

IBOR GeçiŖi İletiŖim Stratejisi Kılavuzu

1 İçindekiler

1 İçindekiler.....	2
2 GiriŖ	3
3 Özet	4
4 Kapsamlı İletiŖim Stratejisinin Tasarlanması.....	5
4.1 İletiŖim Stratejisine Genel BakıŖ.....	5
4.2 İletiŖim Stratejisine Dair Önemli Hususlar	6
4.3 Etkin İletiŖim Stratejisi için Adımlar	6
4.4 İyi Uygulama Rehberi	7
5 Ekler	8
5.1 Örnek Zaman Çizelgesi.....	8
5.2 Kısaltmalar ve Terminolojiler	8
5.3 Kaynaklar	8

2 GiriŖ

2021 yılından sonra, dünyada yaygın olarak kullanılan IBOR'ların (Interbank Offered Rate) yayımlanması sonlandırılacak olup söz konusu reformun Bankalar, bankaların mŖterileri ve hizmet sağlayıcıları nezdinde geniŖ çaplı etkileri olacaktır. Dünya genelinde \$350 trilyonu aŖan IBOR szleŖmeleri (kredi ve türev) bulunurken, bu meblağın yaklaŖık \$200 trilyonu da USD LIBOR szleŖmelerinden oluŖmakta olupⁱ, geiŖin etkilerini doğru ve etkin yönetebilmek adına bankaların paydaŖları ile sağlam bir iletiŖim stratejisine ihtiyaçları olacaktır. Tüm tarafların IBOR geçiŖi hakkında yeterli bilgi seviyesine sahip olması son derece önemlidir. Sürecin baŖından itibaren dikkatle ele alınmaması baŖarsız bir geiŖle sonuçlanabilecek, nihayetinde mŖterilerin ve regülatörlerin memnun olmadığı bir tablo ile karŖılaŖılmasına sebep olacaktır. Böyle bir resim ile karŖılaŖmamak adına paydaŖlara gerekli desteğin verildiği ve konu hakkında özverili olmalarının sağlandığı bir iletiŖim stratejisi önem arz etmektedir.ⁱⁱ

3 Özet

IBOR GeçiŖinin finansal ve reel sektör üzerindeki etkilerinin yönetilmesi hususunda Bankalara düşen en önemli görev paydaŖlar ile etkili bir iletiŖim stratejisi kurulmasıdır. GeçiŖ sürecinde Bankaların müşteriilere nasıl destek olması gerektiği ve iletiŖim stratejileri hakkında dikkat edilmesi gereken konular bu dokümanda ele alınmıŖtır.

Bankalar iletiŖim stratejilerini hazırlamadan önce bu strateji ile neyin amaçlandığını iyi idrak etmelidir. İletiŖim stratejisine genel bakıŖ bölümünde, iyi bir iletiŖim stratejisinin yapısına dair bilgi verilmiŖ, stratejiye dair önemli hususlar ve bu hususlar ışığında efektif bir iletiŖim stratejisi hazırlamaya yönelik adımlar ele alınmıŖtır. Kapsamlı iletiŖim stratejisinin tasarlanması konusundaki yapının oluşturulması ile birlikte sektör genelindeki en iyi uygulamalara değinilerek nihai çıktıının bu uygulamalarla paralel olması gerekliliğine vurgu yapılmıŖtır.

4 Kapsamlı İletişim Stratejisinin Tasarlanması

4.1 İletişim Stratejisine Genel Bakışⁱⁱⁱ

Müşteri segmentleri ve ürün tipleri göz önüne alınarak müşteriye özel yaklaşımlar geliştirilmesi iletişim stratejisinin temelini oluşturmakla birlikte iletişim stratejisinin piyasadaki gelişmelere ve zamanla değişen müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlayabilecek esneklikte olması gerekmektedir. Segment bazlı müşteri iletişim kanallarının belirlenmesi IBOR geçişinde etkili iletişimin anahtarı olacaktır. Bu çerçevede, müşterilerin risk durumları hakkında mümkün olduğunca geniş kapsamlı bir durum tablosu çıkarılmalıdır. Bankalar, iletişim stratejilerini tasarlarırken aşağıdaki konulara dikkat etmelidirler.

