

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
BANKACILIK VE SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ
SİGORTACILIK ANABİLİM DALI**

**TÜRKİYE'DEKİ BİREYSEL EMEKLİLİK ŞİRKETLERİNDE
SATIŞ EKİPLERİNİN KARIYER GELİŞTİRME SÜRECİ: BİR
MODEL ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

BÜLENT BURAK

İstanbul - 2008

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
BANKACILIK VE SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ
SİGORTACILIK ANABİLİM DALI**

**TÜRKİYE'DEKİ BİREYSEL EMEKLİLİK ŞİRKETLERİNDE
SATIŞ EKİPLERİNİN KARIYER GELİŞTİRME SÜRECİ: BİR
MODEL ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

BÜLENT BURAK

Danışman: Doç. Dr. ASLI YÜKSEL MERMÖD

İstanbul - 2008



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü

Aşağıda belirtilen lisansüstü tez, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği hükümlerinde belirtilen esaslar çerçevesinde jüri önünde savunulmuş ve jüri tarafından başarılı bulunmuştur.

TEZ BAŞLIĞI : Türkiye'deki Bireysel Emeklilik Şirketlerinde Satış Ekiplerinin Kariyer Geliştirme Süreci: Bir Model Örneği

TÜRÜ :Yüksek Lisans

TEZİ HAZIRLAYAN : Bülent BURAK

ANABİLİM DALI :Sigortacılık

SAVUNMA TARİHİ : 23.09.2008

JÜRİ ÜYELERİ :

GÖREVİ

ADI SOYADI

İmza

Danışman

Doç.Dr.Aslı YÜKSEL MERMOD

Üye

Prof.Dr.Tiğınçe OKTAR

Üye

Prof.Dr.Canan ÇETİN

İÇİNDEKİLER

Tablo Listesi.....	VIII
Grafik Listesi.....	IX
Şekil Listesi.....	X
Kısaltmalar.....	XI
Önsöz.....	XIII
Özet	XIV
Abstract.....	XV
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DEKİ BİREYSEL EMEKLİLİK SİSTEMİ

1.1. Bireysel Emeklilik Sisteminin Önemi.....	3
1.2. Bireysel Emeklilik Sistemi ile İlgili Kavramsal Açıklamalar	5
1.3. Bireysel Emeklilik Sisteminin Amacı ve Kapsamı.....	9
1.4. Bireysel Emeklilik Sisteminin Özellikleri.....	11
1.5. Bireysel Emeklilik Sisteminin Temel Unsurları.....	13
1.5.1. Emeklilik Sözleşmesinin Tarafları.....	13
1.5.1.1. Emeklilik Şirketi.....	13
1.5.1.2. Katılımcı.....	15
1.5.2. Bireysel Emeklilik Sisteminin Kurumsal Yapısı.....	16

1.5.2.1. Bireysel Emeklilik Aracısı.....	16
1.5.2.2. Portföy Yönetim Şirketi.....	18
1.5.2.3. Saklayıcı.....	19
1.5.2.4. Sermaye Piyasası Kurulu.....	19
1.5.2.5. Hazine Müsteşarlığı.....	20
1.5.2.6. Bireysel Emeklilik Danışma Kurulu.....	21
1.5.2.7. Emeklilik Gözetim Merkezi.....	22
1.6. Bireysel Emeklilik Sisteminin İşleyiş Yapısı.....	25
1.6.1. Bireysel Emeklilik Sistemine Dahil Olma ve Emeklilik sözleşmesi...27	
1.6.1.1. Katılımcıların Bireysel Emeklilik Sistemine Dahil Olması .27	
1.6.1.2. Bireysel Emeklilik Sözleşmesinin Tanımı ve Kapsamı.....27	
1.6.1.2.1. Emeklilik Sözleşmesinin Ekleri.....29	
1.6.1.2.2. Emeklilik Sözleşmesinin Kuruluşu.....30	
1.6.1.2.3. Bireysel Emeklilik Sözleşmesinin Yürürlüğe Girmesi.....31	
1.6.1.2.4. Teklifin Reddi ve Cayma Halleri.....31	
1.6.1.2.5. Grup Emeklilik Sözleşmesi.....32	
1.6.2. Bireysel Emeklilik Sisteminde Tarafların Hak Yükümlülükleri.....34	
1.7. Türkiye'deki Bireysel Emeklilik Şirketlerinin Günümüzdeki Yapısı.....38	

İKİNCİ BÖLÜM

BİREYSEL EMEKLİLİK ŞİRKETLERİNDE PAZARLAMA STRATEJİLERİ

2.1. Pazarlamanın Önemi.....	45
2.1.1. Hizmet Sektöründe Pazarlamanın Önemi.....	45
2.1.2. Hizmet Sektörünün ve Hizmet Sektöründe Pazarlamanın Yeri.....	46
2.2. Pazarlama ile İlgili Temel Kavramlar.....	46
2.2.1. Pazarlama Kavramı.....	46
2.2.2. Pazarlama Değişkenleri.....	47
2.3. Hizmet Pazarlaması.....	49
2.3.1. Hizmet Kavramı.....	49
2.3.1.1. Hizmetin Ortak Özellikleri.....	50
2.3.1.2. Hizmetin Sınıflandırılması.....	52
2.3.2. Hizmet ve Pazarlama Karması.....	55
2.3.2.1. Hizmetin Geleneksel Pazarlama Karması.....	55
2.3.2.2. Hizmetin Genişletilmiş Pazarlama Karması.....	55
2.3.3. Günümüzdeki Hizmet İşletmeleri ve Pazarlama Stratejileri.....	57
2.4. Pazar Değerlendirilmesi.....	62
2.4.1. Türkiye'deki Bireysel Emeklilik Şirketlerinin Kuruluş Amacı.....	65
2.4.2. Bireysel Emeklilik Şirketlerinin Pazar Değerlendirmesi.....	65
2.4.2.1. Toplam Pazar Büyüklüğü.....	65
2.4.2.2. Pazar Bölümlemesi.....	67
2.4.2.3. Pazar Payı Büyüklüğünün İncelenmesi.....	68

2.4.3. Pazarlama Stratejisi.....	69
2.4.3.1. Temel Bileşenler.....	69
2.4.3.1.1. Kaynak (Referans) Yaratma.....	70
2.4.3.1.2. İletişim Kanalları.....	71
2.4.3.1.3. Satış Kanalları.....	71
2.4.3.1.4. Bireysel Emeklilik Ürünü.....	71
2.4.3.2. Temel Bileşenler Arasındaki Dinamikler ve Strateji.....	71
2.4.3.2.1. Kurumsal Satış.....	73
2.4.3.2.2. Bireysel Satış.....	74
2.4.3.2.3. Diğer Araçlar.....	75
2.4.3.3. Satış Kanalları Performansı.....	75
2.4.4. Bireysel Emeklilik Şirketlerindeki Dağıtım Kanalları ve İşleyiş	
“Yapısı.....”	75
2.4.4.1. Bireysel Emeklilik Şirketlerindeki Dağıtım Kanallarının İşleyiş Yapısı.....	75
2.4.4.2. Bireysel Emeklilik Şirketlerindeki Dağıtım Kanalları.....	77
2.4.5. Organizasyon ve Yönetim.....	92

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SATIŞ ÖRGÜTLERİNDE KARİYER PLANLAMA VE KARİYER GELİŞTİRME SÜRECİ

3.1. Kariyer Konusuyla İlgili Kavramlar.....	94
3.1.1. Kariyer Geliştirme Kavramı	96

3.1.2. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlama	96
3.2. Örgütlerde Kariyer Yönetim Modelleri.....	99
3.2.1. Akademik Model.....	100
3.2.2. Klup Modeli.....	100
3.2.3. Takım Modeli.....	101
3.2.4. Kale Modeli.....	101
3.3. Örgütlerde Kariyer Geliştirme Süreci.....	102
3.4. Örgütlerde Kariyer Yolları.....	104
3.5. Örgütlerde Yeni Kariyer Yaklaşımları.....	106
3.5.1. Klasik (Geleneksel) Kariyer Yaklaşımı.....	106
3.5.2. Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı.....	108
3.5.3. Ağ Tip (Davranışsal) Kariyer Yaklaşımı.....	108
3.5.4. Esnek Kariyer Yaklaşımı.....	109
3.5.5. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı.....	111
3.5.6. Portföy Kariyer Yaklaşımı.....	112
3.5.7. Çağdaş Kariyer Yaklaşımı.....	113
3.5.8. Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı.....	114

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DEKİ BİREYSEL EMEKLİLİK ŞİRKETLERİNDE SATIŞ EKİPLERİNİN KARIYER GELİŞTİRME SÜRECİ: BİR MODEL ÖRNEĞİ

4.1. Satış Ekiplerinin Kariyer Geliştirme Süreci: Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Örneği.....	117
4.1.1. Araştırmanın Önemi.....	121

4.1.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	122
4.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	122
4.1.4. Yapı Kredi Emeklilik A.Ş.’deki Satış Ekipleri İçin Kariyer Gelişimi.....	123
4.1.4.1. Yapı Kredi Emeklilik Bünyesindeki Kariyer Fırsatları.....	125
4.1.4.2. Koç Finansal Hizmetler (YKB ve İştirakleri) Bünyesindeki Kariyer Fırsatları.....	126
4.1.4.3. Satış Ekiplerinde Acentelik Sistemi.....	127
4.1.4.4. Bireysel Satış Ekiplerinde Yükselme.....	129
4.1.4.5. Satış Ekiplerinde Bireysel Satış Danışmanı Yükselme ve Atama Esasları.....	133
4.1.4.5.1. Satış Ekiplerinde Satış Yönetiminin Kademeleri.134	
4.1.4.5.1.1. Bölge Yönetmeni Yükselme ve Atama Esasları.....	133
4.1.4.5.1.2. Birim Yönetmeni Yükselme ve Atama Esasları.....	136
4.1.4.5.1.3. Ekip Lideri Yükselme ve Atama Esasları.....	137
4.1.4.5.1.4. Grup Lideri Yükselme ve Atama Esasları.....	137
4.1.4.5.1.5. Grup Lideri Adayı (Satış Yönetmeni Adayı-SYA) Yükselme ve Atama Esasları.....	138
4.1.4.5.2. Satış Ekiplerinde Satışta Uzmanlaşmanın Kademeleri.....	139
4.1.4.5.2.1. Bireysel Güvence Uzmanı IV (BGU IV - Özel Birim Yönetmeni) Yükselme ve Atama Esasları.....	139
4.1.4.5.2.2. Bireysel Güvence Uzmanı III (BGU III) Yükselme ve Atama Esasları.....	140

4.1.4.5.2.3. Bireysel Güvence Uzmanı II (BGU II) Yükselme ve Atama Esasları.....	141
4.1.4.5.2.4. Bireysel Güvence Uzmanı I (BGU I) Yükselme ve Atama Esasları.....	143
4.1.4.5.2.5. Bireysel Güvence Danışmanı (BGD) Yükselme ve Atama Esasları.....	144
4.1.4.6. Satış Ekiplerinde Satış Uzmanlığı Klupleri (Safran Klup).	145
4.1.4.6.1. Gümüş Safran Klup Üyeliği.....	145
4.1.4.6.2. Altın Safran Klup Üyeliği.....	145
4.1.4.6.3. Safir Safran Klup Üyeliği.....	146
4.1.4.6.3.1. Safir Safran “Özel Ödülü”nü Hak Etme Şartları.....	146
SONUÇ	149
KAYNAKÇA.....	153

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Ekip Odaklı Kariyer Modeliyle Kariyer Geliştirme	103
Tablo 2: Çoklu Kariyer Yolları ve Özellikleri	105
Tablo 3: Geleneksel ve Sınırsız Kariyerin karşılaştırılması	112
Tablo 4: Direkt Ekiplerde Unvan ve Kademeler	129
Tablo 5: Banka Kaynaklı Ekiplerde Unvan ve Kademeler	130
Tablo 6: Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Bireysel Emeklilik Ekiplerinde Unvan Bazında Yükselme Kriterleri	131
Tablo 7: Bireysel Emeklilik Ekiplerindeki Satışçıların Unvanlarında Bekleme Süreleri	132
Tablo 8: Bölge Yönetmeni Yükselme Kriterleri (Hazırlık Ekipleri Birim Yönetmenleri için)	135
Tablo 9: Bölge Yönetmeni Yükselme Kriterleri (Diğer Birim Yönetmenleri için)	135
Tablo 10: Birim Yönetmenliğine Yükselme Kriterleri	136
Tablo 11: Grup Liderliğine Atanma Kriterleri	138
Tablo 12: Grup Lideri Adaylığına Yükselme Kriterleri	138
Tablo 13: BGU-IV Unvanına Yükselme Kriterleri	140
Tablo 14: BGU-III Unvanına Yükselme Kriterleri	141
Tablo 15: BGU-II Unvanına Yükselme Kriterleri (BGU-I Unvanından)	142
Tablo 16: BGU-II Unvanına Yükselme Kriterleri (SYA Unvanından)	143
Tablo 17: BGU-I Unvanına Yükselme Kriterleri	144

GRAFİK LİSTESİ

Sayfa No

Grafik 1. Katılımcı Yaş Dağılımı	16
Grafik 2. Eğitim Durumuna Göre Aracı Dağılımı	18
Grafik 3. Bireysel ve Grup Sözleşme Sayısına Göre Emeklilik Şirketleri	34
Grafik 4. Sözleşme ve Aracıların dağıtım kanallarına göre dağılımı (%) Ocak 2008	78
Grafik 5. Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Aktif Büyüklüğü (2007/09)	119
Grafik 6. Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Özkaynaklar ve Net Kar/Zarar (2007/09)	119
Grafik 7. Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Fon Büyüklükleri (2007/09)	120

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1: Bireysel Emeklilik Sözleşmesinin Tarafları	13
Şekil 2: Bireysel Emeklilik Sisteminin Unsurları	24
Şekil 3: Bireysel Emeklilik Sisteminin İşleyişi	26
Şekil 4: Hedef Pazar Payına Ulaşım Adımları	69
Şekil 5: Bireysel Emeklilik Şirketlerinin Pazarlama Stratejisinde Temel Bileşenler	71
Şekil 6: Bireysel Emeklilik Şirketlerinde Pazarlama Yöntemleri	72
Şekil 7: Bireysel Emeklilik Şirketlerinde Kurumsal Satış İş Diyagramı	74
Şekil 8: Bireysel Emeklilik Şirketleri Organizasyon Şeması	93
Şekil 9: Kariyer Planlamasında Kişi ve Örgütün Karşılıklı Etkileşimi	99
Şekil 10: Klasik(Geleneksel) Kariyer Yolu	107
Şekil 11: Ağ Tipi Kariyer yolu	109
Şekil 12: Çağdaş Kariyerler: Örgütsel Destekten Ayrılma	114
Şekil 13: Çok Yönlü Kariyer Antlaşması	113
Şekil 14: Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Kariyer Şeması	124

KISALTMALAR LİSTESİ

A.Ş.	Anonim Şirket
ABGD	Aday Bireysel Güvence Danışmanı
AMA	Amerikan Pazarlama Birliği
ATM	Asynchronous Transfer Mode
BEAY	Bireysel Emeklilik Aracıları Hakkında Yönetmelik
BEDK	Bireysel Emeklilik Danışma Kurulu
BES	Bireysel Emeklilik Sistemi
BESHY	Bireysel Emeklilik Sistemi Hakkında Yönetmelik
BEST	Bireysel Emeklilik ve Sigorta Tanımı
BESY	Bireysel Emeklilik Sistemi Hakkında Yönetmelik
BETYS	Bireysel Emeklilik Tasarruf Yatırım Sistemi
BETYSK	Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu
BGD	Bireysel Güvence Danışmanı
BGU	Bireysel Güvence Uzmanı
BGU I	Bireysel Güvence Uzmanı I
BGU II	Bireysel Güvence Uzmanı II
BGU III	Bireysel Güvence Uzmanı III
BGU IV	Bireysel Güvence Uzmanı IV
BGU	Bireysel Güvence Uzmanı
BRY	Birim Yönetmeni
BÜYEM	Boğaziçi Üniversitesi Yaşamboyu Eğitim Merkezi
EGM	Emeklilik Gözetim Merkezi
EL	Ekip Lideri
EPHT	Emeklilik Planları Hakkında Tebliğ
EŞY	Emeklilik Şirketleri Kuruluş ve Çalışma Esasları Hakkında Yönetmelik
GA	Giriş Aidatı
GL	Grup Lideri
HGO	Hedef Gerçekleştirme Oranı
HM	Hazine Müsteşarlığı

PRA	International Public Relations Association
İ.Ü.	İstanbul Üniversitesi
İnc.	Include
İTO	İstanbul Ticaret Odası
KA	Katkı Payı
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KSU	Kurumsal Satış Uzmanı
KSU I	Kurumsal Satış Uzmanı I
KSU II	Kurumsal Satış Uzmanı II
KSU III	Kurumsal Satış Uzmanı III
KSU IV	Kurumsal Satış Uzmanı IV
md.	madde
S	Sayı
s.	sayfa
SGM	Sigortacılık Genel Müdürlüğü
SGYY	Sosyal Güvenlikte Yeni Yaklaşım
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
SSK	Sosyal Sigortalar Kurumu
SWOT	Strength Weakness Opportunity Threat
SY	Satış Yönetmeni
SYA	Satış Yönetmeni Adayı
TL	Türk Lirası
TÜGİAD	Türkiye Genç İş Adamları Derneği
TÜP	Taahhüt Üretim Pazarlama
YKB	Yapı Kredi Bankası A.Ş.
YKE	Yapı Kredi Emeklilik A.Ş.
YKS	Yapı Kredi Sigorta
YTL	Yeni Türk Lirası

Önsöz

Yüksek lisans tezimin konusu yaptığım işle ilgili olması nedeniyle, tezimi hazırlarken oldukça keyif aldım. Tezimi hazırladığım tüm süreç boyunca bana desteğini esirgemeyen değerli hocam Sn. Doç. Dr. Aslı Yüksel Mermod'a, satış ekiplerinin kariyer gelişimi bölümünü hazırlarken, çalışmama manevi desteğini veren değerli yöneticim ve arkadaşım Sn. Salih Köse'ye, sevgili arkadaşım Burçak Tüysüz'e, kardeşim Mustafa Varol'a ve desteğini benden asla esirgemeyen yüksek lisans derecem tek sebebi annem Çeşminaz Burak'a çok teşekkür ederim.

İstanbul 2008

Bülent Burak

GENEL BİLGİLER

İsim Soyadı	: Bülent Burak
Enstitü	: Bankacılık ve Sigortacılık
Programı	: Sigortacılık
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Aslı Yüksel Mermod
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Haziran 2008
Anahtar Kelimeler	: Bireysel Emeklilik Şirketleri, Bireysel Emeklilik Satış Ekipleri

ÖZET

TÜRKİYE’DEKİ BİREYSEL EMEKLİLİK ŞİRKETLERİNDE SATIŞ EKİPLERİNİN KARIYER GELİŞTİRME SÜRECİ: BİR MODEL ÖRNEĞİ

Günümüzün rekabet ortamından şirketler birçok yönden etkilenmekte ve bu etkilere göre pozisyon almaktadırlar. Sosyal güvenlik sisteminin tamamlayıcısı olarak nitelendirdiğimiz Bireysel Emeklilik Sistemi’nde yer alan şirketler bu koşullara uyum sağlamak amacıyla, işleyişte önemli role sahip olan satış ekiplerinin kariyer gelişim süreçleri ile ilgili çalışmalara önem vermektedirler.

Bireysel emeklilik şirketlerinde farklı kariyer gelişim modelleri uygulanmaktadır. Ancak uygulamalar bazı açılardan birbirine benzemekle birlikte, uzmanlaşma sürecinde çalışanlarına esnek ve şeffaf kariyer planlama fırsatları sunan şirketler ön plana çıkmaktadır.

Bu araştırmada bir model örneği olarak, satış ekiplerinin kariyer planlamalarını geliştirmelerine olanak sağlayan esnek bir kariyer gelişim modeli sunması ve bu alanda uzmanlaşmayı teşvik etmesi nedeni ile Yapı Kredi emeklilik A.Ş. seçilmiştir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Bülent Burak
Institute	: Banking and Insurance
Programme	: Insurance
Supervisor	: Associate Prof. Aslı Yüksel Mermod
Degree Awarded and Date	: Master– June 2008
Keywords	: Individual Pension Companies, Individual Pension Sales Forces

ABSTRACT

THE CAREER DEVELOPMENT PROCESS OF SALES FORCES IN THE INDIVIDUAL PENSION COMPANIES OF TURKEY: A SAMPLE OF A MODEL

The companies are in many ways influenced from the competition atmosphere of today and they take their positions according to these influences. In order to accommodate themselves to these conditions, the companies which take part in the Individual Pension System that we describe as the complement of social security system give importance to the studies related with the sales forces' career development processes that play an important role in the operation.

In the Individual Pension Companies different models of career development are carried out. However, although these applications resemble each other in some aspects the companies which present flexible and transparent opportunities of career planning in specialization process to their employees gain more importance.

Because Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. offers a flexible model of career development that enables the sales forces to develop their career plannings and encourages to specialize in this field, in this research it is chosen as an example of a model.

GİRİŞ

Toplumun tüm kesimlerini ilgilendiren sosyal güvenlik sistemi, sosyal risklerin toplumsal dayanışma esasıyla üstlenerek toplum yapısının korunması ve bireylere asgari yaşam standardının sağlanması hedefiyle ortaya çıkmıştır. Sosyal güvenlik sistemini tamamlayıcısı olarak Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu 07 Ekim 2001 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Türkiye’de Bireysel Emeklilik Sisteminin uygulamaya konulmasındaki amaç ise, uygulanmakta olan sosyal güvenlik sistemi “bugünün çalışanlarından”, “bugünün emeklilerine” gelir aktarımına dayanan bir sistemdir. Yani 1,7 çalışandan yapılan prim kesintileriyle ancak bir emekliye maaş karşılığı olarak gelmektedir. Bu durum ise, sosyal güvenlik sisteminin imkânlarını yetersiz kılmakla birlikte son yıllarda kamu bütçesinde büyük açıklara neden olmaktadır. Buda bireysel emeklilik sisteminin ortaya çıkmasını ve uygulamaya geçirilmesini zorunlu hale getirmiştir.

Bireysel Emeklilik Sistemine geçilmesi ile birlikte mevcut olan sosyal güvenlik sistemini bir takviye güç olarak destekleyeceği bir gerçektir. Bireysel Emeklilik Sistemi kamu üzerinde sosyal güvenlik yükünü azaltarak bireylerin günümüzdeki hayat standartlarını emeklilikte dönemlerinde kayba uğramadan karşılayacak bir özel emeklilik sistemi olarak karşımıza çıkmıştır.

Dünya ve Türkiye pazarlama sınırları içerisinde faaliyetlerini sürdüren ulusal şirketlerimiz globalleşmeden ve beraberinde getirdiği yoğun rekabet ortamından etkilenmektedir. Bu nedenle şirketler, mevcut pazar paylarını korumak, diğer bir deyişle yeni pazarlara yönelerek pazar hacimlerini genişletmek için müşterilerine daha nitelikli hizmet sunabilme çalışmaları üzerine yoğunlaşmaktadır. Şirketler müşteri memnuniyetini sağlarken aynı zamanda rekabet üstünlüğü de kazanmanın gerekliliğini bilmektedirler. Ancak günümüzde rekabet ortamında pazarlama stratejileri geliştirmek şirketler açısından oldukça zordur. Yaratıcı reklamlar ve promosyon faaliyetlerinin yapılması ise, kısa zaman zarfında etkili olmakta ancak orta ve uzun vade de etkinliğini yitirmektedir. Aynı zaman da bu faaliyetlerin rakip şirketler tarafından kopyalanıp taklit edilmesi şirketler açısından rekabet koşullarını daha da zora sokmaktadır. Bireysel emeklilik şirketleri açısından bir örnek vermek gerekirse, kanunda belirtilen şirket gider

oranlarının giderek aŖađı çekilmesi, Ŗirketlerin faaliyet karlarının dūŖmesine neden olmaktadır.

Yukarda belirtilen tūm bu faktörlerin tersine, doğru eğitilen ve etkin yönetilen satıŖ ekipleri, Ŗirketine rakiplerine göre Ŗstünlük sağlayacaktır. Bunun nedeni ise satıŖ da uzmanlaŖan satıŖcılarının müŖterilere sistemi doğru aktarması yolu ile Ŗirketin tasarruf sağlamasına buradan yola çıkarak maliyetlerin aŖırđı derecede artıŖını engellenecektir. Ayrıca etkin yönetilen satıŖ ekipleri, müŖteriden alacakları ve Ŗirket için hayati önem taŖıyan kiŖisel ve finansal bilgi akıŖını da sağlayacaktır. Ŗirketler, uzmanlaŖmıŖ satıŖ ekipleri aracılığıyla pazarda meydana gelen deđiŖiklikleri, rakiplerin durumunu, müŖterilerin istek ve ihtiyaçları hakkında gerekli bilgileri de elde edecektir. Bu nedenlerden dolayı günümüzde emeklilik Ŗirketleri, geleneksel dağıtım kanallarının içinden, satıŖ ekiplerine büyük önem vermektedir.

Bireysel emeklilik sisteminde faaliyet gösteren emeklilik Ŗirketleri, günümüzün yıkıcı rekabet ortamında güçlerini arttırmak ve müŖteri memnuniyetini sağlamak için iŖ süreçlerini esnekleŖtirmekte, uzmanlık gerektiren alanlarda daha yüksek yetenek ve eğitim aramaktadırlar. Bu ihtiyaca yönelik yapılan uygulamalar bireysel emeklilik Ŗirketlerinin pazar payını yükseltmekte ve sistemin sürekliliğini sağlamaktadır.

Bireysel emeklilik Ŗirketlerinde bulunan satıŖ kadroları, sistemin etkili bir Ŗekilde iŖleyiŖini sağlarken sistemden faydalanmak isteyen müŖterilerin beklentilerini en Ŗst seviyede karŖılamayı hedeflemektedir.

Bireysel emeklilik Ŗirketlerinin sağlıklı bir yapı çerçevesinde ilerlemede önemli bir rolü olan satıŖ ekiplerinin, kariyer geliŖtirme süreçleri ve bu süreçte izlenen adımların incelenmesi son derece önemlidir. Bu amaçla bu tez çalıŖmasının ilk bölümünde, bireysel emeklilik sisteminin kavramsal çerçevesi ve iŖleyiŖ yapısı incelenmiŖtir. İkinci bölümde bireysel emeklilik Ŗirketlerinin yapısı incelenmiŖtir. Üçüncü bölümde bireysel emeklilik Ŗirketlerinin dağıtım kanallarının yapısı incelenmiŖtir. Dördüncü bölümde ise, Yapı Kredi Emeklilik A.Ŗ. 'de görev yapan satıŖ ekiplerinin kariyer geliŖim süreçleri ayrıntıları ile incelenmiŖ ve bir model örneği sunulmuŖtur.

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DEKİ BİREYSEL EMEKLİLİK SİSTEMİ

Bireysel emeklilik sistemi, mevcut kamu sosyal güvenlik sisteminin tamamlayıcısı olarak ve bireylerin gelir elde ettikleri dönemlerde düzenli tasarruflarda bulunmalarını sağlayarak, sahip olunan refah seviyesinin emeklilik döneminde de devamının sağlanması, ekonomiye uzun vadeli kaynak yaratarak istihdamın artırılması temeli üzerine kurulmuş bir sistemdir. Katılımcılar, mevcut gelir düzeyleri ve emeklilik dönemine ait beklentilerini ve katkı payı tutarını belirleyerek ve emeklilik sözleşmesini imzalayarak tamamen gönüllü bir şekilde sisteme katılmaktadırlar.

1.1. Bireysel Emeklilik Sisteminin Önemi

Sosyal güvenlik alanındaki uluslararası uygulamalara bakıldığında reformların nedenlerinin her ülkede büyük farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde sorunun temel nedeni, nüfusun yaşlanması ve dağıtım esaslı sistemlerin zaman içerisinde finansal dengelerinin bozulacağına ilişkin beklentidir.

Gelişmekte olan ülkelerde ise, sağlam finansal temellere oturan bir sosyal güvenlik sistemi ile daha nitelikli ve daha geniş kesimlere hizmet sunulmasının amaçlandığı görülmektedir.

Ülkemizin oldukça genç bir nüfusa sahip olduğu ve ileriki yıllarda bu nüfus yapısının tersine döneceği görülmektedir. Bu noktada, bireysel emeklilik sistemi, demografik fırsat penceresini kullanmada bize önemli seçenekler sunmaktadır. Ülke olarak bu günün genç nüfusunun yarın yaşlanacağı ve yaşlı nüfusun toplan nüfus içerisindeki payının artacağı dikkate alınarak gelecek sosyal güvenlikte gereksinme duyulacak fonların bu günden biriktirilmesi gerekecektir. Bu husus, daha az çalışanın daha çok emeklinin olacağı ileriki yıllarda sosyal güvenlik sisteminin finansal yapısının daha sağlam mali temeller üzerine kurulmasına ve güçlenmesine olanak sağlayacaktır. Bireysel emeklilik sistemi ile ülkemizde yeni bir dönem başlayacaktır. Bireysel emeklilik sistemi, ülkemizin demografik fırsat penceresini avantaja dönüştürecek

önemli işlevleri üstlenebilir bir yapıdadır. Ayrıca, emekliliğe yönelik uzun vadeli fonların da ülkemiz mali sisteminde önemli değişimlere neden olacağı açıktır. Bu değişimin sonucunda, daha istikrarlı, daha rekabetçi ve dinamik bir mali sistem ile finansal açıdan daha sağlam bir sosyal güvenlik sistemine geçiş yönünde geçiş yönünde olumlu gelişmeler beklenmektedir.

Bu sistem aracılığı ile birikecek fonlar hem kişilerin emekliliklerinde ek bir gelir elde etmelerine hem de ekonomiye uzun vadeli kaynak yaratılmasına olanak sağlayacaktır. Uzun vadeli fonların oluşması ile kurumsal yatırımcılar artacak, vadeler uzayacak, piyasalar derinleşecek, özel kesimin borçlanabilme olanağı genişleyecektir. Böylelikle, istihdam artırıcı yatırımlar için daha kolay kaynak bulunacak, istihdam artacak, kayıtdışılık azalacak ve sürdürülebilir ekonomik büyüme olanağına kavuşulacaktır. Diğer taraftan, ülkemizde kurumsal yatırımcıların para ve sermaye piyasalarında etkinliği azdır. Bireysel emeklilik sistemi bu açıdan ülkemizde kurumsal yatırımcıların oluşmasına ve sermaye piyasalarının derinleşmesine neden olacak önemli bir gelişmedir.

Bireysel emeklilik sisteminde bireylerin emekliliğe yönelik tasarruflarından oluşan uzun vadeli fonlar, bu fonları işleten şirketlerin üstlendikleri riskleri azaltmak amacıyla artan oranda uzun vadeli yatırım araçlarına olan talebi artıracaktır. Bireysel emeklilik sisteminde yaratılan uzun vadeli fon arzının para ve sermaye piyasalarında yatırım araçlarının çeşitlenmesine ve daha uzun vadeli yatırım araçlarının geliştirilmesine olanak sağlayacaktır.

Ülkenin bugünü ve geleceğini ilgilendirmesi nedeniyle sosyal güvenlik sisteminin sağlam idari ve finansal bir yapıya kavuşturulması uzun yıllar ülkemizin gündemini oluşturmaya devam edecektir.

Birey olarak da, kendi emekliliğimizin kullanılmak çalışma dönemimizde gelirimizin bir kısmının tasarruf edilmesi gereklidir. Böylelikle kamu emeklilik sistemlerinden sağlanacak emeklilik gelirin ek olarak ikinci bir gelir elde edilecek ve emeklilikte daha yüksek bir refah düzeyine ulaşılması mümkün olacaktır.

Bu açıdan, ülkemizin daha yarınlarına bireysel emeklilik sisteminin önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir

Aşağıda bireysel emeklilik sisteminiyle ilgili kavramlar açıklanacaktır.

1.2. Bireysel Emeklilik Sistemi İle İlgili Kavramsal Açıklamalar

- **Yaşlılık**

Ekonomik açıdan belirli bir gelir kaybıyla, sağlık harcamalarının da artması sonucu gider artışına neden olan, toplumsal yönden sosyal güvenlik ihtiyacının en belirgin olarak kendini göstermiş olduğu, kapsamlı ve uzun bir sürece ihtiyaç gösteren toplumsal risktir.¹

- **Emeklilik**

Bireylere yaşadıkları toplum içinde, asgari maddi olanaklarla sefalete yol açmayacak ya da lüks yaşama olanak vermeyecek bir imkan sağlamaktır.²

- **Özel Emeklilik**

Özel emeklilik, şartları önceden belirlenmiş bir sözleşme çerçevesinde, çalışanların bireysel hesaplarına düzenli olarak yatırılan katkı paylarının emeklilik döneminin başlangıcına kadar etkin bir fon yönetimiyle değerlendirilmesi esasına dayalı bir emeklilik sistemidir.³

- **Emeklilik Planı**

Emeklilik planı, plan kapsamında katılımcıya sunulan fonların ünvanlarını, asgari katkı payı tutarını, giriş aidatını, yönetim ve fon işletim giderlerini ve bunlara

¹ Ali Güzel ve A.Rıza Okur, **Sosyal Güvenlik Hukuku**, 9.Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2003, s.312.

² Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Bireysel Emeklilik Sistemi El Kitabı, s.91.

³ Murat Şen ve Tekin Memiş, **Özel Emeklilik ve Türkiye İçin Sistem Önerisi**, TUGİAD Ekonomi Ödülleri 2000, İstanbul: Rota Yayıncılık, 2000, s.6.

ilişkin hesaplamaları kapsar. Bununla birlikte emeklilik sözleşmesinin uygulama biçimini belirleyen teknik esaslar olarakta kabul edilir.⁴

- **Emeklilik Fonu**

Emeklilik yatırım fonları, şirket tarafından yapılan emeklilik sözleşmesi çerçevesinde, katılımcı adına açılan hesaptan takip edilebilen katkı paylarının değerlendirilmesi amacıyla kurulan fonlardır.⁵

- **Giriş Aidatı**

Giriş aidatı, katılımcının bireysel emeklilik sistemine ilk kez katılması sırasında veya yeni bir bireysel emeklilik hesabı açtırması halinde alınan tutardır. Giriş aidatı asgari ücretin aylık tutarını aşamaz, emeklilik sözleşmesi kuruluşu aşamasında azami bir yıl süre içinde taksitler halinde de alınabilir. Emeklilik sözleşmesinde yer alması kaydıyla, katılımcının bireysel emeklilik sisteminden ayrıldığı veya başka bir şirkete aktarım talebinde bulunduğu tarihe kadar ertelenebilir.⁶

- **Yönetim Gideri Kesintisi**

Şirketlerin, bireysel emeklilik faaliyetinin gerektirdiği giderlerin karşılanması amacıyla katılımcılar tarafından bireysel emeklilik hesaplarına aktarılan birikimler üzerinden azami %8 oranında hizmet bedeli olarak yapmış olduğu kesintiyi ifade eden giderdir. Yönetim gideri kesinti oran veya tutarları, tahsil edilme şekli ve buna ilişkin koşullar emeklilik planında açık olarak belirtilir.⁷

- **Emeklilik Sicil Numarası**

Bireysel emeklilik sisteminde katılımcılar kişi sicil kodları ile tanımlanmaktadır. Bir katılımcıyı sistem içinde tarif eden ve sisteme girişinden itibaren

⁴ Emeklilik Planları Hakkında Tebliğ(EPHT): md. 3.

⁵ Emeklilik Yatırım Fonlarının Kuruluş ve Faaliyetlerine İlişkin Esaslar Hakkında Yönetmelik: md. 5.

⁶ EPHT: md. 5.

⁷ EPHT: md. 8.

aynı kalıcak olan bu kod, katılımcı sistemden ayrılrsa dahi bir başka katılımcıya verilmeyecek olan bir sicildir.⁸

- **Fon İşletim Gideri Kesintisi**

Bireysel emeklilik şirketlerinin, emeklilik sözleşmesinde belirtilen esaslar dahilinde fon net varlık değeri üzerinden hesaplanan, günlük azami yüzbinde on oranında yapılan kesintiye fon işletim gideri kesintisi denilmektedir.⁹

- **Katkı Payı**

Katılımcıların emekliliğe yönelik beklentilerine göre tespit edilen ve emeklilik sözleşmesi hükümlerine göre şirkete ödenmesi gereken tutarı ifade etmektedir.¹⁰

- **Cayma Hakkı**

Emeklilik sözleşmesi teklif formunun şirket tarafından kabul edilmemesi ve katılımcı tarafından veya katılımcı nam ve hesabına katkı payının veya giriş aidatının bir kısmının veya tamamının ödenmiş olması halinde yapılan ödemelerin tamamı hiçbir kesintiye tabi tutulmaksızın en geç yedi iş günü içerisinde ödeme yapan tarafa iade edilmesi ile meydana gelen durumdur. Bununla birlikte katılımcı, emeklilik sözleşmesi yürürlüğe girmeden önce vazgeçmesi durumu, cayma hakkı olarak kabul edilir.¹¹

- **Getiri Oranı**

Bireysel emeklilik sistemindeki muhtemel birikim tabloları hazırlanırken, katılımcılar tarafından yanlış algılamalara yol açmasını önlemek üzere hem katkı payları, hemde muhtemel getiri oranlarının reel bazda kullanılması uygun görülerek, emeklilik şirketleri tarafından katılımcılara sunulacak, reel bazda hazırlanmış muhtemel

⁸ Bireysel Emeklilik Sistemi Hakkında Yönetmelik Uyarınca Katılımcıya Yönelik Düzenlenecek Bilgi, Belge ve Formların Esas ve Usullerine İlişkin Genelge (Genelge No:2003/2) : Ek 14

⁹ Bireysel Emeklilik Sistemi Hakkında Yönetmelik(BESHY): md. 27.

¹⁰ EPHT: md. 7.

¹¹ BESHY: md. 13.

birikim göstergeleridir. Bu getirilerin emeklilik şirketleri tarafından garanti edilmediği önemli bir noktadır.¹²

- **Katılımcı**

Emeklilik sözleşmesine kendi ad ve hesabına taraf olan gerçek kişiyi ifade etmektedir.¹³

- **Bireysel Emeklilik Hesabı**

Emeklilik sözleşmesi çerçevesinde katılımcı ad ve hesabına ödenen katkılar ve bu katkılara ilişkin her türlü getirinin katılımcı bazında izlendiği hesaptır.¹⁴

- **Birikim**

Bireysel emeklilik hesabına aktarılan katkılar ile bunların getirilerinin toplamını ifade eden para miktarıdır.¹⁵

- **Bireysel emeklilik araçları**

Bireysel emeklilik aracısı, bir sözleşmeye dayanarak, daimi bir surette şirketlerin emeklilik sözleşmelerine aracılık eden, emeklilik ürünlerinin tanıtımı, pazarlanması ve satışına ilişkin aracılık hizmetlerini çalıştıkları şirket adına yapan gerçek kişilerdir.¹⁶

- **Saklayıcı**

Emeklilik yatırım fonu portföyündeki varlıkların saklandığı ve Sermaye Piyasası Kurulunca uygun görülen saklama kuruluşunu ifade etmektedir.¹⁷

- **Portföy yöneticisi**

¹²Bireysel Emeklilik Sisteminde Kullanılacak Muhtemel Birikim ve Muhtemel Yıllık Gelir Tablolarında Uygulanacak Esaslara İlişkin Genelge (Genelge No: 2003/4) : md. 2.

¹³ Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu(BETYSK): md. 2.

¹⁴ BETYSK: md. 2.

¹⁵ BETYSK: md. 2.

¹⁶ BETYSK: md. 2.

¹⁷ BETYSK: md. 2.

Sermaye Piyasası Kuruldan portföy yöneticiliği yetki belgesi almış ve Sermaye Piyasası Kurulunca uygun görülen portföy yönetim şirketini ifade etmektedir.¹⁸

1.3. Bireysel Emeklilik Sisteminin Amacı ve Kapsamı

Bireysel emeklilik sisteminin amacı, 4632 Sayılı Kanun'a göre kamu sosyal güvenlik sisteminin tamamlayıcısı olarak, bireylerin emekliliğe yönelik tasarruflarının yatırıma yönlendirilmesi ile sahip olunan refah seviyesinin emeklilik döneminde de devamının sağlanması, ekonomiye uzun vadeli kaynak yaratarak istihdamın artırılmasıyla ekonomik kalkınmaya katkıda bulunulması üzerine kurulmuş bir sistemdir.¹⁹

Sosyal güvenlik reformunun bir parçası olan ve kamu emeklilik sistemini tamamlaması amaçlanan Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu, TBMM tarafından 28 Mart 2001 tarihinde kabul edilmiş, 7 Nisan 2001 tarih ve 24366 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. Kanunun yürürlüğe girdiği 7 Ekim 2001 tarihinden sonra tamamlayıcı mevzuat çalışmaları devam etmiş, bu sürede Hazine Müsteşarlığı tarafından on emeklilik şirketine hayat sigortası şirketinden emeklilik şirketine dönüşüm ve bir şirkete emeklilik şirketi kuruluş izni ile onbir şirkete emeklilik branşı faaliyet ruhsatı verilmiştir. Bireysel emeklilik sistemi ilk emeklilik sözleşmesinin tastiklenmesi ile, 27 Ekim 2003 tarihinde fiilen başlamıştır.

Bireysel emeklilik sisteminin kapsamını;

- Emeklilik şirketinin kuruluş, çalışma, yönetim ve denetimine,
- Kişilerin sisteme katılma, ayrılma ve emeklilik koşullarına,
- Emeklilik yatırım fonlarının kuruluşuna,
- Katkıların bu fonlarda toplanmasına ve değerlendirilmesine,
- Aracılık hizmetlerin,

¹⁸ BETYSK: md. 2.

¹⁹ 4632 Sayılı Kanun: md.1.

- Kamuya açıklanacak bilgilerin kapsamı,

olarak tanımlayabiliriz.²⁰

Bireysel emeklilik sisteminde devlet doğrudan taraf olmamakla birlikte sistemin işleyişinde ve kontrolünde taraflar açısından yaptırım ve bağlayıcılık taşımaktadır. Bireysel emeklilik politikalarını belirlemek ve bunların gerçekleştirilmesi için alınması gerekli önlemler konusunda önerilerde bulunmak üzere Bireysel Emeklilik Danışma Kurulu kurulmuş ve sistemle ilgili olan tavsiye niteliğindeki kararları almakla yükümlü tutulmuştur. Bireysel Emeklilik Danışma Kurulu, Hazine Müsteşarlığının başkanlığında Maliye Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve Sermaye Piyasası Kurulu tarafından görevlendirilecek en az genel müdür düzeyinde birer temsilciden oluşturulmuştur.²¹

"Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu" ile bireylerin emekliliğe yönelik gönüllü tasarruflarını düzenleyen bireysel emeklilik hesaplarına dayalı fonlu bir sistem öngörülmüştür. Bireysel Emeklilik Kanunu ile düzenlemelerde; emeklilik konusunda uzmanlaşmış, güçlü mali bünyeye ve büyük sermayeye sahip emeklilik şirketlerin hizmet sunması; birikimlerin reel değerinin korunması ve yüksek getiriyi sağlamak amacıyla bireysel emeklilik hesaplarındaki varlıkların uzman portföy yönetim şirketleri tarafından yönlendirilmesi düşünülerek; tüm birikimlerin sadece bireysel emeklilik sistemine üye olanlara yönelik çıkarılacak emeklilik yatırım fonlarında değerlendirilmesi ve katılımcıların hesaplarını sürekli bir şekilde kontrol edebilecek elektronik alt yapının oluşturulması gibi hususlar belirlenmiş öncelikli amaçlardandır.²²

Bireysel emeklilik sistemi, kişilerin aktif çalışma yaşamları süresince birikimlerini uzun vadeli yatırıma yönlendirerek emeklilik dönemlerinde, yaşam standartlarını koruyabilecekleri bir gelir elde etmelerini sağlayan ve devletin vergi avantajları ile desteklediği özel bir emeklilik sistemidir. Kişiler, günümüzde sahip oldukları hayat standartlarını gelecekteki emeklilik dönemlerinde de sürdürebilmek için

²⁰ 4632 Sayılı Kanun: md.1.

²¹ 4632 Sayılı Kanun: md.3.

²² Y.Beyazıt Önal, **Türkiye'de Bireysel Özel Emeklilik Sistemi**, TÜGİAD Ekonomi Ödülleri Kitapları-3, İstanbul, TÜGİAD, 2001, s.96-97.

tasarruflarını disipline eden ve sosyal güvenlik sisteminin sağladığı emeklilik gelirine ek bir gelir sağlayacak olan bireysel emeklilik sistemine gönüllü olarak katılabilmektedir.

Türkiye'deki Bireysel emeklilik sisteminin hayatımıza tasarruf sistemi olarak girmesi, bireysel tasarrufların oluşturacağı emeklilik fonlarıyla ekonomiye ciddi kaynak yaratılacak ve ekonomik açıdan ülkemiz için çok önemli bir adım atılmış olacaktır.

1.4. Bireysel Emeklilik Sisteminin Özellikleri

Bireysel emeklilik sisteminin genel özellikleri sırasıyla;²³

- Emeklilik hakları, belirlenmiş katkı esasına göre, diğer bir deyişle yatırılan katkı payları ile katkı paylarının yatırım getirilerinin toplamına göre belirlenmektedir.
- Birikimler, bireysel hesaplarda takip edilmekte ve Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından uygun görülen bir saklama kuruluşunda (Takasbank) saklanmaktadır.
- Emeklilik yatırım fonları, Sermaye Piyasası Kanunu'na tabi portföy yönetim şirketleri tarafından, uzman ekipler tarafından yönetilmektedir.
- Katılımcıların sürekli bilgilendirilmesi ve şeffaflığın sağlanması için mevzuat yer alan düzenlemelere paralel olarak, emeklilik şirketlerince gerekli önlemlerin alınması sağlanmıştır.
- Hazine Müsteşarlığı, SPK, EGM, Takasbank, bağımsız denetim şirketleri ve iç denetim şirketleri organları aracılığıyla etkin gözetim ve denetim alt yapısı oluşturulmuştur.
- Sistemin her şamasında katılımcılara çeşitli seçenekler sunularak, yatırımların yönlendirilmesinde tercih yapabilmelerine olanak sağlamaktadır.

²³ <http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=70&fn=70.pdf>

- Katkı payı ödeme, birikimi ve emekliliğe hak kazanım aşamalarında vergi teşvikleri sağlanmaktadır.

Sistem gönüllük esasına dayalı olup, kamunun sosyal güvenlik sisteminde kayıtlı olan ya da olmayan herkese açık bırakılmıştır. Sisteme katılabilmek için herhangi bir sosyal güvenlik kurumuna bağlı olma şartı bulunmamaktadır. Kamunun sağladığı hiç bir sosyal güvenlik hizmetinden yaralanmayan kişilerin sisteme katılımları zorunlu olmadığı gibi, kamunun sosyal güvenlik kuruluşlarından biri kapsamında bu hizmeti alan kişiler, istedikleri takdirde özel emeklilik kapsamına dâhil olabilmektedirler.²⁴

Bireysel emeklilik sistemi gönüllük ilkesine göre medeni hakları kullanma ehliyetine sahip olan bireyler ya da işverenler tarafından tasarruf edebilecekleri gelirin bir kısmını ya da hepsini istedikleri oranda aktarabilmelerine olanak sağlamaktadır. Bireysel emeklilik sisteminde bireylerin tasarruflarına ara verme durumlarında, sözleşmenin iptali söz konusu olmadığı gibi katılımcının hesapları katılımcı adına devlet güvencesi altında bir ya da birden fazla emeklilik sözleşmesine dâhil olunmasına izin vermektedir.

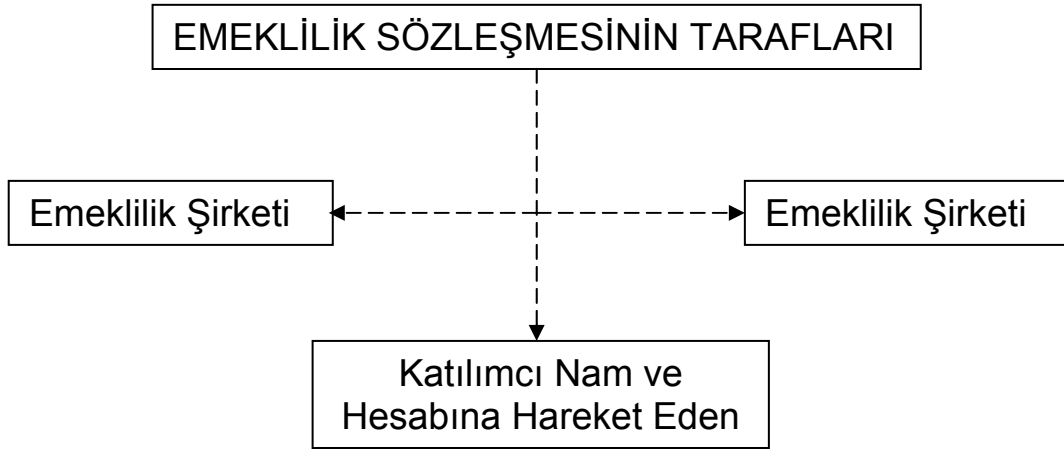
Bireysel Emeklilik Sistemine dâhil olan katılımcıların sistemle ilgili tüm bilgi ve detaylara hâkim olması aracı tarafından sağlanarak sisteme dâhil olunduktan sonraki tasarruf döneminde ise bireysel emeklilik sözleşmesi ve bireysel emeklilik fonlarının değerlendirilmesi ile ilgili tüm bilgi ve belgelerin katılımcıya ulaştırılması zorunludur. Bireysel Emeklilik katılımcısı, fonlarını aynı şirketin fonları arasında ya da aynı şirketin ürünleri arasında tercih etme veya fonlarını bir başka şirkete tamamen aktarma hakkına da sahiptir.

²⁴ İstanbul Ticaret Odası(İTO), **Sosyal Güvenlikte Yeni Yaklaşım(SGYY): Bireysel Emeklilik(BE)**, Yayın No: 2006-21, s.161.

1.5. Bireysel Emeklilik Sisteminin Temel Unsurları

1.5.1. Emeklilik Sözleşmesinin Tarafları

Emeklilik sözleşmesinin tarafları medeni hakları kullanma ehliyetine sahip ve şirket nezdinde açılacak olan bireysel emeklilik hesabına katkı yapan veya adına şirket nezdinde emeklilik hesabı açılan katılımcı ile şirkettir. Bununla birlikte katkı payının belirli bir bölümünü veya tamamını ödemek suretiyle katılımcı nam ve hesabına şirket ile emeklilik sözleşmesi akteden kişiler katılımcı ile birlikte taraf sıfatını taşımaktadır.²⁵ Bkz. Şekil-1.



Şekil 1. Bireysel Emeklilik Sözleşmesinin Tarafları

Kaynak: Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Bireysel Emeklilik Sistemi El Kitabı, s.310

1.5.1.1. Emeklilik Şirketi

Emeklilik şirketleri, Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanununa göre kurulan ve bireysel emeklilik sisteminde faaliyet göstermek üzere 4632 sayılı kanun ile ihdas edilen emeklilik branşında ruhsat almış şirketi tanımlamaktadır.

Kurulacak şirketin ticaret ünvanında “emeklilik” ibaresinin bulunması, anonim şirket şeklinde kurulması, sermayenin 20 milyon TL’den az olmaması ödenmiş

²⁵ BESHY: md. 6.

sermayenin asgari 10 milyon TL olması ve kalanının üç yıl içinde ödenmesinin taahhüt edilmesi ve kurucularının kanunda belirtilen nitelikleri taşıması gerekmektedir.²⁶

Emeklilik şirketinin ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde önemli görevleri başlıca aşağıdaki gibidir;

- Emeklilik sözleşmesi çerçevesinde tahsil edilen katkı paylarının fona yönlendirilmesini sağlayarak, bireysel emeklilik hesaplarının ve ilgili diğer kayıtların güncelleştirilmesi işlemlerini gerçekleştirmek,
- Portföy yöneticilerinin şirketin genel yönetim stratejisine ve kararlarına göre fon portföyünü yönetmesini sağlamak,
- Katılımcıların bireysel emeklilik hesaplarına ait günlük bilgilerine erişimine olanak sağlamak,
- Fon portföyünde yer alan varlıklar, fonların performansları ve mali tablolar hakkında katılımcılara düzenli bilgi verilmesini sağlamak.
- Müsteşarlık ve SPK tarafından istenilen, bilgi, belge ve tabloları bireysel emeklilik kayıt sistemimin belirleyeceği esas ve usullere göre hazırlanmasını sağlamak,
- Müsteşarlığın belirleyeceği esas ve usüller çerçevesinde şirketin, SPK'nın belirleyeceği esas ve usüller çerçevesinde de fonun iç denetimini sağlamak,
- Bireysel emeklilik hesaplarının sürekliliğini ve fon varlıklarının korunmasını sağlamak üzere, kayıtların ve varlıkların saklanması konusunda gerekli tedbirleri almak,
- Katılımcıya ve fon portföyüne ait bilgilerin saklama hesaplarına yansıtılabilmesi için gerekli bilgilerin saklayıcıya zamanında doğru biçimde iletilmesini sağlamak,

²⁶ 4632 Sayılı Kanun: md. 8.

