

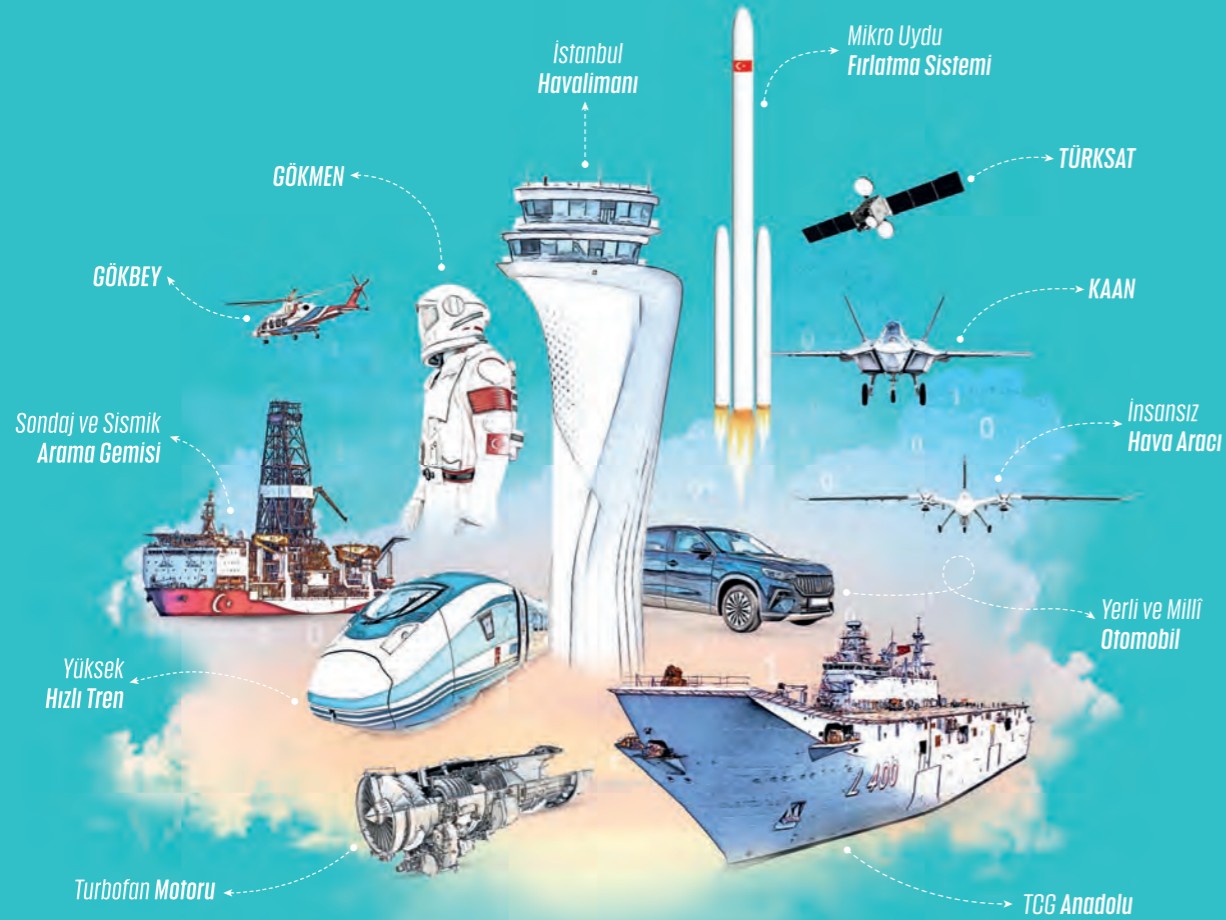
# Bu kitaba sığmayan daha neler var!

**eba**  
www.eba.gov.tr



Karekodu okut, bu kitapla ilgili EBA içeriklerine ulaş!

## Teknoloji Yolculuğumuz



**BU DERS KİTABI MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞINCA  
ÜCRETSİZ OLARAK VERİLMİŞTİR.  
PARA İLE SATILAMAZ.**

ISBN: 978-975-11-7075-0

Bandrol Uygulamasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin Beşinci Maddesinin İkinci Fıkrası Çerçevesinde Bandrol Taşınması Zorunlu Değildir.

BÜRO YÖNETİMİ VE YÖNETİCİ ASİSTANLIĞI ALANI ÇAĞRI MERKEZİ HİZMETLERİ 11-12 DERS MATERYALI

MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ  
BÜRO YÖNETİMİ VE YÖNETİCİ  
ASİSTANLIĞI ALANI

## ÇAĞRI MERKEZİ HİZMETLERİ



# 11-12

DERS  
MATERYALI



MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ  
BÜRO YÖNETİMİ VE YÖNETİCİ ASİSTANLIĞI ALANI

# ÇAĞRI MERKEZİ HİZMETLERİ 11-12 DERS MATERYALİ

## YAZARLAR

Merzuf Fatma SONGÜL  
Naime URAVELLİ SAZAK  
Züleyha ULUS



MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI YAYINLARI ..... - 8379  
YARDIMCI VE KAYNAK KİTAPLAR DİZİSİ ..... - 2271

Her hakkı saklıdır ve Millî Eğitim Bakanlığına aittir. Ders materyalinin metin, soru ve şekilleri kısmen de olsa hiçbir surette alınıp yayımlanamaz.

#### HAZIRLAYANLAR

<b>DİL UZMANI</b>	Aysel ASLAN KEPENEK
<b>PROGRAM GELİŞTİRME UZMANI</b>	Pelin KILIÇ KOÇAK
<b>ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME UZMANI</b>	Mustafa NAM
<b>REHBERLİK UZMANI</b>	Ali İLİŞ
<b>GÖRSEL TASARIM UZMANI</b>	Abdullah KILIÇ

**ISBN: 978-975-11-7075-0**

Millî Eğitim Bakanlığının 24.12.2020 gün ve 18433886 sayılı oluru ile Meslekî ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğünce ders materyali olarak hazırlanmıştır.

#### BASKI

Ayrıntı Basım Yayım ve Mat. Hiz. Sanayi Ticaret A.Ş.  
Saray Mahallesi 126. Cadde No: 20  
Kahramankazan/Ankara  
**Sertifika No: 49599**



## İSTİKLÂL MARŞI

Korkma, sönmez bu şafaklarda yüzen al sancak;  
Sönmeden yurdumun üstünde tüten en son ocak.  
O benim milletimin yıldızıdır, parlayacak;  
O benimdir, o benim milletimindir ancak.

Çatma, kurban olayım, çehreni ey nazlı hilâl!  
Kahraman ırkıma bir gül! Ne bu şiddet, bu celâl?  
Sana olmaz dökülen kanlarımız sonra helâl.  
Hakkıdır Hakk'a tapan milletimin istiklâl.

Ben ezelden beridir hür yaşadım, hür yaşarım.  
Hangi çılgın bana zincir vuracakmış? Şaşarım!  
Kükremiş sel gibiyim, bendimi çiğner, aşarım.  
Yırtarım dağları, enginlere sığmam, taşarım.

Garbın âfâkını sarmışsa çelik zırhlı duvar,  
Benim iman dolu göğsüm gibi serhaddim var.  
Ulusun, korkma! Nasıl böyle bir imanı boğar,  
Medeniyet dediğin tek dişi kalmış canavar?

Arkadaş, yurduma alçakları uğratma sakın;  
Siper et gövdeni, dursun bu hayâsızca akın.  
Doğacaktır sana va'dettiği günler Hakk'ın;  
Kim bilir, belki yarın, belki yarından da yakın.

Bastığın yerleri toprak diyerek geçme, tanı:  
Düşün altındaki binlerce kefensiz yatanı.  
Sen şehit oğlusun, incitme, yazıktır, atanı:  
Verme, dünyaları alsan da bu cennet vatanı.

Kim bu cennet vatanın uğruna olmaz ki feda?  
Şüheda fışkıracak toprağı sıksan, şüheda!  
Cânı, cânânı, bütün varımı alsın da Huda,  
Etmesin tek vatanımdan beni dünyada cüda.

Ruhumun senden İlahî, şudur ancak emeli:  
Değmesin mabedimin göğsüne nâmahrem eli.  
Bu ezanlar -ki şehadetleri dinin temeli-  
Ebedî yurdumun üstünde benim inlemeli.

O zaman vecd ile bin secde eder -varsa- taşım,  
Her cerihamdan İlahî, boşanıp kanlı yaşım,  
Fışkırır ruh-ı mücerret gibi yerden na'şım;  
O zaman yükselerek arşa değer belki başım.

Dalgalan sen de şafaklar gibi ey şanlı hilâl!  
Olsun artık dökülen kanlarımın hepsi helâl.  
Ebediyyen sana yok, ırkıma yok izmihlâl;  
Hakkıdır hür yaşamış bayrağımın hürriyyet;  
Hakkıdır Hakk'a tapan milletimin istiklâl!

**Mehmet Âkif Ersoy**

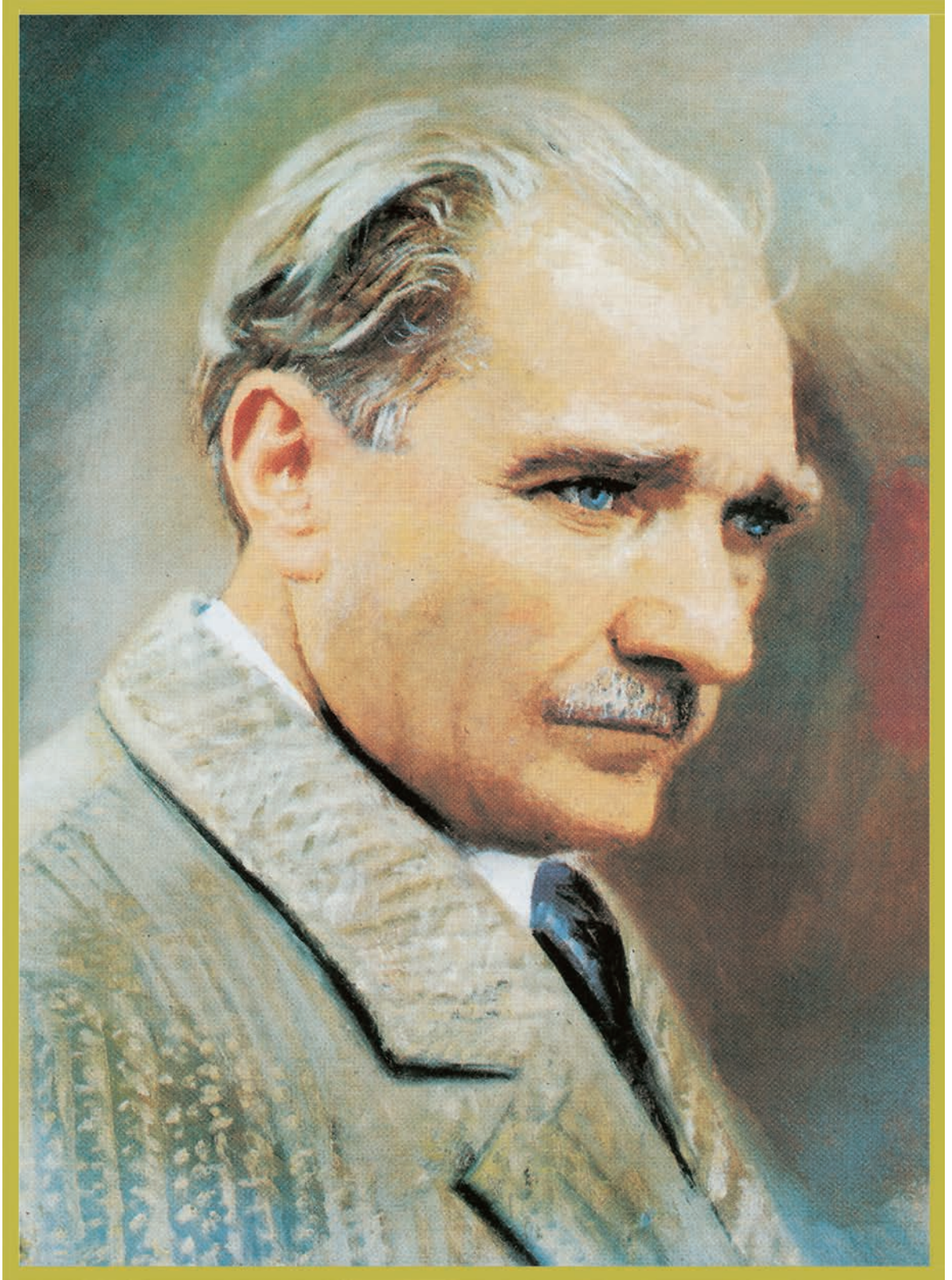
## GENÇLİĞE HİTABE

Ey Türk gençliği! Birinci vazifen, Türk istiklâlini, Türk Cumhuriyetini, ilelebet muhafaza ve müdafaa etmektir.

Mevcudiyetinin ve istikbalinin yegâne temeli budur. Bu temel, senin en kıymetli hazinendir. İstikbalde dahi, seni bu hazineden mahrum etmek isteyecek dâhilî ve hâricî bedhahların olacaktır. Bir gün, istiklâl ve cumhuriyeti müdafaa mecburiyetine düşersen, vazifeye atılmak için, içinde bulunacağın vaziyetin imkân ve şeraitini düşünmeyeceksin! Bu imkân ve şerait, çok namüsaî bir mahiyette tezahür edebilir. İstiklâl ve cumhuriyetine kastedecek düşmanlar, bütün dünyada emsali görülmemiş bir galibiyetin mümessili olabilirler. Cebren ve hile ile aziz vatanın bütün kaleleri zapt edilmiş, bütün tersanelerine girilmiş, bütün orduları dağıtılmış ve memleketin her köşesi bilfiil işgal edilmiş olabilir. Bütün bu şeraitten daha elîm ve daha vahim olmak üzere, memleketin dâhilinde iktidara sahip olanlar gaflet ve dalâlet ve hattâ hıyanet içinde bulunabilirler. Hattâ bu iktidar sahipleri şahsî menfaatlerini, müstevlîlerin siyasî emelleriyle tevhit edebilirler. Millet, fakr u zaruret içinde harap ve bîtap düşmüş olabilir.

Ey Türk istikbalinin evlâdı! İşte, bu ahval ve şerait içinde dahi vazifen, Türk istiklâl ve cumhuriyetini kurtarmaktır. Muhtaç olduğun kudret, damarlarındaki asil kanda mevcuttur.

Mustafa Kemal Atatürk



MUSTAFA KEMAL ATATÜRK



# İÇİNDEKİLER

Sayfa

DERS MATERYALİNİN TANITIMI ..... 13

1.

ÖĞRENME  
BİRİMİ

## ÇAĞRI MERKEZİ KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

<b>1.1. ÇAĞRI MERKEZİ TANIMI VE TÜRLERİ</b> .....	<b>18</b>
1.1.1. Çağrı Merkezi Kavramı .....	20
1.1.2. Çağrı Merkezlerinin Önemi ve Faydaları .....	20
1.1.3. Çağrı Merkezlerinin Amaçları .....	21
1.1.4. Çağrı Merkezi Türleri .....	22
1.1.4.1. Çağrı Tipine Göre Çağrı Merkezleri .....	22
1.1.4.2. Hizmet Yerine Göre Çağrı Merkezleri .....	22
1.1.4.3. Çalışma Yöntemine Göre Çağrı Merkezleri .....	24
1.1.4.4. Entegrasyon Tipine Göre Çağrı Merkezleri .....	24
1.1.5. Çağrı Merkezi Kurulumu Ana Bileşenleri .....	25
1.1.5.1. Strateji .....	26
1.1.5.2. Süreç .....	26
1.1.5.3. İnsan Kaynağı .....	26
1.1.5.4. Teknoloji .....	27
<b>1.2. ÇAĞRI MERKEZİ HİZMETLERİ</b> .....	<b>28</b>
1.2.1. Müşteri Hizmetleri .....	29
1.2.2. Şikâyet Yönetimi .....	29
1.2.3. Teknik Destek .....	29
1.2.4. Kampanya Yönetimi, Tele Pazarlama ve Tele Satış .....	30
1.2.5. Borç Hatırlatma ve Tahsilât .....	31
1.2.6. Müşteriyi Elde Tutma, İkna Etme ve Geri Kazanım .....	31
1.2.7. Analitik Hizmetler .....	32
<b>1.3. ÇAĞRI MERKEZİ GELİŞİM SÜRECİ</b> .....	<b>33</b>
1.3.1. Dünyadaki Çağrı Merkezlerinin Gelişim Süreci .....	33
1.3.2. Türkiye'deki Çağrı Merkezlerinin Gelişim Süreci .....	35
<b>1. ÖĞRENME BİRİMİ ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME</b> .....	<b>38</b>

2.

ÖĞRENME  
BİRİMİ

## ÇAĞRI MERKEZİ TERMINOLOJİSİ

<b>2.1. ÇAĞRI MERKEZİNE ÖZGÜ KULLANILAN KAVRAMLAR</b> .....	<b>42</b>
2.1.1. Çağrı Merkezinin İşleyişine Yönelik Kavramlar .....	42
2.1.1.1. Genel Aktarmalı Telefon Şebekesi-PSTN [Public Switched Telephone Network (Pablik Siviçid Telefon Netvörk)].....	42

2.1.1.2. Özel Birimlere Aktarma-PABX (Private Automatic Branch Exchange) veya Özel Santral-PBX (Private Branch Exchange) .....	42
2.1.1.3. Otomatik Çağrı Dağıtımı-ACD [Automatic Call Distribution (Otomatik Kol Distribüsyon)] .....	43
2.1.1.4. İnteraktif Sesli Yanıtlama-IVR [Interactive Voice Response (İnteraktif Voyis Rispons)] .....	43
2.1.1.5. Servis Seviyesi [Servis Level (Sörvis Levil)] .....	44
2.1.1.6. Bilgisayar Telefon Entegrasyonu-CTI [Computer Telephony Integration (Kompitür Telefınıy İntıgryışın)] .....	44
2.1.1.7. Müşteri Temsilcisi [Agent (Aycınt)] .....	44
2.1.1.8. Takım Lideri/Şef [Supervisor (Supırvayzır)] .....	45
2.1.1.9. Çağrı Merkezi Yöneticisi-CCM [Call Center Manager (Kol Sentır Menıycır)] ..	45
2.1.1.10. Otomatik Numara Tanıma Sistemi-ANI [Automatic Number Identification (Otomotik Nambır İdeynıfıkeyşın)] .....	46
2.1.1.11. Çağrı Sonrası İş Süresi-ACW [After Call Work (Aftır Kol Vörk)] .....	46
2.1.1.12. Yönetim Bilgi Sistemi-MIS [Management Information System (Menıcmınt İnfırmeyşın Sıstım)] .....	46
2.1.1.13. Ses Kayıt Ünitesi-VRU [Voice Recording Unit (Voyis Rıkordıng Yünıt)] .....	46
2.1.2. Çağrılara Yönelik Kavramlar .....	48
2.1.2.1. Kapanan Çağrılar [Abandon Calls (Abendın Kols)] .....	48
2.1.2.2. Ortalama Cevap Verme Süresi-ASA [Average Speed of Answer (Evrıc Sıpid İv Ensır)] .....	48
2.1.2.3. Hatlardaki Ortalama Bekleme Süresi-AHT [Average Holding Time on Trunks (Evrıc Holding Taym İn Tıranks)] .....	48
2.1.2.4. Tüm Hatların Dolu Olması-ATB [All Trunk Busy (Al Trank Bizıy)] .....	48
2.1.2.5. İlk Temasta Çözüm-FCR [First Contact Resolution (Först Kantekt Rezulışın)] .....	49
<b>2.2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE (MİY) YÖNELİK GENEL TERİMLER.....</b>	<b>49</b>
2.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Çağrı Merkezi İlişkisi .....	49
2.2.2. Çağrı Merkezinde Müşteri İlişkilerine Yönelik Kullanılan Kavramlar .....	51
2.2.2.1. Müşteri [Customer (Kastımır)/Consumer (Kınsımır)] .....	51
2.2.2.2. E-Müşteri İlişkileri Yönetimi/E-CRM .....	51
2.2.2.3. Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi [Operational (Apreyşınıl) CRM] ...	52
2.2.2.4. Müşteri Sadakati [Customer Loyalty (Kastımır Loyıltı)] .....	52
2.2.2.5. Müşteri Gruplandırma (Segmentasyon) .....	52
2.2.2.6. Müşteriyi Elde Tutma [Customer Retention (Kastımır Rıtenşın)] .....	53
2.2.2.7. Sadakat Kartı [Loyalty Card (Loyıltı Kart)] .....	53
2.2.2.8. Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi [Analytical CRM (Enıltıkıl CRM)] ...	53
2.2.2.9. Veri Ambarı (Data Mart) .....	53
2.2.2.10. Veri Madenciliği [Data Mining (Datı Maynıng)] .....	54
2.2.2.11. Churn (Çörn) Analizi .....	54

2.2.2.12. Müşteri Odaklılık .....	56
2.2.2.13. Kampanya Yönetimi [Campaign Management (Kempeyin Menicimint)].	56
2.2.2.14. Sadakat Programları .....	56
2.2.2.15. Veri Modelleme (Data Model) .....	57
2.2.2.16. Promosyon .....	57
2.2.2.17. Psikografik Bilgi.....	58
2.2.2.18. Tutundurma .....	59
<b>2. ÖĞRENME BİRİMİ ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>60</b>

## 3.

ÖĞRENME  
BİRİMİ

## ÇAĞRI MERKEZİ ULUSAL MESLEK STANDARTLARI

<b>3.1. ULUSAL MESLEK STANDARTLARI VE ÇAĞRI MERKEZİ MÜŞTERİ TEMSİLCİSİ MESLEK STANDARDI.....</b>	<b>64</b>
<b>3.2. ÇAĞRI MERKEZİ TAKIM LİDERİ ULUSAL MESLEK STANDARDI .....</b>	<b>68</b>
3.2.1. Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisi Ulusal Meslek Standardı .....	68
3.2.2. Takım Lideri Ulusal Meslek Standardı .....	71
<b>3. ÖĞRENME BİRİMİ ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>76</b>

## 4.

ÖĞRENME  
BİRİMİ

## ÇAĞRI MERKEZİNDE İŞE ALIM VE İNSAN KAYNAKLARI

<b>4.1. ÇAĞRI MERKEZİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....</b>	<b>80</b>
4.1.1. Çağrı Merkezinde İnsan Kaynakları .....	80
4.1.2. Çağrı Merkezinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları .....	82
4.1.3. Çağrı Merkezinde İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri .....	82
4.1.4. Çağrı Merkezinde İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen İç ve Dış Kaynaklar .....	85
<b>4.2. ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARI SEÇİM SÜRECİ .....</b>	<b>85</b>
4.2.1. Çağrı Merkezinde Personel Seçimi .....	86
4.2.2. İşe Alma Aşamaları.....	86
4.2.2.1. İlan Yayımlama .....	87
4.2.2.2. Başvuru Alma ve Değerlendirme .....	89
4.2.2.3. Referansların Kontrolü.....	93
4.2.2.4. İş Teklifi.....	94
<b>4. ÖĞRENME BİRİMİ ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>96</b>

# 5.

ÖĞRENME  
BİRİMİ

## ÇAĞRI MERKEZİNDE İŞBAŞI EĞİTİMLERİ VE ÇAĞRI SÜRECİ

<b>5.1. ÇAĞRI MERKEZİNDE İŞE BAŞLAMA EĞİTİM SÜRECİ</b> .....	<b>100</b>
5.1.1. Çağrı Merkezi Oryantasyon Süreci .....	100
5.1.2. Çağrı Merkezinde Eğitim .....	102
5.1.3. Çağrı Merkezinde Eğitim Süreci .....	102
5.1.4. Çağrı Merkezinde Eğitim Yöntemleri .....	104
<b>5.2. ÇAĞRI MERKEZİ ÇAĞRI AKIŞ SÜRECİ</b> .....	<b>107</b>
5.2.1. Çağrı Merkezinde Teknoloji Yönetimi .....	108
5.2.3. Çağrı Merkezinde Kullanılan Teknolojiler .....	112
5.2.4. Çağrı Merkezinde Performans Yönetimi .....	127
<b>5. ÖĞRENME BİRİMİ ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME</b> .....	<b>134</b>

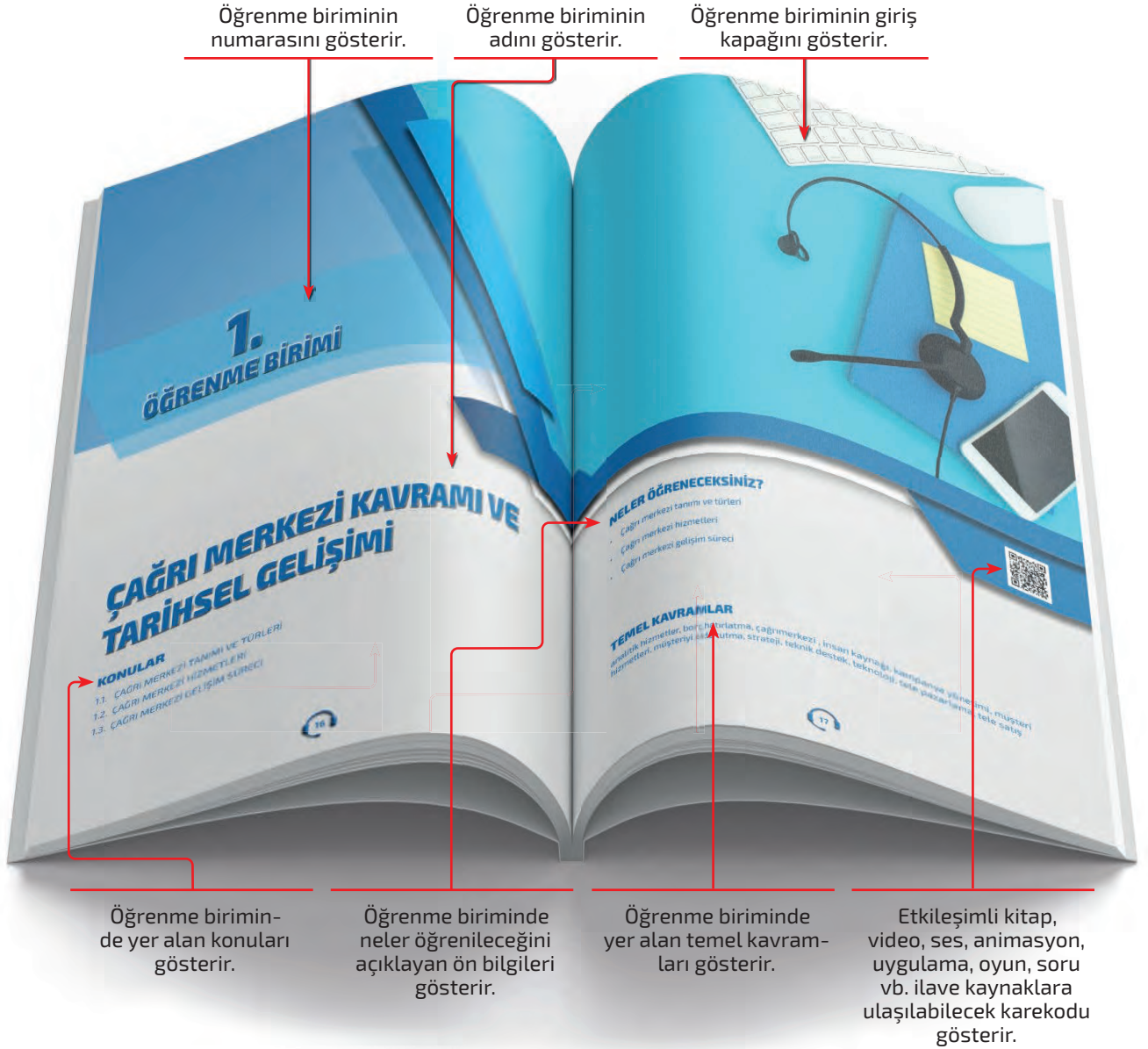
# 6.

ÖĞRENME  
BİRİMİ

## ÇAĞRI MERKEZİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ VE İLETİŞİM

<b>6.1. ÇAĞRI MERKEZİ MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (MİY)</b> .....	<b>138</b>
6.1.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Unsurları .....	139
6.1.2. Müşteri İlişkilerinde Yönetim Süreci .....	141
<b>6.2. MÜŞTERİLER VE ETKİLİ İLETİŞİM SÜRECİ</b> .....	<b>144</b>
6.2.1. Müşteri Beklentileri .....	144
6.2.2. Müşteri Profilleri .....	144
6.2.3. Müşteri Davranış Tarzları .....	147
6.2.4. Telefonda İletişim Becerileri .....	149
6.2.5. Şikâyet Yönetimi .....	155
<b>6. ÖĞRENME BİRİMİ ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME</b> .....	<b>158</b>

# DERS MATERYALİNİN TANITIMI

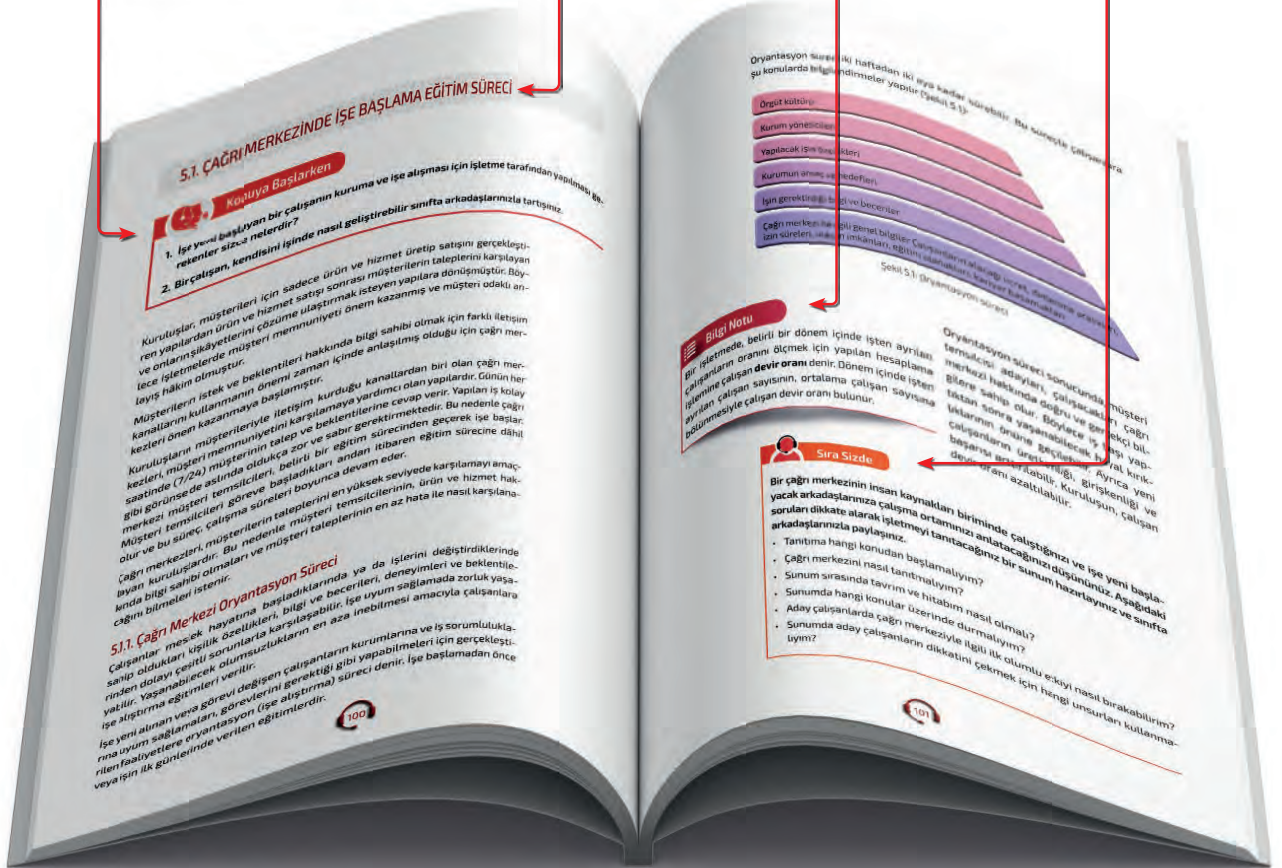


Öğrencilerin ön bilgilerini harekete geçirmek, konuya ilgilerini çekmek ve öğrencileri motive etmek amacıyla öğretmen tarafından ders öncesinde yapılan çalışmaları gösterir.

Bu öğrenme biriminde yer alan konu başlıklarını gösterir.

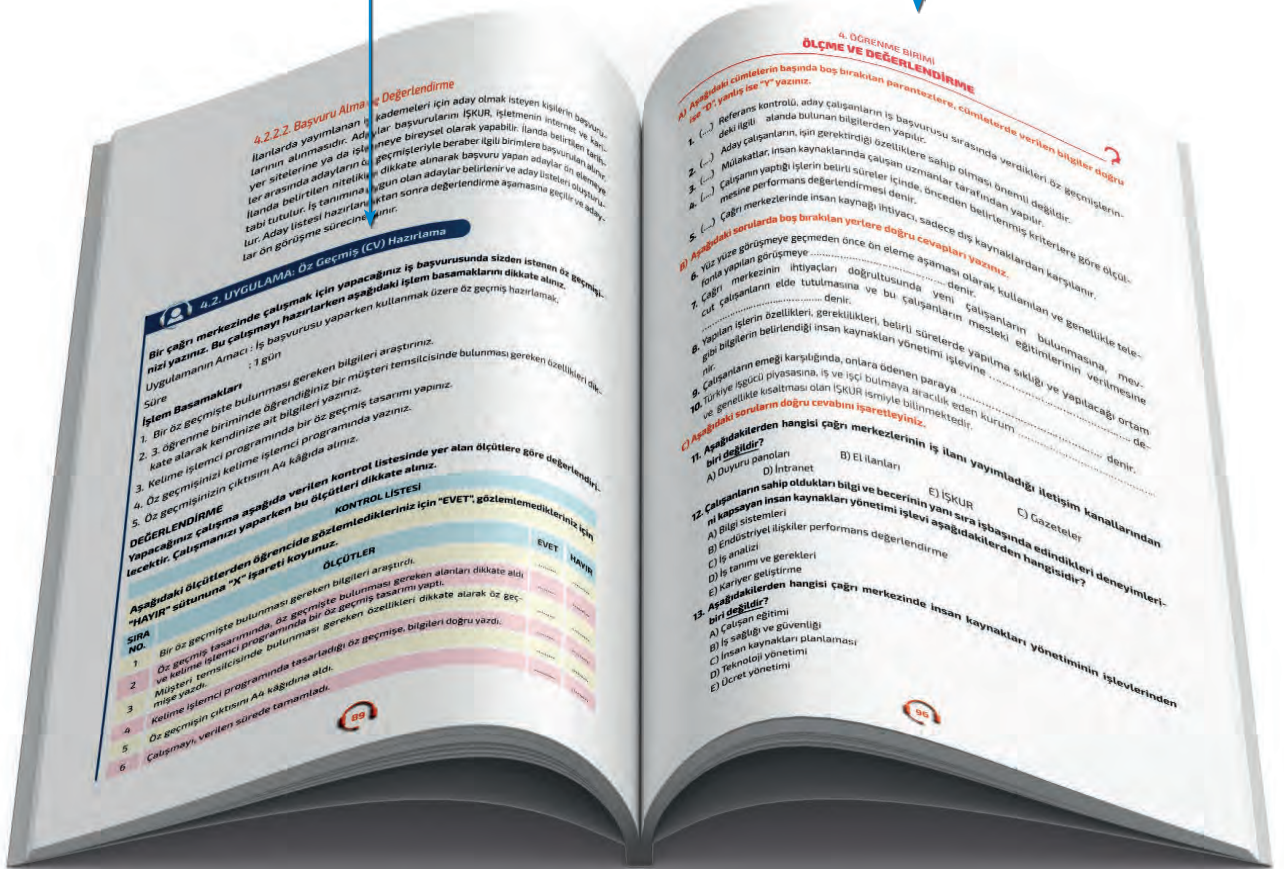
Konuyla ilgili ilginç bilgileri gösterir.

Öğrencilerin sınıfta yapacağı bireysel çalışmaları veya grup çalışmalarını gösterir.



Konuyla ilgili yapılacak araştırmaları gösterir.

Her öğrenme birimi sonunda, öğrenilen bilgilerin ve becerilerin ölçüldüğü soruları gösterir.



# 1. ÖĞRENME BİRİMİ

## ÇAĞRI MERKEZİ KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

### KONULAR

- 1.1. ÇAĞRI MERKEZİ TANIMI VE TÜRLERİ
- 1.2. ÇAĞRI MERKEZİ HİZMETLERİ
- 1.3. ÇAĞRI MERKEZİ GELİŞİM SÜRECİ



## NELER ÖĞRENECEKSİNİZ?

- Çağrı merkezi tanımı ve türleri
- Çağrı merkezi hizmetleri
- Çağrı merkezi gelişim süreci

## TEMEL KAVRAMLAR

analitik hizmetler, borç hatırlatma, çağrımerkezi , insan kaynağı, kampanya yönetimi, müşteri hizmetleri, müşteriye elde tutma, strateji, teknik destek, teknoloji, tele pazarlama, tele satış

## 1.1. ÇAĞRI MERKEZİ TANIMI VE TÜRLERİ



### Konuya Başlarken

1. Günlük işlemlerin yüz yüze çözümlenmesi ya da çağrı merkezi aracılığıyla çözümlenmesi arasında ne gibi farklar olabilir? Her iki yöntemin olumlu ve olumsuz yönlerini değerlendiriniz.
2. Sizce çağrı merkezinin hizmet kalitesini belirleyen faktörler nelerdir?

İnsanlar, yaratılışları gereği her zaman iletişim kurma ihtiyacı duymuştur. Oluşan bu ihtiyaçlara göre yaşamın her evresinde çeşitli iletişim yöntemleri ve araçları üretilip kullanılmıştır. İletişim türleri farklılaştıkça iletişim araçları da teknolojinin gelişmesiyle değişmiş, gelişmiş, hizmet kalitesi ve iletişim kanallarının çeşitleri artmıştır.

Gelişen teknoloji ile birlikte iletişim araçları ve türleri, faaliyet gösterilen iş koluna göre farklılık göstermiştir. Firmalar ve şirketler, ticari ilişkilerini ve müşterileri ile olan iletişimlerini piyasa rekabeti nedeniyle kuvvetlendirmek durumundadır (Görsel 1.1). Müşteriler bu bağlamda; sorunlarının hızlı bir şekilde çözülmesini, taleplerinin karşılanmasını ve sorularına tatmin edici yanıtlar verilmesini beklerler. Çağrı merkezleri ise bu aşamada devreye girerek müşterilere profesyonel yardım hizmeti sunar. Müşterileriyle hızlı ve sağlıklı bir iletişim kurmak isteyen kurum, kuruluş ve firmalar ya kendi çağrı merkezlerini kurar ya da bu iş kolunda hizmet veren firmalar ile anlaşarak bu süreci verimli şekilde tamamlar.

Müşterilerin ulaşmayı denediği ilk yer, çağrı merkezleridir. Kurum ve kuruluşlar için büyük önem taşıyan çağrı merkezleri, müşteri hizmetleri görevini de



Görsel 1.1: İletişim yöntem ve araçları

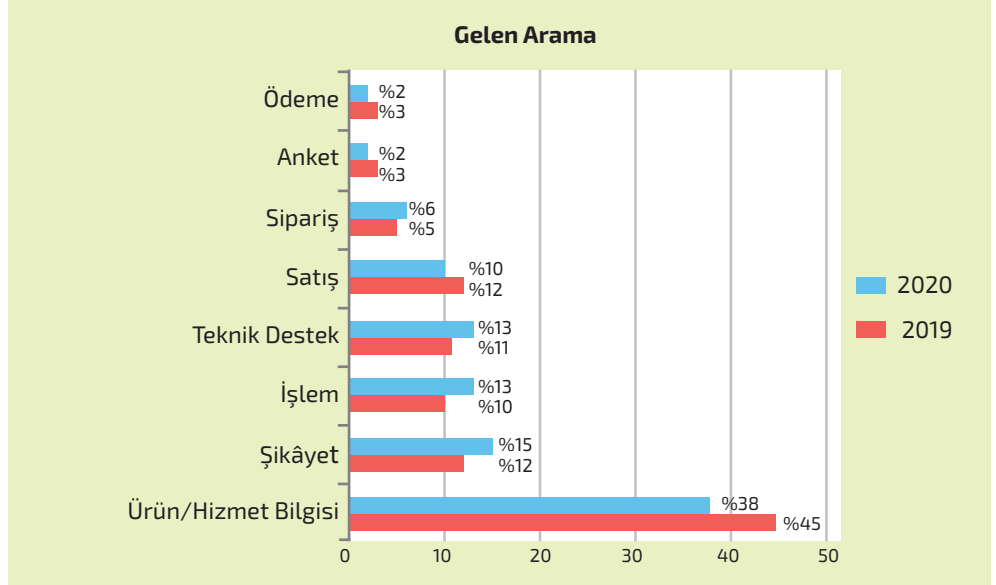


### Bilgi Notu

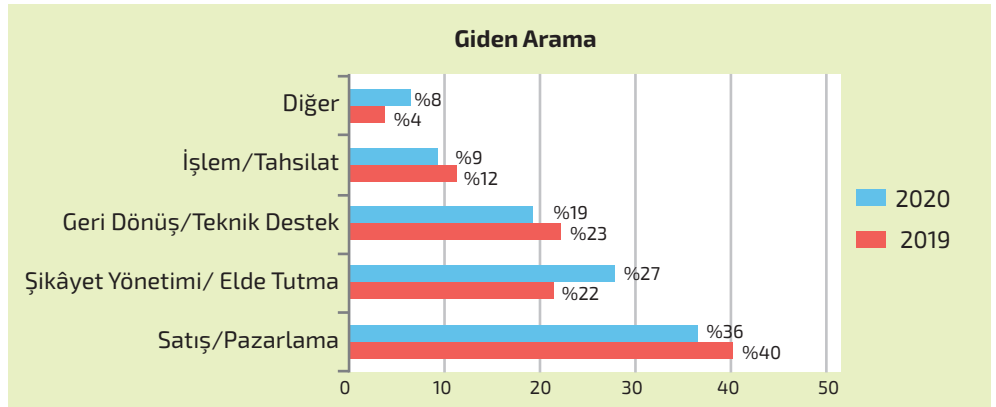
**Çağrı Merkezleri Derneği (ÇMD)**, Türkiye'de çağrı merkezi sektörünün temsilcisi durumunda olan; sektörün gelişip faaliyet ve etki alanının artmasını sağlayan çalışmalar yaparak mevcut durumu ve gelişmeleri takip etmeyi amaçlayan öncü bir kuruluştur. ÇMD, çağrı merkezlerinden alınan bilgilere göre güncel verileri [www.cagrimerkezleriderneği.org](http://www.cagrimerkezleriderneği.org) resmî sitesinden yayınlamaktadır.

üstlenmiş durumdadır. Çağrı merkezleri; teknik destek, müşteri sadakati sağlama, pazarlama, ödemelerle ilgili hatırlatmalar, kampanyalar hakkında bilgilendirme, kaybedilen müşterileri geri kazanma, yeni ürün tanıtımı gibi birçok hizmeti yerine getirmektedir.

Çağrı Merkezi Derneği verilerine göre çağrı merkezlerinde 2019-2020 yılları arasında verilen hizmet içerikleri yüzdeler olarak aşağıda gösterilmiştir (Grafik 1.1 ve 1.2).



Grafik 1.1: Gelen arama hizmet içeriği



Grafik 1.2: Giden arama hizmet içeriği

Firmalar, kurum ve kuruluşlar diğer kurum, kuruluş, firma ve kişilerle iletişimlerini sürdürebilmek adına çağrı merkezlerini kullanır. Farklı sektörlerde hizmet veren kurum veya kuruluşlar hedef kitlesi için rezervasyon yapma, ürünle ilgili teknik bilgi ve destek verme, randevu ayarlama, problem çözme gibi işlemler

için müşteri ilişkilerini geliştirmek ve devam ettirmek amacıyla çağrı merkezlerinden faydalanır.

İletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler çağrı merkezlerine olan ihtiyacı arttırmıştır. Bu gelişmeler; pazarlama, satış, satış sonrası hizmetler, anketler, memnuniyet ölçümü, yenilenen kampanya bilgilendirmeleri gibi işlemlerin çağrı merkezleri tarafından kolaylıkla yapılan işlemler arasına girmesini sağlamıştır.

### 1.1.1. Çağrı Merkezi Kavramı

Çağrı merkezi, gelişmeler ve ihtiyaçlara göre sürekli değişime uğradığından tanımı da farklılık göstermektedir. Ancak genel anlamıyla **çağrı merkezi**, kurum veya kuruluşların kendileriyle bağlantılı olan hedef kitle ile iletişimlerini gerçekleştirdiği; çeşitli yazılım, donanım, insan kaynağı bileşenlerinden oluşan; fiziksel altyapısı oluşturulmuş başta telefon olmak üzere teknolojinin mümkün kıldığı diğer iletişim yöntemlerini kullanan (e-posta, faks, internet siteleri vb.) zaman ve mekân sınırı olmadan hizmet veren merkezdır (Görsel 1.2).



Görsel 1.2: Çağrı merkezi

### 1.1.2. Çağrı Merkezlerinin Önemi ve Faydaları

Mevcut piyasa koşullarında müşteri memnuniyeti büyük önem taşımaktadır. Firmaların kolay ulaşılabilir ve çözüm odaklı olması, müşteriler için tercih sebebidir. Kurum ve kuruluşlar, potansiyel müşterileri kazanmak veya var olan müşterileri elde tutmak için ürün tanıtımını; satış sonrası istekleri; önerileri ve şikâyet mekanizmasını sağlıklı yürütmelidir. Bu nedenle kurum ve kuruluşlar için çağrı merkezi oldukça önemlidir. Müşteriler, çağrı merkezinden aldıkları hizmetler neticesinde beraber çalıştıkları firmaya güven bağı oluştururlar. Kurumsal hizmet sağlayıcısı olan çağrı merkezleri, bilgi güvenliği ve kişisel verileri koruma konusunda titiz davranma özelliğiyle kurum ve kuruluşlar için vazgeçilmez bir unsur hâline gelmiştir.

Çağrı merkezlerinin; kurum, kuruluş, firma veya markalar için fayda sağladığı görülmektedir. Çağrı merkezlerinin faydaları şunlardır:

- Müşteri ve vatandaşlar tek bir merkezden bilgi alır.

#### Bilgi Notu

**Hedef kitle**, ulaştırılmak istenen ürün veya hizmetin muhatabı durumunda olan verilmek istenen mesajın ulaşması hedeflenen grup veya topluluktur.

- Kurum ve kuruluşların genel operasyon giderleri düşer.
- Müşteriye ait bilgiler, sürekli güncellenir ve müşterinin detaylı şekilde tanınması sağlanır.
- Profesyonel olarak verilen hizmet ile müşteri memnuniyeti ve sadakati arttırılır.
- Satış, pazarlama, satış sonrası hizmetler gibi yürütülen hizmetlere destek sağlanır.
- Tüm hizmetleri sağlanırken zaman kısıtlaması olmadan müşteri talepleri alınmış olur.
- Çağrı merkezi hizmetlerinin ayrıca yürütülmesi sebebiyle firmalar, ana faaliyet alanına yoğunlaşır.
- Hizmet verilen sektör ile var olan ve potansiyel müşteriler arasındaki iletişim olumlu yönde etkilenir.

