

KATILIM FINANSMANINDA YENİ YAKLAŞIMLAR

TKBB
YAYINLARI

**KATILIM
FINANSMANINDA
YENI YAKLAŞIMLAR**

TKBB Yayınları, Yayın No: 12

Yazarlar

Dr. Deniz ERER - Dr. Elif ERER - Dr. Özge KORKMAZ
Yasemin KATIRCI
Dr. Zeyneb Hafsa ORHAN - Cihan ÇİFCİ - Nurullah TIRMAN
İlyas CEYHAN
Esmâ BOYDAK

Tasarım ve Grafik Uygulama

Eser Medya

Baskı - Cilt

Mavi Ofset
Tel: +90 212 549 25 30
www.maviofset.com
Sertifika No: 45756

TKBB İletişim Adresi

Türkiye Katılım Bankaları Birliği
Saray Mahallesi Dr. Adnan Büyükdeniz Caddesi Akofis Park
C Blok No:8 K: 8 Ümraniye/ İstanbul
Tel: 0216 636 95 00 (Pbx) Faks: 0216 636 95 49

www.tkbb.org.tr

Sertifika No: 44687
ISBN: 978-605-69523-1-9



KATILIM BANKACILIĞI İÇİN İŐ MODELİ VE KANVASININ GELİŞTİRİLMESİ

DR. ZEYNEB HAFSA ORHAN

CIHAN ÇİFCİ

NURULLAH TIRMAN



KATILIM BANKACILIĞI İÇİN İŞ MODELİ VE KANVASININ GELİŞTİRİLMESİ

Özet

İş modeli kavramı, işletme literatüründe son birkaç on yılda öne çıkmış olan bir kavramdır. Özellikle teknolojideki gelişmeler, bu kavramın ortaya çıkmasında önemli rol oynamıştır. En yalın anlatımla iş modeli şu anlama gelmektedir: Bir işletmenin ne şekilde değer ürettiğini açıklamaktır. Bunu yaparken de kanvas adı verilen bir görselden yararlanmaktadır. Bankalar da finansal sektörde işlev gören bir işletme türü olduğu için bankalara yönelik iş modelleri ve kanvasları da geliştirilmiştir. Fakat aynı şey, bir bankacılık türü olan, İslami bankalar adı verilen katılım bankaları için geçerli değildir. Zira bu alanda yapılan çalışmalar oldukça azdır. Buradan hareketle bu makalenin ve projenin amacı, söz konusu bu boşluğu doldurup hem Türkiye'deki katılım bankalarının mevcut işleyişini resmeden bir kanvas ortaya koymak hem de katılım bankacılığının geleceğine yönelik bir simülasyonu yansıtmak üzere öneri bir iş modeli ve kanvası hazırlamaktır. Söz konusu öneri iş modeli ve kanvasının öne çıkan öğeleri şunlardır: Fintek, kitle fonlaması, piyasa bilgi havuzu, sürdürülebilir değer yaratımı ve etkin büyüklükteki danışma kurulları. Makalede bunların her birinin içeriği detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Banka, Katılım bankası, iş modeli, iş modeli kanvası, Türkiye.

1. GİRİŞ

Dünya genelinde önceleri faizsiz bankacılık, günümüzde ise İslami bankacılık olarak anılan kurumlar, Türkiye’de katılım bankacılığı olarak işlev görmektedir. İslami bankacılığın dünya tarihinde ilk yer alışı, yaygın kaniya göre, 1963’te Mısır’da kurulan Mit Ghamr Tasarruf Bankası’na dayanmaktadır. Türkiye’deki ilk örnekleri ise Özel Finans Kurumu adı altında ortaya konan bu kurumların geçmişi, 1983’te çıkarılan kararnameye dayanmaktadır. IFSB (Islamic Financial Services Board/İslami Finansal Hizmetler Kurulu) tarafından hazırlanan son rapora göre bugün için dünyada 1,5 trilyon dolar civarı toplam varlığa sahip olan İslami bankacılık, Türkiye bankacılık sektörünün, kredi ve mevduat gibi çeşitli unsurlara göre %4-6 arasını kapsamaktadır.²

Osterwalder ve arkd.’nin³ tanımıyla bir şirketin nasıl değer (*value*) yaratıp onu nasıl dağıttığını ve finansal sürekliliğini nasıl sağladığını açıklayan bir model olarak iş modeli (*business model*) kavramı, her ne kadar 1950’lerin sonunda kullanılmaya başlansa da 1990’larda gerçekleşen teknoloji alanındaki gelişmelerle yaygın kullanıma erişmiştir. Her türlü iş koluna uyarlanabilen bu kavram, bankacılık iş modeli (*banking business model*) adı altında ayrı bir alanın oluşmasına da yol açmıştır.

Genelde iş modeli, özeldeyse bankacılık iş modeli kavramları bugünlerde üzerinde özellikle durulan diğer iki kavramla da yakın ilişki içerisinde. Bunlardan bir tanesi yönetim (*governance*), diğeri de sürdürülebilirlik (*sustainability*) kavramıdır. İş modelinin bu kavramlarla ilişkisine bir sonraki bölümde değinilecektir.

İş modelini somutlaştırmaya yarayan önemli bir araç, iş modeli kanvasıdır/tuvalidir (*business model canvas*). Kanvas, iş modeli tanımında yer alan değer yaratımının nasıl sağlanacağını, işin dört temel unsuru olan müşteri, satılan şey –mal ya da hizmet olabilir-, altyapı –fiziki ve fiziki olmayan- ve finansal sürekliliği kapsayan dokuz temel alandan oluşmaktadır. Burada düşünmesi gereken bir not, değer kavramına yapılan vurgudur. Bu, yukarıda bahsi geçen sürdürülebilirlik kavramıyla uyumlu olacak şekilde yalnızca para kazanılmasını kapsamamaktadır ve dolayısıyla kâr ya da getiri tabirleri yerine daha kapsamlı bir şekilde kullanılmaktadır.

Yaklaşık altı yüz senelik bir geçmişe sahip olan bankacılık kurumu, özünde şu iş modeline dayanmaktadır: Faizle mevduat toplayıp faizle kredi kullandırmak. Klasik konvansiyonel bankacılığın bu yaygın iş modelinin karşısında İslami bankacılık ya da katılım bankacılığı, yaklaşık elli yıllık tecrübesine rağmen, farklı bir teorik alt yapıdan hareketle ortaya çıkarıldığı için farklı bir iş modeli önermektedir: Ortaklıkla ve/veya faizsiz bir şekilde para toplayıp ortaklık ve/veya ticaret yoluyla para kullandırmak. Bu iş modeli, ilgili bölümde detaylı bir şekilde incelenecektir.

1 IFSB (2019). Stability Report 2019, Kuala Lumpur.

2 Orhan, Z. H., Yaşar, E., ve Deniz, H. H. (2018). İş Modelindeki Değer Önerileri Mukayesesi Yoluyla Katılım Bankalarının Mevcut Durumunun Analizi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 10(2), 335-351. Söz konusu oran, neye bakıldığına göre farklılık arz etmektedir. Örneğin toplam varlık oranı, toplam sermaye oranı gibi.

3 Osterwalder, A., Pigneur, Y., ve Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, *Communication of the Association for Information Systems*, 15, 1-25.

Yukarıdaki bilgilerden hareketle bu makalenin/projenin amacı, Türkiye'deki katılım bankaları için hem mevcut ilişkileri ortaya koyan hem de geleceğe yönelik simülasyon sunan bir iş modeli önerisi sunup bunu "iş modeli kanvası" ile somutlaştırmaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için kullanılan yöntemin detayları aşağıda açıklanmaktadır.

Bu makalenin önemi, Türkiye'de 1985'ten beri var olan katılım bankaları için hem etkin bir yönetimi hem de sürdürülebilirliği göz önünde bulunduran bir iş modeli önermesidir. Bu iş modelini kanvas ile görselleştirmek, katılım bankacılığı paydaşlarına (müşteriler, şirketler, vb.) söz konusu kurumun işleyişini daha iyi anlama imkânı sunacaktır. İlaveten, bildiğimiz kadarıyla ne yabancı literatürde ne de Türkiye'de katılım bankacılığı ile iş modeli kanvasını bir arada ele alan çalışmalar yer almaktadır. Bu da ilgili literatüre bir katkı niteliği taşıyacaktır.

Makalenin geri kalanı şöyle yapılandırılmıştır: Bir sonraki bölüm, ilgili konuya dair arka planın yanı sıra literatür taramasını sunmakta, üçüncü bölüm ise yöntemin detaylarını ortaya koymaktadır. Takip eden bölüm, hem mevcut iş modeli ve kanvasının hem de öneri iş modeli ve kanvasının paylaşılıp detaylarının açıklanmasına ayrılmıştır. Son bölüm ise sonucu kapsamaktadır.

2. ARKA PLAN BİLGİSİ VE İLGİLİ LİTERATÜR

Bu bölümde, makalenin içeriğini oluşturan temel olgulara dair arka plan bilgisi, ilgili literatürle birlikte paylaşılacaktır.

2.1 İŞ MODELİ

Her ne kadar tabirin kendisi doğrudan kullanılmış olmasa da geçmişte de iş modeline karşılık gelen ya da onunla benzerlik arz eden yapıların olduğu iddia edilebilir. Zira herhangi bir işletmenin ne şekilde çalışacağı ve değer üreteceği, ona dair kararlaştırılan ilk öğelerdendir. Fakat bugünkü kullanıldığı anlamlarıyla iş modeli kavramı, özellikle 1990'lardaki baş döndürücü teknolojik gelişmelerden etkilenen yapısıyla yine de geçmiştekilerden farklı anlamları barındırmaktadır. Sürdürülebilirlik bunlardan bir tanesidir.

Son otuz-kırk yıllık dönemde gündemde olan bu kavramın tanımı üzerinde henüz tam bir mutabakata varılmış değildir. Bunun temel sebebi, farklı alanlardan farklı bakış açılarına sahip kişilerin farklı tanımlar getirmeleridir. Örneğin Timmers⁴, farklı iş aktörleri ve onların rolleri üzerinden ürün ve hizmet yapısına dair bilgi akışı tanımını getirirken Morris ve arkd.⁵, verili piyasalarda sürdürülebilir, rekabetçi avantaj elde etmek için iç içe geçmiş karar değişkenlerinin nasıl temsil edileceğine vurgu yapmaktadır. Bu gibi tanımlar içerisinde, makalenin başında alıntılanan Osterwalder'e⁶ ait tanım, daha yaygın kullanıma erişmiştir.

İş modeli kavramının farklılık arz etmesi, durağan olmayan yapısına da atfedilebilir. Zira bugün için özellikle yönetimi ve sürdürülebilirliği öne çıkaran bir yapı ortaya koymakla birlikte ileride ortaya

4 Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.

5 Morris, M., Schindehutte, M., ve Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.

6 A.g.e.

çıkacak olan ihtiyaçlarla başka unsurları da dâhil eden bir yapı arz edebilir. Bu noktada kurumsal yönetim ile iş modeli arasındaki ilişkiye dair şunlar söylenebilir: Öncelikle, kurumsal yönetim, en yalın haliyle, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, ortakları ve paydaşları arasındaki ilişkiler setini içerir.⁷ Page ve Spira⁸, iş modelini, bir işletmenin eylemlerini/aktivitelerini ve onun paydaşlarıyla ilişkilerini, somut ve somut olmayan varlık ve yükümlülüklerini içeren bir sistem olarak karakterize etmektedir. Bu tanımla kurumsal yönetim tanımı arasındaki ilişki ortadadır. Buna göre iş modeli, paydaşların girdilerinin mükâfat olarak döndürüldüğü bir dönüşüm süreci haline gelmektedir.

