



**anadolum**  
e K a m p ü s  
ve

**anadolu mobil**  
dilediğin yerden,  
dilediğin zaman,  
öğrenme fırsatı!



(ekampus.anadolu.edu.tr)



(mobil.anadolu.edu.tr)

**ekampus.anadolu.edu.tr**



Takvim



Duyurular



Ders  
Kitabı (PDF)



Epub



Html5



Video



Canlı Ders



Sesli Kitap



Ünite  
Özeti



Sesli Özet



Sorularla  
Öğrenelim



Alıştırma



Deneme  
Sınavı



Infografik



Etkileşimli  
İçerik



Bilgilendirme  
Panosu



Çıkmış Sınav  
Soruları



Sınav Giriş  
Bilgisi



Sınav  
Sonuçları



Öğrenci  
Toplulukları



**AOSDESTEK**  
AÇIKÖĞRETİM DESTEK SİSTEMİ

Açıköğretim Sistemi ile ilgili  
merak ettiğiniz her şey AOS Destek Sisteminde...

- Kolay Soru Sorma ve Soru-Yanıt Takibi
- Sıkça Sorulan Sorular ve Yanıtları
- Canlı Destek (Hafta İçi Her Gün)
- Telefonla Destek

**aosdestek.anadolu.edu.tr**

AOS DESTEK Sistemi İletişim ve Çözüm Masası

**0850 200 46 10**

[www.anadolu.edu.tr](http://www.anadolu.edu.tr)



/AOFAnadolum



/Anadolu\_Univ



instagram.com/anadoluuniv

## Bölüm 1

### Temel Kavramlar

öğrenme çıktıları	1	Önemli Kavramlar	2	Bilgi İşleme Modeli ve Bilgi İşleme Süreçleri
	1	Bilgi, enformasyon ve veri kavramlarını ayırt edebilme	2	Bilgi işleme süreci ve aşamalarını örnekleyebilme
	3	Bilgisayarların Bileşenleri	4	Bilgi İşleme ve Teknoloji
	3	Bilgisayarları oluşturan bileşenleri sıralayabilme	4	Bilgi işleme sürecinde teknolojinin oynadığı rolü açıklayabilme
	5	Sosyal Hayatta Teknoloji		
	5	Teknolojinin sosyal yaşam üzerindeki etkilerini tartışabilme		

### Öğrenme çıktıları

Bölüm içinde hangi bilgi, beceri ve yeterlikleri kazanacağınızı ifade eder.

### Bölüm Özeti

Bölümün kısa özetini gösterir.

### Sözlük

### Sözlük

Bölüm içinde geçen önemli kavramlardan oluşan sözlük ünite sonunda paylaşılır.

### Karekod

Bölüm içinde verilen karekodlar, mobil cihazlarınız aracılığıyla sizi ek kaynaklara, videolara veya web adreslerine ulaştırır.

### Tanım

Bölüm içinde geçen önemli kavramların tanımları verilir.

### Dikkat

Konuya ilişkin önemli uyarıları gösterir.

**Neler Öğrendi ve Yanıt Anahtarı**  
Bölüm içeriğine ilişkin 10 adet çoktan seçmeli soru ve cevapları paylaşılır.

### Öğrenme Çıktısı Tablosu

#### Araştır/İlişkilendir/Anlat-Paylaş

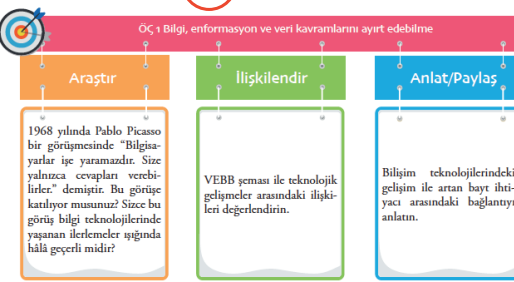
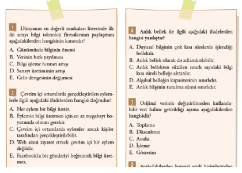
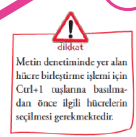
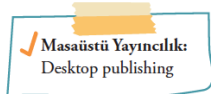
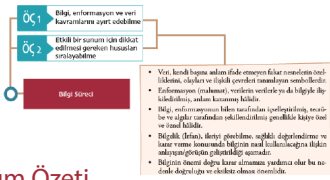
İlgili konuların altında cevaplayacağınız soruları, okuyabileceğiniz ek kaynakları ve konuyla ilgili yapabileceğiniz ekstra etkinlikleri gösterir.

#### Yaşamla İlişkilendir

Bölümün içeriğine uygun paylaşılan yaşama dair gerçek kesitler veya örnekleri gösterir.

#### Araştırmalarla İlişkilendir

Bölüm içeriği ile ilişkili araştırmaların ve bilimsel çalışmaları gösterir.



# Çağrı Merkezi Yönetimi II

Editör

Prof.Dr. Kamil ÇEKEROL

Yazarlar

Prof.Dr. Kamil ÇEKEROL

BÖLÜM 1, 2

BÖLÜM 3, 4, 5, 6, 7, 8

Öğr.Gör.Dr. Betül GÜMÜŞ

**T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 4251**

**AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 3023**

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Anadolu Üniversitesine aittir.  
“Uzaktan Öğretim” tekniğine uygun olarak hazırlanan bu kitabın bütün hakları saklıdır.  
İlgili kuruluştan izin almadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt  
veya başka şekillerde çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.

Copyright © 2021 by Anadolu University

All rights reserved

No part of this book may be reproduced or stored in a retrieval system, or transmitted  
in any form or by any means mechanical, electronic, photocopy, magnetic tape or otherwise, without  
permission in writing from the University.

**Öğretim Tasarımcısı**

Arş.Gör. Aykut Yakar

**Grafik Tasarım ve Kapak Düzeni**

Prof.Dr. Halit Turgay Ünalın

**Dil ve Yazım Danışmanı**

Prof.Dr. Emine Kolaç

**Ölçme Değerlendirme Sorumlusu**

Sevcan Tunçbilek Kaya

**Grafiker**

Gülşah Karabulut

**Dizgi ve Yayına Hazırlama**

Handan Atman

Arzu Ercanlar

Diğdem Aydın

Halil Kaya

Gözde Soysever

Selin Çakır

Yasin Özkır

Zülfıye Çevir

**ÇAĞRI MERKEZİ YÖNETİMİ II**

E-ISBN

978-975-06-4259-3

Bu kitabın tüm hakları Anadolu Üniversitesi'ne aittir.

ESKİŞEHİR, Eylül 2021

2750-0-0-0-2202-V01

## BÖLÜM 1

### Çağrı Merkezinde Teknoloji Yönetimi I



Giriş .....	3
Teknoloji Yönetimi .....	3
Teknoloji Yönetimi Kavramı .....	4
Teknoloji Yönetim Süreci .....	5
Çağrı Merkezi Teknolojilerinin Gelişimi .....	8
Çağrı Merkezinin Teknolojik Tarihi ....	8
Yükselen Çağrı Merkezi Teknolojileri.	11
Çağrı Merkezlerinde Teknoloji Kullanımı ..	15
Müşteri Teması ile İlgili Teknolojiler ..	15
Müşteri Bilgi Yönetimi Teknolojileri .	19
Yardımcı Teknolojiler .....	20
Çağrı Merkezi Süreçlerine	
Teknolojinin Katkısı .....	22
İş Gücü İhtiyacı, İş Yüğü Ölçümü,	
Vardiya Planlaması ve Teknoloji .....	23
Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi .....	24
Eğitim İhtiyacının Karşıllanması .....	25

## BÖLÜM 2

### Çağrı Merkezinde Teknoloji Yönetimi II



Giriş .....	35
Müşteri İletişiminde Kullanılan Teknolojiler ...	35
Özel Santral (PBX: Private Branch	
Exchange) .....	35
Otomatik Çağrı Dağıtıcısı (ACD:	
Automatic Call Distributor) .....	36
Bilgisayar Telefon Entegratörü (CTI:	
Computer Telephony Integration) .....	37
Çağrı Merkezi Yönetim Sistemi (CCMS:	
Call Center Management System) .....	37
Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi (IVR:	
Interactive Voice Response) .....	38
Çağrı Kaydı (Call Recording) .....	39
Sohbet Desteği (Chat Support) .....	39
Otomatik Geri Arama İsteği	
(Automatic Call Back) .....	39
Görüntülü Çağrı Merkezleri (VCCs:	
Video Call Centers) .....	40
Sesli Posta (Voice Mail) .....	40
E-Posta Yanıt Yönetim Sistemi .....	40
Şikâyet Yönetim Sistemi .....	40
Açılır Menü (Pop-Up Menu) .....	41
Çağrı Merkezi Süreçlerinde Kullanılan	
Uygulamalar .....	43
Müşteri Temsilcilerinin Kullandığı	
Uygulamalar .....	43
Operasyon Yönetiminde Kullanılan	
Uygulamalar .....	45
Çağrı Merkezinde Yeni Teknolojiler ve	
Eğilimler .....	49
Bütüncül Kanal Çözümleri .....	50
Self-Servis Müşteri Hizmetleri .....	52
Bulut Bilişim ve Uzak Tabanlı	
Çağrı Merkezleri .....	52
Yapay Zekâ .....	54

## BÖLÜM 3

### Çağrı Merkezlerinde Kalite Yönetimi



Giriş .....	65
İşletmelerde Kalite .....	65
İşletmelerde Kalite ve Kalite ile İlgili Kavramlar .....	65
Kalite Yönetim Sistemi .....	67
Çağrı Merkezlerinde Kalite .....	71
Çağrı Merkezlerinde Kalite Kavramının Önemi .....	72
Çağrı Merkezlerinde Kalite Yönetimi Sistemi .....	73
Çağrı Merkezlerinde Hizmet Kalitesi Ölçüm Araçları .....	78
Ses ve Arama Kayıtlarını Alma ve Arşivleme .....	78
Çağrı Dinleme .....	79
Çok Kanallı (Canlı Sohbet, E-posta ve Metin) İzleme .....	79
Müşteri Temsilcisi Komut Dosyaları (Temsilci Scriptleri) .....	80
Hizmet Kalitesi Değerlendirme Formları .....	81
Gölge (Gizli) Müşteri Aramaları .....	81
Müşteri Memnuniyet Araştırmaları ..	82
Müşteri Şikâyetleri .....	82
Kalibrasyon Dinlemesi Sonuçları ve Kalite Yönetimi Değerlendiricileri Raporları .....	82
Kök Neden Analizi .....	83
Çağrı Merkezlerinde Hizmet Kalitesinin Önemi ve Hizmet Kalitesini Artırmanın Yolları .....	86
Çağrı Merkezlerinde Hizmet Kalitesinin Önemi .....	87
Çağrı Merkezlerinde Hizmet Kalitesini Artırmanın Yolları .....	88

## BÖLÜM 4

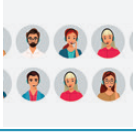
### Çağrı Merkezi Bilgi Yönetimi



Giriş .....	101
Bilgi ile İlgili Kavramlar ve Bilgi Türleri ....	101
Bilgi ile İlgili Kavramlar .....	101
Bilgi Türleri .....	104
İşletmelerde Bilgi Yönetimi .....	109
Bilgi Yönetimi Kavramı .....	109
İşletmelerde Bilgi Yönetimi Süreci ....	111
İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Boyutları .....	113
İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Araçları .....	114
Bilgi Yönetiminin Temel Özellikleri ....	115
Çağrı Merkezlerinde Kullanılan Bilgi Yönetimi Kaynakları ve Özellikleri .....	118
Çağrı Merkezlerinde Kullanılan Bilgi Yönetimi Kaynakları .....	119
Çağrı Merkezlerinde Kullanılan Bilgi Yönetimi Kaynaklarının Sahip Olması Gereken Özellikler .....	125

**BÖLÜM 5****Çağrı Merkezlerinde  
İnsan Kaynakları  
Yönetimi I**

Giriş .....	137
İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi .....	137
İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi ...	141
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ...	143
İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları .....	144
Çağrı Merkezlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi .....	147
Çağrı Merkezleri İnsan Kaynaklarının Özellikleri .....	148
Çağrı Merkezleri İnsan Kaynakları Yönetiminde Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar .....	149
Çağrı Merkezlerinde Seçme ve Yerleştirme .....	153
İş Analizinin Yapılması ve Buna Bağlı İş Tanımları ile İş Gereklilerinin Oluşturulması .....	154
İlan Yayımlama .....	155
Başvuru Değerlendirme ve Mülakatlar .....	155
Seçim Süreci .....	156
Referans Kontrolü .....	157
İş Teklifi ve İşe Alımın Gerçekleşmesi .....	158

**BÖLÜM 6****Çağrı Merkezlerinde  
İnsan Kaynakları  
Yönetimi II**

Giriş .....	169
Çağrı Merkezlerinde Eğitim ve Gelişim .....	169
Çağrı Merkezi Eğitim Planlaması .....	170
Yeni İşe Giren Oryantasyon Eğitimi ...	172
Hizmet İçi Eğitimler .....	172
Çağrı Merkezlerinde Verilen Eğitimlerde Dikkat Edilmesi Gerekenler .....	173
Çağrı Merkezlerinde Kariyer Yönetimi .....	176
Çağrı Merkezlerindeki Temel Görev Basamakları ve Özellikler .....	178
Çağrı Merkezlerinde Kariyer Planlama ve Yedekleme .....	181
Çağrı Merkezlerinde Koçluk ve Mentorluk Uygulamaları .....	182
Çağrı Merkezlerinde Çalışan Bağlılığı ve Motivasyon .....	186
Çağrı Merkezlerinde Çalışan Bağlılığı..	186
Çağrı Merkezlerinde Motivasyon .....	188

## BÖLÜM 7

### Çağrı Merkezlerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi



Giriş .....	201
Çağrı Merkezlerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Özellikleri .....	201
Çağrı Merkezlerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi .....	202
Çağrı Merkezlerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlgili Kavramlar .....	203
Çağrı Merkezlerinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin İşletmelere ve Müşterilere Yönelik Faydaları .....	205
Çağrı Merkezi Müşteri İlişkileri Yönetimi Yazılımı ve Özellikleri .....	206
Çağrı Merkezlerinde Müşteri Temsilcilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Rolü ve Müşteri Profillerine Yönelik Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejileri .....	210
Çağrı Merkezlerinde Müşteri Temsilcilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Rolü .....	210
Çağrı Merkezleri Müşteri Profilleri ve Özellikleri .....	212
Müşteri Profillerine Yönelik Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejileri .....	214

## BÖLÜM 8

### Çağrı Merkezi Güncel Yönetim Sorunları ve Verimlilik



Giriş .....	227
Çağrı Merkezi Güncel Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri .....	227
Bütçe Kısıtları Dolayısı İle Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri .....	228
Çalışanların Hızlı Yıpranması, Yüksek Devir Oranları ve Çözüm Önerileri .....	228
Çağrı Merkezi Organizasyon Yapısının Yarattığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri .....	230
Bölümler Arası İletişim ile İlgili Sorunlar ve Çözüm Önerileri .....	230
İşe Giriş Oryantasyon ve Sürekli Eğitim Eksiklikleri ve Çözüm Önerileri .....	231
Teknoloji İle İlgili Sorunlar ve Çözüm Önerileri .....	232
Çoklu Görev ve Çok Kanallı İletişim Sorunları ve Çözüm Önerileri .....	233
Çakışan İş Öncelikleri Sorunları ve Çözüm Önerileri .....	234
Çağrı Merkezlerinde Verimliliği Artırmanın Temel Yolları .....	240
Çağrı Merkezlerinde Verimlilik Kavramı .....	241
Çağrı Merkezlerinde Verimliliği Artırmanın Temel Yolları .....	245

Sevgili öğrenciler,

Çağrı Merkezleri, sahip oldukları insan kaynakları ve yoğun teknoloji kullanımı ile müşteri sorgularını ele alarak işletmelere büyük ölçekte müşteri desteği sağlayan bir kurum içi müşteri hizmetleri ekibi olarak veya üçüncü bir tarafın işletme için bir uzak hizmet kolu olarak hareket eden tamamen dış kaynaklı bir model aracılığıyla etkin bir şekilde çalışabilir. Çağrı merkezleri, tüm dünyadaki markalar için müşteri etkileşimlerinin büyük bir bölümünü yönetmektedir. İşletmelerin ve kurumların müşterileri ile etkileşimlerini yönetirken öne çıkan başlıca unsurlar günümüzde teknoloji kullanımı ve kaliteli hizmet sunumu olarak kabul edilebilir. Bunların yanında çağrı merkezleri çoklu kanallarla kurdukları müşteri etkileşimlerine ilişkin çok geniş çapta bilgiyi etkin bir şekilde yönetmek durumundadırlar. Bu durum çağrı merkezlerinin müşteri ilişkilerini kendilerine özgü biçimde yapılandırmalarını ve yönetmelerini gerektirir. Müşteri ilişkilerinin başarılı yönetimi teknoloji kullanımı ile olduğu kadar insan kaynaklarının etkin yönetimi ile gerçekleşir. Çünkü odakta nihai olarak insan vardır. Bu açıdan bakıldığında gelişen teknoloji, bilgi yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi çağrı merkezlerinin verimliliğini doğrudan etkileyen başlıca unsurlardır ve kısa veya orta, uzun vadede dikkate alınması, stratejiler geliştirilerek çözülmesi gereken sorunları veya yenilikleri ortaya koyar.

Çağrı merkezi, müşteri deneyimini geliştirmek, işletim ve yönetim verimliliğini artırmak veya bir çağrı merkezini çalıştırmanın genel maliyetlerini azaltmak için tasarlanmış birçok teknoloji tarafından desteklenir. Bu anlamda teknoloji çağrı merkezlerinde müşterilerle etkileşimi sağlamak için doğrudan müşterinin kullanımına sunulan teknolojiler ve çağrı merkezinin kendi süreçlerinde kullanılan bilgileri yöneten, kayıt altına alan, genel çağrı merkezi yönetimine ve operasyon yönetimine ilişkin bilgi sistemleri olarak görülür. Buna göre teknoloji yönetimi çağrı merkezleri için hem stratejik hem de operasyonel anlamda önemli bir konudur.

Çağrı merkezleri açısından müşteri sadakatinin oluşturulması ve başarılı müşteri etkileşimlerinin gerçekleştirilmesi için ve büyüme ve kârlılık alanlarını doğrudan etkileyen kritik bir faktörde kalitedir. Bu anlamda kalite yönetimi çağrı merkezlerinde sürekli iyileştirmeyi gerektiren hiç bitmeyen bir süreç olarak görülür.

Günümüzde içinde bulunduğumuz yoğun rekabet ortamında işletmelerin varlığını ve başarısını sürdürmesi bilgiye verdikleri değerle doğru oran-

tıdır. Bilgi, işletmeler açısından organizasyonel öğrenmenin ve bilgi sermayesinin artışı anlamında değerlendirilir. Günümüzde toplumlar kitlesel ürün üretiminin ötesinde kitlesel bilgi üretimine önem vermektedirler. Çağrı merkezinin temelinde de müşterilere doğru bilgileri zamanında ve hızla vermek vardır. Bu nedenle çağrı merkezi yönetiminde bilgi yönetiminin nasıl uygulayacağını bilmesi önemli bir konudur.

Çağrı merkezleri kendilerine yapıları açısından tamamen insanlarla ilgili yapılarıdır. Teknolojik ilerlemeler, yeni müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri ve iletişim kanalları çağrı merkezlerinin verimliliğini artırabilir ancak potansiyel başarı ve başarısızlık arasındaki farkı eninde sonunda insanlar yaratır. Bir çağrı merkezinde nitelikli çalışanlar olmadan işletmelerin müşterilerine sunabilecekleri hizmetler ciddi şekilde sınırlıdır. Buna göre odağı insan olan çağrı merkezlerinde insan kaynakları yönetimi önemli bir uğraş alanı ve başarının sağlanmasında etkin bir unsurdur.

Müşteri ilişkileri yönetimi ise müşterinin çok farklı kanallardan, çok farklı içeriklere sahip olan sorgularının cevaplanmasını ve müşterinin iletişim deneyiminin memnuniyet verici düzeyde gerçekleştirilmesini gerektiren bir unsurdur. Müşterilerin çağrı merkezlerinden temel beklentisi yüksek bir hizmet kalitesi sunulmasıdır. Bu anlamda çağrı merkezlerinin odağı müşterilere yönelik hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesidir.

Sürekli bir gelişim ve yoğun bir çalışma temposunu gerektiren çağrı merkezlerinde gerek müşteriler boyutunda gerekse kendi iş süreçlerinde sürekli sorunların ortaya çıkması da doğaldır. Çağrı merkezleri verimliliklerini artırmaya çalışırken, güncel yönetim sorunlarını çözmeye odaklanarak ve takip ettikleri temel performans göstergelerine bağlı olarak süreçlerini sürekli iyileştirme çabası içerisindeyler.

Bu bakış açılarıyla kitabımızda ayrıntılarıyla ele aldığımız konularımızın değerli öğrencilerimize faydalı olmasını diler, titiz çalışmalarından ötürü yazarımız Öğr.Gör.Dr.Betül Gümüş ve tüm emeği geçenlere sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Editör

Prof.Dr. Kamil ÇEKEROL

# Bölüm 1

## Çağrı Merkezinde Teknoloji Yönetimi I

### öğrenme çıktıları

1

#### Teknoloji Yönetimi

- 1 Teknoloji yönetimi kavramını ve süreçlerini açıklayabilme

2

#### Çağrı Merkezi Teknolojilerinin Gelişimi

- 2 Çağrı merkezlerinde teknolojik gelişimi sürükleyen unsurları ifade edebilme

3

#### Çağrı Merkezlerinde Teknoloji Kullanımı

- 3 Çağrı merkezlerinde teknoloji kullanım alanlarını açıklayabilme

4

#### Çağrı Merkezi Süreçlerine Teknolojinin Katkısı

- 4 Teknolojinin çağrı merkezi süreçlerine katkısını açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • Teknoloji Yönetimi • Çağrı Merkezi Teknolojileri • Teknoloji Kullanımı  
• Hizmet Kalitesi



## GİRİŞ

Özellikle 2000’li yıllardan itibaren dünya hızlı bir değişime, en belirgin şekilde yeni bir iletişim toplumunun ortaya çıkışına tanık olmuştur. Teknolojinin benimsenmesi, onun yoğunluğu ve kullanımı açısından etkileyici bir küresel olgu hâlinde. Yeni teknolojiler, firmaların değer yaratmaya çalıştığı yeni hizmetlerin geliştirilmesine büyük bir olanak sağlamaktadır. Bunun yanında değişen teknoloji ortamı, yöneticiler için şirketlerinin süregiden dönüşümden yararlanmalarına nasıl yardımcı olacakları konusunda ciddi sorular da ortaya çıkarmaktadır. Teknoloji odaklı çağrı merkezleri ile ilgili olarak birkaç soru şunlar olabilir: Mükemmel müşteri deneyimleri yaratmak için yenilikçi teknolojiyi kullanmak söz konusu olduğunda, rakiplerin gerisinde mi kalıyoruz? Müşterilerimizin, işletmemizin müşteri destek seçenekleri konusunda memnuniyetsiz olduğuna dair işaretler var mı? Müşteri temsilcilerimiz, müşterilere yardımcı olurken her gün kullandıkları eski teknolojiden şikâyet ediyor olabilir mi?

Buna göre teknoloji yönetimi çağrı merkezleri için hem stratejik hem de operasyonel anlamda önemli bir konudur. Teknoloji doğru bir şekilde yönetilirse çağrı merkezleri için önemli bir rekabet avantajı sağlar. Teknolojiyi doğru yönetemeyen işletmeler ise rakiplerinin gerisinde kalacaklardır. Günümüzde çağrı merkezlerinin kullandığı teknolojinin kalitesi ve modernliği incelenecek olsa, muhtemelen çok geniş bir yelpazenin ortaya çıkacağını ifade etmek şaşırtıcı olmayacaktır. Bu yelpaze temel düzeydeki bilgisayar kullanımından bulut teknolojilerinin kullanımına kadar çeşitlenebilir. Bazı operasyonlar, temel çağrı merkezi istatistiklerini bile sağlamayan, neredeyse kullanılmayan yazılımları kullanırken yelpazenin diğer ucunda müşteriler hakkında değerli bilgiler kendine özgü ve tatmin edici müşteri deneyimleri sağlayabilecek yeteneklere sahip gelişmiş çağrı merkezi teknolojilerini kullanan kuruluşlar söz konusudur. Çoğu çağrı merkezi elbette bu iki uç nokta arasında yer alır. Ancak mevcut teknik manzara göz önüne alındığında, kuruluşlar her zaman yelpazenin yenilikçi tarafına doğru ilerliyor olmalıdır. Bu, eski uygulamaları aşamalı olarak modern yazılımlarla değiştirmek anlamına gelebilirken “büyümek” ve her şeyi bir kerede değiştirmek anlamına da gelebilir. Yönü ve hızı ne olursa olsun, çağrı merkezlerinin tümü

aynı hedefe doğru yönlendirilmelidir. Bu hedef de sadık müşterileri memnun etmek ve elde tutmak için gelişmiş çağrı merkezi teknolojilerinden yararlanılan bir operasyonu oluşturmaktır.

## TEKNOLOJİ YÖNETİMİ

Teknoloji yönetiminin açıklanmasından önce “teknoloji” kavramının ele alınması önemlidir. Teknolojinin bireyler, iş dünyası, toplum ve doğa üzerinde büyük etkisi vardır. Teknolojide meydana gelen gelişmeler, ulusal ve bireysel zenginlik yaratmada ve insanların yaşam standartlarını ve yaşam kalitelerini iyileştirmede büyük etkiye sahiptir. Teknoloji kelimesi Yunanca, sanat ya da hüner anlamına gelen “techne” ve bilimi, sanatı, öğretiyi ifade eden “logia” kelimesinin birleşiminden oluşmuştur. Buna göre teknoloji (technologia) aslen “bir sanatın, zanaatın bilimi ve öğretisi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla işçilik, ustalık, üretim gerektiren her şey teknolojinin konusu olarak kabul edilebilir.

Teknoloji” kavramını, ‘teknik’, ‘bilgi’ (uygulan-  
dığında normalde “teknoloji” olarak kabul edilir) ‘üretimin organizasyonu’ ve ‘ürün’ olmak üzere bir-biriyle yakından bağlantılı dört unsurdan oluşan bir kavram olarak düşünmek onun anlaşılmasını çok daha kolaylaştıracaktır. Ancak, ilgili üretimin organizasyonu anlamlı bir ürün üretmiyorsa bilginin bir anlamı yoktur. Bu nedenle, teknoloji uygulanabilir ve sürdürülebilir olmalıdır ki bu da uygun bir dizi insan kaynağının ve becerisinin daha fazla girdisine yönelik bir talep anlamına gelir. Ancak, teknolojilerin farklı ortamlar arasında aktarılmasındaki zorluğun temelinde bu ikinci girdinin yani becerinin yattığına dikkat edilmelidir.



**dikkat**

Günlük yaşamda genel olarak teknoloji, fiziksel bir unsur veya araç ile özdeşleştirilmektedir; bir elektronik cihaz, bir transistör veya bir dişli tek başına teknoloji olarak algılanmaktadır. Ancak teknoloji denilince bahsedilen fiziksel unsurların gerisinde yatan, yararlı ürünler üretmeye ve yeni ürünler tasarlamaya yarayan bilgiler bütünü olarak anlaşılmalıdır. Bu bilgi bütününün fiziksel bir çıktısı (ürün) olabileceği gibi, fiziksel olmayan (yazılım, süreç, hizmet) çıktıları da olabilir. Her hâlükârda, teknoloji, değerli ve dinamik bir varlıktır.

Tüm teknolojiler mutlaka bir ekonomik gereksinimden doğmamakla birlikte, teknoloji büyük oranda ekonomik bir değer olarak kabul edilir. Teknoloji, ürün veya hizmetin, daha az kaynak ve maliyet ile yüksek miktarda, daha kaliteli daha faydalı bir şekilde üretilmesini ve sunulmasını sağlar. Teknoloji toplumda rekabet avantajı sağlayan bir unsur ve kalkınmanın önemli bir aracı olarak kabul edilir. Teknoloji doğru yönetildiğinde işletmelere önemli bir rekabet avantajı sağlar. Bir işletme, rakiplerinden daha fazla ekonomik değer yaratabilme yeteneğine sahip ise, rekabet avantajına sahiptir denilebilir. Ekonomik değer ise basitçe, bir ürünün (veya hizmetin) birim maliyet değeri ile müşterinin ürüne ödemeye razı olduğu değerin arasındaki farktır. Bu fark ne kadar büyükse, o kadar büyük ekonomik değer vardır. İşletme, temel olarak bu ekonomik değeri rakiplerine göre daha çok büyütme ister. Teknoloji, bu ekonomik değeri büyütme için çok önemli bir kaynaktır. Teknolojinin rekabet ve kalkınma unsuru olarak kullanılabilmesi için örgütler, bilgiye sahip olma ve karar verme mekanizmalarını daha etkin çalıştırma yolları ararlar. Özellikle küreselleşmenin getirdiği yoğun rekabet ve yüksek kalite beklentileri, örgüt liderlerinin, ürün ve süreç teknolojilerinin geliştirilmesi üzerine odaklanmalarına neden olmuştur. Öyle ki, teknolojiye yaşanan değişimlerin gerisinde kalmamak amacıyla firmalar ve kurumlar yeniden şekillenmektedir. Pazarın ve ihtiyaçların değişimine hazır olmak ve bu değişimlere bağlı olarak teknoloji geliştirme faaliyetleri planlamak, küresel rekabete karşı ayakta kalmak ve koşabilmek için oldukça büyük bir öneme sahiptir (Çakmak, Kılıç ve Tunçay, 2012: 7).

## Teknoloji Yönetimi Kavramı

ABD Ulusal Araştırma Konseyinin (NRC) 1987 çalıştay raporuna göre, *teknoloji yönetimi* (veya teknolojinin yönetilmesi) bilim, mühendislik ve işletme yönetimi arasındaki “bilgi ve uygulama boşluğunu” kapatan gizli rekabet avantajıdır. Bir alan olarak teknoloji yönetimi, “bir organizasyonun stratejik ve operasyonel hedeflerini şekillendirmek ve gerçekleştirmek için, teknolojik yetenekleri planlamak, geliştirmek, uygulamak için mühendislik, bilim ve yönetim disiplinlerini” birbirine bağlar. NRC raporu, teknoloji yönetimi bilgisinin üretime ve ticarete yapabileceği önemli katkıları şu şekilde özetlemektedir (Li-Hua and Khalil, 2006):

- Teknolojiyi firmanın genel stratejik hedeflerine entegre etmek;
- Teknolojilere daha hızlı ve verimli bir şekilde sahip olmak ve vazgeçmek;
- Teknolojiye daha etkin bir şekilde değer biçmek/değerlendirmek;
- Teknoloji transferini en iyi şekilde gerçekleştirmek;
- Yeni ürün geliştirme süresini azaltmak;
- Büyük, karmaşık ve disiplinler arası veya organizasyonlar arası projeleri/sistemleri yönetmek;
- Organizasyonun dâhili teknoloji kullanımını yönetmek ve
- Teknik uzmanların etkinliğiyle güç kazanmak.

Yukarıda sıralanan katkılar işletmeler için ölçülmesi zor olan unsurlardır ve teknolojik yetkinliği ölçen sistemler bulmak kolay değildir. Ancak modern organizasyonlarda stratejik olarak rekabet avantajlarının yaratılmasını destekleyen üç ana faktörün olduğu tartışılmaktadır. Bunlar stratejik liderlik, motivasyonu ve yetkinliği olan bir kadroya sahip olmak ve uygun teknoloji yönetimi olarak sıralanmaktadır (Li-Hua and Khalil, 2006). Etkili ve rekabetçi bir statü elde etmek için şirketin teknolojisinin uygun şekilde yönetilmesi ve teknolojik yetkinliğin ölçülebilmesi önemlidir. Farklı bir bakış açısıyla işletmelerin etkinliğinin değerlendirilmesinde stratejik, entelektüel, finansal ve ARGE inovasyon etkinliklerinin yanında teknolojik yetkinlik en önemli değerlendirme alanlarından biri olarak görülmektedir (Özel, 2015). Bunun yanında işletmelerde strateji yönetimi ve entelektüel sermaye teknoloji yönetiminin iki önemli bileşeni olarak görülmekte ve bunların bir arada değerlendirilmesinin daha verimli sonuçlar vereceği kabul edilmektedir (Özel ve Öztemel, 2018).

Buraya kadar yapılan açıklamalar işletmelerin üretim ve yönetim amaçlı teknolojilerini bir araya getirerek koordine etmeleri gerekliliğini de ortaya koymaktadır. Bunun sonucu olarak teknoloji yönetimi kavramının ortaya çıktığı ve bu kavramın günümüz modern işletmelerinde önemli bir yer edindiği söylenebilir. En geniş şekliyle teknoloji yönetimi; “bir organizasyonun stratejik ve taktik amaçlarının şekillendirilmesi ve bunlara ulaşılmasında ihtiyaç duyulan teknolojik kapasitenin planlanması, geliştirilmesi ve uygulanması için mühendislik bilimi ve yönetim disiplinlerinin birbirine bağlanmasıdır” (Judd, 1993: 159).

✓ **Teknoloji yönetimi**, teknolojilerinin potansiyellerini değerlendiren ve bu potansiyelleri organizasyon (işletme) yararına kullanmanın yollarını arayan bir yönetim disiplini.

Firmanın içinde bulunduğu bir çevre ve firmanın bu çevreye göre kendi için geliştirdiği hedefler vardır. Müşteri tatmini, kârlılık, rakiplerden üstün olmak, satışları arttırmak, kaliteyi arttırmak gibi hedefler, firmanın içinde bulunduğu pazar, rakipler, müşteriler, finansman kaynakları, iş birlikleri, yasal düzenlemeler, iş gücü, sahip olunan yetenek ve uzmanlıklar vs. çerçevesinde belirlenir ve bu hedeflere yine bu çevre içindeki mevcut kaynak ve olanaklarla ulaşmanın yolları aranır. Bu kaynaklardan birisi de teknolojidir. Teknoloji yönetimi, işte bu önemli kaynağın, firmanın hedeflerine uygun yönlendirilip iş hedeflerine nasıl entegre edileceğini araştırmaktadır.

## Teknoloji Yönetim Süreci

Teknoloji yönetim sürecinin planlanmasında ölçüt olarak alınabilecek ortak bir araç seti veya tanımlanmış bir çerçeve olmadığı söylenebilir. Bu nedenle, teknoloji yönetim bileşenlerinin seçimi, şirketlerin kendilerine özgü deneyimlemeleri gereken özel bir adım olarak kabul edilebilir. Bunlar şirket hedeflerine, teknoloji yönetim çerçevesinin tanımından sonraki beklentilere, girmek istedikleri iş yeniliğinin düzeyine göre değişebilir. Bununla birlikte diğer araştırmacılara teknoloji yönetimi modelleri oluşturmada hizmet etmesi amacıyla ABD Ulusal Araştırma Konseyi (NRC) teknoloji yönetiminin temel unsurlarını şu şekilde tanımlamıştır (Kaya, Erol ve Özbilgin, 2017):

- Teknolojik seçeneklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Ar-Ge yönetimi ve projelerin fizibilitesinin belirlenmesi,
- Teknolojilerin organizasyonun faaliyetlerine entegrasyonu,
- Ürün ve/veya hizmetlerde yeni teknolojilerin uygulanması,
- Eskime yönetimi ve teknolojinin yenilenmesi.

Teknoloji yönetimi alanında bir işletmedeki beş ana faaliyeti ise şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Teşhis (tanımlama),
- Seçim,
- Edinme,
- Operasyon (kullanım) ve
- Teknolojinin korunması.

İşletmelerde teknoloji yönetimi için genel yol haritası, tipik olarak hem ticari hem de teknolojik perspektifleri içeren bir dizi katmandan oluşan, zamana dayalı bir çizelgedir. Bu yol haritası, çeşitli bakış açıları arasındaki bağlantılarla birlikte keşfedilecek pazarların, ürünlerin ve teknolojilerin gelişimini sağlar.

*Teknolojilerin tanımlanması* ve seçimi, iş stratejisini ve planlama sürecini ileriye taşımak için bir odak ve bütünleştirici bir araç hâline gelir ve işteki pazar bilgisini, ticari bilgi ve teknolojik bilgiyi bir araya getirir. Bu aşamada uygun teknolojinin araştırılması ile teknolojik gelişmelerin nerede olduğu ve teknolojik trendlerin değişim ve yayılma hızının ne kadar büyük olduğu hakkında bilgi oluşur. Ancak, organizasyonun alt kümesini yönlendirmek için ulaşılan teknoloji portföyünün elimine edilmesi, işletmenin teknoloji yol haritası ile ilgilidir.

*Teknolojinin seçimi* ile ilgili bu noktada bir kısım teknolojinin elimine edilmesi, çoğunlukla organizasyonun finansal, stratejik kararlarına ve organizasyonun yönelimini belirleyen teknoloji ve pazar değerlendirmelerine bağlıdır. Yine seçim aşamasındaki teknoloji sınıflandırması, teknoloji tanımları üzerinde ortak bir organizasyonel anlayışı tanımlamada kullanıldığı için önemlidir. Bu yöndeki bir sınıflandırma işletmenin genel teknoloji operasyonlarını yönetmek için tanımlanmış bir derinlik ve ayrıntı düzeyinde temel teknoloji sözlüğü sağlar.

*Teknolojinin edinimi*, hedefler belirlendikten sonra yapılan faaliyetler bütünüdür. Bunlar hedeflere ulaşmak için yapılan her şeyi; fikir oluşturmayı, fikrin doğrulanmasını, teknolojinin görünür hâle gelmesini, uygulamalı Ar-Ge faaliyetlerini ve bir sistem veya ürün içindeki gösterimleri kapsar. Bu faaliyetler daha çok proje veya üretim aşamaları ile ilgilidir, bu nedenle teknoloji yol haritasında tanımlanan projeler veya ürünler için sonuçların takip edilmesi esastır.

*Teknolojinin operasyona* dahil edilmesinde (kullanıma başlanmasında) veya diğer bir deyişle teknolojik gelişmelerde kazancın iki yönü vardır. Birincisi, ürün yoluyla elde edilen ilerlemedir; ikincisi, operasyonlar (uygulama, kullanım) sırasında çalışanların bilgi kapasitesindeki değişikliklerdir. Bu noktada teknolojiye hazırlık düzeyi ile çalışanların teknolojik yeterlilikleri önemli iki unsurdur ve bunların ölçülmesi önemlidir.

Son aşama olan *koruma* aşamasında ise proje/ürün geliştirme kapsamındaki operasyonel faaliyetler tamamlandığında nicel ve nitel çıktılar ortaya çıkar. Bunlar, yatırımların verimli bir şekilde geri döndürülmesi için değerlendirilmesi, iyileştirilmesi, sınıflandırılması ve akıllıca yeniden kullanılması gereken varlıklardır. *Teknolojinin korunması* aşama-

sında, araştırma geliştirme faaliyetlerinin sonuçlarını içeren Teknoloji Varlık Envanteri bir veri tabanına işlenir. Bu veri tabanını geliştirmenin temel amacı yeniden kullanılabilirlik amaçlıdır. Donanım/yazılım bileşenleri, alt sistemler/sistemler, uygulanan algoritmalar, analizleri içeren raporlar, simüle edilen modeller bu veri tabanına tabidir. Bunun yanında önceki aşamalarda tüm birimlerin birbirleriyle etkileşim hâlinde olduğu, sistemlerin birbirlerine bağımlılıklarının olduğu dikkate alınarak, teknolojik ekosistem envanteri de oluşturulabilir. Böylece teknoloji sağlayıcıların ve yeteneklerinin değerlendirilmesi, iyileştirilmesi, sınıflandırılması ve yeniden kullanımı söz konusu olabilir. Bu adım organizasyonları günümüzün hızla gelişen teknoloji devriminde daha çevik ve rekabetçi hâle getirecektir.



## Araştırmalarla İlişkilendir

### Teknoloji Yönetimi

Tıpkı inovasyon yönetimi ve süreçlerinde olduğu gibi teknoloji ve teknoloji yönetimi kavramlarında da çok bir standarttan bahsetmek doğru olmamaktadır. Sanayi Devrimi ile birlikte önem kazanmaya başlayan teknolojik rekabet ve yarım asırlık bir geçmişe sahip olan teknoloji yönetimi disiplini, 20 yılı aşkın bir süredir bu konuda yapılan çalışmaların artmasına sebep olmuştur.

Teknoloji yönetimi kısaca, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için teknolojik yeterlilik ve yetkinliklerini işletme yönetim süreçlerine uygulayabilme sürecidir. Bu süreçler 5 aşamadan oluşur. Bunlar: 1. Planlama 2. Örgütlenme 3. Yürütme 4. Koordinasyon 5. Denetim. Kimi işletme yönetimi kaynaklarında ise Yürütme ve Koordinasyon, Yönelme başlığı altında incelenebilmektedir.

### İşletme Yönetim Süreçleri

#### Teknoloji Yönetimi ve İnovasyon Yönetimi Arasındaki İlişki

Gerek yapılan bilimsel çalışmalarda gerekse de teknik uygulamalarda iki yönetim disiplinin birbirlerinin yerine oldukça sıklıkla kullanıldığı gözlemlenmektedir. Teknoloji ve inovasyon kavramlarının çoğu zaman kesiştiği noktalar olsa da inovasyon bir işletmenin ürün, hizmet, süreç ve organizasyonel yapısı ile ilgili yeni fikirlerin uygulanmasıyla ortaya çıkabileceği gibi başarılı iş modelleri ve stratejik pazarlama süreçleri gibi farklı alanlarda da meydana gelebilmektedir. Tüm bu yapılarda ve özellikle de ürün inovasyonlarında uygulanan teknolojik atılım ve gelişmeler ise teknoloji yönetiminin ana çerçevesini oluşturmaktadır. Bu yönden teknolojik inovasyonlar ile teknoloji yönetimi arasında doğrudan bağlantı kurulabilir.

Ürün inovasyonları ve teknoloji arasındaki ilişki teknoloji yönetimini, Ürün ve Hizmet Tasarımı, Sistem Tasarımı, Süreç Tasarımı, Tersine Mühendislik, Bilgi Yönetimi ve Sistematik İnovasyon Tekniklerinde de bahsedilen TRIZ ve QFD gibi kavramları ile de yakından ilişkili hâle getirmiştir.

#### Teknoloji Yönetimi Faaliyetleri

Çetindamar, Phaal ve Probert (2013) teknoloji yönetimi faaliyetlerini ana faaliyetler ve destekleyici faaliyetler olarak sınıflandırmış ve bu faaliyetleri bir yapbozun parçası şeklinde her işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda ayrı süreçler olarak değerlendirmişlerdir.

### Disiplinlerarası bir alan: Teknoloji Yönetimi

Teknoloji yönetiminin birçok alan ile ilişkili olması, işletmelerin devamlılığı ve rekabetinde belki de en çok etkili olan böylesi bir konuda standartların oluşturulmasını oldukça zorlaştırmıştır. Cambridge Üniversitesi Teknoloji Yönetim Merkezi tarafından oluşturulmaya başlanmış ve daha sonra başta Avrupa Teknoloji ve İnovasyon Yönetim Enstitüsü (European Institute for Technology and Innovation Management – EITIM) uzman ve akademisyenlerin değerlendirmesi ile şekillenen teknoloji yönetimi araçları, teknoloji yönetimi faaliyetleri ile ilişkilendirilmiştir.

Tüm bu araç ve faaliyetler, üzerinde uzmanlık gerektiren ve oldukça kapsamlı süreçlerden oluşan çalışmalardır.

### Teknoloji Yönetimi Faaliyet ve Araçlarını İlişkilendirmek

Teknoloji yönetimi faaliyet ve araçlarının doğru ve etkili yürütülebilmesi bilgi ve beceriye bağlıdır. Özellikle tanımlanmış araçların kullanımı işletmelerin performansına bağlı olarak şekil alacaktır. Ayrıca EITIM dışında farklı zamanlarda bu araç ve faaliyetlere ilişkin farklı bileşenler tanımlanmıştır. Örneğin Dhilion (2002), teknoloji yönetimi faaliyetleri için bileşenler oluşturmamış ve teknoloji yönetiminde de kullanılabilecek mühendislik yönetimine dair 9 araç belirtmiştir. Bunlar:

1. Karar Verme Araçları (Yöneylem araştırması, karar ağaçları vs.)
2. Proje Yönetim Araçları (PY model ve teknikleri)
3. Mühendislik Tasarım ve Ürün Maliyet Hesap Araçları
4. Yaratıcılık ve İnovasyon
5. Eşzamanlı Mühendislik
6. Değer Mühendisliği
7. Tersine Mühendislik
8. Toplam Kalite Yönetimi
9. Bakım Yönetimi

Bu faaliyetlerin birçoğu teknoloji yönetimine özgü olmamakla birlikte tasarım mühendisliği, kalite yönetimi gibi birçok diğer anabilim dalları ile de ilişkilidir. Çetindamar ve diğerleri (2006) ise teknoloji yönetimi faaliyetlerini 11 kategori altında listelemişlerdir. Bunlar:

1. Teknolojik yararlanım
2. Bilgi yönetimi
3. Teknoloji edinimi
4. Ar-Ge yönetimi
5. Teknoloji koruma
6. Teknoloji transferi
7. Teknolojik planlama ve öngörü
8. Teknoloji stratejisi
9. Teknoloji değerlendirme
10. Teknolojinin ticarileştirilmesi ve pazarlanması

Görüldüğü üzere teknoloji yönetimi disiplini ile ilgili standart araç ve faaliyetlerden bahsetmek çok doğru olmamakla birlikte zaman içerisinde tanımlanan bileşenler aslında teknoloji yönetimi ile doğrudan veya dolaylı ilişkili olup oldukça önem arz eden bileşenlerden oluşmaktadır.

**Kaynak:** Cenasis, 2019



### Öğrenme Çıktısı

1 Teknoloji yönetimi kavramını ve süreçlerini açıklayabilme

#### Araştır 1

Teknoloji yönetimine yönelik yaklaşımlar nelerdir?

#### İlişkilendir

İşletmelerde teknoloji yönetimi ile inovasyon yönetimi arasındaki ilişkinin nasıl kurulduğunu tartışın.

#### Anlat/Paylaş

Bir işletmede teknoloji edinmenin farklı seçeneklerinin neler olabileceğini açıklayın.

## ÇAĞRI MERKEZİ TEKNOLOJİLERİNİN GELİŞİMİ

Günümüzde dahil olduğumuz hızla değişen iş ortamı, işletmelerin yeni ürünleri, müşterileri memnun etmenin yeni yollarını geliştirmeye zorlamakta ve satış sonrası çeşitli hizmetler sunarak müşterilere karşı sorumlulukları artırmaktadır. İşletmeler sadece mal veya hizmetlerini satmakla kalmayıp sadık müşteri elde etmek amacıyla satış sonrası hizmetler de sunmaktadır. Burada amaç sadakat oluşturarak gelecekteki iş faaliyetlerinde tercih edilmektir. Çağrı merkezleri, bu amacın yerine getirilmesinde yer ve zaman açısından önemli bir rol oynarlar ve bunu gerçekleştirirken çok sayıda müşteriyi yönetmek ve ilişki kurmak zorundadırlar. Bu faktörler büyük oranda çağrı merkezlerinin doğmasına ve gelişmesine neden olmuştur. Bu anlamda çağrı merkezleri, işletme ve müşteriler arasında aracılık rolü oynar denebilir. Bir yandan müşteriler sorunlara hızlı ve net çözümler üreten bir işletme isterken diğer taraftan işletmeler, müşteri ve işletme arasında sadık bir ilişki kurulmasını sağlayan ve memnuniyet duyulan bir iletişim aracı isterler. Bu nedenle çağrı merkezinde bilgi kullanımını en üst düzeye çıkarmak için çeşitli teknolojilerin entegrasyonu gereklidir. Yeni teknolojilerin gelişimi, çeşitli teknolojilerin entegrasyonu ve uyarlamaları, dünyadaki çağrı merkezlerinin büyümesini ve önemini hızlandırmıştır. Bilgisayar ve telefon, çağrı merkezlerini iş dünyasında daha verimli ve üretken bir düzeye dönüştüren iki ana teknoloji olarak tanımlanmaktadır. 1980'lerden günümüze, bir kuruluşun verimliliğine potansiyel bir katılımcı olarak bilgi teknolojisinin önemi çok artmıştır.

Çağrı merkezi çalışmasına entegre edilmesi gereken altı temel bileşen vardır. Bunlar:

- Lokasyon, bina ve tesisler
- Müşteri
- Teknoloji
- Süreç
- İnsan
- Finans ve işletme yönetimi

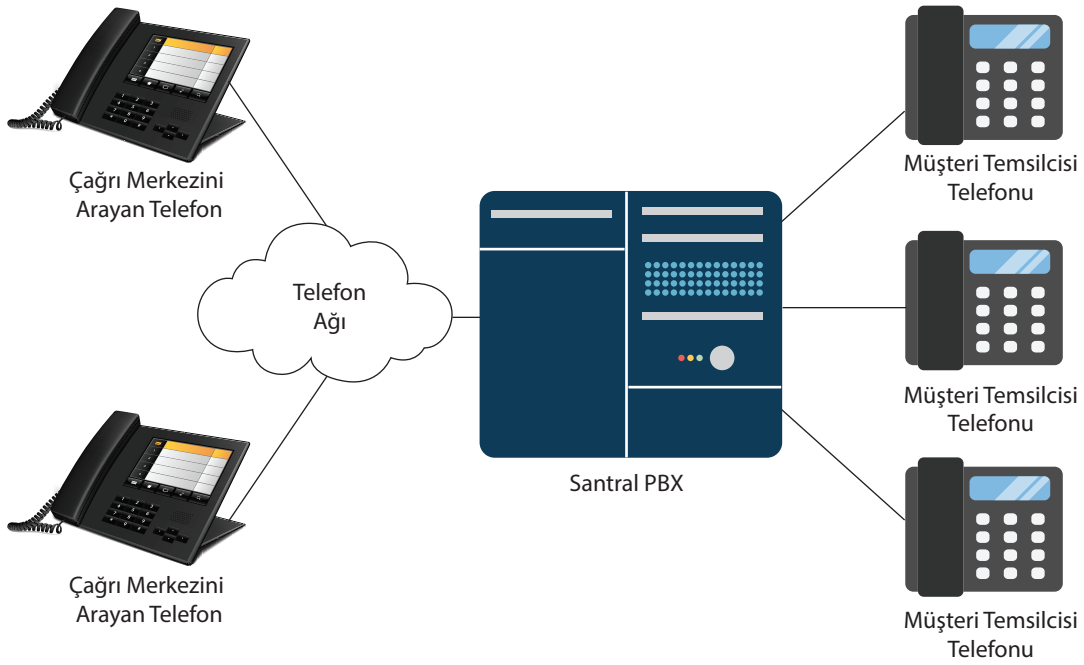
olarak sıralanır (Callcenterhelper, 2019). Günümüzde kullanılabilen önemli miktarda teknoloji vardır ve çağrı merkezlerince hepsi rahatlıkla kullanılabilir durumdadır. Bu kullanım işin büyüklüğüne ve doğasına, ihtiyaç duyulan sunulmaya çalışılan hizmete bağlıdır. Çağrı merkezi teknolojisi temel olarak gelen ve giden telefon görüşmeleri için çağrı merkezleri tarafından kullanılan araçlar kategorisini ifade eder. Bu tür teknolojiler, arayanlarla konuşmak için bir donanım ve yazılım karışımından yararlanır. Bunlar bir çağrı merkezi ekibi tarafından kullanılan teknolojilerin yelpazesini kapsar ve genel olarak arama yönlendirme, çağrı kaydı ve arama dağıtımı özelliklerini içerir. Ancak çağrı merkezi teknolojisinin çağrıları işlemekten çok daha fazlasını kapsadığı unutulmamalıdır.

## Çağrı Merkezinin Teknolojik Tarihi

Teknoloji açısından çağrı merkezlerinin anahtar bileşeni telefondur. Telefon olmadan çağrı merkezlerinin varlık nedeni olmazdı. Bu yüzden çağrı merkezlerinin tarihinin 1876 yılında telefonun icadıyla başladığını söylemek yanlış olmayacaktır. Günümüze gelindiğinde ise mevcut önemli mik-

tarda teknolojinin varlığından söz edilebilir ve bunların hepsi çağrı merkezi sektörünü ve işletmeleri sarılamamaktadır. Bununla birlikte telefonun icadından günümüz teknolojilerine kadar çağrı merkezlerinin gelişimi yoğun teknoloji kullanımına dayanmaktadır ve ilk oluşumları yine telefon santrallerindeki gelişim ile açıklanır.

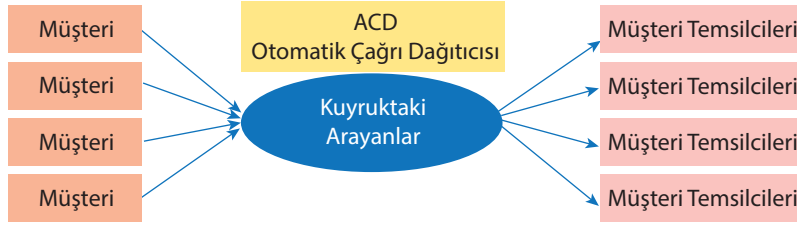
Çağrı merkezinin ticari amaçla ilk kullanımı 1957 yılına kadar uzanmaktadır. New York merkezli bir yayıncılık şirketi olan Time Inc. bünyesindeki LIFE dergisinin satışlarını, New Jersey merkezli bir çağrı merkezini kullanarak artırmıştır (Bai, 2021). Kısa süre içerisinde de diğer şirketler satışlarını artırmak için çağrı merkezlerini kullanmaya başlamışlardır. O zamana kadar çağrı merkezleri, şirketlerin bir müşteri hizmetleri ekibi veya bir satış bölümü için her zaman standart bir çözüm olarak görülmemekte idi. Ancak yeni ortaya çıkan bir teknolojik donanım bu durumu büyük oranda değiştirdi. Bu donanım kısaca PBX (Private Branch Exchange) olarak bilinen özel telefon santralleri idi.



Resim 1.1 Çağrı Merkezinde Özel Santral Kullanımı

O güne kadar her çalışan için telefon hatları maliyetli olduğu için PBX (özel santral) çoğu şirket için cazip hâle gelmiştir. PBX'ler, bir ofisteki tüm aramaları birkaç iş telefonu numarası aracılığıyla kanalize ederek telefon bağlantısını sağlamıştır. Diğer bir deyişle PBX santraller işletme telefon ağlarının genel ülke ağına bağlantısını (bir santral görevlisi olmadan) sağlamışlardır. PBX'ler genel ülke telefon hatlarından işletmeye (çağrı merkezine) gelen çağrıların ilk olarak bağlandıkları donanımlardır. Bu kurulumda çağrı merkezi müşteri temsilcisi ile çağrı merkezini arayan müşteri doğrudan hatla bağlanmıştır. Ülke genel telefon hatları üzerinden gelen bir çağrı özel santrale (PBX) giriş yapar ve doğrudan müşteri temsilcisi tarafından telefon aracılığı ile karşılanır. Burada elbette tüm müşteri temsilcileri telefon ile görüşme yapıyorsa arayan diğer müşteriler meşgul tonu ile karşılaşacaktır. Müşteri temsilcilerinin çağrıları işlemeleri için ilk çağrı merkezlerinin faaliyete geçtiği ve çağrı merkezleri tarihinin yolculuğuna başladığı yer burası idi.

1970'ler ve 80'lerde kullanılmaya başlanan yeni teknoloji ise çağrı merkezlerinin büyük işletmeler tarafından ana akım hâline getirilmesi anlamına geliyordu. 1970'lerin başında, PBX sistemleri, büyük ölçekli çağrı merkezlerinin geliştirilmesine izin veren Otomatik Çağrı Dağıtıcısını (ACD: Automatic Call Distributor) teknolojisini içermeye başlamıştı.



Şekil 1.1 Otomatik Çağrı Dağıtıcısı

Çağrı merkezleri büyük oranda ABD’de 1970’lerde faaliyete geçti ve 1970’lerin başında Continental Airlines tarafından ilk Otomatik Çağrı Dağıtıcısı kullanıldı. O zamana kadar özel santral (PBX) üzerinde çağrılar düzenli bir şekilde müşteri temsilcisine bağlanmasını sağlayan bir sistem bulunmaktaydı. Sonrasında PBX sistemi Otomatik Çağrı Dağıtım, Etkileşimli Sesli Yanıt (IVR: Interactive Voice Response) ve beceri tabanlı yönlendirme gibi işlevleri sağlamıştır. Otomatik Çağrı Dağıtıcısı çağrı merkezine gelen çağrıların belirli bir müşteri temsilcisi grubuna aktarılabilmesini sağlamıştır. Bu sayede çağrı merkezini arayan müşteriler, bir müşteri temsilcisini beklemek yerine bir müşteri temsilcisi grubuna aktarılmaya başlandı ve bekleme süreleri kısaldı, müşteri temsilcileri beceri tabanlı gruplanabildi.

Çağrı merkezlerinin teknolojik gelişiminde üçüncü önemli teknoloji Bilgisayar Telefon Entegratörüdür (CTI: Computer Telephony Integrator). Bilgisayar Telefonu Entegratörü (CTI), bir çağrı merkezinin telefon sistemlerini, tipik olarak çağrı yönetimi üzerinde iş yazılımlarının daha fazla kontrole sahip olabilmesi için iş uygulamalarına bağlama anlamına gelir (Niceincontact, 2021). Farklı bir anlatımla çağrı merkezine gelen ve Otomatik Çağrı Dağıtıcısı aracılığıyla müşteri temsilcisine aktarılan müşteri çağrısı, Bilgisayar Telefon Entegratörünün de devreye girmesi ile işletme içi sistemlerle (örneğin işletmede kullanılan bilgisayar yazılımları, müşteri temsilcilerinin kullandığı uygulamalar, çağrı merkezi yönetiminde kullanılan uygulamalar) ile entegrasyonu sağlamaktadır. Bilgisayar telefon entegrasyonu ile müşteri temsilcileri fiziksel bir telefona ihtiyaç duymazlar, çağrıları yanıtlama ve bağlantıyı kesme, arayanları beklemeye alma, çağrıları aktarma gibi telefon işlevlerini bilgisayarlarında gerçekleştirebilirler. Müşteri bölümlendirmesi de (segmentasyonu) bu teknoloji sayesinde gerçekleştirilmiştir. Aynı zamanda taşınabilir telefon kullanımı da bu teknolojinin kullanımı ile eş zamanlı başlamıştır.

1980’lere kadar çağrı merkezleri analog hatlar kullanarak telefon şebekelerine bağlanmaktaydı. Ancak o andan itibaren sektör, dijital bağlantının etkisini görmeye başladı. Çağrı merkezindeki ilk dijital bağlantı dalgası, bir Özel Santral (PBX) veya Otomatik Çağrı Dağıtıcısı (ACD) sistemini telefon ağına bağlamak için dijital ana hatlar kullanan DASS II (Dijital Erişim Sinyal Sistemi) biçiminde geldi. Bununla birlikte, dijital teknolojilerin kapsamlı biçimde büyümeye başladığı 1990’larda DASS II sistemlerinin yerini, Euro-ISDN protokolünü kullanan Entegre Hizmetler Dijital Ağı (ISDN) sistemleri almaya başladı. Bu dönüşümle birlikte, bilgilerin bir sistemden diğerine nasıl gönderildiğini belirlemek için çağrı merkezi sistemlerinde kurulu kurallar dizisi olan “iletişim protokolünde” bir değişiklik geldi. Böylece, DPNSS protokolü QSIG ile değiştirildi. Ancak, 1990’lardan bu yana uygulamalar daha da ilerledi ve 21. yüzyılın başlarında IP telefon sistemlerinin ortaya çıkışı görüldü. Bu sistemler, çağrı merkezlerinin telefon görüşmelerini internet üzerinden iletimine olanak tanıdı. Bu sistemle birlikte *SIP protokolü* geldi.

✓ **SIP Protokolü:** Oturum Başlatma Protokolü (SIP), iki ya da daha fazla katılımcı arasında bağlantı kurulmasını, oturum başlatılmasını gerçek zamanlı protokoller aracılığıyla veri taşınmasını sağlayan bir ağ (network) protokolüdür. SIP, sesli, görüntülü, sohbet veya anlık mesajlaşmanın yanı sıra etkileşimli oyunlar ve sanal gerçeklik oturumları başlatmak için yaygın olarak kullanılır.

Çağrı merkezlerinin teknolojik gelişiminde bu aşama bilgisayar ile internet üzerinden bağlantı kuran görüntülü çağrı merkezlerini ortaya çıkarmıştır. Bu aşamada müşterilerin çağrı merkezlerine

ulaşımını sağlayacak farklı bir kanal oluşmuştur. Bu sayede müşteriler sadece telefon ile değil bilgi-sayarlar ile de çağrı merkezlerine erişebilir duruma gelmiştir.

Bu noktada internetin (hayatın birçok alanında olduğu gibi) çağrı merkezlerinin hem genel olarak tarihinde hem de teknoloji tarihinde önemli bir rol oynadığını belirtmek gerekmektedir. Çağrı merkezine getirdiği birçok yenilik içerisinde sanal çağrı merkezleri yazılımla bir hizmet teknolojisi sunum modeli olarak ortaya konmuştur. Bu tür çağrı merkezlerinde çağrı merkezinin üzerinde çalıştığı donanım, çağrı merkezi operatörlerine ait değildir ve onlar tarafından işletilmez. Tüm çalışanların aramaları yanıtlamak için toplandığı fiziksel bir konuma sahip olmak yerine, sanal çağrı merkezi, evden veya çok küçük ofislerde çalışan kişileri, gelen aramaları yapmak için istihdam etme eğilimindedir. Bu model, işletmelere önemli maliyet avantajı sağlamaktadır çünkü çağrı merkezini barındırmak için ödeme yapmazlar ve işvereni ilgilendiren başka avantajlara ve özelliklere sahiptirler. Bu tür bir çağrı merkezi hizmet sunucusu, ekipmanında birçok çağrı merkezini barındırabilir. Müşteri temsilcileri, bu hizmet sunucunun çağrı merkezi ekipmanına geleneksel PSTN telefon hatlarını kullanarak veya IP üzerinden Ses (VoIP) ile bağlanır. Sanal çağrı merkezi teknolojisi, insanların evden çıkmalarını engelleyen fiziksel veya diğer engelleri olan kişilerin çalışmasına izin veren geleneksel merkezleşmiş bir merkezî çağrı merkezi konumu yerine evden çalışmaya olanak tanır.

## Yükselen Çağrı Merkezi Teknolojileri

İçinde yaşadığımız dönem bir çağrı merkezi işletmek için ilginç bir zaman olarak kabul edilebilir. Artık her zamankinden daha fazla canlı müşteri temasının olduğu bir ortam söz konusudur ve bu ortamda şirketlerin doğru karara daha hızlı varması bir gerekliliktir. Bu anlamda en büyük çağrı merkezi teknolojisi trendleri şu şekilde sıralanabilir (Bai, 2021):

- Sanal çağrı merkezlerinin piyasa üzerindeki hâkimiyeti,
- Bütünleşik iletişim için artan talep,
- Tüketicilerin çoklu iletişim kanallarında tutarlılık beklentisi.

## Sanal Çağrı Merkezlerinin Piyasa Üzerindeki Hâkimiyeti

Özel santral (PBX) üzerinde kullanılan bileşenlerin (Otomatik Çağrı Dağıtıcısı –ACD-, Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi –IVR-, Bilgisayar Telefon Entegratörü –CTI- gibi) yayılımları, 2018 yılında 6,09 milyar dolarlık geliri temsil ediyordu. Bu, küresel çağrı merkezi yazılım pazarının üçte birinden fazlasına denk geliyordu. Analistler, birleşik iletişim pazarının 2025 yılına kadar 140 milyar doların üzerine çıkacağını tahmin etmektedir. Eski teknoloji modası geçmiş hâle geldikçe, şirketler bir an önce buluta geçmeyi hedeflemektedir. Hepsini bir arada bulut iletişim sistemleri, gelişmiş özellikleri dâhil edildiğinden çekici hâle geldi.

✓ Bulut Bilişim (Cloud Computing): Bulut bilişim olarak da anılan bulut teknolojisi (Cloud Computing), bilgisayar, telefon, tablet ve sunucu gibi tüm cihazlar arasında zaman ve mekan kısıtlaması olmadan veri paylaşımına olanak sağlayan, internet tabanlı bir veri depolama hizmetidir. Bu teknoloji ile sunucu, depolama, veri tabanı, ağ, yazılım, analiz ve makine zekâsı gibi bilgi işlem hizmetleri, internet tabanlı bulut bilişim ağı ile kullanıcılar arasında kaynak paylaşımını çevrim içi (online) sağlar.



Resim 1.2

İşletmelerin bulut teknolojisine geçme nedenleri şunlardır:

- Bulut tabanlı bir telefon sistemi, birçok ofiste sınırsız ölçeklenebilirlik anlamına gelir.
- Şirket içi telefon sistemleri, günümüzün iş ortamında ihtiyaç duyulan özelliklerden yoksundur.
- Sanal telefon sistemlerinin Küçük ve Orta Boyutlu İşletmelerde (KOBİ'ler) uygulanması ve işletilmesi daha kolaydır. İşletmeler, güvenilirliğe ve sağladığı performansa değer verir.

✓ **Bulut Çağrı Merkezi (Cloud Call Center):** Bulut çağrı merkezi veya bulut tabanlı çağrı merkezi, çağrı merkezi teknolojisine bulutta sahip olan ve üçüncü taraf bir satıcı tarafından istihdam edilen ve desteklenen bir çağrı merkezidir. Bir bulut çağrı merkezi, tipik olarak, Otomatik Çağrı Dağıtıcısı (ACD) ve Etkileşimli Sesli Yanıt (IVR) sisteminden oluşan temel teknolojileri içerir. Bunların yanında bir bulut çağrı merkezi, iş gücü yönetimi, analitik ve daha fazlası gibi diğer modülleri de içerebilir.

## Bütünleşik İletişim için Artan Talep

“Bütünleşik iletişim”in anlamı, kiminle konuşulduğuna bağlı olarak değişebilir ancak bütünleşik iletişim farklı türde kurumsal iletişimlerin tutarlı bir birleşik kullanıcı arabiriminde ve birden çok cihaz ve ortamda kullanıcı deneyimine entegrasyonu olarak kabul edilebilir. Bunun ne anlama geldiği aşağıdaki Şekil 1.2’de gösterildiği gibi çağrı merkezi bütünleşik iletişiminde yer alan tüm iletişim türlerinin gösterimi ile açıklanabilir (RichGuth, 2017):

Çağrı merkezindeki bütünleşik iletişim yöntemleriyle ekip arkadaşları tüm bu ortamlarda birbirleriyle işbirliği yapabilir ve nerede olursa olsun tüm bir konuşma kapsamı yakalanabilir. Birçoğumuz bu iletişim türlerinin birden fazlasını aynı anda kullanırız. Ekip işbirliği artık bir iş telefonu sisteminin gerekli bir işlevidir. İletişimlerde ayrı toplantı uygulamaları yerine tercih edilen biri kullanılabilir. İş gücünün her bir üyesinin teknoloji bir engel oluşturmadan işlerini yapmasına olanak tanır.



Şekil 1.2 Çağrı Merkezinde Bütünleşik İletişim

## Tüketicilerin Çoklu İletişim Kanallarında Tutarlılık Beklentisi

Günümüzde tüketiciler, şirketlerin birçok kanalda yanıt vermesini beklemektedir ve bu şirketler tarafından sunulabilen bir unsurdur. Ancak müşteriler platform değiştirdiklerinde kendilerini tekrar etmekten, sorunlarını ve taleplerini tekrar ifade etmeye çalışmaktan nefret ederler. Örneğin; aldıkları bir e-posta desteği hizmetinden, müşteri hizmetleri ekibini telefonla aramaya yöndediklerinde... Son zamanlardaki önemli bir müşteri hizmeti eğilimi, çok kanallı hizmet talebidir. Müşteriler, müşteri temsilcileri ile iletişim kurmak için çeşitli kanalları ister. 2017’de Microsoft, çoğu kişinin bir şirketle üç ayrı kanal kullanarak iletişim kurduğunu ortaya çıkarmıştır. Çağrı merkezleri, telekom donanımlarını buluttaki iş telefonu hizmetine doğru dönüştürmektedir. Bu yöndeki bulut tabanlı çözümler telefon, Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve ekip iş birliğini bir arada toplamaktadır. Bu çözümler yalnızca uygun maliyetli olmakla kalmakta, aynı zamanda müşterilerle konuşurken herkesin aynı sayfada olmasını sağlamaktadır.



## Araştırmalarla İlişkilendir

### Yeni Çağrı Merkezi Elemanları Yapay Zekâlar mı Olacak?

Yapay zekâların insan iş gücünün yanında yer almaya başladığı ve yakın gelecekte ise yerini alması muhtemel sektörlerle bir yenisi daha eklendi!

Çağrı merkezi hizmetleri her ölçekten ve hemen hemen her sektörden firmanın ana damarlarından birini oluşturuyor. Kavramsal olarak tüketiciler tarafından gerekli önem atfedilmiyor olabilir; ancak müşteri memnuniyetini, dolayısıyla bir şirketin pazarlamadaki sürekliliğini, belirleyen müşteri-şirket bağı çağrı hizmetleri sırasında oluşuyor.

Şirketler de bunun uzun süredir farkında olacak ki akıllı yazılımlar imdatlarına yetişmeden çok önce de bu konuda bazı yeniliklere giriştiler. Önceleri çağrı merkezi temsilcisine ulaşmak için bitmek bilmeyen ve genellikle ses ahengi tutturulamamış şarkılara maruz kalıp sorunuza cevap vermek konusunda pek de istekli olmayan bir sesle karşılaşmanız muhtemeldi.

Sonraları bunun yaratmış olduğu müşteri kaybı dikkate alınmış olacak ki bekleme süreleri kısaldı, melodiler uyumu yakaladı ve tüm temsilciler okşayıcı, yardımsever bir ses tonuna kavuştu. Ancak günlük yaşamımızdaki değişimlerle birlikte daha sistematik, daha hızlı, daha kesin çözümler sunan müşteri talepleri oluştu. Kısacası müşteriler, soru ve isteklerinin tam olarak anlaşıldığının ve buna karşılık kesin bir çözüm sunulacağına garantisini almak istiyorlar.

Müşterilerin anlaşılma ve hızlı sonuca ulaşma arzusu yapay zekâların çağrı merkezi hizmetlerine de el atmasına neden oldu.

Akıllı yazılımların bu alanda sağladığı avantajları 3 ana başlıkta sıralayabiliriz.

#### 1. Zamandan ve Mekândan Bağımsız İletişim

Müşteri talebi doğrultusunda toplanması gereken veriler akıllı yazılımlar sayesinde belli bir lokasyona veya zamana bağlı olmadan yapılabilir. Örneğin; müşteriye ait ürün ve satın alma bilgilerine ulaşmanız gerektiğinde doğru dosyayı seçmeniz, taramanız ya da ilgili arkadaşına yönlendirmeniz ve o arkadaşın çay molasından gelmesini beklemeniz gerekmiyor.

Yardımcı sanal asistanınız (VCA), tüm bu işleri saniyeler içerisinde yapıp verileri ekranınızda sıralıyor. Veya sizin ekran başında olmadığınız saat dilimlerinde sohbet botları 7/24 müşterilerinizle yazışıp anlık sorgu işlemlerini gerçekleştirebiliyor.

#### 2. Sorunları Tahmin Etme

Yapay zekâ iletişim botları, müşterinin geçmiş faaliyetlerine ait verileri analiz ederek soruları öngörebilir. Bu sayede, konuyla ilgili müşteri destek departmanına yönlendirebilir veya genel bir sorun söz konusu olduğunda firmanın sosyal medya veya telesekreter servislerinden sorunun çözümü için çalışıldığını belirten bir mesaj yayınlanabilir.

Bunun daha ileri bir boyutu olarak yapay zekâlar müşterinin ses tonu ve konuşma hızı gibi verileri analiz ederek müşterinin psikolojik durumu hakkında genel bir profil çizebiliyor. Böylece müşteriyle iletişime geçmeden önce uygun çağrı merkezi elemanı ile eşleşmesi sağlanabiliyor.

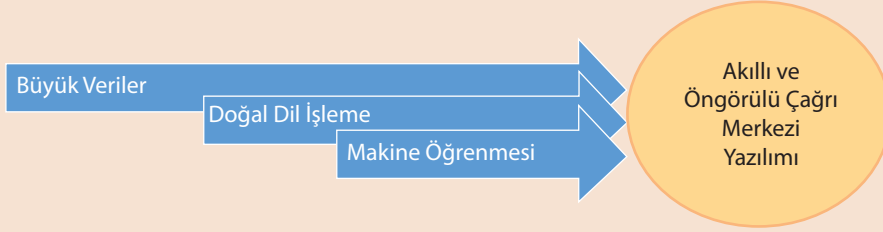
#### 3. İşlemlerin Otomatikleştirilmesi

Akıllı yazılımlar sadece müşteri ile iletişim anında değil sonrasındaki sürecin yönetilmesinde de rol oynuyor. Müşteri ile yapılan görüşmeler arasında ne kadar süre geçtiği, görüşmelerin kalitesi, müşterinin hizmetleri veya ürünleri satın alınımadığı değişimler gibi veriler otomatik olarak toplanıp değerlendirilebiliyor.

Yapay zekâlar çağrı merkezi hizmetlerinde daha hızlı, daha kesin ve müşteriye bireyselleştiren bir hizmet sunuyor. Müşteri ile ilgili toplanan kişisel veriler, yani konuşma öncesi ve esnasında müşterinin tanınması, sunulan hizmetin de kişiselleşmesine buna paralel olarak da hizmet kalitesinin artmasına neden oluyor.

Peki, tüm bunları yaparken akıllı yazımlar hangi temel parametreleri kullanıyor?

Çağrı merkezi hizmetlerinin değişimini zorunlu kılan en önemli etken müşterileri-firma ilişkilerinde çözüm odaklı ve müşteriyi tanıyan bir anlayışa duyulan ihtiyaçtır. Yapay zekâlar ise bu konudaki başarılarını Büyük Veri (Big Data)'ye borçlular. Çağrı merkezi hizmetleri de dahil olmak üzere müşteri-şirket iletişimini yöneten yazılımlar üreten **Ameyo**, tüm bu hizmetlerin arkasında yer alan sistemi şu şekilde formülize ediyor:



Büyük Veri hayatımıza girdiğinden beri tüm kişisel internet geçmişimiz bir veri merkezine toplanıyor. İnternete girdiğimiz lokasyondan ziyaret ettiğimiz sitelerin içerikleri ve ziyaret sıklığına kadar birçok veri, ilgi alanlarımız ve hatta kişiliğimiz hakkında bilgi veriyor.

Doğal dil işleme ile yazılımlar bu verilerdeki dili algılayarak çözümlüyor ve tüm verileri belli bir paterne oturtuyorlar. Bir diğer deyişle, müşteriyi tanımlayan ana bir taslak oluşturuluyor. Makine öğrenmesi sayesinde ise, yapay zekâ uygulamaları genel tablo üzerinden geleceğe yönelik tahminlerde bulunup olası müşteri-şirket aktivitelerinin çıktısını veriyorlar. Böylece çok daha etkili ve sistematik bir çağrı merkezi hizmeti sunulmuş oluyor.

Şu an geline nokta yapay zekâ, çağrı merkezi hizmetlerinde insanların işini kolaylaştırıyor veya kısıtlı bir alanda işi tekeline alıyor. Örneğin, geçtiğimiz yıl Amerika'nın ünlü fast food zincirlerinden olan Taco Bell, Tacobot isimli bir mesajlaşma uygulaması geliştirdi.

**Slack** üzerinden çalışan sistemde Tacobot, müşterilerin siparişlerinin alınması, sorularının yanıtlanması gibi görevlerin yanında; kullanıcılara menü önerisinde bile bulunabiliyor. Ancak yeni bir Gartner araştırmasına göre, 2020 yılına gelindiğinde müşteri-şirket etkileşimlerinin neredeyse %85'i insanlar tarafından gerçekleştirilmiyor olacak. Yani yakın gelecekte sanal asistanlar sadece yardım destek elemanı değil, hizmet sektörünün yöneticileri olacaklar gibi gözüküyor.

**Kaynak:** Cerebro, 2018

### Öğrenme Çıktısı

2 Çağrı merkezlerinde teknolojik gelişimi sürükleyen unsurları ifade edebilme

#### Araştır 2

Çağrı merkezlerinde yapay zekâ hangi alanlarda kullanılmaktadır? Araştırın.

#### İlişkilendir

Çağrı merkezi ile teknolojinin ilişkisini nasıl yorumlarsın. Tartışın.

#### Anlat/Paylaş

Bir çağrı merkezi ile farklı kanallardan kurduğunuz iletişim deneyiminizi anlatın.

## ÇAĞRI MERKEZLERİNDE TEKNOLOJİ KULLANIMI

Modern çağrı merkezleri, çağrıları müşteri temsilcilerine yönlendirmek için birçok teknolojiye güvenir. Özellikle günümüzde daha fazla çalışan uzaktan çalışır hâle geldikçe, modern çağrı merkezi teknolojileri gittikçe daha değer verilir ve anlamlı hâle gelmektedir. Çağrı merkezlerinde kullanılan üç farklı teknoloji sistem bileşenleri grubundan bahsedilebilir (Dağdelen, Sökmensüer, Coşan ve Sarı, 2013: 10):

**Birinci grup sistem:** Müşteriler ile iletişimi sağlayan temel teknolojilerdir. Bu teknolojiler müşteriden çağrı merkezine ve çağrı merkezinden de müşteriye doğru olan iletişimi sağlar. Bu sistemlere PBX, ACD, E-mail ve Web Chat sistemleri örnek olarak verilebilir.

**İkinci grup sistem:** Müşteri bilgilerinin yönetilmesini, kayıt altına alınmasını ve gerektiğinde gerektiği şekilde çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin kullanılmasını sağlayan sistemlerdir. Burada tek taraflı bir etkileşim söz konusudur. Müşterilerin bu sistemleri etkileme şansları bulunmamaktadır. Sadece sisteme ya da müşteri temsilcisine taleplerini iletir. Talepleri başkaları tarafından yerine getirilir. Bir müşterinin hiçbir zaman işletmenin sisteminde kendisi hakkında yazılan bilgileri görme ve bilgilere erişme şansı olmaz. Müşterilerin sisteme doğrudan erişmesine izin verildiği durumlarda işletme ancak kısıtlı olan veriyi müşteriye sunar. Müşteri bilgilerinin yönetildiği bu sistemlere Şikâyet ve Müşteri İlişkileri Yönetimi sistemleri örnek olarak verilebilir.

**Üçüncü grup sistem:** Çağrı merkezi hizmetlerinin daha kaliteli olmasını sağlayan yardımcı sistemlerdir. Bu sistemler, müşteri ile etkileşim içerisinde değildirler. Yapılan işlemlerin raporlanması, kayıt altına alınması ve çalışanların performanslarının ölçülmesi gibi işlevleri yerine getirirler. Kısacası çağrı merkezinin yönetilmesi için çok gerekli sistemlerdir. Bu sistemlere Voice/Screen Record, Raporlama ve Çalışan Yönetim sistemleri örnek olarak verilebilir.

Açıklamalardan anlaşılacağı gibi çağrı merkezi teknolojileri, müşteri ile teması sağlayan, bu temasın kayıt alınmasını, işlenmesini ve yararlı biçimde tekrar kullanıma hazır hâle getirilmesini sağlayan ve çağrı merkezinin kendi organizasyonel yönetim uygulamalarını kapsayan teknolojiler olarak bölümlendirilebilmektedir. Buna göre çağrı mer-

kezlerinin teknolojik bir platform üzerinde çalışan yapılar olduğu söylenebilir. Bu sistemler içerisinde çok farklı donanım ve yazılımlar kullanılmakla birlikte (bunlar 2. Üniteye ayrıntılı açıklanacaktır) bu bölümde yukarıdaki ayırım doğrultusunda çağrı merkezi teknolojik yapısı açıklanmaktadır.

### Müşteri Teması ile İlgili Teknolojiler

Basit bir anlatımla müşterinin çağrı merkezi ile veya çağrı merkezinin müşteri ile kurduğu her temasta yoğun bir şekilde teknoloji kullanılmaktadır. Basit bir çağrı akışında bile tüm süreç kontrolleri ve çağrı akışı teknolojik sistemler ile gerçekleşir. En basitinden gelişmişine bu teknolojik sistemler büyük bir çeşitlilik gösterir. Bu çeşitlilik kullanılan müşteri temas kanallarının farklılıklarına bağlı olarak artacak veya azalacaktır. Bu bölümde çağrı süreçleri gelen arama (inbound) ve dış arama (outbound) şeklinde sınıflandırılarak, farklı çağrı süreçlerinde teknolojinin nerelerde devreye girdiği açıklanacaktır.

### Gelen Aramalar (Inbound)

Tipik olarak çağrı merkezleri önemli miktarda gelen çağrıyı aynı anda yönetir ve işler. Otomatik Çağrı Dağıtıcısı, Etkileşimli Sesli Yanıt (IVR), çağrı kaydı, gelen aramalara yönelik çağrı merkezi yazılım ve teknoloji çözümlerinin temel özelliklerinden bazılarıdır. Çağrı müşterinin çağrı merkezi telefon numarasını aramasıyla başlayan bir süreçtir. Yapılan arama telekomünikasyon ana santrali üzerinden ilgili çağrı merkezinin santraline aktarılması süreci ile devam eder. Bu noktadan sonra çağrı artık çağrı merkezi santrali üzerindedir. Çağrının girişi ile birlikte çağrı merkezi santrali gelen aramanın hangi numaradan olduğu bilgisini alır. Bu süreçte çağrı merkezi teknolojilerinin devreye girdiği söylenebilir.

Çağrının müşteri temsilcisine aktarılmasından önce arayanın kim olduğunu bilmek ve onun ne istediğini anlamak çağrı merkezleri için en önemli konulardan biridir. Müşterinin aradığı telefon numarasının müşteri temsilcisi tarafından tanımlanması çağrının gelişimi açısından önemlidir. Bu sayede ortalama konuşma süresi azalacak, müşteri temsilcisinin konuşmaya hazırlıklı olması sağlanacak ve terk edilen çağrılarda kime dönüş yapılacağı bilinebilecektir (Öztürk Terzi vd., 2018: 102). Bunun için kullanılan başlıca teknoloji Otomatik

Numara Tanımlamadır (ANI: Automatic Number Identification). Caller ID olarak da isimlendirilen bu teknoloji çoğunlukla Bilgisayar Telefon Entegratörü (CTI) ile entegre edilerek gelen çağrıların veri ambarından eşleştirilmesine ve çağrı bilgilerinin müşteri temsilcisinin ekranına çağrı ile eş zamanlı yansıtılmasına imkân verir (Özkaya, 2011).

Müşteri çağrı merkezini aradığında müşteri temsilcisi olmadan devreye giren diğer bir sistem çağrı yönetimini sağlayan Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemidir (IVR). Sesli Yanıt Sistemi de denilen IVR, gelen çağrılarının bir temsilciyle konuşmak zorunda kalmadan, önceden kaydedilmiş mesajların sesli yanıt sistemi aracılığıyla bilgilere erişmesine ve ayrıca dokunmatik tuş takımı seçimi veya konuşma yoluyla menü seçeneklerinden yararlanmalarına olanak tanıyan otomatik bir telefon sistemi teknolojisidir (Ttec, 2021). Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi (IVR) bir ses kartının takıldığı bilgisayardaki yazılımdan ibarettir. Ses kartı bir veya daha fazla telefon hattına bağlanarak çağrılarının otomatik olarak yapılmasını veya alınmasını sağlamaktadır. Çağrı esnasında konuşmayı oynatır, kaydeder ve arayanın bastığı cümlelere göre cevap verir. Bilgisayar aracılığı ile kayıtlı sorulara yönelik hazırlanan ses dosyalarını oynatır, sorulan sorulara tuşların basılması yöntemi ile cevap verir (Öztürk Terzi vd., 2018: 95). Sistem ayrıca kayıtlı anons notlarını okuyabileceği gibi “metni ses dönüştürme” (text-to-speech) uygulaması ile istenen uzunluktaki yazılı metinleri insan sesi doğallığında seslendirebilmektedir. Çağrı merkezlerinde Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi (IVR) ihtiyaçlara göre kurgulanır. Geleneksel olarak sadece çağrı merkezlerinin çağrı sıralarını düzenlemek için kullanılan IVR sistemleri, ilk geliştirildiklerinden bu yana çok yol kat etmiş ve günümüzde arayanlara self servis seçenekleri sağlamak ve basit süreçlerin otomasyonu için sıklıkla kullanılmaktadır. Bu, normalde çağrı merkezi müşteri temsilcileri tarafından işlenen basit müşteri ihtiyaçlarını ve sorgularını çözmek içindir. Amaç müşteriye tanımak, ne istediğini anlamak ve mümkünse yapmak istediği işlemi sesli yanıt sistemi üzerinden gerçekleştirerek, çağrının müşteri temsilcisine ulaşmadan sonlanmasını sağlamaktır (Dağdelen, Sökmensüer, Coşan ve Sarı, 2013: 12). Araştırmalar, müşterilerin zamanın %30’unda IVR sistemiyle etkileşime girdiğini göstermektedir. IVR sisteminin verimli olmasını sağlamak için birçok çağrı merkezi görev tabanlı yönlendirici gibi akıllı

yönlendirme uygulamaları kullanır. Akıllı yönlendiriciler (router), istekleri veya görevleri derhâl uygun ulaşılabilir müşteri temsilcisine yönlendirirler (RDI, 2021).

Gelen çağrının müşteri temsilcisine ulaşmadan önce arayan teyit uygulaması da çağrı merkezlerinde kullanılmaktadır. Daha yüksek güvenlik sağlama amaçlı bu teknoloji arayanın beyan ettiği kişi olduğunun teyidi %100’e yakın seviyelerde tespit edilebilmektedir. En basit tanımıyla ses (veya konuşmacı) tanıma, bir makinenin veya programın dikte alma ve yorumlama veya anlama yeteneğidir. Bu noktada ses tanıma (voice recognition) ve konuşma tanıma (speech recognition) teknolojilerinin aynı olmadığını belirtmek gereklidir. Ses tanıma, sesin tanınmasını ve bireysel bir kullanıcının sesinin tanımlanmasını sağlar. Konuşma tanıma ise yalnızca kelimeleri tanıyıp ve sözlüden bir metne çeviriye odaklanır. Ses tanıma, bir kişinin sesinin kalıplarını ve dizilerini analiz ederek konuşmacının kimliğini doğrulayabilir, dolayısıyla belirli kişiyi tanımlayabilir. Bu tür bir yaklaşım, tüm girişlere yalnızca kendi sesiniz tarafından yetki verileceği ve başkaları tarafından yetkilendirilmeyeceği için güvenliği sağlar (Dakic, 2021). Bu şekilde teyit koşulları sağlanmış bir müşterinin çağrı merkezi üzerinden yapabileceği işlem miktarı da artmaktadır.

Müşterilerin sesli yanıt sistemi üzerinde yapabilecekleri işlemlerin çeşitlendirilmesi, otomasyon oranının artırılması çağrı merkezi verimliliğine katkı sağlar. Sistem üzerinde gerçekleştirilen ve karşılanan her istek daha büyük bir kitlenin ihtiyaçlarına daha az müşteri temsilcisi ile cevap vermek demektir. Günümüzde birçok çağrı merkezi altyapısı bu sistemleri yoğun olarak kullanmaktadır ancak burada önemli olan müşterilerin bu sesli yanıt sistemi menüleri altında kaybolmasının da önüne geçilmesidir. Sesli yanıt sistemi menüsü üzerinde bulunan onlarca adım müşterinin aklını karıştırabilir ve yapmak istediği işlemi bulabilmek için tekrar tekrar dinlemesi gerekebilir. Bu tür durumların önüne geçebilmek için bu menülerin anlaşılır bir biçimde gruplanarak müşteriye sunulması gerekir. Buna yönelik olarak dinamik sesli yanıt sistemleri müşteri kullanım alışkanlıklarını gözlemleyerek akıllı menüler sunar. Müşterinin daha önceki menü seçimleri sistem tarafından otomatik olarak gözden geçirilerek seçim yapması muhtemel menü adımları sıralaması öncelikli olarak müşteriye sunulur (Dağdelen, Sökmensüer, Coşan ve Sarı, 2013: 13).

Yapmak istediği işlemi sesli yanıt sisteminde belirleyen müşteri santral tarafından uygun müşteri temsilcisi grubuna yönlendirilir. Bu yönlendirme santral üzerindeki Otomatik Çağrı Dağıtıcısı (ACD) tarafından gerçekleştirilir. Otomatik Çağrı Dağıtıcısı bu işlemi yaparken iş yapış şekline bağlı olarak belirlenmiş kurallara göre davranır. Buna sistemde en uzun süre bekleyen müşterinin uygun olan ilk müşteri temsilcisine aktarımı örnek olarak verilebilir. Müşterinin kuyrukta beklemesi esnasında ilgili bir anons veya bekleme müziği dinletilerek, hatta bekleme süresine ilişkin açıklama yapılarak çağrıyı bitirmesinin önüne geçilir. Çağrının uygun müşteri temsilcisi ekibine yönlendirilmesi esnasında müşteriye ait alınan bilgilerin ve tuşlamaların müşteri temsilcisi ekranında görüntülenmesi sağlanır.

Bu noktada kullanılan teknoloji Müşteri İlişkileri Yönetimi Yazılımıdır (CRM: Customer Relationship Management). Bu yazılım ile müşterilerin bilgileri, çağrı merkezi ile daha önceki temasları, varsa önceki başvuruları ve talepleri saklanabilir ve görüntülenebilir. Görüşme esnasında bu bilgilere erişebilmek, bilgilerin her defasında tekrar alınmasının önüne geçilmesini, daha önce aradığında hangi konu ile ilgili görüşüldüğünün ve nasıl sonuçlandırıldığının bilinmesini dolayısıyla müşteri talebinin daha kısa sürede sonuçlandırılması sağlayacaktır. Bu bilgilerin aktarımını santral üzerindeki Bilgisayar Telefon Entegratörü (CTI) teknolojisi ile gerçekleştirmektedir.

Çağrı esnasında yapılan görüşmenin ses kayıtlarının saklanması, olası itirazların önüne geçilmesine ve müşteri temsilcisinin yapmış olduğu görüşmelerin kalitesinin incelenebilmesine olanak sağlar. Bu durum birçok sektörde kanuni bir zorunluluk olarak da işlemektedir. Çağrı merkezi kaydı temel olarak çağrı merkezlerinde ve çağrı merkezlerinde tüm gelen ve giden çağrı etkinliklerini kaydetmek ve izlemek için kullanılan işlemdir. Kayıtlar, herhangi bir aramanın ses içeriğini ve ayrıca müşteri temsilcilerinin iş akışlarının daha iyi incelenmesini sağlayan ekran kayıtlarını da içerebilir. Bu aramaları kaydetmek için bazı çağrı merkezleri ayrı bir yazılım kullanır; ancak en kolay yol, entegre kayıt işleviyle birlikte gelen bir telefon sistemi veya çağrı merkezi platformu seçmektir.

Buraya kadar çağrı merkezine gelen çağrıları karşılamada kullanılan başlıca teknolojiler açıklanmaya çalışıldı. Ancak teknolojinin ilerlemesi

ile birlikte çağrı merkezlerinin farklı kanallardan da hizmet sunma yarışı içerisinde girdikleri söylenebilir. Çağrı merkezi dünyasında hizmet kanalları, bir müşterinin bir işletmeyle etkileşim kurmak için kullandığı yöntem veya iletişim kanalını ifade eder. Gelen telefon aramaları bir zamanlar baskın kanaldı, ancak dijital çağ, tüketicilerin ve kuruluşların iletişim şeklini temelden değiştirmektedir. Artık müşteriler sohbet, e-posta, kısa mesaj (SMS), video ve daha fazlası dâhil olmak üzere seçim yapabilmek için çeşitli destek kanalları beklemektedir. Tüketiciler, örneğin bir şirketin web sitesi veya uygulaması aracılığıyla self servis de yapabilirler. Telefon etkileşimleri hâlâ yaygın kullanımdadır ancak dijital kanallar büyük bir hızla gelişmekte ve kullanılmaktadır. Kişisel bilgisayar, akıllı telefon ve tabletlerin kullanımının artması ile bu kanallara erişim kolaylaşmakta ve müşterilerine farklı hizmet kanalları sunan çağrı merkezlerinin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Dört kategoriye ayrılabilen çağrı merkezi hizmet (iletişim veya temas) kanalları çağrı merkezi teknolojileri içerisinde Ünite 2'de açıklanacağı için burada kısaca sıralanmaktadır (Nearkhon, 2021):

**1. Sohbet kanalları:** Hizmet verilen müşteri türü ne olursa olsun, kişisel ve hızlı müşteri hizmeti sunmanın en iyi yollarından biridir. Kullanımı en yaygın sohbet kanalları şunlardır:

- Canlı web sohbet (Live web chat)
- Sohbet robotları (Chatbots)
- Mesajlaşma uygulamaları (Messenger apps)
- Sosyal medya (Social media)

**2. Yazılı iletişim kanalları:** Bu kanallar müşterilerin şirketlerle iletişim kurmak için kullandıkları daha geleneksel kanallardır. Yazılı müşteri iletişim kanalları;

- E-posta
- Gönderiler ve
- Web formlarını içerir.

**3. Sesli iletişim kanalları:** Geleneksel telefon görüşmeleri ve web aramaları gibi sesli müşteri iletişim kanalları, acil sorularla ilgilenmek için idealdir. Bu nedenle, şirketler müşterilerin kendilerini bir şekilde aramasına izin vermelidir. Bunlar;

Geleneksel telefon aramaları

- Web aramaları
- Geri aramalar olarak sıralanır.

**4. Yüz yüze iletişim kanalları:** Yüz yüze iletişim, kişiselleştirilmiş, proaktif müşteri hizmeti sunmanın mükemmel bir yoludur. Geleneksel ve çevrimiçi olmak üzere iki türde sunulabilir:

- Video sohbeti
- İşletme (veya mağaza) içi görüşmeler.

## Dış Aramalar (Outbound)

Çağrı merkezleri müşterilerden gelen aramaları karşılayanın yanında dış aramalar da yapmaktadır. Çağrı merkezlerinde dış arama gerçekleştirmek gelen aramaları karşılayanın tam tersi olarak düşünülebilir. Çağrı merkezine gelen çoğu çağrı müşteri hizmetleri odaklıdır. Müşteriler, ürün veya hizmetlerle ilgili yardıma ihtiyaç duyduklarında çağrı merkezlerini arayacaklardır ve bir gelen çağrı (inbound) hizmet süreci başlayacaktır. Dış arama durumunda ise çağrıların çağrı merkezine gelmesi yerine, çağrı merkezlerindeki müşteri temsilcilerinin aramaları başlatması söz konusudur. Buna göre, dış aramaların çoğunun satış odaklı olduğu söylenebilir. Müşteri temsilcileri çağrı merkezi dışına telefon aramaları yaparken, iletişim kurmak istedikleri müşterilerin veya potansiyel müşterilerin bir listesine odaklanırlar. Çoğu zaman bu, onların bir satış hedefledikleri anlamına gelir ve bu durum daha proaktif bir iş yapış biçimini (geri arama istekleri hariç) beraberinde getirir. Dış aramalarda elbette ürün veya hizmet satış çabasının yanında farklı arama konuları da söz konusudur. Farklı sektörlerde yapılan dış arama örnekleri şu şekilde sıralanabilir:

- Telefonla satış
- Bilgilendirme
- Randevu alma
- Memnuniyet araştırmaları
- Tahsilat aramaları
- Tanıtım faaliyetleri
- Geri kazanım aramaları
- Doğrulama aramaları
- Bilgi güncelleme aramaları
- Sözleşme yenileme aramaları
- Kampanya duyuru aramaları

Bu dış aramalar doğrudan müşteri temsilcisi tarafından yapılabilirdiği gibi aramaları otomatik olarak yönetebilen sistemler de mevcuttur. Bu teknolojilerin kullanımı ile çağrı merkezinde dış arama

verimliliğinin en üst seviyede yönetilebilmesi amaçlanır. Çağrı merkezi sistemleri tarafından otomatik dış arama yapıldığında müşteri temsilcisinin arama yapmak için geçirdiği zamandan tasarruf edilmiş olur. Ayrıca müşteriye erişim oranlarının en yüksek seviyede olması hedeflenir. Aranılacak olan müşteri sayısına göre farklı sistemler kullanılabilir. Söz konusu dış arama sistemleri üç başlık altında açıklanabilir (Bansal, 2021; Ringcentral, 2021; Demirağ, 2021):

**Ön izlemeli arama (Preview Dialer):** Ön izlemeli arama ile yapılan dış aramalarda yazılım bir numarayı çevirmeden önce, müşteri temsilcisi dış arama için müsait olur olmaz, gözden geçirmek için ayrıntılı müşteri bilgilerini alır. Diğer bir deyişle bu dış aramada müşteri temsilcisi arayacağı müşteri bilgilerini öncelikle ekranında görür ardından ekrandan veya telefonda tuşlama yaparak aramayı gerçekleştirir. Bu arama esnasında müşterinin meşgul olması, telefonunun kapalı olması gibi durumlar müşteri temsilcisinin zaman ve verimlilik kaybına uğramasına yol açar. Ancak bu tür verilere erişimle, müşterilerle daha iyi etkileşim ve kişisel bir bağlantı kurulabilir ve bu da çağrı merkezi için bir değer yaratır. Ön izlemeli arama, borç tahsilatı gibi yüksek değerli etkileşimler için faydalı uygulamadır.

**Sürekli arama (Progressive Dialer):** Bir otomatik arama yöntemi olan sürekli arama yazılımı, bir müşteri temsilcisi arama için uygun olur olmaz bir müşteri listesinden alınan telefon numaralarını otomatik olarak çevirir ve canlı bir müşteri temsilcisine veya önceden kaydedilmiş bir mesaja bağlanır. Sürekli arama, konuşabilecek potansiyel bir müşteriye ulaşana kadar şirketin iletişim listesinden aramalara devam eder. Meşgul, bağlantısı kesilmiş veya telesekretere bağlanan numaraları dikkate almaz. Aynı zamanda tek tek telefon numaralarını manuel olarak çevirmek gibi sıkıcı bir görevi ortadan kaldırarak, müşteri temsilcilerinin doğru mesajı iletmeye ve üretkenliği artırmaya odaklanmasını sağlayarak süreci kolaylaştırır. Bu otomatik arama türü iki arama arasındaki bekleme süresini ortadan kaldırır çünkü arama yapma zamanı müşteri temsilcisinin inisiyatifinde değildir ve verimliliği bu anlamda önemli biçimde artırır. Ayrıca bu tür otomatik arama sistemleri müşterinin meşgul olması veya telefonunun kapalı olması gibi durumları kendisi algılayarak müşteri temsilcisine sadece müşterinin yanıt verdiği durumlarda çağrıyı aktarır. Çağrı merkezleri, satış, sağlık, eğitim ve konaklama dâhil olmak üzere çeşitli konularda ve sektörler de otomatik sürekli arama kullanır.

**Tahmine dayalı arama (Predictive Dialler):**

Yine bir otomatik arama yöntemi olan tahmine dayalı arama, müşteri temsilcisi müsait olduğu anda bir numara çeviren sürekli numara çeviriciden farklı olarak, bir müşteri temsilcisi müsait olmadan önce bir numarayı çevirir. Müşteri temsilcisinin bir önceki işlemi biter bitmez çağrıyı bağlar. Sürekli arama ile her ne kadar temsilciler müsait (available) olur olmaz aramalar yapılsa da, bu aramaların çoğu uzun bir zil çalma süresi, meşgul ya da cevapsız çağrı ile sonuçlanabilmektedir. Bu da yapılan aramada kayıp süreler oluşmasına neden olur. Bu kayıpların da ortadan kaldırılması amacıyla tahmine dayalı arama yöntemi geliştirilmiştir. Tahmine dayalı arama yöntemi, aramaların belirli bir yüzdesinin başarısız, yani meşgul, cevapsız ya da hatalı numara olacağını belirler ve bu nedenle o anda çağrı almaya uygun durumdaki müşteri temsilcisi sayısından daha fazla sayıda arama yapar. Bu yapılan aramaların bir kısmı meşgul, cevapsız ya da hatalı olacağından, elde kalan arama sayısı, yaklaşık olarak uygun durumdaki temsilci sayısına denk gelir ve böylece sürekli arama yöntemi kullanılıyorsa meşgul, cevapsız ya da hatalı çağrıların oluşturacağı zaman kaybı tahmine dayalı aramada elimine edilmiş olur. Bu anlamda tahmine dayalı arama bir makine öğrenmesi algoritması kullanır. Tahmine dayalı aramanın diğer bir özelliği de ortalama çağrı süresini ve bir arama yapıldığında, zil çalarken, telefon açılana kadar geçen süreyi tahmin etmesidir. Aranan kişiler telefonu hemen açmazlar, çağrı merkezi çaldırmaya başladıktan karşı taraf telefonu açana kadar geçen bir süre vardır. Örneğin ortalama 10 sn. zil çaldıktan sonra telefonların açıldığını düşünelim. Her bir çağrının ortalama 100 sn. sürdüğü bir çağrı merkezi kampanyasında, tahmine dayalı arama sisteminde bu zaman kaybının önüne geçmek amacı ile 90 saniyede bir arama gerçekleştirir. Böylece 10 saniyelik çağrı açılma süresi beklenmemiş, boşa bekleme süresi ortadan kaldırılmış olur. Tahmine dayalı arama, verimliliğin ve arama başına maliyetin çok önemli olduğu, çok kişiye ulaşılması gereken, çok yüksek hacimli çağrı merkezlerinde kullanılır. Tahmine dayalı arama yönteminde dikkat edilmesi gereken önemli bir konu, yeterli sayıda müşteri temsilcisine sahip olmaktır. Bu arama tipinde, ortalama çağrı süresi ve ortalama telefon hata oranları tahmin edilerek bu tahmin üzerinden arama başlatılmaktadır. Eğer tahminler tutmazsa, otomatik aranan müşteriler alo dediklerinde bir temsilci ile karşılaşmak yeri-

ne boş bir açılışla, müzik ya da standart bir IVR anonsuyla karşılaşmak zorunda kalabilirler. Çünkü o sırada çağrısını bitirip uygun durumda olmasını beklediğiniz temsilciniz hâlâ bir önceki çağrıda konuşuyor olabilir.

Dış arama yöntemlerinin yanında çoğu dış arama çözümü bazı temel entegrasyonları da içerir. Dış arama müşteri temsilcilerinin, en iyi hizmeti sunmak için aradıkları kişiler hakkında mümkün olan her şeyi bilmeleri gerekir. Önceki sipariş bilgileri, hesap ayrıntıları ve diğer bağlamsal veriler, müşteri temsilcilerinin erişimlerini kişiselleştirmelerini sağlar. Bu nedenle dış arama için kullanılan çağrı merkezi yazılımı ile CRM ve/veya yardım masası arasındaki sıkı entegrasyonlar hayati hâle gelir. Bilgisayar Telefon Entegratörü (CTI) aracılığıyla çoğu çözüm, arama verilerini bilgisayarla entegre ederek izlemeyi çok daha kolay hâle getirir. Bununla birlikte, en iyi dış arama çağrı merkezi yazılımı, müşteri temsilcileri, yöneticiler ve müşteriler için dış arama deneyiminin birleştirilmesini kolaylaştırmaya yardımcı olan daha da fazla entegrasyon içerebilir.

Dış arama sayısı arttıkça, müşteri temsilcilerini yönetmek katlanarak daha büyük bir iş hâline gelir. İşte bu noktada çağrı etiketleme (tagging), kaydetme (recording) ve izleme (monitoring) kullanışlı hâle gelir. Etiketleme, aramaları müşteri temsilcisine, müşteri bölümlendirmesine (segmentine), günün saatine veya karar verilen diğer parametrelere göre düzenlemeye yardımcı olur. Bu şekilde, gerekirse yöneticiler tarafından arama verilerine kolayca bakılabilir ve performans incelemeleri, eğitim oturumları veya disiplin cezası için gözden geçirmek üzere kayıtları alınabilir. Çağrı izleme aynı zamanda yöneticiler için vazgeçilmez bir özelliktir çünkü onların müşteri temsilcilerini gerçek zamanlı olarak takip etmelerini sağlar. Bu, özellikle yöneticilerin bir çağrının kötü gitmesi durumunda yardım sağlaması gerekebilecek yeni işe alınanlar için yararlı olabilir.

**Müşteri Bilgi Yönetimi Teknolojileri**

Müşteri bilgilerinin yönetildiği teknolojiler müşteri bilgilerinin yönetilmesini, kayıt altına alınmasını ve gerektiğinde gerektiği şekilde çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin kullanılmasını sağlayan sistemlerdir. Şikâyet Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi sistemleri müşteri bilgilerinin yönetildiği bu sistemlere örnek olarak verilebilir.

Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM), pazarlama, satış ve hizmetin bilgi paylaşmasına ve bir ekip olarak çalışmasına olanak tanıyan teknolojiyi kullanarak karşılıklı yarar sağlayan müşteri ilişkileri kurmaya odaklanan teknolojik bir girişimdir. Müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri operasyonel veya analitik olabilir. Operasyonel müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri, müşteri bilgilerini yerinde buluşmalar, telefon, Web ve çağrı merkezleri gibi çeşitli kanallardan toplar, organize eder ve müşterilere daha iyi hizmet verebilmeleri için ön saflardaki çalışanların kullanımına sunar. Analitik müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri, bireysel ve toplu olarak müşterilerin genel müşteri memnuniyetini ve kârlılığını iyileştirmeye yardımcı olmak için operasyonel sistem tarafından toplanan verileri analiz eder. Bazı çağrı merkezleri, müşterilere karşı dostane seslere ve empatiye sahip müşteri temsilcileri ile haftanın yedi günü, günde yirmi dört saat hizmet sunar. Bazı sistemler, insan operatöre alternatif olarak tamamen veya kısmen otomatikleştirilmiştir. Anahtar kelimelere dayalı bir ses tanıma sistemi kullanılarak (“lütfen kimlik numaranızı belirtin”, “lütfen ikamet ettiğiniz şehri belirtin” gibi) muhatap, yanıtlaması kolay sorularla yönlendirilir. Düşük maliyetli kişisel bilgisayar programlarından kurumsal çözümlere kadar pek çok farklı müşteri ilişkileri yönetimi uygulama yazılımı sistemi mevcuttur.

## Yardımcı Teknolojiler

Müşteri ile etkileşim içerisinde olmayan, çağrı merkezinde yapılan işlemlerin raporlanması, kayıt altına alınması ve çalışanların performanslarının ölçülmesi gibi işlevleri yerine getiren bu sistemler çağrı merkezi hizmetlerinin daha kaliteli olmasını sağlayan yardımcı sistemler olarak kabul edilir. Çağrı kaydı, Raporlama ve İş Gücü Yönetim sistemleri bunlara örnek olarak verilebilir.

Çağrı kaydı, telefon aramalarıyla ilişkili ses (voice) ve ekran (screen) etkinliğini yakalama işlemidir. Çağrı kaydı ile bir müşteri ve bir müşteri temsilcisi arasındaki konuşma kaydedilir, böylece iş ihtiyaçlarına göre saklanabilir ve değerlendirilebilir. Ek olarak, ekran kaydıyla birleştirildiğinde, çağrı kayıt yazılımı, müşteri temsilcisinin girdiği tüm veriler de dâhil olmak üzere erişim sağladığı ekranların dizisini yakalayabilir. Bu, çağrıyı inceleyenlerin müşteri temsilcisinin sistemde ne yaptığının senkronize bir “videosunu” izlerken bir çağrıyı dinleyebilecekleri, müşteri temsilcisine süreçler konusunda daha etkin

bir şekilde rehberlik etmek ve temsilci verimliliğini optimize etmek için bir senaryo oluşturulmasına olanak verir. Çağrı kaydı, bir çağrı merkezinin kalite yönetim programının kritik bir bileşenidir ve uyuma yönelik amaçları için de gerekli olabilir.

Çağrı merkezi raporlaması ve analitikleri ise çağrı merkezi sistemlerindeki önemli bilgileri belirli raporlara ayırma süreci ve onların analizi olarak tanımlanabilir. Raporlama genellikle Otomatik Çağrı Dağıtıcısı (ACD) sistemini içerir. Otomatik Çağrı Dağıtıcısı sistemi çağrı merkezi için hem geçmiş (tarihsel) hem de gerçek zamanlı olarak otomatik olarak raporlar oluşturacaktır. Bunlar, sadece birkaçını saymak gerekirse müşteri temsilcisi aktivite raporlarını, müşteri temsilcisi durum raporlarını ve arama detay kayıtlarını içerir. Bu raporlar, önemli eğilimleri belirlemek için grafiklere ve çizelgelere dönüştürebilecek çok sayıda faydalı bilgi içerecektir. Çağrı merkezinde önemli raporları sağlayacak olan yalnızca Otomatik Çağrı Dağıtıcısı sistemi değildir ancak yine de çoğu raporlama için gidilecek anahtar yer burası olacaktır. Örneğin, müşteri ilişkileri yönetimi sistemi gerekli satış raporlarını sunabilecektir. Bu nedenle, raporlama yalnızca Otomatik Çağrı Dağıtıcısı sistemiyle sınırlandırılmaz ayrıca çağrı merkezi sistemlerinin sağlayabileceği diğer metrikler de mutlaka dikkate alınır.



**Raporlama ve Analitikler:** Raporlama ve analitik büyük oranda birbirine karıştırılır ve genellikle neredeyse birbirinin yerine kullanılırlar. Bilinmesi gereken ilk şey, raporlama ve analitiklerin aynı şey olmadığıdır. Raporlama ham verileri, çağrı merkezinde neler olduğunu gösteren temel performans ölçümlerine dönüştürür. Analitik ise raporlardaki kalıpları ve eğilimleri belirler ve değişiklik ve iyileştirmeler yapmak için kullanılabilecek eyleme dönüştürülebilir içgörüler sağlar. Raporlama verileri verir, ancak müşteri temsilcileri veya yöneticilerin raporları analiz etmesi ve “neden” ve “nasıl” gibi sorular sorması gerekir. Analitik ise belirli sorunların veya sonuçların neden alındığını gösterir. Daha sonra iyileştirmeler yapmak için sorunlar üzerinde çalışılabilir. Örneğin raporlama, en son arama kampanyasının önceki çabalara göre daha düşük müşteri katılımı gösterdiğini vurgular. Analitikler ise başarı oranının düşük olduğunu gösterir ve bu durum kişi listesinin kalitesinin artırılması gerektiği anlamına gelebilir.

İş gücü yönetimi, şirketlerin çalışan verimliliğini optimize etmek için kullandıkları strateji ve teknolojileri ifade eder. Bir çağrı merkezinde iş gücü yönetimi, doğru becerilere sahip doğru sayıda temsilcinin doğru zamanda planlanmasını sağlayan bir dizi süreçtir. Güçlü bir çağrı merkezi iş gücü yönetimi çözümü, çağrı merkezinin tutarlı bir hizmet düzeyi (SL: Service Level) sağlamasına ve hizmet düzeyi hedeflerini karşılamasına yardımcı olmalıdır. Amaç, müşteri temsilcisi iş yükünün tahmin edilmesi, sorunlara gerçek zamanlı olarak ortaya çıktıkça yanıt verilebilmesi ve müşteri talebine (yoğunluğuna) göre çizelgeler oluşturularak bu üç alanda bir anlayış oluşturmak ve çağrı merkezi operasyonlarını kolaylaştırmaktır.



## Araştırmalarla İlişkilendir

### Çağrı Merkezi Teknolojileri ile Müşteri Deneyimi Analizi ve Deneyim Analitiği

Müşterilerin çağrı merkezlerine erişiminde pek çok alternatif yöntem olsa da ses hâlâ en dominant erişim kanalı durumunda. Bu nedenle ses işleme teknolojileri de hızla gelişmekte ve çağrı merkezlerinde kullanım alanları hızla artmakta.

Ses teknolojilerinde; ses tanıma, ses doğrulama, metinle sesi birbirine çevirme, ses duygu analizi vb. pek çok teknoloji hâlihazırda kullanılıyor ve farklı teknolojiler için de uzun süredir devam eden ArGe çalışmaları bulunuyor...

Esasında şu anda kullandığımız ses teknolojilerini 5 yıl önce de konuşuyor, bu teknolojiler ile ne tip projeler yapılabileceğimizi tartışıyor fakat projeler hayata geçirildiğinde performansından çok da memnun kalmıyorduk. Değişmeyen tek şeyin değişimin kendisi olduğu gerçeğine uygun olarak ses teknolojileri de gelişti ve günümüzde süreçleri hızlandıran, müşterilerimizi daha iyi tanımamıza ve anlamamıza imkân veren, bununla birlikte verimlilik de sağlayan yapı taşlarından biri hâline geldi.

Ses teknolojilerini kullanarak, bugün arayan müşterinin telefonda daha az beklemesini sağlayabiliyor veya onu herhangi bir operatörle konuşturmadan veya herhangi bir tuşlama yaptırmadan yönlendirebiliyoruz.

Ses işlemenin sağladığı en değerli uygulama ise müşteri memnuniyeti üzerinde doğrudan etkisi olan duygu durumu analizi. Artık müşterinin ses analizi ile duygu durumunu analiz ederek hizmet tipimizi bile belirleyebiliyoruz. Örneğin; müşterinin cümle içinde kullandığı kelimeler analiz edilerek, o müşterinin memnun veya sinirli olup olmadığını belirleyebiliyor, bu verileri istatistiksel olarak raporlayabiliyoruz.

Duygu durum analizinin bir adım ötesinde ise gelecekte karşımıza müşteri memnuniyetinin tamamlayıcı bir kavramı olan “deneyim analitiği” kavramı çıkacak. Evet, ses hâlâ dominant ama sosyal medya, e-posta, video gibi farklı kanallardan da müşteriler ile ilgili davranışsal veriler gelmekte.

Tüm bu veriler üzerinde yapılabilecek analiz çalışmaları ve bu verilerin konsolidasyonu, müşteri davranışlarının önceden kestirebilir olmasını sağlayabilir.

İşte deneyim analitiği kavramı tam da bu noktada ortaya çıkıyor. Müşterilerin iletişim kurduğu firmalarla olan deneyimlerini analiz ederek memnuniyet düzeylerini ölçebilir, yükseltebilir ve bir adım sonraki satın alma veya tavsiye etme kararlarını nasıl vereceğini öngörebiliriz. Bu durum elbette kavram takipçilerine de pek çok fırsat bonusu vaat ediyor.

Ses teknolojileri hâlâ bu ve benzeri ArGe çalışmalarının önemli bir bacağı fakat bu tip ses teknolojileri kullanımı hâlâ ekonomik değil. Keza sosyal medya, e-posta vb. kaynaklardan gelen verileri analiz etmek de maliyetli çabalar. Bu nedenle bu tip analizlerin yaygınlaşmasını sağlayacak kadar ucuzlaştıracak bulut uygulamalar gelecekte önem kazanacak.

**Kaynak:** Karel Blog, 2021



Resim 1.3

## Öğrenme Çıktısı

3 Çağrı merkezlerinde teknoloji kullanım alanlarını açıklayabilme

## Araştır 3

Geleneksel müşteri ilişkileri yönetiminin teknoloji ile geçirdiği dönüşümü araştırın.

## İlişkilendir

Akıllı telefonunuzla çağrı merkezi ile kurabileceğiniz uygulamalar nelerdir? Açıklayın.

## Anlat/Paylaş

Bir çağrı merkezinden gelen aramanın ön izlemeli, sürekli veya tahmine dayalı olduğunu nasıl ayırt edersin?. Tartışın.

## ÇAĞRI MERKEZİ SÜREÇLERİNE TEKNOLOJİNİN KATKISI

Çağrı merkezlerinin temel bileşenlerinden birisi olan teknolojinin, çağrı merkezindeki tüm süreçlere etki ettiği ve katkı verdiği söylenebilir. Çağrı merkezi iş süreçleri sunulan hizmetin konusuna ve çağrı merkezinin ölçeğine göre değişebilmekle birlikte genel olarak iş yükü, iş gücü, vardiya planlaması ve eğitimleri kapsamak üzere çalışan yönetimi ile ilişkili süreçler; müşteri talepleri ve etkileşimlerinin yönetilmesi ile ilgili süreçler ve teknolojik ölçümler ve değerlendirmeler ve iyileştirmeleri kapsayan hizmet kalitesinin sağlanmasına yönelik süreçler olarak sıralanabilir. Bu süreçlerin dikkatli bir şekilde planlanması, izlenmesi, analiz edilerek değerlendirilmesi kaliteli hizmet sunumu için gereklidir. Teknolojik alt yapılar olmadan bu süreçleri incelemek mümkün değildir. Bu anlamda teknolojinin çağrı merkezi süreçlerine katkısı genel olarak şu şekilde gruplandırılabilir:

- İş gücü ihtiyacı, iş yükü ölçümü ve vardiya planlamasının yapılması
- Hizmet kalitesinin ölçülebilmesi
- Eğitim ihtiyacının karşılanması

Bu konular ders kitaplarımızın çeşitli bölümlerinde ayrıntılı açıklandığı için bu bölümde sıralanan bu konulara teknolojinin katkısı açıklanacaktır.

## İş Gücü İhtiyacı, İş Yükü Ölçümü, Vardiya Planlaması ve Teknoloji

Çağrı merkezinin etkin işlemlerini sağlamak için sayılara dikkat edilmesi gerekir. Dikkate alınması gereken en önemli sayılar ise müşteri temaslarını yönetecek olan personel sayılarıdır. İşte burada çağrı merkezleri için iş gücü yönetimi (WFM: Workforce Management) devreye girer. En basit ifadeyle, iş gücü yönetimi süreci, doğru becerilere sahip doğru sayıda temsilcinin doğru zamanda istihdam edilmesini sağlayarak operasyonel verimliliği elde etmek ve sürdürmek için tasarlanmış bir dizi süreçtir. Kısacası, bir iş gücü yönetimi süreci ile çağrı merkezinin nihai amacı, öngörülen gerekli iş yükü ile planlanan temsilci sayısı arasında mümkün olan en iyi uyumu yaratmaktır. Çağrı merkezinde müşteri teması ile ilgili olarak farklı hizmet kanalları (e-mail, sosyal medya gibi) kullanılmakla birlikte iş yükünün tam olarak anlaşılabilmesi için gelen çağrılarının doğurduğu “çağrı yükleri” üzerinden örneklendirme yapılabilir. Sektörde kullanılan en büyük hizmet kanalı telefon olduğu için bu örneklendirme yanlış olmayacaktır.

Çağrı merkezine müşteri tarafından yapılan aramalar arayan, telefon hatları ve müşteri temsilcisi üzerinde belirli yükler doğurmaktadır. Buna göre “Çağrı Yükü” kavramı çağrı merkezi terminolojisinde spesifik bir tanıma verilen isimdir, bu anlamda kullanılır ve iş yükü olarak da ifade edilir.

✓ **Çağrı Yükü (Call Load):** İş yükü adı da verilir. Belirlenen bir süre için çağrı yükü şu şekilde formüle edilir:  

$$\text{Çağrı Yükü} = \text{Çağrı Sayısı} \times (\text{Ortalama Konuşma Süresi} + \text{Çağrı Sonrası Ortalama İşlem Süresi})$$

Çağrı merkezine gelen çağrılarının arayan, telefon hatları ve müşteri temsilcisi üzerine doğurduğu yükler aşağıdaki gibi şematize edilebilir.

Şekilde Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi (IVR) dâhil edilmemiştir. Sesli Yanıt Sistemi kullanılıyorsa telefon hattının yükü ve arayanın yükünün içerisine dâhil edilir. Bekleme, arayanın bir müşteri temsilcisine bağlandığı ana kadar, telefon hattında olduğu dilimdir.

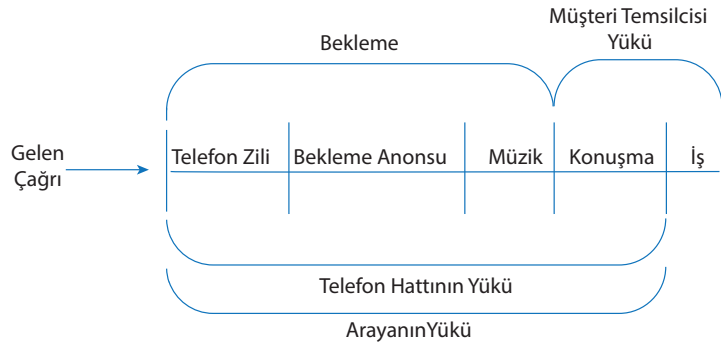
Müşteri temsilcisinin yükü, müşteri ile konuşma ve konuşma bittikten sonraki işlemleri kapsar. Konuşma bittikten sonra müşteri temsilcisinin çağrı ile ilgili yapması gerekenleri gerçekleştirdiği zamana ve işleme “Çağrı Sonrası İşlem (ACW: After Call Work)” adı verilir. Arayanın yükü ise çağrı merkezi telefon hattına girdiği an ile müşteri temsilcisi ile konuşmasının, diğer bir deyişle bekleme artı konuşma zamanından oluşur. Şekilde görülmeyen (veya arka planda olan) ancak çağrı merkezinde planlama (personel ve hat yoğunluğu) açısından önemli bazı kavramlar şunlardır:

**Konuşma Süresi (Talk Time):** Bir müşteri temsilcisinin görüşme sırasında arayan ile geçirdiği süredir. “merhaba” ile “hoşçakalın” arasındaki her şeyi içerir. Diğer bir deyişle arayanların müşteri temsilcisi ile bağlantıda oldukları zamandır. Konuşma süresi boyunca gerçekleşen her şey (bir supervisor'a danışmak veya dâhili yardım masasına giriş yapmak gibi müşteri temsilcisinin bir dış arama yapmak için arayanı beklemeye alması) bu ölçüm içerisinde değerlendirilir.

**Ortalama Çağrı İşlem Süresi (ACHT: Average Call Handling Time):** Bir çağrının ortalama ne kadar sürdüğünü gösterir. Bu süre arayanla telefonla görüşme (Konuşma Süresi – Talk Time) ve çağrı sonrası işlem (ACW: After Call Work) süreçlerini kapsar:

$$\text{Ortalama Çağrı İşlem Süresi} = \text{Konuşma Süresi} + \text{Çağrı Sonrası İşlem (ACHT = Talk Time + ACW)}$$

Bu ölçümler çağrı merkezinin başarılı işlemesi ve çağrı merkezi yönetimi açısından son derece önemlidir. Çağrı merkezi yönetimi açısından bu ölçümlerin hedeflenen düzeyde olmaması bir eylem gerektirir. Çağrı merkezleri teknoloji, insan ve süreçlerden oluşan yapılardır ve bu üç unsur birbiriyle uyum içerisinde çalışmalıdır.



Şekil 1.3 Çağrı Yükü

Çağrı merkezi yönetimi bu uyumu gün sonunda ortaya çıkan raporlarla değerlendirecek ve bir bozulma varsa çözüm için eyleme geçecektir. Sonuçta tüm hedef müşteriye kaliteli hizmeti sunmaktır. Bu anlamda teknoloji ve süreçler müşterilerin beklentilerini karşılamak ve onları aldıkları hizmetle memnun etmek için tasarlanırlar. Müşteriler çağrı merkezini aradıklarında haklı olarak kaliteli hizmet almayı beklerler. Aldıkları hizmet beklentilerinin altında ise, zaten zor kazandıkları paralarının karşılığını alamamışlardır. Bu durum sadece işletmenin saygınlığını etkilemez, ihtiyaçlarını karşılamak için çağrı merkezine güvenen müşteriler için problemlere neden olur.

İş yükü veya çağrı yükü iş gücü miktarının planlanmasında önemli bir veridir. Daha genel olarak herhangi bir çağrı merkezi iş gücü yönetimi, aynı temel parçalardan oluşur ve büyük olasılıkla belirli görevler hepsinde bir şekilde gerçekleştirilir. Bunlar; müşteri etkileşim hacmini tahmin etme, optimize edilmiş müşteri temsilcisi çizelgeleri oluşturmak için tahmin edilen verileri kullanma yani planlama, tercihlere ve iş kurallarına göre müşteri temsilcilerini çizelgelere atama ve gün içi aktiviteyi yönetme olarak sıralanabilir (Nice, 2021):

- Tahmin, iş gücü yönetimi döngüsünün bel kemiğidir. Günler, haftalar, aylar ve hatta yıllar gibi yaklaşan aralıklar için gelen aramaların sayısını hesaplama sürecidir. Gelecekteki iş yükünü ve çağrı dinamiklerini tahmin etmek için geçmişten, teknoloji, bilim ve içgörülerden yararlanılır.
- Tahmin tamamlandığında, planlama mümkün hâle gelir. Tahmin tarafından belirlenen gereksinimlere dayanarak çizelgeleme, zaman aralığı düzeyinde hangi vardiyaların ve saatlerin kullanılacağını belirlemeyi kapsar. Bu, etkileşimlerin gerçekleşeceği yerde (yani kuyruklar ve iletişim türleri) doğru personelin bulunmasını içerir.
- Planlama tarafından tanımlanan operasyonel ihtiyaçları karşılamak için müşteri temsilcileri vardiyalara atanmalıdır. Bu noktada hassas bir denge devreye girer, çünkü müşteri temsilcileri aşırı çalıştıklarında ya da stres altında olduklarında en yararlı ya da üretken durumlarında olamazlar. Vardiya teklifi, fazla çalışan müşteri temsilcilerinin iş yüklerini hafifletmeye yardımcı olabilecek faydalı bir araç görevi görebilir. Müşteri temsilcilerine belirli bir program atamak için müşteri temsilcisi performansı, çağrı işleme yeteneği, görev süresi ve diğer faktörler dikkate alınır.
- Çağrı merkezi iş gücü yönetimi döngüsünün son bileşeni, yayınlanmış plan döneminde yönetimin uygun şekilde personel gereksinimini karşılamasını sağlamaktır. İşletmeler beklenmeyenleri tahmin etmelidir ve hizmet seviyelerinin karşılandığından emin olmak için yeniden tahmin yapmak önemlidir. Bir günün yönetiminin bir kısmı, personel seviyelerinin revize edilmiş tahmini karşıladığından emin olmak ve diğer bir kısmı, müşteri temsilcilerinin her zaman aralığında yapmaları planlanan şeyi yapmalarını sağlamaktır.

## Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi

Çağrı merkezinin temel odak alanlarından birisi kaliteli hizmet sağlamaktır. Çağrı merkezi müşteri sadakati kazanmak ve iyi bir itibar oluşturmak için sürekli olarak olumlu bir müşteri deneyimi sağlamalıdır. Yüksek kaliteli hizmet, hızlı çağrı yönetimi ve sorunların çözümü ile sonuçlanır ve müşterilerin kendilerini değerli ve memnun hissetmelerini sağlar. Çağrı merkezinde sunulan hizmetin kalitesi de tek bir ölçüte bağlı olmayıp farklı metriklerin sürekli izlenmesi ve değerlendirilmesi ile ölçülür. Çağrı merkezi teknolojilerinin sağlamış olduğu hemen hemen tüm veriler kullanılarak yapılan bu ölçümler çok çeşitlenmekle birlikte başlıca yedi tane hizmet kalitesi ölçümünün öne çıktığı söylenebilir (Fontanella, 2021; CSG, 2021):

1. Müşteri memnuniyeti
2. İlk temasta çözüm oranı
3. Hizmet düzeyi
4. Çağrı müsaitliği
5. Temas (iletişim) kalitesi
6. Çağrı terk oranı
7. Ortalama çağrı işleme oranı

**Müşteri memnuniyeti:** Müşteri memnuniyeti, müşterilerin çağrı merkezi ile olan deneyimleri hakkında nasıl hissettiklerini ölçer. Bunun ortaya konabilmesi için kayıt altına alınan çağrılar uzman ekipler tarafından dinlenerek hizmet kalitesi açısından değerlendirilebilir. Diğer bir yöntem müşterilerin aranarak değerlendirme anketinin yapılması veya bu yönde bir anketin sesli yanıt sistemi üzerinden gerçekleştirilmesidir. Uygula-

nan anketler Müşteri Memnuniyet Skorunu (CSAT: Customer Satisfaction Score) elde etmeye yöneliktir. Müşteri Memnuniyet Skoru bir müşterinin çağrı merkezi ile sağlanan belirli bir etkileşim, ürün veya hizmetle ilgili genel deneyimden ne kadar memnun olduğunu ölçer. Bu ölçüm, tüketicilerin çağrı merkezi müşteri temsilcileri tarafından sağlanan hizmetten memnun olup olmadıklarının belirlenmesine yardımcı olacak değerli bilgiler sağlar.

**İlk temasta çözüm oranı:** İlk temasta çözüm (FCR: First Call Resolution) oranı, müşteri ile çağrı merkezi arasındaki ilk görüşme sırasında çözölen çağrıların (durumların) yüzdesini ifade eder. Bu metrik son derece önemlidir çünkü müşteri kayıp oranını düşürmede önemli bir rol oynar.

**Hizmet düzeyi:** Hizmet düzeyi (SL: Service Level), belirli bir süre içinde yanıtlanan aramaların yüzdesidir. Örneğin, müşteri hizmetleri yöneticileri genellikle aramaların %80'ini 20 saniye içinde yanıtlamayı hedeflediklerini söyleyecektir. Bu, çağrı merkezi için hizmet düzeyi hedefi olacaktır.

**Çağrı müsaitliği:** Çağrı müsaitliği (Call Availability) müşteri temsilcilerinin çağrıları cevaplamak için hangi sıklıkta müsait olduklarını ve bunları işlemelerinin ne kadar sürdüğünü tanımlar. Bu ölçüm yönetime, müşteri temsilcilerinin programlarına uyup uymadıklarına dair iyi bir gösterge sağlar. Bir müşteri temsilcisi için çağrı müsaitliği düşükse, yöneticiler çağrı kayıtlarını inceleyebilir ve yoğun bir gün olup olmadığını veya müşteri temsilcisinin iş başında bulunup bulunmadığını görebilir.

**Temas (iletişim) kalitesi:** Temas (iletişim) kalitesi, hemen hemen her sektörde kullanılan çok yaygın bir çağrı merkezi metriğidir. Bu ölçüm, rastgele arama kayıtlarını analiz eden kalite kontrol uzmanları tarafından kaydedilir. Bu uzmanlar, çağrı merkezi müşteri temsilcisini nezaket ve profesyonellik, bilgilerinin ne kadar doğru olduğu ve müşteri verilerini yakalamada ne kadar etkili oldukları gibi konularda değerlendirir. Bu niteliksel inceleme, çağrı merkezlerinin, temsilcilerin her telefon görüşmesinde kullandığı tutarlı bir ton ve mesaj geliştirmesine yardımcı olur.

**Çağrı terk oranı:** Çağrı terk oranı (Abandon Rate), müşteri tarafından bırakılan veya sonlandırılan aramaların yüzdesidir. Bu oranın yüksekliği ve düşüklüğü, müşteri hizmetleri ekiplerine müşterilerinin bekleme sürelerinden ve arama deneyimlerinden ne kadar memnun olduklarını ortaya koyar.

**Ortalama çağrı işleme oranı:** Ortalama Çağrı İşleme Oranı (AHR: Average Handling Rate), müşterilerin müşteri temsilcileri ile yaptığı her te-

lefon görüşmesinde harcadığı süreyi tanımlar. Bu ölçünün standardı genellikle sektöre göre değişiklik gösterse de çoğu çağrı merkezi, ortalama işlem oranlarını olabildiğince düşürmeyi amaçlar. Düşük Ortalama Çağrı İşleme Oranı, müşteri temsilcilerinin verimli çalıştığı anlamına gelir.

Bu ölçümlerin yanında Ortalama Çağrı Transfer Oranı, Cevaplanan Çağrıların Oranı, Bekleme Süresi, Zirve Çağrı Trafığı gibi veya daha eklenebilecek ve hizmet kalitesini değerlendirecek ölçümler söz konusudur. Açıklanmaya çalışıldığı gibi teknolojik temele dayanan bu ölçümlerin tümünün farklı bakış açılarından değerlendirilmesi ve anlamlandırılması sunulan hizmetin kalitesi açısından önemlidir.

## Eğitim İhtiyacının Karşıllanması

Çağrı merkezi eğitimi, bir çağrı merkezinde başarı için gerekli beceri ve davranışları öğreten herhangi bir kurs, seminer, video, koçluk oturumu veya diğer faaliyetleri kapsar. Çoğu insan eğitimi tek seferlik bir etkinlik veya program olarak düşünür ancak bu sadece buzdağının görünen kısmıdır. Telefonları ve müşteri yönetim sistemlerini kullanma eğitimi önemlidir, ancak müşteri temsilcilerinin iletişim becerileri geliştirme, etkin karar verme, liderlik, satış becerilerini artırma, müşteri ilişkileri yönetimi ve takım çalışması şeklinde genellenebilecek "temel becerileri" öğrenmesi ve uygulaması gerekir. Bu anlamda çağrı merkezlerindeki eğitim, yukarıdan aşağıya her çalışan için devam eden bir süreçtir.

Çağrı merkezlerinde teknolojinin önemli katkılarından birisi de eğitim alanında olmaktadır. Teknoloji çağrı merkezlerinde hem eğitim ihtiyaçlarının ortaya konması hem de eğitimlerin sunumunda kullanılabilir. Çağrı merkezlerinde kullanılan teknolojiler sayesinde müşteri temsilcilerinin eğitim ihtiyaçlarının tespiti oldukça kolaylaşmıştır. Kayıt altına alınan çağrılar üzerinden yapılan dinlemeler ile bu ihtiyaçlar tespit edilebilmektedir. Ayrıca olumlu veya olumsuz olarak örnek gösterilebilecek olan çağrı kayıtları eğitim materyali olarak kullanılabilir. Aynı zamanda müşteri temsilcilerinin ekranlarına zaman zaman ürün ve hizmetlerle ilgili sorular gelmesi sağlanarak bilgi seviyeleri ölçümlenir. Bu gibi sınav uygulamaları ile anlık olarak müşteri temsilcilerinin bilgi seviyeleri ölçülmekte ve buna uygun olarak eğitim planları hazırlanabilmektedir. Aynı zamanda web tabanlı eğitimler sayesinde müşteri temsilcilerinin zaman ve mekân sınırı olmadan etkileşimli ve sürekli olarak erişilebilen bir eğitim kanalı sağlanmaktadır (Dağdelen, Sökmen-sür, Coşan ve Sarı, 2013: 17)



## Araştırmalarla İlişkilendir

### Sosyal Medya ile Çağrı Merkezi Arasında Nasıl Bir İlişki Vardır?

İnternetin küreselleşmesiyle birlikte iletişim ve bilgi birikimi çağ atlamıştır. Bundan 10 yıl önce e-mail ile sunulan hizmet, günümüz gençlerinin tavsiyesine uyularak el değiştirdi ve sosyal medyaya büyük bir geçiş sağlandı. Böylece sunulan hizmet hem hız kazandı hem de gençlerin uzun uzun tavsiye e-maillerini okumamalarına bir çözüm bulunmuş olundu. Müşterilerin sorunlarına doğru tavsiyeler vermek isteyen çağrı merkezleri artık bu hizmeti sosyal medyanın en etkili alanlarını kullanarak yapmaktadırlar.

### Sosyal Medya ve Dijital İletişim Çağrı Merkezleri İçin Neden Bu Kadar Önemli?

İnternetin kullanım sıklıklarına bakıldığında en çok sosyal medya ve dijital iletişim önümüze çıkmaktadır. Bu alanların yoğunluğu ve ulaşabileceği yerler düşünüldüğünde ne kadar geniş bir kitleye hitap edeceği tahmin edilebilmektedir. Bu sebepten dolayı çağrı merkezleri için sosyal medyanın önemi gittikçe artmaktadır. Bu sosyal ağın içinde sıklıkla kullanılan kanallar aracılığı ile markalar hem daha büyük kitlelere ulaşabiliyorlar hem de daha az zaman ve efor sarf ederek tavsiyelerini müşteriye ulaştırabiliyorlar. Böylece müşterilerini doğru alışverişe yönlendirmekle kalmıyor, aynı zamanda verilen tavsiyeler ile güvenlerini ve devamlılıklarını kazanabiliyorlar.

### Çağrı Merkezlerinde Kullanılan Sosyal Medya Alanları Nelerdir?

Sosyal medyanın son zamanlarda revaçta oluşu ile çok farklı platformlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Dolayısıyla müşterilerin en çok vakit geçirdiği platformlar tespit edilip bunlar üzerinde etkili çalışmalar yürütülmeye çalışılmaktadır. En çok kullanıcıya sahip olan Facebook, müşterileri günlük yaşamdan sorularla ya da ilginç reklamlarla kendine çekmeye çalışarak müşteri sayısını sabit tutmaya çalışırken Twitter daha çok müşterilerin yaşadıkları sorunlar üzerine müşterilerden doğrudan ve dolaylı mesajlar almaya ve tavsiyeler vermeye daha elverişli bir platformdur. Bir diğer sosyal medya aracı olan Blog, yazılan metinlerin altında çok fazla yorum ve tartışma olmadığı hâlde içeriğinde verilen tavsiyelerin sıklıkla okunduğu bir platformdur. Forum açarak inşa edilen iletişimde ise donanım haber gibi çokça ziyaret edilen ortamlarda markanın itibarı, memnuniyeti ve şikâyetleri takip edilmekte ve bilgi sahibi uzmanların verdiği tavsiyeler aracılığıyla sorunlar çözülmektedir. Günümüzde yaygın bir şekilde kullanılan Chat sistemi ise tavsiyelerini canlı destek yardımı aracılığı ile mobil üzerinden uygulama destekli vermektedir.