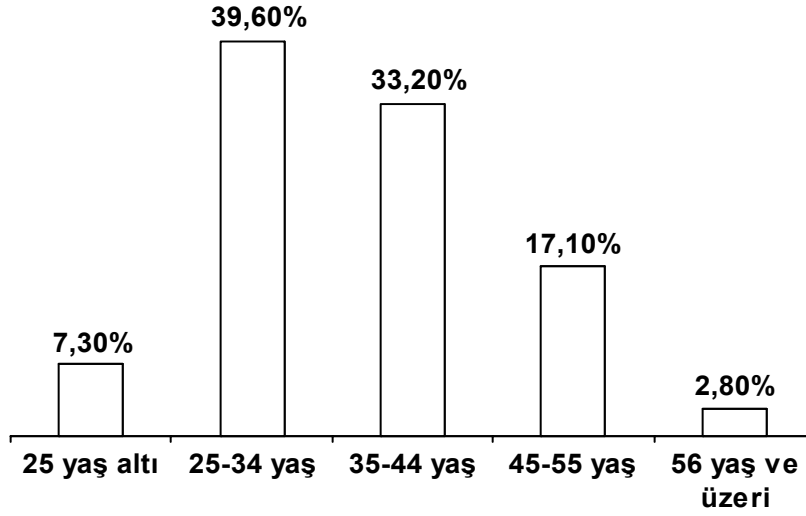
- Kanun ve mevzuatta belirlenen esaslar ile fon iç tüzüğünde yer alan ilkeler çerçevesinde fon portföyünün değerlemesi ve birim pay fiyatının doğru olarak hesaplanmasını sağlamak,
- Fon portföyünün kanun ve mevzuat ile fon iç tüzüğünde yer alan sınırlamalara uygun olarak yönetilmesini sağlamak,
- Fonun yaptığı iş ve işlemlerin mevzuata uygun olmasını sağlamak, şeklinde kanun tarafından düzenlenmiştir.²⁷

1.5.1.2. Katılımcı

Emeklilik sözleşmesinin tarafları medeni hakları kullanma ehliyetine sahip ve şirket nezdinde açılacak olan bireysel emeklilik hesabına katkı yapan veya adına şirket nezdinde emeklilik hesabı açılan katılımcı ile şirkettir. Bununla birlikte katkı payının belirli bir bölümünü veya tamamını ödemek suretiyle katılımcı nam ve hesabına şirket ile emeklilik sözleşmesi akteden kişiler katılımcı ile birlikte taraf sıfatını taşımaktadır.²⁸ Bireysel Emeklilik Sistemin sağlamış olduğu vergi avantajlarını, sisteme tasarrufları yönlendiren katılımcı veya katılımcı nam ve hesabına katkı payı yatıran kişi ya da şirket yararlanabilmektedir. Bu nedenle katılımcı adına sözleşme açılmış olsa bile vergi avantajından faydalanacağı anlamına gelmemektedir. Bkz. Grafik-1.

²⁷ BESHY: md. 11.

²⁸ BESHY: md. 6.



Grafik 1: Katılımcı Yaş Dağılımı

Kaynak: http://www.egm.org.tr/katilimci_yas.htm
(21.04.2008)

1.5.2. Bireysel Emeklilik Sisteminin Kurumsal Yapısı

1.5.2.1. Bireysel Emeklilik Aracısı

Taraflar arasında yapılan sözleşmeye dayanarak, bireysel emeklilik şirketlerinin sözleşmelerine sürekli olarak aracılık hizmeti eden veya bunları emeklilik şirketi adına yürüten gerçek ve tüzel kişilerdir.²⁹

Bireysel emeklilik aracıları, bireysel emeklilik şirketlerindeki ya da emeklilik sözleşmesi yapmaya diğer yetkili kuruluşlar adına pazarlama ve satış yapma yetkisi olan ve katılımcıları emeklilik planlarına dahil eden ve bu süreçten sonraki dönemlerde de planları takip eden katılımcı ile ilgili sorunları çalışmış bulunduğu emeklilik şirketi adına yürüten gerçek kişilerdir.³⁰

4632 sayılı yasanın 11. Maddesinin son fıkrası hüküm uyarınca, bireysel emeklilik aracıları, Hazine Müsteşarlığı nezdinde tutulacak Bireysel Emeklilik Aracıları Sicili'ne kaydolmak zorundadırlar. Ayrıca bireysel emeklilik aracıları mevzuata,

²⁹ 4632 Sayılı Kanun: md.1.

³⁰ Bireysel Emeklilik Aracıları Hakkında Yönetmelik: md. 4. (03.03.2004 Tarih ve 25391 Sayılı RG)

katılımcıların talimatlarına, mesleğin gereklerine ve iyi niyet kuralına uygun hareket etmek zorundadır. Katılımcıların hak ve çıkarlarını korumakla yükümlü olmakla birlikte hiçbir surette giriş aidatı ve katkı payı tahsil etme yetkisi yoktur. Bireysel emeklilik aracısı, 4632 Sayılı Kanuna göre denetlemeye yetkisi olan kurum ve kişilere, görevleri ile ilgili istenecek her türlü bilgiyi vermek ve bütün hesap, kayıt, defter ve belgelerini ibraz etmek mecburiyetindedir.³¹

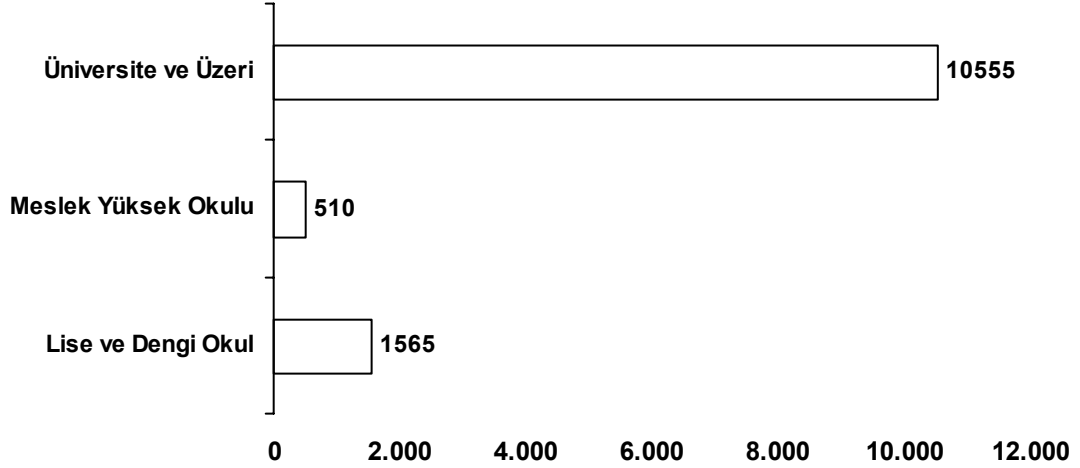
Bireysel emeklilik aracısının çalışma esasları ise şu şekildedir;

- Bireysel emeklilik aracısı, mevzuata, mesleğin icaplarına ve iyi niyet kurallarına uygun faaliyette bulunur ve katılımcının taleplerine uygun olarak gerekli bilgi ve belgeleri düzenler.
- Bireysel emeklilik aracısı ancak bir şirket adına bireysel emeklilik aracılığı yapabilir ve bu şirketten izin almak suretiyle yapacağı her türlü tanıtım faaliyetinde ilgili mevzuat ile belirlenen esaslara tabidir.
- Bireysel emeklilik aracısı, Kanuna göre denetleme yapmaya yetkili olan merci ve kişilere, görevleriyle ilgili istenecek her türlü bilgiyi vermek ve bütün hesap, kayıt, defter ve belgelerini ibraz etmekle yükümlüdür.
- Bireysel emeklilik aracısı, aracılık faaliyetini şirket dışındaki bir tüzel kişi yanında çalışmak suretiyle bu tüzel kişi aracılığı ile veya doğrudan şirketle tesis edilecek ilişki çerçevesinde yürütebilir.
- Müsteşarlıktan faaliyet ruhsatı almış sigorta brokerlerinin yetkili ve teknik personeli bireysel emeklilik araçlarında aranan niteliklere sahip olmaları hâlinde temsil ettikleri katılımcılar için şirket veya şirketlerden teklif alabilirler.³²

Ayrıca bireysel emeklilik araçları, kanunda öngörülen sınavı geçmeleri sonucu almış oldukları lisans belgeleriyle aracılık faaliyetlerini sürdürebilmeleri için, tamamlayıcı eğitim programlarına katılmak zorundadırlar. Sınavda başarılı olmanın yanı sıra araçların mesleki yeterlilik, bilgi ve becerilerin devamlılığını sağlamak için hazine

³¹ BEAHY: md. 22–23.

Müsteşarlığı'nın görüşü alınarak Emeklilik Gözetim Merkezi tarafından kapsamı, süresi ve periyodları gibi hususları belirlenen tamamlayıcı eğitim programlarına yılda en az bir kez katılınması gerekmektedir. Bu eğitim periyodu Emeklilik Gözetim Merkezi tarafından kişi bazında takip edilmektedir.³³ Bkz. Grafik-2.



Grafik 2. Eğitim Durumuna Göre Aracı Dağılımı

Kaynak: http://www.egm.org.tr/egtdur_aracdag.htm, 21.04.2008

- Bir emeklilik şirketine bağlı olarak çalışan bireysel emeklilik araçlarını içermektedir.
- *Aracı Dağılımı: 12630

1.5.2.2. Portföy Yönetim Şirketi

Fon portföyü, portföy yöneticileri tarafından yönetilir. Portföy yöneticileri, fon portföyünün kanun, 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu, fon iç tüzüğü, emeklilik sözleşmesi, izahname, portföy yönetim sözleşmesi ve ilgili mevzuat hükümlerine göre yönetmekle sorumludur. Yapılacak portföy yönetim hizmetine ilişkin kurallar, şirket ile portföy yöneticileri arasında yapılacak portföy yönetim sözleşmesi çerçevesinde belirlenir. Şirket, portföy yöneticilerinin, fon yönetiminde gerekli özeni göstermemeleri, Kurulun portföy yöneticiliğine ilişkin ilkelerine aykırı hareket etmeleri ve mali bünyelerinin zayıflaması belirlendiği takdirde, portföy yönetim sözleşmesi feshedilip Kurulca uygun görülen başka portföy yöneticileri ile portföy yönetim sözleşmesi

³² BESHY: md. 21.

³³ BEAHY: md. 15-16.

gerçekleştirilir. Belirtilen tüm bu esaslar Müsteşarlığın uygun görüşü alınarak Kurul tarafından belirlenir.³⁴

1.5.2.3. Saklayıcı

Saklayıcı, fon portföyündeki varlıkların saklandığı, Takasbank ve/veya Sermaye Piyasası Kurulunca yetkilendirilen diğer kuruluşlardır. Türkiye’de Takasbank’ın saklama hizmeti verdiği para ve sermaye piyasası araçları, fon adına Takasbank nezlinde saklanır. Bunun dışında kalan para ve sermaye piyasası araçlarının saklanması konusunda şirket, Sermaye Kurulu tarafından uygun görülme ve Takasbank’a dışarıda saklanan varlıklar ve bunların değerleri konusunda gerekli bilgileri aktarmak veya erişimine olanak tanımak koşulu ile bir başka saklayıcıdan saklama hizmeti alınabilir.³⁵

Takasbank, fon portföyünün belirlenen kurallar çerçevesinde uygunluğunu kontrol etmekle birlikte meydana gelebilecek olağanüstü durumları karşılayabilecek tedbirleri şirkete alması için bilgilendirir. Eğer şirket saklayıcı yani Takasbank tarafından bilgilendirilen konu ve sıkıntılara yönelik bir tedbir alınmaması halinde yapılan tespitler saklayıcı tarafından en seri haberleşme aracılığıyla kurula bildirilir.

1.5.2.4. Sermaye Piyasası Kurulu

Sermaye Piyasası Kurulu’nun en önemli iki işlevi düzenleme ve denetlemedir. Düzenleme görevi olarak; emeklilik yatırım fonları, portföy yönetim şirketleri ve bu şirkette yapılan sözleşmeler ile saklayıcılara ilişkin düzenlemeler, SPK tarafından yapılmaktadır. Emeklilik şirketleri ve bireysel emeklilik araçlarının, çeşitli ilan ve reklamlarla kamuya açıklayacakları bilgilerin, müsteşarlığa ve SPK’ya açıklanmış verilere uygun olması gerekir.

Emeklilik sözleşmesinde bulunacak hususlara, aktarıma, aktarım talebine ve aktarımda süre kısıtlamalarına, emeklilik halinde hak sahiplerin bulunması için yapılan araştırmalara ve paranın bu araştırma süresi içerisinde değerlendirilmesine, giriş aidatı,

³⁴ 4632 Sayılı Kanun: md. 18.

³⁵ 4632 Sayılı Kanun: md. 18.

yönetim ve fon işletim giderleri miktar ya da oranlarına, kuruluş izni ve faaliyet ruhsatı başvurularında istenecek bilgi, belgelere, bireysel emeklilik sisteminde katılımcıya ve kamuya açıklanacak bilgiler, açıklama dönemleri ve süreleri ile ilan ve reklâmlara, bireysel emeklilik sisteminin bilgi teknolojisi alt yapısının operasyonel unsurlarına göre esas ve kurallar SPK' nın görüşü alınarak müsteşarlık tarafından belirlenir.³⁶

Denetleme görevi olarak; emeklilik yatırım fonunun denetleyicisi, fonun mali durumunu zayıflatacak veya sıra dışı sonuçlara yol açacak durumları içeren denetim raporunu SPK' ya göndermek zorundadır. Emeklilik şirketi fonlarının, portföy yöneticilerinin ve saklayıcının hesapları, işlemleri ve faaliyetleri kurulun denetimine tabidir. Fonların üçer aylık ve yıllık dönemleri itibariyle bağımsız dış denetimleri sonunda, bağımsız denetçi görüşünü içeren rapor ve bağımsız denetim raporu SPK 'ya gönderilmek zorundadır.³⁷

1.5.2.5. Hazine Müsteşarlığı

Hazine Müsteşarlığı, bireysel emeklilik sisteminin işleyişi bakımından hayati bir öneme sahiptir. 4632 sayılı Kanun'da, müsteşarlığın görev ve yetkilerini topluca ele alan herhangi spesifik toplu bir madde bulunmamasına rağmen Kanun'un çeşitli maddelerinde yer alan hükümlerle, Hazine Müsteşarlığına çok sayıda görev ve yetki verildiği görülmektedir. Söz konusu görev ve yetkilerden bazıları aşağıdaki gibidir:

- Bireysel Emeklilik Danışma Kurulunun sekreteryâ hizmetlerinin yürütülmesi,
- Sisteme giriş aidatları, yönetim ve fon işletme giderlerinin belirlenmesi,
- Emeklilik şirketlerinin kuruluş izinlerinin ve bunlara ilişkin faaliyet ruhsatlarının verilmesi,
- Çeşitli emeklilik şirketleri arasında, bireysel emeklilik hesaplarını aktarımı ve ilgili hususların belirlenmesi,

³⁶ 4632 Sayılı Kanun: md. 7.

³⁷ 4632 Sayılı Kanun: md. 20–21.

- Bireysel emeklilik şirketlerini kamuoyu bilgilendirmeye yönelik ilan ve reklâmlarına ilişkin usul ve esasların tespiti,
- Mevcut sigorta şirketlerinin emeklilik şirketi statüsüne geçişine ve faaliyet ruhsatı verilmesine ilişkin esas ve usullerin belirlenmesi,
- Emeklilik şirketinin denetimi,

Kanun'un çeşitli maddelerinde yer alan bu hükümlerden, Hazine Müsteşarlığının görev ve yetkisi alanının daha çok emeklilik şirketinin kuruluş ve çalışma esasları ile ilgili emeklilik sözleşmesi kapsamında sunulacak emeklilik planları ve bireysel emeklilik araçları konuları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.³⁸

Bireysel emeklilik sistemin ilişkin mevzuat düzenlemeleri ve sistemin geliştirilme çabaları Hazine Müsteşarlığı Sigortacılık Genel Müdürlüğü (SGM) tarafından yönetilmektedir. SGM mevzuat çalışmaları ile sistemin etkili bir biçimde uygulanabilmesini sağlamak için gerekli olan idari ve hukuki çerçevenin çizilmesi için Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu'nu tamamlayıcı nitelikte olan yönetmelik, tebliğ ve genelgeler hazırlamakta ve yayımlamaktadır.

1.5.2.6. Bireysel Emeklilik Danışma Kurulu

Bireysel emeklilik politikalarının belirlemek ve bunların gerçekleştirilmesi için alınması gerekli önlemler konusunda önerilerde bulunmak üzere Bireysel Emeklilik Danışma Kurulu kurulmuştur. Kurumlar arası hiyerarşik yapılanmanın en üst kademesinde Bireysel Emeklilik Danışma Kurulu yer almaktadır. Söz konusu Kurul, bireysel emeklilik politikalarını belirlemek ve bunların gerçekleştirilmesi için alınması gereken tedbirler konusunda önerilerde bulunmakla görevlendirilmiştir.

Bireysel Emeklilik Danışma Kurulu, Hazine Müsteşarlığının başkanlığında Maliye Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Hazine müsteşarlığı ve Sermaye Piyasası Kurulu tarafından görevlendirilecek en az genel müdür düzeyinde

³⁸ SGGY: BE, İTO Yayın No: 2006–21, s.166.

birer temsilciden oluşmaktadır. Bireysel Emeklilik Danışma Kurulu en az üç ayda bir Müsteşarlıkça önerilen tarih ve gündemde toplanır.³⁹

Hiyerarşik yapılanmanın en üst kademesinde Bireysel Emeklilik Danışma Kurulu sistemin lokomotif konumundadır. Bireysel emeklilik sisteminin kurulması ve sağlıklı bir biçimde yürütülebilmesi ile ilgili bütün aşamalarda Kurula önemli yetkiler ve sorumluluklar verilmiştir. Bireysel Emeklilik Danışma Kuruluna Hazine Müsteşarı başkanlık etmektedir. Kurulun, çalışma esas ve usullerine ilişkin detaylar, konuya ilişkin olarak çıkarılan yönetmelik çerçevesinde hükme bağlanmıştır. Bireysel Emeklilik Danışma Kurulu, üç ayda bir, Müsteşarlıkça önerilen ve başkan tarafından belirlenen tarihi ve gündemde olağan olarak toplanmaktadır.⁴⁰

1.5.2.7. Emeklilik Gözetim Merkezi

Emeklilik Gözetim Merkezi sistemin veri tabanını oluşturan ve taraflar arasında iletişim alt yapısını kuran bir anonim şirkettir. Emeklilik Gözetim Merkezi katılımcıların hak ve menfaatlerini korumak amacıyla, hem Hazine Müsteşarlığı ve Sermaye Piyasası Kurulu gibi denetleyici kamu otoritelerinin karar almasına yardımcı olacak verileri, hem de kamuoyuna sağlıklı bilgi aktarımı için gerekli verileri sağlamak la yükümlü kılınmıştır.

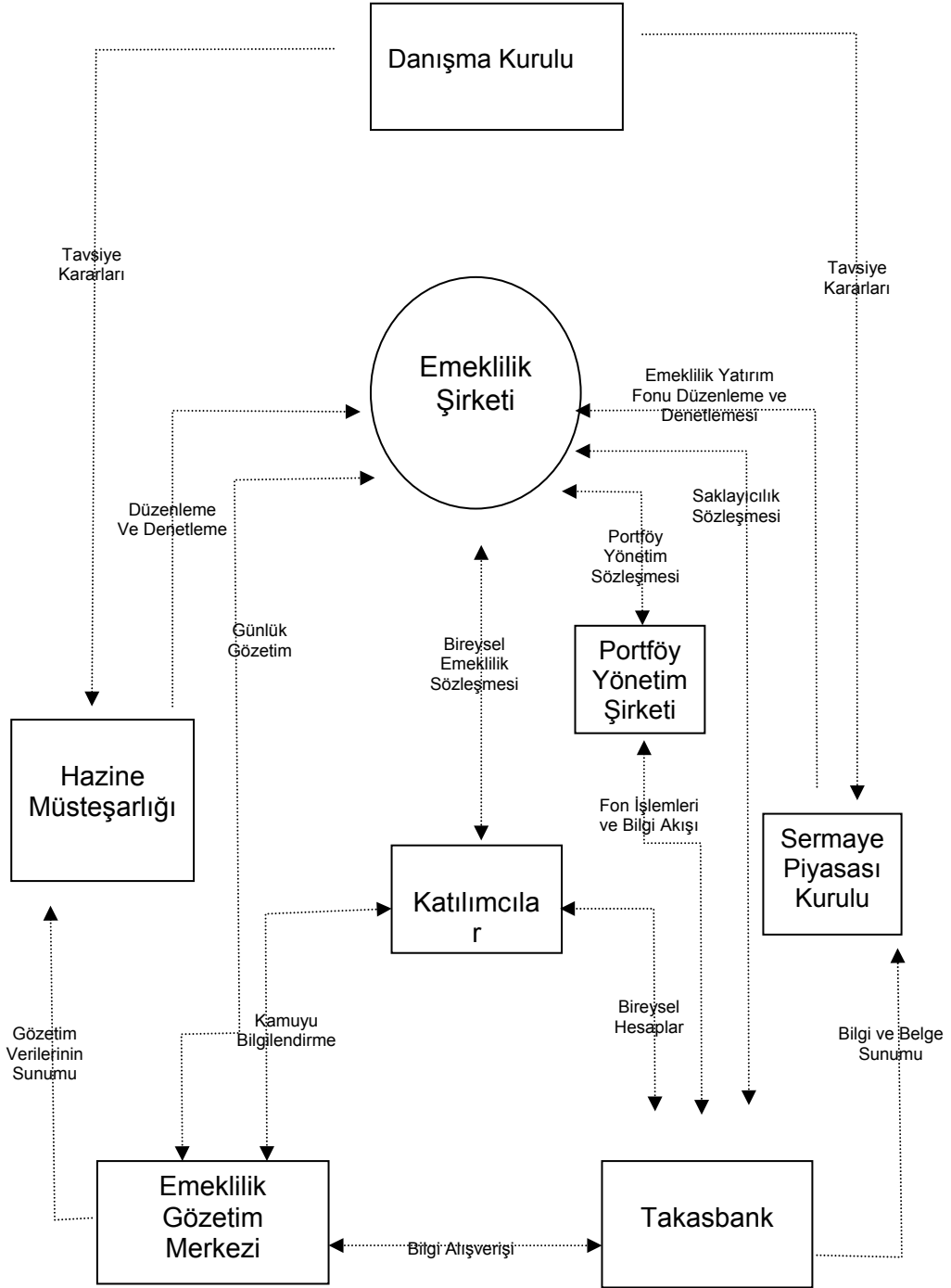
Emeklilik Gözetim Merkezi, söz konusu bilgi ve veri aktarımını gerçekleştirmek üzere, Hazine Müsteşarlığı'nın görevlendirme ve yetkilendirmesi çerçevesinde, emeklilik şirketinin faaliyetlerinin günlük olarak elektronik ortamda gözetimi ve yetkili kamu otoritelerine raporlanması, emeklilik şirketlerince yapılacak işlemlerin sonucunda oluşan bilgilerin konsolidasyonu, katılımcılara alt bilgilerin saklanması ve gizliliğin korunması, kamuoyunun ve katılımcıların bilgilendirilmesi, istatistik üretilmesi, bireysel emeklilik sisteminin analitik olarak bilgilendirilmesi, istatistik üretilmesi, bireysel emeklilik sisteminin analitik olarak sorgulanması ve olası sorunlara zamanında gerekli müdahalelerde bulunulmasına olanak sağlayacak veri oluşturulması faaliyetlerinde bulunmaktadır.

³⁹ BESHY: md. 3.

⁴⁰ SGGY: BE, İTO Yayın No: 2006-21, s.165.

Görüldüğü gibi Emeklilik Gözetim Merkezi, bireysel emeklilik sisteminin güvenli ve etkin bir şekilde işletilmesini sağlamak üzere, gözetim ve denetimi alt yapısını oluşturan, taraflar arasında iletişim ve veri akışını sağlayan, tarafsız ve objektif nitelikli bir kurumdur. Bu çerçevede Merkez, sorunların ivedi olarak belirlenmesine ve zamanında müdahale bulunmasına olanak sağlama işlevini yerine getirmesinden ötürü, bireysel emeklilik sisteminin başarılı bir şekilde yürütülmesi ve kamunun yönetim ve denetim sorumluluğunu etkin bir biçimde yerine getirmesi açısından büyük önem teşkil etmektedir.⁴¹ Bkz. Şekil-2.

⁴¹ SGYY: BE, İTO Yayın No: 2006-21, s.165.

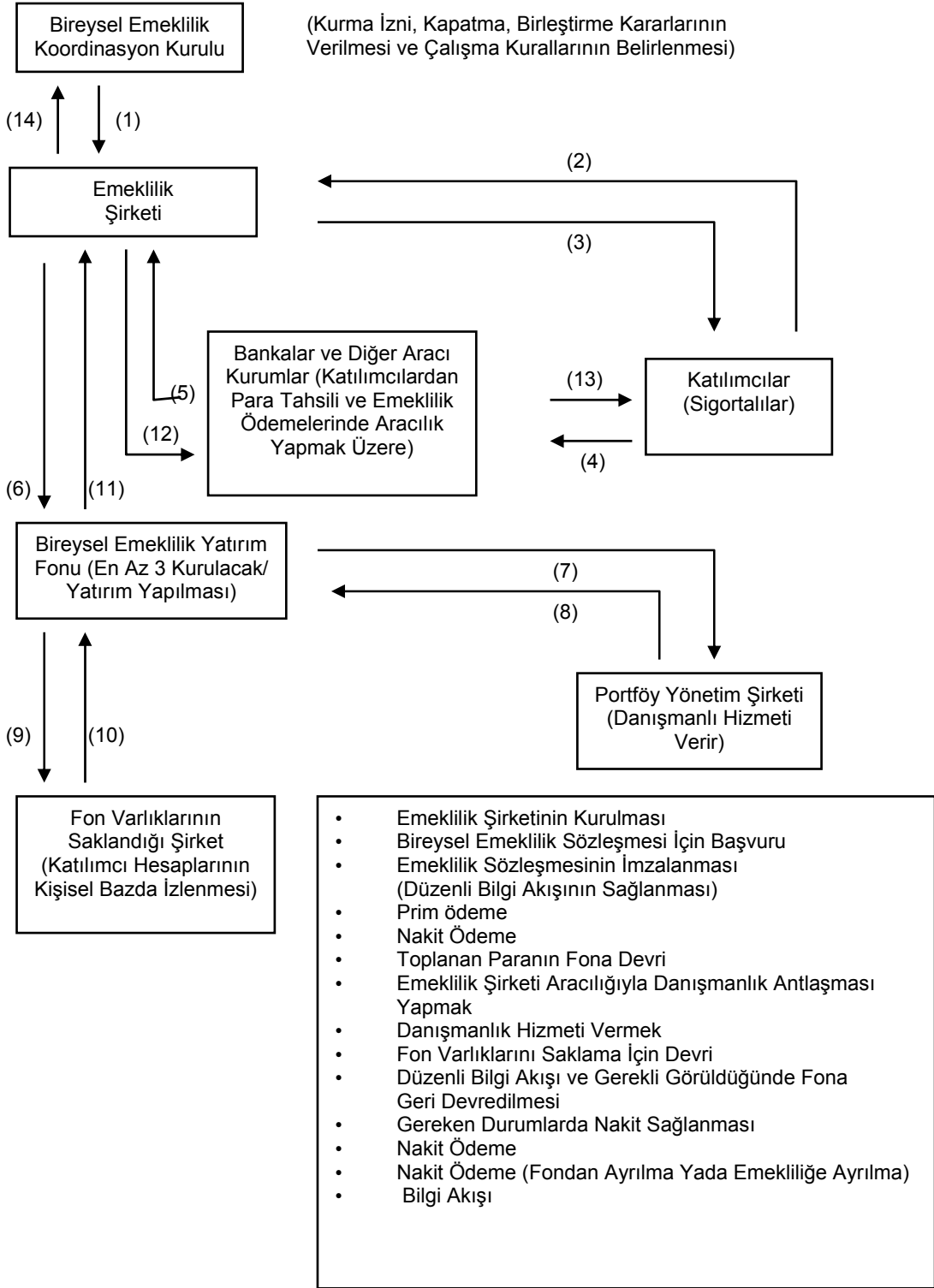


Şekil 2: Bireysel Emeklilik Sisteminin Unsurları
Kaynak: EGM-Bireysel Emeklilik Sistemi 2004 Gelişim Raporu

1.6. Bireysel Emeklilik Sisteminin İşleyiş Yapısı

Bireysel emeklilik sisteminin merkezinde katılımcı ve emeklilik şirketi olup, sistemin temel unsuru katılımcı ve Emeklilik Şirketi arasında yapılan emeklilik sözleşmesidir. Emeklilik şirketleri ve portföy yönetim şirketleri arasında yapılan portföy yönetim sözleşmesi ile de, emeklilik yatırım fonlarının profesyonel portföy yöneticileri tarafından yönetilmesi temin edilmesi gerekmektedir. Bireysel emeklilik sistemine dahil olacak katılımcıların medeni hakları kullanma ehliyetine sahip olmaları gerekmektedir, bununla birlikte bireysel emeklilik sistemine katılmadan önce yada sonra herhangi bir sosyal güvenlik kuruluşuna tabi olmaları bu sisteme engel değildir aksine tamamlayıcı ve gönüllülük esasına dayalı ve esnek bir tasarruf sistemi olması katılımcılara emeklilik dönemlerinde ek bir kaynak yada gelir olarak fayda sağlayacaktır.

Bireysel emeklilik sistemine dahil olunması ancak 4632 sayılı yasanın dördüncü maddesinde belirtildiği üzere, medeni hakları kullanma yetkisine sahip gerçek kişiler, emeklilik şirketi ile emeklilik sözleşmesi imzalamak ve belirtilen katkı payını ödeyerek yürürlüğe girmektedir. Bkz. Şekil-3.



Şekil 3: Bireysel Emeklilik Sisteminin İşleyişi
Kaynak: Yıldırım Beyazıt Önal, Türkiye’de Bireysel Emeklilik Sistemi, TÜGİAT, Adana, 2001,108

1.6.1. Bireysel Emeklilik Sistemine Dâhil Olma ve Emeklilik Sözleşmesi

1.6.1.1. Katılımcıların Bireysel Emeklilik Sistemine Dâhil Olması

Bireysel emeklilik sistemine dâhil olacak katılımcılar, bir emeklilik şirketi ile emeklilik sözleşmesi imzalamak zorundadırlar. Emeklilik sözleşmesi katılımcının sisteme dâhil olmasına, sistemden ayrılmasına, emekli olmasına, katkıların ödenmesine, bu katkıların bireysel emeklilik hesaplarında izlenmesine, fonlarda yatırıma yönlendirilmesine ve katılımcı veya lehtarına yapılacak ödemelere ilişkin esaslar ile tarafların diğer hak ve yükümlülüklerini düzenleyen, esas olarak katılımcı ve şirketin taraf olarak yer aldığı bir sözleşmedir.⁴²

Emeklilik sözleşmesinin taraflarından biri emeklilik şirketi, diğeri ise medeni hakları kullanma ehliyetine sahip ve şirket adına açılacak olan bireysel emeklilik hesabına katkı yapan veya adına bireysel emeklilik hesabı açılan katılımcıdır. Emeklilik sözleşmesine taraf olamamakla birlikte, bu süreçte adı geçen kişilerden biride lehtardır. Emeklilik sözleşmesi devam ederken katılımcının vefat etmesi halinde lehtarın kimliği önem kazanmaktadır, Söz konusu süreçte katılımcının vefatı halinde, Medeni Kanunun hükümleri saklı kalmak kaydıyla, katılımcı tarafından tayin edilen ve kimliği emeklilik sözleşmesinde açıkça belirtilen lehtar veya lehtarlar hak sahibi sıfatını kazanırlar. Bu durumda ödeme bu kişi veya kişilere yapılır. Emeklilik sözleşmesi yapılırken lehtar tayin edilmemiş veya lehtar tayin etme işlemi sonradan iptal edilmiş ise bu durumda hak sahibi, vefat eden katılımcının kanuni mirasçıları olması gerekmektedir.

1.6.1.2. Bireysel Emeklilik Sözleşmesinin Tanımı ve Kapsamı

Bireysel emeklilik sistemine dâhil olacak katılımcılar, bir emeklilik şirketi ile emeklilik sözleşmesi imzalamak zorundadırlar. Emeklilik sözleşmesi katılımcının sisteme dâhil olmasına, sistemden ayrılmasına, emekli olmasına, katkıların ödenmesine, bu katkıların bireysel emeklilik hesaplarında izlenmesine, fonlarda yatırıma yönlendirilmesine ve katılımcı veya lehtarına yapılacak ödemelere ilişkin esaslar ile

⁴² BESHY: md. 5.

tarafların diğ er hak ve yükümlülüklerini düzenleyen, katılımcı ve şirketin taraf olarak yer aldığı bir sözleşmedir.⁴³

Emeklilik sözleşmelerinin kapsamında; katılımcının sisteme girişi, çıkışı, ayrılması veya emekli olması, katkı paylarının ödenmesi, fonlardaki yatırıma dönüşümü ve ilgili bireysel emeklilik hesaplarda izlenmesi, katılımcı yada lehtara yapılacak ödemelere ilgili esaslarla birlikte tarafların diğ er hak yükümlülüklerinin bulunması gerekmektedir.

Bir emeklilik sözleşmesi aşağıda belirlenen kısımları içerir;

Emeklilik planı; emeklilik sözleşmesinin uygulama biçimini belirleyen teknik esaslardır. Emeklilik planı plan kapsamında katılımcıya sunulan fonların unvanlarını, asgari katkı payı tutarını, giriş aidatını, yönetim ve fon işletim giderlerini ve bunlara ilişkin hesapları kapsamaktadır. Emeklilik planı kapsamında katılımcıya sunulan fonların Kurulca kayda alınmış olması gerekmektedir. Emeklilik sözleşmesi teklif formu; katılımcı tarafından planın genel esaslarının kabulü ile şirket tarafından da katılımcıya ilişkin bilgilerin oluşturulması ve katılımcının plana dahil edilmesine ilişkin kabul usulünü belirleyen formdur.

Emeklilik sözleşmesi metni; şirket ve katılımcının ve varsa katılımcının nam ve hesabına sözleşme akteden kişinin hak ve yükümlülüklerini düzenleyen metindir. Emeklilik sözleşmesi özet metni; grup emeklilik sözleşmesinde yer alan katılımcı ve şirketin hak ve yükümlülüklerini gösteren özet metindir.⁴⁴

Emeklilik sözleşmesi kapsamında düzenlenecek emeklilik planlarında sisteme ilk defa uygulamaya konulacak ile bu planlara ilişkin değişiklikler Hazine Müsteş arlığı'nın onayına tabi olacaktır. Bireysel emeklilik şirketi, bireysel emeklilik sistemine girmek isteyen katılımcının emeklilik dönemindeki beklentilerini baz alarak, ortalama gelir düzeyini, kamu sosyal güvenlik sistemine dahil olup olmaması durumu

⁴³ BESHY: md. 5.

⁴⁴ BESHY: md. 8.

ve risk getiri profilindeki bilgiler dahilinde en uygun teklifi hazırlayarak teklifle ilgili tanıtım kılavuzu ile birlikte katılımcının bilgisine sunar.⁴⁵

Katılımcının teklifi kabul etmesi halinde emeklilik sözleşmesi teklif formunun usulüne göre doldurup imzalar. Katılımcı tarafından veya katılımcının nam ve hesabına katkı payının ve giriş aidatının bir kısmının veya tamamının ödenmesi üzerine şirket teklifi en geç on iş günü içinde yazılı olarak reddetmemiş ise sözleşme kurulmuş sayılır.⁴⁶

Şirket emeklilik sözleşmesinin kurulmasıyla birlikte, belirlenen katkı payı miktarının tahsilini takip eden en geç on beş iş günü içinde katılımcının imzaladığı emeklilik sözleşmesi metnini katılımcıya ulaştırılır.⁴⁷

Emeklilik sözleşmesi taraflarından biri olan emeklilik şirketinin, emeklilik sözleşmesi teklif formunu yürürlüğe sokmaması halinde, katılımcı tarafından veya katılımcı nam ve hesabına ödeyen kişi tarafından ödenen katkı payının, giriş aidatının bir kısmının veya tamamının ödenmiş olması halinde yapılan ödemelerin tamamı hiçbir kesinti alınmaksızın en geç yedi iş günü içinde ödemeyi yapan taraflara iade edilir. Eğer katılımcı emeklilik sözleşmesi teklif formundaki plan harici başka bir plana dahil edildiği takdirde, bunu öğrendiği zamanı takip eden on iş günü içerisinde itirazda bulunabilir ve itirazın şirkete bildirilmesinden en geç beş iş günü içerisinde gereken emeklilik planı değişikliğinin yapılması gerekmektedir.⁴⁸

1.6.1.2.1. Emeklilik Sözleşmesinin Ekleri

Bireysel emeklilik şirketi, emeklilik sözleşmesi ve ekleri dahilinde bulunan bilgi, belge ve formları müsteşarlıkça belirlenmiş kriterlere göre ilan ve reklamlara ilişkin mevzuata uygun olarak hazırlamak zorundadır. İlgili Yönetmeliğin 8. Maddesi emeklilik sözleşmesinin kapsamını düzenlediği emeklilik planı, katılımcıya ait olan katkı payını belirlemekle birlikte emeklilik sözleşmesindeki tarafların hak ve

⁴⁵ BESHY: md. 10.

⁴⁶ Ahmet Erol ve Ercan Yıldırım, **Tüm Yönleriyle Bireysel Emeklilik Sistemi**, 2. Baskı, Yaklaşım Yayınları, İstanbul 2004, s.269.

⁴⁷ BESHY: md. 12.

⁴⁸ BESHY: md. 13.

yükümlülüklerini düzenleyen belge, sözleşme yürürlüğe girdikten sonra katılımcının bilgisine ulaşan metinler şeklinde görünmektedir. Esaslı unsurlarda irade birliğinin sağlanması sözleşmenin kurulmasının ana şartıdır.

Diğer noktalarda da irade birliğinin olması şarttır. Ancak sözleşme katılımcı tarafından teklif formu ile imzalanmaktadır. Şirket ise bu teklif formunu reddetmediği sürece sözleşmeyi imzalamış sayılmaktadır. Daha sonraki safhalarda başka bir metnin imzalanarak karşı tarafa gönderilmesi akla sözleşme değişikliği kurumunu getirmektedir. Sözleşme değişikliğinin yapılması da ancak katılımcı lehine ise ve katılımcının da itiraz etmemesi ile mümkün olmaktadır. Katılımcının iradesi olmadan farklı bir yükümlülük doğamaz.⁴⁹

Bireysel emeklilik sözleşmesi, tarafların birbirine uygun karşılıklı iradeleri ile uyuşan hak ve yükümlülükleri içeren belge olarak adlandırılır. Her iki tarafında hangi noktalarda uzlaştığı önem arz etmektedir. Bunun sebebi ise, sonradan oluşabilecek sorunlara neden olmaması için emeklilik sözleşmesi metni emeklilik planını da kapsadığı belirtilmesi ve sözleşmeye atıfta bulunulması gerekmektedir.

1.6.1.2.2. Emeklilik Sözleşmesinin Kuruluşu

Bireysel emeklilik şirketleri, bireysel emeklilik aracıları ile bireysel emeklilik sistemine dahil olmak isteyen katılımcının emeklilik dönemlerindeki beklentilerine, ortalama gelir düzeyine, dahil oldukları kamu sosyal güvenlik sistemine dahil olmalarına ve risk getiri profilindeki değerlendirmelere göre en uygun teklifi katılımcı adına tanıtım kılavuzuyla birlikte hazırlayarak sunar. Tanıtım kılavuzunun içinde, katılımcının, yatırımına karar vermesinde yardımcı olacak şekilde hazırlanan ve düzenlenen plan ile ilgili genel bilgileri içeren ve planda belirlenen fonların sunumuna ilişkin tanıtım form ve broşürlerini içeren kılavuzdur. Bireysel emeklilik sistemine dahil olacak katılımcı, bireysel emeklilik aracıları tarafından doldurulan bireysel emeklilik sözleşmesi teklif formunu doğru bilgiler vererek imzalar.

⁴⁹ Erol, Yıldırım s.270.

Katılımcı doldurmuş olduğu risk getiri profili formu ve emeklilik sözleşmesi teklif formu katılımcı tarafından muhafaza edilir. Katılımcı ya da katılımcı nam ve hesabına katkı payının veya giriş aidatının belirlenen kısmının veya tamamının ödenmesi üzerine şirket teklifi en geç on iş günü içinde yazılı olarak reddetmez ise sözleşme kurulmuş sayılır.⁵⁰

1.6.1.2.3. Bireysel Emeklilik Sözleşmesinin Yürürlüğe Girmesi

Bireysel emeklilik şirketi bireysel emeklilik sözleşmesi kurulduktan sonra, katkı payının şirket hesaplarına intikal etmesini takip eden en geç on iş günü içinde, bireysel emeklilik şirketi tarafından hazırlanan ve katılımcı tarafından dahil olunup imzalanan emeklilik sözleşmesi metnini katılımcıya verir. Bireysel emeklilik sözleşmesi, katkı payının şirket hesaplarına intikal ettiği tarih itibariyle yürürlüğe girer. İlk emeklilik sözleşmesinde belirtilen yürürlük tarihi katılımcının bireysel emeklilik sistemine giriş tarihi sayılır.⁵¹

1.6.1.2.4. Teklifin Reddi ve Cayma Halleri

Bireysel emeklilik sözleşmesi teklif formunu gerektiği şekilde doldurarak imzalayan katılımcı veya katılımcı nam ve hesabına hareket eden tarafından ya da katılımcı nam ve hesabına katkı payının veya giriş aidatının belirlenen kısmının veya tamamının ödenmesi üzerine şirket teklifi en geç on iş günü içinde yazılı olarak reddetmez ise sözleşme kurulmuş sayılır. Ancak bireysel emeklilik şirketi emeklilik sözleşmesi kurulduktan sonra, katkı payının şirket hesaplarına intikal etmesini takip eden en geç on beş iş günü içinde hazırlayıp imzalayarak emeklilik sözleşmesini katılımcıya ulaştırır. Bireysel emeklilik sözleşmesi, sözleşmede belirlenen katkı payının bireysel emeklilik şirketi hesaplarına yansıdığı an itibariyle yürürlüğe girer. Katılımcının adına açılmış ilk emeklilik sözleşmesi yürürlük tarihi bireysel emeklilik sistemine giriş tarihi olarak kabul edilir. Bireysel emeklilik sözleşmesinin yürürlüğe girmesi, sürekliliği ve emekliliğe hak elde edinilmesi aşamalarında sözleşmenin taraflarının yükümlülüklerini iyi niyet ve gerektiği şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Söz konusu teklifin imzalanmasından ve ilgili giriş aidatının belirlenen

⁵⁰ BESHY: md. 11.

kısmını şirketin hesabına yatırılmasından sonra red edilmesi için gerekli olan on günlük sürenin geçmesine susma ile kabul yoluyla sözleşmenin kurulması sonucu denir. Katılımcı ya da katılımcı nam ve hesabına belirlenen giriş aidatını ya da tamamını şirket hesaplarına aktarması ve bireysel emeklilik şirketinin ise bireysel emeklilik sözleşmesi teklif formunu kabul etmemesi durumunda yapılan ödemelerin tamamını hiçbir kesintiye maruz kalmaksızın en geç yedi iş günü içinde ödemeyi yapan tarafa iade edilir.

Eğer katılımcı emeklilik sözleşmesi yürürlüğe girmeden önce cayar ise, bireysel emeklilik şirketi bireysel emeklilik sözleşmesinde belirtilmiş olması kaydıyla caymadan doğacak önceden belirlenmiş tutarı kesinti yapmaya yetkilidir. Yapılan kesintinin miktarı ise bireysel emeklilik planını süresince katılımcıdan alınacak toplam masraf tutarını geçemez. Emeklilik teklif formunda kesintiyle ilgili bir ibare yok ise cayma durumunda kesinti yapılamaz. Katılımcı, dahil olmuş olduğu emeklilik planı harici başka bir planda olduğunu öğrenir ise bu tarihten itibaren on iş günü içinde itiraz hakkı saklıdır. Katılımcı belirlenen süre içinde itiraz eder ise itirazın şirkete ulaştığı tarihten itibaren beş iş günü içinde emeklilik planına ilişkin değişikliği katılımcı adına yapma zorundadır. Emeklilik şirketi tarafından durumun tespit edildiği ve katılımcı aleyhine olan hallerde değişiklik derhal yapılır ve varsa olumsuz fark şirket tarafından karşılanır. Katılımcı lehine olan hallerde ise katılımcıya durum bildirilir ve katılımcının talep edeceği değişiklik işlemi talebin şirkete ulaşmasını takip eden beş iş günü içinde yapılır.⁵²

1.6.1.2.5. Grup Emeklilik Sözleşmesi

Grup emeklilik sözleşmesi, en az on kişinin katılımı yada on kişiden az olduğu durumlarda aynı iş yerinde çalışma koşulu ile çalışanların tamamını kapsayacak biçimde düzenlenen sözleşmelerdir. Tüzel kişiliği haiz bir meslek kuruluşunda, dernekte ve sair kuruluş veya grupta çalışan yahut üye olanların tamamını kapsayacak biçimde düzenlenen emeklilik sözleşmeleri de grup emeklilik sözleşmesi olarak değerlendirilir.⁵³

⁵¹ BESHY: md. 12.

⁵² BESHY: md. 13.

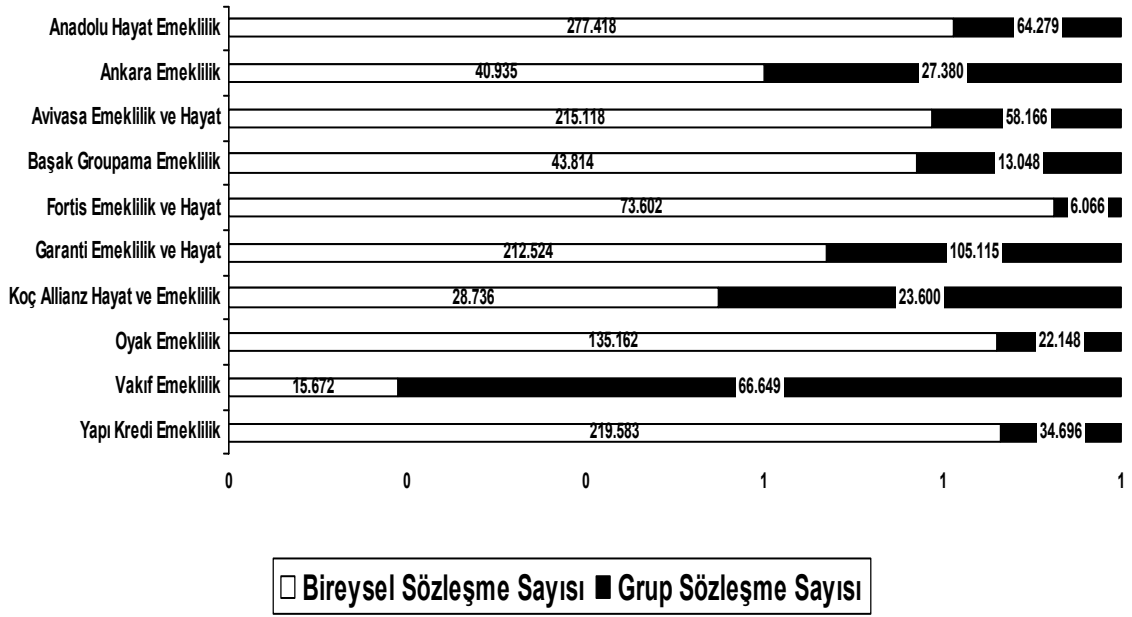
⁵³ BESHY: md. 16.

Grup emeklilik sözleşmesini tarafı olan her katılımcı bireysel olarak aktarım hakkına sahip olacaktır. Katkı payının ya da giriş aidatının bir kısmının veya tamamının katılımcı ya da katılımcı nam ve hesabına ödeyen veya grup emeklilik sözleşmesinin akdedilmesine dâhil olan, işveren, her bir çalışana, aralarındaki sözleşme türüne göre belirleyeceği makul, objektif ve süreklilik göstermek kaydıyla koşullar koyulabilir. Sözleşmenin tarafı olan her bir katılımcı gruba katılım tarihinden itibaren bir yıl geçmiş olması durumunda aktarım hakkına sahip olabilmektedir. Kuruluş, çalışanları veya üyeleri hesabına birden fazla emeklilik şirketi ile sözleşme yapma hakkına sahiptir. Eğer grup emeklilik sözleşmesinin kuruluşundan sonra katılımcı sayısı on kişiden aşağıya düşer ise Sözleşmenin geçerliliği etkilenmez. Grup emeklilik sözleşmesine dâhil olan her bir katılımcıya ait hesaplar, Bireysel Emeklilik hesaplarında ayrı ayrı takip edilir.⁵⁴

Ayrıca, katkı payının veya giriş aidatının bir kısmının veya tamamının katılımcının nam ve hesabına ödeyen veya grup emeklilik sözleşmesinin akdedilmesine dâhil olan, işveren, her bir çalışana, aralarındaki sözleşme türüne göre belirleyeceği makul, objektif ve süreklilik göstermek kaydıyla koşullar koyabilir. Sözleşmenin tarafı olan her bir katılımcı gruba katılım tarihinden itibaren bir yıl geçmiş olması durumunda aktarım hakkına sahip olabilmektedir. Kuruluş kendi çalışanları veya üyeleri adına birden fazla emeklilik şirketi ile sözleşme yapabilir.⁵⁵ Bkz. Grafik-3.

⁵⁴ <http://hursiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=171839&p=2>, (01.02.2008)

⁵⁵ Platin Dergisi, Temmuz 2003, s24.



Grafik 3. Bireysel ve Grup Sözleşme Sayısına Göre Emeklilik Şirketleri

Kaynak: http://www.egm.org.tr/21.04.2008_Sirket_siralaması.xls,
Egm, 21.04.2008

1.6.2. Bireysel Emeklilik Sisteminde Tarafların Hak ve Yükümlükleri

Bireysel emeklilik sistemine ancak medeni hakları kullanma ehliyetine sahip kişiler dâhil olabilir. Bireysel emeklilik sistemine dâhil olacak kişiler, şirket ile emeklilik sözleşmesi imzalamak zorundadırlar. Katkı payının belirlenen kısmını veya tümünü ödemek koşuluyla katılımcı nam ve hesabına şirket ile emeklilik sözleşmesi akdeden kişiler katılımcı ile birlikte taraf sıfatını taşır. Katılımcıların sistemle ilgili en önemli yükümlülüğü, emeklilik şirketi nezdinde açılacak bireysel emeklilik hesabına sözleşmede belirlenen miktarlarda katkı payı ödemeleridir. Katılımcıların bireysel emeklilik hesaplarındaki birikimlerinin ve kazanılmış haklarının başka bir emeklilik şirketine aktarılması mümkündür. Bunun için mevcut şirkette en az bir yıl süreyle kalınması gerekecektir.

Katılımcı emeklilik hakkı elde etmeden önce bireysel emeklilik sistemine aktarmış olduğu katkı paylarını düzenli ödeyebilir, ara verebilir veya ara verdiği yerden tekrar devam edebilir. Ancak katılımcı ara verdiği süreyi geriye yönelik ödemek isterse bunu belirlenen asgari katkı payı tutarında en son bir yıl için geçerlidir.

Emeklilik sözleşmesinde belirtilmesi şartıyla, katılımcının katkı payı ödemeye ara vermesi halinde dahil olduğu plana ait yönetim ve fon işletim gider kesintileri ayrıca yönetim gider kesintileri emeklilik şirketi tarafından yapılabilir. Birikim tutarının yönetim ve fon işletim gider kesintilerini karşılayamadığı durumlarda katılımcı bilgilendirilerek durum ihbar edilir ve şirketin katılımcıya yapmakla zorunlu olduğu bildirimler durdurulur, hesap pasif hale gelir ve herhangi bir kesinti uygulanmaz.⁵⁶

Katılımcı, emeklilik sözleşmesinde belirtilen esaslar dâhilinde, şirket nezdinde açılacak bireysel emeklilik hesabına katkı yapar. Katılımcı, emeklilik sözleşmesinde yer alacak şartlar çerçevesinde, katkı payının aynı şirkete ait birden fazla fon arasında paylaşılmasına karar verebilir. Katılımcının emeklilik sözleşmesinde belirlemiş olduğu fonların dağılım oranları ve miktarlarını seçilmiş olan planların sınırında olmak kaydıyla yeniden belirlenmesi, emeklilik planının değiştirildiği anlamına gelmez. Emeklilik planı değişikliğine ilişkin bildirim istenilen değişiklik tarihinden en az beş iş günü önce şirkete bildirilmelidir, bununla birlikte şirket ise değişiklik tarihinden itibaren beş iş günü içinde emeklilik sözleşme metnini göndermek zorundadır. Katkı payı dağılım oranları ve tutarlarına ilişkin değişiklik yılda en fazla dört kez yapılabilir.⁵⁷

Katılımcı, bireysel emeklilik hesabındaki birikimlerinin başka bir emeklilik şirketine aktarılmasını talep edebilir. Bu halde şirket bildirimden itibaren en geç yedi iş günü içerisinde talebi yerine getirmekle ve birikimlerle birlikte bu hesaba ilişkin bilgi ve belgeleri aktarmakla yükümlüdür. Başka bir şirkete aktarım talebinde bulunulabilmesi için, bu Kanun kapsamında yapılan ilk emeklilik sözleşmesinin yürürlük tarihinden itibaren en az bir yıl geçmesi gereklidir. Aktarıma, aktarım talebine ve aktarımda süre kısıtlamalarının istisnalarına ilişkin esas ve usuller Kurulun uygun görüşü alınarak Müsteşarlık tarafından belirlenir. Emeklilik şirketi, öngörülen aktarma yükümlülüğünü yedi iş günü içerisinde yerine getirmemezse, yedinci iş gününün sonunda ihtara gerek kalmaksızın kendiliğinden mütemerrit hale gelir. Bu halde uygulanacak aylık temerrüt faizi, katılımcının dahil olacağı fonun son aylık getirisinin iki katından aşağı olamaz.