### 1.1.3. Çağrı Merkezlerinin Amaçları

Çağrı merkezleri, müşteri memnuniyetini sağlamak ve müşterilerin kalıcılığını arttırmak ister. Müşteri memnuniyetini arttırmanın en etkili yolu kolay ulaşılabilir olmak ve çözüm odaklı hizmet vermektir. Çağrı merkezleri müşterilerin nabzını tutar çünkü müşteriyle kurum veya kuruluş arasında bir köprü görevindedir. Dilek ve şikâyetler neticesinde kurum ve kuruluşlar, kendilerini geliştirme ve yenileme imkânı bulur. Bu durum, müşteri memnuniyetinin artmasını sağlar. Çağrı merkezinin genel amaçları şunlardır:

- Marka aidiyeti oluşturmak
- Satış sonrası hizmeti sunmak
- Müşteri sadakatini sağlamak
- Müşterilerle etkili iletişim kurmak
- Müşterilere daha iyi bir hizmet vermek
- Satış veya tahsilât işlemleri yaparak gelir artışı sağlamak
- Müşterilerden alınan geri bildirimlere göre kurum ya da kuruluşun kendisini geliştirmesini sağlamak
- Yeni hizmetler ve kampanyalar hakkında bilgi vererek verimliliği arttırmak
- Satış sonrası memnuniyet ölçümü yaparak hizmet kalitesini arttırmak



#### Bilgi Notu

"0 800" ya da "444" kodlu sanal hatlar üzerinden sağlanan erişimlerde müşteriler için sıfır ya da sıfıra yakın maliyetli bir bağlantı köprüsü kurulur.

## 1.1.4. Çağrı Merkezi Türleri

Müşterilerin aldıkları veya almayı plânladıkları ürün ya da hizmetle ilgili bilgi edinmek için başvurdukları ilk iletişim kanalı internet veya çağrı merkezleridir. Çağrı merkezleri; satış, pazarlama, müşteri hizmetleri gibi çok yoğun iş gücü ve zaman gerektiren faaliyetleri, kurum veya kuruluşların daha kaliteli ve etkili yürütebilmesi için geliştirilmiştir. Gelişen teknoloji, bu faaliyetlerin çağrı merkezleri tarafından hızlı ve kolay yapılabilmesini sağlar. Her geçen gün çağrı merkezlerinin faaliyet alanları daha kaliteli ve etkili hizmet verebilmek adına genişlemektedir. Belirlenen ölçüt ve verilen hizmetlere göre çağrı merkezi çeşitleri şunlardır:

- Çağrı tipine göre çağrı merkezleri
- Hizmet yerine göre çağrı merkezleri
- Çalışma yöntemine göre çağrı merkezleri
- Entegrasyon tipine göre çağrı merkezleri

### 1.1.4.1. Çağrı Tipine Göre Çağrı Merkezleri

Çağrı merkezi tipinde dikkate alınan unsur, çağrıyı kimin başlattığıdır. Çağrı tipine göre çağrı merkezlerinde yapılan işlemler, gelen çağrılar [inbound (inbeunt)] ve giden çağrılar [outbound (autbeunt)] olmak üzere ikiye ayrılır.

**Gelen Çağrılar (Inbound):** Hizmet, destek, bilgi alma, yardım gibi işlemler için sadece müşterilerden gelen çağrıların yanıtlanmasıdır. Inbound çağrı merkezleri sadece gelen çağrıları alır.

**Giden Çağrılar (Outbound):** Satış, pazarlama, tahsilât gibi işlemler için çağrı merkezleri tarafından müşterilerin arandığı, çağrı merkezinin yetkisinde başlatılan çağrılardır. Outbound çağrı merkezleri sadece dış arama yapar.

### 1.1.4.2. Hizmet Yerine Göre Çağrı Merkezleri

Çağrı merkezinin lokasyonuna göre iç kaynak çağrı merkezleri [insource (insors)], dış kaynak çağrı merkezleri [outsourc (outsors)], dış ülke kaynaklı çağrı merkezleri [off-shore (afşour)], olmak üzere üç gruba ayrılır.

#### **İç Kaynak Çağrı Merkezi (Insource):**

Kurum ya da kuruluşların kendi kaynaklarını kullanarak ana çalışma sahalarında ya da çalışma sahalarına en yakın noktalarda verilen hizmetlere **iç kaynak çağrılar**, bu hizmeti veren merkezlere de **iç kaynak çağrı merkezi** denir. Müşteri güveninin sağlanması, çağrı merkezleri üzerindeki kontrol mekanizmasının daha etkin olması, kurum kültürü geliştirilmesi gibi faydaları nedeniyle kurum veya kuruluşlar tarafından tercih edilir.

#### **Bilgi Notu**

Çağrı merkezi hizmetlerinin sunulduğu teknolojik altyapı ve tüm araç gerecin sağlandığı her bir alan, yer, bina ve tesise **lokasyon** denir.

**Dış Kaynak Çağrı Merkezleri (Outsource):** Kurum ya da kuruluşların çağrı merkezi ihtiyaçlarını, uzmanlık alanı çağrı hizmetleri olan firmalar tarafından karşılanan çağrı merkezlerine dış kaynak **çağrı merkezleri** denir. Kurum ya da kuruluşlar için kendi bünyelerinde merkezler oluşturmak, iş gücü ve teknolojik altyapı gerektirdiğinden oldukça maliyetli bir iştir. Bu nedenle dış kaynak çağrı merkezleri, kurum ya da kuruluşlara teknik altyapı, uzman personel, data yönetimi, güvenli bilgi akışı gibi faydalar sağlamaktadır. Ayrıca kira, teknolojik ekipman, fiziksel unsurlar, personel eğitimi gibi tüm giderler ortadan kaldırılmaktadır.

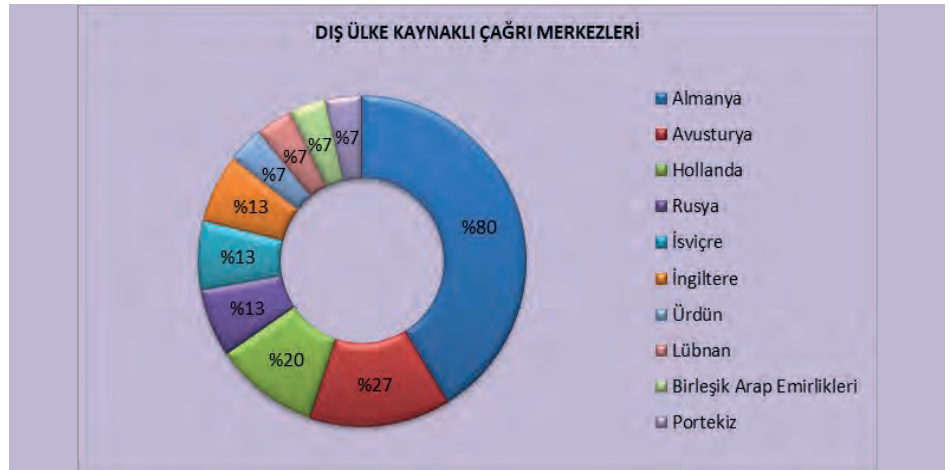


Görsel 1.3: Dış ülke kaynaklı çağrı merkezi

**Dış Ülke Kaynaklı Çağrı Merkezleri (Off-Shore):** Kurum veya kuruluşların ana çalışma noktalarından uzakta, farklı bir ülke ya da kıtada verilen hizmetlere **dış ülke kaynaklı çağrılar**, bu hizmetin verildiği merkezlere **dış ülke kaynaklı çağrı merkezleri** denir. Bu çağrı merkezleri; farklı dillerde, farklı saat dilimlerinde kolaylıkla hizmet verebilmektedir (Görsel 1.3). Düşük ücretli kalifiye eleman temini, esnek iş kanunları, düşük maliyetli kurulum gibi faydalarından dolayı büyük ölçekli firmalar tarafından tercih edilir. 2020

yılı verilerine göre Türkiye'deki çağrı merkezlerinin yabancı dilde hizmet veren müşteri temsilcisi sayısı 10.000'dir. Off-shore hizmetinin en fazla verildiği diller Almanca ve İngilizcedir.

Türkiye'de 2020 yılı itibarıyla 8.455 müşteri temsilcisiyle dış kaynak hizmeti verilen ülkeler şunlardır (Grafik 1.3):



Grafik 1.3: Dış ülke kaynaklı çağrı merkezleri

### 1.1.4.3. Çalışma Yöntemine Göre Çağrı Merkezleri

Çağrı merkezleri, çalışma yöntemlerine göre merkezî ve dağınık olmak üzere ikiye ayrılır.

**Merkezî Çağrı Merkezi:** Tüm çağrıların tek merkezden yanıtlandığı çağrı merkezleridir.

**Dağınık Çağrı Merkezi:** Operatörlerin aynı merkeze bağlı kalmaksızın IP (İnternet Protokolü) üzerinden herhangi bir noktadan sisteme bağlanarak çalıştıkları çağrı merkezleridir.

### 1.1.4.4. Entegrasyon Tipine Göre Çağrı Merkezleri

Çağrı merkezi; tam entegre, yarı entegre ve tekil olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

**Tam Entegre Çağrı Merkezleri:** Pazarlama, satış, muhasebe, müşteri ilişkileri gibi sistemlerin bir ya da birkaçıyla beraber çalışır.

**Yarı Entegre Çağrı Merkezleri:** Diğer sistemlerden sadece çevrim dışı veri alışverişini yapar.

**Tekil Çağrı Merkezleri:** Herhangi bir sistemle bütünleşik olarak çalışmayan merkezlerdir.



#### Sıra Sizde

Aşağıda verilen olayları okuyunuz. Müşteri temsilcisinin içinde bulunduğu duruma göre çağrı merkezi türünü yazınız.

**1. Örnek Olay:** Müşteri temsilcisi Ahmet Bey, A beyaz eşya çağrı merkezinde çalışmaktadır. Çalışma saatleri içinde A beyaz eşya firmasına ait ürün ve hizmetler hakkındaki istek ve şikâyetleri içeren çağrıları yanıtlamaktadır. Müşterilerin telefonda çözülemeyen bazı teknik problemleri, çalıştığı çağrı merkezinin de içinde bulunduğu A beyaz eşya firmasının adresine yönlendirerek çözüme ulaştırmaktadır.

**Çağrı Merkezi Türü:** .....

**2. Örnek Olay:** Müşteri temsilcisi Ece Hanım, ileri düzeyde İngilizce ve Almanca konuşabilmektedir. Çalıştığı çağrı merkezinde müşteri temsilcilerinde bulunması gereken en büyük yeterlilik, yabancı dil bilmektir. Çağrı merkezinin çalışma saatleri, hizmet verilen müşteri potansiyeli nedeniyle farklı saat dilimlerine göre ayarlanmaktadır. Çalıştığı çağrı merkezi ana hizmet biriminden başka bir ülkede yer almaktadır.

**Çağrı Merkezi Türü:** .....



**3. Örnek Olay:** Müşteri temsilcisi Nazlı Hanım, çalıştığı çağrı merkezinde pazarlama, satış, muhasebe ve müşteri ilişkileri gibi birimleri içine alan çok boyutlu çağrıları yanıtlamaktadır. Çağrı merkezi tüm bu unsurlarla bir bütün hâlde çalışmaktadır.

**Çağrı Merkezi Türü:** .....

### 1.1.5. Çağrı Merkezi Kurulumu Ana Bileşenleri

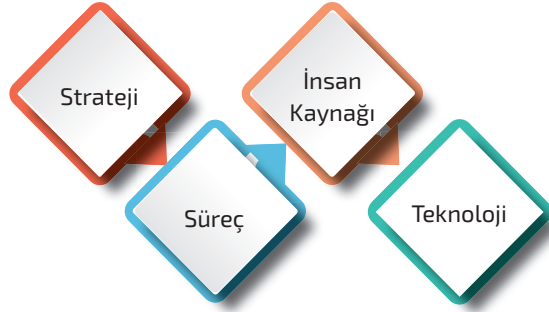
Çağrı merkezleri işleyiş ve hizmet standardı bakımından farklılık gösterse de bu merkezlerin, kurulum aşamasında birtakım benzer özellikleri taşıması gerekir. Bu özellikler şunlardır (Şema 1.1):

- Çağrı merkezleri, insan ve makine uyumunu sağlayarak teknolojiyi insan kaynağına uyarlamalıdır.
- Çağrı merkezleri, sistem içerisinde değerlendirilmeli ve bütünsel bir yaklaşımla kurulmalıdır.
- Çağrı merkezlerinin birinci amacı kaliteli hizmet vermek olmalıdır.
- Çağrı merkezleri çalışanların gelişimini desteklemeli ve çağrı yakalayabilmelidir.
- Çağrı merkezleri sistemli, esnek ve belirli plânlar dâhilinde oluşturulmalıdır.



Şema 1.1: Çağrı merkezlerinin taşıması gereken temel özellikler

Çağrı merkezlerinin, yukarıda verilen özellikleri taşıyabilmesi için bazı ana bileşenleri sağlaması gerekir. Bu merkezlerin ana bileşenleri şunlardır (Şema 1.2):



Şema 1.2: Çağrı merkezi ana bileşenleri

### 1.1.5.1. Strateji

Strateji açıklanırken, çağrı merkezleri kurum ve kuruluşların genel hedeflere ulaşmak için kurulan sistemlerindedir bu sebeple stratejilerinden bağımsız düşünülemez. Stratejiler, geleceği planlamaya yönelik çalışmalardır. Oluşturulan stratejiler, kurum ve kuruluşların müşteri memnuniyeti ve sürekliliğini sağlamak için yatırım ve hizmetlerin planlanması sürecini içerir. Stratejiler; açık, anlaşılır, kapsamlı olmalı ve yöneticilerin desteğini almalıdır. Stratejilerdeki öngörülemeyen riskleri en aza indirebilmek için stratejinin var olan verilere dayalı olarak detaylı bir şekilde tespit edilmesi gerekir.

### 1.1.5.2. Süreç

Kurum ve kuruluşlar; belirlenen stratejilere göre emek, zaman ve kaynak temin ederek kendi iş süreçlerini hazırlar. Süreçler belirlenirken stratejileri dikkate almak, kurum ve kuruluşları oluşabilecek maddi zarara karşı korur. Süreç aşamasında; müşteri tipine göre yönlendirmenin yapılma şekli, yazılı veya sözlü taleplerin ele alınması, sesli yanıt sisteminden müşteri temsilcilerine aktarılan çağrılar, e-posta yoluyla yapılan taleplerin yanıtlanması gibi birçok soruya cevap aranır.

### 1.1.5.3. İnsan Kaynağı

İnsan kaynağı, tüm kurum ve kuruluşlarda olduğu gibi çağrı merkezlerinde de en önemli unsurlardan biridir. Firmaların etiketi durumundadır ve müşterilerin kurum veya kuruluşlarla irtibata geçtiği ilk basamaktır (Görsel 1.4).

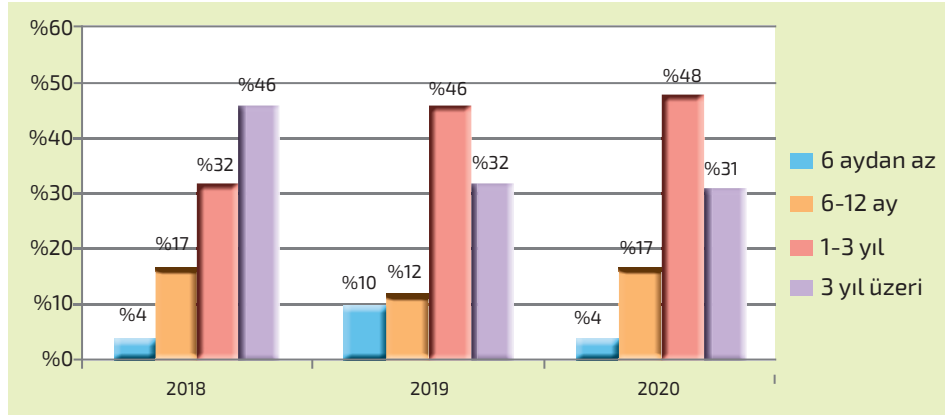


Görsel 1.4: İnsan kaynağı

Teknolojik gelişmeler, her geçen gün iş hayatını kolaylaştırmakta ancak insan gücü olmadan bir anlam ifade etmemektedir. Bu nedenle kurum veya kuruluşların, teknolojik ekipmana ayırdığı bütçeden daha fazlası insan kaynağına ayrılmaktadır. "Mutlu çalışanlar, mutlu ve devamlı müşteriler kazandırır." ilkesinden hareketle istihdam edilen çalışanların, süreç içerisinde yenilikleri yakalayabilmesi için onlara gerekli eğitimler verilmelidir. Ayrıca çalışanların teknik bilgi, ürün ve hizmet konularında sürekli geliştirilmeleri hedeflenmelidir. Böylece var olan iş gücü kaynağı daha verimli kullanılmış olur.

Müşteri temsilcisi, gizli bilgilerin yanı sıra firmanın genel bilgileri hakkında detaylı bilgiye sahiptir. Bu durum, kurum veya kuruluşlar için olumlu bir unsur olmakla beraber çalışanların işten ayrılması hâlinde çeşitli olumsuzlukları da beraberinde getirir. Bu nedenle çalışanların, mümkün olduğu kadar uzun vadede çalışması sağlanmalı ve iş gücü kaybına engel olunmalıdır. Firmaların çalışanlara yeterli donanımı sağlayıp bilgi ve becerilerini geliştirecek eğitimler vermesi, teknik bilgi desteği sağlaması, çalışma şartlarını iyileştirmesi iş gücü kaybını engeller. Özellikle kıdemli ve başarılı olan çalışanlara yönelik motivasyon artırıcı, özendirici nitelikte uygulamalar geliştirilebilir. Böylece emek, zaman ve para yatırımı yapılan, istihdam edilen, nitelikli çalışanlar kaybedilmemiş olur.

Çağrı Merkezi Derneğinin 2020 yılına ait raporlarına göre müşteri temsilcilerinin %31'inin çalışma süreleri 3 yılın üzerindedir (Grafik 1.4).



Grafik 1.4: Müşteri temsilcisi çalışma süresi

### Bilgi Notu

Kurum ve kuruluşların ürün ve hizmet üretmek için işe veya bir göreve çalışan almasına ve iş gördürme faaliyetine **istihdam** denir.

### 1.1.5.4. Teknoloji

Teknoloji, kurum ve kuruluşlar için çağrı yakalayabilmektir. Rekabet ortamında var olabilmek teknolojiyi takip etmekten geçer. Özellikle çağrı merkezleri, teknolojik altyapılarının geliştiği oranda başarılıdır. Çünkü telefon ve bilgisayarın

birbirine entegre edilmesi ve gerekli yazılımın oluşturulması çağrı merkezlerinin temelini oluşturur. Bilişim teknolojileri ve iletişim altyapısı çağrı merkezlerinin genel işleyişini sağlar. Kullanılacak teknolojik yapı, çağrı merkezinin verdiği hizmet çeşitliliği ve türüne göre değişkenlik gösterir. Teknoloji ve iletişim altyapısı geliştikçe müşterilere sunulan hizmet kalitesi ve hizmete ulaşma hızı da artar. Bu durum, müşteri memnuniyetini beraberinde getirir; çalışanların işlerini kolaylaştırır.

## 1.2. ÇAĞRI MERKEZİ HİZMETLERİ



### Konuya Başlarken

1. Bir müşteri temsilcisi tarafından aranmanız ve o müşteri temsilcisinin size ürünü tanıtması ne hissettirir?
2. Sizce bir çağrı merkezinden en çok hangi konular hakkında hizmet alınır? Sebeplerini düşünerek arkadaşlarınızla paylaşınız.

Çağrı merkezleri, çoğunlukla finans ve telekomünikasyon şirketleri olmak üzere birçok sektörde tercih edilmektedir. Bu sektörler, en güncel teknolojik sistemleri kullanarak hizmet verir. Bu nedenle çağrı merkezleri, sundukları hizmetlerin müşteriler ve paydaşları tarafından tercih edilmesi için kendilerini sürekli geliştirmek ve bu hizmetlerin sürekliliğini de sağlamak zorundadır. Sektörel farklılıklar da dikkate alınarak çağrı merkezlerinde sunulan hizmetler şunlardır (Şema 1.3):



Şema 1.3: Çağrı merkezinde sunulan hizmetler

### 1.2.1. Müşteri Hizmetleri

Yaşam standartlarının artması, insanların eğitim seviyelerinin yükselmesi, ülkelerin ekonomik gelişmişlik düzeylerinin artması gibi unsurlar daha bilinçli tüketimi beraberinde getirmektedir. Bu durum; çağrı merkezi kullanıcılarını etkilemiş, daha kaliteli hizmet beklentisi oluşturmuş, çağrı merkezlerinde sunulan hizmet ve uygulama yelpazesini genişletmiştir. Çağrı merkezlerinde ürün, hizmet ve kampanyalarla ilgili bilgilerin verilmesine, müşterilerin; görüş, istek, itiraz, destek gibi taleplerinin alınarak gerekli işlemlerin yapılmasına ve bu işlemlerin ilgili birimlere aktarılmasına **müşteri hizmetleri** denir.

### 1.2.2. Şikâyet Yönetimi

Ürün ve hizmetlerle ilgili yaşanan mağduriyetlerin giderilmesi, olumsuz durumların çözümlenmesi, rahatsızlık duyulan hususların sonlandırılması için gerekli bilgilendirme ve işlemlerin yapılmasına **şikâyet yönetimi** denir.

Şikâyet yönetimi ile kurum veya kuruluşlar, müşterilerden gelen bilgilere göre yeni üretilecek ürün ve hizmetlerin temelini oluşturur. Aynı problemlerin yaşanmaması için geliştirilecek ürün ya da hizmetler bu şikâyetlere göre düzenlenir. Piyasaya sürülen bir ürün ile ilgili şikâyet varsa müşteri nabzı tutulduğu için gerektiği hâllerde ürün toplatılabilir, iadeler gerçekleştirilir ve ürünün dağıtımı durdurulabilir. Şikâyetlere zamanında müdahale edilmesi müşteri memnuniyetini artırır.

### 1.2.3. Teknik Destek

Çağrı merkezleri tarafından, kurum ve kuruluşların sunduğu ürün, cihaz ve hizmetlerle ilgili yaşanan arıza, aksaklık ve problemlerin çözülmesine yönelik verilen bilgi ve yönlendirmelere **teknik destek** denir.



Görsel 1.5: Teknik destek

Çağrı merkezleri, teknik destek hizmetini genellikle çağrı devam ederken kullanıcıya direktifler vererek çözümlenmeye çalışır. Yaşanan problem, çağrı süresince çözülebilecek türden değilse çağrı sonlandırılır; daha sonra gereken işlemler yapılarak müşteriye ulaşıp bilgi verilir. Gerekli görüldüğü taktirde teknik destek uzmanları müşteri adresine gönderilir. Bazen müşteri, ürünüyle birlikte teknik servise davet edilebilir. Ürünle ilgili bir hata ya da çözümlenemeyen bir sorun varsa ürün veya cihazın iadesi gerçekleştirilir (Görsel 1.5).

## 1.2.4. Kampanya Yönetimi, Tele Pazarlama ve Tele Satış

Müşterilerin var olan kullanım paketlerini değiştirerek onları bir üst kampanyaya dâhil etmek, yeni kampanyalar hakkında müşterilere bilgi vermek, yeni kampanya kaydı oluşturmak, iptal etmek gibi tüm işlemlere **kampanya yönetimi** denir.

Müşteri temsilcileri tarafından, müşteri adayının ya da mevcut müşterinin aranarak onlara yeni ürün veya hizmet hakkında bilgi verilip tanıtım yapılması gibi müşteriyi satışa yönlendirecek ön faaliyetlerin tümüne **tele pazarlama** denir.

Tele satış kavramını tele pazarlama kavramından ayıran temel fark, konuşma süresince ürün veya hizmetin satışının hedeflenmesidir. Potansiyel ya da var olan müşterilere, telefon ile ürün veya hizmetin satılmasını amaçlayan faaliyetlere **tele satış** denir.

Tele satış, dikey ve çapraz olmak üzere iki şekilde yapılır. **Dikey satış**, müşteriye ait bilgiler ve genel kullanım özelliklerinin incelenmesini; bu doğrultuda onlara, daha faydalı ve onların ihtiyacını karşılar nitelikte yeni ürün ya da hizmeti satmayı hedefler. GSM operatöründe kullandığı pakette sürekli aşım yaptığı için fazla ücret ödemek zorunda kalan müşteriye bir üst paketi sunmak dikey satışa örnektir. **Çapraz satış**, müşterinin kullanmakta olduğu ürün veya hizmeti tamamlar nitelikte olan ve müşteriye faydalı olacağı düşünülen tamamlayıcı nitelikteki ek ürün veya hizmeti satmaktır. Bir telefon alan müşteriye o telefonla bağlantılı olarak kullanabileceği akıllı saat satma çabası çapraz satışa örnektir.



### 1.1. UYGULAMA: Kampanya Yöntemi

**Bir marka ya da firma düşününüz ve ona ait bir kampanya oluşturunuz. Bu çalışmayı hazırlarken aşağıdaki işlem basamaklarını dikkate alınız.**

**Uygulamanın Amacı** : Kampanya yönetimi kurallarını dikkate alarak bir kampanya oluşturmak.

**Süre** : 40 dk

#### İşlem Basamakları

1. Bir firma ya da marka ismi bulunuz.
2. Firmanın ürettiği bir ürün ya da hizmetin bir üst seviyesinin tanıtımını ve satışını yapmaya yönelik bir diyalog oluşturunuz.
3. Kampanyaya ait bir internet sitesi reklamı tasarlayınız.
4. Yaptığınız kampanyayı kabul eden bir müşteri profili ile telefon görüşmesi kurgulayınız.
5. Yaptığınız kampanyayı kabul etmeyen bir müşteri profili ile telefon görüşmesi kurgulayınız.

#### DEĞERLENDİRME

**Yapacağınız çalışma aşağıda verilen kontrol listesinde yer alan ölçütlere göre değerlendirilecektir. Çalışmanızı yaparken bu ölçütleri dikkate alınız.**



## KONTROL LİSTESİ

Aşağıdaki ölçütlerden gerçekleştirilenler için "EVET", diğerleri için "HAYIR" sütununa "X" işareti koyunuz.

SIRA NO.	ÖLÇÜTLER	EVET	HAYIR
1	Firma ya da marka ismi buldu.	.....	.....
2	Ürün veya hizmetin satışını yapmaya yönelik diyalog oluşturdu.	.....	.....
3	Bir internet sitesi reklamı tasarladı.	.....	.....
4	Kampanyayı kabul eden müşteri görüşmesi oluşturdu.	.....	.....
5	Kampanyayı kabul etmeyen müşteri görüşmesi oluşturdu.	.....	.....
6	Çalışmayı, verilen sürede tamamladı.	.....	.....

"Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.

### 1.2.5. Borç Hatırlatma ve Tahsilât

Kurum ve kuruluşlar, alacaklı oldukları bireysel müşterileri, tedarikçileri, bayileri gibi tüm paydaşlarına borç hatırlatma ve takibini yapma, ödeme günü geldiyse borcu tahsil etme gibi işlemlerini çağrı merkezleri aracılığıyla gerçekleştirir. Çağrı merkezleri, aynı zamanda ödeme günü geçmesine rağmen tahsil edilemeyen alacaklar için yasal işlemler başlatılmışsa borçluların süreç hakkında bilgilendirilmesi işlemini de yapar.



#### Sıra Sizde

Aksattığınız ödemelerinizin tarafınıza hangi iletişim kanalıyla iletilmesini veya hatırlatılmasını tercih edersiniz? Nedenlerini sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.



Görsel 1.6: Müşteriyi elde tutma, ikna ve geri kazanım

### 1.2.6. Müşteriyi Elde Tutma, İkna Etme ve Geri Kazanım

Piyasalarda artan rekabet nedeniyle kurum ve kuruluşlar, var olan müşterilerini kaybetmemek, yeni müşteriler elde etmek ve kaybedilen müşterileri geri kazanmak için birtakım stratejiler geliştirmelidir. Çalışmaların amacına ulaşabilmesi için mevcut müşteriler iyi analiz edilmeli ve herhangi bir memnuniyetsizlik durumunda müşteri, kaybedilmeden daha cazip teklifler ve avantajlı önerilerle elde tutulmaya çalışılmalıdır. Eski müşteriler ise yeni öneriler ve avantajlı teklifler ile ikna edilmelidir. Bu yöntem ile müşteri kaybı en aza indirilmiş olur (Görsel 1.6).



## Sıra Sizde

Aşağıda verilen örnek olayı okuyunuz. Çağrı merkezinin sergilediği tutuma göre piyasadaki başarı durumunu nedenleriyle beraber değerlendiriniz. Yapılması gereken işlemleri bulup müşterilerin aynı firmadan tekrar ürün veya hizmet alma konusundaki olası davranışlarını noktalı alana yazınız.

**Örnek Olay:** A çağrı merkezi, müşteri hizmetlerini yürüttüğü B bilişim şirketinin ürettiği ABC sürümü bilgisayarla ilgili müşterilerden şikâyet telefonları almaktadır. Birçok müşteri bilgisayarının program yüklenmesine izin vermediğini, işletim sisteminin lisanslı olmadığını, işlemcisinde problemler olduğunu ve bilgisayarın fanının çok ses çıkarıp fazla ısındığını bildirmiştir. Ancak çağrı merkezi, bu geri dönüşlerle ilgili somut çözümler üretmediği gibi teknik destekte de yeterli hizmet verememiştir. Çağrı merkezi ile üretici firma arasında da sağlıklı iletişim olmadığından firma da ürünleriyle ilgili bir geliştirme sürecine girmemiştir. Ayrıca kullanıcılardan gelen dönütlere göre hiçbir önlem alınmamış hatalı bilgisayarlar, kampanyalar yapılarak satılmaya devam edilmiştir.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 1.2.7. Analitik Hizmetler

Kurum ve kuruluşlar, sahip oldukları verileri kayıt altına almak ve depolamak durumundadır. Müşterilere ait ürün ve hizmetle ilgili tüketim alışkanlıkları gibi kayıt altına alınan bilgiler, belirlenecek ticari stratejiler için analiz edilerek değerlendirilir. Bu değerlendirmeler, işletmeler için önemlidir. Ortaya çıkmış ya da çıkması muhtemel ihtiyaçları, fırsatları ve riskleri belirlemek amacıyla yapılan tüm çalışmalara **analitik hizmetler** denir. Kurum ve kuruluşların başarısı, analitik hizmetlerin doğru bir şekilde yapılmasından geçer. Tüketici eğilimlerini öngörebilmek, verileri doğru ve zamanında analiz edebilmek, bu analizlere göre hareket edebilmek kurum ve kuruluşların analitik hizmetleri kapsamındadır.

## 1.3. ÇAĞRI MERKEZİ GELİŞİM SÜRECİ



### Konuya Başlarken

1. Çağrı merkezlerinin ülke ekonomileri için ne gibi katkıları olabilir?
2. Sizce coğrafi konumun çağrı merkezleri üzerindeki etkileri nelerdir?
3. Müşteri temsilcilerinin eğitim durumu kurulan iletişimin kalitesini nasıl etkiler?

Çağrı merkezi kavramı, 1960'lı yıllarda teknolojik altyapının gelişmesi, sosyoekonomik ve sosyokültürel değişim ve bilinçli müşterilerin her geçen gün artması sonucu gelişerek bugünkü aşamaya gelmiş, en önemli sektörlerden birisi hâline dönüşmüştür. Mevcut piyasa şartlarında, sunulan ürün ve hizmetlerde farklılık yaratan ve iletişim kanalı açık olan şirketler, ayakta kalabilmiş; rakiplerinden ayrılarak tercih sebebi olmuştur. Bu durum çağrı merkezlerinin önemini arttırmış ve çağrı merkezlerini kurum ve kuruluşlar için zorunlu hâle getirmiştir.

### 1.3.1. Dünyadaki Çağrı Merkezlerinin Gelişim Süreci

İşletmelerde talep ve şikâyetlerin telefon üzerinden çözümlenmeye başlaması 1960'lı yılların sonlarına doğru ortaya çıkmıştır. İlk olarak 1967'de ABD'de bir

otomobil markasının ürettiği otomobiller ile ilgili problemleri ve üretim hatalarını, telefon ile çözümlenmeye çalışmasıyla başlamıştır. Çağrı merkezlerinin kuruluş amacı, ilk dönemlerde sadece şikâyet ve talepler olsa da zamanla çağrı merkezleri, kurum ve kuruluşlar için her aşamada kullanılan merkez hâline dönüşmüştür.

Mevcut piyasa koşullarında, tüm işletmeler için çağrı merkezlerinin önemi gittikçe artmaktadır. Bankacılık, hava yolu, taşımacılık, iletişim gibi tüm sektörlerde, çağrı merkezleri iş yükünü taşıyan ve gittikçe büyüyen bir paya sahiptir. E-ticaretin gelişmesiyle çağrı merkezlerine olan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır (Görsel 1.7).



Görsel 1.7: Dünyadaki çağrı merkezi gelişimi

Çağrı merkezleri ve çağrı merkezi çalışanları, ihtiyaçlar neticesinde sürekli artmakta ve ülkeler için büyük ekonomik kaynak sağlamaktadır. Çağrı merkezlerinin gelişimi her ülkede aynı değildir. Dünya genelinde çağrı merkezi sektörü oranlarını etkileyen birtakım unsurlar bulunur. Ülkeler için çağrı merkezi gelişmişliğini sağlayan başlıca itici güçler şunlardır (Şema 1.4):



**Ekonomik Büyüklük:** Ülkelerin ekonomik seviyesinin, çağrı merkezine olan ihtiyacı belirlemesidir.

**Dil Avantajı:** Dünyada en çok kullanılan dillere ve büyük ekonomilere sahip olan ülkelerin dillerine hâkim olma durumudur.

**İnsan Kaynağı Potansiyeli:** Ülkeler için eğitim seviyesi yüksek, alanda uzmanlaşmış genç nüfustur.

**Düşük Maliyet:** Başta insan kaynağı olmak üzere tüm maliyetlerin diğer ülkelere oranla daha ucuza mal edilmesidir.

**Yatırım Teşvikleri:** Ülkelerin ekonomi politikalarında çağrı merkezi yatırımlarına gereken teşvik ve kolaylıkların sağlanmasıdır.

**Hızlı ve Güvenilir Telekom Altyapısı:** Veri güvenliğinin en yüksek seviyede olması, ses ve veri iletiminin hızlı ve kaliteli olmasıdır.

Bu özellikleri sağlayan ve dünya genelinde avantaj elde eden 16 ülke şunlardır (Tablo 1.1):

Tablo 1.1: Çağrı Merkezi Sektörünün Gelişiminde Avantaj Elde Eden İlk On Altı Ülke

AVANTAJ ELDE EDEN ÜLKELER			
1	ABD	9	Fransa
2	İngiltere	10	Meksika
3	Hindistan	11	Avustralya
4	Brezilya	12	Filipinler
5	Japonya	13	İspanya
6	Almanya	14	Güney Afrika
7	Kanada	15	Rusya
8	Çin	16	Türkiye



## Sıra Sizde

Çağrı merkezlerinin kuruluşundan bugüne üstlendiği rollerde nasıl bir değişim yaşandığını araştırınız. Edindiğiniz bilgileri arkadaşlarınızla paylaşınız.

### 1.3.2. Türkiye'deki Çağrı Merkezlerinin Gelişim Süreci

Türkiye'de çağrı merkezleri ilk olarak 1990'lı yıllarda, müşterilerin şikâyet ve danışma hizmetlerini yürütmek amacıyla kurulmuştur. İlk çağrı merkezi 1994 yılında, İstanbul Belediyesinin kurmuş olduğu "Alo 153 Beyaz Masa" adlı çağrı merkezidir. Daha sonra aynı amaçla 1995 yılında bir tüp gaz firması ve bir bankanın çağrı merkezleri kurulmuştur. 2000'li yıllarda özellikle bankacılık sektörü olmak üzere tüm sektörlerde çağrı merkezi sayısı her geçen gün hızlı bir şekilde artarak devam etmiştir. Kamu kurum ve kuruluşlarının, çağrı merkezlerinin önemini kavramasıyla bu alanda yatırımlar yapılmış, çağrı merkezlerinin istihdam oranı ve ülke ekonomisindeki payı da büyümüştür.

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler neticesinde, Türkiye'deki çağrı merkezi hizmeti veren firmaların kârlılık oranı arttıkça bu firmalar dış yatırımcıların da ilgisini çekmiştir. Bu durum çağrı merkezlerini sürdürülebilir ekonominin bir parçası hâline getirmiştir.

Çağrı Merkezleri Derneği, her yıl sektörün temsilcisi durumunda olan 14 sektör lideri ve 97 firma ile gerçekleştirdiği çalışmalarda elde ettiği verileri raporlayarak güncel istatistikler yayımlamaktadır. Bu raporlara göre Türkiye'de çağrı merkezlerinin, hızlı büyüyen sektörler arasında yer aldığı ve en fazla istihdam sağlayan sektörlerden biri olduğu görülmüştür.

Türkiye'deki çağrı merkezi sektörünün güçlü yönleri şunlardır (Şema 1.5):



Şema 1.5: Türkiye'de çağrı merkezi sektörünün güçlü yönleri

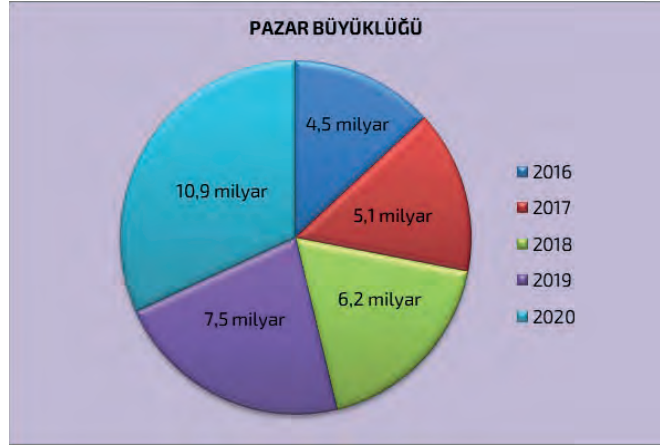


## Sıra Sizde

Girişimcilerin çağrı merkezi sektörüne olan ilgisinin artması için ne gibi çalışmalar yapılabilir? Bu çalışmaları yatırımcı ve iş gücü açısından değerlendirerek sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

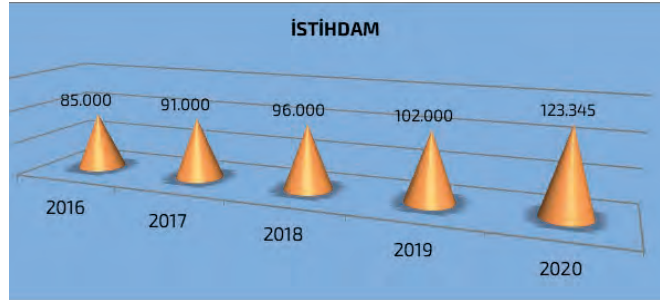
Çağrı Merkezleri Derneği, 2020 yılı itibariyle Türkiye'deki çağrı merkezlerini çeşitli parametrelere göre değerlendirmiş ve istatistikler yayınlamıştır. ÇMD'nin 2020 yılı verilerine göre yayımladığı istatistikler şunlardır:

- **Pazar büyüklüğü**, %46 oranında artarak 10,9 milyar TL'ye ulaşmıştır (Grafik 1.5).



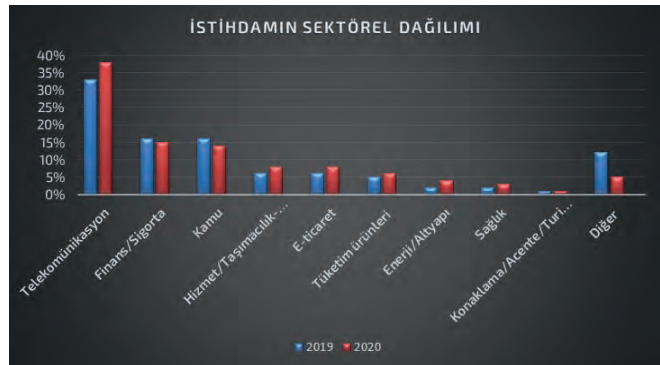
Grafik 1.5: Çağrı merkezlerinin pazar büyüklüğü

- İstihdam oranı; 123.345 müşteri temsilcisi, destek ve yönetici kadroları ile birlikte toplam çalışan sayısı 135.820'dir (Grafik 1.6).

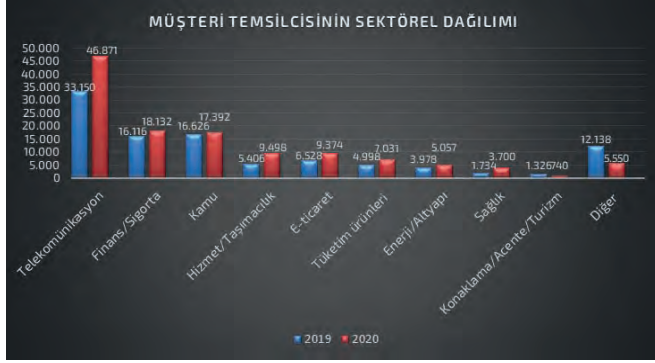


Grafik 1.6: İstihdam oranı

- İstihdamın sektörel dağılımına bakıldığında telekomünikasyon, finans ve kamunun; çağrı merkezi sektöründeki istihdamın %67'sini sağladığı görülmektedir (Grafik 1.7).



Grafik 1.7: İstihdamın sektörel dağılımı (%)



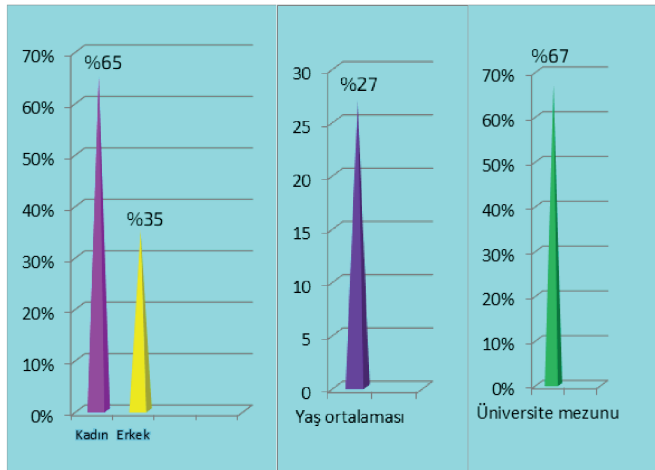
Grafik 1.8: Müşteri temsilcisinin sektörel dağılımı

- İstihdam edilen müşteri temsilcisi sayısının sektörel dağılımına bakıldığında 46.871 kişi ile en çok telekomünikasyon sektöründe olduğu görülmektedir (Grafik 1.8).



Grafik 1.9: Evden çalışan müşteri temsilcisi sayısı

- Evden çalışan müşteri temsilcisi sayısı 2020 yılında 947 kişiden, 93.288 kişiye yükselmiştir (Grafik 1.9).



Grafik 1.10: Müşteri temsilcisi profili

- Müşteri temsilcilerinin; cinsiyet dağılımı, yaş ortalaması ve eğitim durumları Grafik 1. 10'da gösterilmiştir.



**A) Aşağıdaki cümlelerin başındaki boşluğa ifade doğru ise "D", yanlış ise "Y" yazınız.**

1. (...) Dağınık çağrı merkezi, tüm çağrılarının tek merkezden yanıtladığı çağrı merkezidir.
2. (...) Çağrı merkezleri; satış, pazarlama, satış sonrası hizmetler gibi yürütülen hizmetlere destek sağlar.
3. (...) Çağrı tipine göre çağrı merkezlerinde yapılan işlemler; gelen ve giden çağrılar olmak üzere iki çeşittir.
4. (...) Tekil çağrı merkezleri; pazarlama, satış, muhasebe, müşteri ilişkileri gibi sistemlerin bir ya da birkaçıyla beraber çalışır.
5. (...) Çağrı merkezleri tarafından, kurum ve kuruluşların sunduğu ürün, cihaz ve hizmetlerle ilgili oluşan arızaların çözülmesi hizmetine teknik destek denir.

**B) Aşağıdaki cümlelerde boş bırakılan noktalı yerlere, doğru ifadeleri yazınız.**

6. Kurum veya kuruluşların, iletişimlerini gerçekleştirdiği; çeşitli yazılım, donanım, insan kaynağı bileşenlerinden oluşan; fiziksel altyapısı oluşturulmuş, sınırsız hizmet veren merkeze .....denir.
7. Çağrı merkezinin lokasyonuna göre iç kaynak, dış kaynak ve dış ülke kaynaklı olmak üzere üç gruptan oluşan çağrı merkezine ..... denir.
8. Çağrı merkezlerinde ürün ve hizmetle ilgili bilgilerin verilmesi, müşterilerin, görüş, itiraz, destek gibi taleplerinin alınarak gerekli işlemlerin yapılması ve ilgili birimlere aktarılması sürecine .....denir.
9. Ürün ve hizmetlerle ilgili yaşanan mağduriyetlerin giderilmesi, olumsuz durumların çözümlenmesi için gerekli işlemlerin yapılmasına ..... denir.
10. Potansiyel ya da var olan müşterilere, telefon yolu ile ürün veya hizmetin satılmasını amaçlayan faaliyetlere ..... denir.