- i. Hedef kitlenin bilgisi ve deneyimi <<Örneğin; Konut kredisi sahiplerine kıyasla büyük kurumsal müşterilerin bilgi düzeyi>>.
- ii. Ürün türleri özelinde detay hususlar<<Örneğin; Sözleşmelerin türüne göre ürünler tadil edilirken farklı zorluklarla karşılaşılabilir>>.
- iii. Müşterinin coğrafi konumu ve pazara özgü durumlar <<Örneğin; Bankalar farklı ülkelerdeki müşterilere tavsiyelerde bulunurken ilgili piyasaların kurallarını dikkate almalıdır>>.
- iv. Müşterilerle iletişim kurmak için etkili kanal yönetimi <<Örneğin; Telefon, e-posta, web sitesi>>.

IBOR geçiş sürecinde müşteri iletişimi "yanıltıcı olmayan, açık ve adil" olmalıdır.^{iv} İngiltere'de FCA (Financial Conduct Authority), müşterilerin bilinçli kararlar almasını sağlamak adına bilgilerin önceden aktarılması gerektiğini vurgulamaktadır. Ek olarak, bankalar vadesi 2021 yılından sonra gelecek mevcut referans faiz oranına dayalı ürünler konusunda ne yapılabileceğini ve yedek faiz hükümlerinin nasıl işleyeceğini müşterilerine açıklamalıdır. IBOR geçiŖiyle ilgili risklerden kaçınmanın en iyi yolu IBOR'lara dayalı ürün sunmak yerine yeni alternatif referans faiz oranlarına dayalı ürünler sunmaktır. Bu noktada bankalar yeni ürünler için veya mevcut ürünleri değiŖtirmek için alternatifler sunarken bu ürünlerin faydalarını, maliyetlerini ve risklerini de aktarılmalıdır.

İletişim stratejisi ve kullanılacak terminolojiler müşterilerin bilgi düzeyi dikkate alınarak hazırlanmalıdır. Bilgi düzeyi yeterli seviyede olmayan müşterilere konu hakkında bilgi verirken önemli terminolojilerin kullanılması ile iletişimi olabildiğince basit tutmak arasında bir denge kurulmalıdır; öyle ki bankalar piyasada yaygın olmayan terimleri kullanmaları halinde müşterilerde soru işaretleri oluşabilecektir. Örneğin, bankalar "risksiz faiz oranı" teriminin yanlış anlaşılıp anlaşılmadığını ve bu konuda daha fazla içerik ve ayrıntı sağlamayı değerlendirmelidir. Bankaların müşteri ile temas halindeki personelinin, LIBOR geçişinin müşteriler için etkileri konusunda eğitilmesi ve farkındalığının artırılması önemlidir. Bankalar konu ile ilgili tüm personel için geniş kapsamlı bir eğitimin ardından iş birimine göre özel eğitimlerle <<Örneğin; müşteri ilişkileri, hukuk, uyum>> konuyu daha detaylı ele almalıdır. Bu eğitimler çevrimiçi seminerler veya günlük güncel bilgilendirmeler yoluyla gerçekleştirilebilir. Daha özellikli personelin müşterilerle doğrudan ilişki kurduğu durumlara yönelik eğitimler için, senaryoların tartışılabileceği sınıfların ve/veya grupların olduğu eğitim tarzı en etkili yöntem olabilir.

IBOR geçiŖi süresince iletişim stratejisindeki aksiyonlar yakından takip edilmeli ve etkinliği gözlemlenmelidir. İletişim araçlarına ve modeline özgün hedefler göz önüne alınarak ölçülmelidir. Örneğin, bankalar kendi web sitelerinde yayınlanan bilgilerin bu iletişim aracından beklenebilecek düzeyde ilgi görüp görmediğini ölçebilirler. Müşteri ile kurulan iletişimlerin izlerinin nasıl takip edileceği noktasında IBOR geçiŖi için gerekli ayarlamalar yapılarak halihazırdaki kayıt sistemlerinin kullanılması mümkün olabilir. Bu sebeple IBOR geçişine yönelik müşteri iletişimi ile ilgili kayıtların tutulmasına yönelik gereksinimler değerlendirilmelidir.

