

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZSİZ LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS PROJE ÇALIŞMASI**

**SİGORTA YAZILIM ENDÜSTRİSİNDE
REKABETÇİ GÜÇ ANALİZİ**

**HALİM KAĞAN AYYILDIZ
18719015**

TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. ESİN CAN

İSTANBUL, 2019

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ TEZSİZ LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS PROJE ÇALIŞMASI**

**SİGORTA YAZILIM ENDÜSTRİSİNDE
REKABETÇİ GÜÇ ANALİZİ**

**HALİM KAĞAN AYYILDIZ
18719015**

TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. ESİN CAN

İSTANBUL, 2019

ÖZ

SİGORTA YAZILIM ENDÜSTRİSİNDE REKABETÇİ GÜÇ ANALİZİ

Halim Kağan AYYILDIZ

Mayıs, 2019

Bu çalışma kapsamında sigorta yazılım endüstrisinde faaliyet gösteren veya endüstriye giriş yapmak isteyen işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı ve sürekli kâr maksimizasyonu oluşturabilmeleri için bulundukları sektörün rekabet düzeyi Porter' ın rekabetçi güç modeline göre incelenmiştir. Sektörün rakipler arasındaki rekabet durumu, sektöre giriş engelleri, satıcıların-alıcıların pazarlık güçleri ve sektördeki ikame ürünlerin tehdit düzeyi incelenerek, bu sektörde uygulanabilecek jenerik strateji belirlenmiştir. İlgili sektör analiz edilirken somut veriler elde edebilmek ve sektörü iyi tanımak adına Acerpro yazılım şirketinden faydalanılmıştır. Sigorta sektörüne dair bir çok bilgi Türkiye Sigorta Birliği üzerinden edinilmiştir. Yapılan çalışma sayesinde sigorta ve sigorta yazılım endüstrilerinin karmaşıklığı, bilginin çok değerli olduğu ve sektörün temel yeteneğinin hız ve basit operasyonel süreçler olması gerektiği farkedilmiştir. Karmaşık yapı ve büyük hacimli müşterilerin olduğu sigorta yazılım endüstrisinde sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturabilmek için belirli bir müşteri grubu veya belirli bir ihtiyaç çerçevesinde hizmetler farklılaştırılmış olmalıdır. Tüm sektörün, tüm ihtiyaçlarına cevap vermeyi denemek uzun vadede riski ve başarısızlığı ortaya çıkarabilir. Sektördeki rakip sayısı az, giriş engelleri ve müşterilerin pazarlık gücü fazla iken orta seviyede tedarikçi pazarlık gücü ile karşılaşmak mümkündür. Sektörde ikame ürün tehdidi yok sayılabilecek seviyededir. Önceden sigorta sektöründe yer almamış girişimcilerin, sigorta yazılım endüstrisine girmesi beklenemez ve risklidir. Sektördeki işletmeler farklılaştırılmış deneyimler sunduğu sürece varlığını rahatlıkla sürdürebileceklerdir. Deneyimli iş gücü işletmelerin en önemli avantajıdır.

Anahtar Kelimeler: Porter' ın Beş Güç Modeli, Sigorta, Sigorta Yazılımı, Insurtech, Jenerik Strateji, Sigorta Tarihi, Porter, Rekabetçi Güç Analizi

ABSTRACT

PORTER' S FIVE FORCES ANALYSIS OF INSURANCE SOFTWARE INDUSTRY

Halim Kağan AYYILDIZ

May, 2019

Within the scope of this study, the competitiveness level of the companies operating in the insurance software industry or seeking to enter the industry is examined according to Porter's competitive power model in order to create sustainable competitive advantage and continuous profit maximization. The competitive position of the sector among competitors, barriers to access to the sector, bargaining power of sellers-buyers and the level of threat of substitution products in the sector have been examined and a generic strategy that can be applied in this sector has been determined. Acerpro software company was used to get concrete data and get to know the sector well when analyzing the related sector. Most of the information about the insurance sector obtained from the Insurance Association of Turkey. Through the study, it has been realized that the complexity of insurance and insurance software industries, knowledge is very valuable and the basic ability of the sector should be speed and simple operational processes. In order to create a sustainable competitive advantage in the insurance software industry, where there is a complex structure and large volume customers, services must be differentiated within a particular customer group or a specific need. Trying to respond to all the needs of the entire sector can lead to long-term risk and failure. While the number of competitors in the sector is low, barriers to entry and customers' bargaining power are high, it is possible to encounter moderate supplier bargaining power. In the sector, the threat of a substitute product can be ignored. Entrepreneurs not previously involved in the insurance sector cannot be expected to enter the insurance software industry and are risky. As long as businesses in the sector offer differentiated experiences, they will be able to continue their existence easily. Experienced work force is the most important advantage of enterprises.

Keywords: Porter' s Five Forces Model, Insurance, Insurance Software, Insurtech, Generic Strategy, History Of Insurance, Porter, Competitive Power Analysis

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
ÖNSÖZ.....	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ	1
1. SİGORTA.....	3
1.1 Sigorta Tanımı, İlgilileri ve Tarihsel Bakış.....	3
1.1.1 Sigortacılık.....	4
1.1.2 Sigorta Şirketi.....	6
1.1.3 Reasürans.....	7
1.1.4 Sigorta Acenteliği.....	7
1.1.5 Bankasürans.....	7
1.2 Sigorta İşlemleriyle İlgili Temel Kavramlar.....	8
1.2.1 Risk.....	8
1.2.2 Teklifname (Teklif).....	8
1.2.3 Poliçe.....	9
1.2.4 Zeyilname (Zeyil).....	9
1.3 Sigortada Yazılım Çağı.....	9
1.3.1 Türkiye’ de Sigorta Yazılım Endüstrisi ve Sigorta Yazılım Şirketleri.....	9
1.3.2 Insurtech.....	10
2. PORTER 5 GÜÇ MODELİ VE JENERİK STRATEJİLER.....	11
2.1 Porter’ın Rekabetçi Güç Modeli Çalışması ve Amacı.....	11
2.1.1 Rakipler Arası Rekabet.....	13
2.1.2 Endüstriye Giriş Engelleri.....	14
2.1.3 Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.....	15
2.1.4 Alıcıların Pazarlık Gücü.....	16
2.1.5 İkame Ürün Tehdidi.....	16
2.2 Porter’ın Jenerik Stratejileri (Temel Rekabet Stratejileri).....	17
2.2.1 Maliyet Liderliği Stratejisi.....	18
2.2.2 Farklılaştırma Stratejisi.....	18
2.2.3 Odaklanma Stratejisi.....	19
2.2.4 Karma Stratejiler (Birleşik Rekabet Stratejileri).....	20

3. PORTER’IN REKABETÇİ GÜÇ ANALİZİNİN SİGORTA YAZILIM ENDÜSTRİSİNDE ACERPRO ÜZERİNE UYGULANMASI.....	22
3.1 Sigorta Yazılım Endüstrisinde Rakipler Arası Rekabet Yapısı.....	23
3.2 Sigorta Yazılım Endüstrisine Giriş Engelleri.....	24
3.3 Sigorta Yazılım Endüstrisinde Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.....	26
3.4 Sigorta Yazılım Endüstrisinde Alıcıların Pazarlık Gücü.....	26
3.5 Sigorta Yazılım Endüstrisinde İkame Ürünlerin Tehdidi.....	27
4. REKABETÇİ GÜÇ ANALİZİNE GÖRE UYGULANABİLECEK JENERİK STRATEJİ.....	28
5.SONUÇ.....	29
KAYNAKÇA.....	30

ÖNSÖZ

Sigorta yazılım endüstrisinin rekabet düzeyinin belirlenmesi ve Porter' ın Rekabetçi Güç Analizi' ne göre sektörde bulunan ve sektöre giriş eğiliminde bulunacak işletmelerin stratejik planlarını oluşturabilmesi adına hazırlanan bu proje sektörde Bankasurans hizmetleri açısından lider konumda yer alan AcerPro Bilişim A.Ş. üzerinden bilgi edinerek ve örneklerle somutlaştırılarak hazırlanmıştır. Şirketlerin başarısında çevresel etkenleri ön planda tutan stratejik tripod' un endüstriyel temelli yaklaşımı, sektör analizine konu olan ülkenin endüstri yapısıyla ilgilenmektedir.

Porter' ın Rekabetçi Güç Analiz modeli sayesinde, Türkiye' de sigortacılık yazılımlarında rakipler arasındaki rekabeti, sektöre giriş engellerini, satıcıların-alıcıların pazarlık güçlerini ve sektördeki ikame ürünlerin tehdit düzeyini bu proje raporu üzerinden tespit edebilmekteyiz.

Analiz çerçevesinde sektörde uygulanabilecek jenerik strateji de yorumlanmıştır. Her sektörde olduğu gibi sigorta yazılım sektöründe de ilgili araştırma kapsamında sürdürülebilir rekabet avantajı ve kâr maksimizasyonu oluşturmak hedeflenmektedir.

Bu projenin hazırlanmasında bilgileri, önerileri ve paylaştıkları deneyimlerle şahsıma ışık tutan Sayın Prof. Dr. Esin CAN, Sayın Ayşe Merve URFA ve bu seviyeye ulaşmamda emeği geçen tüm Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı öğretmenlerime sonsuz teşekkür ederim. Her başarımın gerçek kaynağı eşim İrem AYYILDIZ' a sevgilerle.

İstanbul, Mayıs 2019

Halim Kağan AYYILDIZ

TABLÖLAR LİSTESİ

		Sayfa No
Tablo 1:	Türkiye’ de Branş Bazında Sigorta Üretimleri 2017-2018	5
Tablo 2:	Forbes Global 2000 – Dünyanın En Büyük 10 Sigorta Şirketi	6
Tablo 3:	Porter’ ın Üç Genel Stratejisinin Genel Anlam ve Farklılıkları	20
Tablo 4:	Türkiye’ de Sigorta Yazılım Endüstrisinin Rekabet Düzeyi	29

ŞEKİLLER LİSTESİ

		Sayfa No
Şekil 1:	Porter' ın Endüstride Rekabeti Şekillendiren 5 Gücü	12
Şekil 2:	Porter' ın Temel Rekabet Stratejileri	17

KISALTMALAR

M.Ö.	: Milattan Önce
YY.	: Yüzyıl
PwC	: PricewaterhouseCoopers Bağımsız Denetim ve Danışmanlık Şirketi
TSB	: Türkiye Sigorta Birliği

GİRİŞ

Sigorta sektörü Türkiye’ de her geçen gün büyüyen, özellikle Avrupa ve Amerika’ da ise insanların zorunlu harcamaları arasında yer almış, gelişim değeri yüksek, büyük fon ağına sahip, insanların ve devletlerin kriz senaryolarını minimuma indiren vazgeçilmez bir sektördür.