**C) Aşağıda verilen soruların doğru cevabını işaretleyiniz.**

11. **Çağrı merkezinin amaçlarından biri aşağıdakilerden hangisi değildir?**
  - A) Marka aidiyeti oluşturmak
  - B) Müşterilerle etkili iletişim kurmak
  - C) Müşterilerle sosyalleşmek
  - D) Müşteri sadakati sağlamak
  - E) Satış sonrası hizmeti sunmak
12. **Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezi çeşitlerinden biri değildir?**
  - A) Çağrı tipine göre
  - B) Çalışma yöntemine göre
  - C) Entegrasyon tipine göre
  - D) Hizmet yerine göre
  - E) Müşteri talebine göre
13. **Aşağıdakilerden hangisi bir çağrı merkezi bileşenidir?**
  - A) Aranan çağrılar
  - B) Dış kaynak çağrı merkezi
  - C) İç kaynak çağrı merkezi
  - D) Strateji
  - E) Müşteri

**14. Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezinde sunulan bir hizmettir?**

- A) Bütünsel yönetim süreci
- B) İnsan kaynağı
- C) Kampanya yönetimi
- D) Süreç
- E) Teknoloji

**15. Aşağıdakilerden hangisi dünya çağrı merkezi sektörünün gelişimini sağlayan itici güçlerden biri değildir?**

- A) Dil avantajı
- B) Düşük maliyetler
- C) Ekonomik büyüklük
- D) Müşteri odaklılık
- E) Yatırım teşvikleri

**16. Aşağıdakilerden hangisi ortaya çıkma ihtimali olan ihtiyaçları, fırsatları ve riskleri belirlemek amacıyla yapılan çalışmalarını ifade eder?**

- A) Analitik hizmetler
- B) Borç hatırlatma
- C) Geri kazanım
- D) Kampanya yönetimi
- E) Müşteriyi elde tutma

**17. Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezi kurulumunda bulunması gereken özelliklerden biri değildir?**

- A) Analitik olmak
- B) Bütünsel bir yaklaşımla kurulmak
- C) Çağrı yakalayabilmek
- D) Kaliteli hizmet vermek
- E) Plânlı olmak

**18. Türkiye'deki çağrı merkezi sektörünün güçlü yönlerinden biri aşağıdakilerden hangisidir?**

- A) Eksik teknoloji kullanımı
- B) Genç iş gücüne sahip olma
- C) Esnek olmayan çalışma koşulları
- D) Ofise bağlı çalışma zorunluluğu
- E) Yüksek yabancı dil kaynağı

**19. Türkiye'de en çok müşteri temsilcisi istihdam edilen sektör aşağıdakilerden hangisidir?**

- A) Altyapı
- B) Enerji
- C) Finans
- D) Sağlık
- E) Telekomünikasyon

**20. Çağrı merkezleri için teknolojinin önemi değerlendirildiğinde aşağıdakilerden hangisi yanlış bir ifade olur?**

- A) Hedeflere ulaşmak için gereklidir.
- B) Müşteri memnuniyetini azaltır.
- C) Rekabet için şarttır.
- D) Sunulan hizmet kalitesini artırır.
- E) Çağrı yakalama fırsatı sunar.

# 2. ÖĞRENME BİRİMİ

## ÇAĞRI MERKEZİ TERMINOLOJİSİ

### KONULAR

- 2.1. ÇAĞRI MERKEZİNE ÖZGÜ KULLANILAN KAVRAMLAR
- 2.2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE (MİY) YÖNELİK GENEL TERİMLER



## NELER ÖĞRENECEKSİNİZ?

- Çağrı merkezine özgü kullanılan kavramlar
- Müşteri ilişkileri yönetimine yönelik genel terimler

## TEMEL KAVRAMLAR

churn analizi, çağrı merkezi yöneticisi, interaktif sesli yanıtlayıcı, kampanya yönetimi, müşteri sadakati, müşteri temsilcisi, müşteri, müşteriyi gruplandırma, otomatik çağrı dağıtımı, takım lideri, tutundurma, tüm hatların dolu olması, veri ambarı

## 2.1. ÇAĞRI MERKEZİNE ÖZGÜ KULLANILAN KAVRAMLAR



### Konuya Başlarken

1. Sizce her sektör kendisine özgü terimleri neden üretmektedir?
2. Herhangi bir meslek dalına özgü kullanılan bildiğiniz mesleki terimler nelerdir?

Çağrı merkezleri, teknolojik altyapısı nedeniyle sürekli değişim ve gelişim içerisinde olan sistemlerdir. Bu durum, çağrı merkezi terminolojisinde sürekli yenilenme zorunluluğu oluşturur. Her geçen gün çağrı merkezlerinde kullanılan kavramlara bir yenisini daha eklenmektedir.

Çağrı merkezlerinde kullanılan bu terimler, İngilizceden Türkçeye çevrilmekte ve çoğunlukla İngilizce kısaltmaları ile kullanılmaktadır.

### 2.1.1. Çağrı Merkezinin İşleyişine Yönelik Kavramlar

Çağrı merkezinin işleyişine ilişkin birçok kavram bulunur. Bu kavramlar; çağrı merkezi türü, hizmet verilen sektör, teknolojik altyapı, kullanılan yazılım türü gibi unsurlara göre farklılık gösterir.

#### 2.1.1.1. Genel Aktarmalı Telefon Şebekesi-PSTN [Public Switched Telephone Network (Pablik Siviçid Telefon Netvörk)]

Genel aktarmalı telefon şebekeleri, sabit ve analog olarak kullanılmaya başlanmıştır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte telefon şebekeleri, sayısallaşmış sabit telefonlar dışında mobil telefon hatlarını da içeren dijital bir sisteme dönüşmüştür. Devre aktarmalı telefon ağlarını içeren bu sistem, çağrı merkezlerindeki hat havuzlarının bir kısmını oluşturmaktadır.

#### 2.1.1.2. Özel Birimlere Aktarma-PABX (Private Automatic Branch Exchange) veya Özel Santral-PBX (Private Branch Exchange)

Özel telefon şebekesi olarak bilinen PABX (Prayvıt Otometik Birenç İksçeynç) santraller, kullanıcılarının dış arama yapabilmesi için onlarla birkaç tane dış telefon hattı paylaşır. Bu sistemler, özel santrallere IP (İnternet Protokolü) eklenerek çalıştığından ofislere bağlı kalmadan çalışmayı sağlar. Böylelikle mekân sınırı olmadan telefonlara erişim sağlanabilir. Örneğin çağrılara evdeyken iş yerindeymiş gibi cevap verilebilir, farklı alanlarda yer alan şubeler birbirlerine ücretsiz bir şekilde bağlanabilir.

Bankalar, bankacılık işlemlerini; hastaneler ise randevu işlemlerini yapabilmek

için özel santralleri kullanır. Kamu kurum ve kuruluşlarında özel santrallerin kullanımıyla daha kaliteli ve hızlı hizmet sunulur. Ayrıca bu santraller, kurum veya kuruluşların taleplerine ve iş kollarına göre ayarlanıp programlanabilir.

### Bilgi Notu

Sağlık Bakanlığının daha etkin ve verimli bir sağlık hizmeti sunmak amacıyla başlatmış olduğu "Sağlıkta Dönüşüm Projesi"nin en önemli unsuru Merkezi Hekim Randevu Sistemi (MHRS) çağrı merkezidir. Vatandaşlar, 182'yi arayarak operatörlerden, web üzerinden ya da MHRS mobil uygulamasından istedikleri hastane ve hekimden randevu alabilirler. Bu sistem ile çağrı merkezi üzerinden, internetten, mobil uygulamalardan hastanelere ve aile hekimlerine %99,6 erişilebilirlik sağlanmaktadır.

### 2.1.1.3. Otomatik Çağrı Dağıtımı-ACD [Automatic Call Distribution (Otomatik Kol Distribiyşın)]

Çağrı merkezlerine gelen çağrılar, özelliklerine göre ilgili birim veya müşteri temsilcilerine belirli bir düzen içerisinde aktarılmasını sağlayan ve tüm bu süreci kayıt altına alarak raporlayabilen sisteme **otomatik çağrı dağıtımı** denir. Bu sistemlerde çağrıyı operatöre yönlendirme veya bekletme, çağrının acil olması durumunu belirleyip öne alma, hatta kalma süresini ölçme ve buna göre bekleme yapmadan çağrıları sıralayabilme, müşteri veya müşteriye

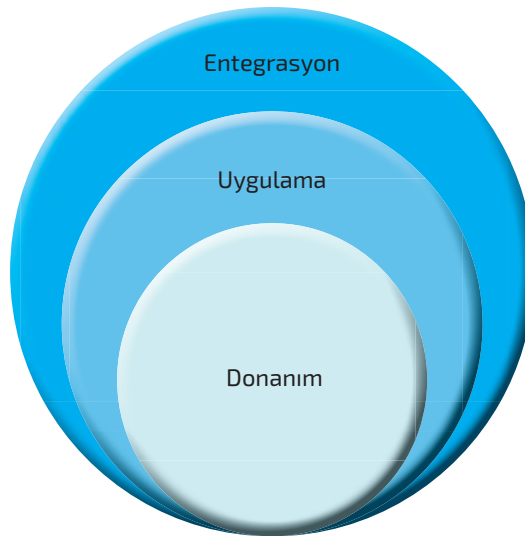
ait numarayı tanıyıp ilgili birime yönlendirme gibi işlemler yapılmaktadır. Otomatik çağrı dağıtım sistemi, aynı zamanda daha uzun süre boşa kalan müşteri temsilcisini ilk sıraya alır ve çağrıyı buna göre dağıtır.

### 2.1.1.4. İnteraktif Sesli Yanıtlama-IVR [Interactive Voice Response (İnteraktif Voyis Rispons)]

Gelen çağrıları; önceden kaydedilmiş ses kayıtları ile otomatik olarak yönlendiren, çağrıları bu sayede tanımlayan ve gerektiğinde ilgili müşteri temsilcisine

aktaran sisteme **interaktif sesli yanıtlama** denir. Bu sistem ile sadece tuşlama yapılarak aktarım süreci daha hızlı gerçekleşir. Böylelikle insan gücünden tasarruf sağlanmış aynı zamanda kurum ve kuruluşların maliyeti düşürülmüş olur.

İnteraktif sesli yanıtlama sistemleri; donanım, uygulama ve entegrasyon olmak üzere üç katmandan oluşur (Şema 2.1). Bu katmanlar; telefon ve



Şekil 2.1: İnteraktif sesli yanıtlama sistemlerinin katmanları

santral sistemleri, çağrı akışı ve bilgi sistemleri ile etkileşim sağlar.



### Sıra Sizde

Çağrı merkezleri ile olan görüşmelerde müşteri temsilcisine bağlanmayı mı yoksa sesli yanıt sisteminden yönlendirmeler ile işlem yapmayı mı tercih edersiniz? Nedenlerini arkadaşlarınızla paylaşınız.

#### 2.1.1.5. Servis Seviyesi [Servis Level (Sörvis Levil)]

**Servis seviyesi**, çağrı merkezlerinin çalışma performansını belirleyen en önemli unsurdur. Servis seviyesi, gelen çağrıların cevaplanma saniyesi ile oranına bakılarak hesaplanır. Örneğin çağrı merkezine gelen çağrılarının %90'ının 20 saniyede cevaplanması, bir servis seviyesi göstergesidir. Servis seviyesi, sadece cevaplanan çağrılar üzerinden hesaplanır. Bu hesaplamalar çağrı merkezlerinin performans ölçümünde her zaman tek başına yeterli olmayabilir.

#### 2.1.1.6. Bilgisayar Telefon Entegrasyonu-CTI [Computer Telephony Integration (Kompitür Telefiniy İntigriyşın)]

Çağrı merkezlerinde bilgisayar ve telefonların uyumlu ve sistematik bir şekilde çalışabilmesi için geliştirilmiş donanım ve yazılıma, **bilgisayar telefon entegrasyonu** denir. Görüşmenin başlamasıyla birlikte karşı taraftan alınan bilgiler, müşteri temsilcisi tarafından bilgisayardan teyit edilir ve müşteriye doğru bilgiler verilir. Bilgisayar telefon entegrasyonunun yararları şunlardır:

- Müşteri hakkında detaylı bilginin kurum veya kuruluşlar tarafından bilinmesi müşteri memnuniyetini artırır.
- Teknolojiyi takip eden ve çağrı yakalayan bir firma imajı oluşur.
- Müşteri bilgileri, bilgisayardan anlık kontrol edilebildiği için müşteri temsilcisinin hata yapma ihtimali azalır.
- Bilgilerin çağrıya bağlı olarak hızlı bir şekilde bilgisayardan görülebilir olması sonucu zaman tasarrufu sağlar ve maliyetler olumlu yönde etkilenir.

#### 2.1.1.7. Müşteri Temsilcisi [Agent (Aycınt)]

Gelen çağrıları yanıtlayan ya da dış aramalar yapan çağrı merkezi çalışanına **müşteri temsilcisi** denir. Müşteri hizmetleri temsilcisine **operatör** ya da **müşteri hizmetleri sorumlusu** denilmektedir. Müşteri temsilcileri, tecrübelerine ve çalıştıkları kurum veya kuruluşun hizmet türüne göre uzmanlık alanlarını geliştirir. Ayrıca müşteri temsilcileri belli bir alanda hizmet verebilecekleri gibi



Görsel 2.1: Müşteri temsilcisi



Görsel 2.2: Takım lideri



Görsel 2.3: Çağrı merkezi yöneticisi

karma olarak her türlü çağrıyı yanıtlayabilecek nitelikte çalışabilir (Görsel 2.1).

#### 2.1.1.8. Takım Lideri/Şef [Supervisor (Supervayzır)]

Sayıları 10 ila 20 arasında değişebilen, müşteri temsilcisine liderlik yapan, takımın başında bulunan çağrı merkezi çalışanına  **takım lideri**  denir. Takım lideri, sorumlu olduğu takım üyelerinin kişisel talepleri de dâhil olmak üzere kurum veya kuruluşların genel amaçlarına ulaşması için çaba sarf eder. Ayrıca takımın dinamiği, takım üyelerinin performans değerlendirmesi, çalışma sırasında yaşanan aksaklıkların giderilmesi, yaşanan anlaşmazlıkların çözülmesi gibi birçok işlevi yerine getirmekle görevlidir. Dört veya beş takım liderinden sorumlu olan, takım liderlerinin bağlı olduğu çağrı merkezi çalışanlarına ise **şef** denir. Şef, kendisine bağlı olan takım liderlerini ve o takım liderlerinin sorumluluğunda olan müşteri temsilcilerini de denetler (Görsel 2.2).

#### 2.1.1.9. Çağrı Merkezi Yöneticisi-CCM [Call Center Manager (Kol Sentir Meniyçır)]

Takım liderleri, şefler ve üst yöneticiler tarafından çağrı merkezine ait raporların detaylı bir şekilde görülmesini sağlayan bir program kullanır. Bu program ile takım liderleri kendi takımlarındaki müşteri temsilcilerinin çalışma durumlarına, çağrı sayıları gibi birçok performans bilgisine ulaşabilmekte ve programda yapılacak ayarlamalar ile gerekli hâllerde kendi takımı dışındaki müşteri temsilcilerine ait bilgileri de görebilmektedir (Görsel 2.3).

### 2.1.1.10. Otomatik Numara Tanıma Sistemi-ANI [Automatic Number Identification (Otomatik Nambır İdeynıfıkeşın)]

Telefon ve bilgisayar entegrasyon sistemi ile uyumlu çalışan, gelen çağrılarda müşterinin bilgilerini sistemde otomatik olarak görüntüleyen, müşteri güvenlik doğrulamasının yapılmasına imkân veren sisteme **otomatik numara tanıma sistemi** denir. Veri tabanında kayıtlı olan müşteri bilgilerinin çağrıyla beraber bilgisayarda görüntülenmesi, zaman kaybını azaltarak verimliliği artırır.

### 2.1.1.11. ağrı Sonrası İş Süresi-ACW [After Call Work (Aftır Kol Vörk)]

ağrılar, görüşme sonrasında birtakım işlemlerin yapılmasını gerektirebilir. Bu durumda müşteri temsilcileri; ağrı sonrası şikâyet formu, ürün ve hizmet talebi detaylarının sisteme girilmesi gibi birtakım işlemler yapabilir. **ağrı sonrası iş süresi**, müşteri temsilcisine bu işlemlerin yapılması için verilen ve bu sürede yeni ağrı alınmasını engelleyen süreyi ifade eder.

#### Bilgi Notu

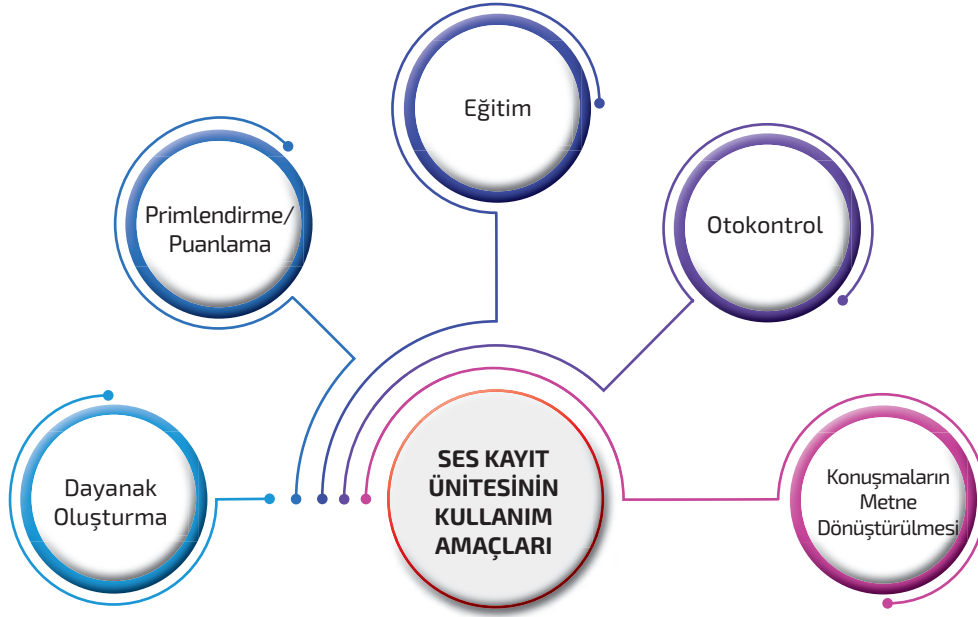
Yeni nesil 112 Acil ağrı Merkezleri, Türkiye'de farklı acil yardım çağrıları için kullanılan 7 kuruma ait acil ağrı numaralarının (İtfaiye: 110, Jandarma: 156, Polis: 155, Sağlık: 112, Orman: 177, Sahil Güvenlik: 158, AFAD: 122) tek numara **112** altında toplanması amacıyla geliştirilmiştir. Böylece, ambulans, itfaiye, jandarma, emniyet ve gerekli tüm diğer birimlerin aynı mekânda olduğu (112 Acil ağrı Merkezleri) ve koordinasyon imkânı sağlayan model ile tüm ekiplerin en kısa sürede olay yerine ulaşmaları amaçlanmıştır.

### 2.1.1.12. Yönetim Bilgi Sistemi-MIS [Management Information System (Menicmınt İnfirmeşın Sistım)]

Takım liderleri, şefler ve üst yöneticilerin, müşteri temsilcilerine ait bilgileri görmesini sağlayan bilgi havuzuna **yönetim bilgi sistemi** denir. Bu veri tabanı ile müşteri temsilcilerinin müşterilerle konuştuğu ağrı sürelerine, ağrı cevaplama hızına, birim zamanda alınan ağrı sayısına, sisteme giriş ve çıkış ile ortalama ağrı sonrası iş süresine ulaşılıp bunların kontrolü sağlanır. Bu sistemde müşteri temsilcisine ait geçmiş veriler de elde edilerek performans değerlendirmesi yapılır.

### 2.1.1.13. Ses Kayıt Ünitesi-VRU [Voice Recording Unit (Voyis Rikording Yünit)]

ağrılar, ağrı merkezlerindeki altyapıya göre veri tabanına geçici ya da süresiz olarak kaydedilir. Bu sistem birçok amaç için kullanılır. Sistemin kullanım amaçları şunlardır (Şema 2.2):



Şema 2.2: Ses kayıt ünitesinin kullanım amaçları

**Dayanak Oluşturma:** Ses kayıt ünitesinin, çağrı sonrası yaşanan anlaşmazlık ve bu anlaşmazlığın çözümlenebilir veya gerekirse kanıt olarak kullanılabilme durumudur.

**Primlendirme/Puanlama:** Çağrı kayıtları, müşteri temsilcilerini belli aralıklarla bazı ölçütlere göre çeşitli motivasyon yöntemleri ile ödüllendirilmesi için takım liderleri ya da şefler tarafından dinlenmektedir. Dinleme sonucuna göre başarılı bulunan müşteri temsilcileri prim veya puanla ödüllendirilir.

**Eğitim:** Müşteri temsilcilerinin işe alım sürecinde verilen eğitimlerde çağrı kayıtlarının örnek çağrı olarak dinlenebilmesini ifade eder.

**Otokontrol:** Müşteri temsilcilerinin kendilerine ait olan çağrı kayıtlarını dinleyerek kendilerini dışarıdan bir göz olarak görmelerini sağlar. Böylece müşteri temsilcileri, eksiklerini telâfi etme imkânı bulur ve öz denetimini yapar.

**Kuşmaların Metne Dönüştürülmesi:** Teknolojik gelişmeler, görüşmelerin metne dönüştürülmesini mümkün kılmaktadır. Çağrı sırasında kullanılan cümlelerde, istenmeyen kelimeler aratarak çeşitli uyarılar devreye girmekte ve gerekli müdahaleler yapılmaktadır. Bu durum, müşteri temsilcilerinin daha kibar bir dil kullanmasını sağlamaktadır.



### Sıra Sizde

**Çağrı merkezleri ile yapılan görüşmelerin kayıt altına alınması sizce gerekli midir? Nedenleriyle beraber düşüncelerinizi arkadaşlarınızla paylaşınız.**

## 2.1.2. Çağrılara Yönelik Kavramlar

Çağrı merkezlerinde sıklıkla kullanılan çağrı türleri ile müşteri temsilcileri ve müşterilerle ilgili bazı kavramlar bulunmaktadır. Çağrı sürecinde, müşteriler ve temsilciler tarafından kullanılan kavramlar çağrı merkezi terminolojisini oluşturur.

### 2.1.2.1. Kapanan Çağrılar [Abandon Calls (Abendın Kols)]


Müşterilerin, müşteri temsilcisiyle konuşmadan telefonu kapatmasına yani görüşme başlamadan çağrının müşteri tarafından sonlandırılmasına **kapanan çağrı** denir. Aynı zamanda müşteri temsilcisinin dış arama sırasında müşterinin telefonu kapatması yani çağrıyı sonlandırması da kapanan çağrı olarak değerlendirilmektedir. Kapanan çağrılar, her iki durumda da sistemin başarısını gösteren birtakım parametrelere kaynak oluşturur. Kapanan her çağrı bir müşteri kaybı olarak düşünülür. Kapanan çağrı oranları değerlendirilerek sistemin verimliliği ve müşteri temsilcisi sayısının yeterliliği gibi veriler elde edilir. Bu verilere göre stratejiler geliştirilir.

### 2.1.2.2. Ortalama Cevap Verme Süresi-ASA [Average Speed of Answer (Evrıc Sıpid Iv Ensır)]

Otomatik çağrı dağıtıcısına gelip çağrı kuyruğuna giren ve müşteri temsilcisinin cevap vereceği ana kadar geçen süreyi saniye cinsinden ifade eden performans ölçütüne **ortalama cevap verme süresi** denir.

### 2.1.2.3. Hatlardaki Ortalama Bekleme Süresi-AHT [Average Holding Time on Trunks (Evrıc Holding Taym In Tranks)]

Müşterinin hatta bekleme, müşteri temsilcisiyle görüşme ve çağrı sonrası işlemleri de dâhil olmak üzere tüm etkileşim süresinin toplam çağrılara oranını ifade eden önemli bir performans göstergesidir. Hatta ortalama bekleme süresi **konuşma+bekletme+çağrı sonrası iş/toplam çağrı sayısı** gibi basit bir formülle hesaplanmaktadır.

**Sıra Sizde**

**Müşteri hizmetleri ile olan görüşmelerde hatta bekleme süresinin uzun olması size ne hissettirir? Hatta bekleme süresini azaltmak için ne gibi tedbirler alınabilir?**

### 2.1.2.4. Tüm Hatların Dolu Olması-ATB [All Trunk Busy (Al Trank Biziy)]

Çağrı merkezindeki tüm hatların meşgul olma durumudur. Performans raporları oluşturulurken hatlardaki bu yoğunluğun tekrar sayısı ve yoğunluk süresi

dikkate alınır. Tüm hatların dolu olması durumunun sıklıkla yaşanıyor olması ise performansı olumsuz yönde etkiler. Aynı zamanda hatların ve müşteri temsilcisi sayısının yeterli olup olmadığını gösterir. Tüm hatların dolu olma durumunun tekrarlanma oranı yüksek ise hat sayısının artırılması gerekir.

### 2.1.2.5. İlk Temasta Çözüm-FCR [First Contact Resolution (Först Kantekt Rezulışın)]

Bir müşteri için aynı konuda oluşturulmuş taleplere **mükerrer talep (tekrar eden)** denir. Mükerrer talep ilk temasta çözümlenemeyen çağrılar ve görüşmeler neticesinde oluşur. İlk temasta çözüm, **FCR= [1-(mükerrer talep/toplam talep)]** formülü ile hesaplanır.

## 2.2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE (MİY) YÖNELİK GENEL TERİMLER



### Konuya Başlarken

1. Alışveriş yaptığınız firmalar tarafından bilgilerinizin kaydediliyor olması size ne hissettirir?
2. Bir firmanın tarafınıza ulaşarak size özel kampanya teklifleri sunması düşüncelerinizi nasıl etkiler?

Çağrı merkezleri, müşteri ilişkileri yönetimini sağlıklı bir şekilde yürütmesi sonucu kurum ve kuruluşların marka imajlarını, sağladıkları ürün ve hizmetleri de doğrudan etkiler. Çağrı merkezleri müşteri odaklı çalışır. Çağrı merkezleri; müşteri talebi, şikâyeti ve sorunlarına çözüm bularak müşteri tatmini sağlar. Bu nedenle MİY, şirketlerin vazgeçilmez durumuna gelmiştir.

### 2.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Çağrı Merkezi İlişkisi

Müşteri ilişkileri yönetimi, hızla gelişen modern pazarlama ve rekabet ortamının yeni boyutlar kazanmasıyla kurum ve kuruluşlar için zorunlu hâle gelmiştir. Piyasa rekabetiyle başa çıkabilmek için kurum ve kuruluşlar kendilerini farklılaştırmalıdır. Çağrı merkezleri de müşteri ilişkileri yönetimini onlar adına en etkin şekilde yürüten unsurlardır.

**Müşteri ilişkileri yönetimi;** müşteriyi tanımak ve ihtiyaçlarını belirlemek, bu doğrultuda ürün ve hizmeti geliştirmek ve bu bilgiyi organize bir şekilde paylaşmaktır. Müşteri ilişkileri yönetimi; müşterilerin satış, pazarlama, müşteri

hizmetleri ve müşterinin firmaya olan bağlılığını, tatminini ve firmanın kârlılığını arttırmaya yönelik faaliyetleri ve müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılamaya yardım edecek bilgi teknolojilerini kapsar (Görsel 2.4).

Çağrı merkezleri birçok bileşeni bir arada bulunduran, şirketleri her yönüyle ilgilendiren ve etkileyen sistemlerdir. Çağrı merkezleri kurulurken müşteri ilişkilerini de yakından etkilediğinden müşteri ilişkileri yönetimiyle varılmak istenen hedefler, beklentiler, süreçler de dikkate alınır.



Görsel 2.4: Müşteri ilişkileri yönetimi

Müşteri odaklı olmak ve hizmet kalitesini her zaman yüksek tutmak, memnuniyet sağlayıp müşteri sadakati oluşturur. Bu nedenle kurum ve kuruluşlar, müşteri taleplerindeki değişimlere ayak uydurmalı ve çeşitli ölçüm yöntemleriyle yeni isteklere göre kendilerini geliştirmelidir. Müşteri ilişkileri yönetiminin hedefleri bu ilkelerden hareketle şunlardır:

- Mevcut bilgilerden en yüksek seviyede yararlanma
- Müşteri isteklerine göre stratejiler geliştirme
- Müşteri odaklı olma
- Pazarlama hedeflerini doğru belirleme
- Sonuçları daha somut değerlendirme
- Yeni ürün ve hizmet geliştirme
- Ürün ve hizmet farklılaştırma
- Müşteri isteklerini belirleme
- Müşteri sürekliliği sağlama
- Gerektiğinde kişiye özel hizmet sunabilme

Müşteri ilişkileri yönetimi; doğru mal ya da hizmeti, doğru müşteriye, doğru zamanda, doğru teklifle (fiyatla), doğru noktada, doğru kanalla (yöntemle) sunmayı hedeflemektedir. MİY'in, yukarıda verilen hedeflerinin gerçekleştirilmesi için dört doğru modelinin sağlanması gerekir (Şema 2.3).



Şema 2.3: MIY'in dört doğru modeli

## 2.2.2. Çağrı Merkezinde Müşteri İlişkilerine Yönelik Kullanılan Kavramlar

Çağrı merkezleri, kurum ve kuruluşların kendi müşterileri ile iletişim kurduğu en etkili birimlerdir. Bu nedenle müşteri ilişkileri yönetimi ile çağrı merkezleri arasında yoğun bir etkileşim söz konusudur. Çağrı merkezleri, kendi bünyelerinde müşteri ilişkileri yönetim sistemini kurarak müşteriden gelen geribildirimlere göre ürün ve hizmetleri geliştirmeyi, müşteri sadakatini ve memnuniyetini sağlamayı hedefler. Çağrı merkezleri bu hedefleri gerçekleştirirken birtakım kavramlar geliştirmiştir.

### 2.2.2.1. Müşteri [Customer (Kastımır)/Consumer (Kınsımır)]



Görsel 2.5: Müşteri

Müşteriler, işletmelerin var olma nedenidir. Kurum ve kuruluşların devamlılığının sağlanması ve onların hayatta kalmasında en önemli rolü müşteriler üstlenmektedir. **Müşteri**; bir kurum veya kuruluşun sunduğu ürün veya hizmeti satın alan ve satın alma potansiyeli olan kişi, kurum veya kuruluşlardır (Görsel 2.5). Müşteri kavramı genel olarak iki grupta ele alınır;

**Bireysel müşteri**, aldığı ürün veya hizmetin son alıcısı ve kullanıcısıdır.

**Endüstriyel müşteri**, aldığı ürün veya hizmeti kâr etmek amacıyla başka kullanıcılara satan kişidir.

Kurum ve kuruluşlar, küresel pazarlama şartları gereği geliştirdiği stratejilerde 2 çeşit müşteri belirlemiştir.

**İç Müşteri**: Ham madde temininden ürünün nihai satıcısına ulaşmasına kadar tüm süreçte görev yapan, aynı zamanda ürün ve hizmeti satın alan kişilerdir. Kurum veya kuruluşların kendi bünyelerinde çalışmakta olan her birey, bir iç müşteri konumundadır. Bu nedenle kurum ve kuruluşlar öncelikle iç müşterilerinin memnuniyetini sağlamalıdır.

**Dış Müşteri**: Kurum veya kuruluşların ürün veya hizmetini satın alan kurum dışındaki kişi veya kuruluşlardır. Dış müşteriler, kurum ve kuruluşların pazarda

tutunabilmesini, kendi yaşamını devam ettirebilmesini sağlar. Bu nedenle dış müşterilerin talepleri her zaman analiz edilmelidir.

### 2.2.2.2. E-Müşteri İlişkileri Yönetimi-E-CRM

Ekonomik ve teknolojik gelişmeler neticesinde e-ticaret uygulamaları gelişmiş ve beraberinde e-CRM kavramını ortaya çıkarmıştır. E-ticaret uygulamalarının müşteri ilişkileri odaklı bir şekilde yürütülmesine **e-müşteri ilişkileri yönetimi** denir.

Kurulan bir otomasyon sistemi ile her türlü ticari işlem ve müşteri ilişkileri yönetimi elektronik ortamlarca yazılımlar ile gerçekleştirilir. E-CRM kavramı sadece bir yazılım olarak değil aynı zamanda internetten müşteriye ulaşmayı hedefler.

### 2.2.2.3. Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi [Operational (Apireşinil) CRM]

Son kullanıcıya yani tüketiciye ürün ve hizmet sunan kurum veya kuruluşlar, müşterilerle olan ilişkilerinde daha çok operasyonel müşteri ilişkileri yönetimini kullanır. Çünkü bu sistem, CRM'den farklı olarak müşteri hizmetleri, sipariş işlemleri, faturalama, finans, insan kaynakları, satış ve pazarlama, stok, üretim gibi fonksiyonlar arasında ilişki kurar. Bu durum operasyonel CRM'yi daha işlevsel kılar.

### 2.2.2.4. Müşteri Sadakati [Customer Loyalty (Kastımır Loyılti)]

**Müşteri sadakati**; bir firmanın ürün ve hizmetlerini alan müşterilerin, rakip firmaların ürün ve hizmetlerini almayarak, onların tekliflerini reddederek aynı firmanın ürün ve hizmetlerini tercih etmeye devam etmesidir. **Sadık müşteri**, kurum ve kuruluşlar için sabit gelir ve kârlılık anlamına gelir. Sadık müşteriler aynı zamanda yeni müşterilerin kazanılmasında referans olduğu için büyük öneme sahiptir. Çünkü sadık müşteri, satın aldığı ürün ve hizmeti potansiyel müşteriye anlatıp tavsiye ederek yeni müşteriler kazanılmasını sağlar.

Ekonomik şartlar, alım gücünü etkilediğinden fiyat unsuru, müşteri sadakatini zorlayan şartlar oluşturabilir. Böyle durumlarda kurum ve kuruluşlar müşteri sadakati için farklı stratejiler geliştirip müşterilere kişisel uygulamalar ve hizmetler geliştirme yoluna gidebilir. Bu durum müşteri sadakatini olumlu yönde etkiler.

### 2.2.2.5. Müşteri Gruplandırma (Segmentasyon)

Mevcut piyasa koşullarında, artan rekabet nedeniyle firmalar arasında çok küçük farklarla müşteri kaybı oluşmaktadır. Müşteriler, sürekli değişen taleplerini karşılayan firmaları tercih etme eğilimindedir. Bu durum kârlılığı düşürür ve müşteri sadakatini olumsuz yönde etkiler. Kurum ve kuruluşlar, müşteriler hakkında detaylı bilgi sahibi olmak ve bu bilgileri analiz ederek müşteri grup-

landırması yapmak zorundadır.

Müşteri gruplandırma işleminin sağlıklı yürütülebilmesi için kurum ve kuruluşların kendilerine şu soruları sorması gerekir:

- Müşterilerim kimlerdir?
- Özellikleri nelerdir?
- Nasıl daha fazla müşteri kazanabilirim?
- Hangi mesaj ve kanalları kullanarak müşterilerle iletişim kurabilirim?

Sorulan sorular neticesinde veriler analiz edilir. Bireysel ürün ve hizmet sunumları, kampanyalar, satış için teşvikler gibi çalışmalar ile müşteri gruplandırması yapılır.



### Sıra Sizde

**Bir mobilya firmasının müşteri temsilcisi olduğunuzu düşüncünüz ve müşteri profilinize göre bir gruplandırma yapınız. Yaptığınız gruplandırmayı sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.**

#### 2.2.2.6. Müşteriyi Elde Tutma [Customer Retention (Kastımır Ritenşın)]

Kaybedilmesi muhtemel, başka firmaları değerlendiren ve diğer ürün ve hizmetleri kullanma ihtimali olan müşterilerin sadakatini kazanmaya yönelik yapılan bir pazarlama stratejisine **müşteriyi elde tutma çalışmaları** denir. Yeni müşteri kazanmak, var olan müşteriyi elde tutmaktan daha pahalı bir süreçtir. Bu nedenle kurum ve kuruluşlar müşteri sadakatini sağlayarak müşteriyi elde tutmak için çalışır.

#### 2.2.2.7. Sadakat Kartı [Loyalty Card (Loyiltı Kart)]

Müşterilerde güven oluşturarak ve onlara özel olduğunu hissettirerek tek tuşla ve kısa sürede, müşteriye ait geçmiş alışverişleri de dâhil, firmadan yapmış olduğu tüm satın almaları ve kişisel özelliklerini gösteren sisteme **sadakat kartı** denir. Bu kart uygulaması ile müşterilerin, var olan ve oluşabilecek ihtiyaçlarının tekrar aynı işletmeden karşılanması hedeflenir.

Sadakat kartları ile kurum ve kuruluşların müşteri gruplandırmasına göre kişiye özel indirimler, alışveriş yaptıkça puan kazanma, avantajlı kampanyalar sunma gibi çalışmalar kolaylıkla yürütülebilir.

#### 2.2.2.8. Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi [Analytical CRM (Enilitikıl CRM)]

Müşteri ilişkilerinin düzenlenmesi için müşterinin ticari faaliyetleri ve tüm bilgilerinin analiz edilmesi sürecine **analitik müşteri ilişkileri yönetimi** denir.



### 2.2.2.11. Churn (Çörn) Analizi

Bir firmanın müşterilerinin memnuniyetsizlik, yer değiştirme, fiyat artışı gibi nedenlerle satın aldıkları ürün veya hizmeti, başka bir firmadan satın alma ihtimallerini gösteren yöntem **churn analizi** denir. Piyasa koşulları gereği aynı ürün ve hizmeti sunan birçok alternatif firma vardır. Özellikle finans gibi müşteri değişim hızı düşük olan sektörlerde bir müşteri kaybı bile firmaları önemli zarara uğratabilir. Churn analizi sayesinde müşterileri kaybetmeden önlem alınır ve müşteri kaybı en aza indirilir. Böylece kârlılık, yüksek oranda sağlanmış olur.



#### Sıra Sizde

**Bir çağrı merkezinde müşteri temsilcisi olarak çalıştığınızı düşününüz. Devamlı müşteriniz olan bireyin, analizleriniz neticesinde alternatif bir firmayı tercih edeceği sonucuna vardınız. Bu durumu tersine çevirmek için neler yaparsınız?**



### 2.1. UYGULAMA: Churn Analizi Yapma

**Churn analizi yöntemini kullanarak kaybedilmek üzere olan müşteriyi ikna eden bir görüşme tasarlayınız. Bu çalışmayı hazırlarken aşağıdaki işlem basamaklarını dikkate alınız.**

**Uygulamanın Amacı** : Churn analizi verilerini oluşturarak bir churn analizi yapmak.

**Süre** : 40dk

#### İşlem Basamakları

1. Arkadaşlarınızla beraber churn analizine konu olabilecek bilgiler (firmanızın yer değişikliği, fiyat artışlarınız vb.) üretiniz.
2. Ürettiğiniz bilgilere bağlı kalarak firmayı bırakma ihtimali olan müşteri profiline gerekli kampanya fırsatları oluşturunuz.
3. Müşterilerin, firmayı ürün ve hizmetlerinden yararlanmasına devam etmesini sağlayacak ifadeler kurgulayınız.

#### DEĞERLENDİRME

**Yapacağınız çalışma aşağıda verilen kontrol listesinde yer alan ölçütlere göre değerlendirilecektir. Çalışmanızı yaparken bu ölçütleri dikkate alınız.**



## KONTROL LİSTESİ

Aşağıdaki ölçütlerden gerçekleştirilenler için "EVET", diğerleri için "HAYIR" sütununa "X" işareti koyunuz.

SIRA NO.	ÖLÇÜTLER	EVET	HAYIR
1	Churn analizine konu olabilecek bilgiler üretti.	.....	.....
2	Müşteriyi elde tutmaya yönelik kampanya fırsatları sunan bilgiler oluşturdu.	.....	.....
3	Müşteri devamlılığı için gereken ifadeleri kurguladı.	.....	.....
4	Çalışmayı, verilen sürede tamamladı.	.....	.....

"Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.

### 2.2.2.12. Müşteri Odaklılık

İşletmenin ve tüm çalışanların, yapılan her türlü çalışma ve planlamalarda müşteri memnuniyetini ve taleplerini dikkate alarak karar vermesine **müşteri odaklılık** denir. Müşteri odaklı olmak, her müşteriye aynı davranmak anlamına gelmez; doğru müşteriye, doğru zamanda ve doğru teklifi sunmak anlamına gelir. Çünkü her müşteri eşit değildir. Firmaların, müşteri ve iyi müşteri ayrımını yapması müşteri odaklı çalışmayı daha verimli hâle getirmektedir.

### 2.2.2.13. Kampanya Yönetimi [Campaign Management (Kampanya Yönetimi)]

Her müşteri için ideal işlemi ve o işlemi takip edecek olan diğer ardışık işlemleri sunmaya **kampanya yönetimi** denir. Kampanya yönetiminde işlemler, gerçek müşteri ihtiyaçlarına göre belirlenir. Müşterinin önceki alımları, kullanım alanları, müşteriye servis veya e-ticaret üzerinden sunulan hizmetler ve tüm temasları dikkate alınarak kampanya yönetimi sağlanır. Müşteriye ait bu bilgiler analiz edilerek e-posta, doğrudan posta, uzaktan pazarlama gibi tüm reklam ve tanıtım araçları kullanılarak kampanya yönetimi etkinliği artırılır. Kampanya yönetimi planlama, geliştirme, uygulama ve analiz olmak üzere dört aşamadan oluşur (Şema 2.4).



Şema 2.4: Kampanya yönetimi süreci aşamaları

### 2.2.2.14. Sadakat Programları

Müşterilerin rutin aralıklarla yaptığı tekrar eden satın almalarını ödüllendirmek amacıyla yapılan pazarlama stratejisine **sadakat programı** denir. Bu programın temel amacı hem müşterinin hem işletmenin kârlılığını arttırmaktır. Sadakat programı, program etkinliği ve tipleri, başarı ve başarısızlık nedenleri, finansal çerçeve, müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri elde tutma ve müşterinin yaşam boyu değerleri gibi tüm pazarlama kavramlarıyla ilişkili bağlantılara sahiptir. Sadakat programının amaçları Şema 2.5'te gösterilmiştir.



Şema 2.5: Sadakat programının amaçları

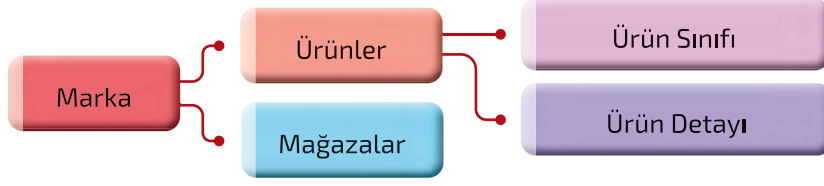


Görsel 2.7: Veri modelleme

### 2.2.2.15. Veri Modelleme (Data Model)

Kurum ve kuruluşların kullandığı veri kaynakları her geçen gün artmaktadır. Müşteri ilişkileri sisteminin ve kurumsal kaynak planlamanın veri tabanı birer veri kaynağıdır. Çeşitli birimler tarafından kullanılan en basit formdaki elektronik tablolar da kurum ve kuruluşların veri kaynağını oluşturabilir (Görsel 2.7). Bu veri kaynakları kullanılarak gerekli bilgiler; saklanır, farklı periyodlarla kaydedilir ve güncellenir. Karar vermede kullanılacak bilgiler; başka adlarla, başka formlarda ve kaynaklarda olabilir. Bu nedenle verileri, analiz edilebilir forma dönüştürmek için öncelikle veri modellemesi yapılmalıdır.

Bir mağazanın veri modeli Şema 2.6'da olduğu gibi düzenlenebilir.



Şema 2.6: Veri modelleme



### Sıra Sizde

**İstediğiniz bir sektörde verilere ulaşmayı kolaylaştırmak için bir veri modelleme yapınız. Yaptığınız modeli sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.**

#### 2.2.2.16. Promosyon

Firmaların; piyasa koşullarında ürün ve hizmetlerine karşı alım isteği uyandırmak, ürünlerini ve kendilerini tanıtıp müşteri tepkilerini ölçmek için tercih ettikleri pazarlama stratejisine **promosyon** denir. Promosyon, belli bir zaman aralığında, müşterilerin mağazaya gelmesi veya alışveriş yapması için ek değerler ve özendiriciler sunarak bir bedel karşılığında yapılır ve kişisel değildir. Promosyonla firmalar kendi reklamlarını yapar. Firmalar, seçtikleri promosyon ürünlerini, günlük hayatta kullanılabilir şekilde seçerek hedef kitleye fayda sağlamış olur.



### 2.2. UYGULAMA: Promosyon Kampanyası Yapma

**A GSM şirketinde müşteri temsilcisi olduğunuzu düşününüz. Arkadaşlarınızla bir promosyon kampanyası yapıp ürün veya hizmeti satmayı amaçlayan bir diyalog oluşturunuz. Bu çalışmayı hazırlarken aşağıdaki işlem basamaklarını dikkate alınız.**

**Uygulamanın Amacı** : Bir ürün veya hizmet belirleyip bunun üzerinden bir promosyon kampanyası yapmak.

**Süre** : 40dk

#### İşlem Basamakları

1. Promosyon kampanyasının detaylarını belirleyiniz.
2. B müşterisini arayıp kendinizi tanıtarak konuşmayı başlatınız.
3. Müşteriden alacağınız olumlu ve olumsuz yanıtı göre diyalogu şekillendiriniz.

#### DEĞERLENDİRME

**Yapacağınız çalışma aşağıda verilen kontrol listesinde yer alan ölçütlere göre değerlendirilecektir. Çalışmanızı yaparken bu ölçütleri dikkate alınız.**



## KONTROL LİSTESİ

Aşağıdaki ölçütlerden gerçekleştirilenler için "EVET", diğerleri için "HAYIR" sütununa "X" işareti koyunuz.

SIRA NO.	ÖLÇÜTLER	EVET	HAYIR
1	Detaylı bir promosyon kampanyası hazırladı.	.....	.....
2	Müşteriyi arayarak konuşmayı başlattı.	.....	.....
3	Müşteriden gelecek olumlu yanıtı göre kullanılması gereken ifadeleri seçti.	.....	.....
4	Müşteriden gelecek olumsuz yanıtı göre kullanılması gereken ifadeleri seçti.	.....	.....
5	Çalışmayı, verilen sürede tamamladı.		

"Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.



Görsel 2.8: Psikografik bilgi

### 2.2.2.17. Psikografik Bilgi

Bütün tüketiciler için aynı pazarlama stratejisini kullanmak mümkün değildir. Kurum ve kuruluşlar, müşterinin tüm özelliklerini dikkate alarak başarıya ulaşabilir (Görsel 2.8). Müşterilerin; yaşam tarzı, ilgi alanları, aktiviteleri ve fikirleri ile ilgili tüm kişisel özelliklerini içeren bilgilere **psikografik bilgi** denir. Kişinin yaşam biçimi ve kişilik yapıları yani insani yönleri psikografik faktörleri oluşturur.

### 2.2.2.18. Tutundurma

Bir işletmenin ürün veya hizmetinin satışını kolaylaştırmak için kendi denetimi altında yürüttüğü, müşteriyi ikna etmeye yönelik, bilinçli ve programlanmış faaliyetlerden oluşan iletişim sürecine **tutundurma** denir. Tutundurmada amaç, hedef kitleye mal ve hizmetlerle ilgili bilgi vererek işletme yararına gerekli değişiklikleri sağlamaya yönelik mesajlar iletmektir. Tutundurma çalışmalarında hedeflenen pazar belirlenip alıcı özellikleri iyi analiz edildikten sonra tutundurma programı hazırlanır.



**A) Aşağıdaki cümlelerin başında yer alan boşluğa ifade doğru ise "D", yanlış ise "Y" yazınız.**

1. (...) Müşteri gruplandırma, bir firmanın ürün ve hizmetlerini alan müşterilerin diğer firmaların tekliflerini reddederek aynı firmanın ürün ve hizmetlerini tercih etmesidir.
2. (...) Müşterinin ticari faaliyetlerinin analiz edilmesi sürecine analitik müşteri ilişkileri yönetimi denir.
3. (...) Müşterilerin, müşteri temsilcisiyle konuşmadan telefonu kapatmasına ortalama cevap verme süresi denir.
4. (...) Kurum ve kuruluşların, müşteri ilişkilerinden doğan tüm bilgilerin toplandığı ve bilgilere ulaşmayı kolaylaştıran depoya veri ambarı denir.
5. (...) İnteraktif sesli yanıtlama sistemleri; donanım, uygulama ve entegrasyon olmak üzere üç katmandan oluşur.

