



Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

Ça ırı Merkezi Yönetiminde Ölçme ve De erlendirme Teknikleri



Bu kitabın, basım, yayım ve satış hakları Atatürk Üniversitesi'ne aittir. Bireysel öğrenme yaklaşımıyla hazırlanan bu kitabın bütün hakları saklıdır. Atatürk Üniversitesi'nin izni alınmaksızın kitabın tamamı veya bir kısmı mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt veya başka şekillerde çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.

Copyright © 2012

The copyrights, publications and sales rights of this book belong to Atatürk University. All rights reserved of this book prepared with an individual learning approach. No part of this book may be reproduced, printed, or distributed in any form or by any means, technical, electronic, photocopying, magnetic recording, or otherwise, without the permission of Atatürk University.



ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ

İstatistik Merkezi Yönetiminde Ölçme ve Değerlendirme Teknikleri

ISBN:

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI

ERZURUM

İÇİNDEKİLER

1. Ça ır ı Merkezlerine Genel Bakı	<u>4</u>
2. Ça ır ı Merkezinde Performans Yönetimi	<u>20</u>
3. Temel Ça ır ı Merkezi Kavramları	<u>35</u>
4. Ça ır ı Metrik Kavramlar ve Hesaplamaları	<u>53</u>
5. Ça ır ı Merkezinde Tahmin ve Planlama	<u>70</u>
6. Ça ır ı Merkezinde Gerçek Zamanlı Yönetim	<u>105</u>
7. Ça ır ı Merkezinde İnsan Kaynakları Yönetimi	<u>124</u>
8. Ça ır ı Merkezinde E itim ve Sürekli Geli im Yönetimi	<u>146</u>
9. Ça ır ı Merkezinde Kalite Yönetimi	<u>163</u>
10. Ça ır ı Merkezinde Teknoloji ve Sistemler	<u>187</u>
11. Ça ır ı Merkezinde Lokasyon, Yer ve Altyapı	<u>203</u>
12. Ça ır ı Merkezinde Süreç Yönetimi	<u>218</u>
13. Ça ır ı Merkezinde De i im Yönetimi	<u>236</u>
14. Ça ır ı Merkezinde Maliyet ve Gelir	<u>248</u>

Editör

ÇAĞRI MERKEZLERİNE GENEL BAKIŞ



İÇİNDEKİLER

- Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Nedir?
- Çağrı Merkezi Nedir?
- Çağrı Merkezi Sektörü
 - Büyümesi ve Gelişimi
 - Sunulan Hizmetler ve Geleceği



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
- Müşteri İlişkileri Yönetiminin önemini kavrayacak
- Çağrı merkezlerini kavramsal ve tarihsel düzeylerde öğrenecek
- Çağrı merkezinin yapılanmasını bilecek
- Çağrı merkezinin ortaya çıkış nedenlerini çözümleyecek
- Çağrı merkezinin nasıl bir sektörel yapılanma olduğunu değerlendirebileceksiniz.



Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

ÇAĞRI MERKEZİ YÖNETİMİNDE ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ

Ali KOÇ

ÜNİTE 1

GİRİŞ



Çağrı merkezi nedir? Ne zaman ve niçin ortaya çıktı? gibi sorulara yanıt aramak sektörü çözümlmek açısından önem taşımaktadır.

Ortaya çıkışı 20. yüzyılın ikinci yarısına denk gelen “çağrı merkezi” olgusu, önümüzdeki yüzyıl boyunca da şu ya da bu şekilde sürekli dilimiz, konuşmalarımız ve günlük yaşamımızda yer alacak gibi görünüyor. **Çağrı Merkezi Yönetiminde Ölçme ve Değerlendirme Teknikleri** dersinin bu ilk ünitesinde, hayatımızın ve iş yaşamının vazgeçilmez bir parçası hâline gelen “Çağrı Merkezi” yapılanmasına genel olarak bakacağız.

Bu ünite, “Çağrı merkezi nedir? Ne zaman ortaya çıktı? Daha önemlisi hangi ihtiyaçlarla var oldu? Nasıl bir sektör? Nasıl bir meslek?” sorularının cevaplarını bulacaksınız. Diğer ünitelerde karşılaşacağınız mesleki terminolojiye aşina olabilmeniz açısından bu ünite aynı zamanda bir hazırlık sürecidir. Burada, teknik ve ayrıntılı konulara başlamadan önce, bir kavramsal çerçeve ve bir düşünsel temel oluşturmayı hedeflemekteyiz.

Bu ünite boyunca iş yaşamında özellikle pazarlama dünyasında “Müşteri İlişkileri” kavramının (CRM-Müşteri İlişkileri Yönetimi) nasıl doğduğunu, bugün bilinen tanım ve işlevine nasıl ulaştığını ve doğurduğu bu büyük iş alanı olan Çağrı merkezlerini, duyulan ihtiyacın tarihsel evrimi perspektifinde birlikte anlamaya çalışacağız. Dünyada ve ülkemizde sektörel bilgileri derleyerek bir durum analizi yapacak ve bir çağrı merkezi açısından neyin “doğru”, neyin “yanlış” olduğunu tartışarak mesleğe adım atan bizleri gelecekte nelerin beklemekte olduğu ile ilgili bir öngörü geliştirmeye çalışacağız.

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM) NEDİR?

“Çağrı merkezi” kavramının tanımı ve yapılanmasını açıklamadan önce bu mesleğin ortaya çıkmasına neden olan koşul ve gereksinimleri belirleyen Müşteri İlişkileri Yönetimi CRM olgusunu anlamamız gerekmektedir. Bu yolda geçmişe doğru gidip dünya iş yaşamına hakim olan anaakım yönetsel süreçlerin geçirdiği evrimi bir neden-sonuç ilişkisi içerisinde kavrayacağız.

Dünyada, 1800’ler’de Sanayi Devrimi sonrasında gelişen iş yaşamı ve yönetsel akımlar incelendiğinde dört ana dönemle karşılaşmaktadır:

- 1- ÜRETİM ODAKLI KÜLTÜR**
- 2- SATIŞ ODAKLI KÜLTÜR**
- 3- PAZARLAMA ODAKLI KÜLTÜR**
- 4- MÜŞTERİ ve ÇALIŞAN ODAKLI KÜLTÜR**

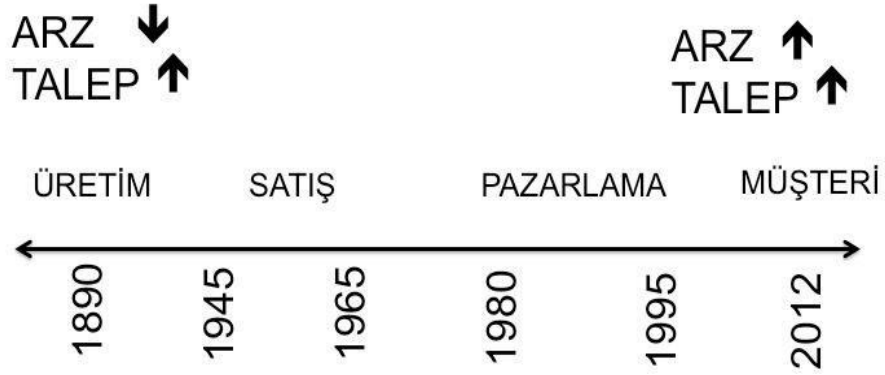
Tüm dünyada, bilim ve teknolojiye meydana gelen gelişmelerle birlikte üretim ve iletim/iletişim biçimleri dönüşmüş; savaşlar ve büyük nüfussal hareketlerle tüketim biçimleri sürekli bir değişim içinde olmuştur. Bu değişimlerin, ekonominin en temel



Sanayi Devrimi sonrasında gelişen iş yaşamı ve yönetsel akımlar incelendiğinde dört ana dönem göze çarpar:

- 1- ÜRETİM ODAKLI KÜLTÜR
- 2- SATIŞ ODAKLI KÜLTÜR
- 3- PAZARLAMA ODAKLI KÜLTÜR
- 4- MÜŞTERİ ve ÇALIŞAN ODAKLI KÜLTÜR

kavramları olan “ARZ” ve “TALEP” dengesiyle etkileşimini izleyerek bugünkü “MÜŞTERİ ODAKLI” iş yaşamına nasıl gelindiğine şöyle bir bakmakta fayda var:



Grafik 1.1. Düünden Bugüne Yönetim Kültürü Evreleri

1. **Üretim Odaklı Kültür:** 1800’lerde başlayan Sanayi Devrimi döneminden 1939-1945 yılları arasında gerçekleşen II. Dünya Savaşı dönemine değin hakim olan “imalat ve ürün ağırlıklı pazarlama” yaklaşımıdır. Dünyada bilimsel gelişmelere paralel olarak ortaya çıkan teknolojik gelişim, üretim biçimlerine yansımış, kol gücüne dayalı atölye ve küçük işletmelerin yerini fabrikalar, seri üretim ve üretim bantları almıştır. Ancak halen bu dönemde arz ve talep arasında bir dengesizlik söz konusudur. **“Talep” yani “ihtiyaç” çok, “arz” yani “üretim” sınırlıdır.** Yani, bu dönem üretilenin kolayca satıldığı bir dönemdir.
2. **Satış Odaklı Kültür:** Genel olarak insanlık adına büyük bir yıkım sayılan I. Dünya Savaşı (1914-1918) ve II. Dünya Savaşı (1939-1945) dönemlerinde dünya nüfusu oldukça azalmıştır. Savaş ekonomisinin ve savunma teknolojisinin bir sonucu olan yüksek üretim kapasiteleri ve kitlesel üretim, dünyada stok seviyelerinin artmasına yol açmıştır. Yeni teknoloji ile birlikte montaj teknolojisi gelişmiş ve montaj hattından çıkan ürün sayısı artmıştır. Bu dönem, savaş sonrası kuşak olan ve **“Bebek Patlaması”** (İng: Baby Boomers, doğum tarihi 1946-1964 arasında olanlar) olarak adlandırılan bir kuşağın büyümesi ile nüfusun ve görece talebin de arttığı bir dönem olmasına rağmen yine de bu talep arzın önüne geçememiştir. 1965’te insanoglu uzaya çıkmış ve uzay çağını bütün yenilikleri ile yaşamıştır. Artık mesele üretilenin satılmasıdır. **Özellikle Amerika’da saha satış, yüz yüze satış yoluyla tüketicilerle yoğun sıcak temasın kurulduğu bu dönem Satış Odaklı Yönetim kültürünü doğurmuştur.** Bu durum 1980’li yıllara doğru artık giderek müşterinin gerçekten ihtiyacı olup olmadığının sorgulanmadığı bir hâl almıştır.



Pazarlama odaklı anlayış, özellikle 90’lı yıllardan itibaren tüketim gruplarını, bunların alışkanlıklarını ve eğilimlerini kitlesel olarak tanımlamakta büyük başarı sağlamıştır. Bu dönemde önemli olan; kitlelerin ihtiyacını daha iyi anlamak ve bu ihtiyaca göre mal veya hizmetlerin üretimini yönlendirmektir.



Müşteri ve Çalışan Odaklı Kültürde modern pazarlama yaklaşımı artık müşteriyi birey olarak merkeze alma anlayışına sahiptir.



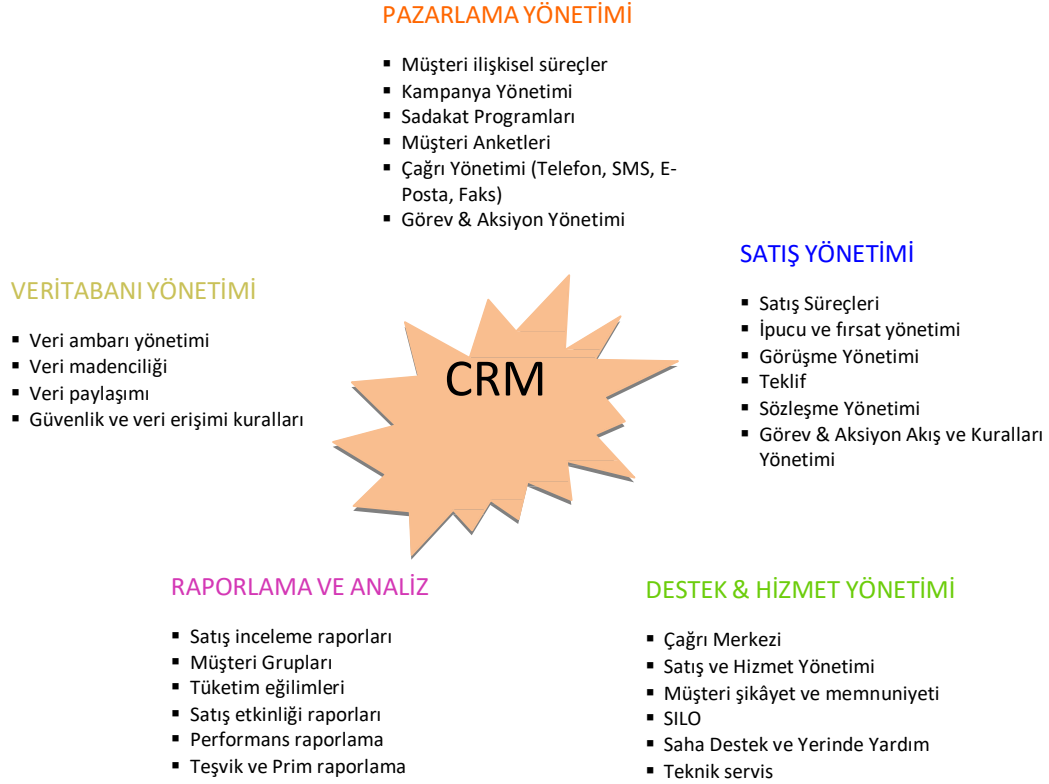
Yeni bir müşteri yaratma maliyetinin var olan müşteriyi koruma maliyetinden çok daha fazla olduğu gerçeğinden hareketle her bir müşteri ile olan ilişkinin sürekliliği, içinde Çağrı Merkezleri, Müşteri İlişkileri Yönetimi Yazılım ve Sistemleri, Yönetim Bilişim Teknolojileri gibi bütün unsurları barındıran etkin bir Müşteri İlişkileri Yönetimi - CRM ile mümkündür.

3. Pazarlama Odaklı Kültür: 1980'lerin başından itibaren "Teknoloji Çağı"nın hızlı gelişimi modern pazarlama yaklaşımlarının temellerinin atılmasına yol açmıştır. Artık mesele; kitlelerin ihtiyacını daha iyi anlamak ve ona göre mal veya hizmetlerin üretimini yönlendirmektir. **Tüketici segmentasyonu, tüketim grupları ve onların ihtiyaçlarının reklamlarda boy gösterdiği dönemdir.** Bu pazarlama kökenli anlayış özellikle 90'lı yıllardan itibaren tüketim gruplarını, bunların alışkanlıklarını ve eğilimlerini kitlesel olarak tanımlamakta büyük başarı sağlamıştır. İyi konumlandırılmış ve hedefe dönük olarak üretimi yapılmış olan ürünler kadar bu ürünlerle birlikte sunulan hizmetler bu dönemde önem kazanmaya başlamıştır. Arz ve talep aynı anda artmaya devam etmiş, ancak özellikle bu dönemin sonlarına doğru talep daha karmaşık ihtiyaçlarının karşılanmasını bekleyen bir tüketici modelini ortaya çıkarmıştır.

4. Müşteri ve Çalışan Odaklı Kültür: 2000 yılından günümüze kadar gelindiğinde modern pazarlama yaklaşımı artık müşteriyi birey olarak merkeze alma anlayışına geçmiştir. Artık her bir müşterinin ihtiyacını anlamak ve bu ihtiyaca yönelerek uzun soluklu bir ilişki yönetmek asıl meseledir. Bu dönemde de talep yine artmakta, artık arz ile aradaki makas iyice kapanmış durumdadır. **Rekabet koşullarının günden güne zorlaşıyor olması kurumlar ile müşteri arasında uzun sürekliliği bir ilişki kurmayı zorunlu kılmıştır.** Amerika'da 2000'li yılların başında yapılan bir araştırmaya göre işletmeler ilk 5 yıl içinde müşterilerinin % 50'sini kaybetmektedir. Artık en zor olanı gelişen pazar dinamikleri içinde müşteri sadakatini sağlayabiliyor olmaktır. Çünkü küreselleşen dünyada hızla değişen sosyal ve ekonomik koşullar, tüketicilerin birer sadık müşteri profiline kavuşmasını zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda yeni bir müşteri yaratma maliyetinin var olan müşteriyi koruma maliyetinden çok daha fazla olduğu gerçeğinden hareketle her bir müşteri ile olan ilişkinin sürekliliği, etkin bir **Müşteri İlişkileri Yönetimi - CRM** ile mümkün olmaktadır.

Bu tarihsel geçmişin ardından artık Müşteri İlişkileri Yönetimini bugün yaşadığımız anlamıyla tanımlayabiliriz.

Müşteri İlişkileri Yönetimi; kurumların, müşterilerinin **mutluluğu ve sadakatini** sağlamaya yönelik bir strateji ve yönetim felsefesidir. Bu strateji ve felsefe, kurumların, müşterilerini ve onların ihtiyaçlarını daha iyi anlayarak onlarla kurduğu etkileşimi en uygun (optimum) düzeyde yönetebilmesini hedefler. İçinde modern bilişim ve iletişim teknolojilerini etkin olarak kullanımı da olan bu felsefe bir kurumun çevre bütün müşteri etkileşim noktalarını ortak bir ruh ve armoni içinde yönetilmesidir.



Müşteri İlişkileri Yönetimi, kurumların müşterilerinin mutluluğu ve sadakatini sağlamaya yönelik bir strateji ve yönetim felsefesidir.

Şekil 1.1. CRM'nin ilişkide olduğu İş Bölümleri

Şekil 1.1'de bir kurumda CRM'nin ilişkide olduğu ana iş bölümleri ve konu başlıklarını görmektesiniz. Bütün bu birbirinden farklı iş alanlarının müşteri mutluluğu ve sadakatine hedefine odaklanması, içinde bulunduğumuz çağın yönetim kültürünün özünü oluşturmaktadır. Müşteriler ve genel olarak dış dünya ile ilişkinin özellikle 1990'lardan itibaren en yoğun olarak yaşanan ve yönetilen en büyük rolü oynayan yerler çağrı merkezleri hâline gelmiştir.

ÇAĞRI MERKEZİ NEDİR?

İlk çağrı merkezinin hangi yıl kurulduğu tam olarak ifade edilemese de çağrı merkezlerinin ortaya çıkışının, dünyada telefonun hanehalkının kullanımında yaygınlaştığı döneme rastladığını söylemek yanlış olmaz. Bununla beraber çağrı merkezi yapılanmaları, tüketicilere ve kurumlara getirdiği büyük avantaj ve faydalar sayesinde büyük bir evrim geçirmiş ve sürekli olarak bir değişim içinde olmuş bir sektöre işaret eder. Çağrı Merkezi ile bir tüketici izlediği kablo tv kanallarına yenilerini eklemek için arabaya binip bir yerlere gitmek zorunda kalmamaktır ya da bir kablo tv firması müşterilerinin kapılarına satış temsilcisi ya da teknik yardım temsilcilerini göndermek zorunda kalmamaktır.



Fotoğraf 1.1. Amerika’da “Telefon Odası” Olarak Anılan İlk Çağrı Merkezleri



Bütün diğer teknolojik gelişmelerin arasında, bu sektörün böyle büyüebilmesinin ve bir meslek haline gelebilmesinin ardında yatan ilk en büyük teknolojik gelişme ACD sistemidir.



ACD sistemi büyük miktarlarda gelen çağrıların bir büyük merkezde toplanarak bir grup çağrı merkezi çalışanına eşit olarak dağıtılabilmesini pratik ve etkin hâle getirmiştir.

Geçmişine bakıldığında 1970’lerin ortalarında özellikle Amerika ve Avrupa’da büyük havayolu şirketleri ve büyük perakende firmaları “Telefon Odası” tabir edilen departmanlar kurmuşlardır. Daha sonra bu bölümler ülke organizasyonlarına yayılarak ulusal hizmet vermeye başlamıştır. Bu telefon odası, operasyon salonlarında etrafta bir çok masa, her masada telefonlar, konuşmaların kayıtlarının tutulduğu bir sürü kâğıt ve de kulaklara zarar bir gürültü içinde çalışan insanların oluşturduğu bir resimdir. Bu resim büyük bir evrimden geçerek günümüze gelindiğinde küresel olarak modern hizmet tesislerinden hizmet veren, neredeyse ortada kâğıt bulundurmanın ve kâğıtlara not almanın yasak olduğu, hiç gürültü duyulmayan ve çalışanların yaptıkları işi yüksek bir uzmanlık içinde yürüttüğü bir tabloya dönüşmüştür. Bu sektörü geçmişten bugüne incelediğimizde başlıca dört ana değişimin bugünkü “profesyonel hizmetler sektörü” tablosuna geçişi sağladığını söyleyebiliriz:

- 1- Yüksek teknolojiye geçiş
- 2- Maliyet merkezi olmaktan kâr merkezi olmaya geçiş
- 3- “Çağrı Merkezi” kavramından “Temas Merkezi” kavramına geçiş
- 4- Yeni kamusal yasal düzenlemelere geçiş

1- Düşük Teknolojiden Yüksek Teknolojiye Geçiş

Son 50 yılda dünyada meydana gelen teknolojik değişimin geçmişe nazaran daha hızlı yaşandığı gözlenmektedir. Yaşanan gelişmeler arasında Çağrı Merkezlerini ilgilendiren en önemli teknolojik yenilik, Amerikan savunma ve havacılık sanayii sektöründe faaliyet gösteren Rockwell International Firması’nın 1973’te pazarla ilk defa Intercontinental Havayolları Şirketi aracılığı ile



ACD sistemi, bu sektörün böyle büyüyebilmesinin ve bir meslek hâline gelebilmesinin ardında yatan ilk en büyük teknolojik gelişmedir.



Çağrı merkezleri, iletişim araçlarının giderek farklılaşmasının yarattığı değişime kayıtsız kalamamış ve değişik iletişim kanallarından da temas kurulabilir hâle gelmiş, bu olgu da “**Temas Merkezi**” ismini gündeme getirmiştir.



Aşırıya kaçan saldırgan tele-pazarlama uygulamaları, hükümetlerin ve idarelerin kimlere, nasıl ve hangi şartlarda telefonda satış yapılacağını belirleyen kanun ve düzenlemeler getirmelerine yol açmıştır.

buluşturduğu **ACD (Automatic Call Distributor)**’nin keşfi olmuştur. ACD sistemi çok sayıda gelen çağrının bir büyük merkezde toplanarak bir grup çağrı merkezi çalışanına eşit olarak dağıtılabilmesini pratik ve etkin hâle getirmiştir. Amerikan telekom devi AT&T tarafından bile başta “kendine pazar bulamayacak bir ürün” olarak nitelendirilen ve üzerinde birkaç yıl daha durulmamış olan bu sistem, daha sonra 1990’lardan itibaren çağrı merkezi sektörünün bel kemiği niteliğinde vazgeçilmez yerini almıştır.

2- Maliyet Merkezi Olmaktan Kâr Merkezi Olmaya Geçiş

Çağrı merkezi sektöründeki bir başka büyük atılım, şirketlerin çağrı merkezlerine bakışının, onların bir maliyet ve gider merkezi olarak algılanmasından bir kâr ve gelir merkezi algısına doğru değişmesidir. Değişen koşullar, şirketlerin çağrı merkezlerini yeni bir satış ve gelir kanalı, rekabet avantajı sağlayan yerler olarak görülmesine neden olmuştur. Günümüzde yeni kurulan bazı şirketler artık yaptıkları ticareti ve bütün bir şirketi başlı başına bir çağrı merkezi operasyonunun üzerine inşa etmeye başlamışlardır. Bir satış mağazası olmayan bilgisayar üreticileri, fiziksel şubesi olmayan bankalar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu şirketler müşterilerine tamamen telefon veya internet üzerinden ürün ve hizmetlerini sunmaya başlayarak çağrı merkezlerini, işin sadece destek ve danışma değil, asıl yapıldığı yer olarak konumlandırmıştır. Böylece şirketler için çağrı merkezleri artık pek çok şey ifade etmeye başlamıştır. Kurumdan kuruma değişiklik gösterse de artık çağrı merkezleri birer;

- ✓ Maliyet Merkezi
- ✓ Ana Gelir Merkezi
- ✓ Stratejik Bir Silah
- ✓ Pazar Araştırmaları Kaynağı

hâline geldiler.

3- Çağrı Merkezi Kavramından “Temas Merkezi” Kavramına Geçiş

Internet, GSM ve kablosuz teknolojilerdeki patlama, insanların birbirleriyle nasıl iletişim kuracaklarını belirleyen önemli birer unsur oldular. İnsanlar halen telefonlarını yoğun olarak kullanmaktadırlar; ancak bu kullanım günümüzde daha çok mobil cihazlar üzerinden kurulan ‘ses’ten çok, veri iletişimi hâline dönüşmeye başlamıştır. **E-posta, çevrimiçi sohbet, web forumları ve kısa mesajlaşma insanların iletişim aktiviteleri arasında giderek daha fazla yer etmektedir.** Çağrı merkezleri de bu değişime kayıtsız kalamamış ve bu iletişim kanallarından da temas kurulabilir hâle gelmiştir. Bu temas, bir telefon çağrısına göre çok daha düşük maliyetli ve iyi yönetildiğinde mükemmel iş sonuçları verebilmektedir. Bu iletişim tarzında çağrı

merkezlerinin “**Temas Merkezi**” (İng: Contact Center) olarak anılmaya başlanması doğal bir gelişme olarak karşımıza çıkmaktadır.

4- Yeni Kamusal Yasal Düzenlemelere Geçiş



Aşırıya kaçan saldırgan tele-pazarlama uygulamaları hükümetlerin ve yönetimlerin kimlere nasıl ve hangi şartlarda telefonda satış yapılacağını düzenleyen kanun ve düzenlemeler getirmelerine yol açmıştır.

Sektördeki bu gelişim her zaman olumlu yönde olmamıştır. Bu hızlı gelişim sürecinde bazı çağrı merkezlerinin kötü yönetim ve uygulamaları sonucunda tüketicilerden gelmeye başlayan protesto sesleri, kanun koyucular ve kamusal yönetimlerin dikkatinin bu sektörün üzerinde toplanmasına neden olmuştur. Aynı zamanda bazı sektörler için bu kanun ve düzenlemeler uzun bekleme sürelerinden veya kötü muamele ve hizmetten şikâyet eden müşteri çağrılarını cevaplama hızının ne olması gerektiği ile ilgili kurallar getirmiştir.

Bütün bu gelişme ve evrim sonrasında iş yaşamının vazgeçilmez bir unsuru hâline gelen çağrı merkezi sektörünün önemini vurgulayan yakın tarihli araştırmalara göre tüketicilerin çok büyük bir bölümünün bir şirketle ilgili algılarını, yeniden satın alma kararlarını etkileyen en önemli faktörün o müşterilerin kurumların çağrı merkezlerinde yaşadığı tecrübelerle şekillenmekte olduğunu görüyoruz (TROY, 2012).

Küresel bir insan kaynakları danışmanlık firması olan Kelly Services’in Purdue Üniversitesi ile ortak yürüttükleri anket sonuçlarına göre Amerika’daki tüketicilerin % 92’sinin kurumlara ilgili algısı çağrı merkezinde yaşadıkları deneyimlerden etkilenmektedir. Bu deneyimler, reklam ve pazarlama aktivitelerinin yarattığı etkiye benzer bir nitelikte marka imajı ve algısında artık kurumların stratejilerinin kritik bir bileşeni hâline gelmiştir.

Peki bir çağrı merkezini başarılı yapan nedir?

Başarılı bir çağrı merkezini başarısız olandan ayırt edebilmek için çağrı merkezinin şu dört alandaki performansı önemlidir:

1. **Etkinlik:** Maliyet etkinliği sunan operasyonları var mı? Bir çağrı merkezinde etkinliği belirleyen temel etmenleri sıralamak gerekirse;

- Çağrı süresi uzunluğu (Ünite 3, 4, 5)
- Müşteri Temsilcisi “Doluluk Oranı” (Ünite 3, 4, 13)
- Bir müşteri temsilcisini çağrı almaya hazır hâle getirmenin ortalama maliyeti (Ünite 13)
- İlk aramalarında doğru ya da tamamlanmış hizmet alamayan müşterilerin yaptığı mükerrer çağrılar (Ünite 4)
- Verimsiz zaman (müşteri temsilcilerinin çağrı alma haricinde geçirdikleri zaman) (Ünite 4, 5, 6)
- Çalışan sirkülasyonu, sık alınan hastalık izinleri, vardiya uyumsuzluk (Ünite 5, 6)



Küresel bir insan kaynakları danışmanlık firması olan Kelly Services’in Purdue Üniversitesi ile ortak yürüttükleri anket sonuçlarına göre Amerika’daki tüketicilerin % 92’sinin kurumlara ilgili algısı çağrı merkezinde yaşadıkları deneyimlerinden etkilenmektedir.

2. **Gelir Yaratma:** Satış, yukarı ve çapraz satış, tahsilat, müşteri tutundurma ve geri kazanma gibi yeni gelir yaratımı performansı nasıldır? Bir çağrı merkezinde satış etkinliğini belirleyen temel etmenleri sıralamak gerekirse;

- Satışa Döndürme Oranı (İng: Conversion Rate, ele alınan satış çağrısı başına satışa dönme oranı)
 - Satış başına edinilen gelir
 - Satış iptal oranı
- Satış iptali başına kaybedilen gelir

3. **Müşteri Memnuniyeti:** Gerçek anlamda uzun dönemli gelir yaratımını sağlayacak olan müşteri sadakati ve ilişkileri inşa etmeyi başarıyor mu? Arayanlar doğru, hızlı ve en etkin hizmeti alarak çağrıdan ayrılıyor mu?

- Çağrılarını cevaplama hızı, ortalama gecikme ve hizmet seviyesi (Ünite 2,3,4,5,9)
- Müşteri memnuniyeti anketleri- CSAT (Ünite 9)

4. **Çalışan Memnuniyeti:** Çalışanlar işlerinden ve çalışma koşullarından memnun mu? Her türlü ihtiyaçları düşünülmüş ve bir kariyer edinme fırsatı sunulan çalışanlar yukarıda saydığımız diğer bütün maddeleri olumlu etkileyecektir.

- Takım Lideri Desteği ve Koçluğu (Ünite 7, 8, 9)
 - Geri Bildirimler (Ünite 7, 8, 9)
 - Eğitim (Ünite 7, 8, 9)

Bireysel Etkinlik



- Çağrı merkezi performansını etkileyen faktörleri çağrı merkezi yapılanması açısından ele alarak değerlendiriniz.

ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜ

Çağrı Merkezi sektörüne ilişkin olarak dünyadan ve ülkemizden sektörel verilere şöyle bir göz atalım:

Dünyada:

- 11 milyon operatör (müşteri temsilcisi, İng: Agent) çalışmaktadır.
- Dünyada çağrı merkezleri sektörü 320 milyar dolarlık bir büyüklüğe sahiptir.
- Dünya gayrisafi hasılasının binde 6'sı çağrı merkezleri tarafından üretilmektedir.
- 119 bin çağrı merkezi, 8.4 milyon çağrı masası bulunmaktadır.



Dünya gayrisafi hasılasının binde 6'sı çağrı merkezleri tarafından üretilmektedir.

- 11 milyon çağrı görevlisi çalışmaktadır.
- 100-400 kişiye bir çağrı masası hizmet vermektedir.

Türkiye'de:



Türkiye’de 30 bin çağrı masası ve 35 bin çalışan bulunmaktadır.

- Çalışanların % 70’i kadınlardan oluşmaktadır.
- Yaş ortalaması ise 26-28 arasındadır.
- Çalışanların % 65’i üniversite mezunu ya da öğrencidir.
- Türkiye’de çağrı merkezleri 15 yıldır faaliyet göstermektedir.
- Pazar büyüklüğü yaklaşık 1 milyar TL’dir.
- 300 büyük ve orta ölçekli çağrı merkezi bulunmaktadır.
- 30 bin çağrı masası ve 35 bin çalışan bulunmaktadır.
- Telekomünikasyon, finans ve lojistik, % 60 ile en çok çağrı hizmeti verilen sektörlerdir.
- Türkiye’de bir yıl içinde 500 milyon çağrı yanıtlanmaktadır.

Çağrı merkezlerindeki istihdamın, 2003-2008 arası dönemde iki katına çıkarak 35 bin kişiye ulaştığını söyleyen Türkiye Çağrı Merkezleri Derneği Başkanlığının sağladığı verilere göre “Avrupa ülkelerinde 200 ile 400 kişiye bir çağrı masası hizmet veriyor. Amerika ve İngiltere gibi ülkelerde bu oran her 100 kişiye 1 çağrı masası şeklinde gerçekleşiyor. Ülkemizde ise, henüz her 2 bin 500 vatandaşımıza 1 çağrı masası ile hizmet verildiği düşünüldüğünde, sektörün çok büyük bir potansiyeli bulunmaktadır. Beş yıl içinde 30 bin yeni çalışana daha ilave istihdam sağlayacak olan bu sektörün Türkiye’de toplamda 60 bin kişinin çalıştığı bir meslek hâline gelmesi beklenmektedir.



Eğer firmalar mevcut müşterilerinin memnuniyetini sağlamada daha etkin olmak istiyorsa müşteri temsilcilerinin müşteri bilgilerini tam ve sağlıklı alma konusuna öncelik vermeli.

Küresel olarak 36 ülkede (Afrika, Orta Doğu, Amerika, Asya ve Avrupa) ve 554 çağrı merkezi arasında yapılan “Çağrı Merkezleri Benchmarking Özet Raporu”na göre sektörde, geline nokta pek çok başlıkta önemli saptamalar bulunmaktadır.

- A. Strateji ve Gelişim:** Her yıl olduğu gibi bu yıl da araştırmaya katılan bütün bölgelerdeki çağrı merkezlerinde hizmet kalitesi en önemli başlık olarak değerlendiriliyor. Çağrı merkezleri için yeni müşteri kazanımı ve mevcut müşteriye katma değer sağlamak diğer önemli kriterler arasındadır. Bunun yanı sıra organizasyonel stratejilerin çağrı merkezlerinin gelişimi üzerindeki olumlu etkisi gün geçtikçe daha fazla fark edilir hale geliyor.
- B. Finansal Dengeler ve Yönetim:** Geçtiğimiz 1 yıllık sürece baktığımızda müşteri ile uzun vadede yaratılan iş birliği yönetimine verilen önemin belirgin bir yükselişte olduğunu görüyoruz. Maliyet optimizasyonu önceki yıllar ile benzer düzeyde önem taşıyor.



Çağrı merkezleri için SLA kriterinin tanımlanarak dokumante edilmiyor oluşu iş süreçlerinin etkin yürütülmesinde, müşteri memnuniyetinde ve çalışan yönetiminde ciddi kayıplara yol açabilir.



Bir çağrı merkezini başarılı bir biçimde idare edebilmek için yöneticiler, insan, süreç ve teknoloji yönetimini aynı anda belli bir mükemmellikte gerçekleştirmelidir. Çağrı merkezinde başarılı bir yönetici kendisini herhangi bir alana fazla eğilerek kısıtlamaksızın biraz analist, biraz finansçı, biraz mühendis, biraz psikolog, amigo, koç olmalıdır.

C. Müşteriler: Çağrı merkezlerinin geçtiğimiz yıllardaki müşteri memnuniyeti ölçümlerine baktığımızda birbirine yakın değerlerde de olsa yıldan yıla bir artış söz konusu. Birçok çağrı merkezinin müşterileri ile ilgili temel bilgilere erişimde sıkıntı yaşıyor olması bu oranın daha da yükselmesini engelleyen etken olabilir. Eğer firmalar mevcut müşterilerinin memnuniyetini sağlamada daha etkin olmak istiyorsa müşteri temsilcilerinin müşteri bilgilerini tam ve sağlıklı alma konusuna öncelik vermelidir.

D. Performans Ölçümleri ve Kıstaslar: Gelen çağrı sayısı ve ortalama çağrı süreleri az da olsa bu yıl da artmaya devam etmiştir. Ortalama çağrı süresinin düşürülmesi için en iyi yol (FCR) First Call Resolution ile müşteri memnuniyetini sağlamanın birleşimini sağlamak gibi görünüyor. Çağrı merkezleri FCR'leri olumlu yönde etkileyen en önemli etkenin yetkin bir müşteri temsilcisi ile yapılan görüşme olduğunu daha fazla fark etmeye başladı. Sistem ve bilgi ise 2. sırada kalıyor.

E. Süreçler ve Prosedürler: Çağrı merkezleri, SLA (Service Level Agreement) bilgilerini dokumante etme konusunda yeterli derecede aktif değil. Ancak dokumante edenlerin oranına baktığımızda % 50.2'lik bir oran ile bu yıl artış söz konusu. Çağrı merkezleri için SLA kriterinin tanımlanarak dokumante edilmiyor oluşu iş süreçlerinin etkin yürütülmesinde, müşteri memnuniyetinde ve çalışan yönetiminde ciddi kayıplara yol açabilir.

F. Organizasyon: Firmalar ağırlıklı olarak çalışanlarına yönelik stratejik bakımdan dört ana konu üzerinde yoğunlaşıyorlar. Kurumsal Rehberlik Programları, Performans Destek Araçları, Kariyer Planlamasında Destek. Evden çalışan müşteri temsilcilerinin sayısı daha çok gelişmiş pazarlarda özellikle Amerika ve Avustralya'da görülüyor.

G. Teknoloji: Çağrı merkezleri 2008 yılında % 72.9 oranında daha düşük maliyetli olduğu için IP tabanlı bir yapıya geçtiklerini belirtirken bu oran 2009 yılında % 68.7'ye gerilemiş durumda. Esnek yapısını tercih edenlerin yüzdesi, % 64.4 ile bu yıl yükselişe geçmiş olarak gözüküyor (2008 - % 54.3).

Bir meslek olarak değerlendirildiğinde çağrı merkezi çalışanı ve özellikle yöneticisi olmak gerçekten pek çok beceri ve yetkinliği aynı anda gerektiren ve kolay olmayan bir meslektir. Çok yüksek miktarda çağrı alan merkezler aynı oranda fazla aktivite üretmekte ve gün içinde yapılan en küçük hatalar ön alınmadığı surette gerçekten büyük sonuçlar doğurabilmektedirler.



Örnek

- Çağrı ele alma sürelerindeki ortalama 1 saniye yükselme, yılda 1 milyon çağrı alan bir çağrı merkezi için 280 extra saat çalışma saati ve 380 saatlik extra iş gücü gereksinimi anlamına gelmektedir.

Çağrı merkezleri pek çok iş disiplini arasında neredeyse bütün bir iş dünyasının “Mikrokozmos”u olarak nitelendirilebilecek yerlerdir. Bir çağrı merkezini başarılı bir biçimde idare edebilmek için yöneticiler; insan, süreç ve teknoloji yönetimini aynı anda belli bir mükemmellikle gerçekleştirmek zorundadırlar. Çağrı merkezinde başarılı bir yönetici kendisini herhangi bir alana fazla eğilerek kısıtlamaksızın biraz analist, biraz finansçı, biraz mühendis, biraz psikolog, amigo, koç olmak durumundadır. Bu kadar insan ve emek yoğun bir sektör olmasından dolayı çağrı merkezi yönetimi ve yöneticileri her zaman yardımlaşmacı ve destekçi bir çalışma kültürünü oluşturmak zorundadırlar.

Ülkemizde bu sektörün gelişim hızı ve süresi ile ilgili yukarıda verdiğimiz bilgiler ışığında bu mesleği severek seçecek olan kimseleri büyük gelişim ve ilerleme fırsatları beklemektedir.



Bireysel Etkinlik

- Bir müşteri ve bir arayan olarak bugüne kadarki deneyimlerinize başvurarak çağrı merkezleri ile ilgili olumlu ve olumsuz deneyimlerinizi tartışınız. Tartışma sonunda bir çağrı merkezini iyi yapan "5" ve kötü yapan "5" birbirinden farklı özelliğin ne olduğunu listeleyiniz



Özet

- “Dünyada Sanayi Devrimi sonrasında gelişen iş yaşamını ve yönetsel akımları incelediğimizde dört ana dönemle karşılaşmaktadırlar: 1- üretim odaklı kültür, 2- satış odaklı kültür, 3- pazarlama odaklı kültür, 4- müşteri ve çalışan odaklı kültür. Pazarlama kökenli anlayış özellikle 90’lı yıllardan itibaren tüketim gruplarını, alışkanlıklarını ve eğilimlerini kitlesel olarak tanımlamakta büyük başarı sağlamıştır. Bu dönemde önemli olan; kitlelerin ihtiyacını daha iyi anlamak ve ona göre mal veya hizmetlerin üretimini yönlendirmektir. Müşteri ve Çalışan Odaklı Kültür’de modern pazarlama yaklaşımı artık müşteriye birey olarak merkeze alma anlayışına sahiptir. Yeni bir müşteri yaratma maliyetinin var olan müşteriye koruma maliyetinden çok daha fazla olduğu gerçeğinden hareketle her bir müşteri ile olan ilişkinin sürekliliği, içinde Çağrı Merkezleri, Müşteri İlişkileri Yönetimi Yazılım ve Sistemleri, Yönetim Bilişim Teknolojileri gibi bütün unsurları barındıran etkin bir Müşteri İlişkileri Yönetimi - CRM ile mümkün olmaktadır.
- Bütün diğer teknolojik gelişmelerin arasında, bu sektörün böyle büyüyebilmesinin ve bir meslek hâline gelebilmesinin ardında yatan ilk en büyük teknolojik gelişme ACD sistemidir. ACD sistemi çok sayıda gelen çağrılarının bir büyük merkezde toplanarak bir grup çağrı merkezi çalışanına eşit olarak dağıtılabilmesini pratik ve etkin hâle getirmiştir. Çağrı merkezleri iletişim araçlarının giderek farklılaşmasının yarattığı değişime kayıtsız kalamamış ve değişik iletişim kanallarından da temas kurulabilir hâle gelmişler, bu olgu da “Temas Merkezi” ismini gündeme getirmiştir.
- Eğer firmalar mevcut müşterilerinin memnuniyetini sağlamada daha etkin olmak istiyorsa müşteri temsilcilerinin müşteri bilgilerini tam ve sağlıklı alması konusuna öncelik vermelidir. Çağrı merkezleri için SLA kriterinin tanımlanarak dokümanite edilmiyor oluşu, iş süreçlerinin etkin yürütülmesinde, müşteri memnuniyetinde ve çalışan yönetiminde ciddi kayıplara yol açabilir.
- Bir çağrı merkezini başarılı bir biçimde idare edebilmek için yöneticiler, insan, süreç ve teknoloji yönetimini aynı anda belli bir mükemmellikte gerçekleştirmek durumundadırlar. Çağrı merkezinde başarılı bir yönetici kendisini herhangi bir alana fazla eğilerek kısıtlamaksızın biraz analist, biraz finansçı, biraz mühendis, biraz psikolog, amigo, koç olmak durumundadırlar. İnsan ve emek yoğun bir sektör olmasından dolayı çağrı merkezi yönetimi ve yöneticileri her zaman yardımcımacı ve destekçi bir çalışma kültürünü oluşturmalıdır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi üretim odaklı yönetim kültürünün yaşandığı dönem ile ilgili yanlış bir ifadedir?
 - a) Bu dönemde bütün mesele üretilenin satılmasıdır.
 - b) Bu dönemde arz, talebin gerisindedir.
 - c) Üretim odaklı kültür Sanayi Devrimi ile başlar.
 - d) Bilimsel ve teknolojik gelişmeler üretim biçimlerini radikal biçimde değiştirmiştir.
 - e) Bu dönem üretilenin kolayca satılabildiği bir dönemdir.
2. Aşağıdakilerden hangisi satış odaklı yönetim kültürünün yaşandığı dönem ile ilgili yanlış bir ifadedir?
 - a) Satış odaklı yönetim dönemi II. Dünya Savaşı'nın bitimiyle başlamıştır.
 - b) Bu dönem başlarında dünya nüfusu az, üretim kapasitesi fazladır.
 - c) Satış aktiviteleri ağırlıklı olarak sahada ve yüz yüze satış tarzındadır.
 - d) Nüfus artışı ile birlikte talep de artmakta, ancak hâlen arzın gerisinde kalmaktadır.
 - e) Bu dönemde hedeflenen kitlelerin ihtiyacını daha iyi anlamak ve ona göre mal veya hizmetlerin üretimini yönlendirmektir.
3. Aşağıdakilerden hangisi müşteri odaklı bir yönetim kültüründe görülmez?
 - a) Müşterileri bireysel olarak anlama çabası
 - b) Çalışanların da birer müşteri olarak adlandırılması
 - c) Müşteri ilişkilerinde sürekliliğin hedeflenmesi
 - d) Mevcut müşterilerin elde tutulmasından ziyade her zaman yeni müşteri edinme çalışmalarının önde tutulması
 - e) Kurumun çevre bütün iletişim kanallarının benzer bir etkileşimi mümkün kılması
4. Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezlerinin ilk dönemleri ile ilgili yanlış bir ifadedir?
 - a) Çağrı merkezi mesleği açısından yaşanan en önemli teknolojik gelişme ACD'nin icat edilmesidir.
 - b) Çağrı merkezleri telefonun icadı ile birlikte kurulmuştur.
 - c) Telefon Odası 1970'lerde görülen ve ilk çağrı merkezi örneklerinden sayılabilir.
 - d) ACD sistemi büyük miktarlarda gelen çağrıların bir büyük merkezde toplanarak bir grup çağrı merkezi çalışanına eşit olarak dağıtılabilmesini pratik ve etkin hâle getirmiştir.
 - e) Telefonun hanehalkının kullanımına girmesi çağrı merkezlerinin yaygınlaşmasında büyük etken olmuştur.
5. Aşağıdaki ifadelerden hangisi çağrı merkezlerinin bugüne dek geçirmiş olduğu değişim sürecinde doğrudan etkili değildir?
 - a) Kötü tele-pazarlama uygulamaları
 - b) Teknolojik ilerleme
 - c) Kurumların gelirlerini arttırma isteği
 - d) Çağrı merkezlerinin kâr merkezi olarak algılanmaya başlanması

6. Aşağıdaki ifadelerden hangisi başarılı bir çağrı merkezinin özelliklerinden biri değildir?
- Düşük çalışan sirkülasyonu
 - Hatta bekleme sürelerinin düşük olması
 - Aynı problem için mükerrer aramaların olması
 - Satış başına gelirin yüksek, satış iptal oranlarının düşük olması
 - İyi eğitim almış çalışanların olması
7. Avrupa ülkelerinde 200 ila 400 kişiye bir çağrı masası hizmet verirken bu oran ülkemizde 2500 kişiye bir çağrı masası şeklindedir. Bu ifade ülkemiz çağrı merkezi sektörü ile ilgili neyi göstermektedir?
- Ülkemizdeki çağrı merkezleri iyi hizmet vermemektedir.
 - Ülkemiz çağrı merkezleri teknolojik olarak geridedir.
 - Ülkemizde bu sektörde büyük bir büyüme potansiyeli bulunmaktadır.
 - Türkiyede çağrı merkezi sektörü küçülmektedir.
 - Avrupa’da çağrı merkezlerine daha çok ihtiyaç vardır.
8. Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezlerinde müşteri memnuniyetini arttırmada en önemli unsur olarak öne çıkar?
- Firmaların müşteri temsilcilerinin müşteri bilgilerini tam ve sağlıklı alması konusuna öncelik vermesi
 - Teknolojik yatırımların artırılması
 - Hizmet seviyelerinin sürekli artırılması
 - Daha çok çalışan istihdam edilmesi
 - Daha çok müşteri anketi yapılması
9. Aşağıdakilerden hangisi firmaların ağırlıklı olarak çalışanlarına yönelik stratejik bakımdan yoğunlaştığı organizasyonel konudan biri değildir?
- Kurumsal rehberlik programları
 - Performans destek araçları
 - Kariyer planlamasında destek
 - Evden çalışan müşteri temsilcilerinin sayısının artırılması
 - Çalışan sirkülasyonunu yüksek tutulması
10. Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezi yöneticilerinin yaratmaya çalışması gerekli olan kültürü en iyi ortaya koyan ifadedir?
- Çağrı merkezi yöneticileri yönetim kültüründe teknoloji ve sistemleri merkeze almalıdır.
 - Yöneticiler bir amigo kadar eğlenceli ve motive edici olmalıdır.
 - Çağrı Merkezi yöneticileri her zaman yardımlaşmacı ve destekçi bir çalışma kültürünü oluşturmak zorundadırlar.
 - Çağrı merkezi yöneticilerinde analiz becerileri her zaman en üstte olmalıdır.
 - Yöneticiler herhangi bir alanda mutlaka çok derinleşmelidirler.

Cevap Anahtarı:

1.a, 2.e, 3.d, 4.b, 5.e,6.c,7.c,8.a,9 - 10 -

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Bergevin, R. (2001). 23 Steps to an Effective Call Centre. USA: NuComm Solutions. Simpson, B. (2003). *White Paper: "The ROI of Coaching" and "How to Control*
- [2] *Payroll Leakage"* USA: Frost & Sullivan.
- [3] Purdue University Study Sponsored by Kelly Services. (2004). *The American Consumer Reacts to the Call Center Experience and the Offshoring of Service Calls*. Benchmark Portal.
- [4] TROY, Mich. (2012). Nov. 20 /PRNewswire-FirstCall/ --

BAŞVURULABİLECEK DİĞER KAYNAKLAR

- [1] Çağrı Merkezleri Derneği. (2012).
http://cagrimerkezleridernegi.org/ofshore_whitepaper. (2012).
ww2.kellyglobal.net/res/content/ca/services/en/docs/offshore_whitepaper.pdf
- [2] "History of the Call Center" (2012). <http://www.callcentrehelper.com/the-history-of-the-call-centre-15085.htm>

ÇAĞRI MERKEZİNDE PERFORMANS YÖNETİMİ

İÇİNDEKİLER



- Çağrı Merkezinde Performans Yönetimi: Tanımı ve Rolü
- Çağrı Merkezinde Performans Yönetiminin Temel Bileşenleri
- Anahtar Performans Göstergeleri
- Performans Yönetimi Çerçevesi

HEDEFLER



- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
 - Çağrı merkezinde performans yönetimini kavramsal olarak tanımlayıp açıklayabilecek
 - Performans yönetiminin rolünü ve gerekliliğini kavrayacak
 - Performans yönetiminin temel bileşenlerini bilecek
 - Anahtar performans göstergelerinin nasıl oluşturulduğunu ve sonuçların nasıl ölçüldüğünü öğrenecek
 - Çağrı merkezi ve diğer iş kollarının performans yönetimi çerçevesindeki etkileşimini çözümleyeceksiniz.



Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

ÇAĞRI MERKEZİ YÖNETİMİNDE ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ

Ali KOÇ

ÜNİTE 2

GİRİŞ



Pazar ekonomisinin geçmişine şöyle bir bakıldığında özellikle 90'lardan itibaren markalarını ve dolayısıyla gelirlerini büyütmek isteyen kurumlar, sundukları bu değerleri, müşterileriyle temas kurdukları her noktada yaşatmak ve yönetmek çabası içindedirler.

Günümüz müşteri ilişkileri dünyasında küçük büyük bütün şirket ve organizasyonlar, içinde bulundukları rekabet ortamında sundukları ürün ve markalarıyla pazara önerdikleri müşterileri onları tercih etmeye yönlendirecek ve diğerlerinden farklılaştıracak olan değerler üzerinde çalışmak ve her zaman gelişmek zorundadırlar. Pazar ekonomisinin geçmişine şöyle bir bakıldığında özellikle 90'lıdan itibaren markalarını ve dolayısı ile gelirlerini büyütmek isteyen kurumlar sundukları bu değerleri, müşterileriyle temas kurdukları her noktada yaşatmak ve yönetmek çabası içindedirler. Bu temas noktaları bir satış temsilcisi ya da bir televizyon reklamı, bir açık hava afişi ya da bir e-posta, çağrı merkezi müşteri temsilcisi ya da mağaza yetkilisi olabilirken hepsinde "ortak bir armoni ve uyum yaratma işi" marka deneyimi kazanmada oldukça önem taşımaktadır.

Bu ünite, kurumlar tarafından müşteri ilişkilerinin yönetilmesinde artık merkezî ve hayati bir konum alan ve "Çağrı Merkezi" olarak adlandırılan iş kolunun hedeflerini nasıl belirleyeceğimiz ve bu hedeflere ulaşım ulaşılmadığını anlayacağımız yöntem, sistem, araç ve ölçütleri nasıl planlayacağımızı göreceğiz.



Tartışma

- TV reklamlarında ve diğer tanıtım kanallarında, pazardaki diğer markalardan kendini farklılaştırmak amacıyla "Teknik Destek Hizmetlerinde Hız" vurgusu yapan bir dizüstü bilgisayar üreticisinin, çağrı merkezi destek hattında teknik destek almak için bir müşteri hizmeti yetkilisine ulaşmaya çalışan bir müşterisini çoğunlukla 10 dk. bekleme süresine maruz bırakması sizce nasıl bir deneyim yaratacaktır? Marka vaadini gerçekleştirmiş midir?

ÇAĞRI MERKEZİNDE PERFORMANS YÖNETİMİ: TANIMI VE ROLÜ

Çağrı merkezinde performans yönetimi, bütün müşteri etkileşimi ve temas bilgilerinin alınarak müşteri eğilimlerini ve iç yüzünü parametrik esaslarla analiz edip anlamaya ve bunlara yönelik eylemler geliştirerek çağrı merkezi hizmet kalitesinin, üretkenliğinin geliştirilmesine imkân veren bir dizi yazılım ve uygulama, araç, süreç ve kurallar bütünüdür.



Çağrı Merkezi
Performans Yönetimi,
kendi iş kolunun önemli
bütün paramaterelerini
etkin bir biçimde izleyip
verimliliğini ölçerek
müşteri hizmetlerinde
en üst düzeye ulaşmak,
satışları arttırmak ve
müşteri sadakati
seviyesini geliştirmeyi
hedefler.

Merkezinde çağrı merkezinin bulunduğu satış, pazarlama, finans, müşteri hizmetleri departmanları gibi çoklu yapı ve sistemlerin bir dizi ölçüt (*metrics*) doğrultusunda eşgüdümlü ve verimlilik esasına göre yönetilerek müşteri etkileşiminin ve nihai olarak kuruluşların genel performansının belirlenmesinin geliştirilmesi Çağrı Merkezinde Performans Yönetiminin ana konusunu oluşturmaktadır. Çağrı Merkezi Performans Yönetimi, kendi iş kolunun önemli bütün paramaterelerini etkin bir biçimde izleyip verimliliğini ölçerek

- müşteri hizmetlerinde en üst düzeye ulaşmayı,
- satışları arttırmayı
- müşteri sadakati seviyesini geliştirmeyi hedefler.

Bunu; Pazarlama, Satış, Finans, İnsan Kaynakları gibi çok çeşitli kurumsal fonksiyonlardaki bilgileri değişik sistemlerden çekerek, ölçümleyerek ve raporlayarak yapar.

ÇAĞRI MERKEZİ

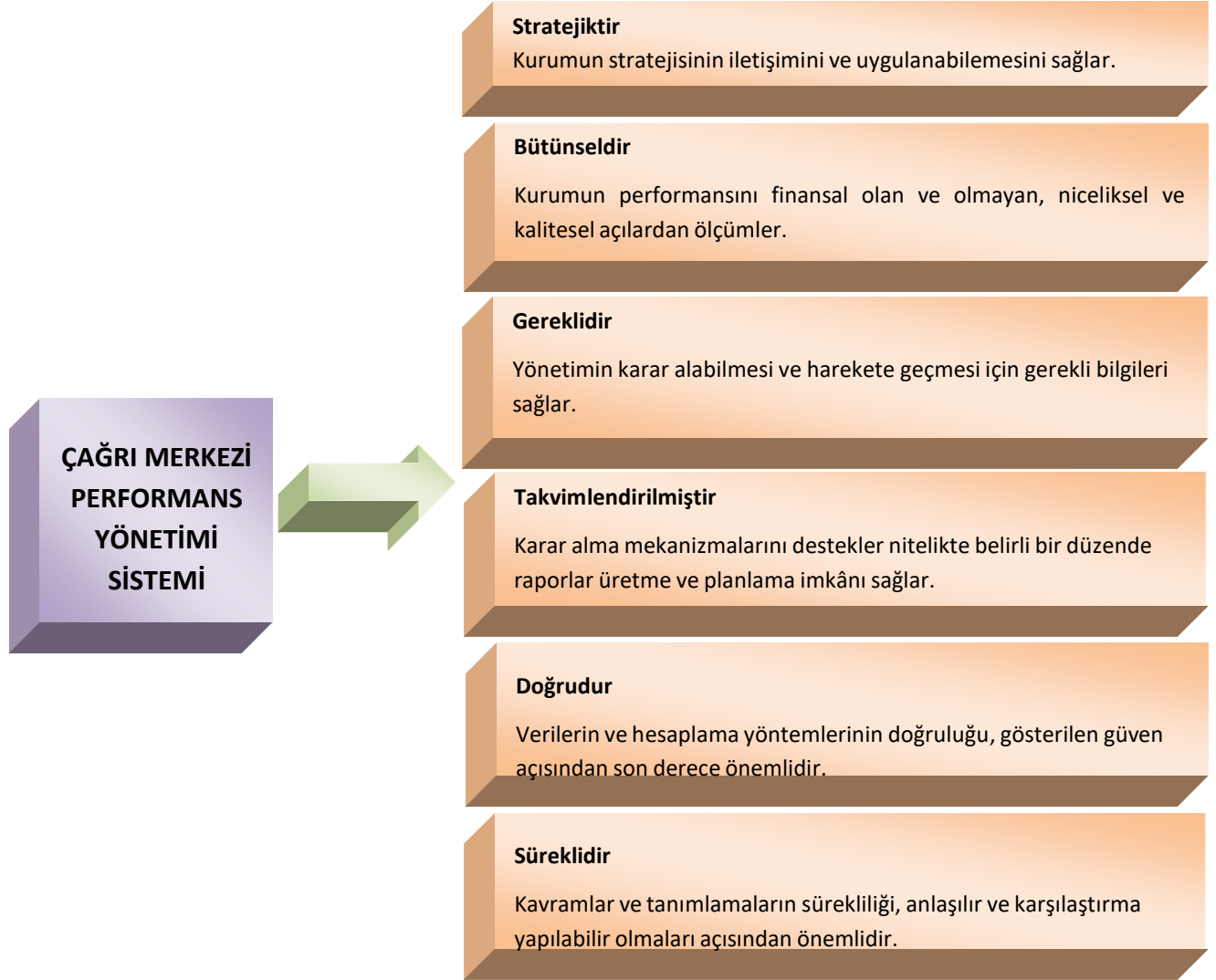


Şekil 2.1. Çağrı Merkezinde Performans Yönetimi ile İlişkili Çoklu

Yapı Performans yönetiminin tipik soruları ise şunlardır:

1. Stratejik ve operasyonel hedeflerimize ulaşip ulaşmadığımızı nasıl anlayacağız?
2. Belirlemiş olduğumuz stratejilerin bütün organizasyondaki her çalışan ve bölümle iletişimini nasıl güçlendiririz?
3. Finansal ya da finansal olmayan bütün ölçüm sonuçlarını biraraya getirip performansımızı daha iyi görmemizin yolları nelerdir?
4. Performans odaklı bir kültürün yaratılmasını nasıl destekleriz?
5. Organizasyonun “sürekli gelişimini” (*İng: Continuous Improvement*) nasıl sa

Peki, doğru bir Çağrı Merkezi Performans Yönetimi sisteminin barındırması gereken karakteristik özellikler nelerdir? (Bakınız Şekil 2.2.)



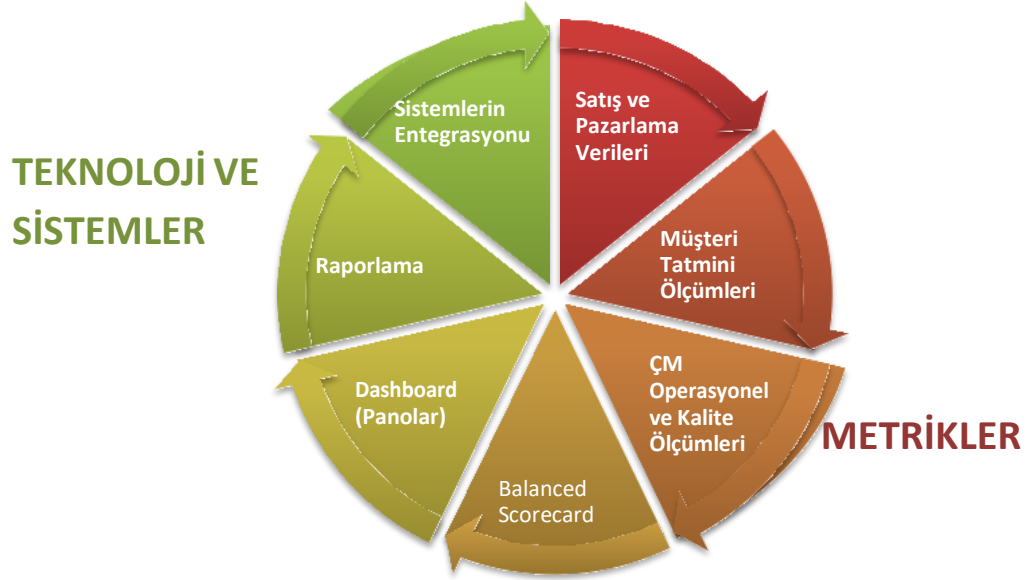
Şekil 2.2. Çağrı Merkezi Performans Yönetimi Sisteminin Karakteristik Özellikleri

ÇAĞRI MERKEZİNDE PERFORMANS YÖNETİMİNİN TEMEL BİLEŞENLERİ

Başarılı bir performans yönetimi,

- ✓ doğru metrik hedefleri belirlemek
- ✓ kimin nasıl ölçüleceğine karar vermek
- ✓ bu birbirinden farklı sınıf ve kategorilerdeki verilere organizasyonda kimin erişim sağlayacağını belirlemekle başlar.

İkinci adım olarak yukarıda bulunan verileri sunabilecek ACD, IVR, CRM WFM, QA, SFA (bakınız Ünite 3. Temel Çağrı Merkezi Kavramları) gibi sistemlerden doğru olanları seçmektir.



Şekil 2.3. Performans Yönetimi Temel Bileşenleri

Anahtar Performans Göstergeleri (KPI - Key Performans Indicators)

Bir çağrı merkezi, organizasyonda bulunan bölüm ve iş kollarının, bölüm hedeflerini, “Anahtar Performans Göstergeleri” (KPI – Key Performance Indicators) denilen ve kurumun hedefleri ile tam bir uyumla örtüşen iş başlıklarına dönüştürmelidir. Hizmet ettiği kurum, marka ya da şirketin hedefleriyle eşgüdümlü bir çalışma sergileyebilmek için çalışan müşteri temsilcileri, Takım Liderleri ve genel yönetim departmanları için mutlaka “Anahtar Performans Göstergelerini” (*Bundan sonra KPI’ler olarak anacağız*) oluşturmak zorundadırlar. Bu KPI’lerin önemli belirleyici özellikleri nelerdir? Bunları oluştururken dikkat edilmesi gereken unsurları belirtelim:

1. **KPI’ler mutlaka net ve nesnel olarak ölçülebilir bir hedefle ilişkilendirilmelidir.** Örneğin; müşteri temsilcileri (agents) tarafından belli bir zaman dilimi içinde yanıtlanan “Gelen – Inbound” çağrılarının oranı olarak tanımlayabileceğimiz “Hizmet Seviyesi” (Service Level –SL) hesaplaması oldukça net ve basit bir matematiksel işlemidir:

- **Hizmet Seviyesi (SL) = % 80 / 20 sn.**

Bu çağrı merkezinde hizmet seviyesi, her gelen 10 adet çağrının 8’inin 20 saniye içinde cevaplanması gerektiği anlamına gelir (Hizmet Seviyesi konusuna Ünite 4’te daha kapsamlı olarak geri döneceğiz). Bu bilgi doğru sistemler aracılığı ile net olarak elde edilebilir.

Hizmet ettiği kurum, marka ya da şirketin hedefleriyle eşgüdümlü bir çalışma sergileyebilmek için çalışan müşteri temsilcileri, Takım Liderleri ve genel yönetim departmanları için mutlaka Anahtar Performans Göstergelerini oluşturmak zorundadırlar.

2. **KPI'ler mutlaka "bir ya da bir grup" çalışanla ilgili olmalıdır.** Bazı KPI'ler bir tek çalışan örneğin Müşteri Temsilcisi, Takım Lideri veya Çağrı Merkezindeki bir "iç-eğitmen" için bazıları ise bir grup ya da bütün bir operasyon için tanımlanabilir. Burada önemli olan bu KPI'den sorumlu olan bir kişi ya da grubun belirlenmiş ve bu kriterlerdeki performans hedeflerinin bu kişi veya gruba önceden paylaşılmış olmasıdır.
3. **Bir KPI onu kullanan hedefle anılmalıdır.** Örneğin; Bir Müşteri Tatmini KPI'si "Müşteri KPI'si" olarak Kalite ve verimlilik KPI'si "Müşteri Temsilcisi (Agent) KPI'si" olarak anılır.

- **Ortalama Ele Alma Süresi = AHT – Average Handling Time**
- **Ortalama Konuşma Süresi = ATT – Average Talk Time**

gibi kriterleri agent verimlilik ve üretim ile ilgili göstergelere örnek olarak verebiliriz. Buna göre "AHT bir Agent ya da Müşteri Temsilcisi KPI"sidir.

4. **Bir KPI mutlaka bir karar almaya dönük olarak kullanılabilir olmalıdır.** KPI'ler gereksiz bilgiler değildir. Bir KPI ne kadar iyi hesaplanmış, iyi hazırlanmış veya sunulmuş olursa olsun eğer önemli bir karar alma aşamasında doğru noktaları belirleyerek bize yol göstermiyorsa bu KPI'ı kullanamayız. KPI, Çağrı Merkezi Performansı ile ilgili mutlaka kayda değer bilgileri sunmalı ve anlamlı kararlar almada yardımcı olmalıdır.

5. **KPI'ler fazla sayıda olmamalıdır.** İyi seçilmiş 9-10 anahtar performans göstergesi bir yöneticinin işi doğru analiz edebilmesinde yeterlidir. Gereksiz seçilmiş KPI'ler odak kaymasına yol açacaktır.



Anahtar Performans Göstergeleri (KPI);

- Anlatılmıştır.
- Anlaşılmıştır.
- Sahiplenilmiştir.

6. **Bir KPI kesin ve doğru olmalıdır.** KPI hesaplanmasında kullanılan veriler kadar bu verilerin nasıl elde edildiği ve hesaplanma metodu da bilginin kesinliğini etkileyen önemli faktörlerdir. Bu konuda özellikle müşteri temsilcilerinin telefon teması sırasında gösterdikleri performansın kalitesinin ölçülmesi, değerlendirmenin yeterince nesnel olması açısından belli bir zorluk içermektedir. Bir müşteri temasının aynı kalite değerlendirme formu ile dinlenip farklı değerlendirenlerden farklı notlar alabildiği durumlarla karşılaşabilmektedir (Bu sorunsalı ve onu aşmakla ilgili yaklaşımları Ünite 10. Kalite ve Verimlilik bölümünde derinlemesine irdeliyor olacağız).

7. **KPI'ler çalışan ve departmanlara baştan açıklanmış, onlar tarafından anlaşılmış ve sahiplenilmiş olmalıdırlar.** Hiçbir çalışan hatta genel olarak hiç kimse şartlarını baştan bilmediği bir sözleşmeden sorumlu tutulmamalıdır. Burada özellikle "sözleşme" ifadesinin kullanılmasının nedeni, KPI'lerin aslında birer kurum içi departmanlar ve bireyler arası "sözleşmeler" niteliğinde olmasıdır. "Birlikte çalışacağız, ama nasıl?", "Sen

bu işin hangi kısmından, ben hangisinden, ne kadar sorumluyuz?” Bu soruların baştan sorulması ve ne olması gerektiği ile ilgili bir karara varılmış olması KPI'lere uyum açısından hayati önem taşır. Dolayısı ile KPI'ler anlatılmış, anlaşılmış ve sahiplenilmiş olmalıdırlar.



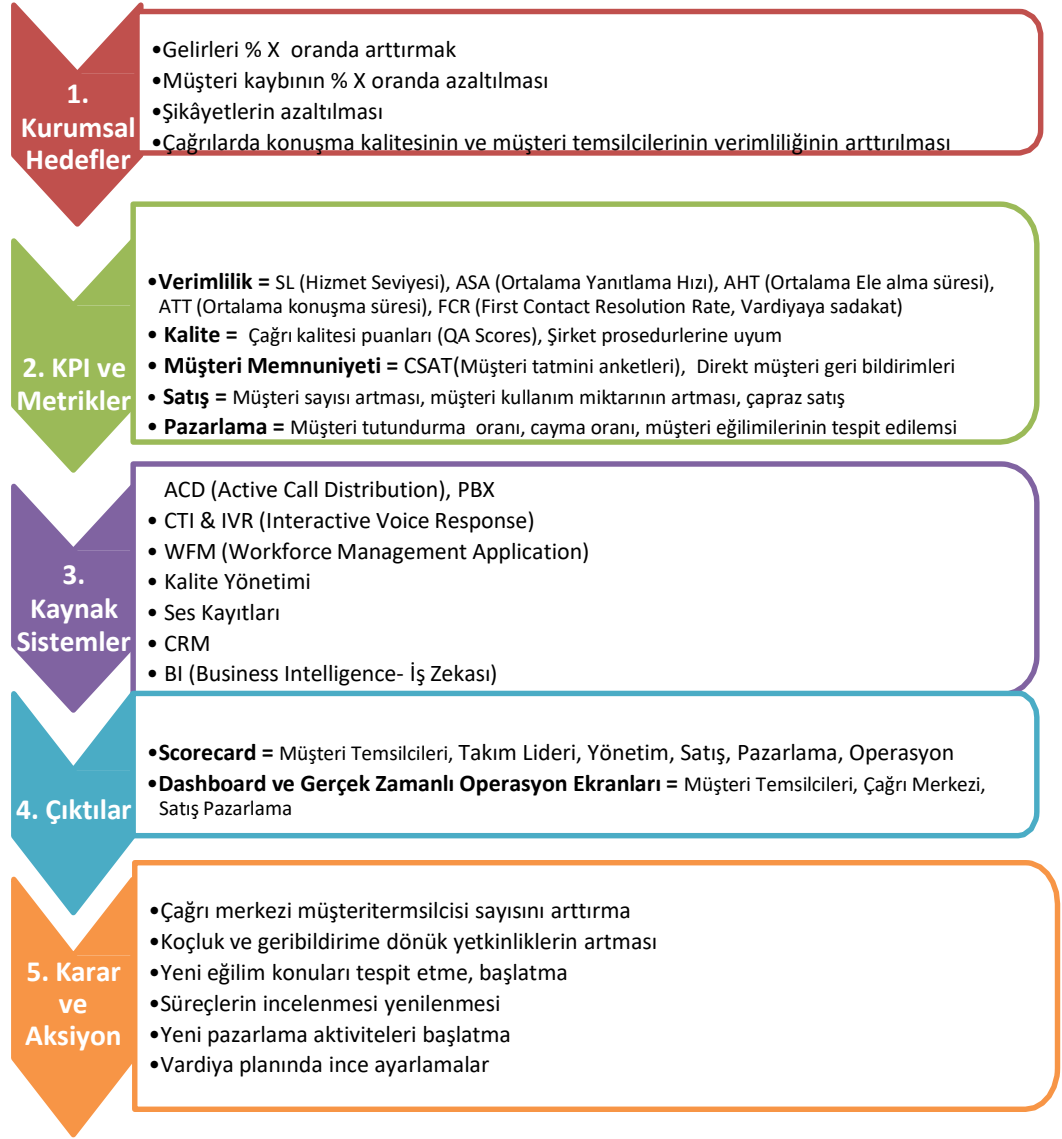
Örnek

- Çağrı Merkezinde sıkça görülen Anahtar Performans Gösterileri şunlardır:
- **Müşteri Tatmin Seviyesi (Customer Satisfaction Level)**
- **Hizmet Seviyesi (Service Level)**
- **Ortalama Cevaplama Hızı (ASA-Average Speed of Answer)**
- **Saatte Ortalama İşlem Gören Kişi Sayısı (Average Number of Contacts Handled Per Hour)**
- **Hizmetin Kalitesi (Quality of Services Rendered)**
- **Bir Müşteriyi Ortalama Ele Alma Maliyeti (Average Handling Cost of a Contact)**
- **Müşteri Temsilcisi Doluluk Oranı (Agents Occupancy Ratio)**
- **Vardiya Düzenine Bağlılık Oranı (Schedule Adherence and Conformity)**

PERFORMANS YÖNETİMİ ÇERÇEVESİ

Atılan her adımı, alınan her kararı bir sebep sonuç ilişkisi içinde değerlendirebilmek önemlidir. Kurumlar, müşteri ilişkileri performanslarını baştan sona döngüsel olarak izleyebilecekleri bir stratejik çerçeve oluşturmalıdırlar. Her bir stratejik hedef ile ilgili bütün organizasyondaki her bir çalışan ve birimin performansının izlenebiliyor olması ve istenmeyen sonuçlar ile ilgili önlem ve karar mekanizmalarının belli bir nedensellik ile hareket ediyor olması gerekmektedir. Şekil 2.4'te, beş adımlı bir çerçeve ile yapılandırdığımız bu döngüyü inceleyelim.

Şekil 2.4.'ü adım adım incelersek; döngünün başlangıç noktası olan **“Kurumsal Hedefler”** birinci adımı bize performans yönetimi konu başlıklarını yani **“NE?”** ölçüleceğini sorar. İkinci adım **“KPI ve Metrikler”**, hangi kıstas sistemi ve KPI ile yani **“NASIL?”** değerlendirileceğinin belirlenmesidir. Üçüncü adım olan **“Kaynak Sistemler”**, ölçme ve değerlendirme yapabilmemizde gerekli verilerin **“HANGİ?”** sistem, yazılım ve uygulama tarafından sağlanacağını bilmesidir. Dördüncü adım **“Çıktılar”**, ölçüm çıktılarının **“NEREDE?”** görüleceği ve sunulacağı ile ilişkilidir. Son olarak beşinci aşama olan **“Karar ve Aksiyon”**, döngüde elde edilen çıktılar ışığında yeni kararlar alarak yeni aksiyon noktaları belirlenmesi ve birinci adıma yani yeni kurumsal hedeflerin oluşmasına dönülerek tamamlanır.



Şekil 2.4. Performans Yönetimi Çerçevesi

Performans Yönetimi Çerçevesi soruları:

- **Ne?**
- **Nasıl Ölçülecek?**
- **Hangi sistemden elde edilecek?**
- **Nerede sunulacak?**
- **Ne yapmak lazım?**

“Performans Yönetimi Çerçevesi çağrı merkezi yöneticilerinin hedefler-karar ve aksiyonlar arasındaki nedensel ilişkiyi oluşturup görebilecekleri bütünsel bir yöntemdir.”

Şimdi bir tam dönüğü birkaç örnekte inceleyelim. Bu Ünite Giriş bölümündeki tartışma konusunu ele alalım; Destek hizmetlerde “Hızlı Çözüm vadeden bilgisayar üreticisinin” bu kurumsal hedefini performans yönetimi çerçevesine yerleştirelim.

Tartışma konumuzu şöyle bir hatırlasak;

Destek hattını arayan müşterilerin bir müşteri temsilcisine ulaşmak için ortalama 10 dk hatta beklemesi olgusu yukarıda bulunan **ulaşılabilirlik** hedeflerinden **SL** KPI maddesiyle ilgilidir. Gelen çağrıların % 80’inin 20 sn içinde cevaplanması, KPI’na rağmen hatta uzun bekleme sürelerini gören bir çağrı merkezi yöneticisinin gelişim noktalarını tespit edebilmesi ve bunlarla ilgili doğru kararlar alabilmesinin altyapısı, Performans Yönetimi Çerçevesinde oluşturulmuş bulunuyor. Bu planlama çerçevesi sayesinde yöneticiler **“hedefler – kar**

aksiyonlar arasındaki nedensel ilişkiyi oluşturacağı bütünsel bir plana sahiptirler. Çağrı merkezleri, Anahtar Performans Göstergelerini (KPI'ler) kendi operasyon ve iş ihtiyaçlarına uygun olarak tekrar düzenleyebilir, güncelleyebilir ya da tamamen kaldırabilirler. Bu çalışma sırasında mutlaka belirli kurumsal ve stratejik hedefleri netleştirmelidirler.

Tablo 2.1. Çağrı Merkezinde Ulaşılabilirlik Hedefleri

1.Hedef	2.KPI	3.Kaynak Sistem	4.Çıktı	4.Karar ve Önlem Aksiyon
Müşteri destek hizmetlerde "HIZ" = "Ulaşılabilirlik"	SL = Çağrılarının % 80'inin 20 sn içinde cevaplanması	<ul style="list-style-type: none"> • ACD • ERM • WFM 	Günlük SL raporu, Gerçek Zamanlı Operasyon Ekranları	<ul style="list-style-type: none"> -İş gücü ve iş yükü dengeleme -Yarım saatlik çağrı tahmini güncellenmesi -Vardiya planında değişiklik
	RT= (Response Time) İş yükünün % 100'ünü ortalama Y sürede ele alınması	<ul style="list-style-type: none"> • ACD • ERM • WFM 	Günlük RT raporu, Gerçek Zamanlı Operasyon Ekranları	<ul style="list-style-type: none"> -Süreç iyileştirme çalışması yapılması -Gelen taleplerin sınıflanması, hazır cevapların hazırlanması -Sıkça sorulan soruların güncellenmesi -Sesli yanıt sistemi kurulması & yeniden yapılandırılması
	ASA = Ortalama Yanıt Hızı <i>Toplam Gecikme/ Toplam Çağrı Sayısı</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ACD • CTI • WFM 	Günlük ASA raporu, Gerçek Zamanlı Operasyon Ekranları	<ul style="list-style-type: none"> -Gerçek zamanlı yönetim acil durum planının hazırlanması -AHT'lerin düşürülmesi
	ABA = Abandon çağrı ortalaması <i>Hatta bekleyen ve kapatılan & düşen çağrılar /Toplam Çağrılar</i>	<ul style="list-style-type: none"> • CTI • ACD 	Günlük ABA raporu, Gerçek Zamanlı Operasyon Ekranları	<ul style="list-style-type: none"> -Sesli yanıt sistemi kurulması & yeniden yapılandırılması



"Performans Yönetimi Çerçevesi çağrı merkezi yöneticilerinin hedefler-karar ve aksiyonlar arasındaki nedensel ilişkiyi oluşturup görebilecekleri bütünsel bir yöntemdir."

Şimdi, **Performans Yönetimi** çerçevesinde örnekleri inceleyelim: Burada göreceğimiz kurumsal hedefler genel olarak her çağrı merkezinde sıkça görülen kurumsal ve stratejik hedef başlıklarıdır. Bunlar;

- Ulaşılabilirlik Hedefleri (*yukarıda*)
- Kalite Hedefleri
- Verimlilik Hedefleri
- Gelir ve gider Hedefleri
- Pazarlama Hedefleri

Tablo 2.2. “Kalite Hedefleri” Performans Yönetimi Çerçevesinde

1. Hedef	2. KPI	3. Kaynak Sistem	4. Çıktı	5. Karar ve Önlem, Aksiyon
Temas Kalitesi	Çağrı Kalitesi: -Kurumsal iletişim esaslarına uyum -Çağrı belgesi doldurma kalitesi	Çağrı kayıt sistemi CTI	-Kalite denetleme formları (konuşma ve e-mail) -Kalite raporları -Ses kayıtları	-Sıkça yapılan yanlışlarla ilgili geri bildirimlerin verilmesi -Eğitim ve koçluk programlarının oluşturulması
	FCR = İlk çağrıda çözüm sunma oranı	Çağrı kayıt sistemi CRM	-Kalite raporları -CRM Raporları	-Marka, ürün, süreç eğitimlerinin güncellenmesi i -Süreçlerin yeniden

Çağrı merkezlerinde “Kalite” performansının yönetimi ile ilgili bu örnekte; “Çağrı Kalitesi ve FCR” gibi iki önemli KPI belirlenmiştir. 3. sütundaki çıktılar ile ilgili 5. sütundaki karar ve aksiyonlar “sıkça rastlanan” oldukları için burada örnek olarak kullanılmıştır.

Tablo 2.3. “Verimlilik Hedefleri” Performans Yönetimi Çerçevesinde

1. Hedef	2. KPI	3. Kaynak Sistem	4. Çıktı	5. Karar & Önlem, Aksiyon
Verimlilik	AHT: Ortalama Ele Alma Süresi (Average Handling Time)	ACD ERMS WFM	-Metrik raporlar	-Sıkça yapılan yanlışlarla ilgili geri bildirimlerin verilmesi -Eğitim ve koçluk programlarının oluşturulması
	Planlanan – Gerçekleşen iş yükü oranı	ACD ERMS WFM	-Metrik raporlar	-İş yükü ve İş gücü tahminlerinin güncellenmesi
	Occupancy: Doluluk-Ele alınan çağrı sayısı	ACD ERMS	-Metrik raporlar	-İş yükü ve İş gücü tahminlerinin güncellenmesi -Performans geri bildirimleri
	Vardiya Planına Uyum	ACD WFM	-Puantaj, metrik raporlar	-Vardiyaya uyum koçluk ve geri bildirimlerinin artırılması -İdari yaptırım prosedürü, uyarı mekanizması oluşturulması

Ulaşılabilirlik ve verimlilik hedefleri arasında burada **gördüğümüz SL, RT, ASA, ABA AHT, Occupancy gibi KPI’ler veya ACD, ERMS, CRM** vb. sistem isimleri ile ilgili geniş bir anlatımı bu kitapta Ünite 3 ve Ünite 4’te bulacaksınız. Bu ünite de asıl içselleştirilmesi gerekli olan Performans Yönetiminin bir ana çerçevesi ve

kurgusunun olması gerekliliği ve bu yöntemden nasıl yararlanılacağına anlaşılmıştır.

Tablo 2.4. Performans Yönetimi Çerçevesinde “Pazarlama Hedefleri”

1. Hedef	2. KPI	3. Kaynak Sistem	4. Çıktı	5. Karar & Önlem, Aksiyon
Pazarlama Hedefleri	Müşteri memnuniyeti	<ul style="list-style-type: none"> • CSAT • CRM 	<ul style="list-style-type: none"> -Anket raporları -CRM Raporlama 	<ul style="list-style-type: none"> -Çokça karşılaşılan şikâyetlerle ilgili farkındalığın artırılması -Geri bildirim&eğitim programı oluşturulması&güncellenmesi
	Customer Life Cycle: Müşteri yaşamı döngüsü	<ul style="list-style-type: none"> • CRM 	-CRM Raporlama	<ul style="list-style-type: none"> -AR-GE -Yeni pazarlama programı hazırlanması -Saha çalışması
	RFM: Yakınlık (Recency) Sıklık (Frequency) Miktar (Monetary)	<ul style="list-style-type: none"> • CRM 	-RFM raporlama	<ul style="list-style-type: none"> -LSM (local store marketing) programı oluşturulması & güncellenmesi -Yeni e-postalama -Doğrudan postalama -Yeni ürün&kampanya hazırlanması

Tablo 2.5. Performans Yönetimi Çerçevesinde “Gelir ve Gider Hedefleri”

1. Hedef	2. KPI	3. Kaynak Sistem	4. Çıktı	5. Karar&Aksiyon
Gelir ve Gider Hedefleri	Çağrı başına maliyet: <i>Toplam maliyet / toplam çağrı sayısı</i> Koltuk (Seat) başına maliyet: <i>Toplam Koltuk (Seat) Sayısı/Toplam Gider</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ACD • ERMS • Muhasebe yazılımları 	<ul style="list-style-type: none"> -Çağrı metrik raporları -Aylık ÇM Gider Raporu 	<ul style="list-style-type: none"> -Maliyet önceliklendirme ve planlama tedbirleri alınması -Verimlilik artırılmasına yönelik ödüllendirme sistemi oluşturulması
	Ortalama bir çağrının değeri: <i>Toplam Gelir/Toplam Çağrı Adedi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ACD • ERMS • CRM 	<ul style="list-style-type: none"> -Çağrı Metrik raporları -Satış 	<ul style="list-style-type: none"> -Gelirlerin artırılması ile ilgili yeni projeler yapılması
	Gerçekleşen gider – Gider Bütçesi Bütçelenmiş ve gerçekleşmiş giderler oranı	<ul style="list-style-type: none"> • Muhasebe yazılımları 	-Finansal raporlama	<ul style="list-style-type: none"> -Proje bazlı finansal planlama sistemine geçilmesi, yeni projelerde proje kârlılık şartı konulması

Bu ders ve kitap boyunca hatta belki de özünde planlama ve disiplin bulunan çağrı merkezi çalışma hayatınızın ileriki dönemlerinde bile bu üniteye geri dönüşler

yapabilirsiniz. Karşılaşılan her yeni başlık ve sorunsal ile ilgili “Performans Yönetimi Çerçevesi”nin sunduğu Bütünsel Beş Adım Modeli’nin nasıl rahatlıkla uygulanabildiğini deneyimliyor olacaksınız.

RFM Analizi: *Müşterilerin satın alımlarını rakamsal olarak analiz eden pazarlama tekniğidir. Bu tekniğin teorik temeli olarak ünlü pazarlama aksiyomu olan ve gelirlerin % 80’inin müşterilerin %20’sinden geldiğini savunan “Pareto Kuralı” olarak kabul edebiliriz.*

Yakınlık (Recency): En yakın satın alım tarihi

Sıklık (Frequency): Hangi sıklıkta satın aldığı

Miktar (Monetary): Ne kadar harcadığı

Tablo 2.5’ te bir çağrı merkezlerinin başlıca finansal hedefleri içinde yer alan başlıkları görmekteyiz. Detaylarını maliyetler ile ilgili ünitemizde göreceğimiz bu ve bunun gibi hedeflerin yine bu döngüsel plana oturtularak doğru karar ve aksiyonları bizlere verecek şekilde kurgulanması gerekmektedir.



Özet

- Çağrı merkezinde performans yönetimi, bütün müşteri etkileşim ve temas bilgilerinin alınarak müşteri eğilimlerini ve iç yüzünü parametrik esaslarla analiz edip anlamaya ve bunlara yönelik eylemler geliştirerek çağrı merkezi hizmet kalitesinin, üretkenliğinin geliştirilmesine imkân veren bir dizi yazılım ve uygulama, araç, süreç ve kurallar bütünüdür. Çağrı merkezinde performans yönetimi Pazarlama, Satış, Finans, İK gibi çok çeşitli kurumsal fonksiyonlardaki bilgileri değişik sistemlerden çekerek, ölçümleyerek ve raporlayarak yapar. • Başarılı bir performans yönetimi doğru metrik hedefleri belirler, kimin nasıl ölçüleceğine karar verir ve bu birbirinden farklı sınıf ve kategorilerdeki verilere organizasyonda kimin tarafından ve hangi sistemden erişim sağlanacağını belirler.
- Bir Performans Yönetimi Sistemi; Stratejiktir, bütünseldir, gereklidir, takvimlendirilmiştir, doğrudur, sürekli.
- “Anahtar Performans Göstergeleri” kurumun hedefleri ile tam bir uyumla örtüşen iş başlıklarıdır. KPI'ler "anlatılmış, anlaşılmış ve organizasyon tarafından sahiplenilmiş olmalıdır.
- Performans Yönetimi Çerçevesi, kurumların müşteri ilişkileri performanslarını baştan sona döngüsel olarak izleyebilecekleri bir stratejik planlama metodudur.
- “Ulaşılabilirlik” hedeflerinden Hizmet Seviyesi “SL”, KPI maddesiyle ilgilidir.
- “Performans Yönetimi Çerçevesi”nin sunduğu Bütünsel Beş Adım Modeli içselleştirilmesi gereken ve her yeni sorunsal için rahatlıkla uygulanabilecek bir yöntemdir.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi “marka deneyimi” yaratırken kurumların ihtiyaçlarını en iyi ortaya koyan bir ifadedir?
 - a) Bütün müşteri temas noktalarında ortak bir armoni ve uyum yaratma işi oldukça önem taşımaktadır.
 - b) Sadece mağaza ve satış noktaları arası uyum yaratmaları yeterli olacaktır.
 - c) Mal veya hizmetleri ucuza satmak marka deneyimi yaratmada en önemli faktördür.
 - d) Mağaza yetkilisinin tavırları çağrı merkezi müşteri temsilcisinden daha önemlidir.
 - e) Reklam ve kampanyalar vaadedilen deneyimin oluşturulmasını garantiler.
2. Aşağıdaki kavramlardan hangisi ‘KPI’lerin organizasyon içerisindeki çalışanlar tarafından kabul edilebilmesi ile ilgili en önemli faktörlerdir?
 - a) Yayılmıştır, Duyulmuştur, Sevilmiştir
 - b) Türetilmiştir, Uydurulmuştur, Dayatılmıştır
 - c) Anlatılmıştır, Anlaşılmıştır, Sahiplenilmiştir
 - d) Önemsizdir, Detaydır, Gereksizdir
 - e) Bildirilmiştir, Yönlendirilmiştir, Güdülmiştir
3. Aşağıdakilerden hangisi KPI’lerdeki ortak özelliklerden biri değildir ?
 - a) KPI’ler mutlaka “bir ya da bir grup çalışanla” ilgili olmalıdır.
 - b) Bir KPI kesin ve doğru olmalıdır.
 - c) Bir KPI onu kullanan hedefle anılmalıdır.
 - d) KPI’ler mutlaka net ve nesnel olarak ölçülebilir bir hedefle ilişkilendirilmelidir.
 - e) KPI’ler 9-10’dan fazla adette olmalıdır.
4. Aşağıdakilerden hangisi başarılı bir Performans Yönetimi Sisteminin özelliklerinden biri değildir ?
 - a) Stratejiktir.
 - b) Bütünseldir.
 - c) Gereklidir.
 - d) Dönemseldir.
 - e) Doğrudur.
5. Aşağıdaki ifadelerden hangisi Performans Yönetimi Çerçevesine göre yanlıştır ?
 - a) Ulaşılabilirlik, Verimlilik, Kalite ve Pazarlama, Performans Yönetimi’nde kurumsal hedeflerden bazılarıdır.
 - b) Her kurumda aynı ve sabit sayıda kurumsal hedef vardır.
 - c) Çağrı kalitesi ile ilgili kaynak sistem birden fazladır.
 - d) Kurumsal hedef başlığı birkaç KPI ile ölçülebilir.
 - e) Performans Yönetimi Çerçevesi kurum içinde karar mekanizmalarının belli bir nedensellikte hareket etmesini sağlar.

Cevap Anahtarı:

1.a, 2.c, 3.e, 4.d, 5.b

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] LeBel, R. (2008). *Key Performance Indicators for the Call Center*.
February/March. Barbuio, F. (2005). *Performance Measurement:
A Practical Guide to KPIs and
Benchmarking*.
- [2] İnsan Merkezi Eğitim Danışmanlık. (2004). 5 Step Model in
Consulting. Diagnostic Strategies. Preto Rule. 1998-
2001.

BAŞVURULABİLECEK DİĞER KAYNAKLAR

- [1] Donna Fluss. (2012). *The Real Time Contact Center*.
Call Center Management on Fast Forward: Succeeding in
Today's Dynamic Customer Contact Environment (2nd Edition)
by Brad Cleveland (Nov 15, 2006).
- [2] www.easierlang.com

TEMEK ÇAĞRI MERKEZLERİ KAVRAMI



İÇİNDEKİLER

- Çağrı Nedir?
 - Çağrının Yapısı
 - Gelen (Inbound) Telefon Çağrısının
- Bileşenleri
 - Giden (Outbound) Telefon Çağrısı
 - Cevaplanamayan, Kaçan Çağrı (Abandonment)
 - Sesli Yanıt Sistemi (IVR)



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
 - Çağrı merkezinin temel yapıtaşı olan çağrının tanımını bilecek
 - Çağrı merkezinin yapısını kavrayacak
 - Kaynağına göre çağrı türlerini ayrıştırabilecek
 - Gelen veya giden basit bir telefon çağrısının bileşenlerini analitik bir bakışla çözümleyecek
 - Kaçan çağrı (abandonment) ve IVR (Interactive Voice Response) kavramlarını detaylarıyla öğreneceksiniz.



Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

ÇAĞRI MERKEZİ YÖNETİMİNDE ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ

Ali KOÇ

**ÜNİTE
3**



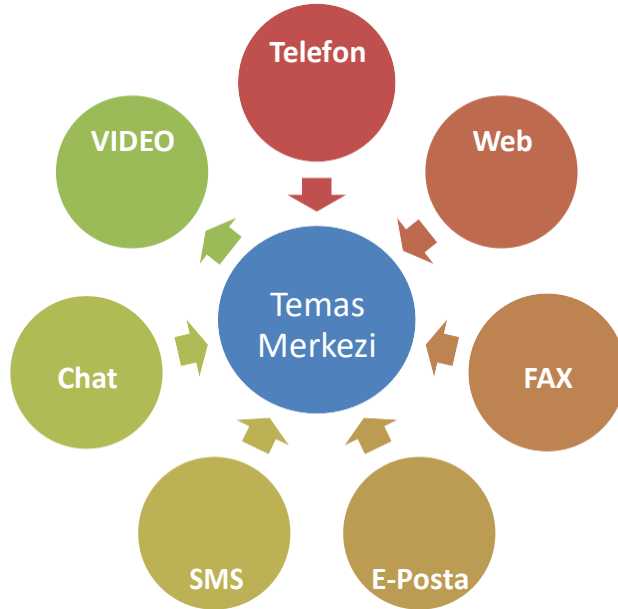
Dünya’da artan rekabet, internet sahipliği ve kullanımı artış hızına bakıldığında müşterilerin bir talebini, yorum ve önerisini ya da şikâyetini belirlemek için gitgide daha az telefona sarılıyor olunacağını şimdiden öngörmeliyiz.

