


BANKACILIK ve SERMAYE
Piyasası Araştırmaları Dergisi

Bankacılık ve Sermaye Piyasası Araştırmaları Dergisi

BSPAD, Cilt 2, Sayı 4
www.bankasermaye.com

Türkiye’de PTTBank’ın Bankacılık ve Finansal Hizmet Faaliyetlerinin Gelişimine Dair Alternatif İş ve Şirket Modelleri Üzerine Kavramsal Bir Tartışma¹²

*A Conceptual Discussion on the Alternative Business and Company Models of Turkish PTTBank for
the Development of its Banking and Financial Services Activities*

Yrd.Doç.Dr. Cüneyt DİRİCAN

İstanbul Arel Üniversitesi

Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu

cuneytdirican@arel.edu.tr

Özet

Posta bankaları ve posta bankacılığı dünyadaki pek çok ülkede yaygın olarak kullanılmaktadır. Posta finans hizmetleri, G20 ülkelerinin özellikle 2008 küresel finansal krizinden sonra teşvik etmeye çalıştıkları finansal erişim, finansal tabana yayılma faaliyetlerini kolaylaştırmakta ve desteklemektedir. Posta şubeleri, yeni ve mevcut müşterilere ulaşmaya çalışan diğer finansal kuruluşlar için önemli dağıtım kanallarıdır. Ayrıca postaneler, hizmetlerini vatandaşlarına ulaştırmak için birçok ülkede devlet kurumlarının acentesi olarak kullanılabilir. Türkiye’de “T.C. Posta Telgraf Teşkilatı Genel Müdürlüğü”, 1999 yılında ilk posta bankacılığı aracılık hizmetlerini başlatmak için Doğu Grubu’na ait (Osmanlı Bankası ile birleşmesinden önce) Körfezbank ile ilk işbirliğini yapmaya başlamıştı. Bu çalışma, PTTBank’ın Türkiye’de lisanslı bir posta bankası haline gelmesi veya kurulması için alternatif iş modellerini tartışmakta ve bu alanda çok kısıtlı olan akademik literatüre ilerdeki çalışmalar için kaynak olmasını amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Posta Bankacılığı, Postbank, Posta Bankası, PTTBank, Parasal Posta Hizmetleri, Sigorta

JEL Sınıflandırması: G21, G23, G34, L87

¹ Makale Gönderim Tarihi: 05.01.2018 – Makale Kabul Tarihi: 25.01.2018

² Bu çalışma Cüneyt Dirican’ın “Posta bankacılığının ve postbankların finans sektöründeki fonksiyonelliği, ekonomiye etkileri ve Türkiye’de uygulanabilirliği üzerine bir çalışma (The role and the effects of postal banking and postbanks in financial services and an application model for Turkey), Danışman: Prof.Dr. Niyazi BERK, “T.C. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Doktora Programı”, 2005 başlıklı doktora tezinden (güncel bilgi ve verilerle geliştirilerek) (t)üretimiştir.

Abstract

Postbanks and postal banking are widely seen in many countries all over the world. Postal financial services are helping and supporting financial inclusion, access to finance as G20 countries are trying to promote especially after 2008 global financial crisis. Post offices are important delivery channels for other financial institutions that try to reach to new and to their existing customers. Besides post offices could be used as government agencies in most countries to expand their services to its citizens. "Turkish Postal Office Directorate" had begun to cooperate with Körfezbank (which was Doğuş Group's bank before its merger with Ottoman Bank) to launch its first postal banking intermediary services in 1999. In this derivative study of his Ph.D. thesis (which is still the first and the unique one on postbanks and postal banking) in "Council of Higher Education's Central Thesis Database", the author (Dirican) is aiming to discuss and to put alternative business models for PTTBank of becoming or establishing a licensed Postbank in Turkey (which is still in the government agenda) and for the academic literature for further discussions and studies.

Keywords : Postal Banking, Postbank, Posta Bank, PTTBank, Postal Financial Services, Insurance

JEL Classification : G21, G23, G34, L87

1. Giriş

Finansal hizmetlerin bugünkü bildiğimiz şekilde oluşmasında lojistik, taşımacılık sektörünün rolü çok önemlidir. Sermaye piyasası işlemleri, sigortacılık, bankacılık insanlığın ulaşım, yolculuk esnasındaki finansman ve korunma ihtiyaçlarından yola çıkarak finansal hizmetlerin gelişiminde önemli rol oynamıştır. Amerika kıtasında kolonilerin yerleşik hal almaya başlamasından sonra Pasifik ve Atlantik okyanuslarına hızlı ulaşma fikri ile oluşan tren yolları bugünkü bildiğimiz finansman (şirket tahvilleri) bonusu üzerinden borsacılığın gelişimine yol açmıştır. Lloyds'un kahvehanesi ise diğer kahve mağazalarının önüne çıkarak deniz taşımacılığı sigortacılığı ile bugünkü sigorta anlayışının bazını oluşturmuştur. Bankacılıkta ise Floransa'da Medici Ailesi ile başlayan, İpek Yolu'na veya Latin Amerika'ya gidecek kâşif ve tüccarlara, banco'nun arkasından "bank note - banka sözleşmesi" ile finansman ve saklama hizmeti sağlanması bugünkü bankacılığın önünü açmıştır (Reinert & Fredona, 2017:1-36, ET:2017). Hollywood kovboy filmlerinde örneklerinin sıkça görüldüğü üzere yine ilgili döneminde Kuzey Amerika'da ulaşımı sağlayan posta arabaları ile altın, para gibi finansal varlıkların taşınması para transferlerinin, deniz taşımacılığında olduğu gibi atası olmuştur. Nitekim havale, Arapça kökeni "hawala" karşılığı ile paranın bir yerden diğer yere taşınması işlemini ifade etmektedir. Günümüzde gelişen telekom sektörünün teknik altyapısı ile "wire transfer - kablo transferi" kavramı posta arabaları ile yapılan posta telgraf taşımacılığının kablolu internet ve kablosuz ("wi-fi") taşımacılığa evrilmesine imkan tanımış, son olarak blockchain ("blok zincirleri") ile farklı bir aşamaya sıçramıştır. Yakın temas, kablosuz, Bluetooth, RFID ("Radio Frequency Identification- Radyo Frekanslı Tanımlama") gibi teknolojilerin ileride gelişimi ile insanlığın karşısına yeni kavramları getireceği aşikardır. Ancak tüm bunların çıkış noktasının trampa ekonomisinden hareketle değiş tokuş ihtiyacından ve paranın el değiştirmesi, taşınması, saklanması, değerlendirilmesi ihtiyacından çıktığı gerçeğini değiştirmeyecektir. İşte bu nedenlerle, teknoloji ne yöne evrilirse evrilsin taşımacılık, lojistik sektörünün finansal hizmetlerdeki rolü değişen formlarına rağmen hep baki kalacaktır. Dolayısı ile posta bankacılığı ve parasal posta hizmetleri bu değişimlere kayıtsız kalamayacak şekilde gündemdeki yerini korumaya devam edecektir. Organizasyon, şirket, ortaklık, ürün ve hizmet yapıları ülkeler bazında farklılık arz etse de posta bankacılığı ve Postbank'lar her dönemde farklı bir boyutu ile incelenmesi gereken bir başlık olarak karşımıza çıkacaktır.

Bu çalışma Cüneyt Dirican'ın ilgili konudaki doktora tezinden hareketle, Türkiye'de "T.C. Posta Telgraf Teşkilatı Genel Müdürlüğü'nün"³ güncel parasal posta ve PTTBank hizmetleri ışığında kurmayı planladığı banka (Kredihaber.com, 2017, ET:2017), (olası) sigorta ve bireysel emeklilik şirketleri ile vereceği finansal hizmetlere yönelik alternatif iş ve şirket modellerinin tartışılmasını

³ Bu çalışmada PTT ve/veya PTTBank olarak geçen ünvan ve markalar "T.C. Posta Telgraf Teşkilatı'nı" ifade etmektedir. PTTBank ve/veya Posta Bankası/Postbank olarak geçen kavramlar ise PTT'nin doğrudan ya da dolaylı sahip olduğu/olacağı ya da halihazırda finansal aracılık dahil verdiği parasal posta ve bankacılık hizmetlerini makale içinde geçtiği yere ve konuya göre ifade etmektedir.

amaçlamaktadır. PTT'nin parasal posta hizmetleri, web sitesinde güncel olarak yer aldığı üzere, geçen zaman dilimi içerisinde çok geniş bir yelpazeye ulaşmıştır. Posta çekleri, havale, Eurogiro, efektif alım satımı gibi mevcut parasal posta hizmetleri, bankalarla, sigorta/emeklilik şirketleriyle, aracı kurumlarla kurulan işbirlikleri ve entegrasyonlar sayesinde daha geniş bankacılık ve finansal işlemlerine aracılık noktasına ulaşmıştır. Bireysel kredi ve kredi kartı geri ödemesine tahsilatla aracılık, HGS ("Hızlı Geçiş Sistemi") araç gişe geçiş sistemlerinin satış ve tahsilatına aracılık, PTTMatik'ler ile posta çeki hesaplarından ve anlaşmalı banka hesaplarından para çekme ve yatırma, borsa aracı kurum hesaplarına para gönderme ve yatırma, sigorta poliçesi satışına aracılık, SGK emekli maaş ödemeleri ve İşkur işsizlik ödemeleri, PTTCell ile sanal operatörlük hizmetleri, vergi/SGK prim tahsilatları ve fatura tahsilatına aracılık gibi birçok ürün ve hizmet online posta şubelerinden, BDDK'dan ("Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu") 2004 yılında alınan PTTBank ünvanının kullanım izni ile vatandaşlara ve müşterilerine sunulmaktadır (PTT.gov.tr, ET:2017). PTT ilk olarak 22.01.1999'da imzalanan sözleşme ile Doğu Grubu'na bağlı Körfezbank, "Birleşik Türk Körfez Bankası A.Ş." ile bankacılık işlemlerine aracılık hizmetlerini başlatmıştır (TBMM.gov.tr, 2010:2, ET:2017). 2001 finansal krizi sonrasında Körfezbank önce "Osmanlı Bankası A.Ş." ile birleşmiş, daha sonra kısa bir süre içerisinde "Osmanlı Bankası A.Ş." gruba bağlı diğer banka "Türkiye Garanti Bankası A.Ş." ile birleşince Körfezbank PTT arasındaki anlaşma ve dahilindeki aracılık hizmetleri bu banka nezdinde devam etmiştir (Hürriyet.com.tr, 2001, ET:2017). PTT - Körfezbank işlem noktalarında, anlaşma kapsamında yapılan ilk banka/finansal aracılık işlemleri Körfezbank'ın müşterilerinin alacağı olan (vadeli) tahsil çeklerinin Körfezbank'a ulaştırılması, Körfezbank nezdindeki hesaplara para yatırma ve Körfezbank'a senet tahsilatlarında muhabirlik hizmeti verilmesi ile başlamıştır (Hürriyet.com.tr, 2000, ET:2017).

Posta işletmelerinin parasal posta hizmeti vermesi sadece Türkiye'de rastlanan bir durum değildir. Parasal posta hizmetlerini farklı iş ve şirket modelleri ile uzun yıllardır başarı ile veren Hollanda PostBank, Alman Deutsche Postbank, Japon Post Bank gibi finansal kuruluşlar da bulunmaktadır. 2008 krizi sonrasında, Avrupa Birliği'nin yeniden yapılandırma kararları kapsamında, bu ülkelerin hükümetlerinin aldığı kararlar ile bu bankalar ait olduğu Hollanda INGBank ve ait olmadığı ancak ülkenin en büyük bankası Deutsche Bank çatısı altında birleşmek durumunda kalmışlardır. Bunların dışında birçok ülkede yine Postbank uygulamaları bulunmaktadır. Ayrıca posta işletmelerinin parasal posta ve finansal hizmetlere aracılık yaptığı örnekler(i) neredeyse her ülkede görülmektedir. En başarılılarından biri de Avustralya Posta İşletmesidir.