Bir bedel karşılığında ölçek ekonomisinin faydalarından da yararlanarak insanların risklerini transfer eden kurumsal şirketlerden oluşan bu sektörün sadece Türkiye’ de, Türkiye Sigorta Birliği’ ne kayıtlı 62 temsilcisi bulunmaktadır. 62 sigorta şirketinin 38’ i hayat dışı branşlarda, 22’ si hayat sigortası branşında ve 2’ si de reasürans branşında hizmet göstermektedir.

Özellikle son 20 yıldaki teknolojik gelişmelerle birlikte hizmet sektörünün hız ve kalite odaklı anlayışında, rekabette avantaj oluşturmak için sigorta sektöründeki tüm paydaşlar sigorta yazılımlarına eğilim göstermiştir ve yazılım şirketlerinden destek almaya başlamışlardır. Dolayısıyla da sigorta sektörünün beslediği sigorta yazılım sektörünün doğuşu ve gelişimi başlamış; enformasyon transferlerindeki kolaylık ve teknoloji odaklılık algısının getirdiği olumlu imaj sebebiyle de hız kesmeden büyüyen niş pazar, hem Türkiye, hem de dünyada yerini bulmuştur.

Sigorta yazılım endüstrisi tüm dünyada yeni olan ve rekabet edilecek şirket sayısının bir elin parmaklarını geçmeyecek seviyede olduğu, teknolojik yatırım açısından maden niteliğinde ve ülkemizde de özellikle ele alınıp incelenmesi gereken bir endüstri olarak dikkat çekmektedir.

Böyle bir endüstrideki rekabet stratejilerini kurgularken Porter’ ın 5 Rekabetçi Güç Analizi’ nin yazılım şirketlerine ışık tutabilmesi, Türkiye’ nin yurtdışına sigorta şirketi olarak açılmasına rağmen, sigorta yazılımı ihraç edebilecek seviyede olması sebebiyle ilgili çalışma hazırlanmıştır.

Türkiye’ de ilgili endüstride şirketlerin hangi jenerik stratejiyi uygulayabileceğini tespit etmesiyle birlikte, yüksek kârlılık, sürdürülebilir rekabet avantajı ve kalite merkezli hizmet altyapısı oluşturması; önümüzdeki 10 yılın sonunda dünya pazarına

açılabilmek adına güçlü finansal ve kurumsal mimariler oluşturabilecektir. Bu sayede ilgili çalışmadan da esinlenerek dünya çapında lider olabileceğimiz bir endüstri oluşturulabilecektir.

Çalışmanın birinci bölümünde sigorta sektörüne dair terimlere, sigortanın tarihi gelişimi ile sigorta sektöründeki teknolojilerin günümüzdeki yerine ve gelecekte sağlayabileceklerine atıfta bulunulmuştur.

İkinci bölümde Porter' ın rekabetçi endüstrilerde kullanılmak üzere tasarladığı beş güç modeline değinilmiş ve ayrıntılı bir şekilde tanımlanmıştır. Bu modelde rakipler arasındaki rekabet, sektöre giriş engelleri, alıcı ve tedarikçilerin pazarlık güçleri ve ikame ürün tehdidi incelenmiştir. Ayrıca bu bölümde, rekabetçi güç analizinin çıktılarına göre sektörlerde uygulanabilecek rekabet stratejileri de anlatılmaktadır.

Üçüncü bölümde sigorta yazılım endüstrisinde Porter' ın rekabetçi güç analizinin uygulaması yapılmıştır. Beş temel unsura göre sektör, ayrıntılı şekilde analiz edilmiştir.

Dördüncü bölümde, üçüncü bölümde uygulanan Porter' ın rekabetçi güç analizinin çıktıları yorumlanarak, sigorta yazılım endüstrisinde tercih edilmesi gereken jenerik strateji belirtilmiştir.

Sonuç bölümünde de sigorta yazılım endüstrisindeki rakipler arasındaki rekabet, sektöre giriş engelleri, alıcı ve tedarikçilerin pazarlık güçleri ve ikame ürün tehdidi unsurları az, orta ve yüksek olmak üzere üç metrikte özetlenmiştir. Bu çıktıların erişilmesinin nedenleri de özetle anlatılmıştır.

1. SİGORTA

1.1 Sigorta Tanımı, İlgilileri ve Tarihsel Bakış

Gerçek veya tüzel kişiler açısından değer barındıran herhangi bir unsurun, bir sözleşme karşılığında istatistiksel bir oranda bedel ödenerek bir başka şirket üzerinden güvence altına alınmasını konu alan riski transfer etme işlemlerinin genel adıdır. Sigortaya tabi unsurun, sözleşme kapsamındaki riskinin bir kısmının veya tamamının gerçekleşmesi durumunda, riski üstlenen şirket tarafından maddi veya manevi yükümlülükler yerine getirilmek zorundadır.

Sigorta sektörünün doğuşunu M.Ö. 4000 yıllarına kadar dayandırabiliriz. Aynı dönemde Hammurabi tarafından da ilkel sigortacılık sistemi yasallaştırılmıştır. Bu sistemi kervan tüccarlarına borç veren sermayedarlar uygulamaktaydılar. Soyulma, fide verme durumunda kalan kervan tüccarlarının borçları sermaye verenler tarafından silinmektedir. Ancak tüccarlar borçlarını öderken, ek olarak bu güvencenin karşılığı olan bir bedel daha ödemekteydiler. Hammurabi tarafından da zarar gören kervan sahibinin zararının, diğer kervanlar arasında bölüşülmesi yöntemi kanuna koyulmuştu. Risk transferinin ilk örneği olarak gösterilen bu kanun, ilk sigortanın kara taşımacılığı alanında olduğunu da göstermektedir.

M.Ö. 600 yıllarında Hindistan tarafında sigorta yapısında kredi anlaşmalarını uygulamaya koydular ve yaygın olarak kullandılar. Bunun da toplumlardaki ilk sigortacılık girişimi olduğunu yorumlayabiliriz.

İlk sigorta poliçesi olarak gösterilen belge 23 Ekim 1347 tarihinde İtalya Cenova' dan, Mayorka' ya yük taşıyan 'Santa Clara' adlı gemi için düzenlenmiştir. Aynı şehirde 1424 yılında ilk sigorta şirketi kurulmuştur. İlk kanuni mevzuat Barselona Fermanı ile 1435 yılında yayınlanmıştır.

Tüm bu tarihsel gelişimlere bağlı olarak taşımacılık sırasında oluşan can kayıplarının da, vefat edenlerin ailelerine güvence oluşturabilmek adına sigortalanabileceği fikri ortaya çıkmıştır. Böylece toplumlar, hayat sigortası kavramını da kazanmış oldu.

Sigortacılığın tarihsel yolcuğunda en güçlü temeller İngiltere’ de, 17. yy. da atıldı. Bu dönemde olasılık hesaplamaları keşfedildi. Aynı zamanda 1666 yılında İngiltere’ deki büyük yangında 13.000 üzerinde ev ve 100 kilisenin yanması da kara sigortacılığına verilmesi gereken önemi ortaya koydu. 1667 yılında “Fire Office” ve “Friendly Society” isimli sigorta şirketleri faaliyete başladı.

1688 yılında ise günümüzde de faaliyet gösteren ve tüm şirketlerden farklı bir kuruluş yapısına sahip olan Lloyd’ s kuruldu. Gemicilerin anlaşma yaptığı, Edward Lloyd’ s adına bir kahvehaneden ismini alan kuruluş, döneminde İngiltere Parlamentosu’ nun çıkardığı bir kanun ile birlik haline gelmiştir. Günümüzde de her türlü sigortanın sağlanabildiği, brokerlar aracılığıyla müşterilerine güvence satan, aynı zamanda da gemicilik istihbarat merkezi özelliğindeki farklı tüzel kişiliğe sahip bir sigorta birliğidir. Broker kavramının da doğuşuna sebebiyet vermiştir.¹

Sonrasında insanların, işletmelerin ve hatta devletlerin ihtiyaçlarına; başlarına gelen kazalara bağlı olarak farklı alanlarda yangın, mühendislik, taşımacılık, kaza vb. yüzlerce sigorta ürünü ortaya çıkmıştır. Günümüzde siber sigortalara bile rastlanabilmektedir.

Ancak tüm bu tarihsel gelişimi göz önünde bulundurduğumuzda, sigortacılığı diğer sektörlerden ayıran çok önemli bir farktan bahsedebiliriz. Sigorta sektörü M.Ö. 4000’ li yıllardan itibaren daima müşteri ihtiyacını, müşteri memnuniyetini ve müşterinin devamlılığını esas almıştır. Hatta ilk ortaya çıktığı Babil döneminde dahi ticaret yapan sermayedarların, ticaretlerinde oluşturdukları sigorta avantajıyla rekabette farklılaşmaya çok eski bir örneği oluşturur.

1.1.1 Sigortacılık

Risk transferini gerçekleştirmek amacıyla gerekli işlemleri sağlayan her türlü paydaşın bulunduğu sektörün genel adına sigortacılık denilmektedir. Türkiye’ de ilk sigortacılık faaliyetini 1872 yılında İngilizler başlatmıştır. 1878 yılında ise Fransızlar

¹ Türkiye Sigorta Birliği, Sigorta Bilgileri, <https://www.tsb.org.tr/sigortanin-tarihi.aspx?pageID=438> [30.03.2019]

temsilciliklerini, Türkiye’ de açarak faaliyetlerine başladılar. İlk yerli sigortacılık faaliyeti 1893 yılında kurulan Osmanlı Umum Sigorta Şirketi tarafından sağlanmıştı.² Türkiye’ de sigortacılık faaliyetleri her dönem hızlı bir artış göstermektedir. Tablo 1’ de sektördeki 2018 sigorta prim üretimlerine bakıldığında branş bazında en fazla üretim kara araçlarını sigortalama alanında gerçekleşmektedir. Ayrıca trafik ve yangın doğal afet branşlarının yüksek seviyedeki prim tutarı, zorunlu poliçelerin üretime etkisini ortaya koymaktadır.

