

CRM'İN TEMAS KANALLARINDAN ÇAĞRI
MERKEZLERİNİN İNCELENMESİ VE TÜRK
TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.'DEKİ
UYGULAMA

Nusret Oral SAĞEL
Yüksek Lisans Tezi
Eskişehir 2002

CRM' İN TEMAS KANALLARINDAN ÇAĞRI MERKEZLERİNİN İNCELENMESİ
VE TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.'DEKİ UYGULAMA

Nusret Oral SAĞEL

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof.Dr. Necdet TİMUR

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eylül 2002

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ
CRM'İN TEMAS KANALLARINDAN ÇAĞRI MERKEZLERİNİN
İNCELENMESİ VE TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.' DEKİ UYGULAMA

Nusret Oral SAĞEL
İşletme Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2002
Danışman: Prof.Dr. Necdet TİMUR

CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) işletmeler açısından müşteriye yönelik bütün faaliyetlerin merkezinde yer almaktadır. İşletmelerin müşterileri ile temas sağladıkları tüm erişim kanallarından toplanmakta olan verilerin değerlendirilmesi ile müşteriye yönelik hedefler, kararlar, kampanyalar zamanında gerçekleştirilebilmektedir. Bu yolla, müşteri memnuniyetinin yükseltilmesi sağlanmaktadır. CRM işletme birimleri arasında bir bütünleşme sağlayarak, talebin yaratılması, izlenmesi, satış potansiyelinin satışa dönüştürülmesine, satış bilgisinin satış sonrası hizmetlerde kullanılmasına olanak sağlamaktadır.

CRM'in müşteriyle temas sağladığı kanalların başında çağrı merkezleri gelmektedir. Çağrı merkezleri müşteri tanınırlığı, rekabet edebilirlik ve kurumların hızla değişen pazarlara uyum becerileri üstündeki etkileri ile yaygın bir şekilde kullanılır oldular. Çağrı merkezleri; müşterilere kolay ulaşım ve iş yapma imkanları yaratarak müşteri sadakatini arttırdılar, veri akışını kayıt altına alarak kalitenin gelişmesine ve yaratıcılığa katkıda bulunurlar, satın alma eğilimlerini müşteri şikayet ve görüşlerini ele alarak ve demografik bilgileri analiz ederek pazarlama aktivitelerini mümkün kılarlar.

ABSTRACT**STUDYING OF CALL CENTERS OF CRM CONTACT CHANNELS AND
APPLICATIONS IN TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.****Nusret Oral SAĞEL****Department of Business Administration****Anadolu University, Institute of Social Sciences, September 2002.****Advisor: Prof. Dr. Necdet TİMUR**

Customer Relationship management (CRM) takes part at the center of all activities in the business, related with customer. Whole data which is procured by all penetration channels existing in relations between business and customers are evaluated and so; customer targets, decisions and campaigns can be achieved timely. In this way, customer satisfaction can be raised. CRM provides integration among business units; thus watching demand creation, changing sales potential into sales and using sales information for after – sales services can be possible.

Call centers can be counted at the head of customer contact channels of CRM. Call centers are used widely by means of its influence at customer knowing, competitive advantage and harmony skill of variable markets. Call centers provide some possibilities to customers for easy communication and making business; so they are being of help to develop quality and creative marketing by controlling data processing. Also they make possible marketing activities by taking into consideration buying motives, customer complaint, customer opinion and analyzing demographic data.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI


Nusret Oral SAĞEL'in "CRM'in Temas Kanallarından Çağrı Merkezlerinin İncelenmesi ve Türk Telekomünikasyon A.Ş.'deki Uygulama" başlıklı tezi 25 Ekim 2002 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Pazarlama) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Necdet TİMUR

Üye : Prof.Dr.Davut AYDIN

Üye : Yrd.Doç.Mine OYMAN

Prof.Dr.Nurhan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

CRM

1. CRM KAVRAMI	3
1.1. CRM'in Tanımı	6
1.2. CRM Ne Değildir	8
1.3. CRM'in İlk Adımları	9
1.3.1. İnsan	9
1.3.2. Süreç	10
1.3.3. Teknoloji	13
2. CRM'in PAZARLAMA FAALİYETLERİNE KATKISI	16
3. CRM PROJELERİNİN BAŞARISIZLIK NEDENLERİ	20
4. CRM ODAKLI KURUM KÜLTÜRÜ	26
5. CRM UYGULAMALARINDA TEKNOLOJİ KULLANIMI	28
5.1. Veritabanı	29
5.2. İnteraktif Medya	31
5.2.1. Çağrı Merkezi	31

5.2.2. Internet- E-mail	31
5.2.3. Kiosk – POS	34
5.2.4. Akıllı Kartlar (Smart Kart)	37
5.3. Mobil İletişim Teknolojileri	39
6. CRM’i UYGULAMAYA GEÇİRMEK	44
7. CRM’in TASARLANMA AŞAMASI	48
7.1. Müşteriyi Tanımlamak	48
7.2. Müşteriyi Farklılaştırma	50
7.3. Müşteri İle Etkileşim	52
7.4. Butik Hale Getirmek	55
8. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN ÖLÇÜLMESİ	57
8.1. Fokus Grup Görüşmeleri	57
8.2. Danışma Panelleri	59
8.3. Kritik Olay Tekniği	60
8.4. Müşteri İlişkileri Anketi	63
8.5. Kıyaslama (Benchmarking)	66

İKİNCİ BÖLÜM

ÇAĞRI MERKEZLERİ

1. ÇAĞRI MERKEZLERİ KAVRAMI VE TANIMI	69
2. ÇAĞRI MERKEZİ BİLEŞENLERİ	75
2.1. Strateji	75
2.2. Süreç	76
2.3. İnsan Kaynağı	77
2.4. Teknoloji	78

3. ÇAĞRI MERKEZLERİNDE KULLANILAN TEKNOLOJİLER	79
3.1. Otomatik Çağrı Dağıtımı (ACD)	79
3.2. Sesli Yanıt Sistemi (IVR)	79
3.3. Bilgisayar Telefon Entegrasyonu (CTI)	84
4. ÇAĞRI MERKEZLERİNİN YÖNETİMİ	85
4.1. Personel Yönetimi	86
4.2. Çağrı Yönetimi	93
5. ÇOK YÖNLÜ ÇAĞRI MERKEZLERİ	97
6. BAŞARILI ÇAĞRI MERKEZLERİ	98
7. ÇAĞRI MERKEZLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI	100
7.1. Dış Kaynak Kullanımı'nın Avantajları	102
7.2. Dış Kaynak Kullanımı'nın Dezavantajları	105
8. ÇAĞRI MERKEZLERİNİN ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ	107
9. ÇAĞRI MERKEZLERİNİ TEMAS MERKEZLERİNE DÖNÜŞTÜRMEK	119
9.1. Veri Dönüşümü	122
9.2. Veri Bütünleşmesi	123
9.3. Veri Temizleme	123
9.4. Veri Dağıtımı	124
9.5. Veri Akış Yönetimi'nin Olumlu Sonuçları	124

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş. DE YAPILAN UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	127
2. ARAŞTIRMANIN AMACI	127
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	127
4. EVREN VE ÖRNEKLEM	128
5. ARAŞTIRMA BULGULARI	128
5.1. Türk Telekomünikasyon A.Ş. Hakkında Genel Bilgi	128
5.1.1. Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin Organizasyon Yapısı	130
5.2. Türk Telekomünikasyon A.Ş.'de Yeniden Yapılanma Çalışmaları	134
5.3. Türk Telekomünikasyon A.Ş'nin Pazarlama Faaliyetlerinde Yeniden Yapılanma Çalışmaları	136
5.4. Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çağrı Merkezleri	139
5.4.1. Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çağrı Merkezi Bileşenleri	141
5.4.1.1. Strateji	141
5.4.1.2. Süreç	141
5.4.1.3. Teknoloji	142
5.4.1.4. İnsan Kaynakları	142
5.4.2. Türk Telekomünikasyon Çağrı Merkezi Yönetimi	143
5.4.2.1. Personel Yönetimi	143
5.4.2.2. Çağrı Yönetimi	144
5.4.3. Türk Telekom'da Müşteri Çağrısının Ele Alınmasının Adımları	146
5.4.4. Türk Telekom Çağrı Merkezi ile İnternet Bütünleşmesi	148
5.4.5. Çağrı Merkezi Verilerinin Değerlendirilmesi	149
5.4.6. Çağrı Merkezinin Etkinliğinin Ölçülmesi	150
5.4.7. Çağrı Merkezi'nin Müşterilere Duyurulması	151

6. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	151
7. ÖNERİLER	152
SONUÇ	158
EKLER.....	161
KAYNAKÇA.....	189

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1	Müşteri Memnuniyeti..... 5
Şekil 2	Süreç Akışı 11
Şekil 3	CRM Teknolojisi 14
Şekil 4	CRM Projeleri'nin Başarısız Olma Nedenleri..... 21
Şekil 5	İşletmelerin WAP'tan Beklentileri..... 41
Şekil 6	IVR Uygulamaları..... 81
Şekil 7	Çağrı Gelişlerinin Olasılığı..... 87
Şekil 8	Çağrı Merkezi Ölçüm Örnekleri 88
Şekil 9	Çağrı Uzunluklarının Üstel Dağılımı..... 89
Şekil 10	Meçhul Müşteri Araştırması-Genel Başarı Ortalaması..... 109
Şekil 11	Meçhul Müşteri Araştırması - Sesli Yanıt Sisteminde Geçirilen Ortalama Süre..... 110
Şekil 12	Meçhul Müşteri Araştırması -Bir Yetkiliye Bağlanıncaya kadar Geçen Ortalama Süre 111
Şekil 13	Sistema Yanıt Hızı Araştırması Tüm Sektörler..... 112
Şekil 14	Sistema Yanıt Hızı Araştırması Bankacılık Sektörü..... 113
Şekil 15	Sistema Yanıt Hızı Araştırması Bilgisayar ve Yazılım Sektörü 114
Şekil 16	Sistema Yanıt Hızı Araştırması İnternet Servis Sağlayıcıları Sektörü 115
Şekil 17	Sistema Yanıt Hızı Araştırması Mobil Telefon Sağlayıcıları Sektörü 116
Şekil 18	Sistema Yanıt Hızı Araştırması Taşımacılık ve Ulaşım Sektörü 117
Şekil 19	Sistema Yanıt Hızı Araştırması Televizyon Şirketleri 118
Şekil 20	Türk Telekomünikasyon A.Ş. Organizasyon Şeması (Merkez Teşkilatı) 131
Şekil 21	Türk Telekomünikasyon A.Ş. Organizasyon

Şeması (Taşra Teşkilatı)	132
Şekil 22 Türk Telekomünikasyon A.Ş. Pazarlama Dairesi Dairesi Başkanlığı Organizasyon Şeması	133

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1 CRM Süreçleri İşleyişi	12
Tablo 2 Değişen Çağrı Merkezleri	70
Tablo 3 Çağrı Merkezi Bileşenleri	75
Tablo 4 Erlang C Hesap Tablosu	91
Tablo 5 Örnek Servis Seviyesi Hedefleri.....	93
Tablo 6 Örnek Yanıt Süresi Hedefleri.....	94
Tablo 7 Tekel ve Rekabet Ortamlarında Müşteriye Bakış	136
Tablo 8 Örnek 1 Erlang C Hesaplaması	154
Tablo 9 Örnek 2 Erlang C Hesaplaması	155

GİRİŞ

Dünyadaki ileri ekonomilerin yanı sıra gelişmekte olan ülkelerde de, 1970'lere gelene kadar üretici ve satıcılar açısından bakıldığında, seri üretimi yapılan bir çok ürünün satışında pek bir sorun olmadığı söylenebilir. Bu dönemde genel olarak "Ne üretirsek satabiliriz" düşüncesinin hakim olduğu görülmektedir. Ancak zaman içinde gelişen teknoloji sayesinde üretim maliyetlerinin düşmesi, üretimin bollaşması, malların ve hizmetlerin "kolay taklit edilebilir" bir hale gelmesi ve ucuzlaması, rekabet konusunu yavaş yavaş ortaya çıkarmıştır.

Günümüz ekonomisinde artan rekabet koşulları, işletmelerin sahip oldukları müşterilerinin önemini ve değerini daha da artırdı. Müşteriler artık gittikçe birbirine benzemeye başlayan ürün ya da hizmetlerle karşı karşıya kalıyorlar. Ürün performansına dayanan farklılaşma fırsatları azalırken hizmet ve bilgi performansına dayalı farklılaşma gelişmektedir.

İşletmelerin yeni bir müşteri kazanmalarının maliyeti mevcut müşteriye bir ürün satmaya oranla beş kat daha fazladır. Eğer işletmeler mevcut müşterilerine, müşteri bilgilerini doğru bir biçimde kullanarak davranırlarsa işletme ile daha fazla çalışmalarını sağlayabilirler. Bunun için işletmelerin öncelikle müşterilerini tanımaları gerekir. Örneğin, hangi müşteri grubu işletme için en önemlisidir?, hangi müşteri grubu en fazla değer artışı getirir?, hangi müşteri kesimi en az hizmet edilendir?, hangi müşteri grubu en fazla fırsat alanı taşır?.

CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) uygulamasının temelinde yeni müşteriler elde etme ve halihazırda işletmenin elinde bulunan müşteri tabanının mutlu olması ve elde tutulması amaçlanmaktadır. CRM uygulamaları, işletmelerin müşterileri ile iletişim kurdukları bütün temas kanallarını tek bir merkezde toplar. Böylece müşterilerin işletme olan bütün ilişkileri takip edilir. CRM uygulamalarında işletmelerin müşterileri ile iletişim kurdukları temas kanallarının başında çağrı merkezleri gelir.

Bu alışmada, CRM'in temas kanallarından olan ağrı merkezleri incelenmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde CRM kavramı incelenmiştir. İkinci bölümde ağrı merkezleri incelenmiştir. Son bölümde ağrı merkezlerinin işletmelerde uygulanmasına örnek olarak Türk Telekomünikasyon A.ř. de yapılan uygulama çalışması yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

CRM

1. CRM KAVRAMI

“ ‘İşimiz ne?’ sorusunun cevabı, üretici tarafından değil, müşteri tarafından verilir.” Peter Drucker’ın bu sözü, aslında şirketlerin müşterilerinden bağımsız olarak düşünölmelerinin imkansız olduğunu vurgulamaktadır. Müşteriyi iyi anlamak, şirketin işini ve dolayısıyla yapması gereken işlemleri belirlemesi, ve bu işlemleri doğru olarak uygulaması açısından büyük önem taşımaktadır. Her şirket, önceden tasarlanan bir müşteri profili düşünölerek kurulmuş, fakat gerçek müşterilerine hizmet ederek ayakta kalmıştır. Bu nedenle; müşteriyi daha iyi anlamayı sağlayacak kanalları açık tutmak ve müşteri ile iyi ilişkiler kurmak, başarı için kaçınılmaz bir olgudur.¹

Geçmiş yıllarda firmalar hedeflerini tutturmak için genellikle arz-talep dengelerine bakıyorlardı. Ürünler üretiliyor, paketleniyor ve bunların anonsu yapılarak satışa sunuluyordu. Burada üretim safhası çok önemli çünkü işletmeler ürünleri kendi tahmini ya da anlık aldığı görüntüler üzerine satışa sunuyordu, halbuki ürünler veya servisler müşterinin ihtiyacını karşılamak içindir. Dolayısıyla müşterilerin ihtiyaçları tespit edilmeden üretim yapılırsa, hizmet verilen müşteri kitlesi kısıtlı olacaktır. Bu durumda satışlarda negatif bir etki gösterecektir.²

Buradan yola çıkarak özellikle uzun vadede başarılı olmak isteyen bir firmanın müşterilerinin gereksinimlerini son derece iyi anlayabilmesi ve müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetlerin yaşam döngüsünü oluşturan tüm süreçleri, müşterilerini mükemmel bir şekilde ve sürekli olarak tatmin ve cezbedecek bir şekilde getirmesi gerekir. Bu açıdan

¹ Arda Karaçelebi, “Yeni Ekonomide yeni Müşteri Modelleri”, <http://www.inet-tr.org.tr/inetconf7/bildiriler/91.doc>

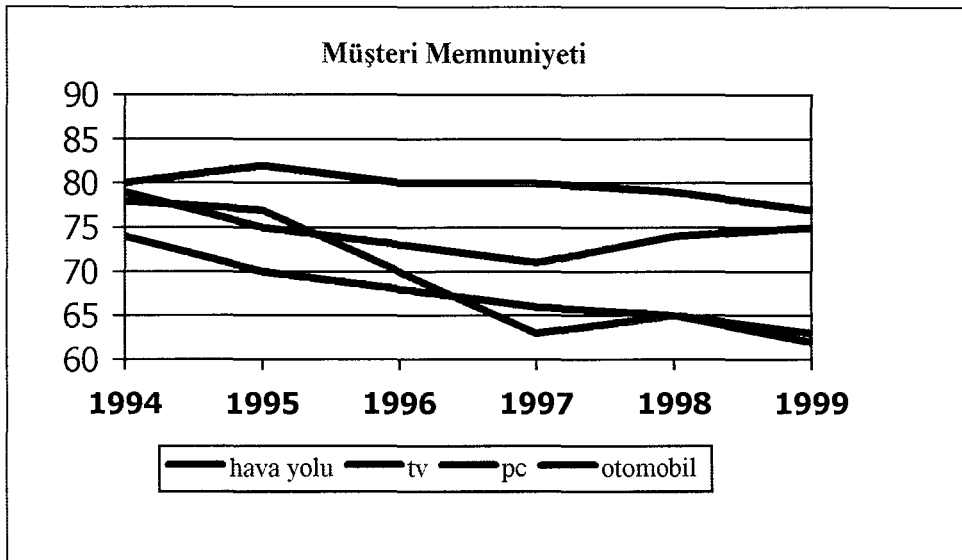
² Semih Yalman, “CRM Çağımızın İş Yapış Biçimi”, **Yöneticinin e-iş Rehberi**, Capital Ekim 2001-Ek Sayı:2002/10 S:4

CRM'in "Müşterinin Sürekli Olarak Tatmin Edilmesi" amacını güden bir "Yönetim Felsefesi" olduğu söylenebilir.

CRM kavramı, günümüzde iletişim teknolojilerinin ve özellikle internet'in son yıllarda müthiş bir hızla gelişmesi ve firmalara klasik satış, pazarlama ve satış sonrası hizmet yöntemlerinin ötesinde daha farklı bazı alternatif yöntemleri sunabilmesi ve küresel rekabetin son derece artması sonucunda yaygın bir şekilde iş stratejilerinin anahtarlarından biri oldu.³

Artık "yeni ekonomi" diye adlandırılmaya başlanan ve radikal ölçülerde değişmiş ve değişmekte olan iş dünyasında iki gelişme öne çıkıyor. Bunlardan birincisi "*ürün bazlı*" stratejilerin geçerliliğini büyük ölçüde yitirmesi ve değer yaratma sürecinin temel taşının ürünün dışına taşması, müşteriyle nasıl ve ne şekilde ulaşılabileceği, onlarla kalıcı ilişkilerin nasıl kurulabileceği ve sadakat yaratılabileceğidir. Bugün dünyanın hemen her yerinde, üretici firmaların karşı karşıya kaldıkları en temel sorun, müşteri sadakatinin ve müşteri memnuniyetinin giderek çok ciddi bir şekilde azalmasıdır. Bunun nedeni, artan rekabet ve bunun sonucunda müşterilere sürekli olarak sunulan daha ucuz fiyatlı daha cazip alternatiflerdir. Müşteri sadakatinin azalması ile birlikte kar marjları da haliyle düşüyor.

³ Çavuşoğlu, a.g.e., S.12



Şekil 1. Müşteri Memnuniyeti

Semih Yalman, Müşteri Memnuniyeti (<http://www.crminturkey.org/archive> 24/1/2001) den uyarlandı

Yeni ekonomideki diğer gelişme ise, “*kitleysel pazarlamanın*” artık çok fazla bir yarar getirmemeye başlamasıdır. Kitleysel pazarlamanın bir kitle iletişim aracı olarak öneminin her geçen gün azalması, CRM’i firmaların işlerini muhafaza etmek, kazanmak, büyümek için en iyi alternatif olarak karşılına çıkarıyor. Yani firmaların müşterilerini tanımlamasına, ne istediklerini öğrenmesine ve pazarlama stratejilerinin farklı müşterilere göre farklı bir şekilde yapılmasına olanak sağlıyor. Kitleysel pazarlamada ise, daha çok demografik bazı gerçekler ve bilgiler kullanılarak kaba bir segmentasyon uygulanıyor.⁴

Günümüzün çok önemli yönetim stratejilerinden biri olan CRM’in ortaya çıkmasının nedenleri şöyle sıralanabilir.⁵

- Kitleysel pazarlamanın gittikçe pahalı bir müşteri kazanma yolu olması.
- Pazar payının değil müşteri payının önemli hale gelmesi.
- Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramlarının önem kazanması.

