

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**MÜŞTERİ HİZMETLERİ AÇISINDAN ÇAĞRI MERKEZLERİNDE
PERFORMANS YÖNETİMİ: BANKACILIK ÜZERİNE BİR İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gülizar ÖKSÜZ

Ocak-2008

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

MÜŞTERİ HİZMETLERİ AÇISINDAN ÇAĞRI MERKEZLERİNDE
PERFORMANS YÖNETİMİ: BANKACILIK ÜZERİNE BİR İNCELEME

Gülüzar ÖKSÜZ

Karadeniz Teknik Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü' nce
İşletme Bilim Uzmanı Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tez' dir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 20/ 01/ 2008

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 08/ 02/ 2008

Tezin Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Hasan AYYILDIZ

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Adem KALÇA

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. H. Dilara KESKİN

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Osman PEHLİVAN

Ocak-2008

TRABZON

0. SUNUŞ

00. Önsöz

Müşterilerin tam anlamıyla egemenliğinin hüküm sürdüğü 21.yüzyıl pazarlama anlayışının zorunlu olarak geliştirdiği bir çözüm olan çağrı merkezlerinin çok zengin çalışma konularının bulunması ve akademik anlamda çok az çalışılmış olması nedeniyle bu konunun çalışmaya değer olduğu düşünüldü. Ancak Türkiye’de çağrı merkezlerinin tam anlamıyla yerleşmemiş olması, daha çok özel sektörün kendi kurumlarını tanıtıcı ve destekleyici yazı ve dokümanların bulunması, yapılan araştırmaların akademik amaçtan çok ticari amaç gütmesi sebebiyle zaman zaman kaynaklara ulaşmakta problemler yaşanmıştır. Kısıtlara ve zaman sınırlamasına rağmen çalışmanın bu alanda yapılacak çalışmalara örnek teşkil edebilecek bir çalışma olması temenni edilmektedir.

Çalışma boyunca sonsuz sabır, anlayış ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Hasan AYYILDIZ’ a, jüri üyeleri Sayın Doç. Dr. Adem KALÇA ve Sayın Yrd Doç. Dr. H. Dilara KESKİN’ e, maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman eksik etmeyen aileme teşekkürlerimi sunarım.

01. İçindekiler

	<u>Sayfa Nr.</u>
0.SUNUŞ.....	III
00. Önsöz.....	III
01. İçindekiler.....	IV
02.Özet.....	IX
03. Summary.....	X
04. Tablolar Listesi.....	XI
05. Şekiller Listesi.....	XII
06. Grafikler Listesi.....	XIII
07. Kısaltmalar Listesi.....	XV
GİRİŞ.....	1-2

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DEĞİŞEN PAZARLAMA ANLAYIŞI VE ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜ.....	3-18
10. Değişen Pazarlama Anlayışı.....	3
11 Günümüz Pazarlama Anlayışının Basamakları.....	4
110. Müşterileri Tanımak.....	4
111. Müşterileri Farklılaştırma.....	5
112. Müşteriler İle Etkileşime Girme.....	5
113. Ürün ya da Hizmeti Her Müşterinin İhtiyacına Uygun Hale Getirme.....	6
12. Değişen Pazarlama Anlayışının Yararları.....	7
120. Müşteriler İle Kurulan ve Yürütülen İlişkilerden Doğan Yararlar.....	7
121. Müşteri Tatminindeki Gelişmelerden Kaynaklanan Yararlar.....	7
122. Finansal Yararlar.....	7
13. Dünyada Çağrı Merkezi Kültürünün Ortaya Çıkışı.....	8
14. Çağrı Merkezi Sektörünün Dünyadaki Durumu.....	12

140. ABD.....	13
141. İngiltere.....	14
142. Almanya.....	15
143. Hindistan.....	16
15. Türkiye’ de Çağrı Merkezi Sektörü.....	16

İKİNCİ BÖLÜM

2.ÇAĞRI MERKEZLERİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	19-48
20. Çağrı Merkezinin Tanımı.....	19
21. Çağrı Merkezlerinin Genel Mimarisi.....	24
210. CMS (Call Management System) Çağrı Yönetim Sistemi.....	24
211. IVR (Interactive Voice Response) Sesli Yanıt Sistem.....	25
2110. Sesli Yanıt Sistemlerinin Genel Özellikleri.....	25
212. ACD/Yönlendirme / Routing (Automatic Call Distribution).....	27
213. CTI/Computer Telephony Integration.....	27
22. Çağrı Merkezlerinin İşleyiş Süreci.....	29
23. Çağrı Merkezi Türleri.....	32
230. İnbound Çağrı Merkezleri.....	32
2300. İnbound Çağrı Merkezlerinin Yürüttüğü Faaliyetler.....	33
23000. Müşteri Hizmetleri.....	33
23001. Teknik Destek Hizmetleri.....	37
23002. Sipariş Alma.....	37
23003. Şikayet Yönetimi.....	39
231. Outbound Çağrı Merkezleri.....	40
2310. Outbound Çağrı Merkezlerinin Yürüttüğü Faaliyetler.....	40
23100. Telefonda Satış.....	40
23101. Telefonda Pazarlama.....	41
23102. Aidat Yönetimi.....	41
23103. Anket Yönetimi.....	42
23104. Randevu Alma.....	42
23105. Hatırlatma Servisleri.....	43
232. Sanal Çağrı Merkezleri.....	43

24. Çağrı Merkezlerince Kullanılan Hatlar.....	44
240. 800'lü Hatlar.....	44
241. 444'lü Hatlar.....	45
2410. 444 Numaralarının Çalışma Şekli.....	46
2411. 444 Ücretlendirme.....	46
2412. 444 ve GSM Şebekeler.....	47
2413. Değişik 444 Uygulamaları.....	47
24130. Merkezi 444 Modeli.....	47
24131. Dağıtık 444 Modeli.....	48
24132. Karma 444 Modeli.....	48
24133. 444 ve VoIP.....	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÇAĞRI MERKEZLERİNDE PERFORMANS YÖNETİMİ.....	49-81
30. Çağrı Merkezinin Bileşenleri.....	49
300. Strateji.....	51
301. Süreç.....	51
302. Teknoloji.....	53
303. İnsan Kaynağı.....	53
31. Çağrı Merkezlerinin Temel Performans Göstergeleri.....	57
310. Hizmet Seviyesi (Service Level).....	58
311. Kapanan Çağrılar (Abandoned Calls).....	60
312. Ortalama Cevap Verme Süresi(Average Speed of Answer-ASA).....	60
313. Tüm Hatların Dolu Olması (ATB-All Trunks Busy).....	61
314. Çağrı İşleme Süresi(Call Handle Time).....	61
315. Ortalama Operatör.....	62
32. Performans Yönetiminin Tanımı.....	65
33. Çağrı Merkezlerinde Performans Yönetim Sistemi.....	66
330. Yetkinliklerin Belirlenmesi.....	67
331. Çalışanlardan Beklenen Performansın Tanımlanması	68
332. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi.....	68
3320. Produktivite Kriterleri.....	69

3321. Hizmet Kalitesi Kriterleri.....	69
3322. Yatırımın Geriye Dönüş Kriterleri.....	69
333. Yetkinlik Bazlı Performans Ölçme ve Değerlendirme Sisteminin Oluşturulması.....	70
334. Performansa Dayalı Ödül ve Teşvik Sisteminin Kurulması.....	72
335. Kurulan Sistemin Periyodik Olarak Gözden Geçirilmesi.....	73
34. Performans Değerlendirmede Geribildirim.....	74
35. Performans Yönetiminde Yapılan Hatalar.....	76
36. Müşteri Hizmet Yetkililerinin İşe Alımı, Eğitimi ve Motivasyon.....	79

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BİR BANKANIN ÇAĞRI MERKEZİ PERFORMANSININ İNCELENMESİ.....	82-111
40. Araştırmanın Amacı.....	82
41. Araştırmanın Kapsam, Metodoloji ve Kısıtları.....	82
42. Örnek Çağrı Merkezi İncelemesinin Bulguları.....	83
420. Ocak 2007 Müşteri İletişim Sistemi Değerlendirmesi.....	83
421. Şubat 2007 Müşteri İletişim Sistemi Değerlendirmesi.....	86
422. Mart 2007 Müşteri İletişim Sistemi Değerlendirmesi.....	90
423. Nisan 2007 Müşteri İletişim Sistemi Değerlendirmesi.....	93
424. Mayıs 2007 Müşteri İletişim Sistemi Değerlendirmesi.....	97
425. Haziran 2007 Müşteri İletişim Sistemi Değerlendirmesi.....	100
43. Ocak – Haziran 2007 Döneminde Aylık Müşteri Şikayetlerinin Gerçekleşen İşlem Adetlerine Oran.....	103
44. Ocak-Haziran 2007 Döneminde Müşterilerden Yoğun Olarak Gelen Şikayet Konuları.....	105
440. Şube Personeli.....	105
441. Bireysel Krediler.....	106
442. Karta Ait Özellikler.....	107
443. Şube operasyonel işleyiş.....	108
444. İşlem Masrafları.....	109
445. Müşteri Temsilcisi Bilgi Eksikliği.....	110

5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	113-118
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	119-124
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

02.Özet

21.yy kurumları için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiş olan çağrı merkezlerinin rolü ve önemi her geçen gün büyümektedir. Çağrı merkezleri işletmelerin çalışma formları üzerinde etkili olan müşteri ve çalışanların davranışlarının sosyo teknik ölçülebilirliğini arttırması ekonomik rolünü daha da güçlendirmektedir. Gelişmiş ekonomilerde önemli ölçüde istihdam sağlayan çağrı merkezleri ekonomide önemli bir hacime sahiptir.

Türkiye pazarında 1996'dan itibaren geniş anlamda bilinir hale gelmiş çağrı merkezleri 1996 yılına kadar yalnızca faaliyetlerinde çağrı merkezlerine ihtiyaç duyan firmalarca kullanılmaktaydı. Ancak geçtiğimiz on yıl içerisinde Türkiye çağrı merkezi sektörü önemli gelişmeler göstermiştir. Müşterilerle iletişim içinde olmanın öneminin anlaşılması ve firmaların karları üzerindeki etkisinin bilincine varılması ve maliyetleri azaltmak için farklı alternatif kanallarının gerekliliği bu sektörün gelişmesinde büyük rol oynamıştır. Türkiye'de banka ve GSM sektörlerinin liderliğinde bilinirliği artan çağrı merkezleri artık firmaların büyüklüklerine bakmaksızın, bir "gereksinim" olarak görülmektedir.

Bu çalışmada birinci bölümde pazarlama anlayışındaki gelişmelere paralel olarak ülkemiz ve dünya sektöründe çağrı merkezleri ele alınmıştır. İkinci bölümde, çağrı merkezlerinin genel mimarisi, işleyiş süreci, türlerine göre faaliyet alanları ve yaygın olarak kullanılan çağrı merkezi numaralarına değinilmiştir. Üçüncü bölümde, çağrı merkezi bileşenleri işlenmiş olup pazarlama açısından insan kaynakları bileşeninin önem arz etmesi sebebiyle daha detaylı incelenmiş ve çağrı merkezi performans göstergeleri ve çağrı merkezlerinde performans yönetimi ele alınmıştır. Dördüncü bölümde ise bir bankanın çağrı merkezinde performans yönetimi uygulaması ele alınarak incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: **Çağrı Merkezleri, İnsan Faktörü, Performans Yönetim Sistemi, Müşteri İlişkileri**

03. Summary

Telephone call centers are an integral part of many businesses, and their economic role is significant and growing. They are also fascinating socio-technical systems in which the behavior of customers and employees is closely intertwined with physical performance measures call centers are an economically important new form of operation. They employ a growing fraction of the work force and mediate a significant volume of trade in developed economies.

Call centers are new type of interacting with customers by telephone and also call centers growth recent years. The development of the call center industry in Turkey started in late 1996. Until 1996, only those companies whose operations required possessing a call center were running call centers. Nevertheless, during the past ten years the growth of the call center industry has been significant. This is largely attributable to the increased awareness on customer retention and its impact on profitability and the necessity of offering alternative channels to reduce costs. Banks and GSM companies have largely pioneered the developments and made sizable investments. Other sectors had follow suit.

This study aims to present a theoretical framework for understanding call centers and call centers performance management. First it presents a explanation call center sector in the world and Turkey and, then the definition of call center and components of the system are explained. The benefits of the fixed performance management systems and the human factor are asserted. The last, a call center of a bank is exampaled and explained its performance.

Keywords: *Call Center, Human Factor, Performance Management System, Customer Relationship*

04. Tablolar Listesi

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Türkiye’ de Çağrı Merkezi Sektörünün Pazar Bölümleri.....	17
2	Inbound-Outbound Çağrı Merkezlerinin Yürüttükleri Hizmet Türleri.....	32
3	800’lü Hatların Yapısı.....	44
4	Çağrı Merkezi Bileşenleri.....	50
5	Çağrı Merkezi Çalışanlarının Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	70
6	Çağrı Merkezlerinde Uygulanan Teşvik Türleri.....	73
7	Aylar Bazında İşlem ve Şikayet Adetleri.....	104

05. Şekiller Listesi

<u>Sekil Nr.</u>	<u>Sekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Çağrı Merkezine Her Kanaldan Erişim İmkânı.....	20
2	Çağrı Merkezi Genel Mimarisi.....	24

06. Grafikler Listesi

<u>Grafik Nr</u>	<u>Grafik Adı</u>	<u>Sayfa Nr</u>
1	Dünyada' ki Çağrı Merkezlerinin Yıllık Ciroları.....	12
2	Ocak 2007 Şikâyet/Öneri/Memnuniyet/Bilgi&Hizmet Talebi Dağılımı.....	84
3	Ocak 2007 Konularına Göre Müşteri Önerileri.....	84
4	Ocak 2007 Sonuçlanma Durumuna Göre Müşteri Şikayet/ Öneri Memnuniyet/ Bilgi & Hizmet Talepleri.....	85
5	Ocak 2007 Şube/ Bölüm Bazında Müşteri Memnuniyetleri.....	86
6	Şubat 2007 Şikâyet/Öneri/Memnuniyet/Bilgi&Hizmet Talebi Dağılımı....	87
7	Şubat 2007 Konularına Göre Müşteri Önerileri.....	88
8	Şubat 2007 Sonuçlanma Durumuna Göre Müşteri Şikâyet/.Öneri Memnuniyet Bilgi & Hizmet Talepleri.....	88
9	Şubat 2007 Şube / Bölüm Bazında Müşteri Memnuniyetleri.....	89
10	Mart 2007 Şikayet/Öneri/ Memnuniyet/Bilgi & Hizmet Talebi Dağılımı...90	
11	Mart 2007 Konularına Göre Müşteri Önerileri.....	91
12	Mart 2007 Sonuçlanma Durumuna Göre Müşteri Şikayet/.Öneri Memnuniyet/ Bilgi & Hizmet Talepleri.....	92
13	Mart 2007 Şube/ Bölüm Bazında Müşteri Memnuniyetleri.....	93
14	Nisan 2007 Şikayet/Öneri/Memnuniyet/Bilgi&Hizmet Talebi Dağılımı....94	
15	Nisan 2007 Konularına Göre Müşteri Önerileri.....	95
16	Nisan 2007 Sonuçlanma Durumuna Göre Müşteri Şikâyet/ Öneri Memnuniyet/ Bilgi & Hizmet Talepleri.....	95

17	Nisan 2007 Şube/ Bölüm Bazında Müşteri.....	96
18	Mayıs 2007 Şikayet/Öneri/Memnuniyet/Bilgi&Hizmet Talebi Dağılımı...	97
19	Mayıs 2007 Konularına Göre Müşteri Önerileri.....	98
20	Mayıs 2007 Sonuçlanma Durumuna Göre Müşteri Şikâyet/ Öneri Memnuniyet /Bilgi & Hizmet Talepleri.....	99
21	Mayıs 2007 Şube/Bölüm Bazında Müşteri Memnuniyetleri.....	100
22	Haziran 2007 Şikayet/ Öneri/ Memnuniyet/ Bilgi & Hizmet Talebi Dağılımı.....	101
23	Haziran 2007 Konularına Göre Müşteri Önerileri.....	102
24	Haziran 2007 Sonuçlanma Durumuna Göre Müşteri Şikâyet/ Öneri Memnuniyet /Bilgi/ Hizmet Talepleri.....	102
25	Haziran 2007 Şube/Bölüm Bazında Müşteri Memnuniyetleri.....	103
26	Aylık Müşteri Şikayetlerini Gerçekleşen İşlem Adetlerine Oranı.....	104
27	Şube Personeli.....	105
28	Bireysel Krediler.....	107
29	Karta Ait Özellikler.....	108
30	Şube Operasyonel İşleyiş.....	109
31	İşlem Masrafları.....	110
32	Müşteri Temsilcisi Bilge Eksikliği.....	110

07. Kısaltmalar Listesi

- ACD : (Automatic Call Distribution) Otomatik Çağrı Dağıtıcısı
- ADSL : (Asymmetric Digital Subscriber) Asimetrik Sayısal Abone Hattı
- ASA : (Average Speed Of Answer) Ortalama Cevap verme süresi
- ATB : (All Trunks Busy) Tüm Hatların Meşgul Olması
- AT&A: Amerikan Telekom Operatör Firması
- CMS : (Call Management System) Çağrı merkezi Yönetim Sistemi
- CRM : (Customer Relationship Management) Müşteri İlişkileri Yönetimi
- CTI : (Computer Telephony Integration) Bilgisayarla Telefonun Entegrasyonu
- F/R : (Frame Relay) Verilerin Çok Yüksek Hızlarda Dijital Networkler Üzerinden İletilmesini Sağlayan Bir Teknoloji
- GDP : (Gross Domestic Product) Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
- GSM : (Global System For Mobile Communications) Mobil İletişim İçin Küresel Sistem
- ICMI : (Incoming Call Management Institute) Gelen Çağrılar Yönetim Enstitüsü
- IP : (Internet Protocol) İnternet Protokolü
- ISDN : (Integrated Services Digital Network) Tümleşik Hizmetler Sayısal Ağı
- ISS : (Internet Security Systems) İnternet Güvenlik Sistemi
- IVR : (Interactive Voice Response) Sesli Yanıt Sistemi
- İK : İnsan Kaynakları
- LL : (Leased Line) Kiralanmış Hat
- PYS : Performans Yönetim Sistemi
- SMS : (Short Message Service) Kısa Mesaj Servisi
- SN : Saniye
- VB : Ve Benzeri,
- WWW: (World Wide Web) İnternette Web Sayfalarının Gönderilebilmesine İmkân Veren Protokollerin Bütünü.

GİRİŞ

21.yy.da özellikle teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler ve küreselleşmenin tetiklediği uluslararası boyuta taşınan rekabet, çalışma yaşamında da değişime yol açmış; yeni çalışma şekilleri ve çalışan profilleri ortaya çıkarmıştır. Müşterilerini elinde tutmak ve potansiyel müşterileri kazanmak isteyen firmalar bu rekabetçi ortamda değişime ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. Özellikle gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan yeni çalışma biçimleri ve çalışan modelleri her geçen gün tüm dünyada yaygınlaşmaktadır. Yeni çalışma şekilleriyle alışla gelmiş işyeri ve iş kavramı değişmiş, çalışma saatleri esnekleşmiştir. Bu değişimle birlikte yeni sektörler ve yeni meslekler ortaya çıkmıştır. Çağrı merkezleri (Call Center) de bu yeni çalışma şekillerinden biridir.

Çağrı merkezleri, daha bilindik adıyla telefonla danışma merkezleri hizmette zaman ve mekân sınırlarını ortadan kaldırdığı için özellikle uluslararası rekabet ortamında şirketlerin tercih ettikleri bir birimdir. Daha geniş bir ifadeyle çağrı merkezi; müşteri odaklı şirketlerin varolan müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili talepleri karşılamak veya şikâyetleri çözümlmek amacıyla kurulmuş telefonla hizmet veren bir bölümdür. Çağrı merkezlerinin öncelikli amacı insanlara günün her saati hizmet vermektir. Bir şirketin verdiği hizmeti müşterinin ayağına kadar götürmesi bu hizmete olan talebi artırmaktadır. Özellikle yoğun çalışma saatleri olan kişiler tercihlerini telefonla hizmet veren şirketlerden yana kullanmaktadırlar. İşin şirket yönüne bakıldığında ise, şirketler birçok yerde şube açmaktansa elemanlarını tek bir merkezde toplayıp çok daha verimli hizmet sunabilmektedir. Ayrıca bu sayede şube maliyetlerinde önemli düşüşler sağlayarak karlarını artırmaktadırlar. Yurt çapında hizmet veren şirketler (örneğin bankalar) yurdun her yerinde şube açmak yerine tek bir merkezden tüm yurda kesintisiz hizmet verebilmektedirler. Tüm yurda hizmet vermeyi hedefleyen ancak yaratacağı maliyetlerden dolayı hizmet alanını genişletemeyen yardım hatları da çağrı merkezi kurarak amaçlarına ulaşabilmektedirler. Mobil operatörlerinden sigorta şirketlerine bankalardan ürün danışma birimlerine kadar her alanda çağrı merkezleri karşımıza çıkmaktadır.

Çalışma hayatında her geçen gün yaygınlaşan çağrı merkezleri kesintisiz hizmet vererek müşteri memnuniyetini sağlamakta rekabetçi iş yaşamında şirketleri başarıya götürmektedir. İnsanların özellikle teknolojinin gelişmesiyle genişleyen ve çeşitlenen hizmet talepleri çağrı merkezleri sayesinde başarıyla karşılanmaktadır. Gelişmiş ülkelerin iş dünyasının vazgeçilmezi olan çağrı merkezleri gelişmekte olan ülkelerde de hızla yayılmakta ve yeni istihdam olanakları yaratmaktadır. Çağrı merkezleri etkin hizmet veren personeli ile her geçen gün hizmet kalitesini yükselmekte ve müşteri sayılarını artırmaktadırlar.

Her şirket için çağrı merkezi olanağı mevcuttur. İster tüketicilerden veya isterse ticari müşterilerden, her nereden olursa olsun alınan çağrılar bir hizmet veya bir ürün içindir veya müşterilere (veya potansiyel müşterilere) yapılan çağrılarda bir çağrı merkezi, anında en iyi kişiselleştirilmiş müşteri hizmetlerini sunabilir.

Çağrı merkezi kavramının ve uygulamalarının çeşitlenmesi ve artması bireylerin yaşam kalitesinin yükselmesi/yükseldiği anlamına gelmektedir. Çağrı merkezleri bir ülkenin gelişimi ile doğru orantılı olarak gelişen merkezlerdir. Bireylerin eğitim seviyelerinin yükselmesi, müşteri olma bilincinin güçlenmesi, kaliteli hizmet beklentisinin artması, çağrı merkezi uygulamalarının da artmasını teşvik etmektedir.

Bu çalışmada birinci bölümde pazarlama anlayışındaki gelişmelere paralel olarak çağrı merkezlerinin ortaya çıkış nedenleri, ülkemiz ve dünya sektöründe çağrı merkezlerinin durumu ele alınmıştır. İkinci bölümde, çağrı merkezlerinin genel mimarisi, işleyiş süreci, türlerine göre faaliyet alanları ve yaygın olarak kullanılan çağrı merkezi numaralarına değinilerek çağrı merkezleri ile ilgili kavramsal bir çerçeve sunulmuştur. Üçüncü bölümde, çağrı merkezi bileşenleri işlenmiş olup pazarlama açısından insan kaynakları bileşeninin önem arz etmesi sebebiyle daha detaylı incelenmiş ve çağrı merkezi performans göstergeleri ve çağrı merkezlerinde performans yönetimi ele alınmıştır. Dördüncü bölümde ise çağrı merkezinde en önemli sektör olan bankacılık sektörüyle ilgili çalışmaya yer verilmiş olup bir bankanın çağrı merkezinde performans yönetimi uygulaması ele alınarak incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DEĞİŞEN PAZARLAMA ANLAYIŞI VE ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜ

10. Değişen Pazarlama Anlayışı

Günümüz pazarlama anlayışı “müşterinin kral” sayıldığı bir paradigmaya sahiptir. Standartlaşan ürün, kalite gibi unsurlar firmaların rekabet edebilmeleri için yeterli olmamaktadır. Böyle bir ortamda firmaların tüketiciye sundukları vaatler; özgün, tutarlı ve süreklilik arz eden bir yapıya sahip olmalıdır. Bir şirketin en önemli varlığının müşterilerinin olması ve şirketlerin müşterileri için var olduğunu ve onlar sayesinde varlıklarını sürdürebildiği gerçeğini göz önünde tutarak şirketlerin müşterilerine verdikleri değeri; onlara sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesine, ürün ve hizmet sunumu öncesi ve sonrasında müşterileri ile olan iletişim sıklığı, kolaylığı ve kalitesine bakılarak anlaşılabilir. Müşterileri ile değişik kanallarla iletişime geçemeyen, kendisine ulaşmak ve isteklerini, şikâyetlerini, yönlendirici fikirlerini belirtmek isteyen müşterilerine erişim kanallarını açmayan/ açamayan şirketler müşteri sadakatini sağlayamamaktadır (BOZKURT, 2005, s.144).

Artık kitlesel pazarlama yolu ile yeni müşteri bulmak ve bu yolla karlılığı arttırmak büyük ölçüde önemini yitirmiştir. Asıl önemli olanın, giden müşteriyi geri getirmek, mevcut olan müşteriyi elde tutabilmek ve bu müşterilere daha fazla satabilmek ve sadece ondan sonra yenilerini bulmaya çaba harcamak sonucu ortaya çıkmaktadır.

Pazarlama uygulamalarında son yıllardaki en önemli gelişme satışa odaklanmanın yerini müşteriye odaklanmaya bırakması olmuştur. Firmalar ilke olarak kaynaklarını; müşteriyi merkeze almaya, ona yakın olmaya ve özen göstermeye adanmıştır.

Geleneksel pazarlamada amaç, işlemleri maksimize etmek olduğundan, müşterinin satın alma geçmişine önem verilmemekte ve müşterinin bir durumdaki davranışı ile başka

bir durumdaki davranışı arasında bağlantı kurma önemli görülmemekteydi. Günümüzde bu anlayış tam tersine dönmüş, uzun dönemli ilişkiler daha da ötesinde fanatik müşteriler yaratmak önem kazanmıştır (BLANCHARD-BOWLES, 1999, s.46).

Genel olarak günümüz pazarlama anlayışının özellikleri aşağıda sıralanmıştır:
(ŞAHİN, 2005, s.37)

- Müşteriyi elde tutma ve sürekli kılma üzerine odaklanmıştır.
- Müşteriyi farklılaştırmak ve bu farklılıklara göre her müşteriye ayrı hizmet sunmak ana amaçtır.
- Sürekli bir müşteri ilişkisi vardır.
- Müşteri değeri ve müşteri tatmini üzerine odaklanmıştır.
- Müşteri sadakati yaratmak ana amaçlardan biridir.
- Uzun dönemli bir bakış açısı hakimdir.
- Müşteri hizmetlerine özel önem verilmiştir.
- Müşteri beklentilerini karşılamak için yüksek vaatte bulunmaktadır.
- Tüm çalışanlar kalite ile ilgilenmektedir.

11. Günümüz Pazarlama Anlayışının Basamakları

110. Müşterileri Tanımak

Müşterilerin adı nedir, kaç yaşındadır, mesleği nedir, medeni durumu nedir, eğitimi nedir, sizden hangi ürün ve hizmeti ne zaman, nereden, hangi fiyatla satın almıştır? Tercih ettiği medya kanalları nelerdir? Hobileri nelerdir? Hangi ürünü veya hizmeti en çok satın almaktadır? Müşteriyi tanımak için müşteri ile her temas kurulduğunda yeni bilgiler elde edilmeye çalışılması gerekmektedir.

Müşteriyi tanımakla beraber her müşterinin bilgilerinin bir müşteri veri tabanında toplanması gerekmektedir. Elektronik ortamda saklanan bu veriler sayesinde firmaların müşterilerini tanıması daha kolay olmaktadır.

Müşterileri tanımak en önemli adımdır. Bu adımın gerektiği gibi dikkatli yapılması başarılı olmanın ana kuralıdır.

111. Müşterileri Farklılaştırma

Müşterileri farklılaştırma, onların işletme için farklı değerlere sahip olması farklı ihtiyaçlarının bulunmasından kaynaklanan bir zorunluluktur. En değerli olan müşteriden başlamak suretiyle, bir sıralamada bulunmak, çabaların en çok avantaj sağlayacağı kesime yöneltilmesine imkân sağlamaktadır. Böylece müşterinin değerine ve ihtiyacına odaklanacak işletme davranışını sağlamak kolaylaşmaktadır (BOZKURT, 2005, s.18)

Müşteriler kurum için iki yönde farklılık gösterir:

- Her müşterinin kurum için değeri farklıdır,
- Her müşterinin kurumdaki beklentileri farklıdır.

Bu nedenle farklılaştırma işlemi şu şekilde gelişmelidir:

- Müşterileri kuruma sağladıkları değere göre sıralamak ve
- Onların ihtiyaçlarına göre farklılaştırmak.

Yukarıda belirtilen kriterler doğrultusunda müşterilerin farklılaştırılması ile farklı müşterilerine ihtiyaçlarına göre farklı davranma ve farklı stratejiler geliştirme imkân sağlayacaktır.

Müşteriler değer ve ihtiyaçlarına göre ayrılabilir gibi farklı kriterlere göre de ayrıştırılabilir. Önemli olan müşterilerin farklılaştırılabilmesidir.

112. Müşteriler İle Etkileşime Girme

Müşteri ile etkileşim; müşteri ziyareti, pazarlama faaliyetleri, telefon, web sitesi, çağrı merkezi, doğrudan pazarlama, müşteri hizmetlerinde şikâyet dinleme, fatura gönderme gibi müşteri ile girilen tüm iletişim faaliyetlerini kapsamaktadır. Müşteri ile etkileşime

girilmedeki amaç; müşteri ile çift taraflı bir diyaloga girmektir. Bu diyalog sayesinde müşteriler hakkında özel ve doğru bilgiler elde edilmektedir. Müşteri ile her girilen etkileşimden bir şeyler kazanmak için *öğrenen ilişki* esas olmalıdır. Öğrenen ilişkinin kalbinde ise müşteri ile karşılıklı diyalog yatmaktadır. Diyalog sayesinde, müşteriler sürecin içine dahil edilmekte ve böylece bu diyaloglar bilgiye dönüştürülmektedir (DURAN, 2001, <http://www.danismend.com>). Bu diyalogu sağlarken 3 unsura dikkat etmek gerekmektedir. Bunlar;

- Bu etkileşim müşteriyi rahatsız etmemeli,
- Sonuçtan müşteri bir şeyler kazanmalı,
- Bu etkileşim sonucunda sizin bu müşteriye karşı davranışınız bir şekilde değişmelidir.

Çağrı merkezleri, müşteri ziyaretleri, web, telefonla arama, doğrudan pazarlama, müşteri şikâyetleri vb. bunların hepsi müşterilerle etkileşim yöntemleridir. Ama bire bir kurum olmak için bu yolların tümünü müşteriyi öğrenen bir sistem içinde kullanmak gerekmektedir.

113. Ürün ya da Hizmeti Her Müşterinin İhtiyacına Uygun Hale Getirme

Bu aşama, müşteri hakkında öğrenilenleri kullanmak ve müşteri bilgilerinden her müşteriye nasıl davranılması gerektiği konusunda yararlanmaktır. Yani her müşteri için ayrı ve farklı ürün yada hizmet veya hem ürün hem de hizmet üretebilmektir.

Ana fikir, müşteri hakkında öğrenilenlere dayanılarak bu müşteriye karşı davranışın değerlendirilmesidir. Yani her müşteriye yönelik olarak sadece bu müşterinin ihtiyaçları çerçevesinde sunumlar geliştirmek ve benzersiz sunumlar oluşturmaktır (COLE-WAYLAND, 2000, 113).

Günümüz pazarlamanın amacı ürettiğiniz ürün için daha fazla müşteri bulmak yerine ihtiyaçlarını daha iyi öğrendiğiniz müşteri için daha fazla ürün yaratmaktır.

12. Değişen Pazarlama Anlayışının Yararları

Değişen pazarlama anlayışının firmaya sağladığı yararları üç başlıkta altında toplanabilir (<http://www.pazarlamadunyasi.com>).

120. Müşteriler ile Kurulan ve Yürütülen İlişkilerden Doğan Yararlar

- Müşteriler ile daha sıkı bağlar geliştirir.
- Geliştirilen sıkı bağlar geniş rekabet avantajları yaratır.
- Geliştirilen sıkı bağlar müşteri sadakatinin yaratılmasını sağlar.

121. Müşteri Tatminindeki Gelişmelerden Kaynaklanan Yararlar

- Müşteri tatmini konusunda doğrudan bilgi sahibi olan şirket, müşteri tatmin düzeyini izleyebilir.
- Her müşteri ile diyalog kurma şirketin müşterileri için yeni ürün/hizmet bulma olanağı sağlar.
- Memnun olan müşteriye çapraz satış yapma imkânı doğar.

122. Finansal Yararlar

- Uzun dönemli ilişkiler iki taraf içinde maliyetlerin azalmasını sağlar.
- Sadık müşteriler daha karlıdır.
- Müşteriler potansiyel müşteriler için referans oluştururlar.
- Yeni müşteri kazanmanın maliyeti, var olan müşteriye elde tutmaktan daha yüksektir.

- Müşteriyi elde tutmak, çalışanları elde tutmayı da sağlamaktadır.

13. Dünyada Çağrı Merkezi Kültürünün Ortaya Çıkışı

Günümüz pazarlarının temel özelliklerine bakılacak olunursa; müşteri odaklı anlayışın egemenliğini, kitlesel pazarlamanın yerini birebir pazarlamaya bırakmasını, tüm stratejilerin müşteriden başlayarak oluşturulmasını, her müşterinin bireysel olarak hakkında bilgi toplanıp tanınması ve her müşteriye bireysel olarak ayrı muamelenin yapılması ve bunu yapabilmek için ürünün değil müşterinin düşünüldüğü pazar payı yerine müşteri payının önem kazandığı bir stratejik anlayışın hakim olduğu görülmektedir. Bu gerçeklerden yola çıkarak çağrı merkezlerinin; müşterilerin tam anlamıyla egemenliğinin hüküm sürdüğü 21. yüzyıl pazarlama anlayışının zorunlu olarak geliştirdiği bir çözüm olarak ifade edilebilir (<http://www.vodasoft.com.tr>).

Telefonda hizmet anlayışı ilk olarak ABD’de, 1920’lerde, firmaların ürün özelliklerini ve kullanımlarını anlatmak gibi amaçlarla başlatılmış olmakla birlikte, bugünkü anlamda çağrı merkezi konsepti 1967 yılında AT&T’nin 800’lü hatları geliştirmesiyle başlamıştır. AT&T tarafından “Telefon Gücü (Phone Power)” sloganı ile de, bu yenilik topluma duyurulmuştur (BAGNARA-MARTI, 2001,s.223-237). O dönemlerde AT&T ilk çağrı merkezlerinin ortaya çıkmasına önayak olmuştur ve aradan geçen 40 yıl içerisinde çağrı merkezleri multi-milyar değerinde bir sektör haline gelmiştir. Bu dönemde, ABD’de “ücretsiz hatlar” birçok şirket tarafından devreye alınmaya başlanmış ve bir hizmet statüsü olarak sunulmuştur. Bugün ise artık bu tür ücretsiz hatlar bir rekabet avantajı olarak değil, kurumlarda bulunması gereken bir temel ihtiyaç olarak kabul edilmektedir. 40 yıl önce Amerika’da destek hatları ile müşterilerine bir temas noktası yaratmış şirketler rekabette öne çıkarken, bugün bu imkânı sunmayanlar parmakla gösterilmektedirler. 1970’lerin başında Continental Havayollarının tedarik ettiği ilk ACD (Automatic Call Distribütör–Otomatik Çağrı Dağıtıcısı) uygulaması bugünkü ile kıyaslanamayacak derecede pahalı ve az fonksiyona sahipti. Diğer alanlarda olduğu gibi çağrı merkezi teknolojileri de zaman içinde küçülmüş, ucuzlamış ve irili ufaklı işletmelerin de satın almasıyla çağrı merkezleri süratle yaygınlaşmış ve uluslararası bir sektör haline gelmiştir.

Çağrı merkezleriyle klasik anlamda ilk tanışma, havayollarıyla gerçekleşti; ancak, süreçleri, teknolojisi ve çalışanları ile daha profesyonel organizasyonların gelişmesinde başı çeken, bankacılık sektörü olmuştur. İnternet'in ve cep telefonunun hayatımıza girmesiyle, özellikle bilişim ve telekomünikasyon firmaları, daha sonra ise büyük marketler; lojistik, taşımacılık ve turizm firmaları derken, çeşitli sektörlerde sayısız firma, çağrı merkezleri oluşturmaya başlamıştır. Her geçen gün, müşteri memnuniyetinin önemini kavrayan ve tüketicinin, kendisine doğrudan erişmesini isteyen kuruluşların sayısının artması sonucunda, çağrı merkezlerinin de sayıları hızla artmaya devam etmektedir.

Son 30 yıla bakıldığında çağrı merkezleri, önemli evrimler geçirmiştir. İlk uygulamalar, müşterilere şikâyetlerini iletebilecek ve genel sorunlarını çözebilecek merkezleştirilmiş iletişim noktaları sunmaktı. Çağrı merkezlerinin pazarlama faaliyetlerinde çok önemli bir yeri yoktu. Çünkü bir "satış sonrası" hizmeti olarak değerlendiriliyor ve bazı yöneticilerce gereksiz ve masraflı bir maliyet olarak kabul ediliyorlardı (www.crminturkey.com.tr).

Teknoloji geliştikçe ve iş uygulamaları yerine oturdukça, çağrı merkezlerinin değeri de bu gelişmeler doğrultusunda artmıştır. Bu gelişmelerdeki itici güç müşteriler olmuştur. Avrupa' da pazarlar rekabete ve işbirliğine daha açık olarak yeniden düzenlendiğinde, müşterinin gücü önemli oranda artmıştır. Bunun ötesinde finans ve perakende sektörleri gibi bazı sektörlerde müşteriler tam anlamıyla kral olmuştur.

Kamu sektöründe de benzer bir geçiş yaşanmıştır. Geçtiğimiz yıllarda Avrupa' da ki devletler uygun işgücüne ve ekipmana sahip departmanlarını ve dairelerini birleştirme yönünde önemli çabalar gösterdiler. Bu "Birleşik düşünce" biçimi aynı zamanda vatandaşları da etkiledi ve bunun sonucunda çağrı merkezleri yerel ve merkezi yönetimleri iş yapılması kolay kurumlar haline getirdi(ALPER, Mart 2005, www.telepati.com.tr).

Bu makro ekonomik ve politik değişimlere paralel olarak, haberleşme teknolojilerindeki ilerlemeler ve internet' in gelişimi bu eğilimi destekledi ve birçok şekilde pek çok esneklik kazanılmasını sağlamıştır. CTI (bilgisayarla telefonun entegrasyonu)' ın yer almasının hızlandırılması, özellikle ekran sorgulaması, artı internet ve internetten türemiş teknolojiler çağrı merkezlerinin rolünün büyümesine de yardımcı olmaktadır. Örneğin; çağrı merkezlerinin sanal olması sayesinde coğrafi özellikler önemini yitirmiştir.

Çağrı merkezi kavramının ve uygulamalarının çeşitlenmesi ve artması bireylerin yaşam kalitesinin yükselmesi/ yükseldiği anlamına gelmektedir. Çağrı merkezleri bir ülkenin gelişimi ile doğru orantılı olarak gelişen merkezlerdir. Bireylerin eğitim seviyelerinin yükselmesi, müşteri olma bilincinin güçlenmesi, kaliteli hizmet beklentisinin artması, çağrı merkezi uygulamalarının da artmasını sağlamaktadır.

Müşteri bağlılığının en iyi teminatı, rekabete karşı en güçlü savunma şekli ve herhangi bir şirketin büyümesini destekleyen tek yol hizmet ve kalitedir. Müşteri hizmetini stratejik rekabet avantajı olarak kullanma, şirketleri pazar paylarının artmasıyla ödüllendirmiştir, şirketler iki kat daha hızlı büyümüşler, müşteri hizmeti uygulamayan şirketler için % 1'e karşı; bu firmalar hizmetlerine ve malzemelerine % 9'luk daha fazla yükümlülük getirmişlerse de satıştan % 12 kazanmışlardır. Sonuçta, müşteri hizmetleri (çağrı merkezleri) 1990'ların sonlarında şirketler için en önemli rekabet konularından biri olarak kabul görmüştür.

Sıra dışı hizmete dönüşüm-ürünün teslim biçimi ve ömür boyu bakım tarzı rekabet başarısını etkileyen bir anahtardır ve şirketleri iş yapmak için yeni yollar aramaya zorlar. Çağrı merkezi, yeni ürünlere ve hizmetlere kolay erişim sağlayıp şirketlerin müşterilerine ulaşmalarına izin vererek, bu değişimde çoğu kez stratejik bir rol oynamaktadır.

Çağrı merkezleri, gelişen iletişim teknikleri uygulamalarının da entegre edilmesi neticesinde birer *Temas Merkezleri (Contact Centers)* halini almış ve müşterileri ile iletişimi son derece basit, etkili ve hızlı hale getirmek isteyen şirketler için zorunlu hale gelmiştir (KOHEN, Ocak 2002, <http://www.sistema.com.tr>).

Çağrı merkezleri işletmelerde müşteri tabanı ile ilgili en değerli bilgilerin bulunduğu bölümlerdir ve bilgi akış biçimini hatta organizasyonun yapılanma biçimini de radikal olarak değiştirmektedirler.

Her şirket için çağrı merkezi olanağı mevcuttur. İster tüketicilerden veya isterse ticari müşterilerden, her nereden olursa olsun alınan çağrılar bir hizmet veya bir ürün içindir veya müşterilere (veya potansiyel müşterilere) yapılan çağrılarda bir çağrı merkezi, anında en iyi kişiselleştirilmiş müşteri hizmetlerini sunabilmektedir. Birçok firma çağrı

merkezlerini kullanmaktadır (<http://www.trakyanetiletisim.com>). Bazı endüstri örnekleri şu şekilde özetlenebilir;

- Şebeke ve Mobil Operatörleri
- Kamu Hizmet Kurumları
- Katalog Satışları
- Sigorta Şirketleri
- Oteller ve Tatil yerleri
- Havayolları
- Yerel Meclisler / Yerel Yetkililer
- Oto Kiralama
- Bankacılık ve Finans
- Kredi Kartı Merkezleri
- Kooperatifler
- Kablolu Televizyon
- Hastahaneler / Klinikler
- Teknik okullar / Kolejler / Üniversiteler
- Bilgisayar donanımı ve yazılım satıcıları
- Bağış toplama organizasyonları
- Nakliye
- Radyo ve Televizyon
- Bilet Acenteleri

Neden çağrı merkezleri;

- Günümüz rekabet koşullarında yalnızca ürünü satmakla kalmayıp, satış sonrası hizmeti de ön planda tutmak gerekmektedir.
- Çağrı merkezi desteğinde müşterinin kuruma en kolay yoldan ulaşmasını sağlayabilir, sorunlarına en kısa zamanda çözüm üretebilme imkânı bulunmaktadır.
- Sistemdeki raporlandırmalar sonucu müşteri portföyünü belirleyebilir, artıların ve eksilerin değerlendirilmesi imkânı oluşmaktadır.

