

**DÜNYADA POSTA BANKACILIĞI
UYGULAMALARI VE PTTBANK'IN
POSTA BANKASI OLARAK KONUMU**

Süleyman VAROL

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 2018

**DÜNYADA POSTA BANKACILIĞI UYGULAMALARI VE PTTBANK'IN POSTA
BANKASI OLARAK KONUMU**

Süleyman VAROL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Fatih Temizel

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran, 2018

Bu tez çalışması BAP Komisyonunca kabul edilen 1610E651 no.lu proje kapsamında desteklenmiştir.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Süleyman VAROL'un "Dünya'da Posta Bankacılığı Uygulamaları ve PTTBank'ın Posta Bankası Olarak Konumu" başlıklı tezi 23 Temmuz 2018 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **İşletme (Finansman)** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Fatih TEMİZEL

Üye : Prof.Dr.Metin COŞKUN

Üye : Prof.Dr.Nurullah UÇKUN


Prof.Dr.Emel ŞEKER
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

DÜNYADA POSTA BANKACILIĞI UYGULAMALARI VE PTTBANK'IN POSTA BANKASI OLARAK KONUMU

Süleyman VAROL

İşletme Anabilim Dalı
Finansman Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz, 2018

Danışman: Doç. Dr. Fatih TEMİZEL

Geleneksel posta hizmetlerinde yaşanan düşüş, posta bankacılığında artan rekabet ve dijital iletişimin yükselmesi posta kurumlarını yeni büyüme alanları bulmaya zorlamaktadır. Ayrıca son yıllarda önemi giderek artan finansal dışlanma ile mücadele ve finansal erişimi artırma politikaları için etkili kurumlara ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüzde posta bankaları geleneksel posta hizmetlerini ve finansal erişim politikalarını geliştirmek için aktif bir rol oynamaktadır. Bu nedenle çalışmanın temel amacı PTTBank'ın sunduğu finansal ürün ve hizmetlerle dünyadaki konumunu incelemektir. Etkili sonuçlar elde etmek için on beş ülke posta bankasının çeşitlendirilmiş finansal ürün ve hizmetleri içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Yöntemin uygulanmasıyla başarılı posta bankalarının iş modellerini geliştirdiği, dijital bankacılık hizmetlerine önem verdiği, bireysel, ticari ve kurumsal müşteriler için farklı finansal ürün ve hizmetler sunduğu görülmüştür. Ayrıca çalışma PTTBank'ın finansal ürün ve hizmetlerinde çeşitlendirmenin daha az olduğunu tanımlamaktadır.

Anahtar sözcükler: Finansal içerme, Posta bankacılığı, Pttbank.

ABSTRACT

THE APPLICATION OF POSTAL BANKING IN THE WORLD AND THE POSITION OF PTTBANK AS A POSTAL BANK

Süleyman VAROL

Department of Business Administration

Programme in Finance

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, July, 2018

Supervisor: Doç. Dr. Fatih TEMİZEL

The decline in traditional postal services, increased competition among postal banks, and the rapid development of the digital communication system are pushing postal institutions to ascertain new growth sectors. In addition, in recent years, there has been a necessity of efficient financial institutions for the increased importance of combating financial exclusion, and augmenting financial access policies. Nowadays, postal banks conduct an active role to develop the tradition postal services and financial access policies. For this reason, the main purpose of this study is to examine the PTTBank's position in the World considering financial products and services. To obtain vibrant outcomes, this study investigates fifteen countries' postal banks' diversified financial products and services as well as uses content analysis method. After implementing the method, it found that successful postal banks have upgraded their business models, emphasized digital banking services, and offered different types of financial products and services for individual, commercial, and corporate customers. In addition, the study identifies less diversified financial products and services of PTTBank.

Keywords: Financial inclusion, Postal banking, Pttbank

TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanması aşamasında değerli katkılarından dolayı tez danışmanım Sn. Doç. Dr. Fatih Temizel, çalışma arkadaşım Mohamed El Benany Ekhlive ve hayatım boyunca desteklerini esirgemeyen, her şeyden önce ahlaklı ve erdemli bir birey olmayı öğütleyen aileme teşekkürlerimi sunarım.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalardan bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan ‘‘bilimsel intihal tespit programı’’yla tarandığını ve hiçbir şekilde ‘‘intihal içermediğini’’ beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Süleyman VAROL

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
GRAFİKLER DİZİNİ	x
TABLOLAR DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiii
GİRİŞ	1
1. POSTA BANKACILIĞININ TANIMI ve POSTA BANKACILIĞINA DUYULAN İHTİYAÇ	3
1.1. Posta Bankacılığının Tanımı	3
1.2. Neden Posta Bankacılığı?	3
1.2.1. Posta bankacılığı ve finansal içerme	4
1.2.1.1. Finansal içerme	4
1.2.1.2. Finansal dışlanma nedenleri	5
1.2.1.3. Posta bankacılığı ve finansal içermeye rolü	7
1.2.2. Posta sektöründe değişim	11
1.2.3. Diğer nedenler	14
1.3. Posta Bankacılığının İşlevleri	15
1.4. Posta Bankacılığı ile Sunulan Ürün ve Hizmetler	16
1.5. Posta Bankacılığında İş Modelleri	18
2. POSTA BANKACILIĞI TARİHİ GELİŞİMİ	23
2.1. İngiltere Posta Bankacılığı Tarihi	24
2.2. Kanada Posta Bankacılığı Tarihi	25
2.3. Fransa Posta Bankacılığı Tarihi	25
2.4. Amerika Posta Bankacılığı Tarihi	27
2.5. İtalya Posta Bankacılığı Tarihi	29
2.6. Brezilya Posta Bankacılığı Tarihi	31

2.7.	Güney Kore Posta Bankacılığı Tarihi.....	32
2.8.	Rusya Posta Bankacılığı Tarihi.....	33
2.9.	Japonya Posta Bankacılığı Tarihi	33
2.10.	Hindistan Posta Bankacılığı Tarihi.....	35
2.11.	Çin Posta Bankacılığı Tarihi	36
2.12.	Afrika Posta Bankacılığı Tarihi	37
2.13.	Avustralya Posta Bankacılığı Tarihi.....	39
2.14.	Almanya Posta Bankacılığı Tarihi	39
2.15.	Dünya Posta Birliği (UPU)	41
2.16.	Posta Bankalarının Ekonomik Büyüklüğü	45
3.	TÜRKİYE’DE POSTA BANKACILIĞI ve PTT.....	47
3.1.	PTT’nin Tarihsel Gelişimi.....	47
3.2.	Türkiye’de Posta Bankacılığı Uygulaması ve PTTBank’ın Kurulması....	47
3.3.	PTT ile Sunulan Hizmetler.....	48
3.4.	PTT Bankacılık Hizmetleri	55
3.5.	Türkiye’de Posta Bankacılığına Duyulan İhtiyaç	59
4.	DÜNYADA POSTA BANKACILIĞI UYGULAMALARI ve PTTBANK’IN POSTA BANKASI OLARAK KONUMU	61
4.1.	Araştırmanın Konusu ve Amacı	61
4.2.	Araştırma Kısıtları.....	61
4.3.	Yöntem.....	62
4.4.	Ölçek	62
4.5.	Veri seti.....	63
4.6.	Bulgular ve Analiz.....	64
4.6.1.	Hesaplar	64
4.6.2.	Kartlar	67
4.6.3.	Kredi & Mortgage Ürünleri.....	68
4.6.4.	Ödeme hizmetleri.....	70
4.6.5.	Finansal piyasa işlemleri & tasarruf ve yatırımlar.....	72
4.6.6.	Havale & Döviz işlemleri.....	73
4.6.7.	Sigorta ürünleri.....	74
4.6.8.	Emeklilik ürünleri	75
4.6.9.	Faktoring & Leasing ürünleri.....	76
4.6.10.	İnternet bankacılığı.....	77
4.6.11.	Ticari ve kurumsal bankacılık hizmetleri	78

4.6.12. Mobil bankacılık uygulaması	79
5.SONUÇ VE ÖNERİLER	81
KAYNAKÇA	87
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

GRAFİKLER DİZİNİ

Sayfa

Grafik 1.1. Finansal hizmet sunumunda kurumların payları	8
Grafik 1.2. Toplam kargo hizmet adet ve gelirleri	13
Grafik 1.3. Poste Italiane Spa faaliyet alanları gelir dağılımı	14
Grafik 3.1. Mektup postası gönderi sayısı ve gelir	49
Grafik 3.2. Posta hizmetleri toplam gönderi sayısı ve gelir	50
Grafik 3.3. Toplam kargo hizmet adet ve gelirleri	51
Grafik 3.4. Sigorta işlem adetleri ve gelirleri.....	53
Grafik 3.5. PTT postacılık, kargo ve sigortacılık hizmet adetleri (2010-2015)	54
Grafik 3.6. PTT postacılık, kargo ve sigortacılık hizmet gelirleri (2010-2015)	54
Grafik 3.7. Posta çeki hesap sayısı (Bin)	56
Grafik 3.8. Yurt içi havale ve posta çeki işlem adet ve gelirleri	57
Grafik 3.9. Yurt dışı havale işlem adet ve gelirleri	57
Grafik 3.10. Bankacılık işlem adet ve gelirleri	58
Grafik 3.11. Toplam PTTBank işlem adet ve gelirleri.....	58

TABLÖLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1. Finansal dışlanma nedenleri.....	7
Tablo 2.1. İstanbul Dünya Posta Stratejisi	44
Tablo 2.2. 2017’de ilk 100 banka	45
Tablo 3.1. PTTBank’ın sunduğu hizmetler	55
Tablo 4.1. Posta bankacılığı finansal ürün ve hizmet karşılaştırması yapılan ülkeler ...	64
Tablo 4.2. Hesap sayısı	65
Tablo 4.3. Kart sayısı.....	67
Tablo 4.4. Kredi & Mortgage sayısı.....	69
Tablo 4.5. Ödeme hizmetleri sayısı.....	70
Tablo 4.6. Finansal piyasa işlemleri & Tasarruf ve yatırım ürünleri sayısı	72
Tablo 4.7. Havale & döviz işlemleri hizmet sayıları	73
Tablo 4.8. Sigorta ürünleri sayısı	75
Tablo 4.9. Emeklilik ürün ve hizmet sayısı	76
Tablo 4.10. Faktoring & Leasing ürün sayısı	76
Tablo 4.11. İnternet bankacılığı hizmeti	78
Tablo 4.12. Ticari, kurumsal ve işletme bankacılığı hizmeti	79
Tablo 4.13. Mobil bankacılık hizmeti	80
Tablo 5.1. PTTBank swot analizi.....	86

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Posta sektöründe değişim	12
Şekil 1.2. Uygulanan iş modeline göre posta bankalarının dağılımı	22
Şekil 2.1. UPU'nun kurumsal yapısı	42

KISALTMALAR DİZİNİ

AP	: Australia Post
AB	: Avrupa Birliği
BM	: Birleşmiş Milletler
DASK	: Doğal Afet Sigortaları Kurumu
FDIC	: Federal Deposit Insurance Corporation
FILP	: Fiscal Investment and Loan Program
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
KP	: Korea Post
LBP	: La Banque Postale
NPOSB	: Namibia Post Office Savings Bank
Pi Group	: Poste Italiane Group
POSBANK	: Post Office Savings Bank
PSBC	: Postal Saving Bank of China
PTT	: Posta ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi
S.	: Sayfa
TPB	: Tanzania Postal Bank
UPU	: Universal Postal Union

GİRİŞ

Yaklaşık 2 milyar yetişkinin banka hesabının olmadığı, 3 milyar insanın kırsal alanda yaşadığı ve 258 milyon insanın göçmen olarak yaşam sürdürdüğü (Kunt vd.,2015; http-1; United Nations, 2017) bir dünyada, finansal dışlanmayla mücadele küresel bir mücadele halini almıştır. Posta kurumları yaygın şube ağları sayesinde bu mücadelenin en etkili kurumlarıdır.

Posta bankacılığı yeni bir fikir değil, yüz yılı aşkın bir süredir zaten kullanılıyor olsa da, son yıllarda yeniden gündeme gelmesinin, haberlere konu olmasının uygulamadan kalkan ülkelerde bile yeniden hayata geçirilmek istenmesinin ekonomik ve sosyal bir takım sebepleri vardır. Bu nedenle üzerinde inceleme ve akademik bir çalışma yapmayı değerli kılan bir konudur.

Günümüzde finansal dışlanma ile mücadelede, finansal erişimi artırma çabalarının merkezini posta kurumları oluşturmaktadır. Bankalar her ne kadar finansal sektöre hâkim oyuncular olsa da yetersiz şube ağları ve öncelikle kâr amacı güden kurumlar olmaları, özellikle kırsal bölgelerde yaşayan kesimin ve yoksul grupların finansal sistemin dışında kalmasına neden olmaktadır.

Bu gruplara, yaygın şube ağları ve düşük maliyetli finansal ürünlerle posta bankaları ile ulaşmak ve en azından temel finansal hizmetleri sunmak, posta bankacılığının temel misyonudur. Ayrıca son yıllarda dijitalleşme ile birlikte azalan posta hacimleri, posta kurumlarının varlığını sürdürebilmeleri için hizmet alanlarını çeşitlendirme zorunluluğu doğurmuştur. Mevcut postane alt yapısının kullanılarak finansal hizmetlerin de sunulması, kurumların gelirlerini arttırmaktadır. Bu nedenle posta bankacılığı ekonomik ve sosyal etkileri ile birlikte değerlendirilmesi gereken bir konudur.

Bu tez çalışmasında Türkiye’de posta bankacılığının konumu ve etkinliği beş bölümde incelenmiştir:

Birinci bölümde, posta bankacılığının tanımı ve posta bankacılığına duyulan ihtiyaç, finansal dışlanma tanımı ve nedenleri ile birlikte incelenmiştir. Ardından posta bankacılığının finansal içerme politikalarındaki önemi, posta bankaları ile sunulan ürün ve hizmetler ile posta bankacılığında uygulanan iş modelleri belirtilerek bölüm sonlandırılmıştır.

İkinci bölümde, dünya üzerindeki posta bankacılığı uygulamaları, ülkeler bazında ele alınarak posta bankacılığı, tarihsel bir yaklaşımla incelenmiştir. Ayrıca posta kurumlarının geleceğini şekillendiren, hedef ve stratejilerle, modern posta kurumları yaratmak için çalışan Dünya Posta Birliği (UPU)'de bölüme dâhil edilmiştir.

Üçüncü bölümde, PTT'nin kısa tarihi ve hizmet alanları incelenerek, posta bankacılığı uygulaması olan PTTBank'ın sunduğu ürün ve hizmetler belirtilmiştir.

Dördüncü bölümde, finansal içermeye olan katkısı ile öne çıkan ve ekonomik anlamda kârlı iş modelleri sunan 15 ülke posta bankası, finansal ürün genişliği açısından oluşturulan ölçeğe göre incelenerek, PTTBank'ın finansal ürün çeşitliliği açısından konumu araştırılmıştır.

Sonuç bölümünde, başarılı posta bankacılığı örneklerinin, iş modellerini yükselterek ticari bankalar ile kurdukları ortaklık veya sahip oldukları bankacılık lisansıya, finansal ürün ve hizmetlerini genişlettikleri ve özellikle finansal açıdan dışlanan, ticari bankaların hedef müşteri kitlesine girmeyen gruplara özel ürünler sundukları gözlemlenmiştir. PTTBank'ın daha etkili ve rekabetçi bir yapıya kavuşması adına tavsiyelerde bulunulmuştur.

Ekler bölümünde, analiz edilen 15 ülke posta bankalarının, finansal ürün ve hizmetleri, gruplandırılarak sayıca değerlerinin atandığı ölçeğe yer verilmiştir.

1. POSTA BANKACILIĞININ TANIMI ve POSTA BANKACILIĞINA DUYULAN İHTİYAÇ

1.1. Posta Bankacılığının Tanımı

Posta bankacılığı, bankacılık hizmetlerinin ve finansal ürünlerin posta şubeleri aracılığıyla sunulmasıdır. Son yıllarda dijitalleşme ile birlikte birçok mali hizmetin internet üzerinden sunulmasıyla posta bankaları, şubeleri ve dijital ağları sayesinde finansal ürün ve hizmetleri geniş kesimlere ulaştırabilmektedir.

Dünya üzerindeki 600.000'den fazla şubesiyle postaneler en yaygın kurumlardır. Bu kurumların %91'i postacılık hizmetleri yanında finansal hizmetler de sunarak finansal açıdan dışlanan gruplara temel bankacılık hizmetleri sağlamaktadır (http-2). Genel olarak postaneler aracılığıyla sunulan hizmetler ana hatlarıyla şu şekildedir:

- ✓ Ödeme ve havale işlemleri
- ✓ Hesap hizmetleri
- ✓ Sigortacılık ürünleri
- ✓ Kredi hizmetleri

Postaneler sundukları bu ürünleri doğrudan kendileri pazarlayabildiği gibi kurumsal yapısına bağlı olarak diğer finansal kurumlara aracılık ederek ya da ortaklaşa geliştirdikleri ürünleri pazarlama yolu ile de sunabilir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde değinileceği gibi, sunulan finansal ürünler, postanenin sahip olduğu iş modeline ve yasal düzenlemelere göre ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir.

1.2. Neden Posta Bankacılığı?

İlk örneğini 1861 yılında İngiltere'de gördüğümüz posta bankacılığı, doğduğu topraklarda elde ettiği başarıyla zamanla dünya genelinde birçok ülkede modellenerek, gerek ekonomik gerek sosyal açıdan birçok misyonu yerine getirmiştir.

Bir ihtiyaç ve bu ihtiyaca çözüm olarak zaman zaman popüleritesi artan, zaman zaman da düşen bu kurumlar son yıllarda yeniden gündeme gelmiştir. Hatta bugün posta bankacılığı sistemini kullanmayan ABD ve Kanada gibi ülkelerde yeniden hayata geçirilme fikirleri ortaya atılırken, posta bankacılığını kullanan diğer ülkelerde ise sistemi daha işlevsel, kapsayıcı ve kârlı hale getirecek iş modelleri üzerinde durulmaktadır.

Şüphesiz posta bankacılığı fikri yeni veya marjinal bir fikir değildir. Denenmiş, hatta bazı ülkelerde uygulamadan kalkan kurumlardır. Bunun yanında başarı örnekleri sunan, diğer ülkeler için rol model olan posta bankacılığı örnekleri de vardır. Ancak son yıllarda bu kurumların yaşadığı dönüşüm, toplumsal bazı sorunlara çözüm arayışları ve dijital devrimle birlikte klasik postacılık hizmetlerinden sağlanan gelirlerin düşmesi ile birlikte büyük gelir kayıplarına uğrayan postanelerin, yeni gelir kaynak arayışları, posta bankacılığı konusunu hiç olmadığı kadar önemli ve üzerinde çalışmaya değerli kılmıştır.

Posta bankacılığı sadece ekonomik etkileri ile ele alınamaz. Aslında son yıllarda gündeme gelmesinin, hakkında akademik çalışmalar yapılmasının haberlere konu olmasının ana sebebi de sektördeki finansal veriler veya gelir kayıpları değildir. Daha etkin ve kapsayıcı bir amaç olan sosyal etkileri üzerinde durulmaktadır.

Bu başlık altında neden posta bankacılığı sorusuna cevap üç ayrı nokta üzerinde incelenmiştir: Öncelikle posta bankacılığının sosyal etkisi üzerinde durularak, posta bankacılığının finansal içerme politikaları açısından yeri ve önemi incelenmiştir. İkinci başlıkta son yıllarda klasik postacılık hizmetleriyle gelir kaybına uğrayan postanelerin, alternatif gelir kaynakları arasında yer alan finansal ürünleri sunma seçeneğini kullanması ele alınmıştır. Nihayet son bölümde posta bankacılığının diğer faydaları, ekonomik ve sosyal boyutuyla birlikte incelenmiştir.

1.2.1. Posta bankacılığı ve finansal içerme

Posta bankacılığının finansal içerme politikaları için bir araç olarak kullanılmasına geçmeden önce konu ile ilgili finansal içermenin kavramsal açıklaması ve önemi üzerinde durulmuştur.

1.2.1.1. Finansal içerme

Finansal içerme temel olarak finansal ürün ve hizmetlere çeşitli nedenlerle erişimi olmayan gruplara bu hizmetleri sunarak, onları finansal sisteme dâhil etme çabalarıdır. Genel olarak finansal içermenin odağını insanlar oluşturmakla birlikte kurumlar da bu kapsamda ele alınmalıdır. Finansal içermeye, hem bireylerin hem de kurumların ihtiyaçlarını karşılayan, ulaşılabilir ve uygun maliyetli finansal ürün ve hizmetlere erişim anlaşılmalıdır.

Araştırmalar, daha kapsamlı finansal piyasaların doğrudan ekonomik büyüme ve istihdam ile ilişkili olduğunu göstermektedir (http-3). Finansal içirme özellikle düşük gelirli ülkelerde gelir eşitsizliğinin azaltılmasını sağlamaktadır. Finansal erişilebilirliğin geliştirilmesiyle gelir eşitsizliğini azaltmak ve böylece gelir eşitsizliği ile ekonomik büyüme arasındaki olumsuz ilişkiyi tersine çevirmek mümkündür (Kim, 2016). Bu nedenle politika yapıcılar için finansal içirme oranlarını artırmak ve bu sayede hem gelir eşitsizliğini azaltmak hem de ekonomik büyümeyi canlandırmak nihai amaçlardan biridir.

Finansal katılım öncelikle bireylerin bir banka hesabına sahip olmasıyla başlar. 2014 Global Findex verilerine göre dünya üzerinde yaklaşık 2 milyar insan finansal açıdan dışlanmış durumdadır (Kunt vd., 2015). Türkiye’de yetişkinlerin %43’ünün kadınların ise %55’inin resmi bir finansal kuruluşta hesabı yoktur (Staschen, 2015). Bu veriler ışığında, dünya yetişkin nüfusunun neredeyse yarısı bir banka hesabına sahip değildir. Finansal içirme çabaları, gelir düzeylerine bakmadan kişilerin ihtiyaç duyduğu uygun finansal ürünlere erişebilmelerini ve ekonomik sisteme dâhil olmalarını amaçlar.

1.2.1.2. Finansal dışlanma nedenleri

Günümüzde finansal hizmetlerin kapsamını geliştirmek amacıyla finansal dışlanma ile mücadele küresel bir mücadeledir. Birçok ülke yoksulluğu azaltmak, gelir dağılımını iyileştirmek ve tasarruf oranlarını arttırmak için, çeşitli nedenlerle, finansal hizmetlere erişimi olmayan, günümüz bankacılık hizmetlerinden dışlanan grupları ekonomik sisteme kazandırabilecek politikalar üzerinde çalışmaktadır. Ancak finansal içirme çabaları için kişilerin finansal dışlanma sebeplerini anlamak gerekir.

Finansal dışlanmanın ana sebebi kişilerin gelirlerinin düşük olması nedeniyle mevcut finansal kurumların kapsamı alanına girmemesidir. Mevcut bankacılık sisteminde kâr maksimizasyonu düşüncesiyle hareket eden bankalar, düşük ve düzensiz gelire sahip toplumun yoksul kesimlerine hitap edecek finansal ürün ve hizmet sunma gayesinden uzaktır. Bu nedenle toplumların yoksul kesimleri genellikle banka kredisi, banka hesabı ya da düşük maliyetli birçok temel finansal hizmetlerden uzak kalmaktadır. Düşük gelirli bu gruplar finansal kurumlar için devamlı bir müşteri olarak görülmediğinden, finansal hizmetlerden yeterince faydalanamamaktadır. Ancak, nüfusun daha yoksul kesimine yatırım yapmamak, finansal hizmetler sektörünün gelecek vadeden bir fırsatı kaçırmaya, kapsayıcı ekonomilerden yararlanacak ve katkıda bulunacak milyonlarca insanı geride bırakmasına neden olmaktadır (Barclays, Care & Plan UK, 2013, s. 6).

Genellikle kişilerin finansal hizmetlere erişememesi hem tasarruf kültürünün oluşmamasına, hem de tasarrufların atıl kalmasına neden olmaktadır. Bu da ekonominin genelini olumsuz etkilemektedir. Oysa bireylerin küçük miktarlarda tasarruf etmeleri ve bu alışkanlığı kazanmaları bir süre sonra kendi öz sermayelerinden krediye ulaşmalarını sağlar. Borçtan ziyade tasarruflar, düzensiz gelir sorunlarını düzeltebilir ve temel hane halkı tüketim ihtiyaçlarını karşılayabilir. Zamanla tasarruflar biriktikçe, paranın güvenliği bir sorun haline gelebilir ve resmi bir finansal kurumun güvenliğine duyulan ihtiyaç daha da güçlenir (Barclays, Care & Plan UK, 2013, s. 5). Bu nedenle öncelikli amaç toplumun her kesimine ulaşacak, kapsam alanı geniş ve özellikle mali açıdan dışlanan bireyleri hedef alan finansal hizmet ağı kurabilmektir.

Bir diğer finansal dışlanma nedeni coğrafi dışlanmadır. Bu dışlanma türü özellikle ana yerleşim yerlerinden uzak kırsal bölgelerde yaşayan, topluluklarda görülmektedir. Bu dışlanma türünde etkili olan unsur, banka ve diğer finansal kurumların şube açma maliyetlerini göz önüne alarak, şube ve acentelerini nüfusun yoğun olduğu, kârlılığı yüksek ve müşteri akışının fazla olduğu yerlere açmasıdır. Bu nedenle maliyetlerin yüksek kârlılığın düşük olduğu bölgelerde yaşayan gruplar coğrafi nedenlerle finansal hizmetlerden dışlanmaktadır. Finansal hizmet sağlayıcısı müşteri kitlesinin bir kısmını hizmetlerden hariç tutmaktadır. Bu dışlanma türü dünya genelinde posta bankacılığına duyulan ihtiyacın temel sebeplerindendir. Ancak dijitalleşme ile birlikte birçok bankacılık ve finansal hizmetlerin e-servisler aracılığıyla sunulması ve mobil bankacılığın yaygınlaşması, ilerleyen yıllarda dünyanın birçok bölgesinde bu dışlanma türünün ortadan kalkmasını sağlayacaktır.

Bir diğer dışlanma nedeni kültürel sebeplere bağlı olan ve doğrudan bireylerin kendilerinden kaynaklanan dışlanma türüdür. Bu dışlanma türü daha çok gelişmemiş ülkelerde görülmektedir. Örneğin dünya genelinde kadınların ve çocukların finansal hizmetlerden dışlanma oranları daha yüksektir. Bu dışlanma türünde cinsiyet ve yaşa bağlı olarak finansal bilgi eksikliği de önemli bir sebeptir.

Finansal dışlanmaya maruz kalan bir diğer grup göçmenlerdir. Ülkelerinden ayrılan göçmen gruplar gittikleri ülkelerde dil sorunları, finansal bilgi eksikliği veya finansal kurumların talep ettiği uzun prosedürlerden dolayı dışlanmaya maruz kalmaktadır. Kişilerin finansal hizmetlerden isteyerek kaçınması da dışlanma kapsamındadır.

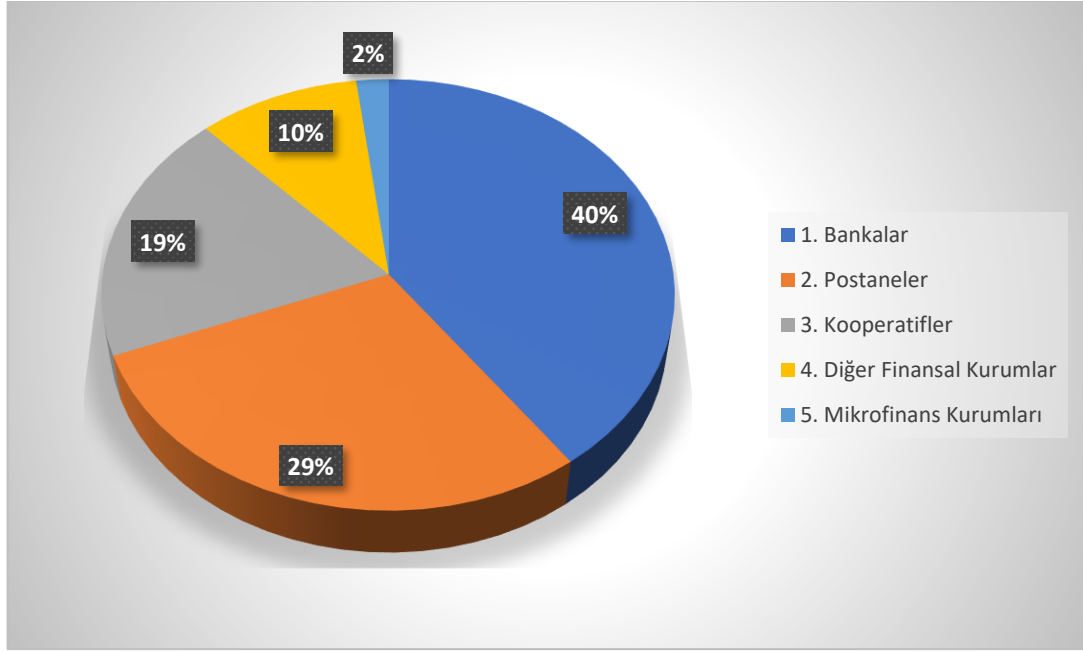
Finansal dışlanma nedenleri ülkelere, kültüre, ekonomik imkânlarla ve teknolojik alt yapı gibi nedenlere bağlı olarak farklılık göstermektedir. Dolayısıyla finansal dışlanma sebeplerini ortadan kaldıracak genel bir ekonomik reçete yoktur. Bu nedenle finansal erişimi artırmak için finansal dışlanma ile mücadelede öncelikle dışlanma nedenlerinin tanımlanarak bu nedenleri ortadan kaldıracak ekonomik ve sosyal politikalar üretmek gerekmektedir.

Tablo 1.1. *Finansal dışlanma nedenleri (Knowsley Council, 2012)*

Kurumlardan kaynaklanan dışlanma nedenleri	Bireylerden kaynaklanan dışlanma nedenleri
Dijital dışlanma	Düşük finansal yetenekler
Coğrafi dışlanma	Finansal bilgi eksikliği
Fiyat dışlanması	Düşük mali güven
Pazarlama dışlanması	Yoksulluk/düşük gelir
Koşul dışlanması	Finansal kötüye kullanım

1.2.1.3. Posta bankacılığı ve finansal içermeye rolü

Dünya üzerinde yaklaşık 2 milyar insan finansal açıdan dışlanmış durumdadır (Kunt, vd., 2015). Buna karşın yaklaşık 1,5 milyar insan postaneler tarafından sağlanan finansal hizmetleri kullanmaktadır. Bu nedenle, posta sektörü, dünya çapında, bankaların ardından, finansal içermeye en büyük katkıyı sağlayan kurumlardır (http-4). Postanelerin postacılık hizmetlerini yürütmekle görevli kurumlar olması nedeniyle dünya genelinde hemen her bölgede, nüfusun yoğun ya da kırsal bölgelerde olduğuna bakmaksızın hizmet sunduğu bir şubesi vardır. Dünya üzerinde yaklaşık 661.000 posta ofisi ile postaneler finansal içermeye politikalarında en etkili araçlardır. Grafikte 1.1’de görüleceği gibi postaneler bankaların ardından finansal hizmet sunumunda ikinci büyük kurumlardır.



Grafik 1.1. *Finansal hizmet sunumunda kurumların payları (Clotteau & Measho, 2016)*

Kredi ve tasarruf hesapları gibi temel finansal hizmetlere erişimin olmaması, kalıcı gelir eşitsizliği, yoksulluk ve yavaş büyümenin sebepleri arasındadır. Kişilerin finansal ürünlere ulaşamamasında en büyük engel coğrafi dışlanma ve ekonomik dışlanmadır. Eğer resmi finansal kurumlara erişim maliyetli ise bu alanların dışında yaşayan potansiyel müşteriler fiilen dışlanmaktadır (d’Alcantara & Gautier, 2013). Finansal kurumların kâr maksimizasyonu amacıyla müşteri potansiyeli fazla, gelir dağılımı yüksek bölgelerde toplanma eğilimine karşın postaneler, bir kamu hizmeti görmesi nedeniyle hemen her bölgede bulunmaktadır. Ancak postaneler genellikle kamu hizmeti sunduklarından, kâr amacı gözetmezler. Postaneler tam kapasite ile çalışmıyorsa, kullanılmayan potansiyel, müşterilere düşük maliyetlerle finansal hizmet sunmak için kullanılabilir. Bu şekilde postaneler, finansal açıdan dışlanan gruplara düşük maliyetli finansal hizmetler sunmak için iyi bir konumdadır (d’Alcantara & Gautier, 2013).