**Kaynak:** Çınar, 2021

### Öğrenme Çıktısı

4 Teknolojinin çağrı merkezi süreçlerine katkısını açıklayabilme

Araştır 4

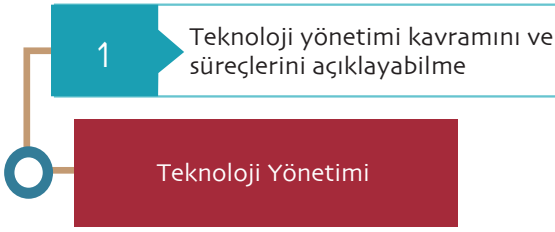
Çağrı merkezi teknolojisinin bir işletmeye katkısı neler olabilir? Araştırın.

İlişkilendir

Bir çağrı merkezi ile görüşmenizdeki hizmet kalitesini değerlendirme ölçütleriniz neler olur?

Anlat/Paylaş

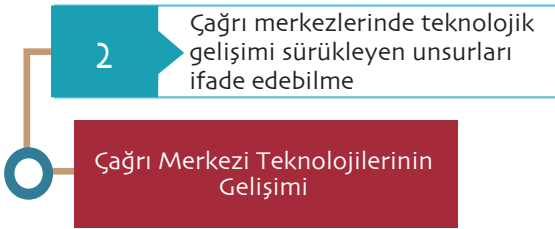
Bir çağrı merkezi ile görüşme sonundaki anketi cevaplar larken sizi etkileyen unsurlar neler olur? Anlatın.



Teknoloji yönetimi (veya teknolojinin yönetilmesi) bilim, mühendislik ve işletme yönetimi arasındaki “bilgi ve uygulama boşluğunu” kapatan gizli rekabet avantajıdır. Bir alan olarak teknoloji yönetimi, “bir organizasyonun stratejik ve operasyonel hedeflerini şekillendirmek ve gerçekleştirmek için teknolojik yetenekleri planlamak, geliştirmek, uygulamak için mühendislik, bilim ve yönetim disiplinlerini” birbirine bağlar. En geniş şekilde teknoloji yönetimi; “bir organizasyonun stratejik ve taktik amaçlarının şekillendirilmesi ve bunlara ulaşılmasında ihtiyaç duyulan teknolojik kapasitenin planlanması, geliştirilmesi ve uygulanması için mühendislik bilim ve yönetim disiplinlerinin birbirine bağlanmasıdır”

Teknoloji yönetimi alanında bir işletmedeki beş ana faaliyeti ise şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Teşhis (tanımlama),
- Seçim,
- Edinme,
- Operasyon (kullanım) ve
- Teknolojinin korunması.



İşletmeler sadece mal veya hizmetlerini satmakla kalmayıp, sadık müşteri elde etmek amacıyla satış sonrası hizmetler de sunmaktadır. Burada amaç sadakat oluşturarak gelecekteki iş faaliyetlerinde tercih edilmektir. Çağrı merkezleri, bu amacın yerine getirilmesinde yer ve zaman açısından önemli bir rol oynarlar ve bunu gerçekleştirirken çok sayıda müşteriyi yönetmek ve ilişki kurmak zorundadırlar. Bu faktörler büyük oranda çağrı merkezlerinin doğmasına ve gelişmesine neden olmuştur. Bu anlamda çağrı merkezleri, işletme ve müşteriler arasında aracılık rolü oynar denebilir. Bir yandan müşteriler sorunlara hızlı ve net çözümler üreten bir işletme isterken diğer taraftan işletmeler, müşteri ve işletme arasında sadık bir ilişki kurulmasını sağlayan ve memnuniyet duyulan bir iletişim aracı isterler. Bu nedenle çağrı merkezinde bilgi kullanımını en üst düzeye çıkarmak için çeşitli teknolojilerin entegrasyonu gereklidir. Yeni teknolojilerin gelişimi, çeşitli teknolojilerin entegrasyonu ve uyarlamaları, dünyadaki çağrı merkezlerinin büyümesini ve önemini hızlandırmıştır. Bilgisayar ve telefon, çağrı merkezlerini iş dünyasında daha verimli ve üretken bir düzeye dönüştüren iki ana teknoloji olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde ise artık her zamankinden daha fazla canlı müşteri temasının olduğu bir ortam söz konusudur. Bu ortamda şirketlerin doğru karara daha hızlı varması gerekir. Bu anlamda en büyük çağrı merkezi teknolojisi trendleri şu şekilde sıralanabilir:

- Sanal çağrı merkezlerinin piyasa üzerindeki hâkimiyeti
- Bütünleşik iletişim için artan talep
- Tüketicilerin çoklu iletişim kanallarında tutarlılık beklentisi

3

Çağrı merkezlerinde  
teknoloji kullanım  
alanlarını açıklayabilme

Çağrı Merkezlerinde Teknoloji  
Kullanımı

Çağrı merkezlerinde kullanılan üç farklı teknoloji sistem bileşenleri grubundan bahsedilebilir. Bunlar müşteri ile teması sağlayan teknolojiler, müşteri bilgi yönetimine ilişkin teknolojiler ve yardımcı teknolojiler olarak sıralanır.

Müşteri ile teması sağlayan teknolojiler müşteriler ile iletişimi sağlayan temel teknolojilerdir. Bu teknolojiler müşteriden çağrı merkezine ve çağrı merkezinden de müşteriye doğru olan iletişimi sağlar. Bu sistemlere PBX, ACD, E-mail ve Web Chat sistemleri örnek olarak verilebilir.

Müşteri bilgi yönetimine ilişkin teknolojiler ise müşteri bilgilerinin yönetilmesini, kayıt altına alınmasını ve gerektiğinde gerektiği şekilde çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin kullanılmasını sağlayan sistemlerdir. Müşteri bilgilerinin yönetildiği bu sistemlere Şikâyet Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi sistemleri örnek olarak verilebilir.

Yardımcı teknolojiler olarak adlandırılan üçüncü grup sistemler ise çağrı merkezi hizmetlerinin daha kaliteli olmasını sağlayan yardımcı sistemlerdir. Çağrı merkezinin yönetilmesi için gerekli sistemlerdir. Bu sistemlere Voice/Screen Record, Raporlama ve Çalışan Yönetim sistemleri örnek olarak verilebilir.

4

Teknolojinin çağrı merkezi  
süreçlerine katkısını  
açıklayabilme

Çağrı Merkezi Süreçlerine  
Teknolojinin Katkısı

Teknoloji çağrı merkezlerinin hizmet kalitesine, verimliliğine ve performansına doğrudan etki eden faktördür. Yoğun teknolojik altyapıya sahip işletmeler olarak çağrı merkezleri hem müşterilerle temaslarında hem de kendi iç süreçlerinde oldukça farklı teknolojileri kullanmaktadırlar. Bu anlamda teknoloji çağrı merkezlerinin hizmet sunum kalitelerini ve rakiplerine karşı müşterilerine sundukları hizmetlerde fark yaratmaları açısından önemlidir. En yoğun kullanılan hizmet kanalı olarak telefonda gelen aramaların nasıl yönetildiği, çağrıların doğru müşteri temsilcilerine nasıl aktarıldığı, memnuniyet veren bir etkileşimin nasıl kurulduğu gibi unsurlardan, e-postadan sosyal medyaya kadar farklı temas kanallarının kullanımı teknolojinin çağrı merkezlerine katkısını göstermektedir. Sektörün hızlı büyümesinde yaşanan gelişim ve değişim dinamiklerine bakıldığında da yine teknoloji etkisi çok açıklıkla ortaya çıkmaktadır.

1 Bir organizasyonun stratejik ve taktik amaçlarının şekillendirilmesi ve bunlara ulaşılmasında ihtiyaç duyulan teknolojik kapasitenin planlanması, geliştirilmesi ve uygulanması için mühendislik bilimi ve yönetim disiplinlerinin birbirine bağlanması, aşağıdakilerden hangisini tanımlar?

- A. Stratejik yönetim B. Yenilik yönetimi  
C. Teknoloji yönetimi D. Kriz yönetimi  
E. Sosyal ağ yönetimi

2 Aşağıdakilerden hangisi teknoloji yönetimi alanında bir işletmedeki beş ana faaliyet içerisinde **yer almaz**?

- A. Teşhis (Tanımlama)  
B. Seçim  
C. Edinme  
D. Operasyon (Kullanım)  
E. Pazarlama

3 Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezi çalışmasına entegre edilmesi gereken temel bileşenler arasında **yer almaz**?

- A. Ürün B. Müşteri C. Teknoloji  
D. Süreç E. İnsan

4 Çağrı merkezlerinin ticari amaçla kullanımını başlatan, şirketlerin bir müşteri hizmetleri ekibi veya bir satış bölümü için bir çözüm olarak görülmesini sağlayan teknoloji aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Bilgisayar Telefon Entegratörü (CTI)  
B. Sesli Yanıt Sistemi (IVR)  
C. Otomatik Çağrı Dağıtıcısı (ACD)  
D. Özel Telefon Santrali (PBX)  
E. Oturum Başlatma Protokolü (SIP)

5 Çağrı merkezine gelen çağrıların belirli bir müşteri temsilcisi grubuna aktarılabilmesini sağlayan teknoloji aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Bilgisayar Telefon Entegratörü (CTI)  
B. Otomatik Çağrı Dağıtıcısı (ACD)  
C. Sesli Yanıt Sistemi (IVR)  
D. Oturum Başlatma Protokolü (SIP)  
E. Özel Telefon Santrali (PBX)

6 I. Sanal çağrı merkezlerinin piyasa üzerindeki hâkimiyeti  
II. Bütünleşik iletişim için artan talep  
III. Tüketicilerin çoklu iletişim kanallarında tutarlılık beklentisi

Yukarıdakilerden hangileri günümüzde çağrı merkezi teknoloji trendlerini belirleyen unsurlardandır?

- A. Yalnız I B. I ve II C. I ve III  
D. II ve III E. I, II ve III

7 Farklı türde kurumsal iletişimlerin tutarlı bir birleşik kullanıcı arabiriminde ve birden çok cihaz ve ortamda kullanıcı deneyimine entegrasyonu aşağıdakilerden hangisini ifade eder?

- A. Çağrı merkezlerinin piyasa hâkimiyeti  
B. Bütünleşik iletişim  
C. İletişim kanallarında tutarlılık  
D. Çoklu kullanım  
E. Kanal çeşitlenmesi

8 Müşteriler ile iletişimi kuran, müşteriden çağrı merkezine ve çağrı merkezinden de müşteriye doğru olan iletişimi sağlayan teknolojiler aşağıdaki gruplardan hangisinin içerisinde yer alır?

- A. Müşteri teması ile ilgili teknolojiler  
B. Müşteri bilgi yönetimi teknolojileri  
C. Yardımcı teknolojiler  
D. Çevre teknolojiler  
E. Geleneksel teknolojiler

9 Müşterilerin bilgilerinin, çağrı merkezi ile daha önceki temaslarının ve varsa önceki başvuruları ve taleplerinin saklanıp görüntülenebildiği teknoloji aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Otomatik Çağrı Dağıtıcısı (ACD)  
B. Özel Santral (PBX)  
C. Bilgisayar Telefon Entegratörü (CTI)  
D. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)  
E. Çağrı Sonrası İş (ACW)

10 Müşteri memnuniyeti, ilk temasta çözüm oranı, hizmet düzeyi, çağrı müsaitliği, temas (iletişim) kalitesi, çağrı terk oranı, ortalama çağrı işleme oranı metrikleri aşağıdakilerden hangisini değerlendirmek amacıyla ölçülür?

- A. Servis seviyesi B. Hizmet kalitesi  
C. İlk temas çözümü D. Vardiya uyumu  
E. Temsilci ihtiyacı

1. C

Yanıtınız yanlış ise “Teknoloji Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. E

Yanıtınız yanlış ise “Teknoloji Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. A

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezi Teknolojilerinin Gelişimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. D

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezi Teknolojilerinin Gelişimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. B

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezi Teknolojilerinin Gelişimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. E

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezi Teknolojilerinin Gelişimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. B

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezi Teknolojilerinin Gelişimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. A

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Teknoloji Kullanımı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. D

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Teknoloji Kullanımı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. B

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezi Süreçlerine Teknolojinin Katkısı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

1

## Araştır Yanıt Anahtarı

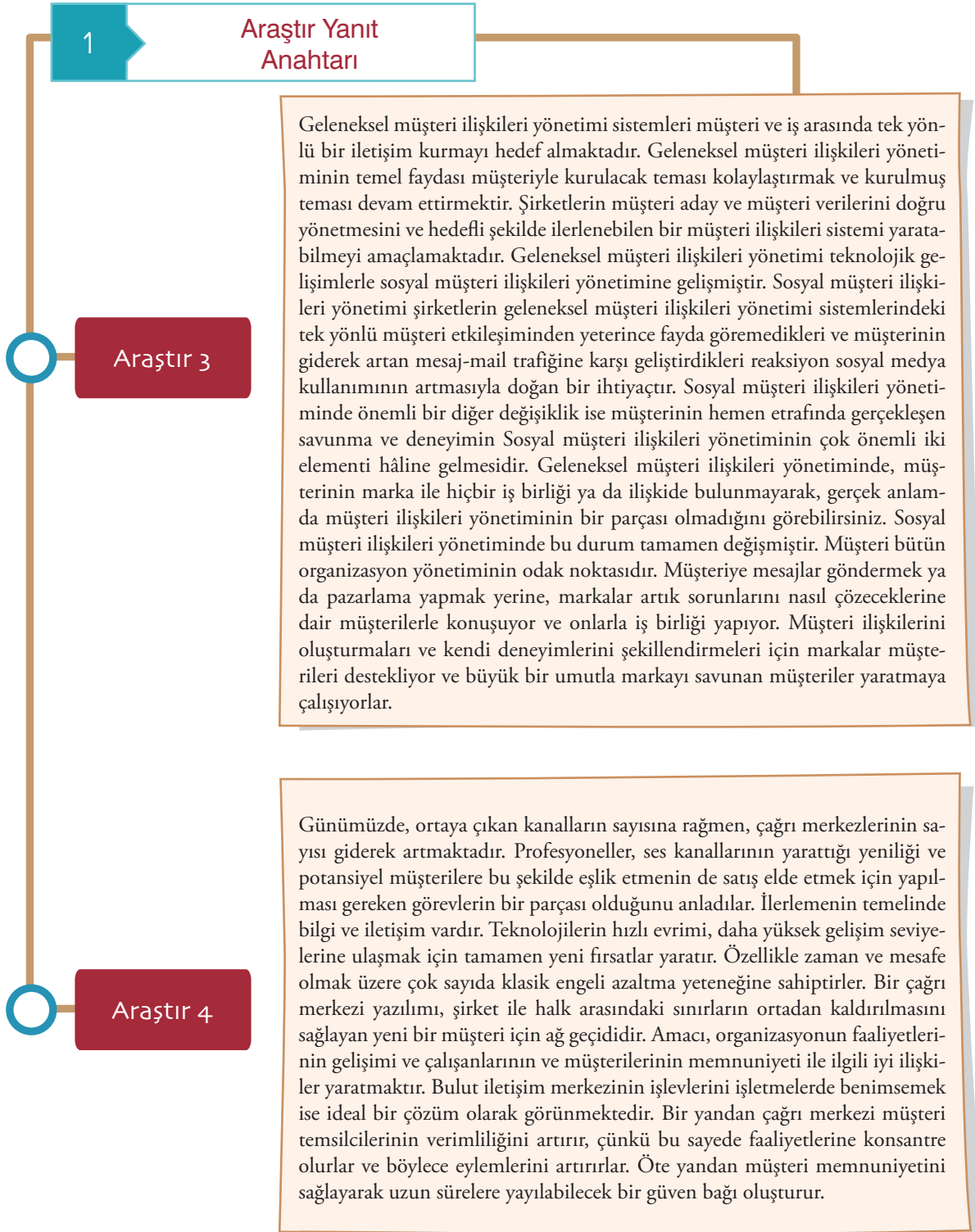
Araştır 1

Teknoloji yönetimi konusunda farklı iki yaklaşım söz konusudur. Birinci yaklaşım mikro yaklaşım olup teknolojiyi firma bazında planlama, koordine etme ve yönlendirmeyi içerirken diğeri makro olup, ülke genelinde teknolojik tahmin, teknolojik planlama, bilim-teknoloji politikasının tespiti, uygulanması ve kontrolü ile ilgili faaliyetlerin tümünü inceler. Mikro yaklaşımda yani firma bazında ele alınan teknoloji yönetiminde esas hedef, firmanın kârını ve üretimini maksimize etmeye dönük olarak, teknik imkânları ile insangücü kaynaklarını en optimum şekilde planlama, örgütleme ve koordine etmek suretiyle yönetim faaliyetini gerçekleştirmektir. Makro yaklaşımda ise teknoloji yönetimi ülkenin sosyoekonomik kalkınma hedeflerine uygun olarak, bilim-teknoloji planlaması, politika tespiti, teknolojik yatırımlar ve teknolojik altyapı ile ilgili faaliyetlerin yürütülmesi konuları ele alınmaktadır.

Araştır 2

Call Center yani çağrı merkezlerinde yapay zekânın oldukça geniş bir kullanım alanı vardır. Bu konuda çağrı merkezlerinin kullandığı yazılımlar ve veri tabanları yapay zekâ endekslidir. Bir diğer kullanım alanı ise personellerin müşteriler ile gerçekleştirdiği konuşmalarda meydana gelen sorunların çözümü noktasındadır ve bu konuda yapay zekâ programları söz konusu görüşmeyi inceleyerek müşterinin sorununa çözüm getiren varsayımlar ileri sürer, bu sayede müşterinin sorunu oldukça kısa bir süre içerisinde çözülebilir.

Yapay zekânın kullanıldığı başka bir alan ise Big Data yani büyük veri kullanımı alanlarıdır. Söz konusu alanda kullanılan yapay zekâlar müşterilerin ihtiyaçlarını belirleme konusunda rol oynar. Bu hususta yapay zekâ müşterilerin profilini çıkaran bir algoritma kullanır, müşterinin profili doğrultusunda, müşterinin olası ihtiyaçlarını belirleyen birtakım önerileri sisteme iletir, iletilen rapor ilgili kişiler tarafından değerlendirildikten sonra müşteriye ulaşılır.



## Kaynakça

- Bai, J. (2021). *Call Center Technology & Trends Every Business Leader Must Know*. 09.09.2021 tarihinde <https://www.nextiva.com/blog/call-center-technology.html> adresinde erişildi.
- Bansal, S. (2021). *Inbound vs Outbound Call Center: Do you Know the Difference?* 09.09.2021 tarihinde <https://www.ameyo.com/blog/inbound-vs-outbound-call-center> adresinde erişildi.
- Callcenterhelper, (2019). *Key Components of a Call Centre Operation*. 09.09.2021 tarihinde <https://www.callcenterhelper.com/key-components-of-a-call-centre-operation-51304.htm> adresinde erişildi.
- Cenasis, (2019). *Teknoloji Yönetimi*. 22 Ağustos 2021 tarihinde <https://cenasis.com.tr/teknoloji-yonetimi/> adresinde erişildi.
- Cerebro, 2018. *Yeni Çağrı Merkezi Elemanları Yapay Zekâlar mı Olacak?* 09.09.2021 tarihinde <https://medium.com/@cerebro.tech/yeni-%C3%A7a%C4%9Fr%C4%B1-merkezi-elemanlar%C4%B1-yapay-zekalar-m%C4%B1-olacak-85d7ed73d268> adresinde erişildi.
- CSG, (2021). *Call Center Efficiency - Service Quality Assessment*. 15.09.2021 tarihinde <http://www.contextualstrategygroup.com/call-center-efficiency-service-quality-assessment/> adresinde erişildi.
- Çakmak, T., Kılıç, A. ve Tunçay, A. (2012). *Teknoloji Yönetimi Kılavuzu*. İSO Yayın No: 2012/19.
- Çınar, N. (2021). *Sosyal Medya ile Çağrı Merkezi Arasında Nasıl Bir İlişki Vardır?* 15.09.2021 tarihinde <https://jobsinderturkei.com/sosyal-medya-ile-cagri-merkezi-arasinda-nasil-bir-iliski-varidir/> adresinde erişildi.
- Dağdelen, İ., Sökmensüer, B.K., Coşan, S.A., ve Sarı, M. (2019). *Çağrı Merkezi Yönetimi II*. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3080, Eskişehir.
- Dakic, M. (2021). *What is Voice Recognition Technology and its Benefits*. 09.09.2021 tarihinde <https://zesium.com/what-is-voice-recognition-technology-and-its-benefits/> adresinde erişildi.
- Demirağ, C. (2021). *Preview, Progressive ve Predictive Dialer (Çağrı Merkezi Dış Arama Tipleri)*. 09.09.2021 tarihinde <https://www.candemirag.com/uccretsiz-icerik/operasyon-ve-cagri-merkezi/preview-progressive-ve-predictive-dialer-cagri-merkezi-dis-arama-tipleri/> adresinde erişildi.
- Fontanella, C. (2021). *7 Call Center Metrics to Measure Your Customer Service*. 15.09.2021 tarihinde <https://blog.hubspot.com/service/call-center-metrics> adresinde erişildi.
- Judd, S. (1993). *Hybrid Managers in Information Technology*. Ed. Richard Ennals and Phil Mydneux, *Managing with Information*, SpringerVerlog, London.
- Kaya, P., Erol T. ve Özbilgin İ.G. (2017). Defining a Technology Management Framework within a Defense Enterprise. *Journal of Management, Marketing and Logistics (JMML)*, 4(3), p.301-309.
- Li-Hua, R. and T.M. Khalil, (2006). Technology Management in China: A Global Perspective and Challenging Issues. *Journal of Technology Management in China*. 1(1), pp. 9-26. DOI 10.1108/17468770610642731.
- Nearkhoul, P. (2021). *12 Customer Contact Channels & Their Key Benefits*. 11.09.2021 tarihinde <https://gettalkative.com/info/12-types-of-customer-contact-channels-and-their-key-benefits> adresinde erişildi.
- Niceincontact, (2021). *What is Computer Telephony Integration (CTI)?* 10.09.2021 tarihinde <https://www.niceincontact.com/call-center-software-company/glossary/what-is-contact-center-cti-computer-telephony-integration> adresinde erişildi.
- Nice, (2021). *What is Workforce Management for Call Centers?* 12.09.2021 tarihinde <https://www.nice.com/engage/wfo-guide/workforce-management-for-call-centers/> adresinde erişildi.
- Özel, S. (2015). Measuring the Competency of Small and Medium Enterprises (SME): A Dynamic Model". *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özel, S. ve Öztemel, E. (2018). İşletmelerde Teknoloji Yönetimi ve Yetkinlik Bazlı Değerlendirme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(31), ss. 409-425.
- Özkaya, F. (2011). *Bilgisayar Destekli Analiz Yardımıyla Çağrı Merkezlerinde Ses Kayıt Değerlendirme Önerisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.
- Öztürk Terzi, A., Polat, H., Carlık, M. ve Gülsoy, Ç. (2018). *Çağrı Merkezi Hizmetleri*. Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

RDI, (2021). *The Difference Between Inbound & Outbound Call Centers – Looking at the Purposes They Serve*. 12.09.2021 tarihinde <https://www.rdi-connect.com/the-difference-between-inbound-and-outbound-call-centers/> adresinde erişildi.

RichGuth, (2017). *What is Contact Center Unified Communications?* 10.09.2021 tarihinde <https://cjp.broadsoft.com/blog/what-is-contact-center-unified-communications/> adresinde erişildi.

Ringcentral, (2021). *Outbound Call Center: What Solution Works for Your Business?* 12.09.2021 tarihinde <https://www.ringcentral.com/outbound-call-centers.html#ring-cc-off> adresinde erişildi.

Ttec. (2021). *What is Interactive Voice Response (IVR)?* 10.09.2021 tarihinde <https://www.ttec.com/glossary/interactive-voice-response> adresinde erişildi.

## ■ Bölüm 2

### Çağrı Merkezinde Teknoloji Yönetimi II

#### öğrenme çıktıları

1

#### Müşteri İletişiminde Kullanılan Teknolojiler

- 1 Müşteri iletişimde kullanılan teknolojileri açıklayabilme

2

#### Çağrı Merkezi Süreçlerinde Kullanılan Uygulamalar

- 2 Çağrı merkezi süreçlerinde kullanılan uygulamaları ifade edebilme

3

#### Çağrı Merkezinde Yeni Teknolojiler ve Eğilimler

- 3 Çağrı merkezlerinde kullanılan yeni teknolojileri ve eğilimleri açıklayabilme

**Anahtar Sözcükler:** • Müşteri İletişimi • Çağrı Merkezi Teknolojileri • Çağrı Merkezi Süreçleri • Çağrı Merkezi Eğilimleri



## GİRİŞ

Çağrı merkezi, müşteri deneyimini geliştirmek, işletim ve yönetim verimliliğini artırmak veya bir çağrı merkezini çalıştırmanın genel maliyetlerini azaltmak için tasarlanmış birçok teknoloji tarafından desteklenir. Çağrı merkezi çalışanlarının bilgi kullanımını en üst düzeye çıkarmak için çeşitli teknolojilerin entegrasyonu gereklidir. Yeni teknolojilerin gelişmesi, çeşitli teknolojilerin entegrasyonu ve adaptasyonu çağrı merkezlerinin dünya genelinde büyümesini ve önemini hızlandırmıştır. Bilgisayar ve telefon, iş dünyasında çağrı merkezlerini daha verimli ve üretken operasyonlara dönüştüren iki ana teknoloji olarak tanımlanmaktadır. Çoğu çağrı merkezinde, birçok hizmet tamamen otomatiktir, ancak hâlâ müşteriler ve teknoloji arasında arayüz olarak müşteri temsilcileri aracılığıyla işlenen birçok işlem de söz konusudur. Bu anlamda çağrı merkezlerinde hizmet kalitesi, kaynak tabanının insan ve bilgi teknolojisi bileşenleri olduğu birçok özelliğe bağlıdır. Özellikle son otuz yılda, bilgi teknolojisinin bir organizasyonun üretkenliğine potansiyel bir katkı sağlaması açısından önemi artmıştır. Elbette bu süreç kullanılan çok çeşitli teknolojilerin tam bir sınıflandırma içerisinde çerçevelenmesini de zorlaştırmaktadır. Bu sınıflandırma kitabımızın bu bölümünde gerçekleştirilmeye ve bu yönde teknolojiler açıklanmaya çalışılmıştır.

Çağrı merkezindeki teknoloji sistemleri işlevlerine göre üç farklı tür kapsamında incelenebilir. Birinci grup özel santral PBX, Otomatik Çağrı Dağıtıcısı (ACD), e-posta ve web sohbet (web chat) gibi müşterilerden çağrı merkezlerine veya çağrı merkezlerinden müşterilere doğru, doğrudan iletişimi sağlayan teknolojilerdir. İkinci grup sistemler çağrı merkezinin kendi süreçlerinde kullanılan bilgileri yöneten, kayıt altına alan, genel çağrı merkezi yönetimine ve operasyon yönetimine ilişkin bilgi sistemleridir. Bunların yanında farklı bir sınıflandırma içinde açıklanabilecek ve yeni teknolojiler olarak kabul edilebilecek yapay zekâ, bütüncül destek (omnichannel support), self servis kanallar ve bulut tabanlı çağrı merkezlerini kapsayan teknolojiler söz konusudur. Dış arama teknolojileri ve ses tanıma teknolojileri 1. Ünite de açıklandığı için bu ünite de tekrarlanmamış olup, aşağıda yapılan sınıflandırma kapsamında çağrı merkezi teknolojileri açıklanmaktadır.

## MÜŞTERİ İLETİŞİMİNDE KULLANILAN TEKNOLOJİLER

Çağrı merkezi çalışanları ve özellikle müşteri temsilcileri için bilgi kullanımını en üst düzeye çıkarmada çeşitli teknolojilerin entegrasyonu gereklidir. Dünya üzerinde ve ülkemizde çok sayıda çağrı merkezi bulunmaktadır. Hepsinin kullandığı teknolojinin kalitesi ve güncelliği incelenecek olsa teknolojiler temel telefon kullanımından yapay zeka teknolojilerine kadar geniş bir ölçekte sınıflandırılabilir. Ancak çağrı merkezlerinin tümünün hedefi sadık müşterileri memnun etmek ve elde tutmak için gelişmiş çağrı merkezi teknolojilerinden yararlanan bir operasyon oluşturmak olarak ifade edilebilir (Melland, 2021). Müşteri ile etkileşimi doğrudan sağlayan çağrı merkezi teknolojileri dendiğinde ise çağrı merkezleri tarafından gelen ve giden telefon aramalar için kullanılan araçlar kategorileri öncelikle ifade edilir. Bu teknolojiler, müşteriden çağrı merkezine ve çağrı merkezlerinden müşterilere doğrudan iletişim sağlar. Bu tür teknolojiler, arayanlarla konuşmak için bir donanım ve yazılım karışımından yararlanır ve aşağıdaki başlıklar çerçevesinde incelenebilir.

### Özel Santral (PBX: Private Branch Exchange)

Çağrı merkezinde dikkate alınması gereken en önemli donanım önceliklerinden biri ne tür bir telefon sistemi kullanılacağıdır. Çünkü telefon sistemi, müşteriler ve müşterilerle iletişim kurmak için en sık kullanılacak araçtır. İletişimi geliştiren ve verimliliği artıran güvenilir bir iş telefonu sistemine sahip olmak çağrı merkezi için son derece önemlidir. Çağrı merkezleri tarafından dünya çapında benimsenen en yaygın telefon sistemlerinden biri özel santral sistemleridir. Özel santral veya yaygın kullanılan kısaltması ile PBX bir iş telefonu sistemini ifade eder ve bir şirket içerisinde kullanılan çok hatlı özel telefon olarak işlev görür. İş telefonu sistemleri genellikle geleneksel bir telefon sisteminden daha fazla özellik ve araç sunar. Bu anlamda özel santral, bir kuruluş içindeki aramaları yerel hatlar üzerinden kullanıcılar arasında değiştiren ve tüm kullanıcıların belirli sayıda harici telefon hattını paylaşmasına olanak tanıyan bir telefon sistemidir.

Özel santralin birincil işlevi, bir kuruluş içerisindeki çalışanların birbirleriyle dâhili olarak bağlantı kurmasını ve ayrıca harici telefon görüşmeleri yapmasını sağlamaktır. Bu doğrultuda özel santral sisteme gelen ve sistemden çıkan aramaları telefon hatlarına aktarır, kuruluş içerisinde dâhili haberleşmenin ücretsiz gerçekleşmesini sağlar. Kuruluş birden fazla telefon hattını müşterilerine tek telefon numarası ile sunabilir ve böylece arayan müşteriler birinci hat dolu bile olsa diğer hatlara yönlendirilebilir. Bu anlamda bir özel santral çağrı merkezi, gelen ve giden aramaları yönetir ve gelen aramaların otomatik olarak işlenmesini sağlayan özellikler içerir.

✓ **Internet Protocol PBX (IP PBX):** IP PBX Santrali, İnternet Protokol (İnternette kullanılan temel iletişim protokolü) adreslerini kullanarak internete bağlı network ağı üzerinden haberleşmeyi sağlayan santraldir. IP PBX Santraller, içinde bulunduğumuz internet, teknoloji ve iletişim çağında klasik santrallerin yerine geçecek yeni nesil bir İnternet Protokol adreslerini kullanan, çok yetenekli özel telefon santralleridir. Tüm telefonları IP ağı üzerinden birbirine bağlar ve yönetir, istenilen yerden telefon görüşmeleri internet aracılığıyla gerçekleştirilir. PBX santraline kayıtlı tüm abonelerle sınırsız ve ücretsiz görüşmeler yapılabilir.

İkincil işlev olarak özel santraller gelen aramalar için kayıtlı bir karşılama mesajı çalabilir, arayanları biri müsait olana kadar sıraya alabilir, aramaları yönlendirebilir ve aktarabilir ve konferans görüşmelerini etkinleştirebilir (Nice, 2021a). Çağrı merkezleri bu yönde aşağıdaki sistemleri özel santrale eklemleyebilirler (Bernstein, 2021);

- Etkileşimli sesli yanıt sistemleri (IVR)
- Müşteri temsilcisi üretkenliğini değerlendirmeye ve eğitim sağlamaya yardımcı olacak çağrı bilgilerini işleyen sistemler
- Müşteri temsilcilerinin kullandıkları, masa üstlerinden çağrıya yanıt vermesine ve arama yapmasına yardımcı olan telefon özellikleri

- Tahmine dayalı çevirici sistemleri gibi otomatik dış arama sistemleri
- Müşteri bilgilerini müşteri temsilcilerine ulaştıran müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemlerine entegrasyon

Özel santral bu yetenekleri ile çoğu işletme için yeterli görülebilir, ancak çağrı merkezleri bunun ötesinde sistemlere, Otomatik Çağrı Dağıtıcısı (ACD) gibi otomatik çağrı dağıtım sistemlerine de ihtiyaç duyar ve kullanırlar.

### Otomatik Çağrı Dağıtıcısı (ACD: Automatic Call Distributor)

Çağrı merkezlerine gelen bir çağrının PBX üzerinde nereye iletileceğini bulmak için gelen çağrıları işleyecek sunuculara ihtiyaç duyulur. Genel olarak bu sunuculara Otomatik Çağrı Dağıtım Sunucuları veya Otomatik Çağrı Dağıtıcısı adı verilir. Otomatik Çağrı Dağıtıcısı, gelen çağrıları analiz eden ve çağrıların nasıl işleneceğini tanımlayan belirlenmiş talimatlara göre dağıtan bilgisayarlı bir telefon sistemidir. Hem donanım hem de yazılım bileşenine sahiptir. Bir çağrı merkezinin merkezi ve en kritik teknoloji bileşeni olarak kabul edilir. Bir Otomatik Çağrı Dağıtıcısı, küçük bir sistem için birkaç hattan, büyük çağrı merkezlerinde kullanılan sistemler gibi yüzlerce hata kadar değişebilir.

Otomatik Çağrı Dağıtıcısı bir çağrı aldığında, çağrıyla birlikte iletilen belirli bilgileri (aranan telefon numarasının tanımlanması gibi) tanıır ve çağrıları, arayanların Etkileşimli Sesli Yanıt (IVR) sistemindeki sorulara verdiği yanıtlara göre de sınıflandırabilir. Otomatik Çağrı Dağıtıcısı, çağrının nasıl işleneceğini belirlemek için veri tabanında saklanan belirli kural veya becerilere dayalı yönlendirme talimatlarını kullanır. Otomatik Çağrı Dağıtıcısı birçok yönlendirme seçeneğini barındırabilir. Bunlardan başlıcaları şunlardır (Digital, 2021):

- Aramayı kayıtlı bir mesaja veya bir Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi (IVR) sistemine yönlendirme
- Belirli bir beceri seti içerisinde tanımlanmış bir sonraki uygun temsilciye yönlendirme
- Aramayı almak için belirli becerilere sahip bir temsilci bulunana kadar aramayı beklemeye alma

Çağrı yönetimini kolaylaştırmak için Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi, sesli mesajlaşma ve veri tabanı sistemleri gibi diğer sistemlerle etkileşime ve çağrı yönlendirmeye ek olarak Otomatik Çağrı Dağıtıcısı çağrı etkinliklerini sürekli olarak izler, görüntüler ve raporlar. Yöneticiler, gelen aramaların sayısı, kuyruktaki aramalar, aramaların terk edilmesi ve konuşma süresi gibi istatistikleri gerçek zamanlı olarak bir monitör ekranında izleyerek, gelişen sorunları tanıyabilir ve optimum çalışma verimliliğini korumak için hızla düzeltici önlemler alabilir.

Bazı çağrı merkezleri hem gelen çağrıları cevaplar hem de dış arama yapabilir. Bir Otomatik Çağrı Dağıtıcısı, müşteri temsilcilerinin gelen veya giden çağrı işlevlerine dinamik olarak atanmasına izin vermek için Çağrı Harmanlama (Call Blending) sağlayabilir. Böyle bir düzenleme, bir çağrı merkezinin, yoğun saatlerde gelen çağrıları dış arama yapan müşteri temsilcilerine yönlendirerek kabul edilebilir hizmet seviyesini korumasına izin verebilir. Tahmin edilen bekleme süresinin duyurulması, sesli posta ve otomatik geri arama gibi diğer Otomatik Çağrı Dağıtıcısı özellikleri de hizmet düzeyini ve genel iletişim merkezi performansını iyileştirmek için kullanılabilir (Digital, 2021).

#### ✓ Çağrı Harmanlama (Call Blending):

Çağrı Harmanlama, gelen çağrı trafiğine göre dış arama hızını ayarlayarak hem gelen hem de giden çağrıları müşteri temsilcilerine sorunsuz bir şekilde aktarır. Gelen çağrı trafiği azaldığında, müşteri temsilcilerinin zamanlarını boşa geçirmemesi amacıyla dış arama kampanyalarından bu operatörlere çağrılar aktarılır. Gelen çağrı trafiği arttığında, dialler (dış arama modülü arayıcısı) gelen çağrılar için belirlenmiş servis seviyesi hedefine ulaşmak için dinamik olarak arama hızını düşürür. Böylece daha verimli müşteri temsilcileri ve daha iyi bir müşteri hizmetine ulaşılmış olur.

Son yıllarda e-posta ve web sohbet hizmetlerinin gelişmesiyle birlikte, Otomatik Çağrı Dağıtıcısı sistemleri, geleneksel telefon tabanlı Otomatik Çağrı Dağıtıcısı sistemini e-posta dağıtım sistemleri ve web siteleri ile entegre etmek için gelişmiştir.

En yeni Otomatik Çağrı Dağıtıcısı sistemleri, aramaları, e-postaları ve web sohbetlerini, her üç kanal üzerinden sorguları ele almak üzere eğitilmiş çok yönlü müşteri temsilcilerine dağıtabilir.

### Bilgisayar Telefon Entegratörü (CTI: Computer Telephony Integration)

Bilgisayar Telefon Entegratörü (CTI), çağrı merkezinin kendine özgü iş yazılımlarının çağrı yönetimi üzerinde daha fazla kontrole sahip olabilmesi için telefon sistemlerini, iş uygulamalarına bağlamasını ifade eder. Bilgisayar telefon entegrasyonu ile temsilciler fiziksel bir telefona ihtiyaç duymazlar ve çağrıları yanıtlama ve bağlantıyı kesme, arayanları beklemeye alma, çağrıları aktarma gibi telefon işlevleri için ekran kontrollerini kullanarak tüm telefon işlevlerini bilgisayarlarında gerçekleştirebilirler. Çağrı bağlandığında müşteri bilgileri Bilgisayar Telefon Entegratörü aracılığıyla ekrana yansıtılır. Çağrı sonlandırıldığında çağrı merkezi temsilcisinin ekranında müşteri bilgileri kapatılır (Nice, 2021b).

Ancak Bilgisayar Telefon Entegratörü, müşteri temsilcisi arayüzüne telefon kontrolleri eklemekten çok daha fazlasını gerçekleştirir, etkili ve verimli bir çağrı merkezini çalıştırmanın temelinde yer alan yetenekler sağlar. Çağrıların nereye yönlendirildiği, çağrıların ne kadar kuyrukta tutulduğu, çağrıların ne kadar sürdüğü, bilgisayar yanıt süresi, ekran yardımı sağlama, tuş vuruş sıralaması gibi işlemlerle ilgili Bilgisayar Telefon Entegratörü tarafından daha ayrıntılı rapor verilebilir.

### Çağrı Merkezi Yönetim Sistemi (CCMS: Call Center Management System)

Çağrı Merkezi Yönetim Sistemi (veya çağrı merkezi yazılımı), sesli iletişimi yönetmek ve optimize etmek için bir araçtır. Hem çağrıyı hem de müşteri bilgilerini kontrol eden bir çağrı yönetim sistemidir. Çağrı başladığında müşteri bilgileri bu uygulama üzerinde açılır. Diğer bir önemli işlevi üzerinde telefon fonksiyonları (softphone) olmasıdır. Çağrı bekleme süresi, çağrı uzunluğu gibi çağrı ile ilgili temel ölçüler bu sistem tarafından yakalanır. Bu bilgi, çağrı merkezi performansını izlemek için kullanılır. Çağrı başladığında bu sistem üzerinde müşteri ile ilgili bilgiler başlatılır. İşletmeler ihtiyaçlarına göre bu uygulamayı geliştirebilmekle birlikte çoğu çağrı merkezi tarafından çoğunlukla entegre bir parça olarak satın alınır.



dikkat

Çağrı Merkezi Yönetim Sistemi (CCMS) ile Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemi (CRM) birbiri ile karıştırılabilmektedir. Ancak bu iki uygulama birbirinden farklıdır. Bir Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemi, bir iletişim merkezi yazılım yığınının parçası olabilir ancak tek başına müşterilere kişiselleştirilmiş bir deneyim sağlamak için yeterli değildir. Bir Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemi, işletmelerin müşteri etkileşimlerinin dijital kaydını tutmasına yardımcı olur. Çağrı Merkezi Yönetim Sistemi ise şirketlerin müşterilere mesaj ve çağrı göndermesini, yönetmesini ve izlemesini sağlar. Bunun yanında bu iki uygulama örneğin bir Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemi üzerinde bütünleştirilebilir.

### Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi (IVR: Interactive Voice Response)

Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi, yanıtlayanın canlı bir konuşmacının yerine önceden kaydedilmiş etkileşimli bir komut dosyası aracılığıyla telefonun tuşuna basılmasıyla yanıt verdiği yüksek kaliteli, bir telefon görüşmesi tekniğidir. Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi, gelen telefon aramaları için bir giriş noktasıdır. Çağrılarını en verimli şekilde cevaplamak için arayanları uygun kaynaklara yönlendirir. Bir Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi, aşağıdakileri yaparak bir iletişim merkezinin performansını iyileştirebilir (Digital, 2021):

**Operasyon verimliliğini artırmak ve müşteri deneyimini iyileştirmek:** Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi, çok sayıda aramayı gecikmeden otomatik olarak yanıtlayabilir. Yeterli sayıda bağlantı noktası ile donatıldığında, bir Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi, yüksek çağrı hacmi dönemlerinde sıklıkla karşılaşılan meşgul sinyallerini ortadan kaldırılabılır. Arayanların kayıtlı bilgilerinin alınmasını ve/veya eğitilmiş uzmanların yardımı olmadan işlem yapmalarını sağlayabilir. Canlı yardım gerektiren aramalar için Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi, arayan bilgilerini elde edebilir ve birden fazla aktarma olmadan aramaları hızlı bir şekilde yönlendirebilir.

**Genel işletme maliyetlerini düşürmek:** Bir Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi, eğitilmiş uzmanların yardımı olmadan arayanlara bilgi sağlayarak iş saatlerinde ihtiyaç duyulan personel sayısını azaltabilir ve bu da çağrı merkezinin işletme maliyetlerini düşürür.

**Hizmet saatlerinin uzatılması:** Bir Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi, günün saatlerine, haftanın günlerine ve tatil programlarına dayalı bir bilgi ve hizmet menüsü sağlayarak insan müdahalesi olmadan günün her saatinde çalışabilir.

**Müşteri anketlerini ve performans verilerini elde etme:** Bir Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi kendisinin ve çalışanların performansı hakkında geri bildirim toplamak için bir müşteri anketi aracı (veri toplama aracı) olarak hizmet edebilir. Ayrıca, Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi ve çağrı merkezi performansını daha da iyileştirebilecek denetim, analiz ve raporlama için arama detay bilgilerini kendi veri tabanına kaydedebilir.

Gelişmiş Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemleri, çağrı merkezleri tarafından sağlanan hizmetin önemli bir bölümünü farklı şekillerde otomatikleştirme yeteneğine sahiptir. Gelen aramaların doğasına bağlı olarak, Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemleri tüm aramaların %20 ila %60'ını işleyebilir ve ayrıca arama yönlendirme gibi bazı rutin işlemleri yönetmede çok uygun maliyetli kullanılabilir (Dawson, 2004). Etkileşimli Sesli Yanıt Sisteminin bir çağrısı (veya bir kısmını) işleme maliyeti, aynı aramayı karşılayan bir müşteri temsilcisinin maliyetinin çok küçük bir kısmı olduğundan, çoğu modern çağrı merkezi bu sistemleri kullanır. Ancak çağrılarının en çok %60'ının bir Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi tarafından işlenebileceği dikkate alınırsa, müşteri profiline göre bu self-servis teknolojisinin kullanımına çok daha fazla dikkat edilmesi gerekir. Çünkü Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemleri sağladıkları avantajlarına rağmen, çağrı merkezi müşterileri için tuşlar büyük bir hayal kırıklığı kaynağı oldukları iyi bilinir (sürekli tuşlamalar yapmak ve menüler arasında kaybolmak gibi) ve bu durum müşterilerin aradıkları şirket hakkındaki genel algısını etkiler (Tezcan ve Behzad, 2012).



### Dış Arama Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi (Outbound IVR):

Dış Arama Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi, çağrılarını müşterilere proaktif olarak dağıtmak için kullanılan bir iletişim merkezi çözümüdür. Bu teknoloji, bir kuruluşun kişiselleştirilmiş bildirimleri kullanarak otomatik sesli aramalar, SMS mesajları, e-posta veya sosyal medya gönderileri gibi birden çok kanal aracılığıyla müşterilerle otomatik olarak etkileşim kurmasını sağlar.

### Çağrı Kaydı (Call Recording)

Çağrı kaydı veya diğer bir deyişle Ses ve Görüntü Kaydı (Voice/Screen Recorder) telefon aramalarıyla ilişkili ses ve ekran etkinliğini kaydetme işlemidir. Telefon görüşmesinin kayıt altına alınması ve müşteriye kayıt hakkında çağrı merkezi tarafından bilgi verilmesi yasal olarak zorunludur. Bu nedenle ses kayıt sistemi çağrı merkezleri için önemli bir bileşendir. Ayrıca çağrı merkezi müşteri temsilcisinin prosedürlerinin şirket tarafından kayıt altına alınması istenebilir. Bu yönde yapılacak ekran kaydı, işlemlerin/prosedürlerin önemine bağlıdır (Uni, 2021). Çağrı kaydı, bir iletişim merkezinin kalite yönetim programının kritik bir bileşenidir ve bu programa uyum amaçları için de gerekli olabilir.

### Sohbet Desteği (Chat Support)

Sohbet desteği, bir mesajlaşma uygulaması veya çevrimiçi sohbet robotu (chatbot) kullanarak müşterilere yardım sunan yaygın bir müşteri hizmetleri veya desteği yöntemidir. Canlı temsilciler veya yapay zekâ (AI: Artificial Intelligence) aracılığıyla sunulan yazılı sohbet desteği, ses veya e-posta gibi daha geleneksel müşteri hizmetleri kanallarını tamamlar. Canlı temsilciler tarafından gerçekleştirildiğinde sohbet desteği, müşterilere insan bağlantısını ve empatiyi sürdürürken gerçek zamanlı olarak yanıt alma fırsatı sunar. Canlı bir müşteri temsilcisi ile yapılan temel sohbet desteğinden sohbet robotlarını içeren daha gelişmiş çözümlere kadar bu destek oldukça geniş bir aralıkta sunulabilir. Chatbot kullanmayı tercih eden şirketler için müşterilere günün veya gecenin herhangi bir saatinde basit sorunları çözme fırsatı vererek, her saat destek sağlanabilir (Sykes, 2021).



Resim 2.1

Yapay zekâ alanındaki gelişmeler ve mesajlaşmanın yükselişi, chatbotların şirketlerin müşterileri ile iletişim kurdukları bir araç olarak kabul edilmesini sağlamıştır. Günümüzde özellikle hizmet sektöründe, finanstan, havayollarına, e-ticaretten, sağlığa birçok alanda chatbot kullanımı yaygınlaşmıştır. Bankacılık chatbotları, alışveriş chatbotları, insan kaynakları chatbotları, yemek siparişi chatbotları hemen ilk akla gelenlerdir ve elbette listeyi uzatmak mümkündür.

### Otomatik Geri Arama İsteği (Automatic Call Back)

Otomatik geri arama, arayanın telefon kuyruğunda beklemek yerine geri aranmayı seçmesine olanak tanıyan bir Etkileşimli Sesli Yanıt Sisteminin (IVR) bir özelliğidir. Bir müşteri temsilcisi müsait olduğunda, sistem müşteriyi arayacak ve cevap verdiğinde müşteri temsilcisine bağlanacaktır. Bazı Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemleri, arayan kişiye randevu ayarlama seçeneği de sunar, böylece müşteriler belirledikleri bir zamanda geri aramayı alırlar. Çağrı merkezleri, bu özelliği bekletme süresi belirli bir eşiğe ulaştığında arayanlara sunulacak şekilde yapılandırabilir. Otomatik geri aramalar, arayanlara uzun süre beklememe seçeneği sunarak müşteri deneyimi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olur. Bu nedenle, bu özelliği kullanan çağrı merkezleri tipik olarak müşteri memnuniyetinde bir artışın yanı sıra çağrı terk oranları ve ortalama bekleme süreleri üzerinde olumlu bir etki görür. Otomatik geri aramalar, özellikle telekom ücretlerini düşürerek, maliyetleri de etkileyebilir. Sonuçta, arayanın Etkileşimli Sesli Yanıt Sisteminde olduğu her saniye için telekom ücretleri birikir. Otomatik geri aramaları kullanan müşteriler bağlantıyı keser ve bu nedenle telefon ücretlerinde saati durdurur. Günümüzün deneyimlere dayalı ekonomi ortamında, otomatik geri arama seçeneği sunmak, işletmelerin, müşterilerinin zamanının değerini anlamalarının ve kendilerini iş yapması kolay bir şirket olarak konumlandırmalarının bir başka yolu olarak da görülür (Nice, 2021c).

## Görüntülü Çağrı Merkezleri (VCCs: Video Call Centers)

Müşteri deneyimi, iş başarısı için giderek daha önemli hâle gelmektedir. Aslında, müşterilerin %73'ü satın alma kararlarında fiyat ve ürün kalitesinin hemen arkasında yaşadıkları deneyimin birincil faktör olduğuna işaret ederler. Üstün müşteri deneyimleri, müşterilerin daha fazla ödemeye istekli olduğu bir şey olduğundan, bu tür deneyimleri oluşturmaya yardımcı olan müşteri hizmetleri stratejileri ve teknolojileri, işletme genelinde algılanan değer oluşturabilir (Lifesize, 2021). Bu anlamda çağrı merkezi tarafından yönetilen tüm müşteri destek kanallarında görüntülü aramaları etkinleştirmek, günümüzde güçlü bir ivme kazanan bir yeniliktir. Müşteri hizmetlerinde nispeten yeni bir özellik olarak sayılabilecek görüntülü sohbet, kişiselleştirilmiş bir müşteri deneyimi sunarak bir kuruluş ile müşterileri arasındaki boşluğu kapatabilir. Video, çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin müşterilerle yüz yüze bağlantı kurmasına ve sorunları hızlı ve verimli bir şekilde çözmesine olanak tanır.

Canlı bir müşteri temsilciyle görüntülü konuşmanın yanında Etkileşimli Sesli ve Görüntülü Yanıt (IVVR) sistemleri, Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemlerine, arayan yardımı için dinamik veya statik video bilgilerini kullanma yeteneği vererek Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi paradigmasına yeni bir boyut katar. Etkileşimli Sesli ve Görüntülü Yanıt Sistemi yönergelere ihtiyaç duyulduğu zaman ve istenilen yerde kullanıcılara karmaşık talimat setlerini sunmak için çok uygundur. Örneğin, bir kullanıcının yeni satın alınan bir mobilya parçasını monte etmek için yardıma ihtiyacı olduğunu varsayalım. Yakında internet erişimi olan bir bilgisayar varsa, kullanıcı bilgisayar üzerinden üreticinin Etkileşimli Sesli ve Görüntülü Yanıt sistemine erişebilir ve montaj sürecinin bir videosunu izleyebilir (Dialogic, 2021). Genel olarak Etkileşimli Sesli ve Görüntülü Yanıt (IVVR) sistemlerinin sağladığı avantajlar şu şekilde sıralanabilir (Lifesize, 2021):

- Gelişmiş gerçek zamanlı destek sunumu
- Daha hızlı çözüm süresi
- Kişiselleştirilmiş müşteri deneyimi
- Gelir artışı
- Azalan maliyetler
- Kapsamlı marka pazarlama

## Sesli Posta (Voice Mail)

Sesli postalar (veya mesajlar), aramayı karşılayabilecek uygun bir müşteri temsilcisi olmadığında, arayanların çağrı merkezine bırakabilecekleri mesajlardır. Bu mesajlar daha sonra incelenebilir ve takip edilmesi için müşteri temsilcilerine atanabilir. Arayanlar için ulaşılabilir olmak ve müşteri sorgularını verimli bir şekilde işleyebilmek arasında bir denge bulmak isteyen çağrı merkezleri için sesli mesaj uygun bir seçenektir. Sesli posta sistemini kullanarak, mesajlar belirli bir müşteri temsilcisine veya uygun beceriye sahip herhangi bir müşteri temsilcisine yönlendirilebilir. Mesajları bu şekilde kanallara etmek, sonuçta arayan için daha verimli bir çözüm sağlayabilir. Sesli postalar acil olduğunda, e-posta bildirimleri isteğe bağlı olarak sesli postaya ek bir uyarı olarak mesaja eklenebilir. Sistem uygun becerilere sahip müşteri temsilcisinden zamanında yanıt almak için sesli postaları müşteri temsilcileri arasında da taşıyabilir (Five9, 2021).

## E-Posta Yanıt Yönetim Sistemi

Bir e-posta yanıt yönetim sistemi, müşteriler tarafından gönderilen e-posta sorgularını alan, kabul eden, analiz eden ve organize eden ve e-postaları yanıt için uygun kaynaklara yönlendiren bilgisayarlı bir sistemdir. Sistem, sorguların alınmasından tamamlanmasına kadar durumunu izler ve otomatik yanıtlar, otomatik öneriler ve çağrı merkezi personelinin sorulara daha verimli yanıt vermesine yardımcı olmak için yanıt kitaplıkları gibi araçlar sağlar.

Çağrı merkezleri, müşterinin tercih ettiği iletişim kanallarını kullanarak müşterilerine hizmet vermeye çalışmaktadır. Çağrı merkezi web sitesinde bir e-posta seçeneği sunmak, müşterilerle etkileşim kurmak için farklı bir kanal sağlar. Müşterilerin ihtiyaçlarını her an e-posta yoluyla iletebilmelerini sağlar.

## Şikâyet Yönetim Sistemi

Bir çağrı merkezinde müşteri şikâyeti müşteri memnuniyetsizliğinin bir göstergesi olarak kabul edilir ve ölçümü ve sonuçlandırılması gerekir. Müşteri şikâyeti bir bakıma onun sesinin yansımasıdır. Bu nedenle, şikâyet yönetim sistemi iş ortamında kritik bir faktör hâline gelmektedir. Şikâyet ve önerilerin kayıt altına alınması, sorunların ve çözümlerin değerlendirilmesi aşamalarının takibi ve sorunların sonucu hakkında müşterilerin bilgilendirilmesi

dirilmesi sistemin işlevleridir. Şikâyetlerin çözümü ve müşteri sadakati arasındaki bağlantı şirketler tarafından anlaşıldığından, şikâyetler iyileştirme fırsatı olarak kabul edilmelidir. Bu nedenle şirketler sorunların çözümüne çok dikkat etmek zorundadırlar ve uygun bir şikâyet yönetim sistemine sahip olmanın müşteriye elde tutma ve memnuniyet üzerinde doğrudan etkisi vardır.

Müşteri şikâyet yönetim sistemi, gelen tüm müşteri şikâyetlerini bilgisayarda bir yardım masası uygulaması panosunda toplamaya olanak tanır. Müşteri temsilcileri bu şikâyetleri kolayca görev olarak atayabilir, kategorilere ayırabilir, çözebilir ve müşterilerin sorunsuz bir destek deneyimi yaşamasını sağlayabilir. Uygulama tüm müşteri şikâyetlerini sıkı bir şekilde takip etmek için güçlü görev yönetimi özellikleri sunar. Çünkü şikâyetler her yönden gelebilir. Bu anlamda müşteri şikâyet yönetim sistemi, müşterilerle onların tercih ettikleri kanallarda buluşmak için çok kanallı yetenekler sunabilir. Müşteri, e-posta, sohbet veya yardım merkezi aracılığıyla her nereden şikâyetle bulunursa bulunsun, tüm sorunlar şikâyet yönetim sistemi sayesinde tek bir yerden takip edilebilir.

### Açılır Menü (Pop-Up Menu)

Ekran açılır menüsü, bir müşteri bilgi ekranının bir müşteri temsilcisinin bilgisayar ekranına otomatik olarak “açılan” ve aynı zamanda müşteri

temsilcisinin o müşteriden gelen çağrıyı yanıtladığı işlevselliği ifade eden bir çağrı merkezi terimidir. Bir Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), etiketleme veya sipariş giriş sistemi gibi diğer iş uygulamalarıyla çağrı merkezi çözümünü bütünleştiren Bilgisayar Telefon Entegratörü (CTI) ile sağlanır. Açılan ekrandaki bilgiler arasında müşteri adı ve iletişim bilgileri, satın alma geçmişi ve iletişim geçmişi yer alabilir. Bu bilgiler bir Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) sisteminden, bir yardım masası uygulamasından veya kuruluştaki mevcut olan diğer herhangi bir veri kaynağından alınabilir. Sistem, arayanın Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemine (IVR) girdiği gelen telefon numarası veya diğer verileri (kimlik veya müşteri numarası gibi), ilgili veri tabanlarıyla eşleştirerek hangi ekranın açılacağını bilir.

Ekran açılır menülerinin iki temel faydası vardır: Gelişmiş müşteri deneyimi ve artırılmış müşteri temsilcisi verimliliği. Ekran açılır menü ile müşteri temsilcisi müşteriye hemen tanır, aramayı kişiselleştirebilir ve doğrudan işine başlayabilir. Müşteriler tanınmaktan ve kişiselleştirilmiş hizmet almaktan hoşlanırlar ve bunu yapmanın etkin bir yolu bir ekran açılır menü kullanımıdır. Ek olarak, bir açılır menü ekranı, müşteri temsilcilerinin müşteriden e-posta adresleri ve hesap numaraları gibi verileri isteme ihtiyacını ortadan kaldırır, çünkü bunlar muhtemelen açılır menü ekranında mevcuttur. Bunlar mutlaka önemli ölçüde zaman tasarrufu sağlar (Nice, 2021d).



### Araştırmalarla İlişkilendir

#### Teknoloji Bir Çağrı Merkezini Aramayı Nasıl Keyifli Hâle Getirebilir?

Müşteriler bir çağrı merkezini aradığında, bekledikleri nihai şey memnun kalmaktır. Karmaşık ve rahatsız edici IVR'ler, birden fazla temsilciyle yapılan çoklu görüşmeler ve uzun prosedürler için kendilerini hazırlarlar. Ne yazık ki, genellikle böyle oluyor.

Ancak tutarsız çağrı merkezi süreçlerinin bedelini sadece müşteri ödemiyor; bu müşteri tekrar tekrar arama yapmaya, uzun zorunlu komut dosyalarını dinlemeye veya ödeme bilgilerini okumaya zorlandığında işin kendisi kaybeder.

Müşterileri memnun etmek sadece iyi bir müşteri deneyimi meselesi değildir, aynı zamanda iş açısından mantıklıdır ve genel çağrı merkezi KPI'larını artırmaya yardımcı olur. Burada, çağrı

merkezlerinin verimliliği nasıl artırabileceğini ve uçtan uca çağrı merkezi deneyimini nasıl kolaylaştırabileceğini keşfedeceğiz.

#### Uzun Çağrı Merkezi Beklemeleri ve Eziyet Veren Yavaş Çağrıları Kapatın

Paradan tasarruf etme ve verimliliği artırma çabalarında, büyük şirketlerin büyük çoğunluğu, müşteri aramaları alanında dış kaynak çağrı merkezlerini kullanır. Yine de tipik bir çağrı merkezi, uygun maliyetli ve verimli olmaktan başka bir şey değildir.

Mevcut müşteriler, sorunlarını çözebilecek veya satın alma yapmalarına izin verebilecek bir temsilciye ulaşmayı umarak şirketin telefon numarasını arar. Bunun yerine, sık sık belirsiz IVR seçenekleri, uzun bekleme süreleri ve yanlış departmana transferler labirenti ile karşılaşırlar.

Sonunda bir temsilciyle konuştuklarında, genellikle hâlâ sorunsuz bir seyirden uzaktır. Mevcut müşteriler, her türlü güvenlik sorusunu yanıtlamak ve şirketin zaten bilmesi gereken kişisel bilgileri sağlamak zorunda kalır. Herhangi bir noktada, sorunları başka bir temsilciye iletilir ve bilgilerini ve sorunlarını tekrar etmeleri gerekir. Bu noktada müşteri, hayal kırıklığını kaçınılmaz olarak temsilciden çıkarır. Sorun çözülse bile, müşterinin ağızında kötü bir tat kalır (ve müşteri temsilcisinde de).

Bir çağrı merkezi satış temsilcisiyle konuşan potansiyel müşteriler de inişli çıkışlı bir yolculuk içindedir. Soğuk arama yapan bir temsilci, başarılı bir anlaşma için zaten sınırlı ihtimallerle karşı karşıyadır. Ardından karmaşık ürün açıklamalarını, uzun komut dosyalarını ve yavaş tanıtımı, e-posta gibi telefon dışı kanalları ekleyin. Zaman sıkıntısı çeken, kararsız bir olasılığın her hâlükârda aramayı bırakma ihtimali katlanarak artıyor. Telefon görüşmesini başlatan bir potansiyel müşteri durumunda ise satın alma niyeti çok daha yüksektir. Ancak, şirkete yönelik algıları, dönseler bile lekelenmiştir. Satış gerçekleşsin veya gerçekleşmesin, bir dereceye kadar güven kaybolur.

#### Şimdi Dijital Memnuniyet Nasıl Eklenir

Çağrılar uyarıp gittiğinde müşteriler suçu temsilciye atabilir. Ancak nihayetinde, temsilcilerin başarılı olmak için doğru araçlara sahip olduğundan emin olmak yönetimin rolüdür.

Tıpkı profesyonel bir sporcunun kalitesiz ekipmanla kazanmak için mücadele etmesi gibi, bir çağrı merkezi temsilcisinin, sürekli olarak sonraki adımlar hakkında kararlar almak, kanallar arasında gezinmek ve sabırsız müşterilere uzun uyumluluk senaryoları okumak zorunda kaldıklarında müşterilere iyi hizmet vermesi beklenemez.

İyi haber şu ki, yaygın dijital araçlar, müşteri temsilcisinin müşteriye yönelik görevlerde tamamen yumuşak başlı davranarak sorunsuz ve dinamik bir şekilde hareket etmelerini kolaylaştırabilir. Çağrı merkezlerinin müşterileri memnun etmek için dijital ve otomatik araçlardan yararlanabilmesi için birkaç pratik yol:

1. **Çağrıyı hızlandırmak için multimedyaı kullanın:** Günümüzde müşteriler, herkesin bildiği gibi zaman, aile ve iş talepleri arasında hokkabazlık yapmak için baskı altındadır. Yoğun bir günün ortasında, bir şirketin sunduğu tekliflerin ayrıntılı açıklamalarını dinlemeleri ve ürün türleri, fiyatları ve eklentiler arasındaki tüm farkları takip etmeleri beklenemez. Otomatikleştirilmiş iş akışları, müşteri aramadayken, temsilcilerin müşterilere tartışılan ürünlerle birlikte ilgili resimler, açıklamalar ve fiyatlar ile birlikte bir metin mesajı bağlantısı göndermesine izin verebilir.

Bu, müşterileri anladıkları bir şeyi taahhüt ettiklerini düşündükleri için rahatlatılabilir ve temsilcilerin sözlü açıklamalarda önemli ölçüde zaman kazanmasını sağlayabilir.

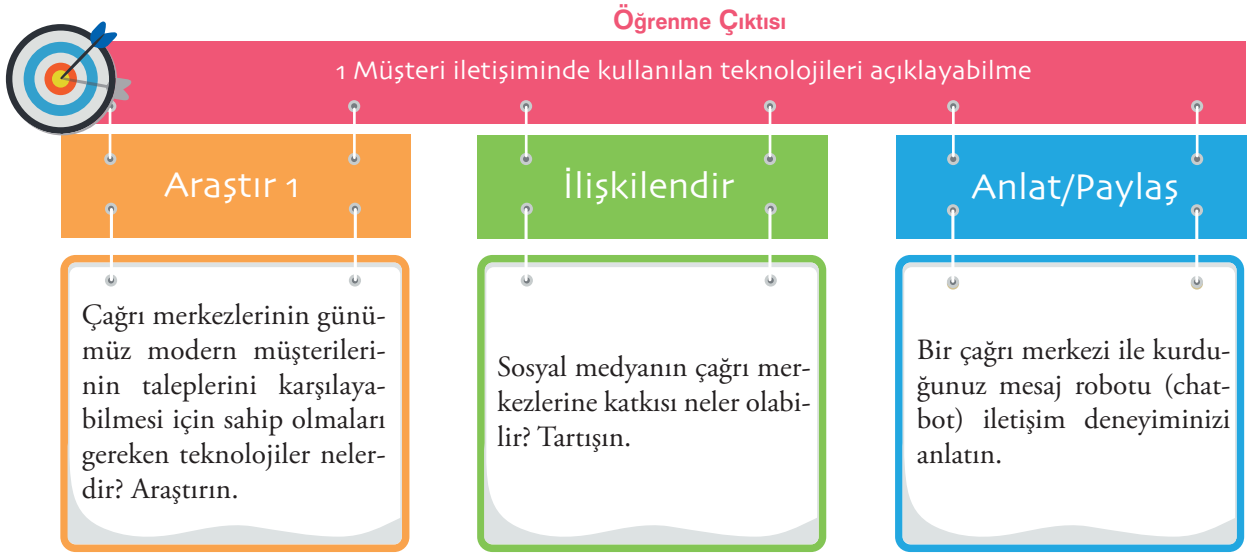
2. **Sıkıcı arama komut dosyalarını atlayın:** Hiçbir müşteri, bir satış temsilcisinin zar zor anlaşılır bir komut dosyasını okumasını dinlemek istemez. Otomatikleştirilmiş iş akışları, belirli bir ürün için anında doğru komut dosyası oluşturabilir ve bunu inceleme ve onay için müşterinin cep telefonuna gönderebilir. Bu, yalnızca müşterinin zamanından ve baş ağrısından tasarruf etmekle kalmaz, aynı zamanda temsilcinin uyumlu kalmasını garanti eder.
3. **1990'ların PDF'lerini bırakın:** Koşullu mantık, müşteri temsilcilerinin kolaylaştırılmış bir iş akışının parçası olarak dinamik formlar oluşturmasına yardımcı olabilir. "Öyleyse/o hâlde" mantığına dayalı form alanları, yalnızca belirli bir koşul karşılandığında müşteriye görünür. Koşullu alanlar, müşteri, bir onay kutusunu işaretlemek veya bir açılır menüden belirli bir seçeneği seçmek gibi görünmelerini tetikleyen belirli soruları yanıtlayana kadar gizli kalır.
4. **Para zamanını basitleştirin:** Müşterilerin telefonda kredi kartı bilgilerini okuması gerçek zamanlı bir girdaptır. Aynı zamanda bir dolandırıcılık riskidir. Ayrıntılar sözlü olarak paylaşıldığında oluşabilecek yanlış anlamaları ortadan kaldırmak için kolay görüşme içi ödemeyi kullanın. Bir bonus olarak, müşteri temsilcileri müşterileri otomatik ödemelerine kaydolmaya teşvik etme fırsatını yakalayabilir. Müşteri ilgileniyorsa, otomatik ödeme formunu doldurması ve geri göndermesi için iş akışı bu formu müşteriye otomatik olarak gönderebilir.

#### Çağrı Merkezlerini Arama — Dijitalleşelim

Otomatikleştirilmiş dijital çalışanlarla, çağrı merkezi müşteri temsilcileri görevleri arasında sorunsuz bir şekilde süzülebilir. Bu, ilk aramada çözüm olasılığını artırabilir ve uyumluluk prosedürlerinin müşteri deneyimini olumsuz etkilememesini sağlayabilir.

İster mevcut bir müşteriyle ister olası bir müşteriyle etkileşim sırasında olsun, otomatik iş akışları müşterileri çağrıyı kapatmaya götüren sürtüşmeyi ortadan kaldırabilir. Kabul edelim, mükemmel çağrı merkezi deneyimlerine ulaşmak çok zor olduğundan, modernize edilmiş iş akışları gerçekten keyifli, akılda kalıcı ve farklılaştırılmış bir müşteri deneyimi yaratma gücüne sahiptir.

**Kaynak:** Levant, 2021.



## ÇAĞRI MERKEZİ SÜREÇLERİNDE KULLANILAN UYGULAMALAR

Çağrı merkezlerinde, çağrı merkezi sistemlerine bağlantılı olarak müşteri temsilcileri ve operasyon yöneticileri günlük iş akışının sürmesi ve yönetimin gerçekleştirilmesi amacıyla yardımcı uygulamalar kullanırlar. Bu uygulamalar kullanıcılara göre, müşteri temsilcilerinin kullandığı uygulamalar ve operasyon yönetiminde kullanılan uygulamalar olmak üzere iki grupta incelenebilir.



Resim 2.2

### Müşteri Temsilcilerinin Kullandığı Uygulamalar

Yukarıda açıklanan birçok teknoloji müşteri temsilcileri tarafından doğrudan müşterilerle ilişki kurabilmeleri için kullanılmaktadır. Bir yönetim yaklaşımı olarak müşteri ilişkileri yönetimi kitabı-

mızın 7. Ünitesi'nde açıklanmaktadır. O nedenle müşteri ilişkileri yönetimi bu kısımda çağrı merkezinde kullanılan teknoloji boyutuyla açıklanacaktır. Çağrı merkezi süreçleri içerisinde yer alan ancak müşterinin bir etkisinin olmadığı diğer bir deyişle sadece müşteri temsilcisinin iletişimi kolaylaştırma da kullandığı uygulamalar müşteri ilişkileri yönetimi uygulaması olarak ifade edilebilir.

Çağrı merkezi Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM: Customer Relationship Management) uygulaması veya yazılımı, çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin müşteri deneyimini geliştirmek ve verimliliği artırmak için kullandığı bir yazılım aracını ifade eder. Uygulama tipik olarak mevcut çağrı merkezi teknolojisiyle bütünleşen bir bilgisayar masaüstü yazılımıdır. Bu uygulama telefon ve diğer destek kanalları sırasında müşterilere ilgili bilgileri sağlamak için çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin bilgilere hızlı ve gerçek zamanlı olarak erişmesini sağlar. Çağrı merkezi Müşteri İlişkileri Yönetimi sistemleri, müşterilerle ilgili hesap bilgileri ve iletişim geçmişi gibi kayıtları saklar. Geçmiş sakladıkları için bir vaka yönetimi aracı olarak görülebilirler. Müşteri temsilcileri, müşteri iletişimlerini kişiselleştirmek ve bir müşterinin kuruluşla olan geçmişini anlamak için Müşteri İlişkileri Yönetimi sistemlerindeki bilgileri kullanır. Eldeki bu bilgiyle, müşteri temsilcileri (ve tabi ki müşteriler), bir müşterinin daha önce verdiği aynı bilgileri toplamak için harcanacak zamandan tasarruf edebilir.



### dikkat

Çağrı merkezi Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları, yukarıda açıklanan Çağrı Merkezi Yönetim Sistemi (CCMS) gibi çağrı merkezi teknolojisi ile entegre edildiğinde çağrı merkezi için daha güçlü bir çözüm sunar. Örneğin, müşteri temsilcisine bir çağrı geldiğinde temsilci için otomatik olarak bir Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulama ekranının açılmasını sağlar. Bu, verimliliği artırır ve müşteri temsilcisinin veri girişine daha az, müşterilere sorunlarıyla ilgili yardım etmeye daha fazla odaklanmasını sağlar. Entegrasyonun diğer olası özellikleri arasında, iletişim kayıtlarının (birden çok kanaldan gelen) otomatik olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi sistemine eklenmesi ve çağrı merkezi Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasından dinlenebilmeleri için çağrı kayıtlarına bağlantı oluşturulması yer alır. Bulut teknolojisinin yaygınlaşması, çağrı merkezi Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları ile çağrı merkezi yazılımları arasındaki entegrasyonu geçmişte olduğundan çok daha kolay hâle getirmiştir.

Çağrı merkezi Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması, öncelikle çağrı merkezi çalışanlarının üretkenliğini artırmayı ve müşterilere standart ve üst düzey bir deneyim sunmayı amaçlar. Platform, müşterinin geçmişini kuruluşla birleştirerek sorunsuz bir iletişim yolu oluşturmayı kolaylaştırır ve tüm müşteri yolculuğunu iyileştirir. Böylece çağrı merkezine müşterinin eksiksiz bir görünümünü verir. Müşteri etkileşim verileri ile müşteri ihtiyaçları daha iyi anlaşılabilir ve karşılanabilir. Genel olarak bu faydalarının yanında Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması kullanımının sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Espocrm, 2021):

**Müşteri verilerini merkezileştirir:** Çağrı merkezleri, kural olarak, mevcut ve potansiyel müşterilerle hem satış hem de destek aramalarını yöneten birimlerdir. Temel olarak bunun anlamı, bu birimin günlük olarak büyük miktarda müşteri bilgisi alması, işlemesi ve iletmesidir. Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması bu veriyi merkezileştirir ve böylelikle veriye diğer bir deyişle müşteri bilgilerine çok daha hızlı erişim sağlar.

**Çağrı merkezi etkinliğini ölçmeye olanak tanır:** Çağrı merkezinin güçlü ve zayıf noktalarını bilmek için çağrıyla ilgili temel ölçümleri takip etmek çok önemlidir. Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması, tüm gelen ve giden çağrıları, süreleri ve sonuçları hakkındaki bilgileri günlüğe kaydeder. Bu veriler, bireysel müşteri temsilcilerinin ve tüm ekiplerin performansı, genel çağrı türleri, ortalama çağrı sayısı ve süresi vb. hakkında analitik bilgiler oluşturmak için kullanılabilir.

**Çağrı yönetimini geliştirir:** Çağrı merkezleri için Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasının bir başka avantajı, çok çeşitli çağrı yönetimi süreçlerini otomatikleştirme yeteneğinde yatmaktadır. Yazılım, örneğin müşteri temsilcilerini müşterilerden gelen birkaç çağrıyı cevaplayamamışlarsa, bazı önceden ayarlanmış koşullara dayalı olarak giden çağrıları otomatik olarak planlayabilir. Çok fazla çağrı varsa, müşteriler sorularını sormak için sesli postayı da kullanabilir ve sistem, temsilcilerin sesli mesajları dinlemesine ve daha sonra yanıtlamasına olanak tanır. Bunun da ötesinde, Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması, çağrı dağıtım sürecini kolaylaştırır ve çağrı merkezi ekibi içindeki iş birliğini daha verimli hâle getirir.

**Müşteri deneyimini geliştirir:** VoIP (İnternet üzerinden telefon görüşmesi) entegrasyonu ile Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması, çağrı merkezlerinin üstün bir müşteri deneyimi sunmasına olanak tanır. Yazılım, etkileşim geçmişine, çağrı notlarına ve çağrı kayıtlarına anında erişim sağlayarak çalışanların büyük resmi görmelerini sağlar. Sadece arama süresini kısaltmakla kalmaz, aynı zamanda her müşteriye bireysel bir yaklaşım bulmaya da yardımcı olur. Başka bir deyişle, Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması, müşteri temsilcilerinin iletişimi kişiselleştirmelerine ve hızlı ve zamanında yanıtlar vermelerine olanak tanır, böylece müşterilerin kendilerini takdir ve değerli hissetmelerini sağlar.

**Bölümler arası işbirliğini kolaylaştırır:** Müşteriler, basit satış sorgulamalarından fatura göndermekten başlayıp ciddi şikâyetlerini dile getirmekten, yardım talep etmeye kadar çeşitli nedenlerle çağrı merkezlerini arayabilir. Olası tüm sorun türlerini ele alabilmek için çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin satış, pazarlama ve destek ekipleriyle verimli bir şekilde iş birliği yapması gerekir. Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması, bu tür bir iş birliği için mükemmel bir ortam yaratır. Müşteri sorunlarının diğer ekiplerle hızlı bir

şekilde tartışılabilmesini ve her departmanın ilgili bilgilere anında, gerçek zamanlı olarak erişmesini sağlar. Günümüz modern müşterileri, işletmelerden web sitesi formları, e-posta, sosyal medyadaki sohbetler veya telefon görüşmeleri gibi tüm olası kanallarda zamanında destek ve mükemmel hizmet beklemektedir. Müşteri veri tabanının büyümesiyle, özellikle bu kanalların tümü birbiriyle iletişim kurmuyorsa, müşteri sorgularını verimli bir şekilde ele almak imkânsız hâle gelir. VoIP entegrasyonuna sahip Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması, iletişim kanallarını tek bir araçta birleştirebilir. Yazılım, çalışanların ilgili verilere tek bir ekrandan anında erişmesini sağlar. Tüm bunlar çalışanların verimliliğini artırır, müşteri memnuniyetini artırır ve kayıp oranlarını azaltır.

#### ✓ Voice over Internet Protocol (VoIP):

Son yıllarda VoIP kelimesi sıkça karşımıza çıkıyor. Bir bakıma internet aracılığı ile telefon görüşmeleri yapabilmeyi ifade eder. İnternette telefon araması yapmak için VoIP sistemi, analog ses sinyalinin dijital sinyale çevirir ve geniş bant hatından veri olarak yollar. VoIP üzerinden farklı şekillerde telefon görüşmesi yapılabilir: Normal bir telefonda analog telefon adaptörü kullanarak arama yapılabilir ve IP Telefon kullanılabilir. Ayrıca bilgisayar üzerinden arama gerçekleştirilebilir. Mobil uygulamalar aracılığı ile de VoIP araması yapmak mümkündür.

Müşteri İlişkileri Yönetim uygulaması dışında, çağrı merkezlerinde ihtiyaca yönelik olarak farklı uygulamalar da kullanılabilir. Bunların en önemlileri bilgi yönetimi uygulaması, senaryolaştırma uygulaması ve raporlama uygulamalarıdır (Dağdelen vd., 2019: 37).

**Bilgi yönetimi uygulaması:** Bilgi yönetimi uygulamalarındaki temel amaç; işletme içindeki bilgi ve deneyimin kolay ulaşılabilir şekilde saklanmasıdır. Çağrı merkezinde zaman ile yarışıldığı düşünüldüğünde doğru bilgiye hızlı şekilde ulaşmak önemlidir.

**Senaryolaştırma uygulaması:** Çağrı merkezindeki önemli uygulamalardan bir diğeri ise senaryolaştırma (scripting) uygulamalarıdır. Bu uygulamalarda temel amaç müşteri temsilcisinin çağrıda

kullanması gereken metinlerin önceden belirlenmesi ve çağrı süresince müşteri temsilcisine yardımcı olmasıdır. Gelen aramaları karşılayan operasyonlarda konuşmanın akışını tahmin etmek zor olduğu için bu uygulamalar genel olarak açılış ve kapanış cümleleri ve sık sorulan sorulara verilebilecek cevapları içerecek şekilde kurgulanır. Arama yapan operasyonlarda ise çağrının akışı müşteriye yöneltilen sorular ile düzenlenir. Bu durumda uygulama, sorulara verilebilecek cevaplar göz önüne alınarak tüm çağrı süresince müşteri temsilcisinin kullanması gereken metni sağlayacak şekilde kurgulanabilir.

**Raporlama uygulamaları:** Müşteri temsilcilerinin günlük hayatlarında en çok kullandıkları uygulamalardan biri de raporlama uygulamalarıdır. Bu uygulamalar sayesinde müşteri temsilcileri performanslarını anlık olarak takip edebilir. Farklı operasyonlarda müşteri temsilcilerinin performans değerlendirmeleri farklı şekillerde yapılabilir. Çağrı alan bir operasyonda performans değerlendirmesi müşteri temsilcisinin karşıladığı çağrı sayısı ile yapılırken satış operasyonunda çağrıdan bağımsız olarak toplam yapılan satış sayısı ile yapılabilir. Bunun sonucu olarak çağrı merkezlerinde ihtiyaca uygun özel raporlama uygulamaları kullanılır. Bu özel raporlama uygulamalarına dashboard adı verilir.

## Operasyon Yönetiminde Kullanılan Uygulamalar

Çağrı merkezi operasyon yönetiminde kullanılan uygulamalar ise genel olarak iş gücü optimizasyonu uygulamaları olarak adlandırılır. Çağrı merkezi iş gücü optimizasyonu (WFO: Workforce Optimization), çalışanlarının uygun şekilde planlanmasını, eğitilmesini, izlenmesini, değerlendirilmesini, ödüllendirilmesini ve katılımını sağlamak için çağrı merkezlerinde kullanılan bir uygulamadır. Çağrı merkezlerinin başarısı, büyük ölçüde temsilcilerinin kalitesine ve iş gücü maliyetlerinin etkin yönetimine bağlıdır. Bu nedenle, iş gücü optimizasyonunun amacı, bir çağrı merkezinin müşteri temsilcisi ekibinin üretkenliğini, kalitesini ve verimliliğini en üst düzeye çıkarmaktır. Çağrı merkezi iş gücü optimizasyonu, genellikle optimizasyon sürecinin birçok bileşenini birden fazla işlevsel alandan elde eden bir dizi yazılım aracı tarafından desteklenir. Bunlar iş gücü yönetimi, kalite izleme ve performans yönetimi bileşenlerinden oluşur (Nice, 2021e).

## İş Gücü Yönetimi Uygulaması

İş gücü yönetimi uygulaması (WFM: Workforce Mamagement), iş gücü maliyetlerini yönetmek ve güçlü bir müşteri deneyimi sağlamak için her ikisi de kritik olan çağrı merkezinin iş gücü ile ilgili tahmin ve zamanlama işlevlerini destekler. Çağrı merkezi uygulamaları için bir İş Gücü Yönetim Uygulaması, aşağıdaki görevleri otomatikleştiren ve basitleştiren bilgisayarlı bir sistemdir (Digital, 2021):

- İş yükü tahmini ve personel gereksinimleri
- Doğru zamanda doğru iş için doğru becerilere sahip müşteri temsilcilerini planlama
- Müşteri temsilcilerinin kendilerine atanan programlara bağlılığını izleme
- Atanan programlara bağlı kalarak müşteri temsilcilerinin performansı hakkında yönetim raporları ve analizler sağlama

Bordro maliyetleri, bir çağrı merkezi operasyonu için en büyük temel gideri temsil eder. Durum böyle olunca, çağrı merkezi yöneticilerinin bordro maliyetlerini kontrol edebilmesi için etkin iş gücü yönetimi şarttır. Tahmin, çizelgeleme ve çizelgeye uyumu takip etme gibi manuel görevler zordur ve hatalara eğilimlidir, bu da fazla veya eksik personel alımına neden olur. Bir İş Gücü Yönetim Sistemi, iş yükü ve personel gereksinimlerini tahmin etme sürecini otomatikleştirir ve basitleştirir. Ayrıca, doğru zamanda, optimum personel seviyesinde doğru kişileri planlar, atanan programlara uyumu takip eder ve çağrı merkezinin maksimum verimlilikte çalışmasını sağlamak için yönetim raporları ve analizleri sağlar.

## Kalite İzleme

Her sektör, ürünlerinde ve hizmetlerinde tutarlı kalite sağlamayı amaçlar. Çağrı merkezlerinde de durum farklı değildir. Müşterilerine her çağrıda mükemmel bir müşteri temsilcisi etkileşimi sağlamayı amaçlarlar. Bu anlamda çağrı merkezi kalite yönetimi uygulamaları (yazılımları), her çağrının beklenen standartlara uygun olmasını sağlamak için kalite güvence ekibinin müşteri temsilcileri tarafından oluşturulan müşteri etkileşimlerini gözden geçirmesine ve izlemesine yardımcı olan iletişim merkezlerinde kullanılan araçlar kümesini ifade eder. Kalite yönetimi uygulamaları çağrıları ve dijital kanalları kaydeder ve etkileşimlerin değerlendirmelerini yürütmek ve depolamak için bir mekanizma sağlar. En iyi kalite yönetimi çözüm-

leri, verimliliği artırmak için analitiği ve birleşik müşteri temsilcisi koçluğu araçlarını da içerir. Müşteri temsilcisi katılımını artırmak için kalite izleme araçları, öz değerlendirmelere ve müşteri temsilcisi tarafından erişilebilir raporlamaya izin verebilir.

Kaliteli bir izleme ve yönetim platformu (QM: Quality Monitoring), kalite güvence ekibini doğru geri bildirim ve koçluk sağlayabilmeleri için gerçek çağrıların kalitesini gözden geçirmelerine yardımcı olacak araçlarla donatır. Uygulama yalnızca müşteri temsilcilerinin hatalarını düzeltmekle kalmaz, aynı zamanda müşteri temsilcisi performansını önemli ölçüde artırır. İyi bir kalite yönetim platformunda ihtiyaç duyulan özelliklerden bazıları şunları içerir (Ringcentral, 2021):

**Ekran ve çağrı kaydı:** Ekran ve çağrı kaydı, müşteri etkileşim kayıtları, müşteri temsilcisi ve müşteri etkileşimlerinin kalitesinin gözden geçirilmesinde ve ayrıca çağrı boyunca müşteri temsilcilerinin doğru prosedürleri izleyip izlemediklerinin incelenmesinde önemlidir. Müşterilere aramaların kaydedileceğinin bildirildiği uygunluk arama kaydını da içerir. Bunun dışında, müşteri temsilcilerinin kendi bilgisayar arayüzünde ne yaptığını da kaydeder. Doğru bilgileri giriyorlar mı? Diğer müşteri temsilcileri için not mu bırakıyorlar? Böylece sadece çağrıyı dinlemekle belli olmayabilecek diğer uyulması gerekli prosedürlerin izlenmesi sağlanır.

**Uyarlanabilir inceleme formları:** Bunlar, kalite güvence ekibi tarafından müşteri temsilcilerinin çalışmalarını gözden geçirmek için kullanılan değerlendirme formlarıdır. Kalite güvence puanları ve diğer veriler, müşteri temsilcisinin çağrılarında ne kadar iyi performans gösterdiğini belirleyen bir rapor oluşturmak için kullanılır. Bu formların uyarlanabilir olması önemlidir çünkü müşteri temsilcilerini değerlendirme şekli, daha iyi araçlar ve teknoloji ortaya çıktıkça kaçınılmaz olarak gelişecektir.

**Kullanımı kolay arayüz:** Kalite güvence ekibi, izlemek veya incelemek istedikleri müşteri temsilcilerini, dinlemek istedikleri çağrıyı ve kullanılması gereken ilgili inceleme formunu kolayca tanımlayabilmelidir.

## Performans Yönetimi

Performans yönetimi (Performance Management) sistemleri, temel performans göstergelerine (KPI) yönelik performansın anında görünürlüğü için yöneticilere, müşteri temsilcilerinin gerçek za-

manlı ve geçmişe dönük performans gösterge panoları (dashboard) sunarak müşteri temsilcilerinin geliştirilmesine ve katılımına katkı sağlar. Performans yönetimi ayrıca yaygın olarak *oyunlaştırma* ve sosyal iş birliği işlevselliğini içerir.

✓ **Gösterge Panosu (Dashboard):** Çağrı Merkezi Gösterge Panosu, yöneticilerin ve ekiplerin performansı izlemesine ve optimize etmesine olanak sağlamak için çağrı merkezi ölçümlerini ve temel performans göstergelerini görüntüleyen bir raporlama aracıdır. Görsel ekranının, analizi basitleştirmesi ve bilgi kullanma süresini saatlerden saniyelere indirmesi amaçlanır. Bir TV’de görüntülenen bir gösterge panosu ile ekipler, performanslarını bir bakışta anlayabilirler.



Resim 2.3 Çağrı Merkezi Gösterge Panosu (Dashboard)

✓ **Oyunlaştırma (Gamification):** Oyunlaştırma, birçok kuruluş tarafından işlerinin belirli yönlerine oyun öğeleri eklemek için kullanılan bir yazılımdır. Çoğu zaman şirketler, müşterileri için puan kazanma yolları, seviye atlama yolları sunarak ve hatta onlarla etkileşime giren bir oyun yaratarak onları daha fazla satın almaya teşvik etmede, katılımını artırmada oyunlaştırmayı kullanır. Bu durumda, iş gücü katılımı için uygulamalara oyun öğeleri eklenerek sadece müşteri temsilcisi performansını iyileştirmek değil, aynı zamanda daha olumlu bir iş yeri kültürü yaratmak mümkün hâle gelir.

Performans yönetimi panosunda istenen unsur, çağrı verilerini ve diğer temas istatistiklerini, çağrı merkezinin diğer yönleriyle birleştirme yeteneğidir. Müşteri hesaplarını, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) yazılımını hatta operasyonların geliri nasıl etkilediğine dair fikir verecek diğer arka uç verileri de içerebilir. Performans yönetim panosundaki istenen işlevler şu şekilde sınıflandırılabilir (Ringcentral, 2021):

**Otomatik veri toplama:** Veri toplama otomatik hâle getirilmelidir, böylece en son bilgilere manuel olarak çıkarılmadan her zaman erişilebilir. Böylece yalnızca daha hızlı raporlama ve analize izin vermekle kalmaz, aynı zamanda manuel veri çıkarmayla ilgili yaygın olarak görülen karışıklıkları ve hataları da azaltır.

**Entegrasyonlar:** Yalnızca verilerin hazır ve kullanılabilir olmasını değil, aynı zamanda farklı kaynaklardan gelen verilerin entegre edilmesi de sağlanır. Kapalı ortamlar geçmişin anlayışında söz konusudur. Günümüzde operasyon sistemlerindeki, uygulamalardaki veya diğer servislerdeki özelliklere veya verilere erişen uygulamaların yaratımına izin veren prosedürler ve fonksiyonlar seti (API’ler) aracılığıyla verilerin kolayca entegre edilmesi beklenir.

**Kurumsal çapta yetenek:** Daha büyük resme bakmak ve çağrı merkezinin de ötesini görmek için yeteneklerini yalnızca çağrı merkezine değil, kuruluş içindeki diğer kullanım durumlarına da genişleten iş zekâsı ve raporlama performans yönetimi panosunda istenen diğer bir işlev olarak ifade edilebilir.

İş gücü optimizasyonu, iş gücü yönetimi, kalite izleme ve performans yönetimi bileşenleri ile açıklanmaktadır. Bunların yanında müşteri temsilcisinin performansını iyileştirmede kullanılan sanal öğrenme ve koçluk uygulamaları da çağrı merkezlerinin operasyonel süreçlerinde kullandığı önemli bir teknolojidir.

## Sanal Öğrenme ve Koçluk Uygulamaları

Çağrı merkezi koçluğu, çağrı merkezi temsilcilerine rolleri için gereken becerileri geliştirmeye yardımcı olmak için geri bildirim, örnekler, performans değerlendirmeleri ve en iyi uygulama etkinlikleri sağlamaya yönelik bir kalite yönetimi etkinliğidir. Koçluk seansları, geriye dönük yıllık performans incelemesi ile aynı şey değildir; daha ziyade, koçluk ileriye doğru performansı artırmak

içindir. Koçluk aynı zamanda kalite yönetimi değerlendirmelerinin yerini almaz, ancak kalite yönetimi sürecinin bir parçası olarak değerlendirmeleri tamamlamayı amaçlar. Koçluk, müşteri temsilcilerine en yüksek potansiyellerini gerçekleştirmeleri için ilham vermek ve bunu nasıl yapabilecekleri konusunda somut rehberlik sağlamak için özel, uygun geri bildirim sağlamayı amaçlar.

Günümüzde önde gelen şirketler, yüz yüze koçluğu desteklemek ve artırmak için dijital araçları giderek daha fazla kullanmaktadır. Sanal (dijital) koçluk, talep üzerine müşteri temsilcilerine sunulan video klipler ve koçluk girdilerinin kayıtları dâhil olmak üzere bir dizi medyayı bir arada kullanabilir. Böylece müşteri temsilcileri ihtiyaç duydukları anda bu ortamları kullanabilirler. Çağrı merkezleri, etkileşimi geliştirmek ve sanal koçluğun etkinliğini artırmak için oyunlaştırmayı ve iş birlikçi öğrenmeyi başarıyla kullanabilirler. Hatta bazı sistemler, müşteri temsilcilerine gerçek zamanlı otomatik koçluk ve geri bildirim sağlar. Görsel yönetim teknikleri, çağrı merkezlerinde belirli performans alanlarını hedeflemeye yardımcı olur. Yaklaşım, müşteri temsilcisi performansının, ek bilgi kazandırma veya enerji ve motivasyonu artırmaya dayalı olarak “beceri” ve “isteklilik” bileşenlerine bölünebileceği şeklindeki basit anlayışa dayanır. Örneğin bir sanal sa-

tış koçu, gerçek zamanlı, otomatikleştirilmiş koçluk sağlar. Sanal satış koçu, çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin çağrılarında daha etkili satış yapmasına yardımcı olan bir masaüstü çözümdür. Aşağıdaki üç unsuru birleştirir ve müşteri temsilcisine satış çabasında önemli katkı verir (Berg vd., 2018):

- Çağrı sırasında gerçek zamanlı duruma dayalı olarak çağrı merkezleri aracılığıyla satın alınacak bir sonraki en iyi ürünü belirlemek için analitik model
- Görsel ipuçlarıyla doğru satış senaryolarını belirlemek için konuşma analitiği ve davranışsal psikoloji
- Rakiplerle özellik karşılaştırması gibi itirazların ele alınmasıyla ilgili hazır ipuçları

Sektörler genelinde tüm şirketler, çağrı merkezi personelinin becerilerini ve performansını iyileştirmeye çalışır. Ancak bir kuruluşun yeteneklerini ve kültürünü oluşturmak, uygun ölçütlerin, hedeflerin ve teşviklerin kullanımı dâhil olmak üzere sistematik bir yaklaşım gerektirir. Bununla birlikte etkili koçluk, performansı iyileştirmenin en etkili tek yoludur. Doğru odaklanma ve yeni dijital araçlarla çağrı merkezleri artık koçluk çabalarını güçlendirme fırsatına sahiptir.



## Araştırmalarla İlişkilendir

### Bilgi Yönetim Sistemleri

Bilgi Yönetim Sistemi (KMS: Knowledge Management System), bilginin oluşturulmasını, depolanmasını ve yayılmasını desteklemek için tasarlanmış bilgisayarlı bir sistemdir. Böyle bir sistem, iyi yapılandırılmış ve kullanıcıların sorulara hızlı bir şekilde cevap bulmak için kullanabilecekleri çeşitli etkili ve kullanımı kolay arama araçlarını kullanan merkezi bir bilgi deposu içerir.

Bir çağrı merkezini yönetmenin en büyük zorluklarından biri, müşterilerin tutarlı, doğru ve zamanında bilgi almasını sağlamaktır. Bilgi Yönetim Sistemi, çağrı merkezi operatörlerinin bu zorluğun üstesinden gelmesine yardımcı olmak için geliştirilmiştir. Müşteri temsilcileri ve/veya müşteriler, sık sorulan soruların yanıtlarını merkezi bir havuzda bulundurulmasıyla, hızlı ve tutarlı

bir şekilde doğru yanıtları arayabilir ve alabilir. Bilgi yönetimi sürecinde kullanılan “bir kez oluştur, birçok kişi tarafından kullan” kavramı, çağrı merkezlerinin işletim verimliliğini büyük ölçüde artırır ve genel maliyetleri düşürür. Diğer somut faydalar şunları içerir:

- Müşterilere yönelik daha fazla tutarlılık ve bilgi doğruluğu
- İyileştirilmiş kullanım ve yanıt süreleri
- Artan müşteri memnuniyeti
- Azaltılmış temas hacmi (self servis aracı olarak uygulandığında)
- Yeni müşteri temsilcileri için azaltılmış eğitim süresi ve maliyetleri
- Kullanıcılardan bilginin kalitesi ve kullanışlılığı hakkında daha etkili geri bildirim

En önemlisi, bir Bilgi Yönetim Sistemi, çağrı merkezi yöneticilerinin, personelinin bilgi ve verimliliğinin kalitesini ve etkinliğini sürekli olarak değerlendirmesine ve yönetmesine yardımcı olmak için kapsamlı raporlama sağlayabilir.

#### Bilgi Yönetim Sistemi Nasıl Uygulanır?

Yerleşik tabanlı bir çözüm olarak veya bir uygulama hizmeti sağlayıcısı tarafından sağlanan bir hizmet olarak konumlandırılabilir.

Basitten çok karmaşığa kadar geniş bir bilgi yelpazesi için tanzim edilebilir.

Çağrı merkezi müşteri temsilcileri tarafından bir yanıt aracı olarak ve/veya bir web sitesinde (örneğin sık sorulan sorular için) son müşteriler tarafından kullanılmak üzere bir self servis aracı olarak kullanılmak üzere yapılandırılabilir.

Birden çok dili destekleyici ve tüm iletişim kanallarını (çağrılar, e-posta, web sohbeti) desteklemek için kullanılabilir.

Müşteri hizmetlerini daha da geliştirmek ve verimliliği artırmak için Entegre Sesli Yanıt (IVR) ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) sistemleri ve diğer veritabanları gibi diğer çağrı merkezi hizmet bileşenleri ile entegre edilebilir.

Bir uyarı notu: Bilginin yaratılmasını, depolanmasını ve yayılmasını desteklemek için bir sistem kurmak, bilgi yönetiminin sadece bir yönüdür. Bir bilgi yönetim sisteminin sağlayabileceği tüm faydaları elde etmek için, doğru bilginin elde edilmesini, yönetilmesini ve güncel tutulmasını sağlamak için etkin bir süreçle sahip olmak hayati önem taşır.

**Kaynak:** Digital, 2021



## ÇAĞRI MERKEZİNDE YENİ TEKNOLOJİLER VE EĞİLİMLER

Çağrı merkezleri tüm süreçlerinde yoğun teknoloji kullanmakta ve bunun etkisiyle hızla değişmeye devam etmektedirler. Günümüzde ise çağrı merkezleri hızla çok kanallı müşteri hizmetleri sunan farklı dijital kanalların bir birleşimi hâline gelmektedirler. Bu sayede çağrı merkezlerinin kullandığı yeni teknolojiler, müşteri deneyimini önemli ölçüde dönüştürmüştür. Bilinmektedir ki çağrı merkezleri çözümlerinin ana hedefi müşteri memnuniyetini artırmaktır. Bu anlamda çağrı merkezlerinin kullandıkları teknolojiler müşteri desteğini, müşteri memnuniyetini sağlamak için kullanılan platform ve yazılımlara atıfta bulunur. Teknolojinin kalitesi ve yetenekleri, hem müşteri hem de müşteri temsilcisi deneyiminin yanı sıra çağrı merkezi performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. En iyi müşteri hizmetleri teknolojisini kullanmayı amaçlayan çağrı merkezleri, müşteri taleplerini karşılayacak kadar güçlü ve gelecekteki ihtiyaçlara uyum sağlayacak kadar esnek olan güvenilir çözümler aramak zorundadır. Bu nedenle çağrı merkezi teknolojisinin geleceği, müşteri deneyimini iyileştirmek, verimliliği geliştirmek ve karlılığı artırmak için gerçekleşen tasarımlarda olacaktır.

Bu tasarımlar dijital çağın getirdiği çok sayıda teknoloji ile çok geniş bir kapsamda hayata geçirilebilir durumdadır. Ancak bunların sadece uygulama temelinde değerlendirilmeyip, diğer bir deyişle teknolojilerin tek tek sıralanıp açıklanması değil bir kavramsal çerçeve içerisinde açıklanması daha değerlidir. Bu

anlamda incelendiğinde çağrı merkezlerinde kullanılan günümüz teknolojileri ile ilgili iki önemli gelişme teknolojik eğilimleri belirleyecek doğrultudadır. Bunlardan ilki çağrı merkezi hizmeti almak isteyenlerin her noktadan çağrı merkezine ulaşabilmesinin sağlanmasıdır. Bireylerin sadece telefonla değil sosyal medyadan veya e-posta ile de çağrı merkezlerine ulaşabilmeleri ve bu kanallarda gerçekleştirilen iletişimin çağrı merkezleri tarafından konsolide olarak yönetilebilmesi çok önemlidir. İkinci önemli nokta; çağrı merkezlerinin yüksek operasyon maliyetleridir. Çağrı merkezlerinin bu mali yükü ortadan kaldıracabilmeleri için etkileşimli sesli yanıt sistemleri ve self servis hizmetler gibi teknolojileri işe koşmaları gerekliliğidir (Hintoğlu, 2021). Bu eğilimler doğrultusunda çağrı merkezleri teknolojisinin geleceğinde yer alacak teknolojiler aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

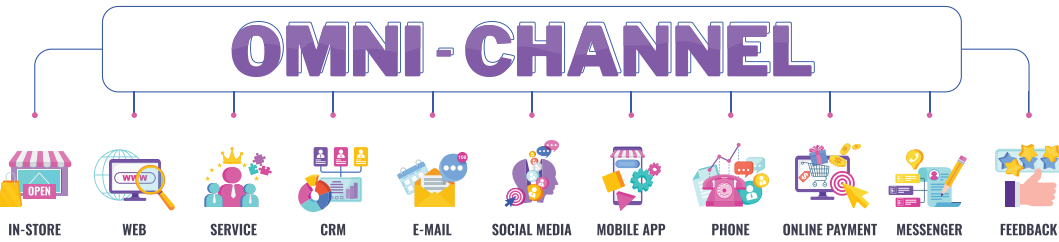
- Bütüncül Kanal Çözümleri (Omnichannel)
- Self-Servis Müşteri Hizmetleri (Self-Service Customer Service)
- Bulut ve Uzak Tabanlı Çağrı Merkezleri (Cloud and Remote-Based Call Centers)
- Yapay Zekâ (AI: Artificial Intelligence)

Bu teknolojiler gerçek zamanlı etkileşim ve destek isteyen ve markalarla birden çok iletişim kanalında bağlantı kurmak isteyen müşterilerin bu taleplerini karşılamak için çağrı merkezlerinin gele-

ceğindeki başlıca teknolojiler olarak kabul edilebilir. Gerçek zamanlı iletişimi, hızlı yanıtları ve çok kanallı desteği kolaylaştıran teknolojiler çağrı merkezlerinin gelecek yatırımlarını şekillendirecektir.

## Bütüncül Kanal Çözümleri

Çağrı merkezinde bütüncül kanal (Omnichannel) kullanımı müşteri ile farklı birçok kanaldan kurulan iletişimi tek platformda toplayan bütüncül çağrı merkezi sistemi olarak ifade edilebilir. Ancak bu kavram çok kanallı (multichannel) iletişim ile karıştırılmamalıdır. İki farklı bir anlayışı ifade eder ve ayrım bütüncül pazarlama (Omnichannel Marketing) ve çok kanallı pazarlama (Multichannel Marketing) şeklinde ilgili pazarlama kavramlarının açıklanmasıyla daha rahat anlaşılabilir. Çok kanallı pazarlama (Multichannel Marketing) genellikle daha büyük bir pazarlama stratejisi entegrasyonunun parçası olmasına rağmen, müşterilere daha statik bir yaklaşımla birkaç kanal üzerinden ulaşmaya odaklanır. Bütüncül kanal ise tüm kanallar, cihazlar ve ortamlarda kişiselleştirilmiş, tutarlı bir deneyim oluşturmaya odaklanır. Bütüncül pazarlama dünyasında yeni olanlar için en büyük kafa karışıklıklarından biri, bazı markaların ve pazarlama profesyonellerinin hâlâ “çok kanallı” (Multichannel) kelimesini ihtiyaç duyulan şeyi tanımlamak için veya bu terimi bütüncül pazarlama yerine değiştirebilir biçimde kullanmasıdır.



Resim 2.4

Bütüncül pazarlama, müşteri hizmetleri, e-ticaret gibi birkaç şeye atıfta bulunabilir: Hepsinin ortak noktası, “bütüncül” kanalın temel tanımı olarak kabul edilebilir: Kişiselleştirilmiş kaynaklar ve satın alma yolculuğundaki kritik temas noktalarında müşteriler için tutarlı bir deneyim ve etkileşim sağlamak için birden fazla kanalın veya kaynağın entegrasyonu. Bu tanım karmaşık görünebilir ancak görüldüğü kadar karmaşık değildir. Eskiden çok kanallı pazarlama (Multichannel Marketing) ve hizmet, pazarlama çabalarında önde gelmekteydi. Bu pazarlama stratejisinin odak noktası markayı her şeyin merkezine koymak olarak görülmekteydi. Bütüncül pazarlamaya (Omnichannel Marketing) geçmek ise müşteriyi tam olarak olması gerektiği gibi iletişimin merkezine koymak için odağı değiştirmek anlamına gelir. Bütüncül ifadesi, ilgili ortam veya markaya erişmek için kullanılan kanallar ne olursa olsun, her temas noktasında sorunsuz

bir deneyim yaratan entegre bir yolculuk oluşturmaya atıfta bulunan bir kelimedir. Günümüz tüketicileri kendi kendilerine çözüm geliştirme ve ihtiyaç duyduklarını çevrimiçi bulma konusunda çok daha bilgilidirler. Bu nedenle markaların da buna ayak uydurduklarından ve bilgili ve kendi kendine hizmet eden tüketiciler olarak talep ettikleri kaynakları onların sağladığından emin olmak isterler. Bütüncül pazarlama bu anlamda daha önce hiç olmadığı kadar kişiselleştirme sunduğu için tercih edilen çözümdür.

Cisco'ya göre, çağrı merkezlerinin %91'i, entegre çok kanallı bütüncül deneyimin herhangi bir çağrı merkezinin en üst yeteneği olduğunu düşünmektedir (Scorebuddy, 2020). Müşteriler, müşteri hizmetlerine istedikleri şekilde, istedikleri zaman ve istedikleri kanaldan ulaşabilmelidir. Ancak bütüncül destek, birçok kanaldaki müşterilere yanıt vermenin ötesine geçer. Bu durum açıkçası en düşük düzey olarak kabul edilebilir. Müşterilerin gerçekten istediği şey, tüm kanallarda tutarlı bir deneyimdir, yani müşterinin platformlar veya müşteri destek temsilcileri arasında geçiş yapsalar bile kendilerini tekrar etmemesi önemlidir. Sorunsuz bir şekilde iletişime geçmek için örneğin e-postadan telefona gidebilmelidirler. 2017 yılında Microsoft tarafından yürütülen bir araştırma, tüketicilerin %66'sının müşteri hizmetleri için aktif olarak üç veya daha fazla kanal kullandığını ortaya koymuştur (Davies, 2021). Bunun işletmeler için iki anlamı vardır: İlk olarak, müşteri beklentilerini karşılamak için şirketlerin birden fazla iletişim kanalı sunması gerekir. İkinci olarak müşteriler bir müşteri hizmeti sorgusu sırasında bir kanaldan diğerine geçerken, işletmelerin tek bir birleşik deneyim sağlamak için kanalların birbirine bağlı olduğundan emin olmaları gerekir. Bu, bütüncül bir müşteri deneyimi sağlamak olarak bilinir ve müşterilerin problemlerini tekrarlamalarına gerek kalmadan iletişim kanallarını sorunsuz bir şekilde değiştirebilecekleri anlamına gelir. Örneğin, hepisi aynı etkileşim içinde olmak üzere Facebook'ta gerçek zamanlı canlı sohbete dönüşen, görüntülü sohbete yükselen bir mesaj gönderebilirler. Veya Whatsapp, Facebook veya Instagram gibi entegrasyonlar sayesinde müşteriler çağrı merkezine istediği her kanaldan ulaşabilir. Böylece müşterin iletişim tercihi kısıtlanmamış olur.

Bütüncül müşteri deneyimini elde etmek için çağrı merkezleri çok kanallı etkileşim ortamlarını kullanır. Bu çağrı merkezi teknolojisi, aynı yerde birden fazla iletişim kanalı sunarak müşteri temsilcilerinin, etkileşimleri müşterinin ihtiyaçlarına göre bir kanaldan diğerine hızlı ve kolay bir şekilde değiştirmesine olanak tanır. Bütüncül kanallar çağrı merkezinde canlı sohbet (Live chat), sohbet robotları (Chatbots), görüntülü sohbet (Video chat), *birlikte tarama* (Cobrowsing), sosyal medya mesajlaşma (Social media messaging), Web aramaları (Web calls), geri aramalar (Callbacks), e-posta başta olmak üzere birçok teknolojiyi kapsayabilir. Diğer bir deyişle web sitesinden fiziksel mağazaya kadar bütün kanallar kullanılabilir. Bu seçeneklerden bir veya ikisi kullanılarak, gerektiğinde veya ihtiyaç duyuluyorsa daha fazla iletişim kanalı dahil edilebilir. Seçilen tüm iletişim kanalları tek bir gösterge panosunda (dashboard) kolaylıkla senkronize edilir. Böylece bu tür bir çözüm, müşteri temsilcilerinin müşterilerin yolculuğuna dair eksiksiz bir genel bakış elde etmelerini sağlar.

✓ **Birlikte Tarama (Cobrowsing):** Birlikte tarama yazılımı, müşteri temsilcilerinin ve müşterilerin bir web sitesini, web uygulamasını veya mobil uygulamayı gerçek zamanlı olarak birlikte 'taramalarına' olanak tanır. Birlikte tarama en yaygın olarak müşteri hizmetleri senaryolarında kullanılır, ancak çevrimiçi dönüşümleri ve deneyimi geliştirmek için satış ekipleri ve diğer işletme işlevleri tarafından da kullanılabilir. Birlikte tarama veya ortak tarama olarak da bilinen tipik bir birlikte tarama kullanım örneği, bir kişinin (bir çağrı merkezi müşteri temsilcisi) mevcut bir web sitesi oturumunda, bir kullanıcıya (bir web sitesi ziyaretçisi veya müşteri) sorunları görmesi, anlaması ve çözmesi için katılmasına olanak sağlamaktır. İşletmenin web sitesine birlikte taramayı ekleyerek, müşteriye yeni bir yöntemle yardımcı olunabilir ve web sitesini taramayan ziyaretçiler için olağanüstü bir müşteri deneyimi sağlanabilir.

Sonuç olarak günümüzde müşteriler, bir markanın tüm kanallarında tutarlı bir deneyime ilişkin yüksek beklentilere sahiptir. Bütüncül kanal katılımı sağlayan çağrı merkezleri, müşteri deneyimindeki sıkıntılı noktaları ortadan kaldırırken, müşterinin tercih ettiği kanallar üzerinden iletişim kurmasına, deneyime değer ve kolaylık katmasına ve müşteri yolculuğunu iyileştirmesine olanak tanıyacaklardır.

### Self-Servis Müşteri Hizmetleri

Çağrı merkezlerinde müşteriye yönelik self-servis hizmetler (Self-Service Customer Service), temel olarak, bir müşteri hizmetleri temsilcisiyle doğrudan etkileşimi içermeyen çevrimiçi desteği ifade eder. Bu destek etkileşimli sesli yanıt sistemleri (IVR) ve sohbet robotları gibi çeşitli teknolojiler aracılığıyla müşterilerin işlemlerini kendi kendilerine tamamlamalarını sağlar. Web sitesindeki kurulumu hızlı ve kolay bir Sık Sorular Sorular sayfası da bu anlamda değerlendirilir. Öte yandan, çevrim içi portallar ve yapay zekâ sohbet robotları, daha karmaşık ancak daha geniş kapsamlı self servis teknolojisi örnekleri arasında yer alır. Açıkçası çağrı merkezleri, karmaşıklık düzeyi değişen çeşitli yazılım tabanlı otomatik çözümler kullanabilir. Bu, aralarından seçim yapılabilecek çok çeşitli self servis seçenekleri olduğu anlamına gelir.

Self servis kanallar hem müşteriler hem de çağrı merkezleri için bir kazançtır. Bu sayede müşteriler, yanıtları kendi başlarına hızlı bir şekilde bulabilir, bu da müşteri temsilcilerine olan talebi azaltır. Aslında, müşterilerin %70'i işletmelerin self servis müşteri hizmetleri seçenekleri sunmasını bekler ki bu da self servis kanalların artık tüm çağrı merkezleri için bir zorunluluk olduğu anlamına gelir (Davies, 2021).

Müşterilerin kendi sorunlarını işlemelerini sağlamanın çağrı merkezleri için faydaları çoktur. Çağrı merkezi için iyileştirilmiş bir self servis oranı, müşteri temsilcileri için daha az gelen çağrı anlamına gelir; bu da daha düşük ortalama kuyruk süresi, daha düşük ortalama işlem süresi, daha düşük ortalama bekleme süresi ve daha yüksek ilk temasta çözüm oranı dâhil olmak üzere çeşitli diğer ölçütleri geliştirir. Bazı self servisler, müşteri tarafından tamamlanamamış olsalar bile, genel deneyimi iyileştirebilir ve müşteri gerekli adımlardan bazılarını zaten tamamlamış olacağından müşteri temsilcisi

yardımları için gereken süreyi azaltabilir. Bu ölçüm aynı zamanda izlendiğinde ve zaman içinde iyileştirildiğinde stratejik bir fayda da sağlar: Self servisin sınırlarını bilmek, çağrı merkezi yönetimini ve işe alım ve süreç iyileştirmeleri gibi strateji kararlarını gelecekte daha kolay hâle getirmeye yardımcı olur.

Bu iyileştirmeler müşterilere de fayda sağlar. Self servis, müşterinin bir sorunla karşılaşması ile sorunun çözülmesi arasındaki süreyi önemli ölçüde kısaltabilir, çünkü genellikle müşterinin atması gereken adımların miktarını ve bir müşteri temsilcisinin yanıt vermesini beklemek için harcanan zamanı azaltır. Bu çağrı merkezi ölçümleri iyileştirildiğinde, müşteri memnuniyet oranları genellikle yükselir.

İzlenen self servis oranının söylemediği şey, müşterilerinin sorunlarını nasıl çözebildikleridir. Bir müşteri uygun bir çözüm olmadan vazgeçerse, müşteri memnuniyeti azalır. Self servis oranları tek başına çağrı merkezi başarısının tam bir resmini çizmez, bunlar daha büyük bir yapbozun yalnızca bir parçasıdır. Araştırmalara göre aslında müşterilerin neredeyse %75'i kendi ürün veya hizmet sorunlarını çözme becerisine sahip olmaları gerektiğini düşünmektedir. Tüketicilerin %65'i ise self servis müşteri desteğini başarıyla kullandıklarında kendilerini iyi hissederler (Scorebuddy, 2021). Bu nedenle çağrı merkezinin, müşteriler çağrı merkezi ile telefon iletişimi kurmak zorunda kalmadan ihtiyaç duydukları yanıtları ve çözümleri bulabilmeleri için güçlendirmesi çok önemlidir. Bu anlamda dijital öncelikli hizmet, müşterilerin kendileri için en uygun kanalları seçmelerine olanak tanır ve self servis, müşterilerin basit işlem taleplerini kendi başlarına halletmelerini mümkün kılar. Bu, müşteri temsilcilerinin daha karmaşık sorunları olan müşterilere yardımcı olmak için daha fazla zaman harcayabileceği anlamına gelir. Sonuçta daha iyi müşteri deneyimi ve müşteri temsilcisi verimliliği sağlanır.

### Bulut Bilişim ve Uzak Tabanlı Çağrı Merkezleri

Basitçe açıklamak gerekirse, bulut bilişim (Cloud Computing) bilgi işlem hizmetlerinin (sunucu, depolama, veritabanı, ağ, yazılım, analiz ve makine zekâsı dahil) İnternet ("bulut") üzerinden sağlanarak daha hızlı inovasyon, esnek kaynaklar ve ekonomik ölçeklendirme sunulması anlamına gelir.

Normalde yalnızca kullanılan bulut hizmetleri için ödeme yapıldığından işletim maliyetleri düşürülebilir, altyapı daha verimli bir şekilde çalıştırabilir ve değişen iş gereksinimlerine uygun şekilde ölçeklendirme yapılabilir (Microsoft, 2021). 2020 Küresel Çağrı Merkezi Anketine göre, çağrı merkezlerinin %62'si önümüzdeki 18 ay içinde bulut teknolojisini hayata geçirmeyi planladıklarını belirtmektedir (Cisco, 2021). Koronavirüs pandemisi ile bulut ve uzak tabanlı çağrı merkezlerinin (Cloud and Remote-Based Call Centers) artık bir norm hâline geldiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bulut ve uzak tabanlı çağrı merkezleri yalnızca daha uygun maliyetli olmakla kalmayıp (yönetim maliyetlerini düşürürler), aynı zamanda daha fazla esneklik sunmaktadırlar.

Çağrı merkezi, müşterilerle gelen ve/veya giden telefon görüşmelerini yöneten bir iş işlevidir. Bulut çağrı merkezi veya bulut tabanlı çağrı merkezi, çağrı merkezi teknolojisine bulutta sahip olan ve üçüncü taraf bir satıcı tarafından barındırılan ve desteklenen bir çağrı merkezidir. Müşteri hizmetleri teknolojisi sadece özellikler ve işlevsellik ile ilgili değildir. İşletmelerin çağrı merkezlerinin oluşumunda vermeleri gereken çok temel bir karar, bulut tabanlı bir çözümle mi gitmek yoksa yazılımı kendi tesislerinde mi kullanmaktır. Bulut tabanlı bir çözüm, bir satıcıya *hosting* (yazılımı barındırma alanı) için aylık bir ücret ödemeyi içerir ki bu, sunucuları sağlamaları, yazılım güncellemelerini uygulamaları ve bilgisayar korsanlarından koruma gibi hizmetleri içerir. İşletme içinde yazılıma sahip olmak ise yalnızca yazılım lisanslarını değil, aynı zamanda donanım satın almalarını, bilişim personeli eğitimini ve daha fazlasını gerektirir. Her iki seçeneğin de benzersiz artıları ve eksileri vardır, ancak esneklik ve bakım kolaylığı açısından bulutun tercih edilirliliği çok daha yüksektir.

#### ✓ **Hosting (Yazılımı barındırma alanı):**

Hazırlanan web sayfalarını yüklemek için bir alana ihtiyaç duyulur. Örneğin bir işletmenin internet sitesinin çalışması için konfigüre edilmiş olan sunucularda onun için ayrılan alana hosting denir. Hosting hizmeti bilgisayarlardan daha güçlü olan sunucu denilen makineler üzerinden sağlanmaktadır. Sunucular sürekli açık ve günün her saati erişilebilir olmak zorundadır.

Bir bulut çağrı merkezi, tipik olarak, otomatik çağrı dağıtıcısı (ACD) ve etkileşimli sesli yanıt (IVR) sisteminden oluşan temel teknolojilerden iş gücü yönetimi, analitik ve daha fazlasını kapsayan modüllere kadar farklı bileşenleri içerebilir. Çağrı merkezlerinde teknoloji eskidikçe, şirketler buluta geçme planlarını uygulayabilirler. Hepsi bir arada bulut iletişim sistemlerinin gelişmiş özellikleri dahil edildikçe çağrı merkezleri için çok daha çekici hâle gelmektedir. Çağrı merkezlerinin bu değişimi yapma nedenleri şu şekilde açıklanabilir (Bai, 2021):

- Bulut tabanlı bir telefon sistemi, birçok ofiste sınırsız ölçeklenebilirlik anlamına gelir.
- Şirketler, çalışanlarının evden çalışma planlarını kalıcı hâle getirmek istemektedir.
- Şirket içi telefon sistemleri, günümüzün iş ortamında ihtiyaç duyulan özelliklerden yoksundur.
- Sanal telefon sistemlerinin KOBİ'ler için dağıtılması ve çalıştırılması daha kolaydır. İşletmeler, güvenilirliğe ve sağladığı performansla değer verir.

Bu nedenlere bağlı olarak bir bulut çağrı merkezinin sağlayacağı faydalar şu şekilde açıklanabilir (Nice, 2021f):

**Ölçeklenebilirlik:** Birçok çağrı merkezi, çağrı hacminde önemli mevsimsel dalgalanmalara sahiptir. Örneğin, şekerleme üreticileri, tatil sezonunda ve yine sevgililer günü civarında aldıkları çağrılarda büyük bir artış ve ardından yılın geri kalanında düşük, sabit çağrı seviyeleri yaşayabilir. Bu işletmelerin görece eski "şirket içi" teknolojiyi kullanmaları durumunda, en yüksek çağrı hacimleri için muhtemelen yeni donanım ve yazılım lisansları satın almaları gerekir. Bu israftır çünkü yılın geri kalanında kullanılmayan lisanslar ve yeterince kullanılmayan donanımlar için ödeme yapacaklardır. Buna karşılık, bir bulut çağrı merkezi ile yalnızca kullanılan koltuklar için ödeme yapılabilir ve bu da onu daha uygun maliyetli bir model hâline getirir.

**Evden çalışma:** Bulut teknolojisine kaliteli internet bağlantısı olan her yerden erişilebilir. Bu, bir bulut çağrı merkezinin evdeki müşteri temsilcilerinden oluşan bir ekip oluşturmasını sağlar. İyi müşteri temsilcilerini işe almanın zor olduğu pazarlarda, uzaktan çalışabilen müşteri temsilcilerini işe alabilmek bir avantaj sağlar. Ayrıca, evden çalışmak da birçok çağrı merkezi müşteri temsilcisi tarafından bir avantaj olarak görülebilir.

**Esneklik:** Bulut tabanlı sistemlerin çoğu, yalnızca yeni bir entegrasyon modülü ekleyerek müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) gibi diğer iş uygulamalarıyla kolay entegrasyonlar sunar. Örneğin bir bulut çağrı merkezinin bir müşteri ilişkileri yönetimi uygulaması ve entegre etmek istediği bir biletleme sistemi olabilir. Entegrasyon uygulama programlama ara yüzlerinin (APIs) kapsamlı kullanımı, sorunsuz bir entegrasyona giden yolu kolaylaştırır. Ayrıca, bir çağrı merkezi sohbeti, kanal seçeneği olarak eklemek isterse bunu genellikle aynı gün hızlı bir şekilde yapabilir.

Çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin ve diğer çalışanlarının evden çalışma (uzaktan çalışma) uygulamalarının yükselişi, daha fazla çağrı merkezinin bulut tabanlı çağrı merkezi uygulamalarına güvenmelerine olanak sağlamıştır. Böylece bulut çağrı merkezleri, operasyonlarını coğrafi sınırlar ve saat dilimleri arasında genişletme ve daha büyük bir yetenek havuzundan yararlanarak iş gücünü hızla artırabilme olanağına kavuşmuşlardır.

## Yapay Zekâ

Günümüzde yapay zekâ (AI: Artificial Intelligence) kullanım alanları çeşitliliğindeki yüksek potansiyel, müşteri deneyimini mükemmelleştirmek için farklı sektörlere hitap etmektedir. Sanal asistanlardan güvenlik sistemlerine veya akıllı ev sistemlerine kadar geliştirilmeye devam eden yapay zekâ teknolojileri, çağrı merkezlerinin de performansını dönüştürmektedir. Yapay zekâ (AI), genel olarak yazılım kavramı olarak tanımlanan ve görevleri “akıllı” olarak kabul edeceğimiz bir şekilde gerçekleştirebilen bir teknoloji dalıdır. Yapay zekâ, insan zekâsını taklit edebilen programlar geliştirmeye odaklanır, böylece örneğin kararlar alabilir, konuşmayı tanıyabilir, plan yapabilir, koşullara uyum sağlayabilir, tahminlerde bulunabilir ve sorunları çözebilir. Makine Öğrenmesi (ML: Machine Learning), sistemlerin verilerden öğrenebileceği, kalıpları (örüntüleri) tanımlayabileceği ve minimum insan müdahalesi ile kararlar alabileceği fikrine dayanan bir yapay zekâ dalıdır.

Yapay zekâ (AI), gelişmekte olan teknolojilerin bir dalıdır ve çağrı merkezlerindeki uygulaması hâlâ yeni ve gelişmektedir. Çağrı merkezindeki insanların yerini alması imkânsız olsa da yapay zekâ ve robotik otomasyon günlük görevleri yerine getirmek için değerli araçlar olarak kabul edilmek-

tedir. Yapay zekâ, müşterilerle ilgili “neden ve ne” sorularının anlaşılmasına yardımcı olan çağrı merkezi teknolojisidir. Neden çağrı merkezi ile iletişim kuruyorlar? Müşteriler gerçekten ne istiyor? Bu iki sorunun cevabı olarak, yapay zekâ çağrı merkezinin bir veri girişi olmaksızın müşterilerin kolay ve anlaşılır isteklerini yerine getirir. Önceden kaydedilmiş mesajların paylaşımını, arama kaydını ve yanıtlamayı otomatik hâle getirirler böylece müşteri temsilcileri en önemli görevlere odaklanabilirler. Buradaki temel nokta, yapay zekânın müşteri temsilcilerinin yerini alması için değil, onları tamamlamak için kullanılmasıdır. Zaman ve enerji alan ancak kişisel bir dokunuş gerektirmeyen günlük işleri basitleştirmek için uygulanabilirler. Örneğin; konuşma tabanlı yapay zekâ sohbet robotları, çağrıyı daha iyi yönlendirme ve işleme için müşterilerin ve ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olabilir. Yapay zekânın çağrı merkezlerinde kullanılabildiği farklı yöntemler şunlardır (Davies, 2021):

**Konuşma tabanlı yapay zekâ (Conversational AI):** Genellikle sohbet robotları (chatbots) veya sanal temsilciler (virtual agents) olarak bilinen konuşma tabanlı yapay zekâ, otomatikleştirilmiş müşteri hizmetleri sağlar. Makine öğrenimi ve doğal dil işlemeyi kullanan bu gelişmiş sohbet robotları, müşteri hizmetleri sorgularını ele almak için müşterilerle etkileşime girebilir. Sohbet robotları, müşteri hizmetleri sürecinde yapay zekânın en görünür kullanımıdır. Müşteriler bir işletmeyle çevrimiçi sohbet etmeyi seçtiğinde, sohbet robotları onları karşılar, bazı arka plan bilgileri toplar ve müşterinin sorununu çözmeye çalışır. Yapay zekâ sohbet robotları çok basit sorunları çözmede iyidir, ancak daha karmaşık sorunlar için mutlaka bir müşteri temsilcisinin dokunuşu gerekir. Yapay zekâ sohbet robotu, geçişi olabildiğince sorunsuz hâle getirmek ve müşteri temsilcisi verimliliğini artırmak için topladığı bilgileri iletecektir.

**Duyarlılık analizi (Sentiment analysis):** Bu teknoloji, müşterilerin mesajlarının duyarlılığını değerlendirir. Bunun için önemli bir kullanım örneği, çağrı merkezi yöneticilerine olumsuz olarak değerlendirilen konuşmaları işaretleyerek onların devreye girip bir temsilcinin müşteri deneyimini daha kötüye gitmeden önce iyileştirmesine yardımcı olmalarını sağlamak olarak verilebilir. Müşteri yolculuğu sırasında müşteri memnuniyetini değerlendirmek ve iyileştirme alanlarını vurgulamak için de kullanılabilir. Örneğin, belirli bir web say-

fasından çok sayıda 'olumsuz' mesaj alınıyorsa bu, sayfanın kafa karıştırıcı olduğunun ve müşterilere yeterince yardımcı olmadığının bir işareti olabilir. Veya çağrı merkezleri yapay zekâ destekli analiz kullanarak müşteri davranışlarını analiz edebilir, ayrılma riski altında olanları belirleyebilir ve onlara ilgi çekici, kişiselleştirilmiş bir teklifle ulaşabilir.

**Çağrı yönlendirme (Call routing):** Çağrı yönlendirme, yeni bir çağrı merkezi teknolojisi değildir, ancak yapay zekâ bunu daha etkin hâle getirmektedir. Yapay zekâ, otomatik çağrı dağıtıcısının (ACD) gerçekleştirdiği akıllı yönlendirmeyi alır ve onu daha da akıllı hâle getirir. Böylece çağrı merkezleri, müşteri kişiliği ve önceki temaslardan

toplanan bilgiler gibi ek kriterlere dayalı olarak sorguları yönlendirebilir. Yapay zekâ, müşteri amacını, duyarlılığını ve sorgunun kendisini daha iyi anlayarak, ilk seferde doğru departmana/müşteri temsilcisine akıllı yönlendirme sağlar. Bir müşteriyi doğru zamanda doğru temsilciyle eşleştirerek, müşteri deneyimini geliştirmede çok fazla katkı sunabilir.

Erken aşamalarında olmasına rağmen, yapay zekâ, çağrı merkezinde umut vaat etmektedir. İleri görüşlü çağrı merkezleri, yapay zekâyı hizmet modellerine nasıl dâhil edeceklerini öncelikle planlamaktadır. Çağrı merkezlerinde yapay zeka uygulamaları 4. Ünite'de bilgi yönetimi açısından kapsamlı ele alınmaktadır.



### Araştırmalarla İlişkilendir

#### Çağrı Merkezi Teknolojileri ile Müşteri Deneyimi Analizi

Firmalar, müşterileri ile iletişim kurmak, hizmet ve ürün tanıtımlarını hedef kitleye ulaştırabilmek için çağrı merkezleri ile hizmet vermektedir. İletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, çağrı merkezi hizmetlerinin kullanım alanını genişletirken, hizmet kalitesini de artırmıştır. Çağrı merkezi teknolojileri daha çok ses tanıma, ses doğrulama, metni sese, sesi metne çevirme gibi çeşitli analizlerin yapılmasını sağladığı için verimliliği artırmıştır. Müşteri deneyimi, işletme ile müşteri arasındaki etkileşimin kalitesini tanımlarken, gelişen teknolojiler sayesinde çağrı merkezi hizmetlerinin önemi artmaya başlamıştır.

#### Müşteri Deneyimi

Gelişen teknolojiler ve online pazarlama sistemleri sayesinde, müşteriler, ihtiyaçları olan ürün ve hizmetleri, karşılaştırma yaparak tercih edebiliyorlar. Çağrı merkezi teknolojilerinin gelişmesinin müşteri deneyimleri analizlerini etkilediği bilinmektedir. Müşteri deneyimi analizlerinin yapılabilmesi firmalar için önemlidir.

- Artan müşteri beklentileri belirlenir.
- Yeni müşteri kazanma yolları belirlenir.
- Hizmet kalitesi artırılır.

- Mevcut müşteriyi elde tutmak için nelere ihtiyaç olduğu belirlenir.
- Mutlu müşteri oluşturulur.
- Müşterinin kendisine değer verildiğini hissetmesi sağlanır.

Müşteri deneyim analizlerini yapan firmalar, her zaman başarıya ulaşır ve çağrı merkezi teknolojileri sayesinde ses duygu analizini yapay zekâ yöntemi ile tespit ederler. Bu yapılacak planlamaları belirlemede önemli bir yere sahiptir.

#### Ses Teknolojileri

Çağrı merkezi hizmetleri ile müşteri memnuniyeti artırılmaya çalışılmakta, müşterinin beklentilerinin belirlenmesi ve pazarlama oranının artırılması hedeflenmektedir. Yeni teknoloji imkânları ile çağrı merkezi hizmetlerinde, ses teknolojilerinden faydalanılmaktadır. Ses teknolojileri ile ne tür projeler yapılabileceği planlanabilmekte ve ar-ge çalışmaları yapılabilmektedir. Ses teknolojileri ile ses duygu analizi, ses tanıma, ses doğrulama, sesin yazıya dönüştürülmesi gibi işlemler daha kolay yapılabilmektedir. Müşteriyi daha iyi tanımak ve anlamak, verimli çalışmalar yapılmasını sağlayacaktır. Bunun için çağrı merkezi hizmetlerinde, gelişmiş teknoloji sistemleri kullanılmaya başlanmıştır.

### Yapay Zekâ

Günümüzde yapay zekâ teknolojisi birçok alanda kullanılmaya başlanmıştır. Çağrı merkezlerinde de yapay zekâ teknolojileri hızla kullanılmaya başlanmıştır. Yapay zekâ, ses özelliklerini belirlemede ve ses tonuna göre duyu analizi yapılmasını sağlamakta ve çağrı merkezi rehberlik hizmetlerini sağlamaktadır. Çağrı merkezi hizmetlerinde kullanılan yeni teknolojiler ile asıl hedeflenen amaç müşteri deneyimleri analizlerinin doğru yapılabilmesidir. Yapay zekâ teknolojileri ile çağrı merkezi hizmetlerinde, duyarlı, empatik ve emniyetli bir iletişim modeli ayarlamalarının yapılması sağlanabilecektir. Firma ile müşteri arasındaki etkileşimin belirlenen ihtiyaca göre geliştirilmesini sağlar.

### Performans Geliştirme

Yeni teknolojiler, ses yolu analizi ile davranışsal sinyalleri tespit etmekte ve müşterinin davranışlarını analiz ederek, çağrı merkezi hizmetlerinin şekillendirilmesini sağlamaktadır. Çağrı merkezi görevlilerinin, önceden müşterinin vereceği tepkiyi bilememesi çoğu zaman etkileşimi olumsuz etkileyebilmektedir. Yapay zekâ ve yeni teknoloji sistemleri ile çağrı merkezi üzerinden müşterilerin etkileşimleri daha doğru analiz edilebilmekte, yaklaşımlar ve kurulacak iletişimler ona göre belirlenmektedir. Kullanılan teknolojiler sayesinde, müşteri memnuniyetini artırma, sorunların çözümü gibi alanlarda büyük iyileştirmeler yaşanmaya başlanmıştır.

**Kaynak:** Jettel, 2021



### Öğrenme Çıktısı

3 Çağrı merkezlerinde kullanılan yeni teknolojileri ve eğilimleri açıklayabilme

#### Araştır 3

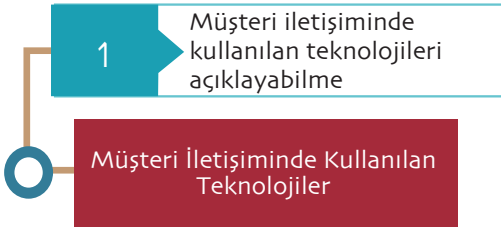
Çağrı merkezlerinde yeni teknolojilerin kullanımı çalışanları nasıl etkileyecektir?

#### İlişkilendir

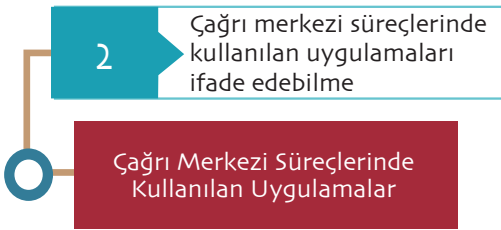
Yapay zekânın kullanımı çağrı merkezi etkinliğini nasıl geliştirebilir?

#### Anlat/Paylaş

Çağrı merkezi ile etkileşiminizde self servis veya müşteri temsilcisi ile iletişiminin hangisini kendiniz için uygun çözüm olarak görürsünüz, anlatın.



Çağrı merkezlerinde müşteri ile iletişimi sağlayan teknolojiler müşterilerden çağrı merkezlerine veya çağrı merkezlerinden müşterilere doğru, doğrudan iletişimi sağlayan teknolojilerdir. Geniş bir yelpazenin söz konusu olduğu bu teknolojiler, iletişimin sesli, yazılı ve/veya görüntülü gerçekleştirilmesini sağlayan donanım ve yazılımları ifade eder. Bu teknolojiler Özel Santral (PBX: Private Branch Exchange), Otomatik Çağrı Dağıtıcısı (ACD: Automatic Call Distributor), Bilgisayar Telefon Entegratörü (CTI: Computer Telephone Integration), Çağrı Merkezi Yönetim Sistemi (CCMS: Call Center Management System), İnteraktif Sesli Yanıt Sistemi (IVR: Interactive Voice Response), Çağrı Kaydı (Call Recording), Sohbet Desteği (Chat Support), Otomatik Geri Arama İsteği (Automatic Call Back), Sesli Posta (Voice Mail), E-Posta Yanıt Yönetim Sistemi, Şikâyet Yönetim Sistemi, Açılır Menü (Pop-Up Menu) olarak sıralanır.



Çağrı merkezlerinde, günlük iş akışının sürmesi ve çağrı merkezi yönetiminin gerçekleştirilmesi amacıyla çok sayıda çağrı merkezi sistemlerine bağlantılı olarak müşteri temsilcileri ve operasyon yöneticileri yardımcı uygulamalar kullanılır. Bu uygulamalar çok çeşitlenmekle birlikte müşteri temsilcilerinin kullandığı uygulamalar ve operasyon yönetiminde kullanılan uygulamalar olmak üzere kullanıcılara göre başlıca iki grupta incelenebilir.

Müşteri temsilcilerinin kullandığı uygulamalar müşteri temsilcilerinin doğrudan müşteriler ile etkileşimlerinde, çağrıyı etkin bir şekilde işleyebilmek, müşteriye memnuniyet verici bir çağrı deneyimi yaşatmak için kullanılan uygulamalardır. Bunların başında Müşteri İlişkileri Yönetim (CRM) uygulaması gelir. Bunun yanında bilgi yönetimi uygulaması, senaryolaştırma uygulaması ve raporlama uygulamaları müşteri temsilcilerinin müşteri ile etkileşimlerinde çok sık kullandıkları uygulamalardır.

Çağrı merkezi operasyon yönetiminde kullanılan uygulamalar ise genel olarak iş gücü optimizasyonu uygulamaları olarak adlandırılır ve çalışanların uygun şekilde planlanmasını, eğitilmesini, izlenmesini, değerlendirilmesini, ödüllendirilmesini ve katılımını sağlamak için diğer bir deyişle çağrı merkezinin etkin yönetimi için kullanılır. İş gücü optimizasyonu uygulamaları iş gücü yönetimi, kalite izleme ve performans yönetimi bileşenlerinden oluşur. Bunun yanında müşteri temsilcilerinin performansını iyileştirmede kullanılan sanal öğrenme ve koçluk uygulamaları da çağrı merkezlerinin operasyonel süreçlerinde kullandığı önemli bir uygulamadır.