GİRİŞ

Bir çağrı merkezindeki en önemli unsur çağrılardır. Gelen (*inbound*) ya da giden (*outbound*) telefon çağrısı ya da bir e-posta, fax, eğer çağrılar yoksa bir çağrı merkezinin varlığından bahsedemeyiz. Bu ilk bakışta basit gelen ifade şu anlama gelir: “Eğer çağrı yoksa bir merkez, o merkezde çalışan müşteri temsilcileri, onların takım liderleri ve diğer yöneticiler, insan kaynakları, planlama ve bilgi teknolojileri departmanlarından bahsedemeyeceğimizin anlaşılması gerekmektedir.” O yüzden bu en önemli olan yapıtaşını daha iyi anlamak üzere analitik bir bakışa sahip olmak özellikle çağrı merkezi operasyon ve planlama birimlerinde çalışan profesyoneller için ama genel olarak bütün Çağrı Merkezi çalışanları için olmazsa olmazlar arasındadır.

ÇAĞRI NEDİR?

Ünite 1’de özetlediğimiz, Çağrı Merkezlerinin 1900’lerin başından itibaren kat ettiği gelişimin ardından özellikle 2000’li yıllardan sonra “çağrının” artık sadece bir telefon araması ya da gelen bir fax olmadığını biliyoruz. Geçen zaman ve Çağrı Merkezinin evrimi sonrasında en gelişmiş anlamına kavuşan çağrı, bir kurum ve kişiler arasındaki “temas”tır. Peki, bu düşünceden hareketle Çağrı Merkezlerine neden artık “Temas Merkezi” demiyoruz? Bunun nedeni; bu mesleğin uzun yıllar boyu kullanılmış ve kabullenilmiş adının “Çağrı Merkezi” olmasından ibarettir. Ancak bugün pratikte Çağrı Merkezlerinden beklenen, sosyal medya dâhil, yönetimi kurumlara ait olan ya da olmayan pek çok kanalda yaşanan “Müşteri Temasının” yönetilmesidir.



Şekil 3.1. Çeşitli Çağrı “Temas” Türleri

Yine de bu ünite de en geleneksel çağrı türü olan telefon çağrısının yapısını anlamakla başlayacak ve aslında bir telefon aramasının, bir fax gönderiminin, bir chat’in, e-mailin ya da bir tweet’in çağrı merkezinde nasıl ele alındığını, hangi noktalardan birbirilerinden ayrıldığını öğreniyor olacağız.

**Bireysel Etkinlik**

- Günlük yaşamınızda müşteri temsilcileri ile kurduğunuz iletişimi göz önünde bulundurarak temelde hangi noktalara dikkat ettiklerini belirleyiniz.



Artık ses, sayısal olarak dönüştürülerek veri olarak iletilmekte ve bu sayede pek çok eski sınırlama ortadan kalkmaktadır.



Arandığımız her zaman “ahizeyi zamanında kaldırmak” zorundayız.

ÇAĞRININ YAPISI

Doğum tarihleri erken 70’li yıllar ve daha eski olanlar, şehirlerarası bir telefon çağrısı yapabilmek için PTT’nin (telefon kısmı özelleşmeden önceki adıyla Türk Telekom) çağrı merkezini arayarak önce talepte bulundukları, taleplerinin sıraya alındığı ve -eğer şanslıysalar- o gün içinde asıl aramak istedikleri yere bağlanabildikleri günleri hayal meyal de olsa hatırlayacaklardır. O dönemlerde operatörler bulundurdıkları fiziksel **hat (trunk)** sayısı kadar görüşmeyi taşıyabilmekte, birim zamanda gelen **-hat sayısından fazla çağrıyı- (over flow)** bir nevi “ertelemek/düzenlemek” zorundaydılar. Yoğun saatlerde gelen kapasite fazlası taleplerin bir yere not edilerek daha az yoğun olan saatlere ertelenmesi bu nedene dayanıyordu.

Sayısal telefon santrallerinin devreye girmesi ile birlikte bu süreçler geri dönüşü olmayan bir biçimde değişti. Hat sayılarındaki “katı fiziksel” sınırlama ortadan kalktı. Bakır telefon hatlarının patika yolları üzerinden sağlanan analog ses iletimi yerini “10 şeritli otoban misali” fiber optik altyapılı veri hatlarına bıraktı. Artık ses, sayısal olarak dönüştürülerek veri olarak iletilmekte ve bu sayede pek çok eski sınırlama ortadan kalkmaktadır. Bir telefon konuşmasındaki iki taraf artık birbiriyle internet üzerinden iletişim kuran birer bilgisayardan ibaret kılınmıştır. Bu gelişimin telefon iletişimde doğurduğu sonuçlardan biri de şudur: Artık aranan yer, numarayı çevirdiğiniz anda size hazır olmak zorundadır. Çünkü arayanın önünde sizi aramaktan ve daha önemlisi bu aramanın size rahatlıkla ulaşmasından alıkoyan nerdeyse hiçbir fiziksel engel kalmamıştır. Biliyoruz ki gece veya gündüz, iş saati olsun ya da olmasın, arayan size ihtiyaç duyduğu anda ulaşacaktır. Tabii bu durum bütün bireysel görüşmelerde iletişim konforunun artmasına neden olurken kurumlar açısından durum daha farklıdır.

-Kim aradı?

-Kiminle konuştu?

-Neden aradı?

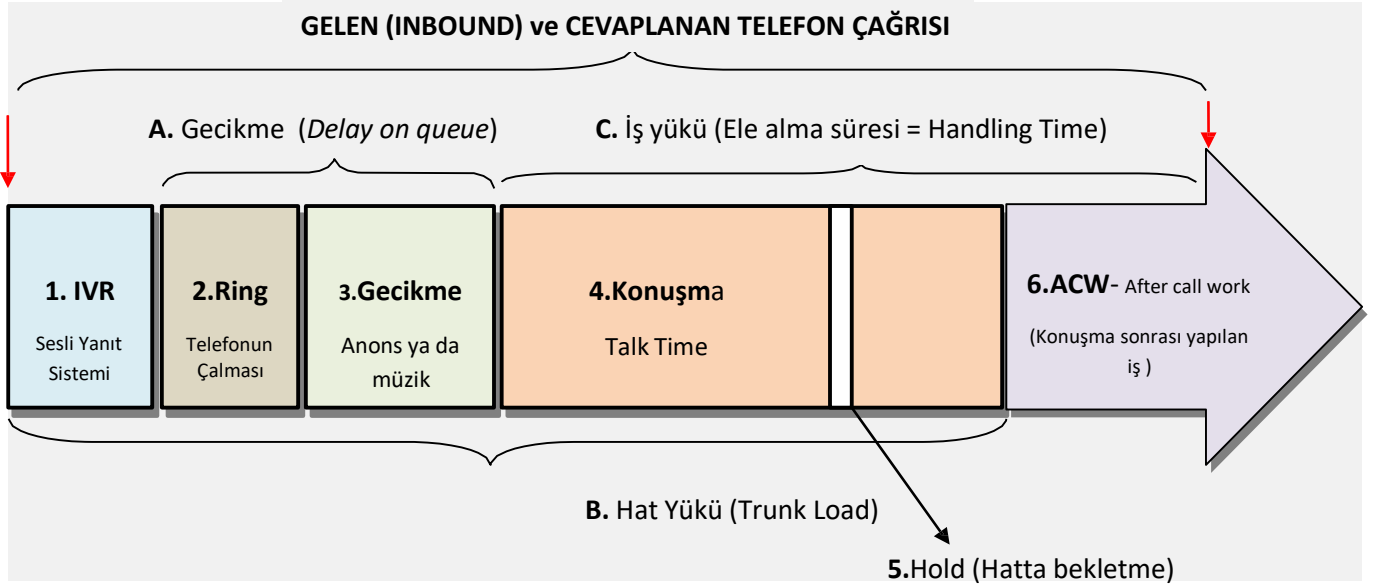
-Ne kadar konuştu?

-Ne zaman aradı?

-Konuşan ona ne dedi?

Yukarıdaki temel sorular ve daha pek çoğu, bir çağrı merkezine sahip kurum tarafından oluşan iş yükünün kısıtlı kaynaklarla yüklenilmesi ve arayan için her zaman hazır olunması açısından kritik önem taşımaktadır.

GELEN (INBOUND) TELEFON ÇAĞRISININ BİLEŞENLERİ



Şekil 3.2. Gelen (Inbound) Telefon Çağrısının Yapısı



CEVAPLANAN BİR TELEFON ÇAĞRISI;

arayanın numarayla çevirdikten sonra Sesli Yanıt Sistemi-IVR- tarafından karşılanması ile başlar ve müşteri temsilcisinin konuşma bittikten sonra o konuşma ile ilgili işleri sistemde tamamlaması ile sona erer.

Bir çağrı merkezi için telefon çağrısı, arayanın numarayla çevirdikten sonra Sesli Yanıt Sistemi-IVR- tarafından karşılanması ile başlar ve müşteri temsilcisinin konuşma bittikten sonra o konuşma ile ilgili işleri sistemde tamamlaması-ACW- ile sona erer. Bu bütün sürecin ve arada kalan aşamalarının yönetilmesi çağrı merkezinin en önemli konularından biridir. Her bir aşamanın sürelerinin ölçümü bizim bu ders boyunca “Çağrı Metrik Veriler” diye anacağımız değerleri sunar. Yukarıdaki şekle dikkatle bakarsak, arayanın Sesli Yanıt Menüsü-IVR üzerinde uygun tuşlamayı yaparak ulaşmak istediği **İşlem Kuyruğuna (Queue)** girmesinden itibaren konuşma başlangıcına kadar geçen **Bekleme Süresi (Delay)** herhangi bir “iş yükü” (work load) oluşturmamaktadır. Bu aşamada bu çağrı, hâlen “Sunulan Çağrı” (Offered Call) olarak adlandırılır. Ancak hat yükü açısından durum aynı değildir. Aramanın yapılması ile başlayan “Hat Yüğü” konuşmanın (talk time) sonlandırılmasına kadar sürecektir. Bir çağrı merkezinin genel “iş kapasitesini” belirleyen iki önemli unsur olan “Hat Yüğü” ve “İş Yüğü” kullanımı, Şekil 3.2.’de görülebileceği gibi “Konuşmanın” başlaması ile doruk noktasına ulaşır. Yani hem hat hem de iş yükü oluşarak çepeçevre bütün altyapı, sistemleri ve personeli çalıştırmaya başlamıştır.

Şimdi gelen ve cevaplanmış olan bu telefon çağrısı aşamalarındaki her adımı tek tek tanımlayalım:

1. **Sesli Yanıtlama Sistemi (IVR):** İngilizce 'Interactive Voice Response' sözlerinin baş harfleridir. Arayanın önceden kaydedilmiş anonslarla ve telefon tuşları kullanılarak yönlendirmelerin yapıldığı süreçtir. Arayanın arama nedeni ile bağlantılı olarak özelleşmiş bir müşteri temsilcisi, bir ekibe ya da şirket içi başka bir bölüme doğrudan yönlendirme etkinliğidir.
2. **Ring:** Arayanın IVR'da uygun tuşlama yaparak ulaşmak istediği birim kuyruğunda sıraya girmesidir. Eğer o sırada çağrı için müsait bir müşteri temsilcisi varsa konuşmanın başlaması ile sonlanır.
3. **Gecikme:** Müsait müşteri temsilcisinin olmaması durumunda geçilen aşamadır. Konuşmanın başlamasına kadar geçen genellikle kurumsal anonsların bir arka plan müziği ile arayana dinletildiği süredir. Pek çok çağrı merkezinde bulunan santral sistemi o sırada çağrı merkezindeki iş yükünü ve diğer bekleyen çağrıların bir hesaplamasını yaparak arayana IVR aracılığı ile ortalama bekleme süresi ile ilgili bilgilendirme anonsları yapar. Bu, arayanın beklentisini yönetmek açısından önemli bir yöntemdir. Çağrıların arayanlar tarafından ani olarak en çok terk edildiği aşamadır.
4. **Konuşma Süresi (Talk Time):** Müşteri temsilcisi ve arayan arasındaki konuşma sırasında geçen süredir.
5. **Bekletme Süresi (Hold Time):** Konuşma sırasında müşteri temsilcisinin konuşmaya ara vermesi ve müşteriyi bekletmeye almasıdır. Bir bilgi temin etmek, yaşanan teknik ya da pratik bir aksaklık nedeniyle yapılabilir. Bu, çağrı merkezi operasyonunda verimliliği azaltan öğelerden biridir. Ancak arayana eksik ve ya yanlış bilgi verilmesi hizmetin istenilen standartta sonlanmaması için nadiren başvurulabilir bir seçenek olarak konumlandırılmalıdır.
6. **Konuşma Sonrası İş (ACW):** Çağrının son aşamasıdır. Konuşmanın sonlanmasını takiben müşteri temsilcisinin o çağrı ile ilgili bilgileri sisteme yazdığı, kalan işlemleri tamamladığı ve yeni çağrı almak için hazır olmasına kadar geçen süredir.



Bir çağrı merkezi operasyonu için kaynak maliyetlerinde en büyük yer tutan madde, çalışanlar yani müşteri temsilcileridir.

Şekil 3.2.'de gördüğümüz ve yukarıda madde madde açıkladığımız gelen ve cevaplanan çağrı adımları ile ilgili aşağıdaki tanımlamalar, çağrı merkezinde ölçme ve değerlendirme konusu ile ilgili yine çok önemli kavramlar olarak karşımıza çıkar:

- A. **Gecikme Süresi (Delay):** Arayanın IVR'de tuşlama yaptıktan sonra çağrının bir müşteri temsilcisi tarafından cevaplanmasına kadar geçen süredir.

$$\text{GECİKME SÜRESİ} = \{ 2.\text{Ring} + 3.\text{Gecikme} \}$$

- B. Hat Yüğü (Trunk Load):** Bir çağrının, çağrı merkezi santraline ulaşmasından konuşmanın sonlanmasına kadar geçen süredir.

$$\text{HAT YÜKÜ SÜRESİ} = \{ 1.\text{IVR} + 2.\text{Ring} + 3.\text{Gecikme} + 4.\text{Konuşma} + 5.\text{Hold} \}$$

- C. İş Yüğü (Work Load):** Konuşmanın başlamasından konuşma sonrası işin tamamlanmasına kadar geçen süredir.

$$\text{İŞ YÜKÜ SÜRESİ} = \{ 4.\text{Konuşma} + 5.\text{Hold} + 6.\text{ACW} \}$$

Bir çağrı merkezi operasyonu için kaynak maliyetlerinde en büyük yer tutan madde çalışanlar yani “müşteri temsilcileridir”. Bu ünitenin girişinde de açıkladığımız teknolojinin geçirdiği evrim ve gelişme sonucu oluşan hat yüğü doğurduğu maliyetler açısından sıralamada iş gücü maliyetlerinden daha gerilerde kalmaktadır.

Şimdi, vardiyasına saat 10:00’da başlayan tek bir müşteri temsilcisinin aldığı tek bir çağrının her aşamasını, süreleriyle izleyebileceğimiz bir formda görelim:

Tablo 3.1. Tek Çağrı, Tek Müşteri Temsilcisi Olan Bir Senaryo

Çağrı	Geliş zamanı	TT Başlama zamanı	Hold Başlama Zamanı	Hold Bitiş Zamanı	TT bitiş zamanı	ACW Başlama zamanı	ACW Bitiş zamanı
1	10:02:00	10:02:00	10:04:00	10:04:45	10:05:45	10:05:45	10:07:45

Tablo 3.1. ile ilgili bazı önemli gerçekleri not edelim;

➤ Toplam Gelen Çağrı (Total Calls Offered):	1
➤ Toplam Yanıtlanan Çağrı (Total Calls Answered):	1
➤ MT’nin boş kaldığı süre (Available Time):	2 dak.
➤ Gecikme Süresi (Delay On Queue):	0 sn.
➤ Ele Alma Süresi (Handling Time = HT):	5 dak. 45 sn.
➤ Konuşma Süresi (Talk Time = TT):	3 dak. 45 sn.
➤ Hatta Bekletme süresi (Hold Time):	45 sn.
➤ Konuşma Sonrası İş süresi (After Call Work = ACW):	2 dak.

Bir çağrı merkezi çalışanı bu tabloya baktığında şu önermeleri rahatlıkla sıralayabilir:

- ✓ Saat 10.00’da vardiyasına başlayan bu Müşteri Temsilcisi 2 dk. bekledikten sonra (**Available Time 2 dk.**) ilk çağrısını aldı.
- ✓ Arayan yapacağı işlem için uygun olan IVR tuşlamasını yaptıktan sonra müşteri temsilcisine hemen ulaştı (**Delay=Bekleme olmadı**).



**ELE ALMA SÜRESİ
(HANDLING TIME)**

$$= \text{KONUŞMA (TALK)} + \text{BEKLETME (HOLD)} + \text{KONUŞMA SONRASI İŞ (AFTER CALL WORK)}$$

- ✓ Müşteri temsilcisi çağrı sırasında arayanı 45 saniyelğine bekleme aldı (**Hold Time 45 sn**).
- ✓ Bu çağrı toplam 5 dakika 45 sn sürmüştür.

Son maddeye dikkat edersek çağrı merkezinde “verimlilik” açısından oldukça önemli bir değer olan çağrıyı Ele Alma Süresi (Handling Time) yani İş yükü (Work Load) ile ilgili şu formüle ulaşmaktayız:

$$\text{ELE ALMA SÜRESİ} = \{\text{KONUŞMA SÜRESİ} + \text{BEKLETME (HOLD) SÜRESİ} + \text{KONUŞMA SONRASI İŞ}\}$$

Tablo 3.1’deki tek çağrılık senaryomuzu biraz geliştirerek bu müşteri temsilcisinin bir saatlik bir dilimde aldığı çağrılara bir göz atalım ve bizim için önemli ölçüm ve analizleri yapalım;

Tablo 3.2. Müşteri Temsilcisinin Saat 10.00 ile 11.00 Arasında Aldığı Telefon Çağrıları

Çağrı	Geliş zamanı	TT Başlama zamanı	Hold Başlama Zamanı	Hold Bitiş Zamanı	TT bitiş zamanı	ACW Başlama zamanı	ACW Bitiş zamanı	HT Ele Alma Süresi	TT Konuşma Süresi	ACW Süresi	Bekletme süresi (Hold)	MT'nin Boş Kaldığı Süre (Available)	Gecikme Süresi (Delay on queue)
1	10:02:00	10:02:00	10:14:00	10:14:45	10:05:45	10:05:45	10:07:45	00:05:45	00:03:45	00:02:00	00:00:45	00:02:00	00:00:00
2	10:07:00	10:07:55	00:00:00	00:00:00	10:10:45	10:10:45	10:13:00	00:06:00	00:02:50	00:02:15	00:00:00	00:00:00	00:00:55
3	10:14:00	10:14:00	00:00:00	00:00:00	10:16:30	10:16:30	10:18:00	00:04:00	00:02:30	00:01:30	00:00:00	00:01:00	00:00:00
4	10:18:30	10:18:30	00:00:00	00:00:00	10:20:45	10:20:45	10:21:10	00:02:40	00:02:15	00:00:25	00:00:00	00:00:30	00:00:00
5	10:20:30	10:21:10	00:00:00	00:00:00	10:25:30	10:25:30	10:27:00	00:06:30	00:04:20	00:01:30	00:00:00	00:00:00	00:00:40
6	10:27:30	10:27:30	10:28:10	10:28:30	10:28:50	10:28:50	10:29:20	00:01:50	00:01:20	00:00:30	00:00:20	00:00:00	00:00:00
7	10:29:00	10:29:20	10:00:00	10:00:00	10:35:20	10:35:20	10:35:55	00:06:55	00:06:00	00:00:35	00:00:00	00:00:00	00:00:20
8	10:39:00	10:39:00	00:00:00	00:00:00	10:43:00	10:43:00	10:44:00	00:05:00	00:04:00	00:01:00	00:00:00	00:03:05	00:00:00
9	10:43:50	10:44:00	00:00:00	00:00:00	10:46:15	10:46:15	10:47:05	00:03:15	00:02:15	00:00:50	00:00:00	00:00:00	00:00:10
10	10:45:20	10:47:05	00:00:00	00:00:00	10:56:45	10:56:45	10:58:00	00:12:40	00:09:40	00:01:15	00:00:00	00:00:00	00:01:45
								00:05:27	00:03:54	00:01:11	00:00:06	00:06:35	00:00:23

↑ Ortalama ↑ Ortalama ↑ Ortalama ↑ Ortalama ↑ Toplam ↑ Ortalama

Tablo 3.2.’nin analizi;

➤ Toplam Gelen Çağrı (Total Calls Offered):	10
➤ Toplam Yanıtlanan Çağrı (Total Calls Answered):	10
➤ MT’nin boş kaldığı toplam süre (Available Time):	6 dak.35 sn.
➤ Ortalama Gecikme Süresi (Average Delay=ASA*):	23 sn.
➤ Ortalama Ele Alma Süresi (Average Handling Time =AHT):	5 dak. 27 sn.
➤ Ortalama Konuşma Süresi(Average Talk Time = ATT):	3 dak. 54 sn.
➤ Ortalama Hatta Bekletme süresi (Average Hold Time):	6 sn.
➤ Ortalama Konuşma Sonrası İş süresi(Average ACW):	1 dak. 11 sn.

***ASA:** Ortalama gecikme süresi olan ASA ifadesi “Average Speed of Answer” İngilizce baş harflerinden gelir. Küresel olarak bütün çağrı merkezleri ortalama gecikme süresi için ASA kısaltmasını kullanır. Biz de bu kitabın devamında ortalama gecikme süresi yerine cevaplama hızı anlamında ASA kısaltmasını kullanacağız.



Inbound çağrılar (gelen) ile Outbound çağrılar (giden) arasındaki farkı oluşturan temel dinamik; arayan tarafın her zaman bir soru veya sorunu çözmek veya bir satışı gerçekleştirmek için kaynak yatırmıştıran kaynaklarıdır.



Dış arama operasyonlarında çağrı merkezlerinin birincil odağı; ele alma süresi, konuşma süresi, konuşma sonrası iş gibi verimlilik ve ulaşım etkinliği konularından daha çok aramaya konulan işlemin (satışın ve/veya iknanın) başarıyla tamamlanıp tamamlanmadığıdır. Bu işlemin nasıl bir verimlilikle yapıldığı önem sırasında ikincil olarak gelir.

Tablo 3.1’deki tek çağrılık örneğimize nazaran müşteri temsilcisinin 10 adet çağrı aldığı bir saatlik bir dilimi Tablo 3.2’de karşılaştırmalı olarak gördük. Belirlemiş olduğumuz, bizim için önemli olan ulaşılabilirlik ve verimlilik parametrelerinin aritmetik ortalamalarını alarak genel performansı değerlendirme şansını elde ettik. İleriki ünitelerde bu çıktıları yorumlama ve yönetme ile ilgili konularımız olacaktır.

GİDEN (OUTBOUND) TELEFON ÇAĞRISI

Bir çağrı merkezinden yapılan dış aramalar genel olarak kullanıldığı konular, onları ölçme ve değerlendirme kriterlerimiz açısından Gelen Çağrılara göre oldukça farklılık gösterirler. Bu fark temelde “arayanın işlem yapmak isteyen ve teması başlatan taraf olması ve aranılanın bu işlemi, soruyu veya yardım isteğini cevaplayan taraf olmasından kaynaklanır.” Bu çağrı merkezi ya da bir müşteri olsun arayan taraf, her zaman bir soru veya sorunu çözmek için hem zaman hem de kaynak (bu iletişim maliyetleri olabilir) yatırımı yapan dolayısı ile en hızlı ve etkin sonucu almak isteyen taraftır. Bu temel dinamik gelen ve giden çağrılara çağrı merkezinin yönetsel yaklaşımlarını kökten değiştiren ve belirleyen unsur olduğunu söyleyebiliriz.

Genel olarak outbound çağrı merkezi operasyonlarının rastlandığı iş modellerinin içinde “satış” ve “ikna” kavramlarına daha çok rastlıyor oluşumuzu bu temel dinamik ile ilişkilendirebiliriz. **Tele-satış, tele anket, tahsilat, iptalden caydırma, veri güncellemesi operasyonları en çok rastladığımız dış arama operasyonları olarak karşımıza çıkarlar.** Bu tip dış arama operasyonlarında çağrı merkezlerinin birincil odağı daha çok aramaya konulan işlemin (satışın ve/veya iknanın) başarıyla tamamlanıp tamamlanmadığıdır. Elbette yatırılan zaman ve oluşan maliyet açısından hız ve ulaşım etkinliğinin de hemen ardından gelen güçlü odak noktaları olduğunu yadsımamak gerekir.

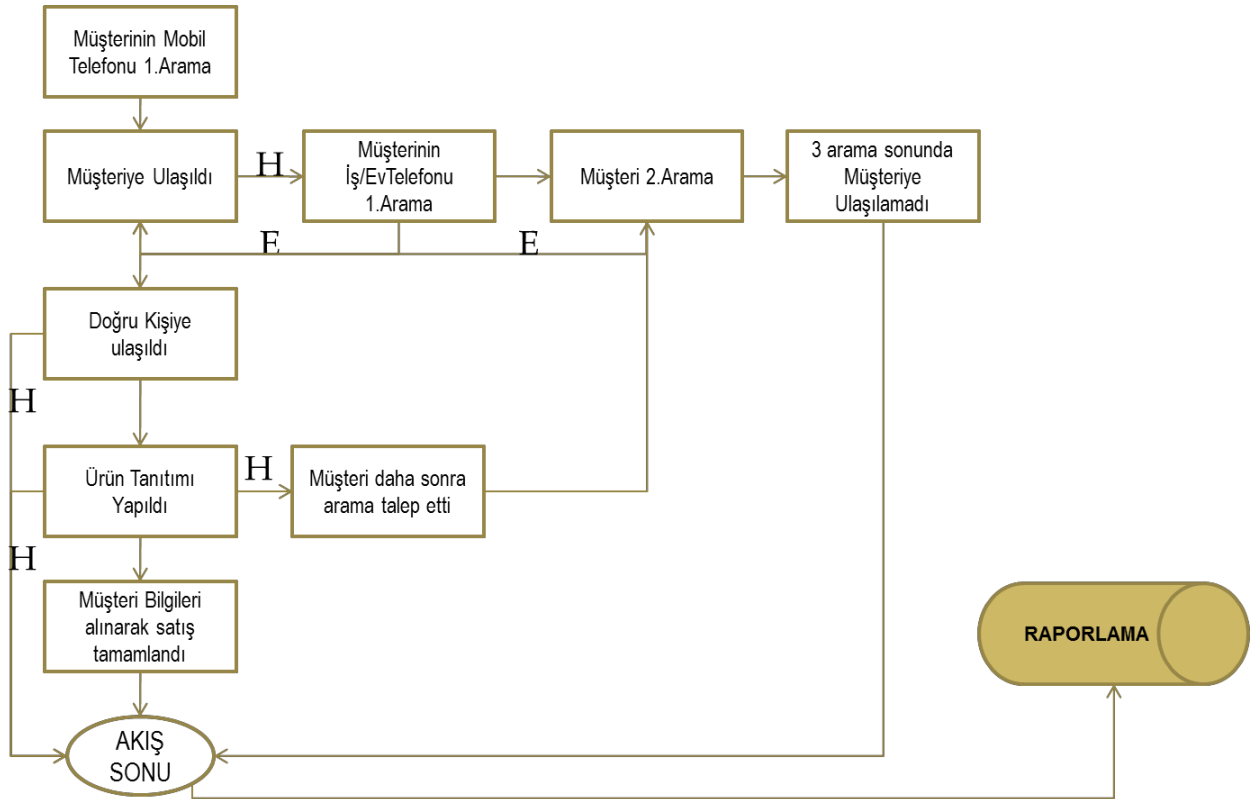


Örnek

- Adı üstünde bir telesatış outbound aramasında, elbette kaç kere arama yapıldığı bu çağrının ne kadar sürdüğü önemlidir; ancak aramanın asıl nedeni olan bir ürün veya hizmet satışının yapıp yapılmadığı yani işlemin başarıyla tamamlanması daha öncelikli bir hedeftir. Dolayısı ile gelen çağrılar için daha katı denilebilecek performans göstergeleri, söz gelimi; konuşma süresi, ortalama ACW zamanı, ele alma zamanı dış aramalar için aynı katılıkta olmayabilir.

Bu gibi performans göstergeleri operasyonunun verimliliğinin değerlendirilmesinde analize dönük olarak mutlaka ölçülür, ancak çıkan sonuçlar yine satış sonuçları ile bağlantılandırılır. Bir müşteri temsilcisinin yaptığı günlük dış arama sayısı ile günlük satış sayısının bir doğru orantı içinde olduğunu kabul edebiliriz. **Daha çok arama = daha çok satış** kabullenmesi bir bakıma doğrudur, ancak bu korelasyonun ne oranda olduğu her temsilci için çok büyük farklılıklar gösterebilir. Satış etkinliği ve becerisi bu olguya daha çok yön verecektir. Günlük satış hedefini her zaman tutturan ve hatta sürekli üstüne çıkan bir müşteri temsilcisinin kaç çağrı yaptığı ya da “ortalama ele alma süresi” gerçekten de inbound bir operasyondaki gibi katı bir biçimde üzerinde durulan performans göstergeleri olmamaktadır.

Bu noktada dış aramaları daha çok genel bir süreç olarak incelememizde fayda olacak. Aşağıda örnek bir dış arama akış sürecine birlikte göz atalım:



Şekil 3.3. Tipik Bir Dış Arama Süreç Akışı Diagramı

Bu basit dış arama sürecinde sisteme tanımlı olan birincil iletişim numarası olarak aranılanın mobil telefonu, ikincil olarak da iş veya ev telefonu tanımlanmıştır. Birincil iletişim numarası olan cep telefonuna 3 deneme verilmiş ve böylece arama sayısı yoluyla aranılana ulaşma çabası dolayısı ile maliyet = kaynak sınırlanmıştır.

Arama Metodu



Preview Arama (Ön İzlemeli Arama)

Müşteri temsilcilerine arama yapılmadan önce arama ile ilgili bilginin sunulduğu ve aramanın yapılıp yapılmayacağı kararını temsilciye bırakan yöntemdir.

Dış aramalarda “arama metodu” diye andığımız ve bir çağrı merkezi operasyonunda sistemler tarafından arama rejiminin belirlenmesi konusu da oldukça önemlidir. Özellikle dış arama iş yükü fazla olan belli bir büyüklüğün üstündeki çağrı merkezi operasyonları dış arama rejimini oluşturdukları bir sistemle merkezi olarak belirler. Yukarıda örnekte bulunan ilk aramada ulaşılamayan çağrının tekrar aranması için tekrar sıraya konulması işlemini hatta günün hangi saatinde hangi telefonunun aranacağı gibi pek çok koşul ve özelliğin programlanması bu yolla sağlanır. Burada sıkça rastlanan arama metodlarına bakalım:

- **Preview Arama (Ön İzlemeli Arama)** – Müşteri temsilcilerine arama yapılmadan önce arama ile ilgili bilginin sunulduğu ve aramanın yapılıp yapılmayacağı kararını temsilciye bırakan yöntemdir.
- **Progressive Arama (Otomatik Arama)** – Bu arama yönteminde sistem tarafından arama yapılırken bu arama ile ilgili detayların temsilciye sunulduğu yöntemdir. Genellikle temsilciye aranılan yerle ilgili bilgileri incelemek için birkaç saniye süre tanınır, ancak bu aramayı reddetme ve durdurma seçeneği verilmez.
- **Predictive Arama (Ön Elemeli)** – Bu özel arama metoduyla sistem otomatik olarak aynı anda pek çok aramayı kendi gerçekleştirir ve telesekreter veya meşgul mesajı gibi ulaşılamayan aramaları ayıklayarak gerçek bir kişi tarafından cevaplanan çağrıları temsilciye aktarır. Bu yolla zaman kaybının önüne geçilmiş ve ulaşılma etkinliği sağlanmış olur.
- **IVN Araması** – Gerçek bir müşteri temsilcisi olmadan dış arama yapan etkileşimli arama sistemidir. Özellikle fatura bilgisi hatırlatma, kampanya bilgilendirmeleri ve talep kabulü, müşteri memnuniyet anketleri, istek ve problemlerin çözümü sonrasında müşteri bilgilendirmesi, elektronik fatura talep toplama gibi aramalar için son yıllarda çağrı merkezlerine maliyet ve verimlilik açısından büyük katkıları olmaktadır.



Arayanın çağrısı tam olarak neden terk ettiğini bilemeyiz.

Ancak arayan davranışları ile ilgili şunu bilmekteyiz ki; çağrıdaki gecikme süresinin uzaması çağrıların arayanlar tarafından terk edilme olasılıklarını arttırmaktadır.

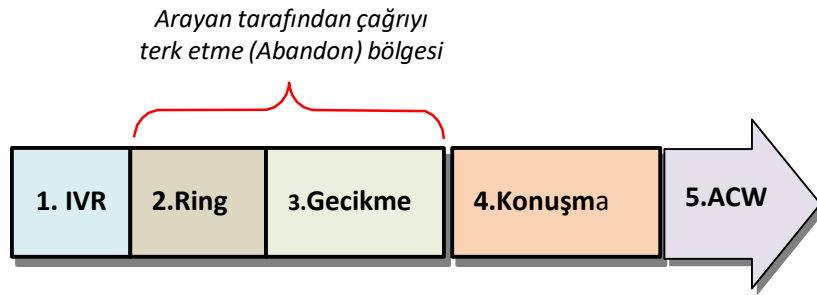
CEVAPLANAMAYAN, KAÇAN ÇAĞRI (ABANDONMENT)

Kaçan çağrı (terk edilen çağrı) bir çağrının, daha müşteri temsilcisine ulaşmadan arayan tarafından sonlandırılmasıdır. Tam olarak arayanın IVR tuşlamasını yaptıktan sonra yukarıda “2. Ring ve 3.Gecikme” olarak görmüş olduğumuz çağrı aşamalarından herhangi birindeyken konuşma başlamadan çağrıyı terk etmesidir. Arayanın çağrısı tam olarak neden terk ettiğini bilemeyiz. Ancak arayan davranışları ile ilgili şunu bilmekteyiz ki; **çağrıdaki gecikme süresinin uzaması çağrıların arayanlar tarafından terk edilme olasılıklarını arttırmaktadır.** Dolayısı ile bir çağrı merkezindeki yanıtlama hızı = gecikme = ASA değerlerinin çağrıyı terk etme oranlarına doğrudan etkili olduğunu belirtebiliriz. Ancak bu ilişkinin birebir doğru orantılı olduğunu söylemeden önce şunu sormalıyız:


“Bir operasyon günü içinde terk edilen bütün çağrılar, yanıtlama hızlarının (ASA) düşük yani bekleme sürelerinin yüksek olmasından mı kaynaklanmıştır?”

Burada cevap şüphesiz ki “HAYIR” olacaktır. İki değer (Abandon ve ASA) arasında sınırlı bir ölçüde doğru orantının olduğunu kabul edebiliriz; ancak bu oranın % 100 olmadığı kabul edilmelidir. Arayanlar çağrıları şu ya da bu nedenle terk edebilir bu çağrı merkezlerinin doğrudan yönetebileceği bir konu değildir.

Çağrı Merkezlerinin odaklanabileceği, yönetebileceği, hedefleyebileceği, bütçelebileceği konu: Gelen çağrıları yanıtlama hızıdır.



Şekil 3.4. Abandon Bölgesi


Kaçan her çağrı kurumlar ve markalar açısından aslında kaçan bir fırsattır. Bir problemi çözümüleme fırsatının, bir siparişi alma fırsatının, ürün hizmet ve süreçlerin gelişimi yönünde bir geri bildirim alabilme fırsatının kaçmasıdır.

Tabii buradan “Abandon” çağrı olgusunun dikkat edilmemesi gerekli olan önemsiz bir konu olduğu sonucu çıkmaması gerekir. **Kaçan her çağrı kurumlar ve markalar açısından aslında kaçan bir fırsattır.** Bir problemi çözümüleme fırsatının, bir siparişi alma fırsatının, ürün hizmet ve süreçlerin gelişimi yönünde bir geri bildirim alabilme fırsatının kaçmasıdır. Her bir çağrı bu anlamda oldukça önemlidir ve kurumlar kaynak ve emeklerini kaçan çağrı miktarını minimize etmek için seferber ederler. Ancak çağrı merkezlerinin bildiği gerçek şudur ki; kaçırılan çağrı sayısını “0”a indirmek nerdeyse imkânsızdır. Düşünelim ki; hatta çağrı almak için bekleyen birden fazla müşteri temsilcisi bile olsa arayan hatta beklemekten çok, farklı herhangi bir nedenle telefonu kapatabilir. Mesela arayanın mobil telefonunun pili tükenebilir ve çağrı kaza eseri terk edilmiş olabilir. Bu, arayan davranışının gelişigüzel olması yani işin biraz da “doğası gereği” böyledir. Bu gelişigüzel olma olgusu çağrı merkezinde gelen çağrı miktarının herhangi bir tahminin çok ötesinde artması hâli için de geçerlidir.

Abandon çağrılarla ilgili herhangi bir sektörel standart bulunmamaktadır. Pek çok değişik sektör ve iş kolu farklı ASA hedefleri ile arayanın toleransı ve işin aciliyetiyle doğru orantılı olarak çağrı terk etme oranlarını belli bir noktaya kadar kontrol etmeyi hedeflemektedir. Ambulans veya itfaiye hattında konuları itibariyle kuşkusuz çağrıların minimum bekleme süresi ile çok hızlı şekilde cevaplanması gerekmektedir ya da bir sipariş veya alışveriş hattında uzun bekleme süreleri çağrıların kaçmasına neden olacağından kurum için kaybedilen gelir anlamı ta:

Arayanların hatta bekleme sürelerine karşı sabrını ve toleransını etkileyebilecek nedenler şunlardır:

- **Arayanın motivasyon seviyesi:** Arayanlar kritik önem taşıyan bir cihaz ya da hizmetle ilgili olarak telefon hattında daha çok bekleme eğilimi içinde olacaklardır. Aynı zamanda özel bir ürün ya da promosyondan faydalanmak içinde çağrılarını sürdürecektir sabrı göstereceklerdir.
- **Arayanın aynı işi başka yerde de yapabiliyor olması:** Eğer arayan aynı ürünü ve ya hizmeti başka bir yerden temin edebiliyorsa hatta beklemek yerine geçici de olsa alternatif bir çözüme yönelecektir.
- **İşini başka bir kanaldan, başka bir yöntemle halledebiliyor olması:** Arzu edilen bilgiyi Web gibi başka bir kanaldan temin ediyorsa oralara yönelecektir.
- **Rakiplerin hizmet seviyesi:** Benzer ürün ve ya hizmeti daha iyi bir hizmet kalitesi ile sunan rakiplerin varlığı hatta beklerken daha az sabırlı olmasına yol açacaktır.
- **Arayanın hizmet beklentisi:** Marka ve ya hizmetle ilgili oluşmuş bir hizmet seviyesi beklentisi ya da arayanın daha önceden aynı çağrı merkezi hattında yaşadığı farklı bir deneyimi olması çağrı sırasında oluşan tavır ve davranışlarını etkileyen nedenler arasındadır.
- **Arayanın zaman kısıtı olması:** Çalışan profesyoneller, şirket yöneticileri gibi zamanları kısıtlı olan arayanalar evinden arayan ve aynı hizmet seviyesine rağmen o kadar şikâyetçi olmayan örneğin; emeklilere nazaran daha az toleranslı olacaklardır.
- **Çağrı ücretini kimin ödediği:** Çağrı eğer konuşma ücretini aranan kurumun ödediği bir hattan yapılıyorsa arayanlar bekleme zamanına karşı daha anlayışlı olabilirler.
- **Arayanın modu ve insan davranışı:** Arayanın o gününün kötü geçiyor olması, duygu durum bozukluğu yaşıyor olması. Üstüste birkaç kez bozulmuş olan bir ürünle alakalı kızgın, sabırsız ve müsamahasız olması.



Günümüzde özellikle ülkemizde ortalama cevap hızı gibi bir hizmet seviyesi konusunun devlet tarafından belli standartlara bağlanması söz konusudur.



Bireysel Etkinlik

- Siz bir müşteri olarak çağrı merkezlerinin ya da müşteri temsilcilerinin temelde hangi davranışlarına katlanamamaktasınız.
- Düşüncelerinizi sistemde ilgili ünite başlığı altında yer alan “tartışma forumu” bölümünde paylaşabilirsiniz.

Abandon Eşiği (Abandon Treshhold)

Belli bir Abandon eşiği standardı yoktur. Çağrı merkezi operasyonları ve şirketler Abandon çağrılar ile ilgili bir birlerinden farklı süresel tanımlamalar yapabilirler. Söz gelimi hatta bekleme süresi 5 sn.'den düşük olan çağrıların abandon olarak saymıyorlar olabilirler. Bu bu süreyi iki kere çalma sesi arasında geçen süre olarak kabul edebiliriz. Burada bunu "Abandon Eşiği" olarak anacağız. Bu sürenin, hatta fazla beklemeden dolayı terk etmeye neden olamayacak kadar kısa olması olarak kabul görebilir. Tabii bu o çağrı merkezinin hizmet ve ulaşılabilirlikle ilgili hedefleri ve maliyetler arasında bir denge içinde değerlendirilmelidir. Günümüzde özellikle ülkemizde ortalama cevap hızı gibi bir hizmet seviyesi konusunun devlet tarafından belli standartlara bağlanması söz konusudur.

SESLİ YANIT SİSTEMİ (IVR)



IVR sistemleri arayanları önceden kaydedilmiş veya dinamik olarak çağrı sırasında oluşturulan cevaplar aracılığı ile yönlendirmelerde bulunurlar.

Sesli Yanıt Sistemi (IVR-Interactive Voice Response) – Arayanın sesli veya telefon tuşlarını (Dual Tone Multi Frequency- DTMF) kullanarak bir bilgisayarla etkileşim kurmasına imkân veren bir teknolojidir. IVR müşterilerin telefon tuşları veya ses tanılama yöntemlerini kullanarak yapacakları işlemleri önceden kurgulanmış bir diyalogu takip ederek tamamlayabilmesine imkân verir. IVR sistemleri arayanları önceden kaydedilmiş veya dinamik olarak çağrı sırasında oluşturulan cevaplar aracılığı ile yönlendirmelerde bulunurlar.

Bankacılık, telefonda kredi kartı işlemleri yapan çağrı merkezi operasyonları, tele-seçim (televote), tele-anket IVR sistemlerinin en yoğun olarak kullanıldığı alanlar olmakla beraber endüstride neredeyse bütün kurumlar IVR teknolojisi ile şu ya da bu şekilde çalışmaktadır. Aşağıda sıralayabileceğimiz bazı özellikler kurumların ve çağrı merkezlerinin IVR teknolojisi kullanma ihtiyaçlarını arttıran özellikler olarak karşımıza çıkar:

- ✓ Yüksek çağrı miktarı olan merkezlerde oluşan maliyetleri düşürürken müşteri deneyimini iyileştirmek geliştirmesine imkân vermesi
- ✓ Hizmet çalışma saatlerini 7/24'e kadar arttırma imkânı sağlaması
- ✓ Arayanların gruplanabilmesine (segmentation) ve bu gruplara özel hizmetlerin oluşturulması sayesinde, daha hızlı ve etkin bir biçimde onlarla buluşturulmasına imkân sağlaması
- ✓ Müşteri önceliklendirmeye imkân vererek pazarlama süreçleri ile daha etkin uyumun sağlanabilmesi



Örnek

- Değişik sektörlerle göre IVR kullanım alanlarını özetlemek gerekirse;
- Mobil İletişim** — Ön ödemeli Mobil hatlara kontör yükleme, kayıt, mobil alışveriş
- Bankacılık** — Hesap özeti, ödemeler, transferler, işlem geçmişi öğrenme
- Perakende ve Eğlence** — Sipariş, rezervasyon, kredi ve debit kart ile ödemeler
- Kamu Hizmetleri** — Borç bilgisi alma, Sayaç okumaları, hava tahminleri, yol durumu
- Seyahat** — Uçuş bilgileri, bilet rezervasyon, Uçuş check-in



Bu alandaki gelişimleri her zaman izliyor ve hizmetlerin geliştirilmesi süreçlerine dâhil ediyor olmak kurumsal teknolojik çözümler sunan çağrı merkezi bölümlerinin ve bütün çağrı merkezi profesyonellerinin her zaman gündeminde olmalıdır.

Outbound Aramalarda (Dış Arama - Giden Çağrı) — Çağrı cevaplama asistanı (aranılan yerle bağlantı kurulduğu anda bir Müşteri Temsilcisine aktarılacağı bilgisinin verilmesi), Otomatik mesaj bırakma (IVR'ın telesekretere mesaj bırakması), Otomatik Fax (IVR fax tonunu duyduğu hatta tanımlanmış TIFF belgesini göndermesi)

Özellikle İngilizce konuşulan ülkelerde etkinliğini son yıllarda giderek artırmış olan ve IVR Teknolojisinde önemli bir bölüm olan **Ses Tanıma** (*Voice Recognition*) ve Dinamik Sesli İçerik Sunma teknolojilerine nazaran tuşlu menü kullanımı İngilizce konuşulmayan ülkelerde daha yoğunlukla kullanılan IVR türü olarak karşımıza çıkar. Bu durum ses tanıma ve arayanlarla adeta konuşan bir makina oluşturma çalışmalarına dayanak olan **Ses Örnekleri** (*Human Voice Samples Database*) veri tabanlarının ve semantik ilişkilerinin İngilizce olarak daha uzun bir süredir toplanmasından ve geliştirilmesinden kaynaklanmaktadır. Makinalarla insan sesiyle etkileşim kurulması kendi içinde belli dezavantajlar barındırmasına rağmen bu teknolojilerde kaydedilen gelişim, çok çeşitli verimlilik ve etkinlik avantajları sağlaması açısından gerçekten etkileyicidir.

IVR AĞACI OLUŞTURMA

“IVR Ağacı” sözü Çağrı Merkezi sektöründe sıkça kullanılan bir deyiş olmasının yanında “Ağaç” kelimesi bu sistemin gövdeden yaprağa bir ağacın yapısal özelliğini andırması açısından bu kitapta da kullanmamız için uygun bir mecazdır. Arayanların yapmak isteyecekleri işlemlerin belli bir mantık çerçevesinde gruplanması ve o işlemle ilgili ekip ve sistem adımlarına ulaşmasını hedef alan tuşlu menülerin hazırlanması Çağrı Merkezilerinin görevlerinin arasındadır. Bir IVR Ağacını oluştururken dikkat edilmesi gerekli olan bazı noktalara birlikte bakalım:

1. **Bir kişiyle konuşma seçeneğini mutlaka sunması:** IVR menüleri oluşturulurken yapılabilecek en büyük hatalardan biri de arayanın gerçek bir müşteri temsilcisi ile iletişim kurmasının yollarının kapanmış olmasıdır. Düzenli olarak arayarak bazı kök işlevleri yapan arayanların sadece tuşları kullanarak kendi kendilerine işlem yapabilmesi hizmet etkinliğini ve işlem süresini azaltan bir özelliktir. Ancak arayanın ne yapacağını hangi seçenekle ilerleyeceğini bilemediği bir durumu göz önüne aldığımızda mutlaka bir

gerçek insan yardımına kısa yoldan ulaşabiliyor olması da hizmet kalitesinin düşmesini engelleyici bir önlem olarak murlaka göz önüne alınmalıdır.

2. **Menü ve yönlendirme yapısının iyi oluşturulmuş olması:** Yapılan araştırmalar göstermiştir ki bugüne kadar yapılmış en başarılı menüler sadece üç seçenekli olanlar olmuştur. Verilen hizmetin konusuna bağlı olarak belki bu derece kısa olmasada IVR seçeneklerinin telefonların tuş takımlarına 1 den 9 a kadar kontrolsüzce yayılmaması dikkat edilmesi gerekli bir diğer özelliktir. Ana menünün 5 seçeneği geçmemesine dikkat edilmesi ve işlem katlarının 2 iki ile sınırlanması arayanlar için ideal bir IVR deneyimi yaratacağını belirtebiliriz.
3. **Spiker Kayıtlarının Kalitesi:** Hemen belirtelim: “IVR’da konuşarak yönlendirmelerde bulunan ses kayıtlarının asla çağrı merkezindeki bir çalışan tarafından ve özellikle kulaklığın mikrofonu kullanılarak yapılmamasına dikkat edilmelidir.” Bu işin profesyonellere bırakılması gerekir. Profesyonel bir kayıt stüdyosunda stereo sistemlere nazaran telefon ahizesine uygun doğru bir kayıt tekniği ile yapılan sesli mesajlarda istenmeyen kötü sesler engellenmiş olacaktır. Aynı zamanda profesyonel bir sunucu ile aranan hattın konusuna bağlı olarak sunum tekniği daha iyi örtüştürülmüş olacaktır.
4. **Sürekli arayanlar ve standart işlemler için bile uzun zaman alıyor olmaması:** İlk defa arayan bir kişi için sesli yanıt ve yönlendirmelerin açık ve sistemin nasıl kullanılacağı ile ilgili bilgilerin detaylı olması iyi bir özelliktir, ancak bu özellik sürekli arayan “müdavimler” için gerçekten tekdüze ve zaten bildikleri sıkıcı adımları tekrarlamaktan ibaret kalacaktır. O yüzden bir IVR sisteminde müdevimlerin olabilecek en kısa yoldan işlemlerini yapabilmelerine de imkân veren düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.
5. **Ses tanıma özelliğinin hatalar veriyor, iyi çalışmıyor olmaması:** Çok gelişmiş ve güçlü bir teknolojik yenilik olmasına rağmen Ses Tanıma (Voice Recognition) % 95’e kadar hatasız olarak çalışmaktadır. Ve bu da tek komutlu işlemlerde geçerli bir oran olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle mobil telefonla arayan kullanıcılar için zaman zaman iyi sonuçlar alınamadığı gözlemlenmektedir. Bunun önüne geçmek için mutlaka 2 deneme kuralı konulmalı ve iki başarısız denemeden sonra işlem tuşlu olarak devam edecek şekilde programlanmalı ve arayanda oluşabilecek mağduriyet böylece önlenmelidir.



Bireysel Etkinlik

- Bankacılık, telekom, perakende gibi değişik konularda hizmet veren çağrı merkezlerini arayarak IVR sistemlerini değerlendiriniz. Bu değişik sektörlerin IVR teknolojilerinden nasıl yararlandığı konusunu inceleyiniz ve hazırlayacağınız denemeyi 200 kelimeyi aşmayacak şekilde yazarak belgeyi göndermek için yandaki ödev gönderme linkini kullanınız.



Özet

- Bir çağrı merkezinin en önemli olan yapıtaşı olan çağrıları daha iyi anlamak üzere analitik bir bakışa sahip olmak özellikle çağrı merkezi operasyon ve planlama birimlerinde çalışan profesyoneller için ama genel olarak bütün Çağrı Merkezi çalışanları için önemlidir. Teknolojideki gelişmeler ile birlikte hat sayılarındaki 'katı fiziksel' sınırlama ortadan kalkmıştır. Bu durum bütün bireysel görüşmelerde iletişim konforunun artmasına neden olurken kurumlar açısından sahip oldukları telefon hatlarının yönetimi açısından önemli zorluklar oluşturmuştur.
- Bir çağrı merkezi için telefon çağrısı, arayanın numarayla çevirdikten sonra Sesli Yanıt Sistemi-IVR- tarafından karşılanması ile başlar ve müşteri temsilcisinin konuşma bittikten sonra o konuşma ile ilgili işleri sistemde tamamlaması-ACW- ile sona erer. Bir çağrı merkezinin genel 'iş kapasitesini' belirleyen iki önemli unsur olan 'Hat Yüklü' ve 'İş Yüklü' kullanımı, 'Konuşmanın' başlaması ile doruk noktasına ulaşır. Yani hem hat hem de iş yükü oluşarak çepeçevre bütün altyapı, sistemleri ve personeli çalıştırmaya başlar. Bir çağrı merkezinden yapılan dış aramalar genel olarak kullanıldığı konular, onları ölçme ve değerlendirme kriterlerimiz açısından Gelen Çağrılara göre oldukça farklılık gösterirler. Bu fark temelde "arayanın işlem yapmak isteyen ve teması başlatan taraf olması ve aranılanın bu işlemi, soruyu veya yardım isteğini cevaplayan taraf olmasından kaynaklanır."
- Tele-satış, tele anket, tahsilat, iptalden caydırma, veri güncellemesi operasyonları en çok rastladığımız dış arama operasyonları olarak ifade edilebilirler. Dış arama operasyonlarında çağrı rejimi çağrı merkezleri tarafından Arama metodu uygulanarak yönetilir. Preview Arama, Progressive Arama ve Predictive Arama metodları en bilinen örneklerdir.
- Kaçan çağrı (terk edilen çağrı) bir çağrının, daha müşteri temsilcisine ulaşmadan arayan tarafından sonlandırılmasıdır. Tam olarak arayanın IVR tuşlamasını yaptıktan sonra yukarıda "2. Ring ve 3.Gecikme" olarak görmüş olduğumuz çağrı aşamalarından herhangi birindeyken konuşma başlamadan çağrıyı terk etmesidir. Kaçan her çağrı kurumlar ve markalar açısından aslında kaçan bir fırsattır.
- Arayanlar çağrıları şu ya da bu nedenle terk edebilir. Bu çağrı merkezlerinin doğrudan yönetebileceği bir konu değildir. Çağrı Merkezlerinin odaklanabileceği, yönetebileceği, hedefleyebileceği, bütçelebileceği konu: Gelen çağrıları yanıtlama hızıdır. Arayanların hatta bekleme sürelerine karşı sabrını ve toleransını etkileyebilecek bazı nedenler vardır. Sesli Yanıt Sistemi (Interactive Voice Response) arayanın sesli veya telefon tuşlarını (Dual Tone Multi Frequency- DTMF) kullanarak bir bilgisayarla etkileşim kurmasına imkân veren bir teknolojidir. IVR müşterilerin telefon tuşları veya ses tanılama yöntemlerini kullanarak yapacakları işlemleri önceden kurgulanmış bir diyalogu takip ederek tamamlayabilmesine imkân verir.

DEĞERLENDİRME SORULARI

- Aşağıdakilerden hangisi “marka deneyimi” yaratırken kurumların ihtiyaçlarını en iyi ortaya koyan ifadedir?
 - Bütün müşteri temas noktalarında ortak bir armoni ve uyum yaratma işi oldukça önem taşımaktadır.
 - Sadece mağaza ve satış noktaları arası uyum yaratmaları yeterli olacaktır.
 - Mal veya hizmetleri ucuza satmaları marka deneyimi yaratmada en önemli faktördür.
 - Mağaza yetkilisinin tavırları çağrı merkezi müşteri temsilcisinden daha önemlidir.
 - Reklam ve kampanyalar vaadedilen deneyimin oluşturulmasını garantiler.
- Aşağıdakilerden hangisi müşteri ilişkilerinde bir çağrı merkezi için en işlem yoğun temas çeşididir?
 - E-posta çağrısı
 - Video çağrısı
 - Telefon çağrısı
 - Web sohbet
 - Kısa Mesaj - SMS
- Gelen (INBOUND) telefon çağrısının bileşenleri ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi Yanlıştır?
 - Gecikme Süresi (Delay) = Ring + Gecikme
 - Hat Yüğü Süresi (Trunk Load) = IVR + Ring + Gecikme + Konuşma + Hold
 - İş Yüğü Süresi = Konuşma + Hold + ACW
 - Ele alma süresi = gecikme + konuşma süresi + bekletme (hold) süresi + konuşma sonrası iş
 - Gelen Telefon Çağrısı = ivr + ring + gecikme + konuşma süresi + bekletme (hold) süresi + konuşma sonrası iş
- Aşağıdakilerden hangisi dış arama metodları ile ilgili değildir?
 - Preview aramada müşteri temsilcisine aramayı gerçekleştirmeden önce aranılan yerle ilgili bilgiler sunulur.
 - Özellikle tele-anket, fatura hatırlatma gibi konularda IVN ideal bir sistemdir.
 - Predictive aramada ulaşılamayan numaralar önceden elenerek müşteri temsilcisine sadece ulaşılan çağrılar yönlendirir.
 - Dış arama metodunun tanımlandığı sistemler özellikle yüksek iş yükü fazla olan çağrı merkezlerinde tercih edilmektedir.
 - Progressive aramada müşteri temsilcisi isterse çağrıyı yapmayı reddedebilir.
- Aşağıdaki “Abandon-Terk Edilen” çağrılarla ilgili ifadelerden hangisi yanlıştır?
 - Çağrıların arayan tarafından neden terk edildiğini kesin olarak bilemeyiz.
 - Abandon eşiği ile ilgili standart bir süre bulunmamaktadır.
 - Çağrının ring ve bekleme aşamalarındayken terk edilmesine “Abandon – Terk edilen çağrı” denilir.
 - Abandon çağrı oranı bir çağrı merkezinin en önemli performans göstergesidir.
 - Ortalama cevaplama hızı (ASA) ile Abandon Çağrı oranı arasında sınırlı bir doğru orantı olduğu söylenebilir.

Cevap Anahtarı:

1.a,2.c 3.d,4

YARARLANILAN KAYNAKLAR

[1] www.ptt.gov.tr - Ptt'nin tarihçesi

[2] ICT IT Facts and Figures. (2010). The World in 2010 The rise of 3G.

BAŞVURULABİLECEK DİĞER KAYNAKLAR

[1] Call Center Management on Fast Forward: Succeeding in Today's Dynamic Customer Contact Environment (2nd Edition) by Brad Cleveland (Nov 15, 2006)
www.erlang.com

[2] www.icmi.com

www.mathunion.org

ÇAĞRI METRİK KAVRAMLAR VE HESAPLAMALARI



Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

ÇAĞRI MERKEZİ YÖNETİMİNDE ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ

Ali KOÇ

İÇİNDEKİLER



- Hizmet SeviyesiCevaplama Süresi
- İlk Çağrıda Çözüm Oranı
- Hizmet Derecesi
- Tam Zamanlı Eşdeğer

HEDEFLER



- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
- Çağrı Merkezlerinin en önemli anahtar performans göstergeleri olan hizmet seviyesi, cevaplama süresi ve ilk çağrıda çözüm oranı gibi kavramları tanımlayacak
- Hesaplama yöntem ve yaklaşımlarını örnek çağrı merkezi senaryoları eşliğinde öğreneceksiniz.

ÜNİTE 4

GİRİŞ



Ulaşılabilirlik hedeflerinden kalitesel hedeflere kadar bir çağrı merkezini çepeçevre saran performans göstergelerinden en belirleyici ve diğer KPI'lere de yön verici olanları "Hizmet Seviyesi", "Cevaplama Süresi" ve "İlk Çağrıda Çözüm Oranı" olarak adlandırılan KPI'lerdir.

Çağrı merkezlerinde performans yönetimi kavramlarını işlediğimiz Ünite 2'de geçen Anahtar Performans Göstergeleri (Key Performans Indicators - KPI) konusunu şöyle bir hatırlarsak, KPI'lerin bir çağrı merkezinin bütün performans hedeflerinin saptanmasında ve bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının anlaşılması ve değerlendirilebilmesi hususlarında nasıl önemli bir rol oynadığını bileceğiz. Ulaşılabilirlik hedeflerinden kalitesel hedeflere kadar bir çağrı merkezini çepeçevre saran bu performans göstergelerinden belki de en belirleyici ve diğer KPI'lere de yön verici olanları **Hizmet Seviyesi** (Service Level – SL), **Cevaplama Süresi** (Response Time - RT) ve **İlk Çağrıda Çözüm Oranı** (First Call Resolution Rate - FCR) olarak adlandırılan KPI'lerdir.

Özellikle "inbound" (gelen çağrı) çağrı merkezi operasyonlarında küresel olarak bütün çağrı merkezlerinin şu ya da bu şekilde KPI listesinde bir numarada olan "Hizmet Seviyesi" kavramını bu ünite boyunca iredeliyor olacağız. Aynı zamanda bu olgunun bütün diğer çağrı merkezi birim ve faaliyetleriyle nasıl etkileşim içinde olduğunu anlayacağız. Yine başka bir önemli KPI olan "Cevaplama Süresi" (Response Time) ve bazı çağrı merkezlerinin neredeyse artık SL-Hizmet Seviyesi yerine kullandığı bir başka önemli KPI olan "İlk Çağrıda Çözüm Oranı" (First Call Resolution Rate - FCR) kavramlarını öğreneceğiz.

HİZMET SEVİYESİ (SERVICE LEVEL)

En basit tanımıyla Hizmet Seviyesi, "bir çağrı merkezine gelen çağrıların yüzde kaçının, kaç saniyede cevaplanacağını belirleyen kuraldır."

Örneğin; gelen çağrıların % 90'ının ortalama 20 saniyede cevaplanması.



Bilimsel bir belirleme yöntemi olmamakla beraber kurumların Hizmet seviyesi rakamlarını arayan beklentileri ile ilgili bazı kabullenmelere veya gelen çağrı yükü tahminlerine göre belirleyebildiklerini gözlemliyoruz.

Daha geniş bir tanımla **Hizmet Seviyesi hedefi**, bir çağrı merkezinde arayanın bir müşteri temsilcisine "ulaşma" hızını belirleyen sayıdır. Dolayısıyla aslında bütün bir çağrı merkezine adeta "ritim duygusu" veren, kimin ne zaman molaya çıkacağını, bir takım liderinin, bir müşteri temsilcisinden planlanmış yemek saatini 5 dk. kadar ertelemesini rica etmesine yol açan, kısacası bir çağrı merkezindeki bütün çalışma temposunu belirleyen adeta sihirli bir rakamdır.

Bilimsel bir belirleme yöntemi olmamakla beraber kurumların Hizmet seviyesi rakamlarını arayan beklentileri ile ilgili bazı kabullenmelere veya gelen çağrı yükü tahminlerine göre belirleyebildiklerini gözlemliyoruz. Burada fazla bilimsel açıklamalar peşinde koşmamak belki de doğal olarak kabul edil



Hizmet Seviyesinde küresel olarak kabul görmüş tek bir standarttan ziyade sektörler göre farklılıklar gösteren stratejik iş ihtiyaçlarının oluşturduğu – yoğunlukla dayattığı- hizmet seviyeleri olduğunu ve bunların genel kabullere göre belirlendiğini görülmektedir.



Abandon çağrılar arayanın, Hizmet Seviyesi de kurumların o çağrıyı gerçekleştirme istekliliğiyle ilgilidir.



Hizmet Seviyesi hedefi ve maliyetler doğrudan ilişkilidir. Hedef yükseldikçe gerekli çalışan sayısı artar.

Çünkü herhangi bir kimsenin bile söz gelimi, bir itfaiye ya da bir ambulans hattını arayanların % 80'inin 20 saniye bekletilmesinin kabul edilemeyeceğini tahmin etmesi çok zor olmayacaktır. Böyle operasyonlarda arayanların tamamının hiç beklemezsizin yani % 100, 0-5 sn. SL kuralıyla hizmet görmesi zorunluluğunu hiç zorlanmadan anlayabiliriz. Öte yandan Telekom sektöründe faaliyet gösteren bir çağrı merkezi operasyonunu ele alalım: Telekom, GSM ve bilişim firmaları için artık neredeyse “milli marş” haline gelmiş % 80, 20 sn. hizmet seviyesini rahatlıkla gözlemliyor olacağız. *(Ülkemizde, 2012 yılında istisnai bir durum olarak % 80, 20 sn SL hedefi Telekom sektörü için devlet tarafından standart olarak belirlenmiştir.)* Dolayısıyla burada küresel olarak kabul görmüş tek bir standarttan ziyade sektörler göre farklılıklar gösteren stratejik iş ihtiyaçlarının oluşturduğu – yoğunlukla dayattığı- hizmet seviyeleri olduğunu ve bunların genel kabullere göre belirlendiğini görmekteyiz. Daha önce Ünite 3'te Abandon çağrılarının nedenlerini araştırdığımız sırada arayanın toleransını etkileyen nedenleri sıralamıştık. Benzer bir yaklaşımı burada “Hizmet Seviyesi” için de sergilersek şunları sıralamak yanlış olmayacaktır. Kurumların hizmet seviyesi hedeflerini belirlerken etkilendikleri faktörler:

- **Arayanların motivasyonu:** Arayanların o çağrıda bulunmaya ne kadar ihtiyaç duydukları hizmet seviyesini etkiler; çünkü onlar kritik önem taşıyan bir cihaz ya da hizmetle ilgili olarak telefon hattında daha çok bekleme eğilimi içinde olacaklardır. Aynı zamanda özel bir ürün ya da promosyondan faydalanmak için de çağrılarını sürdürecek sabrı göstereceklerdir. Bu da hizmet seviyesi hedeflerine ulaşım hızı aleyhinde bir dinamik oluşturmaktadır. Söz gelimi böyle bir senaryoda % 90, 20 sn gibi oldukça yüksek bir hedefin belirlenmesi kurumlar için optimum bir SL tercihi olmayacaktır.
- **Her bir çağrının şirket için değeri:** Kurumların çağrıları hızla karşılama istekliliği her bir çağrının o kurum için ne ifade ettiği ile de ilgilidir. Düşünelim ki bir alışveriş sitesine hizmet veren ve gelen her telefon çağrısının % 80 oranında satış çağrısı olduğu bir çağrı merkezinde, kaybedilen her 10 çağrıda 8 adet yeni satışın yani şirket için yeni gelir oluşturma fırsatının kaçması anlamına gelir ki bu, o şirketin gelen neredeyse hiçbir çağrıyı kaçırmak istememesini yani hizmet seviyesini en üst düzeye getirmesi durumunu rahatlıkla açıklar. Bu durum yine sağlık ve güvenlik gibi ticari olmayan konular için de geçerlidir. Bir itfaiye teşkilatına gelen her bir çağrı bir ve ya birçok hayat kurtarma fırsatı olacağından hizmet seviyesini maksimum düzeyde tutması anlamına gelir.
- **Maliyetler:** İki önemli maliyet başlığı olan iş gücü ve telekomünikasyon maliyetleri de hizmet seviyesi hedeflerini etkileyen önemli faktörlerdir. Söz gelimi; saatte 1000 çağrı alan ve çağrı başına ele alma süresi 4 dakika olan bir çağrı merkezinde % 80, 20sn'lik hizmet seviyesini tutturabilmek için 74 müşteri temsilcisine ihtiyaç duyan bir çağrı merkezi operasyonu, hizmet seviyesi hedefini % 80, 60 sn olarak değiştirmesi hâlinde 71 müşteri temsilcisi ile bu SL hedefine ulaşabilecektir. İş gücü maliyetleri ile hizmet



Kurumların fayda ve maliyet orantısında belirlemeleri gerekli olan stratejik konu, Yüksek Ulaşılabilirlik hedeflerinin müşteri deneyiminde yarattığı olumlu artışın, gelen ekstra çalışan maliyetine değip değmediğidir. Kurumlar bu fayda maliyet orantısında dengeli bir tercih yapmalıdırlar.

seviyesi arasındaki bu çarpıcı ilişki kurumun stratejik hedefleri çerçevesinde dengeli bir tutum gerektirir. Bu ilişkiyi aşağıda Grafik 4.1’de yansıtmaya çalıştık. Bu grafikte saatte 1000 çağrı alan ve çağrı başına ortalama ele alma süresi hedefi 4 dakika olan bir çağrı merkezi örneğinden hareketle hizmet seviyesi hedefinin artmasıyla gerekli iş gücü olan müşteri temsilcisi sayısı arasındaki doğrusal orantıyı inceleyelim. Burada % 80’lik bir hizmet seviyesi hedefinin 74 MT ile karşılanabileceğini görüyoruz. Hizmet Seviyesi oranında % 20’lik bir artışın (SL % 100, 20 sn = 102 MT) gerektirdiği ekstra MT sayısı 28 olacaktır. Bunu % 80’lik hizmet seviyesindeki MT sayısı olan 74 MT ile oranlarsak, iş gücü maliyetlerine % 38’e varan bir oranda ekstra yük getirmiş olacaktır.

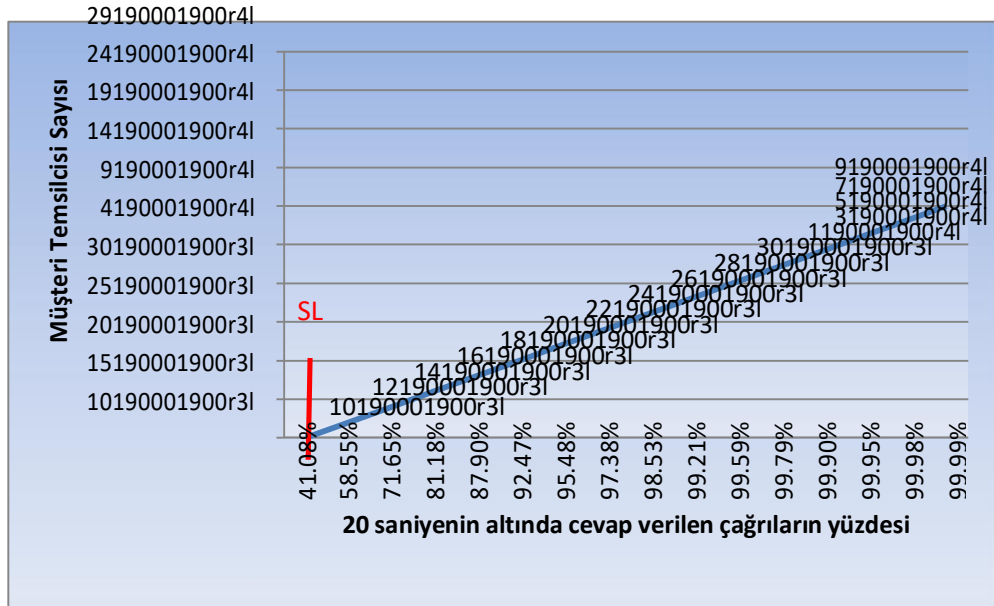
$$28 / 74 = \% 38$$

Burada kurum elbette fayda-maliyet orantısında stratejik bir tercih yapmak durumundadır. Sorulacak soru ise şudur:

Ulaşılabilirlik oranlarının müşteri deneyiminde yarattığı artış, çağrıların %100’ünün 20 saniye altında cevaplamamızın getireceği ekstra maliyete değer olup olmadığıdır.”



Çağrı merkezi yöneticileri, ideal ulaşılabilirlik hedeflerini belirlerken arayanların tolerans seviyelerini, geçmiş çağrı istatistiklerini göz önüne almalı ve beklentiler & maliyetler arasındaki rasyonel dengeyi kurabilmelidirler.



Grafik 4.1. Hizmet Seviyesi Hedefiyle Gerekli İş Gücü İlişkisi

Aynı zamanda telekomünikasyon maliyetlerinde; arayanın iletişim giderini karşıladığı bir ortamda kurumun çağrı karşılama hızını belirleyen hizmet seviyesi rakamlarında daha mütevazı hedeflerle ilerleyebileceği anlamına gelmektedir.

- **Rakiplere fark atma isteği:** Kurumlar pazarlama stratejileri gereği çağrı merkezlerinde sundukları “hızlı ulaşılma” ile pazarda belli bir kalite algısını yöneterek rakiplerinden farklılaşmak isterler. Bu bazen uyguladıkları yüksek fiyatlamayla pazarda üst gelir segmentlerine tırmanma isteği, bazense kendi sektörlerine özel olarak müşteri hizmetlerinde hız olgusunun marka farklılaşmasında giderek yükselen bir değer olup olmadığı ile ilişkili olabilir.



İnsanlar görmedikleri bir kuyrukta beklerken, bekledikleri süreyi daha fazla olarak algırlar.

Bu nedenle,
bekleyenleri bir müşteri temsilcisine ne sürede ulaşabilecekleri konusunda bilgilendirmek yoluyla bu algının yönetilmesi gerekmektedir.

Yukarıda sıraladığımız bütün bu etmenlere ek olarak ideal Hizmet Seviyesini tanımlamaya çalışan çağrı merkezi yöneticileri aynı zamanda **“Kabul edilebilir olan bekleme süresi nedir?”** sorusunu mutlaka sormalıdır. Arayanlar, -önceki bölümlerde de açıklamaya çalışmış olduğumuz gibi- gerçekten birbirinden çok farklı beklenti ve tolerans seviyelerine göre hareket edeceklerdir. Standart 20 saniye kuralının çoğu arayan için kabul edilebilir bir rakam olduğunu bize ispatlayacak hiçbir kanıt yoktur aslında. Çağrı merkezi yöneticilerine burada önerilebilecek tek şey, mevcut çağrı istatistiklerine geri dönerek detaylı analizlerde bulunmaları olacaktır.

Buradan edinecekleri bilgiler sayesinde aslında, arayan/müşterinin hangi bekleme sürelerini toleransla karşılayacağı ve bu yöndeki beklentilerinin karşılanmamasının ne gibi ticari sonuçlar doğuracağı konusu aydınlatılmalıdır. Arayanların bütün beklentilerinin karşılanması ve bunun maliyeti arasındaki rasyonel ilişki kurulabilmelidir.

Yapılan bu gibi tanısall stratejik araştırmalar göstermiştir ki; arayanlar bir kez çağrı sırasına (queue) girdikten sonra sabit bir oranla çağrıyı terk etmemektedirler. Daha çok bu topluluklar çağrıyı terk etmeden önce bir miktar bekleme göze almaktadırlar. Çağrı merkezi planlamacılarının bu optimum süreyi bulmaları ve hedef hizmet seviyelerini buna göre yeniden gözden geçirmeleri gerekir. Eğer bu süre başarılı bir şekilde belirlenirse hizmet seviyesini sadece çok pahalı olan ekstra iş gücü arzi yerine başka yaratıcı yöntemlerle de tutturabilmeleri mümkündür. İnsan davranışları göz önüne alındığında bu gibi yaratıcı yöntemlerin arayanları gerçekten daha az beklemiş gibi hissetmelerini sağlayabileceği görülmektedir.

İnsan davranışları ve algı mekanizmaları ile ilgili araştırmaların bize göstermiş olduğuna göre; görünmez bir kuyrukta bekleme, gerçek bekleme süresinden daha fazlaymış gibi algılanmaktadır. Arayanları hatta bekledikleri süre boyunca bir müşteri temsilcisine ne zaman bağlanabilecekleriyle ilgili bilgilendirmek burada kullanılabilecek önemli bir enstrüman olacaktır.

HİZMET SEVİYESİ HESAPLAMA YÖNTEMLERİ

Hizmet seviyesi **“sadece geldiği anda cevaplanması gereken ‘inbound’ çağrı türleri için hesaplanan bir KPI’dır”**. Bunlar;



Hizmet seviyesi sadece geldiği anda cevaplanması gereken “inbound” çağrı türleri için hesaplanan bir KPI’dır.

- Inbound Telefon Çağrısı
- Inbound Web Sohbet (Chat) Çağrısı
- Inbound Web Video Çağrısı

Genellikle çağrı merkezlerinde ACD (Automatic Call Distribution) sistemleri tarafından hesaplanan Hizmet Seviyesi değeri, operasyon salonunda özellikle takım liderleri ve süpervizörler olmak üzere bütün çalışanların görebileceği bir yansıtma ile anlık olarak takip edilir. Ancak çoğu çağrı merkezi çalışanı bu sistemler tarafından otomatik olarak hesaplanarak yansıtılan değer nasıl hesaplandığını bilmemektedir. **Günümüzde ACD yazılımlarının çoğu, çağrı merkezinde planlamayla ilgili bölümlere, Hizmet Seviyesini kurum stratejilerine uyacak bir biçimde Abandon çağrılarının hesaba katıldığı ya da hesaba katılmadığı yöntemlerle hesaplama olanağı tanımaktadır.** Burada çağrı merkezinin “Hizmet Seviyesi Hedefi” (SL Target), “Hizmet Seviyesi Eşiği” (SL Treshold) dediğimiz ve bir müşteri temsilcisine bağlanmadan önce çağrılarının maksimum bekleyebileceği süreyi belirler. ACD yazılımı, herhangi bir tanımlı zaman dilimi içerisinde gelen çağrılarının kaç tanesinin bu Hizmet Seviyesi Eşiği altında cevaplandığını hesaplar. Bu bilgiler ışığında karşımıza üç adet birbirinden farklılaşan hesaplama yöntemi çıkmaktadır. Bu 3 hesaplama yöntemini Tablo 4.1’deki çağrı istatistiklerini ele alarak açıklayarak olacağız:

Tablo 4.1. Çağrı İstatistikleri

Saniye	Cevaplanan Çağrı (Answered)	Terk Edilen Çağrı (Abandoned)
0	25	0
5	15	0
10	12	1
15	9	2
20	9	7
25	5	0
30	5	3
40	3	2
60	2	0
Topla	85	15

Tablo 4.1.’de verdiğimiz çağrı istatistikleri ile ilgili gerçekler aşağıdaki gibi olsun;

- Toplam Sunulan Çağrı (Total Offered Calls) : **100**
- Hizmet Seviyesi Hedefi içinde cevaplanan çağrılar (Answered in SL Target): **70**
- Hizmet Seviyesi Hedefi içinde terk edilen çağrılar (Abandoned in SL Target): **10**

1. **Abandon Çağrılarının Sayıldığı Hesaplama Yöntemi:** Bu hesaplama yaklaşımı çağrı merkezindeki çalışan sayısının yeterli olması şartıyla, bekleme süresinin arayanların birçoğu için makul bir süre olması ve belli bir ölçüde abandon çağrılarının görmezden gelinmediği koşullarda uygulanabilir.



Abandon Çağrılarının Sayıldığı Hesaplama Yöntemi, çağrı

merkezindeki çalışan sayısının yeterli olması şartıyla, bekleme süresinin arayanların

birçoğu için makul bir süre olması ve belli bir ölçüde abandon çağrılarının görmezden gelinmediği koşullarda uygulanabilir.

çağrının görmezden gelinmediği koşullarda uygulanabilir. Böylece hizmet seviyesi hedef süresi içinde terk edilen çağrılar hesaba katılır; bu da Hizmet Seviyesi rakamlarını bir miktar iyileştirici bir etkiye bulunacaktır.

$$\text{Formüle edersek : } (70 + 10) / 100 = \% 80$$

2. **Abandon Çağrılarının Sayılmadığı Hesaplama Yöntemi:** Diğer iki yöntemin harmanlanmış hâli olan bu yöntemde abandon çağrılar çağrı merkezi için önemli ve görmezden gelinmez bir gerçektir ve Yöntem 1'in aksine Hizmet Seviyesi hesaplamasında herhangi bir etkisi olmaz. Bu hesaplama yöntem 1'e göre daha düşük bir SL sonucu doğuracaktır. Günümüzde genel olarak çağrı merkezlerinin birçoğu bu yöntemi kullanmaktadır.

$$\text{Formülü: } 70 / (100-10) = \% 77,7$$

3. **Abandon Çağrılarını en öne çıkaran hesaplama yöntemi:** Bu yöntemdeki bakış açısıyla abandon çağrı oranlarıyla ilgili en radikal sınırlamayı getirmek amaçlanır. Kurumların her kaçan çağrıyı kaçan önemli bir fırsat olarak gördüğü stratejik bir ortam söz konusu olmalıdır. Dolayısıyla sadece hizmet seviyesi hedef süresi içinde cevaplanan çağrılar hesaplama dâhil edilir. Bu tip bir hesaplama metodu, müşteri tatmini konusunun oldukça fazla vurgulandığı ya da gelen her çağrının bir satış çağrısı fırsatı olan bir perakende operasyonunun söz konusu olduğu durumlar için tercih edilebilir.

$$\text{Formülü: } 70 / 100 = \% 70$$

Bir önceki üniteyi şöyle bir hatırlarsak abandon çağrılar ile ilgili bir Abandon Eşiği kavramından bahsetmiştik. Orada pek çok çağrı merkezinin abandon çağrılar ile ilgili birbirinden farklı süresel tanımlamalar yapabileceklerini anlatmış ve hatta bekleme süresi 5 saniyeden düşük olan çağrıların abandon olarak sayılamayabileceklerini belirtmiştik. Bunun nedeni arayanların çağrıyı terk etmesinin uzun bekleme sürelerinden değil, başka nedenlerden kaynaklanma olasılığının yüksek olması ve bu gibi çağrılarının ACD'nin yapacağı Hizmet Seviyesi hesaplamalarının sonuçlarını olumsuz etkileyeceğindendir. Yukarıdaki örneklerin hiçbirinde böyle bir alt eşiğin olmadığını belirtelim.



Pek çok çağrı merkezi abandon çağrılar ile ilgili birbirinden farklı süresel tanımlamalar yapabilir.



Tartışma

- Tablo 4.1'deki çağrı istatistikleri göz önüne alındığında; eğer abandon çağrılara 5 sn. bir alt eşik tanımlanmış olsaydı, sizce yukarıdaki 3 hesaplama metodundaki örneklerde bulunan Hizmet Seviyesi-SL sonuçlarında bir fark oluşur muydu?

CEVAPLAMA SÜRESİ (RESPONSE TIME)

Bir başka önemli KPI da “Cevaplama Süresi”dir. Hizmet Seviyesi (SL) ve Cevaplama Süresi (RT) arasındaki fark ölçümün yapıldığı çağrı türlerinde açığa çıkar. Hizmet Seviyesi ölçümü geldiği anda cevaplanması gerekli olan çağrı türleri için uygulanırken Cevaplama Süresi – RT daha sonraya bırakılabilen çağrı türleri için uygulanır. Bunlar;

- E-Posta Çağrıları
- Faks Çağrıları
- Mektup
- Sesli Mesajlar



Cevaplama Süresi ile ilgili de küresel veya sektörel standartlar bulunmamaktadır.

Hizmet Seviyesinde olduğu gibi Cevaplama Süresi ile ilgili de küresel veya sektörel standartlar bulunmamakla birlikte kurumların müşteri hizmetleri süreçlerinin bu önemli konuyla ilgili kendi standartlarını oluşturmaları gerekmektedir. Baştan başa kurum içi iş kolları, saha operasyonları ve çağrı merkezi gibi çok kanallı bir yapıyı ilgilendiren ve işlevlerini belli bir uyum içinde yerine getirmelerini sağlayan bu çağrı türleriyle ilgili detaylı bir çalışmanın, olumlu müşteri deneyimini oluşturma ve müşteri sadakatini devam ettirmeye yönelik olarak önemli bir rol oynayacağını ifade etmeliyiz.

Burada yapılacak çalışmalara yön vermesi açısından Tablo 4.2.’yi paylaşmakta yarar var:

Tablo 4.2. Örnek Çağrı Türüne Göre Önceliklendirme Matrisi

	Çağrı Türüne Göre Önceliklendirme Matrisi			
Çağrı Türü	1- Acil	2- Yüksek	3- Normal	4 -Düşük
Müşteri E-Posta	1 Saat içinde	2 Saat içinde	8 saat içinde	24 Saat içinde
Faks	2 Saat içinde	8 saat içinde	16 Saat içinde	24 Saat içinde
Mektup	8 saat içinde	16 Saat içinde	24 Saat içinde	48 Saat içinde
Sesli Mesaj	1 Saat içinde	4 saat içinde	8 saat içinde	24 Saat içinde

Bir çağrı merkezi hizmetini planlarken çağrı türlerine göre yukarıdakine benzer bir önceliklendirme çalışmasının hizmet verilen kurumun bütün dinamikleri ve çağrı konuları hasaba katılarak yapılması gerekmektedir.

Cevaplama Süresi, “**E-posta Cevaplama Yönetimi**” yazılımları tarafından ölçülmekte ve raporlanabilmektedir. Ancak içerisinde yukarıdaki tabloya benzer olarak çok çeşitli çağrı türlerini barındıran bir çağrı merkezi hizmeti söz konusuysa güçlü bir CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) yazılımının performansı ölçme ve raporlama yeteneğiyle bütünsel bir sonuç alınmalıdır.

İLK ÇAĞRIDA ÇÖZÜM ORANI (FIRST CALL RESOLUTION RATE- FCR)



Araştırmalar, düşük FCR oranının müşteri tatminini gerçekten yerle bir edebildiği durumları bulgulamıştır.

İlk Çağrıda Çözüm Oranı – FCR gelen çağrılar arasından iletilen müşteri isteklerinin daha ilk çağrıda çözüm görenlerin bütün çağrılara oranını ifade eden önemli bir performans göstergesidir. Günümüzde küresel olarak giderek daha fazla çağrı merkezinin Hizmet Seviyesi – SL yerine FCR’yi, KPI sistemlerinin merkezine yerleştirdiğini gözlemlemekteyiz. Bu performans göstergesini inançla savunan destekçileri, müşteri tatmini ve sadakatinde ilk çağrıda çözüm oranının ulaşılabilirlik hedeflerinden SL’ye göre özellikle bazı sektörel durumlarda daha etkili olduğunu savunmaktadırlar. Bu konuda biz de, Hizmet Seviyesinin dünyadaki yerini yadsımadan FCR oranının giderek daha önem kazandığını belirtmeliyiz.

İdeal FCR oranı ile ilgili her sektör kendi koşullarıyla oluşan bazı standartlar belirlemiştir. Bankacılık, finans, sigorta, kamu ve profesyonel hizmetler konularında hizmet veren çağrı merkezlerinde yaklaşık olarak % 80 FCR oranı benimsenirken; tüketici perakendesi, turizm ve üretim sektörlerinde bu oran % 70’ler seviyesine gerilemektedir. Sağlık ve eğitim gibi iş alanlarında bulunan kurumların % 80’in üzerinde bir FCR oranı hedefinden söz edebiliriz.

FCR oranlarını olumsuz olarak etkileyen etkenler ise şunlardır:

- Müşteri Temsilcilerinin eğitim düzeylerinin yetersiz olması
- Doğru çözümle ilgili çalışan temsilciye ulaşılması için çağrı transferlerinin sistem ya da süreçler tarafından iyi planlanmamış olması
- Temsilcinin teknik konularla ilgili çağrı sırasında destek alabileceği bilgi bankaları, sıkça sorulan sorular gibi yardımcı materyalin hazır bulunmaması
- Katı prosedürlerin bir nebze yumuşatılmamasından doğan işlem yapma yetkilerinin genişletilmesi çalışmalarının yapılmamış olması

Bir çağrı merkezinde FCR oranının düşük olduğunun açık kanıtları, ACD ve CRM raporlarından şu 3 başlığın incelenmesi ile tespit edilebilecektir:

1. **Çağrı Transfer oranının yüksekliği:** Temsilcilerin tecrübe ve eğitim eksikliğinden doğan “çağrıyı bir bilene aktarma” olgusu yüksek çağrı transfer oranının temel nedenlerindendir.
2. **Müşteriyi arama tekrarları:**
 - Temsilcilerin tecrübe ve eğitim eksikliği kaynaklı olarak çağrıyı ve talebi derhal o sırada çözümleyememesi
 - Sistemdeki bir aksaklık veya kusurdan dolayı temsilcinin ihtiyacı olan bilgiye ulaşamaması ya da işlemi gerçekleştirememesi müşteri temsilcisinin işlemi tamamlamak için çağrı tekrarı yapmasına yol açacaktır.



Ulaşılabilirlik ve kalite hedeflerinin bir denge ve uyum içinde ele alındığı bir kültürün oluşturulması emek ve zaman isteyen bir süreçtir. Ancak bu noktaya gelindiğinde çağrı merkezi olarak rakiplerden farklılaşarak sürdürülebilir bir başarı çizgisinin yakalanması sağlanabilir.

3. Müşterinin arama tekrarları:

- Çağrı sırasında yaşanan iletişim sonrasında arayanda temsilcinin onun işlemi veya problemini net anlamamış algısını açığa çıkarması, müşterinin çağrısı tekrarlama ihtiyacını besleyecektir. Arayan, çağrısı büyük bir ihtimalle tekrarlayacak ve kendisi ile gerçekten doğru bir biçimde ilgilenildiği hakkında emin olmak isteyecektir.
- Bir siparişin yanlış alınması söz konusuysa bu siparişin takibi için müşteri çağrısı tekrarlayacaktır.
- Çağrı sonrasında arayanda bir savaşkanlık hissi oluşmuşsa mutlaka bu çağrısı tekrar edecektir.

Çağrı merkezlerinin FCR oranlarında gelişim sağlamak için atmaları gereken bazı adımlar:

- 1. Düşük olan çalışan sadakati (agent turnover) değerleri ile mücadele başlatılması:** Çağrı merkezlerinde müşteri temsilcilerinin işten ayrılma yoğunluklarının fazla olması, bu sektörün en önemli sorunlarından biridir. Pek çok çağrı merkezi küresel olarak yüksek turnover oranları ile çalışmayı neredeyse içselleştirmiştir. İnsan kaynakları konularını tartışacağımız 8. Üniteye daha ayrıntılı olarak irdelenecek olan bu konu ile mücadele çağrı merkezleri insan kaynakları yönetimi alanında başlı başına bir çalışma alanı haline gelmiştir. Bazı çağrı merkezleri bu konuda oldukça fazla yol almış olmakla birlikte diğerleri hâlâ adeta insan öğütücü iş yeri olma özelliklerinden çıkamamış durumdadır.

Yıllık olarak hesaplanan turnover oranlarına baktığımızda şunları belirtebiliriz: 100 kişilik bir müşteri temsilcisi olan bir çağrı merkezi operasyonunda eğer her ay 5 MT işten ayrılıyorsa bu yılda 60 MT eder. $60 / 100 = \% 60$ 'lık bir turnover anlamına gelir ki bu, her yıl işe başlattığınız ve eğitimlerini tamamlayıp gerçek performanslarını 6 ayda almaya başlamış olduğunuz 100 kişiden 60'ını o yılın sonunda kaybettiğiniz ve aynı çabayı seneye yeni bir 60 kişi için sarf edeceğiniz anlamına gelir. Müşteri temsilcilerinin belli bir bilgi ve olgunluğa ulaşmış yüksek performans gösterecekleri kıdeme gelememesi aynı zamanda organizasyonun da istediği olgunluğa ulaşamaması sonucunu doğurur. Bu da verimlilik KPI'larından olan FCR'yi doğrudan etkilediği gibi çağrı maliyetlerine kadar pek çok farklı alanda olumsuz etkiler doğuracaktır.

- 2. Sürekli gelişim çerçevesinde eğitim programlarının geliştirilmesi:** Çağrı merkezinde süreç, ürünler, teknik konularla ilgili hem sınıf eğitimleri hem de iş üstünde koçluk ve bilgi akışı sağlamayı sistematize etmek şarttır. Özellikle takım liderleri tarafından gerçek zamanlı takip ve geribildirim sergilenmesi, FCR oranlarının yükseltilmesinde önemli bir rol oynayacaktır.
- 3. Kalite denetim süreç ve prosedürlerinde FCR oranlarını işaret eden maddelerin ve raporların mutlaka yer alması:** Kalite departmanının çağrıları dinleyerek değerlendirdiği süreçlerde çağrı transferlerinin, arayanı hatta bekletmeye yol açan işlem ve sorunların belirlenerek takım



Değişik görev ve sorumluluklardaki bölümlerde çalışanlar tarafından çağrı merkezlerinde oluşturulacak küçük proje takımlarının kurulması çözüm yönünde önemli bir adım olacaktır.

- liderleri ve eğitim departmanı ile düzenli raporlar vasıtasıyla paylaşılması ve konulardaki gelişimin takip edilmesi gerekmektedir.
- 4. Temsilcilere sağlanan bilgi paylaşım sistemlerinin yoksa oluşturulması; varsa etkinliğinin artırılması:** Çağrı sırasında temsilcilerin hızla başvurabilecekleri teknik bilgi kaynakları, ürün ve hizmetlerle ilgili katalog ve dokümanların kolay erişilebilir olması önemli bir katkı sağlayacaktır.
 - 5. Çağrı yönlendirme süreç ve sistemlerinin iyileştirilmesi:** Arayanın çağrı merkezi hattından yapacağı işlemlerin her birinin baştan başa bir süreç yönetimi çerçevesinde oluşturulmaması sonucu olarak temsilciler, zaman zaman yaptıkları yanlış transferlerle FCR oranlarını olumsuz yönde etkilerler. Bazen de kullandıkları sistemlerin yazılım geliştiricilerinin gözünden kaçmış olan eksiklikleri doğru transferin yapılamamasına neden olur. Bu gibi durumlar, hem kalite hem takım yöneticileri hem de yazılım ekipleri tarafından düzenli olarak kontrol ve testlerinin yapılmasıyla aşılabılır. Değişik görev ve sorumluluklardaki bölümlerde çalışanlar tarafından çağrı merkezlerinde oluşturulacak küçük proje takımlarının kurulması çözüm yönünde önemli bir adım olacaktır. Örneğin; kullanılan CRM programı ile ilgili bir destek proje grubu oluşturularak çağrı merkezinde bu yazılımı kullananların yaşadıkları problemler teknik ekiplerle birlikte değerlendirilerek dokümente edilmelidir.