**B) Aşağıdaki cümlelerde boş bırakılan noktalı yerlere, doğru ifadeleri yazınız.**

6. Gelen çağrılarda müşterinin bilgilerini sistemde otomatik olarak görüntüleyen ve müşteri güvenlik doğrulamasının yapılmasına imkân veren sisteme ..... denir.
7. Çağrı merkezinde bilgisayar ve telefonların uyumlu ve sistematik bir şekilde çalışabilmesi için geliştirilmiş, donanım ve yazılımlara ..... denir.
8. Müşteriyi tanımak ve ihtiyaçlarını belirlemek, bu doğrultuda ürün ve hizmet geliştirmek amacıyla bu bilginin organize bir şekilde paylaşılmasına ..... denir.
9. Sunulan ürün veya hizmeti satın alan ve alma potansiyeli olan kişi, kurum veya kuruluşlara ..... denir.
10. Müşteri temsilcilerine liderlik yapan ve takımın başında bulunan çağrı merkezi çalışanına ..... denir.

**C) Aşağıdaki soruların doğru cevabını işaretleyiniz.**

**11. Dünya genelinde kullanılan devre aktarmalı telefon ağı aşağıdakilerden hangisidir?**

- A) Genel aktarmalı telefon şebekesi
- B) İnteraktif sesli yanıtlama
- C) Otomatik çağrı dağıtımı
- D) Otomatik numara tanıma
- E) Özel birimlere aktarma

**12. Gelen çağrıları yanıtlayan ya da dış aramalar yapan çağrı merkezi çalışanı aşağıdakilerden hangisidir?**

- A) Çağrı merkezi yöneticisi
- B) Kurum yöneticisi
- C) Müşteri
- D) Müşteri temsilcisi
- E) Takım lideri

**13. Aşağıdakilerden hangisi müşteri ilişkileri yönetiminin amaçlarından biri değildir?**

- A) Müşteri isteklerini belirleme
- B) Müşteri odaklı olma
- C) Müşteri sürekliliği sağlama
- D) Ürün ve hizmet farklılaştırma
- E) Yönetim bilişim sistemi kurma

**14. Takım liderlerinin müşteri temsilcilerine ait bilgileri görmesini sağlayan ve bilgilerin depolandığı bilgi havuzu aşağıdakilerden hangisidir?**

- A) Çağrı sonrası iş süresi
- B) Otomatik numara tanıma
- C) Servis seviyesi
- D) Ses kayıt ünitesi
- E) Yönetim bilgi sistemi

**15. Aşağıdakilerden hangisi ses kayıt ünitesinin kullanım amaçlarından biri değildir?**

- A) Biçimleme
- B) Dayanak oluşturma
- C) Eğitim
- D) Otokontrol
- E) Prilendirme

**16. Çağrı merkezine gelen çağrıları, belirli bir düzen içerisinde müşteri temsilcisine aktaran ve bu süreci kaydedip raporlayan sistem aşağıdakilerden hangisidir?**

- A) Bilgisayar telefon entegrasyonu
- B) İnteraktif sesli yanıtlayıcı
- C) Otomatik çağrı dağıtım
- D) Özel birimlere aktarma
- E) Servis seviyesi

**17. Aşağıdakilerden hangisi kampanya yönetiminin aşamalarından biri değildir?**

- A) Analiz
- B) Değerlendirme
- C) Geliştirme
- D) Planlama
- E) Uygulama

**18. Sadakat programının amaçlarından biri aşağıdakilerden hangisidir?**

- A) Geçici planlar oluşturma
- B) Müşteri farklılaştırma
- C) Uygulama
- D) Uzun dönemli kârlılık
- E) Yönetim kolaylığı

**19. Aşağıdakilerden Bir işletmenin ürün veya hizmetinin satışını kolaylaştırmak için müşteriye ikna etmeye yönelik programlanmış faaliyetlerden oluşan iletişim süreci aşağıdakilerden hangisidir?**

- A) Dağıtım
- B) Fiyatlandırma
- C) Pazarlama
- D) Satış
- E) Tutundurma

**20. I. Mükerrer talep ilk temasta çözümlenemeyen çağrılar ve görüşmeler neticesinde oluşur.  
II. Görüşme başlamadan çağrının müşteri tarafından sonlandırılmasına kapanan çağrı denir.  
III. Tüm hatların dolu olması, çağrı merkezindeki hatların bir kısmının meşgul olması durumudur.  
IV. Müşterilerin; yaşam tarzı, ilgi alanları ve fikirleri ile ilgili tüm kişisel bilgilerine psikografik bilgi denir.**

**Öncülde verilen bilgilerden doğru olanların verildiği seçenek aşağıdakilerden hangisidir?**

- A) I, II
- B) II, III, IV
- C) I, II, IV
- D) I, III
- E) I, II, III, IV

# 3. ÖĞRENME BİRİMİ

## ÇAĞRI MERKEZİ ULUSAL MESLEK STANDARTLARI

### KONULAR

- 3.1. ULUSAL MESLEK STANDARTLARI VE ÇAĞRI MERKEZİ MÜŞTERİ TEMSİLCİSİ MESLEK STANDARDI
- 3.2. ÇAĞRI MERKEZİ TAKIM LİDERİ ULUSAL MESLEK STANDARDI



## NELER ÖĞRENECEKSİNİZ?

- Ulusal meslek standartları ve çağrı merkezi müşteri temsilcisi meslek standardı
- Çağrı merkezi takım lideri ulusal meslek standardı

## TEMEL KAVRAMLAR

çağrı merkezi müşteri temsilcisi, çağrı merkezi takım lideri, meslek profili, meslek tanımı, mesleki yeterlilik kurumu, mesleki yeterlilik, Ulusal meslek standardı

## 3.1. ULUSAL MESLEK STANDARTLARI VE ÇAĞRI MERKEZİ MÜŞTERİ TEMSİLCİSİ MESLEK STANDARDI



### Konuya Başlarken

1. Her iş, bir meslek midir? Sizce bir işin meslek olabilmesi için hangi özellikleri taşıması gerekir?
2. Meslek lisesi öğrencilerinin sorumlulukları ve sahip olması gereken nitelikleri sizce nelerdir?

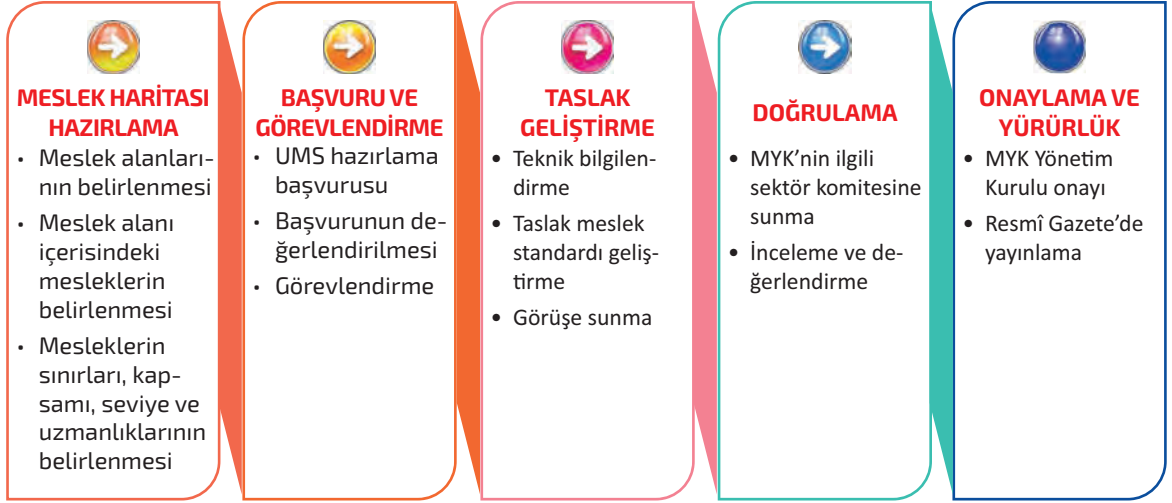
Günümüzde iş kollarının sayısındaki artış, yeni mesleklerin ortaya çıkışı ve mevcut mesleklerde yaşanan değişimler, bunlara ilişkin ortak bir tanımın oluşturulmasını önemli hâle getirmiştir. Aynı zamanda çalışanların bilgi, beceri, tutum ve davranışları belirlenmiş; çalışılan yerlerin sınırları çizilmiştir. Çağrı merkezleri ve bu merkezlerde çalışan personel sayısı son yıllarda büyük bir artış göstermiştir. Çağrı merkezlerinde kaliteyi arttırmak, çağrı merkezlerine uygun kişileri istihdam etmek ve müşteriye nitelikli hizmet sunabilmek için bu işte görev alacak kişilerin ve çalışma ortamlarının tanımlamaları yapıp standartları belirlenmiştir.

26 Aralık 2016 tarihinde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına bağlı olarak çalışan Mesleki Yeterlilik Kurulu (MYK), yönetim kurulu üyelerini seçerek göreve başlamıştır. Kurul, sektör temsilcileri ve eğitimciler ile iş birliği yaparak ulusal mesleki yeterlilik sistemini oluşturmuştur. **Ulusal mesleki yeterlilik sistemi**, mesleklere ait bir standardın oluşturulmasına, standarda uygun meslek eğitimlerinin planlanmasına ve bu standart doğrultusunda çalışmaların değerlendirilmesine ve belgelendirilmesine olanak verir. Ayrıca iş dünyası için mesleklerin uluslararası düzeyde kıyaslanabilmesini aynı zamanda mesleklerin gelişim ve değişiminin takip edilebilmesini sağlar. Bu sistemin temel amacı, verilen meslek eğitimi ile mesleğin ihtiyaç duyduğu nitelikler arasında bağ kurmaktır.

Ulusal mesleki yeterlilik sistemi, **ulusal meslek standartları** ve **mesleki yeterlilikler** bileşenlerinden meydana gelir. Bu bileşenler, MYK tarafından yetkilendirilmiş kamu kurum ve kuruluşları; çeşitli iş, işçi ve işveren örgütleri ve eğitimcilerin katkılarıyla oluşmuştur. Mesleki Yeterlilik Kurulunun çalışmaları sonucunda Türkiye'de tehlikeli ve çok tehlikeli mesleklerde çalışanların, mesleki yeterlilik belgesine sahip olması zorunlu hâle gelmiştir. Çalışanların, tüm mesleki ve teknik eğitiminin kurul tarafından yayınlanan ulusal meslek standartlarına göre verilmesi gerekmektedir.

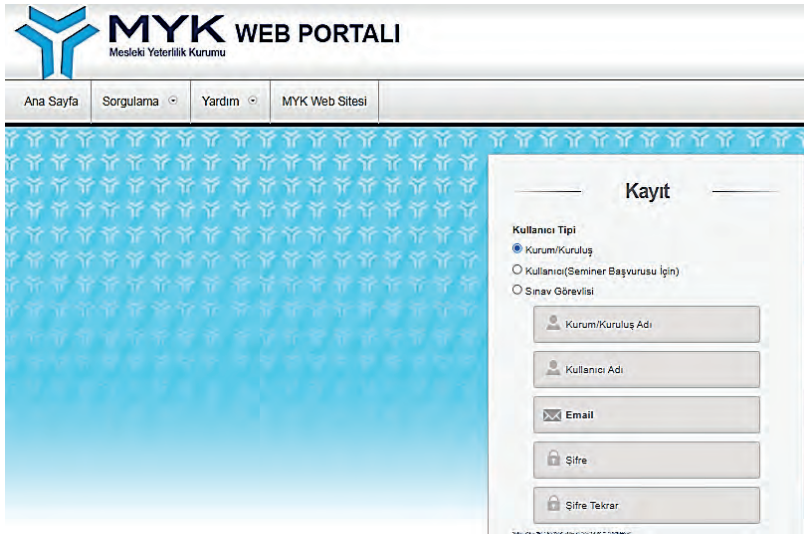
**Ulusal meslek standardı**, bir mesleğin başarı ile yapılabilmesi için Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından uygun görülen bilgi, beceri ve tutumların neler olduğunu gösteren asgari kurallar bütünüdür. Standardı hazırlanacak meslekler,

iş piyasasının ve eğitim kurumlarının ihtiyaçları ve teklifleri dikkate alınarak yönetim kurulu tarafından belirlenir. Ulusal meslek standardı hazırlama sürecinin aşamaları şunlardır (Şema 3.1):



Şema 3.1: Ulusal meslek standardı hazırlama süreci

Meslek standardını hazırlamak için başvuruyu yapan kuruluş, sektöre ilişkin **meslek haritasını** çıkartarak işe başlar. Sektöre ilişkin meslek haritası çıkartılırken sektörün ana bölümleri ve alt sektörler, gruplar hâlinde sınıflandırılmakta ve her grup altında yer alan mesleklerin sınırları ve seviyeleri belirlenmektedir. Meslek haritası çıkartılmasının amacı, sektörün genel analizini yaparak alt sektörlerle, mesleklere, çalışan sayılarına kısacası sektöre ilişkin genel bir taslak hazırlamaktır.



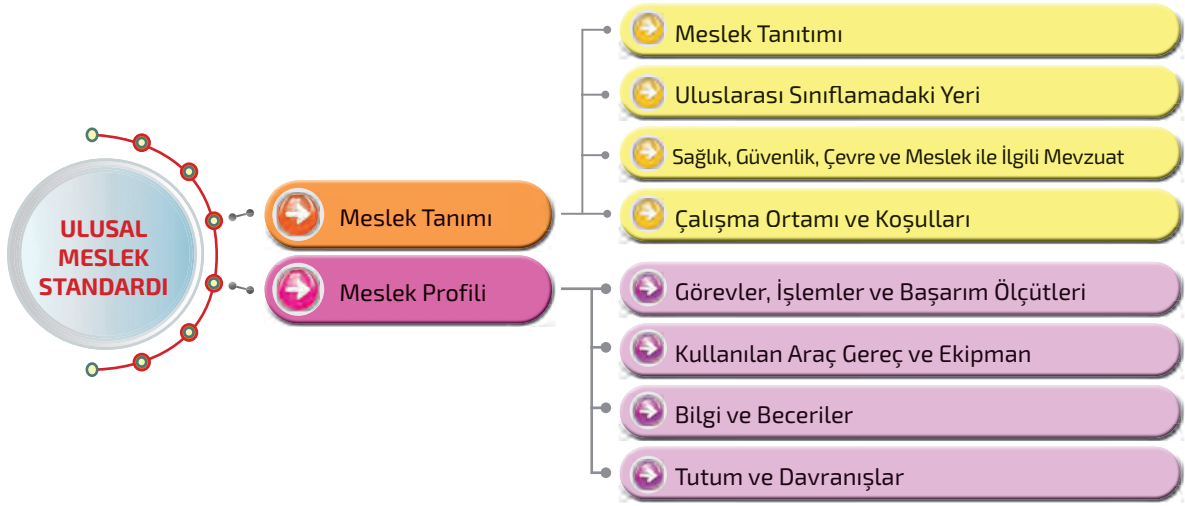
Görsel 3.1: MYK web portalı ekran görüntüsü

Meslek haritası oluşturulduktan sonra kuruluş, **mesleki yeterlilik kurumu web portalı** üzerinden **kuruluş profilini** oluşturur (Görsel 3.1). Oluşturduğu kuruluş profili üzerinden meslek standardı hazırlama başvurusunu yapar. MYK tarafından başvurusu uygun bulunursa kuruluş, başvuru belgesini ıslak imzalı olarak resmî yazı ekinde MYK'ye iletir. Bu şekilde başvuru işlemi gerçekleşmiş olur.

Ulusal meslek standartları, MYK'ye meslek standardı hazırlama başvurusunda bulunan çalışma grupları, yapılan

inceleme ve değerlendirme sonucunda görevlendirilen kuruluşlar veya MYK tarafından oluşturulan gruplar tarafından hazırlanır. Kuruluşun hazırladığı taslak meslek standartları, önce MYK sonra ilgili tarafların görüşü alınarak incelenir ve kamuoyunun görüşüne başvurmak için internette yayımlanır. Bu sürecin sonunda usulen incelenmesi için MYK'ye sunulan ve MYK'nin onayladığı taslak meslek standartları, Resmî Gazete'de yayımlanır ve ulusal meslek standardı hâline gelir.

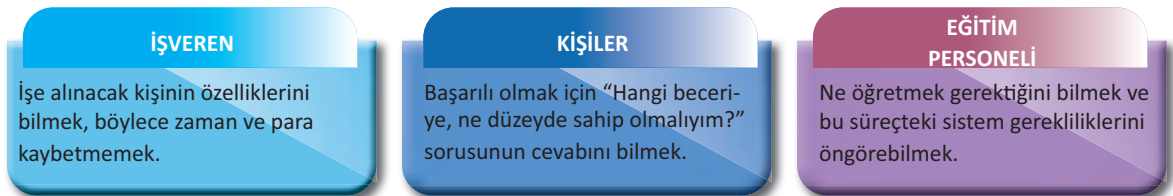
Meslek standartlarının, **ulusal meslek standardı** formatına uygun olması gerekir (Şema 3.2). Standardı yayımlanan mesleğe ilişkin yeterlilik seviyesi, Avrupa Birliği tarafından benimsenen yeterlilik seviyelerine ve Avrupa yeterlilik çerçevesine uygun olarak hazırlanmaktadır.



Şema 3.2: Ulusal meslek standardı formatı

Ulusal meslek standardını hazırlamak; iş analiziyle başlayan, birçok konu başlığını içeren ve farklı kişi ve grupların katkılarıyla oluşturulan karmaşık ve uzun bir süreçtir. Ancak tüm bu sürecin sonunda ortaya çıkan standartlar; çalışan, işveren, stajyer gibi sektördeki herkesin anlayabileceği kadar açık ve net ifadeler içermelidir.

Ulusal meslek standardı; işveren, ilgili sektörde çalışan ve çalışmak isteyen kişilerle ilgili sektöre yönelik eğitim veren eğitimcilere birçok yarar sağlar (Şekil 3.1).



Şekil 3.1: UMS'nin sağladığı yararlar



## Sıra Sizde

Aşağıdaki işlemleri sırasıyla yapınız.

1. Mesleki Yeterlilik Kurumu portalını ziyaret ediniz. “Ulusal Meslek Standartları” verilerine ulaşarak bu alanda iş-yönetim, eğitim ve kültür-tasarım alanlarından birer meslek seçiniz.
2. Mesleğin gereklilikleri ile ilgili tahminlerde bulunarak aşağıdaki tabloları doldurunuz.
3. İlgili standardı inceleyerek tahminlerinizin doğruluğunu kontrol ediniz.

SEKTÖR	MESLEK	TAHMİN EDİLEN	STANDARTTA YER ALAN
Eğitim	.....	Kullanılan Araç Gereç	
		.....	.....
		Bilgi ve Beceriler	
.....	.....	.....	.....
İş ve Yönetim	.....	Kullanılan Araç Gereç	
		.....	.....
		Bilgi ve Beceriler	
.....	.....	.....	.....
Kültür ve Tasarım	.....	Kullanılan Araç Gereç	
		.....	.....
		Bilgi ve Beceriler	
.....	.....	.....	.....

## 3.2. ÇAĞRI MERKEZİ TAKIM LİDERİ ULUSAL MESLEK STANDARDI



### Konuya Başlarken

1. Çağrı merkezinde çalışan bir personelin sahip olması gereken en önemli özellik sizce nedir?
2. Liderlik ne demektir? Sizce bir lider nasıl olmalıdır?

Mesleki Yeterlilik Kuruluna göre çağrı merkezlerinde istihdam edilecek kişiler çağrı merkezi müşteri temsilcisi ya da takım lideri olarak görevlendirilir. Çağrı merkezlerinde, müşteri temsilcisi ve takım liderinin dışında süpervizör, operasyon yöneticisi ve çağrı merkezi yöneticisi gibi birçok meslek de yer almaktadır.

### 3.2.1. Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisi Ulusal Meslek Standardı

UMS'ye göre **çağrı merkezi müşteri temsilcisi**; iş sağlığı ve güvenliği, çevre koruma ve kalite gerekliliklerine göre çalışma öncesi hazırlıklarını tamamlayıp çağrıyı cevaplayan, çağrı sonrası arka ofis işlemlerini ve iş organizasyonunu yapan, çağrı merkezi bilgisayar uygulamalarını kullanan ve mesleki gelişim faaliyetlerini yürüten nitelikli kişidir (Görsel 3.2).

Çağrı merkezi müşteri temsilcisi, müşterilerin bilgi, işlem, satış, şikâyet, öneri ve benzeri içerikli çağrılarını cevaplar. Bu süreçte müşteri memnuniyeti, kalite hedefleri ve iş talimatları doğrultusunda hareket eder; müşterilerden gelen çağrıları karşılayarak çözüm ve eylem planı üretir; müşterilerle yapılacak dış aramaları gerçekleştirir.

Müşteri temsilcileri, uzmanlık ve tecrübelerine göre belirli bir hizmet türünde veya hizmet kanalında uzmanlaşabilir. Müşteri temsilcisi, sadece bir alanda veya birden fazla hizmet alanını kapsayacak her türlü çağrıyı yönetecek bir yapıda çalışabilir. Müşteri temsilcisi, uluslararası sınıflandırmada **iletişim merkezi danışma elemanı** olarak yer alır. Mesleğin uluslararası sınıflandırma kodu



Görsel 3.2: Çağrı merkezi müşteri temsilcisi



Görsel 3.3: Elektronik iletişim araçları

ISCO 08: 4222 (iletişim merkezi danışma elemanları) şeklindedir. Çağrı merkezi müşteri temsilcileri çoğunlukla ofis ortamında çalışır ve müşteri ile elektronik araçları kullanarak iletişim kurar (Görsel 3.3).

Çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcileri, müşterilerin taleplerini karşılamak ve onların sorunlarını çözmek için çalışır. Bu

süreçte müşteri temsilcilerinden beklenen tutum ve davranışlar şunlardır:

- Analitik düşünme ve analiz yapma becerisi
- Araç gereç ve ekipman kullanma bilgi ve becerisi
- Araştırma ve raporlama bilgi ve becerisi
- Çağrı merkezi temel teknoloji bilgisi ve kullanma becerisi
- Çağrı merkezi operasyonel süreç bilgi ve uygulama becerisi
- Çağrı merkezi kuralları bilgisi
- Ekip içinde çalışma becerisi
- Etkin iletişim teknikleri (kişisel, kişilerarası, örgütsel iletişim) bilgi ve uygulama becerisi
- İş sağlığı ve güvenliği, çevre koruma önlemleri bilgisi
- İş organizasyonu becerisi
- İş yeri çalışma prensipleri bilgisi
- Kalite bilgisi
- Öngörülü (proaktif) davranma becerisi
- Stres yönetimi bilgi ve becerisi
- Tanıtım ve satış geliştirme bilgi ve becerisi
- Temel çalışma mevzuatı bilgisi

Çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcileri, müşterilerin taleplerini karşılamak ve onların sorunlarını çözmek için çalışır. Bu süreçte müşteri temsilcilerinden beklenen tutum ve davranışlar şunlardır:

- Bilgi, işlem, şikâyet, satış, öneri ve benzeri içerikli çağrılarını, müşteri odaklı bakış açısı ile kurum kültürüne uygun bir şekilde yönetmek
- Çalışma zamanını etkili ve verimli kullanmak

- Çevre, kalite, iş sağlığı ve güvenliği kurallarına uymak
- Değişime açık olmak ve değişen koşullara uyum sağlamak
- Deneyimlerini iş arkadaşlarına aktarmak
- Ekip içinde uyumlu çalışmak
- Genel iş etiği kurallarına uygun hareket etmek
- İş yerine ait araç gereç ve donanımın kullanımına özen göstermek
- Kendini geliştirme konusunda istekli olmak
- Stresli durumlarda soğukkanlı ve sakin davranmak
- Süreç kalitesine özen göstermek
- Süreçleri iyileştirici ve geliştirici önerilerde bulunmak
- Uygun (sözlü ve sözlü olmayan) iletişim becerileri sergilemek



### Sıra Sizde

**Aşağıda müşteri temsilcileriyle yaşanan örnek olaylar verilmiştir. Olaylarda, müşteri temsilcisinde olması gereken ancak eksik olan tutum ve davranışları noktalı alanlara yazınız.**

**1. Örnek Olay:** A müşteri hizmetleri personeli Sebahattin Bey, sık sık işe geç kalmakta ve çağrıları cevaplarken hatalar yapmaktadır. Yaptığı son görüşmede sinirlenerek telefonu müşterinin yüzüne kapatmıştır. Takım lideri Sevgi Hanım Sebahattin Bey'i "Kendine nasıl davranılmasını istiyorsan başkalarına öyle davranmalısın!" diyerek uyarmıştır.

.....

.....

.....

**2. Örnek Olay:** B müşteri hizmetleri personeli Özge Hanım, çağrı merkezinde ilerleyen dönemler için vergi ödemelerine yönelik çağrıların da karşılanacağı bilgisini almış ve eğitim almak isteyen gönüllü personel formunu doldurarak başvuru yapmıştır.

.....

.....

.....



**3. Örnek Olay:** Zeynep Hanım, uzun süredir A müşteri hizmetlerinde müşteri temsilcisi olarak görev yapan çalışkan biridir. Cevapladığı ve çözümlediği sorunlu çağrılarla ilgili sık sık arkadaşlarıyla konuşmaktadır.

.....

.....

.....

**4. Örnek Olay:** X işletmesi, dijital oyun satışı yapmaktadır. Müşteri hizmetlerini arayan yaşı küçük müşterilerle yapılan görüşmelerde bazı sorunlar yaşanmıştır. Yaşanan sorunlarla ilgili yapılan toplantıda müşteri temsilcisi Barış Bey bir öneride bulunmuştur. Barış Bey'in önerisi kabul edilmiş, oyun ile ilgili arayan 18 yaşından küçük kişilerle doğru iletişim kurmak ve oyuna yönelik uygun yönlendirmeleri yapmak için farklı bir hat oluşturulmuştur.

.....

.....

.....

**5. Örnek Olay:** A müşteri hizmetlerinde çalışan Neşe Hanım, çağrı aldığı sırada dikkatsiz davranarak masaya çayını dökmüş ve klavyeyi bozmuştur.

.....

.....

.....

### 3.2.2. Takım Lideri Ulusal Meslek Standardı



Görsel 3.4: Çağrı merkezi takım lideri

UMS'ye göre çalışma öncesi hazırlık yaparak operasyonun yürütülmesini sağlayan, operasyon içerisinde insan kaynakları süreçlerinin yürütülmesine destek veren, çağrı merkezi bilgisayar uygulamalarını kullanan ve mesleki gelişim faaliyetlerini yürüten nitelikli kişiye **çağrı merkezi takım lideri** denir (Görsel 3.4).

Çağrı merkezi takım liderinin görevi, müşteri temsilcilerinden oluşan grubu yönetmektir. Çağrı merkezi takım lideri; bilgi, işlem, satış, şikâyet, öneri ve ben-

zeri içerikli çağruların karşılanmasını sağlar. Bu süreçte lider; müşteri memnuniyeti, kalite hedefleri ve iş talimatları doğrultusunda hareket eder. Kendisine bağlı müşteri temsilcilerinin, belirlenen standartlar dâhilinde hizmet verip vermediğini denetler.

Takım lideri, uluslararası sınıflandırmada büro süpervizörleri olarak adlandırılmaktadır. Mesleğin uluslararası sınıflamadaki kodu ISCO 08: 3341 (büro süpervizörleri) şeklindedir. Çağrı merkezi takım lideri, çalışmalarını genellikle ofis ortamında yürütür. Müşteri ile çağrı merkezleri arasındaki iletişim; telefon, e-posta, anlık mesajlaşma programları, sosyal medya, faks, kısa mesaj gibi elektronik iletişim araçları ile temas kurulması sonucu oluşur.

Çağrı merkezi takım lideri; iyi aydınlatılmış, havalandırılmış ve işe uygun hazırlanmış ergonomik ortamlarda çalışır. İşin ihtiyaçları doğrultusunda çalışmalarını evde veya sahada gerçekleştirebilir. Mesleki Yeterlilik Kurumunun takım liderleri için belirlediği bilgi ve beceriler şunlardır:

- Analitik düşünme ve analiz yapma becerisi
- Araç gereç ve ekipman kullanma bilgi ve becerisi
- Araştırma ve raporlama bilgi ve becerisi
- Bilgisayar ve bilgi teknolojisi araçlarını kullanma bilgi ve becerisi
- Çağrı merkezi temel teknoloji bilgisi ve kullanma becerisi
- Operasyonel süreç bilgi ve uygulama becerisi
- Eğitim ihtiyaç analizi bilgi ve becerisi
- Ekip yönetimi becerisi
- Etkin iletişim teknikleri (kişisel, kişilerarası, örgütsel iletişim) bilgi ve uygulama becerisi
- İnsan kaynakları süreçleri bilgi ve uygulama becerisi
- İş sağlığı ve güvenliği, çevre koruma önlemleri bilgisi
- İş organizasyonu becerisi
- İş yeri çalışma prensipleri bilgisi
- Kalite bilgisi
- Öngörülü (proaktif) davranma becerisi
- Rehberlik yapma becerisi
- Stres yönetimi becerisi
- Tanıtım ve satış geliştirme bilgi ve becerisi
- Temel çalışma mevzuatı bilgisi
- Zaman yönetimi becerisi



## Sıra Sizde

**Aşağıda takım liderleriyle yaşanan örnek olaylar verilmiştir. Olaylarda, takım liderinde bulunması gereken ancak eksik olan bilgi ve becerileri yazınız.**

**1. Örnek Olay:** A müşteri hizmetleri takım lideri Sebile Hanım, işletmenin yılbaşı kampanyası sonrasında yaşanan çağrı yoğunluğu sırasında "Ben artık dayanamıyorum. Çok bunaldım. Psikolojim bozuldu." diyerek işten ayrılmaya karar vermiştir.

.....  
.....  
.....

**2. Örnek Olay:** B müşteri hizmetleri takım lideri Nilüfer Hanım, çağrı merkezindeki bir programın kullanımı konusunda zorlanmış ve yaşanan aksaklıklarla ilgili "Bu program bozuk." demiştir.

.....  
.....  
.....

**3. Örnek Olay:** C müşteri hizmetlerinde çalışan müşteri temsilcisi Nazile Hanım, bir çağrı sırasında sorun yaşamış ve yardım almak için takım lideri Orhan Bey'in yanına gitmiştir. Orhan Bey, "Böyle her şey için bana gelmeyin! Kendi sorununuzu kendiniz çözün! Benim yanıma her gün biri gelirse işimiz var!" diyerek onu azarlamıştır.

.....  
.....  
.....

**4. Örnek Olay:** D müşteri hizmetlerinde çalışan müşteri temsilcisi Tanju Bey, takım lideri Metin Bey'e ofisteki yangın tüpünün tarihinin geçtiğini bildirmiştir. Metin Bey, "Sanki her gün yangın mı çıkıyor Tanju Bey? Siz işinize bakın!" demiştir.

.....  
.....  
.....

**5. Örnek Olay:** Son dönemde Z müşteri hizmetlerini arayan müşteriler, yeni X ürünüyle ilgili bilgi almak istemekte ancak müşteri temsilcileri bu konuda yetersiz kalmaktadır. Durum, takım lideri Gülçin Hanım'a iletilmiş ancak Gülçin Hanım konuyla ilgili herhangi bir çalışma yapmamıştır.

.....  
.....  
.....

Çağrı merkezinde çalışan takım liderleri, müşteri temsilcilerinin koordinasyonunu ve motivasyonunu sağlamak, aynı zamanda çağrı merkezine ait diğer işleri yürütmek zorundadır. Bu süreçte takım liderinden beklenen tutum ve davranışlar şunlardır:

- Bilgi, işlem, şikâyet, satış, öneri ve benzeri içerikli çağrıları müşteri odaklı bakış açısı ile kurum kültürüne uygun bir şekilde yönetmek
- Çalışma zamanını etkili ve verimli kullanmak
- Çevre, kalite, sağlığı ve güvenliği kurallarına uymak
- Değişime açık olmak ve değişen koşullara uyum sağlamak
- Deneyimlerini iş arkadaşlarına aktarmak
- Ekip içinde uyumlu çalışmak
- Genel iş etiği kurallarına uygun hareket etmek
- İş yerine ait araç gereç ve donanımın kullanımına özen göstermek
- Kendini geliştirme konusunda istekli olmak
- Stresli durumlarda soğukkanlı ve sakin davranmak
- Süreç kalitesine özen göstermek
- Süreçleri iyileştirici ve geliştirici önerilerde bulunmak
- Uygun (sözlü olan veya olmayan) iletişim becerileri sergilemek



### 3.1. UYGULAMA: Meslek Standardı Oluşturma

**Öğrenci kavramını bir meslek gibi düşününüz ve öğrenci meslek standardı oluşturunuz. Bu çalışmayı hazırlarken aşağıdaki işlem basamaklarını dikkate alınız.**

**Uygulamanın Amacı** : Meslek standardı formatına uygun şekilde öğrenci meslek standardı oluşturmak.

**Süre** : 1 gün

#### İşlem Basamakları

1. Meslek standardı formatını inceleyiniz.
2. Formatta yer alan başlıkları içeren bir belgeyi, kelime işlemci programında oluşturunuz.
3. İlgili başlıklar için gerekli olan verileri giriniz.
4. Belgeyi meslek standardı formatında kaydediniz.

#### DEĞERLENDİRME

**Yapacağınız çalışma aşağıda verilen kontrol listesinde yer alan ölçütlere göre değerlendirilecektir. Çalışmanızı yaparken bu ölçütleri dikkate alınız.**



## KONTROL LİSTESİ

Aşağıdaki ölçütlerden gerçekleştirilenler için "EVET", diğerleri için "HAYIR" sütununa "X" işareti koyunuz.

SIRA NO.	ÖLÇÜTLER	EVET	HAYIR
1	Meslek standardı formatını inceledi.	.....	.....
2	Formatta yer alan başlıkları içeren bir belgeyi, kelime işlemci programında oluşturdu.	.....	.....
3	İlgili başlıklar için gerekli olan verileri girdi.	.....	.....
4	Mesleğin tanımını yaptı.	.....	.....
5	Sağlık, güvenlik, çevre ve meslek ile ilgili mevzuatı belirledi.	.....	.....
6	Çalışma ortamı ve koşullarını belirledi.	.....	.....
7	Görev, işlem ve başarı ölçütlerini belirledi.	.....	.....
8	Kullanılan araç gereç ve ekipmanları belirledi.	.....	.....
9	Bilgi ve becerileri belirledi.	.....	.....
10	Tutum ve davranışları belirledi.	.....	.....
11	Bilgileri, kelime işlemci programında düzenledi.	.....	.....
12	Belgeyi meslek standardı formatında kaydetti.	.....	.....
13	Çalışmayı, verilen sürede tamamladı.	.....	.....

"Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.



**A) Aşağıdaki cümlelerin başında boş bırakılan parantezlere, cümlelerde verilen bilgiler doğru ise "D", yanlış ise "Y" yazınız.**

1. (...) Müşteri temsilcileri değişime açık ve yenilikçi olmalıdır.
2. (...) Takım lideri müşteri temsilcilerinin sunduğu hizmeti denetler.
3. (...) Mesleki Yeterlilik Kurulu, İçişleri Bakanlığına bağlı olarak çalışır.
4. (...) Müşteri temsilcilerinin tek bir hizmet kanalında uzmanlaşması gerekir.
5. (...) Takım lideri uluslararası sınıflandırmada büro süpervizörü olarak adlandırılmaktadır.

**B) Aşağıdaki sorularda boş bırakılan yerlere doğru cevapları yazınız.**

6. Bir mesleğin başarıyla yapılabilmesi için MYK tarafından uygun görülen bilgi, beceri, tutum ve davranışları ..... olarak tanımlanır.
7. Çağrı merkezi üzerinden kurulan iletişimi yürüten müşteri temsilcilerinden oluşan grubu yöneten kişiye ..... denir.
8. Ulusal mesleki yeterlilik sistemi, ..... ve ..... bileşenlerinden oluşur.
9. Meslek standardının hazırlık süreci, ..... hazırlanması ile başlar.
10. Müşterilerin bilgi, işlem, satış, şikâyet gibi çağrılarını cevaplayan kişiye ..... denir.

**C) Aşağıdaki soruların doğru cevabını işaretleyiniz.**

**11. Ulusal meslek standardı hazırlarken onaylama ve yürürlük aşamasındaki çalışmalardan biri aşağıdakilerden hangisidir?**

- A) Görevlendirme
- B) Görüşe sunma
- C) Teknik bilgilendirme
- D) Resmî Gazete'de yayımlama
- E) Meslek alanlarının belirlenmesi

**12. Ulusal meslek standardı formatında meslek tanımı içerisinde yer alan aşağıdakilerden hangisidir?**

- A) Bilgi ve beceriler
- B) Tutum ve davranışlar
- C) Çalışma ortamı ve koşullar
- D) Kullanılan araç gereç ve ekipmanlar
- E) Görevler, işlemler ve başarımlar ölçütleri

**13. Ulusal meslek standardının kişilere sağladığı yarar aşağıdakilerden hangisidir?**

- A) Para kaybını önlemek
- B) İstenen işte başarılı olmak
- C) İş için doğru kişiyi çalıştırmak
- D) Ne öğretmek gerektiğini bilmek
- E) Sistem gerekliliklerini öngörmek

- 14. Çağrı merkezi müşteri temsilcisinin uluslararası sınıflandırmadaki adı aşağıdakilerden hangisidir?**
- A) Çağrı yanıtlama uzmanları  
B) Etkili iletişim elemanları  
C) İletişim merkezi danışma elemanları  
D) Profesyonel danışma elemanları  
E) Satış temsilcileri
- 15. Aşağıdakilerden hangisi elektronik iletişim araçlarından biri değildir?**
- A) E-posta                      B) Gazete                      C) Kısa mesaj  
D) Sosyal medya              E) Telefon
- 16. "Meslek standardı hazırlama sürecinde mesleklerin sınırları ve seviyeleri belirlenerek sektöre ilişkin genel bir taslak hazırlanır." Bu aşamadan hemen sonra aşağıdakilerden hangisi yapılmalıdır?**
- A) Kuruluş profili oluşturulmalıdır.  
B) Resmî Gazete'de yayımlanmalıdır.  
C) Kamuoyunun görüşüne sunulmalıdır.  
D) İlgili tarafların görüşüne başvurulmalıdır.  
E) Meslek standardı hazırlama başvurusu yapılmalıdır.
- 17. Aşağıdakilerden hangisi müşteri temsilcisinin bilgi ve becerilerinden biri değildir?**
- A) Ekip içinde çalışabilme  
B) Ekip yönetimi  
C) İş organizasyonu  
D) Kalite bilgisi  
E) Stres yönetimi
- 18. Aşağıdakilerden hangisi müşteri temsilcisi tutum ve davranışlarından biridir?**
- A) Yoğun zamanlarda izin isteme  
B) Ekip arkadaşları ile rekabet etme  
C) Kendi çıkarını düşünerek hareket etme  
D) Deneyimlerini, iş arkadaşlarına aktarma  
E) Ekip arkadaşlarının dedikodusunu yapma
- 19. Aşağıdakilerden hangisi takım liderinin çalışma ortamının özelliklerinden biri değildir?**
- A) Ergonomik olması  
B) Sık sık havalandırılması  
C) İşe uygun olması  
D) İyi aydınlatılması  
E) Penceresiz olması
- 20. Aşağıdakilerden hangisi takım liderinin bilgi ve becerilerinden biri değildir?**
- A) Cezalandırma  
B) Ekip yönetimi  
C) İhtiyaç analizi  
D) İş organizasyonu  
E) Rehberlik yapma

# 4. ÖĞRENME BİRİMİ

## ÇAĞRI MERKEZİNDE İŞE ALIM VE İNSAN KAYNAKLARI

### KONULAR

4.1. ÇAĞRI MERKEZİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

4.2. ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARI SEÇİM SÜRECİ



## NELER ÖĞRENECEKSİNİZ?

- İşletmelerde insan kaynakları yönetimi
- Çağrı merkezinde insan kaynakları seçim süreci



## TEMEL KAVRAMLAR

aday çalışan, çalışan seçimi, İnsan kaynakları, iş sağlığı ve güvenliği, kariyer, mülakat, referans

## 4.1. ÇAĞRI MERKEZİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ



### Konuya Başlarken

1. Çalışanlar işletmeler açısından sizce neden önemlidir?
2. İşletmelerde çalışanlarla ilgili işlemleri sizce hangi birim yapar?

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri rekabetçi piyasa koşulları, ellerinde bulundurdukları sınırlı kaynakları, etkin ve verimli şekilde kullanmayı zorunlu hâle getirmiştir. Bu kaynakların en önemlilerinden biri de insan faktörüdür. İşletmelerin insan kaynağını en iyi şekilde ve yüksek verim alarak kullanması gerektiğinden, insan kaynakları yönetimi giderek daha fazla önem kazanmaya başlamıştır.

Tüm işletmelerde olduğu gibi çağrı merkezlerinde de insan kaynakları yönetiminin önemli bir yeri vardır. Hizmet verilen konularda, müşteri memnuniyeti ön plandadır ve müşteri odaklı hareket edilmektedir. Dolayısıyla verimli ve etkili bir çalışma yürütebilmek, insan kaynaklarının doğru planlanmasına ve çalışanların, ihtiyaca uygun seçilmesine bağlıdır.

### 4.1.1. Çağrı Merkezinde İnsan Kaynakları

Çağrı merkezlerinin; varlığını sürdürebilmesi, amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi, doğru çalışanı işe alması ve etkin bir şekilde yönetilmesine bağlıdır (Görsel 4.1).

Çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri, motivasyonları ve işletmeye bağlılıkları insan kaynakları yönetimde öne çıkan özelliklerdir. Bu özelliklerin, işletmeyle bütünleştirilmesi ve etkin bir şekilde kullanılması gerekir.

İşletmelerin üretim faktörleri; emek, sermaye, teknoloji ve doğal kaynaklardır. Emegın, satın alınamayıp sadece yönetilen veya kiralanılan bir faktör olması, onu diğer üretim faktörlerinden ayırmaktadır. Örneğın bir çağrı merkezi,



Görsel 4.1: Doğru çalışan seçimi

## Bilgi Notu

İnsan kaynakları yönetimi, ilk olarak 1900'lü yıllarda Endüstri Devrimi'nin sonucunda ortaya çıkmıştır.



Görsel 4.2: Çağrı merkezi müşteri temsilcisi

faaliyetlerini yürütmek için bir bina ve son teknolojilerin kullanıldığı sistemleri satın alabilirken çalışanların emeklerini sadece belli bir dönem için ücret karşılığı kiralamaktadır.

Çağrı merkezi önceden belirlenmiş bilgi ve becerilere sahip çalışanlara ihtiyaç duyar. Bilgi ve becerilerin önceden belirlenmesinde amaç, en uygun müşteri temsilcisini seçebilmektir (Görsel 4.2).

Çağrı merkezinde çalışan bir müşteri temsilcisinde bulunması gereken özellikler şunlardır (Şekil 4.1):



Şekil 4.1: Müşteri temsilcisinde bulunması gereken özellikler

**Çağrı merkezleri açısından insan kaynakları yönetimi**, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için yeni çalışanların bulunması, mevcut çalışanların elde tutulması, mesleki eğitim ve gelişimlerinin sağlanmasıdır. Ayrıca yönetenlerle yönetilenler arasında iletişim kurarak uyumlu çalışma ortamının oluşturulmasına yönelik çalışmalar da insan kaynakları yönetiminin kapsamındadır.

### 4.1.2. Çağrı Merkezinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Çalışanların; işletmeye bağlılığını geliştirmek, iş doyumunu oluşturmak, kişisel ve mesleki gelişimini sağlamak insan kaynakları yönetiminin amacıdır. İnsan kaynakları, doğru çalışanı istihdam ederek ve verimli bir şekilde değerlendirerek işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirir.

Çağrı merkezlerinde insan kaynakları yönetiminin temel amaçları şunlardır (Şekil 4.2):



Şekil 4.2: Çağrı merkezlerinde insan kaynakları yönetiminin temel amaçları

### 4.1.3. Çağrı Merkezinde İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan kaynakları biriminin ana faaliyet alanını çalışanlar oluşturur. Bir çağrı merkezinde çalışanlarla ilgili yapılacak tüm işlemleri yürütmek, insan kaynaklarının görevidir. Çağrı merkezlerinde insan kaynakları yönetiminin işlevleri Şema 4.1'de sıralanmıştır:



#### Bilgi Notu

İşletme yapısı içinde paylaşılan değer, norm ve davranış kalıplarına **kurum kültürü** denilmektedir



Şema 4.1: İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri

**İnsan Kaynaklarının Planlaması:** Çağrı merkezinin ihtiyacı olan bilgi, beceri ve özelliklerde insan kaynağının işletmeye kazandırılması ve gelecekte ihtiyaç duyabileceği çalışan sayısının belirlenmesidir.

**İş Analizi:** Yapılan işlerin özellikleri, gereklilikleri, belirli sürelerde yapılma sıklığı ve işin yapılacağı ortam gibi bilgilerin belirlenmesidir.

**İş Tanımları ve İş Gereklere:** Çağrı merkezinde yapılan işin adı, yapılacak görevlerin belirlenmesi, çalışma koşulları, çalışacak kişi sayısı, işin yapılabilmesi için gereken kişi sayısı, çalışma saatleri, ücret belirleme yöntemleri, işte yükselme imkânları ve çalışanlarda işin yapılabilmesi için bulunması gereken özellikler iş tanımı içinde yer alır. İş gereklere yapılacak işin gerektirdiği; eğitim, yaş, bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerdir.

**İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme:** Çağrı merkezinde, tanımlanmış bir görev için işe başvuranlardan istenen özellikte olan kişilerin bilgileri, toplanarak bir aday çalışan havuzu oluşturulur. Çalışana ihtiyaç duyulduğu anda aday çalışan havuzu içerisinde seçim yapılır.

**Çalışan Eğitimi:** Çağrı merkezlerinde başarı, çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerilerin yanı sıra aldıkları eğitimle yakından ilgilidir. İşe başlamadan önce verilen eğitimler, belirli aralıklarla tekrarlanmaktadır. Dolayısıyla çağrı merkezlerindeki eğitimler, süreklilik özelliğine sahiptir.

**Ücret Yönetimi:** Çalışanların emeğinin karşılığı olan ücret, onların yaşam düzeyini belirleyici role sahiptir. Çalışanlara ücretlendirme yapılırken adil bir ücretlendirme sisteminin kurulması, çalışma koşullarının göz önünde bulundurulması ve çalışanın yaptığı işin özelliklerinin dikkate alınması gerekir.

**Kariyer Geliştirme:** Çağrı merkezinde çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerinin yanı sıra iş başında edindikleri deneyimler kariyeri oluşturur. Çalışanların, işletme yapısı içinde uygun kademelere terfi etmeleri, yapılan işlerin kalitesinin artmasını ve çalışanın işe bağlılığını sağlar.

**Performans Değerlendirme:** Çalışanın yaptığı işlerin belirli süreler içerisinde, önceden belirlenmiş kriterlere göre ölçülmesidir. Çağrı merkezinde çalışanların yaptığı işle ilgili gösterdikleri tutum ve davranışların belirlenerek sahip olduğu yeteneklerin, bilgi ve beceri düzeylerinin incelenmesidir.

