

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

ÇAĞRI MERKEZİNDE
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ARTIRMA ÇALIŞMALARI
VE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

AYŞE MELEK TOPALAK

İSTANBUL, 2014

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI (TÜRKÇE-TEZLİ)

ÇAĞRI MERKEZİNDE
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ARTIRMA ÇALIŞMALARI
VE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

AYŞE MELEK TOPALAK

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Esin CAN

İSTANBUL, 2014

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI (TÜRKÇE-TEZLİ)

Tezin Adı:
Öğrencinin Adı Soyadı:
Tez Savunma Tarihi:

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu
_____ Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Ünvan, Ad ve SOYADI
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Ünvan, Adı ve SOYADI
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

_____ Jüri Üyeleri

_____ İmzalar

Tez Danışmanı
Ünvan, Adı ve SOYADI

Ek Danışman
Ünvan, Adı ve SOYADI

Üye
Ünvan, Adı ve SOYADI

Üye
Ünvan, Adı ve SOYADI

TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın planlanması, yürütülmesi ve bitiş süresince ilgi ve bilgisi ile çalışmamı yönlendiren, katkılarını benden bir an olsun esirgemeyen Danışman Hocam Sayın Prof. Dr. Esin CAN Hanım'a teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmam boyunca bana desteğini hiçbir zaman esirgemeyen aileme, arkadaşlarıma, yüksek lisans projemin başlangıcından bitişine kadar bana tüm desteği sağlayan Akgün YILMAZ ADIBELLİ Hanım'a, iş arkadaşlarıma motivasyonuma en büyük katkıyı sağlayan kardeşim Rüştü'ye sonsuz içten teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul Mayıs 2014

Ayşe Melek TOPALAK

ÖZET

ÇAĞRI MERKEZİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ARTIRMA ÇALIŞMALARI VE BİR UYGULAMA

Ayşe Melek TOPALAK

İnsan Kaynakları (Türkçe–Tezli)

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Esin CAN

Mayıs 2014,51

Müşteri şikâyetleri yönetimi uygulamaları, müşteriler ile uzun süreli ve karşılıklı ilişkiler geliştirebilmesi, memnuniyetsizlik yaratan durumların giderilmesi, ürün ve hizmetlere yönelik eksiklerin giderilmesi gibi konularda sağladığı faydalardan dolayı işletme uygulamalarında önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır. Müşterilerin satın aldıkları ürün veya hizmetlerin kusurlu çıkması müşteri memnuniyetsizliğine yol açmakta işletmeler için tehdit oluşturmaktadır. Şikâyetleri etkin bir şekilde çözülmemiş müşteriler tepkilerini bir daha satın alma yapmayarak, olumsuz iletişimde bulunarak veya işletmeyi boykot ederek, olayı yasal mercilere taşıyarak göstermektedirler. Müşteri ihtiyaçlarının ve şikâyetlerinin anlaşılması, işletmelerin bu tip risklerle karşılaşmamaları için oldukça kritiktir. Bu çalışma, müşteri şikâyeti yönetimi uygulamalarının müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerine etkisini bir örnek olay yardımı ile incelemeyi amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çağrı Merkezi, Üretici, İletişim, Başarı, Çözüm Noktası, Rekabet, Müşteri, Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Sadakati, Şikâyet

ABSTRACT

IMPROVE CUSTOMER SATISFACTION IN CALL CENTERS AND A CASE STUDY

Ayşe Melek TOPALAK

Human Resources (Turkish- thesis)

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Esin CAN

May 2014,51

Customer Complaints Management becomes more important for the companies to develop long-lasting relationship with the customers, overcome dissatisfactions and fulfill the product and service needs. Unmet needs due to the products or services customer gets cause dissatisfaction and creates threat for the companies. With lack of understanding and handling customer complaints, customers react as deciding not to use the service or the products any more, talking about the brand negatively and how it unmet with their needs by using their social network or taking the subject to the legal authority. Identifying customer needs and complaints deeply is critical for the companies to eliminate these risks. This study aims to explore customer complaints management implementations's impact on customer satisfaction and loyalty with a sample case.

Keywords: Call Center, Manufacturer, Communication, Success, Key Point, Rivalry, Customer, Customer Satisfaction, Customer Loyalty, Complaint

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TABLolar LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ	1
1. ÇAĞRI MERKEZİ.....	2
1.1. DÜNYADA ÇAĞRI MERKEZİ KÜLTÜRÜNÜN ORTAYA ÇIKIŞI	2
1.1.1.Çağrı Merkezinin Önemi	6
1.1.2.Çağrı Merkezi Sektörünün Dünyadaki Durumu	8
1.1.3.Türkiye’ de Çağrı Merkezi Sektörü.....	10
1.2. ÇAĞRI MERKEZİNDE KULLANILAN ÖZELLİKLİ KAVRAMLAR.....	10
2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	12
2.1. MÜŞTERİ KAVRAMI VE ESASLARI	12
2.2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ TANIMI VE GELİŞİMİ.....	14
2.3. EFQM MODELİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ.....	15
2.4. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ SAĞLAMAK İÇİN İŞLETMELERİN YAPMASI GEREKENLER	20
2.5. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	21
2.6. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜMÜ	23
2.6.1.Speech Analytics Yöntemi.....	24
3. ÇAĞRI MERKEZİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÖLÇÜM ARAŞTIRMALARI.....	25
3.1. SPEECH ANALİZ İLE MÜŞTERİ MEMNUNİYET ÖLÇÜMÜ	25
3.1.1.Araştırma Yöntemi.....	25
3.1.2.Evren ve Örneklem.....	25
3.1.3.Veritoplama Araçları	25
3.1.4.Verilerin Analizi.....	27
3.1.4.1.Operasyon analiz- tnet	27
3.1.4.1.1.Lokasyon analiz	27
3.1.4.1.2.Rend analysis – sınırlı asistan	28

3.1.4.1.3. <i>Transfer (aktarım) analizi</i>	30
3.1.4.1.4. <i>Sessizlik Analizi</i>	32
3.1.5. Araştırma Bulguları	35
3.1.5.1. Müşterilerin konuşma yüzdesi	35
3.1.5.2. Sessizlik oranı.....	37
3.1.5.3. Müşterinin Sözüünü Kesme Oranı.....	38
3.1.5.4. Müşteri ile aynı anda konuşma	38
3.1.5.5. Blok konuşma.....	39
3.1.5.6. Sektör değerlendirmesi	40
3.2. SEKTÖR GÖRÜŞMELERİ İLE MÜŞTERİ MEMNUNİYET	
ÖLÇÜMÜ	40
3.2.1. Lufthansa Havayolları	41
3.2.2. Global Kurumsal	42
3.2.3. ASSİSTT Müşteri Hizmetleri	45
3.2.4. İnteraksiyon Yönetim Danışmanlığı	47
SONUÇ VE ÖNERİLER	50
KAYNAKÇA	52
ÖZGEÇMİŞ	52

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1.Çağrı Merkezi İstihdam Oranları	9
Tablo 1.2.Tüketici Tercihleri.....	9
Tablo 1.3. Çağrı Merkezi Operasyon Yönetim Bölümleri	11
Tablo 2.1. EFQM Mükemmelliğın Sekiz Temel Kavramı ve Yararları.....	19
Tablo 3.1. Müşteri Memnuniyetsizliğı Konuları	26
Tablo 3.2. Sınırlı Asistan çağrı Oranları.....	28
Tablo 3.3. Sınırlı Asistan ve hat iptali isteyen müşteriler.....	29
Tablo 3.4. Konularına göre çağrılar.....	30
Tablo 3.5. Tivibu Ev iptal Hizmeti-Çağrı Konuları	31
Tablo 3.6. Tivibu Ev iptal Hizmeti.....	31
Tablo 3.7. Customer Share	36
Tablo 3.8. Sessizlik oranı.....	37
Tablo 3.9. Müşterinin sözünü kesme oranı.....	38
Tablo 3.10. Müşteri ile aynı anda konuşma.....	39
Tablo 3.11. Ortalama Blok Konuşma Süresi	39

KISALTMALAR

ACD	:	Automatic Call Distributor (Otomatik Çağrı Dağıtımcısı)
CTI	:	Computer Telephony İntegration (Etkileşimli Seli Yanıt Sistemi)
İ.K.Y	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
T.K.Y	:	Toplam Kalite Yönetimi
ASR	:	Automatic Speech Recognition (Otomatik Konuşma Tanıma Sistemi)
IVR	:	İnteractive Voice Responce (Sesli Yanıt Sistemi)
ÇMD	:	Çağrı Merkezi Derneği
MM	:	Müşteri Memnuniyeti
ÇM	:	Çağrı Merkezi
M.İ.Y.	:	Müşteri İlişkileri Yönetimi
T.M.M.E.	:	Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi
ICMI	:	Uluslararası Müşteri Yönetimi Merkezi
MT	:	Müşteri Temsilcisi

GİRİŞ

Günümüzde, seçme olanakları sürekli artan müşteriler, alternatiflerinin artması dolayısıyla benzer ürün veya hizmetler arasında kolaylıkla bir diğerini tercih edebilmektedirler. Söz konusu tercihlerin en iyi şekilde yönetilmesi için, müşteriler ve firmalar arasında iletişimi sağlayan çağrı merkezleri birçok firmanın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Çağrı merkezleri ile iletişimde olan müşteriler, sunulan ürün ve hizmetle ilgili bilgi almanın yanı sıra, geri bildirimde bulunarak şikâyet veya önerilerini de vermektedirler. Çağrı merkezleri bu geri bildirimleri toplayarak, sunulan ürün ve hizmetin iyileştirmesinde kullanılması bakımından büyük bir fırsat yakalamaktadırlar. Müşterilerinin söylediklerini dinlemek isteyen firmalar için çağrı merkezleri önemli bir kaynak olup, müşterilerin ilettikleri hususları kalitenin iyileştirilmesinde kullanılmaktadır.

Bu çalışmada, çağrı merkezini arayan müşterilerin, kontak merkezi olarak çağrı merkezinden ne kadar memnun ayrıldığına tespiti ve memnuniyet artırıcı uygulamalar yapılarak memnuniyet dereceleri tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu doğrultuda çalışmanın ilk bölümünde çağrı merkezi kavramı açıklanarak genel olarak çağrı merkezi ve bileşenleri ile ilgili tanımlara yer verilmiştir.

İkinci bölümde; “Müşteri Memnuniyeti” konusu ayrıntılarıyla incelenmiş, memnuniyetin tanımı, kapsamı, önemi, unsurları ve fonksiyonları gibi temel bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde “Speech Analytics” yöntemi ele alınmıştır. Bu uygulamaya ait araştırmaya katılan gruptan alınan cevaplar neticesinde, AssisTT A.Ş. Callcenter birimlerinde müşteri memnuniyetini artıracak yöntem ve araçlar irdelenmiş ve bulgular tespit edilerek müşteri memnuniyet düzeyi sorgulanmıştır. Ayrıca farklı sektörlerdeki Kalite Birim Yöneticileri ile görüşme yapılarak, müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik faaliyetleri sorgulanarak görüşme sonuçları paylaşılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise, inceleme sonucunda müşteri memnuniyetini artırıcı unsurlar ve bunun paralelinde varılan çıkarımlar yer almaktadır.

1. ÇAĞRI MERKEZİ

1.1. DÜNYADA ÇAĞRI MERKEZİ KÜLTÜRÜNÜN ORTAYA IKISI

Telefonda hizmet anlayışı ilk olarak ABD’de, 1920’lerde, firmaların ürün özelliklerini ve kullanımlarını anlatmak gibi amaçlarla başlatılmış olmakla birlikte, bugünkü anlamda çağrı merkezi konsepti 1967 yılında AT&T’nin 800’lu hatları geliştirmesiyle başlamıştır. AT&T tarafından “Telefon Gücü (Phone Power)” sloganı ile de, bu yenilik topluma duyurulmuştur (Bagnara and Marti, 2001,ss.223-237). O dönemlerde AT&T ilk çağrı merkezlerinin ortaya çıkmasına önyak olmuştur ve aradan geçen 40 yıl içerisinde çağrı merkezleri milyarlarca dolar değerinde bir sektör haline gelmiştir. Bu dönemde, ABD’de “ücretsiz hatlar” birçok şirket tarafından devreye alınmaya başlanmış ve bir hizmet statüsü olarak sunulmuştur.

Bilinen ilk çağrı merkezi, 1960’ların sonlarında Ford firması tarafından, müşterilerin hatalı ürünleri (arabaları) şirkete bildirmeleri için kurulan çağrı merkezidir. Şikâyetleri toplayabilmek için Ford ve AT&T firması 800 ile başlayan bir danışma hattını devreye sokmuşlardır. (Bagnara and Marti, 2001: s.224) 30 sene önce Amerika’da destek hatları ile müşterilerine bir temas noktası yaratmış şirketler rekabette öne çıkarken, bugün bu imkanı sunmayanlar parmakla gösterilecek kadar azdır. 1970’lerin başında Continental Havayolları’nın tedarik ettiği ilk ACD (Automatic Call Distributor – Otomatik Çağrı Dağıtımıcısı) uygulaması bugünkü ile kıyaslanamayacak derecede pahalı ve fonksiyonsuzdu.

Diğer alanlarda olduğu gibi çağrı merkezi teknolojileri de zaman içinde küçülmüş, ucuzlanmış ve irili ufaklı işletmelerin de satın almasıyla çağrı merkezleri süratle yayılmıştır. (Kohen, <http://www.callschool.org/index.php?q=node/45>)¹

Teknoloji geliştikçe ve iş uygulamaları yerine oturdukça, çağrı merkezlerinin değeri de bu gelişmeler doğrultusunda artmıştır. Bu gelişmelerdeki itici güç müşteriler olmuştur. (Alper, Mart 2005, www.telepati.com.tr)². Bundan dolayı, birçok sektörde müşterinin

¹ Kohen.Alp, <http://www.callschool.org/index.php?q=node/45>, [ziyaret tarihi 27.02.2013].

² Alper, Mart 2005, www.telepati.com.tr, [ziyaret tarihi 27.02.2013].

gücünün artması ile çağrı merkezlerine verilen önem ve etkinlik her geçen gün artmaktadır.

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

Çağrı merkezinin tanımı teknolojinin de gelişmesiyle gün geçtikçe değişmektedir, ancak basit bir yaklaşımla, Çağrı merkezleri, “şirketlerin, müşterileri ile telekomünikasyon vasıtası ile iletişim kurduğu bir araçtır”. (Zapf,et al., 2003: s.312)

Çağrı merkezleri; “Çalışanların zamanlarının çoğunluğunu, telefon kullanarak bilgisayar destekli bir çevrede, gerçekleştirilen fiziksel ve sanal operasyonlar olarak ele alınabilir. (Bagnara and Marti, 2001: s.223; Kleemann, Matuschek, 2002)

Çağrı merkezleri için birçok tanım yapılmakta olup, teknolojinin de gelişmesiyle tanımlamalar dahi gün geçtikçe değişmektedir.

Kohen’e göre ise, müşterinin bir çağrısının (telefon, e-mail, web, faks, IVR vs ile) bir merkez (nokta, alan, yer, kişi vs) tarafından ele alınmasıdır.(Kohen, <http://www.callschool.org/index.php?q=node/45>)³

Çağrı merkezi, üretimi belirsiz, tüm planlaması tahmine dayalı olan, kesintilerden doğrudan etkilenen, hatanın telafi edilemediği ve gerçek zamanlı olarak sevk ve idare gerektiren bir işletmedir. Bu işletmenin kâr amaçlanarak yönetilmesi, söz konusu riskler göz önünde bulundurulduğunda zorlu bir girişimcilik örneğidir. Çağrı merkezi, temelde işin bilgisayar ve teMurat

lefon teknolojisine dayalı olduğu bir çalışma formudur. Bu çerçevede uzaktaki müşteri ile çalışan etkileşime girebilmekte (voice-to-voice) ve bilgiye erişim sağlanmaktadır. Çağrı merkezleri son yılların en hızlı büyüyen endüstrilerinden birisi olmuştur. Çağrı merkezi çalışmaları, aşırı işbölümü özelliği, düşük vasıf gerektirmesi, basit iş olması ve

³ Kohen.Alp, <http://www.callschool.org/index.php?q=node/45>,[ziyaret tarihi 27.02.2013].

sınırlı iş talebine dayalı olması gibi özellikleri ile Taylorizme benzetilmektedir. (Grebner,et al, 2003: s.342)

Çağrı merkezi çalışmasındaki elektronik gözetleme: Çağrı merkezinde çalışan bireyin yaptığı görüşmeler, her an izlenmekte, bireyin çalışması adeta hareket-zaman etüdü anlayışıyla şekillendirilmektedir. Günde kaç kişi ile görüşme yapacağı, bir kişiye en fazla ne kadar zaman ayırabileceği gibi ayrıntılar çalışana bildirilmekte ve denetlenmektedir, yani birey her dakika gözetim altında tutulmaktadır.

Çağrı merkezlerinde gerçekleştirilen araştırmalarda, çağrı merkezi çalışmasının stresli bir iş olduğu saptanmıştır. (Taylor and Bain, 1999; Holman 2002,) (İşin yol açtığı stres faktörleri aşırı iş yükü, konsantrasyon sorunu vb durumları kapsamaktadır.)

Çağrı merkezlerindeki yöneticiler, çalışanın performansının ancak yapılan işin (görüşmelerin) gözetlenmesi ya da takip edilmesi ile sağlanabileceği iddiası ile çalışanın gözetlenmesini meşru temele dayandırmaktadırlar. Ancak bu durum çoğunlukla performans takibi ötesinde çalışana sürekli daha fazla çalışmaya yönelik bir psikolojik baskı altına alma şekline dönüşebilmektedir.