Bu ünite boyunca Çağrı Merkezlerinin belki de bütün çalışmalarına yön verir nitelikteki 3 önemli Anahtar Performans Göstergesini irdelemiş bulunuyoruz. Burada 3 KPI'yi Ünite 2'de gördüğümüz Performans Yönetimi Çerçeve planında bir kez daha yansıtacak olursak:

Tablo 4.3. Performans Yönetimi Çerçeve Planı

1.Hedef	2.KPI	3.Kaynak Sistem	4.Çıktı	5.Karar ve Aksiyon
Ulaşılabilirlik	SL = Çağrılarının %80'inin 20 sn. içinde cevaplanması	<ul style="list-style-type: none"> • ACD • ERM • WFM 	Günlük SL raporu, Gerçek Zamanlı Operasyon Ekranları	<ul style="list-style-type: none"> -İş gücü ve İş yükü dengeleme -Yarım saatlik çağrı tahmini güncellenmesi -Vardiya planında değişiklik
Ulaşılabilirlik	RT= (Response Time) İş yükünün %100'ünü ortalama Y sürede ele alınması	<ul style="list-style-type: none"> • ACD • ERM • WFM 	Günlük RT raporu, Gerçek Zamanlı Operasyon Ekranları	<ul style="list-style-type: none"> -Süreç iyileştirme çalışması yapılması -Gelen taleplerin sınıflanması, hazır cevapların hazırlanması -Sıkça sorulan soruların güncellenmesi -Sesli yanıt sistemi kurulması ve yeniden yapılandırılması
Kalite ve Verimlilik	FCR = İlk çağrıda çözüm sunma oranı	<ul style="list-style-type: none"> • Çağrı kayıt sistemi ✓ CRM 	<ul style="list-style-type: none"> -Kalite raporları -CRM Raporları 	<ul style="list-style-type: none"> -Marka, ürün, süreç eğitimlerinin güncellenmesi -Süreçlerin yeniden değerlendirilmesi

Yukarıda Performans Yönetimi Çerçevesi tablosuna yerleştirdiğimiz 3 KPI başlığından SL ve RT ulaşılabilirlik hedeflerinde, FCR ise kalite ve verimlilik hedefleri altında sınıflandırılmıştır. Çağrı merkezinde bu iki stratejik hedef alanının birbirleriyle bir denge ve uyum içinde ele alınması, çağrı merkezinde yaratılan çalışma kültürünün gelişmişliği için hayati önem taşır. Bu çalışma kültürünün oluşturulması, emek ve zaman isteyen ancak istenilen noktaya gelindiğinde çağrı merkezi olarak rakiplerden farklılaşarak sürdürülebilir bir başarı çizgisinin yakalanmasını sağlayacaktır.

Bu süreçte konuları daha iyi kavramamız için gerekli olacak bazı önemli metrik kavramları bilmemiz gerekir. Önceki ünitelerde tartışmış olduğumuz ve Average Handling Time -AHT, Average Speed of Answer - ASA, Talk Time - TT, After Call Work – ACW gibi küresel olarak İngilizce kelime ve kısaltmalarla ifade edilen “çağrı merkezi metrik” kavramlarına bazı eklemeler yapmamızda fayda olacaktır:

- ✓ **CALL LOAD – ÇAĞRI YÜKÜ (Saatte Gelen Çağrı Sayısı ve Ele Alma Süresi):** Çağrı Merkezinde planlanan en önemli unsurlarından biri de birim zamanda gelen çağrı miktarı ve yoğunluğudur.
- ✓ **PEAK HOUR TRAFFIC (PHT) – ÇAĞRI TRAFİĞİ ZİRVE SAATİ:** Gün içinde sunulan çağrı miktarının en üst sayıda olduğu-zirve yaptığı, çoğunun kuyrukta yığıldığı, bir kısmını cevaplanamadığı saat dilimine verilen isimdir. İş gücü gereksinimi PHT göz önüne alınarak da hesaplanmalıdır. Yukarıda iş yükü tahminlerini yarım saatlik dilimlerde yapmamızın nedeni gün içindeki PHT zamanlarını daha etkin olarak görebilmehtir.
- ✓ **GRADE OF SERVICE (GoS) – HİZMET DERECESESİ:** Hizmet derecesi için kısaca “ASA’nın geliştirilmiş hâlidir.” diyebiliriz. Daha kesin bir planlama yapılabilmesi amacıyla “hedeflenen bir zaman eşliğinde” cevaplanan çağrılar oranıdır. Örneğin; çağrıların %90’ının 15 saniyede cevaplandığı bir senaryoda, geri kalan %10 15 saniyede cevaplanamayan çağrının hatta bekleme süresinin 60 sn hedef eşiği belirlenerek cevaplanması. Bu bir bakıma 15 saniyede çağrısı cevaplanamayan %10’luk arayan kitlenin ne kadarının hatta daha ne kadar bekledikten sonra cevaplanacağını çağrı merkezi tarafından hedeflenebilmesine olanak verir. Doğru bir iş gücü ve telefon hattı planlaması “Hizmet Derecesi-GoS” hedefini destekler nitelikte olmalıdır.
- ✓ **FULL TIME EQUIVALENT (FTE) - TAM SÜRELİ EŞDEĞER (TSE):** Bir projede işgücü maliyetlerini ölçmek için özellikle çağrı merkezleri tarafından sıkça kullanılan bir yöntemdir. Gerçek çalışma saatlerinin kullanılarak kişi sayısının belirlenmesinde faydalı olan bir yoldur. Bu hesaplama mantığında, gerçek çalışma saatlerine mutlaka ek mesai saatleri de dâhil edilir. Sonuçta, bu metrik, gerçek çalışılan süreye göre yapılan işgücü maliyetlerinin daha doğru hesaplanabilmesini sağlar. Basitçe örneklendirmemiz gerekirse; bir çağrı merkezi projesinde 40 MT çalış

farz edelim; ama bu MT'lerin işletmeye fazla mesai veya gece vardiyası primi gibi nedenlerle % 25 fazladan maliyeti olmaktadır. Bu durumda MT maliyetimiz "Tam süreli eşdeğer" (TSE)-(FTE) türünden 50 kişi eder. Buna göre bir FTE bir tam zamanlı çalışana eşittir:

$$(günde\ 8\ saat) \times (haftada\ 5\ gün) \times (yılda\ 52\ hafta) = 1\ yılda\ 2080\ saat$$

İPUCU:

- 1 Tam zamanlı çalışan kişi = 1 FTE
- Günde 4'er saatten haftada 5 gün çalışan 2 kişi = 1 FTE

Hesaplama Yöntemleri:

Hesaplama 1) Toplam çalışma saatinin 2080'e bölünmesi FTE sayısını verir.

Örneğin: Bölümünüzdeki 1 Ocak 31 Aralık arası toplam 1 yıllık raporlanan çalışma saati 13104 olsun.

➤ $13104 \div 2080 = 6.3\ FTE'dir$

Hesaplama 2) Günlük bütün çalışma süresinin 8 saate bölünmesi FTE sayısını verir.

Örneğin: Bölümünüzde 9 kişi günde 8 saat ve 1 kişi 3 saat çalışmaktadır. Yani mevcut iş yükünün karşılanması için hem tam zamanlı hem yarı zamanlı çalışanlarınız bulunmakta. Günlük iş gücü = (9 kişi X 8 saat) + (1 kişi X 3 saat) = 75 çalışma saati eder.

➤ $75 \div 8 = 9.375\ FTE'dir.$

- ✓ **DOLULUK/VERİMLİLİK (OCCUPANCY):** Müşteri temsilcilerinin konuşma süresi ve çağrı sonrası yapılan iş ile geçirdikleri sürenin mesai süresine oranıdır. Burada hemen Ünite 3'te Tablo 3.2'de daha önce incelediğimiz bir MT'lik çağrı merkezi senaryosunda hatırlarsanız; MT'nin saat 10.00-10.58 arası, 58 dakikalık kesitini aldığımız çalışma süresi içinde boş kaldığı süre 6 dk 35 sn'dir. Bu çalışma süresindeki Doluluk "Occupancy" oranını hesaplayalım:

Toplam Çalışma Süresi: 58 dk = 58x60 = 3480 saniye

Boş Kalınan Süre: 6,35 dk x 60 = 395 saniye

Boş Kalınan Süre Oranı: 395/3480 = % 11,35

Occupancy: % 88,65

- ✓ **GEÇİKEN ÇAĞRILARIN ORTALAMA GECİKME SÜRESİ (DLYDLY):** Hizmet Seviyesi ile belirlenen en geç bekleme süresini aşan ve hatta bekleyen çağrılarının ortalama bekleme süresidir. Örneğin; % 80, 20 sn'lik bir Hizmet Seviyesi ile çalışan bir çağrı merkezi operasyonunda arayanların kalan % 20'lik bölümünden bir bölümü çağrıyı terk etmeyerek bekleyecektir. Bu bekleme sürelerinin ortalaması DLYDLY rakamlarını verir.



Öze

- Anahtar Performans göstergelerinden belki de en belirleyici ve diğer KPI'lere de yön verici olanları "Hizmet Seviyesi" (Service Level – SL), "Cevaplama Süresi" (Response Time-RT) ve "İlk Çağrıda Çözüm Oranı" (First Call Resolution Rate-FCR) olarak adlandırılan KPI'lerdir.
- Hizmet Seviyesi bir çağrı merkezine gelen çağrılarının yüzde kaçının, kaç şanjyede cevaplandırıldığıdır. Hizmet seviyesi hedeflerinde küresel ve sektörel tek bir standart bulunmamaktadır. Kurumlar Hizmet seviyesi rakamlarını arayan beklentileri ile ilgili bazı kabullenimlere veya gelen çağrı yükü tahminlerine göre belirlemektedirler.
- Abandon çağrılar arayanın, Hizmet Seviyesi de kurumların o çağrıyı gerçekleştirme istekliliğiyle ilgilidir. Arayanların motivasyonu, her bir çağrının şirket için değeri, iş gücü ve Telekom maliyetleri, rekabet kurumlarının Hizmet Seviyesini belirlerken hesaba kattıkları etmenlerdir.
- Hizmet seviyesi sadece geldiği anda cevaplanması gereken "inbound" çağrı türleri için hesaplanan bir KPI'dır. Hizmet Seviyesini kurum stratejilerine uyacak bir biçimde Abandon çağrılarının hesaba katıldığı ya da hesaba katılmadığına göre oluşan 3 farklı yöntemle hesaplanabilmektedir.
- Cevaplama Süresi – RT , E-Posta Çağrıları, Faks Çağrıları, Mektup, Sesli Mesajlar gibi daha sonraya bırakılabilen çağrı türleri için uygulanır.
- Bir çağrı merkezi hizmetini planlarken bir önceliklendirme çalışmasının hizmet verilen kurumun bütün dinamikleri çağrı konuları hasaba katılarak yapılması gerekmektedir. İlk Çağrıda Çözüm Oranı – FCR gelen çağrılar arasından iletilen müşteri isteklerinin daha ilk çağrıda çözüm görenlerinin bütün çağrılara oranını ifade eden önemli bir performans göstergesidir.
- Günümüzde küresel olarak giderek daha fazla çağrı merkezinin Hizmet Seviyesi – SL yerine FCR'yi KPI sistemlerinin merkezine yerleştirdiğini gözlemlemekteyiz. Bankacılık, finans, sigorta kamu ve profesyonel hizmetler konularında hizmet veren çağrı merkezlerinde yaklaşık olarak % 80 FCR oranı benimsenirken tüketici perakendesi, turizm ve üretim sektörlerinde bu oran % 70'ler seviyesine gerilemektedir. Sağlık ve eğitim gibi iş alanlarında bulunan kurumların % 80'in üzerinde bir FCR oranı hedeflediği gözlemlenmektedir.
- Bir çağrı merkezinde Ulaşılabilirlik (SL ve RT)ve Kalite&Verimlilik (FCR) gibi iki stratejik hedef alanının da birbirleriyle bir denge ve uyum içinde ele alınması çağrı merkezinde yaratılan çalışma kültürünün gelişmişliği için hayati nitelik taşır. Bu çalışma kültürünün oluşturulması emek ve zaman isteyen ancak o noktaya gelindiğinde çağrı merkezi olarak rakiplerden farklılaşarak sürdürülebilir bir başarı çizgisinin yakalanmasını sağlayacaktır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. “Bir çağrı merkezine gelen çağrıların yüzde kaçının, kaç saniyede cevaplanacağını belirleyen kuraldır.” şeklinde tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?
 - a) Cevaplama Süresi
 - b) Hizmet Seviyesi
 - c) Anahtar Performans Göstergeleri
 - d) Ulaşılabilirlik Hedefleri
 - e) Yön Verici Gösterge
2. Aşağıdaki “Hizmet Seviyesi Hedefi” oluştururken kurumların izledikleri yollarla ilgili ifadelerden hangisi yanlıştır ?
 - a) Hizmet Seviyesi Hedefi arayanların beklentileri göz önüne alınarak oluşturulur.
 - b) Hizmet Seviyesi Hedefleri iş gücü maliyetleri göz önüne alınarak oluşturulur.
 - c) Hizmet Seviyesi Hedefleri Telekom maliyetleri göz önüne alınarak oluşturulur.
 - d) Türkiyede Telekom sektöründe faaliyet gösteren çağrı merkezleri için % 80, 20 sn Hizmet Seviyesi zorunlu kılınmıştır.
 - e) Hizmet Seviyesi Hedefi küresel ve sektörel standartların belirlediği şekilde oluşturulur.
3. Aşağıdakilerden hangisi bir kurumun hizmet seviyesi hedeflerini belirlerken etkilendiği faktörlerden biri değildir ?
 - a) Arayanların motivasyonu
 - b) Her bir çağrının şirket için değeri
 - c) Rakiplerin müdahaleleri
 - d) Maliyetler
 - e) Rakiplere fark atma isteği
4. Çağrı Merkezlerini arayanlara hatta beklerken bir müşteri temsilcisine ne zaman bağlanacakları ile ilgili anonslar yapılır. Bunun temel nedeni aşağıdakilerden hangisidir?
 - a) Bu sayede çağrıların arayanlar tarafından kapatılarak iş yükünün düşürülmesi hedeflenir.
 - b) Bu yolla arayanların tepkisi ölçülür.
 - c) Telekom maliyetlerinin düşürülmesi hedeflenir.
 - d) Çalışan maliyetlerinin düşürülmesi hedeflenir.
 - e) İnsanlar göremedikleri bir kuyrukta beklerken daha fazla zaman geçtiği algısına sahip olurlar.
5. Aşağıdakilerden hangisi Hizmet Seviyesi hesaplama yöntemlerinden biridir?
 - a) Inbound internet çağrısı
 - b) Inbound web dosya çağrısı
 - c) Inbound web gösterge çağrısı
 - d) Inbound web video çağrısı
 - e) Inbound yazılı metin çağrısı

6. Hizmet Seviyesi hesaplama yöntemleri ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?
- a) Hizmet seviyesi e-posta çağrıları, faks çağrıları, mektup, sesli mesajlar gibi daha sonraya bırakılabilen çağrı türleri için uygulanır.
 - b) Hizmet seviyesi 3 farklı yöntemle hesaplanabilir.
 - c) Hizmet Seviyesi anlatılmıştır, anlaşılmıştır, aahiplenilmiştir.
 - d) Bazı çağrı merkezleri belli bir süreden önce terk edilen çağrıları Hizmet Seviyesi hesaplarına katmazlar.
 - e) Hizmet seviyesi abandon çağrıların hesaba katılıp katılmamasıyla oluşan farklı yöntemlerle hesaplanabilir.
7. Aşağıdakilerden hangisi “Hizmet Seviyesi Eşiği” kavramının açıklamasıdır?
- a) Gelen çağrıların müşteri temsilcisi tarafından karşılanması
 - b) Bir müşteri temsilcisine bağlanmadan önce çağrıların maksimum bekleyebileceği süre
 - c) Bütün çalışanların görebileceği bir yansıtma
 - d) Opreasyon salonunda takım liderlerinin takip ettiği pano
 - e) Çağrı merkezinde arama planlama panosu
8. Bir çağrı merkezinde Toplam Sunulan Çağrı (Total Offered Calls) : 1862, Hizmet Seviyesi Hedefi içinde cevaplanan çağrılar (Answered in SL Target): 1460 Hizmet Seviyesi Hedefi içinde terk edilen çağrılar (Abandoned in SL Target): 123’tür. Buna göre aşağıdaki Hizmet Seviyesi sonuçlarından hangisi Abandon çağrılar sayılarak elde edilmiştir? (Bir abandon alt eşiği bulunmamaktadır.)
- a) SL = % 85
 - b) SL = % 83
 - c) SL= % 78
 - d) SL= % 75
 - e) SL= % 73
9. Sunulan çağrı adedi 500, SL hedefi içinde cevaplanan çağrı sayısı 410, SL süresi içinde terk edilen çağrı sayısı 40 olarak gerçekleşmiş bir çağrı merkezi istatistiğine göre aşağıdaki SL sonuçlarından hangisi elde edilemez? (Bir abandon alt eşiği bulunmamaktadır.)
- a) SL = % 82
 - b) SL= % 85
 - c) SL = % 89
 - d) SL= % 90
 - e) SL= % 95
10. Aşağıdakilerden hangisi “Çağrı Yüğü” kavramının açıklamasıdır?
- a) Hedeflenen zaman eşiğinde çağrı alma
 - b) Gün içinde karşılanan çağrı miktarı
 - c) Birim zamanda gelen çağrı miktarı ve yoğunluğu
 - d) Gerçek çalışma saatleri kullanılarak müşteri temsilcisi sayısının belirlenmesi
 - e) ÇaMüşteri temsilcisinin konuşma süresi

Cevap Anahtarı:

1.b, 2.e, 3.c, 4.e, 5.d, 6.a, 7.b, 8.a, 9.e, 10.c

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Koole, G. (2007). *Call Center Mathematics - A scientific method for understanding and improving contact centers*. January 26, 2007
Diagnostic Strategies. (1998-2001). *Advanced Topics in Call Center Staffing*.
Diagnostic Strategies. (1998-2001). *Calculating Service Level*.
Diagnostic Strategies. (1998-2001). *Service Level Elasticity*.

BAŞVURULABİLECEK DİĞER KAYNAKLAR

Call Center Management on Fast Forward: Succeeding in Today's Dynamic Customer Contact Environment (2nd Edition) by Brad Cleveland. (Nov 15, 2006) www.erlang.com
www.icmi.com
www.mathunion.org

ÇAĞRI MERKEZİNDE TAHMIN VE PLANLAMA



Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

ÇAĞRI MERKEZİ YÖNETİMİNDE ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ

Ali KOÇ

ÜNİTE 5

İÇİNDEKİLER



- Çağrı Merkezinde Tahmin
- İş Yüğü Tahmini Çağrı Artışını Tahmin Etme
 - Takvimdeki Olaylara Göre İnce Ayarların Yapılması
- Kaynak Gereksinimi Tahmini
 - ERLANG C (İş Gücü) Tahmini
 - ERLANG B (HAT) Tahmini
 - İlave İş Gücü Gereksiniminin Hesaplanması
 - İş Gücünde Çekme Oranı

HEDEFLER



- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
- Çağrı Merkezlerinde iş yükü tahminlerini öğrenecek
- İş yükü planlaması yapabilecek
- Tahmin edilen iş yüküne göre iş gücü ile telekom kaynaklarını tahmin ve planlama yöntemlerini çözümleyeceksiniz.

GİRİŞ



Sadece meteoroloji tahminleri pozitif bilimselliğe daha yakındır.



Çağrı merkezi yönetici ve planlama çalışanlarının sürekli bir çalışma yürüttükleri gibi günümüzde pek çok üniversitenin endüstri mühendisliği ve istatistik bölümleri hem lisans hem de lisansüstü düzeydeki çalışmalara, çağrı merkezinde iş yükü tahmini hesaplama yöntemlerini konu edinmektedirler.



Takvimde yer almayan kar tatilleri, grevler hatta doğal afet durumları bile göz önüne alınmalı geçmişe dönük olarak bu olayların çağrılara olan etkisi ile ilgili mümkün olan bütün bilgi alınmaya çalışılmalı tahmin ve planlamalara dâhil edilmelidir.

Çağrı merkezinde tahmin ve planlama biraz hava tahminleri yapmaya benzer. Çağrı merkezi tahminleri için bu ünite de örneklerini göreceğimiz pek çok tekniğe sahip olmamıza rağmen aynı şeyi söyleyememekteyiz. Bunun nedeni belki de doğası itibarıyla iş yükü yani çağrı miktarı tahminlerinin bazen sayısız bilinmeyenli bir denklemi andırmasıdır.

- Müşteri sayısı artacak mı? Ne kadar artar?
- Pazarlama aktiviteleri ve etkileri nasıl olur?
- Teknolojide ne gibi değişimler bizi beklemektedir?
- Rakiplerin durumu ne olacak? Bizi nasıl etkiler?
- Yeni iş ortakları olacak mı? Ne gibi etkileri olacak?
- Maliyetlere yansıtacak büyük değişimler olacak mı?
- Ekonomik kriz çıkacak mı? Makro düzlemde neler oluyor?

Bu ve benzeri pek çok soru bir kristal küre ya da sistematik bir çalışma olmadıkça sadece üstünkörü bir fikir yürütebileceğimiz, ancak bir çağrı merkezine sunulacak çağrı sayısına etkide bulunacak dramatik öneme sahip değişkenlerdir. Peki, tam olarak bu çalışmaların amacı nedir yani neler tahmin edilmektedir?

- Bu yıl, bu hafta, bu gün hatta bu saatte kaç çağrı alacağız?
- Bu çağrıları Hizmet Seviyesi – SL ve diğer hedefler doğrultusunda cevaplamak için kaç çalışana ihtiyacımız olacak?
- Kaç telefon hattı (trunk) gerekecek, alt yapı gereksinimleri ne olacak?

Bütün bu tahminler kurumun hedefleri ile örtüşen beklentilerini karşılayan bir çağrı merkezi hizmeti oluşturulması için hayati önem taşır. Kesin ve doğru tahminler yapabilmek önemlidir, ancak daha önemlisi tahmin ve planlama süreçlerini sürekli gelişim çerçevesinde sürdürülebilir bir planlama zekâ ve birikimine döndürebilmektir.

ÇAĞRI MERKEZİNDE TAHMİN (FORECASTING)

Çağrı tahmininde ilk ve sıkça başvurulacak yer kurumdaki “geçmişin bilgisi” olacaktır. Bir yıl öncesi, hatta daha önceki yıllarda nasıl bir iş yükü arzıyla karşılaşmış olduğu bilgisinin toplanması ve geçen yıllar arasında artma ya da azalma trendlerinin olup olmadığı analizinin yapılması tahmin çalışmaları için oldukça önemlidir. Oluşan yıllık çağrı miktarları tahminleri mutlaka saat ve hatta daha küçük zaman dilimlerine indirgenmiş olmalı, eğer varsa gün içindeki “zirveler” ve “çukurlar” da ortaya çıkarılmalıdır.

Günümüzde tahminlerin yapılabilmesi ile ilgili geliştirilmiş güçlü yazılım ve sistemler mevcut olmasına rağmen bu araçlar hâlen insan bilgisine bağımlı olarak doğru sonuç vermektedirler. Başarılı bir planlamacının veri gruplarını doğru yöntemler kullanarak planlamada öngörülemeyen ve ani olabilecek gelişmelerin, tahmin edilen ve beklenti dâhilinde olabilecek olan olaylara olumsuz etkisini

azaltacak önlemler alınabilmektedir. Peki, bir tahmin için gerekli olan geçmiş veri nerelerden toplanabilir?

1. Santral verileri (eğer varsa ACD sisteminden)
2. Pazarlama ve satış departmanlarına ait veri tabanları
3. E-mail, fax veya web
4. Tedarikçiler, iş ortakları
5. Çalışanlar ve yöneticiler
6. Operasyon/üretim birimleri
7. İnsan kaynakları departmanı


Yanlış tahmin ve planlamanın bir çağrı merkezi için önemli sonuçları:

- 1- **Çağrılarının gerçekleşenden düşük tahmin edilmesi kabul edilemez sayıda abandon çağrı ve düşük hizmet seviyesi ile sonuçlanacaktır.** IVR’da oluşan uzun kuyruklar ve sonsuz bekleme süreleri ile mutsuz kılınan arayanların kızgın davranışları temsilcilerin moral ve çalışma isteğini aşağıya çekecektir.
- 2- **Gerçekleşenden fazla yapılan çağrı tahmini doğrudan muhasebe defterinde kendini gösterir.** Müşteri temsilcilerinin “boşluk” (availability) süreleri artarken “kullanım oranları” (utilization) düşecektir. Belki Hizmet Seviyesi hedefi kolaylıkla erişilecek, hatta katlanacaktır; ancak cevaplanan çağrılarının azlığı bir çağrının “maliyeti” (cost per call) rakamlarını artıracaktır.
- 3- **Tahminin gelecek çağrı türlerine göre uyarlanmamış olması.** Özellikle değişik yetkinlik grupları barındıran çağrı merkezi operasyonlarında tahminin mutlaka e-mail, telefon, chat gibi farklı çağrı türleri için uygulanması gerekir.
- 4- **Çağrı merkezinde tahmin sadece iş yükünü yani gelecek çağrı sayılarını değil, aynı zamanda bu iş yükünü karşılamakla görevli iş gücünün de gelecekteki bir zaman dilimi içinde nasıl bir davranış göstereceğini de içine alır.**

Çağrı merkezinde tahmin ve planlamayı oluşturan unsurlar Şekil 5.1.’de adım adım bir çalışma modeli olarak görülmektedir.



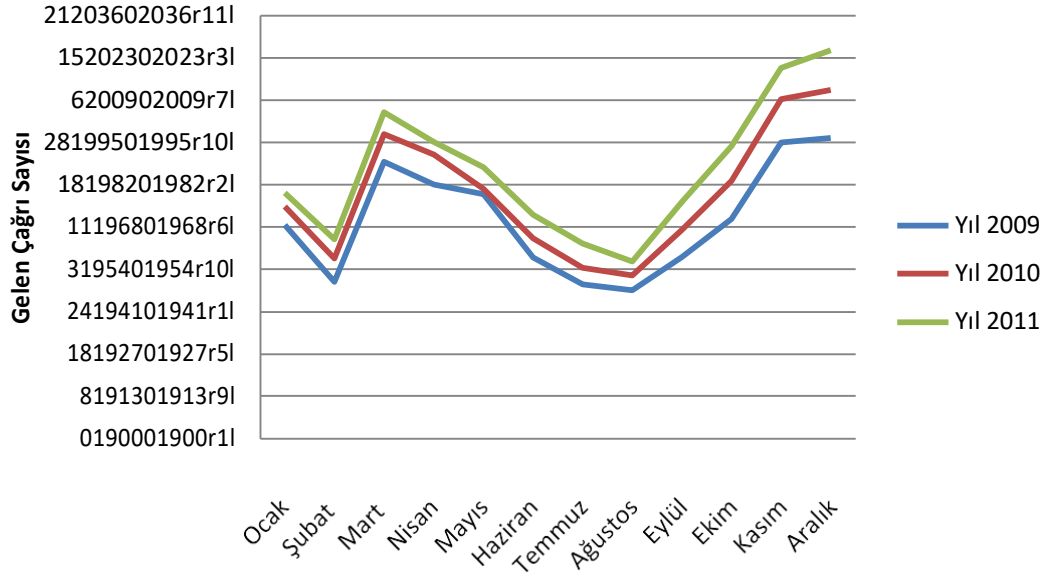
Şekil 5.1. Çağrı Merkezinde Tahmin ve Planlama Yol Haritası

 Planlama ve yönetim kademelerinin görevi Tablo 5.1.’deki adımları tamamlayarak hizmet seviyesi hedeflerine ulaşacak bir organizasyonun oluşumuna katkıda bulunmaktır.

İŞ YÜKÜ TAHMİNİ (GEÇMİŞ VERİLERİ ANALİZ)

Aşağıda çağrı geçmişinin toplanmasıyla ilgili olarak oluşturulan Grafik 5.1.'de geçmiş 3 yıl boyunca alınan çağrılarının bir görüntüsü sunulmuştur. Bu çerçevede bazı basit saptamalarda bulunalım:

- ✓ Yıllık olarak çağrı miktarlarında düzenli bir artış var.
- ✓ Çağrılar yıllara göre benzer mevsimsel dağılımı izlemektedir.
- ✓ Sonbahar ve kış aylarında çağrılar artıyor.



Grafik 5.1. Geçmiş 3 yılın Çağrı Verileri

Yukarıdaki bilgilere dayanarak 2012 yılı için gerçekleşecek çağrıların normal şartlar altında düzenli olan bu eğriyi takip ederek artacağını farz edelim. Burada iki yöntem izleyebiliriz:

Tablo 5.1. Üç Yıllık Toplam Çağrı Miktarları

	Yıl 2009	Yıl 2010	Yıl 2011	YIL 2012
Toplam	310497	347481	380889	?

Çağrı Artış Tahminlerini Hesaplama

- a) **Çağrılarının sabit bir ivme ile artacağını;** yani artış ya da azalma ivmesinin sabit bir tavırla artmaya ya da inmeye devam edeceğini varsayarak; örneğimizde 2009 -2010 yılları arasındaki artış ivmesi 2010-2011 yılları arasında yavaşlamıştır.

Tablo 5.2. Artma Hızının Sabit İvmeyle Düşmesi

	Yıl 2009	Artan Çağrı	Yıl 2010	Artan Çağrı	Yıl 2011	Artan Çağrı	YIL 2012
Toplam	310.497	36.984	347.481	33.408	380.889	27.843	408.732
		% 11,91		% 9,61		% 7,31	

b) **Çağrılarının artış ivmesinin iki yılın ortalamasında kalacağını** varsayarsak;

Tablo 5.3. Artma Hızı İvmesinin Geçmiş Yılların Ortalaması Olması

	Yıl 2009	Artan Çağrı	Yıl 2010	Artan Çağrı	Yıl 2011	Artan Çağrı	Yıl 2012
Toplam	310497	36984 % 11,91	347481	33408 % 9,61	380889	40984 % 10,76	421873

Yöntemlerden ikincisi olan b ile yolumuza devam edecek olursak; çağrılarının artışındaki ivmenin yılların ortalamasında gerçekleşeceğini farz ederek yaptığımız yıllık çağrı miktarı tahminini yine geçmiş veriler ışığında aylık parçalara bölerek inceleyelim:

Tablo 5.4. Geçmiş 3 Yıl Gerçekleşen Çağrılarının Aylık Dağılımı

	Yıl 2009	Yıl 2010	Yıl 2011	Yıl 2012
Ocak	25231	27435	29012	?
Şubat	18542	21321	23540	?
Mart	32687	35980	38565	?
Nisan	29998	33562	35034	?
Mayıs	28878	29534	32053	?
Haziran	21433	23679	26453	?
Temmuz	18243	20201	23043	?
Ağustos	17565	19324	20954	?
Eylül	21467	24678	27989	?
Ekim	25978	30464	34570	?
Kasım	34971	40098	43798	?
Aralık	35504	41205	45878	?
Toplam	310497	347481	380889	421873

Burada 2012 yılı için yukarıda belirlediğimiz genel çağrı miktarı rakamını yerine yerleştiriyoruz. Ancak bu genel veriyi parçalara bölmemiz ve bu işlemi aylık, haftalık ve saatlik çağrı verilerine ulaşana dek devam ettirmemiz gerekmektedir.

İlk adım olarak 2012 yılı için aylık çağrı dağılım oranlarına, geçmiş yıllardaki dağılım oranlarını inceleyerek ulaşacağız. Herhangi bir ayda gelen çağrıların yıllık çağrıların kaçta kaçı olduğunu aşağıdaki tabloda hesaplayarak yıllar arasında gelişen aylık çağrı dağılımı oranlarının ilişkisini anlamaya çalışacağız. Burada 2012 yılı aylık dağılım ortalamasını elde edebilmek için geçen 3 yılın aylık dağılım oranlarının bir ortalamasını alacağız. Bu da 2012 için tahmin ettiğimiz toplam çağrı sayısını geçmiş aylık dengelerle uyumlu bir biçimde dağıtabilmemizi sağlayacaktır.

Tablo 5.5. Geçmiş 3 Yılın Aylık Çağrı Dağılım Oranları

	Yıl 2009	Aylık dağılım (%)	Yıl 2010	Aylık dağılım (%)	Yıl 2011	Aylık dağılım (%)	Yıl 2012	Aylık dağılım (%)
Ocak	25231	8,13	27435	7,90	29012	7,62	?	?
Şubat	18542	5,97	21321	6,14	23540	6,18	?	?
Mart	32687	10,53	35980	10,35	38565	10,12	?	?
Nisan	29998	9,66	33562	9,66	35034	9,20	?	?
Mayıs	28878	9,30	29534	8,50	32053	8,42	?	?
Haziran	21433	6,90	23679	6,81	26453	6,95	?	?
Temmuz	18243	5,88	20201	5,81	23043	6,05	?	?
Ağustos	17565	5,66	19324	5,56	20954	5,50	?	?
Eylül	21467	6,91	24678	7,10	27989	7,35	?	?
Ekim	25978	8,37	30464	8,77	34570	9,08	?	?
Kasım	34971	11,26	40098	11,54	43798	11,50	?	?
Aralık	35504	11,43	41205	11,86	45878	12,04	?	?
Toplam	310497	100,00	347481	100,00	380889	100,00	421873	100,00

Tablo 5.5.'de 2012 yılı için aylık çağrı dağılım oranlarını tespit ettik. Artık aylık çağrı sayılarını bu oranları kullanarak hesaplayabiliriz.

Tablo 5.6. Geçmiş 3 Yılın Aylık Çağrı Dağılım Oranlarının Ortalaması Alınarak 2012 Dağılım Tahmini

	Yıl 2009	Aylık dağılım (%)	Yıl 2010	Aylık dağılım (%)	Yıl 2011	Aylık dağılım (%)	Yıl 2012	Aylık dağılım (%)
Ocak	25231	8,13	27435	7,90	29012	7,62	?	7,88
Şubat	18542	5,97	21321	6,14	23540	6,18	?	6,10
Mart	32687	10,53	35980	10,35	38565	10,12	?	10,34
Nisan	29998	9,66	33562	9,66	35034	9,20	?	9,51
Mayıs	28878	9,30	29534	8,50	32053	8,42	?	8,74
Haziran	21433	6,90	23679	6,81	26453	6,95	?	6,89
Temmuz	18243	5,88	20201	5,81	23043	6,05	?	5,91
Ağustos	17565	5,66	19324	5,56	20954	5,50	?	5,57
Eylül	21467	6,91	24678	7,10	27989	7,35	?	7,12
Ekim	25978	8,37	30464	8,77	34570	9,08	?	8,74
Kasım	34971	11,26	40098	11,54	43798	11,50	?	11,43
Aralık	35504	11,43	41205	11,86	45878	12,04	?	11,78
Toplam	310497	100,00	347481	100,00	380889	100,00	421873	100,00

2012 yılı için oluşan aylık çağrı dağılım oranları ışığında 2012 yılının aylık çağrı sayılarını tahmin etmiş bulunuyoruz. 2012 yılı için daha önce tahmin ettiğimiz 421873 çağrı adediyle aylık dağılım oranlarıyla hesaplanmış 421577 çağrı arasında oluşan 295 çağrılık fark, yanlış bir hesaplamadan değil oranların yuvarlanmasından dolayı oluşan bir farktır. Bu farkı yine aynı oranları kullanarak aylara dağıtmak suretiyle başta tahmin ettiğimiz yıllık çağrı miktarına ulaşabiliriz.

Tablo 5.7. Oluşan 2012 Yılı Aylık Çağrı Dağılımı Oranlarıyla 2012 Aylık Çağrı Sayılarının Hesaplanması

	Yıl 2009	Aylık dağılım (%)	Yıl 2010	Aylık dağılım (%)	Yıl 2011	Aylık dağılım (%)	Yıl 2012	Aylık dağılım (%)
Ocak	25231	8,13	27435	7,90	29012	7,62	33201	7,87
Şubat	18542	5,97	21321	6,14	23540	6,18	25692	6,09
Mart	32687	10,53	35980	10,35	38565	10,12	43579	10,33
Nisan	29998	9,66	33562	9,66	35034	9,20	40078	9,50
Mayıs	28878	9,30	29534	8,50	32053	8,42	36829	8,73
Haziran	21433	6,90	23679	6,81	26453	6,95	29025	6,88
Temmuz	18243	5,88	20201	5,81	23043	6,05	24933	5,91
Ağustos	17565	5,66	19324	5,56	20954	5,50	23498	5,57
Eylül	21467	6,91	24678	7,10	27989	7,35	30037	7,12
Ekim	25978	8,37	30464	8,77	34570	9,08	36829	8,73
Kasım	34971	11,26	40098	11,54	43798	11,50	48220	11,43
Aralık	35504	11,43	41205	11,86	45878	12,04	49654	11,77
Toplam	310497	100,00	347481	100,00	380889	100,00	421577	100,00

421873

295

Geldiğimiz aşamada aylık çağrı sayısı tahminlerini oluşturmuş bulunuyoruz. Tahminimize buradan devam ederek çağrı merkezi iş gücü ve hat gereksinimlerinin planlanabilmesi açısından gerekli olan daha küçük zaman dilimlerine ait haftalık, günlük ve saatlik verilere ulaşmamız kilit önem taşımaktadır. Bu nedenle geçmiş verileri ayın günleri bazında inceleyerek yola devam ediyoruz.

Tablo 5.8’de sunulan 3 yıllık çağrı rakamlarındaki her yılın Ocak ayının günlerine göre çağrı dağılımını inceleyelim. Burada yukarıda aylık çağrı dağılımlarını hesaplarken uyguladığımız yöntemle benzer bir yol izleyerek bu oranları 2012 yılı için bulacağız. Ancak bir farkla: **Burada listedeki çağrı oranlarını ortalarken ayın aynı günlerini kendi içinde hesaplamamız gerekir.** Ocak ayının ilk pazartesi günü 2009 yılında listede 5.; 2010 yılında 4.; 2011 yılında ise 3. gün olarak yer alıyor. Hesaplamamızı yaparken her güne ait oranları eşleştirerek Ocak ayı pazartesi günlerinin oranlarını bulmamız gerekir. Bunu haftanın diğer günleri içinde yapıyor olacağız.

Tablo 5.9’da görüleceği gibi 2009, 2010 ve 2011 yıllarının Ocak aylarında gerçekleşen çağrı dağılımını haftanın günleri bazında eşleştirmeler yaparak 2012 için yapacağımız hesaplamalar için gerekli gün bazında dağılım oranlarını elde ettik. Yapmış olduğumuz bu hesaplamalar sırasında yuvarlamaların bir birikimi sonucu %4’lük yani 1191 çağrılık bir yanılma oluştu. Bu yanılmayı yine yukarıda Tablo 5.8’de olduğu gibi 2012 Ocak ayının günlerine dağıtarak gidermiş olacağız. Bu defa yuvarlama sonucu fazla çağrı elde ettiğimiz için bu çağrıları ayın günlerinden

çıkararak dağıtacağız. Bu dağıtma işlemini yine 2012 Ocak ayı günlük çağrı oranlarını kullanarak yapacağız.

Tablo 5.8. Geçmiş 3 Yılın Ocak Ayı Çağrılarının Aylık Dağılımı

Gün	2009	Oranı (%)	2010	Oranı (%)	2011	Oranı (%)	2012	Oranı (%)
1	478	1,89	312	2,96	713	2,46		?
2	795	3,15	390	2,52	524	2,15	?	?
3	644	2,55	511	2,23	1480	5,10		?
4	567	2,25	1320	4,81	1195	4,12		?
5	1204	4,77	1004	3,66	1030	3,55		?
6	976	3,87	385	3,59	354	3,29		?
7	943	3,74	312	3,32	330	2,86		?
8	895	3,55	795	2,90	795	2,74		?
9	795	3,15	544	2,35	578	1,99		?
10	644	2,55	578	2,11	1423	4,90		?
11	567	2,25	1350	4,92	1205	4,15		?
12	995	3,94	1135	4,14	1004	3,46		?
13	945	3,75	396	3,63	396	3,09		?
14	915	3,63	396	3,27	367	2,9		?
15	867	3,44	367	3,16	544	2,22		?
16	832	3,30	795	2,90	593	2,04		?
17	670	2,66	544	2,35	1415	4,88		?
18	567	2,25	593	2,16	1234	4,25		?
19	1005	3,98	1336	4,87	1020	3,52		?
20	943	3,74	1121	4,09	367	2,99		?
21	915	3,63	385	3,59	332	2,87		?
22	867	3,44	367	3,16	570	2,31		?
23	795	3,15	332	3,03	567	1,95		?
24	644	2,55	570	2,44	1390	4,79		?
25	568	2,25	567	2,07	1211	4,17		?
26	1051	4,17	1278	4,66	396	3,43		?
27	935	3,71	1087	3,96	301	2,76		?
28	915	3,63	315	3,34	721	2,49		?
29	866	3,43	795	2,90	534	2,19		?
30	789	3,13	721	2,63	567	1,95		?
31	639	2,53	534	2,31	1256	4,33		?
Toplam	25231	100	27435	100	29012	100		100

Tablo 5.9. 2012 Yılı Ocak Ayı Günlük Çağrı Tahmini

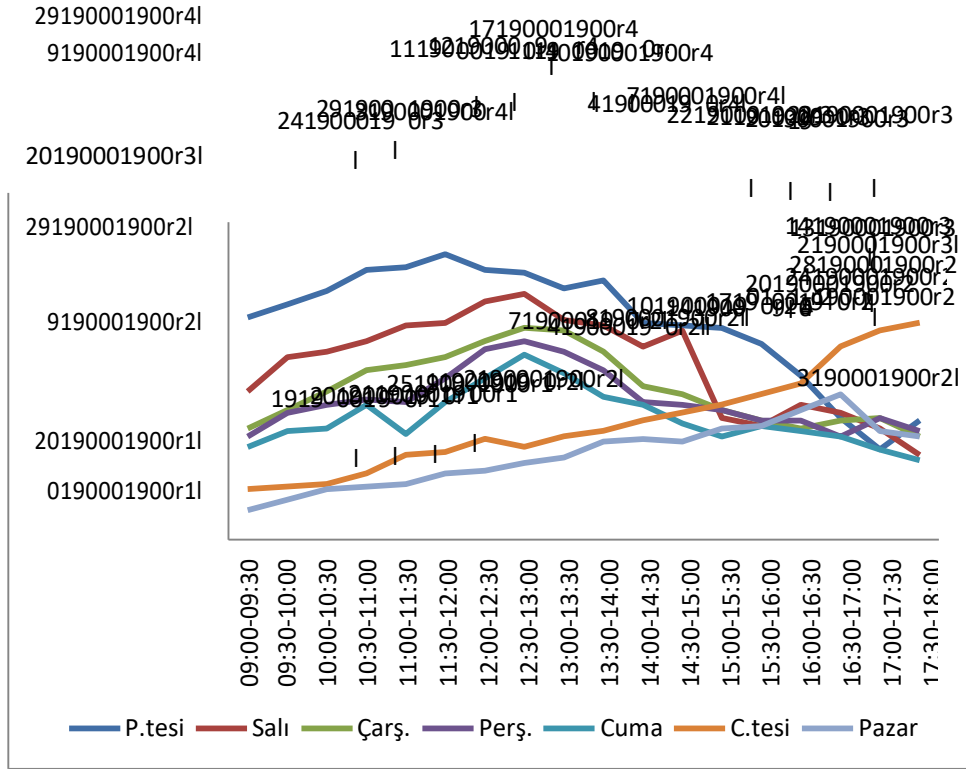
Gün	2009	Oranı (%)	2010	Oranı (%)	2011	Oranı (%)	2012	Oranı (%)	Haftanın Günleri
1	478	1,89	312	2,96	713	2,46	733	2,21	Pazar
2	795	3,15	590	2,52	524	2,15	1625	4,89	Pazartesi
3	644	2,55	511	2,23	1480	5,10	1289	3,88	Salı
4	567	2,25	1320	4,81	1195	4,12	1204	3,63	Çarşamba
5	1204	4,77	1004	3,66	1030	3,55	1124	3,39	Perşembe
6	976	3,87	985	3,59	954	3,29	986	2,97	Cuma
7	943	3,74	912	3,32	930	2,86	946	2,55	Cumartesi
8	895	3,55	795	2,90	795	2,74	708	2,13	Pazar
9	795	3,15	544	2,35	578	1,99	1524	4,59	Pazartesi
10	644	2,55	593	2,16	1423	4,90	1354	4,08	Salı
11	567	2,25	1350	4,92	1205	4,15	1186	3,57	Çarşamba
12	995	3,94	1190	4,34	1004	3,46	1084	3,26	Perşembe
13	945	3,75	996	3,63	996	3,09	1045	3,15	Cuma
14	915	3,63	996	3,27	967	2,99	960	2,59	Cumartesi
15	867	3,44	967	3,16	944	2,22	935	2,21	Pazar
16	832	3,30	795	2,90	993	2,04	1520	4,58	Pazartesi
17	670	2,66	544	2,35	1415	4,88	1423	4,29	Salı
18	567	2,25	1336	4,87	1234	4,25	1243	3,74	Çarşamba
19	1005	3,98	1121	4,09	1020	3,52	1108	3,34	Perşembe
20	943	3,74	985	3,59	967	2,99	1016	3,06	Cuma
21	915	3,63	967	3,16	932	2,87	974	2,63	Cumartesi
22	867	3,44	932	3,03	970	2,31	936	2,22	Pazar
23	795	3,15	970	2,44	967	1,95	1220	3,67	Pazartesi
24	644	2,55	967	2,07	1390	4,79	1388	4,18	Salı
25	568	2,25	1278	4,66	1211	4,17	1220	3,67	Çarşamba
26	1051	4,17	1087	3,96	996	3,43	1055	3,18	Perşembe
27	935	3,71	915	3,34	901	2,76	942	2,84	Cuma
28	915	3,63	795	2,90	721	2,49	913	2,45	Cumartesi
29	866	3,43	721	2,63	934	2,19	997	2,10	Pazar
30	789	3,13	934	2,31	967	1,95	1472	4,43	Pazartesi
31	639	2,53	923	1,91	1256	4,33	1364	4,11	Salı
Toplam	25231	100	27435	100	29012	100	34392	104	
Ocak	25231		27435		29012		33201	1191	

Tablo 5.10'da oran küsuratlarından doğan 1191 fazla çağrı sayısının yapılan tahminden çıkarılması işlemini görebilirsiniz. Günlük bazda 20-60 arası değişen bu fazla tahmin, gerekli iş gücü hesaplamaları sırasında farklı sonuçlar doğurabilir. Bu çıkarma işlemini yapmamış olsaydık, örnekte hesaplamış olduğumuz fazla çağrı sayısının miktarı iş gücü hesaplamaları sırasında bizi yaklaşık bir müşteri temsilcisi kadar fazla hesap etmemize yöneltebilirdi. O yüzden böyle yuvarlamalardan doğan küsuratların yapılan tahmine etkisinin anlamlı bir orana kadar azaltılarak devam ettirilmesi gerekir.

Tablo 5.10. Fazla Çağrılarının Dağıtılması

2012	Oranı (%)	Haftanın Günleri	Fazla Çağrı	Yıl 2012
733	2,21	Pazar	25	708
1625	4,89	Pazartesi	56	1569
1289	3,88	Salı	44	1245
1204	3,63	Çarşamba	41	1163
1124	3,39	Perşembe	39	1085
986	2,97	Cuma	33	953
846	2,55	Cumartesi	29	816
708	2,13	Pazar	24	684
1524	4,59	Pazartesi	53	1471
1354	4,08	Salı	47	1307
1186	3,57	Çarşamba	42	1145
1084	3,26	Perşembe	38	1046
1045	3,15	Cuma	36	1009
860	2,59	Cumartesi	29	831
735	2,21	Pazar	25	709
1520	4,58	Pazartesi	54	1466
1423	4,29	Salı	50	1373
1243	3,74	Çarşamba	44	1199
1108	3,34	Perşembe	39	1070
1016	3,06	Cuma	35	980
874	2,63	Cumartesi	30	843
736	2,22	Pazar	25	710
1220	3,67	Pazartesi	43	1177
1388	4,18	Salı	49	1339
1220	3,67	Çarşamba	43	1177
1055	3,18	Perşembe	37	1018
942	2,84	Cuma	33	909
813	2,45	Cumartesi	27	786
697	2,10	Pazar	23	674
1472	4,43	Pazartesi	51	1421
1364	4,11	Salı	47	1317
34392	104		1191	33201
33201				
1191				

Artık 2012 Ocak ayı çağrı tahminlerini ortalama yaklaşımı kullanarak bulmuş durumdayız. Son adım olarak bu günlük çağrı tahminlerini günün yarım saatlik dilimlerine bölmek ve yarım saatlik çağrı sayıları rakamı tahminimize ulaşmak kaldı.



Grafik 5.2. Ocak 2011’de Bir Haftalık Çağrıların Yarım Saatlik Dağılımı

Grafik 5.2’de 2011 Ocak ayının 3’ü ile 9’u arasında gerçekleşen çağrıların yarım saatlik dağılımını görmekteyiz. 2012 yılı Ocak ayı ilk 2’si pazartesi gününden itibaren başlayan ilk haftasının yarım saatlik çağrı dağılımı oranlarını elde etmek için en yakın yıl olmasından dolayı 2011 yılının saatlik dağılım oranlarını referans olarak alacağız.

Tablo 5.11. 2011 Yılı Yarım Saatlik Çağrı Dağılımları Oranları

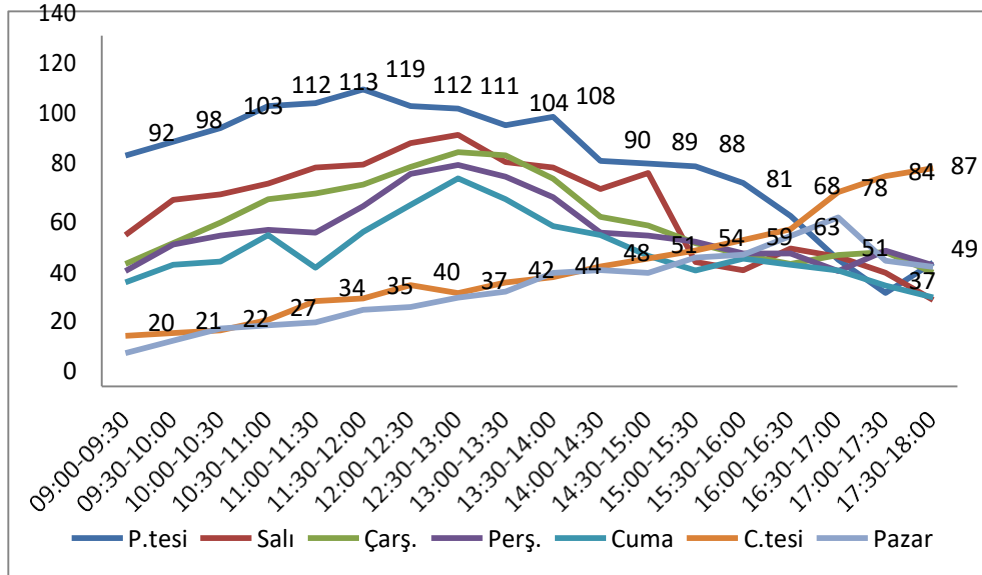
2011 Hafta 1	Pazartesi	Oran (%)	Salı	Oran (%)	Çarşamba	Oran (%)	Perşembe	Oran (%)	Cuma	Oran (%)	Cumartesi	Oran (%)	Pazar	Oran (%)
09:00-09:30	84	5,68	56	4,69	42	4,08	39	4,09	35	4,22	19	2,39	11	1,90
09:30-10:00	89	6,01	69	5,77	49	4,76	48	5,03	41	4,94	20	2,52	15	2,60
10:00-10:30	94	6,35	71	5,94	56	5,44	51	5,35	42	5,06	21	2,64	19	3,29
10:30-11:00	102	6,89	75	6,28	64	6,21	53	5,56	51	6,14	25	3,14	20	3,46
11:00-11:30	103	6,96	81	6,78	66	6,41	52	5,45	40	4,82	32	4,03	21	3,63
11:30-12:00	108	7,30	82	6,86	69	6,70	61	6,39	52	6,27	33	4,15	25	4,33
12:00-12:30	102	6,89	90	7,53	75	7,28	72	7,55	61	7,35	38	4,78	26	4,50
12:30-13:00	101	6,82	93	7,78	80	7,77	75	7,86	70	8,43	35	4,40	29	5,02
13:00-13:30	95	6,42	83	6,95	79	7,67	71	7,44	63	7,59	39	4,91	31	5,36
13:30-14:00	98	6,62	81	6,78	71	6,89	64	6,71	54	6,51	41	5,16	37	6,40
14:00-14:30	82	5,54	73	6,11	58	5,63	52	5,45	51	6,14	45	5,66	38	6,57
14:30-15:00	81	5,47	79	6,61	55	5,34	51	5,35	44	5,30	48	6,04	37	6,40
15:00-15:30	80	5,41	46	3,85	49	4,76	49	5,14	39	4,70	51	6,42	42	7,27
15:30-16:00	74	5,00	43	3,60	45	4,37	45	4,72	43	5,18	55	6,92	43	7,44
16:00-16:30	62	4,19	51	4,27	42	4,08	45	4,72	41	4,94	59	7,4	44	7,44

Çağrı Merkezinde Tahmin ve Planlama

16:30-17:00	46	3,11	48	4,02	45	4,37	39	4,09	39	4,70	73	9,18	55	9,52
17:00-17:30	34	2,30	42	3,51	46	4,47	46	4,82	34	4,10	79	9,94	41	7,09
17:30-18:00	45	3,04	32	2,68	39	3,79	41	4,30	30	3,61	82	10,31	39	6,75
Toplam	1480	100	1195	100	1030	100	954	100	830	100	795	100	578	100

Tablo 5.12. 2012 Yılı Haftanın Günlerine Göre Yarım Saatlik Çağrı Sayısı Tahmini

2012 Hafta 1	Pazartesi	Oran (%)	Salı	Oran (%)	Çarşamba	Oran (%)	Perşembe	Oran (%)	Cuma	Oran (%)	Cumartesi	Oran (%)	Pazar	Oran (%)
09:00-09:30	92	5,68	60	4,69	49	4,08	46	4,09	42	4,22	20	2,39	13	1,90
09:30-10:00	98	6,01	74	5,77	57	4,76	57	5,03	49	4,94	21	2,52	18	2,60
10:00-10:30	103	6,35	77	5,94	65	5,44	60	5,35	50	5,06	22	2,64	23	3,29
10:30-11:00	112	6,89	81	6,28	75	6,21	62	5,56	61	6,14	27	3,14	24	3,46
11:00-11:30	113	6,96	87	6,78	77	6,41	61	5,45	48	4,82	34	4,03	26	3,63
11:30-12:00	119	7,30	88	6,86	81	6,70	72	6,39	62	6,27	35	4,15	31	4,33
12:00-12:30	112	6,89	97	7,53	88	7,28	85	7,55	72	7,35	40	4,78	32	4,50
12:30-13:00	111	6,82	100	7,78	94	7,77	88	7,86	83	8,43	37	4,40	36	5,02
13:00-13:30	104	6,42	90	6,95	92	7,67	84	7,44	75	7,59	42	4,91	38	5,36
13:30-14:00	108	6,62	87	6,78	83	6,89	75	6,71	64	6,51	44	5,16	45	6,40
14:00-14:30	90	5,54	79	6,11	68	5,63	61	5,45	61	6,14	48	5,66	47	6,57
14:30-15:00	89	5,47	85	6,61	64	5,34	60	5,35	52	5,30	51	6,04	45	6,40
15:00-15:30	88	5,41	50	3,85	57	4,76	58	5,14	46	4,70	54	6,42	51	7,27
15:30-16:00	81	5,00	46	3,60	53	4,37	53	4,72	51	5,18	59	6,92	53	7,44
16:00-16:30	68	4,19	55	4,27	49	4,08	53	4,72	49	4,94	63	7,42	60	8,48
16:30-17:00	51	3,11	52	4,02	53	4,37	46	4,09	46	4,70	78	9,18	67	9,52
17:00-17:30	37	2,30	45	3,51	54	4,47	54	4,82	40	4,10	84	9,94	50	7,09
17:30-18:00	49	3,04	35	2,68	46	3,79	48	4,30	36	3,61	87	10,31	48	6,75
Toplam	1625	100	1289	100	1204	100	1124	100	986	100	846	100	708	100



Grafik 5.3. 2012 Ocak Ayı 1. Hafta Günlere Göre Yarım Saatlik Çağrı Dağılımı Tahmini

2011 yılı Ocak ayı 1. haftasının yarım saatlik çağrı dağılım oranlarını kullanarak 2012 Ocak ayı 1. haftasının çağrı sayısı tahminlerini tamamlamış bulunuyoruz. Şüphesiz yaptığımız bu işlemi 15dk.'lık geçmiş verileri kullanarak tekrar etmemiz bize daha küçük zaman dilimlerindeki çağrı sayılarını verecek ve müşteri temsilcilerinin koçluk, geribildirim, mola ve yemek saatleri hakkında bazı

operasyonel kararların daha sağlıklı alınmasını sağlayabilecektir. 2012 Ocak ayı ilk haftası için elde ettiğimiz çağrı sayıları ile oluşan Grafik 5.3.'ü inceleyerek 2011 yılı ile görsel olarak da karşılaştırabiliriz.

Takvimdeki Olaylara Göre İnce Ayarların Yapılması



Çağrı sayısı tahminleri yılın özel günleri, haftanın günleri, günün saatleri bazında eşleştirmeler yapılarak gözden geçirilmeli ve yıl içinde öngörülmüş takvimsel olayları da hesaba katacak şekilde tamamlanmalıdır.



Geçmiş verileri analiz ederken “öngörülebilir” tarihlerdeki olayların sunulan çağrı sayısına etkisi izlenmeli, analiz edilerek oransal sonuçlar alınmalı ve tahmin hesaplamalarımıza dâhil edilmelidir.

Şu ana kadar yapmış olduğumuz yarım saatlik çağrı sayısı tahmini, gerçek hayattan farklı olarak homojen bir çağrı dağılımının gerçekleşmiş olduğu ve takvimdeki önemli olayların bulunmadığı bir senaryo ile yürütülmüştür. Hesaplamalarımızı gerçekleştirmek için tamamen hayali bir 3 yıllık veri seçmemizin nedeni standart tahmin sürecine odaklanmış olmamızdır. Oysa elimizde 3 yılı kapsayan gerçek bir veri seti olmuş olsaydı, büyük bir ihtimalle çağrı dağılımlarında yıllar arasında birbirinden farklılık gösteren günlük bazda ani inişler veya çıkışlar gözlemliyor olacaktık. Burada yukarıdaki örnek 3 yıllık veriyi incelersek yeni yılın ilk günü ve resmî tatil olan 1 Ocak tarihli çağrıların diğer günlerden büyük bir farkı olmadığını görüyoruz. Bu durum gerçek bir veri setinde böyle gerçekleşmesi düşük bir ihtimaldir. Çağrı merkezi çalışanları olarak biliriz ki 1 Ocak tarihlerinde çağrılarda önemli bir düşüş beklenir. Bu durum takvimdeki diğer benzer önemli günler için de inişli çıkışlı bir şekilde gerçekleşebilecektir.

- ✓ Resmî tatiller
- ✓ Bayramlar
- ✓ Pazarlama aktiviteleri
- ✓ Sevgililer veya anneler günü
- ✓ Sektörel indirim günleri
- ✓ Üniversite sınavları
- ✓ Okul tatilleri
- ✓ Önemli spor olayları, kupa finalleri

gibi yıl içinde, arayan davranışlarını hizmet verdiğimiz konuya göre değişiklik gösterecek bir biçimde, etkileyebilecek pek çok takvimsel olayı planlama yaptığımız sırada göz önüne almamız gerekmektedir.

KAYNAK GEREKSİNİMİNİ BELİRLEME

Çağrı merkezlerinde kaynak gereksinimi sunulan çağrı tiplerine ve onlarla ilgili performans ölçümü kriterine göre şekillenir. Ünite 4'ten hatırlayacağınız gibi ele alma biçimlerine göre çağrı sınıflandırmasını iki ana gruba ayırarak yapmıştık. Bunlar; geldiği anda ele alınması zorunlu olan çağrılar (telefon, web chat, video çağrısı vb.) veya daha sonra cevaplanabilen çağrılardı. İlk grupta bulunan çağrılar için performansın ölçülmesini Hizmet Seviyesi - Service Level KPI'siyle, ikinci gruptakiler için Cevaplama süresi -Response Time KPI'siyle ölçülmekte olduğunu belirtmiştik. İş gücü gereksinimi ve planlaması yaparken kullanacağımız hesaplama yöntemleri de belirttiğimiz bu iki karakterdeki iş yüküne göre farklılık gösteriyor olacak:



Bu ön bilgi niteliğindeki sınıflama eşliğinde, gelen çağrı türlerine göre iş gücü ve telefon hattı gereksinimi hesaplama yöntemlerini beraberce inceliyor olacağız.

İş Gücü ve Hat Gereksinimi Hesaplama Yöntemleri

1- CEVAPLAMA SÜRESİ – RT (Response Time) ile ölçülen çağrılar için hesaplama: Cevaplama süresi ile ölçülen çağrı türünde gerekli iş gücü hesaplaması için kullanacağımız bileşenler;

- **İş Gücü Sayısı (FTE türünden):** Gerekli MT sayısı
- **Sunulan Çağrı Miktarı:** Cevaplanması gerekli olan çağrı miktarı
- **Cevaplama Süresi Hedefi (RT):** Çağrılarının ortalama hangi sürede cevaplanacağı ile ilgili hedef KPI
- **AHT (Ortalama Ele Alma Süresi):** Çağrı ile ilgili yapılan iş aşamasında geçen zaman

$$\text{İŞ GÜCÜ} = \frac{\text{Çağrı Miktarı}}{\text{Yanıt Süresi (YS) / Ortalama Ele Alma Süresi (AHT)}}$$

ÖRNEK: Bir çağrı merkezinde cevaplama süresi hedefi 8 saat olan e-mail çağrılarının ortalama ele alma süresi 10 dakika olsun. 1000 adet gelen çağrıyı cevaplamak için kaç MT gerektiğini formülden yararlanarak bulalım:

$$\frac{1000}{60 \text{ dk.} \times 8 \text{ saat: } 480 \text{ dakika} / 10 \text{ dakika}} = 1000 / (480/10) = 20,8 \text{ mt}$$

Cevaplama süresi kavramının en basit hâli ile yaptığımız hesapla yaklaşık 21 MT'lik bir iş gücüyle, gelen bu 1000 çağrıyı ortalama 8 saatlik bir süre ile cevaplayabiliyoruz. Burada hemen 3 tip cevaplama olduğunu belirtelim:

- Otomatik cevaplama (Auto Reply)
- Cevaplama (Response)
 - Çözümleme (Resolution)

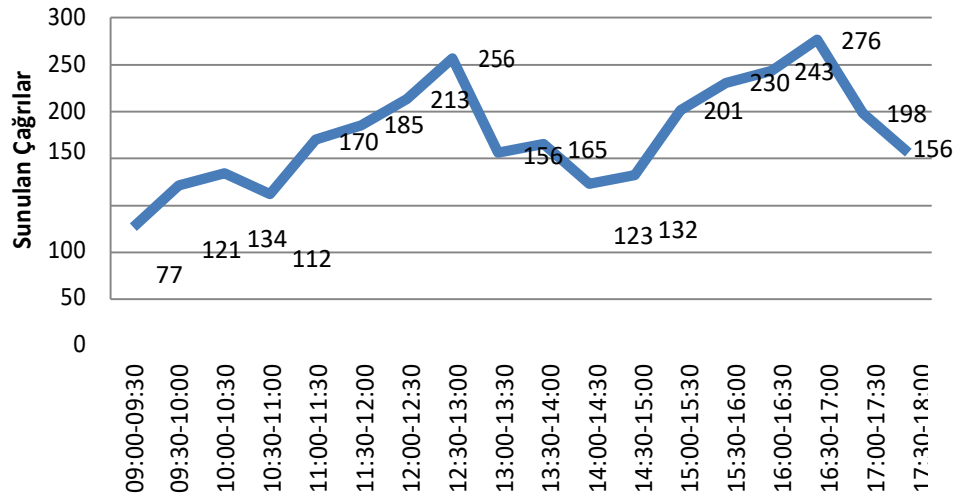
Gelen iş türünün ihtiyacı ve doğasına göre değişkenlik gösteren çağrı merkezi operasyonlarında bu 3 cevaplama tipinden birini, ikisini veya hepsini görebiliriz. Otomatik cevaplama genel olarak müşterinin e-maili ulaşır ulaşmaz sistem tarafından gönderilen ilk cevaptır. Bu genelde çok hassas olmamakla birlikte konuya ışık getiren bir açıklama veya en azından müşterinin sorunu ile ilgililenileceğinin bilgisini ulaştırıran bir cevap tipidir ve genelde sorunun çözüldüğü nokta değildir. Cevaplama ise müşteri ile MT arasında sorun ile ilgili daha fazla bilgi aktarımının yapılması, konunun daha iyi aydınlatılması amacıyla karşılıklı etkileşimin olduğu ve genellikle çözümün sağladığı cevaplama tipidir. Çözümleme ise ş

gerçekten çözümlenme sürecinin sonudur. Gelen çağrı tipi ve konuya göre değişkenlik gösteren şey bu adımların süreleridir. Bazı çağrılar öyle konumlanırlar ki basit bir “Auto Reply” ile çözümlenebilirler, bazıları ise bu üç aşamanın herbirini kapsayacak bir süreç takip edebilirler. Dolayısı ile iş gücü hesaplamaları yaparken sorunun asıl çözümü olan süreyi bu formülde kullanmamız gerekmektedir.



2- HİZMET SEVİYESİ – SL ile ölçülen çağrılar için hesaplama: Çağrılarının sunulduğu anda cevaplanması beklenen çağrı tiplerinde anahtar önem taşıyan faktör bekleme süresinin yönetilebilmesi olgusudur. Bu olguyu yönetebilmek, bir çağrı merkezine gün içinde sunulan çağrı trafiğinin analiz edilmesi ile başlayacaktır. Geçmiş ünitelerde çağrılarının gelişigüzel gelmesi olgusuna temel çağrı merkezi metrik kavramları konularından “Abandoned” çağrıları gördüğümüz sırada değinmiştik. Sunulan iş yükünün “gelişigüzel” olduğu bir ortamda bu işin belli bir hizmet seviyesi hedefini tutturarak ne kadar iş gücü gerektirdiğinin hesaplanabilmesi kendi içinde güçlükler barındırır.

Gelişigüzel Çağrı Trafiği



Grafik 5.4. Gün İçinde Sunulan Çağrı Trafiği

Grafik 5.4.’de gördüğümüz gibi bir çağrı trafiğinde hedeflediğimiz Hizmet Seviyesine ulaşabilmek için gerekli iş gücü ve hat kaynağının hesaplanmasında genel olarak Çağrı merkezi planlama çalışanlarının en çok başvurdukları yöntem olan ve adını Danimarkalı matematikçi Agner Krarup Erlang (1878–1929)’tan alan ünlü formüller Erlang C ve Erlang B’nin nasıl kullanıldığına birlikte bakalım.



Agner Krarup Erlang
(1878-1929)
Danimarkalı

matematikçi, istatistikçi
ve mühendis.

İş Gücü Gereksinimi - Erlang C Yöntemi



Erlang C yöntemi, çağrılarının hiç kaçırılmadan cevaplanana kadar hatta bekleyeceğini veya meşgul tonu almayacaklarını varsayar.

Erlang C (gecikme formülü), gecikme sürelerinin hesaplanması ve arayanların bekleme sürelerinin öngörülmesi ile Çağrı Merkezi iş gücü ve vardiya planlamalarını yapmaya yarayan bir çağrı trafiği modelleme formülüdür. Erlang C fomülü temelde 3 faktör üzerine inşa edilmiştir: (1) Hizmet veren müşteri temsilcisi sayısı, (2) Çağrı sayısı ve (3) Her bir çağrının ele alma süresidir. Bu formül çağrılarının hiç kaçırılmadan (Abandon olmadan) cevaplanana kadar hatta bekleyeceğini veya meşgul tonu almayacaklarını varsayar.

FORMÜL:

$$P_W = \frac{\frac{A^N}{N!} \frac{N}{N-A}}{\sum_{i=0}^{N-1} \frac{A^i}{i!} + \frac{A^N}{N!} \frac{N}{N-A}}$$

Burada;

A: Erlang üniteleri şeklinde sunulan toplam iş yükü,

N: Çalışanların sayısı

Pw: Arayanın hizmet alana kadar hatta bekleme süresi olasılığı

Bu formülün matematiksel detaylarını incelememekle birlikte Erlang C formülü kullanılarak internet sayfalarında oluşturulan açık kaynaklı olarak yaygınca kullanılan hesap makinelerine başvuruyor olacağız. Bunlardan aşağıda internet adresi bulunan web sitesinden bu kitap boyunca yapacağımız çalışmalar için yararlanabilirsiniz. <http://www.math.vu.nl/~koole/ccmath/ErlangC>

Şekil 5.2. Erlang C Hesaplama Uygulaması

Şekil 5.2.'de görülen araç sayesinde gereksinim duyduğumuz hesaplamaları en düşük 1 saatlik dilimlerle yapabiliyor olacağız. Unutmayalım ki Erlang C hesaplama araçları internet ortamında pek çok web sitesinden erişilabilir t



Erlang C hesaplama araçları, verilen sabit değerler üzerinden hesaplama yaparak boş kalan değeri verecek şekilde çalışırlar.

bilgidir. Farklı hesaplama araçları barındıran siteleri araştırarak ihtiyaç duyacağınız karşılaştırmaları yapmayı sizlere bırakıyoruz.

Erlang C hesaplama araçları söz gelimi **Gelen Çağrı Adedi**, **Ele Alma Süresi** ve **Hizmet Süresi** değerlerini vererek gerekli **Müşteri Temsilcisi Sayısına** ve **Ortalama Bekleme Süresine** ulaşıyor olacağız.

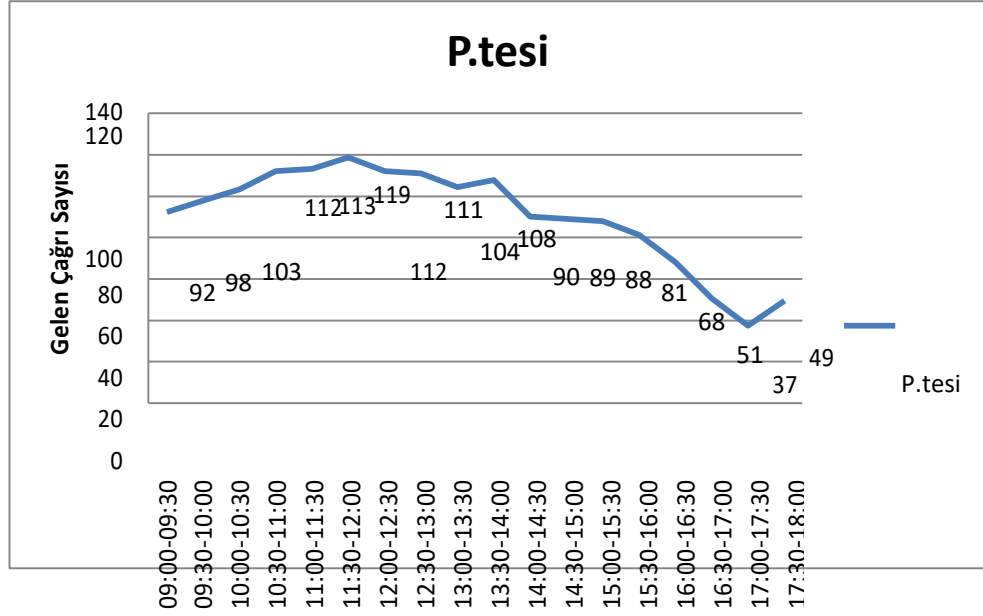
Şekil 5.3. Saatte Sunulan Çağrı Adedi+Ele Alma Süresi+Hizmet Seviyesi Hedefi Değerlerini Girerek Hesaplanan Mt Sayısı ve Ortalama Bekleme Süresi İhtimali

Şekil 5.3.'te hesap makinesi, ortalama bekleme süresini 24.25 sn olarak hesapladı. Bu şu anlama geliyor: Çağrılarının % 80'i 20 saniye bekleyecek, ancak geri kalan % 20'lik çağrının da hatta bekleme olasılığı hesaba katıldığında ortalama bekleme süresi 24.25 olarak gerçekleşiyor olacak. Şimdi verilen değerleri değiştirelim. Bu sefer MT sayısını verelim ve Hizmet Seviyesi değerini soralım:

Şekil 5.4. Saatte Sunulan Çağrı Adedi+Ele Alma Süresi+MT Adedi Değerlerini Girerek Hesaplanan Hizmet Seviyesi ve Ortalama Bekleme Süresi İhtimali

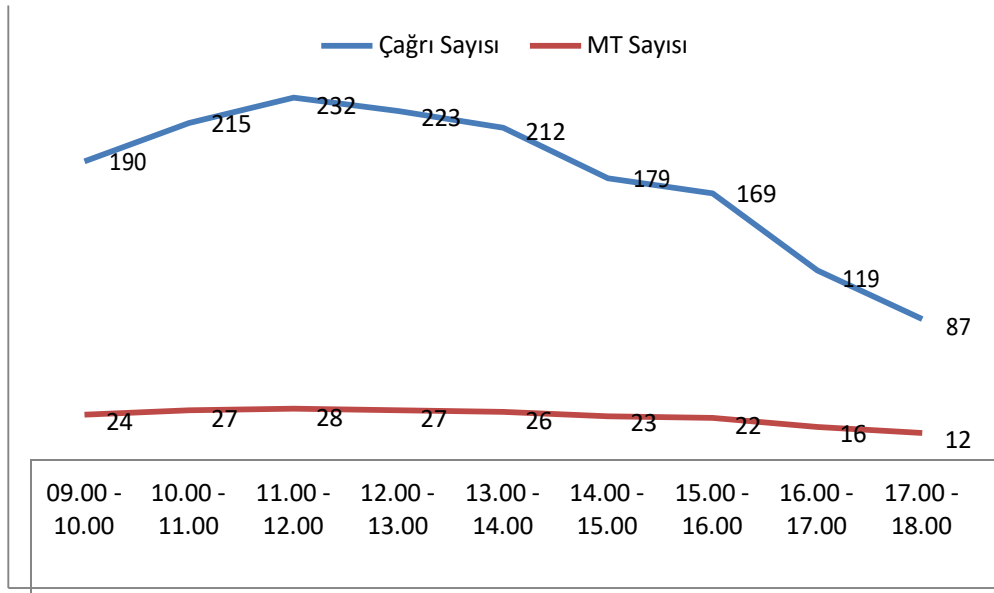
Müşteri temsilcisi sayısını 15 olarak verdiğimizde diğer değerlerin hepsi aynı kalmak şartıyla elde etmiş olduğumuz Hizmet Seviyesi % 71.74 20 sn olacak ve ortalama bekleme süresi % 50.56'ya kadar gerileyecek.

Şimdi bu metodla bu ünitenin ilk bölümünde 2012 yılı Ocak ayına ait çağrı tahminleri için iş gücü gereksinimimizi belirleyelim.



Grafik 5.5. 2012 Ocak Ayı 1. Hafta Pazartesi Günü Yarım Saatlik Çağrı Dağılımı Tahmini

% 80, 20 sn'lik Hizmet Seviyesi hedefiyle AHT'nin 360 saniye olduğu bir operasyon için her bir saatlik iş gücü gereksinimini bulalım:



Grafik 5.6. 2012 Ocak Ayı 1. Haftası Pazartesi Günü Yarım Saatlik Tahminden Oluşturulmuş Saatlik Dağılım ve Gerekli İş Gücü

Grafik 5.6.'da görmüş olduğumuz iş yükü ve iş gücü dağılımı durumunu

aşağıda Ortalama Bekleme Süresi (AWT) değerleri ile birlikte görelim:

Tablo 5.13. Saat 9'dan 18'e Kadarki Vardiyada Saatlik İş Yüğü, İş Gücü Rakamları ve Arayanların Ortalama Bekleme Süreleri

2012 Hafta 1	Çağrı Sayısı	MT Sayısı	AWT
09.00 - 10.00	190	24	14,4
10.00 - 11.00	215	27	12,17
11.00 - 12.00	232	28	18,92
12.00 - 13.00	223	27	19,4
13.00 - 14.00	212	26	17,66
14.00 - 15.00	179	23	12,88
15.00 - 16.00	169	22	12,2
16.00 - 17.00	119	16	17,02
17.00 - 18.00	87	12	24,27

Hat Gereksinimi - Erlang B Yöntemi



Erlang B yöntemi, hatta bekleyen çağrılarının açılana kadar hatta kalarak bekleyeceğini ve tekrar aramayacağını varsayar. Bu yüzden gerekli trunk sayısından daha fazla bir tahminde bulunma eğilimi vardır.

Erlang-B yöntemi, aynı zamanda Erlang kayıp formülü olarak da bilinen bu formül bir telefon hattı (bu bir ağ bağdaştırıcısı da olabilir-network switch) grubunun kapasite aşımından kaynaklı olarak kaybedebileceği çağrılarının olasılığı hesaplamaları için kullanılan bir yöntemdir. Telekom ağ hesaplamalarında ilk başvuru formüllerden olan Erlang B yine adı üstünde Agner Krarup Erlang'ın kuyruk sistemleri ihtimal hesaplarından türetilmiş ve telekomun yanı sıra sunucu sistemleri kapasite hesaplarında hatta bazı "kayıp satış envanteri" sistemlerinde de kullanıldığı görülür.

Erlang B, temelde belirlenmiş bir zaman diliminde söz gelimi 1 saatte gelen çağrılarının karşılanabilmesi için gerekli hat (trunk) sayısının hesaplanmasında çağrı merkezleri planlama ve bilişim bölümleri tarafından kullanılır. Formül, hatta bekleyen çağrılarının açılana kadar hatta kalarak bekleyeceğini ve tekrar aramayacağını varsayar. Bu yüzden gerekli trunk sayısından daha fazla bir tahminde bulunma eğilimi vardır. Bu durum düşük kayıp çağrı (abandon) ve çağrı tekrarı miktarlarında dikkate değer bir yanılma yaratmaz.

$$P_b = B(E, m) = \frac{\frac{E^m}{m!}}{\sum_{i=0}^m \frac{E^i}{i!}}$$

FORMÜL:

Burada;

P_b = meşgul çalma ihtimali

m = telefon hattı sayısı

E = λh = bir saatte gelen çağrı Erlang Trafik

Erlang Trafik Hesaplama (Call Load): Erlang formüllerinde ve hesaplamalarında sık sık görülen bir çağrı yükü hesaplamasıdır. Buna göre çağrı geliş hızı ile ortalama konuşma süresinin çarpımı ile Erlang üniteleri (sayısı) elde edilir.

ÖRNEK: Konuşma süresi (talk time) 5 dakika olan bir çağrı merkezinde $\beta = 5$ olsun ve ortalama çağrı geliş hızı (Call arrival rate) ise dakikada 1 çağrı yani $\lambda = 1$ olsun:

Yük: $E = \lambda \times \beta = 1 \times 5 = 5$ Erlang

Burada “ λ ” ve “ β ” ‘nin -aynı oldukları sürece- hangi zaman cinsinden olduğu önemli değildir. Örneğin eğer saat zaman cinsinden hesaplıyorsak;


$$E = \lambda \times \beta = 60 \times \frac{1}{12} = 5 \text{ Erlang}$$

Burada hesapladığımız Erlang trafiği- Çağrı Yüğü rakamını Erlang B metodu kullanılarak yapacağımız gerekli hat sayısını bulmamıza yarayan formülde kullanacağımız iki değişkenden biri olarak tespit ettik. Diğer değişken ise bizim çağrı merkezimizde karar vereceğimiz İzin Verilen Meşgul Sinyali Oranı olacaktır.

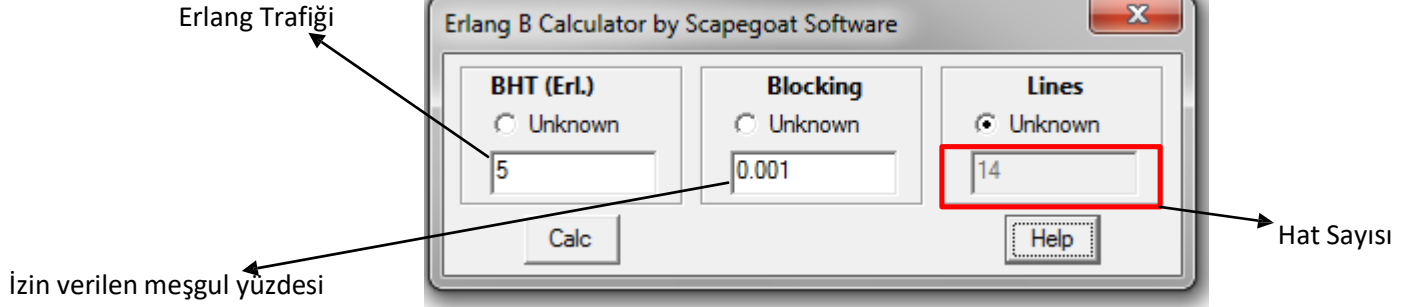
ÖRNEK:

Trunk gurubu 1 için Erlang Trafiği: 5
İzin verilen meşgul sinyali yüzdesi: %1
Gerekli Hat Sayısı = ?

Bunu açık kaynaklı olarak kullanılabilinen uygulamalar eşliğinde hesaplatalım:



Çağrı geliş hızı ile ortalama konuşma süresinin çarpımı ile Erlang üniteleri (sayısı) elde edilir.” Her bir sayı “Bir Erlang” olarak anılır.



Şekil 5.5. Erlang B Hesaplama Aracı

(<http://www.erlang.com/calculator/erlb/> internet adresinden açık kaynaklı olarak elde edilebilir)

Daha önce 2012 Ocak ayının ilk haftası için tahminde bulunduğumuz saatlik çağrı miktarları için hat gereksinimi hesaplamalarını Erlang B yöntemiyle yapalım. Burada yine % 80, 20 sn’lik Hizmet Seviyesi hedefiyle **AHT’nin 360 saniye** ve **Ortalama Konuşma Süresinin (Average Talk Time-ATT) 280 saniye** olduğu bir operasyon için her bir saatlik hat sayısı ihtiyacını bulmamız isteniyor:

Tablo 5.14. Erlang B Yöntemi ile Hat Sayısı Hesaplama

2012 Hafta 1	Çağrı Sayısı	AWT	MT Sayısı	Hat Sayısı
09.00 - 10.00	190	14,4	24	?
10.00 - 11.00	215	12,17	27	
11.00 - 12.00	232	18,92	28	
12.00 - 13.00	223	19,4	27	
13.00 - 14.00	212	17,66	26	
14.00 - 15.00	179	12,88	23	
15.00 - 16.00	169	12,2	22	
16.00 - 17.00	119	17,02	16	

17.00 - 18.00	87	24,27	12
---------------	----	-------	----

1. Önce Çağrı yükü rakamını Erlang cinsinden hesaplıyoruz:

$$E = \lambda \times \theta$$

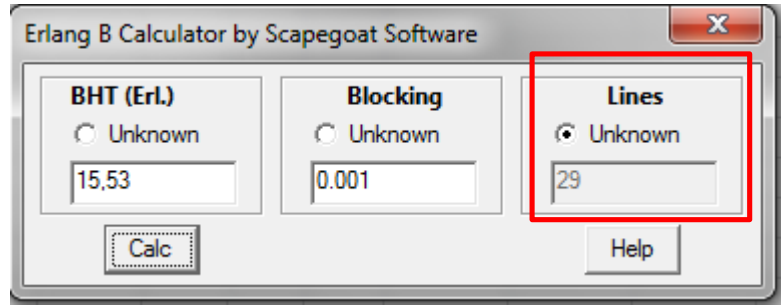
=

$$\text{Talk Time: } 280 \text{ saniye} + \text{ASA: } 14,4 \text{ saniye} = 294,4 \text{ saniye}$$

$$E = 294,4 \text{ saniye} \times 190 \text{ Çağrı} = 55936 \text{ saniye}$$

$$E = 55936 \text{ saniye} / 3600 \text{ sn. (1 saatte)} = 15,53 \text{ Erlang}$$

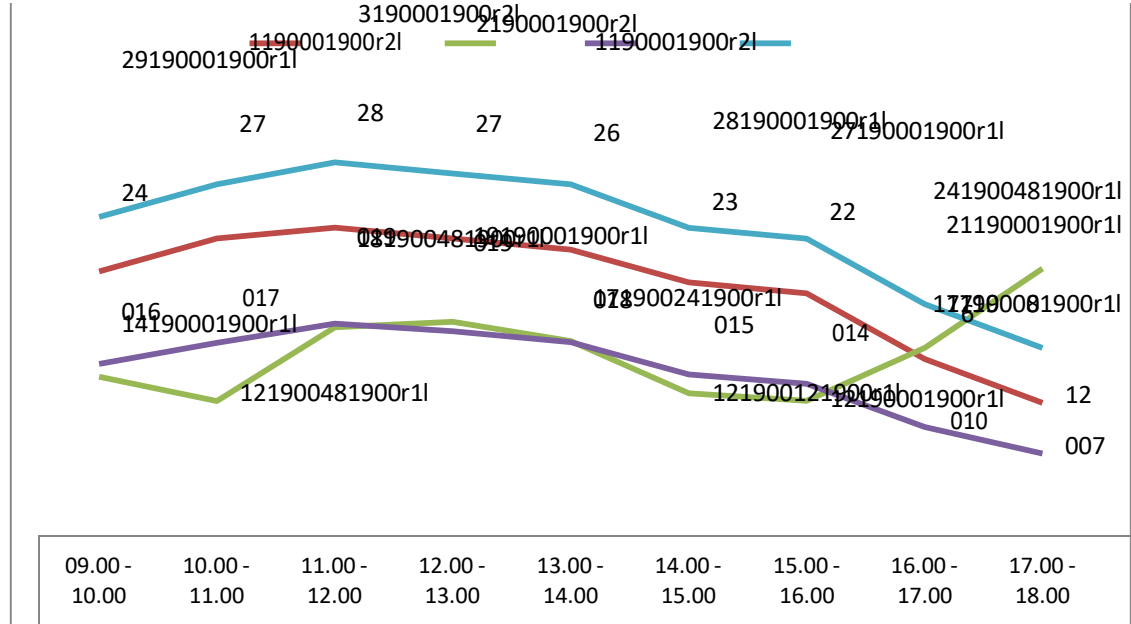
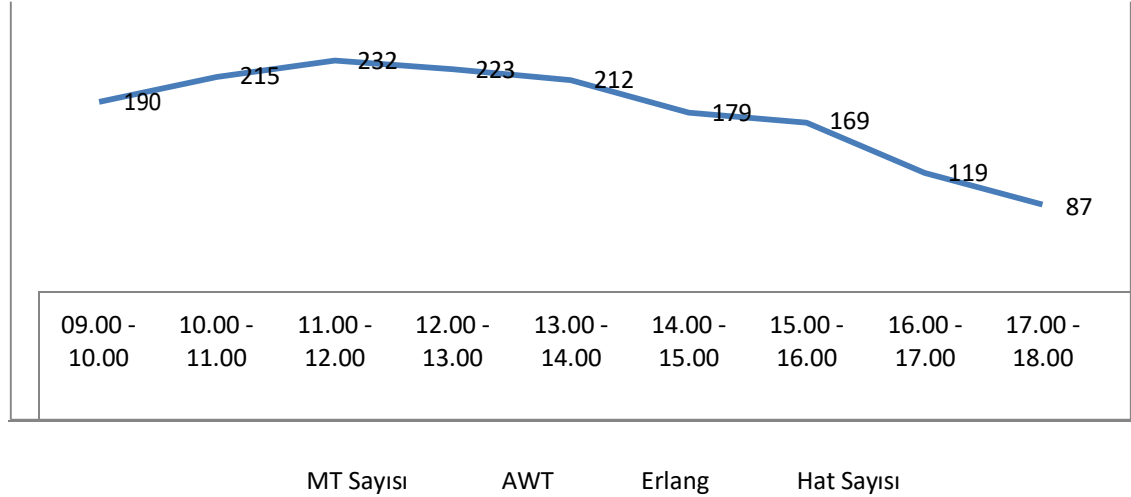
2. Şimdi birinci adımda hesapladığımız saatlik iş yükünün Erlang cinsinden 15,53 olacağını tahmin etmekteyiz. Çağrı merkezimizde hedeflediğimiz ya da müsaade ettiğimiz meşgül çalma oranını da %1 olduğunu kabul ederek hesaplamayı Erlang B hesap makinesine hesaplatalım:



Şekil 5.6. 2012 Ocak Ayının İlk Pazartesi Gününün Saat 09.00-10.00 Arası Tahmin Edilen İş Yüküne Göre Gerekli Hat Sayısı 29'dur.

Tablo 5.15. 2012 Ocak Ayının İlk Pazartesi Günü İçin Yapılan Saatlik Hat Sayısı Gereksinimi Tahmini

2011 Hafta 1	Çağrı Sayısı	MT Sayısı	AWT	Erlang	Hat Sayısı
09.00 - 10.00	190	24	14,4	15,53	29
10.00 - 11.00	215	27	12,17	17,47	32
11.00 - 12.00	232	28	18,92	19,24	34
12.00 - 13.00	223	27	19,4	18,54	33
13.00 - 14.00	212	26	17,66	17,52	32
14.00 - 15.00	179	23	12,88	14,56	28
15.00 - 16.00	169	22	12,2	13,72	27
16.00 - 17.00	119	16	17,02	9,78	21
17.00 - 18.00	87	12	24,27	7,33	17



Grafik 5.7. 2012 Yılı İlk Pazartesi Günü İçin İş Yükü (Erlang Cinsinden), İşgücü ve Hat Gereksinimi

Böylece 2012 yılı ile ilgili iş yükü tahminlerimize göre gerekli iş gücünü Erlang C, hat sayısını Erlang B metodlarını kullanarak tamamlamış bulunuyoruz. Oluşan tahmin tablolarına dikkatle bakarsak Çağrı Merkezi operasyonlarının en büyük maliyet kalemlerinin tahminlerinin oluştuğunu göreceğiz. Şimdi özellikle Grafik 5.7.'de gördüğümüz grafikte saat 15:00 ile 18:00 arasındaki kısma daha dikkatli baktığımızda önemli bir analizi beraberce yapabiliriz.

Tablo 5.16. 15:00 ile 18:00 Saatlerinde Çağrı Merkezi Operasyonu

	15.00 - 16.00	Fark (%)	17.00 - 18.00
Hat Sayısı	27	-37,0	17
Çağrı Sayısı	169	-48,7	87

MT Sayısı	22	-45,5	12
AWT	12,2	98,9	24,27
Erlang	13,72	-46,6	7,33



Bir çağrı merkezinde occupancy yükseldikçe Hizmet Seviyesi düşer, kullanılan hat sayısı artar. Bunun nedeni MT sayısındaki azalmanın Ortalama Bekleme Süresini (AWT) arttırmasıdır. Dolayısı ile maliyetlerin planlanmasında gelen iş yüküne karşı sunulan iş gücü ve hat kullanımı konuları beraberce ele alınmalı ve bir denge gözetilmelidir.

Tablo 5.16.'da saat 15.00 ile saat 18.00 arasında tahmin edilen iş yüküne bağlı değişim gösteren iş gücü ve hat sayısı rakamlarındaki değişim oranı sapmalarını incelersek;

1. Çağrı sayısı, Erlang Trafığı (call load) ve müşteri temsilcisi rakamlarının bu saat dilimlerindeki değişim oranları birbirlerine paralel bir seyir arz edeceğini
2. Ortalama bekleme süresi -Delay-(AWT) rakamlarının düşmediğini ve aksine neredeyse % 100 arttığını
3. Kullanılacak Hat sayısındaki gerilemenin 1. maddede saydığımız Erlang Trafığı, MT sayısı ve Çağrı sayısındaki gerileme oranlarından daha düşük olduğunu göreceğiz. Bir başka deyişle iş yükünde azalma olmasına rağmen artan AWT baskısıyla hat yükü gereksinimi aynı oranda azalmamaktadır.

Bunun nedeni MT sayısındaki azalmanın **Ortalama Bekleme Süresini (AWT)** arttırarak hat kullanımını arttırma eğiliminde olmasıdır. Rakamlara tekrar bakarsak saat 15.00'da 22 olan MT sayısı 17.00'da 12 tahmin edilmiş yani % 46,5 oranında azaltılmış bulunuyor. Bu durum; kalan MT'lerin çağrıları daha geç cevaplamasına yol açmıştır. **% 80, 20 sn'lik SL** hedefi tutmasına rağmen, 20 saniyenin üzerinde kapatmadan bekleyenlerin ortalama bekleme süreleri genel AWT rakamlarını fazlasıyla arttırmıştır. Aynı zamanda bu MT'lerin çağrı almadan **boş geçirdikleri süreleri (Idle Time ya da Available Time)** azaltmış yani onların **"Doluluk/Verimlilik Oranlarını"** (Occupancy) arttırmıştır.

Maliyetlerin planlanmasında gelen iş yüküne karşı sunulan iş gücü ve hat kullanımı konuları beraberce ele alınmalı ve bir denge gözetilmelidir. Bu dengede, olması gerekenden daha düşük iş gücü ile çalışılması sanılanın aksine operasyonel maliyetleri arttıracak gözden kaçırılmamalıdır. Planlamacıların en büyük hedefi bu dengeyi sağlamak konusunda yeteneklerini geliştirme olmalıdır.

Ortalama Yaklaşımı, Erlang C,B yöntemleri sıkça kullanılmalarının yanında tahmin ve planlamada tek yöntemler değildirler. **Engset, Six Sigma, Equivalent Random Theory** vb. yöntemler çağrı merkezi tahmin ve planlamasında başvurulan diğer yöntemler olarak karşımıza çıkmaktadır.

İlave İş Gücü Gereksinimlerinin Hesaplanması

Buraya kadar iş yükü tahminini yaparak yükün Çağrı Merkezi hizmet seviyesi hedeflerine göre hem insan gücü hem de telefon hattı olarak nasıl bir kaynak gereksinimi yaratacağını tahmin etmiş bulunuyoruz. Ancak iş gücü olarak buraya kadarki tahmin ettiğimiz çalışan sayısının o işi yapmak için gerekli "temel iş gücü sayısı" olduğunu hemen belirtmemiz gerekmekte. Bir çağrı merkezindeki müşteri temsilcileri sayısı Hizmet seviyesi hedeflerini tutturabilmek için planlanan asgari Müşteri Temsilcisi sayısı ile sınırlı değildir.

