

MÜŞTERİ GÖZÜYLE DİJİTALLEŞME

OLIVER WYMAN & BKM ORTAK RAPORU



İÇERİK

GİRİŞ	2
1 MÜŞTERİ GÖZÜYLE DİJİTALLEŞME	3
2 DİJİTALLEŞME YOLUNDA ATILMASI GEREKEN ÖNCELİKLİ ADIMLAR	8
2.1 BANKALARIN TEMEL VE BASİT GEREKSİNİMLERİ SÜREKLİ OLARAK TAKİP ETMESİ VE GELİŞTİRMESİ	9
2.2 MÜŞTERİ VİZYONUNUN SÜREKLİ ÖLÇÜLEREK, DİJİTALLEŞME GEREKSİNİMLERİNE ENTEGRE EDİLMESİ	10
2.3 DİJİTALLEŞMENİN MÜŞTERİYE DOKUNAN BANKA İÇİ VE DIŞI DAHİL BÜTÜN DEĞER ZİNCİRİ VE EKOSİSTEM BAKIŞ AÇISIYLA UÇTAN-UCA DEĞERLENDİRİLMESİ	10
3 SONUÇ	11

GİRİŞ

Türkiye'deki bankaların dijitalleşme süreci 2000'li yılların başlarına dayanmaktadır. Türk bankaları özellikle yeni teknolojiler kullanmanın verdiği avantaj, hızlı karar verme mekanizmaları, çevik organizasyon yapıları ve ülkemizdeki banka müşterilerinin dijital eğilimleri ve istekleri sayesinde bugüne kadar yurtdışındaki bankalara göre dijitalleşmede çok daha iyi bir performans göstermişlerdir.

2009 küresel finansal krizi ve sonrasında bankalar üzerinde artan yasal gereklilikler, Avrupa ve Amerika'daki pek çok bankanın icra ve yönetim kurulları için dijitalleşmeyi regülasyonun yanında öncelikli konu olarak ortaya koymuştur. Şu anda Türkiye'deki bankaların dijitalleşme algısı geleneksel ürünlerin sunulduğu altyapı ve bankacılık sistemlerinin iyileştirilmesinden öteye geçmektedir. Rakiplerden ayrılan yenilikçi özelliklerin başında müşteri bankacılık deneyiminin iyileştirilmesi ve finansal teknoloji şirketleri ile yapılacak işbirlikleri gelmektedir.

Tarihsel olarak finansal hizmet sağlayıcıları altyapıdan dağıtıma kadar tüm süreçlerde kurum içi ve bütünleşik kabiliyetlere sahip olmuştur. Dijitalleşme ile birlikte farklı firmalardan ürün ve servislerin bir araya getirilerek kesintisiz bir müşteri deneyimi yaratılması daha kolay bir süreç haline gelmektedir. Alışılmış bütünleşik model savunulması zor bir hale gelmekte ve değer zincirinin çeşitli tedarikçi gruplarını içeren bir ekosisteme dönüşmesi beklenmektedir.

Bu bakış açısının bankalar için ne anlama geldiğini detaylandırmak için Oliver Wyman ve BKM olarak dijital bankacılık kullanımları üst düzeyde olan Türkiye'deki müşterilerle bir anket gerçekleştirdik. Anketteki temel hedefimiz, yenilikçi ürünleri dijital kanallardan müşterilere sunmada rekabet eden bankaların ana odağı olarak tabir edebileceğimiz uygulama ve yaklaşımlarda yapılabilecek değişiklikleri anlamaktı.

Uyguladığımız anketin geri dönüşleri göz önüne alındığında, bankaların dijital bankacılık geliştirmelerinde en üst noktayı hedeflemenin yanı sıra müşterilerin günlük hayatlarını kolaylaştıracak uygulamalarda ya kendi organizasyonları içinde ya da finansal teknoloji şirketleriyle iş birliği yaparak müşteri deneyimini daha yukarıya çekebilecek geliştirmelerde bulunmasının daha verimli olacağı anlaşılmaktadır.