Çağrı merkezi, temelde işin bilgisayar ve telefon teknolojisine dayalı olduğu bir çalışma formudur. Bu çerçevede uzaktaki müşteri ile çalışan etkileşime girebilmekte (voice-to-voice) ve bilgiye erişim sağlanmaktadır. Müşterilerle temas sağlayan birimler olarak da düşünülebilecek olan çağrı merkezlerini bazı ayırımlara tabi tutmak mümkündür. Örneğin çağrı merkezleri inbound ve outbound olarak tasarlanabileceği gibi, her iki fonksiyon tek bir merkezde de toplanabilir. Inbound'da gelen çağrılar karşılanır ve bu çağrılar genelde müşterilerden gelen istek, şikâyet ve sorulardan oluşur. Merkezden dışarıya yapılan görüşmeleri ifade eden outbound ise pazarlama amaçlı yapılan aramalardır. Burada firmanın hizmet ya da ürünleri satılmaya çalışılır (D'Cruz ve Noronha, 2008: s.132).

Çağrı merkezlerini başka kriterlerle farklı ayırımlara tabi tutmak da mümkündür. Örneğin Holst (2008: s.26) üç tip çağrı merkezinden bahseder: Bunlardan ilki; klasik şirket içi çağrı merkezleridir. İkinci tip çağrı merkezi, şirketten ayrılarak, ancak faaliyetlerinin hala ana şirketle sınırlı olduğu çağrı merkezleridir. Son tip çağrı merkezi ise küreselleşmenin bir tasviri olarak değerlendirilebilecek üçüncü bir kaynaktan bu

hizmetin sağlanmasıdır, yani outsourcing yöntemidir ki; örneğin Hindistan gibi bazı ülkelerin bu alanda nam salmaları bu yöntemle olmuştur.

Çağrı merkezleri işletmelerde müşteri tabanı ile ilgili en değerli bilgilerin bulunduğu bölümlerdir ve bilgi akış biçimini hatta organizasyonun yapılanma biçimini de radikal olarak değiştirmektedirler. Her şirket için çağrı merkezi olanağı mevcuttur. İster tüketicilerden veya isterse ticari müşterilerden, her nereden olursa olsun alınan çağrılar bir hizmet veya bir ürün hitap ettikleri kitle ya da üretim konuları farklı olmakla birlikte birçok firma çağrı merkezlerini kullanmaktadır. (<http://www.trakyanetiletisim.com>)⁴. Bazı endüstri örnekleri su şekilde sıralanabilir;

- a) Şebeke ve Mobil Operatörleri
- b) Kamu Hizmet Kurumları
- c) Katalog Satışları
- d) Sigorta Şirketleri
- e) Oteller ve Tatil yerleri
- f) Havayolları
- g) Yerel Meclisler / Yerel Yetkililer
- h) Oto Kiralama
- i) Bankacılık ve Finans
- j) Kredi Kartı Merkezleri
- k) Kooperatifler
- l) Hastaneler / Klinikler
- m) Teknik okullar / Kolejler / Üniversiteler
- n) Bilgisayar donanımı ve yazılım satıcıları
- o) Bağış toplama organizasyonları
- p) Nakliye
- q) Radyo ve Televizyon
- r) Bilet Acenteler

⁴ Çağrı merkezlerinin yeni bileşeni sosyal medya , www.belgeler.com <http://www.trakyanetiletisim.com> [ziyaret tarihi 15.02.2013]

1.1.1. Çağrı Merkezinin Önemi

Günümüzde, çağrı merkezlerinin de gelişimini anlatan birbiriyle ilgili üç büyük değişimden bahsetmek mümkündür (Russell, 2002: s.467).

Bunlardan ilki; birçok işletmenin hedeflerini ya da yönelimlerini piyasa ve müşteri odaklı olarak yeniden tanımlamasıdır. Bu durum mal üretimi ile hizmet sunumu arasındaki sınırı muğlaklaştırmıştır. İkinci değişim; enformasyon teknolojileri ile ilgilidir. Enformasyon teknolojileri artık tüm iktisadi girişim biçimlerinde merkezi bir konum almıştır. Bu teknolojiler sayesinde artık aynı anda hem üretim sürecini, hem tüketici davranışlarını, hem de işgücü performansını izlemek mümkün hale gelmiştir. Son olarak, birçok firma, yeni İKY stratejileri uyarlayarak istihdam ilişkilerinin değişim mühendisliğine konu olmasına neden olmuştur. TKY, sürekli iyileştirme, yüksek performanslı iş sistemleri gibi paradigmlar, çalışma ilişkilerinin çerçevesini değiştirmiştir. Bu değişimin oluşturduğu yeni tabloda çağrı merkezleri firmaların en önemli unsurları olmaya başlamıştır. Küresel çapta en hızlı büyüyen iş alanlarından birisi olan bu endüstri, bilim camiasında da birçok farklı disiplinin ilgisini çekmiştir (Abraham, 2008)

Bilgi teknolojilerinin sürekli gelişmesi telekomünikasyonu kolaylaştırıp telefonun maliyetini düşürünce, firmalar çağrı merkezi hizmetlerini merkezin dışına kaydırmışlardır. Böylece merkez ABD ve Birleşik Krallık'tan Hindistan, Malezya ve Gana gibi ülkelere kaymıştır (Ng ve Mitter, 2005: ss.211-212). Filipinler, Latin Amerika, Güney Afrika ve Doğu Avrupa gibi başka alanlar da bu konuda önemli duraklar olmasına karşın, bu alandaki en önemli durağın Hindistan olduğunu belirtmek gerekiyor. Çünkü Hindistan, hala rekabet etmenin oldukça zor olduğu düşük maliyetler, ileri teknoloji ve İngilizce kullanma becerisi, tecrübenli acenteler ve destekleyici hükümet politikaları sağlayarak bu alanda temel bir rol almış durumda. Bu yüzden bu endüstrideki küresel 'outsourcing'in %46'sını Hindistan sağlamaktadır. Çağrı merkezlerinin, merkez ülkelerden çevreye yayılmasının (offshore çağrı merkezi uygulamasının) temelinde küresel ekonominin en uygun maliyetleri bulma konusunda sınır tanımaması ve teknolojinin de buna imkân verir biçimde gelişmesi yatmaktadır. Böylece gelişmekte olan ülkelerin işgücü, gelişmiş ülkelerin işgücü yerine geçmiştir (Taylor ve Bain, 2005: s.262).

Şüphesiz dünyada son otuz yılın en fazla önem kazanan olgulardan biri müşterinin kendisi olmuştur. Ekonomik dengelerin değişmesi, rekabetin artması ve küreselleşme ile müşterilerin her zamankinden fazla bilgiye sahip olmaları kurumların dikkatlerini müşterilerine çevirmelerine sebep olmuştur. Müşterilerin seçim alternatifleri artmıştır ve benzer ürün veya hizmetler arasında kolaylıkla bir diğerini tercih edebilme gücünü yakalamışlardır.

Birçok araştırma "müşteri hizmetlerinin" ve "müşteri sadakatinin" önemini vurgulamaktadır. Müşterilerin şirketler ile iş yapmamasındaki temel sebeplerin başında kötü müşteri hizmeti olduğu bu araştırmalarca belirlenmiştir. Örneğin; Meta Group araştırması müşteri kaybının yüzde 66'sının müşteri hizmetlerindeki hatalardan kaynaklandığını belirlemektedir. Öte yandan, müşterisini elinde tutmayı başaran şirketlerin karlılığının da daha fazla olduğu bir gerçektir. Müşteri sadakatindeki yüzde 5'lik bir artış, karlılıkta yüzde 25 ile yüzde 100 arasında artışa yol açmaktadır. (Bain &Co)

Aslında temelinde çağrı merkezleri hepimizin özünde olan çok temel bir ihtiyaca cevap vermektedir; o da iletişim kurma ihtiyacıdır. İnsanlar muhtemelen var olduklarından beri birbirleri ile iletişim kurmaktadırlar ve çağrı merkezlerini yarattığı en önemli fayda bu iletişim kolay ve formel bir hale getirmek olmuştur. İlk çağrı merkezlerinin en fazla 40 yıl öncesinde kuruldukları düşünülürse, müşteriler çağrı merkezlerinin var olmalarından çok daha önceleri de şirketler ile çeşitli şekillerde iletişim kurmaktaydılar. Ancak bugün çağrı merkezlerinin getirdiği en önemli olgu hız ve rahattır. Elektronik çağın nimetlerini de kullanarak müşteriler bugün kurumlarla farklı şekillerde iletişime geçmekte ama en önemlisi bunu rahatça, kolayca ve istedikleri zamanda yapmaktadırlar.

Sonuç olarak çağrı merkezlerinin bu kadar öne arz etmesini şu maddeler ile açıklayabiliriz:

- a) Organizasyon ile müşteriler arasında köprü görevi görür.
- b) Şirketinizin kurumsal imajını güçlendirir.
- c) Müşterilerinizin organizasyonunuza daha kolay ve hızlı ulaşmasını sağlar.
- d) Müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin artmasına etkide bulunur.

- e) Şirketin kaynaklarını ve farklı iletişim kanallarını, müşteriye ve şirkete değer katmak amacıyla etkili bir şekilde entegre eder.
- f) Pazarlama faaliyetlerinin etkinleşmesine imkan tanır.
- g) Ölçülebilir başarı getirir.
- h) Şube açmaktan daha ekonomiktir.
- i) Gelir yaratmak için kullanılır, gelir artışına etki eder.
- j) Günümüz rekabet koşullarında yalnızca ürünü satmakla kalmayıp, satış sonrası hizmeti de ön planda tutmak gerekmektedir.
- k) Sistemdeki raporlandırmalar sonucu müşteri portföyünü belirleyebilir, artıların ve eksilerin değerlendirilmesi imkanı oluşturmaktadır.
- l) Çağrı merkezi desteğinde müşterilerin talepleri değerlendirilip yatırımlar taleplere göre yönlendirilebilir.

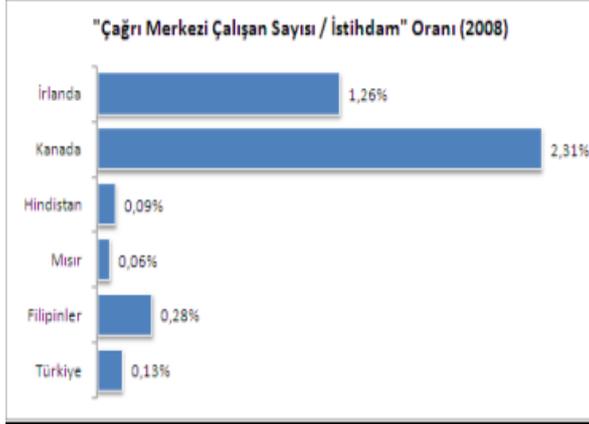
Çağrı Merkezleri yüksek teknoloji gerektiren, sürekli bakım, iyileştirme ve geliştirme maliyeti olan kuruluşlardır. Yapılan yatırımların iyi kullanılması ve maksimum özellikte değerlendirilmesine özen gösterilmesi gerekmektedir. Bu ifadeyle kastedilen kaynakların doğru kullanılmasıdır. Bir Çağrı merkezi kurulmasının ilk anından itibaren değerlendirmek bileşenlerini, dinamiklerini ve yapısını anlatabilmek açısından yol gösterici olacaktır.

1.1.2. Çağrı Merkezi Sektörünün Dünyadaki Durumu

Günümüzde çağrı merkezi pazarı büyük ve uluslararası bir sektör haline gelmiştir. 2008 yılında yapılan araştırmaya göre çağrı merkezi endüstrisi 320 milyar doları aşan bir hacme ulaşmıştır. Yapılan son araştırmalara göre dünyada 140 bin ile 250 bin arasında çağrı merkezi bulunuyor. Şu anda ABD’de, Kanada’da ve Avrupa’da yaklaşık 100.000 çağrı merkezi olduğu tahmin ediliyor. ABD’de ve Kanada’da bu merkezler, günlük işlemleri yerine getirmek için olduğu kadar, telefonda satış (tele-marketing) amaçlı olarak da hizmet vermektedirler. Dünya genelinde %14 offshore pazara hizmet verilmektedir. Sektör şu anda %75 bireysel %25 kurumsal müşterilere hizmet vermektedir. Sektörde çalışan sayısının işe toplamda 3 milyondan fazla olduğu tahmin edilmektedir. (<http://www.çagrımerkeziderneği.com>)⁵.

⁵ www.çagrımerkeziderneği.com .[ziyaret tarihi 16.05.2013].

Tablo 1.1.Çağrı Merkezi İstihdam Oranları



Kaynak: www.çağrımerkeziderneği.com (2008 çalışması)

	Seat	Çağrı Merkezi Çalışanı	İstihdam	Nüfus
İrlanda	28.000	33.600	2.220.000	4.221.000
Kanada	335.000	402.000	14.500.000	33.426.000
Hindistan	479.000	574.800	516.400.000	1.148.000.000
Mısır	14.000	16.800	22.100.000	81.700.000
Filipinler	103.000	123.600	36.220.000	92.700.000
Türkiye	25.000	30.000	23.530.000	70.586.256

IBM'in yapmış olduğu bir araştırmaya göre (Tablo-3) tüketiciler için ürün ve hizmet satın almada en fazla önem taşıyan ve aynı zamanda perakendecilerin kendilerini geliştirmeleri gerektiğini düşündükleri önemli yedi alan bulunmaktadır. Araştırma sonucundan müşterilerin satıcılardan daha fazla kişisel (kişiyeye özel) ilgi beledikleri sonucunu çıkartmak mümkündür. İşte çağrı merkezi hizmetlerinin doğmasında en önemli etken müşterilerin beledikleri bu kişiyeye özel ilgidir.

Tablo 1.2.Tüketici Tercihleri

1	Özel olarak satın aldıklarım için bana indirim sunması
2	Ürünleri sürekli olarak bulundurması
3	En iyi değeri sağlamak için çeşitli seçenekler sunması
4	Daha kaliteli ürünler sunması
5	Fiyatlarının her zaman düşük olması
6	Satışlarının başarılı olması
7	Ürün çeşitliliği sunması

Kaynak: IBM İş Değerlendirme Enstitüsü

1.1.3. Türkiye’ de Çağrı Merkezi Sektörü

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

1.2. ÇAĞRI MERKEZİNDE KULLANILAN ÖZELLİKLİ KAVRAMLAR

Çağrı merkezlerini sadece telefonların karşılandığı kuruluşlar olarak değerlendirmemek gerekmektedir. Çağrılar bir santral tarafından karşılanmakta genel olarak sesli yanıt sistemi tarafından yanıtlanmaktadır. Sesli yanıt sistemi kullanılarak bazen bilgilendirme yapılmakta, kampanya metinleri paylaşılmakta ve çağrılar işlem tercihlerine göre telefonda tuşlama veya sesli seçenek ile ilgili konusunda profesyonel müşteri temsilcilerine aktarılmaktadır. Bazı çağrı merkezlerinde müşteriler sesli yanıt sistemi üzerinden kendi işlemlerini müşteri temsilcilerine bağlanmadan kendileri gerçekleştirmektedirler.

Çağrı merkezlerinde gerçekleştirilen aktiviteler iletişimin kimin başlattığına göre genellikle iki başlık altında toplanır; Gelen (Inbound) ve Giden(Outbound) çağrılar. Gelen çağrılar çağrının müşteri tarafından başlatıldığını, giden çağrılar işe çağrı merkezinin inisiyatifi ile başlatılan çağrıları ifade eder. Gelen ve Giden çağrılarla sunulan çağrı merkezi hizmetlerine bazı örnekler şunlar olabilir; (Arslan, Zekeriya., 2006, s.244.).

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

Tablo 1.3. Çağrı Merkezi Operasyon Yönetim Bölümleri

Gelen / Inbound	Giden / Outbound
Müşteri Hizmetleri	Telefonda Satış
Danışma Hizmetleri	Telefonda Pazarlama
Ürün Servis Hizmetleri	Aidat Yönetimi
Teknik Destek hizmetleri	Anket Yönetimi
Sipariş Alma	Veri Güncelleme
Şikayet Yönetimi	Randevu Alma
Asistan Hizmet Hatları	Hatırlatma Servisleri

Kaynak: Arslan, Zekeriya. A'dan Z'ye Çağrı Merkezi Dünyası, 1.Baskı, İstanbul: Çağrı Destek ve Yayıncılık, 2006.

2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

2.1. MÜŞTERİ KAVRAMI VE ESASLARI

Modern pazarlama yaklaşımı; işletmenin temel görevinin hedef pazarın istek ve gereksinimlerini saptayıp, alıcıları tatmin ederek kar sağlama ve diğer örgütsel amaçlara ulaşma temeline dayanmaktadır. Bu nedenle modern pazarlama anlayışını müşterilere yönelik pazarlama anlayışı olarak tanımlayabiliriz (Pazarlama Yönetimi / Müşteri Odaklılık, <http://danismend.com/kategori/altkategori/musteri-odaklilik/>)⁶.

Bilgi teknolojileri ve iletişim alanındaki ilerlemeler, müşteri pazarlaması ve hizmetindeki potansiyeller günümüzde, beklentileri de arttırmıştır. Müşteriye çözümsel yaklaşımlar, çağrı merkezleri, veri madenciliği, web sayfası tasarımları artık müşteri yönetiminde önemli rol oynamaktadır. Bu da müşteri kavramını genişleterek işletmede çalışan yetkinliğine yönelik talep yaratmıştır. Geleneksel satıcı bile, müşterilere sorunları ve ihtiyaçları için çözüm sunan stratejik bir ortağa dönüştürülmüş durumdadır. (Kaplan ve Norton 2006, s.122)

Modern pazarlama anlayışı ile işletme faaliyetlerinin merkezine yerleşen müşteri, her işletmenin varlığının ve başarısının temelini oluşturur. İşletme çalışanlarının gerçek patronu müşteridir. İşletmenin gelirini, geleceğini, güvencesini müşteri sağlar. Tüm giderleri, çalışanların ücretlerini ödeyen ve işletme yatırımlarını finanse eden de müşteridir. Bu sebeple, müşteri, bütün ilgi ve özeni, takdir ve teşekkürü hak eden kişidir (Barutçugil, 2009: s.11).

Müşteri kavramı değişik açılardan ele alınmakta ve tanımlanmaktadır. Yukarıda ifade edilen müşteri kavramına benzer olarak, Acuner'e göre “ Bir işletmenin müşterisi kimdir?” sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki gibidir (Akın Acuner, 2003:s.27):

- a) Müşteri, işletmenin ürün veya hizmetlerinin son kullanıcısıdır.
- b) Müşteri, işletmedeki en önemli kişidir.