Tablo 5.17. Temel Çalışan Sayısı ve İlave Çalışan Gereksinimi İlişkisi

	Çağrı Sayısı	Temel iş gücü gereksinimi	Mola	Yemek	İşe Gelmeyen	Eğitim& Koçluk	Gerekli Olan Toplam MT Sayısı	Çekme Oranı
09.00 -10.00	190	24			2	1	27	11,25
10.00 - 11.00	215	27	1	2	2	1	33	12,22
11.00 - 12.00	232	28	1	2	2		33	11,79
12.00 - 13.00	223	27	2	3	2		34	12,59
13.00 - 14.00	212	26	2	3	2		33	12,69
14.00 - 15.00	179	23	3	3	2		31	13,48
15.00 - 16.00	169	22	3	3	2		30	13,64
16.00 - 17.00	119	16	2	2	2	1	23	14,38
17.00 - 18.00	87	12	2		2	1	17	14,17

Tablo 5.17.'de gördüğümüz gibi 2012 ilk pazartesi günü için planlanmış olduğumuz temel iş gücü gereksinimimize ulaşabilmek için Mola, Yemek, İşe gelememe, Eğitim vb. gibi nedenlerle oluşabilecek iş gücü kaybını öngörmek ve planlama süreçlerimize ilave iş gücü ihtiyacımızı da ekliyor olmalıyız. Örnek tabloda bu saydığımız nedenlerle ortalama %13 oranında bir ilave iş yükü ihtiyacı oluşmuş durumdadır. Şimdi bir çağrı merkezinde "iş gücünde çekmenin" nedenlerine bütünsel olarak bakalım. Temel nedenlerini ortaya çıkararak planlama sürecindeki hesaplamalarımıza dâhil edelim.

İŞ GÜCÜNDE ÇEKME ORANI (SHRINKAGE RATE)



Çağrı merkezinde planlanan iş gücü ile gerçekleşen iş gücü arasında değişik nedenlerle doğan farka "Çekme Oranı" (Shrinkage Rate) denir.

Çağrı Merkezinde planlanan iş gücü ile gerçekleşen iş gücü arasında, insanla çalışmanın getirdiği nedenlerden dolayı belli farklar oluşur. Çoğu planlamacı ve yönetici bu olguların birçoğunu öngörür, plan ve çalışmalarını buna göre düzenler, ancak gerçek hayat deneyiminde beklenmedik olaylar bir türlü eksilmez. Bu da çağrı merkezi yönetim birimlerini iş gücü eksilmesi veya kaybı konularıyla ilgili sürekli bir alarm hâlinde bir tutumla, kaynaklar, ihtiyaçlar ve hedefler arasında bir dengeyi sürekli korumak durumunda bırakır. Bu dengenin sağlanamadığı Çağrı Merkezi en çok arayanları ve dolayısı ile hizmet edilen markayı olumsuz yönde etkiler. Etkilenen ikinci önemli unsur da tabii ki operasyonel maliyetler olur.

Çağrı Merkezinde çalışan müşteri temsilcilerini çağrı almaktan alı koyan görevleriyle ya da kişisel ihtiyaçlarıyla alakalı veya başka pek çok neden vardır:

- Kısa Molalar
- Yemek araları
- Toplantı
- Eğitim
- Projelerde yer alma
- Dâhili iletişim

- Koçluk Seansları
- Geri bildirim alma&verme
- Devamsızlık
- Çağrı dışı diğer işler
- Acil durumlar
- Sağlık raporu
- Yıllık izin
- Doğum izni

Yukarıda saydığımız ve planlanan temel iş gücünde değişiklik yaratan bu nedenlerin aşağıdaki iki ana başlıkta incelenmesi mümkündür. İlave iş gücü planlaması genel olarak bu sınıflamaya has yaklaşımlarla yürütülmektedir:



Vardiyaya uyum konusu
başlıklarından olan devamsızlık, sağlık sorunları, doğum izni ve diğer nedenlerle işe gelmeme oranları geçmiş İnsan Kaynakları verilerine başvurularak planlama süreçlerine mümkün olduğunca katılmalıdır.



Çeşitli nedenlerle iş gücünde oluşan çekme oranı % 30 ile % 45 arasında gerçekleşebilir.

A- Normal nedenler: Planlanabilir, hesaplanabilir olan bu grupta kısa molalar, yemek araları, toplantı, eğitim, projelerde yer alma, koçluk seansları, çağrı dışı işler, yıllık izni sayabiliriz. Bu başlıklar çalışanların çalışma koşullarını düzenleyen haklar sınıfında oldukları için öngörülebilir ve planlama aşamalarına mutlaka katılmalıdır.

B- Vardiyaya Uyum Durumu: Devamsızlık, Sağlık Raporu, Doğum izni, Acil durumlar gibi konular çalışanların planlanmış mesai ve vardiyalarına katılamamalarından doğabilecek başlıklar olabilir. Kesin olarak hesaplanması ilk gruptaki normal nedenlere göre daha zordur. Ancak çağrı merkezinin geçmiş İK verilerinden alınarak ortalama yaklaşımlarıyla planlama süreçlerine yine de katılmalıdır. Bu gruptaki başlıkların bir kısmı çalışan motivasyonu, işe bağlılığı, işe gelme isteği gibi çalışma hayatında neredeyse bütün sektörlerde görülebilen başlık ve konularla ilgilidir. Ancak çağrı merkezlerinde işin biraz da “doğası gereği” bu tür devamsızlıklar iş sonuçlarına hemen o gün olumsuz olarak yansır ve belki de bütün bir ayın performans rakamlarını etkiler.

Şimdi basit bir hesaplama bir müşteri temsilcisinin planlanmış haftalık brüt 45 saatlik çalışma süresine yukarıdaki başlıkları yansıtarak net rakamlarını hesaplayalım:

Haftalık Çalışma Süresi	=	45 saat
Öğle yemeği (1 saat x 5 gün)	=	5 saat
Mola (Günde 2 kez 15dk)	=	2,5 saat
Toplantı ve Geribildirim, Koçluk	=	1 saat
Yıllık izin (yıl 14 gün= 80 saat)	=	2 saat
Devamsızlık(hastalık, diğer nedenler yılda 6 gün) =6x8/52=	=	0,9 saat (iyimser tahmin)

Ara Toplam: **11,4 saat**

Kalan: $45 - 11,4 = 33,6$ **saat**

Vardiyaya Uyum Yüzdesi = % 90
= $\%90 \times 33,6 = 30,2$

Occupancy Oranı = $\%80 \times 30,2 = 24,14$ s

Son Kalan Üretim Süresi: Haftalık 24,14 saat yani haftalık mesai süresinin % 53,76

Yukarıda yaptığımız hesaplama 152 Çağrı Merkezi arasında 2001’de yapılan bir araştırmaya göre yaklaşık % 3 daha iyimser bir tahmindir. Buradan çıkarmamız

gerekli olan doğal sonuç; her bir müşteri temsilcisi şu ya da bu nedenle yaklaşık -aslında yarım- temel iş gücünü sağlamaktadır. Bir süre dilimi için Hizmet Seviyesinin tutturulması için gerekli olan temel iş gücü rakamının her zaman %50 kadar fazlasını istihdam etme mecburiyeti doğmaktadır. Bu durum tabii yukarıda yapmış olduğumuz hesaplamadaki 2 önemli unsur yani Occupancy ve özellikle Vardiyaya uyum oranlarının yükseltilmesi ile iyileştirilebilir. Bunun için planlamacı ve yöneticilerin vardiya planlarını hazırlarken bilhassa aşağıda sıralanan unsurlara özen göstermesi sonucu olumlu yönde etkileyecektir:

1. Varidaya planlarının çağrı akışına uygun ve arka arkaya fasılalarla başlatılarak düzenlenmesi
2. Molaların, öğle yemekleri saatlerinin güne yayılarak düzenlenmesi
3. Fazla mesai uygulamaları
4. Part time çalışan havuzunun oluşturulması ve yoğun saatlere uygulanması
5. Dış kaynaklı hizmet alımı alternatiflerinin oluşturulması.

Yukarıdaki tabloda yaptığımız hesaplamada sırf bu iki konu başlığında yapılacak her iyileştirme iş gücü çekme oranlarını azaltacak ve maliyet verimlilik konularına katkıda bulunacaktır. Aşağıda, yukarıdaki aynı örneği kullanarak sadece vardiyaya uyum oranını % 90'dan % 97'ye, occupancy oranını % 80'den % 87'ye artmasının iş gücü verimliliğini % 10 kadar nasıl arttırılabileceğini görelim:

Haftalık Çalışma Süresi	=	45 saat
Öğle yemeği (1 saat x 5 gün)	=	5 saat
Mola (Günde 2 kez 15dk)	=	2,5 saat
Toplantı&Geri Bildirim, Koçluk	=	1 saat
Yıllık izin (yılda 14 gün= 80 saat)	=	2 saat
Devamsızlık(hastalık, diğer nedenler yılda 6 gün)=6x8/52=		0,9 saat (iyimser tahmin)

Ara Toplam: **11,4 saat**

Kalan: $45 - 11,4 = 33,6$ saat

Vardiyaya Uyum Yüzdesi = % 97
= % 95x 33,6= 32,59

Occupancy Oranı = % 87x32,59 = 28,3 saat

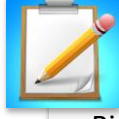
Son Kalan Üretim Süresi: Haftalık 27,7 saat yani haftalık mesai süresinin yaklaşık % 10 kadar iyileştirerek % 63'e çıkarmak mümkün olacaktır.

Vardiyaya uyum konusunu bir sonraki ünitemiz olan Ünite 6 Çağrı Merkezinde Gerçek Zamanlı Yönetim bölümünde daha fazla irdeliyor olacağız. Bunun nedeni, bu konunun en mükemmel tahmin ve planlama örneklerinin sergilendiği çağrı merkezlerinde bile doğru bir gerçek zamanlı yönetim yaklaşımı olmadan eksik kalacağından kaynaklanmaktadır.



Özet

- Çağrı Merkezinde iş yükü tahmini ve buna bağlı iş gücü planlaması pek çok değişkenli bir denkleme benzer. Gelen iş yükü, müşteri sayısındaki artma ve azalmalara, pazarlama aktivitelerinin yarattığı etkilere, teknolojik gelişmelere, rakiplerin performanslarına, makro ekonomik hareketlere göre değişim gösterirler. Tahmin ve Planlama 6 aşamalı bir süreç izler: 1- Geçmiş verilerin toplanması ve analizi, 2- Çağrılarda artma ve azalma eğilimlerinin bulunması ve gelecek için beklentilerin hesaplanması, 3- Gelecek zaman dilimindeki takvimsel olaylar belirlenerek yapılan iş yükü tahminlerinin bu olgulara göre gözden geçirilmesi, 4- Gerekli temel iş gücü ve telefon hattı sayılarının hesaplanması, 5- İlave iş gücü gereksiniminin hesaplanması, 6- Vardiya planlarının hazırlanması
- Çağrılardaki artış iki şekilde olabilir: 1- Çağrılar sabit bir ivme ile artar, 2- Çağrılardaki artış ivmesi geçmiş dönemlerdeki artış oranlarının bir ortalamasıdır. Çağrı sayısı tahminleri yıl, ay, gün, saat ve yarım saatlik dilimler için yapılmalıdır. Çağrı sayısı tahminleri yılın özel günleri, haftanın günleri, günün saatleri bazında eşleştirmeler yapılarak gözden geçirilmelidir. İş gücü gereksinimi ve planlaması yaparken kullanılan hesaplama yöntemleri genel olarak ikiye ayrılır: 1- SL ile ölçülen çağrı tipleri için gerekli iş gücü, 2- RT ile ölçülen çağrı tipleri için iş gücü hesaplama
- Cevaplama süresi ile ölçülen çağrı türleri için iş gücü hesaplaması bileşenleri; 1-İş gücü sayısı, 2-Sunulan çağrı sayısı, 3- Cevaplama Süresi hedefi, 4- Ortalama ele alma süresidir.
- Hizmet Seviyesi ile ölçülen çağrı türleri için iş gücü hesaplamalarında Danimarkalı matematikçi Agner Krarup Erlang'ın kendi adıyla anılan Erlang C ve Erlang B formülleri kullanılmaktadır. Erlang C formülü 3 bileşen üzerine inşa edilmiştir; 1- MT sayısı, 2-Çağrı Sayısı, 3- Ele alma süresi
- Bir çağrı merkezinde Occupancy (Doluluk) yükseldikçe Hizmet Seviyesi düşer, kullanılan hat sayısı artar. Bunun nedeni MT (İş gücü) sayısındaki azalmanın Ortalama Bekleme Süresini (AWT) arttırmasıdır. Dolayısı ile maliyetlerin planlanmasında gelen iş yüküne karşı sunulan İş gücü ve Hat kullanımı konuları beraberce ele alınmalı ve bir denge gözetilmelidir.
- Vardiyaya Uyum konusu başlıklarından olan devamsızlık, sağlık sorunları, doğum izni ve diğer nedenlerle işe gelmeme oranları geçmiş İK verilerine başvurularak planlama süreçlerine mümkün olduğunca katılmalıdır.



Ödev

- Bir saatte 550 çağrı gelmektedir. Hizmet seviyesi hedefi %80 20sn. olan ve Ortalama ele alma süresi(AHT) hedefi 250 sn olan bir çağrı merkezinde gerekli MT sayısını kaç olmalıdır?
- Aynı ele alma süresi ve çağrı sayısı ile 35 müşteri temsilcisi çalıştığında oluşacak hizmet seviyesini yukarıda internet adresi verilen Erlang C hesap makinesini kullanarak tespit ediniz.



Ödev

- TT= 210 saniye ve AWT= 17,45 olan bir Çağrı Merkezi operasyonunda bir saatte 310 çağrı sunulmaktadır. İzin verilen meşgul çalma oranı %1 olan operasyon için gerekli olan hat sayısını yukarıda web adresini verdiğimiz Erlang B hesaplama aracını kullanarak tespit ediniz.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezlerine gelen çağrı sayısının tahmini ve çalışan sayısının planlanması ile ilgili doğru bir ifade say ılm az? “
 - a) Pazarlama aktiviteleri gelen çağrı sayısını etkiler.
 - b) Ekonomik krizler gelen çağrı sayısı ve iş gücü maliyetlerini etkileyebilen olaylardandır.
 - c) İyi bir tahmin ve planlama ile gelecek döneme ilişkin çağrı sayıları tam olarak tahmin edilebilir.
 - d) Çağrı merkezi sektöründe iş yükü tahminine ilişkin pek çok teknik vardır.
 - e) Teknolojik gelişmeler gelen çağrı sayısını etkiler.
2. Aşağıdakilerden hangisi 6 aşamalı tahmin ve planlama sürecinde bulunmaz?
 - a) Geçmiş verilerin derlenmesi ve analizi
 - b) Takvimdeki önemli olayların göz önüne alınarak yapılan hesabın iyileştirilmesi
 - c) İş gücü ve hat gereksinimlerinin planlanması
 - d) Geçmiş vardiya planlarının kullanılması
 - e) Çağrı artış oranlarının tahmin edilmesi
3. 2009’da 2430985 adet, 2010’da 2680453 adet , 2011’de 2810675 adet çağrı almış olan bir çağrı merkezi, çağrılarının sabit bir ivme ile artacağı düşünüldüğünde 2012’de yaklaşık kaç adet çağrı beklemelidir?
 - a) 2795340
 - b) 3102586
 - c) 3456201
 - d) 2657483
 - e) 2534997
4. 2009’da 310234 adet, 2010’da 311453 adet, 2011’de 450476 adet çağrı almış olan bir çağrı merkezi, çağrı artış hızının geçmiş yılların bir ortalaması olduğu düşünüldüğünde 2012’de yaklaşık kaç adet çağrı beklemelidir?
 - a) 490568
 - b) 354675
 - c) 298674
 - d) 285764
 - e) 473006
5. Aşağıdakilerden hangisi Cevaplama süresi (Response Time) ile ölçülen çağrı türleri için iş gücü hesaplaması bileşenlerinden değildir?
 - a) MT sayısı
 - b) Sunulan çağrı sayısı
 - c) Hizmet Seviyesi (SL)
 - d) Cevaplama Süresi Hedefi
 - e) AHT

6. ERLANG C yöntemi için aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?
- a) Erlang C metodu hiç “terk edilen çağrı” (Abandoned) olmayacağını farz ederek hesaplar.
 - b) Ele alma süresi Erlang C formülü bileşenlerindendir.
 - c) Cevaplama Süresi Erlang C formülü bileşenlerindendir.
 - d) Erlang C formülü ortalama gecikmeyi (Average Delay) tahmin eden bir olasılık hesabıdır.
 - e) Erlang C metoduyla gerekli MT sayısı elde edilir.
7. Saatte gelen çağrı adedi 1100 olan ve ortalama konuşma süresi 350 saniye olan bir çağrı merkezinde ortalama bekleme süresi 11 saniye ise 1 Erlang (Call Load = Erlang Unit) kaçtır?
- a) 110.30
 - b) 89.40
 - c) 130
 - d) 150.53
 - e) 92.34
8. Saatte gelen çağrı adedi 212 olan ve ortalama konuşma süresi 250 saniye olan bir çağrı merkezinde ortalama bekleme süresi 17,66 saniyedir. İzin verilen meşgül çalma oranı %3 ise gerekli hat sayısı ne olmalıdır?
- a) 24
 - b) 25
 - c) 26
 - d) 27
 - e) 28
9. “Çağrı Merkezinde kaynak maliyetleri açısından İş gücü ve Hat kullanımı konuları beraberce ele alınmalı ve bir denge gözetilmelidir.” Aşağıdaki ifadelerden hangisi bu önermenin kaynaklandığı nedenselliği en iyi ortaya koyar?
- a) Kullanılan hat sayısı arttıkça Hizmet Seviyesi de artar.
 - b) Kullanılan hat sayısı arttıkça Doluluk azalır.
 - c) Ortalama bekleme süresi azaldıkça kullanılan hat sayısı da azalır.
 - d) İş gücü arttıkça Doluluk da artar.
 - e) İş gücü azaldıkça Doluluk artar.
10. Aşağıdakilerden hangisi İş Gücü Çekme Oranını (Shrinkage Rate) oluşturan nedenlerden değildir?
- a) Yıllık izinler
 - b) Tahmin edilenden fazla çağrı gelmesi
 - c) Eğitimler
 - d) Doğum izni
 - e) Keyfi olarak işe gelmeme

Cevap Anahtarı:

1.c, 2.d, 3.a, 4.e, 5.c, 6.c, 7.a, 8.d, 9.e

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Ger Koole. Call Center Mathematics - A scientific method for understanding and improving contact centers. January 26, 2007
- [2] Diagnostic Strategies. Advanced Topics in Call Center Staffing. 1998-2001
Sivan Aldor-Noiman. Research Thesis Israel Institute of Technology.
Forecasting Demand for a Telephone Call Center: Analysis of Desired versus Attainable Precision. July, 2006
- [3] ICMI Whitepaper: Getting the Right People in the Right Place at the Right Time for a Better Customer Experience. 2010.

BAŞVURULABİLECEK DİĞER KAYNAKLAR

- [1] Call Center Management on Fast Forward: Succeeding in Today's Dynamic Customer Contact Environment (2nd Edition) by Brad Cleveland (Nov 15, 2006)
www.math.vu.nl/~koole/ccm
ath/ErlangC www.erlang.com
www.icmi.com
www.mat.hunion.org

ÇAĞRI MERKEZİNDE GERÇEK ZAMANLI YÖNETİM



İÇİNDEKİLER

- Çağrı Merkezi Operasyon Yönetiminde Karşılaşılan Ortak Güçlükler
- WALLBOARD (Operasyonu İzleme Ekranları)
- Çağrı Merkezi Operasyonunda Gerçek Zamanlı Yönetimin Planlanması



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
- Çağrı merkezlerinde operasyon yönetimi sırasında sıkça görülen sorunları ve bunların nedenlerini bilecek
- Bir gerçek zamanlı yönetim planı hazırlamayı öğrenecek
- Bir operasyon yönetimine düşen sorumluluk ve rolleri kavrayacaksınız.



Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

ÇAĞRI MERKEZİ YÖNETİMİNDE ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ

Ali KOÇ

ÜNİTE

6

GİRİŞ



Çağrı Merkezinin “Gerçek Zamanlı Yönetimi” yöneticilerin çalışanları klasik anlamda yönetmesi işi değil, ast üst bütün operasyon çalışanlarının her birinin, hedeflere ulaşılması yolunda önce büyük bir “öz yönetim” sergilemeleridir.

Bir çağrı Merkezinin hedeflediği sonuçlara ulaşabilmesinde en az etkin tahmin ve planlama kadar gerçek zamanlı operasyon yönetimi de rol oynar. Buraya kadar özellikle Ünite 4 ve 5’te gördüğümüz ve bir çağrı merkezi operasyonunun başarısında büyük rol oynayan iş yükü ve kaynak tahmini ve planlaması neyse, **“oluşturulan bu kaynağı en etkin biçimde idare etmek işi”** de hedeflerin tutturulmasında o kadar önemlidir. Çünkü kâğıt üstünde yapılan planlar gerçek hayat dinamikleri ile her zaman test edilecektir.

Örneğin; 100 müşteri temsilcisinin planladığı bir günde önceden % 90 olarak hesaplanmış bir vardiyaya uyum oranı herhangi “pek de öngörülemez” bir nedenle % 80 olarak gerçekleştiğinde, günün hedeflerinin kaybedilmemesi, doğan iş gücü boşluğunun mümkün olduğu kadar kapatılması işi, gerçek zamanlı yönetimden sorumlu olan müşteri temsilcileri, takım liderleri, süpervizörler, grup liderleri, çağrı merkezi müdürleri kısacası bütün operasyon birimleridir. Tahmin edilen çağrıların iki katı kadar gerçekleşen ve bütün günün hedefe ulaşma çabasını boşa çıkarabilecek “günün bir saatlik bir dilimi” için bütün günü kurtaracak kararları yine **“gerçek zamanlı çağrı merkezi yöneticileri”** alıyor olacaktır.

Çağrı Merkezinin “Gerçek Zamanlı Yöneticileri” denildiğinde burada klasik anlamda yöneticilerin çalışanları yönetmesi işi anlaşılmamalıdır. Burada, yukarıda saydığımız operasyon çalışanlarının her birinin, hedeflere ulaşılması yolunda önce büyük bir “öz yönetim” sergilemeleri gerekliliği kastedilmektedir. Bu öz yönetim, bir müşteri temsilcisi için yüksek bir vardiyaya uyum sergilemek, asli görevi olmamasına karşın acil durumlarda gelen çağrıları almak için sisteme kulaklığı ile bağlanan bir takım liderinin veya bir süpervizör’ün gösterdiği hedefe ulaşma kararlılığı ile ilgili olan davranışlar bütünüdür. **Acil durumları, beklenmedik gelişmeleri bertaraf edebilme yetkinliğini kazanmamış bir çağrı merkezinde gerçek zamanlı yönetimden bahsedilemez.**

Bu ünite normal bir operasyon gününün rutin konularını ve beklenmedik olaylara karşı geliştirilebilecek uygulamaları bir plan dâhilinde yapılabilmesi için oluşan başlıkları tartışıyor olacağız.



Bireysel Etkinlik

- Gelen % 50 fazla çağrıyı , o gün normlenden daha eksik olan müşteri temsilcisi sayısı ile nasıl yönetmelidir? Gerçek zamanlı operasyon yöneticilerine sizce ne gibi görevler düşebilir?

ÇAĞRI MERKEZİ OPERASYON YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN ORTAK GÜÇLÜKLER (VARDİYAYA UYUM)

Çağrı merkezi yöneticileri arasında küresel olarak yapılan araştırmalarda katılımcıların yarısından fazlası teknolojiye eğitime, bütçeden çalışma alanlarına kadar pek çok başlık arasından **vardiyaya uyum** konusunu en büyük çağrı merkezi sorunu olarak belirtmişlerdir. İş gücünde çekme oranını anlattığımız Ünite 5'in sonunda verdiğimiz örneği hatırlarsak; doğru bir kaynak ve vardiya planlamasının yapıldığı bir çağrı merkezinde vardiyaya uyum oranındaki %7'lik bir iyileştirmeye iş gücü maliyetlerinde % 10'a varan etkiler yaratılabildiğine değinmiştik. Aşağıda Tablo 6.1.'de görebileceğiniz gibi Vardiyaya uyum oranındaki değişikliklerin maliyetlere ne gibi etkileri olacağını inceleyelim. Yapılan işin miktarı ve ele alma süreleri değişmemesine rağmen müşteri temsilcilerinin vardiya planına uyum oranlarındaki ufak değişikliklerin maliyetlere nasıl yansıdığını bu basit tabloda görebilmekteyiz:

Tablo 6.1. Vardiyaya Uyum Oranı ve Maliyet İlişkisi

Vardiyaya Uyum Oranı	% 92	% 90	% 88
Gelen Toplam Çağrı	967200	967200	967200
Ele Alma Süresi (Sn)	300	300	300
Temel İş Yüğü Saati	80600	80600	80600
Temel İş Gücü	42.12	43.06	44.03
Yıllık 1 MT'nin Maaşı +yan haklar	30,000.00 TL	30,000.00 TL	30,000.00 TL
Yıllık Toplam Maaşlar +haklar	1,263,600.00 TL	1,291,800.00 TL	1,320,900.00 TL
Artan Maliyet Miktarı:		28,200.00 TL	57,300.00 TL



Vardiya düzenine uyum; planlanan iş gücünün planlanan zaman dilimlerinde doğru yerde bulunmasıdır.

Peki, vardiya düzenine uyum nedir? Basitçe vardiya düzenine uyum; planlanan iş gücünün planlanan zaman dilimlerinde doğru yerde bulunmasıdır. Müşteri temsilcilerinin “o gün” işe gelip gelmediği, sistemde tanımlı iş başlangıç ve bitiş, mola ve yemek sürelerine uyup uymadıkları, görevli oldukları ama ana işleri dışında aktivitelerde bulunurken operasyonel gerçeklere uyup uymadıklarıdır. Dolayısı ile vardiya düzenine uyum konusunu Çağrı Merkezinde gerçek zamanlı yönetimin en önemli başlıklarından birisi olma özelliğinden dolayı birlikte biraz daha irdeliyor olacağız. Burada genel olarak iki tip vardiyaya uyumsuzluk tipi olduğunu söyleyebiliriz:

- 1- Devamsızlık – İşe gelmeme:** Çağrı merkezlerinde vardiyaya gelememe olgusu, planlama ekiplerinin en öngörülü tahminlerini bile yanıltabilecek bir şekilde ortaya çıkabilir. Planlanan iş gücünün, o gün orada şu ya da bu nedenle olmaması hâli gerçek zamanlı yöneticiler olan operasyon üyelerinin, temsilcilerden takım liderlerine süpervizörlerden diğer yöneticilere hedeflere ulaşabilmek adına gerçekten zorlanmasına yol açar. Aşağıda sadece bir adet müşteri temsilcisinin olumsuzluğun

metriklere olan etkilerini Tablo 6.2’de görüyoruz. **Ortalama Ele Alma süresi 210 saniye, bir saatte gelen çağrı sayısı 500, Hizmet Seviyesi hedefi % 80, 20 sn** olan bir çağrı merkezi operasyonunda;

Tablo 6.2. İş Gücündeki 1 MT’lik Eksişin Çağrı Merkezi Hedef Rakamlarına Etkisi

MT Sayısı	SL	ASA	Occupancy
30	% 24	209	% 97
31	% 45	75	% 94
32	% 61	38	% 91
33	% 73	21	% 88
34	% 82	13	% 86
35	% 88	8	% 83
36	% 92	5	% 81
37	% 95	3	% 79
38	% 97	2	% 77
39	% 98	1	% 75
40	% 99	1	% 73
41	% 99	1	% 71
42	% 100	0	% 69

Burada müşteri temsilcisi sayısının bir eksik yani 33 olması hâlinde hizmet seviyesini, ortalama bekleme süresini ve özellikle doluluk oranlarını incelersek yukarıda bahsettiğimiz gerçek zamanlı yöneticilerin ne denli etkilenebileceğini görüyor olacağız. Tek bir devamsızlıkla % 73’e gerileyen hizmet seviyesi ve daha önemlisi o sırada vardiyasına gelen müşteri temsilcilerinin doluluk oranları artarak kalan çalışanlara düşen yükün nasıl arttığını beraberce gözlemliyoruz. Devamsızlık sayısının 4 olması hâli ise (30 MT) operasyon çalışanları ve yönetimi için tam bir felaket senaryosu hâline dönüşmekte. Bu ünitenin devam eden bölümlerinde devamsızlık gibi vardiya uyumu problemleri olduğu veya iş yükünün yani çağrıların öngörülemez bir biçimde arttığı durumlara karşı gerçek zaman yöneticilerinin alabileceği önlemleri tartışıyor olacağız.

- 2- Planlanmış mola+yemek+çağrı dışı aktivite düzenine uymama:** Tanımlanmış olan molalar ve çağrı almak dışında yapılan diğer aktiviteler de gerçek zamanlı yönetimin önemli konuları arasındadır. **Performansın ve verimliliğin zamana karşı ölçüldüğü bir meslek olan çağrı merkezinde** yukarıda da söz ettiğimiz doğru zamanda doğru yerde olmanın önemini yine basit bir örnekle inceleyelim:

Günlük Çalışma süresi	= 450 dk	Hesaplama
Günlük ort. Vardiya ihlali	= 3	3 x 5 = 15dk
AHT	= 5 dk.	450 / 15 = % 3,3

Örneğimizde; molalardan geç dönülmesi, çağrı sonrası işin kasıtlı olarak çalışan tarafından uzatılması, planlanmamış bir çağrı dışı aktivite gibi nedenlerle oluşan günde ortalama 3 adet vardiya ihlali sonucunda Vardiyaya Uyum oranının % 3,3 kadar olumsuz etkilenebildiğini görüyoruz.

Normal şartlarda bir çağrı merkezinde etkin bir vardiya planlama ve tahmin yapılması ile Vardiyaya Uyum oranlarının iyileştirmede önemli faktörler olduğunu belirtmeliyiz. Genellikle, hem devamsızlık hem de mola süresi ihlali ile oluşan vardiya uyumsuzluğu temelde şu kök nedenlerin oluşturabileceği sonuçlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bunları çözümlenebilecekleri ilgili bölümlerle birlikte görelim:

Tablo 6.3. Çalışanların Vardiyaya Uyum Oranına Etken Olan Sorunlar ve Çözüm Merkezleri

SORUN		ÇÖZÜM MERKEZİ
1	Kötü çağrı tahmini ve planlama	Planlama Yönetimi
2	Çalışan merkezli yapılmayan vardiya planı	Operasyon Yönetimi ve Planlama Yön.
3	Vardiya yapılma aşamasına MT'lerin dâhil edilmemesi, fikirlerinin alınmaması	Operasyon Yönetimi ve Planlama Yön.
4	Vardiyaya uyum olgusunun önemi konusunda MT'lere yeterli bilgilendirme ve eğitimlerin verilememiş olması	Operasyon Yönetimi
5	Takım Liderlerine ekipleri ile ilgili net Vardiyaya Uyum hedefleri verilmemiş gerekli eğitim ile donatılmamış olması	Operasyon Yönetimi
6	"Gerçek zamanlı vardiyaya uyumsuzluk uyarı süreç ve sistemlerinin" kullanılmaması	Operasyon Yönetimi

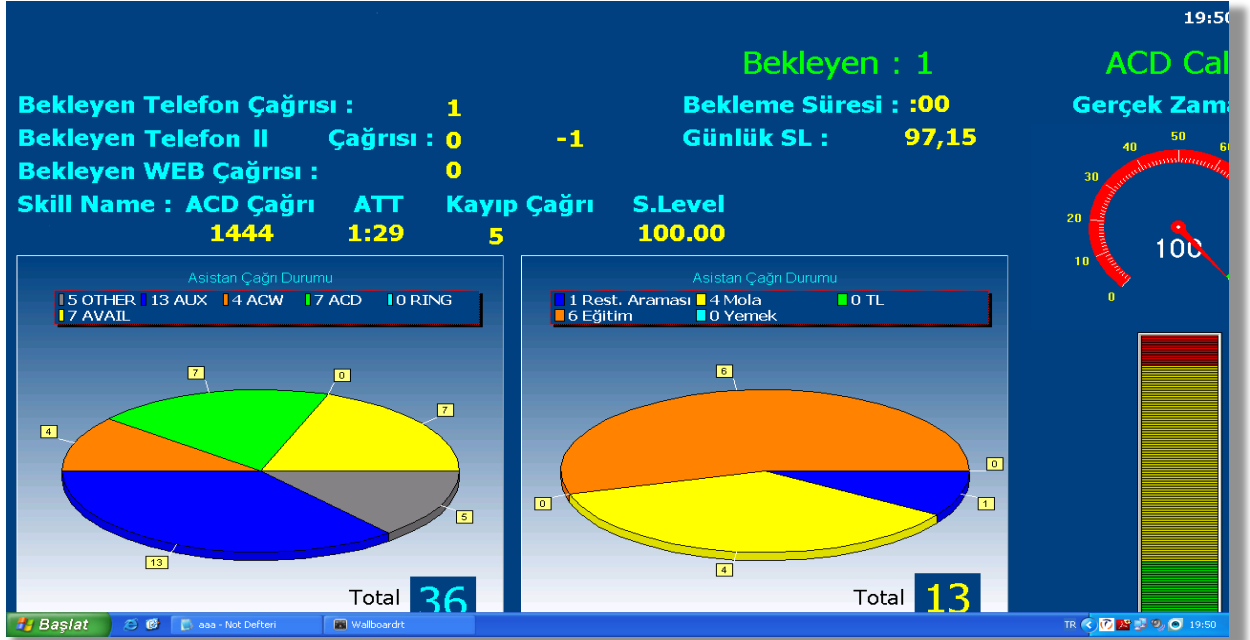
Yukarıda geçen başlıkların kötü "planlama ve tahmin" haricindekiler gerçek zamanlı operasyon yönetimi sorumluluğunda çözümlenebilmektedir. Şimdi hep beraber bir çağrı merkezinde gerçek zamanlı yönetim yapılabilmesi için elzem olan ve zamanında müdahale imkânı veren izleme sistemlerini görelim:

WALLBOARD (OPERASYON İZLEME EKRLANLARI)

Etkin bir operasyon yönetiminin olmazsa olmazları arasında olan "Wall board" hemen bütün çağrı merkezi operasyon salonlarında bulunan ve önemli bütün operasyonel parametreleri gerçek zamanlı olarak izleme imkânı veren sistemdir. Aşağıda pek çok değişik örneğini göreceğiniz ve tamamen operasyon yönetim takımının ihtiyaçlarına göre yeniden düzenlenebilir bir ekran olan "Wallboard", o sırada çağrı merkezi operasyonunun durumu ile ilgili izleyene net bir fikir vermelidir.



Wallboard; o sırada çağrı merkezi operasyonunun durumu ile ilgili izleyene net bir fikir veren sistemlerdir.



Resim 6.1. Çağrı Merkezi “Wallboard” Örneği

Gerçek zamanlı operasyon yönetimi sırasında aşağıda belirteceğimiz odak alanlarındaki çıktıları göre alınacak anlık kararlar, önlemler ve aksiyonlar belli bir önem sırasında tekrar eden döngüsel davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Wallboard’a bakan bir yöneticinin gözü, önem sırasına göre anahtar değerleri aşağıdaki sıralama ile taramalıdır:

1. **Kuyrukta bekleyen çağrıların sayısı:** Her şeyden önce müşteri gelir. Bir çağrı merkezi operasyonunda “o sırada kuyrukta bekleyen çağrıdan daha öncelikli olan başka bir şey yoktur” dersek abartmamış oluruz. Bir gerçek zamanlı yönetici çağrı geliş rejimini tahmin edilenle ve planlanan iş gücü rakamlarıyla mukayeseli bir biçimde sürekli olarak izlemelidir. Bekleyen çağrının mümkün olan en kısa sürede cevaplanması ile ilgili bir aksiyon içinde olmalıdır. Eğer bekleyen çağrı sayısı normal tahminlerin üstünde seyrediyorsa, bunun için gerekli önlemleri bir plan dâhilinde devreye almalıdır.
2. **Kuyrukta en uzun bekleme süresi (Longest Wait):** Bekleyen çağrı sayısı kadar en uzun bekleme süresi de önem taşır; çünkü ortalama bekleme hızı (ASA) ve Hizmet Seviyesi (SL) gibi diğer önemli verileri doğrudan etkileyen olgudur. Kuyrukta bekleyen çok sayıda çağrı olabilir ve eğer iyi bir tahmin yapıldıysa bu çağrılar yeterli müşteri temsilcisi sayesinde cevaplanacaktır. Ancak kuyrukta bekleme sürelerinin uzaması gerçek zamanlı yönetimde asıl alarmı başlatır. Sunulan iş yükünde bir anormallik söz konusuysa, iş gücünde bir tahmin hatası ya da bir vardiya uyumsuzluk varsa bunun en net belirtisi bekleme sürelerinin uzaması olacaktır.
3. **Müşteri temsilcilerinin durumu (Agent Status):** Bir operasyon yöneticisinin mevcut iş gücünün durumunu gerçek zamanlı olarak görmesine imkân verir.



Bir çağrı merkezi operasyonunda o sırada kuyrukta bekleyen çağrıdan daha öncelikli olan başka bir şey yoktur!



Sunulan iş yükünde bir anormallik söz konusuysa, iş gücünde bir tahmin hatası ya da bir vardiya uyumsuzluk varsa bunun en net belirtisi bekleme sürelerinin uzaması olacaktır.

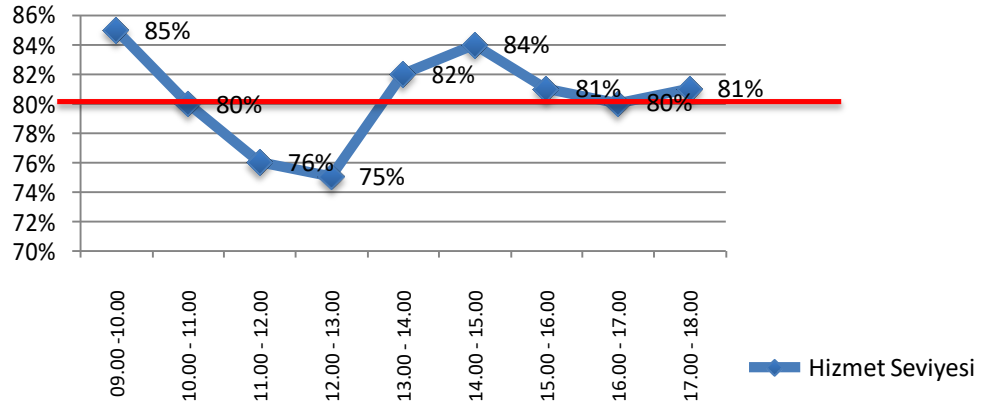
Kaç temsilci çağrı almakta, kaç molada, kaç yemekte ve ne kadar süredir masalarından uzaktalar? Planlanan süreler aşıyor mu? Kısacası iş gücünün o sıradaki genel resmini bir wallboard ekranında görmek mümkün olur.

4. **Hizmet Seviyesi (SL):** En önemli KPI'lardan olan Hizmet Seviyesi değerinin, bir wallboard tarafından sürekli yansıtılması ve günlük olarak genel hizmet seviyesinin ne durumda olduğu sürekli izlenmesi gerekmektedir. Burada genellikle sistemler iki hesaplama sonucu sunar: Birincisi günlük hesaplama, ikincisi anlık olarak içinde bulunulan zaman dilimindeki (15",30" ya da 60" dakikalık dilimler - interval) Hizmet Seviyesi sonucudur. Elbette gün sonuna gelindiğinde Günlük Hizmet Seviyesi bu intervallerin bir ortalaması alınarak hesaplanır ve ilgili raporlarda ilan edilen değer o olur. Ancak bir çağrı merkezinin hizmet seviyesi hedefi günün bu her intervalinde hedefe yakın bir seyir içinde olmalıdır. Günün bu zaman dilimlerindeki hizmet seviyesi sonuçları asıl hedefin bir kaç puan altında veya üstünde olması gün sonunda hedefine ulaştığı sürece büyük bir sorun yaratmayacaktır; ancak bu dalgalanmalar planlama ve yönetim ekipleri tarafından yakın bir biçimde izlenmelidir. İş yükü tahminlerini ve buna bağlı iş gücü planlamaları etkileyecek, güncellemelerini gerektirecek durumlar yine bu ekipler tarafından tespit edilmelidir. Burada aşağıda Tablo 6.4'de verdiğimiz örneği ideale yakın bir dalgalanma olarak değerlendirebiliriz. Ancak yine de saat 09.00-10.00 ve 12.00-13.00 arasındaki iniş çıkışın izlenmesi gerekir. Bu saat dilimlerinde gelen çağrıların bir miktar daha artması ya da azalması sonucu, iş gücü planlanmasının yeniden düzenlenmesini gerektirebilecek bir durum oluşturacaktır. Gerçek zamanlı yönetim kadrolarının planlama ekipleriyle böyle durumları değerlendirmeleri optimizasyon ve iş sonuçlarını şüphesiz olumlu olarak etkileyecektir.



Bir çağrı merkezinin hizmet seviyesi hedefi, günün her zaman diliminde hedefe yakın bir seyir içinde olmalıdır.

Saat 09.00-18.00 Arası Hizmet Seviyesi = % 80





Resim 6.2. Wallboard Örneği

5. **Ortalama Cevaplama Hızı (Ortalama Bekleme – ASA):** Bekleme sürelerinin artmaya başlaması gerçek zamanlı yönetimin yine dikkat etmesi gerekli olan olgular arasındadır. Aşağıda Tablo 6.4’de saat 09.00-18.00 arasındaki genel durum bekleme sürelerinin kontrol altında seyretmiş olduğunu müjdelemekte. Ancak saat 17.00-18.00 arasında yaklaşık 25 saniyeye çıkan bekleme süresi dikkat etmemiz gerekli bir değerdir. 80%, 20sn ‘lik Hizmet Seviyesi günlük hedefi tutuyor olsa bile unutmamak gerekir ki; uzun bekleme süreleri giderek daha mutsuz müşteriler yaratmaya başlayacaktır. Bu durum müşteri temsilcilerine yansıyor ve gene motivasyonu ve verimliliği düşüren bir unsur hâline gelebilecektir. Gerçek Zamanlı Yöneticilerin bu gibi gelişmeleri izliyor ve anında yapılabilecek bazı küçük müdahalelerle durumu kontrol altına alıyor olmaları gerekmektedir.

Tablo 6.4. Ortalama Bekleme Sürelerinin Saatlik Dağılımı

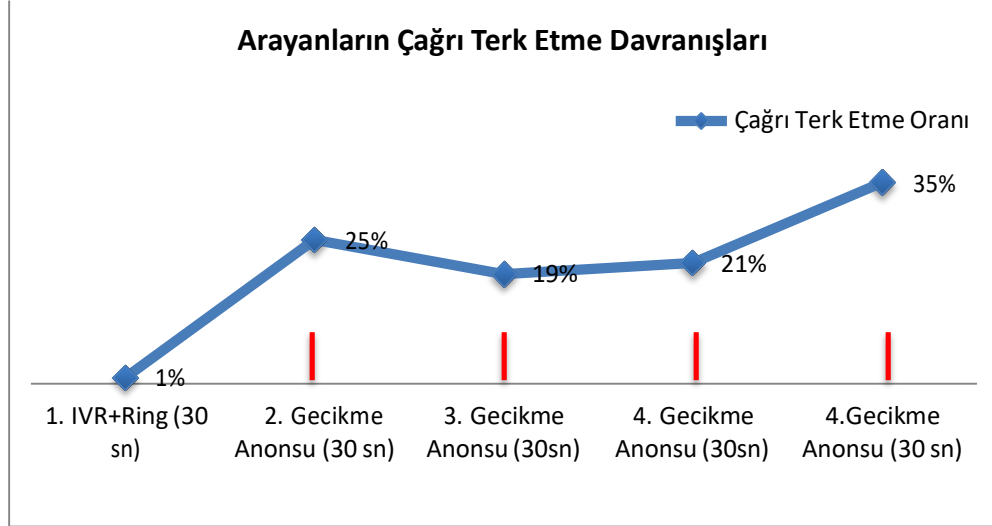
2011 Hafta 1	Çağrı Sayısı	MT Sayısı	AWT
09.00 - 10.00	190	24	14.4
10.00 - 11.00	215	27	12.17
11.00 - 12.00	232	28	18.92
12.00 - 13.00	223	27	19.4
13.00 - 14.00	212	26	17.66
14.00 - 15.00	179	23	12.88
15.00 - 16.00	169	22	12.2
16.00 - 17.00	119	16	17.02
17.00 - 18.00	87	12	24.27



Kaçan çağrılar arama tekrarlarına yol açmaları açısından gerçek zamanlı yönetim açısından mutlaka yakın takip altında tutulmalıdır.

6. **Terk Edilen, “Kaçan” Çağrılar (Abandonment):** Kaçan çağrıların sayısı ve ortalama terk edilme süreleri çağrı merkezinde gerçek zamanlı olarak izlenmesi gerekli olan bir başka başlıktır. Stratejik olarak çağrı kaçırmanın daha yüksek bazı hedeflerle sınırlandırıldığı operasyonlarda bu madde, gerçek zamanlı yönetim için daha öncelikli bir hâl alabilir. Normal şartlar göz önüne alındığında listemizin daha az öncelikli bir maddesi olduğunu kabul edebiliriz. Ancak yine de terk edilen çağrıların, hiç de düşük olmayan bir oranla mükerrer aramalara yol açtığını bilerek, gerekli gerçek zamanlı önlemlerin alınabilmesi için sürekli takip edilmesi oldukça önemlidir.

Burada, daha önceki ünitelerde verilmiş bilgilere ek olarak arayanların çağrıları terk etme davranışlarını bir miktar daha irdeleyelim:



Grafik 6.2. Genel Olarak Arayanların Çağrıları Terk Etme Davranışlarının Geçilme Eşiklerine Göre Oransal Dağılımı

Yukarıdaki grafikte terk edilen çağrıların oransal olarak hangi zaman aralıklarında terk edildikleri hakkında bir genelleme görmekteyiz. Burada arayanların, Sesli Menü (IVR) geçtikten sonra telefonun çalması ve müzikli bekleme bölümünde genellikle ilk gecikme anonsu duyulduğunda %25’lik görece büyük bir kısmını terk etmekte olduğunu gözlemliyoruz. Bunun nedeni arayanların hatta beklemekten kaçınmaları ya da kendilerine daha uygun bir menü seçeneği aramak için sesli menüyü tekrar dinleme eğilimi içinde olmalarıdır. Daha sonraki iki gecikme anonsu boyunca bir miktar gerileyen çağrı terk etmeler toplam 120 sn’lik sürenin aşımı ile oldukça artmaktadır. Bir başka deyişle abandon olan çağrıların yaklaşık % 35’lik en büyük bölümü 120 sn’lik beklemeden sonra hızlanmaktadır. Buradan bekleyen çağrıların sayısı ve bekleme sürelerinin ne kadar önemli olduğunu bir kez daha ifade edelim ve bir önemli çıkarımı da yapmadan geçmeyelim: **Bekleme süreleri göz önüne alındığında 120 sn’lik sürede gerçek zamanlı yöneticiler tarafından atılacak adımlar ve alınacak önlemler oldukça önem taşıyabilmektedir.** Bu önlemler, hem çağrı terk etme oranlarını (ABA) hem de ortalama bekleme sürelerinin (ASA) iyileştirilmesi sayesinde SL ve GoS rakamlarındaki gün hedeflerinin büyük zarar görmesini engelleyecektir. Burada tabii ki günün geneline dağılmış durumlardan bahsetmemekteyiz. Eğer uzun bekleme süreleri, “gelen plan dışı yüksek çağrı sayısı” veya “devamsızlık, vardiyaya uyum sorunları yüzünden oluşmuş iş gücü eksikliğinden” kaynaklanıyorsa bu problemlerin mutlaka planlama ekipleri tarafından ele alınması gerektiğini bir kez daha ifade etmekte fayda var. Ancak belli bir zaman diliminde normal harici durumlara karşı bir gerçek zamanlı yönetimin mutlaka belli bir plan dahilinde cevap



Bekleme süreleri göz önüne alındığında, 120 sn’lik sürede gerçek zamanlı yöneticiler tarafından atılacak adımlar ve alınacak önlemler oldukça önemlidir.

vermesi gerekmektedir. Şimdi bu durumlara hazırlık anlamında gerçek zamanlı yöneticilerin planlama yapmasına yönelik bazı yaklaşımları paylaşalım.

ÇAĞRI MERKEZİ OPERAYONUNDA GERÇEK ZAMANLI YÖNETİMİN PLANLANMASI

Günün yoğun bir saatinde popüler bir restorana gittiğimizde bütün masaların dolu, yeni müşterilerin kuyrukta masa beklediği, gürültüden insanların birbirini zor duyduğu ve hatta birbirlerini duymak için sırf bu yüzden konuşurken seslerini daha da yükselterek gürültüye katkıda bulunduğu durumlara rastlamışızdır. Böyle zamanlarda insanların yemek ve sohbet etmek için tercih etikleri bir yerde olmanın sevinci yanında serviste ve ürünlerde büyük bir sorun yaşamamak için içimizden dua ederiz. Serviste garsonların harcında yöneticiler hatta mekânın sahibi olduğunu tahmin ettiğimiz bazı kişilerinde çalıştığını o kişilerin kıyafetlerinden tahmin ederiz. Bir yandan mutfakta aşçılar haricinde yemekleri yetiştirmek için kimlerin yemeklerin hazırlanması işine dâhil edildiğini de düşünmeden edemeyiz. Gözümüz ve burnumuz bir tersliğin kanıtlarını önümüze gelen yemekte arar ve biraz daha dikkat etme ihtiyacı duyarız. Eğer bu popüler restoranda, bu yoğun saatlerle ilgili yapısal bir ön hazırlık ve tecrübe yoksa, büyük bir ihtimalle olumsuz bir deneyimle oradan ayrıldığımızda bir daha oraya gidip gitmeyeceğimiz büyük bir soru işareti olarak kalır aklımızda.

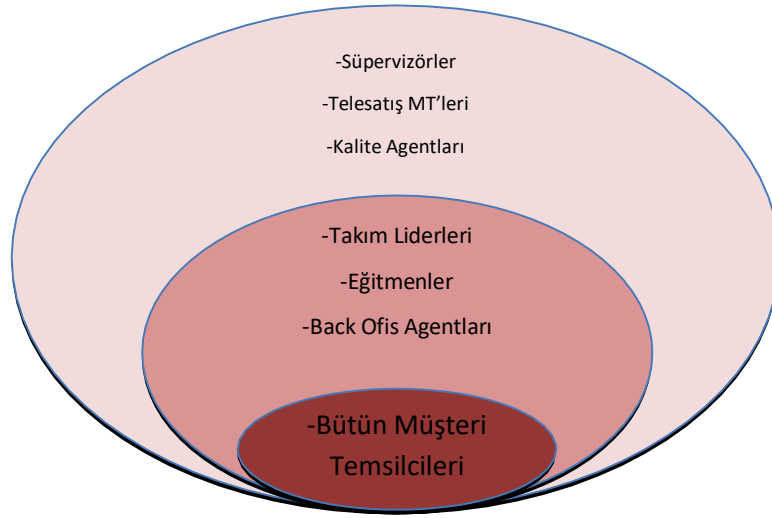


Gerçek zamanlı yönetim alternatifleri olarak hem ilave iş gücünün devreye alınması hem de sistemsel değişiklikler, acil durumları ele almada başvurulması gereken etkin aksiyonlardır.

Aynı restoranlar gibi Çağrı Merkezi de belli bir iş yüküne göre hazırlanmış “kapasite arzıdır” aslında. Günün sakin saatlerinde işlerin yolunda gitmesi beklenebilir, ancak gelen iş yoğunluğunun giderek artması ve “bu arz edilen kapasiteyi” aşması durumuna karşı çağrı merkezi organizasyonunun topyekün nasıl cevap vereceği, o gün arayanların nasıl bir deneyimle ayrılacağını doğrudan belirlemektedir. Tabii bir daha arayıp aramayacaklarını da...

Bu ünite de konumuz, işlerin ters gitmeye başladığı o zaman dilimleri için (gün, saat, yarım saat vb.) nasıl hazırlıklı olunacağıdır. Gerçek zamanlı yönetim alternatifleri olarak hem ilave iş gücünün devreye alınması hem de sistemsel değişiklikler acil durumları ele almada başvurulması gereken önemli aksiyonlar olabilirler. Durumun ciddiyetine bağlı olarak bir plan dâhilinde önceliklendirilmesi gerekli olan bu aksiyonları şöyle sıralayabiliriz:

- **Seviye1** Ertelenebilecek bütün çağrı dışı işlerin durdurularak bütün MT'lerin çağrı almasının sağlanması
- **Seviye1** Çağrı alanların konuşma ve konuşma sonrası iş sürelerinin azaltılması için takıldıkları noktalarla ilgili onlara destek verilmesi
- **Seviye1** Takım Liderlerinin, Back Office Agentlerinin ve Eğitimcilerin çağrı alması
- **Seviye2** Süpervizörlerin, Kalite agentlarının çağrı alması
- **Seviye2** Sesli Menülerde alternatif gecikme anonslarının devreye alınması. Gecikme anonslarının sürelerinin uzatılması
- **Seviye3** IVR'da çağrı yönlendirme seçeneklerinin azaltılması. IVR'da yapılabilecek işlemlerde MT görüşmesi seçeneklerinin kaldırılması
- **Seviye3** Geri arama yapılabilemesi için sesli mesaj sisteminin devreye alınması



Şekil 6.1. Bir Çağrı Merkezi Operasyonunda Acil Durumlarda Çağrı Alabilecek Bütün Birimler

Elbetteki yukarıda belirttiğimiz önlem ve aksiyonları her çağrı merkezi kendi önceliklendirme süzgecinden geçirerek düzenlemek durumundadır. Çağrı merkezleri bu çalışmayı yaparken elbette ki hatta bekleyen çağrılarının sayısı ve bekleme sürelerine göre bir önceliklendirme ve acil durum tanımı yapmaktadırlar. Buna göre X süredir bekleleyen Y sayıda çağrıya göre, bu bazıları oldukça ciddi adımların belli bir sırada değerlendirilmesi ve devreye alınması, her şeyden önemlisi bu aksiyonların önceden “Gerçek Zamanlı Acil Durum Kontrol Listesi” hâlinde açıklanmış olması elzemdir. Eğer bu adımları incelersek durum ciddiyetini göstermesi bakımından “daha az acilden, daha acil ve önemliye” 3 seviye gözlemleyebiliriz. Bunları alarm kodları olarak belirleyebiliriz. Örneğin;

1. Seviye : 120 sn'dir bekleyen 10 çağrı

olması 2. Seviye : 120 sn'dir bekleyen

15 çağrı olması 3. Seviye : 120 sn'dir bekle

yen 20 çağrı olması

Yukarıda bulunan alarm seviyelerini bu üniteye daha önce gördüğümüz örnek senaryoya uygulayalım;

Tablo 6.5. İş Gücündeki Azalma SL İlişkisi

MT Sayısı	SL	ASA	Occupancy
30	% 24	209	% 97
31	% 45	75	% 94
32	% 61	38	% 91
33	% 73	21	% 88
34	% 82	13	% 86
35	% 88	8	% 83
36	% 92	5	% 81
37	% 95	3	% 79
38	% 97	2	% 77
39	% 98	1	% 75
40	% 99	1	% 73
41	% 99	1	% 71
42	% 100	0	% 69

Bu örnek durumda iş gücü seviyesindeki düşmeyle oluşan olumsuz durumu ciddiyet derecesine göre renk kodlarıyla görmektesiniz. Elbette Tablo 6.5.'de olduğu gibi, gelen çağrı sayılarının normal dışı bir biçimde arttığı hâller için de yine benzer bir yaklaşımı da uygulayabiliriz.

Tablo 6.6. Aynı Saat Dilimi İçerisinde Tahmin Edilen Çağrı Sayılarının Artması Sonucu Hizmet Seviyesi Durumu

2011 Hafta 1	Çağrı Sayısı	MT Sayısı	Hizmet Seviyesi (%)	AWT	Günlük SL
09.00 -10.00	175	24	93,06	5,52	80,54
09.00 -10.00	180	24	90,86	7,65	80,45
09.00 -10.00	185	24	88,15	10,53	80,34
09.00 -10.00	190	24	84,85	14,40	80,20
09.00 -10.00	195	24	80,87	19,65	80,04
09.00 -10.00	200	24	76,13	26,83	79,84
09.00 -10.00	205	24	70,55	36,79	79,61
09.00 -10.00	210	24	64,03	50,99	79,33
09.00 -10.00	215	24	56,49	56,49	79,02
09.00 -10.00	220	24	47,82	104,96	78,66
09.00 -10.00	225	24	37,94	161,89	78,25
09.00 -10.00	230	24	26,74	278,81	77,78
09.00 -10.00	235	24	14,13	635,71	77,26
09.00 -10.00	240	24	0,00	∞	76,67

Tablo 6.6.'daki örnek senaryoda **SL = % 80, 20 sn ve AHT = 360 sn olduğu bir durumda**; saat 09.00-10.00 arası tahmin edilen 195 çağrıdan gelen her 5 adet fazla çağrının, o saat diliminin Hizmet Seviyesi ve de günlük SL rakamlarına olumsuz etkisini görebiliyoruz. Günün diğer bütün saat dilimlerindeki hizmet seviyesi hedeflerinin tutması hâlinde bile sadece bu saat diliminde gelen fazla çağrıların gerçek zamanlı yönetim tarafından ele alınmaması sonucu gün sonu hedeflerinin nasıl tutmayacağını izleyebilirsiniz. Burada durum ciddiyetini tanımlarken dikkat edilmesi gerekli olan; bu durumun ne kadar sürdüğü veya süreceğinin gerçek zamanlı yönetim tarafından izlenmesi ve kararların hassasiyetle alınmasıdır. Belki bir saatlik küçük bir SL düşüklüğü sonraki zaman dilimlerinde gösterilecek olumlu performans sayesinde gün sonu SL rakamlarında kurtarılabilir. Ancak olumsuz durumun devam etmesi ve gerekli önlemlerin alınmaması sonucu günlük hedefe ulaşamayacak ve verilen Hizmet Seviyesi sözü yerine getirilmemiş olacaktır. Şimdi bu örnek senaryo için 1. seviye önlemlerinin devreye alınmasıyla nasıl bir fark yaratılabileceğini görelim:

1.Seviye: Çağrı alanların konuşma ve konuşma sonrası

iş sürelerinin azaltılması için takıldıkları noktalarla

ilgili onlara destek verilmesi

= AHT 340 sn

1.Seviye: Takım Liderlerinin, Back Office Agentlerinin

ve Eğitmenlerin çağrı alması

= + 3 MT

1. Seviye: Ertelenebilecek bütün çağrı dışı işlerin

Durdurularak bütün MT'lerin çağrı almasının sağlanması

= + 1 MT

1. Seviye Aksiyonlar sonucu toplam = + 4 MT ve 340 sn AHT

Şimdi aldığımız 1. seviye önlemlerden AHT'lerin 360 yerine 340 sn'ye düşürülmesi sonucu geldiğimiz duruma bir daha bakalım ve çağrı artışının ne ölçüde telafi edildiğini Tablo 6.7.'de görelim;

Tablo 6.7. Tahmin Edilenden Fazla Çağrı Gelmesine Önlem Olarak AHT'lerin 360sn'den 340sn'ye Düşürülmesi Sonucu SL Durumu

2011 Hafta 1	Çağrı Sayısı	MT Sayısı	Hizmet Seviyesi (%)	AWT	Günlük SL
09.00 -10.00	175	24	93,06	5,52	80,54
09.00 -10.00	180	24	90,86	7,65	80,45
09.00 -10.00	185	24	88,15	10,53	80,34
09.00 -10.00	190	24	84,85	14,40	80,20
09.00 -10.00	195	24	80,87	19,65	80,04
09.00 -10.00	200	24	85,87	12,69	80,24
09.00 -10.00	205	24	82,32	17,24	80,10

Hesaplarımıza göre hiç ilave iş gücü çağırmadan bile sadece çağrı ele alma sürelerindeki 20 sn'lik iyileştirme sonucu 10 adet fazla çağrıyı tolere edebilmekteyiz. Tabii burada 20 saniyelik düşüşün kalitesel anlamda bir olumsuzluk yaratmıyor olmasına ekstra özen gösterilmesi gerektiğini unutmamalıyız. Çağrılar için harcanması gerekli olan sürelerin altında kalınması bazen hizmet standartlarına zarar verebilir. Toplam ele alma süresi olan AHT'nin daha büyük bir problemle karşılaştığında daha radikal bir biçimde düşürülmesi arayanlardan Geri Arama (Call Back) kayıtları alınarak da sağlanabilir. Yoğun zamanlarda alınan bu kayıtlar daha müsait zamanlarda müşterilere geri aramalar yapmak suretiyle hizmet yerine getirebilir. Ancak müşteri tatmini açısından bu önlem tarzının her zaman seçilmemesi daha uygun olacaktır. Şimdi bütün 1. seviye önlemlerimizin devreye alınması sonucu kaç adet fazla çağrıya kadar hizmet seviyesi rakamlarımızı hedeflere uygun tutabileceğimizi hesaplayalım:

Tablo 6.8. 1. Seviye Önlemler Alındığı Takdirde Gelen Fazla 45 Çağrıya Kadar SL Seviyesi Durumu

2011 Hafta 1	Çağrı Sayısı	MT Sayısı	Anlık Hizmet Seviyesi (%)	AHT	Günlük SL
09.00 -10.00	185	24	88,15	10,53	80,34
09.00 -10.00	190	24	84,85	14,40	80,20
09.00 -10.00	195	24	80,87	19,65	80,04
09.00 -10.00	200	24	85,87	12,69	80,24
09.00 -10.00	205	24	82,32	17,24	80,10
09.00 -10.00	210	25	85,59	12,85	80,23
09.00 -10.00	215	25	82,07	12,17	80,09
09.00 -10.00	220	26	85,34	12,98	80,22
09.00 -10.00	225	26	81,84	17,18	80,08
09.00 -10.00	230	27	85,11	13,09	80,21
09.00 -10.00	235	27	81,65	17,23	80,07
09.00 -10.00	240	28	84,90	13,18	80,20

340sn AHT +
4Müşteri Tems.

Tablo 6.8.'de gördüğümüz gibi saat 09.00 ile 10.00 arasındaki saat diliminde tahmin edilen 195 çağrıdan fazla gelen her 5 çağrı için devreye aldığımız 1. seviye önlemler, 240 çağrıya kadar hizmet seviyesi hedefinde kalmamızı sağlayabilmektedir. Çağrı merkezinde gerçek zamanlı yönetimin ana konularını incelediğimiz ünitemizin sonunda bu konuyla ilgili temel sorun ve başlıkları özetlersek; **Vardiyaya Uyumun yüksek tutulması, Wallboard ve etkin bir operasyon izleme, Gerçek zamanlı yönetim planının oluşturulması ve uygulanması** sayesinde organizasyonun gerçek potansiyeline kavuşması yolunda önemli bir yol alınmış olacaktır.



Özet

- Çağrı Merkezinde gerçek zamanlı yönetim görevi, tahmin ve planlama sonucu oluşan kaynakların en iyi biçimde idare edilmesidir. Gelen çağrı miktarı tahmin edileni aştığında veya iş gücünün planlanan vardiyaya uymaması sonucu doğan sorunlar gerçek zamanlı yöneticilerin alacakları kararlarla iyileştirilebilir. Bir çağrı merkezinin gerçek zamanlı yöneticileri bütün operasyon çalışanlarıdır.
- Çağrı Merkezi Operasyon yönetiminde karşılaşılan güçlüklerden en önemlisi vardiyaya uyum konusudur. Vardiyaya uyum oranı ile çağrı merkezi maliyetleri arasında doğrudan bir ilişki bulunur. Vardiya düzenine uyum; planlanan iş gücünün planlanan zaman dilimlerinde olması gerektiği yerde hazır bulunmasıdır.
- Vardiyaya uyumsuzluk iki şekilde gerçekleşebilir;: 1-Devamsızlık, 2-Planlanmış mola+yemek+çağrı dışı aktivite düzenine uymama
- Çağrı Merkezinde Vardiya uyumsuzluğuna etki eden etmenler arasında; 1- Kötü tahmin ve planlama, 2-Çalışan merkezli yapılmayan vardiya planı, 3- Vardiya yapıma aşamasına MT'lerin dahil edilmemesi, 4-Vardiyaya uyum olgusunun önemi konusunda MT'lere yeterli bilgilendirme ve eğitimlerin verilememesi 5- Takım Liderlerine ekipleri ile ilgili net Vardiyaya uyum hedefleri verilememiş olması 6-Gerçek zamanlı vardiyaya uyumsuzluk uyarı, süreç ve sistemlerinin kullanılmaması
- “Wallboard” hemen bütün çağrı merkezi operasyon salonlarında bulunan ve önemli bütün operasyonel parametreleri gerçek zamanlı olarak izleme imkânı veren sistemdir. Wallboard, çağrı merkezi operasyonun o anki durumu ile ilgili izleyene net bir fikir vermelidir.
- Wallboard'da bulunan anahtar performans göstergeleri öncelik & önem sırasına göre okunmalıdır: 1-Kuyrukta bekleyen çağrıların sayısı, 2-Kuyrukta en uzun bekleme süresi,3-Müşteri temsilcilerinin durumu (Agent Status),4- Hizmet Seviyesi (SL), 5-Ortalama cevaplama hızı (ASA), 6-Terk edilen"Kaçan" çağrılar (Abandonment).
- Kuyrukta bekleyen çağrıların sayısı ve bekleme süreleri oldukça önemlidir. Bekleme süreleri göz önüne alındığında 120 sn'lik sürede gerçek zamanlı yöneticiler tarafından atılacak adımlar ve alınacak önlemler oldukça önem taşıyabilmektedir. Bu önlemler, hem çağrı terk etme oranlarını (ABA) hem de ortalama bekleme sürelerinin (ASA) iyileştirilmesi sayesinde SL ve GoS rakamlarının günlük hedefeler açısından büyük zarar görmesini engelleyecektir.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi vardiyaya uyumsuzluk tipidir?
 - a) İşe geç gelme – sorun çıkarma
 - b) İşleri savsaklama – çalışanları suçlama
 - c) Devamsızlık – işe gelmeme
 - d) İş yönlendirme – çalışanları yönlendirme
 - e) İsteksiz çalışma – kurallara uymama
2. Aşağıdakilerden hangisi vardiyaya uyum oranına etken olan sorunlardan biri değildir?
 - a) Vardiya planlamasına müşteri temsilcilerinin dahil edilmesi
 - b) Kötü çağrı tahmini ve planlama
 - c) Çalışan merkezli yapılmayan vardiya planı
 - d) Vardiyaya uyumun gerekliliğinin vurgulanmaması
 - e) Takım liderlerinin ekiplerine net vardiya uyum hedeflerini vermemiş olmaları
3. Aşağıdakilerden hangisi vardiyaya uyum ve maliyet ilişkisi göz önüne alındığında doğru bir ifadedir?
 - a) Vardiyaya Uyum oranı azaldıkça Ortalama Ele Alma (AHT) süresi azalır.
 - b) Vardiyaya Uyum oranı arttıkça AHT artar.
 - c) Vardiyaya Uyum oranı arttıkça çalışan maliyetleri artar.
 - d) Vardiyaya Uyum oranı azaldıkça çalışan maaşları ve yan hakları artar.
 - e) Vardiyaya Uyum oranı azaldıkça çalışan maliyetleri artar.
4. Devamsızlık sonucu eksik iş gücü ile çalışan bir çağrı merkezi operasyonu ile ilgili aşağıdaki hangi ifade doğrudur?
 - a) Çalışan sayısının planlanandan az olması, occupancy oranını azaltır.
 - b) Çalışan sayısı ve Hizmet Seviyesi ters orantılıdır.
 - c) Çalışan sayısının planlanandan az olması, ASA'yı yükseltir.
 - d) Çalışan sayısının planlanandan fazla olması, ASA'yı düşürmektedir.
 - e) Çalışan sayısının planlanandan fazla olması, Occupancy oranını arttırır.
5. Günlük çalışma süresi 450 dk olan ve ortalama çağrı ele alma süresi 6 dk olan bir çağrı merkezinde 7 kere moladan veya eğitimden geç gelme gibi nedenlerle vardiyaya uyum ihlali yapılan bir operasyonda "Vardiyaya Uyum Oranındaki düşüş" yüzde kaç olur?
 - a) % 6.6
 - b) % 8.5
 - c) % 9
 - d) % 9.7
 - e) % 10.7

6. Aşağıdaki vardiyaya uyum oranlarını olumsuz olarak etkileyen sorunlardan hangisinin çözüm merkezi aynı zamanda hem Operasyon hem de Planlama bölümleridir?
- a) Kötü çağrı tahmini ve planlama
 - b) Vardiyaya uyum olgusunun önemi konusunda MT'lere yeterli bilgilendirme ve eğitimlerin verilememiş olması
 - c) Takım Liderlerine ekipleri ile ilgili net Vardiyaya Uyum hedefleri verilmemiş gerekli eğitim ile donatılmamış olması.
 - d) Gerçek zamanlı vardiyaya uyumsuzluk uyarı süreç ve sistemlerinin kullanılmaması
 - e) Vardiya yapıma aşamasına MT'lerin dâhil edilmemesi, fikirlerinin alınmaması
7. Aşağıdaki kavramlardan hangisi “o sırada çağrı merkezi operasyonunun durumu ile ilgili izleyene net bir fikir veren sistem” açıklamasını karşılar?
- a) Storyboard
 - b) Wallpaper
 - c) Stageboard
 - d) Wallboard
 - e) Callpaper
8. “....., iyi yapılandırılmış bir izleme ekranının çıktılarına göre karar, önlem ve aksiyonlar alır.” cümlesini tamamlayan ifade aşağıdakilerden hangisidir?
- a) Gerçek zamanlı operasyon yönetimi
 - b) Kuyrukta bekleme süresi
 - c) Terk edilen çağrılar
 - d) Müşteri temsilcisinin durumu
 - e) Ortalama cevaplama hızı
9. İyi yapılandırılmış bir izleme ekranında (wallboard) aşağıdaki bilgilerden hangisi öncelikli olarak aranmaz?
- a) Kuyrukta bekleyen çağrı sayısı
 - b) Kuyrukta en uzun bekleleyen çağrının bekleme süresi.
 - c) Hizmet Seviyesi.
 - d) Dakika başına maliyet
 - e) Abandon çağrı sayısı
10. Bekleme süreleri göz önüne alındığında ne kadarlık sürede gerçek zamanlı yöneticiler tarafından atılacak adımlar oldukça önem taşır?
- a) 150 sn
 - b) 120 sn
 - c) 100 sn
 - d) 90 sn
 - e) 80 sn

Cevap Anahtarı:

1.c, 2.a, 3.e, 4.c, 5.e, 6.e, 7.d, 8.a, 9.d 10.h

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Dr. Jon Anton. Purdue University. How to Conduct a Call Center Performance Audit: A to Z. 2004 (08-Jul-04).
- [2] Prosci. How to increase first contact resolution rate.2005
- [3] ICMI Whitepaper: Getting the Right People in the Right Place at the Right Time for a Better Customer Experience.2010

BAŞVURULABİLECEK DİĞER KAYNAKLAR

- [1] Call Center Management on Fast Forward: Succeeding in Today's Dynamic Customer Contact Environment (2nd Edition) by Brad Cleveland (Nov 15, 2006)
www.erlang.com

ÇAĞRI MERKEZİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ



İÇİNDEKİLER

- Çağrı Merkezinde Organizasyon Yapısı
- Çağrı Merkezinde Belli Başlı Görev ve İş Tanımları
- Çağrı Merkezinde İşe Alım
- Çağrı Merkezinde Çalışan Kaybı Oranı
- Çağrı Merkezinde Çalışan Motivasyonu ve İşe Bağlılık
- Teşvik ve Ödüllendirme



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
 - Organizasyon ve yönetim kavramlarını tanımlayacak
 - Çağrı merkezlerinde insan kaynakları yönetiminin temel dinamiklerini bilecek
 - Rollere göre yetkinliklerin neler olduğunu çözümleyecek
 - Bireysel özelliklere göre kariyer yollarını sınıflandırabilecek
 - Çalışan kaybı (turnover rate) oranı hesaplamasını öğrenecek
 - Çalışan sadakati ve motivasyonu konularıyla ilgili genel yaklaşımları kavrayacaksınız.



Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

ÇAĞRI MERKEZİ YÖNETİMİNDE ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ

Ali KOÇ

ÜNİTE

7

GİRİŞ



İnsan kaynakları profesyoneli için çağrı merkezi; mesleğinin eğitim ve gelişim, özlükler, çalışan sadakati ve motivasyonu gibi hemen bütün alanlarında kendini geliştirmesi açısından hem zorluklar hem de sonsuz fırsatlar barındırmaktadır.



Çağrı merkezlerinde müşteri mutluluğu, yöneticileri tarafından saygıyla davranılan, iyi ve doğru motive edilmiş, iyi eğitilmiş, problemlerin ve güçlüklerin çözümünde sorumluluk üstlenebilen, teknolojiyle desteklenmiş bir iş gücü ile mümkündür.

Emek yoğun bir sektör olan çağrı merkezi sektörü, çalışanlarının yüksek yetenek ve yetkinlik seviyeleriyle müşteri deneyiminin en üst seviyede tutmayı hedefleyen organizasyonlardan oluşmaktadır. Her bir müşteri etkileşiminde en üst seviyede hizmeti sunmayı hedefleyen organizasyonlar, çalışanlarına gelişmelerine dönük büyük yatırımlar yapmak ve emek harcamak durumundadırlar. Müşterilerin çalışanlardan yüksek kalitede hizmet alabilmesi, çalışanların da yüksek standartta hizmet almaları ile mümkündür. Çağrı merkezlerinde müşteri mutluluğu, yöneticileri tarafından saygıyla davranılan, iyi ve doğru motive edilmiş, iyi eğitilmiş, problemlerin ve güçlüklerin çözümünde sorumluluk üstlenebilen, teknolojiyle desteklenmiş bir iş gücü ile mümkündür. **Pazardaki mal ve ürünlerin gelişen üretim olanakları sayesinde kalitesel anlamda giderek birbirinden ayırt edilemediği günümüz dünyasında artık markaların diğerlerinden farklılaşabilmek yolunda en önemli stratejileri arasında gelişmiş ve üstün kalitede hizmetlerle müşterilerini ağırlamaları yer almaktadır.** Bu anlamda müşterilerle canlı temasa geçilen en önemli kanal olarak müşteri etkileşim merkezleri, çağrı merkezleri, temas merkezleri müşterileri algısının en iyi yönetilebileceği mecralardır. Bir markayla ilgili kötü hizmet kalitesinden şikayet eden bir müşteri aslında müşteri temsilcisiyle yaşamış olduğu en son kötü iletişimden bahsediyordur genellikle. **İşini doğru yapmayan bir iki müşteri temsilcisi bile bir kurum hakkındaki algıyı olumsuzla çevirmeye yetebilir. Çünkü müşteriler kötü deneyimlerini diğerleriyle oldukça çabuk paylaşma eğilimindedirler.** Bir müşteride oluşan kötü algı, geometrik bir yayılma ile tahmin edilemeyecek çoklukta insana ulaşır. Yıllardır “kulaktan kulağa etkisi” diye adlandırılan bu olgu iletişim teknolojilerinin neredeyse bütün sınırları kaldırdığı günümüzde artık “kulaktan kulağa, ışık hızıyla” olarak güncellenebilir. Akıllı mobil telefon teknolojileri sayesinde artık insanlar ellerinde bütün insanlığa seslerini duyurabilecekleri “megafonlar” tutmaktadırlar. Bu da markalar için hizmetlerle ve yarattıkları deneyimlerle farklılaşmada yeni mücadele alanları açığa çıkarmıştır. Artık gerçekten tek bir kötü müşteri deneyiminin bile mazur görülemeyeceği bir ortam oluşmuştur. Çalışanlarına da aynen müşteriler gibi davranıldığı organizasyonlar ipi göğüslemeyi hak ediyor olacaklardır.

Önümüzdeki 3 ünite boyunca Çağrı Merkezlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi konusunu önemli bütün başlıklarıyla incelenecektir. Bu bağlamda temel dinamikler ve güncel yaklaşımlar ele alınacaktır.

ÇAĞRI MERKEZİNDE ORGANİZASYON YAPISI

Pek çok farklı yetenek ve yetkinlik türlerinde insan kaynağına ihtiyaç duyan Çağrı Merkezlerinin başarılı bir organizasyon için en başta iş fonksiyonlarını detaylı ve doğru bir biçimde tanımlaması gerekir. Pozisyon adları ve kesin roller küçük



Genel olarak bir çağrı merkezi organizasyonu iki ana grupta toplanabilir:

1-Destek Birimleri

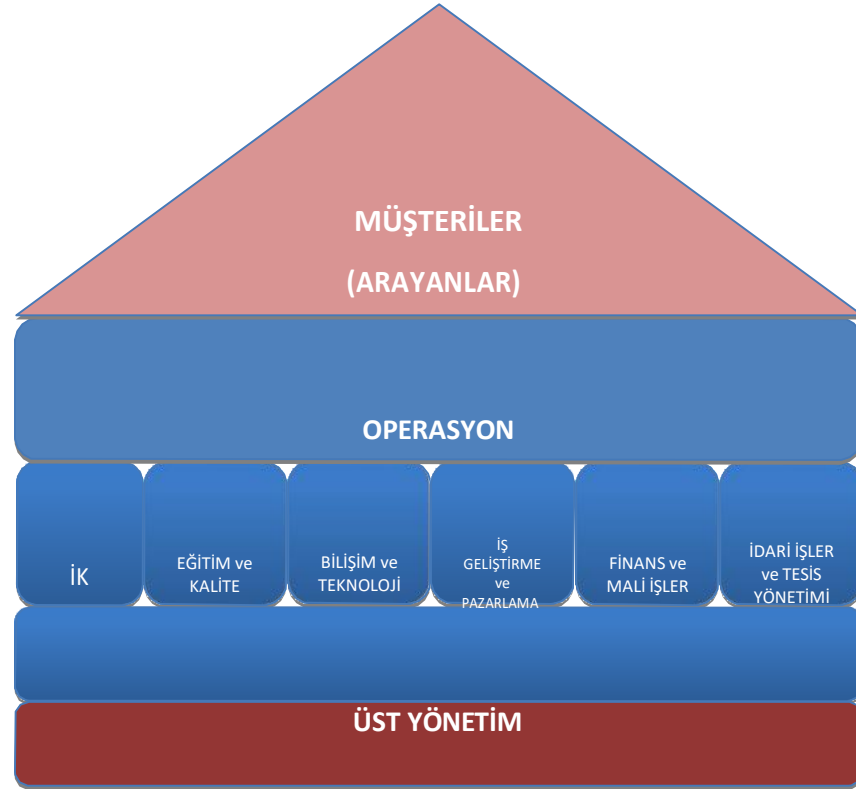
2- Operasyon

farklılıklar gösterse de genel olarak bir çağrı merkezi organizasyonu iki ana grupta toplanabilecek fonksiyonlarda faaliyetlerini yönlendirir:

1-Destek Birimleri

2- Operasyon

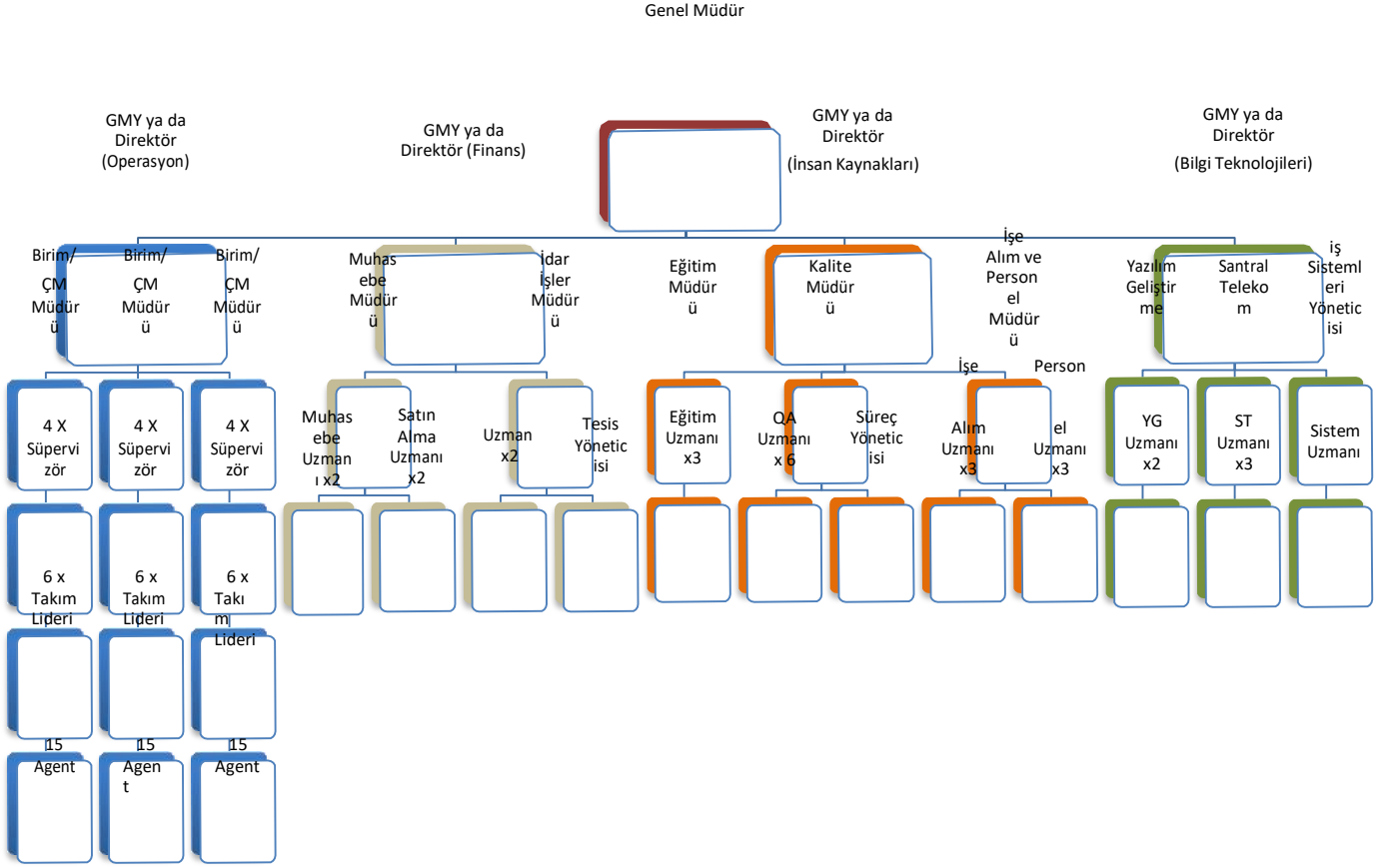
Giriş bölümünde de altını çizmiş olduğumuz “Hizmet Veren ve Müşteri olan” ilişkisiyle bu hiyerarşik yapıyı Şekil 7.1’de canlandırmaya çalışalım:



Şekil 7.1. Hizmet veren ve Müşteri Hiyerarşisi

Şekil 7.1.’de **Üst Yönetim**, bir çağrı merkezi organizasyonunda gerek donanım ve deneyimleriyle gerek vizyon ve liderlik becerileriyle hem hizmet verilen kurumun hem de son müşterilerin “hedeflenen ve fark yaratan” hizmeti alması için çalışan organizasyonlarına hizmet vermekle görevli yönetim katıdır. **Destek departmanları**, pek çok farklı fonksiyon adıyla ifade edebileceğimiz konu uzmanı birimlerdir. Şekilde yer alan fonksiyonlar çağrı merkezinin büyüklüğüne göre farklılıklar gösterebilirler. Bazıları diğerleri ile idari olarak birleştirilebilir. Burada gördüğümüz yapıyla, daha çok orta ve büyük çağrı merkezleri olarak tanımlayabileceğimiz ve müşteri temsilcisi sayısı 800 ila 1000’in üstünde olan çağrı merkezlerinde karşılaşılabiliyoruz. Bu büyüklüğün altındakilerde söz gelimi Eğitim ve Kalite, İnsan Kaynakları departmanının, İdari İşler ve Tesis Yönetimi gibi fonksiyonlarsa Finans ve Mali İşler departmanının içinde yer alabilecektir.

Genel olarak bütün büyük ölçekli çağrı merkezlerinde benzer bir biçimde rastlayabileceğimiz bir organizasyon şeması örneği Şekil 7.2.'de sunulmuştur:



Şekil 7.2. Büyük Ölçekli Bir Çağrı Merkezi Organizasyon Şeması
(Ülkemizde büyüklüğü bu ve üstü olan yaklaşık 10 çağrı merkezi bulunmaktadır.)

Şekil 7.2.'de görmüş olduğumuz yönetim organizasyon şeması çağrı merkezlerinin büyüklüğüne ya da iç kaynaklı/dış kaynaklı olarak hizmet vermesine göre farklılıklar gösterecektir. Söz gelimi çağrı merkezi, dış kaynaklı olarak da hizmet veriyorsa şekle, bu çağrı merkezinin satış ve pazarlamasını yapacak olan organların eklenmesi gerekir. Genel olarak sektörde **İş Geliştirme ve Pazarlama** departmanı olarak anılan bu departman özellikle son dönemde genç çağrı merkezi profesyonellerinin önünde yeni bir kariyer seçeneği olarak yer almaktadır.

Çağrı merkezi organizasyonunda operasyon ile destek bölümlerin birbirine oranı da “maliyetler ve yönetim” etkinliği açısından oldukça önemlidir. Gelen iş yükü operasyonun büyüklüğünü ve ona bağlı olarak bu operasyona destek veren destek departmanlarını belirler. Şekil 7.2.'de görmüş olduğumuz örnek organizasyonda operasyon bölümünün kişi sayısı şu şekilde hesaplanabilir:



Bir çağrı merkezinin büyüklüğünü belirleyen en önemli unsur, günlük etkileşim miktarı yani çağrı sayısıdır.

OPERASYON BİRİMLERİ:

15 Agent x 6 Takım x 4 Grup x 3 Birim	= 1080	Agent
6 Takım Lideri x 4 Grup x 3 Birim	= 72	Takım Lideri
4 Grup x 3 Birim	= 12	Süpervizör
3 Birim	= 3	Birim / ÇM Müdürü
1 Operasyon	= 1	Op. Direktörü
Toplam:	1100-1200	Operasyon Çalışanı



Araştırmalar ve ekip yönetimi ile ilgili bilgilerimiz göstermektedir ki, bir ekip liderinin ekibiyle etkin bir çalışma sürdürebilmesi için ekip üyesi sayısının 6'dan az, 12-15'ten fazla olmaması gerekmektedir.

Bu operasyon büyüklüğünün neyi ifade etmekte olduğunu çok basit bir hesaplama tahmin edebiliriz: 1100 adet Agent'ın günlük ortalama 50-100 arası müşteri etkileşimi olduğunu varsayarsak bu çağrı merkezinin günlük olarak 60-120 bin arası bir çağrı karşılama kapasitesi olduğunu kabul edebiliriz. Bu rakam aylık olarak yaklaşık 3-4 milyon, yıllık olarak 40-50 milyon çağrı anlamına gelebilir. Bu basit hesap, sektörlere göre çağrı merkezinin satış ve ya hizmet faaliyetleri göstermesi, iç/dış kaynaklı hizmet vermesine göre oldukça farklılıklar gösterecektir. Burada **insan kaynakları açısından daha çok dikkat edilmesi gerekli konu operasyon birimlerinde bir takımdaki agent sayısı, bir gruptaki takım lideri sayısı gibi oranlardır**. Araştırmalar ve ekip yönetimi ile ilgili bilgilerimiz göstermektedir ki bir ekip liderinin ekibiyle etkin bir çalışma sürdürebilmesi için ekip üyesi sayısının 6'dan az, 12-15'ten fazla olmaması gerekmektedir. Bu rakamların üstündeki her bir ekip üyesi, ekip liderinin diğer ekip üyelerine vereceği ilgi ve emekten alacak ve ekip üyesi başına alınan hizmet ve liderlik miktarı düşecektir. Dolayısı ile en ideal ortamda bir takım liderine hem yedek hem sahadaki oyunculardan oluşacak yaklaşık bir futbol takımı büyüklüğündeki 12-15 ekip üyesi bir altın oran olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu oran diğer bütün yönetim katmanlarına da şekil verecektir. Burada Şekil 7.2.'de sunulan organizasyon şemasındaki destek departmanlarının sayısına bakalım:

DESTEK BİRİMLERİ (Overheads):

Finans Bölümü	= 10-12	kişi
İnsan Kaynakları	= 20-25	kişi
Bilgi Teknolojileri	= 15-20	kişi
Toplam:	45-60	Kişi



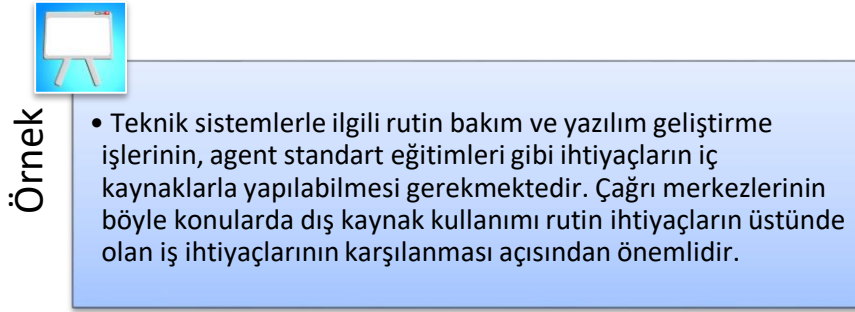
Bir çağrı merkezinde Destek birimleri çalışan sayısı bakımından Operasyon birimlerinin % 3-% 5'idir.

Organizasyon şemamızda temsil edilen çağrı merkezindeki Operasyon Birimleri/Destek Birimler arasındaki oranı yaklaşık % 5'dir.

➤ $1200/60 = \%5$

Bu oran genel olarak bütün çağrı merkezi operasyonlarında rastlanabilir bir yüzde olarak karşımıza çıkar. İleride maliyetler ile ilgili ünitemizde bu konuda bir nedensellik aramaya devam ediyor olacağız.

Bu büyüklükte bir çağrı merkezi destek fonksiyonlarının bütününe iç kaynaklarında bulunan destek birimleriyle karşılamamayı tercih edebilir. Özellikle son 10 yılda ülkemizde, söz gelimi bir İnsan Kaynakları fonksiyonu olan işe alım ve yerleştirme, eğitim gibi konularda sayısı giderek artan bir biçimde daha çok dış kaynaklı ve konu uzmanı olan şirketlerle çalışmaktadır. Bilişim teknolojileri birimleri de mevcut iş güçlerini aşan iş yüklerini dış kaynaklı çözümler kullanarak karşılamaktadırlar. Destek bölümlerinin ideal kişi sayısını belirlerken çağrı merkezinin her fonksiyondaki rutin ihtiyaçlarının karşılanması, önemli bir ölçüt olabilir.



Şekil 7.2. ile ilgili insan kaynakları yönetimi açısından bir önemli gerçek ve mücadele alanı da operasyon, yöneticiler ve destek birimleri arasındaki orandır. Mesleğe yeni başlayan bir çalışan için oluşan kariyer yolunda, basamaklar yukarı doğru ilerledikçe çalışan için geçilmesi daha büyük bir gelişimi ve yetkinleşmeyi gerektirir. Şimdi bu basamakların herbirini daha yakından görebileceğimiz belli başlı iş adlarını, görev tanımlarını ve gerektirdiği yetkinlikleri görelim.

ÇAĞRI MERKEZİNDE BELLİ BAŞLI GÖREV VE İŞ TANIMLARI

- **Çağrı Merkezi Genel Müdürü:** Çağrı merkezindeki bütün faaliyetlerin yönetiminden sorumludur. Politik olarak yetkin bir lider olan GM, şirketin hem vizyonu hem de stratejisinin oluşturulması, paylaşılması ve sahiplenilmesine önderlik eder ve gerekli ortamın yaratılması için çalışır. Faaliyetleri ve performanslarıyla bu vizyon ve hedeflere sahip çıkan çalışanların ödüllendirilmesini sağlar. Mutlaka teknik konularla arasının iyi olmasının yanında sağlam bir analitik düşünme yetkinliğine sahiptir. Finansal konularla ilgili son derece bilgilidir. Müşterilerle ve çalışanlarla rahat, akıcı ve enerji veren bir iletişim becerisine sahiptir. Şart olmasa da yaklaşık 12-15 yıl arası iyi yönetilmiş bir profesyonel geçmiş, kişi için bu pozisyona yönelik yeterli deneyimi ve mesleki olgunluğu oluşturacaktır.
- **Çağrı Merkezi Birim Müdürü:** 3-5 arası sayıda ÇM Süpervizöründen ve onların hizmet verdiği ekiplerin bütün operasyonel faaliyetlerinden, iş çıktılarından sorumludur. Bu ekiplerin gündelik konuları olan verimlilik, kalite, vardiya planları, vardiyaya uyum konuları, müşteri geribildirimlerinden ve oluşan eğitim ihtiyaçlarının tanımlanmasından sorumludur. Çoğu çağrı merkezi operasyon birimlerinde olmak üzere 8-10 yıl arası bir profesyonel geçmiş yeterli deneyimi oluşturacaktır.

