

Kısıtlar Teorisi-Düşünce Süreçleri İle Bireylerin Bireysel Emeklilik Sisteminden Ayrılma Nedenlerinin Analizi (Theory of Constraints-Thinking Processes and Analysis of Reasons of Individual Separation from Individual Pension System)

Burcu YUMURTACI ^a Fatma Serab ONURSAL ^b

^a Emeklilik Gözetim Merkezi A.Ş., Kozyatağı, İstanbul, Türkiye. burcuyumurtaci@hotmail.com

^b İstanbul Ticaret Üniversitesi, Küçükyalı, İstanbul, Türkiye. sonursal@ticaret.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Bireysel Emeklilik Sistemi Kısıtlar Teorisi Düşünce Süreçleri Şimdiki Gerçeklik Ağacı(ŞGA) Gelecek Gerçeklik Ağacı(GGA) Gönderilme Tarihi 16 Eylül 2019 Revizyon Tarihi 2 Aralık 2019 Kabul Tarihi 15 Aralık 2019 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Süreç geliştirme yollarından biri olan Kısıtlar Teorisi, tüm sektörlerde, bir işletmede yaşanan tüm süreçlere uygulanabilmektedir. Bu çalışma ile bireysel emeklilik sisteminden ayrılma oranlarındaki artışın engellenebilmesi için yapılması gerekenlere yönelik karar verme sürecinin nasıl değişmesi gerektiği, Kısıtlar Teorisi Düşünce Süreçleri uygulaması ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Bireysel emeklilik sisteminden ayrılma oranlarını etkileyen şimdiki duruma ilişkin kısıtlar incelenmiştir. Yöntem – Kısıtlar Teorisi Düşünce Süreçleri, Emeklilik Gözetim Merkezi Araştırma ve Anket Merkezi tarafından yürütülen bireysel emeklilik sisteminden ayrılan katılımcıların algısını ölçmek amacıyla yapılan anket çalışmalarına uygulanmıştır. 01.01.2019-31.03.2019 tarihleri arasında 629 bireysel emeklilik katılımcısı ile yapılan anket çalışmaları dikkate alınmıştır. Bulgular – Sistemden ayrılmaların kök nedenlerine ulaşılmış ve kısıtların nasıl değişeceği ve neye dönüşeceğine ilişkin fikirler ortaya konulmuştur. Tartışma – Mevcut durum Düşünce Süreçlerindeki araçlardan Şimdiki Gerçeklik Ağacı ile tespit edilmiş, kök nedenler bulunarak Buharlaşan Bulut aracı ile nasıl yok edilebileceği üzerine enjeksiyonlar yapılmıştır. Hedefler, Gelecek Gerçeklik Ağacı aracılığı ile gösterilmiştir. Karşılaşılabilecek olası negatif etkilere karşı neler yapılması gerektiği istenen etkiye nasıl döndürülebileceği Ön Gereksinim ve Geçiş Ağaçlarında anlatılmıştır.

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Individual Pension System Theory of Constraints Thinking Processes Current Reality Tree (CRT) Future Reality Tree (FRT) Received 16 September 2019 Revised 2 December 2019 Accepted 15 December 2019 Article Classification: Research Article	Purpose – Theory of Constraints, which is one of the ways of process development, can be applied to all sectors and all processes in an enterprise. Theory of Constraints, which is one of the ways of process development, can be applied to all sectors and all processes in an enterprise. In this study, it is tried to determine how the decision making process should be changed in order to prevent the increase in the rates of leaving from the individual pension system, applying the Thinking Processes in Theory of Constraints. The constraints over the current situation affecting the rates of exits of the individual pension system have been examined. Design/methodology/approach – Thinking Processes in Theory of Constraints were applied to the surveys which are designed measure the perception of participants leaving the individual pension system, undertaken by Research and Survey Center of Pension Monitoring Center. Interviews conducted with 629 individual pension system participants between the dates of 01.01.2019-31.03.2019 were taken into consideration. Findings – Root causes of leaving the system have been reached and the ideas about how to change and how to overcome the constraints have been presented. Discussion – The current situation was determined with the Current Reality Tree of the Thinking Process, and the root causes were found then injections were made on how to destroy them with the Evaporating Cloud tool. Objectives are shown through the Future Reality Tree. It is explained in the Prerequisite and Transition Trees how to change the negative impacts to the desired possible effects. All suggestions regarding the sustainability of the system and to shed light on future studies are shared in the conclusion section.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Yumurtacı, B., Onursal, F. S. (2019) Kısıtlar Teorisi-Düşünce Süreçleri İle Bireylerin Bireysel Emeklilik Sisteminden Ayrılma Nedenlerinin Analizi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (4), 3269-3282.

1. Giriş

Değişen rekabet koşulları, küreselleşme, teknolojik gelişmeler, enflasyonist etkiler, siyasi süreçler, nüfus artışı gibi tüm gelişmeler artık her sektör için rekabet koşullarını etkilemiş, işletmeleri değişen koşullara uymaya zorlamıştır. Bu koşullar altında işletmeler artık içinde buldukları durumları sorgulamaya, süreçlerini iyileştirecek yöntemler aramaya başlamıştır.

Bireysel emeklilik sisteminde de yer alan mevzuat değişiklikleri, Türkiye'nin içinde bulunduğu siyasi ve ekonomik koşullar, 01/01/2017 tarihinde yürürlüğe giren kanun nedeniyle çalışanların otomatik olarak bir emeklilik planına dahil edilmesi gibi nedenler katılımcıları gönüllü olarak dahil oldukları bireysel emeklilik sözleşmelerinden ayrılmaya itmiştir. Bu süreçler, katılımcı taleplerinin ve ihtiyaçlarının incelenerek Bireysel Emeklilik Sistemi'nin daha anlaşılır, daha etkili bir sisteme dönüştürülmesini, sistemin güçlü kılınarak devamlılığının sağlanmasını, rekabet koşullarının iyileştirilerek piyasa koşullarına uyumlu hale getirilmesini gerekli kılmaktadır.

Bu çalışmada, bireysel emeklilik sistemine talebi etkileyen ve ayrılma süreçlerine neden olan sınırlandırıcı unsurların, kısıtların, Düşünce Süreçleri ile bulunmasını ve bu kısıtların ortadan kaldırılmasına yönelik çözüm önerilerinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Emeklilik Gözetim Merkezi A.Ş. (EGM) Kamuoyu Araştırma ve Anket Merkezi tarafından bireysel emeklilik sisteminden ayrılmış katılımcılarla yapılan anket çalışmaları referans alınarak, Kısıtlar Teorisi Düşünce Süreçleri ile ayrılma problemlerine çözüm yolları aranmıştır. Şimdiki Gerçeklik Ağacı kullanılarak mevcut durum ortaya konulmuş, bulunan kök nedenler Buharlaştan Bulut aracı ile yok edilmiş ve gelecekte olması beklenen durum Gelecek Gerçeklik Ağacı ile belirlenmiştir. Beklenen amaca ulaşmak için değişimin nasıl gerçekleşeceğine ilişkin çözümler Ön Koşul Ağacı ve Geçiş Ağacı anlatımları ile ifade edilmiştir.

2. Kısıtlar Teorisi

Bir yönetim modeli olarak çıkan kısıtlar teorisi, sistem içinde yaşanan sorunları küçük gruplara ayırarak çözmeyi, süreçlerin içinde her zaman kısıtların olacağını bu nedenle sürekli kontrolün sağlanmasını ve oluşan kısıtların da acilen giderilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Ceylan Alpar & Birgün, 2018).

Kısıtlar teorisi, Eliyahu M. Goldratt tarafından geliştirilerek "Amaç (The Goal)" adlı kitabında anlatılmıştır (Büyükyılmaz & Gürkan, 2009). Eliyahu M. Goldratt (1992), "Amaç" kitabında kar elde etme amacının gerçekleştirilebilmesi için, üç unsurun göz önünde bulundurulması gerektiğini açıklamaktadır. Bu üç unsur; üretimin gerçekleştirilmesiyle ürünün oluşturduğu para kazandırma etkisi, üretimi gerçekleştirecek ürün için işletme tarafından satın alınması gereken tüm malzemelerin maddi karşılığı ve işletmenin katlanmak zorunda olduğu giderlerden oluşur. Eliyahu M. Goldratt, öncelikli olarak darboğazların bulunup ortaya çıkarılmasını ve darboğazdaki ürün akışını pazardan gelen talepten bir miktar daha düşük olmasını önermektedir. Bunun nedeni arz ve talebin eşit olması durumunda, talepteki azalmanın arz fazlalığına neden olmasıdır. Bu da işletme için para kaybına neden olacak bir durumdur.