Sürdürülebilirlik ile iş modeli arasındaki bağlantılara gelince, Sürdürülebilirlik Muhasebe Standartları Kurulu (SASB)⁹, sürdürülebilirlik çerçevesi ortaya koymuş, bu çerçeve içerisinde de beş boyut tanımlamıştır. Bu boyutlardan bir tanesi, iş modeli ve inovasyondur. Bu boyut, şirketin değer yaratım sürecinde/iş modelinin yapısında çevresel, insani ve sosyal meselelerin entegrasyonuna işaret etmektedir. Bunlar, örneğin, üretim sürecinde kaynak geri kazanımı, ürün tasarımı, kullanımı ve tüketimi sürecinde etkinlik ve sorumluluk gibi hususları içermektedir. Bahsi geçen beş sürdürülebilirlik boyutundan bir diğeri de, yukarıda bahsi geçen, yönetime dairdir ve iş ahlâkı, rekabetçi davranış, sistematik risk yönetimi gibi alt alanlara vurgu yapmaktadır.

2.2 BANKACILIK İŞ MODELİ

Bankacılık, işletme türlerinden bir tanesini kapsadığı için özgün iş modelleri bunlar için de geliştirilmiştir.¹⁰ Bunlara “bankacılık iş modeli” denmiştir. Bunlara dair ilk örneklere 2000’li yılların başından itibaren rastlanmaktadır. Ayadi ve De Groen¹¹, bankacılık iş modelini şöyle tanımlamaktadır: Bankaların, kendileri aracılığıyla amaçlarını gerçekleştirmeye çalıştıkları bir araçtır. Bu kavram kullanılmadan önce de bankaların nasıl iş yaptığına ya da iş yapma şekillerine odaklı çalışmalar bulmak mümkün olmakla birlikte iş modeli kavramı bunu daha sistematik bir hale getirmiştir.

Özellikle 1980’lerdeki hızlı liberalleşme süreci, bankaların iş yapma şekillerinde ne gibi değişikliklerin meydana geldiğinin incelenmesine yol açmıştır. “Bankalar Öldü mü?” başlığıyla bir makale kaleme alan Boyd ve Gertler¹², iddiaların aksine ticari bankacılığın (*commercial banking*) –bugün Türkiye’de de en yaygın olan bankacılık türü budur- ölmediğini fakat iş yapma şekillerinin değiştiğini ampirik olarak ispata girişmişlerdir. Yeni tür iş yapma şekillerinin başında bilanço dışı işlemler (*off-balance sheet activities*) gelmektedir. Bu işlemler, en basit anlatımla, doğrudan bilançoda yer almadan bankayı kâr-zarar hesabı yoluyla etkileyen işlemlerdir. Bankaların iş yapma şekilleri

7 OECD (2004). OECD Principles of Corporate Governance, Paris.

8 Page, M., ve Spira, L. F. (2016). Corporate governance as custodianship of the business model. *Journal of Management and Governance*, 20(2), 213–228.

9 Söz konusu çerçeveye şu adresten erişilebilir: <https://www.sasb.org/standards-overview/materiality-map/>

10 Farklı işletme türlerinde göre bugün öne çıkan bazı iş modelleri şunlardır: Franchising iş modeli, e-ticaret iş modeli, kitle fonlaması iş modeli gibi.

11 Ayadi, R. ve De Groen, W., (2014). Banking Business Models Monitor 2014: Europe, CEPS Paperback, <https://www.ceps.eu/wpcontent/uploads/2014/10/Banking%20Business%20Models%202014.pdf>

12 Boyd, J. H., ve Gertler, M. (1994). Are Banks Dead? Or Are the Reports Greatly Exaggerated?, *Federal Reserve Bank of Minneapolis Quarterly Review*, 18(3), ss. 2-23.

ve gelecekteki bankacılıkla ilgili önemli çalışmalara imza atan Llewellyn¹³, şunu iddia etmektedir: Geleneksel bankacılık işlemlerindeki –bundan kasıt, en basit anlamda mevduat toplama ve kredi vermedir- azalma eğer finansal aracılık rolü, bilançodaki varlık hacmiyle ölçülecek olursa ve eğer bankalar alternatif iş yapma yolları bulamazsa bankacılık sektöründe bir gerileme anlamına gelir. Oysa bankalar için bu iki unsur da geçerli değildir. Dolayısıyla bankacılık sektörü toptan bir çöküş içerisinde değildir. Nitekim dünyadaki ve Türkiye’deki bankacılık sektörü oran ve büyüklükleri bunu destekler niteliktedir. Yazara göre bankacılık, “sözleşme/kontrat bankacılığı” (*contract banking*) denilen bir yöne doğru ilerlemektedir. Bundan kasıt, bir bankanın geniş hizmet yelpazesi sunarken geniş şirket yelpazesindeki girdileri koordine edebilmesidir. Schmidt ve arkd.¹⁴ ise 1982-1995 arasını kapsayan araştırmalarında Fransa, Almanya ve İngiltere’deki bankaların finansal mühendislik aracılığıyla varlıkların finansal enstrümana dönüştürüldüğü menkul kıymetleştirme (*securitization*) yoluyla yeni bir iş türüne kaydığını verilemiştir.

Doğrudan bankacılık iş modelleriyle ilgili çalışmaların gündeme gelmesi ise özellikle 2008 finansal krizinden sonra olmuştur. Zira bu olay, önemli bir değişim sürecinin habercisidir. Teece¹⁵, özellikle Amerika’da yaygın olan yatırım bankacılığının 2008 krizinden sonra ciddi sıkıntıya girdiğini belirtmektedir. Bunun temel sebebi ise riskli işlemlere olan yatkınlığıdır. Ayadi ve arkd.¹⁶, özellikle 2000’lerden sonra gündeme gelen finansallaşma sürecinde bankaların yeni iş modelleri geliştirdiğini tespit etmiştir. Bunlardan bazıları şöyledir: Borçların menkul kıymetleştirilmesi, likit varlık tutumunda azalma, kredi türevlerini kullanma. 2006-2009 arası yirmi altı tane belli başlı Avrupa bankasını tarayarak yaptıkları çalışmanın neticesinde bankaları şu üç gruba ayırmışlardır: Bireysel bankacılık, yatırım bankacılığı ve toptan bankacılığı (*wholesale banking*). Bunlar arasında krizi en iyi atlatanlar, ilk gruptakiler olmuştur. Nitekim Türkiye’de de bu bankacılık türü yaygın olduğu için krizin etkisi daha sınırlı kalmıştır denebilir.

Türkiye’deki bankacılık sektörü ve iş modellerine dair çok fazla çalışma mevcut değildir. Bunun yerine, konuyla ilgili kısa haber paylaşımı ve rapor sunumu yapılmaktadır.

2.3 BANKACILIK İŞ MODELİ KANVASI

Genelde iş modellerini, özeldeyse bankacılık iş modelini somutlaştırmak için kullanılan araçların başında iş modeli kanvası gelmektedir. Yukarıda da bahsi geçtiği üzere kanvas, işin dört temel unsuru olan müşteri, satılan şey, altyapı ve finansal sürekliliği kapsayan dokuz temel alandan oluşmaktadır. Tipik bir bankacılık iş modeli kanvası örneği Tablo 1’den incelenebilir.

13 Llewellyn, D. (1996). *Banking in the 21st Century: The Transformation of an Industry*, içinde *The Future of the Financial System*, Reserve Bank of Australia.

14 Schmidt, R. H., Hackethal, A., ve Tyrell, M. (1999). *Disintermediation and the Role of Banks in Europe: An International Comparison*, *Journal of Financial Intermediation*, 8, 36-67.

15 Teece, D. J. (2010). *Business models, business strategy and innovation*. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.

16 Ayadi, R., Arbak, E., ve De Groen, W. P. (2011). *Business Models in European Banking: A Pre- and-Post-Crisis Screening*, Centre for European Policy Studies, Brussels.

TABLO 1: KLASİK BANKACILIK İŞ MODELİ KANVASI

Ana Paydaşlar	Ana İşlemler	Değer Önerileri	İlişkiler	Müşteriler
- Yatırım ortakları - Teknoloji tedarikçileri - Düzenleyici kurumlar	- Şube operasyonları - Çağrı merkezi operasyonları - IT operasyonları Ana Kaynaklar - Fiziksel ve IT altyapısı - Kredi varlıkları	- Mevduat/fon ürünleri (düşük faiz oranları) - Krediler (yüksek faiz oranları)	- Kişisel yardım - Mümkün olduğu yerlerde otomatizasyon Kanallar - Banka şubeleri - ATM'ler - Çağrı merkezleri - İnternet - Mobil cihazlar	- Bireysel ve kurumsal müşteriler (Mevduat sahipleri) - Bireysel ve kurumsal müşteriler (Borçlular)
Maliyet Yapısı		Gelir Akımları		
- Faiz harcamaları - Kanalize etme maliyetleri		- Faiz gelirleri - Ücret gelirleri		

KAYNAK: WWW.BUSINESSMODELGENERATION.COM. YAZARLAR TARAFINDAN TÜRKÇEYE ÇEVİRİLİP YENİDEN ŞEKİLLENDİRİLMİŞTİR.

Tablo 1'de görülebileceği üzere, bankalar temel iki gelir akımına sahiptir: Faiz gelirleri ve ücret gelirleri. Faiz gelirleri, bankaların kendilerinden kredi alanlardan aldıkları faizlerle mevduat sahiplerine ödedikleri faizler arasındaki her daim pozitif olan farka eşittir. Bu aynı zamanda bankaların gelir değer önerisidir: Mevduat ürünleri için düşük faiz önerip kredi ürünleri için yüksek faiz talep etmek. Öte yandan, ücret gelirleri, işlem hizmetleri gibi geleneksel aktivitelerden elde edilen gelirlerin yanı sıra yatırım fonu satılması gibi geleneksel olmayan işlemlerden elde edilen gelirleri kapsamaktadır. Gelir akımlarının yapısıyla paralellik arz etmek üzere bankaların temel maliyet yapısını da faiz harcamaları oluşturmaktadır. Bunun dışında, finansal aracılık işlevinden dolayı ortaya çıkan maliyetlere katlanmaktadır. Yukarıdaki bilgilerden de anlaşılacağı gibi, bankaların gelir akımlarının ve maliyet yapılarının şeklindeki değişimler, iş modeli hususundaki çalışmaların da temel ilgi alanlarından bir tanesini oluşturmaktadır.