4.2 İletişim Stratejisine Dair Önemli Hususlar¹

Rehber niteliğindeki bu doküman sayesinde amaçlanan, bankaların iletişim ve/veya müşteri stratejisi geliştirmesi konusunda yol göstermektedir. Bankalar bu doğrultuda iletişim stratejisi planlarken aşağıdaki hususları dikkate alabilir;

- i. Bankanın iletişim ve/veya müşteri stratejisi net zaman çizelgeleri ile tasarlanmalı ve koordine edilmelidir.
- ii. Bankanın geniş çaplı iletişim için kullanacağı iletişim kanalları belirlenmelidir.
- iii. IBOR geçişi sürecine dahil olacak önemli paydaşlar belirlenmelidir.
- iv. Bankanın farkındalık oluşturacağı ve devamında iletişime geçeceği IBOR geçişine dair önemli konular belirlenmelidir.
- v. IBOR geçişine dair önemli konuların geniş müşteri kitlesine aktarılacağı anlaşılır eğitim dokümanları hazırlanmalıdır. <<Örneğin Sıkça Sorulan Sorular'ler vb.>>.

4.3 Etkin İletişim Stratejisi için Adımlar¹

Banka içi etki değerlendirilmeli, personel eğitimi ile IBOR geçişine hazırlanmalıdır.

IBOR geçiş planı ve iletişim stratejisi hazırlamanın ilk aşamasında IBOR geçişinden en çok hangi birimlerin etkileneceğine ve ilgili birimlerin eğitimi ve iletişimi konusundaki ihtiyaçlarına dair etki analizi yapılmalıdır. Banka içi eğitim ve iletişim konusunda gereken kapsam ve detay düzeyinin belirlenebilmesi için banka içi paydaşların hedefleri, endişeleri ve çıkarları tespit edilmelidir. Ek olarak, eğitim ve iletişim konusundaki ihtiyaçlar her bir birimin konuya ne denli bağlı olduğuna göre değişiklik gösterecektir. Birimlerin tümü asgari düzeyde IBOR geçişinin temel unsurlarını, bankanın geçiş zaman planı ve yaklaşımını, geçişin birimlerin görevlerine ve sorumluluklarına nasıl etki edeceği konusunda bilgi sahibi olmalıdır.

Müşteriler, hizmet sağlayıcılar ve paydaşlar için çok kanallı iletişim stratejisi geliştirilmelidir.

Paydaşlar hedeflerine, endişelerine ve çıkarlarına bağlı olarak IBOR geçişi hakkında güncel tutulmalı ve düzenli olarak bilgilendirilmelidir. Bankalar müşterileri ile proaktif şekilde çalışmak ve onları IBOR geçişi hakkında bilgilendirmek için çok kanallı iletişim stratejisi geliştirmelidir. Özellikle 2021 yılından sonra vadesi dolacak halihazırda imzalanmış yazılı IBOR ürünlerine ve yeni çıkacak ürünlere sahip müşterilerin IBOR geçişiyle ilgili farkındalık seviyesini ölçmek için iletişim stratejisi kapsamında hazırlıklar gerçekleştirilmelidir. Müşteri deneyimini geliştirmek ve bilgi eksikliklerini gidermek için iletişimin net, tutarlı ve şeffaf olmasını sağlayacak merkezi takip sistemi kurulmalıdır.

Hizmet sağlayıcılarının ve iş ortaklarının da Bankanın IBOR geçişi planları hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir. Hizmet sağlayıcıları IBOR geçişi hakkında temel bilgilerle yetinmemeli, süreçlerinin bankaların geçiş planları çerçevesinde nasıl etkileneceğini anlamaları gerekmektedir. Bankalar ve hizmet sağlayıcıları, IBOR geçişi çalışmalarında teknik altyapı ve süreç yönetiminin doğru kurgulanabilmesi amacıyla işbirliği yapmalıdır. <<Örneğin; arayüz bileşenlerinin insan, süreç ve teknoloji boyutu değerlendirilerek güncellenmesi>>. Etkin bir iletişim stratejisi kapsamında, verilen hizmetin beklentileri karşılması için banka ve hizmet sağlayıcı paydaşları, rekabet kurallarına aykırılık teşkil etmemek kaydıyla, ortak çalışmalara katkı sunmalıdır.