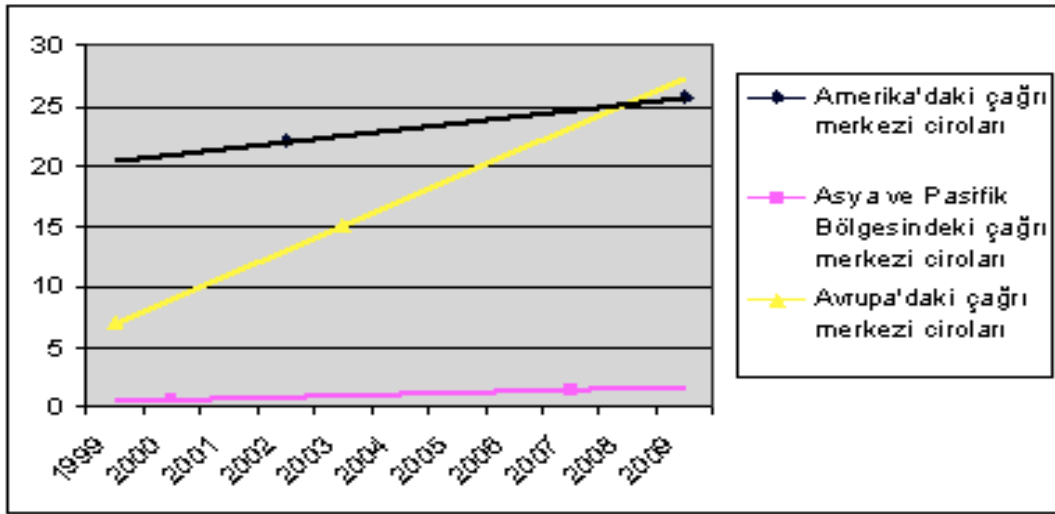
- Çağrı merkezi desteğinde müşterilerin talepleri değerlendirilip yatırımlar taleplere göre yönlendirilebilir.

14. Çağrı Merkezi Sektörünün Dünyadaki Durumu

Günümüzde çağrı merkezi pazarı büyük ve uluslararası bir sektör haline gelmiştir. 2003 yılında yapılan araştırmaya göre çağrı merkezi endüstrisi 58 milyar doları aşan bir hacme ulaştı. Yapılan son araştırmalara göre dünyada 140 bin ile 250 bin arasında çağrı merkezi bulunuyor. Şu anda ABD’ de, Kanada’da ve Avrupa’da yaklaşık yüz bin çağrı merkezi olduğu tahmin ediliyor. ABD’ de ve Kanada’ da bu merkezler, günlük işlemleri yerine getirmek için olduğu kadar, telefonda satış (tele-marketing) amaçlı olarak da hizmet vermektedirler. Çağrı merkezleri Avrupa’ da ve Türkiye’de ise daha çok servis amaçlı olarak kullanılmaktadır (<http://www.turevbilisim.com.tr>).

Grafik: 1

Dünyada’ ki Çağrı Merkezlerinin Yıllık Ciroları



Kaynak: Datamonitor, 2002 yılı verileri

Araştırmalar ABD’ deki çağrı merkezi sayısının 2004’ de 50.600 adet ve çalışan sayısının 2, 8 milyon olduğunu belirtmektedir. ABD çalışan nüfusunun % 2’ sinden fazlasına karşılık gelen bu sayının her sene % 10 ile % 20 artacağı da öngörülmektedir. Benzer bir biçimde Avrupa’da ki çağrı merkezi sayısının 7 sene içinde iki katından fazla

artacağı öngörülmekte ve son zamanlarda Asya Pasifik' de de çağrı merkezi sayısında çok önemli bir artış olduğu da gözlenmektedir.

Amerika' da ki çağrı merkezi hizmet ciroları 2002 yılında 22 milyar dolara ulaşmıştır. Bu rakamın 2009 yılında 25.72 milyar dolara ulaşacağı öngörülmektedir (Frost&Sullivan Danışmanlık Araştırma Raporu, 2002).

Asya & Pasifik bölgesindeki çağrı merkezi hizmet ciroları 2000 yılında 655 milyon dolarken 2007 yılında bu rakamın 1,5 milyar dolara ulaşacağı öngörülmektedir.

Avrupa' da ki çağrı merkezi hizmet ciroları 1999 yılında 7 milyar dolar iken bu rakam 2003 yılında 15,1 milyar dolara ulaşmıştır (Datamonitor Araştırma Raporu 2002).

140. ABD

Araştırmalar ABD' deki çağrı merkezi sayısının 2003 yılında 78 bin olduğunu ve çalışan sayısının 4 milyona ulaştığını gösteriyor. ABD' de çalışan nüfusun yüzde 3' ünden fazlasına denk gelen bu sayının her sene yüzde 10 ile yüzde 20 oranında artacağı da öngörülüyor.

Bu merkezler bazı yerlerde kendi başına bir sektör gibi meslek odaları çatısı altında birleşmiş durumda. Kuzey Amerika' da ortalama her beş ailenin en az bir ferdi çağrı merkezinde çalışmış veya çalışmaktadır.

ABD' de ve dünyanın pek çok bölgesinde maliyetleri, özellikle çalışan maliyetlerini aşağı çekmek için gözlemlenen en yaygın uygulama işçiliğin ucuz olduğu Hindistan, Çin gibi ülkelere işin aktarılmasıdır. 2003 yılında ABD' de doğrudan pazarlama sektöründe en çok ses getiren gelişmelerden biri tüm ülkeyi kapsayan “*Do not call list*” adı altında, gün içerisinde satış amacıyla aranılmak istenmeyen tüketicilerin kayıt olmasını ve firmaların bu listeye kayıtlı tüketicileri aramasını kısıtlayan ve cezai müeyyideler getiren uygulamaların yürürlüğe girmesidir. Bu sebeple pek çok Amerikan firması tele pazarlama ve çağrı merkezleri fonksiyonlarını eğitimli ve ucuz işgücü sahibi Hindistan'a aktardı. ABD' de yaklaşık 2 milyon tele pazarlama çalışanı işini kaybetti.

Purdue Üniversitesi'nin yaptığı araştırmalara göre, Amerikalı müşterilerin % 92' si mal ya da hizmetini satın aldığı firmanın imajını çağrı merkezinin verdiği hizmet kalitesi ile bir tutmaktadır. Yine Amerikalı tüketicilerin % 63'ü çağrı merkezinin yetersiz hizmet vermesinden dolayı ortaya çıkacak memnuniyetsizlik sonucunda söz konusu firmadan bir daha herhangi bir ürün ya da hizmet satın almayacağını ifade etmektedir. Bu bulgular çağrı merkezlerinin müşteri hizmetlerinde ne kadar önem arz ettiğini ve ABD' de nasıl yaşamın bir parçası haline geldiğini göstermektedir.

ABD tecrübesi şunu ispatlamıştır: İtranetlerden ve çağrı merkezlerinin katkılarından faydalanmak "dahili müşterilere" ye geniş bir tercih hakkı sunar. Bir anketi e-mail olarak gönderiyorlarsa ve verilecek cevap bir sürü rakamı kapsıyorsa, daha az yazım hatası olacağından zaman kazanırlar. Diğer taraftan eğer çalışanın acilen cevaplanması gereken basit bir sorusu varsa dahili bir telefon konuşması yapabilirler, ancak sözlü ya da yazılı cevap seçeneği hala vardır ([http:// kurumsalperformans.com.tr](http://kurumsalperformans.com.tr)).

Entegre çağrı merkezleri kuruluşu, gelen çağrının dahili mi yoksa harici mi olduğunu ayırt etme imkânı sunmaktadır. Buna göre arayan numaraya uygun ekran tahsis edilmektedir. Örneğin, maaş bordrolarına özel bir numara tahsis edilebilir.

141. İngiltere

Çağrı merkezlerinin en etkin biçimde kullanıldığı Avrupa' nın en olgunlaşmış çağrı merkezi pazarlarından biri olan İngiltere' de şimdiden çalışan nüfusun % 3' ü çağrı merkezlerinde istihdam edilmiş durumdadır. 1-2 yıl içinde bu oranın % 5' i aşması beklenmektedir. agent (müşteri temsilcisi) sayısı ise her 3 yılda 2 kat artış göstermektedir.

British Telecom' un *The Future Foundation* ile bağlantılı olarak yaptığı ve yayınladığı bir araştırmaya göre İngiltere' de "Satışlarda, pazarlama ve müşteri hizmetlerindeki telefon bağlantılarının masrafı şu anda 15,4 milyar sterlindir (1994' de 10,4 milyar sterlin), ve bu rakam telefonla iş görüşmelerinin parasal değeri hesaba katılmaksızın *Gayri safi Yurtiçi Hâsılanın* (GDP=Gross Domestic Product) % 2,5'ni temsil etmektedir."

İngiltere bazlı *Tüccarlar Grubunun* hazırladığı *1999 Uluslararası Benchmarking Raporu* bulgularına göre araştırma kapsamındaki çağrı merkezlerinin % 47' sinin yıllık büyümesi % 20–100 arasındadır ve % 6' sının yıllık büyümesi ise % 100' ün üzerinde bir hızla gerçekleşmektedir(<http://www.girisim.com.tr/bankatek/sayi3/cagrimerkez.htm>).

İngiltere piyasası oldukça olgunlaşmış bir piyasadır ve şimdiye kadar ileri teknolojiye daha az yatırım yapmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, araştırma konusu olan çağrı merkezlerinin % 38'i CTI olanaklıdır ve % 40'ının web teknolojisine entegre olacağı iddia edilmektedir.

Datamonitor şuna işaret etmektedir: 2002' ye kadar çağrı merkezi teknolojisine Avrupa' nın yapacağı toplam harcama (işçilik ve bakım maliyetleri dikkate alınmamıştır) ortalama % 21'lik büyüme oranı ile şu andaki 550 milyon dolarlık rakamın üzerine çıkarak 1 milyar doları aşacaktır.

Bir Avrupalı gözü ile bakıldığında, Londra bazlı *Datamonitor*' ün yaptığı araştırmaya göre, açıkça görülüyor ki firmalar performanslarını artırmak veya en azından sürdürebilmek için teknolojiye yüksek yatırımlar yapmaya hazırdır. *Datamonitor*; 14 Avrupa ülkesindeki 400 çağrı merkezi menajerini sorguladıktan sonra şu sonuca varmıştır; CTI ve Web entegrasyonunun 2001'e kadar % 80'den daha fazlaya ulaşması beklenmektedir (<http://www.girisim.com.tr/>).

Yine araştırmanın bulgularına göre Avrupa' da ki tüm çağrı merkezi sektörü yılda % 25 büyümekte ve çağrı merkezi sayısının da 7 sene içerisinde yüzde 100' lük bir artış göstereceği tahmin edilmektedir.

142. Almanya

Alman çağrı merkezi sektörü göreceli olarak yeni olmasına rağmen teknolojinin en son safhasına büyük ölçüde yatırım yapmaktadır. 1988' e kadar Alman çağrı merkezlerinin % 46' lık bir kısmı CTI (Computer Telephony Integration) kullanıyordu ve bunun 2001' e kadar % 98'e ulaşması beklenmektedir. Almanya piyasası internet entegrasyonunda da

1988' deki %60' lık bir entegrasyon seviyesi ile bir hayli ileridedir. *Datamonitor'* ün tahminine göre bu gelecek üç yıl içinde % 85'e yükselecektir.

Datamonitor' ün beklentisine göre Almanya, gelecek bin yılın ilk on yıllık döneminin ortalarında İngiltere' yi geride bırakarak Avrupa'nın en büyük bilgisayar telefonculuğu kullanıcısı olacaktır.

143. Hindistan

Hindistan'ın bilişim alanındaki en önemli avantajı eski bir İngiliz sömürgesi olması sebebi ile özellikle yüksek tahsilli Hintliler' in anadilleri gibi İngilizce konuşmalarıdır. Üniversitelerde ve iş dünyasında konuşma dili İngilizce'dir. Bu konuda en büyük rakibi Çin' e karşı da büyük bir avantaj sağlamış durumdadırlar. Neticede Çin' de de benzer bir alt yapı ve kaliteli mühendis yetiştirmeye başladı, fakat Çinliler' in en büyük noksanı İngilizce bilmemeleri veya anlaşılır şekilde İngilizce konuşamamalarıdır. Ayrıca yüksek nüfustan dolayı ucuz işgücü, yabancı sermayeyi ülkeye çekmekte, özellikle 1950' lerin sonundan itibaren devletin özel destek ve teşvik programları sayesinde bilişim sektöründe kalifiye işgücü yetiştirilmesi Hindistan'ı çağrı merkezi sektöründe söz sahibi ülkelerden biri yapmıştır. Özellikle uluslararası firmalar çağrı merkezi gibi müşteri hizmetleri işlemlerinin merkezini Hindistan' a taşıyarak operasyonlarını buradan yönetmektedirler.

15. Türkiye' de Çağrı Merkezi Sektörü

Bir ülkenin gelişimi ile paralel olarak gelişen ve yaşamın ayrılmaz bir parçası haline alan çağrı merkezleri 18. yy.dan başlayarak dünya da yaygın bir kavram olmasına rağmen Türkiye pazarında 1996' dan itibaren geniş anlamda bilinir hale gelmiş ve son dönemlerde gittikçe daha fazla şekilde kurumların gündemlerini işgal eder olmuştur. İletişimde olduğu kitle ile daha merkezi, profesyonel, tutarlı ve etkin şekilde temasta kalmak isteyen tüm kurumlar gibi ülkemizde bu eşsiz aracın faydalarını daha da iyi anlamaktadırlar. Ülkemizde banka ve GSM sektörlerinin liderliğinde bilinirliği artan çağrı merkezleri artık firmaların büyüklüklerine bakmaksızın, bir "gereksinim" olmaya başlamış durumdadır (SOYKAN, 2007, s.38).

Tablo: 1
Türkiye’ de Çağrı Merkezi Sektörünün Pazar Bölümleri

SEKTÖRLER	ÇAĞRI MERKEZİ SAYISI	YÜZDE ORANI	ÇALIŞAN SAYISI	YÜZDE ORANI
BANKACILIK	23-24	% 21	2305 -2800	% 42
GSM HİZMET ŞTİ	4	% 3	1200 -1500	% 22
ISPLER	8-11	% 8	465- 540	% 8
SİGORTA /FİNANS ŞTİ	9-11	% 9	273- 310	% 5
İŞ KAYNAK ŞTİ	12 -13	% 9	255 -330	% 5
DİĞERLERİ	10-17	% 12	200 -320	% 4
TV KANALLARI	3	% 3	195 -225	% 3
IT ŞİRKETLERİ	9 -14	% 10	170- 200	% 3
SEYAHAT ACENTELERİ HAVAYOLLARI	6 -9	% 6	115 -135	% 2
TAŞIMACILIK ŞTİ	4 -7	% 5	92-130	% 2
YARDIM MASALARI	3	% 3	75 -90	% 1
BİLET REZARVASYON	2	% 2	55 -80	% 1
OTOMOTİV	4 -7	% 5	45 -60	% 1
ÜNİVERSİTELER	4 -6	% 4	40 -50	% 1

Kaynak: Sistema Danışmanlık, Çağrı Merkezi Araştırması, 2001

Dünyada 155.000-175.000 arasında çağrı merkezi bulunmasına karşın Türkiye’ de yalnızca 2002 yılı itibariyle 200’ e yakın çağrı merkezi bulunuyor. Mevcut çağrı merkezlerinin % 21’ lik kısmı bankacılık sektöründe, kalan % 79’ luk kısmı ise diğer 12 temel sektöre bölünmüş durumda. 2002 verilerine göre yaklaşık olarak 18,000 personeli barındıran sektörde çalışan Müşteri Hizmetleri Yetkililerinin % 42’ lik bölümü bankalarda, % 22’ lik bölümü ise mobil telefon sağlayıcılarında çalışıyor. Yukarıdaki tabloda sektörler bazında çağrı merkezlerinin dağılımı ve yüzdeleri yer almaktadır.

Ülkemizde çağrı merkezleri bilinmeyen numaralar, uyandırma servisleri gibi hizmetlerle başladı. Bu mesleğin ülkemizdeki en önemli sorunu ise imajdır. Toplum

tarafından “herkes bu işi yapabilir” diye düşünülüyor veya yapacak başka iş bulamayanların bu mesleği tercih ettiği sanılıyor. Çağrı merkezi çalışanları “sıradan bir telefon operatörü” olarak algılanıyorlar(SAĞIROĞLU, 2007, s.16). Çalışanlar genellikle öğrenciler ile ev hanımları arasından seçiliyor. Eğitim seviyelerine baktığımız zaman da lise mezunlarının ve üniversite öğrencilerinin çoğunlukta olduğunu görüyoruz. Böyle olunca da işverenler ücretleri düşük tutuyor ve çalışanlara uzun vadeli yatırım yapmaktan kaçınıyor. Ülkemizde genç nüfusun fazla, işsizlik oranının yüksek oluşu da, yöneticilerde başka bir yanılgıya neden oluyor. Gidenin yerine yeni birini bulmak kolay olunca, çağrı merkezleri devamlı yedekleme yapmak ve işbaşı eğitimlerine çok vakit ayırmak gibi durumlarla karşı karşıya kalıyorlar. Ancak bu olumsuz tabloya rağmen genç nüfusun çok, işsizlik oranının yüksek olduğu ülkemizde çağrı merkezleri, özellikle deneyimsiz ya da az deneyimli gençler için, istihdam açısından da iyi bir çözüm sunmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2.ÇAĞRI MERKEZLERİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

20. Çağrı Merkezinin Tanımı

Ortak bir tanım bulunmamasına rağmen, çağrı merkezi; kurumun kendisiyle temas etmesini istediği tüm partilerin (müşteriler, tedarikçiler, bayiler vs.) başta telefon olmak üzere diğer tüm temas biçimlerini (web, faks, e-mail vs.) kullanarak etkileşim içinde olmasını sağlayan “iletişim merkezlerine” verilen addır (KLEEMAN-MATUSCHEK, 2002, s.192).

Çağrı merkezleri; “Çalışanların zamanlarının çoğunluğunu, telefon kullanarak bilgisayar destekli bir çevrede, gerçekleştirilen fiziksel ve sanal operasyonlar olarak ele alınabilir (BAGNARA - MARTI, 2001, s. 223).

Incoming Call Management Institute (ICMI) çağrı merkezlerini “müşteriye ve şirkete değer yaratmak amacı ile şirketin kaynaklarının ve farklı iletişim kanallarının etkili bir şekilde entegre edildiği, insanlardan, süreçlerden, teknolojilerden ve stratejilerden oluşan koordineli bir sistem” olarak tanımlamaktadır.

Çağrı merkezleri, şirketlerin müşterileriyle iletişim kurmak adına birçok uygulamayı hayata geçirebilecekleri birimlerdir. Bu uygulamaların büyük çoğunluğu telefon çağrılarıyla gerçekleşmesine rağmen, e-posta, SMS, faks, Web Chat (WEB Sohbeti), Cobrowsing (Ortak Sörf) gibi iletişim kanallarını da yönetiyorlar ve bu medyalarla iletişim talepleri de “çağrı” olarak adlandırılabilir. Bu nedenle bu merkezler Contact Center (Temas Merkezi), Customer Contact Center (Müşteri Temas Merkezi), Customer Interaction Center (Müşteri İletişim Merkezi), Customer Interaction Platform (Müşteri İletişim Platformu) gibi isimlerle de ifade edilmekteler. Buna rağmen, Call Center (Çağrı

merkezi) terimi yerleşiklik açısından oldukça güçlü ve belirtilen veya ileride gelişecek olan iletişim kanallarının tamamını ifade edebilecek şemsiye bir terimdir.

Çağrı merkezine alternatif olarak kullanılan diğer terimler ise; çok kanallı çağrı merkezi, bağlantılı çağrı merkezi, web-uyumlu çağrı merkezi, müşteri destek merkezi, müşteri haberleşme merkezi, müşteri hizmetleri merkezi, satış ve hizmet merkezi, rezervasyon merkezi, teknik destek merkezi, bilgi masası, yardım masası ve müşteri ilgi merkezi olarak sayılabilir (<http://www.turevbilisim.com.tr>).

Özetle çağrı merkezleri; şirket ile müşteriler arasında; satış, pazarlama ve servis aktivitelerinin, gelen ve giden çağrılarını, gerçekleştirilmesi ve yönetilmesini sağlayan, müşteri hizmetlerinin ve müşteri ilişkilerinin en yoğun olarak yaşandığı teknolojinin, stratejinin, süreç ve insan kaynağının bütünleştiği müşterilerle etkileşim bölümüdür.



Şekil: 1

Çağrı Merkezine Her Kanaldan Erişim İmkânı

Kaynak: TAŞPINAR, 2005, s.96

Çağrı merkezinin amacı, her türlü kanaldan müşterilere bir tek ön yüz sunmaktır. Çağrı merkezi aracılığıyla müşteriler telefon, fax, İnternet, e-mail gibi her türlü kanaldan istediği anda şirkete erişebilir.

Çağrı merkezlerinin değişmeyen temel karakteristiklerini şöyle sıralamak mümkündür (TAŞPINAR, 2005, s.103):

- Destekleyici bir kültürleri vardır.
- Çalışanların gelişimine ve bilgilenmesine yatırım yaparlar.
- Müşteri beklentilerini dikkate alarak kaliteye odaklanırlar.
- Çağrı merkezi bütün bir süreç olup yönetilmektedir.
- Sistemli ve katılımcı bir planlamayla oluşur.
- İnsan ve teknoloji karışımının etkin bir birleşiminden oluşur.

Müşteri etkileşim süreci, çağrı merkezi üzerinde müşteri için başlar ve müşteri için tamamlanır. Bu yaklaşımın, çağrı ister kurum, ister müşteri tarafından başlatılmış olsun, her zaman geçerli olduğunu görürüz.

Müşteriler yeni bir ürün veya hizmeti tanıtmak için arandığında, bilinmelidir ki başlatılan bu sürecin sonunda, müşterilere ürünün sunulması hedeflenmektedir. Müşteriler sunulan ürüne ilgi göstermemiş ise, onun yorum ve görüşleri, yine kendisine değer olarak dönüşecek başka bir sürecin tetikleyicisi olacaktır.

Müşteri çağrı merkezini arayarak isteğini veya şikâyetini dile getirmiş ise, kurum ile iletişim isteği içinde olan bu değerli müşteriye en iyi desteği ve katkıyı sağlamak için yeni bir süreç başlatılmalıdır. Bu süreç çağrı merkezinde başlar, kurumun içindeki diğer departmanlarda ve birimlerde devam eder ve müşteriye geri dönülerek tamamlanmalıdır.

Kurumlar, profesyonel müşteri hizmetleri sunmanın ana kurallarından biri olarak öncelikle etkin bir çağrı merkezi kurmayı hedeflerler. Bu doğru bir yaklaşımdır. Ancak, müşteriler kurumlardan artık sadece arandığında ulaşılan bir çağrı merkezi altyapısının ötesinde, kendilerini tanıyan, geçmişlerini bilen, isteklerini en kısa sürede algılayarak çözüm üretebilen etkin bir kurumsal sistem beklemektedirler. Belirttiğimiz bu kurumsal

sistemin bir parçası çağrı merkezi iken, diğer parçaları, kurumun satış ve pazarlama, kalite kontrol, operasyon departmanları, bölge ofisleri ve hatta iş ortaklarıdır.

Pazar, artık kurumlardan tüm birimleri ile müşteri odaklı ve müşterileri için çalışan bir organizma gibi davranmasını beklemektedir.

Çağrı merkezlerinin kuruma getireceği birçok somut yarardan bazılarını özetlemek gerekirse (ARSLAN, 2006, s.16):

Müşteri memnuniyeti; şirketlerle iletişimlerini istedikleri kanaldan ve istedikleri zamanda, kaliteli bir biçimde sağlayabilen müşterilerin memnuniyetlerinin bunu gerçekleştiremedikleri duruma göre daha fazla olacağını düşünmek yanlış olmaz. Çağrı merkezleri bu amaca hizmet ederek, müşteri sadakatinin oluşmasına çok önemli etkiye ve katkıda bulunmaktadır. Buna rağmen, çağrı merkezi bir araçtır ve esas olan şirketin genel müşteri yönetimi vizyonu ve müşteri hizmetleri anlayışı ve bu anlayışı uygulama yöntemleridir. Uygulamadaki zaafılar veya anlayıştaki eksiklikler çağrı merkezi olan bir şirketi olmayan bir diğerine göre daha başarılı kılmayacaktır.

İletişim kontrolü; kurumlarda yer alan farklı kişilerin, kanalların, birimlerin belirli bir zaman içinde müşteriyle gerçekleştirdiği iletişimin boyutu düşünüldüğünde ve bu iletişimin/müşterinin değerinin önemi göz önüne alındığında, iletişimi kontrollü ve kaliteli yapmanın önemi ortaya çıkmaktadır. Çağrı merkezleri, müşteri temasını merkezileştirerek müşteri ilişkisi yönetiminin sağlıklı olmasını sağlamaktadırlar. Eğitimli ve bilgili çalışanlar tarafından ele alınan kontrollü ve kaliteli temas, müşteri sadakatine olumlu etki edecektir.

Sonuç odaklı pazarlama; iletişimin bir havuzda toplanması, şirketler açısından hayati önem taşıyan müşteri bilgisinin de bu havuzda toplanmasını kolaylaştıracaktır. Müşteri bilgileri, tercihleri, demografileri ve şirket için önemli olan veya olmayan tüm bilgiler sürekli ve düzenli olarak birçok kanalla bu merkeze akmaktadır. Önemli olan ise bu bilgilerin ortak bir veri tabanında toplanarak şirket ve müşteri yararına kullanılabilmesidir ki; basit görünmekle beraber günümüzde birçok firmanın üstesinden gelemediği bir sorunu oluşturmaktadır. Etkin bir şekilde elde edilen potansiyel ve gerçek müşteri bilgileri daha sonuç odaklı ve birebir pazarlama faaliyetlerinde kullanılabilir.

Verimlilik artışı; boyutu ne olursa olsun, çağrı merkezi kurmanın yoğun bir teknoloji ve insan yatırımı gerektireceği açıktır. Süreçlerin entegrasyonunun, öğrenme ile geçirilen zamanın, olası hataların ve ilave iletişimde maliyeti düşünüldüğünde çağrı merkezi kurmak ve işletmek kayda değer kaynak ihtiyacı gerektirecektir. Buna rağmen, yüz yüze temas biçimiyle karşılaştırıldığında çağrı merkezlerince yönetilen temas biçimlerinin maliyeti çok daha düşüktür ve bu da şirkete orta uzun vadede kazanç getirmektedir. Otomasyon sayesinde müşteriler ile gerçekleştirilen temaslar çok daha etkin ve verimli hale gelmektedir. Öte yandan şirket içinde dağıtık ve çoğunluklarda dağınık bir düzende idare edilmeye çalışılan müşteri yönetimine göre çağrı merkezleri verimli birer kanaldır. Birçok kurum tarafından tam olarak belirlenmemiş olmasına rağmen gerçekleştirilen yatırımın geriye dönüşü de (genelde 12 ile 18 ay arası) diğer birçok alanda yapılan yatırıma göre hızlıdır.

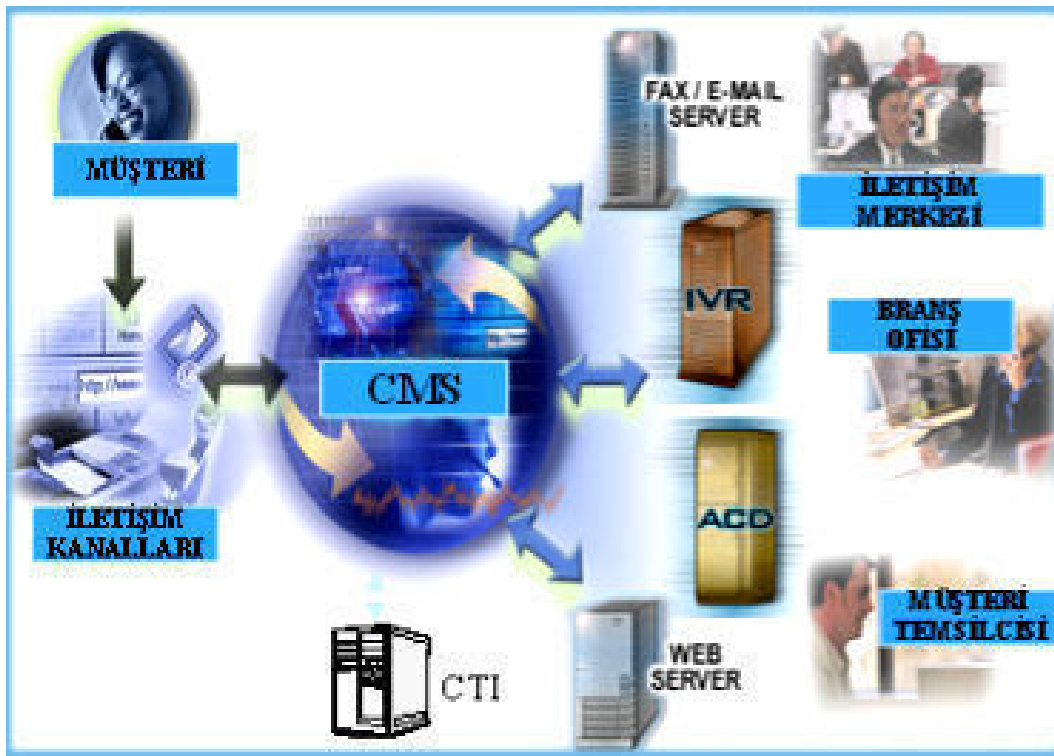
Kalite ve iyileştirme; çağrı merkezleri şirketlerin dış dünyaya açılan penceresi ve kulağıdır. Müşteriler çağrı merkezlerine şirket hakkında birçok geri bildirimde bulunmaktadır. Çağrı merkezleri bu geri bildirimleri toplayarak sunulan ürün ve hizmetin iyileştirmesinde kullanılması bakımından büyük bir fırsat olarak ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda, çağrı merkezlerinin misyonu gelir getirme veya müşteri hizmeti sağlamanın ötesine geçmektedir. Müşterilerinin söylediklerini dinlemek isteyen şirketler için çağrı merkezleri en önemli kaynaktır ve müşterilerin ilettikleri kalitenin iyileştirilmesinde kullanılabilir. Öte yandan, müşteri temaslarının gün geçtikçe self-servis kullanıma kaymasına rağmen (IVR, web gibi) insanın insanla olan iletişimi muhtemelen daha uzun yıllar devam edecektir ve çağrı merkezleri bu tür self-servis hizmetlerinin kullanımını arttıran ve onları destekleyen bir unsurdur.

Gelir Artışı; şüphesiz çağrı merkezlerinin en önemli yararlarından birisi de telefonla satış ve pazarlama imkânlarının değerlendirilmesidir. Müşteri segmentasyonu sonucunda gerçekleştirilen telefonla satış, şirketlere yüz yüze satışa göre hem bir alternatif oluşturmakta, hem de maliyet açısından avantaj sağlamaktadır. Gelişen teknoloji, şirketlerin satış faaliyetlerinin bir kısmını çağrı merkezlerine kaydırmalarına rahatlıkla olanak tanımakta ve aynı zamanda çağrı merkezlerinin de daha verimli kullanılmalarını sağlamaktadır. Çağrı merkezleri, şirketlerin gelirlerine pozitif etki etmek için de gün geçtikçe artan bir oranda kullanılmalarına rağmen kurumların sadece % 32' si çağrı

merkezlerinin kar' a katkıda bulunmasını beklemekte, % 61' i ise çağrı merkezlerini bir gider merkezi olarak görmektedir. Bu anlamda gidilecek oldukça önemli bir mesafe olduğu açıktır. Öte yandan, aktif olarak satış faaliyeti yürütmeyen çağrı merkezleri de, ölçülmesi nispeten zor olsa da müşteri sadakatini sağlayarak karlılığa olumlu etki etmektedir.

21. Çağrı Merkezlerinin Genel Mimarisi

Bir çağrı merkezinin mimarisi temel hatlarıyla şekildeki gibidir.



Şekil: 2

Çağrı Merkezi Genel Mimarisi

Kaynak: TAŞPINAR, 2005, s.94

210. CMS (Call Management System) Çağrı Yönetim Sistemi

Tüm çağrı merkezini yöneten birimdir. Tüm santral sistemleri, üzerlerinden yapılan her bir çağrı için bilgi üretir ve bunu değişik şekillerde (IP, seri port) yorumlamak üzere dışarı verirler. Çağrı Yönetim Sistemleri santrallerin dışarıya sundukları bilginin işlenmesi ve kurumsal olarak kullanılmasını sağlayan katma değerli yazılımlardır.

211. IVR (Interactive Voice Response) Sesli Yanıt sistemi

Müşteri/potansiyel müşterilerin bilgi sistemlerine uzaktan telefonla erişerek kayıtlı anonslarla yönlendirilmesini, telefonu tuşlayarak veya ses yardımıyla, direkt serverdeki verilere erişmelerini ve işlem yapmalarını sağlayan interaktif bir sistemdir.

IVR sistemleri, müşterilerin ya da şirket elemanlarının telefon kullanarak çok çeşitli bilgilere erişimine ve bilgi sistemleri üzerinde işlem yapmalarına olanak tanır. Tekrarlanan işlemlerin yoğunlukla görüldüğü organizasyonlarda, bu işlemlerde insan gücü kullanılması yerine IVR (sesli yanıt sistemi) üzerinden interaktif olarak yapılması verimlilik, müşteri memnuniyeti ve maliyet tasarrufunu da beraberinde getirir.

IVR sistemleri, telefon ve santral sistemleri ile entegre olmayı sağlayan bir donanım katmanı, iş uygulamalarının ve çağrı akışlarının belirlendiği bir uygulama katmanı ve bilgi sistemleri ile etkileşimi sağlayan bir entegrasyon katmanından oluşmaktadır.

Çağrı merkezlerinde gelen çağrılarının tümünün ya da bir kısmının otomatik olarak karşılanarak, canlı operatöre bağlantı ihtiyacının azaltılmasında firmalara büyük avantaj sağlamaktadır.

Günümüzde İnternet üzerinden işlem yapılması çok basit ve ekonomik olmakla birlikte, geniş kitlelere erişim için İnternet kullanımı yeterince yaygın değildir. Bu sebeple, müşterilerin 7 gün 24 saat boyunca mekândan bağımsız olarak erişmesini sağlayan en etkin ve ekonomik ortam hala telefon'dur. Konuşma tanıma sistemlerinin de gelişmesi ve yaygın kabul görmeye başlamasıyla birlikte, IVR sistemleri de artık sadece büyük kurumların değil, küçük ve orta boy kuruluşların tercihi olmaktadır.

2110. Sesli Yanıt Sistemlerinin Genel Özellikleri

- Gelen çağrıyı istenen dahili numaraya, bilgi hattına, şikâyet hattına ya da operatöre bağlar.

- Aranan kişiye ulaşılamıyorsa, mesaj bırakma, başka bir dahiliyi arama veya operatöre dönme olanağı verir.
- Tüm santraller ile tam entegre olarak çalışır.

Çağrı merkezinin bulunduğu sektörlere göre kullanım alanları şu şekildedir;

Bankacılık: Telefonla bankacılık işlemleri, şifre onaylama, konuşmacı doğrulama,

Sigortacılık: Elementer işlemler, poliçe sorgulama, provizyon alma, Hayat/Sağlık/Özel Emeklilik işlemleri,

Kamu: Belediye, elektrik, su, doğalgaz idareleri, e-devlet uygulamalarında vatandaşların self-servis borç sorgulaması, bilgi alması, şikâyetlerini iletmesi,

Telekom: 118 Bilinmeyen numaralar sorgulaması, arıza takip, borç sorgulama, Katma Değerli Hizmetler, müşteri sadakat programları,

Tüketici Danışma Hatlarında: Tüketicilerden gelen şikâyetlerin ve bilgi isteklerinin web/e-mail/SMS ile entegre olarak alınması,

Hizmet Sektöründe: Rezervasyon, bilet satış, bilgi hattı, sipariş girişi,

Kampanya Yönetiminde: Kampanya bilgileri, katılım işlemleri, toplu arama, toplu SMS/Faks gönderimi,

Eğitim: Öğrenci not durumları, ders programları, self-servis kayıt, öğrenci bilgi hattı,

Kurumsal Uygulamalar: Kurumsal ses portalı (voice portal), e-mail mesajlarına sesli erişim, muhasebe bilgilerine erişim, insan kaynakları işlemleri gibi birçok alanda etkin bir şekilde kullanılmaktadır.

212. ACD/Yönlendirme/Routing (Automatic Call Distribution)

Otomatik çağrı dağıtım sistemidir. Gelen çağrıları, cevaplama çağrı merkezi operatörüne optimum şekilde dağıtan ve operatör performansını izleme imkânı sağlayan bir sistemdir. Profesyonel çağrı merkezlerinin dijital, ACD özelliği olan, full yönetilebilmeye ve raporlanmaya elverişli santral sistemleri tarafından idare edildikleri bir gerçektir.

ACD, gelişmiş santral modellerince sunulan ve çağrı merkezlerinin olmazsa olmaz teknolojilerindedir. Temel seviyede bir çağrı merkezinde ACD özellikli bir veya birkaç operatör grubunun olması ve bu grupların aktivitelerinin bazı yazılımlarla raporlanabiliyor olması yeterlidir. Fakat ileri seviye çağrı merkezlerinde, santralin içinde gömülü olan temel ACD mekanizmasının dışına çıkılması gerekir.

213. CTI (Computer Telephony Integration)

Telefon ile bilgisayar teknolojilerinin entegrasyonunu sağlayan sistemdir. CTI sadece masalarımızın üzerindeki PC' ler ile oluşturulan bir entegrasyondan ibaret değildir; birkaç bileşenden oluşan entegre bir Bilgisayar Alt Ağıdır. Bu sistem gelen çağrıların hangi iş akışına tabi olacağını tanımlandığı ve screen –pop özelliği ile çağrı merkezi operatörlerin konuşma sürelerini kısaltan uygulamadır.

CTI kullanımı gelişmiş ülkelerde daha yaygındır. Bu ülkelerdeki personel giderlerinin yüksek olması, CTI kullanılarak verimin artırılması sayesinde giderlerin azaltılması yoluna başvurmayı artırır. Az gelişmiş ülkelerde ise çağrı merkezleri, hala insan yoğun ve en temel çağrı merkezi teknolojileri kullanılarak işletilmektedir. Gelecek yıllarda CTI kullanımının ülkemizde de artması beklenmektedir.

CTI' nin başlıca faydaları şunlardır:

- Telefonda konuşma süresini azaltıyor; Telefon faturaları çağrı merkezleri bütçesi içinde en önemli kalemlerden biri olduğu için çok önemli bir avantaj sağlamaktadır

- Müşteriye ismi ile hitap edilmesi ve tüm bilgilerin müşteri temsilcileri tarafından ekranda görünüyor ve takip edilebiliyor olması müşteri ile iletişim kurulmasında ve hizmetin etkin bir şekilde verilmesini dolayısıyla müşteri memnuniyetini sağlamaktadır.
- CTI müşteri bilgilerini veri tabanına kaydedeceği için müşteri profili rahat takip ediliyor.

Bu açıklamalar ışığında çağrı merkezine ulaşan bir çağrının akışı şu şekilde oluşur:

- Adım -1: Müşteri telefon çağrısı çağrı merkezi PBX/ACD sistemine ulaşır.
- Adım -2: ACD, IVR'a transfer edilir. (Inbound)
- Adım -3: IVR müşteri taleplerini sesli yanıt sistemi ile telefon tuşlarını kullanarak kayıt aldırır.
- Adım -4: Şayet müşteri, çağrı merkezi operatör ile görüşmek isterse telefon tuş seçeneği ile gelen çağrı operatöre yönlendirilir.
- Adım -3: (operatöre yönlmesi durumunda adım-3) çağrıyla ilgili ve benzeri bilgiler, aynı anda CTI sunucu üzerinden operatör PC' sine ulaşır.
- Adım -4: CTI'dan gelen bilgilerle müşteri diyalogunu yönlendiren operatör, sorgulamasını yapar.
- Adım -5: operatöre yönlmiş veya telefon ile alınmış kayıt sonuçları okunması için müşteri, ACD üzerinden IVR'a transfer edilir.
- Adım -6: Sorgu sonuçları, CTI sunucu vasıtasıyla, çağrıyla beraber IVR'a ulaşır.
- Adım -7: IVR, sorgu sonuçlarını müşteriye okur.

22. Çağrı Merkezlerinin İşleyiş Süreci

Çağrı merkezlerinin işleyişi en basit anlamda, merkeze müşteri/potansiyel müşteri tarafından çağrı yapılması ve çağrı merkezi tarafından müşteri/potansiyel müşterilere çağrı yapılması ile gerçekleşmektedir. Bu çağrıları yaratan konular ise kurumun farklı bölümlerinin yaptığı uygulamalardan ileri gelmektedir. Genelde çağrıyı yaratan pazarlama bölümünün yaptığı kampanyalar veya uygulamalardır. Bunun yanında kurumun diğer bölümlerinin (finans, hukuk, satış vb.) yaptığı kampanya ve uygulama farklılıklarını müşteriye iletme ve müşteriden bu bölümlere bilgi akışını sağlama görevini üstlenmişlerdir. Müşteri temsilcilerinin, örneğin; fatura problemi söz konusu olduğunda müşteriye net açıklama yapabilmeleri için finans bölümünde çalışan bir kişi gibi konuya hakim olması gerekmektedir. Verimli bir müşteri ilişkileri sağlamak isteniyorsa her süreci çok iyi tasarlamak gerekmektedir. Sistem problemlerinin nasıl ele alınacağı, acil durumlarda nasıl aksiyon alınacağı mutlaka planlamalar yapılırken göz önünde bulundurulmalıdır.