⁴ Arman Kırım, **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM** (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001).s.50

⁵ Mustafa Duran, “CRM; Çok Konuşulan Ama Az Bilinen Bir Kavram” <http://www.danismend.com> (14/9/2001)

- Varolan müşterinin değerinin anlaşılması ve bu müşteriye elde tutma çabalarına gerek duyulması.
- Bire-bir pazarlamanın önem kazanmasıyla beraber her müşteriye özel ihtiyaçlarına göre davranma stratejilerinin gerekliliği.
- Yoğun rekabet ortamı.
- İletişim teknolojileri (web, e-mail vb.) ve veri tabanı yönetim sistemlerinde yaşanan gelişmeler.

1.1. CRM'in Tanımı

CRM'in ortak bir tanımı yoktur. CRM'i uygulamaya geçiren işletmeler, danışmanlar ve yönetim uzmanları CRM'i farklı farklı tanımlamışlardır.⁶

- CRM, şirketlerin müşterileriyle olan ilişkilerini tanımlayıp geliştirmelerini sağlayan bir yönetim felsefesidir. CRM müşteri ile kişisel ilişkiler kurmanın ve ölçek ekonomisinin aynı potada birleşmesidir. (*Gartner Group*)⁷
- CRM, şirketlerin varolan müşterileriyle uzun vadeli ve karlı ilişkiler kurmalarını ve yeni müşterileri belirleyip elde etmelerini hedefleyen müşteri odaklı bir iş yaklaşımıdır. (*Planet Ernst & Young*)⁸
- CRM, iletişim kanallarına bağlı olmaksızın, mevcut ve/veya potansiyel müşteriler ve iş ortakları ile olan ilişkileri yöneten, kapsamlı süreçler ve teknolojiler kümesidir. CRM'in amacı organizasyon seviyesinde mümkün olan en güçlü ilişkileri oluşturarak, müşteri ve ortak memnuniyetini, geliri ve iş etkinliğini optimize etmektir. (*Brent Frei, Onyx Software Başkanı ve CEO'su*)⁹
- CRM şirketin fonksiyonel rollerinde değişikliklere zorlayan, iş süreçlerinin yeniden yapılanmasını gerektiren, teknolojiyle yönlendirilmek yerine

⁶ Paul Greenberg, **CRM At The Speed Of Light** (Osborne/McGraw-Hill,2001)s.4

⁷ Karaçelebi, a.g.e.

⁸ Karaçelebi, a.g.e.

⁹ Greenberg, a.g.e. s.5

desteklenen bir müşteri-odaklı iş stratejisidir. (Dick Lee, *The Customer Relationship Management Planning Guide* yazarı)¹⁰

Crmguru.com da en çok sorulan soru “CRM nedir?” Olmuştur. CRM uzmanlarının düzenlediği bir panelde şöyle bir ortak tanım oluşturuldu;

“ Müşteri ilişkileri yönetimi uzun vadeli değeri optimize etmek için müşterileri seçme ve yönetmede kullanılan bir iş stratejisidir. CRM müşteri merkezli bir iş felsefesi ve etkili pazarlama satış ve servis süreçlerini destekleyecek şirket kültürünü gerektirir. Bir şirkette doğru liderlik strateji ve kültür sağlandığında CRM uygulamaları etkili müşteri ilişkileri yönetimini mümkün kılar. ”¹¹

CRM için yapılan ortak bir tanım olmasa da yapılan CRM tanımlarının ortak noktaları şöyle sıralanabilir,¹²

- CRM, müşteri ile ilişkide bulunulan her alanda müşteriyi daha iyi algılama ve onun beklentileri çerçevesinde firmanın kendini daha iyi yönlendirmesi sürecidir.
- CRM, müşteri temas noktalarının entegrasyonu ve iyileştirilmesidir.
- CRM, müşteri bilgilerini kullanarak müşteri sadakatini ve sonuçta müşteri değerini artırma çabalarıdır.
- CRM, müşteriyi tanımak, müşteri ihtiyaçlarını anlamak, ona uygun hizmetler ve ürünler geliştirmektir
- CRM; işletmenin genelini kapsayan bir değişimin sonucunda, müşteri merkezli stratejinin oluşturulmasını amaçlayan kapsamlı bir yönetim felsefesidir.

¹⁰ David Sims, “CRM Nedir?”, <http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/crm.asp> (13.9.2001)

¹¹ Greenberg, a.g.e. s.35

¹² Duran, a.g.e.

1.2. CRM Ne Değildir

CRM uzmanları tarafından CRM'i ifade eden net bir tanım olmamasına rağmen, CRM'in "*ne olmadığı*" konusunda fikir birliği sağlanmıştır. Buna göre;¹³

CRM bir yazılım değildir. Tüm stratejilerin müşteriden başlanarak oluşturulduğu, her müşteriye ayrı ayrı yaklaşımın olduğu ve bunu yapabilmek için de üründen çok müşterinin düşünüldüğü bir stratejik anlayıştır. CRM bir düşünce tarzıdır. Teknoloji, bu düşünce tarzının uygulanmasına yarayan bir araçtır. "müşteri-merkezli" düşünce tarzı tüm kuruma hakim olamaz ve tüm departmanlara yatay ve dikey olarak yerleşmezse, teknolojinin hiçbir faydası olmayacaktır. CRM teknolojiler tarafından desteklenen fakat yönlendirilmeyen bir stratejidir.¹⁴

CRM bir veritabanı uygulaması değildir. Bu anlaşılması zor bir durum olabilir çünkü CRM ile ilgili olarak görünen, CRM veritabanı uygulamaları olduğudur. Ama veritabanı kavramı ortaya çıkmadan önce de müşteri ilişkileri vardı. Bilgisayar olmadan müşteri ilişkileri nasıl yönetiliyordu? Veritabanı uygulamaları müşteri ilişkileri yönetimini kolaylaştıracak araçlardır, CRM'in kendisi değildir. Daha önemlisi, CRM kesin işletme ve pazarlama felsefeleri altında idare edilmelidir. İşletme felsefesi ve pazarlama modellerine bağlı olarak ilişkisel modeller geliştirilebilir ve daha sonra veritabanı teknikleri kullanılarak bu modeller uygulama haline getirilebilir. Ama mevcut CRM uygulamalarının bir çoğu veritabanı uzmanları tarafından geliştirilmiştir. Kısıtlı işletme kuralları dahilinde düşünebilirler. Bu nedenle mevcut CRM uygulamaları, müşteri ilişkileri yönetimi ve pazarlama alanlarında, sınırlı sayıda amacın gerçekleştirilmesinde başarılı olmuştur.¹⁵

¹³ Greenberg, a.g.e. s.4

¹⁴ Kırım, a.g.e. s.124

¹⁵ What Is Not CRM? http://www.webcmo.com/Marketing/CRM/What_is_not_CRM.html (22.8.2001)

1.3. CRM'in İlk Adımları

Ism Inc.CRM uygulamalarındaki rol dağılımlarını şöyle belirtmiş; insan % 50, süreç % 30 ve teknoloji % 20. Türkiye de ise Müşteri İlişkileri Yönetimi Enstitüsü'nün yaptığı araştırmada, insan katkısı % 45, teknoloji katkısı % 31 ve süreç katkısı % 24 olarak belirlenmiş. Araştırma sonuçlarına göre, Türkiye'de hassas rol dağılımında teknoloji, sürecin üzerinde bir öneme sahiptir.¹⁶

1.3.1. İnsan

CRM'de bütün organizasyonun temelindeki unsur insandır. CRM bir şirket kültürüdür. Şirket kültürünü de sahiplenip yaşatacak unsur insandır. CRM uygulamalarını kullanıcı desteği olmadan yürütmek mümkün değildir. Bunu sağlamak için;¹⁷

– Uygulama proje aşamasındayken kullanıcılarla toplantılar yapılmalı, çalışma grupları oluşturularak, kullanıcı desteği sağlanmalı.

– Uygulama hayata geçtikten sonra düzenli eğitimler ve yönlendirme toplantıları ile kullanıcıların uygulamaya yakınlaşması sağlanmalı.

– Bu tarz uzun soluklu ve müşteri odaklı çalışmalarda mutlaka yönetimin desteği alınmalı, düzenli bilgilendirmeler yapılmalı.

– Çalışmanın kullanıcı desteğini sağlamak için uygulamanın kullanımı, performans değerlendirme kriterlerine ve prim sistemine dahil edilmeli.

– Bu tip uygulamalar kullanıcının iş yapışını da olumlu yönden etkileyeceği için, bir süre sonra olumlu desteğin sağlanması kaçınılmaz olacaktır.

– Kullanıcının uygulamaya desteğini sağlamak için programın kullanımının kolay bir şekilde geliştirilmiş olması önemli bir faktördür.

CRM uygulamalarının başarıya ulaşması için kullanıcıların ve yönetimin bu projeleri desteklemesi gerekiyor. Yapılan araştırmalara göre CRM projelerinin başarısız olmasının en büyük sebeplerinden biri, uygulayan kurumun bu değişim sürecindeki

¹⁶ Türkiye'nin CRM Tarifleri

<http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/crmtarif.asp> (13.9.2001)

¹⁷ Elif Çıtak, "Derhal İnsan",

<http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/roportaj/dhlelif.asp> (13.9.2001)

insan faktörünün etkisini anlayamamasından kaynaklanıyor. Projeye başlamadan önce böyle bir yeniden yapılanmanın etkisi herkese anlatılmalı, projenin tüm bölümlere ve süreçlere faydaları tanımlanarak bütün personelin projeye dahil edilmesi sağlanmalı. İyi bir değişim yönetimi; bu tip büyük, tüm süreçleri, çalışanları ve yönetimi etkileyen projelerin başarısının anahtarı olarak görülüyor.¹⁸

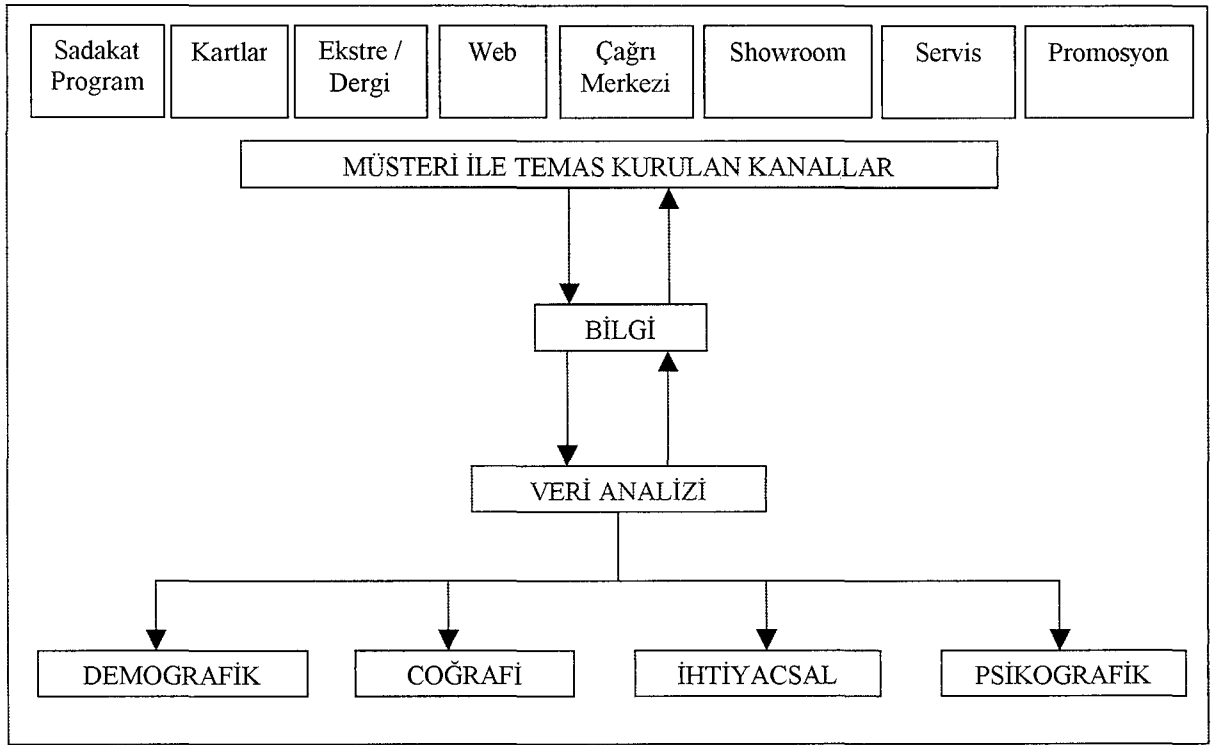
1.3.2. Süreç

Süreç CRM'in en hassas bileşenidir. Etkili CRM süreçleri; müşteri tatminini, elde tutmayı, sadakati ve karlılığı maksimize eder.

CRM süreci, öncelikle müşterileri dinlemekle, nasıl bir şirket ve bu şirketten nasıl bir ürün ve bu ürünün kendilerine hangi şekilde ulaştırılmasını istemekle işe başlar. Strateji genel olarak ortaya çıkınca, müşterileri mikro segmentlere ayırmak ile devam eder. Ardından karlı olan veya olabileceklerle hiçbir zaman karlı olmayacağını düşündüğü müşterileri belirlemekle sürer. Bunun ardından da bu farklı mikro-segmentlerdeki her kademe müşterinin ihtiyaçları, nasıl bir hizmet bekledikleri vs. konularında elde edebilecek tüm detaylı bilgileri elde etmek, analiz etmek ve bunları her bir müşteri için çok hızlı ulaşılabilecek şekilde saklamakla devam eder.¹⁹

¹⁸ Nurtaç Ziyal Menekşe "360 Derece Müşteri İlişkileri Bakışı"
<http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/roportaj/nurtacziyal.asp> (13.9.2001)

¹⁹ Kırım, a.g.e. s:52



Şekil 2. Süreç Akışı

Semih Yalman, Rekabet stratejisi olarak CRM (<http://www.crminturkey.org/archive> 24.01.2001) den uyarlandı.

Müşteri ile temas sağlanan kanallardan mümkün olduğunca çok müşteri bilgisi toplamaya çalışılmalı ve müşteri ile temas müşterinin istediği kanal ya da yöntem ile olmalıdır. Kanallardan elde edilen bilgiler tek bir biçimde düzenlenmeli ve analiz edilen verilerin bütün organizasyona erişmesi sağlanmalıdır.

İşletme, ürün ve kanal bazlı depolanmış müşteri bilgilerine, sınırlı satış kabiliyeti ve yönetimine, temas noktalarında yalnızca sınırlı ve tutarsız müşteri bilgilerine sahip olabilir. Süreç bazlı CRM uygulamalarında, teknolojinin kullanımıyla beraber kanalda bütünleşme gerçekleştirilir, müşteri merkezli bilgilere odaklanılır, müşteri karlılığı ve beklentilerini temel alan satış ve hizmetler tasarlanır, üretimden çok satış, dağıtım ve ürün yelpazesini müşteri odaklı genişletmeye odaklanılır. İşletme, CRM uygulamasının işletme içinde tüm fonksiyonlarda yaygınlaştırmasıyla tüm kanal ve ürün hizmetlerini kapsayan satış ve hizmet stratejisine sahip olur, performans yönetim sistemleri CRM

odaklı hale dönüştürülür, müşteri tercih bilgilerinin kullanımı rutin hale gelir, yeni müşteri temas noktaları ile satış teknikleri ve kabiliyeti iç içe geçer.²⁰

Tablo1. CRM Süreçleri İşleyişi

Strateji Eksen	İşlem Tabanlı Yaklaşım	Müşteri Odaklı Yaklaşım
Zaman perspektifi	Kısa Vadeli Odaklanma	Uzun Vadeli Odaklanma
Baskın Pazarlama Fonksiyonu	Pazarlama Karması	İnteraktif/ilişkisel Pazarlama
Fiyat Hassasiyeti	Yüksek Hassasiyet	Fiyata Karşı daha az hassasiyet
Baskın Kalite Yaklaşımı	Ürün Kalitesi (Teknik Kalite)	Müşteri İlişkileri kalitesi (fonksiyonel kalite)
Müşteri Memnuniyeti Ölçümü	Pazar payı araştırması (indirekt yaklaşım)	Müşteri bazında araştırma (direkt araştırma)
Müşteri Enformasyon Sistemi	Zaman zaman yapılan anketler	Sürekli beslenen müşteri görüş ve eleştirilerini içeren veritabanı
Pazarlama, Operasyon Ve Personel Arasındaki İlişki	Yok ya da çok az stratejik önemi yok	Stratejik açıdan çok önemli
İç Pazarlamanın Rolü	Yok ya da çok az	Stratejik açıdan çok önemli

Yiğit Kulabaş, CRM Süreçleri Nasıl İşliyor? (Capital Ekim 2000 Eki Yöneticinin e-iş Rehberi)

²⁰ Nurtaç Ziyal Menekşe, "CRM Uygulama Süreci" Capital Yöneticinin e-iş Rehberi Ekim 2000 Eki s:13

1.3.3. Teknoloji

Bir şirketin her müşterisini tanıması ve onların özel vasıflarını yansıtacak şekilde cevap vermesi için, o şirketin büyük miktarda enformasyonu depolaması ve ustalıkla kullanması gerekmektedir. Teknolojinin kullanımına dayalı etkin bir CRM sistemi, belli iş hedeflerine ulaşmak amacıyla belli iş süreçlerinin yönetilmesi ve korunması için tasarlanmış uygulamaları içermelidir.

Özellikle fazla sayıdaki müşterileri bulunan şirketler için aşağıdaki hususların, teknoloji kullanımı ile kolaylaşıp etkili hale gelebileceği açıktır:²¹

- Verileri elde edip, depolamak ve onları değerli bir bilgi haline sokmak
- Veri araştırması ve istatistiki analizlerle müşteri davranışını anlamak
- Her müşteri ile karşılıklı etkileşim kuracak şekilde iş kurallarının tanımını ve uygulanmasını yapmak
- Ürün ve hizmetlerdeki çeşitli farklılıklarla ilgili tasarımların kişilere uygun gelecek şekilde yapılmasına izin vermek
- Müşterilerle karşılıklı etkileşim kurmak ve onların karakteristiklerine uyacak şekilde karşılıklı etkileşimin nasıl geliştirileceğini tasarlayacak gerçek zamanı etkili kılmak.

CRM uygulamalarında teknolojinin ana işlevi, iş süreçleri, otomasyonu ve bilgi kaynakları aracılığı ile satış, pazarlama, ERP (Kurumsal Kaynak Planlama) ve tedarik zinciri yönetimini bütünleştirerek müşteriyle teması maksimum düzeye çıkarmak olmalıdır. CRM, ön ve arka ofis faaliyetlerinin tamamını bütünleştirmeyi gerektirir. Uygulamanın odaklanması gereken hedef, her tür temastan, etkileşimden ve ilişkiden maksimum verim almak olmalı.

CRM'de, işletme-müşteri etkileşimlerini tek tek ele alıp müşterinin şirket ile birebir ilişkileri olarak görmek gerekir. Bu etkileşimler, şirketin operasyon modeliyle tamamen bütünleştirilmelidir. İdeal bir CRM sisteminin özellikleri şöyle olmalıdır;

²¹ Paul Fairhursts, "e-CRM", *Journal of Database Marketing*, Vol.8,2, 2001 s:138

- Sistem, müşterilere istedikleri erişim ortamını kullanma olanağı vermeli.
- Her müşteriyi, geçmişteki iş bağlantıları ile birlikte özel olarak hatırlıyor ve tanıyor olmalı.
- Etkileşimin ve uygulamaların, iş hedefleri ile tutarlı bir biçimde gerçekleşmesini sağlamalı.
- Şirketin farklı departmanlarındaki süreçleri koordine etmeli ve birbirine bağlamalı.

Bir CRM uygulamasını başarıya ulaştırmak için, müşteriyle kurulan teması, arka ofisteki iş süreçlerine bağlayarak müşterinin talebini eksiksiz karşılayan bir sistem oluşturmak gereklidir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili üç temel yapı taşından bahsedilebilir bunlar; analitik, kollektif ve operasyonel CRM yazılımlarıdır. Kollektif yazılımlar; e-mail ve faks yoluyla web üzerinden satış ve destek hizmetleri sunan web sitelerine ve telefon ile müşterilerin ulaştığı çağrı merkezlerine; saha satış ve normal satış için çalışan, satış temsilcisi çözümü olarak adlandırılabilir satış otomasyon çözümlerini içeren ve temelde müşteriye ulaşılabilir farklı kanallar üzerinde arayüz olarak çalışan kanal entegrasyonu ve veri tutarlılığı sağlayan programlardır. Genellikle, CRM programları olarak adlandırılan yazılım paketleri, bu kapsama giren programlardan oluşmaktadır.

Müşteri ile tutarlı veri iletişimi, aslında müşterinin basit sipariş bilgilerini takip etmekten, geçmiş siparişlerini bulabilmekten ya da şikayetlerinin zamanında cevaplanıp cevaplanmadığını bilmekten çok daha fazlasını gerektirmektedir. Pek çok CRM projesinde, yazılım paketlerinin şirketin arka ofis denilen operasyonel sistemleri ile entegrasyonunun tutarlı gerçekleşmemesi sonucunda problemler yaşamaktadır.