IBOR geçişi planları düzenleyici kurumlara iletilmek üzere hazırlanmalıdır.

Bankalar IBOR geçişi için hazırladıkları planları düzenleyici ve denetleyici kurumlara iletmeye hazır olmalıdır. Yönetişim yapısı, yol haritası, köşe taşları ve önemli faaliyetler gibi dokümanların yazılı hale getirilmesi IBOR geçişi kapsamında düzenleyici ve denetleyici kurumlarla bilgilendirici ve yapıcı iletişimin kurulmasına yardımcı olacaktır.

IBOR geçiŖi iletiŖim stratejisi kapsamlı olmalıdır.

Etkin bir iletiŖim stratejisi, tüm paydaŖların hedeflerini, endiŖelerini ve çıkarlarını ele alan kapsamlı bir yaklaŖım gerektirmektedir. Hazırlanacak iletiŖim stratejisi kapsamında her bir paydaŖ için uygun zaman çizelgesi, iletiŖim araçları, amaçları ve sıklığı belirlenmelidir. Bu anlayıŖla hazırlanacak iletiŖim stratejisi, IBOR geçiŖine iliŖkin tutarlı ve ortak bir anlayıŖ geliŖtirilmesine ve ilgili tüm taraflar için geçiŖin baŖarıyla tamamlanabilmesine imkan verecektir.

İletiŖim, etkin iŖbirliđinin temel taŖıdır. Bankalar kapsamlı ve rekabet kurallarıyla uyumlu iletiŖim stratejileri geliŖtirir ve bunları etkin bir Ŗekilde uygularsa, paydaŖların konuya erken katılımının önu açılacaktır. Bu sayede, sektör açısından büyük önem taŖıyan IBOR geçiŖi daha uyumlu, iŖbirliđi ve ortaklığa açık biçimde gerekleŖtirilebilir.

4.4 İyi Uygulama Rehberi^{vi}

MüŖterilerin bilinçlendirilmesi adına alternatif referans faiz oranlarının faydaları, maliyetleri ve riskleri hakkında gerekli bilgilerin sağlanması müŖteri memnuniyetinin tesis edilmesinde etkili olacaktır. Verilecek bilginin her bir müŖteri segmentindeki ilgili hedef kitleye göre uyarlanması ve müŖterinin bireysel koŖullarının ve bilgi düzeyinin hesaba katılması önem arz etmektedir. IBOR geçiŖine dair gündemin çok hızlı deđiŖtiđi hesaba katılmalı ve müŖterilerle iletiŖim kurulurken deđiŖime açık konular belirlenmelidir. Bankalar, müŖterilere yeterli bilginin sağlandığından, müŖteriye soru sorma fırsatı verildiğinden ve nihayetinde müŖterinin IBOR geçiŖi konularına hakim olduğundan emin olmalıdır.

Bu bilgiler iŖığında aŖađdaki iyi uygulama örneklere dikkate alınabilecektir;