Çağrı merkezlerinde performans kriteri olarak, gelen çağrıların % 80'ninin ilk 20 saniye içinde cevaplanması, kaçan çağrı oranının % 2'in altından olması gibi rakamsal hedefler konulabilir. Ancak bu kriterler müşterilerin bir çağrı merkezi operatörü ile görüşebilmesini tarif ederken, kurumun o müşteriye sunduğu toplam değeri tarif edememektedir. Tabi ki çağrıları karşılama performans kriterleri vazgeçilmezdir. Bunun ötesinde, müşterilere sunulan toplam değer göz önüne alındığında, çağrı ile başlayan müşteri etkileşim sürecinin yönetilebilmesi ve raporlanabilmesi müşteri odaklılık açısından vazgeçilmezdir.

Çağrı ile başlayan kurum içi süreçlerin tarif edilmesi ve bu süreçler içinde gerekli bilginin ilgili birimler arasında iletilmesinin ve işlenmesinin sağlanması, müşteri odaklı kurumsal yapı için atılması gereken ilk adımlardandır.

Çağrı, telefon hattı üzerinden, kurumun istek hattına gönderilen e-mail veya kurumsal web sitesi üzerinden başlatılabilecek internet chat görüşmesi aracılığı ile gelmiş olabilir. Hangi medya üzerinden gelmiş olursa olsun, çağrı o kurumun Müşteri Bilgi Sistemi üzerinde otomatik olarak kayıt altına alınmalıdır. Çağrı merkezi operatörleri, oluşan

otomatik çağrı kaydı üzerinde, çağrının tipini, müşterinin istek ve şikâyetlerini işleyebilmelidirler.

Çağrı süreci, ilk etapta çağrı merkezi operatörünün vereceği bilgiler ile sonuçlanmayabilir. Bu durumda, çağrı kurum içinde ilgili departmanlara veya kurumun hizmet aldığı iş ortaklarına yönlendirilebilmelidir. Bu tarz çağrı yönlendirme gereksinimi olduğunda, çağrı merkezi operatörlerinin kullandığı Müşteri Bilgi Sisteminin, kurumun ilgili departmanları tarafından da erişilebilir olması önemlidir. Çağrı merkezi kurumun kendi bünyesi içinde ise bu tarz bilgi sistemi erişimi kolay gerçekleştirilebilmekle birlikte, çağrı merkezi operasyonunun outsource edilmiş olması, kurumunun ilgili departmanlarının fiziksel olarak farklı lokasyonlarda yer alması veya çağrı süreçlerinin yönlendirileceği birimlerin kurumun iş ortakları (servis, bayi vb) olması, internet üzerinden bilgi paylaşımını ön plana çıkartabilmektedir.

Çağrı ile tetiklenen müşteri – kurum etkileşim sürecinde oluşan her işlemin, Müşteri Bilgi Sistemi içinde kayıt altına alınması kurumsal verimliliğini ve kaliteyi olumlu yönde etkilemektedir. İlgili iş sürecine dahil olacak her birimin, kendinden önce yapılmış işlemleri, müşterinin istek ve beklentilerini ve geçmiş etkileşimlerini görüyor olması, doğru yönlendirme ve katkıyı sağlamalarına yardımcı olacaktır.

Almış olduğu bir ürünün arızalanması nedeni ile servis isteğinde bulunan bir müşterinin geçmiş istek ve servis taleplerinin çağrı merkezi operatörü tarafından görünüyor olması, o müşteriye daha özenli bir yaklaşım sergilemesi yönünde yönlendirici olacaktır. Çağrı merkezi operatörünün, müşteri isteğini alırken müşterinin yaklaşımını bilgi sistemine tarif etmesi, o müşteriye hizmet götürecek kurum servis iş ortağına izleyeceği müşteri ilişkisi konusunda yol gösterecektir.

Böylelikle, müşteri etkileşim sürecinde müşteriden alınan nesnel veya nitel veriler, kurum içinde her birim tarafından paylaşılacaktır. Elde edilen bu değer, gerçek bir müşteri odaklı kurumsal organizmaya dönüşmüş kurumun, müşterileri tarafından algılanmasını pozitif etkileyecek ve rekabet ortamında farklılığını ortaya koymasını sağlayacaktır.

Bugün gelinen noktada, kurumlar yapılandıracakları çağrı merkezi odaklı çalışmalarda, müşteri odaklılığı yakalamak için tarif edecekleri isteklerini daha net olarak ortaya koyabilmektedirler. Ulaşılan teknolojiler ve sunulan esnek çağrı merkezi mimarileri, kurumların çağrı karşılama ve yönetim sistemlerinin yanında, Müşteri Bilgi Sistemi altyapılarını oluşturacak yapılanmaları da beraberinde etkin ve entegre olarak sunmaktadır.

Call Center On Demand tarzında çözüm modelleri, kurumlara çağrı merkezi teknolojilerini kullanımları ölçüsünde ve gerektiği kapasitelerde, istedikleri fonksiyonlarda (IVR, CTI, Ses Kayıt, E-mail, Internet Chat vb.) devreye alma imkânı sunmaktadır. Bu esnek kullanım modeli, network temelli mimarisinin katkısı ile çağrılarının bir kısmının kurumun kendi iç çağrı merkezi ortamında cevaplanmasına olanak tanırken, bir bölüm çağrılarının, kurumun hizmet aldığı çağrı merkezi hizmet firması tarafından karşılanmasına olanak tanımaktadır.

Call Center On Demand çalışma modeli, kendi içinde barındırdığı Tele CRM uygulama altyapıları ile, müşteri odaklı ve süreç bazlı esnek müşteri ilişkisi yönetmek isteyen kurumlara, müşteri bilgi sistemi mimarilerini de sunabilmektedir.

Bu yaklaşım, kurumlara çağrı merkezlerine ulaşan çağrılarının karşılanma oranı, servis seviyesi, operatör verimliliği gibi temel operasyonel verileri raporlayan sistemlerin yanında, gelen çağrılarının tipi, açılan kayıtların niteliği, kurum içi eskalasyon süreleri, müşterilerin gözü ile genel operasyonel verimlilik ve değer kriteri ile de rapor alabilme yeteneği kazandırmaktadır.

Müşteri etkileşimi, çağrıları karşılamanın ötesinde, müşterilere, kurum içinde oluşturulmuş bir süreç zinciri ile en hızlı ve etkin geri dönüşü yapabilmektir. Müşteri odaklılık, beklentilere cevap vermenin bir adım önünde durarak, müşterilerin beklentilerini yönetip, pazarda rekabet üstü avantaj elde etmektir.

Bütün bu vizyon paralelinde, bugünün ve yarının müşteri etkileşim sistemleri, süreç odaklılık ve esneklik kriterleri ile şekillenecektir.

23. Çağrı Merkezi Türleri

Çağrı merkezleri, şirketlerin müşterileriyle iletişim kurmak adına birçok uygulamayı hayata geçirebilecekleri birimlerdir. Bu uygulamaların büyük çoğunluğu telefon çağrılarıyla gerçekleşmesine rağmen, e-posta, SMS, faks, Web Chat (WEB Sohbeti), Cobrowsing (Ortak Sörf) şeklinde de gerçekleşebilir ve bu medyalarla iletişim talepleri de “çağrı” olarak adlandırılabilir. Bu aktiviteler, iletişimi kimin başlattığına göre genellikle iki başlık altında toplanır; *Gelen (Inbound)* ve *Giden (Outbound)* çağrılar. Gelen çağrılar, çağrının müşteriler tarafından başlatıldığını, Giden çağrılar ise çağrı merkezinin inisiyatifi ile başlatılan çağrılarını ifade eder. Gelen ve Giden çağrılarla sunulan çağrı merkezi hizmetlerine bazı örnekler şunlar olabilir:

Tablo:2

Inbound ve Outbound Çağrı Merkezlerinin Yürüttükleri Hizmet Türleri

Gelen/Inbound	Giden/Outbound
<input type="checkbox"/> Müşteri Hizmetleri	<input type="checkbox"/> Telefonda Satış
<input type="checkbox"/> Danışma Hizmetleri	<input type="checkbox"/> Telefonda Pazarlama
<input type="checkbox"/> Ürün Servis Hizmetleri	<input type="checkbox"/> Aidat Yönetimi
<input type="checkbox"/> Teknik Destek hizmetleri	<input type="checkbox"/> Anket Yönetimi
<input type="checkbox"/> Sipariş Alma	<input type="checkbox"/> Veri Güncelleme
<input type="checkbox"/> Şikâyet Yönetimi	<input type="checkbox"/> Randevu Alma
<input type="checkbox"/> Asistans Hizmet Hatları	<input type="checkbox"/> Hatırlatma Servisleri

Kaynak: <http://www.vodosoft.com.tr>

230. Inbound Çağrı Merkezleri

Gelen çağrılara yanıt veren inbound çağrı merkezleri adından da anlaşılacağı gibi, belirli bir telefon numarası vasıtasıyla (Türkiye’ de çoğunlukla 444 ile başlayan veya 0800’ lü) gelen çağrılara yanıt veren türdeki çağrı merkezleridir. Bunlar genellikle hizmet, destek, yardım, bilgi alma, işlem yapma gibi ihtiyaçlara cevap vermektedirler. Bir inbound call center orta ölçekli şirketler için uygun olabilecek bir çözümdür, tek başına diğer sistemlerden bağımsız olarak çalışabilir. Bu tür firmalar genelde müşteri odaklı çalışır.

2300. İnbound Çağrı Merkezlerinin Yürüttüğü Faaliyetler

23000. Müşteri Hizmetleri

Müşteri hizmetleri, işimizi yürütürken müşteriyi memnun edebilme amacıyla yürütülen tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Müşteri hizmetleri her şeyden önce işletmelerin yaşamını sürdürebilmesini ve kar elde edebilmesini sağlayan insanlara olan davranışlar bütünü olduğu noktasından hareketle müşteri hizmetlerinin mükemmelliği; tüm kuruluşun tutumunu yansıtır ve her düzeydeki çalışanın hizmeti bizzat kendisi sunsun veya sunmasın müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanmayı gerektirir. Tüm örgütlerin mükemmel müşteri hizmetine ulaşma amacı; firmalardaki günlük her türlü kararın, iletişimin ve işletme sürecinin her aşamasının müşterinin gerçek ihtiyaçlarına yönelmesinin güvencesi olmaktadır.

Müşteri hizmeti kavramı, farklı sektörlerde çeşitli türdeki kuruluşlarda farklı isimler altında kullanıldığı görülmektedir. Örneğin, müşteri hizmeti, müşteri tatmini, müşteri mutluluğu, müşteri odaklılık, müşteri yönlülük gibi. Tüm bu terimlerin ana hareket noktası; müşteri taleplerinin karşılanması ve kuruluşun topyekün müşteri tatminini güvence altına alma amacıdır.

Müşteri hizmeti, müşteri ile değişim süreciyle ilgili olarak işlem öncesi, işlem sırası ve işlem sonrası müşteriye zaman ve yer açısından kolaylık sağlayacak değer yaratıcı bir süreç olarak görülmelidir. Başarılı bir müşteri hizmet sistemi kurup, geliştirme kuruluşun amaçlarına ulaşmada en önemli uygulamalardan biridir.

Pazardaki ürün çeşitliliğinin ve buna bağlı olarak rekabetin arttığı, müşteri memnuniyetinin ön planda olduğu günümüz iş dünyasında firmaların, satış pazarlama faaliyetlerine, hizmet anlayışlarına olan bakış açılarını geliştirmeleri ya da tamamen değiştirmeleri gerekmektedir.

Tecrübeler göstermiştir ki, yeni müşteri kazanmak için yapılan çalışmalardaki maliyet kalemleri, mevcut müşteri memnuniyetinin arttırılarak devamlılığını sağlamak yönünde yapılan çalışmalardaki maliyet kalemlerinden her zaman daha yüksek olmuştur.

Bu nedenledir ki firmalar, mevcut ve potansiyel müşteri talep ve şikâyetlerini toplamak, değerlendirmek ve çözümlmek amacı ile çağrı merkezi çalışmalarına hız vermektedirler.

Profesyonel bir altyapı ile kurulan çağrı merkezleri şu hizmetleri sunabilir:

- Müşteri taleplerini değerlendirmek,
- Müşteriyi ürün hakkında bilgilendirmek,
- Müşteriyi satış noktası hakkında bilgilendirmek,
- Ürünle ilgili sorunları çözmek,
- Ürünle ilgili sorunlar için servis yönlendirmesini koordine etmek,
- Müşteriye yönelik özel pazarlama faaliyetleri yapmak,
- Özel gün kutlama,
- Yeni ürün tanıtımı,
- Memnuniyet çalışmaları,

Alınan çağrılar ve yapılan görüşmeler dahilinde firmanın birçok konuda strateji belirmesi için birçok kaynak oluşmaktadır. Bunlar:

- Ürün kalitesi,
- Satış personeli performansı,
- Bayi kanalı performansı,
- Çağrı merkezi performansı,
- Servis ekibi performansı,
- Reklâm ve kampanya çalışmalarındaki başarı vb.

Firma bu raporlara göre çalışmalarına hız vermekte, kendini geliştirmekte ve hedeflenen müşteri devamlılığını sağlamaktadır.

Günümüzde yeni müşterilere ulaşmanın maliyeti, var olanları korumanın çok ötesine geçmektedir. Sonuçta firmalar kaynaklarını en çekici müşterilerini elde tutmak ve karlı müşterilerin bulunduğu alanda paylarını arttırmak için kullanmak zorundadırlar.

Bunu sağlamanın en iyi yollarından biri, bir müşteri hizmetleri programı uygulamasıdır. Müşteri hizmetleri, potansiyel ve var olan müşteriler hakkındaki bilgileri toplamak ve düzenlemek için kullanılan yöntemler, yazılım, donanım ve konu ile ilgili internet kullanımı konularını kapsamaktadır. Tüm iş alanları ve değişik boylardaki işletmeler bu yönlendirici pazarlama satış ve müşteri hizmetleri bilgilerini karlı müşterilerini belirlemek, onları çekmek ve elde tutmak için kullanabilirler.

Müşteri hizmetleri çözümleri sizin iletişim ve hizmet kanallarınızı tutarlı bir bilgi bütününe oturtmanızı sağlıyor. Bu bilgi bütünü müşterilerinizin her biri ile daha kişisel ve kazançlı bir ilişki kurmanıza ve firmanız bünyesinde bilgi paylaşımı ve ortak çalışmayı arttırmanıza yol açıyor.

Günümüzün müşterisi her zaman olduğundan daha bilgili ve daha fazlasını istiyor. Müşterilerin beklentisi ürün araştırması, siparişler ve durum değerlendirmesini, isteğe yönelik siparişleri ve yeni ürünlerin takibini yedi gün 24 saat sizden istemektedir.

Bu ortamda alıcıların bağlılığı en az düzeyde. Bu bağlılığı sürekli tutmanın en iyi yolu, firmaların pazar yarışında ürün ve hizmetlerinin kalitesi ile gerçek ve sanal çevrelerinde farklılığı sağlamalarının yanında müşterinin her defasında firma ile iletişime geçtiğinde olumlu ve tatmin edici bir deneyim yaşamasıdır.

Harvard Üniversitesi'nden Fredereich F. Reichheld ve W. Earl Sasser tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada müşterilerin yaşadığı sorunlardaki %5'lik bir azalma firmaların kar oranlarını % 25 ile % 85 arasında arttırdığı hesaplanmıştır.

Müşteri hizmetleri çözümlerini işlerine kökten uygulayan şirketler gelişen müşteri ilişkileri, iş gücü optimizasyonu ve maliyet tasarrufu gibi pek çok yarar sağlamaktadırlar. Firmalar özellikle:

- Müşteri etkileşimini pazarlama, satış, e-ticaret, satış sonrası hizmet, faturalandırma ve ödeme, öğretim ve internet topluluklarına taşıyabilmektedirler.

- Var olan ve yeni müşterilere ulaşmada esnek ve etkin iletişim kanalları yaratabilmektedirler.
- Müşterilerin değişken isteklerine çabucak uyum sağlayıp marka farkındalığını arttırmaktadırlar.
- Müşterilere tercih ettikleri tarzda iş yapma olanağı sağlayıp günün her saati teknik bilgi, sipariş ve takip sistemleri ile ürün belirleme imkânı vermektedirler.
- Satış birimlerine, diğer gruplarla anında iletişim, ürün bilgisine erişim, teklif oluşturma ve stok kontrolünü anında sağlamaktadırlar.
- Satış organizasyonunun müşteriye odaklanması ve katma değer oluşturup ek satış olasılıkları yaratmasını sağlamaktadırlar.
- Artan müşteri sayısına rağmen sabit bir hızla sipariş takip ve müşteri desteği sağlayabilmektedirler.
- Siparişe sadık kalabilmektedirler.
- Müşteri sorunlarına müdahalede daha hızlanıp, siparişlere çabuk cevap vermekte ve donatım zincirinde ileriye ve geriye hızlı bilgi akışını sağlamaktadırlar.
- Sipariş ve ödeme talimatında aracısız çalışabilmektedirler.
- Altyapı yatırımında gereksiz harcamadan kaçınabilmektedirler.

Müşteri hizmetleri çözümlerini uygulamakla müşterilerinize daha etkin hizmet verebilir ve bilgi paylaşımındaki artışla işletme yöntem ve maliyetlerinde etkinlik sağlayabilirsiniz. Müşteriler işiniz hakkında bilgiye daha kolay ulaşabilecek ve onlara kişisel yaklaşımınız sayesinde sizden yapacakları alımın miktarını ve sıklığını arttıracaklardır

23001. Teknik Destek Hizmetleri

İş yaşamımıza ve günlük yaşamımızda geriye doğru baktığımızda bugüne göre ne kadar az şeyin ihtiyaçlarımızı karşılamış olduğunu görmek bizleri çok şaşırtıyor. Örneğin eskiden yazılan bir mektup iletişimi sağlarken, iş yerimizde evraklarla dolu dosyalarla çevrilmiş masalarda insanlar çalışırken, alış verişte sadece para kullanırken, ev hayatımızda ve iş hayatımızda her şey insan gücü ile yapılırdı, bugün hayatımıza telefon, bilgisayar, internet, elektrikli aletler, makineler girmiş durumda. İhtiyaçlar mı teknolojiyi ilerletti, teknolojinin ilerlemesi mi ihtiyaçları arttırdı bilemiyoruz ama: gıda, ev aletleri, bilgisayar, internet, giyim, yazılım, üretim makineleri, iletişim araçları, ilaç gibi hayatımızı kolaylaştıran bu ürünler için yaşadığımız sorunlarda günün 24 saati aradığımızda bize cevap verecek birilerine ulaşmak istiyoruz. Firmalar da müşterilerinin sorunlarını anında çözebilmek için kurmuş oldukları çağrı merkezleri aracılığıyla;

- Ürün kullanımı ile ilgili bilgi vermek,
- Ürünle ilgili sorunları almak,
- Çıkan sorunların çözümlerini bulmak,
- Müşteriyi ürün üzerinde yönlendirerek sorunun çözümünü sağlamak vb.

gibi işlemlerin yapıldığı Teknik Destek Merkezleri sundukları hizmetlerle müşteri memnuniyetini sağlamak ve müşteri payını arttırmakta oldukça başarılı bir yol izlemektedirler.

23002. Sipariş Alma

Çağrı merkezleri, firmaların sipariş alma faaliyetlerini kolayca yürütmelerini, müşterilerin satın alma işlemlerini kolayca, etkin, verimli, düşük maliyetli ve hızlı yapabilmelerini sağlar.

Çağrı merkezi platformunun sipariş alımlarında kullanılması şu avantajları sağlayacaktır:

➤ Tek Numaradan Kullanım ve Kolay Erişim

444, 0800 veya normal numara kullanılabilir. Restoranların veya şubelerin numaralarının tek tek ezberlenmesi, hatırlanılmaya çalışılması gerekmez.

➤ Artan Müşteri Memnuniyeti

Kolaylıkla yetkili birisine erişim, standart karşılama ve ilginin neticesinde sağlanacak olan müşteri memnuniyeti artacaktır.

➤ IVR Kullanımı Sayesinde Otomatize Edilmesi

Otomatik karşılama, istenilen mesajların sunumu, değişen bekletme anonsları, veritabanı erişimleri, çağrı önceliklendirme, mesaj bıraktırma, veritabanı loglama gibi işlemler IVR sayesinde sağlanır. Böylece, sipariş alım süreleri kısalmış, self-servis hizmetler sayesinde operatör maliyetleri azaltılmış, geri dönüşler için yeterli bilgi edinildiği için, sipariş kaybı engellenir.

Genellikle sipariş hizmetini şu sektörlerdeki çağrı merkezleri yoğun olarak uygulamaktadır:

- Fastfood Zincirleri,
- Katalog Satışı Şirketleri,
- Doğrudan Satış Şirketleri,
- Distribütörler,
- Ürün Ana Depoları,
- E-Store' ların Telefonda Sipariş Hatları,
- Bayi Hatları,

Çağrı merkezleri aracılığıyla sipariş hizmeti McDonalds gibi yaygın bir pazarı ve paket servisi uygulaması olan firmaların en yakın şubelerinden hızlı ve etkin bir şekilde hizmet sunumu yapmasını sağlayarak sipariş kayıplarını azaltıp müşteri memnuniyetini arttırabilmektedir.

23003. Şikâyet Yönetimi

Kurumlar müşterileri için ve onlar sayesinde vardılar. Bu nedenle, memnuniyetleri son derece önemlidir. Başarılı bir kurum, müşterilerinin her türlü dileklerini kolayca iletebilecekleri tüm kanalları etkin şekilde kullanmak zorundadır. Birçok işletmede, bu kanalların açık olması, kanallardan gelen taleplerin her zaman başarılı olarak ele alındığı anlamına gelmez. Özellikle şikâyet bildirimlerinin ele alınma ve sonuçlandırma şekli kurumların gerçek imajlarını yansıtır. Şikâyet yönetiminin başarılı uygulanması neticesinde kurum:

- Müşterisini elinde tutabilecektir.
- Müşteri sadakatini artıracaktır.
- Marka olmanın gereğini yerine getirmiş olacak, markası ile çelişmeyecektir.
- Yeni müşteri kazanmanın maliyetinin yüksekliği göz önüne alınırsa, gelire katkıda bulunacaktır.
- Müşterilerinde, ürün ve hizmetleri ile ilgili geribildirim edinmiş olacaktır.
- Kayıt altına alınan tüm bilgiler, ileride geliştirilecek olan ürün ve hizmetlere altyapı sağlayacaktır.
- Kurumun kendine güvenini arttıracak, oluşabilecek şikâyetleri azaltacaktır.
- Geri çağırma, toplatma gibi kararlarla sonuçlanabilecek olan kriz durumları daha erken belirlenebilecektir.
- İyi bir şikâyet takip süreci, şikâyetlerin büyümesine engel olacaktır.

Firmalar, yanlış yapılan uygulamaları düzeltmeyi öğrenmek zorundadır. Ancak eksik ve hatalarını önceden bilmek zorundadırlar. Bu nedenle kuruluşlar “Her Şikâyet Bir Armağandır” sözünü müşteri şikâyetlerini ele almada strateji olarak belirlemelidir. Bu strateji firma tarafından öyle benimsenmelidir ki her hediye alındığında teşekkür edildiği gibi her şikâyetten sonra da müşteriye teşekkür edilebilmeli ve firma için bu şikâyetin ne kadar önemli ve hayati olduğu hatırlanmalıdır. Bir müşteri şikâyet ettiği zaman “şimdi ne yapılmalı” diye panik yapılmaz, bir hediye alınmış gibi doğal davranılmalıdır (BARLOW, -MOLLER, 1998, s.101).

231. Outbound Çağrı Merkezleri

Çağrı gerçekleştiren Outbound çağrı merkezleri ise belirli bir amaç için, bir grup insan tarafından belirli telefon numaraların aranması ile sürdürülen faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir. Bunlar daha ziyade telefonla satış (tele satış) veya tele marketing çağrı merkezleridir.

Tele marketing şirketleri, Pazarlama firmaları, Sigorta şirketleri vb. şirketler outbound call center kullanarak istenilen zaman periyotlarında otomatik müşteri aramaları ile kullanıcıların işlerini kolaylaştırır.

Her ikisinde de temelde birçok ortak nokta bulunsa da inbound ve outbound çağrı merkezi karakteristikleri ve dinamikleri gerçekte birbirlerinden farklılık gösterir. ‘‘Çağrı merkezi’’ kavramı birçok kez ‘‘inbound’’ ile eş değer tutulmakta olmasına rağmen aslında birçok gelişmiş çağrı merkezinde hem inbound hem de outbound çağrı merkezlerine özgü faaliyetler aynı çatı altında yürütülmektedir.

2310. Outbound Çağrı Merkezlerinin Yürüttüğü Faaliyetler

23100. Telefonda Satış

rnlerin satışının yapılacağı hedef kitlenin sistematik olarak aranması:

- Müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek,
- İhtiyaç yaratmak,
- İhtiyaçları ürünlerle çözüme kavuşturmak,
- Müşteri – firma arasında güvenli ve sıcak bir iletişim kurmak,
- Satışı yapmak,
- İletişimi devam ettirerek yeni satış potansiyeli yakalamak,
- Sürekli iletişimle sadık müşteri yaratmak,
- Ulaştığımız her kişiyi firmamızdan haberdar etmiş olmak,
- Kolay ve ucuz iletişimle iş kolaylığı sağlamak gibi avantajlar sağlanmaktadır.

23101. Telefonda Pazarlama

Satış altyapısının oluşturulabilmesi, hedef kitlelerin belirlenmesi, ürünle ilgili yapılan kampanya, tanıtım çalışmaları ve etkinliklerin duyurulması, pazar araştırmalarının yapılması gibi çalışmalar telefonda pazarlama çalışmaları arasında sıralanabilir.

Çağrı merkezleri aracılığıyla telefonda pazarlamanın firmalara sağladığı avantajlar:

- Satış için en doğru hedef kitlelerin belirlenmesi,
- Hedef kitlenin özelliklerinin belirlenerek uygun satış yöntemlerinin belirlenebilmesi,
- Yeni ürün ve hizmetlerin pazar çalışmalarının sonuçlarına göre üretilebilmesi,
- Doğru ve etkin yürütülen pazarlama faaliyetleri sonucu maliyetlerin düşürülmesidir.

23102. Aidat Yönetimi

Çağrı merkezleri birçok organizasyonun kendilerine ait çalışmaları takip ettikleri yerler olarak da kullanılabilir. Yöresel, yardım, mezun dernekleri spor, sağlık ve güzellik merkezleri, sosyal tesisler üyelik takiplerini, üye ödemelerini ve yapacakları faaliyetlerle ilgili tüm çalışmaları çağrı merkezinden yürütebilmektedir.

- Yeni üye katılımı,
- Üye aidat takibi,
- Ödeme yapmayan üyelere hatırlatmalar,
- Faaliyetlerle ilgili bilgilendirmeler,
- Toplu SMS, e-mail gönderimleri,
- Üyelik bilgileri güncelleme,

Tüm bu çalışmaların tek bir merkezden yönetilmesinin dışında; üyelerin durumlarına yönelik yakın takip sağlanması ve sürekli güncel tutulması, ödemelerin takibinin kolay yapılması, duyuruların kısa zamanda ve doğru şekilde organize edilmesi avantajlarını da sağlamaktadır.

23103. Anket Yönetimi

Pazarlama ve satış çalışmaları yürütülecek kitlelerin ihtiyaçları, satın alma alışkanlıkları, hizmet sunulacak sektörün durumu, memnuniyet ve memnuniyetsizlikler gibi verilerin elde edilebilmesi ve sonrasında değerlendirilmesinin yapılması gibi çalışmalarda yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Müşterilerinin nabzını tutmak sürekli değişim içindeki pazarda belirsizlikleri en aza indirmek isteyen firmalar pazar araştırmalarının gerçekleştirilmesinde çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcileri aracılığıyla bilimsel verilere ulaşabilmektedir. Anket çalışmaları çağrı merkezinin bulunduğu sektöre, büyüklüğüne ve gereklilik arz eden bilgilerin içeriğine göre farklılık göstermektedir. Genellikle imaj, marka bağımlılığı, müşteri memnuniyeti, yeni ürün veya hizmet araştırması için pazar araştırmaları gibi farklı kategorilerde yapılmaktadır. Anket çalışmalarında çağrı merkezlerinin kullanılma nedenleri arasında:

- Tüm iletişim medyalarının kullanılabilmesi,
- Görüşmeleri yapacak müşteri temsilcilerinin, eğitilmiş ve bu konuda deneyimli olması,
- Anket çalışmasındaki tüm kayıtların hazırlanan bir yazılımda depolanabilmesi ve çağrı merkezlerinin sağlamış olduğu teknolojik alt yapı sayesinde verilerin gelecek çalışmalar içinde saklanabilmesi,
- Ekip çalışmasıyla kısa sürede yapılabilmesi,
- Birebir anket görüşmelerine göre maliyetinin düşük olması gibi nedenler yer almaktadır.

23104. Randevu Alma

Müşteri temsilcilerinin saha satış ekibinin randevularının organizasyonu yaparak; ürün veya hizmetin belirlenen hedef kitleye tanıtım ve/veya satış amaçlı olarak ziyaretlerinin yapılabilmesi için çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin müşterileri arayarak uygun zemin hazırlaması, müşteriyle diyalog sonucunda sıcak satışı yapacak kişilere müşteri hakkında ön bilgi sağlanabilmektedir.

23105. Hatırlatma Servisleri

Müşterileri bilgilendirmek amaçlı ödeme hatırlatma aramaları, faturalama işlemleri ile ilgili gerekli bilgilerin sunulması, otomatik ödeme talimatlarının gerçekleşip gerçekleşmediği ile ilgili gelişmeler, tahsilât işlemlerinin hangi aşamada olduğu ya da yürütülen kampanyalar hakkında satış ipuçlarını yaratmak amaçlı hizmetler sunulabilmektedir. Bankacılık sektöründe oldukça yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Genellikle EFT işlemlerinin gerçekleştirilmesi, fatura ve tahsilât işlemlerinde, bakiye durumundaki gelişmelerde veya kredi kartını düzenli olarak ödeyen müşterilere yönelik müşteri ile yürütülen ilişkinin güçlendirilmesi ve müşterinin portföyünü diğer bankalarla bölüşmemek amacıyla ihtiyaç kredisi, hayat sigortası gibi ürünlerin satışına yönelik kampanya tarihlerini hatırlatmak amaçlı kullanılmaktadır.

232. Sanal Çağrı Merkezleri

Sanal çağrı merkezi, klasik şekilde işleyen bir telefon trafik akışının, merkezileştirilmesi ve değişik noktalara bu merkezden dağıtılmasıdır. Tek merkezde, tek bir teknik altyapı ile kabul edilen telefon çağrıları değişik kriterlere göre değerlendirilerek farklı merkezlerde sonlandırılmaktadır.

Bazı örnekler:

- Tek bir telefon numarasından pizza siparişi alan bir şirketin, arayan kişinin numarasına göre çağrıyı ilgili restoranda sonlandırması.
- Arayan numara bilgisine veya tuşlamalara göre çağrının farklı lokasyonlardaki farklı çağrı merkezlerinde sonlandırılması.
- Çağrılarının tek numara ile kabul edilmesi ve evden çalışmayı tercih eden operatörlerin telefon setlerine düşürülmesi.

- Tek bir numara ile kendisine erişilmesini isteyen bir şirketin, gelen çağrıları farklı illerde, hatta farklı ülkelerdeki diğer santral sistemlerine yönlendirmesi.

Bu çağrı merkezlerinin en büyük avantajı tek numara kullanımudur.

24. Çağrı Merkezlerince Kullanılan Hatlar

240. 800'lü Hatlar

Bugünkü anlamda çağrı merkezleri 1967 yılında AT&T'nin 800' lü hatları geliştirmesiyle başlamıştır. AT&T tarafından "Telefon Gücü (Phone Power)" sloganı ile de, bu yenilik topluma duyurulmuş ve günümüzde de ücretsiz danışma hatları olarak kullanılan en eski ve en bilindik çağrı merkezi numaralarıdır. 800 Ücretsiz Aranır Telefon hizmeti ülkemizde 1988 yılında hizmete verilmiştir. Şu anda binlerce adet 0800' lü telefon abonesi bulunmakta olup, tesisli hat sayısı birkaç katı kadardır. Bu haberleşme hizmeti Avrupa ülkelerinde ve ABD' de yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bilhassa ürettiği mal ve hizmeti ülkenin çeşitli yörelerindeki talep sahibi kişilere tanıtmak isteyen firmalar ile sattıkları ürünlerle ilgili problemlerle karşılaşan müşterilerin sorunlarını çözümlenmek ve ürünleri ile ilgili talep sahibi kişileri bilgilendirmek, ürün pazarlamak isteyen firmalarca büyük rağbet görmektedir.

Tablo: 3

800'lü Hatların Yapısı

0800	Erişim kodu
NYZ	Her il için ayrı ayrı belirlenmiş 3 rakamlı prefiks numarası
X	0'dan 9'a kadar değişen rakamlardır

Kaynak: <http://www.telekom.com.tr>

0800' lü telefonların ülkenin her yerinden aranması 0800 NYZ XXXX şeklindedir.

800' lü hatların en önemli özelliği arayan kişiye bir maliyet getirmemesidir. Dolayısıyla müşterilerine yakın olmak isteyen firmalara eşsiz bir fırsat sunmaktadır. Ancak

cep telefonlarından arama yapılamamaktadır.0800' lü hatların altında bulunan normal bir numara olan pilot numaranın bilinmesi gerekir. Bu nedenle, cep telefonundan aranma ihtimali yüksek olan 0800' lü hatların (acil yardım hizmetleri gibi) yanında normal numaralar da belirtilir.

Ülkemizde de yaygın bir şekilde kullanılan bu hatlar özellikle OMO kadınlar kulübü, Sana lezzet danışma hatları, Kanal D çocuk kulübü gibi çalışmalarla bilindik hale gelmiştir. Ancak firmaların müşteri/potansiyel müşterilerine sunduğu 800' lü ücretsiz danışma hatlarının firmalar açısından en önemli iki dezavantajı;

- Hattın bulunduğu santral dışında tüm çağrılar için hattın sahibi olan firmaya şehirlerarası ücret yazması.
- Yapılan çağrılarda arayan kişiye ücret yazmadığı için istismar edilerek her önüne gelenin bu numaraları arayıp çağrı merkezi operatörlerini gereksiz yere meşgul etmesi ve firmaya maliyet oluşturmasıdır. Bu sorunlara alternatif olarak da 444'lü hatlar ortaya çıkmıştır.

241. 444'lü Hatlar

Günümüz çağrı merkezlerinin en popüler numaraları 444 hatlarıdır. Bu hatların ilk çıkışı bankaların çağrı merkezi kurmalarıyla başlamıştır. O döneme kadar normal bir şehirlerarası numara veya 800' lü hatlar kullanılmaktaydı (ARSLAN, 2005, <http://www.telepati.com.tr>).

444 hatlarının temel hedeflerine bakarsak;

Bu modelde hem arayan kişiye hem de aranan firmaya ücret yazıyor. Dolayısıyla arayan açısından ücretsiz olmaması ücret yazılan kişinin sürekli arayıp yüksek fatura ödemek istememesine ve istismar edilmeleri önlemekte ve doğal olarak çağrı merkezi operatörlerinin meşguliyetleri de azalmaktadır. Ayrıca rahat hatırlanabilen numaralar olması da kullanım kolaylığı sağlamaktadır

444 numaraları aslında sanal numaralardır. Bir firmaya herhangi bir 444 numara tahsisi yapıldığında tüm Türkiye’de başka bir firma artık bu numarayı alamaz.

2410. 444 Numaralarının Çalışma Şekli

444 hatlarının genel yapısı; ilk olarak bir ilde alınması ve belirtilen lokasyonda (ana lokasyon) sonlandırılması, ardından da hangi illerden aranmak isteniliyorsa ilgili illerden yapılacak başvurularla alınacak hatların ana lokasyona yönlendirilmesidir.

Birçok kişi 444’lü bir numara alındığında tüm Türkiye’de alınması gerektiğini düşünmektedir. Oysa 444’lü numara almanın şartı en az 10 hat ile beraber alınmasıdır. Dolayısıyla bu numara tek bir ilde de alınabilir. Benzer şekilde sadece birkaç ilde 444 almak ve çalıştırmakta mümkündür.

2411. 444 Ücretlendirmesi

444 maliyet kalemleri 4 ana başlıktan oluşur;

- 444’lü numaranın tahsis bedeli

444’lü bir numara alırken bir defaya mahsus ödenen tutardır. 444 numara tipine göre farklılık arz etmektedir. Telekom ’un internet sitesinde (<http://www.telekom.gov.tr>) baz 444 hat bedeli yer almaktadır. Hattın türüne göre tahsis bedelleri baz bedelin katları şeklindedir.

- 444’lü numaranın sonlanacağı hatların bedelleri

444’lü bir numara almak için en az 10 adet hat almak gereklidir. Bu hatlar değişik lokasyonlardan alınabilir. Ama toplamı en az 10 olmak zorundadır. Yine bir defaya mahsus olmak 444’le birlikte kullanılmak üzere alınan her bir hat için bir bedel alınmaktadır. İstisna olarak eğer 444 hatları PRI sisteminde sonlanacak ise, PRI sisteminin çalışma prensibi gereği en az 30 hat bedeli yansıyacaktır.

➤ Aylık hat bedelleri

Normal hatlarda olduğu gibi 444 altında çalışan hatların aylık sabit hat gideri vardır. Bu rakam genelde standart hat tarifesinde olan hatlar için geçerli olan aylık bedeldir.

➤ Aylık telefon görüşme bedelleri

Temel mantık; arayan kişiye her zaman bir rakam yansımakta, aranan firmaya ise yönlendirme söz konusu ise yansımaktadır. Eğer bir ilde 444'lü bir numara kullanıyor ve çağrı bu ilde sonlandırılmayıp, başka bir ilde sonlandırılıyorsa bu durumda hattın yönlendirilmiş olmasından dolayı her bir çağrı için firmaya şehirlerarası görüşme tutarı yansıtacaktır. Eğer çağrı aynı ilde sonlandırılıyorsa bir rakam yansımamaktadır.

2412. 444 ve GSM Şebekeler

444'lü hatların yaygınlaşması üzerine GSM şebekeleri de bu numaraları vermeye başlamışlardır. Burada her firma değişik uygulamalar yapabilmektedir. Ancak güzel olan GSM şebekesinden alınan hattın Telekomdaki gibi farklı iller gibi modeli yoktur ve burada kurulum ve aylık bedeller hariç firmaya herhangi bir görüşme bedeli yansımamaktadır.

GSM operatörlerinden alınan bu numaralar FCT olarak adlandırılan cihazlar ile sonlandırılıp santrale aktarılmaktadır. Burada da temel mantık alınan sanal bir numaranın arkasında Pbx olarak çalışan değişik numaraların bulunmasıdır.

2413. Değişik 444 Uygulamaları

24130. Merkezi 444 Modeli

Bu modelde değişik illerden gelen tüm çağrılar tek bir merkezde sonlanmaktadır. Bu duruma göre belirlenen merkeze gerektiği kadar alınmakta, diğer illerde ise 444 çağrıları bu merkeze yönlendirilmektedir. Örneğin merkez İstanbul Anadolu olmak üzere, İstanbul Avrupa yakasından en az 6 çağrı geleceği düşünülerek 6 hat, Ankara'dan aynı anda en fazla 5 kişinin arayacağı düşünülerek 5 hat, İzmir'den en fazla 3 kişinin arayacağı

düşünülecek 3 hat, diğer çağrı gelmesi muhtemel illerden ise 1'er hat alınmış olsun. Bu durumda İstanbul Anadolu yakasından gelen çağrılarda firmaya bir bedel yansımayacak, İstanbul Avrupa'dan gelen çağrılar için şehir içi ve diğer illerden gelen çağrılar için ise şehirlerarası ücret yansımaya tabidir. Bu model genelde aşırı miktarda çağrı almayan firmaların çağrı merkezlerinde kullanılan modeldir (ARSLAN, <http://www.vodasoft.com.tr/e.php>).

24131. Dağıtık 444 Modeli

Bu modelde firmanın 444 numarası vardır ama her ilde kendi içinde sonlanmaktadır. Buna en iyi örnek otobüs firmalarıdır. 444 numarası olan bir otobüs firmasının hizmet verdiği illerde mutlaka birer acentesi vardır. Hizmet verdiği illerde almış olduğu 444 numarasını acentesinde sonlandırır ise tek bir numaradan erişiliyor olmasına rağmen herhangi bir bedel ödemeyecektir.

24132. Karma 444 Modeli

Bu modelde firma gerekli yerlerde lokal olarak çağrıları karşılamakta, gerekmeyen yerlerde ise çağrıları merkeze yönlendirmektedir. Çağrıları lokal olarak sonlandırdığı illerde herhangi bir bedel ödememekte, merkeze yönlendirdiği illerde ise şehirlerarası bedel ödemektedir.

24133. 444 ve VoIP (Voice Over IP- Data Hatlarından Ses Geçirme)

444' lü sistem kuran ancak belirli illerden yoğun çağrı alması muhtemel olan firmaların uygulamaları en uygun olan sistemlerden birisi ise, çağrı gelme ihtimali yüksek muhtemel yerlerden çağrıları VoIP ile merkeze taşımaktır.

Çağrıları bu şekilde taşımak için öncelikle çağrıların ilgili ilde sonlanacağı bir lokasyon olmalı ve bu lokasyon ile merkez arasında bir data bağlantısı olmalıdır. Özellikle yoğun çağrı gelen yerlerde bu model çok efektif olabilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.ÇAĞRI MERKEZLERİNDE PERFORMANS YÖNETİMİ

30. Çağrı Merkezinin Bileşenleri

Çağrı merkezleri insan, süreçler, strateji ve teknoloji bileşenlerinden oluşan yapılardır. Bir çağrı merkezinin stratejik planlama çalışmalarında tüm bu bileşenlerin birbiri ile entegre ve düzenli şekilde işlerliğini sağlayıcı düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Stratejik planlama aşamasında şu konuların üzerinde çalışılması gereklidir (ARSLAN, 2005, <http://www.vodasoft.com.tr>):

- Çağrı merkezinin Misyon ve Vizyonu,
- İç Çevre Analizi,
- Dış Çevre Analizi,
- Stratejik Varsayımlar,
- Hedefler,
- Hedefleri Başarma Stratejileri,
- Strateji Uygulamadaki Taktikler ve Taktik Hedefleri,

Stratejik planlama, çağrı merkezlerinin kurulum aşamalarında ve daha sonra sistemli ve düzenli aralıklarla yapılan bir planlamadır. Bu planlama, kurum çağrı merkezinin “İnsan, İş Süreçleri ve Teknoloji” yaklaşımlarına yön vermektedir (<http://www.vodasoft.com.tr>).