3

Çağrı merkezlerinde kullanılan yeni teknolojileri ve eğilimleri açıklayabilme

Çağrı Merkezinde Yeni Teknolojiler ve Eğilimler

Yoğun teknoloji kullanan işletmeler olarak çağrı merkezleri teknolojik alanda ortaya çıkan gelişmeleri bünyelerine katmada da oldukça hızlıdır. Bunlar çağrı merkezlerinin ana amacı olan müşteri ile etkileşimin kalitesini ilerletmeye ve çağrı merkezi süreçlerini iyileştirmeye yönelik çabalar olarak görülebilir. Uygulama alanında birçok teknolojinin çağrı merkezi süreçlerine entegrasyonu söz konusu olmakla birlikte başlıca teknolojik gelişmeler ve geleceğe yönelik çağrı merkezi teknolojik eğilimleri bütüncül kanal çözümleri, self-servis müşteri hizmetleri, bulut bilişim ve uzak tabanlı çağrı merkezleri ve yapay zekâ olarak sıralanabilir. Bütüncül kanal çözümleri odağına müşteriye alakalı çoklu kanalların tek bir platform üzerinden yönetilebilmesini ifade eder. Self-servis müşteri hizmetleri, başta müşteri temsilcileri olmak üzere çağrı merkezi çalışanlarının ve çağrı merkezi iş süreçlerinin rahatlatılması ve müşteriye daha iyi bir etkileşim deneyimi yaratılması amacıyla müşterinin kendi çözümlerini işleyebilmesini sağlar. Bulut bilişim ve uzak tabanlı çağrı merkezleri, teknolojilerini buluta taşıyarak teknoloji hakkında daha az düşünmeye ve müşterilerini nasıl memnun edecekleri hakkında daha fazla efora olanak tanır. Yapay zekâ ise çağrı merkezlerinde kullanılmaya başlanan ve gelecekte önemli yer tutacağı öngörülen ve çağrı merkezinde üstlenilen hizmetleri daha akıllı biçimde yürütecek teknolojik çözümleri içerir.

1 Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezlerinde doğrudan müşteri iletişimi sağlayan teknolojiler arasında **sayılmaz**?

- A. Özel Santral (PBX: Private Branch Exchange)
- B. Otomatik Çağrı Dağıtıcısı (ACD: Automatic Call Distributor),
- C. Bilgisayar Telefon Entegratörü (CTI: Computer Telephone Integration)
- D. Kalite İzleme (Quality Monitoring)
- E. İnteraktif Sesli Yanıt Sistemi (IVR: Interactive Voice Response)

2 Bir kuruluş içerisindeki çalışanların birbirleriyle dâhili olarak bağlantı kurmasını ve ayrıca harici telefon görüşmeleri yapmasını sağlayan teknoloji aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Özel Santral (PBX: Private Branch Exchange)
- B. Otomatik Çağrı Dağıtıcısı (ACD: Automatic Call Distributor),
- C. Bilgisayar Telefon Entegratörü (CTI: Computer Telephone Integration)
- D. Çağrı Merkezi Yönetim Sistemi (CCMS: Call Center Management System)
- E. İnteraktif Sesli Yanıt Sistemi

3 Çağrı merkezi teknolojileri içerisinde yer alan Otomatik Çağrı Dağıtıcısının (ACD: Automatic Call Distributor) görevi aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Müşteri ile müşteri temsilcilerinin sesli görüşmelerini gerçekleştirmek
- B. Gelen çağrıları analiz ederek çağrıları dağıtmak
- C. Müşterilerin tuşlama yaparak sorgularını çözüme ulaştırmalarını sağlamak
- D. Terk edilen çağrıların kayıtlarını tutarak geri aranmalarını planlamak
- E. Çağrı esnasında müşterilerin bekleme sürelerini düzenlemek

4 Çağrı müşteri temsilcisine ulaştığında bir müşteri bilgi ekranının müşteri temsilcisinin bilgisayar ekranına otomatik olarak “açılan” ve aynı zamanda müşteri temsilcisinin o müşteriden gelen çağrıyı yanıtladığı işlevselliği ifade eden çağrı merkezi terimi aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Çağrı Kaydı (Call Recording)
- B. Sohbet Desteği (Chat Support)
- C. Sesli Posta (Voice Mail)
- D. Şikâyet Yönetim Sistemi
- E. Açılır Menü (Pop-Up Menu)

5 Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezlerinin kendi süreçlerinde müşteri temsilcileri tarafından kullanılan bir uygulamadır?

- A. İş gücü yönetimi uygulaması
- B. Kalite izleme
- C. Çağrı merkezi müşteri ilişkileri yönetimi uygulaması
- D. Performans yönetimi
- E. Sanal öğrenme ve koçluk uygulamaları

6 İş gücü maliyetlerini yönetmek ve güçlü bir müşteri deneyimi sağlamak için çağrı merkezinin iş gücü ile ilgili tahmin ve zamanlama işlevlerini destekleyen teknoloji aşağıdakilerden hangisidir?

- A. İş gücü yönetimi uygulaması
- B. Şikâyet yönetimi
- C. Kalite izleme
- D. Performans yönetimi
- E. Sanal öğrenme ve koçluk uygulamaları

7 Ekran ve çağrı kaydı, çağrı merkezinin aşağıdaki yönetim platformlarından hangisinde ihtiyaç duyduğu bir özelliktir?

- A. İş gücü yönetimi uygulaması
- B. Şikâyet yönetimi
- C. Performans yönetimi
- D. Kalite izleme
- E. Sanal öğrenme ve koçluk uygulamaları

8 Oyunlaştırma ve sosyal iş birliği işlevselliğini içeren, çağrı merkezi operasyon yönetiminde kullanılan uygulama aşağıdakilerden hangisidir?

- A. İş gücü yönetimi uygulaması
- B. Sanal öğrenme ve koçluk uygulamaları
- C. Performans yönetimi
- D. Şikâyet yönetimi
- E. Kalite izleme

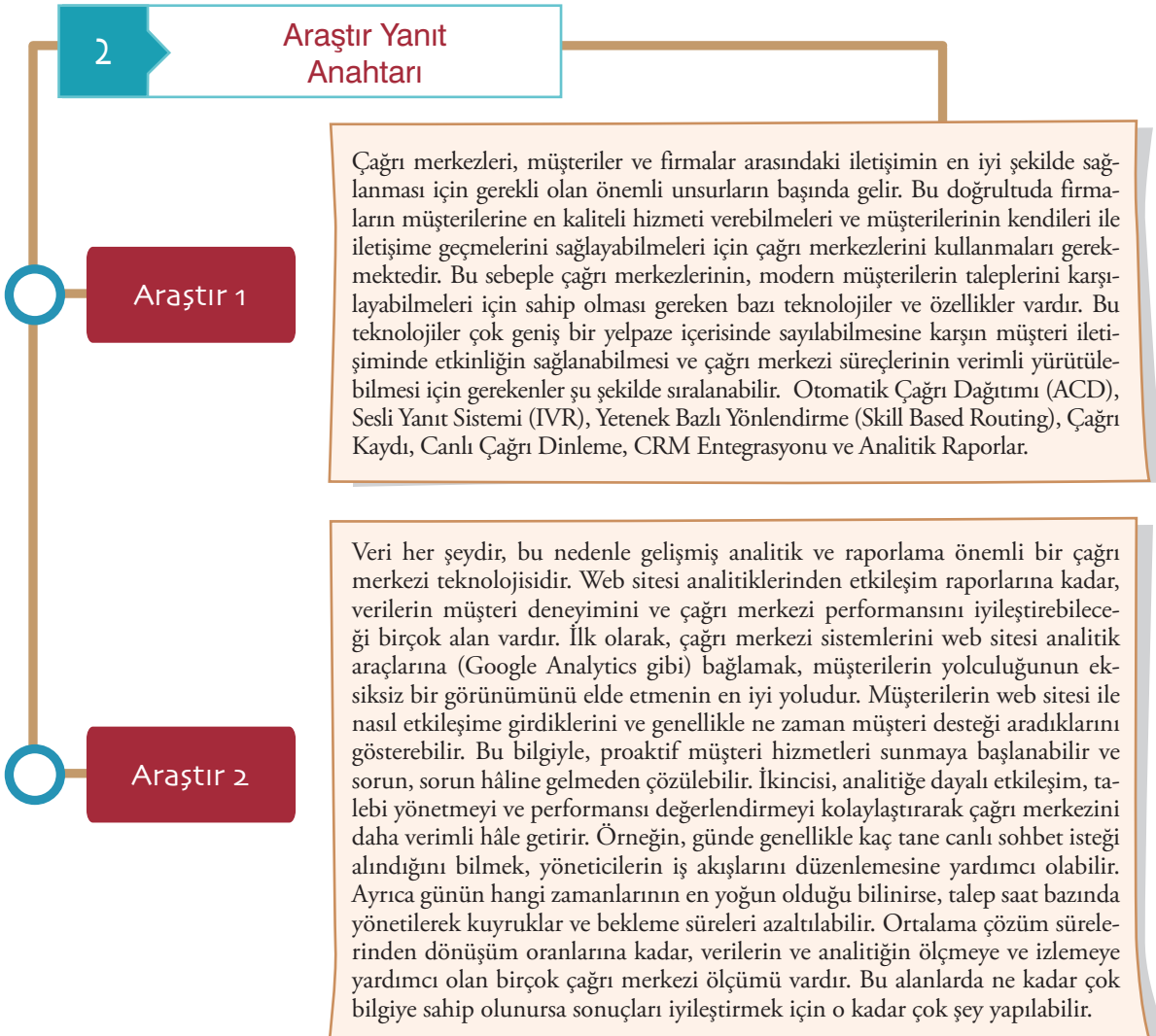
9 Çağrı merkezlerindeki eğilimler doğrultusunda aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezleri teknolojisinin geleceğinde yer alacak teknolojiler arasında **sayılmaz**?

- A. Bütüncül kanal çözümü
- B. Self-servis müşteri hizmetleri
- C. Bulut ve uzak tabanlı çağrı merkezleri
- D. Yapay zekâ
- E. Reaktif pazarlama

10 Odağına müşteriye alarak çoklu kanalları tek bir platform üzerinde birleştirerek müşteri iletişimini yöneten uygulamaya ne ad verilir?

- A. Self-servis müşteri hizmetleri
- B. Bütüncül kanal çözümü
- C. Bulut ve uzak tabanlı çağrı merkezleri
- D. Sosyal medya
- E. Yapay zekâ

1. D	Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İletişiminde Kullanılan Teknolojiler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. A	Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezi Süreçlerinde Kullanılan Uygulamalar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. A	Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İletişiminde Kullanılan Teknolojiler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. D	Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezi Süreçlerinde Kullanılan Uygulamalar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. B	Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İletişiminde Kullanılan Teknolojiler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. C	Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezi Süreçlerinde Kullanılan Uygulamalar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. E	Yanıtınız yanlış ise “Müşteri İletişiminde Kullanılan Teknolojiler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. E	Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezinde Yeni Teknolojiler ve Eğilimler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. C	Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezi Süreçlerinde Kullanılan Uygulamalar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. B	Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezinde Yeni Teknolojiler ve Eğilimler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



2

### Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 3

Çağrı merkezlerine yeni teknolojilerin entegre edilmesi iş gücünü büyük ölçüde rahatlatıcı bir etki doğuracaktır. Çağrı merkezlerinde çalışanlar çok yoğun bir tempo ile iş görmektedirler. Yeni teknolojiler yüksek iş yükünü rahatlatarak müşterilerin daha iyi bir deneyim yaşamalarına imkân verecektir. Çağrı merkezlerinin yöneticileri, harika bir müşteri deneyimi sunmanın çalışanlarıyla başladığını bilir. Müşteri temsilcilerinin, bir müşterinin kanallar ve temas noktaları arasındaki yolculuğunu yönetmesini sağlamak, katılımlarını ve iş memnuniyetini iyileştirir. Artan sayıda çağrı merkezinin daha küçük, daha rutin görevleri yerine getirmek için yapay zekâya (AI) yönelmesi beklenmektedir. Bu, müşteri temsilcilerinin iş yükünü hafifletici ve daha kişisel müşteri deneyimleri sağlamak için imkân yaratacaktır. Müşteriler günümüzde daha kişiselleştirilmiş yardım istemektedirler. Bu, müşteri temsilcilerinin doğru bilgilere parmaklarının ucunda ihtiyaç duydukları anlamına gelir. Veriye dayalı hizmet konusundaki bu ihtiyaç (müşterilere istedikleri hizmetleri istedikleri zaman sağlamak için bilgi sahibi olmak) artmaya devam edecektir.

### Kaynakça

- Bai, J. (2021). *Call Center Technology & Trends Every Business Leader Must Know*. 22.11.2021 tarihinde <https://www.nextiva.com/blog/call-center-technology.html> adresinde erişildi.
- Berg, J., Chandra Das, A., Gupta, V. ve Kline, P. (2018). *Smarter Call-Center Coaching for the Digital World*. 19.11.2021 tarihinde <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/smarter-call-center-coaching-for-the-digital-world> adresinde erişildi.
- Bernstein, C. (2021). *Private Branch Exchange (PBX)*. 16.11.2021 tarihinde <https://www.techtarget.com/searchunifiedcommunications/definition/private-branch-exchange> adresinde erişildi.
- Cisco, (2021). *Global Contact Center Survey 2020*. 21.11.2021 tarihinde <https://www.cisco.com/c/en/us/products/contact-center/contact-center-survey-2020.html> adresinde erişildi.
- Dağdelen, İ., Sökmensüer, B.K., Coşan, S.A., ve Sarı, M. (2019). *Çağrı Merkezi Yönetimi II*. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3080, Eskişehir.
- Dawson, K. (2004). *The Call Center Handbook: The Complete Guide to Starting, Running, and Improving Your Call Center*. 5th ed. CMP Books, San Francisco.
- Dialogic, (2021). *The Video-Enabled Contact Center*. 17.11.2021 tarihinde <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.dialogic.com%2F-%2Fmedia%2Fproducts%2Fdocs%2Fwhitepapers%2F11722-video-contact-ctr-wp.pdf&cld=192285&chunk=true> adresinde erişildi.
- Digital, (2021). *Contact Center Technologies*. 16.11.2021 tarihinde <https://digital.gov/resources/contact-center-guidelines/contact-center-technologies/#automatic> adresinde erişildi.
- Espocrm, (2021). *CRM for Call Centers*. 17.11.2021 tarihinde <https://www.espocrm.com/industries/call-centers/> adresinde erişildi.
- Five9, (2021). *Voicemail for Call Centers*. 18.11.2021 tarihinde <https://www.five9.com/products/features/voicemail> adresinde erişildi.
- Hintoğlu, H. (2021). *Çağrı Merkezi Teknolojileri Ne Yönde Gelişiyor?* 20.11.2021 tarihinde <https://www.karel.com.tr/blog/cagri-merkezi-teknolojileri-ne-yonde-gelisiyor> adresinde erişildi.
- Davies, N. (2021). *Most Important Call Center Technology of 2022*. 21.11.2021 tarihinde <https://gettalkative.com/info/call-center-technology> adresinde erişildi.

- Jettel, (2021). Çağrı Merkezi Teknolojileri ile Müşteri Deneyimi Analizi. 18.11.2021 <https://www.jettel.com.tr/tr/cagri-merkezi-teknolojileri-ile-musteri-deneyimi-analizi> adresinde erişildi.
- Levant, J. (2021). *How Technology Can Make Calling A Contact Center Be Delightful*. 18.11.2021 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/12/03/how-technology-can-make-calling-a-contact-center-be-delightful/?sh=748e4c006578> adresinde erişildi.
- Lifesize, (2021). *The Complete Guide to Enabling Your Call Center with Video (And Why)*. 16.11.2021 tarihinde <https://www.lifesize.com/en/blog/video-call-center-guide/> adresinde erişildi.
- Melland, M. (2021). *Taking Customer Experience to the Next Level with Advanced Call Center Technologies*. 16.11.2021 tarihinde <https://www.niceincontact.com/blog/taking-customer-experience-to-the-next-level-with-advanced-call-center-technologies> adresinde erişildi.
- Microsoft, (2021). *Bulut Bilişim Nedir?* 21.11.2021 tarihinde <https://azure.microsoft.com/tr-tr/overview/what-is-cloud-computing/#benefits> adresinde erişildi.
- Nice, (2021a). *What is a Private Branch Exchange (PBX)?* 16.11.2021 tarihinde <https://www.niceincontact.com/call-center-software-company/glossary/what-is-contact-center-private-branch-exchange-pbx> adresinde erişildi.
- Nice, (2021b). *What is Computer Telephony Integration (CTI)?* 16.11.2021 tarihinde <https://www.niceincontact.com/call-center-software-company/glossary/what-is-contact-center-cti-computer-telephony-integration> adresinde erişildi.
- Nice, (2021c). *What is Automatic Callback?* 16.11.2021 tarihinde <https://www.niceincontact.com/call-center-software-company/glossary/what-is-contact-center-automatic-callback> adresinde erişildi.
- Nice, (2021d). *What is a Screen Pop?* <https://www.niceincontact.com/call-center-software-company/glossary/what-is-contact-center-screen-pop>
- Nice, (2021e). *What is Call Center Workforce Optimization (WFO)*. 18.11.2021 tarihinde <https://www.niceincontact.com/call-center-software-company/glossary/what-is-call-center-wfo-workforce-optimization> adresinde erişildi.
- Nice, (2021f). *What is a Cloud Call Center?* 22.11.2021 tarihinde <https://www.niceincontact.com/call-center-software-company/glossary/what-is-cloud-call-center> adresinde erişildi.
- Ringcentral, (2021). *What is Workforce Optimization (WFO) in Contact Center?* 18.11.2021 tarihinde <https://www.ringcentral.com/contact-center/products/wfo.html#ring-cc-off> adresinde erişildi.
- Scorebuddy, (2020). *The 13 Call Center Technology Trends to Watch (And Implement)*. 20.11.2021 tarihinde <https://blog.scorebuddyqa.com/future-of-qa-automated-call-center-qa-technology> adresinde erişildi.
- Sykes, (2021). *Chat Support*. 17.11.2021 tarihinde <https://www.sykes.com/resources/outsourcing-glossary/chat-support/> adresinde erişildi.
- Tezcan, T. & Behzad, B. (2012). Robust Design and Control of Call Centers with Flexible Interactive Voice Response Systems. *Manufacturing & Service Operations Management*, Vol. 14, No. 3, Summer 2012, pp. 386–401 ISSN 1523-4614 (print) & ISSN 1526-5498 (online).
- Uni, (2021). *Call Center Characteristics and Information Systems Information Technology Essay*. 16.11.2021 tarihinde <https://www.uniassignment.com/essay-samples/information-technology/call-center-characteristics-and-information-systems-information-technology-essay.php> adresinde erişildi.

# Bölüm 3

## Çağrı Merkezlerinde Kalite Yönetimi

### öğrenme çıktıları

1

#### İşletmelerde Kalite

- 1 İşletmelerde kaliteyi genel özellikleri ile açıklayabilme

2

#### Çağrı Merkezlerinde Kalite

- 2 Çağrı merkezlerinde kaliteyi genel özellikleri ile ifade edebilme

3

#### Çağrı Merkezlerinde Hizmet Kalitesi Ölçüm Araçları

- 3 Çağrı merkezlerinde hizmet kalitesi ölçüm araçlarını ve özelliklerini açıklayabilme

4

#### Çağrı Merkezlerinde Hizmet Kalitesinin Önemi ve Hizmet Kalitesini Artırmanın Yolları

- 4 Çağrı merkezlerinde hizmet kalitesinin önemini ve hizmet kalitesini artırmanın yollarını izah edebilme

**Anahtar Sözcükler:** • Çağrı Merkezi • Çağrı Merkezlerinde Kalite  
• Çağrı Merkezlerinde Hizmet Kalitesi Ölçüm Araçları • Çağrı Merkezlerinde Hizmet Kalitesinin Önemi



## GİRİŞ

Kalite, bir çağrı merkezi için müşteri sadakati, sürekli büyüme ve kârlılık alanlarını doğrudan etkileyen kritik bir faktördür. Kalite yönetimi, sürekli iyileştirmeyi gerektiren hiç bitmeyen bir süreçtir. Bir kalite yönetim programı, beklentileri karşılamayı ve daha da iyisi aşmayı hedefleyen tutarlı ve yüksek kaliteli bir hizmet sunmayı amaçlar. Bu da başarılı temsilcileri ve ek eğitime ihtiyaç duyulabilecek alanları belirlemeyi gerektirir. Çağrı merkezlerinde müşteri temsilcisi görüşmelerinin kalitesini üçüncü bir gözle değerlendirmek tarafsızlık ve doğruluk açısından ayrıca önemlidir. Kişilerden, yapıdan veya süreçlerden bağımsız olan nesnel bakış açısı, çağrı merkezi için iyileştirme alanlarını daha doğru belirlemeye yardımcı olur. Bu bakış açısıyla çağrı merkezleri, gözden kaçan küçük bir detayın müşteriye nasıl etkilediğini fark ederek gerekli aksiyonları alabilirler (Sestek, 2021a).

Başarılı çağrı merkezleri kaliteye odaklanan ve işlerini ve süreçlerini sürekli iyileştiren işletmelerdir (Kohen, 2020: 113). Kitabın bu bölümünde öncelikle işletmelerde kalite ve akabinde çağrı merkezlerinde kalite konusu incelenerek, çağrı merkezlerinde hizmet kalitesi ölçüm araçları ve çağrı merkezlerinde hizmet kalitesinin önemi ve hizmet kalitesini artırmanın yolları ayrıntılı ortaya konacaktır.

## İŞLETMELERDE KALİTE

Kalite hem bir işletmedeki çalışanlara hem de müşteri ve tüm paydaşlara sağladığı avantajları ile günümüzde işletmelerin vazgeçilmez unsurudur. Bu yönü ile de kalite, başarılı işletmelerin tam merkezinde yer alır. Kalite, performans, güvenilirlik ve dayanıklılık açısından müşterilere güven verir ve hem müşteriler hem de potansiyel çalışanlar açısından işletmeyi cazip hâle getirir. İşletmeler temel amaçları olan müşteri memnuniyetini ve sadakatini sağlamak için ürün ve hizmetlerinin kalitesini müşteri beklentilerine göre şekillendirme, müşterilerin geri bildirimlerine göre süreçlerini yenileme, artan servis hizmetleri, teknik destekleri ve gelişmiş çağrı merkezi hizmetleri ile müşterilerine 7 gün 24 saat hizmet verme yarışındadırlar. Kaliteli ürünler, müşteri memnuniyetini ve sadakatini korumaya ve yüksek maliyetleri azaltarak verimliliği artırmaya yardımcı olur. İşletmeler tanınmış bir kalite stan-

dardı ile akreditasyon kazanarak kalite konusunda itibar da oluşturmaktadırlar. Günümüzde işletmeler hangi sektörde olursa olsunlar müşteriler onları yalnızca fiyata göre değil çoğunlukla kaliteye göre seçmektedirler. Kalite, müşterileri memnun etmek ve gelecekte işletmeden satın almaya devam etmeleri için sadakatlerini korumak için çok önemlidir. Kaliteli ürünler, uzun vadeli gelir ve kârlılığa önemli katkı sağlar. Şu bir gerçektir ki kalite, kalabalık bir pazarda önemli bir farklılaştırıcıdır (Quain, 2019).

## İşletmelerde Kalite ve Kalite ile İlgili Kavramlar

Kalite kavramı ilk ürün ve hizmet üretiminin ortaya çıktığı dönemlere kadar uzanan ve zaman içerisinde gelişip değişerek farklı anlamlar kazanan bir kavramdır. Kalite kişiye göre değiştiği için ortak bir tanımı yoktur. Kalite anlayışı tüketicinin eğitim seviyesine, sosyal konumuna, kültürel değerlerine, yetiştiği ortama ve ekonomik koşullara bağlı olarak değişebilen öznel bir kavramdır. Tam da bu yüzden kalite ‘kaygan’ bir kavramdır, birçok anlamı vardır ve sonuçta farklı insanlara farklı şeyler ifade etmektedir (Oduwaiye vd., 2012:141).

Kalite farklı kişiler ve kurumlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan bir kısmı şunlardır;

- ISO 9000 Kalite Standartlarına göre kalite; bir dizi doğal özelliğin gereksinimi karşılama derecesidir.
- Amerikan Kalite Kontrol Derneği’ne (ASQ) göre kalite; bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (ASQ, 2021a).
- Avrupa Kalite Organizasyonu’na (EQO) göre kalite üç nokta ile tanımlanır. Bu üç nokta ürün ve hizmetlerde mükemmellik (giderek daha fazla talepte bulunan müşterileri memnun etmek ve yeni pazarları fethetmek), performans (süreçler, operasyonlar ve organizasyonda uyumu hedeflemek, projeler aracılığıyla değişimi organize ederek yaratıcı olmak) ve yönetsel uygulamalar (başta çalışanlar olmak üzere tüm paydaşların memnuniyeti için iş birliği biçimleri) olarak ifade edilmektedir (EQO, 2021).

- W. Edwards Deming'e göre kalite; müşteriye uygun bir kalite standardı ile öngörülebilir bir tekdüzellik ve güvenilirlik derecesi anlamına gelir (Deming, 2000'den Akt. Cobbinah ve Agyemang, 2020:7).
- Juran ve Gofrey'e göre kalite iki kritik özelliği ile tanımlanır. İlk olarak kalite, müşterinin ihtiyaçlarını karşılayan ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini sağlayan ürünlerin özellikleri anlamına gelir. Bu anlamda kalitenin anlamı gelire yöneliktir. Bu kadar yüksek kalitenin amacı, daha fazla müşteri memnuniyeti sağlamak ve geliri artırmaktır. Bununla birlikte, daha fazla ve/veya daha kaliteli özellikler sağlamak genellikle bir yatırım gerektirir ve bu nedenle kalite genellikle maliyet artışlarını içerir. Bu anlamda daha yüksek kalite genellikle "daha pahalıya mal olur". İkinci olarak kalite; eksikliklerden yani tekrar çalışmayı (tekrar işleme) gerektiren veya saha arızaları, müşteri memnuniyetsizliği, müşteri talepleri vb. ile sonuçlanan hatalardan kurtulmak anlamına gelir. Bu anlamda kalitenin anlamı maliyetlere yöneliktir ve daha yüksek kalite genellikle "daha az maliyetli" ürün veya hizmettir (Juran ve Godfrey, 1999: 20-21).

Kalite kelimesini kullandığımızda genellikle beklentilerimizi karşılayan veya aşan mükemmel bir ürünü veya hizmeti tarif ederiz. Bu beklentiler ürün veya hizmetin kullanım amacına ve satış fiyatına da bağlıdır. Örneğin, bir müşteri, farklı kalitede oldukları için düz çelik bir üründen ve krom kaplı çelik bir üründen farklı bir performans bekler. Dolayısıyla bir ürün beklentilerimizi aştığında o kaliteyi dikkate alırız. Bu nedenle kalite algıya dayalı bir şekilde soyuttur. Kalite aşağıdaki gibi formüleleştirilebilir (Besterfield vd., 2012:6-7)

$$Q = P / E$$

$$Q = \text{Quality (Kalite)}$$

$$P = \text{Performance (Performans)}$$

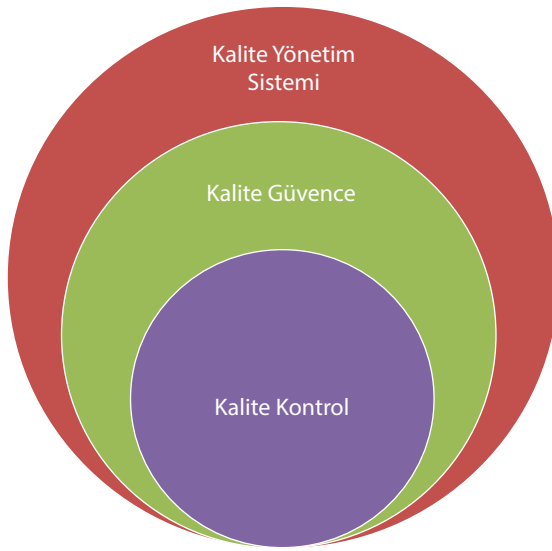
$$E = \text{Expectations (Beklentiler)}$$

Q yani kalite, 1.0' dan büyükse, müşterinin ürün veya hizmet hakkında iyi hisleri vardır. İşletme ürün ve hizmetin performansını belirlerken

müşterinin beklentilerini ne kadar göz önünde bulundurur ve sunduğu ürün ve hizmetleri ne kadar beklentilere uygun tasarlırsa üstün kaliteyi yakalaması o kadar kolay olacaktır.

Kalite, günümüzde işletmeler tarafından stratejik bir kavram hâline gelirken müşteriler tarafından da tercihleri belirleyen ana unsurlardan biri hâline gelmiştir. İyi yönetilen işletmeler üzerinde yapılan çalışmalarda en kârlı işletmelerin, aynı zamanda yapı ve hizmet kalitesi üzerinde en fazla duran işletmeler olduğu görülmektedir. Kalite, işletmelerin uzun dönemli başarılarını belirleyen stratejik bir ögedir. Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri ihtiyaçlarına uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan böylece işletmelerin kurumsal sorumluluklarını olumlu yönde gerçekleştirmelerine olanak sağlayan anahtar ögedir (Kuru Sökmensüer vd., 2019:46). Başarılı işletmeler kalite yönetimi faaliyetleri ile kaliteli mal ve hizmet üretimini müşterilerine sağlamaya ve sahip oldukları kalite seviyelerini korumaya özen göstermektedirler.

Kalite güvence ve kalite kontrol, kalite yönetiminin iki yönüdür. Genellikle bu iki kavram bir-biri yerine kullanılarak karıştırılmaktadır. Bazı kalite güvence ve kalite kontrol faaliyetleri birbiriyle ilişkili olmakla birlikte aslında ikisi farklı şekilde tanımlanmaktadır. Kalite güvence; kalite gereksinimlerinin yerine getirileceğine dair güven sağlamaya odaklanan kalite yönetiminin önemli bir parçasıdır. Daha açık bir ifade ile kalite güvence; bir ürün veya hizmetin kalite gereksinimlerini karşılayacağına dair güven sağlamak için gösterilebilen kalite sistemi içinde uygulanan planlı ve sistematik faaliyetler bütünüdür. Kalite kontrol ise kalite gerekliliklerini yerine getirmek için kullanılan operasyonel teknikler ve faaliyetlerdir. Kalite güvence, bir sürecin nasıl gerçekleştirildiği veya bir ürünün nasıl yapıldığı ile ilgiliyken, kalite kontrol daha çok kalite yönetiminin denetim yönü ile ilgilidir. Kalite güvence faaliyetleri ve sorumlulukları, kalite sisteminin neredeyse tamamını kapsarken, kalite kontrol faaliyetleri kalite güvence faaliyetlerinin alt kümesinde yer almaktadır (ASQ, 2021a). Şekil 3.1'de kalite sistemi, kalite güvencesi ve kalite kontrol ilişkileri yer almaktadır.



Şekil 3.1 Kalite Sistemi, Kalite Güvencesi ve Kalite Kontrol İlişkileri

**Kaynak:** ASQ, (2021b)'den uyarlanmıştır.

“Bir malın veya hizmetin müşteriler tarafından talep edilen ihtiyacı karşılayabilme yeterliliklerini ortaya koyan özelliklerin tümü” olarak ifade edilebilen kalite terimi günümüzde işletmeler açısından daha çok bütüncül bir felsefe olarak ele alınmaktadır. Kalite felsefesi insan odaklı ve “insana kaliteyi işlemek” üzerine kurulu bir düşünce tarzıdır ve bu felsefede “başarılı insanların başarıyı üreteceğine” inanılır. Kalite felsefesi; yönetim ve üretkenlik bağlamında kalitenin iyileştirilmesi, maliyetlerin azaltılması, performansın ve verimliliğin artırılması, çalışan katılımı ve bütünselliğin sağlanması için kazan/kazan sistemi içinde yöntemlerin ve hizmetlerin gelişmesini içeren, sürekli gelişim ilkesine dayanan, insan merkezli yeni ve sürekli yenilenen bir yönetim tarzı ve yaşam biçimidir (Gümüş, 2019:36).

### Kalite Yönetim Sistemi

İşletmelerde kalite yönetimi; müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerin ve bu ürün ve hizmetleri üretmek için kullanılan kaynakların tutarlı bir şekilde kaliteli olmasını sağlamak adına yapılan tüm faaliyetlerdir. Kalite yönetim sistemi ise bir dizi politika, süreç, belgelenmiş prosedür ve kayıt tarafından tanımlanan bir dizi dahili kuraldır. Bu sistem, bir işletmenin müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetlerin yaratılmasını ve dağıtımını nasıl gerçekleştireceğini tanımlar. Kalite yönetim siste-

mi bir işletmenin müşteri odaklı ürün ve hizmetler sağlamak için yaptığı tüm faaliyetleri içerdiği için önemlidir (Hammar, 2021). Kalite yönetim sistemi; kalite politikalarına ve hedeflerine ulaşmak için süreçleri, prosedürleri ve sorumlulukları belgeleyen resmî bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Bir kalite yönetim sistemi işletmenin faaliyetlerini müşteri ve düzenleyici gereksinimlerini karşılamak, etkinliğini ve verimliliğini sürekli olarak geliştirmek için koordine etmeye ve yönlendirmeye yardımcı olur. Kalite yönetim sistemleri için gereksinimleri belirleyen uluslararası standart olan ISO 9001: 2015, kalite yönetim sistemlerine en belirgin yaklaşımdır. Bazıları kalite yönetim sistemi terimini ISO 9001 standardını veya kalite yönetim sistemini detaylandıran belge grubunu tanımlamak için kullanırken aslında kalite yönetim sistemi, sistemin bütününü ifade eder (ASQ, 2021c).

Kalite yönetim sistemi terimi, bir işletmenin kalite kültürüne dâhil olan tüm insanları, süreçleri, paydaşları ve teknolojileri ve ayrıca hedeflerini oluşturan temel iş hedeflerini içerir. Kalite yalnızca bir program veya disiplin değildir. Belirli bir hedefe ulaşıldığında bitmeyen sonsuz bir süreçtir ve bitiş çizgisi olmayan sürekli bir iyileştirme yarışdır. Kalite, müşteriler, çalışanlar, paydaşlar, iş ve hepimizin faaliyet gösterdiği çevre için doğru olanı yapmakla ilgilidir. Bireysel çalışan seviyesinden gezegenimizin seviyesine kadar, kalite, üretkenliği en üst düzeye çıkarmak ve müşterileri memnun ederken, çalışanları ve kaynakları kalitesiz süreçlerden ve dikkatsiz gözetimden kaynaklanan zararlardan korumakla da ilgilidir (Qualitymag, 2021). Bir kalite yönetim sisteminin her bir unsuru, müşterilerin ve işletmenin gereksinimlerini karşılamaya yönelik genel hedeflere ulaşılmasına yardımcı olur. Kalite yönetim sistemleri, bir kuruluşun benzersiz ihtiyaçlarını karşılamalıdır; ancak mutlaka tüm sistemlerin ortak olarak sahip olduğu unsurlar vardır ve bunlar şu şekilde sıralanabilir: (ASQ, 2021c);

- İşletmenin kalite politikası ve kalite hedefleri
- İşletmenin kalite el kitabı
- Prosedürler, talimatlar ve kayıtlar
- Veri yönetimi
- İç süreçler
- Ürün kalitesinden müşteri memnuniyetine kadar tüm kalite dokümanları
- İyileştirme fırsatları
- Kalite analizleri

Kalite yönetim sistemlerinin işletmelere pek çok faydası vardır. Kalite yönetim sistemlerinin en önemli faydaları Tablo 3.1’ de yer almaktadır.

**Tablo 3.1** Kalite Yönetim Sistemlerinin İşletmelere Sağladığı Faydalar

Kalite Yönetim Sistemlerinin İşletmelere Sağladığı Faydalar	
Sürekli İyileştirme	Operasyonel Tutarlılık
Maliyetlerde Azalma	Kârlılıkta Artış
Atık Malzemelerde Azalma	Verimlilikte Artış
İşletme Çapında Yön Belirleme Yeteneğinde Artma	Paydaşlara Tutarlı Sonuçlar Verebilme
Eğitim Fırsatlarını Belirlemek ve Kolaylaştırmak	Süreçlerin Tanımlanmasını ve Kontrol Edilmesini Sağlama
Kanıtı Dayalı Karar Verme	Satışlarda Artış

**Kaynak:** ASQ, 2021c; Stanton, 2020

ISO 9000, ISO 9001 ve ilgili ISO kalitesi yönetim standartları yedi kalite yönetimi ilkesine dayanmaktadır. Bu ilkeler ve özellikleri şunlardır (ISO, 2015);

- 1. Müşteri odaklılık:** Kalite yönetiminin birincil odak noktası, müşteri gereksinimlerini karşılamak ve müşteri beklentilerini aşmaya çalışmaktır. Sürdürülebilir başarı ancak bir işletme müşterilerinin ve diğer ilgili taraflarının güvenini kazandığında ve koruduğunda elde edilir. Bir işletmede müşteri odaklılık ilkesinin uygulanmasının en temel faydaları; artan müşteri değeri, artan müşteri memnuniyeti, geliştirilmiş müşteri sadakati, gelişmiş tekrarlı iş, kuruluşun artan itibarı, genişletilmiş müşteri tabanı ile artan gelir ve pazar payıdır.
- 2. Liderlik:** Bir işletmede her seviyedeki liderler amaç ve yön birliği kurar ve çalışanların işletmenin kalite hedeflerine ulaşmasına dâhil olduğu koşulları yaratırlarsa başarı kaçınılmazdır. Başarılı liderlik sayesinde amaç ve yön birliği yaratılması ve insanların katılımı bir işletmenin stratejilerini uyumlu hâle getirmesini sağlar. Bir işletmede liderlik ilkesinin uygulanmasının en temel faydaları; işletmenin kalite hedeflerini karşılamada artan etkinlik ve verimlilik sağlanması, işletmenin süreçlerinin daha iyi koordinasyonu, işletmenin organizasyon basamakları ve işlevleri arasında iyileştirilmiş iletişim ile işletme ve çalışanlarının istenen sonuçları sunma kapasitesinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesidir.
- 3. Çalışan katılımı:** Bir işletme genelinde her düzeyde yetkin, yetkilendirilmiş ve ilgili kişiler, değer yaratma ve sunma kapasitesini geliştirmek için önemli ve gereklidir. Çalışan katılımı ilkesinin bir işletmede uygulanmasının en temel faydaları; işletmedeki insanlar tarafından işletmenin kalite hedeflerinin daha iyi anlaşılması ve bunlara ulaşmak için artan motivasyon, iyileştirme faaliyetlerine insanların daha fazla katılımı, gelişmiş kişisel gelişim, girişimler ve yaratıcılık, işletme genelinde gelişmiş güven ve iş birliği ile paylaşılan değerlere ve kültüre artan ilgidir.
- 4. Süreç yaklaşımı:** Bir işletmede tutarlı ve öngörülebilir sonuçlar ancak faaliyetler tutarlı bir sistem olarak işlev gören birbiriyle ilişkili süreçler olarak anlaşıldığında ve yönetildiğinde elde edilir. Kalite yönetim sistemi de birbiriyle ilişkili süreçlerden oluşur. Sonuçların sistem tarafından nasıl üretildiğini anlamak, bir işletmenin sistemi ve performansını optimize etmesini sağlar. Süreç yaklaşımı ilkesinin işletmelerde uygulanmasının en temel faydaları; çabaları temel süreçlere ve iyileştirme fırsatlarına odaklama, uyumlu süreçler sistemi aracılığıyla tutarlı ve öngörülebilir sonuçlar elde etme, etkili süreç yönetimi, kaynakların verimli kullanımı ve işlevler arası engellerin azaltılması yoluyla optimize edilmiş performanstır. Bunun yanında işletmenin tutarlılığı, etkinliği ve verimliliği konusunda ilgili taraflara güven vermesini sağlaması da yine süreç yaklaşımı ilkesinin benimsenmesinin faydalarındandır.

5. **Geliştirme:** Başarılı işletmeler sürekli olarak kendilerini geliştirmeye ve iyileştirmeye odaklanırlar. Bir işletmenin sürekli kendini geliştirme ilkesini benimsemesi yenilikleri takip etmeyi, sürekli eğitimi, hatalarından ders almayı, paylaşımcılığı teşvik etmeyi sağlaması açısından hayatidir. Geliştirme ilkesinin bir işletmede uygulanmasının en temel faydaları; iyileştirilmiş süreç performansları, kök neden araştırma ve belirlemeye daha fazla odaklanma, iç ve dış riskleri ve fırsatları öngörme ve bunlara tepki verme yeteneği, iyileştirme için öğrenmenin aktif kullanımı ile inovasyon için geliştirilmiş itici güçtür.
6. **Kanıtı dayalı karar verme:** İşletmelerde veri ve bilgilerin analizine ve değerlendirilmesine dayalı alınan kararların istenen sonuçları üretme olasılığı her zaman daha yüksektir. Karar verme karmaşık bir süreç olabilir ve her zaman bir miktar belirsizlik içerir. Genellikle birden fazla girdi türü ve kaynağı ile bunların öznel olabilen yorumlarını da içerir. Burada sebep-sonuç ilişkilerini ve olası istenmeyen sonuçları anlamak önemlidir. Gerçekler, kanıtlar ve veri analizi, karar vermede daha fazla tarafsızlığa ve güvene yol açar. Kanıtı dayalı karar verme ilkesinin bir işletmede uygulanmasının en temel faydaları; iyileştirilmiş karar verme süreçleri, süreç performansının iyileştirilmiş değerlendirmesi ve hedeflere ulaşma yeteneği, geliştirilmiş operasyonel etkinlik ve verimlilik, görüşleri ve kararları gözden geçirme imkânı, işletmenin kendisini sorgulama ve değiştirme yeteneğinde artış ile geçmişte alınan kararların etkinliğini kanıtlama yeteneğinin artmasıdır.
7. **İlişki yönetimi:** Sürdürülebilir başarı için işletme, tedarikçiler gibi ilgili taraflarla olan ilişkilerini başarı ile yönetir. İlgili taraflar bir işletmenin performansını doğrudan etkiler. İlişki yönetimi ilkesinin bir işletmede uygulanmasının en temel faydaları; her bir tarafla ilgili fırsatlara ve kısıtlamalara yanıt vererek işletmenin ve ilgili tarafların performansının artması, taraflar arasında ortak amaç ve değerler anlayışı, kaynakları ve yetkinliği paylaşarak ve kaliteyle ilgili riskleri yöneterek taraflar için değer yaratma kapasitesinin artması ile istikrarlı bir mal ve hizmet akışı sağlayan iyi yönetilen bir tedarik zinciridir.



Şekil 3.2 Kalite Yönetimi İlkeleri



## Öğrenme Çıktısı

1 İşletmelerde kaliteyi genel özellikleri ile açıklayabilme

Araştır 1

İşletmelerde kalitenin önemini araştırın.

İlişkilendir

Kaliteli süreç yönetimine önem vermeyen işletmeler ne tür risklerle karşı karşıya kalabilir? Tartışın.

Anlat/Paylaş

Çalıştığınız yerlerde kalite ile ilgili ne tür eksikliklerle karşılaştınız? Anlatın.



## Araştırmalarla İlişkilendir

### Kalite Tanımınız Nedir?

Kalitenin birçok tanımı vardır. Bazıları daha çok nesnel gerçeklerle, bazıları ise daha öznel duygularla ilgilidir ancak bunlar birbirine bağımlıdır. Bir sözlüğe bakılırsa, birkaç tanım bulunabilir. Ayrıca her kalite uzmanı çevresine ve kriterlerine göre farklı şekilde tanımlar. Kalite, herhangi bir mal veya hizmetin kendi türündeki diğer mal veya hizmetlerle karşılaştırılmasına izin veren doğal bir özellik için temel bir araç olarak tanımlanabilir. Kalite kelimesinin birçok anlamı vardır, ancak temel olarak, bir nesnenin belirtilen veya ima edilen ihtiyaçları karşılamaya izin veren doğal özellikleri kümesine atıfta bulunur. Ayrıca, bir mal veya hizmetin kalitesi, bir müşterinin onun hakkında sahip olduğu algıdır. Belirli bir mal veya hizmeti kabul eden ve onun ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini kabul eden bir tüketicinin zihniyetidir.

### Ürün Özellikleri

Kalitenin bir tanımı, onu ürün özellikleriyle ilişkilendirir. Örneğin, zarafet için tasarlanmış lüks bir otomobil bol ve görkemli bir konfor sunar: uyumlu ceviz kaplamalar, egzotik deri koltuklar, lüks gösterge paneli, beyaz duvarlı lastikler, birinci sınıf performans ve araç sahiplerine iyi davranan mükemmel bir hizmet teklifi. Bu durumda, ürün özelliklerinin işletme gelirleri üzerinde önemli bir etkisi olacaktır çünkü bu durumda daha yüksek kalite, premium fiyatlandırma yapma olasılığına neden olabilir.

### Eksikliklerden Kurtulma

Diğer bir tanım ise kaliteyi, eksikliklerden arındırılmış bir ürün veya hizmet olarak tanımlar. Araba örneğini takip ederek, neredeyse hiç tamiri olmayan, motor problemi olmayan, paslanmayan bir boya ve sorunsuz araba servisi olan kompakt bir araba hayal edin. Bu durumda, daha yüksek kalite, daha az yeniden çalışma, daha az garanti talebi ve müşteri şikâyeti olmaması anlamına geldiğinden, burada eksikliklerin olmaması işletme maliyetlerini düşürmede büyük bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, nihai ürün özellikleri ve eksikliklerden uzak olma birlikte, müşterilerin

ihtiyaçlarını karşılamak için esastır. Bundan yola çıkarak kaliteyi, söz konusu bağlamda, örneğin posta hizmetinin, dışılık hizmetinin, bir ürünün, yaşamın kalitesi vb. olarak tanımlamalıyız.

### Üretim Perspektifi

Kalite, spesifikasyonlara uygunluk olarak da tanımlanabilir. Bir ürünün, müşterinin istediği tüm beklentileri karşılayan bir memnuniyet faktörü sunan tasarım özelliklerini karşılama derecesi. Ürünler, piyasada kabul edilen normatif düzenlemelere göre üretilir ve kontrol edilir, böylece bir düzenleyici kuruluş tarafından denetlenmesi durumunda, ürünün ilgili belgelendirme kuruluşları tarafından belirlenen gereksinimleri karşıladığını kanıtlar. Daha spesifik olarak, imalatla kalite, bir mükemmellik ölçüsü veya kusurlardan, eksikliklerden ve önemli farklılıklardan arınmış olma durumu olabilir. Kalite, belirli müşteri gereksinimlerini karşılamak için bir ürünün tekdüzeliğini sağlamak için belirli standartlara sıkı ve tutarlı bir bağlılıkla gerçekleştirilir. Bir otomobil firması, otomobillerinden birinde bir kusur bulup ürün geri çağırma yaparsa, otomobilin kalitesine olan güven kaybolacağı için müşteri güvenilirliği ve dolayısıyla üretim azalacaktır.

### Değer Perspektifi

Kalite, müşteriye değer sağlamak anlamına gelir; yani, müşterinin beklentilerini karşılayan veya aşan, ancak yine de uygun fiyatlı ürün kullanım veya hizmet koşulları sunmak. Kalite, bir ürünün çevreye veya insan toplumuna neden olabileceği atıkların azaltılmasını da hesaba katar, ancak yine de imalat işletmesinin müşteri memnuniyetini sürdürmesine izin verir. Kalite kavramı içerisinde yer alan bir diğer ilginç unsur ise “vay” etkisidir. Kalite, müşteriye yalnızca istediğini değil, aynı zamanda asla hayal etmediği şeyi de sunar ve bir kez sahip olduğunda, bu ürünün tam olarak her zaman istediği şey olduğunu fark eder. Ancak bu yine de çok öznel bir yargıdır. Günümüz dünyasında işletmeler hâlâ temel müşteri ihtiyaçlarını karşılamada tutarlı olmak için mücadele ediyor.

Kalite dünyasında tanınmış kuruluşlar ve uzmanlar tarafından yapılan diğer tanımlar şunlardır:

- Kalite, bir nesne veya varlığın (örneğin, süreç, ürün veya hizmet) belirli bir nitelik veya gereksinimleri karşılama derecesidir.
- Bir şeyin kalitesi, bir dizi doğal özellik ile bir dizi gereksinim karşılaştırılarak belirlenebilir. Bu doğal özellikler tüm gereksinimleri karşılıyorsa, yüksek veya mükemmel kalite elde edilir. Bu özellikler tüm gereksinimleri karşılamıyorsa, düşük veya zayıf bir kalite düzeyi elde edilir.
- Kalite, bir dizi doğal özelliğin gereksinimleri karşılama derecesidir.
- Her kişinin veya sektörün kendi tanımına sahip olduğu öznel bir terimdir. Teknik kullanımda kalitenin iki anlamı olabilir:
  1. Bir ürün veya hizmetin belirtilen veya ima edilen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özellikleri;
  2. Eksiksiz bir ürün veya hizmet. Joseph Juran'a göre kalite, "kullanıma uygunluk" anlamına gelir. Philip Crosby'ye göre, "gereksinimlere uygunluk" anlamına gelir.

Sonuç olarak kalite, bir müşteriye sağlanan bir mal veya hizmetin bir sonucu, bir özelliği ve tüm paydaşlarını memnun eden bir işletmenin ayırt edici özelliğidir. Müşteri gereksinimleri, tüm kalite tanımlarının arkasındaki temel idealdir. Kalite ile ilgili diğer faktörler ise: Üretilecek ve sunulacak ürünün tam ve istenilen miktarı; ürün dağıtım hızı; müşteri hizmetlerinin hızı; arz ve talep baskıları doğrultusunda uygun fiyatlandırma; tasarımıyla ilgili olarak bir ürünün üretildiği doğruluk derecesi; kullanım kolaylığı ve güvenlik; güvenilirlik; ürünün toplum ve çevre üzerindeki etkisi vb.

#### Yeni Hedef Olarak Müşteri

Bugün, bir ürünün kalitesini değerlendirirken müşteriye aktif rol biçen bir kalite trendi de vardır. Bu eğilim, müşterilerin görüşlerine dayalı bir standart oluşturmayı amaçlamaktadır. Bir mal veya hizmetin kalitesi yalnızca tamamen nesnel parametrelerle belirlenmez, aynı zamanda belirli bir ürün veya hizmeti kullanan müşterinin görüşlerini de içerir.

**Kaynak:** Diaz, 2014

## ÇAĞRI MERKEZLERİNDE KALİTE

Çağrı merkezlerindeki kalite yönetimi sistemleri ve kalite ölçümleri, çağrı merkezlerinin ve sunulan hizmetlerin belirlenen kritik kontrol noktalarında mevcut durumun saptanmasını sağlayan önemli bir değerlendirme sistemidir (Özdemir, 2018: 43). Çağrı merkezleri kendi içlerinde ve genel olarak tüm sektörlerdeki artan rekabet, müşterilerin değişen beklentileri, pazardaki fırsat ve tehditlere uyum sağlama isteği, sektörde öncü olma motivasyonu, teknolojik gereklilikler, maliyetlerin azaltılması ve kârlılığın artırılması mottosu vb. pek çok ivme ile kaliteye yönelmek zorundadırlar. Çağrı merkezlerindeki kalite yönetimi ekibi çağrı merkezinin genel kalite seviyesini korumak ve artırmaktan, kişisel ve genel kalite hedeflerini yakalamak için kalite eğitimlerini planlamak ve verilmesini sağlamaktan, hizmet kalitesi doğrultusunda çalışanları bilgilendirmekten, hizmet kalitesi ölçüm araçlarını belirleyerek hizmet kalitesini ölçmekten, sonuçları raporlamaktan ve çıkan sonuçlara uygun olarak süreçleri iyileştirmekten sorumludurlar.

Çağrı merkezleri bünyelerindeki kalite seviyelerini artırmak ve hedefledikleri kalite seviyesine ulaştıklarında bunu muhafaza etmek için kalite yönetimi sistemi bünyesindeki kalite güvence programlarından faydalanırlar. Çağrı merkezi kalite güvencesi müşteri etkileşimlerinin iş hedefleriyle uyumlu olmasını sağlamaya yardımcı olabilecek bir süreçtir. Çağrı merkezi kalite güvence çalışmaları ve buna bağlı kalite izlemeleri ortak müşteri endişelerini belirlemeyi, müşteri deneyimini iyileştirmeyi ve müşterilerle iletişim süreçlerini standartlaştırmayı amaçlar (Das, 2020). Bunun yanında çağrı merkezi kalite güvence programları, müşterilerin bir çağrı merkeziyle iletişime geçtiklerinde veya bir çağrı merkezi temsilcisi onlarla iletişime geçtiğinde tutarlı bir hizmet standardı almalarını da sağlar. Programlar, bireysel temsilcilerin performansını değerlendirir ve genel çağrı merkezi performansındaki eğilimleri belirlemeye yardımcı olur. Kalite güvence programları tarafından toplanan veriler, bireysel ve ekip performansını iyileştirmek için eğitim ve teşvik

programlarının planlanması için değerli bilgiler sağlar. Müşteriler işletmelerle iletişim kurmak için giderek daha geniş bir kanal yelpazesi kullandığından, kalite güvence programlarının çağrı merkezi tarafından kullanılan tüm e-posta, anlık mesajlaşma, metin mesajları ve web sitesi sohbet kanallarındaki izlemesi önemlidir (Linton, 2021). Bir çağrı merkezinde kalite sadece üst yönetimin veya kalite ekibinin değil herkesin sorumluluğundadır dolayısıyla kalitenin tüm çalışanlarca içselleştirilmesi ve kalite ile ilgili hedeflere hep birlikte yürünmesi bu yolda atılacak ilk ve en temel adımdır.

## Çağrı Merkezlerinde Kalite Kavramının Önemi

Bir çağrı merkezi, müşterileri dinleme, sorunlarını çözme ve etkin müşteri hizmeti sunma hedefi ile tanımlanır. Bir müşteri işletme ile her etkileşim kurduğunda kalite güvencesi işin ve işletmenin başarısının anahtarıdır (Voxco, 2021). Çağrı merkezlerinde kalite son yıllarda müşteri ilişkilerinin öneminin artması ve rekabetin yoğunlaşması sebebi ile daha da önem kazanan bir kavram hâline gelmiştir. Bununla birlikte çağrı merkezlerinde kalite yönetimi çok kolay bir süreç değildir. Çağrı merkezlerindeki kalite yönetimi uzmanlarının ve diğer yöneticilerin kalite izleme yaparken karşılaştıkları bazı yaygın sorunlar şunlardır (Ringcentral, 2021);

- Çok büyük miktarda verinin yorumlanması gerekliliği
- Verilerin yanlış yorumlanması riski
- Aramaları, e-postaları veya sohbetleri izlemek ve analiz etmek için gereken uzun süreler
- Mahremiyetlerinin korunması ile ilgili kuşkuvarı olan müşterilerden gelen olumsuz geri dönüşler
- Kullanışlı özellikler sunmayan eski yazılımların kullanılması riski



### Resim 3.1

Tüm bu sorunlar çağrı merkezlerindeki kalitenin daha spesifik ve daha stratejik bir bakış açısı ile ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Bir çağrı merkezi kalite güvence programı, müşterileri işletmeye bağlı kılmanın ve temsilcilerin katılımını sağlamanın temelini oluşturur. Bunun yanında uyumluluğu sağlamak, hataları azaltmak ve müşteri deneyimini iyileştirmek için çağrı merkezinin uyması gereken standartları da tanımlar. Hem küçük hem de büyük kuruluşlarda, çağrı merkezi kalite güvence süreçleri başarı için kritik öneme sahiptir. Bir çağrı merkezi kalite güvence programı, hizmet ve ürünlerin kalitesini tanımlamak ve ölçmek için tasarlanmış bir dizi standart ve adımdır. Çağrı merkezinin ne kadar iyi performans gösterdiğini, müşterilerin ne kadar mutlu olduğunu ve işletmenin ne kadar verimli olduğunu ortaya koyan bir çerçevedir. Esasen bir çağrı merkezi kalite programı şunları içermektedir (Scorebuddyqa, 2020 a);

- Müşteri temsilcisi performansı
- Eğitimlerin başarısı, başarısızlığı veya ihtiyaçları
- Operasyonel verimlilik
- İç ve dış iş birlikleri
- Müşteri deneyimi sonuçları
- İş hedefleri ile uyum derecesi

Bir çağrı merkezinde kalite yönetimi ve buna bağlı olarak kalite güvencesi ile kalitenin eksiksiz bir şekilde sürdürülmesini sağlamak müşterileri elde tutmak için çok önemlidir. Çağrı merkezlerindeki müşteri temsilcileri genellikle tutarlı müşteri hizmetini sürdürmekte zorlanabilirler. Kalite güvencesi, çağrı merkezinin hedeflerini netleştirebilir ve müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi için alınan aksiyonları takip edebilir. Kalite güvencesi ile çağrı merkezi ölçümleri izlenebilir ve temsilciler eğitilip, ödüllendirilebilir.

Bu davranış şekli temsilcileri motive edecek ve çok çalışmak için ilham verecektir. Sonuç olarak, güçlü ve daha kaliteli bir müşteri hizmeti ve temsilci performansı geliştirilecektir. Kalite güvencesi, denetçilerin ve yöneticilerin, iş akışındaki zayıf müşteri hizmetine yol açan kusurları belirlemelerine de yardımcı olmaktadır. Çağrı kalitesi, temsilci performansını analiz etmek ve iyileştirilmesi gereken alanları belirlemek için en verimli ölçümdür. Çalışanların müşterilerin beklentilerini anlamalarını sağlamak için müşterilerin geri bildirimleri, puanlanan kalite güvencesiyle uyumlu hâle getirilebilir. Her bireyi kalite güvence puanının yardımıyla değerlendirmek, temsilcinin zayıflığının ve gücünün belirlenmesine ve beceri ve bilgilerindeki boşluğu fark ederek müşteri temsilcisine yardımcı olacak bir eğitim programı geliştirilmesine katkı sağlar (Voxco, 2021).

Bir çağrı merkezinde kalite yönetim sistemi ve buna bağlı kalite güvence programı oluşturmak ekiplerin mükemmel müşteri hizmeti sunmasını sağlamanın en iyi yoludur. Kalite yönetim sistemi doğru bir şekilde oluşturulduğunda müşteri sadakatini ve müşteri memnuniyetini artırmaya, temsilci etkinliğini artırmaya ve müşteri temsilcisi devir oranı ile maliyetlerini düşürmeye yardımcı olur. Çağrı merkezi kalite güvence programı sonucu olmayan bir yolculuktur (Scorebuddyqa, 2020a). Başarılı çağrı merkezleri tüm süreçlerinde kaliteyi merkezlerine alarak kalite kültürünü içselleştirmeyi başaran işletmelerdir.

## Çağrı Merkezlerinde Kalite Yönetimi Sistemi

Çağrı merkezi kalite yönetimi sistemi; müşteri temsilcilerinin çağrıyı alma sürecinden başlayarak çağrı kalitesinin takibi, müşterinin gereksinim ve beklentilerine göre süreçlerin analiz edilmesi, kalite iyileştirmeleri ile tüm çağrı merkezinin kalite konusunda hizalanması faaliyetlerinin tümüdür. Çağrı merkezi kalite yönetimi sistemine bağlı çağrı merkezi kalite güvencesi ise özellikle operasyonel ve organizasyonel etkinliği sürekli olarak ölçen metodik bir süreçle birleştirildiğinde yüksek değerli bir uygulamadır. Etkili kalite güvencesi programları, geliştirme, kullanıma sunma, kalibrasyon ve sürekli iyileştirme dahil olmak üzere programın tüm aşamalarında temsilcilerini aktif olarak meşgul eder ve sürece katılımı sağlar (Nice, 2021).

**TANIM:** Kalibrasyon: Kalibrasyon, belirlenmiş koşullar altında, doğruluğu bilinen bir ölçüm standardını veya sistemini kullanarak diğer test ve ölçüm aletinin doğruluğunun ölçülmesi, sapmalarının belirlenmesi ve doküman hâline getirilmesi için kullanılan ölçümler dizisidir. Çağrı merkezleri için genel olarak kalite güvence kalibrasyonu, çağrı merkezinde tutarlılık sağlamak için müşteri etkileşimlerini değerlendirme ve puanlama süreci olarak kabul edilebilir.

Çağrı merkezlerinde başarılı kalite yönetimi için üç temel kalite güvencesi çerçevesi vardır ancak bunlar birbirinden bağımsız değildir. İyi çağrı merkezleri, işletmenin farklı seviyelerinde kaliteyi yönetmek için hepsinin bir kombinasyonunu kullanırlar. Bu üç tür ve özellikleri şunlardır (Ringcentral, 2021);

### 1. Operasyonel Kalite Güvencesi Çerçevesi:

Operasyonel bir kalite güvencesi çerçevesi, kalite güvencesi ile günlük düzeyde ilgilenir ve çağrı merkezinin günlük işlerinde ne kadar iyi performans gösterdiğini ölçer. Operasyonel bir kalite güvence çerçevesinin ele almaya çalıştığı yaygın sorunlar;

- En zayıf performans gösterenler kimlerdir ve bu çalışanları geliştirmek için hangi sistemler uygulanabilir?
- Kotalarımız karşılanıyor mu? Değilse, bunu başarmak için ne yapılabilir?
- İlk çağrıda çözilemeyen sorunlar nelerdir ve bu sorunlar nasıl çözülebilir?
- Çağrı trafiğinin en yoğun olduğu saatler nelerdir? Bu yoğunluğu azaltmak için neler yapılabilir?

Bu aşamada veriler genellikle hedeflerin periyodik olarak değerlendirilmesi ve günlük olarak izlenmesi yoluyla toplanır. Operasyonel kalite güvencesi çerçevesinin en büyük dezavantajı çözümlerin yalnızca mikro düzeyde olmasıdır. Anında kısa vadeli sonuçlar gösterebilir ancak temel nedenlere yönelik olmadığı için uzun vadeli iyileştirme potansiyeli düşüktür.

### 2. Taktik Kalite Güvencesi Çerçevesi:

Taktik kalite güvencesi çerçevesi müşteri hizmetlerini etkileyen unsurların daha büyük resmine bakar ve düşük çağrı merkezi performansının temel nedenlerini belirleyip ele alarak genel hizmet kalitesini iyileştirmekle ilgilenir. Taktik bir çerçeve tarafından ele alınan sorunlardan bazıları şunlardır;

- Müşteri temsilcileri, mevcut teknolojiyle müşterileri desteklemekte başarılı mı?
- Düşük performans neden olan alanlar nelerdir ve nasıl geliştirilebilir?
- Sistemde herhangi bir bilgi açığı var mıdır?
- Ekibin organizasyonel iş akışında bir sorun var mıdır?
- Mevsimsel ve dönemsel yoğunluklarımız nelerdir ve bunlara yönelik ne tür önlemler alınabilir?

Bu sorunların çözümleri orta düzeydedir. Çağrı merkezi takımlarının yeniden yapılandırılması veya yeniden eğitmeyi gerektirebilir. Taktik kalite güvencesi çerçevesinin etkileri operasyonel iş akışında olduğu gibi hemen gözlemlenemeyebilir ancak uzun vadede takımları daha güçlü hâle getirmektedir.

**3. Stratejik Kalite Güvencesi Çerçevesi:** Stratejik kalite güvencesi çerçevesi, çağrı merkezi organizasyonunun en üst düzeyinde oluşturulur. Birincil hedefi çağrı merkezi ekibinin genel iş hedefleri ile uyumlu olmasını ve net destekçi puanını iyileştirmeye yardımcı olmasını sağlamaktır. Net destekçi puanı bir çağrı merkezinde müşterilerin çağrı merkezine ne kadar sadık olduğunu ve işletmeyi önerme olasılıklarının ne düzeyde olduğunu ölçer. Stratejik kalite güvence çerçevesinin odaklandığı temel sorular şunlardır;

- Stratejik iş hedeflerimiz nelerdir? Müşteri hizmetleri bu hedeflere nasıl uymaktadır?
- Müşteri hizmetleri ile müşteri sadakatini ve marka itibarını nasıl iyileştirebiliriz?
- Çağrı merkezimizde çalışan başarısı nasıl tanımlanır ve ödüllendirilir?
- Bütçemizi artırmak adına neler yapabiliriz? Bütçemizde faaliyetlerimize ayırdığımız paylar doğru mudur?
- Genel olarak müşterilerimiz çağrı merkezi deneyimlerinden memnun mu? Memnuniyeti artırmak için neler yapabiliriz?
- Müşteri bağlılığımız hangi seviyelerde yer almaktadır? Müşteri bağlılığını artırmak için ne tür stratejik planlar yapabiliriz?
- Çalışanlarımızın devamsızlık ve personel devir oranları nedir? Bunları azaltmak için ne tür stratejik planlar yapabiliriz?

Bu sorular çok kapsamlıdır ve çağrı merkezinin kültürünü, standartlarını ve hedeflerini tanımlar.

Bu nedenle, işletme çapındaki sorunlara uzun vadeli çözümler bulmak için stratejik bir kalite güvence çerçevesi kullanılır.

Çağrı merkezlerinde başarılı kalite yönetimi için aşağıdakilere dikkat edilmesi de ayrıca önemlidir (Dollin, 2018; Leaddesk, 2021; Nice, 2021; Safety-culture, 2021; Kuru Sökmensüer vd., 2019: 54):

**1. Kalite yönetimi sistemi tüm çalışanlarla birlikte oluşturulmalı ve standart sağlanmalıdır:** Çağrı merkezlerinde kalite yönetimi süreçleri resmî ve şeffaf olmalı ve tüm çalışanlarla birlikte oluşturulmalıdır. İstenen kalite güvence standartlarının sürecin başında belirlenmesi ve çalışanlara süreçlerin başında deklare edilmesi sistemin şeffaflığı ve başarısına büyük etki etmektedir. Her çağrı türü için ne beklendiğini net bir şekilde özetleyen ve açıklayan belgelerin mevcut olduğundan emin olunmalıdır. Bunun yanında çağrı kaydı ve performans uyarıları gibi kalite güvence işlemlerini otomatikleştirmek için yazılımların kullanılması, anlamlı kararlar alabilmek için önceden belirlenmiş ve yeterli sayıda çağrı, etkileşim ve farklı aracı, örneği yakalanması, sistemin niteliksel ve niceliksel verileri içermesi standart sağlamak için önemlidir. Sürekli değişen bir kalite yönetimi sistemi ekip liderlerinin yüksek performanslı çağrı merkezi müşteri temsilcileri geliştirmesini zorlaştırmaktadır. Güncellenen kalite standartlarının yanlış iletilmesi de ekip üyelerinin motivasyonlarını ciddi oranda düşürmektedir. Bu bakımdan çağrı merkezi yöneticileri ve kalite güvence analistleri, bir çağrı merkezi çalışanından ne beklendiğini tüm ekiplerle birlikte detaylı şekilde tanımlamalı ve standardizasyonu korumalıdır.

**2. Tüm çalışanlar kalite programlarının geliştirilmesine dâhil edilmelidir:** Bir çağrı merkezinin önceden hazırlanan bir kalite yönetimi sistemi varsa çalışanlar süreçlere dâhil edilmeli ve değerlendirme formunu geliştirmek için de geri bildirim sağlanmalıdır. Müşteri temsilcileri süreçten haberdar olmalı ve süreç mümkün olduğunca kapsayıcı hâle getirilmelidir. Ancak bu şekilde tüm çalışanların kalite yönetim sistemini içselleştirmesi ve motive şekilde sürece katkı sağlamaları gerçekleşebilir.

**3. Yeni çalışanların oryantasyon eğitimlerinde kalite yönetimi sistemi tam olarak açıklanmalıdır:** Yeni çalışanların oryantasyon eğitimlerinde kalite yönetimi sistemi tam olarak açıklanmalı ve

ayrıntılar çalışanlarla paylaşılmalıdır. Kurumsallığın bir gereği olarak çalışanların işe girer girmez sisteme dâhil edilmesi ve doğru bilgilerle donatılması son derece önemlidir. Yeni oryantasyon eğitimleri kapsamında bir kalite yöneticisinin de performans kriterleri ve hizmet kalitesi ölçüm araçları ile ilgili çalışanlara bilgi verilmesi de eğitimin etkinliğini artıracak unsurlardan biri olacaktır.

**4. Kalite puanları ve verileri çalışanlarla paylaşılmalıdır:** Müşteri temsilcilerine kendi kendilerini düzeltebilmeleri için kalite puanlarını ve değerlendirmelerini zamanında ileten bir gösterge panosu verilmelidir. Bu aynı zamanda çağrı merkezi liderlerinin ekiplerinin en son trendleri, performans göstergeleri ve iş akışı planlarıyla ilgili gösterge tablolarından ve puan kartı raporlarından yararlanmasına da olanak tanır. Müşteri temsilcilerinin ve diğer basamaklarda faaliyet gösterenlerin kalite yönetim sistemini takdir etmeleri ve şeffaflığına tanık olabilmeleri için kalite puanları altı aylık ve yıllık değerlendirmelerinin bir parçası olarak kullanılmalıdır.

**5. Tüm süreçlerde geri bildirim alınması teşvik edilmelidir:** Çağrı merkezi üst yönetimi kalite güvence uzmanlarının ve ekip liderlerinin müşteri temsilcilerine geri bildirim verme konusunda rahat olmalarını sağlamak için onları eğitmeli, geliştirmeli ve yönetmelidir. Gerekğinde yöneticiler “koçlara koçluk yaparak” onların bu önemli görevden kaçınmamalarını sağlayabilir. Tüm süreçlerde, tüm çalışanların üstlerinden ve ekip arkadaşlarından geri bildirim almaları sürecin takibi ve doğru işlemesine büyük katkı sağlamaktadır.

**6. Öz değerlendirme varlık olarak kullanılmalı ve sisteme dâhil olan herkes teşvik edilmelidir:** Temsilcilerin ekip arkadaşlarından ve üstlerinden geri bildirim alması kadar önemli bir diğer husus ise kendi öz değerlendirmelerini yapma imkânının çağrı merkezi yönetimi tarafından onlara sunulmasıdır. Çalışanların kendi etkileşimlerini değerlendirmelerine izin verilmelidir çünkü bu yalnızca müşteri temsilcisini değerlendirme sürecine aktif olarak dâhil etmekle kalmaz, aynı zamanda yapıcı eleştiri için kolay bir konuşma başlatıcıdır. Bu aşamada olumlu geri bildirimlerin paylaşılması, çağrı merkezinin kalite güvence sürecine katkıda bulundukları için müşteri temsilcilerinin ödüllendirilmesi, çalışanları teşvik edecektir. Geri bildirim-

ler olabildiğince hızlandırılmalı ve aktifleştirilmeli, canlı fısıltı ve temsilci sohbeti gibi gerçek zamanlı araçlar sürece dâhil edilmelidir. Öz değerlendirme her zaman kazan-kazan ile sonuçlanan önemli bir kalite basamağıdır.

**7. Tüm çağrı merkezi destekli kanallar kalite yönetim sistemine dâhil edilmelidir:** Çağrı merkezleri sadece telefonla müşterilerine hizmet sunan birimler değildir. E-posta, sohbet, sosyal medya ve arka ofis işleri de çalışanlar tarafından yapıldığı için bu kanalların da kalite yönetim sistemine dâhil edilmesi gerekir. Hiçbir şey çalışanları değerlendirilmekte oldukları etkileşimlerin performanslarını temsil etmediğini hissetmelerinden daha fazla demoralize edemez. Her kanalın etkinliğini ölçmek için kullanılan ölçütler farklı olsa da çalışanlar ve çağrı merkezi kaliteye bütüncül bir yaklaşım benimsemekten fayda sağlayacaktır.

**8. Sürekli iyileştirme felsefesi tüm çağrı merkezine yayılmalıdır:** Çağrı merkezlerindeki kalite yönetim sistemi; müşterilerin taleplerini ve beklentilerini en iyi şekilde karşılamak amacıyla çağrı merkezi içerisindeki tüm fonksiyonel seviyelerde hataları belirlemeye, önlemeye ve süreçleri sürekli iyileştirmeye odaklanarak kaliteli hizmet sunma çabalarının bütününe verilen isimdir. Bu yönü ile kalite yönetim sistemi hem çalışanların bizzat kendilerinin hem de süreçlerin sürekli iyileştirilmesini gerektirmektedir.

**9. Kalite yönetimi sisteminde gerekli değişiklikler yapılmalı ve sistemin esnekliği korunmalıdır:** Bir çağrı merkezindeki kalite yönetimi sistemi ne her an değişiklik yapılacak kadar standartlıktan uzak ne de asla değişim yapılmayacak kadar katı olmalıdır. Çağrının gerektirdiği yenilikler, müşteri talepleri, çalışan geri bildirimleri neticesinde kalite yönetim sisteminde gerekli değişiklikler yapılarak kalitenin en verimli şekilde nasıl sağlanacağı planlanmalı ve değişiklikler hakkında çalışanlara gerekli eğitimler verilmelidir.

**10. Üst yönetim kaliteye gereken önemi vermeli ve desteğini her fırsatta tekrarlamalıdır:** Tüm işletmelerde olduğu gibi çağrı merkezlerinde de kalite yönetim sistemlerinin başarısı üst yönetimin desteğine bağlıdır. Öncelikle çağrı merkezi üst yönetimi kaliteye inanmalı, gerekliliklerini yerine getirmeli ve yaptıkları çalışmalarla diğer kurum üyelerine örnek olmalıdırlar.



Resim 3.2



### Araştırmalarla İlişkilendir

#### Çağrı Merkezi Kalite Güvencesi Ne, Neden ve Nasıl?

Çağrı merkezindeki müşteri etkileşimlerini ne kadar iyi idare ettiğiniz, iş başarısının anahtarıdır. Müşteriler, sorunlarını çözme konusunda işletmelerden artan beklentilere sahiptir. Hızlı ve etkili müşteri hizmeti, tüm işletmelerin amacıdır, ancak bir müşteri işinizle her etkileşim kurduğunda, kesintiyi sağlayan çağrı merkezi kalite güvencesini desteklemektir. Çağrı merkezi kalite güvencesinin temellerini anlamadan önce, çağrı merkezi kalitesinin ne olduğunu anlayalım. Özetle, çağrı merkezi kalitesi, temsilcilerin müşteri hizmetlerini ne kadar iyi sunduğu ve zaman periyodu boyunca tutarlılığı sağladığı ile ilgilidir. Bu sürecin ana yönü, her müşteri için bir müşterinin yolculuğu boyunca çağrı kalite standartlarını korumaktır.

#### Çağrı Merkezi Kalite Güvencesi Nedir?

Çağrı merkezi kalite güvencesi, bir müşteri temsilcisinin çağrısını gözlemleme ve çağrının kalitesini müşterinin gereksinim ve beklentilerine göre analiz etme sürecidir. Çağrı merkezi kalite izleme, çağrı merkezleri tarafından sağlanan müşteri hizmetlerini iyileştirmede en etkili ve verimli yaklaşım olarak kabul edilir. Etkili çağrı merkezi kalite izleme çağrı merkezi ile yöneticiler, doğru bir çağrı merkezi yazılımı yardımıyla temsilciler ve müşteriler arasındaki etkileşimleri proaktif olarak izleyerek ekiplerindeki sorunları kolayca tespit edebilir ve keşfedebilir.

#### Bir Çağrı Merkezinde Kalite Güvencesi Neden Önemlidir?

Çağrı merkezi kalitesinin sağlanması birçok nedenden dolayı önemlidir, örneğin müşterileri elde tutmak en önemli nedenlerden biridir. Çağrı merkezi kalite güvencesi, işletmelerin aşağıdakileri elde etmesine yardımcı olur:

#### Çağrı Kalite Standartlarını Koruyun

Çağrı kalitesi izleme uygulamaları, çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin fazla mesai becerilerini, yaklaşımlarının bir parçası olacak şekilde esnek hâle getirir. Müşteri temsilcilerinin önemli aramaları çözmeye yönelik yaklaşımları, gittikçe daha proaktif ve müşteri sorularını yanıtlamak gibi farklı alanlar hâline gelmekte olup örneğin kızgın müşterilerle ilgilenmek; müşteri geri bildirimlerini kabul etmek; empatik olmak takım genelinde standart bir şekilde ele alınır.

### Uygunluğa Bağlılık

Müşteri gizliliğini ve güvenliğini sağlamak için müşteri etkileşimlerini yönetirken çağrı merkezlerinin uyması gereken belirli kurallar vardır. Kalite izleme, sıkı uyumluluk standartlarını korumayı ve müşteri verilerinin güvenliğini sağlamayı gerektirir ve çağrı merkezi müşteri temsilcileri uyumluluğa bağlı kalmak için gerekli tüm adımları uygular.

### Müşteri Deneyimini Artırın

Müşteri hizmetleri sorunsuz olduğunda ve müşteriler müşteri temsilcilerinden hızlı ve faydalı yardım aldığında, markayla ilgili genel deneyimleri artar. Kalite güvencesi, markaların müşteri yolculuğu boyunca her temas noktasında belirli bir süre boyunca tutarlı bir hizmet düzeyini sürdürmesine yardımcı olur.

### Müşteriyi Elde Tutmayı Güçlendirin

Yeni müşteri edinmenin maliyeti, mevcut müşteriyi elde tutmaktan çok daha yüksektir. Çağrı merkezi yöneticileri bu gerçeği anlar ve müşterilerin rakiplere geçmesini önlemek için kaliteli hizmetin sunulmasını sağlar. Kalite güvencesi, müşterilere en yüksek önceliği verir ve böylece elde tutmayı sağlar.

### Daha İyi Çağrı Merkezi Kalite Güvence Metrikleri

Müşteri temsilcileri yakından izlendiğinde, çağrı merkezi kalite ölçümleri otomatik olarak iyileşme eğilimindedir. Bu, ölçemediğiniz şeyi iyileştiremeyeceğinizi söyler. Bu nedenle, çağrı kalitesi metriklerini ölçmek, çağrı merkezi kalite güvencesinin çok önemli bir yönüdür. Bu temel metrikleri izlemek kesinlikle hizmet performansını iyileştirir.

### Çağrı Merkezi Kalitesini Nasıl Artırabilirsiniz?

Müşteri etkileşim yönetimi tüm çağrı merkezleri için çok önemlidir. Müşteriler, sorunlarının nasıl ele alındığına ve etkileşimlerin nasıl yönetildiğine bağlı olarak bir markayla olan ilişkisini devam ettirmeye veya bir rekabete geçmeye karar verir. Bu nedenle, işletmelerin müşteriyi elde tutmaya odaklanmak ve etkili etkileşimleri yönetmek için doğru çağrı merkezi kalite güvence yönergelerini ve araçlarını uygulamaya koymaları önemlidir.

### Çağrı Merkezi Kalite Güvencesi En İyi Uygulamaları

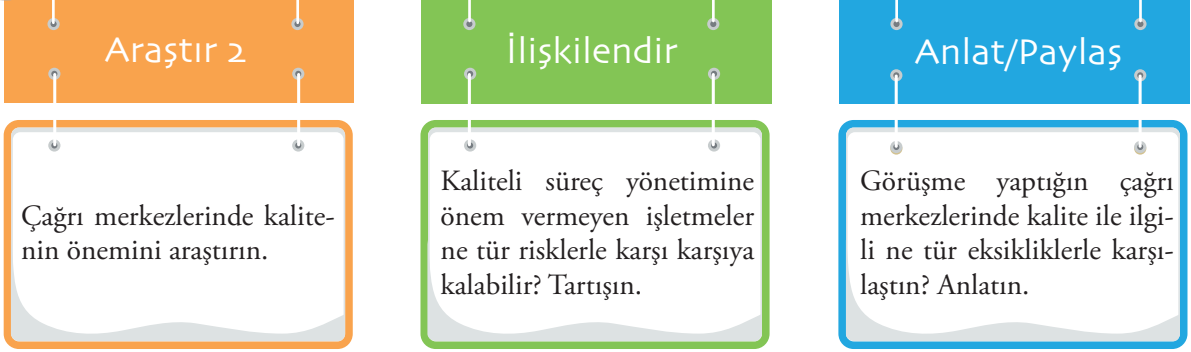
- **Eksiksiz Arayan Deneyimine Odaklanma:** Çağrı merkezi yöneticileri, müşteri temsilcisinin performansını doğru bir şekilde ölçmek ve çağrı kalitesini değerlendirmek için müşteri temsilcisi ile müşteri arasındaki görüşmenin tamamını dinlemelidir. Yönetici, aramanın kaliteli bir etkileşim olarak kategorize edilip edilemeyeceğini değerlendirmelidir.
- **Sorun Çözümünü Sağlayın:** Müşteriler bir amaç için arıyorlar ve sorunları için bir çözüme ihtiyaçları var. Müşteri temsilcileri, aramayı başka bir departmana aktarmaları veya aramayı bir amirine iletmeleri gerekse bile, aramanın tüm sahipliğini almalı ve sorunları çözmek için ellerinden gelenin en iyisini yapmalıdır.
- **Müşteri Temsilcisi Katılımı Zorunlu Kalite Değerlendirme Sürecidir:** Temsilciler, değerlendirilecekleri metrikler ve hedefler hakkında tam bir bilgiye sahip olmalıdır. Komut dosyalarına bağlılık, ortalama işlem süresi veya ilk çağrı çözümü gibi kaliteli bir etkileşimin ne olduğunu bilmeleri gerekir. İyi, ortalama ve kötü bir aramanın derinlemesine anlaşılmasının ölçümü canlı demolarla sunulmalıdır. Yöneticiler, temsilcilere kısıtlamaları ve sorunları hakkında soru sormalı ve ekipte takip edilen uygulamalar hakkında geri bildirim istemelidir.
- **Müşteri Temsilcisi için Öz Değerlendirmeyi Destekleyin:** Müşteri temsilcilerine kendi çağrılarını değerlendirmeleri için her hafta belirli bir süre ayrılmalıdır. Çağrılarını dinlemeli, performanslarını hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti bazında analiz etmelidirler. Bu onların kendi hatalarından ders almalarını ve iletişim ve hizmet becerilerini geliştirmelerini sağlayacaktır.

**Kaynak:** Han, 2018



### Öğrenme Çıktısı

2 Çağrı merkezlerinde kaliteyi genel özellikleri ile ifade edebilme



## ÇAĞRI MERKEZLERİNDE HİZMET KALİTESİ ÖLÇÜM ARAÇLARI

Çağrı merkezleri farklı değerlendirmeler olsa da işletmelerin organizasyonlarının tam kalbinde yer alırlar. Çağrı merkezleri bir işletmenin müşterilerle ilk temas noktasıdır ve etkileşim biçimleri itibarıyla müşterilerle ve/veya potansiyel müşterilerle ilişkileri kurabilir veya bozabilir. Bu sebeple çağrı merkezi operasyonları boyunca kaliteli bir sürecin hayata geçirilmesini sağlamak, bir işletmenin itibarı için hayati önem taşımaktadır (Longelin, 2018). Kalite yönetimi çağrı merkezlerinin en zorlandığı alanlardan biridir. Çağrı merkezlerinin başarısında mevcut süreçlerini ve işleyişlerini değerlendirmek ve gerekli düzeltmeleri gerçekleştirerek performanslarını iyileştirmek büyük rol oynamakta bu da çağrı merkezi kalite yönetim sistemlerine olan ihtiyacı artırmaktadır. Pek çok çağrı merkezi doğru bir kalite ölçümü gerçekleştirmek ve etkili bir kalite yönetim sistemi oluşturabilmek için çeşitli kalite yönetim araçlarından faydalanmaktadır (Sestek, 2021b). Çağrı merkezlerinin kalite güvencelerini sağlamak adına kaliteli hizmet vermede ve sahip oldukları kalite seviyelerini korumada yararlandıkları hizmet kalitesi ölçüm araçlarından en önemlileri aşağıda açıklanmaktadır.

### Ses ve Arama Kayıtlarını Alma ve Arşivleme

Bir çağrı merkezi ile görüşme yaptığınızda “*Yapacağınız görüşme hizmet kalitesi amacı ile kayıt altına alınmaktadır*” ifadesini sıklıkla duymuşsunuzdur. Çağrı merkezleri hizmet kalitelerini ölçmek, çağrı merkezi müşteri temsilcilerini istedikleri

anda denetlemek, süreçlerini kontrol etmek, istenildiği anda çağrı verilerine ulaşmak ve yasal zorunluluklar gibi çok çeşitli sebeplerle ses ve arama kayıtlarını ellerinde tutmaktadırlar. Modern çağrı merkezlerinin kaliteli yazılımları çağrı merkezi yönetiminin etkin aramaları kaydetmesine ve yöneticilerin özel olarak dinlemesine olanak tanır ancak ortalama bir çağrı merkezi temsilcisi ayda 1.000 ile 2.000 çağrı alır. Çağrı merkezi yöneticilerinin veya denetçilerin bunların hepsini dinlemesine imkân yoktur. Bu sebeple hangi çağrıların daha yakından izleneceğine karar verilmelidir. Bununla birlikte, örneklem muhtemelen çağrı merkezi kalitesinde daha büyük herhangi bir eğilimi veya sorunu temsil etmeyeceğinden, rastgele bir seçim, analistlerin zamanının verimli bir şekilde kullanılması anlamına gelmez. Bunun yerine, daha önce belirlenen metrikler kullanılmalı ve hedeflere uygun çağrılar bulunmalıdır (Das, 2020).

Bir çağrı merkezinde ses ve arama kayıtlarının arşivlenmesinin pek çok olumlu yanı vardır. Yukarıda da değinildiği üzere, bir çağrı merkezinde çağrıların %100’ünün kaydedileceği güvenli ve kaliteli bir arama kaydı aracı seçilmesi hizmet kalitesi açısından yasal bir zorunluluktur. Arama kayıtları bir yandan müşteri şikâyetlerinde çağrı merkezi açısından güvenilir bir veri olurken diğer yandan çok faydalı bir öğrenme aracıdır. Konuşmalar kaydedilir ve kalite ve eğitim amaçlarıyla farklı durumlarda yapılması veya yapılmaması konusunda gerçek hayattan örnekler verilirken kullanılır. Çağrı merkezi ses ve arama kayıtları çalışanların süreçlere uyumuna yardımcı olur ve müşteri açısından da çağrı merkezine yönelik güven sağlamada olumlu katkılar sağlar (Han, 2018).

## Çağrı Dinleme

Birçok çağrı merkezi yönetimi müşteri temsilcisi performansını ölçmek ve kaliteli müşteri hizmeti vermek için rastgele numune dinlemeye güvenir. Rastgele numune çağrı dinlemede çağrılar en uzun veya en kısa çağrı gibi belirli niteliklere veya rastgele bir örneğe dayalı olarak gözden geçirilmek üzere seçilir ancak çoğu zaman bu örnekler yeterli olmayacaktır. Bir çok durumda seçilen örnekler çağrı merkezi operasyonlarını iyileştirmek için herhangi bir fikir sunmamakta ve çağrı merkezinin genel durumu hakkında bilgi verme yeteneği sınırlı kalmaktadır. Rastgele örneklemeye ek olarak, hedefli çağrı dinlemede ise önemli müşterilerle veya yüksek maddi değeri ile ilişkili olanlar gibi yüksek değerli çağrılara odaklanılır. Bunun yanında çağrı merkezi bir müşterinin bir müşteri sorununu takip ettiği veya iptaller, düşük anket puanları, yenilemeler ve daha fazlası dahil olmak üzere önemli iş girişimleriyle ilgili çağrıları hedeflemeyi de seçebilir. Bu tür etkileşimleri izlemek yönetime daha alakalı bilgiler sunması ve müşteri temsilcilerinin başarılı olduğu veya ek koçluk ve eğitime ihtiyaç duyabilecekleri belirli alanları bularak çağrı merkezinin süreçlerini iyileştirmesine yardımcı olması açısından daha etkili olmaktadır (Calabrio, 2021).



dikkat

Geleneksel olarak işletmeler çağrı merkezi kanalı ile müşterilerine sundukları hizmetin kalitesini “çağrı dinleme” yöntemi ile ölçmektedirler. Bu yöntem çağrı merkezlerinin kendisi kadar eskidir. Herkes tarafından anlaşılması ve devreye alınmasının kolay olması, dâhili kaynaklarla yapılabilmesi ve bir yazılıma bile ihtiyaç duymadan süratle devreye alınması bu yöntemin tercih edilmesinin en önemli sebeplerindendir (Kohen, 2020: 99).

Doğru bir çağrı dinleme sistematığı ile neyin dikkate değer bir tüketici deneyimi oluşturduğuna dair paha biçilmez bilgiler elde edilebilir. Birçok çağrı merkezinin en değerli sonuçları genellikle çağrı dinleme verilerinden gelir. Bunun nedeni, analiz edilen somut metriklerin ölçülmesinin kolay olması ve hemen iyileştirilebilmesidir. Aynı zamanda çağrı dinleme verileri puan kart-

ları için değerlendirme standartları belirlemede, ekip liderleri ve temsilciler için koçluk yapmada ve sürekli kaliteli müşteri hizmeti sağlamak için çağrı merkezi süreçlerini iyileştirmede yönetime içgörü sağlamak için hizmet edebilirler (Longelin, 2018). Çağrı dinlemenin iç kaynaklarla, ilave yatırıma gerek olmadan yapılabilmesi, kolayca anlaşılır ve yaygınlaştırılabilir olması, fazla yatırım gerektirmemesi, sonuçların geri beslemelerde kullanılabilmesi, müşteri temsilcilerinin sorumluluk alanlarına veya performans karnelerine direkt olarak sokulabilmesi, organizasyonun yapısal iyileştirme fırsatlarının ortaya çıkartılmasında etkili olması gibi pek çok avantajlı yönleri vardır. Ancak; sürecin tek taraflı olması yani değerlendirme yapanın bilgi, beceri, deneyim, bakış açısı gibi birçok öznel parametreden etkilenmesi çağrı dinlemenin dezavantajlı yönlerindendir. Çağrı dinlemeler maalesef çoğu kez fazlaca prosedürel ve teknik bir bakış açısı ile yapılır ve müşterinin ne düşündüğü veya hissettiğinden öte değerlendirme yapılan çağrının akışına ve nasıl söylendiğinden fazla ne söylendiğine odaklanılır (Kohen, 2010). Günümüzde müşterilere sunulan hizmetin kalitesini ölçmek ve süreçlerde iyileştirme yapmak isteniyorsa kesinlikle çağrı dinleme ve denetleme sistemi dışındaki yöntem ve araçlara da bakılması önerilir (Kohen, 2020: 99).



dikkat

Denetçilerin çağrıda olan müşteri temsilcilerini rahatsız etmeden çağrı dinlemelerine çağrı gözetleme (call snooping) denir. Çağrı gözetlemede denetçiler konuşmaları sessizce dinler ve çağrılarda nasıl performans gösterdiklerini ve tüm sorunların çözülüp çözülmediğini tespit edip kalite iyileştirmeleri için notlar alırlar.

## Çok Kanallı (Canlı Sohbet, E-posta ve Metin) İzleme

Çağrı merkezleri hizmet kalitelerini test etmek ve süreci kontrol altında tutmak için sadece telefon üzerinden değil, aynı zamanda canlı sohbet, e-posta ve metinler üzerinden de izlemeler yapmaktadırlar. Çağrı merkezleri metin analizi yazılımları bu konularda çağrı merkezi yönetimine bü-

yük kolaylık sağlamaktadır. Metin analizi yazılımı çağrı merkezinde kullanılan tüm metinleri duygu, problemler, eğilimler, dil ve anahtar ifadeler hakkında fikir edinmek için analiz eder. Yazılım, doğal dil işleme ve makine öğrenimi aracılığıyla müşteri deneyiminin bütünsel bir görünümünü sağlamak için her metin tabanlı kanalı (canlı sohbet, e-posta, transkript ve müşteri destek biletleleri) otomatik olarak inceler. Her metin etkileşiminin gerçek zamanlı analizi için yapay zekâyı kullanan bu tür yazılımlar, önemli bilgileri tespit etmek ve parçalamak için konuşmaları izler. Gerçek zamanlı konuşma rehberliği sunmak için müşteri davranışı ve görüşlerindeki eğilimleri bölümlere ayırabilir ve tespit edebilir. Bunun yanında başarılı çağrı merkezi operasyonu için tahmine dayalı modeller oluşturmak üzere metin etkileşimlerinin bir havuzunu toplar ve oluşturur. Genel olarak bir metin analizi şu şekilde çalışır (Scorebuddyqa, 2020b);

1. Metin konuşmalarında anahtar kelimeleri ve kelime öbeklerini belirleme,
2. Analiz için metni ayıklama ve filtreleme,
3. Metni yorumlanabilir ve okunabilir bir biçime dönüştürme,
4. Temel bilgileri belirlemek için metni özel algoritmalar aracılığıyla tarama,
5. Metin konuşmalarını olumlu, tarafsız veya olumsuz olarak sınıflandırma,
6. Kullanıcılar ve tüketiciler arasındaki özel taleplerle ilgili metin konuşmalarını araştırma,
7. Büyük metinsel veri kümelerini tarama ve tüketici davranışındaki büyük değişiklikleri ve trendleri tanımlama,
8. Son olarak metin konuşmalarını hizmet ve operasyonel iyileştirme fikirleri için önceden belirlenmiş kriterlere göre sınıflandırma ve sıralama.

### Müşteri Temsilcisi Komut Dosyaları (Temsilci Scriptleri)

Çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin görevlerini yaparken çeşitli durumları ve müşteri etkileşimlerini yönetmeye hazır olması gerekir. Bu da çağrı merkezleri için komut dosyaları oluşturmayı zorunlu kılar. Müşterileri selamlamak veya satışları kapatmak için komut dosyası dili kullanma, heyecanlı müşteriler veya zorlu müşteri etkileşimleri

le ilgilenen müşteri temsilcileri için özel rehberlik sağlama, tahsilat işlemleri gibi yasal olarak gerekli işlemlerde süreçlere uyumu kolaylaştırmada müşteri temsilcisi komut dosyaları çok etkilidir (Callminer, 2020). Bir çağrı merkezinde sağlam ve iyi tanımlanmış müşteri temsilcisi komut dosyaları çağrı merkezi verimliliği, uyumluluk ve müşteri etkileşimi başarısının anahtarıdır. Çağrı merkezi komut dosyaları zamandan tasarruf etmede, insani hataları azaltmada, kurumsallığı, tutarlılığı, kaliteli hizmeti ve verimliliği artırmada çok etkilidir. Komut dosyalarının bu faydaları gösterebilmesi için temsilcilerin bu konuda eğitim almış olmaları önemli ve gereklidir (Calabrio, 2021).



**dikkat**

Müşteri hizmetleri komut dosyaları, müşteri temsilcilerinin destek kanalları ve senaryolar üzerinden kullanıcılarla iletişim kurarken kullanmaları için hazırlanmış bir dizi yönergeyi içerir. Destek ekibinin müşterilerin sorularına yanıt vermek için yardım aldığı, kullanıma hazır şablonlardır veya hazır yanıtlar olarak bilinirler. Sektörde, çağrı merkezi komut dosyaları, e-posta şablonları veya canlı sohbet komut dosyaları gibi bu komut dosyalarını tanımlamak için farklı terimler kullanılır. Örnek olarak bir komut dosyasında karşılama için "Günaydın, ....müşteri hizmetlerine hoş geldiniz. İsmim XYZ. Size nasıl yardımcı olabilirim." kullanılabilir.

Çağrı merkezi komut dosyaları her müşteri etkileşimi için her zaman uygun değildir. Çağrı merkezi komut dosyaları ayrıntılarda ve mesajlaşmada tutarlılığı sağlamaya, hataları azaltmaya, eğitimdeki boşlukları ve derinlemesine ürün bilgisi eksikliğini doldurmaya ve yeni temsilcilerin güven oluşturmalarına yardımcı olurlar. Ayrıca bazı müşteriler hizmetleri kuruluşlarını rahatsız eden yüksek çalışan devir hızı ile başa çıkmaya yardımcı olur çünkü derinlemesine eğitim için her zaman zaman uygun müşteri etkileşimi için kılavuzlar ve değerli bir dahili bilgi tabanıdır ancak senaryoları okumak ve müşteri deneyimi boyunca önceden tanımlanmış bir yola bağlı kalmak çoğu zaman müşteriler açısından katı ve sinir bozucu görünür ve bunları kullanmak, müşteri temsilcilerinin müşteriyle herhangi

bir uyum veya empati geliştirmesini engelleyebilir. Müşteri ile etkileşimde esnekliğe izin verilmesi, en iyi performans gösteren müşteri temsilcileri uygulamalarını komut dosyalarına entegre edilmesi, her komut dosyasına birden fazla alternatifli senaryonun yazılması dezavantajları avantaja çevirmede etkilidir (Callminer, 2020). Unutulmamalıdır ki günün sonunda müşterinin aklında kalan sorununun ne ölçüde çözüldüğü ve kendisi ile iletişim kuran kişinin ne ölçüde empati kurabildiği olacaktır.

### Hizmet Kalitesi Değerlendirme Formları

Profesyonel çağrı merkezleri, müşterilerle olan iletişimlerinin ses kaydını ve çok kanallı izleme kayıtlarını tutmaktadırlar. Proje ekiplerinin, takımların ve her bir müşteri temsilcisinin görüşmelerinden seçilen örnek ses kayıtları analiz edilerek, birçok kritere göre puanlanır. Bu puanlama neticesinde çok değişik bulgular ve bu bulguların ışığında geliştirilebilecek birçok stratejik uygulama ortaya çıkar. Çağrılar görüşme esnasında bir sisteme kaydedilerek kullanılan uygulamalar ile dinleme yapılarak değerlendirilir. Çağrılar dinlenmesi ile beraber çağrılar görüntülü olarak izlenmesi yöntemi de bulunmaktadır. Çağrılar rastgele seçilerek değerlendirilmeli, aksi bir ihtiyaç yoksa konu veya kişi bazlı gruplanmaması önerilmektedir. Değerlendirme notları performans girdisi olarak kullanılabilir. Bu yöntem çalışanı yönlendirmek için etkili olabilmektedir. Müşteri temsilcisinin ay içerisinde kaç görüşmesinin değerlendirileceği maliyet/ihtiyaç analizinin yapılmasının ardından netleşecektir. Kalite sonuçları takibinin sağlıklı olabilmesi için her dönemde değerlendirme sayılarının sabitlenmesi önemlidir. Yapılan değerlendirmeler, müşteri temsilcisine geri bildirim vermek, süreç ve sistemlerde olabilecek yapısal iyileştirme fırsatlarını ortaya çıkartmak, çalışan profilini belirlemek ve kalitenin düzenli olarak izlenmesinde kullanılmaktadır (Kuru Sökmensüer vd., 2019:56).

### Gölge (Gizli) Müşteri Aramaları

Gölge veya gizli müşteri aramaları işletmelerin çağrı merkezlerinin ve zaman zaman da rakiplerin iletişim ve bilgi seviyelerini ölçmek amacı ile gerçek ya da potansiyel müşteri gibi davranan kişiler tarafından aranarak (işletmenin kendi ekibi veya dış kaynak yoluyla) aramaların objektif kriterlere

göre değerlendirilmesi ve farklı bakış açılarından raporlanmasına dayanan bir hizmet kalitesi ölçüm aracıdır (Öztürk Terzi vd., 2018: 177). Gölge müşteriler çağrı merkezinin müşterisi gibi davranarak telefon üzerinden çağrı merkezi ile iletişime geçmekte, sunulan müşteri hizmetinin değerlendirilmesi amacıyla bir satış veya problem çözme işlemi başlatmakta ve süreçteki aksaklıkları tespit etmeye odaklanmaktadır.

Gölge müşteri aramalarında müşteri temsilcisinin performansında takip edilen temel hususlar şunlardır;

- Müşteri temsilcisi uygun bir karşılama konuşması yaptı mı?
- Müşteri temsilcisi sorunu doğru anlayıp analiz edebildi mi?
- Müşteri temsilcisi senaryoları doğru takip edebiliyor mu?
- Müşteri temsilcisi müşteri itirazlarına nasıl cevap vereceğini biliyor mu?
- Müşteri temsilcisinin zaman yönetimi iyi mi?
- Müşteri temsilcisi senaryoların ötesindeki belirli soruları yanıtlatabiliyor mu? (Ürün ve hizmetlerle ilgili spesifik sorular, fiyatlarla ilgili sorular veya teknik desteğin gerektiği problem çözümleri vb.)
- Müşteri temsilcisi uygun bir kapanış konuşması yaptı mı?

Gölge müşteri aramalarının en büyük avantajları işletme dışından diğer çağrı merkezlerinin de değerlendirmede yer almasıdır. Bu bakımdan çok iyi (ve tek) kıyaslama (benchmark) olanağı tanıyan ölçüm gölge müşteri aramaları olarak görülebilir. Dış kaynaktan faydalanan durumlarda tamamen bağımsız olarak işler ve bu açıdan tarafsız bir gözlem imkânı sunar. Dönemsel olarak yapılırsa bir trend izleme olanağı yaratır. Dezavantajları ise ek bir mali yatırım gerektirir. Değerlendirme işi yapanın bilgisi, deneyimi, soru soruş şekli ile sınırlıdır. Bu bakımdan kimin ne şekilde değerlendirme yaptığına dikkat edilmelidir. Bazı vakaları oluşturmak meşakkatlidir. Örneğin, sahte müşteri hesapları açmak gerekebilir. Bazı özel durumlar ise hiç değerlendirilmeyebilir. Tüm bunların ötesinde müşteri temsilcileri bir şekilde çağrının gölge müşteri olduğunu yani gerçek olmadığını anlarsa tüm emekler boşa gidebilir (Kohen, 2010). Bu açıdan sistemin iyi kurgulanması ve detaylara dikkat edilmesi önem arz etmektedir.

### Müşteri Memnuniyet Araştırmaları

Çağrı merkezleri, müşterilerinin gözünden kendilerini görmek ve başarılı ve başarısız oldukları alanları saptamak için sıklıkla müşteri memnuniyeti araştırmaları yaparlar. Çağrı merkezi ile yapılan görüşmelerimizin en sonunda dinlediğimiz “Görüşme yaptığınız müşteri temsilcisini değerlendirir misiniz?” sorusu ile başlayan anketler müşteri memnuniyeti araştırmalarının en temel basamaklarından birini oluşturmaktadır. Müşteri memnuniyet ölçümleri genel olarak iki farklı değerlendirme yöntemi üzerine şekillenmiştir. Bu yöntemler, işlem bazlı veya kümülatif memnuniyettir. Bu iki değerlendirme yöntemi ve özellikleri şöyledir (Kuru Sökmensüer vd., 2019:57);

- **İşlem Bazlı Memnuniyet:** Gerçekleşen bir işlem için müşterinin memnuniyet seviyesini ölçüp değerlendirme işlemidir. Bu model son zamanlarda daha da geliştirilerek müşterinin ürün ve hizmetten algıladığı kalite, memnuniyet derecesi ve duygularının tatmin üzerindeki rolü arasındaki ilişkileri de ölçmek üzere uygulanabilmektedir.
- **Kümülatif Memnuniyet:** Kümülatif memnuniyet müşterinin memnuniyetini, müşterinin ürün veya hizmet sunucusuyla olan genel tecrübelerini tanımlamada kullanılmaktadır. Son yıllarda daha çok ekonomik göstergeler üzerine modellenmiş kümülatif ölçüm metodları mevcuttur. Kümülatif memnuniyet modellerinin en büyük avantajı genel müşteri bilgilerini kullanarak, mevcut ve gelecekteki müşteri davranışları hakkında tahmin imkânı sunmasıdır.

Müşteri memnuniyeti araştırmalarının avantajları dış kaynaktan hizmet alınması durumunda tamamen bağımsız olması ve bu açıdan çağrı merkezine tarafsız bir gözlem imkânı sunmasıdır. Müşteri memnuniyet araştırmaları müşterilerin özel bakış açılarını yansıtır. Dönemsel olarak yapılırsa bir trend izleme olanağı yaratır. Yüksek çağrı sayılarında istatistiksel anlamlı sayılara ulaşılabilir ve çağrı dinleme sonuçlarını kalibre etmek için de kullanılabilir. Müşteri memnuniyeti araştırmalarının dezavantajları ise ek mali yatırım gerektirir. Sadece çağrı merkezine spesifik olarak yapılması ve genel işletme değerlendirmesi içinde birkaç soru şeklinde yer alması yeterli olmadığı için özel bir emek ve kaynak gerektirir (Kohen, 2010).

### Müşteri Şikâyetleri

Çağrı merkezlerinin müşterilerinden aldıkları şikâyetler müşteri temsilcileri için çoğu zaman motivasyon düşürücü ve zaman alıcı olarak değerlendirilse de bütünsel açıdan çağrı merkezi için çok kıymetli verileri içerir. Çağrı merkezlerine iletilen müşteri şikâyetlerinin müşterilerin memnuniyeti ve sadakatine etkisi büyüktür. Bu açıdan çok önemli bir hizmet kalitesi ölçüm aracıdır. Müşteri şikâyetleri iç kaynaklarla ölçülebilir dolayısıyla herhangi bir ek yatırım gerektirmez. İşletme içindeki aksayan alanları ve darboğazları bulmaya yardımcı olur. Diğer hizmet kalitesi ölçüm araçlarından farklı olarak müşteri şikâyetlerinin hiçbir dezavantajı yanı bulunmamaktadır (Kohen, 2020: 102). Bu verilerin analizi işletmeye muazzam katkı sağlar.

### Kalibrasyon Dinlemesi Sonuçları ve Kalite Yönetimi Değerlendiricileri Raporları

Çağrı merkezleri için uygulanan kalite ölçüm şekillerinden kalibrasyon dinlemesi takım liderlerinin denetleme amacıyla dinledikleri ses kayıtlarının bir diğer ekip olan kalite ekibi tarafından dinlenmesine dayanmaktadır. Burada amaç takım liderlerinin dinleme sonuçlarının kalite ekibi tarafından kıyasa tabi tutulmasıdır. Bu iki analiz arasındaki sapmalar da ekip liderinin performansı hakkında değerlendirme yapılmasına olanak sağlamaktadır. Yani burada söz konusu olan şey denetleyenin de denetlenmesi ve hiçbir hataya yer verilmemesi adına büyük-küçük tüm birimlerin denetlenmesidir. Kalibrasyon dinlemesi aylık veya dönemsel olarak uygulanabilir. Dönemsel olarak uygulanacaksa 3-6 aylık periyotlar önerilmektedir (Bluecom, 2021). Kalibrasyon uygulaması kalitesel puanlama ve değerlendirme sürecini standartlaştırmaya yardımcı olduğundan değerlendiricilerin etkileşimleri aynı eğri üzerinde değerlendirip değerlendirmediklerini saptamanın çok güzel bir yoludur. Çağrı merkezlerinin haftada en az bir çağrıyı kalibre etmesi kalite süreçlerinin güvenilirliği açısından önerilmektedir. Bir çağrı merkezindeki kalite yönetimi değerlendiricileri (uzman veya analist olarak da adlandırılabilirler) kalite programının oluşturulmasına, gözden geçirilmesine ve güncellenmesine önderlik etmektedirler. Bu değerlendiriciler çağrıları izlemekten ve gözden geçirmekten, değerlendirmeleri tamamlamaktan, müşteri temsilcilerine rehberlik etmekten

ve kalite güvencesi standartlarının korunmasından sorumludurlar (Calabrio, 2021). Çağrı merkezindeki değerlendiricilerin gerek kalibrasyon sonuçlarını yorumlamaları gerekse süreçle ilgili değerlendirmeleri, kalite yönetim sisteminin devamlılığı ve başarısı için çok önemlidir.

## Kök Neden Analizi

Birçok çağrı merkezi lideri ile kalite yöneticileri kalite ile ilgili süreçlerde çağrı merkezi temel performans göstergelerini ve hizmet kalitesi ölçüm araçları sonuçlarını incelemeye odaklanır. Daha detaylı ve uzun vadeli çalışmalar ise çoğu zaman ihmal edilir. Oysa bir çağrı merkezinde kalite yönetim sistemlerinin en asli görevlerinden biri kök neden analizi yapmak ve gerçekleşen performans ile hedeflenen kalite düzeyi arasındaki boşlukları nedenleri ile birlikte tespit etmektir. Kök neden analizi problemlerin sonuçları ile değil ortaya çıkış sebepleri ile ilgilendiği ve kök nedenin belirlenmesi için zaman, personel, teknolojik kaynak, veri ve bazen ek maddi kaynak gerektirdiği için ilk aşamada meşakkatli ve zaman alıcı olarak görülse de başarı ile uygulandığında sonuçları çok verimli olan bir çalışmadır.

Çağrı merkezlerinde kalite ölçümleri ve kalite yönetim sistemleri yukarıda da açıklamaya çalışıldığı üzere çok kapsamlı, meşakkatli ve tüm çağrı merkezini kapsayan önemli bir konudur. Bu bakımdan çağrı merkezi kalite yönetim sisteminin birden fazla hizmet kalitesi ölçüm aracına dayandırılması, çalışanların bu konuya kendilerini adanmaları, üst yönetimin desteği, sistemin sürekli güncellenmesi çok hayati ve kritiktir.



**dikkat**

Çağrı merkezi temel performans göstergelerinin detaylarına ulaşmak için “Çağrı Merkezi Yönetimi I” Kitabımızda 7. Bölüm’deki “Çağrı Merkezlerinde Performans Yönetimi” konusunu yeniden inceleyebilirsiniz.



## Araştırmalarla İlişkilendir

### Çağrı Merkezi Kalite Güvencesi Müşteri Hizmetlerini Artırmak için En İyi 15 Uygulama

Çağrı merkezi kalite güvencesi, müşteri hizmetleri açısından elde edilen sonuçların, istenilen sonuçlarla eşleşmesini sağlayan bir süreçtir. Örnek bir müşteri hizmeti sağlamayı hedefleyen herhangi bir çağrı merkezi, anlamlı iç görüler elde etmek için performansı yakından izlemelidir. Memnun müşteriler ve mükemmel müşteri hizmetleri, bir veri toplama, analiz, eğitim ve iyileştirme döngüsünün sonucudur. Başka bir deyişle kalite güvencesinin. Çağrı merkezi kalite güvence süreci ilk kez kuruluyor veya performans optimize edilmek istiyorsanız, bu makale size yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

### Çağrı Merkezi Kalite Güvencesi İçin Net Hedefler Belirleme

Çağrı merkezi kalite güvencesi için bir sistemi uygulamadan veya yükseltmeden önce, neyin başarılmasının umulduğunun tanımlanması gerekir. Bu, sağlam bir temel oluşturulmasına yardımcı olacaktır.

### Sorunların Belirlenmesi ve “İyi”nin Ne Anlama Geldiğine Karar Verilmesi

Öncelikle çağrı merkezinin hangi alanlarının iyileştirilmesi gerektiği değerlendirmelidir. Hangi standarda ulaşmak umuluyor? Ne istenildiğine dair net bir fikir olmadan, etkili bir kalite izleme stratejisi umut edilemez. Başlama, durdurma ve devam edilmesi gereken şeyleri dikkate alınmalıdır.

### Müşteri Geri Bildirimi Alınması

Mükemmel hizmet sunmanın kesin yolu, müşterilere ne istediklerini sormaktır. Ancak (katma değer sunmadan) fikirlerini sormak için müşterilerle iletişime geçmek bir sıkıntıdır. Bunun yerine, her etkileşimden sonra geliştirilebilecek alanlar belirlenerek kısa, verimli bir geri bildirim anketi sunulabilir. Başka bir olasılık, müşterilerin hizmet kalitesini tartışmaları için çevrimiçi bir forum açmaktır.

### Kıyaslamaya Bakılması

Diğer çağrı merkezlerine karşı ne durumda olduğunuz düzenli olarak kontrol edilmelidir. İşletme benzer büyüklükteki ve benzer faaliyetteki

çağrı merkezleriyle karşılaştırılmalıdır. Bu noktada temel performans göstergelerine odaklanılmamalıdır. Sektördeki en iyi performans gösterenlere kıyasla işlerin nasıl ayakta kaldığına bakmaktan çekinilmemelidir. Kıyaslama süreci sürekli bir döngüdür. Bir alandaki performans geliştirilirken, diğerinin değerlendirilmeye başlanmaması gereklidir. Bazı işletmeler için kıyaslama yapmak ve kaliteyi korumak zor olabilir. Aynı şekilde, işletme rakiplerle karşılaştırılırken tarafsız kalmak da zor olabilir. Bu nedenlerle, tarafsızlığın korunmasına yardımcı olması için bir dış kalite güvence danışmanı işe alınabilir.

### Çağrı Merkezinin Hizmet Kalitesi Nasıl İzlenir?

Çağrı merkezi kalite güvence sürecinden elde edilmesi umulan şeyin temelleri atıldıktan sonra, planı harekete geçirmenin zamanı gelmiştir. Çağrı merkezi kalite güvencesinin teknik yönü izlemeye dayanır. Çağrılar izlemek, kaydetmek veya canlı dinlemek ve ardından kalitelerini incelemek ve nasıl iyileştirilebileceği konusunda fikir edinmek için kayıtları kullanmak anlamına gelir. Çağrı merkezi kalite güvencesi için teknolojinin işletme yararına nasıl kullanılacağı aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

#### Doğru Yazılımı Seçin

Yanlış yazılım, günlük çağrı merkezi kalite güvencesinin bir baş ağrısı hâline getirebilir. Günlük kullanılan çağrı merkezi yazılımı zaten kalite güvencesi özellikleri sağlayabilir. İzleme yazılımını seçerken birkaç faktörün göz önünde bulundurulması gerekir:

- **Özellikler:** Çağrı merkezinin boyutuna ve yapılan arama akışına bağlı olarak, kalite güvence sürecinin bir kısmının otomatikleştirilmesi gerekebilir. Bazı programlar, hangi aramaların insan analizini en çok hak ettiğini belirlemek için meta verileri ve konuşma analitiğini sıralayabilir.
- **Kullanım kolaylığı:** Yazılımın sezgisel olduğundan emin olunmalıdır. Çalışanların uygulamadan önce yoğun bir şekilde eğitilmesi gerekiyorsa, üretkenlik bir döngü içinde çevrilmenecektir.
- **Ölçeklenebilirlik:** Çağrı merkezleri sıklıkla değişir. Yetenek havuzu ve iş yükü dalgalanır (özellikle faaliyet mevsimlik

ise). İşletme ile birlikte büyüyecek bir yazılım seçilmelidir.

- **Güvenlik:** Çağrı merkezinin hassas müşteri bilgileri işlenebilir durumda olmalıdır. Durum böyle olmasa bile, verilerin güvenliği bir endişe kaynağı olmalıdır. Çağrı merkezinin müşteri tabanı ve performansı ile ilgili ayrıntılar, onu takip etmek için kullanılan yazılımda güvence altında olmalıdır.
- **Maliyetler:** Yazılımın kendisinin maliyeti dikkate alınması gereken bir unsurdur. Ancak, izleme yazılımını temsilcilerin günlük olarak kullandığı araçlarla entegre etmenin maliyeti ve kolaylığı karşılaştırılmalıdır. İzleme yazılımı, müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri gibi mevcut kurulumla sorunsuz bir şekilde uyumlu olmalıdır.

#### Hangi Metriklerin Analiz Edileceği Kararı

Hizmet kalitesi, birçok önemli performans göstergesinin kesiştiği noktada belirlenir. Ancak, hepsini analiz etmek imkânsız derecede zaman alıcı olacak ve çarpıcı sonuçlar vermeyecektir. Her çalışma dönemi için KPI'ların ne zaman analiz edileceği seçilmelidir. Faaliyet konusuyla ilgili ve tutarlı bir resim oluşturmak için birbirleriyle etkileşime girecek göstergeler seçilmelidir. Analizin yapısı olacak bir puan kartı oluşturmak için bu kullanılabilir.

#### Aramaların Düzenli Kaydı

Modern telefon yazılımı, yöneticilerin etkin aramaları kaydetmesini ve özel olarak dinlemesini sağlar. Ancak, ortalama bir çağrı merkezi temsilcisi ayda 1.000-2.000 çağrı alır ve denetçilerin bunların hepsini dinlemesine imkânı yoktur. Hangi çağrılar daha yakından inceleneceğine karar verilmelidir. Bununla birlikte, örnekler muhtemelen daha büyük bir eğilimi veya kalite sorununu temsil etmeyeceğinden, rastgele bir seçim analistlerin zamanının verimli bir şekilde kullanılması anlamına gelmez. Bunun yerine, daha önce belirlenen ölçümler kullanılmalı ve hedeflere aykırı (veya yardımcı olan) aramalar bulunmalıdır. Bunlar şu aramaları içerebilir:

- Hangi arama çok iyi gitti.
- Ya da çok kötü gitti.
- Hangi arama uzun sürdü.

- Hangisi birden fazla transfer içeriyordu.
- Birden çok kez aramak zorunda kalan müşteri aramaları.
- Yüksek değerli müşterilerin aramaları.

Özel durumlar, müşteri temsilcilerini senaryolarından sapmaya zorlayacaktır. Bu zorlu durumlar daha ilginç ve etkili analizler sağlayacaktır.

### Aramaların Baştan Sona İzlenmesi

Analiz etmek için seçilen aramalar, bütünüyle incelenmelidir. Örnek çağrılar, bir sorunun tek bir konuşma boyunca nasıl çözüldüğünü göstermelidir. Şunlara dikkat edilmelidir:

- **Aramanın başlangıcı:** Bir arama kibar bir selamlama ile başlamalıdır. Müşteri temsilcileri, daha sonra tekrarlama ihtiyacını önlemek için müşterinin önce konuşmasına ve aktif olarak dinlemesine izin vermelidir. Bir dikkat ve güven ortamı derhâl teşvik edilmelidir.
- **Tüm görüşme süresi boyunca:** Müşteri temsilcileri saygılı, dost canlısı, özenli ve profesyonel olmalıdır.
- **Sorunu çözme:** Müşterinin sorunu ilk aramasında çözüldü mü?
- **Güçlü bir son:** Müşteri tatmin olduğunda arama sonlandırılmalı, kibar bir sözle ayrılp onlara sabrı için teşekkür edilmelidir.

Her çağrı, kendi kendine yeten bir vaka çalışması gibidir. Bunların yalnızca parçaları seçilirse, temsilcinin seçimleri bağlama oturtulmayacak ve kayıtların eğitim değeri azalacaktır. Yüksek kaliteli aramaların en iyi örnekleri eğitim materyali olarak kaydedilmelidir.

### Birkaç Kanalda İzleme

Sadece telefon üzerinden değil, aynı zamanda canlı sohbet, e-posta veya metinler üzerinden de çalışılıyor olabilir. Çağrı merkezi kalite güvencesi, müşterilere ulaşmak için kullanılan her kanalı kapsamalı ve bunun tersi de geçerli olmalıdır. Ortam farklı olsa da kalite güvencesi için aynı endişeye sahip olunmalıdır.

### Bir Kalite Güvence Yöneticisi Gerekliliği

Çağrı merkezi yöneticilerinin elinde zaten çok şey vardır. Ayrıca, bir çağrı merkezi yöneticisini harika yapan şey, mutlaka etkili bir kalite güvence analisti anlamına gelmez. Eğitim materyali tasarlamak, çağrıları ve eğilimleri izlemek ve

işletme için belirlenmiş standardı korumak için bir çağrı merkezi kalite güvence uzmanı görevlendirilmelidir. Bu kişi harici bir danışman veya personelin bir parçası olabilir.

### Doğru Çalışanların İşe Alınması

Çağrı merkezleri, büyük oranda çalışan devri ile mücadele etmektedir. Bunun yanı sıra, her temsilci, çalışmaya başlamadan önce bir eğitim dönemine ihtiyaç duyar. Bu, yeni çalışanları eğitmek için harcanan oldukça fazla zamanı temsil eder. Bu nedenle, eğitimleri kazanacağı ve yüksek kaliteli temsilciler olmaya devam edeceği düşünülen kişileri işe almak mantıklıdır. İnceleme sürecinde olası işe alımlar testlerle sunulmalıdır. Kişilik testleri, yetenek testleri ve öz değerlendirme testleri, bir işe alınan kişinin çağrı merkezinin kalite güvence programı için bir varlık olup olmayacağını kontrol etmenin harika yollarıdır.

### Sağlam Komut Dosyaları Yazılması

Komut dosyaları, çağrı merkezi üretkenliğinin temelini oluşturur ve temsilcilerin hizmet kalitesi için belirlenmiş standartlara uymasını sağlamak için uzun bir yol kat eder. Çağrı merkezi ister giden ister gelen aramalarla ilgilensin, çalışanlar için bir komut dosyası yararlı olmalıdır. Sağlam, iyi hazırlanmış bir komut dosyası, teknik izlemenin sonuçlarını yansıtır. İzleme analizinden elde edilen bilgiler, komut dosyalarının nasıl hassaslaştırılacağını bilinmesini sağlar. Yine de durum gerektirdiğinde, müşteri temsilcilerine senaryo dışına çıkacak kadar güvende hissetmeleri sağlanmalıdır. İyi bir senaryo harika bir güvenlik ağı olsa da güvenle doğaçlama yapabilmek örnek hizmetin sırrı olabilir. Eğitimin geldiği yer burasıdır.

### Erken ve Düzenli Eğitim Sağlayın

Kalite güvence uzmanı, başlangıç eğitiminin düzenlenmesinden sorumlu olacaktır. Müşteri hizmetleri, beklentilerinin ne olduğu ve bunları nasıl aşacakları konusunda yeni işe alınanlara koçluk yapacaklardır. Bu eğitim dönemi, yeni temsilcilere yetki vermek ve onları güven sorunlarından veya bilgi boşluklarından kurtarmak için çok önemlidir. Bununla birlikte, “güçlendirici” eğitime ayak uydurmak da hayati derecede önemlidir. İşletmeler düzenli koçluk seanslarından çeşitli şekillerde yararlanır. Zorunlu oturumlar bazen gereklidir, ancak temsilciler ihtiyaç duydukları

ekstra koçluğu istemekten çekinmemelidir. Çağrı izlemeden elde edilen sonuçlar, işin yönünde değişikliklere davetiye çıkaracaktır. İşte tam bu noktada kalite güvence yöneticisi devreye girecek ve temsilcilerin bu değişikliklere göre kendinden emin ve eğitilmiş olmasını sağlayacaktır.

Ne olursa olsun, koçluk mümkün olduğunca müşteri temsilcisine göre uyarlanmalıdır. Aksi takdirde eğitim, uygulanabilir, alakalı veya ilgi çekici olmayacaktır. Koçluk, izleme ve değerlendirmenin doğrudan bir sonucu olduğunda, herkesin zamanı daha iyi kullanılır ve çağrı merkezi kalite güvence sistemi bunun için daha güçlü olur.

#### Tüm Personelin Yargılayıcı Olmayan Bir Sürece Dâhil Edilmesi

Kalite güvencesinin üretkenliği engellemediğinden emin olmak çok önemlidir, çünkü bu kavram müşteri temsilcileri için olumsuz bir çağrışıma sahip olabilir. Çağrı merkezi kalite güvencesinin cezalandırıcı olduğu algısını ortadan kaldırmaya çalışmak önemlidir. Herkes sürece dâhil edilirse, temsilciler değerlendirilmeyi daha az stresli hissedecektir. Eğitim oturumları sıra-

sında, temsilcilere birbirlerini değerlendirme, tamamlayıcı güçlü yönleri olan diğer kişilerle grup oluşturma ve kendi kendini değerlendirme fırsatı verilmelidir. Bir kalite güvence yöneticisi, esnek ve kendilerinin işaretledikleri konularda ek eğitim arayan temsilciler için hazır olmalıdır. Canlı aramaların veya kayıtların bire bir değerlendirmeleri sırasında, tam bir puanla başlayıp puan çıkarmak yerine, sıfır puandan başlamayı ve çağrı sırasındaki her başarı için puan eklemeyi dikkate almalıdır.

#### Net Hedefler ve İlgili Teşvikler Sağlanması

Temel performans göstergelerini görüntüleyen yöneticiler, genel olarak iyileştirilmiş temsilci katılımı ve üretkenliğini fark eder. Kaliteli performans ödüllendirmek de iyi sonuçlar verebilir. Bu sadece ayın çalışanı için mali teşvikler anlamına gelmez. Etkileyici başarılar web sitesinde bir haber bülteninde veya başarı öyküsünde de görüntülenebilir. Bu, temsilcileri motive edecek ve işletme için iyi bir tanıtım olacaktır.

**Kaynak:** Barbier, 2016'dan uyarlanmıştır.



#### Öğrenme Çıktısı

3 Çağrı merkezlerinde hizmet kalitesi ölçüm araçlarını ve özelliklerini açıklayabilme

##### Araştır 3

Çağrı merkezlerinde hizmet kalitesi ölçüm araçları nelerdir? Araştırın.

##### İlişkilendir

Çağrı merkezi hizmet kalitesi ölçüm araçlarında en yaygın kullanılanlar hangileridir? Tartışın.

##### Anlat/Paylaş

Çalıştığınız çağrı merkezlerinde hangi hizmet kalitesi ölçüm araçlarından faydalanıyordunuz? Anlatın.

## ÇAĞRI MERKEZLERİNDE HİZMET KALİTESİNİN ÖNEMİ VE HİZMET KALİTESİNİ ARTIRMANIN YOLLARI

Çağrı merkezlerindeki hizmet kalitesi ile müşteri tatmini arasında doğrudan bir ilişki vardır. Bir çağrı merkezinde hizmet kalitesi düşükse müşteri tatmini de düşük olmakta, hizmet kalitesi yükseldikçe müşteri tatmini de artmaktadır. Bir çağrı merkezi üzerinden hizmet veren işyerleri için hizmet kalitesinin en temel amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Güler, 2021);

- Personelin standart konuşma biçimi ve satış pazarlama tekniği ile hizmet vermesi,
- Kısa ve net bilgilendirme sürecinin, belirlenen süre içinde tamamlanması (Görüşmelerin gereğinden fazla uzun olmaması için genelde verilen maksimum süre, görüşmeler için 5 dakika, bekle-

meler için ise 2 dakikadır. Bu süre zarfında arayanın sorularının büyük oranda yanıtlanmış ve görüşmenin bir sonuca ulaşmış olması gerekmektedir.),

- Gelen soruların doğru ve tatmin edici şekilde yanıtlanması,
- Taleplerin kesin satışa çevrilmesi,
- Disiplinli bir eğitim ile tüm temsilcilerin aynı hizmeti verecek yetkinliğe ulaşması,
- Müşterilerin isimsiz hizmeti benimsemesinin sağlanması.



#### dikkat

İsimsiz hizmet; bir müşterinin hizmet aldığı bir müşteri temsilcisinden aldığı hizmet kalitesinin aynısını müşteri işletmeyi tekrar aradığında (çağrı merkezinin eğitimli kadrosu sayesinde) aynı kişi ile görüşmese bile tüm müşteri temsilcilerinden eşit şekilde yanıt alabilmesidir.

Bir çağrı merkezinde yukarıdaki hizmetlerin kalitelerinin artırılması ile ek hizmetlerin sisteme entegre edilebilmesi ancak iyi işleyen bir kalite yönetimi sistemi ile mümkündür.

## Çağrı Merkezlerinde Hizmet Kalitesinin Önemi

Çağrı merkezleri bağlı bulundukları işletmeler adına müşterilerine hizmet verdikleri müşteri hizmetleri, bilgilendirme hizmetleri, şikâyet yönetimi, tele pazarlama, teknik destek, yardım masası, web desteği gibi hizmetleri ile işletmelerin en büyük desteği konumundadırlar. Çağrı merkezleri tüm bu hizmetlerinde kaliteli hizmet vermek ve en doğru, en güncel bilgilerle en hızlı şekilde müşteri taleplerini karşılamakla yükümlüdürler. İşletmeler profesyonel çağrı merkezlerinden destek alarak alanında uzmanlaşan bu işletmeler aracılığı ile müşterilerine en kaliteli ve en kusursuz hizmeti vermeyi hedeflemektedirler. Başarılı bir çağrı merkezindeki gelişmiş bir kalite sistemi ile daha iyi müşteri deneyimi, maliyetleri azaltarak kârlılığı artırmak, daha iyi rekabet olanağı, iş ortamında stres ve belirsizliğin yerini güven ve istikrara bırakması, işletmenin imaj ve itibarının iyileştirilmesi, zaman içerisindeki kalite kontrol

işlemleri kapsamına giren işlerin giderek daralması gibi pek çok avantajlar elde edilebilir. Bunun yanında verimliliğin artması, çalışan motivasyonunun artması, çalışan devir oranlarının düşmesi, profesyonel bir çalışma ortamının ve şeffaf ve açık bir kurum kültürünün oluşması da yine gelişmiş bir kalite sisteminin çağrı merkezine sağlayacağı avantajlardandır.

Çağrı merkezleri hizmetlerini vermeleri esnasında özellikle hedef kitlelerine, müşterilerine ve paydaşlarına ulaşmak için kişisel verilere ihtiyaç duymakta ve bu kapsamda 07.04.2016 tarihli 12301 sayılı “Kişisel Verilerin Korunması Kanunu” gereği de bir takım sorumluluklar üstlenmektedir. Gerek kamu gerekse özel kurum ve kuruluşlar bir görevin yerine getirilmesi veya bir hizmetin sunumuyla bağlantılı olarak kişisel veri niteliğinde bilgileri topladığından kişilerin temel hak ve hürriyetlerinin veri işleme ve ilerideki süreçlerde korunması önemlidir (Öztürk Terzi vd., 2018: 153-154). Kişisel verilerin korunması kanunu kişisel verilerin işlenmesinde temel hak ve özgürlüklerin korunması, kişisel veri işleyenlerin yükümlülükleri ile uyacakları usul ve esasları belirlemek, mahremiyet hakkının korunması ile kişisel veri güvenliği hakkının korunması amacı ile oluşturulmuştur. Kişisel verileri koruma kanunu kişisel verileri işlenen gerçek kişiler ile bu verileri işleyen gerçek veya tüzel kişileri kapsadığı için çağrı merkezleri de bu kapsamda hem veri sorumlusu hem de verileri işleyen pozisyonunda yer almaktadır. Çağrı merkezleri kişisel verileri koruma kanununa uyumlu kişisel veri işleme süreci için aydınlatma metni hazırlamada ve açık rıza almada hem kanunen hem de hizmet kalitesini artırma boyutunda müşterilerine karşı sorumludurlar (Çağrı Merkezleri Derneği, 2018).

Çağrı merkezleri hizmet kalitelerini korumak adına TSE tarafından yayınlanan TS EN 15838 Müşteri İlişkileri Merkezleri standartları gereğini de yerine getirmektedirler. Genel olarak ISO 15838 standardı, işletmelerin müşterilerine sunduğu hizmetlerle ilgili arama, memnuniyetsizlik, şikâyet ve benzeri durumlar için ayrıntılı bir yöntem sunmaktadır. İşletmeler, müşterileriyle olan iletişim faaliyetlerini artırmak, gereksiz zaman ve işçilik maliyetlerini azaltmak için ISO 15838 standardına yönelmektedir. Bu sistemin temel ilkeleri şunlardır (Belgelendirme, 2021);

- İlk ilke, müşterilerin istek ve beklentilerini anlamaktır. Bu bilgiler doğrultusunda müşterilere doğru, açık ve eksiksiz hizmet sunmak ve hizmet kalitesini artırmak önemlidir.

- İkinci ilke ise uygun altyapıya sahip olmaktır. Müşterilerin talep ve beklentilerinin hızlı ve kaliteli bir şekilde karşılanabilmesi için kuruluşun doğru ve yeterli bir teknolojik altyapı oluşturmuş olması gerekmektedir.
- Üçüncü ilke, müşteri algılarını takip etmektir. Kuruluşun sunduğu hizmetin kalitesi hakkında müşterilerin memnuniyet düzeyini ve kuruluşun şikâyetlere yaklaşımını öğrenmek için karşılıklı ve etkin bir iletişim kurulması gerekmektedir.

Görüldüğü gibi çağrı merkezleri kendi inisiyatiflerinde olan birtakım hususlarda kalite ile ilgili sorumluluk taşıdıkları gibi yaptıkları işin kritikliği ve hassasiyeti sebebi ile kanunen de birtakım hizmet standartlarını yakalamakla yükümlüdürler.

### Çağrı Merkezlerinde Hizmet Kalitesini Artırmanın Yolları

Kalitenin müşterilerle ilgili standart tanımı; *“Bir dizi yapısal özelliğin gereksinimleri karşılama derecesidir”*. Müşteriler için bu gereksinimler altı temel ilke ile açıklanır (Alton, 2021);

1. **Uzun Ömürlülük:** Ürünün işlevini ne kadar süreyle yerine getirdiği
2. **İhtiyaçların Karşılanma Derecesi:** Sunulan ürün/hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayıp karşılamadığı veya müşteri için belirli bir sorunu çözüp çözmediği
3. **Maliyete Karşı İhtiyaç Analizi:** Müşterinin ürünü veya hizmeti ne kadar istediği veya ihtiyaç duyduğu ile karşılaştırıldığında ürünün/hizmetin maliyeti
4. **Güvenlik:** Ürünün güvenlik seviyesi, yani müşterinin ürünü kullanırken kendini rahat hissedip hissetmediği
5. **Kullanılabilirlik:** Ürünle ilişkili kullanım kolaylığı
6. **Verimlilik:** Ürünün müşteriye para kazandırma, çevreye yardım etme veya bir süreci düzene koyma yeteneği

Bu ilkeler müşterilerin herhangi bir üründen beklediği birçok gereksinimden en temel olanlarıdır. Bir çağrı merkezinde müşteri temsilcileri ile müşteriler arasındaki aramaların kalitesini gözlemlemek ve analiz etmek, müşteri hizmetlerini iyileştirmenin en etkili yöntemi olarak kabul edilir.

Yöneticiler ve uzmanlar, tüm müşterilerin çağrı merkezinden tutarlı ve sorunsuz bir deneyim almalarını sağlama sorumluluğuna sahiptir. Yöneticiler, çağrıları izleyerek sorunları tanımlayabilir ve müşteri temsilcisinin verimliliğini korumak için bu sorunları çözebilirler. Bir çağrı merkezinde hizmet kalitesini artırmak için aşağıdaki hususlara önem vermek önemlidir (Das, 2020; Freshworks, 2021; Linton, 2021; Voxco, 2021);

**1. Hizmet Kalitesinin Öneminin Tüm Çalışanlarla Paylaşılması:** Bir çağrı merkezinde hizmet kalitesinin ölçümü çalışanlar tarafından iş güvenliği için bir tehdit olarak algılanabileceği için çağrı merkezi ekibine hizmet kalitesinin ve kalite yönetiminin faydalarının açıklanması önemlidir. Müşteri temsilcileri sürece dâhil edilerek onların iş birliği ve kaliteli müşteri hizmetine bağlılıkları kazanılabilir. Çağrı merkezinde müşteri memnuniyetindeki artışın artan satışlara ve daha fazla iş güvenliğine nasıl dönüştüğünün vurgulanması, hizmet kalitesi ile kurumsallık arasındaki ilişkinin açıklanması, kalitesiz işlerin nasıl ek iş yüklerine sebebiyet verdiğinin açıklanması gibi eğitimler yolu ile tüm çalışanların sürece aktif katılımı sağlanmalıdır.

**2. Süreçlerin ve Kalite Standartlarının Müşteri Beklentilerine Göre Oluşturulması ve Güncellenmesi:** Tüm işletmelerde olduğu gibi çağrı merkezlerinde de odak noktası müşterilerdir. Nihai hedef müşteri memnuniyetinin sağlanması ve müşteri bağlılığının artırılmasıdır. Bu sebeple çağrı merkezi süreçleri ve kalite standartları müşteri beklentilerine göre oluşturulmalı ve güncellenmelidir. Bu amaçla müşteri memnuniyet anketleri çalışanlarla düzenli olarak paylaşılmalı, müşteriler geri bildirim vermeleri yönünden teşvik edilmeli ve süreçlerde esneklik sağlanmalıdır.

**3. Verilen Hizmetlerin Yasal Mevzuata Uygununun Sağlanması:** Çağrı merkezlerinin müşterilerini korumak için belirli yönergeleri izlemesi gerekir. Çağrı merkezi mevzuata uygunluk konusunda risk almamalıdır. Çağrı merkezi ilgili herhangi bir sorun olmadığından emin olmak için tüm çalışanlar da bu yönergelerin farkında olmalıdırlar. Yöneticiler, çalışanlarının bu tür kurallardan haberdar olmalarını ve standartlarda herhangi bir sapmayı önlemek için sistemin bütünsel olarak iyileştirilmesini sağlamalıdırlar. Herhangi bir yanlış adım en hafif şekli ile para cezasına ve daha da ötesinde farklı yaptırımlara sebebiyet vererek işletmenin itibarına ciddi zarar verir.

**4. Müşterilerde Doğru ve Güncel İletişim Numarasının Görüntülendiğinden Emin Olunması:** Çağrı merkezinin web sitesinde görüntülenen bir müşteri hizmetleri numarasının “Hizmet dışı” olması veya “Lütfen aradığınız numarayı kontrol edin” sesli mesajının müşteriler tarafından duyulması kadar çağrı merkezi kalitesini zedeleyen bir unsur yoktur. Bu nedenle, her şeyden önce, web sitesinde ve müşterilerin ziyaret ettiği çağrı merkezinin diğer portallarında doğru numaranın her zaman güncellendiğinden emin olunmalıdır.

**5. Basit ve Anlaşılır Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemi Kullanılması:** Çağrı merkezi telefon sistemi çok sayıda tuşa basmayı ve iç içe sesli yanıt sistemlerini desteklediğinden, mutlaka karmaşık ve can sıkıcı bir sesli yanıt menüsü yapılandırması zorunlu değildir. Genel olarak sağlıklı bir sesli yanıt sisteminde 3 ile 4’ ten fazla liste ögesi ve 2 gezinme seviyesinden ötesi olmamalıdır. Çağrı merkezi her zaman müşterinin canlı bir temsilciye ulaşması için bir seçenek bırakmalıdır. Bu seçenek hizmet deneyiminde ve dolayısıyla kalitede çok önemli bir farkı yaratır.

**6. Her İletişime Parlak ve Mutlu Bir Ses Tonu ile Başlanması:** Çağrı merkezi müşteri temsilcileri günün hangi saati olursa olsun, müşteri araması geldiği anda onları rahat ettirmek ve duyulduklarını hissettirmekle yükümlüdür. Hangi teknolojik altyapı ya da yazılım kullanılırsa kullanılsın hiçbir öge müşteriyi samimi bir ses ve ilgili bir çözüm ortamından daha fazla memnun edemez.