Bu çalışmada posta işletmeleri çatısı altında verilen bankacılık ve finansal hizmetler(in)den, ortak şirket kuruluşu, iştirak, banka kuruluşuna kadar alternatif iş modelleri dünya örnekleri ışığında incelenecektir. Bu doğrultuda yapılacak literatür taramasında ve kuramsal tartışmalarda parasal posta ürün ve hizmetlerinden çok iş ve şirket modelleri analiz edilecektir. PTT'nin PTTBank kapsamındaki hizmetleri, gelirleri, iş hacimleri ile benzer şekilde dünya literatüründe ve uygulamalarında bulunan diğer parasal posta ürün ve hizmetleri ile bunları veren posta işletmelerine ayrı bir çalışmada yer verileceğinden, bu makale kapsamında zorunluluk olmadıkça dikkate alınmayacaktır. Benzer şekilde yazarın ilgili doktora tezinden (t)üretilen bu makalede ilgili tezin yine iş ve şirket modelleri kısmına atıfta bulunulacaktır. Zaman içerisinde oluşabilecek veya ülkemizde PTTBank adına gerçekleşecek iş ve şirket modelleri kapsamında, bu çalışmadaki modellerin diğer ülke posta işletmeleri için bir örnek olarak değerlendirilmesi söz konusu olabilecektir. Dolayısı ile bu makaledeki modellerin ilgili ülke mevzuat ve ihtiyaçlarına göre dikkate alınması gerekecektir. Bu noktada PTT'nin veya kurulacak posta bankasının yurtdışında bankaları ve finansal kurumları satın alması, birleşmesi gibi olasılıkları da bu doğrultuda değerlendirmek gerekecektir, ki 2010 yılında PTT'nin Bosna Hersek'de bir banka satın alması gündeme gelmiştir. (Korcan, 2010, ET:2017).

2. Posta Bankası (PTTBank) İş ve Şirket Modelleri Literatür Taraması

Türkiye'de kurulacak veya kurulması düşünülen/planlanan bir posta bankası için birçok alternatif iş ve şirket modeli bulunmaktadır. Bunların tartışılmasına ve önerilere geçmeden önce ülkemizdeki akademik çalışmalara, dünyadaki akademik ve kurumsal iş ve şirket modellerine kısaca bakmak Türkiye'de izlene(bile)cek yol haritası için önemli fikir ve katkılar sağlayacaktır. Bu konuda PTTBank'ın ülkemizde geçtiği süreç giriş bölümünde kısaca hatırlatılmıştır.

2.1. Ulusal Akademik Literatür Taraması

Akademik anlamda, geçen yıllara rağmen, PTT'nin parasal posta hizmetlerinden yola çıkarak finansal aracılık ve son olarak finansal kuruluş olma yolundaki ilk ve tek yüksek lisans/doktora çalışması bu makalenin yazarının doktora tezi olarak görülmektedir (Dirican, 2005:1-195). Dirican ilgili tezinin 34. ve 72.nci sayfaları arasında dünyadaki parasal posta hizmetlerini ve posta bankacılığı örneklerini incelemiştir (Dirican, 2005:34-72). Dirican yine aynı çalışmasınının 110. ve 146.ncı sayfaları arasında bu makalenin esas kapsamı ile ilgili iş ve şirket modellerini dönemin örneklerine, kurumsal uygulamalardaki varolan pratiklere ve akademik literatürdeki kaynaklara göre incelemiştir. Bu makalenin tarihinde/döneminde ulusal basında yer alan PTT'nin katılım bankası kurma fikri ve haberleri, ilgili tezin 124-126.ncı sayfaları arasında açıklanan iş ve şirket modellerinden “*PTT'nin %100 hisse payına sahip olması*” maddesine günümüzde denk gelmektedir. Dirican ilgili sayfalarda sırası ile şu alternatifleri sıralamıştır: PTTBank ünvanı için BDDK'dan 2004 yılında alınan izinle bankacılık ve finansal hizmetlere aracılık işlemlerinin, PTT'de ilk olarak ayrı bir işbirimi ve ikinci olarak kar merkezi şeklinde hizmet verebileceğini kısaca örneklerle özetlemiştir. Üçüncü olarak dönemin şartlarına göre, IMF'ye (“International Monetary Fund – Uluslararası Para Fonu”) verilen niyet mektupları kapsamında, yeni bir kamu bankası yaratılmayacağı taahhüdü nedeni ile, PTTBank'ın finansal aracılık işlemleri ile başlamasının doğru iş modeli olacağı, süreç içerisinde kamunun sosyal hizmet anlayışı gereği yastıkaltı ve kayıtdışı ekonomiyi finansal tabana yayılma stratejisi kapsamında ekonomiye kazandıracağını, kamu bankaları ile birleşmesinin de çok düşük olasılıklı bir senaryo olduğunu ifade etmiştir. Bu üç durum gelinen nokta itibarı ile günümüzdeki PTTBank'a tekabül etmektedir. Keza PTTBank'ın ortaklık ve sermaye yapısı olasılıklarını tartıştığı bölümde şirket modellerini incelerken, hanehalkının ve şirketlerin bankacılık ihtiyacını, kamunun finansa ulaşamayan kesimlere PTTBank ile ulaştırma imkanından bahsetmiştir. Şirket modellerini ise “*Çok ortaklı bir takas merkezi olması (Takasbank ve “Bankalararası Kart Merkezi” örneklerindeki gibi), PTT'nin içinde ayrı bir işbirimi olması, ayrı bir kar merkezi olması, TMSF'den temiz bilançolu bir banka satın alınması (günümüzde Adabank olabilir) veya BDDK'dan boş bir banka lisansının alınması (günümüzde Emlak Bankası lisansı olabilir), PTT'nin %100 sahibi olduğu bir banka (günümüzde büyük olasılıkla kurulması planlanan katılım bankasının şirket modeli), PTT'nin belirlenmiş bir yüzdesine ortak olacağı birden fazla ortağı olan bir banka, PTT'nin hiç payı olmadığı ayrı bir Postbank olarak*” tanımlamıştır. Bunun yanında, üç ana adımda geçilmesi gerekli olan temel kurulum aşamalarından ve gerekliliklerden, banka kuruluş şartları gibi mevzuattan, teknoloji ve insan kaynakları başlıklarındaki ihtiyaçlardan bahsetmiştir. Bunlar Dirican'ın o dönemdeki profesyonel ve kurumsal çalışmalarının aynı zamanda akademik yansımaları olmuştur (Dirican, 2005:110-146).

Dirican'ın ilgili tez çalışmasının haricinde “Posta Bankacılığı, PTTBank, Postbank, Posta Bankası, Parasal Posta” Türkçe anahtar kelimeleri ile sırası ile yapılan aramalarda, aşağıda listelenen akademik veri tabanlarında ve endekslerinde kısıtlı, dolaylı ve belli bir kesitten birkaç istisna çalışma içinde yer alanlar/bahsi geçenler dışında⁴, PTT'nin/PTTBank'ın verdiği salt bankacılık ve finansal hizmetlerine veya Postbank/PTTBank'a dair herhangi bir sonuç dönmemiştir (Erişim ve Sorgu Tarihi: 31.12.2017):

- a. “*Yüksek Öğretim Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanı*” (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>): Sadece iki tez görüntülenmiştir. Dirican, C. (2005) ve Haliçınarlı, Ö (2008). (Kaynakçada detayları verilmiştir, ikincisi bankacılık dışında pazarlama iletişimi ve marka konuludur).
- b. “*YÖK Akademik, Yüksek Öğretim Arama Motoru*” (<http://akademik.yok.gov.tr/AkademikArama/>): Sadece iki tez görüntülenmiştir. Dirican, C. (2005) ve Haliçınarlı, Ö (2008). (Kaynakçada detayları verilmiştir, ikincisi bankacılık dışında pazarlama iletişimi ve marka konuludur).

⁴ Akademik veri tabanlarında ve endekslerinde rastlanılan bu çalışmaların yazarları, eserleri, yayımlandığı yerler, alanları ve türleri gibi bilgiler makalenin bütünlüğünün ve kronolojik akışının bozulmaması açısından bu makalenin kaynakça bölümünde ayrıntılı ve alfabetik olarak listelenmiştir. Bunlardan başka farklı anahtar kelimeler ile farklı endeks ve veri tabanları ayrıca taranmamıştır.

- c. “TÜBİTAK Dergipark Akademik Veri Tabanı” (<http://dergipark.gov.tr/>) : Herhangi bir kayıt görüntülenmemiştir.
- d. “TÜBİTAK ULAKBİM Türkiye Akademik Araştırma Arşivi Veri Tabanı” (<http://arsiv.ulakbim.gov.tr/index>): Herhangi bir kayıt görüntülenmemiştir.
- e. “TÜBİTAK ULAKBİM Keşif Veri Tabanı” (<http://www.ulakbim.gov.tr/yeniweb/ulakkesif/>): Herhangi bir kayıt görüntülenmemiştir. Sadece Postbank anahtar kelimesi ile farklı yabancı dillerde yayınlar görüntülenmiştir.
- f. “Google Akademik Arama Motoru” (<https://scholar.google.com.tr/>): Türkçe yayınlar arasında rastlanılan çalışmalar şu şekildedir, detayları kaynakçada verilmiştir. Arıcan, E. & Zengin, S. (2015), Gökdemir, B. (2014), Murat, İ, Ağaç, G., Peker, İ. & Baki, B. (2014), Koç, O. & Kıray, A. (2012). (Kaynakçada detayları verilmiştir, bunlardan sadece ilki PTTBank’ın dağıtım kanalı örneği olması ile doğrudan alakalıdır).

Dolayısı ile Türkçe akademik kaynaklar arasında PTTBank’ın salt olarak incelendiğini, ürün ve hizmet yapısının ele alındığı, iş ve şirket modellerinin analiz edildiği, dünya örneklerinin ortaya konduğu Dirican’ın 2005 tarihli tezi, hala Türkiye’de bu detayda ve seviyede çalışılmış tek akademik eser olarak görünmektedir. Bu doğrultuda bu makalenin ülkemizin gerek sosyal bilimler ve finans, gerek bankacılık ve finansal hizmetler alanına olan katkısı, gerekse uygulamaya dönük sunacağı fikrîsel ve kavramsal kazanımlar daha çok önem arz etmektedir. Bu nedenle başka bir çalışma ile posta bankacılığında güncel dünya örneklerine ürün ve hizmet seviyesinden de bakılmasına ve literatüre kazandırılmasına karar verilmiştir.

2.2. Uygulamaya Dair Dünya Literatür Taraması

Uygulamaya dair dünyadan örneklere yönelik literatür taramasında ise bu çalışmanın kısıtı olarak, giriş bölümünde belirtildiği gibi, sadece iş ve şirket modellerine odaklanılmıştır. Posta bankacılığı ve/veya Postbank’ların verdiği ürün ve hizmetlerin tanıtımına dair literatür taraması ve rakamsal verilere ayrı bir akademik çalışmada yer verilmesi planlandığından, bu çalışmada yine sadece iş ve şirket modelleri ile doğrusal ilişkisi ve etkisi olarak/açısından rakamsal verilere limitli olarak yer verilecektir. Dünyada fikrîsel tartışma aşamasında veya uygulamada olan Postbank iş ve şirket modellerinden bazıları ve konu ile ilgili önemli veri ve bilgiler aşağıdaki bölümde özetlenmiştir.