2.4 KATILIM BANKACILIĞI İŞ MODELİ

20. yüzyılın ilk yarısında çeşitli sebeplerde ortaya atılan İslam ekonomisi kavramının alt alanlarından birisi olan İslami finans, İslam ilkeleri ve ruhuna uygun finansal hizmetler sunulması, bu amaca hizmet edecek kurumlar kurulması ve düzenlemeler yapılması amacını gütmektedir. Bu kapsam-

da ilk kurulan kurumlardan bir tanesi, İslami bankalardır. İlk örneğine, 1963'te Ahmed el-Neccar tarafından Mısır'da kurulan Mit Ghamr Tasarruf Bankası ile erişildiği kabul edilen İslami bankalar, ilkin faizsiz bankalar ismiyle anılmış, 1970'lerin sonundan itibaren ise tüm dünyada İslami banka ismiyle hizmete devam etmiştir. Bugün için çok farklı ülkelerde hizmet veren İslami bankacılık, küresel bazda 1,5 trilyon dolarlık bir büyüklüğe erişmiştir.¹⁷ Türkiye'deki ilk örneğine 1985'te kurulan Albaraka Türk Özel Finans Kurumu A.Ş. ile erişen bu kurumlar, ilkin özel finans kurumu olarak adlandırılrsa da 2005'te bankacılık statüsüne eriştirilmiş ve katılım bankaları olarak isimlendirilmiştir.

Arka planlarında yatan teorik alt yapı ve kurulma amaçları ile vizyon ve misyonlarındaki farklılıklar sebebiyle klasik bankalardan farklı bir iş modeline sahip olması beklenen İslami bankalarla ilgili iş modeline yönelik çalışmalar çok fazla değildir. Tablo 2'de konuya dair belli başlı çalışmaların dökümü yapılmıştır. Çalışmalar, tarih açısından eskiden yeniye göre sıralanmıştır.

TABLO 2: KATILIM BANKACILIĞI (İSLAMİ BANKACILIK) İŞ MODELİNE YÖNELİK BELLİ BAŞLI ÇALIŞMALARIN DÖKÜMÜ

	Makale İsmi	Yazarlar	Yıl	Yayın Yeri	Özet
1	İslami ve Konvansiyonel Bankacılık: İş Modeli, Etkinlik ve İstikrar	T. Beck, A. Demirgüç-Kunt ve O. Merrouche	2013	Journal of Banking & Finance	22 ülkeden 88 İslami bankayı 422 konvansiyonel banka ile mukayese edip İslami bankaların daha az maliyet-etkin, daha iyi sermayeleşmiş ve daha yüksek bir aracılık oranına ve varlık kalitesine sahip olduğunu bulguluyorlar.
2	İslami Bankacılık Ontolojisi için Özellikler ve Bunların Geliştirilmesine Yönelik Kriterler	S. Abdul Latiff, H. Haron ve M. Annamalai	2017	Third International Conference on Information Retrieval and Knowledge Management	İslami bankacılık ontolojisinin gelişimi açısından belli başlı problemler zikredilip bunlara çözüm yolları aranıyor. Dile getirilen problemlerden bir tanesi de farklı İslam hukuku kavramları için farklı iş modelleri oluşturması.
3	İslami Perspektifte İş Modeli: BMT UGT Sidogiri Doğu Java Endonezya Örneği	A. Hendratmi ve M.A. Widayanti	2017	Journal of Management and Marketing Review	Ashkari ve Hendratmi (2016) tarafından geliştirilen İslami iş modelinin beş bileşenli yapısını, başlıkta adı geçen mikrofinans kurumu için inceliyorlar.
4	Beşerî Sermaye, Kurumsal Yönetişim ve Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İslami Bankalardan Örnekler	T. Nawaz	2019	J Bus Ethics	Başlıkta geçen kavramlar arasındaki ilişkiyi, 2005-2010 arasında 47 İslami bankadan alınan 273 gözlem verisiyle inceliyorlar.

KAYNAK: YAZARLAR TARAFINDAN HAZIRLANMIŞTIR.

17 IFSB (2019). Stability Report 2019, Kuala Lumpur.

Öncelikle, tabloda yer alan makale başlıkları orijinal başlıkların tarafımızca Türkçeye çevrilmiş halini yansıtmaktadır. İkinci olarak, fark edileceği üzere, başlığında “iş modeli” kavramını yalnızca üç makale içermektedir. Bunların dışında kalan üçüncü makale ise doğrudan İslami bankacılık iş modeliyle ilgili olmayıp genel İslami iş modeline odaklanmaktadır. Bu makalede odaklanılan beş İslami iş modeli yapıtaşı şunlardır: Tevhid, ahlâk ve İslam hukuku, akit, işle ilgili hususlar -pazarlama, insan kaynakları gibi- ve işin amaçları. Nitekim öneri kısmımızda bu makaleden ve genel İslami iş modeli yapıtaşlarından da yararlanılacaktır. Beşinci makale, Türkiye’den Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.’yi içermek üzere altı farklı hipotezin test edilmesi amacını taşımaktadır. Söz konusu hipotezlerden bazıları şunlardır: İslam hukuku danışma kurullarındaki kişi sayısı, İslami bankaların piyasa performansı ile pozitif (veya negatif) ilişkilidir; CEO gücü ile İslami bankaların piyasa performansı pozitif (veya negatif) ilişkilidir. Bulunan sonuçlara göre İslam hukuku danışma kurullarındaki kişi sayısı, piyasa performansını artırmamaktadır. CEO gücünün artışının piyasa performansını artırdığı hipotezi ise doğrulanmıştır. Bu çalışma da önerilerimizi ortaya koyma açısından bize bazı ipuçları verecektir.

Bunların yanı sıra dolaylı çalışmalar da mevcuttur: Örneğin, İslami bankacılığın farklı iş modelini verili kabul edip bu modelin finansal kriz sürecinde konvansiyonel bankalardan ne şekillerde farklılaştığına yönelik araştırmalar yapmak gibi. Fakat bu tarz çalışmalar, İslami bankacılığın iş modeli yapısını ortaya koyup bunu tartışıp buna dair öneriler getirmek yerine performans mukayesesine odaklanmaktadır. Bu sebeple yukarıdaki tabloya alınmamışlardır.

2.5 TÜRKİYE ÖZELİNDE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Türkiye özelinde bankacılık iş modeline dair çalışmaları, konvansiyonel ve katılım bankacılığına ilişkin çalışmalar olarak iki alt başlık halinde inceleyebiliriz. Bunlardan ilkinde dair çalışmalar sayıca daha fazladır. Ayrıca, konvansiyonel ve katılım bankacılığında iş modeline dair olan çalışmaları akademik ve uygulamaya dönük olarak ilave bir ayrıma daha tabi tutabiliriz.

Türkiye’deki konvansiyonel bankaların iş modeline dair yapılmış akademik çalışmalardan bir tanesinde Hryckiewicz ve Kozłowski¹⁸, bankacılık iş modelleriyle finansal krizlerin doğası arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu kapsamda 2000-2012 arası 65 ülkeden veri toplayan yazarlar, öncelikle bankaların iş modellerini gruplayıp sonra bunların çeşitli değerler -sermaye getirisi, varlık getirisi, risk gibi- üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Ülkelerin baskın bankacılık iş modelleri, şu dört grup altına alınmıştır: Özelleşmiş, yatırım, farklı alanlara yönlendirilmiş ve ticari. Türkiye’deki bankalar, Japonya, Hindistan, Malta gibi ülkelerle birlikte bu son grupta yer almaktadır. Sonuçlara göre, yatırım bankalarının ağırlıklı olduğu ülkelerdeki -Amerika ve İngiltere gibi- GSMH (Gayri Safi Milli Hâsıla) düşüşü, ticari bankacılığın yoğun olduğu yerlerdekine göre daha büyük fakat daha kısa süreli olmuştur.

18 Hryckiewicz, A. ve Kozłowski, L. (2014). Banking business models and the nature of financial crises, MPRA Paper No. 64072. https://mpra.ub.unimuenchen.de/64072/1/MPRA_paper_64072.pdf

Türkiye'deki konvansiyonel bankaların iş modeline yönelik uygulama tandanslı çalışmalar ise daha çok rapor formundadır. Örneğin, JCR-ER (JCR Avrasya Derecelendirme)¹⁹ tarafından Aktif Yatırım Bankası A.Ş. için hazırlanan raporda, bankanın farklı dağıtım ağlarının dijital bankacılık uygulamalarının iş modeline eklenmesi ile desteklediği vurgulanmaktadır. Buna örnek olarak gösterilen uygulamalardan bir tanesi, N-Kolay uygulamasıdır. Bu tarz uygulamalara Yeni Jenerasyon Bankacılık İş Modeli uygulama örneği denmiştir. Buna göre banka, şubeleşme yerine alternatif dağıtım kanalı ağları geliştirmektedir.

Benzeri bir başka çalışma, Garanti: BBVA Group²⁰ tarafından hazırlanan sunumdur. Sunumda GarantiBank'ın ileri görüşlü yatırımlarının, bugünkü inovatif iş modeli tarafından şekillendirildiği, bu kapsamda da şu beş ayağa dayandığı belirtilmektedir: Teknoloji, dağıtım kanalları, insan kaynakları, risk yönetimi ve sürdürülebilir kalkınma.

Katılım bankalarının iş modeline yönelik akademik ve uygulamaya dönük çalışmalara gelecek olursak, bunların bir önceki gruptakilere nazaran sayıca çok daha az olduğunu hatırlatmakta yarar var. Orhan²¹, Türkiye'deki katılım bankalarının aktif ve pasifinde yer alan toplam on iki tane bankacılık karakteristiğini 2005-2015 yılları arası dönem için hesaplayıp inceledikten sonra bu bankaların, bazı spesifik özelliklerle birlikte finansal aracılığa dayalı geleneksel ticaret bankacılığı modelini takip ettikleri sonucuna erişmiştir.

Orhan ve arkd.²², Türkiye'deki katılım bankaları için iş modelinde yer alan değer önerilerine (*value propositions*) odaklanarak mevcut durum analizi yapmaktadır. Aktif ve pasif tarafa dayalı analiz neticesinde aktif taraf için şu belli başlı sonuçlara erişilmiştir: "... aktif toplamı ve krediler açısından büyüklüğü yaklaşık olarak %5 olan katılım bankalarının; işletme, nakdi KOBİ, konut ve özellikle taşıt kredilerindeki payı, bahsi geçen %5 seviyesinin üzerindedir. Katılım bankalarını, bu iki ana kalemden aşağıya çeken unsur, ihtiyaç kredileridir." Pasif tarafta ise özellikle kıymetli maden hesabında yaklaşık %20'lik bir sektörel paya sahip oldukları görülmektedir.

Daha özele indirgenmiş bir çalışmada Uçar ve Boğaz²³, Kuveyt Türk'ün şube iş modelini, öncesine dayalı gelişmelerle mukayese ederek açıklamaktadır. Bu bağlamda özellikle şube iş yüküne, iletişim şekline ve hizmet kültürüne odaklanılmaktadır.

19 JCR-ER (2017). Turkey: Corporate Credit Rating. https://www.aktifbank.com.tr/Documents/jcrer_Aktif_Bank_fullreport_2017.pdf

20 GarantiBank (2017). Turkish Banking Sector& Garanti Bank, https://www.garantibbvainvestorrelations.com/en/images/pdf/Garanti_Investor_Presentation_Dec2017.pdf

21 Orhan, Z. H. (2018). Business Model of Islamic Banks in Turkey, *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 9(3), 290-307.

22 Orhan, Z. H., Yaşar, E., ve Deniz, H. H. (2018). İş Modelindeki Değer Önerileri Mukayesesi Yoluyla Katılım Bankalarının Mevcut Durumunun Analizi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 335-351.