⁶ Pazarlama Yönetimi / Müşteri Odaklılık, Müşterilere Yönelik Pazarlama <http://danismend.com/kategori/altkategori/musteri-odaklilik/>, [ziyaret tarihi 20.02.2014].

- c) Müşteri, bir istatistiksel veri değildir. Duyguları olan ve kendisine saygıyla davranılmasını hak eden kişidir.
- d) Müşteri, işimiz için bir araç değil işimizin amacıdır. Hizmet vererek biz ona değil, bize böyle bir fırsatı verdiği için, o bize iyilikte bulunur

Kısaca işletmenin çıktısını kullanan herkes ister işletmenin içinde isterse dışında olsun işletmenin müşterisi olarak düşünülmelidir. Toplam Kalite Yönetimi ile literatüre iç müşteri ve dış müşteri kavramları girmiştir.

İç müşteri ile ifade edilmek istenen işletmenin çalışanlarıdır. İç müşteri kavramı, bir işletmenin üretim süreci ve hizmet süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından önemli bir yere sahiptir. İşletme içerisindeki her birim, bölüm kendinden önceki safhanın müşterisidir. Eğer işletme çalışanlarına önem vermiyorsa, çalışanlar da doğal olarak müşterilerine önem vermeyeceklerdir (Doğan ve Kılıç 2008, ss 17-18).

Yani, iç müşterileri beklenti ve ihtiyaçlarının belirlenerek iç müşteri olarak tanımlanan çalışanların tatmininin sağlanması önemli olup sunulan hizmet kalitesini artıran bir unsurdur.

Dış müşteri olarak ifade edilen müşteriler ise bir ürün veya hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen ve satın alma gücü ile desteklenmiş kişilerdir. Diğer bir ifadeyle, iç müşterilerin ürettiklerini tüketen müşterilerdir. Dış müşteriler ile kurulan ilişkilerde, aynı dili konuşmak, müşterileri dinlemek ve anlaşmaya varmak için gerekli esnekliği sağlamak, alınan sonuçları ölçebilmek, gerekli düzenlemeleri yaparak sıfır hata düzeyinin yakalanması gerekir (Doğan ve Kılıç 2008, ss 15-16).

Özetlemek gerekirse, bir işletmenin gelirini, geleceğini, güvencesini sağlayan müşteriler, işletmelerin temelini sağlasalar da iç müşteri olan çalışanların tatmininin sağlanarak verilecek ürün veya hizmetin kalitesi ve etkinliği arttırılacaktır. İşletmelerin buldukları ortamda rekabet ve verimi iç ve dış müşteri ilişkisinin başarı ile kurulması ile sağlanacaktır.

2.2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ TANIMI VE GELİŞİMİ

Endüstri çağında işletmeler için stratejiler ürüne bağlıydı; “üretirsek gelirler” temel düşünceydi. Müşteri ilişkileri oluşturmak, bir öncelik teşkil etmiyordu. Yeni ekonomi müşteri ilişkilerinin önemini arttırmıştır. Özellikle bilgisayar, iletişim teknolojileri, internet ve veri tabanı yazılımları evrimi güç dengesini üreticiden müşteriye doğru kaydırmıştır. (Kaplan ve Norton 2006, s.105)

Bunun yanı sıra, geçmişte pazarlamacılar en önemli yeteneklerinin yeni müşteriler edinmek olduğunu düşünmüşlerdir. Tüm çabalarını, mevcut müşteriler ile ilişkilerini geliştirmek yerine, yeni müşteriler edinmeye sarf etmişlerdir. Edinilen her yeni müşteri büyük bir sevinçle karşılanmış, eski müşterilere daha az şevk ile hizmet edilmiştir. Bugünkü durum ise, geçmişte olanın tam tersidir. Günümüz işletmelerinin ilk amacı, var olan müşterilerin işletmeye bağlı kalmalarını sağlamak ve yapılan iş hacmini genişletmektir. İşletmeler, kazandıkları her bir müşteri elde etmek için çok para harcamışlardır; rakipleri ise her gün bu müşterileri ondan çalmak için çaba harcamaktadır. Bir müşterinin kaybedilmesi sadece bir sonraki satış kaybedilmesi değil, o müşteriden elde dilecek yaşam boyu karın kaybedilmesi anlamına gelmektedir (Kotler, 2000: s.172).

Müşteriyi elde tutmanın maliyeti, yeni müşteriler elde etmekten daha düşük olduğu için işletmeler var olan müşterilerini memnun ederek, onlarla uzun süreli ilişkiler geliştirebilirler.

Müşteri memnuniyeti, “müşterinin, satın alma eyleminden önceki beklentiler ile satın alma eylemi gerçekleştikten sonra ürünün gösterdiği performans arasındaki farklılıkların değerlendirilmesine ilişkin tepkisi” olarak tanımlanabilir.

(<http://www.pazarlamadunyasi.com/DesktopDefault.aspx?tabid=84&harfler=M,E,T,08.02.2011>)⁷.

Başka bir tanıma göre müşteri memnuniyeti, müşterilerin yaşam tarzı, geçmiş deneyimleri, gelecekte bekledikleri ve bireysel ve toplumsal değerlerini içeren çok

⁷ Müşteri Memnuniyeti, <http://www.pazarlamadunyasi.com/DesktopDefault.aspx?tabid=84&harfler=M,E,T,08.02.2011>, [ziyaret tarihi 20.02.2014].

faktörlü, karmaşık bir kavram olarak ifade edilebilir (Maviş, Toğram ve Toğram, 2010: s.166).

Yani müşterilerin ürün veya hizmetlere yönelik algıları birçok yönden satın alma davranışlarını ve müşteri memnuniyetini etkileyen bir unsurdur.

Ayrıca, müşterilerin aldığı ürün ve hizmetten memnuniyet veya memnuniyetsizliği çevresindeki kişilere aktarması ile de diğer kişilerin satınalma davranışı değişebilmektedir.

Müşteriler başkalarına şirketin ürün ve hizmetlerinden duydukları memnuniyeti anlattıklarında ortaya çıkan müşteri bağlılığı, müşteri sadakatinden bile değerlidir. Bağlı müşteriler, şirketten memnun kalmayınca rakiplere gitmek yerine şirkete sorunlarla ilgili geribildirimde bulunma olasılıkları yüksektir. (Kaplan ve Norton 2006, s.117)

2.3. EFQM MODELİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Ürün ve hizmet kalitesini en son noktada değerlendirecek olan müşteridir. Müşteri bağlılığını sağlamanın, müşteriye elde tutmanın ve pazar payı elde etmenin en iyi yolu mevcut ve potansiyel müşterilerin gereksinimlerine net bir biçimde odaklanabilmektir.

Air Products Europe Başkanı Run Sullam müşteri memnuniyetindeki hedefini şöyle tanımlamıştır; “Amacımız müşterilerimize dünyanın her tarafındaki pazarlarda kazanmaları için yardımcı olmak ve onların gereksinimleri arasındaki dengeyi sağlayarak sürekli ve üstün iş sonuçları yaratmaktır.”

XEROX Eski Genel Müdürü Bernard Fournier’e göre; “Bizim için mükemmellik demek yaptığımız her işin merkezine müşteriye yerleştirmektir.” olarak ifade etmiştir.

EFQM modelinde yer alan 5. ve 6. kriterlerinde bulunan aşağıdaki maddeler müşteri memnuniyetine ilişkin konuları içermektedir. (EFQM Mükemmellik Modeli 2000)

5.Kriter; 5b Süreçler; müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak nasıl iyileştirilmektedir.

Bu alt kriter Şu konuları içerebilir:

- a) Kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatlarının ve diğer deęiŐiklik olanaklarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi.
- b) Performans sonuçlarının, algılanma verilerinin ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen bilgilerin; öncelikleri, iyileştirme hedeflerinin ve daha iyi çalışma yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla kullanılması
- c) alıŐanların, müşterilerin ve işbirliği yapılan kuruluŐların yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinin kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatları doğrultusunda ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması
- d) Yeni bir süreç tasarımı, çalışma felsefeleri ve teknolojilerin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması
- e) DeęiŐiklikleri uygulamak amacıyla uygun yöntemlerin oluŐturulması,
- f) Yeni ya da deęiŐtirilmiŐ süreçlerin uygulanmasında pilot çalışmalar yapılmasının sağlanması ve uygulamanın denetimi
- g) Süreç deęiŐiklikleri konusunda ilgili tüm paydaŐların haberdar edilmesi
- h) alıŐanların yeni ya da deęiŐtirilmiŐ süreçleri uygulamaya geçmeden önce bu konuda eğitim almış olmalarının sağlanması
- i) Süreç deęiŐikliklerinin uygulanmasıyla, öngörülen sonuçların elde edildiğinin doğrulanması

5c; ürün ve hizmetlerin gereksinim ve beklentileri temel alınarak nasıl tasarlanmakta ve geliştirilmektedir

Bu alt kriter Şu konuları içerebilir:

- a) Müşterinin rn ve hizmetler konusunda hem mevcut hem de gelecekteki gereksinim ve beklentilerini, mevcut ürün ve hizmetler hakkındaki algılamaların öğrenmek amacıyla pazar araştırması, müşteri memnuniyeti anketleri ve diğer geribildirim araçlarından yararlanılması
- b) Müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin zenginleŐtirilmesi amacıyla yapılması gereken iyileştirme çalıŐmalarının öngörülmesi ve belirlenmesi

- c) Müşterilerin gereksinim ve beklentilerine yanıt verecek yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve geliştirilmesi
- d) Rekabet gücü olan ürün ve hizmetler geliştirmek için yenilikçilik ve yaratıcılıktan yararlanılması.
- e) İşbirliği yapılan kuruluşlarla birlikte yani ürünler geliştirilmesi
- f) 5e; Müşteri ilişkileri nasıl yönetilmekte ve geliştirilmektedir
- g) Bu alt kriter şu konuları içerebilir:
- h) Müşterilerin kuruluşla güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması
- i) Şikayetler dahil olmak üzere güncel ve iletişimden elde edilen geri bildirim değerlendirilmesi
- j) Müşterilerin gereksinim, beklenti ve önceliklerini değerlendirmek ve gerekli çözümleri geliştirmek amacıyla önleyici davranılması
- k) Müşterilerin ürün hizmet ve diğer satış ve servis süreçlerinden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla satışların, servis hizmetlerinin izlenmesi
- l) Müşteri satış ve servis ilişkilerinde yaratıcılık ve yenilikçiliğin sürdürülmesi,
- m) Düzenli olarak yapılan anketlerin, önceden belirlenmiş diğer amaçlar ve günlük müşteri ilişkileri sırasında toplanan verilerin, müşterilerin kuruluşla olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması artırılması amacıyla kullanılması

6.Kriter; Müşterilerle ilgili sonuçlar: Kuruluş dış müşterileri ile ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde etmektedir.

6a Algılama ölçümleri; Bu ölçümler dış müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri, şikayet ve övgüler gibi yöntemlerle elde edilmiş verilerdir.

Müşterinin algılamalarına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir.

- a) Genel imaj
- b) Erişebilirlik-İletişim
- c) Esneklik
- d) Önleyici davranış
- e) Yanıt verebilmek

- f) Ürün ve hizmetler
- g) Kalite
- h) Değer
- i) Güvenirlilik
- j) Tasarımda yenilik
- k) Teslimat ve sunum
- l) Çevre üzerindeki etki
- m) Satış ve satış sonrası destek
- n) Çalışanların yeterlilik ve davranışları
- o) Tavsiye ve destek
- p) Müşteriyi bilgilendirmek ve teknik dokümanlar
- q) Şikâyetleri ele alma
- r) Ürüne ilişkin eğitim
- s) Yanıt verme süresi
- t) Teknik destek
- u) Garanti kapsamındaki karşılıklar
- v) Müşteri bağlılığı
- w) Yeniden satın alma eğilimi
- x) Kuruluşun diğer ürünlerini satın alma isteği
- y) Kuruluşu başkalarına tavsiye etme isteği

Tablo 2.4. EFQM Mükemmelliğin Sekiz Temel Kavramı ve Yararları

	Temel Kavram	Yeni Başlamış	Yola Devam Etmekte	Olgun
1	Sonuçlara Yönlendirme	İlgili tüm paydaşlar belirlenmiştir.	Paydaş gereksinimleri belli bir yönetime bağlı olarak değerlendirilmektedir.	Paydaş beklentilerini dengeleme konusunda şeffaf mekanizmalar vardır.
2	Müşteri Odaklılık	Müşteri Tatmin düzeyi değerlendirilmektedir.	Amaç ve hedefler müşteri gereksinim ve beklentileri ile ilişkilendirilmiştir. Bağlılık ile ilgili araştırmalar yapılmaktadır.	Müşteri tatmini ve bağlılığına ilişkin itici güçler anlaşılmalı olup ölçülmekte ve gerekli önlemler alınmaktadır.
3	Liderlik Ve Amacın Tutarlılığı	Vizyon ve Misyon Belirlenmiştir.	Politika, çalışanların yönetimi ve süreçler birbiri ile uyum içindedir. Bir liderlik "modeli" oluşturulmuştur.	Kuruluşun tüm düzeylerinde ortak değerler ve kişisel etik örnekleri görülmektedir.
4	Süreçler ve Verilerle Yönetim	Arzu edilen sonuçları elde etmeye yönelik süreçler tanımlanmıştır	Zorlayıcı hedefler saptamak amacıyla karşılaştırmalı veriler ve bilgiler kullanılmalıdır.	Süreç yeterliliği tam olarak anlaşılmalı olup, performans iyileştirmeleri amacıyla kullanılmaktadır.
5	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	Çalışanlar sorunların çözümüne sahip çıkmakta ve sorumluluk almaktadırlar.	Çalışanlar kuruluşun amaçlarını daha ileri götürecek yenilikçi ve yaratıcı çalışmalar yapmaktadır.	Çalışanlar harekete geçme konusunda yetkilendirilmiş olup bilgi ve deneyimlerini açıkça paylaşmaktadırlar.
6	Sürekli öğrenme, Yenilikçi ve İyileşme	İyileştirme fırsatları belirlenmekte ve yararlanmak için gereken yapılmaktadır.	Sürekli iyileştirme her çalışan tarafından benimsenmiş bir amaçtır.	Başarılı yenilik ve iyileştirme çalışmaları kuruluş çapında yayılmakta ve bütünlük sağlamaktadır.
7	İşbirliklerinin Geliştirilmesi	Tedarikçi seçime yönetimi için bir süreç oluşturulmuştur.	Tedarikçilerdeki iyileştirme ve başarılar tanımlanmakta olup en önemli dış işbirliklerinin hangileri olduğu belirlenmiştir.	Kuruluş ve önemli işbirliği ortakların arasında karşılıklı bağlılık vardır. Plan ve politikalar ortak bilgi birikimlerine dayanılarak birlikte geliştirilmektedir.
8	Toplumsal Sorumluluk	Yasa ve yönetmeliklerden doğan yükümlülükler anlaşılmalı olup uygulanmaktadır.	"Topluma "aktif katılım sözkonusudur.	Toplumun beklentileri ölçülmekte ve gerekli önlemler alınmaktadır.

Kaynak: EFQM Mükemmellik Modeli 2000

2.4. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ SAĞLAMAK İÇİN İŞLETMELERİN YAPMASI GEREKENLER

İşletmelerin müşteri memnuniyeti sağlamak için yapması gerekenler aşağıdaki gibi sıralanabilir.(Törtop,Can ,2005, <http://www.plusvalue.net/yayinlarimiz/>)⁸.

- a) **Müşteriler ile düzenli olarak temas kurmak:** Belirli dönemlerde müşteriler ile ürünler, hizmetler, fiyatlar, işletmenin yeni ürünleri, sektörel gelişmeler vb. gibi durumlar hakkında iletişim kurulmalı. Müşterilerin özel günleri hatırlanarak, onların yanında olma hissi uyandırılmalı ve akılda kalıcı olunmalıdır.
- b) **Memnun olup olmadıklarını sürekli takip edin:** Müşteriler ile ürün veya hizmetlerin satıldıktan sonra da iletişimde olunmalıdır. Ürün veya hizmetlerden memnun olup olmadıkları kontrol edilmelidir.
- c) **Müşterilerinizi tanıyın:** Müşteriler ile ilk alışveriş deneyimi yaşandıktan sonra müşteriler tanınmaya çalışılmalı. Daha sonraki deneyimlerde müşteri kendini tanıtmak zorunda kalmamalıdır.
- d) **Müşterilerinize teşekkürünüzü ifade edin:** Müşterilere verilecek olan küçük hediyeler, müşterilerinizi memnun edecek ve işletmeye daha bağlı olmalarını sağlayacaktır.
- e) **Müşterilerinize karşı duyarlı olun:** Müşteri şikâyetleri ciddiye alınmalı ve müşterilerin sorunları mümkün olan en kısa sürede çözüme kavuşturulmalıdır. Sorunlar çözülrken geçirilen tüm aşamalardan müşteriler haberdar edilmeli ve sık sık bilgilendirilmelidir.
- f) **Yerel işletmeler için:** Belirli bir bölgede (Etilerde bir restoran) veya belirli bir sektörde (çocuk giyim) faaliyet gösteren işletmeler, özel olay indirimleri, özel kampanyalar düzenleyerek müşteri memnuniyetini arttırabilirler

⁸ Törtop,Can ,2005, http://www.plusvalue.net/yayinlarimiz/Musteri_Memnuniyeti/Musteri_Memnuniyeti_Icin_7_Ipucu/, [ziyaret tarihi 17.11.2013].

2.5. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Müşteri beklentileri ve gereksinimleri: Müşteri memnuniyeti beklentiler ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, beklentilerin bilinmesi, memnuniyetin sağlanması için önemlidir.