Üzerinde en detaylı durulması gereken noktalardan biri, hızlı karar verebilme ve dolayısıyla analiz yapabilme yeteneğinin kazandırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda; kollektif ve operasyonel alanda elde edilen verilerin düzenli olarak analiz tablolarına işlenmesi; ve verinin veri ambarları, OLAP (Online Analytic Processing) araçları ve

diğer karar destek sistemleri ile hızlı olarak ve operasyonel/kollektif sistemlere yük olmadan bilgiye dönüştürülmesi sağlanmalıdır. Bu aşamada hangi verinin nerede ve nasıl birleştirileceğinin bilinmesi çok önemli bir noktadır. Bazı CRM programları, analitik çözümleri doğrudan üzerlerinde bulundurmakta, ve hem belli başlı ERP ve arka ofis sistemlerinin veri tablolarını tanıyan adaptörler, hem de sektöre özel çözümler sunarak; finans, telekom, perakendecilik gibi bir çok sektörde ne tip analizler için hangi tablo ve analiz yapılarının kullanılabileceğini daha hazır bir şekilde sağlayabilmektedir.

Yukarıdaki şekil, müşterilerin işletme ile değişik kanallardan gerçekleştirdikleri işlemlerin tek bir merkezde toplanmasını ve bunların analiz edilmesini göstermektedir. Çeşitli kanallardan toplanan müşteri verileri veri ambarlarında analiz edilerek, müşterinin davranışları, davranışlarındaki değişimleri, onları bu davranışa sürükleyen nedenleri ve bundan sonra ne yapacaklarını izlemeye yarar.²²

CRM, çok bacaklı programlar parçacıklarının kollektif olarak çalışabilmesini gerektiren bir yapıdır. Günümüzde dünya lideri pek çok CRM programı, tek bir yapı altında problemlerin büyük bir çoğunluğuna hizmet vermeye çalışsa da, programın entegrasyon ihtiyacı giderilememiştir. Bazı yazılım firmalarının ürünlerinin pazar içerisinde özellikle bir kaç noktada göze çarpan bir başarı yakalayabilmeleri nedeniyle; onların kullanılması durumunda, temel entegrasyon ihtiyaçları oldukça talep yaratmaktadır. Bu nedenle, CRM yatırımları sırasında kullanılacak paketlerin entegrasyon yetenekleri mutlaka göz önüne alınmalı ve bu konudaki esneklik maksimize edilmeye çalışılırken, implementasyon ve ileriye yönelik bakım için gerekli olabilecek yazılım ve destek ihtiyacının minimize edilebileceği açık yapılar tercih edilmelidir.

CRM paketleri olarak adlandırılan paketler, temel olarak kollektif CRM çerçevesinde sınıflandırılmıştır. Bu fonksiyonel paketler Gartner Group'a göre ; CRM suitleri, Web tabanlı uygulamalar, konusunda uzman uygulamalar, ve ERP üzerinden

²² Oğuz C. GEL, "CRM YOLCULUĞU", s:75, (Sistem Yayıncılık, Haziran 2002 İstanbul)

zamanla geliştirilen uygulamaları, kapsayan dört ana alan üzerinde sınıflandırılmaktadır.

Bir CRM programının içerisinde genelde bulunabilecek modüller; çağrı merkezi, satış, pazarlama, destek, saha satış, kontrat yönetimi, analitik kalite, iş akışı olarak adlandırılan bu modüller kampanya yönetimi, e-mail yönetimi, doküman yönetimi, IVR, CTI, ADC, mobil satış, ERP ve SCM entegrasyon modülleri gibi pakete dahil olan ya da eklenebilen programlarla desteklenebilmektedir.

Teknoloji Yatırımı yapacak bir firmanın bu konu ile ilgili olarak ele alması gereken pek çok nokta vardır. Bunlar, CRM stratejisinin içeriği ve operasyonel açıdan hangi süreçleri kapsadığı, bütçe sınırlarının neler olduğu ve hangi modüllere ihtiyaç duyulduğu gibi konulardır. Bu aşamadan sonra, uygun paketlerin seçimi sırasında ilk aşamada dikkat edilmesi gereken konular ise; öncelikle ürün ailesinin kapsamı, tedarikçi firma tarafından verilebilen servisler, hedef sektörler ve sektöre özel çözüm alternatiflerinin neler olduğu, programın teknik altyapısı, donanım ve entegrasyon gereksinimleri, bölgesel olarak programı satan tedarikçinin bulunması, yetmişmiş iş gücünün bulunabilirliği ve lisanslama şeklidir.

Teknolojinin, CRM'in kendi amaçlarına ulaşmak için kullandığı bir araç olduğunun unutulmaması gerekmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi, şirket stratejisi çerçevesinde belirlenmesi gereken ve seçilen operasyonlarla desteklenmesini gerektiren bir yönetim felsefesidir. Temelde, şirketin varoluş amacına yani müşteriye hizmet eder. CRM'i teknoloji olarak kabul etmek ve bu projeleri sadece teknoloji ile değerlendirmek başarısızlık nedenlerinin en başında gelir.²³

2. CRM'İN PAZARLAMA FAALİYETLERİNE KATKISI

CRM altyapısı ve kurum kültürü yerleşmiş olan işletmelerde, CRM stratejileri pazarlama faaliyetlerine farklı şekillerde katkıda bulunabilir. Bu katkılar; terk etmiş müşterileri geri kazanma, müşteriler nezdinde sadakat yaratma, yeni müşteri bulma, mevcut ve potansiyel müşterilere çapraz satış yapmaktır.

²³ Karaçelebi, a.g.e.

PriceWaterhouse-Coopers (PwC) tarafından yapılan bir araştırmada, başarılı bir CRM stratejisi ile şirket karlılığı arasında doğrudan bir ilişki olduğu ortaya konuyor. CRM pazarlama stratejilerinin etkinliği konusunda ise araştırma sonuçları şöyle; müşteriye geri kazanma stratejisinin performansa etkisi %10 ila %20, sadakat yaratmanın etkisi %15 ila %20, çapraz satışın etkisi %3 ila %4 ve yeni müşteri bulmaya çalışmanın performans üzerindeki katkısı %2 ila %3.

Araştırma bulgularına göre, kitlesel pazarlama yolu ile yeni müşteri bulmak ve bu yolla karlılığı arttırmak büyük ölçüde gücünü yitirmiştir. şirketler tarafından yapılması gereken ise kaçan müşterileri geri getirmek, mevcutları elde tutabilmek, bu müşterilere daha fazla ürün / hizmet satabilmek ve sadece ondan sonra yenilerini bulmaya çaba harcamaktır. Bunları yapabilmek ise büyük ölçüde CRM stratejileri ile gerçekleştirilmektedir.²⁴

CRM'in pazarlama faaliyetlerine katkıları şu şekilde sıralanabilir;

- Daha iyi bir müşteri servisi ve duyarlılığı. CRM sistemi sayesinde, müşterileri demografik özelliklerine göre ayırmak ve hangi müşteri grubuna ne hizmet verileceğini saptamak mümkündür. Örnek olarak, şikayet bildirimini için arayan veya e-posta gönderen bir banka müşteri verilebilir. Müşterinin sorununa çözüm bulduktan sonra banka yetkilisi bankanın veritabanından aynı demografik özelliklere ve bankacılık karakteristiklerine sahip bankada yatırımları olan müşterilere ulaşabilir.²⁵
- Müşteri sadakati ve karı. Araştırmalar yeni bir müşteri kazanmanın mevcut müşteriye elde tutmaya göre dört ila beş kat daha pahalı olduğunu gösteriyor. Bu nedenle şirketlerin ana amacı, müşterilerinin sadakat merdiveninde adım adım yukarıya doğru çıkartmak olmalı. Bunun için müşterileri tanımak, kişileştirilmiş servisler sunmak, şikayetleri dinlemek

²⁴ Kırım, a.g.e. s:53

²⁵ Bankal, Özlem. "Bankalar CRM Uygulamaya Başlarsa...",**BT Vizyon** Mart 2002 sayı:8 s.20

ve giderebilmek, sadakati ödüllendirmek ve müşteri memnuniyetini artırabilmek gerekiyor. Müşteri elde etme oranının artması, müşteri adaylarının etkili takibi, müşteriler aracılığı ile başka adaylara ulaşabilmek, sadık müşterilerin fiyat konusunda daha az hassas olmaları karlılığı arttıracak faktörler arasında yer alır.²⁶

- Pazara yapılan harcamadan daha iyileşmiş bir geri dönüş alımı. Yapılan araştırmalara göre; başarılı bir CRM uygulaması ile müşteri sadakati ve müşteri başına elde edilen gelirlerde yüzde 80'e varan iyileşmeler sağlanabilmektedir. Buna ilave olarak CRM'in pazar payına sağladığı katkı yüzde 75 olarak ölçülmüştür. Genellikle teknoloji yatırımlarının getirdiği maliyet yükü kaygı uyandırır. Oysa CRM için ölçülen yatırım geri dönüş oranı performansı yüzde 67'dir, yani CRM hiç de pahalı bir yatırım değildir. CRM'in pazarlama ve satış harcamalarında sağlanan tasarrufa yüzde 53, sabit yatırım maliyetlerine ise yüzde 35 oranında katkısı olmaktadır.²⁷
- Müşteri yönetimi ve satış departmanları arasında daha iyi bir koordinasyon. İnsanlarla yüz yüze iş yapıldığında işletmeler müşterilerle ilgili verileri toplayıp bir yere depolayabilirler. Ancak iş yapma kanalları çoğaldığında, örneğin e-posta, telefon, internet gibi kanallardan müşteriler şirketler ile iş yapmaya ve iletişime başladığında, bu yeni bilgi depolarını, yüz yüze iletişimden elde edilen bilgi depoları ile bir şekilde kaynaştırmak gerekir. CRM hem geleneksel satış kanallarından elde edilen bilgileri hem de alternatif kanallardan sağlanan bilgileri analiz edip, maksimum müşteri bilgisi ve ilişkisi fırsatı sağlayabilir.²⁸
- Küresel ve önemli müşterilere daha iyi bir servis.
- Müşteriye ulaşmak için tüm teknolojik kanalların kullanımı.

²⁶ Yiğit Kulabaş, "CRM Çağımızın İş Yapış Biçimi", **Yöneticinin e-iş Rehberi**, Capital Ekim 2002-Ek Sayı:2002/10 S.17

²⁷ "Finansal Hizmetler Sektöründe CRM" <http://www.aktiffinans.com/activelineactivity/hp/finans2001> (23.5.2001)

²⁸ Kırım, **a.g.e.** s.137

- Dağıtıcılar ve diğer üçüncü şahıslar arasındaki ilişki kontrolünün sağlanması. Şirketler Extranet , Intranet gibi uygulamalar ile kullanıcıları kurum ağına bağlayarak, ortak proje geliştirme, eğitim ve veritabanlarına ulaşma imkanına sahip olurlar.²⁹

Örneğin, CRM uygulamasına sahip bir sigorta şirketinin müşterisi şirkete telefon açtığına kasko teklifini çağrı merkezinden alırken müşteriye arabasının peşin, vadeli, muafiyetli, deprem-sel-su teminatı olması durumundaki primleri anında söylenir. Müşteri farklı teminatlar istediğinde telefonda kişi alternatifli fiyatları müşteriye bekletmeden aktarır. Müşteriye özel hazırlanmış teklif, müşteri telefonda onayla veya e-posta ile iletilir. E-posta ile birlikte ürünü tanıtan katalogda gönderilmiştir. Müşteri ürünü satın almak için iki gün sonra aradığında tekrar tekrar aynı bilgileri vermekle uğraşmaz, hatta daha önce kullandığı kredi kartı ile mi ödemek istediği sorulur. Müşteri doktora telefonda yetkili, şirketin doktorlar için hazırlanmış ürününden de bahseder. Poliçe çok kısa zaman içinde müşteriye ulaştırılır. Müşteri daha sonra da doktor poliçesini de satın almak için aynı şirketin internet sitesine girip bu sefer kendi başına aynı hizmetleri internet sitesinden alabilir. Müşteri bu işlemleri gerçekleştirirken çağrı merkezi tarafından aranabilir.

Aynı şekilde CRM uygulamasına sahip olmayan bir sigorta şirketinde müşterinin karşılaşabileceği olaylar şu şekilde düşünülebilir. Müşteri daha önce poliçe yaptırdığı şirketin haftada bir, değişik bir satış temsilcisi aynı poliçeyi yaptırmak için müşteriyi arayarak görüşme istiyor. Müşteri taşındığını şirkete bildirmeyi unutmuş, aylardır müşteriye ödeme makbuzu ulaşmadığı gibi şirket müşteriyi merak edip telefonla aramıyor. Hatta müşteri taşındığını şirketin merkezini telefonla arayıp bildiriyor ancak değişen bir şey olmuyor. Müşteri sinirleniyor ve poliçesini iptal ettirmek için şirkete başvuruyor, başvuru kaybediliyor, aranan yetkili iptal başvurusunun başka bir birimde işlem görmekte olduğunu belirtiyor. O sırada iptal başvurusundan haberi olmayan satış temsilcisi müşteriye primlerini arttırmak isteyip istemediğini öğrenmek için telefon ediyor.

²⁹ John Hokkanen, "Extranetler Kullanıcı Grupları İle Üretici Birlikleri Arasındaki Boşluğu Dolduruyor" <http://www.yeni-teknolojiler.org> (2.2.2002)

Çok sayıda müşterisi olan ve sadece operasyonel sistemlerle çalışmasını sürdüren şirketlerde buna benzer tablolarla karşılaşmak çok normal. Bu şirketlerin CRM sistemleri kurmaları, müşterinin her türlü işleminin her noktadan yetki dahilinde görünebilmesini, önemli işlerde ilgili satış temsilcisinin haberdar edilmesini sağlar.³⁰

3. CRM PROJELERİNİN BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

CRM uygulamaları sayesinde işletmeler, rakiplerine oranla satışlarını artırmakta, satış için gerekli süreyi yarıya indirmekte, daha fazla müşteri odaklı olabilmekte, daha etkili çalışmakta ve bütün bunları oldukça düşük maliyetle yapabilmektedirler.

Müşteri ilişkileri yönetimi, bugünün müşteri odaklı iş dünyasında ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen herkes için vazgeçilmez bir yönetim aracı haline geldi. Ama her araç gibi CRM sistemleri de ancak doğru kullanıldığında yarar sağlayabiliyor. Aksi takdirde ciddi miktarlarda yatırım etkinlik ve verimlilikten uzak bir halde kalıyor. Tabi bu durumda işletmeler de verim alamayacakları atıl bir yatırıma çok değerli kaynakları bağlamış oluyor ve rekabet edemez konuma düşüyorlar.

İyi planlanmış, ölçülmüş başarıya ulaşmış birçok CRM uygulamaları olmasına rağmen araştırmalara göre CRM'e yeni başlamış birçok firma bu tip sonuçlara ulaşamamaktadır. Satış merkezli süreçler tekrardan dizayn edilebilir ve bu düzenlemelerde hata yapılmayabilir, fakat başarı garanti değildir. CSO Forum, 202 CRM projesini inceleyerek yaptığı bir araştırmada projelerin sadece % 30.7'sinde müşterilere olan satış ve hizmetlerde önemli gelişmelerin olduğunu saptamıştır.

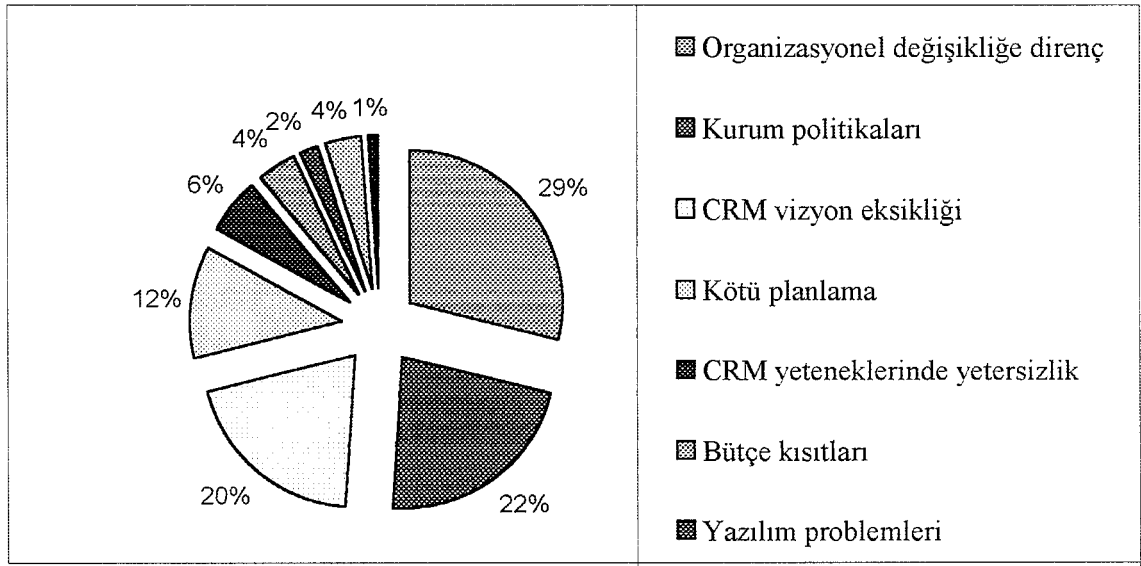
CSO Forum, firmaların satış yöntemlerinin optimizasyonu konusunda neler yaptıkları üzerine bir araştırma yapmıştır. 1200 CRM girişimi gözden geçirilerek, projelerde önemli gelişmelerin elde edilmesi konusunda başarısızlık sebebi olarak genelde karşılaşılan 10 kritik hata belirlenmiştir.

CRM programının başarılı veya başarısız olması arasındaki fark o kadar belirgin değildir, işletmenin uygulamaya olan yaklaşım şeklinin sonucu önemli olmaktadır.

³⁰ Ercan Tufan, "Sigorta Sektöründe CRM", **BT Vizyon**, Temmuz 2001 Sayı:6 s:24

Başarı, firmanın projeyi tamamlamak için sahip olduğu bilgi-birikim ve yeteneğe bağlı olmaktadır. Eğer çözülmek istenen problemler, ne çeşit hataların yapılabileceği ve bunlardan kaçınma yolları, hangi teknolojinin ne şekilde yardım edip edemeyeceği bilinirse büyük olasılıkla başarılı olunacaktır.

Şekil 3 de işletmelerin CRM projelerinin hangi sebeplerden başarısızlığa uğradığı istatistiksel olarak gösterilmiştir.



Şekil 4. CRM Projeleri'nin Başarısız Olma Nedenleri

(<http://www.crminturkey.org/crm/crminfo/default.asp?page=20>) sitesinden uyarlanmıştır.

Hata 1:

Eğer deneyimli yönetici takımı, satış sürecinin başarılı bir şekilde tekrar tasarımı konusunun firmanın stratejik açıdan karşılaştığı en büyük zorluk olduğuna inanmazlarsa, bir CRM projesine başlamak yersizdir.

-Süreçlerin tekrardan tasarımı konusunda deneyimli yürütücülerin gereken özeni göstermemesi.

- İşletme çapında kapsamlı olarak satış süreçlerinin tasarımı konusunda vizyon geliştirilmesi için gereken zamanın ayrılmaması, ufak önemsiz taktik değişiklikleri üzerinde vakit kaybedilmesi ve süreçlerin nasıl işlediğinin net olarak bilinmemesi.

-Yarı zamanlı çalışma yarı zamanlı sonuçlar yaratmayacaktır, aksine bu şekilde

hiçbir sonuç ortaya çıkmaz. CRM girişimi, proje süresince üzerinde tam zamanlı çalışmayı gerektirir.

-Başarılı CRM projeleri, üzerinde ciddiyetle durulan projeler olmaktadır. Programın temel bileşenlerini; yöneticilerin aktif katılımı, işletme çapında ortak bir vizyon, tam zamanlı çalışma, sonuçlar için sorumluluk almak ve süreç merkezli bütçe oluşturmaktadır.

Hata 2:

CRM uygulamalarını başarıyla uygulayanlar belirlendiğinde, kullanılan teknoloji üzerinde önemle eğilme gereği duyulabilir. Zaman zaman yöneticilerden, daha sürecin başında teknoloji üzerinde önemle durulduğunu görülüyor. CRM uygulamasını başarılı yapacak olan, teknolojinin akıllıca kullanımı ile etkili bir satış prosesinin optimizasyonudur. Eğer süreç temelde kusurlu ise teknolojinin bu sürece katkısı da az olacaktır. Dolayısıyla, araçları seçmeden önce bunlar ile ne yapılacağı net olarak bilinmesi gereklidir.