1. MÜŞTERİ GÖZÜYLE DİJİTALLEŞME

Her sektörde gerçekleşmekte olan dijital dönüşüm, özellikle finansal sektörde müşteri deneyimi beklentilerini şekillendirmektedir. Bankalar, hızla değişen müşteri ihtiyaç ve taleplerini doğru tespit etmeyi hedefleyerek ürün portföyleri ve dağıtım kanallarını dijitalleştirmektedir. Müşteri verilerinin etkin kullanımı, müşteri tercih ve davranışlarının doğru belirlenmesini ve talebi yüksek ürün ve hizmetlerin hedef kitleye uygun kanallar üzerinden ulaştırılmasını sağlayacaktır.

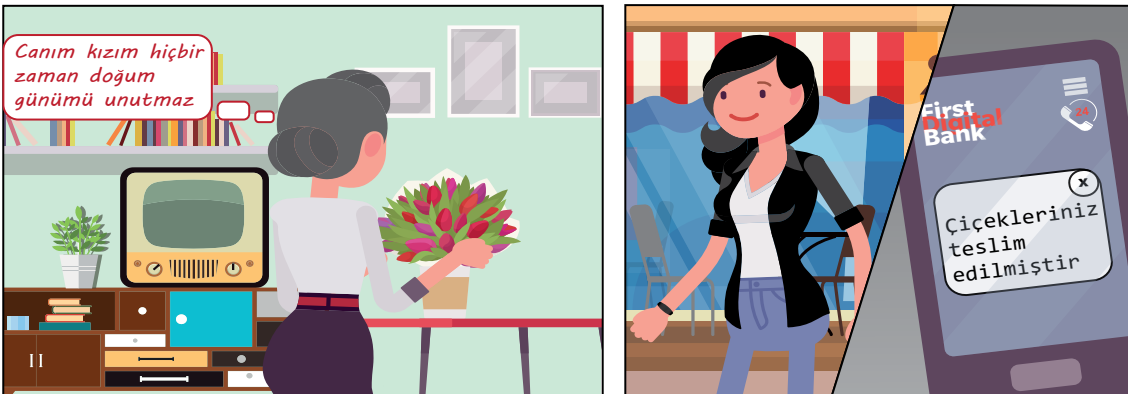
Bankalar ürün odaklı yaklaşımdan müşteri odaklı yaklaşıma geçerken müşteri deneyiminin ön plana çıkarılması, müşteri ihtiyaç ve taleplerinin bütüncül bir çerçevede karşılanması gibi gereklilikler ortaya çıkmaktadır. Müşterinin günlük yaşamında ihtiyaç duyduğu veya talep ettiği ürün ve hizmetlerin her zaman ve her yerden ulaşılabilir olması, çeşitliliğin müşterinin ihtiyaçlarını karşılıyor olması ve müşteri ile banka sistemleri arasında kurulan kolay iletişim, müşteri deneyimi kalitesini artırmakta ve yaşam kalitesini yükseltmektedir. Müşterinin kesintisiz bir deneyim yaşamasını sağlayacak ve müşteri memnuniyetini artıracak bu hizmetlerle bankalar müşterinin günlük yaşamının vazgeçilmez bir parçası haline gelebilir.

Dijital dönüşüm finansal sektörde müşteri beklentilerini yeniden şekillendirirken sektöre alternatif ürün, hizmet ve kanallar sunan yeni oyuncular kazandırmıştır. Dijitalleşme öncesinde pazarda yaygınlaşmanın yolu sahada fiziki olarak yaygınlaşmak anlamına gelirken, dijitalleşme ile birlikte bir mobil uygulama veya web sitesi ile milyonlarca kişiye ulaşmak mümkün hale gelmiştir. Müşteri taleplerini dijital kanallar üzerinden yenilikçi yöntemler ile karşılayan finansal teknoloji şirketlerinin sektördeki payı giderek artmaktadır. Bu şirketler bir yandan müşteriler ile bankalar arasındaki birebir ilişki yapısına alternatif oluştururken diğer yandan da müşterileri birden fazla tedarikçi ile hızlı ve kolay şekilde buluşturarak alternatif kaynaklar yaratmakta ve rekabeti artırmaktadır. Yeni dijital kanallar aracılığıyla daha hızlı, kolay ulaşılabilir ve müşteri özelinde şekillendirilebilen çözümlerin yaratılması, bankalar için yenilikçi adımlar atma ihtiyacını doğurmaktadır. Potansiyel işbirlikleri gerek bankalar gerekse finansal teknoloji firmaları için yararlar ve fırsatlar sunmaktadır. Bankaların sahip olduğu görece büyük müşteri portföyleri, yatırım olanakları, müşterileri ve finansal sektörle ilgili iç görüleri, veri ve diğer operasyonel altyapı imkânları bu yararların birkaçıdır.