Beklentiler, kişisel ihtiyaçlara göre farklılık gösterir. Bu da beklentilerin kişiden kişiye değişkenlik gösterdiği anlamına gelir. Müşteri beklentilerinin seviyesini, deneyimler sonucu elde edilen birikimler belirler. Daha önceki deneyimler olumsuz ise beklenti seviyesi düşük, deneyimler olumlu ise beklenti seviyesi yüksek oluşur (Demirbağ, 2004: s.22). Bu durumda müşteri aldığı hizmet karşılığında beklenti ve gereksinimlerine göre memnuniyet düzeyi değişmektedir.

Müşteri gereksinimlerinin karşılanması ve bu gereksinimlerin memnuniyet düzeyini nasıl etkilediği önemli bir konudur. İşte bu noktada, müşteri gereksinimlerini en iyi analiz den Kano modelinden yararlanılmaktadır (Uca ve Menteş, 2008: s.77).

Tokyo Üniversitesinden Prof.Dr. Noritoki Kano tarafından geliştirilen ve müşteri memnuniyetini arttırmayı hedefleyen Kano modeli, temelde müşterilerin üründen beklediği özellikleri 3 boyutta tanımlamaktadır.

Temel özellikler: Ürün veya hizmetlerde bulunması gereken, müşteriler tarafından zaten ürün üzerinde bulacağı varsayılan özelliklerdir. Bu özelliklerin olması memnuniyetini arttırmamakla birlikte, bu özelliklerin eksikliği müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

Beklenen özellikler: Bir müşteriye ürün veya hizmetlerden ne beklediği sorulduğunda alınan cevaplar beklenen özelliklerdir. Müşterilerin üründen beklediği temel performanstır. Bu gereklilikler yerine getirildiğinde müşteri memnuniyeti, yerine getirilmediğinde ise müşteriye tatminsizliğe yol açmaktadır.

Heyecan verici özellikler: müşteriye son derece memnun eden ürün özellikleridir. Müşteriler bu özelliklere karşı bir beklenti içinde değildir, ancak bu gerekliliklerin yerine getirilmesi müşteriye memnun etmektedir. Buna karşın bu özellikleri taşımayan ürün müşteriye bir tatminsizliğe neden olmaz. Bu özellikler rakiplerden işletmeyi farklılaştıran özellikleridir.

Özetlemek gerekirse, müşteri beklentileri her müşteride farklılıklar göstermektedir. Bir müşteriyi memnun eden bir ürün bir başkasında memnuniyetsizlik yaratabilmektedir. Ama yine de işletmeler müşteri beklentilerini tahmin etmeye çalışmalı ve bu beklentiler ne kadar farklılık gösterirse gösterecek beklentileri karşılamaya çalışmalıdır. Kano modeli ile de müşterilerin bir ürün veya hizmetten bekledikleri özellikleri temel özellikler, beklenen özellikler ve heyecan verici özellikler olarak üç bölümde toplamıştır.

Kalite: “Kalite, müşterilerin, mal ve hizmetlerden beklediklerinin karşılanması, hatta daha fazlasının verilmesidir” şeklinde tanımlanır (Koçel, 2005:s.287). Diğer bir tanıma göre “kalite, kullanıma uygunluktur.” Kalite kavramı teknik anlamda mükemmellik ve sağlamlığın ötesinde bir kavramdır. Kalite görecelidir. Müşteri beklentileri değişirse verilen hizmet ve satılan ürünle ilgili olarak kalite anlayışı da değişir. Kalite anlayışı, müşterilerin beklentilerine ve değer yargılarına göre değişir (Taşkın, 2005: ss.53-54). Kalite müşteri memnuniyetini etkileyen unsurlardan birisidir.

- a) Müşterileri memnun etmenin en güzel yolu müşterilerin ne istediğini bilmektir. Gerekirse bunu belirli periyotlar ile anket düzenlenmelidir.
- b) Müşteri şirketler ise burada da önemli olan nokta gerçekleştirilmesi talep edilen hedeflere ulaşılması ve hatta daha başarılı sonuçlar elde edilmesidir.
- c) En az aylık olarak müşteri memnuniyeti anketleri yaparak memnuniyet derecesi ölçümlenmelidir.
- d) Müşteri şikâyetlerini en aza indirgeyebilmek ve gelen şikâyetlerin aslında eksikliklerin görülüp, kurumsal iyileştirme geliştirme imkanı olduğunu görülmelidir.
- e) Teknoloji takip edilerek, istenilen iş ve memnuniyet en son teknoloji ile hızlı ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmelidir.
- f) Çalışanların aylık değerlendirilmesi yapılarak işini sağlıklı ve başarı şekilde yapan müşteri memnuniyeti odaklı olan kişiler ile yola devam edilmelidir.
- g) Müşterilere özel günlerinde mesaj atılması güzel bir çalışmadır.
- h) Yine müşterilerin kullanım özelliklerine göre kampanya-indirim vs uygulanmalıdır.
- i) Piyasa araştırması yapılarak genel durum değerlendirmesi ve bu yolda gelişim, farkındalık ve fark yaratma fikri yaygınlaştırılmalıdır.

2.6. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜMÜ

Her müşteride farklılık gösteren müşteri beklentileri için işletmeler, müşteri beklentilerini tahmin etmeye çalışarak bu beklentiler ne kadar farklılık gösterirse gösterecek beklentileri karşılamaya çalışırlar. Müşteri beklentilerinin karşılanması için sürekli olarak memnuniyet ölçümüne yönelik yöntem ve teknikleri kullanırlar.

Müşteri memnuniyetinin ölçümü, müşteri sesini performans değerlendirmeleri ile düzenli olarak takip eden bir yönetsel bilgi sistemini ifade etmektedir. Müşteri memnuniyetinin ölçülmesinin ana hedefi, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının ne olduğunun anlaşılması, işletmenin, kendisinin ve rakiplerinin bu ihtiyaç ve beklentileri ne ölçüde karşıladığının tanımlanması, elde edilen sonuçlara göre ürün ve hizmet standartlarının geliştirilmesi, belirli bir zaman dilimi içinde müşteri eğilimlerinin incelenerek tam zamanında davranış biçimlendirmenin sağlanması ve son olarak öncelikler ve standartlar oluşturularak, ulaşılması istenen sonuçlara ne kadar yaklaşıldığının yorumlanmasıdır.

(Memnuniyet Ölçümü, http://www.ipsos.com.tr/memnuniyet_olcumu)⁹.

Müşteri bağlılık oranının düşmesi, müşteri memnuniyetinde de bir azalma olduğunu gösterir. Böyle durumlarda işletmeler, memnuniyetsizliğin ardındaki nedenleri araştırmalı ve önlemler almalıdır. Müşteri memnuniyetsizliği uzun sürerse bu durum karlara yansıtacaktır (Kotler,2000: s.267).

Müşteri ilişkileri, tüm sektörde zorlu rekabetin en önemli silahıdır. Çağrı merkezi sektörü gibi, müşteriyle bire bir ilişki yürüten sektörler için hayati önem taşımaktadır. Ürün kalitesi veya hizmet çeşitliliği, artık beklentileri karşılamakta yeterli değildir. Zorlu rekabette, ancak müşteriyi tam anlamıyla kavrayan firmalar ayakta kalabilmektedir.

Bilgiye, trendlere ve yeni gelişmelere tek tıkla ulaşabilen, talep kâr ve sınırsız hizmet anlayışıyla ortaya çıkan donanımlı müşteri, daha iyisini istemekten kaçınmaz. Müşterilerin bir ürünü A firmasından değil de B firmasından almak için bilgisayarın ya

⁹ Sadakat Araştırmaları, Memnuniyet Ölçümü, http://www.ipsos.com.tr/memnuniyet_olcumu, [ziyaret tarihi 17.11.2013].

da telefonun başında yalnız iki dakika daha fazla geçirmesi, belirleyici bir tercih olabilir.

Her başarı iş ilişkisi kaynağını müşteriyle kurulan kuvvetli bağdan alır. 'Doğru ve etkin iletişim' satış ve pazarlamanın kilit bileşenlerindedir. Amaç; müşterilerin kendini özel hissetmesini ve size güvenmesini ve size biryandan da kendi marka değerini profesyonellik temelini üstüne inşa etmek olmalıdır.

2.6.1. Speech Analytics Yöntemi

Çağrı merkezine binlerce çağrı gelmektedir. Yığınlar halinde kayda alınan bu konuşmalar, işlenmedikleri müddetçe bir değer arz etmez. Kilit konumdaki bu teknolojiler sayesinde analiz edilen konuşmalar, tasnif edilmiş, işe yarar hale getirilmektedir. Temelde, kayıt içinde geçen kelime ve kelime gruplarının tanınmasını sağlayan 'konuşma tanıma' teknolojisine dayanan yazılım, konuşmacı kimliğini ve cinsiyetini belirleyen 'konuşmacı tanıma ve cinsiyet tanıma', 'duygu belirleme' ve 'ses aktivitesi algılama' gibi teknolojileri de barındırmaktadır (Call Center Life, 2011, ss.56-57).

Speech analytics iki önemli alanın: 'Speech' (konuşma ve 'analytics' (çözümleme) alanlarının kesişiminde bulunmaktadır. Şekil verilmemiş, ham haldeki konuşma içeriğini, sektörün işine yarayacak bilgilere dönüştürmektedir. Uygulandığı işyerini başka türlü öğrenilemeyecek performans gerçekleriyle yüzleştirmekte ve sebep atfedilemeyen bazı durumların temel nedenlerini gözler önüne sermektedir.

3. ÇAĞRI MERKEZİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÖLÇÜM ARAŞTIRMALARI

Bu bölümde, çağrı merkezinde müşteri memnuniyetinin ölçümünde kullanılan Speech Analiz Yöntemi ile değişik sektörlerdeki firmalar ile yapılan görüşmelere ilişkin iki farklı araştırma yapılarak, sonuçları incelenmiştir.

3.1. SPEECH ANALİZ İLE MÜŞTERİ MEMNUNİYET ÖLÇÜMÜ

3.1.1. Araştırma Yöntemi

Çağrı merkezinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçümünde kullanılan Speech Analiz Yönteminin Grafikselsel olarak Sonuçlandırılması

3.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini İstanbul'daki bir çağrı merkezinin müşteri memnuniyetini sağlama başarısı gösteren çalışanlarından rastgele seçilen 100 kişilik bir çalışan ile 19 grup oluşturmaktadır. Bu grup rastsal olarak seçilen grupların toplam 2500 adet konuşmasının dinlenmesi ile oluşmuş çağrılardan oluşmaktadır.

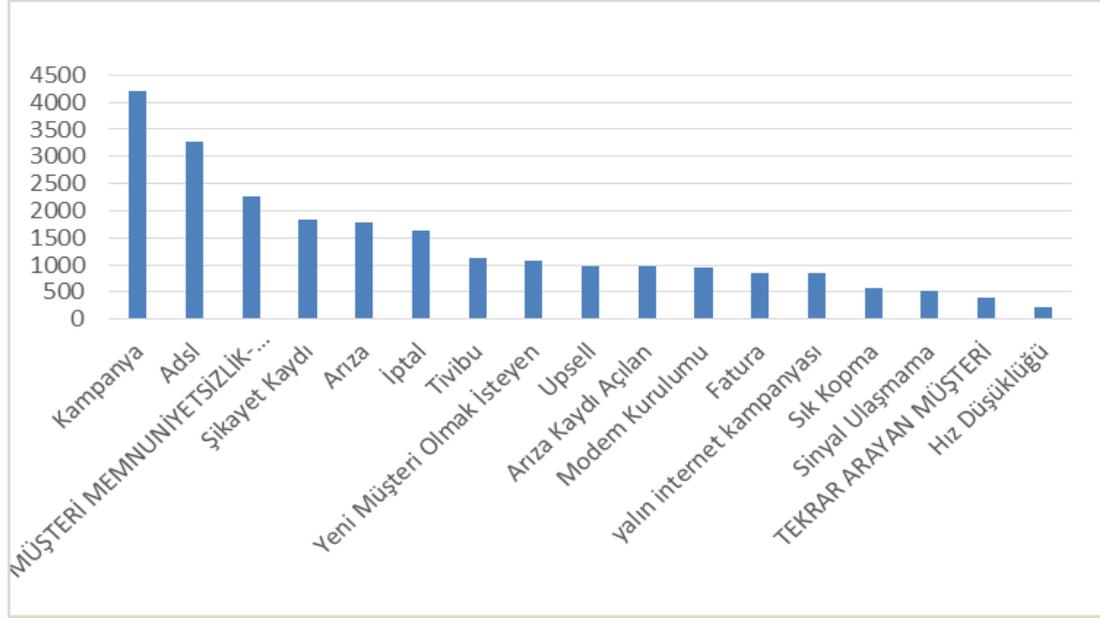
3.1.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada Assistt A.Ő. Çağrı Merkezin İstanbul'daki bir çağrı merkezinde kullanılan ölçüm tekniği olan Speech Analiz sisteminin müşteri memnuniyetini grafikselsel ve rapor sunular halinde gözler önüne serilmesi kapsamında ne kadar başarılı olduğu ve bunun hangi faktörlere bağlı olduğunun anlaşılması ile ve müşterilerin memnuniyet derecelerindeki farklılıklar ve bu durumun etkilerini araştırmak amacı ile bir iletişim ölçüm testi geliştirilmiştir. Uygulanan test tek bölümden oluşmuştur:

Oluşturulan bu tek bölümlük dinlemelerde katılımcıların memnuniyet dereceleri hakkında bilgi sahibi olmamızı sağlayacak duysal bilgiler ve bu bilgilerin grafikselsel dokümanları hazırlanarak Çağrı Merkezinde Müşteri Memnuniyetinin dereceleri ölçümlenmeye çalışılmıştır.

Speech Analytics sistemi özellikle müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve eksikliklerin belirlenmesi için kullanıldığında etkili sonuçlar elde edilmektedir. Belirli bir tarih aralığında sistem tarafından analiz edilen çağrılar baz alındığında, müşterilerin memnuniyetsizliğini en fazla dile getirdiği konular tespit edilmiş ve konu bazında grafiği aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.5. Müşteri Memnuniyetsizliği Konuları



Grafikte yer alan çağrı konularının ilk 5'inin o tarih aralığına ait tüm çağrılar içerisindeki oranı şöyledir:

Kampanya	26%
ADSL	19%
Şikâyet kaydı	12%
Arıza	9%
İptal	8%

Müşteri memnuniyetsizliğine ait çağrılar dinlendiğinde, müşterilerin genel olarak aynı konu için tekrar aradığı veya bir şekilde memnuniyetsizliğini dile getirdiği konuların sebepleri şöyledir:

- a. Müşterinin daha önceden görüştüğü bir konuda yanlış bilgilendirilmesi
- b. Arıza için açılan kayda olumlu veya olumsuz geri dönüş yapılmaması
- c. Nakil işlemi için müşterilerin çok beklemesi veya nakil yaptırmak istediği bölgede gerekli altyapının olmaması
- d. Kampanya bitiminde müşteriye firma tarafından bilgilendirme yapılmaması
- e. Ekiplerin kurulum ve arıza konularında söylediği tarihte müşteriye gitmemesi

Kalite standartlarına göre çalışan firmalarda standart dışı durumlarda müşteri bekleme süresi istenenden fazla olabilmektedir. Asistan hizmet kalitesi dışında memnuniyetsizliğe yol açan önemli bir neden de müşterilerin asistanla görüşmek için bekleme sürelerinin bazı dönemlerde fazla olması olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.1.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan anket ile toplanan verilere ilişkin frekans ve yüzdelik dağılımlar bulunmuş, elde edilen sonuçlar tablolar halinde bulgular bölümünde yorumlanmıştır.

Verilerin analizinde, Çağrı Merkezinde memnuniyet modelleri ele alınarak elde edilen tüm verilerin çözümlenmesinde Microsoft Office excel programı kullanılmıştır.

3.1.4.1. Operasyon analiz- ttnet

3.1.4.1.1. Lokasyon analiz

1-7 Nisan'14 döneminde yapılan lokasyon analizlerinde;

Söz kesme; En fazla söz kesen lokasyon çağrı başına 7,2 kez ile Ankara (Ulus), en az söz kesen lokasyon ise çağrı başına 3,02 kez ile Adıyaman lokasyonu olarak tespit edilmiştir.

Sessizlik; Bir çağrıda konuşmanın olmadığı tüm süreleri kapsar. En fazla sessizliğin yaşandığı lokasyon çağrı başına 177,81 sn ile İstanbul en az sessizliğin yaşandığı lokasyon ise 123,89 sn ile Ankara (Ulus) lokasyonu olarak tespit edilmiştir.

Müşteri ile aynı anda konuşma; En fazla müşteri ile aynı anda konuşmanın olduğu lokasyon çağrı başına 7,81 sn ile İstanbul, en az olan lokasyon ise 4,54 sn ile Erzincan dır.

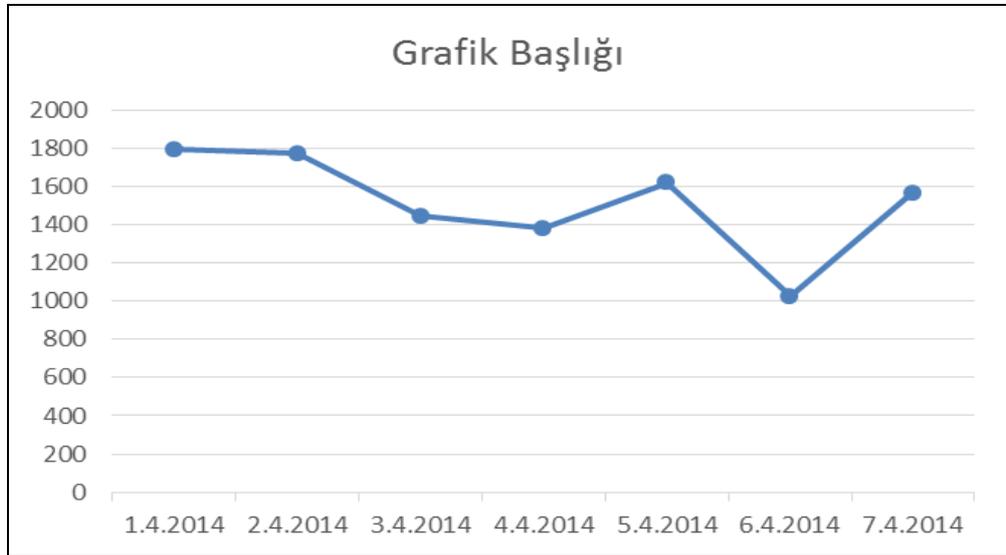
Asistan Agresiflik; Asistanların ses şiddetini yüksek tuttuğu en fazla oran, çağrı başına çağrı süresinin 11,05 ile Ankara (Sincan) , en düşük oran ise %2,17 ile Adıyaman olarak tespit edilmiştir.