Hata 3:

Başarılı CRM uygulamaları işletme çapında bir katılım gerektirir. Satış süreci ile bağlantılı olan departmanların bu süreç içerisinde nasıl rol alacağı belirlenmelidir. Nokta çözümleri sağlayan CRM uygulamalarının bütün sistem içerisine nasıl yerleştirileceği analiz edilmeli ve uyum sağlanmalıdır.

Hata 4:

Diğer bir hata, CRM programını ucuz bir şekilde uygulamaya çalışmaktır. CRM uygulamaları için gerekli yatırım genellikle bütçe içerisinde yer almamaktadır. Bu da projenin düşük maliyetle tamamlanmasına olan eğilimi artırmaktadır. Bu şekilde başarısızlık ihtimali artmaktadır. CRM'in maliyetinin ne olacağı belirlenirken, teknolojinin etkin kullanımının getireceği faydalar göz önüne alınmalıdır. Faydalarını ve maliyetini karşılaştırarak yatırım yapıp yapmamaya karar verilmelidir.

Hata 5:

Satış süreçlerindeki fonksiyonel ihtiyaçların karşılanması için gerekli teknolojinin sağlanması adına CRM merkezli uygun firmalarla anlaşılmalıdır. Teknolojik araçlarla sağlanan CRM çözümlerinin ana özelliklerinden biri, bu araçların teknik kökenli olmayan kişiler tarafından kullanılıyor olmasıdır. Pek çok çalışan, sisteme ısınmaması durumunda kendi geleneksel yöntemleriyle çalışmalarına devam ediyorlar. Bu nedenle araçların organizasyonun bütün çalışanları tarafından kullanımı sağlanmalıdır. Teknolojik bir ürünün ne yaptığından ziyade nasıl yaptığına dikkat edilmelidir. Ürün halihazırda ihtiyaç duyulan özellikleri taşıyabilir, fakat firmanın gelecekteki ihtiyaçlarını ne düzeyde karşılayıp karşılamayacağına dikkat edilmelidir. Teknoloji sağlayıcı firmanın iş süreçlerindeki problemi doğru anlaması sağlanmalıdır.

CRM danışmanı ve teknoloji sağlayıcısı olarak faaliyet göstermekte olan firmaların bir çoğu kendi bakış açılarından CRM uygulamalarına yaklaşırken, çok sesli ama uyumsuz seslerden oluşan bir koro meydana gelmekte ve bu durum CRM politikası oluşturmak isteyen kurumlarda soru işaretleri oluşturmaktadır. Bu tür firmaların bir çoğunda en sık rastlanan uygulama; CRM budur mantığı ile paket ürünlerin müşterilere sunulması ve teknoloji ile kurumlara, CRM mantığının yerleştirilebilmiş görüntüsü verilmesidir. Diğer sık rastlanan durum ise danışman firmaların; “her şeyi bana bırak, ben hallederim” mantığıdır. Oysa ne tek bir ürün, ne tek bir danışmanlık firması, ne de teknoloji, CRM’in kendisi değildir. Sadece büyük resmi oluşturan parçalardır. CRM, teknoloji uygulamasına geçilmeden kurulmuş ve işliyor olmalıdır. Cevaplanması gereken bazı sorular: Kim, hangi bilgiyi, kime, kim için ve ne zaman hazır olacak şekilde yollayacak? Kim, neye, ne kadar sürede cevap veriyor olmalı? Bu tür bir bakış açısı ile CRM yazılımı, zaten var olan prosedürler için yalnızca bir araçtır.

Hata 6:

Satış süreçlerinin otomasyonunun bir finans ve pazarlama departmanındaki ile aynı olacağını düşünmek büyük bir hatadır. CRM sisteminin uygulanması daha karmaşıktır. Finans yönetiminde standardizasyon mümkündür, fakat satışta bunun yapılması mümkün değildir. Her firma diğerlerinden farklı olarak kendine özgü CRM girişiminde bulunmalıdır.

Firma, proje planını hazırlamalı ve süreçlere uygulanması için gerekli zaman ayarlamasını mutlaka yapılmalıdır. Süreçleri, satın aldığı teknolojiye uydurmaya çalışmamalı. Aksine, teknoloji üzerinde gerekli değişiklikler yapılarak satış süreçlerindeki ihtiyaçların karşılanması hedeflenmelidir.

Hata 7:

Yapılacak en kritik hata, süreç ve teknolojiye bu sistemi kullanacak olan “insan”dan fazla önem vermektir. En harika ve en son teknoloji kullanılarak en iyi süreçler tasarlanabilir, fakat insanlar bu projeye dahil edilmezse sistem çalışmaz.

Halihazırda işleyen bir satış süreci vardır ve alışılan bu sistemi terk etmek kolay olmamaktadır. Genellikle insanlar değişime karşı direnç gösterirler. Bu değişim korkusunu işletme projenin başlangıcında engellemelidir. Aksi takdirde çalışanlara yardımcı olması beklenen teknolojinin işe yaramadığı görülür.

Satış takımının her hareketinin CRM programları ile kontrol edilebilecek olması ve yapılan her hatadan yönetimin haberdar olması ciddi rahatsızlık oluşturabilmektedir. Bu huzursuzluğun hızlı bir şekilde giderilmesi gerekmektedir. CRM sisteminin başarılı olabilmesi için herkes bu yapıyı kullanabilmelidir. Yoksa, hız uğruna sadece birkaç kişinin kullanabileceği bir sistemin tasarlanması, diğerlerinin bunu kullanmasını zorlaştıracak ve beklenen verim alınamayacaktır.

Hata 8:

CRM, yürütücü takımın her bir üyesinin aktif destek ve katılımını gerektirir. Deneyimli yöneticilerin bu stratejinin arkasında oldukları çalışanlar tarafından görülmezse, departmanlar arası huzursuzlukların çıkması muhtemeldir. CRM sisteminin kullanılmasının, çalışma için bir tercih değil bir gereklilik olduğu açık bir dille ifade edilmelidir. Bir tek kişinin bu sistemi kullanmamasına göz yumulması, sistemin gidişatını tehlikeye sokacaktır. Üzerinde ne kadar düşünülürse düşünülün, sistemin uygulanmaya başlanması ile birlikte beklenmedik sorunlarla karşılaşmak mümkündür. Özellikle problemlerin belirtileri ortaya ilk çıktığında ve sık sık tekrar etmeye

başladığında uzak durmaya çalışmak belirsizlik ortamı yaratabilir. Kurum içerisinde bunun bir proje olarak algılanması, tüm firma departmanlarını kapsayacak yetki ve vizyon sahibi bir proje takımının oluşturulması ve bu takımın başına müşteri ile sürekli olarak irtibat halinde olan, ne yapması gerektiğini bilen bir iş yöneticisinin getirilmesi yönünde ihtiyaçların mutlaka belirlenmesi gerekiyor.

Hata 9:

Proje planı detaylı hazırlanmış, kişilerin ortak vizyon doğrultusunda katılımı sağlanıp işletme çapında harika bir program uygulanmaya başlanmış olabilir, fakat bu süreç orada bırakılırsa değişik nedenlerden dolayı başarısız olması muhtemeldir. CRM konusunda gerekli eğitim verilmeden, yeni gelen çalışanlara güvenmek hata olur. CRM büyük çapta bir sistem desteği gerektirir. Eğer satış takımından, satış süreçlerini CRM sistemini kullanarak yönetmeleri isteniyorsa, sistemle ilgili sorulara hızlı ve kolayca cevap verebilmelerini sağlayacak sistem desteğine ihtiyaç vardır. Satış süreçlerinin tekrardan tasarımı anlık bir olay değildir. Dolayısıyla, satış yöntemlerinin zaman içerisinde yenilenip geliştirilmesi için bütçe ayrılması gerekecektir.

Hata 10:

Bir çok işletmenin müşteri davranışları konusunda bir fikir sahibi olmasına karşın doğruluğuna ve detayına ilişkin yorum yapamaması ise sıklıkla karşılaşılan bir diğer sorundur. Bu konuda da çeşitli teknolojiler kullanarak müşterileri izleme, davranış analizlerinden çıktılar sağlayarak, dinamik müşteri takibi sağlama, tetikleyici ve senaryo tabanlı uygulamalar ile analiz ve çapraz satış olanaklarının sağlanması mümkün olabiliyor.

CSO Forum tarafından yapılan araştırmada 1200 CRM projesini incelemiş ve araştırma sonucunda projelerin kolay olmadığını, çabuk gerçekleşmediğini, düşük maliyetli olmadığını ve bir tercih olmadığını belirtmiş.³¹

³¹ Jim Dickie, "CRM Projelerinin Başarısız Olma Nedenleri"

<http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/whycrmfail.asp> (11.3.2001)

4. CRM ODAKLI KURUM KÜLTÜRÜ

Günümüzde kurumların geleneksel “ürün merkezli” bir şirket olmaktan “müşteri merkezli” bir anlayışa geçebilmeleri yepyeni bir kurumsal altyapı ve yepyeni bir kurum kültürü gerekmektedir. Bu geçiş yapılırken işletmelerin karşı karşıya kaldıkları en büyük engeller, CRM için en uygun teknolojinin seçimi ve uygulamaya geçirilmesi değil, kurumu ve insanları bunları kullanma konusunda harekete geçirebilmek ve adapte edebilmektir. Bir başka deyişle en büyük engel “kültürel”dir.

Müşteri merkezli düşünce tarzını tüm kuruma yerleştirmek için öncelikle değişim kültürünü yerleştirmek gerekir. Her büyük değişim projesinin kurumlarda mutlaka sancılar yaratır ve direnç odakları oluşturabilir ama başarının bunları aşmaktan geçtiğini ve bunu yapmanın yollarını iyi anlamış ve iyi öğrenmiş bir çalışan kitlesi ile bu problem ortadan kaldırabilir. CRM uygulamalarına, kuruma değişim kültürü yerleştirme çabası ile başlanmalıdır.³²

Müşteri odaklı olabilmek için geleneksel yaklaşımdan ve kültürden vazgeçmek gerekmektedir. Bu konudaki bir değişim ancak öğrenen örgüt yapısı ile söz konusu olabilir. Öğrenme; yetenek, beceri ve bilginin kazanılması sürecidir. Bu açıdan bakıldığında, müşteri odaklı bir kültüre geçiş, öğrenme ile olmalıdır. Bir kuruluş açısından öğrenme; müşteriler, pazar ve rakipler hakkında bilgi edinme ve böylece bunların önemini farkına varma ve sonuçta içlerinde taşıdıkları fırsatların belirlenmesi olarak ifade edilebilir. Her aşamada sürekli bir geribesleme, test etme ve değişimlere zamanında uyum göstermedeki etkileşim süreci işletmelerin karşısına çıkar. Bilgi sadece bir veri bankası değildir; müşteriye gerçekten anlamaktır. Öğrenen örgütün en önemli özelliklerinden biri, değişime cevap verecek duyarlılıkta bulunmasıdır.

Değişimi yönetmek için dört önemli adım söz konusudur. Bunlar; müşterilerle ilişkilerin ve süreçlerin anlaşılması, hangi süreçlerin gelecekte değişmesi gerektiğinin

³² Kırım, a.g.e. s:124

belirlenmesi, değişimlerin uygulanması ve başarılı değişim uygulamalarının değerlendirilmesidir.³³

CRM'in gerçek değerinin ortaya çıkması için temel noktalarda kurumsal değişim büyük önem taşıyor. İşletme tüm departmanların ortak CRM bakış açısıyla hareket etmelerini istiyorsa, öncelikle hepsinin aynı stratejik yaklaşıma sahip olmasını sağlması ve gerek yönetimin uygulamalarında, gerekse satış ve hizmet personelinin davranışlarında gerekli değişimleri gerçekleştirmesi gerekir. Bölümlerin çalışma kültürleri arasında farklılıklar iletişimi ve koordinasyonu engelleyebilir, sonuçta bir bütün olarak pazarlama amaçları gözden kaçabilir. Örneğin; bir banka yeni bir kredi kartı tanıtım kampanyası yürütmesi gibi. Doğrudan postalama yoluyla yürütülen kampanya sonucunda birçok yeni kredi kartı başvurusu gelmeye başlıyor. Bir hafta sonra ise bankanın bireysel krediler departmanı aynı müşterilere, çeşitli kredi kartlarına dağılmış borçlarını kapatarak, tümünü tek bir kredi hesabında toplamalarına yarayacak yeni bir bireysel kredi olanağını tanıtan bir kampanya başlatıyor. Bu örnek CRM'i kurum geneline yayamayan işletmelerde sıkça karşılaşılan bir durumdur.

Bu nedenle tüm departmanlar tarafından benimsenmiş tutarlı ve eşgüdümlü bir stratejik yaklaşım için yalnızca stratejik bir CRM ilkeleri belirlemek yeterli değildir, bunun kuruluşa katkılarının tüm personel tarafından özümzenmesini, başka bir deyişle mesajı herkese ulaştırmak gerekmektedir. Departmanlar arasındaki yüksek duvarları yıkmak için en önemli adım, yönetim kadrosunun kendini bir bütün olarak müşteri kârlılığında sorumlu ve yükümlü olarak görmesidir. Bu ise, farklı departmanlardan gelen veri ve temel ölçümlerin ortak ulaşımına açılması ve entegre edilmesine bağlıdır.³⁴

The Alexander Group tarafından yapılan, Fortune 500 şirketlerinde görev yapan 50 üst düzey yöneticiyi kapsayan araştırmanın sonuçlarına göre; CRM projelerinde hedeflerine ulaşamayan şirketlerde zorluklar teknolojik değildir. Olumsuz etmenler

³³ Yavuz Odabaşı, **Satışta Ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi** (İstanbul-Nisan 2000 Sistem Yayıncılık A.Ş.):186

³⁴ Nuray Akmeriç, "Departmanlar Arası Yüksek Duvarları Yıkın"
<http://www.sas.com/offices/europe/turkey/news/yayin7.htm> (10.6.2002)

arasında çalışanların değişikliğe direnmesi %63, iş süreçlerinin ve rollerin optimize edilememesi % 56, iş gereklerinin iyi tanımlanamaması %44 oranında. İlk CRM deneyimleri başarısızlıkla sonuçlanan şirketlerin % 50'si CRM çalışmalarını yeniden organize etmişler. Bunların yarısı eskiye göre daha başarılı sonuçlar almaya başlamış. Bunların % 80'i ikinci denemelerinde iş süreçlerinin yeniden tasarımına, performans yönetimine ve değişim yönetimine odaklanmışlar.³⁵

5. TEKNOLOJİ VE KULLANIMI

Müşteri ilişkileri elektronik olarak yürütülürken bugünün çeşitli teknolojileri kullanılmaktadır. Bu teknolojiler genelde İnternet'i içermektedir, fakat bunun yanında iletleri telefon sistemleri, el bilgisayarları, interaktif televizyonlar, self servis kiosklar, akıllı kartlar, ve yeni çıkan bir dizi teknoloji de müşteri ilişkileri yönetiminde kullanılmaktadır.

Bütün bu müşteri ile teması olan süreçlerde kullanılan görünürde olan teknolojilerin ardında bunları destekleyen bütünleşik müşteri veri tabanları, çağrı merkezleri, entegre iş akışları, güvenilir işletim sistemleri bulunmaktadır.

Ancak amaç, teknolojinin gelişmesiyle ortaya çıkan İnternet, telefon, kiosk ve mobil iletişim kanalları kurmak değildir. Bu kanalları birbiri içinde ve işletmenin diğer fonksiyonlarıyla da bütünleştirmek olmalıdır. Müşterinin bu kanallardan biriyle temas kurması durumunda elde edilen bilginin diğer kanallar ve ilgili departmanlarla da paylaşılması önemlidir.

İşletmelerin müşterileri ile uzun dönemli bir "Öğrenen İlişki", yani müşteriye kümülatif olarak tanımak üzerine kurulu bir ilişki geliştirebilmeleri için üç tür teknolojiye ihtiyaçları bulunmaktadır. Bunlar: veri tabanı, interaktif medya ve mobil iletişim teknolojileridir.

³⁵ Hakkı Sevand, " CRM Sonuçları ", **BT HABER**, 9-15 Temmuz 2001 Sayı:326 s:16

5.1. Veri Tabanı (Database)

Şirketler müşterileri hakkında sürekli bilgi ediniyorlar, müşteriler şirketle sürdürdükleri ilişki boyunca yaptıkları işlemlerle şirketlere kendileri hakkında yığınlar halinde bilgi sunuyorlar. Şubelere geliyor, formlar dolduruyor, İnternet sitelerini ziyaret ediyor, şirket ile alışverişleri belli bir düzen içinde gerçekleştiriyorlar. Eğer Şirketler tarafından toplanan veriler müşterilerin eğilimlerini anlamayı, beklentilerini tahmin etmeyi sağlamıyorsa, bu veri yığını hiçbir işe yaramaz.³⁶

Veritabanı bir sorunu çözmek amacıyla bir araya getirilmiş, birbirleriyle ilişkili verilerin bir topluluğudur. Genel olarak bir veritabanı ile yapılabilecek işlemler; bilgiyi izlemek, ilgilenilen bilgileri seçmek ve ayırmak, bilgileri değiştirmek, eklemek ve silmek şeklinde sıralanabilir.³⁷

CRM uygulamalarının temel noktasını sağlıklı bir veritabanı oluşturur. Teknoloji her ne olursa olsun, sağlıklı bir veritabanına sahip olmayan firmaların CRM uygulamaları yapmasına olanak yoktur. CRM uygulamalarını başlatacak olan bir firmanın ilk önce müşterilerini tanıması ve müşterilerinin demografik bilgilerini, bununla birlikte örneğin alışveriş alışkanlıklarını, zevklerini ve kişiye ait bilgileri bir veritabanında barındırıyor olması gerekmektedir. Teknoloji ile birlikte kullanılacak CRM modelinin müşterileri segmentlere ayırma ve analiz etme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.³⁸ Örneğin, Amazon.com sadece kitap satın alan müşterilerine, CD ve film önerilerinde şartırcı derecede doğru öneriler verebilmektedir.³⁹

Müşteri bilgisi, satış ve pazarlama aktivitelerinin verimli bir şekilde yürütülmesi açısından çok önemlidir. Etkileşim yaratmak amacı ile düzenlenen her aktivitenin hangi nitelikte müşterileri kapsayacağını baştan belirlenmesi düzenlenecek etkinliğin

³⁶ SAS Müşteri İlişkileri Yönetim (CRM) Çözümü <http://www.sas.com/solutions/crm/index.html> (29.5.2002)

³⁷ <http://www.ocal.net> (30.5.2002)

³⁸ Çiğdem Akın, "Mobil Müşteri Hizmetleri", **Yöneticinin e-iş Rehberi Capital** Ocak 2002-Ek Sayı:2002/01 S.26

³⁹ Robert Spector, **Amazon.com ve yaratıcısı Jeff Bezos**. Çeviren: Zeynep Yelçe (İstanbul: Scala Yayıncılık, 2001) S:171

maliyeti ve başarıya ulaşması açısından temel faktördür. Bunun için detaylı müşteri bilgilerine ihtiyaç vardır.⁴⁰ Müşteri bilgisinin yeterli olmadığı bir ortamda analiz yapmak ve bir sonuca ulaşmak mümkün değildir. Statik ve değerli bilgi olmak üzere iki tür bilgi vardır; statik bilgi, müşterinin adı, soyadı, adresi gibi bilgileri içerir, değerli bilgi ise davranış bilgilerini içerir.⁴¹ Bilgi toplamak, toplanan bilgileri izlemek ve güncellemek gerekmektedir. Farklı noktalardan girilen veriler işletme çalışanlarının haklarına göre erişebileceği bir veri havuzunda toplanmalıdır. En önemlisi müşteri bilgileri kurumsal standartlara oturtulmalıdır.⁴²

Microsoft'un web sitesine giren ve firmayla etkileşim kuran müşteriler kendileri hakkında bilgileri (e-mail adresleri, posta adresleri, hangi ürün ve hizmetlerle ilgilendikleri) web sitesine bırakıyorlar. Ancak web sitesinin her farklı alanı, kendi ürün hattından ya da hedeflenen müşteri bölümünden sorumlu olan yetkililer tarafından geliştiriliyor ve korunuyordu. Bu yüzden bilgi dağılıyor, hatta kopyalanıyordu. Bu sorunu çözmek için firma yetkilileri tarafından tek bir İnteraktif Pazarlama Veritabanı oluşturulmuştur. Müşteriler web sitesiyle etkileşime geçtiklerinde verilen her bilgi tek bir veritabanında müşteri dosyasında toplanıyor, müşterilere istedikleri zaman verilerini kontrol etme ve güncelleme imkanı da sağlanmıştır.⁴³

İşletmeler tarafından toplanan veri yığınlarının anlamlı iş bilgilerine dönüştürülmesi veri madenciliği (Data Mining) ile gerçekleştirilebilir. Veri madenciliği, büyük miktarda bilginin seçilmesi, incelenmesi ve modellenmesi ile önceden bilinmeyen olguların ortaya çıkarılması ve bunların rekabette üstünlük kazanma amacıyla kullanılmasıdır. Veri madenciliğinin hedefi, karar vericilerin kullanabileceği yeni bilgi oluşturabilmektir. Kurum işlemleri, müşteri geçmişi, demografisi ve kredi büroları gibi değişik kaynaklardan toplanan verileri kullanarak gerçek dünyanın bir modelini oluşturulmaktadır. Bu model, karar vermeyi ve yeni iş imkanlarını tahmin

⁴⁰ Nuray Akmeriç, "Departmanlar Arası Yüksek Duvarları Yıkın"
<http://www.sas.com/offices/europe/turkey/news/yayin7> (10.6.2002)

⁴¹ "Müşteri Nasıl Veli Nimet Olacak?", **BT HABER** Sayı: 357 18-24 Şubat 2002 s:14

⁴² Akmeriç, **A.g.e.**

⁴³ Seybold, **a.g.e.** s:55

edebilmeyi destekleyen bilgileri üretiyor. İşletmeler veri madenciliği tekniklerini uygulayarak müşterilerinin alışveriş düzenleri ve alışkanlıklarını inceleyebilmekte ve böylece müşteri davranışlarını daha iyi anlayarak hizmetlerinin kötü amaçlı kullanımlarını azaltabilmekte ve kaynak taleplerini tahmin edebilmektedirler.⁴⁴

5.2. İNTERAKTİF MEDYA

5.2.1. Çağrı Merkezi (Call Center)

Günümüzde çağrı merkezi kavramı ile ilgili ortak bir tanım bulunmamaktadır. ABD’de hemen hemen her meslek grubunu en ince detayına kadar tarif eden Standard Industrial Classification (SIC) tarafından dahi çağrı merkezlerine özel bir kod verilmemiştir. Ortak bir tanım bulunmamasına rağmen, çağrı merkezi; kurumun kendisiyle temas etmesini istediği tüm partilerin (müşteriler, tedarikçiler, bayiler vs.) başta telefon olmak üzere diğer tüm temas biçimlerini (web, faks, e-mail vs.) kullanarak etkileşim içinde olmasını sağlayan “iletişim merkezlerine” verilen addır. Incoming Call Management Institue (ICMI) çağrı merkezini “müşteriye ve şirkete değer yaratmak amacı ile şirketin kaynaklarının ve farklı iletişim kanallarının etkili bir şekilde bütünleştirildiği, insanlar, süreçler, teknolojiler ve stratejilerden oluşan koordineli bir sistem” olarak tanımlamaktadır. Çağrı merkezleri ikinci bölümde daha detaylı olarak anlatılacaktır.