Finansal hizmetlere erişim özellikle yoksul insanların, fakirlikle ve ekonomik şoklarla başetmelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca yoksul insanlar, genellikle daha resmi finansal ürünler talep etmektedir. Resmi olmayan finansal ürünler daha esnek olmasına karşın dezavantajlarından dolayı güvenilmez olarak görülmektedir (Pickens, Porteous, & Rotman, 2009).

Leyshon ve Thrift’in (1994) “kaliteye kaçış” adını verdiği, perakende finansal kurumların, en varlıklı ve kârlı müşteriler üzerine yoğunlaşması ve düşük kârlı birey ve

gruplardan uzaklaşması yeni bir sosyal erişim ağı oluşturmuştur (Leysdon ve Thrift (1993)' ten aktaran Midgley, 2005). Bu ağ, özellikle düşük gelirli grupların resmi finansal hizmetlerden dışlanması anlamına gelmektedir.

Günümüzde postaneler finansal açıdan dışlanan gruplara temel finansal hizmetlerin sağlanması amacıyla birçok ülkede politika aracı olarak kullanılmaktadır. Fransa, İtalya, İngiltere, Çin, Brezilya, Hindistan ve Japonya gibi ülkeler başarılı posta bankacılığı uygulamalarıyla hem finansal içerme politikalarında etkinliği hem de mali açıdan postanelerin kalkındığı ve kârlılığın arttığı posta bankacılığı modellerini oluşturmuşlardır. Bu sayede posta bankacılığı topluma yaydığı pozitif dışsallık yanında, diğer finansal kurumlarla sağladıkları ortak girişimlerle finansal derinleşmeye de imkan sağlamaktadır.

Dünyanın en büyük posta ağına sahip olan Hindistan'da halkın neredeyse %58'i bankacılık ürünlerine ulaşamamakta ve bu oran nüfus artış oranıyla birlikte daha da artmaktadır (Singh, ve diğerleri, 2014). Postane şubelerinin %89'u kırsal bölgelerde yer alan Hindistan'da postanelerin ana odağı finansal katılım oranını arttırmak ve dışlanan gruplara finansal hizmet sunabilmektir. Tumble'e (2015, s. 435) göre geçtiğimiz yüzyılda Hindistan'da finansal katılım, kalkınma ve tasarruf alışkanlıklarının geliştirilmesi ve teşvik edilmesinde kilit rol Hindistan Postanesi'ndedir.

Sahra Altı Afrika'da postanelerin %82'si kırsal bölgelerde yer almakta ve finansal erişimi kısıtlı gruplara hizmet sunmaktadır. (Clotteau & Measho, 2016, s. 13).

Çin Posta Tasarruf Bankası (PSBC) ülkenin ve dünyanın en büyük bankalarından biridir. Kentsel ve kırsal alanlarda yaygın şube ağıyla bankacılık sektörü açısından en büyük ağı sahiptir. Banka özellikle kırsal bölgelerdeki kapsama alanı ile baskın bir konumdadır. PSBC'nin finansal içerme konusundaki en başarılı uygulamaları, özellikle mikrokredileri geliştirmek, çiftçileri desteklemek ve kobilerle kurulan bağ sayesinde, ihtiyaç duyulan yeni ürünler geliştirecek kurum ve iş modelleri oluşturmaktır. Bu çabalar sayesinde PSBC geniş kapsamlı bir mikrofinans sağlayıcısı olmuştur (Wsbı Postal Savings Banks Forum, 2013). 2007 yılında kurulan kurumun kısa sürede bu kadar başarılı olmasının nedeni finansal açıdan dışlanan gruplara ulaşmak ve ihtiyaçlarına uygun finansal ürünler sunmaktır.

Brezilya’da finansal kurumların büyük çoğunluğu ülkenin gelişmiş bölgelerinde yer aldığından kırsal kesimlerde ve nispeten düşük gelirli bölgelerde milyonlarca insan, bankacılık hizmetlerine ulaşamadıklarından finansal açıdan dışlanmıştır. 2002 yılında Brezilya’da posta bankacılığının ülkenin en büyük özel bankalarından Bradesco’nun ajans bankası olarak hizmet vermeye başlamasıyla özellikle kırsal bölgelerde yaşayan, finansal açıdan izole olmuş bu gruplara ulaşılabilmiştir. 10 yıl süren bu ortaklık sonucunda 11 milyondan fazla hesap açılmıştır . Bu hesapların büyük çoğunluğu daha önce finansal ürünlere erişimi olmayan, yoksul bölgelerde açılmıştır (Bickerton & Steinhoff, 2013).

Anson vd., (2013) çalışmalarında postanelerin finansal içerme çabalarındaki etkisini UPU ve Global Findex verileri kullanılarak incelemişlerdir. Çalışmada postanelerin geleneksel finansal kurumlara erişimi olmayan, daha az eğitilmiş ve mali olarak dışlanma olasılığı yüksek gruplara ulaşma olasılığının daha yüksek olduğunu vurgulanmıştır. Posta ağı genişliğinin, hem posta hem de diğer finansal kurumlardaki hesap sahipliğini artıracığı belirtilmiştir. Genel olarak postaneler aracılığıyla finansal hizmet sunumu, finansal içermeyi artıracaktır.

Son yıllarda ana finansal akımlardan biri de finansal katılımı artırma çabalarıdır. Bu politika, ardında ekonomik ve sosyal bir dizi gerekçe barındırıyor. Gelir açısından toplumların savunmasız kesimini oluşturan yoksullara yönelik uygun maliyetli ve erişilebilir mali hizmetler sunarak, onları finansal sisteme dahil etmek yoksulluğu azaltarak gelir dağılımında adaleti sağlayacaktır. Böylece ihtiyaç duyduğu finansal ürünlere erişebilen bireyler, ekonomik varlıklarını daha etkili ve doğru değerlendirebilecektir. Ayrıca bu grupların resmi finansal kurumlara ulaşamaması sonucunda tefeci gibi gayri resmi oluşumlara yönelmesi de engellenebilecektir. Konunun sosyal gerekçeleri bu şekilde özetlenebilirken ekonomik gerekçeler ise bireyden başlayarak ekonominin geneline yayılmaktadır. Finansal açıdan dışlanan birey ve işletmelere uygun kredi, sigorta, tasarruf ve fon ürünleri sunmak sermaye oluşumuna ve ekonomik büyümeye katkı sağlayacaktır. Finansal açıdan dışlanan bu gruplar sektör için yeni bir pazar demektir. Yapılan araştırmalar kapsayıcı finansal piyasaların ekonomik büyüme ve istihdam ile bağlantılı olduğunu göstermektedir ([http-5](http://5)).

Finansal içerme politikaları için posta bankacılığı direkt sorunun çözümü olmasa da çözüm için kullanılan en etkili araçlarından biridir. Evrensel olarak posta bankacılığı

hizmeti analiz edildiğinde düşük gelirli grupların yoğun olduğu ve resmi finansal hizmetlerden dışlanmış, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde postaneler, genel olarak bu kitlelere ulaşmak için kullanılmaktadır. Bu grup örneklerde hizmetin kalitesi ve içeriğinden çok postanenin fiziksel şube sayısı ön plana çıkmaktadır. Amaç mevcut postane ağ yapısını kullanarak bu kitlelere ulaşmak ve finansal hizmet sunmaktır. Hindistan, Brezilya ve Sahra Altı Afrika ülkeleri posta bankacılığı örnekleri bu kapsamdadır. Gelir dağılımının ve finansal içerme oranlarının yüksek olduğu gelişmiş ülke örneklerinde ise posta bankacılığı faaliyetleri daha çok ihtiyaca ve talebe uygun ürünler sunarak hem finansal katılımı artırmakta hem de postanelerin diğer finansal kurumlarla rekabetçi bir yapıya bürünmesini sağlamaktadır. Bu ülkelerdeki posta bankaları ticari bankalarla rekabet edebilecek güçlü finansal kaynaklara ve ürünlere sahiptir.

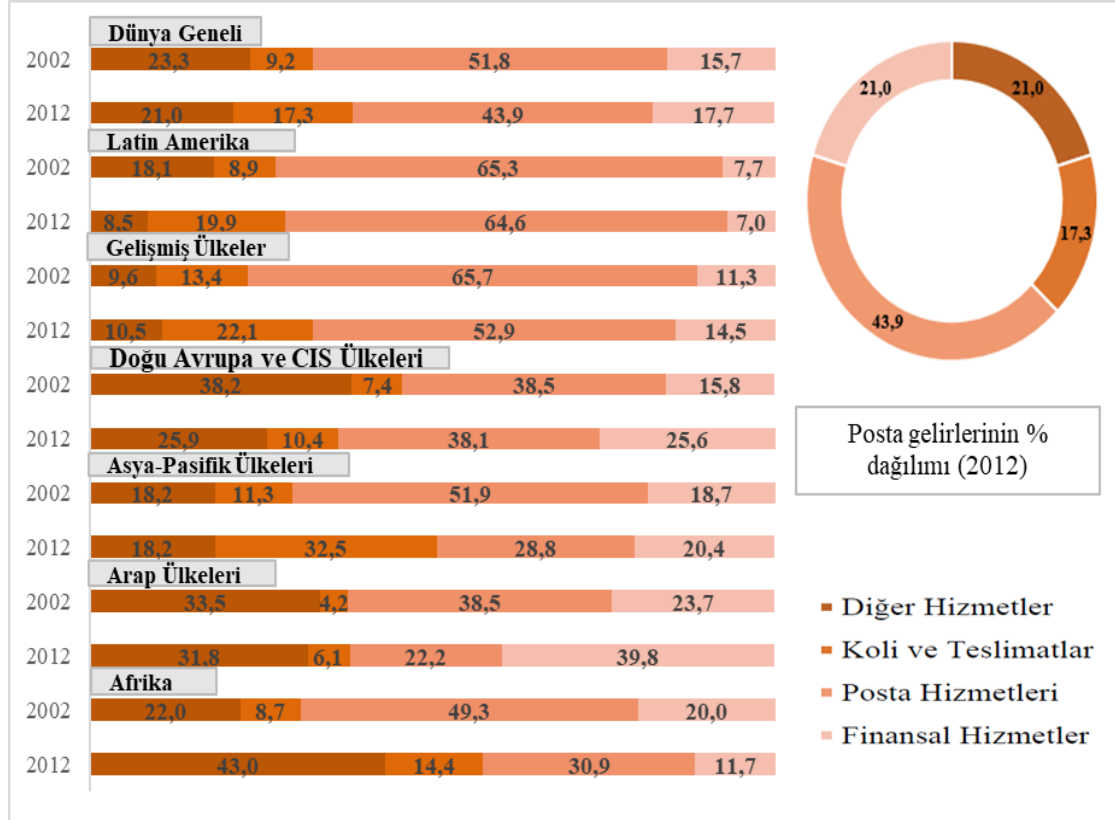
2014 yılında İsviçre’de UPU tarafından organize edilen konferansta, postanelerin finansal içermedeki rolü ele alınmıştır. Konferansta UPU genel direktörü Bishar A. Hussein finansal içermenin dünyanın dikkatini son on yıldır çekmesine rağmen, bu misyonun UPU’nun 140 yıldır birincil uğraşı olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca finansal açıdan dışlanan bireylerin resmi finansal sisteme dahil edilmesi, ekonomiye yılda 157 milyar dolardan fazla kaynak sağlayacaktır ([http-6](http://6)).

1.2.2. Posta sektöründe değişim

Posta kurumları günümüzde hala mektup ve gönderi teslimatlarını ana iş kolu olarak sürdürmektedir. Posta hizmetleri çoğu posta kuruluşunun temel faaliyet alanını ve gelir konusunu oluştursa da son yıllarda yaşanan dijitalleşme, geleneksel postacılık hizmetleri için tehdit unsuru oluşturmaktadır.

Dijital iletişimin yükselmesiyle insanların iletişim kanallarının çeşitlenmesi, en çok kağıt tabanlı iletişim araçlarını etkilemiştir. E-servisler aracılığıyla birbirine bağlı dijital platform, anlık iletişimi mümkün kılarak geleneksel kağıt tabanlı ürünlere olan talebi azaltmıştır. Bu gelişmeye bağlı olarak geleneksel postacılık hizmetlerinde yaşanan düşüş ve gelir kaybı postacılık sektörü hizmet alanlarında yeni stratejilerin gelişmesini sağlamıştır. Posta kurumları gelir kayıplarını telafi ederek kârlılığını artıracak yeni ürün ve hizmetlerle diğer finansal kurumlara karşı rekabetçi bir yapıya bürünmektedir. Aslında temel bir takım mali hizmetlerin postaneler aracılığıyla sunulması uzun zamandır var olsa da, günümüzde postaneler aracılığıyla sunulan finansal enstrümanlar çeşitlenerek çok

daha geniş kapsamlı bir yapıya bürünmüştür. Postaneler aracılığıyla banka hesapları, banka ve kredi kartları, krediler, sigorta ürünleri, ödeme sistemleri ve çeşitli fon ürünleri sunulmaktadır. Postaneler doğrudan kendi ürün ve hizmetlerini sunabildikleri gibi diğer finansal kurumlarla ortaklık yaparak aracılık hizmetleride sunabilmektedir.

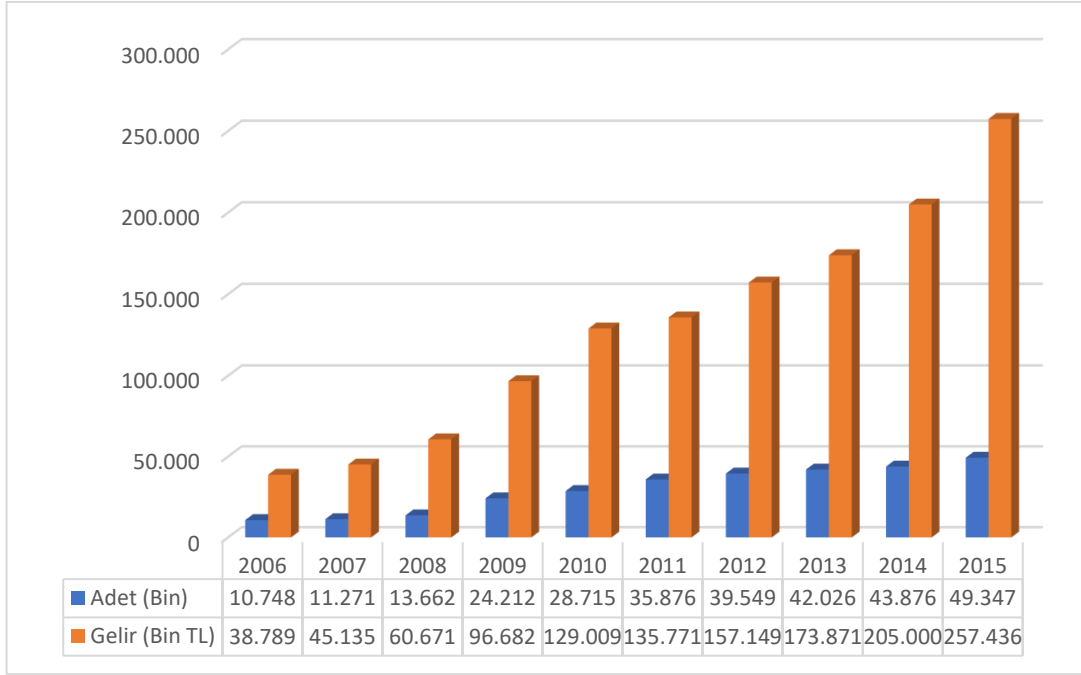


Şekil 1.1. Posta sektöründe değişim (UPU, 2013)

2002-2012 yılları arasını kapsayan şekil 1.1'den de görülebileceği gibi, posta gelirleri global anlamda düşmektedir. Ancak dijitalleşme, geleneksel posta hizmetlerinde düşüşe neden olsa da yeni fırsatları da beraberinde getirmiştir. Özellikle e-ticaretin küreselleşmesine bağlı olarak uluslararası gönderiler ve teslimat hizmetleri büyümeye devam etmektedir. Posta endüstrisini şekillendiren bu yeni trendler postaneler için yeni ve kârlı iş alanları açmıştır. Postanelerin yaygın şube ağları, kırsal alanlarda mevcudiyeti, özellikle global e-ticarete dayalı teslimat ve lojistik hizmetleri için avantajlı bir kanaldır.

Postanelerin kamu hizmeti görmesi nedeniyle kırsal ya da nüfusun seyrek olması kriterlerine bakılmaksızın şube açma zorunluluğu, sabit maliyetlerin yüksek olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle müşteri yoğunluğunun düşük olduğu bazı bölgelerde bu şubeler zarar edebilmektedir. Ancak kamusal ihtiyaçların karşılanması ve sosyal fayda

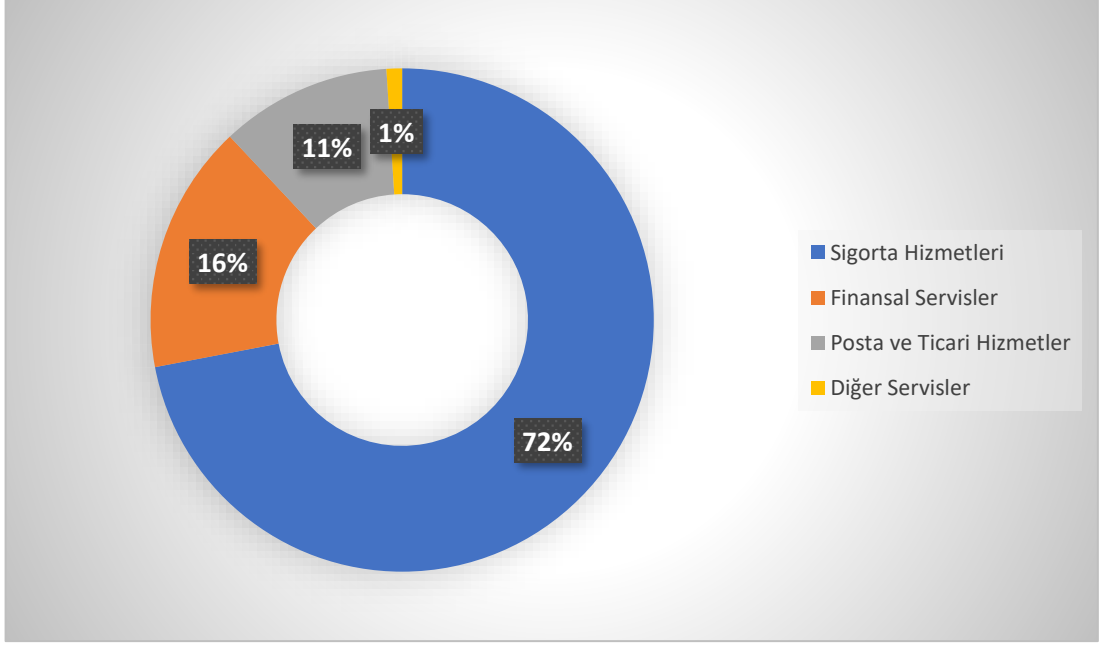
gereği bu şubelerin devamlılığı esastır. Son yıllarda postanelerin bankacılık hizmetleri sunma zorunluluğu da buna dayanmaktadır. Postaneler sahip olduğu altyapı avantajını kullanarak ürün ve hizmet yelpazesini ne kadar çeşitlendirebilirse, birim başına sabit maliyetleri düşürerek kârlılığını arttırabilecek; dolasıyla zarar eden birim ve hizmetler bu sayede telafi edilebilecektir.



Grafik 1.2. Toplam kargo hizmet adet ve gelirleri (T.C. Posta Ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi 2015 İşletme Yıllığı, 2015)

PTT Kargo markası ile teslimat hizmetleri sunan PTT'nin grafikte de görüldüğü üzere 2006-2015 yılları arasında kargo hizmetlerinde, toplam adet ve özellikle gelirdeki artışı, posta kurumlarının iş alanlarını çeşitlendirmesinin ekonomik etkileri için dikkat çekicidir.

Başarılı posta bankacılığı örneklerinden biri olan Poste Italiane Spa'nın gelir dağılımı içerisinde mali hizmetlerin payı oldukça yüksektir. Grafik 1.3'te görüldüğü gibi faaliyet alanları içerisinde postacılık hizmetlerinin payı %11, mali hizmetlerin payı ise %88'dir.



Grafik 1.3. *Poste Italiane Spa faaliyet alanları gelir dağılımı (http-7)*

Sonuç olarak klasik postacılık hizmetlerde yaşanan gelir kaybına karşı postaneler, sunulan hizmetleri talebe göre uyarlayarak kârlılığın korunması ve artırılması için yeni hizmetler sunmaktadır. Bu hizmetler içerisinde finansal ürünlerin payı oldukça yüksektir. Günümüzde birçok postane özellikle banka dışlanmasına maruz kalan bireylere ulaşmaya yönelik temel finansal ürün ve hizmetleri sunarak, sektördeki rekabete ortak olmaktadır.

1.2.3. Diğer nedenler

Bu kısımda posta bankacılığına duyulan ihtiyacın kültürel, etnik, sosyolojik ve kamu finansmanı üzerindeki etkileri ele alınmıştır.

Dünyanın en yaygın fiziksel iletişim ağına sahip olan postaneler, kolay ulaşılabilme imkanıyla insanların postanelerde bankacılık hizmetleri de talep etmesinin en temel nedenidir. Özellikle kırsal ve yoksul bölgelerde alternatif finansal kurumların olmayışı, postaneleri bu alanda ikame kurumlar olarak öne çıkarmaktadır.

Postaneler ayrıca müşteriler için, postacılık işlemleriyle aynı anda para çekme, para gönderme, tasarruf hesapları açma ve yönetme, fatura ödeme gibi temel finansal hizmetleri de gerçekleştirebilmesi açısından cazip kurumlardır. Yaygın kanı genel olarak insanların postaneleri ticari bankalara kıyasla daha sıcak ve samimi bulduğudur. Bu nedenle banka ve diğer finansal kurumlarda hakim olan formal yapı yerine resmiyetin

daha az olduğu, tanidik, bilinir yerel bir kurumda işlem yapmak insanlar için bir tercih sebebi olabilmektedir.

Demografik nedenler de posta bankacılığında tercih sebebi olmuştur. Diğer finansal kurumların aksine, finansal açıdan dışlanan özellikle kadın ve çocuklar için hesap açma, para yatırma ve çekme hakkı tanınması bir çok posta bankası örneğinde henüz kurulduğu yıllarda görölmektedir. Gelişmekte olan ölkelerde posta kurumları diğer finansal kuruluşlara göre iki kat daha fazla kadın müşteriye sahiptir (UPU, 2017).

Kurumsal bir kimliğe sahip posta bankası diğer finansal kurumlara göre daha güçlü bir markadır. 1999 yılında Singapur’da posta bankasını satın alarak bünyesine katan DBS Bank, tüketici güveninin ölçüldüğü anketlerde orijinal POSBank markasının kendi markasını aştığını tespit ederek 2001 yılında POSBank markasını yeniden kullanmaya başlamıştır (Scher, 2001). Günümüzde Singapur’da posta bankacılığı hala DBS Bank altında POSBank markasıyla hizmet vermektedir.

Posta bankacılığı kamusal açıdan ele alındığında özellikle ekonomik kriz ve durgunluk dönemleriyle savaş zamanlarında, halkın bankalara güvenine bağlı olarak tasarrufların azalmasına çözüm olarak kullanılmıştır. Örneğin, posta bankacılığının ortaya çıktığı İngiltere’de temel hedeflerden biri halkın elinde bulunan tasarrufları ekonomiye katarak, kamu finansmanında araç olarak kullanmaktı. Amerika’da 1907 yılında yaşanan “Banka Paniği” halkın özel bankalara karşı güveninin kaybolmasına neden olarak, ilerleyen yıllarda kamu güvenliğini arkasına alacak posta bankacılığının kurulmasına ve atıl tasarrufların ekonomiye katılabilmesine zemin hazırlamıştır. Japonya’da özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasında kamunun ihtiyaç duyduğu finansal kaynaklar ve ulusal tasarrufu artırma çabalarında posta bankası etkili bir şekilde kullanılabilmektedir. Kamu sektörünün güvenli bir şekilde finanse edilmesine yardımcı olmak için posta bankacılığının kullanılması birçok ölkede görölmektedir.

Son olarak, postanelerde sunulan hizmetler için diğer finansal kurumlara göre daha az bürokratik işlemler gerektirmesi ve işlem maliyetlerinin düşük olması da posta bankacılığını tercih sebebi olmaktadır.

1.3. Posta Bankacılığının İşlevleri

Posta bankacılığı sisteminin ekonomik ve sosyal işlevlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Finansal erişim imkânlarını artırması.

- Yoğun şube ağı sayesinde istihdamı arttırma.
- Posta kurumlarına duyulan kamusal güvenin tasarruflar üzerindeki olumlu etkisi.
- Finansal dışlanmayla mücadelede etkili araçlardan biri olması.
- Yaygın şube sayısı sayesinde kırsal kesimlere kadar uzanan finansal hizmet ağıyla geniş kesimlere ulaşabilme.
- Atıl fonları dolaşıma sokması.
- Kamu yatırımları finansmanında fon kaynağı olarak posta mevduatlarının kullanılması.
- Bireylerde tasarruf kültürü oluşturma.
- Finansal ürünlere ulaşım maliyetlerini düşürme.
- Finansal erişimi arttırarak yoksul grupların ekonomiye kazandırılması ve böylece ekonomik büyüme ve gelir dağılımında adaletin sağlanması.

1.4. Posta Bankacılığı ile Sunulan Ürün ve Hizmetler

Postanelerin finansal hizmet sunma fikri ilk ortaya çıktığında bu kurumlarda yalnızca basit hesap açma işlemleri, para gönderme, çekme işlemleri ile yasalarla belirlenen sınırlı miktarlarda tasarruf hesaplarına izin verilmekteydi. Örneğin Kanada’da 1892 yılına kadar bir kişinin yatırılabileceği mevduat miktarı yıllık 300 dolar, Fransa’da 1500 frank, Rusya’da ise 1000 ruble ile sınırlandırılmıştır (United States National Monetary Commission, 1910). Tarihsel süreç içerisinde bu sınırlamalar kalkarak sunulan finansal hizmetler de çeşitlenmiştir.

Günümüzde ise bazı postaneler sahip olduğu bankacılık lisansı ile ticari bir banka gibi kendi finansal ürün ve hizmetlerini sunmakta bazıları ise ticari bankalarla kurdukları ortaklıkla bu hizmetleri yerine getirmektedir.

Genel olarak incelendiğinde postaneler aracılığıyla sunulan ürün ve hizmetler şu şekilde gruplandırılabilir:

1-Hesaplar: Bu grup altında temel olarak vadeli, vadesiz mevduat hesapları, tasarruf hesapları ve döviz hesapları sunulmaktadır. Bunun yanında öğrenciler, gençler, çocuklar gibi belirli gruplara hitap eden, özelleştirilmiş hesap hizmetleri sunulabilmektedir.

2-Banka ve Kredi Kartları: Kart hizmetleri arasında ön ödemeli banka kartları, Visa, Mastercard ile postanelerin özel avantajlar sunduğu kendilerine has postane kartları

bulunmaktadır. Bu grup hizmetlerde özellikle Avrupa postaneleri tüm Euro bölgesinde kullanım avantajı sağlayan kart hizmetleriyle oldukça etkilidir.

3-Havale İşlemleri: Postanelerin finansal hizmetlerde en etkili olduğu alanlardan biridir. Postaneler yaygın şube ağları ve uluslararası ödeme sistemleriyle yapılan anlaşmalar sayesinde müşterilerin para gönderme ve çekme işlemlerini kolayca ve daha düşük maliyetlerle sağlayabilmektedir. Havale işlemlerinde, yurtdışı havale işlemleri özel bir öneme sahiptir. Türkiye’de PTT’nin de üyesi olduğu Eurogiro ve Western Union sayesinde her hangi bir şube üzerinden yurt dışına havale gönderilebilmektedir.

4-Ödeme Hizmetleri: Fatura ödemelerinden, otomatik ödeme talimatlarına, maaş ödemelerine, vergi gibi çeşitli kamu ödemelerine kadar pek çok ödeme hizmeti sunulmaktadır. Bunların haricinde her ülke posta kurumu ihtiyaç ve talebe göre özelleştirilmiş ödeme imkanları da sunmaktadır.

5-Krediler: Bu grupta postaneler kendi ürünlerini sunabildiği gibi, diğer ticari banka ve finansal kurumlarla gerçekleştirdikleri ortaklık sayesinde birçok finansal kredi ürünlerinin pazarlamasını yapabilmektedir. Bu ürünler arasında uzun vadeli ve kısa vadeli krediler, taşıt kredileri, işletme kredileri, konut kredileri, proje kredileri, bireysel kredi ve mikro krediler görülmektedir.

6-Sigorta Ürünleri: Bu grup hizmetlerde genellikle postaneler, anlaşmalı oldukları sigorta şirketlerinin ürünlerini sunmaktadır. Bu nedenle sigorta ürünleri, incelenen ülkelerde büyük farklılıklar göstermektedir. Genel olarak sunulan ürünler; hayat sigortaları, kaza sigortaları, eşya sigortası, sağlık sigortası, ölüm sigortası, iş sigortası gibi ürünler olarak sıralanabilir.

7-Fon Yönetimi: Müşteri fonlarının yönetilmesi için sunulan bu hizmet grubunda, çeşitli finansal yatırım ürünleri, fon yönetim hizmetleri, fon takip işlemleri ve likidite planlamalarına kadar pek çok ürün ve hizmet sunulabilmektedir.

8-E-Servisler ve Online Bankacılık Hizmetleri: Postanelerin sunduğu ürün ve hizmetlere internet üzerinden veya mobil bankacılık uygulamaları ile hızlı ve kolay ulaşılabilecek alt yapı hizmetlerinin sunulmasıdır. Postanelerin ürün ve hizmetleri dijital ortama aktararak sunması günümüz bankacılık sektöründe zorunluluktur.

9-Diğer Hizmetler: Her posta bankası bulunduğu ülke ihtiyaçlarına, müşteri taleplerine, yasal mevzuata göre farklı türde bir çok hizmet sunabilmektedir. Bazı ülkelerde posta bankacılığı finansal içermeyi amaç edindiğinden sosyal politika hedeflerine uygun, dışlanan bireyleri kapsayacak, toplumun yoksul kesimine hitap eden farklı türde ürün ve hizmetler de sunabilmektedir. Tanzanya, Hindistan, Brezilya, gibi ülkelerde temel finansal ürünler yanında, özellikle toplumun yoksul kesimine özel, finansal içermeyi artıracak hizmetler sunulmaktadır.

1.5. Posta Bankacılığında İş Modelleri

Posta bankacılığının temelinde yatan iki akım, zaman içinde postanelerin organizasyon yapısını değişikliğe zorlamıştır. Önceleri ulusal bir kamu kurumu olan postanelerin misyonu ulusal ve uluslararası teslimatları adreslerine ulaştırmaktı. Ancak daha sonra, finansal içirme politikalarıyla mali açıdan dışlanan gruplara, posta ağı aracılığıyla hizmet sunma fikri ve son yıllarda dijitalleşmeyle birlikte klasik postacılık hizmetlerinden kaynaklanan gelir kaybını azaltmak için postanelerin bankacılık hizmetleri de sunması veya buna aracılık etmesi, farklı türde iş modellerinin doğmasına sebep olmuştur. Günümüzde postaneler bankacılık hizmetlerini ve finansal ürünleri, müşterilerin ihtiyaçlarına, hizmet verilen bölge ve ülkenin yasal mevzuatına göre farklı iş modelleriyle sunmaktadır.

Genel bir çerçeve çizerek olursak posta bankalarının kurumsal yapısı şu şekildedir:

- Bankacılık lisansına sahip posta bankaları.
- Ticari bankalarla kurulan ortak girişim şeklinde posta bankaları.
- Ajans bankacılığı şeklinde, diğer diğer finansal kurumlara aracılık hizmeti veren posta bankaları.
- Özelleştirilmiş posta bankaları.
- Posta kurumlarının ayrı bir bankacılık birimi kurmadan bankacılık hizmetlerini de sunduğu yapılar.

UPU'nun 2013 yılı raporunda postanelerin finansal hizmetlerin sağlamasındaki katılım seviyesine göre farklı türde altı iş modeli belirlenmiştir (Berthaud & Davico, 2013). İş modelleri arasında kesin çizgilerle bir ayrım yoktur, postaneler hizmet sunma şekli ve organizasyon yapısıyla bu modellerden bir veya birkaçına girebilir.