3.1.4.1.2. Trend analysis – sinirli asistan

Sinirli Asistan sorgusu; 4 dakika ve üzeri, sinirlilik oranı (sistemin verdiği 1 ila 100 arasındaki ses şiddetini gösteren oran) %40 ile %70 arası, 15 sn. üzeri kesintisiz konuşan asistanların çağrılarını kapsamaktadır.

Grafikte 1-7 Nisan’14 tarihleri arasında bu sorguya uyan sinirli Asistan çağrı sayısının o gün gelen toplam çağrı sayısına oranını göstermektedir. Yapılan analizde ilgili dönemde bu sorguya uyan 3.402 adet çağrı tespit edilmiştir.

Tablo 6. Sinirli Asistan çağrı Oranları



Örneğin; 5 Nisan tarihinde bu parametrelere uyan 541 adet çağrı tespit edilmiş ve bu tarihte Asistanların sinirlilik oranlarında bir artış gözlemlenmektedir. Artışın sebebi araştırıldığında; sistemsel bir sorun nedeni ile (MTS) müşterilere tepki veren Asistanlar mevcuttur.

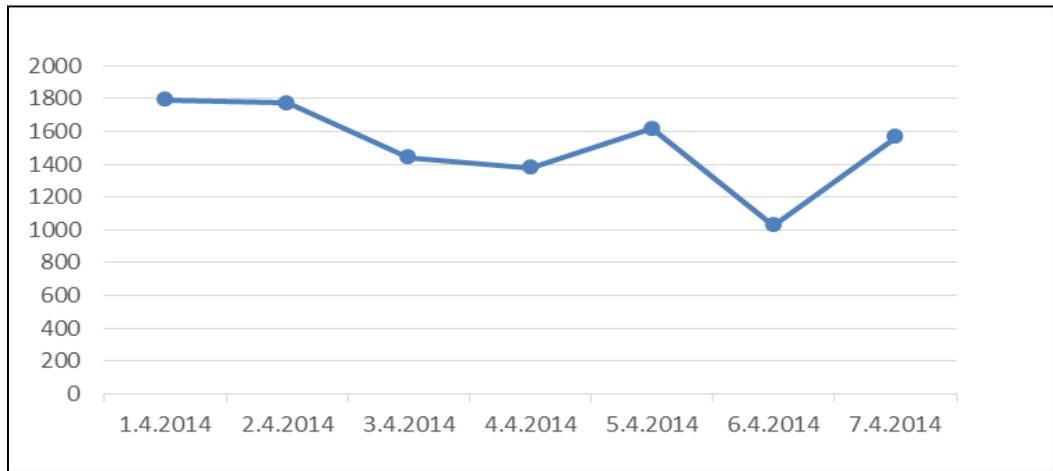
TrendAnalysis Hat İptali İsteyen Sinirli Müşteriler

Trend Analysis; Speech Analytics programında seçilen sorgulara göre bulunan seyir ekranıdır.

Hat iptali isteyen sinirli müşteri sorgusu (query); Hattını iptal ettirmek isteyen sinirli müşterilerin kullandığı olumsuz ifadelerden (Bıktım artık, yeter artık, saçmalık, hattımı iptal ettirmek istiyorum, kapatmak istiyorum vs.) oluşmaktadır.

Aşağıdaki grafikte 12 – 18 Ağustos'13 tarihleri arasında hem sinirli hem de hat iptali isteyen müşterilerin toplam çağrıya oranını göstermektedir. İlgili dönemde bu sorguya uyan toplam 106 adet çağrı tespit edilmiştir.

Tablo 7. Sinirli Asistan ve hat iptali isteyen müşteriler



Örneğin; 1 Nisan'14 tarihinde gelen çağrıların 794 hem sinirli hem de hattını iptal ettirmek isteyen çağrı tespit edilmiştir.

Ayrıca tespit edilen 3.307 adet çağrı konularının başında ilk üç sırayı; Fatura, Şikayet kaydı çağrıları ve Hat dondurma almaktadır.

Hat İptal Çağrıları

Hat iptal sorgusu; "Müşterilerin (sinirli ya da sinirlenmeden) hattımı iptal ettirmek istiyorum, hattımı kapatırmak istiyorum, iptal eder misiniz, hattımı kapatır mısınız" gibi kelime gruplarından oluşmaktadır. 1-7 Nisan'14 tarihlerinde karşılanan 432.816

çağrının 10.603 adedi hattını iptal ettirmek isteyen müşteriler olarak tespit edilmiştir. Hattını iptal ettirmek isteyen müşterilerimiz ağırlıklı olarak Tivibu ev, Fatura, Hat dondurma konuları ile ilgili aramıştır.

Fatura çağrılarında ise; ücretlendirme konusu ile şikâyetçi olup iptal isteyen müşteriler, Tivibu ev çağrılarında genel olarak, fatura, ücretlendirmeden dolayı şikâyetçi olup iptal isteyen müşteriler, Hat dondurma ile ilgili genel olarak; müşterilerin farklı sebeplerden dolayı (taşınma, tatil, ödeme sorunu vs) iptal isteyip asistanlarımızın Hat dondurma ile ilgili bilgi verip ikna etmeye çalıştıkları çağrılar içeriyor

3.1.4.1.3. Transfer (aktarım) analizi

Transfer (aktarım) çağrıları; müşterilerin almak istedikleri hizmet ile ilgili IVR üzerinde yanlış numarayı tuşladıkları ya da asistanların hizmet veremeyip ilgili birime aktardıkları çağrılardır. 1-7 Nisan'14 tarihleri arasında karşılanan 432.816 adet çağrının 86.748 adedinin transfer çağrısı olduğu tespit edilmiştir. Çağrıların konulara göre dağılımına aşağıda yer verilmiştir;

Tablo 8. Konularına göre çağrılar

Toplam transfer sayısı	86.748		
Tivibu (ev-cep-web)	29.697	34,23%	Jokere bağlanıp Tivibu birimine aktarılan çağrılar
İptal	8.561	9,87%	İptal isteyen müşteriler
Türk Telekom	3.491	4,02%	Telefon arıza, telefon fatura bilgisi vs.
Şifre sorgulama	2.037	2,35%	Kablosuz / Wifi / tek şifre vs. bilgisi
Fibernet	12.486	14,39%	Fibernet birimi
IVR Ödeme	4.260	4,91%	IVR ödeme
Vitamin	984	1,13%	VAS
Ortak kota	349	0,40%	VAS
Fatura itiraz	2.215	2,55%	Faturaya itiraz ettikleri için detaylı fatura birimine aktarılan çağrılar
Yanlış bağlandığını belirten müşteriler	99	0,11%	Yanlış bağlandığını belirten müşteriler
Diğer	22.569	26,02%	Tespit edilemeyen konular + yanlış bağlanan müşteriler

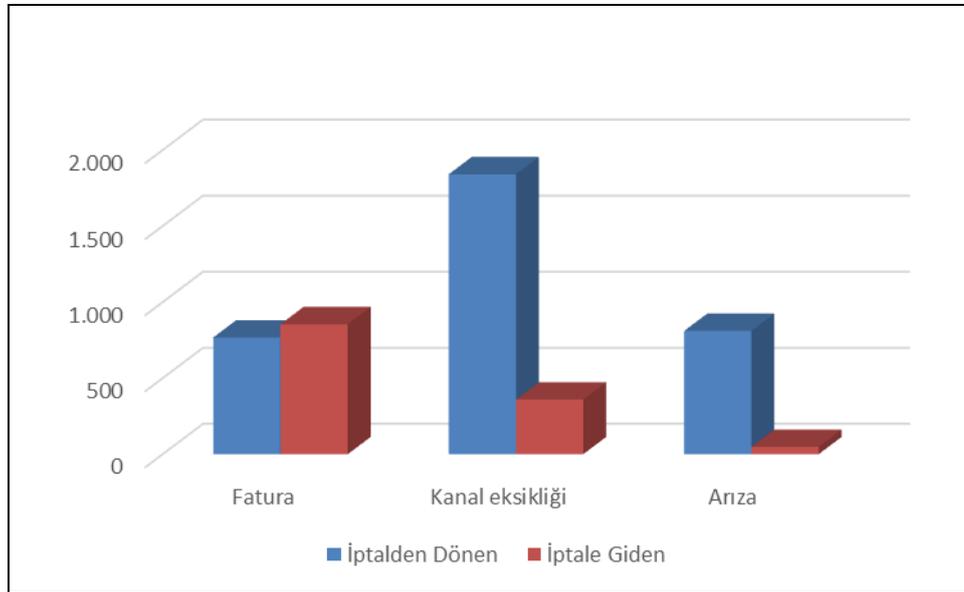
Tivibu Ev İptal Talebi Analizi

1-7 Nisan'14 tarihlerinde karşılanan 432.816 çağrının Tivibu Ev hizmeti ile ilgili iptal için gelen müşterileri çağrılarının genel analizine aşağıda yer verilmiştir;

Tablo 9. Tivibu Ev iptal Hizmeti-Çağrı Konuları

Konu	Açıklama	İptalden Dönen	İptale Giden	İptale Giden Yüzde	Toplam İptal Aramaları
Fatura	Fatura itirazı veya fiyatlardaki artıştan dolayı	767	854	53%	1.621
Kanal eksikliği	Film ve sinema kanalları demo olarak, deneme amaçlı seç izle klasöründe yer alıp sonradan yayının kapatılması	1.840	358	16%	2.198
Arıza	Arıza kaydı olan veya açtıran (Donma, Mozaiklenme, Alt yapı sorunları)	810	47	5%	857
Toplam		3.417	1.259		4.676

Tablo 10. Tivibu Ev iptal Hizmeti



3.1.4.1.4. Sessizlik Analizi

Sessizlik sorgusu çağrı içerisinde konuşma olmayan (sessiz kalınan) süreler olup iki parametreden oluşmaktadır.

1. Maximum Silence: Çağrıda hiç konuşma olmadan sessiz kalınan blok sessizlik süresidir.
2. Total Silence: Maximum silence süresine, çağrıda karşılıklı konuşma esnasındaki sessizlikleri de dahil ederek hesaplanan sessizlik süresidir.

Yapılan analizde 1-7 Nisan'14 tarihlerinde karşılanan 432.816 çağrının blok sessizlik (maximum silence) süresi 60 sn. üzeri ve toplam sessizlik süresi (total silence) 90 sn. üzeri olan çağrılar sorgulanmıştır. İlgili dönemde karşılanan toplam 432.816 adet çağrının 9.543 adedinde bu sorguya uyan çağrı tespit edilmiştir.

Sinirli Asistanlar & Sinirli Müşteriler

Sinirli Asistan sorgusu müşterilere karşı sinirli konuşma üslubu kullanan asistanlar olup aşağıdaki parametrelerden oluşmaktadır;

1. 4 dakika ve üzeri olan (Asistanların ya da müşterilerin sinirli olduğu çağrılar genelde 4 dk. nın üzerindedir),
2. Sinirlilik oranı (sistemin verdiği 1 ila 100 arasındaki ses şiddetini gösteren oran) %40 ile %70 arası olan,
3. 15 sn. üzeri kesintisiz konuşan asistanların çağrılarını kapsamaktadır.

1-7 Nisan'14 tarihlerinde karşılanan 432.816 çağrının bu parametrelere uyan 4.103 adet çağrı tespit edilmiştir.

Sinirli Müşteriler sorgusu genelde aldıkları hizmetten memnun olmayan, aynı problemi birkaç kez yaşayan, konuştukları asistanların tarzından memnun olmayan ya da faturalarına itiraz eden müşteriler olup aşağıdaki parametrelerden oluşmaktadır;

1. 4 dakika ve üzeri olan,
2. Müşterinin 4 kez ve üzeri söz kestiği
3. Sinirlilik oranı %40 (ilgili çağrılarda müşterilerin sınırlı olduğu sürenin çağrı süresine oranıdır) ve üzeri olan çağrılardır. 1-7 Nisan'14 tarihlerinde karşılanan 432.816 çağrının çağrıdan bu parametrelere uyan 7.543 çağrı tespit edilmiş olup, bazı müşteriler birden fazla aradığı için arayan müşteri sayısı 7.219 adettir.

Hızlı Konuşan & Söz Kesen Olumsuz İfade Kullanan Asistanlar & Teşekkür Çağrılar

1-7 Nisan'14 tarihlerinde karşılanan 432.816 çağrının

6.713 adedinde konuşma hızı ortalama 25 harf/sn. nin üzerinde olduğu ve bu kritere uyan 729 Asistan tespit edilmiştir.

6.223 adedinde 4 kez ve üstü müşterinin sözünü kestiği ve 5sn. ve üzeri müşteri ile aynı anda konuştuğu çağrılardır, bu kritere uyan 1.254 Asistan tespit edilmiştir.

Olumsuz İfadeler sorgusu; Asistanın "yapamam, yardımcı olamıyorum vs." dediği çağrılardır. Temmuz ayında gelen çağrılarının 738 adedinde bu olumsuz ifadeler kullanıldığı ve bu kritere uyan 425 Asistan tespit edilmiştir.

Teşekkür eden müşteriler sorgusu; Müşterilerin " Allah razı olsun, size nasıl teşekkür edebilirim, tek siz yardımcı oldunuz gerçekten teşekkür ederim gibi ifadelerle normalin üzerinde memnuniyet duyarak teşekkür ettiği çağrılardır. Temmuz ayında gelen çağrılarının 1.294 adedi teşekkür çağrısıdır.

Yetkili isteyen Müşteriler & Müşteri ile Tartışmalar

Yetkili isteyen müşteri sorgusu; Müşterinin " yetkili istiyorum, bana yöneticiyi bağla takım liderini vs. bağla" dediği çağrılardır. 1-7 Nisan'14 tarihlerinde karşılanan 432.816 çağrının bu sorguya uyan 536 adet çağrı tespit edilmiştir. Aramalar 519 müşteri tarafından yapılmıştır.

Müşteri ile tartışılan sorgu içeriği;

1. 3 dk. Ve üzeri olan,
2. Asistan sinirlilik oranı %20-%80
3. Müşteri sinirlilik oranı %30-%80
4. üst üste konuşma süresi 4 sn. ve üzeri
5. Asistan söz kesme Sayısı 3 ve üzeri
6. Müşteri söz kesme sayısı 3 ve üzeri olan çağrılardır

1-7 Nisan'14 tarihlerinde karşılanan 432.816 çağrının 61 adedinde müşteri ile Asistanın sinirli olduğu ve tartıştıkları tespit edilmiştir.

Müşterinin Argo Kelime Kullandığı Çağrılar & 11820 Yönlendirmeleri

1-7 Nisan'14 tarihlerinde karşılanan 432.816 çağrının 83 adedi müşterilerin argo kelime kullandığı çağrılardır. Bu çağrılar Asistanların bu şekilde konuşursanız görüşmeyi sonlandıracağım gibi cümleleri aratarak tespit edilmektedir.

121 adedi 11820 'ye yönlendirilen çağrılar olduğu tespit edilmiştir.

Speech Analytics FCR ölçümünü şuan için yalnızca müşterilerin aradıkları numaralar üzerinden ölçmektedir. Müşteri farklı numaralarda aradığı takdirde FCR ölçümü yapılamamaktadır. Ayrıca müşterilerin belirlenen tarih aralığında 7 günlük periyotlardaki 2 kez ve üzeri aramaları dikkate alınarak FCR tespit edilmektedir.

12-18 Ağustos'13 tarihleri arasında karşılanan (İnbound) 285.925 adet çağrının 33,263 adedi herhangi bir 7 günlük periyot içerisinde 2 kez ve üzeri arayan müşterilerdir. Bu çağrılarının 10.462 (3,66%) adedi ilk kontakta çözülemeyen çağrılardır. Bu müşteriler FCR kapsamında değerlendirilmemektedir.

12 – 18 Ağustos'13 tarihinde Speech Analytics ile tespit edilen FCR oranı 96,34%'dür. Ancak ilerleyen dönemlerde müşterilerin aradıkları numaranın haricinde hizmet numaraları baz alınarak ölçümleme yapılacaktır. Her müşterinin yalnızca bir adet hizmet numarası oluşu için ölçümleme daha sağlıklı olacaktır.

12 – 18 Ağustos'13 tarihinde herhangi bir 7 günlük periyotta 2 ve üzeri arayan 10.462 çağrının ağırlıklı olarak kablosuz ayarlar ve fatura ile ilgili olduğu tespit edilmiştir.

1. Kablosuz ayarlar çağrılarında ise; kablosuz internete bağlanmak isteyip ayarlarda sorun yaşayan müşteriler.
2. Fatura çağrılarında genelde faturalarıyla sorun yaşayan müşteriler.