5.2.2. İnternet - E-Mail

İnternet, her türlü iş sürecinin uygulanabileceği mükemmel bir ortam olarak nitelendirilmektedir. Coğrafi kısıtlamalar olmadan şirketler dünyanın her köşesine ulaşabilmektedir. Günümüzde internet üzerinden alışveriş yapabilme imkanının ötesinde müşteri hizmetleri, satış sonrası destek, satış gücü otomasyonu, pazarlama, faturalama ve ödemeler gibi müşteri ile ilgili bütün süreçler internet tabanlı teknolojiler üzerinde yürütülebilmektedir.

Tüketici verilerinin toplanması ve profillerinin oluşturulması internet ortamında daha kolay gerçekleştirilebilmektedir. Bunun ana sebebi şirketin web sitesinde dolaşan

⁴⁴ Özge Neslihan Bayraktar “Veri madenciliği (Data Mining) nedir?” **BT HABER** sayı:274 26 Haziran-2 Temmuz 2000, s:46

bir kullanıcının iz bırakmasıdır. Şirket web sitesinde kullanıcıdan hiçbir bilgi talep etmese bile, sitenin hangi noktasıyla ne kadar ilgilendiğini rahatlıkla gözlemleyebilir. CRM sistemiyle internet'i bütünleştirmek bu açıdan çok önemlidir.⁴⁵

Ancak, web siteleri elektronik broşürlerden çok daha fazla özelliğe ve işleve sahip olmalıdır. Ayrıca işletmenin reklamlarda, broşürlerde, haber bültenlerinde ve basın açıklamalarında sağladığı içerikten daha kapsamlı bir hizmet sunulmalıdır. İşletmeler web sitelerinde potansiyel alıcılarla kurulan ilk temastan, mevcut müşterilerle gelişmiş memnuniyet düzeyi ve satış sonrası desteğe kadar satın alma sürecinin her aşamasındaki ziyaretçilere farklı içerikler sunmalıdırlar. Web siteleri, satın alma bilinci ve isteği oluşturmanın yanı sıra müşterilerle uzun vadeli ilişkiler geliştirmelidirler.

Mevcut Web siteleri genelde üç gruba ayrılır. Birinci grup web siteleri, işletmenin bakış açısından oluşturulan içe dönük web siteleridir. Bu siteler, ziyaretçilerin Web sitesine gönderilen her şeyi okuyacağı düşüncesinden yola çıkılarak hazırlanmaktadır. İçerik iş sahibinin bakış açısını yansıtır. Genellikle, ana sayfada firma hakkında bilgi veren bağlantı ve metinlerle birlikte sayfanın üstünde firmanın adını gösteren büyük bir logo yer alır. Mevcut bağlantılar, temelde diyalog sağlamak veya bir ilişki geliştirmek yerine ziyaretçilerin bir sayfadan diğerine gezinmelerine yardımcı olacak bir hizmet sunar. İhtiyaçlara göre özelleştirilememe, içe dönük web sitelerinin bir başka özelliğidir: her ziyaretçi aynı bilgiyle karşılaşır.

İkinci grup web siteleri, işlem esaslı web Siteleridir. Ziyaretçilerin satın almaya hazır olduklarını kabul edilen, işlem esaslı web siteleri ziyaretçilerin hemen sipariş vermelerini teşvik etmeyi amaçlar. Bu siteler, doğrudan-posta kataloglarına benzemektedir. Her ziyaretçi her zaman satın almaya hazır değildir. Bu durum işlem esaslı web sitelerinin bir dezavantajıdır. Daha kötüsü, hemen yapılan satışlara verdikleri önem nedeniyle, işlem esaslı siteler genellikle ziyaretçilerin tekrar ziyaret etmelerini sağlayamaz. Sonuç olarak, "şimdi al!" odaklı web siteleri uzun vadeli müşteri ilişkisi oluşturmada başarılı değildir.

⁴⁵ Yiğit Kulabaş, "CRM Çağımızın İş Yapış Biçimi", **Yöneticinin e-iş Rehberi Capital** Ekim 2002-Ek Sayı:2002/10 s:20

Üçüncü grup web siteleri ise; ilişki esaslı web siteleridir. Ziyaretçi ve firma arasında sürekli bir diyalog oluşturmayı amaçlamaktadır. Hedef, içeriği ziyaretçinin ihtiyaçlarına göre özelleştirerek uzun vadeli ilişkinin korunmasıdır. Bu diyalog, genellikle formları, e-postayı ve özelleştirilmiş bilgileri içermektedir. Örneğin, ziyaretçiler e-posta adresiyle birlikte ilgi alanlarını ve ihtiyaçlarını ayrıntılarıyla belirten formlar gönderebilirler. Bunların karşılığında, firma ziyaretçiye e-posta göndererek uygun düzeylerde ve/veya düzenli aralıklarda ilişkiyi günceller. Gönderilen e-posta genellikle, müşterilere yalnızca kayıtlı kullanıcılara yönelik özelleştirilmiş veya gelişmiş içerik alma yollarını gösterir.⁴⁶

Örneğin, web sitesini ziyaret edip siteden ürün alan bir müşterinin her bir adımı bir sonraki eylem için ip ucu verebilir.⁴⁷

Birinci Adım;

- Müşteri bilgilerinin alınması; mevcut web sitesi üzerinden ya da mevcut sistemlerden

İsim: Onur, Doğum Yılı:1980

- Müşteri profilinin oluşturulması; alınan verinin ayrıştırılarak, profile dönüştürülmesi

Onur / Erkek

1980 / Yaş:21 / Genç

- Etkileşim ve kişiselleştirme; herhangi bir işlemde

Selamlama: *Merhaba Onur Bey!*

Yönlendirme (e-mail ya da sitede): *Genç Reyonumuzda / sayfamızda sizi bir sürpriz bekliyor.*

Öneri / Kampanya / Fırsat: *İlk alışverişinizde bir de sürprizimiz var.*

İkinci Adım;

- Müşteri bilgilerinin alınması:

İşlem: her alışveriş müşteriler hakkında yeni bilgiler içeriyor.

⁴⁶ "İlişki Pazarlama ve Web", <http://www.microsoft.com/turkiye/girisimci/eis/web.htm> (29.5.2002)

⁴⁷ Yiğit Kulabaş, "CRM Çağımızın İş Yapış Biçimi", **Yöneticinin e-iş Rehberi Capital** Ekim 2002-Ek Sayı:2002/10 s:20

Sipariş edilen ürün: U2 – All That You Can't Leave Behind

Sipariş etme tarihi: 31 Mart 2001, saat 20:17

- Müşteri profilinin oluşturulması;

U2 / Müzik Tercihi: Rock

31 Mart 2001 / Cumartesi / Hafta sonu müşterisi / Saat 20:17 / Gece Müşterisi

- Etkileşim ve kişiselleştirme:

Öneri: *“Million Dollar Hotel” filminin müziklerinin U2 tarafından yapıldığını biliyor musunuz? Filmin DVD'si ve Sountrack CD'si sizin için % 15 indirimli.*

Üçüncü Adım:

- Müşteri bilgilerinin alınması; Her işlemle alınan yeni bilgiler...

- Müşteri profilinin oluşturulması; Daha da detaylandırılan müşteri profili...

- Etkileşim ve kişiselleştirme; kişiselleştirilmiş müşteri hizmetleri, artan müşteri mutluluğu.

5.2.3. KIOSK – POS

İnteraktif (etkileşimli) iletişimin en çağdaş yollarından biri olan kiosklar, son derece kolay ve basit kullanımları sayesinde günümüzde gittikçe artan oranda ve değişik alanlarda yaygınlaşmaktadır. Bilgisayar teknolojisine aşina olmayan kişilerin de rahatlıkla kullanabildiği kiosklar, kullanıcılara işitsel ve görsel olarak hitap etmektedir.

Göz alıcı birer bağlantı ve haberleşme noktası olan kioskların kullanım amacı, etkileşimli sanal ortamda bireylerin ürünlere, hizmetlere ve bilgilere hızlı ve etkin ulaşımını sağlayacak bütünleşik bir çözüm yaratmasıdır.

Bağımsız (stand alone) kioskların yanısıra webkiosk olarak adlandırılan ve kullanıcıların Local Area Network (LAN) ya da internet üzerinden bilgilere ve web sayfalarına ulaşabildiği, e-mail alıp gönderebildiği sistemler de mevcuttur.

Bilet satış ve rezervasyon, video konferans erişimi, e-ticaret, kredi kartı ile ödeme yapma, fatura ve borç sorgulama, internet bankacılığı gibi işlemler; printer, kart

okuyucu, barkod okuyucu, money acceptor, coin box, ticket printer, webcam çevre ünitelerine sahip kiosklarda yapılabilmektedir.

Kiosklarda kullanıcı online ya da offline olarak işletmenin internet sitesindeki bilgilerine ulaşabilir. Online bağlantıda kiosk üzerinde var olan ve istenilirse sadece belirli sayfalara yönlenebilen bir web tarayıcı ile web sayfasına ulaşip istediği bilgileri alabilir, e-mail gönderebilir. Offline bağlantıda ise internet sayfası indirilip sistemin sabit diskine kaydedilir ve kullanıcı buradan istediği herhangi bir zamanda bilgilere ulaşır.

Özelleştirilmiş örneklerde bazı ürünlerin müşteriye teslimi kiosk üzerinden olabilmektedir. Kullanıcılar kiosk ile elektronik ticaret yapan işletmelerin web sitelerine bağlanıp ürün kataloglarına ulaşabilmekte, banka ve kredi kartları ile satın alma işlemi gerçekleştirmekte, kampanya ve indirim çeklerini kiosk üzerinden alabilmektedir.

Örneğin kullanıcılar kiosklar üzerinden bankaların internet sayfalarına erişip, bankacılık işlemleri gerçekleştirilebilmekte, böylelikle kullanıcılar sadece ev ve işyerlerinde değil kamuya açık mekanlardan da bankacılık hizmeti alabilmektedir.

Kiosklar, müşteri sadakatini sağlamak ve müşteri memnuniyetini artırmak amacı ile müşterilere indirim kuponları, hediye çekleri ve diğer promosyon aktiviteleri ile ilgili bilgi ve materyalleri sunabilirler. Aynı sistemle, müşterisine kiosk sistemler üzerinden hizmet sunan işletme de müşteri bilgileri, alışveriş eğilimleri ve istekleri konusunda bilgi sahibi olup, bunları ileride ihtiyaçları doğrultusunda kullanabilir.

Kiosklar, sürekli kullanıma açık, ara vermeyen, herkese eşit davranan, güncel bilgilerle dolu ve her zaman "on" konumunda bilgi vermeye hazır bir müşteri hizmet merkezidir. Bir mekan içerisindeki belirli bir yere ya da ürüne ulaşma özelliği ile de yol gösterici interaktif bir medya özelliği taşımaktadır.

Örneğin, ev tekstil ürünleri satan bir şirket, müşterilerine sunduğu kiosk hizmetleri ile, onların raf raf dolaşmalarına gerek kalmadan ürünlerini görebilmelerini,

kampanyalar hakkında bilgi sahibi olabilmelerini sağlayabilir. Ve önemli olan, bu sektörün kritik satış güçlerinden birisi olan yatak alana çarşaf satmak ve çarşafın yatağın üzerinde nasıl görüldüğünü gösterebilmeyi sağlayabilir. Bunun için teknolojiden yararlanan şirket, kiosk sistemleri ile her türlü sanal oyuna olanak tanıyacak şekilde bir yazılım uygulaması geliştirmiş olmanın yararını, ana ürünlerinin yanında sattığı aksesuarlardaki satış oranlarının yükselişini izleyerek görebilir.

Kioskların başlıca kullanım alanları şöyle sıralanabilir;

- İnteraktif ürün pazarlama
- Müşteri tatmini programları
- E-ticaret
- Eğlence ve oyun
- Web sitesi ve internet erişimi
- İnsan kaynakları ve eğitim
- On-line bankacılık hizmetleri
- Kamusal internet erişimi
- Bilet satışı, poliçe kesimi
- Ürün ve hizmet tanıtımları
- Bilgi görüntüleme
- Şehir ve bina rehberleri
- Turist enformasyon
- Promosyon, kredi izleme

POS sistemleri ise; bankaların ve benzeri finansal işlem kuruluşlarının bünyesinde barındırdıkları ve kredi kartı işlemleri için iş yerlerindeki POS terminallerine ve benzeri elektronik işlem sistemlerine hizmet veren elektronik işlem ve iletişim merkezleridir.

POS sistemleri kredi kartı sağlayan kuruluşların sistemleri ve birbiri ile haberleşmelerini sağlamaktadırlar. Kredi kartlarının global geçerliliğini bu haberleşme sağlamaktadır. POS sistemlerinin işyerlerine verdiği hizmetler, hizmet veren kuruluşun güvenlik politikasına bağlı olarak; POS terminalleri aracılığı ile, faks aracılığı ile, Slip

formları ile, imzalı veya terminalli mail-order biçiminde veya internet bağlantısı ile gerçekleştirilmektedir.

Kredi kartları haricinde şirketlerin çıkarmış oldukları mağaza kartları da POS sistemleri ile çalışmaktadır. Mağaza kartları müşteriler için daha çok indirim, puan, kupon ya da hediye olarak avantaj sağlarken, şirketler için ise daha sadık müşteriler, müşteriyi daha yakından tanıyabilme anlamına gelmektedir. Türkiye’de pek çok perakendecinin kendi markasıyla çıkartmış olduğu özel kartlar (Migros-Migros Kart, Gima-Supercard)örnek olarak gösterilebilir.

İşletmeler POS terminallerinden gelen verileri analiz edip çapraz satış fırsatları oluşturabilmektedirler. Örneğin; fotoğrafçılığa meraklı olan bir müşteri kredi kartı ile çok fazla fotoğraf filmi satın alabilir. Buradan yola çıkarak işletme belli bir ihtimal hesabı yaparak müşteriyi geçici bir kategoriye koyar ya da o kategoriye yaratır. İşletme müşterisine doğa ya da fotoğrafla ilgili bir dergi aboneliği sunduğunda müşterinin bunu kabul etme ihtimali %60’ın üzerinde olur.

General Motors'un müşterilerine verdiği American Express kartı, müşterilerin bu kart ile satın aldığı her şey için özel bir puan almasını sağlamaktadır. Müşteri biriken puanlarla sürpriz hediyeler, alışveriş çekleri kazanabilmektedir. Ayrıca müşteri bu kartı kullanarak, yeni bir General Motors arabası satın almak isterse, ona özel bir indirim de sağlanmaktadır. General Motors, alışveriş ödemelerini bu kartla yapan müşteriler hakkında önemli ölçüde bilgi elde edebilmektedir. Örneğin, müşterinin gelir seviyesini analiz etmekte ve yüksek gelir grupları için Cadillaclarla ilgili reklamlar müşterilere gönderilebilmektedir.⁴⁸

5.2.4. Akıllı Kartlar (Smart Cart)

Farklı isimlerle anılan ve çok değişik amaçlarla kullanılan akıllı kartların tamamında bulunan ortak özellik, kart üzerinde küçük bilgisayar niteliği taşıyan bir mikro çipin bulunmasıdır. Akıllı kartlar görünüş olarak manyetik bantlı plastik kartlarla aynı boyutlardadır.

⁴⁸ Philip Kotler, “Veri Tabanına Dayalı Pazarlama” <http://www.yeni-teknolojiler.org> (2.2.2002)

Akıllı kart, içine bir mikro çip yerleştirilmiş olan plastik banka kartıdır. Bu çip, muhtelif şekildeki bilgileri işleyebilmekte ve bu nedenle değişik sektörlerde farklı şekillerde kullanılabilir. Çok çeşitli türde veriyi saklayabilen ve işleyebilen akıllı karta yerleştirilen çipte 1 ile 32 kilobyte arasında hafıza ve ROM üzerine yazılmış bir işletim sistemine sahip mikro işlemci bulunmaktadır.

Her bir akıllı kartta, çok farklı işlevleri yerine getirebilmesi için entegre devre çip bulunmaktadır. Bu sayede, bir akıllı karta sahip olmak ile cüzdanda bir bilgisayara sahip olmak aynı anlama gelmektedir. Manyetik bantlı kartlara göre 80 kat daha fazla bilgi depolayabilen akıllı kartlar, işletmelerin müşterilerine özelleştirilmiş ürün ve hizmetler sunarak bireylerin yaşamında müşteri odaklı kartlar kullanmalarına olanak vermektedir. Bir akıllı kartla; tüketiciler seyahatlerinde çok değişik türdeki ülke paralarını taşıyabilme imkanına, her zaman ve her yerde İnternet üzerinden alışveriş yapabileme, toplu taşımacılık ve kamuya açık telefonlardan görüşme yapma olanaklarına sahip olabilmekte, ayrıca geleneksel kredi ve banka kartlarının fonksiyonlarını bu kartlarla yerine getirebilmektedirler.

Akıllı kartlar, bugün dünyada toplu taşımacılık, sağlık, sigorta, telekomünikasyon ve elektronik cüzdan alanlarında kullanılmaktadır. İçerisinde kişiye ait kimlik ve banka hesap bilgilerinin yer aldığı hafıza çipleriyle alışveriş dahil her türlü ödemede kullanılabilen akıllı kartların çok yakın gelecekte manyetik bantlı kartların yerine kullanılacağı bir gerçektir. Bu kartlar, alışverişlerde, perakende satış noktalarında ve akla gelebilecek hemen her alanda kullanıcıların para taşıma zorunluluğunu ortadan kaldırmaktadır.

Günümüzde en yaygın kullanılan akıllı kart uygulamaları; kredi kartı, debit kart, elektronik para, promosyon programları, elektronik bilet, güvenli kimlik belirleme, sürücü belgesi ve sağlık kayıtlarına ilişkin uygulamalardır. Akıllı kartlar kredi kartı ve/veya banka kartı olarak da kullanılabilirler. Hatta her iki fonksiyon için birlikte de kullanılabilirler.

Akıllı kartlar kapasitelerine göre üçe ayrılmaktadır; memory card (telefon ve parkmetre kartları gibi), protected memory card (bir PIN ile kullanılan banka kartları gibi) ve microprocessor kartlardır (çok farklı bilgileri bir arada tutarak araya sınırlar koyup ilgili bilgileri birbirine karıştırmaksızın ayrı dosyalarda tutabilen kartlar). Microprocessor kartların bir dosyasında kişinin sağlık bilgileri, diğerinde banka bilgileri, bir diğerinde ise köprü geçiş bilgileri v.b. depo edilebilmektedir. Örneğin, doktor kendisine gelen yeni bir hastanın geçmişteki sağlıkla ilgili tüm bilgilerini bu karttan öğrenebilmekte, ancak karttaki diğer bilgilere ulaşamamaktadır.