23 Uçar, M., & Boğaz, Ş. (2017). Şube İş Modeli: Kuveyt Türk Örneği. *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 81-91.

Bunların dışında, İslami bankalar ya da katılım bankaları için doğrudan iş modeli kanvası ortaya koyan herhangi bir çalışma mevcut değildir. Nitekim çalışmamızın bir katkısının da bu alanda olması beklenmektedir.

3. YÖNTEM

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalar için iki temel yöntem ortaya konulmuştur: Niteliksel ve niceliksel. Bunlardan ilki, daha çok inceleme, değerlendirme, mukayese gibi sözel araçlara dayanırken ikincisi ekonometrik ve istatistiksel analiz, tablolar gibi daha sayısal araçlara dayanmaktadır.

Çalışmamız, ağırlıklı olarak niteliksel yönetime dayanmaktadır. Niteliksel yöntem kapsamında makalemiz, ilgili çalışmaların incelenmesi, sektörden kişilerin tecrübelerinin dinlenmesi ve değerlendirilmesi, katılım bankalarının mevcut yapısının ve ihtiyaçlarının incelenmesi gibi hususları kapsamaktadır.

Dile getirilen niteliksel araştırma yöntemi araçlarıyla oluşturulan kanvas ise çalışmanın belki de tek niceliksel aracı olarak değerlendirilebilir. Zira bu sayede bulgular gözle görülür bir şemaya aktarılmış olacaktır. Söz konusu kanvas, şu yapılardan oluşturulacaktır: Ana paydaşlar, ana işlemler, ana kaynaklar, değer önerileri, müşteriler, ilişkiler, kanallar, maliyet yapısı ve gelir akımları.

Son olarak, iş modelleri şu üç tür üzerinden tanımlanmaktadır: Planlanan/istenen, beliren ve ilan edilen. Bu anlamda çalışmamız özellikle birinci ve üçüncü türden iş modellerinin kanvas ile desteklenip ortaya konmasını amaçlamaktadır. Bu sayede hem mevcut olan yapı görülebilecek hem de arzu edilen, önerilen yapı ortaya çıkacaktır.

4. KATILIM BANKACILIĞI İŞ MODELİ VE KANVASI ÖNERİSİ

Bu bölümde, Türkiye'deki katılım bankaları için bir iş modeli ve bu iş modelinin yansıtıldığı bir kanvas geliştirilecektir. Fakat bundan önce, mevcut durumdaki iş modelinin kanvas yoluyla açıklanması gerçekleştirilecektir.

4.1 KATILIM BANKACILIĞININ MEVCUT İŞ MODELİ VE KANVASI

Türkiye'deki katılım bankalarının iş modeli kanvasının mevcut yapısı, Tablo 3'ten takip edilebilir.

TABLO 3: KATILIM BANKALARININ MEVCUT DURUMUNUN İŞ MODELİ KANVASI ŞEKLİNDE GÖSTERİMİ

Temel Paydaşlar	Temel Aktiviteler	Değer Üretim Mekanizması	İlişkiler	Müşteriler
<ul style="list-style-type: none"> - Sermayedarlar - Genel Nakit Tedarikçileri - Teknoloji Tedarikçileri - Düzenleyici Kurumlar 	<ul style="list-style-type: none"> - Şube Operasyonları - Çağrı Merkezi Operasyonları - IT (Information Technology/ Bilgi Teknolojisi) Operasyonları <p>Temel Kaynaklar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fiziksel ve IT altyapısı - Finansman Varlıkları - Katılım Fonu Sahipleri - İnsan Kaynağı/ Kıymeti 	<ul style="list-style-type: none"> - Katılım Fonu Toplama - Toplanan Fonlarla Ticari Ortaklık Yaparak Kâr Üretme - Yapılan Ticari İşlemlerden Alınan Kâr ve Komisyonlar 	<ul style="list-style-type: none"> - Kişisel Destek - Operasyonel Destek <p>Kanallar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Banka şubeleri - ATM'ler - Çağrı Merkezleri - İnternet - Mobil Uygulamalar 	<ul style="list-style-type: none"> - Cari Hesap Sahipleri, Katılım Fonu Sahipleri (Ticari, Tüzel, Bireysel) - Mal/Hizmet Satın Alan ve/veya Ortaklık Yapan Ticari, Tüzel Yapılar ve Şahıslar
Maliyet Yapısı		Gelir Akımları		
<ul style="list-style-type: none"> - Katılım Fonu Kâr Ödemeleri - Otonom Bankacılık Giderleri/Operasyonel ve Transfer Giderleri - Personel Giderleri - Dış Kaynak Hizmet Alımı (Outsourcing) Giderleri - Ceza Havuzuna Tabi Olan İşlem Giderleri 		<ul style="list-style-type: none"> - Ceza Havuzuna Tabi Olan İşlem Gelirleri - Ücret Gelirleri - Kambiyo Gelirleri - Kâr-Zarar Ortaklığı Gelirleri - Kira (Leasing) gelirleri 		

KAYNAK: MEVCUT İŞLEYİŞ DİKKATE ALINARAK YAZARLAR TARAFINDAN HAZIRLANMIŞTIR.

Tablo 3'te yer alan **Temel Paydaşlar** (*stakeholder*)²⁴ kısmında yer alan sermayedarlar, bankanın kuruluşuna sermaye ile katkıda bulunanlardır. Bunlar özel kişi ve yapılar olabileceği gibi kamu bankaları için vakıflar veya kamu kurumları da olabilir. Yine temel paydaşlar içerisinde yer alan düzenleyici aktörler, hem BDDK (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu) gibi dışsal kamu-özel sektör düzenleyicileri, hem de danışma kurulu gibi içsel düzenleyicileri kapsamaktadır. Bu grup açısından katılım bankalarını konvansiyonel bankalardan ayıran temel yapı, içsel düzen-

24 Paydaş (*stakeholder*) kavramı, şirketin sahibi olan hissedarlardan (*shareholder*) daha geniş bir kitleyi içermek üzere ilgili literatürde gittikçe daha fazla rağbet görür duruma gelmiştir.

leyiciler kısmında yer alan danışma kurullarıdır. Bu kurullar, yapılan işlemlerin İslam hukukuna uygunluğuna dair başvuru merciidir.

Temel Aktiviteler hususunda konvansiyonel ve katılım bankacılığı arasında doğrudan bir fark bulunmamaktadır zira her ikisinde de şubeler, çağrı merkezleri ve IT operasyonları yer almaktadır. Dolayısıyla temel aktiviteler bunlar aracılığıyla sunulmaktadır. Buradaki fark, bu yapıların gerçekleştirdiği eylemlerdedir.

Temel Kaynaklardaki finansman varlıkları, kredilerden alınan getirilerdir. Fakat burada kredilerden kasıt, konvansiyonel bankacılıktaki faiz karşılığı borç anlamında değil, belirli bir malın ve hizmetin müşteri adına satın alınıp yine aynı müşteriye kârlı ve taksitli bir şekilde satımıdır. Bunların bilançoda yer alması ile sağlanan çarpan etkisi söz konusudur. Katılım fonu sahipleri ise likidite sağlamaktadır. Bu kısımda yer alan insan kaynakları açısından katılım bankalarına yönelik bir farklılık şöyle söz konusu olabilir: Albaraka Türk Katılım Bankası, İslam'daki işçi-işveren ilişkilerine dair ilkelere ve bunun pratikte oluşturacağı farklılıklara atıfta bulunmak üzere insan kaynakları biriminin ismini "insan kıymetleri" olarak değiştirmiştir.

Değer Üretim Mekanizmasının ilk ayağında yer alan katılım fonu toplanması hususunda şöyle bir özellik vardır: Piyasa faizinden daha düşük oranla katılım fonu toplanması söz konusudur zira faiz oranlarından daha düşük oranda kâr dağıtımı gerçekleşmektedir ve daha düşük oranda toplayıp reel fiyattan değerlendirme mantığı yer almaktadır. Değer üretim mekanizması, detayında ise şunları barındırmaktadır: Faizsiz fon toplama ürünleri olarak mudarebe (emek-sermaye ortaklığı) yollu katılım fonu ve karz (borç) ile vekâlete dayalı cari hesap. Bunlara ilaveten, teverruk -özellikle metal borsasına bağlı murabaha sendikasyonu yoluyla teverruk- vardır. Bunlar arasında özellikle ilki öne çıkmaktadır. Bugün Türkiye'deki katılım bankaları, topladıkları fonu %80 oranla katılım fonu ile toplamaktadır.²⁵ Faizsiz finansman sağlama kısmında ise murabaha (kârlı, taksitli satış), icare (leasing), mudarebe, müşareke (sermaye-sermaye ortaklığı) gibi işlemler yer almaktadır. Bu kısımda öne çıkan araç ise %60 civarı oranla murabahadır.²⁶ Katılım bankalarının, konvansiyonel bankalardan farkını ortaya koyan asıl kısım işte burasıdır.

İlişkiler kısmındaki operasyonel destek çoklukla otomatizasyon üzerinden sağlanmaktadır. Bu, operasyonlar için teknolojinin önemini de göstermektedir. Söz konusu olan teknoloji olduğu için yine konvansiyonel ve katılım bankaları arasında ciddi bir farklılık göze çarpmamaktadır.

Müşteriler kısmının ikinci ayağında yer alanlardan kasıt, mal alımı değil mal satımı yapan firmalardır. Örneğin, bir katılım bankası, piyasa bilgisi devşirip en ucuz malı satan firmayı bildiği takdirde oradan mal alıp kendi müşterilerine mal satımı yapabilmektedir. Müşteriler kısmındaki farklılık olarak şu zikredilebilir: Katılım bankaları, özellikle kurumsal mevduat sahiplerinde, İslam hukukuna uygun kazanç sağlanması gereğini aramaktadır.

25 Orhan, Z. H. (2018). Business Model of Islamic Banks in Turkey, *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 9(3), 290-307.

26 A.g.e.

Kanallar açısından da konvansiyonel ve katılım bankaları arasında bir farklılık gözlenmemektedir.

Maliyet yapısında temettü, banka kârından personele dağıtılan kısımdır. Bu kısımdaki temel farklılık, faiz içeren maliyet yapılarının katılım bankasında yer almamasıdır. Bunun tek istisnası olan ceza kesintilerini ise katılım bankaları, bünyelerine almayı ceza havuzuna aktarmaktadır.

Gelir Akımlarındaki kambiyo gelirleri, yabancı para swift, change işleminden oluşan kârlara karşılık gelirken bankacılık hizmetleri gelirleri, havale, eft vb. oluşmaktadır. Kâr-zarar ortaklığı gelirleri, katılım bankalarına özgü iken icareye dayalı leasing için de bazı farklılıklar söz konusudur. Her şeyden önce, konvansiyonel bankaların doğrudan leasing yapmasına izin verilmezken katılım bankaları, herhangi bir leasing şirketi kurmadan bu işlemi gerçekleştirebilmektedir. İkinci olarak, konvansiyonel kiralamada riski müşteri üstlenirken icarede bankanın üstlenmesi gerekmektedir. Üçüncüsü, kiralamaya konu olan malın tahribata uğraması halinde İslami bankalardaki kiralama akdi sona ererken diğerinde süre sonuna değin devam etmektedir. Dördüncü olarak, kira ödemelerindeki gecikmelerde konvansiyonel bankalar faiz almakta iken İslami bankalar bunu alsa bile kendilerinde tutmayı ceza havuzuna aktarmaktadırlar. Son olarak, konvansiyonel kiralamada ödemeler, sözleşme anında başlarken İslami bankaların kiralama işlemi, malın tesliminden sonra başlar.

