

**Bireysel emeklilik sektöründeki
beklentiler ve trendler**

Mart 2018

Consulting ●

Bireysel emeklilik sektöründeki beklentiler ve trendler

Türkiye Bireysel Emeklilik Sektörü; değişen düzenlemeler, teknolojinin de gelişmesiyle birlikte yeni sunulan ürün ve hizmetler ve artan rekabet ile birlikte her geçen gün gelişmeye devam etmektedir.

Mevcut Sosyal Güvenlik Sistemi'ni tamamlayıcı olan Bireysel Emeklilik sektöründe bugüne kadar gerçekleşen kritik düzenlemeleri hatırlamak gerekirse;

- 2013 yılında %25'lik doğrudan devlet katkısı hayata geçti
- 2016 yılında emeklilik şirketlerinin tamamlayıcı sağlık sigortası sunabilmesinin önü açıldı
- 2017 yılında otomatik katılım hayata geçti

Gerçekleşen bu düzenlemeler ile birlikte rekabetin iyice arttığı sektörde, emeklilik şirketleri bir yandan katılımcı sayısı ve fon büyüklüklerini artırmaya çalışırken diğer yandan teknolojik gelişmelerden de faydalanarak müşteri memnuniyetini ve kârlılıklarını artırmaya odaklanmakta, maliyetlerini düşürmeye çalışmaktalar.

Hayata geçen son düzenlemeler ile sektör verilerini incelemek gerekirse, Emeklilik Gözetim Merkezi verilerinden derlenen bilgilere göre;

- 2013 yılında bir önceki yıla göre katılımcı ve sözleşme/sertifika sayısında %33'lük gibi yüksek bir artışın olduğunu görüyoruz. Bu yıldan itibaren ise 2017 yılı sonuna kadar katılımcı ve sözleşme/sertifika artış oranlarında kademeli olarak düşüş gözükmektedir. Bu alanda 2017 yıl sonu artış oranı %5 olarak gözükmektedir.
- Katılımcıların fon tutarında ise en yüksek artış oranının %38 ile 2014 yılında olduğunu görüyoruz. Bu yüksek oran ile 2013 yılında kazanılan müşterilerin fon hacimlerinin artırıldığını anlıyoruz. Diğer yıllarda bu alanda artış oranı ortalama %23 seviyelerinde seyretmektedir. En son 2017 yılında %27 seviyesinde bir artış olmuştur.

Bu veriler doğrultusunda bireysel emeklilik büyüme rakamlarında katılımcı sayısındaki artışın azaldığını söylemek mümkün. Bu doğrultuda mevcut müşterilerin korunması ve fon hacimlerinin artırılması önem kazanmaktadır.

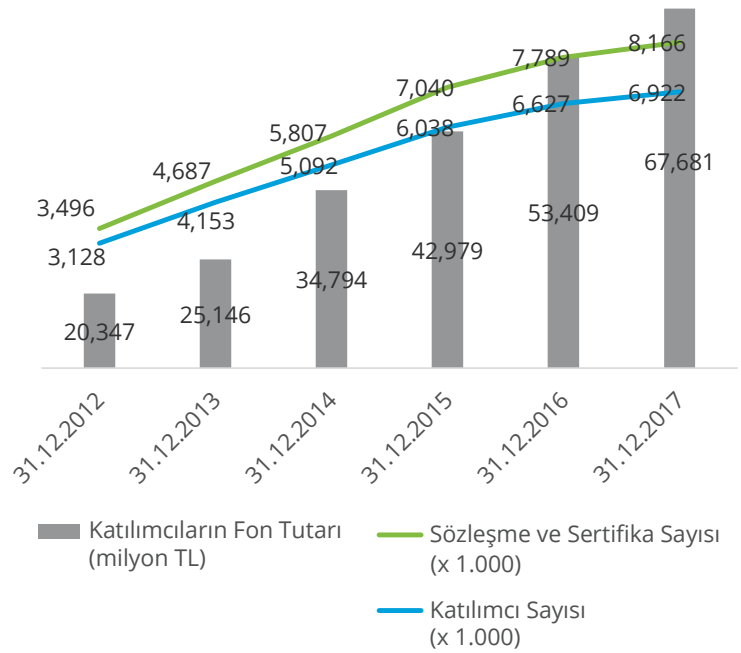


BES'te katılımcı sayısı artışı azalıyor, mevcut müşterileri korumak şimdi daha önemli