En iyi arkadaş olan Ayşe ve Zehra'yla tanışın – banka hesapları dışında hayattaki her şeyleri ortak. Ayşe banka hesabına erişmeye çalışıyor, ama birçok sinir bozucu denemeden sonra hesabı hala kilitli...



Aynı anda, şehrin diğer tarafında Zehra kahve içerken annesinin doğum günü hediyesini planlamaktadır...



Bankalar, teknoloji şirketlerini tehdit olarak görmek yerine, bu kurumlar ile oluşturulabilecek potansiyel iş birliklerini değerlendirerek azami faydayı kazanmaya odaklanmalıdır.

Müşteri deneyiminin farklı hizmetlerle iyileştirilmesi:

- Bankalar, finansal teknoloji firmaları ile oluşturdukları ortaklıklar sayesinde müşterilerine yeni deneyimler sunabilmekte ve müşteri memnuniyetini artırabilmektedirler. Örneğin, bir banka müşterilerin aylık harcamalarını takip ederek müşterilere finansal tavsiyelerde bulunan bir uygulamayı satın alarak kendi müşterilerinin hizmetine sunabilir. Bu tip yatırımlar, bankanın sunduğu dijital araçları çeşitlendirerek müşteri deneyimini iyileştirmenin yanı sıra sektördeki dijitalleşme sürecinde müşteri taleplerinin hızlı ve verimli bir şekilde karşılanması için gerekli adımlar olarak görülebilir.

Farklı müşteri gruplarına erişim sağlanması:

- Finansal teknoloji firmaları ile yapılan ortaklıkların potansiyel bir diğer getirisi ise bankaların farklı müşteri gruplarına erişimine olanak sağlamasıdır. Bankalar, hâlihazırdaki müşteri portföylerini sunulacak yeni ürün ve hizmetler üzerinden geliştirmenin yanı sıra, ortaklık kurdukları veya satın aldıkları finansal teknoloji firmalarının müşteri portföylerinden de faydalanabilir ya da oluşturacakları platformlar üzerinden kendi müşterilerine finansal teknoloji şirketlerinin ürünlerini aracı olarak sunabilirler.

Operasyonel süreçlerin iyileştirilmesi:

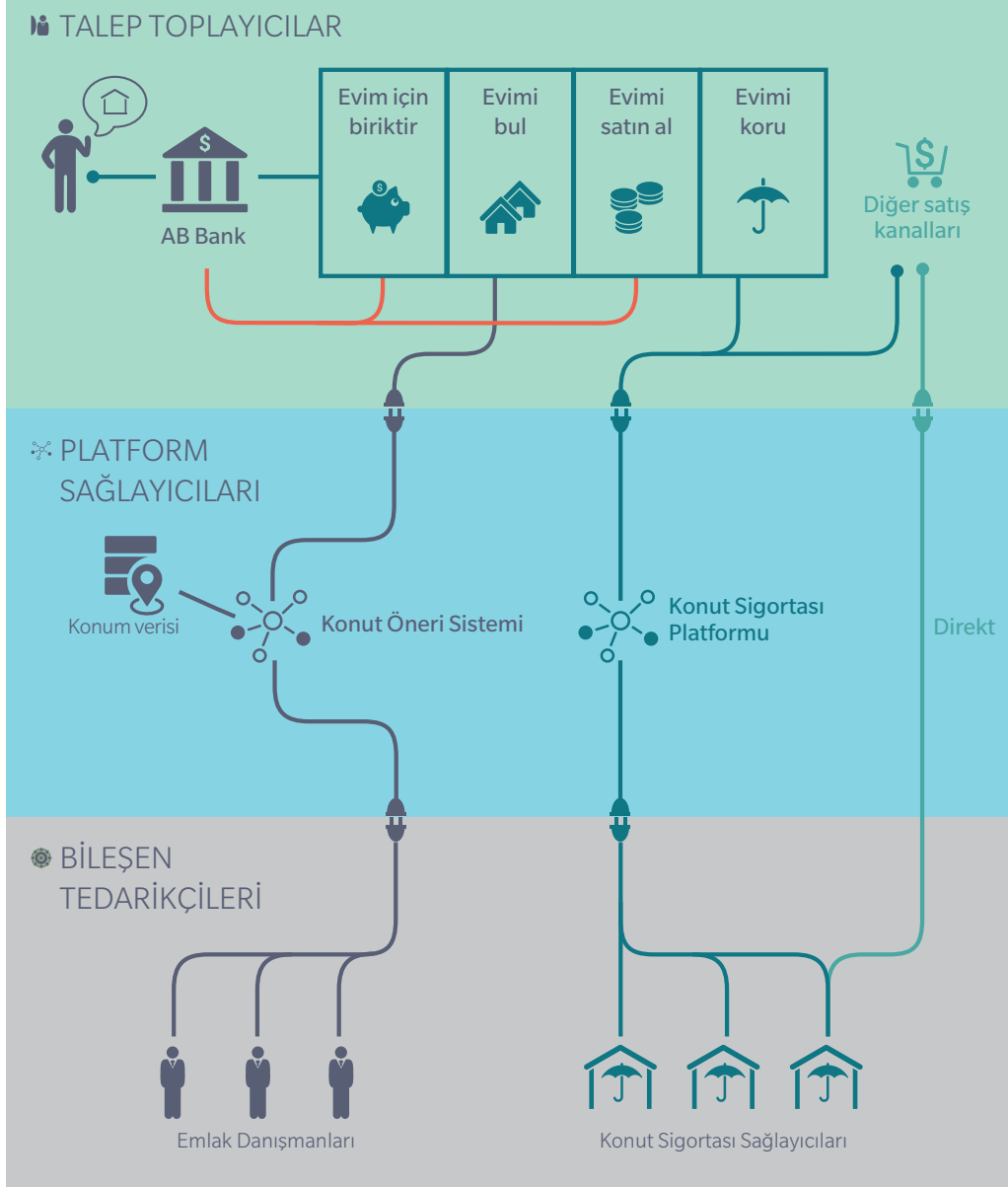
- Operasyonel alanda hizmet veren finansal teknoloji firmaları, atik yapıları ve yenilikçi ürün ve çözümleriyle bankaların operasyonel süreçlerini sadeleştirip hızlandırmalarını ve bu süreçlerle ilgili yönetim maliyetlerini düşürmelerini sağlamaktadır. Özellikle veri yönetimi ve analizi alanlarındaki gelişmelerle birlikte, bu alanda uzmanlaşmış finansal teknoloji firmaları ile işbirlikleri artmakta ve süreçlere ilişkin iyileştirmelerin yanı sıra müşteri davranışlarının takip edilmesi, hedef müşteri kitlesinin belirlenmesi ve müşterinin asıl ihtiyacı olan ürünlerin belirlenmesi gibi konularda da önemli yararlar sağlanmaktadır.
- Avrupa'da yürürlüğe giren PSD2 (Payment Services Directive) düzenlemesi her ne kadar şu anda Türkiye için geçerli olmasa da Türk bankaları bu düzenlemeyi avantaja dönüştürmek için şimdiden kullanabilirler. PSD2 ile kullanıcı verilerinin banka dışındaki kurumlarla paylaşılabilir olması, önde gelen bankaların gelecek stratejilerini "Açık Bankacılık" ve "Platform/Ekosistem" odağında şekillendirmesine yol açmıştır. Bu düzenlemenin ileride Türk bankalarının iş yapış şekillerini etkilemesi beklenebilir. Bu nedenle, Türk bankaları mevcutta düzenleyici regülasyon olmadığı için bu alanda geri kalırlarsa, yenilikçi ve teknolojik liderlik vasıflarının tehdit altında olması durumuyla karşılaşabileceklerdir.