PTT’nin de kurucu üyesi olduğu merkezi İsviçre Bern’de bulunan UPU’ya (“Universal Postal Union – Dünya Posta Birliği”) üye ülkelerin posta işletmelerinin “Posta Ödeme Hizmetleri Anlaşması” gibi parasal posta hizmetlerinde uyması gereken kuralları ve hizmet seviyeleri bulunmaktadır (UPU, 2013:1.1.-29.54, ET:2017). Dünyanın en büyük posta tasarruf sistemine sahip Japonya’da Japon posta işletmesinin %74,15 payı olduğu, “JP Morgan Chase ve Goldman Sachs”, “Japon Posta Bankası Çalışanları Birliği” gibi kurumların hissesi bulunan “Japon Post Bank Co, Ltd.” Ocak 2017’de yönetim, sermaye yapısı, denetim, uyum, iç kontrol gibi başlıkları içeren kurumsal yönetim esaslarını güncellemiştir (Japon Post Bank, 2017:1-18, ET:2017). İran posta işletmesinin mikro bankacılık hizmetleri ile ilgili makalede SWOT analizi ile gelişim alanları sonuç olarak ortaya konmuştur⁵ (Sarabadani, Zandi & Janfaza, 2012:95-110, ET:2017).

İngiltere’de bir sivil toplum kuruluşu/şirketi olan “PostBank Koalisyonu’nun” 2009 tarihli “Kamu Çıkarı Araştırma Merkezi Raporuna” göre, İngiltere’de bir posta bankası kurulmasının faydaları anlatılmaktadır. 2008 küresel krizinden sonra birçok Avrupa ülkesinde olduğu gibi kamu bütçelerinin daraltılması faaliyetleri çerçevesinde, İngiltere’de de çok sayıda posta şubesi kapatılmıştır. Rapor öncelikle posta bankası kurulması ile istihdam, büyüme ve KOBİ’lere (“Küçük Orta Boy İşletmeler”) sağlanacak faydalardan, bankasız kesimlerin, sosyal ve küçük girişimlerin finansmana erişim imkanından bahsetmektedir. Raporun 10.ncu sayfasında bankanın kuruluşunda devletin sermayedar olması gereği belirtilmiştir. Ayrıca bölgesel tahvil ihraçları ile yine bölgesel yatırımcılara (franchise şube olasılığı) posta bankasından pay alma imkanının sunulması da önerilmiştir (PostBank Coalition, 2009:1-13, ET:2017).

⁵ Makale Fars/Arapça dilinde yazıldığı için çevirisi ve geniş özeti yapılamamıştır.

“Londra Üniversitesi’nde” “Bankacılık Araştırma Merkezi’nden” 2017 Eylül itibarı ile yayınlanan bir başka raporda ise dünyadan örneklerle beraber “İngiliz Posta Bankası” için şirket kuruluş modellerine dair öneriler sıralanmıştır. Raporun 25. ve 26.ncı sayfalarında başarılı Postbank’lara örnek olarak İtalyan BancoPosta ve Fransız La Poste gösterilmiştir. Buna göre, 1998 yılında “Posta Italien” bir limited şirkete dönüşmüş, 1999’da “BancoPosta” bir işbirimi olarak oluşturulmuş, ayrıca “Poste Vita” adında bir sigorta şirketi kurulmuştur. 2002 yılında 40 yıl sonra ilk kez kar açıklamış, 2003’de ön ödemeli kartı “Postepay’i” çıkardıktan sonra ortaklarına ilk kar payını 2006’da dağıtmıştır. 2015 yılında ise İtalya Borsasında %40’ının halka arzı gerçekleştirilmiştir. 2015 ve 2016 yıllarında gelirlerinin %70 civarı sigortacılıktan ve portföy yönetiminden, %16’sı finansal hizmetlerden gelmektedir. Fransa’da ise Fransız posta işletmesinden 1991’de ayrılıp kamu şirketi haline gelen “La Poste” aynı yıllarda finansal hizmetlere de girmiştir. Avrupa Birliği mevzuatı nedeni ile “La Banque Postale” ile 2006 yılında ayrı bir iştirak ile işlemlerine devam etmiştir. 17.000 civarındaki noktası ile Fransa’daki en büyük perakende finansal hizmet sunan bankasıdır. “La Poste’un” karının yaklaşık %25’i “La Banque Postale’den” gelmektedir. 2016 yılı sonunda sermaye yeterlilik rasyosu %13,7 olmuştur. İlgili raporda İngiltere için önerilen iş ve şirket modelleri ise şu şekilde sıralanmıştır: a. Ayrı bir marka ile iştirak kurma (önerilen), b. Hükümetin veya İngiltere posta işletmesinin sermaye arttırması ve halihazırda işbirliği yaptığı “Bank of Ireland UK’in” portföyünü satın alması ya da yeni bir banka işbirliği ile satın alma veya birleşmeye gitmesi. Son olarak, marka, insan kaynağı ve alternatif önerilerin değerlendirilmesi sonrasında raporda şu öneriler öne çıkarılmıştır: a. “Bank of Ireland UK” ile işbirliğinin sona erdirilmesi, b. PostBank’ın devlet tarafından kurulması, c. İlk aşamada “Bank of Ireland UK” portföyünün bu bankaya aktarılacak üzere satın alınması, d. PostBank’ın kendi sermayesi ve muhasebesi ile ayrı bir iştirak olması, e. PostBank’ın KOBİ finansmanına yönelik posta şube ağını kullanması, f. Olası diğer bankalarla birleşmelerin değerlendirilmesi, g. “Post Office” markasının bu işlemler için özendirilmesi ve kullanılması. Böylece finansal tabana yayılmaya destek verecek bir posta bankasının kurulması önerilmektedir (Lukac, Gallo & Rodriguez-Tous, 2017:1-46, ET:2017).

Posta bankası kuruluşu aşamalarında dikkate alınması gereken başka durumlar da bulunmaktadır. Posta bankalarının kamu bankası olmaktan çıkarılması adına ticari bankalara devrinin etkilerinin de iyice değerlendirilmesi gerekmektedir. Dünyadaki başarılı Postbank örneklerinden biri olan “Deutsche Postbank A.G.” 2008 küresel krizi sonrasında Alman Devleti tarafından “Deutsche Bank’a” devredilmiştir. Ancak geçen yıllar içerisinde, bu birleşmede iki devin toplamının 4’ten küçük olduğunu göstermektedir. “Deutsche Bank” 2015 tarihli strateji raporunda, Postbank’ın 2016 yılında halka arz ile tekrar ayrı bir kuruluş olarak yoluna devam etmesini öngörmüştür (Jain, Deutsche Bank, 2015:14-16, ET:2017). Günümüzde gelinen nokta itibarı ile 2004 yılında başarılı bir halka arzla %20’sinin üzerinde bir payını özelleştiren “Deutsche Postbank’ın”, Avrupa Birliği’nde ve “Deutsche Bank’ın” kendisinde yaşanan finansal sorunlar ve vergisel nedenler ile halka arzı ertelenmiştir (Schuetze, 2016, ET:2017).

UPU’nun 2 nolu Fas vaka çalışması raporu, Fas posta işletmesinin iştiraki olan “Al-Barid Bank’ın” 2010 yılından bu yana 6 milyon hesaba verdiği finansal hizmetlerin başarı faktörlerini sıralamaktadır. Rapora göre, öncelikle kamu desteği ve finansal destek bunda etkindir. “Poste Maroc” banka iştirakine sahip olmak için öncelikli şart olan kamu kuruluşundan anonim şirkete dönüşünü gerçekleştirmiştir. Bu anlamda 2013 yılında kanunla anonim şirkete dönüşen ülkemizdeki PTT’ye benzemektedir (Anadolu Ajansı, 2013, ET:2017). Network, eğitim, liderlik, kamu desteği, teknolojik yatırım ve en önemlisi sabır başarısının arkasındaki motivasyon faktörleri olarak belirtilmiştir (Berthaud, 2013:1-7, ET:2017).

UPU’nun 6 nolu Bangladeş vaka çalışması raporu, Bangladeş posta işletmesinin verdiği finansal hizmetleri özetlemektedir. Buna göre, 1893 yılında çıkarılan “Devlet Tasarruf Bankası Kanunu” ile 1944 yılında çıkarılan “Posta İşletmesi Ulusal Mevduat Sertifikaları Kanunu” ile Bangladeş posta işletmesi parasal posta hizmetlerini vermektedir. 10.000’e yakın posta şubesinin 1.400 tanesi devlete aittir, kalanları kırsal bölgelerde fahri veya acenta şeklinde çalışmaktadır. 2010 yılında posta kanununda yapılan değişiklik ile başka finansal hizmetler de portföyüne eklenmiştir. “Banglalink Mobile Company” ile mobile ödeme emirleri, “Technology Consultants Limited (ITCL)” ve kamu bankası “Sonalia Bank” ile “Postal Cash Card” çıkararak para çekme ve yatırma gibi issuing (kart)

hizmetlerine, “Bangla Phone Limited” ile mobil bankacılık hizmetlerine girecek anlaşmalar hayata geçirilmiştir. (Bu anlamda ülkemizde PTT’nin kartlı ödeme sistemleri hizmet sağlayıcısı Provus şirketi (daha sonra Martercard tarafından satın alınmıştır) ve Denizbank A.Ş. ile ortaklaşa çıkardığı PTTKart’a, Türk Telekom ile çıkardığı PTTCell’e ve kendi altyapısından sunduğu mobil şube parasal posta hizmetlerine kısmen benzemektedir). Raporda bu iş modellerine yönelik SWOT analizinde ve tartışmalarda personelin eğitimi, teknoloji altyapısının geliştirilmesi gibi kritik ihtiyaçlara vurgu yapılmış, kurulan işbirliklerinin hız ve çeşitlilik kazandırması yeterli görülmemiştir (Kachingwe & Berthaud, 2013a:1-18, ET:2017).

UPU’nun 7 nolu Namibya vaka çalışması raporu, Namibya posta işletmesinin posta tasarruf bankası ile kaydettiği ilerlemeleri özetlemektedir. Namibya’da birçok Afrika ülkesinde olduğu gibi bankasız kesimlere ulaşmada posta bankası olarak önemli bir dağıtım kanalıdır. %49’luk kesim bankacılığa ulaşabilmesine rağmen süre en az bir saati bulmaktadır, bu anlamda ülkemizdeki şube bankacılığında yaşanan durumlarla benzerlik göstermektedir. 1992 yılında çıkarılan posta ve telekom şirketleri kurulması hakkındaki kanunla “Namibia Post Office (NamPost)” ticari bir holding şirketi olarak Namibya Devleti kontrolünde olacak şekilde kurulmuştur. “Namibia Post and Telecom Holdings (Ltd)” şirketi aynı zamanda “Post Office Savings Bank’ın” sahibidir ancak posta tasarruf sistemi her durumda devlet garantisindedir. Ancak 1992 yılında çıkan kanun bankaya kredi işlemleri yetkisi vermemektedir. Buna karşılık, “NamPost” 2010 yılında “NamPost Financial Brokers (Pty) Ltd” adı ile tamamen kendisine ait bir şirket kurarak “Post Fin” markası ile mikrofinansman kapsamlı mikro kredileri vermeye başlamıştır. 2012 yılında, “Post Fin” ve “NamPost”, “Namibya Kalkınma Bankası (the Development Bank of Namibia (DBN))” ile girişimcilere ve bireylere mikro kredi imkanı sunmak üzere 3 milyon Dolarlık kredi anlaşması imzalamışlardır. Her ne kadar Namibya Merkez Bankası kontrolünde olmasa da, “2011-2021 Finansal Sektör Stratejisi Raporunda” yer aldığı üzere posta bankasının finansal tabana yayılma kapsamında lisansının devamını gözden geçirecektir. (Bu durum PTTBank’ın bizdeki BDDK ve “T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı” (bundan sonraki kısımlarda kısaca Hazine Müsteşarlığı olarak anılacaktır)/“T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı” ilişkisine benzer bir duruma tekabül etmektedir. Ülkemizde kurulacak bir posta bankası KOSGEB kredilerinin Türkiye’de küçük ve kadın girişimcilere ulaştırılmasında, mikrofinansman (ve mikro sigortalar/tarım sigortaları) işlemlerine destek olabilecektir).(Kachingwe & Berthaud, 2013b:1-14, ET:2017).