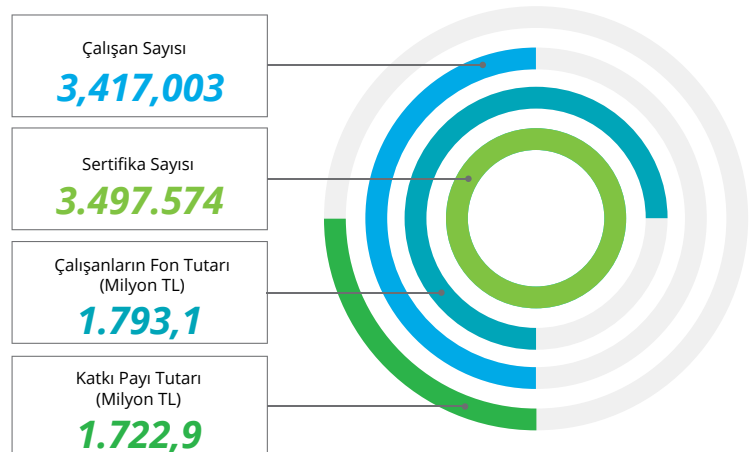
Otomatik katılım ile 3,4 milyon çalışan sisteme dahil edilmiştir.

2017 yıl sonu itibariyle otomatik katılımı durumu değerlendirdiğimizde, düzenlemenin hayata geçmesi sonrası, 3,4 milyonun üzerinde çalışanın sisteme dahil edilmesi sağlanmıştır. Fon tutarı ise 1.793,1 milyon TL'ye ulaşmıştır. Otomatik katılımıdan çıkış oranının 2017 yılsonu itibariyle %60 gibi yüksek bir oran olması bu alanda gelişimi sağlayabilmek için yeni düzenleme ihtiyacı olduğunu göstermektedir.

Bireysel emeklilik büyüme verileri



Otomatik katılım 2017 yılsonu verileri



Peki, düzenlemeler emeklilik şirketlerini nasıl etkiledi?

Bireysel emeklilik şirketlerinin kârlılıklarını artırılabilirliği için fon hacimlerini büyütme, bunun yanında operasyon maliyetlerini de minimuma indirmeleri gerekiyor.

Hayata geçen bu düzenlemeler, emeklilik şirketlerinin fon hacimlerini büyütmeyle birlikte operasyon maliyetlerini ciddi ölçüde artıracak ve hizmet kalitesini etkileyecek gelişmelerdi. Çünkü bu düzenlemeler sisteme birçok müşterinin ve firmanın dahil olmasını sağlayıp bunun yanında işlem adetlerinde büyük bir artış oluşturmuştur.

Tüm bu etkiler karşısında emeklilik şirketleri tarafından alınan aksiyonları değerlendirdiğimizde, şirketlerin maliyeti düşük olan alternatif dağıtım kanallarına yatırım yaptığını gözlemlemekteyiz.

- Kullanıcı deneyimini ön planda tutan bireysel internet ve mobil uygulamalarda birçok yeni işlem ve özellik devreye alınmıştır.
- IVR uygulamaları geliştirilerek bireysel müşterilerin işlemlerini herhangi bir çağrı merkezi yetkilisine bağlanmadan tamamlaması sağlanmıştır.
- Kurumsal firmaların personelleri ile ilgili işlemlerini doğrudan yapabilmesi için kurumsal internet kanalı geliştirilmiştir.
- Kurumsal müşterilere hizmet verecek çağrı merkezi kanalları kurulmuştur.

Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için hala gelişim alanı var

Gerçekleşen düzenlemelere rağmen, sektörün gelişebilmesi için hala potansiyel bulunuyor. Sektör oyuncuları ile yapılan görüşmelerde müşterilerin bakış açıları ile farklı sorunlar ön plana çıkıyor.

Bireysel emeklilik sistemi her ne kadar emeklilik adına yapılan bir yatırım olsa da sistemden erken çıkışların da oldukça fazla olduğunu görüyoruz. EGM verilerini incelediğimizde sistemdeki sözleşmelerin ortalama kıdeminin 3,5 yıl olduğunu, katılımcıların ağırlıklı olarak ilk 3 yıl içinde isteğiyle sözleşmesini sonlandırdığını ve otomatik katılımdan cayma oranının 2017 yılsonu itibariyle %60 civarında olduğunu görüyoruz.