UPU'nun posta bankacılığı için tanımladığı altı iş modeli şu şekildedir (Berthaud & Davico, 2013):

İş modeli 0:

Bu modelde postaneler sadece fiziksel yapılarının bir bölümünü diğer finansal kurumların kendi hizmetlerini sunması için kullanıma açmaktadır. Genellikle postane içinde bir bölüm hizmet sağlayıcısına kiralanır ve bu bölüm hizmet sağlayıcı kurumun kendi personeli tarafından yönetilir. Bu sayede finansal hizmet sunan kurum postanenin fiziksel yapı, güvenlik ve müşteri akışından faydalanır. Bu iş modeli, finansal içerme için bir model oluşturamayacağından iş modeli sıfır olarak tanımlanmıştır.

İş modeli 1:

İş modeli 1'de postaneler, kamu kurumlarının ya da finansal kuruluşların potansiyel müşterilere ulaşmalarında bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu model nakit akımlarına dayalıdır. Postaneler diğer kuruluşlar için havale, fatura ödemeleri, mobil ödemeler, kredi, sigorta, mevduat gibi nakit bazlı işlemlerde aracılık etmektedir. Bu sayede asıl hizmeti sunan kurum, postanelerin yaygın şube ağından faydalanarak şube açma maliyetlerinden kaçınırken postanelerde işlem komisyonlarıyla gelirlerini artırmaktadır. Uygulaması kolay olan ve başlangıç için fazla bir yatırım gerektirmeyen bu model, finansal hizmet sunmaya başlayan postaneler için en kolay ve en yaygın kullanılan modeldir.

İş modeli 2:

Bu model, ulusal ve uluslararası havale işlemlerinin sunulmasına dayalıdır. Geleneksel havale işlemlerinin günümüzde elektronik ödeme araçlarıyla yer değiştirmesi postanelerinde bu dönüşüme dahil olarak, elektronik para transfer sistemlerini geliştirmeyi zorunlu kılmıştır. Bu da postaneler açısından daha büyük yatırımlar gerektirmektedir. Dünya ülkelerinin %63,3'ünde, posta operatörleri finansal hizmet sunmak için bu iş modelini kullanmaktadır.

İş modeli 3:

Model; sigorta şirketleri, mobil şebeke operatörleri, bankalar gibi finansal kurumların ve postanelerin iş birliğine dayalıdır. Model, iş modeli 1'e benzer gözükse de, temel fark her iki taraf açısından da ortaklık boyutunun daha ileri olmasıdır. Daha

yoğun bir çözüm ortaklığının benimsendiği modelde, postane sadece nakit giriş çıkışları için değil hizmetin ve ürün yelpazesinin sunumunda etkin rol oynar. Finansal ürün ve hizmetler postane müşteri profiline uyarlanarak birlikte geliştirilebilir. Ancak modelin en büyük zorluğu postanelerin fiziksel ve teknik altyapı ile personel becerilerinin yetersiz kalmasıdır. Bu nedenle postaneler işbirliğine gittikleri kurumlarla özel anlaşmalar imzalayarak altyapı, teknik ve eğitim yatırımlarından faydalanabilir. Dünya ülkelerinin % 22'sinde, posta operatörleri finansal hizmet sunmak için bu iş modelini kullanmaktadır.

Modelin başarılı örneklerinden biri Brezilya Banco Postal ile özel bir banka olan Bradesco arasındaki işbirliğidir. Bu anlaşma ile Bradesco, posta ağını kullanarak özellikle kırsal alanlarda finansal açıdan dışlanan gruplara bankacılık hizmetleri sunabilmiştir. Bradesco ile gerçekleştirilen bu ortaklık sonucunda 10 yılda 11 milyondan fazla hesap açılmıştır ve elde edilen mevduatların büyük bir kısmı en fakir bölgelerde yaşayan, daha önce finansal ürünlere erişimi olmayan insanlar tarafından yapılmıştır (Bickerton & Steinhoff, 2013, s. 4). BP ise bu ortaklıktan finansal ürün ve hizmet sunmada büyük bir tecrübe kazanmış, yapılan yatırımlar sayesinde ağ ve alt yapının modernize edilmesi sağlanmıştır (Berthaud & Davico, 2013, s. 30).

İş modeli 4:

Bu iş modelinde postane ya da ayrı bir birimi olan posta bankası, kendi ürünlerini sunmaktadır. Bankacılık lisansına sahip olunmayan bu modelde postaneler düzenleyici denetleyici bir kurum altında (İletişim Bakanlığı gibi) sigorta ve hesap bazlı işlemler sunmaktadır. Dünya ülkelerinin % 23'ünde, posta operatörleri finansal hizmetler sunmak için bu iş modelini kullanmaktadır. Bu iş modelinde amaç, kamu otoritesinin verdiği güvenceyle özellikle kırsal alanlarda finansal açıdan dışlanan gruplara ulaşarak tasarruflara ulaşma çabasıdır. İtalya'da, Poste Italiane (PI) bünyesinde bankacılık hizmetleri sunan Banco Posta bu iş modeli içine girmektedir. Bir bankacılık lisansı olmayan BP mevduat, tasarruf ve havale işlemlerini doğrudan kendisi sunmakta, diğer mali ürünler için ise finansal kurumlarla ortaklaşa hizmet sunmaktadır.

İş modeli 5:

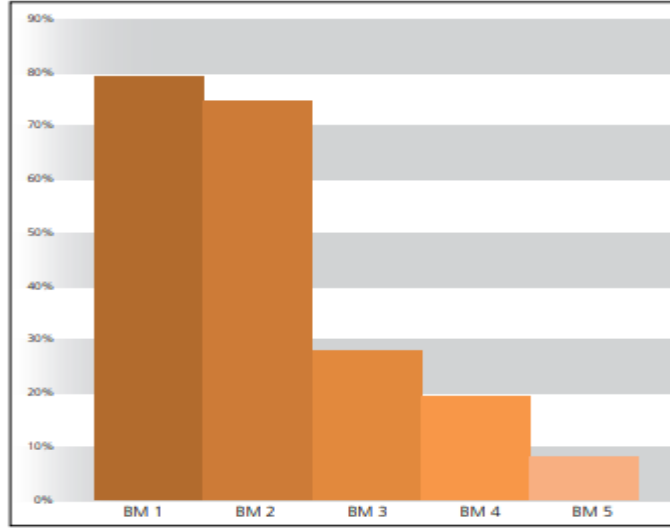
Bu modelde postaneler bir bankacılık lisansı altında kendi mali ürünlerini sunmaktadır. Bankacılık lisansına sahip olduğu için düzenleyici, denetleyici kurumların denetimine tabidir. Burada amaç klasik postacılık hizmetleriyle gelir kaybına uğrayan

postanelerin hizmet alanlarını genişletip finansal hizmetler sunarak yeni gelir kaynakları yaratmasıdır. İş modeli 1 ve iş modeli 3 diğer finansal kurumlarla ortaklığa dayalı modellerdir. Oysa bu modelde postane, lisans sahibi olduğundan kendi ürünlerini sunabilmekte bu da daha fazla gelir anlamına gelmektedir. Ülkelerin % 8,6'sında, posta operatörleri finansal hizmetler sunmak için bu iş modelini kullanmaktadır. Alınabilecek bankacılık lisansları; mikro finans lisansı, sınırlı bankacılık lisansı ve uluslararası bankacılık lisansıdır. Ancak bir bankacılık lisansına sahip olma kriterlerini sağlamak, gerekli alt yapıya sahip olmak ve sermaye yeterliliğine ulaşmak birçok posta bankasının, modeli hayata geçirmesindeki engellerdir. Model için en iyi dünya örneği Çin posta bankası PSBC'dir.

UPU raporunda belirtilen bu iş modelleri incelendiğinde dikkat edilmesi gereken konu; posta bankalarının yalnız bir iş modeline dâhil edilmemesi gerektiğidir. Örneğin bir posta bankası sunduğu sigorta ürünleriyle iş modeli 4 kapsamına girerken, diğer finansal kurumların sunduğu kredi ürünleri için onlara aracılık ederek aynı anda iş modeli 3 kapsamında olabilir.

Bir diğer önemli nokta herhangi bir posta bankası için en uygun ve en kârlı iş modelini belirleyebilmektir. Gelir maksimizasyonu hareket eden bir posta bankası için görünürde en kârlı yöntem, sahip olduğu bankacılık lisansı ile kendi ürünlerini pazarlayabileceği iş modeli 5'in benimsenmesidir. Ancak yeterli fiziksel ve teknik altyapıya, gerekli sermaye yeterliliğine ve beşeri sermayeye ulaşmak oldukça zordur. Bu nedenle doğru iş modeli seçiminde ilk basamak öncelikle finansal hizmet sunumuna yeni başlayan bir posta bankasının iş modeli sıfırı benimseyerek sadece binasını finansal kurumlara açmasıdır. Diğer finansal kurumlara aracılık etmesi, (model 1,3) ardından bu süreçlerde edindiği tecrübe ve geliştirdiği alt yapısıyla kendi ürünlerini sunması, (model 4) nihayetinde rekabet gücü kazanarak gerekli yasal koşulları sağladığında, gelirlerini arttırabilecek ve uluslararası hizmet sunabileceği bankacılık lisansına sahip olma aşamalarını tamamlamasıdır (model 5).

Şekil 1.2' de görüldüğü gibi posta bankacılığında en çok rastlanan iş modelleri; iş modeli 1 ve 2'dir.



Şekil 1.2. *Uygulanan iş modeline göre posta bankalarının dağılımı (Clotteau & Measho, 2016)*

Global anlamda posta bankaları genellikle iş modeli 1 ve 2'yi kullanmaktadır. Dolayısıyla posta bankalarının günümüzde başlangıç seviyesinde olduğu, genellikle geniş şube ağlarını ticari kurumlar için ajans bankacılığı yapmak üzere değerlendirdiği anlaşılmaktadır. Buna rağmen iş modeli 3, 4 ve 5'i uygulayan posta bankalarının finansal ürün çeşitliliği fazla, finansal dışlanmayla mücadele de rolü de daha etkindir. Brezilya'da özellikle toplumun yoksul kesiminden oluşan milyonlarca insanın finansal sisteme dâhil olmasını sağlayan Banco Postal iş modeli 3'ü, İtalya'nın en büyük bankalarından olan BancoPosta iş modeli 4'ü ve dünyanın en büyük bankalarından olan Çin posta bankası PSBC, ulusal ve uluslararası bankacılık lisansı ile iş modeli 5'i uygulamaktadır.

İş modellerinde yukarıya doğru çıkış posta bankalarının ajans bankacılık hizmetlerinden kurumsal bankacılığa geçiş süreciyle doğrudan ilgilidir.

2. POSTA BANKACILIĞI TARİHİ GELİŞİMİ

Postacılık hizmetlerinin tarihi oldukça eskiye dayansa da, posta merkezleri aracılığıyla finansal hizmetlerin sunulması on sekizinci yüzyılın ikinci yarısında İngiltere’de başlamıştır. Öncesinde tüccar bankacılar aracılığıyla taşınarak sağlanan temel mali hizmetler, posta merkezlerinin pek çok şehirde kurulması sonrasında, ödemelerinde yapılabildiği bir merkez halini aldı (Scher, 2001, s. 2). Zaman içerisinde gelişim gösteren postaneler ülkelerin ihtiyaçlarına göre farklı sebep ve gerekçelere dayansa da bir takım mali hizmetleri de sunmaya başlayan kurumlar haline gelmiştir. Yine de bu gelişimin tüm ülkeler için ortak olan noktası; postanelerin yaygın, hemen her kesime ulaşabilen, ülkelerin kırsal bölgelerinde bile var olan geniş faaliyet alanı ve dağıtım kanallarıdır.

Geleneksel posta organizasyonlarında yaşanan büyük değişim, sanayi devrimine kadar dayanmaktadır. Sanayi devrimiyle birlikte buhar gücüyle çalışan makineleşmiş endüstri sayesinde seyahat süresi ve ulaşım maliyetleri düşmüş, bu gelişim postacılık hizmetlerinde hızlı ve güvenilir taşımacılığa imkân sağlamış, daha hızlı, ucuz ve ulusal çapta yaygın bir ağ oluşturularak hizmet sunma olanağı tanımıştır.

Endüstri devrimiyle birlikte, kırsal kesimlerden kentlere yaşanan göçler bir sanayi toplumu oluşturmakla kalmamış aynı zamanda bireylerin gelirlerinde de artışa neden olmuştur. Gelirlerin artması tasarrufları da artırarak bu tasarrufların değerlendirilebileceği tasarruf kurumlarının oluşmasını sağlamıştır. Ancak bu tasarruf kurumlarının nispeten yetersiz şube sayısı ve hizmet anlayışı ayrıca işletilmesinde yaşanan güven kırıcı sorunlar yeni, güvenilir ve geniş bir hizmet ağı tanıyan bir kurumun varlığını zorunlu kılmıştır.

Posta bankacılığı tarihi incelendiğinde birçok ülkede posta bankacılığı sisteminin kurulmasında, işletilmesinde, zaman zaman yükselip sonra düşüşe geçmesinde ortak noktalar olduğu görülmektedir. Posta bankaları genellikle halka tasarruf alışkanlığı kazandırma ve tasarrufları toplayarak kamu için fon kaynağı olarak kullanılma amacıyla kurulmuştur. Kamu kurumu olmaları nedeniyle diğer tasarruf kurumlarına güveni olmayan bireyler posta bankalarını tercih etmiştir. Özellikle savaş ya da ekonomik durgunluk dönemlerinde posta bankalarının sahip olduğu kamu güvencesi diğer tasarruf bankalarına göre avantajlı olmalarını sağlamıştır.

Finansal içerme politikalarını 1800'lü yıllarda uygulayan posta bankalarında, kadınlar ve çocuklar için tasarruf hesapları sunulmuş ayrıca diğer tasarruf kurumlarında olmayan, kadınlara eşlerinin izni olmadan hesap açma hakkı tanımıştır.

Birçok ülkede posta bankaları ticari bankaların direnciyle karşılaşmıştır. Ticari bankaların rekabetten kaçınan tavrı ve güçlü lobicilik faaliyetleri nedeniyle genellikle posta bankalarında mevduatlar sınırlandırılmış faizler de piyasa faizlerinden aşağıda tutulmuştur.

2.1. İngiltere Posta Bankacılığı Tarihi

1839 yılında posta pulu kullanımıyla posta reformuna başlayan İngiltere, 1861 yılında postanelerde küçük tasarrufların toplanmasına imkân sağlayacak o zamanki ismi ile Posta Tasarruf Bankası (POSB)'nı kurarak ilk ulusal posta tasarruf sistemini örgütlemiştir. Banka, finansal hizmetlere ulaşamayan dezavantajlı insanların, hükümet tarafından sağlanan güvence ile tasarruf etmelerini sağlamak üzere kurulmuştur ([http-8](http://8)). Ayrıca tasarruf sisteminde garanti sunarak, hükümete borçlarını ödemede varlık finansmanı sunmuştur.

Hükümete büyük bir finansal varlık sağlayan banka, 1880'de devlet hisse senetleri ve tahvilleri, 1916'da savaş tasarrufu ve 1956'da prim tasarrufu tahvilleri ile sunduğu finansal ürünleri çeşitlendirmiştir (Anderson, 2013, s. 44). 1890'lı yıllarda ülke genelinde her yedi kişiden biri posta tasarruf bankasının bir mudisiydi (Heyn, 1896). Ülke genelinde sağlanan başarı zamanla Birleşik Krallık kolonilerine, Avrupa, Amerika, Asya, Uzak Doğu'ya kadar birçok ülkeye ilham kaynağı olarak, yapısı ve sundukları hizmet çeşitliliği farklı olsa da postanelerin bir takım finansal hizmetleri de sunduğu bir akım doğurmuştur.

1960'lı yıllarda büyük değişiklikler yaşayan banka, büyük ticari bankaların hizmet kapsamına girmeyen İngiltere vatandaşlarına hizmet sunmayı amaçladı. 1969 yılında POSB National Savings olarak yeniden adlandırıldı ve postaneler, sunulan finansal ürünler için dağıtım noktası haline geldi.

Tarihsel süreç içerisinde, özellikle 1990'lı yıllarda yaşanan liberalizme bağlı özelleştirme rüzgârından etkilenen kurumun organik yapısı değişikliklere uğramıştır. Günümüzde İngiltere'de postaneler aracılığıyla finansal ürünlerin sunulması, Post Office Ltd. tarafından yürütülen Post Office Money markasıyla sağlanmaktadır. 11.500'ün üzerinde şubesi, posta hizmetleri, finansal hizmetler, kamusal hizmetler ve telefon

hizmetleri alanlarında sunduğu 170 den fazla ürün ve hizmetle, 17 milyonun üzerinde müşteri kitlesine sahiptir (<http-9>).

2.2. Kanada Posta Bankacılığı Tarihi

İngiltere'nin hemen ardından, posta tasarruf bankaları 1867 yılında Kanada Parlamento'su tarafından onaylanarak 1868 yılında faaliyete geçmiştir. O yıllarda Kanada'da yaşanan finansal kriz bu oluşumu hızlandırmıştır. Birçok posta bankası örneğinde görüldüğü gibi ticari bankaların mevduatlarını kaybedeceği endişesiyle yatırılabilir mevduat limitleri sınırlı tutulmuştur. 1892 yılında bir kişi yıl içinde 300 dolar yatırabilirken toplam depozito ise 1000 dolarla sınırlandırılmıştır. 1892 yılında bu limitler arttırılarak sırasıyla \$1000 ve \$3000 dolar olarak belirlenmiştir (United States National Monetary Commission, 1910, s. 12) .

Postane tasarruf bankası mevduatlarının eriştiği en yüksek tutar 1908 yılında 47.5 milyon dolardı. Anderson'a göre bu miktar bugün yaklaşık 1 milyar dolar olacaktı (Anderson, 2013, s. 5).

Kanada'da 1968 yılında kapatılan posta tasarruf bankası günümüzde yeniden gündeme gelmiştir. Bankaların ve finans kuruluşlarının hizmet ağlarını genişletmesi, postane bankacılığı açısından rekabeti olumsuz etkileyerek kapanmalarına neden olmuştur. Günümüzde ise hala banka ve finansal kurumların ulaşamadığı kesimlere ulaşmak ve bunun için Kanada posta şubelerini kullanmak fikri yeniden değerlendirilmektedir. Bu konuda Anderson (2013), çalışmasında posta bankacılığı sisteminin dünya genelinde büyümekte ve gelişmiş ülkelerin çoğunda öne çıkmakta olduğunu vurgulayarak, mevcut Kanada banka ve finansal kuruluşlarının finansal ürünlere erişimi olmayan ya da kısıtlı olan gruplara rekabetçi bir hizmet sunmadığını belirtmiştir. Çalışmada seçilen beş gelişmiş ülke örneği üzerinden posta bankacılığı sistemi incelenmiş ve başarılı bir sistem oluşturma için birçok yolu olduğu vurgulanmıştır. Başarılı bir Kanada modeli için, bu tecrübelerden yararlanılarak, posta bankacılığı sisteminin yeniden hizmet sunması gerektiği belirtilmiştir.

2.3. Fransa Posta Bankacılığı Tarihi

Fransa'da postacılık hizmetleri ve postaneler aracılığıyla finansal hizmetler sunulmasının tarihi oldukça eskidir. 1881 yılında kurulan Ulusal Tasarruf Havuzu (CNE), 20 yıl önce kurulan İngiliz Posta Tasarruf Bankası model alınarak postane yönetimi

altında işletilmiştir (Anderson, 2013, s. 50). Livret A tasarruf sisteminin öncüsü olan banka ayrıca ülkede eşlerinin izni olmadan kadınlara hesap açma imkânı sunan ilk banka olmakla birlikte bünyesinde binlerce kadının çalışmasını da sağlamıştır (Anderson, 2013, s. 50).

2005 yılında Banque Postale, Fransa'nın ulusal posta hizmeti olan La Poste'un tamamına sahip olduğu bir yan kuruluş olarak kuruldu. Banka perakende bankacılık, sigorta ve finansal yönetim olarak üç bölümde organize edilmiştir. Günümüzde La Banque Postale, 1,5 € gibi düşük bakiyelerle Livret A hesaplarından para çekme ve para yatırma yetkisi veren tek bankadır ([http-10](http://10)).

Posta bankacılığının ekonomik başarısı ele alınacak veya tartışılacaksa Banque Postale konu için somut ve güçlü bir örnektir. Henüz 2006 yılında faaliyete başlamasına rağmen iki yıl sonra gerçekleşen ve küresel boyutta büyük bir etki yapan özellikle bankacılık sektörünü etkileyen 2008 finansal krizinden Banque Postale büyüme göstererek çıkmıştır. 2006-2012 yılları arasında net kârı 372.4 milyon Euro da 574 milyon Euro ya çıkarken aynı dönemde aktif müşteri sayısı %18, cari hesap sayısı 300.000, ATM sayısı ise 4955'ten 6700'e çıkmıştır (Anderson, 2013).

La Poste gurubunun toplam gelirinin yaklaşık %25'i, finansal hizmetler sunan Banque Postale tarafından karşılanmaktadır. Banka 2012 yılında Global finans listesi dünyanın en güvenli 50 bankası arasında 44. sırada yer almış ve Fransa'da bankalar arasında en yüksek notu alan 4. banka olmuştur (Bickerton & Steinhoff, 2013, s. 12).

Bir posta bankası olması nedeniyle ülke genelinde postane olan her yerde hizmet sunduğu gibi telefon, mobil ve internet bankacılığı hizmetleriyle de müşteriler için erişim imkânlarını üst seviyeye çıkarmıştır.

Posta bankacılığı konusu için iyi bir örnek olan bankanın başarı hikâyesinin ardında sunulan ürünlerin çeşitliliği, ihtiyaca ve hedef kitleye yönelik ürün geliştirme, kamu kurumlarıyla işbirliği ve desteklenen sosyal sorumluluk faaliyetleriyle müşterilere sunulan güven öne çıkmaktadır. Bu nedenle başarılı bir örnek teşkil eden kurumun organik yapısı, sunduğu hizmetler ve iş modeli ile PTTBank için iyi bir model oluşturmaktadır.

LBP, müşteriler için kullanımı kolay, ihtiyaca göre uyarlanmış, kapsamlı bankacılık ve sigortacılık ürünleri sunma misyonu ile çalışmaktadır. Bu amaçla; erişilebilirliği

artırmak için müşterilere doğrudan mevduat ve kredi imkânlarının yanında € 1,50 gibi düşük bakiyelerden başlayarak, bir Livret A tasarruf hesabı açma fırsatı vermektedir. Fransa'da bankacılık hizmetlerine normalde erişimi olmayan insanları etkinleştirmek için yapılan tek girişim olan bu imkânı 2 milyondan fazla müşteri kullanmaktadır (La Banque Postale, 2017).

Kamusal kimliğin önemi, hem bankacılık sektörü açısından hem de posta bankacılığı açısından ele alındığında ortaya çıkmaktadır. Henüz iki yıl önce kurulmuş olmasına rağmen LPB, 2008 mali krizinden etkilenmeyerek büyüme ile çıkmıştır (La Banque Postale, 2009). Özellikle LPB'nin kamu kurumu olması nedeniyle, müşteriler için kamusal kimliğin garanti unsuru olarak görülmesi, posta bankasının krizden büyüme ile çıkmasındaki etkili faktörlerden biridir. Aynı şekilde son yıllarda finansal hizmet fiyatlarında yaşanan artışa rağmen kamu yararını düşünerek hareket eden bankanın sunduğu hizmetler düşük maliyetlidir. Ayrıca bu kimlik sayesinde, banka henüz 2012 yılında yerel makamlara ve hastanelere kredi imkânı sunmasına rağmen 2016 yılında bu kurumlara birincil borç veren kurum olmuştur (La Banque Postale, 2017). Bu da kamusal kimliğin, posta bankalarının diğer kamu kuruluşları ile olan ilişkileri üzerindeki ticari ve sosyal etkilerini görebilmemiz açısından önemlidir.

2.4. Amerika Posta Bankacılığı Tarihi

1861 yılında kurulan İngiliz posta tasarruf sisteminin başarısından etkilenen ülkelerden biri de Birleşik Devletler olmuştur. Amerika örneği, posta bankası tarihi açısından oldukça önemlidir. Özellikle sisteme duyulan ihtiyaç, kuruluş öncesi ve sonrası yaşanan zorluklar, sistemin yükselişi ve sonrasında ticari bankalarla yaşadığı rekabet sonucunda işlevini yitirerek kapanması gibi kritik konularda posta bankalarının gelişimini resmedebilecek minyatür bir örnek niteliğindedir.

Birleşik Devletler'de posta bankası türü bir sistem kurulması fikri ilk kez 1871'de gündeme gelmiştir. O yıllarda ülke içinde posta bankasına duyulan ihtiyacın nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- O yıllarda özel tasarruf bankalarının ülkenin çoğuna ulaşamayan nispeten yetersiz sayısı,
- Posta tasarruf sisteminin atıl bekleyen fonları dolaşıma sokacağı, böylece bu fonların ekonomik büyümeye hizmet edebileceği görüşü,

- Yaşanan banka başarısızlıklarının mevduat sahiplerini zarara uğratması nedeniyle özel tasarruf kurumlarına olan güveni kırılan bireylere güvenli bir alan sağlamak,
- Tasarruf kurumlarına erişimi olmayan, özellikle göç eden gittiği her yerde ulaşabileceği bir şubenin olması avantajını talep eden işçi sınıfı ve ailelerini sisteme dâhil etme isteği,
- Bankacılık hizmetlerini ulaşılabilir, her kesime hitap eden ve uygun fiyatlarla sunmak,
- Yatırım projeleri için fon kaynağı olarak posta bankalarından elde edilecek mevduatlarının kullanma isteği.

Bu ihtiyaçları karşılamak amacıyla 1910 yılında Birleşik Devletler’de yasa tasarısının geçmesiyle Posta Tasarruf Sistemi kuruldu ve 1911 yılında uygulamaya geçti. 1907 yılında yaşanan banka paniği sonrasında bankaların zor duruma düşmesi ve bu kurumlara olan güvenin kaybolması da posta bankasının kurulmasında oldukça etkili olmuştur. Diğer posta bankası örneklerinde olduğu gibi sistemin özel tasarruf kurumları ve bankaları olumsuz yönde etkileyeceği görüşü hâkimdi. Özellikle ulusal bankacılık sektörü, 1875'te Amerikan Bankacılık Birliğinin (ABA) kurulmasından sonra önemli siyasi nüfuza sahipti ve iyi organize olmuş, posta tasarruf sistemine de sürekli karşı çıkmışlardır (Schuster, Jaremski, & Perlman, 2016). Baskıya rağmen kurulan posta tasarruf bankasında mevduatlar sınırlı tutulmuştur. Mali dâhiliyet amacıyla 10 yaşın üzerindeki herkes hesap açabilirken birçok posta bankası örneğinde gördüğümüz kadınlara eşlerinden izin almadan kendi adlarına hesap açma yetkisi tanınmıştır. Ancak hesaplarda tutulacak azami miktar 500 dolarla (Mevduat limiti 1918'de 2.500 dolara yükseltildi) sınırlandırılmış, tasarruf faizleri özel bankaların sunduğu oranın altında %2 olarak belirlenmiştir (Natter, 2014, s. 2). Buradan çıkarılan sonuç özel bankaların çıkarının korunduğu ve posta tasarruf bankalarının genellikle düşük gelir grubuna, mevcut sisteme güvenmeyen veya ulaşamayan kesimlere hizmet sunarak atıl mevduatları sisteme kazandırmak üzere hareket ettiği.

Schuster vd. (Schuster, Jaremski, & Perlman, 2016) çalışmasında Birleşik Devletler posta tasarruf sistemi tarihini üç süreçte ele almıştır: 1911-1929 dönemi, sistemin kurulduğu ve bankacılık hizmetlerinde mevcut coğrafi boşlukların doldurulduğu yavaş büyüme dönemidir. 1930-1941 dönemi yaşanan büyük buhran sonucunda posta tasarruf sistemi için ani bir yükseliş dönemidir. 1930-1934 yılları arasında mudilerin kısa vadeli

tasarruflar için posta tasarrufuna güvenmesi mevduatlarda neredeyse %700 artışa neden olmuştur. 1934'te FDIC'nin kurulmasıyla birlikte, posta tasarruflarının hızlı bir şekilde yükselişi durmuş olsa da hala mudilerin güvendiği ve sistemi terk etmediği dönemdir. 1942-1966 yılları arası posta tasarruf sisteminin ulaştığı tepe noktası ve çöküş dönemidir. 1940, posta bankacılığı tarihinde en fazla posta tasarrufu yapılan yıldır. İlerleyen yıllarda ticari bankaların faiz oranlarındaki yükselme mevduatların özel bankalara kaymasına neden olmuştur ve posta tasarruf sisteminin yok olmasına zemin hazırlamıştır.

Posta bankası konusunda Birleşik Devletler'de gördüğümüz ancak genele yorumlayabileceğimiz bir diğer nokta özellikle kriz dönemlerinde insanların özel tasarruf kurumlarına ve posta tasarruf sistemlerine olan yaklaşımıdır. Özellikle 1907 yılında yaşanan banka paniği ve 1929 yılında yaşanan Büyük Buhran'da tasarruf kurumlarına olan güvenini yitiren mudiler, tasarruflarını bu kurumlardan çekerek elde tutmayı tercih etmişlerdir. Bu da, ekonomide var olan krizi daha da derinleştirmiş, likidite sıkıntısı meydana getirmiştir. Bu dönemlerde posta tasarruf sistemlerinin arkasındaki kamu güvencesi, tasarruf kurumlarına güveni kaybolan mudileri kendine çekmiş ve krizlerin derinleşmesini kısmen de olsa engellemiştir. FDIC'nin kurulmasıyla özel bankacılık sistemine olan güven geri kazandırılmış, böylece mudilerin güven duygusundaki değişim hem posta tasarruf sisteminin yükselmesine, hem de yok olmasına neden olmuştur. 1950'li yıllarda varlığı sorgulanmaya başlayan sistem 1967 yılında son bulmuştur.

2.5. İtalya Posta Bankacılığı Tarihi

İtalya'da posta tasarruf bankası 1875 yılında kurulmuştur (http-11). Diğer ülke örneklerinde olduğu gibi, İtalya örneğinde de o yıllar için postane merkezlerinde mevduat yatırma ve çekme işlemleri oldukça kolaydır. İlk mevduat yatırma işleminin yapılması ve mudiye özel hesap cüzdanına kaydedilmesinden sonra, yetkili herhangi bir posta merkezinde mevduat yatırma ve çekme işlemleri kolayca yapılabilmekteydi. Tasarruf işlemlerinin kolaylığı yanında hizmet sunduğu alanı da genişletmeye çalışan banka okul çocuklarının küçük tasarruflarını toplayarak binlerce öğrenci ve öğretmenin sisteme dâhil olmasını sağlamıştır. Çocukların ekonomi ve tasarruf konularını öğrenmelerini sağlayarak hizmet sunmanın yanında sosyal bir fayda da gerçekleştirmiştir (United States National Monetary Commission, 1910, s. 15). Finansal hizmetlerin sunulması hem postanelere olan güveni arttırmış hem de toplanan fonlar ülkenin altyapı finansmanında

kullanılarak değerlendirilmiştir. Herhangi bir banka şubesi bulunmayan ülkenin yoksul bölgelerinde finansal hizmetler posta merkezleri aracılığıyla sunulmuştur.

Günümüzde İtalya’da posta hizmetleri 1998 yılında kurulan Poste Italiane Group (PI Group) tarafından yerine getirilmektedir. 1999’da grubun finansal ürünler sunan birimi BancoPosta’nın kurulmasıyla postacılık hizmetleri yanında mali hizmetler ve finansal ürünler de sunmaya başlamıştır. Bankacılık lisansı olmayan BancoPosta üçüncü taraflarla ortaklaşa bankacılık ve finansal ürünler sunarak finansal aracılık yapmaktadır.

Posta sektöründe son yıllarda yaşanan değişimler kurumları, yeni stratejiler, yeni ürün ve hizmetler geliştirmeye itmiştir. Dijital çağ ile birlikte internet, e-posta ve özellikle e-ticaret kavramları posta sektörünü olumlu ve olumsuz etkilerken yeni fırsatları da beraberinde getirmiştir. Avrupa postacılık sektöründe olduğu gibi gelir kayıpları yaşayan İtalyan posta servisi, modernleşme adımları ve Poste Italiane Group’a bağlı BancoPosta’nın kurulması ile yeni bir döneme başlamıştır. Modernize edilmiş yapısı ve sunduğu ürün çeşitliliğiyle başarı örneği sergileyen grup 50 yılın ardından 2002 yılında kârlılığa ulaşmıştır (Bickerton & Steinhoff, 2013, s. 17).