- **Kalite Yönetimi Müdürü:** Çağrı merkezinde kalite ölçme ve değerlendirme süreç ve operasyonlarından sorumludur. Ekibindeki düzenli çağrı dinleme ve değerlendirmeleri yapan **Kalite Agentları** (Quality Assurance Agents) ile birlikte bu değerlendirme sonuçlarında kurum standartlarının korunması ve geliştirilmesi için çağrı merkezi operasyon yönetimi, çağrı merkezi müdürleri, süpervizörler ve eğitmenlerle yakın olarak çalışır. Hem operasyon hem kalite departmanında yaklaşık 7-8 yıllık bir deneyimden sonra bu pozisyon için yeterli birikime sahip olunabilir.
- **Eğitim ve Gelişim Müdürü:** Çağrı merkezi operasyon yönetimi ve kalite yönetimi ile yakın olarak çalışır ve çalışanların hem teknik hem de yetkinlik bazında eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden, ekibiyle birlikte bu eğitim programlarının tasarlanması ve verilmesinden sorumludur.
- **Çağrı Merkezi Süpervizörü:** Çağrı Merkezi operasyon yönetiminde bu yönetim katına bazı çağrı merkezlerinde rastlanmamaktadır ya da takım lideri yerine bu isim kullanılabilmektedir. Ancak bir süpervizör, kendisine bağlı yaklaşık 6-10 takım lideri ve o ekiplerdeki müşteri temsilcilerinin bütün operasyonel faaliyetlerinden sorumludur. Çağrı merkezi yönetim sisteminde ikinci insan yönetimi pozisyonu olan bu görevde takımlara liderlik yapacak birinci kat yöneticilerin liderlik yetkinliği gelişiminden sorumlu olurlar ve bu onlar için önemli bir mücadele alanı olabilir. Çağrı merkezi çalışanlarının yaklaşık 4-5 sene içinde bu pozisyon için gerekli mesleki olgunluğa eriştiklerini ifade edebiliriz. Birim Müdürlüğü gibi amir pozisyonlarda da olduğu gibi süpervizörler, ekiplerinin hedeflerine ulaşabilmesi için koçluk ve mentorluk yetkinlikleri ile ilgili bir gelişim alanına sahiptirler. Bu yönetim katı aynı zamanda bir çalışan olarak daha ticari, sektör, marka, pazar, strateji gibi daha makro konularda farkındalık düzeylerini ve bilgilerini artırmayı gerektirir. İş hakkında bütünsel bir bakış açısı kazanmaları ve genelle düşünsel ve entellektüel olarak daha çok ilişki kurmaları beklenir. Yine etkin raporlama ve etkili sunum becerilerinin de bu aşamada çalışanın dağarcığına katılması gerekmektedir.
- **Çağrı Merkezi Takım Lideri:** Bir çağrı merkezinin en önemli çalışan gurubu takım liderleridir. Bir çağrı merkezinin gelişmişliği takım liderlerinin aldığı eğitsel ve geliştirmeye dönük çabalarla doğru orantılıdır. Bir takım lideri için bu pozisyon ilk insan yönetimi deneyimi olması açısından da oldukça önemlidir. Bir takımdaki bütün üyelerin verimlilik, kalite, vardiyaya uyum gibi bütün anahtar performans göstergelerindeki durumundan ve gelişiminden sorumludur. Takım çalışması ve dinamikleri, insan ilişkileri, başarıya liderlik edebilmek gibi herhangi bir çalışan için kariyerinde çok önemli olan yetkinliklerin beklendiği ve kazanıldığı önemli bir süreçtir. Pek çok çağrı merkezinde Takım Liderliği pozisyonu “3. Seviye Müşteri Temsilciliği” olarak konumlanmış olduğu için müşteri (arayan) etkileşiminin tamamen yok olmadığı bir görev olması bakımından da dikkat çekicidir. Müşteri Temsilcileri tarafından çözülemeyen çağrı ve sorunlar çoğu zaman takım liderinde son bulur. Ekip performansının raporlanması, yorumlanması ve bunların geliştirmeye dönük yapıcı geribildirimlere dönüşmesi bu yönetim katının günlük işleri arasındadır. Pek çok çağrı merkezinde yaklaşık 2 yıllık müşteri temsilciliği görevinden sonra takım lideri adayı olmaya hak kazanılabilir; ancak çalışılan bu süre bunun bir

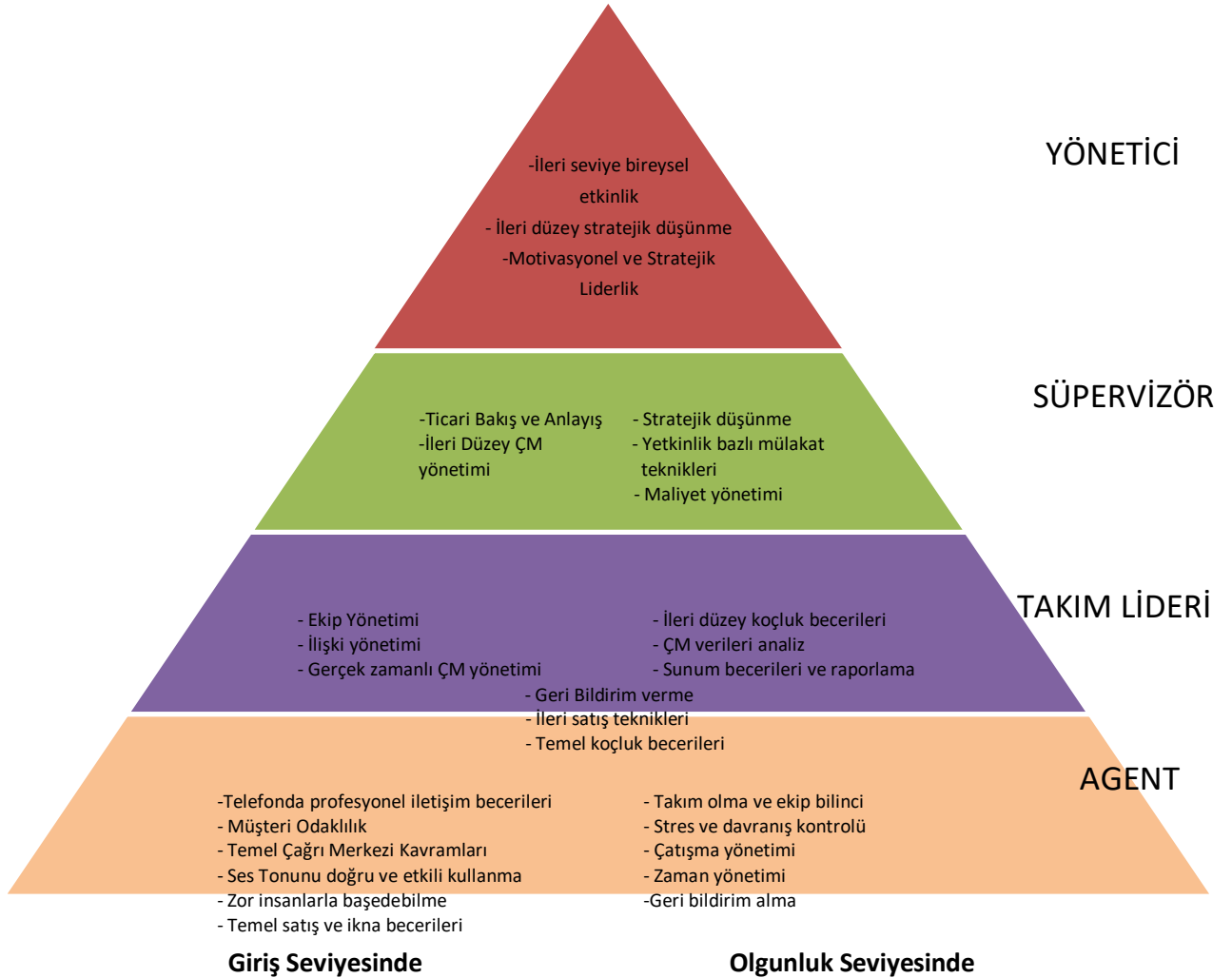


Bir çağrı merkezinin gelişmişliği takım liderlerinin gelişmişliği kadardır.



Bir çağrı merkezine müşteri temsilcisi olarak giriş yaptıktan sonra kariyer basamaklarında tırmanmak pek çok yetkinlik ve becerinin edinilmesi ve içselleştirilmesi sonucu gelişen bir süreçtir.

- garantisi genellikle sayılamaz. Pek çok çağrı merkezi iyi performans gösteren ve uygun profildeki müşteri temsilcileri arasından bir yetenek havuzu oluşturarak takım lideri seçilmeyi bir sınav veya başvurudan çok bir süreç haline getirmiştir.
- **Müşteri Temsilcisi (2. Seviye):** Tecrübeli müşteri temsilcisidir. İçinde bulunduğu ekibin hizmet verdiği proje ile ilgili bir müşteri temsilcisinin bilmesi gereken bütün süreç, kural, araç ve yetkinliklere hâkimdir. Kendi performansı yanında ekipte bulunan ve daha az tecrübeye sahip ekip arkadaşlarına destek vermesi beklenir. Müşteri temsilcileri yaklaşık 1,5-2 yıllık bir tecrübeden sonra bu seviyeye gelebilirler.
 - **Müşteri Temsilcisi (1. Seviye):** Çoğu çağrı merkezi çalışanın mesleklerine “Merhaba” dedikleri giriş seviyesi görevdir. Müşteri hizmetleri, telefonda profesyonel kurumsal iletişim kurma, hizmet verdikleri kurumun ürün, süreç, iş akışlarını öğrenme gibi Çağrı Merkezi mesleği ile ilgili ilk tecrübeler ve temel yetkinliklerin kazanıldığı ve yaklaşık en az 1-1,5 yıllık bir olgunlaşma süresi gerektiren bir görevdir.



Şekil 7.3. Çağrı Merkezinde Görev ve Rollere Yetkinlik Piramidi

Emek yoğun olan çağrı merkezlerinde kariyer basamaklarının herbiri çalışanda yeni gelişim ve mücadele alanları başlatması açısından oldukça yoğun çalışma ve kişisel gelişim isteyen bir meslektir. Bunun yanında yine bu özelliğinden ötürü günümüzde şirketlerin özellikle tercih ettikleri “kültürel gelişimi” göstermiş çalışanlar yaratmaktadır. Şimdi bu yetkinliklere hiyerarşik olarak topluca bir bakış atabileceğimiz “**Yetkinlik Piramidi**”ni Şekil 7.3. üzerinden inceleyelim.

Yetkinlik Nedir?



Bir işte başarılı veya başarısız olunmasına neden olan “**teknik bilgi, beceri, davranış ve motivasyon**”dur.



Müşteri temsilciliği şirketlere giriş yapma açısından oldukça iyi başlangıç noktalarıdır. Çünkü düzenli verilen eğitimler ve alınan iş ve süreç bilgileri şirketlerin bütün güncel hedeflerinin, ürünlerinin ve hizmetlerinin öğrenilmesi açısından avantaj sağlayan pozisyonlardır.

Bir çağrı merkezine müşteri temsilcisi olarak giriş yaptıktan sonra kariyer basamaklarında tırmanmak pek çok yetkinlik ve becerinin edinilmesi ve içselleştirilmesi sonucu gelişen bir süreçtir. Dolayısı ile bir çağrı merkezinde dikey olarak yükselme fırsatlarının oldukça limitli olduğunu ifade edebiliriz. İşini büyük bir beceriyle yapan ve iyi performans gösteren müşteri temsilcilerinin bir üst seviyeye veya takım liderliğine terfi etmesi yüksek olasılıkla mümkün olmakla beraber bu seviyeden itibaren daha üst pozisyonlara gelmek, Şekil 7.3’deki piramidel yapıdan dolayı giderek çetin bir iş hâlini almaktadır. Ancak **bir çağrı merkezinde müşteri temsilcisi olarak çalışmak o şirkete iyi bir giriş noktası olacağından terfi seçenekleri sadece çağrı merkezi organizasyonunda dikey olarak değil, destek departmanları gibi yatay olarak veya kurumun bütün diğer bölümlerinde gerçekleşebilir.** Çağrı merkezi operasyonlarında işe başlayan ve bireysel yetkinlik ve yetenekleri doğrultusunda çağrı merkezindeki insan kaynakları, eğitim, bilişim teknoloji gibi destek departmanlarında kariyerine devam etme fırsatı da çalışanlar için açıktır.

Çağrı Merkezi insan kaynakları ve eğitim departmanları, çalışan yetkinliklerini artırmaya dönük olarak büyük bir çaba içindedir; ancak her şey, bu meslekte mutlu ve başarılı olabilecek özellikte ve profilde çalışanların işe alınması ile başlar.



Bireysel Etkinlik

- Bilinen insan kaynakları ve işe alım web sitelerini ziyaret ederek çağrı merkezlerinde açık pozisyonlarda belirtilen iş tanımları ve ve aranan nitelikleri inceleyiniz.

ÇAĞRI MERKEZİNDE İŞE ALIM (RECRUITMENT)

Çağrı Merkezleri çok çeşitli yetenek, eğitim, kişisel ve profesyonel geçmişte çalışanları gerektiren bir sektördür. Bu profillerin bazılarının bulunması oldukça güçtür. İşe alım prosedür ve süreçlerinin geliştirilmesi bir çağrı merkezinin başarılı olabilmesinde en önemli unsurlardan biridir. Günümüzde işe alım konusunda uzmanlaşmış ve dış kaynaklı olarak hizmet veren pek çok firma olmasına rağmen bir çağrı merkezinin “ne tip çalışanlarla” yoluna devam edeceği ile ilgili bir iç



İyi motive edilmiş ve işine bağlı bir çalışan oluşturmanın maliyeti, sürekli yeni çalışan aramak ve işe yerleştirme faaliyeti içinde olmanın oluşturduğu maliyetten çok daha düşüktür. İşe alınan doğru çalışan profiliyle doğru insan kaynakları politikaları birleştiğinde sanıldığı kadar maliyetli olmayan yollardan, işine kabul edilebilir bir oranda bağlı olan bir organizasyon oluşturmak mümkündür.



İnsan kaynakları genel süreçlerinde, ayrılanların işi neden terk ettiğinin de işten ayrılma mülakatları ve ilgili mülakat formları aracılığıyla öğreniliyor olması turnover ile ilgili önemli bilgiler sunacaktır.

kaynaklı bilgi birikiminin ve programın mevcut olması gerekmektedir. İnsan kaynakları departmanlarının işe alım ve çalışan profili prosedür ve süreçlerini oluştururken genel İK kurallarına ek olarak dikkat edilmesi gerekli unsurlar şunlardır:

1. Çağrı Merkezinde hangi pozisyon ve görev olursa olsun insanlarla birlikte çalışmayı seven profile çalışanlar olması şarttır.
2. İdeal çalışan profillerinin karakteristik özelliklerinin tek tek ve detaylı olarak tanımlanmış olması gerekir.
3. Yetkinlik, görev ve pozisyon eşleştirmelerinin yapılması gerekir.



Örnek

• Karşısındaki mülakat yapan İK çalışanını dinlerken sabırlı bir tutum sergileyen ve sözlerindeki ayrıntılara dikkat göstererek aklında tutabilen adaylar, müşteri hizmetleri projeleri için uygun profiller olabilirler ya da karşılaştığı sürekli rededilme davranışına karşın motivasyonunu ve kişisel bütünlüğünü koruyan bir aday profili satış pozisyonları için uygun olabilir.

4. İşe alım sürecinde mutlaka deneyimli bir çağrı merkezi yöneticisinin bulunmasına dikkat edilmelidir.
5. Adayın yaşadığı yerin lojistik ve ulaşım açısından büyük güçlükler yaratmayacak bir yerde olduğundan emin olunmalıdır.
6. Aday vardiyalı çalışma düzeni ile ilgili olarak işe alımdan önce mutlaka bilgilendirilmelidir.
7. Adaylar, gerçek çağrı örneklerini dinlemeli ve detaylı iş tanımıyla bilgilendirilmelidir. İşin tam olarak ne olduğu ile ilgili bilgi edinmesi önemlidir.
8. Aday, çağrıları cevaplayacağı kanalı en az bir kere kullanmalı (telefon veya yazılı) ve adayın yetkinlik durumu izlenmelidir.

ÇAĞRI MERKEZİNDE ÇALIŞAN KAYBI ORANI (TURNOVER)

Çağrı Merkezlerinde insan kaynakları bölümlerinin bir başka önemli konusu da çalışan kaybıdır (turnover). Bir çağrı merkezi çalışanının belli bir yetkinlik ve olgunluk seviyesine gelebilmesi için geçen zaman ve geliştirme çabası ile ilgili yeterli fikre sahip olduk. Bütün bu yatırım ve çabanın yüksek çalışan kaybı oranına sahip bir çağrı merkezinde sürekli olarak kaybediliyor olması gerçeği, iyi yönetilmesi gerekli bir olgudur. **İşe alınan doğru çalışan profiliyle doğru insan kaynakları politikaları birleştiğinde sanıldığı kadar maliyetli olmayan yollardan, işine kabul edilebilir bir oranda bağlı olan bir organizasyon oluşturmak mümkündür.**

Turnover oranı; “belli bir zaman aralığında işten ayrılan çalışanların toplam çalışana oranı” olarak bilirse de tek bir standart hesaplama yöntemi bulunmamaktadır. Her çağrı merkezi insan kaynakları bölümü kendine has bir yaklaşımla bu hesaplamayı yapar.

Turnover oranı İnsan Kaynakları bölümlerinin, işten ayrılmaların ve yerine yeni iş gücü yaratmanın yarattığı devinimi bir plan dâhilinde kontrol edebilmek istemesinden dolayı şu temel esasları içererek hesaplanmalı ve raporlanmalıdır:

- ✓ Turnover raporlarında, son ay veya yıl içerisindeki işten ayrılan çalışan sayısı aylık ve yıllık oranlarıyla birlikte;
 1. İş görev/bölümlerine dağılımı
 2. İşten ayrılma nedenleri (gönderilme, istifa, terfi vb.)
 3. Ne süredir çalıştıkları
 4. Tam zamanlı – yarı zamanlı oldukları

detaylarıyla izlenebilmelidir. Bu durum, Tablo 7.1.'de özetlenmiştir:

Tablo 7.1. Ağustos 2012 Özet Turnover Raporu

Grup	Bordo dönemi 8/1/2004	Ağustos 2012'de işten ayrılanlar					Turnover oranı (%) - Ağustos 2012
Grup 1	Çalışan Sayısı	Terfi	İstifa	Gönderilen	Fiziksel Engeli Çıkan	Emekli olan	
Tam Zamanlı Toplam MT	100	1	1	2	0	1	5
Eğitimdekiler	10			1			10
0-6 ay	10						0
7-12 ay	40		1	1			0,5
1-5 yıl	20	1					0,5
5 yıl +	20					1	0,5
Yarı Zamanlı Toplam MT	10	0	0	1	0	0	10
Eğitimdekiler	5			1			0
0-6 ay	2						50
7-12 ay	2						0
1-5 yıl	1						0
5 yıl +	0						-

Çağrı Merkezinde çalışan kaybı oranları Tablo 7.1. ve benzeri raporlama sistemleriyle sürekli izlenmeli ve insan kaynakları bölümlerine işe alım, eğitim gelişim, iyi performansı ödüllendirme ve terfi gibi konularda yapacakları çalışmaları destekler girdiler sunacak şekilde düzenlenmeli ve yorumlanmalıdır.



Örnek

- Tablo 7.1. benzeri bir özet raporda bir insan kaynakları yöneticisi, çalışanların genellikle ne sürede kaybedildiklerini izleyerek bu sürelerin uzunluğuna göre birbirinden farklı karar ve aksiyonlar alacaktır. Eğitim döneminde ve 0-6 ay arasındaki yoğun kayıpların gözlenmesi, işe alım veya oryantasyon süreçlerini yeniden gözden geçirmeyi gerektirebilir ya da böyle bir tabloda terfi dönem ve sayılarının genel durumu, çağrı merkezinde nasıl bir kariyer gelişimi sunulduğu ile ilgili aydınlatıcı bilgiler sunabilir olacaktır. Genel olarak bütün zaman dilimlerinde istifaların artmış olması organizasyonun genel yapısında iyi gitmeyen “insan yönetsel” bazı olguları aramayı gerektirecektir.



Bir çağrı merkezinde gelen çağrı oranı normalin üzerinde artış gösterdiği zamanlarda bir plan dâhilinde davranılması gerekir.



Çağrı merkezlerinde yıpranma; yetişmiş çalışanların çalışma motivasyon ve arzularını bazı nedenlerle kaybetmesine bağlı olarak işten ayrılımlarını ifade eder.

İnsan kaynakları genel süreçlerinde, ayrılanların işi neden terk ettiğinin de öğreniliyor olması önemli bilgiler sunar. Çalışanların yıpranmadan dolayı (attrition) işten ayrılımları istifa nedenlerinde öne çıkan olgulardan olabilir. Çağrı Merkezilerinde yıpranmanın artış nedenleri:

- **Çağrı Merkezinde çalışan performansının sadece üretim ve verimlilik ölçütlerine göre hesaplanması:** Çalışan performansı değerlendirilirken çağrı istatistiklerinin yanında kalite, müşteri memnuniyeti, gelir yaratma gibi diğer konuların da mutlaka yer alması ve bütünsel bir yaklaşım sergilenmesi gerekmektedir.
- **Çalışan performansının, sadece yöneticilerin onlar hakkındaki öznel ve kişisel görüşlerine göre değerlendirildiği bir çalışma ortamı olması:** Yöneticilerin birlikte çalıştıkları insanlar hakkında görüşleri önemlidir. Ancak bunlar performans değerlendirmelerinde tek başvurulacak metotlar olarak görülmemelidir. Çalışanlar önceden belirlenmiş ve açıklanmış performans kriterleri ve bunları ölçüm metodlarına göre değerlendirilmelidir.
- **Çok yoğun zamanlarda müşteri temsilcilerinin bağırarak veya yüksek sesle çağrı almaya yönlendirildikleri çalışma ortamları:** Bir çağrı merkezinde gelen çağrı oranı normalin üzerinde artış gösterdiği zamanlarda gerçek zamanlı yönetimin, Ünite 6'da ayrıntılı olarak gördüğümüz üzere, bir plan dâhilinde davranması gerekmektedir. Gelişigüzel iş gücü arama davranışı çalışan diğer personelin konsantrasyonunu olumsuz yönde etkileyeceği gibi iş çıktılarının iyileştirilmesine bir katkıda bulunmayacaktır. İşlerini yapmaya devam ettikleri hâlde kendilerine bağırıldığı hissi çalışma deneyimini oldukça düşürücü bir etki yaratır, kaçınmak gerekir.
- **Yöneticiler tarafından çok az ya da hiç geribildirim verilememesi, yöneticilerin bilgi eksiklerinden dolayı yanlış geribildirim tekniği kullanmaları:** Performans gelişimi, yöneticilerin komutlarının çalışanlar tarafından bir anda öğrenilmesi ve hayata geçirilmesi durumu değildir. Daha çok zamana yayılan bir davranış değişikliği sürecidir. Geribildirim süreçlerinin haftalık, aylık ve hatta yıllık olarak düzenlenmesi ve periyodik olarak gerçekleştirilmesi gerekir. Bu yolla çalışan gelişime dönük yönlerini tek tek ele alabilir ve bunu bir süreç olarak kabul ederek kendisiyle ilgili algısında kötümser bir ruh hâline kapılmaz.
- **Çalışanların fikirleri sorulmadan bölüm veya görev değişikliğine zorlanmaları:** Yeni bir boş pozisyon ve görevin şirket içinde duyurulması ve adayların başvuran çalışanlar arasından seçilmesi gerekir. Başvurular arasında o pozisyona yöneticiler tarafından çok uygun görülen ama başvuru yapmamış olan bir çalışan varsa bu durumu ona nedenleriyle anlatarak kararını tekrar gözden geçirmesi sağlanmalıdır ve istekli olması hâlinde bu görev kendisine verilmelidir.
- **Vardiya planlarının sürekli değişmesi, bu konuda adam kayırmalar ve haksızlıklara rastlanması:** Düzenli bir vardiya sisteminin belli periyodlarla önceden açıklanması yaklaşımıyla özellikle müşteri temsilcisi olarak çalışan insanların özel hayatlarını programlama imkânı tanınmalıdır.



Yüksek performanslı çalışan gurupları ve mükemmel iş sonuçları ancak doğru profildeki insanların doğru ve iyi yönlendirilmiş bir motivasyonla çalışmalarıyla mümkündür.



İyi performans gösteren çalışanların bu performanslarının karşılığını maaşlarına ek olarak aylık değişken bir gelir sistemi (performans primi) ile ödüllendirilmesi sağlanmalıdır. Şirketin artan performansına katkısı bulunan çalışanların bu artıştan pay almaları, en önemli motivasyon unsurlarından biridir.

ÇAĞRI MERKEZİNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE İŞE BAĞLILIK

Eğitim ve gelişimin, çağrı merkezlerinde büyük bir yatırım ve çaba konusudur. Müşteri ilişkilerinde mükemmel bir düzeye gelebilmek ve etkin bir satış gücüne kavuşmak için çalışana yapılan emek ve yatırımın sırf çalışan motivasyonunun yönetilmemesinden dolayı olumsuz olarak etkileniyor olması gerçekten istenmeyen bir durumdur. Elbette motivasyon konusu, davranış bilimleri alanından bilim adamlarının pek çok değişik bakış açısından ve ekolden yaklaşımlarıyla aydınlatmaya çalıştıkları oldukça geniş bir konudur. Bir insan kaynakları çalışanı veya yöneticisinin bu yaklaşımları genel olarak bilgi dağarcığında bulundurması tercih edilen bir özellik olacaktır.

Çağrı merkezleri arasında yapılan bir araştırmada motivasyon unsurlarının yöneticiler (veya patronlar) ve çalışanlar tarafından ayrı ayrı değerlendirilmesi sonucu oldukça ilginç bir resim ortaya çıkmıştır. Çağrı Merkezi yöneticilerinin çalışanların nasıl motive oldukları ile ilgili pek de doğru olmayan kanıları olduğu ortaya çıkarılmıştır. Tablo 7.2.'de bu iki grup arasında motivasyonla ilgili bazı konuların nasıl birbirinden oldukça farklı olarak önceliklendirildiğini gözlemliyoruz. Soldaki sütunda yöneticilerin çalışanların neyle motive olduklarını öncelik sırasına göre notladıkları görülüyor. Orta sütunda motivasyon başlıkları ve sağda çağrı merkezi çalışanlarının bu başlıkları en önemliden en önemsiz doğru nasıl sıraladıkları görülüyor. Yöneticilere sorulan soru: “Sizce çalışanlarınızı ne motive eder?”ken çalışanlara sorulan soru ise “Sizi ne motive eder?”dir.

*Ankette 1 = En önemli, 10 = En az önemlidir

Tablo 7.2. Yöneticilere ve Çalışanlara göre Motivasyon Unsurları Sıralaması

Yöneticiler ne sanıyor?	Çağrı Merkezi çalışanlarını neler motive eder?	Çalışanlar ne söylüyor?
1	Takdir görme	4
2	Planlamaya Katılabilme	7
3	Sempati	10
4	İş güvencesi	5
5	Daha yüksek maaş	1
6	İşin ilgi çekici olması	3
7	Terfi fırsatları	6
8	Sadık işverenler	8
9	Çalışma şartları	2
10	Saygılı bir disiplin	9

Bu araştırmada sözü edilen motivasyon unsurlarının üzerinde birazdan durmadan önce, bu gibi anket ve araştırmaların insan kaynakları bölümleri tarafından sürekli tekrarlanabilecek kendi organizasyonlarındaki durumu belirlemek açısından önemli bir metot olduğunun altını çizelim. Burada belirtilen konularla sınırlı kalmaksızın onları neyin motive ettiğini doğrudan çalışanlarınıza sormakta fayda olacaktır. Örneğin; sizin organizasyonunuzda çalışanlarınız için

Çağrı Merkezinde İnsan Kaynakları Yönetimi sorumluluk projelerinde yer almak, iş dışı sosyal paylaşımlar kurmak, iş

arkadaşlarıyla iyi anlaşmak vb. başka başlıklarda önemli motivasyon unsurları olarak böyle bir listede yer alabilir.

Tablo 7.2’de gördüğümüz araştırma sonuçlarına bir bakalım. Belirtilen bu önemli motivasyon unsurlarını, çalışanların sıralamasıyla açıklık getirerek anlamaya çalışalım:

1. **Daha yüksek maaş:** Bu ilk bakışta çalışan bütün nüfusun aynı öncelikteki özlemi gibi görünen konu ücretlerin özellikle giriş pozisyonlarında görece düşük olduğu çağrı merkezi çalışanları için oldukça öncelikli olabilir. Özellikle ülkemizde çoğunluğu hayata yeni atılan genç bir kitleye sahip, yükseköğrenim oranı diğer sektörlerden daha yüksek olan bu çalışan profiline, özlediği ekonomik ve sosyal hayat standartlarına ulaşmada sabırsızlık yaşamalarını doğal olarak kabul etmek gerekir. Burada asıl sorun; genç çalışan nüfüsündeki bu arzunun, şirket içinde olumlu ve yapıcı bir çabaya dönüşmesini sağlayacak doğru insan kaynakları politikalarının gerekliliği olacaktır. Bu nedenlerle çağrı merkezlerinde iyi performans gösteren çalışanların bu performanslarının karşılığını maaşlarına ek olarak aylık değişken bir gelir sistemi (performans primi) ile ödüllendirilmesi sağlanmalıdır. Çalışanlar, önceden açıklanmış bir “performans ve değişken gelir” sistemi ile aylık kazançlarını maaşlarının % 25’ine kadar varabilecek ya da satış pozisyonlarında iseler bu miktarın belki de daha da üstüne çıkabilecekleri bir “satış ve prim” sistemi ile desteklenmelidirler. Şirketin artan performansına katkısı bulunan çalışanların bu artıştan pay almalarını en önemli motivasyon unsurlarından biri olarak sayılabilir.
2. **Çalışma Şartları:** Bazı araştırmalarda birinci sırada çıkabilen bu konu da çağrı merkezi çalışanları için çok önemlidir. Çalışma şartları konusunu aşağıdaki gibi birkaç başlığa ayırabiliriz:
 - a) Fiziksel çalışma koşulları
 - b) Ulaşım ve lojistik
 - c) Kullanılan donanım
 - d) Yeme ve içme(Konuyla ilgili detaylı bilgileri ve ideal çevresel faktörleri Ünite 10’da ayrıntılı olarak göreceğiz.)
3. **İşin ilgi çekici olması:** Çoğu kimse tarafından monoton ve rutin olarak algılanan çağrıları cevaplama işi, şirketin faaliyet konusu müşteri temsilcilerinin ilgi alanlarına yakın olduğunda bu vasfından oldukça kurtulacaktır. Örneğin; bilgisayar ve teknoloji meraklısı bir müşteri temsilcisi için bir bilgisayar markasının destek hattında görev yapmak gerçekten cazip olabilir. Çalışanların kişisel ilgi alanlarının işe alım süreçlerinde irdelenmesi ve işin konusu ile yakınlıklar aranması gerekmektedir. Burada daha önce ifade ettiğimiz gibi ilgi alanları ne olursa olsun insanlarla birlikte olmayı ve iletişim kurmayı sevmek buna yatkın olmak, olmazsa olmazlar arasındadır.
4. **Takdir görme:** İnsan doğasında temel özelliklerden olan bu konu çağrı merkezlerinde de öneminden herhangi bir şey kaybetmemektedir. İnsan kaynakları departmanlarının çalışanların iyi performanslarının görüldüğü



Çalışanların kişisel ilgi alanlarının işe alım süreçlerinde irdelenmesi ve ÇM’deki işin konusu ile yakınlıklar aranması gerekmektedir.



Çalışanların iyi oldukları ne varsa bunun görülebilmesi ve bunun çalışanla paylaşılması, onun bu başarı hissini başka konu başlıklarında da bir araç olarak kullanmasını getirebilecektir.



İnsan kaynakları bölümü, çağrı merkezi yöneticilerini gerekli resmî uyarı süreçlerini ve kurallarını oluşturarak bu mekanizmaları işletmeleri konusunda yetkilendirmeli ve desteklemelidir.

ve takdir edildiği mekanizmaları oluşturmaları gerekmektedir. Bu performansın her başlıkta genel bir başarı hikâyesi olması gerekmez. Çalışanların iyi oldukları ne varsa bunun görülebilmesi ve bunun çalışanla paylaşılması, onun bu başarı hissini başka konu başlıklarında da bir araç olarak kullanmasını getirebilecektir. Koçluğun temel tekniklerinden olan bu konu çağrı merkezinin kültüründe yaratılması gerekli önemli bir olgudur.

5. **İş güvencesi:** Her an işini kaybetme korkusuyla bir çalışanın iyi motive olduğu söylenemez. İnsan kaynakları yönetim kültüründe çalışan hakları ile dengeli bir tutum kurulmalıdır. Çalışanlar üstlerine düşeni yaptıkları takdirde işlerini koruyabileceklerini bilmelidirler. Yüz kızartıcı suçlar dışındaki bütün konularda çalışanlara hata yapsalar bile, gelişim alanlarını görebilecekleri ve bunlarda ilerleme kaydedebilecekleri yeterli zamanın tanınması ve yönetim desteğinin sağlanması gerekmektedir.
6. **Terfi fırsatları:** Çağrı merkezi organizasyon yapısı itibarıyla herkesin hızla terfi ettiği bir yapı fiziksel olarak değildir. Burada daha çok önemli olan konular şunlardır:
 - Nesnel terfi değerlendirme mekanizmalarının yaratılması ve bunların önceden açıklanması
 - Terfi ölçütlerinin hedeflenebilir ve erişilebilir olması, imkânsız görünmemesi
 - Açılan yeni görev ve pozisyonların bütün organizasyonla paylaşılması ve başvuru imkânı sağlanması
 - Açılan pozisyonlar için mevcut çalışanlara öncelik verilmesi
7. **Planlamaya katılabilme:** Çalışanların özellikle vardiya düzeni, ekip iş gücü miktarı gibi konularda planlama süreçlerine katılabilecekleri bir sistemin oluşturulması gerekmektedir. Kendileri için önemli günlerde plan yapabilmek ve gerekirse başka bir eşitiyle vardiya değişikliği yapabilmesi önemli bir uygulama olabilir. Bunlara ek olarak yapılan iş dışı aktivitelerde de planlama süreçlerine katılım sağlanması motivasyonu artırıcı bir unsurdur.
8. **İşveren sadakati:** Yönetici ve patronların gösterdikleri işe bağlı tutum rol model olmaları açısından son derece önemlidir. Çalışanlar kendilerinden beklenenleri üst yönetimin de içselleştirmiş olduğunu görmek isterler. Şirket vizyon ve hedeflerine bağlılık ve kararlılık bir üst yönetimin çalışanlara verebileceği önemli bir mesaj ve motivasyondur. Üst yönetim ve ya şirket sahiplerinin bu “işine sadık imgeleri” çalışanların davranışlarına yansımaktır.
9. **Saygılı bir disiplin:** Bir ekip olma sanatı olan çağrı merkezlerinde kurallara uyumsuzluk ve kasti kötü performans özellikle çağrı merkezi çalışanlarının gündelik hayatlarını diğer bütün sektörlerden daha çok etkiler. Söz gelimi bir ekipte bir tek kişinin vardiyaya uyum sorunu olması çalışanların mola ve yemek saatlerine olumsuz olarak yansıyabilecek ve konuyla ilgili gerekli yönetimsel aksiyonun alınmaması sonucu böyle bir sorun yaşatmayan diğerlerine ceza verilmiş olacaktır. Yine çalışma alanlarının, dinlenme yerlerinin ve ekipmanların kötü kullanılması diğerlerinin konforuna yansıyabilecektir. İnsan kaynakları bölümü, çağrı merkezi yöneticilerini

gerekli resmî uyarı süreçlerini ve kurallarını oluşturarak bu mekanizmaları işletmeleri konusunda yetkilendirmeli ve desteklemelidir.

- 10. Sempati:** Çalışanlar sosyal olarak olumlu bir imaja sahip marka ve şirketlerde olmayı isterler. Özellikle aile ve arkadaş çevresinden çalıştıkları yerle ilgili olumlu göndermeler, konuşmalar çalışma motivasyonlarını olumlu olarak etkileyecek unsurlardır. Ayrıca marka ve şirketin temel değer ve vizyonunun çalışanların kişisel değerler ve dünya görüşlerine zıt olmaması gerekmektedir.

Odak Grup Çalışmaları

Motivasyon söz konusu olduğunda yukarıdaki maddeler ve pek çoğu, yapılan iç araştırmalar sonucu oluşturulduktan sonra insan kaynakları yönetiminde bir başka çalışmayla kurumun mevcut olarak ne durumda olduğunun tespiti yapılmalı ve varsa eğer oluşan boşluğun analizi gerçekleştirilmelidir. Odak gurupları çalışmaları bunlara iyi birer örnek olabilirler. Buna göre değişik görevlerdeki çalışan gurupları oluşturularak katılımcı çalışanlardan “Firmada iyi gittiğini düşündükleri şeyleri ve kötü buldukları şeyleri” sıralamaları istenmelidir. Çıkan konular yukarıdaki stratejik başlıkların altına yazılarak kurumun o konuda ne durumda olduğu saptanmalıdır.

SORU: Firmamızda bir çalışan olarak olumlu gördüğünüz 3 özellik nedir? En olumludan daha az olumluya doğru sıralayınız.

CEVAP:

1. Satış primleri olması
2. Şirkete servisle gelmek
3. Ailem çalıştığım yeri yakınlarına büyük bir heyecanla anlatıyor. Türkiye'nin en büyük bankasında olduğumu söylüyor.

SORU: Sizce en olumsuz 3 özellik nedir? Sıralayınız.

CEVAP:

1. Çok monoton bir iş bazen hep aynı şeyi yapmaktan sıkılıyorum.
2. Yemekler hiç lezzetli değil.
3. Ekibimde işe gelmeyen bir arkadaşımın dolaylı geçen gün bir molamı kullanamadım. Üstelik bu ilk kez olmuyor.

Alınan cevaplar genel olarak yukarıda saydığımız motivatörlerden birinin altında sıralanmalı ve kuruma bu unsurlarla ilgili çalışmalarını önceliklendirme imkânı verecektir. Yukarıda saydığımız bütün bu önemli unsurlara ek olarak insan kaynakları bölümleri biraz da ofis içi eğlenceyi ve birlikte çalışarak aynı zamanda hoş vakit geçirebilme ile ilgili “dış motivatör”lere başvurabilir.

TEŞVİK VE ÖDÜLLENDİRME

Teşvik ve ödüller, kurumun çalışanına başarı gösterdiği konulardan ötürü maddi bir ödülle ve/veya sembolik olarak teşekkür etmesidir. Bu teşvik ve



Teşvik ve ödüllendirme konularının da elbette kurum vizyonu ve ticari veya organizasyonel stratejisi içinde anlamlı bir yeri olmalı ve performans nesnel ölçütlerle değerlendirilmelidir.



Teşvik ve ödüllendirme şirket bütçe ve mali planları ile uyumlu esneklikte bir planlama ile yönetildiğinde çalışan motivasyonuna olumlu katkıları olabilecek bir araçtır.

ödüllendirme konularının da elbette kurum vizyonu ve ticari veya organizasyonel stratejisi içinde anlamlı bir yeri olmalı ve performans nesnel ölçütlerle değerlendirilmelidir.

Bir teşvik programı oluştururken pek çok konunun detaylı olarak düşünülmüş olması gerekir. İnsan kaynakları ve yönetimin böyle bir programın sürdürülebilir kılınması için oluşacak olan maliyeti hem doğrudan gider hem de bu programın sürdürülmesi için çalışacak iş gücü kaynağı olarak değerlendirebilmesi ve öngörebilmesi gerekir. Temelde teşvik programlarının çok büyük para ve insan kaynağına gereksinimi yoktur. Sadece teşvik kavramının algısıyla ilgili dikkat edilmesi gerekli olan bazı hususların yok sayılmaması oldukça önemlidir.

Bir teşvik programı stratejisindeki en önemli noktaların başında, programın özellikle başlangıcında fazla girişken ve iddialı görünmemesi gelir. Çünkü başındaki bu iddialı çıkışla yaratılan algı, çalışanlarda kalıcı bir beklenti oluşturur ve eğer benzer bir üslupla bu devam ettirilemezse bu algı hayal kırıklığına dönüşebilir. Dolayısı ile teşvik ve ödüllendirme programlarının ufak adımlarla başlatılması, sağlam bir biçimde inşa edilmesi ve her zaman tazelenerek ilgi kaybına yol açmaması gerekir. Bir program oluştururken dikkat edilmesi gereken unsurlar ise şunlardır:

- **Teşvik ve Ödüllendirme bütün çalışanlar tarafından kazanılabilir olmalıdır:** Teşvik ve ödüllendirme uygulamalarında eğer ödüller sadece genel olarak en iyi performans gösteren çalışanlar tarafından kazanılıyorsa asıl harekete geçirilmek istenilen ve bazı konularda isteksiz bir performansa sahip çalışanlar sistemin dışında kalacaktır. Herkesin iyi olduğu bir konu mutlaka vardır ve ödüllendirme mekanizmasında bunlar mutlaka takdir görmelidir. Böylece bu gibi çalışanlarla “başarılı olma hissi” arasındaki aksayan bağ yeniden kurulabilir.
- **Ödüllendirme sürecinin eğlenceli olması sağlanmalıdır:** Katılım ve coşkuyu artırıcı nitelikte olmalıdır. Kazananların intranet, şirket gazetesi gibi şirket içi iletişim organları tarafından ilan edilmesi, tanıtılması ve başarılı olanların onurlandırılması sağlanmalıdır.
- **Yeni bir teşvik ve ödüllendirme programını üst yönetim açıklamalı ve ödül sahiplerine yine onlar tarafından verilmelidir.**
- **Hiçbir ödül ve ya teşvik programı nihayi hedef olan “müşteriye verilen mükemmel hizmet veya üstün satış performansı” olgularından tamamen soyutlanmamalıdır.**
- **Kurum çalışanlarının fikirlerinin toplanacağı bir tavsiye veya fikir kutusunun bulunması sağlanmalıdır.**
- **Bütün ödüllerin sadece “yarışma-kupa” senaryosu şeklinde olmaması ve değişik ödüllendirme şekillerinin de aranması gerekmektedir.**
- **Şartların baştan açık ve anlaşılır olarak paylaşılması çok önemlidir.**



Özet

- Bir insan kaynakları profesyoneli için çağrı merkezi, mesleğinin eğitim ve gelişim, özlükler, çalışan sadakati ve motivasyon gibi hemen bütün alanlarında kendini geliştirmesi açısından hem zorluklar hem de sonsuz fırsatlar barındırmaktadır. Çağrı merkezlerinde müşteri mutluluğu, ancak yöneticileri tarafından saygıyla davranılan, iyi ve doğru motive edilmiş, iyi eğitilmiş, problemlerin ve güçlüklerin çözümünde sorumluluk üstlenebilen, teknolojiyle desteklenmiş bir iş gücü ile mümkündür.
- Pozisyon adları ve kesin roller küçük farklılıklar gösterse de genel olarak bir çağrı merkezi organizasyonu iki ana grupta toplanabilecek fonksiyonlarda faaliyetlerini yönlendirir. Bunları 1-Destek Birimleri ve 2- Operasyon. Araştırmalar ve ekip yönetimi ile ilgili bilgilerimiz göstermektedir ki bir ekip liderinin ekibiyle etkin bir çalışma sürdürebilmesi için ekip üyesi sayısının 6'dan az, 12-15'ten fazla olmaması gerekmektedir.
- Bir çağrı merkezine müşteri temsilcisi olarak giriş yaptıktan sonra kariyer basamaklarında tırmanmak pek çok yetkinlik ve becerinin edinilmesi ve içselleştirilmesi sonucu gelişen bir süreçtir. Müşteri temsilciliği şirketlere giriş yapma açısından oldukça iyi başlangıç noktalarıdır.
- İnsan kaynakları genel süreçlerinde, ayrılanların işi neden terk ettiğinin işten ayrılma mülakatları ve ilgili mülakat formları aracılığıyla öğreniliyor olması turnover ile ilgili önemli bilgiler sunar. Çağrı merkezlerinde yıpranma; yetişmiş çalışanların çalışma motivasyon ve arzularını bazı nedenlerle kaybetmesine bağlı olarak işten ayrılmalarını ifade eder.
- İyi performans gösteren çalışanların bu performanslarının karşılığını maaşlarına ek olarak aylık değişken bir gelir sistemi (performans primi) ile ödüllendirilmesi sağlanmalıdır. Çalışanların iyi oldukları ne varsa bunun görülebilmesi ve bunun çalışanla paylaşılması, onun bu başarı hissini başka konu başlıklarında da bir araç olarak kullanmasını getirebilecektir. İnsan kaynakları bölümü çağrı merkezi yöneticilerini gerekli resmî uyarı süreçlerini ve kurallarını oluşturarak bu mekanizmaları işletmeleri konusunda yetkilendirmeli ve desteklemelidir. Teşvik ve ödüllendirme konularının da elbette kurum vizyonu ve ticari veya organizasyonel stratejisi içinde anlamlı bir yeri olmalı ve performans nesnel ölçütlerle değerlendirilmelidir .

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Müşteri Temsilcisi sayısı 600 olan bir çağrı merkezi operasyon biriminde ideal Takım Lideri sayısı aşağıdakilerden hangisidir?
 - a) 20
 - b) 40
 - c) 60
 - d) 80
 - e) 100
2. Aşağıdakilerden hangisi 6000 müşteri temsilcisinin çalıştığı bir operasyonda, içinde insan kaynakları, bilişim teknolojileri finans gibi birimlerin bulunduğu destek birimlerinde yaklaşık olarak olması gerekli olan çalışan sayısını verir?
 - a) 10-100
 - b) 50-170
 - c) 180-300
 - d) 400-600
 - e) 600-1000
3. Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezi operasyon birimlerinde bulunan bir pozisyon değildir ?
 - a) ÇM Birim Müdürü
 - b) Takım Lideri
 - c) Müşteri Temsilcisi
 - d) Eğitim Uzmanı
 - e) ÇM Genel Müdürü
4. Aşağıdaki ifadelerden hangisi “yetkinlik” kavramını tanımlar?
 - a) Yetkinlikler doğuştan gelen davranışlardır.
 - b) Yetkinlikler beceri gerektiren ve bir işte başarı getiren davranışlardır.
 - c) Bir işte başarılı olunmasını sağlayan teknik bilgilerdir.
 - d) Bir işte başarılı veya başarısız olunmasına neden olan “teknik bilgi, beceri, davranış ve motivasyon”lardır.
 - e) Yetkinlikler başarılı olma motivasyonudur.
5. Aşağıdakilerden hangisi Takım Liderinde bulunması gerekli yetkinliklerden biri değildir?
 - a) Doğru bir biçimde geribildirim verebilmek
 - b) Ekip ve ilişki yönetimi
 - c) Çatışma yönetimi
 - d) Geri bildirim almak
 - e) Maliyet yönetimi

6. Aşağıdakilerden hangisi işe alım sürecinde işe alım uzmanları tarafından dikkat edilmesi gerekli noktalardan biri değildir?
- a) İşe alım sürecinde mutlaka deneyimli bir çağrı merkezi yöneticisinin bulunmasına
 - b) Başvuranın medeni haline
 - c) İşe alım sürecinde mutlaka deneyimli bir çağrı merkezi yöneticisinin bulunmasına
 - d) Adayın ulaşım koşulları, yaşadığı lokasyona.
 - e) Adayın vardiyalı çalışma düzeni ile ilgili mutlaka işe alımdan önce bilgilendirilmesine
7. Aşağıdakilerden hangisi işe alım sürecinde işe alım uzmanları tarafından dikkat edilmesi gerekli noktalardan biri değildir?
- a) İşe alım sürecinde mutlaka deneyimli bir çağrı merkezi yöneticisinin bulunmasına
 - b) Başvuranın medeni haline
 - c) İşe alım sürecinde mutlaka deneyimli bir çağrı merkezi yöneticisinin bulunmasına
 - d) Adayın ulaşım koşulları, yaşadığı lokasyona.
 - e) Adayın vardiyalı çalışma düzeni ile ilgili mutlaka işe alımdan önce bilgilendirilmesine
8. Aşağıdaki seçeneklerden hangisi çalışanlar arasında yapılan motivasyon anketi sonuçlarına göre çalışanların beklentileri arasında yer almaz?
- a) Takdir görme
 - b) Daha yüksek maaş
 - c) Çalışma şartları
 - d) İşin ilgi çekici olması
 - e) Terfi fırsatları
9. Terfi fırsatları ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?
- a) Nesnel terfi değerlendirme mekanizmalarının yaratılması ve bunların önceden açıklanması gerekir.
 - b) Terfi ölçütlerinin hedeflenebilir ve erişilebilir olması. İmkânsız görünmemesi.
 - c) Açılan yeni görev ve pozisyonların bütün organizasyonla paylaşılması ve başvuru imkânı sağlanmalıdır.
 - d) Bütün müşteri temsilcileri terfi edilmelidir.
 - e) Açılan pozisyonlar için mevcut çalışanlara öncelik verilmelidir.
10. Aşağıdaki seçeneklerden hangisi, çağrı merkezinde takdir ve ödüllendirme sisteminde olması gerekli özelliklerden biri değildir?
- a) Teşvik ve ödüllendirme programları mutlaka sansasyonel bir etkiyle başlamalıdır. Bunun için ayrılan bütçenin büyük bir kısmı bu aşamada kullanılmalıdır.
 - b) Teşvik ve Ödüllendirme bütün çalışanlar tarafından kazanılabilir olmalıdır.
 - c) Katılım ve coşkuyu arttırıcı nitelikte olmalıdır.
 - d) Şartların baştan açık ve anlaşılır olarak paylaşılması çok önemlidir.
 - e) Yeni bir teşvik ve ödüllendirme programını üst yönetim açıklamalı ve ödül sahiplerine yine onlar tarafından verilmelidir.

CEVAP ANAHTARI:

1.e, 2.b, 3.c, 4.d, 5.d,6.e,7.b,8.e,9.d,10.a

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Mary Paige Forrester. The Incentive Planning. 2005
- [2] Call Center Management on Fast Forward: Succeeding in Today's Dynamic Customer Contact Environment (2nd Edition) by Brad Cleveland (Nov 15, 2006)
- [3] Dr. Jon Anton. Purdue University. How to Conduct a Call Center Performance Audit: A to Z. 2004 (08-Jul-04).

BAŞVURULABİLECEK DİĞER KAYNAKLAR

- [1] Call Center Management on Fast Forward: Succeeding in Today's Dynamic Customer Contact Environment (2nd Edition) by Brad Cleveland (Nov 15, 2006)
www.englishlang.com
www.englishlang.com
www.englishlang.com

ÇAĞRI MERKEZİNDE EĞİTİM VE SÜREKLİ GELİŞİM YÖNETİMİ



İÇİNDEKİLER

- Eğitim ve Sürekli Gelişim
- Çağrı Merkezinde Eğitim Tipleri ve Metodları
- E-Öğrenme: Bilgisayar Tabanlı Eğitimler
- Çağrı Merkezinde Koçluk



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
- Eğitim ve sürekli gelişim kavramlarının bir çağrı merkezi için neler ifade ettiğini bilecek
- Eğitim tipleri, süreleri ve yöntemlerini
 - kavrayacak
- Eğitim ihtiyaç ve planlamasının nasıl yapıldığını öğrenecek
- Eğitim yatırımlarının geri dönüşlerini ve önemini çözümleyecek
- Koçluğun tanımı ve önemini bileceksiniz.



Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

ÇAĞRI MERKEZİ YÖNETİMİNDE ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ

Ali KOÇ

ÜNİTE 8

GİRİŞ



Bir çağrı merkezinde hizmet kalitesinin artmasını sağlayan en önemli unsur eğitimidir.

Çağrı merkezlerinde hizmet kalitesinin artmasını sağlayan unsurların başında eğitim gelir. İster mesleğe yeni adım atmış Müşteri Temsilcisi olsun ister bir Takım Lideri veya yönetici olsun, çağrı merkezinde sürekli eğitim ve gelişim ihtiyacı olmayan bir görev ve pozisyon neredeyse yoktur. **Yeterli emek verilmemiş eğitim faaliyetleri, gelen-giden her çağrıda mutlaka “müşteri memnuniyetsizliği” ve “müşteri=gelir” kaybıyla sonlanacaktır.**

Çağrı merkezinde çalışan Müşteri Temsilcilerinin yürüttükleri işte başarılı olmalarında ürün ve hizmetlerle ilgili çok iyi donanım kazanmış olmalarının yanı sıra sistem ve kurumsal iletişim becerileri gibi konularda da hazırlıklı olmaları gerekir.

Eğitim ve Sürekli Gelişim

Eğitim

Eğitim, önceden saptanmış esaslara göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etki ve etkinliklerin tümüdür. Eğitimin bu genel olarak geçerli olan tanımını, bu ünitenin asıl konusu olan çağrı merkezindeki kurumsal eğitimler konusuna özelleştirmemiz gerekirse; her kurumsal eğitimin şu üç ana katmanı içeren bir bileşimden oluşması gerektiği söylenebilir:

- **Bilgi:** Her kurumsal eğitim, seçilen konu ile ilgili doğru kaynak ve referanslar ışığında hazırlanan güncel bilgiyi katılımcılarına sunmalıdır. Katılımcıların konu ile ilgili genel soruları ve problemleri de içeren literatürü edinmesi ve entellektüel düzeyde gelişimi hedeflenmelidir.
- **Beceri:** Kurumsal eğitim, katılımcılara, kazandıkları bilgiler ışığında verilen konu ile ilgili beceri geliştirmelerine olanak tanımalı ve bunun için ortam sağlamalıdır. Uygulamalar, örnek vaka çalışmaları ve oyunlar ile katılımcıları edindikleri bilgiyi kullanmaya yöneltmeli; öğrenme bu yolla pekiştirilmelidir. Eğitim süreci sonunda ulaşılan beceri seviyesi, belli bir ölçme ve değerlendirme yaklaşımı içinde yapılan sınavlar yoluyla değerlendirilmeli ve izlenmelidir.
- **Değişmiş Davranış:** Her eğitim sürecinin aslında nihai amacı, ilgili alanda kalıcı davranış değişikliğinin açığa çıkarılmasıdır. Kurumsal olarak, çalışanların bir eğitim sonrasında kalıcı davranış değişikliği kazanmaları, yapılan eğitim yatırımının başarısını belirler. Davranışta değişiklik açığa çıkarılması, ancak uygulamada yapılan tekrar ve deneyimin arttırılması ile mümkündür.

Nöroloji ve Gelişim Psikolojisi alanlarından hatırlayacağımız gibi insan öğrenme sürecinde dört ana aşama söz konusudur:



Her kurumsal eğitim üç ana katmandan oluşan bileşimi içermelidir: **BİLGİ, BECERİ ve DAVRANIŞ DEĞİŞİKLİĞİ**



Şekil 8.1. Öğrenme Sürecinin Dört Aşaması

Öğrenmenin Şekil 8.1.'de yer alan dört aşamasını en iyi açıklayan örnek, bisiklete binmeyi öğrenmemizdir. Bu çerçevede bisiklete binmeyi bilmeyen bir birey,

Birinci aşamada, bisiklete binmek için neyi bilmesi gerektiğini bilmez. Dengede durmak için hızlanmak veya yavaşlamak ve düşmeden durmak için ne yapmalıdır? Bütün bunları yapması için vücudunu, ellerini, gözlerini nasıl kullanması ve koordine etmesi gerektiği hakkında bilgi edinmelidir. Ancak bu bilgileri almış olması henüz bisiklete binmesini sağlamayacaktır.

Bireyin her denemede öğrendiklerini uygulamaya çalıştığı ve sık sık hata yaptığı dönem, **ikinci aşama** olan "Bilinçli Yetersizlik Aşaması" olarak açıklanır. Birey bu aşamada, yapamadığı şeyin ne olduğunu bilir.

Üçüncü aşama olan "Bilinçli Yeterlilik Aşaması"nda artık birey, bisiklete biniyordur. Ancak hâlâ hata yapmamak, dengeyi kaybetmemek ve düşmemek için her hareketini sürekli kontrol etmesi, edindiği bilgi ve yönergeleri bilinçli olarak uygulaması gerekmektedir. Bisiklete binmek hâlâ bireyi düşünsel, bilişsel ve işlemsel olarak oldukça fazla meşgul etmektedir. Bu çaba olmadan istenmeyen sonuçlar alınır. Birey nihayetinde yeterince deneyim kazanmanın ardından ve sayısız tekrardan sonra artık düşünmeden bisiklet kullanabilir. Öğrenme sürecinin bu son aşamasında artık hiçbir hareketin biliş düzeyinde kontrol edilmesi gerekmez. Bu aşamada birey adeta bisiklet sürmeyi bilmediğimiz bir zaman hiç olmamış gibi düşünür. Çünkü artık bisiklet sürmek birey açısından yürümek, koşmak, tutmak, atmak gibi doğal bir "motor hareket" hâline gelmiştir.


Eğitim ile ilgili bütün faaliyetlerin hedefi; çağrı merkezinde çalışan Müşteri Temsilcisi, Takım Lideri, Süpervizör ve diğer bölümlerden çalışanların kendilerinden beklenen yüksek performansı gösterebilmeleri için onları "bilinçsiz yeterli" aşamasına taşımak olmalıdır.

Bir Müşteri Temsilcisinin almış olduğu eğitim ve sonrasında ona sağlanan deneyim ortamı ile etkin dinleme, hızlı sistem kullanımı, kurumsal profesyonel iletişim becerileri gibi konular tamamen içselleştirilebilir. Benzer biçimde bir Takım Lideri için ekibindeki üyelere gelişime dönük geribildirim vermek, empati gösterebilmek, onların gerçek performansını ortaya koyabilmelerinde karşılaştıkları güçlükler konusunda destekleyici bir davranış sergilemek gibi yetkinlikler yine bu tarzda bir eğitim ve gelişim ortamının sonucu olarak oluşabilecek bir **“öğrenmişlik”** gerektirecektir.

Sürekli Gelişim

Eğitim süreci çerçevesindeki “hazırlık” ve “gelişim”, bir çağrı merkezinde sadece Müşteri Temsilcilerinin değil onların en yakın destekçisi ve belki de “iş üstü eğitimcileri ve koçları” olan Takım Liderlerinin, Süpervizörlerin ve aynı zamanda bütün organizasyonun doğru yapılandırılmış eğitim ve gelişim programlarıyla desteklenmesi anlamına gelir. İleriye mümkündür. Burada asıl amaç, **“sürekli öğrenen ve gelişen bir organizasyon”** yaratmak olmalıdır. Bu da daha bütünsel bir yaklaşım olan çağrı merkezinde **“sürekli gelişim”** kavramı ile ele alınabilecek bir süreçtir.

Eğitim faaliyetlerini yönlendirilirken, çağrı merkezinde yer alan İnsan Kaynakları ve/veya Eğitim birimleri genel olarak dört adımlı bir genel süreci izlemektedir:


Kurumsal gelişim sürecinde hedef, belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi -o seviye ne olursa olsun- sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Burada asıl amaç **“sürekli öğrenen ve gelişen bir organizasyon”** yaratmak olmalıdır.



Şekil 8.2. Sürekli Gelişim Genel Süreci

Şekil 8.2.’de sunulan basit döngüsel süreç, hem rutin eğitim programlarının oluşturulmasında hem de zaman zaman bu sürecin bir çıktısı olarak ortaya çıkabilecek farklı eğitim ve gelişim alanlarının tanımlanması ve planlanmasını

Çağrı Merkezinde Eğitim ve Sürekli Gelişim Yönetimi
yol haritası olarak kullanılmaktadır. Bu adımlara daha yakından bakılacak olursa:

Çağrı merkezlerinde genellikle İnsan Kaynakları departmanlarına bağlı olarak çalışan eğitim ve sürekli gelişim bölümü, eğitim ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik olarak gerekli doğru bilgi kaynaklarına yönelmelidir. Bu alanda

- çağrı merkezinin performans çıktıları
- insan kaynakları raporları
- yeni dönem kurum hedefleri
- organizasyonel anketler

gibi kaynaklardan gelen bilgilerin yorumlanıp bir süzgeçten geçirilerek ilgili görev katmanlarındaki çalışanların gelişim alanları ve hedefleri olarak tespit edilmesi ve dönüştürülmesi atılacak ikinci adım olacaktır.



Şekil 8.3. Çağrı Merkezinde Çeşitli Kaynaklardan Edinilen Bilgilerin Yorumlanarak Gelişim Alanlarına Dönüştürülmesi



Yapılan eğitim yatırımı ile sağlanacak performans artışı ilişkisinin kurulabilmesi gerekir.

Şekil 8.3.'de belirtilen kaynaklardan gelen bilgilerin gelişim alanlarına dönüştürülmesi belli bir yorumlama sürecini kapsar. Söz gelimi; müşteri temsilcilerinin çağrı ele alma sürelerinin hedeflenenden uzun olması, ilk temasta çözüm oranının düşük olması ile ilgili edinilen bilgiler Müşteri Temsilcilerinin kurum ürün, süreç ve prosedürleri konusunda gelişim alanı olduğu yönünde ya da **etkin dinleme ve soru sormada** eksik oldukları yönünde yorumlanabilir ya da vardiyaya uyum problemleri, yüksek çalışan sirkülasyonu gibi bulgular, yöneticilerde ekip yönetimi ve koçluk gibi **yönetim kültürü** konularında gelişim alanının varlığına işaret edebilir. Elbette bu gibi alanlarda tam olarak ne durumda olduğunun finansal olarak da ifade edilmesi, bu konularda yapılacak eğitim yatırımı ve oluşacak eğitim bütçesine ilişkisel olarak yön verecektir. Yapılan yatırım ile sağlanacak performans artışı ilişkisinin kurulabilmesi gerekir. Eğitime yapılan yatırımların yıllık miktarı, çağrı merkezi bütçesinde müşteri temsilcisi esaslı bütçenin en az % 3-5'i kadar olmalıdır. Bu yolla çağrı merkezinde % 15-20 oranında bir performans arttırımı ve dolayısı ile yatırımın geri dönüşü sağlanabilir.

Sürecin bir sonraki adımı olarak bu gelişim alanlarını içeren doğru eğitim başlıklarının ve metotlarının belirlenmesi ve tasarlanması gelir.

Bu ünite boyunca göreceğimiz bütün eğitim çeşitlerinin bu çerçeve içinde ele alınması ve uygulama yöntemlerinin de yine bu çerçeveye uygunluğunun gözetilmesi gerekir.

ÇAĞRI MERKEZİNDE EĞİTİM TİPLERİ ve METODLARI

Çağrı merkezlerinde pek çok eğitim çeşidi olduğu gibi bu eğitimlerin verilme metotları da oldukça çeşitlilik göstermektedir. Genel olarak sınıflandırma yapmak gerekirse bu eğitimleri iki ana başlıkta ele almak mümkündür:

- 1- Temel eğitimler
- 2- Saptanan gelişim alanları uyarınca verilen takviye ve ek eğitimler

Bu eğitimler,

- ✓ bir eğitmen eşliğinde klasik sınıf eğitimleri
- ✓ yazılı iletişim kanalları kullanılarak verilen eğitimler
- ✓ e-öğrenmeden yararlanılarak katılımcısına ulaştırılan eğitimler

olabilir.

Çağrı merkezleri, mevcut olan bütün bu metodları, eğitim konularının içeriğine ve ne anlatılmak istendiğine bağlı olarak en uygun eşleşmeyle kullanmalıdır. Söz gelimi; eğer ulaştırılması gerekli olan bilgi bir prosedür değişikliği veya ürün bilgileri ile ilgili bir güncelleme niteliğindeyse kurumlar konuyla ilgili bir e-mail veya müşteri temsilcilerinin ekranlarında "açılır pencereler" aracılığı ile



Eğitime yapılan yatırımların yıllık miktarı, çağrı merkezi bütçesinde müşteri temsilcisi esaslı bütçenin en az % 3-5'i kadar olmalıdır.

gerekli mesajı iletebiliyor olacaktır. Ancak konu daha çok çalışan ve/veya yönetici hizmet yetkinlikleri ve “kişisel-profesyonel” gelişimle ilgiliyse sınıf eğitimleri tercih edilen metotlar olacaktır. Şimdi çağrı merkezlerinde sıklıkla rastlanılan eğitim tiplerine, bazı özelliklerine ve metotlarına göre göz atalım:

Temel/Başlangıç Eğitimleri

İşe yeni başlayacak olan Müşteri Temsilcilerinin;

- ✓ Hizmet verilen kurum veya markanın ürün veya hizmetleri ile ilgili teknik konuları
- ✓ Çağrı merkezinin çalışma felsefesi ve değerleri
- ✓ Müşteri hizmetleri ana kavram ve esasları
- ✓ Telefonda kurumsal ve profesyonel iletişim kuralları
- ✓ Hizmet verilen kurum veya markaya ait iş, süreç ve prosedürleri
- ✓ Kullanılan yazılımlarla ilgili uygulamalı kullanım özellikleri
- ✓ Temel satış becerileri (*Satış ve İkna ekipleri için*)

gibi konuları içeren ve süresi 2-5 hafta olabilen standart eğitim sürecidir. Sınıf oturumları hâlen büyük çoğunlukla kullanılan metottur. Ancak sayısı giderek artan nitelikli e-öğrenme programları sundukları maliyet avantajıyla özellikle büyük ölçekli çağrı merkezlerinin uygulamalarına girmektedir.

İleri Seviye İletişim Eğitimleri

Deneyimli Müşteri Temsilcileri için;

- ✓ Daha kısa konuşma süreleriyle çağrıları doğru ve etkin olarak karşılayarak aynı zamanda müşteri memnuniyetini arttırabilmek
- ✓ Müşteri iletişimi sırasında kullanılabilecek ileri seviyede konuşma, ikna teknikleri
- ✓ Kızgın müşteri ile başa çıkma, çatışmayı önleme
- ✓ Destek sistem ve araçları daha iyi kullanabilme

gibi konularda ve yaklaşık süresi 0,5-1 gün olan destekleyici eğitimlerdir. Yine sınıf oturumları büyük çoğunlukla kullanılan metoddur.

Müşteri Tutundurma ve İkna Eğitimleri

Özellikle müşteri hizmetleri ikna ekipleri için, mutsuz ve kullanımını durdurmaya karar vermiş müşterilerin ikna edilmesi için özel olarak hazırlanmış ve 1 günlük süreli eğitim çeşididir.

Temel Seviye Ekip Yönetimi Eğitimleri

Yeni takım lideri olmuş çalışanlara yönelik olarak;

- ✓ Ekip yönetimi esasları
- ✓ Analize dayalı çağrı merkezi performans yönetimi esasları
- ✓ Geribildirim alma ve verme becerileri
- ✓ Temel seviye Koçluk
- ✓ Etkili sunum becerileri
- ✓ Satış Koçluğu (*Satış ve İkna ekip liderleri için*)

gibi yetkinlik konularını içeren 2-3 gün süreli eğitimlerdir.

İleri Seviye Ekip Yönetimi Eğitimleri

Tecrübeli takım liderlerine ve süpervizörlere yönelik olarak;

- ✓ Ticari bakış anlayış
- ✓ Liderlik
- ✓ İleri seviye çağrı merkezi teknikleri
- ✓ İleri seviye koçluk
- ✓ Etkin Telesatış yönetimi

gibi tamamlayıcı konuları içeren 1-2 gün süreli eğitimlerdir.

Yukarıda daha çok operasyon birimleri ile ilgili saydığımız eğitim başlıklarına **bilgi teknolojileri, eğitim ve kalite veya insan kaynakları** gibi destek bölümleri çalışanlarının da kendi konuları ile ilgili eksik yönlerini tamamlayıcı “teknik eğitim” programları “Sürekli Gelişim” olgusu merkezli olarak ele alınmalıdır. Bunlar genelde çağrı merkezindeki bütün departmanlarda ortak olarak sunulabilen ve daha genel kurumsal profesyonel gelişime katkıda bulunan ve yetkinlik kazandıran eğitim tipleridir. **Eğitimcinin eğitimi, stresle başa çıkma eğitimi, müzakere becerileri, zaman yönetimi, stratejik düşünme eğitimi** gibi başlıkları burada örnek olarak verebiliriz. Bunlardan birkaçının içeriklerine şöyle bir bakalım:

- **Eğitimcinin Eğitimi (Train the trainer):** Küresel olarak artık neredeyse standartlaşan bu eğitim, kendi bölüm ve departmanlarında özellikle insan yönetimi, ekip yönetimi ve eğitim gibi sorumluluklar üstelenen profesyonellerin bu alandaki ihtiyaçlarına yönelik olarak sunulmaktadır. Bu eğitimde işlenen başlıca konular:



Hizmet kalitesi ile farklılaşmak isteyen kurumlarda eğitim programları doğru planlanıp uygulandığında kendisine yapılan yatırımı oldukça hızlı bir biçimde geri ödeyen faaliyetler olabilirler.

- Etkili sunum
- Topluluk önünde konuşma
- Eğitim içeriği hazırlama teknikleri
- Eğitim materyali hazırlama teknikleri
- Moderasyon ve Fasilitasyon becerileri (*İng. Facilitation = Kolaylaştırmak*)
- **Stresle Başa Çıkma Eğitimi:** Çağrı merkezleri genel olarak stresin yoğun olduğu meslek gruplarından adledilirler. Günde onbinlerce müşteri talebinin belli bir kalite standardıyla ve müşteri mutluluğu yaratarak karşılanması işi gerçekten bu işi yapanlar üzerinde büyük bir baskı oluşturabilmektedir. İşte bu eğitim böyle bir ihtiyaçtan hareketle hazırlanmış ve genel olarak çağrı merkezleri tarafından tercih edilen kişisel gelişim eğitimlerinden olagelmışlerdir. Başlıca konular ise şunlardır:
 - Kendini tanıma ve anlama
 - Farklı bireyleri anlama
 - Bireylerarası etkileşim
 - İletişim becerileri
 - Akut stres anları için egzersiz

Buraya kadar genel tabloya baktığımızda bir çağrı merkezi için eğitim ve sürekli gelişim olgularının birer seçenek olmaktan uzak adeta birer zorunluluk olduğunu belirtmeliyiz.

Hizmet kalitesi ile farklılaşmak isteyen kurumlarda eğitim programları doğru planlanıp uygulandığında kendisine yapılan yatırımı oldukça hızlı bir biçimde geri ödeyen faaliyetler olabilirler. Arayan müşteriler yetkin olmayan bir Müşteri Temsilcisi ile karşılaştıklarında boş yere zaman harcadıkları hissiyle belli bir oranda telefonu kapatarak kendilerine daha iyi yardımcı olabilecek başka bir müşteri temsilcisi ile görüşmeye yönlenecek bu durum gelen çağrı miktarını arttıran ve meşguliyet yaratan ve çağrı merkezi performansını genel anlamda düşüren bir olguya dönüşecektir. Etkin bir kalite yönetimi ile bütünleşmiş eğitimler sayesinde aşağıdaki yararları sağlamamız mümkün olacaktır:

- İlk temasta çözüm oranı sayesinde çağrı sayısı % 5'lik bir gerilemeye uğratılmasını
- Ele alma sürelerinin % 6 oranında azaltılmasını
- Müşteri Temsilcisi yıpranma oranını % 2 oranında azaltmasını
- Çağrı süresinde yaratılan "proaktif" sorun çözümü sayesinde % 1.5 oranında düşen çağrı sayısını
- Pazarlama kampanya geribildirimleri sayesinde çağrı sayısında % 1'lik gerilemeyi

sağlama olanağı oluşacaktır. Bu da toplamda % 15'i geçen bir maliyet avantajı anlamına gelmektedir.

E-ÖĞRENME: BİLGISAYAR TABANLI EĞİTİMLER



E-Öğrenme
uygulamalarıyla çağrı merkezleri, eğitime harcanan zamanın çalışanların üretkenliğine olumsuz etkilerini azaltmayı hedeflemektedirler.

Çağrı merkezleri müşteri temsilcilerinin doluluk oranlarını yüksek tuttukları sürece verimli ve kârlı olabilmektedir. Bu yüzden müşteri temsilcilerinin çağrı alma dışındaki bütün aktivitelerinin (**üretken olmayan zaman = non productive time**) olabildiğince düşürülmesini hedeflemektedirler. Burada küçük eğitim modüllerinin, Müşteri Temsilcilerine masalarından ayrılmadan sunulmasına olanak tanıyan bilgisayar destekli e-öğrenme, çağrı merkezlerine geniş imkânlar sunmaya başlamaktadır.

Son yıllarda giderek nitelik ve etkinlik kazanan e-öğrenme sistemleri, oransal olarak çağrı merkezi eğitim ihtiyaçlarının daha büyük bir kısmını karşılıyor olacaktır. Bu sistemler CTI üzerinden ACD (Automatic Call Distribution), kalite yönetim sistemi ve WFM (Workforce management) sistemleri ile entegre edilerek yöneticilere en etkin eğitim planlama ve uygulama imkânını sunmaktadır. Buna göre çağrı karşılama ve ele alma ile ilgili ya da kurum süreç, prosedürleri ile ilgili küçük eğitim modülleri, kalite yönetim sistemi ve ACD'den alınan veriler uyarınca gelişim alanları otomatik olarak tespit edilen Müşteri Temsilcilerine bilgisayarları üzerinden sunulabilmekte ve eksik bilgileri bu şekilde tamamlanabilmektedir.



Son yıllarda giderek nitelik ve etkinlik kazanan e-öğrenme sistemleri, oransal olarak çağrı merkezi eğitim ihtiyaçlarının daha büyük bir kısmını karşılıyor olacaktır.

Örneğin; kalite değerlendirme formu üzerindeki belli bir yetkinlik bölümünde (Çağrı Karşılama ve Kapanış gibi) ortalamanın altında not alan Müşteri Temsilcisi için e-öğrenme sistemine uyarı gönderilip ilgili eğitim modülünün takvimine işlenmesi mümkündür.

Yukarıdaki örnekte de gördüğümüz üzere e-öğrenme sistemleri kalite yönetim sistemleri ile bütünleşik olarak kullanıldığında çağrı merkezlerinde gerçekten çok etkili sonuçlar verebilmektedir. Tabii bu bütünleşme sırasında izlenecek doğru yolun tanımlanması gerekir. Böyle bir süreç aşağıdaki gibi beş adımlı olarak özetlenebilir:

E-ÖĞRENME SİSTEMİ ÇALIŞMA SÜRECİ

- 1- Kalite Yönetim Sistemi gelişim noktalarını tanımlar ve e-öğrenme sistemine bilgilendirme gönderir.
- 2- E-öğrenme sistemi ilgili eğitim modülünü bulur.
- 3- E-öğrenme sistemi uygun eğitim programını verir.
- 4- E-öğrenme sistemi eğitimin başarı durumunu raporda sunar.
- 5- Müşteri temsilcisinin başarı durumu tekrar kalite sistemine rapor olarak gönderilir.

Son olarak çağrı merkezinde teknolojinin eğitimde kullanılmasının artık kaçınılmaz olduğunu, ancak bunun normal sınıf eğitimlerinin yerini tam olarak tutmayacağını belirtmekte yarar var. Bu tür sistemler ancak tamamlayıcı nitelikte oldukları zaman mümkün olan maksimum faydayı sağlayacaktır.

ÇAĞRI MERKEZİNDE KOÇLUK



Doğru koçluk uygulamaları sayesinde müşteri temsilcileri işlerini daha etkin ve hızlı bir biçimde nasıl yapacaklarını bilirler. Bu yüzden çağrı merkezlerinde yönetim stilinin özünde mutlaka “profesyonel koçluk” uygulamaları bulunmalıdır.

Koçluk, bir performans hedefi olan herhangi birinin, bu hedefe ulaşmasında potansiyelini maksimum düzeyde kullanabilmesini belli teknik ve metotlar aracılığı ile sağlama sanatıdır. Çağrı merkezinde koçluk sayesinde hemen her alanda çalışanların performanslarını katlayarak arttırmaları mümkündür. Doğru koçluk uygulamaları sayesinde müşteri temsilcileri işlerini daha etkin ve hızlı bir biçimde nasıl yapacaklarını bilirler. Bu yüzden çağrı merkezlerinde yönetim stilinin özünde mutlaka “profesyonel koçluk” uygulamaları bulunmalıdır. Burada koçluk konusu ile ilgili oldukça bilinen bir aforizmayı paylaşalım:

- ✓ **Yönetici:** İşin “NE?” kısmı ile ilgilidir.
- ✓ **Lider:** Verdiği ilhamla “KİM” sorusunun cevabını verir.
- ✓ **Koç:** İnsanların gerçek potansiyellerinin önündeki içsel engelleri kaldırır ve “NASIL” sorusu ile ilgilenir.

Çağrı merkezindeki bir yönetici, çalışanlarının performanslarından dolayı onları yargılamak yerine onları daha iyi tanıyabileceği sorular sorar. Yönetici-Koç, ne yapılması gerektiğini söyleyen değil, doğru soruları sorandır. Buna göre çağrı merkezinde ekip yöneten herkesin koçluk becerilerini kazanması ve geliştirmesi gerekir.

Bir tenisçi ve koç olan W. Timothy Gallwey tarafından “The Inner Game Of Tennis” başlıklı 1970’lerde yazılan kitap, 1980’lerde koçluk ve iş dünyasında oldukça fazla ses getiren bir formül ortaya atmıştır:

$$\text{PERFORMANS} = \text{POTANSİYEL} - \text{ENGEL}$$

Bu formüle baktığımızda insanın, sınırları hâlen pek bilinmeyen büyük bir potansiyel taşıdığı ve en üst performans seviyesine gelebilmesi için var olan birtakım engellerin ortadan kaldırılması gerekliliği ifade edilmiştir. Peki nedir bu engeller?

“İnsan bütün mücadelesini iki arenada verir: İçindeki arenada ve dışarıdakinde. Dış arenada oynanan oyun dışsal engelleri altetmek için verdiği mücadeledir. “İç Oyun” ise insanın içinde bulunan engeller olan korku, kendinden şüphe etmek, odaklanmadaki sorunlar gibi performansını sınırlayıcı birtakım kavram ve varsayımlara karşı oynanan oyundur. İç Oyun, bir kişinin ya da takımın tam potansiyelini ortaya koymasını engelleyen ve oyuncunun kendi içinde türetmiş olduğu engellere karşı oynanır.”

W. Timothy Gallwey

Koçluk bu iç engellerle ve onların kişi tarafından keşfedilmesi ortadan kaldırılması ile ilgilidir. Çünkü bu engeller ortadan kalkığında yukarıda verdiğimiz denklem şu hâli alacaktır:

$$\text{PERFORMANS} = \text{POTANSİYEL}$$

Çağrı merkezinde eğitim yönetiminin bütün hedefi çalışanların gerçek potansiyelini onların performansı hâline getirmek olmalıdır. Yönetimde oluşturulan Koçluk kültürü sayesinde doğru geribildirim alma ve verme, iş hedeflerinin içsel gelişim alanlarına dönüştürülmesi, kişisel profesyonel gelişim sayesinde çalışan performansının arttırılması mümkün olacaktır. Bu da sürekli keşfeden ve öğrenen bir organizasyon yaratmanın anahtarı niteliğindedir.



Özet

- Bir çağrı merkezinde hizmet kalitesinin artması için kendini ispat etmiş en önemli yöntem eğitimidir. Her kurumsal eğitim üç katmandan oluşan bileşimi içermelidir: BİLGİ, BECERİ ve DAVRANIŞ DEĞİŞİKLİĞİ.
- Öğrenme sürecinde insan dört ana aşamadan geçer: 1-Bilinçsiz yetersiz, 2- Bilinçli Yetersiz, 3- Bilinçli Yeterli, 4- Bilinçsiz Yeterli • Eğitim ile ilgili bütün faaliyetlerin hedefi; çağrı merkezinde çalışan Müşteri Temsilcisi, Takım Lideri, süpervizör ve diğer bölümlerde çalışanların kendilerinden beklenen yüksek performansı gösterebilmeleri için onları **“bilinçsiz yeterli”** aşamasına taşımak olmalıdır.
- Kurumsal gelişimde hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi -o seviye ne olursa olsun- sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Burada asıl amaç “sürekli öğrenen ve gelişen bir organizasyon” yaratmak olmalıdır. Yapılan eğitim yatırımı ile sağlanacak performans artışının ilişkisinin kurulabilmesi gerekmektedir. Eğitime yapılan yatırımların yıllık miktarı, çağrı merkezi bütçesinde müşteri temsilcisi bazlı bütçenin en az % 3-5’i kadar olmalıdır. Genel olarak çağrı merkezindeki eğitimleri iki ana başlıkta görebiliriz: 1- Temel Eğitimler, 2- Saptanan gelişim alanları uyarınca verilen takviye ve ek eğitimler.
- Hizmet kalitesi ile farklılaşmak isteyen kurumlarda eğitim programları doğru planlanıp uygulandığında kendisine yapılan yatırımı oldukça hızlı bir biçimde geri ödeyen faaliyetler olabilirler. E-Öğrenme uygulamalarıyla çağrı merkezleri, eğitime harcanan zamanın çalışanların üretkenliğine olumsuz etkilerini azaltmayı hedeflemektedirler.
- Son yıllarda giderek nitelik ve etkinlik kazanan e-öğrenme sistemleri, oransal olarak çağrı merkezi eğitim ihtiyaçlarının daha büyük bir kısmını karşılıyor olacaktır. Doğru koçluk uygulamaları sayesinde müşteri temsilcileri işlerini daha etkin ve hızlı bir biçimde nasıl yapacaklarını bilirler. Bu yüzden çağrı merkezlerinde yönetim stiline özünde mutlaka “profesyonel koçluk” uygulamaları bulunmalıdır.
- Çağrı merkezindeki bir yönetici çalışanlarının performanslarından dolayı onları yargılamak yerine onları daha iyi tanıyabileceği soruları sorar. Yönetici-Koç, ne yapılması gerektiğini söyleyen değil, doğru soruları soran olmalıdır. Yönetimde oluşturulan koçluk kültürü sayesinde doğru geri bildirim alma ve verme, iş hedeflerinin içsel gelişim alanlarına dönüştürülmesi, kişisel profesyonel gelişim sayesinde çalışan performansının artırılması mümkün olacaktır. Bu da sürekli keşfeden ve öğrenen bir organizasyon yaratmanın anahtarı niteliğindedir.

DEĞERLENDİRME SORULARI



Değerlendirme sorularını sistemde ilgili ünite başlığı altında yer alan “bölüm sonu testi” bölümünde etkileşimli olarak cevaplayabilirsiniz.

1. Kurumsal eğitimlerin üç ana katmanı olan “bilgi”, “beceri” ve “davranış değişikliği yaratma” gerekliliği ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?
 - a) Eğitimlerde sunulan bilgiler doğru güncel olmalıdır ve katılanların o konu ile ilgili entellektüel gelişim ve birikimlerini güçlendirmelidir.
 - b) Sınavlar, eğitimde kazanılan bilgi ve beceriyi ölçmeye yarar.
 - c) Sınavlarda gösterilen başarı, eğitimin ana amacı olan kalıcı davranış değişikliğinin oluştuğunu gösterir.
 - d) Eğitimlerin, öğrenilen bilgilerin pekiştirilmesi için uygulamalar ve örnek vakalarla zenginleştirilmesi gerekir.
 - e) Bir eğitimin başarılı olması için bireylerde o konu ile ilgili kalıcı davranış değişikliği yaratması gerekir.
2. Aşağıdaki ifadelerden hangisi öğrenmedeki dört aşama göz önüne alındığında doğrudur?
 - a) Bilinçsiz Yeterlilikte henüz yetkinlik kazanılmamıştır.
 - b) Bilinçli Yeterlilikte insan öğrendiklerini hiç düşünmeden kullanır ve yetkinlik gösterir.
 - c) Bilinçsiz Yetersizlikte insan neyi bilmediğini bilmez.
 - d) Bilinçli Yetersizlikte insan neyi bilmediğini bilir.
 - e) Bilinçsiz Yetersizlik aşamasında insan o konu ile ilgili bilgilere sahiptir; ancak bunları kullanamaz.
3. Aşağıdakilerden hangisi eğitim ihtiyacını belirleme sürecinin ana hedefidir?
 - a) Müşteri Temsilcilerinin performans raporlarını incelemek
 - b) Kurumun yeni dönem hedeflerini öngörebilmek
 - c) Vardiyaya uyum raporlarının toplanmasını sağlamak
 - d) Raporları toplayarak çağrı merkezindeki operasyona geribildirim sunmak
 - e) Bütün seviyedeki çalışanların gelişim alanlarını tespit etmek
4. Çağrı merkezinde Müşteri Temsilcilerinin Ortalama Çağrı Ele Alma süresi (ACHT) ya da İlk Temasta Çözüm Oranı (FCR) gibi konularda gelişim alanlarının doğru tespit edilmesi aynı zamanda neyi sağlar?
 - a) Eğitime yapılacak yatırımla finansal geri dönüşü arasındaki ilişkinin kurulabilmesini sağlar.
 - b) Müşteri Temsilcilerinin performansını artırır.
 - c) Müşteri memnuniyetini artırır.
 - d) Eğitim yatırım bütçesini artırır.
 - e) Eğitim maliyetlerini artırır.
5. Genel olarak çağrı merkezindeki eğitim tipleri ve metotları göz önüne alındığında aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?
 - a) Genel olarak eğitimler, temel mesleki eğitimler ve yetkinlik artırıcı ek ve takviye eğitimler olarak iki ana grupta sınıflandırılabilir.
 - b) Telefonda kurumsal ve profesyonel iletişim becerileri müşteri temsilcilerinin temel mesleki eğitim başlıklarından biridir.
 - c) Ekip yönetimi ve koçluk Takım Liderlerinin temel eğitim konularındandır.
 - d) Temel eğitimlerin bazıları ileri seviye eğitimlerle devam ettirilir.
 - e) Eğitimler her zaman sınıfta eğitim metodu ile yapılmalıdır.

6. Etkin bir kalite yönetimi ile bütünleşmiş eğitimler sayesinde çağrı merkezinin performansında aşağıdakilerden hangisini sağlamamız mümkün değildir?
 - a) İlk Çağrı Çözüm oranının (FCR) arttırılması
 - b) ACHT sürelerinin düşürülmesi
 - c) Yıpranmaya bağlı işten ayrılmaların azaltılması
 - d) Gelen çağrı sayısının düşürülmesi
 - e) Genel performansın yıllık bazda % 50 oranında arttırılması
7. Aşağıdaki seçeneklerden hangisinde çağrı merkezlerinin e-öğrenme sistemlerini tercih etmelerinin sebebini en iyi ifade eder?
 - a) E-Öğrenme sistemleri çağrı merkezi eğitim maliyetlerini % 80 oranında düşürmektedir.
 - b) E-Öğrenme sayesinde çağrı merkezleri eğitime harcanan “non-productive” zamanı azaltmayı hedefler.
 - c) Eğitimde teknoloji kullanımı bir zorunluluk olmuştur.
 - d) E-Öğrenme sistemleriyle sınıf eğitimlerine nazaran daha iyi sonuç alınır.
 - e) Çalışanlar e-öğrenme sistemini tercih etmektedir.
8. E-Öğrenme sistemi ile kalite sisteminin bütünleştirilmesi ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır ?
 - a) Bütünleşme sonucunda bilgisayar tabanlı öğrenmenin etkisi artar.
 - b) Bütünleşme sayesinde çalışanı gelişim alanı daha hızlı olarak saptanabilir.
 - c) Uygun eğitim programı hızlı bir biçimde bulunur.
 - d) Bütünleşme sayesinde müşteri temsilcisinin eğitim ve gelişimi daha etkin raporlanabilir.
 - e) E-öğrenme kalite sistemi ile bütünleştirilmediğinde de aynı etkinliği sağlar.
9. Çağrı merkezinde Koçluk konusuyla ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır ?
 - a) Çağrı merkezinde koçluk uygulamaları sürekli gelişim ve öğrenme ortamı yaratmaya katkıda bulunur.
 - b) Koçlukla çalışan performansını katlanarak arttırmak mümkündür.
 - c) Koçluk geri bildirim alma ve verme becerilerini artırır.
 - d) Yönetici-Koç çalışanının neyi yapması gerektiğini iyi bilir ve söyler.
 - e) Yönetici-Koç çalışanının kendisini daha iyi tanımasında ve neyi nasıl yapacağını keşfetmesinde yardımcı olur.
10. Aşağıdakilerden hangisi bir dış engeldir?
 - a) Çağrı merkezi mesleğinin zor bir meslek olması
 - b) Başaramayacağına olan inanç
 - c) Odaklanamamak
 - d) Uzun çalışma saatleri
 - e) Hiçbiri

Cevap Anahtarı:

1.c, 2.d, 3.e, 4.a, 5.e, 6.e, 7.d, 8.e, 9.d, 10.e

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Covey, S. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective*
- [2] *People*. Curly, M. (2001). *The Life Coaching Handbook*.
- [3] Gallwey, W. T. (1974). *The Inner Game of Tennis*.
- [4] Gupta, K. (2007). *A Practical Guide To Needs*
- [5] *Assesment*. Noel, B. (1970). *The Four Stages for Learning*.
- [6] Ryan, L. (2010). *A Practical Guide Corporate Learning*.

BAŞVURULABİLECEK DİĞER KAYNAKLAR

- [1] <http://www.gordontraining.com>
- [2] <http://internationalinstituteofcoaching.org>
- [3] <http://noblemanhattanturkey.com>
- [4] <http://www.businessballs.com/consciouscompetencelearningmodel.htm>

ÇAĞRI MERKEZİNDE KALİTE YÖNETİMİ



İÇİNDEKİLER

- Çağrı Merkezinde Kalite Yönetimi
- Çağrı Merkezi Kalite Yönetimi Programını Oluşturma
- Kalite Ekibi Oluşturma ve Kalite Bölümü Çalışma Esasları
- Çağrı Kalite Değerlendirme Formu Oluşturma
- Çağrı Dinleme ve Değerlendirme
 - Esasları ve Kalibrasyon
- Kalitenin Denetlenmesi
- Çağrı Merkezi Uluslararası Kalite Standartları



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
 - Çağrı Merkezinde kalitenin önemini kavrayacak
 - Bir Kalite Yönetimi programının oluşturulma esaslarını tanımlayacak
 - Kalite Bölümü ekibinin oluşturulması sürecini bilecek
 - Kalite değerlendirme formu oluşturacak
 - Çağrı dinleme ve değerlendirme kriterlerini belirleyecek
 - Çağrı Merkezi hizmet kalitesinin dışarıdan değerlendirilme uygulamalarını öğreneceksiniz.



Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

ÇAĞRI MERKEZİ YÖNETİMİNDE ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ

Ali KOÇ

ÜNİTE
9

GİRİŞ

Toplumların kalite beklentisi, hiçbir dönemde günümüzdeki düzeyde olmamıştır. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlardan tüketiciler, kullanıcılar ya da müşteriler, hem teknik ve içerikte hem de müşteri hizmetlerinde bir mükemmellik arayışı içindedirler.

Peki, nedir kalite? Bu oldukça göreceli kavram ile ilgili uluslararası kuruluş ve fikir önderlerinin görüşlerine ve neler dediklerine şöyle bir bakalım:

“Kalite”

- ~ Kalite; “bir mal veya hizmetin taşıdığı özelliklerle müşteri beklenti ve gereksinimlerini karşılayabilme yeteneğidir.” (ISO 9000:2008, Uluslararası Standartlar Kurumu)
- ~ “Bir milyon fırsata düşen hata sayısı” (Six Sigma-Motorola Üniversitesi).
- ~ “Kalite; insan gücüyle işleme gücünün bileşkesidir.” (Subir Chowdhury, 2005).
- ~ “Gereklilik ve ihtiyaçlara olan uyumdur.” (Philip B. Crosby, 1979).
- ~ “Kullanıma uygunluktur.” (Joseph M. Juran, Amerikan Kalite Topluluğu).
- ~ “Kalite; hizmet veya ürünü sağlayanın ne sunduğu değildir. Kalite; tüketicinin ne aldığı ve ödemeye gönüllü olduğu şeydir.” (Peter Drucker, 1985).

Tanımlama aşamasında bile bu kavram ile ilgili birbirinden farklı yaklaşımları görmekteyiz. Tanımlar ne kadar farklı olursa olsun bir mal ya da hizmetin kaliteli olup olmadığı konusunda müşterisi veya kullanıcısı olan (ya da olmayan) herkesin hızlı bir yargısı olduğunu hayretle görebiliriz. Nesnel nedenleri belli belirsiz olan bu yargıların daha algı aşamasındayken kurumlar tarafından yönetilebilmesinde çağrı merkezleri büyük rol oynamaktadır. **Çağrı Merkezlerinde Kalite Yönetiminin temel amacı, kurum için algı oluşturulması, bu algının korunması ve geliştirilmesidir.**

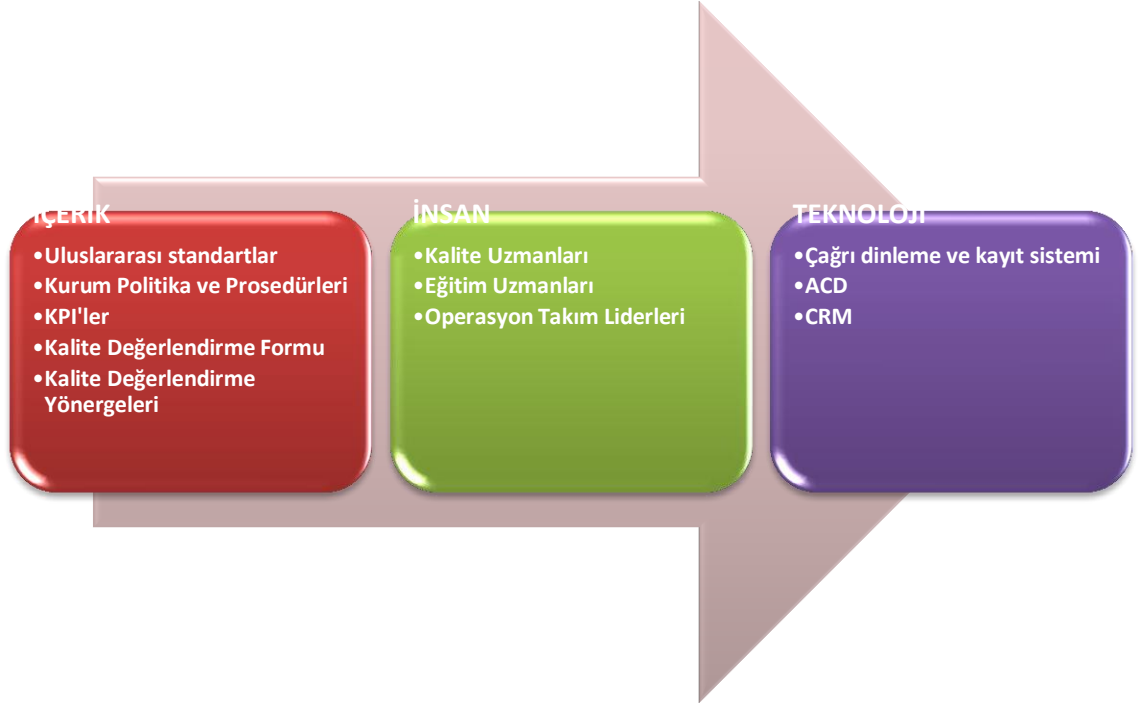
Bu ünite de Çağrı Merkezlerinde başrollerden birini oynayan Kalite Yönetimi fonksiyonun doğru bir işleyiş kazanabilmesi için gerekli olan bütün ana başlıklara değiniyor olacağız.