2017 yıl sonu itibariyle otomatik katılımdan cayma oranı %60



Kurumsal firmalar için minimum maliyet ön planda

Gerçekleşen düzenlemeler hiç kuşkusuz bireysel müşterileri olduğu kadar kurumsal firmaları da etkilemiştir. Kurumsal firmalar için konuyu değerlendirdiğimizde aşağıdaki noktalar karşımıza çıkıyor:

- "...otomatik katılım ile ilgili çalıştığım emeklilik şirketi bana fazla operasyonel maliyet yaratmamalı"
- "...ihtiyacım olduğunda emeklilik şirketinden gerekli desteği alabilmeliyim"
- "...bazı kritik işlemlerimi yapabileceğim self servis kanallarından faydalanabilmeliyim"

2018 yılında bizi ne gibi düzenlemeler bekliyor?

2018 yılı düzenlemelerine baktığımızda karşımıza çıkan en önemli değişikliklerden biri emeklilik şirketlerinin birden fazla Portföy yönetim şirketi ile çalışmak zorunda kalmaları olacaktır. Bu düzenleme yatırım stratejilerinin değişmesine neden olacaktır. Bunun yanında otomatik katılım tarafında ise Türkiye genelinde mahalli idareler, KİT'ler ve 50-100 çalışanı olan özel sektör kapsama alınacak.

Başarı için doğru stratejiler önemli

Bireysel emeklilik şirketlerinin hedeflerine ulaşmak için doğru stratejiler belirlemesi ve bu stratejiler doğrultusunda süreçlerini ve sistemlerini geliştirmesi gerekmektedir.

Bu stratejilere baktığımızda;

- Müşteri deneyimini de göz önüne alarak dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ile müşteri memnuniyetinin artırılması, satış fırsatlarının yakalanması ve maliyetlerin düşürülmesi
- Müşterilerin fonlara ilişkin getiri memnuniyeti artıracak akıllı sistemler kurarak otomatik yatırım danışmanlığı yapılması
- Yapay zekâ kullanarak operasyonel iş yükü yaratan tekrarlı işlemleri otomatize edip maliyetlerin düşürülmesi
- Etkin hizmet ve operasyon modelleri kurgulayarak süreçleri ve insan kaynağı kullanımının verimli hale getirilmesi
- Müşteri verilerini ve davranışlarını teknolojik olanaklarla inceleyerek müşterilere kişiselleştirilmiş hizmet sunulmasıdır.



Geleceğin dünyası için üst seviye dijital deneyim şart

Müşteriler için en önemli konulardan biri bilgiye hızlı ve kolay bir şekilde erişip, işlemlerini de aynı şekilde hızlı, kolay ve doğru bir şekilde yapabilmek. Emeklilik şirketleri için en düşük maliyetli hizmet kanalı olması ve müşterilerin ihtiyacını en hızlı şekilde karşılaması sebebiyle işlemlerin self servis kanallarına aktarılması büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple bireysel internet, mobil ve kurumsal internet kanallarındaki işlem çeşitliliğinin artması emeklilik şirketlerinde merkezi yapılan emeklilik şirketlerinde merkezi yapılan birçok işleminin azalmasını sağlayacaktır.

Kurumsal firmalar için insan kaynakları ve muhasebe sistemleri ile uyumlu çalışabilen çözümlerin oluşturulması firmaların hem operasyon maliyetlerini azaltacak hem de memnuniyeti artıracaktır. Örneğin işten ayrılma, iş değişikliği ve aktarım, mutabakat gibi fonksiyonların yer alması kritik öneme sahiptir.

Self servis kanallarının tüm müşteri gruplarını ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak dijital müşteri deneyimi ve kullanılabilirlik kuralları çerçevesinde tasarlanması, geliştirilmesi ve izlenmesi emeklilik şirketlerinin farklılaşması adına oldukça önemlidir.

Sistemdeki sözleşmelerin ortalama kıdemleri 3,5 yıl

Yatırım danışmanlığında yeni trend: Robo-Advisory

Müşteriler için önemli bir diğer konu hiç kuşkusuz yüksek fon getirisi elde edebilmek. Yüksek fon getirisini etkileyen en önemli unsur ise piyasa hareketlerine göre fon dağılımını değiştirmek. Fakat katılımcılara baktığımızda ise fon dağılımını fazla değiştirmediklerini görüyoruz.