Burada şu notu düşmekte yarar var: Tablo 3'teki iş modeli yapısı, Türkiye'deki katılım bankaları özelinde hazırlanmış olmakla birlikte dünyadaki ticari İslami bankalar da benzer bir modeli takip etmektedir. İslami bankaların bu modele dayalı çalışmasının, konvansiyonel bankalarla karşılaştırıldığında gerçek üretim-tüketimle bağlantısını daha fazla sağladığı ve dolayısıyla kriz üretme olasılığının daha düşük olduğu iddia edilmektedir. Bu tarz bir iddia, 2008 küresel krizinin ardından dünyadaki İslami bankaların krizden daha iyi bir şekilde sıyrıldığı, bunun ise özellikle onların kendilerine has iş modeline dayandığı görüşünden hareket etmektedir. Bu iddianın doğruluğu, çeşitli ampirik çalışmalarla incelenmiştir. Fakat bu çalışmaların neticesinde farklı sonuçlara erişilmiştir: Bir kısım çalışma²⁷ herhangi bir farklılık tespit edemezken veya çok az bir farklılık bulurken bir kısım çalışma²⁸ sadece bazı alanlarda İslami bankacılığın öne çıktığı bulgusuna ulaşmışlardır. Son olarak ise bazı çalışmalar, kriz sürecindeki farklılığın, iş modeli farklılığından başka sebeplere de -örneğin, ülkenin genel ekonomik durumu gibi- dayanabileceğini iddia etmektedir. Dolayısıyla iş modeli-krize yakınlık arasında genel çıkarımlarda bulunurken dikkat edilmelidir.

4.2 KATILIM BANKACILIĞININ ÖNERİ İŞ MODELİ VE KANVASI

Türkiye'deki katılım bankacılığına dair iş modeli önerisine geçmeden önce bazı hususların açığa çıkarılmasına ihtiyaç vardır. İslami bankalar, kullandığı ürünlerin arka planında yatan sözleşmele-

27 Jawadi, F., Cheffou, A. I., ve Jawadi, N. (2016). Do Islamic and Conventional Banks Really Differ? A Panel Data Statistical Analysis. *Open Economies Review*, 27(2), 293-302. Boukhatem, J., ve Ben Moussa, F. (2018). The effect of Islamic banks on GDP growth: Some evidence from selected MENA countries. *Borsa Istanbul Review*, 18(3), 231-247.

28 Al-Deehani, T. M., El-Sadi, H. M., ve Al-Deehani, M. T. (2015). Performance of Islamic banks and conventional banks before and during economic downturn. *Investment Management and Financial Innovations*, 12(2), 238-250.

KATILIM FINANSMANINDA YENİ YAKLAŞIMLAR

rin her birinde müşteriyle farklı bir ilişki içerisine girmektedir.²⁹ Bu durum, iş modeli hazırlanırken dikkate alınmalıdır. Bir başka dikkat edilmesi gereken husus, iş modeli ve kanvası hazırlarken ülkelerin ayırıcı özelliklerinin (hukuki alt yapı, kültür, ihtiyaçlar, ekonomik durum, politik durum vb.) dikkate alınmasıdır. Hatta bir ülke içerisinde dahi farklı ihtiyaçlar, yöreler, amaçlar için farklı modeller geliştirilebilir. Bizim buradaki amacımız, “Türkiye’deki ticari katılım bankaları” için bir model ortaya koymaktır.

TABLO 4: TÜRKİYE’DEKİ TİCARİ KATILIM BANKALARI İÇİN ÖNERİ İŞ MODELİ KANVASI

Temel Paydaşlar	Temel Aktiviteler	Değer Üretim Mekanizması	İlişkiler	Müşteriler
<ul style="list-style-type: none"> - Sermayedarlar - Genel Nakit Tedarikçileri - Teknoloji Tedarikçileri - Düzenleyici Kurumlar - Etkin Büyüklükteki Danışma Kurulları 	<ul style="list-style-type: none"> - Şube Operasyonları - Çağrı Merkezi Operasyonları - IT Operasyonları - Eğitim <p>Temel Kaynaklar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fiziksel ve IT altyapısı - Finansman Varlıkları - Katılım Fonu Sahipleri - İnsan Kaynağı - Fintek 	<ul style="list-style-type: none"> - Katılım Fonu Toplama - Toplanan Fonlarla Ticari Ortaklık Yaparak Kâr Üretme - Yapılan Ticari İşlemlerden Alınan Kâr ve Komisyonlar - Piyasa Bilgi Havuzu - Kitle Fonlaması - Sürdürülebilir Değer Yaratımı 	<ul style="list-style-type: none"> - Kişisel Destek - Operasyonel Destek <p>Kanallar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Banka şubeleri - ATM’ler - Çağrı Merkezleri - İnternet - Mobil Uygulamalar 	<ul style="list-style-type: none"> - Cari Hesap Sahipleri, Katılım Fonu Sahipleri (Ticari, Tüzel, Bireysel) - Mal/Hizmet Satın Alan ve/veya Ortaklık Yapan Ticari, Tüzel Yapılar ve Şahıslar - Katılım Bankalarındaki Bilgi Havuzundan Yararlanmak İsteyen Yatırımcılar - Girişimciler
Maliyet Yapısı		Gelir Akımları		
<ul style="list-style-type: none"> - Katılım Fonu Kâr Ödemeleri - Otonom Bankacılık Giderleri/Operasyonel ve Transfer Giderleri - Personel Giderleri - Dış Kaynak Hizmet Alımı (Outsourcing) Giderleri - Ceza Havuzuna Tabi Olan İşlem Giderleri 		<ul style="list-style-type: none"> - Ceza Havuzuna Tabi Olan İşlem Gelirleri - Ücret Gelirleri - Kambiyo Gelirleri - Kâr-Zarar Ortaklığı Gelirleri - Kira (Leasing) gelirleri - Bilgi Havuzundan Doğan Kârlar 		

KAYNAK: YAZARLAR TARAFINDAN HAZIRLANMIŞTIR.

Tablo 4’te önerilen iş modeli kanvasının Tablo 3’teki mevcut iş modeli kanvasından farklılıkları kırmızı ile gösterilmiştir. Aşağıda bu farklılıklar detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

Öncelikle, değer üretim mekanizmasına doğrudan, müşteriler ve gelir akımlarına dolaylı olarak katkıda bulunan piyasa bilgi havuzundan kasıt şudur: Katılım bankaları piyasa fonlarken yaptığı ticari alım/satımlarda hangi ürünün ne kadar ve ne fiyattan satıldığını, proformalar ile kayıt altına almaktadır. Bu durumda piyasanın gerçek fiyatını ve en düşük fiyatını da sisteme işlemektedir. Bunun yanında, sektör bazlı olmak üzere hangi ürün ne kadar satılır, hangi sezonda satılır, piyasa talebi nasıldır gibi soruların da cevabını sunmaktadır. Bu anlamda, fiyat, maliyet, miktar bilgilerini içeren bir bilgi havuzudur. Bu havuz, katılım bankacılığına, her kredi sağlama durumunda otomatik ve bedava olarak sunulmaktadır. Bilginin bu kadar değerli olduğu bir çağda bunu katılım bankasının bir değer üretim mekanizması olarak kullanmak, konvansiyonel bankaların hem ulaşamayacağı hem de yabancı kalacağı bir durum olarak kalacaktır ve katılım bankalarının rekabet gücünü artıracaktır. Çünkü her ürünün alıcısı/satıcısı/üreticisi/maliyeti/nereden geldiği gibi tüm detaylara katılım bankaları sahipken ve bu alanda konvansiyonel bankalar yer almazken katılım bankalarının, dolayısıyla İslami finansın eli güçlenecektir. Zira bu sayede İslami finansın ürünlerinin hepsi daha kolay pazarlanır hale gelecektir. Ayrıca, bu bilgi havuzu ile piyasa talebine göre kârlı ortaklıklar tespit edilip o alanda ortaklıklar kurularak da kâr elde edilebilir.

Ayrıca, ülkemiz ihtiyaçlarından birisi olan sürdürülebilirlik ve uluslararası piyasalarda rekabet edebilme amaçlı da bilgi devşirilmektedir. İkincisiyle bağlantılı olarak ithalat-ihracat vesaiklerinde de aynı bilgi devşirilmektedir. Böylece küresel ticarete hem ülke dışına satış fiyatları hem de ithalat noktasında da bilgi toplanmaktadır. Özellikle rekabet tarafında ve değer üretim tarafında ürünün hem yurt içi giriş fiyatı/hem yurt içi satış fiyatı tespit edilmiş olmaktadır.

Değer Üretim Mekanizması için önerdiğimiz bir başka husus, kitle fonlamasıdır. Kitle fonlaması, "Bir projenin veya girişim şirketinin ihtiyaç duyduğu fonu sağlamak amacıyla Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından belirlenen esaslar dâhilinde Kanunun yatırımcı tazminine ilişkin hükümlerine tabi olmaksızın kitle fonlama platformları aracılığıyla halktan para toplanması"³⁰ olarak tanımlanmaktadır. Kitle fonlamasının Türkiye'deki hukuki alt yapısı, 2017 tarihinde 6362 sayılı Piyasa Kanunu tarafından hazırlanmıştır. Ayrıca paya dayalı kitle fonlaması da mevcuttur. 3 Ekim 2019 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanıp yürürlüğe giren paya dayalı kitle fonlaması, "Paya karşılığında kitle fonlama platformları aracılığıyla halktan para toplanması"dır.³¹ SPK tarafından hazırlanan tebliğde, kitle fonlamasını kimlerin hangi şartlarla yapabileceği gibi hususlar detaylı bir şekilde belirtilmektedir.

Buradaki önemli bir husus, katılım bankalarının da "... Tebliğde sayılan şartların yalnızca birkaç tanesini sağlayarak"³² bu hizmeti gerçekleştirebilecek olmalarıdır. Bu araç, katılım bankaları için şu açılardan önemlidir: Birincisi, doğrudan para kullandıramadığı için doğrudan parasal desteğe ihtiyacı olanlara erişimi sınırlı kalmaktadır. Bu araç sayesinde bu sorunun bir kısım çözülebilecektir, özellikle de herhangi bir iş ve/veya proje fikri olanlar için. Bu sayede, Tablo 4 üzerinde yer alan

30 Buna dair bilgi için bkz. <http://erdemturan.av.tr/20-soruda-paya-dayali-kitle-fonlamasi-tebligi/>

31 A.g.e.

32 Özeke, H. B. (2019). Paya Dayalı Kitle Fonlaması Tebliği Yayınlandı, <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=25e98fec-00db-4901-8112-8018c2c337eb>

Müşteriler kısmında girişimciler de doğrudan yer alacaktır. İkincisi, gerek katılım bankaları gerekse dünyadaki İslami bankalar, sosyal etkilerinin yetersizliği dolayısıyla eleştirilmektedir. Modern finansal imcece olarak adlandırılabilir bu araç sayesinde katılım bankaları, söz konusu eleştirilere de cevap verebilir konuma gelecektir. Üçüncüsü, ikinci hususla da bağlantılı olarak, ekonominin daha dezavantajlı birimleri olarak görülen KOBİ'ler (Küçük ve Orta Boy İşletmeler) daha rahat bir şekilde desteklenebilecektir. Söz konusu araçların İslami bankalar tarafından uygulanmasına yönelik örnekler dünyada mevcuttur. Örneğin, Malezya'daki Ethis Crowd, perakende yatırımcılarla İslami bankaları bir araya getiren bir emlak kitle fonlaması platformudur.³³ Buradaki örnekten hareketle, yatırımcılarla katılım bankalarını bir araya getiren bu tarz platformların Türkiye'de de ortaya çıkarılması mümkündür. Konuya dair bir başka örnek, yine Malezya'daki Alliance Islamic Bank Bhd'nin ilk sosyal kitle fonlaması platformu olarak kurulan SocioBiz'dir.³⁴ Dolayısıyla, kitle fonlaması aracını kullanmak için katılım bankaları kendi platformlarını da oluşturabilirler.