Çağrı merkezleri sürekli bir gelişim içinde olan, kurumların en dinamik birimlerinden bir tanesidir. Sürekli şekilde ölçülmeleri ve iyileştirilmeleri gereklidir. Bu dinamizmin en büyük nedeni ise elbette ki “İnsan Bileşeni”nin varlığıdır. Çünkü insan dinamik bir varlıktır, gelişir, değişir, etkilenir, karar alır, uygular, hata yapar, düzeltir, vs. Çağrı merkezinin bu dinamizminin “ölçümlenebilir yapılarla kontrol ve takip altında tutulması” çok önemlidir.

Tablo: 4
Çağrı Merkezi Bileşenleri

<p>Strateji</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Müşteri Segmentasyonu ➤ Temas Kanalları ➤ Kar Merkezi-Gider Merkezi ➤ Operasyon Süresi ➤ Hedefler ➤ Araçlar ➤ Lokasyon Seçimi ➤ Ağ/Web Çağrı Merkezi 	<p>Süreç</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ İş Yüğü ve İş Gücü Planlama ➤ Tahmin, Kaynak Yönetimi ➤ Vardiya Planları ➤ Raporlama Ve Bilgi Akışı ➤ Müşteri Taleplerini Ele Alma ➤ Eskalasyon ➤ Şikâyet ve Yazılı Talepleri <p>Cevaplama</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kayıt Düzeni ➤ Bilginin Güncelliğinin Sağlanması ➤ E-Mail Yanıtlama ➤ Müşteri Grupları Ve Kanalları
<p>İnsan Kaynağı</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Çağrı Merkezi Kültürü ➤ Etkin İletişim ➤ Seçme ve Yerleştirme ➤ Oryantasyon ➤ İş Başı Eğitim ➤ Kariyer Oluşturma ➤ Performans Yönetimi ➤ Beceri Odaklı Takımlar ➤ Çalışan Memnuniyeti ➤ Motivasyon ve Teşvik Sistemleri ➤ İşgücü Kaybını Azaltma 	<p>Teknoloji</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Çoklu Ortam, E-Uyumlu ➤ Telekom Altyapısı ➤ Masaüstü Uygulamaları ➤ Planlama, Çağrı Yönetimi <p>Yazılımları</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Donanım Seçenekleri ➤ Entegrasyon ➤ Hız Ve Kullanım ➤ Yatırımın Geriye Dönüşü ➤ Teknik Destek ➤ Acil Durum Planı

Kaynak: <http://www.sistema.com.tr>

Uygulanabilecek çağrı merkezi ölçüm ve takip sistemleri çok çeşitli olabilmektedir. Kurumlar kendi içlerinde gerçekleştirdikleri ölçüm ve değerlendirme çalışmalarına ek olarak, bağımsız/objektif/tarafsız bir gözle yapılacak değerlendirmelere de ihtiyaç duyarlar.

Bu gibi durumlarda, gizli müşteri araştırma çalışmaları ve ses kayıt analizi hizmetleri oldukça başarılı sonuçlar üretmektedir. Özellikle gizli müşteri çalışması, sadece kurumu değil, aynı zamanda kurumun sektöründeki rakiplerini de kapsar şekilde uygulanabilir. Bu uygulamalar kurumların kendilerini diğer rakipleri ile kıyaslamalarını (benchmarking) sağlar. Böylelikle, stratejik planlamanın en önemli ayaklarından birisi olan “Dış Çevre Analizi” çalışmasına girdi/veri/bilgi sağlanmış olmaktadır. Bu bilgiler ışığında yukarıdaki tabloda özetle sunulmuş olan çağrı merkezi bileşenlerini kısaca inceleyelim.

300. Strateji

Şüphesiz herhangi bir yeni oluşum ve girişimde olduğu gibi çağrı merkezi kurarken de gerekli temel gereksinim önce iyi bir vizyonun ve buna bağlı stratejinin bulunmasıdır. Gerçekleştirilecek birçok yatırım ve seçim (teknoloji, insan kaynağı, lokasyon vb.) oluşturulacak olan bu strateji çerçevesinde belirlenecektir. Kapsamlı stratejinin, açık anlaşılır olması ve özellikle üst yönetim tarafından da desteklenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda değerlendirilmesi gerekenler şirketin müşteri ilişkileri hedefleri ve yöntemlerinin neler olacağı, ulaşılabilirlik (hizmet seviyesi hedefleri gibi), operasyon süresi (7/24 gibi), hizmet sunulacak kanallar (web, telefon gibi), desteklenecek birimler (hizmetler, ürünler), satış imkânlarının değerlendirmesi (telefonla pazarlama, çapraz satış), müşteri memnuniyeti ve sadakati yöntemleri, müşteri segmentleri için farklı temas biçimleri, yeni hizmetlerin adaptasyonu gibi birçok alandır.

301. Süreç

Belirlenmiş stratejik hedefler ve ulaşılmak istenilen yön doğrultusunda oluşturulacak iş süreçlerinin hazırlanmasına gerekli kaynağın ve zamanın harcanması ve bu işe başlangıçta gerekli önemin verilmesi ilerde oluşabilecek gereksiz israfi engellemek açısından önemlidir. Çağrı merkezi yönetimine ait bir dizi spesifik yöntemin ve planlama süreci ile ilgili aşamalarının dikkate alınması gerekmektedir. Gelen çağrı yükünün öngörülmesi, çalışan iş gücü planlamasının yapılması, vardiya planları, tahmin, büyüme öngörülmesi, gelen-giden çağrılarının dağılımları, çağrı yanıtlama gruplarının belirlenmesi bunlardan sadece bazılarıdır (KESER, 2006, s.100). Öte yandan, çağrı merkezi tarafından ele alınması hedeflenen farklı temas türlerinin ele alınacak farklı kanallar bazında belirlenmesi

gereklidir. Belirlenen süreçlerin detaylandırılarak resmedilmesi/iş akışlarının çizilmesi yararlı olacaktır. Hangi müşteri tipleri veya işlem türleri hangi kanallara yönlendirilecektir, hangi aşamalardan geçtikten sonra canlı bir müşteri hizmetleri yetkilisine bağlanacaktır, e-mail yanıtı iş süreci nasıl olacaktır, şikâyet talepleri nasıl ele alınacaktır, eskalasyon prensipleri neler olacaktır, yazılı taleplerin ele alınmasında nasıl bir yöntem izlenecektir. Bu ve bunun gibi birçok temel soru zaten strateji oluşturma aşamasında yanıtlanmış ve bu aşamada nasıl yapılacağı detaylandırılmalıdır (<http://www.connect.com.tr>).

Çağrı merkezlerinin işleyişi en basit anlamda, merkeze müşteri/potansiyel müşteri tarafından çağrı yapılması ve çağrı merkezi tarafından müşteri/potansiyel müşterilere çağrı yapılması ile gerçekleşmektedir. Bu çağrıları yaratan konular ise kurumun farklı bölümlerinin yaptığı uygulamalardan ileri gelmektedir. Genelde çağrıyı yaratan pazarlama bölümünün yaptığı kampanyalar veya uygulamalardır. Bunun yanında kurumun diğer bölümlerinin (finans, hukuk, satış vb.) yaptığı kampanya ve uygulama farklılıklarını müşteriye iletme ve müşteriden bu bölümlere bilgi akışını sağlama görevini üstlenmişlerdir. Müşteri temsilcilerinin, örneğin; fatura problemi söz konusu olduğunda müşteriye net açıklama yapabilmeleri için finans bölümünde çalışan bir kişi gibi konuya hakim olması gerekmektedir.

Çağrı merkezinin verimli bir şekilde çalışarak, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti ve sonuç olarakta kurumun memnuniyetini sağlaması gerekmektedir. Verimli çalışmanın unsuru planlamadır. Bu sadece çağrı merkezlerinde değil hayatımızın her alanında başarıya ulaşmanın bir gereğidir.

Verimli bir müşteri ilişkileri sağlamak isteniyorsa her süreci çok iyi tasarlamak gerekmektedir. Sistem problemlerinin nasıl ele alınacağı, acil durumlarda nasıl aksiyon alınacağı mutlaka planlamalar yapılırken göz önünde bulundurulmalıdır.

İyi bir planlama yapılabilmesi için öncelikle gelecek çağrı tahmininin iyi yapılması gerekmektedir. Bunun için yapılacak kampanya veya duyuruların ilgili bölümler tarafından çağrı merkezine önceden bildirilmesi gerekir. Bu bildirimlerin hitap edeceği kitlenin büyüklüğüne göre çağrı merkezinin hazırlanması gerekmektedir. Eğer ek elemen ihtiyacı doğuracak büyüklükte bir uygulamaysa; buna göre hazırlık yapılması gerekmektedir.

Gelecek çağrının boyutunun iyi hesaplanamaması durumunda çağrı merkezi çağrı yükünü kaldıramamasına ve arayan müşterilerin beklemede kalmasına sonuç olarakta hem çalışan hem de müşteri açısından olumsuz sonuçlar yaratacaktır. Bu hata yapılan tüm müşteri ilişkileri yatırımlarının zarar görmesine sebep olacaktır.

302. Teknoloji

Çağrı merkezlerinin en fazla değişen ve gelişen parçasıdır. Bir çağrı merkezi oluşturmak için gerekli bileşenler tamamen oluşturulan stratejinin bir çıktısıdır. Kullanılacak teknoloji standart bir santral-ACD-masaüstü yazılımı bileşeni olabileceği gibi, son derece kapsamlı bir biçimde de ortaya çıkabilir. Çağrı merkezi oluşturmak için gerekli teknolojiler diğer konular gibi oldukça kapsamlıdır. Gerekli olabilecek teknolojinin çeşitliliği konusunda bir kısıt bulunmamaktadır: ACD, IVR, CTI, ASR, işgücü yönetim araçları, call blending (çağruların dağıtılması), predictive dailling (öngörülü arama), e-mail yanıtlama sistemleri, masaüstü yazılımları bu değişkenlerden sadece bazılarıdır. Teknolojinin oluşturulması ve kurum için en uygun bileşenlerin seçilmesi işlemi, yatırımın doğru yere yapılması ve azami yararın sağlanarak yatırımın süratle geriye dönmesi açısından son derece önemlidir(<http://www.crminturkey.org>).

Teknoloji bileşenlerini detayına inmeden özetle sunmak gerekirse bunlar: santral sistemi, ses kayıt sistemi, IVR sistemi, anons cihazları, bekletme müziği, dağıtık bir çağrı merkezi ise gerekli entegrasyon, ACD sistemi (bir yazılımdır veya santral sistemine entegredir), çağrı merkezi performans yönetim yazılımları, CTI sistemleri, çağrı raporlama ve ücretlendirme yazılımları, veritabanı ve uygulama sunucuları, CRM sistemi, Intranet sistemi, gerekli güvenlik ve koruma sistemleri, operatör aksesuarları, entegre kurumsal kimlik için yenilenecek ve entegre edilecek web sitesi vb.dir.

303. İnsan Kaynağı

Birçok çağrı merkezinin kurulum çalışmasında genelde “Altyapı oluşturulsun, personel gelip oturur.” mantığı ile hareket edilmekte, bu da kurulan çağrı merkezlerinin kendilerinden beklenen performansı göstermesinin önündeki en büyük engellerden biri olmaktadır. İnsan ve süreç, teknolojiden sonra gelmekte ve bu nedenle de IT yöneticileri

üzerlerine düşen altyapı çalışmalarını başarıyla gerçekleştirmelerine rağmen çağrı merkezleri bir “gider kalemi” oluşturmaktan kurtulamamaktadır.

Hemen her kaynak çağrı merkezlerinin maliyetlerinin %60 veya %70' ini çalışanların oluşturduğunu belirtmektedir. Maliyet kısmı bir tarafa bırakılırsa, bir çağrı merkezinin başarısının en temel unsuru çalışanlar olduğu, farkı yaratanların, müşteriye değer katanların çalışanlar olduğu çok açıktır (TUNÇAY, www.peryon.org.tr) Gerçekten de çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasındaki varolan direkt ilişki bunun en güzel ispatıdır. Memnun çalışanlar, memnun müşteriler doğurmaktadır. Çağrı merkezlerinde insan kaynağından bahsedildiğinde seçme ve yerleştirme, eğitim ve oryantasyon, performans yönetimi, ödüllendirme ve teşvik sistemleri gibi birçok konuda spesifik dinamikler ve gereksinimler ön plana çıkmaktadır.

Çağrı merkezlerinin başarısında kuşkusuz çalışanların önemli bir yeri vardır. Çünkü amaç müşteriye hizmet vermektir ve bu hizmet telefonda verilmektedir. Bundan dolayı sadece eğitilmiş ve bilgili olmak müşteri hizmetlerinde başarı için yeterli değildir. Müşteri hizmetleri doğrudan bir insanın başka bir insana yardım etme işlemi olarak nitelendirilebilir. Bu iki insan arasındaki etkileşim ne kadar başarılı olursa müşterinin de şirkete olan bağlılığı bir o kadar kuvvetli olacaktır. Telefonda gerçekleşen bu iletişim sırasında müşterinin bu ilişkiyi başlatma sebebi nettir, hizmet bekliyordur. Aynı şekilde müşteri hizmetleri temsilcisinin de bu esnada görevini ve görevlerinin gereklerini net olarak bilmesi oldukça önemlidir. Müşteri hizmetleri temsilcisi için mutlak müşteri memnuniyeti öncelikli amaç olmalıdır. Hizmette ilgi beklentileri karşılanmayan, yerine getirilmeyen sözler verilen, yanlış yönlendirilen kendisine uygun bir tavırla davranılmadığını düşünen, telefonda uzun süre bekletilen ve beklentilerini karşılamaya yönelik mesleki bilgiden yoksun olan müşteri hizmetleri temsilcileri ile karşılaşan müşteriler bu olumsuzluklardan dolayı şirket tercihlerini değiştireceklerdir. Tüm mesleki bilgi ve becerilerle donanmış, doğru zamanda doğru bilgi veren, kısa zamanda uygun çözümler bulan, etkili konuşan, müşterisine tavırlarıyla güven veren, müşterisine önemli olduğunu hissettiren müşteri hizmetleri temsilcileri müşteri memnuniyetini sağlayarak müşterilerini şirkete bağlamaktadırlar. Telefonda müşteri hizmeti çalışanların üzerinde yoğun stres yaratmaktadır. Çünkü ilişki yüz yüze değildir ve hizmet belli bir sürede telefonda verilmektedir. İşin sürekli oturarak ve telefonda yapılması bazı sağlık sorunlarına

neden olmaktadır. Sürekli aynı pozisyonda oturmak vücutta ağırlara neden olurken, devamlı konuşmak ses kısıklığı ve boğaz tahrişine yol açmakta, tüm çalışma saatleri boyunca telefon kulaklığının kulakta bulunması nedeniyle de zaman zaman işitme problemlerine yol açmaktadır. İşin müşteri ile yüz yüze yapılmamasından dolayı çalışma yaşamının sosyalleştirme fonksiyonu da yerine yeterince gelmemektedir.

Çağrı merkezi operatörlerinin müşteri ile kurum arasındaki bireysel ilişkiyi cesaretsizlendirdiği hiç bir şekilde doğrulanmamıştır ama olasıdır ve kurumun morali üzerinde de etki yapmaktadır. Çağrı merkezlerinin sadece %41'inin bireysel ilişki kurma politikası vardır. Çoğunluk gelişmiş müşteri enformasyonu tesis edilmesinden yanadır.

Çağrı merkezini yönetmek, herhangi bir operasyonu yönetmekten biraz daha farklıdır. Çünkü müşteri memnuniyetini artırmak için kurduğunuz bir çağrı merkezi, telefonlar zamanında açılmıyorsa ya da müşteri temsilcisinden yeterli destek alınamıyorsa, verilen bilgi yetersizse ya da yanlışsa, sorunlar kısa zamanda çözülemiyorsa, kısacası müşteri tatmin edilemiyorsa, size “müşteri memnuniyetsizliği merkezi” olarak geri dönebilir. Bu nedenle, çağrı merkezinde en önemli unsur, müşteriyle doğrudan ve çoğunlukla ilk ilişkiyi kuran çalışanlar, yani “insan”dır. Prosedürler ve teknoloji de kuşkusuz çok önemlidir; ancak, prosedürleri uygulayacak ve teknolojiyi kullanacak olan da sonuçta insanlardır (KUTNAY, 2004, s. 22).

İlk aşamada, çağrı merkezi elemanlarının seçimi, çok kritik bir süreç olmakla birlikte, performanslarının devamlılığını sağlamak için, çalışanların yönetimi de çok önemlidir. İnsan kaynakları (İK) birimlerinin, çağrı merkezi elemanlarını seçerken dikkat etmesi gereken çok sayıda kriter vardır. Teknik yeterliliklere ek olarak, iyi bir çağrı merkezi elemanında olması gereken nitelik ve becerilerden oluşan uzun bir liste yapmak mümkündür (GEDİK, 2005, www.sabah.com.tr)

- Aktif dinleme becerisine sahip,
- Düzgün konuşan,
- Empatik,
- İyi iletişim kurabilen,
- Pozitif,

- Çözüm odaklı,
- Zamanını iyi yöneten,
- Stresle baş edebilen,
- Takipçi,
- Sabırlı,
- Takım oyuncusu,
- Bilginin önemini kavramış,
- Titiz, disiplinli ve planlı,
- Yeni teknoloji ve prosesleri öğrenmeye ve uygulamaya yatkın vb.

İşe alım süreci tamamlandıktan sonra, başlangıç eğitimleri başlar. Bunlar, telefonda iletişimden kullanılan teknoloji araçlarına, çağrı merkezi süreçlerinden ürün eğitimlerine kadar, bir dizi eğitimidir. İşe başladıktan sonra da hem “on the job training/coaching”, hem de belli aralıklarla alınan eğitimlerin tekrarı gerekir. Bir de yeni ürün, süreç ya da teknolojik araçların kullanımı gibi eğitimler eklenirse, bir çağrı merkezinde eğitimlerin planlanmasının ve koordine edilmesinin ne kadar önemli olduğu görülmektedir.

Tüm bunlar göz önüne alındığında, çağrı merkezinde çalışanlara, işe alımdan verim alma aşamasına kadar ciddi bir kaynak ayrıldığı görülmektedir. Ancak, iyi performans için bir önemli nokta da motivasyondur. Bu kadar yatırım yapılan ve güçlükle yetiştirilen elemanların motivasyonunun sürekli yüksek olması gerekmektedir; çünkü motivasyon düşüklüğü, müşteri memnuniyetine doğrudan yansımaktadır. Kuşkusuz, her çalışanın motivasyonu önemlidir; ancak, çok sayıda müşteriyle her an doğrudan ilişki gerçekleştiren ve genellikle müşterinin soru ve sorunlarını çözmek üzere var olan bir çalışanın motivasyon eksikliği, anında işine ve dolayısıyla müşteriye/müşterilere yansiyabilir (KESER, 2006, s.34).

Çağrı merkezi çalışanlarının motivasyonlarını artırmak için İK birimlerine çok iş düşmektedir. Çağrı merkezi yöneticileri, grup liderleri ve coach’lar ile işbirliği içinde, bu ekipler için mutlaka çeşitli motivasyon programları hazırlamalı; eğitim programları, motivasyon aracı olarak planlanmalı; kariyer danışmanlığı işlevleri yerine getirilmeli; sık sık bire bir görüşmelerle, çalışanların sorunları dinlenmeli ve sorunların çözümü için acil önlem alma yolunda gerekli adımların atılması sağlanmalıdır.

Tüm ideal koşullar sağlansa bile, çağrı merkezi çalışanlarının uzun yıllar çalışması, motivasyonun ve verimliliğin düşmesine neden olacaktır. Çünkü sürekli stresli bir ortamda ve zaman içinde rutinleşen bir işin, başka yönlerden tatmin edici bile olsa, gerek kariyer gelişimi, gerekse kişisel gelişim açısından çalışana katkısı gittikçe azalacaktır. Bu nedenle, İK birimleri, bir taraftan çalışanlar için kariyer planlaması yaparken, diğer taraftan da yeni eleman alımı için yedekleme yapmak zorundadır. Özellikle, 7x24 çağrı merkezlerinde, vardiya yönetimi ve yedekleme çok önemlidir.

Özetle, yeni ve çok dinamik bir alan olan çağrı merkezlerinde, İK ekipleri için de öğrenmeleri ve uygulamaları gereken farklı işe alım teknikleri, özel değerlendirme merkezleri oluşturma, eğitim ve motivasyon programları hazırlama, kariyer planlama ve yedekleme ile tüm bu fonksiyonları yönetebilecekleri yazılım araçlarını kullanma gibi, gelişim ve uzmanlaşma alanları oluşmuştur.

Genç nüfusun çok, işsizlik oranının yüksek olduğu Türkiye’de çağrı merkezleri, özellikle deneyimsiz ya da az deneyimli gençler için, istihdam açısından da iyi bir çözüm sunmaktadır (BELVİRANLI, 2006, s. 48). Bu nedenle, İK’nın bir misyonu da belki de bu alanda yaratıcılığını ve enerjisini kullanarak mevcut çağrı merkezlerinin oluşumunu desteklemek, gençlere bu alanda çalışmalarının kendilerine katacağı değerleri anlatmak ve çağrı merkezi yönetimlerinde aktif olarak yer alarak başarılı operasyonlara katkıda bulunmak olabilir.

Çağrı merkezi işinin zaman baskısına ve arkası kesilmeyen telefon görüşmelerine dayanması da bir stres kaynağı olarak karşımıza çıkıyor. Amerika ve Avrupa’da çağrı merkezinde 2 yıldan fazla çalışan müşteri temsilcilerinin şahitliği kabul edilmiyor. Sebebi ise Burn-Outs Hastalığı. Yani halüsinasyonlar görme, halsizlik, sürekli baş ağrısı gibi belirtilerin ortaya çıkması.

31. Çağrı Merkezlerinin Temel Performans Göstergeleri

Çağrı merkezi temel başarı ölçütlerinin neler olacağı, çağrı merkezinin türüne (inbound–outbound) ve çağrı merkezince sunulan hizmetlere, müşteri tipine, içinde bulunulan ülkeye ve sektöre ve kurumun müşteri ilişkileri hedeflerine göre farklılıklar göstermektedir. Buna

rağmen birçok çağrı merkezi temelde belli başlı göstergelere odaklanmaktadır. Tümü burada iletilmese de genelde bunlar (ARSLAN, <http://www.kurumsalperformans.net>);

- Hizmet Seviyesi (gelen çağrılarının yüzde kaçına kaç saniyede cevap verileceği),
- Terk Edilen Çağrılarının Oranı (çağrının yanıtlanmasına olanak bulunmadan müşteriler tarafından terk edilen/kapatılan çağrılarının toplam gelen çağrılara oranı),
- Çağrının ortalama ele alınma süresi,
- İlk kerede ele alınan çağrılarının toplam çağrılara oranı,
- Vardiya palanına uyum,
- Tahmin edilen – gerçekleşen çağrı oranı,
- Müşteri memnuniyeti,
- Çalışan memnuniyeti,
- Çağrı başı maliyet – gelir gibi hedeflerdir.

Burada sayılan kriterlere birçok ilave yapmak mümkündür. Çağrı merkezleri metrik-yoğun ölçümler yapılarak performansın sürekli izlenmesine olanak tanıyan bir yapıdadır. Birçok veri çağrılarının otomatik olarak müsait olan temsilciye yönlendirilmesini sağlayan Otomatik Çağrı Dağıtıcısı (ACD)'den zaten elde edilebilmektedir. Günümüzün çağrı merkezi yöneticilerinin karşısındaki sorun verilerin elde edilmesi değil, elde edilen verilerin optimize edilerek uygun amaçlar için kullanılmasının sağlanmasıdır.

Her çağrı merkezi farklı birer misyona hizmet etmektedir, şartlar ve buldukları ortam ile yönetim felsefeleri de birbirlerinden farklıdır. Bu doğrultuda performans hedefleri de farklı olacaktır. Ancak genel bir çerçeve sunmak için şu kriterler göz önüne alınabilir.

310. Hizmet Seviyesi (Service Level)

Çağrı merkezinin en önemli analitik verisidir. Bu bilgi çağrı merkezinin nasıl bir performansla çalıştığını gösterir. Genel olarak kullanılan tanımı;

Çağrılarının belli bir yüzdesinin, belirtilen süre (sn) içinde cevaplanmasıdır. Örneğin çağrılarının %90' ını 15 saniye içinde cevaplamak bir servis seviyesi göstergesidir. Dünya

standartlarında bu oran 80/20'dir. Diğer bir deyişle çağrılarının %80' inin 20 saniye içinde cevaplanmasıdır (ARSLAN, <http://www.vodasoft.com.tr/spage.php?prm1=151&prm2>).

Ancak gerçek anlamda bakıldığında bu oran tek başına gerçek performansı vermez. Çünkü bu veri cevaplanan çağrılar üzerinden alınan bir veridir. Kapanan (Abandoned) çağrılar bu hesaplamada olmadığı için bazıları bu tanımı yetersiz görmektedir.

Genelde kabul gören bir başka servis seviyesi formülü de kapanan çağrılar baz alarak hesaplanan formüldür. Bu formül;

$$y \text{ saniyede (cevaplanan + kapanan çağrı adedi)/toplam cevaplanan + kapanan çağrı}$$

Formülü biraz açarsak; $y = 20$ saniye olsun. Bu durumda ilk 20 saniye içinde cevaplanan çağrılar ve ilk 20 saniye içinde kapanan çağrılarının toplam cevaplanan ve kapanan çağrılara oranı hizmet seviyesini vermektedir.

Acil hizmet sunan kurumlar için (ambulans, ilk yardım gibi) 100%' e yakın bir hizmet seviyesi hedeflenebileceği gibi, rekabetin yoğun olduğu veya arayanların tolerans seviyesinin düşük olduğu sektörlerde 90/20 (gelen çağrılarının yüzde 90' nının 20 saniye içinde yanıtlanması) veya 90/15 düşünülebilir. Başka sektörler ve kurumlar için daha ortalama seviyeler olan 80/20 veya 80/30 hedefi konulabilir.

Hizmet seviyesi hedefi ile ilgili bir endüstri standardı bulunmamaktadır. Çağrı merkezi işgücü gereksinimlerinin ve dolayısıyla yatırımlarının belirlenmesinde; çağrı süresi (bir çağrı ortalama kaç saniye sürecektir), çağrı yükü (belirli bir periyotta ortalama kaç adet çağrı alınacaktır) ve hizmet seviyesi hedefi (çağrılarının % kaçına kaç saniyede yanıt verilecektir) kriterleri son derece önemli rol oynamaktadır. Çağrı merkezi hizmet seviyesi hedefi de bunlardan biridir ve bu hedefi baştan doğru koymak bu sebeple de büyük önem taşımaktadır.

311. Kapanan Çağrılar (Abandoned Calls)

Gelen çağrılarının bazıları kuyrukta (çağrı havuzu) belli bir süre bekledikten sonra operatörlere düşmeden kapanmaktadır. Bu çağrıyı arayan kişi kapatabileceği gibi, kuyruğun tanımları gereği santral de kapatabilir.

Çağrı merkezinin performansı açısından kapanan çağrılarının gelen çağrılara oranı önemlidir. Bu tip çağrılarının oranının artması çağrı merkezinin düşük performansla çalıştığını gösterir. Çoğu firma için kapanan çağrı aynı zamanda kaybedilen müşteri anlamına gelmektedir.

Bu açıdan bakıldığında, çağrı merkezinin performans değerlendirilmesi yapılırken, kapanan çağrılarının oranının da düşünülmesi gerektiği gözükmektedir. O halde çağrı merkezinin performansını ölçerken aşağıdaki tanım daha anlamlı olabilir.

Çağrılarının %90' ını 15 sn içinde cevaplamak, aynı zamanda cevaplanmayan (Abandoned) çağrılarının oranının da %15 olması anlamına gelmektedir. Kapanan çağrı oranının fazla olması yetersiz personel anlamına gelebileceği gibi, personelin yanlış organize edilmesinin bir sonucu da olabilir.

312. Ortalama Cevap Verme Süresi (Average Speed Of Answer - ASA)

Ortamala cevap verme süresi, aslında servis seviyesi ile ilişkili bir bilgidir. Tanım zaten ismi gereği açıktır. Burada dikkat edilecek konu, bir çağrıya cevap verilme süresinin; çağrının kuyrukta beklediği süre ve operatörün setine düştüğü andan sonra operatör tarafından cevaplanacağı ana kadar geçen sürenin toplamıdır.

Bu değer önemli bir kriter olmasına karşılık bazı yanlış yorumlara sebep olabilir. Çünkü bu değer tüm cevaplanan çağrılar üzerinden elde edilmektedir. Örneğin, 5 çağrı 15 sn de cevaplanmışken 6. çağrı 3 dakikada cevaplanırsa ortalama bir anda 42 sn ye çıkacaktır.

Görüldüğü gibi oran matematiksel olarak doğru olsa bile çağrı merkezinin içeriğini tam olarak yansıtmamaktadır. Bu yüzden ASA değerine bakarak tüm çağrılarının aynı şekilde

açıldığını düşünmek yanlış olabilir. Bu değer servis seviyesi ile birlikte değerlendirilirse daha anlamlı olacaktır.

313. Tüm Hatların Dolu Olması (ATB-All Trunks Busy)

Diyelim ki bir çağrı merkeziniz var ve 10 hat alıp bunların PBX yaptınız. Sizi 10 kişi aradığında bunlar kuyruğa düşer ve bu çağrılara cevap verilebilir. Ancak 11. kişi meşgul tonu alacaktır. Çünkü gelen çağrı adedi hat kapasitenizi aşmıştır.

Bu tür durumların sık olması çağrı merkezi açısından problemdir. Bu yüzden santralden alınacak olan ATB (All Trunks Busy) raporu hatların yeterli olup olmadığını göstermesi açısından önemlidir. Çünkü cevap verilemeyen her müşteri çağrı merkezi açısından performans kaybıdır.

ATB iki şekilde ele alınabilir. Tüm hatlar ne kadar süre dolu kaldı ve bu olay kaç defa cereyan etti. Örneğin bugün 4 defa ATB oluştu ve toplam ATB süresi 10 dakika anlamlı bir veridir. Bu rakamların yüksek olması durumunda hat artırımını yapılması gerektiği açıktır.

314. Çağrı İşleme Süresi (Call Handle Time)

Bir çağrının akışı şu şekilde meydana gelmektedir: Çağrı kuyruktan operatöre düştüğünde operatör çağrıyı cevaplayarak telefonda müşteri ile görüşmeye başlar. Görüşme esnasında zaman zaman müşteriyi hatta bekletmesi gerekebilir (hold) Görüşmenin bitmesinin ardından (bir kısmı görüşme esnasında olabilir) görüşmeye ilişkin bilgilerin sisteme işlenmesi için operatör setini hazır değil (not-ready) moduna alır. Gerekli bilgileri sisteme kaydettikten sonra tekrar telefonunu normal moda alır ve çağrı bekler. Yeni çağrı geldiğinde yukarıdaki işlemler tekrarlanır. Görüldüğü üzere bir çağrıda dört temel süre vardır. Telefonla görüşme, müşteriyi hatta bekletme, telefon setini hazır değil moduna alarak bilgileri sisteme kaydetme ve yeni çağrıyı bekleme.

Bunlardan ilk üçünün toplamı çağrı işleme süresidir ve bir çağrının ne kadar sürede tamamlandığını gösterir. Bunun sonucu olarak da bir operatörün belli bir zamanda

karşılatabileceği çağrı adedi ortaya çıkar. Ancak burada dikkat edilmesi gereken konu bu sürelerden hazır değil'in (not-ready) Türkiye'de genelde operatörlerin çağrı ile ilgili olarak kullandıkları süre değil daha çok molalar için kullandıkları süre olmasıdır.

Bu sürelerin her birisi birbirinden bağımsız olarak değerlendirilerek değişik analizlerde elde etmek mümkündür. Örneğin bir günün toplamında bu değerleri alırsak operatörün ne kadar süre telefonla görüştüğünü, ne kadar süre çağrı beklediğini ve ne kadar süre mola verdiğini görerek, ilgili operatörün çalışma performansı elde edilebilir.

315. Ortalama Operatör

Belli bir zaman diliminde ortalama operatör dediğimizde biraz garip gelebilir. Örneğin sabah 9 ile 10 arasında 5 operatör çağrı karşılıyor, bunların ortalaması diye bir kavramın nasıl söz konusu olabileceği biraz kafa karıştırıyor.

Bir örnekle açıklarsak; Bir operatör sabah 09:30' da çağrı karşılamaya başlıyor ve 10:00' a kadar yani 30 dk çağrı karşılıyor. Diğeri bu arada 20 dk telefon setini kapatıyor ve 40 dk çağrı karşılıyor. Bir diğeri ise 50 dk çağrı karşılamış olsun. Diğer ikisi ise saat 9 ile 10 arasındaki tüm sürede çağrı karşılamış olsun. Toplam 5 operatör olmasına karşılık çağrı karşılanılabilen süre 240 dk' dır. Bu durumda 240 dk' yı 60' a bölersek 4 elde ederiz. Yani saat 9 ile 10 arasında geçen sürenin tamamında çağrı karşılayabilecek gerçekte 4 kişi vardır (ARSLAN, <http://www.vodasoft.com.tr/spage.php?prm1=151&prm2>).

Tanımı netleştirirsek; ortalama operatör, belli bir zaman diliminin tamamında çağrı karşılayabilecek operatör adedini göstermektedir. Bu oran da operatörlerin telefon setlerine login olma sürelerinin toplamının ilgili zaman diliminin toplamına bölünmesi ile elde edilebilir.

Yukarıda çağrı merkezi ile ilgili temel birkaç istatistikî bilginin açılımı yapılmaya çalışıldı. Bunlar değişik sistemlerde farklı isimlerle adlandırılabilir. Çağrı merkezi ile ilgili analizler yapılırken yukarıdaki değerleri iyi irdelemek gereklidir. Bunları irdelerken tek başlarında değil, birlikte değerlendirmek daha anlamlı olacaktır.

Örneğin kapanan çağrı adedinin fazla olması operatör yetersizliğinden değil ortalama operatör adedinin düşük olmasından veya operatörlerin çağrı işleme sürelerinin normalden fazla olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu durumda operatörlerin çalışmalarının incelenmesi anlamlı olacaktır.

Bahsettiğimiz bilgilerin dışında çağrı merkezinin işlemesi ile ilgili birçok farklı analitik veri vardır. Bir sorun tespit edildiğinde o sorunun çözümüne yönelik olarak değişik verilerin incelenmesi ve gerekli aksiyonların bu veriler çerçevesinde alınması çağrı merkezinin daha verimli bir şekilde işleminde faydalı olacaktır.

Sistema' nın yapmış olduğu araştırmanın bulgularını özetlersek; (www.telepati.com.tr)

➤ Bankaların Çağrı Merkezleri'nde Ortalama 1 Dakika Bekliyoruz.

Bankacılık sektöründe araştırmaya konu olan 21 bankanın 17' si müşterilerini Sesli Yanıt Sistemi ile karşılıyor. Bir banka müşterisi almak istediği hizmete ulaşmak üzere Sesli Yanıt Sistemi'nde ortalama 28 saniye, ardından ilgili müşteri temsilcisine bağlanmak için 26 saniye telefonda bekliyor. Sesli Yanıt Sistemi bulunmayan 4 bankadan 3' ünün çağrı merkezleri 6 ve 8 saniye içinde müşteriyi yetkili kişiye bağlarken, diğer bankanın bekleme süresi 2 dakika tutuyor. Sesli Yanıt Sistemi bulunan bankalar arasında müşterisini 21 saniye gibi hızla yanıtlayan çağrı merkezinin yanında, 2 dakikaya yakın bekleten de bulunuyor.

➤ GSM Şirketlerinde Ortalama Bekleme Süresi 2 Dakikaya Yakın.

Mobil telefon sağlayıcı 3 kuruluşun tümünde Sesli Yanıt Sistemi bulunuyor. Sektörün Sesli Yanıt Sistemi ortalaması 25, bekleme süresi 1.5 dakika tutuyor. Bir GSM operatörünün çağrı merkezi 28 saniye süren sesli yanıt çözümlemesiyle sektör ortalaması içinde bulunurken, müşterisini yetkili kişiye bağlamak için 3 dakikadan fazla beklettiği görülüyor. Aynı sektörde bulunan bir başka çağrı merkezi ise, Sesli Yanıt Sistemi ve yetkiliye bağlama süresinde toplam 19 saniyelik işlem ve bekletmeyle yüksek bir performans gösteriyor.

➤ Taşımacılık ve Ulaşımında Bekleme Süresi Yarım Dakikadan Az.

Taşımacılık ve ulaşım sektöründen seçilen 8 şirketin çağrı merkezinin 2'sinde Sesli Yanıt Sistemi bulunuyor. Diğer şirketler doğrudan müşteri hizmetleri yetkilisi ile yanıt veriyor. Sesli Yanıt Sistemi'nde işlem süresi ortalama 15 saniye, yetkili kişiye bağlanma süresi 8 saniye. Sesli Yanıt Sistemi bulunmayan 5 kuruluşun 2'si 2 saniye içinde müşteriyi doğrudan iletişime geçerken, bir kuruluşun çağrı merkezi 15 saniye süren Sesli Yanıt Sistemi çözümlenmesinden sonra, müşterisiyle 35 saniye sonra bağlantı kurabiliyor.

➤ İnternet Servis Sağlayıcılara Bağlantı Süresi 1 Dakika.

İnternet Servis Sağlayıcı kuruluşlar arasından araştırmaya konu olan 5 şirkette de Sesli Yanıt Sistemi bulunuyor. Sektör ortalamasında Sesli Yanıt Sistemi süresinin 16, yetkili kişiye bağlanmak için geçen sürenin 47 saniye olduğu görülüyor. Bir İnternet Servis Sağlayıcı kuruluş 11 saniyede Sesli Yanıt Sistemi çözümlenmesi gerçekleştirmesine rağmen, teknik destek almak isteyen müşteri, yetkili kişiye ancak 2 dakikada bağlayabiliyor.

➤ Bilgisayar ve Yazılım Evi Kuruluşları 31 Saniye Bekletiyor.

Araştırmaya konu olan 5 şirketten 4'ünde Sesli Yanıt Sistemi bulunuyor. Sektörün Sesli Yanıt Sistemi ortalaması 22 saniye, yetkili kişiye bağlanma süresi ise 9 saniye. Sesli Yanıt Sistemi olmayan bir şirket, müşterisini 7 saniye içinde yetkili kişiye ulaştırıyor. Sesli Yanıt Sistemi çözümlenmesi 30 saniye, bekletme süresi 19 saniye tutan bir şirket ise müşterisini telefonda 1 dakikaya yakın bekletiyor.

➤ Televizyon Şirketlerinin Bekletme Süresi 29 Saniye Sürüyor.

Sistema'nın çağrı hızlarını araştırdığı 3 TV kuruluşu da Sesli Yanıt Sistemi'yle çalışıyor. Sesli Yanıt Sistemi ortalamasının 24 saniye, bekletme süresinin ise ortalama 5 saniye tuttuğu görülüyor. Araştırma, bir TV kuruluşunun Sesli Yanıt Sistemi işlemleriyle birlikte toplam 36 saniye beklettiğini gösteriyor.

32 Performans Yönetiminin Tanımı

Performans yönetimi, çalışanla yöneticisi arasında iki yönlü ve sürekli iletişime dayanan, karşılıklı beklentileri belirleme ve görüş birliğine varma amacı taşıyan bir ortaklıktır (DEDEHAYIR, 2002, s.12). Performans yönetimi;

- Yöneticinin çalışana uyguladığı bir şey değildir,
- İnsanları daha fazla ve daha hızlı çalışmaya zorlamak için gözdağı vermek değildir,
- Yılda bir kez form doldurmak değildir,
- Yalnızca düşük performans görüldüğü zaman uygulanmaz.

Performans yönetimi, ancak yönetici ile çalışanın işbirliğiyle mümkündür ve düşük performansı önlemeyi ve mevcut performansı geliştirmeyi amaçlar; bu nedenle de hem şirketin, hem yöneticinin, hem de çalışanın yararınadır (<http://www.insankaynaklari.com.tr>).

Yöneticiye Yararları: Yöneticilere, “İşinizi yaparken, sizi en çok çileden çıkartan nedir?” diye sorsanız, her ayrıntıyla uğraşmak zorunda kalmaktan, zamansızlıktan, çalışanların yaptıkları işin önemini kavrayamamasından, sorumluluklar konusunda anlaşmazlık yaşanmasından, aynı hataların sürekli tekrarlanmasından, problemlere önlem alınamamasından yakınacaklardır.

Oysa çalışanın kendisinden ne beklediğini anlamasını sağlayan yönetici, işin nasıl yapılacağından kuşku duymaz ve ayrıntılarla uğraşmak zorunda da kalmaz. İşinin tam olarak ne anlama geldiğini, nasıl yapılması ve neden öyle yapılması gerektiğini bilen çalışan yerine göre doğru kararlar alabilir ve tüm işler yöneticinin önüne gelmez. Kısaca PYS, çalışanların yapmaları gereken işleri, gerektiği gibi yapmalarını sağlar.

Çalışana Yararları: Bu kez de çalışanları çılgına çeviren şeylere bakacak olursak, işi iyi yapıp yapmadıklarından emin olamamak, yetkilerinin sınırlarını bilememek, takdir görmemek, yeni beceriler geliştirmeye olanak bulamamak, beklemedikleri bir anda yöneticilerinin yaptıkları işten memnun olmadığını öğrenmek, işine müdahale gibi durumları sayılabilir.

PYS, çalışanlara başarılarını ve başarısızlıklarını değerlendirmelerini sağlayacak biçimde geribildirim alma şansı verir. Düzenli iletişim yılsonunda sürpriz yaşanmamasını sağlar. Çalışan, neyi neden yapacağını bilirse, güven kazanır ve karar alabilir hale gelir. Son olarak da, performans problemi olmasa bile, performansı geliştirme fırsatı yakalanır. Özetle, çalışanlar işlerini ve sorumluluklarını daha iyi anlar ve sınırlarını bilirlerse, o sınırlar içinde daha serbest hareket ederler (DEDEHAYIR, 2002, s.12).

Performansı değerlendirerek, performans yönetimi uyguladığını düşünmek, sık düşülen bir hatadır. Performans değerlendirme, performans yönetiminin ancak bir parçasıdır. Sadece performansı değerlendirmekle yetinip diğer aşamaları atlamak, başarısızlığı kaçınılmaz kılar.

Çağrı merkezlerinde performans yönetimine geçmeden önce çağrı merkezlerinin performansını değerlendirmede kullanılan göstergeleri inceleyelim.