⁵⁶ BESHY: md. 18.

⁵⁷ Erol, Yıldırım s.276.

Emeklilik şirketi, katkı paylarını, şirkete intikalini takip eden en geç ikinci iş gününde yatırıma yönlendirmek zorundadır. Bu yükümlülüğün süresi içerisinde yerine getirilmemesi halinde, katılımcının dâhil olacağı fonun son aylık getirisinin iki katı tutarında aylık gecikme cezası uygulanır ve bu tutar katılımcının hesabına ilave edilir.⁵⁸ Katılımcı, sisteme giriş tarihinden itibaren en az on yıl sistemde bulunmak koşulu ile 56 yaşını tamamladıktan sonra emekli olmaya hak kazanır. Emekliliğe hak kazanan katılımcı, bireysel emeklilik hesabındaki birikimlerinin bir kısmının veya tamamının defaten ödenmesini ya da yapacağı yıllık gelir sigortası sözleşmesi çerçevesinde kendisine maaş bağlanmasını talep edebilir. Emeklilik şirketi, katılımcının kısmen veya tamamen ödeme talebini, katılımcının emeklilik sözleşmesi gereği hak sahibi olduğu tarihten itibaren yedi iş günü içerisinde yerine getirmekle yükümlüdür. Katılımcının bu madde kapsamında birikimlerin ödenmesini talep etmesi veya başka bir şirket veya hayat sigorta şirketi ile yıllık gelir sigortası sözleşmesi yapması halinde, hesabındaki birikimler herhangi bir kesinti yapılmadan yazılı bildirimden itibaren en geç yedi iş günü içerisinde kendisine ödenir veya ilgili şirkete aktarılır.⁵⁹

Emeklilik sözleşmesi süresi içerisinde, katılımcının vefat etmesi halinde lehdarı, sürekli iş göremezlik durumunun ortaya çıkması halinde ise katılımcı, bireysel emeklilik hesabındaki birikimlerin kendisine ödenmesini talep edebilir. Katılımcının emekliliğe hak kazanmadan sistemden ayrılma talebinde bulunması halinde ise, bireysel emeklilik hesabındaki birikimler emeklilik sözleşmesi hükümleri çerçevesinde kendisine ödenir.⁶⁰

Emeklilik şirketi, emeklilik sözleşmesi gereği emekliliğe hak kazanacağı tarihi en geç bir ay önce katılımcıya bildirmek zorundadır. Emeklilik şirketi, emekliliğe hak kazanan katılımcının, bireysel emeklilik hesabındaki birikimlerin kısmen yada tamamen ödenmesi talebini katılımcının emeklilik sözleşmesi gereği emekliliğe hak kazandığı tarihten itibaren yedi iş günü içerisinde yerine getirmekle yükümlüdür. Katılımcının isteği üzerine emeklilik hesabında bulunan birikimleri, emeklilik sisteminden emekli olmadan ayrılma talebi yönünderse emeklilik sözleşmesindeki hükümlere bağlı kalmak

⁵⁸ 4632 sayılı Yasa, Md. 5.

⁵⁹ 4632 sayılı Yasa, Md. 6.

⁶⁰ 4632 sayılı Yasa, Md. 6.

koşulu ile ödenir. Ancak katılımcı emeklilik hesabında bulunan birikimleri başka bir emeklilik şirketine aktarmak istemesi durumunda, emeklilik şirketi bildirimden itibaren en geç yedi iş günü içerisinde bu talebi yerine getirmekle bu hesaba ilişkin bilgi ve belgeleri aktarmakla yükümlüdür.

Aktarma ve ödeme ile yükümlülükler eğer yedi iş günü içerisinde yerine getirilmez ise uygulanacak aylık temerrüt faizikatılımcının dâhil olduğu fonun son aylık getirisinin iki katından az olamaz. Emeklilik şirketi, katılımcının dahil olduğu emeklilik planının asgari katkı payını belirler ve bu planlar içinde bulunan giriş aidatı, katkı payının yüzde sekizini aşmamak koşulu ile yönetim gider kesintisini, fon günlük değerinin yüz bünde on oranında fon işletim gider kesintisini emeklilik faaliyetinin gerektirdiği giderlerin karşılanması amacıyla yeterli miktarda gider kesintisini ve yapar.⁶¹

Türkiye'deki Bireysel emeklilik uygulamaları; yaklaşık yirmi yıllık başarılı uygulamasından sonra Şili modeli ile birlikte katılımcılarına farklı seçenekler sunabilen ve getiri oranı daha yüksek olan gelişmiş ülkelerdeki özel emeklilik uygulamalarındaki tecrübeler dikkate alınarak uygulanmaktadır. Sisteme katılım tamamıyla gönüllük esasına tabidir ve medeni hakları kullanma ehliyetine sahip herkes katılımcı olabilir. Katkı payları serbestçe belirlenebilmektedir. Bireysel emeklilik şirketlerinin hizmet fiyatları belirlenen üst limitlerin üstüne çıkmamak kaydıyla serbesttir. Katılımcılar birden fazla fona yatırım yapabilecekleri gibi birden fazla emeklilik hesabı da açtırabilirler. Minimum getiri garantisi bulunmamakla birlikte sistemde yabancı menkul kıymetlere de yatırım yapılabilmektedir. Yatırımcıların birikimlerinin korunması yani fon varlıklarının herhangi bir şekilde hacedilememesi, varlıkların Takasbank gözetiminde saklanması, katılımcıların bilgilendirilmesi (emeklilik şirketlerinin katılımcıları anında bilgilendirebilecek altyapıya sahip olma zorunluluğu) , sistemin gözetimi (Hazine Müsteşarlığı, SPK, Emeklilik Gözetim Merkezi) ve bağımsız dış denetim zorunluluğu (sistemin bütün unsurlarının; emeklilik şirketleri, emeklilik yatırım fonları, portföy yönetim şirketlerinin bağımsız dış denetime tabi olması) gibi özellikleri nedeniyle işleyişi en sıkı ve detaylı kurallara tabi olan ve dolayısıyla en gelişmiş özel

⁶¹ Erol, Yıldırım s.279.

emeklilik sistemlerden biri uygulanmaktadır. Ancak ne kadar gelişmiş bir model olursa olsun başarısı, sistemdeki toplam birikimin anlamlı bir düzeye ulaşmasına bağlıdır. Bu da tamamıyla gönüllü katılımın esas olduğu sisteme girişin ne kadar teşvik edildiğine bağlıdır. Vergi uygulamaları açısından bakıldığında, özel emeklilik sistemlerinin yürürlükte olduğu ülkelerin çoğunda olduğu gibi; ülkemizde de, ilk aşamada ödenen katkı paylarının belli limitler dâhilinde vergi matrahından indirilmesi, birikim aşamasında da emeklilik yatırım fonlarının kazançlarının vergiye tabi olmaması, geri ödeme aşamasında ise %3.75 (geri ödeme tutarının %25' i hariç olmak üzere geri ödeme tutarı üzerinden %5 oranında hesaplanan gelir vergisi) oranında vergileme öngörülmüştür.

Benzeri ülkelere göre, emeklilik yaşının (56) erken ve sistemde minimum kalma süresinin (10 yıl) kısa olması nedeniyle sağlanan vergi teşviğinin cazip olduğunu söylemek mümkündür.

1.7. Türkiye'deki Bireysel Emeklilik Şirketlerinin Günümüzdeki Yapısı

Günümüzdeki Bireysel Emeklilik Şirketlerinin, Bireysel Emeklilik Sektöründe faaliyet gösterme sebeplerinin başında, Türkiye'deki bireysel emeklilik sistemin devlet tarafından desteklenmesi ve sosyal güvenliği tamamlayıcı bir nitelikte olmasıdır. Bir başka neden olarak ise Türk halkının tasarruf bilincinin önceki dönemlere göre özel sosyal güvenlik sistemlerine bakış açılarının pozitif yönde değişmesi olarak açıklanabilir. Bireysel Emeklilik Sistemi uzun süreli birikimlerin, fonlama sistemiyle değerlendirildiği ve devlet tarafından vergi avantajları ile desteklenen gönüllü bir tasarruf sistemidir. Türkiye'deki Bireysel Emeklilik Şirketleri önceki dönemlerinde Hayat Sigortası Şirketi olarak faaliyet göstermekteydiler. Hayat sigortacılığında faaliyet gösteren şirketler, bu sektörde sahip oldukları deneyimlerini geliştirerek, bireysel emeklilik şirketi olmayı amaçlamışlardır. Şirketler hayat sigortacılığında süregelen tecrübelerini revize ederek uzmanlaşmayı ve bireysel emeklilik sistemine katılacak olan katılımcılarına bu tecrübelerini yansıtmayı hedeflemişlerdir.⁶²

⁶² Commercial Union Hayat ve Emeklilik Tanıtım Broşürü.

Bireysel emeklilik sisteminin yürürlüğe girdiği yıl 11 emeklilik şirketi faaliyet ruhsatı almıştır. Bu 11 şirketten 10 tanesi hayat sigortası şirketinden emeklilik şirketine dönüşerek faaliyetlerine başlamışlardır. Türkiye'deki bireysel emeklilik şirketleri kuruluş aşamalarında yâda ilerleyen yıllarda yabancı ortaklıklar oluşturmuşlardır. Bu ortaklıkların sebeplerinin başında yabancı ortakların sermaye güçleri ve kendi ülkelerinde edinmiş oldukları bireysel emeklilik tecrübelerini, Türkiye' deki bireysel emeklilik sistemine aktarma düşünceleridir.

Bireysel emeklilik şirketlerinin yönetimleri genel olarak banka kaynaklı yöneticiler aracılığıyla sağlanmaktadır.⁶³

Bireysel emeklilik şirketleri sektöre girişlerinde amaçlarına göre farklı stratejiler oluşturmuşlardır. Genel olarak şirketler sistemin ilk yıllarında potansiyel bireysel emeklilik müşterilerini yaratmak amacıyla kaynak bulmaya çalışmışlar ve bu kaynağı daha önce sahip oldukları hayat sigortası portföylerini kullanarak sağlamışlardır.⁶⁴ Ancak burada şirketlerin göz önünde tuttuğu önemli bir nokta ise, edinilmiş olan hayat sigortası tecrübelerinin çizdiği kötü imajdır. Bu nedenle şirketler, bireysel emeklilik sistemine dâhil etmeyi düşündükleri potansiyel katılımcı grubunun ve sisteme dâhil olması muhtemel diğer potansiyel katılımcıların, öncelikle tasarruf ve emeklilik sistemlerine bakış açılarını yenilemeyi ve olumlu düzeye getirmeyi amaçlamışlardır.

Şirketler, dünyada birçok örneği bulunan ve sosyal güvenlik sistemini tamamlayıcı nitelikte olan bireysel emeklilik sisteminin yararlarını potansiyel müşterilerine aktarmayı ve bu bilince ulaştırmayı hedeflemişlerdir. Bu nedenle şirketler çeşitli yayın organları ve kendi dağıtım kanalları aracılığıyla bireysel emeklilik müşterilerine ulaşmayı amaçlamışlardır.

Uygulamaya baktığımızda emeklilik şirketlerinin ilk kendi gruplarındaki şirketlere işveren katkılı planlar yapmaya yöneldiklerini görüyoruz. Yapı Kredi Emeklilik Türkiye'deki ilk işveren katkılı planı kendi çalışanlarına uygulayarak

⁶³ Garanti Emeklilik İnsan Kaynakları Departmanı İç Yayınları, 2007

⁶⁴ Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Pazarlama Departmanı, Pazara Giriş Analizi Raporu, 2006

gerçekleştirmişdir.⁶⁵ Genelde bireysel emeklilik şirketlerinin ilk olarak ulaşmayı düşündükleri potansiyel müşteriler, kendi şirket grupları içinde bulunan finansal kuruluşların müşterileri, yani bankalarının müşteri portföyünden olmuştur. Bireysel emeklilik şirketinin portföyünü kullandığı banka ile aynı aileden olması ve kurum kültürlerinin benzerliği, sisteme dâhil edilecek olan müşterilere ulaşmakta kolaylık sağlayacağı düşüncesidir.

Ayrıca bireysel emeklilik şirketleri potansiyel müşterilerine kurmuş oldukları direk satış ekiplerinin yaratacağı referanslarla ulaşmayı hedeflemişlerdir. Direk satış ekiplerin referans yaratma oranlarını direk ekiplerde bulunan bireysel güvence araçlarının yaratmış oldukları referans adetleriyle yaratabilmeyi hedeflemişlerdir.

Bireysel emeklilik şirketlerinden almış oldukları yetki ile kendi adlarına bireysel emeklilik müşteri portföyü oluşturan emeklilik acenteleri de emeklilik şirketleri adına, bireysel emeklilik sistemine katılımcı dâhil etmektedirler.

Aynı zamanda şirketler, brokerler ve antlaşma yapmış olduğu diğer finansal kurumlarla da referans yaratarak katılımcıları kendi şirketleri aracılığıyla sisteme dâhil edebilmektedirler.

İlk yılında bireysel katılımlarla hızını alan Bireysel Emeklilik Sistemi, farklı kampanyalarla rekabeti artırıyor. Emeklilik şirketleri, bağlı oldukları holdinglerin çatısı altındaki kurumlarla sinerjiye giderek yeni ürünler piyasaya sunuyor ve pazar paylarını çoğaltıyorlar.⁶⁶ Bireysel emeklilik şirketleri uygulamış oldukları çeşitli kampanyalar ve emeklilik günleri adı altındaki uygulamalar ile potansiyel müşterileri sisteme dâhil etmektedirler. Bu kampanyalar belirli dönemlerde ve belirli süreler içerisinde müşterilere dağıtım kanalları aracılığıyla ulaştırılmaktadır. Bu kampanya ve emeklilik günlerinde müşterilerin sisteme dâhil olmasının yanı sıra şirketin, rakiplerine göre artı avantajlar sunarak potansiyel katılımcılara sistemi cazip duruma getirmesi önem arz etmektedir. Şirketler yeni referans kaynağı yaratmanın yanı sıra şirketler arasındaki geçişlerde de tercih sebebi yaratarak, rakiplerinin müşterilerini de stratejik olarak kendi

⁶⁵ http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2932 (26.04.2008)

⁶⁶ <http://www.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2005/03/01/ekonomi/ekonomi2.html> (29.04.2008)

portföylerine dâhil etmeyi hedeflemeleridir.

Bireysel emeklilik şirketleri bireysel emeklilik sistemini müşterilerine sunarken, sistemin özelliklerine ve şirketin bireysel emeklilik sektöründe alacağı konuma göre ayrıcalıklar içeren bireysel emeklilik planları oluşturmuşlardır. Bireysel emeklilik sistemine dâhil olan potansiyel bireysel emeklilik müşterilerinin, kanuni sınırlar içerisinde, dâhil oldukları bireysel emeklilik planları belirtilen gider kalemleri ve aidatları içermektedir. Şirketlerin oluşturmuş oldukları emeklilik planları, şirketlerin pazarlama stratejileri ve sektördeki konumlarıyla doğrudan ilgilidir. Şirketin emeklilik planlarının içermiş olduğu iki farklı kesinti ve bir aidat alınması kanunen belirtilmiştir. Kesintilerden ilki yönetim gider kesintisi olup emeklilik sözleşmesine yatırılan her bir katkı payından yatırılan miktarın azami % 8'i kadar yapılan kesintiyi, diğeri ise yıl içerisinde katılımcının hesabında birikmiş ve bu biriken miktarın fonlarda değerlendirilmiş toplam tutarı üzerinden de azami %3.75'i oranındaki fon işletim giderini ifade etmektedir. Aidat ise bireysel emeklilik sistemine katılan katılımcıların şirketlerin strateji ve sektördeki konumlarına göre çeşitlilik gösteren katılımcıların sisteme girişinde ya da sistemden belirtilen sürelerden önce çıkmasında alınan azami brüt asgari ücret kadar olan bir miktardır.

Belirtilen bu kesintiler ve aidatlar şirketlerin belirlemiş oldukları strateji ve sektördeki konumlarına göre değişiklik göstermektedir. Örneğin şirketlerden bazıları aidatın belirli bir oranını giriş aidatı olarak almasının yanı sıra geri kalan kısmını da emeklilik planında belirttiği gibi çıkışa ertelemektedirler. Aynı zamanda şirketlerin katılımcılarının şirketlerine bağlılığı ve istikrarı koruyabilmek için bu aidatın bir kısmı ya da tamamını belirtilen esaslar yerine getirildiği takdirde iade etmeyi ya da almamayı bir ayrıcalık olarak müşterilerine sunmaktadırlar. Yine yönetim gider kesintisi ile ilgili olarak da şirketler müşterilerinin yatırmış oldukları katkı paylarının miktarlarına göre kesinti oranlarını değerlendirmektedirler. Belirlenmiş şirket planlarında yatırılan katkı paylarının miktarlarının artışına göre yönetim gider kesintisini kademe kademe aşağı çekmektedirler. Örneğin, planların hitap etmiş olduğu tasarruf miktarlarına göre kesintiler belirli oranda azaltılmakta ya da hiç alınmamaktadır. Fon işletim gider kesintisinde ise şirketler yasal olarak kesinti yapabilecekleri tüm birikimin toplamından,

katılımcının risk getiri profiline göre tercih etmiş olduğu fon türlerine göre farklı kesintilerle değişiklik göstererek diğer şirketlere göre ayrıcalık sağlamaya çalışmaktadırlar.

Genellikle bireysel emeklilik şirketlerinin, yasal hakları olan bu kesinti ve aidatlar müşterinin tasarruf etmeye razı olduğu miktara ve dâhil olduğu plana göre değişiklik göstermektedir. Bu aidat ve kesintiler şirketlerin, sektördeki rakiplerine ve rekabet koşullarına göre belirlenmektedir.

Bireysel emeklilik sistemimin ilk yıllarında şirketler katılımcı sayısına ağırlık vermişlerdir. Şirketler bireysel emeklilik sistemine girecek olan katılımcıların sayı çoğunluğuyla bireysel emeklilik sektöründe konum olarak daha güçlü bir pozisyonda olmayı hedeflemişlerdir. Katılımcı yani sözleşme sayısı şirketin sektördeki gücünü ve payını direk olarak göstermektedir. Bu nedenle şirketler pazar paylarını arttırmak için muhtemel katılımcıların ve yine bu katılımcıların etkileşim içinde bulunmuş olduğu çevreninde bu yönde tercih yapacağı düşünülmüştür. Şirketler sahip olmuş oldukları satış kanalları önceliği olarak, banka kaynaklarını, direk satış ekiplerinin yaratmış oldukları referansları, acentelerinin sahip olduğu müşteri portföylerini, brokerlerin müşterileri ve antlaşma yapmış olduğu diğer finans kurumlar ile potansiyel bireysel emeklilik müşterilerine, müşteri gruplarına ve kurumsal firmalara ulaşmaktadır.

Şirketler sistemin ilk yıllarında pazar payı büyüklüğünü hedeflemişlerdir. Pazar payı büyüklüğünü ise katılımcı sayısı ile yakalamayı amaçlamışlardır. Ancak sistemin ilerleyen yıllarında sistemin uzun vadeli bir tasarruf sistemi olması ve birikim tutarlarının fonlarda değerlendirilmesi şirketlerin fon büyüklüğüne yönelmelerine neden olmuştur. Bu nedenle bireysel emeklilik sisteminin ilk yıllarında şirketler katılımcı sayısına ulaşmayı ilk adım olarak görmüşler ve daha sonraki yıllarda ise fon miktarı büyüklüğüne ulaşmayı hedeflemişlerdir. Şirketler düzenli olarak katkı yapabilen müşterilerin, tasarruf etmiş oldukları miktarların artışlarını ve sisteme yeni dâhil olacak potansiyel müşterilerin fon miktarlarını da dengeli ve düzenli bir şekilde arttırmayı hedeflemişlerdir. Bu fon büyüklüğünü ise kurmuş oldukları fon türlerindeki istikrarlı getiri oranları ve katılımcıları doğru fon tercihlerine yönlendirmeleriyle sağlamaya çalışmaktadırlar. Şirketlerin pazardaki fon büyüklüğünü yakalamak ve sektördeki

rekabet koşullarını zorlaştırmak amacıyla, başka bir emeklilik şirketi ile ortaklıklar kurmuşlardır. Bu sayede, şirketler fonlarını birleştirerek, fonlardaki getirilerinin fon büyüklüğüyle doğru orantılı olarak artışını sağlamayı hedeflemişlerdir. Bu sayede şirketler sektördeki diğer rakiplerine göre fon büyüklüğü sıralaması ve katılımcı sayısı ile etkin bir yerde olmayı hedeflemişlerdir.

Sektörde istenilen katılımcı sayısı ve fon büyüklüğüne ulaşan bireysel emeklilik şirketleri, katılımcılarının yapmış oldukları katkıların düzenli olarak yapılmasını ve bu sayede sürekliliği yakalamayı hedeflemişlerdir. Bu sayede sistemde bulunan katılımcıların günümüzdeki hayat standartlarını emeklilik döneminde de yakalanması amaçlanmıştır. Şirketler doğru ve düzenli katkı payı oranlarıyla sahip oldukları emeklilik fonlarının büyümesine ve süreklilik ile de dengeli ve istikrarlı fon yapısına sahip olacaklarını öngörmüşlerdir.

Bireysel emeklilik şirketleri katılımcılarının tasarruflarını aksatmalarını engellemek ve sürekliliği sağlamak için kendi bünyelerindeki katılımcılarına çeşitli ek imkânlar sunmuşlardır. Bu imkânlar bireysel emeklilik sistemi kanunundan farklı olarak şirketin sunmuş olduğu hizmetler ve ayrıcalıklarla gösterilmeye çalışılmaktadır.

Şirketler katılımcıları adına yapılan tüm işlemlerin raporlaması ve kayıt sistemlerini katılımcıya şeffaf bir şekilde bilgilendirilmeye olanak veren hizmetleri sunmayı amaçlamıştır. Bireysel emeklilik şirketleri sisteme dâhil olan tüm katılımcıların bilgilerini, birikimlerini, fon getirilerini bilgisayar ortamında raporlayarak şeffaf bir şekilde kayıt altına almaktadırlar. Şirketler katılımcılarının telefon aracılığıyla veya internet üzerinden bu verilere ulaşmalarına olanak sağlamaktadırlar. Bu sayede katılımcılar kendi inisiyatiflerinde, şirket tarafından verilmiş olan şifreler aracılığıyla internet üzerinden birikimlerini ve hesaplarını görebilmekte gerektiğinde müdahale edebilmektedirler. Bu sayede katılımcılar emeklilik planlarının seyrini ve diğer emeklilik fonlarıyla kıyaslamasını eş zamanlı olarak yapabilmektedir.

Şirketler katılımcıların sorunlarına anında cevap verebilecek eğitilmiş ve deneyimli müşteri hizmetleri bölümünü oluşturarak müşteri memnuniyetini sağlamaya

çalışmışlardır. Bunu amaçlarının nedeni, uzun dönemli olan emeklilik sisteminin doğru hizmet ve müşteri memnuniyetiyle sürekliliğinin sağlanacağı düşüncesidir.

Şirketler bireysel emeklilik planlarında sağlamış oldukları ayrıcalıkların yanı sıra, katılımcılara tasarruf yaptıkları dönemin sonuna, yani emeklilik dönemine kadar, bireysel güvence araçlarıyla destek vermektedirler. Bu sayede katılımcılar, sistemle ilgili tüm işlemlerini bire bir uygulayan ve katılımcının her anında birlikte hareket edecek uzmanlar atamışlardır.

Katılımcıların en çok yanıt aradığı problem tasarruflarının ve emeklilik planlarının zamana göre değişiklik göstermesidir. Şirketler bu probleme cevap verebilecek ve katılımcıyı tereddüt ettiği dönemlerde aydınlatacak ya da planlarıyla ilgili sorunları çözümlenecek bir departman oluşturmuşlardır. Bu departmanlar fon değişikliği, katkı payı dengesi ve sistemle ilgili diğer tüm detaylarla ilgili olarak katılımcıya bire bir bilgi verecek müşteri hizmetleri olarak kurulmuştur. Bazı şirketler bu departmanlarındaki müşteri hizmetlerini katılımcıların katkı payı tutarlarına göre farklı derecelerde hizmet kalitesi sunarak aşmayı planlamışlardır.

Şirketler birebir ilgi ve uzmanlık gerektiren bireysel emeklilik planlarının katılımcının yaşam temposuna göre düzenini bireysel emeklilik araçları ile sağlamayı hedeflemişlerdir. Katılımcılar için önemli bir gereksinim haline gelen bu durum aynı zamanda eğitilmiş ve donanımlı bireysel emeklilik araçlarının almış temsilcisi oldukları katılımcısını iyi tanımasıyla doğru orantılıdır. Bu nedenle bireysel emeklilik şirketleri, kendi şirket strateji ve konularına göre belirlemiş oldukları planları potansiyel bireysel emeklilik müşterilerine aktaracak ve katılımcılarla bire bir iletişimde olacak bireysel emeklilik araçlarına düzenli olarak eğitimler vermeyi hedeflemişlerdir. Bunu, kurmuş oldukları özel bireysel emeklilik akademileri, internet ortamında uzaktan veya satış ekiplerinin kendi içinde verecekleri eğitimlerle sağlamaya çalışmışlardır. Şirketler öncelikle araçlarının bireysel güvence aracı ehliyetini almalarını ve tamamlayıcı eğitimlerle araçlarını geliştirmeyi amaçlamışlardır. Bu sayede bireysel emeklilik araçlarının katılımcıların sistemle ilgili sorunlarının tam olarak gidermelerinin yanı sıra uzmanlaşmalarına ve profesyonel şekilde hareket etmelerine olanak sağlayan tüm alt yapıyı oluşturmuşlardır.

İKİNCİ BÖLÜM

BİREYSEL EMEKLİLİK ŞİRKETLERİNDE PAZARLAMA STRATEJİLERİ

2.1. Pazarlamanın Önemi

Pazarlamanın önemi, kişilerin, şirketlerin ve devletlerin gelişimleri ile doğru orantılı olarak büyümelerini ve ekonomilerinin bu yönde güçlenmesi ile ilgilidir. Ekonomilerin güçlülüğü de üretim ve pazarlamayla mümkündür. Üretim ve pazarlama ise, o ülkedeki ekonomik güç ve dengeyi temsil eden en önemli araçtır. İşletmelerin ve üretilen ürün çeşitliliğinin bu denli hızlı geliştiği, dengelerin her an aksi yöne dönebildiği, ürünü üretmenin satamadıktan sonra yalnızca bir kıt kaynak israfı olduğu, tüketiciye kulak vermeden üretimin zarardan başka bir şey getirmediği çağımızda pazarlamanın önemi, günümüzdeki işletmelerin en temel kurallarını oluşturmaktadır.

Aşağıda pazarlama ile ilgili temel kavramlar açıklanmıştır.

2.1.1. Hizmet Sektöründe Pazarlamanın Önemi

Günümüzde işletmeler için eski pazarlama anlayışı olan “ne üretirsem satarım, yeterki satmasını bileyim” anlayışı gerilerde kalmıştır. Üretilen malı ya da hizmeti her ne pahasına olursa olsun yanıltıcı, aldatici yollara bile başvurarak satmanın uzun vadede sağlıklı olmadığı anlaşılınca, 1950’li yılların ortalarında işletmeler pazarlama anlayışını benimsemeye başlamışlardır. Bu nedenle pazarlama anlayışının üç temel unsuru sözkonusudur.⁶⁷

- Pazarlama faaliyetinin odak noktası tüketicidir.
- Pazarlama çabaları koordineli olmalıdır. Yani hem pazarlama bölümü diğer bölümlerle uyum ve işbirliği içinde çalışmalı hemde pazarlama fonksiyonları (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) kendi aralarında uyumlu olmalıdır.
- Uzun dönemde karlılık hedeflenmelidir.

⁶⁷ Senay Yürür, **Turizmde Tanıtım ve Pazarlama**, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2001, s.37.

Buradan yola çıkarak hizmet anlayışının içinde tamamiyle bulunan pazarlamanın tam anlamıyla uygulanması hizmetin kalitesini ve yönünü belirleyici en büyük unsurdur.

2.1.2. Hizmet Sektörünün ve Hizmet Sektöründe Pazarlamanın Yeri

Son on yılda dünyadaki gelişmelere bakıldığında sektörler arasında, yapısal değişiklikler açısından çok hızlı bir değişimin olduğu görülmektedir. Bu değişimin hızı ve oranı ülkenin gelişmesine paralel olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin bir ülkenin gelişmesi, birincil sektör olarak adlandırılan tarım sektöründen ikincil sektör olan sanayi sektörüne oradan da üçüncül sektör denilen hizmet sektörüne geçişi öngörmektedir. Tarım, balıkçılık ve ormancılık gibi birincil sektör alanlarında çalışanlarının sayısı azalması ve buradan imalat ve inşaat alanlarını içeren hizmet sektörüne geçiş, bir ülkenin ekonomik ve sosyal açıdan kalkınmışlığının bir göstergesi olmaktadır. Sanayileşmiş ülkelerde iş gücünün sektörler arasındaki dağılımı incelendiğinde çalışanların yarısından çoğunun, hizmet sektöründe olduğu görülmektedir.⁶⁸

2.2. Pazarlama İle İlgili Temel Kavramlar

2.2.1. Pazarlama Kavramı

Pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere fikirlerin, malların ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir.⁶⁹

Aynı zamanda pazarlama sadece alım-satımla sınırlı olmayan, pazarlama araştırmaları, yani mal ve hizmetlerin geliştirilmesi, ambalajlama, markalama, dağıtım, fiyatlandırma, iletişim, satış sonrası hizmetler gibi birçok faaliyetten oluşan bir süreçtir. Pazarlama kişi ve kuruluşların gereksinimleri sağlamalarında olanak veren ve kolaylaştıran yönetsel bir süreçtir. Pazarlama müşteri tatminini, mutluluğunu hedef alır ve işletme ile çevre arasında bir köprü görevi yapar.⁷⁰

⁶⁸ Kasım Karahan, **Hizmet Pazarlaması**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000, s.36.

⁶⁹ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, 13. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s.3.

⁷⁰ Mehmet Karafakioğlu, **Pazarlama İlkeleri**, Genişletilmiş 2. Baskı, Literatür Yayıncılık, 2005, İstanbul, s.1.

“Pazarlama, tüketicilerin ihtiyaçları karşılamak için, uygun dağıtım, uygun fiyat ve uygun iletişim(tutundurma) çalışmalarının kullanılarak uygun ürün ve hizmetlerin hareketini etkin bir biçimde sağlayan eylemlerdir”. Bu tanımda belirtilen ”uygun” kelimesi, geleneksel yaklaşımın önerdiği “üretici için” olmaktan çıkıp”tüketici için” olduğu anlamına gelmektedir.⁷¹ Yakın geçmişte görüldüğü üzere pazarlama sadece satış yapma olarak algılanmamalı; yeni anlayıştaki müşteri ihtiyaçlarının giderilmesi olarak ele alınmalıdır.⁷²

2.2.2. Pazarlama Değişkenleri

Pazarlama faaliyetleri birçok değişkenin etkisinde yürütülür. Bu değişkenlerin birinci grubunu işletmenin denetimindeki değişkenler, yani “denetlenebilir değişkenler” oluşturur. Bir işletmenin hedef pazardan istediği tepkiyi alabilmesi için bir araya getirilen unsurlara “pazarlama karması” denilmektedir. İkinci grup değişkenler, pazarlama çevresi ile ilgili olanlardır ve bunlar “denetim dışı değişkenler olarak da bilinirler. Günümüz pazarlama karmasını oluşturan bu kavramlar şu şekildedir.

- **Ürün**

Müşterinin isteğine uygun, onun edinmek isteyeceği türden ve çalışabilir olma özelliklerine uygun olmalıdır.

- **Dağıtım**

Ürün, şirketin hedef müşterilerinin kolayca satın alabileceği her yerde bulunabilmelidir. Emeklilik şirketlerinde bu mekanizma dağıtım kanalları aracılığıyla yapılmaktadır.

- **Tutundurma**

Reklâm, halkla ilişkiler, satış tutundurma, kişisel satış ve diğer iletişim araçlarıdır. Bunlar, bilgi verici ya da duygulara hitap edecek biçimde örgütün mesajını

⁷¹ Yavuz Odabaşı, **Pazarlama Planı Rehberi**, KOSGEB Yayını, 2001, Ankara, s.9.

⁷² Gary Armstrong and Philip Kotler, **Principles of Marketing**, Sixth edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc. New Jersey, 1994, s.6.

hedef alınan müşteri ve tüketicilerin ne işitmek istediklerine uygun biçimde yaymak görevini yerine getirirler.

- **Fiyat**

Ürün daima paranın karşılığında bir değeri temsil ettiği biçimde görülmelidir. Bu daima olabilecek en ucuz fiyat anlamına gelmez. Pazarlama kavramının önemli bir önerisi; müşterinin kendileri için çok iyi çalışan şeye biraz daha fazla ödemeye hazır olacağı önermesidir.

- **İnsan**

Gerçekte tüm hizmetlerin yerine getirilmesi insana dayalıdır ve çoğunlukla müşteri ile doğrudan ilişkilidir. Bu ilişki, bireysel emeklilik planlarının kurulması sırasında bireysel emeklilik aracı ile müşteri arasındaki birebir etkileşimin oluşması olarak gösterilebilir.

- **Süreçler**

Hizmetler genellikle müşterinin önünde sunulduğundan, hizmetin sunulduğu süreçler müşterinin satın aldıklarının bir parçasıdır. Hizmetin sunulması oluşturulan bireysel emeklilik planlarında uzun bir süreci kapsamaması nedeniyle, sisteme dahil olunmasından emeklilik dönemine kadar müşterilerin bu memnuniyeti yaşamaları gerekmektedir.

- **Fiziksel Kanıt**

Hemen her hizmet fiziksel unsurları içerir. Müşteriye sunulan hizmetin elle tutulur olarak bir etkisi olmasa dahi sağladığı faydalar açısından fiziksel unsur içermektedir.⁷³

⁷³ Jim Blythe, **Pazarlama İlkeleri**, Bilim Teknik Yayın Evi, 2001, s.5-7.

2.3. Hizmet Pazarlaması

2.3.1. Hizmet Kavramı

Hizmet konusu, farklı bakış açılarıyla farklı tanımlar yapılmasına olanak sağlayan bir kavramdır. Bu nedenle hizmet için değişik açılardan farklı tanımlar yapmamız mümkündür.

“Hizmetler ulaşım ve ev ihtiyaçları gibi direk olarak insan ihtiyaçlarını karşılayan ve insan ihtiyaçlarını tatmin eden, diğer mallar gibi satın alınabilen ihtiyaçlardır.”⁷⁴

Hizmetler, soyut oldukları için tüketiciler tarafından bir fayda ya da tatmin olarak algılanırlar. Bu nedenle hizmetin tanımını şu şekilde de yapabilmemiz mümkündür, “hizmet, insan ve makineler tarafından, insan gayretiyle üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fiziksel olmayan ürünlerdir”.⁷⁵

Hizmet işletmelerinde üretimde, pazarlamanın dolaysız bir parçası durumundadır. Bu nedenle klasik işletme eğitiminin tedarik-üretim-pazarlama biçimindeki işlev ayırımı öğretisinde kırılmış olmaktadır. Hizmet pazarlaması mal pazarlamasına bağlı bir işlev olarak ortaya çıkabilir. Çünkü mal üreticisi aynı zamanda malına ek olarak servis hizmeti de sunabilir. Örneğin makine üreticisi tamir ve bakım garantisi ve servisi ya da malı üretenin malın alınabilmesi için aynı zamanda kredi açması veya leasing olanağı sunması gibidir.⁷⁶ Hizmetin tam olarak tanımlanamamasının yanısıra, Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) hizmetleri, “satışa sunulan ya da malların satışı ile birlikte sağlanan eylemler, yararlar ya da doygunluklar” olarak tanımlayabiliriz.⁷⁷

⁷⁴ Murat DOĞRU, **Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Kent İçi Ulaşım Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçüm Metotlarının Uygulanabilirliği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, G.Ü.S.B.E. İşletme Sayısal Yöntemler Ana Bilim Dalı, Ankara 1998, s.9.

⁷⁵ Steven J. Skinner, **Marketing Houghton Miffln Company**, Boston 1990, s.631.

⁷⁶ A. Yüksel Mermod ve Ülkü Yüksel, **Hizmet Pazarlaması**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2004, s.18.

⁷⁷ İlhan Cemalcılar, **“Hizmetlerin Pazarlanması”**, Pazarlama Dergisi, Y.4, S.2, (Haziran 1979), s.3-4.

Christian Grönroos'un önerdiği tanım ise şöledir⁷⁸: “Hizmet, mutlaka olmasa da doğal olarak az ya da çok dokunulmaz bir yapısı olan, müşteri ve hizmet personeli ve/veya hizmeti sağlayanın fiziksel kaynakları veya malları ve/veya sistemleri arasındaki etkileşim anında oluşan ve müşteri problemlerine çözüm olarak sağlanan bir faaliyet ya da faaliyet dizisidir”.

Hizmetler için yapılan bu tanımların yanısıra hizmetleri sınıflama girişimide söz konusu olmuştur. Hizmetler doğrudan satışa sunulan ya da malların satışıyla birlikte sağlanan yararlar ya da doyunluklar olarak ifade edilmiştir.⁷⁹

Bir ülkenin ekonomisinde, hizmet sektörünün oranının yüksek olması ve katkısı, ülkenin ya da toplumun gelişmişliğinin göstergesi olarak görülür. Bunun anlamı toplumların yaşam düzeyleri yükseldikçe, bu sektördeki, işletmelerin hizmetlerine olan talebinde artmasıdır. Son yıllarda ekonomide ve organizasyon alanında hizmet sektörünün öneminin artmasını bu sektörde çalışan nüfusun sayısının giderek artmasıyla görebilmek mümkündür. Türkiye’de ise hizmet sektörünün gelişimi toplam istihdam içerisindeki payı aynı paralelikte gittikçe artmaktadır. Gelişmiş ülkelerde ise, hizmet sektörünün ulusal gelirler içerisindeki payının yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, hizmet sektörünün ekonomilerdeki katkısının yüksek olması, aynı zamanda hizmet işletmeleri sayısının da artmakta olduğu anlamına gelmektedir.

Bu nedenle, bir hizmet işletmesini rakiplerinden farklı kılacak olan esas unsur, müşterileri ile oluşturduğu ilişkidir. İlgi, önem, güven, içtenlik ve müşteri önceliklerini dikkate alan bir anlayış tek rekabet avantajıdır.

2.3.1.1. Hizmetin Ortak Özellikleri

Hizmetleri, fiziksel mallardan farklı kılan belirli ayırt edici nitelikleri mevcuttur. Fiziksel mallar, mülkiyetleri alınarak işlem görürler, alınıp, satılabilir, devredilebilir, depolanır ve farklı zamanlarda kullanılmak üzere saklanabilirler. Oysa hizmetin bu tür özellikleri yoktur.

⁷⁸ Christian GRÖNROSS, Service Management and Marketing: Managing The Moments Of Truth In Service Competition, Lexington, 1990, s.27.

Hizmetleri, fiziksel mallardan farklı kılan, ayırt edici belirli özellikleri; hizmetin soyutluğu, bölünmezliği, değişkenliği ve hizmetin dayanıksızlığıdır.⁸⁰

Bu temel özellikler;

Hizmet Soyuttur; soyut kelimesi “fiziki boyutları olmayan ve beş duyu organıyla algılanamayan” anlamına gelmektedir. Bu yönüyle hizmetin en önemli özelliği soyut olmasıdır. Çünkü hizmet davranışlarla ortaya konulabilen bir faaliyettir ve fiziki bir boyutu yoktur. Bu özelliklerine bağlı olarak hizmet herhangi bir ölçü birimiyle tanımlanamaz, duyu organları ile algılanamaz, dolayısıyla satın alınmadan önce görülmesi, dokunulması söz konusu değildir.⁸¹

Hizmetin Bölünmezliği; hizmetlerin bir diğer temel özellikleri, üretildiği anda tüketilmeleridir, yani üretim ve tüketimleri birbirinden ayırmak mümkün değildir, aynı anda üretilip tüketilir. Hizmet, üreticilerden üretici insanda olsa makinede olsa ayrılamaz ve bölünemez. Oysa ürünler üretilebilir, ayrı olarak tüketilebilir, depolanabilir ve daha sonra satılabilmektedirler. Buna karşılık, hizmet ilk önce satılır, sonrasında ise üretim ve tüketimleri aynı anda gerçekleşir.⁸²

Hizmetin Değişkenliği; hizmetin bir diğer özelliği, hizmetin ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından sağlandığına bağlı olarak kalitesi geniş ölçüde değişebilmektedir. Dolayısıyla hizmetler farklı türden özelliklere sahiptirler.

Hizmetin Dayanıksızlığı; hizmetlerin başlıca özelliklerinden biri de, hizmetin satıldıktan sonra, satış sonrası kullanılmak üzere, üretenden ya da sağlayandan ayrı olarak alınıp saklanabilmesi, depolanması mümkün değildir.

Hizmetin üretilmesi ve tüketilmesi aynı anda gerçekleştiği ve üreticiden ayrılamadığı için, çoğunlukla hizmeti talep eden birey, sürecin içerisinde yer alır, müşteriler sürece katılmaktadır. Dolayısıyla hizmeti sağlayan kişilerin müşterilerle

⁷⁹ Birol Tenekecioğlu, **Makro Pazarlama**, Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı, Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir, 1994, s.159.

⁸⁰ Armstrong and Kotler s.306–307.

⁸¹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996, s. 286.

⁸² Armstrong and Kotler, s.306.

doğrudan ilişkileri söz konusudur⁸³. Hizmetin pazarlanmasında başarı veya başarısızlık, hizmeti üreten(sunan) ile satın alan arasındaki ilişkiye bağlıdır ve ilişkinin niteliği başarıyı doğrudan etkiler, hizmet üreticisi ile tüketici(müşteri) arasında yakınlık ve yüz yüze ilişki gerekir.⁸⁴

Bu nedenle, hizmet işletmesinde çalışanların yani personellerin müşteriler ile doğrudan yüz yüze geldiği ve bunun ise mükemmel bir müşteri ilişkisini beraberinde getirdiği bir zorunluluktur.

Bu zorunluluğun hizmet işletmeleri için en büyük avantajı ise müşteri ihtiyaçlarına ve iletişimine birinci elden cevap verebilmek ve oluşan sıkıntıları anında tespit etmeye olanak sağlamaktadır. Bunun sonucunda ise giderilen sıkıntı ve olumsuzluklar, işletmelerin kendilerini yenilemeleri ve müşterileriyle daha uyumlu bir hizmet anlayışı içinde olmalarını sağlayacaktır. Bir hizmet işletmesi olan bireysel emeklilik şirketleride müşterileriyle ilişkilerini bireysel emeklilik araçları ile sağlayarak müşteri memnuyetini sağlamaktadırlar.

2.3.1.2.Hizmetin Sınıflandırılması

Hizmetlerin kapsam ve türlerinin farklı olması nedeni ile hizmetler farklı açılardan ele alınabilmekte ve farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Sınıflandırmalarda hizmeti kimin ürettiği (insan – makine), hizmet üretimi anında alıcının hazır bulunmasını gerektirip gerektirmediği, alıcının hizmeti ne amaçla aldığı (kişisel veya örgütsel), hizmetin bir mal ile birlikte ya da bir mala bağlı olmadan sunulmasına göre v.b. kıstaslar göz önünde bulundurulmaktadır. Hizmetlere yönelik yapılan sınıflandırmaların dört grupta ele alınması mümkündür⁸⁵;

1. Hedef pazara göre sınıflandırma; burada hizmetin sunulduğu hedef grubun özellikleri ön plana alınmakta ve buna göre iki açıdan hizmetler incelenmektedir; bunu bireysel emeklilik şirketleri müşteri kitlelerine göre gerçekleştirir.

⁸³ Halil Can, Doğan Tuncer ve D.Yaşar Ayhan, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, AdımYayıncılık, Ankara, 1991, s.191.

⁸⁴ Dinçer, s.287.

⁸⁵ Dinçer, s. 287–288.

- Şahsi ihtiyaçların karşılanmasına yönelik hizmetler; kişi veya grupların şahsi ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hizmetlerdir. Örneğin, eğitim ve sağlık hizmeti gibi.

- İş ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik hizmetler; bir örgütün problemlerinin çözümüne yönelik olarak, danışmanlık gibi.

2. Hizmet üreticisine göre sınıflandırma; burada hizmetler, iki açıdan ele alınabilmektedir;

- Üretimi insana dayalı hizmetler; bu gruptaki hizmetler de kendi içinde, vasıflı elemanlara dayalı hizmetler(doktorluk), yarı vasıflı elemanlara dayalı hizmetler (tamircilik gibi) ve vasıfsız elemanlara dayalı hizmetler(kapıcılık gibi) olarak ayrılabilir.

- Üretimi aletlere(araçlara) dayalı hizmetler; burada hizmet bir araçtan, makineden elde edilir(ATM gibi).

3. Hizmet alıcısına göre sınıflandırma; buna göre hizmetler sırasında alıcının hazır olup olmaması esasına göre gruplandırılmaktadır;

- Üretim esnasında alıcının varlığını gerektiren hizmetler, örneğin bireyin doktora muayenesi gibi.

- Üretimi sırasında alıcının varlığını gerektirmeyen hizmetler; örneğin muhasebecilik gibi.

4. Mal veya hizmet bağımlılığına göre sınıflandırma; burada hizmetler yine iki gruba ayrılabilir;

- Bağlı hizmetler; burada araba tamiri, fotokopi ve bilgisayar bakım hizmetleri ve lokanta gibi, bir malın satışına bağlı olan hizmetler söz konusudur.

- Saf hizmetler; bunlar, bir mal veya hizmete bağımlı olmayan yalın hizmetlerdir, örneğin, psikoterapi, masaj, berberlik gibi⁸⁶.

Bunun yanı sıra hizmetler işler, eylemler ve performanslar olarak nitelenebilir ve burada iki temel nokta; faaliyetin kime(ya da neye) yönelik olduğu ile faaliyetin somut (elle tutulur, görülebilir) olup olmadığıdır. Bu açıdan bakıldığında hizmetler dört yönlü bir sınıflandırma ile ele alınmaktadır⁸⁷;

- İnsan bedeni ile ilgili somut faaliyetler; burada bu tür hizmetlerden arzulanan faydaları almaları için müşterilerin fiziksel olarak hizmet sunumunun bütününde yer almaları gerekmektedir(İNSAN SÜREÇLEMESİ), örneğin, havayolu taşımacılığı, kuaför ve ameliyat gibi.

- Mallara ve diğer fiziksel sahipliklere yönelik somut(Elle tutulur) faaliyetler; burada süreçlenmeyi gerektiren nesnenin hazır bulunması gerekir, ancak müşterinin kendisini gerektiren bir zorunluluk genelde yoktur(SAHİPLİK SÜREÇLEMESİ), örneğin, tamir ve bakım, malların depolanması ve saklanması hizmetleri, çamaşırhane ve kuru temizleme gibi.

- İnsanların zihnine yönelik soyut faaliyetler; burada müşterilerin zihinsel olarak faaliyeti elde etmeleri söz konusudur. Belirli bir hizmet olanağının olduğu yerde ya da yayın kapsamının veya iletişim bağlantıları ile uzaktan yerleşimle de yararlanılabilmektedir(ZİHİNSEL UYARICI SÜREÇLEMESİ), örneğin, TV yayınları, haberleşme ağı v.b.

- Soyut varlıklara yönelik soyut faaliyetler; burada bir hizmete başlanması istenildikten itibaren, müşterinin doğrudan katılımına gerek olmaksızın(en azından teorik olarak) hizmet devam etmektedir(BİLGİ-DANIŞMA SÜREÇLEMESİ), örneğin, muhasebecilik, bankacılık, yatırım bankacılığı, programlama, veri işleme gibi. Ancak bankacılık hizmetlerinin, günümüz teknolojisinin sağladığı olanaklar nedeniyle belirli bir tek sınıflandırma içerisinde sınırlandırılması doğru bir yaklaşım olmayacaktır,

⁸⁶ Mehmet Oluç, “Ürün Politikaları”, Pazarlama Dünyası Dergisi, İstanbul, Mart-Nisan 1998, Sayı 28, s. 3–14.

⁸⁷ Christopher H. Lovelock, **Service Marketing**, Prentice Hall. 1996 s.28.

çünkü günümüzde bankacılık hizmetlerinden yararlanan bireylerin, ATM ve internet bankacılığı gibi yollar ile işlemlerini gerçekleştirebilmeleri de söz konusudur.

2.3.2. Hizmet ve Pazarlama Karması

2.3.2.1. Hizmetin Geleneksel Pazarlama Karması

Geleneksel pazarlama karmasındaki unsurlar birbirleriyle ilişkilidir ve belirli bir dereceye kadar birbirlerine bağımlıdır. Ürün, dağıtım, tutundurma ve fiyatın dikkatli bir biçimde yönetimi hizmetlerin başarı ile pazarlanması içinde gerekli görülmektedir. Ancak 4P olarak adlandırılan bu unsurların stratejileri hizmetlere uygulanırken bazı değişiklikler yapmak gerekmektedir. Örneğin geleneksel tutundurma bileşeni; kişisel satış, reklâm, duyurum ve satış tutundurma bileşenlerinden oluşmaktadır. Bu faktörler hizmetler için de önemlidir. Ancak hizmetler aynı anda üretilip tüketildikleri için hizmeti ulaştıran personelin görevi her ne kadar yerine getirdiği faaliyet olsada bu kişiler aynı zamanda hizmetlerin o anda tutundurulmasını gerçekleştirirler. Fiyatlamada aynı şekilde çok karmaşıktır, çünkü hizmetlerde fiyat belirlemek amacıyla birim maliyetleri hesaplamak çok zordur ve müşteriler fiyatı kalite göstergesi olarak görürler. Geleneksel pazarlama karmasının ürün bileşenlerinin unsurları olan ambalaj ve etiket hizmetler için uygun değildir. Aynı zamanda fiziksel dağıtım yönetimi hizmetlerin dağıtımını açısından önemli yer tutmamaktadır.

2.3.2.2. Hizmetin Genişletilmiş Pazarlama Karması

Geleneksel pazarlama karmasının hizmet sektörü için yetersiz bazende uygun olmaması nedeniyle bu karmayı genişletmek üzere denemeler yapılmıştır. Bu genişletme çabaları hizmet pazarlamasının analizi için faydalı bir çerçeve sunmuş olsa da, hizmet pazarlaması için deneye dayalı olarak kanıtlanmış teoriler değildirler. Genişletilmiş pazarlama karması unsurları ise; insan, fiziksel kanıtlar ve süreç olarak belirlenmiştir.

Genişletilmiş pazarlama karmasının ilkesi de geleneksel pazarlama karmasında olduğu gibi hizmet sunumunu bir dizi bileşene ayırmak ve stratejik kararlar alabilmek için bu bileşenleri yönetilebilecek alanlar şeklinde düzenlemektir. Ancak bu bileşenlerin

önem derecesi farklı hizmetler için değişebilir. Hizmetler aynı anda üretilip tüketildikleri için müşteriler genellikle hizmet sunulan ortamda bulunmakta ve işletmenin personeli ile etkileşimde bulunmaktadır. Dolayısıyla hizmet sunulan ortam, hizmeti sunan kişiler ve hizmetin kendisine nasıl ulaştırıldığı müşterinin değerlendirilmesinde ve elde ettiği tatminde önemlidir. Bu üç karma unsuruda müşteri tatmini açısından önemli olan bu konuları yansıtmaktadır.

İnsan: Hizmetin ulaştırılması esnasında yer alan ve böylece hizmet alıcısının algılamalarını etkileyen tüm bireyler genişletilmiş pazarlama karmasının insan unsurunu oluştururlar. İşletmenin personeli, müşteriler ve hizmet çevresindeki diğer müşteriler gibi. Hizmetin ulaştırılması sürecine katılan tüm insanlar müşteriye hizmetin yapısına ilişkin ipuçları verirler. Bu insanların nasıl giyindikleri, kişisel görünümleri ve tutum ve davranışları müşterinin hizmeti algılayışını etkiler.

Fiziksel kanıtlar: Hizmetin ulaştırıldığı ve firma ile müşterinin etkileşimde bulunduğu çevre ve hizmetin performansını ya da iletişimini kolaylaştıran dokunulabilir bileşenler olarak tanımlanabilir. Hizmetin fiziksel kanıtları hizmeti temsil eden tüm maddi unsurları kapsar. Broşürler, mektup başlıkları, kartvizitler, imza, raporların formatı ve ekipmanlar olarak söyleye biliriz.