Sunulan ürün çeşitliliği ve hizmet kalitesiyle Pİ Group, rekabetçi bir pazarda rekabetçi stratejiler geliştirerek, gelir kaynakları açısından İtalya’da en büyük perakende banka olmasının yanında, Avrupa’nın da en büyük postane kurumlarından biri haline gelmiştir. Özellikle mobil posta, bankacılık ve ödeme sistemlerinde BancoPosta’nın başarısı Pİ Group’un en büyük gelir kaynaklarını oluşturmaktadır.

Sund’e (2011) göre Poste Italiane Grubu bünyesinde ayrı bir varlık olarak BancoPosta’nın kurulması ve kapsamlı bir modernleşmeye gitmesiyle daha geniş finansal hizmetlerin sunulması gelirleri büyük ölçüde arttıran unsur olmuştur. Yazara göre BancoPosta’nın ürünleri arasında, 2003 yılı sonunda piyasaya sürülen Postepay ön ödemeli kredi kartı, Poste Italiane’nin en önemli başarılarından birini temsil etmektedir.

Finansal ürünlerin çeşitliliğine ve dijitalleşmesine önem veren kurumun, ön ödemeli kredi kartı Postepay, 17 milyon kullanıcıya ulaşarak İtalya’da en çok kullanılan kart olmuştur (http-12).

2.6. Brezilya Posta Bankacılığı Tarihi

Brezilya’da posta bankacılığı sistemi, özellikle finansal içirme açısından evrensel boyutta iyi örneklerden biridir. Brezilya’da tarihi 1663 yıllarına dayanan klasik anlamda postacılık, posta hizmetlerini yeniden düzenlemek ve kullanıcıların ihtiyaçlarına cevap verebilecek altyapıyı oluşturabilmek için 1969 yılında modernleşmeye gitmiştir. Bu amaçla günümüzde halen Brezilya ulusal posta hizmetlerini sunan Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT veya Correios) kurulmuştur. Bir kamu kurumu olan Correios ülkenin evrensel posta hizmetleri sağlayıcısı olmasının yanında, postaneler aracılığıyla finansal hizmetleri de sunarak 125.337 çalışan sayısı, ülkenin en büyük işvereni konumundadır (<http-13>).

2002 yılında Brezilya Haberleşme Bakanlığı’nca kurulan Banco Postal (BP) ile Correios, bankacılık ve finansal işlemlerin tüm postanelerde sunulmasını sağlamıştır. BP projesinin yapıldığı sırada, Brezilya’da 45 milyondan fazla yetişkinin herhangi bir resmi finansal ağa erişimi olmadığı tahmin edilirken, tüm bankacılık şubelerinin % 76’sı ülkenin gelişmiş bölgelerinde yer almaktaydı (Adams, 2014). Kuruluşundan hemen sonra Banco Postal, bankacılık faaliyetlerini hizmet portföyüne dâhil ederek gelir akışlarını çeşitlendirmek, finansal hizmetler sunmak ve mali içermeyi sağlamak için özel bir banka olan Bradesco ile 10 yıllık bir anlaşma yapmıştır (Adams, 2014, s. 3). Bu anlaşma ile Bradesco, posta ağını kullanarak özellikle kırsal alanlarda finansal açıdan dışlanan gruplara bankacılık hizmetleri sunabilmiştir. Bradesco ile gerçekleştirilen bu ortaklık sonucunda 10 yılda 11 milyondan fazla hesap açılmıştır. Elde edilen mevduat birikiminin büyük bir kısmı en fakir bölgelerde yaşayan, daha önce finansal ürünlere erişimi olmayan insanlar tarafından yapılmıştır (Bickerton & Steinhoff, 2013). Posta bankası ile ticari bir banka ortaklığının finansal içermeye katkısını gösteren bu başarı oldukça önemlidir.

2011 yılında sona eren bu ortaklıktan sonra Banco Postal bir kamu bankası olan Banco do Brasil’in ajans bankası olarak, postane ofislerinde finansal hizmetleri sunmaya devam etmektedir.

Son yıllarda gelişen teknoloji ve buna bağlı dijitalleşmeyle birlikte, klasik anlamda posta hizmetlerinde bir gerileme ve mali kayıp olduğu gerçeği ortadadır. Bu kaybı azaltmak adına postanelerin hizmet alanlarını genişleterek, çeşitli iş modelleriyle bankacılık hizmetleri de sunduğu görülüyor. Ancak Brezilya örneğini değerli kılan, toplumsal yapı göz önüne alındığında, öncelikli olarak finansal açıdan dışlanan hiçbir

mali hizmete erişimi olmayan gruplara hizmet sunma misyonudur. Bu bağlamda posta bankası, düşük gelirli nüfusa özel önem vererek, ulusal alanda temel bankacılık hizmetlerinin sağlanmasına çalışmaktadır. Ayrıca temel bankacılık ve krediler dışında; çalışan maaşlarının ödenmesi, ev kadınları, kobiler ve mikro girişimciler içinde finansal ürünler sunmaktadır. 2002 yılından bu yana 700.000'in üzerinde kredi kullanılmış ve Banco Postal mikrokredi piyasasında önemli bir oyuncu olmuştur. (Dhamija, ve diğerleri, 2010). Günümüzde Banco Postal, Brezilya belediyelerinin %94'ünde mevcut olup Brezilya nüfusuna 6.000'den fazla posta bürosunda hizmet vermektedir (http-14).

2.7. Güney Kore Posta Bankacılığı Tarihi

Güney Kore'de posta tasarruf programlarının başlangıcı 19. yüzyıla dayanmaktadır. 1884 yılında kurulan ilk posta idaresinden sonra 1905 yılında ilk defa havale ve mevduat işlemleri postanelerde gerçekleştirilmiştir. Korea Post markasıyla hizmet veren kurum uzun yıllar ülkenin telekomünikasyon sisteminden sorumlu Posta Bakanlığı'na bağlı çalışmıştır. 1977'de Bakanlık, sınırlı kaynakların telekomünikasyon hizmetlerinin geliştirilmesi üzerine odaklanması için KP' un posta tasarruf operasyonlarını askıya aldı ve posta tasarruf programının sorumluluğunu tarımsal kooperatiflere devretmiştir. Kırsal alanlarda bulunan, üyelerini tarımsal endüstride yer alan bireylerin oluşturduğu bu kooperatifler, tarımsal ürünlerin depolanması ve dağıtımıyla ilgili eğitim programları, mevduat kabul etme, kredi verme ve üyelerine sigorta ürünleri satma gibi faydalar sağlayan geniş bir faaliyet yelpazesine sahipti (Mayeda, 2008).

Altı yıl sonra 1983'te, posta tasarrufu operasyonları için KP'u yeniden sorumlu olmuş olsa da bu zaman zarfında, tarımsal kooperatifler, kırsal ve tarımsal müşterilerle olan ilişkilerini sağlamlaştırmış ve KP'u hedeflenen müşteri tabanından mahrum bırakmışlardır (Mayeda, 2008).

Kore Post'un önemli başarısı 1999 yılında kurulan "ePOST- Shopping" hizmetinin sunulmasıdır. Büyüyen e-ticaret pazarında yer almak için atılan bu adım sayesinde, posta lojistik ağı kullanılarak klasik posta hizmetleri yanında yerel ürünlerinde satışı ve teslimatı amaçlanmıştır. Üçüncü taraflar adına sağlanan hizmet sayesinde bir e-ticaret portalı haline gelen hizmet, yerel ürünlerin satılarak yerel ekonomilerin canlanmasını sağlamıştır (Dhamija, ve diğerleri, 2010, s. 76).

Sistem, e-ticaret sektörünü büyütürken, yerel halkların gelir dağılımını da iyileştirerek pozitif dışsallık yaymıştır. Bu tarz girişimlerde sistemin verimli işlemesi ve kullanılabilirliğini arttırmak için, dijital ödeme sistemlerinde, internet ağ yapılarında ve lojistik hizmetlerinde alt yapının modernize edilmesi gerekmektedir. Bu da posta kurumlarını güncel ve modern teknolojik alt yapıya zorlaması açısından iyi bir kazanımdır.

1 Temmuz 1999'da başlayan ePOST internet mağazası, ilk üç ay içinde 20.480 sipariş ve 0.6 milyon dolarlık satış gerçekleştirmiştir (Dhamija, ve diğerleri, 2010, s. 78). Günümüzde Korea Post, ülke çapındaki 3,500 posta ağıyla posta, tasarruf ve sigorta hizmetleri vermeye devam etmektedir.

2.8. Rusya Posta Bankacılığı Tarihi

Rusya'da ulusal posta operatörü FSUE Russian Post, ülke genelinde posta hizmetleri sunmasının yanında birçok finansal ve ticari üründe sunmaktadır. Bankacılık hizmetlerini Pochta Bank altında sunan kurum, Rusya'daki mali hizmetlerin erişilebilirliğini artırmak amacıyla oluşturulmuş ve sosyal açıdan sorumlu bir kurum olarak faaliyet göstermektedir. 2016 yılından beri bankacılık hizmetlerini VTB Group ortaklığı ile sürdürmektedir.

Russian Post ülke genelinde 42.000 postane ve 350.000 posta çalışanı hizmet vermektedir ([http-15](http://15)).

2.9. Japonya Posta Bankacılığı Tarihi

Dünyanın en büyük posta tasarruf bankalarından birine sahip olan Japonya, posta tasarruf sistemlerinin oluşturulduğu en eski ülkelerden biridir. 1871 yılında başlayan postacılık hizmetlerinden dört yıl sonra 1875 yılında, posta tasarruf sistemi oluşturulmuştur. O yıllarda Japonya'da henüz özel tasarruf bankaları yoktu. Posta tasarruf sisteminin kurulmasından beş yıl sonra 1880 yılında Japonya'nın ilk özel tasarruf bankası Tokyo Tasarruf Bankası kuruldu (Scher, tarih yok).

Japon postacılık sisteminin kurucularından Hisoka Maejima'nın Birleşik Krallık'ta gözlemlediği posta ofislerinin yalnızca posta dağıtmakla kalmayıp aynı zamanda posta ile para havalesi ve posta tasarrufu hizmetleri de sunmasıyla, bireylerin yaşamını iyileştirmesi ve ulusun gelişimine katkı sunduğu gerçeği Japonya'da da benzer bir

sistemin kurulmasını sağlamıştır (JPB, 2013). Dolayısıyla Japon posta bankası sistemi Birleşik Krallık modeli baz alınarak oluşturulmuştur. Diğer ülke örneklerinde olduğu gibi o yıllar için öncelikli amaç özellikle düşük gelirli grupları tasarrufa teşvik etmek ve tasarrufların toplanmasını sağlamaktır. Dönemin Meiji elitlerine göre Japon halkı tasarruf alışkanlıklarında yoksundu ve posta bankacılığı sistemiyle bu alışkanlık kazandırılabilirdi. Kuruluşundan sonra üç yıl içinde posta tasarruf sisteminin yaklaşık 10.000 (JPB, 2013) müşteriye ulaşmış olması bu fikrin haklılığını ortaya koymaktadır.

İlerleyen yıllarda sunulan hizmetler genişletilerek, 1906 yılında ülke genelindeki posta tasarruf hesapları arasında para transferleri başlamış, 1910 yılında emeklilik ödemeleri dağıtmaya başlanmış, 1916'da hayat sigortası ürünleri sunulmuştur. Bu sayede posta tasarruf kurumları güvenli bir para yatırma merkezleri olmasının yanında ekonomik büyümeye de katkı sunmuştur. Bu gelişmenin sonucu olarak 1942 yılında posta mevduatları 10 milyar Yen'e ulaşmıştır (JPB, 2013).

1949 yılında Posta ve Telekomünikasyon Bakanlığı kurulmasıyla posta tasarrufu sistemi yeniden başlamıştır. 1955-1988 yılları arasında posta tasarruf mevduatları büyük bir artış göstererek 538 milyar Yen'den 124 trilyon Yen'e ulaşmıştır (Calder, 1990, s. 42). 1988 yılının sonuna kadar posta tasarruf mevduatı, Japonya'daki bireylerin tüm mali mevduatlarının yüzde 31,8'ini oluşturmaktaydı (K.T. Nempo 1988'den aktaran Calder, 1990, s. 43). Posta mevduatlarındaki bu artış sunulan ürün çeşitliliğine, uygun finansal koşullara ve ticari bankalara karşı posta bankalarına duyulan kurumsal güvene bağlanabilir. Ayrıca kamu kurumu olmanın verdiği avantajda dikkate değerdir. Her ne kadar belirli bir üst limit dâhilinde olsa da (1946'da 10.000 ¥ - 1973'de 3 milyon ¥) 1988 yılına kadar posta mevduat hesaplarının vergiden muaf olması rekabet avantajı sağlamıştır (Ibid'den aktaran Calder, 1990, s. 45).

Posta tasarruf sisteminin Japon mali sistemine en büyük katkısı, kuruluş amacını gerçekleştirerek tasarruf oranını artırması ve özellikle savaş yılları ve sonrasında ihtiyaç duyulan finans kaynakları için ulusal tasarrufların kullanılmasını sağlamak olmuştur. Vergi isyanlarıyla geçen 1919 yılında posta tasarruf mevduatı doğrudan hükümet finansmanının en büyük kaynağı haline gelmiştir (Scher, tarih yok, s. 7). İkinci dünya savaşı sırasında posta mevduatları savaş için ayrılmış, 1950 ve 1973 yılları arasında ise neredeyse tüm posta mevduatları FILP'ler (Fiscal Investment and Loan Program) aracılığıyla kamusal finans kurumlarında kullanılmıştır (Calder, 1990, s. 49). FILP'in

aracılık ettiği posta tasarruf fonları, 1950'li yıllardaki endüstriyel toparlanmada anahtar rol oynamış ve daha geniş kapsamlı ekonomik ilerlemeye zemin hazırlayarak, sermaye yoğun sektörlerin genişletilmesinde çok önemli katkı sunmuştur (Calder, 1990, s. 50).

Halkın tasarruf alışkanlığını arttırmak ve posta hizmetlerini çeşitlendirmek için kurulan Japon posta bankacılığı yıllar içinde o kadar gelişim göstermiştir ki günümüzde dünyanın en büyük finansal kurumlarından biri olmayı başarmıştır. Bu başarının ardında yatan en önemli faktörlerden biri, posta şubelerinin doğası gereği ülkenin geneline yayılan kapsayıcı dağıtım ağıdır. Ortalama olarak Japon halkı bir postaneden 1,1 kilometre uzakta yaşarken, banka şubeleri genellikle kentlerin ticaret bölgelerinde kümelenmiş durumdadır. Bu da posta bankacılığı için muazzam bir ölçek ekonomisi sunmaktadır (Scher, tarih yok, s. 19). Sunulan ürün ve hizmetlerin verimliliği ve işlem yapma kolaylığı da tercih sebepleri arasındadır. Ayrıca savaş, kriz, ya da ekonomik belirsizlik hallerinde özel bankalara kıyasla vatandaşlar için daha güvenli görölmektedir. Ortak inanç, özel bankaların posta bankasına göre daha az güvenilir ve mali şoklara ve krizlere karşı daha hassas oldukları yönündedir (Kaneko ve Metoki 2008'den aktaran Rakhmanko, 2015, s. 15). Bu sayede Japonya'da oldukça büyüyen posta tasarruf mevduatları, 2002 yılında kurumu, dünyanın en büyük finansal kurumu haline getirdi (Scher, tarih yok). Neredeyse hemen hemen her Japon vatandaşı kişisel posta hesabına sahiptir; 127 milyon nüfusun 118 milyonunda posta tasarruf hesabı sahibi bulunmaktadır (Rakhmanko, 2015, s. 18)

2.10. Hindistan Posta Bankacılığı Tarihi

Hindistan'daki mevcut posta sistemi 1854 yılında kurulmuştur. 1880 yılında posta havale hizmetlerinin başlamasıyla, bankacılık hizmeti de görmeye başlayan kurum 1882 yılında Posta Tasarruf Bankası (POSB)'nı uygulamaya koymuştur (Bickerton & Steinhoff, 2013, s. 13).

Büyük bir nüfus yoğunluğuna sahip olan ülkede kırsal alanlarda yaşayan insan sayısı fazla olup bu grupların bankacılık ürünlerine erişimi oldukça sınırlıdır. Ülkenin özellikle kırsal ve yoksul kesimlerinde finansal dışlanma oranı yükündür. Halkın neredeyse %58'i bankacılık hizmetlerine erişememekte ve nüfus artış hızıyla birlikte bu oran gittikçe büyümektedir (Singh, ve diğerkleri, 2014, s. 15). Bu nedenle hükümetlerin ana hedeflerinden biri de bu oranı azaltmak için yeni politikalar oluşturmak ve kurumsal reformlar gerçekleştirmektir.

Mali dâhil etme politika araçlarından biri de posta şubeleri aracılığıyla bankacılık ürünlerinin kırsal bölgelere ulaştırılmasıdır. Dünyanın en büyük posta ağına sahip olan Hindistan Post, 155.015 posta ofisiyle kırsal alanların birçoğunda toplumun her kesimi için ulaşılabilir. Posta şubelerinin %89'u ülkenin kırsal bölgelerinde yer almaktadır (India Post, 2018). Bu nedenle finansal ürünlerin toplumun her kesimine ulaştırılmasında ve özellikle coğrafi dışlanma oranını azaltmada en etkin role sahiptir. Ülkenin en büyük finansal ürün dağıtım ağına sahip olan Indian Post, maliye bakanlığı adına küçük tasarruf hesapları sunmaktadır. Postacılık hizmetlerinin yanı sıra tasarruf hesapları, havale işlemleri, uluslararası para transfer hizmetleri, emeklilik ödemeleri, yatırım fonları ve sigorta hizmetleriyle birçok finansal ürün ve hizmet sunmaktadır. Ayrıca birçok mikro kredi yardımı postaneler aracılığıyla topluma sunulmaktadır.

2.11. Çin Posta Bankacılığı Tarihi

Çin'de ilk posta tasarruf hizmetleri, posta tasarruf ve havale işlemlerinin yapılmasıyla 1919 yılında başlamıştır. Günümüzde posta tasarruf hizmetleri Postal Savings Bank of China (PSBC) tarafından yürütülmektedir. 2007 yılında yeniden düzenlenerek kurulan PSBC, China Post bünyesinde hizmet vermektedir. Yaklaşık 40.000 şubesi ve 500 milyondan fazla müşteriye sahip olan banka çevrimiçi bankacılık, mobil bankacılık, self servis bankacılık, telefon bankacılığı, televizyon bankacılığı ve "mikro bankacılık" hizmetleri sunmaktadır (http-16).

Kendine ait şubelerinin yanında Çin Posta grubuna ait posta şubelerini kullanan PSBC, geniş coğrafi kapsama alanı ile müşterilerine kolay erişilebilir düşük maliyetli ürünler sunmaktadır. Neredeyse her üç Çin vatandaşından biri PSBC müşterisidir. Bu büyük müşteri kitlesi sayesinde Çin bankacılık sektöründe önde gelen bankalardan biri olan PSBC 2007 yılında Çin'in en büyük beşinci bankası olmuştur (Ziyang & Zhang, 2014).

Müşteri kitlesini temel olarak öğrenciler, göçmen işçiler, emekliler ve çalışanların oluşturduğu bankaya göre, özellikle gençler, hem iç talep hem de ekonomik büyüme için önemli rol oynamaktadır. Tüm bu grupların finansal ihtiyaçları giderek çeşitlenmektedir ve bunlara yönelik hizmet ve ürün çeşitliliğini artırmaya çalışan PSBC Çin'de en büyük mikro kredi veren banka konumundadır (Ying, tarihsiz).

Son yıllarda reform ve açılım hamlelerinden sonra dünyanın en hızlı büyüyen ekonomilerinden olan Çin, bugün dünyanın en büyük ikinci ekonomisine sahiptir. Büyüyen ekonomi, artan kişi başı gelir ve tüketim talebi özellikle bankacılık sektörünün büyümesinde itici güç haline gelmiştir. Artan mevduatlar bankalar için önemli bir fon kaynağı oluştururken Çin ekonomik büyümesinde önemli bir yer tutan tüketici talebindeki artış ve kentleşme oranının artması, bankacılık sektöründe büyüme fırsatları sunmuştur (PSBC, tarihsiz).

Bankacılık alanında rekabetin oldukça yoğun olduğu ülkede PSBC, diğer ticari bankalara kıyasla kırsal alanlara kadar ulaşan şube sayısı ve sunduğu hizmet çeşitliliğiyle hem ülkenin hem de dünyanın en büyük bankalarından biri olmayı başarmıştır. Bireysel müşteriler olduğu kadar kurumsal müşterilere de hizmet sunan banka, Çin'in ekonomik kalkınmasına önemli katkılar sağlayan büyük projelerin inşasına katılmaktadır. PSBC 2015 yılında The Banker'ın "Top 1000 Dünya Bankaları" listesine göre, 22. sırada yer almıştır (PSBC, 2016). PSBC 2016 'da dünya da yılın en büyük halka arzını gerçekleştirerek 7,4 milyar dolar ile Hong Kong Borsası'nda işlem görmeye başlamıştır (Petroff, 2016).

2.12. Afrika Posta Bankacılığı Tarihi

Kırsal bölgelerde yaşayan insanların mali dışlanma oranının yüksek olduğu kıtada çoğunluk en temel finansal hizmetlere bile ulaşamamakta ve ekonomik avantajlardan dışlanmaktadır. Kırsal alanlarda yaşayan yetişkinlerin yaklaşık %76'sının finansal hizmetlere erişimi olmaması, posta merkezlerinin mali ürünlere erişim aracı olarak etkili kurumlar olmasını sağlamıştır.

Afrika için bir diğer önemli konu, ülkeler dışında yaşayan göçmen nüfus ve bu nüfusun ailelerine gönderdiği havalelerdir. 2016 yılında 45 milyondan fazla Afrika'lı göçmenin evlerine 65 milyar dolar gönderdiği tahmin edilmektedir. Bu tutarın 2020 yılında yaklaşık 80 milyar dolara ulaşacağı düşünülmektedir (Boon & Martini, 2016). Göçmen havaleleri, geride kalan aileler için oldukça önemli olduğu kadar bazı ülkeler açısından ekonomik önemi de büyüktür. Birçok Afrika ülkesinde göçmen havaleleri doğrudan yabancı yatırım ve resmi kalkınma yardımlarından daha büyüktür (Boon & Martini, 2016). Ancak Afrika hem aileler hem de ekonomiler için oldukça önemli olan havale işlemlerinde, dünyanın en yüksek işlem maliyetlerine sahiptir. Dünya genelinde ortalama havale gönderim masrafları %7.6 iken Sahra Altı Afrika'da bu oran ortalama

9.5 ile dünyanın en pahalı havale işlem maliyetlerine sahiptir (African Postal Financial Services Initiative, tarihsiz).

Havale masraflarında yüksek maliyetlerin en büyük sebeplerinden biri de kırsal alanlarda erişim eksikliğinin olmasıdır. İnsanların bu tarz finansal hizmetlere ulaşma çabası gizli maliyetleri artırmaktadır. Bu nedenle posta merkezleri kırsal alanlara yoğunlaşan şube ağlarıyla bu maliyetleri düşürmek için etkili bir role sahiptir. Havale masraflarında her %1'lik azalma göçmenler ve aileleri için 500 milyon dolarlık bir tasarruf sağlamaktadır (African Postal Financial Services Initiative, tarihsiz). Afrika'da yaklaşık 25.000 posta ofisi var. Bu ofislerin yaklaşık %80'i kırsal alanlarda hizmet vermektedir ve özellikle para transferlerinde en ucuz seçenektir (African Postal Financial Services Initiative, tarihsiz).

Daha çok finansal içermeye olan katkısıyla öne çıkan Güney Afrika posta bankacılığı, finansal açıdan toplumun dışlanan kesimlerine hitap eden ürünler sunmaktadır. "Mzansi" hesabı Güney Afrika bankacılık sektörü tarafından geliştirilen ve 2004 yılında Postbank' la birlikte diğer ticari bankalarla birlikte yürütülen, giriş seviyesi bir banka hesabıdır (FinMark Trust, 2009). 2004-2008 yılları arasında açılan Mzansi hesapları sayesinde Güney Afrikada'da banka hesabı olan yetişkinlerin oranı %46'dan %63'e yükselmiştir (http-17). Güney Afrika'da Mzansi hesaplarının sunulmasında pazar payı en yüksek banka Postbank'tır (Bankable Frontier Associates, 2009).

Afrika'da finansal hizmetler, postaneler aracılığıyla 100 yıldan uzun süredir sunulmaktadır. Kıta üzerinde başarılı posta bankası örneklerinden biri Güney Afrika Posta Bankası'dır. Tarihi 1875 yılına dayanan Güney Afrika Posta Bankası'nın günümüzde devlete ait bir kurum olan Güney Afrika Posta Ofisi'ne bağlı olarak Postbank markasıyla bankacılık hizmetleri sunmaktadır.

Diğer başarılı posta bankası örneği Fas'ta posta bankacılığı hizmetleri sunan Al Barid Bank'tır. Bankanın kurulmasıyla özellikle finansal hizmetlerden dışlanan gruplara ulaşılmış ve bölgedeki bankacılık erişim oranı arttırılmıştır. 2006 yılında mali katılım oranı %34 iken bu oran 2016 yılında %70'e yükselmiştir ve bu başarıda posta bankacılığının rolü büyüktür.

Tanzanya’da posta tasarruf bankalarının ortaya çıkışı 1925 yılına kadar gitmektedir. Bugün Tanzania Postal Bank (TPB) markasıyla hizmet veren kurum 1991 yılında kurulmuştur.

Finansal içerme açısından başarılı bir diğer örnek Namibya Posta Tasarruf Bankası’dır. (NPOSB) Düşük gelirli birçok hane halkının yanı sıra KOBİ’lerin de finansal hizmetlere erişimi sınırlı olduğu ülkede, NPOSB yoksul ve kırsal hane halklarına ulaşmada bir araç olarak kullanılmıştır. Bankanın 2006 yılında tanıttığı biyometrik tanımlama teknolojisi kullanan “Akıllı Kart” uygulaması sahiplerine nakitsiz hızlı ve kolay işlem yapmalarını sağlayarak, müşterilerin herhangi bir şubeye gitmelerine gerek kalmadan işlem yapmalarına olanak sağlamaktadır. Özellikle banka şubelerinden ya da postanelerden uzakta yaşayan kırsal ve geliri düşük gruplar için iyi bir çözümdür. Namibya örneği, posta bankacılığının, teknolojiyi benimseyebileceğini ve aynı zamanda düşük gelirli gruplara uygun fiyatlı finansal hizmetler sunmak için geniş şube ağını kullanabileceğini göstermektedir (Kachingwe & Berthaud, 2013).

2.13. Avustralya Posta Bankacılığı Tarihi

Avustralya’da postacılık hizmetlerinin tarihi 1809 yılına dayanmaktadır. 1975 yılında posta ve telekomünikasyon birimleri birbirinden ayrılmış ve 1989 yılında Posta Kurumu Yasası ile Australia Post kamu kurumu olarak kurulmuştur. Günümüzde halen devlet işletmesi olarak faaliyet gösteren kurum, Australia Post (AP) kimliği altında postacılık hizmetlerini sunmaktadır. Mali hizmetler için ayrı bir yapı oluşturulmayan Avustralya’da bu hizmetler yine AP aracılığıyla yerine getirilmektedir.

4.392 posta şubesine sahip olan AP, klasik postacılık hizmetleri yanında fatura ödeme, sigortacılık ve acente bankacılığı ile finansal hizmetlerde sunmaktadır. Ayrıca kurum sunduğu e-Ticaret hizmetiyle hem müşteriler için güvenli ve hızlı çevrimiçi alışveriş imkânı sunmakta hem de küçük işletmelerin yeni pazarlara girmesini sağlamaktadır.

2.14. Almanya Posta Bankacılığı Tarihi

Geleneksel postacılık hizmetlerini oldukça eskiye dayandığı Almanya’da, postanelerde mali hizmetlerin sunulması 1909 yılında fon transfer işlemleri ve çek ödemeleriyle başlamıştır. O zamana kadar finansal kuruluşların yalnızca şirketler ve zengin müşteriler için sunduğu bu imkânlar Postbank aracılığıyla tüm hesap sahiplerine sunulmuştur (http-18). İlk yıllarda diğer ülke örneklerinde görüldüğü gibi posta

bankacılığı fikri, istenmeyen rekabetten dolayı tasarruf bankalarının direnciyle karşılaşsa da ilerleyen yıllarda siyasi sebepler, tasarruf fikrini canlandırma ve posta bankası aracılığıyla toplanan fonların ülke ekonomisine aktarılması fikri, zaman içinde modelin önünü açmıştır.

1950 yılında bir kamu kurumu olarak Deutsche Bundespost ulusal ve uluslararası posta ve telekomünikasyon hizmetlerinden sorumluydu. Ayrıca bu hizmetlerin yanında posta ciro, tasarruf hizmetleri ve emeklilik maaşı gibi mali hizmetler de sunmaktaydı (http-19).

1989 yılında yasa ile Alman Federal Posta Kurumu, Posta, Telekom ve Postbank olmak üzere üçe ayrılmış ve 1990 yılında Postbank bağımsız bir yapı kazanmıştır. 1995 yılında bankacılık lisansına sahip olan kurum, 1998 yılında ilk kez çevrimiçi bankacılık hizmetleri sunmaya başlamıştır (http-19). Dijital bankacılığa erken dönemlerde adapte olan kurum bu sayede müşteri kitlesini ve kurumsal başarısını artırmayı başarabilmiştir. 2004 yılında halka arzı gerçekleşen Postbank, günümüzde Deutsche Bank AG altında, Postbank markasıyla hizmet vermektedir.

Kurum Almanya'nın en büyük finansal hizmet sağlayıcılarından biridir. Toplamda 6.000 şube ve acenteler yanında, çevrimiçi bankacılık ve telefon bankacılığıyla hizmet sunmaktadır (http-20). Çevrimiçi ve telefon bankacılığında Almanya'da lider konumda olan Postbank, internet bankacılığı için etkinleştirilmiş yaklaşık 9 milyon hesaba sahiptir. Telefon bankacılığında ise 9 milyondan fazla hesaba sahiptir (Postbank, 2016).

Postbank, özel, ticari ve kurumsal müşteriler için bankacılık hizmetleri sunmaktadır.

Müşteri odaklı ürün ve hizmet sunmanın yanında yeniliğe ve dijitalleşmeye özellikle önem veren banka, sunduğu ürünlerin dijital ortama aktararak dijital ürün ve hizmetler yelpazesini sürekli genişletmektedir. Klasik posta bankacılığından çevrimiçi hizmet sunmaya evrilen kurum bu konuda ülkemiz ve diğer ülke Posta bankaları için rol modelidir. İnternet bankacılığı fırsatını iyi değerlendiren kurum 2000'li yıllarda müşterilerin internet üzerinden menkul kıymet alım satım yapmalarına, fiyat bilgilerine ulaşmalarına, kredi kart işlemlerinden tasarruf hesaplarına kadar birçok hizmeti çevrimiçi sunmaya başlamış ve yeni interaktif birçok özellik eklemiştir. 2004 yılında mobil

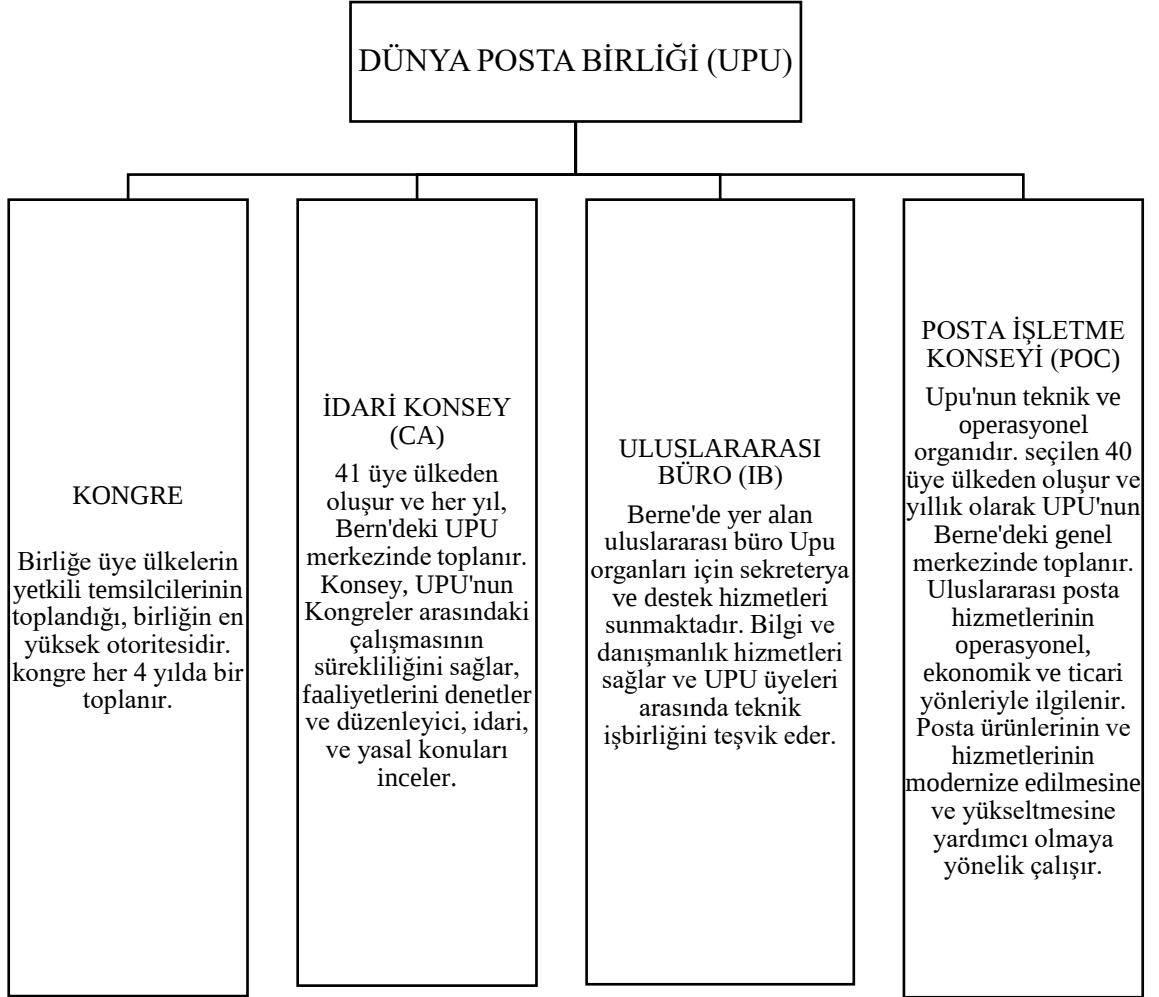
bankacılık uygulamasını da başlatan kurum, müşteriler için her yerden kolayca ulaşılabilir, hızlı bir hizmet sunmaktadır.