**İş Sağlığı ve Güvenliği:** Çalışanları, yaptıkları iş nedeniyle ortaya çıkacak kaza ve risklere karşı korumayı amaçlayan önlemlerdir. Türkiye'de 2012 yılında çıkarılan 6331 Sayılı Kanun'la iş sağlığı ve güvenliğinde uyulacak kurallar belirlenmiştir.



### Sıra Sizde

6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'na göre bulunduğunuz okuldaki laboratuvarlarda uyulması gereken kuralları araştırınız. Elde ettiğiniz bilgilerle bir pano hazırlayınız ve hazırladığınız panoyu laboratuvarınıza asınız.

**Endüstriyel İlişkiler:** İşçi veya işverenlerin kendi haklarını korumak ve yeni haklar kazanabilmek için sendika birliklerine üye olma hakları vardır. Endüstriyel ilişkiler, işçi ve işveren arasında meydana gelecek toplu iş sözleşmesi görüşmelerini konu alır.



### Sıra Sizde

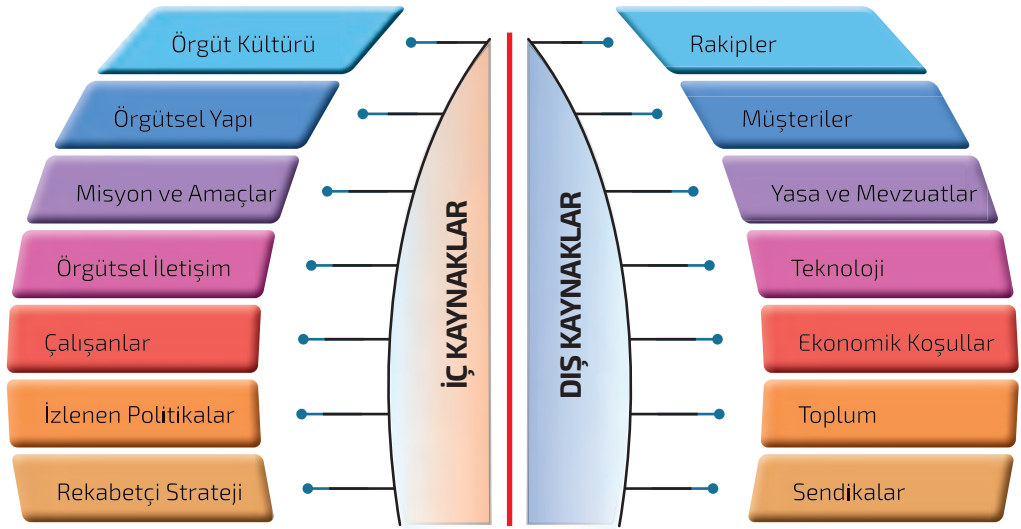
Sendikanın, işçi ve işveren açısından sağladığı yararları araştırınız. Elde ettiğiniz bilgileri sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

**Bilgi Sistemleri:** Çağrı merkezinde çalışan kişilere ait bilgilere hızlı, doğru ve güvenilir bir şekilde ulaşmak gerektiğinden bu bilgilerin yer aldığı bilgi sistemleri kullanılır. Bu sistemler; çalışan bilgileri, aday çalışan bilgileri, ücret yönetimi, performans yönetimi, çalışan takip sistemi gibi bilgilerin bulunduğu yazılımlardır.

#### 4.1.4. Çağrı Merkezinde İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen İç ve Dış Kaynaklar

Çağrı merkezlerinde insan kaynakları yönetimini etkileyen kaynaklar iç ve dış kaynak olarak tanımlanmaktadır. **İç kaynaklar**, örgütün yapısından kaynaklanan, kontrol edilebilir unsurlardır. **Dış kaynaklar** ise işletmenin faaliyet gösterdiği sektörden kaynaklanan ve içinde bulunulan duruma göre kontrol edilemeyen unsurlardır.

Çağrı merkezinde insan kaynaklarını etkileyen iç ve dış kaynaklar şunlardır (Şema 4.2):



Şema 4.2: Çağrı merkezinde insan kaynaklarını etkileyen iç ve dış kaynaklar

## 4.2. ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARI SEÇİM SÜRECİ



### Konuya Başlarken

1. "Doğru işe, doğru insan" ifadesi sizin için ne anlama gelmektedir?
1. Bir işletme sahibi olsaydınız, çalışanları seçerken nelere dikkat ederdiniz?

Çağrı merkezlerinde çalışan ihtiyacı; işletmenin büyümesi, yeni alanlarda hizmet vermeye başlaması, işten ayrılma veya işten çıkarma, terfi etme gibi nedenlerden dolayı oluşur. Ortaya çıkan çalışan ihtiyacının ise en kısa sürede karşılanması gerekir.

### 4.2.1. Çağrı Merkezinde Personel Seçimi

Çağrı merkezinde ihtiyaca en uygun adayın bulunması; işin gereklerinin karşılanması, iş tatmini, yüksek verim ve performansın alınması, işletmenin piyasa payının ve prestijinin artırılması, zaman ve para kaybının yaşanmaması için önemlidir (Görsel 4.3).

Çağrı merkezlerinde insan kaynağı ihtiyacı karşılanırken genelde iki yöntem kullanılır. Bu yöntemler, iç kaynak yoluyla seçme ve yerleştirme ile dış kaynak yoluyla seçme ve yerleştirmedir.

#### **İç Kaynak Yoluyla Seçme ve Yerleştirme:**

Çağrı merkezlerinin çalışan ihtiyacının karşılanmasında genellikle kullanmayı tercih ettiği yöntemdir. Bu yöntemde, öncelikle birimlerdeki açık pozisyonlar belirlenir. Kurum içinde kullanılan iletişim kanalları üzerinden (intranet, elektronik posta, duyuru panoları vb.) açık pozisyonların duyurusu yapılır. Başvuru yapan adaylar içinden belirtilen pozisyon için gereken kriter ve yeterliliklere sahip olanlar belirlenerek bir aday listesi oluşturulur. Adaylar, değerlendirme sürecine alınır. Değerlendirme sonucu uygun bulunanlar belirtilen pozisyonlara yerleştirilir. Yerleştirme işlemi, çalışanların terfi ettirilmesi veya yerinin değiştirilmesi olarak gerçekleşir.

**Dış Kaynak Yoluyla Seçme ve Yerleştirme:** Çağrı merkezlerinde, açık bulunan pozisyonlar için iç kaynağın yeterli olmadığı durumlarda ihtiyaç, dış kaynaktan karşılanmaya çalışılır. Açık pozisyonlar belirlenir. İş tanımı yapılır ve iş için gereken nitelikler, yeterlilikler sıralanır. İş ve işçi bulma kurumu, işletmenin internet sayfası, online kariyer sayfaları, gazeteler, sosyal medya gibi iletişim kanalları kullanılarak duyuru yapılır. Aynı anda birden fazla iletişim kanalı kullanılabilir. İlane başvuru yapan adaylardan, iş gereklerine uygun olanlar belirlenir. Bu kişiler arasından aday listesi oluşturulur. Aday listesi oluşturulduktan sonra seçme ve yerleştirme sürecine geçilir.

### 4.2.2. İşe Alma Aşamaları

Çağrı merkezinde ihtiyaç duyulan çalışanı, işe almadan önce yapılması gereken bazı hazırlık çalışmaları vardır. Bu hazırlık çalışmalarında öncelikle her birim, kendi bünyesinde açık bulunan iş kademelerini belirler ve adaylarda bulunması beklenen yeterlilik ve özellikleri sıralar. Hazırlanan ihtiyaç listesi insan kaynakları birimine iletilir. İnsan kaynakları birimi, işletmenin genel ihtiyaç planlaması ve analizine uygun olarak iç ve dış kaynakları kullanarak söz konusu ihtiyacın



Görsel 4.3: Çalışan seçimi

karşılanması için araştırma yapar. Araştırma sonucu bir aday havuzu oluşturulur. Belirlenen adaylar, seçim ve değerlendirme sürecine alınır.

İşe alma aşamaları şunlardır (Şema 4.3):



Şema 4.3: İşe alma aşamaları

#### 4.2.2.1. İlan Yayımlama

Çağrı merkezi için aday çalışanları seçme ve yerleştirme sürecinin ilk basamağı ilan yayımlamaktır. Çağrı merkezinin ihtiyacı olan çalışanın bulunabilmesi için çeşitli iletişim kanalları kullanılarak duyuru yayımlanır. İş ilanlarında genel olarak işletmenin adı, açık bulunan iş kademesinin adı ve tanımı, başvurunun nasıl yapılacağı, tarihi ve yeri, başvuracak adaylarda olması gereken özellikler bulunur (Şekil 4.3).

İŞ TANIMI	NİTELİK VE BECERİLER
<ul style="list-style-type: none"><li>• Outbound ve Inbound hizmet veren çağrı merkezimizde kampanyalarımız, ürün ve hizmetlerimiz ile ilgili olarak müşterilerimizi bilgilendirmek,</li><li>• Pozitif ve güler yüzlü yaklaşım ile mükemmel müşteri hizmeti sunmaya odaklanmak</li><li>• Sorunları çözmeye analitik düşünce ile hareket ederek, güçlü ikna çabası sergilemek</li><li>• Çağrı Merkezi temel performans hedeflerini gerçekleştirmek üzere hedef odaklı çalışmak</li><li>• ---- Teknoloji; ---- yılında ---- İletişim ismi ile çağrı merkezi sektörünün öncü kuruluşlarından biri olma hedefiyle kurulmuştur.</li></ul> <p>Müşterilerine çağrı merkezi çözümleri üreten bir firma olarak; başta her tür dış kaynak çağrı merkezi hizmetleri olmak üzere, eğitim, kurulum ve danışmanlık faaliyetleri gibi hizmetler de sunmaktadır.</p> <p>Firmamız ----yılında başlattığı, yeni bir kurumsal marka yaratma çalışmaları sonucunda ----- ismiyle sektördeki güçlü konumunu tazelemiş olup, hâlen 200'ün üzerindeki uzman ve deneyimli personeliyle ----- lokasyonunda tamamı kurumsal müşterilerine katma değer yaratan birçok hizmet vermektedir.</p> <p>MAAŞ: ---- TL + SGK + YEMEK + PRİM</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 18-40 yaşları arasında,</li><li>• Çağrı merkezi sektöründe kariyer hedefi olan,</li><li>• İletişimi kuvvetli,</li><li>• İkna donanımına sahip, öz güveni ve çalışma disiplini yüksek,</li><li>• Telefonda akıcı ve etkin konuşabilen, diksiyonu düzgün,</li><li>• Kişisel gelişimine önem veren,</li><li>• İş kalitesini ön planda tutarak hedef odaklı çalışabilen,</li><li>• Esnek çalışma saatlerine uyum sağlayacak</li></ul>
	MESLEK BİLGİLERİ
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meslek</li><li>• Deneyim</li><li>• Çağrı merkezi Elemanı</li></ul>

Şekil 4.3: İŞKUR internet sitesinden (iskur.gov.tr) alınmış müşteri temsilcisi ilanı



## Sıra Sizde

Farklı iletişim kanallarında yayımlanmış çağrı merkezi iş ilanlarını araştırınız. Ulaştığınız ilanların çıktısını alarak sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.



## 4.1. UYGULAMA: İş İlanı Hazırlama

**Çağrı merkezinde insan kaynakları biriminde çalıştığınızı düşününüz ve çağrı merkezi direktörünün ihtiyacı olan yönetici asistanının bulunabilmesi için iş ilanı hazırlayınız. Bu çalışmayı hazırlarken aşağıdaki işlem basamaklarını dikkate alınız.**

Uygulamanın Amacı : İşletmenin ihtiyaç duyduğu personeli bulabilmesi için iş ilanı hazırlamak.

Süre : 2 gün

### İşlem Basamakları

1. Yönetici asistanda bulunması gereken özellikleri araştırınız.
2. Bir çağrı merkezinin farklı iletişim kanallarında yayınladığı çeşitli iş ilanlarını araştırınız.
3. İş ilanında yer alacak çağrı merkezinin ismi, lokasyonu ve iletişim bilgilerini oluşturunuz.
4. Bir iş ilanında bulunması gereken bilgileri dikkate alarak iş ilanı metni yazınız.
5. İş ilanınızın bir kariyer sitesinde yayımlanacağını düşünerek ve iş ilanınızı basılı yayın oluşturma programında tasarlayınız.

### DEĞERLENDİRME

**Yapacağınız çalışma aşağıda verilen kontrol listesinde yer alan ölçütlere göre değerlendirilecektir. Çalışmanızı yaparken bu ölçütleri dikkate alınız.**

#### KONTROL LİSTESİ

Aşağıdaki ölçütlerden öğrencide gözlemledikleriniz için "EVET", gözlemlemedikleriniz için "HAYIR" sütununa "X" işareti koyunuz.

SIRA NO.	ÖLÇÜTLER	EVET	HAYIR
1	Yönetici asistanında bulunması gereken özellikleri yazdı.	.....	.....
2	Farklı iletişim kanallarında yayınlanan çağrı merkezlerine ait iş ilanlarını buldu.	.....	.....
3	Çağrı merkezine ait bir iş ilanında bulunması gereken bilgileri yazdı.	.....	.....
4	Elde edilen bilgileri kullanarak bir iş ilanı metni yazdı.	.....	.....



5	İş ilanını tasarladı.	.....	.....
6	Çalışmayı, verilen sürede tamamladı.	.....	.....

"Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.

#### 4.2.2.2. Başvuru Alma ve Değerlendirme

İlanlarda yayımlanan iş kademeleri için aday olmak isteyen kişilerin başvurularının alınmasıdır. Adaylar başvurularını İŞKUR, işletmenin internet ve kariyer sitelerine ya da işletmeye bireysel olarak yapabilir. İlanda belirtilen tarihler arasında adayların öz geçmişleriyle beraber ilgili birimlere başvuruları alınır. İlanda belirtilen nitelikler dikkate alınarak başvuru yapan adaylar ön elemeye tabi tutulur. İş tanımına uygun olan adaylar belirlenir ve aday listeleri oluşturulur. Aday listesi hazırlandıktan sonra değerlendirme aşamasına geçilir ve adaylar ön görüşme sürecine alınır.



#### 4.2. UYGULAMA: Öz Geçmiş (CV) Hazırlama

**Bir çağrı merkezinde çalışmak için yapacağınız iş başvurusunda sizden istenen öz geçmişinizi yazınız. Bu çalışmayı hazırlarken aşağıdaki işlem basamaklarını dikkate alınız.**

Uygulamanın Amacı : İş başvurusu yaparken kullanmak üzere öz geçmiş hazırlamak.

Süre : 1 gün

##### İşlem Basamakları

1. Bir öz geçmişte bulunması gereken bilgileri araştırınız.
2. 3. öğrenme biriminde öğrendiğiniz bir müşteri temsilcisinde bulunması gereken özellikleri dikkate alarak kendinize ait bilgileri yazınız.
3. Kelime işlemci programında bir öz geçmiş tasarımı yapınız.
4. Öz geçmişinizi kelime işlemci programında yazınız.
5. Öz geçmişinizin çıktısını A4 kâğıda alınız.

##### DEĞERLENDİRME

**Yapacağınız çalışma aşağıda verilen kontrol listesinde yer alan ölçütlere göre değerlendirilecektir. Çalışmanızı yaparken bu ölçütleri dikkate alınız.**

## KONTROL LİSTESİ

Aşağıdaki ölçütlerden öğrencide gözlemledikleriniz için "EVET", gözlemedikleriniz için "HAYIR" sütununa "X" işareti koyunuz.

SIRA NO.	ÖLÇÜTLER	EVET	HAYIR
1	Bir öz geçmişte bulunması gereken bilgileri araştırdı.	.....	.....
2	Öz geçmiş tasarımı, öz geçmişte bulunması gereken alanları dikkate aldı ve kelime işlemci programında bir öz geçmiş tasarımı yaptı.	.....	.....
3	Müşteri temsilcisinde bulunması gereken özellikleri dikkate alarak öz geçmiş yazdı.	.....	.....
4	Kelime işlemci programında tasarladığı öz geçmişe, bilgileri doğru yazdı.	.....	.....
5	Öz geçmişin çıktısını A4 kâğıdına aldı.	.....	.....
6	Çalışmayı, verilen sürede tamamladı.	.....	.....

"Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.



### Sıra Sizde

Türkiye İş Kurumunun (İŞKUR) verdiği hizmetleri araştırınız. Elde ettiğiniz bilgiler sınıfınızda arkadaşlarınızla paylaşınız.

**Ön Görüşme:** Genellikle telefon mülakatı şeklinde yapılır. Yüz yüze görüşmeye geçmeden önce ön eleme aşaması olarak kullanılır. Adaylara başvuruda verdikleri iletişim numarası üzerinden ulaşırlar. Görüşme, adaya önceden bildirilerek planlı veya habersiz bir şekilde yapılabilir. Görüşmede adaylara kişisel bilgileri, iş hakkında sahip olduğu ön bilgiler ve sektör hakkında sorular sorulur. Adayın; ses tonu, diksiyonu ve sözlü iletişim becerileri değerlendirilir. Telefon mülakatında başarılı olan adaylar yüz yüze görüşmeye davet edilir.

**Mülakat:** Aday çalışanın, işe uygun olup olmadığını ölçmek için yapılan yüz yüze görüşmedir (Görsel 4.4). Çalışan seçiminin en önemli aşamalarından biridir. Mülakatları insan kaynakları biriminde çalışan uzman kişi veya kişiler gerçekleştirir. Mülakatlarda sorulan her sorunun bir amacı vardır. Mülakatlarda adaylara genel ve kişisel bilgiler, kişilik özellikleri, işten beklentileri, deneyimleri gibi konularda sorular sorulur.



Görsel 4.4: Mülakat

Ayrıca aday çalışanlara başvuru yaptıkları iş kademesi dikkate alınarak çağrı merkezinde yaşanmış veya yaşanabilecek bir örnek olay anlatılır. Örnek olayda istenen rolü üstlenmeleri, olayı değerlendirmeleri ve aynı durumda nasıl davranacaklarını anlatmaları istenir.

Bir çağrı merkezinde iş başvurusu yaptıktan sonra mülakata çağrılırsanız, karşılaşılabileceğiniz örnek sorular şu şekilde olabilir:

- Yüksek tempolu bir işte çalıştınız mı?
- Neden bizimle çalışmak istiyorsunuz?
- Almayı beklediğiniz ücret nedir?
- Vardiyalı çalışmak sizin için uygun mu?
- Seyahat kısıtlamanız var mı?
- Güçlü ve zayıf yönleriniz nelerdir?
- İşten beklentiniz nelerdir?
- Çağrı merkezimiz hakkında neler biliyorsunuz?
- Müşteri temsilcisinde bulunması gereken özellikler nelerdir?
- Kekeme bir müşterinin çağrısına cevap verdiğinizde nasıl davranırsınız?
- Bir cep telefonu operatörü müşterisinin faturası yanlış hesaplandığı için birkaç defa çağrı merkezini arıyor fakat kendisinin sorunu çözülüyor. Bu nedenle çağrı merkezini bir kez daha arıyor ve çağrıyı siz cevaplıyorsunuz. Müşteri, sorunu çözemediği için oldukça sinirli ve yüksek sesle konuşuyor. Böyle bir durumda nasıl davranırsınız?
- 112 Acil Çağrı Merkezini kalp krizi geçiren bir hastanın eşi arıyor. Kişi oldukça telaşlı, korkmuş ve ağlıyor. Ambulansı yönlendirebilmeniz için size gereken bilgileri hasta yakınından alamıyorsunuz. Böyle bir çağrıyla nasıl başa çıkarsınız?

Mülakat sırasında adaylara çeşitli testler de uygulanır. Uygulanan testlerde aday çalışanların sözel, sayısal ve zihinsel yetenekleri, algılama seviyeleri, sahip oldukları bilgi ve iş için gereken beceri düzeyleri, olaylar karşısındaki tutumları belirlenir. Test uygulamaları, aday çalışanların mülakat aşamasında seçimini kolaylaştıran bir uygulamadır.



### Sıra Sizde

Çağrı merkezinde aday müşteri temsilcisi olarak bir mülakata katıldığınızı düşününüz. Aşağıda verilen örnek olaydaki müşteri temsilcisinin çağrıyı cevaplama şeklini değerlendiriniz. Müşteri temsilcisinin yerinde siz olsaydınız bu çağrıyı



nasıl cevaplayacağınızı anlatınız ve çağrıyı sınıf arkadaşınızla canlandırınız.

**Örnek Olay:** Ahmet Bey, bir ayakkabı firmasının internet sitesinden kendisine ayakkabı satın almıştır. Satın aldığı ayakkabının 7 iş günü içerisinde adresine kargo ile gönderileceği bildirilmiş ancak 20 gün geçmesine rağmen ayakkabı eline ulaşmamıştır. Ahmet bey, ürünle ilgili bilgi alabilmek için ilgili firmanın müşteri hizmetlerini aramıştır. Aralarında şöyle bir diyalog geçmiştir:

**Ahmet Bey:** 16 Nisan'da internet sitenizden bir ayakkabı sipariş etmiştim. Siparişimin durumunu öğrenmek istiyorum.

**Müşteri Temsilcisi:** Ahmet Bey, sipariş verdiğiniz ayakkabı şu an stoklarımızda kalmadı. İsterseniz siparişinizi iptal edebilirim.

**Ahmet Bey:** Bu ne rezillik! Ayakkabı stokta yoksa neden sipariş almaya devam ediyorsunuz? Beni hemen yetkili birine bağla! Beni kızdırmayın!

**Müşteri Temsilcisi:** Çağrı merkezindeki en yetkili kişi benim! Seni hiç kimseye bağlayamam! Asıl sen beni kızdırma, diyerek çağrıyı sonlandırmıştır.



### 4.3. UYGULAMA: Mülakat Canlandırması

**Arkadaşlarınızla beraber bir çağrı merkezinin insan kaynakları biriminde, insan kaynakları uzmanı olarak çalıştığınızı düşününüz. Bir aday çalışanın mülakatını gerçekleştireceksiniz. Bu çalışmayı hazırlarken aşağıdaki işlem basamaklarını dikkate alınız.**

**Uygulamanın Amacı** : Mülakatın, gerçekleştirilebilmesi için gereken içeriği hazırlayarak mülakat canlandırması yapmak.

**Süre** : 3 gün

#### İşlem Basamakları

1. Sınıf arkadaşlarınızla beşer kişilik çalışma grubu oluşturunuz.
2. Çalışma grubundaki arkadaşlarınızdan bir kişiye aday çalışan, diğer dört kişiye insan kaynakları uzmanı görevlerini veriniz.
3. Mülakatta aday çalışana verilecek bir örnek olay tasarlayınız.
4. Mülakatta aday çalışana sorulacak soruları hazırlayınız. Soruları hazırlarken size konu içinde örnek olarak verilen sorulardan yararlanınız veya internetten mülakatta aday çalışanlara sorulabilecek soruları araştırınız.
5. Mülakatı canlandırmanız için grup üyelerine diyalog metni yazınız.
6. Mülakatı sınıf ortamında canlandırmadan önce prova yapınız.
7. Sınıf ortamını mülakatı canlandırabilmeniz için fiziksel olarak uygun hâle getiriniz.
8. Bir sınıf arkadaşınızın canlandırma sırasında sizi görüntülü olarak kaydetmesini sağlayınız.
9. Sınıftaki mülakat canlandırması bittikten sonra, mülakatı sınıf arkadaşlarınızla izleyerek değerlendiriniz.

10. Değerlendirmeler sonucunda diyalog metnini yeniden yazınız ve diyalogu canlandırınız.

11. Çalışmayı, verilen sürede tamamlayınız.

### DEĞERLENDİRME

Yapacağınız çalışma aşağıda verilen kontrol listesinde yer alan ölçütlere göre değerlendirilecektir. Çalışmanızı yaparken bu ölçütleri dikkate alınız.

KONTROL LİSTESİ			
Aşağıdaki ölçütlerden öğrencide gözlemledikleriniz için "EVET", gözlemlemedikleriniz için "HAYIR" sütununa "X" işareti koyunuz.			
SIRA NO.	ÖLÇÜTLER	EVET	HAYIR
1	Beş kişilik çalışma grubu oluşturdu.	.....	.....
2	Grup içerisinde rol dağılımını yaptı.	.....	.....
3	Mülakatta aday çalışana verilecek örnek olayı tasarladı.	.....	.....
4	Mülakat canlandırması için diyalog metni yazdı.	.....	.....
5	Mülakat öncesi diyalog metniyle ön çalışma yaptı.	.....	.....
6	Mülakat için sınıf ortamını hazırladı.	.....	.....
7	Mülakatta aday çalışana sorulacak soruları hazırladı.	.....	.....
8	Mülakat canlandırmasını yaptı.	.....	.....
9	Mülakat sırasında alınan görüntü kaydını izleyerek kendini değerlendirdi.	.....	.....
10	Yapılan değerlendirmelere göre diyalog metninde yer alan hataları düzelterek metni tekrar yazdı ve diyalogu yeniden canlandırdı.	.....	.....
11	Çalışmayı, verilen sürede tamamladı.	.....	.....

"Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.

### 4.2.2.3. Referansların Kontrolü

Çağrı merkezinde, mülakat aşamasında başarılı olan aday çalışanların referans kontrolüne geçilir. Adayların referans bilgileri, öz geçmişlerindeki ilgili alandan alınır. Adayların eski yöneticileri, mesai arkadaşları gibi daha önce birlikte çalıştığı veya onu tanıyan kişilere ulaşılır. Aday çalışan hakkında bilgi alınması amaçlanır. Adayların kişilik özellikleri, daha önce çalıştığı işletmelerdeki dav-

ranışları, çalışma süresi, işten ayrılma nedeni, çalışma ortamındaki ilişkileri, başarıları gibi konularda sorular sorulur (Görsel 4.5). Aday çalışanın, çalışacağı pozisyon için uygun olup olmadığı belirlenmeye çalışılır.



Görsel 4.5: Referans kontrolü



### Sıra Sizde

İnsan kaynakları biriminde görev yaptığınızı düşününüz Aşağıda verilen soruları dikkate alarak aday çalışanın referans kontrolünü gerçekleştireceğiniz diyalog metnini yazınız. İşe alma aşamalarının tamamını başarı ile geçmiş bir aday çalışanın referans bilgilerini kontrol ediniz.

1. İnsan kaynakları uzmanı olarak kişilere telefonda kendinizi nasıl tanıtır-sınız?
2. Kişilere nasıl hitap edersiniz ve onlarla konuşma şekliniz nasıl olur?
3. Aday çalışanınla ilgili hangi konularda bilgi sahibi olmak istersiniz?
4. Bilgi sahibi olmak istediğiniz konularla ilgili hangi soruları sorarsınız?
5. Kaç soru sorarsınız?
6. Telefon görüşmenizin süresini kaç dakika olarak planlarsınız?
7. Adayın verdiği cevapların doğru olup olmadığını nasıl kontrol edersiniz?

#### 4.2.2.4. İş Teklifi

Çağrı merkezlerinde, seçim aşamalarını başarı ile geçen adaylar, işe yerleştirilme sürecine alınır. Adaylara elektronik posta yoluyla, telefon görüşmesiyle veya çağrı merkezine davet edilerek iş için uygun buldukları haber verilir. Çağrı merkezinde belirtilen iş kademesinde çalışmalarını için iş teklifi yapılır (Görsel 4.6).

Adayların iş teklifini kabul etmeleri durumunda, işe başlayabilmeleri için onlara gerekli olan bilgilendirmeler



Görsel 4.6: İş teklifi alan aday çalışan





**A) Aşağıdaki cümlelerin başında boş bırakılan parantezlere, cümlelerde verilen bilgiler doğru ise "D", yanlış ise "Y" yazınız.**

1. (...) Referans kontrolü, aday çalışanların iş başvurusu sırasında verdikleri öz geçmişlerindeki ilgili alanda bulunan bilgilerden yapılır.
2. (...) Aday çalışanların, işin gerektirdiği özelliklere sahip olması önemli değildir.
3. (...) Mülakatlar, insan kaynaklarında çalışan uzmanlar tarafından yapılır.
4. (...) Çalışanın yaptığı işlerin belirli süreler içinde, önceden belirlenmiş kriterlere göre ölçülmesine performans değerlendirmesi denir.
5. (...) Çağrı merkezlerinde insan kaynağı ihtiyacı, sadece dış kaynaklardan karşılanır.

**B) Aşağıdaki sorularda boş bırakılan yerlere doğru cevapları yazınız.**

6. Yüz yüze görüşmeye geçmeden önce ön eleme aşaması olarak kullanılan ve genellikle telefonla yapılan görüşmeye ..... denir.
7. Çağrı merkezinin ihtiyaçları doğrultusunda yeni çalışanların bulunmasına, mevcut çalışanların elde tutulmasına ve bu çalışanların mesleki eğitimlerinin verilmesine ..... denir.
8. Yapılan işlerin özellikleri, gereklilikleri, belirli sürelerde yapılma sıklığı ve yapılacağı ortam gibi bilgilerin belirlendiği insan kaynakları yönetimi işlevine ..... denir.
9. Çalışanların emeği karşılığında, onlara ödenen paraya ..... denir.
10. Türkiye işgücü piyasasına, iş ve işçi bulmaya aracılık eden kurum ..... ve genellikle kısaltması olan İŞKUR ismiyle bilinmektedir.

**C) Aşağıdaki soruların doğru cevabını işaretleyiniz.**

**11. Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezlerinin iş ilanı yayımladığı iletişim kanallarından biri değildir?**

- A) Duyuru panoları                      B) El ilanları                      C) Gazeteler  
D) İtranet                                      E) İŞKUR

**12. Çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerinin yanı sıra işbaşında edindikleri deneyimlerini kapsayan insan kaynakları yönetimi işlevi aşağıdakilerden hangisidir?**

- A) Bilgi sistemleri  
B) Endüstriyel ilişkiler performans değerlendirme  
C) İş analizi  
D) İş tanımı ve gerekleri  
E) Kariyer geliştirme

**13. Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezinde insan kaynakları yönetiminin işlevlerinden biri değildir?**

- A) Çalışan eğitimi  
B) İş sağlığı ve güvenliği  
C) İnsan kaynakları planlaması  
D) Teknoloji yönetimi  
E) Ücret yönetimi

14. Aşağıdaki işe alma aşamalarından hangisinde aday çalışanlarla yüz yüze görüşme ve test uygulamaları yapılır?

- A) Başvuru alma  
B) İlan yayınlama  
C) İş teklifi  
D) Mülakat  
E) Referans kontrolü

15. Çağrı merkezinde yeni çalışan ihtiyacının ortaya çıkma nedenlerinden biri aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Çalışan memnuiyeti  
B) Dolgun ücret  
C) İşten çıkarma  
D) Örgüt kültürü  
E) Yönetici değişimi

16. Aşağıdakilerden hangisi bir çağrı merkezinde personel ihtiyacı belirlenirken yapılan işlemlerden biri değildir?

- A) Adaylardan öz geçmiş alma  
B) Boş iş pozisyonlarını belirleme  
C) Çalışanlarda bulunması gereken özellikleri sıralama  
D) İhtiyaç analizi yapma  
E) İhtiyaç bulunan iş kademelerini listeleme

17. Çağrı merkezinde insan kaynakları yönetimini etkileyen iç kaynaklar aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Rakipler  
B) Örgütsel iletişim  
C) Sendika  
D) Teknoloji  
E) Yasa ve mevzuatlar

18. Aşağıdakilerden hangisi işe alma aşamalarından birisidir?

- A) Başvuru alma ve yayınlama  
B) Çalışan analizi  
C) Eğitim planlaması  
D) Personel yönetimi  
E) Ücret bilgilendirmesi

19. Aşağıdakilerden hangisi aday çalışanlara işletmede çalışma fırsatının önerilmesidir?

- A) Çalışan seçme  
B) İş teklifi  
C) Mülakat  
D) Performans değerlendirme  
E) Sonuç yönetimi

20. Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezinde insan kaynakları yönetiminin amaçlarından değildir?

- A) Çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi  
B) Ekip çalışması için uygun ortamın sağlanması  
C) İşletmenin piyasa payının artırılması  
D) Kurum kültürünün oluşturulması  
E) Örgüt ve çalışanın amaçlarının birleştirilmesi

# 5. ÖĞRENME BİRİMİ

## ÇAĞRI MERKEZİNDE İŞBAŞI EĞİTİMLERİ VE ÇAĞRI SÜRECİ

### KONULAR

5.1. ÇAĞRI MERKEZİNDE İŞE BAŞLAMA EĞİTİM SÜRECİ

5.2. ÇAĞRI MERKEZİ ÇAĞRI AKIŞ SÜRECİ



## 5.1. ÇAĞRI MERKEZİNDE İŞE BAŞLAMA EĞİTİM SÜRECİ



### Konuya Başlarken

1. İşe yeni başlayan bir çalışanın kuruma ve işe alışması için işletme tarafından yapılması gerekenler sizce nelerdir?
2. Bir çalışan, kendisini işinde nasıl geliştirebilir sınıfta arkadaşlarınızla tartışınız.

Kuruluşlar, müşterileri için sadece ürün ve hizmet üretip satışını gerçekleştiren yapılardan ürün ve hizmet satışı sonrası müşterilerin taleplerini karşılayan ve onların şikâyetlerini çözüme ulaştırmak isteyen yapılara dönüşmüştür. Böylece işletmelerde müşteri memnuniyeti önem kazanmış ve müşteri odaklı anlayış hâkim olmuştur.

Müşterilerin istek ve beklentileri hakkında bilgi sahibi olmak için farklı iletişim kanallarını kullanmanın önemi zaman içinde anlaşılmiş olduğu için çağrı merkezleri önem kazanmaya başlamıştır.

Kuruluşların müşterileriyle iletişim kurduğu kanallardan biri olan çağrı merkezleri, müşteri memnuniyetini karşılamaya yardımcı olan yapılardır. Günün her saatinde (7/24) müşterinin talep ve beklentilerine cevap verir. Yapılan iş kolay gibi görünse de aslında oldukça zor ve sabır gerektirmektedir. Bu nedenle çağrı merkezi müşteri temsilcileri, belirli bir eğitim sürecinden geçerek işe başlar. Müşteri temsilcileri göreve başladıkları andan itibaren eğitim sürecine dâhil olur ve bu süreç, çalışma süreleri boyunca devam eder.

Çağrı merkezleri, müşterilerin taleplerini en yüksek seviyede karşılamayı amaçlayan kuruluşlardır. Bu nedenle müşteri temsilcilerinin, ürün ve hizmet hakkında bilgi sahibi olmaları ve müşteri taleplerinin en az hata ile nasıl karşılanacağını bilmeleri istenir.

### 5.1.1. Çağrı Merkezi Oryantasyon Süreci

Çalışanlar meslek hayatına başladıklarında ya da işlerini değiştirdiklerinde sahip oldukları kişilik özellikleri, bilgi ve becerileri, deneyimleri ve beklentilerinden dolayı çeşitli sorunlarla karşılaşabilir. İşe uyum sağlamada zorluk yaşayabilir. Yaşanabilecek olumsuzlukların en aza inebilmesi amacıyla çalışanlara işe alıştırma eğitimleri verilir.

İşe yeni alınan veya görevi değişen çalışanların kurumlarına ve iş sorumluluklarına uyum sağlamaları, görevlerini gerektiği gibi yapabilmeleri için gerçekleştirilen faaliyetlere **oryantasyon (işe alıştırma) süreci** denir. İşe başlamadan önce veya işin ilk günlerinde verilen eğitimlerdir.

Oryantasyon süreci iki haftadan iki aya kadar sürebilir. Bu süreçte çalışanlara şu konularda bilgilendirmeler yapılır (Şekil 5.1):



Şekil 5.1: Oryantasyon süreci



### Bilgi Notu

Bir işletmede, belirli bir dönem içinde işten ayrılan çalışanların oranını ölçmek için yapılan hesaplama işlemine **çalışan devir oranı** denir. Dönem içinde işten ayrılan çalışan sayısının, ortalama çalışan sayısına bölünmesiyle çalışan devir oranı bulunur.

Oryantasyon süreci sonucunda, müşteri temsilcisi adayları, çalışacakları çağrı merkezi hakkında doğru ve gerçekçi bilgilere sahip olur. Böylece iş başı yaptıktan sonra yaşanabilecek hayal kırıklıklarının önüne geçilebilir. Ayrıca yeni çalışanların üretkenliği, girişkenliği ve başarısı artırılabilir. Kuruluşun, çalışan devir oranı azaltılabilir.



### Sıra Sizde

Bir çağrı merkezinin insan kaynakları biriminde çalıştığınızı ve işe yeni başlayacak arkadaşlarınıza çalışma ortamınızı anlatacağınızı düşününüz. Aşağıdaki soruları dikkate alarak işletmeyi tanıtacağınız bir sunum hazırlayınız ve sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

1. Tanıtıma hangi konudan başlamalıyım?
2. Çağrı merkezini nasıl tanıtmalıyım?
3. Sunum sırasında tavrım ve hitabım nasıl olmalı?
4. Sunumda hangi konular üzerinde durmalıyım?
5. Aday çalışanlarda çağrı merkeziyle ilgili ilk olumlu etkiyi nasıl bırakabilirim?
6. Sunumda aday çalışanların dikkatini çekmek için hangi unsurları kullanmalıyım?

### 5.1.2. Çağrı Merkezinde Eğitim

Kuruluşlar, rekabet koşullarının hâkim olduğu piyasa şartlarında faaliyet gösterir. Rekabet avantajını yakalayan ve elinde tutan kuruluşlar başarılı olur. Kurum çalışanlarının kalitesi ve nitelikleri başarının artmasını sağlar.

Çalışanlara verilen eğitimin önemi, oluşan başarı ile ortaya çıkar. Çalışanlarına çağın gereklerini dikkate alarak eğitim veren ve onların gelişmelerine imkân sağlayan kuruluşlar rakipleri arasında fark edilir.

Çalışanlara işin gerektirdiği bilgi ve becerilerin öğretilmesini, sahip oldukları yeterliliklerle birleştirilmesini ve geliştirmesini sağlayan faaliyetlere **eğitim** denir. Kuruluşların, çalışanlarına eğitim verme amaçları şunlardır (Şekik 5.2):



Şekil 5.2: Çalışanlara eğitim verme amaçları

### 5.1.3. Çağrı Merkezinde Eğitim Süreci

Kuruluşlar, yeni kullanılan bir terim olan "öğrenen örgütlere" dönüşmüştür. Çağrı merkezleri bu terime iyi bir örnektir. Çağrı merkezlerinde belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda çalışanlara istenen davranışları kazandırmak, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini yapmak ön plandadır. Bu nedenle kuruluşlarda çok yönlü sistemler geliştirilmeye başlanmış, kendi kuruluş yapıları içinde kurumsal eğitim birimleri oluşturulmuştur. Çağrı merkezinde eğitim, bir süreç olarak değerlendirilebilir (Şema 5.1).



Şema 5.1: Çağrı merkezi eğitim süreçleri

**Eğitim İhtiyaç Analizi:** Çağrı merkezi çalışanlarının mevcut eğitim durumları ile hedeflenen ve olması istenen durumlar karşılaştırılır, farklılıklar tespit edilir. Tespit edilen farklılıklar dikkate alınarak eğitim ihtiyaçları belirlenir.

**Eğitim Tasarımı ve Planlaması:** Çalışanlarda bulunması hedeflenen bilgi ve becerilerin, çalışanlara doğru şekilde aktarılması için en uygun ortam ve öğretim yönteminin belirlenmesidir. Planlama, ihtiyaç analiziyle elde edilen bilgiler doğrultusunda yapılır.

**Eğitim Programının Uygulanması:** Eğitim programı, eğitime katılan çalışanlar dikkate alınarak yapılır. Verilen eğitimlerin amacı, çalışanların kişisel ve mesleki hedeflerini gerçekleştirmesidir. Bu aşamada yeterli düzeyde iletişim becerilerine sahip, kuruluşun temel amaç ve felsefesini iyi bilen bir eğitmen de önemli bir faktördür.

**Eğitimi Ölçme ve Değerlendirme:** Çalışanlara verilen eğitimlerin değerlendirilmesi bir diğer önemli aşamadır. Eğitim programını ölçmeye yarayacak ölçütler belirlenir. Belirlenen ölçütler, eğitim sonrasında uygulanır ve eğitim süreci değerlendirilir. Değerlendirme aşamasında eğitime katılan çalışanların eğitim öncesi ve sonrası performansları karşılaştırılır. Eğitim sonrası olması beklenen değişim ve gelişimlerin gerçekleşip gerçekleşmediği tespit edilir.

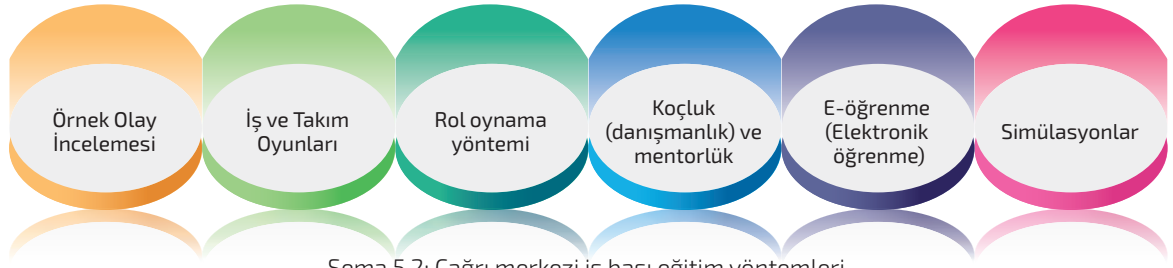
**Eğitim Gelişim ve Takibi:** Çalışanlardan, aldıkları eğitim sonrası kazandıkları bilgi ve becerileri, yaptıkları işte göstermeleri beklenir. Bu nedenle işe devam ettikleri sürece çalışanlara performans değerlendirmesi yapılır. Zaman içinde

kazanılan deneyimlerle, kendilerini geliştirmeleri beklenir. Alınan eğitimi, performansına yansıtamayan veya gelişime ihtiyacı olan çalışanlar ise tekrar eğitime alınır.

#### 5.1.4. Çağrı Merkezinde Eğitim Yöntemleri

Çağrı merkezlerinde genel olarak iş başı eğitimleri tercih edilir. Çalışma ortamında verilen eğitimler kalıcı ve etkilidir. Alınan eğitimlerin performansa yansımalarının ölçülmesi daha kolaydır. İşbaşı eğitimlerinde yapılan bir hata anında düzeltilebilir ve verilen eğitimler amacına ulaşır.

Çağrı merkezlerinde birbirinden farklı özellikte iş başı eğitim yöntemleri kullanılmaktadır. Bu yöntemler şunlardır (Şema 5.2):



**Örnek Olay İncelemesi:** Çağrı merkezinde gerçekleşmiş veya gerçekleşmesi muhtemel olayların incelenmesi ve bu olaylardan tartışma ortamı oluşturularak çözümler üretilmesine dayanan eğitim yöntemidir. Eğitimde örnek olaylar, ayrıntılı bir şekilde incelenir ve tartışılır. Etkili ve doğru çözümler bulunmaya veya geliştirilmeye çalışılır. Katılımcıların analiz etme, karar verme, durum değerlendirme, çözüm üretme ve karar alma yeteneklerinin geliştirilmesi amaçlanır.



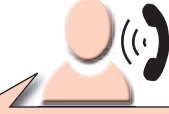
#### Sıra Sizde

Aşağıda verilen örnek olayı inceleyiniz. Ayla Hanım'ın yerinde olsaydınız nasıl davranırdınız? Bu sorunu çözmek için ne yapardınız? Düşüncelerinizi sınıf arkadaşlarınızla paylaşınız.

**Örnek Olay:** Ayla Hanım, cep telefonunda belirli bir dakika konuşma hakkı ve internet kotası olan tarifeli bir hat kullanmaktadır. Bir gün, hizmet aldığı operatör firmasının müşteri temsilcisi, kendisini arayarak Ayla Hanım'a özel avantajlı bir tarife teklifinin olduğunu söyler ve aralarında şöyle bir diyalog geçer:



### Ayla Hanım



Tarifede yer alan kullanım haklarını ve fatura tutarını öğrenebilir miyim?

### Müşteri Temsilcisi



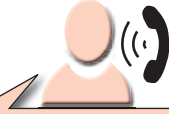
Tabii. Size sunduğumuz yeni tarife teklifinde her yöne 750 dakika, 250 SMS ve 10 GB internet kotanız bulunmaktadır. Aylık fatura tutarınız ise 60 TL'dir.



Mevcut kullandığım tarifenin kullanım taahhüt süresi daha dolmadı. Eğer sizin teklifinizi kabul edersem herhangi bir ceza öder miyim?



Hayır herhangi bir ceza ödemezsiniz.



Eğer bir ceza ödemeyeceksem yeni tarife geçişi kabul ediyorum.

Ayla Hanım'ın yeni tarifeye geçtikten sonra gelen ilk cep telefonu fatura tutarı, beklediğinden daha fazladır. Faturasını incelediğinde, yeni tarifeye geçiş yaparak mevcut tarifesindeki kullanım taahhüttüne uymadığı için kendisine ceza yaptırımı uygulandığını ve yeni tarifesinin müşteri temsilcisinin kendisine söylediğinden daha fazla olduğunu görür.

### **Ayla Hanım'ın yerinde olsaydınız nasıl davranırdınız?**



.....

.....

.....

.....

.....

### **Bu sorunu çözmek için ne yapardınız?**



.....

.....

.....

.....

.....

**İş ve Takım Oyunları:** Eğitime katılanlar arasından takımlar oluşturulur. Takımlara farklı görev ve sorumluluklar verilerek bunları yerine getirmeleri istenir. Her takım üyesinin aktif olarak katılımı beklenir.

**Rol Oynama Yöntemi:** Katılımcılar, gerçek bir olay içinde yer almış olan yönetici, çalışan veya müşterilerin rollerini üstlenirler. Aynı olay içinde iki veya daha fazla kişi yer alabilir. Onlardan; aldıkları rollere uygun davranmaları, yaşanabilecek benzer durumlardaki davranış biçimlerini öğrenmeleri ve çözüm yollarını bulmaları istenir. Rol oynama yöntemiyle katılımcıların çözüm bulma, iş birliği yapabilme, empati kurma, analiz etme yeteneklerinin geliştirilmesi amaçlanır.



### Sıra Sizde

**Sıra Sizde:** Aşağıda verilen olayı inceleyiniz. Örnek olayda verilen kişilerden Seval Hanım'ın rolünü üstleniniz. Verilen olayın nasıl devam edeceğini belirleyerek bir diyalog metni oluşturunuz.

**Örnek Olay:** Seval Hanım oturduğu sitenin bahçesinde bir köpeğin yavruladığını görmüştür. Bir süre anne köpeğin ve yavrularının bakımını üstlenmiştir. Bu durumdan rahatsız olan diğer site sakinleri hayvanlara zarar vermiş ve onları siteden çıkarmak istemişlerdir. Bu olay üzerine Seval Hanım ne yapabileceğini araştırmış ve oturduğu ilçe belediyesinin sokak hayvanları için barınak hizmeti verdiğini öğrenmiştir" Belediyenin ilçe sakinlerinin istek ve şikâyetlerini iletmeleri için kurduğu çağrı merkezinin numarasını arayarak durumu anlatmış ve yardım istemiştir.