Tablo 1: Türkiye’ de Branş Bazında Sigorta Üretimleri 2017-2018

Branş Adı	2018		2017		Değişim (%)	Reel Değişim (%)
	Toplam Üretim (TL)	Pazar Payı %	Toplam Üretim (TL)	Pazar Payı %		
KAZA	1.812.338.146	3,80%	1.682.318.452	4,24%	7,73%	-10,45%
HASTALIK-SAĞLIK	6.244.295.477	13,08%	5.026.464.106	12,66%	24,23%	3,27%
KARA ARAÇLARI	7.842.917.162	16,43%	6.916.180.532	17,42%	13,40%	-5,74%
Kasko	7.842.917.162	16,43%	6.916.180.532	17,42%	13,40%	-5,74%
RAYLI ARAÇLAR	0	0,00%	11.068	0,00%	-100,00%	-100,00%
HAVA ARAÇLARI	179.857.508	0,38%	114.153.481	0,29%	57,56%	30,97%
SU ARAÇLARI	300.257.211	0,63%	218.148.439	0,55%	37,64%	14,41%
NAKLİYAT	829.833.718	1,74%	651.957.892	1,64%	27,28%	5,80%
YANGIN VE DOĞAL AFETLER	6.972.578.655	14,61%	5.745.990.852	14,47%	21,35%	0,87%
GENEL ZARARLAR	5.247.013.900	10,99%	4.355.445.077	10,97%	20,47%	0,14%
KARA ARAÇLARI SORUMLULU	15.854.546.224	33,21%	13.042.053.210	32,84%	21,56%	1,05%
Trafik-Yeşil Kart Dahil	15.296.099.724	32,04%	12.475.773.706	31,42%	22,61%	1,92%
HAVA ARAÇLARI SORUMLULU	194.377.729	0,41%	131.775.217	0,33%	47,51%	22,62%
SU ARAÇLARI SORUMLULUK	31.336.619	0,07%	26.402.168	0,07%	18,69%	-1,34%
GENEL SORUMLULUK	1.391.898.950	2,92%	1.023.855.057	2,58%	35,95%	13,01%
KREDİ	248.338.460	0,52%	173.718.087	0,44%	42,95%	18,83%
KEFALET	71.788.694	0,15%	50.021.130	0,13%	43,52%	19,30%
FİNANSAL KAYIPLAR	345.630.885	0,72%	325.760.102	0,82%	6,10%	-11,80%
HUKUKSAL KORUMA	168.125.712	0,35%	225.033.131	0,57%	-25,29%	-37,90%
DESTEK	122.350	0,00%	1.318.624	0,00%	-90,72%	-92,29%
HAYATDIŞI TOPLAM	47.735.257.399	87,3%	39.710.606.624	85,3%	20,2%	-0,1%
HAYAT TOPLAM	6.920.771.569	12,7%	6.844.082.921	14,7%	1,1%	-15,9%
GENEL TOPLAM	54.656.028.968	100,0%	46.554.689.545	100,0%	17,4%	-2,4%

Kaynak: Türkiye Sigorta Birliği, “Genel Sigorta Verileri”, <https://tsb.org.tr/resmi-istatistikler.aspx?pageID=909>

² Türkiye Sigorta Birliği, Sigorta Bilgileri, <https://tsb.org.tr/turkiyede-sigortacilik.aspx?pageID=439> [30.03.2019]

1.1.2 Sigorta Şirketi

İstatistiksel formüllere göre hesaplanmış bir bedel (prim) karşılığında, sözleşmeyle belirlenmiş kapsam ve süre içerisinde riski kendine transfer eden şirketlerdir. Türkiye’ de şu an faaliyet gösteren 62 şirket bulunmaktadır.³ 2018 yılında yayınlanan “Forbes Global 2000” listesinden elde edilen verilere göre dünyanın en büyük sigorta şirketleri sırasıyla Ping An, Allianz ve Axa üçlüsünden oluşmaktadır.

Çinli sigorta şirketi Ping An’ ın bu dönemdeki kârı 13,9 milyar dolarken, 18 milyar dolarlık marka değeri ile de sigorta şirketleri arasında zirvededir. Allianz Grup 7,7 milyar dolarlık kâr ile sektör liderini takip etmektedir. Üçüncü sıradaki Axa’ nın 6,7 milyar dolarlık kârı bulunmaktadır.⁴ Sadece bu üç şirketin kârlılıkları baz alındığında dahi, sigorta sektöründen beslenen yeni bir sektör olan sigorta yazılım sektörünün gelecek potansiyelini hayal edebilmek mümkündür. Listeye girebilen sigorta şirketlerinin ilk 10 listesi Tablo 2’ de belirtilmiştir.

Tablo 2: Forbes Global 2000 – Dünyanın En Büyük 10 Sigorta Şirketi

Rank	Company	Country	Sales	Profits	Assets	Market Value
#10	Ping An Insurance Group	China	\$141.6 B	\$13.9 B	\$1,066.4 B	\$181.4 B
#22	Allianz	Germany	\$122.5 B	\$7.7 B	\$1,128.6 B	\$100.4 B
#33	AXA Group	France	\$149.9 B	\$6.7 B	\$1,029.1 B	\$64.1 B
#78	MetLife	United States	\$64.1 B	\$4.4 B	\$712.6 B	\$47.5 B
#110	Zurich Insurance Group	Switzerland	\$64.1 B	\$3 B	\$401.1 B	\$48 B
#136	Generali Group	Italy	\$93.1 B	\$2.4 B	\$647.2 B	\$30.8 B
#185	Allstate	United States	\$38 B	\$3.5 B	\$113.3 B	\$33.9 B
#277	Aegon	Netherlands	\$35.2 B	\$2.6 B	\$452.4 B	\$14.1 B
#279	Munich Re	Germany	\$63.4 B	\$756 M	\$323.5 B	\$34.8 B
#287	CNP Assurances	France	\$45.8 B	\$1.4 B	\$491.5 B	\$17.1 B

* Tüm sektörler bazındaki sırasını belirtir.

Kaynak: Forbes, “Global 2000 – The World’ s Largest Public Companies”, <https://www.forbes.com/global2000/list/#industry:Diversified%20Insurance>

³ Türkiye Sigorta Birliği, Sigorta Bilgileri, <https://tsb.org.tr/turkiyede-sigortacilik.aspx?pageID=439> [30.03.2019].

⁴ Ashlea Ebeling, “2017 Global 2000: The World's Largest Insurers”, <https://www.forbes.com/sites/ashleaebeling/2017/05/24/2017-global-2000-the-worlds-largest-insurers/#7b9d60004ec4> [30.03.2019].

1.1.3 Reasürans

Reasürans terimi, Fransızca’ dan dilimize geçmiştir. Tekrar sigortalama anlamına gelmektedir. Sigortalanmış unsurun riskinin bir bölümü veya tamamının tekrar sigortalanmasıdır. Riski bir kez daha transfer etmek olarak da ifade edilebilir. Böylece şirketler tek başına karşılamakta zorlanabilecekleri riskleri paylaşabilirler ve sektör rakipleriyle ortak çalışma sağlayabilirler. Reasürans işleminde riski transfer eden şirkete “sedan”, transferi alan şirkete de “reasürör” denir.⁵

1.1.4 Sigorta Acenteliği

Riski transfer etmek isteyen sigorta müşterilerinin, yetkilisi olduğu sigorta şirketleriyle iletişimine aracılık eden, sigorta teklifi, sigorta poliçesi, bilgilendirme ve ödeme işlemleri gibi tüm operasyonel faaliyetleri üstlenen, komisyon karşılığı çalışan, sigorta şirketleriyle işbirliği içerisindeki, tüzel kişilik açısından şirketlerden bağımsız satış ve tanıtım kanallarıdır.

Türkiye’ de acentelik ve brokerlık faaliyetlerinde bulunacaklar gerçek veya tüzel kişiler için aranan şartlar 5684 sayılı sigortacılık kanunu ile 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununda belirtilmiştir. Bununla birlikte Sigorta Acenteleri Yönetmeliği ile Sigorta Brokerları Yönetmeliği’ nde süreçlerin işleyişine dair bilgiler verilmektedir. Yani sigorta acentelerinin hakları ve sınırları kanun kapsamında da belirlenmiştir. Tüm süreçler yasaldir.⁶

1.1.5 Bankasürans

Sigorta ürünlerinin ve hizmetlerinin, bankalar tarafından satışının sağlandığı acentelik tipine verilen isimdir. Sigortacılık sektörünün, diğerlerine göre en yeni terimlerinden biridir. Günümüzde pazar payı hızla büyümektedir. Bankalar bu sayede kurumsal sigorta acenteliği sıfatını kazanmıştır. Finans sektörünün verdiği kredileri

⁵ Türkiye Sigorta Birliği, Sigorta Bilgileri, <https://tsb.org.tr/reasurans.aspx?pageID=440> [31.03.2019].

⁶ Fuat Çamlıbel, İlyas Akhisar, Kaşif Batu Tunay, “Türk Sigorta Sektörünün Ekonomik, Politik ve Yasal Çerçeve Değerlendirilmesi”, **Journal of International Management, Educational and Economics Perspectives**, c. 6 s. 66-74 (2018): 72.

garanti altına alabilmek adına ihtiyaç duyduğu sigortaları, acente kimliği kullanarak kendisinin gerçekleştirmeye başlamasıyla yaygınlaşmıştır.

Mevcut Bankacılık sektörünün kârlılıklarının düşüşü, çapraz ürün satış yelpazesini geliştirme ihtiyacı gibi sebeplerle aslında ilk kez Fransa’ da ortaya çıkmıştır ve bu ülkede bankaların mevcut faaliyetleri içerisinde önemli bir yer işgal etmektedir. Diğer Avrupa ülkelerinde ve Türkiye’ de her geçen gün hızla büyümeye devam etmektedir. En büyük satış hacmini hayat ürünleri oluşturmaktadır.⁷

1.2 Sigorta İşlemleriyle İlgili Temel Kavramlar

1.2.1 Risk

Risk, tek kelimeyle belirsizlik olarak ifade edilir. Sigorta sektöründe ise maddi veya manevi kayıp olasılığı olarak açıklanabilir.⁸ Transfer edilmiş olan risk gerçekleştiğinde, sigorta ettiren ile şirket arasındaki sözleşmeye uygun gerçekleşmiş riskin bedeli şirket tarafından karşılanmak zorundadır.

1.2.2 Teklifname(Teklif)

Sigorta ettiren ve sigorta şirketi arasında anlaşma yapılmadan önce, sigorta ettirene sunulan ve poliçe kararını alması açısından prim ve sözleşme içeriğine dair ön bilgi sağlayan detayların bulunduğu matbuyla teklifname denir. Sektörde bu süreç, teklif süreci olarak adlandırılır. Müşteriye poliçeleşme öncesinde bir prim sunulur. Prim, sigorta şirketinin transfer edeceği riske karşılık olarak, sigorta ettirenden talep edeceği güvence bedelidir.⁹

⁷ Nadege Genetay, Philip Molyneux, **Bancassurance**, (Palgrave Macmillan Yayın Şirketi,1. bs.,1998), 1.