Darboğaz olmayan bir makinenin değerlendirilme düzeyi de yine kendi potansiyeli tarafından değil, sistemdeki başka bir kısıtlayıcı tarafından belirlenebilmektedir (Goldratt & Cox, 2018).

Goldratt sistemi bir zincire benzetmekte ve zincirin gücünün, en zayıf halka kadar olduğunu ileri sürmektedir. Bu zayıf halka sistemin sınırlandırıcı unsurunu yani kısıtı temsil etmektedir. Zincirin gücünü arttırmak için bu sınırlandırıcı unsur olan en zayıf halkanın güçlendirilmesi gerekmektedir. Zayıf halkanın güçlendirilmesi ile zincirde başka bir zayıf halka ortaya çıkacaktır ve artık o halkanın güçlendirilmesi gerekecektir. Her kısıt sistemin iyileştirilmesi için iyi bir fırsattır (Yükçü, Atağan, & Özkol, 2017).

Kısıtlar teorisinin temel odak noktası, her kısıtın aslında birer ilerleme fırsatı olmasıdır. Kısıtları artı bir değer olarak değerlendirir. Bunun nedeni kısıtlar bir sistemin performansını tanımlarlar ve sistem kısıtlarının aşamalı olarak ortadan kaldırılması, sistemin performansını artırır (Birgün, Öztepe, & Şimşit, 2011). İyileştirmelerin sistemi verimli hale getirebilmesi için, nereye odaklanılacağını gösterir (Cox, Jacob, & Bergland, 2010). Kısıtlar Teorisi Düşünce Süreçleri ile oluşturduğumuz mantık ağaçları, nerede hata yapılmış olduğunu, meselenin nasıl ele alınmasını ve karlı büyümeye geri dönmek için tam olarak neyin olması gerektiğini gösteren bir mantık haritasıdır (Cox, Jacob, & Bergland, 2010).

Kısıtlar teorisinin yedi temel ilkesi vardır (Akman, 2014) ve şu şekilde özetlenebilir: Kapasiteyi dengelemekten ziyade akışı dengelemek hedeflenmelidir ve sistemdeki darboğazlar belirlenmelidir; tüm sistemin verimliliğini artırmak tüm çıktıların verimliliklerini artırmakla sağlanamaz; ancak kısıt kaynağı bularak oradaki darboğazı çözmekle verimliliği artırmak mümkün olacaktır; envanter sadece darboğazın önünde ve müşteri çizelgelerini korumak için montaj ve teslimat noktalarında kullanılmalıdır; akışı en yavaş kaynağa göre ayarlamak işletme giderlerini azaltacaktır, gerekirse sistemi hızlandırmak için en yavaş kaynağı hızlandırmak ve sonra bulunacak en yavaş kaynağa göre yeniden ayarlamak giderleri optimum seviyede tutacaktır; darboğaz olmayan kaynağı hareketlendirmek çıktıyı artırmayacaktır üstelik boşuna maliyet yaratacaktır; her nakit artırımına toplam çıktı, envanter ve işletme giderleri üzerindeki global etkisi açısından bakılmalıdır.

2.1.Kısıtlar Teorisinin Beş Odaklanma Adımı

Goldratt, kısıtlar teorisi yönetiminin, sistem performansının, işletmenin amaçları doğrultusunda gelişme sağlaması için süreçlere odaklanan beş aşamadan oluştuğunu belirtmiştir (Tekin, 2006): Öncelikle ilk adımda sistemin kısıtlarının neler olduğu tanımlanmalıdır, sonra bulunan bu kısıtların nereye kadar genişletilebileceği araştırılıp karar verilmelidir. Üçüncü adımda ise tüm ayarlar bulunan kısıtlara göre yapılmalı, dördüncü adımda da bu kısıtların ortadan kaldırılması için gerekli önlemler ele alınarak eğer kısıt önceki aşamalarda ortadan kaldırılabildiyse birinci aşamaya dönülmeli ve tüm adımların tekrarlanması sürdürülmelidir.

2.2.Düşünce Süreçleri ve Kullanım Amaçları

Kısıtlar Teorisi Düşünce Süreçleri ile sınırlandırıcı unsurların yani kısıtların bulunması, ortadan kaldırılmasına yönelik çözümün belirlenmesi, çözüm yollarının saptanarak etkin bir yol haritasının izlenmesi için mantık ağaçlarının kullanılması öngörülmektedir (Aytekin, Yörükoğlu, & Akman, 2012).

Şimdiki Gerçeklik Ağacı sistemin o anki durumunu belirlemek ve sorunlarını daha iyi anlayabilmek için kullanılmaktadır. Şimdiki gerçeklik ağacı, bir işletmede karşılaşılan ana problemleri tanımlamayı amaçlamaktadır. İşletme adına "Ne değişecek?" sorusuna yanıt aramaktadır (Taştan & Demircioğlu, 2014).

Neyin değişeceğine karar verdikten sonraki aşama ana problemin olası çözümlerini bulmaktır ki bu sistemin neye dönüşeceği anlamına gelmektedir. Kök problemin zıttı olan amaca ulaşmada en az iki gereklilik ile bunların önkoşulları vardır. Ön koşullar çatışma halindedir. Enjeksiyonlar ile çatışmalar yok edilmeye çalışılır. Buharlaşan Bulut, problemleri ortadan kaldıracak etkin çözümler üretmeyi amaçlar (Taştan & Demircioğlu, 2014). İstenmeyen durumları çözmek için hazırlanan Buharlaşan Bulut, Şimdiki Gerçeklik Ağacında bulunan kök nedenleri çözmektedir (Birgün & Onursal, 2018). Gelecek Gerçeklik Ağaçları (GGA), işletmeye uygulanacak çözüm önerilerini ve aralarındaki nedensellik bağı ile bunların olası sonuçlarını ortaya koymaktadır (Tekin, 2006). Yapılan enjeksiyonlarla istenmeyen etkilerin yerini artık istenen etkiler alır. GGA, stratejik ve öncül bir planlama aracıdır.

Ön Koşullar Ağacı ile işletmenin amacı belirlenir, bu amaca ulaşılmasına etki eden engeller ortaya konur, bu engellerin kaldırılması adına ara amaçlar belirlenir ve böylelikle ara amaçlara ulaşılması adına uygulanan aksiyonlarla eylem sırası belirlenmiş olur (Tekin, 2006).

Kısıtların ortadan kaldırılması için belirlenen ara amaçları gerçekleştirmek adına uygulanacak eylem planlarının ortaya konulması sürecidir, Geçiş Ağacı, eylem planlarının hazırlanmasını, çalışanların sorumluluklarının belirlenmesini ve kontrol sürecinin kolaylaştırılmasını sağlamaktadır (Top & Oktay, 2010).

3. Bireysel Emeklilik Sistemine Genel Bakış ve Literatür

Bireysel emeklilik sistemine (BES) ilişkin Ocak 2017 tarihi itibariyle incelenen çalışmalarda katılımcıların bireysel emeklilik sistemine katılım kararlarına yönelik tutum ve davranışları tespit edilmiş, bireysel emeklilik sisteminin ülke ekonomisine katkıları üzerinde durulduğu gözlemlenmiştir (Uluçay & Keser, 2018).

Çelik (2018) çalışmasında, fon performanslarına yönelik incelemeler yapmış, ölçüm yöntemleri üzerinde durmuş ve BIST-100 endeksi ile karşılaştırmalarına yer vermiştir.

Yiğit ve Çinko (2018) yaptıkları araştırmada, Ocak 2017 itibariyle başlayan otomatik katılımın gönüllü bireysel emeklilik sistemine etkisini incelemiş, otomatik katılıma ilişkin sektörel bulgulara yer vermişlerdir.