Kitle fonlamasıyla da doğrudan ilgisi olan bir başka önerimiz, fintek'in Temel Kaynaklardan bir tanesi olarak katılım bankalarının doğrudan yapılandırılmasıdır. Bu noktada öncelikle fintek tanımlamasıyla başlayıp ardından kitle fonlamasıyla ilişkisine ve katılım bankalarının nasıl yapılandırılacağına değineceğiz. Fintek, "... en genel tanımıyla finansal hizmetlerin daha iyi, daha hızlı ve daha kolay verilmesi amacıyla finans ve teknolojinin bir araya gelmesidir."³⁵ Arner ve ark.³⁶ fintek'e dair gelişmeleri şu dönemlere ayırmaktadır: 1886-1967 arası dönem Fintek 1 dönemidir ve altyapı odaklıdır. Kredi kartlarının gelişimi de bu dönem içerisinde yer almaktadır. Fintek 2, 1967-2008 arası döneme denk gelmekte olup odak noktası bankalardır. ATM'lerin kullanılmaya başlanıp yaygınlaşması, bu dönem içerisinde yer almaktadır. SWIFT uygulaması, e-ticaret iş modellerinin gelişimi de yine bu dönemdedir. 2008'den günümüze değin olan ve Fintek 3 olarak adlandırılan süreç ise *start-up*'lara odaklıdır ve yukarıda bahsi geçen kitle fonlamasıyla da bağlantılı olarak girişimcilğe vurgu yapmaktadır. Sanal paraların kullanımı, sanal cüzdanlar da bu dönemin gelişmelerindedir.

Fintek gelişimi ülkemizde ise görece yenidir. Deloitte³⁷ tarafından hazırlanan rapora göre Türkiye'deki fintek yatırımlarının miktarı 2016 itibarıyla 29 milyon dolardır ve içeriğini şunlar oluşturmaktadır: "... ön ödemeli kartlar, cüzdan uygulamaları, ödeme takibi, offline ödeme, para transferi, indirim ve sadakat kartları, bütçe yönetimi, tahsilat, POS yönetimi, ön muhasebe, VPOS, yazarkasa, bankacılık yazılımları ve kredi skorlama..."

33 Whitehead, R. (2019). Malaysia Gives First Islamic Fintech Crowdfunding Licence, <https://www.salaamgateway.com/story/malaysia-gives-first-islamic-fintech-crowdfunding-licence>

34 Buna dair bilgi için bkz. <https://www.thestar.com.my/business/business-news/2019/05/17/alliance-islamic-bank-launches-social-crowdfunding-platform>

35 Deloitte (2017), Türkiye Fintech Ekosistemi, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/finance/turkiye-fintech-ekosistemi.pdf>

36 Arner, D., Barberis, J., ve Buckley, R. (2016). The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm?, SSRN Electronic Journal, No. 2015/047.

37 Deloitte (2017), Türkiye Fintech Ekosistemi, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/finance/turkiye-fintech-ekosistemi.pdf>

Katılım bankaları ile fintek arasındaki ilişkiye geçecek olursak, hali hazırda buna dair bazı gelişmeler mevcuttur. Örneğin, KPMG'nin Küresel Fintech Araştırması Raporu'nda³⁸, Kuveyt Türk Bilgi Teknolojileri Grup Müdürü Gündebahar, banka olarak şunları gerçekleştirdiklerini dile getirmektedir: “Öncelikle bünyemizde FinTech Ar-Ge isimli bir ekip kurduk, bu ekip bir fintech start-up'ı gibi, birçok kurumsal süreçten arındırılmış bir şekilde, yeni teknoloji ve trendleri finans dünyasında nasıl kullanabiliriz odaklı çalışmakta. Bunun yanında fintech ekosistemine yakınsama amacıyla 2017 yılı içerisinde hayata geçirdiğimiz önemli bir projemiz Kuveyt Türk API Market³⁹ oldu. KPMG danışmanlığıyla PSD2 uyumlu bir şekilde herkesin kullanımına açtık. Bunun haricinde yine 2017 yılı içerisinde Lonca Girişimcilik Merkezi'mizin kuruluşunu gerçekleştirdik. Tıpkı Silikon Vadisi'ndeki gibi Venture Capital disiplini ile çalışacak bir girişim sermayesi yatırım fonu kurduk.” Bu noktada API'ler ayrıca önemlidir zira temel avantajları, kendi kaynaklarını çok fazla kullanmadan müşteri kazanmak, müşteri derinleştirmek ve ciro artırmaktır.⁴⁰ Bu aynı zamanda bir başka bankacılık modeli olan “açık bankacılık modeli”ne işaret etmektedir. Alıntıda bahsi geçen “lonca girişimcilik” ve “venture capital” ile ilgili gelişmeler, yukarıda bahsi geçen kitle fonlamasına da destek mahiyetini taşımaktadır.

Katılım bankalarının bunun dışında hangi fintek gelişmelerine dâhil olabileceğine dair önerilerimiz ise şunlardır: KPMG'nin⁴¹, hakkında rapor hazırladığı ve 2030 itibarıyla dünya genelindeki bankalarda yaygın hale geleceğini öngördüğü “görünmez bankacılık modeli,” özellikle fintek alanındaki gelişmelere paralel olarak e-asistanlara (EVA, *Enlightened Virtual Assistant*, gibi) dayanmaktadır. Bugünlerde Vakıf Bank'ın ViBi'si de benzer bir amaçla ortaya konmuştur. Buna İslami finans açısından bir örnek, wahedinvest adlı site ile hizmet veren robo-yatırım uzmanı wahed'tir. Türkiye'deki katılım bankaları da bu alanda harekete geçmeyi düşünebilirler. Söz konusu robot, hem e-asistan hem de yatırım uzmanı tarzında faaliyet gösterebilir. Fakat bunun için ciddi bir yazılım teknolojisi geliştirilmesi ve bunların test edilmesi gerekmektedir.

Katılım bankalarının fintek'i bünyelerine dâhil edebileceği bir başka alan, blok zinciri teknolojisi sayesinde gündeme gelen “akıllı sözleşme/smart contract”lerdir. Bundan kasıt, sözleşmenin şartlarının elektronik olarak kodlandığı ve sadece öngörülen şartların yerine getirilmesi durumunda kendiliğinden uygulanacak (*self-executing*) olan dijital sözleşmelerdir. Bunların katılım bankaları için kullanımı şöyle söz konusu olabilir: Tanımdan da anlaşılacağı üzere, elektronik olarak kodlanan sözleşme şartlarına, katılım bankacılığında uygulanan sözleşme türlerindeki koşullar –İslam hukukuna ilişkin olanlar dâhil- eklenebilir ve böylece bunlar gerçekleştirilmeden işlem yürürlüğe girmez. Bu sayede belirsizlik (*gharar*) ve aldanma gerçekleşmez. Böylece spekülasyonların ve

38 KPMG (2017). Görünmez Bankacılık Dönemi Geliyor, <https://home.kpmg/tr/tr/home/media/press-releases/2017/03/gorunmez-bankacilik-donemi-geliyor.html>

39 API (Application Programming Interface/Uygulama Programlama Arayüzü) Bankacılığı, bir bankanın API'ler aracılığıyla bankacılık servislerini dış ortama açmasıdır.

40 Özsoy, Ş. (2018). Bankaların API Marketleri ve Fintech Girişimciliği, <https://webrazzi.com/2018/02/21/bankaların-api-marketleri-fintech-girisimciligi/>

41 KPMG (2017). Görünmez Bankacılık Dönemi Geliyor, <https://home.kpmg/tr/tr/home/media/press-releases/2017/03/gorunmez-bankacilik-donemi-geliyor.html>

dolayısıyla piyasa manipülasyonlarının da önüne geçilmiş olur. Bu aynı zamanda katılım bankalarının daha şeffaf olmasına da yardımcı olur.

Akıllı sözleşmeler, katılım bankaları tarafından çıkartılan kredi kartlarının kullanım takibinde de kullanılabilir.⁴²

Netice itibariyle fintek'in hem bireysel hem kurumsal bankacılığı hem de varlık yönetimini etkileyeceği beklenmektedir. Buna ilaveten, sigorta uygulamaları da etkilenecektir. Durum böyle iken katılım bankalarının sadece fintek ile ilgili yapısını, işleyişini ortaya koyan iş modelleri ayrıca geliştirilebilir.

Sürdürülebilir değer yaratımı, bir süredir gündemde olan sürdürülebilirlik kavramına⁴³ atıfta bulunmaktadır. Bu noktada bankalar ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişki genelde şu açıdan ele alınmaktadır; sürdürülebilir kalkınma için ihtiyaç duyulan finansmanın sağlayıcısı olarak bankaların konumu. Bugün sürdürülebilirlik daha çok çevresel konularla gündeme geldiği için bu gerekli finansman türü "yeşil sermaye" olarak da adlandırılmaktadır.⁴⁴

Bu bağlamda katılım bankalarının bir şubesi gibi kurulacak şekilde yeşil bankalar oluşturulması söz konusu olabilir ki buna dair bir örnek, Bangladeş'teki *green banking*'dir (yeşil bankacılık).⁴⁵ Bu tarz bankaların kurulmasından kasıt, çevre dostu pratiklerin hayata geçirilmesidir. Böylece katılım bankalarının "karbon ayak izi" (*carbon footprint*) azaltılacaktır.⁴⁶ Bu hususta özellikle şunlar yapılabilir; online bankacılığa ağırlık vermek, faturaları online ödemek, online hesap açmak.

Katılım bankaları tarafından sürdürülebilir değer yaratımına katkı olarak yapılabilecek bir başka şey, "yeşil sukuk" (*green sukuk*) ihraçlarıdır. Türkiye için gerek devlet gerekse katılım bankaları nezdinde son yıllarda önemini artıran sukuk (faizsiz bono) araçlarının dünya genelindeki İslami bankalarca –özellikle de Malezya'dakilere- yeşil türleri tasarlanmaktadır. Fakat bu oluşum Türkiye için henüz bilinir değildir. World Bank⁴⁷ tarafından hazırlanan raporda şu gibi yeşil sukuk örnekleri

42 Muneza, A., ve Mustapha, Z. (2019). Blockchain and Its Shariah Compliant Structure. İçinde Halal Cryptocurrency Management (ss. 69–106). Springer International Publishing.