Süreç: Hizmetin ulaştırılmasını sağlayan prosedürler, mekanizmalar ve faaliyetlerin akışı-hizmeti ulaştırma ve operasyon sistemleridir. Saf hizmetler somut sonuçlarından çok üretim süreci açısından tanımlanırlar. İmalat sektöründe üretim sürecinin nasıl gerçekleştiği müşteri açısından hiç önem taşımaz iken, müşteri ile yüksek ilişkiye dayalı hizmetlerde bu süreç müşteri açısından çok önemlidir.

Süreç yönetimi, sunulan hizmetin eş zamanlı tüketimi ve tüketime karşı, hizmetin bulunabilirliğini ve tutarlı bir kaliteyi garantiler. Güçlü bir süreç yönetimi olmadan hizmet arzını ve hizmet talebini dengelemek çok güç olacaktır.⁸⁸ Bireysel emeklilik şirketlerinde, müşteriler ile satışıçılar arasında bire bir etkileşimin olması süreç yönetimi için oldukça önemlidir.

⁸⁸ Ayşe Sevgi Öztürk, **Hizmet Pazarlaması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları; No: 1028 İşletme Fakültesi Yayınları, No:3, Eskişehir, 1998, 19–22.

2.3.3. Günümüzdeki Hizmet İşletmeleri ve Pazarlama Stratejileri

İçinde bulunduğumuz 20. Yüzyılda her an gelişmekte olan hizmet sektörünün önemi gün geçtikçe artmaktadır. Bu nedenle sürekli olarak yenilenen teknolojiler ve kazanılan tecrübeler bu sektörde görülmektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerde klasik sanayii ve klasik imalatçılık anlayışından uzaklaşılması, bu klasik anlayışın yerini hizmet anlayışınının alması ile bilim ekonomisi ve hizmet sektörüne verilen önemin artışı olmaktadır.

Bu çağdaş yaklaşımda beklentiler, işletmelerin faaliyetlerini özellikli ürünler ile bilgi ve hizmet alanlarında yoğunlaştıracağı yönündedir. Bu konudaki eğilimler, ABD ve İskandinav ülkeleri gibi gelişmiş ülkelerin ekonomik faaliyetlerinin temel yapılarında bir değişiklik yaşadıklarınının, değer yaratan sektörlerin oranlarının değiştiğini ve artık bu ülkelerin gayri safi milli hâsıllarınının yaklaşık üçte ikisinin tarım ve sanayi faaliyetlerinden geldiğini göstermektedir.⁸⁹

Pazarlar, çeşitli açılardan birbirinden farklı tüketicilerden oluşurlar. Alınacak herhangi bir hizmete karşı, hizmeti alan farklı kişilerin yapılacakları yorum farkı ve tatmin düzeyleri değişik olacaktır. Dolayısıyla bir hizmetin bütün tüketiciler için cazip olması ve bütün tüketicileri memnun etmesi sözkonusu olamaz. Özellikle finansal hizmetlerde tüketiciler, birebir hizmet aldıklarından (bankada gerçekleştirilen işlemler gibi) kendilerine uygun ve istedikleri hizmeti sunabilecek kişilerle çalışmak isterler. Örneğin finansal sektörde hizmet veren bir işletmenin hizmet anlayışı, müşterilerinin ihtiyaçlarına yönelik farklı hizmet gruplarınının sınıflandırılması anlamına gelmektedir. Örneğin telefon bankacılığı, internet bankacılığı gibi hizmetin çeşitlendirilerek müşteriye sunulmasıdır. Bu nedenle hizmet işletmeleri bir ülke ya da belirli bir bölge için pazarlama çabalarını tüm müşterileri memnun etmek yerine, bu müşterilerin arasından istenilen hizmete göre belirli bir kesimi belirleyerek, pazarlama çabalarını bu belirlenen kesimin isteklerine göre yönlendirmesi daha rasyoneldir.⁹⁰ Satış sonrası hizmet beklentisinin yüksek olduğu sektörlerde, satış gücüne kendileri sahip olan

⁸⁹ Richard Normann, **Services Management: “Strategy and Leadership in Services Business**, 3rd Edition, John Willey Ltd, New York, 1991, Canada, s.53.

⁹⁰ Jale Akmel, **Turizm İşletmelerinde Pazarlama Yönetimi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Yayınları, İstanbul, 1994, s. 22.

organizasyonların tercih edildiklerini ve bu satış gücüne sahip olan organizasyonların satış sonrası hizmetleri daha iyi takip ettiklerini ve değerlendirmeleri gözlenmektedir.⁹¹

Hizmet sektörünün ekonomilerdeki payının gün geçtikçe artması ve hizmet türlerinin farklı biçimlerde ortaya çıkmaya devam etmesi ile günümüzde gittikçe bir hizmet ekonomisine doğru kayma başlamıştır. Hizmet pazarlaması, hizmet işletmelerinin pazarlama yöntem ve tekniklerini kullanmaya başlaması ile önem kazanan bir alan olmuştur. Hizmet sektörünün öneminin ve hizmet türlerinin artması müşteri tutmayı hizmet işletmeleri için daha da yaşamsal konuma getirmiştir.

Bu nedenle, hizmet işletmeleri üç başlıca pazarlama görevi ile karşı⁹²;

- **Rekabetçi Farklılaştırma**

Firmaların fiyat rekabetinden korunabilmeleri için çözüm, farklı bir öneri, sunum ve imaj geliştirmeleri ve kendilerini farklı kılan bir niteliklerinin olması gerekmektedir. Sundukları sunum rakiplerin sunularından ayırt edilebilen yenilikçi nitelikler içermelidir.

- **Hizmet Kalitesi**

Hizmet kalitesinin yönetilmesinde ise, bir hizmet firması sürekli, rakiplerinden daha yüksek kaliteyi sunarak kendini onlardan farklılaştırabilmektedir. Ancak hizmet kalitesinin tanımlanması ve kesin bir yargıya varılması ürün(mamul) kalitesine göre maalesef daha güçtür. Örneğin, bir saç kesimi konusunda her bir bireyin hizmet kalitesine verdiği anlam farklıdır, bu nedenle uzlaşma zordur. Ancak, müşteri tutma, kalitenin en iyi ölçüsü olabilmektedir. Çalışanların yetkilendirilmesi, hizmet problemlerini tamamen önleyemez ise de, düzeltici hizmet, yani hizmet hatalarının giderilmesi, iyileştirilmeleri, kızgın müşteriyi sadık hale dönüştürebilir.

⁹¹ Erin Anderson, **Kesişen Maliyet Analizleri**, “Ajan ve Çalışan Olarak Satışçı” Marketng Sciences 4

- **Verimlilik Artışı**

Maliyetlerin hızla yükselmesi ile hizmet firmaları, hizmet verimliliğini arttırabilmede baskı altındadır. Dolayısıyla, hizmet işletmelerinin bu artan maliyetler karşısında, verimliliklerini arttırma çabalarına yoğunlaşmaları kaçınılmazdır. Örneğin bu konuda hizmet sağlayıcıları(tedarikçileri), mevcut çalışanlarını eğitimden geçirebilmekte ya da daha yetenekli ve daha iyi bireyleri istihdam edebilmektedirler.

Hizmet pazarlaması, geleneksel dışsal pazarlamanın 4 P'sinden daha fazlasını gerektirmektedir. Çünkü hizmetlerin özellikleri göz önüne alındığında müşterinin hizmet süreci içerisinde yer alması, çalışanlar ile doğrudan karşılaşması ve temas halinde olması, hizmet işletmesinin fiziksel ortamını, sosyal boyutunu, göz önünde bulundurması ve bunların müşterinin hizmet kalitesini algılamasında, tatmininde ve yeniden işletmeyi tercihinde etkili olabilmeleri nedeniyle bir hizmet işletmesinin geleneksel yaklaşımın daha geniş bir kapsamında etkin olması, ancak kendisine başarıyı getirebilecektir.⁹³Hizmet pazarlaması bu açıdan; Dışsal Pazarlama, İçsel Pazarlama ve Karşılıklı(etkileşimli) Pazarlama, olmak üzere üç unsuru içermektedir ve bu unsurlar sözlerin verilmesi ile ilişkilidir.⁹⁴

- **Dışsal Pazarlama**

Geleneksel pazarlama yaklaşımıdır, hizmet işletmesinin müşterilere, onlar tarafından kabul gören sözlerin verilmesini ve satışları kapsar.

- **Karşılıklı(İnteraktif – Etkileşimli) Pazarlama**

Hizmet sürecinin ve kalitesinin, hizmet karşılımları esnasında, alıcı-satıcı etkileşiminin kalitesine yoğun bir şekilde bağlı olması demektir⁹⁵. Dolayısıyla müşterilerin algılanan hizmet kalitesinden tatmin olmaları verilen sözlerin tutulmasını içermektedir.

Summer add. 1985, s.234.

⁹² Armstrong and Kotler s.310–312.

⁹³ Mithat ÜNER, “Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi?”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, İstanbul, Ocak-Şubat 1994, Sayı 34, s. 2–11.

⁹⁴ Keith Blois, **The Oxford Text Book of Marketing**, Oxford University Press, 2000, s. 504–505.

⁹⁵ Armstrong and Kotler, s.309.

- **İçsel Pazarlama**

Sözlerin tutulabilmesi için, organizasyonunun hazırlanarak (çalışanların motive edilmeleri ve müşteri-merkezli fiziksel kaynak ve sistemlere yatırımda bulunulması) sözlerin verilmesinin mümkün kılınmasını kapsar⁹⁶.

İçsel pazarlama, hizmet firmasının müşteri ile temas halindeki çalışanlarını, etkin bir şekilde eğitmesi ve motive etmesinin gerektiği ve tüm hizmet destekleyici bireylerinde müşteri tatmininin sağlanması üzere bir “takım” olarak çalışmalarını demektir. Firmanın yüksek hizmet kalitesini sürekli sunması için, organizasyondaki herkesin, uygulamada bir müşteri oryantasyonuna alınmaları gerekir ve esasen içsel pazarlama, dışsal pazarlamadan önce gelmelidir⁹⁷

Hizmet pazarlamasının bu üç alt unsurunun, müşteriye sunulan hizmetin ve müşteri ile oluşturulacak olan ilişkinin geliştirilmesinde büyük bir önemi vardır, dolayısıyla geleneksel yaklaşımla sözlerin verilebilmesi için, ilk önce sözlerin verilmesinin yani içsel pazarlama ve hizmet sürecinin geliştirilmesi ve olanaklı kılınması gerekir. Hizmet işletmeleri çalışanlarını ve müşterilerini ilk sıraya koydukları zaman başarıyı yürütme ve ölçme tarzlarında radikal bir değişim meydana gelir. Günümüzde hizmet organizasyonlarının üst yöneticileri, yeni hizmet ekonomisinde ön büro çalışanlarının ve müşterilerin, yönetimin ilgi alanının merkezi olmaları gerektiğinin farkına varmaktadır.

Başarılı hizmet yöneticileri, bu yeni hizmet paradigmasında karlılığı sürdüren etkenlere de dikkatlerini vermektedirler, bu faktörler; insana yatırım, ön büro çalışanlarını destekleyen teknoloji, işe alma ve eğitim uygulamaları ve her düzeydeki çalışanın performansı ile ilişkili ücretlendirilmesi gibi etkenlere tüm dikkatlerini vermeleri gerekmektedir⁹⁸. Bu nedenle hizmet işletmelerinin, hizmetlerini bir kar zinciri haline getirebilmeleri mümkündür ve bu yönde gösterecekleri performansa bağlıdır. Hizmet Kar Zinciri karlılık, müşteri sadakati ve çalışan tatmini, çalışan sadakati ve verimliliği arasında ilişkiler kurmaktadır. Hizmet Kar Zinciri, hizmet firmasının kar'ı ile

⁹⁶ Blois, s. 504.

⁹⁷ Armstrong and Kotler, s.309.

⁹⁸ Lovelock, s.582.

çalışanların ve müşterilerin tatminini, sadakatini birbiri ile ilişkilendiren zincirdir. Dolayısıyla başarılı hizmet işletmeleri, dikkatlerini hem müşterileri hem de çalışanları üzerinde yoğunlaştırırlar.

Çünkü kar ve büyüme öncelikle müşteri sadakati ile desteklenir, sadakat tatminin sonucudur, tatmin yaygın olarak müşterilere sağlanan hizmet değeri tarafından etkilenir. Değer tatmin olmuş, sadık ve verimli çalışanlarca yaratılabilir. Çalışanın tatmini ise, müşterilere sunumlarını mümkün kılan yüksek kaliteli destek hizmetleri ve politikalarından sağlanabilmektedir⁹⁹. Çalışanlar müşteri ile ilgilenir, firmada çalışanları ile ilgilenirse karlılık ve büyüme sağlanır. Dolayısıyla kar ve büyümeyi getiren zincirin odak noktaları, kaliteli personel ve çalışanların sadakati, müşteri için yaratılan değer ve bunların sonucu olarak sağlanabilen müşteri sadakatidir.

Hizmet pazarlamasında, geleneksel pazarlama karması unsurlarının yanında, hizmet işletmelerinin(özellikle müşteri katılımını gerektiren, müşterinin sürecin içerisinde yer aldığı hizmet türlerinde) fiziksel ortamın, katılımcıların tümünü içeren sosyal ortamın ve süreç yönetiminin de, müşterinin hizmet algılamasını etkileyebileceğini ve büyük bir önem taşıdığını göz önünde bulundurarak faaliyetlerini yapılandırmalarının gerektiği belirtilir¹⁰⁰

Hizmet pazarlamasında, iyi hizmetin altı kriteri vardır¹⁰¹;

- *Profesyonellik ve Kabiliyet*; Müşteriler hizmet tedarikçisinin, çalışanların operasyonel sistemlerinin ve fiziksel kaynaklarının kendi problemlerinin profesyonel bir tarzda çözülmesi için gerekli bilgi ve beceriye sahip olduklarının farkındadır(sonuç-ilişkili kriter).
- *Tutum ve Davranışlar*; Müşteriler, hizmet çalışanlarının(temas halindeki personelin) kendileri ile ilgilendiklerini ve problemlerini dostça bir yaklaşımla çözecek tarzda ilgi gösterdiklerini hissetmektedir(süreç-ilişkili kriter).

⁹⁹ Lovelock, s.582.

¹⁰⁰ ÜNER, s. 10.

¹⁰¹ Blois, s. 508.

- *Ulaşılabilirlik ve Esneklik*; Müşteriler, hizmet tedarikçisinin yerleşimini(fiziksel konumunu), faaliyet saatlerini, çalışanlarının ve operasyonel sistemlerinin hizmeti kolay almaları için düzenlenip, yönetildiğini ve müşteri taleplerine göre ayarlanabilir esnek bir tarzda hazırlandığının hissi içerisindedir(süreç ilişkili kriter).

- *Düzeltilme – İyileştirme*; Müşteriler bir şeyler hatalı olduğunda, yanlış gittiğinde ya da umulmayan, beklenmeyen bir durum meydana geldiği zaman, hizmet tedarikçisinin derhal ve aktif olarak durumu kontrol altına almada ve yeni, kabul edilebilir bir çözüm bulmada gerekli önlemi alacağını bilincindedirler.

- *Güvenirlilik ve Doğruluk*; Müşteriler hizmet tedarikçisine, çalışanlarına ve sistemlerine güvenir, sözlerini tutacakları ve müşterileri ile yürekten, en iyi ilgiyi yerine getirecekleri konusunda emindirler(süreç-ilişkili kriter).

- *Ün ve Kredibilite*; Müşteriler hizmet tedarikçisinin faaliyetlerine güvenebileceklerini ve paralarının karşılığı olan yeterli değeri alacaklarına inanmakta ve bu iyi performansın ve değerini müşterilerle bu hizmet tedarikçisi tarafından paylaşılabilmesine inanmaktadırlar(imaj-ilişkili kriter).

2.4. Pazar Değerlendirilmesi

Türkiye’de, Bireysel Emeklilik Şirketi Ruhsatı alma aşamasında olan şirketlerin çoğu Hayat Sigortası şirketleridir. 2002 yılının Nisan ayında, 4632 numaralı Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi (BETYS) Kanunu ile kurulacak olan Bireysel Emeklilik Sisteminin, Sosyal Güvenlik Reformu’nun önemli bir aşaması olduğu düşüncesiyle ilgili yönetmelik açıklanmıştır. Bu şirketler yönetmelik açıklandıktan sonra gerekli hazırlık çalışmalarını ve Hazine Müsteşarlığı’nca istenen tüm bilgi ve belgeleri, BETYS yasalaşmadan önce hazırlayıp, Hazine Müsteşarlığı’na başvurmuşlardır. Şirketlerin yapmış olduğu başvurulara, başvuru tarihinden sonraki, iki ay içinde olumlu ya da olumsuz cevap verilmesi zorunlu kılınmıştır. Şirketler, uzun bir süreç içerisinde satacakları bireysel emeklilik için, Hazine Müsteşarlığı’nın izni ile satış departmanlarını ve satış kanallarını oluşturmak zorundadırlar. Bireysel Emeklilik Şirketleri, yasanın 8. maddesinin C fıkrasında belirtilmiş olan, “şirket sermayesinin

yirmi trilyondan az olmaması ve ödenmiş sermayesinin asgari on trilyon olması ve kalanın üç yıl içerisinde ödenmesinin taahhüt edilmesi şartı” nı da yerine getirmeleri halinde kuruluş izni alabilmektedir.

Emeklilik alanında faaliyet göstermek için ruhsatını ve gerekli izinlerini almış şirketler, en çok 3 ay içerisinde, en az 3 yatırım fonu kurmak zorundadırlar. Ruhsatını almış ve zorunlu fonlarını kurmuş olan şirketleri hazine yılda bir kez denetleyecektir. Emeklilik şirketlerinin, emeklilik şirketi olmadan önce, sağlık sigortası portföyleri varsa bu portföylerini 2 yıl içinde devretmek zorundadırlar. Şirketlerin sahip oldukları öz kaynakları, katılımcılara ait olan bireysel emeklilik hesaplarında bulunan birikimlerin en az binde 5’i oranında olmak zorundadır. Şirketlerin yapmakla zorunlu tutulduğu görevlerden biride katılımcıya ve fon portföyüne ilişkin bilgilerin saklama hesaplarına yansıtılabilmesi için gerekli bilgileri saklayıcıya zamanında ve doğru bir şekilde iletmeleridir. Kanun ve mevzuatla belirlenen esaslara göre, şirketlerin fon portföyünün değerlemesini ve birim pay fiyatının doğru olarak hesaplanmasını sağlaması gerekmektedir. Şirketlerin yönetimleri ise genel müdüründe bulunduğu toplam 5 kişiden az olamayacaktır.¹⁰²

Emeklilik Şirketlerinin pazarlama politikaları iki ana başlık altında bireysel ve kurumsal şeklinde oluşturulmuştur. Bireysel pazarlama başlığı altında, yeterli tasarruf gücüne sahip olan, muhtemel bireysel emeklilik müşterileri, dâhil oldukları sosyal güvenlik kurumlarına ek olarak emeklilik geliri ihtiyacı hissedenler ile sosyal güvencesi olmayanlar düşünülmüştür. Diğer başlık olan kurumsal pazarlamada ise özel şirketlerin çalışanlarına ek bir sosyal destek sağlama düşüncesine yönelik çalışmalar hedef alınmıştır.

Bireysel Emeklilik Şirketleri, pazarda sunacakları bireysel emeklilik ürününü, ana hatları kanunda belirtildiği gibi olmak şartıyla, içeriğindeki özellikleri kendi satış yöntemlerine göre oluşturabileceklerdir. Bu ürün, içinde birden fazla fon bulunan, kişinin ihtiyaçlarına esnek bir şekilde cevap verebilecektir. Türkiye’de Bireysel Emeklilik Şirketleri genelde kendi iştiraki olduğu banka aracılığı ya da bankalarla

¹⁰² Emeklilik Şirketleri Kuruluş ve Çalışma Esasları Hakkında Yönetmelik Uyarınca Faaliyet Ruhsatı Başvurularında İzlenecek Esas ve Usullere İlişkin Genelge (Genelge No: 2003/01)

yapmış olduğu anlaşmalarla pazarlama ağını kurmuşlardır. Bankalar Türkiye'nin tüm bölgelerinde sahip oldukları şubeler aracılığıyla müşteri kitlelerine ulaşmayı hedeflemişlerdir. Bankalar şubelerinde görev yapan ve finansal piyasalarda tecrübesi olan personelinden satış aşamasında yararlanmaktadır. Bankanın yanı sıra sahip oldukları acentelerle de satışlarını desteklemektedirler. Ancak Bireysel emeklilik şirketlerinin sözleşmelerini satacak olan aracılar, mesleki yeterlilik, bilgi ve becerilerinin ölçülmesi amacıyla Hazine tarafından bir sınava tabi tutulmak ve bu sınavdan başarılı olmak zorundadırlar.¹⁰³

Genelde Bireysel Emeklilik Şirketleri işlemlerini ve dokümantasyon düzenlerini Bilgi İşlem Sistemi ve teknolojik imkânlar gibi bilişim yöntemlerini kullanarak, uzmanlaşmış kurumlar ile geliştirmektedir. Bireysel emeklilik şirketleri gelecek dönemlerde kar elde etmeyi düşünerek çeşitli pazarlama stratejileri belirlemişlerdir. Ancak şirketler bu stratejilerini şirketlerin kazanç dengelerinde uzun vadeli zarara neden olabilecek, yıkıcı rekabet şartlarını yok sayarak ve bireysel emeklilik sisteminin işleyişini zora sokmayacak biçimde uygulamaktadırlar. Şirketler kendi pazarlama stratejileri ve olumlu piyasa koşulları altında belirli dönemleri hedef olarak kümülatif olarak bilanço kârına ulaşabileceklerini düşünmektedirler. Bireysel emeklilik şirketlerinin temel amaçları arasında, hayat sigortalarında edindikleri tecrübeleri nitelikli işgücüyle birleştirerek, dâhil oldukları şirketler grubunun desteği ya da yapmış oldukları stratejik anlaşmalarla, kaliteli bir finansal hizmet sunmayı hedeflemektedirler.

Türkiye'deki Bireysel Emeklilik sisteminin hitap ettiği potansiyel müşteri oldukça fazla olmasına rağmen, tasarruf bilincinin tam yerleşmemesi ve kişi başına düşen milli gelirin, batı ülkelerinden daha düşük olması sistemi zora sokmaktadır. Yapılan araştırmalara göre, Türkiye'de Sosyal Güvenlik Kuruluşlarına tabi olan yaklaşık 6 milyon kişi ayda 100 dolar ve üstünü ödeyebilecek güce sahip kitlenin ikinci bir emeklilik gelirin ihtiyacı duyduğu görülmektedir. Ancak yine bu kitlenin bu

¹⁰³ http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1365. (10.04.2008)

durumla ilgili herhangi bir adım atmaması kuruluş aşamasındaki Bireysel emeklilik şirketlerini daha da tedbirli olmaya yöneltmektedir.¹⁰⁴

2.4.1. Türkiye’deki Bireysel Emeklilik Şirketlerinin Kuruluş Amacı

Türkiye’deki bireysel emeklilik şirketlerinin öncelikli kuruluş amaçları, genç nüfusun çokluğu, çalışanlardaki geleceğe yönelik güvensizlik, kurumsal bağlılık ve sadakat ile emeklilik sistemi arasında güçlü bir bağın varlığının olmasıdır. Kuruluş amaçlarından bir diğeri ise, özel emeklilik sisteminin Sosyal Güvenlik Sistemini takviye bir güç olarak desteklemesi gerekliliği gerçeğidir. Şirketler mevcut hayat sigortası sahiplerinin birikimlerini emeklilik sistemine aktarım yapmayı hedefleyerek yatırım kararı ile güvenilirlik arasında güçlü bir bağın varlığını amaçlayarak kurulmaları açıklanabilir.

Bireysel Emeklilik şirketleri belirlemiş oldukları vizyon, misyon ve değerleri yapılan SWOT (Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsat ve Tehditler) Analiziyle oluşturmaktadırlar. Bunun sonucunda şirketler zayıf ve güçlü yönlerini görerek kendi dengelerini kurmuşlardır.

Bireysel Emeklilik Şirketlerinin Pazar araştırmaları şu şekildedir;

2.4.2. Bireysel Emeklilik Şirketlerinin Pazar Değerlendirmesi

2.4.2.1. Toplam Pazar Büyüklüğü

Emeklilik şirketleri ülke çapındaki toplam pazar büyüklüğüyle ilgili tahminlerini çeşitli araştırma ve analizlerle belirlemeye çalışmaktadırlar.

- **Çalışan Nüfus**

Bireysel Emeklilik Sistemi’ne katılması düşünülen ve toplam kişi sayısının belirlenmesinde bağlı buldukları sosyal güvenlik kurumları ve istihdam edilip edilmemesine göre iş gücü değerlendirilir.

¹⁰⁴ http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1365. (10.04.2008)

- **Sosyal Güvenlik Kurumları**

Türkiye’de sosyal güvenlik kurumlarında istihdam edilen kişileri, bağlı buldukları sosyal güvenlik kurumlarının çalışanları oluşturmaktadır. Bununla birlikte herhangi bir sosyal güvenlik kurumuna bağlı olmayan kişilerin çoğunluğunun da, özel emeklilik kurumlarına kendi istekleri ile birikim yaptığı görülmektedir. Birikim yapan gönüllü sigortalılar, yani hayat sigortaları kapsamında prim ödeyen kişiler, bireysel emeklilik sistemi için potansiyel oluşturmaktadır. Bu kesim çalışan nüfus kapsamında değerlendirilmez ancak zorunlu ve gönüllü sigortalar dâhilinde, sosyal güvenlik kurumlarına prim ödeyen kişiler potansiyel katılımcı olarak düşünülmektedir.

- **Gelir Dağılımı**

Bireysel emeklilik pazarının büyüklüğü, bireysel emeklilik sistemine katılması beklenen kişi sayısı ve bu kişilerin yapacakları birikim tutarına bağlıdır. Bu nedenle, pazarın değerlendirmesi, Bireysel Emeklilik Şirketleri tarafından ülkemizdeki gelir dağılımına yönelik araştırmalarla tahmin edilmektedir. Bu tahminin amacı ise, sosyal güvenlik kurumlarına prim ödeyen kişilerin kullanılabilir gelirleri içinden, tasarrufa pay ayırıp ayıramayacakları yâda ayırmaları halinde bu payın ne kadar olacağıdır. Bu beklentileri Bireysel Emeklilik Şirketleri, Türkiye’deki sosyo-ekonomik gruplar, gelir dağılımı ve tüketim alışkanlıkları üzerine yapılan anket ve araştırmalarla netleştirmektedirler.

- **İş Gücüne Katılmayan Nüfus**

Bireysel Emeklilik Şirketleri, çalışan kesim içerisindeki olası katılımcılar dışında, çalışma çağına olan ancak işgücüne katılmayan kesimi de, Bireysel Emeklilik Sistemi için düşünmüşlerdir. İşgücüne katılmayan kesim, toplam çalışma dönemindeki nüfusun %48,1’ini oluşturmaktadır. Bu kesimin, %51,8’ini ev hanımları, % 13’ünü öğrenciler, % 11,5’ini emekliler ve % 10’nunu ise çalışamayacak durumda olanlar oluşturmaktadır. Türk toplumun iyi ve orta üstü gelir seviyesine sahip ailelerinde yaşayan ev hanımları da Bireysel Emeklilik Sisteminin potansiyel katılımcıları arasında olacağı düşünülmüştür. Şirketlerin bu tahminlerini doğru çıkararak en önemli veri SSK

için gönüllü sigortalar kapsamında prim ödeyen 1 milyona yakın kişinin bulunması düşünülebilir.¹⁰⁵

2.4.2.2. Pazar Bölümlemesi

Bireysel Emeklilik Şirketleri, Bireysel Emeklilik Pazarını bölümlere ayırabilmek için ülkedeki gelir dağılımıyla ilgili yapılan araştırmalar ve SSK prim tablosundaki verilerle pazar bölümünü yapmayı amaçlamışlardır. Pazar bölümlemesinin amacı ise potansiyel katılımcı olabilecek kişilerin sosyo-ekonomik gruplar şeklinde ayırarak tahmin yürütmeye çalışmışlardır.

Ayrıca, Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi'nin sosyal güvenliği destekleyici yararının anlaşılabilmesi için bireyler kadar, işverenlerin de çalışanları adına sisteme katkıda bulunmaları gerekmektedir. Pazar bölümlemesini yapan şirketler; pazarın potansiyel sınırlarını belirleyerek, bireysel ve kurumsal olarak ikiye ayırmışlardır. Genelde Pazar bölümlemesini SSK için prim ödeyen kişileri kurumsal pazar, diğer kurumlara prim ödeyen kişileri ve ev hanımlarını da bireysel pazar olarak düşünmüşlerdir.

Günümüzde ise; Hazine Sigortacılık Genel Müdürü Ahmet Genç, bireysel emeklilik şirketlerinin sistem başladığında yaptıkları fizibiliteye göre kara geçiş noktalarının, aralarındaki yoğun rekabetten dolayı bir-iki yıl uzadığını belirtmektedir.¹⁰⁶

Bireysel ve kurumsal olarak ayrılan potansiyel katılımcılar;

- **Bireysel Pazar**

Bireysel Emeklilik Şirketleri, bireysel pazarlarını ana başlık olarak dört grupta sınırlamayı uygun bulmuşlardır. Bunlar, SSK dışındaki kurumlara prim ödeyen çalışanlar, işverenler, kendi hesabına çalışanlar, ev hanımları olarak düşünülmüştür.

- **Kurumsal Pazar**

¹⁰⁵ Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Bireysel Emeklilik Pazarı Yapılabilirlik Raporu, 2001, s.13.

¹⁰⁶ <http://www.baskose.com/ShowArticle.aspx?writerId=548&articleId=6793> (16.04.2008)

Bireysel Emeklilik Şirketleri kurumsal pazarı, sosyo-ekonomik statüler ve SSK için prim ödeyenlerin yer aldığı; yerli ve çok uluslu şirketler olarak düşünmüşlerdir. Daha sonra bu şirketlerde, çalışan sayılarına göre, Büyük (500 ve daha üzeri çalışan) Orta (100 – 500 arası çalışan), Küçük (50 – 100 çalışan) ve Çok Küçük (20 –50 çalışan) olmak üzere alt gruplara ayrılmıştır.

2.4.2.3. Pazar Payı Büyüklüğünün İncelenmesi

Bireysel Emeklilik Sistemine katılması düşünülen, bireysel ve kurumsal pazar payı potansiyel Pazar payını tam olarak göstermektedir bu paya ek olarak gelecekteki belirli bir sürede sisteme dâhil olacak kişilerin kapsama alınması gerekmektedir. Bununla birlikte gelecekte oluşacak bu pazar payının hedefi olan kişilerin tamamına ulaşılması ve ulaşıldığı takdirde ise sisteme sıcak bakmayacakları düşünülerek pazar payını değerlendirmişlerdir. Toplam pazarın tahmin edilmesi sırasında;

- Ülke ekonomisine yönelik makro-ekonomik projeksiyonlar
- Demograflar tarafından, nüfus piramidine yönelik öngörülen değişimler
- Şirketlerin hayat ve sağlık sigortacılığı sektöründe edindikleri deneyimler
- Bireysel emeklilik sistemlerine geçen diğer ülkelerdeki uygulamalar

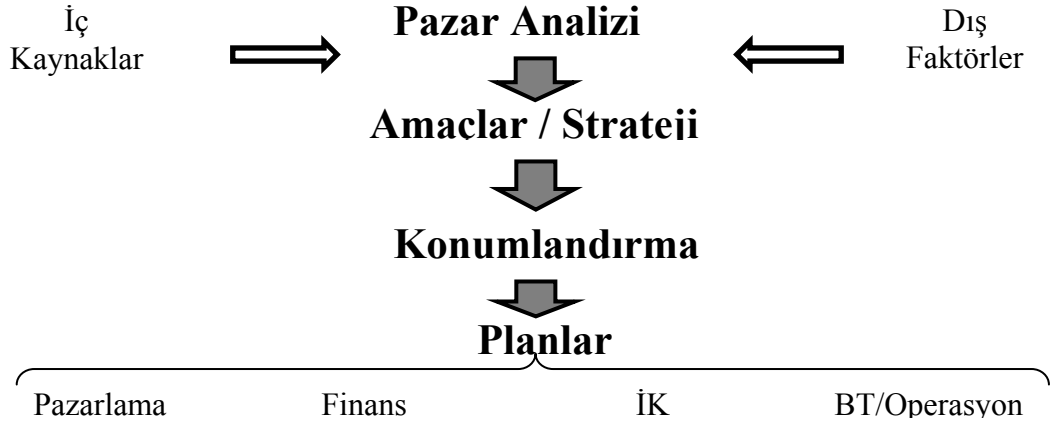
gibi unsurlardan yararlanmışlardır.

Aynı zamanda bu dağılımların diğer sosyal güvenlik kurumlarına prim ödeyenler için de farklı olmayacağı düşünülmüştür. Bu nedenle, gelecek yıllarda Bireysel Emeklilik Sistemi için potansiyel katılımcı olacak nüfus ile potansiyel katılımcı niteliğini kaybedecek nüfusun dengede olacağı tahmin edilmiştir.

Bununla birlikte şirketler, Bireysel Emeklilik Sisteminin temel mantığı olan gönüllülük esasının ilk on yıl içinde devamlılığı iyi yönde etkilemesinin yanı sıra onuncu yıldan sonra sistemde bulunan katılımcıların sistemden ayrılmayı yâda tasarruflarını durduracağı düşüncelerini yurt dışındaki Bireysel Emeklilik uygulama tecrübelerine dayanarak ortaya koymuşlardır.

2.4.3. Pazarlama Stratejisi

Bireysel Emeklilik Şirketleri pazar değerlendirme çalışmalarını tamandıktan sonra, hedeflenen pazar payına ulaşmak için şu adımları izlemektedir. Bkz. Şekil-4.



Şekil 4: Hedef Pazar Payına Ulaşım Adımları

Kaynak: Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Bireysel Emeklilik Pazarı Yapılabilirlik Raporu, 2001, s.24

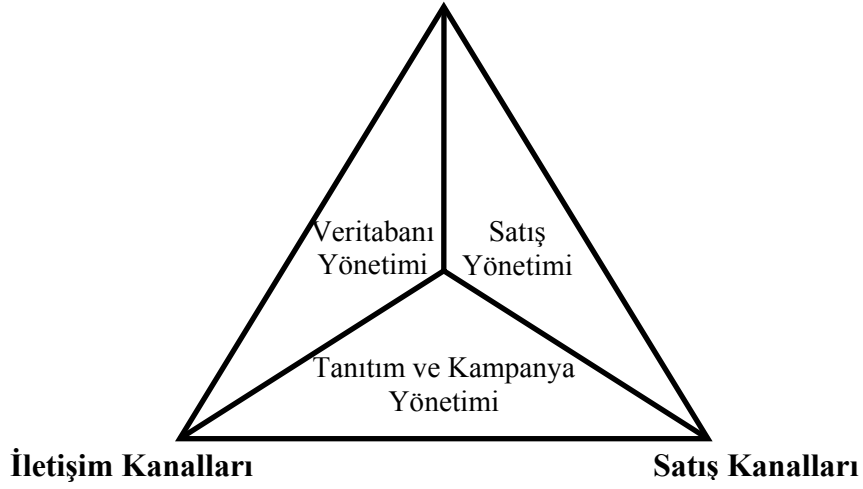
Şekilden de anlaşılacağı gibi, Şirketlerin hedeflerine ulaşmalarını, pazarlama, finans, insan kaynakları, bilgi teknolojileri ve operasyon planlarının daha sağlıklı gerçekleştirilmesi, Şirket amaç ve önceliklerinin belirlenmesini takiben geliştirilecek pazarlama stratejilerine bağlanmıştır.¹⁰⁷

2.4.3.1. Temel Bileşenler

Bireysel Emeklilik şirketlerinin müşteri istek ve memnuniyetleri merkezde olup, pazarlama stratejilerinin temel bileşenlerinin başında ise; kaynak (referans), iletişim ve satış kanalları gelmektedir. Bu bileşenler arasındaki ilişki Şekil 5’de gösterilmiştir. Bkz. Şekil-5.

¹⁰⁷ Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Bireysel Emeklilik Pazarı Yapılabilirlik Raporu, 2001, s.24-25.

Kaynak Yaratma



Şekil 5: Bireysel Emeklilik Şirketlerinin Pazarlama Stratejisinde Temel Bileşenler
Kaynak: Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Bireysel Emeklilik Pazarı Yapılabilirlik Raporu, 2001, s.27

Sözü edilen bu bileşenlerle birlikte, ürünler (emeklilik planlarının özellikleri, satış öncesi ve sonrası hizmetler vb), çevre faktörleri ve rakipler, şirketlerin pazarlama stratejisi geliştirilirken dikkate alınmaları gereken diğer bileşenlerdir.

2.4.3.1.1. Kaynak (Referans) Yaratma

Bireysel Emeklilik Şirketleri, kendi grup şirketlerinden alacakları destek ile hedef kitlelere uygun potansiyel katılımcıları belirleyerek avantaj elde etmeyi düşünmüşlerdir. Bireysel emeklilik sistemine katılması beklenen kişilerin belirlenmesi ve onlarla temasa geçilmesinin bir başlangıç olması nedeniyle, müşteri veritabanı ve yönetimi dikkat edilmesi gereken başlıca unsurlardandır. Şirketler temin edecekleri referans kaynaklarını yasal sınırlar çerçevesinde yaratmayı amaçlamışlardır. Referans kaynaklarına ulaşmayı zorluk derecelerine aşamalara ayırmışlardır. Başlangıçta kendi şirket gruplarına ait sigorta, finans, iletişim ve bilişim şirketlerinin mevcut müşterilerini hedeflemişlerdir. Şirketler potansiyel katılımcı havuzlarını doğrudan ve tele pazarlama yöntemleriyle büyütmeyi düşünmüş ve kitlesel pazarlamayla da desteklemeyi amaçlamışlardır.

2.4.3.1.2. İletişim Kanalları

Bireysel Emeklilik Şirketleri, potansiyel müşteri havuzundaki kişilere, modern iletişim kanalları ile ulaşmayı amaçlamışlar. Bununla birlikte satış kanalları ile koordinasyon içinde çalışma ve satış sonrası hizmetlerin kalitesi açısından da yine bu iletişim kanallarını kullanmışlardır.

2.4.3.1.3. Satış Kanalları

Bireysel emeklilik sisteminin tanıtılması ve çalışanların, işverenlerin ve bireysel yatırımcıların, bireysel emeklilik sistemine katılımları şirketlerin satış kanallarıyla mümkündür. Bu kanallar geniş ve nitelikli satış örgütleri, nitelikli acenteler ve şirketlerinin kendi gruplarında bulunan finans kanallarıyla sağlanmaya çalışılmıştır. Aşağıdaki tabloda bunu görebiliriz.

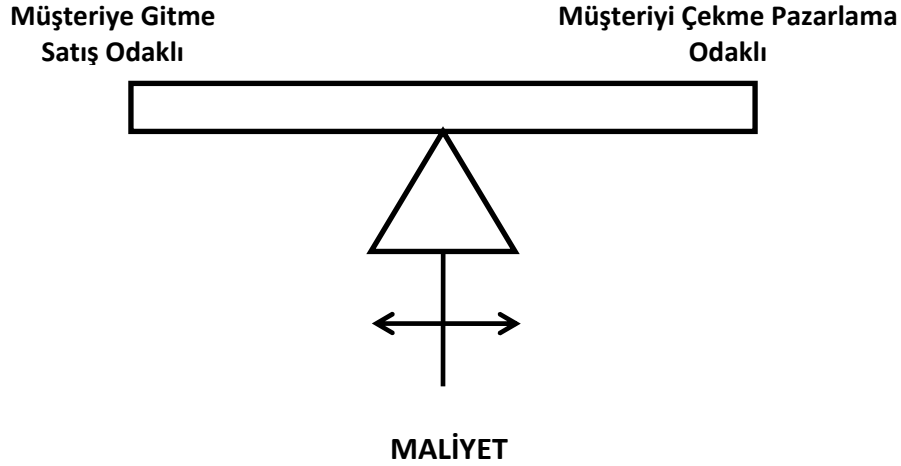
2.4.3.1.4. Bireysel Emeklilik Ürünü

Bireysel Emeklilik Şirketleri'nin oluşturacakları Bireysel Emeklilik ürün seçenekleri, müşterilerin istekleri, satış kanallarının niteliği, teknolojik altyapılar, insan kaynağının verimi ve şirketlerin mali gücüyle yakından ilişkilidir. Sunulacak ürün; emeklilik planlarının özellikleri ile satış öncesinde ve sonrasında verilecek hizmetler bakımından önem arz etmektedir. Şirketler Ürünlerini rekabet ortamında genel olarak, basit kolay sunulabilir ve esnek ve çok seçenekli olarak sunmaktadırlar. Şirketler ürünlerini bireysel emeklilik sisteminde bulunan rakiplerine karşı ayrıntılı analizler yaparak ulaşılan sonuçlara göre ürün pazarlama stratejilerini belirlerler.

2.4.3.2. Temel Bileşenler Arasındaki Dinamikler ve Strateji

Bireysel Emeklilik Şirketleri temel bileşenlerini belirlendikten sonra, bu bileşenler, kaynaklar, kısıtlar ve bunların arasındaki ilişki ve dinamikler sorgulanır. Şirketler, pazar hedeflerine ulaşmak için en uygun stratejiyi, bu sorgulama sonucunda belirlerler. Ancak şirketler bu stratejiyi belirlerken bir takım yöntemlere başvururlar. Bunlar; satış kanalının müşterinin bulunduğu noktaya gitmesi anlamına gelen “Satış

Odaklı” yöntem ile müşterinin satış noktasına doğru çekilmesi anlamına gelen “Pazarlama Odaklı” yöntemdir. Bkz. Şekil-6.



Şekil 6: Bireysel Emeklilik Şirketlerinde Pazarlama Yöntemleri

Kaynak: Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Bireysel Emeklilik Pazarı Yapılabilirlik Raporu s.31.

Şirketler, yöntem seçimlerini yaparken, , birinin diğerine göre daha çok kullanılması maliyeti ve bu maliyetin ürünün tanıtılmasında satış ekiplerine verilecek komisyon maliyetlerini kıyaslamaktadır. Bireysel Emeklilik sektöründe genellikle “Satış Odaklı” yöntem, aracıyı özendirmeye yönelik, “Pazarlama Odaklı” yöntem ise potansiyel müşteriyi özendirmeye yönelik yöntemlerdendir. Satış odaklı yöntemde, şirketler nitelikli satış örgütüne gereksinim duyarlar. Nitelikli satış örgütü kurmak ve yönetmek şirketlere ağır bir maliyet anlamına gelmektedir. Ancak şirketler maliyet açısından yüksek olan bu yöntemi kullanmak zorundadırlar. Bunun sebebi ise; tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de hayat sigortacılık ürünlerinin “satın alınan” değil “satılan” ürünler olmasıdır. Bu nedenle, müşteriyi satış noktasına çekmek ancak, iyi tasarlanmış ve uygulanmış pazarlama aktiviteleriyle mümkündür. Şirketler toplumun hayat sigortacılığına bakışını göz önüne aldıklarında, seçilen bu yöntemin de yüksek maliyetler gerektirdiğini bilmektedirler. Bireysel emeklilik ürünlerinin, hayat sigortacılığı ürünlerine oranla toplum tarafından daha sıcak karşılanacağına inanmaktadırlar. Şirketler pazarlama odaklı yöntemle tüm müşterilerin satış noktalarına

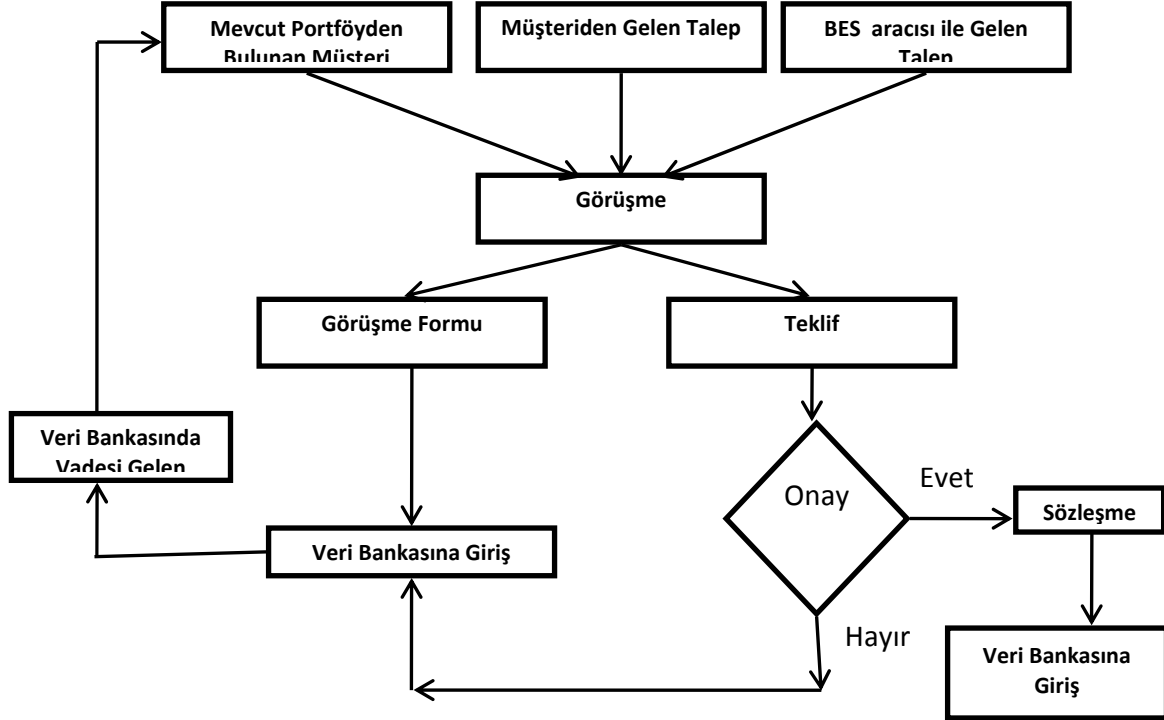
çekilmesinin mümkün olamayacağını düşünerek, pazarlama ve satış odaklı yöntemleri birlikte kullanılmayı uygun bulmuşlardır.

2.4.3.2.1. Kurumsal Satış

Bireysel Emeklilik Şirketleri kurumsal satışlarını, Bireysel Emeklilik Aracıları Hakkında Yönetmeliğin 5. Maddesine uyumlu olarak, Kurumsal Satış Departmanları ile yapmaktadırlar. Bireysel Emeklilik Sistemi'nin tanıtımını, çok uluslu büyük kurumlar ile yerli büyük kurumlar olarak bölümlenmişlerdir. Bu bölümlenme amaçlarının başında çok uluslu kurumların, yurtdışında benzer emeklilik planlarına sahip olması ve ülkemize yeni girecek olan Bireysel Emeklilik Sistemi'ne de sıcak bakmaları düşüncesidir. Bireysel emeklilik tecrübelerini kendi ülkelerinde yaşamış olan çok uluslu kurumlar, özellikle son yıllarda, personellerine ek faydalar sağlamak amaçlı taleplerde bulunmakta ve sistemin vergi avantajını kullanmak istemektedirler. Çok uluslu kurumların sisteme dâhil olmalarının sonucunda, serbest piyasadaki rekabet koşulları arttığı için, benzer uygulamalara yerli kurumlarında katılması düşüncesi öne çıkmıştır. Bu nedenle şirketler, gerek çok uluslu, gerekse yerli kurumlara ulaşırken, kurumsal müşteri potansiyellerini yaratmışlardır. Şirketlerin kurumsal müşteri potansiyellerini yarattıkları bir diğer kaynak ise iştirakleri olan banka ya da finans kuruluşlarının ilgili departmanlardaki uzmanlardır. Şirketler, yerli kurumlardaki işverenlerin başlangıçta, çalışanları adına katkı payı ödemekte fazla istekli davranmayacakları ihtimaline karşı, toplu sunumlar yapmayı ve çalışanların bireysel olarak sisteme katılmalarını özendirme hedeflemişlerdir. Şirketler potansiyel müşterilere yapılacak bu sunumları kendi acenteleri ve satış ekipleri aracılığıyla yüz yüze gerçekleştirmeyi planlamışlardır. Gerçekleşen bu görüşmelerin süreçleri ve sonuçları da elektronik ortamda izlenerek kayıt altına alınması düşünülmüştür.

Kurumsal pazarının gelişiminin bireysel pazara göre daha yavaş olduğu bir gerçek. Bunun da çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Kurumsal pazarda karar verme sürecinin daha uzun olması, sektörlerde öncü firmaların genellikle çok uluslu firmalardan oluşup bunların onay mekanizmalarının uzunluğu nedeniyle pazarın yavaş hareket ettiği söylenebilir. Bunlara ek olarak bazı mevzuatsal düzenlemelerin de

uygulamayı kolaylaştırmak açısından bu süreci hızlandırıcı olacağını umulmaktadır.¹⁰⁸
Bkz. Şekil-7.



Şekil 7: Bireysel Emeklilik Şirketlerinde Kurumsal Satış İş Diyagramı

Kaynak: Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Bireysel Emeklilik Pazarı Yapılabilirlik Raporu, 2001, s.33

2.4.3.2.2. Bireysel Satış

Bireysel emeklilik şirketleri, pazardaki satışlarını, Bireysel Emeklilik Aracıları Hakkında Yönetmeliğin 5. Maddesi çerçevesinde çeşitli kanallar aracılığıyla gerçekleştirmeyi planlanmışlardır. Bireysel Emeklilik Sistemi'nde daha etkin ve yaygın satış yapabilmek için, şirketler hayat sigortacılığı kadrolarını, Hazine Müsteşarlığı'na yaptıkları müracaat sonrasında bireysel satış kadroları ile bir çatı altında toplamışlardır.

Bireysel emeklilik şirketlerinin kurucu ortakları arasında yer alan banka, aynı zamanda, tali acente olarak da faaliyet göstermektedir. Bunun sebebi ise banka ile bireysel emeklilik şirketinin arasında doğal olarak kurulan stratejik işbirliğidir. Şirketlerin bu işbirliğiyle hedefleri bankanın müşteri potansiyelinden en üst seviyede yararlanma düşüncesidir. Bankada seçilen şubelerde emeklilik şirketinin satış

¹⁰⁸ http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3536 (22.04.2008)

personelinin bulundurulması ve yapılacak olan kampanyaları düzenlemesi, tanıtması ve satış yapılması işbirliği sağlanması düşünülmüştür.

2.4.3.2.3. Diğer Araçlar

Bireysel emeklilik şirketleri kendi acenteleri aracılığıyla kitlesel pazarlama (tanıtım, tutundurma, halkla ilişkiler vb) araçlarının, satış gücüne önemli destek vereceğini öngörmüşlerdir. Acentelerin kendi müşteri portföyü yaratma çalışmalarının ve bireysel emeklilik ürünlerini daha rahat tanıtımalarında kolaylık sağlayacağı düşünülmüştür. Bu amaçla, aracılar gerekli yönlendirmeleri yapmayı ve eğitim desteği vermeyi öngörmüşlerdir. Şirketler bu adımları gerçekleştirirken de yasalar çerçevesinde tamamlayıcı eğitimler verilmesini amaçlamışlardır.¹⁰⁹

2.4.3.3. Satış Kanalları Performansı

Şirketler pazarlama stratejileri çerçevesinde; satış kanallarının performans senaryolarını üretmişlerdir. Bu senaryolar iyimser, kötümser ve normal beklenti olacak şekilde düşünülmüştür. Şirketler stratejilerini normal senaryoyu temel alarak hareket etmeyi öngörmüşlerdir. Bu öngörüye göre; satış kanalı, referans kaynağı ve iletişim kanalı arasındaki etkileşim, aramanın randevuya dönüşme oranı, satış odaklı yaklaşım– pazarlama odaklı yaklaşım ayrımı, günlük görüşme sayısı ve görüşmenin satışa dönüşme oranı senaryonun işleyişini doğrudan etkileyecektir.

2.4.4. Bireysel Emeklilik Şirketlerindeki Dağıtım Kanalları ve İşleyiş Yapısı

2.4.4.1. Bireysel Emeklilik Şirketlerindeki Dağıtım Kanallarının İşleyiş Yapısı

Emeklilik şirketlerinde bireysel emeklilik sözleşmelerinin satışı 7 farklı satış kanalıyla yapılmaktadır. Bunlar satış şekillerine ve yöntemlerine göre değişiklik göstermektedir. Emeklilik planları, şirketin kendi personeli ile müşterilere direk olarak

¹⁰⁹ Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Bireysel Emeklilik Pazarı Yapılabilirlik Raporu, 2001, s.30–37.

satabileceği gibi banka, acente veya diğer finans kurumları aracılığıyla satılabilmektedir.