**Koçluk (Danışmanlık) ve Mentorluk:** Usta çırak ilişkisinin hâkim olduğu bir eğitim yöntemidir. İş konusunda deneyimli olan çalışanlar veya yöneticiler katılımcılara eğitim verir. Eğitim verecek kişiler **koç** olarak adlandırılır. İş başında, bire bir yapılan eğitimidir. Koç, yapılacak işle ilgili bir örnek olay oluşturur. Olay üzerinden işi anlatır, katılımcıyı motive eder, yönlendirir, katılımcının sorularına cevap verir, gelişimini değerlendirir ve ona önerilerde bulunur.

Alanında uzman kişilerin yapılan işle ilgili sahip oldukları bilgi birikimi ve deneyimlerini çalışanlara aktararak onların mesleki gelişimlerini arttırmak ve bireysel kariyer imkânlarını anlatmak **mentorluk** olarak ifade edilir.



### Sıra Sizde

Osmanlı İmparatorluğu'ndan günümüze kadar ulaşan ve bir eğitim yöntemi olan usta çırak ilişkisini araştırınız. Çevrenizde bu eğitime örnek olabilecek iş kollarının hangileri olabileceğini değerlendiriniz. Değerlendirme sonucuna göre aralarında usta çırak eğitimine örnek olduğunu düşündüğünüz kişilerle röportaj yaparak ilgili kişilerin onayı ile bu röportajın ses veya görüntü kaydını alınız. Kaydı sınıfta arkadaşlarınızla izleyiniz veya dinleyiniz.



Görsel 5.1: E-öğrenme

**E-Öğrenme:** Bilgisayar destekli yapılması gereken bir eğitim yöntemidir. Bu yöntemde, eğitimler internet üzerinden yapılır (Görsel 5.1). Eğitimde zaman kısıtlaması yoktur. Katılımcılar kendi kendilerine öğrenme faaliyetini gerçekleştirir. Eğitimler, canlı sanal sınıflarda aynı anda çok sayıda katılımcıya ulaşarak verilebilir.

**Simülasyonlar:** Çağrı merkezlerinde gerçek olması muhtemel olay ve şartlar oluşturulur. Bilgisayar tabanlı çeşitli uygulamalar sayesinde katılımcının,

tasarlanan olay ve şartları tecrübe etmesi sağlanır. Çalışanların gerçek müşteriyle karşılaşana kadar yapabileceği hataları görerek düzeltmesi ve en aza indirmesi amaçlanır. Eğitim içinde katılımcıların gösterdiği performans kullanılan uygulamalar üzerinden değerlendirilir.

## 5.2. ÇAĞRI MERKEZİ ÇAĞRI AKIŞ SÜRECİ



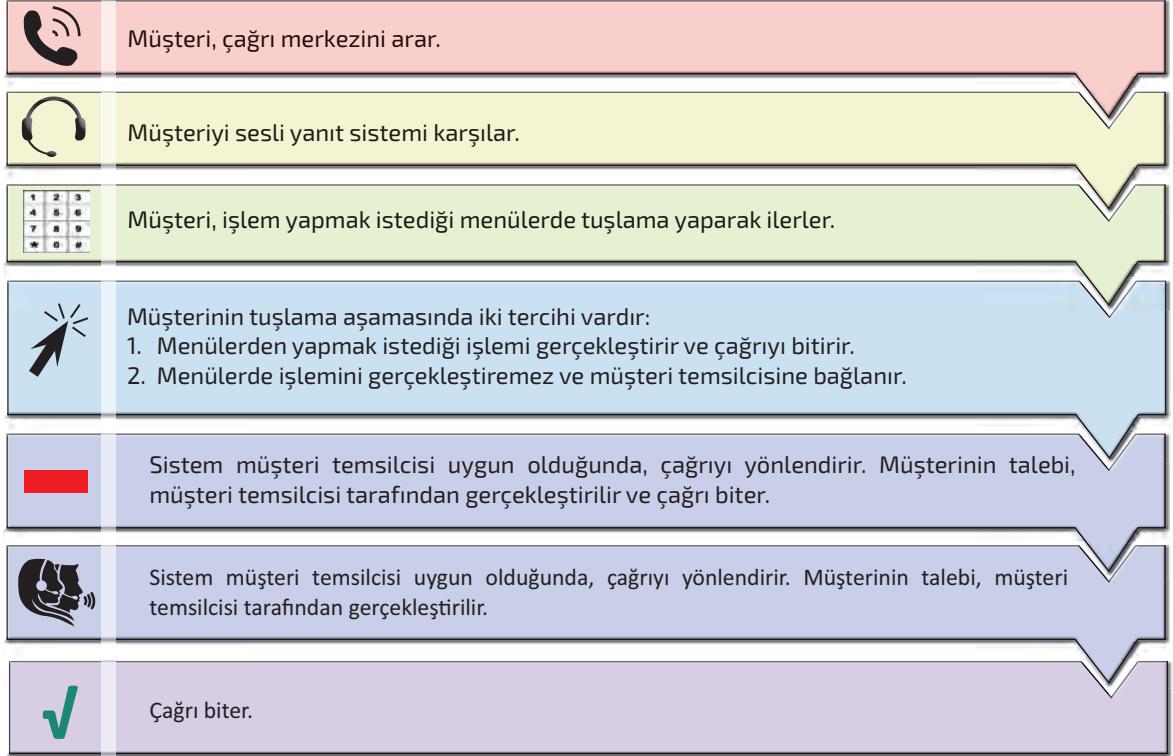
### Konuya Başlarken

1. Kullandığınız cep telefonlarının teknolojik özellikleri ne sıklıkla değişmektedir?
2. Sizce çağrı merkezlerinde hangi teknolojik ürünler kullanılmaktadır?

Çağrı merkezleri verdikleri hizmetlerde teknolojik altyapı kullanır. Müşterinin çağrı merkeziyle veya çağrı merkezinin müşteriyi kurduğu iletişimde teknolojik sistemlerden yardım alınır. Çağrı

merkezini arayan müşterinin bilgilerine ulaşılması, ses tanıma sistemleri, tuşlama yaparak menülerde ilerleme, müşteri temsilcisine yönlendirme gibi işlemler teknolojik sistemler sayesinde gerçekleştirilir.

Çağrı merkezlerinde müşterilerin taleplerinin karşılandığı basit bir çağrı süreci Şema 5.3'te gösterilmiştir:



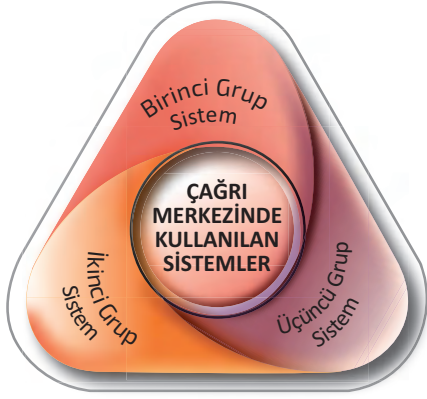
Şema 5.3: Çağrı merkezi iş başı eğitim yöntemleri

Çağrı merkezlerinde çok sayıda müşteriyle farklı iletişim kanalları kullanılarak diyalog kurulur. Bu nedenle çağrı merkezlerinde farklı teknolojik altyapılar kullanılır ve çağrı akış sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesi sağlanır.

### 5.2.1. Çağrı Merkezinde Teknoloji Yönetimi

Çağrı merkezleri teknolojiyle iç içe bir yapıya sahiptir. Müşteri odaklı anlayışın getirdiği, en yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti sağlama amacı, bu durumu zorunlu kılmıştır. Ayrıca çağrı merkezinde çalışanların performansını ölçme gerekliliği, çağrı merkezlerini teknolojiye bağımlı hâle getirmiştir.

Çağrı merkezleri içinde buldukları rekabet ortamında güçlü kalmak için sürekli teknolojik yatırımlar yapar. Çağrı merkezleri; hizmet sunum kalitesinin artırılması, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve rakipler karşısında fark yaratabilmesi açısından çeşitli sistemler kullanır. Çağrı merkezlerinde kullanılan sistemler şunlardır (Şema 5.4):



Şema 5.4: Çağrı merkezinde kullanılan sistemler

**Birinci Grup Sistem:** Müşteriler ile iletişim kurulmasına imkân sağlayan temel teknolojilerdir. Bu teknolojiler kullanılarak müşteri, çağrı merkezine veya çağrı merkezi müşteriye ulaşabilir. Bu sistemlere PBX, ACD, E-posta ve Web Chat sistemleri örnek olarak verilebilir.

**İkinci Grup Sistem:** Müşteri bilgilerinin yönetilmesine imkân sağlayan sistemlerdir. Müşteri temsilcisinin çağrı anında; müşteri bilgilerine ulaşmasına, kayıt altına almasına ve çağrıyı yönetmesine imkân sağlar. Müşterilerin, kendilerine ait olan bilgileri görme veya erişme hakları yoktur. Sadece sisteme veya müşteri temsilcisine taleplerini iletirler. Bu sistemlere şikâyet ve müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri örnek olarak verilebilir.

**Üçüncü Grup Sistem:** Çağrı merkezinin yönetilebilmesi için gerekli olan sistemlerdir. Verilen hizmetin; kayıt altına alınması, değerlendirilmesi, raporlanması ve müşteri temsilcilerinin performans ölçümlerinin yapılabilmesi için kullanılır. Bu sistemlere, ses ve görüntü kayıt (Voice/Screen Record), raporlama ve çalışan yönetim sistemleri örnek olarak verilebilir.



Görsel 5.2: Sunucu istemci bağlantısı

Çağrı merkezinin iç yapısına bakıldığında, teknolojik altyapının temelinde müşteri temsilcilerinin iş istasyonları yer alır. İş istasyonu olarak masa üstü veya diz üstü (laptop) bilgisayarlar kullanılabilirken çağrı merkezlerinde genellikle istemci (thin client) ve sunucular kullanılır. İstemciler, müşteri temsilcilerin sunuculara bağlanmasını sağlar. Çağrı sırasında kullandıkları sistem ara yüzünü ekranlarına iletir. Sunucular, çok sayıda kullanıcının aynı anda sisteme bağlanmasını ve kullanılabilmesini sağlar. Gerçekleştirilen çağrılar sonucu elde edilen müşteri bilgileri de sunucularda saklanır. Bu sayede çağrı merkezlerinde bilgi güvenliğinin sağlanması da kolaylaşır (Görsel 5.2).

Müşteri temsilcileri sunuculara, kendilerine verilen kullanıcı adı ve parola bilgisi girişini yaparak bağlanır. Kendilerine tanımlanmış kullanıcı oturumu açılır. Müşteri temsilcisi sisteme girer ve çağrı almaya başlar. Oturumunu kapatana kadar çağrı almaya devam eder.

Çağrı merkezlerinde müşteri temsilcilerinin, iş istasyonlarında istemcilerin yanı sıra çağrı sırasında kullanacakları telefon ekipmanları bulunur. Telefon ekipmanları, kulaklık ve mikrofondan oluşur (Görsel 5.3). Bu kulaklık ve mikrofonların en önemli özelliklerinden biri dış sesi yalıtmasıdır. Çağrı merkezlerinde aynı anda birden fazla çağrı görüşmesi yapılır ve gürültülü bir ortam hâkimdir. Müşterinin ve müşteri temsilcisinin diğer çağrı konuşmalarından etkilenmemesi, bu ekipmanlarla sağlanır.



Görsel 5.3: İş istasyonu ve telefon ekipmanları



### Sıra Sizde

Çağrı merkezlerinde teknoloji kullanımının yararlarını araştırınız. Elde ettiğiniz bilgilerle bir sunu hazırlayarak sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

## 5.2.2. Çağrı Merkezi Teknolojilerinin Çağrı Akışında Kullanımı

Çağrı akış süreci içinde müşteri, çağrı merkezini arayarak taleplerini iletir. Çağrı merkezleri ise bilgilendirme yapma, ürün satışı gibi durumlarda müşteriyle iletişime geçer. Çağrı merkezleri ve müşteriler arasında gelen aramalar (inbound) ve dış aramalar (outbound) olmak üzere iki çeşit arama vardır.

**Gelen Aramalar (Inbound):** Çağrı akışı, müşterinin çağrı merkezini aramasıyla başlar. Çağrı, ana santral üzerinden, müşterinin ulaşmak istediği santrale aktarılır. Santrale aktarılan arama ile müşterinin arama yaptığı numara üzerinden müşteri bilgisine ulaşılır.

Çağrı, müşteri temsilcisine aktarılmadan önce sesli yanıt sistemi devreye girer. Sesli yanıt sisteminin amacı; müşteriye tanımak ve talebini almak, mümkünse sesli yanıt sisteminden talebini karşılamak veya müşteriye talebini karşılayabilecek müşteri temsilcisine aktarmaktır. Çağrı merkezlerindeki gelen çağrı işlemleri şu şekillerde gerçekleştirilir:

- Sesli yanıt sistemlerinde, menüler müşteri ihtiyaçları ve verilen hizmete göre oluşturulur. Hizmet başlıkları ana ve alt gruplara ayrılır. Müşteriler menü üzerinden konu başlıklarına tanımlı numaraları ihtiyaçları doğ-

rultusunda tuşlar. Talebinin karşılanması için menü içinde yönlendirilir. Müşterinin talebi, sesli yanıt sistemi içinde karşılanırsa çağrı sonlanır. Buradaki amaç, işlemin müşteri temsilcisine ulaşmadan gerçekleştirilmesidir. Sesli yanıt sisteminde istediği sonucu alamayan müşteri, talebini karşılayacak müşteri temsilcisine aktarılır.

- Sesli yanıt sisteminde, ses tanıma teknolojileri de kullanılır. Ses tanıma teknolojisi ile müşteriden daha önce alınan ses kaydı, arama sırasında alınan sesle karşılaştırılır. Müşterinin beyan ettiği bilgilerin doğruluğu teyit edilir. Ses kaydı ve bilgiler birbiriyle uyumlu ise müşterinin işlemine devam edilir. Müşteri yapmak istediği işlemle ilgili bir cümle kurar. Sistem, cümleyi önceden tanımlı cümle grupları içerisinde tarar ve kurulan cümleye en uygun menüleri sıralar. Seçilen menülerden müşteri işlemi gerçekleştirir veya müşterinin çağrısı, kendi isteğiyle müşteri temsilcisine aktarılır.
- Sesli yanıt sisteminde istediği işlemi yapamayan müşteri, sistem tarafından belirlenen müşteri temsilcisine yönlendirilir. Sistem, müşteri temsilcisine bağlanmak için bekleyen müşterileri bekleme sürelerine göre sıralar. Müşteriler bekletilirken sistem tarafından bilgilendirme yapılır ve müzik dinletilir. Böylece çağrının müşteri tarafından sonlandırılmasının önüne geçilmeye çalışılır. En uzun süre bekletilen müşteri, uygun olan ilk müşteri temsilcisine aktarılır. Çağrının yönlendirildiği müşteri temsilcisi, müşteri bilgilerini ekranında görür ve talebi yerine getirmeye çalışır.

Sağlık sorunu, zor müşteri gibi durumlarda çağrı süresi içinde, müşteri temsilcisi işlemi sonuçlandıramayabilir. Çağrıyı backoffice (arka ofis) ekipleri olarak ifade edilen ekiplere aktarabilir. Bu ekipler, müşterilerin çağrı sırasında çözülemeyen taleplerini karşılayan ve çözüm üreten ekiplerdir.

Çağrı merkezlerinde müşterilerle yapılan bütün görüşmeler kayıt altında tutulur. Kayıtlar yasal olarak belirli bir süre saklanmak zorundadır. Müşteri, yapılan işlemlere itiraz ederse kayıtlar tekrar dinlenir. İtiraz haklı bulunursa işlem müşterinin isteği doğrultusunda tekrar gerçekleştirilir. Ayrıca kayıtların saklanması, çağrının kalitesinin ölçülmesi ve müşteri temsilcisinin performansının değerlendirilmesi açısından önemlidir.

**Dış Aramalar (Outbound):** Çağrı merkezlerinin başlatmış olduğu çağrı, dış aramadır. Çağrı merkezinin hizmet verdiği sektöre göre değişiklik gösteren aramalardır. İşletmelerin sahip oldukları imkânları korumak veya iyileştirmek amaçlanır. Gelen aramalarda olduğu gibi çağrı merkezinin iş akışında önemli bir yeri vardır. Dış arama, müşteri temsilcileri tarafından yapılacağı gibi otomatik sistemler üzerinden de yapılabilmektedir. Çağrı merkezlerinde yapılan dış aramalar şu şekillerde gerçekleştirilir;

- Dış aramalarda arama yapılacak müşterilerin listesi oluşturulur. Bu listeler çağrının konusuna göre, ilgili müşteri temsilcisinin ekranına aktarılır. Müşteri temsilcisi dış arama yapacağı müşterilerin bilgilerini ekranında görür. Listeye bağlı kalarak çağrı merkezinde kullanılan programlar aracılığıyla aramayı gerçekleştirir. Müşteri telefon hattının meşgul veya kapalı olması durumunda, sonra tekrar aranması için listede müşteri bilgisi kalmaya devam eder. Müşteri çağrıya cevap verdiğinde görüşme gerçekleştirilir. Müşteri temsilcisinin bu şekilde yaptığı dış aramalara **ön izlemeli arama** denir.
- Otomatik arama sistemleri kullanılarak da dış aramalar yapılabilir. Önceden hazırlanmış müşteri listeleri, otomatik arama sistemine aktarılır. Sistem, dış çağrıyı müşteri bilgileri üzerinden gerçekleştirir. Müşteri çağrıyı cevapladığı anda sesli yanıt sistemi devreye girer ve kayıtlı ses mesajı dinletilir. Mesaj bir bilgilendirme mesajı olabileceği gibi müşteri memnuniyeti ile ilgili bir anket de olabilir. Müşterinin bir işlem yapması gerekiyorsa sesli yanıt sistemi tarafından yönlendirilir. Müşteriye menüler dinletilir ve tuşlama yaparak işlemi yapması sağlanır. İşlem gerçekleştirilemezse çağrı, müşteri temsilcisine aktarılır.

Otomatik arama sistemleri, çağrıları yönetmek için de kullanılır. Arama yapılacak müşteri sayısına göre farklı sistemler tercih edilebilir. Otomatik sistemler kullanılarak verimliliği en üst seviyede tutmak ve zamandan tasarruf etmek amaçlanır.

Çağrı merkezlerinde yapılan dış aramalara telefonla satış, bilgilendirme, satın alınan bir hizmetin kurulumunun yapılabilmesi için randevu alma, müşteri memnuniyet anketleri, tanıtım ve kampanya duyuru aramaları örnek olarak verilebilir.



### Sıra Sizde

Çağrı merkezlerinde yapılan aramalar, yasal olarak kayıt altına alınmak zorunludur. Bu düzenlemenin hangi kanuna göre yapıldığını araştırınız. Elde ettiğiniz bilgileri, sınıfınızda arkadaşlarınızla paylaşınız.

## 5.2.3. Çağrı Merkezinde Kullanılan Teknolojiler

Çağrı merkezleri, müşterileriyle iletişim kurarken birden fazla iletişim kanalı kullanır. En bilinen iletişim kanalı olan telefonla iletişimin yanı sıra kısa mesaj, e-posta, anlık mesajlaşma ve sosyal medya servisleri de kullanılmaya başlanmıştır. Çağrı merkezleri teknolojiden mümkün olduğunca yararlanır. Bu sayede müşteri beklentilerinin maksimum düzeyde karşılanması amaçlanır.



Görsel 5.4: Çağrı merkezlerinde kullanılan iletişim kanalları

- Çağrı merkezi yönetim sistemi
- İnteraktif sesli yanıt sistemi
- Ses ve görüntü kayıt
- İnternet üzerinden yazılı sohbet (web chat)
- Geri arama isteği (call back)
- 4,5 G video ve VIVR
- Sesli posta (Voice Mail)
- Şikâyet yönetim sistemi
- Pop up



Görsel 5.5: Çağrı merkezi özel santral telefon ağı

Çağrı merkezlerinde gelen ve dış aramalar yapılırken farklı sistemler kullanılır (Görsel 5.4). Çağrı merkezleri, kullanılacak teknolojileri hizmet verdikleri sektör ve müşteri kapasitesine göre belirler. Çağrı merkezlerinin gelen arama (inbound) sürecinde kullandığı sistem bileşenleri şunlardır:

- Özel santral
- Otomatik çağrı dağıtım sunucuları
- Bilgisayar telefon entegratörü

**Özel Santral:** Çağrı merkezlerinde kullanılan özel telefon ağıdır. Sisteme gelen ve sistemden çıkan çağrıları telefon hatlarına aktarır. Tek bir numara üzerinden gelen ve giden aramaları yönetir. Örneğin 111 11 11 şeklinde bir işletmeye ait müşteri ilişkileri hattını aynı anda yüzlerce müşteri arayabilir. Özel santral aynı numara için birçok telefon hattını sistem içinde barındırır (Görsel 5.5). Gelen aramayı telefon hatlarından meşgul olmayan hatta yönlendirir. Böylece müşteri çağrı sırasında hatta bekletilmez ve daha kaliteli hizmet sunulur.

Özel santral sayesinde gelen ve dış aramaların yönetilmesi mümkündür. Dış aramalar kısıtlanabilir. Çağrı merkezindeki dâhili iç aramalar ve dışarıya yapılacak tüm görüşmeler özel santral üzerinden yapılır. Dâhilî iç aramaların ücretsiz olmasını sağlar.

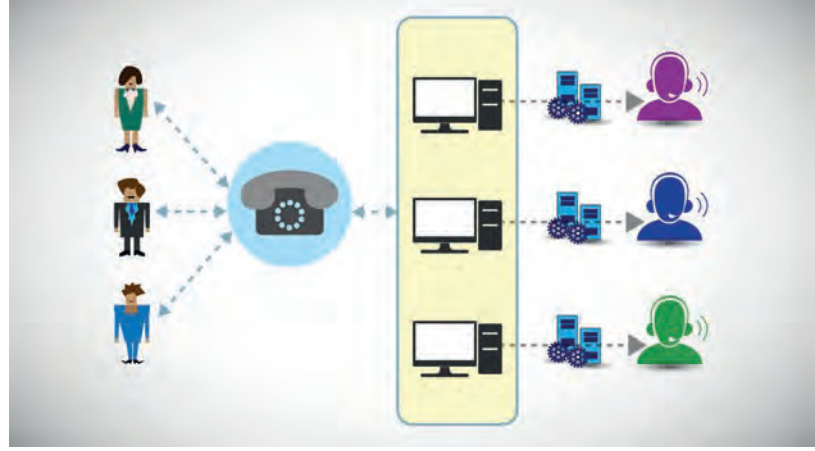


## Sıra Sizde

Sınıf arkadaşlarınızla üçer kişilik çalışma grupları oluşturunuz. Kurum ve kuruluşlarda, okulunuzda kullanılan telefon santrallerinin gelişimi hakkında internette, okul veya şehir kütüphanesinde araştırmalar yapınız, görseller bulunuz. Elde ettiğiniz bilgi ve görselleri kullanarak sunu hazırlayınız, sunuyu sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

**Otomatik Çağrı Dağıtım:** Çağrı merkezlerine gelen bir çağrının, önceden yapılan tanımlamalar aracılığıyla nereye aktarılacağını belirleyerek dağıtımını yapan sistemlerdir (Görsel 5.6). İşlem şu şekilde gerçekleşir:

- Müşteri, çağrı merkezi numarasını arar.
- Sistem, "A operatörü müşteri hizmetlerine hoş geldiniz." şeklinde bir anons ile müşteriyi karşılar.
- Sesli yanıt sistemi üzerinden opsiyonel olarak hangi dilde işlem yapmak istediğini sorar.
- Müşterinin işlem grupları üzerinden hangi işlemi yapmak istediğini belirlemesi sağlanır. Bu sayede müşterinin hangi müşteri temsilcisine aktarılacağı da belirlenir.



Görsel 5.6: Otomatik çağrı dağıtım sistemi

## Örnek Çağrı Diyaloğu

**Müşteri:** 111 11 11 numaralı bir giyim firmasına ait müşteri hizmetlerini arar.

**Çağrı Merkezi:** İyi günler. .... giyim markası müşteri hizmetlerine hoş geldiniz. For English please press nine. Kişisel verilerinizi önemsiyoruz. Bu kapsamda görüşmemiz sırasında bize ileteceğiniz kişisel verilerinizin kullanılmasına ilişkin detaylı bilgilere internet sitemizde bulunan aydınlatma metnini okuyarak ulaşabilirsiniz.

Siparişinizle ilgili işlemlerinizi için 1'i, üyelik işlemlerinizi için 2'yi, mağazalarımızla ilgili işlemlerinizi için 3'ü, sipariş oluşturmak için 4'ü, diğer işlemlerinizi için lütfen 5'i tuşlayınız.

**Müşteri:** Telefonundan 1'i tuşlar.

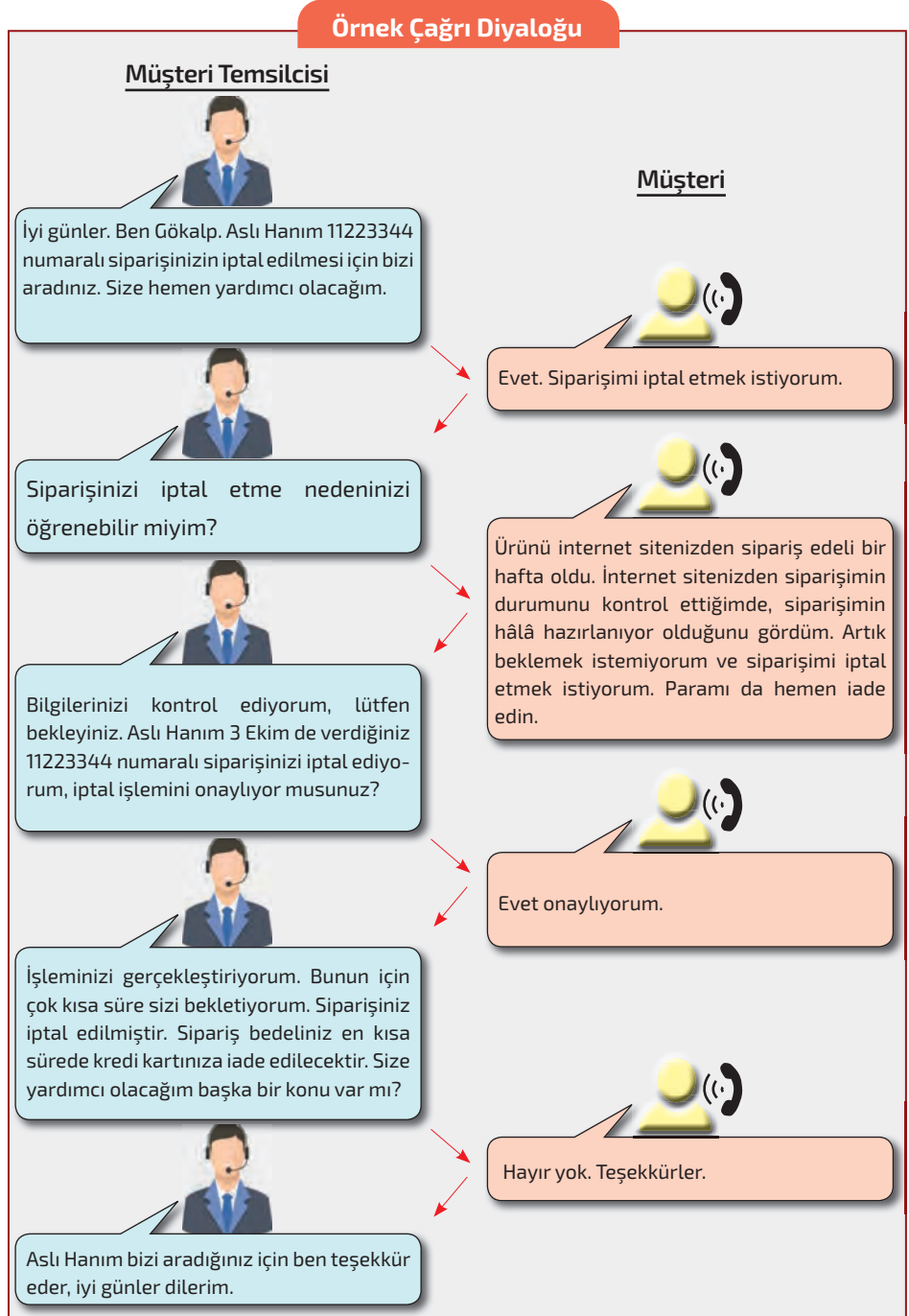
**Çağrı Merkezi:** Siparişinizin gönderi durumu için 1'i, siparişinizi iptal etmek için lütfen 2'yi tuşlayınız.

**Müşteri:** Telefonundan 2'yi tuşlar.

**Çağrı Merkezi:** Lütfen 8 haneli sipariş numaranızı tuşlayınız.

**Müşteri:** 11223344 olan sipariş numarasını telefonundan tuşlar.

**Çağrı Merkezi:** 11223344 numaralı siparişinizi iptal edebilmeniz için sizi müşteri temsilcimize aktarıyorum. Lütfen bekleyiniz. (Müşteriye, müşteri temsilcisine bağlanana kadar müzik dinletilir ve çeşitli bilgilendirmeler yapılarak çağrıyı kapatması engellenir.)



**Bilgisayar Telefon Entegratörü:** Müşteri temsilcilerinin kullandıkları bilgisayarlar ile telefon sistemlerinin birlikte çalışmasını, bilgi paylaşımı ve etkileşimini sağlayan yazılım ve donanımlardır. Bu sistem sayesinde yapılabilecek işlemler şunlardır:

- Özel santralde gerçekleştirilen tüm işlemler raporlanabilir.
- Sesli yanıt sisteminde, müşteriyle ilgili alınan bilgiler müşteri temsilcisinin ekranına aktarılabilir.
- Müşterilerin hatta bekleme süreleri, müşteri temsilcilerinin konuşma süreleri, talebin karşılanma süresi gibi bilgiler kaydedilip raporlanabilir.
- Çağrı sürecinde yapılan çağrı cevaplama, transfer etme, beklemeye alma ve çağrının kapatılması gibi işlemler bilgisayar üzerinden yapılabilir.

**Çağrı Merkezi Yönetim Sistemi:** Müşteri temsilcisi çağrıyı cevapladığında, müşteri bilgilerinin ekranda görüntülenmesini sağlayan sistemdir. Ayrıca müşteri temsilcisinin çağrıları yönetmesine izin veren telefon fonksiyonlarına (softphone) da sahiptir. Böylece müşteri temsilcisi yapacağı aramaları bu sistem üzerinden gerçekleştirebilir. Çağrı merkezleri, bu sistem uygulamalarını kendileri geliştirebileceği gibi çağrı merkezi sistemine eklenmiş bir şekilde de satın alabilir.

#### **İnteraktif Sesli Yanıt Sistemi (IVR):**

Müşteri temsilcisine bağlanma ihtiyacını ortadan kaldıracaktır (Görsel 5.7). Arayan müşterinin talebini kısa sürede cevaplayarak bekleme sürelerini ortadan kaldırır. Ancak sistemin cevap verebileceği talep çeşit sayısı azdır ve uzun menüler müşterilerin çağrıdan ayrılmasına neden olabilir. Genellikle bankacılık ve telekom sektörlerinde tercih edilir.



Görsel 5.7: İnteraktif sesli yanıt sistemi



#### **Sıra Sizde**

Herhangi bir çağrı merkezini arayınız. Sesli yanıt sisteminde menülerde tıklama yaparak ilerleyiniz. Bu işlemleri yaparken sesli yanıt sistemi diyaloglarınızın ses kaydını alınız.

Aşağıda verilen işlemleri yapınız.

1. Gerçekleştirdiğiniz çağrıya ait ses kaydını sınıfınızda dinleyiniz ve çağrınızı arkadaşlarınızla değerlendiriniz.
2. Değerlendirmelerde yapılan yorumları dikkate alarak çağrı merkezini tekrar arayınız ve bir görüşme yapınız, yaptığınız görüşmenin ses kaydını alınız.
3. Yaptığınız son görüşmeye ait ses kaydını sınıf ortamında arkadaşlarınızla dinleyiniz ve değerlendiriniz.

### **Dış Arama Sistemleri**

Önceden hazırlanmış olan arama listelerine göre belirlenen müşterilerin aranmasında kullanılan sistemlerdir. Dış arama sistemleri; tahmine dayalı arama sistemi ve sesli yanıt sistemi üzerinden dış arama sistemi olarak ikiye ayrılmaktadır:

**Tahmine Dayalı Arama Sistemi:** Daha önceden hazırlanmış olan listelerde yer alan müşterilerin, müşteri temsilcisinden bağımsız ve otomatik olarak aranmasını sağlayan sistemdir. Sistemde yapılan bazı aramaların cevaplanmayacağını öngörerek aktif müşteri temsilcisi sayısından daha fazla arama başlatır. Böylece sıradaki müşteriler, uygun olan müşteri temsilcisine daha hızlı aktarılır. Sistemde müşterilerin, belirlenen bir saat diliminde aranması da sağlanabilir. Meşgul olan veya kendilerine ulaşılamayan müşteriler, görüşme gerçekleştirilene kadar çağrı listesine tekrar alınarak arama yapılabilir.

**Sesli Yanıt Sistemi Üzerinden Dış Arama Sistemi:** Önceden hazırlanan listede yer alan müşterilerin sesli yanıt sistemi ile aranmasıdır. İşlemler, sesli yanıt sistemi üzerinden yapılır. Böylece müşterinin operatöre bağlanmasına gerek kalmaz. Fatura hatırlatma ve ödeme, anket uygulama, kampanya bilgilendirme yapma bu sistemde yapılan çağrılara örnek olarak verilebilir. Tahmine dayalı arama sisteminde olduğu gibi aranan müşteri, meşgul veya ulaşılamıyorsa sistem belli periyodlarla müşteriyi tekrar arar.



Görsel 5.8: Ses ve görüntü kayıt işlemi

**Ses ve Görüntü Kaydı:** Türkiye'de yasal mevzuat gereği çağrı merkezlerinde yapılan telefon görüşmelerinin kaydedilmesi zorunludur. Müşteriye görüşmenin kaydedildiği bildirilmelidir. Görüşmeye başlanmadan "Çağrı merkezimizle yapacağınız tüm görüşmeler kayıt altına alınmaktadır." şeklinde bir anons kullanılmalıdır.

Teknolojik gelişmelerle birlikte görüşmeler istenirse görüntülü olarak da yapılabilmektedir. Görüntülü konuşmaların da kayıt edilmesi gerekmektedir.

Kayıt işlemini gerçekleştiren sistemler, çağrı merkezlerinin önemli bileşenlerindendir (Görsel 5.8).



## Sıra Sizde

Aşağıda verilen soruları cevaplayınız.

1. Dış aramalar yapılırken sesli yanıt sistemi teknolojisi kullanılmasının çağrı merkezleri açısından yararları neler olabilir?
2. Hangi tür dış aramaların müşteri temsilcisi tarafından gerçekleştirilmesi, çağrının başarı oranını artırır?
3. Çağrı merkezlerinde dış arama yapabilmek için kullanılan müşteri listelerindeki bilgiler hangi kaynaklardan yararlanılarak elde edilebilir?

### İnternet Üzerinden Yazılı Sohbet:

Çağrı merkezinin hizmet verdiği bir işletmenin, internet sitesi üzerinden gelen müşteri talebinin, çağrı merkezindeki bir müşteri temsilcisi tarafından cevaplanmasıdır (Görsel 5.9). Müşteri ve müşteri temsilcisi arasındaki diyalog sürecinin yönetilmesi işlemdir. Sosyal medya veya mesajlaşma uygulamaları da sıklıkla kullanılabilir. Telefon aramaları için oluşturulan müşteri temsilcisi grupları gibi internet üzerinden gelen sohbet (chat) çağrısı için de müşteri temsilcisi grupları oluşturulur.



Görsel 5.9: Çağrı merkezinde online mesajlaşma (chat)



## Sıra Sizde

Aşağıda verilen örnek olayları inceleyiniz. Örnek olaylardaki müşterilerin, sorunlarını yazılı mesaj yoluyla çözebilmeleri için müşteri temsilcisiyle karşılıklı olarak yazabilecekleri metin diyaloglarını oluşturunuz. Yazığınız diyalogları bir arkadaşınızla sınıf ortamında canlandırınız.

**1. Olay:** Hüseyin Bey, gıda ihtiyaçlarını satın almak için genellikle internet üzerinden satış yapan bir alışveriş sitesini kullanmaktadır. Bir akşam yine aynı internet sitesini kullanarak bazı ihtiyaçlarını sipariş etmiştir. Ürünleri kendisine teslim edilmiştir. Sipariş verdiği ürünleri kontrol ederken, bir ürünün son kullanma tarihinin 1 hafta geçtiğini ve sipariş ettiği bir ürünün de kendisine ulaştırılmadığını fark etmiştir. İlgili firmanın internet sitesinde yer alan ve müşteri temsilcisiyle yazılı mesajlaşma şeklinde iletişime geçebilmesini

sağlayacak bağlantıyı kullanarak sorununu çözmeyi düşünmüştür.

**2. Olay:** Aynur Hanım'ın, evinde kullandığı buzdolabı arızalanmıştır. Mevsim yaz olduğu için hava çok sıcaktır ve buzdolabındaki ürünlerin bozulmasından endişe etmektedir. Buzdolabını tamir ettirebilmek için, ilgili firmanın teknik servisini aramış fakat kimseye ulaşamamıştır. Aklına, buzdolabının markası olan beyaz eşya firmasının müşterileri için verdiği bir hizmet gelmiştir. Bu hizmet firmanın internet sitesinde "teknik desteğe ihtiyaç duyuyorum" etiketiyle yer almakta, müşterinin verilen bağlantıyı kullanarak müşteri temsilcisiyle mesajlaşmasını sağlamaktadır.

**Geri Arama İsteği:** Çağrı merkezini arayan bir müşteri, müşteri temsilcisine bağlanamaz veya talebi karşılanmazsa çağrı merkezinin kendisini belirttiği bir tarih ve saatte tekrar aramasını isteyebilir. Dış aramalarda ise arama yapılan müşteri o anda uygun olmadığını ve belirttiği gün ve saatte yeniden aranmak istediğini belirtebilir. Bu gibi durumlarda sistem, müşterinin belirttiği tarih ve saatte otomatik olarak müşteriyi arar ve müşteri temsilcisine bağlar.



### Sıra Sizde

Aşağıda verilen örnek olayı inceleyiniz. Örnek olaydaki müşteri temsilcisinin yerinde olduğunuzu düşününüz. Müşteriden onu geri arayabileceğiniz bir tarih ve saat aralığı vermesi için ikna ettiğiniz bir diyalog metni oluşturunuz. Yazdığınız metni bir arkadaşınızla sınıfta canlandırınız.

**Örnek Olay:** Musa Bey, devre mülk tatil satışı yapan bir firmanın müşteri hizmetlerinde çalışmaktadır. Her ay belirli miktarda devre mülk tatil satışı yapması gerekmektedir. En son ay içinde yaptığı satışlar belirtilen sayının üstüne çıkamadığından prim alamamıştır. Bu nedenle daha önce devre mülk satın almış; fakat kullanım süreleri dolduğundan tatile gidemeyen müşteri bilgilerine sistemden ulaşarak aramaya başlamıştır. Müşteri listesindeki Çınar Beyi aramıştır. Musa Bey kendini tanıtarak neden aradığını anlatır. Çınar Bey ısrarla devre mülk almakla ilgilenmediğini, ancak uzun süredir de tatile gitmediğini, o an müsait olmadığı için konuşamadığını söyler. Musa Bey, müşterinin kararsız olduğunu anlar ve onu ikna etmek ister.

#### 4,5 G Video ve Video Konferans (VIVR):

Müşterinin, çağrı merkezindeki müşteri temsilcisiyle yeni nesil cep telefonlarındaki 4,5 G teknolojisiyle veya video konferans uygulamalarıyla iletişim kurabildiği sistemdir. Çağrı merkezlerinin hizmetlerini görüntülü olarak verdiği çağrı çeşididir. Görüşmeler yüz yüze yapılıır. Çağrılar, gelen çağrı olarak gerçekleştirilir. Sesli çağrılarda olduğu gibi görüntülü konuşmalar da kayıt altına alınmaktadır. 4,5 G bankacılık sektöründe sıklıkla kullanılan çağrı merkezi hizmet türü hâline gelmiştir (Görsel 5.10).



Görsel 5.10: Müşteri temsilcisiyle yapılan video konferans



#### Bilgi Notu

"112 Acil Çağrı" hizmetinde "Engelsiz 112 Projesi" hayata geçirilmiştir. Bu hizmetten; işitme ve dil-konuşma engelli vatandaşların, telefonlarına belirtilen uygulamayı yükleyerek Acil Yardım Merkezlerine ulaşmaları ve ihtiyaç duyduklarında yardım almaları sağlanmaktadır.



#### Sıra Sizde

Aşağıda verilen soruları cevaplayınız.

1. Hangi sektörlerde hizmet veren firmaların müşteri temsilcisiyle görüntülü konuşmayı tercih edersiniz? Neden?
2. Müşteri temsilcisiyle yapılacak telefon görüşmesi mi görüntülü görüşme mi müşteri sorunlarının çözülmesinde daha etkilidir? Neden?
3. Talebiniz gerçekleştirilirken sizin için yapılan işlemleri görmek ister misiniz?
4. Müşteri temsilcisiyle görüntülü görüşme yaparken nelere dikkat edersiniz?

**Sesli Posta:** 7 gün 24 saat hizmet veremeyen çağrı merkezlerinde, çalışma saatleri dışında arama yapan müşterilerin sesli mesajları telefon sistemi kullanılarak kaydedilir. Kaydedilen sesli mesaj ilgili kişilere, elektronik posta olarak gönderilir. Sesli posta genellikle müşteri şikâyetlerinin alınmasında kullanılır.

**Şikâyet Yönetim Sistemi:** Çağrı merkezlerinde verilen hizmetlerle ilgili olarak, müşterilerden gelen şikâyet ve önerilerin alınması müşteri memnuniyetinin karşılanması açısından önemlidir. Şikâyet yönetimi sistemiyle gelen şikâyet ve önerilerin kaydedilmesi, çözüm ve değerlendirme aşamalarının takip edilmesi ve sonucun tekrar müşteriye bildirilmesi gibi süreçlerin yönetilmesini sağlar.

**Pop Up (Pop Ap):** Çağrı yapılan telefon numarasından müşteri bilgilerinin (adı, soyadı vb.) otomatik olarak görüntülenmesini sağlayan sistemdir. Bu sayede müşteri temsilcisi çağrıyı cevapladığında müşteri bilgilerini ekranında görür. Müşteriden aynı bilgileri tekrar istemez. Çağrıya cevap verdiğinde müşteriye ismiyle hitap edebilir. Müşteriye ismiyle hitap etme, müşteri memnuniyetini arttırmakta ve işlemeye olan bağlılığı güçlendirmektedir.

**Ses Teknolojileri:** Çağrı merkezlerinde uygulanan teknolojik altyapıların en önemli örneklerinden biri de ses teknolojileri kullanımudur. Müşterilerle iletişim, çoğunlukla konuşarak kurulur. Bu nedenle sesli yanıt sistemleri geliştirilmiştir. Çağrı merkezlerinde kullanılan ses teknolojileri; ses tanıma, ses sentezleme ve konuşma tanımadır.



Görsel 5.11: Ses tanıma sistemi

### Ses Tanıma

Konuşma sırasında insan sesini otomatik algılayarak işleme dönüştürebilen sistemdir (Görsel 5.11). Kelime ve ifadeler sisteme önceden tanımlanır. Sistem, söylenen kelimeleri daha önce yapılan tanımlamalara göre değerlendirir. Müşterinin söylediği kelimeye en yakın ifade bulunarak işlem seçenekleri sunulur.

### Call Steering (kol sitiring)

Tanımlı kelimelere bağlı kalmadan, müşterinin yapmak istediği işlemi söyleyerek yapabilmesini sağlayan sisteme denir.

Ses tanıma sistemleri, müşteri temsilcisi ihtiyacını ve maliyetleri azaltır. Menü içinde tuşlama yaparak seçim yapmaya iyi bir alternatiftir. İşlemler kolayca yapılabilir ve zaman tasarrufu sağlar.

Çağrı merkezlerinde teknolojik sistemler kullanılarak gerçekleştirilebilecek çağrı örnekleri şunlardır:

## Örnek Çağrı Diyalogu

### Sesli Yanıt Sistemi



Merhaba! A bankası müşteri hizmetlerine hoş geldiniz. Sayın Züleyha Ulus'la mı görüşüyorum. Evet veya hayır, diyerek cevap verebilirsiniz.



Size hangi konuda yardımcı olabilirim. Yapmak istediğiniz işlemi kısaca söyler misiniz? Örneğin "Kredi kartı borç bilgimi öğrenmek istiyorum." diyebilirsiniz.



Kredi kartı borç bilginizi öğrenmek mi istiyorsunuz. Güncel kredi kartı borcunuz için "Güncel", ödenmemiş kredi kartı borcunuzu, ödemek için "Borç ödeme" diyebilirsiniz.



Kredi kartınıza ait dört haneli şifrenizi tuşlayınız.



Bilgilerinize ulaşıyorum. Lütfen bekleyiniz.



Son kullanımlarınıza ait ödenmemiş kredi kartı borcunuz 5000 Türk lirasıdır. Borcunuzun son ödeme tarihi ise ayın 15'idir.

### Müşteri



Evet.



Kredi kartı borcu.

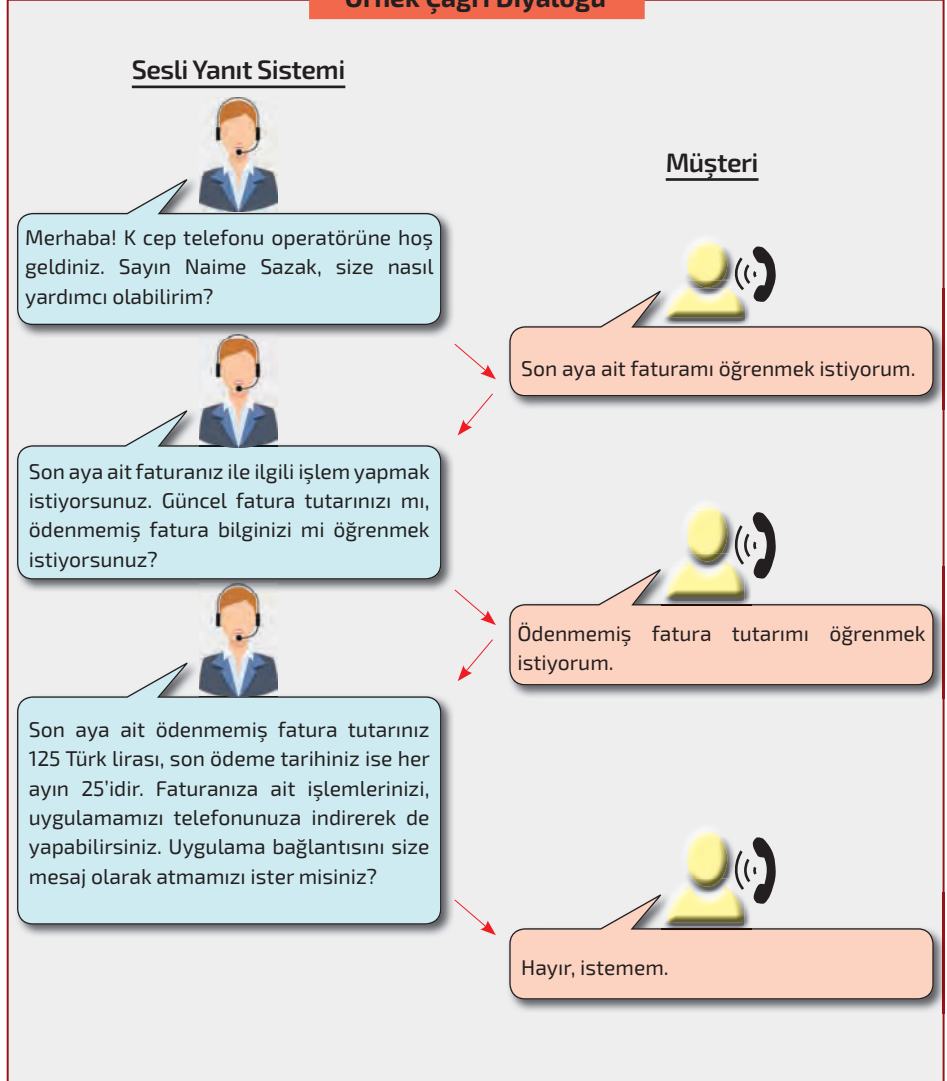


Güncel.