PSD2 sayesinde gelişmekte olan bu ekosistemde, firmalar yaygın olarak aşağıdaki üç pozisyondan birisine odaklanmaktadır:

1. Talep toplayıcılar ("Demand aggregators"): Müşterilerin ihtiyaçlarını ve amaçlarını merkeze alan, müşteri deneyimindeki sorunları ortadan kaldıracak kapsamlı bir deneyim sunan ve müşteriye doğrudan dokunan şirketlerden oluşur. Temel amaçları bütüncül müşteri deneyimi sunmaktır. Talep toplayıcılar, çoğunlukla kendi ürünlerinin değerini artırmak ve genişletmek için üçüncü taraf ürünleri ve hizmetleri, müşteri ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yeniden düzenleyip kendi iş modellerine dahil etmektedirler. Kapsamları genişledikçe daha fazla müşteri ihtiyacına cevap verme ve daha fazla ürün portföylerine dahil etme şansını - güçlü bilançolarının da avantajını kullanarak - yakalayabilmektedirler.
2. Platform sağlayıcıları ("Platform providers"): Dijital ekosistemdeki oyuncular arasındaki hizmet alışverişine aracılık eden ve zaman zaman bu hizmetlerin oluşmasını sağlayan şirketlerden oluşur. Ekosistemin sürekliliğini sağlayabilmek amacıyla firmalara ve müşterilere platform sağlar. Platform sağlayıcıları, platformların kullanımı için (abonelik veya işlem yoluyla) müşterilerinden komisyonlar almaktadırlar. Bu şirketler müşterilerden en yüksek komisyonu kazanabilmek amacıyla müşteri portföylerini ve ürün sağlayıcı bazlarını büyütüp kazandıkları komisyonlarını artırmayı hedeflemektedirler. Temel özellikleri arasında son derece yüksek işlem verimliliği, tüm hizmet yelpazesi için yüksek oranda standartlaştırılmış ve açık protokoller ve sistemsel süreklilik bulunmaktadır. Finansal hizmetler alanında ise hem ödeme sistemleri hem de borsalar, kullanıcıları standart protokoller aracılığıyla birbirine bağlayan örneklerdir.
3. Bileşen tedarikçileri ("Component suppliers"): Müşterinin deneyimindeki kritik noktalar ile uyumlu mevcut ya da yenilikçi ürünleri sağlayan tedarikçilerden oluşur. Müşterilerin özelleşen ihtiyaçlarına yönelik taleplerini karşılar. Bileşen tedarikçileri, müşterilerin ihtiyaçlarını uçtan uca inceleyerek özelleştirilmiş yetkinlikleri ve düşük maliyetleri ile ihtiyaçları karşılamayı hedefleyen şirketlerden oluşmaktadır. Müşterilerin ihtiyaçlarını baştan sona inceleyip çözebilmek amacıyla tamamen esnek ve yer almak istedikleri tüm ekosistemlerde çalışabilir olmayı hedeflemektedirler. Bileşen tedarikçilerinin en önemli yetkinlikleri arasında iş geliştirme, yeni ürün geliştirme yaklaşımları ve dijital dağıtım yöntemleri bulunmaktadır.

Her alandaki firmanın modüler ekosistemde oynayabileceği farklı roller ve buna bağlı olarak odaklanması gereken birtakım yetkinlikler bulunmaktadır.

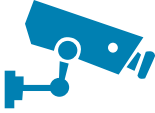
FİNANSAL HİZMET VEREN ŞİRKETLERİN GELECEKTEKİ
POZİSYONLANMALARINA BİR ÖRNEK



2. DİJİTALLEŞME YOLUNDA ATILMASI GEREKEN ÖNCELİKLİ ADIMLAR

Buraya kadar tanımladığımız iş modellerinin geliştirilmesi için bankalar işbirliği alternatiflerini sürekli olarak değerlendirmekte veya değerlendirmelerin bir stratejiye dayalı olması için irili ufaklı adımlar atmaktadırlar. Ancak, gelişen müşteri beklentilerine paralel olarak bankaların attığı adımların karmaşıklığı artarken, bazı temel dijitalleşme gereksinimlerinin sürekli olarak takip edilmesi/geliştirilmesi ve müşteri beklentilerinin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir.