⁸ Şebnem URALCAN, **Sigortacılık Uygulamaları**, (Eskişehir: TC Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1626,2005), 3.

⁹ **age**, 219.

1.2.3 Poliçe

Sigorta poliçesi, iki tarafın anlaşmasının sözleşmeyle belgelendiği ve tüm anlaşma koşullarını yazılı olarak belirten sigortayı başlatan belgedir.¹⁰ Sigorta ettirene sunulan teklifin kabulü sonrasında, sigorta şirketinin tarafında anlaşma koşullarına uygun poliçenin oluşturulması sürecinin genel adına poliçeleştirme denir.

1.2.4 Zeyilname(Zeyil)

Poliçe gerçekleştirildikten sonra, poliçede yapılmak istenen her türlü değişikliğin ek olarak oluşturulduğu ve daima ilgili poliçeye bağlı olan ek sözleşmelerdir. Poliçe iptalleri de bir zeyil olarak oluşturulur.¹¹ Kelime kökeni Arapça’ dan gelmektedir. İptal zeyilleri dışında, düzeltme, iade oluşturan, tahsilat gerektiren gibi ana zeyil grupları da vardır.

1.3 Sigortada Yazılım Çağı

1.3.1 Türkiye’ de Sigorta Yazılım Endüstrisi ve Sigorta Yazılım Şirketleri

Sigorta satış faaliyetleri; acenteler, bankalar, brokerlar ile sigorta şirketleri arasında çift yönlü iletişimle ilerleyen bir süreçtir. Teknolojik gelişimlerle birlikte web servisler açılarak bu iletişim otomasyonlarda kurgulanabilmektedir. Dolayısıyla veri alışverişini sağlayabilmek, şirketlere ait yazılım altyapıları oluşturmak, acente/banka/brokerlara ait sigorta yazılım altyapıları oluşturmak adına bir pazar oluşmuş durumdadır. Bu pazara sigorta yazılım endüstrisi adı verilirken, sigorta sektörünün farklı paydaşlarına farklı çözüm ve hizmetler sunan teknoloji şirketlerine de sigorta yazılım şirketi adı verilmektedir.

Türkiye’ de sigorta yazılım şirketlerinin geçmişi 90’ lı yılların başına kadar dayanmaktadır. Sektörün ileri gelenleri arasında Acerpro, Vizyoneks, SFS, Ada

¹⁰ Necdet TİMUR, **Banka ve Sigorta Pazarlaması**, (Eskişehir: TC Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1701,2006), 140.

¹¹ **age**, 141.

Yazılım, Polisoft ve 2C gibi yazılım kimlikli şirketler yer almaktadır. Sektörde bu şirketler dışında şirketler de yer almasına rağmen, pazar payı açısından vurgulanması gereken başlıca şirketleri oluşturmaktadırlar.

Sigorta yazılım şirketleri hizmet verdikleri müşterilere göre birbirinden ayrı gruplar oluştururlar ve tamamı birbirlerinin rakibi değildir. Sigorta şirketlerine alt yapı sağlayan yazılım şirketlerinin başında Vizyoneks gelmektedir. Banka ve acentelere yazılım sağlayan şirketlerin başında da Acerpro yer almaktadır.

Sigorta yazılımında banka/acenteler ve sigorta şirketleri, bu yazılım şirketlerinden hem altyapı sağlarlar, hem de kendi sistemlerine erişim için web servis oluşturabilirler. Web servisler sayesinde şirketlerin tuttuğu her türlü veri, bir başka şirkete transfer edilebilmektedir.

Sigorta yazılım şirketleri sayesinde banka, acenteler ile sigorta şirketleri arasında online olarak müşteri veri aktarımları, teklif, poliçe, zeyil oluşturma işlemleri, tahsilatlar, finansal ve işlemsel mutabakatlar, sms-mailing, doküman paylaşımı ve daha pek çok sigortacılık ihtiyacı karşılanabilmektedir.

Sigortacılık sektörünün rekabet yoğun yapısından dolayı her geçen gün hızlı yükselen yazılım ihtiyaçları sebebiyle sigorta şirketleri, banka, acente ve brokerların teknoloji tedarikine ihtiyacı artmaktadır. Bu sebeple de sürekli bir yazılım talebi oluşmakta ve sigorta yazılım pazarı büyümeye devam etmektedir. Hatta sigorta endüstrisinde yazılım çözümleri ana rekabet avantajı haline gelmiştir.

1.3.2 Insurtech

Teknik ifadeyle “Insurance Technology”(Sigorta Teknolojisi) kelimesinden üretilen Insurtech kavramı sigorta sektöründeki her türlü teknolojik inovasyonu kapsayan ve yaratıcılık içeren sigorta enstrümanlarının keşfedilmesini amaçlayan sistemin genel adıdır. Gelişen teknolojiyle birlikte sigortalanan ürünlerde daha iyi veri analizleri yapan yazılımlar, kaza ve benzer riskleri önleyen sensörler, sektöre yararlı giyilebilir teknolojik ürünler ve mobil uygulamaların hayatımıza girmesi

amaçlanmaktadır.¹² Bunun için Türkiye’ de de son yıllarda popüler hâle gelen Insurtech oluşumları hızlanmıştır. Son olarak Türkiye’ de sektörün yazılım devlerinden Acerpro önderliğinde kurulan ve yerli, yabancı sayısız sigorta şirketinin üyesi olduğu “Insurtech Hub” ekosistemi kurulmuştur.

Yıldız Teknik Üniversitesi TeknoPark’ ının da destekçisi olduğu kuluçka ekosisteminde pek çok genç ekip faaliyet göstererek, yeni sigorta teknolojileri üretmektedir. Global Insurtech Zirvesi 03-04 Nisan 2019 tarihlerinde Türkiye’ de gerçekleştirilmiş ve burada yatırımcılar ile proje uzmanlarının bir araya gelmesi sağlanmıştır.¹³ Bu zirve, PwC’ nin 2030 iş gücünde tanımladığı Kırmızı Dünya için gerçek bir kanıt oluşturmaktadır ve modern iş dünyasının bir prototipini göstermektedir.¹⁴

Insurtech gelişimi ile sigorta sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin, acentelerin, bankaların, brokerların ve sektörle ilgili olan diğer paydaşların da hizmet biçimlerinde değişiklik olacağı öngörülmektedir.

2. PORTER 5 GÜÇ MODELİ VE JENERİK STRATEJİLERİ

2.1 Porter’ ın Rekabetçi Güç Modeli Çalışması ve Amacı

Porter’ ın hazırladığı model, “Rekabet yoğunluğu sektörün kârlılığını belirler.” ana fikrine sahiptir. Buradan yola çıkarak Porter’ ın hazırladığı ve ilk olarak 1980

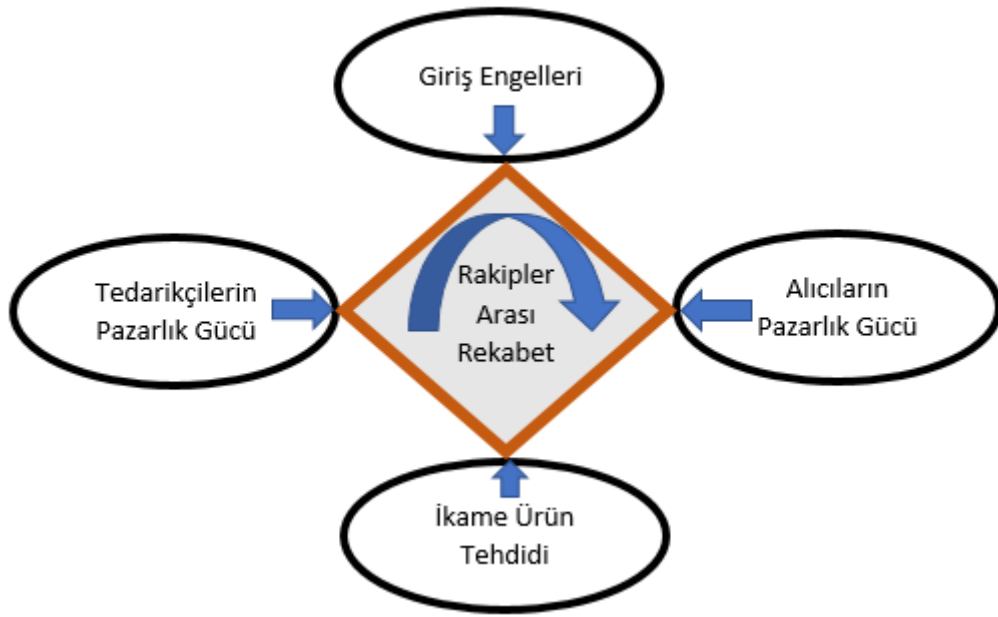
¹² David Lee Kuo Chuen, Robert H. Deng, **Handbook Of Blockchain, Digital Finance And Inclusion Volume 1**,(Elsevier Academic Press,1. bs.,2017), Chapter 11.

¹³ Insurtech Hub, Events, <https://www.insurtech.org/event-detail/global-insurtech-summit> [20.04.2019]

¹⁴ PwC, Yayınlar, <https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/insan-yonetimi-ve-organizasyon-danismanligi/yayinlar/gelecegin-is-gucu/gelecegin-is-gucu-2030-da-kirmizi-dunya.html> [20.04.2019]

yılında yayınlanan “Rekabet Stratejisi” adlı eserinde yer verdiği, endüstriyi etkileyen beş temel gücün analizi oluşmuştur.¹⁵

Şekil 1: Porter’ ın Endüstride Rekabeti Şekillendiren 5 Gücü



Kaynak: Michael E. Porter, “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, Ücretsiz Baskı, (Porter, Michael 1980), 4.

Porter bu çalışmasıyla rekabet yoğun endüstrilerde tek başına rakiple rekabete yoğunlaşmanın yeterli olmayacağını ortaya koymaktadır. Kâr maksimizasyonu ve sürekli rekabet avantajı elde edebilmek için ilgili endüstride aşağıdaki beş temel gücün doğru analiz edilmesi gerektiğini savunmaktadır.¹⁶

- 1- Rakipler arası rekabet
- 2- Sektöre giriş engelleri
- 3- Tedarikçilerin pazarlık gücü
- 4- Alıcıların pazarlık gücü
- 5- İkame ürün tehdidi

¹⁵ Vaughan Evans, **Key Strategy Tools: The 80+ tools for every manager to build a winning strategy**, (Financial Times, 2013), 92.

¹⁶ age, 93.

Porter, Rekabet Stratejisi kitabında bu beş gücün endüstri rekabetini nasıl etkilediğini anlatmaktadır. Sıradaki bölümlerde bu beş güç ve etkileri açıklanmaktadır.