33. Çağrı Merkezlerinde Performans Yönetim Sistemi

Yönetim bilgi sistemlerinden elde edilen verilerin, harici araştırmalar sonucunda belirlenen müşteri memnuniyeti bilgilerinin, dahili kayıtlar veya dinlemeler vasıtasıyla ölçümlenen hizmet kalitesi değerlendirmesinin, periyodik bazda gerçekleştirilen subjektif değerlendirme sonuçlarının, gelir hedeflerini tutturma başarılarının ve diğer yetkinlik bazlı performans ölçümlerinin tümünü kapsayacak ve alınan sonuçları teşvik veya buna benzer ödüllendirme araçları ile ilişkilendirecek bir sistemin hayata geçirilmesi, yönetimin stratejik hedeflerinin tabana yayılması ve performansın stratejik hedefler paralelinde yönlendirilmesini sağlayacaktır.

Çağrı merkezlerinde oluşturulacak performans yönetim sistemleri firmanın sahip olduğu bileşenlerle bütünlük arz etmelidir. Bunlar:

- Kurum Kültürü ve Yönetim Anlayışı,
- Strateji, İş Planları ve Hedefler,
- İnsan Kaynakları Politika ve Uygulamaları,
- İş Süreçleri Yönetimi,

- Kapasite Planlama ve Tahmin,
- Performans Kriterleri ve Standartlar,
- Performans Ölçme, Değerleme ve Teşvik Sistemleri,
- Müşteri Sadakati Yönetimi'dir.

Emek yoğun bir oluşum olan çağrı merkezlerinde, performans kriterlerinin doğru bir biçimde oluşturulması, ölçülmesi ve çıktılarının ödüllendirilmesi önem taşımaktadır. Yetkinlik bazlı performans yönetimi sisteminin oluşturulmasındaki temel aşamalar;

- Çağrı merkezinde konumlanmış olan farklı hiyerarşik kademelerde bulunan çalışanlar için farklı yetkinliklerin belirlenmesi ve tanımlanması.

- Çağrı merkezinin koyduğu global hedeflere ulaşılmasını sağlamak üzere farklı pozisyonlar için performans kriterlerinin tanımlanması.

- Tanımlanan bu hedef ve kriterlerin ölçülmesine ve izlenmesine imkân tanıyacak "yetkinlik" ve "sorumluluk" bazlı bir performans değerlendirme sisteminin tanımlanması ve uygulamaya alınması.

- Tüm seviyeleri içerecek ve performansa dayandırılacak bir ödüllendirme ve teşvik sisteminin kurulması.

- Performans değerlendirme ve teşvik sisteminin periyodik olarak gözden geçirilmesidir.

330. Yetkinliklerin Belirlenmesi

Yetkinlik: Çalışanların iş ortamında belirlenen hedeflere ulaşabilmek için çeşitli durumlarda yetenek ve bilgisini uygulayabilme ve aktarabilme başarısını tanımlar (KEÇECİOĞLU, 2003, s.81).

Yetkinlikler:

- İşe ait veya bireysel yetenekler,
- İş yönetimi veya birbirinden farklı birden fazla fonksiyonu yönetmeye yönelik yetenekler,
- Olağandışı veya beklenmedik durumlarla başa çıkabilme yetenekleri,
- İş ortamının beklentileri ve iş ortamının yüklediği sorumluluklara ilişkin yetenekler boyutlarında incelenebilirler.

Yetkinliklerin bir bölümü genel ve tüm pozisyonlara uyarlanabilecek şekilde tanımlanabilir olmakla birlikte, sektöre ve içinde bulunulan kurumun kültürüne uygun olarak tanımlanması gereken spesifik yetkinlikler de bulunmalıdır.

Çağrı merkezinin hedeflerine ulaşması için gereksinim duyulacak ve çalışanlarda bulunması gereken farklı yetkinliklerin tüm seviyeler için belirlenmesi iyi bir performans sistemi oluşturmanın ilk aşamasıdır.

331. Çalışanlardan Beklenen Performansın Tanımlanması

Çalışanlardan beklenen performansın tanımlanması için incelenmesi gereken temel konular organizasyonel yapı, çalışanların görev tanımları, yetki ve sorumluluk sınırları ve çalışanlardan bağımsız olarak ilgili pozisyonlara ilişkin yetkinliklerdir (BAŞ, <http://www.vodasoft.com.tr>).

332. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

İçinde bulunulan sektöre, kurumun stratejik hedeflerine bağlı olarak dengeli, ölçülebilir ve ulaşılabilir performans kriterlerinin ve hedeflerinin oluşturulması çağrı merkezinin başarıya ulaşması açısından önem taşımaktadır. Bu doğrultuda global hedeflerin oluşturulması veya daha önceden belirlenmiş olan global hedeflere, gereksinim duyulabilecek genel performans kriterlerinin ilave edilmesi gerekmektedir. Burada global hedefler olarak söz edilenler (http://www.sistema.com.tr/_cm/pys.asp):

- Hizmet seviyesi hedefleri,
- Müşteri memnuniyet hedefleri,
- Çalışan memnuniyeti hedefleri,
- Gelir ve karlılık hedefleri gibi kriterlerdir.

Performansın aşağıda belirtilen ana başlıklar altında gruplanarak ve hedeflerin bu doğrultuda oluşturulması planlanabilir.

3320. Prodüktivite Kriterleri

- Çeşitli gruplar için konuşma ve konuşma sonrası süreleri,
- Gelen/gerçekleştirilen (inbound/outbound) çağrı oranları,
- Agent kullanım oranları,
- Vardiya düzenine uyum performansları gibi kriterlerdir.

3321. Hizmet Kalitesi Kriterleri

- Harici müşteri memnuniyet ölçüm kriterleri (araştırmalar; örneğin "Meçhul Müşteri" ve bunların nasıl kullanıldıkları),
- Şikâyet oranları çözülme süreleri, eskalasyon ve çözülebilme oranları, tekrarlanma sıklığı,
- Görüşmelerin dinlenmesi ve bu ölçümlerin ne şekilde kullanıldıkları gibi kriterlerdir.






3322. Yatırımın Geriye Dönüş Kriterleri

- Çağrı maliyeti,
- Şikâyet ve şikâyet çözüm maliyetleri,
- Potansiyel müşterilerin gerçek müşteriye dönüştürülebilme oranları, gelir hedefleri gibi kriterlerdir.

Yukarıda sadece genel hatları ile örneklendirilen kriterler, şirketin global hedeflerine ulaşılmasını sağlamak üzere çeşitlenebilmektedir.

Tablo:5

Çağrı Merkezi Çalışanlarının Performans Değerlendirmesi

Kişisel performansa göre	%53		88oy
Takım performansına göre	%11		19 oy
Tüm departmanın performansına göre	%7		12 oy
Üsttekilerin bir kombinasyonu	%18		31 oy
Çalışanlar ödüllendirilmiyor	%8		14 oy

Kaynak: <http://.sistema.com.tr>

Çağrı merkezlerinde çalışanların performansının nasıl değerlendirildiği üzerine Sistema tarafından yapılan araştırmaya göre %53 oranında kişisel performansa göre değerlendirildiği ortaya konulmuştur. Ankete 164 kişi katılmıştır ve araştırma 3/3/2003 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Yukarıdaki tabloda bu araştırmanın sonuçları yer almaktadır.

333. Yetkinlik Bazlı Performans Ölçme ve Değerlendirme Sisteminin Oluşturulması

Bulgular ışığında yeni bir yönün belirlenmesini sağlayacak ve asıl değişimin altyapısını oluşturacak aşama, yeni bir performans ölçme ve değerlendirme sisteminin oluşturulması aşamasıdır.

Bu aşamada, şirket hedefleri (iş sonuçları) ve beklentileri, müşteri sadakati ve memnuniyeti ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi dikkate alan ve bu ilişkileri kontrol eden bir Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemi yapısı tanımlanmalıdır.

Çağrı merkezindeki mevcut organizasyon yapısı göz önüne alınarak, farklı kademeler için performans kriterlerinin bireyler ve takımlar açısından belirlenmesidir. Bu sistem sayesinde organizasyonda her seviyede çalışanlar resmin bütününe ait bilgi edinecekler ve etkileyebildikleri alan oranında sorumluluk sahibi olacaklardır. Örneğin; müşteri hizmetleri

yetkilileri belirli kriterler ile hem bireysel, hem de içinde buldukları takımın genel performansından sorumlu olacaklardır. Aynı şekilde, bu yetkililerin yöneticileri hem kendi takımlarının performansından ve gelişiminden, hem de tüm çağrı merkezine ait - etkileyebilecekleri- kriterlerden belirli oranlarda sorumlu tutulacaklardır.

Çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin bireysel olarak performansının değerlendirilmesinde şu kriterler göz önüne alınmaktadır;

Sunuş

- Selamlama,
- Şirket ismini söyleme,
- Kendi ismini belirtme,
- Yardım önerisi sunma,
- Sunuşta edinilen genel izlenim,

Müşteriyi Dinleme Ve Anlama

- Müşteriyi dinleme,
- Talebi doğru anlama,
- Müşterinin talebine anlaşılır ve açıklayıcı cevap verme,
- Soru sorma ve yönlendirme,
- Proaktif ve doğru bilgilendirme,

Ürün/Hizmet İle İlgili Bilgi Düzeyi

- Fiyat bilgisi,
- Ödeme koşulları bilgisi,
- Ürünü/hizmeti rakiplerinden farklılaştırma becerisi,

Satış Becerisi

- Satış yapma önerisi,
- Gelecekte müşteri olma imkânını sorma, cazip kılma,

- İknâ becerisi,

Çağrı Yönetimi

- Bekletme standartları,
- Bekletme nedeniyle özür dileme,
- Diğer bir birime aktarılma,

Genel Yaklaşım

- Dinamizm, isteklilik,
- Profesyonel tutum, alternatif sunma,
- Genel iletişim,

İtiraz Ve Şikâyetleri Ele Alma

- Dinleme,
- Sorunu sahiplenme,
- Uygun açıklama sunma,
- Çözüm bulma becerisi,
- Empati/anlayış gösterme,

Kapanış

- Teşekkür etme,
- Başka bir soru/sorun olup olmadığını kontrol etme,
- Müşterinin telefonu kapatmasını bekleme,

334. Performansa Dayalı Ödül ve Teşvik Sisteminin Kurulması

Dönemsel performans değerlendirmesi ve prim, teşvik ve ödüllendirme sistemi ilişkilerinin tanımlanması sistemin başarısı açısından tamamlayıcı ve kritik bir önem

içermektedir. Organizasyonun hedefi ve kurumun kültürü ile örtüşecek en uygun ödüllendirme mekanizması kurulması büyük önem arz etmektedir.

Dönemsel başarı ölçümlenmeleri sonucunda ortaya çıkacak olan performansın takım ruhunu geliştirmesi ve çalışanların motivasyonlarına pozitif etki etmesi öncelikli sırada olmakla beraber, performansın ücret ile ilişkilendirilerek ödüllendirilmesi ile diğer teşvik mekanizmaları bu aşamada şirkete önerilecektir.

Çağrı merkezleri organizasyonlarında ne tür teşvik sistemlerinin olduğunu belirlemek amacıyla 4/22/2002 tarihli Sistema tarafından yapılan anket çalışmasında %30 oranında oyla çalışanlara herhangi bir ödül ve teşvik sisteminin olmadığı ortaya konulmuştur. Bu ankete 133 çağrı merkezi çalışanı katılmıştır. Sonuçları tablo olarak gösterirsek;

Tablo: 6

Çağrı Merkezlerinde Uygulanan Teşvik Türleri

Ücretli izin	%2		3 oy
Para	%26		35 oy
Şirket çapında tanınma	%6		8 oy
Üsttekilerin kombinasyonu	%11		15 oy
Diğer	%24		32 oy
Çalışanlara ödül verilmiyor	%30		40 oy

Kaynak: www.sistema.com.tr

335. Kurulan Sistemin Periyodik Olarak Gözden Geçirilmesi

Kurulan tüm yönetim sistemlerinde olduğu gibi dengelerin oturması ve sistemin kendisinden beklenen azami faydayı sağlaması için sistemin periyodik olarak gözden geçirilmesi ve geliştirme fırsatlarının kaçırılmaması gerekmektedir. Performans Ölçme ve Değerlendirme sistemlerinin periyodik olarak gözden geçirilmesi için gerekli olan süre şirketten şirkete farklılaşmakla birlikte altı - on iki ay arasındadır. Her bir periyodik değerlendirme sırasında şirketin değişen kurumsal hedefleri, organizasyonu ve değer

yaratma süreçleri doğrultusunda Performans Ölçüm ve Değerlendirme Sistemleri tekrar ele alınarak gerekli geliştirme çalışmaları yürütülmelidir.

Performans değerlendirme şunları kapsamalıdır:

- Hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiği, başarı ya da başarısızlık nedenleri,
- Her bir yetkinliğin hangi düzeyde gerçekleştiği,
- Kişinin, kurumun temel değerlerinin sürdürülmesine katkıları,
- Kişisel gelişim planının uygulanma başarısı,
- Geleceğe dönük düşünceler - güçlü yanların pekiştirilmesi, geliştirilmesi gereken performans öğeleri, eğitim ihtiyaçları,
- Yapılan işle ilgili düşünceler - yetenekleri seferber etmek ve yeni beceri geliştirmek yönünde isteklilik, işin niteliği, kapsamı, kısıtlar ve fırsatlar,
- Geleceğe yönelik beklentiler - yeni bir görev, kariyer planı.

34. Performans Değerlendirmede Geribildirim

Geribildirim, dün tanık olunan bir davranışla ilgili bir gözlem ya da bilgiyi, yarın olması istenen düzeye getirmek amacıyla, davranışı gerçekleştiren kişiye bugün iletmektir.

Performans değerlendirme sürecinin temel taşı oluşturulan geribildirim, varsayımlara, yorumlara, genellemelere ve yargılara değil gözlemlenebilir somut davranışlara ve olgulara dayandığı zaman inandırıcıdır. Bir çalışan, zamanında ve amaca yönelik bir geribildirim aldığı zaman kendinden ne beklediğini anlayabilir; bunun sonucunda da, başarılı bir performansı sürdürür ya da gerektiği yönde kendisini geliştirebilir. Davranışsal geribildirim, performans standartlarıyla ilişkilendirilmiş, davranışlarla ilgili gözleme ve somut kanıtlara dayanan ifadelerdir.

Çalışana değişmesi gerektiğini söylemektense, neyi değişik yapması gerektiğini söylemek, onun performansı açısından daha geliştirici bir yaklaşımdır. Yargılayıcı tavır kişiyi savunmaya iterken, davranışlara odaklanan geribildirim daha rahat karşılanır.

Davranışsal geribildirim ana hatlarını şöyle sıralamak mümkündür:

- Davranışsal geribildirim, gözlenebilir, somut verilere ve bilgilere dayanmalı ve mümkünse olayın hemen ardından dile getirilmelidir.
- Gözlemler aktarıldıktan sonra, davranışın nedeniyle ilgili yorum yapmadan önce çalışanın haklı bir nedeni olup olmadığı araştırılmalıdır.
- Çalışanla, performansının sonuçlarını ve yarattığı etkiyi konuşarak onun davranışının önemini kavraması sağlanmalıdır.

Yönetici ile çalışan tüm performans dönemi boyunca performansa ilişkin bilgi alışverişinde bulunmalıdırlar. Bu görüşmeler, problemleri davranışları içerdiği kadar, başarılı işleri, eğitim ihtiyaçlarını ve kaygıları da kapsamalıdır. Geribildirim amacının, çalışana daha başarılı hale getirmek için performansı pekiştirmek ya da yeniden yönlendirmek olduğu da unutulmamalıdır. Böylelikle, performans problemlerine anında müdahale etme ve problemi çözmeye yönelik bir tavır alma olanağı yaratılabilir. Geribildirim sağlıklı bir şekilde yapılabilmesinin sağlanabilmesi için:

- Çalışanlara, yaptıkları işin niteliği hakkında onlarla düzenli bilgi ve görüş alışverişi içinde olunacağı işe alım sürecinde açıklanmalı
- Geribildirim vermek için olayın üzerinden zaman geçmesine izin verilmemeli; geribildirim duygular yatıştıktan sonra, olayın hemen ardından dile getirilmeli.
- Çalışanlardan görüşlerini ve olayla ilgili kendi değerlendirmelerini yapması istenmeli.

- Geribildirim verirken, işle ilgili davranışlara ya da gözlemlenen sonuçlara odaklanılmalı.
- Çalışanların performanslarının sonuçları ve etkilerinden haberdar olması sağlanmalıdır.

35. Performans Yönetiminde Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme süreci tüm organizasyonlar gibi çağrı merkezi organizasyonlarında da sıkıntılara neden olur. Performans değerlendirme sürecinde sorumluluğun büyüğü yöneticinin sırtındadır. Yönetici, bir yandan görüşme yetkinliklerini geliştirmeli, bir yandan da bazı yaygın hatalardan uzak durmaya çalışmalıdır. Bunlar;

- “Bu bize uymaz”:
Nesnel ölçütlerden çok ilişkisel boyutun önde olduğu, uyumsuzluklar karşısında yüzleşmekten kaçınılan, kıdemli ağırlık taşıdığı kurumlarda bu yaklaşıma sık rastlanır (<http://www.baltas-baltas.com>).
- Performans yönetimi süreci içinde, performans değerlendirmeye gereğinden fazla odaklanmak:
Performans değerlendirme, kesintiye uğramadan ve etkin iletişimle gelişen bir sürecin son durağıdır. Yılda bir performans not vermekten çok, performansını geliştirmeye zaman ayrılmalıdır.
- Çalışanları birbiriyle kıyaslamak:
Çalışanların performanslarını karşılaştırmak rekabet ve sürtüşme yaratır, çalışma isteğini kırar, ekip çalışmasını engeller.
- Değerlendirmeyi, kusur bulmakla karıştırmak:
Performans, suçluyu bulmak için değil, performansını geliştirmek için değerlendirilir. Performans değerlendirmesinin amacı, yönetici ile çalışanın bir araya gelip, en iyi çözümü bulmak amacıyla birlikte çalışmalarını sağlamaktır.
- Değerlendirme formunun nesnelliğine fazla bel bağlamak:
Formlar, performans değerlendirmeyi kolay ve pratik hale getirmek için kullanılır; ancak tek başına

nesnel değerlendirmenin güvencesi değildir. Yönetici değerlendirmelerinde formlarla sınırlı kalmamalıdır.

- Performans değerlendirmesi ücretlendirmeye bağlı değilse değerlendirmeden vazgeçmek: Birçok yönetici, performans değerlendirmesini çalışanı geliştirmek için değil, ücret artışı ve terfilere dayanak olarak kullanma eğilimindedir. Aksi halde, performansını değerlendirmekten vazgeçerler.
- nemsiz ayrıntılara odaklanmak: En nemsiz özellikler en kolay llebilenlerdir. Müşteri hizmeti deyince, çalışanı “ alışta telefona cevap vermek” üzerinden değerlendiren yönetici müşteri hizmetindeki gerçek kaliteyi gözden kaçırır.
- Tüm alışan ve tüm işlerin standart biçimde değerlendirilebileceğine inanmak: Her alışan farklıdır; bazıları geribildirime ihtiyaç duyar, bazıları iletişime. Her iş de farklıdır. İnaşat mhendisiyle resepsiyon görevlisi aynı kefeye konamaz. Yönetici, değerlendirilenin ve işin özelliklerine dikkat etmelidir.

Çoğu kez yöneticilerin hatalarında insan kaynakları birimlerinin payı büyüktür. İnan kaynaklarınca yapılan yaygın hatalar ise şöyledir (BALTAş, 2002, s.9);

- Kırtasiyeciliği ve formları ne çıkarmak. Kayıtlarının düzenli tutulması tabii ki önemlidir, ancak formlar ne çıkarıldığı zaman, performans değerlendirme, amacından sapar. Elde sadece doldurulmuş, dosyalanmış, sonra da unutulmuş formlar kalır.
- Ağ üzerinden performans değerlendirmeyeyle yetinmek. Performans değerlendirme insanlar arası bir iletişim sürecidir ve bu sürecin sağlıklı sürmesine zen gösterilmelidir. Kolaylık sağlayan yazılımlar süreci destekleyen araçlardır.
- Yöneticileri eksik ya da yanlış eğitmek. İK uzmanları formları ve yöntemleri tasarlar, yönerge oluşturur, formlar bastırır, yöneticilere dağıtırlar. Sonra da yöneticilerin, performans değerlendirmenin form doldurmaktan fazla bir şey olduğunu anlamasını beklerler. Yöneticilerin ayrıntılı eğitimsel ihtiyaı vardır.

- Çalışanların eğitimini ihmal etmek. Çalışanların da sürece etkin katılımını sağlamak için onları da eğitmek gerekir. Oysa genellikle çalışanlara kısa bir oryantasyon verilir, çünkü “PD, çalışanlara yapılan” bir şeydir. Sonuç olarak yöneticiler de olayı böyle görmeye başlar.
- Formların peşine düşüp yöneticileri zorlamak. Yöneticiler, PD’ nin amacını anlamadıkları ya da zaman kaybı olarak gördükleri için, formları doldurmayı da savsaklar. Performans yönetim sisteminin yararlarını iyi anlatıp yöneticileri süreçten sorumlu tutmak doğru kullanılmasını kolaylaştırır.
- Yöneticileri performans değerlendirmeden sorumlu tutmamak: Yöneticiler performans değerlendirme sürecinin etkinliğinden sorumludurlar ve bu da onlar için bir performans belirtisidir. Performans değerlendirme her yönetici için bir performans kriteri olmadıkça, sistemin sağlıklı yürümesi güvence altına alınamaz.

Sorumluluğun büyüğü yönetim ve insan kaynakları bölümlerindeyse de, çalışanların da payına düşen hatalar vardır. Bunlar ise:

- “Bu bize uymaz”: Çalışanlar, özellikle olumsuz geribildirimleri, kişiliklerine tehdit olarak algılar. Yüzleşmek çoğu kez iyi ilişkileri bozucu etki yapar. Oysa işe odaklı geribildirim, performansı geliştirir.
- Formlarda takılıp kalmak: Performans değerlendirmenin amacı, çalışanların ve yöneticilerin sürekli gelişmelerini sağlamak, iş başarısını engelleyen zorlukları ortadan kaldırmaktır. Formlar ise sadece gelişmeyi takip etmek için tutulan kayıtlardır.
- Önceden hazırlık yapmamak: Performans değerlendirmesine hazırlanmak, çalışanın kendi performansını, objektif bir şekilde gözden geçirmesi demektir. İş tanımı ve sorumlulukları, kendisinden beklenenleri gözden geçirip, güçlükleri ve engelleri belirlemek, performans değerlendirmesinin amaca ulaşmasını sağlar.

- Savunmacı yaklaşım: Çalışanın savunmacı tavır takınması performans değerlendirmesi için gereken diyalogu engeller. Çalışan tabii ki görüşlerini dile getirmelidir, ancak savunmacı ve duygusal bir tarzda değil, sakin ve olgulara dayalı bir biçimde duygularını dile getirmelidir.
- Yıl boyu iletişim kurmamak: Çalışanların, yalnız yılsonunda değil, yıl boyu, çalışmalarının nasıl değerlendirildiğini bilmeye ihtiyaçları ve hakları vardır. Çalışanın yöneticisinden performansı ile ilgili görüşlerini talep etmesi yararlıdır. Yönetici ile çalışan arasında sürekli iletişim her ikisinin ortak sorumluluğudur.
- Tek taraflılığa izin vermek: Performans değerlendirmesi, eğer her iki taraf da sürece aktif olarak katılırsa, kendi konularını ve fikirlerini açıkça ifade edebilirlerse, iyi sonuç verir. Çalışan için değerlendirme görüşmesi, performansını geliştirmek için yapmayı düşündüğü değişiklikleri dile getirmenin tam zamanıdır.
- Değerlendirmeyi zam almaya bağlamak: Ücret artışlarını performans değerlendirme sonuçlarına bağlayan kurumlarda, yöneticilerle çalışanlar karşı karşıya gelir. Çalışanlar “kazanç” boyutuna odaklanır, eksiklerini ve hatalarını gizlemeye çalışırlar. Oysa amaç performansı geliştirmek olmalıdır.

36. Müşteri Hizmet Yetkililerinin İşe Alımı, Eğitimi ve Motivasyon

Çağrı merkezlerinde temel olarak üç fonksiyon çok önemlidir. Bunlar: işe alım, eğitim ve motivasyondur.

İşe alım aşamasında psikoteknik testlere önemli bir rol düşüyor. Strese dayanıklı, öğrenmeye açık, sosyal yanı güçlü kişilerin seçimine yönelik özel testler geliştirilmeli. çağrı merkezi çalışanları iletişim yetenekleri ve baskı altında çalışabilme becerileri olan kişiler olmalıdırlar. Mülakatların da çağrı merkezi deneyimi olan insan kaynakları uzmanları ile bölüm yöneticileri tarafından yapılması yararlı olacaktır.

Eğitim ise çağrı merkezleri için oldukça hayati ve süreklilik arz eden bir konudur. Çünkü çağrı merkezi mevcut ve potansiyel müşteriler ile şirketiniz arasında bir köprü

görevi görmektedir ve gelebilecek her türlü soruyu göğüsleyebilecek yapıda olmalıdır. Özellikle prosedürlerdeki değişiklikler ile yeni ürün özelliklerinin aynı standartlarda çalışanlara iletilmesi, verilen hizmetin kalitesi ile doğru orantılıdır. Burada karşımıza iki önemli kavram çıkıyor: Standartlar ve iletişim.

Çağrı merkezi, bir standartlar kümesidir ve müşterinin selamlanma biçiminden telefonun açılma süresine kadar her şeyin aynı standartta olması gerekir. Standartlar, problemlerin çözümünde daha da ön plana çıkar ve müşteri temsilcileri arasındaki bilgi ve yaklaşım farklılıkları müşterinin gözünden kaçmaz. Çağrı merkezlerinde kalite sürekli bir hedeftir. Yani bir hafta, bir ay, bir yıl iyi ve kaliteli hizmet vermeniz yetmez, daima iyi ve kaliteli bir hizmet vermelisiniz.

Kalite ve servis seviyesi de el ele gitmelidir. Servis seviyesi, sadece yüzdeler bir oranmış gibi yanlış bir şekilde ifade edilebiliyor. Servis seviyesi, “tüm çağrılarının x oranının y saniyede cevaplanması” olarak tanımlanmaktadır. Kaçan çağrılar, agent hataları ve personelin devamsızlığı gibi konular servis seviyesini etkilemektedir. 90/20, 85/15 gibi seviyeler yüksek hedefleri ifade ederken, 80/20 ortalama bir servis seviyesi hedeftir.

Merkeziniz büyük bir organizasyonsa, yani müşteri sayınız ve işlem hacminiz ile penetrasyon oranınız gittikçe yükseliyor ve buna paralel olarak da çalışan sayınız artış gösteriyorsa, iletişim problemlerinizi de başlıyor demektir. Zira e-mail ve intranet kullanımı da tek başlarına bu derde deva olmayacaklardır. Ekip çalışması, liderlik, formel haberleşme kanalları gibi birçok nokta daha da hassasiyet kazanacaktır. Çağrı merkezleri, önlerinde 24 Saat Açık tabelası asılı olan yerlerdir ve çalışanlar da çeşitli vardiyalara ayrılmış durumdadır. Burada çalışan hiç kimse birbirini görmüyor ve duymuyorsa, bir iletişimden nasıl bahsedilebilir?

Çağrı merkezlerinde belki de en hayati konulardan biri olarak, motivasyon fonksiyonunu dile getirmek yerinde olacaktır. Türkiye’de yeni yeni gelişme gösteren bu sektör, çoğunlukla yeteri kadar uzmanlaşmamış yöneticilerin elinde. Yöneticiler maliyetlere ve istatistiklere kilitlendiklerinden işin sadece teknik tarafını görebiliyor, sosyal yanını gözden geçiriyorlar. Maalesef Türkiye’de motivasyon biraz dejenere olmuş

bir kavram ve “gaz verme” ile eşdeğer tutuluyor. Belki de bu yüzden şu slogan da belleklere yerleşmiş durumda: “Maliyetleri düşük, umutları yüksek tut.”

Prim ve ödüllendirme sisteminin kaliteli hizmet anlayışı, istatistikler ve çalışanların motivasyonları açısından uygulanması gereklidir. Nitel ve nicel kriterler itibarıyla çalışanların performansları periyodik (tercihen aylık) olarak belirlenecek ve bu, onlara maddi ödül olarak geri dönecektir.

Turnover (işgücü devri) oranının yüksek olması da, bir şeylerin yanlış yapıldığının veya farklı olduğunun göstergesi aslında. İşin belli bir süreden sonra monotonlaşması, fiziksel aktivite yetersizliği, devamlı kontrol edilme hissi ve çalışanların yaptıkları işi kariyer hedefi olarak görmemeleri, Turnover’ın yüksek çıkma nedenlerinden başlıcaları. Kuzey Amerika’da 800 örnek alınarak yapılan bir araştırmada, çağrı merkezi çalışanlarının Turnover’ı %50, ortalama çalışma süresi ise 6 ay bulunmuştur.

Çağrı merkezleri şirket stratejileri içindeki önemini giderek artırmakta ve toplum tarafından kullanımı da gittikçe yaygınlaşmaktadır. Bu mesleğin Türkiye’deki imajının düzeltilmesi için de çalışanlara büyük görevler düşmektedir. Müşteri temsilcileri kültür düzeyleri ve davranış biçimleriyle yaptıkları işin zorluğunu ve önemini topluma daha iyi anlatmalıdırlar. Çağrı merkezi yöneticileri de, sayısal hedeflere kilitlenmek yerine merkezlerini sosyal bir kulüp haline dönüştürmeli ve mutlu bir çalışan, mutlu bir çağrı merkezi yaratma işine koyulmalıdırlar. İşsizliği yenecek bir sektör olarak çağrı merkezleri gelecekte de önemini koruyacaktır. Bu nedenlerle bundan sonraki bölümde bir bankanın çağrı merkezi ele alınmış

Bu bilgiler ışığında dördüncü bölümde bir bankanın çağrı merkezi örnek olarak ele alınarak performans yönetimini ve çağrı merkezine gelen çağrılarının bankanın bütünsel olarak performansına nasıl katkı sağladığı ele alınacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BİR BANKANIN MÜŞTERİ HİZMETLERİ AÇISINDAN ÇAĞRI MERKEZİ PERFORMANSININ İNCELENMESİ

40. Araştırmanın Amacı

Müşteri ilişkilerini daha ileri düzeye taşımak, sunulan hizmetin müşterilerin istekleriyle uyumlaştırılması ve müşterilere değer yaratabilmek amacıyla çağrı merkezlerini en yoğun olarak kullanan bankacılık sektöründe çağrı merkezlerinin oynadığı rolü ve çağrı merkezlerinin performans yönetimini ortaya koymak amacıyla bir X bankasının çağrı merkezi örnek olarak alınmış ve 1 Ocak 2007 tarihiyle 30 Haziran 2007 tarihleri arasında yapılan çağrılar aylar itibariyle incelenip altı ayın raporu sunulularak bir çağrı merkezinin performans değerlendirilmesi ortaya konulmaya çalışılacaktır.

41. Araştırmanın Kapsam, Metodoloji ve Kısıtları

Bir bankanın çağrı merkezi örnek alınarak çağrı merkezlerinin işleyişi ve çağrı merkezlerinde performans yönetimi değerlendirmesinin nasıl uygulandığını ve bankayla paralel olarak çağrı merkezinin kendisine ve müşterilerine nasıl bir değer yarattığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Örnek çağrı merkezinin uygulamaları yakından takip edilmiş, istatistikî veriler çağrı merkezinin kendi raporlarından elde edilmiş olup örnek alınan bankanın bir çalışanı olarak müşterilerin istek ve şikâyetlerini birebir dinleme imkânı bulunması vesilesiyle verilere daha sağlıklı yorumlar getirilmiş, mesleki bilgilerle özümşenerek hazırlanmıştır.

Müşteri bilgileri gizliliği politikası sebebiyle müşterilerin yaş, cinsiyet, gelir, eğitim gibi bilgileri sunulamaması bir kısıt oluşturmaktadır. Genel olarak müşteri profili bankacılık hizmetlerinden yararlanan, örnek bankayla müşteri ilişkisini bir üst düzeye taşıyarak o bankanın çağrı merkezinden yararlanan, istek, şikâyet ve bilgi taleplerini

iletebilen, alternatif kanallardan birini kullanarak hizmet talebinde bulunan müşterilerden oluşmuştur.

Veriler birincil ve ikincil kaynaklardan elde edilmiş olup çalışmanın anakütlesi X bankasının çağrı merkezi hizmetinden yararlanan bireylerdir. Örneklem X bankasının 2007 yılının ilk altı ayında çağrı merkezi hizmetinden yararlanan kişilerden oluşmaktadır.

42. Örnek Çağrı Merkezi İncelemesinin Bulguları

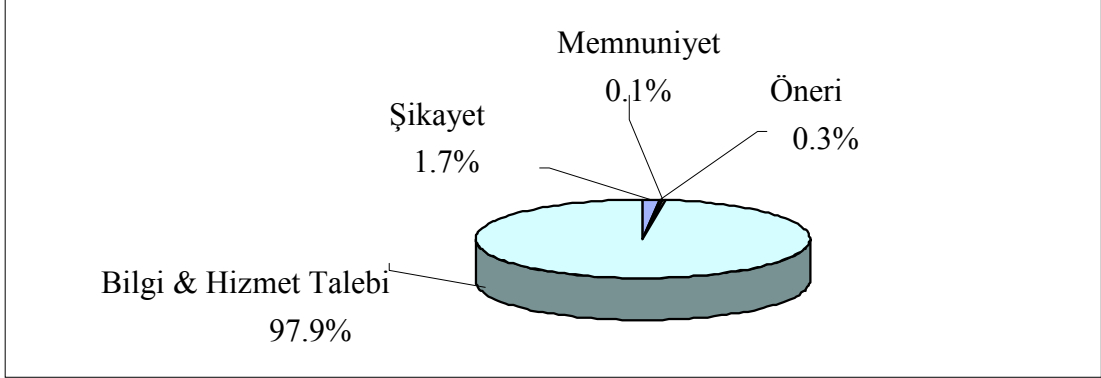
420. Ocak 2007 Müşteri İletişim Sistemi Değerlendirmesi

Ocak ayında MİM aracılığı ile X Bankasına yönelik 34724 adet Bilgi & Hizmet Talebi, 32 adet Memnuniyet, 94 adet Öneri ve 613 adet Şikâyet olmak üzere toplam 35463 adet talep iletilmiştir.

Ocak ayında müşteri iletişim sistemi üzerinden X bankasının çağrı merkezine ulaşan müşteri taleplerinin dağılımı şu şekildedir:

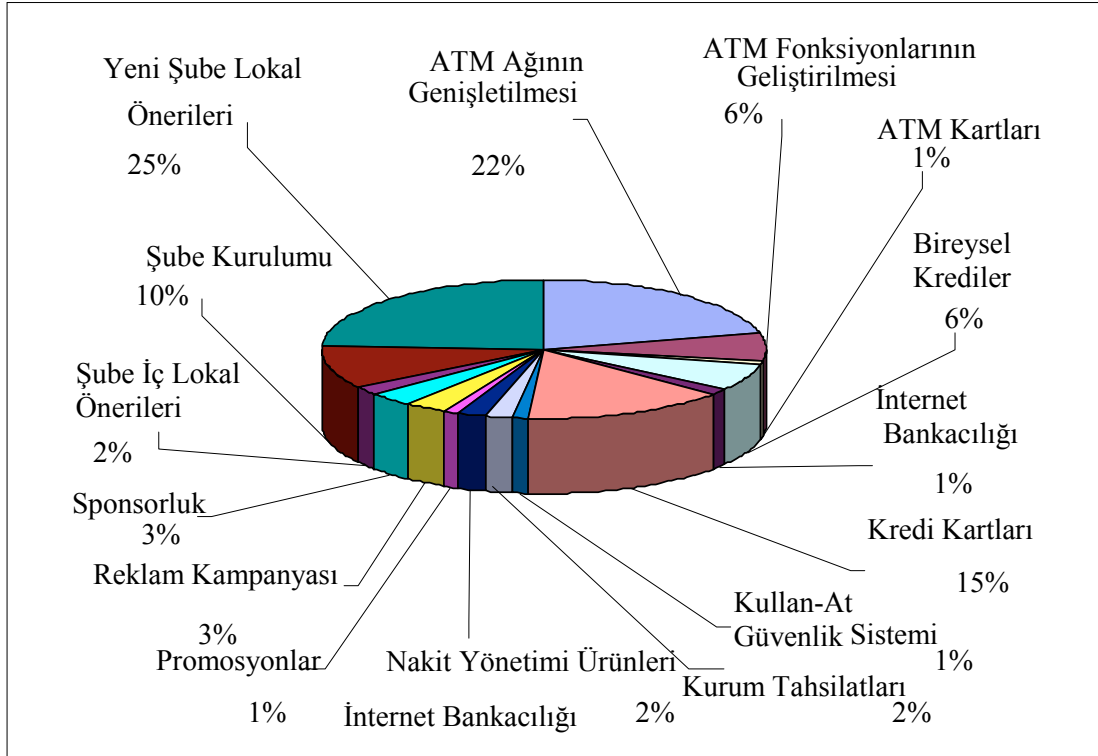
- Şube Personeli ile ilgili olarak 126
- Bireysel Krediler ile ilgili olarak 74
- İşlem Masrafları ile ilgili olarak 42
- Müşteri Temsilcisi Bilgi Eksikliği ile ilgili olarak 38
- Şube Operasyonel İşleyişi ile ilgili olarak 36
- Karta Ait Özellikler ile ilgili olarak 28 ileti alınmıştır.

Müşteri önerilerinin konular bazında dağılımı yoğun olarak; Şube Lokali, ATM Ağının Genişletilmesi Kredi Kartları ile ilgili öneriler şeklindedir.

Grafik: 2**Ocak 2007 Şikayet/ Öneri / Memnuniyet / Bilgi & Hizmet Talebi Dağılımı**

Kaynak: X Bankasının Ocak 2007 Değerlendirme Raporu

X bankasının çağrı merkezine Ocak 2007'de ulaşan çağrılarının %0.1'i memnuniyet bildirmek amacıyla, %0.3'ü öneri niteliğinde, %1.7'si şikâyet bildirmek amacıyla ve %97.9' u bilgi veya hizmet almak amacıyla gerçekleştirilmiştir(Grafik: 2).

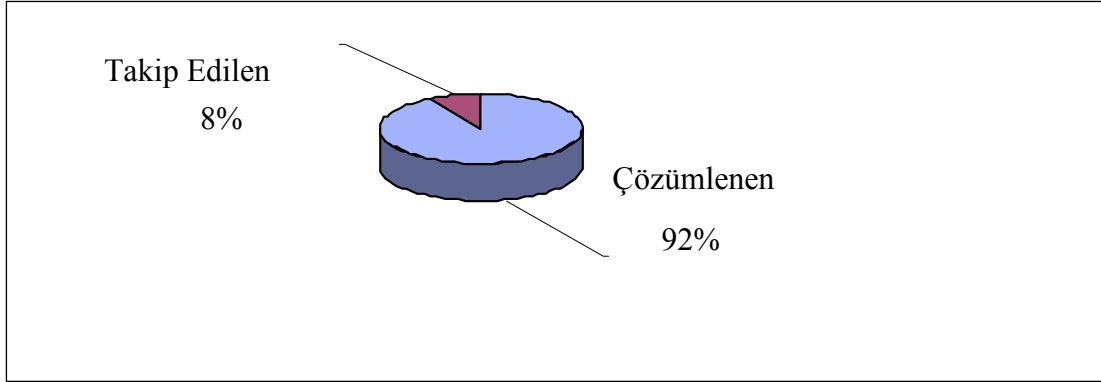
Grafik: 3**Ocak 2007 Konularına Göre Müşteri Önerileri**

Kaynak: X Bankasının Ocak 2007 Değerlendirme Raporu

X bankasının çağrı merkezine ulaşan müşteri önerilerinin konularına göre dağılımı ise şöyledir; %22'si ATM ağının genişletilmesi, %6'sı ATM fonksiyonlarının genişletilmesi, %1'i ATM kartları, %6'sı bireysel krediler, %1'i internet bankacılığı, %15'i kredi kartları, %1'i kullan-at güvenlik sistemi, %2'si kurum tahsilatları, %2' si nakit yönetimi ürünleri internet bankacılığı, %1'i promosyonlar, %3'ü reklam kampanyaları, %3' ü sponsorluk, %2'si şube içi lokal önerileri, %10' u şube kurulumu ve %25' i ise yeni şube lokal önerilerinden oluşmaktadır(Grafik: 3).

Grafik: 4

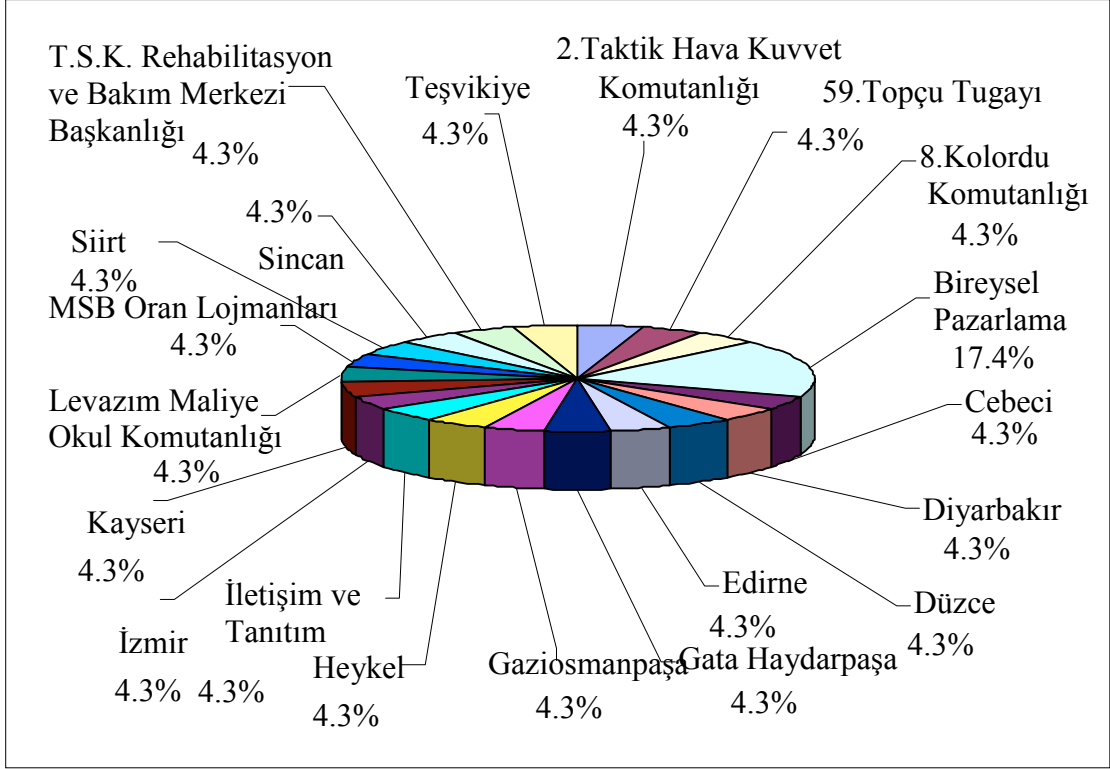
**Ocak 2007 Sonuçlanma Durumuna Göre Müşteri Şikayet / Öneri/ Memnuniyet
Bilgi & Hizmet Talepleri**



Kaynak: X Bankasının Ocak 2007 Değerlendirme Raporu

X bankasının 2007 yılının Ocak ayında çağrı merkezine gelen müşteri istek, öneri, şikâyet ve bilgi taleplerinin %92'si çözümlenmiş olup %8' i ise henüz sonuçlanmamış olup takip edilmektedir(Grafik: 4).