43 Bu kavramla anlatılmak istenen şeyin içeriği belki insanlık tarihi kadar eskirken bugün anladığımız anlamdaki formuna kavuşması ilk kez Almanca *nachhaltigkeit* ile tarım alanında olmuştur (1713). Terim daha sonra 19. yy. ortalarında İngilizceye geçmiştir. Bugünkü genel kabul gören tanımı, BM tarafından 1987'de yapılan şu tanımdır: "Sürdürülebilir kalkınma/gelişme, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama yetisine zarar vermeksizin bugünkü neslin ihtiyaçlarının karşılanmasıdır." (Detaylı bilgi için bkz. <https://theworldenergyfoundation.org/a-brief-history-of-sustainability/>).

44 Ceyhun, E., ve Aligil, S. (2018). Sürdürülebilirlik Bankalar için Gerçek bir İş Modeli, <https://www.dunya.com/finans/haberler/surdurulebilirlik-bankalar-icin-gercek-bir-is-modeli-haberi-405175>

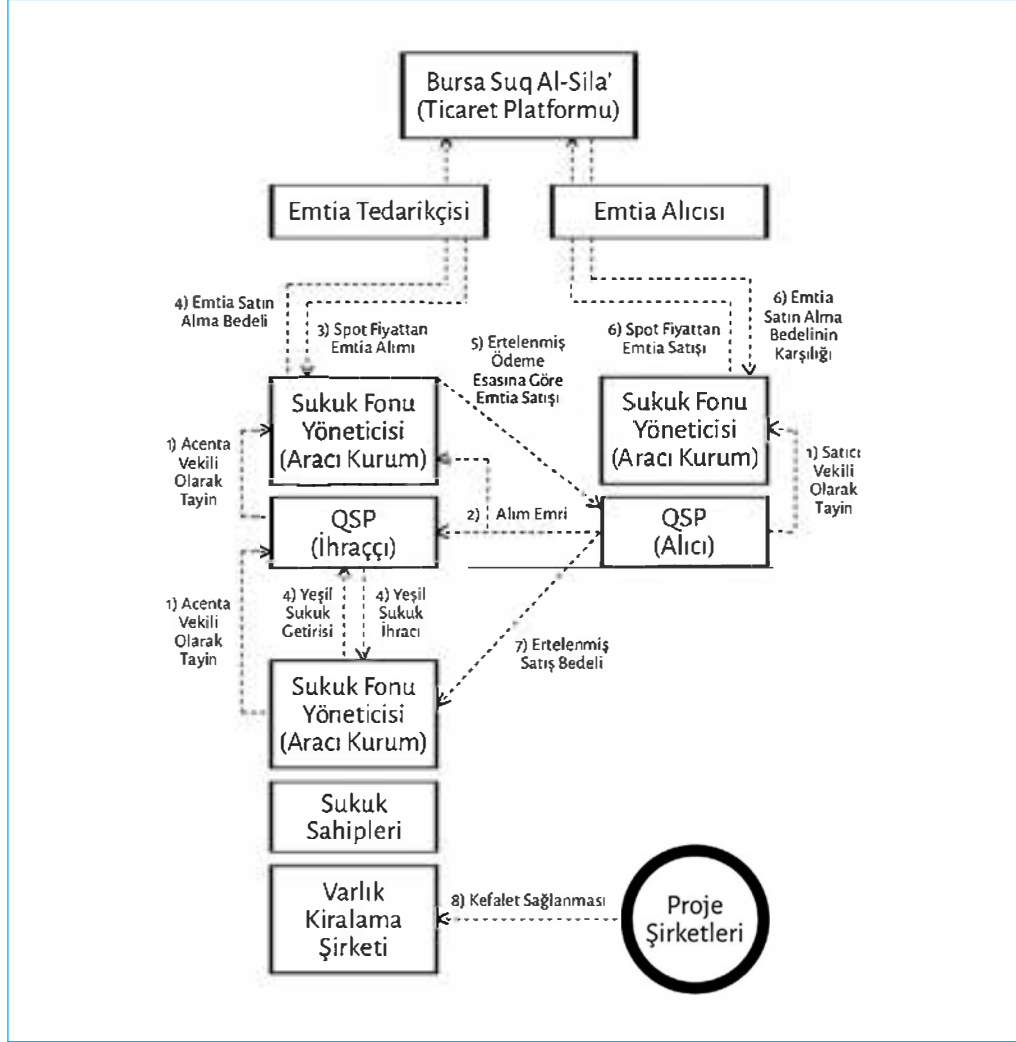
45 Bu bankaya dair daha detaylı bilgi için bkz. Ahsan ve Uddin, 2015.

46 Karbon ayak izi, "... birim karbondioksit cinsinden ölçülen, üretilen sera gazı miktarı açısından insan faaliyetlerinin çevreye verdiği zararın ölçüsüdür." Daha detaylı bilgi için bkz. <http://www.karbonayakizi.com/whatIsCarbonFootPrint.html>

47 World Bank (2019). <http://documents.worldbank.org/curated/en/591721554824346344/pdf/islamic-Green-Finance-Development-Ecosystem-and-Prospect.pdf>

paylaşımaktadır: Solar Sukuk Programı (teverruka dayalı), Yeşil İnşa Sukuku (teverruka ve vekaletle dayalı), Devlet Yeşil Sukuku (Vekaletle dayalı). Bunlardan ilkinin yapısına dair bilgi, Figür 1'den izlenebilir.

ŞEKİL 1: SOLAR SUKUK PROGRAMI ÖRNEĞİ



KAYNAK: WORLD BANK (2019). YAZARLAR TARAFINDAN TÜRKÇEYE ÇEVİRİLİP YENİDEN ŞEKİLENDİRİLMİŞTİR.

Figür 1'den takip edileceği üzere buradaki sukuk yapısının yaygın sukuk uygulamalarından temel farkı, sukuk aracının üzerine yapılandırıldığı unsurun sürdürülebilirlik niteliği taşıması, yeşil olmasıdır.

Bugün sürdürülebilirlikle bağlantılı olarak sıkça gündeme gelen iki ilave kavram, kurumsal sosyal sorumluluk ve sosyal finanstır. Katılım bankalarının sosyal yardım kurumları olmadıkları aşikârdır. Lakin konvansiyonel bankalardan farklılaşmak üzere dine, İslam'a, ahlâka vurgu yapmaları hasibiyle sosyal sorumlulukla ilgili meselelere daha fazla ehemmiyet göstermeleri gerektiği de ortadadır. Nitekim kendilerine yöneltilen eleştirilerin önde gelenlerinden bir tanesi de bununla ilgili olanlardır. Bu bağlamda atılabilecek önemli bir adım, katılım bankalarının sosyal sorumluluk ve sosyal finansla ilgili ayrı raporlar hazırlamalarıdır. Dünyadaki belli başlı İslami bankalar bunu yapmaya başlamışlardır. Bu aynı zamanda gerek konvansiyonel bankalara gerekse sosyal sorumluluğunu paydaşlarla paylaşmayan diğer İslami bankalara karşı bir rekabet gücü sunmaktadır. Katılım bankalarının sosyal meselelere dair etkinliğinin tespiti içinse endeksler de kullanılabilir. Örneğin Haniffa ve Hudaib⁴⁸, İslami bankalar için bir açıklama/ifşa endeksi hazırlamışlardır. Bunun yanı sıra doğrudan sosyal etki ölçüm parametreleri de kullanılabilir.

Tüm bunların dışında, doğrudan sürdürülebilir iş modelleri hazırlanabilir. Burada vurgulamak istediğimiz bir nokta, sürdürülebilirliğe atıfta bulunurken BM'nin sürdürülebilir kalkınma hedefleri (SDG) kavramına başvurmaya da gerek olmadığıdır. Burada önemli olan, İslam'ın özüne uygun olmasına dikkat edilmesidir.

Temel Aktiviteler arasında yer verilen eğitim, sürdürülebilirlik ile bire bir bağlantılıdır. Türkiye'de henüz kendine yer edinmeye başlayan İslami finans ve bankacılık sektörü, kurumsal bazda reel sektör şirketlerinin finans departmanlarına verilecek eğitimler ve bireysel bazda verilecek farkındalık eğitimleri, İslami finansın doğasında yer alan sosyal sorumluluk ve sosyal finansı da doğal olarak olumlu anlamda etkileyecektir. Dolayısıyla bu etkileşim sürdürülebilirliğe yansiyacaktır. Diğer yandan yapılacak olan eğitimler, İslami finans kavramının ve ürünlerinin farkındalığını ve dolayısıyla sektör payını da pozitif anlamda etkileyecektir.

Öneri iş modelinde dile getirilen bir başka husus, katılım bankalarının temel paydaşlarından biri olan danışma kurullarının etkin bir büyüklüğe eriştirilmesidir. Burada etkinlikten kasıt, hem niteliksel hem niceliksel anlamdaki etkinliktir. İlkine yönelik olarak, danışma kurullarında yer alacak olan üyelerin belirli kriterlere göre seçiminin söz konusu olması zikredilebilir. Nitekim bir süre önce BDDK bünyesinde hazırlanıp çeşitli sebeplerle yürürlüğe girmeyen Faizsiz Finans Kanun Taslağı'nda söz konusu seçim kriterlerinin neler olabileceğine dair detaylı maddeler yer almıştır. Burada önemli olan hususlardan bir tanesi, belirlenen kriterlerin, arzu edilenlerle mevcuttaki insan kaynağının yapısının dengeli bir sonucunu yansıtmasıdır. Danışma kurullarının nicel anlamdaki etkinliğine yönelik olarak şunlar öne çıkmaktadır: Danışma kurullarının büyüklüğü, her bir kurul üyesinin toplamda kaç tane farklı danışma kurulunda yer aldığı, ne kadarda bir toplandığı, belirli bir sürede ne kadar karar alındığı ve kurula gelen kararların ne kadarının kabul edilip ne kadarının reddedildiği. Bunlardan ilk ikisi hariç diğerleri hakkında düzenli rapor tutulup tecrübeler ışığında uygun niceliklere erişilmesi söz konusu olabilir. Bunlar, bugün işletme alanında "kurumsal yönetim" olarak adlandırılan konudaki araştırmaların ilgi odağı olabilecek niteliktedir. Örneğin

48 Haniffa, R., ve Hudaib, M. (2007). Exploring the ethical identity of Islamic Banks via communication in annual reports. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 97-116.

Nawaz⁴⁹, beşeri sermaye teorisinden de faydalandığı çalışmasında, danışma kurullarının büyüklüğü ile İslami bankaların piyasa performansı arasında pozitif bir ilişkinin olup olmadığını test etmiş ve sonuçta 47 banka üzerinden –çalışma, Türkiye’den Albaraka Türk Katılım Bankası’nı da içermektedir- şu sonuca erişmiştir: 2008 krizi döneminde ortalama danışma kurulu üyesi sayısı 4’e inmiştir ve bu dönem boyunca danışma kurulu üyesi sayısı ile piyasa performansı arasında herhangi anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu da göstermektedir ki her ne kadar danışma kurulu üyesi sayısının etkisi belirli dönemlerle sınırlı kalsa bile –ki bunun etkisi olumsuz olabileceği için özellikle dikkat gerektirmektedir- katılım bankalarının danışma kurulu üye sayısını, performansını olumlu etkileyecek sayıya çekmesi, bunun için de araştırmalar yapması önem arz etmektedir.