2.1.1 Rakipler Arası Rekabet

Endüstrideki rakipler arasındaki rekabet üç temel alt başlıkta nitelendirilebilir. Benzer nitelikteki rakiplerin sayısı, pazardaki talep artış hızı ve dış kısıtlamalar temel rekabet şiddetini belirleyici unsurlardır.¹⁷ Bu unsurlar dışında sektörden çıkma engelleri ve bazı sektörlerdeki standart ürün yoğunluğu da rekabet şiddetini etkileyen unsurlara dahil edilebilmektedir.¹⁸

Benzer nitelikteki rakiplerin sayısı: Sektörde faaliyet gösteren ve benzer yetenekleri bulunan şirket sayısı arttıkça rekabet şiddeti artar.¹⁹ Rekabet kelimesinden bahsedebilmek için en azından bir rakibe ihtiyaç vardır. Yani bir şirket, benzer amaç güden alternatifine sahip değilse rekabetten bahsedilemez. Matematiksel olarak sektörün rekabet ilişkisini ifade etmek istersek; 1 şirket = 0 Rekabet iken, 1+1 Şirket=1 Rekabet oluşturur. 1+1+1 Şirket =.3 Rekabet eşitliğinden bahsedilebilir. Burada şirket değişkeni artırıldığında, bu değişkene bağlı rekabet değişkeninin doğrusal olmayan bir şekilde artış göstereceği basitçe ifade edilebilir. Dolayısıyla da sektördeki benzer yeteneklerde, benzer amaçlar taşıyan ve benzer kapasitedeki işletme sayısı ile rekabet şiddeti arasında ilişkiden bahsedilebilmektedir.

Pazardaki talep artış hızı: Pazardaki talep sayısı yeterli büyüklükte değilse veya azalan bir grafiğe sahipse, bu durumda pazarda faaliyet gösteren işletmeler arasındaki rekabet şiddeti artış gösterecektir.²⁰ Yani pazardaki talep artış hızı ile rekabet şiddeti arasında ters orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü pazardaki kısıtlı talebin paylaşılmasından dolayı yeni bir pazar hacminden yararlanmak mümkün olmayacaktır. İşletmeler hem kendi mevcutlarını korumayı amaçlamaktadırlar, hem de rakiplerinin paylarını bir şekilde kendilerine kazandırmaya çalışacaklardır.

¹⁷ age, 93.

¹⁸ Esin Can, *Günümüz İşletmelerinin Yönetimi*, (Beta,2.,2016),193.

¹⁹ age,193.

²⁰ age,193.

Dış kısıtlamalar: Hükümetler, ticari birlikler, ticari anlaşmalar ve benzer kurum, kuruluşlarca uygulanan yaptırımlar, ticari değişiklikler, mevzuat güncellemeleri, vergisel düzenlemeler gibi sebeplerden ötürü ilgili sektöre uygulanan kısıtlar pazar kârlılığı, pazarın payı, işletmenin işleyiş ve ticari faaliyetlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilir.²¹ Bu tip kısıtlayıcı unsurlar da aynı endüstrideki işletmeler arasındaki rekabeti arttırmaya neden olur.

Sektörden çıkma engelleri: Belli sebeplerle işletmeler sektörden çıkmak istediklerinde yatırımlarının, temel yeteneklerinin özel oluşu, alternatif bir sektörde bu varlıklarını kullanamayacak oluşu, yüksek iş bırakma maliyetleri gibi pek çok sebepten dolayı ilgili sektörü terkedemeyebilirler. Bu durumda faaliyetlerini devam ettirmek zorunda olduklarından, sektörde kalmaya devam ederek rekabet şiddetinin korunmasına ya da arttırılmasına sebep oluşturabilirler.

Bazı sektörlerde standart ürün yoğunluğu: Standart, özelleştirilemeyen ürünlerin olduğu sektörlerde ürünün standartlığıyla doğru orantılı olarak rekabet şiddeti de yüksek olmaktadır. Bu tip sektörlerde ürün farklılaştırmaya odaklanmak gerekir.²²

2.1.2 Endüstriye Giriş Engelleri

Bir endüstriye giriş engelinin yeterli düzeyde olmaması; işletmenin bulunduğu endüstrideki sürdürülebilir kârlılık ve faaliyetinin uzun vadeli olamayacağının göstergesidir. Çünkü kârlılığı yüksek, talebin yeterli düzeyde olduğu sektörlerle girmek isteyen girişimci ve işletme sayısı fazladır. İlgili sektörde giriş engelleri de yoğun olmazsa, sektörde yer alan işletmeler mevcut pazar paylarından veya olası büyüme oranlarından, yeni işletmelerle paylaşmak zorunda kalacaklardır.

²¹ Evans, **age**, 93.

²² Can, **age**,193.

Pek çok endüstriye giriş engeli sayılabileceği gibi işletmeler endüstriye girişi zorlaştırabilecek unsurları kendileri de yaratmayı deneyebilirler. Sektöre girişi zorlaştıran başlıca unsurlar aşağıdaki gibidir.

- Maliyetli ve özelleştirilmiş teknoloji ihtiyaçları.
- Bilgi ve deneyim gerektiren, algoritması ve uyum sağlaması zor operasyon süreçleri.
- Dağıtım kanallarının sınırlı seviyede olması veya dağıtım kanalına ulaşım sorunu.
- Tecrübesiz, bilgisiz personellere uygulanması gereken yüksek eğitim maliyetleri.
- Yüksek sermaye ihtiyacı.
- Edinilmesi gereken güven ihtiyacı ve mevcut marka bağlılıklarını aşma gerekliliği²³
- Ürün değiştirme maliyetlerinin yüksekliği.
- Yasal ve politik giriş kısıtları.
- Sektördeki rakiplerin yeni giren işletmeye tepkileri²⁴.

2.1.3 Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçiler sektöre ihtiyacı olan hammadde, yarı mamül ve diğer ürünleri sağlarlar. Tedarikçilerin sağladıkları ürünlerde fiyat, miktar, zaman, dağıtım ve diğer şartları belirlemedeki gücü ne kadar fazla olursa sektördeki işletmenin maliyetlerini ve stratejik kararlarını o denli etkileyebilecektir. Pazarlık gücü düşük olan tedarikçiler, işletmelerin isteklerine uyum sağlamak zorunda kalacağından, bu durumda da işletmeler kendi maliyet avantajlarını ve stratejik kararlarını oluşturabileceklerdir. Tedarikçilerin pazarlık gücünü etkileyen bazı sektörel koşullar vardır. Bu koşullar sektördeki işletmelerin faaliyetleri açısından avantajları veya dezavantajları oluşturmaktadır.

Tedarikçi pazardaki tek üretici olabildiyse veya farklılaştırılmış ürünlere sahipse, alternatif ürünlere ulaşamayan işletmeler karşısında pazarlık gücüne sahip

²³ Evans, **age**, 94.

²⁴ Can, **age**, 193.

olur. Aynı şekilde alternatif oluşturabilecek ikame ürünlerin de olmaması tedarikçileri avantajlı durumda tutmaktadır. Bazen tedarikçi değiştirme maliyetlerinin yüksek olduğu durumlarda da işletmeler, tedarikçileri karşısında pazarlık gücünü kısmen kaybedebilmektedir. İşletmenin ait olduğu sektörde veya kendisindeki talep tutarı, faaliyetteki tedarikçinin satışlarının dikkate alınmayacak kısmını oluşturuyorsa işletmeler tedarikçiler karşısında pazarlık gücünü kaybedebilir. Finansal ve entellektüel sermaye açısından donanımlı tedarikçilerin ileriye doğru bütünleşme ihtimalleri de işletmelerin pazarlık gücünü olumsuz etkileyebilmektedir.²⁵ Bazen tedarikçilerin sektördeki bilinirliği ve sağladığı güven unsuru da işletmeler açısından pazarlık gücünü kısıtlayan bir etken olabilmektedir. Tüm bu etkenlerin tam tersinin oluşması durumunda da işletmeler tedarikçiler karşısındaki pazarlık gücünü kendi lehine kullanabilirler.

2.1.4 Alıcıların Pazarlık Gücü

Alıcıların pazarlık gücü pazardaki satıcıların sayısının fazlalığı ile ilişkilidir.²⁶ Müşterinin satın alma alternatifi arttıkça pazarlık gücü de artış gösterir. Alıcılar karşısında pazarlık gücünü yüksek tutmak isteyen işletmeler ürünlerini rakiplerine göre farklılaştırabilmelidir veya maliyet avantajlarından yararlanarak kaliteyi belli seviyede tutup fiyat avantajı sağlamalıdır. Müşterilerin satın alma kararlarında, üründen elde edecekleri fayda ana etkiyi oluşturur. Bu fayda kalite, fiyat, deneyim, prestij, nadirlik gibi etkilerle oluşabilir. Fayda değeri yükseldikçe müşterinin pazarlık gücü düşecektir.

2.1.5 İkame Ürün Tehdidi

İkame ürünlerin fazlalığı veya sektörde satışa sunulmuş ürünlere göre bir şekilde fayda unsurunun yüksek olması mevcut sektördeki satış, faaliyet hacmini etkileyecektir. Bazen sektördeki ürünlere ikame olan ürün sonradan ortaya çıkarak yaratıcı yıkım dahi oluşturabilmektedir. iTunes ve harici hafıza gibi ürünler çıktıktan

²⁵ age, 191.-192.

²⁶ Evans, age, 94.

sonra, CD kullanımının neredeyse ortadan kalkması buna örnek oluşturmaktadır.²⁷

Günümüzde Netflix gibi yayın platformlarının, TV kanallarına ve sinema salonlarına ikame oluşturmaları ve sektörün hacmini etkilemesi de iyi bir örnektir.

2.2 Porter' ın Jenerik Stratejileri(Temel Rekabet Stratejileri)

İşletmelerin faaliyet ömrü sonsuzdur. Bu sonsuzluğu devam ettirebilmeleri için kâr maksimizasyonu sağlamalıdır. Devam eden kârlılığı sağlamaları için ihtiyaçları olan temel etken ise sürdürülebilir rekabet avantajıdır. Porter' a göre iki temel rekabet avantajı vardır. Bunlar düşük maliyet ve farklılaştırmadan oluşur. Bu iki temel avantaj dar bir kesimde arandığı takdirde maliyet odağı ve farklılaştırma odağı da denilen odaklanma stratejilerini oluştururlar. Farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerini bir arada kullanabilecek esnekliğe sahip şirketler karma strateji denilebilecek, birleşik rekabet stratejisi uygulayabilirler. Porter' ın jenerik stratejileri Şekil 2' deki gibi tasvir edilmektedir.