ÇAĞRI MERKEZİNDE KALİTE YÖNETİMİ

Çağrı Merkezinde kalite (*Quality Assurance-QA*), takım liderleri ve süpervizörler gibi çağrı merkezi operasyon yöneticileri ile kalite departmanı yöneticisi ve uzmanlarının, müşteri temsilcilerinin çağrılardaki müşteri etkileşimlerinde nasıl performans gösterdiklerini değerlendirmelerine imkân veren **döngüsel bir süreçtir**. Canlı veya kayıtlı çağrıların bir plan ve metodoloji çerçevesinde dinlendiği ve değerlendirildiği bu sürecin esas amacı, müşteri temsilcilerinin mesleki gelişimine, olumlu müşteri deneyimine ve sonuç olarak bir çağrı merkezinin genel başarısına hizmet etmektir.

Çağrı Merkezinde Kalite Yönetimi sürecinin temel amacı; müşteri temsilcilerinin mesleki gelişimine, olumlu müşteri deneyimine ve sonuç olarak bir çağrı merkezinin genel başarısına hizmet etmektir.

Çağrı Merkezinde bir “Kalite Yönetimi” süreci oluşturmak için gerekli ve “olmazsa olmaz” olan bileşenler ile adımlar şu şekilde sıralanabilir:




Şekil 9.1. Kalite Yönetim Programı Bileşenleri

Çağrı Merkezinde özellikle Kalite Yönetimi Departmanı liderliğinde sürdürülecek bir program dâhilindeki bu sürecin adımlarını daha detaylı olarak incelemeden önce çağrı merkezinde böyle bir programın yürütülmesinin ne anlama geldiğine değinmek gerekir.

Çağrı Merkezinde Kalite Yönetimi Neler Sağlar?

Günümüzde, CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) çağında yaşamaktayız. Kurumsal stratejiler kapsamında Müşteri İlişkileri Yönetimi yoluyla müşterilerle bağlar “geliştirerek ve bu bağları derinleştirerek” kârlılık elde edilmeye çalışılmaktadır. Ancak yine de hizmet kalitesi algısı oldukça kötüdür. Bunun temel nedeni, özellikle küçük ve orta büyüklükteki şirketler, müşteri ilişkilerinde, kalite yönetim sistemlerine neredeyse hiç yatırım yapmayarak bunu fiyatlarına yansıtmakta ve elde ettiği fiyat rekabeti avantajıyla bu alanda yatırım yapma eğilimi ve isteği içinde bulunan diğer şirketleri zorlamaktadır. Giderek diğer büyük şirketler de bu alanı, bilançolarındaki bir maliyet merkezi olarak görme eğilimine girmişlerdir.

Öte yandan kamusal yönetimlerin bu alanda getirdiği yeni yasal düzenlemeler şirketlerin müşteri ilişkilerinde gerekli yatırımları yapmalarını zorunlu kılmıştır. Özellikle Amerika’da sigorta ve sağlık sektöründe getirilen bu


Çağrı Merkezinde Kalite Yönetim Sistemlerine yatırım yapılmasının iki ana nedeni vardır:

1. Bu konudaki kamusal yasal düzenlemeler.
2. Kârlılığın artırılabilmesi.



Yasal ve güvenlikle ilgili zorunlulukların yanında Çağrı Merkezinde Kalite Yönetim Sistemleri, kurumlara sağladığı finansal faydalarla da kendisine yapılan yatırımları haklı çıkarır bir nitelik kazanmıştır.

düzenlemeler, şirketlerin bütün müşteri etkileşimini kayıt altına alan Kalite Yönetim Sistemlerini devreye geçirme zorunluluğunu getirmiştir. Ülkemizde yine bu alanda getirilen yasal düzenlemelerle bir çağrı merkezi aracılığı ile müşteri hizmetleri sunan kurumlar kalite yönetim ve denetim sistemlerine yatırım yapmak zorundadırlar.

Kalite Yönetim Sistemleri, müşteri temsilcilerinin çağrılar sırasında kurum prosedür ve kurallarına riayet edip etmediklerini ortaya çıkarmak üzerine geliştirilmiştir. Bu sistemler aracılığı ile çıkan sonuçların çağrı merkezi operasyonuna geribildirimler hâlinde gitmesi ve müşteri temsilcilerinin geliştirilmesi yoluyla çağrıları daha etkin olarak karşılayabilmeleri sağlanabilmektedir. **Elbette çağrı karşılama etkinliğinin artırılması, bizim için öncelikle kaliteden ödün vermeden Ele Alma Sürelerinin (AHT) azalması ya da İlk Temasta Çözüm Oranı (FCR) anlamına gelmektedir.**



Örnek

- 300 Müşteri Temsilcisi bulunan bir çağrı merkezinin yılda 7.8 milyon çağrı aldığını ve AHT'nin 225 saniye olduğunu düşünelim. Etkin bir kalite yönetimi sayesinde aşağıdaki yararları sağlamamız mümkündür:
- **İlk temasta çözüm oranı sayesinde çağrı sayısının % 5 gerilemesi**
- **Ele alma sürelerinin % 6 oranında azaltılması**
- **Müşteri Temsilcisi yıpranma oranını % 2 oranında azaltması**
- **Çağrı süresinde yaratılan “proaktif” sorun çözümü sayesinde % 1.5 oranında düşen çağrı sayısı**
- **Pazarlama kampanya geribildirimleri sayesinde çağrı sayısında % 1’lik gerileme açığa çıkarma olanakları gelişecektir. Bu da toplamda % 15’i geçen bir maliyet avantajı anlamına gelmektedir**

Tartışma



- Kalite Yönetiminin müşteri temsilcilerinin mesleki gelişimlerine ve bir Çağrı Merkezinin başarısına ne gibi başka katkıları olabilir? Aynı zamanda Kalite Yönetiminin karşılaşılabileceği ne gibi güçlükler ve gelişim alanları olabileceğini de değerlendiriniz.

ÇAĞRI MERKEZİ KALİTE YÖNETİMİ PROGRAMINI OLUŞTURMA

Ünite 2’de değinilen beş adimli “Performans Yönetimi Çerçevesi”nden hatırlayacağımız üzere;

- pek çok iş ihtiyacının ve kurumsal kalite hedeflerinin tanımlanması

- bunların Anahtar Performans Göstergeleri'ne (KPI) dönüştürülmesi
 - bu gibi çıktıların işi yapan operasyon birimleri ve müşteri temsilcileriyle paylaşılması
 - daha sonra oluşturulan kalite kriterleri çerçevesinde sistem ve süreçler yardımıyla kalitenin ölçülmesi işi
- bugün çağrı merkezleri dünyasında başlı başına bir uzmanlık ve gelişim alanıdır. Bu süreç Şekil 9.2.'de görülebilir.



Şekil 9.2. Performans Yönetimi Çerçevesinde Kalite Yönetim Süreci

Kalite Yönetimi çerçevesinde insan, süreçler, sistemler, altyapı ve teknolojilerin dâhil olduğu pek çok bileşenden oluşan manzarada, bu yönde yapılacak bütün çalışmaların sürdürülebilir bir program dâhilinde olması gerekir. Bu program şu hususları öncelikli esasları arasında almalıdır:

1. Sürekli ve sürdürülebilir olmalıdır.
2. Ölçümleri doğru olmalıdır.
3. Sürekli olarak gelişime dönük bir geribildirim döngüsünü işletmelidir.
4. Müşteri Temsilcilerinin gösterdiği kurum prosedür ve kurallarına uyumu ölçmelidir.
5. Kuruma ait değişik kanallarda (telefon, e-mail, chat vb.) yaşanan etkileşimin kendi içinde tutarlılığını sağlamalıdır.
6. İş yapma biçimlerini izlemeli ve eksik, etkin olmayan şirket politika, prosedür ve operasyonel sorunlara işaret etmeli ve değerlendirmelidir.
7. Müşteri Temsilcilerinin performanslarını arttırmalıdır.

Çağrı Merkezinde Kalite Yönetimi, insan, süreçler, sistemler, altyapı ve teknolojilerin dahil olduğu pek çok bileşenden oluşur. Bu yüzden Kalite Yönetimi ile ilgili çalışmalar kapsamlı bir programla yürütülmelidir.

8. Eğitim ihtiyaçlarını ortaya çıkarmalıdır.
9. Müşterileri soğutan, mutsuz eden ve müşteri kaybına yol açan şirket kural ve politikalarını açığa çıkarmalıdır.
10. Olumlu müşteri deneyimini geliştirmelidir.

Bir kalite programı oluştururken öncelikle bütün mevcut kurum politika ve süreçleri, çağrı tipleri ve ele alma adımları derlenerek listelenmelidir. Derlenen bu mevcut içerik kalite uzman ve operasyon yöneticileri tarafından gözden geçirilmeli ve eğer gerekiyorsa güncellenmelidir. Bu daha sonraki bir adım olan **Kalite Değerlendirme Formlarının** oluşturulabilmesine kaynak teşkil edecek önemli bir çalışmadır.

Burada öncelikle bir kalite ekibinin oluşturulmasına ve kalite ekibinin çalışma esaslarına birlikte göz atalım.

KALİTE EKİBİ OLUŞTURMA VE KALİTE BÖLÜMÜ ÇALIŞMA ESASLARI

Etkin bir kalite yönetim programı oluşturma sürecinde, birbiri ile ilişkili pek çok adım, çağrı merkezinde farklı pozisyonlarda çalışanların ortak çalışmasıyla yürütülür. Bu ortak kalite programı çalışmalarının yürütülebilmesinde üst yönetimin tam desteği hayati bir öneme sahiptir. Bu destek, bu programın oluşturulmasında rol alacak bütün oyuncuların Kalite Yönetimi Programına dâhil olarak liderlik edebilmelerini getirecektir. **Bu liderlik ekibinde müşteri temsilcileri, takım liderleri, kalite uzmanları, kalite yöneticisi, süpervizörler, eğitim uzmanları gibi pek çok değişik roldeki çalışanın bulunması gereklidir.** Tabii gerekli koordinasyon görevleri ve iş sahipliğinin çağrı merkezlerinde bulunan kalite ya da sürekli gelişim departmanlarının sorumluluğunda kalması, bu işin sürdürülebilir ve kalıcı olması açısından önemlidir.

Bir Kalite Yönetimi Programının başarılı olması, üzerinde çalışan kalite uzman ve yöneticilerinin kararlılığı ve mesleki gelişmişliğini zorunlu kılar. Bir kalite uzmanı mutlaka yüksek iş bilgisine sahip, ileri iletişim ve koçluk yetkinlikleri sergileyen profesyonellerden seçilmelidir. Buna bağlı olarak **“kalite uzmanı görev tanımı”**nı ortaya koyalım:

- Çağrı dinleme ve değerlendirme yapmak
- Çağrı değerlendirme süreç ve formlarının kalite departmanı standartları uyarınca tasarlanması ve geliştirilmesi süreçlerinde çalışmak
- Diğer bölümlerle ve özellikle operasyonla, düzenli kalite kalibrasyon çalışmalarını hazırlamak ve koordine etmek
- Çağrı merkezi Takım Liderleri ve Süpervizörlerine ekipleri ile ilgili düzenli ve gelişime dönük geribildirimler sunmak



Kalite yönetimi oluşturma süreci, çağrı merkezinde pek çok farklı görevde ve pozisyonda çalışanların ortak çalışmasıyla yürütüldüğünden böyle bir programın başarılı olabilmesinde üst yönetimin tam desteğinin bulunması gerekir.



Bir kalite uzmanı mutlaka yüksek iş bilgisine sahip, ileri iletişim ve koçluk yetkinlikleri sergileyen profesyonellerden seçilmelidir.



Çağrı Merkezinde operasyon birimlerinde çalışan ve iyi performans gösteren çalışanların, kurum ve müşteriler ile uzun süreli deneyimler yaşamış olmaları, kalite departmanındaki çalışmalarına olumlu yönde girdi sağlayabilecek bir özellik olacaktır.



Bir kalite uzmanı genel olarak:

- 1- İş bilgisi
- 2- Sistem bilgisi
- 3- Kalite Bölüm kriterlerine uyum ve kalibrasyon
- 4- Koçluk ve motivasyon

gibi konu başlıklarında mesleki olarak gelişmiş olmalıdır.

- Müşteri ihtiyaçları ve gelişen pazar trendleri ile ilgili kurum ve marka yönetimine ürün, hizmet ve süreçler ile ilgili bilgilendirme ve raporlama çalışmaları yapmak

Çoğu çağrı merkezinde bu pozisyon işleri, kurum süreçleri ve çağrı ele alma becerileri dâhil mükemmel olarak yerine getiren Müşteri Temsilcilerine, Takım Liderleri ve Süpervizörlere bir terfi ve kariyer adımı olarak sunulmaktadır. Bir kalite uzmanında genel olarak bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir:

1. **İş Bilgisi:** Müşteri Temsilcilerini etkin ve tarafsız olarak dinlemesi ve değerlendirmesi gereken bir kalite uzmanı mutlaka çok güçlü bir ürün, hizmet, sistem ve prosedür bilgisine sahip olmalıdır. Bir kalite uzmanı eğer çağrı merkezi dışından işe alındıysa öncelikle kendisine bu ürün, hizmet, süreç, prosedürlerle ilgili çok kapsamlı bir eğitimin sunulması gerekir.
2. **Sistem Bilgisi:** Kalite uzmanları müşteri temsilcilerinin kullandığı bütün yazılım ve uygulamaların yanı sıra kalite departmanının çağrı değerlendirmede kullandığı yazılım ve uygulamaları da etkin olarak kullanabiliyor olmalıdırlar.
3. **Kalite Departmanı Kriterlerine Uyum ve Kalibrasyon:** Çağrı değerlendirmelerinin tutarlılığının korunması açısından kalite uzmanlarının çağrıları değerlendirmeleri sırasında kalite departmanının kriter ve yönergelerine sıkı sıkıya bağlı olmaları gerekir. Bir çağrı merkezinde kaliteden bahsedilebilmesi ve müşteri temsilcilerinin kaliteyi ciddiye almaları için mutlaka çağrı değerlendirmelerinin bu sürekliliği, tutarlılığı ve nesnelliği yansıtması gerekir. Aynı zamanda bu değerlendirmelerin operasyon yöneticilerinin aynı çağrı ile ilgili değerlendirmeleriyle kalibre edilmesi kalite uzmanlarının görevleri arasındadır. Kalite söz konusu olduğunda kalite departmanı ve operasyon yönetimi bir ağız ve yaklaşım birliği içinde olmalıdırlar.
4. **Koçluk ve Motivasyon:** Kalite uzmanları, Müşteri Temsilcileriyle birebir yapacakları geribildirim ve değerlendirme görüşme ve çalışmalarında, Müşteri Temsilcilerinin gelişim alanları ve güçlü oldukları noktaları eşit bir söylemle dile getirebilmeleri için mutlaka koçluk yetkinliğine sahip olmalıdırlar. Bütün kalite departmanı çalışanları operasyon yönetimine benzer bir biçimde profesyonel koçluk ve geribildirim teknikleri konuları hakkında gerekli eğitimlerle donatılmalıdırlar.

ÇAĞRI KALİTE DEĞERLENDİRME FORMU OLUŞTURMA

Çağrı Merkezlerinde kalite yönetimi programının belki de en önemli bileşenlerinden biri Kalite Değerlendirme Formudur. Kalite Değerlendirme Formu, çağrı merkezinin bir çağrının bütün temas ve iletişim detaylarını ölçebilmesine olanak verir nitelikte oluşturulmalıdır. Formdaki soru bölümleri ve puanlamadaki ağırlıkları hizmet stratejisini ve şirket kültürünü yansıtmalıdır. Genel olarak Kalite Değerlendirme Formları şu bileşenleri barındırır:



Kalite değerlendirme formu, çağrı merkezinin bir çağrının bütün temas ve iletişim detaylarını ölçebilmesine olanak verir nitelikte oluşturulmalıdır. Formdaki soru bölümleri ve onların puanlamadaki ağırlıkları hizmet stratejisini ve şirket kültürünü yansıtmalıdır.

1. **Değerlendirilen çağrı ile ilgili bilgiler:** Değerlendiren kalite uzmanının adı, çağrıyı cevaplayan Müşteri Temsilcisinin adı, tarih, saat, çağrı türü, çağrının referans numarası (eğer kullanılan CRM yazılımı her çağrı için bir referans numarası üretiyorsa)
 2. **Yetkinlik bileşenlerine ait bölümler:** Çağrı açılış/kapanış konuşması, bilgi doğrulama, ürün bilgisi, prosedür/süreç bilgisi, bilgi sistemlerinin kullanımı, bekletmeye alma, iletişim yetkinlikleri, problem çözme/doğru çözümü sunma vb.
 3. **Yetkinliklerin nesnel olarak değerlendirilmesine yönelik somut sorular:** Müşteri bilgi vermeden önce arayanın kimlik doğrulamasını yaptı mı?, Müşteri temsilcisi çağrı ile ilgili bilgileri sistem ve yazılıma kurallara uygun nakletti mi?
 4. **Puanlama:** Her soru ve bölümün puanlama değerleri; toplam alınacak puan, kazanılan puan. Puanlama her bölüm ve sorunun kurum ve yönetim açısından önemiyle ilişkilendirilerek ağırlıklandırılmış olarak hazırlanmış olmalıdır.
 5. **Geribildirim ve koçluk notları:** Serbest düz yazı alanında değerlendirenin bu çağrıdan müşteri temsilcisi için not alacağı gelişim noktaları ve fırsatları yer alır. Aynı zamanda değerlendirenin müşteri temsilcisinin almasını önereceği belli eğitim veya bilgilendirmeler yine böyle bir kısımda not alınabilir.
- Kurum içinde kalite departmanı liderliğinde yapılan Kalite Değerlendirme Formu hazırlama çalışması sırasında şu noktalara dikkat edilmelidir:

1. Özellikle çağrı merkezi operasyon birimlerinin Müşteri Temsilcisi, Takım Lideri, Süpervizör, Birim Müdürü vb. her seviyedeki çalışanı hazırlama sürecine mutlaka katılmalıdır.
2. Birden fazla proje ve hizmet kanalı varsa (satış, hizmet, telefon, e-posta, chat vb.) her biri için ayrı Değerlendirme Formu hazırlanmalıdır.
3. Her müşteri veya proje için kategori ve bölümlerin önem ilişkileri kurularak ağırlıkları belirlenmeli ve Ağırlıklı Puanlamaları oluşturulmalıdır.

Kalite Değerlendirme Formunda “Genellikle” Bulunan

Bölümler/Kategoriler:

Tipik bir çağrı değerlendirme formunda bulunan yetkinlik kategorileri şunlardır:

- ✚ **Çağrı açılış/kapanış:** Müşteriye adını kullanarak hitap etti mi? Arama ve/veya müşterileri olduğu için arayana teşekkür etti mi?
- ✚ **Bilgi/kimlik doğrulama:** Arayanla bir bilgi paylaşmadan önce güvenlik prosedüründeki soruları sordu mu?
- ✚ **Sistem kullanımı bilgi ve becerisi:** İlgili bilgiye sistemde hızlıca ulaştı mı? Doğru olan bütün sistem ve araçları kullanarak cevaplara etkin bir şekilde ulaştı mı?
- ✚ **Ürün ve hizmet bilgisi:** Ürün, hizmet, teknik servis gibi konularda tam ve doğru bilgiye sahip mi?
- ✚ **Problem çözme becerisi:** Sorunu iyi tanımladı mı? Arayana çözümü doğru yoldan sundu mu?

- ✚ **Hatta bekletme/çağrı transferi prosedürü:** Hatta bekletme nedeni doğru mu? Hatta beklemeye alacağı bilgisini sundu mu? Hatta beklenen süre zarfında (sürecin uzaması halinde) geri dönerek arayana bilgi verdi mi? (Burada süre belirtilebilir. Örn: 1dk'da bir bilgilendirme yapması gibi)
- ✚ **İletişim becerileri:** Konuşması anlaşılır mı? Ses tonu, seviyesi ve diksiyonu doğru mu? Kurumu temsilen kendinden ve yaptığından emin bir tutum sergiledi mi?
- ✚ **Müşteri temsilcisi ilk çağrıda çözüm (FCR):** Arayanın çağrısı tekrarlamaması için mümkün olan her şey yapıldı mı?
- ✚ **İş süreçleri notları:** İlk çağrıda çözüm sunulamaması bir prosedür/kural/politika/sistem problemi/ ile ilgili midir?

Kalite Değerlendirme Formu Soruları

Kalite Değerlendirme Formunun ana bölümleri ve yetkinlik kriterlerinin oluşturulmasından sonra her bir bölüm için yetkinliği tam olarak ortaya çıkaracak soruların ayrıntılı bir listesi oluşturulur. Sorular oluşturulurken dikkat edilecek en önemli unsur; soru kalıplarının kalite değerlendirmesini yapacak olan personelin Müşteri Temsilcisinin kalitesel performansını eksiksiz ve olabildiğince nesnel olarak belirleyebilmesini sağlar nitelikte olmalarıdır. Bu soru listesinde gözden geçirilmesi gereken bazı başlıklar:

1. Sorular açık ve kısa olmalıdır. Herbiri tek bir konuya yönlendirilmelidir.
2. Hedef yetkinlik veya kriterini tam olarak yansıtmalıdır.
3. Soru listesinde tekrar edilen sorular olmamalıdır.
4. Oluşturulan taslak soru listesi mutlaka Çağrı Merkezi operasyon birimlerinden Müşteri Temsilcilerine, Takım Lideri ve Süpervizörlere gösterilerek fikirleri alınmalıdır.

Oluşturulan ve operasyon birimleri tarafından gözden geçirilmiş olan bu soru listesiyle geçmiş çağrılarının kayıtları değerlendirilmeli ve bu listenin performansı gözden geçirilmelidir.

Bireysel Etkinlik



- Kalite değerlendirme formu bir çağrı merkezi için neden önem taşır? Nasıl hazırlanmalıdır?

Soru Ağırlıklarının ve Kalite Performansı Karşılıklarının Belirlenmesi

Kalite Değerlendirme Forumunun içeriği oluşturulduktan sonra bu formda yer alan herbir bölüm veya soruya belli ağırlıkların verilmesi gerekir. Bu alanda pek çok değişik yaklaşım olmakla beraber en basit yöntem olarak söz gelimi; 100 puan üzerinden her bir bölüme puanlama dağıtılır. Sonra bu her bir bölümün puanı

bölüm sorularına da dağıtılarak ağırlıklı puanlama tamamlanmış olur:

<u>B ÖLÜM</u>	<u>AĞIRLI KLI</u>
Çağrı Açılış/Kapanış	9
Bilgi/Kimlik Doğrulama	12
Sistem Kullanımı Bilgi ve Becerisi	12
Ürün ve Hizmet Bilgisi	15
Problem Çözme Becerisi	10
Hatta Bekletme/Çağrı Transferi Prosedürü	7
İletişim Becerileri	20
Müşteri Temsilcisi İlk Çağrıda Çözüm (FCR)	15
TOPLAM:	100



Bütün bölümler için ağırlıklı puan dağıtımı tamamlandıktan sonra oluşan form mutlaka gerçek çağrılarda test edilmeli ve çıkan sonuçlar, konuşma kalitesinde hedeflenen seviyeyle karşılaştırılmalıdır. Gerekirse ağırlıklı puanlama değiştirilerek gözden geçirilmelidir.

Kalite Değerlendirme Formundaki bölümlerin ağırlıklı puanlaması yukarıdaki gibi tespit edildikten sonra her bir bölümdeki soruların ağırlıklı puanları belirlenmelidir. Söz gelimi iletişim becerileri bölümünde 20 olan toplam puan bu 1 bölümdeki 4 soru arasında paylaştırılır. Eğer her bir sorunun eşit değerde öneme sahip olduğu düşünülüyorsa bu bölümdeki 4 sorudan herbirinin puanı 5 olacaktır. Ancak bazı soruların daha ağırlıklı olarak puanlaması da söz konusu olabilir:

<u>İLETİŞİM BECERİLERİ</u>	<u>20 PUAN</u>
1- Konuşması ve diksiyonu anlaşılır mı?	5
2- Ses tonu uygun mu?	4
3- Ses seviyesi yeterli mi?	3
4- Kurumu temsilen kendinden ve yaptığından emin bir tutum sergiledi mi?	8

Konuşma sırasında çağrının konusu ve geldiği kanala bağlı olmak üzere bazı bölüm ya da sorular “Geçerli Değil” olarak işaretlenebilmelidir. Değerlendirme yapılırken “G/D” olarak işaretlenen soru puanı kaybolmaz ve diğer sorulara eşit ağırlıkta paylaştırılır.



Örnek

• Bazı çağrılarda “Hatta bekletme veya Çağrı Transferi” işlemi söz konusu olmayabilir. Bu gibi durumlarda ilgili bölüm ya da soru “G/D” olarak işaretlenebilecek şekilde düzenlenmelidir (Burada İngilizce “Not Applicable” sözünün kısaltması olan “N/A” da kullanılabilir).

Kalite Değerlendirme Genel Puanlama Formülü

$$\text{TOPLAM ALINAN PUAN} / \text{TOPLAM MEVCUT PUAN} = \text{KALİTE PUANI}$$

Örnek 1: Alınan Puan 84 / Mevcut Puan 100 = % 84

Örnek 2: Alınan Puan 78 / Mevcut Puan 90 = % 86,6

Alınan puanların Çağrı Merkezinin kalite sistemindeki performans seviyesi karşılıklarının belirlenmesi aşamasında, bu karşılıklar genellikle şu tek kelimelik seviyelendirmelerle oluşturulur:

<u>Seviye</u>	<u>Puan Karşılığı</u>
Mükemmel:	% 90 ve üstü
İyi:	% 80 - % 89 arası
Orta:	% 71 - % 79 arası
Gelişime Açık:	% 70 ve altı



Kalite seviye ve sınıflandırması belirlerken kurum olarak ne düşünüldüğünden ziyade, müşterilerin neyi mükemmel, neyi zayıf olarak nitelendireceğine kulak vermek daha nesnel bir yaklaşım olacaktır.

Eğer bu çağrı merkezinin önceden oluşturduğu bir sınıflandırma var ise bunun oluşturulan veya güncellenen yeni değerlendirme formu sonuçlarına uydurulması gerekir. Eğer böyle bir çalışma yok ve yeni oluşturulmaktaysa yukarıdaki örnekte bulunan puan aralıkları genel olarak çağrı merkezleri tarafından çokça kullanılan aralıklar olarak tercih edilip uygulanabilir. Ya da ilerleyen bölümde göreceğimiz **Müşteri Tatmini (CSAT Survey)** anketi çıktıları kullanılarak müşterilerin “Mükemmel Hizmet Seviyesini” nasıl tanımladıklarına bakılabilir. Bu yaklaşım, didaktik ve varsayımçı yaklaşıma göre nesnel kriterlere daha çok dayandırılmış olacaktır. Burada müşterilerinizin neyi mükemmel, neyi zayıf olarak değerlendireceğine kulak vermek en sağlıklı yöntem olacaktır.

Bir başka husus da bu gibi çalışmaların çıktılar konusunda özellikle Operasyon Birimleri ile çok iyi iletişim kurulması gerekliliğidir. Özellikle Müşteri Temsilcilerinin yukarıdakine benzer bir kalite değerlendirme programı uygulaması öncesi tam olarak bilgilendirilmiş olmaları zorunludur. Toplam performans değerlendirmeleri ve dolayısı ile belki de aylık olarak alacakları performans primlerini doğrudan etkileyecek olan bu performans seviyelerinin belli bir nedensellik içinde zihinlerde herhangi bir soru işaretine meydan vermeyecek şekilde tam olarak açıklanmış olması gerekir.

Kalite Değerlendirme Formu Örnekleri

Bu bölümde iki Kalite Değerlendirme Formu örneği göreceğiz. Bunlardan ilki Inbound Teknik Hizmet operasyonları için, ikincisi ise bir Inbound Satış & Sipariş operasyonu için örnek oluşturabilecek karakterde hazırlandı. Böylelikle temel dinamikleri birbirinden farklı operasyon modellerinin kalite değerlendirmeleri bu formlar üzerinden görülecektir.

Elbette bu örnek formların başvuru niteliğinde kullanılıyor olması ve gerektiğinde gözden geçirilerek uygulanmak istenen operasyon modeline gerekli ayarlamalar ve güncellemeler eşliğinde uygulanmasını önermekteyiz.

Inbound Teknik Destek Operasyonu Kalite Değerlendirme Forumu

Bu kalite formunda öngörülen; tüketici elektroniği, bilgisayar üreticisi gibi üretim malları son kullanıcılarına hizmet veren bir teknik destek hattı

operasyonudur. Bu form, son kullanıcılardan gelen çok çeşitli sorun ve yardım taleplerinin hem çağrı merkezi müşteri temsilcileri ile arama sırasında hem de saha teknik personelinin çözüme dâhil olabileceği bir operasyon modeli kurgusu için üretilmiştir.

Tablo 9.1. Teknik Destek Operasyonu Kalite Değerlendirme Formu Örneği

KALİTE DEĞERLENDİRME FORMU 1#					
Değerlendirme Bilgileri		Çağrı Bilgileri			
Değerlendirilen MT:		Çağrı Türü:			
Çağrı Tarihi:		Çağrı Kanalı:			
Değerlendiren:		Ürün/Hizmet Türü:			
Değerlendirilme Tarihi:		Seri No veReferans No:			
ÇAĞRI AÇILIŞI "Selamlama" (3 PUAN)					
<i>Tanımlanmış çağrı açılış konuşması kullanımı</i>	Mevcut Puan	EVET	HAYIR	N/A	KAZANILAN PUAN
Kendini ismiyle tanıttı mı? "Size nasıl yardımcı olabilirim?" metnini söyledi mi?	3				
Toplam Puan:					0
Koçluk ve Geribildirim Notları:					
BİLGİ DOĞRULAMA (6 PUAN)					
<i>Kullanıcı bilgileri, seri numarası doğrulama</i>	Mevcut Puan	EVET	HAYIR	N/A	KAZANILAN PUAN
Kullanıcı adı soyadı, telefon numarası	3				
Ürün seri numarası	2				
Cihaz Kurulum tarihi	1				
Toplam Puan:					0
Koçluk ve Geribildirim Notları:					
SİSTEM KULLANIMI (15 PUAN)					
<i>Kullanıcı bilgileri, seri numarası doğrulama</i>	Mevcut Puan	EVET	HAYIR	GEÇERSİZ	KAZANILAN PUAN
Sistemde yer alan bilgilere etkin bir biçimde ulaşım	5				
Uygun çözümü sunmada için bütün sistem ve araçların kullanımı	5				
Gerektiğinde dokümantasyon yapma ve bilgileri güncelleme	2				
Çağrı sonrası işlemin doğru yapılması (ACW) çağrı biletinin doldurulması	3				
Toplam Puan:					0
Koçluk ve Geribildirim Notları:					
ÜRÜN BİLGİSİ (25 PUAN)					
<i>Ürünle bilgisi sergileme ve doğru kullanımı</i>	Mevcut Puan	EVET	HAYIR	GEÇERSİZ	KAZANILAN PUAN
Marka, modelin teknik destek garanti kapsamını belirleme	8				

Doğru kök problem tanılama ve adlandırma						
Problemle ilgili doğru bilgileri sunma	4					
Yönlendirmeleri doğru yoldan aktarma	4					
Çözümle ilgili bilgileri tam ve eksiksiz olarak aktarma	4					
Toplam Puan:						0
Koçluk ve Geribildirim Notları:						
TEKNİK ÇÖZÜM SUNMA (25 PUAN)						
Doğru teknik yardım esaslarını sergiledi mi?	Mevcut Puan	EVET	HAYIR	GEÇERSİZ	KAZANILAN PUAN	
Problem tanı ve teşhisini doğru bir biçimde yaptı	6					
Verilmiş prosedürlere uygun bir biçimde problemi çözdü	6					
Alternatif çözüm ve çözüm sürelerini doğru olarak sundu	3					
Arayanın teknik açıklamaları ve süreci tam olarak anlamasını sağladı	4					
Sonraki adımları tam olarak açıkladı	6					
Toplam Puan:						0
Koçluk ve Geribildirim Notları:						
HATTA BEKLETME/ÇAĞRI TRANSFERİ PROSEDÜRÜ (4 PUAN)						
Mevcut Hatta Bekletme / Çağrı Aktarma Prosedürüne Uyum Sergileme	Mevcut Puan	EVET	HAYIR	N/A	KAZANILAN PUAN	
Hatta Bekletme ve Transferi doğru nedenlerle ve doğru bir biçimde uyguladı	1					
Hatta Bekletmeden / Aktarma yapmadan önce arayanın iznini istedi	2					
İşlemin normalden uzun sürmesi halinde hatta bekleyen arayana geri dönüp bilgi verdi	1					
Toplam Puan:						0
Koçluk ve Geribildirim Notları:						
İLETİŞİM BECERİLERİ (20 PUAN)						
İletişim Becerileri Sergileme	Mevcut Puan	EVET	HAYIR	GEÇERSİZ	KAZANILAN PUAN	
Çağrı boyunca nazik ve saygılı üslubunu korudu mu?	4					
Verdiği bilgileri anlaşılır, açık ve kendinden emin bir şekilde sundu mu?	4					
Etkin dinleme yetkinliği sergiledi mi?	4					
Aldığı bilgilerin doğruluğuna emin olacak şekilde doğrulama yaptı mı?	4					
Arayana empatiyle davrandı mı?	4					
Kurum ve Markayı güçlendiren bir temsil sergiledi mi?	4					
Toplam Puan:						0

Koçluk ve Geribildirim Notları:					
ÇAĞRI KAPANIŞI (4 PUAN)					
Çağrı kapanışı prosedürüne uygun kapanışı sergileme	Mevcut Puan	EVET	HAYIR	N/A	KAZANILAN PUAN
Aradığı ve kurum ürünlerini tercih ettiği için müşteriye teşekkür etti mi?	2				
"Yardım edebileceğim başka bir konu var mı?" sorusunu yöneltti mi?	2				
Toplam Puan:					0
Koçluk ve Geribildirim Notları:					
Toplam Mevcut Puan / Alınan Puan:		92		80	
Kalite Değerlendirme Puanı:		% 86			

Inbound Sipariş Hattı Kalite Değerlendirme Formu

Bu form, inbound satış operasyonlarındaki çağrı kalitesinin değerlendirilmesine bir başka örnektir. Öncekine göre biraz daha özet bir görünüme sahip olan formda çağrı akışındaki bölümlerde rastlanabilecek beceri ve yetkinlikleri gruplandırılmıştır. Buna göre her bir çağrı aşaması için sorulan sorularla belli bir yetkinlik grubuna karşılık gelen becerinin gösterilip gösterilmediği araştırılmaktadır.

Kalite Yetkinlik Puanları

Selamlama	10/10 (% 100)
İletişim	25/25 (% 100)
Satış	10/10 (% 100)
Önerili Satış	20/20 (% 100)
Kapanış	10/10 (% 100)
Çağrı Sonrası İş	5/5 (% 100)
Toplam Skor:	80/80 (%100)

Tablo 9.2. Inbound Satış Operasyonu Kalite Değerlendirme Formu Örneği

Yetkinlik Bölümü:	Çağrı Açılışı = 20 PUAN = % 100	
Soru:	Müşteri Temsilcisi uygun selamlama yaptı mı? Arayana kendini tanıttı mı?	
Cevap:	Evet	Hayır
Yetkinlik:	Selamlama	
Soru:	Müşteri Temsilcisi müşteri bilgilerini doğruladı mı?	
Cevap:	Evet	Hayır
Yetkinlik:	İletişim	
Soru:	Müşteri Temsilcisinin ses tonu ve yüksekliği arayana uyum gösteriyor muydu?	
Cevap:	Evet	Hayır
Yetkinlik:	İletişim	
Yetkinlik Bölümü:	Sipariş Alma = 20 PUAN = % 100	
Soru:	Müşteri Temsilcisi sipariş bilgilerini almadan önce bütün sipariş adımlarını attı mı?	
Cevap:	Evet	Hayır

Yetkinlik:	Satış
Soru:	Ayın promosyonlu ürünü arayana önerildi mi?
Cevap:	Evet Hayır
Yetkinlik:	Önerili Satış
Soru:	Arayana üst paket önerilerek satış gerçekleşti mi?
Cevap:	Evet Hayır
Yetkinlik:	Önerili Satış
Yetkinlik Bölümü:	Çağrı Kapanışı = 25 PUAN = % 100
Soru:	Müşteri Temsilcisi kargo tipini ve sipariş adresini teyid etti mi?
Cevap:	Evet Hayır
Yetkinlik:	Prosedür ve Süreç
Soru:	Arayana sipariş detayları, tutar ve teslim tarihi bilgileri teyid edildi mi?
Cevap:	Evet Hayır
Yetkinlik:	Prosedür ve Süreç
Soru:	Teşekkür edilerek başka bir konuda yardım talebi olup olmadığı soruldu mu?
Cevap:	Evet Hayır
Yetkinlik:	İletişim
Soru:	Müşteri Temsilcisi doğru kapanış konuşmasını yaptı mı?
Cevap:	Evet Hayır
Yetkinlik:	Kapanış
Yetkinlik Bölümü:	Çağrı Sonrası İş (ACW) = 5 PUAN = % 100
Soru:	Müşteri Temsilcisi sisteme girilen bilgileri kontrol etti mi? Özel notları yazdı mı?
Cevap:	Evet Hayır
Yetkinlik:	Çağrı Sonrası İş

ÇAĞRI DİNLEME VE DEĞERLENDİRME ESASLARI VE KALİBRASYON

Çağrı Dinleme Değerlendirme

Çağrı merkezlerinde kalite bölümünün üzerindeki çağrı dinleme ve değerlendirme iş yükü, çalışan müşteri temsilcisi sayısı, çağrı sayısı ve AHT ile doğru orantılıdır. Aylık bazda dinleme ve değerlendirme, kalibrasyon ve koçluk gibi görevler o merkezde çalışan her müşteri temsilcisi için aylık bazda ve eşit sayıda hesaplanır. **Aylık değerlendirilen çağrı sayısında çağrı merkezleri arasında küresel bir standart bulunmamakla birlikte kurumlar belli bir bütçe ve yatırım miktarını göz önüne alarak bu sayıları kendi bünyelerinde ve kendi ihtiyaçlarını karşılayacak yani hedeflenen kalite standartlarına erişecek nitelikte belirlerler.** Yine de yol gösterici olması bakımından dinleme sayıları ile ilgili; rutin bir kalite sürecinde, ayda Müşteri Temsilcisi başına 6 adet dinlemenin yeterli olacağını belirtebiliriz. Elbette bu çağrı merkezinin kalite hedeflerine göre nasıl bir seviyede olduğuna göre farklı olur.

Aylık dinleme ve değerlendirme sayıları kaç kalite uzmanı gerektiği konusunda hızlı bir fikir verecektir. **Örneğin;** 300 müşteri temsilcisinin çalıştığı ve



Çağrı merkezlerinde kalite bölümünün üzerindeki çağrı dinleme ve değerlendirme iş yükü, çalışan Müşteri Temsilcisi sayısı, çağrı sayısı ve AHT ile doğru orantılıdır.

Ortalama Çağrı Ele Alma süresinin 4:30 dk olduğu bir çağrı merkezi için gerekli kalite uzmanı sayısını ayda 6 değerlendirme esasına göre birlikte hesaplayalım:

FORMÜL

$$\text{Kalite Uzmanı Sayısı} = \frac{\text{MT Sayısı} \times (3 \times \text{AHT}) \times \text{MT Başına Aylık Dinleme Sayısı}}{\text{Kalite Uzmanı Çalışma Süresi}} \\ (\text{koçluk, kalibrasyon ve diğer projeler hariç})$$



Kurumlar bütçe ve yatırım miktarlarını göz önüne alarak hedeflenen kalite standartlarına erişecekleri asgari dinleme sayısını kendi bünyelerinde belirler.

Yukarıdaki formülde ortalama çağrı ele alma süresinin 3 katı kadar bir değerlendirme süresi tanınmıştır. Burada standart bir süre olmamakla birlikte yaklaşık olarak bir değerlendirmenin o çağrının gerçek uzunluğunun 3 hatta 4 katı olabileceğini gerçek hayat deneyimi kaynaklı olarak öngörülmüştür. Yine bir kalite uzmanının günlük mesaisinin ne kadarını çağrı dinlemekle ve değerlendirmekle geçireceği, ne kadarını koçluk ve diğer faaliyetlerle geçireceği konusu kurumdan kuruma farklılık gösterecektir. Aşağıdaki örnek çözümde günlük 5 saat yani günlük çalışma süresinin yaklaşık 3'te 2'si baz alınmıştır. **Tekrar belirtmek gerekir ki bu, çağrı merkezi kalite departmanının kurumun bu konuda yapmak istediği yatırımla doğru orantılı olarak alacağı yönetsel bir tercih ve karar olacaktır.**

HESAPLAMA:

$$\begin{aligned} \text{İş yükü} &= 300 \times (3 \times 4:30 \text{ dk.}) \times 6 = 24700 \text{ dk.} = 405 \text{ saat} \\ &= 405 \text{ saat} \div 110 \text{ saat} \quad (\text{Aylık Bir Kalite Uzmanının Çağrı Değerlendirme için ayrılan vakti= Günde 5 saatten 22 çalışma günü farzedilerek hesaplanmıştır.}) \end{aligned}$$

$$\text{İş Gücü} = 4 \text{ adet Kalite Uzmanı gerekmektedir.}$$

Kalite departmanı yine yönetsel bir tercih kullanarak çağrı dinlemelerinden doğan iş yükünü Takım Liderleri yönetsel katmanıyla belli bir oranda paylaşabilir. Söz gelimi MT başına düşen ayda 6 dinleme ve değerlendirmeden 2'sini o MT'lerin Takım Lideri gerçekleştirebilir. Bu durum Takım Liderlerinin kendi ekiplerindeki MT'lerin çağrı performansını daha yakından izlemesi ve gerektiğinde çağrı sırasında koçluk yapabilmelerine olanak sağlaması açısından önerebileceğimiz bir uygulama olabilir.

Kalibrasyon (Ölçümleme)

Aylık olarak belli bir oranda kalite departmanı ve operasyon ekip yönetimi, çağrı dinlemelerinde bir "kalibrasyon" (ölçümleme) çalışması yürütmelidir. Kalibrasyon; aynı çağrının birbirinden bağımsız iki veya daha fazla kişi tarafından değerlendirilmesi ve çıkan sonuçların karşılaştırılması sürecidir. **Bu süreçte genellikle Kalite Uzmanları, Takım Lideri ya da Süpervizörler yer alırlar.** Değerlendirmenin doğasında bulunan öznel yaklaşımlar nedeniyle her z



Kalibrasyon; aynı çağrının birbirinden bağımsız iki veya daha fazla kişi tarafından değerlendirilmesi ve çıkan sonuçların karşılaştırılması sürecidir.



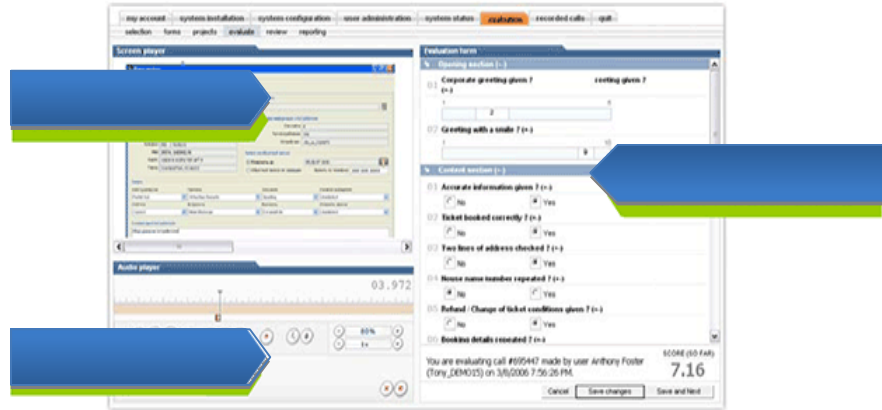
Kalibrasyon çalışmaları, yüzdesel olarak değerlendirmelerdeki sapmaları % 4-5 oranına indirinceye kadar yoğunlukla yapılmalıdır.

arada farklar açığa çıkabilmektedir. Ancak bu farklar, belli bir oranın üstüne çıktığında kalitesel olarak birbirinden farklı görüş ve uygulamaların var olduğu anlamına gelmektedir. Müşteri Temsilcilerine ve bütün çalışanlara karşı tek bir yönlendirme ve yaklaşım sergilemeyi zorlaştıracığından kalibrasyon çalışmaları vasıtasıyla önlem alınmalıdır. Bu çalışma, yüzdesel olarak değerlendirmelerdeki sapmaları % 4-5 oranına indirinceye kadar yoğunlukla yapılmalıdır. Örneğin, aynı çağrı için kalite departmanı değerlendirme notunun % 70, Takım Lideri veya bir başka yönetici notunun % 80 olması o çağrı merkezinde yoğun kalite kalibrasyon çalışması ihtiyacını gündeme getirmelidir.

Kalite Sistem ve Yazılımları

Kalite değerlendirme sürecinde kullanılan yazılımlar ideal şartlarda temelde iki ana fonksiyonda hizmet vermeleri amacıyla tasarlanmıştır:

1. **Ekran ve Ses Kayıtları:** Çağrının eş zamanlı olarak ses kaydının ve müşteri temsilcisinin ekranının kaydedilmesidir. Bu yolla müşteri etkileşimi sırasında geçen bütün bilgi akışı kayıt altına alınır. Müşteri Temsilcisinin arayandan aldığı konu ile ilgili bilgileri CRM yazılımına kural ve prosedürlere uygun olarak aktarıp aktarmadığının izlenebilmesine olanak verir. Programda bulunan “ses oynatıcısı” sayesinde çağrıda tam olarak anlaşılmayan kısımlar geri alınarak tekrar dinlenebilir.
2. **Değerlendirme Formu:** Çağrı ile eş zamanlı olarak gelen boş kalite formunun dinleme sırasında doldurulmasını sağlar.



Şekil 9.3. Kalite Dinleme Değerlendirme Yazılımı Ekran Örneği

Aynı zamanda dinlenmiş olan çağrının sistemde “geribildirim” ya da “Kalibrasyon” süreci için işaretlenmesi ve operasyon yönetiminin de dikkatine sunulabilmesi gerekir.



CSAT, Müşteri Temsilcilerinin bireysel performans hedefleri arasında değildir. Genel olarak çağrı merkezindeki takımların kalite performansını denetleyen bir dış ölçümleme metodudur ve Takım Liderlerinin performans hedeflerinden sayılır.

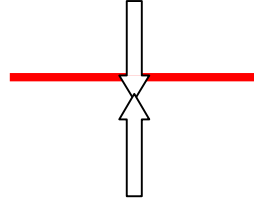
Müşteri Tatmini Anketi (CSAT Survey)

Müşteri Tatmini Anketi, “Customer Satisfaction Survey” şeklinde küresel olarak bilinen bu uygulamada, gelişigüzel olarak seçilen bazı çağrıların bitişini takiben müşterinin canlı bir Müşteri Temsilcisi ya da bir otomatik sistem aracılığı ile aranması ve bu çağrı ile ilgili arayanın çağrı kalitesini sorulan basit sorular aracılığı ile tuşlayarak değerlendirmesi işlemidir. CSAT müşteri temsilcilerinin bireysel performans hedefleri arasında değildir. Genel olarak çağrı merkezindeki takımların kalite performansını denetleyen bir dış ölçümleme metodudur ve Takım Liderlerinin performans hedeflerinden sayılır.

Arayana sorulan sorular çağrı değerlendirme formundaki her bir bölümden birer adet seçilerek oluşturulabilir. Genelde 5’li değerlendirme ölçütü kullanılmakla beraber istatistik olarak orta noktanın yok edilmesi yani 4’lü ölçüt aracılığı ile anketi cevaplayanın cevaplarını olumlu veya olumsuz yönde daha kararlı kılınması sağlanmalıdır. Aksi hâlde çıkan sonuçlar orta noktaya doğru eğilecek ve gelişime dönük alanlar net olarak ortaya çıkmayabilecektir:

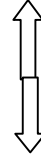
5’li Ölçüt

- 1-Hiç katılmıyorum
- 2-Kısmen katılıyorum
- 3-Genel olarak katılıyorum
- 4-Çoğunlukla katılıyorum
- 5-Tümüyle katılıyorum



4’lü Ölçüt

- 1- Hiç katılmıyorum
- 2- Kısmen katılıyorum
- 3- Genel olarak katılıyorum
- 4-Tümüyle Katılıyorum



Buna göre Müşteri Tatmini Anketiyle yapılan değerlendirmeler çağrı merkezine aylık raporlar hâlinde gönderilir. Her takımın aldığı çağrıların denetleme sonuçları o takımın aylık CSAT anketi performans notunu belirler.

Gizli Arayan (Mistery Caller)

Bir başka dış denetleme mekanizması da “Gizli Arayan” uygulamasıdır. Alanında uzman ve tarafsız bir kuruluş tarafından çağrı merkezine yöneltilen çağrılar değerlendirilmesi şeklinde gerçekleşir. Müşteri temsilcileri ölçümlemenin nesnelliğinin sağlanabilmesi için arayanın gerçek bir müşteri olmadığının farkında olmazlar. Bu gibi çalışmalar sürekli olmasa da yıl içinde bir veya iki kez süreli olarak uygulanabilir. Aynı zamanda hizmet verilen kurumun ya da markanın yeni bir kampanyası veya ürününe yönelik olarak çağrı merkezinin sadece bu konulardaki adaptasyon ve uyumunu denetlemek amacıyla gerçekleştirilebilir.

ÇAĞRI MERKEZİ ULUSLARARASI KALİTE STANDARTLARI

ISO 9001/2000

ISO 9001/2000, kurumun kalite yönetiminin yaratılması ve/veya güncellenmesine yönelik uluslararası bir standarttır. Bu standart, bir kalite kontrol sistemi inşası ve dokümentasyonu sunan uluslararası bir organizasyon olan ISO (ISO; www.iso.org) tarafından geliştirilmiştir. ISO 9001/2000’in önemli bileşenleri arasında şu başlıklar bulunur:

1. Çalışanların eğitimi
2. Ekipman bakımı
3. Kayıtların tutulması
4. Denetleme süreçleri
5. Müşteri ilişkileri
6. Sürekli gelişim

Bu uluslararası standartlara uyum 3. kuruluşlara mensup ve ISO sertifikalı danışmanlar tarafından yıllık olarak denetlenir. ISO sertifikasyonu ürün veya hizmetlerde yüksek kalite standartlarının varlığını garantilemez. ISO daha çok kurumların iç prosedür ve süreçlerini belli bir düzen içinde dokümente edilmesini sağlar. **Mottosu: “Yaptığın şeyi söyle, söylediğin şeyi yap!”** olarak özetleyebiliriz. ISO standartlarına uyum ne yazık ki hızlı bir süreç değildir. Bütün süreç ve prosedürleri dönüştürmek genellikle bir ya da bir buçuk yıllık bir çalışmayı gerektirebilir.

ISO’nun Eleştirilen Yönleri

ISO Standartlarının çağrı merkezlerinde uygulanması bazı eleştirilere maruz kalmaktadır. Buna göre bu sistemin aslında üretim sektörü için geliştirilmiş olduğu ve çağrı merkezi gibi hizmet sektörünün standart ihtiyaçlarını tam karşılamadığı eleştirisi çokça dillendirilir. Bir başka eleştiri de ISO sertifikasyonunun özellikle kalite sonuçları gibi ölçülebilir çıktılara çok odaklanmadığıdır.

Bu gibi kritiklere rağmen kalite söz konusu olduğunda hiçbir standartın ve dokümentasyonun bulunmaması ile karşılaştırıldığında ISO oldukça önemli ve yararlı bir sistem olduğu su götürmez bir gerçektir.

COPC-2000

1995'te Customer Operations Performance Center adlı özel bir kuruluş tarafından, çağrı merkezi hizmetlerinde yüksek kalite standartlarına erişilebilmesine olanak sağlaması için yaratılmış bir standart sistemidir. COPC çağrı merkezlerine onlara özel standartlar sistemi ile COPC-2000 adlı sertifikayı sunmaktadır. Bu sertifika, müşteri hizmetleri, müşteri tatmini, operasyonel etkinlik ve süreçlerin etkin olarak uygulanması gibi konulardaki ölçülebilir alanlara odaklanmaktadır (Daha fazla bilgi için bkz. www.copc.com).

Six Sigma (Altı Sigma)

Altı Sigma, verilerin istatistiksel olarak analizine dayalı ve kalite yönetiminde etkinlik ve kontrol, iş süreçlerinde kârlılığı ve çalışan motivasyonunu artırmaya ve standart sapmaları azaltmaya yönelik bir kontrol sistemidir. Altı Sigma, altı adet standart değişken üzerindeki hataların çağrı merkezi standart kalite ölçütlerine göre 1 milyonda 3,4'ü kadar azaltılmasını hedefler. Bu 1 milyon çağrıda sadece 4 çağrının çağrı merkezi değerlendirme ölçütlerine göre hatalı olması anlamına gelir ki oldukça iddialı bir hedef ortaya koymaktadır. Buna göre bir çağrı merkezinde bir müşterinin istemediği bir sonuçla çağrıyı sonlandırması, abandon çağrılar, mükerer çağrılar gibi hatalar çağrı ele alma süreçlerine ve prosedürlerine uyumsuzluk sonucu oluşurlar. Bu hataların hangi seviyede var olduğunun tanımlanması ve gruplanması şeklinde işleyen bir mekanizma ile çalışan bir süreçtir.



Özet

- Pazardaki kalite beklentisi giderek atmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlardan tüketiciler, kullanıcılar yada müşteriler, hem teknik ve içerikte, hem de müşteri hizmetlerinde bir mükemmellik arayışı içindedirler. Çağrı Merkezinde kalite yönetimi sürecinin temel amacı; müşteri temsilcilerinin mesleki gelişimine, olumlu müşteri deneyimine ve sonuç olarak bir çağrı merkezinin genel başarısına hizmet etmektir.
- Çağrı Merkezinde Kalite Yönetim Sistemlerine yatırım yapılmasının iki ana nedeni olmuştur: 1- Bu konudaki kamusal yasal düzenlemeler. 2- Karlılığın arttırılabilmesi.
- Bir Kalite Yönetimi Programının başarılı olabilmesi onun üzerinde çalışan kalite uzman ve yöneticilerinin kararlılığı ve mesleki gelişmişliğini zorunlu kılmaktadır. Bir kalite uzmanı mutlaka yüksek iş bilgisine sahip, ileri iletişim ve koçluk yetkinlikleri sergileyen profesyonellerden seçilmelidir.
- Bir kalite uzmanı genel olarak: 1- İş Bilgisi, 2-Sistem Bilgisi, 3-Kalite Bölüm Kriterlerine Uyum ve Kalibrasyon, 4-Koçluk ve Motivasyon gibi konu başlıklarında mesleki olarak gelişmiş olmalıdır.
- Kalite seviye ve sınıflandırması belirlerken kurum olarak ne düşündüğümüzden ziyade, müşterilerin neyi mükemmel, neyi zayıf olarak nitelendireceğine kulak vermek daha nesnel bir yaklaşım olacaktır.
- Çağrı merkezlerinde kalite bölümünün üzerindeki çağrı dinleme ve değerlendirme iş yükü, çalışan müşteri temsilcisi sayısı, çağrı sayısı ve AHT ile doğru orantılıdır.
- Kalibrasyon: “Aynı çağrıyı birbirinden bağımsız iki veya daha fazla kişinin değerlendirmesi ve çıkan sonuçların karşılaştırılması sürecidir.” Kalibrasyon çalışmaları, yüzdesel olarak değerlendirmelerdeki sapmaları % 4-5 oranına indirinceye kadar yoğunlukla yapılmalıdır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Çağrı Merkezinde Kalite Yönetimine ilişkin aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır ?
 - a) ÇM’de kalite yönetimi canlı veya kayıtlı çağrılarının bir plan ve metodoloji çerçevesinde dinleme ve değerlendirmelerinin yapıldığı bir süreçtir.
 - b) Kalite yönetimi, müşteri temsilcilerinin mesleki gelişimine katkıda bulunmayı hedefler.
 - c) Kalite yönetimi, olumlu müşteri deneyimine ve sonuç olarak bir çağrı merkezinin genel başarısına hizmet etmeyi hedefler.
 - d) Çağrı merkezinde çağrı dinleme ve değerlendirme sadece kalite uzmanlarının görevidir.
 - e) Çağrı Merkezinde Kalite Yönetimi çerçevesinde içerik ve kurallar, insan ve teknoloji gibi bileşenleri barındırır.
2. Aşağıdaki seçeneklerden hangisi kurumları çağrı merkezlerinde kalite yönetim ve sistemlerine yatırım yapmaya iten temel nedendir?
 - a) Güvenlik
 - b) Kamusal yasal zorunluluklar
 - c) Çağrıda müşteri temsilcisi performansının artırılması
 - d) Finansal getirileri
 - e) Yukarıdakilerin hepsi
3. Aşağıdakilerden hangisi etkin bir kalite yönetimiyle alınabilecek performans sonuçlarından biri değildir ?
 - a) Vardiyaya uyum oranının düşmesi
 - b) Çağrı sayılarında azalma
 - c) AHT sürelerinin düşürülmesi
 - d) Olumlu müşteri deneyimi
 - e) İlk temasta çözüm oranlarının artması
4. Aşağıdakilerden hangisi başarılı bir Kalite Yönetimi Programının özelliklerinden biri değildir ?
 - a) Yılın belli zamanlarında özellikle çağrı kaliteleri düştüğü zaman daha yoğun olarak uygulanan bir program olmalıdır.
 - b) Ölçümleri doğru olmalıdır.
 - c) Sürekli olarak gelişime dönük bir geri bildirim döngüsünü işletir.
 - d) Müşteri temsilcilerinin gösterdiği kurum prosedür ve kurallarına uyumu ölçmelidir.
 - e) Müşterileri soğutan, mutsuz eden ve müşteri kaybına yol açan şirket kural ve politikalarını ortaya çıkarmalıdır.
5. Aşağıdakilerden hangisi kalite uzmanı görev tanımında yer almaz ?
 - a) Çağrı dinleme ve değerlendirme yapmak
 - b) Çağrı değerlendirme süreç ve formlarının kalite departmanı standartları uyarınca tasarlanmasında ve geliştirilmesinde çalışmak
 - c) Düzenli olarak çağrı almak
 - d) Diğer bölümlerle ve özellikle operasyonla düzenli Kalite kalibrasyon çalışmalarını hazırlamak ve koordine etmek
 - e) Çağrı merkezi Takım Liderleri ve Süpervizörlerine ekipleri ile ilgili düzenli ve gelişime dönük geribildirimler sunmak

6. Aşağıdakilerden hangisi Kalite Uzmanında bulunması gereken profesyonel yetkinliklerden biri d e ğ i l d i r ?
- a) Kurumun sistem, kural ve prosedürlerine hâkim olmak
 - b) Çağrı değerlendirme sürecinde her zaman nesnel kalabilmek
 - c) Profesyonel koçluk becerilerine sahip olmak
 - d) Daha önce mutlaka takım liderliği yapmış olmak
 - e) Etkin dinleme ve geribildirim sunma becerilerine sahip olmak
7. Aşağıdakilerden hangisi Çağrı Kalite Değerlendirme Formunda y e r a l m a z ?
- a) Çağrı süresi ve saati ile ilgili bilgiler
 - b) Çağrı açma kapama prosedürü bölümü
 - c) İletişim becerileri bölümü
 - d) Problem çözme becerisi bölümü
 - e) Çağrı merkezi operasyonu “Doluluk - Occupancy” oranı
8. 1000 Müşteri Temsilcisinin çalıştığı, Ortalama Çağrı Ele Alma süresinin 3:30 dk olduğu bir çağrı merkezi için gerekli Kalite Uzmanı sayısını, ayda 4 değerlendirme esasına göre aşağıdailerden hangisi yaklaşık olarak verir? *(Aylık Bir Kalite Uzmanının Çağrı Değerlendirme için ayrılan vakti= Günde 5 saatten 22 çalışma günü olarak kabul ediniz.)*
- a) 6 Kalite Uzmanı
 - b) 9 Kalite Uzmanı
 - c) 13 Kalite Uzmanı
 - d) 15 Kalite Uzmanı
 - e) 17 Kalite Uzmanı
9. Kalite denetleme mekanizmaları ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi y a n l ı ş t ı r ?
- a) CSAT Müşteri Tatmini Anketi gelişigüzel olarak seçilen çağrılarının sonlanmasını takiben yapılır.
 - b) Gizli Arayan çağrısı önceden müşteri temsilcilerine duyurulur.
 - c) Değerlendirme ölçütlerinden 5’li ölçüt kullanıldığında verilen cevaplar ortaya yığılma eğilimindedir.
 - d) İstatistiksel olarak 4’lü ölçüt kullanıldığında gelişim noktaları daha net olarak ortaya çıkar.
 - e) CSAT anketi sonuçları müşteri temsilcilerinin bireysel kalite performans hedeflerinden sayılır.
10. Uluslararası kalite standartları ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi y a n l ı ş t ı r ?
- a) ISO standardı fazla süreç ve dökümantasyon odaklı olduğundan çağrı merkezleri tarafından tercih edilmemelidir.
 - b) Altı Sigma uygulamaları hata yapılan çağrılarının sayısını milyonda 4’e kadar düşürmeyi vaad eder.
 - c) Çağrı merkezlerine has olarak geliştirilmiş olan COPC-2000 1995’te özel bir danışmanlık şirketi tarafından geliştirilmiştir.
 - d) Müşteri ilişkileri ve sürekli gelişim, ISO 9001/2000’in önemli bileşenleri arasındadır.
 - e) ISO 9001/2000’in mottosu yaptığıın şeyi söyle, söylediğin şeyi yap olarak özetlenebilir.

Cevap Anahtarı:

1.d, 2.a, 3.a, 4.a, 5.c, 6.d, 7.e, 8.b, 9.e, 10.a

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Arslan, Z. (2006). *A'dan Z'ye Çağrı Merkezi Dünyası*. İstanbul: Çağrı Destek ve Yayıncılık Hizmetleri.
- [2] Kıracı, Ö. (2007). "Çağrı Merkezlerinde Verimliliğin Optimizasyonu". Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- [3] Öksüz, G. (2008). "Müşteri Hizmetleri Açısından Çağrı Merkezlerinde Performans Yönetimi: Bankacılık Üzerine Bir İnceleme". Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Trabzon.

BAŞVURULABİLECEK DİĞER KAYNAKLAR

- [1] Çağrı Merkezleri Derneği. (2012). http://cagrimerkezleridernegi.org/ofshore_whitepaper. (2012). ww2.kellyglobal.net/res/content/ca/services/en/docs/offshore_whitepaper.pdf

AĞRI MERKEZİNDE TEKNOLOJİ VE SİSTEMLER



Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

ÇAĞRI MERKEZİ YÖNETİMİNDE ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ

Ali KOÇ

**ÜNİTE
10**



İÇİNDEKİLER

- Çağrı Merkezinde Bilişim
 - Teknolojilerine Genel Bakış
- Çağrı Merkezinde Kullanılan Yazılımlar
- Çağrı Merkezinde Kullanılan Donanımlar



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
 - Çağrı merkezlerinde kullanılan yazılım ve donanımları tanıyacak
 - Yazılım ve donanımların nerelerde kullanıldıklarını ve kullanım ihtiyaçlarının nelerden kaynaklandığını öğrenecek
- Bu sistemleri çağrı merkezi büyüklüğüne göre ölçeklendirebilme ile ilgili bakış açısı kazanacaksınız.

GİRİŞ



Müşteri memnuniyeti ve marka değerine hizmet amaçlı bu iş kolu belki de diğerlerinin arasında teknolojiye en çok gereksinim duyan, ihtiyaçları ile onu iyi yönlendirebilen sektörler arasında önde gelmektedir.



Hızla gelişen teknoloji, çağrı merkezi çalışanlarının teknik bilgi ihtiyaçlarını giderek daha da azaltmakta ve onları asıl işleri olan müşteri memnuniyetini en verimli yollardan sağlama odağında tutmaktadır.

Çağrı merkezleri bir bilişimci için adeta yeryüzünde cennettir. Müşteri memnuniyeti ve marka değerine hizmet amaçlı bu iş kolu belki de diğerlerinin arasında teknolojiye en çok gereksinim duyan, ihtiyaçları ile onu iyi yönlendirebilen sektörler arasında önde gelmektedir. **Bir bilişim profesyoneli için bu iş kolu, içinde yazılımdan donanıma, telekomdan networking ve entegrasyona kadar uzanan geniş bir yelpazede gelişim ve ilerleme sağlayabileceği bir ortama sahiptir.** Teknolojik yenilikler, sürekli kendini diri tutma bilgi ve deneyimini artırma fırsatı sunmaktadır. İş ihtiyaçlarının sürekli değiştiği yeni proje ve uygulamaların hayata geçmesi sırasında yaşanan deneyim neredeyse bir açık AR-GE ortamının içindeymiş hissini yaşatır. Özellikle büyük olarak nitelendirebileceğimiz binden fazla çalışanın olduğu çağrı merkezlerinde yukarıda saydığımız bütün fonksiyonların var olduğunu görmekteyiz.

Bu ünitenin kapsamı, çağrı merkezlerinde bilişim teknolojisi konusuna herhangi bir çağrı merkezi çalışan ve yönetici adayının hâkim olması gerekli olan temel kavram, unsur ve tanımlardan oluşmaktadır. Bir bilişimci değil bir çağrı merkezi çalışanı gözüyle bu alanda var olan başlıkları birlikte değerlendirip anlamaya çalışacağız. Bunun için önce konuya genel olarak bakıp daha sonra daha iyi kavramamız gerekli olan noktalarda bir miktar daha derine ineceğiz.

Karşılaşacağımız pek çok yeni teknik terim ve kavramlarla oluşan dil, bir çağrı merkezcinin günlük yaşamında sürekli olarak kullanacağı veya karşılaşılabileceği bir lisan olmasından dolayı özümsemesinde fayda olacağını belirtmeliyiz.



Şekil 10.1. Günümüz Çoklu Temas Ortamı

ÇAĞRI MERKEZİNDE BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNE GENEL BAKIŞ

Çağrı merkezleri; her Müşteri Temsilcisi, Takım Lideri ve Süpervizör için birer çağrı masasının, bilgisayarın, telefonun ve kulaklık setinin yer aldığı büyük açık operasyon salonlarında faaliyet gösterirler. Bu merkezler bağımsız olarak çalıştıkları gibi kimi zaman kurumsal **mainframe**, **microcomputer** ve **LAN (Local Area Network- yerel ağ bağlantısı)** gibi bilgisayar ağları üzerinden diğer merkezlerle birlikte çalışabilmektedirler. Giderek **CTI (Computer Telephony Integration)** gibi teknolojiler sayesinde hem veri hem ses yollarını birleştirmektedirler.



Fotoğraf 10.1. 1970’lerde Amerika’da Bir Polis Acil Hattı Çağrı Merkezi ve Çağrı Masaları



Artık çağrı merkezlerinde telefon, e-posta, chat, web siteleri, faks ve kısa mesaj gibi günümüz iletişim kanallarının hepsi bir Temas Merkezi yaklaşımıyla yönetilmektedir.



Evrensel kuyruk, çoklu teknoloji ortamında bulunan faks, telefon ve e-mail gibi çağrı tiplerinin yönetilmesini standartlaştırmıştır.

Bir çağrı merkezi ya da yeni yeni kullanılan ismiyle temas merkezi, bir kuruma müşterilerinden gelen bütün taleplerin merkezi olarak yönetildiği noktalardır. Bu temas merkezleri yoluyla değerli ticari bilgiler doğru insanlara ulaştırılıp doğru bir işlemden geçerek yönetilirler. Artık çağrı merkezlerinde telefon, e-posta, chat, web siteleri, faks ve kısa mesaj gibi günümüz iletişim kanallarının hepsi bu yaklaşımla yönetilmektedir. Teknoloji, çağrı merkezlerine her geçen gün yeni gelişim ve ilerlemeler getirmektedir. **Bu teknolojiler çağrı merkezinde verimliliğin ve müşteri memnuniyetinin artırılabilmesi için ses tanıma ve otomatik cevaplama sistemleri, metin ve veri madenciliği, müşteri temsilcilerinin e-öğrenme sistemleri ve pek çoğu gibi gittikçe daha özel çözümler şeklinde gerçekleşmektedir.** Aynı zamanda hem inbound hem outbound operasyonların bir arada yürütülmesine ve Müşteri Temsilcilerinin görev yönetimini müşteri bekleme sürelerinin minimize edildiği, çağrı merkezi yönetimine hangi çağrının hangi yetkinlik gurubundaki çalışana yönlendirileceğini



Hizmet Olarak Yazılım devrimi ile birlikte sanal çağrı merkezi kavramının gelmesiyle normal bilgisayarlar ve ağ bağlantıları haricinde çağrı merkezleri özel bir ekipman almak, bunların bakım onarım ve güncellemesini sağlamak zorunluluğundan kurtulmuşlardır.



Bulut Bilişim sayesinde çağrı merkezleri, ihtiyaçları olan uygulama ve yazılımları yine aynı uzaktan kullanma yöntemi ile hiçbir satın alma yapmadan kullanabilir olmuşlardır.

yönetmesine imkân veren bir ortam oluşmuş durumdadır. **Evrensel kuyruk** (*universal queue*), çoklu teknoloji ortamında bulunan faks, telefon ve e-mail gibi çağrı tiplerinin yönetilmesini standartlaştırmaktayken; **sanal kuyruk** (*virtual queue*) uygulaması arayanlara bir müşteri temsilcisine ulaşamadığı anlarda işlemlerini gerçekleştirmek açısından büyük bir alternatif getirmiştir.

Çağrı Merkezlerinin tarihine bakıldığında lokasyon bazlı eski çağrı merkezlerinin **PBX** (*Private Branch Exchange*) teknolojisi üzerine inşa edildiği dönemlerde bu teknolojinin **ACD**, **IVR** (*Interactive Voice Response*) ya da yetkinlik bazlı yönlendirme gibi özellikleri bir miktar sunabilmekte olduğunu görmekteyiz. Bu dönemlerde çağrı merkezlerinin bu özelliklere sahip olabilmek açısından santral, telefon, ağ bağlantı switchleri gibi bütün bir donanıma da sahip olmaları gerekmektedir. Bu donanımların yazılımsal bütün güncelleme ve bakımlarından çağrı merkezleri sorumluydular.

Hizmet Olarak Yazılım (*Software as a Service – SaaS*) devrimi ile birlikte sanal çağrı merkezi kavramı geliştirilmiştir. Bu modelde normal bilgisayarlar ve ağ bağlantıları haricinde çağrı merkezleri özel bir ekipman almak, bunların bakım onarım ve güncellemesini sağlamak zorunluluğundan kurtulmuşlardır. Bunun yerine yıllık kullanım lisans bedellerini ödeyerek uzaktan yönlendirme yapılan ve gerekli bütün telefon ekipmanının dış bir sunucuda barındığı bir ortam doğmuştur. Bu teknoloji, insanların sanki bir çağrı merkezindeymişcesine evlerinden veya mobil lokasyonlardan normal **PSTN** (*Public Switched Telephone Network- Genel Aktarmalı Telefon Şebekesi*) telefon ekipmanları ya da **Softphone**'lar (yazılım telefonlar) aracılığı ile çağrı alabilmelerini sağlamıştır.

Bütün bunlara ek olarak **“Bulut Bilişim”** (*Cloud Computing*) sayesinde çağrı merkezleri, ihtiyaçları olan uygulama ve yazılımları yine aynı uzaktan kullanma yöntemi ile hiçbir satın almada bulunmadan kullanabilir olmuşlardır. Bu yazılımları uzaktan sağlayan firmalar ürünlerinin **API**'lerini (*Application Programming Interfaces-Uygulama Programlama Arayüzleri*) sağlayarak çağrı merkezlerinin kullandığı diğer bütün sistemlerle bu müşteri ilişkileri yönetimi programlarının bütünleşik olarak çalışmasını sağlamışlar ve sanal âleme geçişi tam olarak gerçekleştirmişlerdir.

API'ler çağrı merkezindeki iki kilit öneme sahip gruba programlama girişi sağlarlar:

1-CTI (Computer Telephony Integration-Bilgisayar Telefon Entegrasyonu): API'ler burada yazılım geliştirenlere basit telefon kontrol komutlarına ya da sofistike çağrı ele alma komutlarına giriş sağlamaktadır.

2-GUI (Graphical User Interface – Grafik Kullanıcı Arayüzü): Konfigurasyon API'leri çağrı merkezi platformundaki idari fonksiyonların programatik kontrollerini sunar.



Çağrı merkezlerindeki bütün bilişim teknolojileri üç ana katmanda gruplanabilecek bir platformdur:

- 1- Uygulamalar
- 2- Sistem Yönetimi
- 3- Networking.

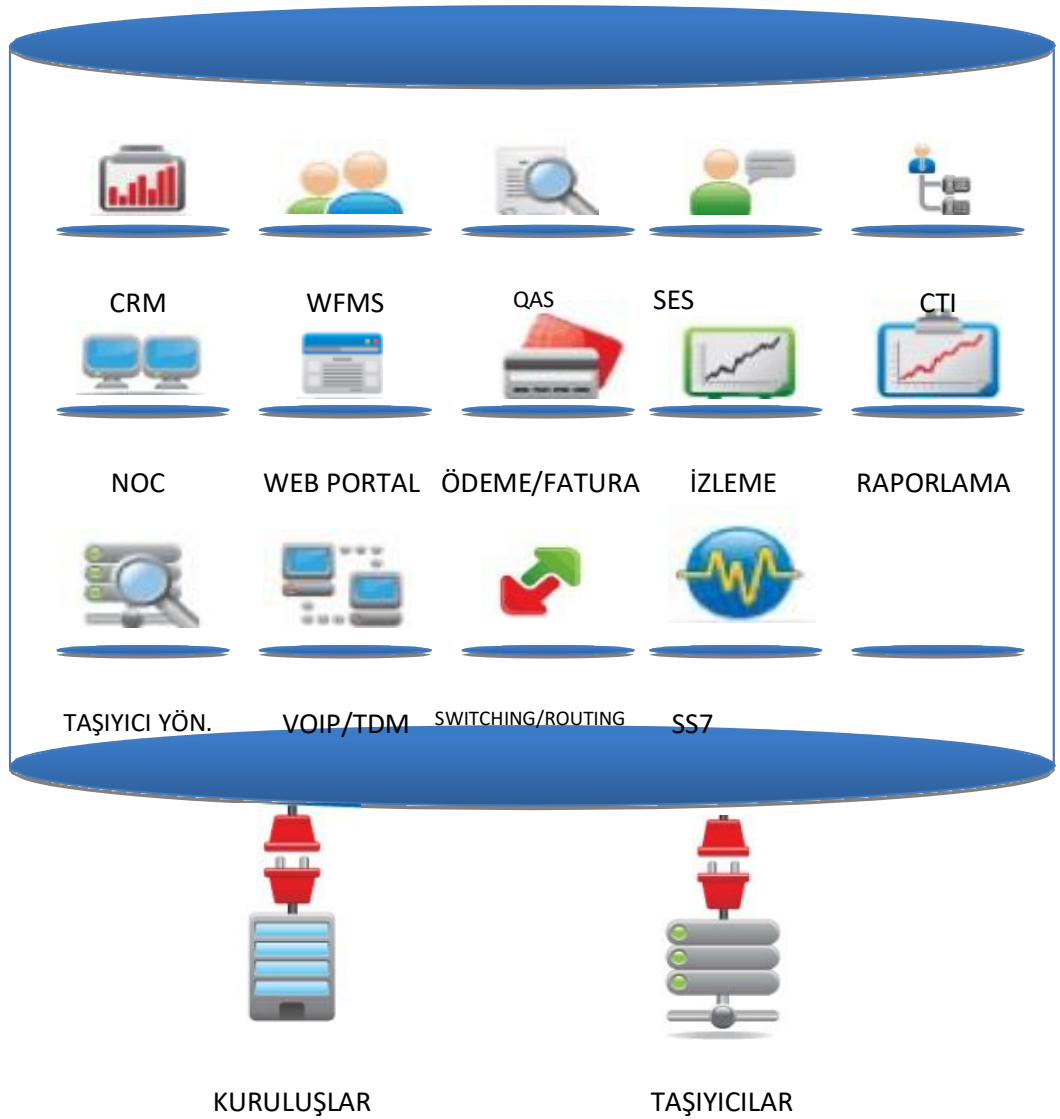
Çağrı merkezlerindeki bütün bilişim teknolojilerinin üç ana katmanda gruplandırılacak bir platform olduğu söylenebilir:

1. **Uygulama/Yazılım Katmanı:** Bu katmanda belli başlı olarak; *Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Yazılımı*, *İşgücü Yönetimi Yazılımı (Workforce Management System- WFMS)*, *Kalite Yönetimi Yazılımı (Quality Assurance Software-QAS)*, *Ses Tanıma Uygulamaları (Speech Recognition)*, *Kuyruk Oluşturma Sistemi (Queuing System)*, *Bilgisayar Telefon Entegrasyonu Yazılımı (Computer Telephony Integration – CTI)*, *Masaüstü İşletim Sistemleri (PC Operation System-OS)*, *Otomatik Çağrı Dağıtım Yazılımı (Automatic Call Distribution-ACD)* bulunmaktadır. Bu bileşenleri ileriki bölümde bir miktar daha kullanım alanı ve gereksinimleri bazında inceliyor olacağız.

UYGULAMALAR

YÖNETİM

NETWORKING



Şekil 10.2. Çağrı Merkezi Teknoloji Platformunda Bulunan Üç Ana Katman



Çağrı merkezlerinde Ağ Operasyonları Merkezleri bağlantı kayıpları, güvenlik saldırıları gibi acil durumlar için hizmet verir.



VOIP sayesinde günümüz çağrı merkezleri fiziksel telefon setlerinden tamamen kurtularak Softphone'lara geçmiştir.

Bu yazılım ve uygulamalar bu kitap boyunca şu ya da bu şekilde sürekli olarak geçmiştir. Özellikle ikinci ünitemiz olan performans yönetimi bölümünde çeşitli kurum hedeflerine odaklanmış faaliyetlerde çağrı merkezi performansının hangi kriterinin hangi sistem aracılığı ile elde edileceğine değinmiştik. Dolayısı ile bu yazılımların tam olarak nasıl bir ihtiyaçla çağrı merkezi teknoloji platformunda bulunmakta olduğunu bilmekteyiz.

2. Sistem Yönetimi Katmanı: İkinci olarak bir alt katmanda bilişim sistemlerinin yönetimi ile ilgili bileşenleri görüyoruz:

- **Ağ Operasyonları Merkezi (Network Operations Center-NOC):** Bilişim departmanının ağ bağlantılarının durumunu sürekli olarak kontrol altında tuttukları birimlerdir. Çoğu NOC kullanıcı yardım masası olarak özellikle bağlantı kayıpları, güvenlik saldırıları gibi acil durumlar için hizmet verirler.
- **Web Portalı:** WEB aktivitesinin izlendiği sistemlerdir.
- **Faturalama:** Ödeme sistemleri ve faturalama bağlantısının yönetimine has bir bileşendir.
- **Performans izleme (monitoring):** Çağrı merkezi telekom aktivitesini izlemeye yarayan bileşendir.
- **Raporlama:** Bütün ağdaki veri akışının raporlaması için özel bir bileşendir.

gibi fonksiyonların yerine getirilmesi ile ilgili olarak daha çok bilişim teknolojileri departmanlarında çalışanların kullanımında olan bileşenlerden oluşmaktadırlar.

3. Ağ/Bağlantı Katmanı: Bu katman çağrı merkezlerinin bütün bağlantı iletişiminin yönetilmesi ile ilgili yazılım ve donanımlardan oluşur. Bunlar:

- **Time division multiplexing (TDM):** Geleneksel telefon hizmetlerinin alınmasına yönelik bileşendir. Voice Over IP denilen ve telefon iletişimdeki ses'in aynı bir internet verisi gibi aktarımını sağlayan teknolojinin gelmesinden önce yoğun olarak kullanılan tek ses yönetim aracıdır.
- **Voice Over Internet Protocol (VoIP):** 2004 yılında pazarla tanıştırılan bu teknoloji sayesinde telefon çağrıları artık internet üzerinden bir sayısal veri gibi aktarılabilmeye başlamıştır. Günümüz çağrı merkezleri bu teknoloji sayesinde fiziksel telefon setlerinden tamamen kurtularak Softphone'lara geçmiştir.
- **Signalling System No. 7 (SS7):** Bir telefon sinyalleme protokolüdür. Dünyadaki birçok telefon hattında bulunduğu PSTN (Public Switched Telephone Network) denilen telefon sistemi üzerinde çalışan protokoldür. Ana kullanım amacı numara çevirimi, okuma ve yerel numara taşınabilirliği, ön ödemeli faturalama mekanizmaları, kısa mesaj servisleri ve pekçok kitlesel pazarlama hizmetinde kullanılır.

Şimdi çağrı merkezinde bilişim teknolojileri platformundaki birinci katmanda bulunan bazı önemli Uygulama ve Yazılımları daha yakından tanıyalım.



Tartışma

- Teknolojinin çağrı merkezleri açısından önemini tartışınız.
- Düşüncelerinizi sistemde ilgili ünite başlığı altında yer alan “tartışma forumu” bölümünde paylaşabilirsiniz.



Çağrı merkezinde, gelen bir çağrıyı bilgisayar ekranındaki bir veriyle eşleştirebilme özelliği de CTI ile mümkün hâle gelmiştir. Böylece müşteri temsilcisinin arayanla ilgili bilgilere hemen ve çok çabuk ulaşabilmesi sonucu doğmuştur.

ÇAĞRI MERKEZİNDE KULLANILAN YAZILIMLAR

ACD

Amerikan savunma ve havacılık sanayii sektöründe faaliyet gösteren Rockwell International firmasının 1973'te pazarla ilk defa Intercontinental Havayolları Şirketi aracılığı ile buluşturduğu **ACD** (*Automatic Call Distributor*) sistemi çok sayıda gelen çağrının büyük bir merkezde toplanarak bir grup çağrı merkezi çalışanına eşit olarak dağıtılabilmesini pratik ve etkin hâle getirmiştir. Amerikan Telekom devi AT&T tarafından bile başta “kendine pazar bulamayacak bir ürün” olarak nitelendirilen ve üzerinde birkaç yıl daha durulmayacak olan bu sistem daha sonra 1990'lardan itibaren çağrı merkezi sektörünün bel kemiği niteliğinde vazgeçilmez yerini almıştır. Bütün diğer teknolojik gelişmelerin arasında, bu sektörün böyle büyüyebilmesinin ve bir meslek hâline gelebilmesinin ardında yatan ilk en büyük teknolojik gelişme olduğunu ifade etmeliyiz. ACD'den önce bu fonksiyon normal PBX denilen teknolojinin içerisinde limitli olarak bulunmaktaydı. Ancak şirketlerin değişen ihtiyaçları gelen çağrı yönlendirmelerinde daha sofistike daha esnek olan bir anlayışı gerektirmiştir. **ACD Sistemi sunucu PC'ler gibi genel bilgisayar teknolojisiyle uyumu mümkün kılmıştır.** ACD'nin bir başka önemli özelliği de bilgisayar telefon entegrasyonu programı olan CTI teknolojisini mümkün kılmasıdır. Çağrı merkezinde gelen bir çağrıyı bilgisayar ekranındaki bir veriyle eşleştirebilme özelliği de CTI ile mümkün hâle gelmiştir. Örneğin gelen bir çağrının telefon numarasının CRM yazılımındaki bir kayıtla eşleşmesi ve müşteri temsilcisinin arayanla ilgili bilgilere hemen ve çok çabuk ulaşması gibi bir çağrı merkezi için neredeyse vazgeçilmez bir özellik bu yolla oluşmuştur.

CTI

CTI, bir çağrı merkezinde artık neredeyse günümüzde standart hâle gelmiş kullanımları getiren teknolojidir. Bunları iki grupta toplarsak;

1. **Bilgisayar masaüstüne getirdiği ortak kullanımları:** Açılır pencereler, arayan numara ve bilgilerinin görüntülenmesi, çağrı gelir gelmez başlatma fonksiyonu
2. **Sunuculara getirdiği ortak kullanımları:**

- **Çağrı yönlendirme:** Çağrının bir başka yere yönlendirilebilmesi. Transfer sırasında konferansa alma, bekletme, işlevleri.
- **İleri seviye çağrı raporlama işlevleri:** Bir çağrı merkezi için elzem olan çağrı raporlarının daha detaylı ve doğru olarak alınabilmesi.
- **Çağrılarının kayıt edilebilmesi:** Kaydedilen çağrılarla ilgili bilgilerin CTI ile zenginleştirilebilmesi.
- **Telefon kontrolleri:** Çağrı başlatma, beklemeye alma, bitirme vb. müşteri temsilcilerinin durumunu belirler, çağrı merkezine girişlerini, çağrı alabilmelerini, kendilerini meşgul ya da sessize almaları, molaya çıkabilmelerini sisteme iletmelerini sağlar.

CRM



Bir CRM yazılımı, çağrı merkezinin müşteri ya da arayanlarla bütün etkileşiminin her yönüyle “**ilişkisel bir veri tabanında**” kayıt altına alındığı yazılımlardır.

Bir CRM yazılımı, çağrı merkezinin müşteri ya da arayanlarla bütün etkileşiminin her yönüyle “**ilişkisel bir veri tabanında**” (İng: Relational Database Software- RDBS) kayıt altına alındığı yazılımlardır. Özellikle 90’lı yıllardan itibaren yazılım firmaları bu büyük alanla ilgili pek çok paket program, uygulama ve çözüm üretmişlerdir. Bunu yaparken firmaların iş ihtiyaçlarının derinlemesine analizi sonucu herhangi bir müşteri etkileşimi sırasında bu etkileşimi yapana gerekli bilgileri sunarak işlem yapabilme fonksiyonu sunmayı hedeflemişlerdir. Yazılım dünyasının bu alanına getirilen yaklaşımlar birbirinden ufak farklılıklar göstermelerine karşın özünde büyük bir paydada birleşirler. CRM programları, hem satış hem destek bazlı etkileşimlerin hepsinde kullanılmak üzere aşağıdaki gibi sıralanabilecek iş modüllerine sahip olmalıdırlar:

- **Tanımlamalar:** Ülkeler, şehirler, ilçeler, semtler, sokaklar, sektörler, ödeme tipleri, müşteri tipleri, teslimat tipleri, sipariş iptal tipleri, şikayet konuları, çağrı kaynakları tanımlamaları bulunmalıdır.
- **Firma Yönetimi:** Bu modülde kurumun hizmet verdiği firmalara ait bilgiler yönetilir. Şu alt modülleri barındırmalıdır: Muhtemel müşteri, potansiyel müşteri bilgilerinin yönetimi, toplantı ve görüşme bilgilerinin yönetimi, müşteri firma iletişim (telefon, faks, e-posta, adres) bilgilerinin yönetimi, müşteri fatura detaylarının yönetimi, müşteri ilgili kişi bilgilerinin yönetimi, müşteriye ait not bilgileri.
- **Kullanıcı Yönetimi:** Sistem kullanıcılarının, çağrı merkezi kullanıcı grupları ve firma kullanıcıları olmak üzere iki ayrı bölümde listelendiği, kullanıcıların kişisel ve sisteme giriş bilgilerinin yönetildiği modül olmalıdır. Çağrı Merkezi Kullanıcı Grupları şunlardır:
 1. **Çağrı Merkezi Operasyon:** Agent, Takım Lideri, Süpervizör, Proje Müdürü, Çağrı Merkezi Müdürü
 2. **Çağrı Merkezi Bilgi İşlem:** Sistem Yöneticisi, MIS Yöneticisi (Raporlama vb.)
- **Müşteri Yönetimi:** Çağrı merkezini arayan veya yukarıda belirtilen değişik kanallardan çağrı merkezi ile iletişime geçen müşterilerin, kişisel bilgileri, iletişim bilgileri ve diğer alt bilgiler ile yönetildiği modül olmalıdır. Bu modül aynı zamanda müşterilerden alınan çağrılar ve müşterilerle kurulan temaslara

(sipariş veya diğer) ait geçmiş ve tarihçe bilgilerinin detayı ile görüntülendiği modüldür.

- **Sipariş Yönetimi:** Müşterilerin sipariş bilgilerinin teslim adresi, ürün, teslim saati, ödeme tipi, teslim notları gibi bilgilerin yönetildiği modül olmalıdır.
- **Satış Noktası Yönetimi:** Sistemde kurulacak olan satış noktası (restoran, büfe, eczane, müşteri merkezi vb. saha noktaları) bilgilerinin firmalara göre tanımlandığı ve yönetildiği modül olmalıdır. Sipariş noktası çalışma saatleri, sipariş noktası ödeme tipleri, sipariş noktası teslimat tipi bilgileri, sipariş noktası bölge bilgileri, adres bilgileri, sipariş noktası kampanya ve promosyon bilgilerinin tutulduğu ve yönetildiği modül olmalıdır. Satış noktalarının bölgeler için tanımladığı gönderim sürelerini aşan siparişlerin görüntülendiği modül olmalıdır.
- **Adres Yönetimi:** Satış noktalarının gönderim yapacağı adreslerin, adres tiplerine göre yönetildiği modüldür.
- **Ürün Yönetimi:** Firmaların ürünlerinin tanımlandığı bölümdür. Bu modül firma ürün yönetimi ERP, Mali sistem ve yazılımları ile entegre olarak çalışabilir nitelikte oluşturulmalıdır. Aynı zamanda firma kendi ürünlerini firma ekranı vasıtasıyla tanımlayabilmelidir. Ürünler kategori bazında tutulabilmelidir.
 1. **Dinamik Nitelik Yönetimi:** Ürün yönetim modülünde kullanılacak olan ürüne ait dinamik nitelik bilgilerinin tanımlandığı bölüm olmalıdır. Dinamik nitelik modülü hizmet verilecek her firmanın farklı ürünlerine yönelik niteliklerin belirlendiği modül olmalıdır.
 2. **Ürün Satış Listesi:** Firmaların ürünleri ile oluşturdukları listelerin yönetileceği bir modül olmalıdır. Satış listesi tanımlaması yapılırken çeşitli fonksiyonlar, çoklu seçim, koşullar ve farklı özelleştirmeler yapılabilecektir.
 3. **Promosyon Yönetimi:** Firmalar tarafından tanımlanan ürünler ve satış listeleri ile oluşturulacak promosyonların yönetileceği modüldür. Promosyon yönetiminde satış listesi modülünde olduğu gibi çeşitli opsiyonlar ile promosyonlar yönetilebilmelidir. Ayrıca satış listesi promosyonundan farklı olarak tarih aralığına göre sipariş promosyonları da tanımlanabilmelidir.
- **Agent Yönetimi:** Agentların sisteme tanımlandığı ve yönetildiği bir modül olmalıdır. Agentlar sektörlere göre gruplandırılabilirdir ve atandığı sektör içerisindeki farklı firmaların birinden ve/veya birkaçı, hepsinden çağrı ve temas alabilecektir.
- **Agent Sipariş Yönetimi:** Agentların; çağrının gelmesiyle birlikte ya da entegre sistemlerden gelen sipariş ile müşteri seçimi, satış noktası seçimi, satış listesi ve promosyon seçimi ve sipariş detaylarını girerek siparişi ilgili satış noktası ekranına veya satış noktasının entegre sistemlerine iletilmesini sağlayan bir modül olmalıdır.
- **Önerili Satış Yönetimi:** Agentların belirli tarih aralılarında müşterilerden sipariş alırken karşılıklarına çıkacak olan satış önerilerinin yönetileceği modül olmalıdır.
- **İş Akışı ve Süreç Yönetimi:** Müşteri olan marka ve firmaya ait olan ve onların hem kurumsal hem bireysel müşteri gruplarına özel olarak müşteri destek ve yönetimi süreçlerinin istenen otomasyon uyarınca yönetilebileceği süreçler bu

yazılımın içinde oluşturulabilmelidir. Örneğin bir müşteri şikayet kaydının alınması ile beraber oluşacak olan bir dizi bilgilendirme ve önceliklendirme içeren iş akışının sistemde ön tanımlanabiliyor olması gerekmektedir.

- **Raporlama:** Sistem dâhilindeki modüllerden, çağrı ve ürün raporları başta olmak üzere talep edilecek olan raporla dâhilinde istatistiksel grafiksel ve detay raporlar alınabilmelidir.
- **Dashboard ve Panolar:** Müşteri olan firmaların özgün müşteri kayıt sayısı, müşteri iletişim bilgileri sayıları durumu (e-posta kaydının olduğu müşterilerin sayısı, cep telefonu kayıtlı olan müşterilerin sayısı vs.) satın alma sıklıkları analizi, günlük şikayet kaydı sayısı, dağıtım noktalarına göre ciro karşılaştırması vb. istenen müşteri analiz tablolarının grafiksel bir anlatımla oluşturulması.