**7. Çağrı Geçmişinden Müşterinin Bilgilerine Erişme:** Müşteri temsilcileri kaliteli bir hizmet ve hızlı çözüm için daha önce oluşturulan çağrı notlarından, çağrı kayıtlarından ve varsa ilgili kişilerden müşteri ile ilgili bilgilere hızlıca ulaşabilmelidir. Bu şekilde hem müşteriye güven telkin edilir hem de müşteriler zaten çağrı merkezinde olması gereken profil bilgilerini ve sorunlarını tekrar anlatarak emek ve zaman kaybı yaşamazlar.

**8. Doğru Hizmet İçin Doğru Teknolojik Altyapıya Sahip Olunması:** Bir çağrı merkezinde kullanılması için araştırılan en iyi derecelendirilmiş çözüm veya en pahalı yazılım her zaman iş ihtiyaçlarına uygun çözüm olmayabilir. Örneğin; şu anda çağrı merkezinin karşı karşıya olduğu en büyük zorluk çağrıları kaçırmaksa aslında gelişmiş ve son derece işlevsel bir çağrı kuyruğa alma özelliğiyle, gelen bir çağrı merkezi çözümüne ihtiyaç vardır. Dolayısıyla çağrı merkezinin ihtiyaçlarına ve gelecek planlarına uygun teknolojik altyapıyı kullanması hizmet kalitesi için çok önemlidir. Bulut tabanlı

telefon sisteminin sorunsuz çalışması için güçlü bir internet bağlantısı ve bant genişliği olduğundan emin olunmalıdır. Ses kalitesinde bozulma, titreme, gecikme, seste ani kesintiler ile bozuk ses, görüşme sırasında müşteri için kötü bir deneyim yaşatabilir. Bu nedenle müşteri aramaları için internet bant genişliğine öncelik verilerek çağrı merkezinin başarıya odaklandığından emin olunmalıdır.

**9. Etkili Eğitimin Teşvik Edilmesi ve Bilgi Boşluklarının Giderilmesi:** Uzun, yorucu ve amacı belirsiz eğitimler çalışanları bunaltabilir ve bu da paylaşılan bilgileri özümsemek için mücadele edecekleri anlamına gelir. Hizmet kalitesinin artırılması adına planlanan ve çalışanlara verilecek tüm eğitimler etkili olmalı, amaçları çalışanlarla paylaşılmalı ve bilgi boşluklarının giderilip giderilmediği eğitim değerlendirme formları aracılığı ile kontrol edilmelidir.

**10. Müşteri Temsilcisi ve Diğer Pozisyonlardaki Çalışanların Performansını Değerlendirme:** Çalışanların performansını değerlendirmek kalite yönetim sistemlerinin en önemli özelliklerinden biridir. Çağrı merkezlerinde müşterilere sunulan hizmetlerin kalitesinin büyük bölümü çalışanlara bağlıdır. Çalışanlar kaliteli bir müşteri deneyimi sunmada nerede daha fazla gelişmeleri gerektiğini anlamaları için kendi kendilerini analiz edebilirler. Bunun yanında müşteri temsilcisi ve müşteri arasındaki etkileşim analiz edilerek, yöneticiler ve uzmanlar müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini nasıl karşılayacağını da belirleyebilirler. Başarılı bir performans yönetimi sistemi bir taraftan kaliteli hizmet verme yönünde çalışanları motive ederken diğer yandan hatalı davranışları çalışanlara göstermesi adına zaman ve emek kaybının önüne geçmektedir.

Başarılı çağrı merkezleri, hedefte kalmak ve iş hedeflerine ulaşmak için kişiselleştirilmiş çağrı merkezi kalite güvence yönergeleri oluşturur ve buna göre çalışır. En iyi çağrı merkezi kalite güvence yönergeleri hem belirli eylemleri hem de genel müşteri temsilcisi davranışını içerir. Her çağrı merkezinin amacı, günlük işlemsel bir operasyondan işletmenin uzun vadeli stratejik hedeflerini ve iş hedeflerini destekleyen bir operasyona geçmektir. Sürekli iyileştirme ve çağrı merkezi kalite güvence çerçevesinin çalışması, çağrı merkezleri ve destekledikleri işletmeler için sürekli başarı ile sonuçlanacaktır (Das, 2020). Çağrı merkezlerindeki hizmet kalitesinin seviyesi o çağrı merkezini rakiplerinden ayıran en önemli parametrelerden biridir. Başarılı bir çağrı merkezi kalite yönetiminde müşteri memnuniyetinin en temel anahtarıdır.



## Araştırmalarla İlişkilendirir

### Çağrı Merkezi Verimliliği – Hizmet Kalitesi Değerlendirmesi

Çağrı merkezi kıyaslaması, bir çağrı merkezinin performansını rakip firmalar tarafından işletilen çağrı merkezlerinin performansı ile karşılaştırır. Kıyaslamaların bir sonucu olarak, yöneticiler, çağrı merkezi analitiklerinden elde ettikleri içgörülerini genişleten verilere erişebilir. Bir çağrı merkezi, geçmiş verileriyle karşılaştırıldığında rekor seviyelerde performans gösteriyor olabilir, ancak yine de müşterileri memnun eden performans seviyesinin gerisinde kalabilir. Çağrı merkezi verimlilik değerlendirmesinin bir parçası olarak çağrı merkezleri, hizmet kalitesi, temsilci yanıt hızı, üretkenlik ve maliyet olmak üzere dört performans alanında değerlendirilir. Aşağıdaki bilgiler, hizmet kalitesi ölçümünü ve çağrı merkezi kıyaslamasını gerçekleştirmek için kullanılan standart metrikleri açıklamaktadır.

#### Çağrı Merkezi Hizmet Kalitesi

İşletme, müşteri sadakati kazanmak ve olağanüstü bir itibar oluşturmak için sürekli olarak olumlu bir müşteri deneyimi sağlamalıdır. İletişim merkezleri, e-posta ve canlı sohbet dahil olmak üzere diğer kanallardan müşteri telefon aramalarını ve gelen soruları almak ve işlemek için kullanılır. Kalite, bir çağrı merkezi tarafından sağlanan hizmeti ölçer. Yüksek kaliteli hizmet, hızlı arama yönetimi ve sorun çözümü ile sonuçlanır ve müşterilerin kendilerini değerli ve memnun hissetmelerini sağlar. İşletmeler standart kalite ölçütlerini izleyerek, rakipler tarafından sağlananları karşılayan veya aşan hizmet kalitesi sunduklarından emin olmak için kıyaslamayı kullanabilir.

#### Müşteri memnuniyeti

Müşterinin temsilci tarafından sağlanan hizmetten memnuniyet düzeyi ve müşterileri memnun eden temsilcilerden yüksek kaliteli hizmet sonuçlarıdır. Bununla birlikte, müşteri memnuniyetini ölçmek, anekdotsal kanıtlara veya bir yöneticinin önsezisine bağlı olamaz. Bunun yerine işletmeler, diğer kuruluşlar tarafından toplanan verilerle eşleşen verileri toplamalıdır. Birçok kuruluş, ihtiyaç duydukları bilgileri almak için tele-

fon tabanlı IVR anketlerini kullanır. IVR telefon anketleri, bir aramanın bitiminden sonra gerçekleşir ve hem nicel hem de nitel sorular sorar. Diğer bir deyişle, bazı sorular 1'den 5'e kadar bir ölçekte yanıtlanırken, diğerleri "Müşteri hizmetleri temsilcimizle etkileşiminiz sırasında en çok neyi faydalı buldunuz?" gibi soruların yanıtları kaydedilir. Müşteriler ayrıca, aramalarının bağlantısını kesmeden önce daha fazla ayrıntı sağlama şansına sahip olur. Bir IVR anketine verilen yanıtların bir sonucu olarak, bir çağrı merkezi yöneticisi bir Müşteri Memnuniyeti Puanı (CSAT) hesaplayabilir. CSAT, her arama için elde edilen müşteri memnuniyeti düzeyi için basit bir rakam sunar. Sayı genellikle bir yüzdendir ve kıyaslama amacıyla kullanılabilir. CSAT'ın doğruluğu, sorulan soru sayısına ve her sorunun tam ifadesine bağlı olarak değişebilir. Ayrıca, çok memnun ve son derece memnun olmayan müşteriler, zamanlarını bir ankete yanıt vermeye harcama olasılığı en yüksek olanlardır, bu nedenle, biraz memnun olmayan veya biraz memnun olan arayanlar yeterince temsil edilmeme eğilimindedir.

İşletmeler IVR anketlerinin sonuçlarını müşteri memnuniyeti ve kalite güvence ölçümlerini değerlendiren bağımsız hizmetlerle birleştirir. Müşteri memnuniyeti ölçütü için küresel değer %90'dır.

#### İlk Çağrı Çözümü

Müşteri sorunlarının başarılı bir şekilde çözüldüğü aramaların yüzdesi, yükseltme, aktarma veya geri arama gerekmeden ilk aramada çözülür. Uzun süreli sorunlar, çağrı merkezi kaynaklarını gereksiz yere yükler ve müşteri sabrını zorlar, bu nedenle her çağrı merkezinin amacı, arayanlara hemen tatmin edici bir yanıt sağlamaktır. Hizmet kalitesi değerlendirmesinin bir parçası olarak, çağrı merkezleri ilk çağrı çözümlemesini, bir amir dahil edilmeden veya bir arayanı farklı bir temsilciye aktarmadan çözülen, alınan çağrılarının yüzdesi olarak ölçer. Ayrıca, bir müşteriye geri arama yapma sözü vermek, bir aramayı ilk arama sırasında çözümlenmiş olarak saymaktan diskalifiye eder. Yöneticiler, müşteri temsilcisi performansını izlemek (temsilciler bilgi ve deneyim

kazandıkça artan bir ilk çağrı çözümleme oranına sahip olmalıdır) ve müşterilerin yüksek düzeyde hizmet kalitesi almasını sağlamak için bu metriğe dikkat eder. Metrik, daha yüksek bir sayı daha iyi olacak şekilde yüzde olarak sunulur. Küresel olarak, bu çağrı merkezi metriği yüzde 70 ile 75 arasında değişmektedir.

### Çağrı Çözümü

Müşterilerin sorunlarının çözümünü bulması için gereken kişi sayısı da dahil olmak üzere her aramanın sonucunu ifade eder. Diğer bir ölçüm olan çağrı çözünürlüğü, tüm çağrıları çözmek için kullanılan kişi sayısını izleyerek ilk çağrı çözümleme oranını genişletir. Yöneticiler, daha fazla eğitim gerektiren müşteri temsilcilerini belirlemek için çağrı çözümlemeyi kullanabilir. İşletmeler bir sorunu çözmek için gereken toplam müşteri iletişim sayısını azaltarak, bir çağrı merkeziyle ilişkili operasyonel maliyetlerini azaltabilir ve müşteri memnuniyet oranlarını iyileştirebilir.

### Çağrı Kalitesi

Çağrının kalitesi, temsilcinin müşteri ihtiyacını ne kadar iyi anladığı, doğru olarak elde ettiği ve kaydettiği bilgileri ve müşteriye uygunluk ve değer açısından yanıt vermesi açısından görülebilir. Bir aramanın kalitesi, temsilcilerin bir aramanın nedenini ve alta yatan müşteri ihtiyaçlarını anlamalarının doğruluğunu ifade eder. Müşteri temsilcileri, bir müşterinin aramasına neden olan koşulları yanlış anladıklarında, zaman kaybederler ve arayanları hayal kırıklığına uğratırlar. Öte yandan, müşterilerin ne hakkında konuştuğu-

nu anlayan temsilciler, müşteriye değer sunarak uygun şekilde yanıt verebilir. Zahmetsiz temas çözümü, daha düşük işletme maliyetleri ve artan müşteri memnuniyeti ve ilk arama çözüm oranları ile sonuçlanır. Çağrı kalitesini artırmak için temsilcilerin dinleme becerilerine odaklanmaları ve firmalarının sattığı ürün ve hizmetler hakkındaki bilgilerini geliştirmeleri gerekir. Ayrıca temsilciler, çabalarına odaklanmaya yardımcı olmak için notlar alabilir ve bunları çağrı merkezi yazılımlarına girebilir. İşletmeler canlı arama izleme ve gözlemleme gibi taktiklerle arama kalitesini iyileştirebilir. Yöneticiler ayrıca kaydedilen aramaları dinleyebilir ve her birini bir puanlama değerlendirme formu ile derecelendirebilir. Böyle bir form, karşılama ve hesap doğrulama süreci de dahil olmak üzere bir aramanın her aşamasında inceleme sürecine rehberlik edecektir. Değerlendirme formları ayrıca, temsilcinin arayanın iletişim bilgilerini onaylayıp onaylamadığını ve yeterli problem çözme becerileri gösterip göstermediğini sorabilir.

Bir çağrı merkezi verimliliği, bir çağrı merkezi ile müşteriler arasındaki etkileşimlerin dört ana özelliğini değerlendirir. Yöneticiler hizmet kalitesini ölçmek için müşteri hizmetleri ve ilk çağrı çözüm oranları ile çağrı çözünürlüğü ve kalitesi gibi verileri toplarlar. Kıyaslama, işletmelerin çağrı merkezlerinin arayanlara rekabetçi bir hizmet kalitesi sağlayıp sağlamadığını bilmelerine yardımcı olur.

**Kaynak:** CSG, 2021

### Öğrenme Çıktısı

4 Çağrı merkezlerinde hizmet kalitesinin önemini ve hizmet kalitesini artırmanın yollarını izah edebilme

#### Araştır 4

Çağrı merkezlerinde hizmet kalitesinin en önemli noktaları nelerdir? Araştırın.

#### İlişkilendir

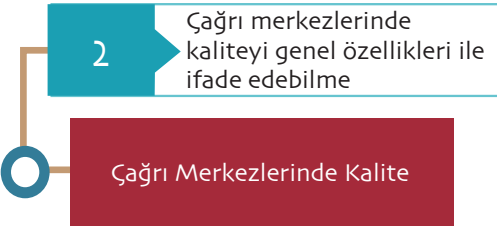
Türkiye'deki çağrı merkezlerinde hizmet kalitesi hangi alanlarda eksiktir? Tartışın.

#### Anlat/Paylaş

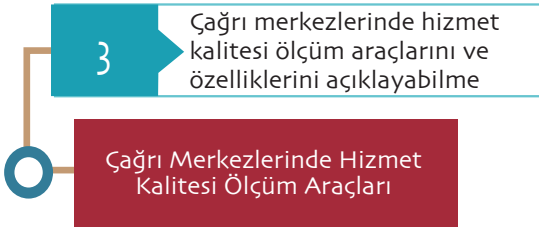
Görüşme yaptığınız çağrı merkezlerinde beğendiğiniz hizmet kalitesi uygulamaları nelerdir? Anlatın.



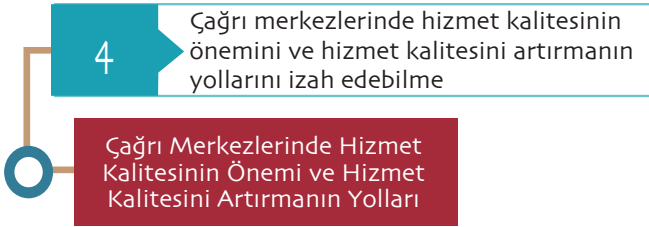
İşletmeler hayatta kalmak ve gelişmek için kaliteyi gün geçtikçe daha çok önemsemektedir. Kalite, bir işletmedeki her ürün, hizmet, süreç, görev, eylem veya karar için geçerlidir. Kaliteyi etkin bir şekilde yönetmek organizasyonun markasını ve itibarını artırabilir, risklere karşı koruyabilir, verimliliğini artırabilir, kârını artırabilir ve büyümeye devam etmesini de sağlayabilir. Tüm bunlar çalışanları ve müşterileri daha da mutlu ederken gerçekleşir. Kalitesizlik sonucu oluşan kötü yönetim, etkisiz güvence ve değişime dirençten kaynaklanan başarısızlıklar, işletmeler, bireyler ve bir bütün olarak toplum için korkunç sonuçlar doğurabilir. Yönetimde kalite, müşterilerin beklentilerine tutarlı uyumdur. Kalite öznel ve bir işletmenin müşterilerinin veya müşteri adaylarının ürün veya hizmetleriyle ilgili algı ve deneyimine bağlıdır. İşletmeler kaliteyi tanımlarken, müşteri algılarına odaklanırlar ve kalite seviyelerini geliştirerek müşteri sadakatini sağlamaya çalışırlar.



Çağrı merkezleri gelen ve giden müşteri telefon aramalarını alan işlevsel işletmelerdir. Her aramayı yöneten ve açık vakaları ve işlemleri takip eden müşteri temsilcileri ile diğer basamaklarda görev yapan çalışanlar tarafından işletilirler. Ekip liderleri, ekiplerini düzenli tutmak için sorguları dağıtmak ve dünyanın her yerindeki müşterilerle etkileşim kurmak için çağrı merkezi yazılımını kullanırlar. Çağrı merkezleri kendi içlerindeki ve genel olarak tüm sektörlerdeki artan rekabet, müşterilerin değişen beklentileri, pazardaki fırsat ve tehditlere uyum sağlama isteği vb. pek çok etken ile kaliteye yönelmektedirler. Çağrı merkezinde kalite; müşteri tatmini ile ölçülen, müşteri beklentilerinin karşılanma değeridir. Çağrı merkezinde kalite terimi sadece çağrı dinlemekten ibaret değildir. Kapsamı çok daha geniş bir kavramdır. Tüm işleyişin bir tarafta hedefler ve vizyon diğer tarafta ise müşteri beklentileri ile örtüşmesini amaçlar. Bu noktada verilen hizmetin kalite boyutunu değerlendirir.



Çağrı merkezlerinde hizmet kalitesini ölçmek için ses ve arama kayıtları, çok kanallı izlemeler, gölge müşteri aramaları, müşteri şikâyetleri, kök neden analizleri gibi pek çok farklı ölçüm aracından faydalanılmaktadır. Çağrı merkezleri kalite yönetimi çok kapsamlı ve teknik bir iş olması dolayısıyla eskiden olduğu gibi sadece çağrı dinlemeye bırakılamayacak kadar önemlidir. Çağrı merkezlerinde hizmet kalitesi ölçümünün pek çok farklı araçla desteklenmesi ve kalitenin tüm çalışanlarca önemsenmesi sistemin başarısı için önemlidir.



Kalite, bir çağrı merkezi için müşteri sadakati, sürekli büyüme ve kârlılık alanlarını doğrudan etkileyen kritik bir faktördür. Kalite yönetimi, sürekli iyileştirme gerektiren hiç bitmeyen bir süreçtir. Bu nedenle çağrı merkezleri kaliteden asla vazgeçmemeli ve bunu destekleyip geliştirmenin yollarını bulup zenginleştirmelidir. Çağrı merkezleri için kalite yönetimi pahalı veya kısıtlı alanlarda olmak zorunda değildir. İş akışlarının izlenmesi ve süreçlerin takibi, müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi ve müşteri anlaşmazlıklarının, başarısı kanıtlanmış bir çağrı merkezi yazılımıyla analiz edilmesi, çalışanların eğitilmesi gibi küçük ama sürekli adımlarla hizmet kalitesi günden güne iyileştirilerek çağrı merkezi kalitesi geliştirilebilir. Bir çağrı merkezinde üstün hizmet kalitesi seviyesi ile ekiplerin ve çalışanların ayrı ayrı kalite ölçümlemeleri ortaya konarak işe bağlılık performansları artırılabilir, daha yüksek hedeflere ulaşan ekipler oluşturulabilir, yönetim raporlaması bakımından şeffaflık sağlanarak üst yönetimin hassas olması gereken konular iletiler ve müşteri memnuniyetinin getirdiği finansal yararlarından faydalanılabilir.

1 Kalite ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- A. Kalite kişiye göre değiştiği için ortak bir tanımı yoktur.
- B. Kalite hem bir işletmedeki iç müşteri olan çalışanlara hem de dış müşteri olan nihai kitleye sağladığı avantajları ile günümüzde organizasyonların vazgeçilmez unsurudur.
- C. Kalite, performans, güvenilirlik ve dayanıklılık açısından müşterilere güven verir ve hem müşteriler hem de potansiyel çalışanlar açısından işletmeyi cazip hâle getirir.
- D. Kalite kavramı 21. yüzyılda ortaya çıkan yeni bir kavramdır.
- E. Kalite kelimesini kullandığımızda genellikle beklentilerimizi karşılayan veya aşan mükemmel bir ürünü veya hizmeti tarif ederiz.

- 2
- I. Kalite güvence; kalite gereksinimlerinin yerine getirileceğine dair güven sağlamaya odaklanan kalite yönetiminin önemli bir parçasıdır.
  - II. Kalite kontrol faaliyetleri kalite güvenceyi kapsamaktadır.
  - III. Kalite kontrol, kalite gerekliliklerini yerine getirmek için kullanılan operasyonel teknikler ve faaliyetlerdir.
  - IV. Kalite güvence; bir ürün veya hizmetin kalite gereksinimlerini karşılayacağına dair güven sağlamak için gösterilebilen kalite sistemi içinde uygulanan planlı ve sistematik faaliyetler bütünüdür.

Kalite güvence ve kalite kontrol ile ilgili yukarıdaki ifadelerden hangileri doğrudur?

- A. Yalnızca III
- B. I ve II
- C. III ve IV
- D. I, III ve IV
- E. I, II, III ve IV

3 Aşağıdakilerden hangisi kalite yönetim sistemlerinin işletmelere sağladığı faydalardan biri **değildir**?

- A. Sürekli iyileştirme
- B. Verimlilikte artış
- C. İşletme çapında yön belirleme yeteneğinde azalma
- D. Paydaşlara tutarlı sonuçlar verebilme
- E. Satışlarda artış

4 Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezlerindeki kalite yönetimi uzmanlarının ve diğer yöneticilerin kalite izleme yaparken karşılaştıkları yaygın sorunlardan biri **değildir**?

- A. Verilerin yanlış yorumlanması riski
- B. Çok büyük miktarda verinin yorumlanması gerekliliği
- C. Aramaları, e-postaları veya sohbetleri izlemek ve analiz etmek için gereken uzun süreler
- D. Mahremiyetlerinin korunması ile ilgili kuşku-ları olan müşterilerden gelen olumsuz geri dönüşler
- E. Yeni teknolojilerin kullanım belirsizliklerinden olan riskler

- 5
- I. Operasyonel verimlilik
  - II. Müşteri temsilcisi performansı
  - III. Müşteri deneyimi sonuçları
  - IV. İş hedefleri ile uyum derecesi

Yukarıdakilerden hangileri bir çağrı merkezi kalite programının içerdiği öğelerdendir?

- A. I ve IV
- B. II ve III
- C. I, II ve III
- D. I, II ve IV
- E. I, II, III ve IV

6 Çağrı merkezlerinin kendisi kadar eski olan hizmet kalitesi ölçüm aracı aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Ses ve arama kayıtlarını alma ve arşivleme
- B. Çağrı dinleme
- C. Çok kanallı (canlı sohbet, e-posta ve metin) izleme
- D. Hizmet kalitesi değerlendirme formları
- E. Gölge/gizli müşteri aramaları

7 Aşağıdakilerden hangisi gölge müşteri aramalarında müşteri temsilcisinin performansında takip edilen temel hususlardan biri **değildir**?

- A. Müşteri temsilcisinin bir yıl içindeki devamsızlık oranı kaçtır?
- B. Müşteri temsilcisinin zaman yönetimi iyi mi?
- C. Müşteri temsilcisi senaryoları doğru takip edebiliyorlar mı?
- D. Müşteri temsilcisi sorunu doğru anlayıp analiz edebildi mi?
- E. Müşteri temsilcisi müşteri itirazlarına nasıl cevap vereceğini biliyor mu?

8 Takım liderlerinin denetleme amacıyla dinledikleri ses kayıtlarının bir diğer ekip olan kalite ekibi tarafından dinlenmesine dayanan hizmet kalitesi ölçüm aracı aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Çağrı dinleme
- B. Müşteri memnuniyet araştırmaları
- C. Kalibrasyon dinlemesi
- D. Kök neden analizi
- E. Müşteri şikâyetleri

9 -----, bir müşterinin hizmet aldığı bir müşteri temsilcisinden aldığı hizmet kalitesinin aynı müşteri işletmeyi tekrar aradığında (çağrı merkezinin eğitilmiş kadrosu sayesinde) aynı kişi ile görüşemese bile tüm müşteri temsilcilerinden eşit şekilde yanıt alabilmesidir.

Yukarıdaki cümlede boş bırakılan yeri aşağıdakilerden hangisi doğru şekilde tamamlar?

- A. Standart konuşma
- B. İsimli hizmet
- C. Müşteri tatmini
- D. Sesli yanıt sistemi
- E. Destek masası

10 Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezinde hizmet kalitesini artırmak için önem verilmesi gereken hususlardan biri **değildir**?

- A. Taklit edilmesinin zor olması için karmaşık ve anlaşılması zor bir etkileşimli sesli yanıt sistemi kullanılması
- B. Verilen hizmetlerin yasal mevzuata uyumunun sağlanması
- C. Müşterilerde doğru ve güncel iletişim numarasının görüntülediğinden emin olunması
- D. Hizmet kalitesinin öneminin tüm çalışanlarla paylaşılması
- E. Süreçlerin ve kalite standartlarının müşteri beklentilerine göre oluşturulması ve güncellenmesi

1. D

Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Kalite” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. D

Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Kalite” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. C

Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Kalite” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. E

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Kalite” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. E

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Kalite” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. B

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Hizmet Kalitesi Ölçüm Araçları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. A

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Hizmet Kalitesi Ölçüm Araçları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. C

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Hizmet Kalitesi Ölçüm Araçları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. B

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Hizmet Kalitesinin Önemi ve Hizmet Kalitesini Artırmanın Yolları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. A

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Hizmet Kalitesinin Önemi ve Hizmet Kalitesini Artırmanın Yolları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3

## Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Kalite, işletmelerin müşterilerini memnun etmesi ve gelecekte o işletmeden satın almaya devam etmeleri için sadakatlerini korumada çok önemlidir. Kaliteli ürünler, uzun vadeli gelir ve kârlılığa önemli katkı sağlar. Kalite, kalabalık bir pazarda önemli bir farklılaştırıcıdır. Kalite, işletmelerin itibarına da yansır. Sosyal medyanın artan önemi, müşterilerin ve potansiyel müşterilerin forumlarda, ürün inceleme sitelerinde ve sosyal ağ sitelerinde ürün kaliteleri ile ilgili olumlu görüşleri ve eleştirileri kolayca paylaşabilecekleri anlamına gelir. Kalite konusunda güçlü bir itibar, çok rekabetçi olan pazarlarda önemli bir farklılaştırıcı olabilir. Bir işletmenin başarılı olması için kalitenin her düzeyde korunması gerekir. Kalite yönetimi, bir kurumun büyümesinde ve performansında çok önemli bir rol oynar. Ayrıca, üstün bir deneyim sunmaya çalışan müşteri ilişkileri rekabetinde de önemli bir kaynaktır.

Araştır 2

İşletmeler birincil odak noktası nicelik değil kalite olduğu hizmetler ve ürünler sunduğunda, piyasada bir iz bırakmak zorundadırlar. Başarılı işletmeler yalnızca çok sayıda takipçiye sahip olmanın başarı olmadığını kaliteli ürün ve hizmetler sağlayarak kendilerine sadık müşteri kitlesine sahip olmanın başarı olduğunu kavrayan yerlerdir. İş sadece bir sayı oyunu değildir. Pazarda sürdürülebilir olabilmek için işletmeler kaliteli ürün ve hizmetler sunmak zorundadır. Tüm bu kurallar elbette çağrı merkezleri için de geçerlidir. Çağrı merkezleri kaliteli hizmetleri ile sektörde fark yaratan, çalıştıkları işletmelere değer katan ve çalışanlar açısından da cazibe merkezi olan yerlerdir. Kalite değer üretmeyle, sürdürülebilirlikle, itibarla, güvenlikle, nesnellikle ilgili çok boyutlu bir kavramdır. Çağrı merkezleri ne kadar kaliteli olurlarsa geleceğe o kadar güvenle yürüyen, stratejik iş ortağı ve çözüm merkezi birimler olabilirler.



## Kaynakça

- Besterfield D.H., Besterfield-Michna C., Besterfield G.H., Besterfield-Sacre, M., Urdhwareshe H., Urdhwareshe, R. (2012). *Total quality management*. Third Edition. Pearson Education. South Asia.
- Deming, W. Edwards (2000). *Out of the crisis*. MIT Press, Akt. Cobbinah J. ve Agyemang, S. (2020). Quality management and academic leadership. *Quality Management Principles and Policies in Higher Education*. s.101-120.
- Gümüş, B. (2019). İşletmelerde kalite kültürü ve örgüt kültürü ilişkisi: Eskişehir’de faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma. Anadolu Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Doktora Tezi. s.1-183.
- Juran J.M. ve Godfrey A.B. (1999). *Juran’s quality handbook*. Beşinci Basım. McGraw-Hill, 11 West 19th Street, New York.
- Kuru Sökmensüer B., Dağdelen İ., Coşan S.A., Sarı M. (2019). Çağrı merkezi yönetimi II. Anadolu Üniversitesi. Eskişehir. s. 1-161.
- Oduwaiye R.O., Sofoluwe A. O., Kayode D.J. (2012), *Total quality management and students’ academic performance in Ilorin metropolis secondary schools*, Nigeria. Asian Journal Of Management Sciences And Education. Vol. 1. No. 1. s.141-152.
- Öztürk Terzi A., Polat, H., Carlık, M. ve Gülsoy, Ç. (2018). Çağrı merkezi hizmetleri. Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Özdemir, R.M. (2018). Çağrı merkezi yöneticisi el kitabı. Ceres Yayınları, 1. Basım. İstanbul.
- Kohen, A. (2020). Çağrı merkezi gerçekleri. Cinius Yayınları, İstanbul.

## ■ İnternet Kaynakları

- Alton, L. (2021). *Why Quality is the most Important Thing to Your Customers?* 08.09.2021 tarihinde <https://www.mycustomer.com/community/blogs/larryalton/why-quality-is-the-most-important-thing-to-your-customers> adresinde erişildi.
- ASQ, (2021a). *Kalite Sözlüğü*. 05.09.2021 tarihinde <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q> adresinde erişildi.
- ASQ, (2021b). *Quality assurance & Quality control*. 05.09.2021 tarihinde <https://asq.org/quality-resources/quality-assurance-vs-control> adresinde erişildi.
- ASQ, (2021c). *What is a quality management system (QMS)?* 29.08.2021 tarihinde <https://asq.org/quality-resources/quality-management-system> adresinde erişildi.
- Belgelendirme, (2021). *ISO 15838 Çağrı merkezi kalite yönetim sistemi*. 04.09.2021 tarihinde <https://www.belgelendirme.com/en/belgelendirme/standart-belgelendirme/iso-15838-cagri-merkezi-kalite-yonetim-sistemi/> adresinde erişildi.
- Bluecom,(2021). *Çağrı merkezi performans kalite ölçümü şekilleri*. 04.09.2021 tarihinde <https://bluecom.com.tr/cagri-merkezi-performans-kalite-olcumu-sekilleri/> adresinde erişildi.
- Calabrio, (2021). *Essentials for effective quality assurance in the contact center*. 29.08.2021 tarihinde <https://www.calabrio.com/wfo/quality-management/#1568923949556-ceb4bdf0-1fd7> adresinde erişildi.
- Callminer, (2020). *Best practices for call center scripts: Expert tips & best practices for developing & using effective call center scripts*. 04.09.2021 tarihinde <https://callminer.com/blog/best-practices-for-call-center-scripts-expert-tips-best-practices-for-developing-using-effective-call-center-scripts> adresinde erişildi.
- CSG, (2021). *Call center efficiency – service quality assessment*. 04.09.2021 tarihinde <http://www.contextualstrategygroup.com/call-center-efficiency-service-quality-assessment/> adresinde erişildi.
- ÇağrıMerkezleriDerneği,(2018).*Kişiselverilerin korunması kanunu uyumsürecinin hangi aşamasındasınız?*04.09.2021 tarihinde <https://www.cagrimerkezleridernegi.com/Public/Upload/Catalog/5CRQFMD85PBGDNN.pdf> adresinde erişildi.
- Das, A. (2020). *A guide to assuring call center quality standards*. 04.09.2021 tarihinde <https://maxicus.com/a-guide-to-assuring-call-center-quality-standards/> adresinde erişildi.
- Diaz, E. (2014). *What is your definition of quality?* 04.09.2021 tarihinde <https://www.gbnews.ch/what-is-your-definition-of-quality/> adresinde erişildi.
- Dollin, T. (2018). *6 Tips for training call center agents*. 29.08.2021 tarihinde <https://www.niceincontact.com/blog/6-tips-for-training-call-center-agents> adresinde erişildi.
- EOQ, (2021). *About Quality*. 05.09.2021 <https://www.eoq.org/about-quality/> adresinde erişildi.
- Freshworks, (2021). *Call center quality assurance: The investment that compounds customer happiness*. 29.08.2021 tarihinde <https://www.freshworks.com/freshcaller-cloud-pbx/call-center-software/call-center-quality-assurance-blog/> adresinde erişildi.
- Güler, T. (2021). *Çağrı merkezi kalite uzmanı nedir? Ne iş yapar?* 29.08.2021 tarihinde <https://www.iienstitu.com/blog/cagri-merkezi-kalite-uzmani> adresinde erişildi.
- Hammar, M. (2021). *Quality management system: What is it?* 05.09.2021 tarihinde <https://advisera.com/9001academy/knowledgebase/quality-management-system-what-is-it/> adresinde erişildi.
- Han, J. (2018). *What, why and how of call center quality assurance?* 29.08.2021 tarihinde <https://www.ameyo.com/blog/what-why-and-how-of-call-center-quality-assurance> adresinde erişildi.
- ISO, (2015). *Quality management principles*. 29.08.2021 tarihinde <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf> adresinde erişildi.

- Kohen, A. (2010). Çağrı merkezinde kalite ölçüm yöntemleri. 04.09.2021 tarihinde <http://www.uniq-tr.com/cagri-merkezinde-kalite-olcum-yontemleri/> adresinde erişildi.
- Leaddesk, (2021). *What is call center quality assurance?* 29.08.2021 tarihinde <https://leaddesk.com/blog/8-ways-improve-call-center-quality-assurance/> adresinde erişildi.
- Linton, I. (2021). *About call center quality assurance programs.* 04.09.2021 tarihinde <https://smallbusiness.chron.com/call-center-quality-assurance-programs-39627.html> adresinde erişildi.
- Longelin, J. (2018). *Top 6 call center quality assurance best practices.* 29.08.2021 tarihinde <https://blog.playvox.com/top-6-call-center-quality-assurance-best-practices> adresinde erişildi.
- Nice, (2021). *Top 15 call center quality assurance best practices.* 29.08.2021 tarihinde <https://www.nice.com/engage/wfo-guide/call-center-quality-assurance-best-practices/> adresinde erişildi.
- Qualitymag, (2021). *What is quality management and why does it matter?* 29.08.2021 tarihinde <https://www.qualitymag.com/search?q=quality+definition> adresinde erişildi.
- Quain, S. (2019). *Why is quality important for a business?* 08.09.2021 tarihinde <https://smallbusiness.chron.com/quality-important-business-57470.html> adresinde erişildi.
- Ringcentral, (2021). *Call center quality assurance - tips and tools to improve QA.* 29.08.2021 tarihinde <https://www.ringcentral.com/call-center-qa.html#ring-cc-off> adresinde erişildi.
- Safetyculture, (2021). *Call center quality assurance (QA).* 29.08.2021 tarihinde <https://safetyculture.com/topics/call-center-qa/> adresinde erişildi.
- Scorebuddyqa, (2020 a). *Step-by-step guide: How to start a call center quality assurance program?* 04.09.2021 tarihinde <https://blog.scorebuddyqa.com/step-by-step-guide-to-creating-call-center-quality-assurance-program> adresinde erişildi.
- Scorebuddyqa-b, (2020). *Text analytics for call centers: a rich source of insight into your customers.* 06.09.2021 tarihinde <https://blog.scorebuddyqa.com/text-analytics-for-call-centers> adresinde erişildi.
- Sestek, (2021a). *Etkili bir kalite yönetimi yaklaşımına giden 3 adım.* 04.09.2021 tarihinde <https://www.sestek.com/tr/2021/04/etkili-bir-kalite-yonetimi-yaklasimina-giden-3-adim/> adresinde erişildi.
- Sestek, (2021b). *Müşteri temsilcisi performans analizi.* 04.09.2021 tarihinde <https://www.sestek.com/tr/musteri-temsilcisi-performans-analizi/> adresinde erişildi.
- Stanton, K. (2020). *The 5 noticeable benefits of implementing a quality management system in 2021.* 04.09.2021 tarihinde <https://www.qualio.com/blog/the-5-noticeable-benefits-of-implementing-a-quality-management-system> adresinde erişildi.
- Voxco, (2021). *Call center quality assurance.* 04.09.2021 tarihinde <https://www.voxco.com/quality-assurance/> adresinde erişildi.

# Bölüm 4

## Çağrı Merkezi Bilgi Yönetimi

### öğrenme çıktıları

#### 1 Bilgi ile İlgili Kavramlar ve Bilgi Türleri

- 1 Bilgi ile ilgili kavramları ve bilgi türlerini açıklayabilme

#### Çağrı Merkezlerinde Kullanılan Bilgi Yönetimi Kaynakları ve Özellikleri

- 3 Çağrı merkezlerinde kullanılan bilgi yönetimi kaynaklarını ve özelliklerini açıklayabilme

#### İşletmelerde Bilgi Yönetimi

- 2 İşletmelerde bilgi yönetimi kavramını, bilgi yönetimi sürecini ve boyutlarını ifade edebilme

**Anahtar Sözcükler:** • Çağrı Merkezi • İşletmelerde Bilgi Yönetimi  
• Çağrı Merkezlerinde Bilgi Yönetimi • Çağrı Merkezlerinde Bilgi Yönetimi Kaynakları



## GİRİŞ

Bilgi kavramı Platon'un idealar üzerine kurduğu kuramdan modern kurumlara, bilginin entelektüel sermaye olarak kabul edilmesine kadar yaşamın temel dinamiği olmaya devam etmektedir. Düşünsel bilgidен bilimsel bilgiye olanı anlama çabalarının ürünü olan bilgi, günümüzde doğal akışa karşı gelişen ve hatta onu dönüştürebilen temel enerji kaynağı olarak kabul edilebilir bir gerçektir (Külcü, 2018: 13). Sanayi toplumlarında yaşanan bilimsel ve teknolojik gelişmelerin üretilen mallar ve üretim tekniklerini değiştirmesi, bu geçişte buhar makinesinden bilgisayara, maddi üretimden bilgi üretimine, fiziksel emekten zihinsel emeğe, fabrikalarda üretimden bilgi ağları ve veri tabanları üzerinde üretime dönüşümün gerçekleşmesi bilgi toplumunun temellerini atmıştır. Bilgi toplumunda büyük miktarda dayanıklı tüketim malı üretip tüketmek yerine kitlesel bilgi üretimine önem verilmektedir. Bilgi toplumları bilgiyi üreten, hızlı erişen, istediği kadarını hızla yayabilen, bilginin gücünü bütün sektörlerinde en verimli şekilde kullanabilen toplumlardır ve bu toplumlarda en önemli unsur bilginin kendisidir (Gümüş vd. 2018: 3). Küreselleşen ve küçülen dünyamızda işletmeler sektörlerindeki diğer başarılı işletmelerin teknolojik altyapılarını, tesislerini, makinalarını ve diğer tüm gözle görülür para ile satın alınabilir kaynaklarını kendi bünyelerine katabilmektedirler. Doğrudan satın alınamayan ve fark yaratan en önemli iki unsur ise insan kaynağı ve bilgidir. Bir işletme, kârını en üst düzeye çıkarmak ve işletme değerinin artırılmasını sağlamak için organizasyonel öğrenmeyi ve bilgi sermayesinin artısını olabildiğince hızlandırmalıdır. İçinde bulunduğu yoğun rekabet ortamında işletmelerin bilgi ekonomisindeki varlığını ve başarısını sürdürmesi, bilginin anlamını ve önemini düşünmesine, bilgiyi elde etmesine ve daha da önemlisi bilgiyi yaratmada, paylaşımda ve uygulamada hızlı hareket etmesine bağlıdır (Barutçugil, 2002:40).

Bu ünitemizde ilk bölümde bilgi kavramı ve kaynaklarına göre bilgi türlerine değinilmiş, veri, enformasyon, bilgi ve bilgelik kavramlarının farkları ile aralarındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde işletmelerde bilgi yönetimi ve son bölümde çağrı merkezlerinde kullanılan bilgi yönetimi kaynakları ve özellikleri anlatılarak çağrı merkezi sektöründe en güncel bilgi yönetimi

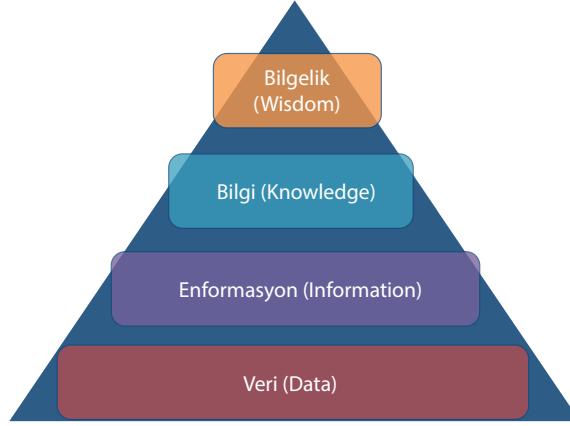
kaynakları ve uygulamaları hakkında bilgi vermek amaçlanmaktadır.

## BİLGİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE BİLGİ TÜRLERİ

Bilgi yönetiminin temel unsurları olan veri, enformasyon, bilgi ve bilgelik kavramları sıklıkla karıştırılan ve birbiri yerine kullanılan kavramlardır. Oysa aşağıdaki bölümlerde detayları ile açıklanmaya çalışıldığı gibi veri, enformasyon, bilgi ve bilgelik birbiri ile bağlantılı fakat farklı kavramlardır. Bilgi kuramında veri, enformasyon ve bilgi arasındaki farklar kabul edilmesine rağmen kavramların günlük konuşmalarda, medyada ve literatürde hâl birbiri yerine kullanılmasının nedeni bilginin sosyal anlam bakımından da türlerinin olmasıdır. Bilginin sosyal anlam bakımından 3 türü vardır. Bunlardan birincisi olan “*durumsal bilgi*” bir olay, durum, olgu veya prensip gibi bir gerçeğin varlığı hakkında haberi olma, farkında olma veya durumu hakkında bilgisi olma anlamına gelir. Durumsal bilgi, söz konusu gerçeklik üzerinde herhangi bir tecrübe olmadığı için gerçeğin sadece varlığı veya yokluğuyla ilgili sınırlı bir bilgiyi temsil eder. İkincisi olan “*deneyimsel bilgi*”, gerçeklik hakkında deneyime dayanan sınırlı bir anlama veya kavrama anlamına gelir. Üçüncüsü olan “*bilişsel bilgi*” ise gerçeklik hakkında hem deneyime sahip olma durumunu hem de yöntem ve tekniği hakkında detaylı bir bilimsel kavrayışa sahip olma durumunu ifade etmektedir (Yanık, 2017: 16). Bilgi ile ilgili açıklama yapmak isteyen kişiler bilginin sosyal anlam bakımından farklı yönlerine odaklanarak kavramları birbiri yerine kullanma yanlışına düşmekte ve yanlış ifadelerde bulunabilmektedirler.

### Bilgi ile İlgili Kavramlar

Alan yazında veri, enformasyon, bilgi ve bilgelik ile ilgili kavramlar DIKW Piramidi / Bilgi Piramidi olarak sıralanmaktadır. DIKW, Data (Veri), Information (Enformasyon), Knowledge (Bilgi) ve Wisdom (Bilgelik) kavramlarının İngilizce baş harflerinin oluşumundan meydana gelen bir kısaltmadır. Diğer hiyerarşi modellerinde olduğu gibi Bilgi Piramidinde de katı bir şekilde yapı taşlarını oluşturmaktadır. En altta veri vardır. Ardından enformasyon gelir. Adından bilgi gelir ve son olarak bilgelik en üstte yer alır (Ontotext, 2021). Şekil 4.1’de DIKW Piramidi yer almaktadır.



Şekil 4.1 DIKW Piramidi / Bilgi Piramidi

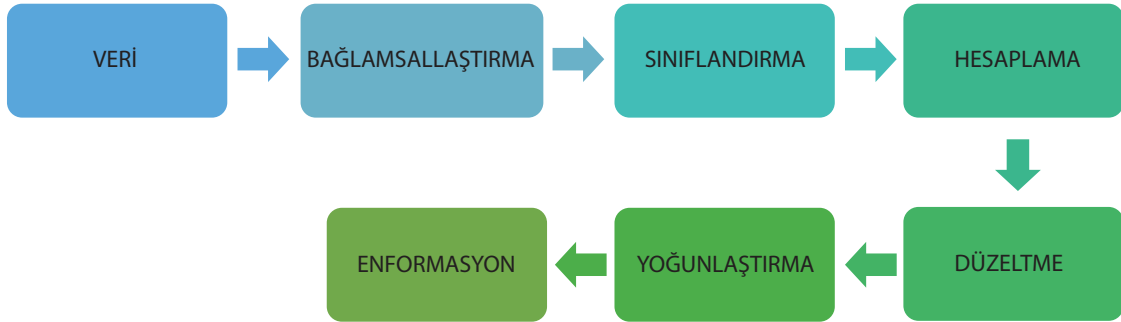
## Veri (Data)

Veri, Latince dare, datum “vermek” fiilinden gelen bir kelimedir. Veri, işlem görmemiş, ham olarak bulunan ve bu şekli ile herhangi bir yarar sağlamayan sayılar, yazılar, rakamlar ve karakterlerdir. Yani veri bilginin işlenmemiş hâlidir ve insanların anlayabileceği ve kullanabileceği şekilde düzenlenmeden önceki ham gerçekler yığınıdır (Dondurmacı ve Çınar, 2014: 38). 29092021 sayısı bir veridir. Ancak bu veriye tarih bağlamında bakıldığında 29.09.2021 enformasyonuna ulaşılabilir. Verilerin kendi başlarına bir anlam ve içeriği yoktur, kişiler için bir şey ifade etmezler ve bu hâlleri ile enformasyonun yapı taşlarıdır. Sayılar, cümleler, sembollerin bileşkesi verileri meydana getirmektedir (Külcü, 2018: 36). Veri, bilgi piramidinin en alt basamağında yer almaktadır.

## Enformasyon (Information)

Enformasyon, verilerin düzenlenmiş hâlidir. Enformasyon, İngilizce “şekil vermek”, “bilgilendirmek” gibi anlamlara gelen inform kelimesinden gelen bir kelimedir ve belirli bir amaç doğrultusunda; verilerdeki gereksiz ve hatalı bilgilerin atılması, farklı veri kümelerinin birleştirilmesi, toplanan verilerin birbiriyle bağlantılı olmasının sağlanması, gerektiğinde verilerin görselleştirilmesi işlemidir. Bir verinin enformasyona döndürülmesinde verilere “kim”, “ne”, “nerede” ve “ne zaman”, “nasıl” soruları sorularak cevaplar aranır. Özetle enformasyon, toplanan verilerin analiz edilerek anlamlı hâle dönüştürülmesi sürecidir. Veriler kişiler tarafından düzenlenir ve bu hâlleri ile sadece belirli kişiler için anlam ifade eder hâle bürünürler. Enformasyon; hukuktan iletişime, genetikten tıbbı kadar pek çok disiplinde farklı anlamlar yüklenerek kullanılmaktadır. Yine enformasyon güncel kullanımda bilgilendirme etkinliği (enformasyon anlamında) ya da iletişim etkinliği için de kullanılabilir. Bilgi merkezleri de kullanıcılarına enformasyon hizmeti vermektedirler. Bilgi merkezlerinde enformasyon hizmetleri indeksleme, organizasyon, sınıflama ve erişim olanaklarının tanımlanması ve duyurulması şeklinde verilmektedir. (Külcü, 2018: 36). Veriler çeşitli şekillerde değer katılarak enformasyona dönüştürülmektedir. Bu süreçler şunlardır (Davenport ve Prusak, 1998:4);

1. **Bağlamsallaştırma:** Verilerin hangi amaçla derlendiği öğrenilir.
2. **Sınıflandırma (Kategorize Etme):** Verilerin analiz birimleri ve ana bileşenleri tanımlanır.
3. **Hesaplama:** Veriler istatistiksel olarak analiz edilir.
4. **Düzeltilme:** Verilerdeki hatalar ayıklanır.
5. **Yoğunlaştırma:** Veriler özetlenerek daha yalın bir hâle getirilir.



Şekil 4.2 Verinin Enformasyona Dönüşme Aşamaları

**Kaynak:** Davenport ve Prusak, 1998: 3'ten uyarlanmıştır.

## Bilgi (Knowledge)

Bilgi, enformasyonun daha da yapısallaştırılmış ve anlamlı hâle getirilmiş şeklidir. Bilgi, yeni deneyimleri ve bilgileri değerlendirmek ve birleştirmek için bir çerçeve sağlayan deneyim, değerler, bağlamsal bilgiler ve uzman içgörülerinin karışımına verilen isimdir. Bilgi, bilenlerin zihinlerinde ortaya çıkar ve uygulanır ve bu yönü ile işletmelerde yalnızca belgelerde veya depolarda değil aynı zamanda organizasyonel rutinlerde, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda da yerleşik hâle gelir (Davenport ve Prusak, 1998: 5). Bilgi, deneyim veya ilişki yoluyla kazanılan aşinalıkla bir şeyi bilme olgusu veya durumudur. Bilgi, deneyim, çalışma, aşinalık, ilişkilendirme, farkındalık ve/veya kavrama yoluyla kazanılan bir içeriğe sahiptir (Kempe, 2013). Enformasyon ve bilgiye duyulan gereksinim, hem kişileri hem de toplumu harekete geçiren bir durumdur ve bu durum, toplumun ve bir toplumsal unsur olarak bireyin varlığının da bir sonucudur. Tarihin her döneminde bireyler ve bireylerin bileşkesi olan toplumlar varlıklarını devam ettirebilmek ve geliştirebilmek için her zaman yeni bilgiye gereksinim duymuşlardır (Külcü, 2018:29). Üzerinde sıkça durulan bir kavram olan ve her birimizin en temel olgularından olan bilginin temel özellikleri ise şunlardır (Barutçugil, 2002:58, Davenport ve Prusak, 1998: 17; Gürsakal, 2014: 35; Aktan ve Vural, 2005: 8);

- Bilgi, kişisel anlamda düzenlenmiş enformasyondur ve insan aklı ile enformasyonun işlenmesi, yaratılması, düzenlenmesi ve kullanılması yolu ile elde edilir. Bilginin oluşma süreci, olay ve verilerin genel enformasyonları oluşturacak şekilde organize edilip yapılandırılması ile başlar, belirli bir kullanıcı grubunun ihtiyaçlarına uygun bir biçimde enformasyonu yeniden düzenleyip filtreden geçirmesi ile sürer ve belirli bir düzen ve yapıya kavuşmuş bu enformasyonu bireylerin özümseyip bilgiye dönüştürmeleri ile son bulur.
- Bilgiler, insanların ve yapıların kararlarına ve davranışlarına yol gösterirler. Bu yönleri ile bilgiler çok önemli bir güç ve stratejik bir karar unsurudur.
- Bilgi, işletmelere sürdürülebilir bir avantaj sağlaması adına hayati bir öneme sahiptir. Günün sonunda rakipler neredeyse her zaman bir pazar liderinin mevcut ürün veya hizmetinin kalitesi ve fiyatıyla eşleşebilir ancak bu gerçekleştiğinde, bilgi açısından zengin, bilgiyi yöneten işletmeler yeni bir kalite, yaratıcılık veya verimlilik düzeyine geçmiş olacaktır. Bilgi avantajı sürdürülebilirdir çünkü artan getiriler ve sürekli avantajlar sağlar.
- Bilgi insanların beynindedir ve tüm yaşam boyu öğrendiklerinin ve deneyim yoluyla kazandıklarının toplamıdır. Bilgilerin bir kısmı belge ve diğer dokümanlar yolu ile başka bireylere aktarılabilirken çoğunluğu daha derinlerde ve gizlidir. Bu yönü ile bilgi işletmelerde sadece kayıtlarda ve bilgi bankalarında değil kurumsal rutinlerde, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda da yer almaktadır.
- Bilgi bağlamsaldır ve dolayısıyla yeniden kullanılabilir. Bilgi öğrenme süreçleri ile gelişen ve başkalarına aktarılabilen bir kavramdır dolayısıyla paylaşıldıkça artan ve kaynağında eksilmeye yol açmayan bir değerdir. Bilgi, sahip olunan kişi ve kurumlarca defalarca kullanılabilir ne var ki zamanla

güncellenmezse rekabet yaratma gücünü kaybedebilir. Kullanıldıkça azalan maddi varlıkların aksine, bilgi varlıkları kullandıkça artar. Fikirler yeni fikirleri doğurur ve paylaşılan bilgi alıcıyı zenginleştirirken verende kalır. Herhangi bir işletmedeki bilgi stoğundan doğan yeni fikirlerin potansiyeli, özellikle işletmedeki insanlara düşünme, öğrenme ve birbirleriyle konuşma fırsatları verilirse sınırsız bir kaynaktır.

- Bilgi kolayca biriktirilip saklanamaz. Bilgisayarlardan daha çok insanların beyninde yer alan değerlerdir ve bu yönü ile bilgiler ham maddelerde olduğu gibi, ihtiyaç duyulduğunda kullanıcıların kullanımına sunulabilmesi için tamamı ile depolanamaz, kodlanamaz veya istiflenemez. İşletmeler sahip oldukları bilginin yalnızca belirli bazı yönlerini belge ve dokümanlara aktarılabilirler.
- Bilgi, tecrübe, yorum ve içinde bulunulan şartları bünyesinde barındıran enformasyondur ve bilgiye sahip kişilerde yeni bir bakış açısının ortaya çıkmasına yol açarlar.
- Ve son olarak bilgiler kullanılmadığında herhangi bir anlam ifade etmezler. Bir işletmede kullanılmayan bilgiler aslında sadece gereksiz depolanan yüklerdir. İşletme için önemli olduklarından saklanan ya da yasal olarak arşivlenen bilgiler bu kapsam dışında tutulmaktadır. Eğer depolanan bilgiler bir kurum ya da işletme için kullanılırsa değer kazanacaktır.



Resim 4.1

Günümüzde bilgi üzerine yaklaşımlarda uzlaşılan temel nokta bilginin kullanıcıda “değer değişimine neden olmasıdır”. Örneğin bir telefon rehberinde yer alan iletiler bilgi değil ham veridir. Benzer şekilde gazetelerde ya da internette yer alan sayılar da bilgi de-

ğildir. Bunların bilgi hâline dönüşebilmesi için, alan kişide bir değer değişimine ve hatta bir katma değere dönüşmesi beklenmektedir (Külcü, 2018: 38).

## Bilgelik (Wisdom)

Bilgi piramidinin en tepesinde bilgelik (wisdom) yer almaktadır. Bilgelik; veri, bilgi ve yorumlamayı ve daha fazlasını içeren üst bir kavramdır ve esasen yaşamın içerisinde büyük ölçekli katma değere dönüşen ya da dönüşmüş bilgiyi tanımlamaktadır (Külcü, 2018: 36). Bir bilginin işletmenin ya da çalışanların işine yaraması, o bilginin nasıl kullanılacağına bilinmesine yani bilgeliğe bağlıdır. Bilgelik; insanoğlunun kendisine sorular sorduğu ve felsefi cevaplar aradığı bir süreçtir. Bilgi piramidindeki diğer üç basamaktan farklı olarak burada insanlar kendilerine verilen hazır bilgiyi kabullenmeyip doğru ile yanlış, iyi ile kötüyü ayırt etme veya yargılama sürecine girmektedirler. Bakış açıları açısından sınıflanırsa bilgi ve bilgelik kavramları şimdi yaptıklarımız ve gelecekte yapmak istediklerimizle ilişkili, yani bugün ve gelecek odaklı iken, veri ve enformasyon kavramları geçmiş odaklıdır denilebilir.



dikkat

DIKW Piramidi ile ilgili daha fazla bilgi için aşağıdaki karekodları okutarak ilgili kaynaklara erişebilirsiniz.



## Bilgi Türleri

Bilgi kavramı geleneksel tasnifleme esasına göre, kaynağına göre, düzenlenme ve kullanım tarzına göre ve niteliğine göre farklı biçimlerde gruplanmaktadır. Bilginin işletmeler ve kullanıcılar için pek çok farklı türünden söz etmek mümkündür. Bilgi türleri ve açıklamaları şunlardır;

## Geleneksel Bilgi Türleri

Tarih boyunca ortaya atılan kavramlar derlendiğinde ele alınan geleneksel bilgilerin şu alt türler altında toplandığı görülür (Standford, 2021; Yanık, 2017:18-19);

**Doğuştan Gelen Bilgi ve Kazanılmış Bilgi:**

Bilinen en eski ve en genel bilgi türü sınıflandırması bilginin doğuştan gelen bilgi veya sonradan kazanılmış bilgi olarak iki türe ayrıldığı sınıflandırmasıdır. Bu sınıflandırmayı ortaya atan olmasa da yarattığı tartışmayla bu iki bilgi türünün yaratılmasına vesile olan kişi Sokrates'tir. Doğuştan bilgi tezi, kaynağı kendi doğamız olan bilginin varlığını ileri sürer: Biz bu bilgiyle doğarız; gerekçesi için bizim ona belirli deneyimler yoluyla erişmemize gerek yoktur. Doğuştan gelen bilgimiz, deneyim veya sezgi/tümdengelim yoluyla öğrenilmez. Bu sadece doğamızın bir parçası olarak görülür. Deneyimler, bu bilgiyi bilince getirdiğimiz bir süreci tetikleyebilir, ancak bu deneyimler bize bilginin kendisini sağlamaz. Bir şekilde hep bizimle birlikte olmuştur. Kazanılmış bilgide ise bilgi doğuştan elde edilmez. Kişi eğitimi, deneyimleri, çabası ile kendisi elde eder.

**Ussal Bilgi ve Duyusal Bilgi:** İslam felsefesinin kurucusu olan Farabi *Bilgeliğin Değerli Taşları* (Fusus ül Hikem) adlı eserinde bilgiyi ussal ve duyusal olarak ikiye ayırmaktadır. Sonraki dönemlerde Descartes, Hegel, Spinoza ve Leibniz gibi filozoflar da hem duyu organlarıyla keşfedilen bilgilerin hem de doğuştan akıl aracılığıyla gelen bilgilerin olduğunu varsayarak bu sınıflandırmaya katkı yapmışlardır.

Öğrenilmiş Bilgi, Deneyimsel Bilgi, Sezgisel Bilgi: Bilginin akıl ve duyu organları dışında kalp ve sezgisel yollarla da elde edilebileceğine yönelik anlayış ve inanç hem Yunan hem de Arap ezoterizminde çok benzer yaklaşımlarla görülmektedir. Bu anlayışa göre bilgi ya öğrenilerek ya deneyimlenerek ya da sezgisel biçimde elde edilebilen bir unsurdur.

**Gündelik Bilgi, Dinî Bilgi, Teknik Bilgi, Bilimsel Bilgi, Bilişimsel Bilgi, Felsefi Bilgi ve Sanatsal Bilgi:** Yukarıda sayılanlar dışında geleneksel olarak tasnif edilen başka bilgi türleri de mevcuttur. Gündelik bilgi, bireysel bir öznellik taşıyan ve bir yöntemle değil tekil olaylara ve akıl yürütmeye dayalı gözlemler sonucunda ulaşılan bilgi türüne verilen addır. Dinî bilgi, bilen ile bilinen, inanan ile yaratan arasındaki inanca dayalı bilgi türüdür ve bilginin kaynağını inançlar, öğretiler, kutsal emirler ve kutsal kitaplar oluşturur. Teknik bilgi, insanın doğaya egemen olmasını sağlamak, ihtiyaçları karşılamak, yaşamı kolaylaştırmak ve hızlı çözümler yaratmak için gündelik ve bilimsel bilginin uygulamaya dökülmesidir. Bilişimsel bilgi, beşerî ve soyut yaklaşımlardan uzak, bilgi teknolojilerine dayalı sistemler kullanılarak elde edilen nesnel bir bilgi

türüdür ve bilgi yönetimine ilişkin temel kuralları ve yapı taşlarını sarsabilecek güce ve pratiğe sahiptir. Felsefi bilgi olayları ve olguları sınıflandırarak ve özelleştirerek değil bir bütün hâlinde bilmeyi ve kavramayı hedefleyen, varlık ve hakikat hakkında tümel açıklamalar içererek hem bilgiyi ortaya çıkaran kişinin kişilik özelliklerinden hem de ortaya çıktığı yerin kültürel, sosyal, siyasal, tarihsel ve ekonomik durumundan etkilenen bir bilgi türüdür. Son geleneksel bilgi türü olan sanatsal bilgi ise hayal gücüne, güzelliğe, estetiğe dayanan ve bu yönü ile tamamen öznel bir yorum ve bakış açısından doğan bir bilgi türüdür.

Görüldüğü gibi geleneksel sınıflandırmalarda da bilgiler içinde bulunulan çağa, bakış açısına, yorumlama tarzına ve ulaşılmak istenen amaçlara bağlı olarak pek çok farklı şekilde sınıflandırılmıştır ve hâlen sınıflandırılmaya da devam etmektedir.

**Kaynağına Göre Bilgi Türleri**

Kaynağına göre bilgi türleri örtülü bilgi ve açık bilgi olarak ikiye ayrılır. Bu bilgi türleri ve özellikleri şunlardır (Barutçugil, 2002: 62-63, Bergeron, 2003: 18; Coşan vd., 2019: 71-72);

**Örtülü (Örtük) Bilgi:** Örtülü ya da diğer kullanimı ile örtük bilgi, bilinçaltı düzeyde kökleşmiş ve bu nedenle başkalarına açıklaması zor olan bilgidir. Kolayca erişilemeyen, bireye ve süreçlere özel bir bilgi olan örtülü bilgi bireylerin bilincinde, davranışlarında ve algılarında yatan bilgidir ve bu bakımdan sözcükler, cümleler, numara ve formüllerle ifade edilemeyen öznel bir bilgi türüdür. Örneğin, uzman bir makinist, belirli bir makineyi kullanma konusunda son derece yetenekli olabilir, ancak bir çırağa uzmanlığını tam olarak nasıl uygulayacağı konusunda net bir talimat veremez. Deneyimli bir radyolog bir hastanın göğsünün radyografik filmine bakabilir ve filmin normal mi yoksa anormal mi olduğuna anında karar verebilir. Bununla birlikte, asistanlarına ve öğrencilerine radyografik çalışmaları nasıl okuyacaklarını öğretmek zorunda kaldığında sistematik bir yaklaşım kullanırlar. Önce kemiklere, sonra yumuşak dokulara vb. bakılması yönünde talimat vererek öğrencilerin işini kolaylaştırmaya çalışırlar. Aslında, çoğu radyoloğun öğrettiği sistem işbaşında kullandıkları sistem değildir. Deneyim ve tecrübe ile kendileri hem daha hızlı hem daha pratik şekilde sonuca ulaşabilmektedirler ancak bunların başkalarına doğrudan ve bütünü

ile aktarılması zordur. Bu bilgi türü, işletmeler için çok önemli ve değerlidir. Yöneticilerin sorunları çözmede, darboğazları aşmada, kaynakları etkin kullanmada yararlandıkları bilgi türü çoğunlukla örtülü bilgidir.

**Açık Bilgi:** Açık bilgi, bilgeye ulaşmak isteyen herkesin kolaylıkla erişebileceği bilgi türüdür. Açık bilgiler bilgisayar programları, patentler, diyagramlar ya da enformasyon teknolojileri gibi biçimsel ve sistematik diller yoluyla kolayca yaratılabilmekte, transfer edilebilmekte, bölümler ya da işletmeler arasında aktarılabilmektedir. İşletme içerisinde çeşitli faaliyetler için hazırlanan birçok rapor da bu sınıfa girmektedir. Açık bilgiler yazılı veya sözlü iletişim yoluyla bir görevde yetkin birinden bir başkasına kolaylıkla aktarılabilir. Bir mekanik işin yapılması tarifi, bir talimatın yazılmasının aşamaları, bir montaj hattında bir araba kapısının ana şasiye civatalanmasıyla ilgili adımlar, bir grup kablunun gruplanması ve bir kimyasal işlem için gereken bileşenlerin listelenmesi vb. bilgilerin tümü açık bilgidir. Örtülü bilginin aksine açık bilgi genellikle bir kitapta, kullanım kılavuzunda, rehberde, talimatlarda, iş akış şemalarında bulunabilir. Bir işletme için mevcut pazar koşulları, rakiplerin pazar payları, bilanço ve diğer finansal tablolar ile işletme içi süreçler için oluşturulan dokümanları gibi unsurlar açık bilgiye örneklerdir.

## Düzenlenme ve Kullanma Tazına Göre Bilgi Türleri

Bilginin düzenlenmesine ve kullanma tarzına bağılı olarak bilgi türleri farklılık göstermektedir. Düzenlenme ve kullanma tarzına göre bilgi türleri dört temel başlıkla ele alınır. Bu bilgi türleri ve özellikleri şunlardır (Barutçugil, 2002: 61-62, Coşan vd., 2019:73);

**İdealist Bilgi:** İdealist bilgi kişilerin vizyon oluşturmalarını, hedef saptamalarını, değer ve inançlarını istediği alana yönlendirmelerini ve nihayetinde kararlar almasını sağlayan bilgi türüdür. Kişiler idealist bilgilerini motivasyonlarını yönlendirmek ve odak noktalarını yeniden şekillendirecek biçimde bütünü algılamak için değerlendirmektedirler. Yeni fikir ve kuramlar üretirken idealist bilgi kişilerin düşünce alternatifleri üretmesini sağlar. İdealist bilginin kaynağı daha önce okunanlar, deneyimler ve üzerinde fikir yürütülen bilgilerdir. İşletmelerde idealist bilgiler daha çok kıyaslama (benchmarking) ve işletme içi geliştirme çabalarıyla (beyin fırtınaları) ya da bilgili kişilerin vizyonlarıyla üretilir.

**Sistematik Bilgi:** Sistematik bilgi; kişilerin karşılaştığı olaylarla baş etmeye çalışırken başvurduğu genellemeleri, modelleri ve düzenlenmiş biçimde gerçeği algılamalarını sağlayan bilgileri içeren bilgi türüdür. Sistemlerin çalışma mantığı ve iç mekanizmaları sistematik bilgi sayesinde kavranır ve değişkenlere müdahale edildiğinde sonuçlarda ne tür farklılıklara sebep olacağı yine sistematik bilgi ile çözülebilir. Sistematik bilgi bu yönü ile yöntem ve kılavuz oluşturmaya yarayan bir bilgi türüdür. Bu tür bilginin kaynağı genellikle formel eğitim olmakla birlikte çalışanların gözlemlerinden ürettiği senaryolar ve modeller de bu bilgi türüne kaynak oluşturmaktadır.

**Pragmatik Bilgi:** Pragmatik bilgiler kişilerin işlerini yaparken ve kararlar alırken bilinçli şekilde kullandığı kurallar, gerçekler ve kavramların toplamından meydana gelir. Pragmatik bilgiler büyük oranda know-how bilgisidir. Bir işletmede sorumluluk kapsamına giren bir hususta bir yöneticinin nasıl davranacağını bilmesi veya bir çalışanın bir işin nasıl en iyi ve en kolay şekilde yapılacağını bilmesi pragmatik bilgiye örnek olarak verilebilir. Pragmatik bilginin kaynaklarını eğitimler, verilen talimatlar ve kişilerin kendi çabaları ile öğrendikleri oluşturmaktadır.

**Otomatik Bilgi:** Otomatik bilgi insanlar tarafından içselleştirilmiş bilgidir. Kişilerin günlük hayatında ve iş yaşamında düşünmeden gerçekleştirdiği rutin eylemleri ile otomatik olarak sahip olunan bilginin bir sonucudur. İş yaşamında da çalışanların alışkanlıklarında, iş prosedürlerinde ve olaylar karşısında verdiği doğal tepkileri otomatik bilgileri neticesinde ortaya çıkar.

Yukarıda detaylarını aktardığımız idealist bilgi, sistematik bilgi, pragmatik bilgi ve otomatik bilgiyi çalışanlar iş yaşamlarında çeşitli ağırlıklarla kullanmaktadırlar. Bu bilgilerin kullanım oranları bireyin vizyonuna, iş tanımlarına, sorumluluklarına ve kişisel ilgi odaklarına bağılı olarak farklılık göstermektedir.

**Niteliğine Göre Bilgi Türleri**

## Niteliğine Göre Bilgi Türleri

Emek, parça ve diğer fiziksel kaynakların optimum kullanımı ile ilgilenen yirminci yüzyılın başlarındaki geleneksel yönetimde sermayenin fabrikalar, makineler ve üretim sürecine giren diğer insan yapımı girdilerle sınırlı olduğu düşünülüyordu.

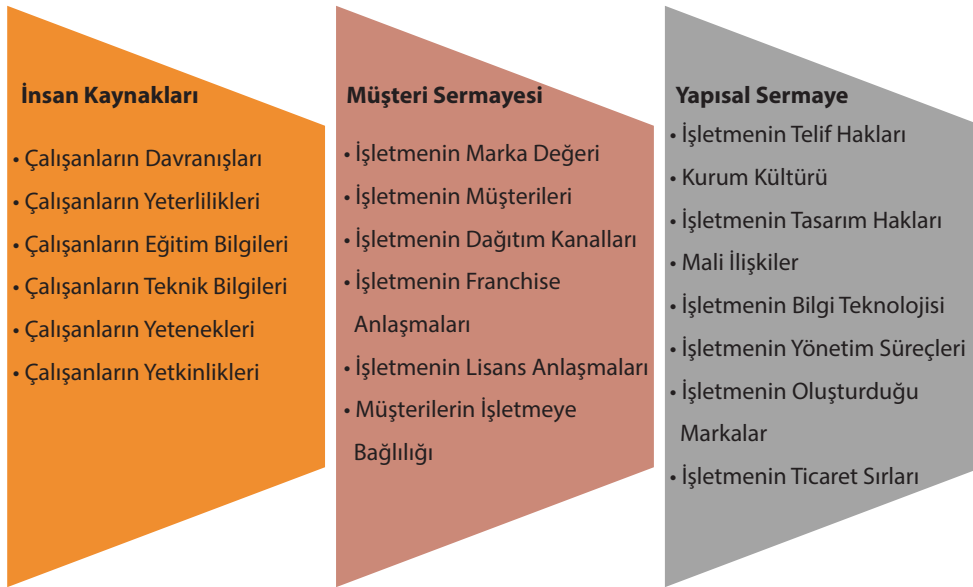
Bilgi yönetimi sonucu ortaya çıkan modern işletmelerde ise sermaye kavramı entelektüel sermayeyi ve bunun bireysel ve örgütsel davranış üzerindeki etkisini içerecek şekilde genişletilmiştir. Entelektüel sermaye, bilgi yönetimi perspektifinden tek bir kavramda toplanabilse de kurucu bileşenleri ayrı ayrı düşünmek daha yararlıdır. Bu bakımdan niteliğine göre bilgi türleri ve entelektüel sermayenin üç ana bileşeni şunlardır (Barutçugil, 2002: 64-65; Bergeron, 2003: 16-17; Coşan vd., 2019: 73);

**İnsan Kaynakları Sermayesi:** Bir işletmedeki insanların bilgi, beceri ve yetkinliklerinin değeri o işletmenin insan kaynakları sermayesini oluşturmaktadır. İşletme çalışanlarının meslekte bulundukları sürenin uzunluğu, çalışanların nitelikleri, temel yetkinlikleri, hayal güçleri, bağlılıkları, bir iş seviyesinde bulunan insanların sayısı, içeride ya da dışarıda ortak çalışma gerektiren projelerde çalışan insanların sayısı ve yaratıcılıkları gibi unsurlar insan kaynakları sermayesini oluşturan unsurlardır. Bir işletmede bilgi yönetimi sistemi olmazsa çalışanlar ve yöneticiler o işletmeden ayrılırken becerilerini, yetkinliklerini ve bilgilerini de yanlarında götürürler. Bu bakımdan bilgi yönetiminin amaçlarından biri de insan kaynakları sermayesini yedeklemek ve işletmede mevcut insan kaynakları gücünün değerini yükseltebilmektir.

**Müşteri Sermayesi:** Müşteri sermayesi, müşterilerin sayısı, büyüklüğü, saygınlığı, müşteri sadakati, işletme ile ne kadar süredir çalıştığı, işletmenin dağıtım kanalları, işletmenin lisans anlaşmaları gibi ilişkilerinin değeridir. Müşteriler genellikle bir satış elemanı veya müşteri temsilcisi ile bağ kurdularından, müşteri sermayesi tipik olarak çalışan ve işverene müştereken aittir. Çalışanlar ve işverenler tarafından tutulan müşteri sermayesi, müşteri sadakatının müşteri sermayesine göre katkısına bağlıdır. Müşterilerin sayısının, büyüklüğünün, saygınlığının, işletme ile ne kadar süredir çalıştıklarının, işletme ile yaptığı işin sıklığının tekrarlama yüzdesinin bir ölçüsü olarak hesaplanabilir.

**Yapısal Sermaye:** Yapısal sermaye, özümsemiş, içselleştirilmiş ve işletmenin ürün ya da hizmetlerinde yatırıma dönüştürülmüş bilginin değeridir. Bu sermayenin bir kısmı süreçlerdeki bilgi iken bir kısmı da tescil edilmiş markalar, ticari haklar, know-how, telif-patent hakları ve unvanlardır.

Her işletmede yönetim insanı yönlendirme gücüne sahip olduğundan, yapısal ve müşteri sermayesi açısından işletmeler bilgi yönetimini kullanır. Üç tür entelektüel sermayenin göreceli yüzdesi bir işletmeden diğerine değişmekle kalmaz, aynı zamanda insan, müşteri ve yapısal sermayenin yüzdesi de işletmeden işletmeye değişir.



Şekil 4.3 Entelektüel Sermayenin Ana Bileşenleri ve Alt Boyutları

**Kaynak:** Bergeron, 2003:19'dan uyarlanmıştır.



## Araştırmalarla İlişkilendir

### Veri, Enformasyon, Bilgi, Bilgelik (DIKW) Piramidi Nedir?

DIKW Piramidi, veri, enformasyon, bilgi ve bilgelik arasındaki ilişkileri temsil eder. Her yapı taşı daha yüksek bir seviyeye doğru bir adımdır. Önce veri gelir, ardından enformasyon gelir, ardından bilgi gelir ve sonunda bilgelik gelir. Her adım, ilk verilerle ilgili farklı soruları yanıtlar ve ona değer katar. Verilerimizi anlam ve bağlamla ne kadar zenginleştirirsek, ondan o kadar fazla bilgi ve içgörü elde ederiz, böylece daha iyi, bilgiye dayalı ve veriye dayalı kararlar alabiliriz. Bilgi Piramidi, Hikmet Hiyerarşisi ve Bilgi Hiyerarşisi, Veri, Enformasyon, Bilgi, Bilgelik (DIKW) Piramidinde veri, enformasyon, bilgi ve bilgelik arasındaki ilişkilerin popüler temsiline atıfta bulunan isimlerden bazılarıdır. Diğer hiyerarşi modelleri gibi, Bilgi Piramidi de katı bir şekilde yapı taşları oluşturmuştur. Piramidin yukarısındaki her adım, ilk verilerle ilgili soruları yanıtlar ve ona değer katar. Ne kadar çok soruya cevap verirsek, piramidin yukarısına o kadar tırmanırız. Başka bir deyişle, verilerimizi anlam ve bağlamla ne kadar zenginleştirirsek, ondan o kadar fazla bilgi ve içgörü elde ederiz.

#### Veri

Veriler, sayılar veya karakterler gibi ham veya örgütlenmemiş bir biçimde gerçeklerin bir koleksiyonudur. Bununla birlikte, bağlam olmadan veriler çok az şey ifade edebilir. Örneğin, 12012012 belirgin bir önemi olmayan bir sayı dizisidir. Ama buna 'bu bir tarih' bağlamında bakarsak, 12 Ocak 2012'yi kolaylıkla tanıyabiliriz. Sayılara bağlam ve değer ekleyerek artık daha fazla anlam kazanıyorlar. Bu şekilde, ham sayı dizisini dönüştürdük.

#### Enformasyon

Enformasyon, DIKW Piramidinin bir sonraki yapı taşıdır. Bu, hatalardan "temizlenmiş" ve belirli bir amaç için ölçmeyi, görselleştirmeyi ve analiz etmeyi kolaylaştıracak şekilde daha fazla işlenen verilerdir. Bu amaca bağlı olarak, veri işleme, farklı veri kümelerinin birleştirilmesi (toplama), toplanan verilerin ilgili ve doğru olmasının sağlanması (doğrulama) vb. gibi farklı işlemleri içerebilir. Örneğin, verilerimizi açığa çıkaracak şekilde düzenleyebiliriz. Daha spesifik olarak, Dow Jones endeksi performansını, her günün kapanışındaki verilere dayanarak belirli bir zaman dilimi için

veri noktaları grafiği oluşturarak analiz edebiliriz. 'Kim', 'ne', 'ne zaman', 'nerede' vb. ile ilgili sorular sorarak, verilerden değerli bilgiler elde edebilir ve bizim için daha kullanışlı hâle getirebiliriz. Ancak 'nasıl' sorusuna geldiğimizde, enformasyondan bilgiye sıçramayı sağlayan şey budur.

#### Bilgi

Toplanan verilerden elde edilen enformasyonlar hedeflerimizle "nasıl" alakalıdır? Bu enformasyonların parçaları, daha fazla anlam ve değer katmak için diğer parçalarla "nasıl" bağlantılıdır? Ve belki de en önemlisi, hedefimize ulaşmak için enformasyonları "nasıl" uygulayabiliriz? Enformasyonu sadece toplanan gerçeklerin bir açıklaması olarak görmez, aynı zamanda hedeflerimize ulaşmak için nasıl uygulayacağımızı da anlarsak, onu bilgiye dönüştürürüz. Bu bilgi, çoğu zaman işletmelerin rakiplerine göre üstünlüğüdür. Açıkça bilgi olarak ifade edilmeyen ilişkileri ortaya çıkardıkça, bizi DIKW piramidinde daha yukarılara çıkaran daha derin içgörüler elde ederiz. Ancak bilgiden edindiğimiz bilgi ve kavrayışları proaktif kararlar almak için kullandığımızda, Bilgi Piramidinin son – 'bilgelik' – basamağına ulaşmışımızı söyleyebiliriz.

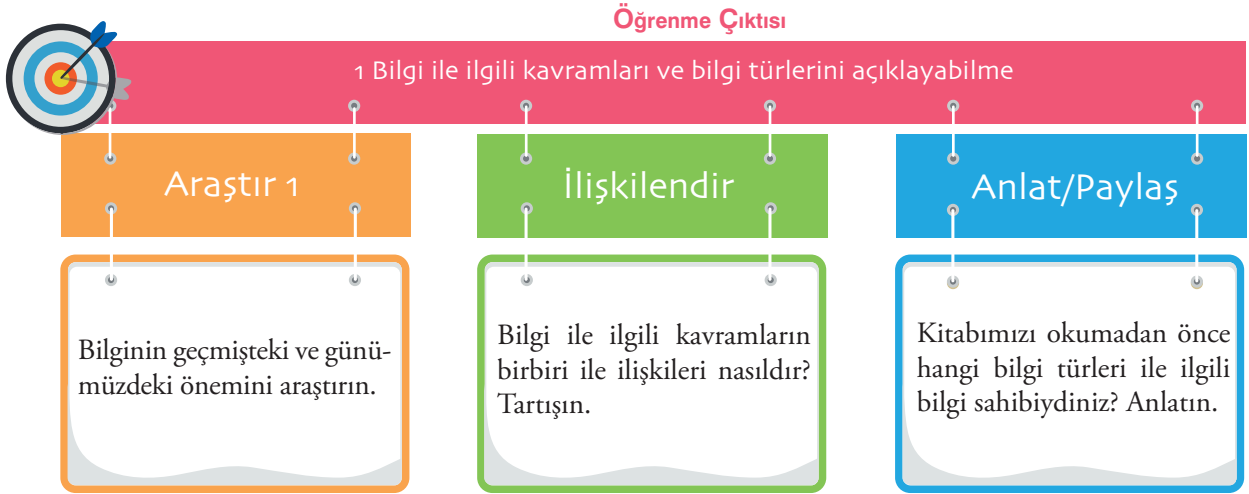
#### Bilgelik

Bilgelik, DIKW hiyerarşisinin en üstündedir ve oraya ulaşmak için 'neden bir şey yapalım' ve 'en iyisi nedir' gibi soruları yanıtlamalıyız. Başka bir deyişle, bilgelik eylemde uygulanan bilgidir. Şunu da söyleyebiliriz ki, veri ve bilgi geçmişe bakmak gibiyse, bilgi ve bilgelik şu anda yaptıklarımız ve gelecekte başarmak istediklerimizle bağlantılıdır.

### Şirketler ve Kuruluşlar Bilgi Piramidinde Nasıl Yükselir?

Kuruluşların veriden bilgiye ve bilgelige giden adımları atmasının kolay ve hızlı yollarından biri Bağlantılı Veri ve Semantik Grafik Veritabanları gibi Semantik Teknolojileri kullanmaktır. Bu teknolojiler, farklı ve heterojen veriler arasında bağlantılar oluşturabilir ve mevcut gerçeklerden yeni bilgiler çıkarabilir. Bu yeni bilgiyle donanan kuruluşlar, bilgelik dağına tırmanabilir ve iş kararlarını veriye dayalı analitikle destekleyerek rekabet avantajı elde edebilir.

**Kaynak:** Ontotext, 2021



## İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ

### Bilgi Yönetimi Kavramı

Bilgi yönetimi en yalın şekilde, bilgiyi yaratmak, bilgiyi elde tutmak, bilgiyi paylaşmak ve bilgiyi geliştirmek için kullanılacak yeni radikal yollar olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2002: 49). Veri, enformasyon ve bunlara bağlı olarak bilgi işletmelerin içinde ve dışında farklı yerlerde birikir. Bilgi yönetimi ise işletmenin bilgi kaynaklarının farklı noktalardan elde edilmesi, geliştirilmesi, dağıtılması, yorumlanması ve nihayetinde kullanılması için yapılan tüm çalışmaları ifade eden kavramdır.



**dikkat**

Bilgi yönetimi; bir işletmenin işlerini yapması için kendisine gereken bilgileri toplayan, geliştiren, depolayan, organize eden, sınıflandıran ve ileten sisteme verilen addır.

İşletmelerde bilgi yönetimi, bir iş optimizasyon stratejisidir ve belirli bir teknoloji veya bilgi kaynağı ile de sınırlı değildir. Çoğu durumda, çok çeşitli bilgi teknolojileri bir bilgi yönetimi girişiminde kilit rol oynarlar. Bilgi yönetiminin, bir makinenin iç işleyişinin matematiksel açıklamasından, bir müş-

teri destek temsilcisi tarafından iş organizasyonu içinde müşteri şikâyetlerini yükseltmek için kullanılan süreci tanımlayan bir belgeye kadar değişebilen bilgi türü ve kaynağı söz konusu olduğundan net çizgileri olmayan bir sürece sahiptir (Bergeron, 2003: 9). İşletmelerde bilgi yönetimi, insanların bilgiyi ürettiği, onu açık bilgiye dönüştürdüğü ve onu organizasyona geri beslediği bir ortamın yönetimidir. Bu durum, akıllı bir öğrenen organizasyonda döngünün devam etmesini sağlayan daha fazla örtük bilgi için bir temel oluşturur. Artan yeniliği ve iyileştirilmiş kararları hedefleyen bir dizi politika, işletme yapısı, prosedür, uygulama ve teknoloji bilgi yönetimini oluşturan unsurlardandır. Bilgi yönetimi, işletmelerin bilgilerini tanımlamaya, paylaşmaya ve değerlendirmeye yönelik entegre bir yaklaşımdır ve bu yönü ile çalışanları işletmelerindeki iş ile ilgili sorunlarını çözmek için en iyi uygulamaları paylaşmaya teşvik eden bir öğrenme kültürüdür (Kempe, 2013). Bilgi yönetimi, organizasyonel amaçların daha iyi bir şekilde elde edilebilmesi için bireylere, takımlara ve bütün işletmeye bilginin kolektif ve sistematik olarak yaratılması, paylaşılması ve uygulanması için olanak sağlayan yeni bir disiplindir. Bir işletmedeki bilgi yönetimi bireyler, takımlar ve işletmenin bütünü için geçerlidir dolayısıyla işletme çapında, bütün düzeylerde bilginin oluşturulması ve paylaşılması bilgi yönetiminin başarısı için çok önemlidir (Barutçugil, 2002:50).



Resim 4.2

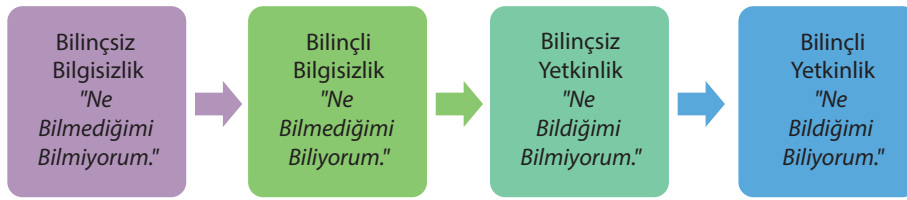
Bir işletmenin bilgi yönetimini kurması ve bilgi organizasyonu oluşturması sürecinin en temel amacı, çalışanların ve işletmenin bilinçli yetkinlik düzeyine ulaşmasını sağlamaktır. İşletmelerin “*Bilgi Organizasyonu Olma Yolculuğu*” 4 temel aşamadan meydana gelir. Bu aşamalar ve detayları şunlardır (Barutçugil, 2002: 41-43);

1. **Bilinçsiz Bilgisizlik “Ne Bilmediğimi Bilmiyorum” Aşaması:** Birçok güçlü işletme uzun yıllardır süregelen her zamanki işini yapmakta ve işler geçmişten geldiği gibi gitmektedir. Burada artık “işletme körlüğü” dediğimiz durum oluşmakta ve işletmeler neyi bilmediklerini dahi bilmemekte ve müşterilerini ve kendi çalışanlarından gelen sesleri dikkatlice dinlememektedirler. Büyüklük kompleksi ve *İkarus Paradoksu* içinde öğrenecekleri yeni bir şeyin olmadığını ve kendi yöntemlerinden daha iyisinin olmadığını düşünmektedirler. Bilmediklerini bilmeyen bu işletmeler bir bilgi organizasyonu olmaya çok uzak durumdadırlar. Diğer taraftan, ihtiyaç duyup duymadıklarını ya da bir sorunu çözüp çözemeyeceklerini belirlemeden yalnızca başkaları yapıyor diye yeni yönetim modalarını kopyalayan işletmeler de yine bu gruba girmektedirler.

✓ **İkarus Paradoksu:** Yunan mitolojisindeki önemli hikâyelerden biridir. Mimar Daidalos ve oğlu İkarus günün birinde Kral Minos’un emriyle bir labirente kapatılır. Bu labirentin üstü açıktır ve yerlerde gökyüzünde uçan kuşların yere düşen tüyleri vardır. Daidalos kendisi ve oğlu için üstü açık bu labirentten kaçmaya yarayacak bir çift kanat yapar ve balmumuyla sırtlarına yapıştırır. Daidalos oğlu İkarus’a “*Bu kanatlarla çok güzel uçabilirsin ama Güneşe fazla yaklaşma yoksa kanatlarındaki balmumu erir*” diye öğüt verir. İki de havalanıp uçtuktan bir süre sonra İkarus uçabilmenin aşırı mutluluğu ve sarhoşluğu ile babasını dinlemez ve güneşe gittikçe daha fazla yaklaşınca balmumu kanatları erir ve İkarus gökyüzünden düşerek hayatını kaybeder. İkarus Paradoksu yönetim biliminde bir kişiyi ya da işletmeyi daha önce başarılı kılan rekabetçi ve kendisine has özelliklerinin, başarı hırsına ve rehabetine kapıldığında başarısızlığına sebep olabileceğini anlatmada sıklıkla kullanılır.

2. **Bilinçli Bilgisizlik “Ne Bilmediğimi Biliyorum” Aşaması:** Pazar araştırmaları ile potansiyel ya da mevcut müşterilerin bilgilerini derlemenin önemini fark eden ve bu yönde çalışma başlatan işletmeler bilgi organizasyonu olma yolunda ilk ve en önemli adımı atan işletmelerdir. Amaçların belirlenmesi bilgi ihtiyaçlarının da anlaşılmasını ve işletmenin neyi bilmediğini görmesini sağlayacaktır.

3. **Bilinçsiz Yetkinlik “Ne Bildiğimi Bilmiyorum” Aşaması:** Günümüzde birçok işletme çalışanlarının ne kadar büyük bir bilgiye sahip olduğunu yani insan kaynakları sermayelerinin değerini bilmemektedirler. Çalışanlar da sorunları çözme veya işleri hep daha iyi yapma konusunda bilgiye sahip oldukları hâlde bunu yeterince kullanmamakta ve başka çalışanlarla da paylaşmamaktadırlar. Bunun görünür sebebi bencillik olsa da daha derinlerdeki asıl neden çalışanların da ne denli özgün bir kaynağa sahip olduklarını ve bununla kendilerinin ve arkadaşlarının işine ne denli değer katabileceklerini bilmemeleridir. Bilinçsiz yetkinlik tam da bu durumun karşılığıdır.
4. **Bilinçli Yetkinlik “Ne Bildiğimi Biliyorum” Aşaması:** Bu aşama ise bilinçli ve bilgiyi doğru yöneten işletmelerin aşamasıdır. Bu işletmeler hangi yetkinliklere sahip olduklarının farkındadırlar. Kendi içlerinde bireysel ve kolektif anlamda sahip oldukları bilgileri ve becerileri tam ve doğru biçimde ortaya koyabilecek ölçüm ve değerlendirmeleri yapmışlardır. İşletmelerin bilgi organizasyonu olma yolculuğu temel aşamaları Şekil 4.4’ te yer almaktadır.



Şekil 4.4 İşletmelerin Bilgi Organizasyonu Olma Yolculuğu

**Kaynak:** Barutçugil, 2002: 43’den uyarlanmıştır.

## İşletmelerde Bilgi Yönetimi Süreci

Günümüzde işletmelerin ve ülke ekonomilerinin başarılı olabilmeleri büyük ölçüde bilgi yaratmada, kullanmada ve bilgidan yararlanmada ne ölçüde başarılı olduklarına bağlıdır. Bilgi yönetimi, şiddetli rekabetin yaşandığı ve koşulların sürekli olarak değiştiği bir ortamda, işletmelerin değişen ortam ve şartlara uyum sağlamak, yaşamlarını sürdürmek ve mevcut yeteneklerini muhafaza etmek için ortak akı kullandığı süreçtir. Bilgi yönetimi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin veri ve bilgi işleme kapasitesi ile beşerî sermayenin yenilikçi ve yaratıcı kapasitesini birleştiren ve beşerî sermayenin yaratıcı gücünden azami ölçüde yararlanmayı amaçlayan örgütsel bir süreçtir (Aktan ve Vural, 2005: 10). Yapılan araştırmalarda genel olarak işletmelerde bilgi yönetiminin genellikle verimsiz çalışmasına neden olan üç faktörün olduğu saptanmıştır. Bu üç faktör; bilgi piyasasına ilişkin bilgilerin eksikliği; bilginin asimetrisi ve bilginin yerelliğidir. Bu faktörlerin detayları şunlardır (Davenport ve Prusak, 1998: 40-41)

1. **Bilgi Eksikliği:** Bilgi yönetimine olan ilginin çoğu, işletmelerin kendi mevcut bilgilerini nerede bulacaklarını bilmediklerini fark ettiklerinde ortaya çıkmıştır. İşletmelerde bilgi talep edenin, bilgi sahibine yönlendirecek haritaların ve yeterli bilgi kaynaklarının olmaması temel bir sorundur. Örneğin, işletmelerde fiyatlandırma yapısı hakkında açık bilgi eksikliği aynı zamanda paylaşılan bilginin muhtemel getirisinin ne olacağı konusundaki belirsizlikle birleştiğinde ciddi bir verimsizlik kaynağını oluşturmaktadır.
2. **Bilginin Asimetrisi:** Bir işletmenin bir bölümünde bir konuda bol miktarda bilgi bulunurken, başka bir yerde bilgi eksikliği olabilir. Örneğin pazarlama bölümü belirli bir ürün grubu hakkında kapsamlı bilgiye sahipken bu bilgiyi diğer bölümlerle paylaşmıyorsa ya da en tepede yer alan stratejik bilgi, onu uygulaması gereken orta düzey yöneticiler için mevcut değilse burada bilginin asimetrisi durumu söz konusudur. Herhangi bir piyasada veya işletmelerin belirli bölümlerinde belirli bir miktarda asimetri her zaman vardır ancak güçlü asimetri, bilginin ihtiyaç duyulan yere ulaşmasını engeller ve hatta işletmelerin süreçlerini engelleyici etki yapar.
3. **Bilginin Yerelliği:** İşletmelerdeki çalışanlar genellikle organizasyonel komşularından bilgi alırlar. Bilgi piyasası güvene dayalıdır ve kişiler genellikle tanıdıklarına güvenirlir. Daha uzak bilgi kaynakları hakkında güvenilir bilgi genellikle mevcut olmadığından çalışanlar da yakınlarındaki bilgi

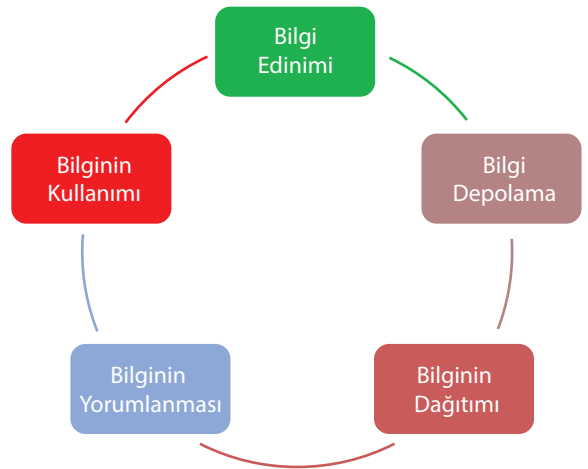
kaynaklarına yani çalışma arkadaşlarına daha çok güvenme eğilimindedirler. Teoride bireylerin mümkün olan en iyi bilgiyi elde etmek için önemli mesafeler kat edecekleri varsayılır ancak optimum bilgi için yüksek arama maliyeti sebebi ile bu durum nadiren gerçek olur.

İşletmeler bilgi yönetiminin verimsiz çalışması na neden olan üç faktörün önüne geçmek ve bilgi yönetim sistemlerini geliştirmek için bu konuya gerçekten gönül vermeli ve zaman ayırmalıdır. İşletmelerin bilgi yönetimi süreci bilginin edinimi, bilginin depolanması, bilginin dağıtımı, bilginin yorumlanması ve bilginin kullanımını içeren beş temel boyuttan meydana gelir. Bilgi yönetimi sürecinin aşamaları ve temel özellikleri şunlardır (Oliver, 2008: 1; Swaty ve Kumar, 2021: 58);

1. **Bilgi Edinimi:** Bilgi edinimi bilgi yönetimi sürecinin en önemli parçasıdır. Bilgi kaynakları aracılığıyla bilgi edinmek, bilgiye sahip olmanın yollarından biridir. Bilgi kaynakları, rakiplerden elde edilen yeni ürünler hakkındaki bilgileri, yeni teknoloji hakkındaki bilgileri ve işle ilgili sorunların çözülmesine yardımcı olan bilgilere dönüştürülen ham bilgileri vb. birçok bilgiyi içerir. Bilgi edinimi bilgi yönetimi sürecinin en önemli parçasıdır çünkü yanlış veriler toplanırsa, bundan elde edilen bilgiler doğru olmaz. Sonuç olarak, alınacak kararlar da alakasız bilgilere dayandığı için yanlış olacaktır.
2. **Bilgi Depolama:** Bilgiyi depolama, bilgi havuzunda var olan ve edinilmiş bilginin korunması anlamına gelir. Bilgi havuzu, belirli bir bilgi alanını depolayan bir bilgisayar veri tabanı olabilir. Yeni ve mevcut bilginin depolanması, bilgi yönetimi sürecinde bir diğer önemli adımdır. Her işletmede geniş bir örgütlenmemiş bilgi denizi vardır. Bu bilginin gelecekte daha iyi kullanılması için düzenli bir şekilde saklanması ve düzenlenmesi önemlidir.
3. **Bilginin Dağıtımı:** Bilginin dağıtımı, bir işletmenin tüm çalışanlarının işletmenin sahip olduğu ve gizli olmayan tüm bilgilere erişmesine izin verir. Örgütsel bellek, bir örgütte mevcut olan açık ve örtük bilgilerin

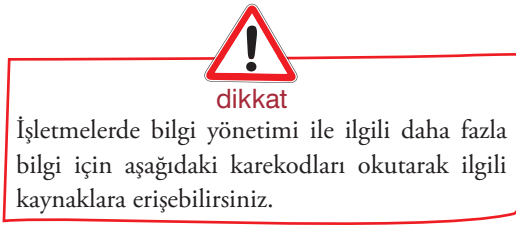
toplamıdır. İyi bir bilgi yönetimi süreci, bilgiyi iyi dağıtan ve kurumsal hafıza kaybını önleyen teknolojileri içinde barındıran bir süreçtir.

4. **Bilginin Yorumlanması:** Bilginin yorumlanması, bilginin anlamlandırıldığı süreci ifade eder. İşletme birimleri ortak bir yorum veya farklı yorumlar geliştirebilir ancak birimlerin çeşitli yorumların doğasını anlaması bu aşamada çok önemlidir.
5. **Bilginin Kullanımı:** Bilginin kullanımı, çalışanların mevcut bilgilerini, görevlerini yerine getirmek ve önemli kararlar almak için uyguladıkları aşamadır. Bilgi, mevcut yetenekleri, ürünleri veya hizmetleri geliştirmek için kullanılabilir veya bunların geliştirilmesine yardımcı olacak bilgiler tercih edilebilir. Bu aşamada hangi bilgilerin erişilebilir olduğu, bilginin herhangi bir durumda nasıl kullanılabileceği konusunda da belirleyici olacaktır. Diğer tüm alanlarda olduğu gibi işletmelerde de yaratılan bilgi potansiyelinden yararlanılmadığı sürece hiçbir değeri yoktur. Bilgi uygulandıkça ve kullanıldıkça daha fazla bilgi oluşturulur. Bilginin etkin kullanımı olmadan, bilgi yönetimi süreci tamamlanmamıştır. Bilgi yönetimi sürecinin aşamaları Şekil 4.5' te yer almaktadır.



Şekil 4.5 Bilgi Yönetimi Sürecinin Aşamaları

Kaynak: Oliver, 2008: 1; Swaty ve Kumar, 2021:58.



## İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Boyutları

İşletmelerde bilgi yönetiminin uygulanması çeşitli boyutlara sahiptir. Bu boyutlar ve özellikleri şunlardır (KPS, 2021);

- **Strateji:** Bir işletmede bilgi yönetimi stratejisi kurumsal stratejiye bağlı şekillenmeli ve güncellenmelidir. Bilgiyi oluşturmak, yönetmek, paylaşmak ve akabinde kurumsal stratejinin gerçekleştirilmesi için kullanmada strateji çok önemli bir unsurdur.
- **Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürü, bir işletmedeki çalışanların etkileşim biçimini, bilginin yaratıldığı bağlamı, çalışanların belirli değişikliklere karşı gösterdikleri direnci ve nihayetinde bilgiyi paylaşma (veya paylaşmama biçimlerini) etkiler. Bu bakımdan örgüt kültürü hem işletmenin hem de bilgi yönetiminin çok kritik bir unsurudur.
- **Organizasyonel Süreçler:** Bilgi yönetiminin bir işletmede uygulanmasını sağlayan süreçler, ortamlar ve sistemler organizasyonel süreçleri oluşturan öğelerdir. Organizasyonel süreçler bilgi yönetimi arasındaki etkileşimi sağlar ve sürecin sağlıklı işlemesine katkıda bulunurlar.
- **Yönetim ve Liderlik:** Bilgi yönetimi her düzeyde yetkin ve deneyimli liderlik gerektirir. Bir işletmenin lideri, bilgi yöneticileri, bölüm sorumluları dâhil olmak üzere herkes işletmenin bilgi yönetimi sistemi ile ilgili sorumluluklar üstlenir.
- **Teknoloji:** İşletmelerde bilgi yönetiminin uygulanması o işletmelerin gereksinimlerine uyan sistemler, araçlar ve kullandıkları teknolojik altyapılar ile doğrudan ilişkilidir. Bilgi yönetiminin boyutlarından tek-

noloji, işletmeyi geliştiren ve hatta dönüştüren bilgi, beceri, metot ve süreçlerinin tamamı ile bilgi yönetimine çok önemli katkı sunmaktadır.

- **Politika:** Hem zaman hem de para açısından uygulaması maliyetli olabilen ve genellikle doğrudan görünür bir yatırım getirisi olmayan bilgi yönetim sistemleri işletmelerin günümüzdeki ve gelecekteki kararlarına yön verebilmek için seçtikleri yolları belirten politikaları ile doğrudan ilişkilidir.



Şekil 4.6 Bilgi Yönetiminin Boyutları

Bilgi yönetimi kavramı farklı bakış açılarına ve ulaşmak istenen amaçlara göre değişik biçimlerde tanımlanabilir ancak tanımların vurguladığı bazı ortak unsurlar bulunmaktadır. İlk olarak, bilgi yönetimi bir süreçtir ve bu nedenle safhaları ve parçaları vardır. Bilgi yönetimi sürecinin birden fazla yaklaşımı, farklı yapıları ve mimari tarzı vardır. İkinci olarak, bilgi yönetimi belirli amaçlara ulaşmak için ortak aklın kullanılması demektir ve ortak aklın kullanılması işletme için arzu edilen hedeflere ulaşılması sağladığında bir anlam ifade edebilir. Bu açıdan bilgi yönetimi ile ortaya çıkan eylemlerin ölçülebilen performans ve sonuçlara sahip olması gerekir. Üçüncü ve son olarak ise bilgi yönetimi işletmelerin değişen koşullara uyum sağlamasını ve rakiplerine kıyasla rekabet güçlerini artırmasını içerir (Aktan ve Vural, 2005: 11). Bilgi yönetimine

sahip olan işletmeler rakiplerine rekabet avantajı sağlamada, değer yaratmada ve kişisel ve örgütsel performansa katkı sağlamada daima önde olan işletmelerdir.

## İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Araçları

Bilgi yönetimi işletmelere bilgiyi depolaması, bilgi akışını kolaylaştırması, takım çalışmasını ve iş birliğini geliştirerek zaman ve kaynak israfını azaltması, hizmet kalitesini artırması ile yöneticilerin daha iyi iş kararları almasına yardımcı olması gibi pek çok fayda sağlamaktadır. Bilgi yönetimi, insanlar, süreçler ve teknolojiyenin oluşan üç temel unsuru içerir ve bilginin paylaşılması ve kullanımını hızlandırmak ve artırmak için kişiler ve işletme kültürü üzerinde önemle durur. Özetle bilgi yönetimi, bilgiyi bulmak, yaratmak, elde etmek ve paylaşmak için yöntemler veya süreçlere önem verir ve bilginin depolanması ve erişilebilir bir hâle getirilmesi ile farklı mekânlarda olan kişilerin birlikte çalışabilmesi için teknolojiye odaklanır (Aktan ve Vural, 2005: 11). Tüm başarılı işletmeler bilgiyi üreten, kullanan ve çalışanları ile paylaşan sistemlere sahiptirler. İşletmeler çevreleriyle etkileşime girdikçe bilgiyi özümser, bilgiyi dönüştürür, deneyimleri, temel değerleri ve iç dinamiklerini ile birlikte geleceğe güvenle yürürler. Bilgi olmadan bir işletmenin sistemlerini işletmesi, çalışmalarını yönlendirmesi ve bulunduğu sektörde fark yaratması mümkün değildir. Bilgi yönetiminin en çok kullanılan araçları ve özellikleri şunlardır (Coşan vd., 2019: 76-77; Hall, 2017; Zendesk, 2021);

1. **Bilgisayarlar:** Bilgiye dayalı üretimi savunan günümüz bilgi toplumunda ekonomik ve sosyal aktivitelerimizin merkezini bilgisayar ve iletişim teknolojileri oluşturmaktadır. Bilgisayarlar hızlı bilgi kaynağı olmaları, doğru bilgi vermeleri, çok yönlü sistemleri, depolama güçleri, pratiklikleri vb. birçok özellikleriyle günümüzün vazgeçilmez hâline gelen bilgi yönetimi araçlarıdır.
2. **İnternet:** Günümüzde işletmelerin bilgi yönetimi bakış açısından işletme içi bilgi paylaşımı kadar önemli olan bir husus da işletmeler arası bilgi transferi konusuna da ağırlık verilmesidir. İnternet teknolojilerinin sağladığı avantajlar arasında en

önemlileri, küresel doğası, bilgiye ulaşımındaki kolaylık, iletişim ve bilgi transfer maliyetlerindeki düşüklük, etkileşim, kalıcı arşivleme ve bulut sistemlerdir. İnternetin yaygınlaşması ve evrensel anlamda işlerlik kazanması ile işletmelerin kendi aralarında müşterek menfaat ve hedefleri doğrultusunda stratejik iş birliğine gidebilecekleri bilgi ağları oluşturmaları da mümkün olmuştur. Bilgi yönetimi açısından önemli olan bu tür ağlara “e-bilgi ağları” denilmektedir.

3. **İntranet:** İşletme içinde kişiler, bölümler ve özellikle coğrafi bakımdan dağınık durumda bulunan çeşitli birimler arasındaki iletişimi, bilgi akışını, bilgi alışverişini ve iş birliğini destekleyen en önemli sistemlerden biri intranet teknolojisidir. İntranet, işletmenin çalışanlarını iletişim kurma, iş birliği yapma ve rollerini yerine getirme konusunda desteklemek için tasarladığı özel bir kurumsal ağıdır. İşletmelerde çalışanlar intranetteki forumlar, tartışma alanları ve fikir panoları aracılığıyla soru sorabilir veya meslektaşlarının bilgisine erişebilir ve hepsinden iyisi intranette bilgiler daha sonra kullanılmak için saklanabilir.
4. **İçerik yönetimi sistemleri (Content Management Systems):** İçerik yönetim sistemleri işletmelerin kurumsal içeriklerini işletmenin intranetinde veya web sitesinde oluşturmalarını, yönetimini ve dağıtımını kapsar. Etkili bir içerik yönetim sistemi, içerik yayımlamak için şablonlar oluşturabilir, kolay düzenleme ve meta veri etiketlemeye olanak tanır, değişiklikleri izler, içeriğin çeşitli sürümlerine erişime izin verir, ortak çalışmaya ve paralel içerik geliştirmeye olanak tanır ve belge yönetim sistemlerini entegre etmede yönetime kolaylık tanır.
5. **Müşteri ilişkileri sistemleri (Customer Relationship Systems - CRM):** Müşteri ilişkileri sistemleri pazarlama, satış ve müşteri hizmetleri ekiplerinin müşteri ilişkileri boyunca müşteri bilgilerini izlemesine yardımcı olur. Bir işletme müşteri ilişkileri sistemleri kullanarak, müşterilerin işletmeye hangi bağlantılarla geldiklerini ve web sitesinde hangi bilgileri okuduklarını ta-

kip edebilir. Ardından, satın alma döngüsü boyunca satış ekibinin müşterilerle olan etkileşimlerini takip edebilir ve tekrarlanan satın almalar gibi etkileşimleri takip etmeye devam edebilirler. Bunun da ötesinde müşteri ilişkileri sistemleri işletmenin potansiyel müşterileri ile olan ilişkilerini ve etkileşimlerini de yönetmesine yardımcı olan bir teknolojidir. Bu sayede yeni müşteriler bulmak, onlarla kurulacak ilişki boyunca destek ve ek hizmetler sağlamak da dâhil olmak üzere işletmeye ciddi katkı sağlarlar.

6. **Öğrenme yönetim sistemleri (Learning Management Systems - LMS):** Öğrenme yönetim sistemleri işletmelerin kendilerine has eğitim ve öğretim programları oluşturmalarına izin vererek güçlü bir bilgi yönetimi temeli oluşturmalarına yardımcı olur. Öğrenme yönetim sistemleri aracılığıyla işletmelerdeki yöneticiler ve eğitimciler dersleri, kursları, sınavları ve diğer eğitim materyallerini tasarlayıp yönetebilir ve bu kaynakları çalışanlarına verimli bir şekilde aktarabilirler. Günümüzde birçok kurumsal işletme, çalışan eğitim ve öğretim sürecini yönetmenin bir yolu olarak bu sistemleri kullanmaktadır.
7. **Bilgi tabanı (Knowledge Base):** Çevrimiçi bilgi tabanı, işletmelerin ürünleri, hizmetleri ve bunların temel özellikleri hakkında aranabilir bir içerik dizinidir. Bu bilgi yönetimi aracı müşterilerin sorunlarının nasıl giderileceği ile ilgili teknik içeriği, sık sorulan soruların yanıtlarını ve müşterilere ürünleri kullanırken nasıl daha iyi bir deneyim yaşayabileceklerini içeren diğer bilgileri kapsayabilir. Genel olarak iki tür bilgi tabanı vardır. Makine tarafından okunabilen bilgi tabanı, yalnızca yapay zekâ sistemleri tarafından analiz edilebilen verileri depolar. İnsanlar tarafından okunabilen bilgi tabanı ise insanların erişebileceği belgeleri ve fiziksel metinleri depolar. İşletmelerde çalışanlar tarafından okunabilen bilgi tabanları daha etkileşimlidir ancak aramalar genellikle daha fazla zaman alır.

## Bilgi Yönetiminin Temel Özellikleri

Bir bilgi yönetim sistemi çalışanların ve müşterilerin ilgili bilgileri hızlı bir şekilde oluşturmalarını, bulmasını ve paylaşmasını sağlamak için bilgi yönetimi ilkelerini uygulamaya ve kullanmaya dayalı bir sistemdir. Bilgi yönetimi sistemi, veriye dayalı dijital dünyamızda faaliyet gösteren, özellikle ürün satan ve/veya hizmet sağlayan herhangi bir işletme için çok değerli bir araçtır (KPS, 2021). İşletmelerdeki bilgi yönetiminin temel özellikleri şunlardır (Bergeron, 2003: 25-16, Garfield, 2019; Monocubed, 2020);

1. Bilgi yönetiminin işletmelere en önemli katkısı bilgi paylaşımı kültürünü ve kurumsal iletişimi teşvik etmesidir. Bilgi yönetimi sayesinde bilgi bir kişiye ya da bir gruba ait olmaktan çıkarak tüm kademelerde paylaşılır ve tüm işletmenin ortak gelişimine katkı sağlar. Bir işletmenin ekip üyeleri, farklı bölümlerde veya aynı bölümde çalışıyor olsalar da bilgiyi doğru bir şekilde paylaşarak ilişkilerini önemli ölçüde geliştirebilir ve iletişimlerini artırabilirler.
2. Bilgi yönetiminin işletmelere ikinci en önemli katkısı ise maliyetleri ciddi oranda azaltmasıdır. İşletmeler, çalışanlarının bir bilgi yönetimi sistemi aracılığıyla bilgi üretmelerine ve paylaşımlarına izin verdiklerinde birçok maliyet kaleminde ciddi oranda tasarruf edebilirler.
3. Bilgi yönetimi işletmelere daha iyi ve daha hızlı karar verme noktasında büyük avantaj sağlar. Bilgi yönetimi sistemi kullanıcılarına ihtiyaç anında ilgili bilgileri sunarak iyi kararları almaları için temel oluşturur. Bir müşteriye yanıt vermek, bir sorunu çözmek, trendleri analiz etmek, pazarları değerlendirmek, emsallerle kıyaslama yapmak, rekabeti tanımlamak, yeni teklifler oluşturmak, strateji planlamak veya eleştirel düşünmek gibi farklı ihtiyaçlarla karşı karşıya kaldıklarında çalışanlar genellikle bunları destekleyecek bilgi ve kaynaklar ararlar. İşletme çalışanları için ihtiyaç duydukları anda ihtiyaç duyduklarını bulmak kolay ve hızlıysa, tüm bu görevleri daha hızlı ve verimli bir şekilde yerine getirebilirler.

4. Bilgi yönetimi inovasyonu ve büyümeyi teşvik eder. İşletmeler geliri artırma temel amacına sahiptir ama piyasada rekabet arttığında bu biraz zorlayıcı olabilmektedir. Bir işletme bilgiyi uygun şekilde yöneterek inovasyonu teşvik edebilir ve bu da büyüme ile sonuçlanabilir. Günümüzde işletmelerin en önemli rekabet farklarını yaratan olguları sahip oldukları bilgi gücüdür.
5. Bilgi yönetimi ile fikirler, belgeler ve uzmanlık gerektiren konular işletme içinde rahatça paylaşılabilir. Örneğin bir işletmede etkili bir süreç geliştirildikten sonra benzer bir gereksinim ortaya çıktığında başkalarının da onu kullanması için bilgi yönetiminde depolanabilir. Benzer şekilde bir çalışan yinelenen bir ihtiyaca yönelik bir belge yazmış veya bir sunum oluşturmuşsa, gelecekteki tüm benzer durumlarda kullanılması amacı ile çalışmalar yedeklenebilir. Malzemelerin geri dönüştürülmesi çevre için iyi olduğu gibi, bilginin yeniden kullanımı da yeniden çalışmayı en aza indirdiği, sorunları önlediği, zamandan tasarruf sağladığı ve ilerlemeyi hızlandırdığı için iyi bir çözümdür.
6. Bilgi yönetimi müşteri memnuniyetini artırmada çok etkilidir. Çalışanların müşterilerinin beklediği doğru ve hızlı hizmeti sunmaya hazır olması her şey dâhil bir bilgi tabanı ile mümkündür. Bir çalışanın daha önce karşılaşmamış olduğu konularda bile kapsamlı müşteri sorularına yanıt verme yetkisine sahip olması işletmeler için çok değerli bir araçtır. Tüketiciler, kapsamlı uzmanlığını ve bunu çeşitli faydalarında kullanma yeteneğini sergileyebilen bir işletmeyi her zaman takdir ederler.
7. Bilgi yönetimi ile süreçler ve prosedürler standartlaştırılabilir ve tekrarlanabilir. Standart süreçler ve prosedürler çalışanların işlerin nasıl yapıldığını öğrenmelerini sağlar, öngörülebilir ve yüksek kaliteli sonuçlara yol açar ve büyük işletmelerin işin nasıl yürütüldüğü konusunda tutarlı olmasını sağlar. Standart süreç ve prosedürler depolama, iletme ve kullanmak için bir kez oluşturulduğunda çalışanlar bunları rutin olarak kullanabileceklerdir.
8. Bilgi yönetimi, yalnızca başarılar hakkında değil aynı zamanda başarısızlıklar hakkında da çok öğretici bilgileri içerir. Başarısızlıklar hakkındaki bilgilerin depolanmasında çalışanların yanlış yaptıkları konular hakkında konuşmaya istekli olmaları için bir güven, açıklık ve ödül kültürüne sahip olmaları önemlidir.
9. Bilgi yönetiminde liderlik ve çalışan katılımının sağlanması çok önemlidir. Üst yönetim bilgi yönetimi süreçlerine tam destek vermezse bilgi yönetiminin başarılı olması mümkün değildir. Bunun yanında işletmedeki tüm seviyelerde katılımın sağlanması da başarı için şarttır.
10. Bilgi yönetiminin potansiyel faydaları sayısızdır ve her tür işletmeye, özellikle bilgi teknolojisi ve hizmet sektörlerinde yer alanlara çok önemli katkılar sağlar. Optimum koşullar altında bilgi yönetimi maliyetleri düşürmeyi, hizmet kalitesini artırmayı, karar vermeyi hızlandırmayı, verimliliği artırmayı ve fikrî varlıkların elde tutulmasını sağlayan bir sistemdir.
11. Bilgi yönetimi teknolojiye doğrudan bağlıdır. Bilgi yönetimi sürecindeki adımların her biri ve bilgi varlıklarının takibi bilgi teknolojileri ile geliştirilebilir. Büyük veri depolarını depolamak ve işlemek, veritabanı sunucuları ve yazılımları ile mümkün hâle gelir ve verilerin kullanıcıların eline geçmesi, bilgiye her zaman, her yerden erişim sağlayan elde taşınır cihazlardan ve kablosuz ağlardan yararlanır.
12. Bilgi yönetimi bir ürün değil, bir süreçtir. Bilgi yönetimi, dinamik, sürekli gelişen bir süreçtir ve modern bir işletmedeki tipik bilgi yönetimi uygulamaları, müşterilerden bilgi edinmeyi, mevcut bilgilerden yeni bilgiler yaratmayı, çalışanların bilgisini daha sonra yeniden kullanmak üzere depolamayı ve başarılı bilgi yönetimi girişiminin öngörücülerini gözden geçirmeyi içerir.



## Araştırmalarla İlişkilendir

### Bilgi Yönetimi Nedir?

Bilgi yönetimi, bir organizasyon içindeki çalışanların bilgi ve deneyimlerini tanımlama, yapılandırma, elde tutma ve paylaşma konusunda bilinçli bir süreçtir. Bilgi yönetiminin temel amacı, bir organizasyonun verimliliğini artırmak ve işletme içindeki bilgiyi korumaktır. Genellikle bir kuruluştaki veya müşterilerinde eğitim ve öğrenime atıfta bulunur. Bir organizasyonun kolektif bilgisinin etkinliğini en üst düzeye çıkarmak için bilginin yaratılması, paylaşılması, yapılandırılması ve denetlenmesi döngüsünden oluşur.

Bilgi yönetiminin 3 ana alanı;

1. Bilgi birikimi
2. Bilgiyi depolama
3. Bilgi paylaşımıdır.

Amaç, örgütsel öğrenmeyi mümkün kılmak ve bilgi paylaşımının teşvik edildiği ve kendilerini daha iyi hâle getirmeyi öğrenmek isteyenlerin bunu kolayca yapabileceği bir öğrenme kültürü yaratmaktır. Bilgi yönetimi hakkında düşünürken, bilgi türlerini ve bu bilgiyi bir organizasyon içinde paylaşmanın ne kadar mümkün olduğunu düşünmek yardımcı olur.

- Örtülü bilgi ve açık bilgi, bilgi yönetimi tanımını kapsamında iki ana bilgi türüdür.
- Örtülü bilgi, deneyim yoluyla kazanılan bilgidir. Daha sezgiseldir, paketlemesi ve başkalarıyla paylaşması daha az kolaydır. Örtük bilgi örnekleri teknik bilgi, yenilikçi düşünme ve beden dilini anlamadır.

Açık bilgi, bir yazıcıdaki tonerin nasıl değişti-  
rileceği ve matematiksel denklemler gibi kolayca kodlanabilen ve öğretilen bilgi ve bilgilerdir.

### Bilgi yönetimi neden önemlidir?

Bilgi yönetimi önemlidir çünkü bir organizasyonun karar verme yeteneğinin verimliliğini artırır. Tüm çalışanların kuruluş içinde tutulan genel uzmanlığa erişmesini sağlamak için, işletmeye fayda sağlayan daha hızlı ve bilinçli kararlar alabilen daha akıllı bir iş gücü oluşturulur. Yeniliğin kuruluş içinde teşvik edilmesi daha kolaydır,

müşteriler en iyi uygulamalara artan erişimden yararlanır ve çalışan devri azalır.

Şirketler birçok farklı nedenden dolayı bilgi yönetimi sürecine başlamaktadır.

1. Bir birleşme veya satın alma, bilgiyi kodlama ihtiyacını ve ekiplerin uzmanlıklarını paylaşmaya teşvik edebilir.
2. Kilit çalışanların yakında emekli olması, onların bilgilerini elde etme ihtiyacını gösterebilir.
3. Yaklaşan bir işe alım hamlesi, yeni çalışanların eğitimine yardımcı olmak için bilgi yönetimini kullanmanın bilgeliliğini gösterir.

### Bilgi yönetiminin faydaları

1. Daha verimli iş yeri
2. Daha hızlı, daha iyi karar verme
3. Artan iş birliği
4. Organizasyonel bilgi oluşturmak
5. Çalışan işe alım ve eğitim sürecinin optimize edilmesi
6. Bilgiye, eğitime ve yeniliğe verilen değer nedeniyle artan çalışan mutluluğu ve elde tutma olarak sıralanabilir.

Bilgi yönetimi, kârlılığını ve pazar payını artırmak isteyen herhangi bir işletme için önemli bir araçtır.

### Bilgi yönetimi süreci

Bir organizasyon için bilgi yönetimini organize ederken, takip edilebilecek dört aşamalı bir bilgi yönetimi süreci vardır.

#### 1. Keşif

### Organizasyon içindeki bilgi nasıl keşfedilecek?

Her organizasyonda birden fazla bilgi kaynağı vardır. Sürecin bu adımında bilginin kaynakları, kritik bilginin nerede saklandığı, bu bilgiden neler öğrenilebileceği ve süreç içerisinde bilginin kaybolabileceği alanlar olup olmadığı belirlenir. Keşif sürecine, organizasyonun bilgi akışının sağlam bir şekilde anlaşılması yardımcı olur.

## 2. Yakalama

### Yeni ve mevcut bilgi nasıl depolanacak?

Her organizasyon çok büyük miktarda bilgi içerir ve bu bilgi bilinçli bir şekilde depolanmalı ve organize edilmelidir. Haritalanmış ve kategorize edilmiş bir sistem oluşturularak bilgiye daha kolay erişim sağlanmakta ve organizasyon yapısı geliştirilmektedir. Bu, meta verileri kullanarak belgeleri taramayı ve indekslemeyi içerebilir.

## 3. Süreç

### Bu bilgi en iyi nasıl sentezlenebilir ve birleştirilebilir?

Bu adım, önceki iki adımda toplanan bilgilerin derin bir analizini içerir. Organizasyon, organizasyonun yapısına en iyi nasıl katılabileceğini görmek için bilgiyi organize etmeli ve değerlendirmelidir. Bu adım, bir kuruluşun bilgi paylaşı-

mına ve çalışanları yenilikçi olmaları için geliştirmeye yönelik kültürel bir değişimi oluşturması ve teşvik etmesi gerektiği zamandır.

## 4. Paylaşım ve Fayda

### Kuruluş içindeki bireyler bu bilgiye en iyi nasıl erişebilir?

Bilgi yönetiminin amacı, organizasyon içinde bilgiye kolay erişim sağlamaktır. Çalışan bir sistem kurmak ilk adımdır, ancak bireylerin bu sistemi nasıl kullanacaklarını anlamaları gerekir. Eğitim programlarının uygulanması, bilgi yönetim sistemlerinin anlaşılmasının artmasına yardımcı olabilir. Sistem bir kez kullanıldığında, işletme artan verimlilik, daha iyi karar verme ve daha yenilikçi çalışanlardan yararlanır.

**Kaynak:** Valamis, 2021

## Öğrenme Çıktısı

2 İşletmelerde bilgi yönetimi kavramını, bilgi yönetimi sürecini ve boyutlarını ifade edebilme



### Araştır 2

İşletmelerde bilgi yönetiminin önemini araştırın.

### İlişkilendir

Bilgi yönetimine yeterince önem vermeyen işletmeler ne tür risklerle karşı karşıya kalabilir? Tartışın.

### Anlat/Paylaş

Çalıştığınız işletmelerde bilgi yönetimi ile ilgili ne tür sorunlar yaşadınız? Anlatın.

## ÇAĞRI MERKEZLERİNDE KULLANILAN BİLGİ YÖNETİMİ KAYNAKLARI VE ÖZELLİKLERİ

Çağrı merkezleri işletmelerin müşterileriyle iletişim kurmalarının en tercih edilen ve en saygın yoludur. Bir çağrı merkezini yönetmenin en büyük zorluğu ise müşterilere en doğru bilgilerin zamanında ve hızlı verilmesini sağlamaktır. Bilgi yönetimi, bu zorluğun üstesinden gelmek için bir dizi pratik araç ve stratejiye sahiptir ancak bu araçların potansiyelinden yararlanmak için çağrı merkezi yöneticilerinin bilgi yönetimini çağrı merkezlerinde nasıl uygulayacaklarını bilmeleri çok önemlidir. Çağrı merkezlerinde bilgi yönetimi, gelişen müşteri ve destek ihtiyaçlarını karşılamak için ilgili bilgileri verimli ve hızlı bir şekilde geliştirme ve sunma ile ilgili stratejiler ve görevler anlamına gelir. Bilgi yönetiminin etkin desteği, bilgi yaratmayı, bilginin yayılmasını ve sonuç olarak bilgi kullanımını optimize eder (Rasooli ve Albadvi, 2007:323). Bir çağrı merkezinde çağrı merkezi müşteri temsilcileri için doğru bilgiye doğru zamanda sorunsuz erişim sağ-

lamak yani bilgi yönetimine ağırlık vermek müşteri hizmetlerinin kalitesini artırmaya da yardımcı olur. Bir çağrı merkezi bilgi yönetimi, çağrıları self servis kanallara yönlendirerek çağrı merkezleri üzerindeki zaman ve hizmet kalitesi baskısını da hafifletir (Knowmax, 2021). Bunların yanında çağrı merkezlerinde bilgi yönetiminin kullanılması işletmelere operasyonel verimlilik, müşteri memnuniyeti ve üstün finansal sonuçlar gibi faydalar da sağlamaktadır (Minkara, 2015: 4).

### Çağrı Merkezlerinde Kullanılan Bilgi Yönetimi Kaynakları

Günümüzde bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve yaratılması üzerinde etkili olan en önemli unsur teknolojik gelişmelerdir. Yeni ve gelişmiş teknolojilerin ortaya çıkması toplumsal yaşamın büyük ölçüde değişmesine, yeni ilişkiler ağının ortaya çıkmasına ve yaşamı sürdürmek için gerekli olan bilginin sürekli olarak yenilenmesine neden olmaktadır. Bunun yanında ticari ilişkilerde yeni iş pratikleri ortaya çıkmakta, yeni donanım ve yazılımlar günlük yaşamı değiştirmekte, yeni standartlar oluşmakta ve ekonominin yapısı ile iktisadi faaliyetlerin niteliği de ciddi oranda değişmektedir (Aktan ve Vural, 2005: 6). Tüm işletmelerde olduğu gibi çağrı merkezlerinde de bilginin paylaşılmasında ve bilgi yönetiminin gelişiminde teknolojinin etkisi büyüktür. Çağrı merkezlerinde bilgi yönetiminin kullanılmasının müşteri hizmetleri temsilcilerinin üretkenliğini, müşterilere sunulan yanıtlarda tutarlılığı, yeni bilgilerin kullanımını ve endüstri kurallarına uyumu iyileştirdiği bilinen bir gerçektir. İyi kullanıldığında ve en iyi uygulamalarla uyumlu olduğunda bilgi yönetimi yalnızca çağrı merkezini dönüştürmekle kalmaz, aynı zamanda birçok yönden ötesine geçerek operasyonel metriklerde çığır açan iyileştirmeler de sağlar. Tüm bu süreçlerde bilgi yönetimi yapay zekâ, akıllı arama ve akıl yürütme gibi zamanın yeni teknolojileri tarafından da desteklenmektedir (Egain, 2021). Çağrı merkezlerinde kullanılan bilgi yönetimi kaynakları müşteri ile ilgili bilgi kaynakları, teknoloji ve yapay zekâ, çağrı merkezi kültürü, çağrı merkezi süreçleri ile internet ve sosyal medya olmak üzere 5 ana unsurdan meydana gelir. Bu bilgi yönetimi kaynakları ve özellikleri aşağıda detayları ile açıklanmaktadır.

### Müşteri ile İlgili Bilgi Kaynakları

Çağrı merkezleri, müşterileri ile çağrı merkezleri arasındaki olası tüm kanallar aracılığıyla yapacakları etkileşim sırasında, doğru yöntemleri kullanırlarsa anlamlı bilgilere dönüştürülebilecek birçok bilgi toplayabilirler. Bu bağlamda, çağrı merkezlerinin müşteri ile etkileşim yoluyla kazanabilecekleri üç farklı bilgi türü şunlardır (Tippett, 2016; Rasoli ve Albadvi, 2007:323);

1. **Müşteriler İçin Gerekli Bilgiler:** Çağrı merkezlerinde müşterilerin bilgi ihtiyaçlarını karşılamak için tüm müşteri ilişkileri süreçlerinde müşteriler için bilgi temini önemli ve gereklidir. Çağrı merkezlerinde müşteri hizmetleri bilgi yönetimini diğer tüm bilgi yönetimi türlerinden farklı kılan en önemli özellik, tüm iletişim kanallarından en verimli şekilde müşteriye hızlı cevap verebilme yetkinliğidir. Çağrı merkezlerinde fark yaratan ve müşteri sadakatini geliştiren en önemli unsur hızlı ve doğru bilgi akışıdır. Müşteriler için gerekli bilgilere örnek olarak ürün ve hizmet bilgileri, satış sonrası servis ve teknik destek imkânları, kampanya bilgileri, borç hatırlatma ve tahsilat ile daha önce yaşanmış benzer olayların çözümleri verilebilir.
2. **Müşteriler Hakkında Bilgiler:** Müşterilerin motivasyonlarını anlamak ve onlara kişiselleştirilmiş bir şekilde hitap etmek için çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin müşteriler hakkında bilgi sahibi olması ve bu bilgilerin bilgi yönetiminde depolanması önemlidir. Müşteriler hakkında bilgiler müşterilerin geçmiş aramalarını, bağlantılarını, gereksinimlerini, beklentilerini ve geçmişteki satın alma faaliyetlerini kapsamaktadır.
3. **Müşterilerden Gelen Bilgiler:** Bir çağrı merkezinde müşterilerden gelen bilgiler müşterilerin ürünler, tedarikçiler ve pazarlar hakkındaki bilgisidir. Bu bilgiler hem çağrı merkezlerinin kendi bilgi yönetimlerini revize etmesi hem de müşterilerin memnuniyeti açısından önemlidir ve diğer iki bilgi türünde olduğu gibi kaydedilerek bilgi yönetim sistemine eklenmeleri gerekmektedir.

## Teknoloji ve Yapay Zekâ

Çağrı merkezlerinde kullanılan bilgi yönetimi kaynaklarından teknoloji unsuru özellikle çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin işlerini yapmak için bilgileri kullanmasını kolaylaştırmada çok yarar sağlamaktadır. Çağrı merkezi bilgi yönetimi sistemleri, müşteri temsilcilerinin, müşteri sorunlarını çözmek ve üretkenliği artırmak için ihtiyaç duydukları ilgili içeriğe sorunsuz bir şekilde erişmelerini sağlayan bir teknoloji platformu sağlayarak süreçleri hem hızlandırır hem de müşteri tatminine büyük katkı sağlar. Çağrı merkezlerindeki etkin olmayan süreçler ve teknolojiler, zayıf müşteri temsilcisi üretkenliğine sebebiyet vermesi nedeniyle her yıl 1,5 milyon ABD Doları tutarındaki gereksiz maliyetlere neden olmaktadır (Minkara, 2015: 3). Günümüzde çağrı merkezi teknolojilerinde kullanılan bazı temel araçlar şunlardır (Guatam, 2017; Knowmax, 2021; Nolto, 2021);

- **Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM):** Bir çağrı merkezindeki müşteri temsilcileri çok çeşitli müşterilerle iletişim kurmaktadır ve müşteri temsilcilerinin müşteri ilişkileri yönetimi aracılığıyla etkin bir şekilde süreçleri yürütmesi müşterilerle günlük olarak etkileşim kurmanın en iyi yollarından biridir. Bir çağrı merkezindeki müşteri ilişkileri yönetimi sayesinde pazarlama ve operasyon ekipleri iletişim verilerine düzenli olarak erişebilecek, müşteri istek ve ihtiyaçlarına hakim olarak trendleri yakından takip edecek ve müşteri bağlılığını artırmak için kaynakları doğru bir şekilde kullanabilecekler.
- **Karar Ağaçları:** Bir çağrı merkezindeki karar ağacı yazılımları karmaşık müşteri sorgularını çözer, birkaç basitleştirilmiş adımla müşteri iletişimini iyileştirir ve adım adım sezgisel bir iş akışıyla çağrı yönetimindeki karmaşık teknik süreçleri sorunsuz hâle getirir. Geleneksel olarak karar ağaçları, test edilen bir özelliğin olası sonuçlarını gösteren dallarla dolu elle çizilmiş grafiklerle ilişkilendirilir ancak müşteri temsilcilerinin yardımcı akış çizelgelerine hazır erişime sahip olması için doğrudan bilgi yönetimi yazılımına da uygulanabilirler. Örneğin, bir müşteri temsilcisinin yardım masası kanalı aracılığıyla bir e-posta aldığını varsayarsak, bir karar ağacı aşağıdakilere ilişkin testleri içerebilir:

- Mesaj, anında yanıt verilmesini gerektirir.
- Bir sorguya yanıt vermek X dakika sürecektir.
- Mesaj tam zamanlı veya yarı zamanlı bir çalışandan geldi.
- Gönderen daha önce şifresini sıfırlamayı denemişti.

Bu dalları takiben, müşteri temsilcisi sonunda her bir eylem dizisi için önerilen kararları içeren yapraklara ulaşacaktır. Bu durumda, sorgu basitse e-postaya hemen yanıt vermeyi veya sorgu daha karmaşıksa bir talep açıp üst yetkiliye atamayı seçebilir. Karar verme süreci boyunca müşteri temsilcisi optimal bir sonuçtan emin olmak için karar ağacını bir komut dosyası biçiminde ekranında hazır bulundurur. Geleceğin haritasını çıkaran ve birçok farklı olasılığı hesaba katan çizelgeler olarak karar ağaçları büyük zaman ve emek yatırımları olmadan oluşturulamayacak kadar karmaşık görünebilir fakat gerçekte önceden tanımlanmış şablonlar sayesinde bilgi yönetimi sistemi için karar ağaçları çok uygun maliyetlerle kolayca kullanılmaya başlanılabilmektedir (Upland, 2021).

- **Bilgi Tabanı:** Bilgi tabanı, çağrı merkezi müşteri sorgularını çözmek için çağrı merkezi temsilcilerinin başvuracağı kaynak olabilecek kurumsal çapta kapsamlı bir bilgi deposudur. Sezgisel arama özelliği ve kolay gezinme özelliği ile müşteri temsilcisi deneyimini önemli ölçüde geliştirerek müşteri memnuniyetine dönüştürebilmekte çok etkilidir.
- **Otomatik Çağrı Dağıtıcısı (ACD):** Otomatik çağrı dağıtıcısı, bir çağrı merkezinin aldığı tüm gelen çağrıları yönetir ve en uygun müşteri temsilcisine iletmek için önceden belirlenmiş kuralları uygular. Akıllı becerilere dayalı yönlendirme ile otomatik çağrı dağıtıcılar modern çağrı merkezi yönlendirmelerinin en gelişmiş biçimidir. Çağrıları dağıtım kurallarına göre çağrı merkezindeki belirli bölümlere veya müşteri temsilcilerine yönlendirerek ilk çağrı yanıtını ve sorguların ilk kez yanıtlanma hızını büyük ölçüde artırması, iletişimi kolaylaştırması, çağrı sistemlerinin aşırı yüklenmesini önlemesi ve müşterilerin uzun süre kuyrukta beklememesini sağlayarak tatminlerini artırması dolayısıyla büyük katkı sağlamaktadır.

- **Bilgisayar Telefon Entegrasyonu (CTI):** Bilgisayar telefon entegrasyonu müşteri temsilcilerinin fiziksel telefonlarla uğraşmadan aramaları kontrol etmelerini sağlayan bir teknolojidir. Bu teknoloji ile çağrı merkezlerinin bilgisayar sistemleri telefon sistemlerine bağlanarak kullanıcıların telefon görüşmelerini doğrudan bilgisayardan yönetmesi sağlanır. Bu özellik ile bir bilgisayar ve internet bağlantısı olduğu sürece, fiziksel bir masa telefonunu kullanırken bilgisayarın masaüstünden kolayca tıklayarak telefon aramaları mümkün hâle gelir. Ayrıca, telefon numaralarını yazma veya birden çok özellik kodunu hatırlama ihtiyacı ortadan kaldırılarak bilgisayar kullanıcı arayüzünde fareye basit bir tıklama ile arama aktarma, bekletme, kaydetme ve daha fazlası gibi diğer arama işlemleri de yapılabilir.
- **Self Servis Hizmetler:** Günümüzde çağrı merkezi müşterileri sorunlarıyla ilgili yardım hatlarını aramaktan ziyade sorunlarını kendileri çözmeyi tercih etmektedirler. Chatbotlar veya self servis sesli yanıt sistemleri gibi akıllı self servis seçenekleri sayesinde müşteriler fazla çaba harcamadan problemlerini kolaylıkla çözebilmektedirler. Bu self servis hizmetler hem çağrı merkezlerinde maliyet avantajı sağlama hem de müşterilerin kendi sorunlarını başkalarına aktarmadan kendilerinin çözebilmesi yönünden çift taraflı bir kazan-kazan durumu oluşturmaktadır.
- **Sosyal Medya Mecraları:** Çağrı merkezlerinin özellikle genç müşterileri sorunları ile ilgili bir müşteri temsilcisini aramak yerine gerçek zamanlı bilgi almak için Twitter, Instagram veya Facebook gibi sosyal medya kanallarında çevrimiçi olmayı tercih etmektedirler. Bir çağrı merkezinde, sosyal medyayı etkin kullanarak müşteri temsilcilerini tek tek kontrol etmek yerine, sosyal medyayı kontrol ederek bir web sitesinin çevrimdışı olup olmadığını kontrol etmek çok daha kolaydır. Daha zor müşteri hizmetleri durumlarında müşteriler sipariş numaralarını bırakabilir veya doğrudan sosyal medya üzerinden de sorguları hakkında işletmeye ulaşabilirler.