Meriç (2018) , bireysel emeklilik sisteminde yer alan birikimlerin emeklilik yatırım fonlarına yönlendirilmesi sonucu sistemin sermaye piyasasını güçlendirerek ülke ekonomisinin kalkınmasına etki de bulunduğunu, istihdamı sağlayacak kaynak yarattığını dile getirmiştir.

Atılğan (2018) tarafından Türkiye için bireysel emeklilik sisteminin etkin bir hale getirilmesi adına öneriler sunulmuş, grup emekliliklerin özendirilmesi, kesintilerin katılımcı lehine düzenlenmesi, otomatik katılım sisteminin etkinliğinin sağlanması ve katılımcıların yeterli düzeyde bilgilendirilmesi üzerinde durulmuştur.

Küçük (2019) çalışmasında, katılımcıların yatırım kararlarına etki eden getiri oranlarını baz alarak, bireysel emeklilik sisteminde yer alan emeklilik yatırım fonlarının getirilerine ilişkin örnek olay teşkil edecek varsayımlar üzerinden geliştirilen senaryolarla katılımcılara öneriler sunmuştur.

Yalçın ve Marşap'ın (2019), Türkiye'de bireysel emeklilik sisteminin gelişiminin modelleme ile değerlendirildiği çalışmalarında katılımcı sayısının gönüllü bireysel emeklilik sisteminde genel olarak pozitif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmış, bu çerçevede sistemin gelişiminin de pozitif yönlü gerçekleştiği üzerinde durulmuştur.

İlgili çalışmalar genel olarak incelendiğinde, katılımcıların sistemi tercih etme ve sistemde bulunma süreçlerinde ki tutum ve davranışlarının tespitine yönelik çalışmalara ağırlık verildiği, katılımcı eğilimlerinin il bazlı incelendiği, sistemin Türkiye ekonomisine yönelik katkılarının yer verildiği, bireysel emeklilik sistemini uygulayan ülkelere yönelik karşılaştırmaların yapıldığı, sisteme yönelik katılımcı davranışlarının genel durumu ve sistemin sorunlarına yönelik önerilerin getirildiği gözlemlenmiştir.

Kısıtlar teorisine ilişkin çalışmalar incelendiğinde ise pek çok sektöre ilişkin çalışma olduğu gözlemlenmiş, ancak bireysel emeklilik sistemine ilişkin bir uygulamaya rastlanmamıştır. Çalışmanın en önemli ayırt edici özelliği bireysel emeklilik sistemine sürekli iyileştirmeyi savunan kısıtlar teorisinin uygulanmış olmasıdır.

Bu çalışmayı, bireysel emeklilik üzerine yapılan diğer çalışmalardan ayıran önemli diğer özellik ise sistemden ayrılan katılımcıların karşılaştıkları olumsuzlukların yapılan anket çalışmaları ile tespit edilip, tespit edilen olumsuzluklara kısıtlar teorisi uygulanarak kök nedenlere ulaşılmasıdır. Kök nedenlerin etkisi, bulunan çözüm önerileriyle azaltılarak bireysel emeklilik sisteminin daha etkin ve verimli çalışması adına sürekli iyileştirmenin önemi vurgulanmıştır.

3.1. Bireysel Emeklilik Sistemi

Türkiye'de, Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu, 07/04/2001 tarihinde Resmi Gazete' de yayımlanmış, 07/10/2001 tarihinde yürürlüğe girmiştir (Elkatmış, 2012).

4632 Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu mad.1'de Bireysel Emeklilik Sistemi şu şekilde tanımlanmıştır: "... kamu sosyal güvenlik sisteminin tamamlayıcısı olarak, bireylerin emekliliğe yönelik tasarruflarının yatırıma yönlendirilmesi ile emeklilik döneminde ek bir gelir sağlanarak refah düzeylerinin yükseltilmesi, ekonomiye uzun vadeli kaynak yaratarak istihdamın artırılması ve ekonomik kalkınmaya katkıda bulunulmasını teminen, gönüllü katılıma dayalı ve belirlenmiş katkı esasına göre oluşturulan bireysel emeklilik sistemidir" (4632 Sayılı Kanun, 2001).

Kanunun amacı, katılımcıların birikimlerinin yatırıma yönlendirilmesiyle emeklilik döneminde ek gelir oluşturularak refah seviyelerinin artırılması ve ülke ekonomisine uzun vadede kaynak yaratarak kalkınmaya destek sağlamasıdır (Kaya, 2018).

25 Ağustos 2016 tarihinde yayımlanan Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanununun 01 Ocak 2017 tarihinde yürürlüğe girmesi ile " Çalışanların otomatik olarak bir emeklilik planına dahil edilmesi" düzenlenmiş ve sistemde Otomatik Katımlı Bireysel Emeklilik Sistemi 01 Ocak 2017 tarihi ile uygulanmaya başlamıştır.

3.2. Bireysel Emeklilik Sisteminden Cayma ve Ayrılma Hakkı

Cayma hakkı özetle; katılımcı teklif formunun imzalanmasını veya teklifin onaylanmasını takip eden 60 gün içinde cayma hakkına sahiptir. Katılımcının, cayma hakkını kullanmak istemesi durumunda, cayma hakkını

kullanmasını istediğine dair bildirim, emeklilik şirketine ulaşmasını takip eden süreçte verilen ödeme talimatları iptal edilir. Fon işletim gider kesintisi dışında bir kesinti uygulanmadan yapılan tüm ödemeler, eğer varsa yatırım gelirleriyle birlikte 10 işgünü içerisinde ödeyene iade edilir (T.C Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Sigorta Denetleme Kurulu, 2016).

Bireysel emeklilik sisteminde katılımcı, sisteme giriş tarihinden itibaren en az 10 yıl sistemde kalmak ve 56 yaşını doldurmak koşuluyla emekli olmaya hak kazanır (4632 Sayılı Kanun, 2001). Bununla birlikte katılımcı istediği zaman bireysel emeklilik sisteminden ayrılma hakkına sahiptir. Bireysel emeklilik sözleşmesini sonlandıran katılımcı, bireysel emeklilik sistemine giriş tarihinden kaynaklanan süreye ilişkin haklarını kaybeder (<https://www.tsb.org.tr/%20default.aspx?pageID=654&tyid=93>). Katılımcı, emeklilik sürecine ilişkin şartları tamamlamadan sistemden ayrılma talebinde bulunması halinde emeklilik şirketi, bu bildirim tarafına ulaşmasından itibaren 20 iş günü içinde katılımcının birikimlerini tamamen öder (4632 Sayılı Kanun, 2001).

3.3.Bireysel Emeklilik Sisteminde Uygulanan Kesintiler

Fon İşletim Gider Kesintisi: Emeklilik yatırım fonlarının yönetimi nedeniyle emeklilik şirketi tarafından uygulanan kesinti kalemidir. Emeklilik şirketleri fon işletim gider kesintisi oranlarını serbestçe belirleyebilir ancak fon toplam gider kesintisi oranını aşmamalıdır. Fon toplam gider kesintisi fon varlıkları üzerinden uygulanmakta olup, fon getirisini azaltıcı etki yaratmaktadır (<http://www.spk.gov.tr/Sayfa/AltSayfa/350>). Fon toplam gider kesintileri, sözleşmenin 6. yılından itibaren yıllık olarak her sözleşme yılı sonunda ve sözleşmenin sonlandırılması durumunda sonlandırılma tarihini takip eden 5 iş günü içinde katılımcıya veya emeklilik hesabına 1 Ocak 2021 tarihinden itibaren 1 Ocak 2016 tarihinde yürürlüğe giren “Bireysel Emeklilik Sistemi Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik” in EK-4’de verilen oranlarda iade edilecektir (<http://emeklilik.egm.org.tr/?sid=21>).

Giriş Aidatı ve Yönetim Gider Kesintisi: Bireysel emeklilik sözleşmesinin yürürlük tarihinden itibaren ilk 5 yıl içinde alınabilmektedir (<https://www.nnhayatemeklilik.com.tr/bireysel-emeklilik/giris-ve-kesintiler>). Her sözleşme yılının başlangıç tarihindeki takvim yılının ocak ayı itibariyle geçerli olan aylık brüt asgari ücret tutarının %8,5’ unu aşamaz (https://www.allianz.com.tr/tr_TR/urunler/bireysel-emeklilik-planlari/allianz-hayat-ve-emeklilik/bireysel-emeklilik-plani.html#/view1).