Şekil 2: Porter' ın Temel Rekabet Stratejileri

		Rekabetçi Avantaj	
		MALİYETLER	AYIRT EDİCİ ÖZELLİKLER
Rekabetçi Amaçlar	GENİŞ	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma
	DAR	Odaklanma	

Kaynak: Vaughan Evans, “Key Strategy Tools: The 80+ tools for every manager to build a winning strategy”, (Financial Times, 2013), 181.

²⁷ age, 94.

2.2.1 Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliğinin ana amacı en düşük maliyetli üretici konumuna erişmektir. İşletmenin her türlü maliyet kalemini ele alarak sektördeki tüm rakipleri karşısında minimum maliyetlerle üretim yapmak ve bu maliyet avantajını kullanarak düşük fiyat veya benzer fiyata daha yüksek kâr elde etmek amaçlanır. Bu noktada kalite faktörüne dikkat etmek de işletmeler açısından önemlidir. Düşük maliyet amacıyla beklenen kalite anlayışının gerisinde kalmak, taleplerin miktarı veya müşteri memnuniyeti gibi önemli faktörleri olumsuz etkileyebilir. Düşük maliyetle sektördeki maliyet liderliğini elde etmek kalıcı bir rekabet avantajı oluşturur.

Bu noktada pek çok örnek ile maliyet liderliği uygulayan işletmeler göze çarpmaktadır. Ford tarafından ürün bandı ve standart parçalarla üretim sayesinde maliyetler düşürülmüş ve Ford T modeli 10 yıl içerisinde Amerika’ daki tüm otomobillerin yarısını oluşturmuştur.²⁸ IKEA mobilya işletmesi düşük işgücü maliyetli, basit mağaza dekorasyonlu, nakliye ve montajdan arındırılmış ürün satış stratejisiyle maliyet liderliği stratejisini çok doğru bir şekilde uygulamaktadır. EasyJet ve Ryanair hava yollarının kısa mesafelerde, düşük bagaj hakkı, ikramsız yolculuk, yüksek sayıda yolcu ile sefer ve hatta ayakta yolcu ile sefer yapma hedefi gibi stratejileri de maliyetleri düşürmek adına uygulanan stratejik kararlardır.²⁹ Ülkemizde de Pegasus bu hava yolu şirketlerinin izinden gitmektedir.

2.2.2 Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi, sunulan ürün veya hizmeti sektördeki alternatiflerinden benzersiz ve daha değerli sunarak, müşterilerine daha büyük bir fayda imkanı sağlamayı hedef alır.³⁰ Müşteri gözünde benzersizlik ve ayrıcalık gibi değerler oluşturarak, talep edenlerin daha fazla ücret ödemesini de sağlar ve ürün bazında kârlılığı maksimuma ulaştırmayı hedefler. Modern tüketim anlayışında yer alan marka değeri, imaj ve prestij gibi kavramları sağlamak adına müşteriye özel

²⁸ Can, **age**, 195.

²⁹ Evans, **age**, 181.

³⁰ Can, **age**,197.

olduğunu hissettiren ürün veya hizmetler oluşturulur. Farklılaştırma sadece ürün özelinde olmak zorunda değildir. İşletmenin faaliyetlerinin herhangi birinde sağladığı farklılaştırma müşteriye diğerlerinden farklı bir değer sunuyorsa, müşteri bu ikna faktörüyle cezbedilmiş olur. 2000li yıllardan itibaren önlenemez bir şekilde büyüyen Apple şirketi, özel uygulamalar, sade tasarım, dayanıklı ürünler ve hızlı çözüm odaklı destek hizmetleri ile birden fazla alanda farklılaştırılmış bir marka imajı oluşturmuştur ve bunu uygulamaktadır.³¹ Bu sayede fiyat konusunda taviz vermeden, daima rakiplerinden daha pahalı ürünler ile müşterilerinde ekstra bir sadakat oluşturmuştur.

Tekstil devi Zara' nın profesyonel lojistik yapısı ve geniş tedarik ağı sayesinde müşterilerine sunduğu güncel ürünler, müşterilerine mağazalarına uğrama gereği hissettirmektedir. Müşteri daima yeni birşeyler bulabileceği algısıyla Zara' yı ziyaret etmektedir. Toyota' nın disiplin ve uzmanlık temelli üretim hattı sayesinde daima müşterilerinin tercihi olması ve pazar payını uzun yıllardır koruyabilmesi de farklılaştırmanın örneklerindendir.

2.2.3 Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisini tercih eden işletmeler faaliyet gösterdikleri sektörde dar bir kesim seçerek maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejilerini odaklandıkları sektör parçalarına uygulamayı hedeflerler.³² Sektörün belli bir kesimini hedef aldıklarından dolayı bu stratejiyi kontrollü ve doğru bir biçimde uygulamaları çok önemlidir.

Birleşik rekabet stratejilerini dışarıda tutarak Porter' ın ele aldığı üç genel stratejinin genel özellikleri ve birbirlerinden farklılıkları gerekli yetenekler, kaynaklar ve organizasyonel ihtiyaçlar bakımından Tablo 3' teki gibi gösterilebilir.

³¹ Evans, **age**, 181.

³² Can, **age**,199.

Tablo 3: Porter’ ın Üç Genel Stratejisinin Genel Anlam ve Farklılıkları

Porter’ın Üç Genel Stratejisinin Genel Anlam ve Farklılıkları		
GENEL STRATEJİ	GENEL OLARAK GEREKLİ OLAN BECERİLER ve KAYNAKLAR	GENEL ORGANİZASYONEL GEREKLİLİKLER
Maliyet Liderliği	• Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim, • İşlem mühendisliği becerileri, • Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler, • Düşük maliyetli dağıtım sistemi.	• Sıkı maliyet kontrolü, • Sık, ayrıntılı kontrol raporları, • Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar, • Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler.
Farklılaştırma	• Güçlü pazarlama becerileri, • Ürün mühendisliği, • Yaratıcı yetenek, • Güçlü temel araştırma yetenekleri, • Kalite veya teknolojik yeterlilikte kazanılmış kurumsal ün, • Sektörde uzun bir geçmiş veya diğer işlerden elde edilmiş benzersiz beceriler kombinasyonu, • Kanallarla güçlü işbirliği.	• Ar&Ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon, • Sayısal ölçüler yerine öznel ölçüler ve teşvikler, • Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam.
Odaklanma	• Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu.	• Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu.

Kaynak: Özlem Çetinkaya, “Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi”, (8. sy., 3. bs., 2006), 62.

2.2.4 Karma Stratejiler(Birleşik Rekabet Stratejileri)

İşletmeler ana rekabet stratejileri olan maliyet liderliği, farklılaştırma veya dar kesime uygulanan odaklanma stratejilerinden en az iki tanesini aynı veya birbirine yakın zaman aralıklarında uygulamak isteyebilirler. Uluslararası pazarlarda rekabet etmekte olan işletmeler ise bir pazarda uyguladığı stratejiyi, diğer pazarda uygulayamayacağından farklı coğrafyada, farklı stratejiyi yürütmek zorunda olabilir. Birden fazla stratejiyi, herhangi bir sebeple kullanan bu işletmeler birleşik rekabet stratejisi uygulamış olurlar.

Birleşik rekabet stratejisi uygulayabilmek için esneklik unsuru önem taşır. Esnek yapılı işletmeler birleşik rekabet stratejisi sayesinde, küreselleşen ticari dünyada

bir avantaj oluştururlar.³³ Ancak birleşik rekabet stratejisi salt fayda sağlamaz. Bazı durumlarda tek başına ana rekabet stratejilerini kullanmaya göre daha dezavantajlı olabilirler. İşletmeler sektör liderliğine ulaşamayabilirler. Pek çok küresel pazarda fayda elde etseler de ortalama bir gelir seviyesinde kalarak, işletmenin sonsuz ömrü için ihtiyaı olan firmanın piyasadaki değerini devamlı olarak maksimize edemeyeceklerdir. Çünkü Porter' ın beş g modelini tam anlamıyla sağlamak gleşebilecektir. Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda karma strateji uygulayabilmek için güçlü temelli, yüksek sermaye ve organizasyon yapılı, geçmişi ve piyasa imajı olan bir işletme olma gibi ön koşullar olduğu yargısına varılabilir.

³³ zlem etinkaya, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**,(Gazi Üniversitesi İİBF Fakülte Yayını, 8. cilt,3. bs.,2006), 63.

3. PORTER' IN REKABETÇİ GÜÇ ANALİZİNİN SİGORTA YAZILIM ENDÜSTRİSİNDE ACERPRO ÜZERİNE UYGULANMASI

Türkiye' de sigortacılık sektörünün 2017 üretim tutarı 46.554.689.545 TL' sı iken, 2018 yılında bir önceki yıla göre %17,4 oranında büyüme göstererek TSB verilerine göre 54.656.028.968 TL tutarında prim üretimine ulaşılmıştır.³⁴ Bu alana hizmet veren sigortacılık yazılım endüstrisi de, sigorta yazılımlarına ihtiyacın her geçen gün artması sebebiyle, sigorta üretimindeki artıştan çok daha fazla bir oranda büyüme göstermiştir.

Sigorta yazılım sektöründe öncü bir işletme olan Acerpro üzerinden ilgili endüstrinin rekabet koşullarını ve sektörden bir işletmenin rekabet ortamındaki durumunu incelemek, uygulama açısından anlaşılır olacaktır. Sigortacılık Yazılım endüstrisinde 14 yıllık bir geçmişe sahip olan Acerpro Bilişim Teknolojileri A.Ş., sigortacılık faaliyeti sürdüren ve Bankasurans niteliği taşıyan bankaların altı tanesiyle çalışmaktadır. Üstelik banka sayısını her geçen yıl arttırması da stratejik planları ve mevcut gündemleri içerisinde. Acente tarafında 20' den fazla müşterisi bulunmakla birlikte; Faturamatik, ALJ, Evrim, NetHayat ve çok daha fazlası olan sektörün öncüsü acentelerle faaliyetlerini devam ettirmektedir. Bunların yanında 2019 yılı içerisinde Turkcell' in sigortacılık faaliyetlerinde altyapı sağlaması için Acerpro ile bir anlaşma sağlaması gündemdedir.

Acerpro' nun içinde bulunduğu sigorta yazılım sektöründe, Porter' ın 5 güç analizine göre rekabet düzeyi incelenmelidir. Ürün olarak banka ve acentelere birden fazla sigorta şirketi için tek bir ekrandan üretim sağlayan ve tüm bu işletmelerin sistemleriyle entegre olabilen bir platform sunan Acerpro' nun içinde bulunduğu sektör derinlemesine araştırılmıştır.