Satışın gerçekleşmesini sağlayan dağıtım kanallarından şirket içi dağıtım kanalları ise öncelikli olanıdır. Emeklilik sözleşmesi, ancak bilgili, deneyimli ve uzman kişilerce bireysel emeklilik müşterilerine satılmalıdır. Bunun için şirketler, satış kadrolarını bu yapıdaki insanlarla kurmalıdırlar. Gerek direk, gerekse aracı vasıtasıyla yapılacak olan emeklilik planlarının deneyimli ve eğitimi aracılarda yapılması ve doğru dağıtım kanallarıyla hareket edilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla şirketler dağıtım kanallarını oluştururlarken aşağıdaki noktalara dikkat etmek zorundadırlar.

- Emeklilik şirketlerinin büyük veya küçük olması, satış teşkilatının yapısı ile yakından ilgilidir.¹¹⁰ Küçük şirketler emeklilik sözleşmelerini sadece kendi ücretli kadrosu ile satabilirler ancak bu büyük şirketler için bu son derece zordur ve daha geniş bir satış kadrosuna ihtiyaç duyarlar. Bu durum büyük bir maliyet gerektirdiğinden, sözleşme satışı daha çok tesis edilen acenteler ve banka vasıtasıyla yapılabilir.

- Emeklilik şirketinin satış politikası da kadro yapısını belirleyen etmenlerden biridir. Bazı şirketler acentelik teşkilatı ile satış yapmaktansa direk satış yapmayı tercih eder ve satış kadrolarının alt yapısını buna göre hazırlar. Örneğin, müşteri ile yüz yüze iletişimde bulunmak üzere şirket içinde satış birimleri oluşturur.

- şirketin büyüme politikası satış kadrolarının kurulması aşamasında dikkat edilmesi gereken noktalardan biridir. Bazı şirketler mevcut portföyünün korunmasından yana olup, büyümeyi hiç düşünmezler. Böyle şirketler sağlam bünyeli olurlar ancak büyümeyi sağlayamazlar. Diğer yandan, bazı şirketlerde dar düşünce yapılarını kaldırıp kendilerine normalin üstünde büyüme hızı ve hedef tespit ederler ve bu sayede belirledikleri hedefe varmak ve büyük bir katkı payı artışı sağlamak için, kadrolarını geniş bir tabana yaymayı ve acentelik ağı kurmayı düşünürler. Belki bu durumda şirketler, risk devir almada daha belirsizlik içine girmektedir ancak daha çok satış noktasına ulaşabilmesinden dolayı daha çok üretim gerçekleştirmiş olur.

¹¹⁰ Muzaffer Aktaş, **Sigorta İstihalciliği**, Londra 1992, s.10.

- Şirketlerden bazıları ise belirli özel branşlarda uzmanlaşmış durumdadırlar. Sadece belirli kollarda faaliyet gösterirler. Bu durumda satış için dar bir kadro yetebilmektedir. Fakat tüm alanlarda çalışan şirketler, satış için çok geniş bir kadroya ihtiyaç duyarlar. Bunun için de sadece kendi personelinden oluşan direk satış kadrosu yerine geniş acente teşkilatı kurmak zorundadırlar.

Şirketler yapılarını, büyüklüklerini, politikalarını ne şekilde belirlerse belirlesinler emeklilik planlarını ve diğer ürünlerini satabilmek için, kendi bünyelerinde satış teşkilatlarını kurmak zorundadırlar. Satış, mutlaka uzmanlaşarak ve kadrolaşarak yapılmalıdır.

Diğer taraftan, sözleşme üretiminin çok daha iyi oranlara çıkması ve sözleşme üretim bilincinin en iyi seviyelere ulaşması için, şirketlerin bünyesinde bulunan direk satış birimlerinin yerine acentelik sistemi oluşturulmalıdır. Bunun amacı ise şirketlerin, acenteleri kendi direk satış örgütü gibi çalıştırmalarıyla mümkün olur.

2.4.4.2. Bireysel Emeklilik Şirketlerinde Dağıtım Kanalları

Günümüzde imalat ve hizmet sektöründe üretilen mal ve hizmetlerin satışı, imalatından veya üretiminden daha zor ve külfetlidir. Mal veya hizmetin nasıl üretileceği değil nasıl pazarlanacağı ve satılacağı sorusu şirketleri zorlamaktadır.

Bu nedenle günümüzdeki modern pazarlama anlayışında, ister mal isterse hizmet olsun pazarlanan hedef tüketici ve müşterinin sorununun çözümüdür.¹¹¹

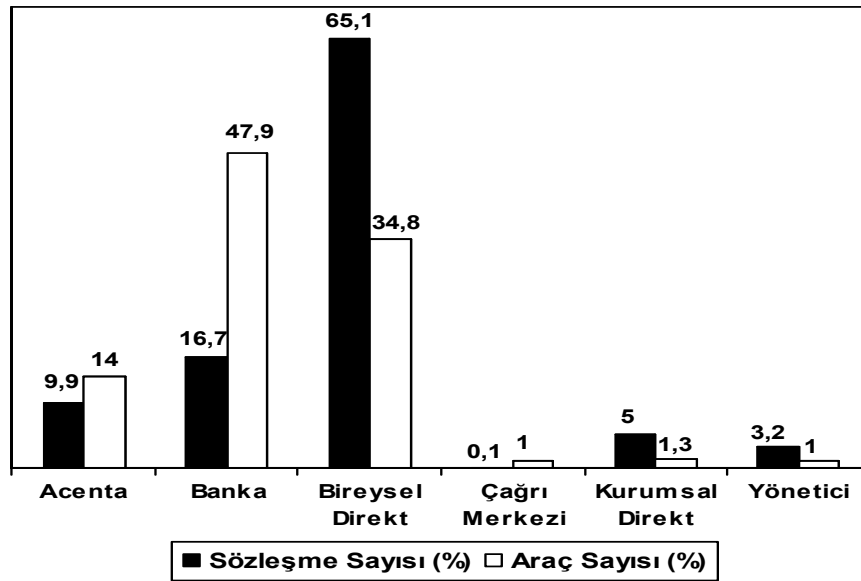
Bireysel emeklilik sistemi, insanların sosyo-ekonomik dengelerinin emeklilik dönemlerinde bozulmasına karşılık bir tamamlayıcı sistem olarak devreye girmektedir, Bu nedenle bireysel emeklilik satıcısının müşterisine geleceğin belirsizliğini ve ekonomik zorlukların önemini fark ettirilmelidir. Gelecek kaygısı, endişesi ve stresine küçük bir tasarruf adımı olan emeklilik sözleşmesi ile yakalayabileceğini hissettirmeli ve sisteme dâhil olmasına yardımcı olmalıdır.

¹¹¹ Muhittin Karabulut, **Sigorta Pazarlaması**, İstanbul, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 1988, s.2.

Diğer bir değişle emeklilik satış ekipleri, insanların bugünkü yaşam koşullarının yani hayat standartlarının emeklilik dönemlerinde de korumasına yönelik bir tasarruf olduğunu aktarmalıdır. Bu tasarruf sisteminin ise emeklilik planlarında seçilmiş olan fonlama sistemini ve teknik detayları anlatarak müşteriye yönlendirmelidirler.

Bu nedenle, şirket ve kuruluşlar ürettikleri mal ve hizmetleri satmak için kendi içlerinde en etkili satış kanallarını oluşturmak ve organize etmek zorundadırlar.

Emeklilik şirketlerinin faaliyetlerinde son derece önemli olan bu satış kanallarını yedi grup altında toplayabiliriz. Bkz. Grafik-4.



Grafik 4. Sözleşme ve araçların dağıtım kanallarına göre dağılımı (%) Ocak 2008
Kaynak: Emeklilik Gözetim Merkezi, 2007 Faaliyet raporu

- **Emeklilik Şirketlerinde Acentelik Sistemi**

Bireysel emeklilik şirketine tabi bir sıfatı olmaksızın, belli bir bölge içinde, Bireysel emeklilik şirketlerinin nam ve hesabına bireysel emeklilik sözleşmelerine aracılık eden veya bunları bireysel emeklilik şirketleri adına yapmayı meslek edinen,

sözleşmenin akdinden önce hazırlık çalışmalarını yürüten ve sözleşmenin yürürlüğe girmesiyle ile de bireysel emeklilik aracılık hizmeti başlayan gerçek veya tüzel kişiler.¹¹²

Acente, emeklilik şirketi ile bireysel emeklilik sözleşmesi sahibi katılımcısı arasındaki ilişki ve iletişimi koruyan bir üretim mekanizmasıdır. Bu nedenle bir emeklilik şirketinin aracılığını yapabilmektedir. Acente Hazineden yetki alarak bireysel emeklilik şirketlerinin altında bireysel emeklilik aracısı olarak katılımcılarını emeklilik planlarına dâhil eder ve takibini sağlar.

Acente, günlük ve haftalık çalışma sistemiyle müşteri ziyaretlerini gerçekleştirebilmektedir. Bu ziyaretler müşterinin katkı paylarının makbuzlarını teslimden ibaret olmamalıdır.

Acente, sadece büyük ve hatırı sayılır müşterilerle çalışmamalı, müşteri portföyündeki küçük ve orta ölçekli müşterilerle de iletişimi koparmamalıdır. Bununla birlikte faaliyetlerini sahip olduğu müşteri portföyüyle kısıtlamamalı, müşterilerinden alacağı referanslarla yeni müşteri edinme konusunda da gayret içinde olmalıdır.

Çalışmalarını mutlaka bir bütçe ve plana göre yürütmek zorunda olan acentenin başarısı, sadece katkı paylarından almış olduğu prim seviyesiyle değil katılımcıları doğru zamanda doğru şekilde birikimlerinin değerlendirilmesi aşamasında da bilgilendirmesi ve yönlendirilmesiyle de ölçülmelidir.

Acente mevcut emeklilik planlarının fonlar aracılığıyla getirilerini takip ederek katılımcılara birikimlerini istedikleri seviyede tutmalarını tavsiye eder ve katılımcıların memnuniyetleriyle birlikte sisteme dâhil olacak muhtemel katılımcılarını da sisteme dâhil ederek bireysel emeklilik üretimini arttırmayı hedeflemelidir.

Acente, hedef katılımcıların veya müşterisinin emeklilik ihtiyacını teşhis edebilmeli ve ona uygun emeklilik planını sunabilmelidir ayrıca satış öncesinde mutlaka bir ön hazırlık yapmalı ve referanslardan faydalanmalıdır.

¹¹² http://www.egm.org.tr/sozluk/terimler_sozlugu_tr_tr.htm (8.05.2008)

Acente, müşterilerinin bulunduğu yerlere giderek muhtemel katılımcıları sisteme dâhil edebileceğine inanmalıdır ve bir ziyaretten sonuç alamamışsa o müşteri için gerekli olan sonraki görüşmeleri de gerçekleştirmelidir. Aynı zamanda tasarruf miktarı az olan müşteri ile uğraşmanın verimsiz olacağı düşüncesinden uzaklaşmalı ve profesyonel olarak hareket etmelidir.

Acentelik sisteminde emeklilik şirketi sözleşmeleri bir acentelik sözleşmesi ile şirketine bağladığı acente kanalıyla satılır. Bu hizmetlerden dolayı da acenteye kanunen tespit edilmiş oranlarda ve gerçekleştirdiği satış üzerinden komisyon verir.

Acentelik sisteminde şirketler, normal acente, ayrıcalıklı acente şeklinde organize olmuştur; bu organizasyondan normal acentelik sisteminin çalışma şekli şirketle yapmış olduğu antlaşmalar çerçevesinde belirli koşullara bağlanmıştır. Ayrıcalıklı acentede ise şirketin kendisine sağlamış olduğu olanakların tamamen kendisine özel olması durumudur. Bu sistem, acentenin o bölgedeki muhtemel katılımcı potansiyelini verimli kullanabildiği ölçüde sağlıklı bir şekilde yürür. Bunun için şirketler, acente örgütünü mümkün olduğunca geniş tutmak zorundadır. Ancak acente, bölgesindeki potansiyeli verimli bir şekilde kullanamadığı takdirde emeklilik şirketi o bölge için ikinci hatta gerekirse üçüncü acenteyi tayin edebilir.

Bireysel emeklilik şirketi, acentelik sistemini kurarken kendi bünyesinde çeşitli kademelerde bulunan satışçıların, yaratmış olduğu müşteri portföyü ve şirket kariyer seviyesine göre normal ya da ayrıcalıklı acentelik şartlarını kendi iç tüzüğünde belirler. Bunun nedeni ise emeklilik sözleşmelerinin hazineden yetkisini almış bireysel emeklilik şirketlerinin kendi acenteleri olarak bireysel emeklilik ürününün kuruluşunu ve oluşacak tüm sorumluluğun öncelikle acentenin daha sonra ise şirketin sorumlu olacağı gerçeğidir.

Emeklilik gözetim merkezinin verileri incelendiğinde acentelerin sistemde sahip oldukları payın direk satış ekipleri ve bankalardan sonra üçüncü sırada yer almaktadır. Bu nedenle acentelerin ve bireysel emeklilik sistemindeki payının dört yılı

aşkın geçmişinde pek fazla değişime uğramadığı gözlemleniyor. Bu noktada acentelerin sistemdeki paylarının bireysel emeklilik sistemi ile paralel gittiği gözlemleniyor.¹¹³

Bireysel emeklilik sisteminin en etkin dağıtım kanallarından olan acentelerin bireysel emeklilik sistemine olan inançlarına bakıldığında güven eksikliği gerçeği bulunmaktadır. Bu noktada acente kanallarını güçlendirmek isteyen emeklilik şirketlerinin katılımcılarından önce acentelerini bireysel emeklilik sisteminin sağlayacağı avantajlara inandırmalıdır. Ancak sisteme güven duyulmuş olursa bile acentelerin alışkanlığının daha ağır bastığı gözükmektedir. Bireysel emeklilik şirketlerini öncelikle şirket, sistem ve acente arasında bir bağ oluşturmalarının gerekliliği hissedilmektedir. Acentelerin aktif pazarlamaya pek zaman ayıramıyor olmaları da bireysel emekliliğin satışını engelleyen sebepler arasında bulunmaktadır. Bu nedenle şirketler acentelerinin işlerini kolaylaştırıcı önlemler alması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.¹¹⁴

- **Emeklilik Şirketlerinin Banka Satış Sistemi**

Bireysel emeklilik şirketleri, günümüzde satış kanallarının en önemli bacağı olarak kendi finans gruplarından destek almaktadırlar. Bu desteğin başında ise kendi banka kanalları bulunmaktadır. Büyük bir portföy sahibi olan bankalar bu portföylerini referans kaynağı olarak muhtemel emeklilik katılımcılarına dönüştürebilirler. Bankalar müşterileriyle kredi-borç zincirinden dolayı sıkı ilişki içindedirler buda bankaların müşterilerine emeklilik planlarını sunma ve dâhil etmelerinde kolaylık sağlamaktadır. Banka tarafından sunulan finansal hizmetlerin sağlamış olduğu faydalar aracılığıyla da müşterinin bireysel emeklilik planı açılabilir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus, bankanın emeklilikten sorumlu personelinin emeklilik sistemini ve planlarını benimsemesi, sevmesi ve özellikle teknik bilgisinin yeterli olması gerekliliğidir. Çünkü genel olarak tasarruf ve emeklilik dönemi için para biriktirme bilincinden yoksun, emeklilik sözleşmesine verdiği miktarları boşa giden bir para olarak

¹¹³ Derya Altuntepe, “Acentelerin BES’ teki Payını Etkileyen Faktörler”, BEST(Bireysel Emeklilik ve sigorta Tanımı) Dergisi, Sayı:50, Mart 2008, s. 49.

¹¹⁴ Derya Altuntepe, “Acenteler BES’İ Nasıl Görüyor ve Neden Satmıyor”, BEST ACENTE (Bireysel Emeklilik ve sigorta Tanımı) Dergisi, Mart 2008, s. 18.

gören banka müşterisinin sisteme gerçek dâhil olacağı tasarruf miktarından girmemesi önemli bir tahakkuk yani üretim kaybına neden olacaktır.

Bugün bazı bankalar emeklilik işlemleri için sadece bir veya iki personelini görevlendirirken, diğer bankalar özellikle kredi ve ihtisas bankacılığı yapan bankalar emeklilik faaliyetleri için ayrı bir bölüm oluşturmuşlardır. Emeklilik işlemlerini ayrı bir bölüm halinde yürüten bankalar kendi müşterilerinin emeklilik sözleşmelerini yaptıktan sonra tıpkı bir profesyonel acente gibi aktif emeklilik pazarlaması yaparak emeklilik portföyünü arttırmaktadırlar.

Bu nedenle, bireysel emeklilik sektöründe bulunan ancak böyle bir referans kaynağına ulaşamayan diğer bireysel emeklilik şirketleri ise bankanın sahip olduğu bu referans kaynağından yararlanabilmek için banka referansını kullanabilen bireysel emeklilik şirketleri ile birleşmelere yönelmişlerdir.

- **Diğer Finansal Kuruluşlar Tarafından Yapılan Aracılık Hizmeti**

Bireysel emeklilik şirketleri, muhtemel bireysel emeklilik müşterilerine öncelikle kendi referans kaynakları aracılığıyla ulaşırlar. Emeklilik sözleşmesi satma yetkisi almamış olan diğer banka ve finansal kuruluşlar ise sahip olmuş oldukları referans kaynaklarını emeklilik şirketleriyle paylaşmaktadır.

Bu hizmeti karşılığında, acente ya da diğer satış kanallarına benzer ancak farklı bir antlaşma ile portföylerini kullanılmaktadır. Yapılan antlaşma çerçevesinde her iki taraf için yapılan aracılık hizmetinin son bulması durumunda, mevcut bulunan emeklilik sözleşmelerinin sorumluluğu kanunlar çerçevesinde belirlendiği şekilde emeklilik şirketi için devam etmektedir.

Söz konusu banka, bankalar ya da finansal kuruluşlar adına çalışan personelin bireysel emeklilik sözleşmesi akdetme yetkisini hazine müsteşarlığından almış olması gerekmektedir.

- **Brokerler**

Broker, bireysel emeklilik şirketlerinin bankadan sonra en büyük dağıtım kanalı olarak açıklanabilir. Günümüzdeki brokerlerin uzmanlık alanları sadece sigortadır. Bireysel emeklilik sisteminde sigortacılık kadar uzmanlaşmamıştır. Bu nedenle brokerlik kavramını ancak dünyadaki diğer uygulamalarından yola çıkarak tanımlamak mümkündür. Brokerlik, sigorta ve reasürans piyasasında yalnız sigorta ve bireysel emeklilik aracılığıyla uğraşan ve profesyonel bir şekilde müşterinin tarafında bulunan sigorta ve bireysel emeklilik satıcısı olarak tanımlayabiliriz.

Broker bir sigorta şirketi ya da emeklilik şirketi olmadığı gibi müşterinin kendisine ulaşmasının yanı sıra kendisinin de müşteriye yaratıp çalışabilmesine olanak sağlayan bir araçtır. Brokerin temel özellikleri dâhil olacağı ya da satın alacağı ürüne karşı müşteriye bilgilendirmesi, hani şartlarda hangi ürünü ya da planı seçmesi gerektiğini tavsiye ederek müşterinin yanında bulunmasıdır. Eğer müşteri bireysel emeklilik planlarına dâhil olmak isterse broker aracılık bilgisi ve uzmanlığını kullanarak müşteri için en makul ve en uyumlu bireysel emeklilik planını seçmesine yardımcı olur.

Broker bireysel emeklilik katılımcısının yanında olarak kendisini yönlendirir ve uzun vadeli olan bu tasarruf sürecinin her anında müşterinin yanında olur. Eğer broker müşterisine yapmış olduğu aracılık ve bilgi verme fonksiyonlarını iyi bir şekilde yerine getirmemişse ve müşteride bu durumdan zarar görmüşse broker bu zararı karşılamak zorundadır. Bunun sebebi bireysel emeklilik katılımcısının broker dan yüksek derecede tecrübe ve bilgi isteme hakkına sahip olmasıdır.

Broker diğer araçlar gibi çalışmalarının karşılığı olarak bireysel emeklilik şirketinden komisyon alır. Komisyon bireysel emeklilik antlaşması çerçevesinde katılımcı tarafından yatırılan katkı payının belirli bir yüzdesi oranı olarak belirlenir. Broker profesyonel konumu ve katılımcıya olan sorumluluklarından dolayı komisyon oranları diğer araçlara göre daha yüksektir.

Broker diğer araçlardan farklı olarak birçok emeklilik şirketiyle çalışabilmektedirler. Broker aracılık belgesini hazineden alarak, her bir emeklilik

şirketinin aracılık hizmetini yapabileceğini gösteren yetki ibaresini bu belgede belirtmek zorundadır.

- **Emeklilik Şirketleri ve İnternet**

Türkiye’de potansiyel hedef kitlenin emeklilik bilinci ve bireysel emeklilik sektörüne yönelik yabancı kaynaklı kitlelerin ilgisi giderek artmaktadır. Bireysel emeklilik şirketleri de bu ilgiyi yakalayabilmek için sektörde yaşanması beklenen muhtemel değişiklikleri yapmasını zorunlu kılmıştır. Bu nedenle emeklilik şirketleri kendi iç yapılanmalarını yeniden düzenlemek ve sektörün gelişimine ayak uydurmak için çeşitli uygulamalarla cevap vermeye çalışmışlardır. Bu nedenle şirketler, muhtemel bireysel emeklilik potansiyelini de göz önünde bulundurarak tüketici ihtiyaç ve beklentilerini ilk sırada tutmaya, farklı alternatifleri en hızlı şekilde sunmaya çalışmaktadırlar. Ancak şirketler tüketiciye ulaşmakta kullandıkları dağıtım kanallarından interneti çok fazla kullanmamaktadırlar. Şirketler internet üzerinden daha ziyade web siteleri üzerinden kurumsal bilgilerine, yapısal göstergelere ve tüketicilere sundukları ürünler hakkında bilgilere yer vermektedirler. İnternet hemen hemen her sektörde bir pazarlama aracı olarak kullanılmaktadır. Bireysel emeklilik şirketlerinde ise bu durum satış ve pazarlama faaliyetleri yerine tanıtım ve satış sonrası hizmet olarak kullanılmaktadır.¹¹⁵

Bireysel emeklilik şirketlerinden bazılarının geleneksel pazarlama ağı kurmanın maliyet ve zaman kaybından dolayı alternatif dağıtım kanallarına yöneldikleri gözükmektedir. İnternetin tüm hedef kitlenin günlük hayatının bir parçası olması bireysel emeklilik sözleşmelerinin satışı ve sonraki aşamalarında ilerleyen zamanlarda bankacılık sektöründeki gibi kullanılacağı düşüncesi şirketler için bu dağıtım kanalı alternatifini cazip kılmaktadır. Ancak şirketler internet üzerinden yapılmasını düşündükleri satış ve pazarlama faaliyetleri için henüz gerekli alt yapıya sahip değiller yine bununla birlikte müşterilerle yüz yüze iletişimi benimseyen şirketler bu alt yapı çalışmalarından ziyade sadece sistemle ilgili bilgi veren web adreslerine sahiptirler. Bireysel emeklilik şirketlerinin bir kısmının dağıtım kanalı olarak interneti kullandıkları

¹¹⁵ Derya Altuntepe, “E-Sigortacılık Cazip Hale Geliyor”, BEST ACENTE (Bireysel Emeklilik ve sigorta Tanımı) Dergisi, Aralık 2007, s. 36.

bir kısmında bu aşamada olduğu gözükmektedir. Şirketlerin internet üzerinden müşterilerine ulaşmalarının öncelikli adımı kurumsal web sitelerini yenilemeleri ve sürekli olarak güncellemeleri önümüze çıkmaktadır. Bireysel emeklilik şirketleri dağıtım kanalı olarak seçtikleri interneti öncelikle web sitesini ziyaret edecek internet kullanıcılarının menüler ve ürünler hakkındaki bilgilere ulaşabilmelerini sağlamaktadırlar. Yine şirketler web sitelerinde hedef kitleleri ile etkileşimli (interaktif) bir yapı oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle şirketlerin sektörde gerçekleşen son gelişmelere, en fazla talep edilen ürünlere, ziyaretçiler için hazırlanmış anketlere sitelerinde yer verdikleri gözlenmektedir.¹¹⁶

Şirketlerin interneti dağıtım kanallarından biri olarak kullanmalarının kazandırdığı avantajlardan ilki şirketlerin aktif dağıtım kanallarını kurma ve denetleme yükümlülüğünü en aza indirgemesi olarak söylenebilir. Bununla birlikte internet üzerinden yapılan satışlarda coğrafi sınırların kalkması ve tüm hedef kitlelere aynı anda ve kalitede hizmet sunumunun yapılabilmesi belirlenen hedef kitleye ulaşmada büyük avantaj sağlamaktadır. Bilindik pazarlama yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen müşteri ziyaretlerinde kaybedilen zaman minimuma indirilmektedir. İnternet üzerinden şirketlerin web sayfalarının interaktif bir yapıya dönüşmesiyle web madenciliği uygulamasının etkin bir şekilde kullanılmasını ve müşteri hakkında maksimum bilgi edinebilmeyi sağlamaktadır. Genel olarak internet üzerinden bireysel emeklilik planlarının satışının ve hizmetinin verilmesi şirketlerin maliyetlerini azaltmasının yanı sıra rekabeti de arttırmaktadır. Bu rekabet ve hizmet sonucu muhtemel bireysel emeklilik müşterilerinin emeklilik planları arasındaki fark ve avantajları görebilmeleri açısından eş zamanlı kıyaslamaya olanak sağlamaktadır.

İnternet üzerinden satış yapmak şirketlere farklı yükümlülüklerde getirmektedir. İnternet üzerinden alışveriş kültürünün tam olarak edinmemiş bir toplum içersindeki en belirgin engel ise internet üzerinden alışverişin güvenilir bir kanal olmaması düşüncesidir. İnterneti kullanan hedef kitle genelde bireysel emeklilik şirketlerinin acenteleri ya da bireysel emeklilik araçları ile yüz yüze paylaşmış oldukları bilgileri gizli tutulduğunun güvenini yaşarken internet ortamında ise

¹¹⁶ Altuntepe, , s. 37.

bu bilgilerin üçüncü kişilerin eline geçebileceği düşüncesiyle çekinmektedirler. Bu nedenle şirketlerin internet ortamında müşterilerinin bilgilerinin üçüncü kişiler tarafından suiistimal edilmesini engellemeleri gerekmektedir aksi takdirde yalnız şirket güveninin zedelenmesinin yanı sıra tazminat taleplerine de maruz kalacaklardır.¹¹⁷

Rekabetin her alanda yaşandığı günümüzde satış ve pazarlama faaliyetleri şirketlerin en önemli etkinliklerini arasında yer almaktadır. Bireysel emeklilik şirketlerinin hizmet sektöründe yer alması ve insan ilişkilerinin diğer sektörlerle nazaran çok daha etkin bir paya sahip olması, bu kuruluşlar için satış ve pazarlama faaliyetlerini de olmazsa olmaz konumuna getirmektedir. Şirketlerin rekabetle baş edebilmeleri için yeni ürünleri tüketiciye en hızlı ve farklı kanallarla sunmaları gerekmektedir. Bireysel emeklilik şirketleri ile hedef kitle arasındaki ilişkinin şirketlerden ziyade aracılar (banka, broker, acente) tarafından gerçekleştiriliyor olması ise interneti pazarlama açısından cazip hale getirmemektedir. Fakat bu durum şirket için hem operasyonel maliyet hem de zaman kaybını da beraberinde getirmektedir. Bir başka açıdan bakıldığında, internetin sigorta ve bireysel emeklilik şirketleri için sağladığı avantajlar arasında ilk sırada tüketici ile kurdukları iletişim ve bu iletişimin tüketicide yarattığı etkide yer almaktadır. Tüketici e-sigortacılık hizmeti sayesinde sigorta ve bireysel emeklilik uzmanları ile anında diyaloga girebilmekte ve en kısa zaman dilimi içerisinde her türlü sorusuna cevap alabilmektedir. Bu durum ise şirketlerin müşterileri üzerinde yaratmak istedikleri güveni ve memnuniyeti sağlamaktadır.

- **Emeklilik Şirketlerinde Çağrı Merkezi**

Bireysel emeklilik şirketlerinin dağıtım kanallarından biride genel merkezden yönetmiş olduğu çağrı merkezi ağıdır. Genel olarak kendi finansal gruplarından olan banka ve diğer referans kaynaklarının taranması sonucu müşterilere telefon aracılığıyla ulaşılır. Telefon aracılığıyla ulaşılan müşterilere bireysel emeklilik sistemi, emeklilik planı satmaya yetkili olan aracılar tarafından ilgili tüm detaylar aktarılır. Müşteriyle birlikte yapılan risk getiri profilinin sonucuna göre emeklilik planı oluşturulur.

¹¹⁷ Altuntepe, s. 38.

Emeklilik şirketinin bir yetkilisi tarafından Emeklilik planının imzaları alındıktan sonra müşteri siteme dâhil olur.¹¹⁸

Çağrı merkezlerindeki müşterilere gerekli bilgiyi ve detayı veren doğru planı seçmesini sağlayan ve kanunda belirttiği şekilde bireysel emeklilik sistemine dâhil edecek olan çağrı merkezi görevlisinin kanun gereği bireysel emeklilik aracılık kartına sahip olması gerekmektedir. Bunun sebebi bireysel emeklilik aracılık yetkisi olmayan hiçbir şirket çalışanı ya da aracısı bireysel emeklilik sistemi ile ilgili hiç bir bilgi, belge ve reklâm yapma yetkisine sahip olmadığı kanunen belirtilmesidir. Dağıtım kanallarından biri olan çağrı merkezi kaynaklı bireysel emeklilik üretimi diğer satış kanallarına göre daha az etkin olmasına rağmen, muhtemel bireysel emeklilik müşterilerine ulaşmada büyük önem taşımaktadır.

- **Emeklilik Şirketi Bünyesindeki Satış Ekipleri**

İşletmeler için kitlesel satış, pazarlama karmasının bir unsurudur. Emeklilik ürününün kendisi, fiyatı, dağıtımı, reklâmı, tanıtılması, halkla ilişkileri ve tutundurulmasıyla birlikte kişisel satış, emeklilik şirketinin satışlarını doğrudan etkileyen pazarlama bileşenlerinin davranışsal yönüdür. Bazı emeklilik şirketleri tarafından en etkin dağıtım kanalı olarak benimsenmiştir.

Bireysel emeklilik şirketleri, müşterilerine ulaşırken öncelikli dağıtım kanalı olarak kendi satış ekiplerini oluşturmuşlardır. Satış ekiplerinin kuruluş amaçlarının başında, şirketin satışta uygulayacağı stratejilerin diğer dağıtım kanallarına göre daha etkin ve dinamik bir güç olarak uygulanacağı düşüncesidir. Bu nedenle şirketler oluşturdukları satış ekiplerine gerekli eğitim ve desteği sağlayarak uzmanlaşmalarını hedeflemişlerdir.

Şirket bünyesinde kurulan satış ekiplerini bir diğer amacı ise acente ve diğer satış kanallarına göre denetiminin daha kolay olacağı düşüncesidir.

¹¹⁸ Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Bireysel Emeklilik Sistemi Eğitim Kitabı, 206, s. 185–187.

Emeklilik şirketi bünyesinde kurulan satış ekibinin, faaliyetlerinin devamlı kontrol altında tutulması, acente denetimlerine oranla daha etkilidir. Bu yüzden satış ekibi bireysel emeklilik ürününün satışında daha başarılı olmaktadır.

Bireysel emeklilik araçlarının satış becerilerini emeklilik hizmetinin ve hedef katılımcının özelliğine göre sınıflandırabiliriz.

Hizmet satışı; ihtiyacı önceden belli olan tüketici (muhtemel katılımcı) veya müşteriye belirlenen ürünü satacak olan satıştır.

Yaratıcı teknik satıcı; muhtemel katılımcıyı araştıran, onun özelliğine göre pazarlama planı yapan, emeklilik ürünün sunan ve satış almaya ikna eden, satıştan sonrada katılımcıya hizmet veren satıştır.

Misyoner satıcı; hedeflenen bireysel emeklilik müşteri kitlesinde psikolojik kabul yaratan, bir halkla ilişkiler uzmanı gibi satıcıdır.

Uzman- danışman satıcı; muhtemel katılımcının sosyal güvencesine ve tasarruf disiplinine bakan ve gelecekle ilgili ihtiyaçlarını bulup bunları çözen ve çözümü emeklilik planı ile cevaplayabilen satıcıdır.

TÜP (taahhüt-üretim-pazarlama) ihalelere katılan satıcı; müşteri konumundaki bireysel emeklilik katılımcısına hitap eden, grup emeklilik planları ve kurumsal düzeyde hizmet verebilen ve katılımcıları firmaya kazandıran satıştır.¹¹⁹

Bireysel emeklilik planlarının satışının bir fikir satışı olması onun diğer satış çeşitlerine göre daha zor kılar. Bu yüzden bireysel emeklilik satışının işi güçtür. Satıcı bu güçlüğün bilincinde olmalıdır. Fakat bu güçlüğün onu hayal kırıklığına uğratmamasına önem vermelidir.¹²⁰

Satıcı yaşayışını, görünüm ve davranışını kişiliğinin bir parçası haline getirmelidir. Dünyaya geniş bir perspektiften bakabilmeli ve esnek olmalıdır. Her konuda pozitif düşünmeli ve atılan her adımı olumlu düşünmelidir.

Satışçının başarısı yukarıda özetlemeye çalıştığımız bireysel özelliklerinin yanında bazı teknik özelliklere de bağlıdır.

Eğitim bu teknik özelliklerin en önemlisidir. Satışçılık doğuştan gelen bir yetenek işi olmakla birlikte, eğitimle de satışçının yetiştirebileceği unutulmamalıdır.¹²¹

Satış elemanına, firmanın amaç, politika ve stratejileri, pazarlama bileşenleri, özellikle bireysel emeklilik planlarının özellikleri, teknik detayları, hedef pazar ve müşteri özellikleri ile temel satışçı eğitimi ve hüner eğitimleri verilmelidir. Bu eğitimler satış kadrosuna yeni giren satışçılar kadar tecrübeli satışçılar için de önemlidir. Çünkü firmanın stratejik pazarlama planlaması güncel Pazar fırsatlarını değerlendirmeye yönelik olacağından güncel bilgi akışının olması önemlidir

Emeklilik şirketleri pazarlama stratejilerine göre satış ekiplerini oluşturmuşlar ve organizasyon yapılarını bu şekilde kurmuşlardır. Şirket bünyesindeki bu ekipler kendi içlerinde banka kaynaklı ve direk ekip olarak iki farklı organizasyon yapısından oluşmaktadır.

- **Banka Kaynaklı Ekipler**

Bireysel emeklilik şirketleri, pazarlama stratejilerine paralel olarak satış ekiplerinin çalışma alanlarını ve referans kaynaklarını belirlerler. Bireysel emeklilik şirketleri satış ekiplerinin hedef kitlelerini oluştururken, kendi iştiraklerinin referans kaynaklarından yararlanmaktadırlar. Satış ekiplerinin referanslarını kullandığı iştiraklerinin başında banka bulunmaktadır.

Bu nedenle emeklilik şirketleri bireysel emeklilik araçlarından oluşan satış ekiplerini bankanın içinde örgütlemektedirler. Bunun sebebi, satış ekiplerinin banka müşterileriyle birebir etkileşimde olmaları ve bankanın sağlayacağı kurumsal güçtür. Ayrıca banka personelinin satışın her anında satış ekiplerinden alacağı bilgi ve destektir.

¹¹⁹ Muhittin Karabulut ve İsmail Kaya, **Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul,1991 s.87.

¹²⁰ Erdoğan Taşkın, **Satışçıların Yönetimi**, Der Yayınları, 2.Basım, İstanbul, 1990, s.38.

¹²¹ Muhittin Karabulut, **Satışçıların Eğitimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1979, s.59–60.

Satış ekiplerinin mevcut satış hedeflerinin başında emeklilik sistemine dâhil olunacak müşteri sayısı ve tasarruf miktarının yüksek olması gerekliliğidir. Banka satış ekipleri bireysel emeklilik müşterilerinin finansal güçlerini bankadaki hesapları aracılığıyla daha rahat analiz ederek emeklilik planlarının yüksek katkı payı miktarlarından oluşması sağlamaktadırlar. Banka kaynaklı ekipler bankanın kurumsal gücü ile satış güçlerini arttırmaktadırlar.

Banka müşterisinin yararlanacağı kredi ve diğer finansal hizmetlere tamamlayıcı olarak bireysel emeklilik planlarının banka kaynaklı ekipler tarafından sunulması şirketlerin beklediği hedefleri gerçekleştirmesinde önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bazı emeklilik şirketleri sadece kendi bankalarının müşterilerine emeklilik planlarını sunmasının yanında bazı emeklilik şirketleri ise kendi müşterileri dışındaki potansiyel müşterilere banka kaynaklı ekipleri aracılığıyla yönelmektedirler.

- **Direkt Ekipler**

Bireysel emeklilik şirketleri dağıtım kanallarının en başında direkt satış ekiplerini görmektedir. Bunun sebebi ise kendi, referans kaynağını kendisinin yaratmasının yanı sıra hiç ulaşılmamış ve diğer dağıtım kanalları ile ulaşılamayacak potansiyel bireysel emeklilik katılımcılarına ulaşmasında ve sisteme dâhil edilmesinde en etkin dağıtım kanalı olmasıdır. Bireysel emeklilik aracıları kendi portföy ve referanslarını kendi, çizgi ve standartlarında yaratabilecekleri gibi bireysel emeklilik planlarına dahil etmiş oldukları katılımcıları ile de sıcak ilişkiler kurarlar. Bu ilişkiler sayesinde sürekliliğini daima koruyacak bir referans kaynağını müşterilerinden sağlayarak ulaşılamayan potansiyel katılımcılara ulaşmadaki zorluğa cevap vermektedirler.

Direkt ekiplerde çalışan bireysel emeklilik aracıları diğer dağıtım kanallarına göre direk satış ekiplerinin satış güçlerinin ve motivasyonlarının çok daha yüksek olması gerekmektedir. Bunun nedeni, başlangıçta sadece bir referans numarası ya da ismi ile başlayan muhtemel bireysel emeklilik katılımcılarına ulaşılması ve ilgili randevunun alınması direk satış ekibindeki satıcının satış gücüne bağlıdır. Yine müşteri ile birebir görüşmenin gerçekleştirilmesine olanak sağlayarak, başlangıçta sadece bir

referans numarası ya da ismi olan katılımcıyı sisteme dahil etmek oldukça zor olmasına rağmen direk ekiplerdeki bireysel emeklilik araçları bunu başarabilmektedirler.

Direkt ekiplerde çalışan bireysel emeklilik araçları öncelikle telefonda sesiyle müşteriye güven tesis etmekte ve sistemin yararlarını ve avantajlarını hissetmesine yardımcı olmaktadır. Direkt satış ekibindeki bireysel emeklilik araçları, müşteri ile telefonda ya da yüz yüze tayin etmiş olduğu randevuyu zamanında ve yerinde gerçekleştirmek önemli bir noktadır. Direkt ekiplerdeki araçlar, telefonda ya da yüz yüze tesis ettiği güveni ve sıcaklığı müşterisine görüşme içerisinde yansıtarak müşterinin sisteme olan ihtiyacını aktarmaya çalışır. Sisteme dâhil olan katılımcının en uygun plana dâhil olmasını sağlayarak, gerekli fayda ve şartları belirtir. Bireysel emeklilik planı seçildikten sonraki dönemlerde de, müşterisinin yanında olunduğunu ve yapacağı tasarrufları birlikte takip edileceğini hissettirmelidir. Dâhil olunan emeklilik planının, bireysel emeklilik katılımcısının bundan sonraki ve emeklilik dönemindeki gelir kaybına destek olacağını ve bu sistemden faydalanabileceğini düşündüğü kişi ya da yakınlarını referans olarak isteyerek bireysel emeklilik sisteminin referans kaynağını yaratmayı bilirler.

Direkt ekiplerdeki bir satış ziyareti üç başlık altında toplanabilir: Kapıdan önce, kapıdan sonra ve takip. Direkt ekiplerde çalışan bireysel emeklilik araçlarının bu safhalardaki başarısı kendi kendine tanınmasına bağlıdır. Karşısındaki muhtemel katılımcı adayının özelliklerini, zaafalarını belirlemesi önce kendini tanımasındaki başarısına bağlıdır. Satışçı satış korkusunu yenmeli, kendisine ve pazarlama programına inanmalı, karşı tarafa zayıf bir intiba bırakmamalıdır.

Özetle bireysel emeklilik şirketlerinin dağıtım kanallarından en zorlu ve en etkili olanı kendi bünyesindeki satış ekipleri olarak bilinmektedir. Bu nedenle şirketler gerekli alt yapı ve donanımı tam sağlayarak satış ekiplerinin motivasyonlarını üst seviyede tutmaya çalışmaktadır. Bunun sebebi satış ekiplerinde bulunan bireysel emeklilik satışçıların emeklilik şirketini katılımcısına, müşterisine bağlayan bir halka olmasıdır. Bu halkanın iyi yönetimi firmanın pazarlama faaliyetlerine pozitif bir katkı sağlayacaktır.

2.4.5. Organizasyon ve Yönetim

Bireysel Emeklilik Sistemi'nde önemli bir yer tutma ve sürekliliği hedefleme düşüncesi olan şirketler, organizasyonlarını ve daha önce hayat sigortacılığı döneminden edinmiş oldukları tecrübeleri göre bu amaca yönelik olarak yeniden yapılandırmayı planlamışlardır. Bu çerçevede şirketler;

- Bireysel Emeklilik Yasası çıkmadan önce yeni sağlık poliçesi düzenlemeyi bırakmışlar ve yasa gereği hayat ve emeklilik alanında uzmanlaşmaya odaklanmışlardır,
- Pazarlama Müdürlüğü kurmuşlardır,
- Kurumsal Satış Müdürlüğü bünyesi ve diğer satış kadrolarının hazırlıklarını yapmışlardır,
- Müşteri Hizmetleri Müdürlüğü ve Fon Yönetim Müdürlüğü gibi ilgili tüm departmanlarda hayat ve emeklilik ayrımına gitmişler ve yeni birimlerin fonksiyonlarını tanımlamışlardır.

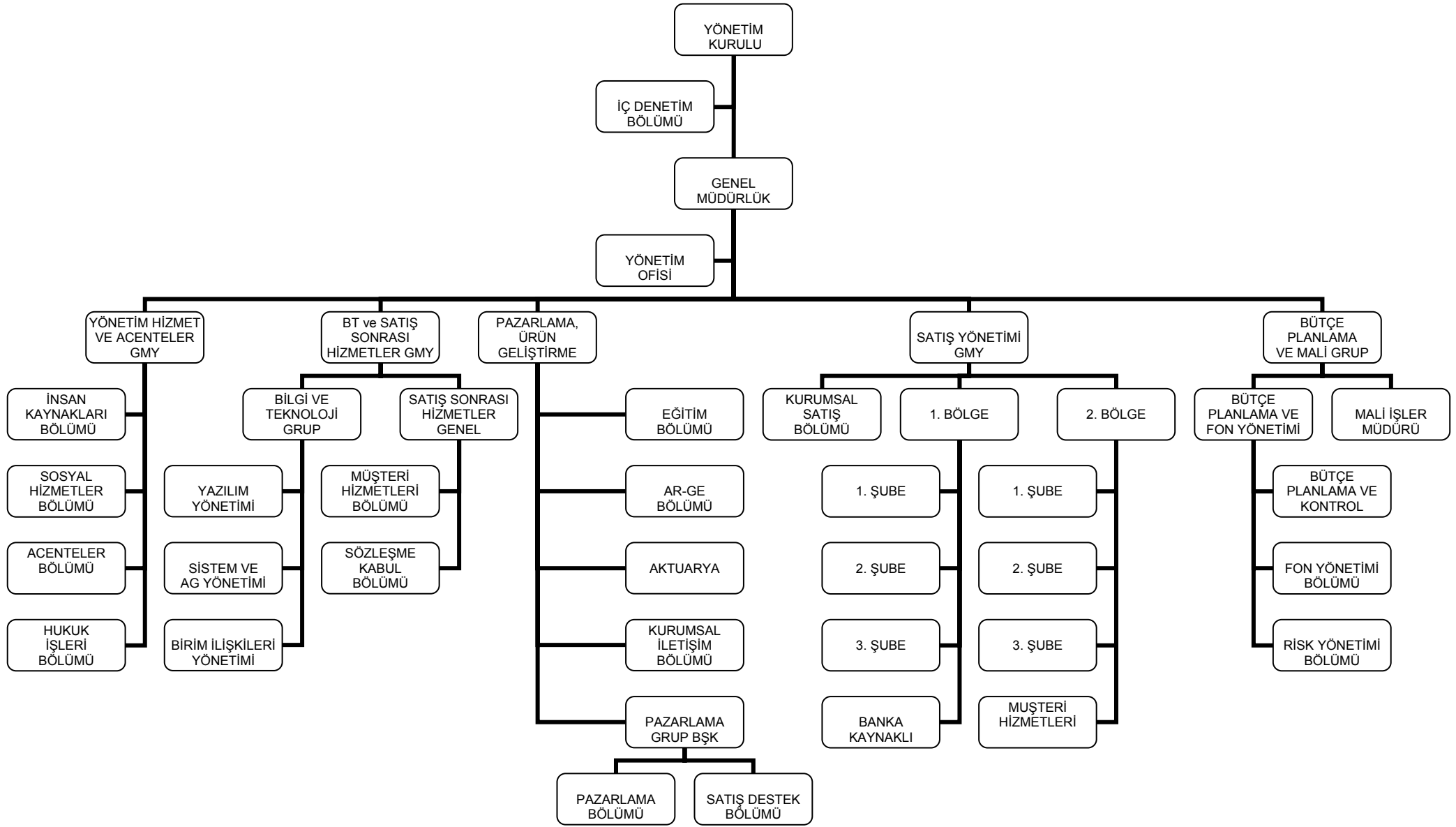
Şirketler, Bireysel Emeklilik Sistemi'ne geçişle birlikte aşağıdaki departmanlarını revize etmişlerdir:

- Müşteri Hizmetleri Müdürlüğü
- Mali Grup Başkanlığı (Fon Yönetim Müdürlüğü ve Mali İşler Müdürlüğü)
- Pazarlama Müdürlüğü
- Kurumsal Satış Müdürlüğü

Bireysel Emeklilik Şirketlerinin mevcut organizasyon şeması şu şekildedir.¹²²
Bkz.Şekil-8.

¹²² Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Bireysel Emeklilik Pazarı Yapılabilirlik Raporu, 2001, s.39.

Şekil 8: Bireysel Emeklilik Şirketleri Organizasyon Şeması



Kaynak: EGM-Bireysel Emeklilik Sistemi 2002 Gelişim Raporu

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SATIŞ ÖRGÜTLERİNDE KARIYER PLANLAMA VE KARIYER GELİŞTİRME SÜRECİ

Globalleşen dünyada işletmeler, rekabet güçlerini arttırmak ve işsizliği azaltmak için iş süreçlerini esnekleştirmekte¹²³, yetenek gerektiren alanlarda daha yüksek yetenek ve eğitim aramaktadırlar¹²⁴. Esnek işletme görüşü, bireylerin zaman içerisinde tam zamanlı çalışmadan sürekli kariyere yönelmelerinin farkındalığını arttırmaktadır¹²⁵. Diğer yandan örgütlerin yeniden yapılandırılmaları ve işletme stratejilerindeki değişimler, çalışanların bireysel gelişimleri ve kariyerlerini planlamaları konuları üzerinde yoğunlaşmalarını zorunlu hale getirmektedir¹²⁶. Sürekli olarak yeni mal ya da hizmet üretmeyi hedefleyen çoğu büyük ölçekli işletmelerdeki değişim ve gelişim süreci, insan kaynakları yönetim anlayışlarını da etkilemiştir/etkilemeye devam etmektedir. Bunun bir sonucu olarak, mesleki birikim ve becerilerinde farklılıklara sahip bireylerin oluşturduğu ekip üyelerinin kariyer geliştirme süreci giderek önem kazanmaktadır¹²⁷.

3.1. Kariyer Konusuyla ilgili Kavramlar

Literatür incelendiğinde kariyer kavramı ile ilgili pek çok tanıma rastlanmaktadır, aşağıda bu tanımlar kısaca açıklanmıştır. Kariyer, bireyin, sorumlu olduğu işin yeniden yapılandırılması yoluyla psikolojik olarak tatmin olduğu bir süreçtir.¹²⁸ Aynı zamanda kariyer kişinin yaşam boyunca edindiği işine ilişkin deneyim ve faaliyetler ile ilgili olarak algıladığı, edindiği tutum ve davranışlar dizisidir.¹²⁹ Personelin yaptığı işe yönelik deneyim kazanması ve o işe ilişkin eğitim görmesiyle

¹²³ Egemen Aras, “Esnek İşgücü”, Human Resources, İstanbul, 1997, s. 42–43.

¹²⁴ E.Edward Gordon, **Opportunities in Training and Development Career, VGM Career Horizons**, 1997, Illinois.

¹²⁵ Matthew Woodd, “**The Move Towards a Different Career Pattern: ‘Are Women Better Prepared than Men for a Modern Career?’**”, Career Development International, 2000, s.99–105.

¹²⁶ John Raymond, **Human Resource Management**, Mc Graw Hill, Boston, 1996

¹²⁷ Nihat Erdoğan, “**Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim**”, I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli, 10–11 Mayıs 2002, s.520.

¹²⁸ Thomas G. Gutteridge and Peggy Hutcheson, **The Handbook of Human Resource Development**, Career Development. In L. Nadler, (Ed.), John Wiley and Sons, Inc., New York, 1984, s.12-13.

¹²⁹ Halil Can, **Yönetim ve Organizasyon**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s.24.

elde ettiği gerek mesleki gelişim gerekse kendini gerçekleştirmedi. ¹³⁰ Çalışanların iş yaşamı boyunca sürekli olarak kazandıkları ve kendilerini geliştirdikleri iş deneyimleri olarak da adlandırılır. ¹³¹

Yukarıda yapılan tanımların yanı sıra kariyer, “bir bireyin istediği yaşam tarzını sağlamaya çalışabilmesi için uzun dönemde elde ettiği veya edeceği eğitim, yetenek ve deneyimler birikimi” şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımın daha çok bireyin iş ve yaşam şekli arasında bir dengeye ulaşma girişimi üzerinde yoğunlaştığını söyleyebiliriz.

Türkçede kariyer ile eşanlamli bir kelime yoktur, fakat genel olarak ilerlemeye ve terfiye müsait olan meslekleri tanımlamak için kullanılır.

Gary Dessler bugünkü kariyerlerin genel olarak eskisi gibi olmadığını belirtir. Kariyerler eskiden bir veya iki organizasyonda yukarı doğru ilerleme veya bir meslekte işe girme olarak görülmüştür. Bugün ise kariyer, bir organizasyona değil, kişiye bağlıdır. Dessler ayrıca gelecekte kariyerin bir tırmanıştan çok kısa süreli kademelerden ibaret olacağını belirtir. İnsan kaynakları yönetimi için bu değişiklik ile işveren ile çalışan arasındaki psikolojik anlaşma değişmiştir. Çalışanlar geçmişte iş güvenliğine karşı bağlılıklarını belirttiler. Bugün ise çalışanlar iş dünyasında kalmalarını sağlayacak eğitim, öğrenme ve gelişme için yüksek performans gösterirler. Bu demektir ki, seçme ve eğitme gibi insan kaynakları aktivitelerinin tek taraflı doğası değişmeye başlamaktadır ve organizasyonun ihtiyaçlarına hizmet etmenin yanı sıra, bu aktiviteler artık çalışanların uzun dönem menfaatlerine hizmet edecek, çalışanları geliştirecek ve tam potansiyellerinin farkına vardırarak şekilde tasarlanmalıdır. ¹³²

Bu değişimin temel amacı organizasyon türlerinin değişmesidir. Bunun sebebi de yukarı doğru hareketin bugünün küçülmüş düzeninde artık bir norm olarak görülmemeye başlamasıdır. Otorite bireyler arasında dağılmıştır ve daha az yönetim

¹³⁰ Eileen Appelbaum and Rose Batt, **The New American Worklace: Transforming**, Work In The U.S, ILR Pres, New York, 1994, s.16.

¹³¹ Elizabeth Mannix and J. Alexander Karen, “**Let’s Norm and Storm, But Not Right Now: Integrating Models Group Development and Performance**”, Research on Managing Groups and Teams, London, 2003, s.11.

¹³² Garyy Dessler, **Human Resources Management**, Prentice Hall, New York, 1997, s. 386.

departmanı bulunmaktadır. Sonuç olarak bireylerin çeşitli alanlardaki becerilerini geliştirmeleri beklenmektedir.

3.1.1. Kariyer Geliştirme Kavramı

Bireyler iş yaşamlarında nerede olduklarını, ne yapabildiklerini ve gelecekte ne yapabileceklerini ne kadar iyi anlarırsa, nereye gitmek istediklerini, oraya ulaşmak için ne yapmaya gereksinimleri olduklarını daha iyi anlayabileceklerdir. Bireylere bu olanağı kariyer planlama sağlayabilmektedir. Kariyer geliştirme, personelin becerilerini, kişiliğini ve yeteneklerini geliştirebilecekleri sosyal ve teknik donanımlara sahip olma süreçleri¹³³; bireylerin iş yaşamlarında kendilerini geliştirebilmeleri ve ilerleme çabalarının olması ve yine bireylerin belirledikleri meslek tercihine, örgüt yönetiminin katkı sağladığı bilinçli faaliyetler olarak tanımlanmaktadır.¹³⁴ Bir diğer tanımda ise kariyer planlama, çalışanların, fırsatların seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetleri programlamaları süreci olarak belirtilmiştir.¹³⁵ Bireyler yaşam aşamaları boyunca ortaya çıkan kariyer gelişimi süreci içerisinde, her aşamadaki gereksinimleri karşılayabilmek ve kariyerlerini geliştirebilmek amacıyla gerek bireysel olarak gerekse örgütün desteği ile kariyerlerini geliştirmeye ve planlamaya çalışırlar.¹³⁶ Dolayısıyla kariyer geliştirme ve planlama sürecinin “bireysel” ve “örgütsel” olmak üzere iki boyutundan bahsetmek mümkündür.