Ara Verme Halinde Yönetim Gider Kesintisi: Emeklilik sözleşmesi süresi içinde katkı payı ödenmesine ara verilebilir. Vadesi gelmiş ancak ödenmemiş katkı payının ödeme tarihini takip eden üç ay içinde, ödemesinin yapılmaması durumunda, ilgili sözleşmede ödemeye ara verildiği kabul edilir (Bireysel Emeklilik Sistemi Hakkında Yönetmelik, 2012). Emeklilik şirketlerinin teknik gelir kalemlerinin en önemli olanları olarak fon işletim gider kesintisi, yönetim gider kesintisi, giriş aidatı ve ara verme halinde yönetim gider kesintisi uygulamaları olduğu görülmektedir. Emeklilik şirketlerinin 01.01.2019-31.03.2019 tarihleri arasındaki teknik gelir kalemlerine baktığımızda toplam gelirin, fon işletim gelirleri %64’ünü, yönetim gider kesintisi geliri %20’sini, giriş aidatı geliri %14’ünü, ara verme halinde uygulanan yönetim gideri kesintisi geliri ise %2’sini oluşturmaktadır. Teknik gelirlerden en önemli kalem olan fon işletim gider kesintisi 2019 yılının ilk çeyreğinde toplam teknik gelirin %64’ünü oluşturduğu görülmektedir (<https://www.tsb.org.tr/gelir-tablosu.aspx?pageID=911>). Emeklilik şirketleri için fon işletim gider kesintisi aracılığıyla oluşan gelir kaleminin sürekliliği ancak katılımcının bireysel emeklilik sisteminde kalması koşulu ile sağlanabilecektir. Bireysel emeklilik sisteminden ayrılma durumunda katılımcılar devlet katkısından kademeli hak ediş uygulaması çerçevesinde yararlanabilirler. Kanunda devlet katkısında kademeli hak ediş uygulaması şu şekilde açıklanmıştır (4632 Sayılı Kanun, 2001):

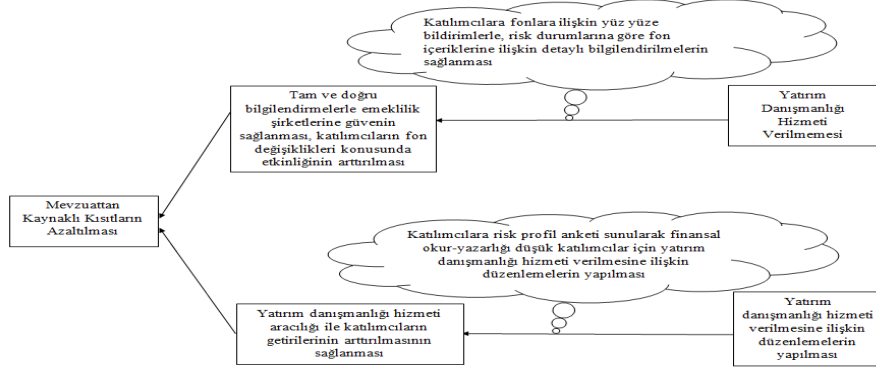
- “En az üç yıl sistemde kalanlar Devlet katkısı hesabındaki tutarın %15’ine,
- En az altı yıl sistemde kalanlar Devlet katkısı hesabındaki tutarın %35’ine,
- En az on yıl sistemde kalanlar Devlet katkısı hesabındaki tutarın %60’ ına, hak kazanır. Bu sürelerin hesabında emeklilik sözleşmesi esas alınır.”

Ayrıca bireysel emeklilik sisteminden ayrılma durumunda getiriler üzerinden uygulanacak gelir vergisi (stopaj) kanunda uygulanma oranları şu şekilde açıklanmıştır (<https://www.egm.org.tr/otomatik-katilim/oks--bes-karsilastirmasi/>):

- “10 yıldan az süreyle sistemde kalarak ayrılma durumunda %15,

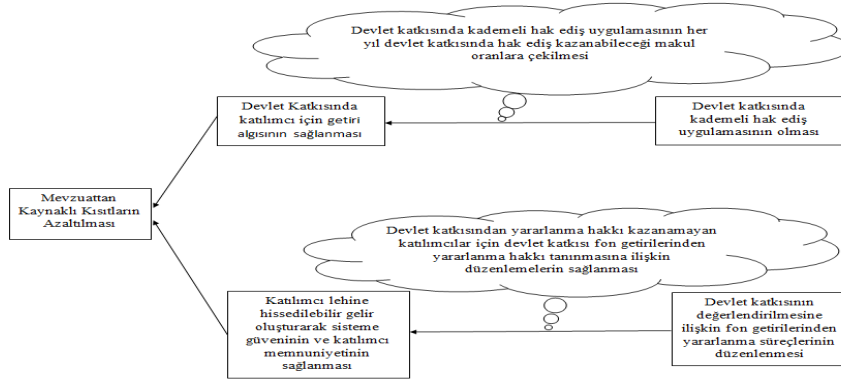
Şekil 1’ de yer alan Şimdiki Gerçeklik Ağacı ile neyin değişeceğine ilişkin kök nedenler Şekil 2, Şekil 3, Şekil 4, Şekil 5, Şekil 6, Şekil 7, Şekil 8’ da yer alan Buharlaştan Bulut ile çözümlenmeye çalışılmıştır. Şekil 2’de yer alan kısıtların ortadan kaldırılması kanun koyucuya, yönetmelik, genelge gibi alt düzenlemelere bağlı olmasından dolayı mümkün olmamakla birlikte mevzuattan kaynaklı kısıtların etkisinin azaltılması sağlanabilmektedir.

4.1.2.Buharlaştan Bulut



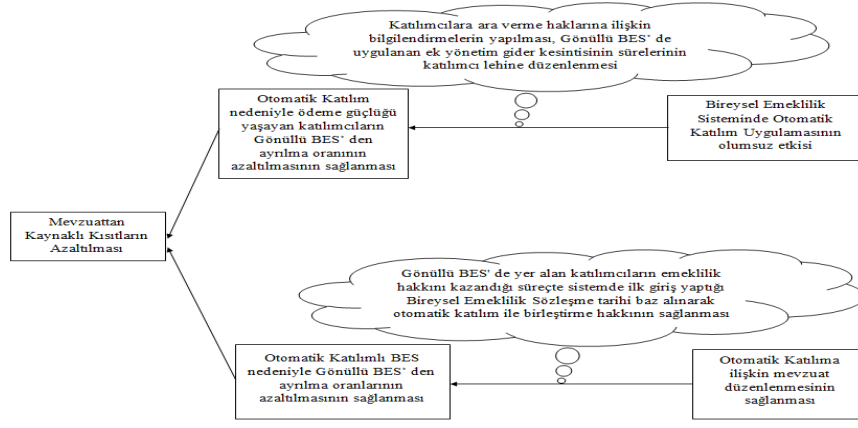
Şekil 2. Bireysel Emeklilik Sisteminde Mevzuat Kısıtlarının Azaltılmasına İlişkin Buharlaştan Bulut

Şekil 2’de yer alan mevzuattan kaynaklı kısıtların azaltılmasına ilişkin unsurlardan ilki yatırım danışmanlığı hizmetinin verilmiyor olmasıdır. Finansal okur-yazarlığı düşük katılımcılar için fon dağılımı değişikliği haklarını kullanamamasına, fonun içerdiği yatırım enstrümanlarına ilişkin bilgisinin olmamasına ve bunun sonucunda da zarar ya da getiri kaybı yaşamasına neden olmaktadır. Bu aşamada katılımcılara etkin risk profil anketleri hazırlanarak katılımcının finansal okur-yazarlık durumuna göre yatırım danışmanlığı hizmeti verilmesi öngörülmektedir. Mevzuatta yapılacak yatırım danışmanlığına ilişkin düzenlemeyle emeklilik şirketleri açısından rekabet unsurunun daha etkin hale gelmesi ve emeklilik şirketlerinin hizmet kalitesinin artmasına etki etmesi de söz konusudur.