Akıllı kart kullanan müşteri, sahip olduğu karta önceden yüklenen parayı, kredi kartından harcama yapar gibi harcayabilir. İstediginde bir okuyucudan yaptığı harcamaların ayrıntılı dökümünü görebilir. Kart sağlayan işletmelerde, müşterilerinin bütün bilgilerini izleyebilir.

5.3. Mobil İletişim Teknolojileri

İletişim teknolojilerinin son yıllardaki hızlı gelişimi, CRM uygulamalarında mobil iletişim araçlarını önemli bir konuma getirmiştir. WAP, Palm, SMS, GPRS gibi uygulamalarla işletmeler açısından müşteriye ulaşmada etkili kanallar oluşturmuştur.

WAP; İngilizce “Wireless Application Protocol”ün kısaltılmasıdır. Türkçe anlamı “Kablosuz Uygulama Protokolü”dür. Dünyada yeni gelişmekte olan bir teknolojidir. İletişim alanını genişletmek ve kolaylaştırmak amacıyla düşünülen WAP uygulama protokolü, 90’lı yılların sonunda standart halini almıştır.

WAP, kullanıcıların bu teknoloji sayesinde cep telefonları veya diğer mobil terminaller aracılığıyla hiç bir kablo ve arabirim bağlantısına ihtiyaç duymadan internete erişimlerini sağlayan kablosuz iletişim standardıdır. WAP, internet haberleşmesinin, çeşitli bilgi ve telekomünikasyon hizmetlerinin mobil kullanıcılara kolayca ulaşmasını sağlar.

Bilgi iletişiminin büyük oranda kablolar üzerinden ve bilgisayara bağımlı kalınarak yapılıyor olması akla kablosuz iletişimi getirmiş, böylece cep telefonu için

kurulan iletişim ağı üzerinden çalışan bir bilgi akışı sistemi tasarlandı. Kablosuz iletişim cihazları ile internet kullanımını mümkün kılan WAP'ın amacı, internet dünyası ile mobil dünya arasında bir köprü kurmaktır. Kablosuz iletişimin hem ses hem de bilgi aktarımı için kullanılması özellikle şirketler ve iş yaşamı için büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Zaten bilgi akışının kablosuz yapılması, daha çok büyük şirketlerin kendi şubeleri arasındaki iletişimi hızlandırmaya ihtiyaç duymasından gelmiştir.

Uzmanlara göre, şu anda dünyada cep telefonu kullanımının %90'ını sesli iletişim oluşturmakta, kalan % 10 ise veri iletişimi için kullanılmaktadır. Ancak WAP'lı telefonların yaygınlaşması ile bu oran yarı yarıya olacaktır⁴⁹. Kullanıcılar cep telefonu ile sadece konuşmakla kalmayıp bilgi transferi de gerçekleştirebileceklerdir.

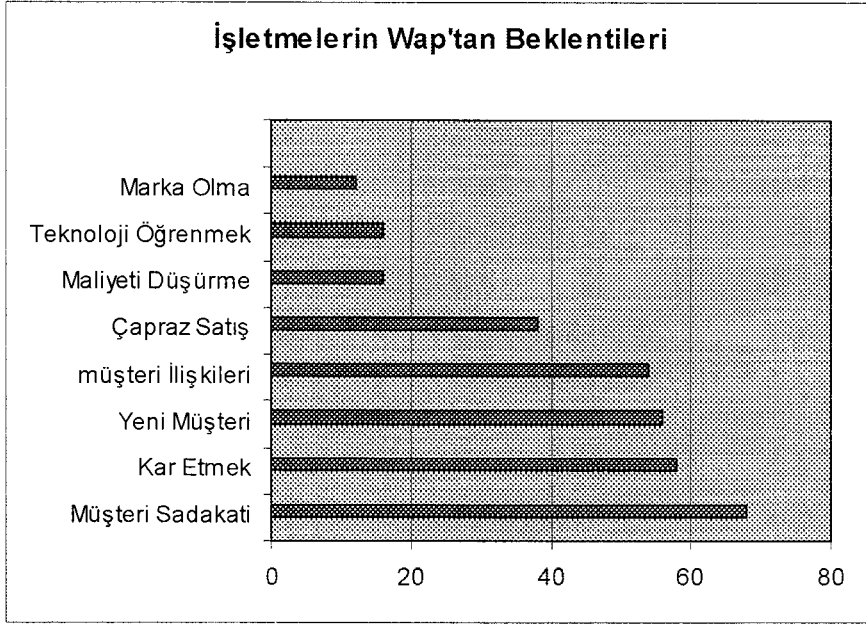
Strateji Mori'nin 2001 yılında yaptığı (Türkiye Panorama 2001) araştırmada, ev içi bilgisayarları olanların oranı %9, cep telefonu olanların oranı ise %34. Müşterisine her kanaldan ulaşmak isteyen işletmeler için WAP uygulamaları da önemli bir avantaj sağlamaktadır.

Türkiye de ilk finans sektöründe kullanılmaya başlanan WAP, kısa sürede diğer sektörlerin de ilgisini çekmiştir. Finans sektöründe yaygın olarak, hisse senedi takibi, hisse senedi alımı-satımı, fatura ödeme gibi işlemlerde kullanılmaktadır. Ayrıca bu tür işlemler için müşterilerin banka şubesi yerine WAP uygulamalarını tercih etmeleri, bankalara maliyetlerinde düşüş avantajı sağlıyor.

Son yıllarda turizm ve eğlence sektöründe de WAP uygulamaları gelişmeye başlamıştır. Otel, lokanta rezervasyonları, uçak, otobüs, tren tarifelerine ulaşım rezervasyon, sinema ve tiyatro rezervasyonları en sık karşılaşılan uygulamalardır.

Şirketlerin WAP uygulamalarını kullanma nedenleri üzerine yapılan bir araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir.

⁴⁹ Aylin Löle, Nilgün Balcı, "GSM'i Sadece Çukurova Görmüştü Wap'ı Sizde Görün", **POWER EKONOMİ** Ağustos 2000 s:74



Şekil 5. İşletmelerin WAP'tan Beklentileri

Aylin Löle, Nilgün Balcı, GSM’i Sadece Çukurova Görmüştü Wap’ı Sizde Görün (POWER EKONOMİ Ağustos 2000) den Uyarlandı.

WAP üzerinden gerçekleştirilen her işlemde işletmeler, müşterilerinin bilgilerini toplayabiliyorlar. Bu sayede müşterilerinin ilgi alanları, gelir grupları, yapmış oldukları alışverişler, oturduğu ve genel olarak alışveriş yaptığı bölge ve hatlar tespit edilebilmektedir. Standart bir cep telefonu şebekesi kullanıcının yerini 100-200 metre hassasiyetle tespit edebiliyor ve kullanıcının bulunduğu yere göre reklam yollanması sağlanmaktadır.

Örneğin; Varan Turizm’in WAP servisi ile müşteriler; Varan Turizme erişebilecek telefon numaralarını, adreslerini, 24 saat açık ofislerin listesini, otobüs seferlerinin varış ve kalkış bilgilerini, kargolarının barkod numaraları ile son buldukları yeri, teslim edilip edilmediklerini öğrenebilmektedirler.⁵⁰

WAP uygulamalarıyla farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketler müşteriye ortak çözümler sunabilirler. Örneğin; bir cep telefonu operatörü (A şirketi) ile bir sinema salonu (B şirketi) arasında anlaşma imzalandığını varsayalım. Anlaşma WAP

⁵⁰ Aylin Löle, Nilgün Balcı, “GSM’i Sadece Çukurova Görmüştü Wap’ı Sizde Görün”, **POWER EKONOMİ** Ağustos 2000 s:74

servislerini kapsamakta, cep telefonlarından B sinemasının rezervasyon numaraları arandığında arayan müşteriye % 50 indirimli fatura edilmektedir... Bir artı değer olarak da, A operatörü, cep telefonu kullanıcısının B sinemasının yer aldığı alışveriş merkezine geldiğini belirlemede, hemen B sinemasının rezervasyon sistemi ile iletişime geçmekte ve salonların doluluk oranlarını kontrol edebilmektedir. Bu bilgiye göre, daha önce tanımlanan prosedürler çerçevesinde cep telefonu kullanıcısına şu reklamı gönderiyor: *“B sinemasında The Patriot onbeş dakika sonra başlıyor. Seyretmek isterseniz, size ve beraberinizdekilere özel olarak % 50 indirimli. İyi seyirler.”*

Bu arada A operatörü, B sineması rezervasyon sistemi ile iletişime geçerek cep telefonu aboneliği için yapılan öneriyi aktarır. Bu örnekten kimler kazandı? Sinema B zaten dolu olmayan salonuna müşteri aldı, A operatörü zaten cep telefonu kullanan abonesine artı değer sundu ve cep telefonu kullanıcısı zaten güzel olan bir filmi indirimli seyretme olanağına kavuştu.⁵¹

Mobil iletişim uygulamalarının bir diğer uygulaması da avuç içi bilgisayarlardır. Adres defteri, zaman çizelgesi, yapılacak işler ve not alma kabiliyetlerine sahip, aynı zamanda oyunlar, dokümanlar, grafik programları, veritabanları, web ve WAP tarayıcılar gibi yazılımları çalıştırabilen avuç içi bilgisayardır. Kullanım esnasında bilgi girişi kaleme benzeyen ancak yumuşak bir ucu olan Stylus adı verilen plastik bir çubukla yapılır.

Özellikle finans sektöründe yaygın olarak kullanılmaya başlanan avuç içi bilgisayar uygulamalarında kullanıcılar; hesap bakiyesi görüntüleme, kredi kartı borcu görüntüleme, kredi kartı borcu ödeme, para transferi, fatura ödeme gibi işlemlerini gerçekleştirebilirler. Bu sistemde diğer dağıtım kanallarında olduğu gibi, tamamen müşteri ön plandadır. Banka, müşterinin istediği bilgileri, en kısa yoldan ve en hızlı bir şekilde müşterisine ulaştırmak hedeflenmektedir. Böylece müşteriler de hesap hareketlerini ve finansal bilgilerini zaman ve mekan sınırı olmaksızın öğrenme imkanına kavuşmuş olurlar

⁵¹ Coşkun Dolanbay " Nasıl bir e-ticaret? Kim için internet?", **TDB Bilişim Bilişim Kültür Dergisi**, (Türkiye Bilişim Derneği) Eylül 2000 Sayı:75 s:58

Patricia Seybold Group, mobil iletişim teknolojilerine yönelen şirketlere dikkat etmeleri gereken noktaları şöyle sıralamaktadır;⁵²

- Mobil telefonların ya da diğer el cihazlarının ekranları ve klavyeleri genelde küçük olduğundan mobil cihazların veya telefonların klavyelerini kullanarak yazı yazmak güçtür. Bu yüzden çok fazla yazı yazmayı gerektirmeyen, müşterinin bilgi almasına yönelik işlemler daha çok tercih edilmelidir.
- Farklı araçlar için farklı mesajlar geliştirilmelidir. Örneğin, mobil telefonların küçük ekranları için kısa ve öz mesajlar (logo ve grafik olmamalı), Palm gibi araçlar için daha detaylı bilgiler uygun olur.
- Olası senaryolar üretip bunlara göre dizayn yapılmalı. Müşterinin yapabileceği her türlü iletişimi her hangi bir erişim aygıtı vasıtasıyla yaptığını varsayarak hazırlanmalı. Bu senaryolarda olası tüm işlemler, kullanılacak tüm erişim aygıtları ve bütün platformlar dikkate alınmalı
- Farklı dillere ve farklı kültürlere göre dizayn yapılmalı. Global bir müşteri kitlesine hitap ediliyorsa, biçimlendirilmiş olan içerik ayrıca farklı dillerde de sunulmalı. Ayrıca müşteri senaryolarını, ürün tekliflerini kültür farklılıkları göz önüne alınarak oluşturulmalı.
- Global pazarlarda faaliyet gösteriliyorsa ülkelere ve yasalara uygun dizayn yapılmalı. Ülkeye göre büyük ihtimalle, ürünlerin ve hizmetlerin fiyatları ve vergileri farklı olabilir. Bu yüzden müşterinin kim olduğu ve ürün ve hizmeti nerede tüketeyeğine bağlı olarak; duruma uygun fiyat, tarife ve teklif oluşturulması gerekebilir.
- Genellikle müşteriler alacakları bilgiler için ödeme yapmak istemiyorlar. Bilgiyi gönderenin ödemesini tercih ediyorlar. Bu tür uygulamalar için şirketler ek ücretlerden ziyade artan müşteri bağlılığı ile para kazanacaklardır. Müşteriler bu sayede verilen hizmetten daha çok

⁵² Aylin Löle, Nilgün Balcı, "GSM'i Sadece Çukurova Görmüştü Wap'ı Sizde Görün", **POWER EKONOMİ** Ağustos 2000 s:74

memnun kalacak ve daha uzun bir süre müşteri olarak kalmaya devam edecekler.

6. CRM'İ UYGULAMAYA GEÇİRMEK

CRM'i uygulamaya geçirme aşamasında ilk yapılması gereken iş ciddi bir farklılık analizi (GAP Analysis) olmalıdır. Farklılık analizinde amaç, mevcut işletme yapısı ile müşteri etkileşimini maksimize edebilecek işletme yapısı arasındaki farkı ortaya çıkarmaktır. Don Peppers, One to One Marketing adlı kitabında farklılık analizinde şu aşamaları ele almak gerektiğini öneriyor:

- 1- Süreçler: İş süreçleri müşterinin ihtiyaçlarını öğrenmeye ve ilişki geliştirmeye uygun mu?
- 2- Bilgi Stratejisi: Bir müşteri ile oluşan kümülatif deneyim sürecinde elde edilen bilgiler rekabet silahı olarak kullanılabilir mi?
- 3- Müşteri İlişkileri: Bu çerçevede tartışılması gereken sorular; müşterileri belli bir değerlemeye tabi tutan bir sistem var mı? Müşteri deneyimini anlama ve iyileştirme süreçleri var mı? Müşteri beklentilerini ve reaksiyonlarını ölçme ve yanıtlama sistemi var mı? Müşteri davranış trendlerini anlamaya ve tahmin etmeye yönelik sistem ve süreçler mevcut mu?
- 4- Kurum Kültürü: Çalışanların müşteri merkezli davranışa sahip olup olmadığını belirlemeye yöneliktir. Bu çerçevede ele alınması ve tartışılması gereken sorulardan bazıları şunlardır; Ödül sistemleri müşteri merkezli davranışa bağlı mı? Çalışanların müşteri yararına karar ve inisiyatif alma yetkileri var mı? Olabilir mi? Kurumun itici gücü müşteri mi?
- 5- Ürün ve Hizmetler: İşletme ürün ve hizmetlerini planlarken, geliştirirken ve iyileştirirken ilişki girdisini ne ölçüde kullanıyor? Ürün ve hizmetleri müşteri ihtiyaçları çerçevesinde geliştiriyor mu?
- 6- Dış Odaklılık: Rakiplerin müşteri merkezlik yaklaşımları ne dereceye kadar yakından izleniyor?

- 7- Teknoloji: İşletme teknolojiyi seçer ve uygularken müşteriye ne dereceye kadar dikkate alıyor? Teknoloji seçimine bilgi işlem departmanı mı karar veriyor yoksa müşteri temas noktasından katılım oluyor mu?

Farklılık analizi öncelikle bu konuların ele alınmasını ve işletmenin yapısının nasıl olması gerektiğinin araştırılmasını içerir.⁵³ İşletmenin farklılık analizinden sonra CRM'i uygulamaya geçirme aşamasında şu adımlar takip edilir.⁵⁴

Adım 1: Vizyonu hayata geçirmek

Müşteri ilişkileri yönetim sistemlerini uygulamak için bütün organizasyonun katılımını sağlayacak vizyon sahibi ve bütün organizasyon tarafından güven kazanmış bir üst düzey yöneticiye ihtiyaç vardır. Bu yöneticilerin aynı zamanda risk alabilen kişiler olmaları gerekmektedir, çünkü yeni bir müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasını hayata geçirmek kolay bir iş değildir. Başlamak için bile adanmışlık, zaman ve kaynağa ihtiyaç vardır.

Diğer taraftan vizyon ne kadar üst seviyeden geliştirilirse geliştirilsin organizasyon içinde konsensus olmadan başarılı olması mümkün değildir. Unutulmamalıdır ki konsensus sadece yöneticiler arasında değil, bütün seviyelerde oluşturulmalıdır. Departman müdürlerinin desteği olmadan değişimi fonksiyonlara yaymak mümkün olmayacaktır, aynı şekilde her gün müşteriler ile irtibat halinde olan fonksiyonların ve operasyonlardaki diğer çalışanların desteği kaçınılmazdır çünkü çalışanlar projenin başarıya dönüşmesini sağladıkları gibi uyum sağlanmazsa projeyi uygulamakta da direnç gösterebilirler. Uyum sağlamak kolay değildir, çünkü işletme çalışanlara bugüne kadar alıştıkları şekillerin dışında iş yapmalarını beklemekte ve bu da bir çok çalışan için endişe verici bir durumdur.

⁵³ Kırım, a.g.e., s:146

⁵⁴ Nurtaç Ziyal Menekşe, "Yeni Ekonomide Müşteri İlişkileri Yönetimi"
<http://www.activefinans.com/active/arsiv/sayi11/ecrm.html> (13.9.2002)

Vizyonu geliştiren yönetici projeyi yönetmekten sorumlu olmayabilir. İdeal olanı değişik departmanları, uzmanlık ve ilgi alanlarını temsil eden istekli ve projeye kendini adanmış çalışanlardan oluşan departmanlar arası bir takım kurmaktır.

Adım 2: Başarının nasıl ölçüleceğini belirlemek

En başarılı uygulamalar bile birisi bu uygulamaların amaçlarına ulaştığını düşünmeden başarılı sayılmaz. Bir çok proje tasarlanırken başarının nasıl ölçüleceği belirlenmeden başlatılır. Örneğin American Airline başarıyı dağıtım ve iletişim maliyetlerinde sağlanan düşüş olarak, Wells Fargo müşteriye elde tutma ve müşteri karlılık oranlarında artış olarak tanımlamıştır. Dell's Scott Eckert ise İnternet kanalı üzerinden yapılan satışlardan sağladığı gelir ve kar marjını başarı göstergesi olarak belirlemiştir.

Adım 3: Müşteri ilişkileri stratejilerinin kağıt üzerinde tasarlanması

İşletme, müşteriye temas eden süreçlerini yeniden tasarlarırken müşterileri ile ilgili hangi bilgilere sahip olduğunu belirlemeli. Aynı önemde olmak üzere müşteri hakkında hangi bilgilere de sahip olmadığını tespit etmesi gerekir.

Müşteri bilgilerine bakarak ulaşılmak istenen, sağlıklı bir müşteri profili bilgisi oluşturmaktır. Bu profil şirketin her departmanında müşteri hakkındaki bilgileri içermelidir. Birçok şirkette bu bilgiler farklı departmanlarda dağınık olarak bulunmaktadır. Çoğu zaman bu bilgileri biraraya getirmekte yaşanan asıl zorluk çalışanların bu bilgileri vererek kontrolü kaybetmek istemeyişlerinden kaynaklanmaktadır.

İşletme, müşteriler ile ilgili bütün bilgileri biraraya getirerek bir müşteri veritabanı oluşturulduğunda da yönetilmesi ve geliştirilmesi gereken yeni bir fonksiyon oluşturmuş olmaktadır. Organizasyonun bütün birimleri tarafından paylaşılan bu bilgilerin sahibi kim olacak, kim bilgilerin doğruluğundan, bütünlüğünden, güncelliğinden sorumlu olacak, kim kullanma prensiplerini belirleyecek, güvenliğini kim tanımlayacak ve sağlayacak, veritabanı yöneticisi kim olacak sorularının yanıtlanmış olması gerekmektedir.

Adım 4: *Müşteriler ile temas eden süreçlerin yeniden tasarlanması.*

Müşteriyle temas eden birçok sürecin yeni teknolojiler sebebiyle yeniden yapılandırılmaktadır. Fakat bu süreçlerin nasıl yapılacağını işletme nasıl belirleyecek? Süreçlerin yeniden yapılanması teknik bir çalışma değildir. Bu çalışma müşteriler ile görüşerek onlar gibi düşünmekle başlar.

National Semiconduct şirketi yeniden yapılanmaya iyi bir örnek teşkil etmektedir. Şirket, müşterileri ile bir pazar araştırması yaparak web sitesi oluşturmuş, kullanıcıların web sitesi kullanım alışkanlıklarını, sordukları soruları takip etmiş ve bu bilgiler ışığında web sitesini geliştirmiştir.