2.15. Dünya Posta Birliği (UPU)

Aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 192 üye ülkeden oluşan UPU, 1874 yılında İsviçre'de kurulmuştur. Üye ülkeler arasında posta hizmetlerinin kalitesini arttırmak için teknik yardım ve öneriler sunan kurum ayrıca dünya çapında posta servislerinin gelişimini, modernize etmek ve teşvik etmek için çalışmaktadır.

01.07.1948 tarihinden itibaren Birleşmiş Milletler Teşkilatı'nın bir ajansı olarak çalışan UPU, sosyal ve ekonomik kalkınmayı teşvik etme görevi gören BM politikalarının ve faaliyetlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Bu amaçla Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP), Uluslararası Telekomünikasyon Birliği (ITU), Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO), Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Dünya Ticaret Örgütü gibi birçok BM kuruluşuyla iş birliği gerçekleştirmektedir (<http-21>).

UPU'nun organizasyonel yapısı 4 birlikten oluşmaktadır:



Şekil 2.1. UPU'nun kurumsal yapısı (<http-22>)

UPU, postaneleri günümüz ihtiyaçlarına cevap verebilen modern bir yapıya kavuşturacak iş planları ve stratejileri üzerinde durmaktadır. Bu amaçla UPU'nun son yıllarda postaneler üzerinde özellikle odaklandığı temel konular şunlardır:

- Postacılık hizmetlerinde evrensel boyutta kalite ve erişilebilirliği sağlamak,
- Müşteri ihtiyaçlarında değişimi takip ederek, talebe uygun hizmet ve ürün geliştirebilmek,
- Yaygın ağ yapısını kullanarak finansal açıdan dışlanan bireylere bu hizmetleri postaneler aracılığıyla sunmak,

- Postanelerin dijital çağa ayak uyduracak gerekli alt yapı, ürün ve hizmetleri gerçekleştirmesini sağlamak,
- Postacılık hizmetlerinde gelirleri artıracak iş modelleri oluşturmak.

Küreselleşmeyle birlikte sınırların ortadan kalkması, global ticaretin yükselmesi, kitle iletişim araçlarındaki değişim, daha kapsayıcı bir ekonomik büyüme hedefleri postanelerin de yeni çağa uygun şekillendirilmesini zorunlu kılmıştır. Bu amaçla UPU her dört yılda bir kongreler düzenleyerek posta sektöründeki değişimleri, gelişmeleri ve yeni yol haritalarını üye ülke posta kurumlarına aktarmaktadır. Ekonomik büyüme ve toplumsal kalkınmaya yardımcı olarak posta sektörünün uluslara ve vatandaşlara nasıl daha iyi hizmet edeceği araştırılmaktadır (http-23). Böylece UPU posta sektöründeki ilerlemenin öncü rolünü üstlenmektedir.

Bu kongrelerden biri 2016 yılında İstanbul’da düzenlenmiştir. “İstanbul Dünya Posta Stratejisi 2017-2020” adlı kongrede posta sektörü için 2020 vizyonu belirlenmiştir. Vizyon 2020’ ye göre:

- Yenilikçiliğin paylaşıldığı, teşvik edildiği ve sürdürüldüğü posta dünyası lüks değil, herkes için bir gerçekliktir.
- Ağların ulusal, bölgesel ve küresel düzeylerde tam entegrasyonunun sağlandığı posta dünyası artık nesnel bir gerçektir.
- Posta sektörünün ekonomik aktörleri ve bölgeleri kapsayabilme yeteneğinin, hükümetler, kalkınma ortakları ve uluslararası kuruluşlar tarafından tam olarak tanındığı ve faydalandığı bir posta dünyası oluşturmak amaçlanmalıdır (Upu, 2016).

Konferansta ayrıca posta sektörünün geleceğine yönelik stratejik 3 hedef ve 15 program belirlenmiştir (Upu, 2016):

1. **Hedef 1- Network altyapısının güçlendirilmesi:** Değişen piyasa ihtiyaçlarına uyum sağlayacak kaliteli hizmet, verimli ve güvenli tedarik zincirleri oluşturabilecek bütünleşik ve sorunsuz bir posta ağı erişimi oluşturulmalıdır. Bu amaçla operasyonel süreçler etkin ve verimli hale getirilmelidir.
2. **Hedef 2- Sürdürülebilir modern ürünler sağlamak:** Bu hedef doğrultusunda dijitalleşme ve finansal hizmetler, postacılık hizmetlerinde çeşitlendirmenin kilit noktasıdır. Finansal hizmetlerin ve finansal katılımın etkin bir şekilde

uygulanmasını sağlamak için bilgi ve iletişim teknolojileri güçlendirilmelidir. Bu sayede finansal içerme ve finansal hizmetler için artan taleplere cevap veren ürün ve hizmetler geliştirilip sektörler arası işbirliğini güçlendirilmelidir. Ürün portföylerinin modernize edilmesi, ücretlendirme sistemlerinin geliştirilmesi, e-ticaret çözümleri, farklı ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, posta ağları aracılığıyla ticaretin kolaylaştırılması amaçlanmalıdır.

3. **Hedef 3- Pazar ve Sektör İşleyişini Teşvik Etmek:** Hedef 1 ve Hedef 2 ile güçlü bir fiziksel ağ ve çeşitlendirilmiş modern ürün ve hizmetlere sahip olan posta sektörü etkili bir şekilde çalışabilir. Ancak piyasa bilgi eksikliği, sosyal ve ekonomik kaygılar gibi çevresel faktörler posta sektörünün büyümesini önleyebilir. Hedef 3 evrensel hizmet yükümlülükleri, politika ve düzenleme, piyasa ve sektörel bilgi, sürdürülebilir kalkınma ve kapasite geliştirme faaliyetlerini ele alarak bu sorunları aşmayı amaçlar. Bu amaçla sektörün reform ve dönüşümü için politikalar belirlenmeli, yatırımcı güvenini oluşturacak stratejiler benimsenmeli, değişen çevre ve pazar ihtiyaçlarına cevap vermek için politika ve yönetmeliklerdeki değişim hızlandırılmalıdır. Politika yapıcılara daha geniş bir posta sektörünün olumlu rolü savunulmalıdır. Sektörle ilgili ekonomik ve istatistiki verilerle piyasa çalışması yapılmalı, sürdürülebilir kalkınmada posta sektörünün rolü tanınmalı ve desteklenmelidir.

Tablo 2.1. İstanbul Dünya Posta Stratejisi (Upu, 2016)

Ağ altyapısının birlikte çalışabilirliğini geliştirmek	Sürdürülebilir ve modern ürünler sağlamak	Pazar ve sektör işleyişini teşvik etmek
Hizmet Kalitesi	E-ticaret ve ticaret kolaylığı	Evrensel hizmet yükümlülüğü
Tedarik Zinciri Ve Güvenlik	Finansal içerme ve finansal hizmetler	Politika, düzenleme ve strateji
Operasyonel Süreçler	Ürün ve hizmet çeşitlendirme ve uyumlaştırma	Piyasa ve sektörel bilgiler
Bilgi ve İletişim Teknolojileri	Entegre edilmiş ücretlendirme desteği	Sürdürülebilir kalkınma
Standartlar ve Sertifikalar	e-servisler	Kapasite geliştirme

2.16. Posta Bankalarının Ekonomik Büyüklüğü

Posta bankacılığının bir başarı hikâyesi olup olmadığını anlamak için dünyanın en büyük bankaları listesini inceleyebiliriz. Tablo 2.2’den görüleceği üzere 2017 yılında yapılan sıralamaya göre dünyadaki en büyük yüz banka sıralamasında 3 adet posta bankası bulunmaktadır.

Tablo 2.2. 2017’de ilk 100 banka (<http-24>)

Sıra	Banka	Ülke	Toplam varlıklar (Milyar \$)	Bilanço
11	Credit Agricole Group	Fransa	2,112.04	12/31/2017
12	Wells Fargo	ABD	1,951.76	12/31/2017
13	Japan Post Bank	Japonya	1,873.50	12/31/2017
14	Mizuho Financial Group	Japonya	1,850.10	12/31/2017
15	Sumitomo Mitsui Financial Group	Japonya	1,847.47	12/31/2017
21	Groupe BPCE	Fransa	1,509.13	12/31/2017
22	Bank of Communications	Çin	1,387.79	12/31/2017
23	Postal Savings Bank of China	Çin	1,383.85	12/31/2017
24	Lloyds Banking Group	İngiltere	1,095.64	12/31/2017
94	Cathay Financial Holding	Tayvan	293.554	09/30/2017
95	Landesbank Baden-Württemberg	Almanya	285.092	12/31/2017
96	La Banque Postale	Fransa	277.278	12/31/2017
97	Bank of Shanghai	Çin	270.242	09/30/2017

Bu bankalar sahip oldukları mevduat büyüklükleriyle ve özellikle finansal açıdan dışlanan bireylere yönelik sundukları hizmetlerle posta bankacılığının sosyal bir misyonu yerine getirirken aynı zamanda başarılı bir ekonomik model kurabileceğinin de göstergesidir. Ayrıca daha önce belirtildiği gibi İsviçre posta bankası ödeme hizmetlerinde ülkede lider banka, İtalya posta bankası ülkenin en büyük perakende bankası olması yanında Avrupa’nın da büyük bankalarındandır. Brezilya, Hindistan,

Kenya, Güney Afrika gibi ülkelerde ise posta bankaları finansal açıdan dışlanan bireyleri ekonomik sisteme kazandırarak milyonlarca yeni hesabın açılmasını sağlamıştır. Dolayısıyla posta bankacılığı sisteminin ekonomik ve sosyal başarısını kanıtlayacak yeterince bulgu vardır.

3. TÜRKİYE’DE POSTA BANKACILIĞI ve PTT

3.1. PTT’nin Tarihsel Gelişimi

Türkiye’de postacılık hizmetlerinin tarihi Osmanlı İmparatorluğu zamanına, 1840 yılında Posta Nezareti'nin kurulmasına kadar uzanmaktadır. Öncesinde devlet haberleşmesini sağlayan kurumlar var olsa da Posta Nezareti’nin kurulmasıyla halkın da haberleşmesini sağlayan posta teşkilatı kurulmuş oldu. Cumhuriyet döneminde Posta Telgraf ve Telefon İşletmesi olarak 1939 yılında Ulaştırma Bakanlığı’na bağlanan kurum, 1984 yılında Kamu İktisadi Kuruluşu statüsüne geçmiştir. 1995 yılında T.C. Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. olarak yeniden yapılandırılmış, 2000 yılında T.C. Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü ismi T.C. Posta ve Telgraf Teşkilatı Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmiştir. 2013 yılındaki “Posta Hizmetleri Kanun Tasarısı” ile posta sektöründe kaliteli, rekabetçi, mali açıdan daha güçlü ve şeffaf bir kurum olma yolunda PTT A.Ş. olarak yeniden düzenlenmiştir (PTT, 2015).

2015 yılı itibariyle kurum 4.515 iş yeri ve 26.382 personel ile hizmet vermektedir.

3.2. Türkiye’de Posta Bankacılığı Uygulaması ve PTTBank’ın Kurulması

Türkiye’de posta bankacılığı ilk kez 1999 yılında Körfez Bank ile PTT arasında gerçekleşen anlaşma ile uygulamaya konulmuştur. Türkiye’de ilk kez PTT şubelerinde bankacılık hizmetlerinin verilmeye başlandığı uygulamada PTT, Körfez Bank’ın ajans bankası olarak hizmet vermiştir. Yapılan anlaşma ile Türkiye'nin her şehrinde yer alan 401 PTT şubesinde Körfez Bank müşterilerine bankacılık hizmetleri sunulmuştur. Bu sayede Körfez Bank’ın 9 olan şube sayısı bu ortaklıkla 410’a yükselmiştir (Hürriyet, 2000).

Burada posta bankacılığı sisteminin mali ve kurumsal etkilerine değinmek gerekmektedir. Özellikle mali krizlerin ve bankacılık krizlerinin yaşandığı o yıllarda bankaların şube masraflarını azaltmak adına PTT ile gerçekleştirilen bu ortaklıklar, dünyadaki diğer örneklerde olduğu gibi hem bankalara bir maliyet avantajı sunmuş hem de bankaların sınırlı şube sayılarıyla daha önce ulaşamadıkları müşteri kitlesine fiziksel bir şube açmadan ulaşabilme imkânı sağlamıştır. Ayrıca kurulan bu ortaklık sayesinde PTT alt yapısı teknolojik olarak Körfez Bank ağ altyapısıyla eş zamanlı çalışabilir hale

gelerek bankacılık hizmetlerine dâhil olmuştur. Bu da genellikle posta kurumlarında güncel teknolojik alt yapı eksikliğinin giderilmesi adına olumlu bir kazanımdır.

1995 yılında telekomünikasyon ve posta hizmetlerinin birbirinden ayrılmasıyla PTT, bünyesinde yer alan en etkin birimini kaybetmiş oldu. Gelir kaybına uğrayan kurum 2003 yılında müşteri ihtiyaçlarına uygun, yeni ürün ve hizmetler sunmak amacıyla dönüşüm sürecine girdi. Bu amaçla 3 Mart 2004 tarihinde PTT Bank'ın kurulmasıyla ajans bankacılığı hizmetleri başlatıldı. Günümüzde hala anlaşmalı bankaların finansal ürün ve hizmetleri PTTBank aracılığıyla sunulmaktadır.

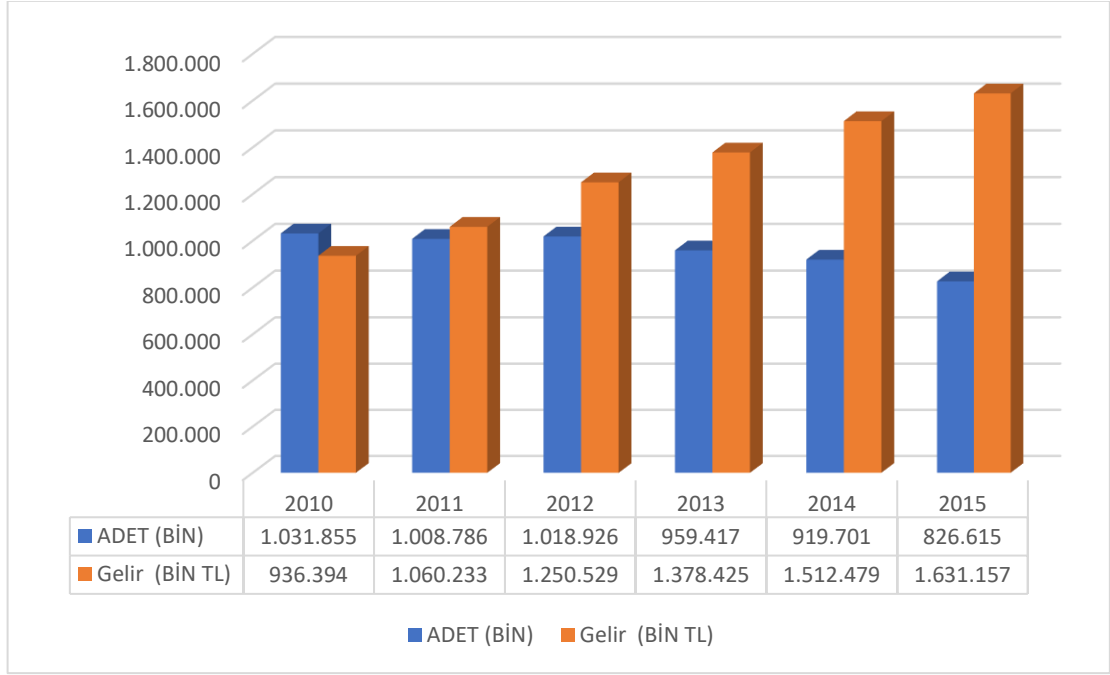
2005 yılında sigorta şirketleriyle yapılan anlaşmayla Global Hayat ile sağlık ve hayat sigortası, Işık Sigorta ve İsviçre Sigorta ile trafik ve DASK sigortası, Anadolu Hayat Emeklilik ile Prim Tahsilatı anlaşmaları ile ilk kez PTT bünyesinde sigortacılık ürünleri satışa sunulmuştur (T.C. Posta Ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi 2015 İşletme Yıllığı, 2015).

3.3. PTT ile Sunulan Hizmetler

Özellikle telekomünikasyon biriminin PTT den ayrılması sonucu etkili birimini kaybeden ve gelir kaybına uğrayan PTT, 2003 yılında başlattığı hizmet kalitesini ve posta ağ altyapısını artırmaya yönelik girişimlerini ilerleyen yıllarda da devam ettirerek günümüzde modern postacılık hizmetlerinin sunulduğu ve faaliyet alanlarının çeşitlendirildiği bir yapıya kavuşmuştur. Özellikle bankacılık hizmetleri için 2004 yılında kurulan PTTBank, sigortacılık ürünlerinin sunulduğu PTT Sigorta ve PTT Kargo oluşumlarıyla, kurum hem faaliyet alanlarını genişletmiş hem de gelir kaynaklarını çeşitlendirmiştir.

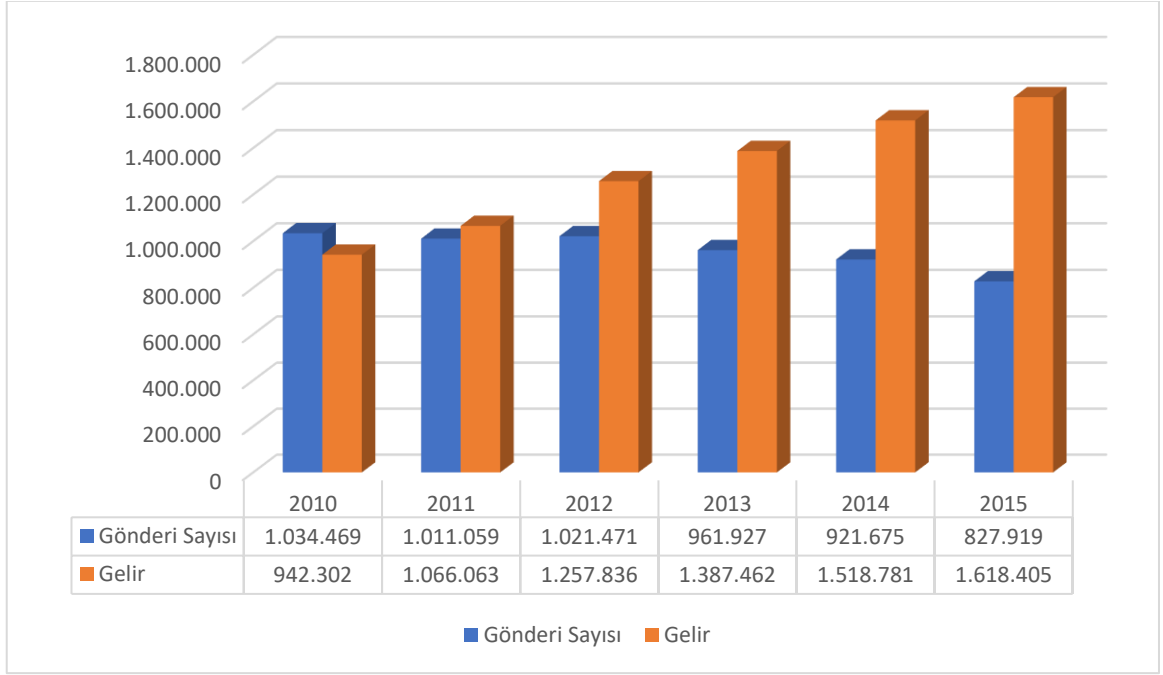
PTT'nin sunduğu ana hizmetler şu şekildedir:

- 1- Posta ve Telgraf Hizmetleri:** Haberleşme gönderisi, posta gönderisi, posta kolisi veya kargosu ile telgraf hizmetlerinden oluşmaktadır.



Grafik 3.1. Mektup postası gönderi sayısı ve gelir (T.C. Posta Ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi 2015 İşletme Yıllığı, 2015)

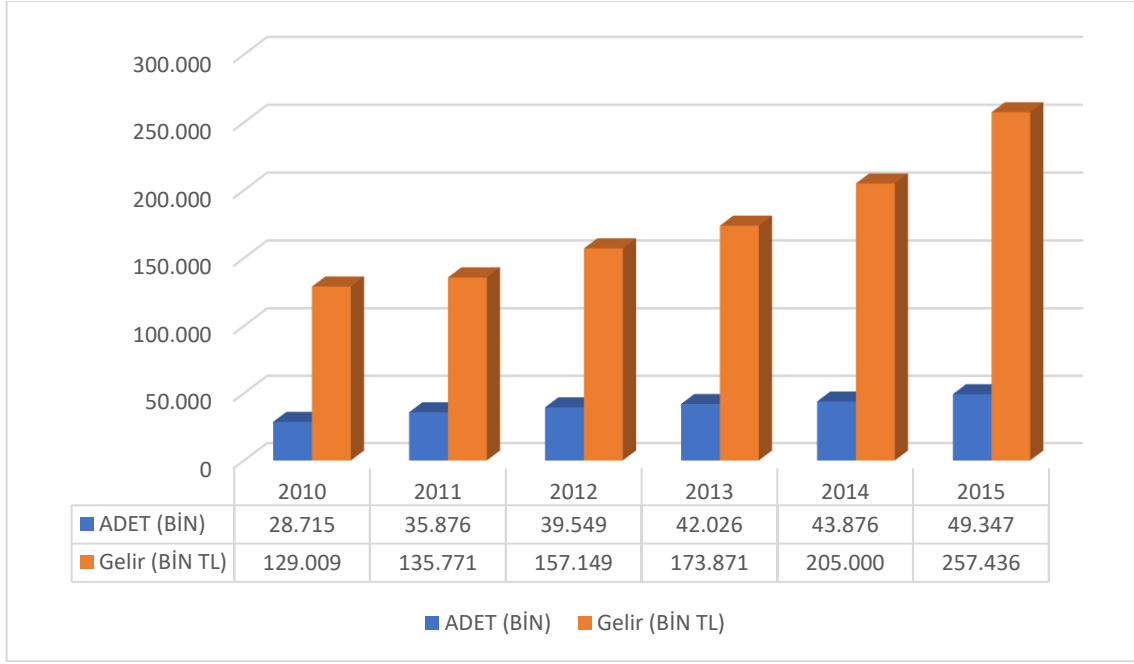
İletişim araçlarındaki dijitalleşmeyle birlikte son yıllarda klasik anlamda postacılık hizmetlerinin sayısında yaşanan düşüş global bir gerçektir. 2010-2015 yılları arasında PTT mektup gönderi sayısı adet bazında düşmesine rağmen gelirler artmaktadır. Benzer şekilde posta hizmetlerinde toplam gönderi ve gelir dağılımının verildiği grafik 3.2’den görüleceği üzere 2010-2015 yılları arasında gönderiler adet bazında düşerken gelirler artmaktadır.



Grafik 3.2. Posta hizmetleri toplam gönderi sayısı ve gelir (T.C. Posta Ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi 2015 İşletme Yıllığı, 2015)

2- Kargo Faaliyetleri: 2008 yılında Ptt Kargo’nun hayata geçirilmesiyle yurt içi, yurt dışı kargo ve ambalaj hizmetleri verilmektedir. Postanelerin kamusal hizmet görmeleri nedeniyle bulundukları ülkelerin kırsal kesimlerinde dahi bulunma zorunluluğu postaneler aracılığıyla lojistik hizmetlerinin sunulmasını kolaylaştırmaktadır. Gelişmiş diğer ülke örneklerinde de postanelerin lojistik hizmetleri sunmasına rastlanılmaktadır. Posta teslimatları için kullanılan dağıtım ağında, kargo teslimat hizmetleri de verilmesiyle gönderiler daha düşük ücretlendirilmektedir.

PTT’nin yurt içi kargo yanında yurt dışı kargo hizmeti de sunması ve gönderilerin kabulünden alıcılara teslimine kadar gönderi sevkiyat sürecinin mobil veya internet üzerinden takip edilebiliyor olması kurumun çağa uygun dijital alt yapı gerekliliklerini sağladığını göstermektedir.



Grafik 3.3. Toplam kargo hizmet adet ve gelirleri (T.C. Posta Ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi 2015 İşletme Yıllığı, 2015)

Son yıllarda özellikle ticari anlamda uluslararası sınırların kalkması, müşterilerin internet üzerinden e-ticaret platformlarını kullanarak dünyanın herhangi bir yerinden sipariş veriyor olabilmesi, bu ürünlerin müşterilerin eline ulaşmasında lojistik faaliyetlerinin önemini artırmaktadır. Yurt dışından gelen ürünler için PTT Kargo'nun gümrük takibi ve teslimat hizmetleri de sunması e-ticaret alışverişleri için tercih sebebi olmaktadır.

3- Elektronik hizmetler: PTT aracılığıyla dijital ortamda sunulan hizmetler şunlardır;

- Kayıtlı Elektronik Posta (KEP),
- e-Tebliğat,
- e-Yazışma,
- e-İmza,
- Birleşik Posta (Hybrid Mail) Hizmeti,
- Mektup Sepeti Hizmeti,
- e-Fatura, e-Fatura Saklama, e-Defter, e-Arşiv ve e-Apostil Hizmetleri.

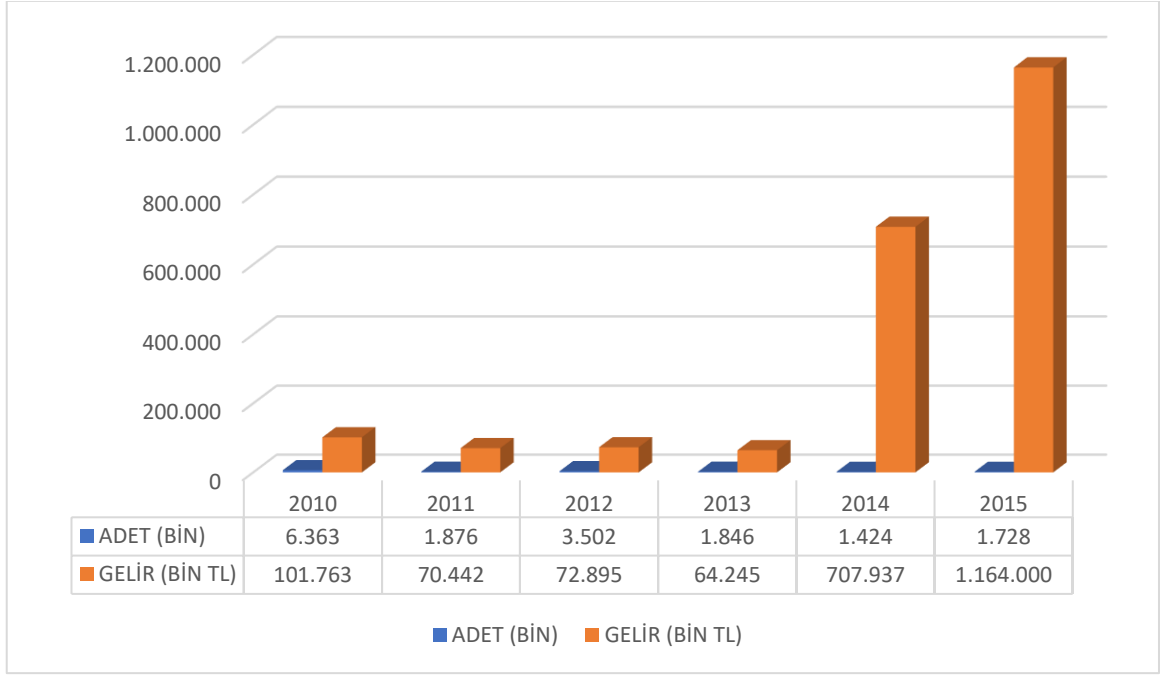
4- e-Ticaret: 2012 yılında “e-pttavm.com” alan adıyla hizmet vermeye başlayan PTT e-ticaret uygulamasıdır. Çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin açtığı sanal mağazalar ile ürünlerin satıldığı bu çevrim içi ticaret platformu ile müşteriler

kolay ve hızlı alışveriş imkânına ve bir kamu kurumu olan PTT güvencesine sahip olmaktadır. Sistemin diğer e-ticaret platformlarına göre en büyük avantajı PTT'nin sahip olduğu yaygın şube ağıdır. Ayrıca ürünlerin teslimatının PTT Kargo ile yerine getirilmesi de ürün teslimatlarında kapsama alanını genişletmektedir.

5- Sigorta Hizmetleri: 2005 yılında başlayan PTT Sigorta ile müşteriler yaklaşık 4500'e varan PTT şubeleri aracılığıyla sigorta ürünlerini uygun fiyatlarla karşılayabilmektedir. Sigortacılık için anlaşmalı 9 iş ortağı bulunmaktadır (AXA Sigorta, Güneş Sigorta, Ray Sigorta, Mapfre Genel Sigorta, Groupama Sigorta, Generali Sigorta, HDI Sigorta, Ankara Sigorta, AIG Sigorta). Sigorta şirketleri için acente hizmeti sunan PTT sigorta ile sunulan ürün ve hizmetler şunlardır:

- Zorunlu Trafik Sigortası,
- Kasko Sigortası,
- Konut Sigortası,
- DASK,
- Eşya Sigortası,
- Kanser Sigortası,
- Cüzdan Sigortası,
- Nazar Sigortası,
- Huzur Sigortası,
- Hayat Sigortası,
- Bireysel Emeklilik.