- **Gerçek Zamanlı Analiz ve Raporlamalar:** Çağrı merkezinde etkili teknolojilerin en önemli getirilerinden biri de gerçek zamanlı analiz ve raporlamalardır. Her temas noktasından, her müşteri temsilcisinden ve her ekipten gelen verilerle çağrı merkezleri müşterilerine etkin bir şekilde hizmet vermek için çok daha iyi bir konumda olmaktadır. Çağrı merkezleri ile ilgili birçok müşteri deneyimi yazılımı, sektörlerindeki müşteri deneyimini anlamak ve geliştirmek için gerçek zamanlı müşteri deneyimi analitiğine de sahiptir.

Yukarıdaki teknolojik araçların yanında yapay zekâ da çağrı merkezi endüstrisindeki sıcak konulardandır. Son yıllarda yaşanan iki mega trend, çağrı merkezi iş mantığını tepetaklak etmiştir. Birincisi, akıllı telefonların, sosyal medyanın ve tüketici dostu uygulamaların kitlesel olarak benimsenmesi çağrı merkezi müşterilerinin beklentilerini ciddi ölçüde değiştirmiş ve artırmıştır. Bugün tek bir kötü deneyim, ömür boyu sürececek bir müşteri kaybetme sebebi için yeterlidir. İkincisi, yaygın olarak bulunan bulut hizmetlerinin ve makine öğrenimi araçlarının muhteşem büyümesi müşteri hizmetlerini her şekilde iyileştirmek için çağrı merkezlerinin eline güçlü ve yeni yapay zekâ yetenekleri vermiştir. Yakın zamanda yapılan bir ankete göre kurumsal yöneticiler yapay zekâyâ yatırım yapmak için bir numaralı neden olarak müşteri deneyimini ve beklentilerini göstermektedirler. Maliyet düşürme ise ikinci sıraya taşınmıştır. Çağrı merkezlerinde yapay zekâ özellikli konuşma teknolojilerinin 2022 yılına kadar tüm müşteri hizmetleri taleplerinin %20'sini karşılaması beklenmektedir (Forbes, 2020).

Çağrı merkezlerinde yapay zekânın oldukça geniş bir kullanım alanı vardır. Çağrı merkezlerinin kullandığı yazılımlar ve veri tabanları yapay zekâ endekslidir ve çalışanların müşteriler ile gerçekleştirdiği konuşmalarda meydana gelen sorunların çözümü de yine yapay zekânın kullanım noktasındandır. Yapay zekâ programları söz konusu görüşmeleri inceleyerek müşterinin sorununa çözüm getiren varsayımlar ileri sürer ve bu sayede müşterinin sorunu oldukça kısa bir süre içerisinde çözülebilir. Yapay zekânın kullanıldığı başka bir alan ise Big Data yani büyük veri kullanımı alanlarıdır. Söz konusu alanda kullanılan yapay zekâlar müşterilerin ihtiyaçlarını belirleme konusunda rol oynar. Bu hususta yapay zekâ müşterilerin profilini çıkaran

bir algoritma kullanır, müşterinin profili doğrultusunda, müşterinin olası ihtiyaçlarını belirleyen birtakım önerileri sisteme iletir ve iletilen rapor ilgili kişiler tarafından değerlendirildikten sonra müşteriye ulaşılır (Jettel, 2021). Yapay zekâ geliştirmekte olan teknolojilerin bir dalıdır ve çağrı merkezlerindeki uygulaması hâlâ yeni ve gelişmektedir. Bununla birlikte yapay zekânın çağrı merkezlerinde nerelerde kullanılabileceğine ve müşteri deneyimini nasıl iyileştirebileceğine dair pek çok örnek mevcuttur. Bu örneklerden en önemlileri şunlardır (Clark, 2021; Niceincontact, 2021);

- **Chatbot'lar:** Chatbot'lar (Sohbet Robotları), müşteri hizmetleri sürecinde yapay zekânın en görünür kullanımıdır. Müşteriler bir işletmeyle çevrimiçi sohbet etmeyi seçtiğinde, sohbet robotları onları karşılar, bazı arka plan bilgileri toplar ve müşterinin sorununu çözmeye çalışırlar. Yapay zekâ sohbet robotları çok basit sorunları çözmeye iyidir ancak daha karmaşık sorunlar için hâlâ bir canlı müşteri temsilcisinin dokunuşu gerekebilir. Yapay zekâ sohbet robotları geçişleri olabildiğince sorunsuz hâle getirmek ve aracı verimliliğini artırmak için topladığı bilgileri iletmeye günümüzde etkilidir ve gelecekte daha da etkili olacaktır.
- **Akıllı yönlendirmeler:** Yapay zekâ otomatik çağrı dağıtıcısının (ACD) gerçekleştirdiği akıllı yönlendirmeyi alır ve onu daha da akıllı hâle getirir. Artık günümüzde çağrı merkezleri, müşteri kişiliği ve önceki kişilerden toplanan bilgiler gibi ek kriterlere dayalı olarak sorguları yönlendirebilmektedir. Bir müşteriyi doğru zamanda doğru temsilciyle eşleştirmek müşteri deneyimini geliştirmek için çağrı merkezine çok büyük avantajlar sağlamaktadır.
- **Analizler:** Yapay zekâ çağrı merkezlerinde analizler geliştirebilir ve yöneticilere üzerinde hareket edebilecekleri bilgiler sağlayabilir. Örneğin; işletmeler yapay zekâ destekli analizleri kullanarak müşteri davranışlarını analiz edebilir, çalkantılı karar noktasında olanları belirleyebilir ve onlara ilgi çekici, kişiselleştirilmiş bir teklifle ulaşabilirler.
- **Etkileşimli Sesli Yanıt Sistemleri (IVR):** Çağrı merkezlerinde daha önceki zamanlardan beri etkileşimli sesli yanıt sistemleri kullanılmaktadır. Sesli yanıt sistemleri müşteri temsilcilerine çok fazla zaman kazandıran

uygulamalardır ve günümüzde büyük ölçüde yapay zekâ ve makine öğrenimi kullanımıyla da büyük ölçüde iyileşmiştir. Örnek olarak IBM'in doğal dil anlama (Natural Language Understanding - NLU) yazılımı, müşterilerin sorduğu sorulara gerçek yanıtlar verebilen yapay zekâ özellikli bir sistem oluşturmak için kullanılmaya başlanmıştır.

Yapay zekânın çağrı merkezlerine sağladığı en önemli avantajlar şunlardır (Feast, 2017; Jettel, 2021; Özkale, 2019; Next4biz, 2020)

- Yapay zekânın çağrı merkezlerine en büyük avantajı maliyetlerini ciddi oranda azaltmasıdır. Bu sayede çağrı merkezleri oldukça büyük oranlarda kâr elde etmektedirler. Yapılan bir araştırmada çağrı merkezlerinde yapay zekânın kullanılmasının %60 ile %70 arasında net kâr sağladığı tespit edilmiştir. Yapay zekâ çağrı merkezlerini geleneksel çağrı merkezi kurulum ve faaliyetler sırasında gerekecek ciddi maliyetlerin yükünden kurtarmakta ve ofis donanımları, ağ ve sistem kurulumları ve son olarak personel zorunluluğunu da ortadan kaldırmaktadır. Bu sebeple çağrı merkezlerinde yapay zekâ kullanımının ilerleyen günlerde daha da yaygınlaşması beklenmektedir.
- Yapay zekâ, çağrı merkezi müşterilerinin deneyimlerini iyileştirmede ve hızlı ve etkili çözümler sunmada çok güzel sonuçlar vermektedir. Yapay zekâ destekli ses teknolojileri, temsilcilerin performansını artırmak için çağrı merkezlerinde yaygın şekilde kullanılmaktadır. En yeni ses teknolojileri çağrı merkezlerinin müşteri temsilcileri için çağrı içi rehberlik sağlamasına olanak tanıyarak, iletişim tarzlarını daha güvenli, empatik ve duyarlı olacak şekilde ayarlamalarına yardımcı olmaktadır. Ses uygulamaları içindeki yapay zekâ, satış ve hizmet operasyonlarını kesintiye uğratmadan markalar ve müşteriler arasındaki etkileşimi iyileştirmede fayda sağlamasının yanında çağrı merkezlerine hız ve esneklik sağlaması yönünden de tercih edilmektedir.
- Yapay zekâ, müşteri sorunlarını çözme konusunda da çağrı merkezlerinin yardımcı konumundadır. Öngörü ve analiz yetenekli yapay zekâ yazılımları, müşterilerin şikâyetlerini, geleneksel sistemlere göre veri tabanlarından çok daha hızlı tarayarak daha hızlı çözüm ve sonuç üretebilmekte-

dir. Müşterinin yaptığı telefon görüşmesi sırasında söz edeceği konulardan veri taraması yapabilen yapay zekâ sistemleri, standart çağrı merkezlerine göre daha hızlı sonuçlandırma yapabilmektedir. Bu da hem müşteri hem de çağrı merkezleri adına önemli bir zaman tasarrufu sağlamaktadır.

- Çağrı merkezlerinde Big Data yani Büyük Veri kullanımı müşteri ihtiyaçlarını en hızlı şekilde tahmin etmeyi ve artırılmış diyaloglar ile sanal asistanların anlık olarak yardım sunmasını sağlar. Yapay zekâ ile geliştirilen çağrı merkezleri, sahip oldukları öğrenme algoritmaları ile kendi kendilerini geliştirebilirler. Bu da personel eğitimi için gerekecek olası harcama ihtiyacını ortadan kaldırır.
- Yapay zekânın öğrenen makine ve benzerlik analizi özellikleri, müşteri deneyimleri ve birikimlerinin yeniden ve otonom kullanımını sağlamaktadır. Self servis müşteri hizmetlerini güçlendiren yapay zekâ, müşterilerin telefonun açılmasını dakikaları bulan sürelerde beklemesini ve canlı müşteri temsilcilerine konuyu anlatmak için çabalamalarını azaltarak self servisi açıp kendi kendine sorunun yanıtını hızlıca bulmalarını sağlamaktadır. Dakikada binlerce bildirim işleyebilme kapasitesine sahip akıllı temsilci yapay zekâ sistemleri gelen bildirimleri otomatik kategorilere ayırıp ilgili iş akışına yönlendirebilmekte ve chat, e-posta, sosyal medya, şikâyet sitelerini de izleme özelliği ile müşterilere e-posta, mesaj atarak bilgilendirme ve hatırlatma yapabilmektedir. Destekleyici yeni yapay zekâ teknolojileri sayesinde çağrı merkezlerinin ve müşteri temsilcilerinin performansı, çağın bir gerekliliği olarak dönüşmekte ve “Müşteri memnuniyeti nasıl sağlanır?” sorusu da böylece doğru cevabını bulmaktadır. Yapay zekânın çağrı merkezlerine sağladığı en önemli avantajlar Tablo 4.1’de özet hâli ile yer almaktadır.

Tablo 4.1 Yapay Zekânın Çağrı Merkezlerine Sağladığı Avantajlar

Bekleme ve işlem sürelerini kısaltma	Müşteri hizmetlerini hızlandırma
Müşteri memnuniyetini artırma	Tüm kanallarda ve tüm seviyelerde hizmet kalitesini artırma
Çağrı merkezi kurulumu ve faaliyetlerinde maliyet tasarrufu sağlama	Müşteri şikâyetlerini geleneksel sistemlere göre çok daha hızlı tarama ve çözme
Big Data kullanımında büyük avantaj sağlama	Çağrı merkezi verimliliğini artırma
İş gücüne duyulan ihtiyacı azaltma	Self servis müşteri hizmetlerini güçlendirme
Müşterilerinin deneyimlerini iyileştirme	Müşteriyi doğru zamanda doğru temsilci ile eşleştirme

## Çağrı Merkezi Kültürü

Çağrı merkezlerinde etkin bir bilgi yönetimi için operasyonların kullandığı bilgi kaynaklarının tek bir portal üzerinden konsolidasyonunun yanı sıra, bilgi yönetiminden sorumlu merkezî bir birimin varlığı da gereklidir. Çağrı merkezi içindeki bilginin yayılımından, çağrı merkezi operasyonlarının kullandığı bilginin güncel tutulmasından, bilgi kaynaklarına gerekli yeni bilgilerin eksiksiz bir şekilde aktarımından ve son olarak bilgi kaynaklarının kullanımının takibinden ve raporlanmasından sorumlu merkezi bir birim ya da bölümün varlığı bilgi yönetiminin başarısı için kritiktir (Coşan vd. 2019: 80). Tüm bu süreçlerin yönetimi ise çağrı merkezi kültürünün güçlü olmasını ve bilgi odaklılığı gerektirmektedir. Gerek müşteri temsilcileri gerekse diğer çalışanlar için profesyonel gelişimi destekleyen bir çağrı merkezi mükemmellik kültürünü teşvik etmek çağrı merkezi için bir kazan-kazan durumu yaratır ve şu unsurlarla sonuçlanır (Mort, 2021) :

- İşletmeler için iyileştirilmiş anahtar temel göstergeleri (KPI’lar) ve yatırım getirileri,
- Azalmış çalışan yıpranma oranları,
- Geliştirilmiş müşteri memnuniyeti.

Bir çağrı merkezi mükemmellik kültürü oluşturmak hem çağrı merkezi içinde hem de ötesinde çalışanlar için olasılıklar dünyasının kapılarını açar. Çağrı merkezi yöneticileri müşteri temsilcilerine ve diğer çalışanlara kayıtlar, videolar, müşteri temsilcisi-müşteri etkileşimi örnekleri, e-posta ve bundan daha fazlası yoluyla hem birebir hem de grup oturumlarında geri bildirim ve tartışmayı teşvik edici gerçek örnekler sağlayarak çalışanlardan bekledikleri davranışları ve bilgi yönetimi gerekliliklerini açıkça göstermelidirler.

## Çağrı Merkezi Süreçleri

Günümüzde çağrı merkezlerindeki müşteri hizmetleri müşterilerin işletmelere bağlanmaları için mevcut kanalların çok hızlı şekilde çoğalması ile çok daha karmaşık hâle gelmiştir. Müşteriler kendilerine sunulan iletişim kanallarından herhangi biri aracılığıyla (sabit telefon, doğrudan erişim, sesli yanıt sistemleri, işletme web sitesi, sohbet kanalları, e-posta, SMS veya sosyal medya kanalları vb.) aracılığıyla işletmelerle bağlantı kurabilmektedirler. İşletmeler için gerçek zorluk ise yalnızca tüm bu kanallar aracılığıyla müşterilerle etkileşim kurmak değil, aynı zamanda bilgilerin tüm kanallarda ve tüm süreçlerde gerçek zamanlı olarak tutarlı olduğundan emin olmaktır. Müşteriler bazen bir kanaldan diğerine geçmek istediklerinde de süreçlerin sorunsuz işlemesi önemlidir (Tippett, 2016). Başarılı bilgi yönetimine sahip olunması istenen çağrı merkezlerinde tüm kanallar ve tüm süreçlerde güncel bilgilerin olduğuna emin olunmalıdır. Bir çağrı merkezi müşteri temsilcisi ortalama olarak zamanının %14'ünü müşterilere yardımcı olacak ilgili içeriği bulmak ve kullanmak için ortalama üç ekranda gezinerek geçirmektedir. Deneyimli çağrı merkezi yöneticileri bunun gereksiz maliyetlere ve ortalamanın altında müşteri deneyimine yol açtığının farkındadırlar ve bu nedenle, müşteri temsilcilerinin içeriklere masaüstünden kolayca erişebilecekleri merkezi bir havuz görevi gören bir bilgi yönetim sistemine yatırım yaparlar. Bilgi yönetimini iyi şekilde kullanan çağrı merkezleri ise üstün müşteri temsilcisi üretkenliğinin, daha fazla müşteri memnuniyetinin ve iyileştirilmiş finansal refahın mutluluğunu duymaktadırlar (Minkara, 2015:10).

## Çalışanların Katkıları

Çağrı merkezleri simgesel anlamda işletmelerin sinir sistemlerinin merkezinde yer almaktadırlar. Müşteri temsilcileri gün içinde basit hesap güncellemelelerinden daha karmaşık ürün destek sorularına kadar sayısız sorunu ve talebi ele almaya hazır olmalıdırlar ve her müşteri temsilcisinin her şey hakkında bilgi sahibi olmasını veya her benzersiz sorun için özel bir temsilci ekibine sahip olmasını beklemek makul değildir. Tüm bu sebepler müşteri temsilcileri için müşterilerden gelen çok sayıda talebi ele almalarına yardımcı olacak ilgili içeriğin sağlanması gerektiği anlamına gelmektedir (Minkara, 2015:10). Çağrı merkezlerindeki bilgi yönetimi sistemleri tam da bu aşamada temsilcilerin yardımına yetişmektedir. Bir çağrı merkezinde bilgi yönetimi programının başarılı olması için çalışanlar

ve yönetimin eğitime önemli bir yatırım ve katkı yapması gerekmektedir. Bir bilgi yönetimi sistemi, çalışanlar ve yönetim kurumsal bilgi havuzuna isteyerek ve düzenli olarak katkıda bulunduğu en iyi sonucu verir. Başarılı bilgi yönetimi programlarına sahip çoğu işletmenin çalışan ve yönetim eğitim programları vardır. Örneğin; müşterilerle telefon üzerinden ilgilenen bir müşteri temsilcisi, soruların ve cevaplarının kolayca anlaşılabilmesi için belirli konularda sıkça sorulan sorular listesine nasıl ulaşacağını ve sisteme yeni soruların nasıl girileceğini bilmelidir (Bergeron, 2003: 32). Çoğu çağrı merkezinde hem deneyimli hem de deneyimsiz müşteri temsilcileri tarafından müşterilerin sorularına verdikleri yanıtlar genellikle daha önce de yanıtlanmıştır ve büyük olasılıkla tekrar sorulacaktır. Yetenekli müşteri temsilcileri tarafından sağlanan katkılarla oluşturulan bilgi üzerine kurulmuş ve gerçek deneyime dayanan bir bilgi yönetim sistemi, verimli çalışmayı ciddi oranda artırmaktadır. Böyle bir sistemle, yeni bir müşteri temsilcisinin de deneyimli bir müşteri temsilcisinin de tüm bilgilere anında erişimi kolaydır. Ayrıca, deneyimli müşteri temsilcilerinin çağrı merkezinden ayrılmaları durumunda, eski bilgiler kolayca erişilebilir ve kullanılabilir bir biçimde arşivlenmiştir (Rasooli ve Albadvi, 2007: 325-326).

## İnternet Siteleri ve Sosyal Medya

Çağrı merkezi müşterilerinin beklentilerinin karşılanması ve anında yanıt talepleri akıllı telefonların ve diğer taşınabilir cihazların kullanımındaki patlama tarafından daha da tetiklenmiştir. Günümüzde müşteriler artık her zaman yanlarında olan tek bir mobil cihaz aracılığıyla işletmelerle farklı kanallar üzerinden bağlantı kurabilirler. Ve müşteriler hangi kanalı kullanırlarsa kullansınlar aynı hızda cevabı beklerler. Kaliteli bir bilgi yönetimi sistemi bir işletmenin bilgisine tüm bu kanallar aracılığıyla tek bir merkezi veri tabanından hizmet verecek şekilde donatılacaktır. Mobil cihazlar, müşteri hizmetleri için birçok zorluk getirirken, aynı zamanda birçok fırsat da sağlamaktadır. Cep telefonlarının müşterilerin çağrı merkezi ile iletişime geçmesi için bu kadar çok farklı kanalı kolaylaştırması, işletmelerin işlerini doğru yaptığı takdirde onlara daha hızlı ve daha uygun maliyetli bir şekilde ulaşabileceği anlamına gelmektedir. Amaca yönelik olarak oluşturulmuş çağrı merkezi bilgi yönetimi sistemi müşterinin sorularına yanıt vermek için trend olan müşteri sorunlarıyla ilgili bilgileri proaktif olarak sosyal medyaya ve web sitesine iletmek için analitik bilgiyi sağlamaktadır (Tippett, 2016).

## Çağrı Merkezlerinde Kullanılan Bilgi Yönetimi Kaynaklarının Sahip Olması Gereken Özellikler

Çağrı merkezi müşteri temsilcileri genellikle bir işletmenin müşteriler için ilk iletişim hattıdır. Çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin hesap sorgulamalarından destek konularına ve müşteri şikâyetlerine kadar her türlü soruyu yanıtlamaları istenebilir. Çağrı merkezi müşteri temsilcilerini çok çeşitli soruları yanıtlamak için ihtiyaç duydukları bilgilerle donatmak çağrı merkezi bilgi yönetimini geliştirmek için önemlidir ama yeterli değildir. Çağrı merkezlerinde kullanılan bilgi yönetimi kaynaklarının sahip olması gereken özellikler şunlardır (Astute, 2017; Butler, 2021; Minkara, 2015: 11-12; Rasooli ve Albadvi, 2007: 325);

1. **Öncelikle müşteri temsilcisi merkezli bir bilgi yönetimi süreci tasarlanmalı ve uygulanmalıdır:** Bilgi yönetimi sistemlerine yatırım yapmanın nihai sonucu, daha mutlu müşterilere sahip olmaktır. Bu sonucu sağlayan anahtar öge ise müşteri temsilcileridir. Bilgi yönetimi sürecinin tasarlanmasında ve uygulanmasında müşteri temsilcilerinden bilgi alınması ve bilgi yönetim sisteminden çalışanların da memnun olması çok önemlidir. Çağrı merkezi çalışanları müşteriler ve müşteri adayları olan diğer kişilerle doğrudan etkileşime sahiptir ve bu nedenle müşterileri çok daha iyi anlarlar ve onların özel ihtiyaçlarını ve şikâyetlerini bilirler. Tüm bunlar paha biçilmez bir pazar istihbaratı kaynağıdır. Müşterilere kolay anlaşılır bilgiyi sağlayacak olan çağrı merkezi temsilcileri için sindirilebilir bilgiler sağlayarak bilgi yönetimi sistemi geliştirilmeli ve müşterilerin sorularına yanıt bulması isteniyorsa öncelikle çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin soruları yanıtlanmalıdır.
2. **Bilgi yönetimi sisteminin basit ve kullanımı kolay bir sistem olmasına özellikle dikkat edilmelidir:** Çağrı merkezlerinde ideal bir bilgi yönetim sistemi kullanımı basit, uygulaması, kurulumu ve erişimi kolay olan bir sistemdir. Tüm beceri seviyelerine sahip kişilerin bilgi yönetim sistemine kolayca ulaşp rahatça kullanması sistemin başarısı için çok önemlidir.
3. **Bilgi yönetimi kaynaklarının güncelliği sürekli olarak revize edilmelidir:** Çağrı merkezlerindeki çalışanların doğru bir

yanıt vermeden önce konuyu veya sorunu anlamaları önemlidir. Müşteri sorunlarının çözümü yalnızca konuyu anlamayı değil, çözüm için doğru ve en güncel bilgiye sahip olmayı da gerektirmektedir. Yapılandırılmış bir bilgi tabanının en önemli faydalarından biri, çağrı merkezlerindeki müşteri temsilcilerinin sorun giderme konularına daha fazla odaklanabilmesi ve teşhis aşamasını en aza indirerek, hızlı bir şekilde yanıt verme aşamasına geçmelerini sağlamasıdır.

4. **Tüm çağrı merkezi kanallarından ve süreçlerinden tutarlı bilgilerin verildiğinden emin olunmalıdır:** Çağrı merkezi müşterilerinin %90'ından fazlası birden fazla müşteri kanalı üzerinden tutarlı bilgi almayı beklemektedir. Bu talebi karşılamak için, müşteri kim olursa, nerede veya nasıl soru sorarsa sorsun sorularına aynı cevabı aldıklarından emin olunmalı, başka bir deyişle, self servis chatbot'tan çağrı merkezi müşteri temsilcisine, mağaza çalışanından sosyal medya kanallarına kadar her kanalın aynı bilgi kaynağından bilgiyi aldığına emin olunmalıdır.
5. **Self servis hizmetleri canlı bir müşteri temsilcisine iletilirken verilerin doğru aktarılması sağlanmalıdır:** Bir çağrı merkezinde self servis hizmetler ne kadar iyi olursa olsun bazı konuların yine de bir canlı müşteri temsilcisine aktarılması gerekmekte ve bu iletme iyi yapılmazsa hayal kırıklığına uğramış bir müşteriyle sonuçlanmaktadır. Akıllı bir bilgi yönetim sistemi müşterinin ne aradığının ve hangi yanıtlara ve belgelere erişildiğinin bir dökümünü müşteri, müşteri temsilcisi ile görüşmek istediği anda müşteri temsilcisine iletir. Böylece temsilci konuşmayı self servisin kaldığı yerden devam ettirebilir. Bu bilgi olmadan, çağrı merkezi müşteri temsilcisi tamamen bilgisiz şekilde konuşmaya başlar ve müşteri sorusunu tekrarlamak zorunda kalır.
6. **Çağrı merkezi bilgi yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemleri entegre edilmelidir:** Akıllı müşteri temsilcisi rehberliği bir müşterinin sonraki adımlarını tahmin edebilen ve temsilcinin yanıtı için özel önerilerde bulunabilen akıllı çağrı merkezi müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) yazılımının bir özelliğidir. Bilgi yönetimi entegre edildiğinde CRM veritabanında depolanan müşteri hakkındaki bilgileri ala-

bilir ve önerilen eylemleri daha da kişiselleştirmek için mevcut self servis etkileşimleriyle ilgili bağlamla birleştirebilir.

7. **Bilgi yönetimi kaynaklarının etkinliği düzenli olarak ölçülmelidir:** Bilgi yönetimi ile ilgili bir içerik kitaplığı oluşturmak ve bunu bilgi yönetim sistemi aracılığıyla kullanıma sunmak bilgi yönetimi sürecinde yalnızca ilk adımdır. Ardından müşteri temsilcilerinin işleriyle ilgili ihtiyaç duydukları bilgilere her zaman erişmelerini sağlayacak süreçler oluşturulmalı ve bilgi yönetimi kaynaklarının etkinliği düzenli olarak ölçülmelidir.

Bir çağrı merkezi müşteri hizmetlerinde bilgi yönetimi sistemi kullanımının dört temel faydası vardır. Bu faydalar; artan müşteri memnuniyeti, finansal faydalar (maliyet azaltma ve artan satışlar), risk ve uyumluluk iyileştirmeleri ile personel katılımı ve uyumdur. Şekil 4.7’de çağrı merkezi müşteri hizmetlerinde bilgi yönetimi sistemi kullanımının 4 temel faydası ve alt faydaları yer almaktadır.

Artan Müşteri Memnuniyeti	Finansal Faydalar (Maliyet Azaltma ve Artan Satışlar)	Risk ve Uyumluluk İyileştirmeleri	Personel Katılımı ve Uyum
Cevaplar hızlı ve doğru bir şekilde teslim edilir. Müşteriler bilgili bir operatörle konuştuğunu hissederler. İlk temasta çözüm iyileştirilir. Müşteriler çağrı merkezini nerede ararlarsa arasınlar aynı cevabı alırlar. Müşteriler seçtikleri zamanda ve seçtikleri kanalda daha kapsamlı bir şekilde self servis hizmeti alırlar. Müşteriler istediklerinde geri bildirim sağlayabilir ve hatta elde ettikleri bilgilerin yararlılığını değerlendirebilirler. Yapılan analizler müşterilere proaktif bilgi sağlamada kullanılabilir. Doğru bir bilgi yönetimi sistemi ile müşteri sadakatlerinde artış gerçekleşir.	Bilgi yönetimi sistemleri ile ortalama işlem süresi %5 ile %25 arasında azalır. Personelin ürün sürecini veya prosedür bilgilerini ezberlemesi beklenmediğinden göreve başlama süreci hızlanır (çoğunlukla işe giriş sürelerinde %50 azalma ile) Self servisteki artış, müşteri hizmetleri ekiplerine yapılan çağrıları azaltır. Sorunların çözümünde arkadaşlara ve diğer işletmelere daha az ihtiyaç duyulur. Temsilciler soruları güvenle yanıtlayabildiğinde geri aramalar ve şikayetler azalır, satışlar artar. Çağrı merkezi çalışanları işlerini yapabileceklerinden daha emin oldukları için personel devri azalır. Bir portalda bir kez güncelleme ile tüm erişim noktaları/kanalları güncellenebildiğinden maliyetler azalır, süreçler hızlanır.	Ürün politikası ve süreç bilgileri merkezi olarak yönetildiği için müşteriler ve müşteri temsilcileri en güncel ve doğru bilgilere erişebilirler. Belirli bazı işletmelere bağımlılık durumu ortadan kalkar. Ürün Süreci ve Politika bilgileri artık çalışanlara bağımlı değildir. Sistemdeki izinler, personelin yalnızca işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları bilgilere erişmesini sağlar. İş akışı, yazar üzerinde kontrole, bilgilerin düzenlenmesine ve yayınlanmasına izin verir Geçmiş, Temsilcinin herhangi bir zamanda hangi bilgileri görebileceği konusunda şeffaflık sağlar.	Çağrı merkezi çalışanları müşteri sorularına cevap verebileceklerinden daha emin olur ve bu sayede iş tatmini ciddi oranda artar. Kalite sistemleri, personelin geri bildirim sağlamasına ve bilgi makalelerini derecelendirmesine izin vererek, bilgilerin doğru, güncel ve kullanıcı dostu olduğundan emin olmalarını sağlar. Personel, işlerini yapabileceklerinden daha emin olduklarından, personelin elde tutulması artar.

Şekil 4.7 Çağrı Merkezi Müşteri Hizmetlerinde Bilgi Yönetimi Sistemi Kullanımının Dört Temel Faydası

Kaynak: Tippet, 2016

Görüldüğü gibi doğru yönetilen bir çağrı merkezi bilgi yönetimi sisteminin çağrı merkezine pek çok faydası bulunmaktadır. Bilgi yönetimi çağrı merkezlerinin en güçlü müşteri hizmetleri araçlarıdır. Çağrı merkezi bilgi yönetimi sadece müşterilere self servis çözümler sunmakla kalmayarak aynı zamanda çalışanlara aramalar, e-postalar, mesajlar, sosyal medyadan iletilen talepler sırasında da stratejik iş ortağı olarak destek olmaktadır. Bilgi yönetimi varılması istenen bir nihai nokta değil bir süreçtir dolayısı ile çağrı merkezlerinin sürekli güncel teknolojiyi takip etmeleri, çalışanlarının eğitimine ağırlık vermeleri ve herkesin sürece dâhil edilmesi, sistemin sürekli revize edilmesi ve bilgi kaynakları arasındaki süreçlerin kontrolü bilgi yönetiminin başarısı için kritik öneme sahiptir.



## Araştırmalarla İlişkilendir

### Müşteri Hizmetleri İçin Bilgi Yönetimi

Müşteri hizmetleri için bilgi yönetimi, bir işletme için başarının temelidir. Birden fazla depoya yayılan bilgilerle, farklı dosya ve formatlarda erişilemez ve anlamlı bir içgörüyü dönüştürülmediği sürece bilgi oluşturmaz. Bir bilgi yönetim sistemi bu zorluğu çözer ve bilgiyi yapılandırarak onu bağlamsal ve eyleme dönüştürülebilir hâle getirir. Çağrı merkezi temsilcileri için doğru bilgiye doğru zamanda sorunsuz erişim sağlamak, verilen müşteri hizmetlerinin kalitesini artırmaya yardımcı olur. Akıllı bir çağrı merkezi bilgi yönetimi, çağrıları self servis kanallara yönlendirerek, günümüz müşterilerini dijital self servise iterek çağrı merkezleri üzerindeki baskıyı da ortadan kaldırır.

### Bir Bilgi Yönetimi Platformu Müşteri Hizmetleri Ölçütünün İyileştirilmesine Nasıl Yardımcı Olur?

Müşteri deneyimi, günümüzün en büyük farklılaştırıcılarından biridir. İnsanların %74'ü, süreci zor bulurlarsa markalarını değiştirme eğilimindedir. Sağlam bir bilgi yönetimi çözümünde birden fazla program entegrasyonu, kişiselleştirilmiş bir müşteri deneyimi sunmak için müşteri verilerine sorunsuz bir şekilde erişilebilir. Aşağıda, en iyi 7 müşteri hizmetleri temel anahtar ögesi ve işletmeler için yeni nesil bilgi yönetiminin bunları iyileştirmeye nasıl yardımcı olduğu yer almaktadır:

**1. Ortalama işlem süresi:** Sağlam bir bilgi yönetimi çözümü, müşteri temsilcilerinin tüm müşteri çağrılarını kolaylıkla ve güvenle ele almaları için bir kutsal kitap görevi görür. Temsilcilerin tüm bilgileri parmaklarının ucunda olduğundan, müşteri sorularına hızlı bir şekilde doğru yanıtlar bulabilirler. Bu, çözüm kalitesini artırır

ve çağrı merkezindeki müşteri aramalarının ortalama işlem süresini (AHT) azaltır.

**2. İlk temasta çözüm:** Akıllı bir bilgi yönetim sistemi olmadan, müşteri hizmetleri ekipleri tüm müşteri sorgularını ilk seferde çözme için son derece zor bulabilir. Destek ekipleri için bilgi yönetimi, talepkâr ve sabırsız müşterilerin damgasını vurduğu günümüzün en büyük müşteri hizmetleri zorluklarından biri olan ilk temasta çözümün elde edilmesine yardımcı olur.

**3. Müşteri temsilcisi hatası:** Müşteri temsilcisi hatası, ellerindeki doğru, bağlamsal ve eyleme geçirilebilir bilgilerin eksikliğinden kaynaklanır. Dolayısıyla, bundan sorumlu olan önemli bir neden, sağlam bilgi yönetiminin olmamasıdır. Uygun bilgi yönetimi araçlarına erişimle, yüksek bir müşteri deneyimi için üstün müşteri hizmeti sağlamak üzere müşteri temsilcisi hatası azaltılabilir.

**4. Terk oranı:** Sürekli olarak birden fazla bilet yığıldığında, temsilcilerin her aramaya katılmaları zorlaşır. İyi bir bilgi yönetim sistemi, tüm bu tür sorguları akıllıca self servis platformlara yönlendirir. Öncelik listesi, küçük sorgular atlanırken araçların karmaşık sorgulara yardım etmesini sağlar. Bu, çağrı merkezleri üzerindeki baskıyı hafifletir ve destek maliyetlerini %15-20 oranında azaltır.

**5. Müşteri deneyimi:** Pazardaki çok sayıda ürün ve çözümle günümüzün müşterisi seçim yapmakta zorlanmaktadır. Bu nedenle, müşteri devamlılığını sağlamak için son teknoloji bir müşteri deneyimi sağlamak çok önemlidir. Bir bilgi yönetim sistemi, birden fazla temas noktasında doğru bilgilere erişim yoluyla sorunsuz müşteri katılımı sağlayarak üstün bir müşteri deneyimi sağlamaya yardımcı olur.

**6. Müşteri memnuniyeti:** Müşterilerle sadakat oluşturmak uzun zaman alırken, müşteri kaybını tetiklemek için tek bir kötü deneyim yeterlidir. İyi bir bilgi tabanı yazılımı, yapay zekâyı kullanır ve gereksinimlerini önceden belirlemek için müşteri modellerini okur. Bu, zamanında sorunsuz müşteri hizmeti sağlamaya ve kişiselleştirilmiş müşteri deneyimleri sağlamaya yardımcı olur. Sağlam bir bilgi yönetimi platformu, müşteriler tatmini puanlarını iyileştirmede ve böylece marka sadakatini artırmada büyük bir rol oynayabilir.

**7. Hizmet seviyeleri:** İletişim merkezi iş gücü, çeşitli süreçlerle ilgili birden çok sorguyla ilgilenir. Bu sıkıcı ve monoton bir hâl alır ve müşteri temsilcilerini haberdar ve güncel tutmada tazeleyiciler için kaliteli eğitim gerektirir. İyi bir bilgi yönetim sistemi, tek bir gerçek kaynağı olarak hareket eder ve araçları güncel tutar, böylece uygun hizmet seviyelerini korur.

### Self Servis İçin Bilgi Yönetimi

Müşterilerin %75'i canlı bir temsilciye ulaşmanın çok uzun sürdüğüne inanıyor ve tüketicilerin %40 'ı artık insan teması yerine self servisi tercih ediyor. Artan dijital gelişmelerle birlikte, müşteriler artık çağrılar üzerinden temsilcilerle konuşmaya ve sorunlarının çözümünü beklemeye istekli değil. Birkaç tıklamayla hızlı çözümler ve tüm yanıtlara kolay erişim istiyorlar. Bu nedenle, self servis popülerlik kazanıyor. Self servisi zorlamak için sağlam bir bilgi tabanı gereklidir. Makaleler, sık sorulan sorular, nasıl yapılır kılavuzları, videolar ve daha fazlası bu tür müşteriye hazır içerik oluşturulabilir, küratörlüğünü yapabilir ve yapay zekâyı hazır bir bilgi yönetimi aracının yardımıyla birden çok kanala aktarılabilir.

**Kaynak:** Knowmax, 2021

### Öğrenme Çıktısı

3 Çağrı merkezlerinde kullanılan bilgi yönetimi kaynaklarını ve özelliklerini açıklayabilme

Araştır 3

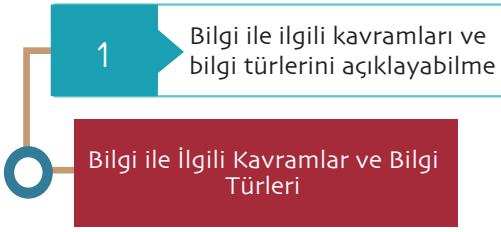
Çağrı merkezlerinde kullanılan bilgi yönetimi kaynakları nelerdir? Araştırın.

İlişkilendir

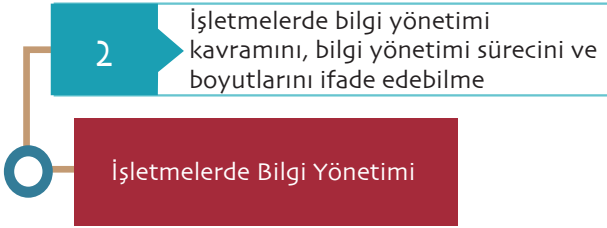
Çağrı merkezi bilgi yönetimi kaynaklarının sahip olması gereken özellikler hangileridir? Tartışın.

Anlat/Paylaş

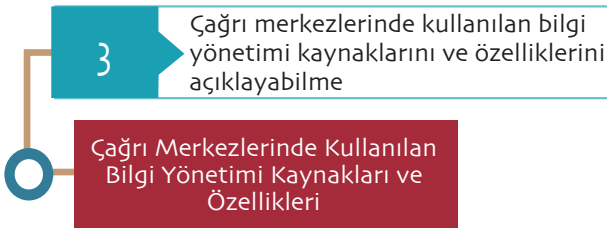
Çalıştığınız çağrı merkezlerinde hangi bilgi yönetimi kaynaklarından en çok faydalanıyorsunuz? Anlatın.



Bilgi Yönetimi, giderek artan süresiz çevresel değişim karşısında kurumsal adaptasyon, hayatta kalma ve yetkinlik gibi kritik konulara hitap eder. Bilgi yönetiminin temeli olan bilgi ile ilgili dört temel kavram vardır. Veri, hesaplama yapmak veya sonuç çıkarmak için temel olarak kullanılan, genellikle deneylerden veya araştırmalardan elde edilen gerçekler veya rakamlardır. Enformasyon, altta yatan anlamı açıklığa kavuşturmak için sistematik bir şekilde düzenlenen ve sunulan verilerdir. Bilgi, zaman içinde öğrenilen tüm gerçekler ve ilkelere. Bilgelik ise mantıklı kararlar ve hükümler vermek için gereken bilgi ve deneyim veya verilen karar ve yargıların gösterdiği sağduyudur. Veri, birincil bilgi biçimlerinden birini oluşturur. Esasen, insanlar arasında ve hatta makineler arasında değiş tokuş için kullanılacak işlemlerin veya olayların kayıtlarından oluşur. Bu nedenle, verilerin toplandığı bağlam anlaşılmadıkça veriler anlam taşımaz. Bilgiler geleneksel olarak kaynaklarına ve niteliklerine göre farklı biçimlerde sınıflandırılabilir.



Bilgi yönetimi, iş gücünün genel bilgisini artırmak için çalışanların bilgi ve deneyimlerini yakalama, depolama, paylaşma ve etkin bir şekilde yönetme sürecidir. Birincil hedefi, verimliliği, üretkenliği artırmak ve işletme içindeki kritik bilgileri korumaktır. Bilgi yönetimi ile işletmenin en değerli varlıkları olan çalışan uzmanlığı ve mevcut bilgiler kullanılarak verimlilik en üst düzeye çıkarılabilir ve çalışanların karar verme yeteneklerini geliştirmelerini sağlayabilir. Bilgiyi biriktirmek, depolamak ve etkin bir şekilde paylaşmak, verimliliği ve çalışan mutluluğunu önemli ölçüde artıracak bir kültürün oluşturulmasına olanak tanır. Etkisiz bir bilgi yönetimi ise finansal güçlüğü ve çalışan memnuniyet düzeylerini doğrudan etkiler. Bilgi yönetimi süreci bilginin edinimi, bilginin depolanması, bilginin dağıtımı, bilginin yorumlanması ve bilginin kullanımını içeren beş temel boyuttan meydana gelir. Bilgi yönetiminin boyutları ise strateji, örgüt kültürü, organizasyonel süreçler, yönetim ve liderlik, teknoloji ve politikadan oluşur.



Bir çağrı merkezindeki bilgi yönetim sistemleri işletmenin yalnızca en güncel bilgilere erişildiğinden emin olmasını sağlamak için tipik olarak ürün, süreç ve politika bilgilerini tek bir merkezi havuzda saklar. Çağrı merkezinde bir bilgi yönetim sistemine ihtiyaç duyulmasının temel etkenleri hızlı cevapları sunması, teknolojinin etkisi, maliyetleri ciddi oranda azaltması ile müşteri beklentileridir. Bir çağrı merkezindeki bilgi yönetimi kaynaklarının herkes için her seferinde doğru yanıtlar vermesi, revize edilen ve sürekli erişilebilir bir bilgi bankası çözümüyle bilgi oluşturmaya, paylaşmaya ve güncellemeye yönelik daha dinamik bir yaklaşımın benimsenmesi, müşteri memnuniyeti yanında temsilci memnuniyetini de artırması önemlidir.

1 Bilgi ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- A. Bilgi, bilenlerin zihinlerinde ortaya çıkar ve uygulanır ve bu yönü ile işletmelerde yalnızca belgelerde veya depolarda değil aynı zamanda organizasyonel rutinlerde, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda da yerleşik hâle gelir.
- B. Bilgi, yeni deneyimleri ve bilgileri değerlendirmek ve birleştirmek için bir çerçeve sağlayan deneyim, değerler, bağlamsal bilgiler ve uzman içgörülerinin karışımına verilen isimdir.
- C. Bilgi, işlem görmemiş, ham olarak bulunan ve bu şekli ile herhangi bir yarar sağlamayan sayılar, yazılar, rakamlar ve karakterlerdir.
- D. Bilgi, deneyim, çalışma, aşinalık, ilişkilendirme, farkındalık ve/veya kavrama yoluyla kazanılan bir içeriğe sahiptir.
- E. Tarihin her döneminde bireyler ve bireylerin bileşkesi olan toplumlar, varlıklarını devam ettirebilmek ve geliştirebilmek için her zaman yeni bilgiye gereksinim duymuşlardır.

2 -----; veri, bilgi ve yorumlamayı ve daha fazlasını içeren üst bir kavramdır ve esasen yaşamın içerisinde büyük ölçekli katma değere dönüşen ya da dönüşmüş bilgiyi tanımlamaktadır.

Yukarıdaki cümlede boş bırakılan yeri aşağıdakilerden hangisi doğru şekilde tamamlar?

- A. Bilgi yönetimi
- B. Bilgelik
- C. Enformasyon
- D. Bağlamsallaştırma
- E. Bilgi piramidi

3 Bilinen en eski ve en genel bilgi türü sınıflandırması aşağıdakilerden hangisinde birlikte ve doğru olarak verilmiştir?

- A. Doğuştan gelen bilgi - kazanılmış bilgi
- B. Örtülü bilgi - açık bilgi
- C. İdealist bilgi - pragmatik bilgi
- D. Öğrenilmiş bilgi - deneyimsel bilgi
- E. Ussal bilgi - duyusal bilgi

4 İşletmelerde bilgi yönetimi ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- A. Bilgi yönetimi işletmenin bilgi kaynaklarının farklı noktalardan elde edilmesi, geliştirilmesi, dağıtılması, yorumlanması ve nihayetinde kullanılması için yapılan tüm çalışmaları ifade eden kavramdır.
- B. Bilgi yönetimi; bir işletmenin işlerini yapması için kendisine gereken bilgileri toplayan, geliştiren, depolayan, organize eden, sınıflandıran ve ileten sisteme verilen addır.
- C. İşletmelerde bilgi yönetimi, insanların bilgiyi ürettiği, onu açık bilgiye dönüştürdüğü ve onu organizasyona geri beslediği bir ortamın yönetimidir.
- D. Bilgi yönetimi, işletmelerin bilgilerini tanımlamaya, paylaşmaya ve değerlendirmeye yönelik entegre bir yaklaşımdır ve bu yönü ile çalışanları işletmelerindeki iş ile ilgili sorunlarını çözmek için en iyi uygulamaları paylaşmaya teşvik eden bir öğrenme kültürüdür.
- E. İşletmelerde bilgi yönetimi, bir iş optimizasyon stratejisidir ve belirli bir teknoloji veya bilgi kaynağı ile de sınırlı kalmak mecburiyetindedir.

- 5
- I. Bilinçsiz bilgisizlik “Ne bilmediğimi bilmiyorum” aşaması
  - II. Bilinçli bilgisizlik “Ne bilmediğimi biliyorum” aşaması
  - III. Bilinçli yetkinlik “Ne bildiğimi biliyorum” aşaması
  - IV. Bilinçsiz yetkinlik “Ne bildiğimi bilmiyorum” aşaması

Yukarıdaki işletmelerin “bilgi organizasyonu olma yolculuğu” adımlarının doğru sıralaması aşağıdakilerden hangisinde yer almaktadır?

- A. I- II- III- IV
- B. I- II- IV- III
- C. II- III- IV- I
- D. III- IV- I- II
- E. IV- I- II- III

6 Bir işletmenin tüm çalışanlarının işletmenin sahip olduğu ve gizli olmayan tüm bilgilere erişmesine izin veren bilgi yönetimi süreci aşaması aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Bilginin kullanımı
- B. Bilginin yorumlanması
- C. Bilgi edinimi
- D. Bilginin dağıtımı
- E. Bilgi depolama

7 Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezlerinde kullanılan temel bilgi yönetimi kaynaklarından biri **değildir**?

- A. Teknoloji ve yapay zekâ
- B. Müşteri ile ilgili bilgi kaynakları
- C. Firma tanıtım ve ürün katalogları
- D. Çağrı merkezi kültürü
- E. İnternet ve sosyal medya

8 Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezlerinde yapay zekânın kullanım örneklerinden biri **değildir**?

- A. Kablolu telefonlar ile yapılan görüşmelerde müşteri şikâyetlerinin not alınması
- B. Chatbot'lar
- C. Etkileşimli sesli yanıt sistemleri
- D. Analizler
- E. Akıllı yönlendirmeler

9 Yapay zekânın çağrı merkezlerine en büyük avantajı aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Self servis müşteri hizmetlerini güçlendirmesi
- B. Maliyetleri ciddi oranda azaltması
- C. Çağrı merkezi müşterilerinin deneyimlerini iyileştirmede ve hızlı ve etkili çözümler sürmede çok güzel sonuçlar vermesi
- D. Çağrı merkezi verimliliğini artırması
- E. Big data kullanımı

10 Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezlerinde kullanılan bilgi yönetimi kaynaklarının sahip olması gereken özelliklerinden biri **değildir**?

- A. Bilgi yönetimi kaynaklarının güncelliğinin sürekli olarak revize edilmesi
- B. Öncelikle müşteri temsilcisi merkezli bir bilgi yönetimi sürecinin tasarlanması ve uygulanması
- C. Çağrı merkezi bilgi yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemlerinin entegre edilmesi
- D. Bilgi yönetimi sisteminin karışık ve sadece belirli kişilerin anlayabileceği teknik bir sistem olmasına özellikle dikkat edilmesi
- E. Self servis hizmetlerinin canlı bir müşteri temsilcisine iletilirken verilerin doğru aktarılmasının sağlanması

1. C

Yanıtınız yanlış ise “Bilgi ile İlgili Kavramlar ve Bilgi Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. B

Yanıtınız yanlış ise “Bilgi ile İlgili Kavramlar ve Bilgi Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. A

Yanıtınız yanlış ise “Bilgi ile İlgili Kavramlar ve Bilgi Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. E

Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Bilgi Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz

5. B

Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Bilgi Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz

6. D

Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Bilgi Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz

7. C

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Kullanılan Bilgi Yönetimi Kaynakları ve Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. A

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Kullanılan Bilgi Yönetimi Kaynakları ve Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. B

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Kullanılan Bilgi Yönetimi Kaynakları ve Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. D

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Kullanılan Bilgi Yönetimi Kaynakları ve Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



## Kaynakça

- Aktan C.C. ve Vural İ.Y. (2005). *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*. Konya: Çizgi Kitabevi, 2005.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of Knowledge Management*. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.
- Coşan S.A., Dağdelen İ., Sökmensüer B.K., Sarı M. (2019). Çağrı Merkezi Yönetimi II. Anadolu Üniversitesi Yayınları. NO: 3080.
- Dondurmacı, G. A., Çınar, A. (2014). *Yönetim Bilişim Sistemleri*, Papatya Yayınları, Ankara.
- Gümüş, S., Fırat M., İbileme A.İ., Erdoğan E., Bozkurt A., Altınpulluk H., Kılıç H., Karadeniz A., Keskin N.Ö. (2018). *Web Yayıncılığının Temel Kavramları*, Web Yayıncılığı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 3493. Eskişehir.
- Gürsakar, N. (2014). *Büyük Veri*. Dora Yayınları.
- Külcü, Ö. (2018). *Bilgi Kuramı ve Bilgi Yönetimi. Kuramsal bilginin oluşumu ve toplumsal bilgiye dönüşümü*. Birlik Ofset.
- Oliver, J. (2008). Knowledge Management Practices To Support Continuous Improvement. *Journal of Knowledge Management Practice*. Vol. 9. No. 4.
- Rasooli, P. ve Albadvi, A. (2007). *Knowledge Management in Call Centres. The Electronic Journal of Knowledge Management. Volume 5. Issue 3. S. 323 – 332.*
- Yanık A. (2017). 21. Yüzyıl Kavramları Işığında Bilgi Yönetimi. *Yeni Ekonomi. İnovasyon. Nesnelerin İnterneti. Büyük Veri*. Ekin Basım Yayın Dağıtım.

## İnternet Kaynakları

- Astute, (2017). *Call Center Knowledge Management: 6 Ways You Might Be Getting It Wrong*. 20.09.2021 tarihinde <https://astutesolutions.com/blog/articles/knowledge-management-in-the-call-center-6-ways-youre-getting-it-wrong> adresinde erişildi.
- Butler, H. (2021). *How to Improve Call Center Knowledge Management [The Ultimate Guide]*. 19.09.2021 tarihinde <https://roicallcentersolutions.com/customerservice/improve-call-center-knowledge-management/> adresinde erişildi.
- Clark, S. (2021). *Is 2021 The Year Dominates The Call Center?* 19.09.2021 tarihinde <https://www.cmswire.com/customer-experience/is-2021-the-year-ai-dominates-the-call-center/> adresinde erişildi.
- Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage what they Know*. 20.09.2021 tarihinde [https://www.researchgate.net/publication/229099904\\_Working\\_Knowledge\\_How\\_Organizations\\_Manage\\_What\\_They\\_Know](https://www.researchgate.net/publication/229099904_Working_Knowledge_How_Organizations_Manage_What_They_Know) adresinde erişildi.
- Egain, (2021). *Improving Call Center Metrics with Knowledge Management*. 20.09.2021 tarihinde <https://www.egain.com/blog/improving-call-contact-center-metrics-with-knowledge-management/> adresinde erişildi.
- Feast, J. (2017). *Intelligence Disrupts The Call Center*. 23.09.2021 tarihinde <https://www.brinknews.com/when-artificial-intelligence-disrupts-call-center/> adresinde erişildi.
- Forbes, (2020). *How Artificial Intelligence is Revamping The Call Center?* 19.09.2021 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/insights-ibmai/2020/06/25/how-ai-is-revamping-the-call-center/?sh=1260162834b2> adresinde erişildi.
- Garfield, S. (2019). *Benefits of Knowledge Management*. 20.09.2021 tarihinde <https://stangarfield.medium.com/benefits-of-knowledge-management-a2d82303dbb> adresinde erişildi.
- Guatam, N. (2017). *Contact Center Technology Essentials for Contact Centers*. 20.09.2021 tarihinde <https://www.ameyo.com/blog/contact-center-technology-essentials> adresinde erişildi.

- Hall, B. (2017). *Intranet Definition*. 19.09.2021 tarihinde <https://www.interactsoftware.com/blog/intranet-definition/> adresinde erişildi.
- Jettel, (2021). *Yapay Zekânın Call Center Üzerindeki Önemi*. 23.09.2021 tarihinde <https://www.jettel.com.tr/tr/yapay-zekanin-call-center-uzerindeki-onemi/> adresinde erişildi.
- Kempe, S. 2013. *The Data–Information–Knowledge Cycle*. 20.09.2021 tarihinde <https://www.dataversity.net/the-data-information-knowledge-cycle/#> adresinde erişildi.
- Knowmax, (2021). *Knowledge Management for Customer Service*. 20.09.2021 tarihinde <https://knowmax.ai/blog/knowledge-management-in-call-center/> adresinde erişildi.
- KPS, (2021). *What is a Knowledge Management System?* 19.09.2021 tarihinde <https://www.kpsol.com/glossary/what-is-a-knowledge-management-system-2/> adresinde erişildi.
- Minkara, O. (2015). *Knowledge Management in the Contact Center: Guide Your Agents to Smarter Customer Interactions*. 20.09.2021 tarihinde <https://www.verint.com/Assets/resources/resource-types/white-papers/aberdien-knowledge-management-in-the-contact-center.pdf> adresinde erişildi.
- Monocubed, (2020). *12 Benefits of Knowledge Management for Your Business*. 30.09.2021 tarihinde <https://www.monocubed.com/knowledge-management-benefits/> adresinde erişildi.
- Mort, A. (2021). *Call Center Culture of Excellence and How To Build It*. 23.09.2021 tarihinde <https://techsee.me/blog/call-center-culture-of-excellence/> adresinde erişildi.
- Next4biz, (2020). *Yapay Zekâ Teknolojileri Çağrı Merkezi Performansını Nasıl Artırır?* 23.09.2021 tarihinde <https://www.next4biz.com/tr/yapay-zeka-teknolojileri-cagri-merkezi-performansini-nasil-artirir/> adresinde erişildi.
- Niceincontact, (2021). *What is Artificial Intelligence (AI)?* 19.09.2021 tarihinde <https://www.niceincontact.com/call-center-software-company/glossary/what-is-contact-center-ai-artificial-intelligence> adresinde erişildi.
- Nolto, (2021). *Bilgisayar Telefon Entegrasyonu (CTI)*. 19.09.2021 tarihinde <https://www.nolto.com/telekomunikasyon/bilgisayar-telefon-entegrasyonu-cti/> adresinde erişildi.
- Ontotext, (2021). *What is the Data, Information, Knowledge, Wisdom (DIKW) Pyramid?* 19.09.2021 tarihinde <https://www.ontotext.com/knowledgehub/fundamentals/dikw-pyramid/> adresinde erişildi.
- Özkale, H. (2019). *Yapay Zekânın Çağrı Merkezlerinde Sağladığı Avantajlar*. 23.09.2021 tarihinde <https://alotech.com.tr/blog/yapay-zekanin-cagri-merkezlerinde-kullanimi-ve-avantajlari/> adresinde erişildi.
- Standford, (2021). *Rationalism vs. Empiricism*. 17.09.2021 tarihinde <https://plato.stanford.edu/entries/rationalism-empiricism/> adresinde erişildi.
- Swaty ve Kumar, M.H. (2021). Knowledge management: Process and challenges. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 23, Issue 5. Ser. I. s. 56-59.
- Tippett, J. (2016). *Guide to Knowledge Management Systems*. 20.09.2021 tarihinde <https://cxcentral.com.au/knowledge-management-systems/> adresinde erişildi.
- Upland, (2021). *Why Use Decision Trees and How They Can Help Your Support Organization*. 19.09.2021 tarihinde <https://uplandsoftware.com/rightanswers/resources/blog/why-use-decision-trees-and-how-they-can-help-your-support-organization/> adresinde erişildi.
- Valamis, (2021). *Knowledge Management*. 19.09.2021 tarihinde <https://www.valamis.com/hub/knowledge-management> adresinde erişildi.
- Zendesk, (2021). *What are Knowledge Management Tools?* 20.09.2021 tarihinde <https://www.zendesk.com/service/help-center/knowledge-management-tools/> adresinde erişildi.

# Bölüm 5

## Çağrı Merkezlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi I

### öğrenme çıktıları

#### 1 İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi

- 1 İşletmelerde insan kaynakları yönetimini genel özellikleri ile açıklayabilme

#### 2 Çağrı Merkezlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

- 2 Çağrı merkezlerinde insan kaynakları yönetimini ifade edebilme

#### 3 Çağrı Merkezlerinde Seçme ve Yerleştirme

- 3 Çağrı merkezlerinde seçme ve yerleştirme kavramını ve aşamalarını açıklayabilme

**Anahtar Sözcükler:** • Çağrı Merkezi • İnsan Kaynakları Yönetimi  
• Çağrı Merkezlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi • Çağrı Merkezlerinde Seçme ve Yerleştirme



## GİRİŞ

Bir ülkenin küresel ekonomide refaha ulaşması, kamu ve özel sektördeki işletmelerinin başarısı ile doğru orantılıdır. İşletmeler, ulusal ve uluslararası pazarlarda daha fazla mal ve hizmet satarak toplumları için daha fazla refah sağlayabilmekte ve bu yolla vatandaşlarının yaşam standardını da yükseltebilmektedirler. Toplumların refahında bu kadar önemli rolü olan işletmelerin kurulması, gelişmesi, sosyal sorumlulukların yerine getirebilmesi ve stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmesi ise onların etkin bir insan gücüne sahip olmasına ve iyi yönetilmelerine bağlıdır (Bingöl, 2006:4).

Çağrı merkezleri, diğer işletmeler ile karşılaştırdığında, kendilerine has yapıları dolayısı ile tamamen insanlarla ilgili yapılardır. Teknolojideki ilerlemeler, yeni müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemleri ve iletişim kanalları çağrı merkezlerinin verimliliğini artırabilir ancak potansiyel başarı ve başarısızlık arasındaki farkı eninde sonunda insanlar yaratır (Contact Center, 2021). Çağrı merkezleri müşterilerine özel verdikleri kişiselleştirilmiş ve kaliteli hizmetleri ile anılsalar da yüksek düzeyde çalışan devri, tükenmişlik ve duygusal tükenme, devamsızlıklar, yüksek stres ve iş baskısı ile de ilişkili kabul edilirler. Bir çağrı merkezindeki müşteri temsilcisinin arayanlarla empati ve güven temeline dayalı bir ilişki oluşturması ve her zaman sosyal olarak arzu edilen duyguları ifade etmesi, mutlu ve müşteriye hizmet etmeye istekli görünmesi ve olumlu duygular sergileyerek olumsuz olanları bastırması beklenir. Bu durum da uzun vadede müşteri temsilcilerinde gerginliğe ve stres seviyelerinin artmasına yol açar. Çağrı merkezi çalışmasının genellikle baskın, stresli ve monoton olduğu da genel kabul gören algılardandır (Filwood, 2014). Bu denli kendine has özellikleri olan çağrı merkezlerinde insan kaynakları yönetimi hem bilim hem de sanattır. Bu ünite de hem genel olarak işletmelerde insan kaynakları yönetimi ile akabinde çağrı merkezlerinde insan kaynakları yönetimi ve çağrı merkezlerinde insan kaynakları fonksiyonlarından biri olan seçme ve yerleştirme işlemlerinin detaylarına yer verilmiştir.

## İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Günümüzde müşterilerin ödedikleri bedel karşılığında mal ya da hizmet temin ettikleri işletmelerden elde etmek istedikleri olumlu deneyimi nasıl

sağlayacakları hakkında geçmişe nazaran çok daha fazla bilgiye sahibiz ve bildiğimiz her şey çalışanlarla başlıyor. Müşteri yolculuğu, çalışanlarla başlar ve genellikle çalışanlarla biter. Açık bir amaç, olumlu bir çalışma ortamı ve iş birlikçi bir kültür sağlayarak çalışanlarını besleyen işletmeler rekabet yarışında defalarca öne çıkmaktadırlar. Başarılı işletmeler, günümüzün dijital iş ortamında müşteri deneyiminin artık kısıtlamalarla değil fırsatlarla ilgili olduğunu kavrayan ve hem teknolojiye hem de insan kaynağına değer veren işletmelerdir (Evans, 2018).

Modern dünyada yöneticiler maliyetlerin minimizasyonu, artan kalite ve hızlandırılan buluşçuluk ve yenilikçilik baskı kümesinin çatışmasıyla sık sık yüzleşmekte ve dışarıdan gelen baskılara (teknoloji, pazar, küresel ekonomi) karşı koyabilecek uygulama ve strateji arayışına girmektedirler. Birleşmeler, ortaklıklar, ele geçirmeler, stratejik evlilikler, hacim küçülmeleri, değişim mühendisliği, taşeronluk ve yeniden yapılanma, organizasyonların yüzleştiği yeni mücadelelere verilen ortak tepkiler arasındadır. İşletmeler “öğrenen organizasyon” olma, fırsatları araştırma, paradigmalarını değiştirme, sürekli iyileştirme, toplam kalite yönetimi, yetkilendirme, organizasyon piramitlerini düzeltirme gibi fikirlerle yüksek performans ulaşma çabalarına yönelik alternatifleri seçmektedirler. Nihai amaç, kalıcı olmak ve yaşamını sürdürebilmektir. İşletmelerin maliyetleri, teknolojileri, ürün/hizmetleri ve lojistik sistemleri taklit edilebilirken işletmelerin özündeki/çekirdeğindeki insan kopyalanması en zor olan alanlardır (Keçecioglu, 2012: 31-32).

İşletme açısından bakıldığında, genellikle 5M denilen başlıca beş girdiden söz edilir. 5M (Sabuncuoğlu, 2000: 2);

1. Machine (Makine),
2. Money (Kapital),
3. Material (Malzeme),
4. Management (Yönetim),
5. Man (İnsan) olarak tarif edilir.

Bu girdiler içerisinde insan girdisinin orijinallliği diğerleri arasında çok farklı bir konuma ve değere sahip olmasından kaynaklanmaktadır. İnsan kaynağının yeri bir başka kaynakla asla doldurulamaz çünkü insan diğer tüm kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir, çalışır ve böylelikle girdilerin tümüne hükmeder. Bir an için insan gücünün işletmelerden çıkarıldığı varsayılırsa, geriye sadece taş,

toprak ve demir yığını kalacaktır. O taşa ve demire can veren, işletmeyi kuran, yöneten, mal ve hizmet üreten ve nihayet o mal ve hizmeti satan yine insandır. İnsan kaynakları yönetimi; insanların iş görenler olarak nasıl yönetilmeleri gerektiği konusundaki düşünce biçimidir. Başka bir ifade ile insan kaynakları yönetimi; işletmenin stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için insan kaynağını yönetme ve kontrol etme üzerinde yoğunlaşmaktadır ve aynı zamanda, çalışanların ihtiyaçlarına ve onların işletmeye bağlılık duymalarının önemine vurgu yapmaktadır (Bingöl, 2006: 5). Bağlı çalışanlar işletmelerin temel taşıdır. Bağlı çalışanlar doğrudan daha fazla üretkenliğe odaklanmıştır ve karşılığında müşteri deneyimini etkilerler. Buna karşın çalışan bağlılığının yeterli seviyede olmaması, yetenek savaşı ve giderek daha mobil ve dağıtılmış iş gücü gibi faktörlerle boğuşan işletmeler büyük bir zorlukla karşı karşıyadır (Fiorenza, 2018).



Resim 5.1

Tek tek kelime anlamları ile bakıldığında insan, bir işletmedeki vasıflı iş gücünü ifade ederken kaynak, sınırlı kullanılabilirliği veya kıtlığı ifade eder. Yönetim ise işletmenin amaçlarını ve hedeflerini karşılamak için bu tür sınırlı veya kıt kaynakların nasıl optimize edileceğini ve en iyi şekilde nasıl kullanılacağını açıklar. Buna göre insan kaynakları yönetimi, mevcut vasıflı iş gücünün uygun ve verimli bir şekilde kullanılması anlamına gelir (Human Resource Management, 2021). İnsan kaynakları, bilişim teknolojileri, tesisler, etkinlikler, pazarlama, operasyonlar ve diğer departman temsilcileri de dahil olmak üzere tüm paydaşları, işletmenin her bir çalışan kişisiyle olan her etkileşimi belirleme yönünde aynı alana almaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, yönetim, psikoloji, hukuk, ekonomi,

sosyoloji gibi pek çok farklı bilim dalı ile yakından ilişkilidir. Bu anlamda “çalışan deneyimi” tanımı ilk görüşmeden işe alım sürecine, teknoloji, tesisler ve ekipmanla iş başında etkileşimler ve ekiplerle etkileşime ve işten ayrılmaya kadar istihdam yaşam döngüsünün her adımını kapsamaktadır. Bir çalışanın işletmeden ayrılması bile son adım olmayabilir çünkü emekliler ayrıldıktan çok sonra bile tekrar çalışan olma potansiyeline sahiptir. Çalışan deneyimini optimize etmek için tüm bu faktörler dikkate alınmalıdır (Fiorenza, 2018).

Genel olarak insan kaynakları yönetimi, bir işletmenin kaliteli çalışanları çekmek, geliştirmek ve elde tutmak için yaptığı tüm eylemlerden oluşan sürece verilen addır. Bu faaliyetlerin her biri karmaşıktır. Yetenekli çalışanları çekmek, nitelikli adayların

işe alınmasını ve işletmenin ihtiyaçlarına en uygun olanların seçilmesini içerir. Geliştirme hem yeni çalışanların oryantasyonunu hem de mevcut çalışanların eğitimini ve gelişimini kapsar. İyi çalışanları elde tutmak, onları üstün olmaya motive etmek, performanslarını değerlendirmek, uygun şekilde tazmin etmek ve onları elde tutmak için mümkün olan her şeyi yapmak anlamına gelir (Skrupak, 2016: 243-244). İnsan kaynakları yönetimi kavramını yeknesak şekilde tanımlamak kolay değildir. Bunun nedeni, yaygın olarak iki farklı şekilde kullanılmasıdır. Bir yandan, genel olarak yönetim faaliyetleri bütünü olarak tanımlanır. Bu şekilde kullanıldığında insan kaynakları yönetimi, uzun zamandır “personel yönetimi” olarak adlandırılan kavram için gerçekten daha modern ve heybetli bir addan başka bir şey değildir. Öte yandan, terim, “personel yönetiminden” açıkça farklı olan, insanların yönetimine yönelik belirli bir yaklaşımı belirtmek için eşit derecede yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu şekilde kullanıldığında insan kaynakları yönetimi, adının güncellenmesinden daha fazlasını ifade eder; aynı zamanda insan odaklı organizasyonel faaliyetlerin yürütülmesine yönelik farklı ve stratejik bir felsefe önerir. Bu felsefe, modern işletmeye geleneksel personel yönetiminden daha etkin bir şekilde hizmet etmek için kurgulanan bir felsefedir (Torrington, Hall ve Taylor, 2008: 6).

Yönetim bilimi uzmanları tarafından farklı şekillerde açıklanan insan kaynakları yönetimi tanımlarından birkaçı şöyledir:

- Harvard İnsan Kaynakları Yönetimi Modeline göre insan kaynakları yönetimi, bir işletmede çalışan insanların istihdamı, gelişimi ve refahına yönelik stratejik bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetimi, işletme ve çalışanları arasındaki ilişkiyi, diğer bir deyişle insan kaynaklarını etkileyen tüm yönetim kararlarını ve eylemlerini içerir (HRD Connect, 2019).
- Michael Armstrong’a göre insan kaynakları yönetimi; bir işletmenin en değerli varlıkları olan ve orada çalışan, bireysel ve toplu olarak hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunan insanların yönetimine yönelik stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır (Armstrong, 2008: 3).
- Britannica Sözlüğü’ne göre insan kaynakları yönetimi; işletmelerde çalışan insanların

yönetimi ve finansal veya maddi kaynaklardan farklı olarak, yalnızca insan kaynaklarının yönetimine odaklanan genel yönetimin önemli bir alt kategorisini temsil eder (Britannica, 2021). Cambridge Sözlüğü’ne göre ise bir işletmenin çalışanlarını yönetme aktivitesidir. Örneğin; yeni işçi alımı, onların eğitimi, istihdam kayıtlarının tutulması ve yaşadıkları problemlere yardımcı gibi (Cambridge, 2021).

- John Storey’e göre insan kaynakları yönetimi; bir dizi kültürel, yapısal ve personel tekniğini kullanarak yüksek düzeyde kararlı ve yetenekli bir iş gücünün stratejik olarak yerleştirilmesi yoluyla rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan, istihdam yönetimine yönelik farklı bir yaklaşımdır (Storey, 2001: 6’dan Akt. Salaman, Storey ve Billsberry, 2005: 4).

Burada belirtilen ve ayrıca literatürde yer alan insan kaynakları ile ilgili tanımların ortak özelliği; insan kaynakları yönetiminin bazı temel özelliklerine vurgu yapmalarıdır. Bu özellikler şunlardır; (Armstrong, 2008’den akt. O’riordan, 2017);

- 1. İnsan kaynakları yönetiminin çeşitliliği:** İnsan kaynakları yönetiminin evrensel özelliklerini belirlemek zordur. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili birçok model mevcuttur ve uygulamalar insan kaynakları yönetiminin kavramsal versiyonuna karşılık gelen işletmeler arasında farklılık gösterir.
- 2. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik doğası:** İnsan kaynakları yönetiminin belki de en önemli özelliği stratejik entegrasyona verilen önemdir. Bu özelliği insan kaynakları planlamasının daha genel olarak işletme planlamasıyla tutarlı olmasını gerektirir.
- 3. İnsan kaynakları yönetiminin taahhüt odaklılığı:** Karşılıklılık ve yüksek taahhüt kavramları insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturur. Bir organizasyona dâhil olan herkes, kendilerini karşılıklı bir çaba içinde algıarlarsa, daha kararlı olmaları ve sonuç olarak daha yüksek düzeyde performans göstermeleri muhtemeldir.
- 4. İnsan sermayesi:** İnsan kaynakları yönetimi felsefesinde insanlar ve yetenekleri “insan sermayesi” olarak kabul edilir. İnsan

kaynakları yönetiminin orijinal akademik temellerinden biri, insanların ve onların kolektif becerileri, yetenekleri ve deneyimlerinin bir maliyetten ziyade değerli bir varlık ve rekabet avantajı kaynağı olarak görülmesi gerektiği fikrine dayanmaktadır.

**5. Çalışan ilişkilerine yaklaşımında çoğulcudan ziyade tekçi, kolektiften ziyade bireyci anlayış:** İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların işverenlerle aynı çıkarları paylaştığını ve ayrıca herhangi bir grup veya çalışandan ziyade işletme ile bireysel çalışan arasındaki ilişkinin önemini vurgular. Dolayısı ile çoğulcudan ziyade tekçi, kolektiften ziyade bireyci anlayış öne çıkmaktadır.

**6. Yönetim güdümlü bir faaliyet olması:** İnsan kaynakları yöneticilerinin sayısındaki artışa ve insan kaynakları bölümlerinin bo-

yutuna rağmen, insan kaynakları yönetimi üst yönetim tarafından yönlendirilen, stratejik bir faaliyettir.

**7. İşletmenin ihtiyaçlarına, iş hedeflerine ve değerlerine vurgu:** İnsan kaynakları yönetimi kavramı, büyük ölçüde yönetim ve iş odaklı bir felsefeye dayanmaktadır. İşletme üyelerinin çıkarları kabul edilirken bu çıkarların işletmenin çıkarlarına tabi olduğu öngörülür.

İnsan kaynakları yönetiminin en temel amacı, ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını artırarak örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesini desteklemektir (Bingöl, 2006: 13). Bu ana amaca bağlı olarak bir işletmedeki insan kaynakları yönetiminin ulaşmayı hedeflediği amaçları Tablo 5.1'de yer almaktadır.

Tablo 5.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Amaçları

İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Amaçları	
1	İşletmenin hedeflerine ulaşması için yetenekli ve motive olmuş iş gücü oluşturmak ve sahip olunan insan kaynaklarını organizasyonel hedeflere ulaşmak için en etkin şekilde kullanmak
2	İşletmenin tüm üyeleri arasında arzu edilen kurum yapısını ve çalışma ilişkilerini oluşturmak
3	Yüksek performanslı bir kurum kültürünün gelişimine katkıda bulunmak
4	İnsan kaynakları hedeflerini işletme hedefleri ile eşleştirerek çalışanların işletmeye uyumunu sağlamak
5	Bireylerin ve grupların işletme ile birlikte gelişmesi ve büyümesi için doğru fırsatlara sahip olmasını sağlamak
6	Ücret ve teşviklerin adil ve yeterli olmasını sağlamak ve böylece çalışanları tatmin etmek
7	İşletme içinde olumlu iklim yaratarak çalışan moral, motivasyonunu ve olumlu insan ilişkilerini sürekli yüksek tutmak
8	Uygun eğitim programları sunarak insan kaynağını geliştirmek
9	İletişim kanallarının alt ve üst yetki düzeyleri ile aynı mevki içinde açık olmasına özen göstererek çalışanların sesine aracılık etmek
10	Örgütsel liderliğin adil, kabul edilebilir ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak
11	Uygun tesislere ve çalışma koşullarına sahip olarak iyi bir çalışma ortamı ve istihdam istikrarı oluşturulmasını ve sürdürülmesini sağlamak
12	İşletmenin ihtiyaç duyduğu yetenekli, becerikli ve motive kişilere sahip olduğundan emin olmak
13	Yönetim ve çalışanlar arasında olumlu bir istihdam ilişkisi ve karşılıklı güven ortamı yaratmak

**Kaynak:** Borgen Project, 2021; Armstrong ve Taylor 2015'ten Akt. O'riordan, 2017.

Yapılan açıklamalar ışığında ve insan kaynakları yönetiminin temel amaçlarından ve fonksiyonlarından yola çıkarak insan kaynakları yönetimi kapsamlı bir şekilde; “bir işletmenin stratejik planlarını gerçekleştirebilmek için iş analizlerinin yapılması, gerekli insan kaynakları ihtiyacının saptanması, ihtiyaç duyulan sayıda ve nitelikte iş görenin temini, seçimi ve işe yerleştirilmesi, kurum kültürünün geliştirilmesi, çalışanların eğitimi, kariyer ve performans yönetimi, ücret ve teşvik politikalarının geliştirilip uygulanması,

çalışanların motivasyonlarının artırılması, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması gibi insan kaynakları faaliyetlerine yönelik stratejik, tutarlı ve nesnel çalışmaların tümü” olarak tanımlanabilir.

Bir işletmede insan kaynakları yönetimi, insanları yönetmede benimsenen kapsayıcı değerleri ve yol gösterici ilkeleri tanımlayan insan kaynakları felsefeleri, insan kaynakları yönetiminin gitmek istediği yönü tanımlayan insan kaynakları stratejileri, değerlerin, ilkelerin ve stratejilerin insan kaynakları yönetiminin belirli alanlarında nasıl uygulanması gerektiğini tanımlayan kılavuzları olan insan kaynakları politikaları, insan kaynakları stratejik planlarını ve politikalarını yürürlüğe koymak için kullanılan resmî prosedürler ve yöntemlerden oluşan insan kaynakları süreçleri, insanları yönetmede kullanılan resmî olmayan yaklaşımları içeren insan kaynakları uygulamaları ile insan kaynakları stratejilerinin, politikalarının ve uygulamalarının plana göre uygulanmasını sağlayan insan kaynakları programları aracılığıyla çalışmaktadır (Armstrong, 2008: 4).

### İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

1980’li yıllara kadar “Fordist-Taylorist” paradigma tarafından bir maliyet unsuru olarak görülen insan kaynakları, küreselleşme, uluslararası alana taşınan rekabet, gelişen teknolojiler, değişen üretim ve yönetim modelleri ile birlikte stratejik bir önem kazanmıştır. Küreselleşmenin en önemli aktörlerinden olan çok uluslu işletmeler ile artan uluslararası rekabet, teknolojik gelişmeler, özellikle iletişim ve bilgi teknolojisindeki yenilikler iş gücünün yapısının, üretim ve yönetim modellerinin değişmesine neden olmuş ve tüm bunlar insan kaynakları yönetiminin gelişmesine de etki etmiştir. Örgütsel bakımdan stratejik bir nitelik taşıyan insan kaynakları yönetimi; örgüt performansının iyileştirilmesi ve rekabet üstünlüğünün sağlanması amacıyla, insan kaynakları yönetimini örgütün stratejik hedefleriyle ilişkilendiren, seçme ve yerleş-

tirme, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve çalışan bağlılığını sağlama gibi birbiriyle uyumlu ve birbirini tamamlayan uygulama ve politikaların hayata geçirilmesi olarak tanımlanabilir (Bayat, 2008).

İnsan kaynaklarının geçmişi personel yönetimine dayanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminin daha stratejik, daha teknik ve daha felsefi bir yönünü temsil etmektedir. İlk başlarda insan kaynakları yönetimi personel yönetimi ile ilgili fonksiyonlarla sınırlı olup bunlar, personel kiralama, işe alma, işten çıkarma ve çalışan ile ilgili kayıtları tutma ile sınırlı iken daha sonra, çalışma saatleri ve ücret ile maaş bordrosu düzenleme ile ilgili kayıtları tutacak büro çalışanları istihdam edilmeye başlanmıştır. 1940’lı yıllarda, orta veya büyük ölçüdeki işletmelerde tipik bir personel departmanı, değişik türden uzmanlık bilgi ve becerisi gerektiren fonksiyonları yerine getirmede belirli eğitim ve tecrübesi olan bireyleri bünyesinde toplamaya başlamıştır (Şimşek ve Öge, 2011: 7). Bu yıllarda personel yönetimi terimi, personel alımı, maaş bordrosu, sözleşme yükümlülükleri ve diğer idari görevleri içeren iş gücü ile ilgili bir dizi faaliyete atıfta bulunmak için kullanılmıştır. Bu bağlamda personel yönetimi, insan kaynaklarından çok “iş gücünün yönetimi” ile ilgili faaliyetler yelpazesini kapsamaktadır. Personel yönetimi doğası gereği daha idaridir ve bir işletmedeki personel müdürünün ana görevi, acil işlerle ilgili olarak iş gücü ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetimi ise personel yönetiminin idari görevlerinin ötesine geçerek yönetimin kaynaklarının işletmenin başarısına nasıl katkıda bulunmasını isteyeceğine dair geniş bir vizyonu temsil eder (Juneja, 2021a). Bu açıdan insan kaynakları yönetimi günümüzde insanları istihdam etme, eğitme, tazmin etme, onlarla ilgili politikalar geliştirme ve onları elde tutmak için stratejiler geliştirme sürecidir. Bir alan olarak insan kaynakları yönetimi son yirmi yılda birçok değişikliğe uğrayarak günümüz organizasyonlarında daha da önemli bir rol kazandırmıştır. İnsan kaynakları ile personel yönetimi arasındaki temel farklar Tablo 5.2’de sunulmuştur.

Tablo 5.2 Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

Farklılıklar	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Zaman ve Planlama Perspektifi	Kısa vadeli, reaktif, geçici	Uzun dönemli, proaktif, stratejik
Felsefe	İnsanlar çalışmadığında işten çıkarılabilir ve yerine yeni personel alınır.	İnsanlar çok kıymetli varlıklardır. Eğitimlerle nitelikleri güçlendirilmeli ve onları kazanmak için her türlü gayret sarf edilmelidir.
Kontrol Sistemleri	Dış kontrol	Bireysel kontrol
Çalışan İlişkileri Perspektifi	Çoğulcu, kolektif, düşük güven seviyesi	Bireyci, yüksek güvene dayalı
Tercih Edilen Yapı / Sistemler	Bürokratik/mekanik, merkezileştirilmiş, resmî olarak tanımlanmış roller	Organik, devredilmiş, esnek roller
Maaş Ödeme Esası	İşin değerlendirilmesi	Performansın değerlendirilmesi
Çalışanlarla İletişim	Dolaylı	Doğrudan
İş Gücü Yönetimi	Toplu İş Sözleşmesi	Kişiyi Özel Sözleşmeler
Karar Verme	Yavaş	Hızlı
Performans Değerlendirme Kriterleri	Toplu	Bireysel

**Kaynak:** Surbhi, (2018) ve Torrington, Hall ve Taylor, (2008:11)'den uyarlanmıştır.

Günümüzde geldiğimiz noktada çağrı merkezleri tüm sektörlerde olduğu gibi insan kaynaklarında da işletmelerin yardımcısı konumundadır ve çağrı merkezleri insan kaynakları bölümlerinin iş yapısını değiştirmektedir. İşletmeler dış müşteri hizmetleri için kullanılan aynı tekniklerin kendi bünyelerindeki insan kaynakları süreçlerine de fayda sağlayabileceğini keşfetmiş ve bu alana yatırım yapmaya başlamışlardır. Çalışanların insan kaynakları bilgilerine kolayca erişmelerine ve sorularına yanıt almalarına yardımcı olmanın değeri, insan kaynakları yöneticileri üzerindeki stresi azaltarak ve önemli çağrı izleme verileri sağlayarak küçük işletmelere de fayda sağlayabilmektedir. İşe yeni başlayanlar için bir insan kaynakları çağrı merkezi hizmeti, çalışanlar için çok kıymetli olmasının yanında yöneticilerin de daha zorlu görevlere odaklanmasını sağlayan değerli bir kaynaktır (Teed, 2014). Bir işletmedeki çalışanlar, insan kaynakları çağrı merkezini arayarak işletmenin çalışan politikası, eğitim fırsatları, yan hakları, kıdem bilgileri ve hatta bordro geçmişi hakkında güncel bilgilere ulaşabilirler. Bununla birlikte, bir çalışanın bir yönetici ile çatışma veya taciz gibi daha ayrıntılı bilgi gerektiren bir sorusu veya endişesi varsa, insan kaynakları uzmanı olan ve onlara en doğru bilgileri veren canlı bir insanla konuşabilir ve cevapları en doğru kanaldan edinebilirler. İnsan kaynakları çağrı merkezi, insan kay-

nakları bölümlerine yılda yüz binlerce dolar harcayan daha büyük işletmeler için, yalnızca fazlalıkları ortadan kaldırmakla kalmayıp aynı zamanda genel giderlerden ve olası maliyetlerden de tasarruf etmek için harika bir yoldur ve bu sayede çalışan güveni ve memnuniyeti gerçekten artabilir (Recruiter, 2012).

Günümüzde çağrı merkezleri insan kaynaklarının çalışanlarına özel verdikleri hizmetlerden birkaçı şunlardır:

1. Yeni işe başlayan çalışan oryantasyon desteği,
2. Çalışanların sorunlarına cevap verme yolu ile kurumsal gelişim ve ilerleme desteği,
3. Yöneticiler ve çalışanlar için insan kaynaklarıyla ilgili operasyonel konularda destek ve tavsiye verme hizmeti,
4. Hastalık ve rapor ile ilgili soruların yanıtlanması ve sorunların çözümü,
5. Hayat, sağlık, maluliyet sigortası ile ilgili soruların yanıtlanması ve sorunların çözümü,
6. Yıllık izin ve ücretli izin ile ilgili soruların yanıtlanması ve sorunların çözülmesi,
7. Kıdem bilgileri ve emeklilik ile ilgili bilgilendirmelerin yapılması,
8. Maaş bordrosu, vergi ve kesintiler ile ilgili bilgilendirme desteği.

Çağrı merkezlerinin tüm bu hizmetleri yerine getirirken diğer yandan yaptığı işlemlerin ayrıntılı raporunu işletmelerin insan kaynakları yönetimi ile paylaşımları da işletmelerin insan kaynaklarının gelişimine de katkı sağlaması adına önemli bir ek destektir.

## Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Strateji; geleneksel rekabet stratejisi kavramlarının çok ötesine geçen çok boyutlu bir kavramdır. Stratejiler, bir yön belirleyen geniş ifadelerdir. Stratejiler, bir işletmenin paydaşlarının katılımıyla özenle geliştirilmiş belirli, ölçülebilir, elde edilebilir planlar dizisidir. Bu eylem beyanları, belirli bir istenen zaman diliminde belirtilen sonuca ulaşmak için sorumlu ve yetkilendirilmiş bir kişi veya kişilerle bağlantılıdır. Bir grubu bir vizyona veya hedeflere doğru yönlendiren eylem, karar ve politika kalıplarıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ise işletme hedeflerini teşvik ederken işletmelerin çalışanlarının ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamalarına yardımcı olmak için tasarlanmıştır (Human Resource, 2021). Stratejik insan kaynakları yönetimi; aslında işletmelerin hem strateji hem de insan kaynaklarına gittikçe artan derecede verdikleri önemin neticesinde, her iki kavramın etkileşimi ile oluşmuş bir kavramdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, iş sorunlarını ele alan ve çözen büyük ve uzun vadeli iş hedeflerine doğrudan katkıda bulunan insan kaynakları programlarının geliştirilmesi ve uygulanması için geleceğe yönelik bir süreci vurgular. Geçmişte büyük ölçüde, çalışanların işe alınması, seçilmesi ve çalışanlara sağlanan faydaların yönetilmesi gibi günlük sorumluluklara odaklanan bir idari işleve sahip olan insan kaynakları, stratejik insan kaynakları misyonu ile işletmenin stratejik karar alma sürecine dâhil olarak işletmenin strateji ekibine katılır ve insan kaynakları profesyonellerinin çoğu, işletmenin stratejik planlama işlevlerinin bir parçası hâline gelir (SHRM, 2021).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin temel amacı; işletmenin iş performansını artırma yanında esneklik ve rekabet avantajı kazandırarak uzun vadede işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaktır. İnsan kaynakları maliyetleri kolaylıkla gözlemlenirken, insan kaynaklarının değer yaratması kolaylıkla ortaya çıkarılamaz. Bu nedenle hem stratejinin uygulanması hem de yö-

netim sistemleri, soyut varlıkların anahtar boyutlarıdır. Her ikisinde de kritik rol oynaması nedeni ile insan kaynakları yönetimi de stratejik bir varlıktır. Stratejiyi yürütme yeteneği rekabetçi avantajın bir kaynağıdır, insan ise etkin strateji yürütümünün kilit noktasındadır. Etkin strateji uygulamasının temel yürütücüsü çalışanların stratejik odaklanmasıdır. Çalışanların görevlerinin işletme başarısına nasıl katkıda bulunduğunu anlamaları çok önemlidir (Keçecioğlu, 2012: 106-107).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin kritik alanları, niteliksel hedefler (liderlik, yetkinlik gereksinimleri) ve niceliksel hedeflere (çalışan maliyetleri) vurgu yapar. İnsan kaynakları konuları açıkça belirlenmiş süreçler ve belirgin şablonlar yolu ile formal biçimde işletme planlaması sürecine dâhil edilir. İnsan kaynakları fonksiyonunun yapısı, motivasyon ve yetkinliklerin stratejik katkısına yukarıdan aşağıya doğru analizle yol gösterir. İnsan kaynaklarının stratejik değerinin ölçülmesinin altında bir strateji haritasının geliştirilmesi yolu ile hat yöneticilerince tanımlanan hedeflere yaptıkları katkı yatar (Keçecioğlu, 2012: 107). Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmenin insan kaynakları strateji ve uygulamaları ile genel stratejik amaçları arasında koordinasyonu vurgulaması adına çok önemlidir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin etkili olabilmesi için insan kaynakları işletme politikaları oluşturulurken ve uygulanırken stratejik bir ortak olarak hayati bir rol oynamalıdır. Stratejik insan kaynakları, insan kaynaklarının bir işletmenin büyümesi üzerinde doğrudan etki yaratabileceği yollara bakmayı içerir (Sawyer, 2019).

Günümüzde insan kaynaklarına diğer girdiler arasında ayrıcalıklı yer veren bilinçli firmalar, mevcut entelektüel sermayesini pozitif enerjiye dönüştürme şansına sahip olacaklardır. Bu işletmeler, gelişmeyi paranın değil, insanın yarattığını bilen işletmelerdir. O nedenle, insan kaynaklarına ve onun bilinçli yönetimine her geçen gün, her şeyden daha çok ve her şeyden daha önce gereksinim vardır. Çünkü işletmeyi kuran, yöneten, işleten, üreten ve üretileni tüketen, işletmeye hayat veren hep insandır. Öyleyse, işletme varlığını insana borçludur ve geleceğinin güvencesi yine insandır (Sabuncuoğlu, 2000: 1). Bu bakış açısı ile yönetilen bir işletmedeki stratejik insan kaynakları yönetiminin en önemli faydaları şunlardır (Human Resource, 2021; Sawyer, 2019; SHRM, 2021);

- Gelecek için net bir iş stratejisi ve vizyonu sağlaması,
- Maliyetli ve yıkıcı sürprizlerden kaçınma imkânı,
- İşletmenin başarısı için çok önemli olabilecek dış fırsatları ve tehditleri zamanında belirleme ve analiz etme fırsatı,
- Krizleri önlemek için kilit sorunları zamanında ele alma fırsatı,
- Çalışanlarda artan iş tatmini,
- İyileştirilmiş kurum kültürü,
- Artan müşteri memnuniyeti oranları,
- Verimli kaynak yönetimi,
- Yetkin insanları geliştirme ve elde tutma imkânı,
- Müşterilerin beklentilerini etkin bir şekilde karşılama olanağı,
- Çalışanları yönetmede proaktif yaklaşım,
- Eğitim ve geliştirme girişimlerine rehberlik etmek için stratejik bir odak sağlanmasıdır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışını benimseyen ve uygulayan işletmeler kurum kültürüne değer vermeleri, cesaretle kritik konulara ve sonuçlara odaklanmaları, çalışanlarını ve onların beceri, bilgi ve deneyimlerini fark yaratan bir kaynak olarak görmeleri ve geliştirmeleri, planlı ve stratejik bir yaklaşımlarının olması, değişimi olumlu görmeleri ve yönetebilmeleri ile rakiplerinden ayrılmaktadırlar.

## İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı insan kaynağını en etkin ve en verimli biçimde kullanmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle işlerin yürütülmesinde gereksinme duyulan personelin işe alınmasından çıkarılmasına kadar insan kaynakları yönetimi, iş gören sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren, bütün bu eylemleri kapsamına alan önemli bir göreve sahiptir

(Sabuncuoğlu, 2000: 5). İçinde bulunduğumuz dönemde görülmektedir ki tüm başarılı işletmeler insan odaklıdır. Tüm süreçlerini, teknolojilerini, yatırımlarını öncelikle insana yapar ve çalışanlarının mutluluğunu öncelik olarak alırlar ve bunun sonucunda da rekabet yarışında öne geçerler.

İnsan kaynakları bölümü bir işletme içinde yönetsel, hukuksal ve psikososyolojik sorunlar üzerinde uzmanlaşmış ve yönetime danışmanlık eden bir organdır. Bu bölüm, işletmede insancıl ve sosyal sorunların en iyi biçimde çözüm yollarını araştırır ve en etkili biçimde uygulanmasına yardımcı olur. Bu işlevini de insan kaynakları politikası içinde tanımlanan ilkeler doğrultusunda gerçekleştirir. Bunun yanında, insan kaynakları bölümü, tüm bölümlerin personel politika ve uygulamalarında eş güdümü sağlamakla da yükümlüdür. İnsan kaynakları bölümü diğer bölümlerde çalışanların verimliliğini artırma, eğitim ve gelişimini sağlama ve özellikle motivasyonlarını yükseltme yönünde ilgili yöneticilere bilgi vermek, danışmanlık yapmak gibi sorumluluklar da üstlenmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 14-15). İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ve açıklamaları şöyledir (Shalini, 2021; Şimşek ve Öge, 2011: 8; Vulpen, 2021):

1. **İnsan Kaynakları Planlaması:** İnsan kaynakları yönetiminin tüm faaliyetleri işletmenin ihtiyaç duyduğu insan kaynakları yapısının, insan kaynakları süreçlerinin ve faaliyetlerinin planlanması ile başlar. Planlama tüm insan kaynakları fonksiyonları içinde en temel ve en önemli adımdır. İnsan kaynakları planlaması, işletmenin gelecekteki insan kaynakları gereksinimlerini tahmin etme ve mevcut insan kaynakları kapasitesinin bu gereksinimleri karşılamak için nasıl kullanılabileceğini belirlemesi sürecidir. Uygun zaman ve yerde uygun sayıda ve uygun nitelikte insan temini ile işletmenin gelecekteki insan kaynağı talebinin karşılanmasında işletmenin yönetimine yardımcı olan insan kaynakları planlaması, işe alım ve seçim sürecinde de yönetime ciddi fayda sağlamaktadır (Juneja, 2021b).

2. **Personel Seçme ve Yerleştirme:** İşe alım ve seçim, tartışmasız insan kaynakları fonksiyonlarının en görünür unsurlarıdır. Adayları işe almak ve işletme için çalışmaları üzere motive etmek önemli bir insan kaynakları sorumluluğudur. İnsanlar, işletmelerin can damarıdır ve en uygun olanı bulmak kilit bir görevdir.
3. **Eğitim ve Geliştirme:** İşe alınan çalışanların eğitimlerinin verilmesi ve gelişimlerinin sağlanması insan kaynakları fonksiyonları içinde yer almaktadır. Bir işletmenin başarısı, çalışanların iş için ne kadar iyi eğitildiğine ve işletme içindeki büyüme ve gelişme fırsatlarına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi; çalışanların daha büyük görev ve sorumluluklara hazırlanmasında çok önemli bir rol oynar ve bu da çalışanların iş yerinde bütünsel gelişimine yol açar. Çalışanlarına yüksek miktarda büyüme ve gelişme fırsatı sunan bir işletme, sağlıklı bir işletme olarak kabul edilir.
4. **Performans Yönetimi:** Performans yönetimi, çalışanların performansları hakkında çalışma arkadaşları ve amirlerinden geri bildirim aldıkları ve hedeflenen performanslarına ulaşmaları konusunda kendilerini motive eden sistemdir. İnsan kaynakları yönetimi, çoğunlukla bir yıllık dönemler için dönem başında çalışanları ile bireysel ve ekip hedefleri tayin eder, dönem içinde gelişmeleri takip eder ve dönem sonunda hem hedeflerin başarı durumuna hem de çalışanların çalışma arkadaşları ve amirlerinden gelen geri dönüşlere göre performans takibini yapar.
5. **Ücret Yönetimi:** Ücret yönetimi, işletme çalışanlarının ücretleri ile onların yan hakları hakkında politikalar ve yönergeleri belirlemeyi ve uygulanmasının takibini kapsamaktadır. Ücret yönetimi, insan kaynakları yönetiminin en hassas ve uygulaması en zor süreçlerindendir. Burada liyakat ve adillik ilkelerine uyulması ve çalışanlara sorumluluklarına uygun ücret düzenlenmesi yapılması çok önemlidir.
6. **Endüstri İlişkileri:** Bir işletmedeki insan kaynakları bölümü sendikalar ile ilişkileri yönetmek ve geliştirmekten de sorumludur. Odak noktası “işçi-işveren ilişkileri” olan endüstri ilişkilerinde insan kaynakları bir taraftan işverenin çıkarlarını gözetirken diğer yandan çalışanların haklarının verilmesi yolu ile memnuniyet seviyelerinin artmasını sağlamak adına aktif görev üstlenmektedir.
7. **Kariyer Yönetimi:** Bir işletmede kariyer yönetimi çalışanların kariyer yollarının belirlenmesi, kariyer danışmanlığı yapılması, işletmedeki boş pozisyonların ve terfi imkânlarının duyurulması ile ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır. İyi kurulmuş bir kariyer yönetimi sistemi ile çalışanları geleceğe hazırlamak, çalışanların işlemeye bağlılığını ve motivasyonlarını artırmak, başarılı çalışanları terfi yolu ile ödüllendirmek mümkündür.
8. **Koruma ve Geliştirme Fonksiyonu:** Çalışanların sağlıklı ve güvenli bir iş ortamında çalışmaları ve iş kazaları ile meslek hastalıklarından korunmaları için gerekli önlemlerin alınmasında insan kaynakları yönetimi bölümleri üst yönetimle koordineli şekilde görev almaktadır. İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi, koruyucu ekipmanları temin etmek ve çalışanları bilinçlendirme, personelin rutin sağlık bakımlarının yapılması ve raporlanması gibi hususlar bu fonksiyon dâhilinde yere getirilen görevlerdendir.



Şekil 5.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Kaynak: Şimşek ve Öge, 2011: 8'den uyarlanmıştır.



## Araştırmalarla İlişkendir

### İnsan Kaynakları Yönetimi Nedir?

İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyondaki insanlarla ilgili tüm konuları yöneten organizasyonel bir fonksiyondur. Buna ücretlendirme, işe alma, performans yönetimi, organizasyon geliştirme, güvenlik, sağlık, sosyal haklar, çalışan motivasyonu, iletişim, politika yönetimi ve eğitim dahildir ancak bunlarla sınırlı değildir.

İnsan kaynakları yönetimi aynı zamanda insanları ve iş yeri kültürünü ve çevresini yönetmeye yönelik stratejik ve kapsamlı bir yaklaşımdır. İyi yapıldığında, çalışanların işletmenin genel yönüne ve işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına etkin ve üretken bir şekilde katkıda bulunmalarını sağlar.

Departman üyeleri, organizasyonun geri kalanının başarılı bir operasyon için ihtiyaç duyduğu bilgi, gerekli araçlar, eğitim, idari hizmetler, koçluk, hukuk ve yönetim danışmanlığı ve yetenek yönetimi gözetimini sağlar.

### İnsan Kaynakları Yönetimi Nasıl Çalışır?

İnsan kaynakları yönetimi, personeli, işletmenin genel bir misyon, vizyon ve paylaşılan değerlere sahip olmasını sağlamaktan ve çalışanların işletmeleri için çalışmak istemeleri için kapsamlı bir ne-

den sağlamaktan kısmen sorumludur. Bu unsurlar ilham verici olabilir ve çalışanların kendilerinden daha büyük bir şeyin parçası olduklarını hissetmelerine yardımcı olabilir. İnsan kaynakları yönetimi tarafından desteklenen ek faaliyetler, çalışanlara ve topluluklara ulaşmayı içerebilir. Bunlar, hayırsever bağışları, çalışan bağlılığı faaliyetlerini ve çalışan ailelerini içeren etkinlikleri ele alan sık sık akıl hocaları ve çalışan ekiplerinin üyeleridir.

İnsan kaynakları yönetimi yıllar içinde gelişti ve artık genellikle bir işletmenin stratejik yönüne katkıda bulunmayı ve çabaları ölçmek ve değer göstermek için metrikleri kullanmayı içeriyor. İnsan kaynakları yönetimi işlevleri ayrıca raporlama personelinin katılımı, katkısı ve üretkenliğinden doğrudan sorumlu olan bölüm yöneticileri tarafından da gerçekleştirilir. Tam entegre bir yetenek yönetim sisteminde, yöneticiler işe alım sürecinde önemli bir rol oynar ve sorumluluk alır. Ayrıca, üstün çalışanların sürekli geliştirilmesinden ve elde tutulmasından da sorumludurlar.

İnsan Kaynakları Yönetimi, giderek dış kaynaklı hale gelen geleneksel personel, yönetim ve işlem rollerinden uzaklaşıyor. İnsan kaynakları

yönetimi fonksiyonunun artık çalışanların stratejik kullanımına değer katması ve önerilen ve uygulanan çalışan programlarının işi pozitif ölçülebilir şekillerde etkilemesini sağlaması bekleniyor. İnsan kaynakları yönetimi çalışanları ayrıca işverenlerini ve işletmelerini davalardan ve bunun sonucunda ortaya çıkan işyeri kaosundan korumaya yardımcı olmalıdır. Müşteriler, yöneticiler, sahipler, çalışanlar ve hissedarlar gibi bir işletmenin tüm paydaşlarına hizmet etmek için bir dengeleme eylemi gerçekleştirmelidir.

### Önemli Çıkarımlar

- İnsan kaynakları yönetimi çalışanları ile ilgili her şeyi yöneten bir organizasyonun işlevidir.
- İnsan kaynakları yönetimi departmanı, çalışanların etkin ve üretken bir şekilde katkıda bulunmalarını sağlar.
- İnsan kaynakları yönetimi işlevi geçmişten bugüne gelişmiştir ve artık çoğunlukla işletmenin stratejik yönüne değer katması beklenmektedir.

**Kaynak:** Heatfield, 2021.



### Öğrenme Çıktısı

1 İşletmelerde insan kaynakları yönetimini genel özellikleri ile açıklayabilme

#### Araştır 1

İşletmelerin insan kaynakları yönetiminin önemini araştırın.

#### İlişkilendir

İnsan kaynakları yönetimine önem vermeyen işletmeler ne tür risklerle karşı karşıya kalabilir?

#### Anlat/Paylaş

Çalıştığınız yerlerde insan kaynakları yönetimi ile ilgili ne tür eksikliklerle karşılaştınız? Anlatın.

## ÇAĞRI MERKEZLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetimi hem bireylerin hem de faaliyet gösterdikleri işletmenin gelişimi ile ilgilidir ve yalnızca bireysel çalışanların yeteneklerini güvence altına almak ve geliştirmekle değil, aynı zamanda örgütsel gelişimi beslemek için bu bireysel çalışanlar arasındaki iletişimi ve iş birliğini geliştiren programları uygulamakla da ilgilenir. Bir işletmede insan kaynakları yönetimi ile ilgili birincil sorumluluklar iş analizini, personel alımını, iş gücünün organizasyonu ve kullanımını, iş gücü performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesini, çalışanlar için ödül sistemlerinin uygulanmasını, çalışanların mesleki gelişimi ve iş gücünün bakımı içerir (INC, 2021).

Çağrı merkezlerindeki insan kaynakları yönetimi bölümlerinin yaptığı görevler şu şekilde sıralanabilir:

1. İşletmenin genel stratejisiyle uyumlu insan kaynakları stratejilerini geliştirmek ve uygulamak,
2. İnsan kaynakları politikalarının adil ve hakkaniyetli bir şekilde uygulanmasını sağlamak,
3. İş analizi yapmak, iş analizi sonuçlarına bağlı iş tanımları ve gerekleri oluşturmak ve gerektiğinde revize etmek,
4. İş tanımlarına uygun olarak çağrı merkezinin işe alım ve seçim sürecini yönetmek,
5. Yeni işe girenlerin işbaşı oryantasyonlarını ve mevcut çalışanların eğitim süreçlerini planlamak ve gerçekleştirmek,
6. Çalışan-yönetim ilişkilerinde aktif rol alarak çalışanların stres seviyelerinin azaltılmasına katkıda bulunmak,
7. İşten ayrılan çalışanların çıkış mülakatı sürecini yönetmek ve mülakat sonuçlarını raporlayarak aksiyon planlaması yapmak,

8. Maaş ödeme planı, sosyal haklar ve personel destek hizmetlerini yönetmek,
9. Performans yönetimi sistemini kurmak ve takibini sağlamak,
10. İnsan kaynakları bilgi sistemini kurmak ve yürütmek,
11. İnsan kaynakları uygulamalarının yürürlükteki yasalara uyumunu kontrol etmek,
12. İnsan kaynaklarıyla ilgili yıllık bütçe ve diğer tüm raporlamaların zamanında ve doğru olarak yapılmasını sağlamaktır.

### Çağrı Merkezleri İnsan Kaynaklarının Özellikleri

Uluslararası bir dış kaynak firmasının 2018 yılı araştırma sonuçlarına göre günümüzün teknolojiye bağımlı ortamına rağmen hem Amerika hem de İngiltere'deki çağrı merkezi müşterileri, neredeyse iki katı bir oranla, daha karmaşık müşteri hizmetleri anlaşmaları için insan müşteri temsilcilerini ve canlı görüşmeleri sohbet robotlarına tercih etmektedirler (CGSa, 2018). Buna ek olarak müşteriler çağrı merkezlerinden hizmet beklerken yaşadıkları kişisel deneyimlerine de değer vermektedirler. Çağrı merkezleri genellikle çok fazla sayıda çalışanı olan, hızlı, tempolu, stresli ve dinamik ortamlar olduğu için bir çağrı merkezinde verimlilik ve hizmet arasındaki gerilim, çoğu hizmet işletmesinde olduğundan çok daha belirgindir (Wallace, Eagleson ve Waldersee, 2000). İnsan kaynakları yönetimi ise gerektiğinde müşterilere hizmet vermek için doğru, uygun becerilere sahip kişilerin yerinde olmasını sağlama sürecidir. Çağrı merkezleri, diğer iş yeri türlerinden daha karmaşıktır çünkü müşteri temsilcileri işin her iki tarafına da hizmet eder: İşletme ve arayanlar. Bu nedenle çağrı merkezi insan kaynakları yönetimi hem bir bilim hem de bir sanattır. Bu bir bilimdir çünkü başarıya götüren işlevsel en iyi uygulamalar vardır ve bir sanattır çünkü en iyi uygulamalar başarı için içgörü ve incelik gerektiren kişisel ilişkileri de kapsar (Connection, 2021).

Çağrı merkezleri, çalışılması zor yerler olarak kötü bir üne sahiptir. Bu etiket doğru olsun ya da olmasın, insan kaynakları yönetimi için iyi çalışanları çekmeyi ve çalışan devir oranını en aza indirmeyi daha da zorlaştıran bir iş hâline getire-

bilir. Uzun çalışma saatleri, vardiyaları, stresli görüşmeleri, kalite hedefleri baskısı vb. sebepler de bu sektörde çalışmayı ağırlaştıran unsurlardandır. İyi çalışanları çekmek işe alma süreciyle başlar, ancak personel devir oranını en aza indirmek çalışan bağlılığının doğrudan bir sonucudur. Etkili çalışan bağlılığı, çalışanlarla her gün konuşmak kadar basit veya bir ekip geri çekilmesi kadar ayrıntılı olabilir. Beyin fırtınası oturumları veya mutlu ekip saatleri gibi katılım faaliyetleri, çalışanların kendilerini bir ekibin parçası gibi hissetmelerini sağlayabilir ve onları müşteri sorunlarıyla ilgilenmeye hazır ve yerinde tutabilir. İyi bir insan kaynakları yönetiminde ekibin motivasyonunu ve performansını yüksek seviyede tutmak için çalışan bağlılığı programları oluşturmak çok önemlidir (Sling, 2021).

Çağrı merkezi sektörü ile ilgili olarak iki büyük sıkıntıdan bahsedilebilir. Bunlardan ilki, müşteri temsilcisi bulma sorunudur. Çalışan devir oranı çok yüksek olduğu için çağrı merkezleri sürekli çalışan arayışında olan yerlerdir. Mevcut ekibi elde tutma programlarının olması ve çalışan bağlılığı yaratma süreçlerinin oluşturulması çok önemlidir. Bu programların hazırlanması her koşulda yeni müşteri temsilcisi bulmaktan daha kolaydır. Sektörün en büyük zorluklarından ikincisi ise turnover (çalışan sirkülasyonu/devir oranı) yüksekliğidir. Çalışan devir oranının yoğunluğu operasyonların verimli ve kaliteli olması ile hedefleri yakalama noktasında engelleyici bir etki yaratmaktadır (Özdemir, 2018: 26).

Bir çağrı merkezinin müşteri hizmetleri, müşteri hizmetleri personeli kadar iyidir. Bu nedenle müşteriye öncelik verebilmek için çağrı merkezinin öncelikle çalışanına öncelik vermesi çok önemlidir. Çalışanları işe almak kritik öneme sahiptir ancak bu mücadelenin sadece yarısıdır. En iyi çağrı merkezi ekibini oluşturmak için eğitime de yatırım yapmak hayattır. Bir çağrı merkezinde çalışmak çoğu zaman zor olmaktadır ve yüksek devir oranları yüksek kaliteli hizmeti de tehlikeye sokabilmektedir. Bu bakımdan; iyi çalışanları işe almak artık yeterli değildir. İşletmeler onları eğitmek ve elde tutmak için çok çalışmalıdırlar. Müşteri hizmetleri ve destek eğitimi uzun bir süreç ve yoğun emek gerektirse de ancak çalışanları geliştirmek ve motive etmek için buna değeracaktır (Hubspot, 2021).



## Resim 5.2

## Çağrı Merkezleri İnsan Kaynakları Yönetiminde Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar

Çağrı merkezleri insana dayalı süreçleri, uzun çalışma saatleri, kızgın müşteriler, vardiyalı çalışma sistemi, yoğun teknoloji kullanımı, kesintisiz iletişim özellikleri diğer sektörlerden ayrılmaktadır. Bu nedenle çağrı merkezleri insan kaynakları yönetiminde dikkat edilmesi gereken önemli unsurlar şunlardır (Connection, 2021; Nice, 2021; Özdemir, 2018: 20; Sabuncuoğlu, 2000: 4; Dağdelen vd., 2019: 107; Sling, 2021).

## 1. Etkili Çağrı Merkezi İnsan Kaynakları Yönetimi İçin Doğru Planlama Şarttır:

İnsan kaynakları planlama süreci işletmelerin başarısının temel taşıdır. İnsan kaynakları planlama süreci, işletmenin kısa ve uzun vadede oluşacak eleman ihtiyaçlarının analiz edilmesi, belirlenmesi ve bu ihtiyaçlara uygun sistemlerin ve prosedürlerin oluşturulma sürecinden oluşmaktadır. Çağrı merkezinde çalışmak yüksek stresli bir iştir ve bu stresin çalışanlar üzerinde olumsuz bir etkisi olabilir. Aşırı çalıştıklarını hissetmeye başladıkları an çalışanların yüksek düzeyde performans gösterme yetenekleri azalır. İşte

tam burada doğru planlama devreye girer. Çalışanlara yeniden şarj olmaları ve yeniden odaklanmaları için yeterli kesinti süresi vermek müşterilerin hak ettikleri sabırlı ve güler yüzlü hizmeti almalarını sağlayabilir.

**2. Eğitim çalışmalarına ağırlık verilmeli ve eğitimler rutin aralıklarla güncellenmeli-**

**dir:** Eğitim, çağrı merkezlerinde olumlu bir çalışma ortamı oluşturmada önemli bir rol oynar ve tüm çağrı merkezlerinin başarısı için gereklidir. Müşteri temsilcileri, iyi bir satış çıkarmak ve işletmeleri kendi başarıları için yatırım yaptığında bunu takdir etmek isterler. Eğitimler; müşteri temsilcilerini görüşmelere hazırlamak, ürün ve hizmetleri satmak için ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri kazandırmak, müşteri sorularını veya sorunlarını doğru bir şekilde ele alma-larını sağlamak ve işlemleri doğru bir şekilde raporlamak için gereklidir. Genel eğitimler çağrı merkezi hakkında genel bilgiler, ürün ve hizmetler, sistem eğitimi, iletişim beceri-leri, kalite güvence kriterleri vb. konularını kapsarken diğer eğitimler yeni ürün/hizmet-ler eğitimi, ileri iletişim eğitimi, uzmanlık eğitimi vb. konularda olabilmektedir (At-com, 2012).

3. **Çalışan bağlılığı yaratma programlarına özen gösterilmelidir:** Çağrı merkezlerinde müşteri temsilcilerinin ortalama çalışma süresi 1-2 yıl arasındadır. Uzun çalışma süresinin zayıf olduğu bu sektörde çağrı merkezi yöneticileri ile insan kaynakları bölümlerinin çalışan bağlılığı yaratma programlarına hâkim olması çok önemlidir. Başarılı bir çağrı merkezi yönetimi için en iyi çalışanların işe alınması gereklidir ancak çok az yönetici iş için en iyi çalışanları işe almak için yeterli zaman ve enerji harcar. Çağrı merkezleri, müşteri hizmetleri için doğal bir yeteneğe, iyi dinleme becerilerine, etkili iletişim becerilerine, mükemmel bir hafızaya ve coşkulu bir tutuma sahip insanlara ihtiyaç duyar. Çoğu zaman en iyi çalışanları ortaya çıkaran unsur, coşku ve dinleme yeteneği gibi maddi olmayan unsurlardır.

4. **İnsan kaynakları yönetimi bölümü işveren ile çalışanlar arasında denge kurmaya özen göstermelidir:** Çağrı merkezlerinin insan kaynakları yönetimi bölümleri işletmenin hedefleri doğrultusunda insan kaynağının en verimli şekilde kullanılması, geliştirilmesi, çalışan gereksinimlerinin karşılanması ve onların motive edilerek verimliliklerinin artırılması amacı ile çalışan birimlerdir. İnsan kaynakları bölümleri; bir yandan insanın firmada yüksek performansla çalışmasını, öte yandan çalışanların yaşam kalitesinin yükselmesini amaçlar. Bu anlayış, insanı üretim sürecinin bir parçası olarak tanımlayan klasik görüşten ayırmakta, tersine mutlu ve tatmin olmuş bir insanın ancak verimli olabileceği görüşünü benimsemektedir. Buradan çıkan sonuç, insan kaynaklarının iş gücü verimliliğini arttırmak ve kişinin işinden tatmin olmasını sağlamak gibi bir denge noktasında yerini bulduğu noktasındadır.

5. **İş gücü yönetimi insan kaynaklarının başarısında kritik bir role sahiptir:** Bir çağrı merkezinde insan kaynakları yönetiminin başarısı için *iş gücü yönetimi* (Workforce Management –WFM) çok önemlidir. Çağrı merkezinde iş gücü yönetimi; doğru becerilere sahip doğru sayıda müşteri temsilcisinin doğru zamanda görevlendirilmesini sağlayarak operasyonel verimliliği elde

etmek ve sürdürmek için tasarlanmış bir dizi süreçtir. Çağrı merkezinde iş gücü yönetiminin nihai amacı, öngörülen gerekli iş yükü ile planlanan temsilci sayısı arasında mümkün olan en iyi uyumu yaratmaktır. Bu, gelir fırsatını tehlikeye atmadan, çalışan anlaşmazlığını artırmadan veya müşteri memnuniyetsizliği yaratmadan en az sayıda ücretli çalışma saatini kullanmak anlamına gelir. Bu dengeyi sağlayabilen işletmeler daha düşük operasyonel maliyetler, daha düşük müşteri kaybı ve iyileştirilmiş müşteri deneyimi dâhil olmak üzere önemli kazanımlar elde ederler. Bir çağrı merkezinde iş gücü yönetiminin dört temel adımı vardır. Bu adımlar şunlardır:

✓ **İş gücü yönetimi,** işletmelerin doğru kişilerin doğru zamanda doğru yerde olmalarını sağlamaya yardımcı olan entegre bir araç ve süreç sistemidir. İş gücü yönetimi, verimli bir gücü oluşturabilmek için gerekli olan aktivitelerin tümüdür. Bu aktiviteler bazen insan kaynakları yönetim sisteminin bazen de kurumsal kaynak yönteminin ilgili bölümünün işleyişini sağlamaktadır.

- **Tahmin:** Tahmin, bir çağrı merkezinde iş gücü yönetimi döngüsünün bel kemiğidir. Tahmin, günler, haftalar, aylar ve hatta yıllar gibi yaklaşan aralıklar için gelen aramaların sayısını hesaplama sürecidir. Gelecekteki iş yükünü tahmin etmek ve çağrı sürücülerini tahmin etmek için tarih, bilim ve önseziden yararlanır. Eğilimleri ve kalıpları belirleyerek gelecekteki hacmi tahmin etmek daha öngörülebilir hâle gelmektedir. Ek olarak, öngörülemeyen ve/veya ortaya çıkan gelecekteki eğilimlerin de tahmine dâhil edilmesi gerekir ve bu takdirde sonuçlar geçmiş verilerden daha fazla etkilenebilir.
- **Zamanlama:** Tahmin tamamlandığında, zamanlama da mümkün hâle gelir. Tahmin tarafından belirlenen gereksinimlere dayanarak çizelgeleme, aralık düzeyinde hangi vardiyaların ve saatlerin kullanımına ihtiyaç duyulacağını belirlemeyi içerir. Bu, etkileşimlerin

oluşacağı yerde (yani kuyruklar ve iletişim türleri) doğru personelin bulunması açısından önemlidir. Personeli arama kalıplarına ve beceri setlerine göre planlamak, hizmet düzeylerinde artış, ilk aramada daha iyi çözüm sağlar ve çağrı merkezini çalışmak için daha keyifli bir yer hâline getirir ki bu da personelin elde tutulması için paha biçilmezdir. Tahmine dayalı olarak arama geliş modelleriyle personeli doğru şekilde eşleştirmek, iş gücü ve maliyet verimliliğine ulaşmak için de çok önemlidir.

- **Müşteri temsilcisi atama:** Programlama tarafından tanımlanan operasyonel ihtiyaçları karşılamak için müşteri temsilcileri vardiyalara atanmalıdır. Bu noktada hassas bir denge devreye girer çünkü müşteri temsilcileri aşırı çalıştıklarında ya da stres altında olduklarında en yararlı ya da üretken hâllerinde olamazlar. Vardiya teklifi, fazla çalışan müşteri temsilcilerinin yüklerini hafifletmeye yardımcı olabilecek faydalı bir araçtır. Müşteri temsilcilerine belirli bir program atamak için temsilci performansını, çağrı işleme yeteneğini, görev süresini ve diğer faktörleri dikkate alır. Ancak vardiya teklifi tek başına müşteri temsilcisi atamanın yanıtı değildir. Ek müşteri temsilcisi tercihleri ve iş politikalarının zamanlama sürecine dahil edilmesi gerekir ve bunlar, katılımı ve iş kısıtlamalarının en üst düzeye çıkarmasının anahtarıdır. Tüm bu değişkenleri manuel olarak derlemek ve takip etmek sadece zahmetli değil, aynı zamanda zaman alıcı ve zahmetli olabilir.
- **Gün içi yönetimi:** İş gücü yönetimi çağrı merkezi döngüsünün son bileşeni, yayımlanmış zamanlama döneminde uygun şekilde personel alınmasını sağlamaktır. İşletmeler beklenmeyenleri tahmin etmelidir ve hizmet seviyelerinin karşılandığından emin olmak için yeniden tahmin yapmak önemlidir. Günün yönetiminin bir kısmı, personel seviyelerinin revize edilmiş tahmini karşıladığından emin olmak ve diğer bir kısmı, temsilcilerin her zaman aralı-

ğında yapmaları planlanan şeyi yapmalarını sağlamaktır. Buna bağlılık denir. Tüm çağrı merkezleri, uyumu takip eder; bazıları ekip düzeyinde, bazıları ise bireysel düzeyde. Her iki durumda da bağlılık için uygun hedefleri belirlemek önemlidir. Bu, iş gücü yönetimi çözümleri faaliyetleri otomatikleştirme yeteneğini sunana kadar çok manuel ve zaman alıcı bir süreç olmuştur.

6. **Olumlu teşvikler oluşturulmalıdır:** Başarılı bir insan kaynakları yönetiminde çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik etmenin en iyi yollarından biri olumlu teşviklerdir. Kotalar, yarışmalar ve ödüller, çalışanlara çeşitli şekillerde olumlu teşvikler sağlayabilir. İlk olarak aramalar zorlaştığında çalışanları motive edebilirler. İkincisi, tüm ekip genelinde daha yüksek bir moral düzeyini korumaya yardımcı olabilirler. Üçüncüsü, çalışanlara takdir edildiğini hissettirebilirler. Çalışanlar takdir edildiklerini hissettiklerinde, yüksek kaliteli müşteri hizmeti sunmak için ekstra yol katetmeleri muhtemeldir. Bu onlara ve tüm işletmeye fayda sağlar.
7. **Öğrenme çevikliği becerisine sahip çalışanlar yetiştirilmelidir:** Başarılı bir çağrı merkezi iş gücü yönetimi iyi hazırlanmış işe alım ve eğitim sistemleri, iyi tahmin ve zamanlama bilgisi, günlük performans yönetimi uygulamalarına gerçek zamanlı bağlılık, elektrik kesintisi veya doğal afet gibi öngörülemeyen zorluklara anında uyum sağlama becerisi ile geliştirilebilir. Bunun yanında ve öğrenme çevikliği yeteneği ve uygun yeni teknolojileri anlama ve uygulamaya becerisi de çok önemlidir.
8. **Çalışanlarla birebir iletişim kurmaya ve geri dönüş almaya dikkat edilmelidir:** Çağrı merkezinde çalışanların işten ayrılmalarının en büyük nedenlerinden biri bir süre sonra işlerinin çok monoton bir hâl alması ve takdir edilmediklerini hissetmeleridir. Bu sebeple insan kaynakları yönetimi bölümü çalışanlar ile sürekli açık iletişim hâlinde olmalı, onların fikirlerini alabilecekleri geri bildirim mekanizmaları kurmalı ve sıcak ve olumlu bir örgüt iklimi oluşturmaya gayret sarf etmelidirler.



## Araştırmalarla İlişkilendir

### Çağrı Merkezi İnsan Kaynakları Yöneticisinin Görevleri Nelerdir?

İnsan kaynakları yöneticileri, optimum operasyonel performans, çalışan bağlılığı ve iş yeri memnuniyetini sağlamak için bankacılık, finansal hizmetler, kamu hizmetleri ve perakende satış işletmelerini destekleyen büyük ölçekli çağrı merkezlerinde çalışır. Bu yöneticiler, çağrı hacmi, çözüm süresi ve müşteri memnuniyeti gibi üretkenlik ölçümlerini izler ve performans sorunları ve çalışan eğitim ihtiyaçlarının karşılanması hakkında kararlar almak için süpervizörlerle iş birliği yapar.

#### Yeteneği Denetle

Çağrı merkezi insan kaynakları yöneticileri, çağrı hacmini yönetmek için en iyi personeli arar. Bu görev, yeni çağrı merkezi müşteri temsilcilerini seçmeyi, görüşmeyi ve işe almayı içerir. Pozisyonlar genellikle düşük ücretli işler olduğundan, ciro yüksek olabilir; çalışanlar, giriş seviyesi deneyimi kazandıktan sonra daha iyi ücretli işler arayabilirler. Çağrı merkezlerindeki insan kaynakları yöneticileri, çalışanların elde tutulmasını iyileştirmeye ve teşvik programları sunmaya çağrılır.

#### Çalışanları Geliştirin

Müşteri hizmetleri temsilcileri, sorunları çözmek, soruları yanıtlamak ve yeni hizmetler sunmak için müşterilerle etkileşime girer. Ayrıca müşteri şikâyetleriyle de ilgilenebilirler. Personeli güçlendirmek için insan kaynakları yöneticileri,

çalışanın işteki etkinliğini artırmak için aktif dinleme, müzakere ve etkilme gibi kişilerarası beceriler konusunda eğitim verirler.

#### İş Gücünü İzleme

İK yöneticileri, devamsızlık oranlarını izler ve denetçilere uygun çağrı merkezi kapsamını sağlamanın en iyi yolunu önerir. Bu görev, her çalışanın aldığı hasta gün sayısını ve tatil günlerini analiz etmeyi içerebilir. Çağrı merkezleri, iş akışını idare edecek personele sahip olmalıdır ve bazı zaman periyotları kapsama alanı dışındaysa, zamanlama değişiklikleri gerektirebilir. Örneğin, çalışanlara yan haklar bilgisi sağlayan çağrı merkezleri, kayıt dönemlerinde yoğun bir çağrıyla karşılaşabilir.

#### Performansı Değerlendir

Çağrı merkezi ortamındaki insan kaynakları yöneticileri, her rolü yerine getirmek için gereken yetkinlikleri ve davranışları ifade eden net iş tanımları yazar. Ayrıca işi yapan bireyler için kariyer yollarını tanımlar ve giriş, uzman ve usta gibi her seviye için sorumluluklar belirler. İnsan kaynakları yöneticileri, terfiler ve yükseltmeler için kriterleri belirler ve denetçilere değerlendirmelerin nasıl yapılacağı, geri bildirimde bulunulacağı, düşük performans ve olası işten çıkarmalar hakkında zorlu konuşmaların nasıl ele alınacağı konusunda tavsiyelerde bulunur.

**Kaynak:** Duggan, 2021

### Öğrenme Çıktısı

2 Çağrı merkezlerinde insan kaynakları yönetimini ifade edebilme

#### Araştır 2

Çağrı merkezlerinde insan kaynakları yönetiminin özellikleri nelerdir? Araştırın.

#### İlişkilendir

Çağrı merkezleri insan kaynakları yönetiminde dikkat edilmesi gereken hususlar nelerdir? Tartışın.

#### Anlat/Paylaş

Çağrı merkezleri insan kaynakları yönetimi uygulamalarının geliştirilmesi için sizce neler yapılabilir? Paylaşın.

## ÇAĞRI MERKEZLERİNDE SEÇME VE YERLEŞTİRME

Çağrı merkezleri hızla büyüyen operasyonlar olduğu için hızlı büyümenin etkisi ile işe alımlar çoğunlukla aceleyle getirilmeye çalışılır ancak hızlı büyümedeki bu yanlışlığa düşmemek gerekir. Genel hedefin proje için gereken “sayıda” çalışan bulmak değil, o proje için, çağrı merkezi vizyon ve misyonları için gerekli yetkinliğe, uyuma, kültüre uygun çalışanlar olduğu unutulmamalıdır (Özdemir, 2018: 73). Çağrı merkezlerinde en fazla işe alım müşteri temsilcileri pozisyonunda gerçekleşmektedir. Çağrı merkezi müşteri temsilcileri, işletmelerin müşterilere karşı olan ilk sesi, ilk yüzüdür. Bir çağrı merkezi temsilcisi, bir müşterinin belirli bir ürün veya hizmetle ilgili olarak bir işletmeyle sahip olabileceği ilk iletişim şekli olacaktır. Sonuç olarak, müşteri temsilcileri çağrı merkezinin başarısı için müşteriler üzerinde iyi izlenimler bırakmak zorundadır (Resnick, 2013). Çağrı merkezlerinde özellikle müşteri temsilcileri çok önemli bir görevi yerine getirmektedir. Bir çağrı merkezinde müşterilere hizmet vermek söz konusu olduğunda (teknik destek, ürün bilgileri, faturalandırma ve ödeme işlemleri veya çevrimiçi alışveriş yardımı için olsun) kalite önemlidir. Çağrı merkezi müşteri temsilcileri, ister gelen, ister giden veya karma bir çağrı merkezinde olsun, satışları artıran, müşterileri koruyan ve en önemlisi marka sadakati oluşturan hayati bir işlevi yerine getirir (Lindner, 2015).



Resim 5.3

Çağrı merkezlerinde seçme ve yerleştirme kendi içinde iç kaynak ve dış kaynaktan seçme ve yerleştirme olarak ikiye ayrılır. İç kaynak yoluyla seçme ve yerleştirme; çalışan ihtiyacının giderilmesinde çağrı merkezinin kendi bünyesindeki çalışanları değerlendirmesi ile oluşmaktadır. İşletmelerde ve dolayısı ile çağrı merkezlerinde iç kaynak kullanımının birçok faydası bulunmaktadır. Bu faydalar şu şekilde sıralanabilir:

- İşletme içinde hareketliliğin sağlanması,
- İşletmenin kendi öz kaynaklarından yararlanması,
- Daha düşük maliyeti olması,
- Yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve alt kadrolara fırsat verilmesi,
- İşletmeden dışarıya gerçekleştirilecek beyin göçünün engellenmesi,

- Çalışanın adaptasyonun hızlı olması sonucu verimliliğin artmasıdır.

Eğer çağrı merkezi kendi bünyesinde çalışan ihtiyacını gideremezse dışarıdan çalışan temini yoluna gitmektedir. Buna da dış kaynak kullanımı adı verilmektedir. Dış kaynak kullanımı işletmeye yeni kan gelmesi, işletme içi rekabetin artması, işletmeye yeni nitelikli personelin gelmesi ile hizmet kalitesinin artması, son dönem teknolojik gelişmeleri ve güncel bilgileri yakalama imkânı gibi faydaları da beraberinde getirir. Bir çağrı merkezinde personel seçme ve yerleştirmenin aşamaları ise sırasıyla şunlardır:

1. İş analizinin yapılması ve buna bağlı iş tanımları ile iş gereklerinin oluşturulması
2. İlan yayımlama
3. Başvuru değerlendirme ve mülakatlar

4. Seçim süreci
5. Referans kontrolü
6. İş teklifi ve işe alımın gerçekleşmesi

### İş Analizinin Yapılması ve Buna Bağlı İş Tanımları ile İş Gereklerinin Oluşturulması

Çağrı merkezinde etkili bir işe alım seçim süreci tasarlanmanın ilk aşaması, işin özelliklerinin ve aranılan çalışandaki yetkinliklerin tam olarak belirlenmesi yani *iş analizi* yapılmasıdır. İş analizinin yapılması ve buna bağlı iş tanımları ve iş gereklerinin oluşturulması bir çağrı merkezindeki tüm seçim ve yerleştirme sürecinin temelini oluşturur (Contact Center, 2021). Çağrı merkezlerinde tüm pozisyonlar aynı değildir. Buna ilaveten çağrı merkezlerinin yönetim yapılarına ve hedeflerine göre pozisyonlardan beklentiler işletmeden işletmeye de farklılık göstermektedir. Dolayısı ile müşteri hizmetleri pozisyonlarında önemli olan yetkinlikler de çağrı merkezinin türüne ve sundukları hizmetlere göre değişiklik gösterir. Örneğin, gelen (inbound) çağrı merkezi müşteri temsilcileri, çatışma çözme, problem çözme, teknik sorun giderme veya empati ile ilgili üst düzey becerilere ihtiyaç duyabilir. Dış arama (outbound) çağrı merkezi müşteri temsilcileri ise daha çok sunum, müzakere ve ilişki kurma konusunda beceriye ihtiyaç duyabilir. Benzer şekilde, müşterilerle birden fazla kanal üzerinden iletişim kuran temsilcilerin, tek bir kanala odaklanan bir temsilciden daha geniş bir yetkinlik yelpazesinde daha yüksek düzeyde becerilere sahip olması beklenmektedir (Lindner, 2015). Bu farklılıkların tanımlanmasında ve hem çağrı merkezinin pozisyonlarının gereğini belirlemesi hem de o görevi yapacak çalışan yetkinliklerinin belirlenmesinde iş analizi çok önemlidir. İş analizinde işi yapan kişi değil işin kendisi değerlendirilir. İş analizi çalışmasının neticesinde iş tanımları ve iş gerekleri oluşturulur. İş tanımları; iş ile ilgili sistematik bilgilerin, işin özeti ve işin kapsamının yer aldığı belgelerdir. İş gerekleri ise işi yerine getirecek kişinin sorumlulukları, bilgi, yetenek ve becerilerinin tanımlandığı belgelerdir.

✓ **İş Analizi**, işin ayrıntılı olarak tanımlanması ve incelenmesi sürecidir. İş analizi sonucunda oluşturulan iş tanımları ve gerekleri ile hem işin özellikleri hem de o işi yapacak kişinin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetenekler tanımlanır.

Amerika Kalite Güvencesi ve Eğitim Bağlantısı (QATC) 2025 yılı verilerine göre; çağrı merkezi sektöründeki personel devir oranları % 30-45 arasında değişmektedir (Reynolds, 2015). Çalışan devir oranları yıllık bazda hesaplandığı için, bu yüzde bize bir çağrı merkezinde ortalama her 100 çalışandan 30'u ile 45'i arasının 1 yıl içinde işten ayrıldığını ifade etmektedir. Yüksek düzeyde stres, aşırı talepler, gerçekçi olmayan hedefler ve sıkı performans takibi, çağrı merkezi sektörünün bu kadar yüksek bir devir hızıyla karşı karşıya kalmasının nedenlerinden bazılarıdır. Sonuç olarak çağrı merkezi yönetimi istenen nitelikte olmayan çalışanlar ile dar kâr marjları üzerindeki baskı ile mücadele etmektedirler. Çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin çoğunluğu sektöre ne yazık ki uzun süre kalmayacaklarını akılda tutarak girmektedirler (okul bitene kadar çalışma, daha iyi bir iş bulana kadar çalışma vb. düşüncelerle). Yöneticiler de bu gerçeğin farkındadır. Çalışanlarının uzun süre kalmalarını beklemeyen ve onları motive etme ihtiyacı da hissetmeyen yöneticiler mevcuttur. Bu şekilde de çağrı merkezlerindeki devir oranı kısır döngüsü devam etmektedir (Centralus, 2021). Her yıl çok muazzam bir emek ve para kaybının önüne geçmek ve doğru çalışanları istihdam ederek işletmenin büyümesini sağlamak için, iş analizlerine gereken özeni göstererek bu aşamayı zaman kaybı olarak görmek önemlidir. Çağrı merkezi müşteri temsilcilerini işe almak zordur ancak yüksek devir oranları nedeniyle düzenli olarak çok sayıda insanın işe alınması gerektiği düşünüldüğünde özellikle zordur. Doğru adayları bulmaya odaklanmak ve en baştan doğru eğitimi uygulamak, devir oranlarını düşürmeye ve ekip moralini yükseltmeye yardımcı olacaktır. Devir oranlarının inanılmaz derecede düşük olduğu çağrı merkezleri vardır ve hepsinin iki ortak noktası vardır: Harika eğitim uygulamaları ve mükemmel kurum kültürleri (My Work Choice, 2020). Bu konulara odaklanarak işe alınması planlanan çalışanların uzun yıllar çağrı merkezinde çalıştırılması mümkündür.

## İlan Yayımlama

Çağrı merkezinde tüm pozisyonlar için iş analizi yapıp her bir pozisyonun gerekleri tanımlandıktan sonra (bu sürecin işe almadan bağımsız bir zamanda başlaması önemlidir çünkü iş analizleri uzun bir zaman dilimi gerektirebilir) gerektiğinde ihtiyaç duyulan pozisyonlar için ilan yayımlama aşamasına geçilir. Bir çağrı merkezi, çalışan teminini aşağıda belirtilen çok farklı kaynaklardan gerçekleştirebilir:

- Çağrı merkezi içi atama veya terfi,
- Kariyer sitelerinden başvuru alma,
- Üniversitelerin başarılı öğrencilerini kuruma çekme,
- İş fuarlarından başvuru alma,
- Çağrı merkezi web sitesinden başvuru kabul etme,
- İnternet duyuruları bunlardan birkaçıdır.

Kaliteli müşteri hizmeti sunmak ve müşterilerle güçlü ilişkiler sürdürmek için işletmelerin, her müşteriyi sadık bir marka elçisine dönüştürebilecek yetkin ve yetenekli çağrı merkezi müşteri temsilcilerini belirlemesi ve istihdam etmesi gerekir. Yüksek hacimli çağrı merkezi işe alım deneyimlerine dayalı olarak, işe alım ve insan kaynakları profesyonelleri için en büyük zorluk, bu görevleri yerine getirmek için gereken yetkinliklerin sürekli değiştiği ve geliştiği bu pozisyonlar için en iyi yeteneğin nasıl seçileceğini belirlemek olduğu söylenebilir. Birçok çağrı merkezi, müşterilere telefon, e-posta, çevrim içi sohbet ve bazı durumlarda görüntülü sohbet yoluyla kaliteli hizmet sunmak için birden fazla kanal kullanır. Her kanal, iyi performans göstermek için benzersiz bir yetkinlik kümesi gerektirir (Lindner, 2015). Çağrı merkezi insan kaynakları yönetimi bölümü işletme içi terfi yolu ile pozisyonu dolduramayacaksa, ilan yayımlamada iş analizi verilerinden yararlanılması doğru kişilerin işletmeye çekilmesi adına çok önemlidir.

## Başvuru Değerlendirme ve Mülakatlar

Bir çağrı merkezinde işe alımlarda kalite seviyesinden ödün vermemek ve doğru kişiyi işe almak için, iş başvurusu sahibinin o iş için uygun olduğundan, bilgisayar ve telefon sistemleri, problem çözme becerileri ve müşteri hizmetleri konusunda yeterli olduğundan emin olmak önemlidir. İş başvurularının değerlendirilmesi için en az iki kişiden

oluşan bir mülakat yapılması yaygındır. Mülakatlarda en çok sorulan soru örnekleri şunlardır (Weald, 2021; Resnick, 2013 ):

- Daha önce zor bir müşteriyle nasıl başa çıktınız?
- İyi müşteri hizmeti sizin için ne anlama geliyor?
- Mükemmel müşteri hizmeti sağladığınızda yaptığınız en ödüllendirici satış neydi?
- Önceki ilgili deneyimlerinizden bize bahsedermisiniz?
- Geçmişte zor bir durumla nasıl başa çıkmış olabilirsiniz?
- Önceki konumunuzdaki her bir aramanın ortalama uzunluğu ne kadardı?
- Zor bir müşteriyle uğraşmayı içeren belirli bir durumu tanımlayın. Durumu, attığınız adımları ve sonucu açıklayın.
- Her gün ortalama kaç çağrı aldınız?
- Önceki çağrı merkezi deneyiminizde hangi bilgisayar ve telefon sistemlerini kullandınız?
- Bir ekip üyesine yardım edebildiğiniz bir zamandan bahsedin.
- Kısa bir süre içinde bir ürün, hizmet veya karmaşık bir şey öğrenmek zorunda kaldığınız bir zamanı tanımlayın.
- Takım oyuncusu olmanın ne anlama geldiğini ve çağrı merkezi ortamında neden önemli olduğunu açıklayın.