Adım 5: *Müşteriler ile temas kurulacak yeni kanallar yaratılması.*

İnternet müşteriler ile temas kurmak için çok etkili ve maliyeti düşük bir sistemdir. Fakat, müşteriler işletme ile birçok şekilde irtibata geçerler. Örneğin, Brooklyn Union Gas, saha servis personeline verdiği el bilgisayarları yoluyla müşterilerin faturaları okumalarını, veya hesapları ile ilgili bilgiler almalarını sağlamaktadır.

İnternet üzerinden müşteri ilişkileri yönetimi sürecini bir kanalda sağladıktan sonra, bu süreci diğer müşteri temas noktalarına; örneğin, call center, İnternet gibi, yaygınlaştırmak gerekir. Genelde her kanal için oluşturulan süreçler birbirine çok benzemektedir. Fakat, her temas kanalı değişik özelliklere sahiptir ve farklı gerekleri vardır.

Adım 6: *Birbiri ile kesişen müşteri süreçlerinin belirlenmesi.*

İşletmelerin müşteri ile temas kurmalarını sağlayacak bütün kanalları belirledikten sonra kapsamın genişletilmesi gerekir. Yeniden tasarlanan ve uygulanan ilk süreçler, müşteri ile temas eden bütün süreçlerin resmini vermemektedir. Başarılı bir sonuç almak için öncelikle bir veya sınırlı sayıda süreci yeniden yapılandırmaya gitmek gerekir. Bu şekilde, bu süreçlerde başarı sağlandıktan sonra, diğerlerinin yeniden yapılandırılması daha başarılı olacaktır.

7. CRM'İN TASARLANMA AŞAMASI

7.1. Müşteriyi Tanımlamak

Her şirketin müşterileri kendi içlerinde A, B, C ya da çok iyi, iyi, orta diye sınıflandırılır. Doğal olarak birinci sınıf ya da A grubu müşteriler daha çok iş potansiyeline sahiptir. Burada 80/20 kuralı işlemektedir. kısaca, işin % 80'i müşterilerin % 20'sinden gelir. Bunu gerçekleştirmek için öncelikle müşterilerin en iyilerinin kim olduklarını bilmek gerekir. Özel yaklaşımlar ve iletişim uygulamaları ile bu müşteriler ile ilişkiler kurulmaya çalışılmalıdır⁵⁵.

Uzmanlara göre en iyi müşteriler perakende sektöründe diğerlerinden 16 kat fazla harcama yapıyorlar. Restoranlarda diğerlerine göre 13 kat, havayolu sektöründe ise 12 kat daha fazla harcama yapmaktadırlar. Diğerlerinden daha fazla harcama yapan müşteriler, şirketler için hayati önem taşır. Üstelik bu gruba yapılan pazarlama yatırımları daha fazla etkilidir. Yeni bir müşteri elde etme maliyetinin, eskisini elde tutmak için harcanan maliyetten 5 kat fazla olduğu düşünülürse, iyi müşterinin önemi daha fazla olmaktadır.⁵⁶

Farklı müşterilere farklı muamele yapabilmek için öncelikle bu müşterilerin kim olduklarını anlamakla, kimliklerini tespit etmekle işe başlamak gerekir. Ancak unutulmaması gereken iki nokta bulunmaktadır. Bunlar; müşterilerin beklentileri ve zevklerinin sürekli değişebiliyor olması ve her ilişkide müşteri hakkında daha önce hiç bilinmeyen yeni bir bilgi edinmenin mümkün olmasıdır. Ayrıca müşterilerin kişisel bilgilerine her zaman ulaşmak mümkün değildir. Özellikle dolaylı satış yapan şirketlerde müşteri bilgilerine ulaşmak zordur. Bu nedenle müşterileri kendilerini tanıtmaya özendirerek, sadık müşteri olmaları halinde özel imkanlardan

⁵⁵ Odabaşı, a.g.e. s.120

⁵⁶ Fırat, 'Ebru. Benim Müşterim Çok daha Karlı', **Capital Ekonomi Dergisi Ocak2002 Sayı:2002/1** s:80

yararlanacaklarını bilmeleri sağlandığında daha çok müşteri bilgisine ulaşmak sağlanabilir.⁵⁷

Bu nedenle ilk aşamada yapılması gereken bir sistem kurmaktır. Kurulan sistem müşterilerle yapılan her işlemde onları “birey” ya da “kişi” olarak tanıyabilecek “dinamik” bir sistem olmalı. Müşteriler kişi olarak tanınırsa, o zaman şirket iyi ve kötü müşterilerini birbirinden ayırabilir ve iyi olanların bekledikleri yönde bir pazarlama faaliyetinde bulunabilir.

Müşteri her zaman siparişi veren ya da çeki yazan kişi değildir. Genellikle, gerçek müşteri temel satın almaları etkileyen ve ilgili bölüme ya da satın alma departmanına talimat veren kişidir. Bazı şirketler ürünlerini satın alan kişilere değil, bu satın alma kararını etkileyen kişilere yönelerek hedefi tam ortadan vurmuşlardır. Örneğin; özel ihtiyaçları olan çocuklar için günlük bakım aletleri ve özel tasarlanmış mobilyalar üreten Community Playthings de temel etkileyiciler olarak fiziksel terapistleri hedeflemişti. Okullarda çocuklarla çalışan terapistler nadiren satın almaları onaylıyor ya da bu konuda talimat veriyorlardı. Ancak hangi aletlerin alınması gerektiği konusunda önerilerde bulunabiliyorlardı. Bu terapistlerin gezgin olmaları ve bir hafta içinde çeşitli okullara gitmeleri de avantajdı. Okullar ya da bakım merkezleri ürünleri sipariş ediyor, faturaları ödüyordu; ama tek bir fiziksel terapist bulmak ve bu terapisti eğitmek satışları çok yönlü olarak arttırabiliyordu. Community Playthings müşteri veritabanını sadece okullardaki ve bakım merkezlerindeki çalışanları kapsayacak şekilde oluşturmamış, fiziksel terapistlerin isimlerini de almış ve bunları etkili oldukları farklı okullarla bağlantıya geçirmişti.⁵⁸

Bazı müşteriler firmaya yeni müşteri yönlendirirler. İşletmeler açısından hangi müşterilerin yönlendirme yaptığını bilmek büyük önem taşır. Yönlendirmenin en iyi kaynağı, tatmin olmuş müşterilerdir. Örneğin, Community Playthings müşterilerinin % 60'ının daha önceden de alışveriş yapmış kişiler olduğunu belirlemiştir. Şirket doğrudan

⁵⁷ Patricia B. Seybold ve Ronni T. Marshak, **müşteri.com**. Çeviren: Ezgi Sungur (İstanbul-Şubat 2000) Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic.San.Ltd.Şti.) s.80

⁵⁸ Seybold ve Marshak. a.g.e. s:82

pazarlamaya yılda 600.000 dolar harcamış ve bu çaba sonucunda sadece %12'lik yeni iş potansiyeli sağlamıştı. Oysa %12'lik yeni iş de yönlendirmelerden geliyordu. Üstelik şirket bunun için herhangi bir harcama yapmıyordu. Bunun üzerine şirket doğrudan pazarlama çabalarının büyük bölümünden vazgeçerek, tekrar tekrar alışveriş yapan ve bu arada yeni müşterileri de firmaya yönlendiren mevcut müşterileri belirlemek ve memnun etmek üzerine yoğunlaşmıştır.⁵⁹

7.2. Müşteriyi Farklılaştırma

CRM tasarımının iki aşamasının temel hareket noktası “farklı müşterilerin işletmeden ne beklediğini saptamak ve değerlerini anlamaktır”. Bu aşamada işletmelerin yapması gereken, müşterileri şirkete sağladıkları değere göre bir sıralamaya tabi tutmak ve onları işletmeden beklentilerine göre birbirlerinden farklılaştırmaktır.

Müşteriler kurum için iki yönden farklılık gösterir: birincisi, her müşterinin kurum için değeri farklıdır. İkincisi, her müşterinin kurumdan beklentileri farklıdır. Bu nedenle farklılaştırma süreci şu şekilde gelişmeli: müşterileri işletmeye sağladıkları değere göre sıralamak ve onları ihtiyaçlarına göre farklılaştırmak.

Müşterilerin işletmeye sağlayacağı değer iki kategoride düşünülebilir. Birincisi müşterinin sağladığı gerçek değerdir. Bu aynı zamanda müşterinin ömür boyu değeridir. Eğer işletme müşterinin yapacağı satın alımları tahmin edebilirse ve karı buradan çıkarabilirse, bugünkü haline getirebilir. Net karı bulursa, bu müşterinin gerçek değeridir. İkincisi, müşterinin stratejik değeridir. Müşterinin işletmeye sağlayacağı potansiyel, ya da büyüme potansiyeli. Yani bir müşteri için özel bir pazarlama stratejisi geliştirilirse, ondan elde edilebilecek ekstra değerdir. Örneğin, bir banka müşterisinin bankada bir çek hesabı bir de vadeli hesabı var. Bunların her ikisinden bugün ve gelecekte sağlayacağı karın bugünkü değeri işletmeye müşterinin gerçek değerini verir. Banka bu müşteri için özel bir pazarlama etkinliği yaptığında (konut kredisi ve taşıt kredisi sağlamaya çalıştığı varsayılırsa) bu etkinlikler müşterinin stratejik değerini verir, çünkü müşteri için geliştirilen özel strateji vasıtası ile kendisinden ilave bir değer elde

⁵⁹ Seybold ve Marshak. a.g.e. s:86

edilebilir. Bu iki değerin (gerçek ve stratejik değer) toplamı müşteri payını verir. Yani müşteriden alınan ve alınabilecek toplam kar.

Philip Kotler, müşterinin değerine şu örnekle dikkat çekiyor: “*Diyelim ki, müşterinizin %80’ini elinizde tutuyorsunuz. Bunu % 85’e çıkardığınızda, her 5 puanlık artış için, müşteri net değeri açısından, işinize % 35-90 arasında bir artış sağlayacaktır.*”⁶⁰

Uzmanlara göre müşteri değerini ortaya çıkaran bir çok parametre var. “Müşteri Değeri Anahtarları” denilen bu parametreleri her işletme kendi yaratmak zorunda. Değer anahtarı olarak kullanılabilir örnekler şöyle sıralanıyor,⁶¹

- Müşteri karlılığı, müşterinin değerini belirleyen en önemli etkidir.
- Bir müşterinin davranışları diğerleri tarafından izleniyor ve taklit ediliyorsa, müşteri işletme için değerlidir. İşletmelerin özellikle yeni ürünlerde hedef alacağı grup bu olmalıdır.
- Bazı müşteriler işletmelere yeni hedefler gösterebilir, hatta yeni iş sahaları açarlar. Hedef yükseltme keskin rekabet koşullarında önemli bir katma değer sağlar.
- Müşteriler işletme adına bazı maliyetlere katlanabilme gücüne sahipse, bu müşterilerin değerini arttıran bir faktördür.
- Çapraz satış yapılabilecek bir müşteri kitlesine sahip olan firmalar veritabanları sayesinde yeni iş alanlarına girebilir. Örneğin, Boyner Grubu, “Advantage Card” uygulaması ile edindiği bir milyonu aşkın müşterisine sigorta satabiliyor. Şirketlere kendilerine yeni iş alanları açabilecek potansiyelde bir müşteri kitlesine sahipse, hem müşterinin hem de şirketin değeri artar.

Tüm müşterilerin gerçek ve stratejik değerlerinin hesaplanmasından sonra işletme müşterilerini değerlerine göre kategorilere ayırıp farklılaştırabilir. Don Peppers. şu kategorilerin kullanılmasını öneriyor:

⁶⁰ “En Değerli Müşteri Kimde?”, **Yöneticinin e-iş Rehberi Capital** Ekim 2002-Ek Sayı:2002/10 s:30

⁶¹ Fırat, Ebru. “Karlı Takip”, **Capital Ekonomi Dergisi** Temmuz 2001 Sayı:2001/07 s:82

En Değerli Müşteriler: Bunlar en yüksek ömür boyu değere sahip olan müşterilerdir. Bunları elde tutmak ve aynı zamanda onların payını arttırmak işletmelerin asıl stratejik hedefi olmalıdır. Doğal olarak bazı müşteriler diğerlerine göre işletmeye daha fazla kar sağlamaktadır. Bu yüzden en karlı müşterilerin hangileri olduğunu bulmak kaçınılmazdır. Müşterilerin karlılığını incelerken müşterilerin yarattığı gelirin yanı sıra bu müşteriye hizmet verirken oluşan maliyetleri de incelemek gerekmektedir. Benzer şekilde müşterinin hayat döngüsü boyunca ne kadar değer yarattığına da bakmak gerekir: Müşteri değerini ölçmek için kullanılacak göstergeler; satışlardaki artış veya düşüş, bu müşteriyle yapılan işlemlerin maliyetinin artışı, azalışı, müşterinin tavsiyeleri ile kazanılan yeni müşteriler, müşterinin satışlarından elde edilen karın artışı veya azalışı olabilir.

En Büyüyebilecek Müşteriler: Bu tip müşteriler ömür boyu değerleri bir önceki gruptan daha düşük ama daha fazla büyüme potansiyellerine sahip olan gruptur. Bu müşteriler bugünden çok daha değerli hale getirilebilirler.

Sıfır Altı Müşteriler: Hiç karlı olmaya müşteri kategorisidir. Her işletmede bu tür müşteriler bulunur. İşletmelerin yapması gereken ya onları değerli hale getirmek ya da ilişkiyi kesmektir.

Müşterileri ihtiyaca göre farklılaştırırken iki önemli ihtiyaca odaklanmak gerekir. Birincisi, Grup ihtiyaçları, yani bir müşterinin önceliklerinin başka bir müşteri kümesiyle aynı olması, çakışmasıdır. İkincisi ise münferit (bireysel) ihtiyaçlarıdır.

7.3.Müşteri İle Etkileşim

Müşteri etkileşimi ile, Satış ziyareti, pazarlama faaliyeti, telefon, web sitesi, çağrı merkezi, müşteri hizmetlerinde şikayet dinleme, fatura gönderme, alacağı tahsil gibi ilişkiye girilen bütün yolların kullanımı ile müşteri ile çift yönlü diyalog sağlanmalıdır. Bu diyalog sayesinde işletmeler, müşterileri hakkında özel bilgiler elde edebilirler ve bu bilgilere dayanarak onlar için diğer rakiplerin düşünemeyeceği sunumlar geliştirebilirler. Rakiplerin elinde bu tür bilgiler olmadığı sürece, müşterilere özel

sunumlar geliştirmeleri mümkün olmaz. Bu bilgi şletmeleri rekabet üstünlüğü konusunda çok farklı bir yere koyar.

Ürün ve hizmetlerin taklidi kolaydır. Ancak müşteri hakkındaki elde edilmiş olan bilgiye dayanarak o müşteri için geliştirilen özel ürün ve hizmetlerin taklidi olanaksızdır. Bunu gerçekleştiren şletmeler müşteriye benzersiz bir ürün ve hizmet sunabilirler. Benzeri olmadığı içinde fiyat karşılaştırması bazen ortadan kalkar ve karsızlık probleminin büyük ölçüde üstesinden gelinebilir.

Üstelik şletmeler, müşteriler hakkında etkileşim süreci boyunca elde ettikleri bilgileri müşteriler ile ilgili kümülatif bir öğrenme süreci haline dönüştürdükleri ölçüde rakiplerinin onları yakalaması daha da zorlaşır.

Burada öğrenen ilişki çok önemlidir. Öğrenen ilişkinin kalbinde ise müşteri ile karşılıklı diyalog yatar. İşletmeler diyalog sayesinde müşteriyi sürecin içine dahil edebilirler. Müşterinin önceliklerini ve ihtiyaçlarını daha hassas bir şekilde öğrenebilirler ve bu diyalogu izlenebilir, kullanılabilir bir bilgiye dönüştürebilirler. Örneğin; Amazon.com, “ürün müşteri eline geçtiği zaman kusursuz olmalı” ilkesi doğrultusunda paketlemeye büyük özen gösteriyordu. Paketlerin sağlamlığının testi için, kitap paketlenip yere fırlatılıyor, sonra paket açıldığında kitap sapasağlam duruyordu. Ancak 80 yaşındaki bir müşterilerinden aldıkları mailde; müşteri, paketi tek başına açamadığını ve kargaburun kullanmak zorunda kaldığını ya da paketi açmak için akşam oğlunun eve gelmesini beklediğini belirtiyordu. Bunun üzerine şirket paketleme yöntemini değiştirdi.⁶²

Bütün şletmeler zaten müşterileri ile bir etkileşim içinde. Ancak asıl önemli olan şletmelerin bu etkileşimi müşteriyi “öğrenme” amacıyla kullanmalarıdır. Örneğin e-mail ile doğrudan pazarlama kampanyası başlatan bir işletme, standart bir broşürü bütün müşterilere gönderiyor. Bu yolla müşteriler genellikle bir bombardımana tabi tutuluyor, müşteriden bir şeyler öğrenme fırsatı sağlanamıyor.

⁶² Robert Spector, **Amazon.com ve yaratıcısı Jeff Bezos**. Çeviren: Zeynep Yelçe (İstanbul: Scala Yayıncılık, 2001) S:183

ABD'deki bir Tıp Vakfı (Northwestern Medical Faculty Foundation), hastalara gönderdiği tedavi faturalarını etkin bir şekilde kişiselleştirilmiş iletişim vasıtası olarak kullanıyor. Hastane her faturanın içine “Sağlık Notları” isimli bir bülten koyuyor. Bu bülten iki kişilik pazarlama departmanı tarafından hazırlanıyor ve her kişiye o kişinin mevcut verileri doğrultusunda ilgileneceği hastalık türleri hakkındaki bilgiler içeriyor. Örneğin; “horlama” (uyku apnesi) ameliyatı olan bir hastaya gönderilen faturanın içinde ameliyat sonrası olabilecek komplikasyonlar, bakım önerileri ve diğer ilgili KBB servisleri hakkında bilgiler yer alıyor. Pazarlama departmanı ayda 50.000 bülten gönderiyor ve hiçbir bülten bir diğeri ile aynı değil. Hastanenin veritabanı etkin bir şekilde kullanılarak bültenler tamamen kişiselleştiriliyor. Bültene cevap veren potansiyel hastalar hakkında ek bilgiler anında sisteme girilmekte ve kişinin dosyası giderek daha hassas bir hal almakta ve bir sonraki bülten daha kişiselleştirilmiş olmaktadır.

İşletmelerin organizasyon yapıları etkileşim süreci içinde önemli bir husustur. Eğer organizasyon yapısı etkileşim sürecini doğru kullanamıyorsa, çalışanlar bu bilinç doğrultusunda eğitilmemişse, öğrenen ilişkiler geliştirme ve kişiselleştirilmiş etkileşim programları oluşturma konusunda yetersiz kalınır. Örneğin, bir müşteri hakkında çok önemli bir bilgi edinildi. Bu bilgi bir karta yazılıp sonra bir başkası tarafından dijital ortama kaydedilecek ya da direkt dijital ortama mı kaydedilecek? Bu işi kim yapacak? Her etkileşimi bir öğrenme ilişkisine çevirebilmek için öncelikle bir alt yapıya ve bilgi girme prosedürüne ihtiyaç var. Daha sonra çalışanların inisiyatif alma noktasına kadar çok iyi eğitilmiş olması gerekmektedir.

British Airways'ın bu konuda çok farklı bir uygulaması var. Birinci sınıf ve Business sınıfı bölümlerinde hostes yolculara, üzerine özel bir bilgisayar monte edilmiş bir trolley ile hizmet ediyor. Hizmet sırasında ise her koltukta oturan müşterilerinin özel tercihlerini bilgisayara giriyor. Örneğin bu etkileşimlerden birinde (örneğin, müşteriye içki götürdüğü sırada) yolcunun uçuş korkusu olduğunu anlıyor ya da yolcu bunu hostese söylüyor. Örneğin hostes sert bir içki hazırlıyor ve onunla şahsen ilgileniyor. Ardından bu bilgileri bilgisayara giriyor. Bir başka uçuşta bu yolcu uçağa bindiğinde o günkü uçuşta görevli hostes bu gözlem kayıtlarını bilgisayardan okuyor. Ardından bir

önceki uçuşta ne yapıldığına bakıp, bundan daha farklı bir yaklaşımla, örneğin uçak kalktıktan sonra yolcuyu kokpite davet edip pilotlarla tanıştırıyor. Sonra bu bilgide bilgisayara giriliyor.⁶³

İşletmelerin etkileşim sürecinde şu noktalara dikkat etmelidirler;

- Bu etkileşim müşteriye rahatsız etmemeli
- Sonuçtan müşteri bir şeyler kazanmalı
- Etkileşim sonucunda işletmenin müşteriye karşı davranışı bir şekilde değişmeli.

7.4. Butik Hale Getirmek

Butik hale getirme; işletmenin müşteri hakkında öğrendiklerini kullanması ve müşteri bilgilerinden her müşteriye nasıl davranması gerektiği konusunda yararlanmasıdır. Gerçek anlamda, her müşteri için ayrı ve farklı ürün ya da hizmet, veya hem ürün hem de hizmet üretmeyi sağlamaktır.