Yunanistan’da “Posta Tasarruf Bankası” 1900 yılında kurulmuş, 2002 yılında limited şirkete dönüşmüş, 2006 yılında kredi verme yetkisi ihtisas edilmiştir. Tüm hisselerinin ve oy haklarının 30 Ağustos 2013’te “Eurobank Ergasias S.A.” devri ile “New TT Hellenic Postbank S.A.” anonim şirkete dönüşmüştür. Bağımsız denetimcilerin gözetiminde devir bilançosunun defter değeri üzerinden yönetim kurulu kararı ile devrinin tamamlanması ile birleşme gerçekleşmiştir. “Gordon Modeli, Varlığa Dayalı Değerleme, Sermaye Piyasası Endeks Analiz Metodu, İskonto Edilmiş Temettülin Ağırlıklı Ortalaması Metodu” gibi yöntemler ile bu kurumların değeri bulunmuştur. Aralarındaki taslak birleşme sözleşmesi “Yunan Gelişim ve Rekabet Bakanlığı’nca” onaylandıktan sonra genel ticaret kütüğüne kaydı ile birleşme sona ermiştir. (Bu süreçler ülkemizde PTT’nin banka satın alması durumuna önemli bir örnek olacaktır). Makalede sonuç olarak, Postbank adının korunmasının avantajı koruduğu, “tek banka-iki markanın” amaca hizmet ettiği, kredi portföyündeki %15 artışa ve bağımsız denetim raporuna göre devir alınan posta bankasının yapılan mali analiz sonuçlarına göre Eurobank’ın lehine sonuç doğurduğu ancak finansal performansının düzelmesine katkı sağlamadığını göstermektedir (Tsangaridis, 2014:354-372, ET:2017).

Hollanda’da 1978’de “PTT-Moneyservices” uygulamaları “Postal Giro and the Postal Savings Bank” ile birleştirilmiştir. 1974’de Hollanda Parlamentosu Kabinesi bir komite oluşturup Postbank kurulmasına yönelik çalışmalar yapmasını istemiştir. 1976’da oluşturulan kanun taslağı 1977’de parlamentoya sunulmuştur. Tartışmalardan en önemlisi bir yandan ticari bankaların oligopolistik yapısının kurulacak Postbank ile giderilmesi iken öte yandan devlet bankasının rekabeti engelleyebileceği yönündedir. 1984 yılındaki yeni düzenleme ile bir kamu bankası yerine özel bir ticari banka olarak kurulması kararı alınmış ve yenilenmiş kanun kararı 1986’da yürürlüğe girmiştir. Devletin sigortacılık ve brokerlik iznini de alan limited şirket “Postbank NV”, ülkenin önde gelen bankalarından “NMB Bank” ile birleşme yoluna gitmiştir. 1993 yılında “NMB Postbank Group”

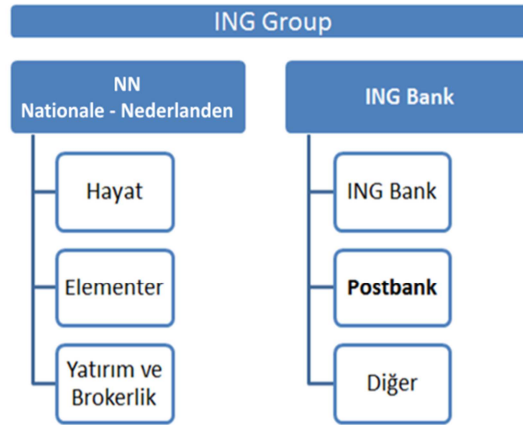
bünyesinde “Nationale Nederlanden” sigorta ve emeklilik şirketini de barındıran “Internationale Nederlanden Groep – INGBank” ile birleşmesini tamamlamıştır. 2008 krizinden sonra Postbank ayrı bir şirket ve ünvan olarak devam etmemiş ve tekrar ING Bank Hollanda bünyesinde bir departman olarak hizmet vermeye başlamıştır (Hulsink, 1995:1-65, ET:2017).

3. Türkiye’de Kurulacak Posta Bankasının Olası İş ve Şirket Modellerinin Tartışması

Türkiye’de bir posta bankası kurulması düşüncesi 1999 yılında Körfezbank ile başlayan işbirliği süreci ile başlamıştır. Süreç içerisinde basına da yansıyan birçok demece karşın günümüze kadar doğru iş modeli ile herkese eşit mesafede bir aracı kurum olarak, ammeye fayda sağlayacak şekilde PTTBank markası ile parasal posta faaliyetlerini sürdürmüş ve genişletmiştir. Gerek Dirican’ın ilgili doktora tezinde gerekse kurumsal çalışmalarında öngördüğü gibi buradan elde edilen gelirler PTT’nin altyapısının geliştirilmesine, diğer hizmet seviyelerinin yükseltilmesine, “EPTTAVM, PTTKargo, Birleşik Posta, PTT ATM” gibi yeni iş modellerinin kurulmasına ve büyümesine, araç ve makine parkının zenginleşmesine, öte yandan bağlı olduğu Hazine Müsteşarlığı’na kar payı transferi yapan bir kamu kuruluşu olmasına fayda sağlamıştır. Günümüzde gelinen nokta itibarı ile PTTBank’ın ayrı bir şirket olarak banka, sigorta gibi bir finansal kuruluşa dönmesi veya sahip olması gerekli midir? Öncelikle bu sorunun ilgililerce detaylı bir şekilde analiz edilmesi lazımdır. Çünkü bu karar mevcut başarılı PTTBank hizmetlerinin başka bir seviyeye taşınması anlamına gelmektedir. Arzu edilen yeni seviyenin mevcut seviyenin üzerine çıkması doğal olarak beklenmelidir. Bu konudaki tartışma ve analizlere geçmeden önce, bu bölümde yapılacak tartışmalara kıyas olması açısından dünyanın önde gelen Postbank’ları ile ilgili literatür tartışmalarını kısmen ve tekrar dikkate alarak incelersek;

Hollanda’da ING Grubu’nun ana hatları Şekil 1.’de gösterilen yapısı Türkiye’de izlenmesi düşünülen yol için bir örnek olabilir. Buradan hareketle, PTT’nin sahip olduğu posta (katılım) bankası ile ortak olduğu veya iştiraki olan sigorta ve emeklilik şirketleri ile bir finansal holding yapılanması öngörülebilir.

Şekil 1 - ING Group Şirket Yapısı



Kaynak: Holsboer, J. H., (1993). “Specialization and Diversification in Financial Services Some Recent, Practical Experiences in the Netherlands”, *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 18 (No. 69, October 1993), pp.388 – 398, 12th Geneva Lecture of the Geneva Association, Rotterdam, September 21, 1993, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/gpp.1993.27.pdf>, (Erişim Tarihi: 31.12.2017)

Finansal holding tanımı, banka sahipliği ve ortaklık şartları, kuruluş ve faaliyet izinleri, yöneticilerinin taşıması gereken özellikler “5411 sayılı Bankacılık Kanunumuzda” (5411 s. Bankacılık K.) açıkça tanımlanmıştır. Her ne kadar kanunda sermaye şartı olarak en az 30 milyon Türk Lirası görünse de, BDDK’nın bankacılık lisansı başvurusu yapan yatırımcılardan en az 300 milyon Amerikan Doları karşılığı Türk Lirası sermaye koymasını talep ettiği bilinmektedir. Bu durumda PTT’nin bu sermayeyi koyacak finansal gücünün olup olmadığı veya bunu koyup koymak istemeyeceği yapılacak çalışmalarda önemle incelenmelidir. PTT’nin 2014-2016 yılları gelir tablolarında vergi sonrası net kar rakamlarına bakıldığında, bu 3 yılın net kar toplamı 2017

sonundaki 1 \$ = 3,75 TL seviyesindeki kurla hesaplandığında, BDDK'nın öngördüğü sermaye gereksinimini yaklaşık olarak karşılıyor durumdadır (PTT.gov.tr, ET:2017). Fakat kuruluş, yatırım, tevzi gibi yatırım projelerinde izlenmesi gereken adımlar ve fizibilite çalışmaları vardır. Bu noktada en az 10 yıllık projekte nakit akım tablosu ile (ki bu nakit akım tablosu projekte banka finansal tablolarına göre hazırlanmalıdır) kurulması planlanan bu posta bankasının hedef pazar payları ile bu sermaye yatırımını teyit edip etmediğinin ilgili fizibiliteelerde göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Keza benzer bir çalışmanın sigorta/emeklilik şirketi kurulması, satın alınması veya ortak olunması durumunda sigorta ve emeklilik şirketlerinin finansal tabloları ile projekte olarak yapılması gerekecektir. Bu şekilde bankacılık ve sigortacılık/emeklilik mali performans oranları ile yasal zorunluluk olarak tutturulması gereken başta sermaye yeterlilik rasyolarının da öngörülmesi mümkün olacaktır. Bu noktada gerek katılım bankacılığında, gerek konvansiyonel bankacılıkta gerekse sigorta, emeklilik ve hayat sigortaları sektöründe pazardaki rekabetteki yeri öngörülebilecek, ayrıca ileride performans hedefi olarak konumlanabilecektir.

PTT'nin bir posta bankası ve/veya sigorta/emeklilik şirketine sahip olması senaryosunda dikkate alınması gereken unsurlardan birisi de finansal holding olup olmama kararıdır. Keza bu ileride sözkonusu olabilecek bir leasing, faktoring, tüketici finansmanı, elektronik para ve/veya ödeme şirketi sahipliği, "Takasbank (İstanbul Takas ve Saklama Bankası A.Ş.)", "TCMB (Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası A.Ş.)", ve "BKM (Bankalararası Kart Merkezi)" gibi yurtiçinde/yurtdışında kurulacak finansal şirketler ve ortaklıklar gibi diğer finansal iştiraklerin de yönetimini bugünden kolaylaştıracak bir unsur olabilecektir. Bu iş ve şirket modeli halihazırda ülkemizde "Türkiye İş Bankası A.Ş.'nin" yapısında görülebilmektedir. Keza kamu bankalarının sahibi/ortağı olan Hazine Müsteşarlığı'nın bir nevi üst çatı olarak, finansal holding gibi, şirketler hukukundan/Bankacılık Kanunundan bağımsız olarak işlev gördüğünü ileri sürmek mümkün olacaktır. Keza PTT'nin kuracağı şirketlerde benzer şekilde çoğunluk hissesine sahip ana hissedar mı, azınlık hissesine sahip küçük ortak mı, belli bir paya sahip ortak mı, hisselerin tamamına sahip olarak %100 hissedar mı, altın hisse ile yönetimde söz hakkı olacak şekilde azınlık hissesi mi, başka bir şirket veya şirketler üzerinden dolaylı ortaklık mı gibi şirket ve hisse dağılım modellerinin de değerlendirilmesi gerekecektir. Bu noktada, dünyadaki eski ve başarılı örneklerin yerinde incelenmesi ve hatta bunlara sembolik hissedarlık verilmesi durumunun değerlendirilerek, bu vesile ile kurulacak posta bankası ve posta sigorta/emeklilik şirketlerine ortak alınması ile know-how transferi ve geçmiş deneyimlerinden faydalanılması noktasında bir alternatif olabilecektir. Burada "NN Hayat ve Emeklilik A.Ş. ve INGBank A.Ş.'nin", keza "Deutsche Bank'ın" Türkiye'de faaliyet gösteriyor olması senaryosu ve halihazırda PTTBank'ın aracılık ettiği finansal işlemlerden faydalanıyor olması bu şekildeki olası işbirliklerini destekleyebilecek niteliktedir. Ancak PTT'nin kendisinin sahibi olacağı bir yapıda doğal olarak bu kurumlar, aynen çok şubeli diğer kamu bankaları ve kamuya ait katılım bankaları gibi (aynı zamanda) birer rakip olacaklardır.