Mülakatlar iki yönlü bir süreç olması gerektiği için görüşmeye giren aday da değerlendiricilere sorular sorabilir. Bu sorular hem işletmeyi daha yakından tanımak hem de adayın kendisini daha net ifade edebilmesinde yardımcı olabilir. Soru örneklerinden birkaçı şunlardır (Weald, 2021):

- Çağrı merkezinde çalışma saatleri nelerdir?
- Çağrı merkezinde vardiya düzenleri nasıl işlenir?
- Göreve kabul edilirse benden öncelikli beklentileriniz nelerdir? (Aday aldığı cevaptan sonra kendi niteliklerinden bahsedebilir.)
- Yılda kaç gün izin hakkı vardır ve bu hak ne kadar süreden sonra kazanılır?
- Çağrı merkezinde teşvik paketiniz var mı? Varsa içeriğinden bahsedermisiniz?

- Deneme süreniz var mı?
- Aylık/yıllık hedeflerinize bağlı performans yönetimi sisteminiz var mı? (Aday cevaba istinaden varsa daha önceki deneyimlerinden bahsedebilir).
- Çağrı merkezlerinde çoğunlukla müşteri temsilcileri arayışı olmaktadır. Bir çağrı merkezi müşteri temsilcisinde aranacak en temel özellikler şunlardır (PKbenefits, 2018):
  - **Empati kurma yeteneği:** İyi bir müşteri temsilcisi olmak için empati kurabilmek önemlidir. Müşterilerle birçok etkileşimde önemli engel, duygularını tam olarak anlamamak veya empati kurmamaktır. Bu, müşterilerin duyulmadıklarını hissetmelerine neden olabilir. Yetkin bir çalışan, bir çözüme doğru çalışırken bir müşterinin duygularını nasıl doğrulayacağını bilir.
  - **Teknik beceri:** “Müşteri her zaman haklıdır” cümlesini mecazi olarak içselleştirmek iyidir ancak bu cümle tamamen doğru değildir. Müşteriler yardım istediklerinde tam olarak neyin yanlış olduğunu bilemeyebilir veya sorunun temel nedeni yerine bir sorunun belirtisini belirleyebilirler. Her iki durumda da bir müşteri temsilcisi durumu değerlendirebilmeli ve müşterinin elindeki sorunu tam olarak ifade etmesine yardımcı olmak için derinlemesine sorular sorabilmelidir.
  - **İletişim yeteneği:** İletişim, başarılı bir müşteri temsilcisinin belkemiğidir. Karmaşık konuları müşterilere net bir şekilde açıklayabilmek çok önemlidir. Çoğu zaman, müşteriler sadece önemli gerçekleri ister ve küçük ayrıntılara ihtiyaç duymazlar. Müşterinin mutluluğu, konunun teknik yönü değil en önemli unsurdur. Bu sebeple, sorunlara zamanında müdahaleler etmek ve iyi çözüm ayrıntıları sunmak müşteriler için kritik öneme sahiptir.
  - **Detay odaklılık:** Müşteri temsilcileri bir sorunu dinleyebilmeli ve bir çözüme ulaşmak için sonraki adımları düşünebilmelidirler. İşlemleri tekrarlamalı ve sınırlı bilgi ile temel nedenleri belirle-

melidirler. Bir müşteri, işletmeye sorununun yanlış bir açıklamasıyla gelebilir bu durumda müşteri temsilcisi nasıl devam edeceklerini anlayana kadar ayrıntıları gözden geçirmelidir.

Bir adayın iş başvurusu değerlendirilmesinde, aday işletmede çalışacak becerilere ve kişiliğe sahip olsa bile, yeni işe alınacak kişi kurum kültürüne uymuyorsa yine de iyi bir seçim olmayacaktır. Kurum kültürü önemlidir ve işe kabul edilecek adayın kurum kültürüne uygun olmasını sağlamanın birçok yolu vardır. İş ilanı materyallerinin oluşturulması boyunca da kurum kültürünü vurgulamak ve başvuru sahiplerine işletmenin nasıl olduğunu bildirmek bu yollardan biridir. Bir adayın işe alınabilmesi için hem kurum kültürünü bildiğini hem de bu atmosferde çalışmaktan heyecan duyduğunu göstermesi önemlidir (Resnick, 2013).

## Seçim Süreci

Çağrı merkezlerinde en sık kullanılan seçim yöntemi, yüz yüze görüşmedir. Ne yazık ki aynı zamanda uygun adayları belirlemenin en az etkili yollarından biri de bu yalın görüşmelerdir. Tipik bir görüşme çok öznel ve ilk izlenimlere göre karar vermek gibi her türlü bilinçli ve bilinçsiz ön yargıya açıktır. Bu görüşmeler performansın önemli bileşenlerini ölçmez ve görüşmecinin becerisine çok fazla bağlıdır. Daha iyi bir yaklaşım, bir adayın gerçek yeteneklerinin çok daha doğru bir resmini sağladığından, daha objektif değerlendirmelerin bir kombinasyonunu kullanmaktır. Çağrı merkezi personelinin işe alırken kullanılabilecek basit alıştırma- lar- dan karmaşık psikometrik testlere kadar, bir dizi seçim yöntemi vardır. Çağrı merkezinde işe alınacak kişinin beceri ve yetenekleri, davranışları ve kişilik özellikleri ile ilgili yapılabilecek testlerden birkaçı şunlardır (Contact Center, 2021):

### 1. Beceri ve Yetenekleri Ölçen Testler;

- **Yetenek Testleri:** Sözel ve sayısal akıl yürütme gibi yetenekler için yetenek testleri çok uygundur. Pozisyonla alakalı olmaları koşuluyla bunlar çok etkili olabilir.
- **Yazılım Becerileri Testleri:** Bu testler bir adayın Outlook veya Excel gibi bilgisayar paketlerini kullanma becerisini vurgulamanın mükemmel bir yoludur. En iyileri, yazılımın işlevlerini çoğaltan, tamamen simüle edilmiş testlerdir.

- *Bilgisayarlı Simülasyon Testleri:* Adaya bir çağrı merkezi operatörünün rolünün gerçekçi bir ön izlemesini sağlar. Aday, bilgisayar aracılığıyla simüle edilmiş bir çağrı duyar ve arayanın ayrıntılarını girmek için bir CRM sisteminde gezinmek zorundadır.

## 2. Davranışları Ölçen Testler;

- *Yetkinlik Bazlı Mülakatlar:* Seçim için yapılandırılmamış mülakatlardan daha etkilidir. Adaya geçmiş davranış örnekleriyle ilgili yapılandırılmış sorular sorulur. Bu, görüşmeyi çok daha tutarlı ve doğru hâle getirir. Yetkinlik bazlı mülakatlar, eleme sürecinin bir parçası olarak telefonla da yapılabilir.
- *Telefon Simülasyon Alıştırmaları:* Telefonda gerçekleştirilen rol oyunlarıdır. Adaya çağrıları cevaplama talimatı verilir ve değerlendirici müşteri rolünü oynar. Aday daha sonra bir dizi yetkinliğe göre derecelendirilir. Bu tür bir egzersiz, davranışları son derece gerçekçi bir ortamda değerlendirmenin mükemmel bir yoludur.
- *Çağrı Merkezi Senaryo Testleri:* Telefon simülasyonlarının bilgisayarlı bir versiyonudur. Bilgisayar tarafından yönetilir ve puanlanırlar, bu da senaryo testlerini basit ve ucuz hâle getirir.
- *Değerlendirme Merkezi Alıştırmaları:* Çok iyi bir seçim yöntemidir ancak zaman alıcı olabilir. Tipik değerlendirmeler, grup egzersizlerini, rol oynamaları ve problem çözme egzersizlerini içerir.

## 3. Kişilik Testleri;

Bir adayın tercih ettiği çalışma tarzını belirlemenin en doğru ve objektif yolu kişilik testleridir. Kişilik testleri, aday için güçlü ve zayıf yönleri vurgulayan bir profil oluşturur ve sonuçlar daha sonra bir görüşmeyi desteklemek için kullanılabilir. Müşteri odaklılık ve prosedürleri takip etme gibi kişiliğin temel yönlerine odaklanan çağrı merkezi rolleri için özel olarak tasarlanmış kişilik testleri mevcuttur. Kişilik testleri ve yetkinlik bazlı değerlendirmeler, adayın pozisyon için güçlü bir şekilde uyum sağlayacak beceri ve deneyime sahip olmasını sağlayabilir. Adayın gerçek dünyadaki müşteri hizmetleri senaryolarına verdiği yanıtlara odaklanan kişilik testleri, adayın gergin durumları dağıtacak kişilik özelliklerine sahip olup olmadığı hakkında değerlendirmeye bilgi verebilir (Resnick, 2013).

Potansiyel olarak kalifiye bir adayı işe almadan önce, işletmede bir günün nasıl olacağını göstermek için onları başka bir ekip üyesiyle bir “iş arkadaşı” aracılığıyla göndermek iyi bir uygulamadır. Bu şekilde aday, işte geçen bir günün ayrıntılarını anlayabilir ve takıma katılmaya hazır olup olmadığını görebilir. Bu uygulamada, işe alma sürecinin bir parçası olarak, müşterinin yaptığı simüle edilmiş bir aramanın yanıtladığından emin olunmalıdır. Bu şekilde, adayın iş gereksinimlerine etkin bir şekilde uyup uymadığı ve pozisyon için gerekli olan duruş, bilgi ve deneyime sahip olup olmadığı görülebilecektir (Resnick, 2013).

## Referans Kontrolü

Referans kontrolü çağrı merkezinde iş teklifi ve işe alım öncesi son aşamadır. Özellikle kalifiye çalışanın işe alınacağı Çağrı Merkezi Direktörlüğü, Çağrı Merkezi Müdürlüğü, Çağrı Merkezi Ekip Lideri, Çağrı Merkezi Sistem Yöneticisi vb. pozisyonlar için referans kontrolü son derece önemlidir. Referans kontrolü, insan kaynakları bölümünün bir adayın güçlü yönlerine ışık tutabilecek ve adayın öz geçmişinde listelenen niteliklerle konuşabilecek kişilere ulaşma sürecidir. Bu kişiler, önceki işverenler olma eğilimindedir ancak aynı zamanda üniversite hocalarını, uzun süre birlikte çalışılan meslektaşları ve başvuranın işine aşına olan diğer kişileri de içerebilir (Freedman, 2020). Referans kontrolü ile adayın performansı, davranışları, yaptığı işler, başarıları ve yürüttüğü projelerle ilgili detaylı fikir sahibi olunması hedeflenir. Adayın geçmiş tecrübeleri gelecekteki performansının göstergesi olarak kabul edildiği için geçmiş iş tecrübelerinde görevlerini gerektiği gibi hatta yüksek performansla gerçekleştireyorsa, kişisel yetkinlikleri iyiyse bundan sonraki iş hayatında da benzeri bir tutum sergileyeceği kabul edilir (Kemer, 2020).

Referans kontrolü ile iş için doğru olup olmadığını görmek için potansiyel çalışanın sağladığı yazılı veya sözlü bilgileri onaylanmalı, adayın becerileri ve güçlü yönleri hakkında referans olunan kişilerden bilgi alınmalı ve başvuranın geçmiş rollerdeki iş performansı hakkında da bilgi toplanmalıdır (Freedman, 2020). Bu amaçlara erişebilmek için çağrı merkezinin referans kontrolünde adaya referansta bulunan kişiye sorulacak soru örneklerinden birkaçı şunlardır (Akgün, 2017):

#### Daha önce adayın yöneticisi olan kişiye sorulabilecek soru örnekleri:

- Adayın işe başlama ve işten ayrılma tarihlerini onaylayabilir misiniz?
- Adayın işletmeden neden ayrıldığını söyleyebilir misiniz?
- Adayın işletmedeki sorumluluklarını açıklayabilir misiniz?
- Adayın iş performansını etkileyen herhangi bir sorunu var mıydı?
- Adayın işe yönelik tutumu nasıldır?
- Aday yöneticileriyle ve iş arkadaşlarıyla iyi geçiniyor muydu?
- Adayın yeteneklerini nasıl değerlendirirsiniz?
- Adayın güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
- Adayın yeni fikirlere ve prosedürlere olan açıklığı hakkındaki görüşünüz nedir?
- Adayın stres altındaki performansı nasıldır?
- Adayın işletmeniz için çalışırken en büyük başarısı neydi?
- Adayın liderlik, yönetsel ve denetleyici becerileri nasıldır?
- Onunla yeniden çalışmak ister miydiniz?

#### Daha önce adayın iş arkadaşı olan kişiye sorulabilecek soru örnekleri:

- Referans olduğunuz adayı ne kadar zamandır tanıyorsunuz?
- Birlikte çalıştığınız dönemde hangi pozisyonlarda görev alıyordunuz?
- İyi bir ekip arkadaşı mıdır, nasıl bir takım oyuncusudur?

#### Daha önce adayın öğretmeni olan kişiye sorulabilecek soru örnekleri:

- Adayın akademik başarıları nasıldır?
- Adayın iş yaşamında başarılı olacağına inanıyor musunuz? Neden?
- Adayın sizce en güçlü yönleri nelerdir?

### İş Teklifi ve İşe Alımın Gerçekleşmesi

Tüm aşamaları başarı ile tamamlamış kişilere iş teklifi edilmesi ve akabinde iş sözleşmesinin imzalanması ile işe alım süreci tamamlanmış olur. İş başvurusunda bulunup iş görüşmesine davet edilen ancak pozisyona uygun görülmeyen adaylara bilgi verilmesi de yine bu aşamada gerçekleştirilir.



### Araştırmalarla İlişkilendir

#### Almanca Çağrı Merkezine Nasıl İş Başvurusu Yapılır?

Çağrı merkezi, şirketlere ait ürün, hizmet ve kampanyaların tanıtıldığı, istek ve taleplerinin alındığı ve müşteri şikâyetlerinin çözüldüğü bir iletişim merkezidir. Telekomünikasyon, finans ve pazarlama sektörlerinde işlerin büyük bir bölümü aramalar yapan ve gelen aramalara yanıt veren çağrı merkezi müşteri temsilcisi aracılığıyla karşılanıyor. Konuşmayı ve insanlarla iletişim kurmayı seviyorsanız, çağrı merkezi müşteri temsilcisi iş ilanlarına başvuru yaparak iyi bir kariyer sahibi olma yolunda ilk adımınızı atabilirsiniz.

Son yıllarda aklınıza gelebilecek tüm sektörlerde işe alımlar artık internet üzerinden yapılıyor. Çağrı merkezi sektörü için de aynı durum geçerli. Arama motoruna çağrı merkezi iş baş-

vurusu yazdığınızda karşınıza sayısız ilan ve site çıkacaktır. Bu sayısız ilan arasından sizin için en doğrusunu bulup çıkarmanız ve başvuru yapmanız çoğu zaman o kadar da kolay değildir.

Her iş başvurusunun bazı olmazsa olmaz nitelikleri vardır. Kendinize ve yeteneklerinize göre bir işi seçmek belki de en öncelikli etmen. Şirketler için ise işe başvuran kişinin aradıkları tüm özellikleri taşıması, pozisyon için en doğru kişi olması çok önemli. Almanca çağrı merkezi iş ilanlarında öncelikle adayların dil bilgisine bakılırken bunun yanı sıra pek çok farklı nitelik de aranmaktadır.

#### Almanca Çağrı Merkezine Başvururken Dil Yetkinliğini Tercih Sebebi

Almanca çağrı merkezi gibi dil yetkinliğini- zin ön plana çıktığı bir işe başvuruyorsanız özel-

likle dil seviyenizin iş başvurusunda istenilen yetkinlikte olup olmadığına bakın. Almanca'yı ana diliniz gibi akıcı ve aksansız bir şekilde konuşuyorsanız bir adım öndesiniz demektir.

### Çağrı Merkezi Sektörünün Olmazsa Olmazı: İletişim Becerisi

Günümüzde Almanca çağrı merkezleri dil yetkinliği dışında iletişim becerileri kuvvetli, diksiyonu düzgün, kendini ifade etme gücü yüksek, istekli, kararlı, yaratıcı ve analitik düşünceye sahip, takım çalışması konusunda uyumlu ve hem kendisini hem de içinde bulunduğu kurumu geliştirmeye yönelik aktif çalışmalar sürdürmeye gönüllü kişileri ekiplerine katmak istiyor.

### İşe Alım Süreci Nasıl İlerliyor?

Tüm çağrı merkezi şirketlerinde İK departmanları belirli dönemlerde çeşitli istihdam platformlarında çeşitli görevler ve departmanlar için iş ilanları açarlar. Sizin için en doğru ilanı

buldunuz ve başvuru yapmak istiyorsunuz, peki başvurudan sonra sizi neler bekliyor? İlk olarak başvurunuz İK departmanı tarafından inceleniyor ve pozisyon için gerekli temel nitelik, yetenek ve yetkinliklere uygun olup olmadığınız objektif kriterlere göre ölçülüyor. Kriterlere uymanız durumunda ilk olarak sizinle telefonda bir mülakat gerçekleştiriliyor, ardından tekrar bir elemenden sonra uygun adaylarla belirli bir lokasyonda yüz yüze görüşmeler yapılıyor.

Gerçekleştirilen tüm mülakat ve testler sonucunda aranan nitelikleri tamamen karşıladığınız sonucuna varılır ve olumlu bulunursanız son olarak referans kontrolleri yapılıyor ve iş teklifinde bulunuluyor. Siz de tüm şartları kendinize uygun buluyor ve teklifi kabul ediyorsanız Almanca çağrı merkezinde işiniz hazır!

**Kaynak:** Jobsinderturkei, 2021

### Öğrenme Çıktısı



3 Çağrı merkezlerinde seçme ve yerleştirme kavramını ve aşamalarını açıklayabilme

#### Araştır 3

Çağrı merkezlerinde seçme ve yerleştirmenin aşamaları nelerdir? Araştırın.

#### İlişkilendir

Çağrı merkezi seçim sürecinde uygulanan testlerin faydaları nelerdir? Tartışın.

#### Anlat/Paylaş

Hiç çağrı merkezine iş başvurusunda bulundunuz mu? Yaşadıklarınızı paylaşmısınız? Anlatın.

1

İşletmelerde insan kaynakları yönetimini genel özellikleri ile açıklayabilme

İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, bir işletmedeki çalışanların işletmelerinin rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olacak şekilde etkin ve verimli yönetimine yönelik stratejik bir yaklaşımdır ve işletmenin stratejik hedeflerinin gerçekleşmesi için çalışan performansını en üst düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır. Bir alan olarak insan kaynakları yönetimi, son yirmi yılda birçok değişikliğe uğrayarak günümüz organizasyonlarına daha da önemli bir rol kazandırmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanları motive ederek ve destekleyerek işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olma, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini en verimli şekilde kullanma, işletme politikalarını, prosedürlerini, kurallarını ve düzenlemelerini çalışanlara etkili bir şekilde aktarma hususlarında çok önemli bir pozisyonda yer alarak stratejik bir görev almaktadır.

2

Çağrı merkezlerinde insan kaynakları yönetimini ifade edebilme

Çağrı Merkezlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Çağrı merkezleri insan kaynakları yönetimi kendisine has yapısı ile diğer sektörlerden ayrılmaktadır. Çağrı merkezleri, çalışılması zor yerler olarak çok da iyi bir üne sahip değildir. Uzun çalışma saatleri, vardiyaları, stresli görüşmeleri, kalite hedefleri baskısı vb. sebepler bu sektörde çalışmayı zorlaştıran unsurlardandır. İyi çalışanları çekmek, işe alma süreciyle başlar ancak personel devir oranını en aza indirmek çalışan bağlılığının doğrudan bir sonucudur. Çağrı merkezleri insan kaynakları yönetimi en çok nitelikli çalışanı işletmeye çekme ve onları işletmede tutma üzerinde çalışmaktadırlar. Çalışan devir oranının yoğunluğu operasyonların verimli ve kaliteli olması ile hedefleri yakalama noktasında engelleyici bir etki yaratır ve yönetimi zorlamaktadır.

3

Çağrı merkezlerinde seçme ve yerleştirme kavramını ve aşamalarını açıklayabilme

Çağrı Merkezlerinde Seçme ve Yerleştirme

Çağrı merkezleri hızla büyüyen operasyonlar olduğu için hızlı büyümenin etkisi ile işe alımlar çoğunlukla aceleyle getirilmeye çalışılır ancak hızlı büyümedeki bu yanlışlığa düşmemek gerekir. Genel hedefin proje için gereken "sayıda" çalışan bulmak değil, o proje için, çağrı merkezi vizyon ve misyonları için gerekli yetkinliğe, uyuma, kültüre uygun çalışanlar olduğu unutulmamalıdır. Çağrı merkezlerinde seçme ve yerleştirme, kendi içinde iç kaynak ve dış kaynaktan seçme ve yerleştirme olarak ikiye ayrılır. İç kaynak yoluyla seçme ve yerleştirme, çalışan ihtiyacının giderilmesinde çağrı merkezinin kendi bünyesindeki çalışanları değerlendirmesi ile oluşmaktadır. Eğer çağrı merkezi kendi bünyesinde çalışan ihtiyacını gideremezse dışarıdan çalışan temini yoluna gitmektedir. Buna da dış kaynak kullanımı adı verilmektedir. Çağrı merkezinde seçme ve yerleştirme iş analizinin yapılması ve buna bağlı iş tanımı ve iş gereklerinin oluşturulması, ilan yayımlama, başvuru değerlendirme ve mülakatlar, seçim süreci, referans kontrolü ve iş teklifi ve iş alımın gerçekleşmesi olmak üzere 6 temel aşamada gerçekleşmektedir.

1 İşletmelerde insan kaynakları yönetimi ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- A. Başarılı işletmeler, günümüzün dijital iş ortamında müşteri deneyiminin artık kısıtlamalarla değil fırsatlarla ilgili olduğunu kavrayan ve hem teknolojiye hem de insan kaynağına değer veren işletmelerdir.
- B. İnsan kaynağının yeri başka bir kaynakla doldurulabilir.
- C. İnsanların işgörenler olarak nasıl yönetilmeleri gerektiği konusundaki düşünce biçimidir.
- D. İşletmenin stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için insan kaynağını yönetme ve kontrol etme üzerinde yoğunlaşmaktadır.
- E. Yönetim, psikoloji, hukuk, ekonomi, sosyoloji gibi pek çok farklı bilim dalı ile yakından ilişkilidir.

- 2 I. Yüksek performanslı bir kurum kültürünün gelişimine katkıda bulunmak  
II. Ücret ve teşviklerin adil ve yeterli olmasını sağlamak ve böylece çalışanları tatmin etmek  
III. Uygun eğitim programları sunarak insan kaynağını geliştirmek  
IV. Uygun tesislere ve çalışma koşullarına sahip olarak iyi bir çalışma ortamı ve istihdam istikrarı oluşturulmasını ve sürdürülmesini sağlamak

Yukarıdakilerden hangileri insan kaynakları yönetiminin temel amaçları içinde yer alır?

- A. Yalnızca III
- B. I ve II
- C. III ve IV
- D. I, II ve III
- E. I, II, III ve IV

3 Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

- A. Kısa vadeliidir.
- B. Günlük sorunlara odaklanmaktadır.
- C. Yalnızca niteliksel hedeflere odaklanmaktadır.
- D. Temel amacı, işletmenin iş performansını artırma yanında esneklik ve rekabet avantajı kazanarak uzun vadede işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaktır.
- E. İnsan kaynaklarının bir işletmenin büyümesi üzerinde dolaylı etki yaratabileceği yollara bakmayı içerir.

4 İnsan kaynakları yönetiminin tüm faaliyetleri aşağıdaki insan kaynakları fonksiyonlarından hangisi ile başlamaktadır?

- A. Endüstri ilişkileri
- B. Koruma ve geliştirme
- C. İnsan kaynakları planlaması
- D. Personel seçme ve yerleştirme
- E. Kariyer yönetimi

- 5 I. İş analizi yapmak, iş analizi sonuçlarına bağlı iş tanımları ve gerekleri oluşturmak ve gerektiğinde revize etmek  
II. Yeni işe girenlerin işbaşı oryantasyonlarını ve mevcut çalışanların eğitim süreçlerini planlamak ve gerçekleştirmek  
III. Çağrı merkezinin operasyonlarını yönetmek  
IV. Performans yönetimi sistemini kurmak ve takibini sağlamak

Yukarıdakilerden hangileri çağrı merkezlerindeki insan kaynakları yönetimi bölümlerinin uyguladığı görevler arasında yer alır?

- A. I ve IV
- B. II ve III
- C. I, II ve III
- D. I, II ve IV
- E. I, II, III ve IV

6 Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezleri insan kaynaklarının özelliklerinden biri **değildir**?

- A. Stresli ortamlardır.
- B. Genellikle çok az sayıda çalışanı olan yerlerdir.
- C. Çalışılması zor yerler olarak olumsuz bir üne sahiptir.
- D. Müşteri temsilcisi bulma sıkıntısı yaşanmaktadır.
- E. Yüksek çalışan devri oranı, çağrı merkezlerinde büyük bir sorundur.

7 Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezleri insan kaynakları yönetiminde dikkat edilmesi gereken unsurlar arasında **yer almaz**?

- A. Etkili çağrı merkezi insan kaynakları yönetimi için doğru planlama şartı aranmaz.
- B. Çalışan bağlılığı yaratma programlarına özen gösterilmelidir.
- C. İnsan kaynakları yönetimi bölümü işveren ile çalışanlar arasında denge kurmaya özen göstermelidir.
- D. Öğrenme çevikliği becerisine sahip çalışanlar yetiştirilmelidir.
- E. Çalışanlarla birebir iletişim kurmaya ve geri dönüş almaya dikkat edilmelidir.

8 Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezlerinde “iç kaynak” kullanımının faydaları arasında yer alır?

- A. İşletmeye yeni kan gelmesi
- B. İşletme içi rekabetin artması
- C. İşletmeden dışarıya gerçekleştirebilecek beyin göçünün engellenmesi
- D. İşletmeye yeni nitelikli personelin gelmesi ile hizmet kalitesinin artması
- E. Son dönem teknolojik gelişmeleri ve güncel bilgileri yakalama imkânı

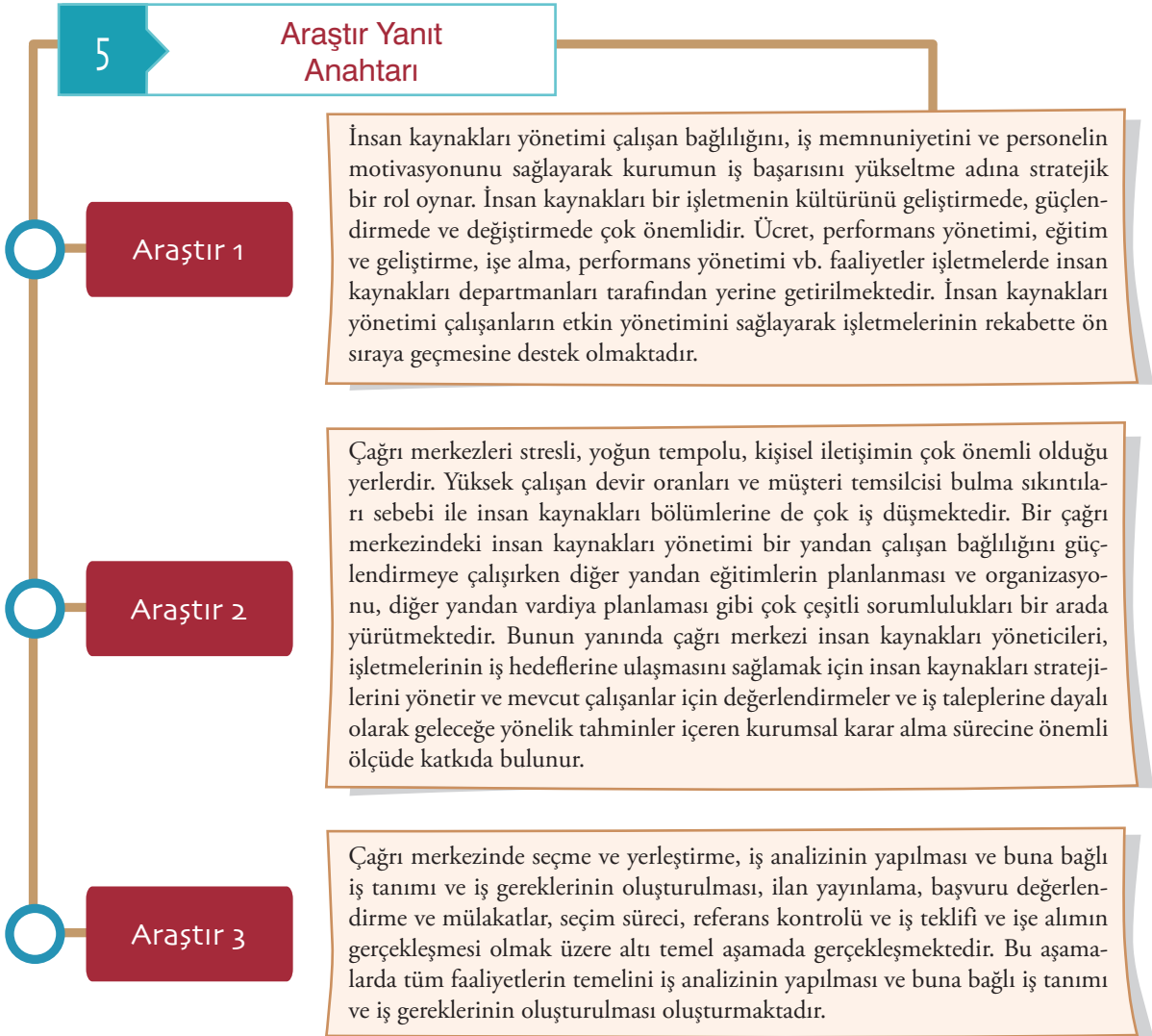
9 Bir çağrı merkezindeki tüm seçim ve yerleştirme sürecinin temelini oluşturan adım aşağıdakilerden hangisidir?

- A. İlan yayımlama
- B. Seçim süreci
- C. Referans kontrolü
- D. İş teklifi ve işe alımın gerçekleşmesi
- E. İş analizinin yapılması ve buna bağlı iş tanımları ve iş gereklerinin oluşturulması

10 Aşağıdakilerden hangisi referans kontrolünde daha önce adayın öğretmeni olan kişiye sorulabilecek soru örnekleri arasında yer alır?

- A. Aday yöneticileriyle ve iş arkadaşlarıyla iyi geçiyor muydu?
- B. Adayın akademik başarıları nasıldır?
- C. Adayın stres altındaki performansı nasıldır?
- D. Birlikte çalıştığınız dönemde hangi pozisyonlarda görev alıyordunuz?
- E. Adayın işletmeniz için çalışırken en büyük başarısı neydi?

1. B	Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. B	Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. E	Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. A	Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. D	Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. C	Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Seçme ve Yerleştirme” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. C	Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. E	Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Seçme ve Yerleştirme” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. D	Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. B	Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Seçme ve Yerleştirme” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



## Kaynakça

- Armstrong M. (2008) Strategic Human Resource Management, A Guide to Action, London: Kogan Page'den Akt. O'riordan J. (2017). *The Practice of Human Resource Management*. Research paper. IPA an Foras Riaracháin Institute of Public Administration. 07 Ağustos 2021 tarihinde [https://www.ipa.ie/\\_fileUpload/Documents/THE\\_PRACTICE\\_OF\\_HRM.pdf](https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/THE_PRACTICE_OF_HRM.pdf) adresinde erişildi.
- Armstrong M. ve Taylor S. (2015). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2015'den Akt. O'riordan J. (2017). *The Practice of Human Resource Management*. Research paper. IPA an Foras Riaracháin Institute Of Public Administration. 07 Ağustos 2021 tarihinde [https://www.ipa.ie/\\_fileUpload/Documents/THE\\_PRACTICE\\_OF\\_HRM.pdf](https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/THE_PRACTICE_OF_HRM.pdf) adresinde erişildi.
- Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10(3), s. 67-91.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Arıkan Basım Dağıtım, 6. Baskı. İstanbul.
- CGS, (2018). *CGS's 2018 Global Consumer Customer Service Survey*. 29 Temmuz 2021 tarihinde [https://www.cgsinc.com/sites/default/files/media/resources/pdf/CGS\\_Consumer%2BCustServ%2BInfographic%2B2018.pdf](https://www.cgsinc.com/sites/default/files/media/resources/pdf/CGS_Consumer%2BCustServ%2BInfographic%2B2018.pdf) adresinde erişildi.
- Keçecioğlu, T. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Yoluyla Rekabetçi Avantaj Kazanmak - Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Hümanist Kitap Yayıncılık.3. Baskı. İzmir.
- Özdemir, R.M. (2018). *Çağrı Merkezi Yöneticisi El Kitabı*. Ceres Yayınları, 1. Basım. İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ezgi Kitabevi. 1. Baskı. Bursa.
- Skripak, S.J. (2016). *Fundamentals of Business*. 07 Ağustos 2021 tarihinde <https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/70961/Chapter%2011%20Managing%20Human%20Resources.pdf?sequence=16&isAllowed=y> adresinde erişildi.
- Storey, J. (2001). Human Resource Management Today: An Assessment. In John Storey (ed.), *Human Resource Management: A Critical Text*. Akt. Salaman, G. Storey J. and Billsberry J. *Strategic Human Resource Management: Defining the Field*. s.1-11. London: Thomson Learning.
- Şimşek, M.Ş. ve Öge S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eğitim Kitabevi Yayınları. 4. Baskı. Konya.
- Torrington D., Hall L. ve Taylor S. (2008). *Human Resource Management*. Prentice Hall. Seventh Edition. England.
- Wallace, C. Eagleson G. ve Waldersee, R. (2000). The Sacrificial HR Strategy in Call Centers. *International Journal of Service Industry Management*, 11(2), s.174-185.

## Internet Kaynakları

- Akgün, M. (2017). *Referans Nedir? Referans Kontrolünde Hangi Sorular Sorulur?* 04 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/referans-nedir-referans-kontrolunde-hangi-sorular-sorulur/> adresinde erişildi.
- Atcom, (2012). *Call Center Supervisor Best Practices*. 04 Ağustos 2021 tarihinde <https://atcombts.com/wp-content/uploads/2012/05/Call-Center-Best-Practice-1.pdf> adresinde erişildi.
- Borgen Project, (2021). *Topic 1: Introduction to Human Resources Management*. 04 Ağustos 2021 tarihinde <https://borgenproject.org/topic-1-introduction-to-human-resources-management/> adresinde erişildi.
- Britannica, (2021). 05 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.britannica.com/topic/human-resources-management> adresinde erişildi.
- Cambridge, (2021). 05 Ağustos 2021 tarihinde <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce/human-resource-management> adresinde erişildi.
- Connection, (2021). *What Succesfull Call Center Management Looks Like*. 04 Ağustos 2021 tarihinde <https://info.theconnectioncc.com/call-center-management> adresinde erişildi.
- Centralus, (2021). *Call Centre Turnover: A Vicious Circle with No Easy Way Out*. 29 Temmuz 2021 tarihinde <http://corporate.centralus.co.uk/articles/call-centre-turnover/> adresinde erişildi.
- Contact Center, (2021). *Seven Techniques for Highly Effective Call Centre Selection*. 04 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.contactcenterworld.com/view/contact-center-article/seven-techniques-for-highly-effective-call-centre-selection.aspx> adresinde erişildi.
- Dağdelen, İ., Kuru Sökmensüer, İ., Coşan, S.A. ve Sarı, M. (2019). *Çağrı Merkezi Yönetimi II*. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3080. Eskişehir.
- Duggan, T. (2021). *What are the Duties of a Call Center Human Resources Manager?* 29 Temmuz 2021 tarihinde <https://work.chron.com/duties-call-center-human-resources-manager-31096.html> adresinde erişildi.
- Evans, K. (2018). *The customer journey begins and sometimes ends – With Your Employees*. 29 Temmuz 2021 tarihinde <https://www.cmswire.com/customer-experience/the-customer-journey-begins-and-sometimes-ends-with-your-employees/> adresinde erişildi.
- Filwood, D. (2014). *Minimizing call center burnout / emotional exhaustion - 3 Management Tips*. 29 Temmuz 2021 tarihinde <https://www.linkedin.com/pulse/20140619041423-3995896-minimizing-call-center-burnout-emotional-exhaustion-3-management-tips/> adresinde erişildi.
- Fiorenza, S. (2018). *Why you need to map the employee journey?* 04 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.cmswire.com/digital-workplace/why-you-need-to-map-the-employee-journey/> adresinde erişildi.
- Freedman, M. (2020). *32 Reference Check Questions You Should Ask*. 04 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.businessnewsdaily.com/15811-reference-check-questions.html> adresinde erişildi.
- Greengard, S. (1999). *HR call centers a smart business strategy*. 04 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.workforce.com/uk/news/hr-call-centers-a-smart-business-strategy> adresinde erişildi.
- Heatfield, S.M. (2021). *What is Human Resource Management? Definition & Examples Of Human Resource Management?* 04 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.thebalancecareers.com/what-is-human-resource-management-1918143> adresinde erişildi.
- HRD Connect, (2019). *What is HR management in an organisation?* 29 Temmuz 2021 tarihinde <https://www.hrdconnect.com/2019/05/22/what-is-hr-management-in-an-organisation/> adresinde erişildi.
- Hubspot, (2021). *How to Run a Call Center in 2021*. 29 Temmuz 2021 tarihinde <https://blog.hubspot.com/service/call-center> adresinde erişildi.
- Human Resource Management, (2021). *What is HRM? - HRM Definitions - Functions - Objectives - Importance - Evolution Of HRM from Personnel Management*. 07 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.whatishumanresource.com/human-resource-management> adresinde erişildi.
- Human Resource, (2021). *Strategic human resources management*. 31 Temmuz 2021 tarihinde <https://www.whatishumanresource.com/strategic-human-resources-management> adresinde erişildi.
- INC, (2021). *What Every Business Owner Needs to Know About Human Resource Management*. 04 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.inc.com/encyclopedia/human-resource-management.html> adresinde erişildi.
- Jobsinderturkei, 2021. *Almanca Çağrı Merkezine Nasıl İş Başvurusu Yapılır?* 08 Ağustos 2021 tarihinde <https://jobsinderturkei.com/almanca-cagri-merkezine-nasil-is-basvurusu-yapilir/> adresinde erişildi.

- Juneja, (2021a). *Difference between personnel management & HRM*. 29 Temmuz 2021 tarihinde <https://www.managementstudyguide.com/personnel-management-vs-hrm.htm> adresinde erişildi.
- Juneja, (2021b). *What is Human Resource Planning?* 29 Temmuz 2021 tarihinde <https://www.managementstudyguide.com/human-resource-planning.htm> adresinde erişildi.
- Kemer, E. (2020). *Referans Kontrolü İşe Alımda Ne Kadar Etkili?* 04 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.kariyer.net/ik-blog/referans-kontrolu-ise-alimda-ne-kadar-etkili/> adresinde erişildi.
- Lindner, S. (2015). *Call Center Agent Recruiting & Selection: Is a Single Competency Profile Enough?* 04 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.workplacegroup.com/call-center-agent-recruiting-selection-is-a-single-competency-profile-enough/> adresinde erişildi.
- Minnesota Libraries, (2021). *Human resources management*. 04 Ağustos 2021 tarihinde <https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/1-1-what-is-human-resources/> adresinde erişildi.
- My Work Choice, (2020). *What's Causing All That Turnover in Your Call Center?* 29 Temmuz 2021 tarihinde <https://myworkchoice.com/blog/whats-causing-turnover-in-your-call-center/> adresinde erişildi.
- Nice, (2021). *What is Workforce Management for Call Centers?* 31 Temmuz 2021 tarihinde <https://www.nice.com/engage/wfo-guide/workforce-management-for-call-centers/> adresinde erişildi.
- PKbenefits, (2018). *Customer Service: The Role of HR*. 31 Temmuz 2021 tarihinde <https://www.pkbenefits.com/customer-service-the-role-of-hr/> adresinde erişildi.
- Recruiter, (2012). *HR Call Center*. 01 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.recruiter.com/i/hr-call-center/> adresinde erişildi.
- Reddy, C. (2021). *Call center hiring – Best practices for recruiting and training*. 29 Temmuz 2021 tarihinde <https://content.wisestep.com/call-center-hiring/> adresinde erişildi.
- Resnick, S. (2013). *The 4 Best Interview Practices to Hire Call Center Representatives*. 04 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.tiertech.com/blog/bid/269559/top-7-interview-questions-to-ask-every-call-center-employee> adresinde erişildi.
- Reynolds, P. (2015). *Exploring Call Center Turnover Numbers*. 29 Temmuz 2021 tarihinde <https://qatc.org/winter-2015-connection/exploring-call-center-turnover-numbers/> adresinde erişildi.
- Sawyer, K. (2019). *7 Steps to Strategic Human Resource Management*. 31 Temmuz 2021 tarihinde <https://www.deputy.com/blog/7-steps-to-strategic-human-resource-management> adresinde erişildi.
- Shalini, L. (2021). *Top 12 Functions of an HRM*. 04 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.olxpeople.com/blog/hrm-functions/> adresinde erişildi.
- Sling, (2021). *15 Best Practices for Effective Call Center Management*. 04 Ağustos 2021 tarihinde <https://getsling.com/blog/call-center-management/> adresinde erişildi.
- SHRM, (2021). *Practicing Strategic Human Resources*. 01 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/practicingstrategichumanresources.aspx> adresinde erişildi.
- Surbhi, S. (2018). *Difference between personnel management and human resource management*. 07 Ağustos 2021 tarihinde <https://keydifferences.com/difference-between-personnel-management-and-human-resource-management.html> adresinde erişildi.
- Teed, R. (2014). *The Power of an HR Call Center for Companies of Any Size*. 31 Temmuz 2021 tarihinde <https://www.lbisoftware.com/blog/hr-call-center/> adresinde erişildi.
- Vulpen, E. (2021). *7 Human Resource Management Basics Every HR Professional Should Know*. 04 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.digitalhrtech.com/human-resource-basics/> adresinde erişildi.
- Weald, P. (2021). *The Call Centre Recruitment Process*. 04 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.callcentrehelper.com/call-centre-recruitment-process-51384.htm> adresinde erişildi.

# Bölüm 6

## Çağrı Merkezlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi II

### öğrenme çıktıları

#### Çağrı Merkezlerinde Eğitim ve Gelişim

- 1 Çağrı merkezlerinde eğitim ve gelişim süreçlerini genel özellikleri ile açıklayabilme

#### Çağrı Merkezlerinde Kariyer Yönetimi

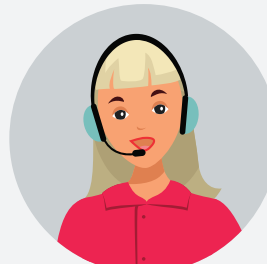
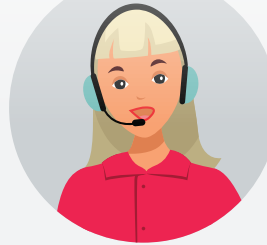
- 2 Çağrı merkezlerinde kariyer yönetimini ifade edebilme

#### Çağrı Merkezlerinde Çalışan Bağlılığı ve Motivasyon

- 3 Çağrı merkezlerinde çalışan bağlılığı ve motivasyon kavramlarını açıklayabilme

**Anahtar Sözcükler:** • Çağrı Merkezi • Çağrı Merkezlerinde Eğitim ve Gelişim

• Çağrı Merkezlerinde Kariyer Yönetimi • Çağrı Merkezlerinde Çalışan Bağlılığı ve Motivasyon



## GİRİŞ

Çağrı merkezi sektörü hem nihai hedefinde hem de iş odağında “insan” olan bir sektördür. Bir çağrı merkezinde nitelikli çalışanlar olmadan işletmelerin müşterilerine sunabilecekleri hizmetler ciddi şekilde sınırlıdır. Müşterilere istenilen hizmetler otomatik kanallarla da verilebilir ancak yine de onları yönetecek yetkin çalışanlara her zaman ihtiyaç vardır. Çağrı merkezi iş gücü geçici ve değişken de olsa bir çağrı merkezindeki müşteri temsilcilerinin yüksek hacimli sorguları yönetmesi beklenmektedir. Bu ortamda bir müşteri temsilcisinin karşılaşılabileceği sorular veya istekler her müşteriye özel olarak farklılaşmaktadır. Her müşteri özeldir ve kendi ihtiyaç ve isteklerine özel beklentilere sahiptirler. Değişken talepleri en iyi şekilde karşılayabilmek için, çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin yeterli eğitime sahip olmaları önemlidir ve gerek bu nedenle gerekse de teknolojinin sürekli gelişmesi dolayısıyla çağrı merkezlerinin verdiği eğitimler çok yoğunudur (Cyrol, 2020). Bunun yanında, insan kaynakları ve teknolojinin birleştiği merkezler olan çağrı merkezlerinde yapılan işlerin toplu olarak yönetilmesi, veri tabanlarının doğru kayıt alması, ölçümleme, değerlendirme, iş planlama, performans sistemi vb. birçok konuda teknolojik yeterlilik gerekmektedir ve bu da verilen eğitimlerin sayısına pozitif yönde etki etmektedir (Özdemir, 2018: 30). Çağrı merkezi müşterileri sorunlarına daha hızlı bir çözüm bulabilecekleri ve yetenekli müşteri temsilcileri ile etkileşime girebilecekleri işletmelere daha çok güven duymaktadırlar. Bu nedenle müşteri temsilcilerine müşterinin beklentilerini karşılamak için sadece sayıya odaklanmayan nitelik yoğun eğitimlerin verilmesi ve bu eğitimlerin belirli aralıklarla güncellenmesi bu açıdan çok önemlidir (Mitranescu, 2016). Bu ünite çağrı merkezlerinde eğitim ve gelişim ile çağrı merkezlerinde kariyer yönetimi üzerinde durulacak ve son bölümde çağrı merkezlerinde çalışan bağlılığı ve motivasyon konuları incelenecektir.

## ÇAĞRI MERKEZLERİNDE EĞİTİM VE GELİŞİM

Günümüzde müşterilerin çağrı merkezlerinden aldıkları hizmetlerle ilgili beklentileri sürekli artmaktadır. Çağrı merkezlerinde verilen eğitimler ise bu beklentileri karşılamada çok önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Çağrı merkezlerinde eğitim

uygulamaları ile kariyer yönetimi süreçlerini doğru yönetmek, müşterileri mutlu etmenin anahtarıdır (Mitranescu, 2016). Çağrı merkezi eğitimleri bir çağrı merkezinde başarı için gerekli beceri ve davranışları çalışanlara öğreten kurs, seminer, video konferans, koçluk veya mentorluk uygulamalarını kapsar. Çoğu insan eğitimi tek seferlik bir etkinlik veya program olarak düşünür ancak bu sadece buzdağının görünen kısmıdır. Müşteri temsilcilerinin telefonları ve müşteri yönetim sistemlerini kullanma eğitimi elbette önemlidir ancak temsilcilerin ayrıca empati ve aktif dinleme gibi “destekleyici becerileri” de (*soft skills*) öğrenmesi ve her gün uygulaması da son derece kritiktir (Ringshall, 2021). Artık geldiğimiz noktada çağrı merkezleri eğitimleri yeni işe girenlerin oryantasyon eğitimlerinden başlayarak mevcut çalışanların eğitimlerinin güncellenmesi ve yeni yetkinliklerin kazandırılmasına uzanan çok geniş bir yelpazede yer almaktadır. Yeni çalışanları işe almak için zaman ve emek harcadıktan sonra, onların sadece işi yapmak için eğitilmelerini sağlamakla kalmayıp aynı zamanda işlerinde büyüme ve yeni beceriler geliştirmeye devam etmelerini sağlamanın da önemini kavrayan çağrı merkezi yönetimi, konu üzerine hassasiyetle eğilmektedir. Eğitimler ayrıca çalışan motivasyonu için de önemli bir bileşendir. Becerilerini geliştirdiğini hisseden çalışanlar, işlerinde daha mutlu olma eğilimindedir ve bu da çalışanların kurum bağlılığının artmasına sebep olmaktadır (Minnesota Libraries, 2021).

✓ Türkçe karşılığında ince beceriler, destekleyici beceriler, soyut beceriler olarak ifade edilebilen ‘**soft skills**’, kişinin sahip olduğu ve “gözle görülemeyen, elle tutulamayan” yeteneklerinin bütününe verilen isimdir. Soft skills, ölçülmesi zor olan becerileri tanımlayan bir kelimedir. Kişiler ve kişilerarası beceriler olarak da ifade etmek mümkündür. İletişim becerileri, liderlik, motivasyon, sabır, ikna yeteneği, ekip çalışmasına yatkınlık, problem çözebilme, zaman yönetimi, iş etiği anlayışına sahip olma soft skills’ler için verilebilecek beceri örnekleridir. Zor beceriler veya uzmanlık becerileri olarak kabul edilen ‘**hard skills**’ ise soft skills’in tam tersidir; kişinin işini yapabilmesi için gereken, ölçülebilir ve kanıtlanabilir yetenekler bütününe verilen isimdir. Hard skills örneklerini diploma, sertifika ya da alınan eğitimler olarak tanımlayabiliriz.

Günümüzde çağrı merkezlerinin en temel amacı müşterilerine en iyi kalitede hizmet sunmak ve müşteri memnuniyetini yakalamak için karşılıklı iletişimin temel alındığı bir felsefe doğrultusunda mükemmel hizmeti vermektedir. Bu anlamda çağrı merkezi çalışanlarının aşağıdaki yetkinliklere sahip olması gerekmektedir (Gümüş, 2002);

- Profesyonel,
- Ürün ve hizmetler hakkında geniş bilgi sahibi,
- İç motivasyonu yüksek ve amaca yönelik,
- Müşteri odaklı hizmet anlayışına sahip,
- Temel iletişim becerilerine sahip,
- Problemleri doğru analiz edebilme ve hızlılık,
- Çözüme ulaştırma becerisine sahip,
- Müşterilerle güven ve olumlu tutuma dayalı,
- İlişki kurma becerisine sahip,
- Verimli çalışma için gerekli teknik ve bilgisayar bilgisine sahip olmalıdırlar.

Bir işletmedeki çağrı merkezi insan kaynakları yöneticileri, çağrı hacmini yönetmek ve mükemmel hizmeti sunabilmek için en iyi çalışanı ararlar. Bu görev, yeni çağrı merkezi temsilcilerini işletmeye çekmeyi, görüşmeyi, işe almayı ve kariyer yönetimini içerir. Pozisyonlar genellikle düşük ücretli işler olduğundan, devir oranları yüksek olabilir. Çalışanlar, giriş seviyesi deneyimi kazandıktan sonra daha iyi ücretli işler arayabilirler. Çağrı merkezlerindeki insan kaynakları yöneticileri, çalışanların elde tutulmasını iyileştirmeye ve teşvik programlarını geliştirmeye de ciddi zaman ayırırlar (Duggan, 2021). Bunun yanında eğitimler ile ilgili olarak çağrı merkezi insan kaynakları yönetimi bölümü, bir çağrı merkezinin eğitim ihtiyaçlarını araştırmaktan ve bu ihtiyaçları karşılamak için tasarlanmış çalışan geliştirme programlarını başlatmaktan ve değerlendirmekten de sorumlu birimdir. Bu eğitim programları, yeni işe alınanları şirkete alıştırmak için tasarlanmış oryantasyon programlarından, çalışanları yeni bir yazılım sistemine alıştırmaya yönelik iddialı eğitim programlarına kadar değişebilir (INC, 2021). Çağrı merkezi eğitim programlarının temel faydaları şunlardır (Mills, 2021);

1. **Personel Devir Oranının Azalması:** Amaça uygun verilen çağrı merkezi eğitimleri personel devir oranını azaltır. Çağrı merkezi endüstrisindeki personel devir oranı işletmeler için sürekli bir zorluk ve baskılayıcı güçtür. Eğitimlerle çalışan bağlılıkları art-

makta ve personel devir oranları düşürülebilmektedir. Çalışanları en baştan eğitmek, hayal kırıklığını azaltır, müşteri memnuniyetini artırır ve maliyetleri düşürür. Çağrı merkezleri, ön saflardaki çalışanları değiştirmek için büyük miktarda para harcar ve bu miktarlar, yönetim ekibi için önemli ölçüde artar ancak yine de etkili eğitim programları, personel devir oranına katlanma maliyetinden daha az maliyetlidir.

2. **Artan Kar Oranı:** Çağrı merkezi yöneticileri eğitim ve koçluğa odaklanırsa kârlılığı artırabilirler. İlk çağrıda çözüm ile çağrı merkezine gelen aramaların müşteri ihtiyaçlarını hızla karşılama sürelerini artırmak, artan kârlılık olarak işletmeye geri dönecektir.
3. **İyileşen Müşteri ve Çalışan Deneyimi:** Çalışanlar çağrı merkezi yönetiminden uygun eğitimlerin kendilerine verilmesini, işlerini yapmak için uygun araç teminini, iyi işler için ödüllendirilmeyi ve üst yönetimin sabırlı olmasını beklerler. Çağrı merkezi yönetim ekipleri bu eylemleri gerçekleştirdiğinde çalışanları tatmin edebilir ve rolleriyle etkileşim kurmalarına yardımcı olabilir. Bu, daha sadık müşterilere yol açan genel müşteri deneyimini iyileştirebilir.

Çağrı merkezi yöneticileri eğitim süreci için hayati öneme sahiptir ve eğitimin geliştirilmesine, yönetilmesine ve izlenmesine destek olmaktadır. Yöneticiler eğitimlere lider olarak hizmet edebilir ve raporlama ve ölçümlere dayalı performans izleme yoluyla da gerçek zamanlı girdi sağlayabilirler. Ayrıca yöneticiler, öğrenme kanallarında eğitimin test edilmesi, geliştirilmesi ve yönetilmesinde kilit paydaşlardır. Çağrı merkezleri insan yoğun operasyonlar olduğu için yöneticilik yapmada lider yetkinliği ile liderlik bakış açısına sahip olmak çok önemlidir. Çağrı merkezlerinin çalışanlarının çoğunluğu genç nüfustan oluştuğu için yeni neslin kriterlerine ve dinamiklerine sahiptirler. Dolayısıyla bir çağrı merkezinin yönetiminde katı idareci tavır ile yönetilmemesi ve modern çağın gereklerinin yerine getirilmesi önemlidir (Özdemir, 2018: 35).

## Çağrı Merkezi Eğitim Planlaması

Çağrı merkezi yöneticileri müşteri temsilcilerinin güçlü müşteri hizmetini sunabilmeleri için aradıkları eğitimlere ihtiyaç duyduklarını çok iyi bilirler.

İster yeni piyasaya sürülen herhangi bir ürün ister mevcut üründe yapılan değişiklikler hakkında olsun, çağrı merkezi müşteri temsilcileri için düzenli eğitim çok önemlidir (Mitranescu, 2016). Bunun yanında, çağrı merkezlerinde özellikle lokasyondan uzakta çalışanları da eğitmek ve geliştirmek için eğitim paketleri oluşturmak da önemlidir. Bu eğitim paketleri uzak ekipler için özellikle hassastır

çünkü nerede olurlarsa olsunlar en ideal eğitime ulaşabilme imkânını bu sayede elde edebilmektedirler. Yine de çağrı merkezi sektörüne hâkim ve bu alanda faaliyet gösterenlerin üzerinde uzlaşacağı husus, çağrı merkezlerindeki en iyi eğitimlerin uygulamalı eğitim olduğu hususudur. Çağrı merkezlerindeki temel eğitim türleri şunlardır (Kimball, 2019; Ringshall, 2021);



Resim 6.1

1. **Birebir eğitim:** Birebir eğitim, çağrı merkezlerinde yapılması en zor eğitim türüdür ancak doğru yapıldığında çok etkili olması açısından tercih edilmektedir. Yöneticilerin yeni çalışanlarla bir araya gelme ve güçlü ve zayıf yönleri hakkında fikir edinme şansına sahip olmaları için ilk eğitimlerin birebir olması çok önemlidir.
2. **Canlı çağrı eğitimi:** Canlı çağrı eğitimi, çağrı merkezinde yapılacak en önemli eğitim türüdür. Herhangi bir teorik bilginin uygulamaya konulacağı yer canlı çağrı eğitimidir ve temsilcilerin baskı altında çağrıları nasıl ele aldığını görme fırsatı vermesi açısından önemlidir.
3. **Sınıf eğitimi:** Çağrı merkezlerindeki eğitimin çoğu sınıf dışında yapılacak olsa da, bu tür resmileştirilmiş öğrenme ortamının da kesinlikle yeri vardır. Sınıf eğitimine klasik sıra düzeni yanında atölye çalışmaları ile grup etkinlikleri de dâhil edilmektedir.
4. **Uzaktan eğitim:** Uzaktan eğitim, oryantasyon eğitimi ile kurum içi eğitimi tamamlamanın çok iyi bir yoludur. Müşteri temsilcilerinin ve yöneticilerin bilgilerini güçlendirmek için alabilecekleri çeşitli çevrim içi kurslar vardır ancak uzaktan eğitimler en düşük katılım biçimine sahip eğitim türleri olduğu için yalnızca temel bilgiler için tercih edilmektedir. Uzaktan eğitimler çağrı merkezinde kurum içi eğitim planlamasında “self servis” bilgi tabanı oluşturmada çok önemlidir. Mükemmel müşteri hizmetleri, müşterilerin yanıtları kendilerinin bulabileceği bir “self servis” bilgi tabanına sahip olmalıdır. Harika çağrı merkezi eğitimi, eski ve yeni temsilcilerin ihtiyaç duydukları yanıtları hızlı ve kolay bir şekilde bulabilecekleri “self servis” bilgi tabanı gerektirir. Herkes soru sormakta rahat değildir bu nedenle müşteri temsilcilerine sistemler ve süreçler konusunda kendilerini eğitmeleri için kaynaklar sağlamada uzaktan eğitim çok etkili bir yoldur.

**5. Mentorluk veya Koçluk Eğitimleri:** Mentorluk veya koçluk eğitimleri doğru rehberlikle, her zaman çok etkili olabilecek bire bir öğrenme fırsatı vermesi açısından çok kıymetlidir. İlerlemek için bu fırsatı arayan çalışanlar ile ve bu fırsatı düzenli olarak teşvik eden yönetim anlayışını desteklemek için gönüllü koçluk ve mentorluk programları oluşturulması tavsiye edilmektedir. Bu eğitim tarzı sadece temsilciye uygulamalı deneyim kazandırmakla kalmayıp aynı zamanda koç veya mentore deneyimlerini aktarması ve kariyer gelişimi için yeni fırsatlara motivasyon sağlaması açısından iki taraflı kazan-kazan fırsatı sunmaktadır.

### Yeni İşe Giren Oryantasyon Eğitimi

Çağrı merkezlerinde çalışan devir oranı (turnover) çok yüksek olduğu için, sürekli bir yeni çalışan alımı ve dolayısıyla oryantasyon eğitimleri söz konusudur. Çağrı merkezlerinin çoğunluğu, yeni işe aldıkları çalışanları için sistematik ürün bilgisi, müşteri etkileşimi ve kişilerarası beceriler eğitimi vermektedirler. Verilen ilk eğitim oturumu sırasında çağrılar ele almak, müfredattan çıkarılamayacak çok kritik bir etkinliktir. Çağrı merkezlerinde yeni işe alınanların gerçek zamanlı aramaları ele alma pratiği almaları da zorunlu eğitimlerdendir. Canlı aramaları karşılamadan önce rol eğitimleri her zaman önemlidir ancak gerçek çağrı yönetimi esastır. Eğitimci, çağrı merkezi ekipmanlarının çalıştığından ve her “gerçek zamanlı” çağrı işleme oturumu için müşteri temsilcisinin hazır olduğundan emin olmalıdır (Mitranescu, 2016).

Yeni işe başlayan çalışanların eğitiminde, eğitimini desteklemek için en iyi temsilcilerin kullanılması yani *mesleki gölge* çok ideal bir çözümdür. En iyi performans gösterenlerle erken ilişkiler kurmak, yeni temsilcilerin en kötü performans gösterenleri kopyalamak yerine onlar gibi olmak istemesini sağlar (Mitranescu, 2016). Akran öğrenimi ya da diğer adı ile mesleki gölge, çalışan hangi aşamada olursa olsun, en etkili çağrı merkezi temsilcisi eğitim yöntemlerinden biridir. Çalışanlar, bir sınıfta eğitim almak yerine başka bir çalışanla yan yana çalışarak ince noktaları öğrenirler. Bu eğitim yöntemi genellikle işe başlarken veya bir çalışan yeni bir rol veya beceri öğrenmeye çalışırken kullanılır. Tipik bir mesleki gölge eğitiminde bir yönetici veya en iyi performans gösteren bir çalışan, yani gölgelenmiş çalışan, yeni

çalışana işlerin nasıl yapılacağını anlatmadan önce bir çalışanın önünde günlük görevlerini yerine getirerek uygulamalı bir eğitim deneyimi sağlar. Eski moda ve kaynak ağırlıklı olmasına rağmen, mesleki gölge hâlâ yeni bir bilgi ve beceriyi hızla öğrenmenin çok etkili bir yoludur (Ringshall, 2021).

✓ **Mesleki Gölge (job shadowing veya work shadowing):** İş başında öğrenme olarak görülen mesleki gölge (çıraklık, iş gölgeliği), yeni işe başlayan müşteri temsilcilerinin en iyi performans gösteren çalışanlarla birlikte çalışarak onların bilgi ve becerilerinin yeni çalışanlara kazandırılması yöntemidir.

### Hizmet İçi Eğitimler

Bir çağrı merkezinde müşteri temsilcisi üretkenliğini artırmak, eğitim ve yetkilendirmeye bağlıdır (Mitranescu, 2016). Çağrı merkezinde uzun süre çalışıldığında işin belirli yönleri doğal hâle gelmektedir. Verilecek eğitimlerle müşteri temsilcilerine, müşterilere telefonda saygılı ve dostane bir şekilde nasıl davranılacağı konusunda hatırlatmalar yapmak ince ama önemli ayrıntılardandır. Bunun yanında çağrı merkezinde verilen eğitimlerde özellikle teknik yanların tamamlandığından da emin olunması gereklidir (Bauer, 2020). Bir çağrı merkezinde hizmet içi eğitimlerde genellikle aşağıdaki konular üzerinde durulmaktadır (Businesstraining-works, 2021; Price, 2021);

- İşletmelerin ürün ve hizmet bilgileri eğitimi,
- Şikâyetleri ele alma ve çözme eğitimi,
- Tele satış, ek satış ve çapraz satış eğitimi
- Satış sonrası destek eğitimi,
- Etkili iletişim eğitimi,
- Empati, görgü kuralları ve müşterileri çok uzun süre bekletmeme gibi temel beceriler konusunda eğitim,
- Takım veya kişisel hedeflere etkili bir şekilde ulaşmak için yazılım programları kullanımı eğitimi,
- Telefonda görgü kuralları ve telefon iletişiminin ayrıntıları eğitimi,
- Zor aramalarla başa çıkma teknikleri eğitimi,
- Çağrı merkezi metrikleri ve özellikleri eğitimi.

Çağrı merkezlerinde verilen yukarıdaki hizmet içi eğitimler rutin aralıklarla güncellendiğinde hem etkinliği ve verimliliği artmakta hem de çalışanların işletmeye bağlılıkları üzerinde olumlu etkileri olmaktadır.

## Çağrı Merkezlerinde Verilen Eğitimlerde Dikkat Edilmesi Gerekenler

Çağrı merkezlerinde verilen eğitimlerde birtakım hususların üzerinde özellikle durulması, eğitimlerin kalitesi ve etkinliğine olumlu etki etmektedir. Çağrı merkezlerinde verilen eğitimlerde dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır (Bauer, 2020; Mitranescu, 2016; Perez, 2020; Ringshall, 2021; Vocalcom, 2021);

1. **Net hedeflerin belirlenmesi:** Bir çağrı merkezinde verilen eğitimlerde uğruna çalışacak hedefler olmadan ve gidecek yerleri olmadan çalışanlar, işlerinde kendilerini sıkışıp kalmış hissedebilirler. Net hedeflerin belirlenmesi çalışanlar açısından çok önemli ve motive edicidir. Çağrı merkezlerinde müşteri desteği hedefleri yoğunlukla aşağıdaki göstergeler etrafında oluşur;
  - **Ortalama bekleme süresi:** Müşteriler aramalarının beş dakika veya daha kısa sürede cevaplanmasını bekler. Dolayısıyla ortalama bekleme süresi konulabilecek hedeflerdendir.
  - **İşlem süresi:** Bu metrik bir temsilcinin bir sorunu çözmesinin ne kadar sürdüğünü ifade eder.
  - **Cevapsız aramalar:** Yeni işe alınan çalışanlarda cevapsız çağrılar için ulaşılabilir hedefler belirlemek, temsilcileri çoklu görev ve organizasyon becerilerini geliştirmeye motive eder.

Çağrı merkezinde verilen eğitimlerde belirlenen hedefler ne olursa olsun, ulaşılabilir ve ölçülebilir olduklarından emin olunması önemlidir. Örneğin yeni bir çağrı merkezi müşteri temsilcisi için haftada sıfır cevapsız çağrı hedefi gerçekçi değildir. Ulaşılamaz hedefler, yeni işe alımları başarısızlığa sürükler ve bu da hızlı bir şekilde çalışan mutluluğunun azalmasına ve işten ayrılmaya neden olabilir.

2. **Tüm çalışanlar için düzenli eğitim oturumlarının planlanması ve düzenlenmesi:** Çağrı merkezindeki tüm çalışanlar için insan kaynakları bölümü tarafından ayda bir ile üç ayda bir arasında düzenli resmi grup eğitim oturumlarının planlanıp uygulanması önemlidir. Bu eğitimler aynı zamanda herkesi bir araya getirme ve onları yeni politikalar ve prosedürler, güvenlik programları, yazılım ve donanım vb. konularında güncel tutma fırsatıdır. Uzaktan çalışanlar için ise video konferanslar yine aynı zaman aralıklarında planlanmalıdır. Video konferanslar günümüzde geleneksel toplantıların değişik versiyonlarıdır ve dünyanın her yerinden çalışanlara birlikte kolayca çalışma fırsatı vermeleri açısından hem ekonomik hem de pratiktir. Ancak yine de, yüz yüze eğitimin verimliliği her zaman daha önce gelmektedir.

3. **Çalışanların özelleştirilmiş eğitimle güçlendirilmesi:** En başarılı çağrı merkezleri herkese uyan tek tip eğitim programlarını artık terk etmişlerdir. Tüm yeni müşteri temsilcilerine bir veya birkaç gün boyunca verilen geleneksel tek seferlik, sınıf tipi çağrı merkezi eğitimi yetersiz kalmaktadır çünkü çoğu insan öğrendiklerini zamanla unutma eğilimindedir. Bu da çağrı merkezi ürün ve hizmetler bağlamında eğitimi sürekli olarak güçlendirmeyi zorunlu kılar. Eğitim programları kişiye özel, akıcı olduğunda ve çevrim içi eğitim ile kendi kendine öğrenme fırsatları içerdiğinde, müşteri temsilcileri çok daha iyi öğrenmektedirler. Deneyim düzeyleri ne olursa olsun, temsilcilerin en son çağrı merkezi teknolojileri ve yaklaşımlarına hızla hâkim olmaları da eğitimden beklenen gerekliliklerdendir.

4. **Eğitimlerin çeşitli ve ilgi çekici olması:** Çağrı merkezi eğitimlerinde monoton eğitimden uzaklaşmaya çalışılmalıdır. Müşteri temsilcileri konu ile ilgili değilse, başka bir deyişle eğitim konuları ilgilerini çekmediyse öğrenmeyeceklerdir. Eğitimleri ilgi çekici kılmak için gerçek örnekleri kullanarak olası sorunlar belirlenebilir ve çalışanların sorunları hızlı ve etkili bir şekilde nasıl çözecekleri konusunda kendi sonuçlarına varmalarına olanak tanınabilir.

5. **Müşteri geri bildirimlerinin eğitim materyali olarak kullanılması:** Müşteri geri bildirimi, bir çağrı merkezinde hangi iyileştirmelerin yapılması gerektiğine ve müşteri temsilcilerinin hangi konularda nasıl eğitilebileceğine karar verilmesinde yardımcı olur. Örneğin; müşteriler temsilcilerle görüşmelerinin çok uzun sürdüğünü veya çok sık yönlendirildiklerini düşünüyorsa, ortalama işlem süresi gibi konuları araştırmak ve müşteri temsilcilerinin en uygun kanallarla eşleştirildiğinden emin olmak gerekebilir. Bunun yanında, olumlu müşteri geri bildirimlerini de işletme içindeki herkesle paylaşmak çok pozitif sonuçlar doğurmaktadır. Müşterilerden çok güzel bir geri dönüş olduğunda bunun gruba duyurulması, bir çağrı panosu monitöründe yayınlanması veya açık alandaki ilan panosuna konulması çok etkili sonuçlar doğurabilir.
6. **Yeni çağrı merkezi teknolojileri eğitimlerine ağırlık verilmesi:** Müşteri temsilcileri, iyi müşteri desteği verebilmek için çağrı merkezi teknolojilerinin kullanımın-

da son derece yetenekli olmalıdır. Örneğin, bir müşteri ilişkileri yönetimi (Customer Relationship Management - CRM) yazılımı çağrı merkezinde önemli bir araçtır, bu nedenle temsilciler, müşteri verilerine erişme ve bunları güncelleme, gelen ve giden kişileri yönetme, öncelikli geri aramaları yönetme ve gerektiğinde meslektaşlar ve gözetmenlerle iletişim kurma gibi işlevleri nasıl gerçekleştireceklerini öğrenmelidirler.

7. **Çalışanlardan eğitim oturumları hakkında geri bildirim istenmesi:** Çalışanlara verilen her eğitimin akabinde onlara eğitim değerlendirme formlarının dağıtılması ve formların titizlikle değerlendirilmesi hem bu eğitim hem de bir sonraki eğitimin verimliliği için çok kritiktir. Müşteriler ile her gün yüz yüze olan ve çağrı merkezindeki problemleri birebir yaşayanlar çalışanlar olduğu için verilen eğitimleri en iyi değerlendirecek ve en doğru geri bildirimi sunacak olanlar da yine çağrı merkezlerinin insan kaynağıdır.



### Araştırmalarla İlişkilendir

#### Çağrı Merkezi Temsilcilerini Etkili Bir Şekilde Eğitmek İçin Yedi İpucu

Çağrı merkezi müşteri temsilcileri, her markanın müşteri deneyiminin merkezinde yer alır. Müşterilerle iletişim kurma ve sayısız teknolojiyi kullanırken çözüm bulma gibi önemli görevler kendilerine verildiğinden, mümkün olan en iyi hizmeti sunmak için uygun eğitimi almaları çok önemlidir. Çağrı merkezi müşteri temsilcilerini etkili bir şekilde eğitmek için yedi ipucu şu şekilde açıklanabilir:

##### 1. Müşteri geri bildirimlerini eğitim materyali olarak kullanın.

Müşteri geri bildirimi, markanızın hangi iyileştirmelerin yapılması gerektiğine ve temsilcilerinizin durumları ele almak için nasıl eğitilebileceğine karar vermesine yardımcı olur. Örneğin, müşteriler temsilcilerle görüşmelerinin çok uzun sürdüğünü veya çok sık yönlendirildiklerini düşünüyorsa, ortalama işlem süresi gibi konuları araştırmak ve araçların en uygun kanallarla eşleştirildiğinden emin olmak gerekebilir.

##### 2. Akran eğitimi ve oyunlaştırma sunun.

Eğitim oturumları sırasında, müşteri temsilcilerinin çiftler hâlinde çalışması ve birbirlerinin performansını değerlendirmesi eğitimlere yardımcı olabilir. Ayrıca, en iyi performans gösteren müşteri temsilcileri en iyi uygulamalarını meslektaşlarıyla paylaşabilir. Oyunlaştırma, eğitim uygulamaları sırasında sağlıklı rekabeti teşvik etmenin eğlenceli bir yolu olabilir.

##### 3. Rol yapma ve gerçek hayattan örnekler kullanın.

Rol yapma, müşteri temsilcileri müşterilerin nasıl hissettiğini anlamayı öğrenirken iletişim becerilerini uygulamalarına yardımcı olmanın mükemmel bir yoludur. Süpervizörler, her bir etki-

leşimin güçlü ve zayıf yönlerini göstermek için çağrı merkezindeki gerçek müşteri hizmetleri etkileşimlerinin örneklerini kullanmalıdır. Temsilciler, herkesin iyileştirmelerin nasıl yapılabileceği konusunda geri bildirimde bulunabilmesi için sırayla farklı roller oynayabilirler.

#### 4. Müşteri temsilcilerini iletişim merkezi teknolojilerini kullanmaları için eğitin.

Temsilciler, çağrı merkezi teknolojilerinin kullanımında son derece yetenekli olmalıdır. Örneğin, bir CRM genellikle çağrı merkezinde önemli bir araçtır, bu nedenle temsilciler, müşteri verilerine erişme ve bunları güncelleme, gelen ve giden kişileri yönetme, öncelikli geri aramaları yönetme ve gerektiğinde meslektaşlar ve gözetmenlerle iletişim kurma gibi işlevleri nasıl gerçekleştireceklerini öğrenmelidir.

#### 5. Müşteri temsilcilerini becerilerine uygun rollere yerleştirin.

Temsilciler, müşterilerle farklı kanallarda etkileşim kurmak üzere eğitilmiş olabilir, ancak her bireyin güçlü yanlarını not etmek önemlidir. Örneğin, bir temsilci sosyal medya iletişimi için gerekli olan spontane bir kişiliğe sahip olabilirken, bir başkası sesli kanal için iyi çalışacak güçlü kişilerarası becerilere sahip olabilir. Temsilcileri en uygun roller veya kanallarla eşleştirmek daha iyi müşteri hizmeti sağlarken onlara en uygun rollerde ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını sağlar.

#### 6. Temel becerileri öğretmek için çağrı komut dosyalarını kullanın.

Müşteri hizmetleri dili hakkında, kaçınılması gereken kelimeler ve kullanılması gereken ifadeler gibi kurallar oluşturmak önemlidir. Çağrı metinleri bu nedenle temsilcilere temel beceriler öğretmek ve markanın sesini ve imajını anlamalarına yardımcı olmak için kullanılabilir. Eğitim oturumları sırasında temsilciler, müşteri hizmetleri uygulamalarını iyileştirmek için revizyonların yapılabilmesi adına geri bildirimlerini sunmaya teşvik edilmelidir.

#### 7. Temsilcilere net hedefler verin.

Son olarak, temsilcilerin markalarının hedeflerini bilmeden başarılı olmaları beklenemez. Markanın geçmişini ve değerlerini anlamalarına yardımcı olmanın yanı sıra, hedeflerin tanımlanması da önemlidir. Örneğin, ilk temas çözünürlüğü gibi bir metrik ortalama işlem süresinden daha önemliyse bu açıkça belirtilmelidir. Temsilcilere markanın müşteri hizmetleri kültürünü kurarak açıkça tanımlanmış hedefler vermek, başarılı olmalarına ve marka hedefleriyle uyumlu deneyimler sunmalarına yardımcı olur. Çağrı merkezi müşteri temsilcileri, hedeflerine uygun deneyimler sunmak için çok çalışırken değerlerini temsil eden her markanın insan yüzüdür. Etkili eğitimle, her seferinde kaliteli deneyimler sunan gerçek marka elçileri olabilirler.

**Kaynak:** Vocalcom, 2021

### Öğrenme Çıktısı



1 Çağrı merkezlerinde eğitim ve gelişim süreçlerini genel özellikleri ile açıklayabilme

Araştır 1

Çağrı merkezlerinde hangi tür eğitim yöntemleri kullanılmaktadır? Araştırın.

İlişkilendir

Çağrı merkezlerindeki hangi eğitimler ne kadar sürelerle tekrar edilmelidir? Tartışın.

Anlat/Paylaş

Çağrı merkezlerindeki eğitimlerde sizce hangileri en önemlileridir? Anlatın.

## ÇAĞRI MERKEZLERİNDE KARIYER YÖNETİMİ

Bir çağrı merkezini idare etmek farklı ve ayrıcalıklı bir konudur. Örneğin, iş yükünün (çağrı trafiğinin) gelişigüzel biçimde gelmesi çağrı merkezi sektörünün temel karakteristiklerden birisidir. Birbirinden farklı, çok sayıda ve zaman içinde değişen müşteri gereksinimlerine ve farklı koşullara bağlı olarak müşteriler ile görüşülmesi gereken durumlar bir aramadan diğerine farklılık gösterebilmektedir. Gelişigüzel biçimde gelen çağrı yapısı çağrı merkezince bulundurulması gereken insan kaynağı miktarını etkilemekte, performansının geleneksel yöntemler ile ölçülmesini imkânsız kılarak gerçek zamanlı (sürekli ve anında izleme ve müdahale gerektiren) bir yönetim tarzını gerekli kılmaktadır. Bütün bu karakteristiklerin iyi özümsemesi ise etkili bir çağrı merkezi yönetiminin ön koşulunu oluşturmaktadır (Gümü, 2002). Hızlı teknoloji ile birlikte hayatımızın da değiştiği günümüzde, hayatı her zamankinden daha fazla uzaktan deneyimledikçe, markalarla kurduğumuz en önemli ve bazen de tek etkileşim çağrı merkezleri aracılığıyla gerçekleşmektedir. Çağrı merkezi müşteri temsilcileri, müşteri hizmetlerini iyileştirme ve marka itibarını sağlamada işletmelerin en ön safları hâline gelmiş ve işletmelerin aynası olmuşlardır. Artık müşteri memnuniyetini artıran ve kalıcı gelir getiren marka sadakati oluşturan müşteri deneyimi sunmak, sorunların hızlı bir şekilde çözülmesinden çok daha fazlasını gerektirir. Her müşteri etkileşiminde üstün deneyimler yaratmak söz konusudur. Bunu etkili bir şekilde yapmak için, iyi eğitilmiş müşteri temsilcileri ile işe alımdan ve emeklilik ötesine devam eden kariyer yönetiminde tutarlı temsilci eğitim programları gerekmektedir (Perez, 2020).

Kariyer kelimesi bireysel anlamda kişinin eğitimini aldığı ve çalışma hayatı boyunca yaptığı iş ya da işlerindeki bilgi, beceri ve deneyimlerin toplamına verilen addır. Bir çağrı merkezindeki kariyer yönetimi ise çalışanların kariyer yollarının belirlenmesi, pozisyonları açık olan işlerin çalışanlara duyurulması ve hatta çalışanların bu alanda yetiştirilmesi, kariyer danışmanlığı hizmetleri ile koçluk ve mentorluk süreçlerini kapsayan faaliyetlerdir.

Kariyer yönetimi esasen işletmeye ihtiyaç duyduğu yetenek akışını sağlamakla ilgilidir. Ancak aynı zamanda, insanların kendi isteklerini tatmin etmek için yeteneklerini ve kariyerlerini geliştirmeleri için fırsatların sağlanmasıyla da ilgilidir. Başarılı bir kariyer yönetiminde işletmenin ihtiyaçları ile bireyin ihtiyaçları bütünleşir. Kariyer yönetiminin önemli bir parçası, organizasyonel ihtiyaçlar, tanımlanmış çalışan başarı profilleri ve işletmenin bireysel üyelerinin performans, potansiyel ve tercihlerine göre bir organizasyon içindeki bireylerin ilerlemesini şekillendiren kariyer planlamasıdır. Kariyer yönetimi, aynı zamanda, insanların kariyerlerini kurulumun yanı sıra kendi avantajlarına göre geliştirmelerine yardımcı olmak için kariyer danışmanlığını da kapsamına alır (Armstrong ve Taylor, 2014: 270).

Çağrı merkezlerindeki en önemli insan kaynakları sorunu, kalifiye personeli elde tutma sorundur. Maalesef işe alma ve nitelikli çalışanı elde tutma, neredeyse değişmez bir şekilde, çağrı merkezi sektörünün karşılaştığı en önemli insan kaynakları yönetimi zorlukları olarak devam etmektedir. Çağrı merkezleri çalışanlarında çoğunlukla sadece işsizliklerini gidermek için veya farklı bir kariyere geçmeden önce boş kalmamak için sektör içinde çalışma eğilimi vardır. Bir çalışan her ayrıldığında, yeni işe alınanların işleri öğrenmesine yardımcı olacak eğitilmiş, deneyimli personelden bir kişi daha azalır. Personeli işe almak çok maliyetlidir ve bu nedenle çağrı merkezi yöneticileri, çalışanlarını şirkette kalmaya nasıl teşvik edebileceklerini düşünmelidirler. Eğitim ve gelişim için fırsatlar sunmak, işletmedeki yetenekleri beslemek ve personeli motive etmeye devam etmek personeli elde tutmayı iyileştirmenin yollarından sadece birkaçıdır (People Point, 2021). Çalışanların çağrı merkezinde kariyer ilerlemesinden haberdar olmaması da yüksek devir oranı sebeplerinden bir diğeridir. Çalışanların çoğu çağrı merkezini geçici bir iş olarak görmektedir. Çalıştığı işletmede kariyer planlamasını öğrenememiş olan çalışan farklı işletmelerin çağrı merkezlerinde ya da farklı sektörlerde iş arayışında olacaktır (Özdemir, 2018: 71). Bu sebeple işletmelerin daha en başında, çalışanları işe başlar başlamaz çağrı merkezindeki kariyer basamakları hakkında çalışanlarını bilgilendirmeleri gerekmektedir.



Resim 6.2

Rekabet yarışında öne çıkan başarılı çağrı merkezlerinde öncü bir kariyerin ilk anahtarı nezakettir. Çok temel nezaket kuralları olan “lütfen”, “teşekkür ederim”, “iyi günler” gibi sihirli kelimelerin kullanımı hem müşteri ile ilişkilerde hem de çağrı merkezinin kendi içinde çok olumlu etkiler yaratmaktadır. Bir çağrı merkezinde müzakere, organizasyon ve çoklu görev gibi bir çağrı merkezi işinden kazanılan profesyonel beceriler, doğası gereği aktarılabilir niteliktedir. Bunlar, çağrı merkezi müşteri temsilcilerine, ister kıdemli müşteri hizmetleri işleri, isterse satış, pazarlama veya yönetim için devam eden işler olsun, kariyerleri boyunca önemli bir avantaj sağlar. Çağrı merkezi işlerinin doğası, diğer standart dokuzdan beşe işlerden daha esnek olabilir ve bu durum yeni başlayanlar, serbest çalışanlar, uzaktan çalışanlar ve kariyerlerine yeniden başlayan insanlar için iyi bir giriş noktasında oldukları anlamına gelir. Çağrı merkezi işleri büyük büyüme fırsatlarına sahiptir. Takım liderleri, ardından denetçiler ve ardından yöneticiler olmak için harekete geçen birçok müşteri temsilcisi örneği vardır. Çağrı merkezi işleri, tüm işletmelerin müşteri tabanı ile olan bağlantıları sağlam tutmak için sağlam bir müşteri hizmetlerine veya destek ekibine ihtiyaç duyması nedeniyle çok önemlidir. Belirli endüstriler tarafından 24 saat müşteri desteği

ihtiyacı, bazı şirketlerin hem gündüz hem de gece vardiyaları için müşteri temsilcisi ihtiyacı anlamına gelir. Otomatik müşteri destek sistemleri ortaya çıkmasına rağmen, çağrı merkezi veya müşteri hizmetleri yöneticileri hâlen çok talep görmektedir. Otomatik ses veya metin desteği, diğer uçtaki canlı bir temsilciyle konuşma deneyiminin tam olarak yerini alamaz ve işletmeler, müşterilerine bir makinenin sağlayamayacağı şekilde davranıldığından emin olmak isterler (Naukri, 2019).

Çağrı merkezlerinin yarattığı en önemli fayda kurumlarla iletişimin kolayca ve istenildiği zamanda yapılabilmesini ve biçimsel olmasını sağlamalarıdır. Bugüne getirdikleri en önemli iki olgu ise hız ve rahatlıktır (Gümüş, 2002). Çağrı merkezi yönetimi amaçladıkları faydaları sağlamak için çalışanlarına verdikleri eğitim programlarında tüm çalışanların gelişimine ve eğitimine vakit ayırdıklarından emin olmalıdırlar. Bir çağrı merkezi yöneticisi aynı zamanda ekibinin gelişiminden sorumlu olduğu için eğitmen yönü kuvvetli olmalıdır. Bir çağrı merkezi yöneticisinin işi gereği birçok iş yükü olabilir ancak öncelikli işi ekibine liderlik etmek, onların gelişimini sağlamak ve onların moral ve motivasyonlarını yukarıda tutmaktır. Çağrı merkezi yönetimi her zaman etkin kararlar alabilmeli, iletişim ve koordinasyonu daima güçlü tutmalıdır (Özdemir, 2018: 37).

## Çağrı Merkezlerindeki Temel Görev Basamakları ve Özellikler

Çağrı merkezlerinde en alt seviyede ve kariyer başlangıcında müşteri temsilcisi, bir üst basamakta çağrı merkezi takım lideri, bir üst basamakta çağrı merkezi yöneticisi ve en üst basamakta ise çağrı merkezi direktörü yer alır. Bu pozisyonların sorumlulukları ve iş gerekleri şunlardır (Callcenterhelper, 2020; Expertcallers, 2020; Indeed, 2021; Voiptimecloud, 2020);

**1. Müşteri Temsilcisi:** Çağrı merkezi müşteri temsilcisi çağrı merkezi operasyonlarının ilk basamağında yer alır. Giden arama hizmetlerinin bir parçası olarak müşterilere ulaşmanın yanı sıra gelen arama hizmetlerinin bir parçası olarak müşteri sorgularını ve sorularını ele alma konusunda aktif olarak yer alırlar. Telefon görüşmelerine ek olarak, temsilciler müşterilerle genellikle e-posta, canlı sohbet, gönderi posta yoluyla iletişim kurarlar. Bir çağrı merkezi müşteri temsilcisinin görevleri ve sorumlulukları ile iş gerekleri şunlardır;

*a. Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisinin Görevleri ve Sorumlulukları;*

- Müşteri ihtiyaçlarını belirlemek,
- Müşterilere ürün veya hizmet satmak ve siparişleri onaylamak,
- Çok sayıda aramayı zamanında ve etkili bir şekilde yönetmek,
- Müşterilere fiyatlar, indirimler, promosyonlar vb. gerekli bilgileri vermek,
- Müşterileri sipariş teslimat durumu hakkında bilgilendirmek için giden aramalar yapmak,
- Müşteri sorunlarını araştırmak,
- Müşterilere etkin ve doğru çözümleri sunmak,
- Görüşme kalitesi açısından önceden belirlenen performans göstergelerine ulaşmak,
- Sosyal medyayı ve üçüncü taraf inceleme sitelerini yönetmek,
- Müşteri araştırması yapmak,
- Bilgi ve performansı sürekli iyileştirmek için eğitim oturumlarına katılmak.

*b. Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisi İş Gerekleri;*

- İyi iletişim becerileri,
- Güçlü ikna kabiliyeti,
- Çoklu görev yeteneği,
- Vardiyalı çalışma koşullarına uygunluk,
- Lise mezuniyeti, tercihen ön lisans ya da lisans mezuniyeti.

**2. Çağrı Merkezi Takım Lideri / Yöneticisi:**

Çağrı merkezi takım lideri, çağrı merkezi temsilcilerinden oluşan bir ekibi yönetme sorumluluğuna sahiptir. Takım liderlerinin sorumluluğundaki kişi sayıları genellikle 8 ile 12 kişi arasında değişir. Bir çağrı merkezi takım liderinin görevleri ve sorumlulukları ile iş gerekleri şunlardır;

*a. Çağrı Merkezi Takım Lideri / Yöneticisinin Görevleri ve Sorumlulukları;*

- Ekibinin o gün için hedeflerinin ne olduğunu bildiğinden emin olmak için “sabah toplantılarına” ev sahipliği yapmak,
- Kendisine bağlı müşteri temsilcilerini dinlemek ve kendilerini nasıl geliştirebilecekleri konusunda geri bildirimde bulunmak,
- Vardiyaları ve görevleri planlamak,
- Koçluk planları yapmak,
- Bir dizi temel performans göstergesine (KPI) göre bireysel ve ekip performansını izlemek ve yönlendirmek,
- Temel performans göstergelerine göre performanslar hakkında üst yönetime raporlar hazırlamak,
- Müşteri temsilcilerinin şirket politikalarına ve stratejik hedeflere uymalarını sağlamak.

*b. Çağrı Merkezi Ekip Lideri / Yöneticisi İş Gerekleri;*

- İyi iletişim becerileri,
- Enerjik ve coşkulu çalışma ve bunu ekibine de yansıtma becerisi,
- Gelişmiş yazılı ve sözlü iletişim becerileri,

- Müşteri hizmetleri ve hedeflere odaklı dinamik kişilik,
- Üstün organizasyon/zaman yönetimi becerileri,
- Sabah, akşam ve hafta sonu vardiya gereksinimlerini karşılamak için esnek zamanlama kabiliyeti,
- Lisans mezuniyeti,
- 3 yıl ve üzerinde çağrı merkezi müşteri temsilciliği deneyimi.

**3. Çağrı Merkezi Yöneticisi/Müdürü:** Çağrı merkezi yöneticisi, çağrı merkezinin genel performansından ve bütçe yönetiminden sorumludur. Çağrı merkezi yöneticisi karar verme sürecini, insanları, teknolojiyi ve müşterileri etkileyen çağrı merkezi rollerini ve sorumluluklarını üstlenmekte ve ek olarak bilgi teknolojileri, satış ve insan kaynakları gibi diğer departmanlarla ilişkileri yönetmektedir. Çağrı merkezi yöneticisi/müdürünün görevleri ve sorumlulukları ile iş gerekleri şunlardır;

*a. Çağrı Merkezi Yöneticisi/Müdürünün Görevleri ve Sorumlulukları;*

- Günlük hedeflerin iletildiğinden ve anlaşıldığından emin olmak için takım liderleri ile toplantılar yapmak ve onlara destek olmak,
- Alt ekiplerinin koçluğunu yapmak, sürekli gelişimlerini desteklemek ve motive etmek,
- Üst yönetim için raporlar hazırlamak,
- İşletmenin hedeflerine ulaştığından ve sonuçların yerine getirildiğinden emin olmak için diğer bölüm yöneticileri ile birlikte çalışmak,
- İşletmelerin kısa, orta ve uzun vadeli stratejilerini takım liderleri için gerçekleştirilebilir hedeflere dönüştürmek,
- İnsan kaynakları ile ilgili sorunları belirlemek ve çözüm bulma süreçlerinde insan kaynakları bölümüne destek olmak,
- Müşteri temsilcilerinin düşük performans gösterdiği alanları belirlemek ve performans iyileştirmesi için planlar oluşturmak,
- İşletmenin kalitesini korumak.

*b. Çağrı Merkezi Yöneticisi / Müdürünün İş Gerekleri;*

1. Sağlam iş yeteneği, kanıtlanmış liderlik başarısı ve güçlü ve kendi kendine yeten bir ekip oluşturmak için güçlü motivasyon ve liderlik,
2. Önce insan anlayışı ile müşteri hizmetleri alanında kanıtlanmış başarı geçmişi,
3. Çalışanları ve işletmeyi desteklemek için mevcut sürece veya yönlendirmeye odaklı bakış açısı,
4. Çalışanlarla güven inşa etme, eğitme, motive etme ve geliştirme becerisi,
5. Uyarlanabilir ve değişikliklerle esnek olmaya istekli, olumlu değişim yönetimini teşvik eden yöneticilik becerileri,
6. Belirsizlikleri yönetme ve etkili çözümler oluşturmak için yüksek bağlılık,
7. Hizmet sunum ortamında büyük ekipleri yönetmede takım lideri olarak 5 yılı aşkın deneyim,
8. Lisans veya tercihen yüksek lisans mezuniyeti.

**4. Çağrı Merkezi Direktörü:** Çağrı Merkezi Direktörü, müşteri hizmetleri operasyonu için stratejiyi tanımlama ve ardından bu stratejinin etkili bir şekilde uygulanmasını sağlamak için ortak bir vizyon oluşturma sorumluluğuna sahiptir. Çağrı Merkezi Direktörü müşteri hizmetleri sunumunda sürekli gelişim ve iyileştirmeden sorumlu en üst liderlik pozisyonunda yer almaktadır. Ayrıca, B2B (Business to Business: İşletmeler arası çağrı merkezi işlemleri) veya B2C (Business to Customer: İşletmeden müşteriye çağrı merkezi işlemleri) ortamlarında müşteriler için temel hizmet çıktılarını sağlama amacını karşılamasının yanı sıra, herhangi bir operasyonel ihtiyaç, teknoloji ve sürecin stratejik gelişiminden de müşteri hizmetleri direktörü sorumludur. Çağrı Merkezi Direktörünün görevleri ve sorumlulukları ile iş gerekleri şunlardır;

*a. Çağrı Merkezi Direktörünün Görevleri ve Sorumlulukları;*

- Gelecekteki haberlerin, olayların ve değişikliklerin önceden alınması

nı ve işletme genelinde buna göre yönetilmesini sağlamak için en üst düzey yönetici ekibiyle düzenli toplantılar yapmak,

- Günlük, haftalık, aylık ve yıllık raporları izlemek,
- Kendisine bağlı tüm çalışanların görevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli bilgi ve desteğe sahip olmalarını sağlamak,
- Alt ekiplerinin koçluğunu yapmak, sürekli gelişimlerini desteklemek ve motive etmek,
- Yönetim Kuruluna hizmet seviyeleri ile kâr ve zarara ilişkin raporlar hazırlamak,
- İlham veren bir lider olmak ve önce insan ve müşteri önceliği kültürünü teşvik etmek,
- Performans sorunlarını ve koçluk ihtiyaçlarını belirlemek,
- Çalışan bağlılığı stratejileri oluşturmak ve bu alanda ölçümler tasarlamak,
- Çapraz satış ve üst satış hedeflerine ulaşmak ve bunları iş gereksinimlerine göre değiştirmek ve uyarlamak,
- Üst düzey bir operasyonel yönetim ekibi geliştirmek ve yönetmek,
- Paydaşlar da dâhil olmak üzere, yönetim kurulu genelinde güçlü ve olumlu ortaklıkları sürdürmek,
- Maliyetleri düşürürken müşteri hizmetlerini iyileştirmek için stratejiler geliştirmek.

*b. Çağrı Merkezi Direktörünün İş Gereklileri;*

- Mükemmel organizasyon becerileri,
- Mükemmel iletişim becerileri,
- Kanıtlanmış yönetim ve liderlik becerileri,
- Birden fazla önceliği ele alma ve başkalarını motive etme yeteneği,
- İkna ve müzakere yeteneği,
- Verileri ve eğilimleri yorumlamak için analitik beceriler,
- Mali ve bütçe yönetimini anlamak için sayısal beceriler,
- Hedefleri belirleme, karşılama ve aşma yeteneği,

- İşe odaklanmış ve kendi kendini motive eden bir yaklaşım,
- Esnek bir tutum ve değişimi yönetme yeteneği,
- Lisans ve tercihen yüksek lisans ve doktora mezuniyeti,
- En az 5 yıl çağrı merkezi yöneticiliği deneyimi.

Bunların yanında çağrı merkezlerinde bilgi yönetim uzmanlığı, kaynak planlama yöneticiliği, kalite analistliği, koçluk, eğitmenlik, insan kaynakları yöneticiliği gibi ek görevler de bulunmaktadır. Tüm bu kariyer basamaklarının bir çağrı merkezinde yeni başlayan çalışana aktarılması ve kendisini geliştirmesinin teşvik edilmesi çalışan bağlılığı ve motivasyonu açısından önemlidir. İyi bir çağrı merkezi çalışanı olmanın anahtarları; işe odaklanmak ve kendi kendini motive edebilmektir. Net bir odaklanma sağlamak, temsilcilerin her arayan kişiye bireysel olarak yardım etmesine olanak tanır ve müşteri temsilcisi günün sonunda her arayan kişiye yardımcı olduğunda memnuniyet duygusu onları motive eder. Odaklanmış ve motive kalabilen müşteriler temsilcileri ise terfi alırlar. (Borowski, 2017).

Çağrı merkezlerinde profesyonel gelişim fırsatları kesinlikle vardır. Çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin mükemmel bir müşteri deneyimi sağlamak için zorlu ve kendisinden talep edilen becerileri öğrenmesi gerekmektedir ve bu da onları şirkette yükselmek için ideal adaylar yapmaktadır. Bir çağrı merkezi müşteri temsilcisinin giriş seviyesi pozisyonunun ardından ekip üyelerine yardım etme veya onları eğitme ek sorumluluğunun olduğu durumlarda lider temsilcilğe terfi alabileceği pozisyonlar vardır. Ve bir kez lider temsilci olarak liderlik becerilerini gösteren çalışan bir süpervizör olmaya ve nihayetinde tüm çağrı merkezini yönetmeye devam edebilir. Gerçekte, bir çağrı merkezinde çalışmak, diğer herhangi bir hizmet veya satış işi gibidir. Başlıca fark, tüm müşteri etkileşimlerinin telefonda, her gün arama yaparak veya aramaları yanıtlayarak gerçekleşmesidir. Çağrı merkezi müşteri temsilcisi olarak çalışmanın farklı bir rutini olduğundan, monotonluğa saplanmamak için her müşteri etkileşimine odaklanılması önemlidir. Çağrı merkezi hayatı zor bir iştir ancak hayattaki en zor şeyler genellikle en ödüllendirici olanlardır. Zor bir iş olsa da çağrı merkezi kariyeri ile istenilen becerilerin öğrenilmesi ve kariyeri ileriye taşıyabilecek bir çağrı merkezi müşteri temsilcisi olarak değerli deneyimler kazanılması mümkündür (Masterson, 2017).

## Çağrı Merkezlerinde Kariyer Planlama ve Yedekleme

Çağrı merkezi işleri başlangıçta herhangi bir özel eğitim gerektirmez. Çağrı merkezi müşteri temsilcisi olmak için gerekli minimum eğitim, lisans derecesi veya hatta lise mezuniyetidir. İletişim veya satış ve pazarlama ile ilgili herhangi bir deneyim, ek bir avantajdır. Çağrı merkezleri ayrıca İngilizce veya diğer ana dilleri akıcı olan ve bilgisayar ve internet kullanımına aşina olan kişileri de arayabilir (Naukri, 2019). Bir çağrı merkezinde çalışmanın avantaj ve dezavantajları Tablo 6.1'de yer almaktadır.

Tablo 6.1 Çağrı Merkezi Kariyerinin Avantaj ve Dezavantajları

AVANTAJLARI	DEZAVANTAJLARI
Başlangıçta herhangi bir özel eğitim veya nitelik gerektirmemesi	Takım lideri ve üst pozisyonlara erişmek için deneyim gerekmesi
Esnek saatleri olması	Uzun çalışma saatleri olması
İşin bireysel olarak yönetilebilmesi	Zor müşterilerle uğraşmanın stresi
Hızlı çalışma temposunun dinamikliği	Kalabalık ofis ortamının yarattığı baskı
Çok sayıda boş pozisyon ve fırsat imkânı	Sürekli yeni personel alımı sebebi ile pozisyonların dolması
Ek gelir imkânı	Vardiyalı çalışmanın zorluğu
Evden çalışma imkânı	Uzaktan çalışmanın yarattığı zorluklar

Tablo 6.1'de görüldüğü gibi çağrı merkezi kariyeri, başlangıçta herhangi bir özel eğitim veya nitelik gerektirmemesi, esnek saatlere sahip olması, işin bireysel olarak yönetilebilmesi, ek gelir imkânı gibi bir takım avantajlara sahiptir. Bunun yanında uzun çalışma saatleri olması, kalabalık ofis ortamının yarattığı baskı, vardiyalı çalışmanın zorlukları gibi birtakım dezavantajlı yönleri de bulunmaktadır.



Resim 6.3

Bir çağrı merkezinde çalışanların kariyer planlaması ve yedeklemesi farklı şekillerde gerçekleştirilebilir (Krajewski,2021):

**Performansa Dayalı Bir Kariyer Planı Oluşturma:** Performansa dayalı bir kariyer planı okullardaki karne uygulamasına çok benzer. Performans göstergelerini yakalama üzerine kurulu bu kariyer planlaması çalışanların başarısını ölçmeye yardımcı olur. Bu tür planlar değerli olsa da tek başına kullanıldığında verimli değildir. Günümüzde birçok çağrı merkezi yöneticisi çağrı merkezlerindeki performansı ölçmek için metrikleri ve anahtar performans göstergelerini kullanmaktadır ancak performansa dayalı bir gelişim planı yalnızca pratik bir başlangıç noktası olabilir. Göstergeler başarı ve başarısızlık hakkında önemli hikâyeler anlatabilir ancak temsilcilerin başarısının yalnızca sayılarla belirlenmesi yeterli değildir. Bazı çalışanlar anahtar performans göstergelerine ulaşmakla diğerlerinden daha fazla motive hissedebilirken bazıları için bu yöntem duygularını ve bireyselliklerini göz ardı etmektedir. Performansa dayalı planlar yalnızca kariyer gelişimine tekil bir bakış sağlayabilir. Performansa dayalı planlar kullanıldığında büyük resmi anlamak için daha derine inildiğinden emin olunması önemlidir.

**Hedeflere Göre Yönetim Planları Oluşturma:** Hedeflere göre yönetim planları müşteri temsilcilerinin hedeflerine ulaşıp ulaşmadığını test eden yöntemlerdir ancak bu yöntemin performansa dayalı kariyer planından farkı çalışanların güçlü ve zayıf yönleri hakkında daha fazla ayrıntıya girmesidir. Müşteri temsilcileri her hedefe veya anahtar performans göstergesine ulaşmamış olsalar bile nerede iyi olduklarını görmelerine yardımcı olmak için olumlu ve yapıcı geri bildirimlerin verilmesi bu yöntemin gerekliliklerindendir. Çalışanlara hedeflerinin ne olduğunu ve önlerinde ne gibi engeller olabileceğini sormak da önemlidir. Bazen düşük performans sadece beceri eksikliğinden kaynaklanmaz. Teknolojik sorunlar, iletişim kopuklukları, yoğun iş yükü vb. birçok sorun derinlere inildikçe görülebilmektedir.

**Yedekleme Planlaması:** Çağrı merkezinde kariyer planlama ve yedeklemenin bir çeşidi de yedekleme planlamasıdır. Bu bölüm işletmenin, yetkili pozisyonlara atama yapmak için müşteri temsilcilerine ve süpervizörlere odaklandığı yerdir. Bu planlar işletmenin kariyer gelişimine odaklanır ve çalışanların terfilere hazırlanmasına yardımcı

olur. Ayrıca, çalışanları giriş seviyesi pozisyonlarda sebat etmeye ve işten ayrılmamaya motive eder. Yedekleme planlaması geleneksel bir çalışan geliştirme türüdür ancak çalışanları elde tutmak için iyi ve hâlen etkili bir yoldur. Mevcut çalışanların güçlü ve zayıf yanları, bilgi ve yetenekleri gözden geçirilir ve ardından daha yüksek roller için gereken iş görevleriyle eldekiler karşılaştırılır. Çalışanlar için net bir gelişimsel yol çizildiğinde ekibi bir sonraki seviye rollere hazırlamak için eğitime ve mentorluğa odaklanmak da mümkündür. Veraset odaklı çalışan gelişim planları, başarının net kilometre taşlarını sağlayarak herkese sorunsuz bir kariyer geçişi için güven verir.

### Çağrı Merkezlerinde Koçluk ve Mentorluk Uygulamaları

Çağrı merkezi koçluğu, çağrı merkezi müşteri temsilcilerine görevleri için gereken becerileri geliştirmelerine yardımcı olmak için geri bildirim, örnekler, performans değerlendirmeleri ve en iyi uygulama etkinlikleri sağlayan bir yönetim uygulamasıdır. Koçluk seansları, geriye dönük yıllık performans incelemesi ile aynı şey değildir. Daha ziyade ileriye doğru performansı artırmak için yapılan bir uygulamadır. Çağrı merkezi koçluğu müşteri temsilcilerine potansiyellerini gerçekleştirmeleri için ilham vermek ve bunu nasıl yapabilecekleri konusunda somut rehberlik sağlamak için kişiye özel geri bildirim sağlamayı içermektedir (Niceincontact, 2021). Müşteri temsilcileri oryantasyon eğitimlerinde genellikle çağrı merkezi performans hedeflerini nasıl gerçekleştirebilecekleri ve çağrı merkezinin hizmet verdiği işletmelerin ürün, hizmet bilgileri ve çağrı merkezinin politikaları hakkında tasarlanmış grup oturumları alırlar. Eğitim seansları sona erdiğinde ise müşteri temsilcilerine öğrendikleri prosedür ve tekniklerde ustalaşmalarına yardımcı olmak için bireysel olarak koçluk yapılması önemlidir. Bazen işletmeler birebir koçluk yapmaktan çekinirler çünkü bu zaman alıcıdır ve kişileri duygusal olarak zorlayıcı olabilir. Bir çalışana performansının eksik olduğunu söylemek asla kolay bir iş değildir ancak deneyimler, çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin güçlü ve zayıf noktalarını anlamalarına ve performanslarını geliştirmelerine ve profesyonel potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmanın en kesin yollarından birinin birebir koçluk olduğunu göstermektedir (Geffen, 2020).

Çağrı merkezi koçluğu uygulamaları şunları içermektedir (Callcentermasters, 2021; Playvox, 2021);

1. Çağrı merkezi çalışanlarının belirli sayıda çağrı kayıtlarını dinledikten sonra, çağrı merkezi çalışanları seanslar şeklinde danışman tarafından davet edilir. Çağrı merkezi çalışanlarına çağrı kayıtları dinletilir. Çağrı kaydıyla ilgili çağrı merkezi çalışanına geri bildirim verilir. Çağrı merkezi çalışanın görüşmedeki gelişime açık noktaları kendisiyle paylaşılır ve görüşme kalitesini verilen geri bildirimle göre düzeltilmesi istenir. Çağrı koçluğu sonrasında, çalışanların görüşmeleri tekrardan kontrol edilir.
2. Operasyon içerisinde, çağrı merkezi çalışanlarının yanında bulunarak, kulaklık ya da sistem sayesinde anlık olarak çağrıları dinlenir ve anlık olarak çağrı merkezi çalışanına, yanında sufle ve taktik verilir.
3. Herhangi bir oturum için rol oynama yöntemi kullanılabilir. Rol oynama yolu ile yeni temsilciler, resmi eğitimleri sırasında nasıl arama yapacaklarını öğrenirler. Rol yapma koçluğu seansları ile öğrencilikten aktif çağrı merkezi temsilcisine geçişler kolaylaştırılabilir. Rol oynama yönteminde koç temsilci rolünü oynarken müşteri temsilcileri de müşteri rolünü oynayabilir. Rol oynama esnasında müşteri temsilcileri koçu gözlemleyerek koçun aramayı nasıl yönettiğini temsili olarak görecektir ve öğreneceklerdir. Temsilin ardından müşteri temsilcilerinin kendi rollerini oynamaları için roller değiştirildiğinde başta bu işte yeni oldukları için tereddüt etseler veya tamamen yanlış ifadeler kullansalar da zamanla ve pratik yaptıkça koçluk seansının güvenliği içinde doğru yolu bulmaları sağlanacaktır.
4. Çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin performansı hakkında kendi öz değerlendirmelerini kullanmak da etkili koçluk uygulamalarından biridir. Müşteri temsilcilerinin duygularını açıklıkla ifade edebilecekleri güvenli bir alan yaratıldıktan sonra müşteri temsilcilerine nasıl olduklarının sorulması ve zorlukları ve başarıları hakkında ayrıntıları paylaşmalarının istenmesi bu uygulamanın gerekliliklerindendir. Bu uygulama

ile müşteri temsilcilerin performansları, hisleri, tutumları, kaygıları veya daha önce neleri yanlış yaptıkları hakkında daha önce bilinmeyen pek çok bilgiye erişilebilir.

Çağrı merkezlerinde koçluk en çok tele satış, tahsilat, müşteri hizmetleri, sipariş, e-ticaret, randevu alma projelerinde çağrı merkezi çalışanlarının görüşme kalitesini artırmak amacıyla yapılmaktadır (Callcentermasters, 2021). Çağrı merkezlerinde iyi bir koçluk uygulamasının birtakım özellikleri vardır. Koçluk, doğru kelimelerin kullanımını, duygusal zekâyı ve insanların kendi potansiyellerinin açığa çıkmasını içerir. Kişilere koçluk yaparken emir verici ifadelerden kaçınılmalı ve doğruları kendilerinin keşfetmesine aracılık edilmelidir. Koçluk yaparken temsilcilere sabit verilerin ve gerçek örneklerin verilmesi örneğin müşteri temsilcisinin olumsuz geri bildirimi hakkında konuşulurken temsilcinin kendi arama kayıtlarından örnekler verilmesi etkili sonuçlar doğurmaktadır. Çoğu zaman müşteri temsilcileri kendi eksikliklerinin yöneticileri kadar farkındadır. Koçluk seansının en iyi kullanımlarından biri müşteri temsilcisinden bir öz değerlendirme yapmasını istemektir. Müşteri temsilcileri koçun kendilerini dinlemek için orada olduğunu öğrendiklerinde zorluklarını ve başarılarını daha açık bir şekilde keşfedebilirler. Herhangi bir çağrı merkezi koçluğu seansının başarılı sonuçlarından biri, müşteri temsilcisinin neyi başarması beklendiğini net bir şekilde anlayan bir eylem planı içermelidir. İyileştirme hedeflerinin belirlenmesi ancak yukarıdan verilen emirler yerine işbirlikli bir çaba içerirse eyleme geçirilebilir ve gerçekleştirilebilir hedefler tanımlamak için işbirliği yapıldığında temsilcilere performans sorunlarını düzeltme fırsatı verir. Bir müşteri temsilcisinin ilerlemesini ölçmek için en iyi zaman, öğrenilen derslerin taze olduğu ve bunları uygulama motivasyonunun yüksek olduğu bir çağrı merkezi koçluğu seansından hemen sonradır. Müşteri temsilcisine koçluk yapan kişi anlık geri bildirimlerle doğru davranışları güçlendirir ve kalan sorunları anında düzeltmeye olanak tanırsa etkili koçluk faaliyetleri gerçekleştirilmiş olur. Gerçek zamanlı müşteri temsilcisi ile müşteri görüşmelerini izlemek ve analiz etmek, müşteri temsilcisinin kayıtlı aramalarındaki ilgili örnekleri ve herhangi bir zaman dilimi için performans ölçümlerini müşteri temsilcisi ile paylaşmak, müşteri temsilcisinin iş arkadaşlarına karşı nasıl davrandığını örneklerle

göstermek ve son olarak müşteri temsilcisi ve yöneticisi arasında anında geri bildirim döngülerini kurarak etkinleştirmek etkili bir çağrı merkezi koçluğu programının olmazsa olmazlarından (Geffen, 2020).

Çağrı merkezi mentorluk uygulaması ise bir direktörün, bir çağrı merkezi yöneticisinin, bir ekip liderinin veya başarılı bir temsilcinin bir müşteri temsilcisine (mentee olarak da adlandırılır) rehberlik etmesidir. Pek çok çağrı merkezinde, mentorluğun en yaygın başlangıcı, yeni başlayan bir müşteri temsilcisi oryantasyon eğitimini tamamladığında yapılan mentorluktur. Yeni çalışanın bağlantı kurması için uygun deneyimli bir kişi belirlenir. Mentor seçiminde kişinin konu uzmanı olmasının yanı sıra arkadaş canlısı, sabırlı ve kişilerarası becerileri yüksek olması niteliği de göz önünde bulundurulmaktadır. Bazı koçlar mentor olarak hareket etme yeteneğine sahip olduğundan ve bazı mentorlar da koçluk yaptığından koçluk ve mentorluk kavramları genellikle karıştırılmaktadır. Genel olarak koçluk; becerileri ve *know-how*'ı öğrenmek veya geliştirmekle ilgilidir. Mentorluk ise profesyonel ve kişisel seviyelerde tavsiye vermeyi içeren bir ilişki geliştirmekle ilgilidir. Mentor ilişkisi hedef odaklı ve stratejik olabilirken koçluk daha çok anında performans iyileştirme ve beceri transferinin güçlendirilmesi ile ilgilidir. Mentorluk kariyer yönetimini de kapsayan ve koçluğa göre daha uzun vadeli bir ilişkiyi içermektedir. Resmî bir mentorluk ilişkisi belirli bir süre hatta yıllarca sürebilir. Çoğu durumda mentor ile çalışan arasında resmî ilişki kurulandıktan sonra bile gayriresmî olarak arkadaşlıklar devam etmektedir (Shellabear, 2021).

✓ **Know-How:** Bir şeylerin nasıl yapılacağına ilişkin pratik bilgi anlamına gelen bu kavramın tam olarak bir Türkçe karşılığı yoktur. Bir kavram olarak know-how, bir firmanın veya kişinin, bir ürün veya yöntem üzerinde sahip olduğu, gizli olarak addedilen, bir işin en iyi/kolay şekilde nasıl yapılacağını söyleyen bilgi veya ticari sır olarak tanımlanabilir.

Çağrı merkezi mentorluğu, daha yetenekli veya deneyimli bir kişinin rol modeli olarak hizmet ettiği ve daha az yetenekli bir kişiye mesleki gelişiminde yardımcı olduğu bir süreçtir. Bir çağrı merkezinde mentor veya mentee ilişkisinde belirli durumlarda gösterilecek uygun davranışı daha iyi anlamada, işletme politika ve stratejilerinden haberdar olmada, engellerin ve aksiliklerin üstesinden gelmede, yeni bilgi ve beceriler kazanmada, değişime uyum sağlamada ve kişisel gelişimde çağrı merkezi mentorları yüksek fayda sağlamaktadır (Pearce, 2021). Esasen çağrı merkezindeki bir mentorluk programının çağrı merkezi, mentor ve çalışan açısından pek çok faydaları mevcuttur. Çağrı merkezi açısından yeni çalışanların daha hızlı adaptasyonu, daha yüksek kârlılık oranları, artan verimlilik, daha düşük personel devri, daha kolay kariyer yönetimi, çalışanlarda artan motivasyon, işe daha yüksek katılım ve bağlılık, geliştirilmiş iletişim bu faydalardan birkaçıdır. Mentor için kendi deneyimini paylaşma fırsatı sunulması, artan iş tatmini, daha güçlü profesyonel ilişkiler geliştirme ortamı, kişilerarası becerileri kullanma alıştırmaları imkânı ile başkalarının gelişimine yardımcı olarak artan kişisel tatmin faydalardan birkaçıdır. Mentorluk desteği verilen çalışan için ise bölüm yöneticilerinin veya meslektaşlarının dışında destekleyici bir ilişki sunulması, tarafsız tavsiye ve teşvik imkânı, artan bireysel performans ve özgüven, daha yüksek motivasyon, daha fazla iş tatmini ile mesleki gelişim fırsatlarının yakalanması mentorluk programının faydalarındandır (Shellabear, 2021).



## Araştırmalarla İlişkilendir

### Çağrı merkezi kariyeri: Olasılıklar nelerdir?

Çağrı merkezi kariyeri yapmak istiyorsanız fırsatlarınız nelerdir? İşletmeler artan müşteri taleplerine ayak uydurmaya çalıştıkça, çağrı merkezi endüstrisi her zamankinden daha önemli hâle geliyor: Günümüzün müşterileri, seçtikleri iş tarafından değer görürken etkili ve istisnai müşteri deneyimine ihtiyaç duyuyor. Sektör büyüdükçe, bir

çağrı merkezinde kariyer yapma fırsatları da büyüyor. Çoğu insan hâlâ bir çağrı merkezinde yükselmenin mümkün olmadığını düşünse de gerçek şu ki çağrı merkezi çalışanları çok çeşitli kariyer fırsatlarını keşfetme fırsatına sahipler. Peki, çağrı merkezi sektöründe bir kariyere başlamayı düşünüyor musunuz? Bu yazıda, bir çağrı merkezinin sunduğu farklı kariyer fırsatlarını tartışacağız.

### Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisi

Çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin, çağrı merkezi kariyer basamaklarının en altında başladığı doğrudur, ancak sektörde bir kariyer geliştirmek istiyorsanız, daha yüksek pozisyonlar için mükemmel bir basamak taşıdır. Aslında, çağrı merkezi denetçilerinin %80'i kariyerlerine çağrı merkezi temsilcisi olarak başlar. Çağrı merkezi temsilcisi olarak çalışmak, şirketle temasa geçen müşteriler için ilk temas noktası olmak anlamına gelir. Prensipten, ya gelen aramaları yönetecek ve müşteri hizmetleri sunacaksınız ya da giden aramaları yapacak ve şirketin ürün veya hizmetlerini satacaksınız. Ayrıca, bu günlerde birçok çağrı merkezi çağrı karıştırma tekniğini kullandığından, yani aracılardan hem gelen hem de giden çağrıları ele alması, her iki faaliyeti de yürütmek için genellikle yüksek vasıflı müşteri temsilcilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Çoğu çağrı merkezi, müşterilerini çeşitli iletişim kanalları kullanarak desteklediğinden, temsilcilerin müşterilerle telefon, e-posta, SMS ve web sohbeti yoluyla iletişim kurmaları gerekir. Tabii ki, bir çağrı merkezindeki ilk gününüzde yukarıdaki tüm görevlerle uğraşmak zorunda kalmanız pek olası değildir. Sorumluluklar, şirketin doğasına ve temsilcilerin deneyimine ve kişiliğine bağlı olarak büyük ölçüde değişir. Çağrı merkezi ortamında çalışan temsilciler için en büyük zorluk, kalabalığın arasından sıyrılmaktır. Doğru, fark edilmek zor ama kesinlikle imkânsız değil. Yani kısacası, performans ölçümlerinizi her zaman takip edin! KPI'larınıza ulaşmak, muhtemelen en tepedeki insanlar tarafından fark edilmek için en iyi şansınızdır.

### Çağrı Merkezi Sorumlusu / Süpervizörü

Bir çağrı merkezi süpervizörünün ana sorumluluğu, bir çağrı merkezi müşteri temsilcisi ekibini koordine etmektir. Buna ek olarak, pozisyon güçlü teknik ve insan yönetimi becerileri gerektirir. Diğer şeylerin yanı sıra, günlük olarak eskalasyonlarla başa çıkmanız, temsilci ekibiniz için hedefler belirlemeniz, performanslarını ölçmeniz, onlara rehberlik ve geri bildirim sunmanız ve çağrı merkezi yöneticisine rapor vermeniz gerekecek. Bu nedenle, çok görevli ve teknoloji konusunda bilgili olmanın çağrı merkezi süpervizörleri için bir ön koşul olması şaşırtıcı değildir. Ayrıca, bir süpervizör olarak, yeni temsilcilerin işe alınması süreçlerine dahil olmanız çok muhtemeldir. Yani kısaca, çağrı merkezi süpervizörleri çok şeye uğraşır.

### Çağrı Merkezi Yöneticisi

Çağrı merkezi kariyer yolundaki bir sonraki adım, çağrı merkezi yöneticileridir. Bu seviyeye ulaştığınızda, çağrı merkezinin genel performansından ve bütçesinden yöneticiler sorumlu olduğundan, resmin tamamını görmemiz gerekecek. Özetle, çağrı merkezi yöneticileri süreçler, teknoloji, müşteriler ve çalışanlarla baş eder. Günlük sorumluluklara gelince, liste kesinlikle uzun, ancak şu görevlerden bahsetmeye değer: Hedef belirleme, KPI'ları gözden geçirme, çağrı merkezi ekiplerini değerlendirme, performans iyileştirme planları hazırlama ve çağrı merkezi için bir iş stratejisi oluşturma. Buna ek olarak çağrı merkezi yöneticileri, çağrı merkezinde çalışan tüm temsilcilerden sorumludur ve ayrıca kendilerine rapor veren birkaç süpervizöre sahiptir. Çağrı merkezinin omurgası olarak diğer departmanlarla iletişim hâlindeyler ve çağrı merkezi makinesinin çalışmaya devam etmesini sağlarlar.

### Çağrı Merkezi Başkanı/Direktörü

Sonunda, işte buradayız: çağrı merkezi kariyer basamaklarının tepesinde. Ancak bir çağrı merkezi direktörü / başkanı aslında ne yapar? Çağrı merkezi başkanı, çağrı merkezini bir bütün olarak denetler. Bu pozisyonun görev ve sorumlulukları, bütçe yönetimini ele almak, çağrı merkezi verimliliğini ölçmek, müşteri deneyimini geliştirmek, çağrı merkezinin gelecekteki işleyişi için planlar geliştirmek ve denetleme dahil olmak üzere çok çeşitli faaliyetleri içerir. Çağrı merkezi yöneticisi olmak, derin bir teknoloji ve veri anlayışının yanı sıra yüksek düzeyde sektör bilgisi de gerektirir. Çağrı merkezi başkanlığı büyük sorumluluklar getiren bir pozisyon olsa da, bunun karşılığında karar alma süreçlerine aktif olarak katılabilecek, müşteri deneyimini iyileştirebilecek ve çağrı merkezi operasyonlarının geleceğini şekillendirebileceksiniz.

Gördüğünüz gibi, çağrı merkezi sektöründe kariyer yapmak için çok fazla potansiyel var. Elbette, çağrı merkezi kariyerinizi oluşturmak kolay olmayacak, ancak sürekli mükemmel performansla çabalarınız kesinlikle meyvesini verecek. Gerçekten çaba gösterirseniz ve görevlerinizi mükemmelleştirirseniz, çağrı merkezi endüstrisinin tüm beklentilerinizi karşılama olasılığı yüksektir.

**Kaynak:** Rapcsák, 2018



### Öğrenme Çıktısı

2 Çağrı merkezlerinde kariyer yönetimini ifade edebilme

#### Araştır 2

Çağrı merkezlerinde kariyer basamakları nelerdir? Araştırın.

#### İlişkilendir

Çağrı merkezlerinde koçluk ve mentorluk uygulamaları arasındaki farklar nelerdir? Tartışın.

#### Anlat/Paylaş

Sizce çağrı merkezlerindeki kariyer basamakları çağrı merkezi çalışanları ve diğer iş gücü piyasasındaki kişilerce yeterince biliniyor mu? Görüşlerinizi paylaşın.

## ÇAĞRI MERKEZLERİNDE ÇALIŞAN BAĞLILIĞI VE MOTİVASYON

Geleneksel ofis ortamından önemli ölçüde farklı olduğu için bir çağrı merkezinin yönetilmesi zor olabilmektedir. Birçok çağrı merkezi, potansiyel müşteriler ve mevcut müşterilerle maksimum telefon etkileşimi sağlamak için temsilcilerin çok katı mola ve öğle yemeği programlarına uyması gereken, sınırlı çalışma alanlarına sahip geniş, açık alanlardır. Çağrı merkezinin stresi motivasyonu düşürebilir, ancak etkili bir şekilde yönetilirse çalışanların işe gelmekten keyif aldığı bir atmosfer de yaratılması mümkündür. (Williams, 2021). Çağrı merkezleri, müşteri etkileşiminin en ön cephesidir ve doğal olarak stresli bir ortamda faaliyet gösterirler. Müşteri temsilcileri gelen aramaları yanıtlarken ya soru yağmuruna tutulur ya da giden aramalarda genellikle reddedilme ile karşılaşılır. Ancak zaman zaman işinin stresli veya zor olmadığını söyleyen herkesin de bildiği gibi her işin kendine özel anları vardır. Çağrı merkezleri kızgın ve üzgün müşterilerin yükünü alırken, üzgün bir müşteriyi mutlu bir müşteriye dönüştürdüklerinde de ödüllendirilirler. Yani bir çağrı merkezinde çalışmak hem zor hem de stresli olsa da aynı zamanda çok ödüllendirici bir iştir. (Masterson, 2017).

### Çağrı Merkezlerinde Çalışan Bağlılığı

Tüm işletmelerde olduğu gibi çağrı merkezlerinde de insan kaynaklarının bilgi ve deneyiminin rekabette üstünlük sağlamada önem arz et-

mesinin nedeni; insanların işletmelerin izledikleri stratejileri ve yenilikleri oluşturan ve uygulayanlar olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak insan kaynakları güçlendirilirse işletmeler de gelişir ve amaçlarını kolaylıkla gerçekleştirebilirler. Aksi takdirde işletmeler, fiziksel kaynak ve olanakları ne kadar mükemmel olursa olsun faaliyetlerini sürdüremezler. Bu bakımdan fiziksel, finansal ve beşerî kaynakların bütünleştirilmesi önemlidir. Çalışanlardan etkili bir biçimde yararlanılması yanında onların motive edilmeleri ve korunmaları da çalışan bağlılığını sağlamada önemli bir husustur. Bu durum, aynı zamanda, çalışanlardan etkili sonuçlar almayı ve onların iş birliği çabalarını örgütlemeyi ve yönetmeyi zorunlu hâle getirmektedir. İşte, işletmelerde çalışanların stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebilecekleri insan kaynakları yönetiminin ana işlevini oluşturmaktadır (Bingöl, 2006: 5).

Çağrı merkezlerinin karşılaştığı insan kaynakları sorunları genellikle şunlardır (People Point, 2021);

- Personel tutma zorluğu,
- Yüksek düzeyde devamsızlık,
- Düşük motivasyon ve katılım seviyeleri,
- Düşük çalışan bağlılığı.

Çalışan bağlılığı, çağrı merkezlerinin karşılaştığı en büyük sorunlardan biridir ve düşük verimlilik, yüksek devamsızlık ve yüksek personel sirkülasyonu gibi diğer insan kaynakları sorunlarıyla da bağlantılıdır. Bir çağrı merkezinde çalışanları motive etmeye ve üretkenliği teşvik etmeye devam etmek

için bir çalışan bağlılığı stratejisine sahip olmak önemlidir. Çeşitli araştırmalar, çağrı merkezi endüstrisinin ortalamanın üzerinde devamsızlıktan muzdarip olma eğiliminde olduğunu göstermiştir ve bu sektörde her yıl çalışan başına ortalama 5,3 gün kaybedildiğini ortaya konmaktadır (CIDP, 2016:9). Devamsızlık, müşteri hizmetleri endüstrisine yılda yaklaşık 626 milyon sterline mal olmaktadır. Yüksek düzeyde devamsızlık, hizmet kalitesi üzerinde büyük bir etkiye sahip olabilir. Çağrılarını cevaplamak için daha az sayıda çalışan mevcut olduğunda bekleme süreleri ister istemez artar ve personel her çağrıya daha az zaman harcama baskısı altında kalır (People Point, 2021). Çağrı merkezlerinde ücret politikalarındaki belirsizlik ve istikrarsızlık, performans ödüllendirme sisteminin olmaması, iş yükünün adil dağılmaması, takdir ve ödüllendirme mekanizmalarının yetersizliği vb. birçok husus çalışanların işletmelerine bağlılıklarını zayıflatmaktadır. Etkin müşteri temsilcisi bulmanın zor olduğu, işe alım maliyetlerinin yüksek olduğu çağrı merkezi sektöründe çalışanların bağlılığını artırma programlarına ağırlık verilmesi hem maliyet avantajı oluşturma, hem hizmet kalitesinin yükselmesi hem de zaman maliyetine katkı sağlayacaktır (Özdemir, 2018: 72). Bağlı çalışanlar, müşterilerle daha güçlü ilişkiler geliştirerek daha iyi bir müşteri deneyimine yol açar ve bu da daha fazla satış ve daha yüksek kâr ile sonuçlanır. Ayrıca, bağlı çalışanların işverenlerinden ayrılma olasılıkları daha düşüktür, bu da devir ve işe alım maliyetlerini azaltır ve kurumsal hafızanın sağlanmasına yardımcı olur (Evans, 2018).

Çağrı merkezlerinde çalışmak çoğu zaman negatif yönleri ile anılsa da pek çok olumlu noktayı da bünyesinde barındırır. Çağrı merkezinde çalışmanın olumlu noktaları şunlardır (Borowski, 2017; Timecommunications, 2017);

1. Çağrı merkezi müşteri temsilcileri diğer mesleklerin çoğundan daha fazla fırsata sahiptir. Çağrı merkezi işleri, birçok insan için doğal olarak gelen bir dizi becerileri kullanır: Örneğin; iletişim kurmak, sorunları çözmek ve empati yapmak gibi. Ancak tabi ki işin sadece insanlarla iyi iletişim kurmaktan çok daha fazla teknik yönleri mevcuttur.
2. Çağrı merkezi süpervizörleri kariyerlerinde problem çözme yeteneklerini geliştirme fırsatı da elde ederler. Süpervizörler spesifik

olarak, uzlaşmayı müzakere etmenin temel yönetim becerisini öğrenirler.

3. Çağrı merkezlerinde çalışan devir hızı yüksektir. Hızlı tempolu ortamlardır ve kendilerinin iş için uygun olmadıklarını keşfeden yeni temsilciler genellikle hızlıca işten ayrılırlar. Ancak bu tür bir ortamda başarılı olan insanlar gerçekten çoğu işte başarılı olabilir ve kendilerini keşfedebilirler.
4. Çağrı merkezlerinin esnek programları vardır. Bazı çağrı merkezleri, temsilcilerin çalışma programlarını kişisel taahhütlere göre belirlemesine izin verir. Bu tür bir esnekliğe sahip olmak, çalışanların moralini, memnuniyetini ve üretimini iyileştirmeye yardımcı olur.
5. Esnekliğe ek olarak, çağrı merkezleri çalışanlarına evden çalışma fırsatları da sunar. Çoğu durumda, bir çağrı merkezi müşteri temsilcisi tam olarak eğitimini tamamladıktan sonra her yerden çalışabilir.
6. Çağrı merkezinde çalışmak personele müşterilerle iletişim kurarak iletişim becerilerini geliştirme ve güçlendirme fırsatı verir. Kızgın ve mutlu müşteriler de dâhil olmak üzere her türlü senaryoda iletişim kurma yeteneğini geliştirmek kişiyi çok değerli bir birey yapar.
7. Benzer şekilde, çağrı merkezi deneyimi, olumsuz ve kızgın müşterilerle başa çıkmak için çalışana büyük sorumluluklar vermesi dolayısıyla itirazlara ve reddedilmeye daha iyi yanıt verilmesine yardımcı olur. Bu anlarda çalışanın ne söyleyeceğini ve nasıl davranacağını bilmesi satış ve müzakere becerilerini güçlendirir.
8. Bir öğretmen, bir sigorta acentesi veya muhasebeci olarak çalışmak, günün sonunda eve iş götürmeyi neredeyse garanti eder. Ancak çağrı merkezinde durum böyle değildir. Günlük iş bittiğinde iş işte kalır ve evdeki saatler çalışana ait olmaktadır.
9. Çağrı merkezleri, belirli bir maaş sunan ve ek teşvik içermeyen diğer mesleklerden farklıdır. Çoğu çağrı merkezi, temel ücret, performans primleri, tatil imkânları ve sağlık sigortası gibi ek avantajları çalışanlarına sunmaktadır.



Resim 6.4

### Çağrı Merkezlerinde Motivasyon

Günümüzün çağrı merkezlerinin yüksek düzeyde bir etkinlik elde etmesi ve çalışanlarını motive etmesi için odaklarını sorunları çözmeye ve müşterileri elde tutmaya devam ettirmeleri gerekir. Ve çalışanlar, müşterilerine gerçekten yardımcı olmak ve sorunlarını mümkün olduğunca %100'e yakın bir memnuniyetle çözmek için zamana ve yeteneğe sahip olduklarında motive olurlar. Bu amaca ulaşmak için çağrı merkezi yönetimi müşteri temsilcilerini sorunları müşteriler tarafından kabul edilebilir bir şekilde çözme yeteneği ile güçlendirmeli ve bir bütün olarak müşteri temsilcileri ve işletme hakkında olumlu bir izlenim bırakmalıdır (Intrado, 2018). Çağrı merkezinde motivasyonu artıran, arzu edilen bir çalışma kültürü oluşturmak en başta ilişkileri geliştirmekle başlar. Ekibin birlikte öğle yemeğini ofiste veya dışarıda yemesi, buluşup oyun oynamak veya sanal bilgi yarışması düzenlemek, takım hedeflerine ulaştığında kutlamalar yapmak, müşteri temsilcilerini başarıya hazırlayan bir strateji oluşturmak ve her zaman kendilerini geliştirmeleri ve kişisel hedeflerine ulaşmaları için onlara koçluk yapmak fark yaratan ayrıntılardandır (Krieg, 2021).

Bir çağrı merkezinde müşteri temsilcisi tarafından hissedilen memnuniyetsizliğin en büyük sebebi, aynı günü tekrar tekrar yaşıyormuş gibi hissetme-

nin yarattığı sıkıntıdır. Bu tür bir duygu kişiyi ciddi strese sokar ya da onda rehavete yol açar. Çağrı merkezindeki bu durumu hafifletmeye yardımcı olmak için, senaryolar değiştirilebilir ve monotonluktan uzaklaşmak için masalar veya manzara değiştirilebilir. Çok kanallı ortamlara sahip çağrı merkezleri, temsilcilerin ses, e-posta, sohbet ve sosyal medya kanalları aracılığıyla çeşitli görevlerle farklı arayüzleri kullanmalarına olanak tanır. Bu farklı iletişim biçimleri, beynin ve vücudun farklı bölümlerini harekete geçirerek çalışanların duygu durum değişikliklerine ve ilgilerini yeniden çekmelerine yardımcı olmaktadır. Çalışan motivasyonu, teşvikler veya ödüllerle sonuçlanan haftalık veya aylık yarışmalar yoluyla da artırılabilir. Ek olarak sürekli eğitimler sunmak çalışanların işleri için yenilenen enerji ile meşgul olmalarına yardımcı olur. Yeni beceriler ve yeni bilgiler edinmek, paylaşabilecekleri şeyler ve bunun kime yardımcı olabileceği konusunda çalışanları heyecanlandırabilir (Intrado, 2018).

Bir çağrı merkezinde çalışanların motivasyonlarını artırmanın en temel yolları şunlardır (Call-centerhelper, 2012; Cheng, 2021; Olson, 2019; Pais, 2021);

1. **Güzel ve Temiz Çalışma Ortamı Sunulması:** Güzel ve temiz bir çalışma ortamı herkes için iyi bir motivasyon kaynağıdır.

Herkes güzel kokan, temiz, havadar, ferah bir yerde çalışmayı sever. Çağrı merkezi yönetimi ortam güzelleştirmeleri ile çalışanlarına değer verdiğini net bir şekilde hissettirebilir.

2. **Çağrı Merkezinde Sıcak, Samimi Bir Ortam Oluşturulması:** Yöneticiler çağrı merkezlerinde iklimi ayarlarlar ve bu nedenle, sıcak, arkadaş canlısı ve adil bir ortam yaratmak gibi doğru tutumları teşvik eden adımlar atılması önemlidir. Çalışanlarla yakın ilişki kurmak, sorunları ile yakından ilgilenmek, müşteri temsilcilerinin 20 dakikalık molalarını en üst düzeye çıkarabilecekleri bir “mola odası” oluşturmak ve buraya ufak atıştırmalıklar ile çay-kahve makinaları koymak gibi basit ama etkili çözümler çağrı merkezi ortamının sıcaklığını ve samimiyetini artırır.
3. **Çağrı Merkezlerinde Doğru Araç ve Teknolojilerin Tanımlanması ve Kullanılması:** Çağrı merkezleri teknolojik ortamlardır ve güncel teknolojiler takip edilmeden çalışanlardan üst düzey performans istenmesi onların motivasyonlarını ciddi ölçüde azaltmaktadır. Yeni bir bilgisayar, yüksek hızlı internet, kullanıcı dostu ergonomik telefon ve kulaklık çalışanların motivasyonları üzerinde ciddi etkiye sahiptir.
4. **S.M.A.R.T. Hedeflerin Belirlenmesi:** İşletmeler genellikle ya çok genel ya da gerçekçi olmayan çok üst düzey hedefler koyarak çalışanlarını demoralize etme yanlılığına düşmektedirler. İşletmelerin açık bir şekilde tanımlanmış hedeflere ulaşmalarına yardımcı olmak için SMART stratejisinin devreye girdiği çareler çağrı merkezleri için de etkili çözümlerdir. George T. Duran'ın Management Review dergisinde ilk defa kullandığı S.M.A.R.T. teriminin baş harflerine dayanarak (Specific - Spesifik, Measurable - Ölçülebilir, Assignable - Devredilebilir, Realistic - Gerçekçi, Time - Related: Zaman Sınırlı) hedeflerin belirlenmesi ve takibi çalışanların hedeflerini başarması ve motivasyonlarının artmasında etkili olmaktadır (Duran, 1981).
5. **Başarıların Tanınması ve Ödüllendirilmesi:** Başarıların tanınması ve ödüllendirmesi çalışan moral, motivasyonu ve performansı

ile doğru orantılıdır. Başarılı bir çağrı merkezi ödül programı bireysel ve takım bazlı hedeflerin bir karışımını, parasal ve parasal olmayan ödüllerin bir kombinasyonunu veya çalışanların kontrol etme yeteneği dâhilinde olan hedefleri belirlemeyi içerebilir. Bunun yanında; tercihli zamanlama, uzatılmış ve/veya tercihli öğle yemeği molaları, ek tatil zamanı, VIP park yerleri gibi parasal olmayan teşviklerden de yararlanmak mümkündür. Hediye çekleri, sinema biletleri, öğle yemeği kuponları, evden çalışma ve yıllık izin isteklerinde ilk tercih imkânı çalışanları ödüllendirmenin, tanımanın ve motive etmenin başarılı yollarıdır. Müşteri temsilcilerine şahsen teşekkür etmenin ötesinde çağrı merkezi yöneticilerinin takdirlerini ifade etmenin bir başka iyi yolu da onlara halka açık bir ortamda herkesin önünde teşekkür etmektir. Çalışanlar kendi yeteneklerinin ve sıkı çalışmalarının işletmelerine değer kattığına inandıklarında, mükemmel olmaya devam etmek ve işe daha bağlı kalmak için daha fazla motive olma eğiliminde olacaklardır.