Şekil 3. Bireysel Emeklilik Sisteminde Mevzuat Kısıtlarının Azaltılmasına İlişkin Buharlaştan Bulut

İkinci mevzuat kısıtı, Şekil 3’de devlet katkısında kademeli hak ediş uygulamasının olmasından kaynaklı olarak katılımcının getiri algısının düşük olmasına etki etmektedir. Devlet katkısında yer alan kademeli hak ediş uygulamasının katılımcının lehine olarak yıllık hak edişler şeklinde düzenlenmesi hem getiri algısını arttıracak hem de katılımcının sisteme güvenini sağlayacaktır. Yıllık olarak belirlenen oranların minimum düzeyde tutulması katılımcının bir sonraki yılda devlet katkısından alacağı payın artan oranda uygulanması nedeniyle sistemden ayrılma düşüncesinin önüne geçecektir. Böylelikle enflasyonist etkinin yoğun olduğu dönemlerdeki faiz artışları katılımcının devlet katkısından elde ettiği getiriye alma düşüncesine etki etmeyecektir. Devlet katkısından kademeli hak ediş uygulaması çerçevesinde gelir elde edemeyen katılımcılar için devlet katkısının değerlendirildiği fonlardaki getiriden yararlanabilme imkanının tanınması katılımcının sistemin güvenilirliğine olan inancını güçlendirecektir.

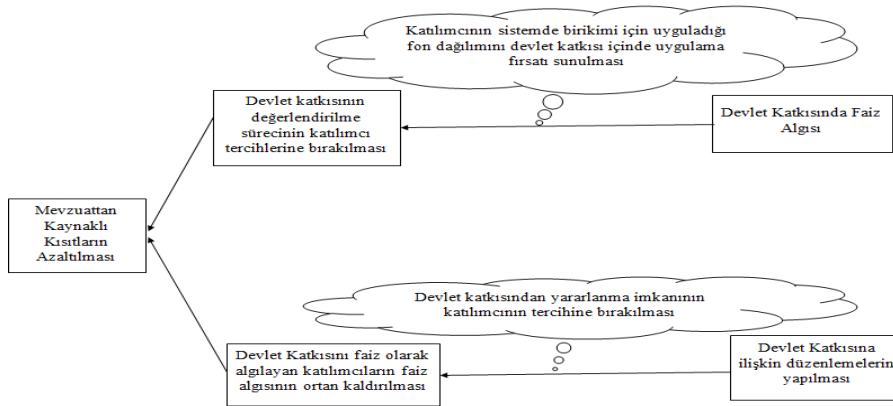


Şekil 4. Bireysel Emeklilik Sisteminde Mevzuat Kısıtlarının Azaltılmasına İlişkin Buharlaştan Bulut

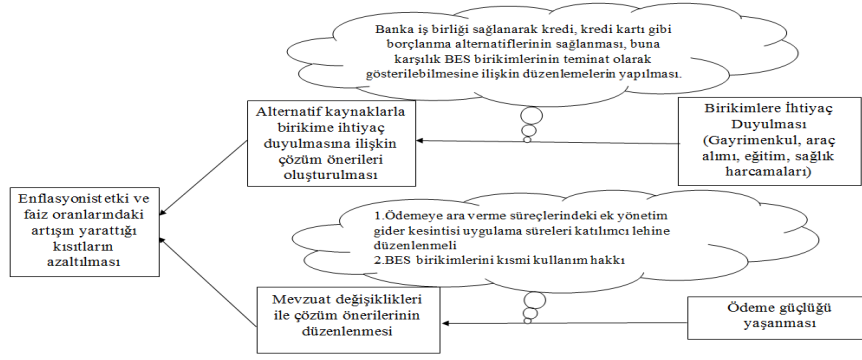
Üçüncü mevzuat kısıtı Şekil 4' de 01 Ocak 2017 tarihinden itibaren uygulanmaya başlayan otomatik katılımlı bireysel emeklilik sisteminin, gönüllü katılımlı bireysel emeklilik sisteminden ayrılma oranlarını etkilediği şeklinde görülmektedir. Otomatik katılımlı bireysel emeklilik sistemi için kurulması öngörülmüş olan ayrı fonlar katılımcının önceki devlet politikalarından dolayı sisteme ve devlete güven duygusunu zedelemekte, gönüllü bireysel emeklilik sistemindeki bireysel emeklilik sözleşmeleriyle birleştirilememesi ya otomatik katılımlı bireysel emeklilik sözleşmelerinden ayrılmaya ya da gönüllü bireysel emeklilik sözleşmelerinden ayrılmalarına etki etmektedir. Katılımcı birini diğerine tercih etmektedir. Bu nedenle katılımcıya sisteme giriş tarihi baz alınarak emeklilik talebi ilettiği sözleşmesiyle otomatik katılımlı bireysel emeklilik sisteminde yer alan sözleşmesini de birleştirerek emeklilik hakkını kullanma imkanı verilmelidir.

Dördüncü mevzuat kısıtı ise Şekil 5' de devlet katkısının katılımcı için faiz algısı oluşturması nedeniyle, dini ve siyasi görüşten kaynaklı ayrılma oranlarına etki etmektedir. Devlet katkısının, katılımcının birikimini değerlendirdiği fon dağılımında değerlendirme olanağı verilebilir. Bazı katılımcılar devlet katkısını tamamen faiz olarak nitelendirebilmektedir. Bu şekilde faiz algısı yüksek olan katılımcılar için bireysel emeklilik sözleşmelerinde devlet katkısından yararlanma unsurunun katılımcının kararına bırakılabileceği alternatif emeklilik planları oluşturulabilir.

Bireysel emeklilik sisteminden ayrılma oranlarının artışına etki eden bir diğer kök neden enflasyonist etki ve faiz oranlarındaki artıştan kaynaklı kısıtlar Şekil 6 ve Şekil 7' de gösterilen buharlaşan bulut ile azaltılmaya çalışılmıştır. Enflasyonist etki ve faiz oranlarındaki artıştan kaynaklı kısıtlar, ülke ekonomisi, küresel etkiler, uygulanan maliye politikaları, siyasi kaynaklı süreçler nedeniyle ortadan kaldırılamamakta ancak bireysel emeklilik sistemine etkilerinin azaltılmasına yönelik öneriler buharlaşan bulut ile sunulmaktadır.

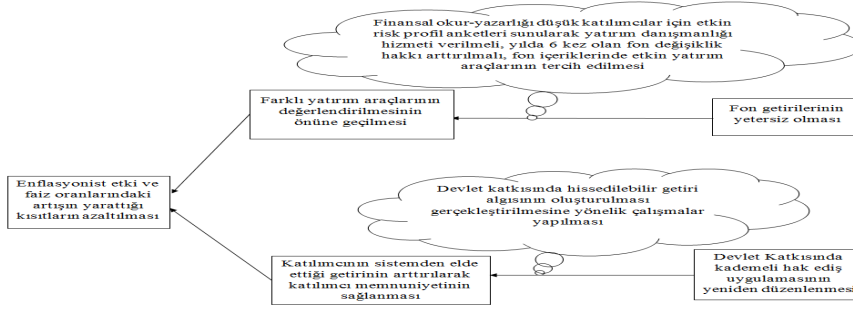


Şekil 5. Bireysel Emeklilik Sisteminde Mevzuat Kısıtlarının Azaltılmasına İlişkin Buharlaştan Bulut



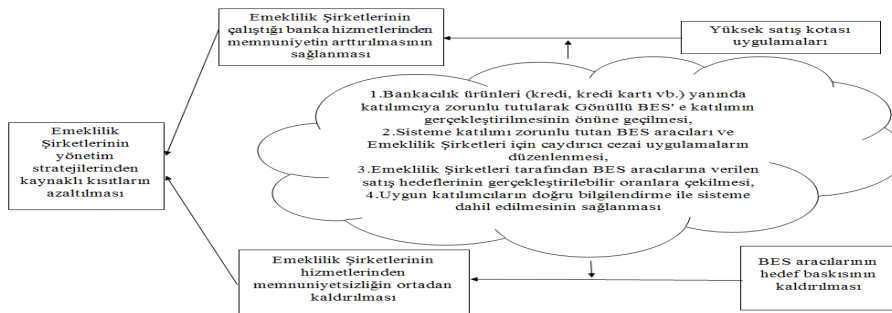
Şekil 6.Enflasyonist Etki ve Faiz Oranlarındaki Artıştan Kaynaklı Kısıtların Azaltılmasına İlişkin Buharlaşan Bulut

Birikimlere ihtiyaç duyulması halinde enflasyonist etki ve faiz oranlarındaki artış katılımcıyı daha çok tasarruflarını kullanmaya yönlendirmektedir. Şekil 6' da belirtildiği üzere katılımcıların bireysel emeklilik sisteminde yer alan birikimlerini teminat göstermesine yönelik yapılacak düzenlemeyle, bankalarla yapılan işbirliği aracılığıyla düşük faizli kredi olanağından yararlanma olanağı tanınabilir. Ödeme güçlüğü yaşayan katılımcılar için de ödemeye ara verme hakkı bilgilendirmesi yapılarak ek yönetim gider kesintisinin uygulanma süresi katılımcı lehine düzenlenip katılımcının sistemde kalmasına yönelik alternatifler oluşturulabilir. Ödeme güçlüğü ve birikimlere ihtiyaç duyulmasına ilişkin durumlar için katılımcının birikimlerini kısmi olarak kullanmasına da imkan tanınabilir.