Bunların dışında katılım bankaları iş modellerini yeni trendlerle geliştirebilirler. Öğün’ün⁵⁰ aktardığına göre bankacılık sektöründe “... ilerleyen dönemde sadece belirli ürünlerin sunumuna ya da farklı ürün gruplarının üzerinde faaliyet göstereceği platform tipi iş modellerine odaklanan çözümler beklenebilir.” Bunlardan platform tipi iş modeli önerisine bir örnek olmak üzere yukarıda kitle fonlamasını zikretmiştik. Sadece belirli ürünlerin sunumuna odaklanma ya da farklı ürün gruplarının üzerinde faaliyet göstermeye benzer bir öneri de “sözleşme bankacılığı”dır (contract banking). Bu tabir, 1990’ların sonlarında Llewellyn tarafından ortaya atılmıştır.⁵¹ Llewellyn⁵², bu bankacılık modelini anlatırken öncelikle mevcut bankacılık modelini açıklamaktadır. Buna göre günümüz bankacılığı genel anlamda hemen her türlü hizmeti (mevduat toplama, kredi sunma gibi) kendisi üretip satan finansal bir kurumdur. Oysa bankacılık sektörü dışındaki sektörler şöyle bir iş modeline doğru evrilmiştir; örneğin bir araba firması, kendisinden talep edilen arabayı aslında kendisi üretmemekte fakat ölçek ekonomileri farklı üreticilerden farklı parçaları alma işini yönetip bütün bir arabanın ortaya konulması ve satılmasıyla ilgilenmektedir. Benzer şekilde bankacılık sektörü de verdiği birbirinden farklı hizmetlerin her birini alt sözleşmelerle dış kaynaktan alıp bunları birleştirerek sunma rolünü oynayabilir.

5. SONUÇ

Bu makalede, işletmeye dair son dönemlerde önemi artan bir kavram olan “iş modeli”nden hareketle önce Türkiye’deki katılım bankalarının mevcut iş modeli, kanvas yoluyla ortaya kondu. Bildiğimiz kadarıyla bu, literatürde bu yöndeki ilk denemelerden bir tanesidir. Bunun ardından, dünyadaki genel bankacılık ve özelde ise İslami bankacılık alanındaki gelişmelere paralel olarak

49 Nawaz, T. (2019). Exploring the Nexus Between Human Capital, Corporate Governance and Performance: Evidence from Islamic Banks. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 567–587.

50 Öğün, F. (2017). Kurumsal Bankacılık ve Yeni Trendlerin Konumlandırılması, <https://www.finansgundem.com/yazarlar/kurumsal-bankacilik-ve-yeni-trendlerin-konumlandirilmasi-yazisi/1229189>

51 David Llewellyn, özellikle Avrupa merkezli olmak üzere bankacılık sektörünün geleceği ile ilgili önemli araştırmalar yapmış bir isimdir. Yakın bir geçmişe değin Avrupa Bankacılık Otoritesinde (European Banking Authority) Bankacılık Paydaş Grubu Yönetim Kurulu’nda Başkan olarak görev yapmıştır.

52 Llewellyn, (1999). https://www.suerf.org/docx/o_c88d8d0a6097754525e02c2246d8d27f_1549_suerf.pdf

katılım bankalarına dair öneri iş modelimizi yine kanvas yoluyla ortaya koyduk. Öneri iş modelinde, mevcuda ilaveten şunlara odaklanıldı: Piyasa bilgi havuzu, kitle fonlaması, fintek, sürdürülebilir değer yaratımı, etkin büyüklükte danışma kurulları ve diğer trendler. Bu önerilerden bazıları hali hazırda katılım bankalarınınca kullanılmakla birlikte ilgili alanlardaki önerilerimizin farklılaştığı noktalar detaylı bir şekilde bir önceki bölümde açıklandı.

Makaleyi tamamlamadan önce birkaç hususa dair şu notların düşülmesi önem arz etmektedir. Birincisi, iş modeli, dinamik ve evrimseldir. Dolayısıyla gelişmeye açıktır. İkinci olarak, odak noktamız iş modeli olduğu için söz konusu önerilerin hayata geçirilmesinde gerekli olan düzenleme ile ilgili hususlara çok değinilmemiştir. Bu, ayrı bir çalışmayı gerektirmektedir.

KAYNAKLAR

- Al-Deehani, T. M., El-Sadi, H. M., ve Al-Deehani, M. T. (2015). Performance of Islamic banks and conventional banks before and during economic downturn. *Investment Management and Financial Innovations*, 12(2), 238–250.
- Arner, D., Barberis, J., ve Buckley, R. (2016). The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm?, SSRN Electronic Journal, No. 2015/047.
- Ayadi, R. ve De Groen, W., (2014). Banking Business Models Monitor 2014: Europe, CEPS Paperback, <https://www.ceps.eu/wpcontent/uploads/2014/10/Banking%20Business%20Models%202014.pdf>
- Ayadi, R., Arbak, E., ve De Groen, W. P. (2011). Business Models in European Banking: A Pre-and-Post-Crisis Screening, Centre for European Policy Studies, Brussels.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., ve Merrouche, O. (2013). Islamic vs. conventional banking: Business model, efficiency and stability. *Journal of Banking and Finance*, 37(2), 433–447.
- Boukhatem, J., ve Ben Moussa, F. (2018). The effect of Islamic banks on GDP growth: Some evidence from selected MENA countries. *Borsa Istanbul Review*, 18(3), 231–247.
- Boyd, J. H., ve Gertler, M. (1994). Are Banks Dead? Or Are the Reports Greatly Exaggerated?, *Federal Reserve Bank of Minneapolis Quarterly Review*, Cilt 18, No. 3, ss. 2-23.
- Ceyhun, E., ve Aligil, S. (2018). Sürdürülebilirlik Bankalar için Gerçek bir İş Modeli, <https://www.dunya.com/finans/haberler/surdurulebilirlik-bankalar-icin-gercek-bir-is-modeli-haberi-405175>
- Deloitte (2017), Türkiye Fintech Ekosistemi, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/finance/turkiye-fintech-ekosistemi.pdf>
- GarantiBank (2017). Turkish Banking Sector& Garanti Bank, https://www.garantibbvainvestorrelations.com/en/images/pdf/Garanti_Investor_Presentation_Dec2017.pdf
- Haniffa, R., ve Hudaib, M. (2007). Exploring the ethical identity of Islamic Banks via communication in annual reports. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 97–116.
- Hendratmi, A., ve Widayanti, M. A. (2017). Business Model in Islamic Perspective: Practising of Baitul Maal Wat-tamwil (BMT) UGT Sidogiri East Java Indonesia, *Journal of Management and Marketing Review*, Cilt 2, Sayı 1, 43-52.

- Hryckiewicz, A. ve Kozłowski, L. (2014). Banking business models and the nature of financial crises, MPRA Paper No. 64072. https://mpr.aub.unimuenchen.de/64072/1/MPRA_paper_64072.pdf
- IFSB (2019). Stability Report 2019, Kuala Lumpur.
- Jawadi, F., Cheffou, A. I., ve Jawadi, N. (2016). Do Islamic and Conventional Banks Really Differ? A Panel Data Statistical Analysis. *Open Economies Review*, 27(2), 293–302.
- JCR-ER (2017). Turkey: Corporate Credit Rating. https://www.aktifbank.com.tr/Documents/jcrer_Aktif_Bank_fullreport_2017.pdf
- KPMG (2017). Görünmez Bankacılık Dönemi Geliyor, <https://home.kpmg/tr/tr/home/media/press-releases/2017/03/gorunmez-bankacilik-donemi-geliyor.html>
- Latiff, A. S. A., Haron, H., ve Annamalai, M. (2017). Characteristics and development criteria for Islamic banking ontology. *3rd International Conference on Information Retrieval and Knowledge Management 2016, CAMP 2016 – Conference Proceedings*, 136–142.
- Llewellyn, (1999). https://www.suerf.org/docx/o_c88d8d0a6097754525e02c2246d8d27f_1549_suerf.pdf
- Llewellyn, D. (1996). Banking in the 21st Century: The Transformation of an Industry, içinde The Future of the Financial System, Reserve Bank of Australia.
- Morris, M., Schindehutte, M., ve Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735.
- Muneeza, A., ve Mustapha, Z. (2019). Blockchain and Its Shariah Compliant Structure. İçinde *Halal Cryptocurrency Management* (ss. 69–106). Springer International Publishing.
- Nawaz, T. (2019). Exploring the Nexus Between Human Capital, Corporate Governance and Performance: Evidence from Islamic Banks. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 567–587.
- OECD (2004). OECD Principles of Corporate Governance, Paris.
- Orhan, Z. H. (2018). Business Model of Islamic Banks in Turkey, *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, Cilt 9, Sayı 3, 290-307.
- Orhan, Z. H., Yaşar, E., ve Deniz, H. H. (2018). İş Modelindeki Değer Önerileri Mukayesesi Yoluyla Katılım Bankalarının Mevcut Durumunun Analizi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10/2, 335-351.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., ve Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, *Communication of the Association for Information Systems*, Cilt 15, 1-25.
- Öğün, F. (2017). Kurumsal Bankacılık ve Yeni Trendlerin Konulandırılması, <https://www.finansgundem.com/yazarlar/kurumsal-bankacilik-ve-yeni-trendlerin-konulandırılması-yazisi/1229189>
- Özeke, H. B. (2019). Paya Dayalı Kitle Fonlaması Tebliği Yayınlandı, <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=25e98fec-00db-4901-8112-8018c2c337eb>
- Özsoy, Ş. (2018). Bankaların API Marketleri ve Fintech Girişimciliği, <https://webrazzi.com/2018/02/21/bankalarin-api-marketleri-fintech-girisimciligi/>
- Page, M., ve Spira, L. F. (2016). Corporate governance as custodianship of the business model. *Journal of Management and Governance*, 20(2), 213–228.
- SASB. Sustainability Framework, <https://www.sasb.org/standards-overview/materiality-map/>

KATILIM FİNANSMANINDA YENİ YAKLAŞIMLAR

- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
- Turan & Turan, 20 Soruda Paya Dayalı Kitle Fonlaması Tebliği, <http://erdemturan.av.tr/20-soruda-paya-dayali-kitle-fonlamasi-tebliği/>
- Schmidt, R. H., Hackethal, A., ve Tyrell, M. (1999). Disintermediation and the Role of Banks in Europe: An International Comparison, *Journal of Financial Intermediation*, Cilt 8, 36-67.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Uçar, M., & Boğaz, Ş. (2017). Şube İş Modeli: Kuveyt Türk Örneği, *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 81-91.
- Whitehead, R. (2019). Malaysia Gives First Islamic Fintech Crowdfunding Licence, <https://www.salaamgateway.com/story/malaysia-gives-first-islamic-fintech-crowdfunding-licence>
- World Bank (2019). <http://documents.worldbank.org/curated/en/591721554824346344/pdf/islamic-green-finance-development-ecosystem-and-prospects.pdf>

İNTERNET KAYNAKLARI

- www.businessmodelgeneration.com
- <https://www.thestar.com.my/business/business-news/2019/05/17/alliance-islamic-bank-launches-social-crowdfunding-platform>
- <https://theworldenergyfoundation.org/a-brief-history-of-sustainability/>
- <http://www.karbonayakizi.com/whatIsCarboonFootPrint.html>