³⁴ Türkiye Sigorta Birliği, Genel Sigorta Verileri, <https://tsb.org.tr/resmi-istatistikler.aspx?pageID=909> [09.05.2019]

3.1 Sigorta Yazılım Endüstrisinde Rakipler Arası Rekabet Yapısı

Sigortacılık yazılımları sektöründe birbirlerine rakip olabilecek az sayıda şirket vardır. Sigorta satan kurumlara, şirketlerden çoklu teklif, poliçe imkanı sağlayabilen yazılım şirketlerinde Acerpro şirketiyle birlikte Ada Yazılım ve Polisoft başı çekmektedir. Çok fazla sektörel rakip bulunmamaktadır. Vizyoneks, SFS ve 2C gibi yazılım kimlikli şirketler de yer almaktadır. Ancak hitap ettikleri müşteri grubu bakımından bazı yazılım şirketlerinin pazar payları birbirlerini etkilemez. Hatta sigorta şirketlerine altyapı sağlayan yazılım işletmeleri, banka ve acentelere altyapı sağlayan yazılım işletmeleriyle ortak çalışmalara girebilmektedir. Birinin oluşturduğu iş ihtiyacı ve talep, diğer yazılım şirketine de yeni gelirler sunabilir. Az sayıda rakibin olduğu bu sektör, hizmet ettiği pazarın büyüklüğünden dolayı rakipler arasında rekabeti yüksek seviyede tutmaz. Aksine rakipler arası rekabet seviyesi düşükken, yazılım şirketleri sahip oldukları müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya öncelik vermektedir. Rakipler arasında geçiş de kolay değildir. Yüksek altyapısal değiştirme maliyetleri ve yüksek risk müşterilerin farklı rakipleri tercih etmesini zorlaştırır.

Yazılım şirketlerinin hizmet verdiği sigortacılık sektörünün de Türkiye’ de her geçen yıl hızla büyümesi, bu şirketlerin ileriye dönük faaliyet hacimlerindeki büyümeyi doğru orantılı olarak etkilemektedir. Yazılımın özündeki yenilik ve teknoloji algısı, pazardaki rakiplerin aslında farklılaştırma üzerinden bir jenerik strateji oluşturması gerektiğine dair ipucu verir. Bu sektördeki Acerpro üzerinden örnek verilecek olursa, çoklu sigortacılık süreç yönetim ekranları tüm fonksiyonlarıyla özel ve farklı bir üründür ve bu rekabette en büyük avantajını ortaya koymaktadır. Ayrıca Acerpro’ nun, sigorta şirketlerinin ürünlerine ait web servisleri tek bir altyapıda arşivlemesi sayesinde, farklı banka ve acente kanallarına hızlı entegrasyon gibi bir faydası da yer almaktadır. Sigortacılık teknolojilerinin amiral gemisi olacak Insurtech Türkiye haklarını alarak ve Türkiye’ de Insurtech Hub bünyesinde sigorta teknolojilerine yatırım oluşturup, Türkiye’ nin global anlamda sigortacılık devrimlerine imza atmasını sağlayacak öncü bir şirket olacağı imajını oluşturmuştur. Insurtech, ilk izlenim olarak mevcut sigortacılık sektöründe yıkıcı bir unsur olacağı

izlenimini oluşturmasına rağmen dünya çapında şirketler, artık insurtech adını inovatif sigortacılık ile harmanlamaktadır. Reasürans ve sigortacılığın dönüştürücü gücü olarak ifade edilebilmektedir. Üstelik tüm sektörün Insurtech' e kaptıracağını düşündüğü toplam payın %20' yi geçmemesi öngörülmektedir. Bu da Insurtech' in öncüsü olan yazılım şirketleri için rekabette üstünlük oluşturmaktadır.

Tüm bu inovatif davranışlar da sektörden bir şirketin, farklılaştırmaya verdiği önemi ortaya koymaktadır.

3.2 Sigorta Yazılım Endüstrisine Giriş Engelleri

Sigorta yazılım endüstrisine girmek isteyen yeni girişimler için en büyük sorunlardan birincisi, bu işletmelerin ihtiya ı olan ve müşterilerde de güveni sağlayan know how olarak global bir isme kavuşmuş, için nasıl yapılacağına dair değerli bilginin ancak tecrübe ile elde edilebilecek olmasıdır. Hem bu bilgiyi deneyimlerle elde etmek, hem de bilgiyi sürdürmek son derece zordur. Bu sebeple sektörün ihtiyaç duyduğu iş gücünün, maliyetleri de yüksektir. Sektöre girerken bu bilginin hazır ve derlenmiş bir şekilde satın alınabileceği herhangi bir tedarikçi bulunamaz. Bahsedilen bilgi kesinlikle yazılım bilgisi ile kısıtlı değildir. Aynı zamanda sigorta sektörünün işleyişi ve terimleri de bilinmeli veya mevcut bilgiler ile yorumlanabilecek seviyede olunmalıdır. Üstelik paylaşılmış olan müşteri havuzundan pay alabilmek için deneyim, güven ve düşük fiyat gibi unsurları bir arada sunmak gerekir. Ancak böyle bir sektörde tüm bu unsurları bir arada sunabilmek bir paradoks oluşturur.

Sigortacılık sektöründe satılan ürünler güvence poli eleridir. Bu da ürünü sattıktan sonra satılan üründen daha büyük giderlere sebep olabilecek riskleri barındırır. Bu sebeple sektördeki banka, acente ve sigorta şirketleri çok büyük maliyetli dış kaynaklara katılırken, sayısız prosedür, denetim uygulamakta ve uygun fiyat beklentisi içine girmektedir. Kurumsal müşteriler, değişken ve karmaşık mevzuat yapısı sebebiyle düşük maliyetle çalışmak zordur. Kalite ve veri güvenliği sertifikasyon süreçleri de çok zor ve zaman alan süreçlerdir. Tüm bu sebeplerden ötürü yüksek maliyetli, uzun süreli proje süreleri ve buna karşılık müşterilerin beklediği

düşük fiyat, yüksek kalite gibi değerleri bir arada sunmanın zorlukları yeni girişimciler açısından itici bir etki oluşturur.

Sigortacılık yazılımlarının çalışma sisteminde web servisler vardır. Yani sigorta şirketleri ile banka, acentelerin arasında yazılımsal iletişim sağlanmaktadır. Bu da sürekli yoğun iletişimi gerektirmektedir. Pazarlama ve iletişim becerisi kuvvetli analist ihtiyacı doğurmaktadır. Böyle bir iş gücü nadir bulunur ve maliyetlidir. Şirketler, bankalar ve acenteler hatalarda ve ihtiyaçlarında anlık çözümler beklerlerken, yazılım sektöründe çözümler anlık sağlanamaz. Dolayısıyla müşteri memnuniyeti sağlamak çok zor bir süreçtir. Bunlar da girişimciler için itici bir sebeptir. Üstelik çok fazla ilgilinin olduğu bu süreçlerde, denetleyici, düzenleyici kurumlar, bankalar, acenteler veya sigorta şirketleri sebebiyle sürekli bir değişiklik ihtiyacı oluşabilmektedir. Bu değişikliklere uyum sağlamak ve yeterli kaynağı her zaman elde tutmak maliyetlidir ve önceden fiyatlaması zordur.

Örnek olarak son dönemde sigortacılık ve yazılımlarından oluşan pazarın en ciddi problemleri arasında sigorta üreten şirketlerle, sigortayı satan acente ve bankaların veri alışverişinde Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında oluşan uyum maliyetleri yer alır. Kanun kapsamında müşteri verileri, müşterilerin rızası olmadan farklı kurumlarla paylaşılamayacaktır. Üstelik müşterilerden verilerini sistemlerinde tutabilmek için izin de alınması gerekmektedir. Sigorta ve sigorta yazılım sektörlerinin akışı içerisinde müşteri bilgileri olduğundan, tüm süreçler baştan sona denetlenerek, kanuna uyumlu hale getirilmektedir. Bu sektörlerde yer alan her kurum için bir anda oluşmuş bir iş yükünden ve maliyetten bahsedilebilmektedir. Her açıdan yorumlandığında sigorta yazılım endüstrisine girmek riskli ve zor bir karardır.

3.3 Sigorta Yazılım Endüstrisinde Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Sigorta Yazılım endüstrisinde sigorta satan şirketlerin kurumsallığı ve ölçek ekonomiden sağladıkları faydanın yüksekliği, banka ve acentelere hizmet veren yazılım şirketlerine sağladıkları tedarikte belli yaptırımlar uygulamalarına hak tanıyabilmektedir. Özellikle ürün entegrasyonlarında yazılım şirketlerine yetersiz doküman paylaşabilirler, altyapısal uyumsuzluklarda kendi istedikleri yapıya uyum arzusunda olabilirler. Sözleşmelerde kendi fiyat sınırlarını uygulamaya zorlayabilirler. Ancak burada yazılım şirketinin en büyük kozu, alıcıları olan bankaların isteklerinde sigorta şirketlerinin, bankayı üstün görmesi ve yazılım şirketinin bankayı temsil etmesinden kaynaklı, tam destek vermeleri hissiyatını şirketlerde oluşturmaktadır.

Mevcutta sigorta üretiminin %35 civarında bir payını az sayıda banka sağlarken, banka başına pastadan aldıkları dilimin büyüklüğü ve kurumsal duruşları, bankaları sigorta şirketleri üzerinde söz sahibi yapmaktadır. Sigorta yazılım şirketlerinin, sigorta şirketleri ile ilişkisi sadece acentelerini temsil ederek oluşuyorsa, bu durumda sigorta şirketleri çok ciddi üretim hacmine sahip olmayan acenteleri için süreçleri yeteri kadar önemsemeyebilmektedir. Bu da yazılım şirketinin isteklerini karşılayamamasına sebep verir.

Yazılım şirketlerinin diğer tedarikçileri ise sunucu ve donanım sağlayan şirketlerdir. Sunucu ve donanım hizmetleri sunan dünyada ve Türkiye’de sayısız şirket vardır. Bu şirketlerin fazlalığı ve benzer fiyat politikaları tedarik ihtiyacı olan tüm şirketler için herhangi bir pazarlık gücü uygulamalarına engel teşkil eder.

3.4 Sigorta Yazılım Endüstrisinde Alıcıların Pazarlık Gücü

Özellikle Acerpro örnek şirketi üzerinden de gidildiğinde alıcı pozisyonundaki bankalar, hem yazılım desteği aldıkları şirketlere, hem de sigorta şirketlerine yaptırım ve pazarlık gücünü elinde bulundurmaktadır. Sektörün alıcılarına karşı pazarlık direncini kırabilmesi adına en önemli kozu ise yıllara bağlı olarak oluşturacağı güven, kalite gibi unsurlar olabilir.