Şekil 7.Enflasyonist Etki ve Faiz Oranlarındaki Artıştan Kaynaklı Kısıtların Azaltılmasına İlişkin Buharlaşan Bulut

Enflasyonist etki ve faiz oranlarındaki artış katılımcının yatırım algısını döviz, altın, vadeli mevduat hesabı gibi farklı yatırım araçlarını tercih etmesine neden olabilmektedir. Bireysel emeklilik sisteminde enflasyonist etki ve faiz oranlarındaki artıştan dolayı fon getirilerinin yetersiz kalmasının önüne geçilmesi gerekmektedir. Rekabeti arttırmak, katılımcının farklı yatırım araçlarını tercih etmesinin önüne geçmek amacıyla fon toplam gider kesintisi uygulaması fon performanslarına göre alınacak şekilde düzenlenebilir. Şekil 7' de yer aldığı üzere fon getirilerinin yetersiz kalması ve devlet katkısında kademeli hak ediş uygulaması olması katılımcının özellikle enflasyonist etkinin yüksek olduğu, faiz oranlarındaki artışın BES sistemindeki getiri algısını ortadan kaldırdığı süreçlerde ayrılma oranlarını negatif olarak etkilemektedir.

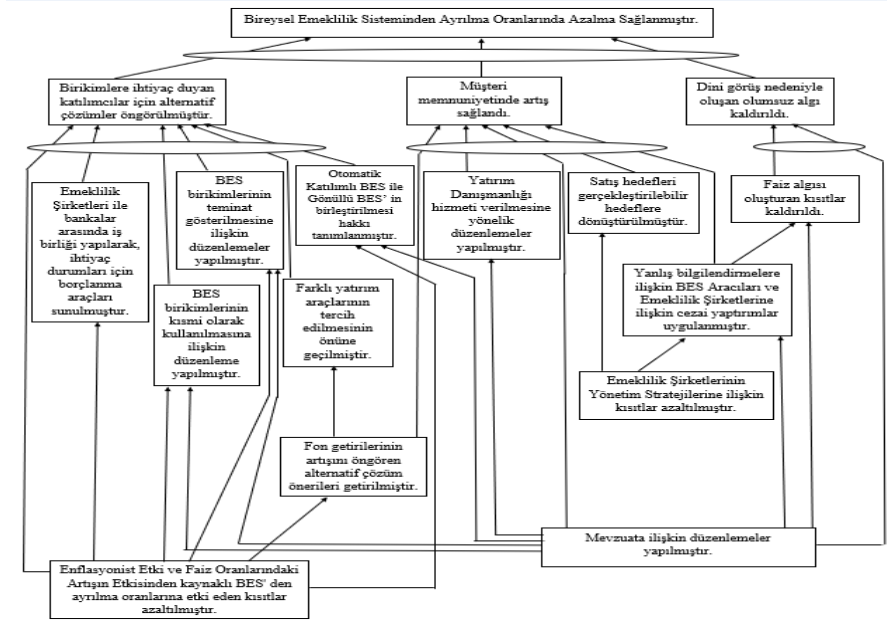


Şekil 8.Bireysel Emeklilik Sisteminde Emeklilik Şirketlerinin Yönetim Stratejilerinden Kaynaklı Kısıtların Azaltılmasına İlişkin Buharlaşan Bulut

Emeklilik şirketlerinin yönetim stratejilerinden kaynaklı kısıtların azaltılmasına yönelik öneriler Şekil 8’ de yer alan buharlaşan bulut ile gösterilmiştir. Emeklilik şirketlerinin hizmetlerinden ve emeklilik şirketlerinin çalıştığı bankaların hizmetlerinden memnuniyetsizliğin ana unsurunu yüksek satış kotaları ve BES araçlarının hedef baskısı altında olmasından dolayı eksik ve yanlış bilgilendirmeler oluşturmaktadır. Özellikle emeklilik şirketlerinin çalıştığı banka kaynaklı bireysel emeklilik sözleşmesi satışlarında kredi, kredi kartı gibi bankacılık ürünleri yanında katılımcının zorunlu olduğu algısının oluşturulması yer almaktadır. Bu nedenle emeklilik şirketlerinin satış hedeflerini gerçekleştirilebilir oran ya da sayılara çekmesi zorunludur. Bu hem sistemden cayma oranlarındaki artışı hem de operasyonel iş yükünü arttırmaktadır. Gönüllü katımlı bireysel emeklilik sistemine katılımın gerçekleşmesi sırasında katılımcıya verilen yanlış bilgilendirilmelere yönelik BES araçları ve emeklilik şirketleri için caydırıcı cezai yaptırımların uygulanması sistemin güvenli ve etkin çalışmasını sağlayacaktır.

4.1.3. Gelecek Gerçeklik Ağacı

Şimdiki Gerçeklik Ağacında ortaya çıkan kök nedenler bulunduğundan sonra Buharlaşan Bulut’ta öne sürülen bir takım varsayımlarla çatışmalar buharlaştırılarak gelecekte istenen durumların betimlenmesi Gelecek Gerçeklik Ağacında yapılır. Bireysel emeklilik sisteminden ayrılma oranlarındaki artışın azaltılmasına ilişkin amaç ve önerilen stratejiler Gelecek Gerçeklik Ağacı’nda gösterilmiştir (Şekil 9). Gelecek Gerçeklik Ağacı ile birlikte bireysel emeklilik sisteminden ayrılma oranlarındaki artışın önüne geçilmesi adına bir yol haritası oluşturulmuştur.



Şekil 9. Bireysel Emeklilik Sistemi Ayrılma Oranlarındaki Artışa İlişkin Gelecek Gerçeklik Ağacı

4.1.4. Ön Koşullar Ağacı

Ön Koşul Ağacı ile belirlediğimiz ara amaçlar ve çıkabilecek engellere ilişkin öngörüler şu şekildedir:

Devlet katkısında faiz algısının ortadan kaldırılması, yatırım danışmanlığı hizmeti verilmesi, devlet katkısında getiri algısı oluşturulması, otomatik katımlı bireysel emeklilik sözleşmesi ile gönüllü katımlı bireysel emeklilik sözleşmesinin birleştirilmesine ilişkin mevzuat düzenlemelerinin yapılması ara amaçlarının gerçekleştirilmesi sırasında karşımıza bütçe, SPK, emeklilik şirketleri, Hazine ve Maliye Bakanlığı kaynaklı engeller çıkmaktadır. Enflasyonist etki ve faiz oranlarındaki artışın etkisinden kaynaklı bireysel emeklilik sisteminden ayrılma oranlarına etki eden kısıtların azaltılması amacıyla birikimlere ihtiyaç duyan katılımcılar için emeklilik şirketleri ve banka iş birlikleri, BES birikimlerine ilişkin kısmi kullanım hakkı tanınması, farklı yatırım araçlarının tercih edilmesinin önüne geçilmesi ara amaçlarının gerçekleştirilmesi sırasında banka, Hazine ve Maliye Bakanlığı ve fon getirilerinin farklı yatırım araçlarının getirilerinden daha düşük getiri sağlaması engelleriyle karşılaşılacaktır.