\*\*\*\* (telefondan şifreyi tuşlar.)

## Örnek Çağrı Diyalogu



### Ses Sentezleme

Sesli yanıt sistemlerine tanımlanmış kelime ve rakamlara bağımlı kalmadan, bilgisayara girilen yazılı bilgileri konuşmaya çevirebilen sistemdir. Bir müşteriyle ilgili yazılan tüm bilgileri konuşmaya çevirebilir. Örneğin müşterinin adı-soyadı, doğum tarihi ve yeri, T.C. kimlik numarası bilgilerini seslendirebilir. Arayan müşteriye özel, karşılama anonsu oluşturabilir. Müşterinin talebine göre anons metni oluşturup söyleyebilir.

### Konuşma Tanıma Sistemi

Çağrı merkezleri, müşterilerin müşteri temsilcileri aracılığıyla veya sesli yanıt sistemlerini kullanarak istedikleri işlemi yapmalarına imkân tanımaktadır. Yapılan her bir işlemde müşteri onayı alınmaktadır. Müşteri onayı alınarak işlemin gerçekleştirilmesi için müşterinin yetki vermesi amaçlanır. Yapılan işlemlerde bilgi güvenliği sağlanması esastır.

## Örnek Çağrı Diyalogu

### Müşteri



Cep telefonu faturamın sistemde kayıtlı elektronik posta adresime gönderilmesini istiyorum.



Evet.



Evet, doğru.



Anne adı Aynur, baba adı Ahmet. Doğum tarihim 15.10.1985



Evet, onaylıyorum.



Hayır, teşekkürler.

### Müşteri Temsilcisi



Bilgilerinize ulaşıyorum. Sistemimizde faturanızın size posta yoluyla gönderildiğini görüyorum. Sonraki aydan itibaren faturanızı elektronik posta olarak almak istiyorsunuz.



Sistemimizde kayıtlı elektronik posta adresiniz .....@\*\*\*\*\*.com olarak görünüyor. Bilgileriniz doğru mudur?



İşleminizi gerçekleştirebilmem için anne ve baba adınız, doğum yeriniz ve doğum tarihinizi gün-ay-yıl olarak söyleyebilir misiniz?



Müşteri Temsilcisi: Verdiğiniz bilgiler için teşekkür ederim. Faturanızın önümüzdeki aydan itibaren elektronik posta olarak sistemimizde kayıtlı elektronik posta adresinize gönderilmesi için işleminizi onaylıyor musunuz?



Size yardımcı olabileceğim başka bir konu var mı?



Ben teşekkür eder, iyi günler dilerim.



## Sıra Sizde

Aşağıda verilen örnek olayları inceleyiniz. Örnek olaylara ait çağrı diyaloglarını tasarlayınız aşağıdaki noktalı alanlara yazınız. Oluşturduğunuz çağrı diyaloglarını bir arkadaşınızla canlandırınız ve görüntülü olarak kayıt ediniz. Görüntü kaydınızı sınıfınızda izleyerek kendinizi ve hazırladığınız diyalogları değerlendiriniz. Değerlendirme sonucunuza göre gerekirse çağrı diyaloglarını tekrar defterinize yazınız veya düzenleyiniz.

1. Olay: Bir hastanenin çağrı merkezini arayarak anneniz için kulak burun boğaz bölümüne randevu alacaksınız. Çağrı merkezindeki sesli yanıt sisteminin (call steering) talebinizi karşılamak için sizi yönlendirdiği diyalog metnini yazınız.

.....

.....

.....

.....

2. Olay: Bir GSM operatörünü tarife değişikliği yapmak için aradığınızı düşünerek bir diyalog metnini yazınız.

.....

.....

.....

.....

.....

3. Olay: İnternet üzerinden kitap satışı yapan bir siteye üye olduğunuzu düşününüz. İkametgâh adresiniz değiştiği için internet sitesinde kayıtlı olan adres bilginizi değiştirmek istiyorsunuz. Adres bilgisi değişikliğinin sadece müşteri temsilcisi tarafından yapılabildiğini öğrendiniz ve çağrı merkezini aradınız. Müşteri temsilcisinin söz konusu değişiklik için sizden onay alacağı görüşmenin diyalog metnini yazınız.

.....

.....

.....

.....

.....

Çağrı merkezi konuşma tanıma sisteminde onaylama işlemlerinin gelişim süreci şu sıralama ile gerçekleşmektedir:

**Müşterinin Kimlik Bilgileriyle Onaylama:** Müşteri temsilcisinin, müşteriye ait kişisel bilgilerini sorarak yaptığı onaylamadır. Müşterinin işlemi, doğum yeri ve tarihi, doğum yılı, anne baba adı gibi kişisel bilgilerini doğru vermesi sonucunda gerçekleştirilir.

**Belirlenen Bir Şifre ile Onaylama:** Müşterinin önceden sadece rakam kullanarak belirlediği şifre ile yapacağı işlemi onaylamasıdır. Müşteri temsilcisine bağlanmadan, sesli yanıt sistemlerinde yapılan işlemleri onaylamak için kullanılır. Şifrelerde sadece rakam kullanılması, onay işleminin diğer yöntemlere göre daha az güvenli olmasına neden olur.

**Ses Tanıma Sistemi ile Onaylama:** İşlem onayının, müşterinin sesinin tanınmasıyla verilmesidir. Müşterinin çağrı merkezini ilk aramasında, müşteri temsilcisi tarafından onayı alınarak kimlik bilgileri kontrol edilir ve ses tanıma işlemi başlatılır. Müşterinin ses bilgilerinin alınabilmesi için müşteriden belirlenmiş kelimeleri birkaç kez tekrarlama istenir. Müşterinin sesine ait karakteristik özellikler belirlenir. Müşterinin sesli yanıt sistemini bir sonraki aramasında, önceden kaydedilmiş ses kaydıyla konuşması karşılaştırılır. Kayıtlı konuşma sesi uyumlu çıkarsa müşteri sesli yanıt sisteminde işlem yapabilir veya işlemi gerçekleştiremezse kendi isteğiyle müşteri temsilcisine bağlanabilir.



## 5.1. UYGULAMA: Çağrı Diyalogu Oluşturma

**Müşteri talebinin karşılanamadığı, müşteri temsilcisi ve müşterinin görüşme sırasında çeşitli hatalar yaptığı, başarısız bir çağrı diyalogundan oluşan örnek olay tasarlayınız. Bu çalışmayı hazırlarken aşağıdaki işlem basamaklarını dikkate alınız.**

**Uygulamanın Amacı :** Müşteri ve çağrı operatörü arasında gerçekleşebilecek bir çağrı diyalogu oluşturmak.

**Süre :** 3 gün

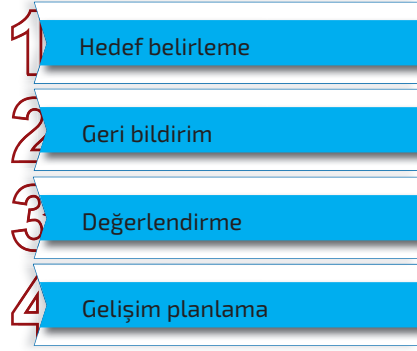
### İşlem Basamakları

1. İki kişilik çalışma grubu oluşturunuz.
2. Örnek olay tasarlayınız.
3. Tasarladığınız örnek olayla ilgili bir çağrı diyalogu hazırlayınız.
4. Hazırladığınız diyalogda bir çağrıda olmaması gereken bazı hatalara yer vermeye dikkat ediniz.
5. Çağrı diyalogunuzu arkadaşınızla sınıfınızda canlandırınız.
6. Arkadaşlarınızdan canlandırma sırasında, çağrıya yanlış olduğunu düşündükleri diyalogları yazmalarını isteyiniz.
7. Canlandırma sonrasında buldukları yanlışları düzelterek diyalogu size tekrar yazdırmalarını isteyiniz.
8. Yapılan düzeltmeleri dikkate alarak diyalogu tekrar canlandırınız.



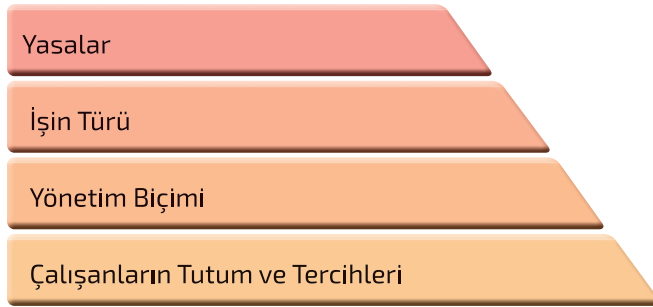


yönetici ve çalışan verimliliği desteklenir. Çalışanların güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Oluşabilecek sorunlar öngörülebilir. Çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçları belirlenebilir. Yöneticilerin; çalışanlardan beklentilerini net bir şekilde ortaya koymalarını, çalışanlara yapıcı ve objektif geri bildirimler vermelerini ve etkin bir şekilde rehberlik yapmalarını sağlar. Performans yönetimi dört aşamadan oluşur. Bu aşamalar şunlardır (Şekil 5.3):



Şekil 5.3: Performans yönetim aşamaları

Çağrı merkezinde **performans değerlendirmesi**; yapılan işin, daha önceden belirlenen ölçütler doğrultusunda incelenmesi, hedefe ne kadar ulaşıldığının belirlenmesinde nicel veya nitel olarak ölçülmesidir. Performans değerlendirme, çalışanları daha fazla çalışmaları için zorlamak değildir. Yaptıkları işin kalitesiyle ilgili onlara geri bildirim yapmak ve performanslarını arttırmak, işletmenin ve çalışanların daha verimli olmalarına katkı sağlamaktır. Değerlendirme sadece başarısız personele değil tüm personele yapılır. Performans değerlendirmeyi etkileyen faktörler şunlardır (Şekil 5.4):



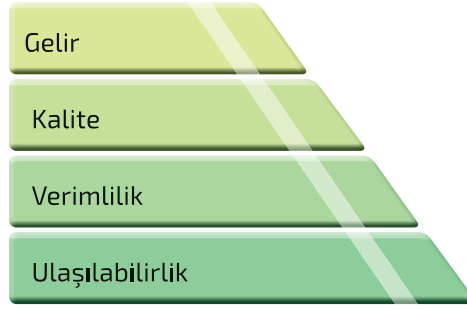
Şekil 5.4: Performans değerlendirmeyi etkileyen faktörler

Çağrı merkezlerinde verilen hizmetlerin kalitesi önemlidir. Çağrı merkezinde başarılı bir performans yönetimi uygulaması; hizmet kalite düzeyinin oluşmasında, istenen düzeyde verimlilik sağlanması ve artırılmasında önemli bir yere sahiptir.

Çağrı merkezlerinde, performans yönetiminde en çok tartışılan konu, çalışan

performansının sağlıklı ve objektif şekilde nasıl ölçüleceğidir. Bu nedenle çalışan performanslarının değerlendirilmesinde çeşitli ölçüm ve takip sistemleri kullanılır. Bu ölçüm ve takip sistemlerinin yanında ek olarak gizli müşteri araştırmaları veya ses kaydı analizlerinin yapıldığı değerlendirme çalışmalarına da ihtiyaç duyulabilir.

Her çağrı merkezi performans hedefleri konusunda birbirlerinden farklıdır. Bu nedenle çağrı merkezlerinde kullanılan performans kriterlerinde de farklılık görülür. Çağrı merkezlerinde kullanılan performans kriterleri şunlardır (Şekil 5.5):



Şekil 5.5: Performans kriterleri



### Sıra Sizde

Türkiye'nin her yerinde şubesi olan bir market zincirinin, Ankara bölge müdürü olarak görev yaptığınızı düşününüz. İlinizin Çankaya ilçesindeki en başarılı şubeyi belirlemeniz ve şube çalışanlarını ödüllendirmeniz isteniyor. Bu konuyla ilgili aşağıda size verilen soruları cevaplayınız.

1. En başarılı şubeyi seçerken nelere dikkat ederdiniz?
2. Seçim yaparken dikkat ettiğiniz konuları çalışanlarla paylaşır mısınız, neden?
3. Başarılı olan şubenin kendi bölgesi içinde bilinmesini nasıl sağlarsınız?
4. Çalışanlara nasıl bir ödül vermeyi düşünürsünüz?
5. Şube çalışanlarına eşit ödüllendirme mi yaparsınız? Neden?
6. Diğer şube çalışanlarını teşvik etmek için neler yaparsınız?

**Ulaşılabilirlik Kriterleri:** Bir çağrı merkezinin ana hedefi ulaşılabilir olmaktır. Ulaşılabilir olmayan bir çağrı merkezinin verdiği bütün iyi hizmetler önemsiz olacaktır. Ulaşılabilirlik, çağrı merkezlerinde verilen bütün hizmetlerin başlangıcıdır. Ulaşılabilirlik kriteri olarak belli başlı kavramlar kullanılır. Bu kavramlar performans göstergeleri olarak değerlendirilir.

**Hizmet Seviyesi (Service Level):** Gelen çağrıların, belli bir yüzdesinin belirtilen saniye içinde cevaplandırılmasıdır. Hizmet seviyesi ve çağrıların cevaplanma

süresi, gelen çağrılarının ne kadarının önceden belirlenmiş süreler içinde cevaplandırıldığını gösterir. Bu bilgiler, otomatik çağrı dağıtım sisteminden gelen bilgilerin içinde yer alır. Hizmet seviyesi, çağrı merkezinde hedeflere ulaşmak için önemli göstergelerdir. Otomatik çağrı dağıtım sisteminden alınan aylık, günlük ve haftalık raporlar üzerinden çalışanlara ait bilgilere ulaşılır.



### Bilgi Notu

"112 Acil Çağrı" hizmetlerinde %100 gibi bir hedef belirlemesi yapılabilir. Yani bütün gelen aramaların kısa sürede cevaplanması istenebilir

Çağrı merkezinde gelen çağrılarının %90'ının 15 saniye içinde cevaplanması hizmet seviyesi göstergesidir. Dünya genelinde bu oran gelen aramaların %80'inin 20 saniyede cevaplanmasıdır. Bu bilgiler cevaplanan çağrılar üzerinden elde edilir. Kapatılan çağrılarının bu değerlendirme içine alınması tercih edilmez.

### Ortalama Cevaplama Süresi (ASA)

Toplam bekleme süresinin, toplam çağrı sayısına oranıdır. Gelen çağrının, çağrı kuyruğunda beklediği süre ve müşteri temsilcisinin sistemine düştüğü andan itibaren çağrıyı cevapladığı ana kadar geçen süreyi ifade eder. Bilgiler tüm cevaplanan çağrılar üzerinden elde edildiğinden yanlış yorumlara neden olabilir. Örneğin hizmet seviyesini yakalamış bir çağrı merkezinde, tüm çağrılar içinde bir çağrının bile belirtilen sürede cevaplanmaması tüm değerlendirmeyi etkiler. Gelen çağrılardan 10 tanesi, 15 saniyede cevaplanmışken 11. çağrının 4 dakikada cevaplanması ortalamasının artmasına neden olur.

### Cevaplanamayan ve Ulaşılamayan Çağrılar

Çağrı kuyruğunda bekleyerek müşteri temsilcisine yönlendirilen çağrının, müşteri temsilcisi tarafından cevaplanmadan müşteri tarafından sonlandırılmasıdır. Bu tip çağrılarının oranının artması çağrı merkezinin performansının düşük olduğunu gösterir.

### Meşgul Sinyali

Tüm hatlar dolu olduğunda müşterilerin duyduğu sinyaldir. Genellikle yeterli sayıda müşteri temsilcisi olmaması veya hat sayısının yetersiz olmasından kaynaklanır. Arayan müşterilerin beklemesine neden olur. Otomatik çağrı dağıtım sistemindeki raporlardan ilgili bilgilere ulaşılabilir.

### Kapanan Çağrılar (ACR)

Gelen çağrılar, kuyrukta belli bir süre bekledikten sonra müşteri temsilcisine bağlanmadan kapanmaktadır. Bu durum, kaybedilen müşteri anlamına gelir. Performans değerlendirmesi yapılırken kapanan çağrılara dikkat edilmesi gerekir.

### Ortalama Terk Süresi (ATA)

Çağrı kuyruğunda bekleyip çağrıyı kapatan müşterilerin, ne kadar süre bekleyerek çağrıyı sonlandırdıklarıdır.

### **En Uzun Süre Bekleyen Çağrı**

Çağrının cevaplanması için hatta beklenen en uzun süredir. Bu sürenin yüksek olması hizmet seviyesinin de kötü olduğunu gösterir. En uzun bekleyen çağrının az olması performans değerlendirmesi için iyi bir sonuçtur.

### **Tüm Hatların Dolu Olması (ATB)**

Çağrı merkezlerinde kullanılan santraller belli hat sayısına sahiptir. Bir santralde 15 hat varsa o santrali arayan 15 müşteriye cevap verilebilir. Ancak 16'ncı müşteri arama yaptığında bu çağrıya cevap verilemez ve müşteri meşgul sinyalini duyar. Bunun nedeni gelen çağrıyı karşılayacak hat kapasitesinin olmamasıdır. Çağrı merkezleri için ciddi bir sorundur.

### **Çağrı İşleme Süresi**

Çağrı akış sürecinde, çağrının kuyruktan müşteri temsilcisinin ekranına düşmesiyle çağrı cevaplanır ve görüşme başlar. Görüşme sırasında, müşterinin talepleri doğrultusunda hatta bekletilmesi gerekebilir. Görüşme bitince müşteri temsilcisinin, çağrıyla ilgili bilgileri sisteme girmesi gerekir. Bu işlemi yapabilmesi için setini, not-ready (hazır değil) moduna almalıdır. Bilgileri sisteme giriş yaptıktan sonra setini normal moda alır ve artık çağrı cevaplayabilir. Çağrı sürecinde dört temel süre bulunur. Bunlar; telefonda görüşme, hatta bekletme, telefon setini hazır değil moduna alarak sisteme bilgileri girme ve çağrı almayı beklemedir. Bu sürelerden ilk üçünün toplamı çağrı işleme süresini oluşturur. Çağrının tamamlanma süresini gösterir.

### **Ortalama Müşteri Temsilcisi**

Belirlenmiş bir zaman dilimi içinde, çağrıları cevaplayacak olan müşteri temsilcilerinin sayısını ifade eder.

**Verimlilik Kriterleri:** Tahmin edilen çağrı sayısı ile gelen çağrı sayısının birbirine oranlanmasıdır. Verimliliği etkileyen kriterler ortalama konuşma süresi, ortalama çağrı sonrası iş süresi ve doluluktur.

### **Ortalama Konuşma Süresi**

Bir çağrının ortalama olarak ne kadar süreceğinin önceden belirlenmesidir. Müşteri temsilcilerine konuşma süresi hedefi belirlenir ve bu hedefi tutturmaları istenir. Bu durum, yöneticiler için önemli bir konudur. Örneğin bir çağrı merkezinde çağrı görüşme süresi 3 dakika olarak belirlenebilir ve müşteri temsilcilerinden bu süreyi aşmadan müşterinin talebini cevaplamaları istenir. Belirtilen süre içinde veya bu sürenin altında çağrıyı sonlandıran müşteri temsilcisinin performans değerlendirmesine olumlu katkısı olmaktadır.

### **Ortalama Çağrı Sonrası İş Süresi (ACW)**

Biten çağrı sonrası, o çağrıyla ilgili yapılacak işlemlerin ne kadar sürede yapıldığıdır. Müşterinin taleplerinin karşılanması ve kaliteli bir hizmet verilebilmesi açısından önemlidir.

## **Doluluk**

Bir müşteri temsilcisinin verimli geçirdiği süreyi ifade eder. Müşteri temsilcisinin çağrı bekleme, çağrı cevaplama, hatta giriş süresi, çalışma saatleri içerisinde aldığı mola süreleri dikkate alınır. Müşteri temsilcilerinin performans değerlendirmelerinde yer almamalıdır fakat yöneticilerin belirledikleri hedeflerde yer alır.

**Kalite Kriterleri:** Kalite hem müşterinin hem de çağrı merkezinin beklentilerini, ihtiyaçlarını ve hedeflerini yansıtmalıdır. Müşterilerle kurulan iletişimin kalitesi, çağrı merkezlerinin başarısında önemlidir. Müşterilerin ihtiyaçlarının doğru anlaşılması, kullanışlı ve doğru bilginin elde edilmesi kaliteli kriterlerinin konusu kapsamındadır. Çağrı merkezlerinde kalite kriterleri; çağrı dinleme, hata oranı, müşteri memnuniyeti araması, ilk temasta çözüm, gölge müşteri araması ve sınavdır.

## **Çağrı Denetimi / Çağrı Dinleme**

Çağrı merkezlerinin en çok kullandığı kriterdir. Hizmet kalitesinin ölçülmesinde önemli bir bilgi kaynağıdır. Gerçekleştirilen tüm çağrılar, ses kayıtları üzerinden dinlenmesi yapılır. Dünya genelindeki çağrı merkezlerinde, çağrı bittikten sonra, ses kayıtları dinlenmekte ve belirli kriterlere göre değerlendirilerek çağrıya not verilmektedir. Çağrı denetiminin, çağrı merkezleri için ek maliyeti yoktur. Yatırım gerektirmez. Müşteri temsilcisinin performans değerlendirmesi için kaliteli bilgi sağlar.

## **Hata / Tekrar Oranı**

Müşteri temsilcisinin aldığı çağrı sayısının, çağrı sırasında yaptığı hata sayısına oranıdır. Bu kriterde hatanın ne olduğu, nasıl tespit edileceği, farklı durumlarda nasıl ortaya konacağı gibi çeşitli ön çalışmalar yapmayı gerektirir.

## **Gölge Müşteri Araştırması**

Müşteri temsilcilerine yapılan gerçek olmayan çağrılar üzerinden, müşteri temsilcisinin performansı hakkında bilgi elde edilmesidir. Gölge müşteri ara-  
maları, çağrı merkezinde bu konuda uzman kişiler tarafından yapılmalıdır. Aksi takdirde müşteri temsilcisi, gelen çağrının bir gölge müşteri araması olduğunu anlayabilir. Müşteri temsilcileri, müşteri gibi aranır ve yapılan arama üzerinden değerlendirilir.

## **İlk Temasta Çözüm**

Bir çağrının ilk temasta mı yoksa farklı bir birime aktarılarak mı çözüldüğünün izlenmesidir. Bu kriterde önemli olan, müşteri talebinin ilk aramasında müşteri temsilcisi tarafından karşılanması ve müşteri memnuniyetinin sağlanarak müşterinin, aynı talep için tekrar aramamasıdır. Müşterinin ilk temasta talebinin karşılanmaması, çağrı merkezi için ek maliyet anlamına gelir. Müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin oluşturulmasında önemli bir yeri vardır.

### **Müşteri Memnuniyeti Araştırması**

Çağrı merkezini arayan müşterinin, aldığı hizmeti ve müşteri temsilcisini değerlendirmesi için yapılır. Çağrı merkezleri için ek maliyet anlamına gelir. Her çağrı merkezine özel olarak yapılmalıdır.

### **Sınav**

Müşteri temsilcilerinin bilgi düzeylerini ölçmek amacıyla yapılır. Çoktan seçmeli sorulardan oluşan bir sınav hazırlanarak uygulanır.

**Gelir Kriterleri:** Çağrı merkezlerinde her çağrıdan gelir elde edilir ve elde edilen gelirlerin takibi yapılır. Bir çağrıdan elde edilen gelirin, gelen toplam çağrı sayısına oranlanması ile gelir kriterleri bulunur. Çağrı merkezlerinde gelir kriterleri; iş gücü kayıpları, çağrı merkezi yatırımlarının geri dönüşümü, bütçe / maliyet hedefleri ve dış aramaların hedefleridir.

### **İş Gücü Kayıpları**

Çağrı merkezlerinde çalışanların işe bağlılıkları hizmet kalitesini olumlu yönde etkiler. İşten ayrılmalar, nitelikli iş gücünün kaybedilmesine ve maliyetlerin artmasına neden olur. Bu kriterde gerekli bilgiler çalışan devir hızının hesaplanması (işten ayrılan çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranlanması) ile bulunur.

### **Çağrı Merkezi Yatırımlarının Geri Dönüşümü**

Çağrı merkezlerinde müşteri memnuniyeti, kaliteli hizmet sunumu, teknolojik uygulamaların (sesli yanıt sistemi, mobil uygulamalar, yazılı mesajlaşma vb.) kullanılabilmesi için belirlenen hedefler vardır. Hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için yatırımlar yapılır. Çağrı merkezi yatırımlarının geri dönüşleri, işletmeye sağlanan katkıların izlenmesidir.

### **Bütçe / Maliyet Hedefleri**

Çağrı merkezlerinin finansal durumlarının incelenmesidir. Önceden belirlenen bütçedeki harcamaların, gerçekleşen harcamalarla karşılaştırılmasıdır.

### **Dış Aramaların Hedefleri**

Çağrı merkezlerinde yapılan tüm aramalar içindeki dış aramaların yüzdesini inceler.



**A) Aşağıdaki cümlelerin başında boş bırakılan parantezlere, cümlelerde verilen bilgiler doğru ise "D", yanlış ise "Y" yazınız.**

1. (...) Çalışanlarda bulunması hedeflenen bilgi ve becerilerin, uygun ortam ve öğretim yöntemleriyle verilmesine eğitim tasarımı ve planlaması denir.
2. (...) Müşterinin çağrı merkezini arayarak yaptığı çağrı işlemine dış arama denir.
3. (...) Müşteri temsilcisinin dış arama listesindeki sıralamaya göre müşterileri arayarak görüşme yapmasına otomatik arama denir.
4. (...) Müşteri temsilcileri istemci denen iş istasyonlarını kullanır ve müşteri bilgilerine terminal sunucuları üzerinden ulaşırlar.
5. (...) Teknoloji kullanımının, çağrı merkezlerinin müşteriyle olan iletişimde önemli bir yeri vardır.

**B) Aşağıdaki sorularda boş bırakılan yerlere doğru cevapları yazınız.**

6. Müşteri temsilcilerinin kullandıkları bilgisayarlar ile telefon sistemlerinin birlikte çalışmasını, bilgi paylaşımı ve etkileşimini sağlayan yazılım ve donanımlara ..... denir.
7. Gelen çağrıların, önceden belirlenen süre (saniye) içinde cevaplanmasına ..... denir.
8. İşe yeni alınan çalışanların kurumlarına ve iş sorumluluklarına uyum sağlamaları için gerçekleştirilen faaliyetlere ..... denir.
9. Çağrı merkezlerinin verdikleri hizmetin, kayıt altına alınması, değerlendirilmesi, raporlanması ve müşteri temsilcilerinin performans ölçümlerinin yapılabilmesi için kullanılan sistemlere ..... denir.
10. Müşteri temsilcisinin kullandığı bilgisayar yazılımlarıyla çağrı yapan telefon numarasından müşteri bilgilerinin otomatik olarak görüntülenmesini sağlayan sisteme ..... denir.

**C) Aşağıdaki soruların doğru cevabını işaretleyiniz.**

11. Aşağıdaki çağrı merkezi teknolojilerinden hangisi kullanılarak müşteriden onay alma işlemi, müşteri temsilcisine ihtiyaç duyulmadan yapılabilir?  
A) Dış arama sistemi  
B) Müşteri yönetim sistemi  
C) Otomatik çağrı dağıtıcı  
D) Ses tanıma  
E) Sesli yanıt sistemi
12. Aşağıdakilerden hangisi aday çalışanlara oryantasyon sürecinde verilen bilgilerden biri değildir?  
A) Çağrı merkeziyle ilgili genel bilgiler  
B) Örgüt kültürü  
C) Örnek olay eğitimi  
D) Ulaşım imkânları  
E) Ücret

- 13. Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezlerinin kullandığı eğitim yöntemlerinden değildir?**
- A) Koçluk  
B) Örnek olay incelemesi  
C) Rol oynama  
D) Similasyon  
E) Staj eğitimi
- 14. Aşağıdaki analiz türlerinden hangisi eğitim ve geliştirme sürecinin aşamalarından biridir?**
- A) Bütçe  
B) Çalışan  
C) Eğitim ihtiyaç  
D) Personel  
E) Ücret
- 15. Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezinde tanımlı kelime ve rakamlara bağlı kalmadan bilgisayara girilen yazılı bilgileri konuşmaya çevirmek için kullanılan teknolojidir?**
- A) Ses kayıt  
B) Sesli posta  
C) Ses sentezleme  
D) Ses tanıma  
E) Sesli yanıt
- 16. Aşağıdakilerden hangisi çağrı akış süreci içinde yer almaz?**
- A) Müşterinin çağrı merkezini araması  
B) Müşteriyi sesli yanıt sisteminin karşılaması  
C) Müşterinin menüler içinde tuşlama yapması  
D) Müşterinin, meşgul olan müşteri temsilcisinin hattını kapatması  
E) Müşterinin menüler içinde tuşlama yaparak işlemini yapmasıyla çağrıyı sonlandırması
- 17. Çağrı merkezlerinde kullanılan dış arama sistemlerinden biri aşağıdakilerden hangisidir?**
- A) Çağrı merkezi yönetim sistemi  
B) İnteraktif sesli yanıt sistemi  
C) Otomatik çağrı dağıtıcı  
D) Şikâyet yönetim sistemi  
E) Tahmine dayalı arama sistemi
- 18. Yasal düzenlemelere göre çağrılarla ilgili yapılması zorunlu işlem aşağıdakilerden hangisidir?**
- A) Çağrıyı yönlendirme  
B) Çağrı görüşmelerini kayıt altında tutma  
C) Çağrıda teknolojik altyapı kullanma  
D) Çağrıda müşteri memnuniyeti sağlama  
E) Çağrıyı en kısa sürede cevaplama
- 19. Aşağıdakilerden hangisi çağrı merkezinde müşteri temsilcilerinin kullandığı teknolojik ekipmanlardan biri değildir?**
- A) Bilgisayar  
B) Mikrofonlu kulaklık  
C) Sesli yanıt sistemi  
D) Telefon santrali  
E) Terminal sunucu
- 20. Aşağıdakilerden hangisi iş gücü kayıplarının içinde yer aldığı performans kriteridir?**
- A) Doluluk  
B) Gelir  
C) Kalite  
D) Ulaşılabilirlik  
E) Verimlilik

# 6. ÖĞRENME BİRİMİ

## ÇAĞRI MERKEZİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ VE İLETİŞİM

### KONULAR

6.1. ÇAĞRI MERKEZİ MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

6.2. MÜŞTERİLER VE ETKİLİ İLETİŞİM SÜRECİ





## NELER ÖĞRENECEKSİNİZ?

- Çağrı merkezi müşteri ilişkileri yönetimi
- Müşteriler ve etkili iletişim süreci

## TEMEL KAVRAMLAR

boğumlama, durak, konuşma, müşteri beklentisi, Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri profili, şikâyet yönetimi, şikâyet, telefonda iletişim, tonlama, vurgu



## 6.1. ÇAĞRI MERKEZİ MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (MİY)



### Konuya Başlarken

1. "Müşteri her zaman haklıdır.", "Müşteri velinimetimizdir." cümleleri size ne ifade etmektedir?
2. Müşteri olarak size hangi koşullar sağlandığında kendinizi değerli hissedersiniz?

İş dünyasında bir işletmenin başarısı, müşteri ile kurulan doğru ve sürdürülebilir ilişkiye bağlıdır. İşletmenin hedefi; değişen müşteri taleplerini, farklılaşan yöntem ve teknikleri takip etmek ve bunları müşteri ile olan ilişki sürecine dâhil etmektir. Çağrı merkezi işlemlerinin neredeyse tümü, müşteri ile yürütülen iletişim sistemini kapsar. Bu süreçteki iletişimi etkili bir şekilde yönetmek gerekir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamak, onların sorunlarını çözmek ve müşteri sadakatini sağlamak iyi bir iletişimle mümkündür. Çağrı merkezinde istihdam edilen tüm çalışanların, etkili iletişim becerisine ve müşteri ilişkileri yönetimi bilgisine sahip olması başarıyı artırır.

İşletmelerin müşterileriyle etkileşim kurduğu en önemli iletişim kanallarından biri çağrı merkezleridir. Çağrı merkezleri, istek ve şikâyetleri iletmek amacıyla kurulmuştur. Geleneksel anlayıştan müşteri merkezli anlayışa geçiş, işletmeler ve müşteri ilişkileri yönetimi için çağrı merkezlerinin önemini arttırmıştır. İşletmelerin esas amacı, ürettikleri ürün ve hizmeti alacak yeni müşteriler bulmaktır. Ancak son yıllarda teknolojinin, piyasaların ve müşteri taleplerinin hızla değişiyor olması, işletmeler için müşteri bulmayı zor ve maliyetli hâle getirmiştir. Artık, işletmeler için esas amaç, sadece müşteri bulmak değil aynı zamanda bu müşteriyi elde tutmaktır. Müşteri sadakati ya da bağlılığı olarak nitelendirilen bu aşamada müşteri ilişkileri yönetimi oldukça önemlidir.

**Müşteri ilişkileri yönetimi**, müşterilerin işletmelerle olan etkileşimini arttırmak için kurulan bir sistemdir. Müşteriyi merkeze alan, müşteriden gelen bilgilere göre stratejiler üretilmesini, kararlar verilmesini ve iletişim kurma biçimlerinin düzenlenmesini hedefleyen bir işletme felsefesidir (Şema 6.1). Bu işletme felsefesi, mevcut ve potansiyel müşterilere odaklanır. Müşteriler ile doğru iletişim kurmayı ve kurulan bu iletişimi sürdürmeyi amaçlar. Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterinin bugünkü taleplerini dikkate aldığı gibi gelecekteki taleplerini öngörmeye, böylece müşteri beklentisini karşılamaya çalışır. Müşterinin beklentisi, işletmenin istek ve ihtiyaçlarına yeterli düzeyde cevap vermesidir.



Şema 6.1: Müşteri ilişkileri yönetimi



### Sıra Sizde

Kelime işlemci programında geleneksel, günümüzdeki ve gelecekteki işletme yapılarını gösteren bir tablo oluşturunuz. Tabloda işletme yapılarını; üretim ve rekabet alanı, iş gücünün yapısı ve önemi, eğitim ihtiyacı, üretim şekli, büyümeyi belirleyen faktörler ve Ar-Ge'ye verilen önem yönünden karşılaştırınız. Gelecekteki işletmelerin bu özellikleri ile ilgili tahminlerde bulununuz.

Müşteri ilişkileri yönetiminin doğru şekilde uygulanıp fayda sağlayabilmesi için bilinmesi gereken özellikler şunlardır (Şema 6.2):



Şema 6.2: Müşteri ilişkileri yönetiminin özellikleri

### 6.1.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Unsurları

İşletmeler, tüm politikalarda olduğu gibi müşteri ilişkileri yönetimi çalışmalarını yürütebilmek için gerekli altyapıyı oluşturmak zorundadır. Müşteri ilişkileri yönetiminin başarıya ulaşabilmesi için bazı unsurlar gereklidir. Ancak bu un-

surlar MİY çalışmalarının başarısını garantilemez. Müşteri ilişkileri yönetiminin unsurları şunlardır (Şema 6.3):



Şema 6.3: Müşteri ilişkileri yönetiminin unsurları

**Teknoloji:** MİY için teknolojinin kullanımı önemlidir. Müşteri ile iletişimi sağlamak ancak teknolojiyi doğru kullanmakla mümkündür. Teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı bir çalışma süreci, MİY çalışmalarının hızlı ve kaliteli olmasını sağlar. Bu süreç, aynı zamanda çalışanların performansını arttırır. Çağrı merkezleri, MİY çalışmalarında kullanılan önemli teknolojik unsurlardan biridir.

**Organizasyonel Değişim:** Müşteri ilişkileri yönetimi, klasik organizasyon yapılarında uygulanamaz. Ancak müşterinin merkeze alındığı; üst yönetimin esnek, değişim ve dönüşüme ayak uydurabilen kişilerden oluştuğu bir organizasyon MİY uygulamalarını anlamlı hâle getirir.

**Müşterilerle İlişkilerin Kurulması:** Müşteri, müşteri ilişkileri yönetiminin temel taşıdır. Ancak bu aşamada büyük yatırımlar yaparak müşterilerin tüm bilgilerine ulaşmak, onları takip etmek ya da müşterilere sürekli sorular sormak temel prensip olmamalıdır. MİY'deki temel amaç, müşteri ile ideal ilişki kurmak ve bu ilişkiyi sürdürülebilmektir. İdeal ilişkiyi kurmak ve sürdürülebilmek ancak sağlıklı bir iletişim ve müşteriye karşı sorumlulukların yerine getirilmesiyle olur.

**İnsan:** Müşteri ilişkileri yönetimi, teknolojik süreçlerle bütünleşmiş olarak yürütülür. Çalışanlar ve çalışanların performansları tüm bu teknolojik süreçlerden çok daha önemlidir. Özellikle çağrı merkezleri MİY'de insan kaynağının ne kadar önemli olduğunu gösterir.

**İletişim:** Müşteri ilişkileri yönetimi, örgüt içinde ve müşterilerle olan iletişimin sağlıklı yürütülmesi için gereklidir. Örgüt içinde karar alma, strateji belirleme, sorun çözme gibi tüm süreçlerde sağlıklı iletişim ortamları oluşturulmalıdır. Aynı zamanda müşteriler ile etkili iletişim kurmak MİY için temel hedeftir.

**Eğitim:** Değişen ve dönüşen piyasa koşullarında, müşterilerin beklentilerinin değişebileceği düşünüldüğünden bu değişime ayak uydurabilmek için çalışanlara mutlaka eğitim verilmelidir.

**Müşteri Bilgisi:** Bir işletmede hedef; müşterilerin bilgilerinin toplanması, bunların saklanması, analizi ve ilgili birimlerle paylaşılması olmalıdır. Müşteri ilişkileri yönetiminin temel malzemesi, müşteri bilgisidir. Burada bahsedilen bilgi, işletmenin ürün ve hizmet pazarlamasında kullanabileceği tüketim tercihlerine yönelik bilgilerdir.

**Örgüt Kültürü:** Kendi içinde karşılıklı anlayış ve uyum içinde çalışamayan, takım ruhunu benimsememiş, bir amaç etrafında toplanamamış, kendi kültürünü oluşturamamış bir örgüt MİY çalışmalarının gereklerini yerine getiremez. MİY, kendini sistemin bir parçası olarak gören, ortak değerleri paylaşan bireyler tarafından yapılır.

**Kalite:** Müşteri ilişkileri yönetimi, tüm süreçlerin kaliteli yürütülmesi ile başarılı olur. İşletmenin ürün ve hizmet, yönetim anlayışı, insan kaynakları, pazarlama politikası gibi tüm özelliklerinin kalite standartları çerçevesinde planlanması gerekir.



### Sıra Sizde

Müşteri ilişkileri yönetiminin unsurlarını değerlendirerek bu unsurları önem derecesine göre sıralayınız. İlk 3 sıradaki unsurları sınıftaki arkadaşlarınızla paylaşınız. Neden böyle bir sıralama yaptınız? Açıklayınız.

## 6.1.2. Müşteri İlişkilerinde Yönetim Süreci

İşletmelerde yürütülen diğer süreçler gibi müşteri ilişkileri yönetim süreci de birbirini takip eden aşamalardan oluşur (Şema 6.4). Bu aşamaları bilmek ve uygulamak sürecin kaliteli yürütülebilmesi için önemlidir.



Şema 6.4: Müşteri ilişkileri yönetim süreci

**Müşterinin Tanımlanması:** Müşteri ilişkileri yönetiminin ilk adımı, müşterileri tanımadır. Bu tanımlama, müşterilerin cinsiyet, yaş, medeni durum gibi kimlik bilgilerinden oluşmaz. Müşterilerin, tercihleri, alışkanlıkları, beklentileri ve yaşam tarzlarını içerir. Müşterinin bilgileri, işletmenin hazinesi olarak veri tabanlarına kaydedilip saklanır ve sık sık güncellenir. Bu veri tabanı, **müşteri bilgi sistemi** olarak adlandırılır.

**Müşterilerin Farklaştırılması:** Müşteriler birbirinden farklıdır. Bu nedenle müşterinin, işletme için değeri ve işletmeden beklentisi değişiklik gösterir. Bu farkları dikkate alan işletmeler, kendileri için daha değerli (kârlı) olan müşteriye yönelir ve beklentileri karşılayan politikalar üretir.

**Müşterilerle Etkileşim:** Müşteri ile iletişim araçlarını kullanarak diyalog kurmak, gerekli altyapıyı oluşturmak, bu iletişime hizmet edecek sistemi kurmak ve yürütmek MİY için gereklidir. Müşteri ile kurulan diyalog çift yönlü olmalıdır.

**Müşterilere Bire Bir Hizmet Sunulması:** Müşteri ilişkileri yönetiminin son aşamasında müşteriye ürün veya hizmeti sunarken özel bir yol izlenmelidir. Bu süreçte müşteri bilgi sisteminden faydalanılarak müşteri ilişkileri süreçleri özelleştirilir.

Müşteri ilişkileri yönetimde müşterileri tanımlamak ve sınıflandırmak, onlarla etkileşim hâlinde olmak ve onlara gerekli hizmeti sunmak için MİY teknolojisine gereksinim vardır. Farklılaşan müşteri ihtiyaçları dikkate alındığında, teknolojinin kullanılmadığı bir iletişim süreci düşünülemez. MİY stratejisinde Şema 6.5'te verilen farklı teknolojilere başvurulmaktadır.



Şema 6.5: MİY'de kullanılan teknolojiler



## 6.1. UYGULAMA: Müşteri İlişkileri Yönetimi Aşamalarını Uygulama

**Sınıf arkadaşlarınızın potansiyel müşterileriniz olduğunu düşünerek sınıfınızda müşteri ilişkileri yönetimi aşamalarını uygulayınız. Bu çalışmayı hazırlarken aşağıdaki işlem basamaklarını dikkate alınız.**

**Uygulamanın Amacı** : Müşteri ilişkileri yönetimini, aşamaları takip ederek uygulamak.

**Süre** : 1 gün

## İşlem Basamakları

1. Ürün ya da hizmet üreten bir işletme olduğunuzu düşününüz.
2. İşletmenize ait, "Ne üretiyorum, kimin için üretiyorum, amacım ne?" gibi bilgileri tasarlayınız.
3. Potansiyel müşterilerinizin yaş, cinsiyet, ilgi alanı, ürün tercihi, alışkanlık gibi bilgilerini toplayınız.
4. Topladığınız bilgileri elektronik tablolama programında bir tablo oluşturarak kaydediniz.
5. Bilgilerini kaydettiğiniz müşterilerle etkileşime geçmek için stratejiler belirleyiniz.
6. Stratejilerinizi ve yapacağınız çalışmaları kelime işlemci programında bir belge oluşturarak kaydediniz.
7. Seçtiğiniz bir müşteriye, kişiye özel hizmet sunduğunuz bir olayı tasarlayarak sınıfta canlandırınız.

## DEĞERLENDİRME

**Yapacağınız çalışma aşağıda verilen kontrol listesinde yer alan ölçütlere göre değerlendirilecektir. Çalışmanızı yaparken bu ölçütleri dikkate alınız.**

KONTROL LİSTESİ			
Aşağıdaki ölçütlerden öğrencide gözlemledikleriniz için "EVET", gözlemlemedikleriniz için "HAYIR" sütununa "X" işareti koyunuz.			
SIRA NO.	ÖLÇÜTLER	EVET	HAYIR
1	Müşteri bilgilerini topladı.	.....	.....
2	Bilgileri, elektronik tablolama programına kaydetti.	.....	.....
3	Bilgileri sınıflandırdı.	.....	.....
4	Müşteri etkileşimi için farklı stratejiler geliştirdi.	.....	.....
5	Stratejileri ve yapacağı çalışmaları kelime işlemci programına kaydetti.	.....	.....
6	Kişiye özel hizmet sunmak için bir senaryo hazırladı.	.....	.....
7	Senaryoyu canlandırdı.	.....	.....
8	Çalışmayı, verilen sürede tamamladı.	.....	.....

"Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.

## 6.2. MÜŞTERİLER VE ETKİLİ İLETİŞİM SÜRECİ



### Konuya Başlarken

1. Kendinizi müşteri olarak nasıl tanımlarsınız? Bir hizmet ya da ürün alacağınız zaman satış temsilcisine nasıl davranırsınız?
2. Sizce en etkili iletişim yöntemi hangisidir? Açıklayınız.

Çağrı merkezlerinin amacı müşterilere hizmet vermektir. Bir çağrı merkezi çalışanının iletişim kurduğu kişiler mevcut ya da potansiyel müşterilerdir. İletişim sürecinin sağlıklı sürdürülmesi için farklı müşterilere, farklı şekillerde yaklaşılmalı ve beklentilerine tatmin edici çözümler sunulmalıdır. Tüm bunların yapılabilmesi, müşterilerin tanınmasına ve müşteri temsilcilerinin etkili iletişim becerilerine sahip olmasına bağlıdır.

### 6.2.1. Müşteri Beklentileri

İşletmeler tarafından müşterinin taleplerinin karşılanmasına **müşteri beklentisi** denir. Müşteri, kaliteli ürüne düşük bir maliyetle ulaşmayı; satın aldığı ürün ya da hizmetin ihtiyaçlarını tam olarak karşılamasını ister. Ancak bir müşterinin istekleri sadece satın aldığı ürün ya da hizmete yönelik değildir. Müşteri kendisine değer verilmesini, işletme ile güvene dayalı ve içten bir ilişki kurabilmeyi, soru ve sorunlarla baş başa kalmamayı, satın alma sürecinde ve sonrasında desteklenmeyi bekler.

Müşteri beklentisini anlamak, işletmenin başarısı için büyük öneme sahiptir. Müşterinin en önemli beklentisinin memnuniyet olduğu unutulmamalıdır. Memnun olmayan müşteriler, işletmenin varlığını tehlikeye atabilir.