Bireysel
Etkinlik

- Çağrı merkezinde kullanılan yazılımların gelişim seyri nasıl olmuştur? Günümüzde yaşanan gelişmeler nelerdir?

WFMS (Work Force Management System)

İşgücü yönetim yazılımlarının (workforce management systems) ana amacı, iş gücünün (Müşteri Temsilcileri) yapılan iş yükü tahmin ve planlaması uyarınca doğru zamanda doğru yerde bulunmasının yönetilmesidir. İnsan Kaynakları ve Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planning- ERP) platformunun altında faaliyet gösteren WFM şu başlıklarda yönetim sağlanmasına olanak verir:

- Bordro ve yan haklar
- İK özlük işleri
- Çalışanın kendi yapacağı işlemler (yıllık izin başvuruları, sağlık raporunu yükleme iletme vb.)
- İşe devamlılık ve puantaj
- Kariyer ve gelişim planlama
- Yetenek yönetimi
- Öğrenme ve yetkinlik gelişimi yönetimi
- Performans yönetimi
- Tahmin ve planlama
- Gerçek zamanlı vardiyaya uyum izleme

Bireysel
Etkinlik

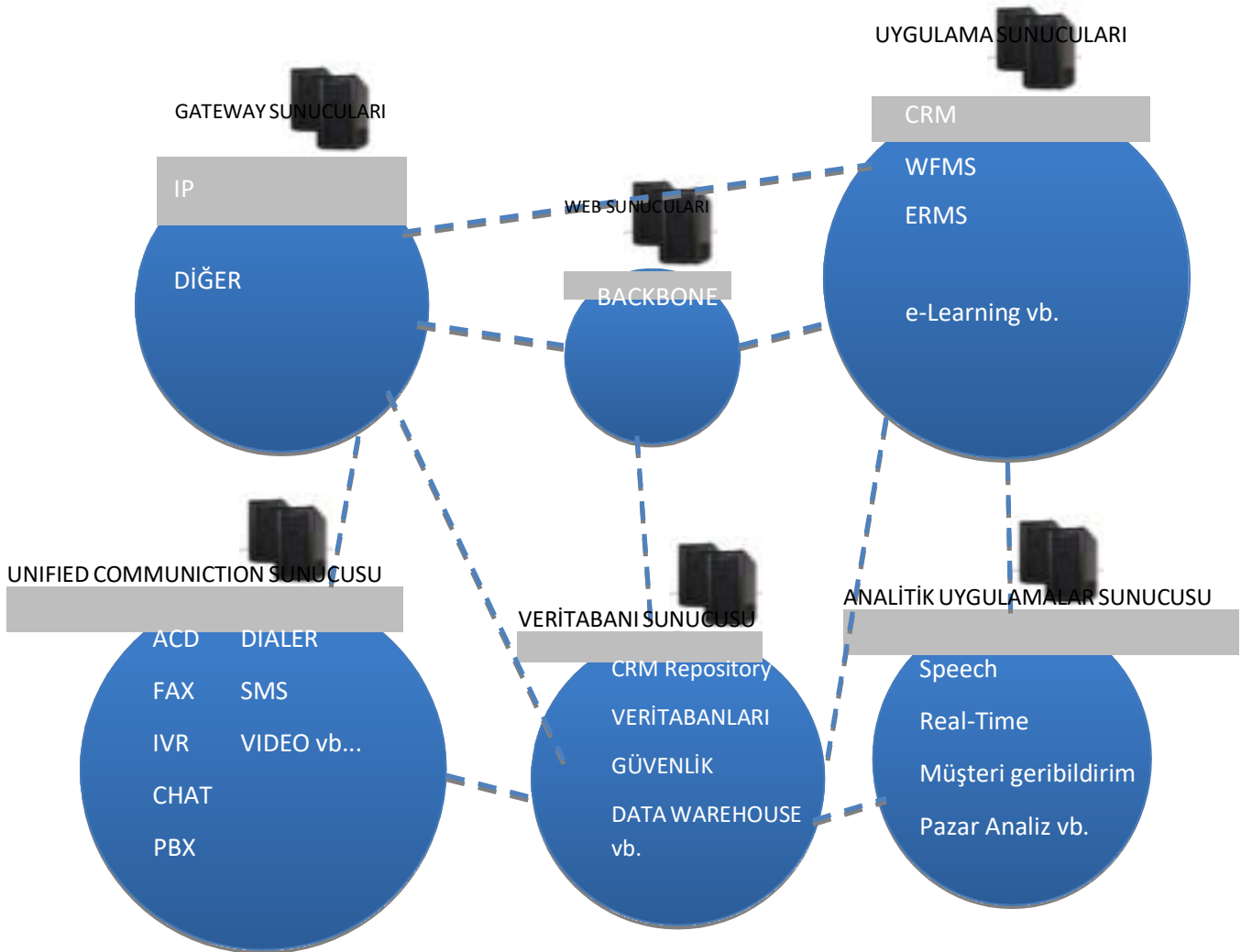
- İşgücü yönetim yazılımı, iş yükü tahmini ve planlaması açısından nasıl bir yere sahiptir? Önemi nedir?

İşgücü yönetim yazılımları ana amacı iş gücünün (müşteri temsilcileri) yapılan iş yükü tahmin ve planlaması uyarınca doğru zamanda doğru yerde bulunmasının yönetilmesidir.

QMS (bkz. Ünite 9 Kalite Yönetimi, “Kalite Sistem ve Yazılımları” başlığı)

ÇAĞRI MERKEZİNDE KULLANILAN DONANIMLAR SUNUCULAR

Sunucular yazılımların barındığı ve çalıştırıldığı ve kendilerine has işletim sistemlerine sahip donanımlardır. Bu kadar çok uygulama ve yazılımın bir arada çalıştırıldığı kuruluşlar olan çağrı merkezlerinde sunucular, donanım tablosunun önemli bir yerini tutmaktadır.



Şekil 10.3. Çağrı Merkezinde Bulunabilecek Sunucuların Topolojisi

Bu sunuculara şöyle bir bakarsak; 6 ana başlıkta toplanabilecek sunucu grubu olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar; Networkingle alakalı olan Gat

Sunucuları, WEB hizmetlerini çalıştıran WEB Sunucuları, bütün yazılımların kurulu olduğu Uygulama Sunucuları, telekom ve ses iletişimi ile ilgili Tekilleşmiş İletişim Sunucuları, Veritabanı Sunucusu, İş performansı ile ilgili detaylı ve derin analizler yapan uygulamaları barındıran Analitik Uygulamalar Sunucularıdır.

Bütün bu donanım bileşenlerine ek olarak santral sistemlerinin donanım kısımlarını da belirtmeliyiz. Birer ağ bağdaştırıcısı görünümüne sahip bu donanımlar çağrılarının alınması, yönlendirilmesi ve işlem görmesi açısından elzem parçalardır. Dünyada pek çok teknoloji şirketi santral teknolojisinin gelişimi boyunca pek çok modeli piyasaya sürmüştür. Günümüzde en güncel olarak kullanılan santraller IP santral modelleridir. Bu firmalardan bazılarını saymak gerekirse Avaya, Genesys, Alcatel, Siemens Hi Path, en bililenleri olarak karşımıza çıkmaktadır.



Özet

- Müşteri memnuniyeti ve marka değerine hizmet amaçlı bu iş kolu belki de diğerlerinin arasında teknolojiye en çok gereksinim duyan, ihtiyaçları ile onu iyi yönlendirebilen sektörler arasında önde gelmektedir. Hızla gelişen teknoloji çağrı merkezlerinin teknik bilgi ihtiyaçlarını giderek daha da azaltmakta ve onları asıl işleri olan müşteri memnuniyetini en verimli yollardan sağlama odağında tutmakta olmasına rağmen işin teknoloji kısmı ile ilgili bazı kavramlar her zaman var olacaktır.
- Artık çağrı merkezlerinde telefon, e-posta, chat, web siteleri, faks ve kısa mesaj gibi günümüz iletişim kanallarının hepsi bir Temas Merkezi yaklaşımıyla yönetilmektedir. Evrensel kuyruk, çoklu teknoloji ortamında bulunan faks, telefon ve e-mail gibi çağrı tiplerinin yönetilmesini standartlaştırmıştır.
- Hizmet Olarak Yazılım devrimi ile birlikte sanal çağrı merkezi kavramının gelmesiyle normal bilgisayarlar ve ağ bağlantıları haricinde çağrı merkezleri özel bir ekipman almak, bunların bakım onarım ve güncellemesini sağlamak zorunluluğundan kurtulmuşlardır. “Bulut Bilişim”, çağrı merkezleri ihtiyaçları olan uygulama ve yazılımları yine aynı uzaktan kullanma yöntemi ile hiçbir satın alma yapmadan kullanabilir olmuşlardır.
- Çağrı merkezlerindeki bütün bilişim teknolojileri 3 ana katmanda gruplanabilecek bir platformdur. Bunlar; 1- Uygulamalar, 2-Sistem Yönetimi, 3-Networking. Çağrı Merkezlerinde Ağ Operasyonları Merkezleri bağlantı kayıpları, güvenlik saldırıları gibi acil durumlar için hizmet verirler.
- VOIP sayesinde günümüz çağrı merkezleri fiziksel telefon setlerinden tamamen kurtularak Softphone'lara geçmiştir. Çağrı merkezinde gelen bir çağrıyı bilgisayar ekranındaki bir veriyle eşleştirebilme özelliği de CTI ile mümkün hâle gelmiştir. Böylece müşteri temsilcisinin arayanla ilgili bilgilere hemen ve çok çabuk ulaşabilmesi sonucu doğmuştur.
- Bir CRM yazılımı çağrı merkezinin müşteri ya da arayanlarla bütün etkileşiminin her yönüyle “ilişkisel bir veri tabanında” kayıt altına alındığı yazılımlardır. İşgücü Yönetim yazılımları ana amacı iş gücünün (müşteri temsilcileri) yapılan iş yükü tahmin ve planlaması uyarınca doğru zamanda doğru yerde bulunmasının yönetilmesidir.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. “Çağrı merkezlerinin tarihine bakıldığında lokasyon bazlı eski çağrı merkezlerinin teknolojisi üzerine inşa edildiği bilinmektedir.” cümlesinde boş bırakılan yere uygun gelen kavram aşağıdakilerden hangisidir?
 - a) PBX
 - b) BBX
 - c) TBX
 - d) SBX
 - e) YBX
2. Aşağıdakilerden hangisi bilişimciler için çağrı merkezlerinin doğru çalışma yerleri olmasının nedenini en iyi ortaya koyan ifadedir?
 - a) Çağrı merkezinde bilişim zordur.
 - b) Çağrı merkezi gelişiminde bilişim önemli yer tutar.
 - c) Bilişim teknolojileri devamlı gelişmektedir.
 - d) Bilişim konusunun pek çok farklı alt dalının uygulama bulduğu, geliştiren yerlerdir.
 - e) Bilişimin en önemli konularından biri telekomdur.
3. Bir temas merkezinde hangi çağrı türü bulunmaz?
 - a) Telefon
 - b) Chat
 - c) Video
 - d) E-mail
 - e) Hiçbiri
4. Aşağıdakilerden hangisi Uygulama Programa Arayüzlerinin (API) çağrı merkezlerinde programlama girişi sağladığı gruplardır?
 - a) PTS (Posta Telefon Servisi) ve DAI (Sayısal Kullanım Arayüzü)
 - b) CTI (Bilgisayar Telefon Entegrasyonu) ve GUI (Grafik Kullanıcı Arayüzü)
 - c) PSV (Özel Servis Versiyonu) ve MAU (Manuel Ortalama Kullanım)
 - d) TTS (Telefon Teknoloji Standardı) ve UAK (Ulusal Aktarım Kanalları)
 - e) OKT (Ortalama Kullanım Teknolojisi) ve PPS (Portal Partner Servisi)
5. Aşağıdakilerden hangisi “SaaS” hizmet olarak kullanılan yazılımların özelliklerinden biri değildir?
 - a) Önemli donanımlar SaaS’la birlikte gelir.
 - b) Yazılım satın alınmaz.
 - c) Yazılımcı ve özel personel gerektirmez.
 - d) Donanım yatırımı gerekmez.
 - e) Sadece kullanıcı lisansları ödenir.
6. Aşağıdakilerden hangisi Network katmanından bir bileşenin adıdır?
 - a) NOC
 - b) CRM
 - c) ACD
 - d) CTI
 - e) VOIP/TDM

7. Aşağıdakilerden hangisi Uygulama/Yazılım katmanında yer almaz?
- a) İşgücü Yönetimi Yazılımı
 - b) Müşteri İlişkileri Yönetimi Yazılımı
 - c) Kuyruk Oluşturma Sistemi
 - d) Bilgisayar İşletim Sistemi Yazılımı
 - e) Otomatik Çağrı Dağıtım Yazılımı
8. Aşağıdakilerden hangisi CTI'ların sunuculara getirdiği ortak kullanımlar arasında yer almaz?
- a) Çağrı yönlendirme
 - b) İleri seviye çağrı raporlama işlevleri
 - c) Çağrılarının kayıt edilebilmesi
 - d) Telefon kontrolleri
 - e) Ortalama performans değerlendirme
9. Aşağıdakilerden hangisi WFMS yazılımının bir işlevidir?
- a) Sipariş yönetimi
 - b) İş akışları yönetimi
 - c) Çalışan bordro ve yan hakları
 - d) Önerili satış modülü
 - e) Çalışan performans yönetimi
10. "..... yazılımların barındığı ve çalıştırıldığı ve kendilerine has işletim sistemlerine sahip donanımlardır." cümlesinde boş bırakılan yere uygun gelen kavram aşağıdakilerden hangisidir?
- a) Sunucular
 - b) Yönetim yazılımları
 - c) Panolar
 - d) İş akış modülleri
 - e) Tanımlamalar

Cevap Anahtarı:

1.a, 2.d, 3.e, 4.b, 5.a, 6.e, 7.d, 8.e, 9.c, 10.a

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Anderson, D. and Anderson, L.A. (2001). Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders.
- [2] Barbuio, F. (2005). Performance Measurement: A Practical Guide to KPIs and Benchmarking.
- [3] Kotter, J. (2011). "Change Management vs. Change Leadership -- What's the Difference?"
- [4] LeBel, R. (2008). Key Performance Indicators for the Call Center. February/March.

BAŞVURULABİLECEK DİĞER KAYNAKLAR

- [1] Donna Fluss. (2012). *The Real Time Contact Center*.
- [2] TROY, Mich. (2012). Nov. 20 /PRNewswire-FirstCall/ --

ÇAĞRI MERKEZİNDE LOKASYON, YER VE ALTYAPI



İÇİNDEKİLER

- Çağrı Merkezi İçin Uygun Tesis ve Lokasyon
- Çağrı Merkezi İçin Uygun Çalışma
 - Alanları
- Çağrı Merkezinde İş Güvenliği ve Sağlığı



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
 - Çağrı merkezileri için uygun lokasyon, altyapı ve çalışma koşullarını bilecek
 - Çağrı merkezlerinde ergonomik yaşam standartlarının nasıl oluşturulduğunu öğrenecek
 - Çalışan sağlığı açısından çağrı merkezi mesleğinin ayrıntılarını çözümleyeceksiniz.



Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

ÇAĞRI MERKEZİ YÖNETİMİNDE ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ

Ali KOÇ

**ÜNİTE
11**



Yanlış bir lokasyon seçimi altyapı ve lojistik konularında güçlükler yaratabilecek; çalışan tesisin iç tasarımında atlanılan detaylar, sonrasında maliyetlere olumsuz yönde yansıyabilecektir.

GİRİŞ

İşgücü ve teknoloji bakımından yoğun çalışma alanları olan çağrı merkezlerinde özellikle kuruluş aşamasında yapılan seçimler önem arz etmektedir. Bu seçimler müşteri memnuniyeti ve sadakatini hedefleyen çağrı merkezi çalışma ortamının bütün özellikleriyle bu işe uygunluğunu sağlamalıdır. Örneğin yanlış bir lokasyon seçimi altyapı ve lojistik konularında güçlükler yaratabilecek, çalışan tesisin iç tasarımında atlanılan detaylar sonrasında maliyetlere olumsuz yönde yansıyabilecektir. En önemlisi de **rahat ve fonksiyonel bir konfor sunmayan çalışma ortamları bütün zamanlarını operasyon alanında daha çok hareketsiz geçiren çalışanların zamanla iş yerlerinden soğumalarına yol açacak hatta çalışan sirkülasyonunu etkileyen faktörlerden olabileceklerdir.**

Bu ünite de bir çağrı merkezinin başarılı olabilmesinde etken oluşturacak çalışma ortamı, tesis özellikleri ve altyapı gibi bazı başlıklara değinilerek özellikle kuruluş ya da yeniden yapılandırma aşamasında siz yönetici adaylarının çağdaş bir çalışma ortamını oluşturmak açısından seçimlerinizde daha bilinçli bir bakış açısına sahip olmanız hedeflenmektedir.



Fotoğraf 11.1. Modern Çağrı Merkezlerinden Bir Kesit

ÇAĞRI MERKEZİ İÇİN UYGUN TESİS VE LOKASYON

Bu bölümde daha çok kuruluş aşamasında bulunan bir çağrı merkezinin yer seçimine ışık tutacağız. Doğru bir çalışma ortamı oluşturabilmek için bir çağrı merkezinin ulaşım, altyapı veya stratejik konularında doğru lokasyon tercihlerinin neler olabileceğini beraberce inceleyelim.



Ulaşım, en büyük operasyon verimliliği sorunlarından olan **vardiyaya uyumsuzluk** sorununu yakından ilgilendiren önemli bir konudur.

Bir çağrı merkezinin kurulum aşamasında bulunmak, büyük bir şansa dönüştürülebilir. Çoğu çağrı merkezi, kurumların bünyelerinde yer aldıkları için belli başlı tercihlere yönetici ve çalışanların baştan katılımının olması güçtür. Ancak burada biz, eğer böyle bir fırsatımız olsaydı bu çağrı merkezinin devamlılığı ve sürdürülebilirliği açısından ne gibi önemli noktalara odaklanmamız gerektiğini birlikte ele alacağız. Buradan hareketle mevcut bir çağrı merkezinin olası yeniden yapılandırılması aşamasında bu bilgileri kullanabiliyor olacağız.

Bir çağrı merkezi lokasyon seçiminde en önemli üç faktör; ulaşım, altyapı ve stratejik tercihlerdir.

1. **Ulaşım:** Özünde uzaktan iletişim sağlama amacı yatan çağrı merkezleri, işgücü yoğun çalışma yerleri olduğundan çalışanların ulaşımı ve olası maliyetleri açısından belli noktaların göz önünde bulundurulması gerekir. Orta ölçekli diyebileceğimiz 400-500 Müşteri Temsilcisinin çalıştığı bir çağrı merkezi eğer şirket standartları gereği çalışanlarına şirket servisleri ile ulaşım hakkı tanıyorsa bunların olası maliyetlerinin baştan çok iyi hesaplanması gerekir. **Çoğu vardiyalı bir çalışma sisteminde bulunan çalışanlar günün neredeyse her saatinde ve her mevsim merkeze güvenle ulaştırılmak zorundadır.** Dünyanın aksine özellikle ülkemizde genel olarak uygulama bulan şirket servislerinin, görece daha ucuz olan şehir merkezlerine uzak mekânlara gidip geleceği güzergâh ve kilometre hesaplarının yapılması gerekmektedir. Eğer şirket servisi uygulaması şirket standartlarında bulunmamaktaysa, lokasyon tercihi mutlaka toplu taşıma seçeneklerinin olabildiğince çok ve yakın olduğu noktalar önem kazanacaktır. En büyük operasyon verimliliği sorunlarından olan “Vardiyaya Uyumsuzluk” (*Adherence to Schedule*) konusunu yakından ilgilendiren bu durumun olabildiğince dikkatle ele alınması ileride yaşanabilecek pek çok sorunun önünü alabilecektir.
2. **Altyapı:** Ülkemizde Telekomünikasyon altyapısının modernleşmesi çalışmalarını henüz tamamlamamış noktalar, semtler hâlen büyük şehirlerimizde bile bulunmaktadır. Lokasyonlar için kanalizasyon, su, elektrik ve telekom gibi belli bir altyapıların imari olgunluğa ulaştırılmış bölgelerin tercih edilmesi şarttır. Telekomünikasyon trafiğinin büyük miktarda yaşandığı çağrı merkezinin özellikle Noktadan Noktaya Metro Ethernet (Layer 2), Metro Ethernet Internet (Layer 3/IP) gibi fiber optik bazlı servislere uygun altyapısının olduğu lokasyon ve binaları tercih etmeleri gerekmektedir. Burada fiber optik iletişim altyapısının bazı avantajlı özelliklerinden bahsetmekte fayda var:
 - ✓ Yüksek hızda olması
 - ✓ Uzun repetör (sinyal güçlendirici) aralıklarına imkân vermesi
 - ✓ Kanal başına düşen maliyetinin düşük olması
 - ✓ Elektro-manyetik parazitlerden etkilenmemesi
 - ✓ Çevre şartlarından etkilenmemesi
 - ✓ Kablo döşeme kolaylığına rağmen ek bakım ve temizlik gerektirmesi
 gibi özelliklerinden dolayı çağrı merkezleri için bu altyapı ile çalışmak olmazsa olmazlar arasındadır.

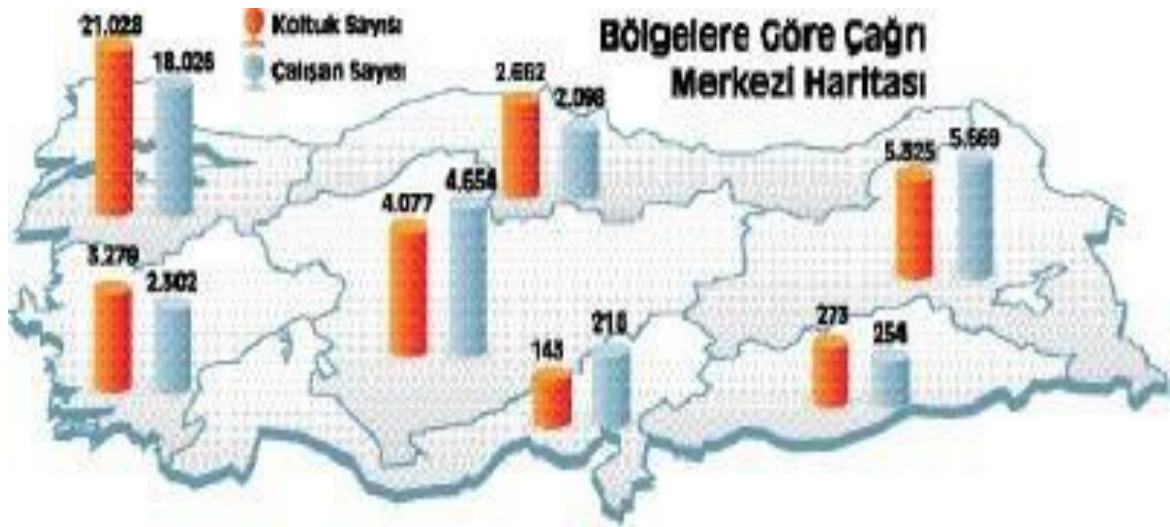


Lokasyon tercihi kullanılırken kanalizasyon, su, elektrik ve telekom gibi belli altyapıların imari olgunluğa ulaştırılmış bölgelerin tercih edilmesi maliyet etkinliğini ve istenen teknolojik şartları sunması açısından önemli bir koşuldur.



Nitelikli işgücünün bulunduğu iller işgücü sirkülasyonunun ortalama % 30-35'lerde olan sektörde oldukça önem kazanmaktadır.

3. **Stratejik Tercihler:** Lokasyon seçimi ile birlikte belli stratejik tercihlerin de yapılmış olduğundan bahsedebiliriz. Özellikle ülkemizde bu gibi tercihler değişik zamanlarda biçim değiştirmektedir. Özellikle İstanbul merkezli olarak büyük bir gelişim kaydeden sektör, zaman içinde yoğunluğunu diğer bölgelere yapılan yatırımlara kaydırmaya başlamıştır. Burada kurumların iki önemli faktörü göz önünde bulundurdıklarından bahsedebiliriz. Bunlar;
- a. **Beşerî coğrafya:** Nitelikli işgücünün bulunduğu iller işgücü sirkülasyonunun ortalama % 30-35'lerde olan sektörde oldukça önem kazanmaktadır. Bölgeler arası ağız ve aksan farklılıklarının hizmet kalitesini olumsuz yönde etikelemeyeceği bölgeler, bölge nüfusuna istihdam yaratma açısından da oldukça değerlidir.



Grafik 11.1. Ülkemizde 2012 Yılı Çağrı Merkezleri Çağrı Masası ve Çalışan Dağılımı Haritası



Teşvikler, maliyet kontrolü ve kârlılık açısından büyük avantajlar sunduğu için lokasyon seçimi öncesi değerlendirilmesi gereken önemli bir başlıktır.

- b. **Kamusal avantaj ve teşvikler:** Teşvikler, maliyet kontrolü ve kârlılık açısından büyük avantajlar sunduğu için lokasyon seçimi öncesi değerlendirilmesi gereken önemli bir başlıktır. Ülkemizde teşvik verilen illere yapılan yatırımlar her geçen gün artarmaktadır. 464 koltuk kapasitesine sahip olan Bingöl 550, 345 koltuk kapasitesine sahip Elazığ 391, 189 koltuk kapasitesine sahip Rize 335, 84 koltuk kapasitesine sahip Antalya 150 çalışanla verimli illerin başında yer alırken; aynı zamanda sektörün gelişme gösterdiği illeri de temsil etmektedirler.

Bireysel Etkinlik



- Çağrı merkezi lokasyon seçiminde önde gelen unsurlar nelerdir? Siz bir çağrı merkezi kurulum aşamasında yer alsanız ne tür kararlar verirdiniz?

ÇAĞRI MERKEZİ İÇİN UYGUN ÇALIŞMA ALANLARI

Çağrı merkezlerinde uygun çalışma alanlarının oluşturulması aşağıdaki noktalarda etkileri olabilecek önemli etkenlerdir;

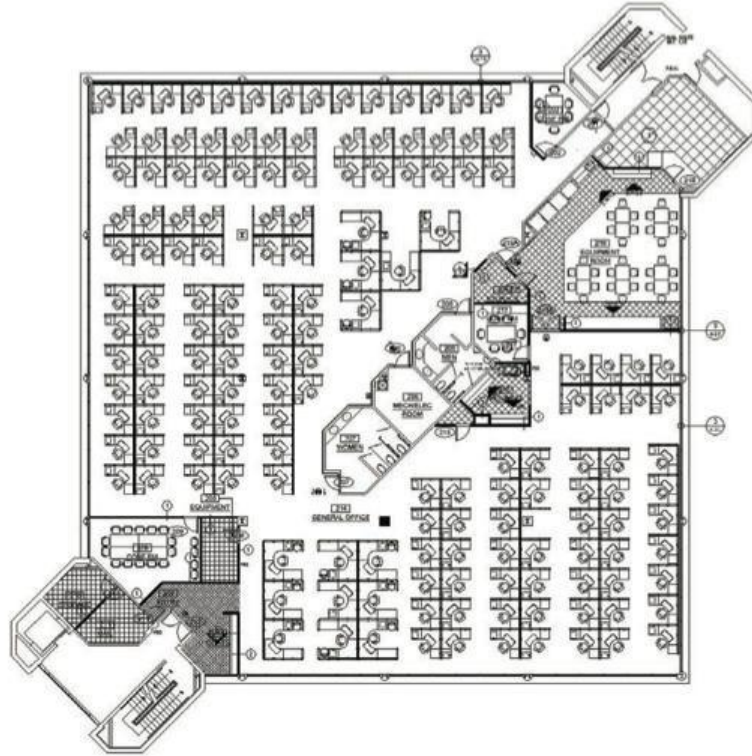
1. Maliyetlerin kontrolüne etkisi
2. Çalışan sadakatine etkisi
3. Konforlu bir ortam sunması
4. Değişiklik ve yeniden düzenlemeye esnek olması
5. Ofis içi iletişimi arttırması ve desteklemesi
6. Teknolojik altyapıyı barındırmaya uygunluğu

Maliyetlerin Kontrolüne Etkisi

Uygun tesis ve çalışma alanının oluşturulmasında tasarımın çağrı merkezi maliyetlerine etkisi büyüktür. Mevcut alan tasarımında amaç, çalışanların istiflenmemesini sağlayacak en verimli yerleşimi oluşturmak olmalıdır. Burada çağrı masalarının (*cubicles*) yerleşimi aşamasında mümkün olan en çok masanın ve boşluk alanının ideal bir kat planı ile tasarlanması ve yerleştirilmesi hedeflenmelidir. Elbette 24 saat hizmet veren bir çağrı merkezinin burada avantajları büyük olacaktır. Çünkü belli miktarda insanın 3 vardiyada çalışması basitçe mekân kira giderlerini % 60'a varan bir oranda düşürecektir.



Çağrı merkezlerinde çalışma alanı metrekare olarak büyüdükçe sadece gayrimenkul giderleri değil aynı zamanda aydınlatma, havalandırma, temizlik gibi diğer tesis yönetimi maliyetlerinin de katlanarak artacağı gözden kaçırılmamalıdır.



Kroki 11.1. Çağrı Masalarının Çizgisel Olarak Dizildiği ve Kullanım Yoğunluğunun Arttığı Kat Planı

Çağrı merkezlerinde çalışma alanı metrekare olarak büyüdükçe sadece gayrimenkul giderleri değil aynı zamanda aydınlatma, havalandırma, temizlik gibi diğer tesis yönetimi maliyetlerinin de katlanarak artacağı gözden kaçırılmamalıdır. Kroki 11.1.'de bulunan kat planını inceleyelim. Bu kat planına göre olabildiğince fazla masa sığdırılmaya çalışılmıştır. Bu çizgisel dizilim sayesinde kullanım yoğunluğunun oldukça artırıldığını görebilirsiniz.

Çalışan Sadakatine Etkisi

Her geçen gün saygınlığı ve prestiji artan bir meslek olmasına karşın çağrı merkezleri halen çalışan sirkülasyonunun oldukça yüksek olduğu yerlerdir. Yapılan görece monoton iş, bazen zorlu bir müşterinin yaratacağı stres bu mesleği gereğinden zor kılabilir. Bu yüzden pek çok çağrı merkezi, çalışma alanlarının çalışanların ihtiyaç ve gereksinimlerini tam olarak karşılayacak şekilde tasarlamaya gayret ederek işten ayrılmak için bir neden daha oluşturmamaya özen göstermektedir.



İyi tasarlanmış bir çalışma alanı, çalışanların konsantrasyon ve verimliliğine büyük katkılarda bulunabilir. Burada uygun dinlenme ve yemek yeme alanlarının düşünülmesi gerekir.



Resim 11.2. Çalışan Odaklı Modern Bir Çağrı Merkezi Çalışma Ortamı

İyi tasarlanmış bir çalışma alanı, çalışanların konsantrasyon ve verimliliğine büyük katkılarda bulunabilir. Uygun dinlenme ve yemek yeme alanlarının düşünülmesi gerekmektedir. Fotoğraf 11.2.'de bir kesitini sunduğumuz ortama dikkat edecek olursak renk kullanımı, bitkiler, yüksek tavan, iç tasarımı oldukça hareketlendirmektedir. Aynı zamanda yüksek tavan, geniş pencereler ve açık renk duvar boya ları ferah bir hava yaratılmasını sağlamıştır.

Konforlu Bir Ortam Sunması

Yine çalışan sadakati üzerinde etkili olacak başka bir nokta da çağrı masalarının sunduğu konfor ve rahattır. Baskı seviyesinin yüksek olduğu ortalama bir çalışma gününde 4-5 saat kadar oturur pozisyonda çalışma, müşteri temsilcilerini boyun, sırt, bilek ve el ağrı larının en büyük adayı yapmaktadır. Bu durum mümkün olan en ergonomik ayarlanabilir ofis sandalye ve mobilyalarının kullanılmasını ve uygun iş sağlığı eğitimini gerektirmektedir. Bir çalışan için bilgisayar klavyeleri, ekranları, koltuklar ayarlanabilir çalışma yüzeyleri olmalıdır.



Baskı seviyesinin yüksek olduğu ortalama bir çalışma gününde 4-5 saat kadar oturur pozisyonda çalışma, müşteri temsilcilerini boyun, sırt, bilek ve el ağrı larının en büyük adayı yapmaktadır.

Değişiklik ve Yeniden Düzenleme Esnekliğinin Olması

Çağrı merkezlerinde,

- değişen personel seviyeleri
- teknolojik güncellemeler
- değişen proje ve takım ihtiyaçları

gibi nedenlerle çalışma alanlarında sık sık değişim ihtiyacı oluşabilmektedir. Projelere ait monitör ekranlarına ilgili takımın ya da operasyon biriminin erişiminin sağlanması ve sabit tutulması operasyon salonlarında önemli detaylardır. Eşya, bölme ve masaların yerlerinin modüler bir biçimde değiştirilebilir olarak baştan tasarlanması gerekmektedir.

Ofis İletişimi Artırması ve Desteklemesi

Pek çok çağrı merkezi, çağrı masalarını takım içi iletişim ve birlikte çalışma ortamını desteklemek amacıyla gruplama yaparak yerleştirmektedir. Bu fikir günümüz çağrı merkezlerinde hızla yayılan bir tasarım modeli olmaktadır. Çizgisel dizilim yerine daha organik bir dizilimle takım üyelerinin gruplanması, çoğu genç insanlardan oluşan çalışanlar tarafından daha fazla tercih edilmektedir.

- ✓ Bu aynı zamanda birlikte çalışma ve yardımlaşmayı da sağlamaktadır.
- ✓ Açık ofis alanları, düşük seviyeli separatörlerle birlikte takım üyelerinin bilgi paylaşımını arttırmakta, bu da arakadaşlarını iş başında izleyen çalışanların genel performansına olumlu olarak yansımaktadır.
- ✓ Düşük separatörlerin kullanılması aynı zamanda ofis içi doğal ışığın dağılımını arttırarak açıklık getirmekte ve motivasyonu arttırmaktadır.



Örnek

- Amerika’da Sacramento Belediyesi’nin çağrı merkezinde yapılan bir araştırmada düşük separatörle çalışan ve pencereden dışarıyı görebilen, doğal ışık alan yerlerde bulunan ekip üyelerinin çağrı ele alma sürelerinde diğerlerine göre % 12 daha hızlı oldukları bulgulanmıştır.

Fotoğraf 11.3 ve Fotoğraf 11.4.’de düşük ve yüksek separatörlü bölümlenmiş çağrı masaları görülmektedir.



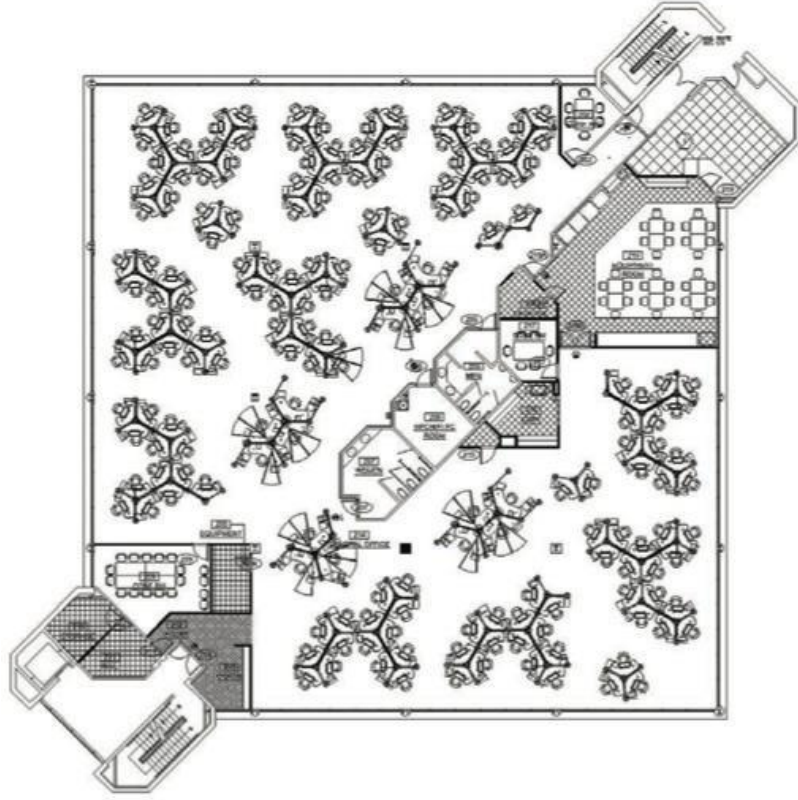
Açık ofis alanları düşük seviyeli separatörlerle birlikte takım üyelerinin bilgi paylaşımını arttırmakta, bu da arakadaşlarını iş başında izleyen çalışanların genel performansına olumlu olarak yansımaktadır. Düşük separatörlerin kullanılması aynı zamanda ofis içi doğal ışığın dağılımını artırarak açıklık getirmektedir.



Fotoğraf 11.3. Düşük Separatörlerle Bölümlenmiş Çağrı Masaları (ekip çalışması ve paylaşımını arttırmaktadır)



Resim 11.4. Yüksek Separatörlü ve Çizgisel Dizilim (mahremiyeti arttırmaktadır)



Kroki 11.2. Organik Dizilime Sahip Çağrı Masalarının Kat Planı

Teknoloji Altyapısını Barındırmaya Uygunluğu

Günümüzde teknoloji kadar hızlı değişen başka bir şey yoktur. Şöyle bir hatırlarsak büyük tüplü bilgisayar ekranları ile çalışılan dönemler bundan sadece 4-5 yıl öncesiydi. Bugün bilgisayar kasalarının bile iyice küçülüp ekranların içinde barındığı, tamamen internet üzerinden konuşmaların yapıldığı VOIP teknolojisiyle telefonların ortadan kalktığı bir dönemdeyiz. Bu gibi teknolojik değişimlerle beraber çağrı merkezlerinde teknolojik donanım ile ilgili alan ihtiyacı giderek azalmıştır.

Ancak bu konuya başka bir açıdan bakarsak her geçen gün çağrı merkezlerinin yeni bir ihtiyaçla yeni bir teknolojiye yatırım yapma eğiliminde olduklarını görmekteyiz. Bu yüzden kurulan tesiste teknoloji güncellemeleri nerdeyse hiç ya da çok az maliyet oluşturacak şekilde planlanmalıdır.

Bireysel Etkinlik



- Teknoloji altyapısı ile çağrı merkezlerinin işleyiş tarzını karşılaştırarak örnekler eşliğinde tartışınız.
- Düşüncelerinizi sistemde ilgili ünite başlığı altında yer alan “tartışma forumu” bölümünde paylaşabilirsiniz.

Teknolojik değişimlerle beraber çağrı merkezlerinde teknolojik donanım ile ilgili gerekli alan ihtiyacı giderek azalmıştır.

ÇAĞRI MERKEZİNDE İŞ GÜVENLİĞİ VE SAĞLIĞI



Ülkemizde iş güvenliği ve sağlığı konusunda başka sektörlerle ilgili pek çok bilimsel araştırma, kamusal ve yasal düzenleme olmasına rağmen bunlar arasında çağrı merkezlerine özel olarak yapılmış olanları neredeyse yok gibidir.



2003 yılında İsveç'te yapılan bir araştırmaya göre bir önceki ay 10 çalışandan 9'u listedeki sağlık sorunlarından birini yaşamıştır. Bunların % 10'u sağlık nedeniyle bu dönem içerisinde işlerine gelememişlerdir.

Ülkemizde iş güvenliği ve sağlığı konusunda başka sektörlerle ilgili pek çok bilimsel araştırma, kamusal ve yasal düzenleme olmasına rağmen bunlar arasında çağrı merkezlerine özel olarak yapılmış olanları neredeyse yok gibidir. Bu bölümde konuya ışık tutmak amacıyla dünyada yapılan yakın tarihli araştırmalar gösteriyor ki çağrı merkezi çalışanlarının işçi sağlık ve güvenliği ile ilgili iki ana başlık göze çarpmaktadır. Bunlar fiziksel ve mental olarak iki başlıkta incelenmektedir. **Ülkemizdeki iş güvenliği mevzuatına göre 50 kişi üzerinde çalıştıran şirketlerde mutlaka bir pratisyen hekim bulundurma zorunluğu bulunmaktadır. Ancak işte oluşan mental sorunlarla ilgili henüz mevcut düzenlemelerde bir önlem bulunmamaktadır.**

İşin doğasında var olan monotonluk ve kısıtlı özerklik duygusundan kaynaklı yaşanan mental durumlar ve fiziksel çalışma koşullarının yarattığı fizyolojik rahatsızlıklar çağrı merkezi çalışan sağlığı açısından önem kazanan başlıklardır.

Monotonluk ve Özerklik Eksikliği

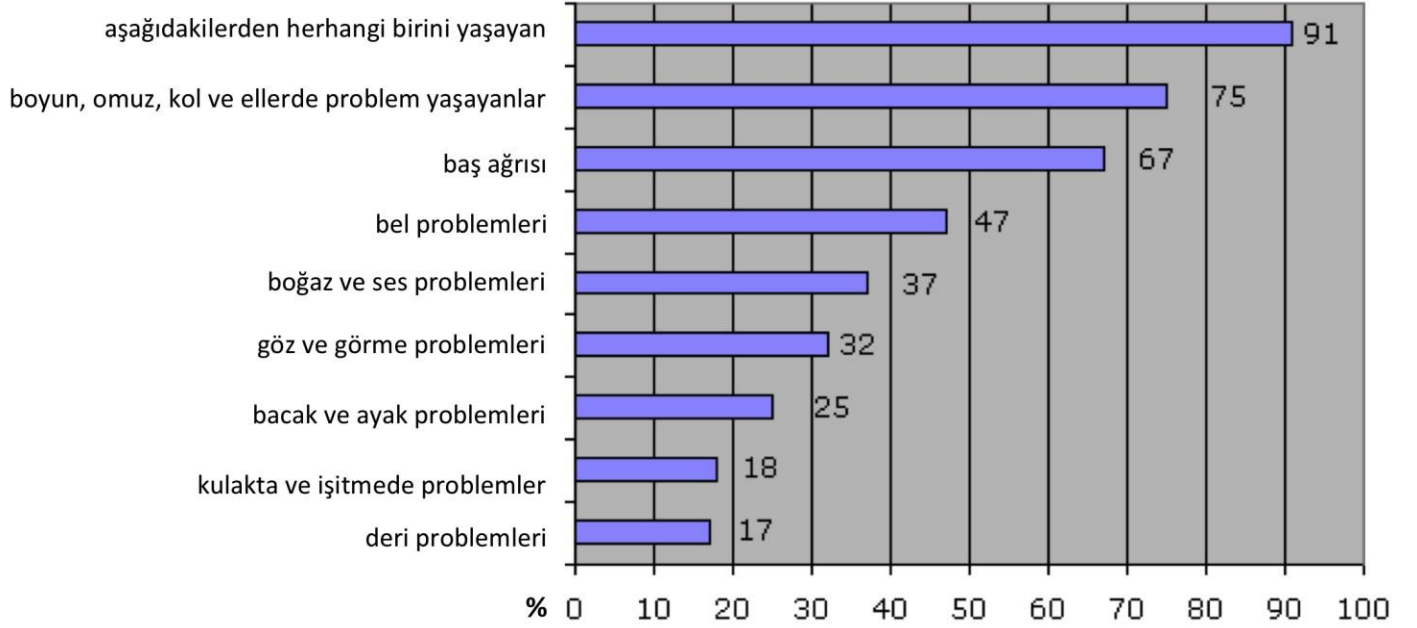
Ortalama olarak bir çağrı merkezi Müşteri Temsilcisinin zamanının % 65'i telefonları cevaplayarak, % 10-30'unu idari aktiviteler, % 5-10 diğer aktiviteler, % 5'i molalarda geçmektedir. Bir Müşteri Temsilcisi günde ortalama 100 çağrı cevaplamakta ve bazı hâllerde bu rakam çok daha artabilmektedir.

Bu nedenlerle **çağrı merkezi mesleği kendini tekrar eden işlerin sürekli olarak yapıldığı monoton ve rutin bir doğaya sahiptir.** Buna, yapılan işin sürekli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi olgusu eklendiğinde çalışanlar tarafından çalışması zor sektörlerden olarak algılanmaktadır. **Yapılan anket çalışmalarında bu izleme ve değerlendirmeler, çalışanlar tarafından tedirgin edici ve kaygı seviyesini arttırıcı olarak nitelendirilmiştir.** Zaman zaman çağrılar sırasında arayanlar tarafından kullanılan rahatsız edici üslup, bunlara ek olarak stres faktörlerinin artmasına yol açmaktadır.

Fiziksel Koşullardan Kaynaklı Fizyolojik Rahatsızlıklar

Yılda yaklaşık 1300-1400 saat bilgisayar başında oturma, açık ofis tasarımları kaynaklı olarak gürültü seviyelerinin yüksekliği nedeniyle fizyolojik rahatsızlıklar görülmektedir. 2003'te yapılan bir araştırmada gürültü seviyesi, 61 desibel olarak ölçülmüş; bu seviye, baş ağrısı ve yorgunluk gibi belirtilere yol açan rahatsızlıklara neden olabilecek bir seviye olarak değerlendirilmiştir. Aşağıda sunulan Grafik 11.2.'de rakamlarını paylaştığımız gibi; İsveç'te 2003 yılında 28 çağrı merkezinden 1183 müşteri temsilcisi arasında yapılan araştırmada çalışanlara geçen bir ayda sağlık problemi yaşayıp yaşamadıkları ve bunların hangi problemler olduğu sorulmuştur. Bu araştırmaya göre bir önceki ay 10 çalışandan 9'u listedeki sağlık

sorunlarından birini yaşamıştır. Bunların % 10'u sağlık nedeniyle bu dönem içerisinde işlerine gelememişlerdir.



Şekil 11.2. İsveç'te 2003 Yılında 28 Çağrı Merkezinden 1183 Müşteri Temsilcisi Arasında Yapılan Araştırmada Geçen Bir Ayda Sağlık Problemi Yaşayan Çalışanların Oransal Dağılımı

Kaynak: Toomingas, 2004.

Bu ünitenin başında aktarılmaya çalışılan tesis, çalışma alanları ile ilgili özelliklere dikkat edilmesi sayesinde çalışan sağlığı ve güvenliği ile ilgili yaşanabilecek sorunları en aza indirmek mümkün olabilecektir.



Özet

- İşgücü ve teknoloji yoğun çalışma yerleri olan çağrı merkezlerinde özellikle kuruluş aşamasında yapılan seçimler önem arz etmektedir. Bu seçimler müşteri memnuniyeti ve sadakatini hedefleyen çağrı merkezi çalışma ortamının bütün özellikleriyle bu işe uygunluğunu sağlamalıdır. Ulaşım, en büyük operasyon verimliliği sorunlarından olan "Vardiyaya Uyumsuzluk" sorununu yakından ilgilendiren önemli bir konudur.
- Lokasyon tercihi kullanılırken kanalizasyon, su, elektrik ve telekom gibi belli bir altyapıların imari olgunluğa ulaştırılmış bölgelerin tercih edilmesi maliyet etkinliğini ve istenen teknolojik şartları sunması açısından önemli bir koşuldur. Nitelikli işgücünün bulunduğu illerin tercih edilmesi iş gücü sirkülasyonunun ortalama % 30-35'lerde olan sektörde oldukça önem kazanmaktadır.
- Çağrı merkezlerinde çalışma alanı metrekare olarak büyüdükçe sadece gayri menkul giderleri değil aynı zamanda aydınlatma, havalandırma, temizlik gibi diğer tesis yönetimi maliyetlerinde katlanarak artacağını gözden kaçırmamalıdır. İyi tasarlanmış bir çalışma alanı çalışanların konsantrasyon ve verimliliğine büyük katkılarda bulunabilir. Uygun dinlenme ve yemek yeme alanlarının düşünülmesi gerekmektedir. Açık ofis alanları düşük seviyeli separatörlerle birlikte takım üyelerinin bilgi paylaşımını arttırmakta bu da arakadaşlarını iş başında izleyen çalışanların genel performansına olumlu olarak yansımaktadır. Düşük separatörlerin kullanılması aynı zamanda ofis içi doğal ışığın dağılımını arttırarak açıklık getirmektedir.
- Ülkemizde iş güvenliği ve sağlığı konusunda başka sektörlerle ilgili pek çok bilimsel araştırma, kamusal ve yasal düzenleme olmasına rağmen bunlar arasında çağrı merkezlerine özel olarak yapılmış olanları neredeyse bulunmamaktadır. 2003 yılında İsveçte yapılan bir araştırmaya göre bir önceki ay 10 çalışandan 9'u listedeki herhangi bir sağlık sorununu yaşamıştır. Bunların % 10'u sağlık nedeniyle bu dönem içerisinde işlerine gelememişlerdir.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezi lokasyon seçiminde önde gelen faktörlerden biridir?
 - a) Denize yakınlık
 - b) Altyapı
 - c) Şehir merkezi
 - d) Turizm
 - e) Şehirlerarası yollar
2. Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezi lokasyonunun ulaşım durumunun bir sonucu olamaz?
 - a) Maliyetlerin artması
 - b) Uzayan işe erişim süreleri
 - c) Bölgesel şive farkları
 - d) Vardiyaya uyum problemleri
 - e) Kârlılık
3. Aşağıdakilerden hangisi başlık fiber optik teknoloji ile ilgilidir?
 - a) İmar olgunluğu
 - b) Ulaşım durumu
 - c) Beşerî durum
 - d) Teşvikler
 - e) Çalışma alanı
4. Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezleri için iyi tasarlanmış bir çalışma alanı özelliği değildir ?
 - a) Uygun dinlenme alanlarının düşünülmesi
 - b) Uygun yemek yeme alanlarının düşünülmesi
 - c) Renk kullanımı
 - d) Dar pencereler
 - e) Yüksek tavan
5. Aşağıdakilerden hangisi çağrı masalarının çizgisel olarak planlandığı bir kat planının en önemli özelliğidir?
 - a) Boş alanların etkin kullanılabilmesi
 - b) Çalışanların kendilerine özel alan sunması
 - c) Çalışma alanı kullanım yoğunluğunu arttırması
 - d) Daha az insan ve masanın sığması
 - e) Doğal ışık sunması
6. Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezinde en çok görülen fizyolojik sağlık problemidir?
 - a) Stres
 - b) Deri problemleri
 - c) Bacak ve ayaklarda problemler
 - d) Boyun, omuz, sırt ağrıları
 - e) Görme problemleri

7. Çağrı merkezinde ofis içi iletişime ilişkin aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır ?
- a) Organik bir dizilim takım üyeleri arasında iletişimi artırır.
 - b) Çizgisel dizilim çalışanlar arasında yardımlaşmayı sağlar.
 - c) Açık ofis alanları çalışanların genel performansını olumlu yönde etkiler.
 - d) Düşük seviyeli separatörler takım üyelerinin bilgi paylaşımını artırır.
 - e) Düşük seviyeli separatörler ofis içi doğal ışığın dağılımını artırarak motivasyonu artırır.
8. Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezindeki sağlık problemlerinin işe olan etkilerinden biri değildir ?
- a) Kârlılık
 - b) Maliyetler
 - c) Vardiyaya uyumsuzluk
 - d) Verimsizlik
 - e) Ulaşım güçlüğü
9. Aşağıdakilerden hangisinde çağrı merkezinde işçi sağlık ve güvenliği ile ilgili ana başlıklar yer almaktadır?
- a) Fiziksel ve mental
 - b) Bedensel ve fiziksel
 - c) Ruhsal ve sosyal
 - d) Psikolojik ve kültürel
 - e) Sosyal ve ekonomik
10. “Çağrı merkezindeki gürültü seviyesi, ve gibi belirtilere yol açan rahatsızlıklara neden olabilir.” cümlesinde boş bırakılan yerlere uygun gelen kavramlar aşağıdakilerden hangisidir?
- a) bel ağrısı - kas ağrısı
 - b) kol ağrısı - dalgınlık
 - c) diz ağrısı - el titremesi
 - d) boyun ağrısı - tutulma
 - e) baş ağrısı - yorgunluk

Cevap Anahtarı:

1.b, 2.c, 3.a, 3.c, 4.d, 5.c, 6.d, 7.b, 8.e, 9.a, 10.e

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Craig DiLouie, "Personal Control: Boosting Productivity, Energy Savings," Lighting Controls Association (September 2004).
- [2] Toomingas, A., 'Working conditions and health in call centres', in Gustafsson R. and Lundberg, I. (ed), Worklife and Health 2004 , Stockholm: National Institute for Working Life and Swedish Work Environment Authority, 2005.
- [3] U.S. General Services Administration Office of Real Property, "The Integrated Workplace: A comprehensive approach to developing workspace." (1999): 30

BAŞVURULABİLECEK DİĞER KAYNAKLAR

- [1] Andrew Blum, "The Accidental Environmentalists: A chronic problem with employee retention led this pragmatic client to building green," Metropolis, January 2008.
- [2] Derek Clements-Croome, ed. Creating the Productive Workplace. (London: Taylor & Francis, 2006).

ÇAĞRI MERKEZİNDE SÜREÇ YÖNETİMİ



İÇİNDEKİLER

- Süreç Yönetimi Nedir?
- Süreç Yönetimi Döngüsü
- Süreçlerin Görsel Olarak Sunumu
 - Süreç Haritası
 - İş Akış Diyagramı
- Süreç Değerlendirme ve Çözümleme Araçları



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
 - Süreçin tanımı ve önemi
 - Kurumların süreçlerini yönetmede kullandığı modelleri
 - Süreçlerin görsel olarak temsil edilme yöntemlerini
 - Süreçlerin performansının değerlendirilmesi ve ölçülmesini



Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

ÇAĞRI MERKEZİ YÖNETİMİNDE ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ

Ali KOÇ

**ÜNİTE
12**

GİRİŞ



Süreçler müşteri memnuniyet ve sadakatine odaklanmış bütün organizasyonel bölüm, kişi, kural, prosedür, aksiyon ve işlemler arasında ve onlardan doğan bir ortak ‘lisan’ ve bir “global rehber” niteliğindedirler.

Süreç kelimesi dünyadaki yönetsel dönemlerde (bkz. Ünite 1: Yönetim Dönemleri) özellikle müşteri memnuniyet ve sadakatinin olmazsa olmaz hâle gelmeye başladığı 1990’lar sonrasında ve Toplam Kalite Yönetimi, CRM, İş Bilgi Sistemleri gibi kavramların da ortaya çıkmasıyla beraber giderek daha çok gündeme gelmiş ve artık mal veya hizmet üretiminde belli bir etkinlik ve verimliliği hedefleyen her kurum için merkezî bir unsur olmuştur.

Modern yönetim çağında kurumların müşteri ilişkilerinin yönetiminde en aktif yerler olan çağrı merkezlerinde müşteri memnuniyeti ve sadakatinin sağlanmasına yönelik bütün aktiviteler belli bir süreç yönetimi kavramı etrafında yönetilir. Bu aktiviteler müşterilerin ya da arayanların farkına bile varmadığı kurum içi faaliyetler ya da doğrudan müşterilerin de bir oyuncu olarak bulunduğu, belli yerlerinde rol aldıkları işlemler olabilirler. İlişkinin en yoğun olarak yaşandığı çağrı merkezlerinde ‘neyin nasıl’ yapılacağı konusu oldukça fazla önem taşır. Süreçler bu noktada müşteri memnuniyet ve sadakatine odaklanmış bütün organizasyonel bölüm, kişi, kural, prosedür, aksiyon ve işlemler arasında ve onlardan doğan bir ortak ‘lisan’ ve bir “global rehber” niteliğindedirler.

Süreci anlamak, bir çağrı merkezi için yerini ve önemini bilmek, süreç odaklı düşünebilmek ve davranabilmek çağrı merkezinde çalışanlarda olması gerekli en önemli özelliklerdendir. İşine yeni başlayan bir müşteri temsilcisi ya da birtakım lideri; mesleki gelişim ve ilerleme, içinde bulundukları ortamı ve işi anlama, süreçlerle yaşama kavramlarını özümseyebildikleri sürece performanslarını arttırabilecek ve başarılı olabileceklerdir.

Bu yüzden sizlerle bu ünite süreç ve onunla ilişkili diğer başlıklara bir başlangıç yapmış olacağız.

SÜREÇ NEDİR?

İngilizcesi “Process” olan süreç sözcüğünün Türkçe’deki sözlük anlamı “Bir amaca yönelmiş olan sürekli değişimlerin tümü” olur. Aynı zamanda “Olayların ve zaman içinde belli bir gelişme göstererek sürüp gitmesi ya da “Aralarında birlik olan veya belli bir düzen ve zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisi” olarak Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde yer alan diğer anlamları da bulunmaktadır. “Bir insanın ilkokuldaki öğrencilik süreci” dendiğinde bir seferde yaşanan ve tamamlanan olaylar dizisi kastedilmektedir. Burada verdiğimiz ilk tanım uygundur. Ancak “müşteri şikâyetlerinin ele alınması süreci” dediğimizde şirketlerde tekrarlanan işlem ve aktiviteler dizisi için geçerli olan tanımlama yukarıda verdiğimiz son tanımlama olacaktır. Bu ünite boyunca bahsedilecek olan “Süreç” işte bu sürekli tekrarlanan “iş süreçleri” anlamında olacaktır. Örneğin bir sipariş sürecini ele alırsak satılan ürünler birbirinden farklı da olsa sürekli olarak



Süreci anlamak, bir çağrı merkezi için yerini ve önemini bilmek, süreç odaklı düşünebilmek ve davranabilmek çağrı merkezinde çalışanlarda olması gerekli en önemli özelliklerdendir.



Süreç “Aralarında birlik olan veya belli bir düzen ve zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisidir.”

defalarca tekrarlanan ve her seferinde aynı adımların izlendiği “tekrarlanan” olaylar dizisini kastetmekte oluyoruz.

Süreç Bileşenleri

En basit hâliyle süreçler aşağıdaki gibi görsel olarak ifade edebileceğimiz 3 ana safhadaki bileşenden oluşur.



Şekil 10.1: Basit Süreç Şeması

Hedeflenen çıktıların yani iş sonuçlarının alınması için bir dizi girdinin belli işlemler dizisinden geçerek bir dönüşüm geçirmesi iş süreçleridir. Örneğin; bir ham maddenin mamüle dönüştürülmesi, müşteriden gelen bir talebin karşılanması birer süreçtir. Buna göre;

-Bir mal üretim sürecinde; ekmek yapmak için gerekli un, su, tuz gibi ham maddeler **girdilerdir**. Fırından çıkmış ekmek ise **çıktıdır**.

-Bir Çağrı merkezinde yeni işe başlayan bir müşteri temsilcisi girdi, çağrıları almak için çağrı masasına oturan ve çağrıları kurum kural ve prosedürlerine göre almaya başlayan müşteri temsilcisi ise **çıktıdır**.

-Çağrı merkezini arayarak bir müşterinin verdiği sipariş talebi bir girdi, bu siparişin müşterinin eline teslim edilmesi ise bir çıktıdır.

-Yine bir çağrı merkezinde bir müşteri şikâyeti girdidir. Müşteriye verilen yanıt ise sürecin çıktısıdır.

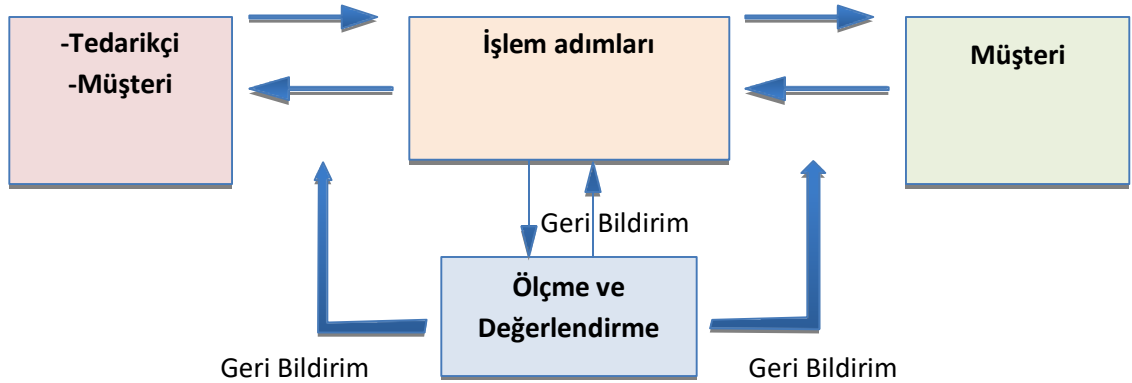
Yukarıdaki örneklere dikkatlice bakıldığında örneğin bir ekmek üretme sürecinde o ekmeğin üretileceği fırın, malzeme, ekipman, bina vb. unsurlar tanımlanmamıştır. Bunlar o sürecin çalışabilmesi için gerekli olan **“kaynaklardır.”** Bunlar ham maddeler gibi süreci başlatan ana unsurlar değildir; ancak bu girdilerin istenen çıktıları vermesi için arada gerçekleşen işlemleri yapabilmemiz için gerekli kaynaklardır. Kaynaklar aynı zamanda **“yan girdiler”** olarak da anılırlar. Yine ekmek üretim sürecini düşündüğümüzde bu girdileri (yani un, su, tuz) alarak kaynakları kullanan ve pişmiş ekmeği üretilip sunan **“insan”** faktörünü nasıl görmeliyiz. İnsan kaynağı da yan girdi ya da kaynak olarak görülebilir. Pek çok şirket insanı da kaynak olarak tanımlama eğiliminde olmakla birlikte biz burada insan faktörünü **“sürecin yürütücüsü”**, **“sürecin katılımcısı”** ya da **“sürecin sahiplenicisi”** olarak alacağız.



Tedarikçiler, girdiler, kaynaklar, işlem adımları, çıktıları ek olarak “geri bildirim”, “ölçme ve değerlendirme” kavramları da süreçlerin bileşenlerindendir.

nedeni olabilirken aynı zamanda çıktıları alan olarak da süreçlerin içinde yer almaktadır. Bu özelliği ile müşteri zaman zaman sürecin yürütücüsü, katılımcısı ve belli adımlarda sahiplenicisi olarak görülebilir. Örneğin; bir cep telefonu numarasının aktivasyonu sırasında GSM firmalarının müşterilerini sürecin belli noktalarında bir doküman ya da belgeyi ilgili saha noktasına ulaştırmak için yönlendirebilmektedir. Bu durumda müşteri, numara aktivasyon sürecinin belli adımlarının yürütücüsü ya da katılımcısı olarak tanımlanmıştır.

Tedarikçiler, girdiler, kaynaklar, işlem adımları ve çıktıları ek olarak süreçlere genel olarak baktığımızda **“geri bildirim”**, **“ölçme ve değerlendirme”** gibi kavramları da belirtmemiz gerekiyor. Bu, zaman zaman gözardı edilen kavramlar da iş süreçlerinin ayrılmaz birer parçası olma niteliğindedir. Ekmek üretimi sürecini düşünecek olursak çıktı olan pişmiş ekmek hakkında müşterilerin ne düşündüğü sürece verilen geri bildirim olacaktır. Üretim sürecinde herhangi bir bileşen doğru değilse çıktılar da istenen düzeyde olmayabilir. Dolayısı ile sürecin bütün adımlarını izlemeye ve değerlendirmeye ihtiyaç duyulacaktır. Bu kitapta özellikle Kalite Yönetimi konusunda derinlemesine üzerinde durmuş olduğumuz gibi bir çağrı merkezinde bütün müşteri ele alma ve hizmet süreçlerinin takibi söz konusudur. Yine alınan sonuç yani çıktılar eşliğinde bu süreçlerin yeniden gözden geçirilmesi ve ters gidenin hangi bileşenden kaynaklandığının bulunmasına olanak sağlayan gerekli geri bildirim ve denetleme&değerlendirmenin yer alması gereklidir. Şimdi bu bilgiler ışığında yukarıda basit olarak çizdiğimiz süreç şemasını bir miktar daha genişletebiliriz.



Şekil 12.2: Genişletilmiş Süreç Şeması

SÜREÇ YÖNETİMİ NEDİR?

Süreç yönetimi ingilizce olarak business process management olarak anılan ve BPM kısaltması ile ifade edilen kurumların işleyişinde bütün olgulara odaklanmış bütünsel bir yönetim sergilenmesine olanak sağlayan metodoloji ve yönetim yaklaşımıdır. Bu yönetim yaklaşımı, özünde iki önemli amaca hizmet etmek için vardır:



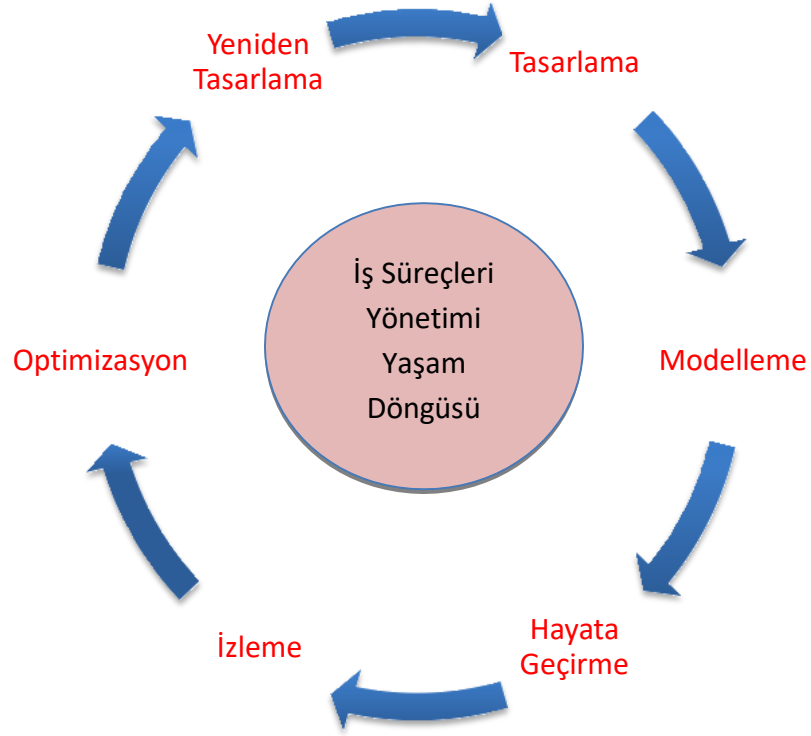
Süreç yönetimi kurumların işleyişinde bütün olgulara odaklanmış bütünsel bir yönetim sergilenmesine olanak sağlayan ve özünde etkililik ve verimliliği hedefleyen metodoloji ve yönetim yaklaşımıdır.

1. **Etkililik:** Beklenen çıktının alınmasının sağlanması. Doğru olan işin yapılması.
2. **Verimlilik:** Doğru işin mümkün olan en az kaynak, en fazla fayda ile yapılması.

Buna göre ortaya konulan çalışmalar sonucu üretilen çıktının müşteri beklentilerine uygun olması o işin ne derece “etkililikle” yapıldığının göstergesidir. Bu çalışmaların kurum beklentisi olan en az kaynak ve en fazla getirisinin olması da ne derece “verimli” yapıldığı ile ilgilidir. Bu iki alanda BPM süreç yönetimi ortaya koyduğu bütünsel yaklaşımla aşağıdaki maddelerde belirtilen konu başlıklarının yönetilebilmesini sağlar. Bunlar;

- 1) Kurum hedefleri doğrultusunda süreçlerin belirlenmesi
- 2) Belirlenen süreçlerin bölüm veya kişiler olarak sahiplerinin belirlenmesi
- 3) Süreç değerlendirme ve performans ölçümlerinin yapılması
- 4) Süreç performans çıktılarının raporlanması
- 5) Mevcut süreçlerde bulunan iyileştirme noktalarının belirlenmesi
- 6) Süreç iyileştirme ve yeniden oluşturma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi.

Bütün bu faaliyetleri bütünsel bir bakış ve yöntemle yönetilmesi de kendi içinde ayrı bir süreçtir. Bu kitap boyunca örneklerine çokça rastladığımız döngüler, şekil ve şemalar aslında hep süreç yönetimi faaliyetlerinin bahsettiğimiz konularla ilgili ortaya koyduğu işlem ve aksiyonları belli bir akış içerisinde ifade edilmesi oldu. Şimdi bir kurumda süreç yönetimi genel sürecini bir başka şema ve model ile ifade edelim. İngilizce olarak “Business Process Management Life Cycle” olarak anacağımız “İş Süreçleri Yönetimi Yaşam Döngüsü” bize gerekli bütünsel modeli sunmaktadır.



Şekil 12.3: İş Süreçleri Yönetimi Yaşam Döngüsü

- **Tasarlama:** Süreç tasarım ve oluşturma adımı hem mevcut süreçlerin tanımlanmasını hem de gelecekte bu süreçlerin ne olabileceğinin belirlenmesini içinde barındıran önemli bir aşamadır. Süreç tasarımı çalışmalarının odağı süreç akışının görsel olarak sunulabilir hâlde çizilmesi, olası uyarı ve alarm noktalarının belirlenmesi, standard operasyon prosedürlerinin katılması gibi konulardan oluşmaktadır. Başarılı bir süreç tasarımı sürecin olabilecek en basit ama en etkin biçimde ifade edilmesini sağlarken olası problemleri en baştan görerek uzun vadeli olarak uygulanabilir kılar.
- **Modelleme:** Modelleme, teorik olarak oluşturulmuş sürecin gerçek hayat verilerini katarak simülasyon ve canlandırma yapılması aşamasıdır. Söz gelimi ham madde fiyatlarında artış, çalışan ücretlerinde yıllık normlardan farklı olarak gelişebilecek zamlar gibi “Eğer olursa” diye ifade edilebilecek soruların tasarlanmış süreçte sorulması ve sürecin ne gibi çıktılar vereceğinin baştan gözlenmesidir. Aynı zamanda bu aşamada işin söz gelimi %75 daha az insan gücü ile yapıldığında sonucunun ne olacağının görülebilmesidir. Modelleme sayesinde ileriye dönük iş kararları alınırken neden sonuç ilişkisi daha iyi kurulabilmektedir.
- **Hayata Geçirme:** Execution olarak İngilizce ifade edilen bu aşamada oluşturulan standart ya da standart dışı bütün süreç

uygulanmasının gerçekleştirilmesidir. Bu aşama çoğunlukla süreç yayınlanmadan önce bazı bilgisayar yazılımları ve görevlilerin eş zamanlı olarak süreci çalıştırması ve oluşan hataları izlemesi şeklinde gerçekleşir. Söz gelimi bu bir sipariş süreci ise basitçe bir kişi ya da bilgisayar yazılımının sisteme sipariş girmesi ve sürecin nasıl izlediği gözlemlemesidir.

- **İzleme:** Oluşturulan her bir ayrı sürecin yayınlandıktan sonra izlenmesidir. Bu izleme yine bir sipariş sürecinde müşteriye faturanın tarafından üretilip üretilmediği ya da doğru hata dokümantasyonunun yapılıp yapılmadığının izlenmesidir. Aynı zamanda bir sipariş ya da şikâyet çağrısının ne sürede ele alınıp sonlandırılışı ile ilgili ölçümlerin ve raporlamanında yapılması ve olası gözden geçirme çalışmalarına sunulmasıdır.
- **Optimizasyon:** Optimizasyon bir süreçlerin performansı ile ilgili edinilen ölçümleme sonuçları ışığında mevcut ya da potansiyel sıkışma veya dar boğazların belirlenmesidir. Aynı zamanda bu aşamada potansiyel maliyet düşürme imkânları araştırılır. Bu aşama daha çok verimliliği arttırmaya dönük bir süreç olarak çok değerlidir. Optimizasyon aşaması yoksa eğer bir iş süreç yönetiminden bahsedemeyiz.
- **Yeniden Tasarlama:** Bazen mevcut bir süreci yenilemeye çalışmaktansa yıkıp yeniden oluşturmak zorunluluğu doğar. Bu artık o sürecin yaşamının sonuna şu ya da bu nedenle gelindiği anlamına gelir. Teknolojik gelişmeler, iş ihtiyaçlarında ya da önceliklerinde oluşan farklılık bazı süreçleri gereksiz kılmaktadır.



Süreçlerin belli bir düzen ve hiyerarşi içinde bulunması onların öğrenilmesi, iletişiminin kurulması, doğru sahiplere teslim edilmesi açısından gereklidir.

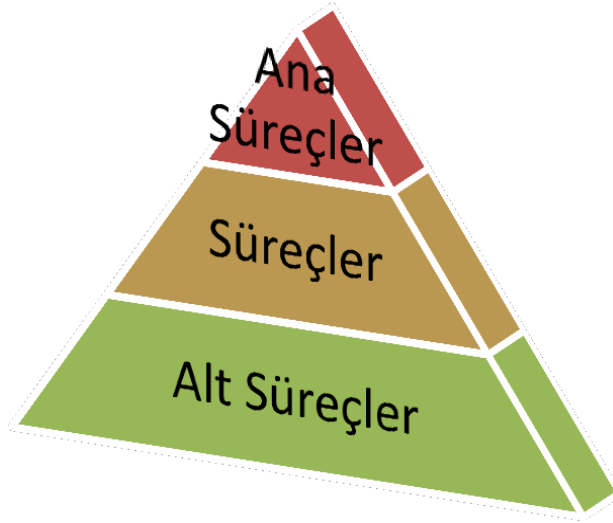
İŞ SÜREÇLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Kurumların ticari yaşamına bakıldığında her konu ya da başlığın başka bir süreç ile yönetildiği bir süreç denizi ile karşı karşıya kalmaktayız. Bu nedenle süreçlerin daha iyi yönetilebilmesinde onları doğru bir sınıflandırma ve konumlandırma ile algılamının önemi büyüktür. Süreçlerin belli bir düzen ve hiyerarşi içinde bulunması onların öğrenilmesi, iletişiminin kurulması, doğru sahiplere teslim edilmesi açısından gereklidir. İsterseniz bu konuya getirilen yaklaşımları özetleyelim:

Süreç Hiyerarşisi:

Çağrı merkezlerinde yapılan her iş, attığımız her adım bir süreç tarafından tanımlanmıştır. Ancak bu süreçlerin her biri bir araya gelerek aslında daha üst seviyede başka bir ana süreçle bağlıdır. Söz gelimi müşteri şikâyetini ele alma, cevaplama ya da başka birime yönlendirme gibi süreçlerin bir araya gelerek

oluşturduğu süreçler bütünü Müşteri Şikâyetlerini ele alma ana sürecinin altında yer alır.

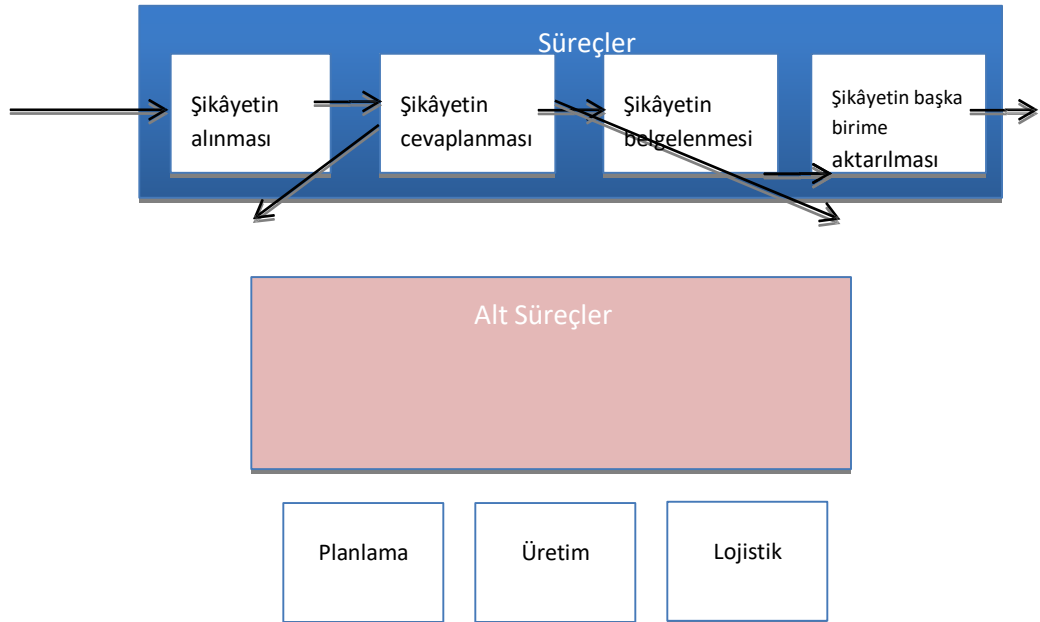


Şekil 12.4: Süreç Hiyerarşisi

Süreçlerin belirlenmesi aşamasında irili ufaklı bütün işlem ve süreçler alt alta listelendikten sonra onları yukarıdan aşağıya en büyükten küçüğe doğru sıralayarak gruplanması süreç hiyerarşisinin oluşturmaktadır.

Ana Süreçler, birden fazla departman, bölüm ve fonksiyon boyunca devam eden süreçlerdir. Bir kuruluşta yaklaşık 8-10 adet ana süreç bulunması önerilir.

Ana süreçler, birden fazla departman, bölüm ve fonksiyon boyunca devam eden süreçlerdir. Bir kuruluşta yaklaşık 8-10 adet ana süreç bulunması önerilir.



Şekil 12.5: Şikâyetin ele alınması ana süreci ve alt süreçleri blok şeması



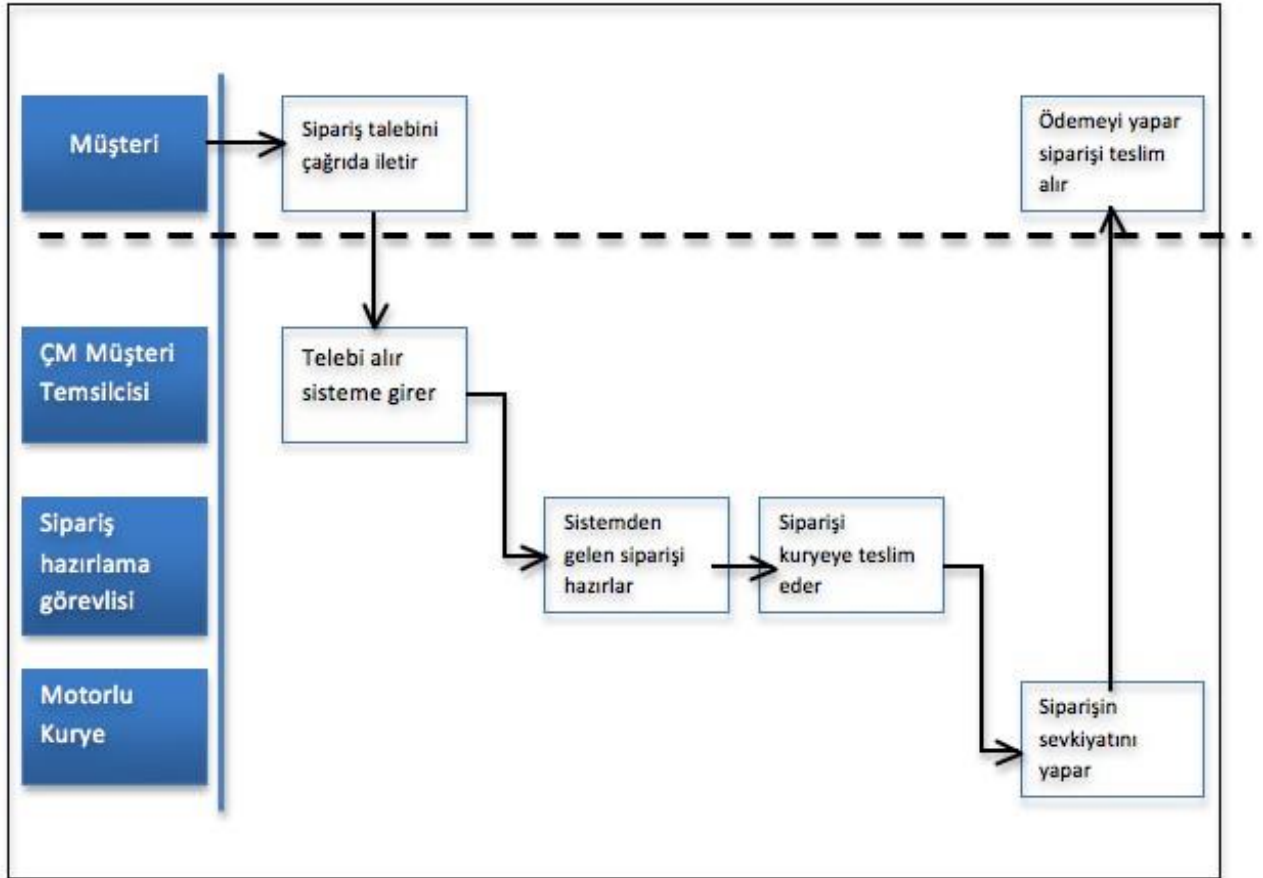
Eğer bir sürecin tasarımı aşamasında bulunuyorsak üretilcek genel blok şemalar o süreci görsel olarak anlatmaya yeterli olacaktır. Ancak süreç izleme, yeniden değerlendirme ve tasarlama aşamalarında daha detaylı haritalar ve akış diyagramlarının aksaklık yaratan noktaları, bölümler arası fazla gidiş gelişleri görmek açısından daha faydalı olacaktır.

SÜREÇLERİN GÖRSEL OLARAK SUNUMU

Bir bakışta bütün adımların algılanabilmesi ve incelenebilmesi açısından süreçlerin görsel olarak sunumu oldukça önemlidir. Bu görsel sunumlar daha önce bu ünite de görmüş olduğunuz Blok Şemalar hâlinde olabildiği gibi, aşağıda birazdan görebileceğiniz gibi ayrıntılı süreç haritaları ya da akış diyagramları hâlinde olabilirler. Eğer bir sürecin tasarımı aşamasında bulunuyorsak üretilcek genel Blok Şemalar o süreci görsel olarak anlatmaya yeterli olacaktır. Ancak süreç izleme, yeniden değerlendirme ve tasarlama aşamalarında daha detaylı haritalar ve akış diyagramlarının aksaklık yaratan noktaları, bölümler arası fazla gidiş gelişleri görmek açısından daha faydalı olacaktır.

Süreç Haritası:

Aşağıda şekil 12.6'da bulunan süreç haritasını incelersek çağrı merkezinden yapılan bir siparişin basit süreç haritasını göreceğiz. Buna göre bir süreç içerisinde birden fazla bölüm, kişi aktif olarak bulunuyorsa bu örnekteki harita işlemlerin izlenmesi açısından daha faydalı olacaktır.



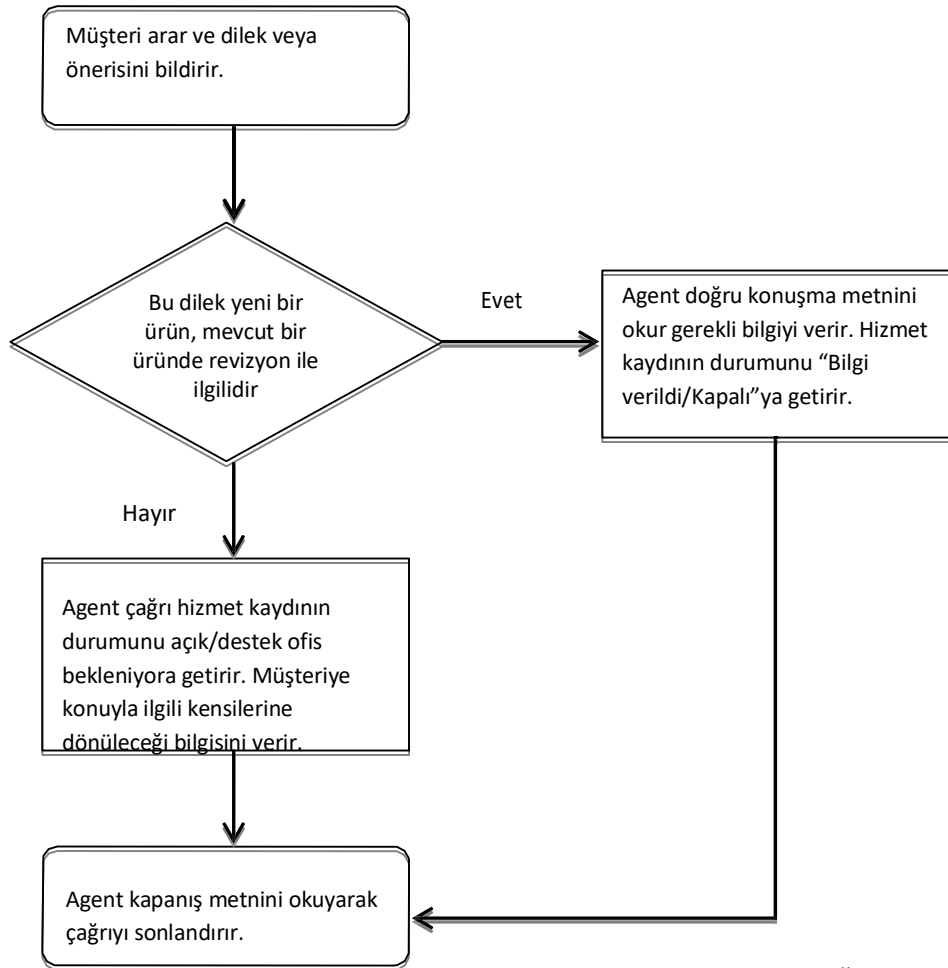
Şekil 12.6: Sipariş Süreci Örnek Haritası

Haritada soldan sağa doğru akan işlem adımlarını görebilmekteyiz. Burada her bir işi yapan yani “süreç katılımcısı” bulundukları görev adları ile yer almaktadır. Böylece sürecin bütün katılımcıları ne iş yaptıkları ya da hangi alt süreçte yer aldıkları açıkça görülür. Burada soldan sağa doğru ilerleyen eksen zaman eksenidir ve her adımın ne sürede tamamlandığı net olarak görülebilir. Bu özellikle süreç iyileştirme veya süreç performansını değerlendirme açısından oldukça faydalı olacaktır. Yine böyle bir sunum bize en üstte bulunan bölümde müşteri ile karşılaşmanın yaşandığı temas anlarını net olarak vermektedir. Bu yaşanan temasların yönetimi açısından oldukça önemlidir.

İş Akış Diyagramları:

Yapılan işin daha ayrıntılı olarak daha yakın bir ölçekte görebilmemize imkân veren sunum tarzı iş akış diyagramlarıdır. Süreçte bir veya en fazla iki süreç katılımcısı bulunuyorsa özellikle kullanılmalıdır.

Aşağıdaki örnek şemamızda bir müşteri tarafından bir “fast food” markasının çağrı merkezine sipariş hattına iletilen Dilek ve Önerilerle ilgili iş akışını gösteren basit çağrı sürecini görebilirsiniz:



Bu süreçte müşteri çağrı mer

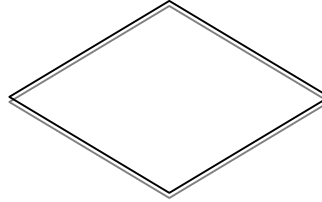
ararak bir dilek veya önerisini iletmeyi ister. Bu dilek ve öneri eğer daha önceden kurum tarafından tanımlanmış olan “Yeni ürün önerisi”, “Mevcut üründe değişiklik isteği” ise müşteri temsilcisi gerekli bilgiyi bu durum için hazırlanmış olan konuşma metninden okuyarak aktarır ve çağrıyı sonlandırır. Ancak bu dilek veya öneri daha önceden belirtilmemiş veya ön görülmemiş bir konuda ise müşteri temsilcisi bu çağrı kaydını “Destek Ofis” adlı başka bir birimin dikkatine yöneltecek şekilde işaretler ve açık olarak bırakır.

Yukarıda bulunan akış şemasında gördüğümüz şekiller ve bunların anlamlarına gelince. Burada basit akış diyagramlarında görülen 3 adet geometrik şeklin her bir süreç adımına özel olarak görsel anlatımını kolaylaştırıcı anlamları bulunmaktadır. Buna göre birinci olarak gördüğümüz kenarları yuvarlatılmış yatık dikdörtgen bir sürecin başladığı ve bittiği noktada kullanılır.



Şekil 1.7: Süreç başlangıç/bitiş adımını gösteren yatık dikdörtgen

İkinci olarak baklava dilimi biçimli şekli görmekteyiz. Süreç içinde bir karar noktasını göstermek için bu baklava şekli kullanılmaktadır. Bu şeklin bir kolunda şeklin içinde belirtilen konunun doğrulandığı “Evet” ibaresi görülür ve bu bizi başka bir süreç adımına götürür. “Hayır” diye devam eden kol yine başka bir adım ya da işleme gitmektedir.



Şekil 12.8: Süreçte bulunan bir karar noktasını göstermek için kullanılan baklava dilimi şeklidir.

Son olarak görülen yatık dikdörtgen ise süreç adımında yapılan bir işlemi temsil eder. Burada süreci yürüten katılımcı bir işlem gerçekleştirir.



Şekil 12.9: Süreçte yapılan işlemi temsil eden dikdörtgen



Belirli bir konuda sürekli gelen çağrılarda talep edilen işlemin çağrı merkezinde acaba daha az sürede ele alınıp alınamayacağını bilmek ve ortaya çıkarmak çağrı merkezi operasyonel verimliliği açısından büyük katkılar sağlayacaktır. Bu, süreç değerlendirme ve çözümleme ile mümkün olmaktadır.

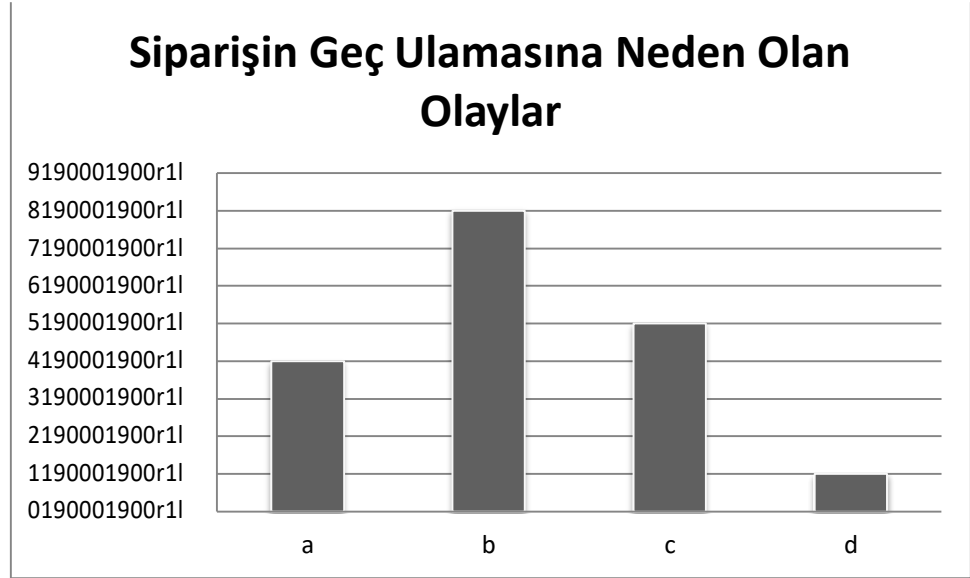
SÜREÇ DEĞERLENDİRME VE ÇÖZÜMLEME ARAÇLARI

Mevcut süreçlerin performansının değerlendirilmesi ve olası problemlerin köklerine inilebilmesi süreçlerin yenilenmesi açısından oldukça büyük önem taşır. Belirli bir konuda sürekli gelen çağrılarda talep edilen işlemin çağrı merkezinde acaba daha az sürede ele alınıp alınamayacağını bilmek ve ortaya çıkarmak çağrı merkezi operasyonel verimliliği açısından büyük katkılar sağlayacaktır. Çağrı merkezinde özellikle operasyon yönetiminde bulunan çalışanların mevcut süreçleri değerlendirirken ellerinde mutlaka bulunması gerekli olan araç ve yöntemlerden bazılarını burada sadece ismen geçireceğiz, ancak daha yararlı olabileceğini düşündüğümüz Sebep Sonuç Şemasını bir miktar daha inceliyor olacağız.