PTT'nin bir posta bankasına veya posta sigorta/emeklilik şirketine sahip veya ortak olması halindeki olasılıklar aşağıda listelenmektedir.

- a. Sıfırdan bir banka, sigorta/emeklilik şirketinin kurulması
- b. "TMSF'den (Tasarruf Mevduat Sigorta Fonu)" Adabank'ın (lisansının) satın alınması
- c. BDDK'dan "Emlak Bankası'nın" lisansının alınması
- d. Başka bir bankanın satın alınması veya ortaklık kurulması
- e. Başka bir sigorta/emeklilik şirketinin satın alınması veya ortaklık kurulması
- f. Yabancı bir (İslami) banka ile Türkiye'de ortak banka kurulması
- g. Yabancı bir (İslami) sigorta/emeklilik şirketi ile Türkiye'de ortak şirket kurulması
- h. Bir kamu (katılım) bankasının satın/devir alınması, ortak olunması
- i. Yurtdışında bir bankanın, sigorta/emeklilik şirketinin satın alınması, ortak olunması, bu şirketin Türkiye şubesinin veya acentasının kuruluş izninin temin edilmesi
- j. Bir banka satın alınmadan, kurulmadan PTT'ye PTTBank markası ile bankacılık yapabilmesine yönelik lisansın verilmesi (bu durumun çok daha kapsamlı olarak ayrıca incelenmesi gerekir)

- k. “T.C. Kalkınma Bankası A.Ş.” ile ortaklık kurulması veya satın alınması (ileride incelenecektir)

Bunların haricinde diğer finansal kuruluş olasılıkları ise şu şekildedir:

- I. Tüketici finansman şirketi kurulması veya ortaklık kurulması
- II. Bir ödeme şirketi ve/veya elektronik para şirketi kurulması (Normalde kanuna göre PTT'nin halihazırda bu yetkisi var, banka kurması veya ortak olması durumunda da bu yetki bulunuyor. Ancak ayrı bir şirket kurulması halinde BDDK'dan bu iznin yeniden alınması gerekecektir).
- III. Leasing, faktöring şirketi kurulması veya ortak olunması
- IV. Sigorta/emeklilik şirketlerinden acentelik alınması veya ortak acente kurulması
- V. Kitlesele fonlama şirketinin kurulması, melek yatırımcılık ağına dahil olunması

PTT'nin altında bir kar merkezi ve ayrı iş birimi olarak çalışan PTTBank'ın bir katılım veya konvansiyonel bankaya dönüşmesi durumunda dikkate alınması, iyice çalışılması, değerlendirilmesi gereken konu başlıkları ve izlenmesi gereken ana süreç ve yol haritası şunlar olarak görülmektedir:

- i. Mevcut posta çeki hesaplarının ve/veya bakiyelerinin, keza bundan hareketle müşterilerin bu yeni bankaya devri söz konusu olacak mıdır? Devir edilecek işlemlerin olması halinde devir maliyetleri, sistem altyapısı ve entegrasyonları, veri aktarımı gibi konuların proje yönetimi uygulamaları ile dikkate alınması gerekecektir. Keza böyle bir durumda müşterilerin bilgilendirilmesi ve/veya kendilerinden onay alınması durumu hukuki olarak incelenmelidir.
- ii. Eurogiro, “UPT (Ucuz Para Transferi)”, fatura tahsilatı, SGK primi ve vergi tahsilatı, emekli maaşı ödemeleri gibi hizmetlerin bu yeni kurulacak bankaya devrinin gerçekleşip gerçekleşmeyeceği?. Bu durumda yapılacak fizibilitelerin de bu karara göre yapılması gerekecektir. Bu en çok tartışma yaratacak ürün ve hizmetler olarak karşısına çıkacaktır.
- iii. Şirket modeli ve mevcut parasal posta ve finansal aracılık işlemlerinin durumu ile ilgili kararlar sonrasında daha önce bahsedildiği üzere kuruluş fizibilitelerinin yapılması ve projekte finansal tablolarının hazırlanması gerekliliği bulunmaktadır. Bu fizibiliteler esnasında bankacılığa ve sigortacılığa/emekliliğe has maliyetlerin ayrıca dikkate alınması gerekecektir. Mevduat/Katılım fonu sigortası primi, çeşitli aracılık ve finansal işlem kuruluşlarına yapılacak üyelikler ve ödenecek komisyonlar (Örneğin, “VISA, Mastercard, TROY” gibi), sigorta güvence hesabı, reasürans primleri, hayat matematik ve muallak hasar karşılıkları, vb. gibi kalemler halihazırda PTTBank iş modelinde bulunmamaktadır. Yatırım, kuruluş ve işletme maliyetleri içerisinde doğru yerlerde bunların yansıtılması gerekecektir. Keza PTT'nin şube ağına kullanılıp kullanılmayacağı ve/veya posta bankasının kendi şube ve acenta ağına sahip olup olmayacağı kararı da örneğin BDDK'ya şube açılışları için ödenecek masrafların tespiti noktasında önem arz edecektir.
- iv. Yeni bankanın şirket modeli ve ortaklık yapısının karara bağlanması sonrasında Hazine Müsteşarlığı, BDDK'dan onay alınması, onaya bağlı olarak bankacılık kuruluş ve faaliyet lisanslarının alınması gerekecektir. Keza faaliyete geçiş aşaması için “EFT, EMKT”, banka ve kredi kartları, çek takası gibi alt işlem lisanslarının alınması gerekecektir. Benzer şekilde yatırım fonu kuruluşu, alım-satımına aracılık, “VİOP (Vadeli İşlem Opsiyon Piyasası) ve BİST (Borsa İstanbul A.Ş.)” gibi sermaye piyasası işlemleri için “SPK (Sermaye Piyasası Kurumu)”, sigorta ve emeklilik şirketi kuruluşu, faaliyet izni için Hazine Müsteşarlığı'ndan onay alınması gerekecektir.
- v. Bu onaylarla birlikte eşzamanlı olarak “T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'ndan, Rekabet Kurumu'ndan, Türkiye Varlık Fonu'ndan” onayların alınması ve TBMM'nde gerekli yasal düzenlemelerin yapılması için çalışmaların başlatılması gerekecektir. “5584 sayılı Posta Kanunu” (5584 s. Posta K.) ve “6475 sayılı Posta

- Hizmetleri Kanunu” (6475 s. Posta K.) başta olmak üzere, ilgili posta tüzüklerinde, yönetmeliklerinde düzenlemeler yapılması gerekecektir. Kuruluş onayının alınması veya bankanın satın alınması onayı sonrasında “MKK (Merkezi Kayıt Kuruluşu)”, ticaret sicil gazetesi ve kütüğünde kayıtların oluşturulması gerekecektir.
- vi. Hazine Müsteşarlığı’na bağlı PTT’nin bir posta bankası sahipliği olması durumunda Hazine Müsteşarlığı kamu borçlanma ihalelerine katılım için (ki katılım bankası olması halinde bu sukuklar için geçerli bir durumdur) piyasa yapıcı banka olunup olunmayacağı, TCMB ve BİST piyasalarında işlem yapabilmek için gerekli başvuru, teminat yapılarının karara bağlanması gerekliliği bulunmaktadır.
 - vii. Katılım bankası olunması halinde para piyasalarındaki işlemlerin limitli kalacağı, daha çok diğer katılım bankaları gibi “Londra Metal Borsasında” altına, paladyuma dayalı işlemler yapılacağından ilgili başvuruların yapılması gerekecektir.
 - viii. En önemli unsurlardan birisi de bankanın teknolojik altyapısı olacaktır. Türkiye’de katılım bankacılığında dört ana bankacılık sistemi/programı imkanı bulunmaktadır. İki bankaların kendi bankacılık sistemleridir (örneğin eski AlBaraka sistemi), ikincisi Intertech şirketinin “AlBaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.” ile ortaklaşa yazdığı katılım bankacılığı yazılımı, üçüncüsü “Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş.’nin” Microsoft tabanlı geliştirdiği BOA sistemi ya da son olarak dünyanın önde gelen islami bankacılık sistemi Temenos. Bunlar içerisinde esnekliği ve diğerlerine göre işlevselliği uzun süredir test edilmiş olan ve “Vakıf Katılım Bankası A.Ş.” gibi diğer kamu bankalarınınca kullanılan BOA sistemi öne çıkmaktadır. Keza konvansiyonel bir banka olarak kurulması halinde ise uzun zamandır birçok banka (ki ülkemizde piyasaya yeni giren hemen hemen her yabancı bankanın tercihi) tarafından kullanılan Intertech teknoloji şirketinin Inter-Vision bankacılık sistemi öne çıkmaktadır. CRM, yatırım bankacılığı, kartlı ödeme sistemlerinde ise farklı kurumların sistemleri ayrıca değerlendirilmek durumunda olacaktır.
 - ix. Sigorta ve emeklilik şirketinde de benzer bir durum sözkonusudur. Burada eğer takaful gibi islami sigortaların tercih edilmesi halinde üç olasılık bulunmaktadır: İlki AlBaraka ve Kuveyt Türk’ün ortak kurduğu “Katılım Emeklilik ve Hayat A.Ş.” gibi takaful sistemine dayalı ortak şirketten hizmet alınması, ikincisi posta sigorta ve emeklilik şirketinin takaful esasına göre kurulması veya son olarak konvansiyonel sigorta ve emeklilik şirketi kurularak ürünlerinin katılım bankacılığı esaslarına göre yapılandırılması. Bu senaryoda ayrıca “PTT Vakfı’nın” emeklilik ve yardımlaşma fonları da düşünülmelidir. Ayrıca PTT çalışanlarının veya sendikalarının kurulacak şirketlerde hissedarlık durumları da değerlendirilmelidir. Benzer şekilde hangi personelin ve/veya organizasyon şemasındaki bölümlerin yeni şirketlere geçmesi gerektiği de analiz edilmelidir.
 - x. Hem banka hem sigorta/emeklilik şirketi için “TKBB (Türkiye Katılım Bankaları Birliği), TBB (Türkiye Bankalar Birliği) ve TSB (Türkiye Sigorta Birliği), KKB (Kredi Kayıt Bürosu A.Ş.), BKM, Takasbank, EGM (Emeklilik Gözetim Merkezi)” gibi üyelik ve ortaklıkların değerlendirilmesi ve hayata geçirilmesi sözkonusu olacaktır.
 - xi. Keza tüm bu süreçlerde üyesi olunan UPU gibi, E-Devlet Kapısı gibi yapıların bilgilendirilmesi, entegrasyon ve iç/dış raporlamalarının gözden geçirilmesi gerekliliği bulunmaktadır.
 - xii. En az bu maddeler kadar önemli bir başka konu da bankacılık ve sigortacılıkta uzmanlık gerektiren hazine/fon yönetimi, kredi tahsis, mali analiz, istihbarat, hasar, aktüerya, muhasebe gibi başlıkların yeni kurulması planlanan şirketlerde öncelikli olarak ele alınması gerekliliğidir.
 - xiii. Yeni posta bankası ve/veya sigorta/emeklilik şirketi BDDK ve Hazine Müsteşarlığı denetimlerine bağlı olacağından fon/mevduat sigortası, güvence hesabı, kredi ve sermaye karşılıkları, BSMV gibi konuları öncelikli olarak ele almalıdır. Bu noktada (mevcut) posta çeklerine ve hesaplarına yönelik olarak bu konuların da dikkate alınmasında fayda bulunmaktadır.