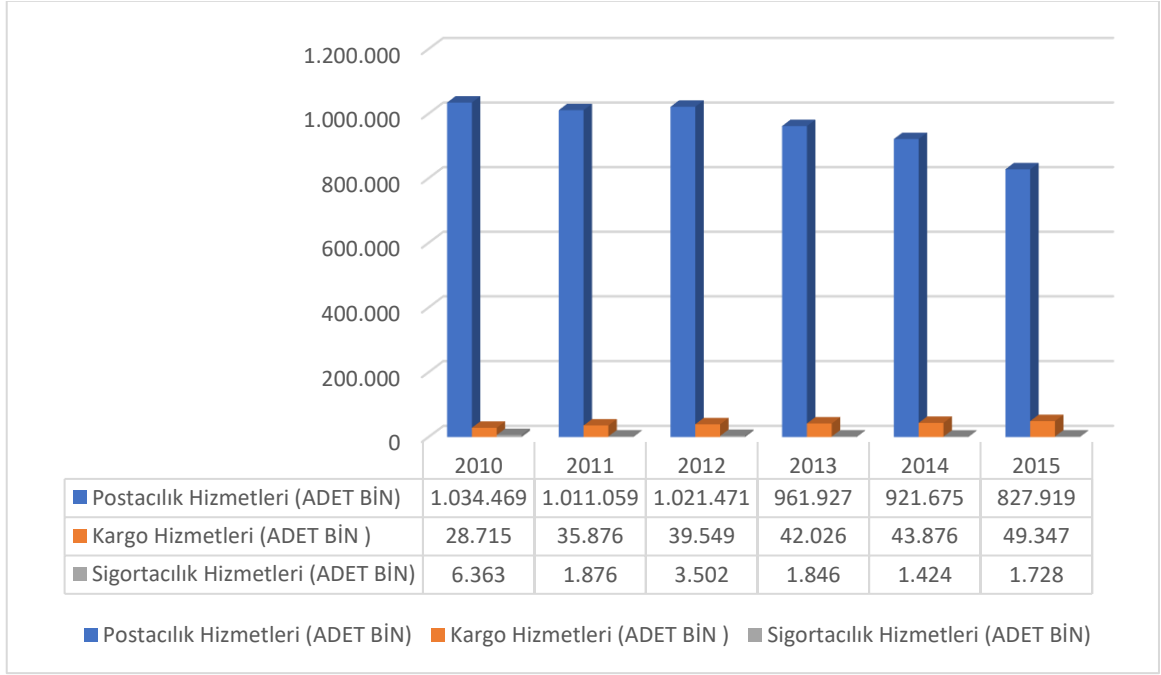
PTT sigorta işlemleri ile 2015 yılında 1728 adet işlem gerçekleştirmiş ve bu işlemlerden 1 milyon 164 bin TL gelir elde etmiştir. 2010-2015 yılları arasında gerçekleştirilen işlem ve elde edilen gelir tutarları grafik 3.4'te görülmektedir:



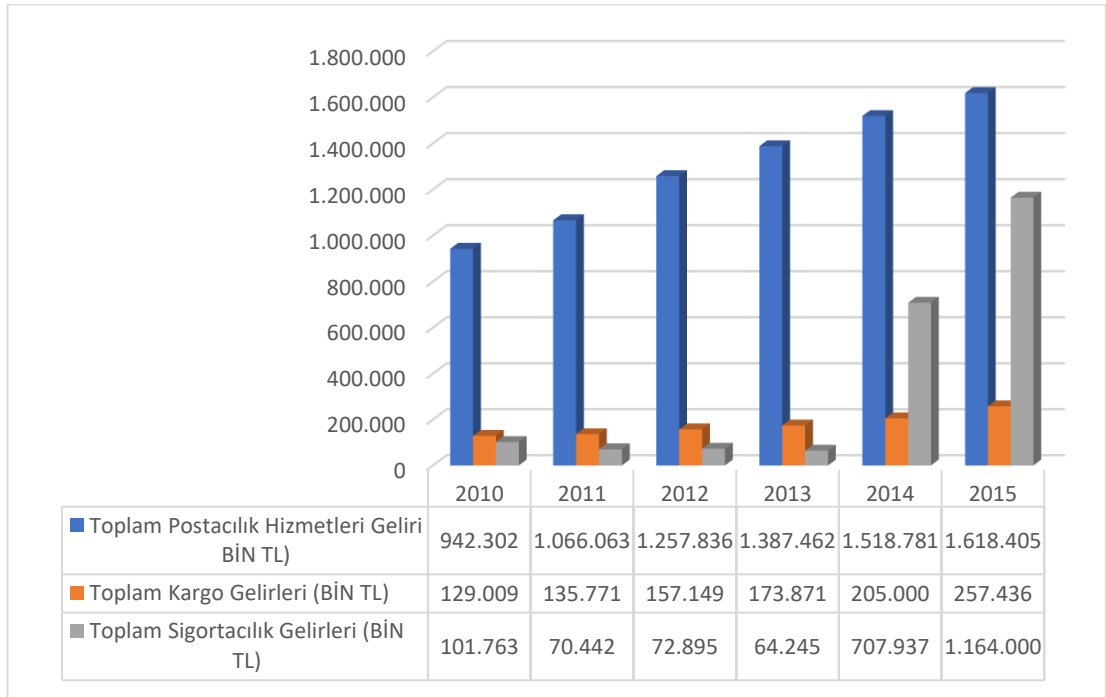
Grafik 3.4. Sigorta işlem adetleri ve gelirleri (T.C. Posta Ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi 2015 İşletme Yılı, 2015)

Postanelerin klasik postacılık hizmetleri sunmasının yanında iş alanlarını çeşitlendirerek finansal ürünler ile lojistik hizmetleri de sunması gerekliliği ve kârlılığı, PTT'nin posta hizmetleri, kargo hizmetleri ve sigortacılık hizmetlerini adet ve gelir karşılaştırması yaptığımız grafik 3.5 ve 3.6'da açıkça görülmektedir.

2010-2015 yılları arasında postacılık hizmetleri adet bazında düşerken kargo hizmetleri artmaktadır. Sigortacılık hizmetlerinde ise adet bazında yıllar arasında azalış ve artışlar olsa da gelirler artış göstermektedir. İncelenen yıllar içerisinde gelirlerin hizmet adetlerinden bağımsız olarak artış göstermesi kurumun operasyonel maliyetlerinde düşüşe, dijital alt yapı hizmetlerinde iyileşmeye ve iş yerlerinde otomasyona bağlanabilir.



Grafik 3.5. PTT postacılık, kargo ve sigortacılık hizmet adetleri (2010-2015) (T.C. Posta Ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi 2015 İşletme Yıllığı, 2015)



Grafik 3.6. PTT postacılık, kargo ve sigortacılık hizmet gelirleri (2010-2015) (T.C. Posta Ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi 2015 İşletme Yıllığı, 2015)

3.4. PTT Bankacılık Hizmetleri

2004 yılında başlayan PTTBank projesi ile anlaşmalı bankaların ajans bankacılık hizmetleri, PTT şubeleri, PTT Matik ve internet üzerinden çevrimiçi bankacılık işlemleri ile yerine getirilebilmektedir. Çeşitli kurum ve kuruluşlar, bankalar, GSM şirketleri, sosyal güvenlik kuruluşları ve belediyeler ile yapılan anlaşmalarla; fatura tahsilat işlemleri, bankacılık hizmetleri, maaş ödemeleri ve sosyal yardım ödemeleri gibi hizmetler PTTBank aracılığıyla yapılabilmektedir. 2015 yılı verileri ile PTTBank konseptinde hizmet veren iş yeri sayısı 3.447'dir (PTT, tarih yok).

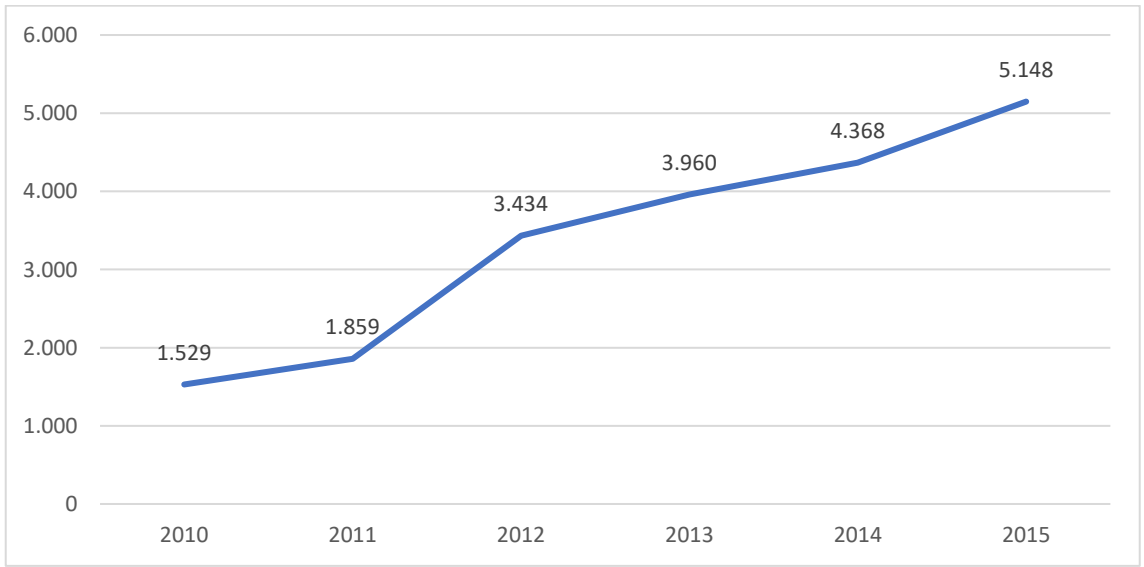
PTTBank ile sunulan finansal ürün ve hizmetler şu şekildedir:

Tablo 3.1. PTTBank'ın sunduğu hizmetler (http-25)

Bankacılık İşlemleri	Ürün ve Hizmetler
Havale İşlemleri	Yurt İçi Yurt Dışı Havale Hizmeti Western Union
Hesap İşlemleri	Posta Çeki Hesabı ve İşlemleri
PTT Kart & Matik	PTT Kart-Ön Yükleme Pttkart-PTT Kredili Hesap- Pttmatik-Pttmatik Ortak Nokta Hizmeti
Bankacılık İşlemleri	Kredi Kartı Ödemeleri-Nakit Yatırma ve Ödeme İşlemleri-Para Transferi İşlemleri- Bireysel Kredi Ödemeleri-PTT Kredi İşlemleri- Aracılık İşlemleri-Efektif İşlemleri
Tahsilat İşlemleri	Türk Telekom / Türk Telekom İnternet Tahsilatları- Özel Telekom / Adsl Tahsilatları-GSM Tahsilatları- Su,Doğalgaz,Elektrik Tahsilatı ve Satışı-Vergi/Ceza Tahsilatları-SGK Tahsilatları-Diğer Tahsilatlar
Ödeme İşlemleri	SGK Maaş Ödemeleri-ASPB Ödemeleri-İş-Kur Ödemeleri-Güvence Bedeli Ödemeleri-İl ve İlçe Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Ödemeleri- Diğer Ödemeler
Hızlı Geçiş Sistemi Hizmetleri	

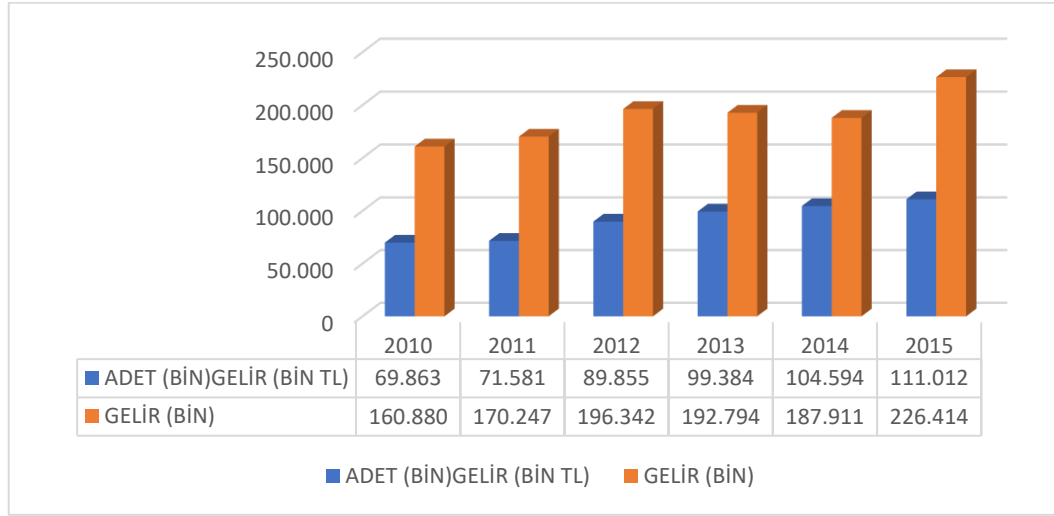
Sigortacılık İşlemleri (PTT Sigorta)	Zorunlu trafik sigortası- Kasko Sigortası- Konut Sigortası- Kanser Sigortası- Eşya Sigortası- Dask- Cüzdan Sigortası-Nazar Sigortası- Huzur Sigortası- Hayat Sigortası- Bireysel Emeklilik
Diğer Ticari İşlemler	Abonelik ve Başvuru İşlemleri-Bilet Satış İşlemleri- Ürün Satış İşlemleri

PTTBank tarafından sunulan posta çeki hesap sayılarının 2010-2015 yılları arasındaki değişimi şu şekildedir:



Grafik 3.7. Posta çeki hesap sayısı (Bin) (T.C. Posta Ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi 2015 İşletme Yıllığı, 2015)

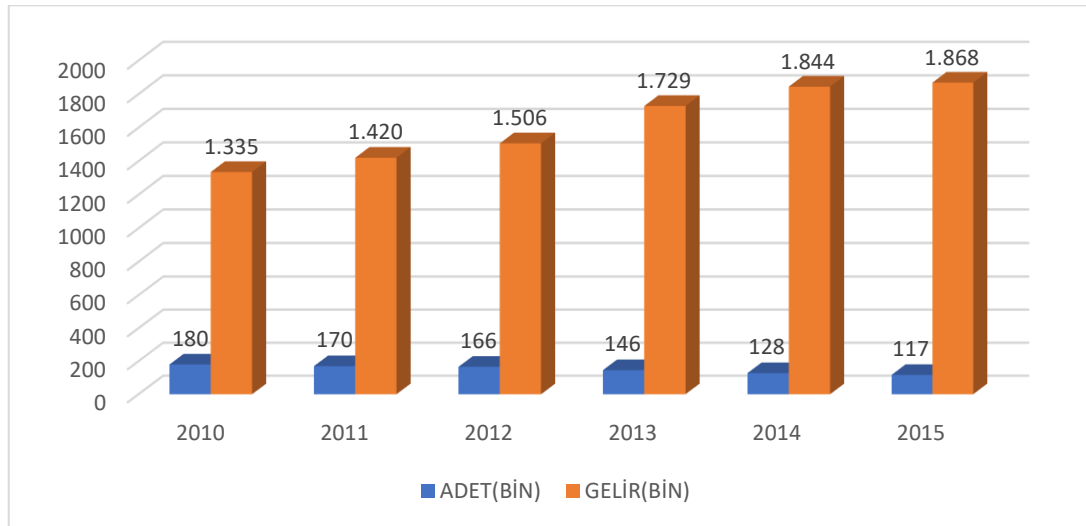
2010-2015 yılları arasında Yurtiçi Havale ve Posta Çeki İşlem Adet ve Gelirleri şu şekilde gerçekleşmiştir:



Grafik 3.8. Yurt içi havale ve posta çeki işlem adet ve gelirleri (T.C. Posta Ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi 2015 İşletme Yıllığı, 2015)

Yurtiçi havale işlemlerinde ve posta çeki hesaplarındaki miktar bazındaki artışla birlikte gelirler de artmaktadır.

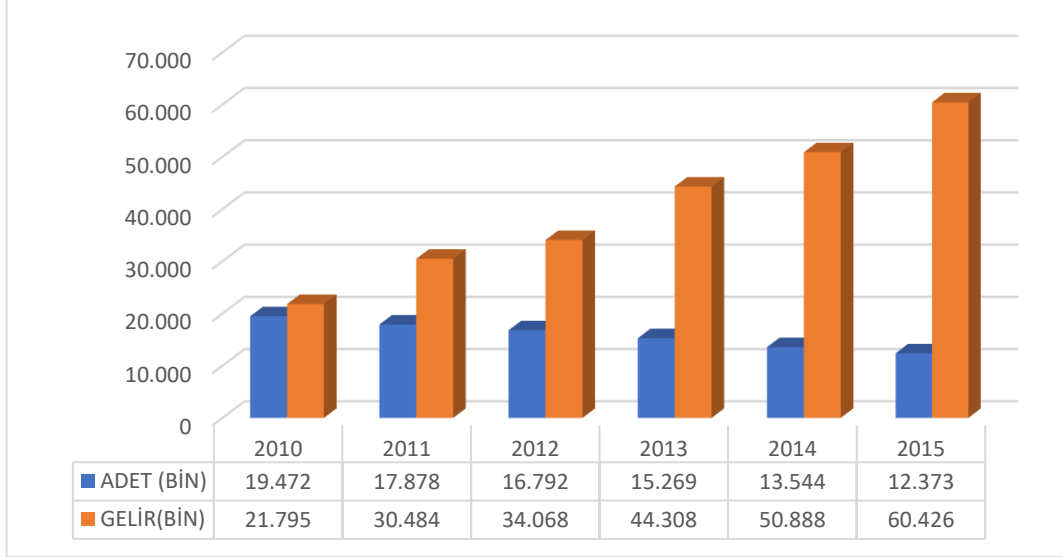
2010-2015 yılları arasında yurtdışı havale işlem adet ve gelirleri:



Grafik 3.9. Yurt dışı havale işlem adet ve gelirleri (T.C. Posta Ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi 2015 İşletme Yıllığı, 2015)

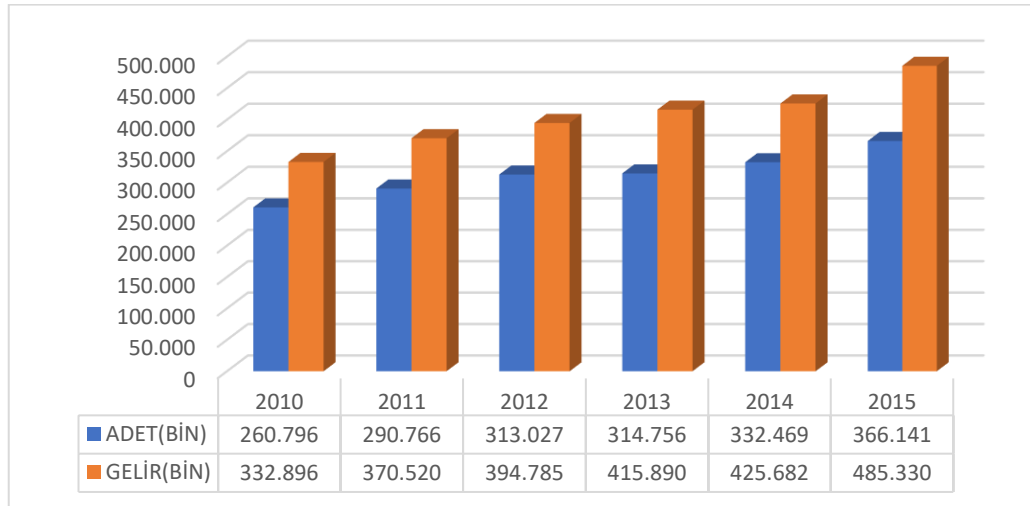
Yurtdışı havale işlemleri incelenen yıllar arasında miktar bazında düşmesine rağmen gelirler artmaktadır.

Ajans bankacılığı hizmeti veren PTTBank'ın anlaşmalı olduğu bankalar için komisyon karşılığı işlemleri sonucunda 2010-2015 yılları arası gerçekleşen işlem adet ve gelirleri şu şekildedir:



Grafik 3.10. Bankacılık işlem adet ve gelirleri (T.C. Posta Ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi 2015 İşletme Yıllığı, 2015)

Toplam PTTBank İşlem Adet ve Gelirleri 2010-2015 yılları arasında şu şekildedir:



Grafik 3.11. Toplam PTTBank işlem adet ve gelirleri (T.C. Posta Ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi 2015 İşletme Yıllığı, 2015)

Son yıllarda dijitalleşmenin etkisiyle klasik postacılık hizmetlerinde gelir kaybına uğrayan postaneler için hizmet alanlarını çeşitlendirme zorunluluğu doğmuştur. PTT’de bu yönde 2003 yılından itibaren attığı adımlarla başarılı uygulamaları hayata geçirmiştir. Dijital alt yapısını güçlendiren kurum kargo hizmetleri, sigortacılık, mobil iletişim, e-ticaret alanlarında faaliyet alanlarını genişletmiştir. Özellikle e-PttAVM sanal mağaza uygulaması gelişmiş birçok posta kurumunda görülmeyen uygulamalardandır. Bu sayede hizmet alanlarının çeşitlendirilerek kârlılığın arttığını söylemek mümkündür.

Bankacılık alanında PTTBank uygulamasının yeteri kadar başarılı olmadığını söylemek mümkündür. Birçok ülkede posta kurumlarının ana gelir kaynağını bankacılık faaliyetleri ve finansal ürünler oluşturmaktadır. Ancak PTT’nin incelenen yıllar arasında bankacılık gelirleri posta, sigorta ve kargo gelirlerinin oldukça altındadır. 2015 yılında anlaşmalı bankalar adına gerçekleştirilen işlemlerden elde edilen gelir toplam bankacılık gelirlerinin %12.4’ü kadardır. Yine 2015 yılında PTT’nin toplam gelirleri arasında PTTBank’ın payı %17.9’dur (PTT, tarihsiz).

3.5. Türkiye’de Posta Bankacılığına Duyulan İhtiyaç

2004 yılında faaliyete başlayan PTTBank’ın ajans bankacılığı faaliyetleri yerine getirmesi nedeniyle finansal hizmet sektöründeki en önemli katkısı, finansal ürünlere ulaşabilme kapsamını genişletmiş olmasıdır. Son yıllarda bankacılık sektörünün daha az şube ve daha az çalışanla daha çok kâr etme stratejisi hem toplumun tüm kesiminin finansal ürünlere ulaşabilme imkânını, hem de istihdam olanaklarını olumsuz etkilemektedir.

2018 yılı verilerine göre Türkiye’de faaliyet gösteren 47 bankanın toplam şube sayısı 10464’ tür. Bu şubelerin çoğu gelir dağılımının yüksek olduğu bölgelerde yoğunlaşmışken gelir dağılımının düştüğü özellikle kırsal alanlarda şube sayıları da azalmaktadır. Eylül 2017 itibariyle Türkiye’de yüz bin kişiye düşen banka şube sayısı 13 iken Avrupa Birliği’nde bu sayı 35’tir (TBB, 2017). AB ile mukayese edildiğinde Türkiye’de banka şubelerinin yetersiz olduğu bu nedenle de finansal erişimin kısıtlandığı söylenebilir. PTT, hiçbir bankanın olmadığı 42 ilçe, 1.048 belde, 99 kasaba, 220 köy, 162 mahalle ve 2 mezra olmak üzere toplam 1.563 yerleşim yerinde hizmet sunarak finansal erişim olanaklarını artırmaktadır (T.C. Posta Ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi 2015 İşletme Yıllığı, 2015).

Başarılı ve kapsayıcı bir finansal sistem müşteriler için yeterli sayıda ürün çeşitliliği ve bu ürünlere ulaşılabilirlikle sağlanabilir. PTT Bank iş ortağı bankalar sayesinde birçok finansal ürün ve hizmeti sunabilmektedir. Bankalar ve finansal kurumlar kendi ürünlerini ve PTT müşterileri için geliştirilen ürünleri, PTT şubeleri aracılığıyla geniş kesimlere sunabilmektedir. Örneğin maaşını PTT'den alan emekliler için anlaşmalı bankaların sunduğu uygun fiyatlı kredi seçenekleri bulunmaktadır. Diğer yandan anlaşmalı sigorta şirketleri aracılığıyla sigorta ürünleri ve kart hizmetleri ile finansal ürünlerde çeşitlilik sağlamaktadır.

Türkiye'deki en büyük ödeme merkezi olan PTT, şubeleri ve dijital altyapısı aracılığıyla kamu ödemelerinden, banka ödemelerine ve fatura ödemelerine imkân sağlarken yurt içi havale işlemlerine ve Western Union, Eurogiro ile yurtdışı havale işlemlerini gerçekleştirmektedir.

Müşteriler açısından posta bankacılığının en önemli ve etkili yanı tüm bu hizmetlerin PTT iş yerlerinde kolayca ulaşılabilir bir şekilde gerçekleştirilebiliyor olmasıdır. Müşteri fatura ödemek için uğradığı PTT merkezinde aynı anda sigorta ürünlerini, kredi alternatiflerini, ihtiyaç duyduğu bankacılık işlemlerini gerçekleştirebilmektedir. Bu sayede posta bankacılık sistemi dünyada olduğu gibi Türkiye'de de finansal katılımı artırmada ve finansal ihtiyaçların giderilmesinde etkin bir rol oynamaktadır.

4. DÜNYADA POSTA BANKACILIĞI UYGULAMALARI ve PTTBANK'IN POSTA BANKASI OLARAK KONUMU

4.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Finansal içirme oranının arttırılmasının ekonomik büyüme ve kalkınmayı doğrudan etkilediği çalışmanın önceki bölümlerinde belirtilmiş ve son yıllarda yapılan ampirik çalışmalarda da ortaya konmuştur. Güçlü bir finansal sistem, öncelikle ekonomik sistem içerisinde mali kaynakların etkili bir şekilde toplanması ve bu fonların yeniden sisteme kazandırılarak ekonomik karar birimlerine tahsis edilmesi döngüsüyle gerçekleşir. Bu finansal döngü içerisinde en etkili kurumlar bankalardır. Ancak mevcut bankacılık sistemi özellikle gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde toplumun tümünü kapsamaktan uzaktır. Gelişmiş ülkelerde toplumun finansal hizmetlere erişim oranı yüzde 90'lar seviyesinde iken birçok gelişmekte olan ülkede toplumun yarısından fazlası çeşitli nedenlerle finansal sistemin dışında kalmaktadır (TCMB, 2011).

Bankacılık sisteminin yetersiz kaldığı alanlarda finansal erişimi artırmak için kullanılan alternatif kurumlardan biri de posta bankacılığı sistemidir. Postanelerin şube ağını kullanarak en azından temel finansal hizmetleri sunması birçok ülkede uygulanmaktadır. Türkiye'de finansal erişim anlamında dünya ülkeleriyle kıyaslandığında orta sıralarda yer almaktadır. Dolayısıyla finansal erişimi artırarak kaynakları ekonomiye kazandırmak nihai politika olmalıdır.

Bu çalışmada posta bankacılığının tarihsel gelişimi ve işlevleri üzerinde durulmuş, Türkiye'deki posta bankacılığı sistemi, sunulan finansal ürün çeşitliliği ve sosyal politikalar açısından başarılı diğer ülke posta bankacılığı kurumlarıyla karşılaştırılarak PTTBank'ın konumu incelenmiştir.

4.2. Araştırma Kısıtları

Araştırma için seçilen posta bankalarının finansal ürün ve hizmet verileri kurumların internet siteleri dikkate alınarak incelenmiştir. Gelişmiş ve kurumsallaşmış posta bankası örneklerinde bilgilendirici dokümanlara, finansal verilere, faaliyet raporlarına ulaşılabilsede, henüz kurumsallaşmamış finansal hizmetler için ayrı bir bankacılık birimi olmayan posta bankalarında finansal verilere, finansal veriler içinde posta bankacılığı faaliyetlerinin payına ulaşma imkânı olmadığından finansal açıdan yapılabilecek bir karşılaştırma kapsam dışında tutulmuştur.

4.3. Yöntem

Türkiye’de posta bankacılığı etkinliğinin araştırılması amacıyla dünya üzerinde hem finansal içerme politikaları, hem de sunulan finansal ürün çeşitliliği ile başarısı öne çıkan posta bankaları internet siteleri üzerinden içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Bu amaçla incelenen posta bankalarının sunduğu finansal ürün ve hizmetler, posta bankalarının veya finansal hizmetleri sunan postanelerin internet sayfaları üzerinden incelenerek, karşılaştırılabilir gruplara ayrılmıştır.

Oluşturulan ölçek yardımıyla posta bankaları ya da bankacılık hizmetleri de sunan postanelerin finansal ürün ve hizmetlerinin sayıca değerleri araştırılmıştır. Böylece kurumların sunduğu finansal ürün ve hizmet genişliğinin karşılıklı mukayesesi amaçlanmıştır.

4.4. Ölçek

Oluşturulan ölçek ile incelenen finansal ürün ve hizmetler şu şekilde gruplandırılmıştır:

1. Hesaplar: Cari hesaplar, tasarruf hesapları, vadeli hesaplar ile gençler, öğrenciler, çocuklar gibi belirli müşteri kitlesine yönelik oluşturulmuş tüm hesap hizmetleri incelenmiştir.
2. Kart hizmetleri: Ön ödemeli kartlar, banka kartları, kredi kartları ve özelleştirilmiş tüm kart hizmetleri incelenmiştir.
3. Kredi & Mortgage Ürünleri: Kısa vadeli ve uzun vadeli krediler, tüketici kredileri, konut kredileri, taşıt kredileri, işletme kredileri, mikro kredi gibi sunulan tüm kredi ve mortgage ürünler incelenmiştir.
4. Ödeme Hizmetleri: Fatura ödemeleri, maaş ödemeleri, elektronik ödemeler, otomatik ödeme emirleri, uluslararası ödemeler, ödemeler için terminal hizmetleri incelenmiştir.
5. Fon Yönetimi & Tasarruf ve Yatırımlar: Likidite planlamaları, fon yönetim hizmetleri, yatırım fonları tasarruf ve birikim planları gibi finansal piyasa ürün ve hizmetleri incelenmiştir.
6. Havale & Döviz İşlemleri: Yurt içi ve yurt dışı havale (mobil havale, elektronik havale, Western Union, Money Gram, Eurogiro) ve döviz işlemleri incelenmiştir.

7. Sigortalar: Sağlık sigortası, ev sigortası, evcil hayvan sigortası, iş yeri sigortası, kaza sigortası, aile sigortası gibi sunulan tüm sigorta ürünleri incelenmiştir.
8. Emeklilik Ürünleri: Emekliler için özel olarak sunulan ürün ve hizmetler ile emeklilik sistemleri ve ödemeleri incelenmiştir.
9. Faktoring-Leasing: Ticari müşteriler için sunulan faktoring ve leasing ürünleri
10. İnternet Bankacılığı: İnternet bankacılığı hizmetlerinin sunulup sunulmadığı kontrol edilmiştir.
11. Kurumsal Bankacılık: Posta bankacılığı ürün ve hizmetleri genellikle bireysel bankacılık hizmetlerinden oluşmaktadır. Ancak gelişmiş posta bankacılığı ülke örneklerinde bireysel müşteriler haricinde kurumsal müşteriler, küçük işletmeler, orta ve büyük ölçekli işletmeler ve kamu sektörü ayrımı olabilmektedir.
12. Mobil Bankacılık Uygulaması: Kurumların mobil bankacılık uygulamalarının olup olmadığı incelenmiştir.

4.5. Veri seti

Oluşturulan ölçeğin posta bankaları için uygulaması aşamasında ülke seçiminde iki kritere dikkat edilmiştir. Finansal içermeye olan katkısı ve sunulan ürün çeşitliliği ile ekonomik anlamda kârlı iş modeli yaratabilen posta bankası örnekleri inceleme kapsamına alınmıştır.

Hindistan, Bangladeş, Kenya, Güney Afrika gibi ülkelerde posta bankacılığı sistemi özellikle finansal içermeye olan katkısı ve toplumun finansal erişimi olmayan kesimlerine ulaşma çabasıyla sosyal politikalarla öne çıkmaktadır. İtalya, Almanya, İsviçre, Çin gibi ülkeler ise sundukları finansal ürün çeşitliliği ile ekonomik anlamda başarılı olan, diğer ülke posta bankacılık uygulamalarına rol model olabilecek ülkelerdir.

İncelenen toplam ülke sayısı 15'tir:

Tablo 4.1. *Posta bankacılığı finansal ürün ve hizmet karşılaştırması yapılan ülkeler*

Posta Bankası	Ülke
Post Office Limited	İngiltere
Tanzania Postal Bank	Tanzanya
Bangladesh Post	Bangladeş
Postbank	Bulgaristan
PostFinance	İsviçre
Poste Italiane	İtalya
India Post	Hindistan
Postbank	Almanya
Korea Postbank	Güney Kore
Bpostbank	Belçika
Postal Savings Bank of China	Çin
Postbank	Güney Afrika
Kenya Post Office Savings Bank	Kenya
Australian Postal Corp.	Avustralya
PTTBank	Türkiye

4.6. Bulgular ve Analiz

4.6.1. Hesaplar

Bireylerin finansal sisteme dâhil olmasının ilk adımı, finansal kurumlarda açılan hesaplarla başlar. Gelişmiş ülkelerde hesap sahibi yetişkinlerin oranı oldukça yüksektir. Dünya Bankası 2017 Global Findex verilerine göre Danimarka ve Finlandiya'da 15 yaş üstü yetişkinlerin %100'ü banka hesabına sahipken bu oran Almanya'da %99, İngiltere'de %96, İtalya'da ise %94'tür. Gelişmekte olan bazı ülkelerde toplumun yarısından fazlasının hiçbir hesabı yoktur. Bu oran kırsal bölgelerde daha da artmaktadır. Türkiye'de hesap sahipliği oranı %69 seviyesindedir.