X bankasının çağrı merkezine Ocak 2007 ayında yapılan çağrıların şube bölüm bazında müşteri memnuniyeti ise şöyledir: Bireysel Pazarlama %17.4, İletişim ve Tanıtım Bölümü %4.3, Teşvikiye Şubesi %4.3, 2. Taktik Hava Kuvvetleri Komutanlığı %4.3, 59. Topçu Tuğayı Komutanlığı %4.3, 8.Kolordu Komutanlığı %4.3, Cebeci Şubesi %4.3, Diyarbakır Şubesi %4.3, Düzce Şubesi %4.3, Edirne Şubesi %4.3, Gata Haydarpaşa Şubesi %4.3, Gaziosmanpaşa Şubesi %4.3, Heykel Şubesi %4.3, İzmir Şubesi %4.3, Kayseri Şubesi %4.3, Levazım Maliye Komutanlığı Şubesi %4.3, MSB Oran Lojmanları %4.3, Siirt Şubesi %4.3, Sincan Şubesi %4.3 ve TSK Rehabilitasyon ve Bakım Merkezi Başkanlığı Şubesi %4.3' tür(Grafik:5).

Grafik: 5**Ocak 2007 Şube / Bölüm Bazında Müşteri Memnuniyetleri**

Kaynak: X Bankasının Ocak 2007 Değerlendirme Raporu

421. Şubat 2007 Müşteri İletişim Sistemi Değerlendirmesi

Şubat ayında müşteri iletişim sistemi üzerinden X bankasının çağrı merkezine ulaşan müşteri taleplerinin dağılımı şu şekilde olmuştur:

Şubat ayında MİM aracılığı ile Bankamıza yönelik 32260 adet Bilgi & Hizmet Talebi, 33 adet Memnuniyet, 111 adet Öneri ve 715 adet Şikâyet olmak üzere toplam 33119 adet talep iletilmiştir.

Müşteri Şikâyetlerinin Ağırlıklı Olarak Dağılımı ise:

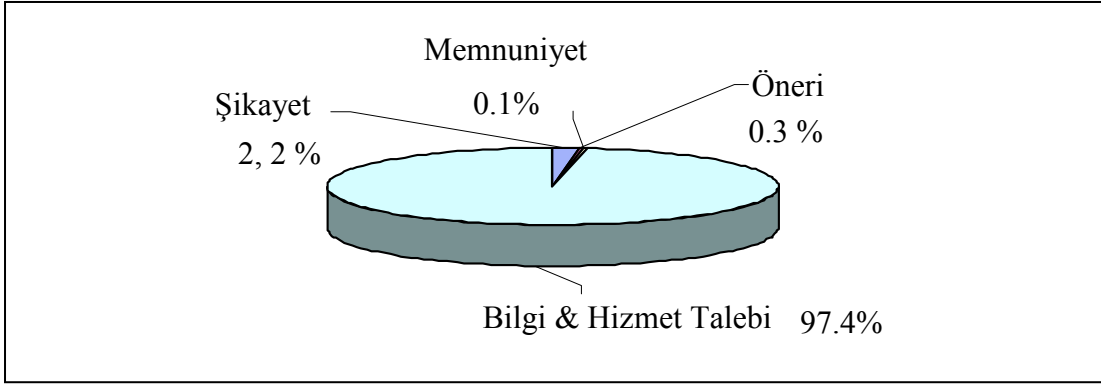
- Şube Personeli ile ilgili olarak 127
- Bireysel Krediler ile ilgili olarak 103

- Müşteri Temsilcisi Bilgi Eksikliği ile ilgili olarak 67
- Karta Ait Özellikler ile ilgili olarak 67
- İşlem Masrafları ile ilgili olarak 45 ileti alınmıştır.

Müşteri önerilerinin konular bazında dağılımı yoğun olarak, ATM ağının genişletilmesi, şube lokali, kredi kartları ile ilgili öneriler gelmiştir.

Grafik: 6

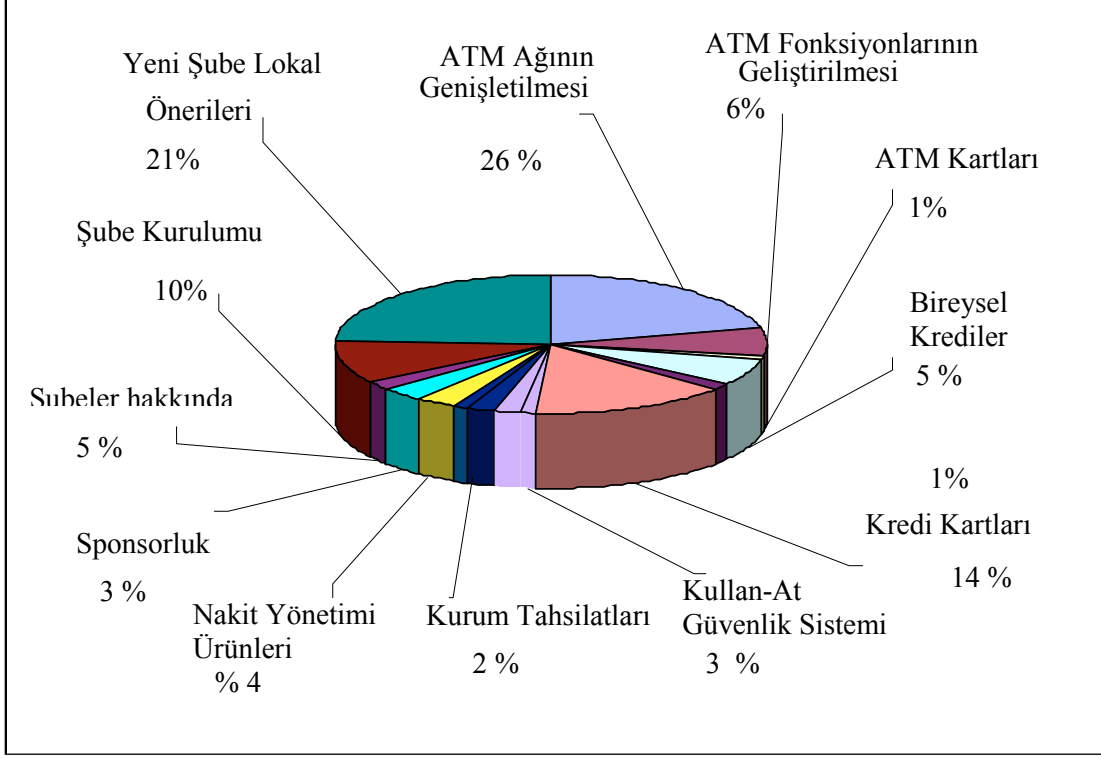
Şubat 2007 Şikâyet / Öneri / Memnuniyet / Bilgi & Hizmet Talebi Dağılımı



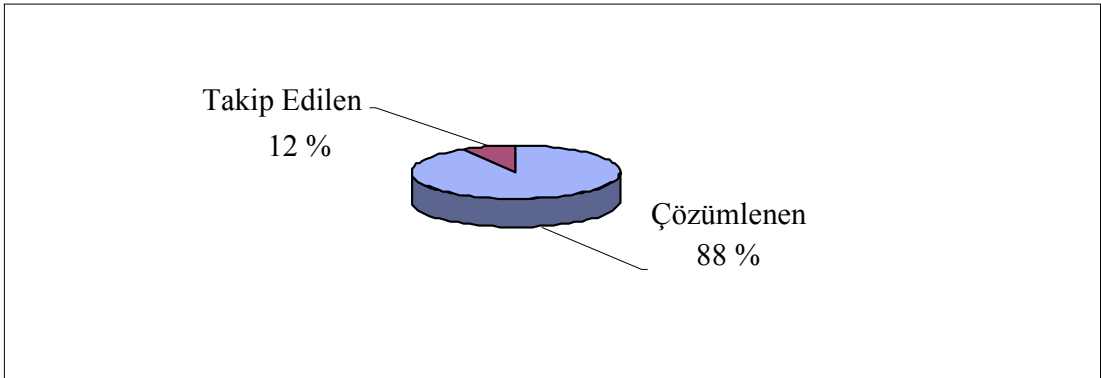
Kaynak: X Bankasının Şubat 2007 Değerlendirme Raporu

X bankasının çağrı merkezine Şubat 2007' de ulaşan çağrılarının %0.1' i memnuniyet bildirmek amacıyla, %0.3'ü öneri niteliğinde, %2.2' si şikâyet bildirmek amacıyla ve %97.4'ü ise bilgi veya hizmet talebiyle gerçekleştirilmiştir(Grafik: 6). Ocak ayı ile karşılaştırıldığında ise; %1.7' lik ocak ayında ki şikâyet çağrılarına karşın şubat ayında %2.2 lik şikâyet çağrılarının olması şikâyet oranında %0.5 oranında artış olduğunu göstermektedir. Buna karşılık bilgi ve hizmet çağrılarında %0.5 düşüş yaşanmıştır.

X bankasının çağrı merkezine ulaşan müşteri önerilerinin 2007 şubat ayındaki konularına göre dağılımı ise şöyledir: %26'sı ATM ağının genişletilmesi, %6'sı ATM fonksiyonlarının genişletilmesi, %1'i ATM kartları, %5'i bireysel krediler, %14'ü kredi kartları, %3'ü kullan-at güvenlik sistemi, %2 'si kurum tahsilatları, % 4'ü nakit yönetimi ürünleri internet bankacılığı, %3 'ü sponsorluk, %5'i şubeler hakkında, %10'u şube kurulumu ve %21'i ise yeni şube lokal önerilerinden oluşmaktadır(Grafik: 7).

Grafik: 7**Şubat 2007 Konularına Göre Müşteri Önerileri**

Kaynak: X Bankasının Şubat 2007 Değerlendirme Raporu

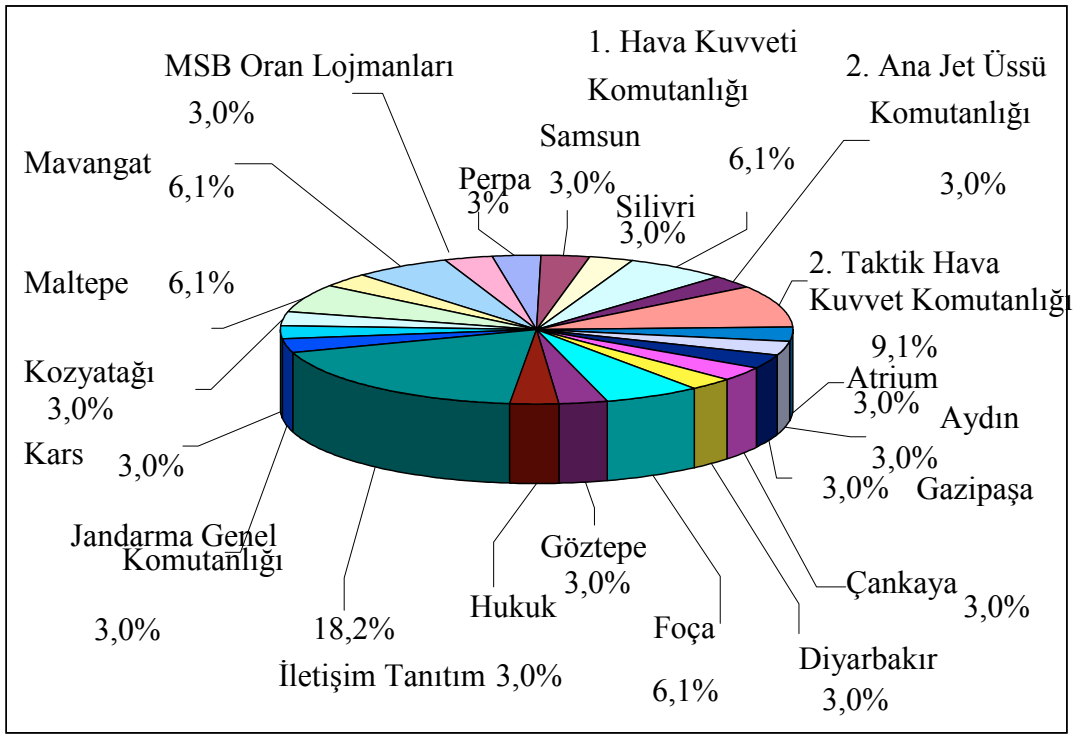
Grafik: 8**Şubat 2007 Sonuçlanma Durumuna Göre Müşteri Şikayet / Öneri Memnuniyet Bilgi & Hizmet Talepleri**

Kaynak: X Bankasının Şubat 2007 Değerlendirme Raporu

2007 Şubat ayında X bankasının çağrı merkezine gelen müşteri istek, öneri, şikâyet ve bilgi taleplerinin ancak %88'i çözümlenmiş olup %12'si ise henüz sonuçlanmamış olup takip edilmektedir(Grafik:8). Ocak ayına göre gelen çağrılarının çözümlenme oranı %92 den %88 e düşmüş olup çözümlenmemiş ve takip edilen çağrı oranı ise %4 artış göstermiştir.

Grafik:9

Şubat 2007 Şube/Bölüm Bazında Müşteri Memnuniyetleri



Kaynak: X Bankasının Şubat 2007 Değerlendirme Raporu

X bankasının çağrı merkezine Şubat 2007'de yapılan çağrılarının şube bölüm bazında müşteri memnuniyeti ise şöyledir: İletişim ve Tanıtım Bölümü %18.2, Hukuk %3, Müşteri İletişim Merkezi %6.1, 1.Hava Kuvveti Komutanlığı %6.1, 2. Ana Jet Üstü Komutanlığı %3.2.Taktik Hava Kuvvet Komutanlığı %9.1, Atrim %3, Aydın %3, Gazipaşa Şubesi %3, Çankaya Şubesi %3, Diyarbakır Şubesi %3, Foça Şubesi %6.1 Göztepe Şubesi %3, Jandarma Genel Komutanlığı Şubesi %3, Kars Şubesi %3, Kozyatağı Şubesi %3, Maltepe Şubesi %6.1, Manavgat Şubesi %3, MSB Oran Lojmanları %3, Perpa Şubesi %3, Samsun Şubesi ve %3, Silivri Şubesi %3 'tür(Grafik:9).

422. Mart 2007 Müşteri İletişim Sistemi Değerlendirmesi

Müşteri iletişim sistemi üzerinde mart ayında MİM aracılığı ile X bankasına yönelik 35.821 adet Bilgi & Hizmet Talebi, 49 adet Memnuniyet, 106 adet Öneri ve 715 adet Şikâyet olmak üzere toplam 36.691 adet müşteri talebi iletilmiştir.

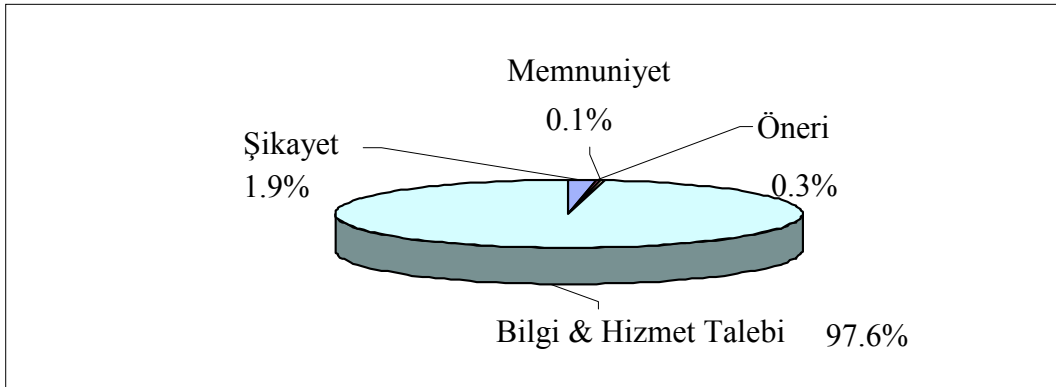
Müşteri Şikâyetlerinin Ağırlıklı Olarak Dağılımı ise şu şekildedir:

- Bireysel Krediler ile ilgili olarak 129
- Şube Personeli ile ilgili olarak 126
- Karta Ait Özellikler ile ilgili olarak 90
- İşlem Masrafları ile ilgili olarak 48
- Şube Operasyonel İşleyişi ile ilgili olarak 41'tir.

Müşteri önerilerinin konular bazında dağılımı ise yoğun olarak, şube lokali, ATM ağının genişletilmesi, kredi kartları ile ilgili öneriler gelmiştir.

Grafik: 10

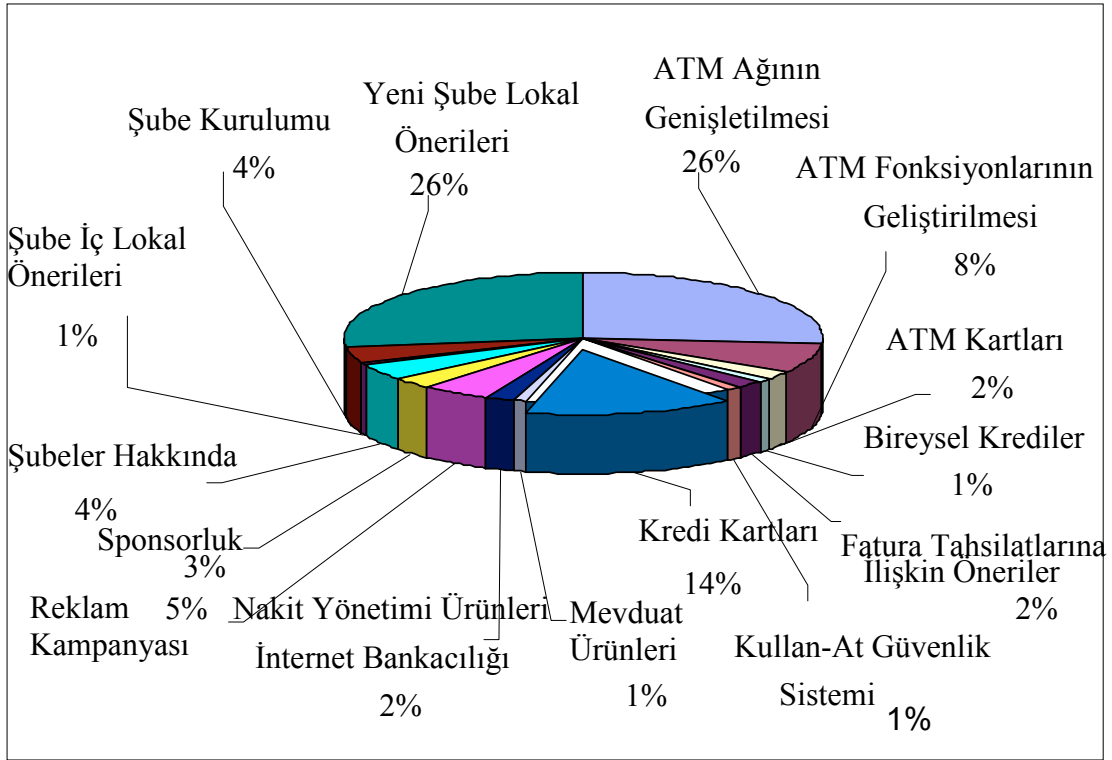
Mart 2007 Şikayet / Öneri / Memnuniyet / Bilgi & Hizmet Talebi Dağılımı



Kaynak: X Bankasının Mart 2007 Değerlendirme Raporu

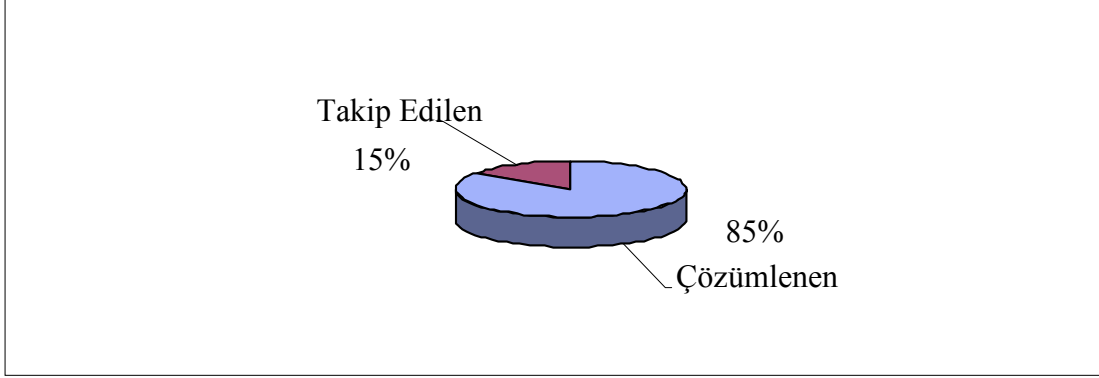
X bankasının çağrı merkezine Mart 2007’de ulaşan çağruların %0.1’i memnuniyet bildirmek amacıyla, %0.3’ü öneri niteliğinde, %1.9’u şikâyet bildirmek amacıyla ve %97.6’ sı bilgi veya hizmet almak amacıyla gerçekleştirilmiştir(Grafik:10). Mart ayında şikâyet oranı Şubat ayına göre %0.3 düşüş göstermiş olup ocak ayı ile karşılaştırıldığında ise %0.2 oranında artış göstermiştir. Mart ayında bilgi ve hizmet talebinde şubat ayına göre %0.2 lik bir artışa karşın ocak ayına göre %0.3 lük bir azalış göstermiştir.

Grafik: 11
Mart 2007 Konularına Göre Müşteri Önerileri



Kaynak: X Bankasının Mart 2007 Değerlendirme Raporu

X bankasının çağrı merkezine ulaşan müşteri önerilerinin konularına göre dağılımı ise şöyledir: %26’ sı ATM ağının genişletilmesi, %8’i ATM fonksiyonlarının genişletilmesi, %2’si ATM kartları, %1’i bireysel krediler, %2’si fatura tahsilatlarına ilişkin öneriler, %1 i kullan-at güvenlik sistemi, %14’ü kredi kartları, %1’ i mevduat ürünleri, %2’si nakit yönetimi ürünleri internet bankacılığı, %5’i reklam kampanyaları, %3’ü sponsorluk, %4 şubeler hakkında, %1’i şube iç lokal önerileri, %4’ü şube kurulumu ve %26’sı ise yeni şube lokal önerilerinden oluşmaktadır(Grafik: 11).

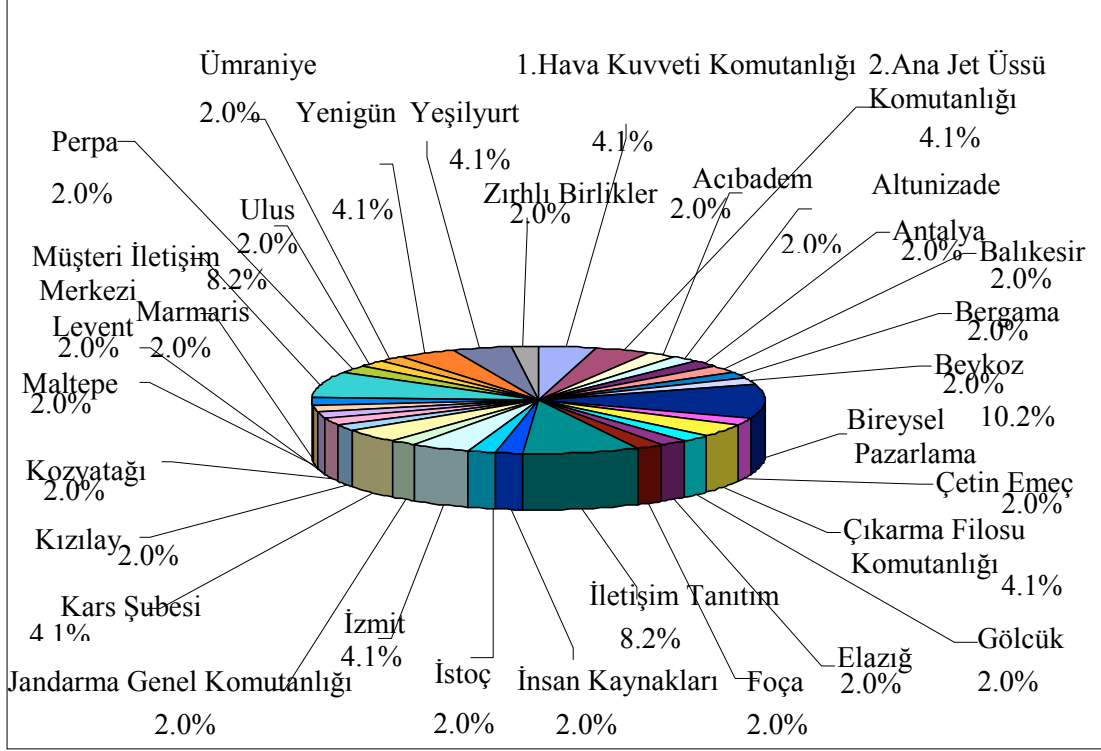
Grafik: 12**Mart 2007 Sonuçlanma Durumuna Göre Müşteri Şikayet / Öneri / Memnuniyet Bilgi & Hizmet Talepleri**

Kaynak: X Bankasının Mart 2007 Değerlendirme Raporu

Mart ayında ise X bankasının çağrı merkezine gelen müşteri istek, öneri, şikayet ve bilgi taleplerinin %85'i çözümlenmiş olup %15'i ise henüz sonuçlanmamış olup takip edilmektedir(Grafik: 12). Mart ayında alınan çağrıların çözümlenme oranı şubat ayına göre %3, Ocak ayına göre ise %7'lik azalış göstermiş ve çözümlenemeyen çağrılarının oranı %15'e yükselmiştir.

X bankasının çağrı merkezine Mart 2007 de yapılan çağrılarının şube bölüm bazında müşteri memnuniyeti ise şöyledir: Müşteri İletişim Merkezi %8.2, Bireysel Pazarlama Bölümü %10.2, İletişim ve Tanıtım Bölümü %8.2, İnsan Kaynakları Bölümü %2, 1. Hava Kuvvetleri Komutanlığı %4.1, 2. Ana Jet Üstü komutanlığı %4.1, Altunizade %2, Acıbadem %2, Antalya %2, Balıkesir %2, Bergama %2, Beykoz %2, Çetin Emeç Şubesi %2, Çıkarma Filosu Komutanlığı %4.1, Gölcük %2, Elazığ %2, Foça %2, İstoç Şubesi %2, İzmit Şubesi %4.1, Jandarma Genel Komutanlığı %2, Kars Şubesi %4.1, Kızılay Şubesi %2, Kozyatağı Şubesi %2, Maltepe Şubesi %2, Marmaris Şubesi %2, Levent Şubesi %2, Perpa Şubesi %2, Ulus Şubesi %2, Ümraniye Şubesi %2, Yenigün Şubesi %4.1, Yeşilyurt Şubesi %4.1 ve Zırlı Birlikler %2'dir(Grafik: 13).

Mart ayında şube bölüm bazında müşteri memnuniyeti dağılımı ise aşağıdaki grafikte sunulmuştur.

Grafik: 13**Mart 2007 Şube/Bölüm Bazında Müşteri Memnuniyetleri**

Kaynak: X Bankasının Mart 2007 Değerlendirme Raporu

423. Nisan 2007 Müşteri İletişim Sistemi Değerlendirmesi

Nisan ayında müşteri iletişim sistemi üzerinden X bankasına iletilen müşteri taleplerinin dağılımı; 30.643 adet Bilgi & Hizmet Talebi, 37 adet Memnuniyet, 107 adet Öneri ve 631 adet Şikâyet olmak üzere toplam 31.418 adet talep şeklinde oluşmuştur.

Müşteri Şikâyetlerinin Ağırlıklı Olarak Dağılımı:

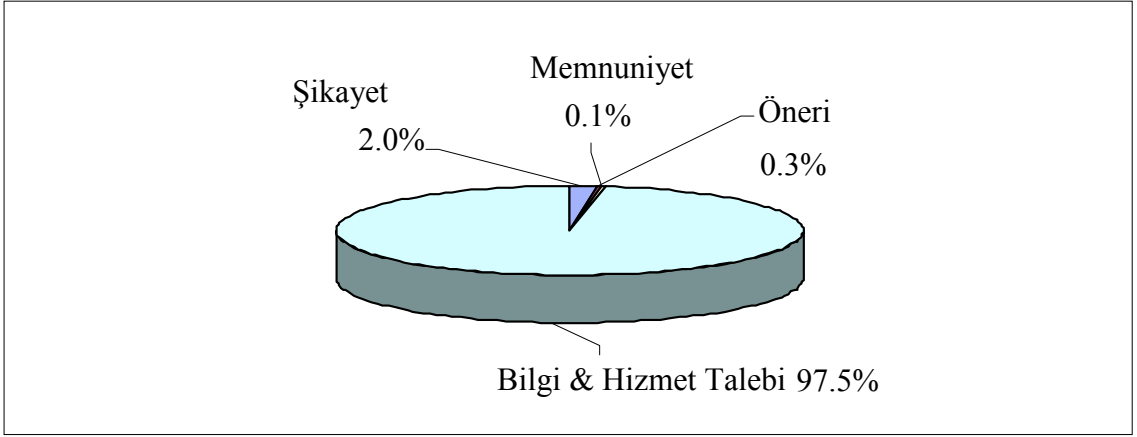
- Bireysel Krediler ile ilgili olarak 128
- Şube Personeli ile ilgili olarak 108
- Şube Operasyonel İşleyişi ile ilgili olarak 36
- Müşteri Temsilcisi Bilgi Eksikliği ile ilgili olarak 32

- İşlem Masrafları ile ilgili olarak 30 ileti alınmıştır.

Müşteri önerilerinin konular bazında dağılımı yoğun olarak, şube lokali, ATM ağının genişletilmesi, kredi kartları ile ilgili öneriler şeklindedir.

Grafik: 14

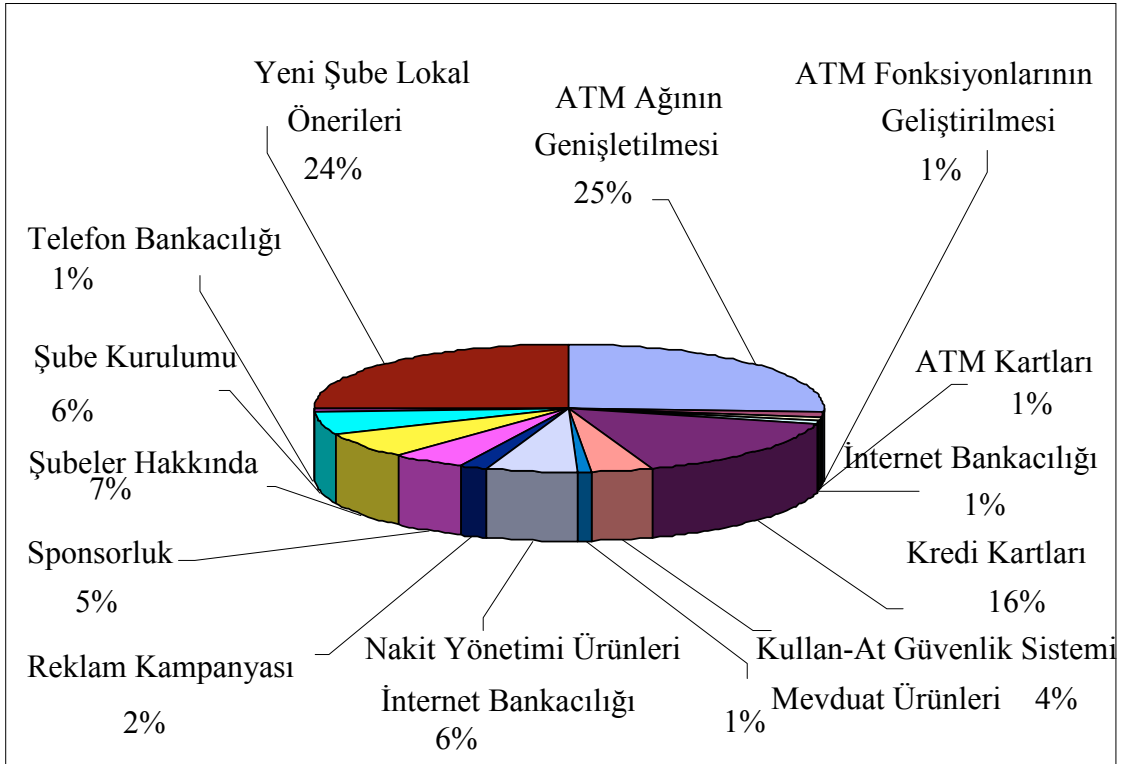
Nisan 2007 Şikayet / Öneri / Memnuniyet / Bilgi & Hizmet Talebi Dağılımı



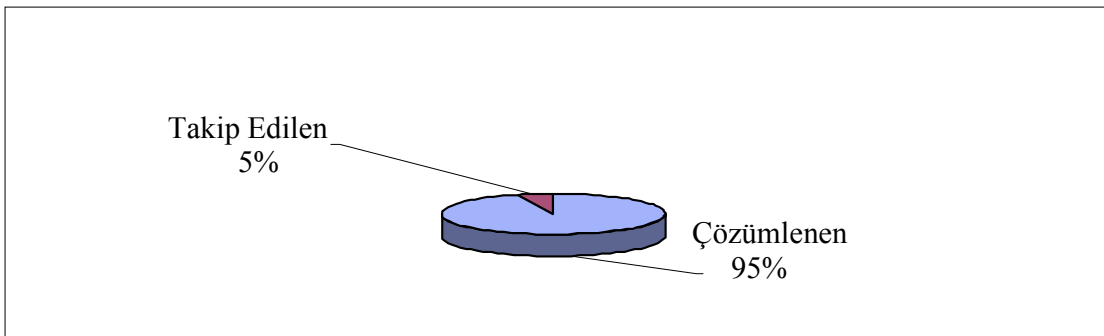
Kaynak: X Bankasının Nisan 2007 Değerlendirme Raporu

X bankasının çağrı merkezine Nisan 2007'de ulaşan çağrılarının %0.1'i memnuniyet bildirmek amacıyla, %0.3'ü öneri niteliğinde, %2.0'ı şikâyet bildirmek amacıyla ve %97.5'i bilgi veya hizmet almak amacıyla gerçekleştirilmiştir(Grafik: 14). Mart ayı ile kıyaslandığında şikâyet oranı % 1 artış göstermiş olup bilgi ve hizmet talebinde ise %1'lik bir azalış gerçekleşmiştir. Şikâyet oranı şubat ayına göre %0.2'lik azalış, ocak ayına göre ise % 0.3'lük artış göstermiştir.

X bankasının çağrı merkezine ulaşan müşteri önerilerinin konularına göre dağılımı ise şöyledir; %25'i ATM ağının genişletilmesi, %1'i ATM fonksiyonlarının genişletilmesi, %1'i ATM kartları, %1'i internet bankacılığı, %16'sı kredi kartları, %4'ü kullan-at güvenlik sistemi, %1'i mevduat ürünleri, %6'sı nakit yönetimi ürünleri internet bankacılığı, %2'si reklam kampanyaları, %5'i sponsorluk, %7'si şubeler hakkında %6'sı şube kurulumu, %1'i telefon bankacılığı ve %24'ü ise yeni şube lokal önerilerinden oluşmaktadır(Grafik: 15).

Grafik: 15**Nisan 2007 Konularına Göre Müşteri Önerileri**

Kaynak: X Bankasının Nisan 2007 Değerlendirme Raporu

Grafik: 16**Nisan 2007 Sonuçlanma Durumuna Göre Müşteri Şikayet / Öneri / Memnuniyet / Bilgi & Hizmet Talepleri**

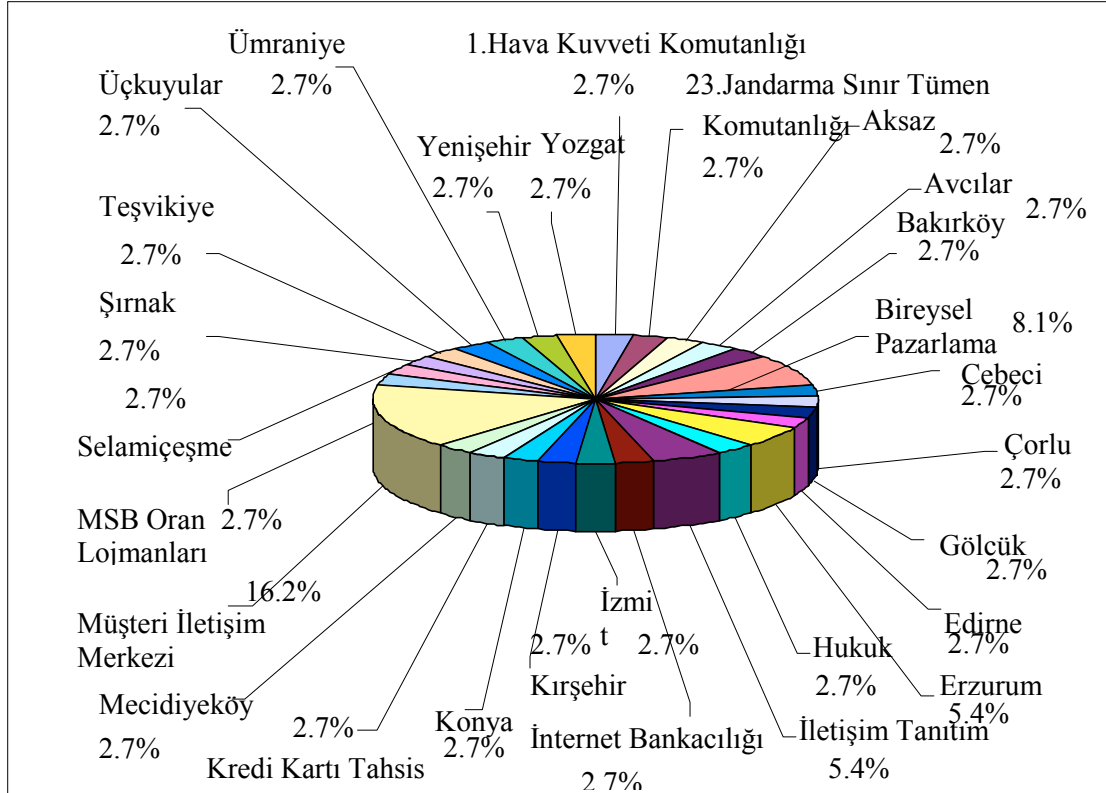
Kaynak: X Bankasının Nisan 2007 Değerlendirme Raporu

X bankasının nisan ayında çağrı merkezine gelen müşteri istek, öneri, şikayet ve bilgi taleplerinin %95'i çözümlenmiş olup yalnızca %5'i ise henüz sonuçlanmamış olup takip edilmektedir(Grafik: 16).sonuçlanma durumuna göre mart ayı ile karşılaştırıldığında çözümlenen çağrılarının oranında %10'luk artış olmuştur ve takip edilen çağrılarda ise

%10'lük azalış göstermiştir. Şubat ayına göre %7 ve ocak ayına göre ise %3 çözümlenen çağrılarda artış görülmüş ve çözümlenmeyip takip edilen çağrı oranlarında ise şubat ayına göre %7 ve ocak ayına göre ise %3'lük azalış göstermiştir.

Grafik: 17

Nisan 2007 Şube/ Bölüm Bazında Müşteri Memnuniyetleri



Kaynak: X Bankasının Nisan 2007 Değerlendirme Raporu

X bankasının çağrı merkezine Nisan 2007 de gelen çağrıların şube bölüm bazında dağılımı ise şu şekilde oluşmuştur; Müşteri İletişim Merkezi %16.2, Bireysel Pazarlama Bölümü %8.1, İletişim ve Tanıtım Bölümü %5.4, İnternet Bankacılığı Bölümü %2.7, Hukuk Bölümü %2.7, Kredi Kartları Tahsis Bölümü %2.7, 1. Hava Kuvvetleri Komutanlığı %2.7, 23.Jandarma Sınır Tümen Komutanlığı %2.7,Aksaz %2.7, Avcılar %2.7, Bakırköy Şubesi %2.7,Cebeci Şubesi %2.7, Çorlu Şubesi %2.7, Gölcük %2.7, Edirne %2.7, Erzurum Şubesi %5.4, İzmit Şubesi %2.7, Kırşehir %2.7, Konya %2.7, Mecidiyeköy Şubesi %2.7, MSB Oran Lojmanları Şubesi %2.7, Üçkuyular Şubesi %2.7, Ümraniye Şubesi %2.7, Yenişehir Şubesi %2.7 ve Yozgat Şubesi %2.7'dir(Grafik: 17).

424. Mayıs 2007 Müşteri İletişim Sistemi Değerlendirmesi

Müşteri iletişim sistemi üzerinde mayıs ayında MİM aracılığı ile X bankasına yönelik 35.821 adet Bilgi & Hizmet Talebi, 49 adet Memnuniyet, 106 adet Öneri ve 715 adet Şikâyet olmak üzere toplam 36.691 adet müşteri talebi iletilmiştir.