6. **Sürekli Eğitime ve Koçluk Programlarına Yatırım Yapılması:** Düzenli ve güncellenmiş eğitim oturumları çalışanları motive etmenin ve onlarla bir araya gelmenin önemli araçlarıdır. Çalışanlar bu sayede doğru yaptıkları eski becerilerini sürdürme ile yenilerini edinmeye motive olurlar. Verilecek eğitimler ve koçluk programlarında müşteri temsilcilerinin yeni prosedürler, yeni promosyonlar ve müşteri isteklerini ele almanın yeni yolları hakkında bilgilerini güncellediğinden emin olunması ve eğitim sonunda değerlendirmelerin yapılması da ayrıca önemlidir.
7. **Geri Bildirimin Teşvik Edilmesi:** Bir çağrı merkezinde teşvik edici geribildirim, çalışanlara onlara ve uzmanlıklarına saygı duyulduğu mesajını verir. Önemli konuları tartışmak ve ilgili alanları düzeltmek için neler yapılabileceği hususunda fikir toplamak için düzenli toplantılar yapılması, çalışanların hangi sorunlarla ve endişelerle karşılaştıklarını, hangi fırsatları gördüklerini, onlar için neyin önemli olduğunu anlatmalarına imkân verilmesi motivasyon artırıcı unsurlardandır.

### 8. Çalışanlara Kariyer İlerleme Fırsatlarının

**Tanıtılması:** Çağrı merkezlerinde çalışanlara mevcut konularından gözle görülür bir ilerleme rotası sağlamak büyük bir motivasyon kaynağı olmaktadır. Çalışanların daha fazla para kazanabileceği, liderlik pozisyonunda bulunabileceği ve yeni sorumluluklar kazanabileceği bu gelecek fırsatlarını teşvik etmek çalışanların mevcut rollerinde heveslerini korumalarına ve ilerlemelerine yardımcı olur.

Çağrı merkezlerinde çalışanların motivasyonlarını artırma, takım ruhunu güçlendirme ve problem çözme becerilerini geliştirmede oyunlaştırma etkinliklerinden de faydalanılabilir. Çağrı merkezi oyunları çalışanların keyifli vakit geçirmesine yardımcı olur ve çalışanların yaşadıkları keyfi işlerine de yansıtılmalarını sağlar. Çağrı merkezi oyunlarının çoğu, çalışan performansını artırmaya yardımcı olur ve ayrıca bu oyunların hedefi temel performans göstergelerine (KPI) uyacak şekilde ayarlanabildiği için verimliliği daha da artırılabilir. Çağrı merkezi oyunları işbirliğine ve takım çalışmasına dayandığı için dostane rekabet ve heyecan yoluyla iş yeri ilişkilerinin güçlendirilmesine katkı sağlar. Ofis oyunları, insanları bir araya getirmek ve iş deneyimlerini geliştirirken rahatlamalarına yardımcı olmak için mükemmel araçlardır (Expiviousa, 2021). Bir çağrı merkezinde uygulanabilecek oyunlardan bir kısmı ve özellikleri şunlardır (Colman, 2019);

**1. Konuşma Simülasyonu Oyunu:** Bir konuşma simülasyonu, insanların bilgisayarlarında ve mobil cihazlarında oynayabilecekleri etkileşimli bir oyundur. Müşteri temsilcisi ve diğer karakterler, müşteri konuşmalarından seçtikleri bir örneği taklit ederler. Bu oyunda her diyalog adımı gerçek bir iş vakasına dayanabilir. Oyuncuların gerçek zamanlı olarak bir ürünü doğru bir şekilde sunma, bir astına bir görev atama veya kızgın bir müşteriyi sakinleştirme gibi gerçek bir zorlukla yüzleşmeleri istenir. Bu simülasyonun amacı, çalışanlara mümkün olduğunca çabuk konuşmanın amacına değinerek açık ve net konuşmayı öğretmektir. Diyalog simülasyonunun diğer önemli faydası müşteri temsilcilerinin oyunları kendi zamanlarında tamamlayabilmeleridir ve bu nedenle resmî eğitim için tüm çalışanları bir araya getirmeye gerek yoktur. Her-

kes istediği zaman ve yerde bireysel olarak antrenman yapabilir. Ayrıca, tüm çalışanların sonuçları yönetimce ya da seçilen bir hakem heyeti ile kolayca ve objektif olarak değerlendirilebilir.

- Süre: 5+ dakika
- Katılımcı sayısı: Birer kişi
- Gerekli araçlar: Bir bilgisayar
- Talimatlar: Kendi diyalog simülasyonunuzu oluşturabilirsiniz.

### 2. Dinleme Becerileri Geliştirme Oyunu:

Dinleme becerileri geliştirme oyunu, başta dinleme becerileri olmak üzere oyunculara bazı önemli müşteri hizmetleri becerilerini öğretir. Oyun en son söylenenlerin üzerine inşa etme üzerine kuruludur. Gerçek hayatta diğer kişi konuşurken, birçok kişi söylenenlerin çoğunu kaçıır. Oyunda hem karşı tarafı dinlemeye hem de zaman esnekliğine odaklanılır. Amaç söylenenlere karşı çıkmak yerine konuşmayı onun üzerine inşa etmektir. Müşteri temsilcisi dinlemediği veya müşteriyi hatalı olduğunu kanıtlamaya çalıştığı için pek çok hizmet sunumu ters gider. Sonuç olarak, konuşmaları söylenenlerin üzerine inşa etmek daha iyidir ve bu oyunla tam olarak bu amaçlanmaktadır.

- Süre: 5+ dakika
- Katılımcı sayısı: İki veya daha fazla kişi
- Gerekli araçlar: Yok
- Talimatlar: Bu oyunda, hikâye dokuma alıştırmaları "Reddetmeme" ilkesine dayanmaktadır. Bir kişi bir hikâyenin bir cümlesiyle başlar. Bir sonraki kişi ya iki kişi arasında ileri geri sıçrayarak ya da daha büyük bir grubun etrafında dönecek bunun üzerine konuşma inşa eder. Oyuncular bir hikâyeyi herhangi bir yöne çekebilir. Yeter ki önceki cümlelerin üzerine "evet, ve..." ile gelişsin.

**3. Müşteri Rolü Oynama Oyunu:** Müşteri rolü oynama oyunu her iki grup için de faydalı bir alıştırmadır. Müşteri temsilcisi çatışma çözme alıştırmaları yaparken, müşteriler oyun boyunca empati dersi almaktadır. Grup için günlük yaşamda karşılaştıkları tipik argümanları ve ikilemleri tanımak da hem bilgilendirici hem de eğlencelidir.

- Süre: 30 dakika
- Katılımcı sayısı: Dört veya daha fazla kişi
- Gerekli araçlar: Bir kalem ve kâğıt
- Talimatlar: Bu doğaçlama oyunu müşteri hizmetlerine göre uyarlanmıştır.
  - a. A grubu kızgın müşterilerle ve B grubu müşteri temsilcileriyle oynayacak şekilde ekip ikiye bölünür.
  - b. Müşterilere ya belirli bir şikâyet verilir ya da kendileri bir şikâyetle bulunabilirler. Ayrıca, örneğin tam bir geri ödeme almaları gibi oyunculara bir hedef verilir.
  - c. B Grubundaki müşteri temsilcileri, durumu çözmekle görevlendirilmiştir. Onların müşteriye sakinleştirmek ve hasarı mümkün olduğunca en aza indirmek gibi amaçları vardır. Örneğin, para iadesi yapmalarına izin verilmeyebilir, ancak bir kupon veya bir aylık ücretsiz hizmet vermelerine izin verilir.
  - d. Çiftler daha sonra rol oyunlarını grubun önünde gerçekleştirirler. Oyuncular, özellikle müşteriler, yaratıcı olmaya teşvik edilirler.

- e. Rol oynamadan sonra, grubun geri kalanı, örneğin müşteri temsilcisinin hasarı en aza indirmek için neyi farklı yapmış olabileceği gibi geri bildirimde bulunabilirler.

**4. Çağrı Merkezi Şampiyonu Oyunu:** Bu oyunun amacı çağrı merkezi yönetiminin çalışanlarının benimsemesini istediği anahtar performans göstergeleri (KPI) üzerine daha fazla odaklanmasını sağlamaktır.

- Süre: 30 dakika
- Katılımcı sayısı: İki veya daha fazla kişi
- Gerekli araçlar: Bir kalem ve kâğıt
- Talimatlar: Oyunlar için rekabet etmek ve zaman periyodunu ayarlamak için 'ortalama işlem süresi' ve 'ilk çağrı çözünürlüğü' gibi çeşitli ölçümler seçilebilir. Her anahtar performans göstergesi bir spor olarak kabul edilir. O spor için en iyi anahtar performans göstergesi puanına sahip olan kişi, galibiyet için bir madalya veya kurdele alır. Çağrı Merkezi Olimpiyatlarını tamamlamak, çalışanların motivasyonlarını artırmak ve kazananın başarısını kutlamak için bir küçük bir tören düzenlenebilir.



dikkat

Yukarıdaki oyunlar ve daha fazlasına erişmek ve çağrı merkezinizde uygulamak için aşağıdaki karekodlu sitelere girerek detaylı bilgilere ulaşabilirsiniz.



**Araştırmalarla  
İlişkilendir**

#### Çağrı Merkezinde Çalışan Bağlılığını Artırmanın 7 Yolu

Günümüzde çalışan bağlılığı artık sonradan akla gelen bir düşünce değildir. Çağrı merkezi dâhil her işte bir zorunluluktur. Bu alanda yapılan bir araştırma, çalışan bağlılığındaki %5'lik bir artışın, ertesi yıl toplam gelirden %3 artış sağlayabileceğini göstermektedir.

Mutlu çağrı merkezi müşteri temsilcileri, mutlu müşterilere ve mutlu müşteriler daha iyi iş sonuçlarına yol açarlar. Çalışan bağlılığını artırmanın yollarını bulmak zor olabilir. İşte çalışan bağlılığı yoluyla iş sonuçlarını etkilemeye yardımcı olabileceğiniz yedi yol.

### 1. Müşteri Temsilcisi Motivasyonu

Temsilcileri beklentileri karşılamaya veya aşmaya ve iş hedeflerine bağlı belirli hedefleri tamamlamaya motive ederek eğlenceli, rekabetçi bir atmosfer yaratın ve besleyin.

### 2. Koçluk ve Mentorluk

Müşteri temsilcilerine nerede gelişebileceklerini öğrenmeleri için kendi performanslarını izlemelerinde yeterli zaman tanıyın. Bir mentorluk programı, yüksek performans gösterenlere gelişim fırsatları sağlarken, düşük performans gösterenleri artırmaya yardımcı olabilir.

### 3. Değerlendirme ve Tanıma

Müşteri temsilcileri nasıl performans gösterdiklerini bilmek isterler. Uygun değerlendirmelerin yapılması ve beklentilerin ne zaman aşıldığının farkına varılması, katılımı büyük ölçüde etkileyecektir.

### 4. Zaman Yönetimi

Müşteri temsilcilerine programları üzerinde güç sahibi olma fırsatı verin. Dinamik Zamanlama gibi araçlar, müşteri temsilcilerine daha fazla görünürlük, esneklik ve çizelgeleri ile iş-yaşam dengesi üzerinde denetim sağlar.

### 5. Gün İçi Yönetimi

Müşteri temsilcileri işin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, fazla mesaiyi kabul etme veya personel gereksinimlerinde öngörülemeden değişiklikler için gönüllü izin alma esnekliğine sahip olmalıdırlar.

### 6. Çalışanın Sesi (Voice-of-The-Employee -VOE)

Müşteri temsilcilerini analiz yazılımı aracılığıyla veya onlara masada yer vererek dinlemek, sorunların katılımı etkilemeden veya ciroya yol açmadan önce ele alınmasına yardımcı olabilir.

### 7. Etkileşim Analitiği

Kapsamlı bir analitik platformu kullanmak, çalışan bağlılığını ve elde tutmayı iyileştirmek için kullanılacak tahmine dayalı kıyaslama ve davranışsal içgörüler sunmak için müşteri etkileşim verilerini araştırmanıza olanak tanır.

**Kaynak:** Worman, 2021



### Öğrenme Çıktısı

3 Çağrı merkezlerinde çalışan bağlılığı ve motivasyon kavramlarını açıklayabilme

Araştır 3

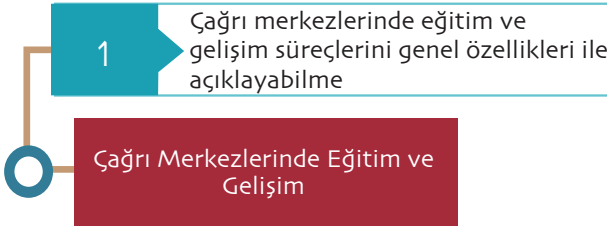
Çağrı merkezlerinde çalışan bağlılığını artırmak adına neler yapılabilir? Araştırın.

İlişkilendir

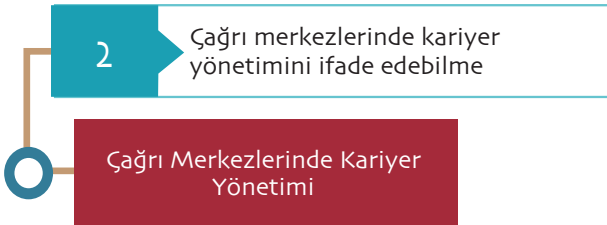
Çağrı merkezi çalışanlarının motivasyonlarını azaltan unsurlar sizce nelerdir? Tartışın.

Anlat/Paylaş

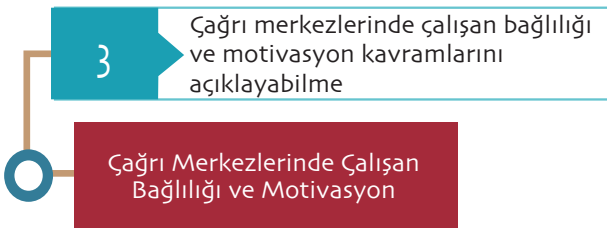
Çağrı merkezinde oyunlaştırma ile öğrenmenin çalışan motivasyonuna etkileri sizce nasıl olur? Anlatın.



Herhangi bir çağrı merkezinin en hayati bileşenlerinden biri verilen eğitimlerdir. Müşterilerle etkileşimde bulunanların, işin geneline, uygulamalarına ve prosedürlerine ilişkin sağlam bir anlayışa sahip olması ve bunu sürdürmesi çağrı merkezleri açısından çok önemlidir. Çağrı merkezlerinde çalışanlara verilen eğitimler iş gücüne ve geleceğin liderlerinin gelişimine yapılacak çok önemli bir yatırımdır ve her işletme farklı olduğundan, her çağrı merkezinin eğitim amaçları ve beklenen sonuçları birbirinden farklı olmaktadır. Bu bakımdan çağrı merkezlerinin eğitimlerine başlamadan önce iyi bir plan yapmaları, çağrı merkezi eğitimlerinde dikkat edilmesi gereken unsurlar üzerinde hassasiyetle durmaları ve eğitimleri rutin aralıklarla güncellemeleri önemlidir.



Günümüzde işletmeler artan müşteri taleplerine ayak uydurmaya çalıştıkça, çağrı merkezi endüstrisi de her zamankinden daha önemli hâle gelmekte ve müşteriler seçtikleri işletme tarafından değer görürken çalışanlar da aynı değeri kurumlarından beklemektedirler. Sektör büyüyüp genişledikçe çağrı merkezlerinde kariyer imkânı da artmakta ve bu alanda da rekabet yoğunlaşmaktadır. Çağrı merkezlerinde ön saflardaki personelin becerilerini artırmaya ve çağrı merkezinin ötesine geçme fırsatları sağlamaya odaklanan temsilci geliştirme girişimleri şimdiden daha yaygın hâle gelmiştir. Bu merkezlerde liderler, müşteri temsilcisi uzun vadeli gelişimine samimi bir bağlılık gösterdiğinde, müşteri temsilcisi performansının ve katılımının hızla arttığını keşfetmiştir ve buna bağlı olarak çalışan bağlılığı da artmaktadır. Müşteri temsilcileri genellikle, kariyer yönetimi açısından ikna olduklarında, becerilerini yeni bir işverene götürmek yerine, şirket içinde başka pozisyonlara geçme eğilimindedir. Kariyerlerine çağrı merkezinde başlayan çalışanların kariyerlerine yine bu alanda devam etmeleri hem çağrı merkezinin geleceğini güvenle inşa edebilmesi hem de çalışanların motive biçimde en üst düzeyde performans sergileyebilmelerinde çok etkilidir.



Çoğu insan meslek hayatlarının başlangıcında müşteri hizmetleri temsilcisi olmayı hayal etmez. Çağrı merkezlerinde çalışmak zorludur ve üstüne kızgın müşterilerle çalışmak daha da zordur. En iyi çağrı merkezi liderleri bile, temsilcilerin işte yüzleşmek zorunda kaldıkları yüksek stresli anlardan ve kızgın müşterilerden kurtulamamaktadır ama olumlu bir çağrı merkezi ortamının oluşturulması, açık iletişimin desteklenmesi, temsilcilere doğru araçların sağlanması, S.M.A.R.T. hedeflerin verilmesi, başarılı çalışanların ödüllendirilmesi ve geri bildirimin teşvik edilmesi gibi çalışmalarla çağrı merkezlerinde çalışan bağlılığı ve motivasyon artırılabilir. Motive olmuş çalışanlar mutlu çalışanlardır ve mutlu çalışanlar her zaman daha verimlidir. Çalışanların motivasyonlarının artırılması ile üretkenlik ve çalışan elde tutma oranlarının yanı sıra işletmenin müşteri hizmetleri ve müşteri memnuniyeti düzeyleri de artırılabilir.

1 Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezi çalışanlarının sahip olmaları gereken yetkinliklerden biri **değildir**?

- A. Sosyalleşme ve iletişim bakımından kayıtsız olmaları
- B. Ürün ve hizmetler hakkında geniş bilgi sahibi olmaları
- C. Müşteri odaklı hizmet anlayışına sahip olmaları
- D. Problemleri doğru analiz edebilmeleri ve hızlı olmaları
- E. Verimli çalışma için gerekli teknik ve bilgisayar bilgisine sahip olmaları

2 I. Personel devir oranının azalması  
II. Artan kâr oranı  
III. İyileşen müşteri ve çalışan deneyimi

Yukarıdakilerden hangileri çağrı merkezi eğitim programlarının temel faydaları içinde yer alır?

- A. Yalnızca III
- B. I ve II
- C. I ve III
- D. II ve III
- E. I, II ve III

3 -----, çağrı merkezlerinde yapılması en zor eğitim türüdür ancak doğru yapıldığında çok etkili olması açısından tercih edilmektedir. Yöneticilerin yeni çalışanlarla bir araya gelme ve güçlü ve zayıf yönleri hakkında fikir edinme şansına sahip olmaları için ilk eğitimlerin bu şekilde olması çok önemlidir.

Yukarıdaki cümlede boş bırakılan yeri aşağıdakilerden hangisi doğru şekilde tamamlar?

- A. Uzaktan eğitim
- B. Mentorluk veya koçluk eğitimleri
- C. Birebir eğitim
- D. Canlı çağrı eğitimi
- E. Sınıf eğitimi

4 Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezi müşteri temsilcisinin görev ve sorumluluklarından biri **değildir**?

- A. Müşteri ihtiyaçlarını belirlemek
- B. Çok sayıda aramayı zamanında ve etkili bir şekilde yönetmek
- C. Müşterilere etkin ve doğru çözümleri sunmak
- D. Alt ekiplerinin koçluğunu yapmak, sürekli gelişimlerini desteklemek ve motive etmek
- E. Görüşme kalitesi açısından önceden belirlenen performans göstergelerine ulaşmak

5 I. Ek gelir imkânı  
II. Uzun çalışma saatleri olması  
III. İşin bireysel olarak yönetilebilmesi  
IV. Kalabalık ofis ortamının yarattığı baskı

Yukarıdakilerden hangileri çağrı merkezi kariyerinin dezavantajlı yönleri arasında yer alır?

- A. I ve II
- B. II ve III
- C. II ve IV
- D. III ve IV
- E. I, II ve III

6 Çağrı merkezlerinde koçluk uygulamaları ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- A. Çağrı merkezi koçluğu, çağrı merkezi müşteri temsilcilerine görevleri için gereken becerileri geliştirmelerine yardımcı olmak için geri bildirim, örnekler, performans değerlendirmeleri ve en iyi uygulama etkinlikleri sağlayan bir yönetim uygulamasıdır.
- B. İşletmeler birebir koçluk yapmaktan çekinirler çünkü bu zaman alıcıdır ve kişileri duygusal olarak zorlayıcı olabilir.
- C. Koçluk yaparken temsilcilere sabit verilerin ve gerçek örneklerin verilmesi (örneğin; müşteri temsilcisinin olumsuz geri bildirimi hakkında konuşulurken temsilcinin kendi arama kayıtlarından örnekler verilmesi) olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.
- D. Bir çalışana performansının eksik olduğunu söylemek asla kolay bir iş değildir ancak deneyimler, çağrı merkezi temsilcilerinin güçlü ve zayıf noktalarını anlamalarına ve performanslarını geliştirmelerine ve profesyonel potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmanın en kesin yollarından birinin birebir koçluk olduğunu göstermektedir.
- E. Çağrı merkezi temsilcilerinin performansı hakkında kendi öz değerlendirmelerini kullanmak etkili koçluk uygulamalarından biridir.

7 Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezlerinin karşılaştığı insan kaynakları sorunlarından biri **değildir**?

- A. Düşük çalışan bağlılığı
- B. Düşük motivasyon ve katılım seviyeleri
- C. Yüksek düzeyde devamsızlık
- D. Etkin performans değerlendirme
- E. Personel tutma zorluğu

8 Aşağıdakilerden hangisi bir çağrı merkezinde çalışmanın olumlu noktaları arasında **yer almaz**?

- A. Çağrı merkezlerinde vardiyalı çalışma ile uzun çalışma saatleri boyunca çalışmalar olabilmektedir.
- B. Çağrı merkezi müşteri temsilcileri diğer mesleklerin çoğundan daha fazla fırsata sahiptir.
- C. Çağrı merkezi süpervizörleri kariyerlerinde problem çözme yeteneklerini geliştirme fırsatı da elde ederler.
- D. Çağrı merkezlerinin esnek programları vardır ve bazı çağrı merkezleri, temsilcilerin çalışma programlarını kişisel taahhütlere göre belirlemesine izin verirler.
- E. Çağrı merkezinde çalışmak personele müşterilerle iletişim kurarak iletişim becerilerini geliştirme ve güçlendirme fırsatı verir.

9 Bir çağrı merkezinde müşteri temsilcisi tarafından hissedilen memnuniyetsizliğin en büyük sebebi aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Kendilerinin işe uygun olmadığını düşünmeleri
- B. Evden çalışmanın verdiği yorgunluk
- C. Aynı günü tekrar tekrar yaşıyormuş gibi hissetmenin yarattığı sıkıntı
- D. Maaşların düşüklüğü nedeni ile hissedilen baskı
- E. Zor müşterilerle uğraşmanın stresi

10 “Çağrı merkezleri teknolojik ortamlardır ve güncel teknolojiler takip edilmeden çalışanlardan üst düzey performans istenmesi onların motivasyonlarını ciddi ölçüde azaltmaktadır. Yeni bir bilgisayar, yüksek hızlı internet, kullanıcı dostu ergonomik telefon ve kulaklık çalışanların motivasyonları üzerinde ciddi etkiye sahiptir.”

Yukarıdaki açıklama aşağıdaki çağrı merkezinde çalışanların motivasyonlarını artırmanın en temel yollarından hangisinin kapsamında yer alır?

- A. Çağrı merkezlerinde doğru araç ve teknolojilerin tanımlanması ve kullanılması
- B. Çağrı merkezinde sıcak, samimi bir ortam oluşturulması
- C. S.M.A.R.T. hedeflerin belirlenmesi
- D. Başarıların tanınması ve ödüllendirilmesi
- E. Geri bildirimin teşvik edilmesi

1. A

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Eğitim ve Gelişim” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. E

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Eğitim ve Gelişim” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. C

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Eğitim ve Gelişim” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. D

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Karriyer Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. C

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Karriyer Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. C

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Karriyer Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. D

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Çalışan Bağlılığı ve Motivasyon” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. A

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Çalışan Bağlılığı ve Motivasyon” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. C

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Çalışan Bağlılığı ve Motivasyon” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. A

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Çalışan Bağlılığı ve Motivasyon” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6

### Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Çağrı merkezlerinde canlı çağrı eğitimi, sınıf eğitimi, çevrim içi öğrenme, mentorluk ya da koçluk ile birebir eğitimler olmak üzere beş temel eğitim yöntemi kullanılmaktadır. Canlı çağrı eğitimi süpervizörler çalışanları çağrı merkezi yazılımı aracılığıyla izlerken, daha yeni temsilcilerin müşteri aramalarına başlamasına izin vermeye olanak tanır ve onlara nerede koçluk yapılacağı konusunda notlar alınmasına ilerledikçe ipuçları vermek için “çağrı fısıltısı” kullanılmasına veya yeni temsilciler için işler bunaltıcı olmaya başlarsa aramayı devralmak için imkân sağlar. Sınıf eğitimi, ekip beklentilerini ve hedeflerini ve çağrı merkezi temsilcileri için temel görgü kurallarını gözden geçirirken mükemmeldir. Uzaktan eğitim ya da diğer adı ile çevrim içi eğitim müşteri temsilcilerinin diğer eğitimleri kullanmaya başlamadan önce anlamaları için önemli olan bazı ön koşulların üstesinden gelmek için kullanılır. Bu eğitim türü düşük katılım oranlarına sahip olabilir, bu nedenle onu yalnızca temel bilgiler için kullanmak önemlidir. Mentorluk eğitimi, müşterilerle nasıl başa çıkılacağı konusunda ilk elden deneyim elde etmek için yeni temsilcilerin en iyi performans gösteren temsilcilerle eşleştirilmesidir. Burada amaç kişilerin daha yolun başında en doğru bilgiler ile donanmasıdır. Birebir eğitim ise eğitim türleri içinde en zoru ama en fazla verim alınanıdır. Çağrı merkezinin yeni çalışanı ile eğitmen baş başa çalışmaktadır.



## Kaynakça

- Armstrong, M. ve Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. British Library Cataloguing-in-Publication Data. 13. Baskı. Londra.
- Bingöl D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. Arıkan Basım Yayım. İstanbul.
- CIDP, (2016). *Annual Survey Report*. Absence Management 2016. 29 Temmuz 2021 tarihinde [https://www.cipd.co.uk/Images/absence-management\\_2016\\_tcm18-16360.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/absence-management_2016_tcm18-16360.pdf) adresinde erişildi.
- Duran, G.T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way To Write Management's Goals And Objectives. *Management Review*. Kasım 1981. 22 Ağustos 2021 tarihinde <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf> adresinde erişildi.
- Gümüş, M. (2002). Günümüzün Gelişen Sektörü Çağrı Merkezleri. *SAU Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*. 6. Cilt, 2. Sayı. s.134-141.
- Özdemir, R.M. (2018). Çağrı Merkezi Yöneticisi El Kitabı. Ceres Yayınları, 1. Basım. İstanbul.

## Internet Kaynakları

- Bauer, L. (2020). *6 Call Center Training Tips for Building an Exceptional Team of Agents*. 12 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.zendesk.com/blog/call-center-training-tips-for-building-a-team-of-agents/> adresinde erişildi.
- Borowski, C. (2017). *3 Reasons to Consider a Call Center for Your Next Job*. 29 Temmuz 2021 tarihinde <https://www.softwareadvice.com/resources/consider-call-center-jobs/> adresinde erişildi.
- Businesstrainingworks, (2021). *Call Center Agent Training*. 20 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.businesstrainingworks.com/onsite-courses/call-center-agent-training-course/> adresinde erişildi
- Callcenterhelper, (2012). *How to Motivate Staff in 25 Ways*. 20 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.callcenterhelper.com/25-tips-for-motivating-staff-10974.htm> adresinde erişildi.
- Callcentermasters, (2021). Çağrı Koçluğu. 20 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.callcentermasters.com/danismanlik/cagri-koclugu> adresinde erişildi.
- Callcenterhelper, (2020). *Typical Roles in a Call Centre – With Job Descriptions*. 15 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.callcenterhelper.com/typical-roles-in-a-call-centre-51389.htm> adresinde erişildi.
- Cheng, J. (2021). *10 Ways to Motivate Your Call Centre Agents in 2021*. 29 Temmuz 2021 tarihinde <https://www.ringcentral.co.uk/gb/en/blog/10-ways-to-motivate-your-call-centre-agents-in-2021/> adresinde erişildi.
- Colman, H. (2019). *21 Call Center Games to Improve Contact Center Performance*. 12 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.ispringsolutions.com/blog/call-center-games/> adresinde erişildi.
- Cyrol, C. (2020). *Part 1: Call Centre Trends: Call & Contact Centre Agents & Information*. 29 Temmuz 2021 tarihinde <https://www.ringcentral.co.uk/gb/en/blog/part-1-call-centre-trends-call-contact-centre-agents-information/> adresinde erişildi.
- Duggan, T. (2021). *What are the Duties of a Call Center Human Resources Manager?* 29 Temmuz 2021 tarihinde <https://work.chron.com/duties-call-center-human-resources-manager-31096.html> adresinde erişildi.
- Evans, K. (2018). *The Customer Journey Begins – and Sometimes Ends – With Your Employees*. 29 Temmuz 2021 tarihinde <https://www.cmswire.com/customer-experience/the-customer-journey-begins-and-sometimes-ends-with-your-employees/> adresinde erişildi.
- Expertcallers, (2020). *A Detailed Look at the Various Positions that Drive Call Center Operations Today*. 15 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.expertcallers.com/blog/call-center-positions-exist-today/> adresinde erişildi.
- Expiviausa, (2021). *23 Call Center Games to Shake Up Your Office Routine*. 12 Ağustos 2021 tarihinde <https://expiviausa.com/games-contact-center/> adresinde erişildi.
- Geffen, D. (2020). *Call Center Coaching: Turn Agent Potential into Performance*. 20 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.nice.com/engage/blog/npm-call-center-coaching-turn-agent-potential-into-performance-2525/> adresinde erişildi.
- INC, (2021). *What Every Business Owner Needs to Know about Human Resource Management*. 04 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.inc.com/encyclopedia/human-resource-management.html> adresinde erişildi.
- Indeed, (2021). *Full Job Description*. 18 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.indeed.com/q-Call-Center-Management-jobs.html?vjk=3dadbd282bd500500> adresinde erişildi.
- Intrado, (2018). *6 Ways to Motivate Call Center Staff and Boost Morale*. 18 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.intrado.com/en/blog/cloud-collaboration/6-ways-motivate-call-center-staff-and-boost-morale> adresinde erişildi.
- Kimball, C. (2019). *Call Center Training Best Practices*. 20 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.avoxi.com/blog/call-center-agent-training-best-practices/> adresinde erişildi.
- Krajewski, L. (2021). *The Link Between Agent Engagement, Retention & Employee Development Plans (With Examples)*. 18 Ağustos 2021 tarihinde <https://sharpenxc.com/blog/contact-center-employee-development-plan-examples/> adresinde erişildi.
- Krieg, V. (2021). *10 Ways to Go Above and Beyond for Your Employees: Boosting Call Center Motivation and Morale*. 16 Ağustos 2021 tarihinde <https://sharpenxc.com/blog/increase-call-center-motivation/> adresinde erişildi.

- Masterson, M. (2017). *6 Common Questions Job Seekers Have About Working in a Call Center*. 12 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.mastersonstaffing.com/blog/6-common-questions-working-call-center/> adresinde erişildi.
- Mills, F. (2021). *Best Practices for Call Center Agent Training Programs*. 18 Ağustos 2021 tarihinde <https://searchcustomerexperience.techtarget.com/tip/Best-practices-for-call-center-agent-training-programs> adresinde erişildi.
- Minnesota Libraries, (2021). *Human Resources Management*. 04 Ağustos 2021 tarihinde <https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/1-1-what-is-human-resources/> adresinde erişildi.
- Mitrancescu, M. (2016). *20 Best-Practices for Call Center Agent Training*. 12 Ağustos 2021 tarihinde <https://aircall.io/blog/call-center/20-best-practices-for-call-center-agent-training/> adresinde erişildi.
- Naukri, (2019). *A Guide to Call Centre Jobs*. 12 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.naukri.com/blog/a-guide-to-call-centre-jobs/> adresinde erişildi.
- Niceincontact, (2021). *What is Call Center Coaching?* 15 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.niceincontact.com/call-center-software-company/glossary/call-center-coaching> adresinde erişildi.
- Olson, C. (2019). *How to Motivate Call Center Agents*. 18 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.avoxi.com/blog/how-to-motivate-call-center-agents/> adresinde erişildi.
- Pais, N. (2021). *Top 7 Tips on Motivating Call Center Agents*. 18 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.31west.net/blog/top-7-tips-motivating-call-center-agents/> adresinde erişildi.
- Pearce, S. (2021). *How to Get the Most Out of Contact Centre Mentoring*. 15 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.callcentrehelper.com/contact-centre-mentoring-124689.htm> adresinde erişildi.
- People Point, (2021). *HR Support for the Call Centre Industry*. 29 Temmuz 2021 tarihinde <https://peoplepointhr.co.uk/hr-sectors/hr-support-call-centres/> adresinde erişildi.
- Perez, C. (2020). *Call Center Training: The Complete Guide for 2021 (With Practical Tips)*. 12 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.lifesize.com/en/blog/call-center-training/> adresinde erişildi.
- Playvox, (2021). *Your Complete Guide to Coaching Call Center Agents into Top Performers*. 15 Ağustos 2021 tarihinde <https://blog.playvox.com/coaching-call-center-agents-into-top-performers> adresinde erişildi.
- Price, N. (2021). *Call Center Training: Best Practices for Training Support Agents*. 20 Ağustos 2021 tarihinde <https://aircall.io/blog/call-center/call-center-training-best-practices-training-support-agents/> adresinde erişildi.
- Rapcsák, D. (2018). *Call Center Career: What Are the Possibilities?* 20 Ağustos 2021 tarihinde <https://vcc.live/blog/call-center-career/> adresinde erişildi.
- Ringshall, B. (2021). *15 Powerful Call Center Training Methods*. 12 Ağustos 2021 tarihinde <https://fonolo.com/blog/2015/06/10-proven-training-methods-to-improve-your-call-centers-performance/> adresinde erişildi.
- Shellabear, S. (2021). *Making Mentoring Work in the Contact Centre*. 15 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.callcentrehelper.com/making-mentoring-work-in-the-contact-centre-93153.htm> adresinde erişildi.
- Timecommunications, (2017). *8 Reasons You Should Consider a Call Center for Your Next Job*. 12 Ağustos 2021 tarihinde <https://timecommunications.biz/8-reasons-consider-call-center-next-job/> adresinde erişildi.
- Vocalcom, (2021). *7 Tips for Training Call Center Agents Effectively*. 12 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.vocalcom.com/blog/7-tips-for-training-call-center-agents-effectively/> adresinde erişildi.
- Voiptimecloud, (2020). *All the Call Center's Men: Typical Call Center Structure*. 15 Ağustos 2021 tarihinde <https://voiptimecloud.com/blog/typical-call-center-structure> adresinde erişildi.
- Williams, O. (2021). *How to Motivate Those Who Work in a Call Center*. 20 Ağustos 2021 tarihinde <https://smallbusiness.chron.com/motivate-those-work-call-center-60667.html> adresinde erişildi.
- Worman, K. (2021). *7 Ways to Drive Employee Engagement in the Call Center*. 20 Ağustos 2021 tarihinde <https://www.calabrio.com/wfo/workforce-management/ways-drive-employee-engagement-call-center/> adresinde erişildi.

# Bölüm 7

## Çağrı Merkezlerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi

### öğrenme çıktıları

#### Çağrı Merkezlerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Özellikleri

- 1 Çağrı merkezlerinde müşteri ilişkileri yönetimi sürecini ve özelliklerini açıklayabilme

#### Çağrı Merkezlerinde Müşteri Temsilcilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Rolü ve Müşteri Profillerine Yönelik Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejileri

- 2 Çağrı merkezlerinde müşteri temsilcilerinin müşteri ilişkileri yönetimindeki rolünü açıklayabilme
- 3 Çağrı merkezi müşteri profillerine yönelik müşteri ilişkileri yönetimi stratejilerini ifade edebilme

**Anahtar Sözcükler:** • Çağrı Merkezlerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi  
• Müşteri Temsilcileri ve Müşteri İlişkileri • Müşteri Profilleri



## GİRİŞ

Bir çağrı merkezini arayan bir müşterinin en temel beklentisi alacağı hizmettir. Aramanın kendisi bir satış sorgusu, bir şikâyet, bir yardım talebi veya bir faturayla ilgili bir soru olabilir ancak müşteriler karşılarındaki müşteri temsilcilerinden ihtiyaçlarını anlayan bir yanıt beklemektedirler. Çoğu müşteri almak istediği hizmeti hızlı (ama aceleyle getirilmeyen) hizmet şeklinde almak ve yetkin bir temsilciyle çalışmak ister. Ve tüm bunların yanında müşteriler hizmet kalitesinde süreklilik isterler. Süreklilik ise çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin kim olduklarını, geçmişte hangi etkileşimleri olduğunu ve müşteriden daha önce sağladıkları bilgileri tekrarlamasını istemeden nasıl yardımcı olacaklarını bilmelerini istedikleri anlamına gelir (Salesforce, 2021). Müşteri deneyimini geliştirmek, büyük ve küçük akla gelebilecek her pazar kategorisi içindeki neredeyse tüm işletmeler için belirtilen bir önceliktir. İşletmeler ve dolayısıyla çağrı merkezleri, sürekli artan beklentiler ve sipariş durumu güncellemelerinden ürün desteğine, faturalandırmaya ve daha fazlasına kadar değişen, sürekli büyüyen bir müşteri sorgusu hacminin ve genişliğinin yüküyle karşı karşıyadırlar. Bu soruları yeterli şekilde ele almak için işletmelerin, talebin niteliği ve büyüklüğü ne olursa olsun, çağrıya cevap verebilecek ve her seferinde en iyi deneyimi sunabilecek müşteri temsilcilerinden oluşan ekipleri çalıştırmaları gerekir. Çağrı merkezi müşteri temsilcileri, iş için ön saflarda hizmet verir ve müşterilerin genel olarak işletme hakkındaki algıları üzerinde çok büyük bir etkiye sahiptirler (Yarbrough, 2021). Bir müşterinin bir çağrı merkeziyle olan olumlu veya olumsuz deneyimi, onun işletmeyle iş yapmaya devam edip etmemeye karar vermesinde belirleyici faktördür ve buradaki en önemli unsur da müşteri temsilcisidir.

Bu ünite çağrı merkezlerinde müşteri ilişkileri yönetimi süreci ve özellikleri ile çağrı merkezlerinde müşteri temsilcilerinin müşteri ilişkileri yönetimindeki rolü ve müşteri profillerine yönelik müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri detaylı şekilde incelenecektir.

## ÇAĞRI MERKEZLERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE ÖZELLİKLERİ

Her işletmenin temel amacı, müşteri bulmak ve müşteriye elde tutmaktır. Yıllar öncesinin çok tekrarlanan “kârlılığı en üst düzeye çıkarma” amacı artık anlamını yitirmiştir. Bir işletme, eğer müşteri buluyor ve onları elde tutabiliyorsa; kârlılık, büyüme, saygınlık gibi diğer tüm amaçlarını da doğal olarak gerçekleştirebilmektedir (Barutçugil, 2009: 11). Müşteri ilişkileri yönetimi ise (Customer Relationship Management-CRM); bir çağrı merkezinin müşterileri ile daha güçlü ilişkiler geliştirme amacı ile müşterilerinin ihtiyaçları ve davranışları hakkında daha fazla bilgi edinme stratejisine verilen isimdir. Literatürde müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili farklı bakış açılarına göre çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Şöyle ki; yönetsel bakış açısına göre müşteri ilişkileri yönetimi müşterilerle olan kârlı ilişkileri sürdüren, yöneten ve geliştiren örgütsel bir yaklaşımdır. Teknolojiyi esas alan bakış açısına göre müşteri ilişkileri yönetimi işletmelerin, satış, hizmet ve pazarlama faaliyetlerine destek olan bir yazılımdır. Pazarlama odaklı bakış açısına göre müşteri ilişkileri yönetimi, hedef müşteriye değer yaratmak için, işletmenin içsel süreç ve fonksiyonları ile dışsal ağlarını bütünleştiren, temel bir pazarlama stratejisidir (Çiçek, 2017: 16-17). Çağrı merkezleri, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının çok yoğun kullanıldığı teknolojik merkezler olarak da ünlüdür. Müşteriler, teknoloji sayesinde ürün veya hizmetler hakkında en kısa zamanda bilgi elde edebilmekte ve istedikleri işlemleri anında gerçekleştirebilmektedirler. Çağrı merkezleri işletmelerin müşterilerle en sık temasa geçtikleri birimlerdir ve bu nedenle çağrı merkezleri ile müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları arasında birbirini besleyen ve birbirine güç veren son derece sıkı bir ilişki vardır. Çağrı merkezleri müşteriden aldıkları geri bildirimler ile ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine katkıda bulunup müşteri sadakati yaratmada önemli rol oynamaktadır. Bu yönleri ile günümüzde çağrı merkezleri müşteriye dokunmaları ve kurumun müşteriyle iletişime geçen yüzü olmaları nedeniyle müşteri etkileşim merkezlerine dönüşmüşlerdir (Yavuz ve Leloğlu, 2011:13).

Günümüzde müşteri ilişkileri yönetimi terimi kullanıldığında çoğunlukla müşteri ilişkileri yönetimi yazılımına atıfta bulunulur ve işletmenin

satış, pazarlama, müşteri destek faaliyetlerini bir araya getirmek için tek bir havuz görevi gören ve süreçleri, politikaları ve insan kaynağını tek bir platformda birleştiren bir araç kastedilir (Zoho, 2021). Müşteri ilişkileri yönetimi, çağrı merkezlerine gerçek zamanlı olarak ilgili bilgileri sağlayarak, temsilcilerinin müşteriye tek bir şekilde görmelelerini, verimliliği artırmalarını ve çeşitli kanallarda kişiselleştirilmiş müşteri deneyimleri sunmalarını sağlar (Salesforce, 2021).



Resim 7.1

### Çağrı Merkezlerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi

Çağrı merkezi müşteri ilişkileri yönetimi sistemi çağrı merkezinin potansiyel müşterileri ve mevcut müşterileri ile ilgili faaliyetleri yönetmesine yardımcı olan veriye dayalı bir çözüm sistemidir. Müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri müşteri adaylarını takip etmekten satış verilerini yönetmeye kadar, iletişim yönetiminden müşteri veya saha hizmeti gibi satış, pazarlama ve hizmetle ilgili faaliyetleri destekleyen verilere kadar kapsamlı bir çözüm sunar. Müşteri ilişkileri yönetimi çözümleri, bilgilerini merkezî olarak depolar. Verilerin tek bir yerde olmasıyla ekip üyeleri ihtiyaç duydukları her şeye ihtiyaç duydukları anda anında sahip olurlar. Çağrı merkezlerindeki müşteri ilişkileri yönetimi sistemlerinin en önemli amaçlarından biri satış, pazarlama ve müşteri desteğini entegre etmek ve otomatikleştirmektir. Sağlam bir müşteri ilişkileri yönetimi sistemi olmadan, müşteri detay bilgileri ve etkileşimleri kaybolabilir, çağrılar hemen takip edilemez ve müşterilere öncelik verilmesi sıralaması bir tahmin meselesine dönüşebilir (Bennie vd., 2021).

Bir çağrı merkezinde müşteri ilişkileri yönetiminin en temel amacı müşterileri doğru anlamaktır. Müşteri temsilcilerinin müşterilerle etkili bir şekilde etkileşime girebilmesi için arayan her müşteri hakkında bir bilgiye sahip olmaları günümüzde artan zaman baskısı ve teknolojik gelişmelerle daha da önemli hâle gelmiştir. Bu nedenlerle müşteri ilişkileri yönetimi çağrı merkezlerinde önemli bir odak noktasıdır (Microteltechnology, 2017). Tam da bu sebeplerle çağrı merkezlerindeki müşteri ilişkileri yönetimi süreçleri müşterilerle ilgili bilgileri depolamak ve düzenlemek için tasarlanmıştır. Kullanışlı, verimli ve zamandan tasarruf sağlayan müşteri ilişkileri yönetimi sistemlerinin çağrı merkezlerinde doğru kullanılıp yürütülmesi ile tüm çözümler tek bir platformda birleştirilebilir, müşteri temsilcileri görüşme sırasında tam ve güncel müşteri bilgilerine ulaşabilir, müşteri ilişkileri yönetimi ile bulut çağrı merkezi çözümü, operasyonel maliyeti ve diğer masrafları en aza indirir, kapsamlı raporlamalarla müşteriler ve müşteri temsilcileri hakkında tam bilgi edinilebilir ve diğer iş araçlarıyla çağrı merkezi müşteri ilişkileri yönetimi entegrasyonu kolayca sağlanabilir (Voiptime, 2021). Müşteri ilişkileri yönetim sistemi, çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin yaptıkları işlemleri takip etmesine, pazarlama görevlerini otomatikleştirmesine, müşteri davranışı hakkında fikir edinmelerine ve kendi süreçlerine özel raporlar oluşturmalarına olanak tanır. Süreçlerin hızlı ve etkin şekilde kullanımı sonucu sağlanan ek zaman ve imkânlarla çağrı merkezleri önemli konular üzerinde daha fazla odaklanarak daha optimize bir müşteri deneyimi tasarlayabilmektedirler.



Resim 7.2

Çağrı merkezi müşteri ilişkileri yönetimi çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin hesap bilgilerine ve geçmişteki işlemlerine anında erişmelerini ve destek sırasında müşterilere güncel ve ilgili bilgilerle yardımcı olmalarını sağlayan bir çağrı merkezi teknolojisi çözümü olduğu için hem çağrı merkezine hem de kullanıcılara pek çok fayda sağlamaktadır. Çağrı merkezi müşteri ilişkileri yönetimi ses, web ve sosyal kanallar dâhil tüm kanallarda zamanlı, kişiselleştirilmiş müşteri deneyimi sunar. Çağrı merkezi müşteri ilişkileri yönetimi yazılımı, telefon ve diğer destek kanalları sırasında müşterilere ilgili bilgileri sağlamak için çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin bilgilere hızlı ve gerçek zamanlı olarak erişmesini sağlar. Eldeki bu bilgi sayesinde müşteri temsilcileri ve müşteriler, bir müşterinin daha önce sağladığı aynı bilgileri toplamak için harcayacakları zamandan tasarruf edebilirler (Genesys, 2021). Çağrı merkezlerinde müşteri ilişkileri yönetimi, kanallar arası etkileşimleri etkinleştirerek, iş birliğini artırarak ve işletmelere müşterilerinin tek bir görünümünü sunarak müşteri hizmetlerini görünür şekilde iyileştirir (Salesforce, 2021).

### Çağrı Merkezlerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlgili Kavramlar

Müşteri bir işletmenin varlığının ve başarısının temelini oluşturan anahtar ögedir. Bu bakımdan işletmelerin tüm çalışanlarının gerçek patronu da yine müşterileridir ve işletmelerin gelirini, geleceğini, güvencesini de yine müşteriler finanse eder. Bu sebeplerle de müşteri, bütün ilgi ve özeni, takdir ve teşekkürü hak eden kişidir. İçinde bulunduğumuz dönemde müşteri memnuniyeti, coşkusu ve bağlılığı, işletmelerde en çok konuşulan kavramlardandır. Günümüzde müşteri coşkusu ve bağlılığını sağlayamayan herhangi bir işletmenin yaşama şansı yoktur (Barutçugil, 2009: 11). Çağrı merkezi müşteri ilişkileri yönetimi sistemi ise müşteri temsilcilerini birleşik bir platform üzerinden birbirine bağlayarak çok verimli müşteri hizmetleri sunmak için mükemmel bir araçtır. Çağrı merkezi müşteri ilişkileri yönetimi çözümü ile müşterilere gerçek zamanlı olarak yardımcı olmak için iletişim bilgilerine ve geçmişe kolay ve hızlı erişim sağlanabilmekte ve ayrıca müşterilere kişiselleştirilmiş bir deneyim sağlamak için müşteri ilişkileri yönetimi sistemindeki müşterilerin ilgili bilgileri istenilen an istenilen biçimde güncellenebilmektedir (Wilson,

2021). Çağrı merkezlerinde müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili en temel kavramlar şunlardır;

### Müşteri Tatmini

Müşteri tatmini kavramı, müşteri ilişkileri yönetimi açısından önem taşıyan kavramlardan biridir çünkü günümüzde ancak gerçek anlamda müşteri tatminini sağlayabilen işletmeler, rekabetçi piyasalarda varlıklarını sürdürebilmektedir (Çiçek, 2017: 61). Çağrı merkezlerindeki müşteri tatmini genel olarak işletmenin veya işletmenin ürün veya hizmetlerinin başarısını veya başarısızlığını belirleyebilir. Müşteri tatmini sadece mevcut, mutlu bir müşteriyi elde tutmak yenilerini bulmaktan daha az maliyetli olduğu için değil, aynı zamanda sadık müşteriler, herhangi bir kampanyadan daha fazla yeni potansiyel müşteri çekerek marka savunucuları olma eğiliminde oldukları için de ayrıca önemlidir (Dias, 2021). Tatmin edilen müşterileri sürekli tutma, sadece mevcut müşterilerin işletmeden ayrılma olasılığını azaltmakla kalmayıp, aynı zamanda olumlu tavsiyeleri aracılığıyla işletmenin yeni müşteriler kazanma şansını da önemli ölçüde artırmaktadır. Müşterilerin hoşnut edilmesi, diğer bir ifade ile müşteri tatmininin sağlanması, yeni müşterileri de beraberinde getirmektedir (Çiçek, 2017: 61) Zendesk Müşteri Deneyimi Trendleri Raporu 2020 sonuçlarına göre, Y kuşağının bile sorunlarını e-posta, sosyal medya veya sohbet yoluyla çözmekten telefonla çözmeye olasılığı daha yüksektir ve üstelik araştırmaya katılan bu tüketicilerin neredeyse yarısı, yalnızca bir kötü müşteri hizmeti deneyiminden sonra bile başka bir rakibe geçebileceklerini söylemişlerdir. Bu anlamda, çağrı merkezi müşteri tatmini herhangi bir işletmenin sağlığının ve başarısının önemli bir anahtar göstergesidir. Genellikle CSAT olarak kısaltılan çağrı merkezi müşteri tatmini (Call Center Customer Satisfaction) müşterilerin sunulan hizmetlerden ne kadar memnun olduğunun bir ölçüsüdür. Çağrı merkezlerindeki müşteri tatmini müşterilerin olumlu bir çağrı merkezi deneyiminin en önemli üç yönünden ne kadar memnun olduğunun bir ölçüsüdür. Bu üç yön; hızlı çözüm, gerçek zamanlı destek ve arkadaş canlısı, dostane bir müşteri temsilcidir (Vince, 2017).

Bir çağrı merkezindeki müşterilere onları en çok neyin sinirlendirdiği sorulduğunda yaklaşık yarısı (%42) “Birden fazla temsilciyle konuşmak ve her seferinde baştan başlamak zorunda olmak” yanıtını

vermiştir. Müşteri sorunlarını ilk seferde çözmek, müşteri memnuniyetini artırmanın en büyük yoludur. İlk temasta çözümü (First Call Resolution - FCR) iyileştirmek için doğru bilgisayar telefon entegrasyonu, müşteri ilişkileri yönetimi ve teknoloji araçlarına sahip olmak çağrı merkezleri açısından artık bir lüks değil zorunluluktur (Puzzo, 2020).

## Müşteri Sadakati

Çağrı merkezleri müşteri ilişkileri yönetimi çözümleri ile genel performanslarını artırır, kullanıcıları, müşteri stratejilerinin gerçekçi bir şekilde hayata geçirilmesini sağlayacak araçlarla güçlendirir ve tansiyonun yükselmesini önlemek için memnun olmayan müşterilerin verimli bir şekilde ele alınmasını sağlar. Çağrı merkezleri müşteri ilişkileri yönetimi çözümleri ile entegre olduklarında olumlu müşteri deneyiminin kolaylaştırıcıları hâline gelir ve genellikle alternatif bir temas noktasıyla elde edilemeyen, müşterilerin zihniyetlerine ilişkin hayati bilgiler sağlarlar. Çağrı merkezleri işletmelerin müşteriye görünen yüzüdür ve bu bakımdan işletmelerin müşteri sadakat stratejilerinin de önemli bir unsurudurlar. Müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri, çağrı merkezi personeli, IVR'lar ve dış arama çeviricileri tarafından yakalanan müşterilerle ilgili gerçek zamanlı bilgilerin kullanıcı dostu bir arayüz aracılığıyla diğer ekiplerle paylaşılmasını kolaylaştırır. Bir işletme içindeki farklı ekiplere, rollere ve ürünlere dayalı olarak çok katmanlı üst düzey yükseltmeler, uyarılar ve yaptırım kuralları yapılandırılabilir. Ek olarak, otomatik çağrı komut dosyaları, hizmet seviyesi anlaşmaları, widget'lar ve minimalist arayüzler, özellikle çağrı merkezi çalışanları için müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasına dâhil edilebilir (Crmnext, 2021). Tüm bu sebeplerle çağrı merkezleri teknolojik yeniliklerin nabzına ve tüketicilerin ihtiyaçlarına göre her geçen gün gelişmekte ve bununla birlikte, büyüklüğü ne olursa olsun, işletmelerin müşteri sadakatini sağlaması için en verimli (ve uygun maliyetli) araç olmaya devam etmektedir (Durocher, 2021).

Bugünün acımasız rekabet ortamında unutulmaması gereken en önemli gerçek, bir işletmenin varlığını sürdürmesinin ve başarı düzeyinin müşterilerin o işletmeyi tercih etmesine ya da terk etmesine bağlı olduğudur. Son sözü söyleyen her zaman müşteridir. Müşterilerin kalmak ile gitmek arasındaki tercihini yaptığı gerçeklik anları, bir bakıma

işletmelerin de pazarda kalması ya da pazarı terk etmesi ile ilgili kararların alındığı anlardır (Barutçugil, 2009: 14-15). Bir çağrı merkezinde müşteri sadakati bir müşterinin o işletmeye bağlı olmasını ve o işletmeden tekrar ve tekrar alışveriş yapmaya istekli olması anlamına gelir. Müşteriler çağrı merkezinin ve dolayısıyla onun hizmet sunduğu işletmenin ürün ve hizmetlerine ne derece bağlı ve işletmenin sunduğu ürün ve hizmetleri tekrar satın alıp kullanma konusunda ne derece istekli ise o derece yüksek bir müşteri sadakatinden bahsetmek mümkündür. Müşteri ilişkileri yönetimi, yalnızca kişileri takip etmeyi değil, müşteri sadakati oluşturmak ve satışları tekrarlamak için her birini beslemeyi içerir. Dinamik bir iletişim bilgileri ve müşteri geçmişi havuzunu korurken sadakat oluştururlar. İyi bir CRM, topladığı bilgileri akıllı yazılım entegrasyonu yoluyla diğer iş platformları için erişilebilir hâle getirmeye de odaklanacaktır. Genel olarak bir CRM, müşterilerin ilk pazarlama dokunuşundan kapalı bir satışa ve bir sonraki etkileşime kadar olan yolculuğunun nasıl yönetildiğinin merkez üssü olarak işlev görür (Sevilla, 2021).

## Hizmet Kalitesi

Çağrı merkezleri bir bakıma işletmelerin ön kapısıdır ve işletmelerin müşterilerinin işletmelerle iletişime geçmek için önce o kapıdan girmeleri gerekir. Bu aşamadaki konukseverlik veya eksik misafirperverlik işletmelerin başarısına doğrudan yansır. Çağrı merkezi ile müşterilerin kurduğu iletişim sayesinde işletmeler kritik süreçleri ve stratejik kararları için çok önemli olan birçok bilgiyi kaydederler. Günümüzde her ne kadar internette arama yapmak ve mobil cihazları etkin kullanmak çok önemli ise de belirli sorunlar için bir insanla konuşmak her şeyi değiştirebilir (Durocher, 2021). Çağrı merkezlerinde müşteri ilişkileri yönetiminde hizmet kalitesinin takibi, müşteriye sunulan hizmetin sürekliliği ve başarısı için hayati derecede önemlidir. Bir çağrı merkezinde hizmet kalitesini izlemek, sorunları çözmek için müşterileri dinlemekten daha fazlasını içerir. Bu, müşterilerin ihtiyaç duyduğu ve yöneticilerin beklediği hizmeti en iyi şekilde sunmak için ihtiyaç duydukları gelişmiş becerileri sunarak temsilcileri eğitmek ve yeniden odaklamakla ve genel müşteri deneyimini iyileştirmek için somut verileri ve kanıtları kullanmakla ilgilidir (Playvox, 2018).

## Çağrı Merkezlerinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin İşletmelere ve Müşterilere Yönelik Faydaları

Çağrı merkezlerinde müşteri ilişkileri yönetiminin işletmelere sunduğu en önemli fayda mevcut müşterileri elde tutma ile müşteri sadakatini artırmadır. Günümüzde işletmelerin temel amacının “müşteri bulmak ve müşteriyi elde tutmak” olduğu genel kabul gören bir gerçektir. İşletmelerin varlığı ve kârlılığı sadık müşterilerinin olması ile doğru-dan ilişkilidir. Müşteriler, işletmelerin gelirlerinin, geleceklerinin, gelişmelerinin güvencesidir ve bu nedenle, günümüzde her işletmenin müşteri odaklı düşünmesi ve davranması kaçınılmazdır (Barutçu-gil, 2009: 15). Çağrı merkezlerinde müşteri ilişkileri yönetimi sisteminin iki genel hedefi vardır. Bunlar; müşteri verilerini basit ve tutarlı bir şekilde yönetme ile daha fazla satış elde etmek veya müşteri ilişkilerini geliştirmek için bu verileri iyi bir şekilde kullanmaktır. İyi tasarlanmış bir müşteri ilişkileri yönetimi sistemi, işletmelerin süreçleri kolaylaştırmasına ve müşteri iletişimini daha etkin bir şekilde ele almasına yardımcı olur (Barton, 2021). Çağrı merkezlerindeki müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının çağrı merkezi yönetimine ve müşterilere sağladığı faydaların en önemlileri şunlardır (Barton, 2021; Çiçek, 2017: 55; Microteltechnology, 2017; Salesforce, 2021; Sevilla, 2021; Wilson, 2021);



Resim 7.3

1. **Müşteriyi ilk seferde doğru anlamak ve sorunlara hızlı ve etkin çözümler bulabilmek hususunda sağlanan fayda:** Bir çağrı merkezinde müşteri ilişkileri yönetimi sistemi çağrı merkezinin müşteriler ve potansiyel müşterilerle olan tüm ilişkilerini ve etkileşimlerini yönetmek için kullanılan bir teknolojidir. Buradaki en önemli amaç

müşteriyi doğru anlamak ve sorunlara hızlı ve etkin çözümler bulabilmektir. Müşteri ilişkileri yönetimi sistemi işletmelerin müşterilerle bağlantıda kalmasına, süreçleri düzene sokmasına ve kârlılığı artırmasına yardımcı olur.

2. **Müşteri ile uzun vadeli, kaliteli ve güçlü ilişkiler kurulması:** Müşteri ilişkileri yönetimi ile uzun dönemli müşteri ilişkileri kurularak işletmeler açısından kârlılık amaçlanmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi, pazardaki rakiplerden farklılaşarak müşterilerin istek ve gereksinimlerini en üst düzeyde karşılamaya çalışılırken işletme içi tüm işleri bu doğrultuda organize etmektir. Müşteri ilişkileri yönetimi sayesinde sadık olan müşteriler, sürekli aynı noktadan ürün ve hizmet aldıkları için, devamlı müşteri olma avantajına sahip olurlar.
3. **Çağrı merkezlerinin müşteri verilerine kolay erişim imkânı elde etmesi:** Bir çağrı merkezindeki müşteri ilişkileri yönetimi çözümü, müşteri temsilcilerine müşteri bilgilerinin tamamını sunar. Müşteri bilgileri, satın alma ve hizmet geçmişinden bireysel iletişim verilerine kadar her şey hakkında gerekli tüm verilerden oluşur ve bu veriler müşteri temsilcilerinin müşterilerle uygun, dikkatli ve özelleştirilmiş bir şekilde ilişki kurmasını daha mümkün hâle getirir. Ayrıca müşteri ilişkileri yönetimi müşterilerle düzenli olarak iletişim kuran müşteri temsilcilerinin mallar, garantiler, hizmetler ve geçmiş işlemlerle ilgili verilere erişmesine de olanak sağlar. Müşteri açısından bakıldığında, etkileşimin başarılı olması için çağrı merkezlerinin kesin ve güncel verilere sahip olması çok önemlidir. Çağrı başlamadan önce çağrı merkezi müşteri temsilcileri müşterilerin kim olduğunu ve arama geçmişine dayanarak ne istediklerini bilmektedir. Bu, yalnızca aramayı daha kısa ve daha verimli hâle getirmekle kalmayacak aynı zamanda temsilcinin müşteriye daha kişiselleştirilmiş bir şekilde hizmet sunmasını da sağlayacaktır.
4. **Satışlarda ve kârlılıkta artış ile maliyetlerde azalma:** Bir çağrı merkezinde müşteri ilişkileri yönetimi sisteminin en temel faydalarından biri de yeni müşteriler kazanmaya, mevcut müşterilerle ilişkileri yükseltmeye ve müşteri bağlantılarını sürdürmeye

odaklandığı için satışları artırması ve maliyetleri azaltmasıdır. Müşteri temsilcileri kredi bildirimleri, satış öncesi sorguları, iade mal yetkilendirmeleri, sipariş işleme, müşteri desteği, mal önerileri ve satış sonrası hizmetler gibi çeşitli bilgilere kolayca erişebilirler. İyi bir müşteri ilişkileri yönetimi çözümü, müşterilerin iletişim bilgilerini kaydeder ve telefon veya e-posta yoluyla ve günümüzde sosyal medya ve hatta müşteri yardım masası gibi diğer kanallar aracılığıyla etkileşimlerde ilişkinin ayrıntılarını hatırlar. Bu bilgiler işletmeler için yukarı satış veya çapraz satış için beklentilerin belirlenmesinde, mevcut müşterileri yeni ürünlere veya hizmetlere yönlendirmede ve yeni pazarlama hedeflerinin tanımlanmasında olanak sağlayan bir altın madeni gibidir. Müşteri ilişkileri yönetimi yazılımı aynı zamanda, satış görevlilerinin yanlış olasılıkların peşinden gitmesini engellediği için, başarısızlığa karşı da güvenlidir. Müşteri iş birliklerini oluşturmak için daha az zaman ve varlık kullanıldıkça artan verimlilik, azalan çağrı merkezi maliyetlerine dönüşür.

##### 5. Stratejik planlamaya zemin oluşturma:

Çağrı merkezi müşteri ilişkileri yönetimi çözümü, çağrı merkezinin performansını optimize etmek için analiz edilebilen gerçek zamanlı verilerle desteklenen yönetim araçları sağlamaktadır. Yöneticiler, arama hacmi, vaka süreleri, satış oranları, arama başına gelir vb. ile ilgili veri kümelerini izleyerek müşterileri elde tutmak ve satışları artırmak için stratejiler geliştirebilirler.

##### 6. Kanallar arası müşteri hizmetlerinin kolaylaşması:

Çağrı merkezleri müşteri ilişkileri yönetimi ile telefonla, e-postayla veya hatta sosyal kanallar aracılığıyla iletişime geçebilir ve müşterilerinin kullanmayı tercih ettiği kanallar arasında bir vaka, ilk temasta çözüme kadar takip edilebilir. Entegre bir müşteri ilişkileri yönetimi sistemi ile bu geçmiş, müşteri temsilcisinin ekranında otomatik olarak görünür ve önceki iletişim bilgilerinden diğer sistemlerde tutulan fatura bilgilerine ve hatta müşterinin satın aldığı ürün ve hizmetlere kadar her şeyi gösterir. Bu, basit bir arama kaydı yazılımının tek başına yapamayacağı bir şeydir.

##### 7. Kullanım kolaylığı ile verilerin entegrasyonu:

Müşteri ilişkileri yönetimi çözümlerinin kullanımı elektronik tablolara göre daha kolaydır ve ayrıca yalnızca kullanıcı ve iletişim bilgilerinden fazlasını içerirler. Dinamik olarak takvim etkinlikleri oluşturmak, randevu hatırlatıcıları ayarlamak, satış hattına öncelik vermek ve yeni satış fırsatlarını otomatik olarak belirlemekle kalmaz aynı zamanda bunları başarı olasılığına göre sıralamak gibi özel şeyler de yaparlar. Tüm bunları yapmak için müşteri ilişkileri yönetimi yazılımı genellikle diğer sistemlerden müşteriye yönelik verileri entegre eder.

##### 8. Müşteri ilişkileri yönetiminden elde edilen verilerin raporlamalara ve iş gelişmelerine zemin oluşturma:

Çağrı Merkezi 1 kitabımızın 7. Bölümü olan “Çağrı Merkezlerinde Performans Yönetimi” kriterlerinden Ulaşılabilirlik, Verimlilik, Kalite ve Gelir/Gider kriterlerinde bahsettiğimiz alt kriterler müşteri ilişkileri yönetimi yazılımı ile kolayca takip edilebilir. Bunun yanında müşteri ilişkileri yönetimi yazılımları ile çağrı merkezlerindeki telefon görüşmeleri, e-postalar, sosyal medya mesajları ve daha fazlası izlenebilir ve raporlanabilir.

## Çağrı Merkezi Müşteri İlişkileri Yönetimi Yazılımı ve Özellikleri

Çağrı merkezleri sundukları geniş ürün ve hizmet yelpazesıyla işletmelerin müşterileriyle iletişim kurmak adına birçok uygulamayı hayata geçirebilecekleri birimlerdir. Bu uygulamaların büyük çoğunluğu telefon çağrılarıyla gerçekleşmesine rağmen e-posta, SMS, faks, Web Chat gibi farklı birçok işlem şeklinde de işlemler gerçekleştirilmektedir (Yavuz ve Leloğlu, 2011: 13). Çağrı merkezi müşteri ilişkileri yönetimi yazılımı ise çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin müşteri deneyimini geliştirmek ve verimliliği artırmak için kullandığı bir yazılım aracını ifade eder. Müşteri ilişkileri yönetimi yazılımları ile müşterilerle ilgili hesap bilgileri ve iletişim geçmişi gibi kayıtlar saklanır ve müşteri temsilcileri müşteri iletişimlerini kişiselleştirmek ve bir müşterinin çağrı merkezi ile olan geçmişini anlamak için sistemdeki bilgileri kullanırlar (Nice in Contact, 2021). Bir çağrı merkezinde müşteri ilişkileri yönetimi yazılımı iki şekilde kullanılır: Çağrı merkezlerindeki müşteri

ilişkileri yönetimi sistemleri faaliyetlerini yerine getirmede aramaları yönetmek ve yönlendirmek için işletme tarafından kullanılan mevcut müşteri ilişkileri yönetimi yazılımıyla bağlantı kurar ya da kendi müşteri ilişkileri yönetimi yazılım programına sahiptir ve onu kullanıcılar (Cadin, 2019). Bir müşteri ilişkileri yönetimi sistemi, bir çağrı merkezi yazılım yazılımının parçası olabilir ancak tek başına müşterilere kişiselleştirilmiş bir deneyim sağlamak için yeterli değildir. Silo hâlinde iletişim ve bir düzine kurulumu zor entegrasyon, oraya ulaşmak için ödenmesi gereken çok ağır bir bedeldir. Bunun yerine çok kanallı bir çağrı merkezi yazılım çözümü kullanılabilir. Bir müşteri ilişkileri yönetimi, işletmelerin müşteri etkileşimlerinin dijital kaydını tutmasına yardımcı olur. Çağrı merkezi yazılımı, işletmelerin müşterilere mesaj ve çağrı göndermesini, yönetmesini ve izlemesini sağlar (Benny, 2021). Günümüzde modern müşteriler canlı sohbet, e-posta ve telefon dâhil tüm kanallarda işletmelerden ve dolayısıyla çağrı merkezlerinden büyük destek beklemektedirler. Eğer bu

kanallar birbiriyle iletişim kurmayan farklı yazılım sistemlerindeyse tüm bu sistemi yönetmek çağrı merkezi müşteri temsilcilerini ciddi biçimde yorabilir. Çağrı merkezi yazılımıyla çağrı merkezi ekibi çok kanallı hizmet çabalarını tek bir araçta birleştirerek hem müşteri hem de ön saflardaki müşteri temsilcileri için daha iyi bir deneyim sağlayabilirler (Andrews, 2021).

Çağrı merkezi müşteri ilişkileri yönetimi yazılımı, çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin müşteri deneyimini geliştirmek ve verimliliği artırmak için kullandığı bir araçtır. Yazılım tipik olarak mevcut çağrı merkezi teknolojisiyle bütünleşen bir masaüstü yazılımıdır. Genel bir müşteri ilişkileri yönetimi işletmelerin müşteri etkileşimlerinin dijital kaydını tutmasına yardımcı olurken, bir çağrı merkezi müşteri ilişkileri yönetimi işletmelerin müşterilere mesaj ve çağrı göndermesine, yönetmesine ve izlemesine olanak tanır (Beal, 2021). Çağrı merkezleri müşteri ilişkileri yönetimi yazılımlarının içerdiği unsurlar Tablo 7.1'de yer almaktadır.

**Tablo 7.1** Çağrı Merkezleri Müşteri İlişkileri Yönetimi Yazılımlarının İçerdiği Unsurlar

Detaylı Müşteri Bilgileri Veritabanı	Akıllı Müşteri Aktarma Modülü
Otomatik Çağrı (Listedeki Numaraları Otomatik Arama Özelliği)	Dijital Santral Entegrasyonu
Çağrı Karşılama ve Etkileşimli Sesli Yanıt	Çağrı Komut Dosyası
Arayan Bilgisi Görüntüleme	Çağrı Bekletme ve Çok Kanallı Yönlendirme ile Etkileşim Yönetimi
Ekip Lideri Anlık Çağrı Dinleme ve Araya Girme Özelliği	Satış Yönetimi
Satış Havuzu Oluşturma	Satış Doğrulama Modülü
Müşteri İlişkileri Yönetimi Entegrasyonları	Otomatik Sesli Yönlendirme
Satış Sonrası Hizmetler Modülü	Sevkiyat ve Kargo Takibi Modülü
Talep ve Şikâyet Yönetimi Modülü	Personel Yönetimi Modülü
Entegre İnsan Kaynakları (İK) Modülü	Detaylı, Esnek, Çağrı, Müşteri Temsilcisi, Arama ve Satış Raporları
Takım Bazlı Müşteri Havuzu Tanımlama	PDKS - Personel Devam Kontrol Sistemleri ile Entegrasyon (Çipli Kart, Parmak İzi, Yüz Tanıma)
Yönetici Bilgi Ekranı	Anlık Canlı Durum Kontrolü
Günlük Çağrı ve Satış Bilgisi Özeti	Bulut Tabanlı Arama

**Kaynak:** Andrews, 2021; Nice in Contact, 2021; Esantral, 2021'den uyarlanmıştır.



dikkat

Çağrı Merkezlerinde müşteri ilişkileri yönetimi yazılımları ile ilgili daha fazla bilgi için aşağıdaki karekodları okutarak dünyadaki uygulama örneklerine erişebilirsiniz.



Günlük hayattaki kullanımda çağrı merkezlerindeki çağrı merkezi yazılımı ile müşteri ilişkileri yönetimi yazılımı kavramları genellikle birbiri ile karıştırılır. İkisi arasındaki en temel fark; çağrı merkezi yazılımının çağrı merkezindeki sesli iletişimi yönetmede kullanılan bir araç iken müşteri ilişkileri yönetimi yazılımının işletmenin tüm müşteri etkileşimlerini izlemelerine yardımcı olması yani daha geniş kapsamlı olmasıdır. Çağrı merkezi yazılımı çağrı merkezlerindeki sesli iletişimi yönetmek ve optimize etmek için bir araçtır. Gelişmiş arama yönlendirme, gelen aramaları yönetmeye ve yönlendirmeye yardımcı olur. Süpervizörler ve yöneticiler, raporlara ve canlı gösterge tablolarına erişebilirler. Ayrıca, telefon görüşmesi istatistiklerini izlemek ve müşteri temsilcisi verimliliğini artırmak için gerekli bilgilere de buradan erişilebilir. Müşteri ilişkileri yönetimi yazılımı ise şirketlerin tüm müşteri etkileşimlerini izlemelerine yardımcı olur. Diğer bir deyişle müşteri ilişkileri yönetimi yazılımı işletmenin tüm müşteri bilgilerinin nihai kaynağıdır. Müşteri ilişkileri yönetimi yazılımı telefon numaralarını, satın almaları, geri ödemeleri, pazarlama katılımını ve diğer birçok temas noktasını kaydedebilir ve bu bakımdan kullanıcılarına tam bir dijital müşteri geçmişi sağlar. Müşteri hizmetleri temsilcileri, aramalar, e-postalar ve diğer kanallardan gelen bilgilerle profilleri doldurabilir. Ayrıntılı bir müşteri destek geçmişi, her müşteriyle ilgili her temsilci bağlamını verir. Gereksiz soruları atlayabilir ve arayanlara daha hızlı yardımcı olabilirler (Benny, 2021). Çağrı merkezi müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları çağrı merkezi teknolojisi ile entegre edildiğinde çağrı merkezini daha güçlü hâle getirmektedir. Verimliliği artırır ve müşteri temsilcisinin veri girişine daha az, müşterilere sorunlarıyla ilgili yardım etmeye daha fazla odaklanmasını sağlar. Entegrasyonun diğer olası özellikleri arasında, birden çok kanaldan iletişim kayıtlarının otomatik olarak müşteri ilişkileri yönetimi sistemine eklenmesi ve çağrı merkezi müşteri ilişkileri yönetimi uygulaması içinden dinlenebilmeleri için çağrı kayıtlarına bağlantı oluşturulması yer alır. Bulut teknolojinin yaygınlaşması, çağrı merkezi müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ile çağrı merkezi yazılımları arasındaki entegrasyonu geçmişte olduğundan çok daha kolay hâle getirmiştir. Unutulmamalıdır ki entegrasyon, bir çağrı merkezinde müşteri deneyimi başarısını artırmanın altın anahtarıdır (Nice in Contact, 2021).



Resim 7.4



## Araştırmalarla İlişkilendir

### Çağrı Merkezlerinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin (CRM) 6 Faydası

Müşterileri anlamak, herhangi bir işte, özellikle de çağrı merkezlerinde en önemli adımlar-

dan biridir! Temsilcilerin bu müşterilerle etkili bir şekilde etkileşime girebilmesi için arayan her müşteri hakkında genel bir görüşe sahip olmak giderek daha önemli hâle geliyor. Bu nedenle,

müşteri ilişkileri yönetimi çağrı merkezlerinde önemli bir odak noktasıdır. Müşteri ilişkileri yönetimi şirketin müşteriler ve potansiyel müşterilerle olan tüm ilişkilerini ve etkileşimlerini yönetmek için kullanılan bir teknolojidir. Amaç iş ilişkilerini geliştirmek. Bir CRM sistemi, şirketlerin müşterilerle bağlantıda kalmasına, süreçleri düzene sokmasına ve kârlılığı artırmasına yardımcı olur.

İşte çağrı merkezlerinde müşteri ilişkileri yönetiminin altı faydası:

### 1. Verilere Kolay Erişim

CRM çözümü, acentelere müşteri bilgilerinin tam kapsamını verir. Müşteri bilgileri, satın alma ve hizmet geçmişinden bireysel iletişim verilerine kadar her şey hakkında gerekli tüm verilerden oluşur; bu, acentelerin müşterilerle ilk temas tespiti için artan olasılıklarla uygun, dikkatli ve özelleştirilmiş bir şekilde ilişki kurmasını daha az talep eder hâle getirir. Ayrıca müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerle düzenli olarak iletişim kuran acentelerin mallar, garantiler, hizmetler ve geçmiş işlemlerle ilgili verilere erişmesine izin verir. Müşteri açısından bakıldığında, etkileşimin başarılı olması için çağrı merkezlerinin kesin ve güncel verilere sahip olması çok önemlidir.

### 2. Geliştirilmiş Satışlar

CRM'nin ana faydası, yazılım, yeni müşteriler kazanmaya, mevcut müşterilerle ilişkileri yükseltmeye ve müşteri bağlantılarını sürdürmeye odaklandığı için satışları artırmasıdır. Sadece soruları yanıtlamak veya kapsamdaki diğer kişilere çağrı göndermek dışında, müşteri ilişkileri yönetimi yazılımından alınan bilgiler burada kullanılabilir, çağrı merkezi temsilcilerinin iyi çalışması için bağlantı kurulabilir. Acenteler, kredi bildirimleri satış öncesi sorguları, iade mal yetkilendirmeleri (RMA), sipariş işleme, müşteri desteği, mal önerileri ve satış sonrası hizmetler gibi çeşitli faaliyetleri kolayca kapsayabilir.

### 3. Gelişmiş Müşteri Hizmetleri

Çağrı merkezini arayan bir müşteri, acentenin her zaman gerekli tüm bilgilere önceden sahip olmasını ve sorularına mümkün olduğunca hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vermesini bekler. Müşteri ilişkileri yönetimi yazılımı, Günlük Geçmiş aracılığıyla tüm arama geçmişine sahiptir ve en uygun temsilcinin müşteriyi etkileşime

girdiğinden emin olmak için aramaları kategorilere göre yönlendirebilir. Çağrı merkezi temsilcileri, bu verilerin erişilebilir olmasını sağlayarak, müşterilerin ortaya çıkan endişelerini önceden yeniden netleştirmek zorunda kalmalarından kaynaklanan hayal kırıklıklarını da aynı şekilde azaltabilir.

### 4. Maliyet Etkinliği

Müşteri iş birliklerini oluşturmada daha az zaman ve varlık kullanıldıkça artan verimlilik, azalan çağrı merkezi maliyetlerine dönüşür. Ayrıca, müşteri ilişkileri yönetimi kombinasyonu ile öngörülü bir arama çözümü kullanan iletişim merkezleri maliyetleri düşürür. Bu tür çözümler, gelen çağrı (inbound) yönetimi aracılığıyla daha iyi yol gösterici bir yönetim için tüm çağrı hareketlerini doğrudan CRM'de yakalar ve bilgisayarlaştırır. Müşterileri aramak için en iyi koşulları izler, ekstra maliyetli telekom ekipmanı veya mutabakat gerektirmeden satış ve reklam tekniklerini geliştirebilecek değerli gerçek zamanlı ölçümleri ve KPI'ları içerir. Normal zamanla ilgili eğitim ve çağrı işlemlerini minimuma indirerek genel işletme maliyetini düşürür.

### 5. Etkili Raporlama

Müşteri ilişkileri yönetimi yazılımı, denetçilere hayati seçimler yapmak için girdikleri verileri verir. Rapor yönetimi, çağrı merkezlerine çağrı hacmini, vaka sınıflarını, vaka sürelerini ve arama başına geliri analiz etme kapasitesi verir; bu, yönetim grubuna yardımcı olmak için erişilebilen raporlardan yalnızca birkaçıdır.

### 6. Komut Dosyası Yönetimi

Sıradan akış çizelgeleri, çağrı merkezi temsilcilerinin, görüntülenen duruma bağlı olarak müşterileri bir belirleme veya anlaşmaya doğru yetkin bir şekilde yönlendirmesini sağlar. Çağrı merkezlerini müşteri ilişkileri yönetimi yazılımıyla bütünleştirmek, kuruluşlara ve müşterilere, müşteri temsilcilerinin kendileriyle karakteristik, tutarlı bir akış içinde konuştuğu hissini vererek, hızla erişilebilen sezgisel çağrı komut dosyaları oluşturma şansı verir. Ayrıca, bu komut dosyaları ölçülebilir bilgilere bağlanabilir, bu da pazarlamacıların iletilen mesajın uygulanabilirliği üzerine komut dosyalarını değiştirmesine olanak tanır.

**Kaynak:** Microteltechnology, 2017



## Öğrenme Çıktısı

1 Çağrı merkezlerinde müşteri ilişkileri yönetimi sürecini ve özelliklerini açıklayabilme

## Araştır 1

Çağrı merkezlerinde müşteri ilişkileri yönetimi neden önemlidir? Araştırın.

## İlişkilendir

Çağrı merkezlerinde müşteri ilişkileri yönetiminin ihmal edilmesinin olası sakıncaları nelerdir? Tartışın.

## Anlat/Paylaş

Çağrı merkezlerindeki müşteri ilişkileri yönetimi yazılımlarının özellikleri nelerdir? Anlatın.

## ÇAĞRI MERKEZLERİNDE MÜŞTERİ TEMSİLCİLERİNİN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDEKİ ROLÜ VE MÜŞTERİ PROFİLLERİNE YÖNELİK MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Çağrı merkezleri telefon hizmetleri ve müşteri hizmetleri veriyor olmaları ile bilinmekle beraber, işletmeler için çeşitli ihtiyaçlara cevap veren çok fonksiyonlu hizmet kanalı olarak da faaliyetlerini sürdüren yapılardır. Çağrı merkezlerinde müşteri temsilcileri işletme veri tabanlarını ve çağrı merkezi uygulamalarını birlikte kullanarak hedef kitle ile iletişimi telefon yoluyla sağlamaktadır (Öztürk Terzi vd., 2018: 2). Çağrı merkezinde çalışma tecrübesi olanlar, karşı tarafta hizmet bekleyen müşteri ile ilgili bilgilere müşteri temsilcisi olarak erişilemediğinde işlerin ne kadar yıpratıcı olabileceğini bilirler. Rekabetçi kalmak ve mükemmel hizmet vermek için çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin müşteri yaşam döngüsünün 360 derecelik bir görünümünü sunan bir araca ihtiyaçları vardır. Çağrı merkezi müşterileri ihmal edildiklerine dair en ufak bir duygu sezinlerlerse inançlarını kaybederler ve bu da çağrı merkezleri ve dolayısıyla işletmeler için büyük bir olumsuz etki yaratmaktadır. Çağrı merkezlerinin müşterilerle güçlü bir bağ oluşturmak için tüm enerjilerini müşterilere hizmet etmeye odaklaması çok önemlidir ve bunu yapmak için müşteri ilişkileri yönetimi çok iyi bir araçtır (Wilson, 2021).

## Çağrı Merkezlerinde Müşteri Temsilcilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Rolü

Çağrı merkezleri müşterilerin sorunlarının çözümünden çok daha fazlasından sorumlu birimlerdir ve işletmelerin görünür yüzleri olarak birebir kişisel etkileşimlerde müşterilerle doğrudan etkileşime girerek işletmenin imajı ve müşteri ilişkileri yönetiminde çok belirgin rol oynarlar. Bir çağrı merkezi müşteri temsilcisi bir müşteride işletme ve marka hakkında kötü bir izlenim bırakırsa müşterinin işletmeye bakış açısı onarılamaz şekilde zarar görebilir. En yetenekli çağrı merkezi müşteri temsilcileri, ilgili müşteri verilerine erişim konusunda çok fazla yonteme sahiptir ve arayanları tam olarak tatmin etmek için bilinen yöntemlerin ötesine gider ve temsil ettikleri işletme adına tekrar iş yapmak için müşterileri her defasında tekrar tekrar kazanırlar (Callminer, 2020). Çağrı merkezi müşteri ihtiyaçları genellikle müşterinin problem türüne, tutumlarına ve işletme ile olan ilişkilerine bağlıdır. Zendesk Müşteri Deneyimi Eğilimleri Raporuna göre, müşterilerin iyi bir müşteri hizmeti deneyiminden beklediği temel unsurlar şunlardır (Wren, 2021);

- Sorularına hızlı cevaplar,
- İhtiyaç duydukları anda yardım alma yeteneği,
- Dost müşteri temsilcileri,
- Seçtikleri kanallar hakkında yardım bilgisi,
- Kendilerini tekrar etmek zorunda olmadıkları kişiselleştirilmiş bir deneyim.



Resim 7.5

İyi bir çağrı merkezi müşteri ilişkileri yönetimi sistemi müşterilerine yukarıda sayılan tüm unsurları hatta daha fazlasını sunmaktadır. Çağrı merkezleri çoğu durumda işletmelerin müşterisiyle ilk ve potansiyel olarak tek bağlantısı konumunda yer alır. Müşteriler çağrı merkezini aradığında kötü bir deneyim yaşarlarsa bir daha o müşterinin işletmeden ürün veya hizmet alma olasılığı çok düşüktür. Özellikle de bu onların ilk temasları ise bu olasılık daha da artmaktadır (Johnson, 2019). Bir çağrı merkezindeki müşteri memnuniyeti müşteri temsilcilerinin ne kadar iyi performans gösterdiğine doğrudan bağlıdır. Müşteri temsilcileri müşteri deneyimini etkilemede bu kadar önemli bir rol oynadıkları için çağrı merkezleri onları işe alırken aşağıdaki hususlara özellikle dikkat ederler (Nice in Contact, 2021);

- **Gelişmiş dinleme ve anlama becerileri:** Deneyimli müşteri temsilcileri müşterileri gelişigüzel dinlemez, gerçekte ne söylediklerini de anlarlar. Bu da bazen satır aralarını okumak veya anlatılamayanı da kavramak anlamına gelir. Müşteri hizmetlerinde anlamak yardım etmenin ilk ve en önemli adımı kabul edilmektedir.
- **Sağlam problem çözme becerileri:** Self servis araçları müşterilerin birçok basit sorunlarını kendi başlarına çözmelerine yardımcı olmaktadır. Bu da müşteri hizmetleri temsilcilerini arayan müşterilerin sorunlarının daha karmaşık hâle geldiği anlamına gelmektedir. Müşteri temsilcilerinin sağlam problem çözme becerilerine sahip olması ve sorunları çözerken olumlu kalarak soğukkanlılıklarını kaybetmemeleri de çok önemlidir.

- **Güçlü sosyal beceriler:** Sinirli ve işlemlerle vakit kaybettiğini düşünen müşterilerle ilgilenen etkin müşteri temsilcilerinin durum ne olursa olsun profesyonel kalmaları çok önemlidir. Çağrı merkezi müşteri temsilcileri güçlü sosyal becerileri olan empati, iş birliği, saldırgan davranışlara karşı çıkma gibi becerileri ile iş hayatında fark yaratmaktadırlar.
- **Güvenilirlik:** Çağrı merkezleri iş ortamları çok dakik planlanmış çalışma ortamlarıdır ve çağrı merkezinin performansı herkesin zamanında gelmesine bağlıdır. Sık sık geç kalan çalışanlar sıra süreleri için sorun yaratabilirler. Müşteri hizmetleri temsilcisi pozisyonları için adayların güvenilirlik geçmişine sahip olmaları önemlidir.

Çağrı Merkezi müşteri temsilcileri, müşterilerin sorularını yanıtlayan ve sorunlarını çözmek için onları gerekli kaynaklara yönlendiren diğer çağrı merkezi çalışanları ile çevrili bir çağrı merkezi ortamında çalışırlar ve genellikle müşterinin soru ve cevaplarına dayalı olarak hazırlanmış yanıtları olan bir senaryoyu takip ederler. Çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin işi daha fazla müşteri memnuniyeti sağlamaya yardımcı olan çeşitli sorumluluklar içerir. Bu sorumluluklar ise şunlardır (Indeed, 2021; Kiwak, 2021):

1. Gelen ve/veya giden aramaları yönetmek,
2. Müşteri ile konuşurken çeşitli iletişim komut dosyalarını takip etmek,
3. Müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek, sorularını yanıtlamak, sorularına ve endişelerine doğru, tatmin edici cevaplar vermek ve sorunlara çözümler/alternatifler sunmak,
4. Şirketin yeni ürünleri, hizmetleri ve politikaları hakkında bilgi vermek için müşterileri ve potansiyel müşterileri arayarak ürün ve hizmetlerin satışını artırmak,
5. Arayanları sorun giderme, şirket sitesinde gezinme veya ürün veya hizmetleri kullanma konusunda yönlendirmek,
6. Düzenlenen tüm konuşmaların kayıtlarını tutmak,
7. Performansı artırmak ve hedefleri tutturmak,
8. Faturalama, nakliye, garantiler ve diğer hesap öğeleri hakkında güncellemeler ve bilgiler sağlayarak müşteri veya müşteri hesaplarını incelemek,

9. Müşteri hizmetlerini iyileştirmek için diğer çağrı merkezi profesyonelleriyle iş birliği yapmak,
10. Sürdürülebilir müşteri ilişkileri kurmak ve geliştirmektir.

Çağrı merkezi müşteri temsilcileri yukarıdaki sorumluluklarını yerine getirirken zaman baskısı, yoğun stres, vardiyalı çalışma vb. pek çok farklı etkenle de baş etmektedirler. İyi bir çağrı merkezi yönetimi sistemi müşteri temsilcilerinin zamandan kazanmasına, bilgilere hızlı ve doğru şekilde ulaşmasına, müşterilere ait işlem geçmişini sunması dolayısıyla süreci kolaylaştırmasına yardım ederek ciddi bir pozitif etki sağlamaktadır. Çağrı merkezlerindeki müşteri temsilcileri, müşterilerle sürekli olarak ilgilenir, onlara ürün ve hizmetler hakkında bilgi verir ve memnun olduklarından emin olurlar. Bu, işletmenin sürekli büyümesi için çok önemlidir. Temsilciler, herhangi bir çağrı merkezinin can damarıdır. Belirli bir işletme adına müşteri desteği, teknik yardım, satış sonrası hizmetler ve olası satış yaratma faaliyetleri yürüterek bir markanın müşteri hizmetleri itibarını korurlar. Gelen ve giden çağrı merkezi temsilcileri, işletmenin ön hattı olarak mevcut müşteriler ve potansiyel müşterilerle iletişim kurarlar ve birden fazla kanal üzerinden en üst düzeyde müşteri hizmeti veya etkili satış stratejileri sağlamak onların sorumluluğundadır (Ring Central, 2021). Müşteri temsilcilerinin müşteri ilişkileri yönetiminde bu denli önemli olmasının en temel üç sebebi şunlardır (Vişnoi, 2021);

1. **Müşteri temsilcileri çağrı merkezlerinin ve dolayısıyla işletmelerin genel yüzüdür:** Müşterileri elde tutmak ve yenilerini çekmek, her ikisi de mükemmel müşteri hizmeti sunmaya bağlıdır. Aslında, müşteri hizmetleri herhangi bir işletmenin en önemli parçalarından biridir. Mükemmel müşteri hizmetleri güçlü ve iyi işleyen ekip gerektirir. Müşteri hizmetleri temsilcileri CEO, ekip liderleri ve gerçek dünyadaki müşteriler arasındaki somut gerçek bağlantıdır. Bağlantı zayıfsa, işletme zarar görür ve rakip işletmeler devreye girip eksiklikleri doldururlar. Çoğu zaman işletmeler zayıf müşteri hizmetleri nedeniyle müşterilerini kaybederler. Mümkün olan en iyi müşteri desteğini sunarak beklentileri karşılamak, çağrı merkezi müşteri temsilcilerine bağlıdır. Onlar müşterilerle sürekli temas

hâlinededirler ve hareketleri tüm işletmenin imajını doğrudan etkilemektedir.

2. **Müşteri hizmetleri en iyi pazarlama stratejisidir:** Müşteri hizmetleri ve pazarlama el ele gider. Bu demektir ki; müşteri hizmetleri müşteri ilişkilerini güçlendirir ve yeni müşterileri çeker. Müşteri hizmetleri temsilcileri işletmenin halka açık yüzüdürler ve müşterilerle uğraşmanın tüm iniş çıkışlarını yaşarlar. Sorumluluklarını düzgün bir şekilde yerine getirmeleri ve bunu başarılı bir şekilde yapmaya devam etmek için ödüle ve tanınmaya ihtiyaçları vardır. Çalışan motivasyonu önemlidir. Motivasyon olmadan, işletmeler riskli bir konuma yerleşebilirler.
3. **Müşteri temsilcileri aynı zamanda işletmelerin sosyal medya yöneticileridir:** Sosyal medya, kanalları geniş bir izleyici kitlesine etki ettiği için işletmeler açısından yararlıdır. Sosyal medya kanallarında da müşteri temsilcilerinin sorumluluğu fazladır ve işletmeleri daha fazla potansiyel müşteriye bağlamak için medya sorumlusu rolü de üstlenmektedirler. Sosyal medyadaki müşteri temsilcilerinden hızlı ve olumlu bir yanıt işletmenin hiç ummadığı mecralarda kendini tanıtmaya ve büyük kitlelere ulaşmasına vesile olabileceği gibi, bu ortamda yapılan bir yanlış da yine çok büyük olumsuz etkilere sebebiyet verebilir.

## Çağrı Merkezleri Müşteri Profilleri ve Özellikleri

Çağrı merkezi müşterileri farklı niteliklerde ve beklentilerde olan kişilerdir. Müşteri hizmetleri etkileşiminin anahtarı ise müşterileri tanıyarak doğru analiz etmektir. Bir müşteri temsilcisi ortalama olarak haftada beş gün boyunca günde sekiz saat onlarca müşteriyle ilgilenir. Bu görev özellikle görüşülen her etkileşim benzersiz zorluklarla birlikte geldiğinde müşteri temsilcileri için yorucu olabilmektedir. Zorluğun temel nedeni ise bazıları arasında benzerlikler olsa da her müşterinin farklı bir kişiliğe sahip olmasıdır. Çağrı merkezi müşteri temsilcileri her bir müşteriye nasıl tanımlayacaklarını bilerek çağrıya başlar ve müşterinin karakterine ve beklentilerine uygun olarak süreci yönetirlerse başarı kendiliğinden gelecektir (Roque, 2017). Çağrı merkezi müşteri profillerinden en çok ile-

tişim hâlinde olunanlar şunlardır (Masvoz, 2020; Roque, 2017; Wren, 2021, Yao, 2020);

## Yeni Müşteriler

Yeni müşteriler çağrı merkezini ilk defa arayan veya çağrı merkezinin ilk defa aradığı müşterilerdir. Bu müşterilerin her zaman sistemle ilgili birkaç sorusu olacaktır ancak her zaman nasıl soracaklarını bilemeyebilirler. Bu müşteriler genellikle heyecanlı, kızgın olmayan ve keşfetmeye açık müşterilerdir. Yeni müşteri ihtiyaçları, büyük olasılıkla, müşteri temsilcilerinin basit bulabileceği bir konuda rehberlik aramayı içerir. Ancak yine de yeni müşterilere elden geldiğince iyi hizmet vermek müşteri sadakati için çok önemlidir.

## Aceleci Müşteriler

Bu müşteriler bir şey gözlerine çarptığında satın almak için hızlıdır ancak küçük yazıları okumakta her zaman en iyisi değildirler. Dolayısıyla bu müşteriler tam olarak düşündükleri gibi olmayan bir ürün aldıkları durumlarda, müşteri desteğini arama konusunda da hızlı ve aceleci davranabilirler. Aceleci müşteriler bazen meşru bir destek endişesine sahiptir ve bu nedenle başlangıçta onlara diğer müşterilerde olduğu gibi sakin ve sabırla yaklaşılmalıdır.

## Rahat Müşteriler

Rahat müşteriler genellikle süreci akışına bırakan bir tutuma sahiptirler. Çoğunlukla aldıkları hizmetten memnun olurlar ve müşteri temsilcisinin uzmanlığını ve rehberliğini sorgusuz sualsiz takip etmekten son derece mutlulardır. Rahat müşteriler genellikle hiçbir şeyi sorgulamazlar ve verilen tüm bilgileri olduğu gibi kabul ederler.

## Konuşkan Müşteriler

Çağrı merkezi müşteri temsilcileri genellikle bir aramayı çözmeleri için harcadıkları süreye göre değerlendirilirler ve bazen aramalarında tüm yaşam hikâyelerini paylaşacak bir müşteriye sahip olurlar. Konuşkan müşteriler konuşmaları çok uzun tutmaya, ek sorular sormaya ve süreyi uzatmaya meyilli müşterilerdir. Bu konuşmalar, mevcut konudan sapma eğilimindedir ve müşteri temsilcileri için süreci karmaşıklştırabilir.

## Yetersiz İletişim Kuran Müşteriler

Konuşkan müşterilerin tam tersi istikamette yer alan yetersiz iletişim kuran müşteriler ise kendi benzersiz zorluklarını ortaya koyarlar. Genel olarak çok az ses tonu ile yumuşak bir tonda konuşurlar veya belki de yabancı bir dil engeli ile mücadele ediyor olabilirler. Sebep ne olursa olsun, bir çözüm bulmak için bu kişilerden ihtiyaç duydukları bilgileri almak müşteri temsilcisinin görevi olacaktır.

## Negatif Müşteriler

Negatif müşteriler mutlu bir tutuma sahip değildir ve müşteri temsilcilerinin de bunu bilmesini isterler. Seslerini mutlaka yükseltmeyebilirler ama bunun yerine pasif agresif bir tutum sergilerler. Negatif müşteriler muhtemelen daha önce tatsız bir deneyim yaşamış ve çağrı merkezi ile tekrar iletişime geçmek zorunda oldukları için üzgün müşterilerdir. Bu sebeple bu müşterilere empati ile sakince yaklaşılması önemlidir.

## Kızgın Müşteriler

Kızgın müşteriler telefonu açar açmaz patlayan öfkeleriyle tanınırlar. Kızgın müşteriler müşteri grubu içindeki en zor müşterilerdir ve konuşma anında müşteriyi daha da fazla sinirlendirmekten kaçınmak önemlidir. Bu müşteriler çoğunlukla haksızlığa uğradıklarını hissederek sinirle müşteri temsilcileri ile bağlantı kurarlar. Sorunlarının çözülmesini isterken genellikle tek bir çözüme takılırlar ve alternatif seçeneklerle ilgili değildirler. Bağırma veya tehdit gibi yıldırma taktikleri kullanarak müşteri temsilcilerini alt etmeye bile çalışabilirler.

## Israrcı Müşteriler

Burada son derece bilgili müşteri türleri örneği vardır. Bu müşteriler genellikle herhangi bir satışı tamamlamadan önce çok yoğun araştırma yaparlar ve genellikle müşteri hizmetleriyle iletişime geçmeden önce bir dizi çözüm denemişlerdir. Israrcı müşteriler ile görüşmede teknik bilgilere hakim olunması ve konunun detaylıca irdelenmesi önemlidir.

## Olumlu Müşteriler

Olumlu müşteriler sohbete neşeli bir tavırla girerler ve onlarla çalışmak, hoş bir deneyim yaratmak çok kolaydır. Olumlu müşteriler hem işlet-

me hem de müşteri temsilcileri hakkında olumlu geri bildirimler bile sağlayabilirler. Bu müşteriler de akışına bırakan bir tutuma sahiptirler. Müşteri temsilcisinin uzmanlığını ve rehberliğini sorgusuz sualsiz kabul etmekten son derece mutludurlar. Hiçbir şeyi sorgulamazlar ve verilen tüm bilgileri aynen kabul ederler.

### Sadık Müşteriler

Sadık müşteriler bir çağrı merkezinin en sevdiği müşteri türlerinden biridir ancak daha da yüksek bir hizmet standardı bekliyor olabilirler. Yıllardır müşteri kitlesinin bir parçası olan sadık müşteriler satış departmanının da sevincidir. Yine de müşteri temsilcilerinin bu müşterinin sahip olabileceği özel ihtiyaçların farkında olması ve bunları karşılayabilmesi için özel çaba harcaması mühimdir.

### Kafası Karışmış Müşteriler

Bu müşteriler müşteri temsilcilerinin vereceği destek hizmetleri için hazırlıksız müşterilerdir. Çoğunlukla sipariş numaralarını bilmez, satın aldıkları hizmetin detaylarına hakim değildir ve ayrıca müşteri temsilcisinin sorununu çözmek için ihtiyaç duyduğu yanıtlara da sahip değildirler. Müşteri temsilcilerinin kafası karışmış müşterilere göstereceği rehberlik ve sabır, çağrı kalitesi ve sorunun çözümü için nihai öneme sahiptir.

### Her Şeyi Bilen Müşteriler

Hiçbir şey bilmeyen bir müşteriden daha dikate değer olan tek şey her şeyi bildiğini sanan bir müşteridir. Bu müşteriler bilgileri yanlış olsa bile her şeyi bildiklerini savunurlar. İşletmeyi, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetleri müşteri temsilcilerinden daha iyi tanıdıklarından eminlerdir ve iddialarını desteklemek için genellikle “X yıldır müşteriyim”, “Ben bu işletmeyi çok iyi tanıyorum”, “Daha önce de benzer sorunlar yaşadım” gibi cümlelerle iddialarını desteklerler.

### Şüpheli Müşteriler

Şüpheli müşteriler aramayı bitirdiği zaman istisnai ve kendilerine özel bir hizmet aldıklarından emin olmak isterler. Müşteri temsilcileri için bu durum detaylarla uğraşmayı içerecektir. Bu müşteriler sohbete hakim olma ve ilgili olmayan konu-

larda bile şüphe duyma eğiliminde olan kişilerdir. Şüpheli müşteriler genellikle konuşmayı uzun tutmayı sever ve ayrıntılara çok önem verirler.

## Müşteri Profillerine Yönelik Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejileri

Yukarıda açıkladığımız çağrı merkezi müşteri profillerine yönelik çağrı merkezlerinin uyguladığı yönetim stratejileri de farklılık göstermektedir. Açıklanmaya çalışıldığı gibi her müşterinin çağrı merkezinden beklentisi, hizmet alma sebebi ve çağrı merkezine bakış açısı farklıdır dolayısıyla her profile uygun müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri sunulması bu noktada çok önemlidir. Çağrı merkezleri müşteri profillerine yönelik olarak sunulması önerilen müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri şunlardır (Masvoz, 2020; Roque, 2017; Wren, 2021; Yao, 2020 );



Resim 7.6

### Yeni Müşterilere Yönelik Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejileri

Çağrı merkezinde yeni müşterilere sunulan ilk müşteri deneyimleri iyiyse, marka sadakati yaratmak ve onları tekrar tekrar alışveriş yapan müşterilere dönüştürmek için harika bir fırsat da vardır. Yeni müşterilerin çağrı merkezlerinden bekledikleri üç temel unsur; basit sorunlar için hızlı rehberlik hizmeti, süreçlere ilk katılım için destek ile iyi bir ilk izlenimdir. Bu nedenle, yeni müşterilere sorunlarıyla ilgili sabırla rehberlik etmek, müşterilere en başından itibaren işletmenin ve dolayısıyla çağrı merkezinin hizmet ettiği insanları önemseyen bir kurum olduğunu göstererek destek vermek önemlidir.

## Aceleci Müşterilere Yönelik Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejileri

Aceleci müşteriler ürünler gözlerine çarptığında almak için hızlıdır ancak küçük yazıları okumakta çok iyi değildirler. Aceleci müşteriler çağrı merkezleri ile yoğunlukla ürün kullanım durumları, garanti veya iade politikasıyla ilgili soruları için iletişim kurma eğilimindedir ve bu nedenle bu durumlar için çağrı merkezi yazılımında kısa bir ön metin senaryo hazırlamak müşteri temsilcilerine verecekleri hizmette yardımcı olacaktır. Aceleci müşteriler yoğunlukla çağrı merkezleri ile görüşmeyi vakit kaybı olarak gördükleri için müşteriler yeniden yönlendirilmekten bıktıysa onlara sempati ile yaklaşılmalı ancak bir müşteri hizmetleri temsilcisi olarak yetki alanı dışındaki hiçbir şey için söz verilmediğinden de emin olunmalıdır.

## Rahat Müşterilere Yönelik Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejileri

Rahat müşterilere yönelik müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri içinde en önemlisi müşterinin enerjisine ve hızına uyum sağlamaktır. Bu davranış tarzı müşteri temsilcileri onların sorununu çözerken onların sohbete dâhil olmalarına ve güven geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Müşterinin sorununun ne olduğundan emin olunmalı ve onlara hizmet sunmada acele edilmemelidir. Rahat müşterilerde zaman kısıtlaması yoktur ve ilk seferde sorun doğru tanımlanarak çözüldüğünde bir sadık müşteri daha kazanılması ihtimali çok yüksektir.

## Konuşkan Müşterilere Yönelik Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejileri

Konuşkan müşteriler, çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin çok fazla vakitlerini alabilir ve konudan saptırabilirler. Konuşkan müşteriyle başa çıkmada sorunlarına doğru tepki vermek en başta gelen kuraldır. Müşteriler genellikle farklı konularda da konuşma eğiliminde oldukları için konudan saparlarsa, konuşma nazikçe eldeki konuya yönlendirilmelidir. Bu durum konuşma boyunca bir kereden fazla da olabilir. Yapılması gereken her seferinde müşteriyi ana soruna yönlendirmek ve detaylarda boğulmamaktır. Müşteri temsilcileri çağrı boyunca asla müşterilerin sözlerini kesmemeli ve acele etmeden sakince işlemlerini yürütmelidirler.

## Yetersiz İletişim Kuran Müşterilere Yönelik Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejileri

Yetersiz iletişim kuran ve fazla açıklama yapma eğilimi olmayan müşterilere sebep ne olursa olsun, bir çözüm bulmak ve bu kişilerde ihtiyaç duyulan bilgileri almak müşteri temsilcisinin görevidir. Yetersiz iletişim kuran müşterilere kapalı uçlu sorular sorulmalıdır. Evet veya hayır ile yanıtlanabilecek sorular ile sorun tam olarak anlaşılmalı ve gereken çözümler müşteriye sunulmalıdır. Yabancı dil sorunu yaşayan müşterilerde müşterinin diline hakim müşteri temsilcisine aramanın aktarılması da yine olası makul çözümlerdendir.

## Negatif Müşterilere Yönelik Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejileri

Negatif müşteriler muhtemelen daha önce tatsız bir deneyim yaşamış ve bu sebeple ürün veya hizmet satın aldıkları işletmeye karşı ön yargısı olan müşterilerdir. Negatif müşterilerle başa çıkmada ilk kural onlarla empati kurmaktır. İlk başta müşteri temsilcisine inanmıyor gibi görünseler bile müşterilere empati ile olumlu şekilde yaklaşıldıkça tavırlarının yumuşadığı görülecektir. Konuşma her daim yapıcı tutulmalı ve problem çözümüne odaklanılmalıdır. Unutulmamalıdır ki bir çağrı merkezinde davranışlardaki tutarlılık ve pozitiflik bile kendi başına çok şey anlatır.

## Kızgın Müşterilere Yönelik Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejileri

Kızgın müşteriler için uygulanan yanlış müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri onları daha da fazla sinirlendirebileceğinden bu müşteri profiline karşı çok hassas hareket edilmesi önemlidir. Kızgın müşteriler çağrı merkezi müşteri temsilcilerinden en çok sabırla kendilerinin dinlenilmesini beklemektedirler. Kızgın müşterilerle başa çıkmak için temel kural onların konuşmalarına izin vermektir. Eninde sonunda, bir nefes almak için duraklamaları gerekecektir ve bu ara müşteri temsilcisinin konuşmanın kontrolünü yeniden ele geçirebileceği yerdir. Çağrı merkezi müşteri temsilcileri kendi duygularını bir kenara bırakarak dinlemeye istekli olduklarını müşterilere gösterebilirlerse sorunların büyük bir kısmı bu aşamada çözümlenebilir. Müşteri ne kadar öfkeli olursa olsun müşteri temsilcileri

soğukkanlılıklarını kaybetmemelidir. Müşteri temsilcileri müşteriye içinde bulundukları çıkmazdan kurtulmaları için tam olarak ne yapılması gerektiğini açıklarken net ve sakin bir şekilde konuşmalıdır ancak yine de bir müşterinin kızgın olması, kuralların onlar için geçerli olmadığı anlamına gelmez. Etkileşim çıkmaza giriyorsa veya sorun çözülemezse bir noktadaysa bir üst yönetimden yardım almaktan çekinilmemelidir.

### Israrcı Müşterilere Yönelik Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejileri

Israrcı müşteriler işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili son derece bilgi sahibidirler, dolayısıyla ısrarcı müşteriler çağrı merkezlerinden en çok, dinlemeye istekli bir müşteri temsilcisi beklerler. Israrcı bir müşteriyle uğraşırken, sorunlarını çözmenin daha etkili bir yolunun olduğunu kanıtlamak önemlidir. Bir bilgi tabanına kolay erişim bu süreci büyük ölçüde iyileştirebilir. Aynı zamanda, etkili hissetme, ihtiyaçlarını karşılamak için ısrarcı müşterilerle kibar ve uzlaşmacı olmak çok önemlidir. Bu tür müşteriler, çağrı merkezinin sağladığı desteğin onları küçümsediğini hissederseniz kolayca kızgın müşterilere dönüşebilirler. Pazarlama için destek sağlayabilecek bir strateji olarak bu müşterilerden deneyimlerini işletmenin yardım sayfasında paylaşımlarını istemektir. Bu şekilde hem işletmenin yardım sayfasına müşteri tarafından oluşturulan içerik eklenmiş olurken hem de müşteriler seslerinin duyulduğunu hissederek mutlu olmaktadır.

### Olumlu Müşterilere Yönelik Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejileri

Olumlu müşterilere yönelik müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri olumlu geribildirim için onlara her zaman teşekkür edilmesi, müşteri temsilcilerinin kendilerine verilen geri bildirimleri ileride kullanmak üzere belgelemeleri ve müşteri temsilcilerinin olumlu müşterilerin kendilerinin arkadaşı olduğunu düşünmeden konuşmanın kontrolünü korurken daima profesyonel ve pozitif kalmalarıdır. Olumlu müşteriler sadece sorunlarını çözmek isteyen samimi müşterilerdir. Bu müşteri profili çok yapıcı olduğu için sorunları hızlıca ve stressiz şekilde çözülebilmektedir.

### Sadık Müşterilere Yönelik Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejileri

Sadık müşteriler işletmelere sıkıca bağlı, olumlu duygular besleyen, iletişimi kolay müşterilerdir. Çağrı merkezleri sadık müşterilerin daha önce yaşadığı sorunları, işletmeden talepleri, satın alma geçmişi ve kişiselleştirilmiş etkileşimler için iletişim bilgileri gibi ilgili bağlamlarla tanımlamanın bir yoluna sahip olurlarsa sorunları çok daha pratik ve hızlı şekilde çözebilirler. Ayrıca sadık müşteriler müşteri temsilcilerine proaktif şekilde yardımcı olmaya çalıştıkları için sorun tırmanmadan ve hatta gerçekleşmeden önce önüne geçmektedirler. İşletmenin sadık müşterileri bir sorun yaşadığında, sorun tamamen işletmenin hatası olmasa bile, bir miktar indirim veya bağlılık ödülü sunmak, sadık müşterileri memnun etmenin ve diğer potansiyel müşterilere işletme hakkında bilgi verme olasılığını artırmanın çok iyi bir çözümüdür.

### Kafası Karışmış Müşterilere Yönelik Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejileri

Kafası karışan müşteriye yönelik müşteri ilişkileri yönetimi stratejilerinin ilk kuralı onlara her zaman açık ve net sorular sorulmasıdır. Kafası karışmış müşteriler, karşılaştıkları sorunun çalışanlar için çok özel veya çok karmaşık olduğunu düşündüklerinden, ön saflardaki müşteri temsilcilerine sorunlarını detaylıca anlatmaktan hoşlanmazlar. Bu tür bir müşteriyle ilgilenirken, müşteri temsilcisinin müşteriye sorunlarını çözmeye yetkin olduğunu iddia etmesi ve çözüm yollarını sabırla açıklaması önemlidir. Bir diğer önemli husus da çağrı sonlanmadan müşteriye başka sorusunun olup olmadığını ve her şeyin tam olarak açığa kavuştuğunu onaylatmasıdır.

### Her Şeyi Bilen Müşterilere Yönelik Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejileri

Her şeyi bilen müşterilere yönelik olarak nazik ama kararlı olunması önemlidir. Bir çağrıda konunun uzmanı müşteri temsilcisidir ve bu pozisyonu korumak önemlidir. Müşteri temsilcileri müşterilerin hatalı bilgilerini düzeltirken her zaman nazik olmalı, olumlu ve yapıcı mesajlarla bilgileri iletmelidir. Bu tür bir müşteri, müşteri temsilcisinden daha fazlasını bildiğinde ısrar edebilir ancak aslında yanlış bilgilendirilmiş olabilir. Bu yüzden bir

çözüm verildiğinde de müşteri temsilcisine hemen inanmayabilirler. Bu durum müşteri temsilcilerinin onlarla ilgilenmesini zorlaştırır. Bu sebeple müşteri temsilcileri sakın bir ses tonu ile sabırla doğru bilgileri müşterilere iletmeli ve sorunu sakın adımlarla kalıcı biçimde çözmeye özen göstermelidir.

## Şüpheli Müşterilere Yönelik Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejileri

Şüpheli müşterilere yönelik en doğru müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri her aşamada şüpheli müşterinin bakış açısının doğru algılandığından emin olunması, müşteri temsilcisinin kararlı ve kibar şekilde işlemleri yaparken müşterilerin onları provake etmesine izin vermemesi ve müşteri temsilcilerinin her zaman kendi bilgi tabanlarına

güvenerek ve bunu görüşmedeki varlıklarıyla göstermeleridir. Şüpheli müşteriler tüm adımlarda kendisine verilen bilgileri sorgulama eğilimindedir bu sebeple kararlı olunması ve acele getirmeden sorunun çözülmesi çok önemlidir.

Görüldüğü gibi çağrı merkezlerinin hizmet sunduğu müşteri profilleri ile bu müşterilerin çağrı merkezi deneyimleri, beklentileri, hizmet alma sebepleri çok farklıdır. Dolayısıyla başarılı bir çağrı merkezinin müşterilerine kişiselleştirilmiş hizmet sunması çok önemlidir. Günümüz modern dünyasında müşteriler kendilerini ayrıcalıklı hissettiren, zaman kazandıran, ek hizmetler sunan işletmelere yönelmektedir ve çağrı merkezi müşteri ilişkileri yönetimi sistemi de çağrı merkezlerine fark yaratmada büyük avantaj sağlamaktadır.



### Araştırmalarla İlişkilendir

#### Çağrı Merkezi Müşteri İlişkileri Yönetiminde Başarısızlık Nedenleri

Müşteri ilişkileri yönetimi, işletmeler için özümseme, benimsenmesi zaman alan ve belirli bir çaba gerektiren bir süreçtir. Müşterilerden ömür boyu elde edebilecek değerin maksimize edilmesi iş süreçlerinin otomasyonunun sağlanması müşteri ilişkileri yönetimi ile gerçekleştirilebilir, bunlara bağlı olarak ise, işletmenin verimliliği artırılabilir.

Çağrı merkezi müşteri ilişkileri yönetimi ile uzun vadeli ilişkileri kurularak, işletme açısından kârlılık amaç edinilir. Fakat işletmelerin yönetim uygulamaları her zaman başarıyla sonuçlanmayabilir. İşte yapılan araştırmalara göre çağrı merkezi müşteri ilişkileri yönetiminde başarısızlık nedenleri:

#### Ortak Vizyon

İşletmelerdeki tüm yönetici ve ekiplerin, müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında yapılan çalışmaların içinde olmaması ve bu kişilerin ortak bir vizyona sahip olmaması önemli bir etkidir.

#### Proje Planı

Yapılacak yenilikler için bir proje planı hazırlanmalı ve süreçlere uygun şekilde zaman planı yapılmalıdır. Plan eksikliği de müşteri ilişkileri yönetiminde başarısızlık nedenleri arasındadır.

#### Teknolojik Altyapı

Çağrı merkezi müşteri ilişkileri yönetiminde işletmeye uygun olan teknolojilerin kullanılması ve ihtiyacın tam olarak anlaşılamaması da bu alanda yapılan çalışmaların başarısını engellemektedir.

#### Sürecin İçinde Yer Alma

Satış süreci ile bağlantılı olan bölümlerin bu süreç içerisinde nasıl bir görev alacağı belirlenmelidir. Çözümlerin tüm sisteme nasıl uygulanacağı analiz edilmeli ve entegre olması sağlanmalıdır. Aksi takdirde, çağrı merkezi için bir başarı söz konusu olamayabilir.

#### İnsan Kaynağı

İnsanın öneminin unutulması da yapılan en önemli hatalardan biridir. Süreçler ve teknolojiye verilen önem, insana verilen önemin önüne geçtiği takdirde, müşteri ilişkileri yönetiminin başarıyla olması güçleşir.

#### Fayda-Maliyet Analizi

Çağrı merkezi için müşteri ilişkileri yönetimi sistem maliyetinin ne olacağı belirlenirken, teknolojinin etkin kullanımının getireceği faydalar da göz önüne alınmalıdır. İlerleyen süreçlerde işletmeler, entegre olmuş ve teknolojik bir sistemin faydalarını mutlaka göreceklerdir.

Çağrı merkezinde sadece ulaşılabilirliğin sağlanması yeterli değildir. Asıl belirleyici olanın “müşteri ile kurulan etkileşimde, müşterinin ya-

şadığı deneyim ve müşteride bırakılan algı” olduğu unutulmamalıdır.

**Kaynak:** Tüfekçier, 2021

### Öğrenme Çıktısı



2 Çağrı merkezlerinde müşteri temsilcilerinin müşteri ilişkileri yönetimindeki rolünü açıklayabilme

3 Çağrı merkezi müşteri profillerine yönelik müşteri ilişkileri yönetimi stratejilerini ifade edebilme

#### Araştır 2

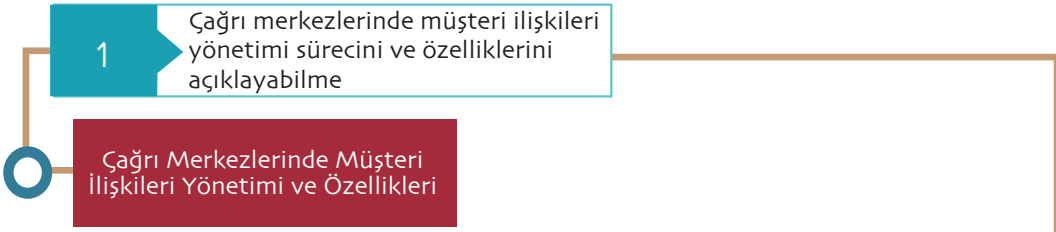
Çağrı merkezleri müşteri profilleri ve özellikleri nelerdir?

#### İlişkilendir

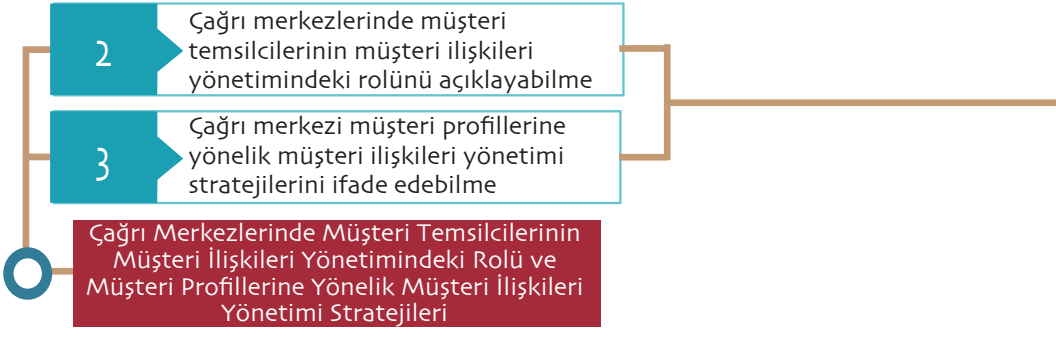
Çağrı merkezlerinde müşteri profillerine yönelik müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri nelerdir? Tartışın.

#### Anlat/Paylaş

Çağrı merkezlerinde farklı müşteri gruplarına yönelik hangi müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri başarı ile uygulanıyor? Görüşlerinizi paylaşın.



Çağrı merkezlerinde müşteri ilişkileri yönetimi, çağrı merkezinin müşteri ilişkilerini ve etkileşimlerini organize bir şekilde yönetmesine yardımcı olmak için tasarlanmış bir teknolojidir. Müşteri bilgileri veri tabanı oluşturulmasına, müşterilerle daha iyi bağlantıda kalınmasına ve genel süreçleri düzene koymaya yardımcı olabilecek bu sistemlerle satış, müşteri hizmetleri, iş geliştirme, pazarlama, insan kaynakları ve diğer tüm ekiplere kolayca erişim sağlanabilmektedir. Çağrı merkezlerinde müşteri bilgileri müşteri ilişkileri yönetiminin tam merkezinde yer alır ve müşteri temsilcilerine müşterilerin bilgilerine ve geçmişine anında erişmelerini sağlayacak üstün bir teknoloji çözümü vadeder. Çağrı merkezi müşteri ilişkileri yönetimi yazılımı, telefon ve diğer destek kanalları sırasında müşterilere ilgili bilgileri sağlamak için çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin bilgilere hızlı ve gerçek zamanlı olarak erişmesini sağlar. Eldeki bu bilgiyle, temsilciler ve müşteriler harcanacak zamandan ciddi ölçüde tasarruf edebilirler.



Çağrı merkezi müşteri ilişkileri yönetimi esasen çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin müşteri deneyimini geliştirmek ve verimliliği artırmak için kullandığı bir yazılım aracını ifade eder. Çağrı merkezi müşteri ilişkileri yönetimi yazılımları müşteri temsilcilerine müşteri bilgilerini tam kapsamlı olarak verir. Müşteri bilgileri, satın alma ve hizmet geçmişinden bireysel iletişim verilerine kadar her konuda gerekli tüm verilerden oluşur ve bu, müşteri temsilcilerinin müşterilerle uygun, dikkatli ve özelleştirilmiş bir şekilde ilişki kurmasını sağlar. Müşteri açısından bakıldığında müşteri temsilcileri çağrı merkezinin görünen yüzü olması sebebi ile çok kritik bir konumda yer almaktadır ve etkileşimin başarılı olması için de müşteri temsilcilerinin kesin ve güncel verilere sahip olması çok önemlidir. Çağrı merkezi müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri, müşterilerle ilgili hesap bilgileri ve çağrı geçmişi gibi kayıtları saklar. Geçmişi sakladıkları için bir vaka yönetimi aracı olarak da görülebilirler.

Müşteri temsilcileri müşteri profillerine uygun müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri uyguladıkça hem genel olarak çağrı merkezinin hem de daha özeldir müşteri temsilcilerinin başarı yüzdeleri çok daha artmaktadır. Çağrı merkezi müşteri profillerine yönelik çağrı merkezlerinin uyguladığı yönetim stratejileri de farklılık göstermektedir. Açıklanmaya çalışıldığı gibi her müşterinin çağrı merkezinden beklentisi, hizmet alma sebebi ve çağrı merkezine bakış açısı farklıdır dolayısıyla her profile uygun müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri sunulması bu noktada çok önemlidir. Çağrı merkezleri müşteri profillerine yönelik olarak sunulması önerilen müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri, yeni müşterilere, aceleci müşterilere, rahat müşterilere, konuşkan müşterilere, yetersiz iletişim kuran müşterilere, negatif müşterilere, kızgın müşterilere, olumlu müşterilere, sadık müşterilere, kafası karışmış müşterilere, her şeyi bilen müşterilere, şüpheli müşterilere yönelik olarak ayrı ayrı kurgulanmalıdır.

1 Çağrı merkezlerindeki müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- A. Müşteri ilişkileri yönetimi bir çağrı merkezinin müşterileri ile daha güçlü ilişkiler geliştirme amacı ile müşterilerinin ihtiyaçları ve davranışları hakkında daha fazla bilgi edinme stratejisine verilen isimdir.
- B. Çağrı merkezlerinde müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri kurmak pahalı ve gereksiz olduğu için artık çağrı merkezi yönetimlerince tercih edilmemektedir.
- C. Çağrı merkezleri işletmelerin müşterilerle en sık temasa geçtikleri birimlerdir ve bu nedenle çağrı merkezleri ile müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları arasında birbirini besleyen ve birbirine güç veren son derece sıkı bir ilişki vardır.
- D. Çağrı merkezlerinde müşteri ilişkileri yönetimi terimi kullanıldığında çoğunlukla müşteri ilişkileri yönetimi yazılımına atıfta bulunulur ve işletmenin satış, pazarlama, müşteri destek faaliyetlerini bir araya getirmek için tek bir havuz görevi gören ve süreçleri, politikaları ve insan kaynağını tek bir platformda birleştiren bir araç kastedilir.
- E. Müşteri ilişkileri yönetimi, çağrı merkezlerine gerçek zamanlı olarak ilgili bilgileri sağlayarak, temsilcilerinin müşteriyi tek bir şekilde görmelerini, verimliliği artırmalarını ve çeşitli kanallarda kişiselleştirilmiş müşteri deneyimleri sunmalarını sağlar.

- 2 I. Müşteri ile uzun vadeli, kaliteli ve güçlü ilişkiler kurulması
- II. Müşteriyi ilk seferde doğru anlamak ve sorunlara hızlı ve etkin çözümler bulabilmesi hususunda sağlanan fayda
- III. Satışlarda ve kârlılıkta artış ile maliyetlerde azalma
- IV. Kullanım kolaylığı ile verilerin entegrasyonu

Yukarıdakilerden hangileri çağrı merkezlerinde müşteri ilişkileri yönetiminin işletmelere ve müşterilere yönelik faydaları arasında yer alır?

- A. I ve IV
- B. II ve III
- C. I, II ve III
- D. II, III ve IV
- E. I, II, III ve IV

3 Bir çağrı merkezinde müşteri ilişkileri yönetiminin en temel amacı -----.

Yukarıdaki cümlede boş bırakılan yeri aşağıdakilerden hangisi doğru şekilde tamamlar?

- A. rekabet yarışında öne geçmektir
- B. strateji oluşturmaktır
- C. müşterileri doğru anlamaktır
- D. vizyon oluşturmaktır
- E. maliyetleri düşürmektir

4 Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezlerindeki müşteri ilişkileri yönetimi yazılımlarında bulunan bir unsur **değildir**?

- A. Detaylı müşteri bilgileri veritabanı
- B. Çağrı bekletme & çok kanallı yönlendirme ile etkileşim yönetimi
- C. Sevkiyat ve kargo takibi modülü
- D. Çağrı merkezi müşteri temsilcileri bordro bilgileri
- E. Yönetici bilgi ekranı

5 Müşteri tatmini ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- A. Müşteri tatmini kavramı, müşteri ilişkileri yönetimi açısından önemlidir çünkü günümüzde ancak gerçek anlamda müşteri tatminini sağlayabilen işletmeler, rekabetçi piyasalarda varlıklarını sürdürebilmektedir.
- B. Müşteri tatmininin sağlanması, yeni müşterileri de beraberinde getirmektedir.
- C. Müşteri tatmini sadece mevcut, mutlu bir müşteriyi elde tutmak yenilerini bulmaktan daha ucuz olduğu için değil, aynı zamanda sadık müşteriler, herhangi bir kampanyadan daha fazla yeni potansiyel müşteri çekerek marka savunucuları olma eğiliminde oldukları için de ayrıca önemlidir.
- D. Çağrı merkezlerindeki müşteri tatmini müşterilerin olumlu bir çağrı merkezi deneyiminin en önemli üç yönünden ne kadar memnun olduğunun bir ölçüsüdür. Bu üç yön; hızlı çözüm, gerçek zamanlı destek ve arkadaş canlısı, dostane bir müşteri temsilcidir.
- E. Çağrı merkezlerindeki müşteri tatmininin işletmenin veya işletmenin ürün veya hizmetlerinin başarısı ve başarısızlığı üzerine etkisi yoktur.

6 Aşağıdakilerden hangisi müşterilerin iyi bir müşteri hizmeti deneyiminden beklediği **temel** unsurlar arasında **yer almaz**?

- A. Kendilerini ve yaşadıkları sorunları müşteri temsilcisine tekrar etmek zorunda kaldıkları bir çağrı
- B. İhtiyaç duydukları anda yardım alma yeteneği
- C. Seçtikleri kanallar hakkında yardım bilgisi
- D. Dost müşteri temsilcileri
- E. Sorularına hızlı cevaplar

7 Aşağıdakilerden hangisi müşteri temsilcilerinin müşteri deneyimini etkilemede çok önemli bir rol oynadıkları için çağrı merkezlerinin onları işe alırken önem verdiği hususlardan biri **değildir**?

- A. Gelişmiş dinleme ve anlama becerileri
- B. Sağlam problem çözme becerileri
- C. Telefonda iletişim, ikna ve problem çözme yeteneklerinde zayıflık
- D. Güçlü sosyal beceriler
- E. Güvenilirlik

- 8 I. Çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin müşterilerin işletme hakkındaki algıları üzerinde etkileri yoktur.
- II. Müşteri temsilcileri çağrı merkezlerinin ve dolayısıyla işletmelerin genel yüzüdür.
- III. Müşteri temsilcileri aynı zamanda işletmelerin sosyal medya yöneticileridir.

Çağrı merkezindeki müşteri temsilcileri ile ilgili yukarıdaki ifadelerden hangileri doğrudur?

- A. Yalnız I
- B. Yalnız II
- C. Yalnız III
- D. II ve III
- E. I, II ve III

9 ----- telefonu açar açmaz patlayan öfkeleriyle tanınırlar. Bu müşteri grubu, çağrı merkezi müşterileri içindeki en zor müşterilerdir ve konuşma anında müşteriyi daha da fazla sinirlendirmekten kaçınmak önemlidir. Bu müşteriler çoğunlukla haksızlığa uğradıklarını hissederek sinirle müşteri temsilcileri ile bağlantı kurarlar. Sorunlarının çözülmesini isterken genellikle tek bir çözüme takılırlar ve alternatif seçeneklerle ilgili değildirler. Bağırma veya tehdit gibi yıldırma taktikleri kullanarak müşteri temsilcilerini alt etmeye bile çalışabilirler.

Yukarıdaki açıklamada boş bırakılan yeri aşağıdakilerden hangisi doğru şekilde tamamlar?

- A. Israrcı müşteriler
- B. Olumlu müşteriler
- C. Rahat müşteriler
- D. Kızgın müşteriler
- E. Konuşkan müşteriler

10 “Yeni müşterilere yönelik” müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

- A. Yeni müşteriler ürünler gözlerine çarptığında almak için hızlıdır ancak küçük yazıları okumakta çok iyi değildirler.
- B. Yeni müşterilere kapalı uçlu sorular sorulmalıdır. Evet veya hayır ile yanıtlanabilecek sorular ile sorun tam olarak anlaşılmalı ve gereken çözümler müşteriye sunulmalıdır.
- C. Yeni müşterilere sorunlarıyla ilgili sabırla rehberlik etmek, müşterilere en başından itibaren işletmenin ve dolayısıyla çağrı merkezinin hizmet ettiği insanları önemseyen bir kurum olduğunu göstererek hizmet vermek önemlidir.
- D. Yeni müşteriler muhtemelen daha önce tatsız bir deneyim yaşamış ve bu sebeple ürün veya hizmet satın aldıkları işletmeye karşı ön yargısı olan müşterilerdir. Yeni müşterilerle başa çıkmada ilk kural onlarla empati kurmaktır.
- E. Yeni müşteriler işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili son derece bilgi sahibidirler. Dolayısıyla yeni müşteriler çağrı merkezlerinden en çok dinlemeye istekli bir müşteri temsilcisi beklerler.

1. B

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. E

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. C

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. D

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. E

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. A

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Müşteri Temsilcilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Rolü ve Müşteri Profillerine Yönelik Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. C

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Müşteri Temsilcilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Rolü ve Müşteri Profillerine Yönelik Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. D

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Müşteri Temsilcilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Rolü ve Müşteri Profillerine Yönelik Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. D

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Müşteri Temsilcilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Rolü ve Müşteri Profillerine Yönelik Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. C

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Müşteri Temsilcilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Rolü ve Müşteri Profillerine Yönelik Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7

### Araştır Yanıt Anahtarı

#### Araştır 1

Çağrı merkezlerinde müşteri ilişkileri yönetimi süreçleri müşterilerle ilgili bilgileri depolamak ve düzenlemek için tasarlanmıştır. Kullanışlı, verimli ve zamandan tasarruf sağlayan müşteri ilişkileri yönetimi sisteminin çağrı merkezlerinde doğru kullanılıp yürütülmesi ile tüm çözümler tek bir platformda birleştirilebilir. Müşteri ilişkileri yönetiminin ana faydası çağrı merkezinin yeni müşteriler kazanmasına ve mevcut müşterilerle ilişkilerini yükseltmesine olanak sağlamasıdır. Çağrı merkezi müşteri ilişkileri yönetimi çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin daha iyi çalışması için bağlantı kurabilir. Müşteri temsilcileri kredi bildirimleri, satış öncesi sorguları, iade mal yetkilendirmeleri, sipariş işleme, müşteri desteği, mal önerileri ve satış sonrası hizmetler gibi çeşitli faaliyetleri kolayca yapabilirler.

#### Araştır 2

Çağrı merkezlerindeki müşteri temsilcileri, müşteriler çağrı merkezlerini aradığında onlarla ilk temasta bulunan kişilerdir. Müşteri temsilcilerinin sorunları çözme başarısı ya da başarısızlığı müşteri sadakati üzerinde doğrudan etkilidir. Bir çağrı merkezi müşteri temsilcisi gelen ve/veya giden aramaları yönetmek, arayanla konuşurken farklı iletişim komut dosyalarını takip etmek, müşteri ihtiyaçlarını belirlemek, soruları yanıtlamak ve sorunları çözmek, sürdürülebilir müşteri ilişkileri kurmak gibi pek çok kritik görev üstlenmektedir. Sorumlulukları ve birebir müşteri ile iletişimde olmaları sebebi ile çağrı merkezi müşteri ilişkileri yönetiminde müşteri temsilcileri en büyük paya sahip aktördür.

## Kaynakça

- Barutçugil, İ. (2009). *Müşteri İlişkileri ve Satış Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri. İstanbul.
- Çiçek, E. (2017). *Pazarlamada ve Rekabette Başarının Anahtarı. Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Eğitim Yayınevi. Meram/ Konya.
- Öztürk Terzi A., Polat, H., Carlık, M. ve Gülsoy, Ç. (2018). Çağrı Merkezi Hizmetleri. Sakarya Yayıncılık, Sakarya. s. 1-200.
- Yavuz U. ve Leloğlu H. (2011). Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde Çağrı Merkezlerinin Yeri: Çağrı Merkezi Örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.15 (1). s. 11-24.

## İnternet Kaynakları

- Andrews, M. (2021). *The 17 Best Call Center Software (& Features You Need) in 2021*. 07.11.2021 tarihinde <https://blog.hubspot.com/service/call-center-software> adresinde erişildi.
- Barton, J. (2021). *What is Call Center CRM? (and how to supercharge yours...)*. 01.11.2021 tarihinde <https://www.babelforce.com/blog/cloud-contact-center/what-is-call-center-crm-and-how-to-supercharge-yours/> adresinde erişildi.
- Beal, V. (2021). *Call Center CRM Software*. 01.11.2021 tarihinde <https://www.webopedia.com/definitions/call-center-crm-software/> adresinde erişildi.
- Bennie, D., Ford, D. ve Richardson S. (2021). *What is a CRM System and How can it Improve Contact Centre Performance?* 01.11.2021 tarihinde <https://www.callcentrehelper.com/what-is-crm-contact-centre-performance-88296.htm> adresinde erişildi.
- Benny, A. (2021). *CRM vs. Call Center Software: 8 Differences Every Business Leader Must Know*. 01.11.2021 tarihinde <https://www.nextiva.com/blog/crm-call-center-software.html> adresinde erişildi.
- Cadin, A. (2019). *Call Centers Come in a Variety of Styles to Suit Your Business*. 01.11.2021 tarihinde <https://www.callcenteranswerserviceus.com/articles/call-centers-come-in-a-variety-of-styles-to-suit-your-business/> adresinde erişildi.
- Callminer, (2020). *7 Important Call Center Skills Every Agent Should Have*. 05.11.2021 tarihinde <https://callminer.com/blog/7-important-call-center-skills-every-agent-should-have> adresinde erişildi.
- Crmnext, (2021). *Using CRM to Boost Call Center Performance*. 05.11.2021 tarihinde <https://www.crmnext.com/resource/whitepaper/boost-call-center-performance> adresinde erişildi.
- Dias, L. (2021). *10 KPIs that Improve Customer Satisfaction in Call Center Service*. 05.11.2021 tarihinde <https://www.talkdesk.com/blog/10-kpis-that-affect-customer-satisfaction-with-call-center-service/> adresinde erişildi.
- Durocher, M. (2021). *The Call Centre: Your Secret Weapon to Customer Loyalty*. 05.11.2021 tarihinde <https://groupemarketing.ca/en/call-centre-weapon-customer-loyalty/> adresinde erişildi.
- Esantral, (2021). Çağrı Merkezi CRM Yazılımı. 05.11.2021 tarihinde <https://www.esantral.com/page/entegre-crm-call-center-windows-masaustu-yazilimi> adresinde erişildi.
- Genesys, (2021). *What is Call Center CRM?* 01.11.2021 tarihinde <https://www.genesys.com/definitions/what-is-call-center-crm> adresinde erişildi.
- Indeed, (2021). *Call Center Representative Job Description: Top Duties and Qualifications*. 05.11.2021 tarihinde <https://www.indeed.com/hire/job-description/call-center-representative> adresinde erişildi.
- Johnson, K. (2019). *Why Call Center Customer Service is so Important?* 05.11.2021 tarihinde <https://www.billgosling.com/blog/why-call-center-customer-service-is-so-important> adresinde erişildi.
- Kiwak, (2021). *Call Center Agent (Call Center Representative)*. 05.11.2021 tarihinde <https://searchcustomerexperience.techtarget.com/definition/call-center-agent-call-center-representative> adresinde erişildi.
- Masvoz, (2020). *9 Types of Call Center Customers (And How To Deal With Them)*. 01.11.2021 tarihinde <https://www.masvoz.net/blog/9-types-of-call-center-customers-and-how-to-deal-with-them/> adresinde erişildi.