Hesap sahipliğinin finansal katılımı başlatma ve arttırmada oldukça önemli olduğunu söyleyebiliriz. Finansal hizmetleri sunan kurumun türüne bakılmaksızın, ekonomik sistem içerisinde atıl fon bırakmadan fonların toplanması ve yeniden ekonomik birimlere dağıtılmasında, hesap hizmetlerinin müşteri ihtiyaçlarına uygun bir şekilde çeşitlendirilmesi ve özellikle finansal sistem dışında kalan toplumun yoksul kesimine özel ürünler sunulması finansal katılmayı arttıracaktır. Finansal birimler ne kadar yaygın ve kolay ulaşılabilir olursa, bireylerin hesap hizmetlerine erişimi o derece artacaktır.

İncelenen ülkelerde posta bankacılığı kurumları ile sunulan hesap ürün sayıları tablo 4.2’de verilmiştir:

Tablo 4.2. Hesap sayısı

Ülke	Hesap sayısı
İsviçre	17
Tanzanya	14
İtalya	13
Kenya	13
Bulgaristan	12
Hindistan	12
Almaya	11
Çin	11
Belçika	6
Güney Afrika	6
İngiltere	2
Türkiye	2
Avustralya	0
Bangladeş	0
Güney Kore	0

Hesap grubunda en fazla çeşitlilik İsviçre posta bankası tarafından sunulmaktadır. Bireysel müşteriler ve kurumsal müşteriler için farklı türde birçok hesap türü bulunmaktadır. Bireysel müşteriler için sunulan standart hesapların dışında Euro Bölgesi için özel hesaplar, tasarruf hesapları, döviz hesapları ile gençler ve öğrenciler için hazırlanmış belirli bir müşteri kitlesine özel hesaplar da sunulmaktadır. Ayrıca kurumsal müşteriler içinde farklı türde iş hesapları sunan kurum, bu sayede sayıca oldukça fazla hesap türüne sahiptir.

Tanzanya’da bireysel müşteriler için sunulan hesaplar dışında, çocuklar ve öğrenciler için hesap hizmetleri ile kurumsal bankacılık hesapları bulunmaktadır. İncelenen posta bankaları internet sayfaları arasında “*Finansal İçerme*” adı altında ayrı bir bölüm açan ve bu kısımda finansal açıdan dışlanan gruplara özel hesap hizmetleri sunan tek kurum Tanzanya posta bankasıdır.

Kenya posta bankacılığı, özellikle tasarruf hesapları ürün çeşitliliği ile dikkat çekmektedir. Farklı türde avantajlara sahip hesaplar arasında 12 yaşından büyük

çocukların ebeveynlerinin izniyle kendi hesaplarını açabileceği ve kullanabileceği Smata hesabı, kadınlar için özel hesap ve emekliler için sunulan emeklilik hesabı bulunmaktadır.

Hindistan posta bankası temel tasarruf hesapları yanında “Kisan Vikas Patra” adlı temel amacı insanlarda uzun vadeli tasarruf disiplini kazandırmayı sağlayan hesabını ve Hindistan hükümeti tarafından başlatılan kız çocuklarının gelecekteki eğitim ve masrafları için ebeveynlerinin fon oluşturmasını teşvik amacıyla oluşturulan “Sukanya Samriddhi Yojana” hesaplarını sunmaktadır. Müşteriler herhangi bir posta şubesinden bu hesapları açabilmektedir.

İngiltere, İtalya, Bulgaristan, Almanya, Çin, Belçika, Güney Afrika posta bankalarında temel cari hesaplar, tasarruf hesapları, posta çeki hesapları bulunmaktadır. Çin, Almanya, İtalya, Bulgaristan gibi ülkelerde hizmetlerde bireysel müşteri, kurumsal müşteri, küçük ve büyük işletmeler ayrımına gidilmesi sunulan ürün ve hizmet çeşitliliğini arttırmaktadır.

Avustralya, Bangladeş ve Güney Kore posta bankalarının internet sayfalarında hesaplar başlığı bulunmamaktadır.

Sunulan hesap ürünleri ülkeler bazında incelendiğinde, şu husus dikkati çekmektedir. Özellikle finansal dışlanmanın yoğun olduğu Tanzanya, Kenya, Hindistan Güney Afrika gibi ülkelerde posta bankacılığı hesapları daha çok bu grupları finansal sisteme dâhil edebilecek avantajlı, maliyeti düşük, tasarruf alışkanlığı kazandıracak ürünler sunulmaktadır. Ayrıca kadınlar, çocuklar (özellikle kız çocukları) gençler ve öğrenciler gibi finansal dışlanmaya daha çok maruz kalan gruplar, posta bankalarının özel ilgi alanını oluşturmaktadır. Gelişmiş ülke posta bankalarında ise hesap ürün çeşitliliği daha çok bireysel müşteriler ticari müşteriler ve kamu sektörü için özelleştirilmiş farklı türde hesaplardan oluşmaktadır.

PTTBank, hesap hizmetlerinde “posta çeki hesabı” ve “kredili hesap” hizmeti sunmaktadır. Diğer posta bankaları ile kıyaslandığında finansal içerme oranlarının gelişmiş ülkelerin oldukça altında olan Türkiye’de finansal açıdan dışlanan bireyleri sisteme kazandırma potansiyeli oldukça yüksektir. Özellikle kadınlar, çocuklar ve öğrenciler için özelleştirilmiş hesaplar ile kurumsal müşteriler için tasarlanacak hesaplar müşteri potansiyelini artıracaktır.

4.6.2. Kartlar

Finansal kurumların sunduğu ön ödemeli kart, banka kartı ve kredi kartı çeşitliliği tüketiciler için finansal kurumu seçmede tercih sebebi olabilmektedir. Günümüzde nakit kullanımının azalması ve çevrim içi alışveriş talebinin artması özellikle kart talebini artırmaktadır.

İncelenen ülkelerde posta bankalarının sunduğu banka ve kredi kart sayıları tablo 4.3'te verilmiştir:

Tablo 4.3. Kart sayısı

Ülke	Kart sayısı
Çin	18
İtalya	15
İsviçre	13
Bulgaristan	13
Almaya	12
İngiltere	7
Avustralya	6
Güney Afrika	3
Belçika	2
Türkiye	2
Bangladeş	1
Tanzanya	0
Kenya	0
Hindistan	0
Güney Kore	0

Kart ürünlerinde Çin Posta Bankası, 12 banka kartı ve 6 kredi kartı sunmaktadır. Bireysel ve ticari müşteriler için geliştirilen banka ve kredi kartları, yurt içi ve yurt dışı ödemelere imkân sağlamaktadır.

Kart hizmetlerinde esas başarı İtalya posta bankasındadır. 2003 yılında piyasaya sürülen “Postepay” ön ödemeli kart, İtalya posta bankasının en önemli başarılarından biridir. 2017 yılının sonunda 17 milyonu aşan Postepay kart, özellikle finansal dışlanma riski yüksek olan gençler, yaşlılar ve yabancılar arasında yaygındır. Finansal açıdan dışlanmaya daha çok maruz kalan göçmen grupları, müşteri portföyüne dâhil etmek isteyen kurum İngilizce, Fransızca, İspanyolca gibi Avrupa dilleri yanı sıra diğer göçmen

topluluklarla iletişim kurabileceği çok dilli şubeler açmıştır. Bu sayede 2.2 milyon Postepay kartını bulunduran göçmen müşteri kitlesine sahiptir (Poste Italiane, 2017).

Ülke içi ve dışında kullanılabilen Postepay kart, çevrim içi ödemelere imkân sağlamaktadır. İtalya’da e- ticaret işlemlerinde yaklaşık %25 paya sahiptir.

İsviçre Posta Bankası kart çeşitliliği ile dikkat çekmektedir. Bireysel ve kurumsal müşteriler için farklı türde kart hizmetleri sunan kurumun Euro Bölgesi kullanımı için sunduğu “Postfinans Euro Kart” gibi kart ürünleri vardır. Ayrıca seyahatlerde nakit ihtiyacını karşılamak için “Seyahat Nakit Kart” gibi özel ihtiyaçlar için çeşitlendirilmiş kart hizmetleri, finansal ürün çeşitlendirmesi açısından önemlidir.

Daha çok finansal içermeye olan katkısıyla öne çıkan Güney Afrika Posta Bankası, kart hizmetlerinde de finansal açıdan toplumun dışlanan kesimlerine hitap eden ürünler sunmaktadır. “Mzansi” hesabı Güney Afrika bankacılık sektörü tarafından geliştirilen ve 2004 yılında Postbank’la birlikte diğer ticari bankalarla birlikte yürütülen, giriş seviyesi bir banka hesabıdır (FinMark Trust, 2009). Özellikle düşük gelirli grupların temel finansal hizmetlere erişmesini sağlamak ve güvenle tasarruf yapabilmeleri için oluşturulan bu hesap için kart hizmetleri Postbank tarafından sunulmaktadır.

İncelenen diğer ülkelerde kart hizmetleri çeşitli Visa ve Mastercard hizmetlerinden oluşmaktadır.

PTTBank, “PTTkart” ve “Ön yüklemeli PTTkart” kart ürünlerini sunmaktadır. Türkiye’de artan göçmen nüfus, öğrenci yoğunluğu, kadınlar ve çocuklar dikkate alındığında bu gruplara özel hesap ve kart hizmetlerinin sunulması hesap ve kart hizmetlerinde PTTBank için rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

4.6.3. Kredi & Mortgage Ürünleri

Ekonomik sistem içinde toplanan fonlar kadar, bu fonların etkili ve verimli projelere aktarılması da oldukça önemlidir. Özel kesim kredileri yoksul kesimin gelir artışı üzerinde olumlu bir etkiye sahipken, daha gelişmiş finansal aracı kurumlara sahip ülkelerde gelirlerde daha hızlı artmaktadır (Beck, Demirgüç-Kunt, & Levine, 2004). Posta bankacılığı özellikle maliyetler ve erişim engelleri nedeniyle kredi hizmetlerine ulaşamayan gruplar için etkili kurumlardır.

Genellikle posta bankacılığı ile bireysel tüketim, ihtiyaç, araç kredileri sunulsa da özellikle gelişmiş posta bankacılığı örneklerinde toplam istihdam üzerinde büyük etkiye sahip Kobilere için de kredi seçenekleri sunulmaktadır.

Tablo 4.4 incelenen ülkelerde kredi ve mortgage ürün sayılarını göstermektedir:

Tablo 4.4. *Kredi & Mortgage sayısı*

Ülke	Kredi& Mortgage Sayısı
Bulgaristan	35
Çin	30
Almaya	27
İtalya	17
İngiltere	10
Belçika	6
Türkiye	5
İsviçre	4
Tanzanya	3
Avustralya	0
Güney Afrika	0
Bangladeş	0
Kenya	0
Hindistan	0
Güney Kore	0

Bulgaristan posta bankası 35 kredi ve mortgage ürünü sunmaktadır. Bireysel müşteriler için tüketici, konut, öğrenci kredileri sunarken asıl ürün çeşitliliği kurumsal bankacılık alanında, Kobilere sunulan kredilerde görülmektedir. İşletme sermayesi kredileri, yatırım kredileri, sendikasyon kredileri, AB Proje kredileri gibi farklı türde kredi seçenekleri ile bireysel ve kurumsal anlamda müşterilerin kredi taleplerini karşılamaktadır. Kredi mortgage ürünlerinde yeni ürün ve hizmetler sunan posta bankasının, 2016 yılında tüketici kredilerinde üçte bir, mortgage ürünlerinde %40 artış yaşanmıştır (Postbank, 2017).

Çin posta bankası da özellikle kredi grubunda öne çıkmaktadır. Bireysel ve kurumsal kredi hizmeti sunan kurum, mikro kredi, gayrimenkul kredileri, küçük işletme sahiplerine özel mikro krediler sunmaktadır.

Ticari bankaların varlıklarının büyük bir bölümünün kredilerden oluştuğu göz önüne alınırsa dünyanın en büyük posta bankalarından olan Çin posta bankasının kredi

ürünlerine özel ilgi göstermek gerekmektedir. Kredi ürün yelpazesi içerisinde bilinen geleneksel krediler dışında, deniz alanlarını kullanmak için krediler, hidroelektrik işletme kredisi, nakliye gemisi kredileri ve balıkçı gemileri için sunulan geniş kapsamlı kredi ürünleri bulunmaktadır.

Almanya posta bankası, kurumsal müşteriler için uzun vadeli ve kısa vadeli araç kredileri, işletme kredileri, cari krediler ile bireysel müşteriler için; kişisel krediler, araç kredileri ve konut kredileri sunmaktadır.

İtalya posta bankası BancoPosta, kredi ürünleri, İngiltere posta bankası, mortgage ürünleri, Belçika posta bankası ise konut kredileri, bireysel krediler, enerji kredileri, proje kredileri, refinansman kredileri sunmaktadır. İsviçre posta bankası, sabit oranlı mortgage, libor oranlı mortgage, inşaat kredisi ürünleri, Tanzanya posta bankası kobi kredileri, bireysel krediler ve mikro kredi hizmetleri vermektedir.

Türkiye’de ise PTTBank kredi ürünlerinde anlaşmalı olduğu bankaların emekli kredisi ve ihtiyaç kredisi ürünlerini sunmaktadır. Kredi ürünlerinde diğer posta bankası örnekleri ile kıyaslandığında, yeterli finansal ürün genişliğine sahip olunmadığı görülmektedir.

4.6.4. Ödeme hizmetleri

Posta bankaları kırsal alanlara kadar ulaşan yaygın şube ağı sayesinde özellikle ödeme hizmetlerinin sunulmasında etkin rol oynamaktadır. Bireylerin ödeme noktalarına olan erişim kolaylığı, ödeme işlemlerinde maliyetleri düşürmektedir. Posta kurumlarının kapsamlı bankacılık ürünlerine sahip olmasa da en azından basit hesap ve ödeme işlemlerini sunması kamusal bir ihtiyaçtır.

Postaneler, yaygın şube ağları sayesinde erişim ihtiyacını karşılarsa da, ödeme hizmetleri ürünlerinde çeşitliliği de sağlamalıdır.

İncelenen ülkelerde posta bankaları ile sunulan ödeme hizmet sayıları tablo 4.5’te verilmiştir:

Tablo 4.5. Ödeme hizmetleri sayısı

Ülke	Ödeme Hizmet Sayısı
Almanya	15
İsviçre	15

Türkiye	7
İtalya	6
Kenya	5
Çin	4
İngiltere	4
Bulgaristan	3
Tanzanya	2
Avustralya	1
Hindistan	1
Belçika	0
Güney Afrika	0
Bangladeş	0
Güney Kore	0

İncelenen ülkelerden Almanya ve İsviçre'nin ödeme hizmetleri ürün çeşitliliği oldukça fazladır. Almanya yurt içi ve yurt dışı ödeme hizmetleri, kurumsal müşteriler için SEPA (Single Euro Payments Area) bölgesi ve SEPA bölgesi dışı ödeme hizmetleri sunmaktadır. Ödeme hizmetlerinde ürün genişliği daha çok çevrimiçi ödeme çözümlerine dayanmaktadır. Alman Postbank, uluslararası ödeme hizmetleri sağlayıcısı EVO PAY ile yapılan anlaşmayla, ticari müşteriler için maliyetlerin ve riskin azaldığı nakitsiz uluslararası ödeme hizmetleri sunmaktadır. Öne çıkan bir diğer ödeme hizmeti "Giropay" dir. Giropay ile çevrimiçi ödemeler yapılabilmektedir.

İsviçre bireysel müşteriler için otomatik ödeme talimatları, fatura ödemeleri ve uluslararası ödeme hizmetleri sunmaktadır. Seyahat planı olanların döviz ihtiyaçlarını karşılamak için 80 yabancı para birimine dönüşüm işlemleri yapılmakta ve ev ya da işyerine kadar teslim edilebilmektedir. İsviçre posta bankası ödeme hizmetlerinde ülkedeki lider bankadır (<http-26>).

İtalya posta bankası, kamu ödeme ürünleri, Kenya posta bankası, maaş, ücret, öğrenci kredi ödemeleri ve emekli maaşı ödemeleri, İngiltere posta bankası ise kart ödemeleri, uluslararası ödeme hizmetleri sunmaktadır. Avustralya posta bankası fatura ödeme hizmetleri sunarken Hindistan posta bankacılığı sayfasında sadece ödemeler başlığı bulunup, ödeme ürünlerine yer verilmemiştir.

Türkiye'de PTTBank ödeme hizmetleri olarak maaş ödemeleri, sağlık yardımı ödemeleri, işkur ödemeleri, Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı ödemeleri, sığınmacı ödemeleri sunmaktadır.

4.6.5. Finansal piyasa işlemleri & tasarruf ve yatırımlar

Fon yönetimi, tasarruf ve yatırım hizmetleri daha çok bankacılık lisansına sahip veya ticari bankalarla ortak girişimler kuran posta bankalarında görülmektedir. İtalya posta bankası, bu grupta en çok ürün ve hizmeti sunan posta bankasıdır. Posta tasarruf bonoları, sigorta fonları, tahvil, hisse senedi yatırımları, tasarruf hesapları, emlak fonları, sertifikalar, çevrimiçi trading hizmetleri, tasarruf birikim planları, gibi finansal ürünler sunulmaktadır. Ayrıca müşteriler için risk ve getiriye göre çeşitlendirilen portföy yatırımları ve küçükler için oluşturulmuş posta tasarruf bonoları da bulunmaktadır. Sunulan tasarruf ürünlerinin yönetimi için ücret veya komisyon alınmamaktadır.

Bulgaristan posta bankası, kurumsal müşterileri için yatırım fonları, menkul kıymet yatırımları, tahviller, repo, uzun vadeli ve kısa vadeli devlet tahvilleri, saklama ve depo hizmetleri, yatırım bankacılığı, döviz ticareti gibi finansal ürün ve hizmetler sunmaktadır.

Almanya posta bankası, menkul kıymet yatırımları, fon tasarruf planları, çevrimiçi aracılık hizmetleri sunmaktadır. Ticari müşteriler için sunulan “Postbank İş Deposu” (Postbank Business Depot) ile Alman borsalarında ve seçilmiş uluslararası borsalarda işlem gören menkul kıymetlere erişim sunulmaktadır.

Belçika posta bankası, riske göre uyarlanmış “Kategori 1,2 ve 3” fon hizmetleri sunmaktadır. Çin posta bankası kıymetli madenler, hazine bonoları, varlık yönetim ürünleri, ve risk seviyesine göre uyarlanmış portföy yatırım seçenekleri sunmaktadır.

İngiltere posta bankası hisse senedi yatırımları, tahvil yatırımları, Avustralya posta bankası ise fon hizmetleri sunmaktadır. Bangladeş, Hindistan, Güney Kore posta bankalarında, sadece hizmetin sunulduğu belirtilip ürün gösterilmemiştir.

Tanzanya, Güney Afrika, Kenya ve Türkiye posta bankaları finansal piyasa işlemleri ve tasarruf ürünleri sunmamaktadır. Bu grup ürünler daha çok iş modeli 4 ve 5’e sahip posta bankalarında görülmektedir.

Tablo 4.6. *Finansal piyasa işlemleri & Tasarruf ve yatırım ürünleri sayısı*

Ülke	Hizmet Sayısı
İtalya	45
Bulgaristan	15
İsviçre	14
İngiltere	9

Çin	8
Belçika	6
Almanya	5
Avustralya	1
Bangladeş	1
Hindistan	1
Güney Kore	1
Türkiye	0
Tanzanya	0
Güney Afrika	0
Kenya	0

4.6.6. Havale & Döviz işlemleri

Havale işlemleri posta bankacılığının en etkili olduğu hizmet alanlarından biridir. Özellikle göçmenlerin ülkelerindeki ailelerine para gönderme aracı olarak postaneler en etkin kurumlardır. Western Union, Eurogiro, Moneygram gibi para transfer servisleri sayesinde postaneler arasında hızlı ve düşük maliyetli havale işlemleri yapılabilir. Bu grup ürün ve hizmetler arasında yurt içi ve yurt dışı havale işlemleri, döviz ve döviz işlemleri sunulmaktadır.

Havalelerde kullanılan para transfer sistemleri şunlardır:

- Western Union
- Eurogiro
- Moneygram
- Mobil para transferleri
- Ria Money (Kenya)

Almanya, Belçika ve Güney Afrika posta bankalarında havale başlığı altında hizmet bulunamamıştır.

Tablo 4.7. *Havale & döviz işlemleri hizmet sayıları*

Ülke	Hizmet Sayısı
İtalya	6
Hindistan	6
Çin	5
Tanzanya	4
Bangladeş	4
Türkiye	3

İsviçre	3
Kenya	3
Bulgaristan	2
Avustralya	2
Güney Kore	2
İngiltere	1
Almanya	0
Belçika	0
Güney Afrika	0

Havale hizmetleri genel olarak posta kurumlarında her ne kadar sunulmakta olsa da, bu hizmetlerin dijitalleştirilerek internet ve mobil uygulamalarla sağlanması sunulan ürün çeşitliliğini artırmaktadır. Özellikle göçmen grupların sayılarındaki artış işçi dövizlerini ve küresel anlamda havale hacimlerini artırmaktadır. 2017 yılında havale hacmi 613 milyar dolara ulaşmıştır (World Bank, 2018).

4.6.7. Sigorta ürünleri

Sigortacılık ürünlerinde posta bankaları kendi ürünlerini veya anlaşmalı sigorta kurumlarının ürünlerini sunmaktadır. İncelenen ülkeler arasında İngiltere posta bankasının sigortacılık ürün çeşitliliği oldukça fazladır. Seyahat sigortası, hayat sigortası, taşıt sigortası, gayrimenkul sigortası, iş sigortası, küçük işletme sahipleri için sigorta, yurt dışı seyahat sigortası ve evcil hayvan sigortası gibi farklı türde birçok sigorta hizmeti sunulmaktadır.

İtalya posta bankası kaza sigortası, sağlık sigortası, aile sigortası gibi ürünler, Bulgaristan posta bankası aile sigortası, kritik hastalıklar sigortası, tasarruf sigortaları, fatura sigortası gibi ürünler sunmaktadır.

Hindistan posta bankası, 6 tür posta hayat sigortası sunarken, özellikle kırsal bölgelerde yaşayan insanlar için yapılandırılmış 6 tür kırsal hayat sigortası da mevcuttur. Hindistan'da nüfusun sadece yaklaşık %25'inin sigortacılık ürünlerine sahip olması nedeniyle özellikle kırsal bölgelerde yaşayan gruplara devlet destekli hayat sigortası ve kaza sigortası sunulmaktadır. Bu ürünlerinin ülkenin en kırsal bölgelerine kadar ulaştırılmasında dünyanın en büyük posta ağı şubesine sahip olan Hindistan posta bankacılığının rolü büyüktür.

İncelenen diğer posta bankası örneklerinde sigortacılık ürünleri benzer olup; ev sigortaları, araç sigortaları, seyahat sigortaları ve hayat sigortaları sunulmaktadır. Güney Afrika ve Kenya posta bankalarında sigortacılık ürünleri bulunmamaktadır.

Türkiye’de ise PTT, sigortacılık ürünlerini PTT Sigorta markasıyla sunmaktadır. Sunulan ürünler zorunlu trafik sigortası, kasko sigortası, konut sigortası, kanser sigortası, eşya sigortası, Dask, cüzdan sigortası, nazar sigortası, huzur sigortası, hayat sigortası, bireysel emeklilik sigortalarıdır.

Tablo 4.8. *Sigorta ürünleri sayısı*

Ülkeler	Hizmet Sayısı
İngiltere	29
Almanya	17
İtalya	15
Hindistan	14
Avustralya	13
Türkiye	11
Bulgaristan	9
Tanzanya	8
Çin	5
Belçika	5
İsviçre	4
Bangladeş	4
Güney Kore	2
Güney Afrika	0
Kenya	0

4.6.8. Emeklilik ürünleri

Posta bankacılığı örneklerinde emeklilik ürün ve hizmeti sunan örnek sayısı azdır. Bu grup hizmetlerde Almanya posta bankası bireysel müşteriler ve ticari müşteriler için 10 bireysel emeklilik ürünü sunmaktadır. İsviçre posta bankası emeklilik tasarruf hesabı ve emeklilik fonları sunmaktadır. Hindistan posta bankası ulusal emeklilik sistemini ve Hindistan hükümeti tarafından çıkarılan emeklilik planı “Atal Pansiyon Yojana” hizmetini sunmaktadır. Bu ürün özellikle yoksul bireylerin küçük miktarlarda da olsa tasarruf etmeye teşvik etmek ve emekli olmalarını sağlamak amacıyla sunulmaktadır.

İtalya, Belçika ve Bulgaristan posta bankaları da bireysel emeklilik ürünü sunmaktadır. Diğer ülke posta bankaları emeklilik ürünleri sunmamaktadır.

Tablo 4.9. Emeklilik ürün ve hizmet sayısı

Ülke	Hizmet Sayısı
Almanya	10
İsviçre	2
Hindistan	2
Bulgaristan	1
İtalya	1
Belçika	1
Çin	0
İngiltere	0
Türkiye	0
Tanzanya	0
Avustralya	0
Güney Afrika	0
Bangladeş	0
Kenya	0
Güney Kore	0

4.6.9. Faktoring-Leasing ürünleri

İncelenen ülkeler arasında faktoring-leasing ürünlerini yalnızca Almanya ve Bulgaristan posta bankaları sunmuştur. Bu grup finansal ürünler bankacılık lisansı olan veya ticari bankalarla ortaklık girişiminde bulunan posta bankalarında ve ticari müşteri grubuna yönelik bir hizmet olduğu için müşteri hizmetlerini “bireysel –ticari – kurumsal” ayırımına tabi tutan posta bankalarında görülmektedir.

Tablo 4.10. Faktoring & Leasing ürün sayısı

Ülke	Hizmet Sayısı
Almanya	10
Bulgaristan	8
Çin	0
İtalya	0
İngiltere	0
Belçika	0
Türkiye	0
İsviçre	0
Tanzanya	0
Avustralya	0
Güney Afrika	0
Bangladeş	0
Kenya	0

Hindistan	0
Güney Kore	0

4.6.10. İnternet bankacılığı

Dijital gelişmelerden yoğun etkilenen sektörlerden biri de bankacılık sektörüdür. Bankacılık sektöründe internet bankacılığı uygulamasına geçiş hem bankalara hem de müşterilere avantajlar sunmaktadır. Bankaların internet kanalı aracılığıyla müşterilere ulaşabilmesi, yeni şubelere olan gereksinimin azalmasını ve böylece operasyonel maliyetlerin düşmesini sağlamıştır. Ayrıca dijital hizmetler sayesinde daha geniş müşteri kitlelerine ulaşabilen bankalar hem var olan hizmetlerini daha çok müşteriye ulaştırabilmekte, hem de yeni hizmetler sunulması kolaylaşmaktadır.

Müşteriler internet bankacılığı sayesinde finansal ürünlere hızlı ve kolay erişim imkânı bulurken, erişim maliyetlerini de en aza indirmektedir. İnternet bankacılığının müşteriler açısından en önemli artısı herhangi bir finansal kurum şubesine ulaşmakta güçlük çeken ve coğrafi dışlanmaya maruz kalan bireylerin internet bankacılığı sayesinde bu hizmetlere kolay ve hızlı ulaşabilmesidir.

Posta kurumları, kamusal bir ihtiyacı gideren genellikle kamu bünyesinde hizmet veren kuruluşlar olduğu için, özellikle teknolojik yeniliklerin benimsenmesinde ve kullanılmasında bu amaçla altyapı iyileştirmelerinin hayata geçirilmesinde özel kesime göre hantal kalabilmektedir. Eğer posta kurumlarında bankacılık ürün ve hizmetleri ticari bir banka ortaklığıyla ya da ayrı bir bankacılık oluşumuyla sunulmuyorsa, posta kurumunun mevcut dijital altyapısına bağımlı kalma zorunluluğu doğmaktadır. Bu nedenle özellikle finansal ürün ve hizmet sunan postanelerin dijital altyapısını güncel tutması kaliteli hizmet anlayışı için zorunluluktur. UPU'da üye ülke posta kurumları için çizdiği yol haritasında bütünleşik ve sorunsuz bir posta ağı erişimini hedefler arasına koymuştur.

İncelenen ülkelerin tümü posta bankacılığı işlemlerinde, internet bankacılığı hizmetlerine yer vermektedir.

Tablo 4.11. İnternet bankacılığı hizmeti

Ülke	Hizmet
Bulgaristan	✓
Çin	✓
Almanya	✓
İtalya	✓
İngiltere	✓
Belçika	✓
Türkiye	✓
İsviçre	✓
Tanzanya	✓
Avustralya	✓
Güney Afrika	✓
Bangladeş	✓
Kenya	✓
Hindistan	✓
Güney Kore	✓

4.6.11. Ticari ve kurumsal bankacılık hizmetleri

Posta bankacılığında ürün çeşitliliğini arttıran sebeplerden biri de, finansal ürün ve hizmet sunulan müşteri portföyünün genişliğidir. Genellikle posta bankaları, internet sayfalarında bireysel müşteriler için sunulan finansal ürünler yer almaktadır. Küçük işletmeler, orta-büyük işletmeler ve kamu hizmetleri için ayrı finansal ürün ve hizmet sunan posta bankası örneklerinin, finansal ürün çeşitliliğinde ve kurumsal yapıda üste çıktığı gözlenmektedir. Örneğin faktoring-leasing ürünleri, müşteri grubunda “ticari müşteriler” ayrımına giden posta bankası örneklerinde görülebilmektedir. Benzer şekilde kredi ve mortgage ürünlerinde bireysel müşteri, ticari müşteri ayrımına giden posta bankalarında bu gruplara özel kredi ve mortgage ürünleri sunulduğundan ürün sayısı artmaktadır.

İncelenen posta bankası örneklerinden, İtalya posta bankası bireysel müşteri, küçük işletmeler, orta ve büyük ölçekli şirketler, kamu hizmetleri ayrımına gitmiştir. Bulgaristan posta bankası bireysel-kurumsal-küçük işletme, Almanya posta bankası bireysel-ticari-kurumsal bankacılık ayrımına gitmiştir.

Hizmet sayısı 2 olan ülkelerde posta bankaları, bireysel-kurumsal bankacılık hizmetleri sunarken, hizmet sayısı 1 olan ülkeler böyle bir ayrıma gitmemiş, bireysel bankacılık hizmetleri sunmuştur.

Tablo 4.12. *Ticari, kurumsal ve işletme bankacılığı hizmeti*

Ülke	Hizmet Sayısı
İtalya	4
Bulgaristan	3
Almanya	3
Çin	2
İngiltere	2
İsviçre	2
Tanzanya	2
Avustralya	2
Belçika	1
Türkiye	1
Güney Afrika	1
Bangladeş	1
Kenya	1
Hindistan	1
Güney Kore	1

4.6.12. Mobil bankacılık uygulaması

Günümüzde internet bankacılığı kadar önemli olan dijital servislerden biri de, bankaların mobil bankacılık uygulamalarıdır. Özellikle akıllı telefonların yaygınlaşmasıyla mobil uygulamaların en çok kullanıldığı sektörlerden biri olan bankacılık sektöründe, artık birçok bankacılık işlemi anlık olarak mobil uygulamalar üzerinden verilmektedir. Müşteriler için bankacılık hizmetlerine ve finansal ürünlere ulaşmanın en hızlı ve kolay yolu olan mobil uygulamalar, bankalar arası rekabette belirleyici faktörlerdendir.

Türkiye’de mobil bankacılık istatistiklerine göre Eylül 2017 itibariyle sistemde kayıtlı olan kişi sayısı 40 milyon 681 bin kişiye ulaşmıştır (TBB, 2017). Oldukça yüksek olan bu oran, sektörde mobil bankacılığın internet bankacılığını geride bıraktığını göstermektedir.

İncelenen posta bankaları arasında Bangladeş ve Güney Afrika dışında tüm posta bankalarının mobil bankacılık uygulaması vardır. Ancak mobil uygulamanın varlığı kadar çeşitli finansal ürünlerin dijitalleştirilerek bu ortama aktarılması ve stabil bir hizmet sunulması da önemlidir. Tıpkı internet bankacılığında olduğu gibi mobil uygulamalar ile sunulan finansal ürünlerde çeşitlendirilmelidir. Basit hesap açma, ödeme hizmetleri,

bakiye kontrolü gibi hizmetlerin yanında sigorta ve kredi ürünleri, tasarruf hesapları, havale hizmetler gibi ürünlerde sunulmalıdır.