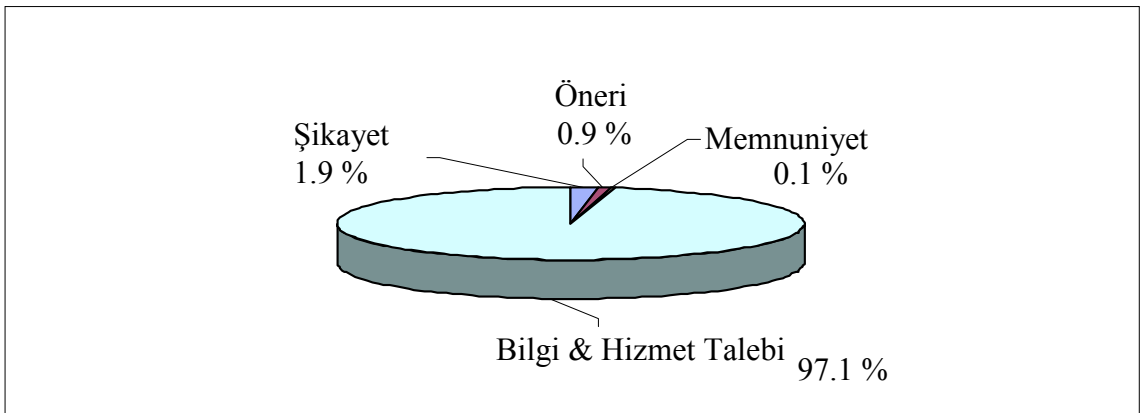
Müşteri Şikâyetlerinin Ağırlıklı Olarak Dağılımı ise şu şekildedir:

- Bireysel Krediler ile ilgili olarak 114
- Şube Personeli ile ilgili olarak 127
- Karta Ait Özellikler ile ilgili olarak 25
- İşlem Masrafları ile ilgili olarak 37
- Şube Operasyonel İşleyişi ile ilgili olarak 37'tir.

Müşteri önerilerinin konular bazında dağılımı ise yoğun olarak, şube lokali, ATM ağının genişletilmesi, kredi kartları ile ilgili öneriler gelmiştir.

Grafik: 18

Mayıs 2007 Şikayet / Öneri / Memnuniyet / Bilgi & Hizmet Talebi Dağılımı

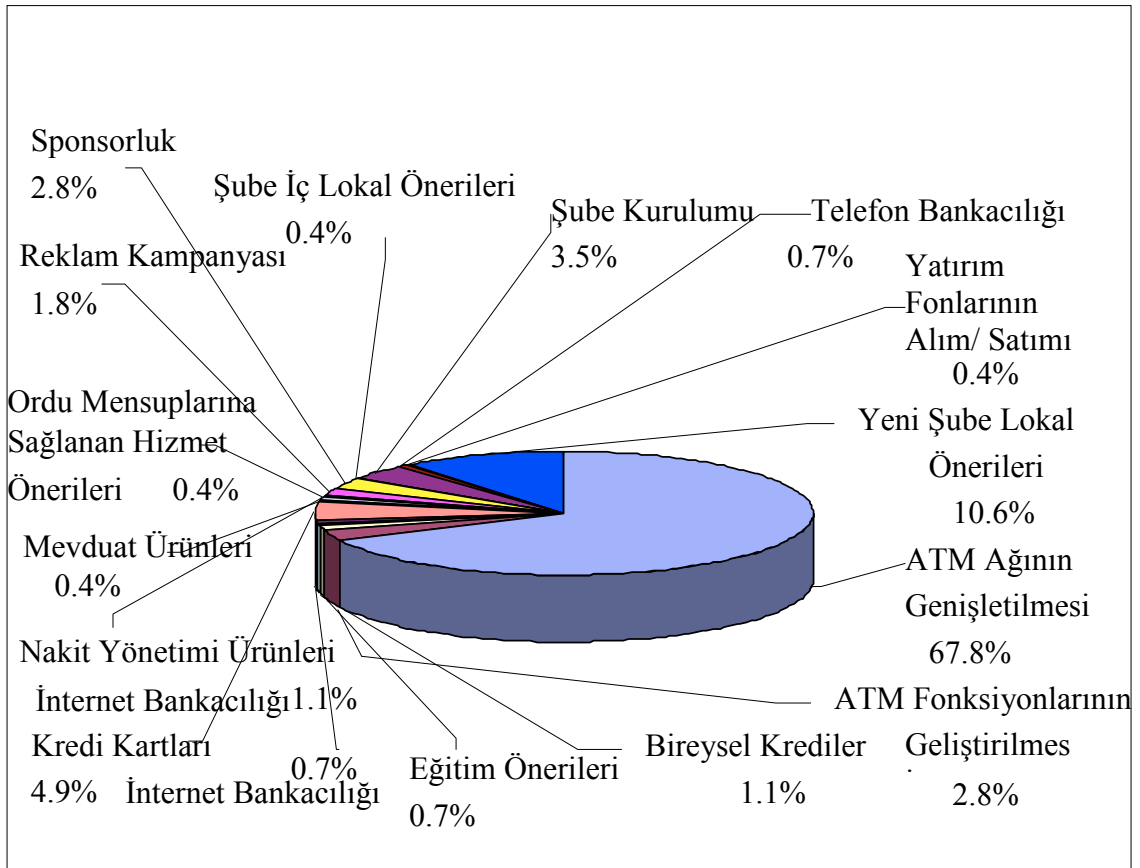


Kaynak: X Bankasının Mayıs 2007 Değerlendirme Raporu

X bankasının çağrı merkezine Mayıs 2007' de ulaşan çağruların %0,1'i memnuniyet bildirmek amacıyla, %0.9'u öneri niteliğinde, %1.9'u şikâyet bildirmek amacıyla ve %97.1'i bilgi veya hizmet almak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Nisan ayı ile karşılaştırıldığında öneri amaçlı çağrılarda %0.6'lık bir artış görülmüş bilgi ve hizmet amaçlı çağrı oranında %0.4 azalış ve şikâyet oranında ise %1 azalış göstermiştir. Diğer aylarla kıyaslandığında öneri amaçlı çağrılar en çok mayıs ayında alınmıştır(Grafik: 18).

Grafik: 19

Mayıs 2007 Konularına Göre Müşteri Önerileri



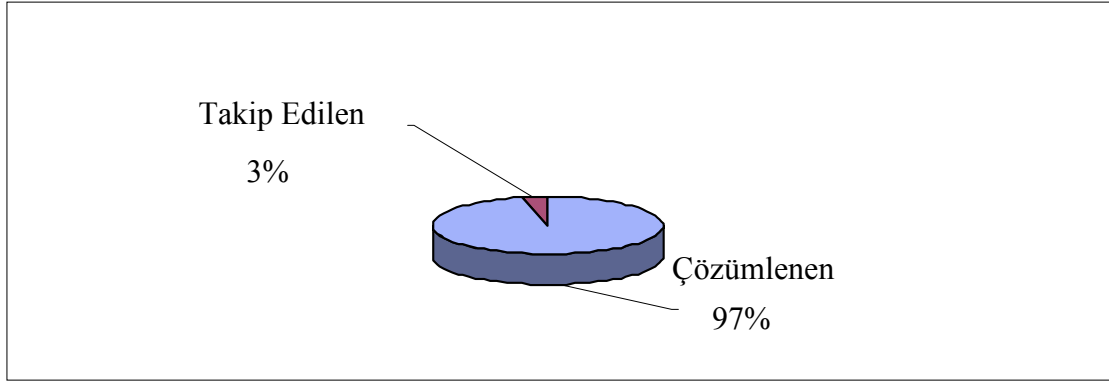
Kaynak: X Bankasının Mayıs 2007 Değerlendirme Raporu

X bankasının çağrı merkezine ulaşan müşteri önerilerinin konularına göre dağılımı ise şöyledir; %67.8'i ATM ağının genişletilmesi, %2.82'i ATM fonksiyonlarının genişletilmesi, %1.1'i bireysel krediler, %0.7' si eğitim önerileri, %0.7'si internet bankacılığı, %4.9'u kredi kartları, %1.1'i nakit yönetimi ürünleri internet bankacılığı, %0.4'ü mevduat ürünleri, %0.4'ü ordu mensuplarına sağlanan hizmetlere ilişkin ürün hizmet önerileri, %1.8'i reklam kampanyaları, %2.8'ü sponsorluk, %0.4'ü şube iç lokal

önerileri, %3.5'i şube kurulumu, %0.7'si telefon bankacılığı, %0.4 yatırım fonlarının alım satımı ve %10.6'sı ise yeni şube lokal önerilerinden oluşmaktadır(Grafik:19).

Grafik: 20

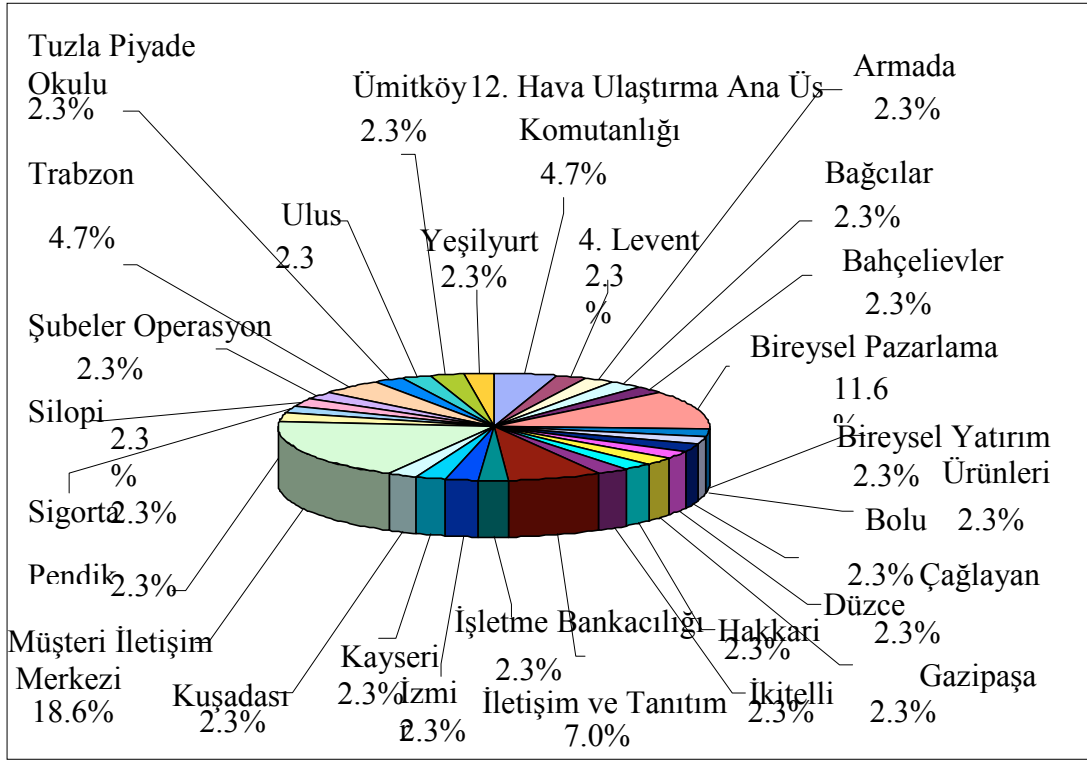
**Mayıs 2007 Sonuçlanma Durumuna Göre Müşteri Şikayet / Öneri Memnuniyet /
Bilgi & Hizmet Talepleri**



Kaynak: X Bankasının Mayıs 2007 Değerlendirme Raporu

Mayıs ayında ise X bankasının çağrı merkezine gelen müşteri istek, öneri, şikayet ve bilgi taleplerinin %97'si çözümlenmiş olup sadece %3'ü henüz sonuçlanmamış olup takip edilmektedir(Grafik: 20).

X bankasının çağrı merkezine mayıs 2007 de gelen çağrıların şube bölüm bazında dağılımı ise şu şekilde oluşmuştur: Müşteri İletişim Merkezi %18.6, Bireysel Pazarlama Bölümü %11.6, İletişim ve Tanıtım Bölümü %7, İşletme Bankacılığı Bölümü %2.3, Sigorta Bölümü %2.3, Şubeler Operasyon Bölümü %2.3, 12. Hava Ulaştırma Ana Üst Komutanlığı %4.7, Armada Şubesi % 2,3, Bağcılar Şubesi %2.3, Bahçelievler Şubesi %2,3, Bolu Şubesi %2.3, Çağlayan Şubesi %2.3, Düzce Şubesi %2.3, Gazipaşa Şubesi %2.3, İkitelli Şubesi %2.3, Hakkari Şubesi %2.3, İzmir Şubesi %2.3, Kayseri Şubesi %2.3, Kuşadası Şubesi %2.3, Pendik Şubesi %2.3, Silopi Şubesi %2.3, Trabzon Şubesi %4.7, Tuzla Piyade Okulu Şubesi %2.3, Ulus Şubesi %2.3, Ümitköy Şubesi %2.3, Yeşilyurt Şubesi %2.3 ve 4.Levent Şubesi %2.3'tür(Grafik:21).

Grafik: 21**Mayıs 2007 Şube/Bölüm Bazında Müşteri Memnuniyetleri**

Kaynak: X Bankasının Mayıs 2007 Değerlendirme Raporu

425. Haziran 2007 Müşteri İletişim Sistemi Değerlendirmesi

Haziran ayında müşteri iletişim sistemi aracılığı ile X bankasının çağrı merkezine 32.792 adet Bilgi & Hizmet Talebi, 14 adet Memnuniyet, 75 adet Öneri ve 640 adet Şikâyet olmak üzere toplam 33.521 adet talep iletilmiştir.

Müşteri Şikâyetlerinin Ağırlıklı Olarak Dağılımı:

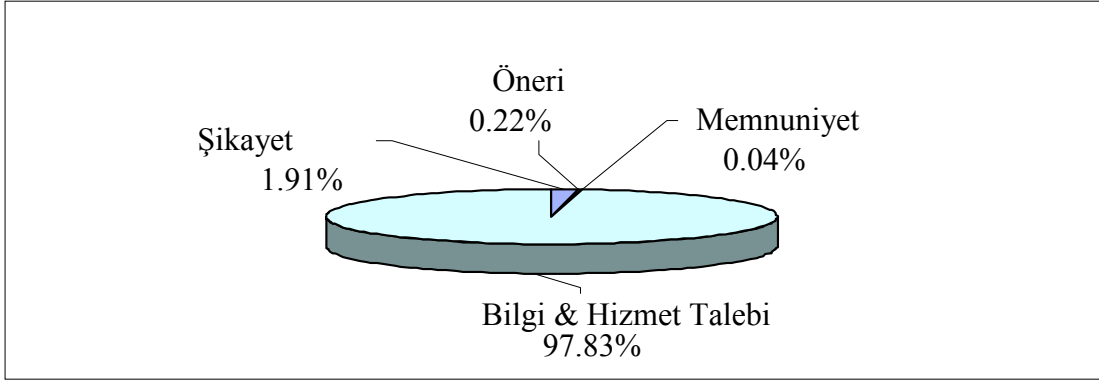
- Şube Personeli ile ilgili olarak 121
- Banka Haberleri ile ilgili olarak 104
- Bireysel Krediler ile ilgili olarak 90
- Şube Operasyonel İşleyişi ile ilgili olarak 45

- Şubeler Hakkında 23 ileti alınmıştır.

Müşteri önerilerinin konular bazında dağılımı yoğun olarak, yeni şube lokali, ATM ağının genişletilmesi, sponsorluk, şube kurulumu ile ilgili önerilerden oluşmaktadır.

Grafik: 22

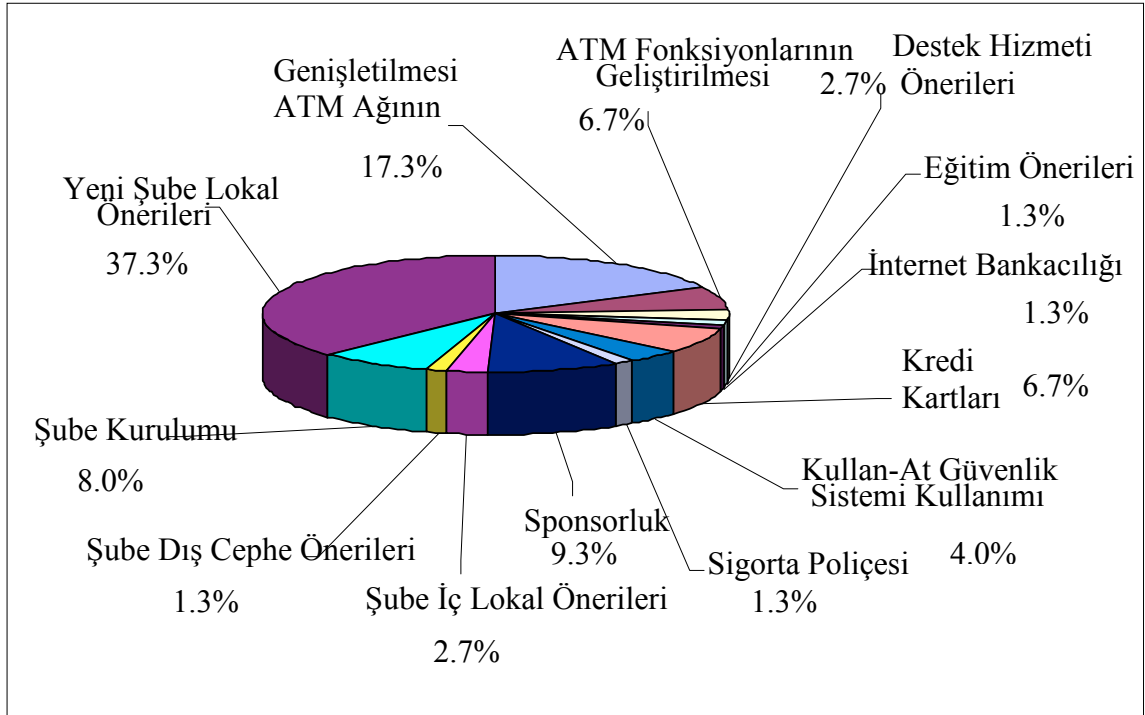
Haziran 2007 Şikayet / Öneri / Memnuniyet / Bilgi & Hizmet Talebi Dağılımı



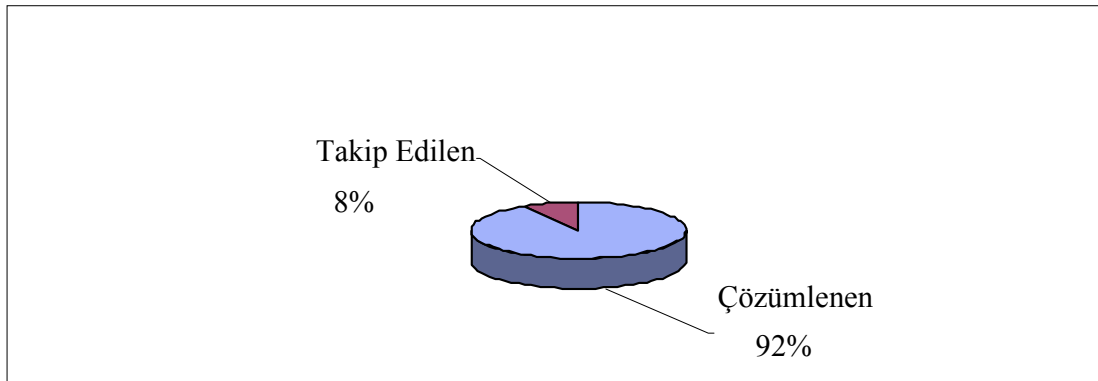
Kaynak: X Bankasının Haziran 2007 Değerlendirme Raporu

X bankasının çağrı merkezine Haziran 2007' de ulaşan çağrılarının %0.04'ü memnuniyet bildirmek amacıyla, %0.22'si öneri niteliğinde, %1.91'i şikayet bildirmek amacıyla ve %97.83'ü bilgi veya hizmet almak amacıyla gerçekleştirilmiştir(Grafik:22).

X bankasının çağrı merkezine ulaşan müşteri önerilerinin konularına göre dağılımı ise şöyledir; %17.3'ü ATM ağının genişletilmesi, %6.7'si ATM fonksiyonlarının genişletilmesi, %2.7'si destek hizmeti önerileri, %1.3'ü eğitim önerileri, %1.3'ü internet bankacılığı, %6.7'si kredi kartları, %4.0 i kullan-at güvenlik sistemi, %1.3'ü sigorta poliçesi, %9.3'ü sponsorluk, %2.7'si şube iç lokal önerileri, %1.3'ü şube dış cephe önerileri, %8'i şube kurulumu ve %37.3'ü ise yeni şube lokal önerilerinden oluşmaktadır(Grafik:23).

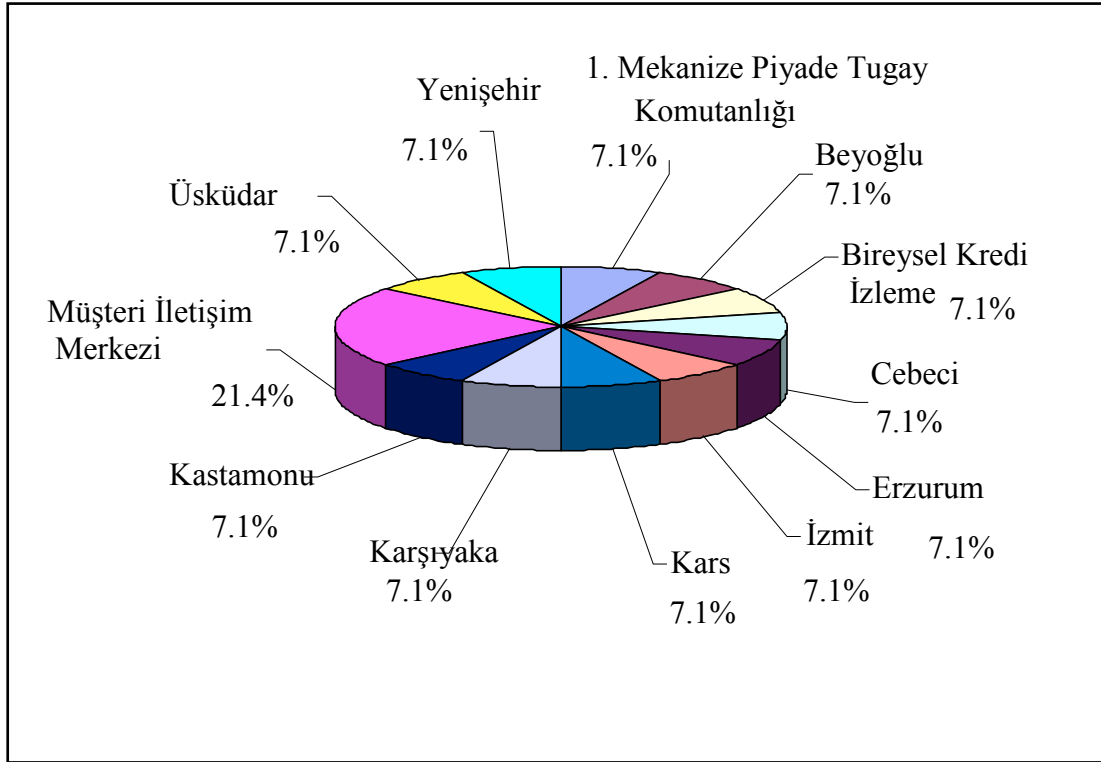
Grafik: 23**Haziran 2007 Konularına Göre Müşteri Önerileri**

Kaynak: X Bankasının Haziran 2007 Değerlendirme Raporu

Grafik: 24**Haziran 2007 Sonuçlanma Durumuna Göre Müşteri Şikayet / Öneri/ Memnuniyet Bilgi / Hizmet Talepleri**

Kaynak: X Bankasının Haziran 2007 Değerlendirme Raporu

Haziran ayında ise X bankasının çağrı merkezine gelen müşteri istek, öneri, şikâyet ve bilgi taleplerinin %92'si çözümlenmiş olup %8'i ise henüz sonuçlanmamış olup takip edilmektedir(Grafik: 24).

Grafik: 25**Haziran 2007 Şube/Bölüm Bazında Müşteri Memnuniyetleri**

Kaynak: X Bankasının Haziran 2007 Değerlendirme Raporu

X bankasının çağrı merkezine Haziran 2007 de gelen çağrıların şube bölüm bazında dağılımı ise şu şekilde olmuştur; Müşteri İletişim Merkezi %21.4, Bireysel Kredi İzleme Bölümü %7.1, 1.Mekanize Piyade Tugay Komutanlığı %7.1, Beyoğlu Şubesi %7.1, Cebeci Şubesi %7.1, Erzurum Şubesi %7.1, İzmit Şubesi %7.1, Kars Şubesi %7.1, Karşıyaka Şubesi %7.1, Kastamonu Şubesi %7.1, Üsküdar Şubesi %7.1, Yenişehir Şubesi %7.1'dir(Grafik:25).

43. Ocak – Haziran 2007 Döneminde Aylık Müşteri Şikâyetlerinin Gerçekleşen İşlem Adetlerine Oranı

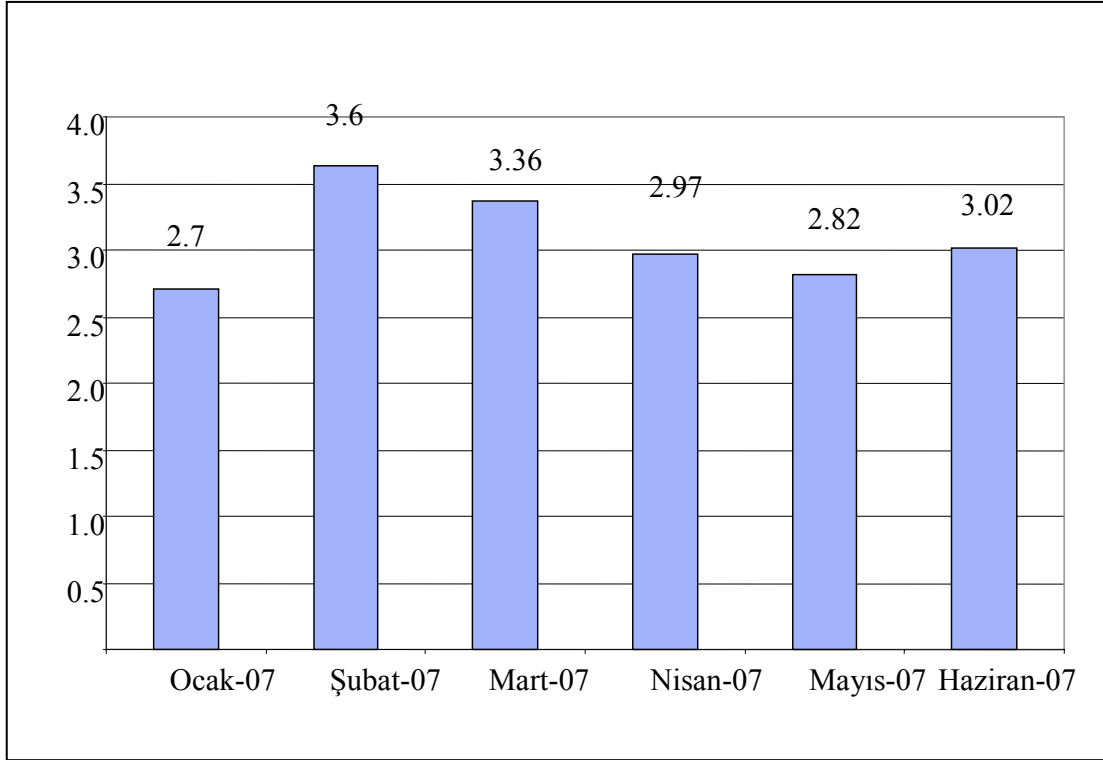
Müşteri İletişim Sistemi'nde, 2007 yılı Ocak-Haziran döneminde(6 aylık),

- 3.958 adet şikâyet,
- 776 adet öneri,
- 208 adet memnuniyet,

- 198.445 adet bilgi ve hizmet talebi olmak üzere toplam 203.387 adet müşteri iletişisi kayda alınmıştır.

Grafik: 26

**Aylık Müşteri Şikayetlerini Gerçekleşen İşlem Adetlerine Oranı
(1/100.000 Şeklinde)**



Tablo: 7

Aylar Bazında İşlem Ve Şikâyet Adetleri

	Ocak 2007	Şubat 2007	Mart 2007	Nisan 2007	Mayıs 2007	Haziran 2007
İşlem Adedi	22.600.634	19.691.624	21.255.777	21.212.265	22.840.020	21.207.329
Şikâyet Adedi	613	715	715	631	644	640

44. Ocak-Haziran 2007 Döneminde Müşterilerden Yoğun Olarak Gelen Şikâyet Konuları

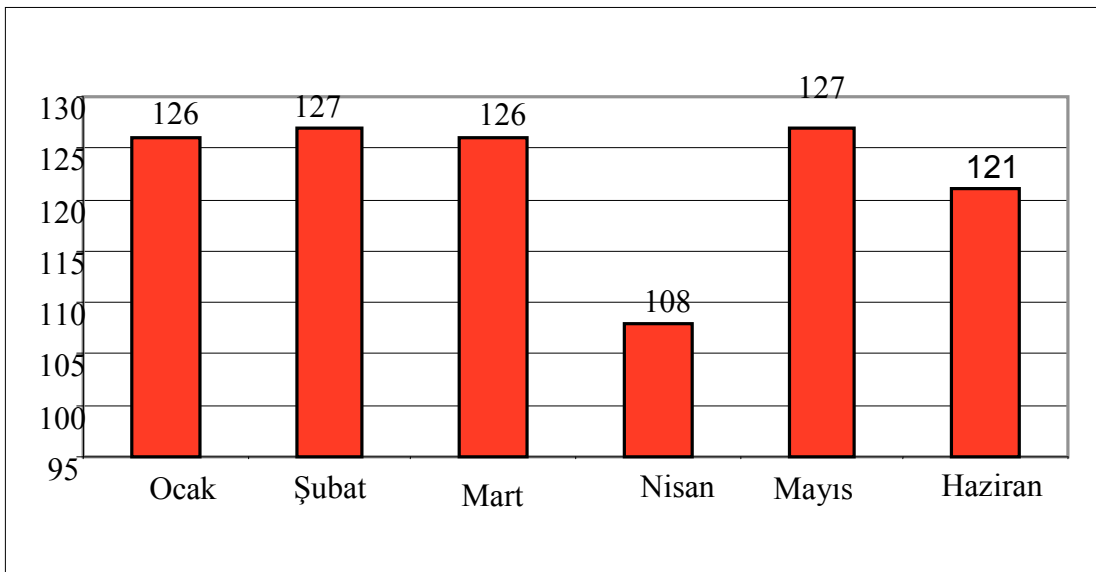
440. Şube Personeli

2007 yılının ilk 6 ayında şube personeli ile ilgili şikâyetlerin; personelin müşterilere karşı ilgisiz davranması ve karşılıklı iletişim problemi yaşanması ile ilgili olduğu görülmüştür. Bu şikâyetlerin her biri ilgili ünitelerce şube yöneticileriyle paylaşmakta ve tekrarlanmaması için gerekli önlemlerin alınması sağlanmaktadır ve çağrı merkezinden gelen bilgiler ışığında performans iyileştirilmesi sağlanmaktadır.

Ayrıca, personelin müşterileri eksik bilgilendirmesi ve hatalı işlem yapılması ile ilgili şikâyetler mevcuttur. Söz konusu şikâyetler incelenmiş olup; personelin bankanın mevzuatına uygun olarak hareket etmiş olmasına rağmen, müşterilerin bilgi eksikliğinden dolayı alınan şikâyetlerde müşterilere uygulamalar ile ilgili bilgiler verilmektedir. Böylece banka çağrı merkezine gelen çağrıları uygulanarak memnuniyetsizliklerin en az düzeye inmesini sağlamak ve performans düzeyinin iyileştirilmesi ve eksikliklerin giderilmesi için kullanarak sürekli performans iyileştirmesi sağlamaktadır.

Grafik: 27

Şube Personeli 2007



Banka personeli yalnızca üst yöneticileri tarafından performans değerlendirilmesi tutulmamakta çağrı merkezleri aracılığıyla müşteri gözüyle değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Böylece daha objektif, sorunların kaynağına daha net ulaşmayı sağlayan müşteri talep ve şikâyetleri X bankası tarafından durumun gözden geçirilmesi ve rekabette ivme kazanmak için sunulan bir armağan olarak değerlendirilmektedir.

441. Bireysel Krediler

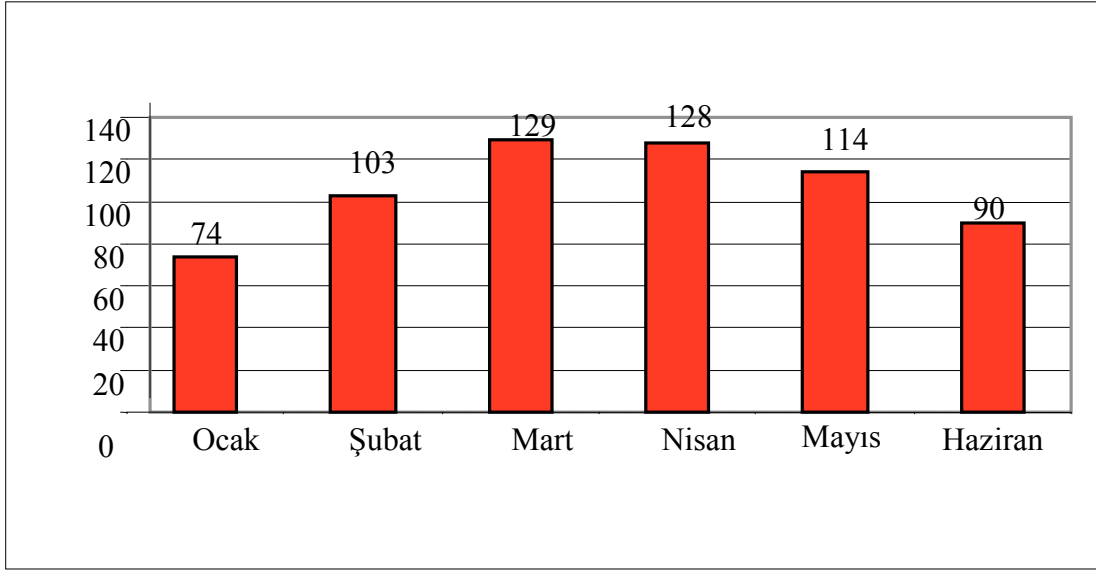
Bireysel krediler ile ilgili şikâyetler çoğunlukla müşterilerin taşıt, konut, ihtiyaç kredileri ve KMH taleplerinin reddedilmesine itirazları, bireysel kredi değerlendirme sürecinin uzunluğu ve kefil istenmesi ile ilgilidir.

Bu şikâyetler X bankasının ilgili ünitelerince incelenmekte ve sonuçlar hakkında müşterilere gerekli bilgilendirmeler yapılmaktadır. Müşterilere geri dönüş olumsuz izlenimlerin ortadan kaldırılması ve çözüm odaklı bir performans yönetiminin vazgeçilmez bir unsurunu oluşturmaktadır.

Müşterilerin kredi taleplerinde tüm bankalarla ilişkisi sorgulanmakta olup düzensiz ödemeler, kart borcunun gecikmesi veya kanuni takip işlemlerinin olmaması gerekliliği, serbest meslek sahiplerinin düzenli gelir beyan edememeleri ve yüksek maaşla çalışılmasına rağmen işyerlerinin çalışanların SSK'sını asgari ücretten ödemesi sebebiyle gelir düzeyinin düşük görülmesi kredi taleplerinin reddedilmesine sebep olmaktadır. Müşterilerin gerçekte kazandıklarının başvurularında baz alınmasını talep etmesi ve bunu itimatsızlık, prosedürlere boğulan bir bankacılık anlayışı olarak görmektedir. Bu olumsuzlukların yalnızca X bankasına mahsus uygulamalar olmadığını ve genel bankacılık uygulamalarının olduğunun vurgulanması ve müşteri kaybını önlemek amacıyla X bankası çağrı merkezi aracılığıyla gerekli geri dönüşleri yaparak kredinin reddolma sebeplerini müşterilere açık anlaşılır şekilde açıklanmaktadır. Böylece müşterinin X bankası için değerli olduğu vurgulanmakta ve gerekli koşullar oluştuğunda her zaman hizmet vermek için orda olacağı mesajı verilmektedir.

Banka ürünleriyle ilgili şikâyetlerin ele alınması X bankasının hedeflerine ulaşmasında performansının bir üst düzeye taşınmasında anahtar bir rol oynamaktadır.

Grafik: 28
Bireysel Krediler 2007



442. Karta Ait Özellikler

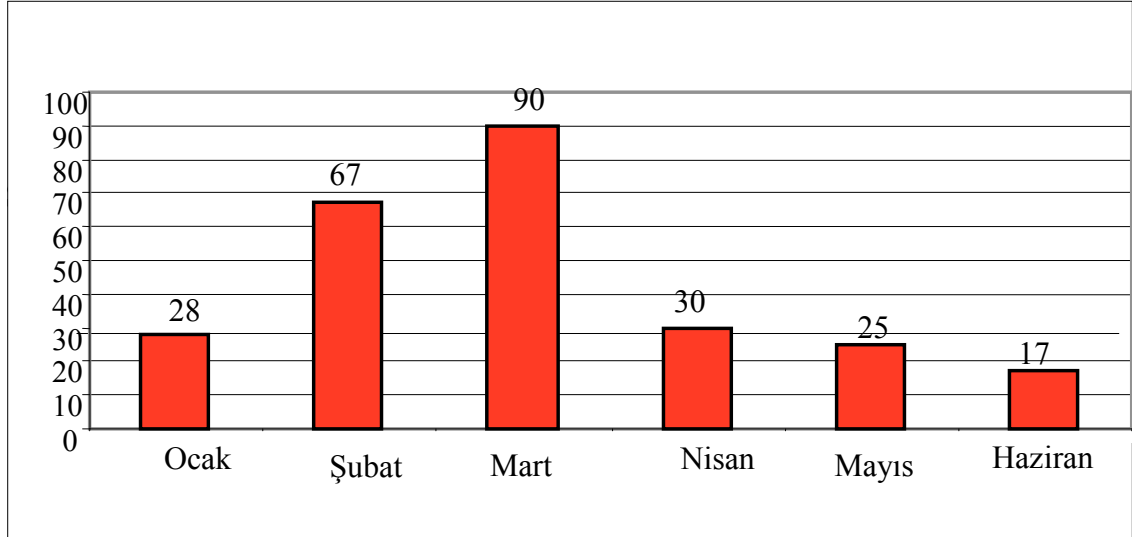
X bankasının Hediye Puan kullanımınının 31 Aralık 2006 tarihinde sona ermesi nedeniyle müşterilerin puanlarını kullanamaması şikâyetlere neden olmuştur. Hediye Puan kullanımının yılsonu itibari ile sona ereceği gerek kredi kartı ekstreleri, gerekse Puan internet sitesi aracılığıyla müşterilere duyurulduğu için hediye puanlarının kullandırılmayacağı bilgisi müşterilere iletilmiş, müşteri memnuniyetsizliği en az düzeye indirgenmeye çalışılmıştır.

X bankasının Kredi Kartı Kampanyaları sonucu kredi kartına puan yansımayan müşterilerden şikâyetler gelmiştir. Bu şikâyetlerin her biri ilgili ünitelerce araştırılmış ve çoğunluğunun kartın kampanyaya dahil üye işyerlerinde ve marka ortağı olan bankaya ait POS cihazının kullanılmamasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Bu bilginin her kampanya döneminde müşterilere gönderilen broşürlerle bildirildiği ve internet sitesinde yayımlandığı bilgisi müşterilere iletilmektedir.

Şubat ve Mart aylarında hızlı bir artış gösteren bu konudaki şikâyetlerin sonraki aylarda düşüş gösterdiği görülmektedir. Bu konudaki şikâyet yoğunluğu kampanya dönemlerine paralel olarak seyretmektedir.

Grafik: 29
Karta Ait Özellikler



443. Şube Operasyonel İşleyiş

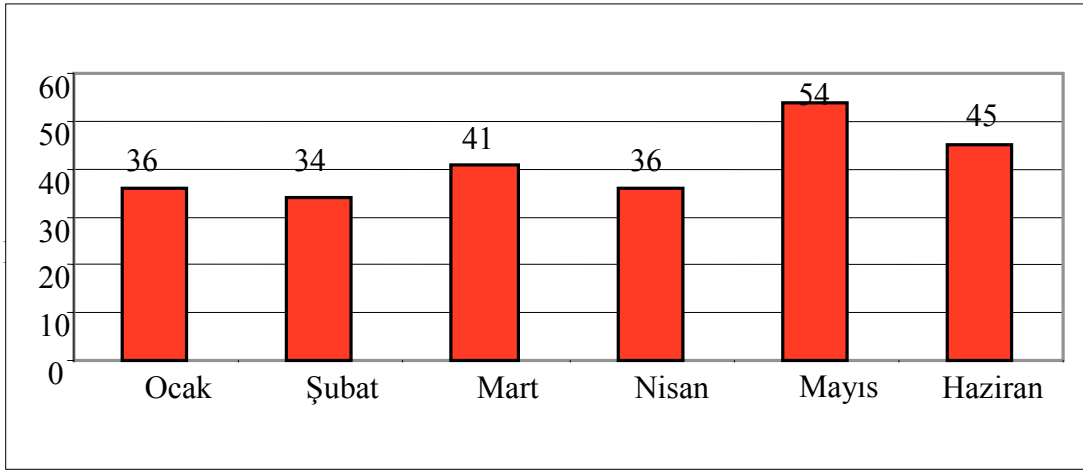
Şube operasyonel işleyişi ile ilgili olarak; gişede ve diğer servislerde gerçekleştirilen işlemlerde bekleme süresinin müşterilere göre uzun olması, işlemlerin geç yapılması ve şubede sıraya riayet edilmeden işlem yapılması ile ilgili şikâyetler bulunmaktadır.

Bu şikâyetler ilgili üniteler tarafından şube yöneticileri ile paylaşılarak aksayan bir süreç olup olmadığı konusunda bilgi talep edilmekte ve işlemlerin mümkün olan en kısa zamanda gerçekleştirilmesi için gereken önlemlerin alınması konusunda uyarılar yapılmaktadır. Sürekli bir geri dönüşüm sağlanarak çalışanların performansını iyileştirilmesi sağlanmaktadır. Bankanın Intranet ortamında şube değerlendirmelerinin yanı sıra personel değerlendirme anketleri yapılarak sürekli dış müşterilerin yanında iç müşterilerden yani çalışanlardan da bilgi toplanarak sürekli bir performans değerlendirme süreci söz konusudur.

Ayrıca sahte para verilmesi ve yüklü miktarda nakit ihtiyaçlarının şubeden anında karşılanamaması konulu şikâyetler mevcuttur. Bu şikâyetler ile ilgili müşterilere X bankasının mevzuatı ve uygulamaları hakkında bilgiler verilmektedir. Müşteriler nezdinde ki bir bankanın kasasında sürekli yüklü miktarda paralar bulunması gerektiği düşüncesi gerek müşteri hizmetleri temsilcileri aracılığıyla gerekse şube personellerince bankaların işleyiş ve amacına paralel olarak sıcak paranın piyasaya dolanımını sağlamak amacıyla belirli limitlerle sınırlandırıldığını ve gün içinde ihtiyaç doğrultusunda talep edilerek temin edildiği izah edilmekte ve memnuniyetsizlikleri en aza indirmek amacıyla şubelerle koordinasyon sağlanarak yakın bir şubeye yönlendirme, o an karşılanamayan miktarın havale veya EFT yoluyla müşteri isteğine göre transferi teklif edilmektedir.