1	MüŖteriler bilgilendirilirken her müŖteri segmenti dikkate alınmalıdır.
2	MüŖterilerin bilinçli kararlar vermesine olanak sağlamak için iletiŖim zamanında gerekleŖtirilmelidir.
3	Hesaplama yöntemleri hakkında piyasada fikir ayrılığının olduğu durumlara karŖı tutarlı ve Ŗeffaf bir yöntem belirlenmeli ve bunun uygun bir yöntem olduğuna dair destekleyici fikirler ve dökümanlar geliŖtirilmelidir.
4	MüŖterilerin farkındalığını arttırmak ve geliŖmeler hakkında güncel tutmak için sürekli olacak bir iletiŖim sistemi geliŖtirilmelidir.
5	MüŖteri ile temas halindeki personel yeni ürünlere hakim olmalı ve her bir alternatif referans faiz oranının müŖteriler için ne anlama geldiği konularında eğitilmeli ve desteklenmelidir.
6	MüŖterilerin kendilerine aktarılan bilgileri anladığından emin olmak için süreçler geliŖtirilmelidir.
7	MüŖteri ile temas halindeki personelin tavsiye niteliğinde bilgi vermediğinden emin olunmalıdır.
8	IBOR geçiŖi konusunda zorluk yaŖayabilecek müŖteriler en kısa zamanda belirlenmeli ve bu müŖterilerle iletiŖim önceliklendirilmelidir.
9	Yeniden düzenlenmesi gereken sözleşmeler tespit edilmelidir.
10	MüŖterilerin değerlendirmeleri adına alternatif referans faiz oranları uygun bir yelpazede sunulmalı ve gerekli tüm bilgiler sağlanarak müŖteri uygunluğunun gözetildiği pazarlama ve satıŖ süreci planlanmalıdır.
11	İletiŖim stratejisi kapsamında, olası yasal maliyetler konusunda müŖterilerle olabildiğince erken iletiŖime geçilmelidir.
12	Olası yasal maliyetlerin IBOR geçiŖi konusunda müŖteriye engel oluŖturmadığından emin olunmalıdır.
13	MüŖterilerin IBOR geçiŖini tamamlayabilmelerini sağlamak için müŖterilerle operasyonel alıŖmalar konusunda proaktif olarak iletiŖim kurulmalıdır.

5 Ekler

5.1 Örnek Zaman Çizelgesi



5.2 Kısaltmalar ve Terminolojiler

FCA	Financial Conduct Authority
TBB	Türkiye Bankalar Birliği
TCMB	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

IBOR	Interbank Offered Rate
LIBOR	London Interbank Offered Rate
SSS	Sıkça Sorulan Sorular
TLREF	Türk Lirası Referans Faiz Oranı

5.3 Kaynaklar

ⁱ [Reference Rates - Federal Reserve Bank of New York](#)

ⁱⁱ [LIBOR transition: Developing an effective communications strategy](#)

ⁱⁱⁱ [LIBOR Transition: Views on Client Communications](#)

^{iv} [Bkz. FCA Rehberi 7. Prensiptir](#)

^v [Sterling RfR Working Group - Sub-group on Outreach and Communication - Terms of Reference](#)

^{vi} [Transition from LIBOR for SME Customers](#)

Yasal Uyarı

Resmi mercilerin yönlendirme ve talimatlarıyla oluşturulan TBB Ulusal Çalışma Grubu ("UÇG") ve alt çalışma gruplarının toplantıları sonucunda, TBB'ye ve UÇG'na danışmanlık hizmeti veren bağımsız firma tarafından, herhangi bir yönlendirme, öneri ve taahhüt içermeksizin, sadece üye bankalarımıza ve kamuoyuna, UÇG'nun konu hakkındaki faaliyetlerine ilişkin genel nitelikte bilgiler verilmesi ve bunların gerektiğinde resmi mercilerle paylaşılması amacıyla hazırlanmış olan sunumlardaki bilgi ve açıklamalar, konunun tamamını içermediği gibi, içerdikleri konularla ilgili danışmanlık veya tavsiye amacı da taşımamaktadır. Sunumlar sadece bilgilendirme amaçlı olarak yayınlanmakta olup, içeriklerine dair Birliğimizin ve danışmanlık hizmeti veren firmanın hiçbir sorumluluğu bulunmamaktadır. Birliğimizce, sunumlar içeriğindeki konulara ilişkin genel ya da özel nitelikte herhangi bir görüş beyan edilmemektedir. Sunumlarda yer alan bilgi ve açıklamalar Birliğimizin resmi görüşünü veya bu konularda alınmış ya da alınabilecek bir kararını yansıtmamaktadır. Yürürlükte olan rekabet hukuku kuralları çerçevesinde bütün teşebbüslerin ticari strateji ve kararlarını bağımsız bir şekilde belirlemeleri gerekmektedir. Sunumlarda yer alan hiçbir husus, bahse konu düzenlemelere aykırı şekilde yorumlanamaz. Birliğimizin bu metinlerde yer alan bilgileri güncelleme veya düzeltme yükümlülüğü bulunmamaktadır.