3.1.2. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlama

Örgütlerin ve çalışanların birbirlerini daha iyi tanımaları, birbirlerinin ihtiyaçlarını daha doğru anlamaları birbirlerini hedeflerine ulaşmalarını sağlamak ve iyi ilişkiler içinde ve birlikte bir arada çalışmak için uygun stratejik düzenlemelerin

¹³³ A. Bird, “Careers as Repositories of Knowledge: A New Perspective on Boundaryless Careers”, Journal of Organizational Behavior, 1994, s. 337.

¹³⁴ Turgay Uzun, “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması”, 2000, İnternet Adresi: http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=149&hit=ny 13.03.2005.

¹³⁵ T. G. Milkovich ve C. J. Anderson, “Career Planning and Management”, Gerald R.F. vd (der.), Human Resource Management içinde, Toronto, 1997, s. 63–65.

¹³⁶ Serpil Aytaç, “İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi”, Verimlilik Dergisi, sayı.2, 2000, s.65.

uygulanma sürecidir.¹³⁷ Kariyer planlamasının somut bir şekilde ortaya konulabilmesi için amaçların doğru bir biçimde ortaya konması gerekmektedir.

Bireysel kariyer geliştirme ve planlama sürecinde, bireylerin sahip olduğu deneyim ve yetenek, organizasyonlarda yükselmek için önemli parametre olarak görülmektedir. Bireysel kariyer geliştirme öznel ve nesnel olarak ikiye ayrılabilir. Bir kişinin yaşamı boyunca doldurduğu pozisyonlar dizisi nesnel kariyer, bir insan yaşlandıkça değerlerinde, yaklaşım ve motivasyonlarında meydana gelen değişikliklere de öznel kariyer denir. Hem nesnel, hem de öznel kariyerin odak noktası bireydir.

Örgütler ise iki açıdan çalışanlarının kariyerlerinin yönetiminde başarılı olmalıdırlar. Birisi, bireysel kariyer gelişimini heveslendirme, diğeri onların örgüte katkılarını arttırmaktır. Örgütler, çalışanların gereksinimlerinin saptanması, kendi kendilerinin değerlendirilmesi ve farkına varılması, bireysel kariyer hedef ve stratejilerinin oluşturulması gibi aşamalarda gerekli destek hizmetleri vermelidirler. Kariyer planlamada örgütsel sorumluluk, işletme gereksinimlerini karşılamak amacıyla bireylere kendi kendilerini geliştirmeleri için olanaklar sağlamak ve stratejiler geliştirmeyi içerir. Winey, örgütlerin ancak bazılarının çalışanlarının istihdam edilebilirliğini arttıracak yetenek ve maharetlerini geliştirmeleri amacıyla onlara olanaklar sunabildiğini ileri sürmektedir.¹³⁸ Birçok yazar, işletmelerin kariyerleri heveslendirici strateji uygulamalarının bireysel ve örgütsel kariyer planlamaya yardımcı olduğu konusunda fikir birliğine varmışlardır. Örgüt tarafından yeterince iyi düzenlenmiş bir kariyer planı üç konuyu içermelidir.¹³⁹:

- Çalışanlara kendi içsel kariyer gereksinimlerini değerlemede yardımcı olmak.
- İşletmede bulunan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmak ve geliştirmek.
- Çalışanların gereksinme ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek.

¹³⁷ Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Editör ve Çeviren: Canan Çetin, Beta Yayınevi, 1999, İstanbul, s. 36–37.

¹³⁸ Tony Wilson ve Goronwy Daniew, “**The Changing Career Strategies of Manager**”, Journal Career Development International, Volume 4, Issue p.2, 1999, s.105.

İşletmeler örgütsel kariyer planlama sürecini gerçekleştirirken aşağıdaki faaliyetleri gerçekleştirmelidirler¹⁴⁰:

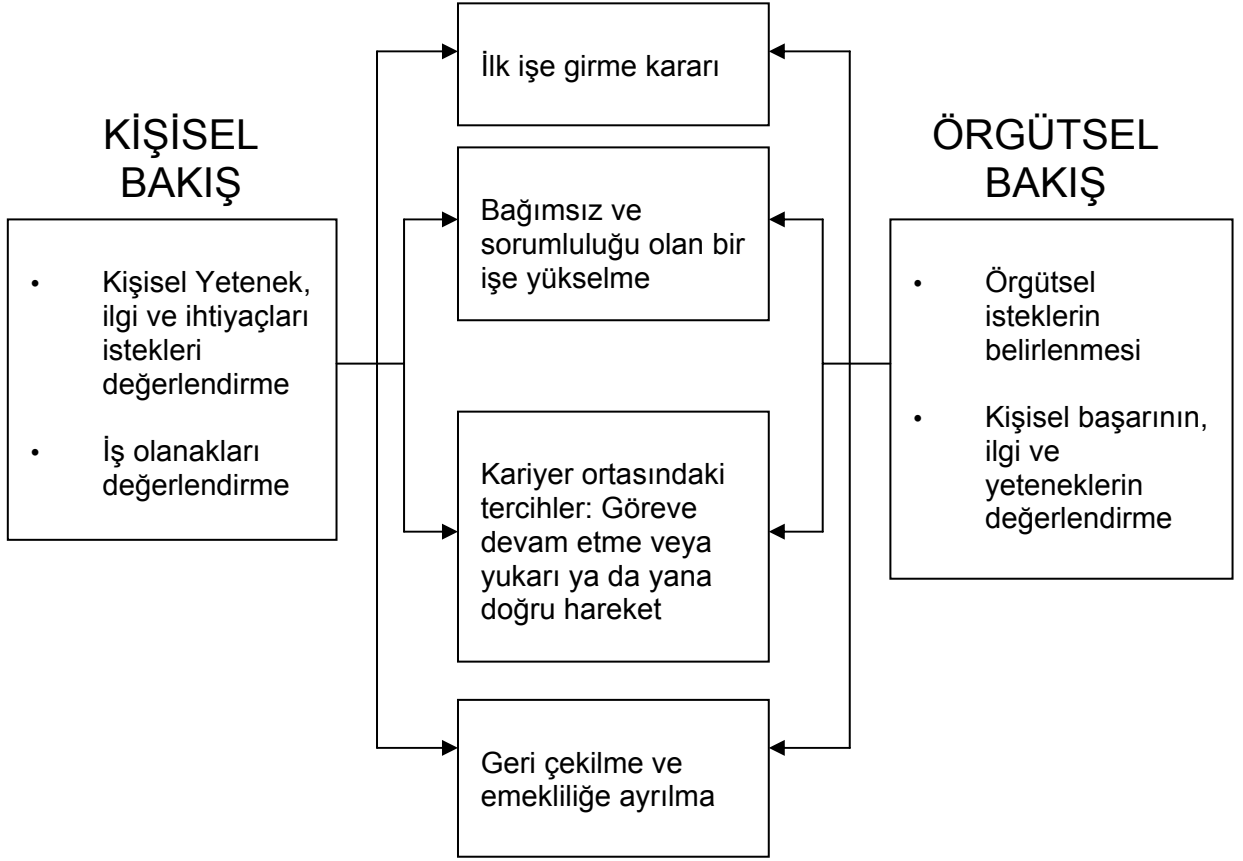
- Gelecekteki personel gereksinimlerini saptama
- Kariyer basamaklarını net ve açık bir şekilde ortaya koyma
- Bireysel olanakları belirleme
- Bireysel gereksinimler/istekler ile işletme gereksinimlerini/fırsatlarını uyumlaştırma
- İşletme kariyer sisteminin incelenip, denetlenmesi ve eşgüdümü.

İşletmeler, bu faaliyetlere ilaveten iş konusunda işbaşı eğitimlerin yanı sıra modern iş dışı eğitim yöntemlerini de kullanmalı, etkin bir yerleştirme fonksiyonu izlemeli, etkin ve stratejik bir insan kaynakları sistemi oluşturmalarıdır. Bkz. Şekil-9.

¹³⁹ Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları** Epsilon, İstanbul,1997, s.190.

¹⁴⁰ Nilgün Aydemir, **2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayiinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**, TÜGİAD, İstanbul,1995, s.27.

Şekil 9. Kariyer Planlamasında Kişi ve Örgütün Karşılıklı Etkileşimi



Kaynak: C. Aldemir, A. Atakol ve G. Budak, **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları, 3.Baskı, 1998, İzmir

3.2. Örgütlerde Kariyer Yönetim Modelleri

Kariyer kişisel, örgütsel ve çevresel bir olgu olarak karşılıklı birbirinden etkilenmekte birbiriyle ilişkili süreçlerden oluşmaktadır. Örgütlerin kariyer yapılarını etkileyen unsurlar, bireylerin kişisel nitelik ve özellikleri kadar örgütlerin yapıları ve yönetim anlayışları olarak sıralanabilir. Tüm örgütlerde ve örgütlerin her bir kademesinde işlerin doğru ve sağlıklı gerçekleştirilebilmesi etkin bir rekabet ile mümkündür. Örgüt içinde oluşan rekabet ise kariyerlerin yönetimini ve derecesini

etkileyebilmektedir. Bundan yola çıkarak birbirinden farklı dört önemli kariyer modeli söz konusudur. Bu dört kariyer yönetim modelini aşağıda şu şekilde açıklayabiliriz.¹⁴¹

3.2.1. Akademik Model

Akademik model dışı kapalı olan bir kariyer yönetim modelidir. Bir kurum yada örgütün bünyesinde en alt kademededen başlayarak kariyer basamaklarını örgütün sınırları içerisinde devam ettirirler. Bu nedenle işe ilk alınış süreci kişinin gelişimine ve sahip olduğu yeteneklerle orantılıdır. Bu model örgütün içindeki üyelere bilgi, yetenek ve bağlılıklarını geliştirme isteklerini destekleyerek cevap vermektedir. Kariyer örgütün içindeki çalışanların kendi bünyelerinde yükselmeleri, gelişmeleri ve ödüllendirilmeleri olarak kurgulanmıştır. Örgütün elemanları kendilerini ayrıcalıklı ve farklı üyeler gibi görürler. Toplumun sorumluluğunu üzerlerinde hissetmektedirler. Bu modelde çalışanlar örgütün yönetim kademeleri ile yakın işbirliği kurarak kendi kariyer yollarını belirlerler. Örgütler bu modelde, çalışanların heyecan, ilgi ve başarılarının sürekliliği açısından kariyer çizgilerinin gerektirdiği yoğun, yüksek maliyetli ve uzun süreli eğitim programları ile desteklenerek üst kademelere ulaşmaları beklenir.

3.2.2. Kulüp Modeli

Kulüp modeli akademik model gibi dışı kapalı bir modeldir. Çalışanlar kariyer planlarına en alt düzeyden başlayarak ulaşmayı hedeflerler. Kulüp modelinde öncelik kişisel gelişimde değil yönetimi daha kolay olan, kariyer hizmet sürelerine ve kıdemlerine göre belirlenmektedir. En temelde model örgütün içindeki çalışanlara tam bir otorite kurarak kıdem ve bağlılığı ön plana çıkarmaktadır. Modelde belirlenen her kariyer kademesi için belirlenmiş süreler örgütün kendi iç dinamiği tarafından belirlenmektedir. Örgütün içinde rekabet yok denecek az olmakla birlikte güven ve örgütün temel üyesi olmak gerekmektedir. Belirlenmiş statüye ve istihdama öncelik verilmektedir. Çalışanlar genellikle bir misyonu yerine getirmek ve bu amaca hizmet etmek için örgütte bulunurlar. Bu durum ise örgüt üyelerinin morallerinin pozitif olmasına ve güçlü durmalarına sebeptir. Modelin zayıf olan tarafı ise zamanla işletmeye bağlı ancak kapasiteleri ve yetenekleri düşük çalışanların örgütte kalmalarına neden

¹⁴¹ Raymond, s. 36.

olmaktadır. Bu yüzden hızlı değişimin olduğu, yoğun bilgi yönetimin ve yüksek rekabetin söz konusu olduğu durumlarda modelin çekiciliği ortadan kalkmaktadır.

3.2.3. Takım Modeli

Takım modeli en temelde, örgüt çalışanlarının bireysel olarak kendilerini ispatlamış bir şekilde değişik bir yönetim organizasyon yapısında bulunmaktadırlar. Bu model diğer iki modele göre dışa açıktır. Model tamamen yetişmiş nitelikli elemanları istihdam etmekte birlikte yüksek düzeyde başarılı olan çalışanlara güvenden oluşmaktadır. Yeniliğin ve yaratıcılığın yüksek olması beraberinde güvenlik konusunda oldukça eksiktir. Çalışanlar kendilerini özel bir model olarak görürler fakat bu durum çalışma isteğinin canlı olmasına rağmen bağlılığı çok düşürmektedir. Modelin benimsenmesinin amacı, kariyer planlamasından ziyade işletmenin amaçları doğrultusunda başarılı bir kariyer yönetimi söz konusudur. İş gücü devri çok yüksek fakat eğitim giderleri oldukça düşüktür. Modeli benimseyen örgütlerin başında, kamu kurumları ve devlet kuruluşlarını örnek olarak söylenebilir.

3.2.4. Kale Modeli

Model, kurumsal olarak değişen piyasa koşullarına göre hareket etmek ve çalışanların maliyetlerini azaltmayı hedeflemektedir. Modeldeki her görev iç ve dış rekabete tam olarak açıktır. Örgüt çalışanları görevlerini başkalarına karşı kale gibi korumak ve savunmak durumunda olduğu için bu ismi almıştır. Çalışanların kendilerini değişen koşul ve durumlara göre yenilemeyi ön gören bir modeldir. Bu nedenle sürekli olarak yenilenmek, eğitilmek ve geliştirilmek örgüt çalışanları için en temel esastır. Çalışanların, daima yeteneklerini geliştirerek bunu örgüt yönetimine göstermek ve ispatlamak zorunda oldukları bir model olarak kabul edilir.

Kale modelinde örgütün yada kurumun diğer negatif unsurlar tarafından kuşatıldığı varsayımıyla gerekli önlemleri ve çabayı sarfetmesinden dolayı bu model kale ismini almaktadır. Örgüt ve kurumlar eleman ihtiyacı konusunda sıkıntı duymamaktadır. Bunun yerine piyasa koşullarında yetişmiş yetenekli ve tecrübeli belirli kademelere önemli elemanlar için yüksek derecede transfer ücreti ödeyerek örgüte monte etmektedirler. Modeli uygulayan işletmelerin iş gücü devirleri ile transfer

ücretleri oldukça maliyetlidir. Modelin hakim olduğu sektörlerden bazıları turizm, perakendecilik olarak sayılabilir. Belirtilen sektörlerde çalışanların amacı kısa sürede tecrübe edinerek piyasayı izlerler ve kısa sürede yükselirler ancak ters bir durumda ise aynı ölçüde işten çıkarılırlar.

3.3. Örgütlerde Kariyer Geliştirme Süreci

Örgüt ve örgüt çalışması kavramları, Japon işletmelerinin başarılı uygulamaları sonucunda, özellikle 80’li yıllarda batılı işletmelerin ilgisini çekmeye başlamıştır. 90’lı yıllardan itibaren ise ülkemiz işletmeleri de dâhil pek çok batılı işletme “ekip çalışması yapmayı ve etkin ekiplere sahip olmayı” olmazsa olmaz bir yönetim anlayışı olarak kabul etmişlerdir. Söz konusu işletmeler misyon ifadelerinde ekip ve ekip çalışması kavramlarını açıkça vurgulamaktadırlar.¹⁴²

Örgütler belirli bir amaç ve performans hedefleri çevresinde toplanmış ve birbirlerini karşılıklı olarak sorumlu tutan bir bakış açısına sahip birbirlerini tamamlayıcı yetenekleri olan küçük bir grup insanlar olarak da tanımlanmaktadır.

Örgüt çalışmalarının, geleceğin işletmelerinin yegâne belirleyicisi olacağını, endüstriyel faaliyetlerin çoğunun bu ekiplerle yürütüleceğini ileri sürmektedir¹⁴³.

Kariyer üzerine çalışmalar yapan diğer bir araştırmacı olan Beer’e göre ise, bir proje takımındaki personelin uzmanlık alanlarına bağlı olarak yeteneklerinin geliştirilmesini sağlayan her faaliyet, daha olgunlaşmış bir personel yapısına sahip olmayı beraberinde getirmektedir.¹⁴⁴ Bir hizmet işletmesindeki proje ekiplerinde çeşitli örgütsel rolleri yerine getiren, örgütsel sorumlulukları paylaşmış ve ortak proje çalışmaları yapan bireylerin, diğer örgütsel yapılardakine göre kendilerini geliştirmeleri daha ileri düzeyde mümkün olmaktadır¹⁴⁵. Öte yandan, bir proje ekibinin en kıdemsiz personeli, kariyerinin başlarında iken, işletmedeki diğer çalışanlara göre daha etkin bir

¹⁴² Tanıl Kılınç ve Erden Akkavuk, “Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı 2, 2001, s. 22.

¹⁴³ Peter F.Drucker, **Yeni Gerçekler**, Editör ve Çeviren: Birtane Karanakçı, T.İ.B Kültür Yay. , İstanbul, 1992, s. 211–231.

¹⁴⁴ Stafford Beer, **Beyond Dispute: The Invention of Team Syntegrty**, John-Wiley, Sons, Chichester, 1995,s.127.

çalışma sürecine yönelebilmektedir. Böyle bir uygulama, aynı örgütsel bağlılığı sağlayıcı bir unsur olarak, bireyin kariyer gelişiminde sağlıklı etkilerde bulunduğu düşünülmektedir.¹⁴⁶ Bkz. Tablo-1.

Tablo 1: Ekip Odaklı Kariyer Modeliyle Kariyer Geliştirme

TAKIM KARIYER MODELİYLE KARIYER GELİŞTİRME		
Kariyer Geliştirme Süreçlerinde Aşamalar		
Takım Kariyer Modeli Aşama 1	Takım Kariyer Modeli Aşama 2	Takım Kariyer Modeli Aşama 3
Takım Üyelerinde Nitelik Geliştirme	Takımda sorun Çözme Eğitimi	Öğrenen Örgüt Amaçlarına Uygunluk
Proje Becerileri	Görev Rotasyonu	Liderlik Potansiyeli
Takım Kurma	Performans Değerleme	Liderlik Rotasyonu
Beceri Değerleme	Özel Rehberlik (Coaching)	Takım Yönlendirme
Personel Değerleme		

Kaynak: M. Cianni and D. Wnuck, “Individual Growth and Team Enhancement: Moving Toward A New Model of Career Develepment”, The Academy of Management, 1997, 11, p. 111.

Ekipler yüksek performanslı organizasyonların temelini oluşturmaktadır. Yüksek performans gösteren organizasyonlarda 3 ayrı ekip türünden bahsedilmektedir.

- Çalışma Ekipleri iç ve dış müşteri kitlesi için bir ürünün dizaynını, üretimini ve dağıtımını gerçekleştirmekte ya da hizmet sunmaktadır. Bu tür ekipler, pek çok organizasyonda genellikle işletmenin araştırma-geliştirme, üretim, satış, müşteri hizmetleri ve direk katma değer sağlayan işlerde çalışan insanlardan oluşmaktadır. Bu ekipler aynı zamanda, satış ve hizmet ekiplerini kapsamaktadır.
- Geliştirme ekipleri, organizasyondaki bir ekip değişimler için öneri ve tasarı sunan ekiplerdir. Organizasyonda teknoloji ve operasyonu, kaliteyi yükseltmek, ürünlerin maliyetini ve dağıtım sürelerini düşürmek ve hizmet işlevini geliştirmek üzere yönlendirirler. Çalışma ekiplerinden farklı olarak geliştirme

¹⁴⁵ Douglass T. Hall and Philip H. Mirvis, **The New Protean Career**, Jossey-Bass, San Francisco, 1996, s.48.

¹⁴⁶ David Carson and Paula Phillips Carson, “**Career Entrenchment: A Quiet March Toward Occupational Death**”, **The Academy of Management**, 1997, s.71.

ekipleri daha geçici ve süreksizdir. Bu ekipler çoğunlukla spesifik bir problem ya da proje üzerinde çalışmak ve daha sonra dağılmak üzere kurulmaktadır. Proje ekipleri, kalite ekipleri, işlev geliştirme ekipleri ve problem çözme ekipleri bu tür ekip grubuna örnek verilebilmektedir.

- Entegrasyon Ekipleri, bir organizasyonda işlerin koordineli bir şekilde yürütmesini kontrol etmektedir. Bu ekipler iki ya da daha fazla bağımsız ekipler arasında bağlantı kurmaktadır ve özellikle çalışma ve geliştirme ekipleri arasında bir bağlantı görevi görmektedir. Yönetim ekipleri ve geliştirme ekiplerindeki software mühendisleri bu tür takımlar içinde yer almakta ve stratejik yönelme, hedeflere ulaşma ve işin performansını yansıtmaya konularında farklı ekipler arasında monitörlük işlevini gerçekleştirmektedir.

Bireysel emeklilik şirketleri açısından yukarıda belirtilen ekip türleri incelendiğinde, satış, müşteri hizmetleri ve direk katma değer sağlayan işleri kapsamı nedeniyle satış ekiplerinin, “çalışan ekip” türüne girdiği görülmektedir.

3.4. Örgütlerde Kariyer Yolları

Kariyer yolları çalışanların yaptıkları işlerin analiz edilmesi sonucu belirlenen, istihdam edebilecekleri işlerin mantıklı ve uygun bir sıralamasıdır.¹⁴⁷ Günümüzün çok hızlı değişen iş dünyasında yaşanan değişim ve dönüşümle örgütlerin yeniden yapılanması çerçevesinde yöneticiler daha nitelikli elemanları işte tutma ve onların daha güvenli ve hızlı bir biçimde gelişimlerini sağlama amacı gütmektedirler. Çalışanlar açısından ise, işlerine daha ciddi bir biçimde sarılmak, mevcut yeteneklerini sürekli ilerletecek, geliştirecek ve örgüt içinde ilerlemesini gerçekleştirebilecek çabalar içerisine girmektedirler.¹⁴⁸ Çalışanların örgüt içinde ilerleyebilmeleri için kariyer yapma olanağı sağlama¹⁴⁹ anlamındaki “kariyer yolları” iş hayatına önemli bir boyut kazandırmıştır. Kariyer yolları, pek çok insan için göreceli olarak basit görünmesine

¹⁴⁷ Cavide Uyargil, **İstanbul Üni. İİİT. Fak. Enst. Kariyer Planlaması**, Basılmamış Ders Notları, 1990, s.30.

¹⁴⁸ A. Cenzo ve S. Robbins, **Human Resource Management**, 4.b., John Wiley&Sons, USA, 1994, s.280.

¹⁴⁹ K.M.Rowland and G.R. Ferris, **Personel Management, Allyn And Bacon**, Boston, 1982, s.375–376

karşın, geleceğin yöneticilerinin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesinin sağlanması ve motive olması açısından önemli bir unsurdur.¹⁵⁰ Bkz. Tablo-2.

Tablo 2. Çoklu Kariyer Yolları ve Özellikleri

	Doğrusal Tip	Uzman Tipi	Ağ Tipi	Geçiş Tipi
Hareket Yönleri	Yukarı	Küçük Hareketler	Yatay	Yatay
Bir alanda kalma süresi	Değişir	Yaşam	7-10 yıl	3-5 yıl
Özellikler	Liderlik, Rekabet Maliyet etkinliği Mantıksal yönetim Kar uyumu	Kalite, Bağlılık Güvenirlilik Teknik yeterlilik Sabit oryantasyon	Yaratıcılık Takım işi Yetenek çeşitliliği Yanal koordinasyon İnsan geliştirme	Hız, Network Uyum Hızlı öğrenme Proje odaklılık
Anahtar motivasyonlar	Güç Başarı	Uzmanlık Güvenlik	Kişisel gelişme Yaratıcılık	Çeşitlilik Bağımsızlık

Kaynak: Kenneth R. Brousseau, M. J. Driver, K. Eneroth ve R. Larsson, “ Career Pandemonium: Religning Organizations and Individuals”, Academy of Management Executive, Vol. 10, No. 4, 1996

Tablo 2’de görüldüğü gibi her kariyer tipinin davranışsal yeterlilikleri, özellikleri ve anahtar olabilecek motivasyonlar belirtilmiştir. Bu doğrultuda örgütlerin değişen ekonomik yapı, çevre şartları vb. gibi durumlar karşısında ne tür bir kariyer yoluna ihtiyaç duyacağı da aynı zamanda belirtilmiş olmaktadır.

Son yıllarda her alanda görülen değişimler örgütlerin yeniden yapılanmasını beraberinde getirirken aynı zamanda bu yeni örgütlenme modelleri çalışanların yönetiminde, kariyer tercih ve yollarında da karmaşayı da beraberinde getirmektedir.¹⁵¹

3.5. Örgütlerde Yeni Kariyer Yaklaşımları

Günümüzde örgütlerin yapı ve süreçlerini derinden etkileyen küreselleşme, işletmelerin ve bireylerin ayakta kalabilmeleri için her alanda rekabetçi konuma gelmelerini de bir zorunluluk haline getirmiştir. Bu küresel rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmesi ve örgütsel verimliliği arttırmaları gerekmektedir. Bu

¹⁵⁰Songül Kaya, İşletme yönetiminde Planlama Fonksiyonu ve İnsan Kaynakları Planlaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994, s.77.

nedenle, sadece yapı-süreç ve teknolojik değişikliklerle değil, aynı zamanda insan kaynağını eğitmek, geliştirmek ve geleceğe hazırlamakla da mümkün olabilecektir. Ancak günümüzün belirsiz, sınırları kalkmış ve sürekli değişen dünyasında gerek işletmelerin ve gerekse bireylerin her alanda olduğu gibi kariyer planlama ve geliştirme konusunda da beklentilerinin sürekli değişmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle küreselleşen iş hayatında yeniden şekillenen farklı kariyer yolları ve yaklaşımları örgütlerin ve bireylerin geleceğe yönelik karar ve beklentilerini önemli ölçüde değiştirmektedir.

Kariyer yönetimi kişisel, örgütsel, çevresel bir olgu olarak karşılıklı bir etkileşim içindedirler. Hem birbirlerini etkilemekte hem de birbirlerine bağlı süreçlerden oluşmaktadır. Örgütlerin kariyer yapılarını bireylerin kişisel nitelik özellikleri kadar örgütlerin yapıları ve yönetim anlayışları da etkileyebilmektedir. Örneğin tüm örgütlerde ve örgütlerin her düzeyinde işlerin iyi yapılmasında güçlü bir iç rekabet söz konusudur. Örgüt içi rekabetlerde kariyerin yönetimini ve derecesini etkileyebilmektedir.

Bu açıdan bakıldığında günümüzde farklı, yeni ve gelişime cevap veren aşağıdaki kariyer yaklaşımları söz konusudur.

3.5.1. Klasik (Geleneksel) Kariyer Yaklaşımı

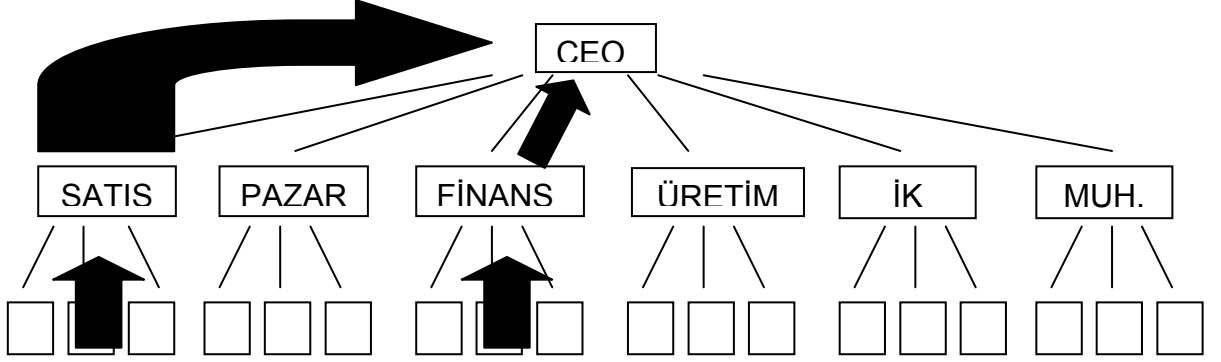
Geleneksel kariyer yaklaşımı, bir çalışanın aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarıya doğru ilerlediği¹⁵² veya tek bir meslekte veya işin fonksiyonel bir alanı içinde çalışanların yukarıya doğru hareket ederek ilerlediği¹⁵³, kariyer yolu olarak tanımlanmaktadır. Bu yolun açıkça belirlenmiş olması, bireylerin ulaşabilecekleri ilişkileri işleri bilmesi açısından son derece önemlidir. Bkz. Şekil-10.

¹⁵¹ A.S.Miner and David F. Robinson, “**Organizational And Population Level Learning As Engines For Career Transitions**”, Journal Of Organizational Behavior, Vol,15, 1994, s.360

¹⁵² H. A. Özgen, Öztürk ve A. Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitapevi, Şubat, Ankara, 2002, s.180

¹⁵³ Cascio, Wayne F. , **Applied Psychology in Personel Management**, Fourth Edition, Prentice Hall Internationals Editions, Englewood Cliffs New Jersey, 1991, s.242-243.

Şekil.10. Klasik (Geleneksel) Kariyer Yolu



Kaynak: M. Peiperl and Y. Baruch, “Back to Square Zero. The Post-Corporate”, *American Management Association*, 1997

Günümüz iş dünyasında geleneksel kariyer düşüncesi çoğu insan için bir şirketin içinde daha güvenli ve daha iyi işlerde otomatik olarak ilerlemenin bir serisi şeklinde düşünülmektedir.¹⁵⁴ Bu düşünce geleneksel kariyer yaklaşımında kariyer gelişim olasılığı ve yatay tecrübe kazanımını engellemektedir. İnsanlara olayın bütününe tanıma, kariyerlerini planlama olanağı verilmez ve subjektiftir. Geçmişten gücünü alır, gelişen koşulları dikkate almaz bundan dolayı da esnek değildir.

Bu yaklaşımda çalışanlar gelecekte ilerleyebilecekleri kariyer yolunu net bir şekilde görebilmektedirler. Ancak yukarıya doğru yükselebilmeyen alternatif bir yolu olmaması, çalışanların giderek böyle bir çalışma ortamından zevk alamamalarına ve örgüte bağlılıklarının ve iş tatminlerinin azalmasına kişileri işletme dışında farklı iş alternatiflerini düşünmelerine yol açmaktadır. Diğer taraftan firmalar ve işçiler arasındaki psikolojik iş anlaşmanın değişmesi ve örgütsel yeniden yapılanma araştırmacıları çoklu ve sınırsız kariyerler gibi yeni kariyer yaklaşımlarını araştırmaya doğru yöneltmiştir.¹⁵⁵

¹⁵⁴ Mavin, S. , “Approaches to Career in Management: Why UK Organizations Should Consider Gender”, *Career Development International*, Volume.5, Number. 1, 2000

¹⁵⁵ Sherry E.Sullivan, “The Changing Nature Of Careers: A Review And Research Agenda”, *Journal Of Management*, Vol.25,No.3, 1999, s.457-458

3.5.2. Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı

Örgütsel veya “çift basamaklı” kariyer modeli de denilen bu yaklaşım, yöneticilerin teknik basamaklarda daha zor ilerlemelerine karşılık, teknik basamaklardakilerin yönetim alanında daha kolay ilerlemeleri sorununu çözmek için geliştirilmiştir.¹⁵⁶ Teknik elemanların yukarıya doğru hareketliliğine fırsat sağlayan bu yolda iş görenler hem uzmanlık bilgilerini artırabilmelerini hem de kendi örgütlerine katkıda bulunabilmelerini sağlamaktadır. İyi bir teknisyen kötü bir yönetici olmaktansa, çift basamaklı kariyer yolu sayesinde örgüt hem yetenekli yöneticileri hem de teknik elemanları elinde tutmuş olabilecektir.¹⁵⁷ Bürokrasinin günümüzdeki yıpratıcı etkisinin azaltılması, düşünen, yaratıcı, koltuk peşinde koşmayan elemanlarının oluşturulması konusunda ikili kariyer uygulamalarının büyük önemi vardır. Laurance Peter’in “hiyerarşik bir örgütte her görevli kendi yeteneksizlik düzeyine kadar yükselmesi ilkesinin” ikili kariyer yolu sayesinde bir ölçüde azaltılabileceğini ifade etmiştir.¹⁵⁸

3.5.3. Ağ Tipi (Davranışsal) Kariyer Yaklaşımı

Günümüze dek kariyer yolları sürekli yukarıya doğru terfi zinciri şeklinde algılanıyordu. Şirket içindeki hizmet yılına, tecrübeye, daha önceki üst düzey yöneticilerinin izledikleri aşamalara göre kariyerler oluşturuluyordu. Ancak geleneksel kariyer yoluna göre, çalışanlar yetenekli olsalar bile yaş, hizmet süresi gibi nedenlerle hak ettikleri seviyelere çıkmalarının engellenmesi, örgütlerde yeni bir yaklaşımı ön plana çıkarmıştır. Doğrusal ve sınırlayıcı bir terfi sisteminden çok her noktayı bir mevki olarak düşünen bir ağ örgüsü yapılanmasıyla, mevkiler arasında pek çok terfi kombinasyonu elde etmeyi amaçlayan “ağ tipi kariyer yolunda” hem yönetici hem çalışanlar hangi görevler için ne tür niteliklerin gerektirdiğini bilirler. Bu yaklaşımda yaş ve kıdem etkisizdir. Burada tecrübe, işin gerektirdiği şartlar, yetenek, yükselmek için önemli parametre olarak görülmektedir.¹⁵⁹ Bu yeni model, bireylerin kariyer

¹⁵⁶ Johnson, M., **Gelecek Bin Yılda Yönetim**, 2.b., Çev Sinem Gül, Sabah Yayınları, 1998, s.290

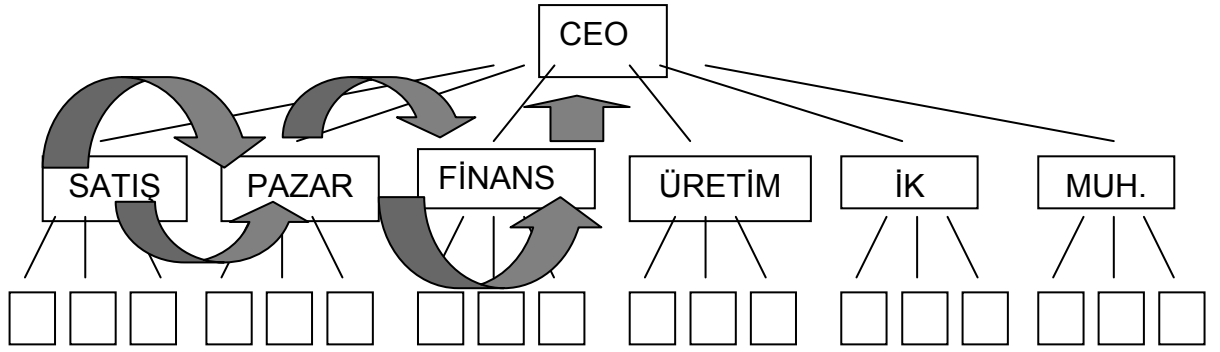
¹⁵⁷ D.A. Cenzo and S. Robbins, **Human Resource Management**, 4.b., John Wiley&Sons, USA, 1994, s.285

¹⁵⁸ P. J. Laurance, **Peter’in Reçeteleri**, Bilgi Yay. , İstanbul, 1997, s.13

¹⁵⁹ Robert L. Mathis, and Jackson J. H., **Personnel/Human Resource Management**, 6 Th Edt West Pub Comp.New York, 1994, s.290

tatminini de önemli ölçüde sağlamaktadır. Basit olarak ağ tipi kariyer yolunun işletme yönetim fonksiyonları hiyerarşisindeki yolu aşağıda şekil 11’de gösterilmiştir. Bkz. Şekil-11.

Şekil 11. Ağ Tipi Kariyer Yolu



Kaynak: M. Peiperl and Y. Baruch, “Back to Square Zero. The Post-Corporate”, *American Management Association*, 1997

Davranışsal kariyer yolunda iş aileleri arasında yatay ve dikey geçişler yapmak mümkün olduğundan çalışanlar için sonsuz olasılıkla birçok kariyer yolu yaratmak mümkündür. Bu yolla çalışanların gelişimi için daha fazla fırsatlar sağlanırken diğer taraftan, bir çalışanın başka bir çalışanın gelişimini engellemesi sorunu da azaltılmış olmaktadır.

3.5.4. Esnek Kariyer Yaklaşımı

Bilgi teknolojilerinin gelişimi ile birlikte her gün yapılan az çok belirlenmiş görev anlamındaki iş ortadan kalkmakta ve bu işlerin yerini ekip çalışmalarını içeren projeler almaktadır. Değişik mesleki birikim ve becerilere sahip bireylerin oluşturduğu bu çalışma ekipleri içinde çalışanların kariyerleri, belli sınırlar çerçevesinde mevki ve statüye göre dikey değil, yetkinliğe göre esnek bir yaklaşımla değerlendirilmektedir. Hatta daha da ileri gidilerek “ister proje yöneticisi, isterse yetenekli eleman olun, bir şirkette iş yapmanız için o şirkette çalışıyor olmanız gerekmez” denilerek sözleşmeli çalışanların da geçici işler çerçevesinde kariyer oluşturabilecekleri ifade edilmiştir.¹⁶⁰

¹⁶⁰ Serpil Aytaç, “Kariyerin Değişen Doğası ve Yeni Yaklaşımlar”, Keser, Aşkın (Ed.), Çalışma Hayatında Dönüşümler, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2002, s.23

Bu anlamda bireyin kendisini tanıması ve rekabet edebilir yeteneklere sahip olması esnek kariyer anlayışında önem kazanmaktadır.¹⁶¹

Bu aşamada örgütlerde çalışanların esnek kariyerli olmaları gibi günümüz iş hayatının değişen koşullara ayak uydurabilecek bir işgücü potansiyeli de yaratılmış olmaktadır.¹⁶² Esnek kariyerli işgücü ile çalışanlara kendi kariyerlerini kendilerinin yönetmesi sorumluluğu verilerek, işletmeye de çalışanların yeteneklerini geliştirmek için gerekli her şeyi vermek ve çalışanlarla güvene dayalı, açık bir ortamda hareket etmek sorumluluğu yüklenmektedir.¹⁶³

Bu yaklaşım gerek çalışanların, gerekse de işletmelerin davranış ve değerlerinde de büyük değişiklikleri beraberinde getirmektedir.¹⁶⁴

Öncelikli olarak, güvenin geleneksel tanımı artık değişmelidir. İşletmeler, kendilerine haber vermeden işten ayrılanları ihanet etmiş gibi görmekten vazgeçmeli, aksine o işletme, çalışanların yeteneklerine daha fazla ihtiyaç duymuyorsa, o zaman çalışanların işletmeye ihanet etmiş olacaklarını anlamalıdır. Bir diğer nokta ise, kariyerde takip edilen yolla ilgili genel görüş mutlaka değişmelidir. Önceleri tek bir ilerlemeye bağlı olmak sadece tek bir özel alanda uzmanlaşmak ve yükselmek hedef olarak kabullenilmişti. Ancak, farklı alanlarda ve farklı yeteneklere sahip olmanın, işletmenin geleceği için önemli olduğu ve çalışanların düzenli görevleri yanında, özel projeler arasında da ileri ve geri hareket edebilmelerinin daha sağlıklı bir yol olacağına anlaşılmasıdır. Bir diğer nokta ise, işletmenin asıl amacının müşteri isteklerine ve değerlerine uygun mal ve hizmet üretmek olduğu bu sağlanmazsa, işletmede çalışan herkesin işsiz kalacağına anlaşılmasının sağlanmasıdır. Son olarak, organizasyon ve birey arasındaki geleneksel baba-oğul ilişkisinden uzaklaşarak, yetişkin-yetişkin ilişkisine geçilmektedir. Gelişme fırsatı veren tayin ve atamalar, yeni yeteneklere sahip olan herkese açık olacaktır.

¹⁶¹ Erdoğan, a.g.e, s.533

¹⁶² Economist, “**Career Opportunities**” July, 1995, s.69

¹⁶³ H Robert Waterman, Jr Judith A. Waterman, Betsy A. Collard, “**Toward A Career Resilient Workforce**” Harvard Business Review, July-August, 1994, s.88

¹⁶⁴ H Robert Waterman, Jr Judith A. Waterman, a.g.e., s.88.

Bu noktada örgütler sadece belirli bir kariyerdeki çalışanlarının değil, tüm çalışanlarının yeteneklerini geliştirebilmesine, gerektiğinde takımlar oluşturarak onlara yetki vermek sureti ile ilerlemelerine katkıda bulunmalı ve dolayısıyla tek bir işe, kariyere sahip olmak yerine değişik işlerde çalışabilme esnekliğine sahip bireylerin ortaya çıkmasına imkân verilmelidir.¹⁶⁵

3.5.5. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Örgüt yapılarında, yükselme beklenti ve kriterlerinde meydana gelen değişimler yeni kariyer yaklaşımlarını ön plana çıkarmıştır. Özellikle esnek örgütler aynı zamanda sınırsız örgütler olarak da tanımlanmakta olup, bu kavram ile örgüt üyeliği, örgütsel bölümlerle ilgili kurallar ve işe ait sorumlulukların belirsiz olduğu bir örgüt yapısı anlatılmak istenmektedir. Yani sınırsız kariyer işle ilgili faaliyetlerin açık sınırlarla tanımlanamadığı bir durumu ifade etmektedir.¹⁶⁶ Sınırsız kariyer, tek bir örgütte kalmanın ötesine giden iş fırsatlarının bir dizisi olarak DeFillippi ve Arthur tarafından tanımlanmıştır.¹⁶⁷ Bu yaklaşımda kariyer hareketliliği, başka bir örgüte doğru olabileceği gibi, birey büyük bir örgütteyse, bu örgütün farklı bir iş birimine doğru da olabilmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşım, çalışanları elde tutmak, kaçırmamak üzerine odaklan geleneksel kariyere farklı olarak, kariyer hareketliliği ve çeşitliliğini ön plana çıkarmakta ve bu nedenle kariyer keşif süreci, belki de kariyer safhaları içinde en önemli süreç olarak görülmektedir.¹⁶⁸ Buna göre örgütlerde büyüklük, rollerin açıklığı, uzmanlık ve kontrol yerine; değişim yeteneği, bütünleşik olma ve yenilik yapma önemli hale gelmektedir.

Sullivan, geleneksel kariyer modeli ile sınırsız kariyer kavramı arasındaki farklılığı aşağıdaki tablo.3'de görüldüğü şekilde özetlemiştir. Bkz. Tablo-3.

¹⁶⁵ Economist, a.g.e, s.69

¹⁶⁶ Miner ve Robinson, a.g.e, s.347

¹⁶⁷ Sullivan, a.g.e, s.458

¹⁶⁸ Aytaç, a.g.e, s.24

Tablo.3. Geleneksel ve Sınırsız Kariyerlerin Karşılaştırılması

	<u>Geleneksel</u>	<u>Sınırsız</u>
İstihdam İlişkileri için	: Bağlılık için iş güvenliği	Performans ve esneklik istihdam
Sınırlar	: Bir veya iki firma	Birçok firma
Yetenekler	: Firmaya özel	Transfer edilebilir
Başarıyı Ölçen Unsurlar anlamalı iş	: Ücret, İlerleme, statü	Psikolojik olarak
Kariyer yönetimi için sorumluluk	: Örgüt	Kişisel
Eğitim	: Formal programlar	İş üzerinde
Dönüm noktası	: Yaş ile ilgili	Öğrenme ile ilgili

Kaynak: S.E. Sullivan, “The Changing Nature Of Careers: A Review And Research Agenda”, Journal Of Managenet, Vol.25,No.3, 1999, s. 458.

3.5.6. Portföy Kariyer Yaklaşımı

Günümüzün iş hayatında çalışanların kariyer gelişimlerini sadece örgüte yükleyen eski kariyer anlayışı artık kaybolmaktadır. Bunun yerine, kariyer anlayışı hakkında yeni kavram ise farklılaşmaktadır. Bu çerçevede yeni kariyer yaklaşımlarından bir diğeri ise Handy'nin “portföy kariyer” kavramıdır. Bu anlamda Handy güçlü bir şekilde artık kaçınılmaz olan değişim ve belirsizlik karşısında yeteneklerin bir “portföyünün” inşa edilmesi ve herkesin kendi kariyeri ile ilgili sorumluluğu üzerine alması gerektiğini ifade etmektedir. Söz konusu bu kişisel yetenekler ve yeterlilikler herhangi bir zamanda birçok işveren için cazip gelebilir ve çalışanlar ise bunu kendi faydalarına dönüştürebilirler. Fakat bu yaklaşımda önemli olan ise, bu portföyün gelecekteki şartlar ve olaylar çerçevesinde sürekli öğrenme ile taze tutulmasının sağlanmasıdır.¹⁶⁹

¹⁶⁹ J.R.Schermerhorn, James G.Hunt And Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behaviour**, Fifth Edit., John Wilkwy& Sons. Inc., Usa, 1994, s.683

Bu kariyere göre iş görenler bir örgüte bağlı olarak tam zamanlı çalışan ve oradan ücret alan kişiler olmak yerine, bağımsız olmak ve yaptıkları işin karşılığını alan kişiler olarak çalışmaktadır. Yani artık işin anlamı müşteri demektir. Çünkü iş gören birden çok müşteriyle çalışan ve birden çok işi yapan bir kişidir. Günümüzde iş görenler bir örgüte bağlı tek iş yapan kişiler olarak karşımıza çıkmamaktadır.¹⁷⁰

Kariyerin doğası ve çalışan örgüt ilişkileri açısından, portföy kariyer anlayışının varsayımlarını Templer ve Cawsey şu şekilde sıralamışlardır¹⁷¹: Çalışan örgütsel hiyerarşide yükselmek için alınmak yerine belli bir görev için sözleşmeli olarak alınır; Eğitim ve geliştirme bireyin sorumluluğunda kabul edilir; Kısa vadeli performans sonuçları üzerinde odaklanılır ve yedekleme ve kariyer geliştirme daha çok çekirdek personel için düşünülmektedir.

3.5.7. Çağdaş Kariyer Yaklaşımı

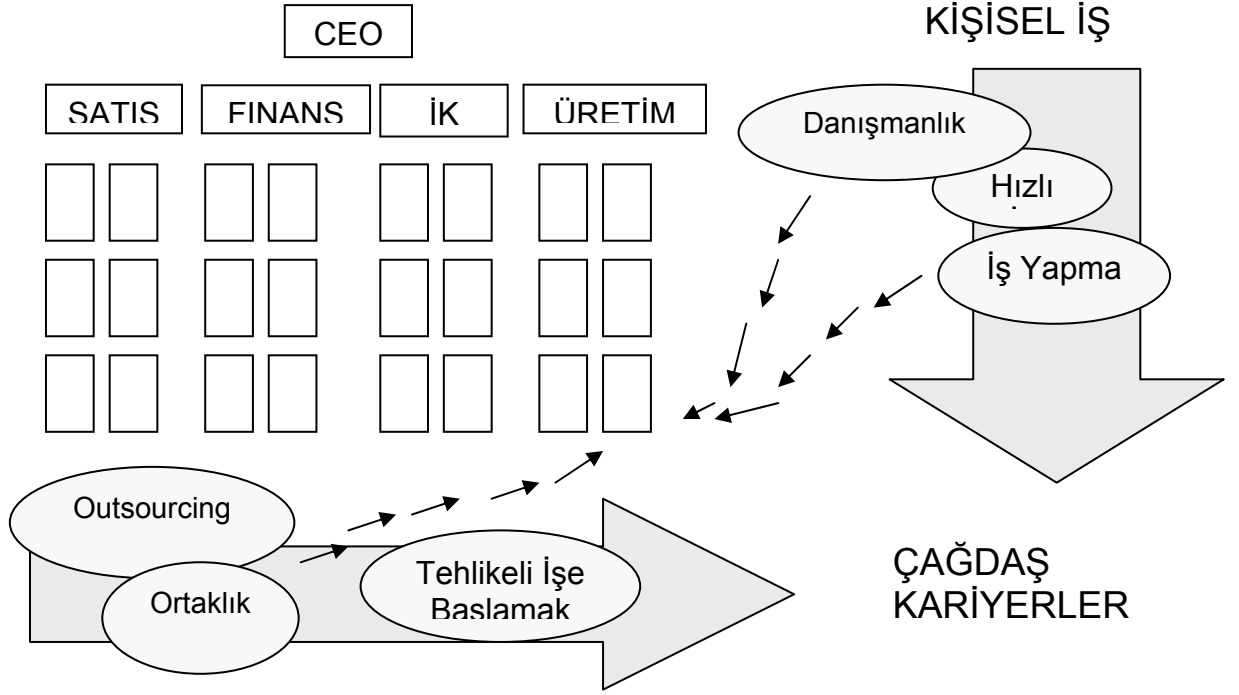
“Çağdaş kariyer” olarak adlandırılan bu modelde kariyerler örgütlerin dışında yer almıştır. Yani kişilerin kariyerleri ile ilgili kararlarda daha bir ön plana çıktığı bu kariyer tipinde kişiler, isteyerek veya kendi tercihleriyle bu seçimi yapmaktadırlar. Örgütün dışında kariyerini belirleyen kişiler aynı zamanda ayrıldıkları örgüte de hizmet edebilmektedirler. Şekil 12’te büyük örgütlerden ayrılan bu kişilerle, bu kişilerin o örgüte yapacağını kabul ettiği işlerin bir bölümü gösterilmiştir. Bu anlamda geçici kariyerler kişilere bir taraftan bağımsızlık sağlarken diğer yandan fırsat ve taleplere hızlı bir şekilde cevap verebilmelerinde onlara esneklik kazandırmaktadır. Bu sistemde, ödüller, ilerleme veya iş boşlukları için ilanlar yoktur. Orada sadece ticari başarının temel kişisel ölçüleri vardır. Bunlar gelir yaratma, karı arttırma ve kişinin kendi işini geliştirmesidir. Büyük şirketten ayrılmış olma ile bu yeni yönetsel kariyerde kişi tek bir şirketten ziyade o örgütün meslek alanında veya endüstrisinde kariyerini sürdürmektedir. Sonuçta kişiler genelde tüm hayatları boyunca bir veya birkaç örgüte bağlı kalmaktansa bu yeni kariyer tipi ile ev ve aile arasında daha rahat bir dengede hayatlarını sürdürebileceklerdir. Yani, iş sorumluluğunu alan kimse kişisel yaşamını daha

¹⁷⁰ Erdoğan, a.g.e, s.533

¹⁷¹ Andrew J. Templer ve Tupper F. Cawsey, “**Rethinking Career Development In An Era Of Portfolio Careers**”, Career Development International, Vol 4 Issue 2, 1999, s.6.

iyi yapmak için uğraşacaktır. İşlerin çoğu şimdi bir ofisten veya evden yürütülebilecektir.¹⁷² Bkz. Şekil-12.

Şekil 12. Çağdaş Kariyerler: Örgütsel Destekten Ayrılma



Kaynak: M. Peiperl and Y. Baruch, “Back to Square Zero. The Post-Corporate”, *American Management Association*, 1997

3.5.8. Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı

Çok yönlü kariyer, örgüt tarafından değil de kişi tarafından yönetilen bir süreçtir. Bu kariyer tipi, kişinin eğitim ve gelişmedeki çeşitli tecrübelerini, birkaç örgüt deki işini ve mesleki alandaki değişimleri kapsar. Çok yönlü kişinin tüm yaşamı boyunca kendini geliştirebilmesinde kişisel kariyer tercihleri ve araştırmaları bütünlendirici ve birleştirici unsurlar olarak kabul edilir. Bu anlamda başarının sırrı

¹⁷² Peiperl, M., Y. Baruch, “Back to Square Zero. The Post-Corporate Career”, *American Management Association*, 1997, s.197.

dışsal değil içseldir.¹⁷³ Yani kişi anlaşmayı örgütle değil kendisiyle yapmaktadır. Bu yeni anlaşmada örgütün rolü ise, işçilerin kariyerlerini büyütmek ve geliştirmek için fırsat ve kaynaklar (mentorlük, network, koçluk, eğitim ve geliştirme vb.) sağlamak, onların kendi kariyer sorumluluklarını üzerlerine alabilmelerine yardımcı olmak, devam eden öğrenme için ortamlar oluşturmak ve teşvik etmek olarak sayılabilir.¹⁷⁴ Hall ve Moss şekil 13'te çok yönlü kariyerin özelliklerini sıralamışlardır. Bkz. Şekil-13.