Oliver Wyman ve BKM olarak dijital bankacılık kullanımları üst düzeyde olan Türkiye'deki müşterilerle bir anket gerçekleştirdik. Anketteki temel hedefimiz, yenilikçi ürünleri dijital kanallardan müşterilere sunmada rekabet eden bankaların ana odağı olarak tabir edebileceğimiz uygulama ve yaklaşımlarda yapılabilecek değişiklikleri anlamaktı. Anket sonuçları ile bulgularımız üç alanda odaklandı:



Bankaların temel ve basit gereksinimleri sürekli olarak takip etmesi ve geliştirmesi



Müşteri vizyonunun sürekli ölçülerek dijitalleşme gereksinimlerine entegre edilmesi



Dijitalleşmenin müşteriye dokunan banka içi ve dışı dâhil bütün değer zinciri ve ekosistem bakış açısıyla uçtan uca değerlendirilmesi



2.1. BANKALARIN TEMEL VE BASİT GEREKSİNİMLERİ SÜREKLİ OLARAK TAKİP ETMESİ VE GELİŞTİRMESİ

Müşterilerin bankalarıyla yaşadığı günlük dijital etkileşimleri temelde basit işlemlerden oluşmaktadır (bakiye kontrolü, para transferi, ödeme yapma vs.).

Bu işlemleri yapmak için de müşteriler şifre, parmak izi, göz tanıma gibi tekniklerle bankaların dijital platformlarına giriş yapmaktadırlar. Bankaların odaklanması gereken temel ve basit gereksinimlerin sürekli olarak takip edilmesi alanında ilk ve en yüksek ağırlıkla ortaya çıkan sorun ve zorluk alanı şifre/giriş safhası olarak anket sonuçlarında yer almaktadır. Müşteriler:



gibi basit gözükse fakat karışık çözümlere gidebilecek alanlara vurgu yapmaktadırlar. Şifre/giriş zorluklarını takiben de müşterilerin dijital kanallardan yaptığı işlemlerin takibi için dijitalle desteklenmiş bir çözüm alanı yerine chatbot gibi çözümler aracılığıyla banka ile irtibata geçmesi gerekliliği ve basit işlem bankacılığı (ör . döviz alım/satımı, yurt dışı para transferi) alanlarında yaşadığı sorunlar öne çıkmaktadır. Birçok banka şu anda artık mobil uygulama üzerinden çağrı merkezini aratmadan şifre değiştirebiliyorken yapılan bu geliştirmelerin ve yeniliklerin kullanıcılara iyi anlatılması gerekmektedir; aksi takdirde müşteriler süreci tam anlamıyla idrak edemediklerinden süreçten şikayet edeceklerdir.

Yukarıda örnek verdiğimiz anket sonuçları göz önüne alındığında bankaların dijitalleşme yolunda organizasyonel ve süreçsel olarak temel alanlardaki müşteri beklentileri hakkında sürekli olarak durum değerlendirmesi yapması ve rakiplere karşı ön planda olabilmek için en basit gözükse dijital alanlarda gerekli aksiyonları alması gerektiği ortaya çıkmaktadır.



2.2. MÜŞTERİ VİZYONUNUN SÜREKLİ ÖLÇÜLEREK DİJİTALLEŞME GEREKSİNİMLERİNE ENTEGRE EDİLMESİ

Bu anketin uygulanmasında gelişmiş dijital bankacılık kullanımları olan katılımcıları hedef kitle olarak seçmemizin bir avantajı da müşterilerin daha üst seviyede pozisyonlanabilecek vizyonlarını ve beklentilerini ölçebilmemiz oldu.