Acerpro şirketinin alıcılarına karşı sağladığı en büyük avantaj ise yıllar içerisinde oluşturduğu güven, kalite ve kuvvetli referans gibi değerlerdir. Üstelik bankalar ve acenteler mevcut sistemden vazgeçmeye kalktığı takdirde ciddi bir risk ve maliyeti de göze almış olacaktırlar. Acerpro' nun satışını yaptığı ürünlerin tamamının operasyonel yükleri hafifletme açısından fonksiyonel oluşu da bir diğer pazarlık gücü unsurudur. Dolayısıyla yazılım şirketlerinin müşterilerinin pazarlık gücünü sınırlayabilmesi için onlara somut ve vazgeçilemez faydalar sunması gerekir.

Dijitalleşen dünya, yazılım şirketlerinin alıcılarına karşı olan pazarlık pozisyonunu olumlu etkilemektedir. Üstelik yazılım şirketlerinin sağladığı bilgiler ile müşterilerinin aynı tarz bir çalışma yapısına geçmesi; aralarındaki sözleşmeler, rekabet kuralları ve sigortacılık kanunları açısından mümkün değildir. Ayrıca zaten bu tip bir ürünü sağlayan banka veya acenteden hiçbir rakibi ürün tedarik etmek istemeyecektir. Dolayısıyla dış kaynak yerine kendi imkanlarıyla üretim mümkün olmadığından, müşterilerin bu konuda bir pazarlık sürecine girmesi ya da üründen vazgeçmesi mümkün sayılmaz. Dijital ürünlerin piyasada ikamesi nadir veya yetersiz olduğundan burada da sigorta yazılım şirketleri avantajı kullanabilirler.

3.5 Sigorta Yazılım Endüstrisinde İkame Ürünlerin Tehdidi

Sigorta yazılım endüstrisinin sunduğu ürünler, ürünlerin fonksiyonelliği ve ilkel tekniklere karşı oluşturduğu çözümler, rakip yazılım şirketlerinin ürünlerinin birbirlerine karşı oluşturduğu tehditten ileri gidemez. Çünkü yazılım sektörünün sunduğu ürünlere ikame oluşturabilecek ürün bulunmamaktadır. Ancak ilkel yöntemlerle excel üzerinden takipler, mail, telefon ile iletişim üzerinden sigorta üretimleri ve bunları sağlamak için büyük operasyonel faaliyetler ile faaliyetleri gerçekleştirecek iş gücü ihtiyacı tam anlamıyla ikameleri meydana getirmektedir. Ancak dijitalleşen dünyanın etkisi, sigorta sektörü gibi hız ve zamana dayalı rekabetçi hizmet endüstrilerinde bu yöntemler ikame ürün tehditi oluşturmamaktadır.

Burada sektörden bir şirket olan Acerpro üzerinden, sahip olduğu ürüne, ikame oluşturabilecek ürünler değerlendirilebilir. Şirketin 14 yıllık deneyimi ve yasal

prosedürlere karşı oturmuş süreçleri sayesinde Acerpro, sektörde ikame ürün oluşturacak bütün boşlukları doldurmuştur. Eğer birden fazla şirketten teklif, poliçe ve zeyil yapılmak isteniyorsa; Acerpro' ya alternatif olarak her şirketin kendi ekranlarını kullanmak dışında alternatif bulunmamaktadır. Burada da Acerpro' da ortalama 45 saniye süren bir teklif sürecinin, her şirketin kendi web uygulamaları üzerinden ilerlenerek 10 dakikaya kadar çıkması söz konusudur. Zaman faydası sağlamayacak bir alternatif, hızın performans kriteri olduğu bu sektörde bir ikame sayılamaz. Ancak maliyetli yazılımlara sahip olamayacak finansal yapılara sahip acenteler, az sayıda sigorta şirketi ile anlaşmalı olan banka veya acenteler ikame olarak bu operasyonel alternatifi değerlendirebilirler. Yani sektörde ürüne karşı tehdit oluşturabilecek düzeyde olmasa da ikame ürünler bulunmaktadır.

4. REKABETÇİ GÜÇ ANALİZİNE GÖRE UYGULANABİLECEK JENERİK STRATEJİ

Sigorta yazılım sektöründe Porter' ın rekabetçi güç analizinin etkilerine göre uygulanması beklenen jenerik strateji, farklılaşmaya odaklanma olarak tasvir edilebilir. Çünkü sektörün hizmet verdiği sigorta endüstrisinin geniş kapsamı, iş üzerinde uzmanlaşmanın zorlukları, oluşan uzmanlaşmanın yüksek maliyetleri gibi kronik ve çözümü zor sebeplerle maliyet liderliği yürütmek, sektörün geneline ve tüm sektör ihtiyaçlarına farklılaştırılmış ürün ve deneyimler sunmak son derece zor olacaktır. Dolayısıyla sektörün belirli ihtiyaçlarını kapsayacak şekilde farklılaştırılmış ve fonksiyonel çözümler sunarak, bu belirli ihtiyaçlara odaklanmış bir farklılaştırma stratejisi yürütmek hem çok yüksek maliyetleri kısmen engelleyecek, hem de sektörün belli bir kesiminin ihtiyaçlarını vazgeçilmez bir fayda yaratarak karşılayabilecektir. Bu sayede istenilen kârlılık seviyesini arttırarak sürekli rekabet avantajı sunacaktır. Sigorta yazılım endüstrisi bilginin zor elde edildiği, ancak elde edilen bilginin doğru muhafaza edildiği sürece vazgeçilmez fayda sunduğu bir sektördür. Dolayısıyla bu tip

hizmet işletmelerinin belli bir kesime, yenilikçi deneyimler yaşatması ve bu deneyimleri geliştirmeye odaklanarak faaliyet göstermesi gerekmektedir.

5. SONUÇ

Sigorta yazılımları endüstrisi çok az sayıda, ancak kuvvetli rakiplerin yer aldığı, sektöre giriş engellerinin, sigorta ve banka mevzuatlarının, denetleyici kuruluşların etkisiyle fazlaca bulunduğu bir sektördür. Satıcılar açısından, tedarikçilerin kurumsal gücünden dolayı yüksek seviyede pazarlık gücü barındıran, ancak kurumsal ve güçlü müşterilerin iş ortaklıkları sayesinde oluşan olumlu etkiyle bu pazarlık gücünün kısmen kırıldığı bir durumdadır. Alıcılar açısından, müşterilerin kurumsal büyüklükleri, ölçek ekonomisi ile yüksek kâr imkanı sunması sebebiyle pazarlık gücünü maksimumda tuttuğu bir sektördür. İkame ürünler, ilkellikleri ve sektörde bulunması gereken temel yetenek olan hız ve basit operasyon ihtiyaçlarına doğrudan zarar vermesi sebebiyle yok sayılabilecek seviyededir. Sektöre yeni girmek isteyenler veya sektörde var olup mevcut sürdürülebilir rekabet avantajını özetle görmek isteyen işletmeler için Tablo 4 net bir fotoğraf sunmaktadır. Sektörün müşterilerinin ihtiyaçlarına, ilgili sektörün zorluklarına ve Tablo 4’ teki endüstri özetine bakıldığında, sigorta yazılım işletmelerinin belli bir kesimin ihtiyaçlarına özel, farklılaştırılmış deneyimler sunarak jenerik bir strateji oluşturması gerektiği sonucuna varılabilmektedir.

Tablo 4: Türkiye’ de Sigorta Yazılım Endüstrisinin Rekabet Düzeyi

Sigorta Yazılımları Endüstrisi	Rakipler Arası Rekabet	Endüstriye Giriş Engelleri	Satıcıların Pazarlık Gücü	Alıcıların Pazarlık Gücü	İkame Ürün Tehditi
Az	✓				✓
Orta			✓		
Yüksek		✓		✓	

KAYNAKÇA

- Can, E., Günümüz İşletmelerinin Yönetimi, (Beta,2.,2016).
- Chuen, D.L.K., Deng, R.H., Handbook Of Blockchain, Digital Finance And Inclusion Volume 1,(Elsevier Academic Press,1. bs.,2017), Chapter 11.
- Çamlıbel, F. , Akhisar, İ. , Tunay, K.B., “Türk Sigorta Sektörünün Ekonomik, Politik ve Yasal Çerçeve Değerlendirilmesi”, Journal of International Management, Educational and Economics Perspectives, c. 6 (2018).
- Çetinkaya, Ö., "Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi", (Gazi Üniversitesi İİBF Fakülte Yayını, 8. cilt,3. bs.,2006).
- Ebeling, A., 2017 Global 2000: The World's Largest Insurers, <https://www.forbes.com/sites/ashleaebeling/2017/05/24/2017-global-2000-the-worlds-largest-insurers/#7b9d60004ec4> [30.03.2019].
- Evans, V., Key Strategy Tools: The 80+ tools for every manager to build a winning strategy, (Financial Times, 2013).
- Forbes, Global 2000 – The World’ s Largest Public Companies, <https://www.forbes.com/global2000/list/#industry:Diversified%20Insurance> [30.03.2019]
- Genetay, N., Molyneux, P., Bancassurance, (Palgrave Macmillan Yayın Şirketi,1. bs.,1998).
- Insurtech Hub, Events, <https://www.insurtech.org/event-detail/global-insurtech-summit> [20.04.2019].
- Porter, M.E., “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, Ücretsiz Baskı, (Porter, Michael 1980).
- PwC, Yayınlar, <https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/insan-yonetimi-ve-organizasyon-danismanligi/yayinlar/gelecegin-is-gucu/gelecegin-is-gucu-2030-da-kirmizi-dunya.html> [20.04.2019].
- TİMUR, N., Banka ve Sigorta Pazarlaması, (Eskişehir: TC Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1701,2006).
- Türkiye Sigorta Birliği, “Genel Sigorta Verileri”, <https://tsb.org.tr/resmi->

istatistikler.aspx?pageID=909 [30.03.2019].

Türkiye Sigorta Birliği, Sigorta Bilgileri,
<https://tsb.org.tr/reasurans.aspx?pageID=440> [31.03.2019].

Türkiye Sigorta Birliği, Sigorta Bilgileri, <https://tsb.org.tr/turkiyede-sigortacilik.aspx?pageID=439> [30.03.2019].

Türkiye Sigorta Birliği, Sigorta Bilgileri, <https://www.tsb.org.tr/sigortanin-tarihi.aspx?pageID=438> [30.03.2019].

URALCAN, Ş., Sigortacılık Uygulamaları, (Eskişehir: TC Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1626,2005).