- MCVO, (2021). *What is the Difference Between Customer Service Representative, Call Center Agent & Telemarketers?* 05.11.2021 tarihinde <https://www.mcvotalent.com/what-is-the-difference-between-customer-service-representative-call-center-agent-telemarketers/> adresinde erişildi.
- Microteltechnology, (2017). *6 Benefits Of Customer Relationship Management (CRM) in Call Centers.* 01.11.2021 tarihinde <https://microteltechnology.com/6-benefits-of-customer-relationship-management-crm-in-call-centers/> adresinde erişildi.
- Nice in Contact, (2021). *What is Call Center CRM?* 01.11.2021 tarihinde <https://www.niceincontact.com/call-center-software-company/glossary/what-is-call-center-crm-customer-relationship-management> adresinde erişildi.
- Playvox, (2018). *What is Quality Assurance in a Call Center and What does it Mean?* 05.11.2021 tarihinde <https://www.playvox.com/blog/what-is-quality-in-a-call-center-and-what-does-it-mean/> adresinde erişildi.
- Puzzo, D. (2020). *3 Secrets for Driving Customer Satisfaction in the Call Center.* 05.11.2021 tarihinde <https://fonolo.com/blog/2014/06/3-hidden-secrets-for-driving-customer-satisfaction-in-the-call-center/> adresinde erişildi.
- Ring Central, (2021). *Call Centre Agent.* 05.11.2021 tarihinde <https://www.ringcentral.co.uk/gb/en/blog/definitions/call-centre-agent/> adresinde erişildi.
- Roque, A. (2017). *5 Types of Customers and How to Handle Them.* 01.11.2021 tarihinde <https://www.mycustomer.com/community/blogs/alistairroque/5-types-of-customers-and-how-to-handle-them> adresinde erişildi.
- Salesforce, (2021). *Call Centre CRM for Modern Customer Service.* 01.11.2021 tarihinde <https://www.salesforce.com/eu/learning-centre/customer-service/call-centre-crm/> adresinde erişildi.
- Sevilla, G. (2021). *The Best CRM Software for 2021.* 17.11.2021 tarihinde <https://www.pcmag.com/picks/the-best-crm-software> adresinde erişildi.
- Tüfekçier, H. (2021). *Çağrı Merkezi Müşteri İlişkileri Yönetiminde Başarısızlık Nedenleri.* 05.11.2021 tarihinde <https://www.karel.com.tr/blog/cagri-merkezi-musteri-iliskileri-yonetiminde-basarisizlik-nedenleri> adresinde erişildi.
- Vince, E. (2017). *4 Ways to Improve Call Center Customer Satisfaction.* 05.11.2021 tarihinde <https://www.zendesk.com/blog/boosting-call-center-customer-satisfaction/> adresinde erişildi.
- Vişnoi, (2021). *5 Ways Customer Service Representatives are More Than Just Employees.* 05.11.2021 tarihinde <https://acquire.io/blog/customer-service-representatives-just-employee-public-face/> adresinde erişildi.
- Voiptime, (2021). *Our Contact Center CRM Software Features.* 05.11.2021 tarihinde <https://voiptimecloud.com/call-center-features/call-center-crm> adresinde erişildi.
- Wilson, A. (2021). *5 Reasons Why The Call Center Industry Needs a CRM.* 01.11.2021 tarihinde <https://www.rolustech.com/blog/5-reasons-call-center-industry-needs-crm> adresinde erişildi.
- Wren, H. (2021). *5 Types Of Customers and What They Need.* 01.11.2021 tarihinde <https://www.zendesk.com/blog/types-of-customers/> adresinde erişildi.
- Yao, V. (2020). *9 Types of Call Center Customers (And How to Deal with Them).* 01.11.2021 tarihinde <https://fonolo.com/blog/2020/09/9-types-of-call-center-customers-and-how-to-deal-with-them/> adresinde erişildi.
- Yarbrough, (2021). *Reframing the Role of The Call Center Agent.* 05.11.2021 tarihinde <https://www.lifesize.com/en/blog/call-center-agent/> adresinde erişildi.
- Zoho, (2021). *What is CRM?* 05.11.2021 tarihinde <https://www.zoho.com/crm/what-is-crm.html> adresinde erişildi.



# Bölüm 8

## Çağrı Merkezi Güncel Yönetim Sorunları ve Verimlilik

### öğrenme çıktıları

#### Çağrı Merkezi Güncel Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri

- 1 Çağrı merkezlerinin güncel yönetim sorunlarını kavrama ve çözüm önerilerini ifade edebilme

#### Çağrı Merkezlerinde Verimliliği Artırmanın Temel Yolları

- 2 Çağrı merkezlerinde verimlilik kavramını ve verimliliği artırmanın yollarını açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • Çağrı Merkezi • Yönetim Sorunları • Çağrı Merkezi Gelişimi • Çağrı Merkezlerinde Verimlilik



## GİRİŞ

Çağrı merkezlerinin müşteriler boyutunda yaşanan pek çok sorunu vardır. Arayan müşterinin, bir müşteri temsilcisi ile bağlantı kuramaması, müşterinin çağrısının düzgün cevaplanmaması ve sorunun çözülmemesi, müşteri destek eksikliği, farklı kanallardan farklı bilgilerin müşterilere sunulması vb. sorunlar bunlardan birkaçıdır. Çağrı Merkezi I kitabımız ile elinizde bulunan Çağrı Merkezi II kitabımızın diğer ünitelerinde bu konular detaylıca incelenmiş ve çözüm önerileri siz değerli öğrencilerimize sunulmuştur. Tüm bunların yanında çağrı merkezi yönetimlerinin yaşadığı güncel yönetim sorunları olan bütçe kısıtları ile ilgili yaşanan sorunlar, bölümler arası iletişim ve etkileşim ile ilgili sorunlar, teknolojik sorunlar, çoklu görev ve çok kanallı iletişim sorunları gibi sorunlar da mevcuttur. Çağrı merkezlerinin başarılı olması ve verimliliklerini artırmaları bu sorunlarını çözmelerine bağlıdır. Çağrı merkezlerinde verimliliği artırmanın temel yolları olmasının yanında çağrı merkezinin kendisine özel takip etmeyi seçtiği anahtar performans göstergelerine bağlı bireysel yolları da mevcuttur. Çağrı merkezleri genel verimlilik ilkelerini bünyelerine uygularken güncel yönetim sorunlarını çözmeye odaklanmalı ve diğer yandan da takip ettikleri anahtar performans göstergelerine bağlı olarak süreçlerini iyileştirmelidirler.

Bu ünitemizde ilk bölümde çağrı merkezlerinin yaşadığı güncel yönetim sorunları ile çözüm önerileri işlenmiş ve ikinci bölümde de çağrı merkezlerinde verimlilik ile verimliliği artırmanın temel yolları okuyucularımıza aktarılmaya çalışılmıştır.

## ÇAĞRI MERKEZİ GÜNCEL YÖNETİM SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Çağrı merkezi endüstrisi son 50 yılda yalnızca ayakta kalmayı başarmakla kalmamış aynı zamanda son on yılda çeşitli engellere rağmen muazzam bir şekilde büyümüş ve dünya çapında milyarlarca kişiye iş imkânı sağlamıştır. Artık küresel çağrı merkezi endüstrisi modern iş ortamının kaçınılmaz bir parçası olarak kabul görmeye başlamıştır ve bugün neredeyse tüm büyük işletmeler çağrı merkezi çözümlerinden yararlanmaktadır. Sektörün sağladığı gelir tüm zamanların en yüksek seviyesindedir. Günümüzde birçok akıllı işletme çağrı merkezi hiz-

metlerini güvenilir bir hizmet sağlayıcıdan temin ederek tipik çağrı merkezi zorluklarının üstesinden gelmeyi seçmekte ve bu da maliyetleri düşürürken tüm altyapı ve idari güçlükleri atlamalarına da yardımcı olmaktadır (Flatworldsolutions, 2021). Çağrı merkezi endüstrisi araştırma ve analiz firmalarından olan Contact Babel'in 2020 – 2024 çağrı merkezi sektörünün durumu hakkındaki raporuna göre (Dhami, 2020):

- Yalnızca Birleşik Krallık'ta 6.000'den fazla çağrı merkezi vardır ve bu merkezlerde 780.000 çağrı merkezi temsilcisi çalışmaktadır.
- İngiltere'nin çalışan nüfusunun yaklaşık % 4'ü bir çağrı merkezinde çalışmaktadır.
- Ortalama bir çağrı merkezinde 127 çalışan vardır.
- Perakende ve dağıtım odaklı işletmeler % 12 ile en fazla çağrı merkezine sahip işletmelerdir.
- Finansal hizmetler % 18 ile en çok temsilciye sahip işletmelerdir.

Görüldüğü gibi çağrı merkezleri sektörü gittikçe büyüyün ve etkileri daha da artan bir sektördür. Ancak tüm bu olumlu verilerin yanında müşteri hizmetlerinde, bir çağrı merkezini yönetmenin zorluğuyla karşılaştırılabilecek çok az iş vardır. Bir çağrı merkezi yöneticisi her gün pek çok farklı unsuru yönetmek ve süreci başarıya ulaştırmak zorundadır. Bir çağrı merkezi yönetimi dört temel unsurun dengelenmesi ile ilgilidir. Bunlar; çalışanlar, müşteriler, teknoloji ve yönetim süreçleridir (Jive, 2017: 2). Çağrı merkezleri ile ilgili alanında ünlü Callcentrehelper dergisinin 2018 yılında yüzlerce okuyucusuna ve 350'den fazla çağrı merkezi uzmanına sorduğu “Hayalinizdeki çağrı merkezini çalıştırmanıza engel olan sebepler nelerdir?” sorusuna katılımcıların verdiği yanıtların toplam yüzdeleri şöyledir (Callcentrehelper, 2021):

- Bütçe eksikliği: % 80,6
- Bilişim teknolojileri sorunları: % 59,1
- Yeni teknoloji ihtiyacı: % 53,8
- Çelişen iş öncelikleri: % 47,9
- Bozulan iş süreçleri: % 40,9
- Yeterli sayıda iş gücünün olmaması: % 38,8
- Zaman kısıtları: % 35,3

- Bölümlerin uyumlu olmaması: % 32,1
- Eksik teknoloji güncellemeleri: % 30,6
- Yönetimsel satın alma eksikleri: % 29,7

Bu veriler bazı gerçek zorlukları ortaya koyarken, çalışanların devamsızlıkları, düz organizasyon yapıları ve düşük İlk Temas Çözümü (FCR) oranları gibi çağrı merkezleri için büyük sorunlara neden olabilecek başka sorunlar da mevcuttur.

### Bütçe Kısıtları Dolayısı ile Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Finansal kaynak eksikliği, çağrı merkezleri için yıllardır süregelen bir sorundur. Çağrı merkezleri genellikle yüksek personel maliyetleri ve devir oranları nedeniyle büyük parasal kayıplar yaşarlar. Bu durum da üst düzey yöneticilerin çağrı merkezlerini gelirleri ve kârları tüketen ağır bir maliyet yükü olarak görmelerine neden olmaktadır (Bajaj, 2021). Ne yazık ki günümüzde hâlen çağrı merkezleri çoğu yönetici tarafından maliyet merkezi olarak görülmektedir. Çağrı merkezi yöneticileri azalan bütçelere rağmen hizmet seviyelerini korumaları beklendiğinden, bu onlar için zorlu bir mücadele hâline dönüşmektedir. Çağrı Merkezleri Operasyonları ve Yönetimi Grubu üyelerinden Bryan Socransky'e göre *"Birçok şirket, bunu bir maliyet merkezi olarak gördükleri için çağrı merkezi bütçelerini kısıt. Çağrı merkezi yöneticileri, 2001'den bu yana daha az insanla ve aynı eski altyapıyla aynı hizmet seviyelerini sunmaya zorlanmaktadır"* (Puzo, 2020). Çağrı merkezinde kısıtlı bütçeyle maliyetleri kontrol etmeye veya azaltmaya yönelik her türlü büyük çabanın ön koşulu, çağrı merkezinin müşteri erişim stratejisinde tanımlanan öncelikleri gözden geçirmek ve gerektiğinde hassaslaştırmak olmalıdır. Bir çağrı merkezindeki müşteri erişim stratejisi şunları tanımlamalıdır (Cleveland, 2020):

- Çağrı merkezinde hizmet verilecek müşteriler (örn. müşteri segmentleri)
- İletişim türleri (servis, teknik destek vb.)
- Erişim alternatifleri (telefon, sohbet, metin, self servis vb.)
- Numaralar, URL'ler, e-posta adresleri
- Çalışma saatleri bilgileri
- Hizmet düzeyi ve yanıt süresi hedefleri
- Yönlendirme metodolojisi
- Gerekli insan gücü ve teknoloji kaynakları

- Bilgi gereklilikleri
- Analizler ve iyileştirmeler
- Yeni hizmetleri dağıtmak için yönergeler

Bu stratejilerin eksik veya yetersiz uygulanması sunulan hizmet kalitesini olumsuz olarak etkileyecektir. Çok açıktır ki hizmet kalitesinin düşük olması işletmenin hitap ettiği müşterilerin memnuniyetini etkileyecek ve müşteri kaybına yol açacaktır. Bu nedenle artık çağrı merkezinde sıralanan müşteri erişim stratejilerinin üst seviyede karşılanması ve buna uygun bütçeleme yapılması bir zorunluluktur.

### Çalışanların Hızlı Yıpranması, Yüksek Devir Oranları ve Çözüm Önerileri

Güncel çağrı merkezi sorunları arasında çalışanların hızlı yıpranması, devamsızlıkları ve yüksek devir oranları listenin en başında gelmektedir. Yüksek devir oranları, çağrı merkezleri de dâhil olmak üzere yüksek hacimli işe alım ortamlarında uzun sürer ya da yaşanan bir sorundur. Ortalama günde 9-10 saat iş yerinde veya evde sabit bir şekilde çalışmak, kızgın müşterilerden gelen aramaları yanıtlamak, aynı zamanda düşük ücret ve küçük avantajlar elde etmek müşteri temsilcilerinin neden çağrı merkezi çalışmasını zorlayıcı ve gelecekteki kariyerlerinde başrolde görmediklerini anlamada mantıklıdır (Playvox, 2018). Çağrı merkezi sektörü yüksek devir oranından mustarıptır. Eğitimli bir müşteri temsilcisi çağrı merkezinden her ayrıldığında, işin sorunsuz bir şekilde yürütülmesini sağlamak için insan kaynakları bölümü mevcut çalışanların iş yükünü artırmakta ve çağrı merkezindeki yıpranmayı dengelemek için daha fazla insanı işe almaya mecbur kalmaktadır. Bu da işe alma, eğitim ve yeni personel geliştirme konusunda aşırı maliyetlere neden olur (Flatworldsolutions, 2021). Çalışan devir hızının ortalamanın iki katından yüksek olduğu global çağrı merkezi sektöründe (ABD ortalaması olan % 15,1'e kıyasla % 30 ila 45 arasında) bu maliyet çağrı merkezi karlılığına ciddi zarar vermeye başlar (Jive, 2017: 4). NICE tarafından hazırlanan bir rapora göre, dünya genelindeki çağrı merkezlerinde ortalama yıllık devamsızlık oranı % 10 kadar yüksek olabilmektedir. Bu özellikle yüksek görülmese de gerçek şu ki % 10 devamsızlığı olan 100 kişilik bir çağrı merkezinde herhangi bir anda yalnızca ortalama 90 koltuk dolu olacaktır. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, bu büyüklükteki bir eksiklik

hizmet kalitesi üzerinde büyük bir etkiye sahip olabilir. Bunun nedeni, müşteri etkileşimlerini yönetecek daha az personelin bulunması, bekleme kuyruklarının artma eğiliminde olması ve temsilcilerin her çağrıya daha az zaman harcaması için baskı altında kalmasıdır. Uzun süreler boyunca devamsızlık, personelin moralini etkileyebilir ve hatta boşluğu doldurmak için bırakılanlarda benzer davranışları teşvik edebilir. İlk adım, haftalık, mevsimlik ve olaya dayalı eğilimleri arayarak devamsızlığı izlemektir. Örneğin; hafta sonları, yaz aylarında veya özel maçlar gibi etkinlikler sırasında artan devamsızlıklar takip edilmelidir. Bu bilgilere sahip olduğunda çalışanlarla grup olarak konuşulmalı, suçlayıcı bir dilden kaçınarak ve onların doğasına hitap ederek, devamsızlığın çağrı merkezi üzerindeki etkileri açıklanmalıdır. Başarılı bir çağrı merkezi insan kaynakları yönetiminde sağlam bir devamsızlık yönetimi politikası uygulamak ve iletmek önemlidir. Gerçek etkiyi sağlamak için çalışanlar tekrar eden doğrulanmamış devamsızlıkların sözlü veya yazılı uyarı gibi resmî eylemlerle sonuçlanacağı konusunda bilgilendirilmelidir (Callcentrehelper, 2021).



Resim 8.1

Çağrı merkezlerinde deneyimli müşteri temsilcilerinin kaybıyla, müşteri hizmetlerinin kalitesi büyük bir darbe alır. Bunun da ötesinde, optimum performans sağlamak için yeni personelin işe alınması, eğitimi ve geliştirilmesiyle ilgili büyük maliyet ve zaman ek bir dezavantajdır. Bu sorunu çözmek için her zaman *‘önlemek tedavi etmekten iyidir’* deyimine uyulmalıdır. Çağrı merkezini bir kariyer seçeneği olarak değil, bir gelecek olarak benimsemek isteyen adayların seçilmesi, çalışanların motive ve işlerine bağlı kalması için teşvikler ve ödüller verilmesi, çalışanların kendilerini durgun hissetmemeleri ve kariyer gelişimi için yeterli fırsatlar sağlandığından emin olunması, her çalışanın kendisini değerli hissetmesinin sağlanması önemlidir (Şehgal, 2016). Çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin motivasyonlarını artırmada ve iletişimlerini kuvvetlendirmede yöneticilerin çalışanlarının çabalarını ve olağanüstü performanslarını tanımaları ve onaylamaları çok önemlidir. Rekabetçi ücret ve yan haklarla çalışanların desteklenmesi de yine motivasyonel uygulamalardandır (Playvox, 2018).

Çağrı merkezlerinde yüksek devir oranını azaltmak için çalışanlara iş ile ilgili gerekli araçlar sağlanmalıdır. Çalışanlara, birden fazla iletişim kanalı, arama analizi, bilgisayar telefon entegrasyonu (CTI), interaktif sesli yanıt (IVR), arama kaydı ve arama izleme gibi işlerinde mükemmel olmaları için ihtiyaç duydukları yazılım araçları sunulmalıdır (Jive, 2017: 4). Bir çağrı merkezinde çalışanları elde tutmanın en iyi yolu, çağrı merkezini insanların çalışmak istediği bir yer hâline getirmektir. Çalışan bağlılığına öncelik veren güçlü bir çalışma ortamıyla, ekip üyelerinin ayrılma olasılığı daha düşük olacaktır. Elde tutmayı sürdürmenin en etkili yolu güçlü bir kültür duygusu uygulamak ve başarılı çalışmayı ödüllendirmektir (Ramella, 2021). İstikrarlı bir yönetim, başarı odaklı bir bakış açısı ve motivasyonel desteklerle çalışanların hızlı yıpranması, yüksek devir ve devamsızlık oranlarının önüne geçilebilir.

## Çağrı Merkezi Organizasyon Yapısının Yarattığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Çağrı merkezlerinin düz organizasyon yapısı, çalışanlar için sınırlı kariyer olanakları sağlamaktadır. Çağrı merkezi endüstrisinin büyük bir kısmı, çağrı merkezi temsilcilerini düzenli olarak geliştirmek için girişimlerde bulunsu da çağrı merkezlerinin çoğu çalışanları için tanımlanmış bir kariyer gelişim yoluna sahip değildir. Kariyer gelişimi için tanımlanmış bir yolun olmaması da çağrı merkezi müşteri temsilcilerini kariyerlerinde nereye gittikleri konusunda bilgisiz ve umutsuz bırakmaktadır. Bunun sonucunda kaçınılmaz sonuç ise çağrı merkezlerinin yetenekli ve eğitilmiş personeli kaybetmesidir (Şehgal, 2016).

Çağrı merkezleri sanal bir telefon sistemine çok büyük yatırım yapabilirler ama unutulmamalıdır ki bu durumda bile çağrı merkezi personeli çağrı merkezinin tam ortasında yer alan omurgasıdır (Bajaj, 2021). Çalışanların işlerine ve organizasyona ilgi duymalarını sağlamak için, onlara var olan fırsatları ve bunlara ulaşmak için gereken gerçekçi zaman çizelgeleri açıklanmalıdır. Çalışanlara gelecekteki yönetim pozisyonları için gerekli becerileri kazanabilecekleri potansiyeller yaratmaya çalışılmalı, eğer çağrı merkezinde kısa vadeli fırsatlar yoksa çalışanlar işin diğer yönlerine dâhil edilmeli ve iş zenginleştirmesine gidilmelidir (Şehgal, 2016). Çağrı merkezi çalışanlarının yönetime katılmaları da iş birliği bir ortam yaratmanın harika bir yoludur.

## Bölümler Arası İletişim ile İlgili Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Çağrı merkezleri yoğun çalışan ve yoğun iş akışının olduğu yerlerdir ve çoğunlukla dışarıdaki sorunlara odaklanarak kendi iç iletişimlerini ihmal ederler. Özellikle işe yeni giren çalışanlar ek bir bilgiye ihtiyaçları olduğunda bu bilgiye nereden ve kimden ulaşacaklarını bilemezlerse ciddi sıkıntılar yaşayabilmektedirler. Herhangi bir işletmede olduğu gibi, çağrı merkezleri de birden fazla departmanın desteğine ihtiyaç duyar. Alışveriş sorunları veya kusurlu ürünler gibi telefonlara cevap verme dışındaki sorunlar söz konusu olduğunda çalışanlar birbiri ile fikir alışverişinde bulunamadıklarında sorunların büyümesi kaçınılmazdır. Çağrı merkezleri sürekli iletişimin merkezidir ve bilgi akışına

ayak uydurabilmek gerekir. Bir çağrı merkezinde iletişim etkili olduğunda daha az hata yapılır, iş akışı daha düzgün olur ve çalışanlar daha mutlu olur. Plan iyi uygulanmış ve geliştirilmiş olsa bile, her düzeyde iletişimi geliştirmek için her zaman yer vardır (Playvox, 2021). Çağrı merkezinde iç iletişimi artırmanın bir yolu, veri tabanlarını departmanlar arasında entegre etmektir, böylece her çalışan çağrı merkezinin bir müşterisiyle olan etkileşimlerini kapsamlı bir şekilde görebilir (Jive, 2017:12).

Çağrı merkezinde iyi iletişim, müşteri hizmetleri başarısının önemli bir parçasıdır. Çalışanlar, şirketlerinin değerleri ve mevcut uygulamaları hakkında derin bir anlayışa sahip olduklarında, rollerini güvenle ve beceriyle daha iyi yerine getirebilirler. Gerçekten de bir işletme içindeki net iletişim, daha fazla personel motivasyonu, gerçekçi hedef belirleme, daha düşük maliyetler ve nihayetinde daha fazla müşteri memnuniyeti sağlayabilir. Çağrı merkezinde bölümler arası iletişimi iyileştirmede akran iletişimi için net bir protokol geliştirilmesi önemli bir adımdır. Müşteri hizmetleri etkileşimleri sırasında temsilciler, yardıma ihtiyaç duyulduğunda kime başvuracaklarını her zaman bilmelidir. Akran iletişimi için net bir protokol, kusursuz müşteri deneyimleri sunmak ve zamandan tasarruf etmek için çok önemlidir. Bunun dışında çalışanların her zaman çağrı merkezinde güncel olaylardan haberdar edilmesi de iletişimi kuvvetlendiren uygulamalardandır. Yeni işe alımlar, terfiler, yeni ürün ve hizmetler gibi bilgilerin tümü çalışanlara bülten tahtalarından, çevrim içi forumlardan, mesajlardan vb. düzenli şekilde aktarıldığında hem olası sorunların önüne geçilir hem de iletişim kuvvetlenir. Bu tür bilgiler, çalışanların görevlerini daha verimli bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmak için toplantılar ve eğitim oturumlarının yanı sıra haber bültenleri ve e-postalar aracılığıyla paylaşılabilir. Son olarak da çalışanlara saha dışı etkinlikler oluşturularak daha az yoğun bir ortamda ekip ruhunu geliştirmenin fırsatı yaratılmalıdır. Çalışanlara birbirlerini tanıma ve ofis dışında birlikte eğlenceli aktiviteler yapma şansı vermek moralleri yükseltebilir. Ayrıca, çalışanların katılmayı seçebilecekleri seminerler ve çalıştaylar gibi tesis dışı mesleki gelişim faaliyetleri de kişisel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için seçilebilecek uygun etkinliklerdir (Vocalcom, 2021). Bunlara ek olarak çağrı merkezlerinde iletişimi güçlendirmede aniden bir

durum ortaya çıkarsa, bir telefon ağacı yardımı ile çalışanları hızlı bir şekilde bilgilendirme uygulaması, özellikle büyük bir çağrı merkezinde çalışanlara ayak uydurmak ve onları tanımak için farklı departmanlardan çalışanların buluşmaya ve iletişim kurmaya teşvik edildiği toplantılar planlanması da ilişkiler ve iletişim kurmanın çok başarılı bir yoludur (Playvox, 2021).

## İşe Giriş Oryantasyon ve Sürekli Eğitim Eksiklikleri ve Çözüm Önerileri

Çağrı merkezleri yeni işe aldığı çalışanları için işe alıştırma eğitimleri yürütmekte ve onlara bilmele-ri gereken tüm bilgileri vermektedir ancak bu aynı anda çok fazla bilgi anlamına da gelir. Yeni müşteri temsilcisi, bir müşteri görüşmesi sırasında bilgilerini uygulama zamanı geldiğinde, muhtemelen her şeyi hatırlamamaktadır ve sonuç olarak, performans beklenenden daha düşük olmakta ve çağrı merkezi yöneticileri sürekli olarak müşteri temsilcilerine yardımcı olmak zorunda kalmaktadırlar (Playvox, 2018). Benzer şekilde çoğu zaman çağrı merkezleri, ortamdaki tüm değişikliklerden haberdar olmaları için personeline sık sık eğitim oturumları sunar ancak müşteri temsilcileri bu bilgilerin tamamını kavrayamayabilir ve fiilen iş yerinde uygulayamayabilirler. Sonuç olarak, yöneticiler sürekli olarak olumsuz geri bildirim verir ve değerli zamanlarını ekip üyelerine yardımcı olmak için harcamak zorunda kalırlar (Bajaj, 2021). Çağrı Merkezleri Operasyonları ve Yönetimi Grubu üyelerinden Juliet Carnelia'a göre çağrı merkezlerindeki bir numaralı zorluk, çağrı merkezi ortamını yeni nesil iş gücüne hitap edecek şekilde uyarılmanın bir yolunu bulmaktır. Y kuşağı esnekliği sever ve çoğu çağrı merkezinde esneklik çok az bulunur (Puzzo, 2020). Çağrı merkezi müşteri temsilcileri, ofiste sorunlar oluştuğunda ekip üyelerinden hızlı bir şekilde yardım isteyebilir ancak çağrı merkezi sanal olduğunda bunu yapmak çok daha zordur. Deneyimli ekip üyeleri bu konu ile ilgili sorun yaşamazken yeni işe alınanların yardıma ihtiyaç duyması daha olasıdır. Böyle durumlarda müşteri temsilcilerinin karşılaştığı ortak zorlukları listeleyen belgeler oluşturup herkesin erişebilmesi için bunu buluta yüklemek çok etkili bir çözümdür. Bilgi tabanı yazılımı, bu belgelerin oluşturulmasını kolaylaştırır. Bu araçlar genellikle yanıt bulmayı kolaylaştıran güçlü arama işlevleri de içerir. İyi iş gücü iletişim yazılımı, temsilcilerin yanıtlar için deneyimli personelle iletişim kurmasına izin vererek yardımcı olur (Barton, 2021).



Resim 8.2

Çağrı merkezlerinde sürekli eğitim, en iyi uygulamaları pekiştirmenin, bilgi paylaşmanın ve herhangi bir alışkanlığı düzeltmenin harika bir yoludur. Bilginin her zaman ilk seferde alışkanlığa dönmemesi çok normaldir ve bu nedenle son eğitimden bu yana yapılan güncellemeleri sık sık yenilemek ve tartışmak ile eğitim notlarını çalışanların erişebileceği bilgi kanallarında paylaşmak önemlidir. Geleneksel sınıf ortamından uzaklaşmak için farklı eğitim yaklaşımları, içerik veya yaratıcı yollar sunmak, temsilcilerin katılımını sağlamak da olumlu yaklaşımlardandır. Müşteri temsilcileri multimedya sunumları, kısa testler ve hatta bir sonraki ekip

gezésini ayarlamak gibi öğrenme etkinlikleri planlama ve geliştirme süreçlerine de dâhil edilerek eğitim seansları sıkıcı olmaktan çıkarılabilir. Unutulmamalıdır ki eğitimi herkes için daha etkileşimli, eğlenceli ve ödüllendirici hâle getirmek için ufak çabalar büyük farklar yaratmaktadır (Playvox, 2018).

## Teknoloji ile İlgili Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Teknoloji çok hızlı gelişir ama çağrı merkezleri için bu durum daha da hızlıdır. Çağrı merkezi teknolojileri yıldan yıla, hatta bazen aydan aya bile değişebilir (Onbrand, 2015). Günümüzde çağrı merkezi çalışanlarının büyük çoğunluğu (% 86), müşteri ihtiyaçlarıyla verimli bir şekilde ilgilenen kaynaklara veya yetkiye sahip olmadıklarını düşünmektedir. Bu sebeple müşterilere yardımcı olmaları için çalışanları güçlendirmek çok önemlidir (Jive, 2017: 5). Bazı çağrı merkezi yazılımları, müşteri temsilcilerinin operasyonlarını yönetmek için bir uygulamadan diğerine sorunsuz geçiş sağlayan tek bir uygulama yerine farklı araçlar kullanmasını gerektirir. Birden fazla ve güncelliğini yitirmiş araçlarla çalışmak ise hem müşteri temsilcilerini yıpratır hem de müşteri memnuniyetini sağlama sürecini yavaşlatır. Entegrasyonlar, çağrı merkezinin üretkenliğini artırır, manuel süreçler ve bilişim teknolojileri kaynakları nedeniyle boşa harcanan zamanı azaltır ve gelecekteki büyüme için ölçeklendirmeye yardımcı olur (Callcenterstudio, 2021). Dijital Çalışma Deneyimi ile ilgili kapsamlı araştırmalar yapan 1ETachyon firması tarafından yapılan bir araştırma, çalışanların üçte birinden fazlasının evde çalışırken daha fazla bilişim teknolojileri sorunu yaşadığını ortaya koymuştur. Teknik sorunlar nedeniyle etkin bir şekilde çalışamamak, müşteri temsilcileri için sinir bozucu ve bilişim teknolojileri personeline ek yük olmaktadır. Çağrı merkezlerinde eski yazılımlar büyük bir sorundur. Birçok yeni çözüm uzaktan çalışma için optimize edilmiş olsa da eski çözümler olmayabilir. Uzaktan çalışmayı etkinleştirmek için genellikle eski sistemleri buluta geçirmek mümkündür. Ancak daha iyi bir çözüm, bulut öncelikli iletişim merkezi yazılımına geçmektir. Mevcut platformlarla kolayca entegre edilebilecek birçok seçenek vardır (Barton, 2021). Çağrı merkezlerinde teknolojiye küçük iyileştirmeler bile büyük bir fark yaratabilir. Örneğin, bir çağrı merkezindeki müşteri hizmetleri ekibi, ekranları yeniden tasarlamak için bilişim teknolojileri ile

birlikte çalışmış ve çalışmalar sonucu etkileşimlerin ortalama süresi % 3 oranında kısalmıştır ki bu kişi başına 9 \$ olan ortalama maliyette kişi başına 27 sent tasarruf yapılması anlamına gelmektedir. Bu ufak iyileştirmenin etkisi yıllık 620.000 temaslara her yıl 167.400 dolardır ( $3 \times 9 \text{ dolar} \times 620.000$ ). Bu durumda tasarruf altı yıl içinde 1 milyon doları aşmıştır. Yani çağrı başına 27 sentlik fark 1 milyon doları aşkın farkı doğurmuştur. Küçük değişiklikler bile gerçekten önemli sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir (Cleveland, 2020).

COVID-19 pandemisinin dünya çapında tüm işletmeleri alt üst etmesiyle birlikte, uzaktan çalışma özellikli çözümler her zamankinden daha fazla gerekli ve kalıcı hâle gelmiştir. Eksiksiz bir bulut çözümü ile müşteri temsilcileri verimli ve kişiselleştirilmiş bir müşteri hizmeti sunumunu sürdürürken her yerden çağrı merkezi hizmetine bağlanabilirler ve müşteri temsilcileri dünyanın her yerinden uzaktan çalışabilir (Callcenterstudio, 2021). Günümüzde işletmelerin müşterilerinin çoğunluğu sorunlarını kendi başlarına çözmeyi tercih etmektedirler. Buna paralel olarak da alışveriş yaptıkları işletmenin bir müşteri temsilcisiyle çalışmak zorunda kalmadan çözüm bulmayı kolaylaştırmasını takdir etmektedirler. Arayanların kendilerine kendi şartlarına göre hizmet etme fırsatlarının artması, müşteri memnuniyetini artırır ve çağrı merkezi müşteri temsilcilerini de daha karmaşık müşteri sorunlarıyla ilgilenme konusunda özgür bırakır. Self servis hizmetlerinin sunulabileceği yollar ise şunları içerir (Jive, 2017:7);

1. *Bir müşteri bilgi tabanı oluşturmak:* Müşterinin erişebileceği bir kaynak oluşturmak için müşteri bilgi tabanı önemlidir. Müşteriler bu bilgi tabanında gezinti yapabilir ve bilgiye kolayca erişebilirler.
2. *Basit, gezinmesi kolay interaktif sesli yanıt menüleri uygulamak:* Sık sorulan soruların yanıtlarını içeren bir bölümün olduğu basit telefon menüleri oluşturulması müşterilere yanıtlarını bulmada kolaylık sağlar.
3. *Çoklu iletişim kanalları sunulması:* Müşteriler, bilgi tabanında veya interaktif sesli yanıt menüsünde aradıklarını bulamadıklarında, sohbet, e-posta, video, metin veya sosyal medya gibi tercih ettikleri iletişim kanallarını kullanarak müşteri hizmetleri ile etkileşim kurmak isteyeceklerdir. Bu kanalların müşterilerin hizmetine sunulması işletmeler adına büyük fark yaratmaktadır.

Bir çağrı merkezinde teknolojik sorunlar ile ilgili bulutta barındırılan teknoloji çözümleri ekipman alt-yapısına dayanmadığı için herhangi bir aksama süresi olmadan beş müşteri temsilcisinden 1000 temsilciye ve tekrar geriye ölçeklenebilir. Bulut teknoloji yerinde çözümlerle karşılaştırıldığında çok daha ucuzdur ve uygulanması daha kolaydır. Bunun yanında iyi tasarlanmış bir interaktif sesli yanıt sistemi de verimli self-servis sağlayacak ve müşteri ekiplerinin daha karmaşık sorgulara odaklanmasını sağlayacaktır. Tasarımı ve güncellenmesi kolay bir interaktif sesli yanıt sistemi ve otomatik konuşma tanıma, metinden konuşmaya ve birden çok dil gibi özellikler sunan sistemler önemli verimlilik artışları sağlayacaktır. Müşteri temsilcileri için doğru müşteri ve şirket bilgilerini bulmaya çalışırken birden fazla ekran arasında geçiş yapmak kadar zorlayıcı bir şey yoktur ve bu süreçte ortalama geçiş süreleri artar, hatalar oluşur ve dolayısıyla müşteriler beklemekten rahatsız olurlar. Çağrı merkezi çözümünün müşteri ilişkileri yönetimi (CRM: Customer Relationship Management) ve kurumsal kaynak planlaması (ERP: Enterprise Resource Planning) ile tek yönlü entegrasyonu, ekibin ihtiyaç duydukları her şeye tek bir pencereden anında erişmesini sağlar. Daha da iyisi, iki yönlü entegrasyon tüm sistemleri tek seferde güncellemelerini sağlayarak çift girişi ve veri girişi hataları olasılığını azaltır. Robotik süreç otomasyonu (RPA) ile de genellikle müşteri temsilcisinin enerjisini tüketen ve insan hatası potansiyelini açığa çıkaran, tekrarlayan ve zaman alıcı görevler ortadan kaldırılabilir. Robotik süreç otomasyonu müşteri temsilcilerinin müşterilerle duygusal bağları oluşturmalarını ve korumasını, daha yakından odaklanmasını sağlar ve bu sayede müşteri temsilcisi eğitim maliyetleri düşürülür, insan hatası ortadan kaldırılır, kalite ve doğruluk iyileştirilir ve müşteri etkileşim süreleri azaltılır (Premier, 2021). Bunlar teknoloji ile ilgili verimliliği artırıcı, iş süreçlerini etkinleştirici çözümlerdir ve sayısı çok daha artırılabilir. Çağrı merkezleri gelişimin gerisinde kalmamak için teknolojiyi yakından takip etmek ve süreçlerine entegre etmek zorundadırlar.

✓ **Robotik Süreç Otomasyonu (RPA: Robotic Process Automation):** Robotik süreç otomasyonu yazılım robotlarının, bir çalışanı taklit ederek önceden tanımlanmış pek çok görevi yapmasını sağlayan yeni bir teknolojidir. Bu robotlar sizin yerinize e-postalarınızı kontrol edebilir, fatura tutarı doğrulaması yaparak fatura kesebilir, izin verilen uygulamalara girerek görevlerini hatasız bir şekilde tamamlayıp sistemden çıkış yaparak bu ve benzeri süreçlerin otomatikleşmesini mümkün kılar. RPA'nın en önemli özelliklerinden biri de, herhangi bir sistem yenilemesi ya da bilgi teknolojileri alt yapı değişikliği gerektirmemesidir. Mevcut alt yapıya ya da sisteme kolaylıkla entegre edilebilen Robotik Süreç Otomasyonu, işletmenin verimliliğini artırmada önemli bir rol oynarken, maliyetlerin daha rahat kontrol edilebilmesine olanak sağlar.

## Çoklu Görev ve Çok Kanallı İletişim Sorunları ve Çözüm Önerileri

Çağrı merkezi verimliliğini artırmanın önemli bir parçası süreçlere odaklanmak olsa da, müşteri ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmek için süreçlerin esnekliğine de yer açılmalıdır. Bir çağrı merkezinin sadece telefon görüşmelerine odaklanmaması ve diğer iletişim kanallarına da ağırlık vermesi çok önemlidir. Günümüzde müşteriler, her biri kişisel tercihlerine göre çok çeşitli kanallar aracılığıyla iletişim kurmaktadır. Müşteriler, sosyal medya aracılığıyla arayabilir, e-posta atabilir veya görüntülü soru sorabilirler. Bu nedenle, müşterilerle iletişim kurma konusunda esnek kalınmalıdır çünkü bu, bir talebin ilk önce ne kadar verimli bir şekilde ele alınabileceğini ortaya koyar (Leideck, 2020). Bir çağrı merkezini yönetmek kolay bir iş değildir ve her şey manuel olarak yönetilmeye çalışılırsa birçok şeyin ters gitmesi çok olasıdır. Bir çağrı merkezini çalıştırmak için gereken ilk temel yazılım, çağrı merkezi yazılımının kendisidir. Bunun ötesinde kitabın farklı bölümlerinde de değinildiği gibi kullanılabilecek farklı araçlar da vardır (Soucy, 2021):

- **Otomatik Çağrı Dağıtıcısı (ACD):** Gelen çağrıları yönetmek ve çağrı veya çağrı merkezi müşteri temsilcileri arasında eşit olarak dağıtmak için kullanılır.
- **IVR (İnteraktif Sesli Yanıt) Sistemi:** Self servis seçenekleri ve otomatik çağrı yönlendirme hizmeti sunar.
- **Tahmine Dayalı Çevirici:** Giden aramaları otomatik olarak bir telefon numaraları listesine yerleştirir ve arama yanıtladığında müşteri temsilcilerine bağlanır.

- *Bilgi Tabanı:* Çağrı merkezinin hizmet sunduğu işletmenin ürün ve hizmetleri hakkında kendi kendine yardım makalelerinden oluşan dijital bir bilgi deposudur.
- *Konuşma Analitiği:* Kaydedilmiş aramaları analiz etmek ve değerli müşteri içgörülerini sağlamak için kullanılır.
- Tüm bunlara ek olarak, iş gücü yönetimi ve kalite güvence yazılımları da çağrı merkezlerinde kullanılan teknolojilerdendir.



dikkat

Çağrı merkezi teknolojilerinin gelişimi ve kullanımını için 1. ve 2. ünitelere bakabilirsiniz.



Resim 8.3

Görüldüğü gibi modern çağrı merkezleri, farklı görevleri yönetmek için çok çeşitli yazılım ve araçlar kullanırlar. Birçok çağrı merkezi, tek ve daha çağdaş bir platform kullanmak yerine, günlük operasyonlarına yardımcı olmak için birden çok yazılım sistemleri ve araçları kullanırlar. Bu, müşteri temsilcilerinin tek bir sorguyu çözmek için 10'a kadar farklı programı açıp kapattıkları ve idari görevlere çok büyük miktarda zaman harcadıkları anlamına gelir. Tüm bu geçişler, güçlü bir müşteri deneyimi sunmanın önüne geçmektedir (Playvox, 2018). Çağrı merkezlerinde çoklu görev ve çok kanallı iletişim sorunlarının önüne geçebilmek için mevcut çağrı merkezi uygulamalarıyla entegre olan yazılımlar benimsenmelidir. Daha yeni yazılımlar genellikle hâlihazırda kullanılmakta olunan araçlarla entegrasyon seçenekleriyle birlikte gelirler. Birden çok sistem entegrasyonuna sahip platformlar seçilmesi sürecin başarısı için önemlidir (Jive, 2017: 8).

### Çakışan İş Öncelikleri Sorunları ve Çözüm Önerileri

Çağrı merkezlerinde iş öncelikleri çoğu zaman çakışır. Müşteri temsilcileri çoğu zaman satış yapmak için mi, yoksa ne kadar sürerse sürsün sorunları tamamen çözmek için mi orada olduklarını bilemeyebilirler. Bazen, farklı yöneticilerin çalışanlar ile ilgili farklı hedefleri de olabilir. Satış direktörü müşteri temsilcilerine satış yapmaları yönünde baskı yapabilirken Takım Liderleri ilk temasta çözüm ile ilgili beklenti içinde olabilir. Bunun yanında Kalite Sistem Sorumlusu ise müşteri temsilcilerine görüşmelerin kalite hedeflerine

uygun yürütülmesi gerektiğini hatırlatıyor olabilir. Bu ve benzeri durumlar ise çelişen önceliklere yol açabilir. Çağrılarla hızlı bir şekilde ilgilenirken mümkün olduğunca fazla satış yapmaya çalışılması, her müşteriye daha fazla kişisel ilgi göstererek ve diğer ürünlerden hiç bahsetmeden daha uzun süre harcanması ama dakika kısıtlarının aşılması gibi örnekler bunlardan birkaçıdır. Bir müşteri temsilcisi birden fazla ve genellikle birbiriyle çelişen hedeflere ulaşmaya çalışıyorsa çalışmalarının zarar görmesi kaçınılmazdır (Dhami, 2020). Bir çağrı merkezinde verimliliği ölçmek için kullanılacak çok sayıda temel performans göstergesi vardır. Örneğin (Chambers, 2020);

- **Kuyruktaki Ortalama Süre:** Müşteriler bir temsilciyle konuşmak için ne kadar süre bekler? Çağrı merkezi ekibi daha üretken hâle geldikçe bu sayı düşmelidir.
- **İlk Temas Çözümü:** İlk iletişimde müşteri aramalarının yüzde kaçını çözümler? Müşterinin sorusunu ilk aradığında, görüşmenin daha uzun sürmesi anlamına gelse bile, tam olarak yanıtlamak çok daha etkilidir.
- **Ortalama İşlem Süresi:** Bir müşteri temsilcisinin bir müşteri aramasını işlemesi ne kadar sürer? Ortalama İşlem Süresi (AHT) ayrıca not almak, vakaları etiketlemek ve görüşmeden sonra diğer her şeyi tamamlamak için harcanan zamanı da içerir.
- **Ortalama Konuşma Süresi/ Doluluk Oranı:** Ortalama İşlem Süresine benzer şekilde, Ortalama Konuşma Süresi, müşteri temsilcilerinin müşterilerle telefonda ne kadar zaman harcadıklarını ölçer. Doluluk Oranı ise bu sayıyı müşteri temsilcisinin toplam vardiyasının yüzdesi olarak alır. Yüksek bir doluluk oranı (% 80), müşteri temsilcilerinin toplam zamanlarının % 80'ini müşterilerle konuşarak ve zamanlarının % 20'sini yöneticilik yaparak, toplantılara katılarak veya başka bir şekilde meşgul ederek geçirdiği anlamına gelir.

Görüldüğü gibi çağrı merkezlerinde pek çok temel performans ölçütü vardır ve verimliliğin nasıl ölçüldüğüne bağlı olarak müşteri temsilcisinin davranışı değişebilir. Eğer çağrı merkezi yönetimi hızlı telefon görüşmelerini ve sıra bekleme süresini minimumda tutmayı vurgularsa, müşteri temsilcileri aramaları hızlı bir şekilde tamamlamaya çalışacaktır. Eğer çağrı merkezi yönetimi her müşterinin sorununu tam olarak çözmeye odaklanırsa, ilk temas çözüm oranı artacak ancak müşterilerin daha uzun süre beklemesi gerekebilecek ve çağrı süreleri artabilecektir. Bu sebeplerle, bir çağrı merkezinde doğru süreç yönetimi için iş hedeflerinin ne olduğunu netleştirmek çok önemlidir. İş hedefleri ve performans ölçütleri netleştirildikten sonra bilgiler ekibe net bir şekilde bildirilmelidir. Eğer çağrı merkezinde hâlen çelişen öncelikler mevcutsa çağrı merkezinin daha küçük ekiplere bölünmesi yoluna da gidilebilir. Örneğin; ayrıntılı hizmet sağlamaya ve aramaları hızlı bir şekilde yönetmeye odaklanmak isteniyorsa uzun ve karmaşık vakalarla ilgilenebilecek özel bir müşteri temsilcisi bölümü oluşturulabilir. Bu şekilde, karmaşık vakalar ihtiyaç duydukları ilgiyi görür ve bunun yanında çoğu müşteri temsilcisi daha basit aramalarla hızlı bir şekilde ilgilenmek için hâlâ özgür kalır (Dhami, 2020).

Çağrı merkezleriyle ilgili sorunlar kaçınılmazdır ve unutulmamalıdır ki hiçbir organizasyon mükemmel değildir. Ancak bu gerçek, çağrı merkezleri ile ilgili kronik sorunların çözülmesine de engel değildir. Yukarıda değinildiği gibi çağrı merkezlerinde en çok yaşanan yönetim sorunlarının üzerinden gelmek için sorunların üzerine kararlılıkla gidilmesi, sorunların çözümüne tüm çalışanların dâhil edilmesi ve iletişim kanallarının daima açık tutulması ve çözüm önerilerinin uygulanması ile başarılı sonuçların gelmesi beklenmelidir. Çağrı merkezlerinin yaşadığı sorunlar ile ilgili dünyadaki büyük boyutlu örnekler, araştırmalar ve gerektiğinde daha profesyonel destek sağlanması da yine çözüm sürecini hızlandırabilecek önerilen uygulamalardandır.



## Araştırmalarla İlişkilendir

### Ekipleri Geride Bırakan En Büyük 10 Çağrı Merkezi Sorunu

#### 1. Çok Fazla Araç Sorunu

Çağrı merkezinin yükselişiyle birlikte, ortalama bir temsilcinin kullandığı araçların sayısı da artmıştır. Artık sadece telefon aramalarını cevaplamak yeterli değildir. Bunun yerine, personelin sonuçları kaydedebilmesi ve çeşitli platformlarda ilgili eylemleri gerçekleştirebilmesi de gerekir. Birçok işletme, gerektiğinde yeni çözümler ekleyerek eski sistemlere güvenir. Bu da personelin farklı kaynakların bir karışımını kullanmasına yol açabilir. Platformdan bağımsız olarak bir iletişim geçmişine sahip olmak, müşteri temsilcilerine mükemmel müşteri hizmeti sağlamak için ihtiyaç duydukları bilgileri verir. Çok kanallı bir çözüm uygulandığında, müşteri temsilcisi önceki iletişim noktalarına bakabilir, hatanın nerede olduğunu değerlendirebilir ve bir çözüm sunabilir.

En iyi çözümler:

- Çok kanallı bir iletişim platformu sağlayın.
- Teknoloji gereksinimlerini mümkün olduğunca basitleştirin.
- Birden fazla aracın gerekli olduğu durumlarda ayrıntılı eğitim sağlayın olarak ortaya konur.

#### 2. Çakışan Öncelikler

Çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin öncelikleri her zaman belirgin olmayabilir. Satış yapmak için mi, yoksa ne kadar sürerse sürsün sorunları tamamen çözmek için mi oradadırlar? Bazen, farklı insanların onlar için farklı hedefleri vardır. Finans direktörü bunu geliri artırmak için bir fırsat olarak görebilirken pazarlama yöneticisi marka itibarını oluşturmak isteyebilir. Bu durum çelişen önceliklere yol açar. Bunun sonucunda, çağrı merkezi operatörlerinin çağrılarla en iyi nasıl başa çıkacaklarından emin olamamaları ve tutarsız hizmet vermeleri ortaya çıkar. Bir temsilci birden fazla, genellikle birbiriyle çelişen hedeflere ulaşmaya çalışıyorsa, çalışmaları zarar görecektir.

En iyi çözümler şunlardır:

- Çağrı merkeziniz için net hedefleriniz olduğundan emin olun.
- Birden fazla hedef varsa, belirlenmiş sorumluluklara sahip departmanlara bölün.
- Öncelikler değişirse ekibinizi öncelikleriniz konusunda güncel tutun.

#### 3. İlerleme Fırsatlarının Olmaması

Genellikle insanlar bir kariyerde ilerlemek isterler. Çağrı merkezi işleri genellikle rolleri değiştirme, hatta sadece becerilerini geliştirme fırsatından yoksundur. Bu, yüksek yıpranma oranlarının yanı sıra düşük çalışan moraline de katkıda bulunabilir. Elbette, herkes mutlaka farklı bir role terfi etmek istemez. Birçok temsilci, bir yönetim rolünün ekstra sorumluluklarını istemeyebilir ancak yine de tanınma ve fırsatlar beklemektedirler. İnsanlar birkaç yıldır bir rolde çalışıyorlarsa ancak herhangi bir fayda görmemişlerse kendilerini cezalandırılmış da hissedebilirler. Hizmet süresine göre yan haklar veya ücret artışları sağlayarak çalışan memnuniyetini teşvik edin ve bunu yaparken en iyi ve en deneyimli çalışanlarınızı elinizde tutun.

En iyi çözümler:

- İlerleme içeren net kariyer yollarına sahip olun.
- Eğitim ve beceri geliştirme sunun.
- Roldeki zamana göre zamları/faydaları uygulayın.

#### 4. Yüksek Stresli Ortam

Bir çağrı merkezinde tam zamanlı çalışmak genellikle oldukça stresli bir iş olarak görülür ve bunun iyi bir nedeni vardır. Sadece stresli personelin ayrılma veya daha kötü performans gösterme olasılığı

daha yüksek olmakla kalmaz, aynı zamanda müşteriler de bunu söyleyebilir. Bir çağrı merkezindeki yaygın stres nedenleri şunları içerir:

- Yüksek çağrı sayısı
- Kızgın veya kötü niyetli müşteriler
- Kaynak yetersizliği
- Ezici talepler (yani bir saatte cevaplanan çağrı sayısı, ortalama çağrı süresi)
- Zorlu ve gürültülü ortam
- Eski araçlar
- Tanıma eksikliği ve ilerlemeler

Uygulanacak bir taktik, sağlam bir “kapatma” politikasıdır. Bu, özellikle müşteri temsilcilerinin müşteri telefonu kapatana kadar aramaları görmesini bekliyorsanız gereklidir. Hiçbir mükemmel iletişim becerisi, kötü niyetli bir müşteriye hafifletemez. Bir müşteri kötü niyetliyse, personelinizin aramayı erken bitirmesine izin vermek, streslerini yönetebilmelerini sağlamanın harika bir yoludur. Son olarak, müşteri temsilcilerinin iletebileceği bir süpervizör ekibiniz olduğundan emin olun. Bazen bir müşteri kızgın olmayabilir ama yine de zorlayıcı olabilir. Temsilcileriniz, onları deneyimli bir süpervizöre ileterek, performanslarını düşürme endişesi duymadan aramalarına devam edebilir.

En iyi çözümler:

Çalışanların gerektiğinde sağlık molaları vermelerine izin verin.

Personelin kötü niyetli bir müşteriyle görüşmede kalmasını istemek yerine sağlam bir ‘kapatma’ politikasına sahip olun.

Temsilcilerin sorunları üst düzeye taşıyabilecekleri iyi eğitilmiş denetçilere sahip olun.

### 5. Düşük Çalışan Bağlılığı

Çalışanlar için çekici bir çalışma ortamı yaratılması önemlidir. Çalışanlar bir ofiste çalışıyorsa, aralığı ve hacmi göz önünde bulundurmanız gerekir. Personelin kendi masalarını (makul ölçüler dâhilinde) dekore etmesine izin vermek, iyi dinlenme tesislerine yatırım yapmak ve ergonomik ekipman tedarik etmek hoş bir ortam yaratmaya yönelik iyi adımlardır. Evden çalışma ilkelerini de göz önünde bulundurmaya değer. Bulut iletişim merkezleri giderek daha yaygın hâle geliyor ve bu nedenle çalışanların esnekliği tercih ettiğini görebilirsiniz. Tüm çalışanlarınızın katılımını sağlamak için ekip başarılarını vurgulamaya çalışın. Son olarak ve potansiyel olarak en önemlisi, çalışan geri bildirimlerini isteyin ve bunlara göre hareket edin. Geri bildirimin memnuniyetle karşılandığı ve anonim olduğu bir alan sağlarsanız, hiç düşünmemiş olabileceğiniz birçok fikir edirsiniz. Bu geri bildirimle hareket ederek yalnızca çalışan bağlılığını geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda şirkete olan güven duygusunu da teşvik edebilirsiniz.

En iyi çözümler:

- Çekici ve erişilebilir bir çalışma ortamı yaratın.
- Personeli adil bir şekilde ve sık sık ödüllendirin – bu sadece ücretsiz bir öğle yemeği ile olsa bile.
- Teşvik edin ve personel geri bildirimlerine göre hareket edin.

### 6. Bilgiye Erişim Eksikliği

Personeliniz için gezinmesi kolay bir bilgi merkezi oluşturmak büyük bir fark yaratabilir. Çağrıyı başka birine iletmek zorunda kalmak yerine, veri tabanında uygun materyali arayabilirler. Pazarlama ekibiniz bir sosyal medya kampanyası yürütüyorsa, çalışanlarınızın bundan haberdar olması gerekir. Aksi takdirde, hakkında hiçbir bilgisi olmadığı aramalarla uğraşmaları muhtemeldir.

En iyi çözümler:

- Dâhilî bir self servis veri tabanı oluşturun.
- Eğitim materyallerinizi yeniden değerlendirin ve iyileştirin.
- Ekibinizi yeni ürünler, hizmetler ve pazarlama kampanyaları hakkında bilgilendirin.

## 7. Proaktif Değil, Reaktif Olmak

Sorunlar gelmeden önce proaktif olarak ele almak yerine, sorunlara gerçek zamanlı olarak tepki vermek için çok zaman harcanır. Bazen bu bir personel sorunudur. Kaçırılan vardiyaları karşılayacak birini bulmaya çalışmak gibi. Bazen, daha çok müşteri temelli bir sorundur. Örneğin, bir bölgenin telefon hizmetinin neden düştüğünü çözmeye çalışmak gibi. Durum ne olursa olsun, sorun devam ederken bir sorunu çözmeye çalışmayı içerir. Bu çözülmesi zor bir problemdir. Sonuçta geleceği tahmin edemeyiz. Ancak hazırlıklı olabiliriz. Yapay zekâ genellikle risk yönetimi için kullanılır ve çağrı merkezlerini modernize etmek isteyen daha büyük şirketler için harika bir yatırım olabilir. Personeli tahsis etmek, çağrı hacmi için yoğun dönemleri planlamak ve genel olarak geçmiş verilere dayalı bilgi sağlamak için yapay zekâyı kullanmak, kendinizi geleceğe hazırlamanın harika bir yoludur. Ancak her şey tahmin edilemez. Bu durumda, açık ve dürüst iletişim bir etki yaratabilir. Çağrı merkezi temsilcilerinizi bilgili ve güncel tutmak, sorunu perde arkasında onlara haber vermeden çözmeye çalışmaktan çok daha iyidir. Aynı mantığı müşterilerin karşılaşılabileceği sorunlara da uygulayabilirsiniz. Ekibinizi gündeme getirilen sorunları paylaşmaya teşvik edin.

En iyi çözümler:

- Temsilcilerin öğrenmesi için örnek olay incelemeleri derleyin.
- Alt sınırdaki kiralama yerine fazla kiralamaya istekli olun.
- Gelen sorunları, bireylerin ayrı ayrı ele almasını beklemek yerine ekip içinde paylaşın.

## 8. Komut Dosyalarına Aşırı Güvenmek

İyi bir çağrı metni, müşterinin gerekli tüm bilgileri almasını sağlamanın yanı sıra herkes için tutarlı bir deneyim yaşamayı teşvik edebilir. Bununla birlikte, temsilcilerinizin uygun şekilde tepki vermesini, yargılama çağrılarını yapmasını veya gerçekten sorunun köküne inmesini de engelleyebilir. Komut dosyaları doğası gereği bir sorun değildir ancak onlara aşırı güvenmek bir sorundur. Bir müşteri olarak, bir temsilciyi açıkça bir senaryoyu takip ederek dinlemek ve söylediklerinizle ilgilenmeyi reddetmek inanılmaz derecede sinir bozucudur. Temsilcilerinize senaryo dışı hareket etme özgürlüğü sağlayarak daha iyi bir müşteri deneyimi sağlayabilmelerine imkân verin. Komut dosyalarının yanı sıra, çalışanlar aşağıdaki konularda eğitilmelidir:

- Sorunun kökenini bulmak için sorulacak en iyi sorular
- Belirli konularda kullanılabilecek anahtar ifadeler
- Hangi seçenekleri sunabilirler?
- Çözüm sunma konusunda ne kadar esnek oldukları
- Farklı dinleme taktikleri

Dinlemek kolay gibi görünse de aslında epeyce taktik vardır. Aktif, yansıtıcı, empatik ve pasif dinleme gibi. Pasif dinleme burada kaçınılması gereken şeydir çünkü temsilcilerinizin müşterilerle etkileşim kurmasını istiyorsunuz.

En iyi çözümler:

- Eğitiminizi, tek iletişim stratejisi yerine senaryoyu bir başlangıç noktası olarak nasıl kullanacağınıza odaklayın.
- Temsilcilere uygulayabilecekleri çözümler konusunda biraz özgürlük verin.
- Çağrı sayısına değil kaliteye odaklanın.

## 9. Farklı Metriklere Odaklanın

Bir çağrı merkezinde takip edebileceğiniz pek çok şey vardır ve doğru olanları seçmek zor olabilir. Bazı çağrı merkezleri her şeyi ölçmeye çalışır ancak sonuçta elde edemeyecekleri çok sayıda veri vardır. Bunun yerine, sizinle en alakalı olanları bulmaya çalışın. Giden, satış odaklı bir çağrı merkeziyseniz, ortalama işlem süresi gibi bir şey, özellikle daha uzun aramalar daha yüksek satın almalarla yol açabileceğinden, ortalama satış tutarından daha az önemli olacaktır. Bir gelen çağrı merkezi için ilk çağrıda çözüm

son derece önemlidir ancak satış tutarı ilave alakalıdır. Dikkate almanız gereken yalnızca müşteri odaklı metrikler değildir. İşlenecek çok fazla veri olduğundan, otomatik çözümleri düşünmenin zamanı gelmiş olabilir. Sadece verileri toplamakla kalmaz, aynı zamanda analiz edebilirler! Bu, ham veriler yerine raporları değerlendirmenize olanak tanır. Metriklerinizi son birkaç yıl veya son birkaç ay ile karşılaştırmak isterseniz de otomatik çözümler size neye ihtiyacınız olduğuna dair kapsamlı bir bakış sağlayabilir.

En iyi çözümler:

- En çok zorlandığınız alanları araştırın ve onlara odaklanın.
- Yalnızca müşteri temelli metrikler değil, çalışan memnuniyeti faktörünü dikkate alın.
- Veri toplamak ve analiz etmek için otomatik çözümler kullanın.

### 10. Düşük Müşteri Memnuniyeti

Çağrı merkezinin amacı müşteri hizmeti sunmaktır ve eğer müşteriler bu hizmetten memnun kalmazlarsa yanlış bir şey yapıyorsunuz demektir. Yukarıdaki sorunların çoğu buna katkıda bulunur, bu nedenle onları düzelterek muhtemelen yine de iyileştirebilirsiniz ancak ayrı olarak düşünmeye değer. Bu sorunu çözmek için iyi bir başlangıç noktası, müşteri geri bildirimlerini dikkate almaktır. İletişim merkezinizden hem olumlu hem de olumsuz herhangi bir söze özellikle dikkat edin. Ayrıca, müşteri anketleri şeklinde aktif olarak geri bildirim talep etmek isteyebilirsiniz. Doğrudan geri bildirimlere bakarak müşterilerinizin neye öncelik verdiğini görebilirsiniz. Geri bildirimlerini dikkate alarak, kısa aramalara odaklanmaktan ayrıntılı bir çözüme vurgu yaparak öncelikleri değiştirebilirsiniz. Bir self servis bilgi merkeziniz yoksa bir tane oluşturmanın zamanı geldi. Ayrıca, telefon görüşmelerinin ötesinde seçenekler sunan sohbet robotları veya canlı sohbet gibi teknolojilere yatırım yapmaya değer olabilir. Bir dizi seçenek sunarak müşterileri her şeye uyan tek bir çözüme zorlamak yerine, size en uygun yollarla erişmesine izin verirsiniz. Bu sadece onların memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda ekibiniz üzerindeki baskıyı da azaltır.

En iyi çözümler:

- Müşteri geri bildirimlerini araştırın ve buna göre değişiklikler yapın.
- Otomatik görevliler veya sohbet robotları gibi yeni teknolojiler uygulayın.
- Web sitenizde bir müşteri self servis bilgi merkezi sağlayın.

Durum ne olursa olsun, burada tartışılan tüm çözümler konumdan bağımsız olarak uygulanabilir hem ofis içi hem de evde çalışan personel yararlanabilir. Birçok çağrı merkezi sorunu hem müşterileri hem de çalışanları etkiler, bu nedenle uyguladığınız tüm çözümlerde her ikisini de dikkate almanız gerekir. Çağrı merkezleri hem çalışmak için harika bir yer hem de müşteri sorunları için kolayca erişilebilir bir çözüm olma potansiyeline sahiptir ancak oraya ulaşmak için çalışmak gerekir. En iyi ipuçlarımız:

- Uygun teknolojiye yatırım yapın.
- Çalışan ve müşteri geri bildirimi isteyin.
- Net hedeflere sahip olun.
- Sürekli eğitim ve ilgili bilgilere erişim sağlayın.
- Sınırlı ancak kullanışlı bir dizi metrikleri izleyin ve analiz edin.

Bunun ötesinde yapabileceğiniz çok şey var ancak bu beş nokta, üzerine inşa etmeniz için güçlü bir temel oluşturuyor. Müşteri memnuniyetinde ve çalışan bağlılığında bir gelişme görecektir ve olumlu bir itibar oluşturacaksınız. Buradan daha ayrıntılı çözümleri keşfedebilir ve hem personel hem de müşteriler için mükemmel bir çağrı merkezi oluşturabilirsiniz.

**Kaynak:** Dhami, 2020

## Öğrenme Çıktısı

1 Çağrı merkezlerinin güncel yönetim sorunlarını kavrama ve çözüm önerilerini ifade edebilme

## Araştır 1

Çağrı merkezlerinin güncel yönetim sorunlarını araştırın.

## İlişkilendir

Çağrı merkezlerinin yaşadığı sorunların çözümleri neler olabilir? Tartışın.

## Anlat/Paylaş

Çağrı merkezindeki çalışma tecrübeleriniz sırasında en çok hangi sorunlarla karşılaştınız? Anlatın.

## ÇAĞRI MERKEZLERİNDE VERİMLİLİĞİ ARTIRMANIN TEMEL YOLLARI

Bir çağrı merkezi her gün ve her hafta yüzlerce işlem gerçekleştirir. Bu işlemler müşteri etkileşimlerini yönetmekten zaman çizelgelerini girmeye, müşteri temsilcilerinin müşteri aramalarına ne kadar zaman harcadıklarını ölçmeye, toplantılara ve eğitimlere planlamalarına vb. pek çok işlemi kapsayabilir. Hemen hemen her çağrı merkezi sürecindeki küçük iyileştirmeler, verimlilikte büyük bir artış sağlamaktadır (Scorebuddy, 2020). Ortalama olarak çağrı merkezi müşteri temsilcileri, çalışma sürelerinin yaklaşık 49 dakikasını boşta geçirir ve bu sürenin çoğu üç dakikadan daha kısa aralıklarla gerçekleşir. Bu sık, küçük boş zaman olayları, değerli görevleri tamamlamayı zorlaştırır. Bununla birlikte, çağrı merkezleri, çağrı merkezi performansını nasıl iyileştireceğini ve boşta kalma süresini nasıl artıracakını bulmak için teknolojiden yardım almalıdırlar. Gerçek zamanlı görev yönetimi araçları, sorunsuz günlük işlemler için gereken çağrı merkezi araçlarının sayısını tahmin etme konusunda harika bir iş çıkarırlar. Bu araçlar, gerçek zamanlı çağrı verilerini ve çağrı merkezi verimlilik ölçümlerini toplar ve etkili çağrı merkezi programları oluşturmak için bu verileri raporlarlar. Görev yönetimi teknolojisi ayrıca, genellikle 15 ila 30 dakika arasında değişen daha yararlı süreler için özel müşteri temsilcilerini “boşa çıkarma” için bir ila üç dakikalık boşta kalma sürelerini gruplandırır. Bu sorunsuz personel değişikliği, çağrı merkezlerinin boş zamanı yönetmesine ve müşterilerle etkileşimde olmayan temsilciler için görevlere öncelik vermesine olanak tanır. Bu araçlar operasyonlara gerçek zamanlı olarak baktığı için, çağrı merkezleri çağrı hacmi beklenmedik bir şekilde artarsa müşterilerle etkileşim kurmak için mevcut temsilci sayısını ayarlayabilir ve bu da daha yüksek çağrı merkezi verimliliği ve üretkenliği sağlar (Saltsgaver, 2017).



Resim 8.4

Bir çağrı merkezinde çağrı merkezi verimliliği artırıldığında artan üretkenlik ve maliyet düşürmeye ek olarak üç grup insan için mutluluk seviyelerinin arttığı görülecektir. Şöyle ki (Premier, 2021);

- **Müşteriler Grubu:** Müşteriler grubu çağrı merkezi verimliliği arttığında mutlu olur çünkü sorunları hızlı bir şekilde çözülür, istedikleri hizmete kaliteli bir biçimde sahip olurlar ve çağrı merkezini her aradıklarında kendilerini defalarca ifade etmek zorunda kalmazlar.
- **Çalışanlar Grubu:** Çalışanlar grubu çağrı merkezi verimliliği arttığında mutlu olur çünkü müşterilere karşı sorun çözememe durumundan kurtulurlar, istedikleri verilere anında ve tüm boyutları ile erişirler ve performansları ile ilgili kaygı duymaları gerekmez.
- **Yönetim Grubu:** Yönetim grubu çağrı merkezi verimliliği arttığında mutlu olur çünkü küçük sorunlarla vakit kaybetmekten kurtulurlar, çağrı merkezini rahatlıkla kâra geçirebilir ve stratejik konulara odaklanabilirler.

Görüldüğü gibi bir çağrı merkezinde verimliliğin sağlanması üçlü bir galibiyettir. İlk arama çözüm oranlarındaki % 1'lik bir artış müşteri memnuniyetinde de genellikle % 1'lik bir artışa eşit olmaktadır. Ve bu gerçekleştiğinde çağrı merkezi müşterilerinin sadık kalma ve satın almaya devam etme olasılığı daha yüksektir.

### Çağrı Merkezlerinde Verimlilik Kavramı

Başarılı bir çağrı merkezinin temel bileşenleri olan uzman yönetim, yüksek vasıflı müşteri hizmetleri temsilcileri ve sağlam bir şirket içi ekip bileşenlerinin hepsi çağrı merkezi verimliliğinin sürekli olarak yüksek tutulmasına katkıda bulunurlar (Scorebuddy, 2021). Çağrı merkezi için genel bir verimlilik formülü oluşturulabilir ve şu şekilde ifade edilebilir:

Verimlilik Formülü: (Toplam Çıktı / Toplam Girdi) x 100

Formülde toplam çıktı çalışanların her birinin gerçekten hedeflerine ulaşmak için harcadıkları zamandır. Örneğin, müşterilerle konuşmak veya arama sonrası iş yapma süreleri gibi. Toplam girdi ise çalışanların faaliyetlerini gerçekleştirmek için harcamaları gereken zamandır, yani çalışma programlarıdır. Bir çağrı merkezinde müşteri temsilcilerinin 8 saatlik bir vardiya çalıştığını varsayalım. Ancak işle ilgili faaliyetlere 6 saat harcadıysa toplam verimlilik;

$$(6/8) \times 100 = 0,75 \times 100 = \%75$$

olarak hesaplanacaktır. Yani müşteri temsilcileri vardiyalarının % 75'ini işlerini yapmaya ve % 25'ini işle ilgili olmayan görev ve faaliyetlere harcamışlardır. Bu iş gücü verimliliği formülü çalışanların üretkenliği hakkında genel bir fikir edinmek için iyidir ancak bunu belirli hedeflere bölmek ve belirli anahtar performans göstergelerine (KPI'lar) göre verimliliği izlemek daha etkilidir.

Daha önceki ünitelerde de incelenmekle birlikte en değerli çağrı merkezi anahtar performans göstergeleri olarak aşağıdakiler sıralanabilir (Voiptime, 2020):

- **İlk Temasta Çözüm (FCR) Oranı:** Bu metrik en değerli üretkenlik ölçütlerinden biridir. İlk temas sırasında kaç müşteri talebinin çözüldüğünü gösterir. Endüstri standardı %70-75 civarındadır. İlk Temasta Çözüm (FCR) Oranı daha düşükse nedeni araştırılmalı, yükseğe müşteri temsilcisinin performansından memnuniyet duyulmalıdır.
- **Ortalama Cevaplama Hızı (ASA):** Müşteri temsilcisi telefona cevap vermeden önce müşterilerin neden telefonu kapattığı incelenmesi gereken bir göstergedir. Müşteri temsilcisi cevap vermeden önce müşterilerin kuyrukta beklediği süre gözden geçirilmelidir. Kuyruk ne kadar hızlı hareket ederse, müşterilerin telefonu kapatmama oranı o kadar artar. Ortalama olarak müşteriler telefonu kapatmadan önce yaklaşık 2 dakika kuyrukta beklemeye hazırdır.

- **Terk Edilen Çağrı Oranı:** Bir müşteri temsilcisi cevap vermeden önce müşteri tarafından sonlandırılan aramaların sayısıdır. Örneğin, 100 aramadan 10'u kaybedilirse, aramaların %10'unun müşteri ile çağrı merkezi müşteri temsilcisi arasında bir konuşma ile sonuçlanmadığı ortaya çıkar. Terk edilen çağrı oranı çok yüksekse, iş yükünü optimize etmek için arama yazılımını değiştirme veya müşteri temsilcisi ekibini genişletme düşünülmelidir. Ayrıca, yüksek terk edilen çağrı oranı bazı yasal sorunlara neden olabilir çünkü birçok ülkede bu ölçü kanunla tanımlanmıştır.
- **Çağrı Transferlerinin Yüzdesi:** Bu KPI çok önemlidir çünkü müşteri temsilcilerinin diğer ve muhtemelen daha nitelikli iş arkadaşlarına kaç çağrı aktardığını gösterir. Çok yüksekse, müşteri memnuniyetini güçlü bir şekilde olumsuz yönde etkileyebilir, bu nedenle çağrı yönlendirme stratejisinin yeniden düşünülmesini veya müşteri temsilcilerine ek eğitim verilmesini gerektirebilir.
- **Çağrı Tamamlama Oranı:** Başarısız olanlara kıyasla müşteri temsilcilerine başarıyla bağlanan çağrılarının sayısını doğru şekilde gösterir. Bu, gerçek ekip üretkenliğini yansıtan birinci sınıf bir göstergedir. Ve hangi nedenlerden dolayı (örneğin, bağlantı hataları) kaç kez tekrarlanan arama yapıldığı da görülebilir.
- **Tekrarlanan Aramaların Yüzdesi:** Bu metrik, müşteri temsilcilerinin ilk temas sırasında müşteri sorunlarını çözmede ne kadar başarılı olduğunu değerlendirmeye yardımcı olabilir.
- **Bekleme Süresi:** Müşteriler, bir müşteri temsilcisi ayrıntıları öğrenip eksiksiz bir yanıt verene kadar ne kadar beklemede kalıyor? Bekleme süresinin çok uzun olması, sunulan hizmetin karşısında müşterilerin hayal kırıklığına uğramalarına neden olabilir.
- **Müşteri Memnuniyet Puanı (CSAT):** Müşteri temsilcilerinin müşterilerin isteklerini nasıl yerine getirdiklerini gösteren temel performans metriğidir. Ne kadar çok müşteri memnun olursa, şirket için o kadar büyük getiri elde edilir. Ayrıca, memnun bir müşteri, şirket için daha fazla kazanç anlamına gelen, elde tutulan bir müşteridir.



**dikkat**

Çağrı merkezi verimliliğini ölçmek için kullanılan performans göstergeleri ile ilgili daha detaylı bilgilere Çağrı Merkezi Yönetimi I Kitabımızın 7. bölümündeki 'Çağrı Merkezi Temel Performans Göstergeleri' ünitesinden ulaşabilirsiniz.



Resim 8.5

Bir çağrı merkezinde verimlilik hesaplamalarında gelen veya giden aramaların sayısını artırmaya odaklanmak normaldir ancak müşteri temsilcileri ne kadar kalite sağladıklarına değil, yalnızca arama miktarına odaklanırsa, müşteriler olumsuz müşteri deneyimi nedeniyle o derece hayal kırıklığına uğrayabilirler. Hiçbirinde kaliteli müşteri hizmeti sağlayamadıktan sonra binlerce aramayı ele almanın anlamı yoktur. Bu sebeple müşteri arama kalitesini korurken veya geliştirirken üretkenliği artırmanın yolları aranmalıdır (Soucy, 2021). Bir çağrı merkezinde verimliliği etkileyen dört temel unsur vardır. Bu unsurlar ve verimliliğe etkileri şöyledir (Beaulac, 2021; Soucy, 2021; Rumburg, 2019);

**1. Müşteri Temsilcisi Üretkenliği:** Çağrı merkezi verimliliğinde müşteri temsilcilerinin rolü çok büyüktür ve bir çağrı merkezi verimliliği yukarıda da açıklandığı gibi genel olarak verimlilik formülü ile hesaplanabilmektedir. Müşteri temsilcisi üretkenliğinin birincil ölçütleri, müşteri temsilcisi kullanımı, ortalama çağrı işleme süresi (AHT) ve müşteri temsilcileri başına düşen aylık müşteri sayısıdır. Çağrı merkezi verimliliği esasen müşteri temsilcileri tarafından belirli bir süre içinde yapılan toplam işi ifade ettiği için yapılan tüm işlemler (gelen aramaları yanıtlama, ekip toplantıları, e-postalara yanıt verme vb.) çağrı merkezi verimliliği üzerinde doğrudan etkilidir. Çalışanlar da bir organizasyonun özü olduğundan, onların verimliliği çağrı merkezinin genel verimliliğini doğrudan etkiler. Başarılı bir müşteri deneyiminin temelinde, gelen aramaları zamanında cevaplayan, onları uygun bölüme veya kişiye yönlendiren ve müşterilerin aramalarına etkin ve hızlı bir çözüm sağlayan verimli ve iyi eğitilmiş bir çağrı merkezi müşteri temsilcisi bulunur. Küresel olarak tüketicilerin % 97'si müşteri hizmetleri deneyiminin satın alma kararlarını ve marka sadakatini etkilediğini söylemektedir. Çağrı merkezleri çağrıları yanıtlamaktan daha fazla fonksiyona sahiptir ve memnuniyet ve değere dayalı uzun vadeli müşteri ilişkileri kurmayı içerir.

**2. Kanal Çeşitliliği Yüzdesi:** Kanal çeşitliliği; çağrı merkezine çeşitli kanallar aracılığıyla gelen temasların yüzdesidir ve bu kanallar genel olarak ses (telefon görüşmeleri), sohbet, e-posta, web, interaktif sesli yanıt ve yapay zekâyı içerir. Çağrı merkezindeki çalışanları interaktif sesli yanıtla yönlendirmek, kişi başına toplam maliyet üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir ve bu nedenle birçok çağrı merkezi, interaktif sesli yanıt menülerini

optimize etmeye önemli miktarda kaynak ayırmaktadır. 2008'de sesli aramalar, tüm iletişim hacminin neredeyse % 80'ini temsil ediyorken günümüzde, gelen iletişim hacminin % 50'sinden biraz fazlasını oluşturmaktadır. Bu eğilimin arkasında iki anahtar faktör vardır; biri ekonomik, ikincisi ise demografiktir. Anahtar ekonomik itici güç, on yıllardır sektöre hâkim olan sesin en pahalı kanallardan biri olması ve sohbet, e-posta, web ve özellikle interaktif sesli yanıt ve yapay zekânın hepsinin sesten daha düşük maliyetli olmasıdır. İnteraktif sesli yanıt ve yapay zekâ çözümleri, bariz nedenlerle sesli insana dayalı çözümlerden daha düşük maliyetlidir. Ancak sohbet, e-posta ve web çözümlerinin neden sesten daha düşük maliyetli olduğu çok açık değildir. Ses gerçek zamanlı bir kanal olduğundan, gelen aramaların *Erlang dağılımı* çok keskin olma eğilimindedir. Bu da ses kanalını verimli bir şekilde çalıştırmayı zorlaştırmaktadır.

✓ **Erlang Dağılımı:** Kuyruk sistemlerinde bekleme zamanlarını önceden tahmin etmek için geliştirilmiş bir sürekli dağılım ölçütüdür.

E-posta ve web tarafında üretilen çözümler, sesli çalışanlardan daha düşük maliyetli olma eğilimindedir çünkü bu kanallar sesle aynı gerçek zamanlı aciliyete sahip değildir ve bu nedenle sesli ve sohbetten daha az anidir. Bu, e-posta ve web kanallarında personel çalıştırmayı kolaylaştırır, bu da daha iyi temsilci kullanımına ve daha düşük maliyetlere yol açar. Ortalama olarak bir e-postanın veya web tarafından görevlendirilen bir kişinin maliyeti, bir sesli iletişimin maliyetinin yaklaşık % 81'i kadardır.

Kanal çeşitliliğinin arkasındaki demografik etkenler ise iş gücüne yeni girenlerden emekliliğe yaklaşanlara kadar geniş bir müşteri yelpazesini kapsar. Genç müşteriler kendi kendine yardım (interaktif sesli yanıt ve yapay zekâ) veya dolaylı sohbet ve e-posta kanallarını tercih etme eğilimindedir. Bir çağrı merkezinde doğru kanal karışımı nedir ve bir çağrı merkezi bu duruma nasıl ulaşır, cevaplanması gereken soru budur. Cevap, çağrı merkezi tarafından sağlanan hizmetlerin kendine özgü doğasına bağlıdır. Nihai kanal karışımının tüm çalışanları interaktif sesli yanıtla yönlendirmek ve böylece ses, sohbet, e-posta ve web desteği ile

ilgili tüm maliyetleri ortadan kaldırmak olduğunu önermek cazip gelebilir. Ama bu ne gerçekçidir ne de mantıklıdır. Birçok çağrı interaktif sesli yanıtla çözülemez ve birçok müşteri bir interaktif sesli yanıt yerine canlı bir müşteri temsilcisi ile etkileşim kurmayı tercih eder. Bununla birlikte, kanal çeşitliliği için daha çok 'iyi son durumlar' ve daha az 'optimal son durumlar' vardır.

**3. Lokasyonun Çağrı Merkezi Maliyetlerine Etkisi:** Çağrı merkezlerinin bulunduğu bölgelerdeki ücret oranları, emek yoğun olan bu sektörde maliyeti ve dolayısı ile verimliliği doğrudan etkiler ve bu nedenle büyük çağrı merkezleri daha düşük ücret oranlarına sahip coğrafyalarda bulunma eğilimindedirler. Maliyet açısından bakıldığında, New York City'den ziyade Sevilla'da veya Paris'ten ziyade Mumbai'de çağrı merkezi kurmak daha karlıdır. Kişi başına maliyet de ücret oranı farklılıklarından dolayı *lokasyonun* bir fonksiyonudur. Örneğin; New York'ta başlangıç düzeyindeki çağrı merkezi müşteri temsilcileri yılda 45.000 ABD doları kazanırken Iowa Eyaleti'nin en büyük şehri olan Des Moines'deki başlangıç düzeyindeki müşteri temsilcileri yılda 30.000 ABD doları kazanırsa temsilci destekli kişi başına maliyet, maaşla orantılı olarak azalacaktır. Bu basit hesaplama, tüm personel dışı maliyetlerin de ücret farkıyla orantılı olarak azalacağını varsayar. 1990'ların ortalarından bu yana offshore (ülkeler veya kıtalararası) çağrı merkezlerinin çoğalması, Avrupa ve Kuzey Amerika'daki yüksek ücretli ülkeler ile güneydoğu Asya ve başka yerlerdeki daha düşük ücretli ülkeler arasındaki ücret oranı farkının doğrudan bir yansımasıdır.

✓ **Lokasyon:** Lokasyon kelimesi İngilizce olarak 'location' sözcüğünden türemiştir. Herhangi bir yer ya da konum ile beraber mevki olarak tanımlanır. TDK üzerinden ele alınan bu kelime anlamı aynı zamanda yer bildirme ya da konum bildirme şeklinde gündelik yaşamda kullanılmaktadır.

**4. Çağrı Merkezine Gelen Temasların Kök Nedenlerinin Ortadan Kaldırılması:** Günümüzde bazı başarılı çağrı merkezleri, etkili kök neden analizi yoluyla yıllık iletişim hacimlerinin % 30'unu ortadan kaldırmayı başarmıştır. Bilişim teknolojilerinde 'Problem Yönetimi' denen bir

uygulama vardır ve bu uygulamanın arkasındaki temel fikir, hizmet masasına destek çağrıları oluşturan olayların altında yatan kök nedenleri ortadan kaldırmaktır. Bazı çağrı merkezleri problem yönetimi yoluyla bilet hacimlerini % 50 veya daha fazla azaltmayı başarmışlardır. Örneğin, bir finansal hizmetler çağrı merkezi, ses ve parmak izleri için bir biyo-tanıma parola aracı benimseyerek müşteri temsilcisi destekli parola sıfırlama çağrılarının sayısını azaltmaya çalışmış, bir yıl içinde parola sıfırlama isteklerinin hacmi neredeyse üçte bir oranında azalmış ve toplam hacim yaklaşık % 2,5 oranında azalmıştır. Bu mütevazı bir gelişme gibi görünebilir ancak yılda bir milyardan fazla tüketici aramasını yöneten bu özel çağrı merkezi için, müşteri temsilcisi destekli parola sıfırlama aramalarındaki azalma tek başına onlara on milyonlarca dolar kazandırmıştır. Kök neden analizi için üretkenlik metriği, müşteri başına, aydan aya ve yıldan yıla temaslardaki azalmadır. Başka bir örnek uygulamada ise büyük bir gaz ve elektrik işletmesi, müşterilerinin anlamasını kolaylaştırmak için aylık fatura özeti yeniden tasarlamıştır. Ayrıca, kesintilerden etkilenen müşterilerine yazılı ve sesli mesajlar göndermeye de başlamışlardır. Bu iki eylemin birleşik etkisi, müşteri başına yıllık çağrı hacmini yılda 1,26 çağrıdan 1,14 çağrıya düşürmüştü ve birkaç milyon müşterisi olan bu özel işletme için net etki yılda neredeyse bir milyon çağrı azalması ve yılda 7 milyon dolardan fazla tasarruf olmuştur.

Bir çağrı merkezinde verimliliği, yalnızca ekipmanı yükseltmeyerek veya yeterli sayıda personel çalıştırmayarak ne kadar tasarruf edildiğine göre hesaplamak yaygın ve çok büyük bir hatadır. Çoğu zaman, mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlara yatırım yapmamanın muazzam bir uzun vadeli maliyeti vardır. Örneğin, güncelliğini yitirmiş çağrı merkezi altyapısı, rekabet gücünü korumak için artık gerekli olan çok kanallı müşteri deneyimini sağlamaktan yönetimi alıkoyuyor olabilir veya sürekli olarak az sayıda personele sahip olmak, müşteriler için daha uzun bekleme süreleri yaratıyor ve çalışan kaybını artırıyor olabilir. Çağrı merkezleri için olağanüstü bir müşteri deneyimi sağlamak maliyetli ve zaman alıcı bir çabadır. Buradaki anahtar unsur ise genel verimliliği artırmak için maliyetleri azaltmanın yanında müşterilerin çağrı merkezi ile nasıl ve neden etkileşime girdiğini tam olarak anlamaktır (Lash, 2021). Dünya çapında 200'den fazla ülkede yılda 3.5 milyon ziyaretçiye hizmet veren CustomerT-

hink, müşteri kaybının işletmelere yılda 75 milyar dolardan fazlaya mal olduğunu bildirmektedir. Bu rakam müşterilerin kendilerini değersiz hissetmelerinin ve işletmelerin destek ekibinin sorunlarına bir çözüm sunamamasının bir sonucudur. Bu sorunu çözmenin en iyi yolu ise çok geç olmadan sorunların önüne geçmektir. Bunun için 'Proaktif müşteri hizmetleri' kavramı önemlidir. Proaktif müşteri hizmetleri; işletmenin müşterilerine mal veya hizmet sunmasının ötesinde müşteri güvenini sağlamak ve müşteri sadakatini artırmaktır. Bu sayede hem sorunlar daha başlamadan önüne geçilmekte hem de müşterilerin işletmeye bağlılığı artırılabilir (Ramella, 2021).

### Çağrı Merkezlerinde Verimliliği Artırmanın Temel Yolları

Çağrı merkezlerinde verimliliği artırmanın pek çok yolu vardır. En çok karşılaşılan sorunlara ve en net çözüm noktalarına yönelik olarak ise çağrı merkezlerinde verimliliği artırmanın 10 temel yolu şöyledir (Akanksha, 2021; Callminer, 2019; Chambers, 2020; Lash, 2021; Ramella, 2021; Scorebuddy, 2020; Solem, 2021, Saltsgaver, 2017);

**1. Çağrı merkezi içi ve dışı eğitimler artırılmalı ve sürekliliği sağlanmalıdır:** Çağrı merkezlerinde sürekli eğitimlerin faydalı olduğu uzun zaman önce kanıtlanmıştır. Sürekli müşteri temsilcisi eğitimi veren çağrı merkezleri, eğitimde sürekliliği olmayan çağrı merkezlerine kıyasla müşteri temsilcisi performansında yılda % 4,6'lık bir iyileşme sağlamaktadır. Modern öğrenme yazılımları eğitimcilerin müşteri temsilcilerinin bilmesi gereken yeni ürünler, beceriler ve prosedürler hakkında basit ama etkili dersler oluşturmaya ve atmasına yardımcı olur ve bu yazılımlarla müşteri temsilcileri etkileşimli kurslara ve programlara hızla erişerek sınırlı boşta kalma süresini en verimli şekilde değerlendirirler. Çağrı merkezleri liderleri, çalışanlarının performansının nasıl iyileştirileceğini belirlemeye çalışırken birebir koçluk da

önemli bir gelişme fırsatıdır. Müşteri temsilcileri düşük kalite puanları veya ortalamanın üzerinde taşıma süreleri gösteriyorsa, derinlemesine koçluk için onları üretken liderlerle eşleştirmek mantıklı bir karardır. Performans ve verimlilik boşluklarını ele almak için öğrenme içeriği geliştirmek, birebir katılım ve ilgi çekici ders çalışmalarıyla öğrenmeyi beslemek, raporlarla çağrı merkezi gelişiminin ölçülmesi, oyunlaştırma yoluyla müşteri temsilcileri iyileştirmelerini teşvik etmek ve ödüllendirmek de eğitimlerin verimliliği ve katılımın yüksek olması için önemlidir.

**2. Çalışanların motivasyonel faaliyetlerine ağırlık verilmelidir:** Bir çağrı merkezinin etkinliği ve verimliliği çok önemli bir kilit faktöre bağlıdır; müşteri temsilcilerinin verimliliğine. Ekipler işlerinden memnun olduklarında ve tatmin olduklarında mükemmel müşteri hizmetleri sunabilirler. Yorgun olduklarında, çok çalıştıklarında ve tatmin olmadıklarında bu durum iş çıktılarına da yansır. Motivasyon, herhangi bir çağrı merkezinde başarının anahtarıdır. Çağrı merkezleri genellikle işletmeler cephesinde maliyet merkezleri olarak görülür ve yalnızca işletmelere verdikleri rakamlara göre değerlendirilirler. Ancak insanlar duygularla yönetilir ve çağrı merkezleri gibi personel devir oranlarının çok yüksek olduğu yerlerde motivasyonel faaliyetler daha da önemlidir. Motivasyon sözü konusu olduğunda her birey farklıdır. Çalışanlara işlerinde özerklik verilmesi, sık ve kısa molalar vermesine izin verilmesi, çalışan performansının yönetimle birlikte değerlendirilmesi, iyi yapılmış bir işin farkına varıldığına çalışanlara gösterilmesi çağrı merkezi çalışanlarının verimliliğini artırmak için kullanılabilecek yöntemlerdendir. Çalışanların kendilerini çağrı merkezinde değerli ve ilgili hissetmeleri önemlidir, böylece işlerini iyi yapmak için kararlı ve motive olurlar. Müşteri temsilcilerine ve diğer tüm pozisyonlardaki çalışanlara yatırım yapmak, çağrı merkezinin sürekli olarak daha iyi performans göstermesine ve verimliliğe yardımcı olacaktır.



Resim 8.6

**3. Self servis hizmetlerine ağırlık verilmelidir:** Çağrı merkezi müşterileri ikiye ayırır. Bir yarısı bir müşteri hizmetleri temsilcisiyle konuşmakta rahatlık bulurken diğer yarısı herhangi bir müşteri temsilcisi ile konuşmadan ve etkileşime girmeden hızlı hizmeti sever. Self servis kavramı ve faydası, etkileşimi sevmeyen ve self servisi tercih eden müşteriler için çok önemlidir. Self servisin, çağrı merkezi üretkenlik ölçümlerini iyileştirmek için büyük ölçüde kullanıldığı tahmin edilmektedir. Gartner, 2025 yılına kadar bir müşterinin bir işletme ile olan ilişkinin % 85'ini bir insanla etkileşime girmeden yöneteceğini tahmin etmektedir. Self servis hizmetler ayrıca çağrı merkezlerinin gelişmesine de yardımcı olmaktadır. Müşteriler artık müşteri temsilcileri ile bağlantı kurmak için zaman kaybetmek yerine sohbet kanalları, sohbet robotları, çevrimdışı mesajlar, e-postalar ve hatta interaktif sesli yanıt isteklerini kullanmaktadır. Bu yeni alışkanlıkların ise çağrı merkezi üretkenliğini ve hızlılığını önemli ölçüde iyileştirdiği görülmüştür. Çağrı merkezleri, verimliliği artırmaya yardımcı olmak için akış tabanlı ve hatta yapay zekâ tabanlı Chatbotları da sunabilirler. Self servis seçeneklerini uygulamanın en iyi yollarından biri de çağrı merkezinin web sitesinde temel sorunların çözümlerini özetleyen bir bilgi tabanı yayımlamaktır. Müşteri temsilcileri müşterileri buradaki makalelere yönlendirerek kendi cevaplarını bulmalarını sağlayabilirler. Bu sayede müşteriler hem self servisin imkânlarından fazlasıyla yararlanmış hem de müşteri temsilcileri daha büyük sorunlarla ilgilenme fırsatını elde etmiş olurlar.

**4. Çağrı merkezi kalite güvence çerçevesi geliştirilmeli ve uygulanmalıdır:** Başarılı bir çağrı merkezi kalite güvence çerçevesi geliştirilmesi, müşteri deneyimini iyileştirmede ve marka sadakati oluşturmada çok etkilidir. Çağrı merkezinin başarısı ve üretkenliği, müşteri temsilcisi performansının doğru bir şekilde değerlendirilmesine ve bu bilgilerin kalite sistemini geliştirmek için de kullanılmasına bağlıdır. Stratejik bir kalite güvence çerçevesi, müşteri temsilcisi performansını ve eğitimini değerlendirmeye, yönetim ve çalışanlar arasında etkin bir şekilde iş birliği yapılmasına, müşterilerin çağrı merkezinden beklentilerinin anlaşılmasına ve operasyonel verimliliğin artırılmasına ciddi katkı sağlar. Buradaki temel zorluk ise önemli kaynaklara ihtiyaç duymadan veri toplamak için doğru teknoloji ve sistemleri uygulamaktır. Bir çağrı merkezinde kalite güvence çerçevesinin geliştirilmesi için cevaplanması gereken kritik sekiz soru şunlar olabilir:

- Kaliteyi kim tanımlar? (Müşteriler, düzenleyiciler, liderlik vb.)
- Kalite hangi sonuçlar için önemlidir? (Performans, uyum, iyileştirme, yenilik)
- Kalite sürecinde hangi girdilerden faydalanılmaktadır? (Anketler, değerlendirmeler, analizler, kendi kendine puanlama)
- Kaliteyi neler yönlendirir? (Süreçler, sistemler, ihtiyaçlar, kendi kendini yöneten)
- Kalite sürecine kim dâhil olur? (Liderlik, kalite güvence ekibi, analistler, temsilciler)

- Kalitenin faydaları nelerdir? (Tanınma, ödül, kariyer faydaları)
- Kalite nasıl iyileştirilir? (Performans yönetimi, koçluk, eğitim)
- Kalite açısından başarı nedir? (Metrikler, davranışlar, geri bildirim, Net tavsiye skoru-NPS)

Çağrı merkezleri verimliliklerini artırmak için yukarıdaki sorular ve benzerlerini kendilerine samimiyetle sormalı ve akabinde kendi kalite güvence çerçevelerini geliştirerek sürekliliğini sağlamalıdır.

**5. Anahtar performans göstergeleri (KPI) takip edilmeli ve gerektiğinde revize edilmelidir:** Yukarıda açıklanan çağrı merkezi genel verimlilik hesaplaması ve anahtar performans göstergeleri çağrı merkezlerinde hizmet kalitesini ölçme ve iyileştirmede faydalanılan araçlardır. Aslında bir çağrı merkezi söz konusu olduğunda evrensel bir gerçek şudur: Ölçülebilecek anahtar performans göstergeleri listesi neredeyse sonsuzdur (Kohen, 2020: 99-102). Çağrı merkezlerinde verimliliğin artırılması belirlenen anahtar performans göstergelerinin doğru belirlenmesine ve sıkı takibine bağlıdır. Hangi anahtar performans göstergelerinin o çağrı merkezine uygun olduğunu belirlemek için her birinin ölçtüğü sonuçları göz önünde bulundurmak ve ardından bu sonuçların her birinin bu hedeflerle ilişkisini kontrol etmek için geriye doğru çalışmak etkin bir yoldur (Ramirez, 2021). Akabinde de belirlenen anahtar performans göstergeleri aylık ve yıllık şekilde sıkı sıkıya takip edilmeli ve gerektiğinde anahtar performans göstergeleri revize edilmelidir.

**6. Müşteri temsilcileri uygun teknoloji ve ekipmanlarla güçlendirilmelidir:** Bir çağrı merkezindeki müşteri temsilcilerinin ihtiyaç duyduğu tüm bilgilere doğru zamanda sahip olmaları kaliteli hizmet ve verimlilik için çok önemlidir. Çağrı merkezinin verimliliği sadece bir çalışan sorunu değil, aynı zamanda bir teknoloji sorunudur. Müşteri temsilcileri hızlı hizmet vermeye son derece motive olsalar bile hızlı çalışabilmek için doğru teknoloji ve ekipmanlara yani doğru araçlara ihtiyaçları vardır. Çağrı merkezleri için doğru bilgiyi hızlı bir şekilde müşteri temsilcisine sunmak ortalama işlem süresini önemli ölçüde iyileştirir ve ayrıca hataları azaltarak müşteri memnuniyetini artırır. Çağrı

merkezi verimliliğinin çoğu, doğru teknolojinin kullanılmasına ve gerekli tüm portalları ve süreçleri basitleştirilmiş tek bir platforma çeken bir araç uygulaması sahibi olmasına bağlıdır. Müşteri temsilcilerinin ihtiyaç duydukları her şeyin önlerinde olması için sistemler birbirine entegre edilmelidir. Bilgisayar telefon arabirimi (CTI), modern çağrı merkezi yazılım sistemlerinin ortak bir özelliğidir. Telefon çaldığında müşteri temsilcisinin tarayıcısında açılırlar ve çeşitli entegrasyonlardan gerekli tüm bilgileri sunarlar. Bu şekilde entegrasyonların kullanılması ise bilgi erişilebilirliğini artırır. Bilgiyle donatılmış bir müşteri temsilcisinin, müşterinin sorununu ilk görüşmede doğru bir şekilde çözme olasılığı zayıf bilgiye sahip bir müşteri temsilcisine göre çok daha yüksektir.

**7. Çağrı merkezi iş akışları optimize edilmelidir:** Çağrı merkezi iş akışlarının optimize edilmesi için kimin neden sorumlu olduğunun, hangi araçların mevcut olduğunun ve müşteri hizmetleri sorgularının nasıl atandığının belirlenmesine yardımcı olacak bir organizasyon şeması geliştirilmesi önemlidir. Çağrı merkezi destek taleplerine ilk gelen ilk hizmet esasına göre mi, kanal esasına göre mi, görev ve müşteri temelinde mi yanıt verileceğine karar verilerek desteklere öncelik sıralamaları yapılmalı, ardından da müşteri hizmetleri talepleri türe ve kategoriye göre bölümlere ayrılmalıdır. Çağrı merkezi iş akışlarının optimize edilmesi ilk aşamada meşakkatli ve zaman alıcı bir iştir ancak sonrasında çağrı merkezlerinde büyük verimlilik oluşturmaktadır.

**8. Çok kanallı iletişim uygun şekilde yönetilmeli ve sıkı biçimde takip edilmelidir:** Çağrı merkezi müşterileri mal ve hizmet aldıkları işletmeye olan taleplerini ve yaşadıkları sorunları en hızlı şekilde iletebilmek için çağrı merkezlerine birçok farklı kanaldan (WebChat, telefon çağrıları, sosyal medya platformları, e-posta, kısa mesaj-SMS vb.) ulaşmak isteyebilirler. Müşterilerinin beklenti ve isteklerine uygun hizmetleri zamanında ve etkin şekilde sunabilen çağrı merkezleri ise rakiplerine göre daha avantajlı konuma gelmektedirler. Çağrı merkezi gibi tekrardan kaçınmanın imkânsız olduğu bir sektörde, çok kanallı hizmet verme becerisi geliştirmek müşteri temsilcilerine ve yöneticilere yalnızca büyük kolaylık sağlamakla kalmaz, aynı zamanda çağrı merkezinin geneline zamandan, paradan ve iş akışlarından büyük tasarruf sağlar.

**9. Etkili bir çağrı merkezi yönetim ekibi geliştirilmeli ve gereken destek üst yönetimce verilmelidir:** Çağrı merkezlerinin başarılı olması ve gelecekte de bu başarının sürdürülmesi için iletişim becerisi yüksek, detay odaklı, müşteriler, çalışanlar ve kaliteli hizmet konusunda derin bir anlayışa sahip olan çağrı merkezi yöneticilerinin istihdam edilmesi önemlidir. Çağrı merkezlerinde özellikle çağrı merkezi yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu birtakım beceri ve alışkanlıklar vardır. Bu beceri ve alışkanlıklardan en önemlileri yöneticilerin çalışanlarına ilham verebilmeleri, motive edebilmeleri ve gerektiğinde ikna edebilmeleri, çağrı merkezinde pozitif bir kültür yaratma ve empati yoluyla müşteri deneyimini iyileştirme konusunda tecrübeli olmaları ile veriye dayalı kararlar verebilmeleridir. Bu becerilere sahip yöneticiler işe alındıktan sonra kariyer gelişimlerine özel önem verilmeli, yönetim ekibine çağrı merkezinin stratejileri ve hedefleri doğru şekilde iletilmeli ve çalışmalarında gereken destek üst yönetimce verilmelidir.

**10. Müşteri ve müşteri temsilcisi geri bildirimlerine kulak verilmeli ve iyileştirmeler yapılmalıdır:** Çağrı merkezlerinde verimliliğin en son ve en önemli adımı müşterilerin ve müşteri temsilcilerinin geri bildirimlerine kulak verilmesidir. Çağrı merkezlerinde operasyonel verimliliği artırmak için en değerli içgörü kaynağı müşterilerdir. Anketler, konuşma analizleri, e-postalar ve diğer doğrudan yanıt kaynaklarının tümü çağrı merkezinin neyi doğru yaptığını ve nerede iyileştirmeler yapması gerektiğini anlamasına yardımcı olacaktır. Müşterilerden gelen geri bildirimler kadar önemli ve faydalı olan bir diğer bilgi kaynağı ise müşteri temsilcileridir. Müşteri temsilcileri her gün en az yedi saat müşterilerle ön saflarda, birebir temastadırlar ve operasyonel verimsizlikleri ilk tespit edenler de onlardır. Bir çağrı merkezinde verimlilik artırılmak isteniyorsa kesinlikle hem müşteriler hem de müşteri temsilcileri düşüncelerini ve görüşlerini paylaşmaları için teşvik edilmelidir. Müşteri temsilcilerine yönelik düzenli toplantılar yapılması, şirket intranetinde bir çalışan forumu düzenlenmesi ve açık kapı politikası uygulanması da geri bildirimlerin alınmasında çok etkili olmaktadır.



## Araştırmalarla İlişkilendir

### Çağrı Merkezi Verimliliğini Artıracak 6 İnsan Merkezli Fikir

İnsanlar robot değildir. Müşteri temsilcilerinizi daha fazla çalıştırarak çağrı merkezi üretkenliğini artırmaya çalışmak, ihtiyacınız olan sonuçları size vermeyecektir. Aşağıda çağrı merkezinizin daha üretken olmasına yardımcı olurken personelinize saygın bir şekilde davranmanıza yardımcı olacak birkaç ipucu ve araç bir araya getirdik.

#### 1. Çağrı Merkezi Verimlilik Metriklerini Ölçün

Herhangi bir hedefin ilk adımı, nereden başladığınızı ölçmektir. Bir çağrı merkezinde üretkenliği ölçmek için kullanabileceğiniz çok sayıda temel performans ölçütü vardır. Bunlar *kuyruktaki ortalama süre, ilk temasta çözüm, ortalama işlem süresi, ortalama konuşma süresi/doluluk oranı* ve çok daha fazlası olarak sıralanır.

Verimliliği nasıl ölçtüğünüze bağlı olarak müşteri temsilcinizin davranışı değişebilir. Hızlı telefon görüşmelerini ve sıra bekleme süresini minimumda tutmayı vurgularsanız, temsilciler aramaları hızlı bir şekilde tamamlamaya çalışacaktır. Her müşterinin sorununu tam olarak çözmeye odaklanırsanız, ilk temas çözüm oranınız artacaktır ancak müşterilerin daha uzun süre beklemesi gerekebilir ve arama süreleri artacaktır. Önemli olan ilerlemenizi tutarlı bir şekilde ölçmektir. Bu, üretkenlik geliştirmelerinizin istediğiniz etkiyi yaratıp yaratmadığını belirlemenize yardımcı olacaktır.

#### 2. Müşteri Temsilcisi Motivasyonunu Artırın

Temsilcileriniz neden iyi bir iş çıkarıyor? Neden yüksek düzeyde ortaya çıkmak ve performans göstermek için motive oluyorlar? Cevabınız “Emin değilim” ise çalışanlarınızı nasıl motive edeceğinizi düşünmenin zamanı geldi. İş yerinde iyi bir iş çıkarmak isteyen ve hedeflerinin ne olduğunu bilen müşteri temsilcileri daha üretken olacaktır. Temsilcileri motive etmenin birkaç yolu vardır:

Çalışanları karar verme sürecine dahil edin: 2002 yılında yapılan bir araştırma, şirketin karar verme sürecine yatırım yapan çalışanların daha üretken olduğunu bulmuştur. Ekip üyelerine verimliliği nasıl artıracabilecekleri, ofiste daha fazla görmek istedikleri şeyler ve nasıl daha iyi bir müşteri deneyimi sunabileceğine ilişkin fikirlerini sormayı düşünün.

*Daha fazla özgürlük sunun:* Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama konusunda esnek olma yetkisine sahip temsilciler daha etkili, daha duyarlı ve daha kişiseldir. Ayrıca harika bir iş çıkarmak için oldukça motive edilirler.

*Davranışı teşvik etmek için ödülleri kullanmayı düşünün:* Nakit bonuslar veya hediye kartları gibi ödüllerin kullanılması, müşteri temsilcilerini hedeflere ulaşmaya ve ekstra yol katetmeye teşvik edebilir. Hangi davranışları ödüllendirmek istediğinize karar verin, ödül olarak ne sunacağınıza karar verin ve ardından programı geniş kitlelere duyurun.

İşini iyi yapan çalışanları takdir edin: Ödüllerin her zaman parasal olması gerekmez. Çalışanlarınızın sıkı çalışmasını ve başarılarını tanımak bile onları motive etmek için uzun bir yol kat edebilir. Gallop'a göre, çalışanların % 69'u daha iyi tanınırlarsa daha çok çalışacaklardır.

Birden fazla motivasyon stratejisini birleştirmek, müşteri temsilcisi üretkenliğini artırabilir ve ekibinizin şirket hedeflerinize ulaşmak için çok çalışmasına yardımcı olabilir.

### 3. Müşteri Bilgilerini Kolayca Erişilebilir Hale Getirin

Verimlilik sadece bir insan sorunu değil, aynı zamanda bir teknoloji sorunudur. Müşteri temsilcileri acele etmeye son derece motive olsalar bile, hızlı çalışabilmek için doğru araçlara ihtiyaçları vardır. Çağrı merkezleri için doğru bilgiyi hızlı bir şekilde bulabilmek, ortalama işlem süresini önemli ölçüde iyileştirebilir. Ayrıca hataları azaltır ve müşteri memnuniyetini artırır. Higher Ed Growth ürün inovasyonundan sorumlu Başkan Yardımcısı Kolin Porter "Çağrı merkezi verimliliğinin çoğu doğru teknolojinin kullanılmasına bağlı. Çağrı merkezlerinin, gerekli tüm portalları ve süreçleri basitleştirilmiş tek bir platforma çeken bir araç uygulaması çok önemli" demektedir. DigitalGenius'a göre müşteri hizmetleri temsilcileri, bir müşterinin sorgusunu çözmek için sıklıkla sekiz adede kadar farklı sistem kullanmaktadır ancak sekmeler arasında geçiş yapmak zaman alıcıdır. Bunun yerine müşteri temsilcilerinin ihtiyaç duydukları her şeyin önlerinde olması için sistemlerinizi birbirine entegre edin. Bilgisayar telefon arabirimi (CTI), modern çağrı merkezi yazılım sistemlerinin ortak bir özelliğidir. Telefon çaldığında temsilcinin tarayıcısında açılırlar ve çeşitli entegrasyonlardan gerekli tüm bilgileri sunarlar. Entegrasyonların kullanılması bilgi erişilebilirliğini artırır. Bilgiyle donatılmış bir temsilcinin, müşterinin sorununu ilk görüşmede doğru bir şekilde çözüme olasılığı çok daha yüksektir.

### 4. Çağrı Merkezi İş Akışlarınızı İnceleyin

Bir çağrı merkezinde müşteri hizmetleri tekrarlayan bir iş olabilir. Ancak neyse ki bu, daha üretken olmanıza yardımcı olan tekrarlanabilir iş akışları oluşturmayı kolaylaştırır. Müşteri temsilcilerinin aynı şeyi tekrar tekrar yazmasını önlemek için tasarlanmış faydalı snippet'lerden (kaynak kodu parçacıkları) oluşan bir kitaplık ile ekibinizi kurun. Yalnızca ekibinizi daha üretken kılmakla kalmaz, aynı zamanda tutarlılığı da geliştirir!

Çağrı trafiği yönlendirmenizi optimize edin: "Bir çağrı merkezinin verimliliğini, zayıf çağrı trafiği dağılımı kadar hiçbir şey yavaşlatamaz. Müşteriler yanlış departmana gönderiliyorsa, müşteri hizmetleri personeli doğru kişilere yardım etmekten alıkoymuşlardır. Zayıf çağrı trafiği hatları birbirine bağlar ve tüm merkezin geride kalmasına neden olur." Tyler Riddell, eSUB Pazarlamadan Sorumlu Başkan Yardımcısı.

*Müşterilerinizi hızlı bir şekilde doğru kişiye ulaştırın:* Hizmet düzeylerini iyileştirmek ve aramaların sürekli olarak doğru ekibe yönlendirildiğinden emin olmak için etkileşimli sesli yanıt (IVR) menülerinizi denetlemeyi düşünün. Menü seçenekleri müşteriler için açık mı? Tüm seçenekleri kapsıyor mu? Çağrılarını yanıtlayan temsilciler, müşterinin sorularını ele almak için gerekli tüm eğitime sahip mi? Yoğun zamanlarda, bir geri arama çözümü eklemeyi de düşünebilirsiniz. Bu, gün boyunca hacim zirvelerini yayarak üretkenliği artırır. Temsilciler, işleri tamamlamak ve daha fazla iş halletmek için kapalı kalma süresinden yararlanabilir. Son olarak bir insana ulaşmadan önce müşterilerden daha fazla bilgi topla-

manın yollarını araştırın. Zaman kazanmak için otomatik bir çözüm kullanarak müşterilerin kimliğini doğrulayın. Araştırmalar, bir kullanıcıyı doğrulamak için geçen ortalama sürenin 45-90 saniye arasında olduğunu gösteriyor. Bu süreyi azaltmak, çok sayıda arama üzerinde büyük bir etkiye sahip olabilir.

*Gerektiğinde Eskalasyon Yapın:* Bazı sorular bir telefon görüşmesinde tek bir kişi tarafından cevaplanamaz. Eskalasyonlar için net bir sürece sahip olmak zaman kazandırabilir ve hayal kırıklığını önleyebilir. Müşteri temsilcilerini canlı aramalar sırasında hazır bulunarak ve hızlı sorular için fiziksel olarak hazır bulunarak destekleyin.

### 5. Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisi Devir Oranını Azaltın

İstikrarlı bir ekip tutmak, eğitim maliyetlerini ve süresini azaltmanıza yardımcı olacaktır. Ayrıca, üretkenliği daha uzun vadeli bir ölçekte izlemenize yardımcı olacaktır. Destekleyici bir çalışma ortamı sağlamak, müşteri temsilcilerinin işi bırakmasını engeller. Müşteri temsilcilerini gün boyunca mola vermeye teşvik edin. İnsanlar günde 8 saat durmaksızın çalışacak şekilde tasarlanmamıştır. Molalar, müşteri temsilcinizin zihnini tazeler ve onları en yüksek verimlilikte çalışmaya devam eder. Bu faydalar, müşteri temsilcisi deneyimini iyileştirecek ve bir tatmin duygusu sağlayacaktır. Müşteri temsilcileri yalnızca mükemmel müşteri hizmeti sağlamak için daha fazla motive olmakla kalmayacak, aynı zamanda ayrılma olasılıkları da daha düşük olacaktır.

### 6. Verimlilik için Müşteri Temsilcilerinizi Eğitin

Daha verimli müşteri hizmetleri aramalarında uzmanlaşmak için denenmiş ve gerçek ipuçları vardır. Örneğin; konuşmayı müşterinin yönlendirmesine izin vermek, rekor kıran bir görüşmeyle sonuçlanabilir! Şu bir gerçek ki bazı müşteriler gerçekten konuşmayı sever. Ancak bir aramanın ilk 30 saniyesini yakalamak, tüm konuşmayı başarıya hazırlayabilir. Kendinden emin olmak, müşteri temsilcisini bir uzman olarak ayarlamak ve empati göstermek, müşterilerin konuşmayı dağıtmasını ve rayından çıkarmasını önleyebilir. Müşteri hizmetleri temsilcilerinizi, kullanacakları genel arama tamamlama ifadeleri konusunda eğitim ve yaygın müşteri hizmetleri aramalarını sık sık canlandırın. Görüşmeyi bir çözüme yönlendirebilmek, müşteri temsilcisini aramadan başarıyla çıkarabilir ve bir sonraki müşteri aramasına geçebilir.

### Çözüm

Verimli olmak sadece iyi bir iş anlayışıdır. Müşterilerinizin zamanını ve işletmenizin parasını kurtarırsınız. Ancak daha üretken olmak çok yönlü bir yaklaşım gerektirir. Çağrı merkezi üretkenliği, insanların, yazılımların ve iş akışlarının uyum içinde çalışmasını gerektirir. Yüksek düzeyde müşteri hizmeti kalitesi ve temsilci deneyimi sağlarken üretkenliğinizi artırmak için yukarıdaki stratejileri kullanabilirsiniz.

**Kaynak:** Chambers, 2020

### Öğrenme Çıktısı

2 Çağrı merkezlerinde verimlilik kavramını ve verimliliği artırmanın yollarını açıklayabilme

#### Araştır 2

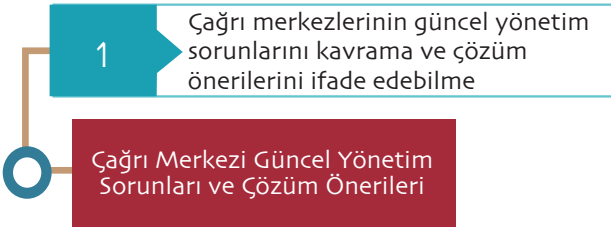
Çağrı merkezlerinde verimliliği etkileyen en önemli unsur nedir ve onun verimliliği nasıl artırılabilir? Araştırın.

#### İlişkilendir

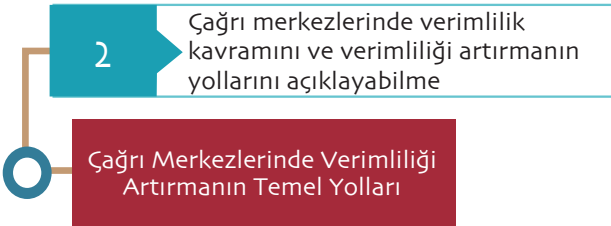
Çağrı merkezlerinde verimliliği artırmanın yolları nelerdir? Tartışın.

#### Anlat/Paylaş

Çağrı merkezlerinde verimsiz çalışmanın nasıl kayıpları olmaktadır? Anlatın.



Çağrı merkezleri zorlu çalışma ortamları olabilir ve bu da artan maliyetlere, müşteri temsilcisi devamsızlığına ve devir hızına yol açarken müşteri hizmet kalitesini, ekip moralini ve etkinliğini düşürür. Özetle çağrı merkezi sorunları zamanında çözilemezse istemeden müşterilere kötü bir deneyim yaşatabilir ve işletmelerin imajına ciddi zarar verebilir. Müşteri sorunlarını ilk aramada çözmek herhangi bir çağrı merkezinin ilk amacı olmalıdır. Müşterinin ne kadar çok araması gerekiyorsa, müşterinin bunu olumlu bir deneyim olarak görmeme olasılığı da artar. Bu durum da düşük müşteri memnuniyetine yol açarak müşteri kaybedilmesine neden olabilir. Benzer şekilde müşterilerin bazı sorunları kendi başlarına çözmeye yeteneğine ihtiyaçları vardır. Bu, her iki taraf için de bir kazan-kazan durumudur ama müşteriler çağrı merkezi tarafından bu hizmetten mahrum bırakılırlarsa çağrı merkezine ve dolayısı ile işletmeye olan güven ve inançları zayıflayacaktır. Çağrı merkezlerinin başarısı, olumlu müşteri etkileşimlerine ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına yanıt verme hızına bağlıdır. Bu sebeple çağrı merkezleri, sorunlarının üzerine ciddiyetle eğilmeli ve kararlılıkla verimliliklerini artırmak için çaba sarf etmelidirler.



Çağrı merkezleri, markalar ve işletmeler için müşteri hizmetlerinden satış teklifi oluşturmaya, fikir araştırmadan görüş ve değerlendirme toplamaya pek çok alanda hizmet veren birimlerdir. Çağrı merkezleri işletmeler için oldukça değerlidir çünkü müşterinin gözünde şirket imajını kuvvetlendirirler, müşterilerin sorunlarını çözerler ve daha güçlü bir müşteri veri tabanı oluşturma fırsatını yaratırlar. Bununla birlikte depoladıkları bilgiler de onları vazgeçilmez hâle getirir. Çağrı merkezi verimlilik formülü genel olarak 'Toplam Çıktı/Toplam Girdi\*100' olarak hesaplanır. Formülde toplam çıktı; müşteri temsilcilerinin işle ilgili faaliyetler için harcadıkları zaman miktarını, toplam girdi ise müşteri temsilcilerinin toplam çalışma saatlerini içermektedir. Bunun yanında çağrı merkezlerinin kendi verimliliklerini ölçmede kullandıkları çok sayıda anahtar performans göstergeleri de vardır. İlk Temasta Çözüm (FCR) oranı, Çağrı Başına İşlem Maliyeti, Tekrarlanan Aramaların Yüzdesi, Ortalama Cevap Hızı (ASA) gibi göstergeler örnek olarak verilebilir. Çağrı merkezleri verimliliklerini artırmak için işletme içi ve dışı eğitimlere ağırlık vermeli, yönetim ekibini desteklemeli, anahtar performans göstergelerini yakından takip etmeli, müşterilerin ve müşteri temsilcilerinin geri bildirimlerine kulak vermeli, kalite güvence çerçevesi oluşturmalı, müşteri temsilcilerini uygun ekipmanlarla güçlendirmeli ve çok kanallı iletişimi uygun biçimde yönetmelidir.

1 Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezlerindeki güncel yönetim sorunlarından biri **değildir**?

- A. Teknoloji ile ilgili sorunlar
- B. İşe giriş, oryantasyon ve sürekli eğitim eksiklikleri ile ilgili sorunlar
- C. Bölümler arası iletişim ile ilgili sorunlar
- D. Çağrı merkezi organizasyon yapısının yarattığı sorunlar
- E. Bütçe fazlalığından kaynaklı sorunlar

2 Aşağıdakilerden hangisi bir çağrı merkezindeki müşteri erişim stratejisinin tanımlaması gereken unsurlarından biri **değildir**?

- A. Çalışma saatleri bilgileri
- B. İletişim türleri
- C. İnsan kaynakları performans kriterleri
- D. Yönlendirme metodolojisi
- E. Analizler ve iyileştirmeler

3 Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezlerinde çalışanların yüksek devir oranlarını azaltmaya yönelik yapılması önerilen çözüm yollarından biri **değildir**?

- A. Sağlam bir devamsızlık yönetimi politikası uygulamak ve çalışanlara iletmek
- B. Çalışanlara uyarı yapmadan sert disiplin cezaları vermek
- C. Haftalık, mevsimlik ve olaya dayalı eğilimleri arayarak devamsızlığı izlemek
- D. Çalışanlarının çabalarını ve olağanüstü performanslarını tanımak ve onaylamak
- E. Suçlayıcı bir dilden kaçınarak ve çalışanların doğasına hitap ederek devamsızlığın çağrı merkezi üzerindeki etkilerini anlatmak

4 Çağrı merkezlerinde iletişim ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- A. Çağrı merkezleri o kadar yoğun çalışan ve o kadar iş akışının olduğu yerlerdir ki çoğunlukla dışarıdaki sorunlara odaklanarak kendi iç iletişimlerini ihmal ederler.
- B. Çağrı merkezleri sürekli iletişimin merkezidir ve bilgi akışına ayak uydurabilmek gerekir.
- C. Bir çağrı merkezinde iletişim etkili olduğunda daha az hata yapılır, iş akışı daha düzgün olur ve çalışanlar daha mutlu olur.
- D. Çağrı merkezinde iletişim ile müşteri hizmetleri başarısı arasında zayıf bir ilişki vardır.
- E. Çağrı merkezinde bölümler arası iletişimi iyileştirmede akran iletişimi için net bir protokol geliştirilmesi önemli bir adımdır.

- I. Çoklu iletişim kanalları sunulması
- II. Bir müşteri bilgi tabanı oluşturmak
- III. Basit, gezinmesi kolay interaktif sesli yanıt menüleri uygulamak

5 Yukarıdakilerden hangileri çağrı merkezlerinde “self servis” hizmetlerinin sunulabileceği yollardandır?

- A. Yalnız I
- B. I ve II
- C. I ve III
- D. II ve III
- E. I, II ve III

6 Çağrı merkezlerinde verimlilik ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- A. Bir çağrı merkezinde çağrı merkezi verimliliği artırıldığında müşteriler grubu, çalışanlar grubu ve yönetim grubunun mutluluk seviyeleri artar.
- B. Çağrı merkezi verimliliğinde müşteri temsilcilerinin rolü çok düşüktür.
- C. Bir çağrı merkezi verimlilik formülü genel olarak  $(\text{Toplam Çıktı} / \text{Toplam Girdi}) \times 100$  olarak hesaplanır.
- D. Müşteri temsilcileri ne kadar kalite sağladıklarına değil, yalnızca arama miktarına odaklanırsa, müşteriler olumsuz müşteri deneyimi nedeniyle hayal kırıklığına uğrayabilirler.
- E. Çağrı merkezlerinin bulunduğu bölgelerdeki ücret oranları, emek yoğun olan bu sektörde maliyeti ve dolayısı ile verimliliği doğrudan etkiler.

7 Aşağıdakilerden hangisi bir çağrı merkezinde verimliliği etkileyen dört temel unsurdan biri **değildir**?

- A. Çağrı merkezinin yıllık bulut teknolojisi maliyeti
- B. Çağrı merkezine gelen temaslara kök nedenlerinin ortadan kaldırılması
- C. Müşteri temsilcisi üretkenliği
- D. Lokasyonun çağrı merkezi maliyetlerine etkisi
- E. Kanal çeşitliliği yüzdesi

“Bir çağrı merkezinin etkinliği ve verimliliği çok önemli bir kilit faktöre bağlıdır; müşteri temsilcilerinin verimliliğine. Ekipler işlerinden memnun olduklarında ve tatmin olduklarında mükemmel müşteri hizmetleri sunabilirler. Yorgun olduklarında, çok çalıştıklarında ve tatmin olmadıklarında bu durum iş çıktılarına da yansır.”

8 Yukarıdaki açıklama aşağıdaki çağrı merkezlerinde verimliliği artırmanın 10 temel yolundan hangisinin kapsamında yer alır?

- A. Anahtar performans göstergeleri (KPI) takip edilmeli ve gerektiğinde revize edilmelidir.
- B. Çalışanların motivasyonel faaliyetlerine ağırlık verilmelidir.
- C. Self servis hizmetlerine ağırlık verilmelidir.
- D. Çağrı merkezi iş akışları optimize edilmelidir.
- E. Çağrı merkezi kalite güvence çerçevesi geliştirilmeli ve uygulanmalıdır.

9 Aşağıdakilerden hangisi bir çağrı merkezinde kalite güvence çerçevesinin geliştirilmesi için cevaplanması gereken kritik sorulardan biri **değildir**?

- A. Kaliteyi neler yönlendirir?
- B. Kalite açısından başarı nedir?
- C. Kalite hangi sonuçlar için önemlidir?
- D. Kaliteyi kim tanımlar?
- E. Çağrı merkezi finansal stratejileri nelerdir?
- I. Çağrı merkezinde pozitif bir kültür yaratma ve empati yoluyla müşteri deneyimini iyileştirme konusunda tecrübeli olmaları
- II. Yalnızca sezgilerine dayalı karar vermeleri
- III. Çalışanlarına ilham verebilmeleri, motive edebilmeleri ve gerektiğinde ikna edebilmeleri
- IV. Detay odaklı olmaları

10 Yukarıdakilerden hangileri etkili bir çağrı merkezi yönetim ekibinde bulunması istenen beceri ve alışkanlıklardandır?

- A. I ve IV
- B. II ve III
- C. I, II ve III
- D. I, III ve IV
- E. I, II, III ve IV

1. E

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezi Güncel Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. C

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezi Güncel Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. B

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezi Güncel Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. D

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezi Güncel Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. E

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezi Güncel Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. B

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Verimliliği Artırmanın Temel Yolları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. A

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Verimliliği Artırmanın Temel Yolları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. B

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Verimliliği Artırmanın Temel Yolları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. E

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Verimliliği Artırmanın Temel Yolları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. D

Yanıtınız yanlış ise “Çağrı Merkezlerinde Verimliliği Artırmanın Temel Yolları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8

### Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

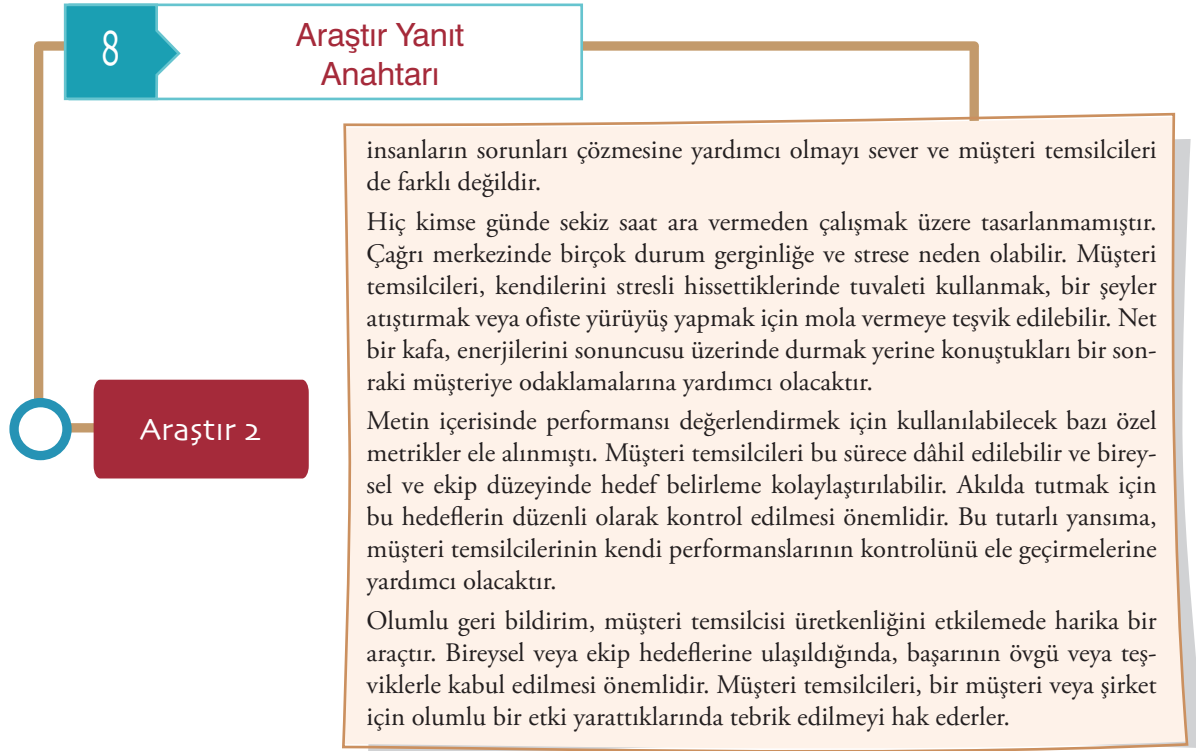
Çağrı merkezleri çok dinamik bir ortamda faaliyet gösteren, stresli ve teknoloji yoğun işletmelerdir ve dolayısı ile gerek teknolojiden yana, gerek çalışma koşullarından ve gerekse müşterilerden yana çeşitli sorunlar yaşamaktadırlar. Çağrı merkezlerinin en güncel yönetim sorunları bütçe kısıtları dolayısı ile yaşanan sorunlar, organizasyon yapılarının düz olması dolayısıyla kariyer kısıtları nedeni ile yaşadıkları sorunlar, bölümler arası iletişim eksikliği sebebi ile yaşanan sorunlar, çok kanallı iletişimin düzgün yönetilememesi sebebi ile yaşanan sorunlardır. Bu ve benzeri sorunların çözümü için teknolojinin sıkı takibi, süreçlerin profesyonelleştirilmesi, iletişim kanallarının açık tutulması ve üst yönetim desteği çok önemlidir.

Araştır 2

Çağrı merkezinin verimliliğini etkileyen en büyük faktör müşteri temsilcileridir. Müşteri temsilcileri mutlu ve motive olduklarında müşteri hizmetlerinde başarılı olabilirler. Ancak bunun tersi de doğrudur. Temsilciler bunaldığında veya ilgisiz kaldığında üretkenlik düşer. Müşteri temsilcisi verimliliğinde tüm farkı yaratabilecek birkaç basit dokunuş gerçekleştirilebilir.

Müşteri temsilcileri görevlerini tamamlamak için gereken becerilere güvenmiyorsa üretken olmaları zordur. Destek ve araç eğitimi, iyi yönetilen bir çağrı merkezi için kritik öneme sahiptir. Başlangıç eğitiminin ötesinde, uzman müşteri temsilcilerinin beceri setini büyütmek, üretkenliği artırmanın harika bir yoldur. Bu, iş gününü çeşitlendirir ve temsilci için ilgi ve büyüme sağlar.

Aramaları yanıtlamak, özellikle belirli bir komut dosyasını takip ederken tekrarlanabilir hâle gelebilir. Verimliliği artırmak için müşteri etkileşiminin her yönünü kontrol etmek yerine, müşteri temsilcilerine biraz özerklik verilebilir. Müşteri temsilcileri, müşteri hizmetleri kararlarını kendileri alma yetkisine sahip olduklarında, üretkenlik üzerinde büyük bir etki yaratabilirler. Herkes



## Kaynakça

- Akanksha, (2021). *7 Best Ways to Improve Your Call Center Productivity in 2021*. 10.11.2021 tarihinde <https://www.c-zentrix.com/blog/improve-contact-center-productivity> adresinde erişildi.
- Bajaj, S. (2021). *9 Major Challenges Faced by Call Centers Worldwide*. 05.11.2021 tarihinde <https://callhippo.com/blog/callcenter/major-challenges-faced-by-call-centers-worldwide> adresinde erişildi.
- Barton, J. (2021). *9 Problems Work From Home Call Center Agents Face (Solved!)*. 05.11.2021 tarihinde <https://www.babelforce.com/blog/cloud-contact-center/9-problems-work-from-home-call-center-agents-face-solved/> adresinde erişildi.
- Beaulac, G. (2021). *Top 10 Metrics to Calculate Call Center Agent Productivity*. 10.11.2021 tarihinde <https://thereportengine.com/blog/top-metrics-to-calculate-call-center-agent-productivity/> adresinde erişildi.
- Callcenterstudio, (2021). *Call Center Problems and Solutions...Avoid Them!* 05.11.2021 tarihinde <https://callcenterstudio.com/blog/call-center-problems-blogs/> adresinde erişildi.
- Callcentrehelper, (2021). *The Top Ten Call Centre Problems*. 05.11.2021 tarihinde <https://www.callcentrehelper.com/the-top-ten-call-centre-problems-12637.htm> / adresinde erişildi.
- Callminer, (2019). *25 Call Center Leaders Share the Most Effective Ways to Boost Contact Center Efficiency*. 07.11.2021 tarihinde <https://callminer.com/blog/25-call-center-leaders-share-effective-ways-boost-contact-center-efficiency> adresinde erişildi.
- Chambers, S. (2020). *6 Human-Centered Ideas to Improve Call Center Productivity*. 10.11.2021 tarihinde <https://textexpander.com/blog/improve-call-center-productivity> adresinde erişildi.
- Cleveland, B. (2020). *Controlling Contact Center Costs the Right Way*. 07.11.2021 tarihinde <https://www.cmswire.com/customer-experience/controlling-contact-center-costs-the-right-way/> adresinde erişildi.

- Dhami, (2020). *10 Biggest Call Centre Problems Holding Teams Back & How to Overcome Them*. 05.11.2021 tarihinde <https://www.ringcentral.co.uk/gb/en/blog/call-centre-problems/> adresinde erişildi.
- Flatworldsolutions, (2021). *12 Major Challenges Faced by the Call Center Industry*. 05.11.2021 tarihinde <https://www.flatworldsolutions.com/call-center/articles/major-challenges-callcenter-industry.php/> adresinde erişildi.
- Jive, (2017). *The 10 Most Common Call Center Problems and How to Fix Them. A Jive Ebook*. 05.11.2021 tarihinde <https://logmeincdn.azureedge.net/jivemedia/library/wp-content/uploads/2017/08/CCenterEbook.pdf> adresinde erişildi.
- Kohen, A. (2020). *Çağrı Merkezi Gerçekleri*. Cinius Yayınları, İstanbul.
- Lash, W. (2021). *10 Steps to Improving Contact Center Operational Efficiencies*. 10.11.2021 tarihinde <https://vhtcx.com/blog/10-steps-improving-contact-center-operational-efficiencies/> adresinde erişildi.
- Leideck, N. (2020). *Improve Call Center Efficiency: Process Management is The Key*. 10.11.2021 tarihinde <https://otrs.com/otrsblog/improve-call-center-efficiency-process-management-is-the-key/> adresinde erişildi.
- Onbrand, (2015). *5 Challenges Facing Call Center Management Today*. 05.11.2021 tarihinde <https://www.onbrand24.com/blog/call-center-management-challenges> adresinde erişildi.
- Playvox, (2018). *How to Overcome the 7 Most Common Contact Center Challenge*. 05.11.2021 tarihinde <https://www.playvox.com/blog/four-common-call-center-problems-that-lower-quality-and-how-to-overcome-them/> adresinde erişildi.
- Playvox, (2021). *10 Ways a Call Center can Communicate Better with Employees*. 10.11.2021 tarihinde <https://www.playvox.com/blog/10-ways-a-call-center-can-communicate-better-with-employees/> adresinde erişildi.
- Premier, (2021). *15 Ways to Boost Contact Centre Efficiency*. 10.11.2021 tarihinde <https://premiercontactpoint.com/contact-centre-efficiency/> adresinde erişildi.
- Puzzo, D. (2020). *The 5 Biggest Challenges for Call Center Managers*. 05.11.2021 tarihinde <https://fonolo.com/blog/2012/08/call-center-challenges/> adresinde erişildi.
- Ramella, B. (2021). *11 Call Center Problems that Managers Face + Ways to Solve Them*. 10.11.2021 tarihinde <https://getvoip.com/blog/2021/02/16/call-center-problems/> adresinde erişildi.
- Ramirez, D. (2021). *15 Vital Call Center Metrics and Kpis: A Deep Dive*. 10.11.2021 tarihinde <https://www.dialpad.com/blog/call-center-kpis/> adresinde erişildi.
- Rumburg, J. (2019). *The Metrics of Contact Center Productivity*. 10.11.2021 tarihinde <https://www.icmi.com/resources/2019/the-metrics-of-contact-center-productivity> adresinde erişildi.
- Saltsgaver, R. (2017). *How to Improve Quality in Call Centers? Start by Optimizing Idle Time*. 10.11.2021 tarihinde <https://www.lessonly.com/blog/improve-quality-call-centers-start-optimizing-idle-time/> adresinde erişildi.
- Scorebuddy, (2020). *10 Tips to Boost Contact Center Operational Efficiency*. 07.11.2021 tarihinde <https://blog.scorebuddyqa.com/5-tips-to-boost-contact-center-efficiency> adresinde erişildi.
- Scorebuddy, (2021). *How to Measure Agent Productivity with Call Center QA Metrics?* 10.11.2021 tarihinde <https://blog.scorebuddyqa.com/10-tips-to-measure-and-improve-call-center-productivity> adresinde erişildi.
- Solem, J. (2021). *5 Tips For Increasing Call Center Agent Productivity*. 07.11.2021 tarihinde <https://www.dixa.com/blog/5-tips-for-increasing-call-center-agent-productivity/> adresinde erişildi.
- Soucy, L. (2021). *How to Measure Employee Productivity in a Call Center?* 10.11.2021 tarihinde <https://biz30.timedoctor.com/how-to-measure-employee-productivity-call-center/> adresinde erişildi.
- Şehgal, H. (2016). *5 Most Common Call Center Agent Problems and How to Solve Them*. 05.12.2021 tarihinde <https://www.ameyo.com/blog/5-most-common-call-center-agent-problems-and-how-to-solve-them> adresinde erişildi.
- Vocalcom, (2021). *5 Ways to Improve Communication in the Call Center*. 10.11.2021 tarihinde <https://www.vocalcom.com/blog/5-ways-to-improve-communication-in-the-call-center/> adresinde erişildi.
- Voiptime, (2020). *How to Calculate Productivity in the Contact Center?* 10.11.2021 tarihinde <https://voiptimecloud.com/blog/how-to-calculate-productivity-in-the-contact-center> adresinde erişildi.