- xiv. Kurulacak posta bankasının ve/veya sigorta/emeklilik şirketinin mevcut PTT ile nasıl bir çerçevede çalışacağı, posta şubelerini ve personelini nasıl kullanacağı, komisyon ve ücret paylaşımları gibi konular sözleşmeler ile belirlenmelidir.

Yabancı literatürde geçen bir diğer tartışma konusu Japon Post Bank'ın posta şubelerini ve ağını kullanırken rekabet olmaması nedeni ile işlem ve aracılık maliyetlerinde gerçek seviyelerin oluşmadığı yönündedir. PTTBank aracılık faaliyetleri kapsamında Türkiye'de birçok finansal kuruluşa hizmet verildiğinden, bu tartışma kurulacak posta (katılım) bankası sonrasında Türkiye'de bir sorun olarak görülemeyecektir. Keza Japonya'daki mevzuat gereği holdinglerin aynı anda banka ve sigorta şirketi sahibi olamaması sorunu da Türkiye özelinde söz konusu olmadığından, dünyanın en büyük posta bankası "Japon Post Bank" için geçerli olan tartışmalar kurulacak posta (katılım) bankamız adına bir sorun olarak bu aşamada görülmeyecektir (Lincoln, 2013:1-24, ET:2017). Kurulacak bir posta (katılım) bankasının aktiflerinde devlet bonusu ve tahvili taşınması "Japon Post Bank'ında" dolaylı bir soruna yol açtığı belirtilmiştir. Kamunun elindeki bankanın taşıdığı portföyün gerçek faiz oranlarının oluşmasına etki ettiği, faizlerin yükselmesi durumunda zarar riski taşıdığı tartışılmıştır. Bu durum Türkiye'de kurulacak posta bankasının katılım bankası şeklinde olması durumunda faizin söz konusu olmaması nedeni ile doğası gereği mümkün olamayacaktır. Ayrıca "Japon Post Bank" sahip olduğu büyük mevduat tabanı nedeni ile bu portföye ulaşmıştır. Türkiye'de bu büyüklükte bir fon tabanı ancak posta çeki hesaplarının posta bankasına aktarılması ile söz konusu olabilir ki, bu pratikte pek mümkün görünmemektedir. Kaldı ki, Türkiye'de halihazırda var olan kamu bankalarında böyle bir menkul kıymet portföyü sorunu 2001 sonrasında etkin olarak pek izlenmemiştir. "Japon Post Bank'ın ve Japon Post Insurance'ın" özelleştirilmesi süreci ise 1980'lerde kamu bütçesi açığının kapatılması sırasında ilk tartışmaya açılmıştır. Kamu kurumlarından olan "Japan Tobacco JT", "Nippon Telegraph and Telephone NTT" ve "Japan National Railway JNR" kısmen özelleştirilmiş ancak tereddütler nedeni ile posta işletmesi ve posta bankası özelleştirmesi geri planda bırakılmıştır. Bu Türkiye'de anonim şirkete dönüştürülen PTT (TRTHaber, 2013, ET:2017) ve demiryolu (TCDD) şirketleri hariç Tekel'in özelleştirilmesi ile benzetilmektedir. 2007 – 2017 yıllarında kademeli olarak yapılması planlanan Japonya'daki özelleştirmenin arkasındaki diğer motivasyon ise finansal hizmetler sektörünün etkinliğinin artırılması, askıda kalmış tasarrufların ekonomiye kazandırılması, bu büyüklükteki bir fonun etkin olmayan bürokratik yönetiminin bertaraf edilmesi olarak gösterilmiştir. Öte yandan özelleştirme karşıtı lobi ise, ücra noktalarda hizmet seviyesini kaybedecek posta şubelerinin kapanabileceğini, postacılık sektöründeki evrensel hizmet anlayışının zedelenebileceğini savunmaktadır. Makalede sonuç olarak özelleşen "Japon Post Bank'ın" tasarruf mevduatı güvencesine sahip olmamasına rağmen hala kamu kuruluşu gibi algılanabilme riski olduğu, bilançosundaki taşıdığı kamu kağıtlarının faizlerin yükseldiği ve hızlı mevduat kaçıışı olan bir ortamda ciddi zararlar yazabileceği ifade edilmiş, bu anlamda "Deutsche Postbank'ta" oluşan ve izlenen süreçlerden farklı olduğu söylenmiştir (Vollmer, Dietrich & Bebenroth, 2009:1-24, ET:2017).

Yukarıdaki dünya örneklerinde görüleceği üzere, dünyadaki başarılı Postbank örneklerinin Avrupa'da 2008 küresel krizi sonrası ticari bankalar ile birleştirildiği ancak beklenen faydayı ve başarılı sonuçları yaratmadığı görülmektedir. Öte yandan dünyada Postbank uygulamalarının Dirican'ın ilgili doktora tezinde belirtildiği üzere, iş birimi, kar merkezi, iştirak, bağlı veya ayrı bir banka olarak kurgulandığı görülmektedir. Yaygınlığı nedeni ile finansal tabana yayılma, finansal erişim, bankasız kesimlere ulaşım gibi faydaları her iş ve şirket modelinde de sağladıkları izlenmektedir. Teknolojideki gelişimler ile mobil bankacılık, kartlı ödeme sistemleri, elektronik para ve e-ticaret gibi farklı alanlarda hizmet yelpazesini geliştirdikleri gözlenmektedir. Bazı ülkelerde ise gerek posta işletmelerinin özelleştirilmesi düşüncesi gerekse kamu bütçelerinin etkinliğinin sağlanması adına posta bankası ve posta sigorta şirketlerinin özelleştirilmesi gibi nedenlerle anonim şirkete dönüşme, banka satın alma, bankaya devir veya birleşme, hisselerin halka arzı gibi farklı iş modelleri oluşmaktadır. Bu doğrultuda Türkiye'de bir posta (katılım) bankası ve posta sigorta/emeklilik şirketi kurulmasındaki en önemli motivasyon kaynaklarından birisi de bu olacaktır. Dolayısı ile Türkiye'de bu şirketlerin kurulması kararının arkasında öncelikle PTT'nin veya kurulacak posta bankasının ileride özelleştirilmesi, halka arzı düşüncesi veya niyetinin olması gerekecektir. Nitekim "Japon Post Bank'ın" özelleştirilmesinin ekonomik katkısı üzerine, Post Bank'ın özelleştirilmesi anonsunun geldiği dönemdeki borsadaki Japon bankalarının getiri ve portföy değerleri ile yapılmış olan Oohama ve Asai'nin çalışmasında, özelleştirmenin bankacılık rekabeti üzerinden

kırsal kesimde müşterilerin lehine bir sonuç doğuracağını gösteren bir sonuca ulaşmışlardır (Oohama, K. & Asai, Y., 2011:244-247, ET:2017).

Bir posta (katılım) bankasının veya posta sigorta/emeklilik şirketinin kurulmasındaki tek neden elbette bu değildir. Çünkü böyle bir yapılanmanın arkasında başka itici faktörler de bulunmaktadır. Türkiye’de var olan ticari bankacılık yapan kamu bankalarının toplam şube sayısından daha fazla şubeye sahip olan PTT, yaklaşık olarak 1.800 civarında hiçbir banka şubesi olmayan noktada bulunmaktadır (Türkiye Gazetesi, ET:2017). Bu G20 kararlarına imza atan Türkiye’nin finansal hizmetleri bu uç noktalara ulaştırması adına önemli bir göstergedir. Hâlihazırda finansal aracılık hizmetleri ile tüm bankaların hizmetlerini buralara zaten ulaştırılabiliyor düşüncesinin dışında daha büyük bir kamu bankası yaratılması düşüncesi de bulunabilir. Çünkü mevcut kamu bankalarının ürünleri PTTBank üzerinden değil kendi dağıtım kanallarından müşterilere sunulmaktadır. Ayrıca diğer kamu bankalarının özelleştirilmesi, birleşmesi gibi geçmişte var olan düşüncelerin bir gün gerçeğe dönüşmesi ihtimali karşısında kamunun (Hazine Müsteşarlığı’nın) kendisine farklı acente olasılıkları yaratması doğru bir stratejik düşünce şekli olacaktır. Öte yandan katılım bankacılığının Türkiye’de bankacılıktaki payının artırılmasının arzulandığı bir gerçektir. Anadolu’nun birçok noktasında bariz bir şekilde hissedilen faizsiz bankacılık ihtiyacına yine mevcut katılım bankaları dağıtım kanallarının yetersizliği nedeni ile ulaşmakta zorlanmaktadırlar. Nitekim “Vakıf Katılım Bankası A.Ş.’nin” PTT ile işbirliğine gitmesi de bu duruma somut bir örnek olarak verilebilir (“Vakıf Katılım Bankası A.Ş.”, ET:2017). Bir diğer neden ise Postbank kavramının dayandığı evrensel bankacılık anlayışıdır. Orta ve uzun vadede Türkiye’de kurulacak bir posta (katılım) bankasının gerek bölgede gerekse başka coğrafyalarda yapacağı stratejik satın almalar, birleşmeler, ortaklıklar, know-how ve teknik altyapı satışı hem posta bankasına hem de hissedarı Hazine Müsteşarlığı’na önemli katkılar sağlayacaktır. Borsa İstanbul’un teknik altyapısını NASDAQ’tan satın alması bunun en güzel örneklerinden biridir (Tabii bunu bölgede stratejik satınalmalara çevirebildiği taktirde). Öte yandan, katılım bankacılığının faizsiz çalışmaları nedeni ile konvansiyonel bankalara göre operasyonel süreçlerde hız ve esneklik açısından handikaplarının olduğu da bir gerçektir. Bu nedenle posta bankasının hizmet türünün belirlenmesi de kritik bir konu olmaktadır.

Bu kısımda, PTT’nin bir posta (katılım) bankası kurması veya sahip olmasına dair şirket modellerinde yukarıda önerilen modeller arasından bir tanesi gerek sermaye zorunluluğunu aza indirmesi, gerek kuruluş işlemlerinde hız kazanılması, gerekse know-how ve hazır sistem, personel altyapısının varlığı nedeni ile ayrıca değerlendirilmek istenmiştir. Her ne kadar basında bir katılım bankasının sıfırdan kurulması olasılığı ön plana çıksa da “Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.’nin” hisselerinin PTT’ye devri ile hızlı kazanım sağlanması imkanı bulunmaktadır. Keza bu olasılık (katılım) banka(sı) kurmak isteyen diğer kamu bankaları veya kamu kuruluşları için de değerlendirilmek üzere geçerlidir. Burada “Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.” açısından da karşılıklı kazanç durumu sözkonusudur. Bankanın 1975’de kuruluşundan sonra 1989 yılında Turgut Özal zamanında “T.C. Turizm Bankası A.Ş.’nin” devri ile başta turizm altyapısı finansmanı öncelikli olarak daha dinamik bir hale dönüşmüştür. Zaman içerisinde yatırım projelerinin değerlendirilmesi ve finansmanı noktasında ağırlıklı anonim şirketlere kredi imkanı sağlayan bir yatırım bankası olarak yoluna devam etmiştir. Ancak geçen zaman dilimi içerisinde diğer bankaların proje finansmanı işlemlerinde rekabette agresif olarak yer alması, KOSGEB, melek yatırımcılık, kitlesel fonlama gibi diğer kredi imkanlarının genişlemesi, “Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.’nin” ağırlıklı anonim şirketlere kredi açabilmesi, yatırım ve kalkınma bankası olması ve sadece iki şubesinin bulunması gibi nedenler ile zaman içerisinde pazar payı kaybı ve gelirlerinde artış için çeşitlilik yaratması ihtiyacına yol açmıştır. Öte yandan bilanço ve gelir tablosunun kıyasla yalınlığı, şeffaflığı, sağlamlığı, bankanın ölçeği gibi unsurlar nedeni ile ortaklık yapısının devri, değişmesi, birleşmesi, posta (katılım) bankasına dönüşmesi gibi konular daha kolay olarak görülmektedir (Türkiye Kalkınma Bankası, ET:2017). Benzer şekilde bir kalkınma ve yatırım bankası olarak (bireysel) kredi açma imkanının varlığı, leasing gibi işlemleri lisansı (doğası) gereği yapabiliyor olması durumu, PTT şubelerini kullanacak posta bankası açısından ek avantajlar olacaktır. Son olarak arzu edilmesi halinde bu bankanın yine ölçeği, leasing gibi imkanlar nedeni ile (posta) katılım bankasına çevrilmesi pratikte daha kolay olarak görülmektedir. Hisse yapısının %99’nun Hazine Müsteşarlığı’na ait olması kamu kuruluşları arasındaki bu devir işlemlerini ve alınacak izinleri kolaylaştırıcı başka bir unsurdur.