Şekil 13. Çok Yönlü Kariyer Anlaşması

1. Kariyer örgüt tarafından değil kişi tarafından yapılmaktadır.	5. Başarılı değişim için maddeler;
2. Kariyer; tecrübeler, yetenekler, öğrenmeler, geçişler ve tanımlanabilir değişikliklerin yaşam boyu devam eden bir serisidir.	
3. Gelişme;	6. Örgütün sağladığı
<ul style="list-style-type: none"> • Devam eden bir yönlendirmedir. • Kendini yönlendirmedir. • İlişkiseldir. 	
4. Gelişme;	7. Amaç: Psikolojik başarı
<ul style="list-style-type: none"> • Formal eğitim değildir. • Yeniden Eğitim değildir veya yukarıya doğru hareketlilik değildir 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Teknik bilgiden öğrenme bilgisine • İş güvenliğinden istihdam edilebilirliğe • Örgütsel kariyerden çok yönlü kariyere ve • Kendi işinden tüm işe
	<ul style="list-style-type: none"> • Atamaları yapma • Gelişimsel ilişkiler • Bilgi ve diğer gelişimsel kaynaklar

Kaynak: Douglas T. Hall ve J. E. Moss, (1998), “The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt”, American Management Associations, Winter, New York

Uzmanlar, “Hayatta Tek Kariyer” modelinin yerini çoklu kariyere bıraktığı günümüzde, kişilerin henüz bir kurumla çalışıyor iken seçeneklerini arttırmaları gerektiğine dikkat çekmektedir.

Özelleştirmeler, satın almalar, el değiştirmeler, şirket evlilikleri, şirket boşanmaları, küçülmeler hatta iflasların yaşandığı değişken ortamda kimse güvende olmamaktadır. Bu nedenle kariyer adına uzun vadeli plan yapılamamaktadır. Tek

¹⁷³ Hall Douglas T. ve P. H. Mirvis, “**The New Protean Career**”, İçinde Hall D. T. , The Career is Dead-Long Live the Career: A Relational Approach to Career. San Francisco, CA, Jossey- Bass, 1996, s.20.

¹⁷⁴ Hall Douglas T. ve J. E. Moss, “**The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt**”, American Management Associations, Winter, New York, 1998, s.44

nedenin bu olmadığı bununla birlikte eski kariyer modellerinin ürettiği insanların, uzun vadede başarılı olamadıklarının görülmesidir. Günümüz teknolojinin iş düzenlerini değiştirmesi, yeni ortamlarda bazı mesleklerin kaybolmasına ve yenilerin doğmasına, dolayısıyla da yeni kariyer modellerinin oluşmasına neden olmaktadır.¹⁷⁵

Bu açıdan bakıldığında günümüzdeki bireysel emeklilik şirketlerinin sahip olduğu satış örgütlerinin kariyer yollarının, yukarıda belirtilen kariyer yaklaşımlarından “çoklu kariyer” modeliyle, çalışanlarına kariyer yolu çizdiğini görmekteyiz.

Günümüzün iş hayatının hızlı değişimi Bireysel emeklilik şirketleri için geçerli olan geleneksel kariyer modelinin yerine, daha çok çalışanlarının kariyerleri üzerinde etkin sorumluluk ve yetkiye sahip olduğu kariyer yaklaşımlarını benimsemesine neden olmuştur.. Yeni kariyer yaklaşımlarında emeklilik şirketlerinin rolü, şirket içinde ve dışında mümkün olan iş fırsatları hakkında çalışanlara bilgi vermeli, çalışanlarına ilerde referans olabilecek materyaller sağlamalı, profesyonel olarak büyümeleri için onlara gerekli eğitimi vermeli, teşvik edici iş planları yaparak satış örgütünü yetiştirmeye devam etmeli ve satış örgütlerinin yetenekleri ile ilgili çözümler üretmelidir.

Kariyerin doğası ve biçimi hızla değişen ve gelişen insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde sürekli değişmekte, evrim geçirmektedir. Kariyer gelişimi bugün özellikle satış odaklı mesleklerde çok daha önemli bir unsur haline gelmiştir. Bu nedenle emeklilik şirketlerinin insan kaynaklarına yatırım anlamında kabul edilen yeni kariyer yaklaşımlarını yakından takip etmeleri ve bu yaklaşımları çalışanların iş tatminini arttıracak şekilde örgüt yapılarıyla bütünleştirmeleri gerekmektedir. Bu bütünlük ise, bireysel emeklilik sektöründeki etkin ve rekabetçi bir örgüt yaratabilme yönünde seçilebilecek en iyi yol olarak gözükmektedir.

¹⁷⁵ Zehra Tike, Sabah Gazetesi İşte İnsan Gazetesi, 28.03.2006 tarihli sayısı

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DEKİ BİREYSEL EMEKLİLİK ŞİRKETLERİNDE SATIŞ EKİPLERİNİN KARIYER GELİŞTİRME SÜRECİ: BİR MODEL ÖRNEĞİ

4.1. Satış Ekiplerinin Kariyer Geliştirme Süreci: Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Örneği

Yapı Kredi Emeklilik, Halk Yaşam adıyla 29 Ocak 1991 tarihinde sağlık, yaşam ve ferdi kaza alanlarında hizmet vermek amacıyla kurulmuştur. Bağlı bulunduğu finans grubundaki şirketlerle olan sinerjiyi artırmak amacıyla 1 Ekim 2000 tarihinde Yapı Kredi Yaşam ismini alarak hizmetlerine devam etmiştir.

Yapı Kredi Yaşam, Bireysel Emeklilik Sistemi'nde faaliyet göstermek amacıyla çalışmalarına 2000 yılında başlamıştır. Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Yasası gereği emeklilik branşı ruhsatı alınan tarihten itibaren iki yıl içinde (Yapı Kredi Emeklilik için Temmuz 2005'e kadar) devredilmesi gereken sağlık sigortası portföyünün yenileme işlemleri 2001 yılı başında Yapı Kredi Sigorta'ya devretmiştir. Emeklilik şirketine dönüşüm sürecinde her aşamada yasal gereklilikleri tamamlayan ilk şirketlerden birisi olmuştur. 3 Aralık 2002 tarihinde Hazine Müsteşarlığı'ndan alınan emeklilik şirketine dönüşüm izninin ardından 30 Aralık 2002 tarihinde şirket ismi Yapı Kredi Emeklilik olarak değiştirilmiştir. 2005 tarihinde Koç Holding ile uluslararası bankacılık grubu İtalyan UniCredit'in %50-%50 ortaklığı olan Koç Finansal Hizmetler A.Ş. bünyesinde yer alan Koçbank, Koçbank Nederland, Koçbank Azerbaycan, Koç Yatırım, Koç Portföy, Koç Leasing ve Koç Faktör ile Yapı Kredi ve iştirakleri tek bir çatı altında birleşme kararı almıştır. Bir Yapı Kredi iştiraki olan Yapı Kredi Emeklilik bu karar gereğince Koç Finansal Hizmetler A.Ş. çatısı altında daha da güçlenerek ülkemizde Bireysel Emeklilik ve Yaşam Sigortacılığı sektörlerinde öncü yerini sağlamlaştırmıştır.¹⁷⁶

Bireysel Emeklilik Sistemi'nde Yapı Kredi Emeklilik; Bireysel emeklilik planlarının satışına 27 Ekim 2003 tarihinde başlayan Yapı Kredi Emeklilik, toplam 11

¹⁷⁶ Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Faaliyet Raporu 2007, Bölüm 1, s.8.

şirketin faaliyet gösterdiği Bireysel Emeklilik Sistemi'nde 2003 yılının sonunda pazar liderliğine ulaşmıştır. Emeklilik Gözetim Merkezi ve Sermaye Piyasası Kurulu verilerine göre, 2004 yılını katılımcı ve sözleşme sayısı ile toplanan katkı payı ve yönetilen fon büyüklüğünde lider olmuştur. Yapı Kredi Emeklilik, 2005 yılı içerisinde 100,000 sözleşme sayısına ve 100 milyon YTL fon büyüklüğüne ulaşan ilk emeklilik şirketi olmasının yanı sıra, 2005 yılını da sözleşme ve katılımcı sayıları bakımından sektör lideri olarak tamamlamıştır. 2006 yılında ise 150.000 sözleşme ve 300 milyon YTL fon büyüklüğüne ulaşan ilk emeklilik şirketi olarak sektörde istikrarlı bir liderliğe hâkim olmuştur.

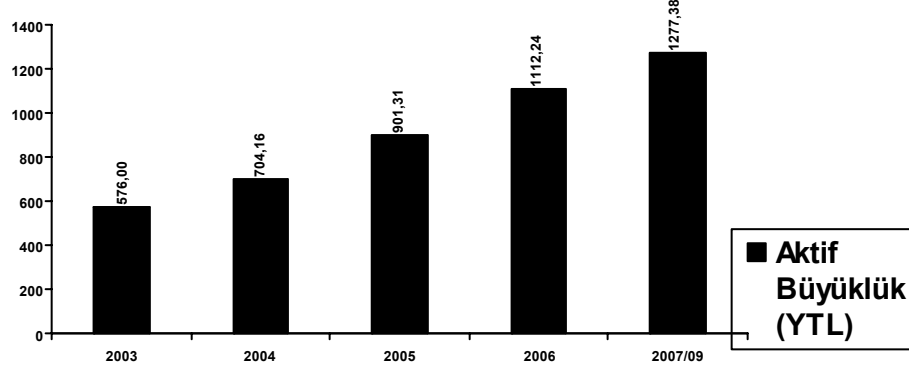
Yaşam Sigortacılığı'nda Yapı Kredi Emeklilik; Bireysel Emeklilik Sistemi'ndeki faaliyetlerinin yanı sıra yaşam sigortacılığı faaliyetlerine de aynı titizlikle devam eden Yapı Kredi Emeklilik'in 2005 yılı prim üretiminde pazar payı yüzde 9,39, yönetilen fon büyüklüğündeki payı ise yüzde 13 olmuştur.

Bireysel Emeklilik Sistemi'nin özellikle sosyal boyutunu önemseyen Yapı Kredi Emeklilik, 2002 yılından bu yana destek verdiği Safran projesi ile yurtiçinde ve yurt dışında pek çok önemli ödül almıştır. 2004 yılında Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği'nin (IPRA) Golden World Award yarışmasında Çevre Ödülü, Birleşmiş Milletler Onur Ödülü ile Türkiye'de de Active Academy tarafından düzenlenen II. Uluslararası Finans Zirvesi'nde Kurumsal Sosyal Sorumluluk ödülünü alan proje 2005 yılında Platin dergisinin Zirvedekiler Sosyal Sorumluluk Ödülleri'nde Türkiye'ye Işık Saçan 10 Proje'den birisi olmuştur.

Yapı Kredi Emeklilik; CMSAS 86: 2000 (şikayet yönetimi) belgesini ISO 10002: 2004 standardına (kalite yönetimi- müşteri memnuniyeti- kuruluşlarda şikayetlerin ele alınması için kılavuz bilgiler) yükselten ilk emeklilik şirketi unvanına sahip olmuştur.

2004 yılında Capital Dergisi'nin bir saygınlık araştırması olan Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri Araştırması'nda Bireysel Emeklilik Sektörü'nün en beğenilen şirketi seçilmiştir.

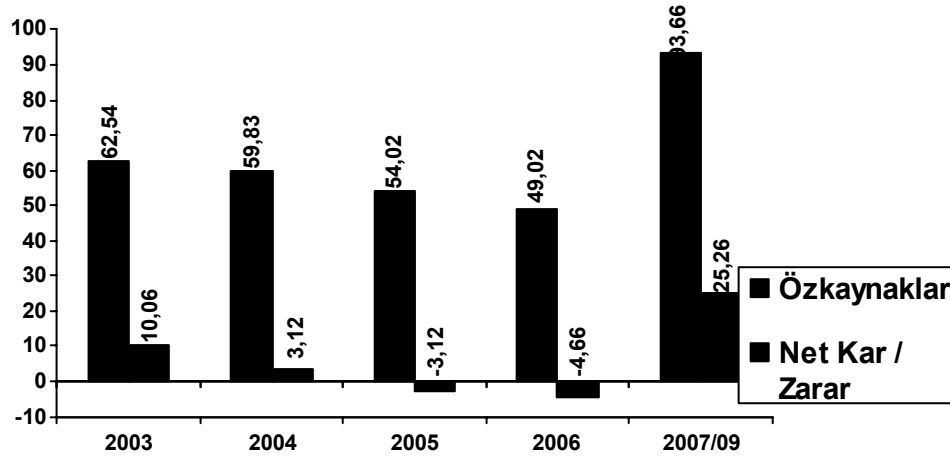
Yapı Kredi Emeklilik Eylül 2007 itibariyle yaşam sigortalarında yaklaşık 500.000 milyon YTL, Bireysel Emeklilik Sistemi'nde yaklaşık 650.000 milyon YTL büyüklüğünde fon yönetmekte ve bireysel emeklilik ile yaşam sigortacılığı alanında bireysel ve kurumsal ihtiyaçlara yönelik hizmetler vermektedir.¹⁷⁷ Bkz. Grafik-5.



Grafik 5. Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Aktif Büyüklüğü (2007/09)

Kaynak: Yapı Kredi Emeklilik A.Ş., Aramıza Hoş Geldiniz İnsan Kaynakları Kiti, Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. İç Yayınları, 2008, İstanbul, s.5.

Grafikte Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. 'nin aktif büyüklüğü 2003 yılında en temel seviyeden 2007 yılı itibariyle en üst düzeye ulaşmıştır.

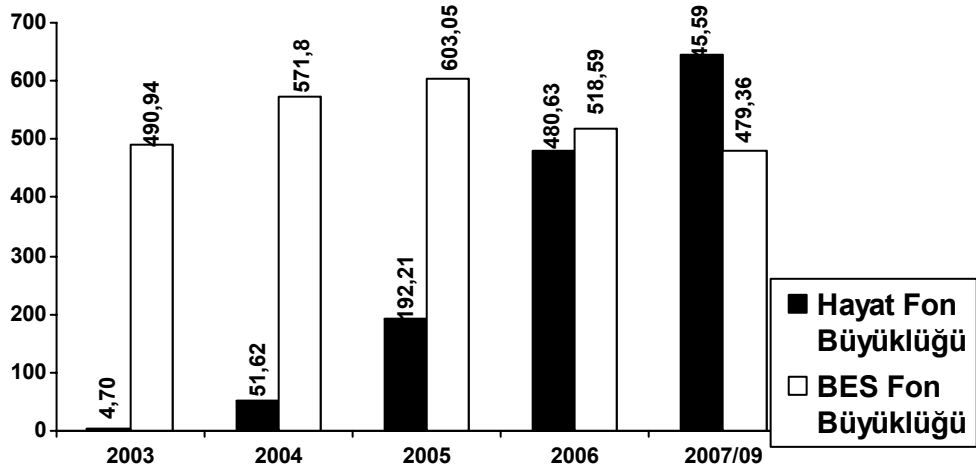


Grafik 6. Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Özkaynaklar ve Net Kar/Zarar (2007/09)

Kaynak: Yapı Kredi Emeklilik A.Ş., Aramıza Hoş Geldiniz İnsan Kaynakları Kiti, Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. İç Yayınları, 2008, İstanbul, s.5

Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. 'nin aktif büyüklüğü hedefler doğrultusunda 2007 yılındaki seviyeye belirlenen planlar ve pazarlama stratejileri adımları ile ulaşılan noktayı göstermektedir. Bkz. Grafik-6.

¹⁷⁷YapıKrediEmeklilik,A.Ş,Tarihçe,
<http://www.yapikrediemeklilik.com/hakkimizda.asp?lnk=m1&slctd=h1>, (01.06.2008)



Grafik 7. Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Fon Büyüklükleri (2007/09)
Kaynak: Yapı Kredi Emeklilik A.Ş., Aramıza Hoş Geldiniz İnsan Kaynakları Kiti, Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. İç Yayınları, 2008, İstanbul, s.5.

Yukarıda yıllara göre Yapı Kredi Emeklilik A.Ş.’nin gelişim ve finansal gücünü gösteren, aktif büyüklük, fon büyüklüğü, Özkaynaklar ve net kar/zarar dengesi grafikler aracılığıyla görebilmekteyiz. Bkz. Grafik-7.

Yapı Kredi Emeklilik, çalışanlarının yaş ortalaması 28,51, kıdem ortalaması ise 3 yıl 6 ay arasında değişmektedir. Yapı kredi Emeklilik, işe alım ve kariyer strateji ve hedefleriyle bağlantılı olarak yeni bir pozisyon için işe alım ihtiyacı doğduğunda, iş tanımını ve işin gerektirdiği yetkinlikler dikkate alınarak iç ve dış kaynaklar değerlendirilmektedir. Aranılan pozisyonlarla ilgili detaylı bilgiler web sitesinde, internet işe alım sitelerinde ve gazete ilanları yoluyla duyurulmaktadır. Yapı Kredi Emeklilik’de, idari ve satış kadrolarında kariyer yolu “iş Yönetimi” ve “insan Yönetimi” olarak ayrılmaktadır. Çalışanlarımızın kariyer gelişimi, şirketimizin ve çalışanlarımızın ortak sorumluluğundadır. Bu konuda, çalışanlarımızın performans ve motivasyonlarını artırıcı koşullar sağlanması, Yapı Kredi Emeklilik için öncelikli ve önemli hedefleri arasında bulunmaktadır.

Yapı Kredi Emeklilik satış ekiplerinde çalışan bir satış danışmanının işe girişinden itibaren geleceğe bakıldığında, kariyerini kendi istek, beklenti ve yetenekleri doğrultusunda planlayabileceği pek çok fırsat ve seçeneği bir arada görebilmektedir.

Yapı Kredi Emeklilik’de kariyer gelişimi, satış ekibinin tüm üyelerine Yapı Kredi Emeklilik tarafından sağlanan eşit fırsat ve olanakların kişisel performans kriterleriyle bağlantılı olarak değerlendirilmesi esasına dayanır. Her pozisyona ulaşmak için geliştirilmesi gereken kişisel yetenekler ve ulaşılabilecek beklenen kriterler önceden tanımlanarak, satış ekibinde kariyer planlaması yaparken bulunmuş oldukları derece ve kademelerden sonraki her bir derece ve kademeyi görebilmeleri mümkün olmaktadır.

Yapı Kredi Emeklilik satış ekiplerinde çalışan satış danışmanlarının, kariyerleri ve terfileri ile ilgili tüm konu ve bilgileri şeffaflıkla, kariyer planlamalarına yardımcı olmak için cevap vermektedir. Yapı Kredi Emeklilik, satış ekiplerinde yer alan satış danışmanlarının kariyerlerinde sonraki adımları görebilmelerine ve kariyer planlamalarını buna göre geliştirmelerine olanak sağlayan bir kariyer gelişim modeline sahiptir.¹⁷⁸

4.1.1. Araştırmanın Önemi

Globalleşen dünyada işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlarda başarılı olabilmeleri için müşteri odaklı pazarlama anlayışı ile konusunda eğitilmiş bir satış ekibi ile hizmet sunmaları gerekmektedir.

Günümüzün rekabetçi bireysel emeklilik sektöründe sürekli başarı kazanmanın önemli bir yolunun nitelikli satış ekipleri olduğu bir gerçektir. Bu amaçla, şirketlerin hedef ve stratejileri doğrultusunda, özgüveni ve katma değeri yüksek, üstün iş ahlakına sahip, potansiyel sahibi ekiplerin istihdamı gerçekleştirilmelidir. Bu bakış açısına göre, bireysel emeklilik şirketlerinde görev alan satış ekiplerinin kariyer geliştirme süreçlerinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Satış ekiplerinin gelişim süreçleri konusunda yatırım yapan ve bu kapsamda eğitime büyük önem veren Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. satışçıların ve satış ekiplerinin gelişim süreçlerine yönelik olarak, 2005 yılında Bireysel Emeklilik ve Sigorta Akademisi’ni kurarak kariyer geliştirme sürecinde bir ilki gerçekleştirmiştir. Boğaziçi Üniversitesi Yaşamboyu Eğitim Merkezi (BÜYEM) işbirliği ve dünyanın önde gelen

¹⁷⁸ Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. , **Aramıza Hoş Geldiniz İnsan Kaynakları Kiti**, Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. İç Yayınları, 2008, İstanbul, s.3.

danışmanlık şirketlerinden Watson Wyatt'ın desteğiyle kariyer geliştirme ile ilgili çalışmalarını sürdürmektedir. Türkiye'nin ilk Bireysel Emeklilik ve Sigorta Akademisi'nde Aralık 2007 itibariyle; toplam 185 bin 779 adam x saat eğitim, 55 farklı eğitimde 66 eğitmen görev almıştır. Bu süreç içerisinde sadece 2007 yılında ise yaklaşık 83 bin adam x saat eğitim verilerek, Yapı Kredi Emeklilik satış ekibi ve çalışanlarına kişi başı eğitim saati 94 olarak belirlenmiştir. Yapı Kredi Emeklilik, kurmuş olduğu bu akademi ve tamamlayıcı eğitim sistemi ile de satış ekiplerinin ve çalışanlarının gelişim süreçlerine göstermiş olduğu hassasiyeti şirketin öncelikli hedefleri arasında belirlemektedir.

Bu örnek modelin incelenmesinin nedeni; Yapı Kredi Emeklilik A.Ş.'nin Türkiye'nin en büyük satış kadrosuna sahip olması ve bu kadroda çalışan satışçılara istikrarlı kariyer gelişim süreci ile esnek bir kariyer gelişimi fırsatı sunmasıdır.

4.1.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı, günümüz şirketlerinde son derece önemli olan kariyer geliştirme süreçlerinin bireysel emeklilik şirketlerindeki işleyişi ve bu süreçlerle ilgili sistemli bir çalışma yürüten Yapı Kredi Emeklilik A.Ş.'nin satış ekiplerinde izlediği kariyer gelişim yapısını yükselme ve atama esasları açısından inceleyerek örnek bir model sunmaktır.

4.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

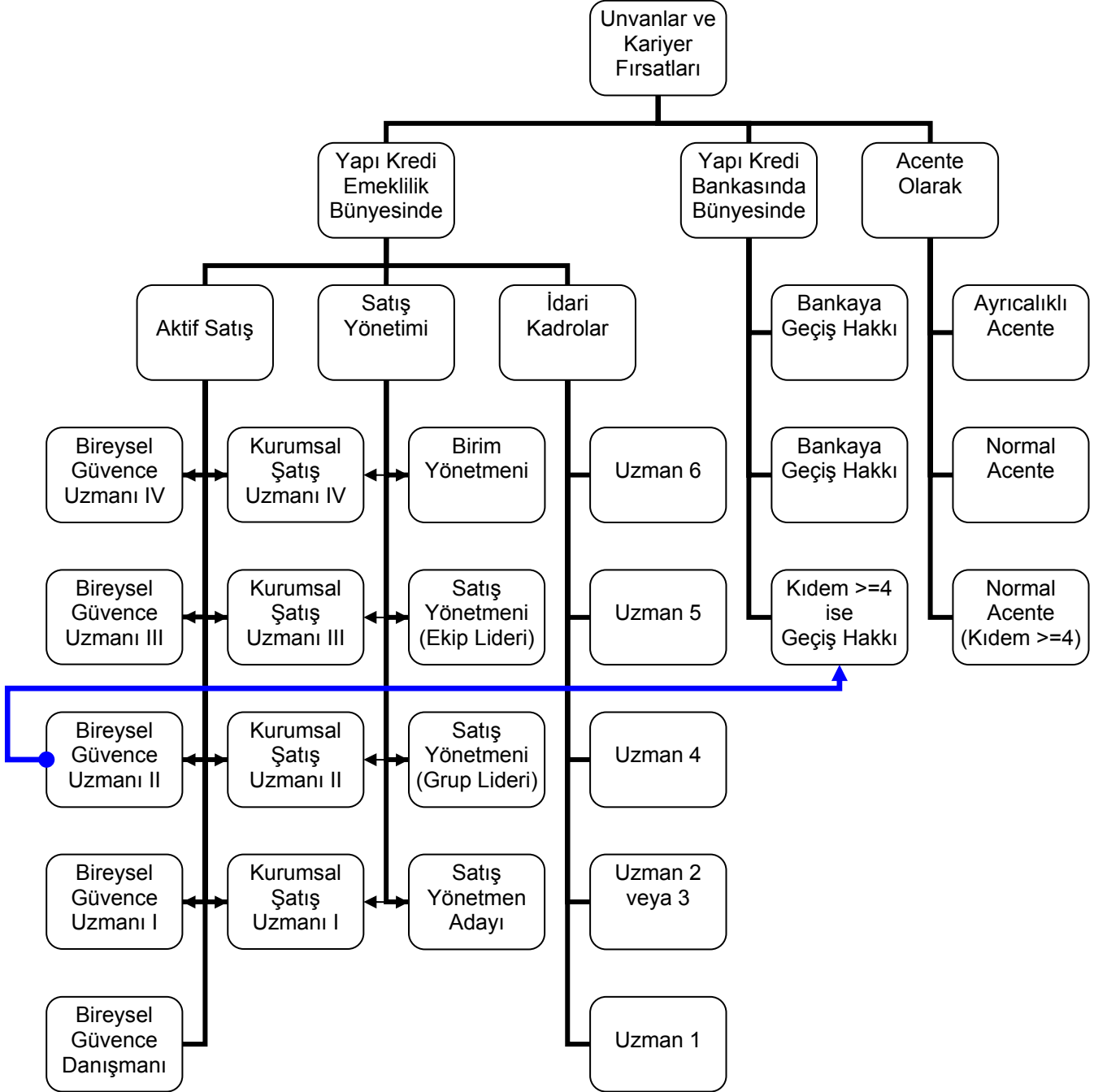
Bu araştırma 2008 yılında elde edilen verilerle ve Bireysel Emeklilik Şirketleri içerisinde Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. ile sınırlıdır. Bu şirketin seçilme nedeni ise ulaşılması çok zorlu verilere kişisel kullanım yetkisi sayesinde ulaşabilecek olması ve bu çalışmanın yapıldığı zaman dilimi içerisinde ciddi bir kariyer gelişim yapısını uygulayan tek şirket olması sebebi ile bu şirketin bir model örneği olarak incelenmesi uygun bulunmuştur.

4.1.4. Yapı Kredi Emeklilik A.Ş' deki Satış Ekipleri İçin Kariyer Gelişimi

Yapı Kredi Emeklilik (YKE) bireysel satış ekipleri bünyesinde görev yapan nitelikli ve deneyimli kişilerin sayısını artırmak için ciddi bir kariyer yapısı oluşturmuştur. Bu yapıyı her bir satış danışmanının, kariyer fırsatlarını genişletmek, iş tatminini artırmak, personel sirkülasyon oranını düşürmek ve bireysel satış örgütünün gereksinimlerine esnek bir şekilde yanıt vermektedir. Yapı Kredi Emeklilik Bireysel Satış Ekipleri'nde görev yapan satış danışmanlarının kariyerleri üç temel yola ayrılmıştır. Bunlar sırasıyla;

Yapı Kredi Emeklilik bünyesindeki fırsatlar, Koç Finansal Hizmetler (YKB ve iştirakleri) bünyesindeki fırsatlar ve acentelik fırsatları olarak ayrılmaktadır. Bkz. Şekil-14.

Şekil 14: Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Kariyer Şeması



Kaynak: Yapı Kredi Emeklilik A.Ş., Satış Ekipleri İçin Performans Değerlendirme Ve Kariyer Gelişimi Uygulama Esasları Başvuru Kitapçığı, Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. İç Yayınları, Mayıs 2008, İstanbul, s.1.

Kariyer şemasına göre satış ekiplerinde görev alan satışçıların kariyer gelişimleri atama ve yükselme olmak üzere iki başlık altında incelenebilir. Aktif satış ekiplerinde ve satış yönetiminde bulunan satışçıların ve satış yöneticilerinin eş değer kariyer basamaklarına atamaları ve bir üst kariyer basamağına yükselmeleri, gereken tüm verimlilik, gereksinim ve konjonktüre bağlı olarak satış yönetimi ve ilgili yönetimin kararıyla gerçekleştirilmektedir. Aşağıda kariyer basamaklarında yükselme ve atama esasları ayrıntıları ile incelenmiştir.

4.1.4.1. Yapı Kredi Emeklilik Bünyesindeki Kariyer Fırsatları

Yapı Kredi emeklilik (YKE), kendi bünyesindeki satış ekipleri içinde yer alan satışçıların satışta uzmanlaşmaya, satış yönetimine ve idari kadroya geçiş yolları şeklinde kariyerlerini yapılandırmaktadır.

Satışta uzmanlaşma: YKE satışçılarının satışta uzmanlaşma yolunu izlenmesi durumunda, bireysel satış ekiplerinde olduğu gibi kurumsal satış ekiplerinde de görev alabilmelerine olanak sağlamaktadır. Bu ekipler bireysel satış ekibi adı altında, ekipler ve banka kaynaklı ekipler olmak üzere iki ayrı ekip türüne ayrılmaktadır. Bireysel satış ekibi içersinde (her iki ekip türüne özgü farklılıkları içerir biçimde) yükselme koşulları belirlenmiş kriterlere bağlıdır.

Satışçılar kurumsal satış ekibinde geçiş yapmak istemeleri durumunda bu ekiplerde uzman ihtiyacının bulunması ve geçiş yapma talebinde bulunan (bireysel satış yönetimine geçiş yapması önerilen) satışçıların kurumsal satış yönetimince uygun bulunması gerekmektedir.

Geçiş yapılan kariyer yollarının sonraki adımlarının yükselme kriterleri sonraki yükselmelerde de kişinin ait olduğu kademe ve bu kademeye yükseldiği tarih baz alınmaktadır. Örnek vermek gerekirse, Bireysel Güvence Uzmanı (BGU) II unvanında 15 ay görev yaptıktan sonra, Kurumsal Satış Uzmanı (KSU)II unvanı ile kurumsal satış örgütüne geçen kişinin KSU II unvanındaki bekleme süresi 15 ay olarak kabul edilmektedir.

Satış Yönetimi: Bireysel satış ekibinin içinde satış yönetimi alanında ilerlemenin aşamaları ile ilgili yükselme koşulları belirli kriterlere şirket tarafından bağlanmıştır. Bu kriterler satışçıların bulunmuş olduğu pozisyonlara göre değişiklik göstermektedir.

İdari Kadrolara Geçiş: Satış ekiplerinin bünyesinde bulunan her bir satışçının idari kadrolarda yer alan herhangi bir bölüme geçişi ise ilgili bölümlerde ihtiyacın oluşması ve geçiş yapma talebinde bulunan (ve/veya Bireysel Satış Yönetimince geçiş yapması önerilen) satışçıların ilgili bölüm yönetimince uygun bulunması durumunda mümkün olmaktadır.

Geçiş yapılan bu kariyer yolunda, daha sonraki yükselmelerde kişinin ait olduğu kademe ve bu kademeye yükseldiği tarih baz alınmaktadır. Örneğin, Bireysel Güvence Uzmanı II unvanında 15 ay görev yaptıktan sonra, Uzman 4 unvanı ile idari kadrolara geçiş yapan kişinin Uzman 4 unvanındaki bekleme süresi 15 ay olarak kabul edilmektedir.

4.1.4.2. Koç Finansal Hizmetler (YKB ve İştirakleri) Bünyesindeki Kariyer Fırsatları

YKE bireysel satış ekipleri'nde görev yapan satışçıların kariyerlerine Yapı Kredi Bankası ve Koç Finansal Hizmetler Grubu İştiraklerinde devam edebilmeleri için gerekli koşullar belirli kriterlere bağlanmaktadır.

Bu kriterler, satışçıların şirketin satış alanında en az 4 yıl çalışmış olması veya bireysel güvence uzmanı (BGU II) unvanına terfi etmiş olması gerekmektedir. Satış Yönetmeni olarak çalışmakta iken, BGU-II veya BGU-III unvanına atanan satışçılar, Satış Yönetmeni unvanıyla çalıştıkları süreler de hesaplanarak bu olanaktan faydalanabilmektedirler. Satışçıların pozisyonu, geçiş yapılacak Şirketin, Bankanın ihtiyaçları ve satış adaylarının nitelikleri doğrultusunda belirlenmektedir. Belirlenmiş olan koşulları yerine getiren ve Yapı Kredi Bankası'na/Koç Finansal Hizmetler Grubu İştiraklerine geçiş yapmak isteyen satışçıların, bu taleplerini yalnızca Satış Yönetimi'ne iletmeleri söz konusudur. Satışçıların, onaylanmış ve değerlendirilmiş talepler şirketin İnsan Kaynakları Bölümü kanalıyla ilgili mercilere iletilmektedir. Bu sonuçlar

düzenlendiği gibi bu hususlar satışçılara ayrıca duyurulmaktadır. Söz konusu koşullar taraflarca, günün koşullarına ve ihtiyaca göre yeniden düzenlenerek bu hususlar satış ekibinde bulunan satışçılara duyurulmaktadır.

4.1.4.3. Satış Ekiplerinde Acentelik Sistemi

Bireysel ve kurumsal satış ekiplerinde çalışan satışçılar kariyerlerine acente olarak devam etmek istediklerinde ise şirket satışçılarında iki ayrı acentelik yolu sağlamaktadır. Bunlar “Normal Acentelik” ve “Ayrıcalıklı Acentelik” dir. Satışçıların acente geçiş koşulları ise;

- **Normal Acentelik;** Satış ekiplerinde bulunan satışçıların toplam kıdemi en az 6 yıl olması ve BGU-II unvanında (veya 4. kademede) en az 12 ay görev almış kişiler ile BGU-III unvanında (veya 5. kademede) en az 12 aydır görev alan kişiler, “Normal Acente” olmaya hak kazanabilmektedirler.

Ancak satış ekiplerinde bulunan satışçıların, geriye dönük son 12 ay tahakkuk hedef gerçekleştirme oranının (HGO) en az % 75 ve üzerinde olması, son 36 ay tahsilat devamlılık oranının en az % 66 olması, tahsis edilmiş otomobille ilgili borç varsa, bu borcun kapatılması durumunda kazanılmış oldukları “Normal Acente” haklarını elde edebilmektedirler.

“Normal Acente” hakkı elde eden satışçılara, son unvanında görev yapmakta iken sattığı sözleşme ve poliçelerin varsa dönüşüm komisyonlarının desteği, sağlık portföyü devri hakkı, kıdem tazminatı alacağına geçişi esnasında dikkate alınarak destek sağlanmaktadır.

- **Ayrıcalıklı Acentelik;** Satış ekiplerinde bulunan satışçıların toplam kıdemi Bireysel Güvence Uzmanı IV unvanına (veya 6. kademeye) yükselen satışçılar “Ayrıcalıklı Acente” olmaya hak kazanabilmektedirler.

“Ayrıcalıklı Acente” hakkı kazan satışçılara, son unvanında görev yapmakta iken satışı yapılan sözleşme ve poliçelerin varsa dönüşüm komisyonları, Acente olduğu tarihten itibaren 1 yıl boyunca YKE Bölge / Şube binalarından faydalanma hakkı,

Acente olduğu tarihten itibaren kişinin kullanımına bırakılan dizüstü bilgisayarın mülkiyetinin 1 yıl sonra kişiye verilmesi, acente olduğu tarihten 1 yıl sonra bir defaya mahsus olmak üzere belirlenen miktarda destek ödemesi yapılması, sağlık portföyü devri hakkı ve kıdem tazminatı alacağıının geçiş esnasında dikkate alınarak şirket tarafından faydalandırılmaktadır.

Satışçılarının seçeceği her iki acentelik sisteminde de, komisyon yapısı, süreklilik ödülü, sağlık portföyü her iki acentelik sistemi için de ortak olarak sağlanmaktadır.

Komisyon Yapısı: Satışçılar acente olduktan sonra satacakları bireysel emeklilik planlarına ilişkin komisyon yapısı şirket bünyesinde satacakları planlara ve katılımcının kalacağı yıl süresine göre değişiklik göstermektedir. Belirlenen komisyon oranları standart bir orana bağlanmaktadır.

Süreklilik Ödülü: Satışçılar yapmış oldukları satış yani üretimlerine göre çeşitli ödüller almaktadırlar. Bu ödüllerden süreklilik ödülü, acente olduktan sonra yürürlüğe giren sözleşmelerin beşinci yılından itibaren geçerli olup, ilgili yılda bireysel satış ekibi için geçerli oranların “yarısı” kullanılarak şirket tarafından hesaplanmaktadır. Söz konusu ödülün verilebilmesi için, acentelik dönemindeki tahakkuk üretim performansı göz önüne alınmaktadır. Bu performansın alt sınırı, Satış Yönetimi’nce günün koşullarına göre düzenlenmekte ve taraflara ayrıca duyurulmaktadır.

Sağlık Portföyü Oluşturma: Yapı Kredi Emeklilik (YKE) Bireysel Satış Ekiplerinde Bireysel Güvence Uzmanı II (BGU-II) unvanına terfi edildikten sonra satışçılarının sağlık portföyü oluşturma hakkı vermektedir. Sağlık portföyünün oluşturulması ve satış uzmanının acente olduktan sonra sağlık sigortası yapılmış müşterileri devralması için gerekli koşullar aşağıda şu şekilde özetlenmiştir:

- BGU-II, BGU-III ve BGU-IVler sağlık sigortası yaptırmak isteyen müşterileri, Yapı Kredi Sigorta (YKS) Sağlık Satış Ekiplerine referans olarak iletmektedirler. Referans alışverişi YKE ve YKS Satış Destek Bölümleri kanalıyla yapılarak sağlanmaktadır.

- Yapı Kredi Sigorta acentesi olunması halinde geçerli olan partaj devri, en az iki yıl ve üzeri olmak üzere geçmişe ait sağlık poliçelerini kapsamaktadır.

Söz konusu kriterler YKE ve YKS tarafından, günün koşullarına göre yeniden düzenlenerek ayrıca satışçılara duyurulmaktadır.

4.1.4.4. Bireysel Satış Ekiplerinde Yükselme

Bireysel Satış Ekipleri'nde yükselmeye ilişkin ayrıntılar, Unvan ve Kademeler, Bekleme Süreleri, Yükselme Esasları olarak üç temel bölümden oluşmaktadır. Yükselme esasları içinde ise; Satış Yönetimi ve Satışta Uzmanlaşma olarak iki farklı kariyer derecesine sahiptir. Ekiplerde yer alan unvan/kademeler direkt ekipler olarak tabloda özetlenmiştir. Bkz. Tablo-4.

Tablo 4: Direkt Ekiplerde Unvan ve Kademeler

Ekipler			
Kademe	Unvan		Unvan
7	BY (Bölge Yönetmeni)		
	Satış Yönetmeni		Satış Uzmanlığı
6	BRY (Birim Yönetmeni)		BGU-IV (Bireysel Güvence Uzmanı-IV)
5	EL (SY) (Ekip Lideri)		BGU-III (Bireysel Güvence Uzmanı-III)
4	(Grup Lideri) GL (SY)		BGU-II (Bireysel Güvence Uzmanı-II)
3	GLA (SYA) (Grup Lideri Adayı)		BGU-I (Bireysel Güvence Uzmanı-I)
2			
1	BGD (Bireysel Güvence Danışmanı) Aday BGD (Aday Bireysel Güvence Danışmanı)		

⇒

⇒

⇒

Ayrıcalıklı Acente

Normal Acente

Normal Acente ve Sağlık Portföyü Oluşturma

Kaynak: Yapı Kredi Emeklilik A.Ş., Satış Ekipleri İçin Performans Değerlendirme Ve Kariyer Gelişimi Uygulama Esasları Başvuru Kitapçığı, Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. İç Yayınları, Mayıs 2008, İstanbul, s.5.

Ekiplerde yer alan unvan/kademelerin kriterleri banka kaynaklı ekipler olarak her bir kademede özetlenmiştir. Bkz. Tablo-5.

Tablo 5: Banka Kaynaklı Ekiplerde Unvan ve Kademeler

Ekipler			
Sevive	Unvan		Unvan
7	BY (Bölge Yönetmeni)		
	Satış Yönetimi		Satış Uzmanlaşma
6	BRY (Birim Yönetmeni)		BGU-IV (Bireysel Güvence Uzmanı-IV)
5	EL (SY) (Ekip Lideri)		BGU-III (Bireysel Güvence Uzmanı-III)
4	(Grup Lideri) GL (SY)		BGU-II (Bireysel Güvence Uzmanı-II)
3	GLA (SYA)* (Satış Yönetmeni Adayı)		BGU-I (Bireysel Güvence Uzmanı-I)
2			
1	BGD (Bireysel Güvence Danışmanı) Aday BGD (Aday Bireysel Güvence Danışmanı)		

YKB'ye Geçiş veya Ayrıcalıklı Acente

YKB'ye Geçiş veya Normal Acente

YKB'ye Geçiş veya Normal Acente ve Sağlık

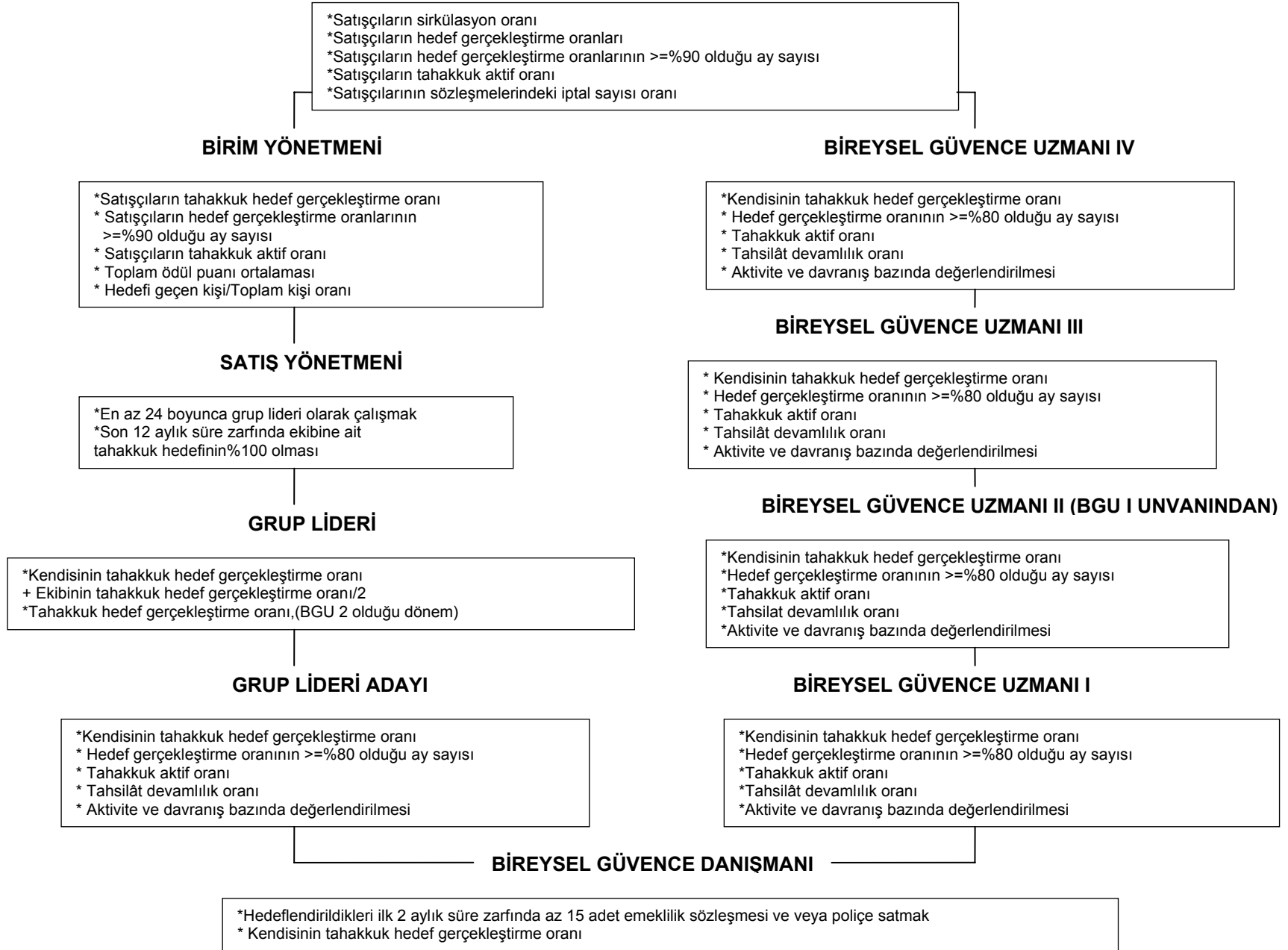
*SYA Unvanı, sadece Banka Kaynaklı Ekibesahip şubelerimiz haricinde, yalnızca Direkt Ekiplerde Geçerli olmaktadır.

Kaynak: Yapı Kredi Emeklilik A.Ş., Satış Ekipleri İçin Performans Değerlendirme Ve Kariyer Gelişimi Uygulama Esasları Başvuru Kitapçığı, Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. İç Yayınları, Mayıs 2008, İstanbul, s.6.

Bireysel Emeklilik Ekiplerindeki satışçıların bulunmuş olduğu her bir unvanda bekleme süresi 24 ay olarak belirlenmiştir. Satışçıların aynı zamanda tahakkuk kriteri dışındaki tüm kriterleri sağlanması gerekmektedir. Satışçıların unvanlarındaki bekleme süreleri öncelikle aşağıdaki tablo uyarınca belirlenmekte ancak bekleme süreleri satış yönetimi tarafından kısaltılabilmektedir. Bkz. Tablo-6.

Tablo 6: Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Bireysel Emeklilik Ekiplerinde Unvan Bazında Yükselme Kriterleri

BÖLGE YÖNETMENİ



Satış Yönetimi, verimlilik, gereksinim ve konjonktüre bağlı olarak satışçıların terfi kriterlerini esnetebilmektedir. Bu terfi önerileri Genel Müdürlük onayı ile yürürlüğe girmektedir.

Satış ekiplerinin üretimlerine karşılık verilen ödül tutarlarını inceltmede kullanılan aktif oranlar "Süreklilik" konusundaki gelişmeler ışığında Satış Yönetimince belirlenecek başka bir oran ile değiştirilebilmektedir.

BGU-IV, BGU-III, BGU-II, BGU-I ve SYA unvanlarına yükselme esaslarında belirtilen "Tahakkuk Aktif Oranı" ve "Tahakkuk Bazındaki Aylık Hedefini Gerçekleştirme Adedi" ile ilgili kriterlerden herhangi birinin gerçekleşmediği durumda ise, Bölge Müdürü/Yönetmeni insiyatif kullanarak terfi önerisinde bulunmaktadır.

BGU-IV, BGU-III, BGU-II, BGU-I ve SYA unvanlarında çalışan satışçıların, yükselme esaslarında belirtilen son 12 aylık süre zarfında kendisine verilen tahakkuk bazındaki satış hedeflerinin, Aynı kademedeki/unvanda 36–48 ay arasında çalışanlar için en az % 90, Aynı kademedeki/unvanda 48 ay üzerinde çalışanlar için en az % 80 olması kaydıyla, çalışanların terfi Satış Yönetimi tarafından önerilmektedir. Ayrıca diğer yükselme kriterleri de yukarıda belirtilen oranlar doğrultusunda hesaplanmaktadır. Bkz. Tablo-7.

Tablo 7: Bireysel Emeklilik Ekiplerindeki Satışçıların Unvanlarında Bekleme Süreleri

Geriye dönük Son 12 Tahakkuk Hedef Gerçekleştirme Oranı (%)	Bekleme Süresi
150	18 Ay
140	19 Ay
130	20 Ay
120	21 Ay

110	22 veya 23 Ay
-----	---------------

Kaynak: Yapı Kredi Emeklilik A.Ş., Satış Ekipleri İçin Performans Değerlendirme Ve Kariyer Gelişimi Uygulama Esasları Başvuru Kitapçığı, Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. İç Yayınları, Mayıs 2008, İstanbul, s.6.

BGD unvanındaki satış danışmanları, işin gerektirdiği özelliklere göre, yetkinliklerinin değerlendirildiği “Gelişim Merkezi” uygulamasına tabi tutulmaktadır.

“Gelişim Merkezi” uygulamasına katılacak olan BGDler, Satış Yönetimi tarafından tanımlanmış kriterler bazında belirlenmektedirler. “Gelişim Merkezi” çalışması kapsamında danışmanlara, İnsan Kaynakları Bölümü çalışanları gözetiminde, bireysel ve ekip halinde uygulanmak üzere bir dizi uygulama verilir. Uygulama sonunda her danışman için bir değerlendirme ve gelişim raporu hazırlanmakta ve bu raporlar Satış Yönetimi’ne iletilmektedir. Satış Yönetimi’nce “Gelişim Merkezi” uygulaması sonuçlarıyla birlikte yapılan değerlendirmelerde, danışmanlar, kadro gereksinimi ve dağılımı da gözetilerek SYA veya BGU-I unvanına terfi ederek atamaları gerçekleştirilmektedir.

Bir satış danışmanı, “Gelişim Merkezi” uygulamasına tekrar katılmak istediğinde ve Satış Yönetimi’nce uygun bulunması halinde, bir önceki uygulamayla arasında en az 6 aylık süre olması şartı aranmaktadır.

4.1.4.5. Satış Ekiplerinde Bireysel Satış Danışmanı Yükselme ve Atama Esasları

4.1.4.5.1. Satış Ekiplerinde Satış Yönetiminin Kademeleri

Satış yönetimi satış ekipleri bazında bireysel güvence adayından bölge yönetmeni derecesine kadar uzanan bir kariyer sürecinden oluşmaktadır. Satış odaklı olan her bir kademe için yükselme ve terfi esasları aşağıda her bir kademe ve dereceye göre ayrı kriterleri içermektedir.

4.1.4.5.1.1. Bölge Yönetmeni Yükselme ve Atama Esasları

Satış danışmanın, satış odaklı olarak yükseleceği bölgeler bazındaki en yüksek derecesi bölge yönetmeni kademesidir. Bölge yönetmeni olabilmek için, bu konuda Şirket içinde gereksinim oluşması, Birim Yönetmenliği görevini en az 24 ay boyunca başarıyla yürütmek, Aşağıdaki kriterlere göre belirlenmiş puanlardan oluşturulacak sıralama listesinde üst sıralarda olmak.

Tablo 8 ve Tablo 9’da belirtilen kriterlere göre yapılan değerlendirme sonucu elde edilen puan 0.70 katsayısı ile çarpılmaktadır. Bölge Yönetmeni ve/veya Bölge Müdürü tarafından ortaklaşa olarak belirlenen ve en çok 30 puan olabilen yönetsel yetkinlik notu* ile toplanır ve “Performans Puanı” bulunmaktadır. Performans puanı 85 ve üzerinde olan adaylar için Satış Yönetimi tarafından uygun görülen formatta değerlendirmeye alınmaktadır. Gerekli görüldüğü takdirde gelişim merkezi uygulaması talep de edilmektedir.

* Yönetsel yetkinlik notu; yönetim, ast-üst ve yatay unvanlardaki kişilerle iletişim, analitik muhakeme becerisi ve kuruma aidiyet gibi çeşitli yetkinliklere göre belirlenen bir sistemdir.

Bölge Yönetmeni için her ay aşağıda bulunan tablolardaki kriterlere göre puanı hesaplanmaktadır. Bir sonraki ay hesaplanacak puan ile önceki aylarda hesaplanmış puan toplanarak, hesaplamanın yapıldığı dönemdeki ay sayısına bölünmektedir. Yapılan bu işlemler 12 ay boyunca devam etmektedir. Bkz. Tablo–8-9.

Tablo 8: Bölge Yönetmeni Yükselme Kriterleri (Hazırlık Ekipleri Birim Yönetmenleri için)

No	Kriterler	Dönem	(Kriter Barajı) İndeks	İndeks Puanı
1	Sirkülasyon Oranı (Hazırlık Ekipleri)	Ekipte olduğu sürece	Aylık % 5	25
2	Tahakkuk HGO (Hazırlık Ekipleri)	Ekipte olduğu sürece	% 100	40
3	Tahakkuk HGO (Diğer Ekipler)	İlk 6 Ay	% 100	20
4	HGO \geq %90 Olduğu Ay Sayısı (Hazırlık Ekipleri)	Son 12 Ay	6	5
5	Tahakkuk Aktif Oranı (Hazırlık Ekipleri)	Son 12 Ay	% 85	5
6	İptal Oranı (Hazırlık Ekipleri)	Son 12 Ay	> 0 ; \leq % 10	5

Kaynak: Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Satış Ekipleri İçin Performans Değerlendirme Ve Kariyer Gelişimi Uygulama Esasları Başvuru Kitapçığı, Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. İç Yayınları, Mayıs 2008, İstanbul, s.8.

Yukarıda belirtilen ilgili kriterler, aday bireysel güvence danışmanlarının yönetiminde bulunan birim yönetmenleri için geçerlidir.

Tablo 9: Bölge Yönetmeni Yükselme Kriterleri (Diğer Birim Yönetmenleri için)

No	Kriterler	Dönem	(Kriter Barajı) İndeks	İndeks Puanı
1	Sirkülasyon Oranı	Son 12 Ay	Aylık % 2,5	20
2	Tahakkuk HGO	Son 12 Ay	% 100	50
3	HGO \geq %90 Olduğu Ay Sayısı	Son 12 Ay	6	10
4	Tahakkuk Aktif Oranı	Son 12 Ay	% 85	10
5	İptal Oranı	Son 12 Ay	> 0 ; \leq % 10	10

Kaynak: Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Satış Ekipleri İçin Performans Değerlendirme Ve Kariyer Gelişimi Uygulama Esasları Başvuru Kitapçığı, Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. İç Yayınları, Mayıs 2008, İstanbul, s.8.