### Sıra Sizde

Ürün ya da hizmetten memnun olmayan bir müşteri sizce nasıl davranır? Bu davranışları tersine çevirmek mümkün müdür? Tartışınız.

### 6.2.2. Müşteri Profilleri

İşletmeler için müşteriyi tanımak önemlidir. İşletmenin müşterilerini tanıması, sunacağı ürün ve hizmeti şekillendirmesinde büyük rol oynar. Başlıca müşteri profilleri şunlardır:

**Bilinçli Müşteri:** Ne istediğini bilen kararlı müşterilerdir. Ürün ve hizmet hakkında bilgi sahibidir. Müşteri temsilcisinin verdiği bilgileri dikkatli bir şekilde dinler. Bu müşterilerin bilgilerini övmek, onlara sık sık iltifat etmek gerekir. Bilgi ve ilgileri için onlara teşekkür edilmeli, onların fikir ve tavsiyeleri istenip güvenleri kazanılmalıdır.



Görsel 6.1: Kararsız müşteri



Görsel 6.2: Konuşkan müşteri

**İnatçı Müşteri:** Her zaman kendisinin haklı olduğunu düşünen ve sık karşılaşılan bir müşteri tipidir. Müşteri temsilcisini dinlerken temsilcinin açığı arar ve kendi fikrini kabul ettirmeye çalışır. Zor ikna edilen bu müşteri grubu, kimsenin fikrini beğenmez. Tartışmayı seven bu müşterilerin üstünlük hisleri zedelenmemelidir. Daha çok edinilecek kâr üzerinde konuşulmalı ve müşteriye konuşma sırasında sık sık iltifat edilmelidir.

**Kararsız Müşteri:** Ürün ve hizmetin özellikleriyle ilgili bilgisizdir. Ne alacağını, nasıl alacağını bilemez. Bir ürün ya da hizmet satın alırken yaşanan tüm karar verme süreçlerinde rahatsızlık hisseder (Görsel 6.1). Bu müşteriler, karar aşamasında acele ettirilmemelidir. Tüm süreçleri düşünmesi için kendisine zaman verilmelidir. Müşteriye cevabı "Hayır." olabilecek sorular sorulmamalı; müşterinin karar veremeyişi anlayışla karşılanmalı ve bu müşteriler satın alma konusunda desteklenmelidir.

**Konuşkan Müşteri:** Müşteri temsilcisi ile sürekli konuşmak isteyen müşteri tipidir. Konuşkan müşteriler, çok soru sorar. Farklı işletmelerle yaşadığı deneyimleri paylaşır. İşletme hakkındaki fikirlerini açıkça söyler. Ürün ya da hizmetle ilgili önemli olmayan hususları bile öğrenmek ister (Görsel 6.2). İşletmeye faydalı olan bir müşteri tipidir. Ürün ve hizmet geliştirmek ya da talep ve sorunları fark etmek konusunda konuş-

kan müşterilerden yardım alınabilir.

Bu müşterilerin konuşmalarını kesmemek ve uygun anlarda söylediklerini tekrar etmek, onaylamak gerekir. Bu tip müşteriye soru sorulmamalı, sorulacak ise kapalı uçlu sorular sorulmalıdır. Kısa ve öz bilgiler verilerek konuşmanın kontrolden çıkması engellenmelidir.



### Sıra Sizde

**Konuşkan müşteriye sorulacak kapalı uçlu sorular neler olabilir? Örnek veriniz.**

**Sabırsız Aceleci Müşteri:** Çabuk sıkılan, hızlı hizmet almak isteyen ve uzun açıklamalardan hoşlanmayan müşterilerdir. Bir an önce kendisi için gerekli ürün ya da hizmete sahip olmak ister. Müşteri temsilcisini dinlerken sık sık sözünü keser. Bu müşterilerle iletişim kurulurken sakin ve sabırlı olunmalı, müşteriye ayrıntılı bilgiler vermeden açıklama yapılmalıdır. Tekrarlardan kaçınılmalıdır.

**Suskun Müşteri:** Soğuk ve mesafeli olan bu müşteriler, müşteri temsilcisini dinlemeyi tercih ederler. Az soru sorarlar ve karmaşık durumlara ilgili nadiren bilgi almak isterler. Sorunları iletmekte çekingen davranır ve konuşmaya teşvik edilmeyi beklerler. Bu müşterilere açık uçlu sorular sorulmalıdır. Açık ve net ifadelerle bilgi verilmelidir. Müşteri konuşabilmesi için rahatlatılmaya çalışılmalıdır.



### Sıra Sizde

**Suskun müşteriye sorulacak açık uçlu sorular neler olabilir? Örnek veriniz.**

**Şüpheli Müşteri:** Müşteri temsilcisine güvenmeyen, her durumu sorgulayan bir müşteri tipidir. Bu müşterileri memnun etmek oldukça güçtür. Karar verirken çok dikkatli davranırlar. Güçlü, inandırıcı ve güven verici konuşmalardan etkilenirler. Süreci, bu müşterilerin fikirlerini alarak yürütmek gerekir. Sık sık dönüt alarak müşterinin anlatılanlara yönelik tutumu kontrol edilmelidir.

**Tutucu Müşteri:** Alışkanlıkları zor değişen müşterilerdir. Mevcut durumlarını değiştirmek istemezler. Yenilikleri sevmeyen bu müşteriler, müşteri temsilcisinin verdiği bilgileri anlamlı, geçerli ve doğru bulmayarak reddeder. Bu müşterilere ayrıntılı bilgi vermek gerekir. Durum, örneklerle desteklenmeli ve özellikle, sağlanacak fayda anlatılmalıdır.

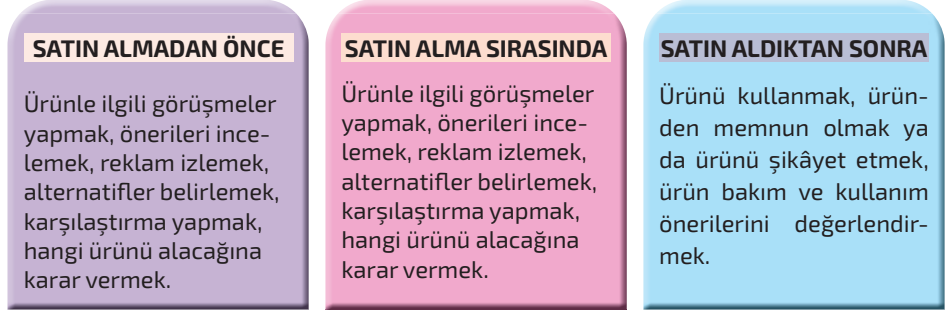


## Sıra Sizde

1. Kendinizi hangi müşteri profiline daha yakın hissettiniz? Açıklayınız.
2. Sizce bir müşteri temsilcisi için iletişim kurulması en kolay ve en zor müşteri hangi tip müşteridir? Görüşlerinizi gerekçelendirerek tartışınız.

### 6.2.3. Müşteri Davranış Tarzları

Müşteriler, farklı kişiliklere sahiptir ve çeşitli davranışlar gösterir. Bir gün çok konuşkan olan bir müşteri, bir başka gün suskun olabilir. Müşterilerin satın alma sürecindeki eylemleri ve buna bağlı olarak davranışları; satın alma süreci öncesinde, satın alma sürecinde ve satın alma süreci sonrasında farklılaşabilir. Bu davranışlar Şema 6.6'da verilmiştir.



Şema 6.6: Müşteri eylemleri

Müşteri temsilcilerinin davranış ve tutum değişikliklerini takip edebilmeleri ve bu durumlara uygun pozisyon alabilmeleri gereklidir. Sıklıkla karşılaşılan bazı müşteri tutumları şunlardır:

**Denetleyici:** Mevcut durumda kendisini daha yetkili ve donanımlı gören kişi tarafından sergilenen tutumdur. Bu tutum bilgi, beceri, deneyim gibi herhangi bir özelliğin yeterince iyi ya da faydalı olup olmadığının öğrenilmesini amaçlar.

**Eşitlik Belirten:** İhtiyacın açıkça ifade edildiği, taraflar arasında bir seviye farkının oluşturulmadığı; iyi, kötü, kolay ya da zorlayıcı olmayan ve karşılıklı anlayış temeline dayanan bir tutumdur.

**Planlı:** Öncesinde üzerinde düşünülmüş ve farklı senaryolarla zenginleştirilmiş, kendiliğinden oluşmayan ve tasarlanan bir tutumdur.

**Plansız:** Aniden gelişen ya da önemli görülmeyen durumlar karşısında sergilenen davranış biçimidir. Plansız tutum; hazırlıksız, anlık ve uygun olmayacak şekillerde gelişebilir.

**Soruna Yönelik:** Sorunun ya da sıkıntının yansıması olarak sergilenen tutumdur. Olayın kişide yarattığı etkiye göre sorunlar farklılaşabilir. Bu tutum sorunun ortadan kalkmasını ya da problemin çözülmesini amaçlar.

**Umursamaz:** Olayla ilgili dikkat çekici bir özellik olmadığında ya da ilgili kişi ve konuya yönelik bir sempati duyulmadığında sergilenir.

**Üstünlük Belirten:** İnsan ilişkilerinde kendi pozisyonunu, bilgi, beceri ve deneyimini eşsiz gören kişiler bu tutumu sıklıkla sergiler. Karşı tarafı küçük düşürmeye yönelik bir davranış biçimidir.

**Yakınlık Belirten:** Yalnız kendi sorunu için değil karşısındakini de anlamak üzere iletişime geçen kişilerin sergilediği tutumdur. Doğallık, samimiyet ve içtenlik gerektirir.

**Yargılayıcı/Suçlayıcı:** Eleştirinin yoğun olduğu, karşı tarafı zorlayan ve savunmaya yöneltten bir davranış biçimidir.



### Sıra Sizde

1. Aşağıda eşli olarak verilen tutumları sergileyen kişiler, bir araya geldiklerinde hangi sorunları yaşarlar? Sınıfta arkadaşlarınızla tartışınız.

- Denetleyici-yargılayıcı
- Eşitlik belirten-plansız
- Soruna yönelik-umursamaz
- Yakınlık belirten-üstünlük belirten

2. Sizce en iyi eşleştirme hangi iki tutumun karşılaşmasıyla oluşur?

3. Aşağıda verilen örnek olayları okuyunuz. Müşteri temsilcisinin karşılaştığı müşteri türünü ve sergilediği tutumu belirleyerek yazınız.

**1. Örnek Olay:** A müşteri hizmetlerini arayan Fatma Hanım, 2 hafta önce aldığı telefonun şarj olmadığını, bu sorunun hemen çözülmesini istediğini, aksi takdirde tüketici hakem heyetine başvuracağını söylemiş, "Bilgilerinize ulaşmaya çalışıyorum." diyen müşteri temsilcisini "Sen beni anlamadın galiba? Çabuk ol! Beni hemen yetkili birine aktar!" diyerek azarlamıştır.

**Müşteri Türü** : .....

**Sergilenen Tutum** : .....

**2. Örnek Olay:** Bilgisayar teknisyeni olan Güven Bey, X marka bilgisayarın AD-25 modelinin donanım özelliklerini araştırmış ve müşteri hizmetlerini arayarak aklına takılan soruları sormak istemiştir. Müşteri temsilcisi Sadiye Hanım'a: "Rakiplerinizin çok gerisinde kalmışsınız, bu zamanda yapılacak bil-



gisayar mı bu? Benim oğlum 7 yaşında, versem kabloları bağlar yapar zaten bu modelden. Benim anlamadığım bu kadar vasat bir ürünün fiyatı neden bu kadar pahalı? Siz bizi kandırabileceğinizi mi sanıyorsunuz?” demiştir.

**Müşteri Türü** : .....

**Sergilenen Tutum** : .....

**3. Örnek Olay:** A müşteri hizmetlerini arayan Uraz Bey, “İyi günler efendim, ben 29 Ekim tarihinde sitenizden ocak ayı için bir tatil almıştım. Ancak B oteline yaptığım Z7847 numaralı rezervasyonu iptal etmem gerekiyor, bana yardımcı olabilir misiniz?” demiş ve konuşma süresince “Anlıyorum. Tabii, bekliyorum.” gibi ifadeler kullanmıştır.

**Müşteri Türü** : .....

**Sergilenen Tutum** : .....

**4. Örnek Olay:** Müşteri hizmetleri temsilcisi Özlem Hanım, uzun süredir müşterileri olan Üzeyir Bey’i yeni ürünleri Z model cep telefonunu tanıtmak ve kendisine özel fırsatları anlatmak için aramıştır. Üzeyir Bey, konuşma süresince soruları geçiştirmiş ve sık sık “Hı, hı” demiştir. Konuşmanın devamında “Yok, teşekkür ederim. İhtiyacım yok. Benim telefonum bana yeter. Ben öyle şeyler istemem.” diyerek telefonu kapatmıştır.

**Müşteri Türü** : .....

**Sergilenen Tutum** : .....

**5. Örnek Olay:** Bir uygulamadan yemek siparişi veren Öznur Hanım, siparişi verdikten sonra içecek istemeyi unuttuğunu fark ederek müşteri hizmetlerini aramıştır. Müşteri temsilcisinin “Siparişinize hangi içeceği eklemek istersiniz?” sorusuna birkaç dakika düşünerek cevap vermiş, sık sık cevabını değiştirmiş ve sonunda içecek almaktan vazgeçtiğini söyleyerek telefonu kapatmıştır.

**Müşteri Türü** : .....

**Sergilenen Tutum** : .....

## 6.2.4. Telefonda İletişim Becerileri

Kişilerin birbirlerine duygu ve düşüncelerini farklı şekillerde aktarmasına **iletişim** denir. İletişim, bir çeşit bilgi alışverişidir ve çeşitli şekillerde kurulabilir. Telefonla iletişim bu yollardan biridir ve yüz yüze iletişimden farklıdır. Aynı zamanda kişilerin birbirlerini görmemeleri nedeniyle birçok zorluk içerir. **İletişim engeli** olarak adlandırılan bu zorluklar, mesajın anlaşılmasına ya da yanlış

anlaşılmasına neden olabilir. İletişimin sağlıklı olması bu zorlukların üstesinden gelinebilmesine bağlıdır. Telefonla iletişimin en çok kullanıldığı yerler çağrı merkezleridir.

Görüşme sırasında telefonda etkili ve profesyonel iletişimin gerçekleşebilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı önemli unsurlar şunlardır:

- Müşteri, etkin bir biçimde dinlenmelidir.
- Müşteriye ilgili davranılmalıdır.
- Ses tonu iyi ayarlanmalı, sesin karşı tarafa ulaşip ulaşmadığı kontrol edilmelidir.
- Müşteriye doğru bilgi verilmelidir.
- Verilen bilginin anlaşılma oranının anlaşılmadığından emin olunmalıdır.
- Müşteriye güven verilmelidir.
- Müşteri temsilcisi ön yargısız ve objektif davranmalıdır.



### Sıra Sizde

1. İletişim engellerine örnek veriniz.
2. Telefonla iletişimde yaşanan en önemli iletişim engeli sizce nedir?

**Konuşma**, düşünce ve duyguların ses ile karşıdaki için anlam ifade edecek mesajlara dönüştürüldüğü fiziksel ve zihinsel bir süreçtir. Çağrı merkezi çalışanlarının konuşma becerilerine sahip olması gerekir.

Diksiyonu etkileyen unsurlar şunlardır:

**Boğumlanma:** Sesleri ve heceleri anlaşılır şekilde çıkarabilmek boğumlanma olarak tanımlanır. Her sesi tam ve eksiksiz çıkarmak konuşmanın etkili olabilmesi için önemlidir.

**Vurgu:** Konuşma, okuma sırasında bir hece veya kelime üzerine diğerlerinden daha farklı olarak yapılan baskıdır. Vurgu, hece ya da kelimeyi bağırarak değil sesin perdesini değiştirerek seslendirmektir ve konuşmanın anlaşılır olması için gereklidir.



### Sıra Sizde

Türkçedeki vurgu kurallarını araştırınız. Aşağıda verilen kelimelerde vurgunun olduğu heceleri işaretleyiniz.

Hastane	Gelin	İstanbul	Bulgaristan
Akdeniz	Koşarken	Eyvah	Radyo
Konuşma	Aslan	Yatırım	İnsanca

**Durak:** Konuşma sırasında nefes alabilmek için durulması gerekir. Yeterli sıklıkta duraklayarak nefes alınmazsa daha sonra gürültülü ve derin soluk alma ihtiyacı duyulur. Bu da konuşmanın akışını bozar. Her durakta nefes alınmaz ancak duraksız devam eden konuşmaların takibi ve anlaşılması zorlaşır.

**Tonlama:** Konuşma hiçbir zaman aynı ritimde sürmez. Konunun içeriğine göre seslerde değişiklik görülür. Konuşma sırasında sesin; yükselip alçalması, yumuşayıp sertleşmesi, incelik kalınlaşması ve verilen ifadenin değişmesi **tonlama** olarak adlandırılır.



### Sıra Sizde

1. Aşağıda yer alan "EVET" kelimesi değişik anlamlarda kullanılmıştır. Evet kelimesini bu anlamları içerecek şekilde tonlamaya çalışınız.

Evet: Kabul ediyorum.	Evet: Çok iyi anlıyorum.
Evet: Öyle diyelim.	Evet: Kaç defa söyleyeceğim.
Evet: Olsa da olur, olmasa da.	Evet: Bıktım artık!
Evet: Kesinlikle öyle!	Evet: Gerçekten, ne sevimli çocuk!
Evet: Vay canına!	Evet: Haklısınız efendim.

2. Konuşmanın başarısı için kişinin konuşma sırasında kendisine sorması gereken bazı sorular vardır:

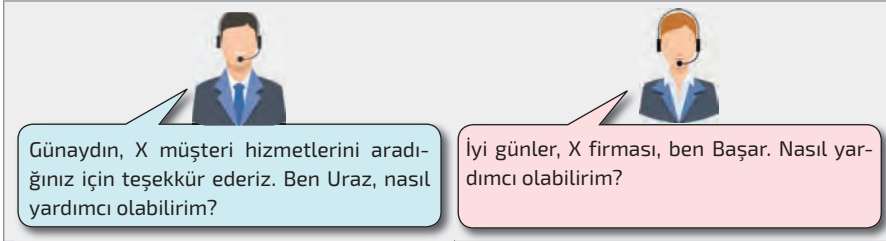
- Konuştuklarımı karşıdaki anlıyor mu?
- Anlatmak istediğimi etkili bir şekilde anlatabiliyor muyum?
- Telaffuzum iyi mi?
- Sesimde tonlamalar var mı?
- Gerekli vurguları yapıyor muyum?
- İlgili yerlerde duraklıyor muyum?
- Beden dilini kullanabiliyor muyum?
- Laf kalabalığı yapıyor muyum?



3. Yukarıdaki soruların çoğuna "Hayır." cevabı verilen bir konuşma başarılı mıdır? Sınıftaki arkadaşlarınızla değerlendiriniz.
4. Sizce konuşmanın başarısı için hangi sorunun cevabı mutlaka "Evet." olmalıdır? Tartışınız.

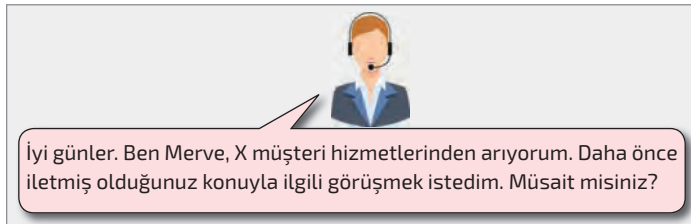
Telefonda yapılan görüşmeyi etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek için doğru zamanda, doğru davranışları göstermek gerekir. Müşteri, çağrı merkezini anlaşılacak ve desteklenmek için arar. Müşteri temsilcisi de çağrıyı, müşteriyi anlamak ve ona destek olmak amacıyla yanıtlar. Her iki tarafın aynı amaç için bir araya geldiği bu iletişim süreci basit gibi görünüyorsa da oldukça karmaşıktır. Bu karmaşık süreci yönetebilmek için çağrı merkezinde çalışan kişilerin telefonla iletişim konusunda profesyonel olması gerekir. Telefonda olumlu bir görüşme gerçekleştirebilmek için müşteri temsilcisinin profesyonel davranış adımlarını eksiksiz olarak izlemesi ve tüm görüşme boyunca uygulaması gerekir.

**Açılış Konuşması:** Telefon açıldığında ilk olarak müşteri temsilcisinin kendisini tanıtmaması gerekir. Günün saatine uygun olarak "Günaydın", "İyi günler", "İyi akşamlar" ifadeleri kullanılmalıdır (Görsel 6.3).



Görsel 6.3: Açılış konuşması

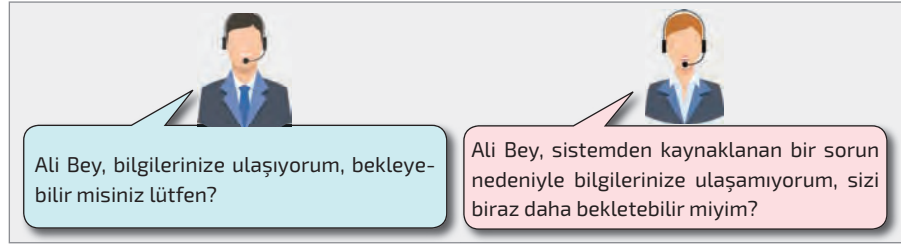
Müşteri temsilcisi, aramayı başlattıysa günün saatine uygun bir ifade kullanılmalıdır. Müşteri temsilcisi kendi adını, işletmenin adını ve neden arama yaptığını söylemelidir. Bu durumda müşterinin müsait olup olmadığı sorulmalı, müsait değil ise müsait olacağı zaman öğrenilerek belirlenen zaman diliminde aranmalıdır (Görsel 6.4).



Görsel 6.4: Müşteriyi arama

**İsim ile Hitap Etme:** İnsanlar isimlerinin hatırlanmasından hoşlanır. Telefonda yapılan görüşmelerde müşteriye ismi ile hitap etmek önemlidir. Müşterinin ismini kullanmak önemsendiğini hissettirir. Ama ismin çok sık kullanılması da müşteriye rahatsız edebilir. Bu nedenle müşterinin adı gereken sıklıkta kullanılmalıdır.

**Telefonda Bekletme:** Müşteri temsilcisi, bazı durumlarda müşteriye telefonda bekletebilir. Bekletme sebebinin müşteriye söylenmesi ve müşteriden izin alınması gerekir. Bu sırada müşteriye tahmini bekleme süresi de belirtilmelidir. Bekleme, müşteri tarafından kabul edilmiş ve tahmini bekleme süresi aşılmış ise belirli aralıklarla müşteri ile tekrar konuşup yapılan işlem hakkında bilgi verilmelidir. Bu durum, müşteriye unutulmadığını hissettirir (Görsel 6.5).

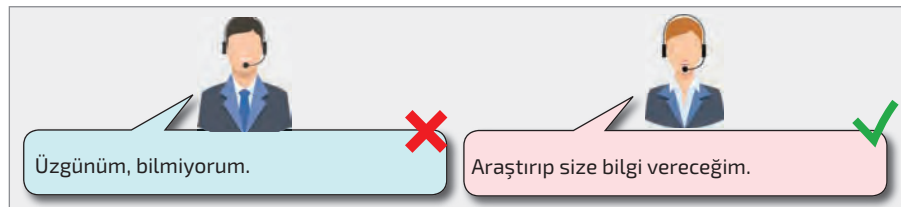


Görsel 6.5: Telefonda bekletme

**Görüşmeyi Aktarma:** Müşteriyi bir başka bölüme veya müşteri temsilcisine aktarmak gerekiyorsa müşteriye bunun nedeni ve kime aktarılacağı bilgisi verilmelidir. Müşterinin bağlandığı kişiye durumunu tekrar tekrar anlatmasını engellemek için aktarılacak birime öncesinde bilgilendirme yapılmalıdır.

**Teknik Terim Kullanımı:** Görüşme sırasında yalın bir dille konuşmak önemlidir. Müşterinin anlayamayacağı teknik terimler kullanılmamalıdır. Kullanılması zorunlu olan bir terim varsa bu terimin açıklaması müşteriye yapılmalıdır.

**Olumlu Dil Kullanımı:** Müşteri ile iletişim olumlu ifadelerle sürdürülmelidir. Olumsuzluk bildiren -ma, -me ekleri kullanılmadan cümle kurulmalıdır. "Hayır" kelimesi cümle başlarında kullanılmamalıdır (Görsel 6.6).



Görsel 6.6: Olumsuz ve olumlu dil kullanımı

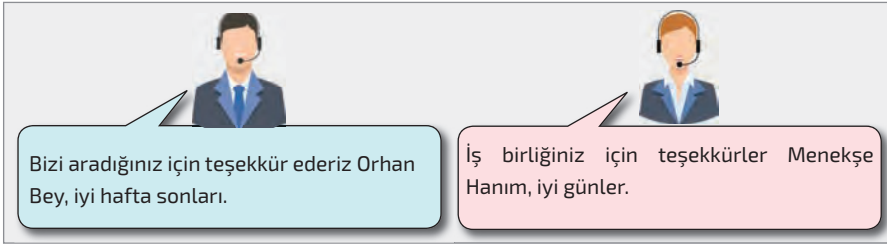


## Sıra Sizde

Aşağıda olumsuz ifadelerle yazılan cümleleri, çağrı merkezinde yapılması gereken telefon görüşmelerine uygun şekilde tekrar yazınız.

OLUMSUZ	OLUMLU
Hayır, bu işlemi yapamayız.	
Yapmak zorundasınız.	
Şu anda aktaramam.	
Size bu bilgileri veremem.	
E-postanızı gönderemiyorum.	

**Görüşmeyi Tamamlama:** Telefon görüşmesi tamamlanırken iyi bir izlenim bırakmak gerekir. Müşteri, telefonu kapatmadan müşteri temsilcisi telefonu kapatmamalıdır. Müşteriye “Yardımcı olacağım başka bir konu var mı?” cümlesi kurularak görüşmeden memnuniyet duyulduğu hissettirilmeli ve ona teşekkür edilerek konuşma tamamlanmalıdır (Görsel 6.7).



Görsel 6.7: Görüşmeyi tamamlama



## 6.2. UYGULAMA: Telefonda İletişim Sürecini Yönetme

“Müşteri Davranış Tarzları” başlığında verilen tüm örnek olaylar için birer diyalog hazırlayınız ve müşteri temsilcilerinin iletişim sürecini nasıl yönetmeleri gerektiğini gösteriniz. Bu çalışmayı hazırlarken aşağıdaki işlem basamaklarını dikkate alınız.

**Uygulamanın Amacı** : Telefonda profesyonel davranış adımlarına dikkat edilerek iletişim sürecini yönetmek.

**Süre** : 1 gün

### İşlem Basamakları

1. Problemlere uygun diyalogları hazırlayınız.
2. Bu diyalogları, canlandırarak sesli ve görüntülü olarak kaydediniz.
3. Daha sonra kayıtları izleyerek diyalogları, müşteri ve müşteri temsilcisinin tutum ve davranışlarını değerlendiriniz.



4. Geri dönütler doğrultusunda diyalogların düzeltmelerini yapınız.
5. Düzeltilmiş diyalogları son hâline uygun şekilde yeniden canlandırınız.

### DEĞERLENDİRME

Yapacağınız çalışma aşağıda verilen kontrol listesinde yer alan ölçütlere göre değerlendirilecektir. Çalışmanızı yaparken bu ölçütleri dikkate alınız.

KONTROL LİSTESİ			
Aşağıdaki ölçütlerden öğrencide gözlemedikleriniz için "EVET", gözlemedikleriniz için "HAYIR" sütununa "X" işareti koyunuz.			
SIRA NO.	ÖLÇÜTLER	EVET	HAYIR
1	Örnek olaydaki problemleri belirledi.	.....	.....
2	Problemlere uygun çözüm önerileri geliştirdi.	.....	.....
3	Bu süreci diyalog hâline getirdi.	.....	.....
4	Diyalogları canlandırdı.	.....	.....
5	Canlandırmayı kaydetti.	.....	.....
6	Kaydı, tekrar izleyerek düzeltmeler yaptı.	.....	.....
7	Düzeltilmeleri yaparak diyalogları yeniden oluşturdu.	.....	.....
8	Çalışmayı, verilen sürede tamamladı.	.....	.....

"Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.

### 6.2.5. Şikâyet Yönetimi

Bir işletmenin ürün ya da hizmetlerine yönelik bildirilen olumsuz dönütlere **şikâyet** denir. Şikâyet, işletmeler için kötü bir kavram gibi görünüyorsa da aslında oldukça yararlıdır. Şikâyetler, işletmelerin ürün ve hizmetlerini geliştirmesine, müşteri beklentilerini daha iyi anlamasına ve müşteri memnuniyetinin artırılmasına fayda sağlar. **Şikâyet yönetimi**, müşterinin bir şikâyet için işletmeye ulaşmasını kolaylaştırmak, bunun sonucunda işletmeye gelen olumsuz geri bildirimleri takip etmek ve bu geri bildirimleri fayda sağlayacak şekilde kullanmaktır. Şikâyet yönetimi, bir işletmenin eksiklerini belirleyebileceği maliyeti düşük yollardan biridir.

Satın alma öncesinde, satın alma sırasında ve sonrasında müşteriler daima memnun olmak ister ancak müşterileri şikâyet bildiri için harekete geçiren durumlar vardır. Bu durumlar şunlardır (Görsel 6.8):

**Olumsuz Davranışlar:** Çalışanların müşteriyi önemsememesi, onlarla doğru

şekilde iletişim kuramaması ve müşterilere karşı uygun olmayan davranışlar sergilemesi gibi sebepler müşterilerin şikâyetçi olmasına neden olur.

**Sorun Çözmeye İstekli Olmamak:** Yine çalışanların müşterilerin sorunlarına çözüm bulmak konusunda isteksiz olması, "Bilmiyorum.", "Olmaz." ve "Yetkili yok." gibi ifadelerle müşteriye geçiştirmeye çalışması müşteriler için şikâyet bildirme sebebidir.

**Tam Olarak Açıklama Yapmamak:** Müşteriye ürün ve hizmet ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmemesi daha sonra da müşterinin beklemediği bir durumla karşılaşması, müşterinin şikâyetçi olmasına sebep olur.

**İletişime Açık Olmamak:** Müşterilerin işletmeye telefon, e-posta gibi yollarla ulaştırdığı mesajlara dönüş yapmamak şikâyet sebebidir.

**Müşteriye Verilen Sözlerin Tutulmaması:** Müşteriye verilen taahhütlerin yerine getirilmesi gerekir. Örneğin müşterinin probleminin çözüleceğine ilişkin söz verilmiş ancak dönüş yapılmamışsa müşteri şikâyetçi olabilir.

İş dünyasında müşteri şikâyetlerinin giderilmesi için kullanılan yöntemler şunlardır (Görsel 6.9):

**Değiştirme:** Şikâyete konu olan ürün doğrudan değiştirilir.

**Düzeltilme ve İyileştirme:** Müşterinin içinde bulunduğu durum, düzeltilmeye çalışılır ve ek olarak müşteriye avantaj sağlayacak bir teklifte bulunulur.

**Geri Ödeme:** Müşterinin maddi kaybı karşılanır.

**İndirim:** Müşteriye yaşadığı problem nedeniyle aldığı ya da alacağı ürün ve hizmetlerde indirim sağlanır.

**Özür Dileme:** Yaşanan olumsuz durumdan ötürü müşteriden içtenlikle özür dilenir.

Genellikle bu yöntemlerin birkaçı bir arada kullanılır. Örneğin mağdur edilmiş bir müşteriden önce özür dilemek gerekir. Hangi yöntemin kullanılacağı, ürün ve hizmete göre de farklılık gösterir. Örneğin gayrimenkul almış bir müşteriye değiştirme önerisinde bulunulmaz.



Görsel 6.8: Müşteriye şikâyet etmeye yönelten tutumlar



Görsel 6.9: Şikâyetlerin giderilmesi için kullanılan yöntemler



## Sıra Sizde

Aşağıda bazı şikâyet durumlarını içeren örnek olaylar yer almaktadır. Bu durumlar için istenenleri sırasıyla yapınız.

1. **Şikâyet sahibi müşteri ile çağrı merkezi müşteri temsilcisi arasında geçen diyalogları oluşturunuz.**
2. **Diyalogları sınıfta canlandırınız.**
3. **Müşteriyi şikâyet için harekete geçiren tutumu belirleyiniz.**
4. **Çözüm yollarını kullanarak şikâyeti çözmeye çalışınız.**
5. **Canlandırma sonrasında müşterinin sorununun çözülüp çözülmediğini ve memnun olup olmadığını tartışınız.**

**1. Örnek Olay:** Ayşegül Hanım, kurabiye ve kek yapıp satarak gelirini kız çocuklarının eğitimi için harcamaktadır. Bir e-ticaret sitesinden 100 adet kurabiye kalıbı ve 20 adet kek kalıbı almıştır. Kullanma talimatına bakan Ayşegül Hanım yıkama ile ilgili bir bilgiye rastlamamış ve kalıpları bulaşık makinesinde yıkamıştır. Kullanmaya başlayalı birkaç gün olmasına rağmen kalıpların renkleri atmış, hatta bazı kalıpların şekilleri bozulmaya başlamıştır. Ürünlerin sorunlu olduğunu düşünen Ayşegül Hanım müşteri hizmetlerini aramıştır.

**2. Örnek Olay:** Gülizar Hanım, 6 ay önce 6500 TL ödeyerek "1 yıl yedek parça garantisi" sözü ile çevreye duyarlı ve sürdürülebilir üretim yapan A marka bir dizüstü bilgisayar satın almıştır. Bilgisayar bir çalışma sırasında aniden kapanmış ve tekrar çalışmamıştır. Teknik servise ürünü bırakan Gülizar Hanım'a, ana kartın değiştirilmesi gerektiği ve tamir bedelinin 3000 TL olduğu söylenmiştir. Bu parayı ödemeyi kabul etmeyen Gülizar Hanım bilgisayarını servisten geri almış, bu sırada bataryasının da takılı olmadığını görerek bataryasını istemiş ancak "Siz getirdiğinizde bataryası zaten yoktu." denilince sorumlu personelle tartışmış ve müşteri hizmetlerini aramıştır.

**3. Örnek Olay:** Bir mağazada dolaşan Ömer Bey, kendisine alacağı ceketin bedeni için satış temsilcisinden yardım istemiştir. Satış temsilcisi Ömer Bey'e "Bütün bedenler orada." demiştir. Bedenini bulamayan Ömer Bey, bir başka model ya da renk için bilgi almak istediğinde ise "Orada ne varsa o, başka yok." cevabını almıştır. Bu duruma canı sıkılan Ömer Bey, ilgili markanın müşteri hizmetlerini aramıştır.

**4. Örnek Olay:** Z Bankasının müşterisi olan Onur Bey, bankadan bireysel kredi talebinde bulunmuştur. Kendisine talebin 2 iş günü içinde sonuçlandırılacağı bilgisi verilmiş ancak 10 iş günü olmasına rağmen bilgilendirilmemiştir. Durumu öğrenmek için şubeye gitmiş, "Talebiniz beklemede." cevabını almıştır. Daha fazla beklemek istemeyen Onur Bey müşteri hizmetlerini aramıştır.

**5. Örnek Olay:** Sokak hayvanlarını besleyen Sevilay Hanım, 10 gündür satın aldığı mamaların gelmesini beklemektedir. Kargosunu, gönderi numarasıyla sorguladığında, gönderi durumunda "Şubede bekliyor." yazdığını görmüş ve şubeyi aramıştır. Defalarca aradıktan sonra şubeye ulaşabilen Sevilay Hanım'a personel "Gönderiler ne zaman çıkar bilmiyorum, zaten yarın resmî tatil." demiştir. Yetkili birisi ile görüşmek istediğini söylediğinde ise "Kimse yok." cevabını almıştır. Bu cevaba sinirlenen Sevilay Hanım müşteri hizmetlerini aramıştır.



**A) Aşağıdaki cümlelerin başında boş bırakılan parantezlere, cümlelerde verilen bilgiler doğru ise "D", yanlış ise "Y" yazınız.**

1. (...) İnsan, müşteri ilişkileri yönetimi için önemli bir unsurdur.
2. (...) Bir müşterinin her seferinde aynı markayı tercih etmesi müşteri sadakati olarak ifade edilir.
3. (...) Müşteri ilişkileri yönetimi dönemsel bir çalışmadır.
4. (...) Görüşme sırasında teknik terimler kullanılmalıdır.
5. (...) Müşterinin maddi kaybının telafisi geri ödeme ile mümkündür.

**B) Aşağıdaki sorularda boş bırakılan yerlere doğru cevapları yazınız.**

6. Müşteriyi merkeze alarak diğer tüm yönetim süreçlerinin buna göre planlandığı çalışmalar ..... olarak tanımlanır.
7. Konuşma sırasında sesin yükselip alçalması, kalınlaşıp incelmeleri ..... olarak adlandırılır.
8. Yenilikleri sevmeyen; bu müşterilerin alışkanlıklarını değiştirmek oldukça güçtür. Bu müşteri tipi ..... müşteridir.
9. Bir işletmeye yöneltilen olumsuz geri bildirimler ..... olarak tanımlanır.
10. Müşteri ilişkileri yönetimi sürecinin ilk aşaması ..... çalışmalarının yapılmasıdır.

**C) Aşağıdaki soruların doğru cevabını işaretleyiniz.**

**11. Aşağıdakilerden hangisi müşteri ilişkileri yönetiminin özelliklerinden biri değildir?**

- A) Süreklilik göstermesi
  - B) Katı kurallarının olması
  - C) Teknolojik yeniliklere açık olması
  - D) Müşteri deneyimlerini kaydetmesi
  - E) Müşteri önceliklerine dikkat etmesi
- 12. I. Müşterilerin farklılaştırılması  
II. Müşterilerle etkileşim  
III. Müşterilerin tanımlanması  
IV. Müşterilere bire bir hizmet sunulması**

**Yukarıda verilen müşteri ilişkileri yönetim süreci aşamaları hangi seçenekte doğru sıralanmıştır?**

- A) I, II, III, IV                      B) III, I, II, IV                      C) III, I, IV, II  
D) III, IV, I, II                      E) II, III, IV, I

**13. Aşağıdakilerden hangisi müşteri ilişkileri yönetiminde kullanılan teknolojilerden biri değildir?**

- A) Arttırılmış gerçeklik
- B) Ismarlama seri üretim
- C) İnteraktif medya
- D) Veri madenciliği
- E) Veri tabanı

14. Kararsız müşterinin özelliklerinden biri aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Soğuk ve mesafeli olması
- B) Hızlı hizmet almak istemesi
- C) Kendi fikrini kabul ettirmeye çalışması
- D) Ne alacağını ve nasıl alacağını bilememesi
- E) Ürün ve hizmet hakkında bilgi sahibi olması

15. Mevcut durumda kendisini daha donanımlı gören kişiler tarafından sergilenen tutum aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Denetleyici
- B) Eşitlik belirten
- C) Planlı
- D) Plansız
- E) Yargılayıcı

16. Aşağıdakilerden hangisi etkili iletişim unsurlarından biri değildir?

- A) Ses tonunun iyi ayarlanması
- B) Ön yargısız davranılması
- C) Müşteriye güven verilmesi
- D) Müşteriye ilgili davranılması
- E) Bilgilerin karmaşık olarak sunulması

17. "Konuşma sırasında bir hece ya da kelime üzerine yapılan baskı." olarak tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Boğumlanma
- B) Diksiyon
- C) Durak
- D) Tonlama
- E) Vurgu

18. Aşağıda verilen telefonda profesyonel iletişim adımları ile ilgili bilgilerden hangisi yanlıştır?

- A) Müşteri bekletilecekse sebebi açıklanmalıdır.
- B) Müşteriye her cümle başında ismi söylenmelidir.
- C) Görüşme iyi bir izlenim bırakılarak tamamlanmalıdır.
- D) Günaydın, iyi günler gibi bir ifade ile açılış yapılmalıdır.
- E) Görüşme aktarılacaksa kime aktarılacağı bildirilmelidir.

19. "Müşterinin, olumsuz geri bildirimini işletmeye ulaştırmasını kolaylaştırmak ve bu bilgiyi işletmeyi geliştirmek amacıyla kullanmak." olarak tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Etkili iletişim
- B) Müşteri beklentisi
- C) Müşteri ilişkileri yönetimi
- D) Şikâyet yönetimi
- E) Teknoloji

20. Aşağıdakilerden hangisi müşteriye şikâyete yönelten tutumlardan biri değildir?

- A) Olumsuz davranışlar sergilemek
- B) İletişime açık olmak
- C) Yeterli açıklama yapmamak
- D) Sorunu çözmeye istekli olmamak
- E) Müşteriye verilen sözleri tutmamak

## KAYNAKÇA

- Aktan, E., Akdağ, M., Akyol, M., Günay, M. A., & Başarır, M. (2019). *Kurumsal İletişim Yönetimi*. (G. Hasan, Dü.) Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Akyol Çekiç, A., Gencer Tamer, Z., Balcı, Ş., & Özkul, S. A. (2019). *SÖZLÜ İLETİŞİM VE HİTABET*. (Ü. Arklan, Dü.) Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Argan, M., Özel, H. Ç., Aksöz, E. O., Barış, G., Er, İ., Ersoy, N. F., & Özata, Z. (2019). *Tüketici Davranışları*. (E. O. Aksöz, Dü.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Bakanlık, T. C. (2022, Ekim 01). *MYK (Mesleki Yeterlilik Kurumu)*. Mesleki Yeterlilik Kurumu Web Sitesi: <https://www.myk.gov.tr> adresinden alındı
- Bakır, G., Canözkan, D., & Davşancıl, S. (2018). *Çağrı Merkezinde Hizmet*. (S. Aydın, Dü.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- *Çağrı Merkezleri Derneği*. (2021, 10 20). [www.cagrimerkezleridernegi.org](http://www.cagrimerkezleridernegi.org): <https://www.cagrimerkezleridernegi.org/> adresinden alındı
- Dağdelen, İ., Kuru Sökmensüer, B., Coşan, S., & Sarı, M. (2019). *Çağrı Merkezi Yönetimi 2*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi.
- Demirel, Y. (2017). *Müşteri İlişkileri Yönetimi: Teori, Uygulama, Ölçüm* (3. b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ertürk, Ö. K., Mustafa, K., Ünlü, S., Türk, M. S., Darı, A. B., & Koz, K. A. (2019). *Örgütsel İletişim*. (M. Işık, Dü.) Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Geylan, P., Taşçı, P., Tonus, P. Z., Benligiray, P., & Oktal, D. (2018). *Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi.
- Kiray, H. S., Koca, S., Okumuş, F., Savaş Topuz, A., Uluyağcı, C., Karadaş, N., . . . Atar, M. (2018). *Bireylerarası İletişim*. (C. Uluyağcı, & U. Eriş, Dü) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Kiray, S. H., Koca, S., Okumuş, F., & Savaş Topuz, A. (2018). *Bireylerarası İletişim*. (U. Canan, & E. Ufuk, Dü) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Koç, E. (2017). *Temel Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kotanlı Kızıloğlu, Ş., Canözkan, D. M., Salt Tarımcı, A., Bulut, U., Sayın, S., Geçikli, F., . . . Erciş, M. S. (2018). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını.
- Öcal, D., Gezen Karasaç, A., & Sepetçi, T. (2019). *Kişilerarası İletişim*. (S. Becerikli, Dü.) Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Solmaz, B., Görkemli, H. N., Fidan, M., Arıkan, A., Şimşek, G., & Aktaş, H. (2018). *Kurumsal İletişim*. (B. Solmaz, Dü.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Subaşı Tekeli, İ., Aysin, Ç., & Hamide, D. (2019). *ÇAĞRI MERKEZİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ* (Cilt Mutlu, Mehmet Emin). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Şahin, A., & Kadioğlu Tor, C. (2021). *Müşteri Şikâyet Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- TARIMCI, A. S., GEÇİKLİ, P. D., ATILGAN, D. Ö., DOĞAN, D. Ö., OKUMUŞ, D. Ö., & ERCİŞ, P. D. (2018). *Çağrı Merkezi Yönetimi 1*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi.
- Terzi Öztürk, A., Polat, H., Carlık, M., & Gülsoy, Ç. (2018). *Çağrı Merkezi Hizmetleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Tuna, Y., Demiray, U., Gökdağ, D., Ünlü, S., Eroğlu, E., Yılmaz, A., . . . Solmaz, B. (2019). *Etkili İletişim* (9. b.). (U. Demiray, Dü.) Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Uygun, M., Sevim, N., Kıyan Sabah, Ş., Sonyel, O., & Dölarıslan, E. Ş. (2019). *Satış Yönetimi ve Telefonda Satış*. (S. Aydın, Dü.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Yüksek, E., Akar, G., & Şanlı, H. (2018). *Çağrı Merkezi Yönetimi I*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını.
- Yüksel, H. Y., Sandıkçioğlu, B., Atılım, O., & Yılmaz, R. A. (2018). *İkna Edici İletişim*. (M. Oyman, Dü.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

## GÖRSEL KAYNAKÇASI



<http://kitap.eba.gov.tr/karekod/Kaynak.php?KOD=2619>



# CEVAP ANAHTARI

1.

ÖĞRENME  
BİRİMİ

1. Y	6. Çağrı merkezi	11. C	16. A
2. D	7. hizmet yerine göre çağrı merkezi	12. E	17. A
3. D	8. müşteri hizmetleri	13. D	18. B
4. Y	9. şikâyet yönetimi	14. C	19. E
5. D	10. tele satış	15. D	20. B

2.

ÖĞRENME  
BİRİMİ

1. Y	6. otomatik numara tanıma sistemi	11. A	16. C
2. D	7. bilgisayar telefon entegrasyonu	12. D	17. B
3. Y	8. müşteri ilişkileri yönetimi	13. E	18. D
4. D	9. müşteri	14. E	19. E
5. D	10. takım lideri	15. A	20. C

3.

ÖĞRENME  
BİRİMİ

1. D	6. Ulusal meslek standardı	11. A	16. A
2. D	7. Takım lideri	12. C	17. B
3. Y	8. ulusal meslek standartları ve mesleki yeterlilikler	13. B	18. D
4. Y	9. meslek haritası	14. C	19. E
5. D	10. Çağrı merkezi müşteri temsilcisi	15. B	20. A

4.

ÖĞRENME  
BİRİMİ

1. D	6. ön görüşme	11. B	16. A
2. Y	7. insan kaynakları	12. E	17. B
3. D	8. iş analizi	13. D	18. A
4. D	9. ücret	14. D	19. B
5. Y	10. Türkiye İş Kurumu	15. C	20. C

5.

ÖĞRENME  
BİRİMİ

1. D	6. bilgisayar telefon entegratörü	11. D	16. D
2. Y	7. hizmet seviyesi	12. C	17. E
3. Y	8. Oryantasyon	13. E	18. B
4. D	9. üçüncü grup sistem	14. A	19. C
5. D	10. pop up	15. C	20. B

6.

ÖĞRENME  
BİRİMİ

1. D	6. Müşteri ilişkileri yönetimi	11. B	16. E
2. D	7. tonlama	12. B	17. E
3. Y	8. tutucu	13. A	18. B
4. Y	9. şikâyet	14. D	19. D
5. D	10. Müşterileri tanıma	15. A	20. B