Bu bölümde yapılan tartışmalar ve öneriler dışında bankacılığa ve sigortacılığa/emekliliğe yönelik daha birçok dikkate alınması gereken başlık bulunmaktadır. Örneğin, katılım veya konvansiyonel banka kurulması halinde KDV (Katma Değer Vergisi) veya BSMV (Banka Sigorta Muamele Vergisi) farkının fizibilitelere olan etkisinin değerlendirilmesi, PTT’de mevcut veya kurulacak/devir alınacak bankanın insan kaynakları politikası ve kıdem tazminatlarının hesabı, yetkinliklerinin artırılması için verilecek hizmetler, görev tanımları, posta bankasının veya posta sigorta/emeklilik şirketinin PTT’nin şubelerini kullanması için (durumunda) sistemler arasında yapılacak entegrasyonlar, hizmet seviyesi anlaşmaları, ayrıca hedef, performans, prim, tayin/terfi sistemlerinin belirlenmesi, müşteri sözleşmelerinin ve dokümantasyonun oluşturulması, yeni şirketin ünvan ve markasının belirlenmesi, reklam ve iletişim çalışmaları, kredi politikası ve onay/yetki seviyeleri, bankacılık ve sigortacılık/emeklilik işlemlerine dair iş süreçlerinin tespiti, organizasyonun netleştirilmesi, müşteri segmentlerinin belirlenmesi, arşiv ve saklama ihtiyacının giderilmesi, güvenlik ve koruma faaliyetlerinin sağlanması, sigorta/emeklilik işlemlerinde PTT’ye ve diğer acentalara verilecek komisyonların tespiti, poliçe tiplerinin ve dokümantasyonunun oluşturulması, iç ve dış raporlama altyapısının kurulması ve en önemlilerinden biri olarak mevzuatın zorunlu kıldığı iç denetim, iç kontrol, teftiş kurulu, uyum gibi bölümlerin kurulması, vb. birçok başlığın tamamlanması gerekecektir.

Tüm literatür ve uygulama sonuçları ile yukarıda tartışılan alternatifler göstermektedir ki, posta (katılım) bankası veya posta sigorta/emeklilik şirketi kuruluşu sermayenin haricinde yoğun mesai gerektiren bir süreçtir. Bu konuda günümüze kadar finansal aracılık rolünde başarılı bir şekilde çalışan PTT’nin (PTTBank’ın) izlemesi gereken birçok prosedür bulunmaktadır. Bu noktada sıfırdan bir kuruluştan çok “Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.” gibi bir bankanın devir/satın alınması ve katılım bankasına dönüştürülmesi işlemleri hızlandıracak önemli bir alternatiftir. Benzer şekilde Türkiye’de birçok banka genelde maliyetlerden kaçınmak amacı ile sigorta/emeklilik şirketlerini satmışlar ve tersine aldıkları komisyon gelirleri ile “Bankacılık Hizmet Gelirleri” kalemlerine katkı sağlamak için bunlarla münhasırlık anlaşmaları yapmışlar, şube ve dağıtım kanallarının kullanımlarını uzun süreler için bu sattıkları şirketlere devir etmişlerdir. Bu nedenle PTT’nin (PTTBank’ın) veya kurulacak bir posta (katılım) bankasının öncelikle sigorta/emeklilik acenteliği alması durumunun ayrıca değerlendirilmesi faydalı olacaktır.

4. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma Türkiye’de kurulması olasılık ve planlar dahilinde olan posta (katılım) bankası veya posta sigorta/emeklilik şirketlerinin iş ve şirket modellerinin tartışılması, yol haritası ve aksiyon planlarının dünya örneklerinden yola çıkılarak somutlaştırılması amacı ile Dirican’ın ilgili doktora tezinden faydalanılarak (t)üretilmiştir. Konunun giriş, akademik literatür araştırması, yabancı uygulamalar ışığında tartışıldığı üç ana bölümden ve sonuç/öneriler kısmından oluşan bu çalışmanın en önemli özelliği, bu başlıkta yerli akademik literatürdeki eser sayısının azlığını gidermek üzere katkı sağlamasıdır. Konunun derinliği ve çok boyutlu olması nedeni ile salt iş ve şirket modellerine ve bunlarla doğrudan ilgili olan kritik rakamsal veri ve bilgilere odaklanılmıştır. Doğal olarak bu çalışmada yer almayan başka uygulama örnekleri bulunmaktadır ve Türkiye’de kurulacak bir posta (katılım) bankası ve/veya posta sigorta/emeklilik şirketi için başka modellerin oluşması olasılığı da bulunmaktadır. Zaman içerisinde teknoloji, mevzuat, beklentiler, talepler gibi PTT’ye/PTTBank’a özgü başlıkların gelişmesi ve değişmesi ile bu makalede yer almayan durumların oluşması mümkündür. Bu doğrultuda ihtiyaç olması halinde yeni çalışmaların yapılması, gerekli olması ve ulaşılabilirliği halinde zaman serileri ve PTTBank finansal verileri ve finansal tabloları ile ampirik, ekonometrik, mali analizlerle bu çalışmaların desteklenmesi sözkonusu olabilir. Nitekim, bu çalışmanın konusunun önemi ve makalenin uzunluğu açısından posta işletmelerinin ve Postbank’ların uygulamaya dönük geniş literatür taramasının ayrı bir çalışma ile akademik literatüre kazandırılması kararı alınmıştır. Bu doğrultuda dünyada posta işletmelerinde, Postbank’larda ve ülkemizde PTTBank nezdinde verilen ürün ve hizmetler, rakamsal verileri de içerecek şekilde yapılacak bu ayrı çalışmada detaylı olarak incelenecektir.

Bu çalışmada ise en önemli sonuç, bir posta (katılım) bankası ve/veya posta sigorta/emeklilik şirketi kuruluşunda iş ve şirket modelinin doğru belirlenmesinin orta ve uzun vadede sağlayacağı faydalar ve beklenen sonuca ulaşmada yaratacağı etkiler olarak görülmüştür. Dünyadaki geçmiş

başarılı Postbank kuruluş ve işletme örneklerinin, örneğin “Deutsche Postbank, Postbank NV, Japan Post Bank” gibi, iyice analiz edilmesi bankacılık ve sigortacılık/emeklilik konularında sadece finansal aracılık tecrübesi bulunan PTT yönetimine önemli destek sağlayacağı düşünülmektedir. Keza, bir posta bankasının ve/veya posta sigorta/emeklilik şirketi kuruluşunun nedenlerinin fizibilite, getiri, karlılık, mevzuat gibi ana boyutlardan dikkatle incelenmesi ve değerlendirilmesi önerilmektedir. PTT'nin veya PTTBank gibi PTT'nin diğer işlerinin, örneğin PTTKargo'nun özelleştirilmesi düşüncesi veya niyeti kapsamında bir banka kuruluşunun kaçınılmaz olduğu görülmektedir. Öte yandan PTT'nin geldiği nokta itibarı ile kendi finansal kuruluşlarına sahip olması bölgesel liderliğe oynayan ve G10 ülkesi olmayı hedefleyen Türkiye için kaçınılmaz bir durum olarak değerlendirilmektedir. Yine bunu destekleyecek diğer argümanlar ise kamunun banka çeşitliliğini artırma arzusu, katılım bankacılığının yaygınlaştırılması tercihi, Körfez sermayesinin “İstanbul Finans Merkezi'ne” çekilebilmesi arzusu ve bankacılık sektöründeki rekabetin ve çeşitliliğin artırılması niyeti ile yerli sermayeli banka sayısının ve bunların sektördeki toplam aktiflerdeki payının artırılması hedefi olacaktır. Bir posta (katılım) bankasının kurulması bu çalışmada sunulan iş ve şirket modelleri alternatiflerinin sayısının uygulamada tercih edilmeyeceğini, olmayacağını göstermektedir. Ancak yine de süreci hızlandırması ve kolaylaştırması adına “Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.'nin” veya benzeri bir ölçekte (katılım) banka(sı)nın satın alınması/devri ve sigorta/emeklilik şirketi yerine acentalık alınması veya ortak acenta kurulmasının değerlendirilmesi önerilmektedir. Son olarak, posta (katılım) bankası ve/veya posta sigorta/emeklilik şirketlerinin kurulması aşamasında izlenmesi ve tamamlanması gereken birçok adım ve prosedür bulunmaktadır. Mevzuatın düzenlenmesi, izinlerin alınması sırasında bir program yönetim ofisi kurulması tavsiye edilmektedir. Bu ofisin koordinasyonu dahilinde süreci yönetecek proje ekibinin gerekli olması halinde alınacak danışmanlıklar ile, iş planlarını oluşturması doğru ve iyi olacaktır.

Kaynakça

Anadolu Ajansı. (2013). “PTT Anonim Şirket Oldu”, 09.05.2013, <http://aa.com.tr/tr/turkiye/ppt-anonim-sirket-oldu/247929>, (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

Arıcan, E. & Zengin, S. (2015). “Bankacılıkta Franchising: Dünya Örnekleri ve Türkiye İçin Model Önerisi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*; İstanbul, Vol. 14, Iss. 28, (Autumn 2015), ss.1-35, <https://search.proquest.com/openview/ccb5fca27d7b9f47137649c816282243/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2042291>, (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

Bankacılık Kanunu 5411. (2005). Türkiye Büyük Millet Meclisi, TBBM Kanun No. 5411, Kabul Tarihi : 19.10.2005, Resmi Gazete, 01 Kasım 2005 Tarihli Resmi Gazete, Sayı: 25983 (Mükerrer), <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/11/20051101M1-1.htm>, (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

Berthaud, A. (2013). “Universal Postal Union Case Study No. 2, Morocco: Key Success Factors for the Creation of A Postal Bank”, February 2013, pp.1-7, http://www.upu.int/uploads/tx_sbdloader/caseStudyMorocco_En.pdf, (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

Dirican, C. (2005). “Posta Bankacılığının ve Postbankların Finans Sektöründeki Fonksiyonelliği, Ekonomiye Etkileri ve Türkiye'de Uygulanabilirliği Üzerine Bir Çalışma (The Role and the Effects of Postal Banking and Postbanks in Financial Services and an Application Model for Turkey)”, T.C. Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık, Doktora Programı, Doktora Tezi, Danışman: Prof.Dr. Niyazi BERK, ss.1-195.

GOOGLE.com Akademik Arama Motoru, Alphabet ve Google Şirketler Grubu, USA, <https://scholar.google.com.tr/>, (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

Gökdemir, B. (2014). “Posta Sektöründe Evrensel Hizmet Uygulamaları Türkiye İçin Uygun Yöntem Önerisi”, Danışman: Prof. Dr. Ahmet Burçin Yereli, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 2014, ss.1-168,

<http://www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11655/2462/8bc04753-40fd-4619-8e73-0ba824576aea.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

Halıçınarlı, Ö. (2008). "Marka İletişiminde Ticari Karakterler: " Vadaa" Worldcard ve " Blue Lion" - Post Bank Örnek Olayı", Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nuray Tokgöz, T.C. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, İletişim Bilimleri Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, ss.1-179, (Erişim Tarihi: 25.12.2017).