İlk üç sırada konumlanan müşteri beklentileri:

- **Müşteri tanıma alanında farklı uygulamalar:** Detayına inildiğinde müşterilerin, bir önceki bölümde de üstünde durduğumuz gibi, bankadan bağımsız olarak tek bir kimlikle bütün dijital finansal hizmetler işlemlerini yapmak istediklerini gördük ve beklenen çözümün “dijital kimlik” gibi bir geliştirmeyle uygulamalara girişin basitleştirilmesi olduğunu anladık
- **Finansal danışmanlık:** Finansal danışmanlık alanında ise müşterilerin bir portföy/ müşteri ilişkileri yöneticiyle yüz yüze yapabileceği finansal danışmanlık görüşmelerini dijital ortamlardan çok daha akıcı ve sorunsuz bir şekilde yapmak istediklerini ve müşterilere cevap verebilecek gerçek dijital çözümler veya robo-advisory çözümlerini belirttiklerini gördük
- **Bankaların platformları arası entegrasyon:** Müşterilerin Avrupa’da uygulanmaya başladığı gibi Türkiye bankacılık sektöründe de bankalar arası entegratörlerin işleyiş biçimine benzer uygulamalar görmek istediklerini anladık



2.3. DİJİTALLEŞMENİN MÜŞTERİYE DOKUNAN BANKA İÇİ VE DIŞI DAHİL BÜTÜN DEĞER ZİNCİRİ VE EKOSİSTEM BAKIŞ AÇISIYLA UÇTAN-UCA DEĞERLENDİRİLMESİ

Anketin ortaya koyduğu bir diğer sonuç ise müşterilerin verdiği yanıtların sadece bir fonksiyon veya ürüne odaklanmadığının anlaşılmasıydı. Bu başlığın altındaki çıkarımları tek bir sorunun cevabı olarak tanımlamak doğru olmayabilir ancak anketin tamamı göz önüne alındığında müşterilerin güncel bankacılık işlemlerini kolaylaştıracak, ulaşılabilirliği artıracak ve güvenli işlem yapmalarını sağlayacak çözümleri her zaman önceliklendireceklerini gördük.

Kolaylık olarak bakıldığında uygulamalara giriş aşamasından, POS cihazlarının bağlantı sorunlarına kadar bir yelpazede, ulaşılabilirlik olarak baktığımızda anında danışmanlık hizmeti almaktan, farklı kaynaklardaki varlıkları ve borçları tek alandan görebilmeye kadar geniş spektrumlarda müşteri talepleri ve ihtiyaçları olduğunu gördük. Bunlara ek olarak da, hangi fonksiyon veya ürün olursa olsun, sunulan hizmette müşterilerin hiçbir zaman ödün vermeyeceği tek alanın güvenlik olduğunu teyit ettik.

SONUÇ

Dijitalleşme ve dijitalleşmenin hangi platform üzerinden hangi iş birlikleriyle yapılması gerektiği bankalar tarafından ince elenip sık dokunması gereken bir konudur. Bankaların kendi organizasyonları içindeki yetkinlikleri ve piyasadaki yenilikçi çözümler geliştiren finansal teknoloji şirketlerinin ortak paydada buluşarak müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak çözümler yaratması için iş modelleri ve operasyonel modellere tekrar göz atılmalı, gerekli rol ve sorumluluklar tanımlanarak müşteri gözüyle dijitalleşmeyi sağlayan yenilikçi çözümler geliştirilmelidir. Dikkat edilmesi gereken bir konu, yenilikçi ürün ve uygulamalara odaklanırken müşterilerin basit ihtiyaçlarının adreslenmesi göz ardı edilmemelidir.