Grafik: 30

Şube Operasyonel İşleyiş

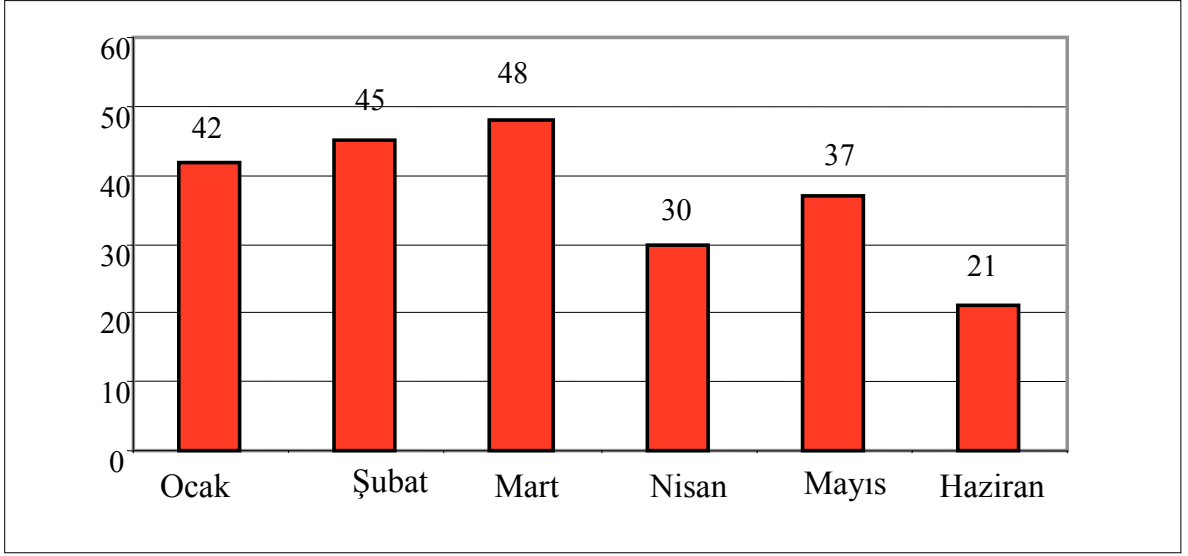


444. İşlem Masrafları

Müşterilerin havale/EFT masraflarına ve hesap işletim ücretlerine itirazları bulunmaktadır. Bu itirazlar ilgili bölümlerce araştırılmakta ve tahsil edilen ücret ve komisyonların genel bankacılık uygulaması kapsamında olduğu bilgisi müşterilere iletilmektedir.

Ayrıca “ X Bankasının Hizmetlerden Alınan Ücret ve Komisyonlar” tablosunun şubelerde müşterileri tarafından görülebilecek yerlere asma uygulaması mevcut olup müşteriler bilgilendirilmektedir

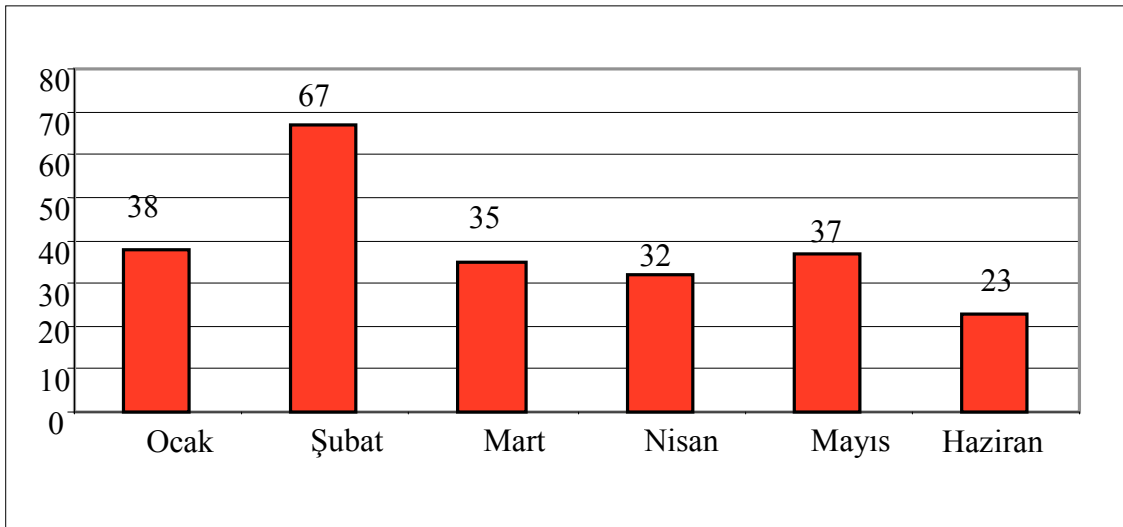
Grafik:31
İşlem Masrafları



445. Müşteri Temsilcisi Bilgi Eksikliği

Müşteri İletişim Merkezi müşteri temsilcilerinin, kredi kartı bilgisi, havale/EFT gönderimi, otomatik ödeme talimat bilgisi, ATM kart işlemleri, güvenlik düzeyi uygulamaları, hesap bilgisi, bireysel krediler, telefon ve internet bankacılığı şifresi konularında yaptıkları hatalardan kaynaklandığı görülmektedir.

Grafik: 32
Müşteri Temsilcisi Bilgi Eksikliği



Takım liderleri müşteri temsilcileri ile görüşerek, gerekiyorsa ses kayıtlarını dinleterek ve hataları hakkında bilgilendirme yaparak, bir daha tekrarlanmaması yönünde hareket etmelidir. Performans yönetiminin vazgeçilmez unsurunu olan geri dönüşüm sağlanarak müşteri memnuniyeti sağlanmalıdır.

X bankası müşteri temsilcileri ile ilgili şikâyetleri titizlikle ele almakta, yoğun olarak gelen şikâyet konularında işe alınan personel eğitimi kadar meslek içi eğitimde de bu konulara özenle yaklaşmakta eksiklikleri en az düzeye indirmek performansı en üst düzeylere taşımak için sürekli performans yönetimini çalışanlar bazında ayrı ayrı ve ekip olarak ele almakta ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için etkin bir performans yönetiminin gerekliliğini bilerek hareket etmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma hayatında her geçen gün yaygınlaşan çağrı merkezleri kesintisiz hizmet vererek müşteri memnuniyetini sağlamakta rekabetçi iş yaşamında şirketleri başarıya götürmektedir. İnsanların özellikle teknolojinin gelişmesiyle genişleyen ve çeşitlenen hizmet talepleri çağrı merkezleri sayesinde başarıyla karşılanmaktadır. Gelişmiş ülkelerin iş dünyasının vazgeçilmezi olan çağrı merkezleri gelişmekte olan ülkelerde de hızla yayılmakta ve yeni istihdam olanakları yaratmaktadır. Çağrı merkezleri etkin hizmet veren personeli ile her geçen gün hizmet kalitesini yükselmekte ve müşteri sayılarını artırmaktadırlar.

Çağrı merkezlerinin öncelikli amacı insanlara günün her saati hizmet vermektir. Bir şirketin verdiği hizmeti müşterinin ayağına kadar götürmesi bu hizmete olan talebi artırmaktadır. Özellikle yoğun çalışma saatleri olan kişiler tercihlerini telefonla hizmet veren şirketlerden yana kullanmaktadırlar. İşin şirket yanına baktığımızda ise, şirketler birçok yerde şube açmaktansa elemanlarını tek bir merkezde toplayıp çok daha verimli hizmet sunabilmektedir. Ayrıca bu sayede şube maliyetlerinde önemli düşüşler sağlayarak karlarını artırmaktadırlar. Yurt çapında hizmet veren şirketler; örneğin bankalar yurdun her yerinde şube açmak yerine tek bir merkezden tüm yurda kesintisiz hizmet verebilmektedirler. Tüm yurda hizmet vermeyi hedefleyen ancak yaratacağı maliyetlerden dolayı hizmet alanını genişletemeyen yardım hatları da çağrı merkezi kurarak amaçlarına ulaşabilmektedirler. Mobil operatörlerinden sigorta şirketlerine bankalardan ürün danışma birimlerine kadar her alanda çağrı merkezlerine ihtiyaç duyulmakta ve hayata geçirilmektedir.

Çağrı merkezleri insan ve teknolojinin yoğun olarak entegre olduğu oluşumlardır. Gerek müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlamak, gerekse de maliyeti kontrol altında tutarak verimliliği arttırmak açısından çağrı merkezini etkin ve verimli yönetmek bu alandaki profesyonellerin önceliği durumundadır. Çağrı merkezi yönetimi birçok farklı kuraldan ve dinamiğin etkileşiminden oluşmaktadır. Bu kural ve prensiplerin doğru bir

biçimde ve yönetim kademesindeki tüm çalışanlar tarafından bütünsel olarak anlaşılması verimliliğin artmasında ve rekabetçi olabilmekte önemli bir avantaj olarak ortaya çıkmaktadır.

Günümüz ekonomisinde çağrı merkezleri rekabet avantajı olarak çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle teknoloji kadar personele de önem vermek gerekmektedir. Birçok kurum teknoloji için yüksek maliyetlere katlanırken, personel maliyetlerini minimum düzeyde tutmaya çalışmakta ve az maaş ile çok iş yaptırmaya çalışmaktadır. Bunun sonucunda da motivasyonu düşük, mutsuz çalışanlar ortaya çıkmaktadır. Kuruma inancı olmayan, motivasyonu düşük ve mutsuz bir çalışan ortalamasının altında bir performans gösterecektir. Oysa başarı için, müşteri memnuniyetini sağlamak için, kaliteden ödün vermemek için, inanan, performansı yüksek kişilerden oluşan ekiplerle çalışmak gerekmektedir. Çalışanların hem maddi hem de manevi anlamda motive edildiği çağrı merkezlerinde, en yüksek düzeyde performans alınabilmektedir. Çağrı merkezleri oldukça stresli ortamlardır ve uzun süre bu işe devam edildiğinde ciddi sorunlara neden olabilmektedir. Etkin yönetilmeyen çağrı merkezlerinde zamanla, hem fiziksel anlamda hem de psikolojik anlamda sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunların ortaya çıkma olasılığını azaltmak ve etkin çalışmalarını sağlamak için çalışanlara, uygun çalışma ortamları ve uygun çalışma koşulları sağlanmalıdır. Yönetici ile müşteri temsilcileri arasında iki yönlü ve sürekli iletişime dayanan, karşılıklı beklentileri belirleme ve görüş birliğine varma amacı taşıyan performans yönetimi çağrı merkezlerinin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Yönetim bilgi sistemlerinden elde edilen verilerin, harici araştırmalar sonucunda belirlenen müşteri memnuniyeti bilgilerinin, dahili kayıtlar veya dinlemeler vasıtasıyla ölçümlenen hizmet kalitesi değerlendirmesinin, periyodik bazda gerçekleştirilen subjektif değerlendirme sonuçlarının, gelir hedeflerini tutturma başarılarının ve diğer yetkinlik bazlı performans ölçümlerinin tümünü kapsayacak ve alınan sonuçları teşvik veya buna benzer ödüllendirme araçları ile ilişkilendirecek bir sistemin hayata geçirilmesi, yönetimin stratejik hedeflerinin tabana yayılması ve performansın stratejik hedefler paralelinde yönlendirilmesini sağlayacaktır.

Emek yoğun bir oluşum olan çağrı merkezlerinde, performans kriterlerinin doğru bir biçimde oluşturulması, ölçülmesi ve çıktılarının ödüllendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Yetkinlik bazlı performans yönetimi sisteminin oluşturulması için; çağrı merkezinde

konumlanmış olan farklı hiyerarşik kademelerde bulunan çalışanlar için farklı yetkinliklerin belirlenmesi ve tanımlanması, çağrı merkezinin koyduğu global hedeflere ulaşılmasını sağlamak üzere farklı pozisyonlar için performans kriterlerinin tanımlanması, tanımlanan bu hedef ve kriterlerin ölçülmesine ve izlenmesine imkân tanıyacak yetkinlik ve sorumluluk bazlı bir performans değerlendirmesi sisteminin tanımlanması ve uygulamaya alınması, tüm seviyeleri içerecek ve performansa dayandırılacak bir ödüllendirme ve teşvik sisteminin kurulması, performans değerlendirme ve teşvik sisteminin periyodik olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Örnek bankanın çağrı merkezinde performans değerlendirmesinin yılda bir kez yapılması performans yönetimindeki en önemli eksikliklerinden biridir. Çağrı merkezi sektörünün Türkiye de yerleşmiş bir sektör olmaması, çağrı merkezinde müşteri temsilciliğinin meslek olarak prestijli olmaması bu mesleğe verilen önemi ve kariyer planlarını zaten olumsuz olarak etkilemektedir. Örnek bankanın performans ölçümündeki bu eksiklik geribildirim yapılabilme şansını ortadan kaldırmaktadır. Ortalama 6 aylık bir çalışma süresi olan müşteri temsilcilerinin performansını ölçmek imkânsızlaşmakta ve birçok çalışanın performansının değerlendirilmesi yapılamadan işten ayrılmaktadır. Bu da örnek bankanın performansının diğer bankalarla karşılaştırılmasını zorlaştırmakta, Türkiye pazarındaki diğer bankacılık sektöründeki çağrı merkezlerinden müşterilerine rekabet avantajı olarak daha iyi hizmet verebilmesinde engel oluşturmaktadır.

Etkin yönetim için performansın periyodik olarak takip edilmesi ve özel bir performans takip sistemi kurulması gerekmektedir. Her şeyden önce az paraya çok iş mantığından çıkıp, işe göre maaş uygulamasına gidilmeli ve herkese hak ettiği ücret ödenmelidir. Günde 8 saatten daha fazla mesai, kişilerin daha çok strese girmelerine neden olmaktadır. Bu nedenle çalışma saatleri günde maksimum 8 saat olacak şekilde ayarlanmalıdır. Haftalık izin iki tam gün olmalı ve mümkünse iki gün üst üste kullanılmalıdır. İki günlük hafta sonu tatilleri hem çalışanların ses tellerinin dinlendirilmesi hem de kafalarını boşaltabilmeleri için gereklidir.

Örnek bankanın çağrı merkezinde etkin bir vardiya sisteminin olmaması, gün içindeki yoğun iş saatlerinde ortalama operatör sayısının az olması hizmet seviyesinin düşmesine sebep olmaktadır. Türkiye'deki diğer bankalarda bekletilme süresi ortalama 1 dakika iken

örnek bankanın bekletme süresi 2 dakikayı bulmakta buda örnek bankanın müşteri memnuniyetsizliğine yol açtığı dolayısıyla her kapanan çağrının bir müşteri kaybına sebep olduğu söylenebilir. Kapanan çağrılarının yüksek olması performans kriterlerinin düşük düzeyde gerçekleşmesine sebep olmaktadır. Bunun en büyük kanıtı şubelere gelen müşterilerin çağrı merkezine yönlendirildiğinde müşterilerin sürekli uzun süre bekletildiği konusunda şikâyetlerini dile getirmesi ve işlemlerinin şube personeline yapılması talebinde bulunulmasıdır. Bankacılık sektöründe çağrı merkezlerinin kullanım amaçlarından biri olan şubedeki operasyonel iş yükünün hafifletilmesi ve arşivciliğin azaltılması konusundaki hedefin örnek bankaca etkin bir şekilde sağlayamadığını da göstermektedir.

Çağrı merkezlerinde çalışacak kişilerin seçimi ayrı bir uzmanlık gerektirmektedir. Hangi yetkinliklere sahip olmaları gerektiğinin yapılan iş alanı bazında belirlenmesi gerekmektedir. Doğru işe doğru eleman seçildiğinde etkin çalışma sağlanacaktır. Çağrı merkezlerinde inanan, motivasyonu yüksek ve yetkin kişilerin çalıştırılması, işten ayrılan eleman oranının yükselmesini engelleyecektir. Eleman yetiştirme ve eğitiminin hem maddi hem de manevi maliyeti vardır. Yetkin olmayan kişilerin işe alınması durumunda, ilk 2-3 ay sonucunda ya personelin istifa etmesi ya da deneme sürecinden sonra kurum tarafından sözleşme yapılmaması ile sonuçlanır. Bu da ayrılan kişi için harcanan emeklerin, verilen eğitimlerin boşa gitmesi anlamına gelmektedir. İşgücü devrinin %50 ve ortalama çalışma süresinin 6 ay olması çağrı merkezi sektöründe performans yönetiminin önemini daha da net ortaya koymaktadır. Maliyeti artırmamak ve zaman kaybetmemek için doğru kişilerin seçilmesi performans yönetimi için büyük önem arz etmektedir.

Müşteri temsilcilerinin üniversite mezunu olması örnek bankaya eğitim aşamasında avantaj sağlasa da; 3 haftalık eğitimin hemen ardından müşteri temsilcilerinden etkin bir performans alınamamaktadır. Meslek içi eğitimin yetersiz olması, örnek çağrı merkezinin kariyer planlamasının etkin olmaması çağrı merkezinin performansını düşürmektedir. Müşteri temsilcilerinin genellikle çağrı merkezlerinden şubeye yatay geçiş eğilimleri ve finans sektöründe kariyer planlarında çağrı merkezlerini basamak olarak görmesi uzun vadeli bu işi yapma düşüncesinin olmaması işgücü devrinin yüksek olmasına sebep olmaktadır. Çalışanlarını çağrı merkezine katkı sağlayacakları düzeye geldiklerinde etkin ücret politikası ve teşviklerle elde tutamaması örnek bankanın eksikliklerindedir. Banka

genelinde uygulanan üç ayda bir prim uygulaması çağrı merkezinde de uygulanmaktadır. Ancak yetkinlik bazlı bir performans sistemi tam anlamıyla hayata geçirilememiş yöneticinin subjektif değerlendirilmesi ön plana çıkmaktadır. Çağrı merkezi çalışanlarının şube çalışanlarından kısmen düşük maaş olması da motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir.

Çağrı merkezlerinin başarısında kuşkusuz çalışanların önemli bir yeri vardır. Çünkü amaç müşteriye hizmet vermektir ve bu hizmet telefonda verilmektedir. Bundan dolayı sadece eğitilmiş ve bilgili olmak müşteri hizmetlerinde başarı için yeterli değildir. Müşteri hizmetleri doğrudan bir insanın başka bir insana yardım etme işlemi olarak nitelendirilebilir. Bu iki insan arasındaki etkileşim ne kadar başarılı olursa müşterinin de şirkete olan bağlılığı bir o kadar kuvvetli olacaktır. Telefonda gerçekleşen bu iletişim sırasında müşterinin bu ilişkiyi başlatma sebebi nettir, hizmet bekliyordur. Aynı şekilde müşteri hizmetleri temsilcisinin de bu esnada görevini ve görevlerinin gereklerini net olarak bilmesi oldukça önemlidir. Müşteri hizmetleri temsilcisi için mutlak müşteri memnuniyeti öncelikli amaç olmalıdır. Hizmette ilgi beklentileri karşılanmayan, yerine getirilmeyen sözler verilen, yanlış yönlendirilen kendisine uygun bir tavırla davranılmadığını düşünen, telefonda uzun süre bekletilen ve beklentilerini karşılamaya yönelik mesleki bilgiden yoksun olan müşteri hizmetleri temsilcileri ile karşılaşan müşteriler bu olumsuzluklardan dolayı şirket tercihlerini değiştireceklerdir. Tüm mesleki bilgi ve becerilerle donanmış, doğru zamanda doğru bilgi veren, kısa zamanda uygun çözümler bulan, etkili konuşan, müşterisine tavırlarıyla güven veren, müşterisine önemli olduğunu hissettiren müşteri hizmetleri temsilcileri müşteri memnuniyetini sağlayarak müşterilerini şirkete bağlamaktadırlar. Telefonda müşteri hizmeti çalışanların üzerinde yoğun stres yaratmaktadır. Çünkü ilişki yüz yüze değildir ve hizmet belli bir sürede telefonda verilmektedir. İşin sürekli oturarak ve telefonda yapılması bazı sağlık sorunlarına neden olmaktadır. Sürekli aynı pozisyonda oturmak vücutta ağrılara neden olurken, devamlı konuşmak ses kısıklığı ve boğaz tahrişine yol açmakta, tüm çalışma saatleri boyunca telefon kulaklığının kulakta bulunması nedeniyle de zaman zaman işitme problemlerine yol açmaktadır. İşin müşteri yüz yüze yapılmamasından dolayı çalışma yaşamının sosyalleştirme fonksiyonu da yerine yeterince gelmemektedir.

Müşteri memnuniyeti için sanıldığı gibi teknoloji tek başına yeterli olmamaktadır. Uygun müşteri temsilcilerden oluşmuş bir ekip oluşturamamış, müşteri temsilcilerini gerektiği şekilde eğitime önem vermemişseniz, etkin bir performans yönetimi sağlayamamışsanız, müşteri memnuniyetini sağlayamayacağınız kesindir. Teknoloji kadar, insana da yatırım yapmalı ve gereken önem verilmelidir.

Müşterilere hizmet sunarak onları memnun etmek, görevini yerine getirmek ile yükümlü onlarca müşteri temsilcilerini yönetip yönlendirmekle sorumlu yetkililer çağrı merkezi temel dinamiklerini iyi bilmeli, bu dinamikler arasındaki dengeleri koruyabilmeli, kurumun vizyon ve misyonuna uygun hedef ve stratejilere ulaşabilmek için, temel performans göstergelerini baz alarak, kaliteli ve verimli bir çağrı merkezi yönetimi için etkin bir performans yönetimi uygulanmalıdır

YARARLANILAN KAYNAKLAR

a. Kitaplar

- ARSLAN, Zekeriya :A' dan Z' ye Çağrı Merkezi Dünyası, Vodasoft, İstanbul, 2006.
- BLANCHARD, Ken
BOWLES, Sheldon :Fanatik Müşteriler, Çev: Mehmet ÖZCAN, Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları, İstanbul, 1999.
- BOZKURT, İzzet :İletişim Odaklı Pazarlama, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2. Baskı, 2004.
- COLE, M. Paul
WAYLAND, E. Robert :Müşteri Bağlantıları, Editör: Ünal ÇAĞLAR, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.
- DOYLE, Peter :Değer Temelli Pazarlama, Çev: Gülfidan BARIŞ, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2003.
- GRONSTEDT, Anders :Müşteri Yüzyılı, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 2000.
- KEÇECİOĞLU, Dr. Tamer :Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- KESER, Aşkın :Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2006.

- KIRIM, Arman :Strateji ve Bire-Bir Pazarlama (CRM), Sistem Yayınları, İstanbul, 2001.
- MUCUK, İsmet :Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999.
- ODABAŞI, Yavuz :Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayınları, İstanbul, 2000.
- ŞAHİN, Ayşe :Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışı, Beta Yayınları, İstanbul, 2005.
- TAŞPINAR, Hasan :Bilişim Altyapısıyla Müşteri İlişkileri Yönetimi, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2005.
- TELMAN, Prof. Dr. Nursel
ÜNSAL, Yrd. Doç. Pınar :Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayınevi, İstanbul, 2004.
- ÜLSEVER, Dr. Cüneyt :21. Yüzyılda İnsan Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2005.

b. Makale ve Bildiriler

- ALPER, Cenk :“Sanal Bir Gerçeklik: Çağrı Merkezleri”, **Telepati Telekom Dergisi**, Mart 2005, (<http://www.telepati.com>), (10.12.2006).
- AKSOY, Lerzan :“Türkiye Bankacılık Sektöründe Çağrı Merkezleri ve Müşteri Memnuniyeti”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Şubat 2007, s. 24.

- ARSLAN, Fatih :“Çağrı Merkezi Analizinde Önemli Terimler”,
http://www.vodasoft.com.tr/spage.php?prm1=151&prm2=153&prm3=170), (20.08.2006).
- ARSLAN , Zekeriya :“Çağrı Merkezleri Kurulumu ve Sorumluluk”,
CRMpro Dergisi, Haziran- Temmuz 2005,
(http://www.kurumsalperformans.com.tr/detay.asp?0_Z-Z40), (09.10.2006).
- BAGNARA, Sebastiano
MARTİ, Patrizia :“Human Work in Call Centers: A Challenge for
Cognitive Ergonomics”, **Theoretical Issues in
Ergonomics Science**, 2001, s.223-237.
- BAŞ, Pınar :“Çağrı Merkezleri ve İşgücü”,
(http://www.vodasoft.com.tr/spage.php?prm1=151&p),
(03.03.2007).
- BELVİRANLI, Alev :“İstihdamın Yeni Kapısı Çağrı Merkezleri”,
Ekonomist Dergisi, 28 Mayıs 2006 s. 47-50.
- BOZGEYİK, Abdullah :“Klasik Çağrı Merkezlerinizi Kapatın”, **CRMpro
Dergisi** Nisan-Mayıs 2005.
- CLEVELAND, Brad :“Çağrı Merkezi Yöneticileri Yerlerinde Nasıl Sayar ya
da Kariyerlerinde Nasıl İlerlerler?”, **Sistema
Kurumsal Web Sitesi**
- ÇİFTÇİ, Elif :“Türk Şirketleri Çağrı Merkezlerini Benimsedi”,
Ekonometri Dergisi, 01 Şubat 2007, s.106 -108
- DEVECİOĞLU, Hasan Kürşad :“ABD, Çağrı Merkezleri, Doğrular ve Yanlışlar”,
CRMpro Dergisi, s.9

- DEDEHAYIR, Handan :“Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?”, **Kaynak Dergisi**, Ekim-Aralık 202, s.12.
- DURAN, Mustafa :“CRM: Çok Konuşulan Ama Az Bilinen Bir Kavram”, 2001, **www.danismend.com.tr**.
- GEDİK, Esin :“Çağrı Merkezi Çalışanları”, **Sabah Gazetesi İşte İnsan Eki**, 10 Nisan 2005, **www.sabah.com.tr**.
- KIRCALI, Burak :“Çağrı Merkezlerinde Yaptığımız 6 Temel Yanlış”, **CRMpro Dergisi**, Haziran-Temmuz, 2005,s.42.
- KLEEMANN, Frank
MATUSCHEK, Ingo :“Between Job and Satisfaction: Motivations and Career Orientations of German “High Quality” Call Center Employees”, **Electronic Journal of Sociology**, 2002, s,38.
- KOHEN, Alp :“Çağrı Merkezleri Yararları ve Bileşenleri”, **Sistema**, Ocak 2002, İstanbul, **www.sistema.com.tr**.
- KUTNAY, Polat :“Müşteriyi Dinleyebilmek”, **CRMpro Dergisi**, Haziran 2004, s.9.
- SAĞIROĞLU, Fuat :“Bir Telefon Çok Şeyi Değiştirir”, **Kurumsal Performans Dergisi**, Mayıs 2007, s.23.
- SARI, Gülten :“Rekabette Bir Adım Daha”, **CRMpro Dergisi**,1 Ekim 2005, s.13.
- SOYKAN, Başak :“Sektör Büyüyor, İstihdam Artıyor”, **Kariyer Net Dergisi**, 15 Şubat 2007 s.38.

- TARAKÇI, Metin :“Çağrı Merkezine Gelen İlginç Şikâyetler”, **CRMpro Dergisi**, Nisan/ Mayıs 2006, s.51.
- TAŞKIN, Uğur Serkan :“Bilgiyi Yönetmek”, **Kurumsal Performans Dergisi**, (<http://www.kurumsalperformans.com.tr>),(01.02.2007).
- TOSYALI, Melis :“Yeni Bir İş, Yeni Bir Sektör: Çağrı Merkezi”, **Para Dergisi**, 24-30 Aralık 2006.s.20-28.
- TUNÇAY, Nadire :“Çağrı Merkezleri ve İnsan Kaynakları” (http://www.peryon.org.tr/call_center.), (01.03.2007)
- UYSAL, Onur :“Çağrı Merkezlerinin Kapısı Herkese Açık” **Sabah Gazetesi İşte İnsan Eki**, (26.11.2006).

c.Yararlanılan Tezler

- GANS, F. Noah
 KOOLE, Ger
 MANDELBAUM :“Telephone Call Centers: A Tutorial and Litareture Review”, **University of Pennsylvania**, 2 Eylül 2002, (<http://www.columbia.edu/~ww2040/tutorial.pdf>), (15.09.2006).
- KESER, Aşkın :“Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Kasım 2006,(<http://kosbed.kou.edu.tr/sayi11/keserpdf>), (22.11.2006).

d. İnternet Kaynakları

<http://www.bilgiara.org/>

<http://www.cagrimerkezim.com/>

<http://www.cmcturkey.com/>

<http://www.connect.com.tr/>

<http://www.ekodialog.com/>

<http://www.ekonometri.com.tr/>

<http://www.halklailiskiler.com.tr/>

<http://www.herkesmusteri.com/>

<http://www.insankaynaklari.com.tr/>

<http://www.kurumsalperformans.net/>

<http://www.metis-tr.com/tr/>

<http://www.probil.com.tr/>

<http://www.sistema.com.tr/>

<http://www.sys.com.tr/>

<http://www.telepati.com.tr/>

<http://turk.internet.com/>

<http://www.vodasoft.com.tr/>

EKLER: ÇAĞRI MERKEZİ TERİMLER SÖZLÜĞÜ

Account Codes

Hesap Kodları: Gelen çağrılarının önceden tanımlanmış konulara göre kodlanması. Böylece hangi konudan kaç ağrı geldiği takip edilebilmektedir.

Active

Etkin, faal: Müşteri temsilcisinin ağrı cevaplamaya hazır olmasını ifade eder.

After-Call Work (ACW)

ağrı sonrası toparlama süresidir. Gelen ağrı sonrasında bir işlem yapılması gerekiyorsa, hemen yeni bir ağrı almadan bu işlemleri gerçekleştirmek için harcanan süre. Bu işler çoğunlukla veri girişı, formların doldurulması veya dış aramalar şeklinde olabilir. Müşteri temsilcisi bu durumdayken yeni ağrı düşmez.

Agent State / Agent Statu

Temsilci Durumu: Müşteri Temsilcisinin bulunduğu durum

After-call work

Molada, dış aramada, toplantıda gibi)

Agents Ready

Login olmuş, ağrı cevaplamaya hazır müşteri temsilcisi

All Trunks Busy (ATB)

Tüm Trunklar Dolu: Belirli bir trunk grubundaki tüm trunkların meşgul olması durumudur. Genellikle raporlar trunkların toplam ne kadar süreyle ve kaç kere dolu olduğunu belirtir.

Analog

Telefon iletişiminin sayısal (dijital) olmadığı durum.

Answered Call

Yanıtlanan Çağrı. Müşteri temsilcisi tarafından cevaplanan çağrı sayısı

Audiotex

Arayanların otomatik olarak daha önceden kayıt edilmiş anonslara ulaşabileceği ses işlemcisi imkânı.

Aux

Mola olarak kullanılır. Bazı sistemlerde break yerine kullanılan müşteri temsilcisinin dinlenmek amacı ile kendisini aldığı statüdür.

Automatic Call Distributor (ACD)

Otomatik Çağrı Dağıtıcısı. Çağrı merkezlerinde kullanılan özel bir telefon sistemidir. Çağrılar otomatik olarak yanıtlayan, sıraya sokan, temsilcilere dağıtan, gecikme anonslarını devreye sokan ve tüm bu faaliyetlerle ilgili eş zamanlı ve geçmiş raporlar tutan yazılım/donanımdır.

Available State

Müsait Durum. ACD'ye giriş yapmış ve çağrı cevaplamaya hazır olan müşteri temsilcilerinin durumunu ifade eder.

Available Time

Müsait Zaman. Temsilci veya temsilci gruplarının belirli bir zaman içinde çağrılarının gelmesini bekledikleri toplam süredir.

Average Talk Time

Ortalama konuşma süresi. Müşteri temsilcilerinin çağrı cevapladığı andan itibaren kapattığı ana kadar geçen ortalama zaman. Agent Average Talk time sadece o müşteri temsilcisinin ortalama görüşme süresini ifade eder.

Average Talk Time Inbound

Gelen çağrılarda ortalama görüşme süresi. Müşteri temsilcisinin cevapladığı çağrılarının ortalama görüşme süresidir.

Average Talk Time Outbound

Dış aramalarda ortalama konuşma süresi. Müşteri temsilcisi tarafından yapılan dış aramalarda geçen konuşma süresinin ortalamasını ifade eder.

Average Wait Time

Ortalama Bekleme süresi. Müşterilerin hatta bekleyerek geçirdikleri ortalama süreyi ifade eder.

Break

Ara, Mola. Müşteri temsilcisinin dinlenmek amacı ile çağrı cevaplamaya ara verdiğiğinde kendisini aldığı statünün ismidir.

Calls Abandoned

Kaybedilmiş, karşılanamamış çağrılar. Kaybedilen çağrı olarak da adlandırılır. Arayanın, bir temsilciye ulaşmadan telefonu kapatmasıdır. Çağrı Merkezi meşgul olduğunda beklenmeden kapatılan çağrı sayısıdır.

Calls Completed

Tamamlanmış çağrılar Agent tarafından cevaplanmış ve görüşme tamamlanmış çağrılardır

Call Hold

Müşteri temsilcisinin müşteriyi hatta bekleterek başka çağrı cevaplayabilme özelliğidir.

Call Log

Çağrı Seyri. Hangi tarihte ve saatte, hangi numaradan çağrı geldiği ya da hangi numaranın arandığı gibi çağrılara ait genel bilgileri içerir.

Calls Received

Kabul edilmiş çağrılar. O an için tamamlanmış ve halen görüşmesi devam eden çağrılarının toplamıdır.

Calls Monitor

Çağrı İzleme. Supervisor'a verilen, çağrıların ve müşteri temsilcilerinin eşzamanlı takip edildiği ekranın adıdır.

Calls Waiting

Hatta bekleyen müşteri sayısını gösterir.

Coach

Koçluk. Supervisor'ın müşteri temsilcisi müşteri ile görüşürken müşteri temsilcisine destek olmasıdır. Genelde çağrı merkezi programlarında supervisor masasından konuşmaya dahil olarak müşteri temsilcisine destek olabilir. Bu esnada supervisorun telefonda söylediklerini müşteri temsilcisi duyar ancak müşteri duymaz.

Computer Telephony Integration (CTI)

Bilgisayar ile telefonun birlikte çalışmalarını sağlamak için gerekli yazılım, donanım ve programlamadır.

Cumulative Calls

Toplanan çağrı. Çağrı Merkezine ya da agenta gelen tüm çağrılar

Duration

Devamlılık, süreklilik. Özellikle çağrının ACD sistemine girdiği süreden çağrının kapatıldığı ana kadar geçen süreyi ifade eder.

Error Rate

Hata Oranı. Hatalı işlemlerin ya da işlemi gerçekleştirirken atılan hatalı adımların sayısını gösterir.

Handled Calls

Ele Alınmış Çağrılar. Temsilciler veya cihazlar tarafından cevaplanmış ve ilgilenilmiş çağrılarının sayısıdır. Bu çağrıların içerisine, terk edilmiş çağrılar veya meşgul sinyali almış olan çağrılar dahil değildir.

Handled one agent

Bir agent tarafından ele alınmış çağrılar. Tek bir müşteri temsilcisi tarafından cevaplanan çağrı sayısını gösterir.

Handled Multiple Agents

Çok yönlü ele alınmış çağrılar. Birden fazla müşteri temsilcisi tarafından cevaplanmış çağrılarının sayısını gösterir. Bir müşteri temsilcisinin başka bir temsilciye aktardığı çağrıları ifade eder.

Handling Time

Ele Alma Süresi. Temsilcinin konuşma süresi için ve çağrı sonrası işinde harcadığı toplam süredir

Queue

Kuyruk. Bir çağrı merkezinde bekleyen müşteri sayısıdır. Bazı çağrı merkezi programlarında gruplar da queue adı altında anılabilmektedir.

Inbound Calls

Gelen çağrılar. Müşteri temsilcileri tarafından cevaplanmak üzere müşteriden ACD' ye gelen aramaların sayısını gösterir.(Müşterinin çağrı merkezini araması)

Integrated Services Digital Network (ISDN)

Entegre Servisler Sayısal Ağı. Mevcut analog telefon şebekesinin sayısal alternatifidir. Normal bir telefon hattı gibi bir telefon numarası çevirip hem sayısal, hem de analog hatlara ulaşım sağlanabilir

Interval

Aralık, Zaman. Saat, günlük, haftalık, aylık, yıllık şeklinde zaman dilimleri. Geçmişe yönelik raporları alırken hangi zaman aralığında getirmesi istendiği seçilir.

Interactive Voice Response (IVR)

Etkileşimli Sesli Bilgilendirme Sistemleri. Telefon aramalarını sesli yanıt sistemi ile karşılayan ve tuşlamalar aracılığı ile arayan kişinin istediği bilgileri sesli olarak okuyan sistemlerdir

ISDN (Integrated Services Digital Network)

Ses, görüntü, veri tarzındaki her türlü bilginin sayısal bir ortamda birleştirilerek aynı hat üzerinden iletilmesinin sağlandığı bir haberleşme ağıdır. İletim kalitesi normal telefon hattından daha yüksektir.

Join

Supervisor'ın müşteri ile müşteri temsilcisinin görüşmesine kendi telefonundan dahil olmasıdır. Bu durumda hem müşteri hem de müşteri temsilcisi Supervisor'ın söylediklerini duyar.

Period

Rapor alınmak istendiğinde hangi dönem için rapor istendiği seçilir. Dün, bugün, bu hafta, geçen hafta gibi ya da tarih girilerek rapor gelmesi sağlanır.

Longest Talk Time

En uzun görüşme süresi. Gün içerisinde yapılan en uzun konuşma süresini gösterir. Agent longest Time olursa sadece o müşteri temsilcisinin en uzun konuşma süresini gösterir.

Longest Wait

En uzun bekleme süresi. Hatta bekleyen müşterinin müşteri temsilcisine bağlanıncaya kadar geçirdiği en uzun süre

Monitor

Supervisor'ın kendi telefonundan eşzamanlı olarak müşteri temsilcisi ile müşterinin görüşmesini inlemesidir. Programın niteliğine göre müşteri temsilcisinin haberi olarak ya da habersiz olarak supervisor görüşmeyi eşzamanlı dinleyebilir.

No Answer

Cevapsız Çağrı. Müşteri temsilcisinin telefonunun çaldığı ancak belli süre boyunca cevap vermediği çağrı sayısını gösterir. Eğer otomatik dağılım ayarlanmışsa bir

müşteri temsilcisi belli sürede cevap vermediği takdirde çağrı diğer müşteri temsilcisine düşebilir.

Outbound Calls

Dış aramalar. Müşteri temsilcisi tarafından arama yapılan çağrı sayısı. (müşterilerin aranması)

Private Branch Exchange (PBX)

İşyeri santralıdır.

Ready

Müşteri temsilcisinin çağrı cevaplamaya hazır durumda olması

Real Time

Gerçek Zaman. Çağrı merkezi verilerinin eşzamanlı takip edilmesidir. Çağrı merkezi sistemlerinde eşzamanlı hem de geçmişe yönelik takip yapılabilmektedir. Geçmişe yönelik takip raporlama adı altında gerçekleştirilir.

Report

Geçmişe ait verilerin alınması ve takip edilmesidir.

Ring Time

Telefonun cevaplanmadan önce ne kadar süre ile çaldığını ifade eder. Bu süre sayesinde agentların kaç saniye içerisinde ya da kaçınıcı çalışmada çağrıyı cevapladıkları takip edilebilir.

Script

Konuşmacının elindeki notlar. Müşteri temsilcisinin müşteri ile görüşme esnasında nasıl konuşacağını ve hangi sıra ile konuşacağını belirten önceden hazırlanmış metinlerdir.

Service Level

Hizmet Düzeyi. Gelen çağrılarının yüzde kaçının belirlenen sürelerde cevaplandığını belirtir. İlk X saniye içerisinde cevaplanan çağrılarının tüm çağrılara oranıdır.

Signed in

Müşteri temsilcisinin ACD sistemine kendisine verilen şifre aracılığı ile giriş yapmış olduğunu ifade eder.

Signed Out

Müşteri temsilcisinin şifre aracılığı ile girdiği ACD sisteminden çıktığı anlamına gelir.

Supervisor

Müşteri Temsilcisi ve çağruları denetleyen, çalışma planını hazırlayan, müşteri temsilcisi ve çağruların performansını yöneten müşteri temsilcisinden daha geniş yetkilere sahip kişidir.

Wait Time

Bekleme Süresi. Müşterinin ACD' ye girdikten sonra müşteri temsilcisine bağlanıncaya kadar geçirdiği süre

Work groups

Çalışma grubu. Belirli müşteri temsilcilerinin oluşturduğu grupları ifade eder.

Wrap-up

Çağrı sonrası iş süresi. Sisteme otomatik olarak tanımlanan ve iki çağrı arasında ne kadar süre ile müşteri temsilcisine çağrı gelmeyeceğini ifade eder. Örneğin 5 sn olarak tanımlanmışsa, müşteri temsilcisi bir çağrıyı tamamladığında ikinci çağrının 5 saniye geçtikten sonra müşteri temsilcisine bağlanmasıdır. After Call Work'den farkı genelde wrap up' in otomatik olmasıdır.

Time in State

Müşteri temsilcisinin o anki konumunda geçirdiği süreyi gösterir.

Training

Agentın eğitim amacı ile çağrı cevaplama ara verdiğinde kullandığı statüdür.

Transfer

Gelen çağrının başka bir müşteri temsilcisine ya da ACD dışına aktarılmasıdır.

Transferred Out Of Queue

Kuyruk dışına transfer. Müşteri temsilcisinin grup dışına transfer ettiği çağrıları ifade eder.

Trunk

Ana Hat

User

Müşteri temsilcilerinin sisteme tanımlı oldukları isimler

Voice Mail

Sesli posta. Arayan müşterilerin hat meşgul olduğunda sesli mesaj bırakmalarını sağlayan sistemdir.

Voice Recognition

Ses tanıma. Sisteme önceden tanımlatılmış seslerin sistem tarafından tanınmasıdır.

Voip Voice Over IP

Ses iletişiminin IP ağları üzerinden transferi

ÖZGEÇMİŞ

1981 yılında Giresun' da doğdu. ilk ve orta eğitimini Giresun Namık Kemal İlköğretim Okulunda okul üçüncüsü olarak tamamladı. Lise eğitimini Giresun Yabancı Dil Ağırlıklı Süper Lisesinde aldı.2003 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünü bölüm dördüncüsü olarak bitirdi. Mezun olduğu yıl Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Pazarlama Yüksek Lisansına başladı ve ilk yıl İngilizce yabancı dil eğitimi aldı.

Çalışma hayatına özel sektörde Oyak Bank da operasyon bölümünde başlamış ve halen çalışmaya devam etmekte olup İstanbul'da yaşamını sürdürmektedir.