3.1.5. Araştırma Bulguları

3.1.5.1. Müşterilerin konuşma yüzdesi

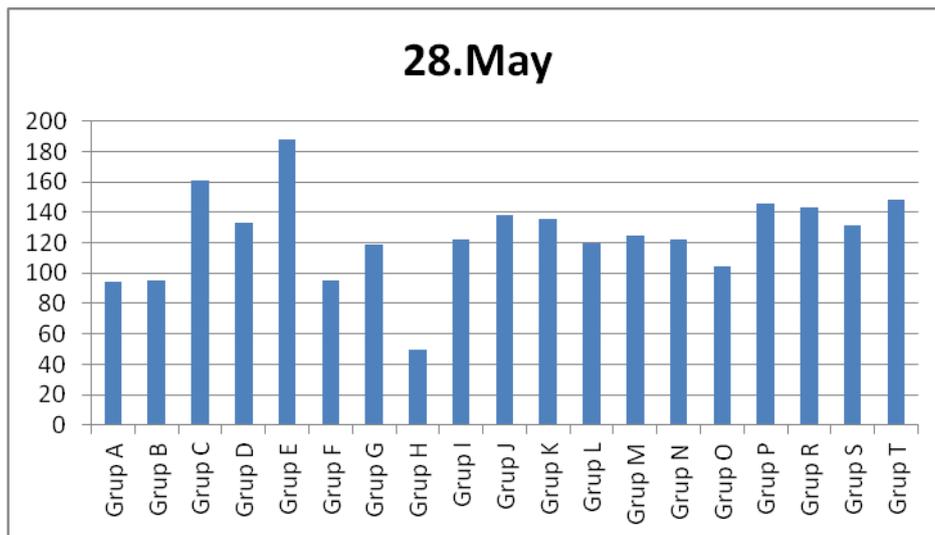
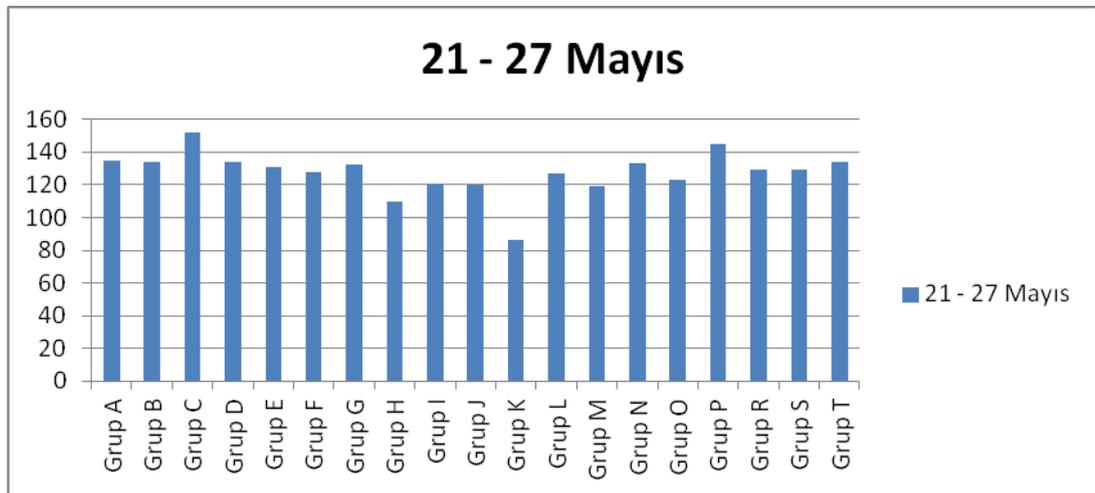
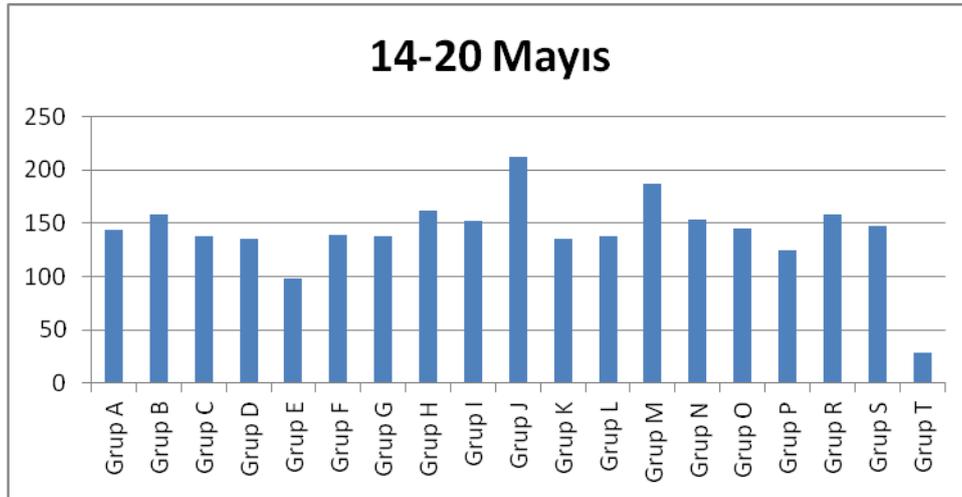
Değerlendirme görüşme sayısı sheetinde örnek çağrıların adetleri ile ilgili olduğu için yorum yapmaya gerek duyulmamıştır.

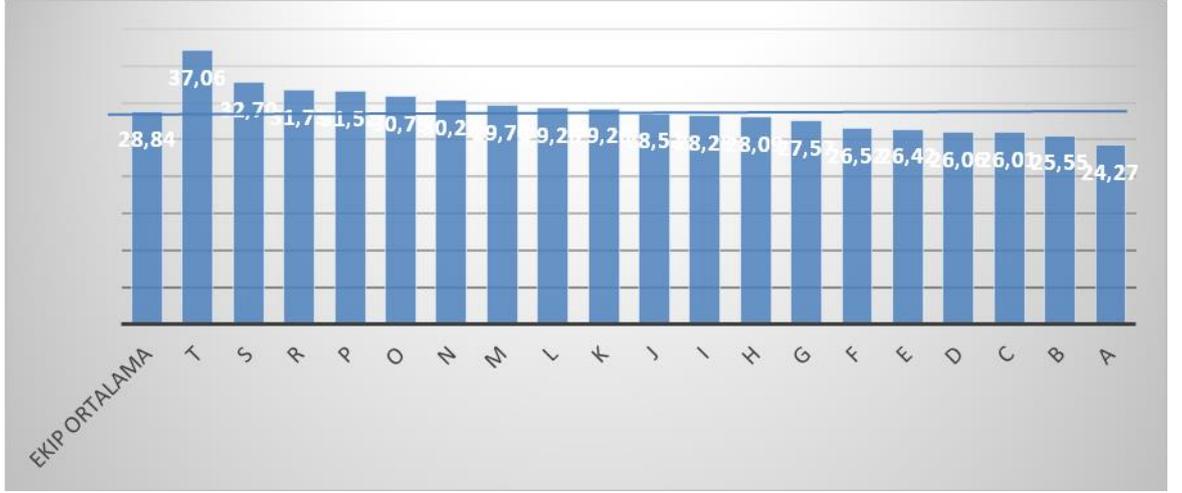
Bu çalışmada ekip içerisinde başarılı sonuçlar alan müşteri temsilcilerinin davranış ve yaklaşımları izlenerek bu davranışları tüm ekibe yaymak hedeflenmiştir

Customer share; müşterinin görüşme içindeki konuşma yüzdesidir. Customer share için beklenti %30 ve üzeridir. Üst limitte %80e kadar çıkabilir. Müşterinin konuşmadığı ya da konuşmasına fırsat verilmediği durumlarda ortaya çıkan bir durumdur.

Customer Share sheetinde görüldüğü üzere müşterinin konuşmaya daha aktif katılımı sağlanarak merak ettiği konularda kendini ifade etmesi ve soru işareti kalan noktalarda daha fazla bilgi alabilmesi adına imkan tanınmıştır.

Tablo 11. Customer Share





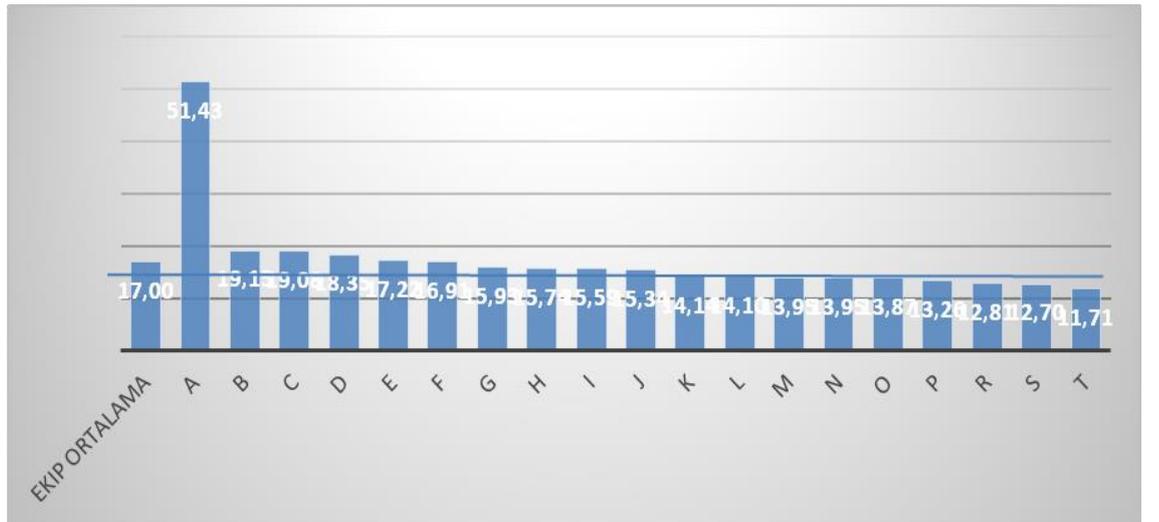
3.1.5.2. Sessizlik oranı

Sessizlik oranı; çağrı içerisinde konuşmanın olmadığı sürelerin toplam çağrı süresine oranıdır.

Sessizlik Oranı sheetinde; müşteri temsilcisinin sessizlik oranının artırılarak müşteriye daha fazla dinlediği izleniminin verilmesi hedeflenmiştir.

Ertesi hafta ekip bu şekilde yönlendirilmiştir. Bu parametrede hedeflenen müşterinin fikirlerine önem verildiği hissiyatı uyandırarak müşteri memnuniyetinin artırılmasıdır.

Tablo 12. Sessizlik oranı

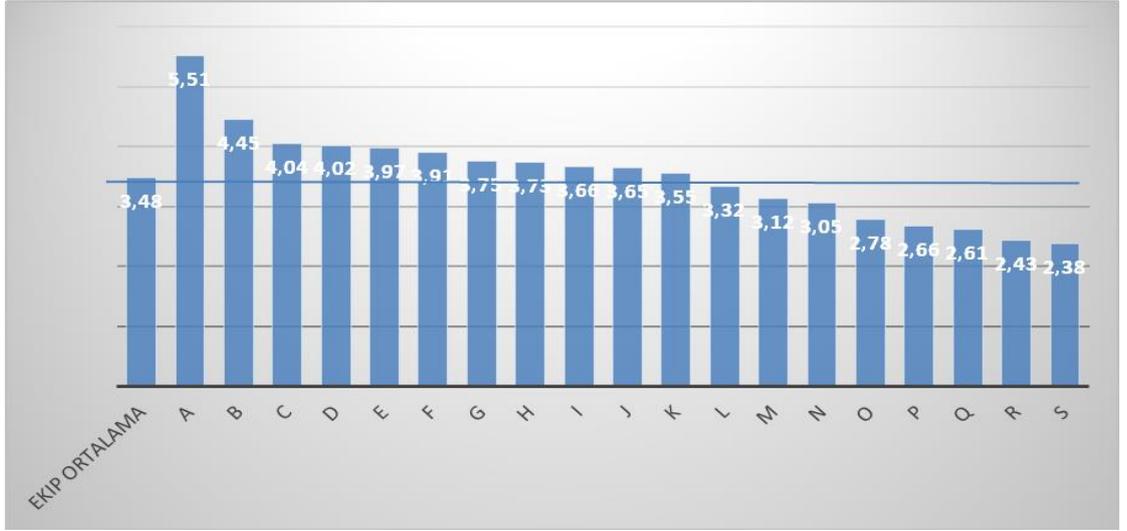


3.1.5.3. Müşterinin Sözüünü Kesme Oranı

Müşteri konuşurken araya girip sözünün bölündüğü görüşmeleri ölçümleyen değerdir.

Müşterinin Sözüünü Kesme Sayısı sheetinde; bu davranışın az görüldüğü müşteri temsilcilerinin daha başarılı olduğu gözlemlenmiş ve ekipte bu şekilde yönlendirilmiştir.

Tablo 13. Müşterinin sözüünü kesme oranı

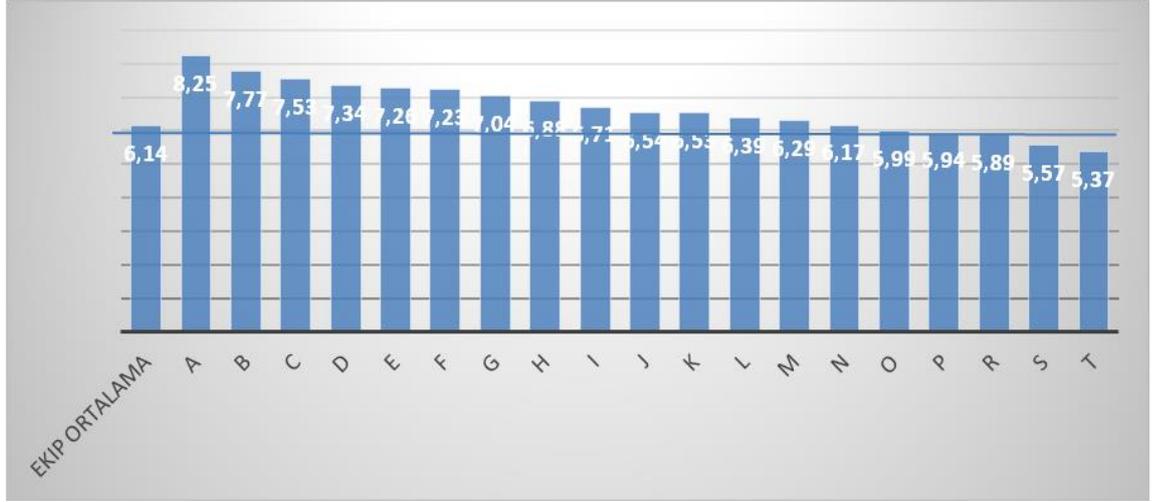


3.1.5.4. Müşteri ile aynı anda konuşma

Müşteriyle aynı anda konuşulan durumları ölçümleyen değerdir.

Müşteriyle Aynı Anda Konuşma sheetinde; müşteri temsilcisinin, müşteri ile iletişimi sırasında aynı anda konuşma sürelerini azaltarak daha etkili görüşme deneyimi elde edilmesi üzerine ekip bu yönde yönlendirilerek daha kaliteli bir iletişim sağlanması hedeflenmiştir.

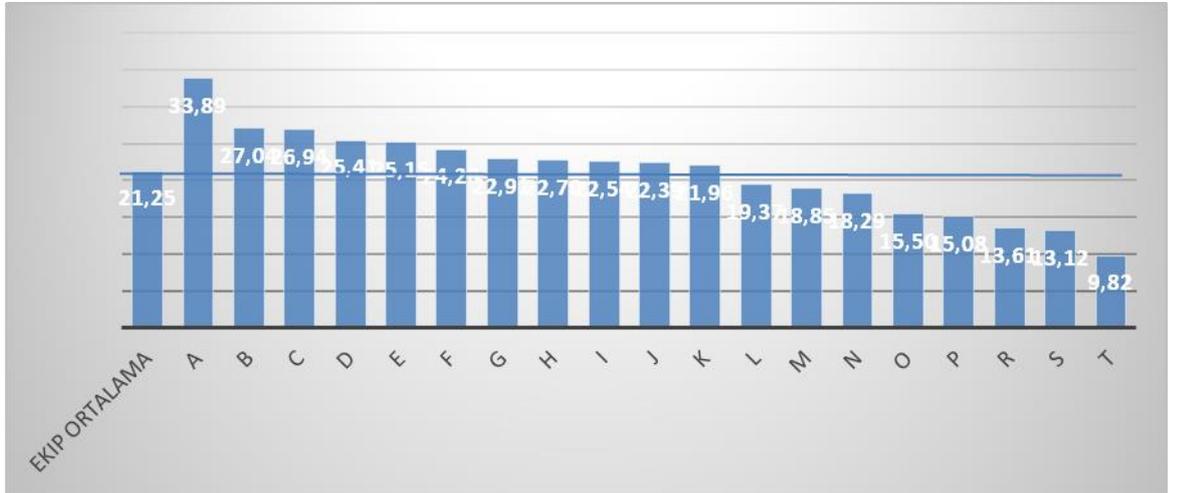
Tablo 14. Müşteri ile aynı anda konuşma



3.1.5.5. Blok konuşma

Çağrı içerisinde ara vermeden bir kerede konuşulan konuşmalar ve süresidir.

Tablo 15. Ortalama Blok Konuşma Süresi



Speech Analytics programı elde ettiği parametrelerle başarılı müşteri temsilcilerinin iletişim tarzlarını gerek seçilen kelimeler gerekse yaklaşım tarzı olarak analiz ederek başarılı bulunan yaklaşımlar tespit edilmiş ve ekibin geneline bu davranışlar benimsetilerek daha yüksek müşteri memnuniyeti anket sonuçları alındığı tespit edilmiştir.

3.1.5.6. Sektör değerlendirmesi

SESTEK'in (Speech Enabled Software Technologies) akademisyen CEO'su Prof. Dr. Levent Arslan Speech Analytics için şunları söyledi;

Müşteri Temsilcisinin çağrı esnasında kaç dakika sessiz kaldığını tespit etmek lazım. Ses perdesindeki sesin rengi, monoton mu, neşelimi, kızgın mı? Bunu anlamak için sistemde uygun konular girilir, sistemden rapor halinde çekilerek eğitim datası oluşturularak müşteri temsilcisine eğitim verilir. Müşteri Temsilcisinin uygun eğitim datasıyla sorun çözülebilir. İnsanın anlamasına yakın kategorize edebilir.

Bunun yansira sisteme girilen konular ile yapay zekâ oluşturulur. Müşteri Temsilcisinin geri besleme aynı tonda aynı periyotta konuşması müşteriyi sıkılabilir. Konuşma canlı mı tespit edilebilir. Cinsiyete göre ayırım yapılabilir. Yaşa göre ayırım yapılabilir. Ses tonunda, konu koyulabilir yaşa göre olabilir.

Bu ve birçok benzeri tespitler bu program sayesinde tespit edilerek müşterilerin memnuniyet derece ve farklılıklarını gözler önüne sermektedir.