YAZARLAR



Gökhan Öztürk
Ortak - Oliver Wyman
gokhan.ozturk@oliverwyman.com



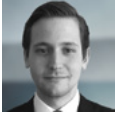
Soner Canko
Genel Müdür - BKM
scanko@bkm.com.tr



Lale Dağlı Ertok
Direktör - Oliver Wyman
lale.dagli@oliverwyman.com



Özge Çelik
Direktör - BKM
ocelik@bkm.com.tr



Ali Cerit
Kıdemli Proje Yöneticisi - Oliver Wyman
ali.cerit@oliverwyman.com



Okan Yıldız
Müdür - BKM
oyildiz@bkm.com.tr

Oliver Wyman hakkında

Oliver Wyman yönetim danışmanlığı sektöründe global bir liderdir. Yaklaşık 30 ülkede ve 50'den fazla şehirde bulunan ofisi ile Oliver Wyman derin sektör bilgisini strateji, operasyon, risk yönetimi ve organizasyon dönüşümü gibi uzmanlık alanları ile birleştirmektedir. Şirketin 4.700'den fazla çalışanı müşterilerine en avantajlı imkanları sunabilmek adına işlerini optimize etmeleri, operasyon ve risk profillerini geliştirmeleri ve organizasyonel performanslarını iyileştirmeleri konularında destek olmaktadır. Oliver Wyman, Marsh & McLennan Companies [NYSE: MMC] şirketinin %100 iştirakidir. Daha fazla bilgi edinmek için www.oliverwyman.com websitesini ziyaret edebilirsiniz. Oliver Wyman'ı @OliverWyman profili ile Twitter üzerinden takip edebilirsiniz.

www.oliverwyman.com

BKM hakkında

1990 yılında kurulan Bankalararası Kart Merkezi (BKM), halihazırda 28 banka ve dört banka dışı üyeye sahiptir. Bankaların operasyonlarını kolaylaştırma ve operasyonel süreçlerde verimliliği artırma odaklı faaliyetler yürüten BKM, ödeme sistemleri ekosistemine güvenli ve hızlı çözümler üreten teknoloji odaklı bir kurumdur. "Nakitsiz ödemeler toplumu" hedefini sahiplenilen bir kurum olarak 2012 yılında Türkiye'nin ilk dijital cüzdanı BKM Express'i hizmete sunmuştur. Türkiye'de nakitsiz ödemeler toplumu hedefi bilincinin artmasına yönelik birçok tanıtım projesine ve iletişim kampanyasına imza atan BKM, sunduğu yenilikçi ödeme teknolojileri ve platformlarıyla da bu hedefe katkı sağlamaktadır. BKM, 2016 yılında Türkiye'nin ilk yerli kartlı ödeme şeması ve markası TROY'u da sektörün hizmetine sunmuştur.

www.bkm.com.tr

Telif Hakkı © 2018 Oliver Wyman

Tüm hakları saklıdır. Bu raporun tamamı veya bir kısmı, Oliver Wyman'ın yazılı onayı alınmadan çoğaltılamaz veya dağıtılamaz ve Oliver Wyman üçüncü şahısların bu husustaki fiillerine ilişkin yükümlülük kabul etmez.

Bu rapordaki bilgi ve görüşler Oliver Wyman tarafından hazırlanmıştır. Bu rapor bir yatırım tavsiyesi değildir ve böyle bir tavsiye için esas alınmamalıdır; rapor profesyonel muhasebeci, vergi, hukuk ve finans müşavirlerinden alınan danışmanlık hizmeti yerine geçmez. Oliver Wyman, güvenilir, güncel ve bütüncül bilgileri ve analizleri kullanmak için gerekli tüm özeni göstermiştir; ancak tüm bilgiler açık veya zımni bir güvence verilmeksizin sağlanmaktadır. Oliver Wyman bu raporda yer alan bilgi ve neticelerin güncellenmesi konusunda yükümlülük kabul etmemektedir. Oliver Wyman, bu raporda veya işbu raporda bahsedilen diğer raporlar veya bilgi kaynaklarında yer alan bilgiler sonucunda gerçekleştirilen veya kaçınılan eylemlerin oluşturacağı doğrudan zararlardan veya dolaylı, ekonomik ve benzeri zararlardan, zarar ihtimali bildirilmiş olsa dahi, sorumluluk kabul etmemektedir. Bu rapor menkul kıymetlerin satın alınması veya satılmasına ilişkin bir öneri veya talep değildir. Bu rapor Oliver Wyman'ın yazılı onayı alınmadan satılamaz.