Bireysel emeklilik sisteminden ayrılma oranlarının azaltılmasına yönelik emeklilik şirketlerinin yönetim stratejilerinden kaynaklı kısıtların azaltılmasına ilişkin emeklilik şirketlerinin çalıştığı bankaların hizmet kalitesinin artırılması, emeklilik şirketlerinin hizmet kalitesinin artırılması ara amaçlarına ulaşmak amacıyla izlenecek süreçlerde emeklilik şirketlerinin müşteri elde tutma sürecini arka planda tutması, yüksek satış kotası uygulamaları, gönüllü katılımlı bireysel emeklilik sistemine katılımda, katılımcı için zorunluluk algısı oluşturulmasına yönelik engellerle karşılaşmaktadır.

4.1.5. Geçiş Ağacı

Geçiş Ağacı ile sunulan öngörüler şu şekildedir:

Yatırım danışmanlığı hizmeti verilebilmesi adına SPK'dan kaynaklı oluşabilecek kısıtların ortadan kaldırılması için EGM ve SPK'nın olumlu görüşlerinin alınması, personelin lisans ve eğitim sürecine ilişkin düzenlemelerin sağlanmasıyla birlikte oluşabilecek yeterli eğitime sahip personel eksikliğinden kaynaklı kısıtlara ilişkin emeklilik şirketleri ya da EGM aracılığıyla eğitim süreçlerinin tamamlanmasına yönelik planlamanın yapılması gerekmektedir.

Gönüllü bireysel emeklilik sisteminde yer alan sözleşmesinde emeklilik hakkı kazanan katılımcıların otomatik katılımlı bireysel emeklilik sisteminde yer alan sözleşmeleriyle birleştirilmesi konusunda yapılacak mevzuat düzenlemesinden dolayı emeklilik şirketlerinin teknik alt yapısı ile ilgili kısıtların önüne geçilebilmesi adına takibinin EGM tarafından sağlanabileceği e-platformların oluşturulması, mevzuat açıklarından kaynaklı kısıtlardan oluşabilecek süreç için EGM'nin gözetimi öngörülmüştür.

Emeklilik şirketlerinin yüksek satış kotaları nedeniyle yapılan yanlış ve eksik bilgilendirmelere ilişkin sisteme girişi sağlanan katılımcılara, bilgilendirme aramaları emeklilik şirketleri tarafından sağlanabilir ve satış hedefleri gerçekleştirilebilir hedeflere çekilmesi sonucu emeklilik şirketlerinden kaynaklı kısıtlardan dolayı gönüllü BES'e zorunluluk algısı oluşturularak dahil edilen katılımcılar nedeniyle BES araçları ve emeklilik şirketleri için cezai yaptırımların uygulanmasına yönelik düzenlemelerin sağlanması ile emeklilik şirketlerinin yönetim stratejilerinden kaynaklı kısıtlar azaltılabilir. Bu emeklilik şirketlerinin bireysel emeklilik sisteminden cayma oranlarını da azaltmakla birlikte operasyonel iş yükünü de azaltacaktır.

Devlet katkısının hissedilebilir etki oluşturulabilmesi adına yıllık hak ediş uygulamasına geçilmeli, sürenin kısaltılmasına ilişkin oluşabilecek bütçe kısıtlarına ilişkin devlet katkısı ödeme planlarına yönelik projeksiyonlar hazırlanarak, EGM ve SPK görüşü alınarak makul oranların belirlenmesine yönelik mevzuat değişiklikleri sağlanmalıdır.

Katılımcıların devlet katkısını faiz olarak nitelendirmeleri nedeniyle devlet katkısından yararlanma sürecinin tercihe bırakılması, katılımcının kararlarında oluşabilecek değişikliklere ilişkin kısıtlardan dolayı katılımcıya plan değişikliğine ilişkin bilgilendirmelerin yapılması ile faiz algısı ortadan kaldırılarak oluşabilecek kısıtlar önlenecektir.

Enflasyonist etkinin hissedildiği dönemlerde, kredi faiz oranlarındaki artıştan katılımcının etkilenmemesi ve oluşabilecek banka kaynaklı kısıtların önüne geçilmesi adına, BES birikimlerini ihtiyaç durumunda teminat olarak gösterebilmesine ilişkin düzenlemenin sağlanması ve katılımcının ödeme gücü nedeniyle karşılaşılabileceği kısıtların ortadan kaldırılması adına, BES birikimlerini kısmi olarak kullanım hakkının tanınması ile alternatif çözüm yolları oluşturulmuş olacaktır. Bu BES birikimlerini kısmi kullanım hakkı, EGM ve SPK'nın uygun görüşü alınarak birikim tutarları belirli miktarlara ulaşmış ve belirli süre sistemde bulunan katılımcının, birikiminin belirli kısmını teminat olarak kullanabilme, belirli kısmını ise nakit kullanabilme imkanının sağlanabileceği şeklinde düzenlenmesi uygun olacaktır. Örneğin; Bireysel Emeklilik Sisteminde sözleşmenin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren en az beş yıl kalmış ve birikim tutarı en az yıllık brüt asgari ücretin beş yıllık tutarına ulaşmış katılımcıların birikim tutarları toplamının %50'sinin %25'ini teminat olarak gösterilebileceği, %25'inin ise nakit kullanım imkanının tanımlanabileceği şekliyle düzenlenebilir. Böylelikle katılımcının hem sistemde kalmasının ek fayda sağlayacağı, hem birikim tutarının tamamının alınmasının önüne geçileceği, hem de katılımcının ihtiyaçlarına hızlı çözüm üretilmesi bakımında memnuniyetin artacağı etkin bir sistem oluşturulmuş olacaktır.

5. Sonuç

İşletmelerin pazarda yer alma, var olma amaçlarına bakıldığında kar elde etmek veya mevcut karlarını arttırmak ana amaçları olduğunu söyleyebiliriz. Bu nedenle Kısıtlar Teorisi Düşünce Süreçleri üretimden, satışa, satış sonrası hizmetlere kadar sistemin yarattığı dar boğazları bularak kar etmeyi ve mevcut karları arttırmayı sağlayacak önemli bir yaklaşımdır. Kısıtlar teorisi düşünce süreçleri, yöneticilere karar verme süreçlerinde yol gösterici olabilecek sonuçlara ilişkin verileri göz önüne sermektedir.

Kısıtların yönetilmesi, işletmelerin kar elde etmesi ve mevcut karlarının artırılması açısından önem taşımaktadır. Kısıtlar Teorisi Düşünce Süreçleri, yöneticilere karar verebilmeleri açısından yol gösterici bir yaklaşım olmasının yanında işletmelerin her alanında uygulanabileceği gibi, uygulanan alanların performanslarında olumlu değişimlerin yaşanmasına etki etmektedir.

Bu çalışmada, bireysel emeklilik sisteminde ayrılma oranlarındaki artış nedenleri ele alınarak Kısıtlar Teorisi Düşünce Süreçleri çerçevesinde Mantık Ağaçları aracılığıyla öncelikle soruna sebep olan kök nedenler bulunmuş, kök nedenlere ait ön koşullardaki çatışmalar buharlaştırılarak gelecekteki durum, amaç ve gerekli stratejiler ortaya konulmuştur. İşlemsel ve taktiksel olarak nelerin yapılması gerektiği ile ilgili öneriler ayrıca ön gereksinim ve geçiş ağaçları araçları için anlatılmıştır.

Bireysel emeklilik sisteminde ayrılma oranlarındaki artışın emeklilik şirketleri açısından değerlendirilmesi sonucu emeklilik şirketlerinin en önemli teknik gelir kalemlerinden olan fon işletim gider kesintisinde kayba neden olacaktır. Ayrıca ara verme halinde uygulanan yönetim gider kesintisi kaleminden de emeklilik şirketleri mahrum kalacaktır.

Bireysel emeklilik sisteminde ayrılma oranlarındaki artış katılımcının bireysel emeklilik sisteminden ayrılma durumunda yaşayacağı kesinti kalemleri olarak incelendiğinde, giriş aidatı ve yönetim gider kesintisi, fon işletim gider kesintisi, mevzuat çerçevesinde uygulanan gelir vergisi ve devlet katkısından kademeli hak ediş uygulaması çerçevesinde yararlanması nedeniyle katılımcı adına zarar algısını oluşturacaktır.