Holsboer, J. H. (1993). "Specialization and Diversification in Financial Services Some Recent, Practical Experiences in the Netherlands", The Geneva Papers on Risk and Insurance, 18 (No. 69, October 1993), pp.388 – 398, 12th Geneva Lecture of the Geneva Association, Rotterdam, 21 September 1993, <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/gpp.1993.27.pdf>, (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

Hulsink, W. (1995). "Monopolised, Privatised, Diversified And Incorporated: An Institutional Analysis of the Evolution of the Dutch Postbank (1945-1994)", (WORC Paper/Work and Organization Research Centre (WORC), Vol. 95.06.031/3, pp.1-65, Paper Prepared for the 12th EGOS Colloquium 'Contrasts and Contradictions in Organization' Istanbul, Turkey, July 6-8, 1995, <https://pure.uvt.nl/portal/files/1187043/HW5619963.pdf>, (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

HURRIYET.com.tr. (2000). "Postane Banka Şubesi Oldu", Hürriyet Haber Web Sayfası, 17.07.2000 - 00:00, <http://www.hurriyet.com.tr/postane-banka-subesi-oldu-39168591>, (Erişim Tarihi: 25.12.2017).

HURRIYET.com.tr. (2001). "Osmanlı Bankası ile Körfezbank Birleşiyor", Hürriyet Haber Web Sayfası, 20.06.2001 - 00:00, <http://www.hurriyet.com.tr/osmanli-bankasi-ile-korfezbank-birlesiyor-39249809>, (Erişim Tarihi: 25.12.2017).

Jain, A. (2017). "Strategy 2020: Delivering Value", Presentation, Deutsche Bank Analyst Call, Frankfurt, 27 April 2015, pp.14-16, https://www.db.com/ir/de/download/Deutsche_Bank_Strategy_2020_27April2015.pdf, (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

Japon PostBank. (2017). "Corporate Governance English Version", 4 January 2017, pp.1-18, http://v4.eir-parts.net/v4Contents/View.aspx?template=ir_material&sid=62760&code=7182, (Erişim Tarihi: 25.12.2017).

Kachingwe, N. & Berthaud, A. (2013a). "Universal Postal Union Case Study No. 6, Bangladesh, An Unexpected Source of Branchless Banking Innovation?" December 2013, pp.1-18, http://www.upu.int/uploads/tx_sbdowloader/caseStudyBangladeshEn.pdf, (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

Kachingwe, N. & Berthaud, A. (2013b). "Universal Postal Union, Case Study No. 7, Namibia, A Post Office Leading the Way for Financial Inclusion in Africa", December 2013, pp.1-14, http://www.upu.int/uploads/tx_sb_downloader/caseStudyNamibiaEn.pdf, (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

Kredihaber.com. (2017). "PTT Banka mı Açıyor?", Kredihaber.com Bankalar, Krediler ve Ekonomi Haber Sitesi Web Sayfası, Güncelleme : 2017-09-18, 19:21:25, <https://www.kredihaber.com/haber/1669/ptt-banka-mi-aciyor.html>, (Erişim Tarihi: 25.12.2017).

Koç, O. & Kıray, A. (2012). "Kamu Örgütlerinin Değişiminde Kurumsal Çevreyi Oyuna Sokmak: PTT Örneğinde Nitel Bir Araştırma", *Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:22, Sayı:2, Sayfa: 219-237, Elazığ-2012, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/firatsbed/article/viewFile/5000175253/5000158068>, (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

Korcan, U. (2010). "PTT, Bosna Hersek'te Postbank BH'yi Alıyor", Gazetevatan.com Web Sayfası, Ekonomi, Haber, 01 Mart 2010 Pazartesi - 21:59, <http://www.gazetevatan.com/ptt--bosna-hersek-te-postbank-bh-yi-aliyor-290651-ekonomi/>, (Erişim Tarihi: 25.12.2017).

Lincoln, E.J. (2013). "Japan Post Bank: Problematic Issues", Working Paper Series March 2013, No. 312, Columbia Business School, Center on Japanese Economy and Business, pp.1-24. (The

initial draft of this paper was prepared for the conference “Tensions in the Global Financial Regulatory Environment” held by the Center on Japanese Economy and Business in Tokyo on May 21, 2012), <https://core.ac.uk/download/pdf/27295409.pdf>, (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

Lukac, B.C., Gallo, A. & Rodriguez-Tous, F. (2017). “Making the Case for a Post Bank”, Report Prepared for the Communications Workers Union, pp.1-46, September 2017, Center for Banking Research, Cass Business School, City University of London, https://www.cass.city.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0011/372728/FINAL-REPORT-070917-Making-the-case-for-a-Post-Bank.pdf, (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

Murat, İ, Ağaç, G., Peker, İ. & Baki, B. (2014). “PTT İşletmelerinin Etkinlik Düzeylerindeki Değişimin İncelenmesi: 2006-2010 Dönemi İçin Malmquist-Tfv Endeksi Uygulaması”, *Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 2014 Special Issue, Vol. 5 Issue 11, pp.171-191, 21p., (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

Oohama, K. & Asai, Y. (2011). “Does Privatization of a Postal Savings Bank in Japan Have Economic Value?” Scientific Research Publishing, Published Online September 2011, pp.244-247, (<http://www.SciRP.org/journal/ib>), doi:10.4236/ib.2011.33032, http://file.scirp.org/pdf/IB20110300002_51455434.pdf, (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

Posta Kanunu 5584. (1950). Türkiye Büyük Millet Meclisi, TBMM Kanun Numarası : 5584, Kabul Tarihi : 2/3/1950, Yayımlandığı R.Gazete Tarih : 8/3/1950, Sayı : 7451, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.3.5584.pdf>, (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

Posta Hizmetleri Kanunu. 6475, (2013). Türkiye Büyük Millet Meclisi, TBMM Kanun Numarası : 6475, Kabul Tarihi: 9/5/2013, Yayımlandığı R.Gazete Tarih : 23/5/2013, Sayı : 28655, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/05/20130523-14.htm>, (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

PostBank Coalition, Communication Workers Union (CWU), Federation of Small Businesses, NEF (The New Economics Foundation), Public Interest Research Centre (PIRC) & Unite The Union. (2009). “PostBank at the People’s Post Office, The Case for a Post Bank Presented by the PostBank Coalition”, 05.03.2009, pp.1-13, <http://www.fsb.org.uk/docs/default-source/fsb-org-uk/101/images/policy/post-bank-booklet-final-05-03-09.pdf?sfvrsn=1>, (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

PTT.gov.tr. (2017). PTT Bankacılık Hizmetleri Linki/Sayfası, <http://ptt.gov.tr/ptt/#!banka>, (Erişim Tarihi: 25.12.2017).

PTT.gov.tr. (2017). PTT Gelir ve Gider Tablosu Linki/Sayfası, http://ptt.gov.tr/sx.web.docs/img/gelir_tablosu_2003-2016v2.pdf, (Erişim Tarihi: 25.12.2017).

Reinert, S.A. & Fredona, R. (2017). “Merchants and the Origins of Capitalism”, Harvard Business School Working Paper 18-021, pp.1-36, http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/18-021_b3b67ba8-2fc9-4a9b-8955-670d5f491939.pdf, (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

Sarabadani, A., Zandi, R. & Janfaza, F. (2012). “Strategy of Micro-banking Services Improvement in the Rural ICT Banking Service Offices of Iran Post Bank”, *Journal of Management & Development Process*, JOM&DP. 2012; 24 (1) :95-110, URL: <http://jmdp.ir/article-1-360-en.html>, (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

Schuetze, A., Reporting by Hübner A. & Jones, K. (2016). “Deutsche's Postbank Float May Be Delayed by Tax Issues –Sources”, January 14, 2016 / 2:00 PM, <https://www.reuters.com/article/deutsche-bank-postbank-ipo/deutsches-postbank-float-may-be-delayed-by-tax-issues-sources-idUSL8N14Y1X220160114>, (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

TBMM.gov.tr. (2010). *Meclis Soru Önergisi Cevabı Tutanağı*, 18.08.2010, 7/14950, GK:180, T.C. Ulaştırma Bakanlığı Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, B.11.0.SGB.0.01.00.610.01/163 sayılı cevap yazısı, s.2 <http://www2.tbmm.gov.tr/d23/7/7-14950sgc.pdf>, (Erişim Tarihi: 25.12.2017).

TRTHaber.com. (2013). “PTT Anonim Şirket Oldu” TRT Haber Web Sitesi, Gündem Sayfası Haberi, 09 Mayıs 2013 Perşembe 17:22, <http://www.trthaber.com/haber/gundem/ptt-anonim-sirket-oldu-85455.html>, (Erişim Tarihi: 25.12.2017).

Tsangaridis, A.D., (2014). “Strategic Financial Analysis of the Merger of New TT Hellenic Postbank S.A. with Eurobank - Ergasias Bank S.A”, *Economy & Business Journal of International Scientific Publications*, International Scientific Publications, Bulgaria, Volume (Year): 8 (2014), Issue (Month): 1 (), pp.354-372, <https://www.scientific-publications.net/get/1000007/1409339450961370.pdf>, (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

TÜBİTAK Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu, Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi, TÜBİTAK ULAKBİM Dergipark Arama Motoru, <http://dergipark.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

TÜBİTAK Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu, Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi, TÜBİTAK ULAKBİM Türkiye Akademik Araştırma Arşivi Veri Tabanı, <http://arsiv.ulakbim.gov.tr/index>, (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

TÜBİTAK Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu, Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi, TÜBİTAK ULAKBİM Keşif Veri Tabanı, <http://www.ulakbim.gov.tr/yeniweb/ulakkesif/>, (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

Türkiye Gazetesi. (2017). “PTT Kart İlk Kez TGRT Haber'de Tanıtıldı”, Türkiye Gazetesi Web Sayfası Haberi, 20.12.2017 - 15:53 | Son Güncelleme: 21.12.2017 - 09:06, <http://www.turkiyegazetesi.com.tr/gundem/529219.aspx>, (Erişim Tarihi: 25.12.2017).

Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. (2017). Yatırımcı İlişkileri Sayfası, Diğer Başlıklar Linki, Üç Aylık Ara Dönem Raporları, <http://www.kalkinma.com.tr/uc-aylik-ara-donem-raporlari.aspx>, (Erişim Tarihi:31.12.2017).

UPU.int, Universal Postal Union. (2013). Postal Payment Services Manual, Postal Payment Services Agreement, ss.1.1-29.54, http://www.upu.int/uploads/tx_sbdnloader/actInFourVolumesManualOfThePostalPaymentServicesEn.pdf, (Erişim Tarihi: 25.12.2017).

Vakıf Katılım Bankası A.Ş. “Vakıf Katılım ile PTT Arasında İş Birliği”, Hakkımızda Web Sayfası, <https://www.vakifkatilim.com.tr/tr/hakkimizda/Pages/Vakif-Katilim-PTT-Is-Birligi.aspx>, (Erişim Tarihi: 25.12.2017).

Vollmer, U., Dietrich, D. & Bebenroth, R., (2009). “Behold The ‘Behemoth’. The Privatization of Japan Post Bank” Discussion Paper Series No. 236, pp.1-24, <http://www.rieb.kobe-u.ac.jp/academic/ra/dp/english/dp236.Pdf>, (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

YÖK, Yüksek Öğretim Kurumu, YÖK Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanı Arama Motoru, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>, (Erişim Tarihi: 31.12.2017).

YÖK, Yüksek Öğretim Kurumu, YÖK Akademik Arama Motoru, <http://akademik.yok.gov.tr/AkademikArama/>, (Erişim Tarihi: 31.12.2017).