3.2. SEKTÖR GÖRÜŞMELERİ İLE MÜŞTERİ MEMNUNİYET ÖLÇÜMÜ

Sektör görüşmeleri kapsamında dört farklı firma ile yapılarak, aşağıdaki sorular yönlendirilmiştir. Görüşmelerden biri Speech Analytics ile ilgili olduğundan görüşme sonucu, araştırmanın ilk kısmında sektör değerlendirmesi olarak yer almıştır. Görüşmeler yüzyüze ve e-posta ortamında yapılmıştır.

1. En çok şikayet aldığımız konular nelerdir?
2. Şikayetlere göre izlediğiniz faaliyet adımlarını nasıl sıralayabilirsiniz?
3. Müşteri memnuniyeti için uyguladığınız anket/çalışma/promosyon faaliyetleriniz var mı?
4. Bekleme süresi - Çağrı karşılama ve bitirme sürelerine yönelik iyileştirme çalışmalarınız var mı?
5. Müşteriye sunulan alternatif yönlendirmeler var mı? Varsa neler?
6. Memnuniyet /Şikayetlere ilişkin düzenli raporlama yapılıyor mu?
7. Çalışmalarınızda Memnuniyet aldığınız örnek bir olay anlatır mısınız?

3.2.1. Lufthansa Havayolları

Lufthansa havayolları Çağrı Merkezi Kalite ve Eğitim Birimi Yöneticisi Sinem Tutar 'la görüşme;

Soru 1)- En çok şikayet aldığımız konular nelerdir?

Cevap: Bizim firmamız şikayet den daha çok müşteri kültürünün farklılığından bazı aksaklıklar olduğun belirtmek isterim. Alman ve Türk yolcu profili çok farklı bu konuda doğabilecek aksaklıklara önlem alıyoruz. Türk müşteri çok konuşkan ve detaycı, Alman müşteri ise yalnız biletlemenin hızlıca yapılmasını ister gibidir.

Biletmeden kaynaklanan sorunların tamamına yakını çağrı merkezinde çözebiliyoruz tabii nadir olarak Vmax (Fazla sorun)

Soru 2)- Şikayetlere göre izlediğiniz faaliyet adımlarını nasıl sıralayabilirsiniz?

Cevap: Biletlemeyle ilgili anlık ve sorun asistandan kaynaklanıyorsa hemen geri dönüş yapılır. Yardımcı olurken. esnek ve anlık yapı izlenir Aşırı şikayet geldiğinde ayrı bir birim ve sistem üzerinden yönlendirmeyle 3.firma değerlendirerek çözüm üretiyor.(Cast.Wil)

Soru 3)- Müşteri memnuniyeti için uyguladığınız anket/çalışma/promosyon faaliyetleriniz var mı?

Cevap: Bir firma tarafından anketler mail yoluyla gönderilir. Anket sonuçlarına göre ilerlenir.

Müşteri temsilcisi için kalite biriminden anket yapılıyor, eğitime veri ve asistan KPI ına bu anketler sonuçları şikayet memnuniyet şeklinde yansıtılır.3.firmanın yaptığı anket sorularıyla, asistan için yapılan müşteri anket soruları aynı olmadığı için analiz yapılamıyor.

Soru 4)-Bekleme süresi - Çağrı karşılama ve bitirme sürelerine yönelik iyileştirme çalışmalarınız var mı?

Cevap: Bekleme süresi çağrı karşılama esnasında olağanüstü (Uçak iptali, uçak kaçırılma...) gibi durumlarda olabiliyor. Çağrılar otomatik olarak karşılanır. Yoğunluk olursa çağrılar otomatik aktarılır. Özellikle Alman müşteri çağrıları Berlin'e aktarılır.)tane çağrı merkezi mevcut.

Bekletme çağrı içinde olur işlem yapılırken ve müşteri anlık olarak ne işlem yapıldığını ilettikleri için polemik çağrı hemen hemen hiç olmamakta. Müziğe alınacağı zaman müşteriden mutlaka izin alınır, izin vermediği takdirde bilgilendirme ile devam edilir. Müşteri isteği doğrultuda iyileştirme yapılır. 3 ayda bir revize yapılır.

Soru 5)-Müşteriye sunulan alternatif yönlendirmeler var mı? Varsa neler?

Cevap: Alternatif yöntemler süreç doğrultusunda, özel durumlarda (üst yöneticiden, kurumsal müşteriden izin alınarak) karar alınarak çözüm üretilir.

Sorun çözümsüz olduğunda mutlaka nedenleri ile yazılı ve sözlü olarak bilgi verilir. Millerle bilet alan birim ayrı, VIP müşteriler ve müşteri temsilcisi hata yaparsa müşteri aranır. Müşteri diğer koşullarda aranmaz, bilgilendirme mail yada internet sitesinden alınması için yönlendirilir.

Soru 6)-Memnuniyet /Şikâyetlere ilişkin düzenli raporlama yapılıyor mu?

Cevap: 3. Firmaya yaptırılır ve Çağrı merkezi yöneticisine kaliteden yapılan tespitler periyodik olarak raporlanır.

3.2.2. Global Kurumsal

Global Önce Müşteri Ekibi Takım Lideri Seda Beklemez ile yapılan görüşme;

Soru 1)-En çok şikayet aldığınız konular nelerdir?

Fatura Tutarına Yapılan İtiraz (%34)

Ürün Servis Problemleri (% 10)

Kampanya Problemleri (% 5)

Abone İsteği Dışı Kapamalar (% 5)

Arama-Aranma Problemleri (%4)

Soru 2)-Şikâyetlere göre izlediğiniz faaliyet adımlarını nasıl sıralayabilirsiniz?

Şikayet geldikten sonra şikayetin kök nedeni tespit edilir. Kök neden sonrası şikayete konu olan ekiplerin varsa çağrı kayıtları dinlenerek değerlendirilir. Hatalı ve hatasız olma durumuna göre ilgili aksiyonlar alınarak müşterinin şikayetine ait incelemeler için sonuç müşteri ile paylaşılır.

Soru 3)-Müşteri memnuniyeti için uyguladığınız anket/çalışma/promosyon faaliyetleriniz var mı?

Müşteriye döndüğümüz sonuç mailinde müşterinin değerlendirmesi için bir anket linki bulunmaktadır. 5 soruluk bir ankettir.

1. Genel olarak Ekibinden aldığım hizmetten memnunum.
2. Şikayet ve taleplerime en kısa sürede çözüm sunar.
3. Çözüm Süresince ekibinin desteğinden ve ilgisinden çok memnunum.
4. Taleplerimi değerlendirirken ihtiyaçlarıma uygun bir şekilde bilgilendirme ve yönlendirme yapılarak, kapsamlı ve doğru bilgi verilir.
5. Genel Olarak ekibi ile ilgili Yorumunuz

Sorular yukarıdaki gibi bunu cevaplandırırken sunduğum seçenekler

- a) Kesinlikle Katılıyorum
- b) Katılıyorum
- c) Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum
- d) Katılmıyorum
- e) Kesinlikle Katılmıyorum

Soru 4)-Bekleme süresi

Çağrı karşılama ve bitirme sürelerine yönelik iyileştirme çalışmalarınız var mı?

Benim ekibim şikâyet karşılayan bir ekip çağrı almıyorlar. Gelen şikayeti 24 saat içinde sonuçlandırması hedefim var.

Soru 5)-Müşteriye sunulan alternatif yönlendirmeler var mı? Varsa neler?

Benim ekip için alternatif bir yönlendirme yapmıyorum tüm şikayeti baştan uca takip edip sonucu dönmek zorundayım.

Soru 6)-Memnuniyet /Şikâyetlere ilişkin düzenli raporlama yapıyor mu?

Evet, üst yönetime aylık olarak gelen şikayet sayıları, şikâyet kök edenleri, çözümleme süreleri ve gelen teşekkürlerin bulunduğu bir rapor paylaşıyoruz.

Soru7)-Çalışmalarınızda Memnuniyet aldığınız örnek bir olay anlatır mısınız?

En son bir müşterimiz ekibimde bir çalışanın yarattığı memnuniyet nedeniyle twitter üzerinden teşekkürlerini yazmıştı.

Çağrı merkezi kuyruklarında uzun süre beklemek müşteri için bir memnuniyetsizlik unsurudur. Bunu minimuma indirmek ve müşteriye bekleme süresi hakkında otomasyon bilgi iletilmesi gerekir.

Müşteri temsilcisi olarak çalıştırılan kişi kesinlikle işine hakim ve sabırlı olmalıdır. Mutlu gülümseyen ses tonu ile konuşan müşteri temsilcisi ile görüşme yapmak müşteri için her zaman olumlu bir histir.

Çağrı merkezine konu olan ürün ne ise o ürünle ilgili iyileştirmeler her zaman yapılmalı ve oluşan var olan bir sorun var ise hızlı çözüme ulaştırılmalıdır.

Müşterinin sorun yada talebine her zaman çözüm odaklı yaklaşılmalı ve gerçekten çözüme kavuşturulmalı ve bu his müşteriye yansıtılmalıdır.

Müşteri temsilcileri için gerekli eğitimler hiçbir zaman göz ardı edilmemeli tazelemeler gerektiği şekilde yapılmalıdır.

3.2.3. ASSİSTT Müşteri Hizmetleri

ASSİSTT Müşteri Hizmetleri Kalite Birimi THY Yöneticisi Burcu Sunar ile yapılan görüşme;

Soru 1)-En çok şikayet aldığınız konular nelerdir?

Çağrı Merkezlerinde şikayetlerin asıl sebebi dikkat hatalarıdır. Asistanların vardiyalı çalışmaları dikkat dağınıklığı üzerinde çok etkilidir. Bununla birlikte asistanların şirkete vardiya başlangıcında gelip bitişinde gitmeleri ve mesai saatleri içinde mail okuyacak, gelişmeleri takip edecek ek bir zaman planlamalarının bulunmaması da en son uygulamaya alınan konular hakkında hata yapılma oranını artırır. Ayrıca ÇM sektöründe asistan maaşlarının çok yüksek olmaması da bu sektörde çalışmakta olan personellerin profilinin her geçen gün düşmesine sebep olmaktadır.

Dikkat hataları yolcuu dinlememe ya da yanlış / eksik dinleme sonucunda oluşabileceği gibi işlem yaparken otomatiğe bağlanan bir asistanın uygulama değişikliğinden haberdar olmaması sonucunda da eski öğrendiği şekilde işlem yapıyor olmasından da kaynaklanabilir.

Soru 2)-Şikayetlere göre izlediğiniz faaliyet adımlarını nasıl sıralayabilirsiniz?

Şikayetler içeriğine göre sınıflandırılarak sıralanır. ÇM kaynaklı şikayetlerde ilk aşama ilgili şikayete konu olan çağrının dinlenip değerlendirilmesidir.

Çağrıda hata bulunmaması halinde ilgili şikayet dosyası yapılan işlemlerin doğru olduğu bilgisi yolcu ile paylaşılarak kapatılır.Çağrıda hata bulunması durumunda ise yolcunun maddi zarara uğramaması için sorumluluğu şirket üstlenerek gerekli düzeltme yapılır.Son aşamada ise şikayet hata yapan personelin performansına yansıtılır ve personel için gerekli görülen koçluk / eğitim planlaması yapılır.

Soru 3)-Müşteri memnuniyeti için uyguladığınız anket/çalışma/promosyon faaliyetleriniz var mı?

Dönem dönem anket çalışmaları yapılmaktadır. Ancak şu anda THY için uygulanan bir anket çalışmamız bulunmamaktadır.

Anket çalışmaları promosyon ile birleştirildiğinde daha verimli olmaktadır.

Örneğin THY anketine katılım için aranan yolculara “anketimize katılım sağlamanız halinde 1000 mil hesabınıza işlenecektir” bilgisi verilirse, katılım oranı artar ve katılımcı karşılığında bir ödül alacağı için cevaplarında bizim istediğimiz detaylara girer.

Soru 4)-Bekleme süresi -Çağrı karşılama ve bitirme sürelerine yönelik iyileştirme çalışmalarınız var mı?

Her çağrı merkezinde aht, ortalama bekletme süresi için bir hedef bulunmaktadır. Ancak bu hedef çağrı merkezinin amacına göre değişir. Amaç hızlı ve çok sayıda işlem yapılmasıysa kısa scripler uygulanır. Kılavuzlar ile hedeflenen süreye uygun scriptler hazırlanır.

Ama THY’de olduğu gibi amaç doğru işlem olursa aht ve hold için verilen hedefler artacaktır. Hold süresi ile ilgili hedeflerin çağrı içeriğine göre belirlenmesi çok önemlidir. Gereğinden az ya da çok bir hedef çağrı kalitesini ve işlem doğruluğunu olumsuz olarak etkileyebilecektir.

Soru 5)-Müşteriye sunulan alternatif yönlendirmeler var mı? Varsa neler?

Bu soruyu THY operasyonu için cevaplıyorum. Diğer birimlerde uygulama farklı olabilir.

Seyahat planı için saat / gün alternatifleri sunmak zorunludur. Yolcuya en uygun fiyatı sunmak IATA kuralıdır. Bu nedenle THY çağrılarının aht’si biraz daha uzundur. Yolcunun istediği tarihlere göre en uygun seyahat planını bulmaya çalışırız.

Soru 7)-Çalışmalarınızda Memnuniyet aldığınız örnek bir olay anlatır mısınız?

Müşteri memnuniyeti çağrıları her zaman yolcunun teşekkür ettiği çağrılar değildir. Hatta memnuniyet çağrıları çoğu zaman yolcunun işlemlerinin hatasız ve hızlıca yapıldığını fark etmediği, sorun yaşamadığı için teşekkür etme gereği bile duymadığı çağrılardır.

Örnek 1; Japonya’da yaşanan tsunami sonrasında uçuşunu kaçırmış ve ne yapacağını bilemez halde ağlayarak bizi arayan bir yolcu tam olarak taleplerini dile getirememesine karşın görüştüğü asistandan çok başarılı bir hizmet almış ve yolcunun hatası olmasına karşın minimum maddi kayıpla Japonya’dan uçması sağlanmıştır. Bu noktada yolcunun psikolojik durumu sebebiyle talebini tam olarak anlatamamış olması ve bulunduğu ülkede yaşanan olağanüstü duruma karşın görüştüğü asistan profesyonelce yaklaşımını bozmamış ve çağrıyla başarılı bir şekilde yönetmiştir. Yolcu kendisine verilen hizmetin başarısını fark edemeyecek durumda olmadığı için teşekkür göndermemiştir.

Örnek 2; Bir gazeteci çağrı merkezimizi arayarak M&S üyeliği ile bağlanmıştır. Yaptırdığı işlemler çok komplike işlemler değildir ama çağrıyla cevaplayan asistan arayan kişiyi tanımamış ve bizim bildiğimiz ismi ile değil göbek adı ile hitap etmiştir. Yolcumuz bu görüşme sonrasında çok güzel bir teşekkür mektubu göndermiştir. Teşekkür sebebi ise asistanın kendisini tanımamış olmasına karşın çok güzel bir şekilde konuşup işlemlerini hızlıca yapmış olmasıdır.

Bu çağrıyla alan asistan çok başarılı bir asistan değil. O gece vardiyası süresince de hep problemler almış. Sabah mesai bitimine yakın hem uygunsuz hem de sınırları bozuk bir durumdayken bu çağrı gelince kendi kendine “bu günü güzel tamamlayacağım. Bu çağrım çok güzel geçecek” diyerek çağrıyla açmış. Karşısındaki kişiyi tanımadığı çok belli ama güzel hizmet vermiş. Sonucunda da Temel Kotil’e kadar giden bir teşekkür aldı.

3.2.4. İnteraksiyon Yönetim Danışmanlığı

İnteraksiyon yönetim danışmanı Akgün Yılmaz ile yapılan görüşme;

Soru 1)-En çok şikayet aldığınız konular nelerdir?

Profesyonel çalışma hayatım boyunca ağırlıklı olarak sigorta ve lojistik sektörlerinde çalıştım. Satış ve müşteri hizmetleri, çağrı merkezi yönetimi yaptım. Bu dönemlerde gündeme gelen müşteri şikayetleri, genellikle beklentileri ile verilen hizmet arasında kopukluk yaşanması neticesinde oluyordu. Kök sebebine indiğimizde ise ya çağrı merkezi yetkilisinin veya satış temsilcisinin yeterli bilgiyi aktarmaması, ya aktardığı bilgiyi müşterinin anladığından emin olmaması ya da müşterinin ihtiyacının net

anlaşılmasında sebebiyle sunulan hizmetin tam olarak ihtiyacı karşılamaması dikkatimizi çekti. Çok nadir de olsa, özellikle lojistik sektörün uluslararası dinamikleri sebebiyle, Türkiye'nin hatası olmayan fakat hizmeti olumsuz etkileyen gümrük süreçleri sebebiyle müşteri şikayetleri ile karşılaşabiliyorduk.

Soru 2)-Şikayetlere göre izlediğiniz faaliyet adımlarını nasıl sıralayabilirsiniz?

Şikayet yönetiminin ilk adımı; şikayet daha oluşmadan olasılıkları öngörmek ve müşteri ihtiyaçlarının ilk temasta anlaşılmasıdır. Bu sebeple proaktif olmak çok önemli, biz de çalışmalarımızı bu bakış açısıyla yönetiyorduk.

İkincisi ise erişilebilir olmak. Müşterilerimizin her kanaldan bize ulaşmalarını sağlayacak ortamlar yaratıyorduk; sosyal medya ve web sitesi üzerinden yazılı olarak veya çağrı merkezi aracılığı ile arama yaparak. Bunun yanısıra saha çalışanlarımızı da bu konuda bilinçlendirerek, sahada karşılaştıkları konuları iletecekleri bir birim yaratmıştık.

Sonuncusu da şikayet oluştuğundan sonraki yönetim. Şikayetini ileten müşteriye konuyla kimin ilgileneceğini, nasıl bir zaman içinde kendisiyle temas kurulacağını (müşterinin tercihinin göre e-posta veya arama ile) iletiyorduk. Şikayetini ileten müşteriye, kendisinin tekrar sormasına gerek kalmaksızın, sürece ilişkin bilgilendiriyorduk. Bazen şikayete konu olan hizmetin tekrarı söz konusu olamayabiliyor, böyle bir durumda bile müşterilerin yaklaşımı, kendileri ile yakın iletişimde bulunan ve en az kendisi kadar konuyu önemseyen birilerinin olduğunu bildiği için, daha ılımlı olabiliyordu. Tabii sonucunda müşteriye zor durumda bırakmayacak şekilde çözümlenmeler de yapıyorduk.