Katılımcı açısından değerlendirildiğinde katılımcı sistemden 10 yıl ve 56 yaşı doldurmadan ayrılması neticesinde kesinti iadelerine ilişkin 01 Ocak 2021 tarihinde uygulanacak olan iade koşullarından yararlanamayacak ve sistemdeki tüm haklarından vazgeçmiş olacaktır. Devlet açısından bireysel emeklilik sisteminden ayrılma oranlarındaki artış uzun dönemli kaynak yaratma beklentilerini ortadan kaldıracaktır.

Bu çalışma, bireysel emeklilik sisteminden ayrılma oranlarında azalmanın sağlanması öngörülerek Kısıtlar Teorisi Düşünce Süreçleri çerçevesinde ele alınmış, emeklilik şirketleri, katılımcı ve devlet açısından oluşabilecek kayıplar değerlendirilerek sistemin etkin hale getirilmesi adına mevzuat kısıtları, enflasyonist etki ve faiz oranlarındaki artış ve yanlış satış stratejileri kök nedenleri üzerinden öneriler geliştirilmiştir.

Bundan sonraki çalışmalara örnek teşkil edecek öneri olarak; gönüllü katılımlı bireysel emeklilik sisteminde cayma, aktarım ve giriş süreçleri incelenerek, daha geniş bir perspektiften değerlendirilerek bir çalışma yürütülmesi halinde sistemin tüm süreçlerinin Kısıtlar Teorisi Düşünce Süreçleri ile değerlendirilmesi, bireysel emeklilik sisteminin daha etkin ve güvenilir hale getirilmesine olumlu etki edecek, sistemin sürekli iyileştirilme sürecinde tutulmasına katkıda bulunacaktır.

Kaynakça

- 4632 Sayılı Kanun, 4. S. (2001). 4632 Sayılı Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu.
- Akman, G. (2014). Üretim Yönetimi Süreçler ve Tedarik Zinciri. L. Krajewski, L. Ritzman, & M. Malhotra. içinde Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Allianz Hayat ve Emeklilik A.Ş. (2019, Mayıs 10). https://www.allianz.com.tr/tr_TR/urunler/bireysel-emeklilik-planlari/allianz-hayat-ve-emeklilik/bireysel-emeklilik-plani.html#/view1.
- Atılğan, M. (2018). Etkin Bir Bireysel Emeklilik Sistemi İçin Öneriler. *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 23-35.
- Aytekin, F. G., Yörükoğlu, H., & Akman, G. (2012). Kısıtlar Teorisi Yaklaşımı ile Kurumsal Bilgi Teknolojileri Yönetimi Talep Sistemlerinin İyileştirilmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*.

- Bireysel Emeklilik Sistemi Hakkında Yönetmelik. (2012, Kasım 9). Bireysel Emeklilik Sistemi Hakkında Yönetmelik. *Bireysel Emeklilik Sistemi Hakkında Yönetmelik*.
- Birgün, S., ve Onursal, F. S. (2018). Soğuk Zincir Zayıf Problemlerinin Çözümü İçin Kısıtlar Teorisi Düşünce Süreçleri Uygulaması. *International Conference On Eurasian Economies 2018*, (s. 332-341).
- Birgün, S., Öztepe, T., ve Şimşit, Z. T. (2011, Haziran 23-24). Bir Çağrı Merkezinde Müşteri Şikayetlerinin Düşünce Süreçleri ile Değerlendirilmesi. *Üretim Araştırmaları Sempozyumu*.
- Büyükyılmaz, O., ve Gürkan, S. (2009). Süreçlerde En Zayıf Halkanın Bulunması:Kısıtlar Teorisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 178-184-187.
- Çelik, M. S., (2018). Türkiye'de Bireysel Emeklilik Sistemi ve Sistemde Değerlendirilen Fonların Performans Ölçümü, Ömer Halisdemir Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans tezi, Niğde.
- Ceylan Alpar, A. A., ve Birgün, S. (2018). Marka Başvuru Süreci Sorunlarına Kısıtlar Teorisi Yaklaşımı. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi.
- Cox, J., Jacob, D., ve Bergland, S. (2010). *Hız*. İstanbul: Optimist Yayın Grubu San. ve Tic. Ltd. Şti.
- Elkatmış, M. A. (2012). Bireysel Emeklilik Sistemi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*.
- Emeklilik Gözetim Merkezi. (2019, Mayıs 8). <http://emeklilik.egm.org.tr/?sid=21>.
- Emeklilik Gözetim Merkezi. (2019, Nisan 26). <http://web2.egm.org.tr/webegm2/chart/besgosterge/hmview.html>.
- Emeklilik Gözetim Merkezi. (2019, Haziran 25). <https://www.egm.org.tr/bilgi-merkezi/istatistikler/>. İstanbul, İstanbul, Türkiye.
- Emeklilik Gözetim Merkezi. (2019, Mayıs 9). <https://www.egm.org.tr/otomatik-katilim/oks--bes-karsilastirmasi/>.
- Goldratt, E. (1992). *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. Great Barrington,MA: North River Press.
- Goldratt, E., ve Cox, J. (2018). *Amaç*. İstanbul: Optimist Yayın Grubu San. ve Tic. Ltd. Şti.
- Kaya, S. (2018). Türkiye' de Bireysel Emeklilik Sisteminin Gelişimi ve Kullanımı. *İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Küçük, E. (2019, Temmuz). Bireysel Emeklilik Sistemi Yatırımlarının Getiri Oranlarının Hesaplanması: Bir Vaka Analizi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, s. 509-530.
- Meriç, E. (2018). Türkiye'de Bireysel Emeklilik Sisteminin Gelişimi ve Sermaye Piyasasına Etkileri. 5. *Uluslararası Politik, Ekonomik ve Sosyal Araştırmaları Kongresi*.
- NN Hayat ve Emeklilik. (2019, Mayıs 3). <https://www.nnhayatemeklilik.com.tr/bireysel-emeklilik/giris-ve-kesintiler>.
- Sermaye Piyasası Kurulu. (2019, Mayıs 10). <http://www.spk.gov.tr/Sayfa/AltSayfa/350>.
- T.C Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Sigorta Denetleme Kurulu. (2016). *Bireysel Emeklilik İşlemleri Denetim Rehberi*. https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2018/12/Bireysel_Emeklilik_%C4%B0%C5%9Flemleri_Denetim_Rehberi_-_Ver2016Q1_Sekt%C3%B6re_A%C3%A7%C4%B1lan1.docx.
- T.C Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Sigorta Denetleme Kurulu. (2016). *Bireysel Emeklilik İşlemleri Denetim Rehberi*. https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2018/12/Bireysel_Emeklilik_%C4%B0%C5%9Flemleri_Denetim_Rehberi_-_Ver2016Q1_Sekt%C3%B6re_A%C3%A7%C4%B1lan1.docx.
- Taştan, H., ve Demircioğlu, E. N. (2014). Kısıtlar Teorisi Araçlarında Düşünme Süreçlerinin Teorik Olarak İncelenmesi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s. 61-74.
- Tekin, H. (2006). Kısıtlar Teorisi ve Proje Yönetimindeki Uygulaması.
- Top, S., ve Oktay, F. (2010). Problem Çözüm Metodolojisi Olarak Kısıt Teorisi Veya Düşünce Süreci. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 325-346.
- Türkiye Sigorta Birliği. (2019, Mayıs 09). <https://www.tsb.org.tr/%20default.aspx?pageID=654&yid=93>.
- Türkiye Sigorta Birliği. (2019, Mayıs 10). <https://www.tsb.org.tr/gelir-tablosu.aspx?pageID=911>.

- Uluçay, H., ve Keser, İ. (2018). Türkiye'de Bireysel Emeklilik Sistemine Giriş Kararlarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. İzmir.
- Yalçın , Ö., ve Marşap, B. (2019). Türkiye'de Bireysel Emeklilik Sistemi: Modelleme ile Gelişiminin Değerlendirilmesi. *İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ*, s. 864-875.
- Yiğit, V., ve Çinko, L. (2018, Haziran). Otomatik Katılım Sisteminin Bireysel Emeklilik Sistemi Üzerindeki Etkileri. İstanbul.
- Yükçü, S., Atağan, G., ve Özkol, A. E. (2017). İşletmeden Kısıttan Çıkış Yolları. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, s. 727-745.