Emeklilik şirketleri için ise çok sayıda katılımcının olduğu bu sistemde tüm müşterilerine yatırım danışmanlığı yapabilmek pek de kolay değil. Bu zorluğu günümüzde robo-advisory kullanımı ile aşabiliyoruz. Bu teknoloji ile müşterilerin risk anlayışları, hedefleri, yatırım tercihleri göz önüne alarak portföy dağılımı önerilmekte, ileriki dönemlerde tahmini getiri miktarı gösterilmekte, müşterinin önerilen fon dağılımını kabul etmesi sonrası belirli algoritmalar kullanarak portföy değişiklikleri otomatik dengelenmekte ve yönetilmektedir.

BES'te yeni uygulama: Blockchain

Hem BES hem otomatik katılım ile birlikte müşterilerin farklı emeklilik şirketlerinden birden çok sözleşmesi olduğundan bahsetmiştik. Çalışanların işyeri değişiklikleri ile de birlikte bu yapı daha da karmaşık hale gelebilir. Emeklilik şirketleri, müşteri ve regülatörün dahil olacağı ve bilgilerini blockchain altyapısı ile paylaşacağı bir ortamda müşteriler emeklilik bilgilerini konsolide bir şekilde görebilirler, değişiklik taleplerini iletebilirler.

Katılımcılar ağırlıklı olarak ilk üç yıl içerisinde sistemden kendi istekleri ile ayrılmaktalar

Robotik süreç otomasyonu (RPA) ile yüksek verimlilik

Önümüzdeki dönemde sektörde köklü bir değişim yaratacak konulardan biri de robotik süreç otomasyonu. Kullanım alanlarını incelediğimizde şirketlerin özellikle arka ofis uygulamalarında ya da müşteriye dönük kanallarında sürekli tekrar eden, belirli bir kurala göre çalışan ve yüksek işlem adedine sahip işlerin robot bir yazılım tarafından otomatize edilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntem şirketlerin operasyonel maliyetlerini ve hatalarını azaltmaları, spesifik problemlerini çözmeleri, hizmet sürelerini kısaltmaları ve müşteri deneyimini iyileştirmeleri konularında büyük katkı sağlayacaktır.

Yurtiçi ve yurtdışı uygulamalar incelendiğinde RPA kullanım alanları aşağıdaki gibidir;

- Merkezi operasyon ekipleri tarafından yönetilen müşteri talimatlarının otomatik ele alınması ve işlenmesi
- Çağrı merkezi üzerinde bazı işlemlerin bir çalışan müdahalesi olmadan yapılması
- Sosyal medya üzerine kurulmuş chatbot'lar ile müşteriye satış ve hizmetler sunulması
- Çıkış işlemlerinin RPA kullanımı ile otomatize edilmesi.

Verimlilik ve müşteri memnuniyeti için etkin hizmet ve operasyon modeli gerekiyor

Emeklilik şirketlerinin hem müşteri deneyimini üst seviyeye taşıyacak hem de operasyon maliyetlerini en aza indirecek bir strateji geliştirmeleri gerekmektedir. Bu strateji dahilinde süreç, veri, teknoloji ve insan bileşenlerini bir araya getirerek;

- Şirketin operasyon ve hizmet modelini geliştirmeleri
- Dijital ve self servis kanallarını geliştirmeleri ve bu kanallardaki işlem çeşitliliklerini artırmaları
- Ön ofis ve arka ofis çalışanlar arası iş dağılımını dengelemeleri
- Süreçlerdeki kontrollerin etkinliğini ve verimliliğini sağlamaları
- Süreçlerini müşteri bakış açısıyla gözden geçirmeleri ve geliştirmeleri
- Süreç performanslarını, operasyon verimliliği ve müşteri deneyimini belirlenecek göstergelerle sürekli ölçmeleri

gerekmektedir.

Kaliteli hizmet müşteri tanımadan geçiyor: Omnichannel müşteri deneyimi

Müşteri deneyiminin iyileştirilmesinde en önemli üç konu; doğru müşteriye doğru hizmet, ürün ve fiyat sunmak olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunu yapabilmek için "Big Data" yöneterek ve veri madenciliği yaparak müşteriye yakından tanımak ve bu bilgiyi ilgili müşteri hizmet noktalarına taşımak gerekmektedir.