Soru 3)-Müşteri memnuniyeti için uyguladığınız anket/çalışma/promosyon faaliyetleriniz var mı?

Müşteri memnuniyeti anket çalışması her yıl tekrarlanırdı, halen de devam edildiğini biliyorum. Bu anketlerle kendi durumumuzu görmenin yanısıra rakiplerimizin de durumlarını karşılaştırmalı olarak değerlendiriyorduk. Elbetteki müşteri temasını devam ettirecek ve faaliyet alanının dışında da bizimle yaşadıklarını hissettirecek promosyon çalışmaları yapıyordu. Aynı zamanda sosyal sorumluluk kapsamında sponsorluk çalışmaları yapıyorduk. Belirttiğim gibi bütün bu çalışmalar halen devam ediyor.

Soru 4)-Bekleme süresi -Çağrı karşılama ve bitirme sürelerine yönelik iyileştirme çalışmalarınız var mı?

Müşterilerin kısa bir süre içinde uzman kişiye ulaşması çok önemli. Elbette ki bu yaklaşımın mali bir de karşılığı var. Ancak bizim bakış açımız bu mali yükümlülüğü sonuna kadar karşılamak yönünde oldu. Çağrılarının ilk 10sn içinde %90 oranında karşılanması hedefi ile neredeyse ambulans hizmeti veren bir çağrı merkezimiz var. Bunu destekleyecek şekilde görüşme kalitesi hedefinin konulması da çok önemliydi, bu sebeple çağrıları bu hızla karşılayan ve aynı zamanda minimum %90 oranında kalite hedefi ile görüşmeyi sağlayan bir ekip olduk. Müşteri görüşlerini aldığımız anketlerle de bu performansın müşteri gözündeki değerlendirmelerini alarak, gereken yerlerde kalibrasyon çalışmalarını da yaptık.

Soru 5)-Müşteriye sunulan alternatif yönlendirmeler var mı? Varsa neler?

Müşterilerimizin ilk temasta konularının çözüme kavuşması çok önemli, bu sebeple çağrı merkezinin önsaf ekibi dahil bu bilinçle yetiştiriliyor. Önsafta çözümlenemeyen konular için de arka saf ekipleri devreye giriyor. Bizim için sıcak temas çok önemli dolayısıyla müşteriye alternatif yönlendirmeler yapmak tercih edilmiyor.

Soru 6)-Çalışmalarınızda Memnuniyet aldığınız örnek bir olay anlatır mısınız?

Bir çok örneğimiz var ama ilk aklıma gelen örneği aktarmak isterim. Müşterimiz Paris'te evlenme kararı almış ve düğün için hazırlıkları yapmak üzere Paris'e gitmiş. Ancak Murphy kanunu devreye girer ya damadın gömleğini İstanbul'da kuru temizlemecide unutmuşlar. Bunun için düğüne 1 gün kala bizi aradılar ve gömleği ulaştırmamızı istediler. Buradaki operasyonel hazırlıkları yapmanın yanısıra aynı zamanda Fransa ile de temasa geçtik. İlgili operasyon birimini önceden haberdar ettik, gümrük mevzuatına ilişkin hazırlıkları müşterimiz burada olmadığı için kendisinin yerine biz tamamladık ve paketini uçurduk. Ancak bu yeterli değildi, aynı zamanda gece çalışan arkadaşlarımız transfer noktaları ile takibi sürdürüp aktarmaların hızla tamamlanmasını sağladı. Ertesi gün düğüne birkaç saat kala gömlek ellerine ulamıştı. Bu süreçten duydukları memnuniyeti daha sonra hem bizimle hem de basınla paylaşmışlardı.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çağrı merkezleri günümüz koşullarında rekabetçi ve rağbet gören bir sektör haline gelmiştir. Son kullanıcılar şikayet ya da memnuniyetlerinin firmanın kurumsal ayağı olarak gördükleri çağrı merkezine iletmekte, buna istinaden kalitenin ve memnuniyetin ön plana çıktığı ve bu uğurda sektörel yarışın son hızla sürdüğü günümüz koşullarında fark yaratabilmek veya bir adım daha öne geçebilmek amacıyla yoğun çalışmalarda bulunulmasının yanı sıra, müşteri memnuniyeti ile beraber kaliteli bir iş yapmanın altın kural olduğu döngüde kurumsal ve kişisel iletişim büyük bir önem taşımaktadır.

Çağrı merkezleri temel olarak aktif ve etkin bir iletişimi hedef alır. Hedefler kurumsal müşteri memnuniyeti sağlamanın yanında çağrı merkezi içerisinde çalışan tüm çalışanların aktif ve etkin bir iletişim ağını kullanmasıdır, ancak kurumsal müşteri memnuniyetinin sağlanması bu kriterin sağlıklı ve devamlı çalışması ile mümkün olacaktır.

Çağrı merkezleri, genel olarak kurumsal müşteri memnuniyetini ön planda tuttuklarından kurumsal müşteriden gelebilecek her türlü iletişim etkinliklerine kayıtsız katılarak hedeflenen iletişim düzeyini yakalamak mecburiyeti içindedirler. Bu nedenle etkin bir iletişim hem kurumsal yöndeki eğitimler hem de çağrı merkezi içerisindeki eğitimlerle devamlı desteklenerek iletişimde bir kurum kültürü halini almaktadır.

Çağrı Merkezine çalışan tüm personeller elindeki iletişim metaryallerinden ve yöntemlerinden en üst seviyede yararlanmak mecburiyetindedir. Bu mecburiyet çağrı merkezi içerisinde verilen etkin iletişim becerileriyle devamlı kılınarak, örgüt kültürü haline getirilecek şekilde desteklenmelidir. Fakat çağrı merkezi içerisinde yıllara oranla bu metaryaller ve yöntemlerin çalışma çalışanların kurumda kaldıkları süreler baz alınarak incelendiğinde, özellikle yüz- yüze iletişimi terk ettikleri bunun yerine elektronik ortamları kullanarak daha kopuk iletişime geçtikleri tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, proje kapsamında incelendiğinde AssisTT A.Ş. Çağrı Merkezinde çalışan personelin çalışma yılları, cinsiyetleri , mezuniyet durumları dikkate alındığında özellikle çalışma yılları üç ile beş yıl arasında olan asistanların etkin olarak ast ve üstleriyle haberleşme ve iletişimlerinde yüz- yüze görüşme yöntemlerini terk ettiği,

bunun yerine elektronik ortamları tercih ettikleri , ayrıca, özellikle bayan çalışanların erkek çalışanlardan daha çok yüz- yüze iletişimi tercih ettikleri fakat bunun da yıllara oranla azaldığı yapılan analizlerde görülmüştür.

Genel olarak alınması gereken tedbirlerin başında çağrı merkezi içerisinde çalışan tüm çalışanlara etkin iletişim teknikleri eğitiminde yüz yüze iletişim becerilerinin ve tekniklerinin belirli periyotlarla tekrarlanarak verilmesi gerekmektedir. Yüz yüze konuşmanın yerine, telefon veya mesajla iletişimi tercih etmenin psikolojik semptom olduğu ve uzmanlar bunu sosyal endişe olarak adlandırıldığı tespit edilmiş olup, bu tespitler içerisinde kurum psikoloğu / psikologlarının kişilik envanterleri sayesinde çalışmalar yaparak yüz yüze iletişimin önemi konusunda çalışmaların yapılması ön görülmüştür.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Abraham, Margaret. (2008); *Globalization and the Call Center Industry*, International Sociology
- Akın Acuner, Ş. (2003). Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü, İstanbul: Milli Prodüktivite Merkezi
- Arslan, Zekeriya. (2006), *A'dan Z'ye Çağrı Merkezi Dünyası*, 1.Baskı, İstanbul: Çağrı Destek ve Yayıncılık, s.244
- Barutçugil, İsmet, 2009, Müşteri ilişkileri ve Satış Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bolton, Sharon. (2005); *Emotion Management in the Workplace*, Gordonsville, VA, USA: Palgrave Macmillan
- European Foundation Quality Management – *EFQM Mükemmellik Modeli 2000*
- Fisher, Michael. (2004), *The Crisis of Civil Service Trade Unionism: A Case Study of Call Centre Development in a Civil Service Agency*, Work, Employment and Society,
- Guerrier, Yvonne ve Amel Adib. (2003); *Work at Leisure and Leisure at Work: A Study of Emotional Labour of Tour Reps*, Human Relations,
- Hochschild, Arlie Russel. (1997); *The Sociology of Emotion as a Way of Seeing*, Emotions in Social Life: Critical Themes and Contemporary
- Holman, David ve Sue Fernei. (2002); *“Can I Help You? Call Centres and Job Satisfaction*, Social Change, (Eds. Tim Jodan ve Steve Pile)
- Holst, Hajo. (2008); *The Political Economy of Trade Unions Strategies in Austria and Germany: The Case of Call Centres*, European Journal of Industrial Relations,
- Koçel, Tamer. (2005); *İşletme Yöneticiliği*, 10. Baskı, İstanbul: Arıkan
- Kotler, P.(2000), *Marketing Management. 10th edn.*, New Jersey, Prentice-Hall.
- Taşkın, E. (2005). *Müşteri İlişkileri Eğitimi*. Papatya Yayıncılık, 3.Basım, İstanbul.
- Taylor, Friedrich W. (2005); *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*, Çev. H. Bahadır Akın, Ankara: Adres
- Robert S. Kaplan ve David P. Norton, 2006, *Strateji Haritaları*, Çev. Şeyda Öztürk, Alfa basım Yayın, 1. Basım, İstanbul

Sürelî Yayınlar

Call Center Life, Küresel Eğilimler (Ocak – Şubat 2011) , Sayfa 30

Call Center Life, Teknoloji, Speech Analytics (Ocak – Şubat 2011) , Sayfa 56 - 57

Call Center Life, Dosya, Çağrı Merkezi Gelişî ve Temas Noktaları (Haziran – Temmuz 2010) , Sayfa 22 – 23

Call Center Life, Literatür, Küresel Çağrı Merkezleri (Haziran – Temmuz 2010) , Sayfa 46 – 47

Call Center Life, Müşteri İlişkilerinde Oyunun Adı Değişti (Nisan – Mayıs 2010) , Sayfa 26 – 27

Call Center Life , Müşteri Temsilcileri Mucize Gerçekleştiriyor , Söyleşî – Gripin , (Nisan – Mayıs 2010) , Sayfa 56 – 57

D’Cruz, Premilla ve Ernesto Noronha..(2008), “Doing Emotional Labor: The Experiences of Indian Call Center Agents”, *Global Business Review* **9(1)**:131-47.

Doğın Selen ve Selçuk Kılıç, 2008, İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri memnuniyetinin sağlanması, *KMU İİBF Dergisi*, Yıl:10 Sayı:14 Haziran

Friedman, Andy. (1977), “Responsible Autonomy Versus Direct Control Over the Labour Process”, *Capital and Class*, **Vol. 1**

Grebner S., Norbert K. Semmer, Luca Lo Faso, Stephan Gut, Wolfgang Ka’ Lin, And Achim Elfering, 2003, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, **12 (4)**, 341–365

Kleemann, F. & Matuschek, I. (2002): Between job and satisfaction: Motivations and career orientation of German "high quality" call center employees; i *Electronic Journal of Sociology*, **6, 2**,

Mastracci, Sharon H., Meredith A. Newman ve Mary E. Guy. (2006); “Appraising Emotion Work: Determining Whether Emotional Labour is Valued in Government Jobs”, *The American Review of Public Administration*,

Maviş İlknur, Togram A.,Togram B., 2010, Türkiye’de Bir Üniversite Araştırma Merkezinde Dil Ve Konuşma Hizmetlerinin Değerlendirilmesi: Müşteri Memnuniyeti, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , **10(2)**:165-184

Organization Studies, No. 25 (7): 1185-1203 Pal, Mahuya ve Patrice Buzzanell. (2008); “The Indian Call Center Experience: A Case Study in Changing Discourse of Identity, Identification and Career in a Global Context”, *Journal of Business Communication*, **45(1)**: 31-60

- Parvez, Z. Fareen. (2006); "The Labour of Pleasure: How Perception of Emotional Labour Impact Women's Enjoyment of Pornography", *Gender & Society*, No. **20(5)**: 605-631
- Poynter, Gavin. (2002); "Emotions in the Labour Process" *The European Journal of Psychotherapy, Counselling & Health*, **Vol. 5**, No. 3, September 2002,
- Rupp, Deborah E., A. Silke McCane, Sharmin Spencer, Karlheinz Sonntag. (2008); "Customer (in) Justice and Emotional Labour: The Role of Perspective Taking, Anger, and Emotional Regulation" *Journal of Management*, **34(5)**: 903-924
- Rusell, Bob. (2002); "The Talk Shop and Shop Talk: Employment and Work in a Call Centre", *Journal of Industrial Relations*, **44(4)**: 467-490
- Sandiford, Peter John ve Diane Seymour. (2002); "Emotional Labour in Public Houses: Reflections on a Pilot Study" *Journal of Hospitality & Tourism Research*, No. **26(1)**: 50-70
- Sebastiano Bagnara, Patrizia Marti; (2001) "Human work in call centers: a challenge for cognitive ergonomics", *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, **Vol: 2**, No: 3: 223-227
- Shuler, Sherianne ve Beverly Davenport Sypher. (2000); "Seeking Emotional Labour: When Managing the Heart Enhances the Work Experience", *Management Communication Quarterly*, No. **14(1)**: 50-89
- Soares, Angelo. (2003); "Tears at Work: Gender, Interaction, and the Emotional Labour", *Just Labour*, **Vol. 2**, Spring.
- Steinberg, Ronnie J. ve Deborah M. Figart. (1999); "Emotional Labour since the Managed Heart" *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, No. 561: 8-26
- Taylor, P. & Bain, P. (1999) An assembly line in the head. Work and employee relations in the call centre. *Industrial relations journal*, **30(2)**: 101-17.
- Taylor, Phil ve Peter Bain. (2005); "India Calling to the Far Away Towns: The Call Centre Labour Process and Globalization", *Work, Employment and Society*, **Vol. 19(2)**: 261-282
- Yılmaz, Gözde ve Aşkın Keser. (2006); "Call Center Work from Employer and Employee Perspective: Two Field Studies from Turkish Banking Sector" *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, **Cilt 8**, Sayı 2, Haziran
- Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M., & Blau, P. (2003). What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **12**, 311-340.

Diğer Yayınlar

Alper, Mart 2005, www.telepati.com.tr, [ziyaret tarihi 27.02.2013].

Bakır, Bahar, 2006, "Pardon sizi insan sandım, robotmuşsunuz"
<http://www.milliyet.com.tr/2006/11/27/pazar/paz01.html> [ziyaret tarihi 02.11.2013].

www.cagrimerkezidernegi.com .[ziyaret tarihi 16.05.2013].

Çağrı merkezlerinin yeni bileşeni sosyal medya , www.belgeler.com
<http://www.trakyanetiletisim.com> .[ziyaret tarihi 15.02.2013].

Çağrı Merkezi Tüketici Profili, www.makalem.com .[ziyaret tarihi 17.02.2013].

İletişim Süreci ve Temel Unsurları [online].<http://notoku.com/iletisim-sureci-ve-temel-unsurlari/#ixzz1mr2oxEGJ>. [ziyaret tarihi 20.02.2013].

Kyle Lundby, Ph.D.and Siddartha Parthasarathy, Kenexa ve, Brenda Kowske, doktora, Kenexa Araştırma Enstitüsü.

Kohen,Alp. <http://www.callschool.org/index.php?q=node/45>,[ziyaret tarihi 27.02.2013].

Müşteri Memnuniyeti,

<http://www.pazarlamadunyasi.com/DesktopDefault.aspx?tabid=84&harfler=M,E.T.08.02.2011>, [ziyaret tarihi 20.02.2014].

Pazarlama Yönetimi / Müşteri Odaklılık, Müşterilere Yönelik Pazarlama
<http://danismend.com/kategori/altkategori/musteri-odaklilik> [ziyaret tarihi 20.02.2014].

Sadakat Araştırmaları, Memnuniyet Ölçümü,

http://www.ipsos.com.tr/memnuniyet_olcumu, [ziyaret tarihi 17.11.2013].

Richardson, Tim. (2005); "Call Centre Workers Face Voice Health Scare" Channel Register,2005, http://www.channelregister.co.uk/2005/06/20/unison_voice/. [ziyaret tarihi 27.02.2013].

Temel Çağrı Merkezi Teknikleri , www.slideshare.net .[ziyaret tarihi 18.02.2013].

Törtop,Can,2005,

http://www.plusvalue.net/yayinlarimiz/Musteri_Memnuniyeti/Musteri_Memnuniyeti_Icin_7_Ipucu/).[ziyaret tarihi 17.11.2013].

Yüzbaşıoğlu, Sevda. (2008); "Call centers move east", Turkish Daily News, 06.10.2008
<http://www.turkishdailynews.com.tr/article.php?enewsid=116716>. [ziyaret tarihi 17.11.2013].

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Ayşe Melek Topalak

Sürekli Adresi : Yeşil Vadi Sokak Evren Sitesi No:34 Ataşehir İstanbul

Doğum Yeri ve Yılı :Erzurum 1968

Yabancı Dili : İngilizce

İlk Öğretim : (Erzurum Atatürk İlk Okulu 1978)

Orta Öğretim : (Yalova Lisesi 1985)

Lisans : (Eskişehir Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi 2005)

Çalışma Hayatı : Türk Telekom'a bağlı olan AssisTT A.Ş. TTnet Çağrı Merkezi Müşteri Hizmetleri 2008 ,devam etmekteyim .Adalet Bakanlığı Yardım Derneği 1993-1996(Sosyal Projeler) Dazkırı Belediyesi1996-1997 . Adalet Bakanlığı Yardım Derneği Sosyal Projeler1997-2006.