Tablo 4.13. *Mobil bankacılık hizmeti*

Ülke	Hizmet
Bulgaristan	√
Çin	√
Almanya	√
İtalya	√
İngiltere	√
Belçika	√
Türkiye	√
İsviçre	√
Tanzanya	√
Avustralya	√
Güney Afrika	
Bangladeş	
Kenya	√
Hindistan	√
Güney Kore	√

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’de posta bankacılığı olgusunu tanımlamak ve etkinliğini ölçmek amacıyla gelişmiş posta bankası örnekleri ile PTTBank’ın, sunulan finansal ürün ve hizmet türleriyle kıyaslandığı çalışmada öncelikle posta bankacılığının kavramsal zemini ve tarihsel alt yapısı hazırlanmıştır. Konu hem finansal erişime olan sosyal boyutuyla hem de posta bankalarında sunulabilecek ürün çeşitliliği ile kurumların gelirlerini artıracak ekonomik boyutuyla incelenmiştir.

Posta bankacılığı sisteminde benimsenen iki misyon kurumların organik yapı, hizmet sunma şekli, hedef müşteri kitlesi ve sunulan finansal ürünler üzerinde belirleyici olmaktadır. Posta bankacılığının özellikle yoksullukla mücadele, topluma tasarruf alışkanlığı kazandırma, kırsal kesimlere finansal hizmet sunma gibi finansal erişimi artırmak için sosyal politika aracı olarak görüldüğü Hindistan, Tanzanya, Bangladeş, Kenya ve Güney Afrika, Brezilya gibi ülkelerde finansal ürün ve hizmetler daha çok bireysel tasarruf hesapları ve sigortacılık ürünlerinden oluşmaktadır. Bu ülkelerde posta bankaları, hükümetlerin finansal dışlanma ile mücadelelerinde yoksul kesimlere ulaşabilmeleri için etkin olarak kullanılmaktadır. Sunulan ürün sayı ve çeşitliliği, gelişmiş ve kurumsallaşmış posta bankası örneklerine göre sınırlı kalmaktadır. Buna karşın posta bankacılığını basit bankacılık hizmetlerinden kurumsal banka statüsüne dönüştüren İtalya, Almanya, Çin, İsviçre gibi ülkelerde posta bankaları, sunulan finansal ürün ve müşteri genişliği ön plandadır. Bu ülkelerde posta bankaları yalnızca bireysel müşteriler için değil ticari ve kurumsal müşteriler, kobiler, ve kamu hizmetleri içinde finansal ürünler sunmaktadır. Ancak bu ülkelerde, finansal dışlanma ile mücadele gibi sosyal faydaların bir kenara bırakıldığı, posta bankalarının ticari kurumlar haline geldiği de söylenemez.

Posta bankacılığında genel sorun müşteri profili çıkaramamak ve bu nedenle ihtiyaçlara uygun modern ürün ve hizmetler pazarlayamamaktır. Posta bankaları yalnızca finansal açıdan dışlanan bireylere temel finansal hizmetler sunmakla kalmamalı, onların ekonomik sistemde devamlılığını ve etkinliğini sağlayacak finansal ürün ve hizmet çeşitliliğine önem vermelidir. Basit posta tasarruf hesaplarından, kapsamlı ve kapsayıcı bankacılık hizmetlerine dönüşen ürün ve hizmet ağı kurulmadır. Bu sistem ancak posta bankacılığında iş modellerinin yükseltilmesiyle oluşturulabilir.

Posta bankalarında hizmet kalitesi ürün çeşitliliği ve kurumsal yapı üzerinde etkili en önemli faktör benimsenen iş modelidir. Başarılı posta bankalarının iş modeli 3, 4 ve 5'i uyguladıkları görülmektedir. Özellikle iş modeli 4 ve 5 kapsamında olan posta bankaları, sektördeki rekabete ve müşteri ihtiyaçlarına uygun, kendi finansal ürün ve hizmetlerini oluşturma ve pazarlama şansına sahiptir. Ayrıca bu model kapsamında çalışan posta bankaları denetime tabi olduğundan daha şeffaf bir yapı ve güçlü kurumsal kimliğe sahiptir. İş modeli 5 kapsamında olan posta bankaları, sahip oldukları ulusal ve uluslararası bankacılık lisansları sayesinde ekonomik anlamda kârlı, finansal içerme politikaları için daha etkin finansal ürün ve hizmet sunabilmektedir. Örneğin ulusal ve uluslararası bankacılık lisansına sahip olan Çin posta bankası, ülkede özellikle ticari bankaların yetersiz kaldığı finansman kredilerinde, mikro girişimci ve kobilere özel kredi ürünleri sunmaktadır.

Türkiye'de posta bankacılığına ve finansal erişimin genel görünümüne bakacak olursak; finansal sisteme dahil olmanın ilk basamağı olan banka hesabı sahipliğinde Türkiye gelişmiş ülkelerin oldukça gerisindedir. Özellikle şube ağı yoğunluğuyla bireylerin en azından coğrafi dışlanma nedenlerini ortadan kaldıracabilecek PTTBank için ekonomiye kazandırılmayı bekleyen büyük bir potansiyel mevcuttur. Ancak dışlanma nedenleri yalnızca finansal hizmetlere fiziksel olarak ulaşamamak olmadığından, çözümde yalnızca yaygın bir şube ağı olamaz. PTTBank ürün portföyü incelendiğinde temel bankacılık ve ödeme hizmetlerinin verildiği gözlemlenmektedir. Oysa finansal dışlanmaya daha çok maruz kalan yoksullar, kadınlar, çocuklar ve göçmenler gibi toplumun özellikle belirli kesimlerine hitap edecek özelleştirilmiş ürünler sunulmamaktadır. Bu tarz ürünler, posta bankalarını finansal erişimi artırmak için sosyal bir politika aracı olarak gören Hindistan, Tanzanya, Kenya, Güney Afrika örneklerinde görüldüğü gibi, kurumsallaşmış ekonomik kârlılığı yüksek İtalya, Almanya, İsviçre posta bankası örneklerinde de görülmektedir. Ticari bankaların hedef kitlesinde olmayan bu grupları ekonomik sisteme kazandırmak hem sosyal kalkınmayı hem de kurum kârlılığını artıracaktır.

PTTBank, ajans bankacılığı modeliyle anlaşmalı banka finansal ürünlerinin sunulduğu şube bankası hizmeti vermektedir. İş modeli 1 kapsamına giren ajans bankacılığı genellikle posta bankacılığı hizmetlerine giriş seviyesidir. Bu modelde finansal ürün ve hizmet çeşitliliğinden çok var olan ürünlerin daha geniş kesimlere

ulaştırılmasında kullanılan postaneler, finansal erişim imkanlarını arttırmak amacıyla kullanılmaktadır. Ancak anlaşmalı bankanın müşteri kitlesini yeterince tanımaması, ihtiyaca uygun ürünlere sahip olmaması, ücretlendirmeler ve finansal açıdan dışlanan gruplara özel hizmet sunma gibi bir misyona sahip olmaması, posta bankasının etkinliğini azaltmaktadır. Ayrıca bu modelde posta bankaları yapılan işlemler karşılığında yalnızca komisyon geliri aldığından ekonomik anlamda da yeterince kârlı bir model değildir.

Posta bankacılığını finansal dışlanmayla mücadelede etkili, ekonomik anlamda kârlı kurumlar haline getiren başarılı posta bankalarını incelediğimiz çalışmada PTTBank'ı sunulan finansal ürün ve hizmet çeşitliliği açısından eksik buluyor, daha etkili kılacak şu önerilerde bulunuyoruz:

PTTBank, ajans bankacılığı yerine iş modelini yükselterek hem finansal içirme politikalarında etkinliğini arttıracak hem de rekabetçi finansal ürün ve hizmetlerle piyasada yer alabileceği iş modelleri 3,4 ve 5'i benimsemelidir. Özellikle iş modeli 3 ile diğer finansal kurumlarla gerçekleştirilecek iş birliği, PTTBank'ın bankacılık hizmetlerindeki teknik ve kurumsal altyapısını güçlendirerek iş modeli 4 ve 5 e hazırlayabilir.

Hesap ve kart hizmetleri, özellikle ticari bankaların müşteri kitlesinin dışında kalan, finansal açıdan dışlanan kesimlere ulaşmada en etkili yoldur. Bu hizmetler, dışlanmaya daha çok maruz kalan kadınlar, çocuklar, öğrenciler ve sayıları artan göçmen toplulukların ihtiyaçlarına göre şekillendirilmeli ve düşük maliyetli ürünler sunulmalıdır.

Tasarruf oranlarının düşük olduğu Türkiye'de, tasarrufları harekete geçirecek finansal kurumlara ihtiyaç duyulmaktadır. Kamu destekli sosyal politikalar ile özellikle düşük gelirli gruplara tasarruf alışkanlığı kazandıracak, tasarrufları da finansal sistemde tutacak ürünler sunulmalıdır. Hindistan'da hükümet özellikle düşük gelirli gruplar için geliştirdiği sosyal güvenlik programları; emeklilik sistemi (Atal Pension Yojana), hayat sigortası (Pradhan Mantri JeevanJyoti Bima Yojna) ve kaza sigortası (Pradhan Mantri Suraksha Bima Yojna) ürünlerini posta bankaları aracılığıyla sunmaktadır. Benzer şekilde Fransa'da finansal erişimi arttırmak için vergi ve kesintilerden muaf tutulan Livret A hesapları posta bankası tarafından sunulmaktadır. Dolayısıyla kamu destekli ekonomik, sosyal programların oluşturulması ve dağıtım aracı olarak ta PTTBank'ın kullanılması hem ekonomik hem de sosyal faydayı artırarak pozitif dışsallık yayacaktır.

Posta şubeleri bankacılık alanında daha etkin olmalıdır. Basit bir ödeme işlemi veya gönderi için PTT şubelerine gelen bir müşteri çapraz satışla sigortacılık, kredi ürünleri, hesap ve kart hizmetleri hakkında bilgilendirilmeli, hizmetin varlığından haberdar edilmelidir.

PTT şubelerini kullanan PTTBank, Türkiye’de hiçbir ticari banka şubesinin olmadığı kırsal bölgelerde bile hizmet vermektedir. PTTBank’ın sahip olduğu bu fiziksel altyapı ticari bankalarla rekabette en önemli ve etkili kullanılması gereken avantajıdır. Özellikle kırsal bölgelerde yaşayan gruplar için sunulacak finansal ürünler hem buradaki bireylerin finansal ürünlere ulaşma maliyetini düşürecek hem de müşteri kitlesinin arttıracaktır. Tarım ve hayvancılık kredileri ile sigorta ürünleri ve finansal kaynaklara erişim maliyetlerinden dolayı finansal dışlanma yaşayan Kobiler için sunulacak düşük maliyetli ürünler PTTBank’ın etkinlik alanını artıracaktır.

Dijitalleşme günümüz posta bankacılığını bekleyen en büyük tehlike ve fırsat olarak karşımıza çıkmaktadır. Dijitalleşme ile birlikte birçok bankacılık ve finansal hizmetlerin e-servisler aracılığıyla sunulması ve mobil bankacılığın yaygınlaşması ilerleyen yıllarda dünyanın birçok bölgesinde coğrafi dışlanma nedenlerini ortadan kaldıracaktır. Bankacılık hizmetlerinin internet ve mobil uygulamalar üzerinden sunulmasının giderek yaygınlaşması ve bu yönde artan talep, finansal kurumların fiziksel bir şubeye olan ihtiyaçlarını ortadan kaldırmaktadır. İnternet ve mobil uygulamalar ile müşteriler, şubeleri yanında taşımaktadır. Fiziksel şubelere duyulan ihtiyacın azalması, şube ağı genişliği ile öne çıkan özellikle ajans bankacılığı yapan posta bankaları için büyük bir tehlikedir. Bu olguyu doğrulayan veriler, çalışmanın üçüncü bölümünde PTTBank’ın ajans bankacılığından elde ettiği işlem hacim ve gelirlerinin incelendiği Grafik 3.10’da açıkça görülebilmektedir. 2010-2015 yılları arasında PTTBank’ın ajans bankacılık işlem adetleri incelenen yıllarda düşüş göstermektedir. Bu nedenle posta bankaları öncelikle iş modellerini yükseltmeli ve finansal hizmetlerini dijitalleştirmelidir. Özellikle mobil uygulamalar üzerinden verilen hizmetlerin ödeme ve havale işlemleri yanında sigorta ve kredi ürünlerini de kapsayacak şekilde genişletilmesi gerekmektedir.

Posta bankacılığının ticari banka uygulamalarına göre eksik kaldığı önemli konulardan biride finansal ürün ve hizmetler hakkında yeterli bilgilendirme araçlarına yer verilmemesidir. Finansal dışlanma nedenlerinden biri de finansal bilgi eksikliğidir. Bireylerin finansal ürün ve hizmetler hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olmaması ve

bilgilendirilmemesi finansal ürünlere olan talebi ve doğru karar alma süreçlerini etkilemektedir. Posta bankalarında sunulan finansal ürün ve hizmet çeşitliliğinin artması ve bu ürünlerin dijital ortamlarda sunulması, tüketiciler için bilgilendirilmeyi gerekli kılmaktadır. Almanya posta bankası, internet sayfasında tüketicilere yönelik ayrı bir finansal bilgilendirme sayfası oluşturmuştur. Para, finansman, fon yönetimi, emeklilik ve krediler hakkında detaylı bilgilendirme kılavuzları hazırlanmıştır. Benzer şekilde İtalya ve İsviçre posta bankaları da ürün ve hizmetler hakkında bilgilendirme sağlamaktadır. Bu konuda PTTBank'ın internet sitesinde yeterli bilgilendirme içeriklerine yer vermediği görülmektedir.

Posta bankacılığı sistemini 15 ülke üzerinden değerlendirerek PTTBank'ın finansal ürün ve hizmet çeşitliliğini incelediğimiz çalışma, posta bankacılığının tarihi gelişimi, ekonomik ve sosyal etkileri, özellikle finansal dışlanmayla mücadelede rolüne odaklanmıştır. Bireylerin en azından temel finansal ürün ve hizmetlere ulaşabilmesi bir lüks ya da ihtiyaç olarak değil kamusal bir hak olarak değerlendirilmelidir. Kapsayıcı bir ekonomi için en etkili kurumlardan olan posta bankaları, finansal dışlanma ile mücadelede etkin olarak kullanılabilmeli, toplumun her kesimine hitap edecek finansal ürün ve hizmetlere sahip olmalıdır. Türkiye'de posta bankacılığı konusunda yapılan detaylı çalışmalardan biri olan çalışmanın ileride yapılacak akademik çalışmalara biz zemin hazırlayacağı düşünülmektedir.

PTTBank'ın güncel konumuna göre hazırlanan swot analizi tablo 5.1'de sunulmaktadır.

Tablo 5.1. PTTBank swot analizi

Güçlü yönler	Fırsatlar
• Köklü kurumsal geçmiş • Yaygın şube ağı sayesinde kırsal bölgeler de sağladığı rekabet üstünlüğü • Bankalar, finansal şirketler, kamu kurum ve kuruluşları ile olan işbirliği sayesinde güçlü ajans bankacılığı • Kurumlar arası otomasyonun sağlanması • Bilgi iletişim teknolojilerinde modern alt yapıya sahip olması • Devam eden kurumsal reformlar • Finansal ürün ve hizmetleri artırma çabaları • Dijital ürün ve hizmetler ve mobil bankacılık uygulaması	• Posta bankacılığına artan ilgi • Türkiye’de ekonomik sisteme kazandırılmayı bekleyen finansal açıdan dışlanmış yoğun kesim • Göçmen nüfusundaki artışın yurt içi ve yurt dışı havaleleri, gönderileri artırma beklentisi • Bankalarla ve diğer finansal kurumlarla gerçekleştirilecek ortaklıkların müşteri portföyünü genişletme beklentisi • Dijital finansal ürün ve hizmetlere artan talep
Zayıf Yönler	Tehditler
• Bankacılık alanında yeterli tanıtımın olmaması • Sunulan ürün ve hizmetlerin yetersiz ve finansal açıdan dışlanan gruplara yönelik olmaması • Bankacılık alanında bireysel müşterilere yönelik hizmet sunulması, ticari ve kurumsal müşterilere hizmet sunulmaması • Finansal ürün ve hizmetlerin esnek olmayan yapısı	• Dijitalleşmeyle birlikte Finansal kurumların şubelere olan ihtiyacının azalması özellikle ajans bankacılığı yapan PTTBank gibi posta bankaları için en önemli tehdittir. • Bankacılık sektöründe ki güçlü rakipler

KAYNAKÇA

- Adams, J. C. (2014). Brazil's Diverse (and Popular) Postal Services. *Studies on the Changing Postal Marketplace*(2). Lexingtoninstitute.
- African Postal Financial Services Initiative. (tarih yok). Improve partnerships between Post and Money Transfer Operators for better remittance services to rural Africa. 2018 tarihinde Ifad: <https://www.ifad.org/documents/10180/aee5d31a-49d5-4738-8b27-a6fa911248e8> adresinden alındı
- Anderson, J. (2013). *Why Canada Needs Postal Banking*. Canadian Centre for Policy Alternatives.
- Anson, J., Berthaud, A., Klapper, L., & Singer, D. (2013). *Financial Inclusion and the Role of the Post Office*. World Bank Policy Research Working Paper (6630).
- Bankable Frontier Associates. (2009). *The Mzansi Bank Account Initiative in South Africa*. FinMark Trust .
- Barclays, Care & Plan UK. (2013). *Banking on Change: Breaking the Barriers to Financial Inclusion*.
<https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-en-case-study-banking-on-change-breaking-barriers-to-financial-inclusion-jan-2013.pdf> adresinden alındı
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Levine, R. (2004). *Finance, Inequality and Poverty: Cross-Country Evidence* . World Bank Policy Research Working Paper 3338.
- Berthaud, A., & Davico, G. (2013). *Global Panorama on Postal Financial Inclusion: Business Models and Key Issues*. Berne, Switzerland: Universal Postal Union (UPU).
- Bickerton, G., & Steinhoff, K. (2013). Banking on a Future For Posts? A Financial Assessment of Postal Banking and Financial Services at Various Postal Administrations. Dublin, Ireland: 21st Rutgers University Conference on Postal and Delivery Economics.
- Bickerton, G., & Steinhoff, K. (2013). *Banking On A Future For Posts? A Financial Assessment of Postal Banking And Financial Services At Various Postal Administrations*. Dublin, Ireland.
- Boon, H., & Martini, M. (2016). *Remittances at the post office in Africa Serving the Financial Needs of Migrants and their Families in Rural Aareas*. International Fund for Agricultural Development (IFAD).
- Calder, K. E. (1990). Linking Welfare and the Developmental State: Postal Savings in Japan. *The Journal of Japanese Studies*, 16(1), 31-59.
<http://www.jstor.org/stable/132493> adresinden alındı

- Clotteau, N., & Measho, B. (2016). *Global Panorama on Postal Financial Inclusion 2016*. Universal Postal Union.
- d'Alcantara, G., & Gautier, A. (2013). The Postal Sector As a Vector Of Financial Inclusion. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 84(2), 119–137.
- Dhamija, V., Lee, G., Ianni, J., Sund, K. J., Jung, H., Boon, H., . . . Finger, M. (2010). *ICTs, New Services and Transformation of the Post*. Universal Postal Union (UPU).
- Dhamija, V., Lee, G., Ianni, J., Sund, K. J., Jung, H., Boon, H., . . . Finger, M. (2010). *ICTs, New Services and Transformation of the Post*. Universal Postal Union (UPU).
- FinMark Trust. (2009). *The Mzansi Bank Account Initiative in South Africa*. Bankable Frontier Associates LLC.
- Heyn, E. T. (1896). Postal Savings Banks. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*(8), 29-58. <http://www.jstor.org/stable/1009318> adresinden alındı
- Hürriyet. (2000, 07 17). *Postane banka şubesi oldu*. 06 02, 2018 tarihinde Hürriyet: <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/postane-banka-subesi-oldu-39168591> adresinden alındı
- India Post. (2018). *Annual Report 2017-18*.
- JPB. (2013). *2013 Annual Report*. 05 14, 2018 tarihinde japanpost: https://www.jp-bank.japanpost.jp/en/ir/financial/pdf/en2013_02.pdf adresinden alındı
- Kachingwe, N., & Berthaud, A. (2013). *Namibia A Post Office Leading the Way for Financial Inclusion in Africa*. Universal Postal Union.
- Kim, J.-H. (2016). A Study on the Effect of Financial Inclusion on the Relationship Between Income Inequality and Economic Growth. *Emerging Markets Finance & Trade*, 52(2), 498–512.
- Knowsley Council. (2012). *A Financial Inclusion Strategy for Knowsley 2013 – 2015*. Knowsley Metropolitan Borough Council.
- Kunt, A. D., Klapper, L., Singer, D., & Oudheusden, P. V. (2015). *The Global Findex Database 2014 Measuring Financial Inclusion around the World*. Policy Research Working Paper 7255. World Bank.
- La Banque Postale. (2009). *2008 Financial Report*.
- La Banque Postale. (2017). *2016 Business and Corporate Social Responsibility Report*.
- Mayeda, A. (2008). Postal Savings Reform in Northeast Asia Part One: Japan and South Korea. *Asia Focus*.
- Midgley, J. (2005). Financial Inclusion, Universal Banking and Post. *Area*, 37(3), 277–285.

- Natter, R. (2014). Postal Savings Banks.
- Petroff, A. (2016). *Half a Billion Chinese Use This Bank. Now You Can Buy Shares.* money.cnn: <http://money.cnn.com/2016/09/21/investing/postal-savings-bank-of-china-ipo/index.html> adresinden alındı
- Pickens, M., Porteous, D., & Rotman, S. (2009). *Banking the Poor via G2P Payments.* Washington, D.C: CGAP and DFID.
- Postbank. (2016). *Sustainability Report 2016.*
- Poste Italiane. (2017). *Annual Report 2017.* Poste Italiane Group .
- PSBC. (2016). *Annual Report.* Postal Savings Bank of China Co., Ltd.
- PSBC. (tarih yok). *Postal Savings Bank of China Report.* <http://www.hkexnews.hk/listedco/listconews/SEHK/2016/0928/LTN20160928064.pdf> adresinden alındı
- PTT. (tarih yok). *2015 Yılı İstatistikleri.* T.C. PTT A.Ş. Genel Müdürlüğü.
- PTT. (2015). *T.C. Posta ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi 2015 İşletme Yıllığı.*
- Rakhmanko, A. (2015). The changing nature of the "Iron Triangle" phenomenon: a case study of the "Iron Triangle" in the postal industry and postal reforms in Japan. *Working papers in contemporary Asian studies(44).* Centre for East and South-East Asian Studies, Lund University.
- Scher, M. J. (2001). *Postal Savings and the Provision of Financial Services:Policy Issues and Asian Experiences in the Use of the Postal Infrastructure for Savings Mobilization.* DESA Discussion Paper Series No:22.
- Scher, M. J. (tarih yok). *Policy Challenges and the Reform of Postal Savings in Japan.*
- Schuster, S. S., Jaremski, M., & Perlman, E. R. (2016). An Empirical History of the United States Postal Savings System.
- Singh, C., Mittal, A., Goenka, A., Goud, C., Ram, K., Suresh, R. V., . . . Kumar, U. (2014). *Financial Inclusion in India: Select Issues.*
- Staschen, S. (2015). *Payment Innovations in Turkey: Not (Yet) Reaching the Unbanked.* 03 08, 2018 tarihinde cgap.org: <http://www.cgap.org/blog/payment-innovations-turkey-not-yet-reaching-unbanked> adresinden alındı
- Sund, K. J. (2011). Transformation and diversification in the context of regulated industries: The case of Poste Italiane and PosteMobile. *International Journal of Management Education(9(4)).*
- (2015). *T.C. Posta Ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi 2015 İşletme Yıllığı.* PTT.
- TBB. (2017). *Bankacılık Sistemi Banka, Çalışan ve Şube Sayıları .* Türkiye Bankalar Birliği.

- TBB. (2017). *Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri*. Türkiye Bankalar Birliği.
- TCMB. (2011). *Dünyada ve Türkiye’de Finansal Hizmetlere Erişim ve Finansal Eğitim*.
- Tumbe, C. (2015). Towards financial inclusion: The post office of India as a financial institution, 1880–2010. *The Indian Economic and Social History Review*, 54(2), 409–437.
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2017). *International Migration Report 2017:Highlights*.
- United States National Monetary Commission. (1910). Notes on the Postal Savings-Bank Systems of The Leading Countries. Washington: National Monetary Commission.
- UPU. (2017). *Postal Networks: Actors in the Social and Economic Development of Latin America*. Universal Postal Union.
- UPU. (2013). *Tracking the Traces of Postal Big Data*. Universal Postal Union (UPU).
- UPU. (2016). Istanbul World Postal Strategy. İstanbul: Upu.
- World Bank . (2018). Migration and Remittances Recent Developments and Outlook. World Bank Group .
- Wsbi Postal Savings Banks Forum. (2013). Delivering financial inclusion sustainably. WSBI.
- Ying, C. (tarih yok). *Development and Strategies of Postal Savings Bank of China*. <https://postfi.files.wordpress.com/2009/10/development-and-strategies-of-postal-savings-bank-of-china1.pdf> adresinden alındı
- Ziyang, L., & Zhang, M. (2014). *Postal Savings Bank of China: A Pioneer in Sustainable Inclusive Finance in Rural China*. 03 10, 2018 tarihinde The World Savings and Retail Banking Institute: <https://www.wsbi-esbg.org/press/news-views/Pages/Postal-Savings-Bank-of-China.aspx> adresinden alındı

İnternet Kaynakları

- http-1:** <https://www.ifad.org/web/guest/investing-in-rural-people> (Erişim tarihi: 06.05.2018)
- http-2:** <http://www.upu.int/en/activities/financial-inclusion/financial-inclusion-technical-assistance-facility.html> (Erişim tarihi: 13.02.2018)
- http-3:** <http://www.cgap.org/about/faq/what-impact-financial-inclusion-efforts> (Erişim tarihi: 07.03.2018)
- http-4:** <http://www.upu.int/en/activities/financial-inclusion/about-financial-inclusion.html> (Erişim tarihi: 09.03.2018)
- http-5:** <http://www.cgap.org/about/faq/what-impact-financial-inclusion-efforts> (Erişim tarihi: 15.03.2018)

- http-6:** <http://news.upu.int/news/speeches/posts-and-financial-inclusion-contributing-to-the-post-2015-development-agenda/> (Erişim tarihi: 16.03.2018)
- http-7:** <https://www.posteitaliane.it/en/business-areas.html> (Erişim tarihi: 18.03.2018)
- http-8:** <http://www.postalheritage.org.uk/page/savingsbank> (Erişim tarihi: 20.03.2018)
- http-9:** <http://corporate.postoffice.co.uk/who-we-are> (Erişim tarihi: 20.03.2018)
- http-10:** <https://www.labanquepostale.com/en/about-us/history.html> (Erişim tarihi: 21.03.2018)
- http-11:** <https://www.britannica.com/topic/postal-system/National-postal-systems#ref367129> (Erişim tarihi: 14.05.2018)
- http-12:** <https://www.posteitaliane.it/it/servizi-finanziari.html> (Erişim tarihi: 25.03.2018)
- http-13:** <http://www.correios.com.br/english/the-brazil-post/who-we-are/brazil-post-in-numbers> (Erişim tarihi: 02.04.2018)
- http-14:** <https://www.correios.com.br/sobre-os-correios/sustentabilidade/vertente-social/banco-postal> (Erişim tarihi: 10.04.2018)
- http-15:** <http://ruspost.eu/about-us-russia> (Erişim tarihi: 15.04.2018)
- http-16:** <http://www.psb.com/en/psbc/about/682.html> (Erişim tarihi: 16.05.2018)
- http-17:** <http://www.finmark.org.za/the-mzansi-bank-account-initiative/> (Erişim tarihi: 06.06.2018)
- http-18:** https://www.postbank.de/postbank/wu_geschichte_postbank_100Jahre.html (Erişim tarihi: 08.06.2018)
- http-19:** http://www.dpdhl.com/en/about_us/history.html (Erişim tarihi: 08.06.2018)
- http-20:** https://www.postbank.de/postbank/wu_profil_portraet.html (Erişim Tarihi: 12.06.2018)
- http-21:** <http://www.upu.int/en/the-upu/un-specialized-agency/about-un-specialized-agency.html> (Erişim tarihi: 21.03.2018)
- http-22:** <http://www.upu.int/en/the-upu/the-upu.html> (Erişim tarihi: 21.03.2018)
- http-23:** <http://www.upu.int/en/the-upu/congress/about-congress.html> (Erişim tarihi: 21.03.2018)
- http-24:** <https://www.relbanks.com/worlds-top-banks/assets> (Erişim tarihi: 07.04.2018)
- http-25:** <http://ptt.gov.tr/ptt/> (Erişim tarihi: 23.06.2018)
- http-26:** <https://geschaeftsbericht.post.ch/15/ar/de/jahresbericht/geschaeftsentwicklung/finanzdienstleistungsmarkt.htm> (Erişim tarihi: 28.06.2018)

EKLER

Ek 1. Posta Bankaları Finansal Ürün ve Hizmet sayıları

FİNANSAL ÜRÜN VE HİZMETLER															
ÜLKE	POSTA BANKASI	ERİŞİM LİNKİ	ERİŞİM TARİHİ	Hesaplar	Kart hizmetleri	Kredi & Mortgage Ürünleri	Ödeme Hizmetleri	Finansal piyasalar, işlemler & Tasarruflar	Havale & Döviz İşlemleri	Sigortalar	Emeklilik Ürünleri	Faktoring-Leasing	İnternet Bankacılığı	Ticari ve Kurumsal Bankacılık Hizmetleri	mobil bankacılık uygulamaları
İngiltere		https://www.postoffice.co.uk/	06/06/2018	2	7	10	4	9	1	29	0	0	1	1	1
TANZANYA		https://www.tpbbank.co.tz/	06/06/2018	14	0	3	2	0	4	8	0	0	1	1	1
BANGLADEŞ		http://www.bangladeshpost.gov.bd/	06/06/2018	0	1	0	0	1	4	4	0	0	1	0	0
BULGARİSTAN		https://www.postbank.bg/	10/06/2018	12	13	35	3	18	2	9	1	8	1	1	1
İSVİÇRE		https://www.postfinance.ch/en/private.html	26/03/2018	17	13	4	15	14	3	4	2	0	1	1	1

FİNANSAL ÜRÜN VE HİZMETLER															
ÜLKE	POSTA BANKASI	ERİŞİM LİNKİ	ERİŞİM TARİHİ	Hesaplar	Kart hizmetleri	Kredi & Mortgage Ürünleri	Ödeme Hizmetleri	Finansal piyasa işlemleri & Tasarruflar Yatırımları	Havale & Döviz İşlemleri	Sigortalar	Emeklilik Ürünleri	Factoring-Leasing	İnternet Bankacılığı	Ticari ve Kurumsal Bankacılık Hizmetleri	mobili bankacılık uygulaması
İTALYA		https://www.poste.it/	27/03/2018	13	15	17	6	45	6	15	1	0	1	4	1
HİNDİSTAN		https://www.indiapost.gov.in/VAS/Pages/IndiaPosthome.aspx	29/03/2018	12	0	0	1(v)	1(v)	5	14	2	0	1	0	1
ALMANYA		https://www.postbank.de/	29/03/2018	11	12	27	15	5	0	17	10	10	1	1	1
GÜNEY KORE		https://www.epostbank.go.kr/	29/03/2018	0	0	0	0	1v	2	11	0	0	1	0	1
BELÇİKA		https://www.bpostbanque.be/	30/03/2018	6	2	6	0	3	0	5	1	0	1	1	1

FİNANSAL ÜRÜN VE HİZMETLER															
ÜLKE	POSTA BANKA SI	ERİŞİM LİNKİ	ERİŞİM TARİHİ	Hesaplar	Kart hizmetleri	Kredi & Mortgage Ürünleri	Ödeme Hizmetleri	Finansal piyasa işlemleri & Tasarruf ve Yatırımlar	Havale & Döviz İşlemleri	Sigortalar	Emeklilik Ürünleri	Factoring-Leasing	İnternet Bankacılığı	Ticari ve Kurumsal Bankacılık Hizmetleri	mobıl bankacılık uygulaması
ÇİN	 Postal Savings Bank of China	http://www.psbc.com/en/	25/05/2018	11	17	30	4	8	5	5	0	0	1	1	1
GÜNEY AFRİKA	 Postbank A member of the Post Office group	https://www.postbank.co.za/	25/05/2018	6	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
KENYA	 Kenya Post Office Savings Bank	https://www.postbank.co.ke/	16/06/2018	13	3	0	5	0	3	0	0	0	1(V)	0	1
AVUSTRALYA	 Australian Postal Corp.	https://auspost.com.au/	03/06/2018	0	6	0	1	1	2	13	0	0	1	1	1
TÜRKİYE	 PTTBank	http://ptt.gov.tr/ptt/#banka	09/06/2018	1	2	5	7	0	3	11	0	0	1	1	1