Şirketin diğer bölümlerinde 7. Kademe görev alan çalışanlar, Bölge Yönetmeni unvanına atanabilmektedirler. Atamalar, verimlilik, gereksinim ve konjonktüre bağlı olarak Satış Yönetimi ve ilgili yönetimin kararıyla gerçekleştirilmektedir.

4.1.4.5.1.2. Birim Yönetmeni Yükselme ve Atama Esasları

Satış danışmanının, satış odaklı olarak yükseleceği bölgeler bazındaki Birim Yönetmeni derecesi için, bu konuda şirket içinde gereksinim oluşması, Ekip Liderliği görevini en az 24 ay boyunca başarıyla yürütmek gerekliliği ve aşağıdaki tablodaki kriterlere göre belirlenmiş puanlardan oluşturulacak sıralama listesinde üst sıralarda olması gerekmektedir. Bkz. Tablo-10.

Tablo 10: Birim Yönetmenliğine Yükselme Kriterleri

No	Kriterler	Dönem	(Kriter Barajı) İndeks	İndeks Puanı
1	Tahakkuk Hedef Gerçekleştirme Oranı-1 (HGO 1)	Son 24 Ay	90%	30
2	Tahakkuk Hedef Gerçekleştirme Oranı-2 (HGO 2)	Son 12 Ay	100%	25
3	Hedef Gerçekleştirme Oranı (HGO) \geq %90 Olduğu Ay Sayısı 1	Son 24 Ay	12	5
4	Hedef Gerçekleştirme Oranı (HGO) \geq %90 Olduğu Ay Sayısı 2	Son 12 Ay	7	5
5	Tahakkuk Aktif Oranı	Son 12 Ay	85%	10
6	Toplam Ödül Puanı Ortalaması	Son 12 Ay	150	10
7	Hedefi Geçen Kişi / Toplam Kişi	Son 12 Ay	50%	15

Kaynak: Yapı Kredi Emeklilik A.Ş., Satış Ekipleri İçin Performans Değerlendirme Ve Kariyer Gelişimi Uygulama Esasları Başvuru Kitapçığı, Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. İç Yayınları, Mayıs 2008, İstanbul, s.9.

Gerekli görülmesi durumunda, gelişim merkezi uygulamasıyla da, satış yönetimi ve insan yönetimi konusunda beceri veya potansiyele sahip olduğunun belirlenmiş olması gerekmektedir. Aynı zamanda BGU-IV unvanında görev yapan satış danışmanları Birim Yönetmeni unvanına atanabilmektedirler.

4.1.4.5.1.3. Ekip Lideri Yükselme ve Atama Esasları

Satış danışmanının, satış odaklı olarak yükseleceği bölgeler bazındaki Ekip Lideri derecesi için, Bu konuda Şirket içinde gereksinim oluşması, En az 24 ay boyunca Grup Lideri olarak görev yapması, Son 12 aylık süre zarfında ekibine ait tahakkuk bazındaki satış hedeflerini en az % 100 oranında gerçekleştirmiş olunması gerekmektedir.

BGU-III unvanında görev yapan çalışanlar Ekip Lideri unvanına atanabilmektedirler. Atamalar, verimlilik, gereksinim ve konjonktüre bağlı olarak Satış Yönetimi kararıyla gerçekleştirilebilmektedir.

4.1.4.5.1.4. Grup Lideri Yükselme ve Atama Esasları

Satış danışmanının, satış odaklı olarak yükseleceği bölgeler bazındaki Grup Lideri derecesi için, bu konuda şirket içinde gereksinim oluşması gerekmektedir. Aynı zamanda mevcut kademesinde (2–3) en az 24 ay görev yapmış olması en az 6 ay SYA unvanı ile çalışması, kendisinin ve/veya yönetiminden sorumlu olduğu kişilerin son 12 aylık toplam hedef gerçekleştirme oranını (HGO) en az %100 gerçekleştirilmesi halinde ilgili dereceye ulaşabilmektedir.

Satış danışmanlarının Grup Lideri pozisyonuna atanabilmeleri için, bu konuda şirket içinde gereksinim oluşması, BGU-II unvanından Grup Liderliği unvanına atanmak için aşağıdaki tablodaki kriterlerden birincisinin % 75'ini, ikincisinin % 25'ini dikkate alarak hesaplanacak puanların toplamına göre oluşturulacak sıralama listesinde üst sıralarda yer alınması gerekmektedir. Bkz. Tablo–11.

Tablo 11: Grup Liderliğine Atanma Kriterleri

No	Kriterler	Dönem
1	$((\text{Tahakkuk Hedef Gerçekleştirme Oranı}) + (\text{Ekibin Tahakkuk Hedef Gerçekleştirme Oranı}))/2$	Son 12 Ay (SYA olduğu dönem)
2	Tahakkuk Hedef Gerçekleştirme Oranı	Son 12 Ay (BGU-II olduğu dönem)

Kaynak: Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Satış Ekipleri İçin Performans Değerlendirme Ve Kariyer Gelişimi Uygulama Esasları Başvuru Kitapçığı, Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. İç Yayınları, Mayıs 2008, İstanbul, s.10.

4.1.4.5.1.5. Grup Lideri Adayı (Satış Yönetmeni Adayı – SYA) Yükselme ve Atama Esasları

Satış danışmanının, satış odaklı olarak yükseleceği bölgeler bazındaki Grup Lideri Adayı (Satış Yönetmeni Adayı – SYA) derecesi için, bu konuda şirket içinde gereksinim oluşması ve en az 24 ay boyunca BGD olarak görev yapılması aynı zamanda aşağıdaki tablo 12 deki kriterleri yerine getirerek yükselmeyi hak etmektedirler. Bkz. Tablo–12.

Tablo 12: Grup Lideri Adaylığına Yükselme Kriterleri

No	Kategori	Kriter	Dönem	Alt Limit
1	Başarı	Hedef Gerçekleştirme (Tahakkuk)	Son 12 Ay	100%
			Son 24 Ay	90%
2	İstikrar	HGO \geq % 80 olduğu ay sayısı	Son 12 Ay	8
			Son 24 Ay	16
3	Süreklilik	Tahakkuk Aktif Oranı	Son 12 Ay	90%
		Tahsilat Devamlılık Oranı	Son 36 Ay	66%
4	SY/BRY Görüşü	Aktivite ve davranış bazında değerlendirme	Son 12 Ay	Değerlendirme Formu Kriterleri

Kaynak: Yapı Kredi Emeklilik A.Ş., Satış Ekipleri İçin Performans Değerlendirme Ve Kariyer Gelişimi Uygulama Esasları Başvuru Kitapçığı, Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. İç Yayınları, Mayıs 2008, İstanbul, s.10.

Satış danışmanlarının, Grup Liderliği Adaylığına yükselmeleri için, satış tekniğine ve şirket uygulamalarına yönelik en güncel bilgilere sahip olmanın yanı sıra kendisi için belirlenen aktivite (randevu, ziyaret vb) hedeflerine ulaşmalı ve gerekli görülmesi durumunda gelişim merkezi uygulamasıyla da, insan yönetimi konusunda beceri veya potansiyele sahip olunduğunun belirlenmiş olması gerekmektedir.

Satış danışmanlarının Grup Lideri Adayı pozisyonuna atanabilmeleri için, BGU-I unvanında görev yapan satış danışmanları Grup Lideri Adayı unvanına atanabilmektedirler. Atamalar, Gelişim Merkezi uygulama sonuçlarına, verimlilik, gereksinim ve konjoktüre bağlı olarak Satış Yönetimi kararıyla gerçekleştirilebilmektedir.

4.1.4.5.2. Satış Ekiplerinde Satışta Uzmanlaşmanın Kademeleri

4.1.4.5.2.1. Bireysel Güvence Uzmanı IV (BGU-IV - Özel Birim Yönetmeni) Yükselme ve Atama Esasları

Satış danışmanının, satış odaklı olarak yükseleceği bölgeler bazındaki özel birim derecesi, BGU-IV'lerin deneyimlerinin satış ekibindeki diğer çalışanlara aktarılması amacıyla kurulan bir birimdir. Bu görevi üstlenecek BGU birlikte çalışacağı uzman veya danışmanlara referans, randevu veya bizzat satış desteği vermekte ve müşteri ziyaretlerine de katılabilmektedir. Bu görevdeki ve derecede olan bir danışmana en fazla üç danışman/uzman bağlı olabilmektedir. Özel Birim Yönetmenine bağlı olacak danışman ve/veya uzmanların gönüllü olması şartı aranmaktadır.

BGU-IV unvanındaki satış danışmanlarının hedefi, BGU-III unvanındaki hedefler ile aynı olup, kendisine bağlı danışman ve uzmanların hedefleri toplamı ile kendi hedefinin toplamından da ayrıca sorumlu olarak çalışmaktadırlar.

Satış danışmanına, kendisinin yapmış olduğu satışlardan BGU-III komisyon oranları doğrultusunda ödeme yapılmaktadır. Kendisine bağlı danışman ve uzmanların yapmış olduğu satışlardan ise, o danışman ve/veya uzman için belirlenen komisyonun % 30'u veya % 50'si oranında hesaplama yapılmaktadır. Komisyon paylaşımı, sözleşme teklif formlarındaki "Destek Veren" kodu ile takip edilmektedir.

Satış danışmanlarının BGU-IV (Özel Birim Yönetmeni) pozisyonuna atanabilmeleri için, En az 24 ay boyunca BGU-III olarak görev yapmak ve tablo 13'deki kriterleri yerine getirmekle mümkündür. Bkz. Tablo-13.

Tablo 13: Bireysel Güvence Uzmanı -IV Unvanına Yükselme Kriterleri

No	Kategori	Kriter	Dönem	Alt Limit
1	Başarı	Hedef Gerçekleştirme (Tahakkuk)	Son 12 Ay	100%
			Son 24 Ay	90%
2	İstikrar	HGO \geq % 80 olduğu ay sayısı	Son 12 Ay	8
			Son 24 Ay	16
3	Süreklilik	Tahakkuk Aktif Oranı	Son 12 Ay	90%
		Tahsilat Devamlılık Oranı	Son 36 Ay	66%
4	SY/BRY Görüşü	Aktivite ve davranış bazında değerlendirme	Son 12 Ay	Değerlendirme Formu Kriterleri

Kaynak: Yapı Kredi Emeklilik A.Ş., Satış Ekipleri İçin Performans Değerlendirme Ve Kariyer Gelişimi Uygulama Esasları Başvuru Kitapçığı, Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. İç Yayınları, Mayıs 2008, İstanbul, s.11.

Satış tekniğine ve şirket uygulamalarına yönelik en güncel bilgilere sahip olmakla birlikte kendisi için belirlenen aktivite (randevu, ziyaret vs.) hedeflerine ulaşması gerekmektedir.

Satış danışmanlarının Birim Yönetmeni pozisyonuna atanabilmeleri için, Birim Yönetmeni unvanında görev yapan satış yönetmenleri yada satış uzmanları BGU-IV unvanına atanabilirler. Atama, Tablo 7 ve Tablo 8'da belirtilen puanlara, verimlilik, gereksinim ve konjoktüre bağlı olarak Satış Yönetimi kararıyla gerçekleştirilebilmektedir.

4.1.4.5.2.2. Bireysel Güvence Uzmanı III (BGU-III) Yükselme ve Atama Esasları

Satış danışmanlarının BGU-III derecesine geçebilmeleri için, en az 24 ay boyunca BGU-II olarak görev yapmak ve aşağıdaki tablodaki kriterleri yerine getirmiş olması gerekmektedir, Bkz. Tablo-14.

Tablo 14: Bireysel Güvence Uzmanı -III Unvanına Yükselme Kriterleri

No	Kategori	Kriter	Dönem	Alt Limit
1	Başarı	Hedef Gerçekleştirme (Tahakkuk)	Son 12 Ay	100%
			Son 24 Ay	90%
2	İstikrar	HGO \geq % 80 olduğu ay sayısı	Son 12 Ay	8
			Son 24 Ay	16
3	Süreklilik	Tahakkuk Aktif Oranı	Son 12 Ay	90%
		Tahsilat Devamlılık Oranı	Son 36 Ay	66%
4	SY/BRY Görüşü	Aktivite ve davranış bazında değerlendirme	Son 12 Ay	Değerlendirme Formu Kriterleri

Kaynak: Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Satış Ekipleri İçin Performans Değerlendirme Ve Kariyer Gelişimi Uygulama Esasları Başvuru Kitapçığı, Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. İç Yayınları, Mayıs 2008, İstanbul, s.12

Aynı zamanda BGU III derecesine aday olan satış uzmanlarının satış tekniğine ve Şirket uygulamalarına yönelik en güncel bilgilere sahip olması ve kendisi için belirlenen aktivite (randevu, ziyaret vs.) hedeflerini eksiksiz yerine getirebiliyor olması gerekmektedir.

Bireysel Güvence Uzmanları Ekip Lideri unvanında bulunuyorken BGU-III unvanına atanabilmektedirler. Şirket yönetiminin değerlendirilmesi ve ataması, Tablo 14’de belirtilen puanlara, verimlilik, gereksinim ve konjoktüre bağlı olarak Satış Yönetimi kararıyla gerçekleştirilebilmektedir.

4.1.4.5.2.3. Bireysel Güvence Uzmanı II (BGU-II) Yükselme ve Atama Esasları

Satış danışmanları, BGU-I unvanında iken; en az 24 ay boyunca aynı unvanda görev yaparak ve aşağıdaki tablodaki kriterleri eksiksiz yerine getirerek bu unvan derecesine sahip olabilmektedirler. Bkz. Tablo–15.

Tablo 15: Bireysel Güvence Uzmanı -II Unvanına Yükselme Kriterleri (BGU-I Unvanından)

No	Kategori	Kriter	Dönem	Alt Limit
1	Başarı	Hedef Gerçekleştirme (Tahakkuk)	Son 12 Ay	100%
			Son 24 Ay	90%
2	İstikrar	HGO \geq % 80 olduğu ay sayısı	Son 12 Ay	8
			Son 24 Ay	16
3	Süreklilik	Tahakkuk Aktif Oranı	Son 12 Ay	90%
		Tahsilat Devamlılık Oranı	Son 36 Ay	66%
4	SY/BRY Görüşü	Aktivite ve davranış bazında değerlendirme	Son 12 Ay	Değerlendirme Formu Kriterleri

Kaynak: Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Satış Ekipleri İçin Performans Değerlendirme Ve Kariyer Gelişimi Uygulama Esasları Başvuru Kitapçığı, Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. İç Yayınları, Mayıs 2008, İstanbul, s.13

BGU II derecesine yükselecek olan satış danışmanlarının satış tekniğine ve şirket uygulamalarına yönelik en güncel bilgilere sahip olması gerekmekte ve kendisi için belirlenen aktivite (randevu, ziyaret vs.) hedeflerini tam olarak yerine getirmesi gerekmektedir.

Eğer satış danışmanı, Grup Lideri Adayı (SYA) unvanında ise; en az 24 ay boyunca aynı unvanda görev yapmak (BGU-I olarak daha önce çalışılmış ise bu süre de bekleme süresine dahil edilecektir. Toplam süre içerisinde en az 6 ay Grup Lideri Adayı (SYA) olarak görev yapılmış olması gerekmektedir), aynı zamanda aşağıdaki tablodaki kriterleri yerine getirerek, Satış tekniğine ve Şirket uygulamalarına yönelik en güncel bilgilere sahip olmak ve kendisi için belirlenen aktivite (randevu, ziyaret vs.) hedeflerine ulaşması da gerekmektedir. Bkz. Tablo-16.

Tablo 16: Bireysel Güvence Uzmanı-II Unvanına Yükselme Kriterleri (SYA Unvanından)

No	Kriterler	Dönem	Kriterler
1	Kişisel Tahakkuk Hedefi	Son 12 Ay	$\geq 80\%$
2	Ekip Tahakkuk Hedefi (Kişisel tahakkuk hedefi hariç)	Son 12 Ay	$\geq 90\%$
3	$((\text{Tahakkuk Hedef Gerçekleştirme Oranı}) + (\text{Ekibin Tahakkuk Hedef Gerçekleştirme Oranı}))/2$	Son 12 Ay	$\geq 100\%$

Kaynak: Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Satış Ekipleri İçin Performans Değerlendirme Ve Kariyer Gelişimi Uygulama Esasları Başvuru Kitapçığı, Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. İç Yayınları, Mayıs 2008, İstanbul, s.13.

Grup Lideri unvanında görev yapan satış danışmanları BGU-II unvanına atanabilmektedirler. Atama, satış danışmanının verimliliğine, şirketin gereksinim ve konjoktüre bağlı olarak Satış Yönetiminin kararına bağlı olarak gerçekleşmektedir.

4.1.4.5.2.4. Bireysel Güvence Uzmanı I (BGU-I) Yükselme ve Atama Esasları

Satış danışmanları en az 24 ay boyunca BGD olarak görev yaparak ve aşağıdaki tabloda belirtilen kriterleri yerine getirmesi, satış tekniğine ve Şirket uygulamalarına yönelik en güncel bilgilere sahip olması ve kendisi için şirket tarafından belirlenen aktivite (randevu, ziyaret vs.) hedeflerine ulaşması ile BGU-I elde edebilmektedir. Bkz. Tablo-17.

Tablo 17: Bireysel Güvence Uzmanı -I Unvanına Yükselme Kriterleri

No	Kategori	Kriter	Dönem	Alt Limit
1	Başarı	Hedef Gerçekleştirme (Tahakkuk)	Son 12 Ay	100%
			Son 24 Ay	90%
2	İstikrar	HGO \geq % 80 olduğu ay sayısı	Son 12 Ay	8
			Son 24 Ay	16
3	Süreklilik	Tahakkuk Aktif Oranı	Son 12 Ay	90%
		Tahsilat Devamlılık Oranı	Son 36 Ay	66%
4	SY/BRY Görüşü	Aktivite ve davranış bazında değerlendirme	Son 12 Ay	Değerlendirme Formu Kriterleri

Kaynak: Yapı Kredi Emeklilik A.Ş., Satış Ekipleri İçin Performans Değerlendirme Ve Kariyer Gelişimi Uygulama Esasları Başvuru Kitapçığı, Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. İç Yayınları, Mayıs 2008, İstanbul, s.14

SYA unvanıyla çalışmakta iken, BGU-II unvanına yükselmek için Tablo 17’de belirtilen kriterleri yerine getiremeyen çalışanlar, Satış Yönetimi kararıyla BGU-I unvanına (aynı kademedede) atanabilirler.

4.1.4.5.2.5. Bireysel Güvence Danışmanı (BGD) Yükselme ve Atama Esasları

Satış danışmanları adayları, hedeflendirildikleri ilk 2 aylık dönem içerisinde, en az 15 adet emeklilik sözleşmesi ve/veya poliçe satışı yapmak ve 13.500 USD(Onüçbinbeşyüz Amerikan doları) değerinde tahakkuk üretimi yapmak zorundadırlar. Eğer bu kriterleri belirtilen sürelerde yerine getiremezler ise, hedeflendirildikleri 3. aydan 10. ay sonuna kadar geçen süreçteki herhangi bir ayda; en az 10 adet emeklilik Sözleşmesi ve/veya Poliçe satışı yapmak ve 9000 USD (Dokuzbin Amerikan Doları) değerinde tahakkuk üretimi gerçekleştirmesiyle kadroya geçişine ve BGD derecesine yükselmesine olanak sağlanmaktadır.

4.1.4.6. Satış Ekiplerinde Satış Uzmanlığı Kulüpleri (Safran Klüp)

Bireysel Güvence Uzmanlarının tümü, satışta uzmanlaşmayı teşvik etmek ve başarıları ödüllendirmek amacıyla şirket tarafından kurulan “Safran Kulüp”ün doğal üyesi olmaktadır.

Şirket kulüp üyeleri arasında farklılık ve rekabet yaratmak amacıyla, “Gümüş Safran”, “Altın Safran” ve “Safir Safran” kulüp üyelik seviyeleri olarak tanımlanmıştır. Her bir seviyeye göre değişkenlik gösteren ayrıcalıklar ve üyelik koşulları her bir seviyede ayrıca açıklanmaktadır.

Satış uzmanlarının kendi derecelerine göre dahil olmuş oldukları üyelik seviyelerinin devamı, satış uzmanının ilgili yılda geçerli olan uyarı sistemi dahilinde uyarı almamasına bağlı olmaktadır. Uyarı alan satış uzmanlarının kulüp üyelikleri bir alt seviyeye indirilir, en alt kademe olan Gümüş Safran üyelerinin kulüp üyelikleri ise sona erdirilmektedir. Bununla birlikte, daha sonra söz konusu uyarıyı sildirecek başarıyı sergileyen satış uzmanları, eski haklarıyla üyeliklerine geri dönebilmektedirler. Ancak; satış danışmanının uyarı aldığı döneme ilişkin kaybedilen haklar iade edilmemektedir.

4.1.4.6.1. Gümüş Safran Kulüp Üyeliği

BGU-I unvanına terfi eden BGD’ler ile son 12 ay içinde üç aylık dönemdeki sıralama ödülleri Türkiye sıralamasında en az üç kez ilk üçe giren veya ilgili yılda Türkiye sıralamasında ilk üçe giren BGD’ler Gümüş Safran üyeliğine hak kazanmaktadır.

Satış danışmanlarının Gümüş Safran Kulüp Üyeliğine ilk girişlerinde verilecek ödüller; hediye çeki, Kulüp rozeti, Bölge Yöneticileriyle yılda bir kez akşam yemeği olarak belirlenmiştir.

4.1.4.6.2. Altın Safran Kulüp Üyeliği

BGU-II unvanına terfi eden veya atanan satış uzmanları ile son 12 ay içinde üç aylık dönemdeki sıralama ödülleri Türkiye sıralamasında en az üç kez ilk üçe giren

veya ilgili yılda Türkiye sıralamasında ilk üçe giren BGU-I'ler Altın Safran üyeliğine hak kazanmaktadırlar.

Satış danışmanlarının Altın Safran Kulüp üyeliğine ilk girişlerinde verilecek ödüller; hediye çeki, Kulüp rozeti, Bölge Yöneticileriyle yılda bir kez akşam yemeği olarak belirlenmiştir. Altın Safran Kulüp üyelerine üyelikleri devam ettiği sürece, bir takvim yılı içerisinde Avrupa Dilleri Kursu, Yüksek Lisans ücretine destek, Özel kulüpler için üyelik, Uçak bileti veya tatil hakkı ödülllerinden sadece birisini seçme hakkı verilmektedir.

4.1.4.6.3. Safir Safran Kulüp Üyeliği

BGU-III unvanına terfi eden veya atanan satış uzmanları ile son 12 ay içinde üç aylık dönemdeki sıralama ödülleri Türkiye sıralamasında en az üç kez ilk üçe giren veya ilgili yılda Türkiye sıralamasında ilk üçe giren BGU-II'ler Safir Safran üyeliğine hak kazanmaktadırlar.

Satış danışmanlarının Altın Safran Kulüp üyeliğine ilk girişlerinde verilecek ödüller; Kulüp Rozeti, Bölge Yöneticileriyle yılda bir kez akşam yemeği olarak belirlenmiştir. Safir Safran Kulüp üyelerine üyelikleri devam ettiği sürece, bir takvim yılı içerisinde Avrupa Dilleri Kursu, Yüksek Lisans ücretine destek, Özel kulüpler için aylık üyelik, Uçak bileti veya tatil hakkı ödülllerinden sadece birisini seçme hakkı verilmektedir.

Ayrıca şirket aşağıdaki koşulları sağlayan Safir Safran Kulüp üyelerine, bedelinin tamamının veya yarısının Şirket tarafından karşılandığı otomobil ödülünü ” “Safir Safran Özel Ödülü” olarak vermektedir.

4.1.4.6.3.1. Safir Safran “Özel Ödülü”nü Hak Etme Şartları

Şirket satış uzmanlığının en üst düzeyi olarak belirlenmiş safir safran üyelerinin; ekiplerde asgari 18 ay BGU-II unvanı(ve rolü ile)ile çalışmış olmak, BGU-III unvanına terfi etmiş olmak, Son 12 aylık dönemde 200.000 YTL tahakkuk ve 75 adet Bireysel Emeklilik Sözleşmesi üretimi gerçekleştirmek (Başlangıç ve Ara Fon

hariç 150.000 YTL) kriterlerini sağlayan satış uzmanlarına, kiralama yöntemi ile araç tahsis edilmektedir. Araç kiralama için yapılacak ödemeler şirket tarafından karşılanmaktadır. Belirlenen aracın kiralama süresi 2 yıl olup, süre sonunda ilgili satış uzmanı halen şirkette çalışıyorsa, araç satış uzmanının mülkiyetine geçmektedir. Ancak ekiplerde asgari 18 ay BGU-II unvanı(ve rolü ile)ile çalışmış olmak, BGU-III unvanına terfi etmiş olmak, kriterlerinin yanı sıra son 12 aylık dönemde 200.000 YTL tahakkuk ve 75 adet Bireysel Emeklilik Sözleşmesi üretimi gerçekleştirmek (Başlangıç ve Ara Fon hariç 150.000 YTL) kriterindeki tahakkuk üretimini gerçekleştiremeyen satış uzmanlarına kiralama yöntemiyle tahsis edilen araç için yapılacak ödemelerin yarısı şirket, diğer yarısı çalışan tarafından karşılanması uygun görüldür.

Bununla birlikte, kiralama tutarının yarısını ödeyen BGU-III, bu unvandaki son 12 ay tahakkuk üretimini;225.000 YTL (Başlangıç ve Ara Fon hariç 175.000 YTL) olarak gerçekleştirirse, ikinci yıla ait araç kiralama bedelinin tamamı şirket tarafından karşılanmaktadır. Bu unvandaki son 12 ay tahakkuk üretimini; 275.000 YTL (Başlangıç ve Ara Fon hariç 200.000 YTL) olarak gerçekleştirirse, ikinci yıla ait araç kiralama bedelinin tamamı şirket tarafından karşılandığı gibi ilk yıl ödediği araç kiralama bedeli de satış uzmanına şirket tarafından iade edilmektedir.

Bu özel ödülde yararlanamayacak satış uzmanları ve belirlenen esaslar şu şekildedir;

Birim Yönetmenliği'nden veya Ekip Liderliği'nden BGU-IV veya BGU-III unvanlarına atama yapılması durumunda Safir Safran özel ödülü şirket tarafından verilmemektedir.

Aracın, satış uzmanının mülkiyetine verilebilmesi için, satış uzmanının şirket'te en az 2 yıl süreyle görev yapması koşulu koyulmuştur. İkinci yıl sonunda yukarıda belirlenen kriterlerin yerine getirilmesi durumunda, araç satış uzmanının mülkiyetine devredilmektedir.

Satış uzmanlarının belirlenen esaslara göre hedeflerini gerçekleştirmemesi sonucu alacağı uyarısı, bulunduğu dönemde araç kiralanaıyla ilgili olarak şirket tarafından herhangi bir ödeme yapılmamaktadır. Bu dönemde ödemeler, satış uzmanının

kendisi tarafından yapılmak zorundadır. İlgili yılda geçerli olan uyarı sistemi dahilinde söz konusu uyarının silinmesiyle birlikte, Şirket ödemelere yeniden başlamaktadır. Uyarının geçerli olduğu dönem için Şirket geriye dönük ödeme yapmamaktadır.

BGU-III'ün iki yıl tamamlanmadan önce Bireysel Satış Örgütü'ndeki görevinden ayrılması durumunda (Kurumsal Satış Örgütüne geçişler hariç), kendisine aracın mülkiyeti verilmemektedir. Şirket ve satış uzmanı tarafından görevinden ayrılana kadar yapılan ödemeler, satış uzmanına iade edilmemektedir.

Satış uzmanının iş akdinin herhangi bir nedenle sonlanması (acenteliğe geçiş haricinde) durumunda, Şirket tarafından o ana kadar araçla ilgili yapılmış ve yapılacak olan ödemelerin karşılanması koşuluyla, aracın satış danışmanı tarafından satın alınması söz konusu olabilmektedir. Satış uzmanının aracı satın almak istememesi durumunda, kendisi tarafından yapılan ödemelerin iadesi söz konusu olmamaktadır.

Satış uzmanının Ekip Liderliğine geçişinin Satış Yönetimince uygun görülmesi durumunda, araç kiralama süresi sonuna kadar, geriye dönük son altı aylık üretimleri ve hedefleri değerlendirilerek; Tahakkuk Hedef Gerçekleşme Oranı'nın % 60'ın altında olması durumunda, araç kiralama bedeliyle ilgili olarak Şirket tarafından herhangi bir ödeme yapılmamaktadır. Araç ile ilgili ödemelerin tümü satış uzmanının kendisi tarafından yapılmaktadır. Tahakkuk Hedef Gerçekleşme Oranı'nın % 60'ın altında kaldığı ayı takip eden 12 ay boyunca herhangi bir dönemde, geriye dönük son üç aylık, üretimleri ve hedefleri değerlendirildiğinde; Tahakkuk Hedef Gerçekleşme Oranı'nın % 60'ın altında kalınmaması durumunda, Tahakkuk Hedef Gerçekleşme Oranı'nın % 60'ın altında kaldığı ayı takip eden 3 ay içinde, tahakkuk hedefinin % 125 ve üzerinde gerçekleştirilmesi, Tahakkuk Hedef Gerçekleşme Oranı'nın % 60'ın altında kaldığı ayı takip eden 6 ay içinde, tahakkuk hedefinin % 100 ve üzerinde gerçekleştirilmesi koşullarından herhangi birinin sağlanması durumunda, takip eden aydan itibaren Şirket ödemelere devam edebilmektedir. Belirlenen dönemde ödeme yapılmamışsa Şirket geriye dönük ödeme yapmamaktadır. Aracın bakım ve sigortalama bedelleri Satış uzmanı tarafından karşılanmaktadır.

Sonuç

Henüz çok yeni ancak önümüzdeki yıllarda hızla büyümesi beklenen bireysel emeklilik sistemi, kişilerin aktif çalışma yaşamları süresince birikimlerini uzun vadeli yatırıma yönlendirerek emeklilik dönemlerinde yaşam standartlarını koruyabilecekleri bir gelir elde etmelerini sağlayan özel bir emeklilik sistemidir.

Emeklilik şirketinin başarısı müşterilerinin gelecek güvencesine duyduğu gereksinim konusunda bilinçlendirilmesine ve ihtiyacı karşılayacak doğru ürünü satabilmesine bağlıdır. Bu önemli görev bireysel emeklilik şirketlerinde satış ekipleriyle mümkün olmaktadır.

Ekip olma becerisini kazanabilmiş topluluklar, beraberce üretmenin, tek başına çalışmaktan yararlı olduğunu anlamışlardır. Bu özgün ayrıntı, ekibi diğer gruplardan ayıran en önemli farklardan biridir. Zamansızlık, organizasyonel ortamın yarattığı olumsuz iklim ve bilgi eksikliği ekip düşüncesine ulaşmak yönündeki yaklaşımları engelleyen unsurlar arasında sayılıyorsa da, etkili bir takımın kazandırdıklarına sadece göz atmak bile, bizi hemen bu engellerin mutlaka ve zorlanarak aşılması gerektiği sonuca götürür. Her şey bir yana, sıradan topluluklara takım olma becerisini kazandıran esas unsur, öncelikle bireylerin etkin ve katılımcı olma heyecanıdır.

Bireysel emeklilik şirketlerinin pazar payı ve müşteri kitlesinin belirlenmesinde en büyük etken satış ekipleridir. Satış ekiplerinin eğitimlerine ve kariyer gelişimlerine gereken önemin verilmesi bireysel emeklilik şirketlerinin sağlıklı bir yapı çerçevesinde ilerlemesinde önemli bir rol üstlenmektedir.

Kariyer süreçlerine ilişkin yeni yaklaşımlara bakıldığında, profesyonelleşmenin ileri düzeyde belirleyici olduğu uygulamalarda mesleki iş deneyimleriyle gelişme yerine, bilgi elde etme temeline dayanan gelişme çabalarının yaygınlaştığı görülmektedir.

Bireyler yaşam aşamaları boyunca ortaya çıkan kariyer gelişimi süreci içerisinde, her aşamadaki gereksinimleri karşılayabilmek ve kariyerlerini

geliştirebilmek amacıyla gerek bireysel olarak gerekse örgütün desteği ile kariyerlerini geliştirmeye ve planlamaya çalışırlar.

Araştırmaya kaynaklık eden, Yapı Kredi Emeklilik A.Ş.'de kariyer gelişimi, satış ekiplerinin tüm üyelerine şirket tarafından sağlanan eşit fırsat ve olanakların kişisel performans kriterleriyle bağlantılı olarak değerlendirilmesi esasına dayanmaktadır. Her bir pozisyona ulaşmak için geliştirilmesi gereken kişisel yetenekler ve ulaşılması beklenen kriterler önceden tanımlanarak, satış ekiplerinin kariyer planlaması yaparken bugünden bir kaç basamak sonrasını görmeleri amaçlanmıştır.

Burdan yola çıkarak satış ekiplerine, kariyer geliştirme ve bireysel satış ekiplerinde yükselme esasları, satış ekiplerinde bulunan aktif satışçılara iki farklı kariyer yapısından cevap vermektedir. Satışta uzmanlaşma ve satış yönetiminde uzmanlaşma şeklinde oluşturulmuş kariyer yapısında, aktif satış ekiplerinde bulunan satışçılar belirlemiş oldukları alandaki derece ve uzmanlık için, hangi performanla ne kadar süre içerisinde hedeflemiş oldukları kariyer gelişimine hangi basamaklar aracılığıyla ulaşabileceklerini şeffaf bir şekilde görerek bu alanda daha emin ilerlemelerine olanak sağlamaktadır.

Aktif satış ekiplerinde bulunan satışçıların sahip olmuş oldukları yetenek ve özelliklere göre uzmanlaşmalarına ve bu alanda kariyer yapmalarına olanak sağlayan bu model aynı zamanda, satış ekiplerinde bulunan ve farklı eğitim ve alanlardan gelmiş satışçıların da satış yeteneklerini en alt düzeyden en üst düzeye kadar kariyer gelişim süreci içinde desteklemektedir.

Bireysel olarak kişilerin satışta uzmanlaşmaları, her bir kariyer derecesini görerek ve hedefleyerek ilerlemelerini ve bu sayede satış güçlerini pekiştirmelerini sağlayacaktır. Sektörde bireysel emeklilik satışçısı olan satışta uzmanlaşma, satış ekiplerinin müşterilerine sunmuş oldukları ürünü daha etkin bir şekilde aktarmalarına ve bu sayede yanımlara ve yanlış anlaşılmalara olanak tanımayarak doğru şekilde bireysel emeklilik ürününü tanıtmaya ve satmaya yetkili kılacaktır. Ancak aktarılması güç olan ve ciddi bir özen ve bilgi gerektiren bireysel emeklilik sistemini sunmak ve satmak oldukça zordur. Bu nedenle satışçılar istikrarlı bir şekilde bu sektörde

kalamamaktadırlar. Bu nedenin en başında ise belirsiz olan kariyer yapısı ve kurum kültürünün eksikliğidir. Etkin bir şekilde uygulanan kariyer geliştirme adımları ile belirsizlikler ortadan kaldırılarak satışçıların bu alanda işlerini severek uzmanlaşmalarına olanak sağlamaktadır.

Özellikle bu olumsuzlukların giderilmesiyle sektörün içinde bulunduğu gelişim son derece sevindirici olduğu gözükmektedir. Sektörde bulunan satış ekiplerinin bilinçli ve profesyonelleşmeye başlamış yapıları, dünya pazarında bir dönem telaffuz bile edemediğimiz noktalara ulaşabilmenin temellerini atmış olacaktır.

Satış ekiplerinin uzmanlaşmaları ise kurumsal açıdan büyük önem taşımaktadır. Bireysel emeklilik sisteminin müşterilere doğru aktarılması ve ihtiyaca yönelik olarak sisteme dâhil edilmesi, bireysel emeklilik sistemine olan inancı ve güvenini sorunsuz tesis edeceğinden, sektörün geleceği ve sürekliliği aynı zamanda sosyal güvenlik sistemini tamamlayıcılık unsuru sorunsuz işleyecektir.

Bireysel emeklilik şirketlerinin, bireysel emeklilik sistemini müşterilerine ulaştırmaları satış ekipleri ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle müşteriyle doğrudan iletişime geçen ve sistemi tanıtan satış ekiplerinin satış gücü ve bireysel emeklilik sistemine tam olarak hakim olması almış olduğu eğitim ve tecrübe yani uzmanlıkları ile doğru orantılıdır. Bu nedenle bireysel emeklilik şirketleri arasında uzmanlaşmayı ve kariyer gelişimini, bir sistem ve model olarak en etkin şekilde uygulayan Yapı Kredi Emeklilik A.Ş.'nin modeli incelenmeye çalışılmıştır.

Yapı Kredi Emeklilik A.Ş.'nin kariyer geliştirme modeli, bünyesinde bulunan aktif satış ekiplerinin kariyer gelişimlerini, satışta uzmanlaşma ve satış yönetiminde uzmanlaşma olarak belirlemiştir. Satış ekibinde bulunan satışçıların yetenek, tecrübe ve gelişim süreçlerine göre farklı kariyer derecelerinde uzmanlık ve yetkinlikler belirleyerek ciddi bir kariyer yapısı oluşturmuştur.

Bireysel emeklilik sisteminin işleyebilmesi için gerekli olan en büyük unsur, sisteme olan inanç ve istikrar olarak kabul edilmektedir. Bu unsurları müşterilere doğrudan sağlayacak olan bireysel emeklilik satışçıları yani satış ekibindeki satış uzmanlarıdır. Satışçıların satış gücü ve ikna yetenekleri müşterilerin davranışlarını

olumlu yönde etkilemesinin en büyük sebebidir. Bu nedenle satışçıların öncelikle bireysel emeklilik sistemine kendilerini inandırmaları ve müşterilerinin istek ve beklentilerini tüm samimiyetleri ile cevaplayarak sisteme dâhil etmelidirler. Satış ekiplerinin dolayısıyla satışçıların özgüvenlerini, yapmış oldukları işi sevmelerini ve sektörde uzun yıllar kalmalarına imkân tanıyacak, Yapı Kredi Emeklilik A.Ş.'nin kariyer gelişim modeli gibi modellerin uygulanmasıyla mümkün olmaktadır.

Sonuç olarak satış işi bireysel bir yetenek ve iş ahlakı gerektirdiğinden dolayı, özellikle uzun bir dönemi içeren bireysel emeklilik ürünlerinin satışında, şirketlerin satış danışmanlarına geniş bireysel yetkiler verme zorunluluğu vardır. Bu nedenle bu yetkileri olumlu ya da olumsuz kullanmak tamamen satış danışmanında odaklanmış bulunmaktadır. Bireysel emeklilik sisteminin müşterilere yönelik imajını ve sürekliliğini sağlayan satış uzmanlarının yapmış oldukları iş ve sektörde kariyer yapılarına yönelik tutundurma modelleri, satışta uzmanlaşmayı ve sistemin sağlıklı işlemesine cevap verecek profesyonel satış uzmanları ile gerçekleşecektir.

Özetle satış ekipleri emeklilik şirketi ile müşterisi arasındaki tüm sıkıntı ve sorunları kendi yetenek ve olanakları ile çözerek en olumlu seviye çekmelidir. Bunu da ancak nitelikli ve kaliteli bir uzmanlık yani kariyer geliştirme süreci ile yakalayabilmektedirler. Bireysel emeklilik sisteminin müşterilere yönelik sektörün imajını ve sürekliliğini sağlayan ve yükselten satış ekiplerinin kariyer yapılarına yönelik tutundurma modelleri uygulanırsa, satışta uzmanlaşmayı ve sistemin sağlıklı işlemesine cevap verecek profesyonel satış ekiplerinin oluşmasına örnek teşkil edecektir.

Dördüncü bölümde incelediğimiz Yapı Kredi Emeklilik A.Ş.'nin kariyer geliştirme modeli gibi modellerin uygulanması sayesinde, sektörün daha yıllarca sektör çalışanlarına ekonomik kaynak yaratacağına ve iş sıfatından 'meslek' sıfatına geçerek bireysel emeklilik sektörünün gelişimini destekleyecektir.

KAYNAKLAR

Kitaplar ve Süreli Yayınlar

A. Cenzo ve S. Robbins, **Human Resource Managenment**, 4.b. John Wiley&Sons, USA, 1994

A.Yüksel Mermod ve Ülkü Yüksel, **Hizmet Pazarlaması**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2004

A.Bird, “**Careers as Repositories of Knowledge: A New Perspective on Boundaryless Careers**”, Journal of Organizational Behavior, 1994

A.S.Miner and David F. Robinson, “**Organizational And Population Level Learning As Engines For Career Transitions**”, Journal Of Organizational Behavior, Vol,15, 1994

Ahmet Erol ve Ercan Yıldırım, **Tüm Yönleriyle Bireysel Emeklilik Sistemi**, 2. Baskı, Yaklaşım Yayınları, İstanbul 2004

Ali Güzel ve A.Rıza Okur, **Sosyal Güvenlik Hukuku**, 9.Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2003

Andrew J. Templer ve Tupper F. Cawsey, “**Rethinking Career Development In An Era Of Portfolio Careers**”, Career Development Internatiomnal, Vol 4 Issue 2, 1999

Ayşe Sevgi Öztürk, **Hizmet Pazarlaması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları; No: 1028 İşletme Fakültesi Yayınları, No.3, Eskişehir, 1998

Birol Tenekecioğlu, **Makro Pazarlama**, Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı, Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir, 1994

Cascio, Wayne F. , **Applied Psychology in Personel Management**, Fourth Edition, Prentice Hall Internationals Editions, Englewood Cliffs New Jersey, 1991

Christian GRÖNROSS, **Service Management and Marketing: Managing The Moments Of Truth In Service Competition**, Lexington, 1990

Christopher H. Lovelock, **Service Marketing**, Prentice Hall. 1996

D.A. Cenzo and S. Robbins, **Human Resource Management**, 4.b., John Wiley&Sons, USA, 1994

David Carson and Paula Phillips Carson, **“Career Entrenchment: A Quiet March Toward Occupational Death”**, The Academy of Management, 1997

Douglas Hall and E. Jonathan Moss, **“The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt”**, Organizational Dynamics, 1998

Douglass T. Hall and Philip H. Mirvis, **The New Protean Career**, Jossey-Bass, San Francisco, 1996

E.Edward Gordon, **Opportunities in Training and Development Career**, VGM Career Horizons, 1997, Illinois

Egemen Aras, **“Esnek İşgücü”**, Human Resources, İstanbul, 1997

Eileen Appelbaum and Rose Batt, **The New American Workplace: Transforming, Work In The U.S.**, ILR Pres, New York, 1994

Elizabeth Mannix and J. Alexander Karen, **“Let’s Norm and Storm, But Not Right Now: Integrating Models Group Development and Performance”**, Research on Managing Groups and Teams, London, 2003

Erdal Çalıkoğlu, **Bireysel Emeklilik Sistemimiz Dünya Uygulamalarının Neresinde.** ERNST&YOUNG Vergi Bölümü, Aralık 2003

Erdoğan Taşkın, **Satışçıların Yönetimi**, Der Yayınları, 2.Basım, İstanbul, 1990

Erin Anderson, **Kesişen Maliyet Analizleri**, “Ajan ve Çalışan Olarak Satışçı” Marketng Sciences 4 Summer add. 1985

Gary Armstrong and Philip Kotler, **Marketing**, International Edition, Prentice Hall. , 2003

Gary Armstrong and Philip Kotler, **Principles of Marketing**, Sixth edition, Englewood Cliffs, Printice Hall Inc. New Jersey, 1994

Gary Dessler, **Human Resources Management**, Prentice Hall, New York, 1997

H Robert Waterman, Jr Judith A. Waterman, Betsy A. Collard, “**Toward A Career Resilient Workforce**” Harvard Business Review, July-August, 1994

H. A. Özgen, Öztürk ve A. Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitapevi, Şubat, Ankara, 2002

Halil Can, Doğan Tuncer ve D.Yaşar Ayhan, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, AdımYayıncılık, Ankara, 1991

Halil Can, **Yönetim ve Organizasyon**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001

Hall Douglas T. ve J. E. Moss, “**The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt**”, American Management Associations, Winter, New York, 1998

Hall Douglas T. ve P. H. Mirvis, “**The New Protean Career**”, İçinde Hall D. T. , The Career is Dead-Long Live the Career: A Relational Approach to Career. San Francisco, CA, Jossey- Bass, 1996

İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, 13. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001

İstanbul Ticaret Odası, **Sosyal Güvenlikte Yeni Yaklaşım**: Bireysel Emeklilik, Yayın No: 2006–21

J.R.Schermerhorn, James G.Hunt And Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behaviour**, Fifth Edit., John Wilkwy& Sons. Inc., Usa, 1994

Jale Akmel, **Turizm İşletmelerinde Pazarlama Yönetimi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Yayınları, İstanbul, 1994

John Raymond, **Human Resource Management**, Mc Graw Hill, Boston, 1996

Johnson, M., **Gelecek Bin Yılda Yönetim**, 2.b., Çev Sinem Gül, Sabah Yayınları, 1998

K.M.Rowland and G.R. Ferris, **Personel Management, Allyn And Bacon**, Boston, 1982

Kasım Karahan, **Hizmet Pazarlaması**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000

Keith Blois, **The Oxford Text Book of Marketing**, Oxford University Press, 2000

Matthew Woodd, **“The Move Towards a Different Career Pattern: Are Women Better Prepared than Men for a Modern Career?”**, Career Development International, 2000

Maury Peiperl ve Yehuda Baruch, **“Back to Square Zero. The Post-Corporate Career”**, American Management Association, 1997

Mavin, S. , **“Approaches to Career in Management: Why UK Organizations Should Consider Gender”**, Career Development International, Volume.5, Number. 1, 2000

Mehmet Karafakioğlu, **Pazarlama İlkeleri**, Genişletilmiş 2. Baskı, Literatür Yayıncılık, 2005

Muhittin Karabulut ve İsmail Kaya, **Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul,1991

Muhittin Karabulut, **Sigorta Pazarlaması**, İstanbul, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 1988

Murat DOĞRU, **Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Kent İçi Ulaşım Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçüm Metotlarının Uygulanabilirliği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, G.Ü. S.B.E. İşletme Sayısal Yöntemler Ana Bilim Dalı, Ankara 1998

Murat Şen ve Tekin Memiş, **Özel Emeklilik ve Türkiye İçin Sistem Önerisi**, TUGİAD Ekonomi Ödülleri 2000, İstanbul: Rota Yayıncılık, 2000

Muzaffer Aktaş, **Sigorta İstihsalcılığı**, Londra 1992

Nilgün Aydemir, **2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**, TÜGİAD, İstanbul, 1995

Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996

P. J. Laurance, **Peter’in Reçeteleri**, Bilgi Yay. , İstanbul, 1997

Peiperl, M., Y. Baruch, **“Back to Square Zero. The Post-Corporate Career”**, American Management Association, 1997

Peter F.Drucker, **Yeni Gerçekler (Çev. Birtane Karanakçı)**, T.İ.B Kültür Yay., İstanbul, 1992

Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Editör ve Çeviren: **Canan Çetin**, Beta Basım ve Dağıtım, 1999, İstanbul

Richard Normann, **Services Management: “Strategy and Leadership in Services Business**, 3rd Edition, John Willey Ltd, New York, 1991, Canada

Robert L. Mathis, and Jackson J. H., **Personnel/Human Resource Management**, 6 Th Edt West Pub Comp. New York, 1994

Senay Yürür, **Truzimde Tanıtım ve Pazarlama**, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2001

Serpil Aytaç, **“Kariyerin Değişen Doğası ve Yeni Yaklaşımlar”**, Keser, Aşkın (Ed.), Çalışma Hayatında Dönüşümler, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2002

Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları** Epsilon, İstanbul,1997

Sherry E.Sullivan, “**The Changing Nature Of Careers: A Review And Research Agenda**”, Journal Of Management, Vol.25,No.3, 1999

Skinner, Steven J., **Marketing Houghton Miffln Company**, Boston 1990

Stafford Beer, **Beyond Dispute: The Invention of Team Syntegrty**, John-Wiley, Sons, Chichster, 1995

Şenay Yürür, **Truzimde Tanıtım ve Pazarlama**, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2001

T. G. Milkovich ve C. J Anderson, “**Career Planning and Management**”, Gerald R.F. vd (der.), Human Resource Management içinde, Toronto, 1997

Thomas G. Gutteridge and Peggy Hutcheson, **The Handbook of Human Resource Development, Career Development. In L. Nadler, (Ed.)**, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1984

Tony Wilson ve Goronwy Daniew, “**The Changing Career Strategies of Manager**”, **Journal Career Development International**, Volume 4, Issue p.2, 1999

Y.Beyazıt Önal, **Türkiye'de Bireysel Özel Emeklilik Sistemi**, TÜGİAD Ekonomi Ödülleri Kitapları–3, İstanbul, TÜGİAD, 2001

Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. , **Aramıza Hoş Geldiniz İnsan Kaynakları Kiti**, Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. İç Yayınları, 2008, İstanbul

Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Bireysel Emeklilik Sistemi El Kitabı

Yavuz Odabaşı, **Pazarlama Planı Rehberi**, KOSGEB Yayını, 2001, Ankara

Makaleler Sempozyumlar Kongreler

Nihat Erdoğan, “**Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim**”, I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli, 10–11 Mayıs 2002

Cavide Uyargil, İstanbul Üni. İŞlt. Fak. Enst. Kariyer Planlaması, Basılmamış Ders Notları, 1990

Tezler

Murat DOĞRU, **Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Kent İçi Ulaşım Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçüm Metotlarının Uygulanabilirliği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, G.Ü. S.B.E. İşletme Sayısal Yöntemler Ana Bilim Dalı, Ankara 1998

Songül Kaya, **İşletme yönetiminde Planlama Fonksiyonu ve İnsan Kaynakları Planlaması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994

Raporlar

Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Bireysel Emeklilik Pazarı Yapılabilirlik Raporu, 2001

Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Faaliyet Raporu 2007, Bölüm 1

Yapı Kredi Emeklilik A.Ş. Pazarlama Departmanı, Pazara Giriş Analizi Raporu, 2006

Dergiler

Derya Altuntepe, “**Acentelerin BES’ teki Payını Etkileyen Faktörler**”, BEST(Bireysel Emeklilik ve sigorta Tanımı) Dergisi, Sayı:50, Mart 2008

Derya Altuntepe, “**E-Sigortacılık Cazip Hale Geliyor**”, BEST ACENTE (Bireysel Emeklilik ve sigorta Tanımı) Dergisi, Sayı: 47, Aralık 2007

Economist, “**Career Opportunities**” July, 1995

İlinç ve Erden Akkavuk, “**Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım**”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı 2, 2001

İlhan Cemalcılar, “**Hizmetlerin Pazarlanması**”, Pazarlama Dergisi, Y.4, S.2, (Haziran 1979)

Mehmet Oluç, “**Ürün Politikaları**”, Pazarlama Dünyası Dergisi, İstanbul, Mart-Nisan 1998, Sayı 28

Mithat ÜNER, “**Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi?**”, Pazarlama Dünyası Dergisi, İstanbul, Ocak-Şubat 1994, Sayı 34

Platin Dergisi, Temmuz 2003

Serpil Aytaç , “**İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi**”, Verimlilik Dergisi, sayı.2, 2000

Tanıl Kılınç ve Erden Akkavuk, “**Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım**”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,2001,sayı 2

İnternet Siteleri

<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=171839&p=2>, (01.02.2008)

<http://www.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2005/03/01/ekonomi/ekonomi2.html>
(16.04.2008)

<http://www.baskose.com/ShowArticle.aspx?writerId=548&articleId=6793>,
(29.04.2008)

http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1365 (12.02.2008)

http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2932 (26.04.2008)

http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3536 (22.04 2008)

http://www.egm.org.tr/sozluk/terimler_sozlugu_tr_tr.htm (02.03.2008)

<http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=70&fn=70.pdf>
(10.01.2008)

<http://www.yapikrediemeklilik.com/hakkimizda.asp?lnk=m1&slctd=h1>,
(01.06.2008)

Turgay Uzun, “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması”, 2000, İnternet Adresi: <http://www.isguc.org> /arc_view.php?ex=149&hit=ny (13.03.2005)

www.egm.org.tr

www.spk.gov.tr

Zehra Tike, **Sabah Gazetesi İşte İnsan Gazetesi**, 28.03.2006 tarihli sayısı

Kanunlar, Yönetmelikler, Tebliğler

Bireysel Emeklilik Aracıları Hakkında Yönetmelik

Bireysel Emeklilik Sistemi Hakkında Yönetmelik

Bireysel Emeklilik Sistemi Hakkında Yönetmelik Uyarınca Katılımcıya Yönelik Düzenlenecek Bilgi, Belge ve Formların Esas ve Usullerine İlişkin Genelge

Bireysel Emeklilik Sisteminde Kullanılacak Muhtemel Birikim ve Muhtemel Yıllık Gelir Tablolarında Uygulanacak Esaslara İlişkin Genelge

Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu

Emeklilik Planları Hakkında Tebliğ

Emeklilik Şirketleri Kuruluş ve Çalışma Esasları Hakkında Yönetmelik Uyarınca
Faaliyet Ruhsatı Başvurularında İzlenecek Esas ve Usullere İlişkin Genelge (Genelge
No: 2003/01)

Emeklilik Yatırım Fonlarının Kuruluş ve Faaliyetlerine İlişkin Esaslar Hakkında
Yönetmelik