Örneğin;

- Belirli bir kanalda başlayan bir işlemin farklı bir kanalda devam ettirilebilmesi,
- Müşterilerin tüm kanallarda yaptığı işlemlerin ve yaşadığı deneyimin izlenebilmesi ve buna göre hizmet sunulması
- Doğru müşterilere doğru kampanya bilgilendirmesi yapılması
- Sistemden çıkma potansiyeli olan kişilerin önceden tespit edilmesi



Sektörün gelişebilmesi için hala potansiyel var

Bireysel emeklilik şirketlerinin sağlıklı bir şekilde büyüyebilmeleri için, maliyetlerini düşürebilmek adına dijital dönüşüm çalışmalarını başarılı bir şekilde gerçekleştirmeleri, teknolojik gelişmelerden faydalanarak süreçlerini verimli hale getirmeleri gerekmektedir.

Katılımcıların ortalama sistemde kalma sürelerini uzatabilmek ve fon büyüklüğünü artırabilmek için ise emeklilik fonlarının performanslarını yükseltmeleri ve hizmetlerindeki müşteri deneyimini tüm kanallarında geliştirmeleri gerekmektedir.

Tüm bunların yanında özellikle otomatik katılım başta olmak üzere yapılacak düzenlemeler ile sisteme duyulan güvenin sürdürülmesi ve artırılması gerekmektedir.



Deloitte Türkiye

Finans sektöründeki uzmanlığımız ile müşterilerimize bankacılık, sigorta ve bireysel emeklilik gibi alt sektörlerde danışmanlık, kurumsal risk hizmetleri, vergi, kurumsal finansman ve denetim alanlarında özelleştirilmiş hizmetler sunmaktayız.

Danışmanlık alanında; müşterilerimize iş problemlerini çözmek, pazardaki fırsatlardan maksimum seviyede yararlanmalarını sağlamak ve rekabet avantajı yaratmak üzere; strateji, hizmet ve operasyon model dönüşümü, teknoloji, dijital dönüşüm ve müşteri deneyimi, verimlilik ve maliyetlerin azaltılması için süreç geliştirme çalışmaları, iş analitiği ve bilgi yönetimi, insan kaynakları, birleşme ve satın alma konularında çözümler sunmaktayız.

Deloitte.

Daha fazla bilgi için

Müjde Aslan

Ortak
maslan@deloitte.com

İrem Aktaş

Kıdemli Müdür
iaktas@deloitte.com

Fatih Altınışık

Müdür
faltinisik@deloitte.com

Deloitte Türkiye

İstanbul Ofis

Deloitte Values House
Eski Büyükdere
Caddesi Maslak No:1
Sarıyer, İstanbul
+90 (212) 366 60 00

Ankara Ofis

Armada İş Merkezi
A Blok
Kat:7 No:8
Söğütözü, Ankara
+90 (312) 295 47 00

İzmir Ofis

Punta Plaza
1456 Sokak
No:10/1 Kat:12
Daire:14-15
Alsancak, İzmir
+90 (232) 464 70 64

Bursa Ofis

Zeno Center İş Merkezi
Odunluk Mahallesi
Kale Caddesi
No:10 D Blok Kat:5
Nilüfer, Bursa
+90 (224) 324 25 00

Çukurova Ofis

Güneş Panorama İş Merkezi
Reşatbey Mahallesi
Türkkuşu Caddesi
No:1 B Blok Kat:7
Seyhan-Çukurova, Adana
+90 (322) 237 11 00



www.deloitte.com.tr



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye



@deloitteturkey



@deloitteturkey



@deloitteturkey

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL ("Deloitte Global" olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. Global üye firma ağımla ilgili daha fazla bilgi almak için www.deloitte.com/about adresini ziyaret ediniz.

Deloitte, denetim, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk danışmanlığı, vergi ve ilgili alanlarda, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine hizmet sunmaktadır. Deloitte her beş Fortune Global 500® şirketinden dördüne hizmet verirken, dünya çapında farklı bölgelerde 150'den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile, müşterilerinin iş dünyasında karşılaştıkları zorlukları aşmalarına destek olmak ve başarılarına katkıda bulunmak amacıyla dünya standartlarında yüksek kalitede hizmetler sunmaktadır. Deloitte'un yaklaşık 263.900 kişilik uzman kadrosunun iz bırakan bir etkiyi nasıl yarattığı konusunda daha fazla bilgi almak için Facebook, LinkedIn ya da Twitter sayfalarımızı takip ediniz.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (birlikte, "Deloitte Network" olarak anılacaktır) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Şirketinizi, işinizi, finansmanınızı ya da mali durumunuzu etkileyecek herhangi bir karar ya da aksiyon almadan, yetkin bir profesyonel uzmana danışın. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.

© 2018. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.