Toplam Kalite Yönetiminin kullandığı yaklaşık 6-7 adet araç bulunmaktadır. Bunlar;

1. **Süreç Haritası ve İş akış şemaları:** Yukarıdaki anlatmış olduğumuz ve süreçleri oluştururken ve sunarken kullanılan bu haritalar aynı zamanda süreç performansının değerlendirilmesi açısından da önemli birer araçlardır.
2. **Beyin Fırtınası:** 1953'te Alex Faicney Osborn tarafından yazılan Applied Imagination adlı kitapta ilk kez ortaya atılmış olan bu yöntem o dönemden bu yana kullanılagelmıştır. Bu, bir grup katılımcının (en fazla 8-9 kişi) bir problem hakkında toplanarak belli kurallar çerçevesinde fikirlerini paylaşması üzerine kurulu olan bir yöntemdir. Her söz verildiğinde sadece bir fikir ifade eden katılımcıların bu fikirleri bir tahtaya alt alta yazarak daha sonra puanlama aracılığı ile önceliklendirmesidir. Burada amaç; en alakasız gibi görünen ama içinde konuya başka bir açıdan yaklaşarak yaratıcı bir fikre ulaşmaktır genellikle.
3. **Çetele:** Çetele daha çok bir veri toplama yöntemidir. Bir problemin veya olayın ne sürede kaç kez tekrarlandığı gibi bilgileri listelemek ve görmek için kullanılır. Genellikle beyin fırtınasının içerisinde başvuru yöntemlerinden biridir. Örneğin bir siparişin neden geç gittiğini ölçmek için beyin fırtınası sırasında ortaya atılan kök nedenlerin yan yana yazılarak belirli bir periyotta ne kadar gerçekleştiğinin bulunması.
 - a. Agent'ın siparişi yanlış ekranda girmesi: 4 kez
 - b. Siparişin saha bilgisayar ekranına geç düşmesi: 8 kez
 - c. Siparişin geç hazırlanması ve kuryenin eline geç verilmesi: 5 kez
 - d. Moto kuryenin kaza yapması: 1 kez
4. **Histogram:** Histogramlar bir olayın hangi sıklıkta (frequency) tekrarlandığının grafik olarak görülmesini sağlar. Aşağıda Çetele

başlığında verdiğimiz örneği bir de histogram grafiğinde izleyelim. Buna göre X ekseninde a,b,c,d olarak olayları ve Y ekseninde bu olayların olma gerçekleşme sayılarını görmekteyiz:



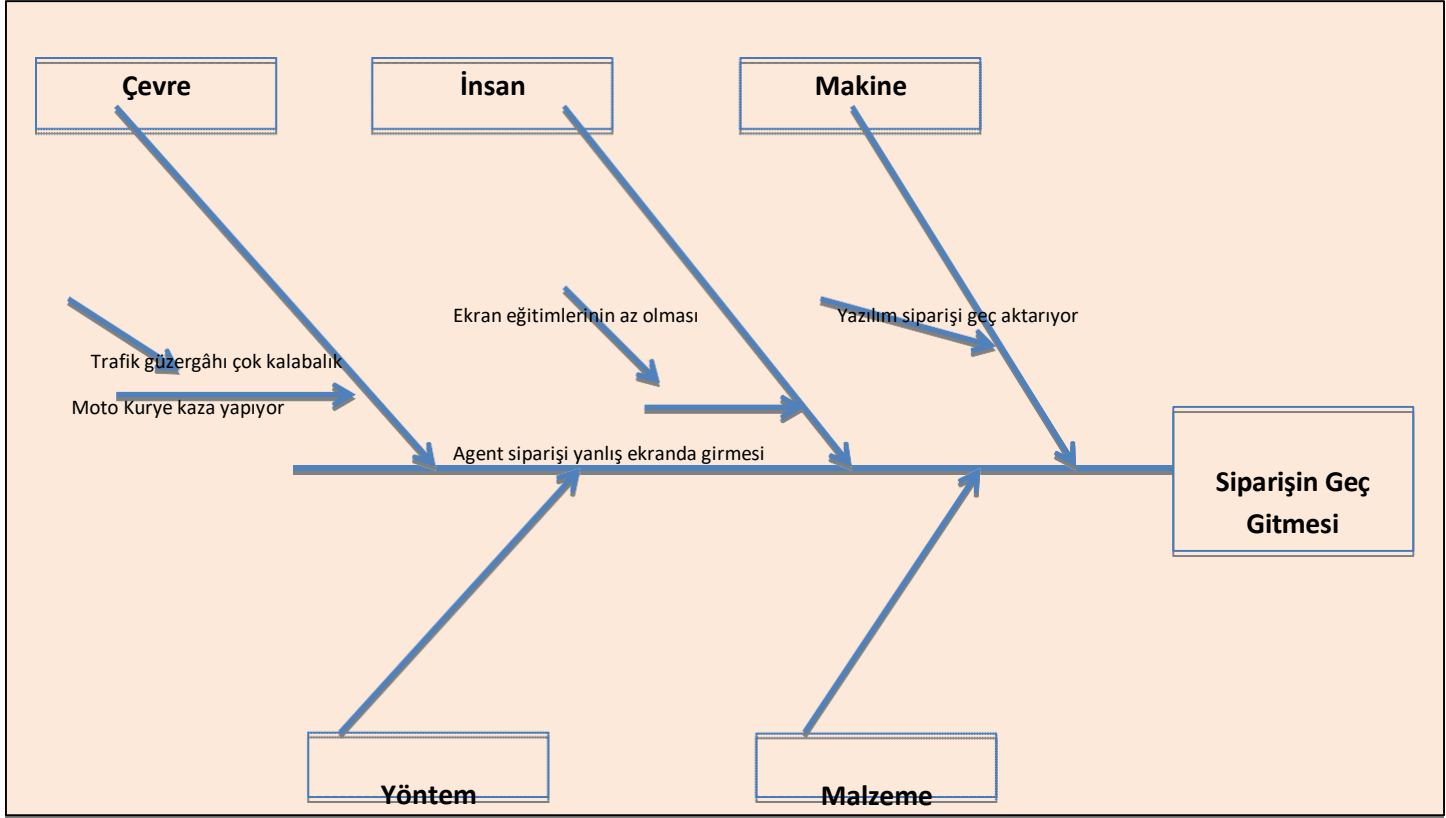
Tablo 12.1: Histogram grafiğinde siparişin geç gitmesine yol açan olaylar ve sayıları görülmektedir.

5. **Pareto Analizi:** Pareto ilkesi daha önce kitabımızda da belirttiğimiz gibi pek çok olayda olayların %80'inin, sebeplerin %20'sinden dolayı oluştuğunu söyler. Kalite yönetimi konusuna oldukça başarıyla uygulanmış olan bu kavram 6 Sigma yönteminin çekirdeğini oluşturmuştur.
6. **Dağılım Şeması:** Dağılım şeması iki değişken arasındaki ilişkiyi gösterir. Biri artarken diğerrinin de artması pozitif ilişkiyi, diğer hâl ise negatif ilişkiyi gösterir. Ya da iki değişkenin artma ve ya azalma içeren bir ilişkisi olmadığını görmemize yarar.
7. **Sebeup-Sonuç Şemaları:** Özellikle süreç analizi aşamasında kullanılan en önemli araçlardan biridir. Sebeup-Sonuç şeması olası sebepleri sonuç ile ilişkilendirmede kullanılan araçtır. Bu araç süreçlerideki problemlerin kök nedenlerini ortaya çıkarmada kullanılır. Görsel olarak bir balık omurgası kullanılmıştır. Buna göre balığın kafasına problemin adı yazılır ve omurga boyunca geriye doğru balık kılıçları şeklinde sorunlara neden olabilecek nedenler yazılır. Bu balığın temel olarak 5 kılıçğı vardır:

1. İnsan
2. Makine
3. Malzeme
4. Yöntem

5. Çevre

Buna göre sıralanan bütün argumanlar bu 5 adet kılıçığa yerleştirilerek mantıksal bir gruplama yapılmış olur.



Şekil 12,10; Balık Kılıçığı yönetimi ile analiz

Bu örnekte siparişin geç ulaşması ile ilgili çetele bölümünde vermiş olduğumuz örnekte karşılaşılan problemler bu 5 ana başlığa dağıtılarak oluşan hataların kök nedenlerine inmeye çalışılmaktadır.

Son olarak çağrı merkezlerinde süreç yönetimi bölümleri giderek daha fazla yer almakta ve hizmet sektörüne özel bir kariyer oluşturmak isteyen ve bu konuda ilerlemek isteyen çalışanların gelişimine önemli katkılar sunmakta olduğunu belirtmeliyiz. Süreç odaklı düşünebilen profesyoneller çağrı merkezi etkinliği ve verimliliği açısından büyük avantajlar sağlamaktadır.



Özet

- Süreçler müşteri memnuniyet ve sadakatine odaklanmış bütün organizasyonel bölüm, kişi, kural, prosedür, aksiyon ve işlemler arasında ve onlardan doğan bir ortak 'lisan' ve bir "global rehber" niteliğindedirler
- Süreci anlamak, bir çağrı merkezi için yerini ve önemini bilmek, süreç odaklı düşünebilmek ve davranabilmek çağrı merkezinde çalışanlarda olması gerekli en önemli özelliklerdendir.
- Süreç "Aralarında birlik olan veya belli bir düzen ve zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisidir."
- Tedarikçiler, girdiler, kaynaklar, işlem adımları, çıktılara ek olarak "geri bildirim", "ölçme ve değerlendirme" kavramları da süreçlerin bileşenlerindendir.
- Süreç Yönetimi kurumların işleyişinde bütün olgulara odaklanmış olarak bütünsel bir yönetim sergilenmesine olanak sağlayan ve özünde etkililik ve verimliliği hedefleyen metodoloji ve yönetim yaklaşımıdır.
- Süreç Yönetimi Yaşam Döngüsü; Tasarlama, Modelleme, Hayata Geçirme, İzleme, Optimizasyon, Yeniden Tasarlama gibi 6 adımlı bir süreçtir.
- Süreçlerin belli bir düzen ve hiyerarşi içinde bulunması onların öğrenilmesi, iletişiminin kurulması, söğru sahiplere teslim edilmesi açısından gereklidir.
- Ana Süreçler, birden fazla departman, bölüm ve fonksiyon boyunca devam eden süreçlerdir. Bir kuruluştta yaklaşık 8- 10 adet ana süreç bulunması önerilir.
- Eğer bir sürecin tasarımı aşamasında bulunuyorsak üretilecek genel Blok Şemalar o süreci görsel olarak anlatmaya yeterli olacaktır. Ancak süreç izleme, yeniden değerlendirme ve tasarlama aşamalarında daha detaylı haritalar ve akış diyagramlarının aksaklık yaratan noktaları, bölümler arası fazla gidiş gelişleri görmek açısından daha faydalı olacaktır.
- Belirli bir konuda sürekli gelen çağrılarda talep edilen işlemin çağrı merkezinde acaba daha az sürede ele alınıp alınamayacağını bilmek ve ortaya çıkarmak çağrı merkezi operasyonel verimliliği açısından büyük katkılar sağlayacaktır. Bu, süreç değerlendirme ve çözümleme ile mümkün olmaktadır.
- Toplam Kalite Yönetiminin süreç değerlendirme ve çözümlemede kullandığı yaklaşık 6-7 adet araç bulunmaktadır. Bunlar; Sebep-Sonuç Şemaları, Pareto analizi, Beyin fırtınası, Çetele, Histogram, Süreç Haritası ve İş akış diyagramları olarak sıralanabilir.
- Özellikle süreç analizi aşamasında kullanılan en önemli araçlardan biri Sebep-Sonuç şemasıdır. Olası sebepleri sonuç ile ilişkilendirmede kullanılan araçtır. Bu araç süreçlerideki problemlerin kök nedenlerini ortaya çıkarmada kullanılır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi iş süreçlerini en iyi tanımlayan ifadedir?
 - a) Bir amaca yönelmiş olan sürekli değişimlerin tümüdür.
 - b) Olayların zaman içinde belli bir gelişme göstererek sürüp gitmesidir.
 - c) Aralarında birlik olan veya belli bir düzen ve zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisidir.
 - d) Mevcut işlerde bulunan iyileştirme noktalarının belirlenmesidir.
 - e) Süreçler müşteri memnuniyet ve sadakatine odaklanmış bütün organizasyonel bölüm, kişi, kural, prosedür, aksiyon ve işlemler arasında ve onlardan doğan bir ortak 'lisan' ve bir "global rehber" niteliğindedirler.
2. Aşağıdakilerden hangisi süreçlerin bileşenlerinden değildi ?
 - a) Girdi
 - b) Çıktı
 - c) Kaynak
 - d) İnsan
 - e) Hizmet
3. Aşağıdakilerden hangisi bir sürecin girdilerinden olamaz?
 - a) Ham madde
 - b) Talep
 - c) Yarı mamül madde
 - d) İş makinası
 - e) Tedarikçi
4. Aşağıdakilerden hangisi bir sürecin çıktısı değildir?
 - a) Sorununa çözüm bulunmuş müşteri
 - b) Sorununa çözüm bulunamamış müşteri
 - c) Pişmiş ekmek
 - d) Pişmemiş ekmek
 - e) Geri bildirim
5. Aşağıdaki ifadelerden hangisinde bir kurumdaki süreç yönetimi çalışmalarının temel hedefi en iyi ifade edilmiştir?
 - a) Kurum hedefleri doğrultusunda süreçlerin belirlenmesini hedefler.
 - b) Belirlenen süreçlerin bölüm veya kişiler olarak sahiplerinin belirlenmesini hedefler.
 - c) Süreç değerlendirme ve performans ölçümlerinin yapılmasını hedefler.
 - d) Süreç performans çıktılarının raporlanmasını hedefler.
 - e) Süreç yönetimi kurumlarda etkililik ve verimliliği hedefler.
6. Aşağıdaki seçeneklerden hangisinde süreç yönetimi mevcut süreçlerin iyileştirilmesi ve yenilenmesine odaklanılır?
 - a) Tasarım
 - b) Modelleme
 - c) Hayata geçirme
 - d) Optimizasyon
 - e) Yeniden tasarlama

7. Aşağıdaki faaliyetlerden hangisi süreç optimizasyonu aşamasında yer almaz?
- a) Süreçlerin görsel olarak iş akış şemalarıyla sunumu
 - b) Süreçlerde bulunan tıkanıklıkların araştırılması
 - c) Süreçleri tasarlanması
 - d) Kök neden analizi
 - e) Sebep-sonuç analizi
8. Aşağıdaki ifadelerden hangisi süreç haritalarının faydalarını en iyi ifade eder?
- a) Süreçleri tasarlamada daha etkindirler.
 - b) Süreç içerisinde birden fazla bölüm, kişi aktif olarak bulunuyorsa bu örnekteki harita işlemlerin izlenmesi açısından daha faydalı olacaktır.
 - c) Bölümler arası gidiş gelişleri gösterirler.
 - d) Daha çok bilgi verirler.
 - e) Daha az yer kaplarlar.
9. Bir olayın hangi sıklıkta meydana geldiğini en iyi gösteren analiz aracı aşağıdakilerden hangisidir?
- a) Histogram
 - b) Sebep-Sonuç şemaları
 - c) Çetele
 - d) Dağılım grafiği
 - e) Pareto analizi
10. Aşağıdaki ifadelerden hangi araçla kök neden analizi daha etkin olarak yapılabilir?
- a) Histogram
 - b) Sebep-Sonuç şemaları
 - c) Çetele
 - d) Dağılım grafiği
 - e) Pareto analizi

Cevap Anahtarı:

1.c, 2.e, 3.d, 4.e, 5.e,6.d,7.c,8.b,9 ~ 10.b

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] J. Harrington. Business Process Improvement. (McGraw Hill) 1991.
- [2] G. Darnton. Business Process Analysis. (Thomson Business Press) 1997.
- [3] Dr. F. Eyüboğlu. Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme. (Sistem Yayınları) 2010.

BAŞVURULABİLECEK DİĞER KAYNAKLAR

- [1] D.K. Carr & H.Johanson. Best Practices in Reengineering. (McGraw Hill) 1995. Roger Burlton. Business Process Management: Profiting From Process. 2001. James F. Chang. Business Process Management Systems. 2006.
- [2] Jay R. Galbraith. Designing the Customer-Centric Organization: A Guide to Strategy, Structure and Process. 2005.
- [3] Jean-Noël Gillot. The complete guide to Business Process Management. 2008.

ÇAĞRI MERKEZİNDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ



Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

ÇAĞRI MERKEZİ YÖNETİMİNDE ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ

Ali KOÇ

**ÜNİTE
13**



İÇİNDEKİLER

- Değişim Yönetiminin Tanımı
- Değişim Yönetiminin İletişimsel
 - Boyutu
- İş Süreçlerinde Değişim Yönetimi



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
- Çağrı merkezlerinde değişim yönetiminin hem insan davranışsal hem de süreçsel boyutlarada yönetimile ilgili bilgi ve yöntemleri öğreneceksiniz.



Değişim yönetimi konusu çağrı merkezi çalışanlarını ve yöneticilerini özellikle iki boyutuyla oldukça fazla ilgilendirmektedir. İşlerin insanla yönetildiği ve çok dinamik ortamlar olan çağrı merkezlerinde yeni alınan kararlar, değişen stratejik tercihler, yeni iş yapış biçimleri gibi pek çok olgu değişimin hem insan davranışsal hem de süreçsel bağlamda iyi özümnenmesini gerekli kılar.



Değişim yönetimi bireylerin, ekiplerin, organizasyonların mevcut durumdan gelecekteki arzu edilen duruma doğru hamlede bulunması ve geçişinin sağlanmasıdır.

GİRİŞ

Oldukça geniş bir konu olan değişim konusu özellikle 1980'li yıllardan itibaren bütün yönetimleri ilgilendiren bir fenomen hâlinde. Bir organizasyonu her anlamda mevcut bir "A" noktasından arzulanan bir "B" noktasına götürebilmek değişim yönetimi kavramıyla ortaya çıkmıştır.

Değişim yönetimi konusu çağrı merkezi çalışanlarını ve yöneticilerini özellikle iki boyutuyla oldukça fazla ilgilendirmektedir. İşlerin insanla yönetildiği ve çok dinamik ortamlar olan çağrı merkezlerinde yeni alınan kararlar, değişen stratejik tercihler, yeni iş yapış biçimleri gibi pek çok olgu değişimin hem insan davranışsal hem de süreçsel bağlamda iyi özümnenmesini gerekli kılar.

Bir takım liderinin veya süpervizörün stratejik tercihler ile değişimi yönetebilmesi, ona önderlik edebilecek çalışanlar yaratabilmesi gerekir. Ya da yeterince iyi olmayan mevcut iş yapış biçimlerinin ve süreçlerinin değişiminin bütün organizasyon tarafından bilinen, paylaşılan bilgiler hâline getirilmesi içinde doğru araç ve başvuru kaynaklarının oluşturulması, dinamik bir organizasyon yaratmada en önemli faktörlerdendir.

İşte bu ünite boyunca değişim yönetimi ile ilgili, önce dünya yönetsel tarihinden bilgileri derleyecek ve bir bakış kazanacak sonra biz çağrı merkezi profesyonellerini özellikle en çok ilgilendiren iki boyutu olan Davranışlar (İletişim) ve Süreçler (İçerik) değişimi yönetimi ile ele alacağız.

DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN TANIMI

Değişim yönetimi bireylerin, ekiplerin, organizasyonların mevcut durumdan gelecekteki arzu edilen duruma doğru hamlede bulunması ve geçişinin sağlanmasıdır. Organizasyonda bulunan bütün katılımcıların yeni çalışma ve iş ortamını kabullenmesi ve kucaklamasını hedefleyen bir süreç yönetimi türüdür. Bazı proje yönetimi bağlam ve durumlarında değişim yönetimi, değişimin resmî olarak paylaşılması, tanıtılması anlamındaki bir süreç olarak görülmektedir.

Harvard işletme bölümü profesörlerinden *J. P. Kotter* değişim yönetimini; basit yapı ve araçların kullanılarak herhangi bir organizasyonel değişim çabasının kontrol edilmesi şeklinde tanımlar. "*Beyond Change Managment*"- *Değişim Yönetiminin Ötesi* adlı kitabın yazarlarından *Linda Ackerman Anderson* özellikle 1980 ve 1990'lı yıllarda en üst düzey yöneticilerin "*Yukarıdan aşağıya*" olarak tanımlanan değişim yönetimi yaklaşımından ne kadar mutsuz olduğunu yazmıştır. Bu yüzden değişime liderlik edecek, değişimin sorumluluğunu üstelenecek olan yeni bir rolün yaratılmasına öncülük etmişlerdir. 1994'te "*State Of The Change Management Industry*"- "Değişim Endüstrisinin Durumu" adlı makalenin Consultants News adlı dergide yayınlanması dünyada değişim yönetimi



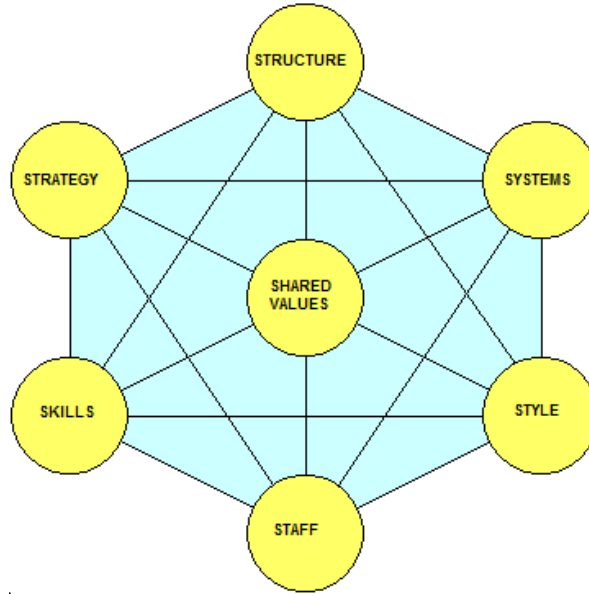
1980 ve 1990'lı yıllarda en üst düzey yöneticilerin "Yukarıdan aşağıya" olarak tanımlanan değişim yönetimi yaklaşımından duydukları rahatsızlıktan dolayı değişime liderlik edecek, değişimin sorumluluğunu üstelenecek olan yeni bir rolün yaratılmasına öncülük etmişlerdir.



McKinsey danışmanlarından **Julien Phillips** ilk kez olarak 1982'de İnsan Kaynağı Yönetimi Günlüğü – Human Resource Managment Journal adıyla yayınlanan "Değişim Yönetimi Modeli"yle bu konuyu ilk işleyenlerden olmuştur.

endüstrisinin gayriresmî olarak başlamasına yol açmıştır. Aslında **McKinsey** danışmanlarından **Julien Phillips** ilk kez olarak 1982'de İnsan Kaynağı Yönetimi Günlüğü – Human Resource Managment Journal adıyla yayınlanan "Değişim Yönetimi Modeli"ne rağmen küresel olarak iş dünyasının ve meslektaşlarının onu yakalaması bir 10 yıl daha alacaktır.

McKinsey "7S" Modeli



Dünyaca ünlü McKinsey Danışmanlık firmasının danışmanlarından Julien Phillips ve arkadaşları Robert Waterman, Tom Peters bu modeli 1980'lerde geliştirmiş ve "Structure is not organisation"- Yapılar organizasyon değildir" adlı makaleleriyle yayınlamışlardır. O günden bu yana organizasyonel yönetim analizi ve organizasyonel değişim yönetimi yapmak isteyen bütün yönetici ve danışmanların en çok kullandıkları araç hâline gelmiştir.

İngilizcede "S" harfiyle başlayan 7 adet kelimeyle bir organizasyonun bütün unsurlarının özetlenebileceği tezine dayanan McKinsey yedi "S" modeline göre bir kurumun mevcut durumu ve arzulanan geleceğinde işlerin nasıl olacağı bu 7 unsur üzerinden tartışılmalıdır. Bunlar;

Shared Values – Paylaşılan Değerler: Kurum misyonu, vizyonu ve ortak değer mekanizmasıdır.

Structure – Yapı: Bir şirketin yapısı stratejik planlamasını ve değişme becerisini etkiler. Şirketin yapısı müşteri veya coğrafi odaklı olabilir. Örneğin



İngilizcede “S” harfiyle başlayan 7 adet kelimeyle bir organizasyonun bütün unsurlarının özetlenebileceği tezine dayanan McKinsey Yedi “S” Modeli’ne göre bir kurumun mevcut durumu ve arzulan geleceğinde işlerin nasıl olacağı bu 7 unsur üzerinden tartışılmalıdır. Bunlar; Shared values, Structure, Strateji, Systems, Staff, Skills, Style’dir.



Bir değişim yönetimi planında;

Hedefler

İçerik

Süreçler

mutlaka bulunması gerekli olan unsurlardır.

eğer bir şirket, müşterilerine daha çabuk tepki vermek için stratejisini değiştirmeye karar verirse yeni bir müşteri yapısı benimsemesi gerekir. Bu yeni yapı şirketin tüm becerilerini müşterilerin belirgin ihtiyaçlarını karşılamak üzere kanalize edecektir.

Systems – Sistemler: Altyapı, teknoloji ve sistem boyutudur.

Style – Stil, Tarz: Davranışların genelinde olan kültür ve stil, düşünceler, inançlar ve semboller zaman içinde çalışanların ayrılmaz bir parçası hâline gelir.

Staff – Çalışanlar: İnsan yoksa şirket de yoktur. İnsan kaynakları sistemi; takdirnameler, eğitim, maaşlar, motivasyon, moral ve davranış gibi maddi olmayan şeylerden oluşur. Şirketler ancak motive edilmiş bir iş gücü ile rekabet edebilir.

Skills – Yetkinlikler: Çalışanların yetkinlik ve becerileridir.

Strategy – Strateji: Strateji bir şirketin müşteri ve piyasa yapısında meydana gelecek olası değişimlere tepki vermek üzere planlayacağı hareketlerdir.

Bu model aynı zamanda stratejik pazarlamanın da kullandığı önemli bir araç hâline gelmiştir.

Bu ve bunun gibi modelleri incelediğimizde karşılaştığımız temel özellikleri sistematik bir bakış oluşturma çabasında olmalarıdır:

Bir organizasyonda değişim yönetimi gibi çok disiplinli bir yaklaşımın böyle sistematik ve yapısal bir yaklaşıma sahip olması gerekliliği mevcut problemlere doğru tanımlar koyulabilmesi ve değişime yatkınlığın iyi belirlenme zorunluluğu ile örtüşmektedir. Bir değişim yönetimi planında;

1. Hedefler
2. İçerik
3. Süreçler mutlaka bulunması gerekli olan unsurlardır.

Böyle bir çerçevede organizasyonel değişim yönetimi; çalışan gruplarının değişik beklentilerini yönetir, takımları entegre eder, eğitir ve değişimin iletişimini yapar. Uygun stratejileri oluşturabilmek ve oluşabilecek yanlışlar ve hataları engellemek için performans sonuçları, finansal raporlar, lider takımın kararlılığı ve azmi, iletişim etkinliği gibi konulardaki verileri kullanır.

Başarılı bir Değişim Yönetimi aşağıdaki koşullarla mümkün olur:

1. Değişik katılımcı grup ve kişilerin değişimden kazanacaklarının net ve ölçülebilir olarak ortaya konması halinde

2. Tahminlerin, risklerin, bağımlılıkların, maliyetlerin, yatırımın geri dönüşünün, zararlı çıkacak kişi ve takımların, kültürel faktörlerin sürekli izlenmesi ve raporlanması halinde
3. Etkin bir iletişimle değişik gurup ve kişilerin bu değişimin “NEDEN” gerektiği ile onlara olacak getirileri ve kazanımlarıyla ve bu değişimin (Ne zaman?, Nerede? Kim? Maliyeti Ne olacak? vb. soruların cevaplandığı) çeşitli detaylarıyla ilgili bilgilendirilmesinin sağlanması hâlinde
4. Gerekli eğitim, seminer ve yeni durumun isteyeceği yetkinliklerin yerine konması hâlinde
5. Karşı gelmelerin cevaplanarak bu gurup ya da kişilerin kurumun ana stratejisi doğrultusunda yönlendirilmesi hâlinde.
6. Çalışanlara değişim ile ilgili korkularıyla ilgili kişisel rehberlik ve destek sağlanması hâlinde
7. Değişimi hayata geçirme aşamasında ince ayar gerekli kısımların izlenmesi, belirlenmesi ve aksiyon alınması hâlinde

Burada özellikle madde 3, 4, 5 ve 6 bir çağrı merkezinin özellikle takım liderleri ve süperizörlerini yakından ilgilendiren ve etkin rol almaları beklenecek etkinliklerdir. Madde 1,2 ve daha çok bu değişimin içeriği ile ilgilidirler ve değişimi doğrudan yöneten süreç yönetimi, üst yönetim, değişim yönetimi gibi departman ve bölümlerle ilgilidir.



Davranış biliminden çalışmalar göstermiştir ki insanlığın “değişim”i yaşama biçimi temelde iki davranışsal “mod”u barındıran ve içinde pek çok insani duygu hâli ve davranış geçişleri olan bir süreçtir. Bu davranışsal modlar süreç içindeki çeşitli duygularla “Aktif-Dışadönük”ten “Pasif-İçedönük”e çeşitli kereler geçişler yapmaktadırlar.

İŞ SÜREÇLERİNDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Sizlerle değişimin içerik yönü ile ilgili olarak bir önceki ünitemiz olan iş süreçleri konusunda, iş süreçlerinin nasıl oluşturulduğunu ve gerekli iyileştirmelerin nasıl, hangi araçlarla yapıldığına değinmiştik. Bu üniteye yine oluşturulan değişmiş içeriğin kurum içinde iletişiminin tekniği ve sistemsal yönüne değiniyor olacağız.

Değişim yönetimi sürecinde teknik olarak 3 temel faz bulunmaktadır:

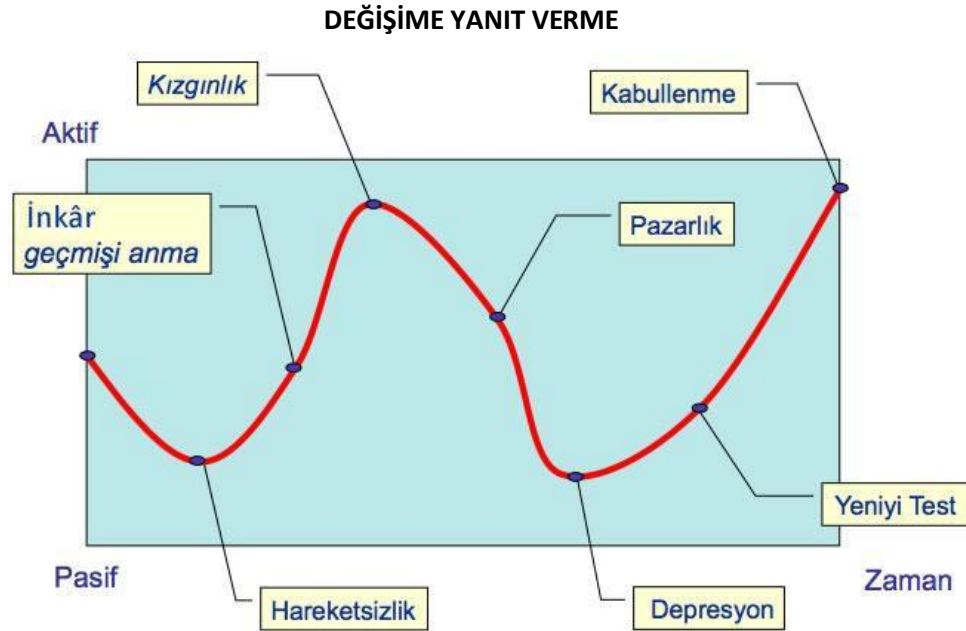
- 1-Değişime Hazırlık: Ön hazırlanma, değerlendirme ve strateji geliştirme
- 2-Değişimin Yönetilmesi: Detaylı planlama ve hayata geçirme aksiyon takvimi
- 3-Değişimin güçlendirilmesi: Verilerin toplanması, düzeltme ve farkındalıkların belirlenmesi.

İsterseniz şimdi hep birlikte değişim yönetiminin iletişimsel boyutu ile ilgili faydalı olabilecek bilgilerimizi kontrol edelim.

DEĞİŞİMİN YÖNETİMİNİN İLETİŞİM BOYUTU

İnsan davranışlarında değişime adaptasyon, geçiş süreci dinamiği gibi bilgilerimiz psikoloji (davranış bilimi), sosyal psikoloji (toplumbilim) gibi dalların bize sundukları ile şekillenmektedir. Bu bilimler bireylerin ve toplumların değişimle nasıl başettikleri, onlara ne ifade ettiği, nasıl bir davranışsal ve nöro-kimyasal süreç yaşadıkları ile ilgili pek çok araştırma ve yayın yapmışlardır.

Bütün bu çalışmalar göstermiştir ki insanoğlunun “değişim”i yaşama biçimi temelde iki davranışsal “mod”u barındıran ve içinde pek çok insani duygu hâli ve davranış geçişleri olan bir süreçtir. Bu **davranışsal modlar** süreç içindeki çeşitli duygularla “Aktif-Dışadönük”ten “Pasif-İçedönük”e çeşitli kereler geçişler yapmaktadırlar. Aşağıda böyle bir süreci davranışsal olarak özetleyebileceğimiz bir grafiği görmekteyiz. Bu grafiği incelersek; soldan sağa doğru yani değişimin gerçekleştiği (açıklandığı, anons edildiği) andan itibaren sırasıyla yaşanan duygu geçişlerini ve nasıl davranışlarla dışa vurulduğunu ya da vurulmadığını göreceğiz.



Şekil 13.1: Değişime yanıt eğrisi

Bir çağrı merkezinde yaşanabilecek değişimlerin iletişimsel olarak yönetilebilmesi bu basit egride bulunan çeşitli duygu durumlarının iyi anlaşılması ile başlayacaktır. İlk olarak hareketsiz durumda olan birey, boyutuna bağlı bir



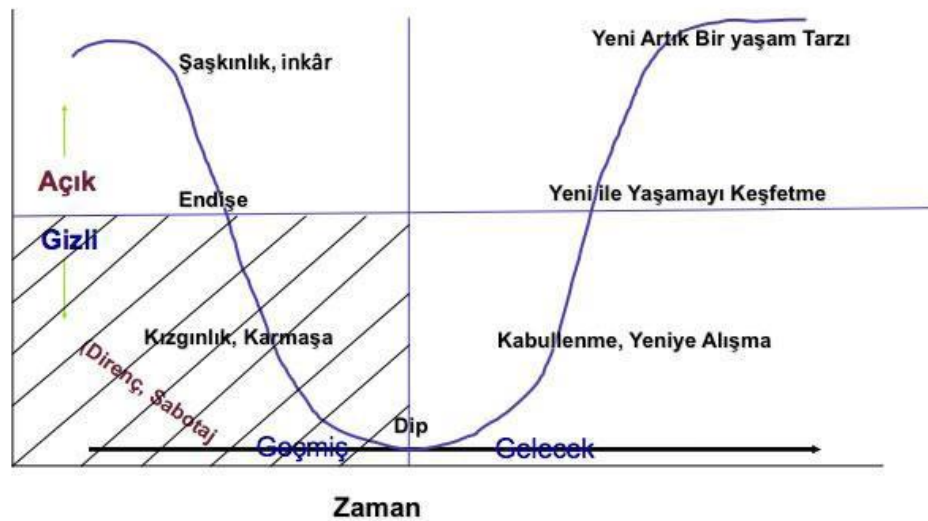
Davranış biliminden çalışmalar göstermiştir ki insanoğlunun “değişim”i yaşama biçimi temelde iki davranışsal “mod”u barındıran ve içinde pekçok insani duygu hali ve davranış geçişleri olan bir süreçtir. Bu davranışsal modlar süreç içindeki çeşitli duygularla “Aktif-Dışadönük”ten “Pasif-İçedönük”e çeşitli kereler geçişler yapmaktadırlar.

şiddetle karşılaştığı değişimi karşısında bir şok ve hareketsizlikle karşılmaktadır. Bu gözle görülür olmayabilen mod olan kendini inkâr ve reddetmeye bırakacaktır. Süreç bir sonraki adıma doğru giderek aktif bir moda döner ve açıkça gözlemlenebilir bir davranış olan kızgınlık/öfke davranışına dönüşecektir. Değişimin kabullenilmesi noktasına kadar aktif ve pasif davranışlar arasında geçiş devam eder.

Kurumlar stratejik hedefleri doğrultusunda aldıkları ve belki de bütün çalışanları etkileyebilecek kararları hayata geçirirken, insan yönetiminden sorumlu kişi ve gurupların açıklanan kararların şiddetine ve yarattığı değişim miktarına bağlı olarak organizasyonda farklı dozlarda yaşanabilecek bu inişli çıkışlı yolu yönetmek durumundadırlar. Değişimin iletişimsel ve davranışsal yönetimi o değişimin başarısını doğrudan etkiler. Burada değişime liderlik edecek çalışanın bilmesi gerekli olan şunlardır:

- ❖ *Değişiklik kişiyi farklı yapmak veya dürtülere direnmeyi öğrenmek değildir.*
- ❖ *Değişiklik, kendimize ilişkin farkındalığımızı arttırarak benliğimizin dışında tutmaya çalıştığımız taraflarımızın giderek azaltılması anlamına gelir.*
- ❖ *Amaç farkındalığı genişletmek, kişinin karakter değişikliğine yönelmek değildir.*

Şimdi yukarıda vermiş olduğumuz eğriyi bir miktar değiştirerek daha psikolojik bir sunumu olan ve değişimi bir geçiş süreci olarak inceleyen Şekil 13.2’ye dikkat edelim. Burada yukarıdaki şekilde bulunan modların duygusal analizini yapmayı hedeflemekteyiz.



Şekil 13.2: Geçiş süreci eğrisi



Değişimin iletişimsel ve davranışsal yönetimi o değişimin başarısını doğrudan etkiler.

Değişimle birlikte yaşanan bu geçiş sürecine adım adım bakarsak;

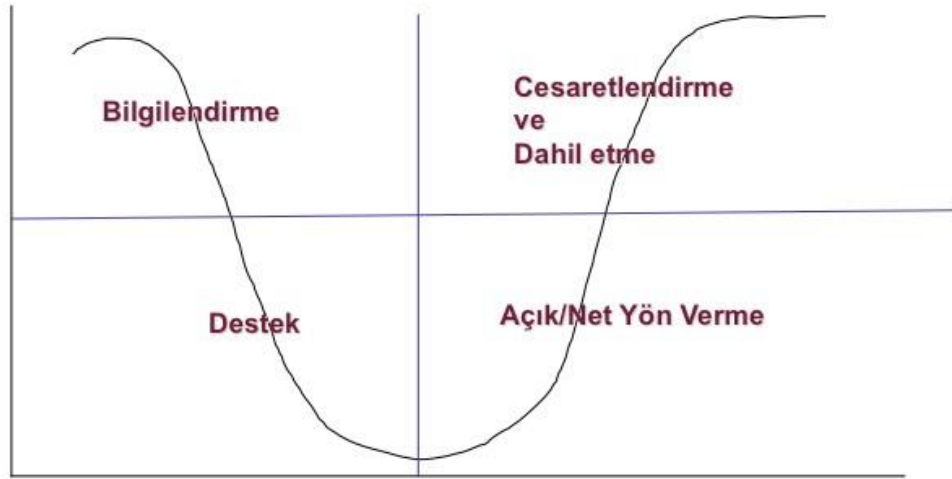
1. Şaşkınlık, İnkâr ve Endişe
2. Kızgınlık Karmaşa
3. Kabullenme ve Yeniye alışma
4. Yeniyle yaşamayı keşfetme

olduğunu görmemiz bu süreci yönetebilmemiz açısından çok önemlidir. Bu bilgiler ışığında artık bu geçiş sürecinin iletişimsel olarak yönetilebilmesi ile ilgili Şekil 13.3'ü oluşturabiliriz. Bu 4 ana alandaki durumlara karşı nasıl bir yönetim sergilenmesi gerektiği verilmiştir. Buna göre;

- | | | |
|----------------------------------|-------|---------------------------------|
| 1. <Şaşkınlık, İnkâr ve Endişe> | karşı | <Bilgilendirme> |
| 2. <Kızgınlık Karmaşa> | karşı | <Destek> |
| 3. <Kabullenme ve Yeniye alışma> | karşı | <Yön verme> |
| 4. <Yeniyle yaşamayı keşfetme> | karşı | <Cesaretlendirme ve dâhil etme> |

olarak özetleyebiliriz.

GEÇİŞ SÜRECİNİ YÖNETME ADIMLARI



Şekil 13.3: Geçiş sürecini yönetme

Bu iletişim adımları bir değişime liderlik eden herhangi bir çalışan için rehberlik niteliğindedir. Son olarak değişim ile ilgili ünlü bir yazardan alıntı ile sözlerimizi tamamlayalım:

“Herkes dünyayı değiştirmeyi düşünür ama kimse kendini değiştirmeyi düşünmez...”

Lev Tolstoy



Özet

- Değişim yönetimi konusu çağrı merkezi çalışanları ve yöneticilerini özellikle iki boyutuyla oldukça fazla ilgilendirmektedir. İşlerin insanla yönetildiği ve çok dinamik ortamlar olan çağrı merkezlerinde yeni alınan kararlar, değişen stratejik tercihler, yeni iş yapış biçimleri gibi pek çok olgu değişimin hem insan davranışsal hem de süreçsel bağlamda iyi özümsemesini gerekli kılar.
- Değişim yönetimi bireylerin, ekiplerin, organizasyonların mevcut durumdan gelecekteki arzu edilen duruma doğru hamlede bulunması ve geçişinin sağlanmasıdır.
- 1980'li ve 1990'lı yıllarda en üst düzey yöneticilerin “yukarıdan aşağıya” doğru tanımlanan değişim yönetimi yaklaşımından duydukları rahatsızlıktan dolayı değişime liderlik edecek, değişimin sorumluluğunu üstlenecek olan yeni bir rolün yaratılmasına öncülük etmişlerdir.
- McKinsey danışmanlarından Julien Phillips ilk kez 1982’de İnsan Kaynağı Yönetimi Günlüğü – Human Resource Management Journal adıyla yayınlanan “değişim yönetimi modeliyle bu konuyu ilk işleyenlerden olmuştur.
- İngilizcede “S” harfiyle başlayan 7 adet kelimeyle bir organizasyonun bütün unsurlarının özetlenebileceği tezine dayanan McKinsey Yedi “S” Modeli’ne göre bir kurumun mevcut durumu ve arzulan geleceğinde işlerin nasıl olacağı bu 7 unsur üzerinden tartışılmalıdır. Bunlar; Shared values, Structure, Strateji, Systems, Staff, Skills, Style’dir.
- Bir değişim yönetimi planında; Hedefler, İçerik, Süreçler mutlaka bulunması gerekli olan unsurlardır.
- Davranış biliminden çalışmalar göstermiştir ki insanoğlunun “değişim”i yaşama biçimi temelde iki davranışsal “mod”u barındıran ve içinde pek çok insani duygu hâli ve davranış geçişleri olan bir süreçtir. Bu davranışsal modlar süreç içindeki çeşitli duygularla “Aktif- Dışadönük”ten “Pasif- İçedönük”e çeşitli kereler geçişler yapmaktadırlar.
- Değişimin iletişimsel ve davranışsal yönetimi o değişimin başarısını doğrudan etkiler.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezi çalışan ve yöneticilerinin değişimin dinamiklerini anlama gerekliliğini en iyi ifade eder?
 - a) Çağrı merkezleri işlerin insanla yönetildiği yerlerdir.
 - b) Çağrı merkezinde sürekli değişimlerle yüzleşilir.
 - c) Çağrı merkezleri dinamik ortamlardır.
 - d) Yeni alınan kararlar, değişen stratejik tercihler, yeni iş yapış biçimleri gibi pek çok olgu iyi özümlemesini gerekli kılar.
 - e) Çağrı merkezi çalışanları değişime adaptasyonda sık sık güçlük çeker.
2. Aşağıdaki ifadelerden hangisi değişim yönetiminin rolünü en iyi ifade eder?
 - a) Değişim yönetimi, organizasyonların mevcut durumdan gelecekteki arzu edilen duruma doğru hamlede bulunmasını ve geçişini sağlamayı hedefler.
 - b) Değişim yönetimi içinde hedeflerin, içeriğin ve süreçlerin olduğu sistematik bir süreçtir.
 - c) Kurumlar değişim yönetimi ile mevcut durumlarını en iyi koruyabilmektedir.
 - d) Değişim yönetiminin kullandığı araçlar kurumların gelişmesi için gereklidir.
 - e) Kurumlar değiştikleri süreçle var olur. Değişim yönetimi bunu garantiler.
3. Aşağıdakilerden hangisi bir danışmanlık firması olan McKinsey'in 7 "S" Modeli'ne göre içinde teknoloji yönetimini barındırır?
 - a) Yapı
 - b) Yetkinlikler
 - c) Stil
 - d) Çalışanlar
 - e) Sistem
4. Aşağıdakilerden hangisi Değişim eğrisine göre "Aktif" davranışlardır?
 - a) Depresyon
 - b) Hareketsizlik
 - c) İç kapanma
 - d) Kızgınlık
 - e) Pazarlık
5. Aşağıdaki geçiş dönemi – yönetsel davranış eşleşmelerinden hangisi yanlıştır ?
 - a) Kızgınlık >< Yön verme
 - b) Kızgınlık, Karmaşa >< Destek
 - c) Kabullenme ve Yeniye alışma >< Yön verme
 - d) Şaşkınlık, İnkâr ve Endişe >< Bilgilendirme
 - e) Yeniyle yaşamayı keşfetme >< Cesaretlendirme ve dâhil etme

Cevap Anahtarı

1.d, 2.a, 3.e, 4.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Kotter, J. (2011). "Change Management vs. Change Leadership -- What's the Difference?"
- [2] Anderson, D. & Anderson, L.A. (2001). Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders.
- [3] Phillips, J. R. (1983). Enhancing the Effectiveness of Organizational Change Management. Human Resource Management,

BAŞVURULABİLECEK DİĞER KAYNAKLAR

- [1] <http://www.change-management.com>
- [2] http://www.lindsay-sherwin.co.uk/guide_managing_change
- [3] <http://www.callcentrehelper.com/the-history-of-the-call-centre-15085.htm>

ÇAĞRI MERKEZİNDE MALİYET VE GELİR



Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

ÇAĞRI MERKEZİ YÖNETİMİNDE ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ

ALİ KOÇ

İÇİNDEKİLER



- Giriş
- ÇM'de Maliyetlere Genel Bakış
- Çağrı Başına Maliyet ve Bütçe Hesaplama
- ÇM'de Gelirler:
 - FTE Bazlı Gelir&Fiyatlama
 - Saniye Bazlı Gelir&Fiyatlama
 - Komisyon Bazlı Gelir&Fiyatlama

HEDEFLER



- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
 - Çağrı Merkezindeki genel maliyet unsurlarını
 - 200 agentlık bir çağrı merkezi için maliyet simulasyonunu
 - Gelir ve Fiyatlama esaslarını
 - Gelir ve Fiyatlamada örnek senaryoları öğreneceksiniz.

ÜNİTE
14

GİRİŞ



İyi eğitilmiş, iyi yönetilen çalışanlar ve mükemmel müşteri memnuniyetini hedeflerken sarf edilen mali kaynakları belki de daha yatırım aşamasından itibaren en doğru şekilde yönetmek bir çağrı merkezi yönetiminin ana hedeflerindendir.

Pek çoğumuzun ilgilendiği, bildiği ve yaşadığı üzere artık yeryüzü, ekonomik olarak giderek daha değişken rüzgârların estiği, kimi zaman güneşin kendini hiç göstermeyip kimi zamansa haddinden fazla ısıttığı bir yer hâlini almıştır. Benzetmede hata olmaz! Ama yine de yanlış algılanmasın diye burada belirtelim: Burada “sürekli bir biçimde ani olarak daralan genişleyen küresel pazar koşulları” kastedilmektedir.

Teknolojide ve üretim kapasitelerindeki gelişmeler neredeyse “bir şey üretmenin konu bile olmadığı”, üretilenin pek çok değişik ve karmaşık kanallardan hemen pazarlanabildiği bir ortamı bize sunarken yaşanan küresel finansal krizler, alım güçlerindeki ani azalmalar, değişken tüketim “trendleri”, “kazanç” ile ilgili sağlam ve bel bağlanır beklentilerle yaşanamayacağını çeşitli kurum, ülke ve şirketlere öğretmiştir. Özellikle son 10-15 yıllık dönemde yoğun olarak yaşanan bu gibi deneyimler ışığında günlük kelime dağarcığımız, “mali disiplin”, “sıkı para politikası”, “fazla açılmamak” vb. deyim ve tamlamalarla zenginleşmiş durumdadır. Aslında dilimizde, ne kadar eskiden beri var olduğunu bilmediğimiz şu atasözümüz her şeyi anlatmıyor mu?

mümkündür.

“Ayağını yorganına göre uzat”!

İhtiyatlı olmak ilgili olan bu söz çağrı merkezleri için de artık daha fazla gündemdedir.

Hizmet sektörünün bir alt kırılımı olan “Profesyonel / Uzman Hizmetler” (eng: Professional / Expert Services) iş koluna ait bir meslek olan çağrı merkezi, bütün uzmanlığını ve profesyonelliğini “harcadığı kaynak ve aldığı çıktı” arasında kurduğu “maksimum etkinlik” (eng: maximum efficiency) dengesi ile ortaya koyabilmektedir. Bu yolda iyi eğitilmiş, iyi yönetilen çalışanlar ve mükemmel müşteri memnuniyetini hedeflerken sarf edilen mali kaynakları belki de daha yatırım aşamasından itibaren en doğru şekilde yönetmek bir çağrı merkezi yönetiminin ana hedeflerindendir.

İşte bu kitap boyunca çağrı merkezi çerçevesinde değindiğimiz bütün yönetsel konulara, bir bakıma “gerçek yaşamasal geçerlilik” kazandıracağımız bu son ünite, çağrı merkezinde maliyetler ve gelirler konusuna ışık tutarak etkin finansal yönetimin ipuçlarını arayacağız. Çağrı merkezi yönetici adayları olarak bizden beklenen; sadece üst seviyede müşteri memnuniyetini değil, aynı zamanda kurumların da finansal memnuniyetini sağlamak olacaktır. Unutmayalım; çağrı merkezinin etkin olmayan finansal yönetiminin bedeli eninde sonunda müşterilere yansımaktır. Bunun sonucu, hiçbir üstün hizmet kalitesi ile telafi edilemeyecek bir müşteri memnuniyetsizliği olacaktır.



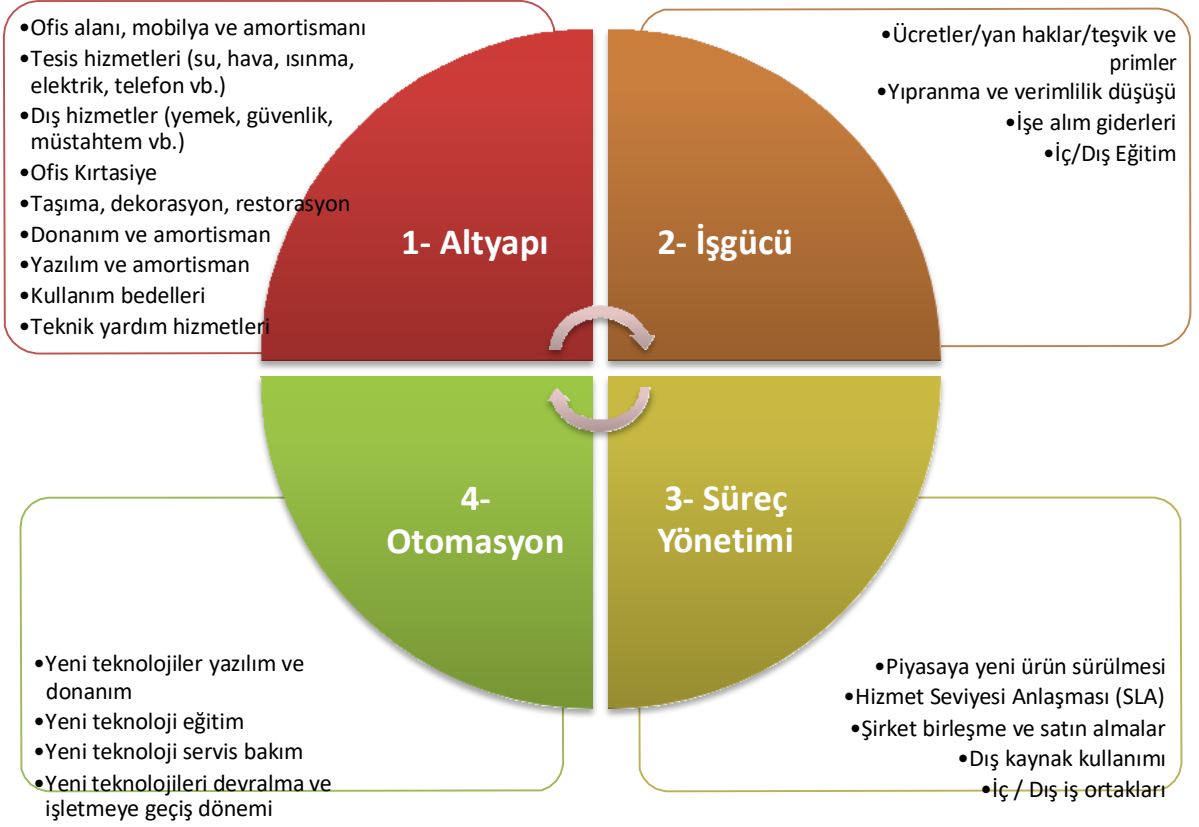
Finansal memnuniyeti sağlamak; yılın her çeyreğinde gözden geçirilen bir “doğru yıllık bütçe geliştirmekle”

ÇM'DE MALİYETLERE GENEL BAKIŞ

Bir çağrı merkezi içinde insan, sistem, teknoloji, yer ve lokasyon ana başlıklarda sıralanabilecek çok çeşitli maliyet yapısına sahip bir organizasyon çeşididir. Böyle bir organizasyonda “Giriş” bölümünde bahsettiğimiz finansal memnuniyeti sağlamak; yılın her çeyreğinde gözden geçirilen bir “doğru yıllık bütçe geliştirmekle” mümkündür. Geliştirilecek bu kapsamlı bütçede öngö-

öngörülme, sabit, değışken, kısa vadeli ya da uzun vadeli bütün maliyetler yer alır.

Detaylarını devam eden kısımlarda birlikte geliştireceğimiz bu bütçeye en tepeden baktığımızda, 4 ana alanın hazırlayacağımız bu bütçeye etkisini baştan göz önüne almalı olduğumuzu görmekteyiz:



Şekil 14.1: Bütçe hazırlarken dikkat edilmesi gerekli olan 4 ana odak alanı

1. Altyapı: Bu birinci odak alanımız; kurulum, tesis, bina hizmetleri ve teknik donanım ve yazılımlar gibi bir çağrı merkezine işlerlik kazandıracak her şeyi içerir. Bütçe hazırlığı sırasında gizli maliyet oluşturabilecek unsurlar dikkatle ele alınmalıdır. Tam olarak kullanılacak kadarını almak ve bunun genişlemeye ve güncellenmeye müsait bir yapıda olması bir başka anahtar noktadır:

- Çağrı merkezleri pek çok zaman kullanılmayan ve gereksiz ofis alanının yükünü bütçelerinde taşımaktadır. Burada başlangıç olarak kullanılmayacak bir alanı finanse etmemek gerekir.
- Olası ani büyüme ve genişlemeye hazır bir ofis dekorasyonu yapılmalıdır. Alınan alet, mobilya, ofis halısı ve diğer ekipmanın satıcı tarafından orta vadede devamının sağlanıp sağlanmayacağı iyi araştırılmalıdır. Mümkünse buna dönük sözleşmelerinin önceden yapılması gerekir.



Altyapı yatırımlarında anahtar olan; tam olarak kullanılacak kadarını almak ve bunun genişlemeye ve güncellenmeye müsait bir yapıda olmasıdır.

- Eğer bir iç kaynak çağrı merkezi ise şirketinizdeki diğer departmanların telefon giderlerinin sizin faturalarınızda kaybolması mümkündür. Kontrol ediniz.
- 2. **İş gücü:** Bir çağrı merkezi bütçesinin %70-80'ini oluşturan bu alanda özellikle; yıpranmaya bağlı olarak çalışan sirkülasyonu ve bunun da sonucu olarak artan eğitim ihtiyaçları nedeniyle bütçenizin zarar görmesi oldukça olasıdır.
- 3. **Süreç yönetimi:** Çağrı merkezinde yeni ürün ve süreçler maliyetleri etkiler. Genellikle bu etki, şirket birleşmeleri & katılımlar, yeni ürün ve hizmetler oluştuğunda eğitim ve teknoloji ile ilgili kısımlarda gerçekleşir. Bu gibi değişimler sürecinde yeni çalışılan hizmet sağlayıcılar, iş ortakları ya da paydaşlar dâhil olduğundan bütçenin olumsuz olarak etkilenme olasılığı doğar.
- 4. **Otomasyon:** Bütçenin etkilenebileceği bir başka odak alanı olan otomasyonda teknolojik yeniliklerin işletmeye alınması buna bağlı aktiviteler yeni eğitim ve yetkinlik alanlarının oluşması söz konusudur. Bu gibi yenilikleri öngörebilmenin yanında bu gibi geçişleri birlikte gerçekleştireceğimiz en uygun tedarikçi, iş ortaklarının bir listesinin baştan belirlenmiş olması iyi bir ön adım olabilir.

Bu 4 ana odak alanında daha bütçe hazırlığı aşamasında yapılacak ayrıntılı çalışma çağrı merkezi bütçesinin doğruluğu adına önemli bir adımdır. Şimdi yukarıda genel bir bakış attığımız maliyet unsurlarını bir miktar daha detaylandıralım. 200 kişilik bir çağrı merkezi örnek senaryosunda neredeyse bütün maliyet unsurlarını görerek çağrı başına maliyet rakamına ulaşalım.

ÇAĞRI BAŞINA MALİYET VE BÜTÇE SİMULASYONU

Yukarıda 4 ana odak alanında incelediğimiz bütçe öncesi çalışmayı bütçeyi oluşturacağımız bu aşamada bir miktar daha detaylandırıyoruz. Buna göre 6 grupta topladığımız bütçe ana unsurlarınının herbirini genel maliyet kategorileriyle görebileceğimiz Tablo 14.1'i inceleyelim. Buna göre her biri yine yukarıda belirttiğimiz 4 ana odak alanına düşen 6 maliyet grubunu görmektesiniz:

1. **Çalışan Ücret Maliyetleri:** Çalışan brüt ücretleri.
2. **Çalışan Yan Hak & Masraf Maliyetleri:** Prim, teşvik, özel sağlık sigortası, seyahat giderleri, eğitim gibi yan hak ve masraf giderleri.
3. **Bina & Tesis İşletme Maliyetleri:** Çağrı merkezi ofis alanı ve işletmesi ile ilgili bütün yatırım, kiralama ya da giderler.
4. **ACD Santral ve Telefon Sistemi Maliyetleri:** Çağrı merkezlerinde telefon çağrısı alınabilmesi ile ilgili bütün bileşenler ve bunlarla ilgili yatırım, kiralama ve giderler.
5. **Data ve Telekomünikasyon Maliyetleri:** Bütün veri ve telekomünikasyon faaliyetleri ile ilgili kiralama ya da giderler.

6. Bilgi Teknolojileri Maliyetleri: Ofis yazılım donanım, sistem gereçleri ve lisanslar ile ilgili yatırım, kiralama ve giderler.

Tablo 14.1: Çağrı Merkezinde Maliyet Kategorilerine göre ana maliyet unsurları

Maliyet Ana Unsurları	Genel Maliyet Kategorileri		
	Yatırım	Kiralama	Gider
Çalışan Ücret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Çalışan Masraf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Bina & Tesis İşletme	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
ACD Santral ve Telefon Sistemi	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Data ve Telekomünikasyon	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Bilgi Teknolojileri	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Bu tabloya biraz dikkatli baktığımızda birbiri ile ilk bakışta ilintili uzmanlık alanları gibi görülen maddeleri ayrı başlıklar olarak bütçeledik. Örneğin; teknik konular olması nedeniyle telkomünikasyon, santral gibi başlıkların genellikle kurumlardaki yönetsel sahibi Bilgi Teknolojileri bölümleridir ve genel olarak ilgili kaynak bu departmanın bütçesine tahsis edildiği doğrudur. Ancak çağrı merkezi mesleği açısından bütün bu konular teknik alanlarda olsalar bile ayrı ayrı uzmanlık, yatırım ve gider özelliklerinden dolayı bu tercih alt başlıkların daha iyi anlaşılması için bilinçli olarak yapılmıştır. Şimdi bu maliyet ana unsurlarını tek tek açarak devam edelim.

- 1. ÇALIŞAN ÜCRET MALİYETLERİ:** Burada 200 FTE'lik bir müşteri temsilcisinin faaliyet gösterdiği bir çağrı merkezi örnek senaryosunda oluşan çalışan ücret maliyetleri tablosunu görmekteyiz. Tablo'da "Oran" adlı sütunda, miktarı müşteri temsilcisi sayısına bağlı olarak süpervizör, takım lideri ya da kalite uzmanı sayılarını hesaplamak için alınan yaklaşık oranlar belirtilmektedir. Örneğin; bu çağrı merkezinde ortalama 13 müşteri temsilcisine 1 adet takım lideri, ortalama 6 takım lideri için 1 süpervizör bütçelenmiştir. Diğer görev ve pozisyonlar göreceli olarak müşteri temsilcisi ile direkt olarak oranlanmayabilir. Ancak şunu belirtmeliyiz ki bu çağrı merkezinde müşteri temsilcisi sayısı 200 yerine 1000 ya da 2000 olsaydı bu diğer pozisyondaki istihdam da şirketlere göre tercih edilecek bir oranda artış gösterecek ve hatta direktörlük ya da genel müdür yardımcılığı veya başka yeni bölüm ve pozisyonlar da yer alabilecektir. Burada 200 kişilik bir çağrı merkezinde asgari olarak bulunabilecek sayıda personel örnek alınmıştır. Yine brüt ücretler konusu da kurum politikaları, pazar şartları, yapılan işte aranan uzmanlık gibi faktörlerle birbirinden oldukça farklılık gösterebildiğinden burada yaklaşık rakamlar baz alınmıştır. Unutmayalım burada asıl hedefimiz böyle bir çağrı merkezinde gelen yıl içinde çağrı sayısını göz önüne alarak "çağrı başına maliyet" rakamına ulaşmamızdır.

Tablo 14.2: Çalışan Maaş Maliyetleri Tablosu

	Oran	FTE	Yıllık Brüt Maaş	Yıllık Brüt Maliyet
Operasyon ve Yönetim Birimleri				
Genel Müdür	yok	1	125,000.00 TL	125,000.00 TL
Müdür(ler)	yok	2	75,000.00 TL	150,000.00 TL
Süpervizör(ler)	1/6 TL	4	50,000.00 TL	200,000.00 TL
Takım Lideri(leri)	1/13 MT	16	35,000.00 TL	560,000.00 TL
Müşteri Temsilcileri		200	25,000.00 TL	5,000,000.00 TL
Destek Birimler				
Eğitmenler	yok	2	40,000.00 TL	80,000.00 TL
Kalite Uzmanı	1/24 MT	8	30,000.00 TL	240,000.00 TL
Raporlama Uzmanı	yok	2	35,000.00 TL	70,000.00 TL
Tahmin & Planlama Uzmanı	yok	2	55,000.00 TL	110,000.00 TL
İK Uzmanı(Özlük, İşe Alım)	yok	2	45,000.00 TL	90,000.00 TL
Toplam		239	515,000.00 TL	6,625,000.00 TL



Unutmayalım; bir çağrı merkezinde müşteri temsilcisi sayısı ile finansal ve bütçesel verimlilik arasında doğru orantı vardır. Yani ne kadar çok MT, o kadar çok operasyonel, finansal fayda!

Burada belki de dikkat etmemiz gerekli olan asıl oran bir çağrı merkezinde asıl hizmet üretimini yapan müşteri temsilcileri ve kısmen takım liderleri ile doğrudan hizmet üretimi yapmayan geri kalan çalışan grubu ile arasında oluşan %19-20'lik oranın bütçesel olarak biraz yüksek ancak kabul edilebilir bir seviyede olmasıdır. Unutmayalım; bir çağrı merkezinde müşteri temsilcisi sayısı ile finansal ve bütçesel verimlilik arasında doğru orantı vardır. Yani ne kadar çok MT, o kadar çok operasyonel, finansal fayda! Bu örnek tablodaki MT sayısının 200 yerine 400 olması hâlinde bile bu %100'lük artış diğer bölüm çalışanlarının sayısının da aynı oranda artması gerekliliğini oluşturmayabilecektir. Söz gelimi; tahmin ve planlama uzmanı ya da raporlama uzmanı sayısı sabit kalabilecekken eğitmen ve de İK uzmanı sayısı da sadece birer kişi artırılarak yeterli seviyeye getirilebilecektir. Bu durumsal olarak karar verilecek bir konu olmasına rağmen bütçe maliyetleri açısından ne ifade ettiğine bir bakalım:

200 MT => 39 Destek Çalışanı = %19.5

400 MT => 71 Destek Çalışanı = %17.75

Azalan Maliyet = % 1.75

- 2. ÇALIŞAN YAN HAK & MASRAFLI MALİYETLERİ:** Yine çağrı merkezinde çalışan nüfusuna bağlı olarak oluşan bu bütçe unsurunda özellikle genel yönetim ve operasyon çalışanlarına sağlanan ek harcama kalemleri özetlenmiştir. Burada özellikle gider yazan maliyet kategorisine sahip olan maliyet kalemlerinde dikkatli bir öngörü sergilenmelidir. Yine yıllık bordro maliyetine oranı -4% olarak alınan yıllık izin ve ücretli hastalık izinleri bilgisi bütçe yönetimi ve operasyon arasında her çeyrekte kontrol edilmeli olan başlıklardandır.

Tablo 14.3: Maliyet Kategorilerine Göre Çalışan Yan Hak&Masrafları Tablosu

	Bordro Maliyetine Oranı	Bordro Maliyeti	Gider
Operasyon ve Yönetim Birimleri			
Yan Haklar (Özel Sağlık Sigortası vb.)	0-40%	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Kişisel Yan Hak&Masraf (Araba, benzin, park ücretleri vb.)		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Seyahat , Ulaşım, Konaklama		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Yıllık İzin /Ücretli hastalık izni	(-)4%	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışan Teşvik ve Motivasyonel Harcamalar		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Eğitim (Seminer, Kurslar, Eğitimler, vb.)		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Danışmanlık		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Diğer Öngörülemeyen Giderler		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

- 3. BİNA & TESİS İŞLETME MALİYETLERİ:** Bu bütçe unsuru da maliyetlere genel bakış bölümünde de belirttiğimiz gibi gizli maliyetleri barındırabilecek maddeler içermektedir. Bina kiralama ya da tesis yatırımının sonraki işletme maliyetleri göz önüne alınarak gerçekleştirilmelidir.

Tablo 14.4: Maliyet Kategorilerine Göre Bina & Tesis İşletme Maliyetleri Tablosu

	Yatırım	Kiralama	Gider
Genel			
Ofis Alanı	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ofis Mobilya	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Elektrik, Isınma, Havalandırma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Stopaj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Temizlik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Bakım Onarım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

- 4. ACD SANTRAL VE TELEFON SİSTEMİ:** Çağrı merkezi altyapı kurulumu maliyetlerinden belki de en önemlisi telefon santrali yatırımdır. Santral seçimi aslında bir çağrı merkezinin hangi teknik platformda çağrıları alacağını belirler. Bu uygun platformun seçilmesi sırasında sonradan

doğacak bakım onarım, güncelleme ve geliştirme maliyetlerinin de baştan listelenmesi ve bütçelenmesi gerekecektir.

Tablo 14.5: Maliyet Kategorilerine Göre ACD Santral & Telefon Sistemi Tablosu

	Yatırım	Kiralama	Gider
Genel			
Santral Donanımı	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Santral Yazılım / Güncelleme	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Aylık/Yıllık Bakım& Teknik Servis Ücretleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Taşıma/Yama/Değişiklikler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Teknik Personel			65,000.00 TL

- 5. DATA VE TELEKOMÜNİKASYON MALİYETLERİ:** Eğer yeni kurulum söz konsuysa çağrıların merkeze ulaşması ile ilgili bütün telekom altyapısı durumu çağrı merkezinin bulunduğu adres için özel olarak araştırılmalı ve doğabilecek ek maliyetler bütçelenmelidir. Telekom ve data haberleşme ile ilgili bütün başlıklara ek olarak mobil haberleşme maliyetleri yine bütçede yer almalıdır.

Tablo 14.6: Maliyet Kategorilerine Göre Telekom Tablosu

	Yatırım	Kiralama	Gider
Genel			
Telefon ve Data Hattı/Tesis Harçları	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
LAN (Local Area Network)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
WAN (Wide Area Network)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Görüşme ücretleri (Inbound&Outbound)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ek Hizmet Seçenekleri (Voice Mail, auto routing vb.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Mobil Telefonlar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telecom&Data Sistem Yöneticisi			80,000.00 TL
Teknisyen			40,000.00 TL

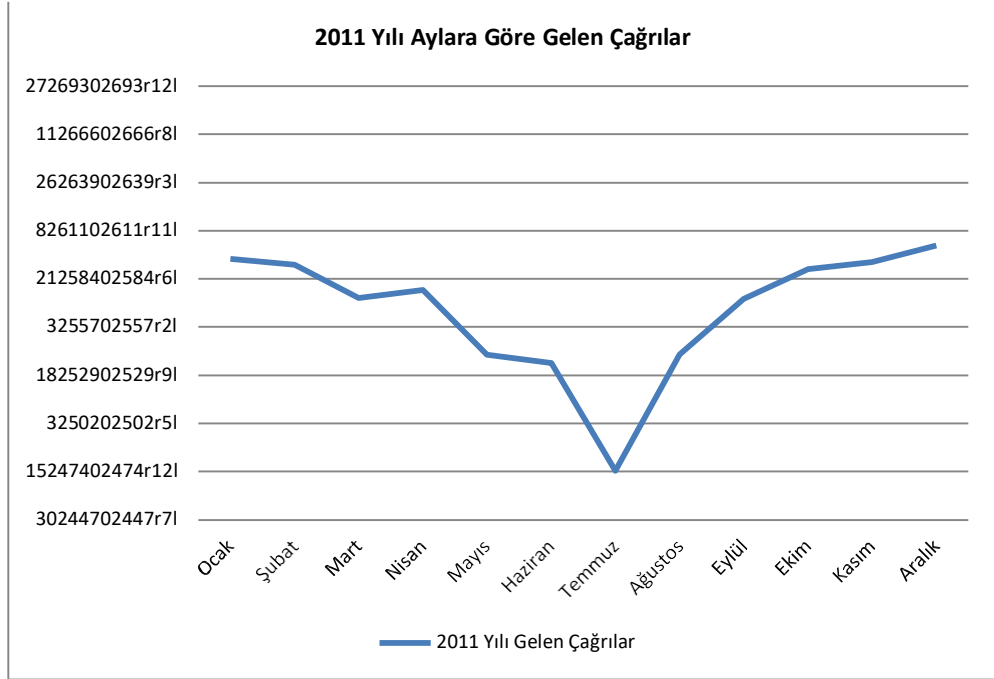
- 6. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ MALİYETLERİ:** Aşağıdaki tabloda her çağrı merkezinde ve genel olarak ofiste bulunan bilgi sistemlerini ana başlıklar hâlinde inceleyiniz.

Tablo 14.7: Maliyet kategorilerine göre Bilgi Teknolojileri maliyet kalemleri

Genel	Yatırım	Kiralama	Gider
Yazılım Uygulamaları	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Muhasebe Yazılımı	—	—	—
CRM Yazılımı	—	—	—
MS Office	—	—	—
PC Yazılımları	—	—	—
Chat Yazılımı	—	—	—
E-Mail destek yazılımı	—	—	—
Lisans Ücretleri	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Yatırım Maliyetleri	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC'ler	—	—	—
Çağrı Kayıt Sistemi	—	—	—
Sunucular	—	—	—
Veri Depolama	—	—	—
Teknik Bakım & Onarım (PC'ler, donanım)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistem Yedeği & Acil durum lokasyonu	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Donanım & Yazılım Uygulama Destek Birimleri			
Tedarikçi yetkili desteği	—	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
İç Kaynak Teknisyen	—	—	(+)40,000.00 TL

Bütçemizi hazırlarken alt alta yazdığımız bütün bu maliyet kalemleri ile oluşan finansal tabloyu gerçek rakamsal olarak ifade edebilmemiz için yaklaşık oranlardan yararlanacağız. İçinde yatırım kalemlerinin olduğu ve pazar koşullarında oldukça değişkenlik gösterebilen gerçek fiyatlardan ziyade teorik olarak belirleyeceğimiz rakamlarla devam edeceğiz. Elbette bu rakamları belirlerken çalışan ücret ve masrafları bazlı bütçe haricinde kalan bütün bütçe giderlerinin, bu çalışan bazlı bütçenin yaklaşık olarak %20 ile %30 kadar gerçekleşebildiğini bilmekteyiz. Dolayısı ile aylık olarak 515.000 TL olarak hesapladığımız çalışan bazlı bütçenin yaklaşık bu oranlarda fazlasını alarak çağrı başına maliyet rakamlarına ulaşacağız.

Baz olarak aldığımız 2011 yılı boyunca gelen aylık çağrı sayılarını aşağıdaki tabloda görmekteyiz.



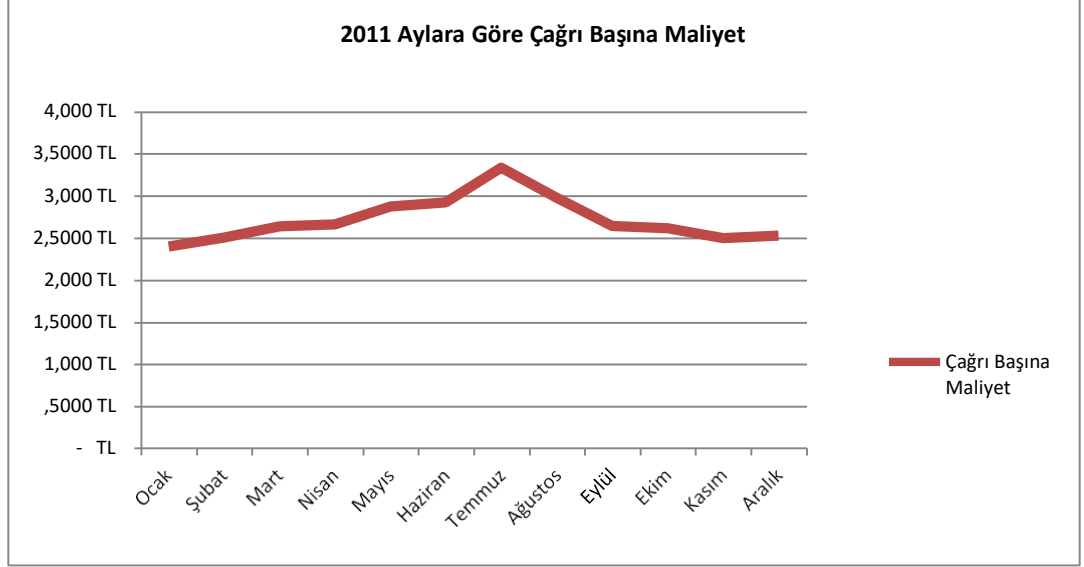
Grafik 14.1: 2011 yılı aylara göre gelen çağrı sayıları

Bu çağrı sayıları ışığında gerçekleşen bütçe harcamalarını göz önüne alarak aylık çağrı başına maliyet rakamlarına ulaşmaktayız. Tablo 14.8’de bu dağılımı inceleyelim. Burada çağrı sayılarında yıl ortasına özellikle 3. Çeyrek’e gelindiğinde önemli düşüşler gözlemlenmektedir. Bunun çağrı başına maliyet rakamlarını ne yönde etkilemekte olduğunu karşılaştırmalı olarak görebilmekteyiz;

Tablo 14.8: 2011 Yılı aylara göre karşılanan çağrı sayısı ile harcanan bütçe ve çağrı başına maliyet

2011 Bütçe Yılı Aylara Göre Gelen Çağrı / Çağrı Başına Maliyet			
Aylar	2011 Yılı Gelen Çağrılar	Toplam Harcanan Bütçe	Çağrı Başına Maliyet
Ocak	254101	610,456.00 TL	2.40 TL
Şubat	252876	634,523.00 TL	2.51 TL
Mart	245995	650,456.00 TL	2.64 TL
Nisan	247654	660,547.00 TL	2.67 TL
Mayıs	234254	674,856.00 TL	2.88 TL
Haziran	232546	681,045.00 TL	2.93 TL
Temmuz	210214	701,596.00 TL	3.34 TL
Ağustos	234345	698,475.00 TL	2.98 TL
Eylül	245786	650,322.00 TL	2.65 TL
Ekim	251990	660,345.00 TL	2.62 TL
Kasım	253465	634,286.00 TL	2.50 TL
Aralık	256879	650,439.00 TL	2.53 TL
Toplam	2920105	7,907,346.00 TL	2.71 TL

Aşağıda Grafik 14.2’de çağrı başına maliyetlerin aylık seyrini incelersek çağrı sayısının temmuz ayında düşmesi ile çağrı başına maliyetlerin nasıl dramatik bir biçimde artmış olduğunu gözlemlemiş olacağız. Sabit iş gücü ve kapasite ile çalışan bu çağrı merkezinde çağrılarının azalması maliyetleri arttırmıştır.



Grafik 14.2: 2011 yılı aylara göre çağrı başına maliyet tablosu

Maliyetlerle ilgili son olarak çağrı merkezleri yukarıda saydığımız klasik yatırım kalemlerinin ülkemiz ticaret kanunlarında düzenlenmiş olan amortisman sürelerini belirterek kapatalım.

Amortisman Tanımı: Amortisman, duran varlıkların, aşınma, yıpranma veya eskime payını ifade etmektedir.

İşletmeler kullanmak üzere aldığı maddi duran varlıkları normal şartlarda bir yıldan daha uzun sürelerde kullanırlar. Bu nedenle, maddi duran varlıkların ekonomik ömrü boyunca gider yazılması gerekir. Böyle yapılarak maddi duran varlık kullanıldığı muhasebe dönemlerine dağıtılarak gider yazılmış olur ve muhasebenin dönemsellik kavramı yerine getirilir.

Tablo 14.9: Yatırım kalemlerine göre amortisman süreleri

	AMORTİSMAN
Sunucu Sistemi	4 yıl
Santral & Telephony Sistemi	10 yıl
Çalışma Alanı	5 yıl
Extra Ekipman	10 yıl
Diğer Yatırımlar	5 yıl

Örneğin 100.000.00 TL değerindeki bir santral yatırımı, yukarıdaki tablo uyarınca 10 yıl boyunca aylara eşit olarak bölünerek gider hanesine yansıtılır. Bu da $100.000.00 \text{ TL} / 120 \text{ ay} = 833.33 \text{ TL'lik}$ gider olarak aylara yansıtacağı anlamına gelir.



Amortisman Tanımı:

Amortisman, duran varlıkların, aşınma, yıpranma veya eskime payını ifade etmektedir

ÇM'DE GELİRLER



Çağrı merkezinin kuruma ait bir iç departman niteliğinde hizmet veren bir “iç kaynaklı” çağrı merkezi ya da çok çeşitli kurumlara hizmet veren “dış kaynaklı” çağrı merkezi olması burada gelirler açısından temel belirleyici özelliktir.



Çağrı merkezinin operasyonel etkinliğinin yanısıra yapılan işin ne olduğu ve hangi nitelik ve özelliklerde çalışanlar gerektirdiği konusu da fiyatları etkileyen önemli bir faktördür.



Çağrı merkezlerinde fiyatlandırmadan sorumlu olan İş Geliştirme ve Satış departmanlarının her proje tipi için farklı maliyet yapılarını göz önüne alarak müşterilere sunacakları fiyat tekliflerini belli bir “proje karlılığını” hedef alarak gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Çağrı merkezinde gelirlerden bahsetmeye başlamadan önce bir ayrımı peşinen yapmak durumundayız. Çağrı merkezinin kuruma ait bir iç departman niteliğinde hizmet veren bir “iç kaynaklı” çağrı merkezi ya da çok çeşitli kurumlara hizmet veren “dış kaynaklı” çağrı merkezi olması, burada gelirler açısından temel belirleyici özellik olacaktır. İç kaynaklı olarak hizmet veren kuruma ait çağrı merkezleri o kurumun herhangi bir departmanı gibi faaliyet gösterdiğinden bilanço üzerinde her zaman “gider” hanesinde olacaktır. Dış kaynaklı olarak çağrı merkezi hizmetini başka bir şirketten almayı seçen kurumlar aynı zamanda o şirketin ticari bir faaliyetten doğal olarak edeceği kârı da içine alan bir gider yapıyor olacaktırlar. Dış kaynaklı ve iç kaynaklı çağrı merkezleri arasında seçim yaparken pek çok artı ve eksiği bir arada değerlendiren kurumlar eğer büyük bir engel bulunmuyorsa bu hizmeti giderek daha fazla bir dış hizmet sağlayıcı olan dış kaynaklı çağrı merkezlerinden satın almayı tercih etmektedirler.

Bunun en büyük nedeni dış kaynaklı çağrı merkezlerinin gelirlerini ve kârlılıklarını arttırmak yolunda bir kurum içi çağrı merkezi operasyonuna göre daha büyük bir arzu duymalarını, çaba harcamalarını ve uzmanlık kazanmalarını sayabiliriz. Aynı zamanda kurumlar ana faaliyet alanlarında bulunmayan, uzmanlıkları olmayan bir alanda çoğu zaman var olmak istememektedirler. Böylelikle çağrı merkezilik başlı başına bir meslek, sektör ve kazanç kapısı hâline gelebilmiştir. Buna istisna olarak veri güvenliği, profesyonel uzmanlık ve iş bilgisi gibi nedenlerle bankacılık, finans, sigorta ve sağlık sektörlerinin ana çağrı merkezi operasyonlarını halen büyük oranda iç yapılarında tuttuklarını ve ancak bazı yan çağrı merkezi projelerini dış kaynaklı olarak başka hizmet sağlayıcılardan karşılama yoluna gittiklerini eklemeliyiz.

İşte bu bölümde bahsettiğimiz “gelir ve kazanç” yani “karlılık” çağrı merkezi hizmetinin dış kaynaklı olarak alındığı senaryo göz önüne alınarak oluşturulmuştur.

Çağrı merkezinin operasyonel etkinliğinin yanı sıra yapılan işin ne olduğu ve hangi nitelik ve özelliklerde çalışanlar gerektirdiği konusu da fiyatları etkileyen önemli bir faktördür. Hizmet verilen projenin **Telemarketing, Teknik Olmayan Hizmet, Teknik Hizmet, İleri Seviye Teknik Hizmet, Tele Satış** hizmetlerinden biri olması farklı özellik ve ücret standartlarında olan müşteri temsilcileri, takım liderleri ve diğer çalışanlar gerektireceğinden, ister FTE bazlı olsun, ister dakika bazlı olsun fiyatlamada da farklılıklar gösterecektir. Örneğin günde 50 çağrı alan ve tıpatıp aynı AHT süreleriyle çalışan bir oprasyonda yukarıda saydığımız farklı proje çeşitlerinin çalışan maliyetlerine etkisinden dolayı farklı fiyatlandırılacaktır.

İşte bu yüzden çağrı merkezlerinde fiyatlandırmadan sorumlu olan İş Geliştirme ve Satış departmanlarının her proje tipi için farklı maliyet yapılarını göz önüne alarak müşterilere sunacakları fiyat tekliflerini belli bir “proje kârlılığını” hedef alarak gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

FTE Bazlı Gelir&Fiyatlama: FTE yani “tam zamanlı eş değer” bazlı fiyatlamada dış kaynaklı çağrı merkezleri bir projede çalışan FTE sayısı üzerinden fiyatlamaya yapılmasına verilen isimdir.

Aşağıda Tablo 14.10’da 200 FTE’nin çalışacağı bir teknik destek hattı projesi Proje Bazlı Maliyetlendirme ve Fiyatlama’sını görmekteyiz. 4 bölümden oluşan bu

tabloda; 1. kısımda Projede görevli çalışan sayısını, 2. kısımda oluşan personel maliyetlerini, 3. kısımda Yatırımın projeye yansıtılan maliyetlerini, 4. kısımda ise toplam maliyet, eklenen kâr oranı, bu kârın gerçekleşebilmesi için aylık başabaş noktası ve finalde oluşan FTE Satış fiyatı gösterilmektedir.

Tablo 14.10: Proje Maliyetlendirme ve FTE bazlı fiyatlandırma tablosu

1

	Ocak	Şubat	Mart
Agent	200	200	200
Team Leader	16	16	16
Supervisor	4	4	4
Project Manager	1	1	1
Yazılım Uzmanı	1	1	1
Network Uzmanı	1	1	1
İnsan Kaynakları	2	2	2
Muhasebe	1	1	1
Diğer	0	0	0
Toplam Personel	226	226	226

2

Personel Maliyet	Ocak	Şubat	Mart
Agent	352,400.00	352,400.00	352,400.00
Team Leader	36,560.00	36,560.00	36,560.00
Supervisor	11,791.04	11,791.04	11,791.04
Project Manager	3,165.00	3,165.00	3,165.00
Yazılım Uzmanı	4,813.43	4,813.43	4,813.43
Network Uzmanı	4,135.00	4,135.00	4,135.00
İnsan Kaynakları	4,430.00	4,430.00	4,430.00
Muhasebe	2,620.00	2,620.00	2,620.00
Diğer	0.00	0.00	0.00
Toplam Personel Maliyet	419,914.48	419,914.48	419,914.48
Agent Başına	2,099.57	2,099.57	2,099.57

3

Yatırımlar	Ocak	Şubat	Mart
Sunucu Sistemi	2,506.88	2,506.88	2,506.88
Santral & Telephony Sistemi	4,345.92	4,345.92	4,345.92
Çalışma Alanı	1,076.40	1,076.40	1,076.40
Extra Ekipman	243.00	243.00	243.00
Diğer Yatırımlar	0.00	0.00	0.00
Diğer Maliyetler	0.00	0.00	0.00
Diğer	0.00	0.00	0.00
Toplam Yatırımlar	8,172.20	8,172.20	8,172.20
Agent Başına	40.86	40.86	40.86

4

Toplam yıllık maliyet	5,137,040.11
Toplam Aylık maliyet	428,086.68
Agent Başına	2,140.43
Proje Kar Marjı	15.00 %
Aylık "Breakeven"	503,631.38
FTE Aylık Fiyat	2,518.16

3. kısımda görülen yatırım maliyetleri 500 müşteri temsilcilik bir çağrı merkezi yatırımının 200 müşteri temsilcisinin bulunduğu bu projeye ayrılmış ve aylık olarak yansıtılan kısmı olmalıdır. FTE bazlı fiyatlandırma proje süresi göz önüne alınarak yapılmalıdır. Bu örnekte gördüğümüz ilk 3 ay aslında 1 yıllık bir projenin ilk çeyrekteki kesitidir. Yine bu FTE bazlı maliyetlendirme ve fiyatlamada telekom konuşma giderleri hariç tutulmuş ve gerçek kullanım bedelleri aylık olarak yansıtılacaktır. 4. kısımda oluşacak yıllık ve aylık toplam maliyet, hizmet kârı öncesi FTE bazlı maliyet ve Aylık olarak bu projenin vadettiği %15 kârlılığa ulaşması için gelinmesi gerekli olan başabaş (eng: breakeven) verilmektedir.

Dakika Bazlı Gelir&Fiyatlama:

Dakika bazlı gelir ve fiyatlamada, doğru bir maliyetlendirme ve fiyatlama yapabilmek için anahtar önem taşıyan nokta; gelecek çağrı yükünün ve ortalama çağrı ele alma sürelerinin AHT gerçekçi rakamlarla bilinmesidir. Bu veriler sağlıklı bir biçimde planlama ve tahmin uzmanlarının elde edebileceği uygunlukta olduğu sürece maliyeti ve fiyatı dakikaya indirgeyerek doğru bir fiyatlama yapılabilir. Örnek olarak bu ünitenin maliyetler kısmındaki bütçesini yaptığımız ve çağrı adetlerini aylık olarak bildiğimiz 200 müşteri temsilcilik operasyonu hatırlayalım: Bulmuş olduğumuz çağrı başına maliyet (eng: cost per call) üzerinden dakika maliyetlerini kolaylıkla hesaplayabiliriz.

Tablo 14.11: 2011 Yılı aylara göre karşılanan çağrı sayısı ile harcanan bütçe ve çağrı başına maliyet

2011 Bütçe Yılı Aylara Göre Gelen Çağrı / Çağrı Başına Maliyet			
Aylar	2011 Yılı Gelen Çağrılar	Toplam Harcanan Bütçe	Çağrı Başına Maliyet
Ocak	254101	610,456.00 TL	2.40 TL
Şubat	252876	634,523.00 TL	2.51 TL
Mart	245995	650,456.00 TL	2.64 TL
Nisan	247654	660,547.00 TL	2.67 TL
Mayıs	234254	674,856.00 TL	2.88 TL
Haziran	232546	681,045.00 TL	2.93 TL
Temmuz	210214	701,596.00 TL	3.34 TL
Ağustos	234345	698,475.00 TL	2.98 TL
Eylül	245786	650,322.00 TL	2.65 TL
Ekim	251990	660,345.00 TL	2.62 TL
Kasım	253465	634,286.00 TL	2.50 TL
Aralık	256879	650,439.00 TL	2.53 TL
Toplam	2920105	7,907,346.00 TL	2.71 TL

Burada elbette AHT verilerine ihtiyacımız olacaktır. Yani yukarıdaki tabloda gelen&giden 2.920.105 adet çağrının ortalama hangi sürede ele alındığını bilmemiz gerekmektedir. Örneğimizi devam ettirmek adına AHT sürelerini 3 dakika 10 saniye olarak kabul edersek;

$$\text{AHT} = 190 \text{ sn} \Rightarrow 2.71 \text{ TL} / 3.10 \text{ DK}$$

$$1 \text{ hizmet dakikası} = 0.87 \text{ TL'dir.}$$



Dakika bazlı gelir ve fiyatlamada, doğru bir maliyetlendirme ve fiyatlama yapabilmek için anahtar önem taşıyan nokta; gelecek çağrı yükünün ve ortalama çağrı ele alma sürelerinin AHT gerçekçi rakamlarla bilinmesidir.



Kurumlar saha satış operasyonlarına göre çok daha düşük maliyetli olan bu çağrı merkezi hizmetini iyi bir alternatif olarak görmektedirler. Burada çağrı merkezlerinin fiyatlama yaparken dikkat etmesi gerekli olan konu; satılan ürünler üzerinden ödenen doğrudan komisyon oranlarının bir çağrı merkezi bütçesini karşılar ve kazanç sağlar nitelikte olup olmadığıdır.



Bilinen bir pazarlama terimi olan “Müşteri Yaşam Süresi - Customer Life Span” bir müşterinin bir mal yada hizmeti ilk satın almasından sonra kullanımına ve dolayısı ile harcamasına ortalama ne süreyle devam ettiğinin hesaplanmasıdır.

Komisyon Bazlı Gelir&Fiyatlama: Son olarak komisyon bazlı gelirlerin genellikle bir satış (eng: transaction) söz konusu olan operasyon modellerinde ve özellikle telesatış outbound tipi hizmetlerde tercih edilebilen bir model olduğunu belirtelim. Kurumlar saha satış operasyonlarına göre çok daha düşük maliyetli olan bu çağrı merkezi hizmetini iyi bir alternatif olarak görmektedirler. Burada çağrı merkezlerinin fiyatlama yaparken dikkat etmesi gerekli olan konu, satılan ürünler üzerinden ödenen doğrudan komisyon oranlarının bir çağrı merkezi bütçesini karşılar ve kazanç sağlar nitelikte olup olmadığıdır. Burada yanlış bir uygulama olan satış üzerinden salt komisyon bazlı çalışmayı değerlendirdiğimizde görmekte olduğumuz gerçek, çağrı merkezini oluşturan maliyetlerini karşılayabilmekte oldukça riskli bir konuma soktuğudur. Bu yüzden bazı iş modellerinde çağrı merkezinin riskini azaltacak ve en azından bu proje için oluşacak olan iş gücü maliyetlerini karşılayacak bir baz hizmet ücreti ve satış başarısı ile kazanılan artı satış komisyonu üzerinden çağrı merkezinin hedeflediği kârlılığın edinilmesi sistemi de uygulanmaktadır.

Dolayısı ile burada komisyon bazlı çalışmada fiyatlama yapılırken şu 2 alternatif iş modelinden biri ile devam edilmesi kazan&kazan felsefesi içinde daha anlamlı olacaktır:

1. Eğer maliyet + komisyon oranı sistemi söz konusu ise oluşacak satış proje ekibi maliyetlerinin çok iyi değerlendirilmesi ve yansıtılması gerekir.
2. Eğer sadece komisyon oranları ile fiyatlama yapılıyorsa hesaplamaların ürün satış fiyatından değil müşteri yaşam sürecinde ortalama yapacağı varsayılan harcamalar üzerinden komisyon belirlenmelidir. **“Müşteri Yaşam Süreci”** kavramını burada anlamamız gerekmektedir;

Bilinen bir pazarlama terimi olan “Müşteri Yaşam Süresi - Customer Life Span” bir müşterinin bir mal yada hizmeti ilk satın almasından sonra kullanımına ve dolayısı ile harcamasına ortalama ne süreyle devam ettiğinin hesaplanmasıdır. Örneğin; Satın aldığı bir cep telefonu markasını kullanmaya ne süre devam etmekte ve bu süreç içinde kaç adet yeni model sayın aldığı konusu bir markanın ortalama müşteri yaşam süreci verisini bize vermektedir. Müşteri Yaşam & kullanım süresi 4 yıl olan bir markanın müşterileri bu 4 yıl zarfında ortalama 2 adet yeni model telefon almaları olgusudur. Dolayısı ile burada kazanılan her yeni müşteri aslında 1 telefon = 1000 TL değerinde değildir. Burada kazanılan her yeni müşteri 4 yıl zarfında 3 telefon = 3000 TL değerindedir.

Dolayısı ile çağrı merkezinin satışı ile kazanılan her yeni müşteri aslında o anda satılan ürün üzerinden değil, bu müşterinin teorik olarak bundan sonra yapacağı tüketim üzerinden komisyonlandırılmalıdır. Bu şekilde %10 ya da %20 olan komisyon değeri ile yukarıdaki örneğin komisyonunu hesaplırsak 100-200 TL değil, 3000 * %10-20 olamlıdır. Bu da her bir satış için 300 – 600 TL’lik bir komisyondur. Dış arama (outbound telesales) projelerinde, aramaların satışa dönme oranı göz önüne alındığında bu oranların çağrı merkezi maliyetlerini ve proje kârlılığını sağlaması ancak bu şekilde mümkün olduğu bir gerçektir.



Özet

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi “marka deneyimi” yaratırken kurumların ihtiyaçlarını en iyi ortaya koyan bir ifadedir?

- a) Bütün müşteri temas noktalarında ortak bir armoni ve uyum yaratma işi oldukça önem taşımaktadır.
- b) Sadece mağaza ve satış noktaları arası uyum yaratmaları yeterli olacaktır.
- c) Mal veya hizmetleri ucuza satmaları marka deneyimi yaratmada en önemli faktördür.
- d) Mağaza yetkilisinin tavırları çağrı merkezi müşteri temsilcisinden daha önemlidir.
- e) Reklam ve kampanyalar vaadedilen deneyimin oluşturulmasını garantiler.

Cevap Anahtarı:

1.a, 2.c, 3.e, 4.d, 5.b