Bu noktada işletmelerin karşısına “teknoloji” ve “maliyet” problemleri çıkıyor. Herkes için ayrı üretim yapabilen işletmeler müşteriye şu önemli dertten kurtarmış olurlar: tam olarak istediği malı alabilmek ve tam olarak istediği malın parasını ödemek. Örneğin lüks otomobil satın alan bir müşteri, belli işlevlerin olmasını mutlaka ister ama örneğin koltuk ısıtıcı ve sağ ile sol tarafı ayrı ısıtan ya da soğutan klima sistemi istemiyorsa, lüks paketin içine bunarda dahil olduğu için istemediği halde bunları alıyor ve parasını ödüyor.

CRM müşteriye bu ayrıcalığı sunabiliyor. Ama CRM anlayışına geçecek olan kurumun öncelikle butik hizmet ve üretime gönüllü olması gerekiyor. Seri üretimin daha ekonomik olduğu düşünülebilir ancak şu yaklaşımlar bu dezavantajı ortadan kaldıracaktır;

⁶³ Kırım, a.g.e. s.168

- 1- Butik üretim aslında “seri butik üretim” haline getirebilir.
- 2- İşletmeler, her müşteriye sunumu farklılaştırmak için ürünün etrafındaki unsurları ve müşteriye davranışını butik hale getirebilirler.

Her müşteriye ayrı üretim yapmak , ama tüm bu süreci seri üretim mantığı içinde geliştirmek mümkündür. Bunun yolu ise üretim sürecini “modüler” hale getirmekten geçer. İşletmeler tarafından modüler bir sistem geliştirilebilir ve yerleştirilebilirse, ondan sonrası aslında bir permütasyon işidir. Adrian Slywotzky, bu şekilde oluşturulmuş işletme dizaynına “seçme tablosu işletme dizaynı” adını veriyor. Örneğin; Dell firması herkes için ayrı bilgisayar üretebilecek bir yapı oluşturmak suretiyle tüm sektörün en karlı firması haline gelebildi. Bunu gerçekleştirebilmesinin altında yatan, müşteriye web sitesi yoluyla belli bir tablodan komponentleri kendisinin seçip bilgisayar konfigürasyonunu müşterinin kendisinin yapmasına olanak vermesiydi. Ama burada yapılan aslında hem herkese ayrı üretmek hem de bu işi seri üretim mantığı içerisinde gerçekleştirmek. İşletme belli sayıda standart komponent seçeneğini müşteriye verip, bu standart komponentleri seri olarak üretirse, o zaman bir taraftan seri üretim diğer taraftan ise herkese butik üretim yapabilme imkanına sahip olur.

Örneğin Levi’s firması, müşterilerine 227 tane bel/kalça ölçüsü ve 25 tane bacak boyu ölçüsü ile herkese ayrı beden anlamına gelen Orginal Spin programında toplam 5.700 jean opsiyonu sunabiliyor.

İşletmeler, ürün yerine müşteriye davranışlarını butik hale getirebilirler. Öncelikle en değerli müşterilerini ve en büyüyebilecek müşterilerini belirleyip, bunların her birine farklı davranışlar sergileyebilirler. Örneğin; müşterinin programına uygun teslimat, hizmet arttırımı ve çok özel servis, ödeme koşullarında ayrıcalık, müşterinin arzusuna uygun paketleme şeklinde olabilir.⁶⁴

Müşteri.com kitabının yazarı Patricia Seybold, kitabında Amazon.com deneyimine şu notu düşmüş; “ Geçen yaz Amazon.com’dan gelen kitap paketini açtığımda, kitaplardan birine, el yazısı ile iliştilmiş bir not buldum. “*Bu kitabın ciltsiz baskısını*

⁶⁴ Kırım, a.g.e. s:174

istemişsiniz, ama o baskı stok dışı olduğu için size aynı fiyat üzerinden ciltli baskıyı gönderdik.” El yazısıyla yazılmış bu minik not, Amazon.com’a olan gönül bağımlı güçlendirdi.”⁶⁵

8. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN ÖLÇÜLMESİ

8.1.Fokus Grup Görüşmeleri

Özellikle, müşteri ilişkilerinde sayısal olmayan önemli bilgilerin elde edilmesinde etkin bir araçtır. Belirli ve kalıplara oturtulmamış, doğal bir toplantı biçiminde yürütülen, seçilmiş az sayıda müşterinin serbestçe birbirleriyle etkileşimde bulunabildikleri bir görüşme biçimidir. Ana amaç, müşteri ilişkileri konusunda müşterilerin görüş ve önerilerini belirlemektir. Genellikle, en az üç küçük gruptan oluşur ve her grup benzer özelliklerdeki insanları içerir. Grupların büyüklüğü 8-12 kişi arasındadır. Grup toplantıları önceden belirlenmiş tarihlerde yapılır ve 1-3 saat sürer. Toplantı “moderatör” denilen bir yönetici tarafından yürütülür. Görüşmeler ses ve görüntü bantlarına, notlara kaydedilebildiği gibi gerekiyorsa tek taraftan görülebilen aynalarda kullanılabilir. Grup toplantılarının belirli sayıdan sonra verimli olmadığı bilinen bir gerçektir. Dört toplantı en fazla yapılması önerilen sayı olarak görülebilir ve toplantıların belirli tekniğe göre düzenlenmiş mekanlarda yapılmasına çalışılmalıdır.

Oturumu yöneten başkanın, panel üyeleri arasında işbirliğinin sağlanmasında ve etkileşimin yaratılmasında çok büyük rolü vardır. Bu yüzden, profesyonel ve deneyimli kişilerden seçilmesine özen gösterilir. Bilgi ve deneyimli olmanın yanında, grup dinamiklerini iyi bilmesi ve çalıştırabilme yeteneğinin olması arzu edilir. Her üyenin konuşma yapmasını sağlaması ve güven verici davranışlarda bulunması vazgeçilmez özelliklerden olmalıdır. Bazen konuşmalar amacından sapabilmekte ve gereğinden fazla uzun sürebilmektedir. Bu durumlarda, konuşmaların yönünün, içeriğinin yeni fikirler yaratacak alana çevrilmesi gerekmektedir. Tüm görüşmenin başarılı ve verimli geçebilmesi için oturum başkanı iki konuda hazırlıklı olmalıdır:

- 1- Görüşmenin içeriği
- 2- Verilerin analizi

⁶⁵ Robert Spector, **Amazon.com ve yaratıcısı Jeff Bezos**. Çeviren: Zeynep Yeice (İstanbul: Scala Yayıncılık, 2001) S:184

Görüşme içeriğinin ve programının hazırlanması oturum başkanının stiline bağlıdır. Bazıları doğrudan konuya girmek ister, bazıları genel bir soru ile başlayıp görüşme sürecinde spesifik konularda yoğunlaşmayı tercih eder. Öte yandan görüşülecek konunun kendisi de bu konuda belirleyici olabilmektedir. Müşteri hizmetlerinin tüm boyutları konuşulmak isteniyorsa, doğrudan konuya giren yaklaşım tercih edilmelidir. Müşteri hizmetinin çok geniş boyutu ve değişkenleri zaman kaybedilmeden ve konu dağılmadan mercek altına alınabilmelidir. Hangi soruların hangi sırayla ve hangi zamanlarda sorulacağı konuları, bu kısımda açıklığa kavuşturulmalıdır.

Verilerin analizi, iki ya da üç kişi tarafından fokus grubun görüşme teyplerinin dinlenmesiyle başlar. Buradan, toplantılarda ortaya konan ana temaların belirlenmesine çalışılır. Analizi yapanlar not alırlar, yeniden dinlerler ve kendi aralarında tartışırlar. Temalar belirlendikten sonra rapor biçiminde yeniden düzenlenir. Sonuçlar yorumlanırken, grupların yapıları ve dinamikleri mutlaka dikkate alınmalıdır. Unutulmamalıdır ki, fokus grup görüşmeleri kalitatif niteliklerdir ve sayısal analizlerle desteklenmelidir.⁶⁶

1997 yılının sonlarında, Amazon.com, kayıtlı müşterilerin fareye sadece bir kez tıklayarak sipariş vermelerini sağlayarak, internet alışverişine yeni bir değer kazandıran “1-Tıklama ile Alışveriş” hizmetini getirdi. Sipariş vermeyi azami düzeyde kolaylaştırabilmek için, müşteri gelecekte yapacağı bütün 1-Tıklama işlemlerinde geçerli olacak bir kredi kartı numarası, teslimat adresi ve teslimat seçeneği belirleyebiliyor. Siparişini tamamladıktan sonra 1-Tıklama tuşuna basıyor ve işi bitiyor. Bu yeni hizmeti başlatmadan önce firma yetkilileri fokus gruplarda yaptıkları denemelerde en büyük sorunun, müşterilerin siparişi gerçekten tamamladıklarına inanmamaları olduğu ortaya çıkmış. Bu yüzden sadece “Siparişiniz için teşekkür ederiz,” yazmakla kalmayıp, parantez içinde “Evet, gerçekten bu kadar kolay,” cümlesini siteye eklemek zorunda kalmışlar.⁶⁷

⁶⁶ Odabaşı, a.g.e. s:153

⁶⁷ Spector, a.g.e. s:172

8.2. Danışma Panelleri

Panel, belirli bir zaman aralığında araştırmacıya bilgi vermeyi kabul etmiş kişilerden oluşan bir gruptur. Tüketici danışma panelleri de tekrarlanan toplantılar yapılan küçük müşteri gruplarıdır. Panellerin genellikle iki türü vardır:

- 1- Sürekli panel
- 2- Süreksiz panel

Sürekli panellerde, üyeler düzenli biçimde belirlenmiş konuları rapor ederler. Medya alışkanlıkları, satın alma davranışları gibi konulara çok sık rastlanır. En önemli avantajı sürekli bilgi elde edebilme olanağı yaratmasıdır. Tüketici danışma gruplarının konusu, müşterilerin kuruluş ile olan ilişkileridir. Panelin yaptığı toplantıların gündemini, müşteri hizmet stratejisiyle ilgili konular oluşturur.

Danışma panellerine girecek üyeler, geniş müşteri gruplarının alt bölümlerinden bilinerek ve arzu edilerek seçilirler. Örneğin; yaşlı müşterilerden, değişik etnik gruplardan, farklı sosyal sınıflardan, vb. gruplardan belli sayılarda üyeler alınır. Panelin konusuna bağlı olarak başka gruplardan da temsilcilerin katılması sağlanabilir. Örneğin; feministler, çevreciler gibi.

Danışma paneline üye olarak şirket çalışanlarının alınması neredeyse norm haline gelmiştir. Örneğin, bir otomobil servis istasyonunun yöneticileri, hizmet politikasının tartışılmasını ve cevaplandırılmasını görmek, duymak için toplantılara katılabilmektedir. Eğer olanaklar el veriyorsa, üst yönetimde toplantılara katılarak müşterilerin ilgilerinin, şikayetlerinin dikkate alındığı vurgulanmaya çalışılır. Böyle bir durum, paneli oluşturan müşteriler arasında olumlu bir havanın ve teşvikin oluşmasına neden olabilmektedir. Üst yönetimin bulunması, müşterilerin dinlendiğinin bir işareti olarak görülebilmektedir. Ancak, kişi sayısının çok olmamasına özen gösterilmelidir. Aşırı kalabalık olan panelin yararlı çalışmalar yapabilmesi olanaksızdır.

Fokus grup tekniğinin aksine, grup bir kere toplantı yaptığında artık serbesttir. Danışma panelinin üyeliği uzun dönemlidir. Tipik üyelik süresi iki yıl civarındadır.

Üyeler rotasyonla ve sırayla değiştirilir. Böylece deneyimin devamlılığı aksatılmamış olunur.

Danışma panelinin bilgi kaynağı toplantılardır. Panel üyelerinin kararlaştırdıkları çözümler ve öneriler, tutanaklardan çıkartılarak yararlanmak üzere incelenir. Kuruluş, bu önerilere göre düzenlemeler yapar ya da yapmaz. Ancak, önemli olan konu, durumun panel üyelerine bildirilmesidir. Yıllık raporlarda, elde edilen bilgilerin özetleri bulunur.

Danışma paneli, müşteri ilişkileri konusunda tutumların ve fikirlerin yönetime aktarılmasında değerli bir araçtır. Panel, kuruluşun müşterilerini eğittiği bir araç olarak görülmemelidir. Başarı, önerilerin kuruluşun çalışanları tarafından dinlenmesine ve ona göre hareket etmelerine bağlıdır. Eğer çok önemli nedenlerle önerilere göre hareket edilemiyorsa, bu durum panel üyelerine bildirilmeli ve nedenleri açıklanmalıdır. Panel önerilerinin göz önüne alınması, üyelerin morallerinin bozulmasına neden olabilir.

Müşteri danışma panelinin yıllık raporu, başarının ve alınan yolun kutlanmasının coşkusunu taşımalıdır. Böyle bir içerik, kuruluşun tüm kademesinde paylaşılmalıdır. Rapor, konu araştırma bilgilerinin bulunduğu bir çalışma biçiminde olmamalıdır. Ek olarak, panelin bir bilgi edinme aracı olarak görüldüğü izlenimi yaratılmamalıdır. Panel ve üyelerinin, kuruluşun ve özellikle müşteri ilişkileri bölümünün partneri olarak kabul edildiği, açık biçimde gösterilmeli ve vurgulanmalıdır.⁶⁸

8.3. Kritik Olay Tekniği

Kritik olay tekniği, müşterilerin ya da çalışanların kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranışlarının değerlendirildiği bir yöntemdir. Tekniğin genel yapısı, insan davranışının gözlemlerinin toplanmasında kullanılan bir grup süreci içeren bir sınıflandırma yöntemidir. İncelenen spesifik duruma bağlı olarak değişebilen ilkeler seti olup veri toplamada katı kurallara bağlı olmayan çalışma biçimidir. Süreç şu aşamalardan geçer:

⁶⁸ Odabaşı, a.g.e. s:155

- 1- Olayların ve davranışların açık tanımlamaları “olaylar” olarak belirlenir.
- 2- Kritik olaylar, faaliyetin genel amacından önemli bir biçimde ayrılan ya da ona katkıda bulunanlar olarak tanımlanır.
- 3- Uygun bir müşteri, çalışanlar ya da yöneticiler grubundan veriler toplanır ve olaylar kategoriler biçiminde gruplandırılırlar. Tamamen subjektif bir karar olup, en iyi kategori seti değil, belirli bir durumda anlamlı set vardır.

Müşteriler, kendilerini tatmin eden ve etmeyen durumları yaşadıkları olaylar çerçevesinde anlatıp raporlar. Özellikle, çalışanların performanslarının davranışsal boyutlarının değerlendirilmesinde önemli katkıda bulunabilecek bir teknik olarak rahatlıkla uygulanabilmektedir. Bu teknik ile müşterilere aşağıdaki sorular sorulur:

- Müşteri olarak, tatmin eden ya da etmeyen bir ilişkiniz ne zaman olmuştur?
- Bu duruma katkıda bulunan hangi spesifik durumlar vardı?
- Olay ne zaman gerçekleşmiştir?
- Tam olarak kuruluş ya da çalışan ne söyledi ya da ne yaptı?
- Sizin ilişkiniz tatmin edici (ya da etmeyici) bulmanızı sağlayan sonuç neydi?
- Sizce, farklı olarak ne yapılabilir ya da yapılmalıydı?

Bazen, müşteriyle yüz yüze ilişkisi olan çalışanlara kendilerini müşterilerin yerine koymaları ve aynı sorulara cevap vermeleri istenebilir. “*Kuruluşunuzun müşterisi yerine kendinizi koyun.*” Diğer bir deyişle, “*Kuruluşunuzu müşterinizin gözüyle görmeye çalışın. Müşterinizin sizinle ya da kuruluşunuzun bir başka çalışanı ile tatmin edici ya da etmeyici ilişkisinin var olduğu zamanı düşünün.*” Bu tür anlatımlar sonucu tatmin edici ve etmeyici konular analiz edilmeye çalışılır.

Sorulara ek olarak doldurulmak için bir iki boş sayfa verilir. Ek sorular ve cevaplayıcı müşteriler hakkındaki bilgilerde gerekiyorsa bu sayfalarda bulunabilir. Müşteri listesinin önemli bir bölümünün temsil edilmesi öngörüldüğünden çok sayıda

anket uygulaması arzu edilir. Kritik olay tekniğinin önemli bir bilgi boyutu da anlatılmaya çalışılan hikayelerdir.

Kritik olay tekniğinin adımları şu şekilde sıralanabilir;

- 1- Olayların Toplanması (çalışanlar, müşteriler, yöneticiler)
 - Basılı formların doldurulması
 - Görüşme
 - Grup görüşmeleri
- 2- Olayların Analizi
 - Olayların girebileceği kategorilerin tanımı ve geliştirilmesi
 - Her kategoride bulunan olayların göreceli sıklığını bulmak için toplanan olayların sınıflandırılması
- 3- Olayların Öncelikleştirilmesi
 - Kategoriler, olumlu ya da olumsuz olayların sıklığına göre oluşturulur. Sıralama yapılarak, olumlu ya da olumsuz olayların önem sıraları ortaya çıkartılmaya çalışılır.
 - Her kategori, alanlarındaki olumlu ve olumsuz olaylara bağlı olarak analiz yapılır.

Olumlu	▶ düşük, olumsuz	▶ düşük	= “doğal”
Olumlu	▶ düşük, olumsuz	▶ yüksek	= “tatmin etmeyiciler”
Olumlu	▶ yüksek, olumsuz	▶ düşük	= “tatmin ediciler”
Olumlu	▶ yüksek, olumsuz	▶ yüksek	= “kritik olanlar”
- 4- Geliştirme Eylemleri
 - Ölçümün belirlenmesi
 - Planın yapılması
 - İletişim kurma
 - Gelişmeyi uygulama
 - Sonuçları kontrol etme

Araştırmacılara düşen görev, hikayelerden gerçeklere ulaşmak olmaktadır. Her hikayeden ana kelimeleri ve cümleleri çıkarıp bulmak ve bunlardan ortak temalar oluşturmak da görevler arasındadır.⁶⁹

8.4. Müşteri İlişkileri Anketi

Müşteri ilişkilerinde tatmin düzeyinin ölçülmesi, yönetimin özenle üzerinde durduğu bir konudur. Bu konuda sürekli gelişmeyi sağlamak için “Müşteri Tatmininin Ölçümü” programı geliştirilmiştir. Anket böyle bir programın temel taşıdır. Müşteri ilişkileri anketi, hem kalitatif hem de kantitatif ölçümleri bünyesinde taşır.

Müşteri tatmininin ölçümü programı geliştirilirken her kuruluşun kendi koşullarına (rekabet, müşteri, Pazar yapısı) göre hareket etmesi gereği unutulmamalıdır. Aslında, program etkileşimli ve dinamik bir süreçtir. Sürecin her aşamasında belirlenmedik konular ortaya çıkabilir. Böylece yeni bilgilere, girdilere ihtiyaç doğabilir.

Müşteri ilişkileri anketinin uygulanmaya başlanmasından önce, açık olarak belirlenmiş bir amacın olması zorunludur. Çok geniş, açık olmayan ve gerçek dışı amaçlara yönelme sık görülen durumlardandır; ancak, herkes tarafından anlaşılabilir, ölçülebilir bir amacın belirlenmesi sonucunda araştırma sürecine odaklanma, başarı unsurlarından biridir. Müşteri ilişkileriyle ilgili çok geniş bir yelpazede amaçlar belirlemek olanaklıdır. Bunlardan birkaçı şöyle sıralanabilir:

- *Müşterilere daha yakın olma.* Bu tür bir amacı gerçekleştirmek için var olan tüm müşterilere anket uygulanır. Veriler daha çok kapalı uçlu sorular sorularak ve daha az sıklıkla elde edilir. Yıllık ya da yarıyıl bazında yapılan anketlere daha çok rastlanır. En önemli yararı, müşterilerin ihtiyaçlarını, algularını ve önceliklerini daha iyi anlamaya olanak tanınmasıdır.
- *Sürekli gelişmeyi ölçme.* Daha çok içe dönük çalışmaları içerir. Kaybedilen müşterilerde örnekleme içine alınır. Telefon ya da yüz yüze mülakat

⁶⁹ Odabaşı, a.g.e. s:157

yöntemleri de kullanılabilir. Gelişme sürekli olduğundan ve gerekli değişimi hemen yapabilmeyi sağlamak için haftalık ya da aylık olarak uygulamalar yapmak gerekir.

- *Müşteri yönlü gelişmeler yapma.* Önceki iki amaca ulaşmak için kapalı uçlu sorulardan oluşan anketler uygulanmaktaydı. Halbuki, müşterinin fikrini almak için daha kalitatif bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Telefonla anket ve açık uçlu soruların kullanılması önerilir. Önemli katkılarda bulunabilecek müşteriler seçilir ve sadece bunlardan bilgi alınmaya çalışılır.
- *Rekabetçi üstünlük ve zayıflıkların belirlenmesi.* Bu amaca ulaşmak için müşterilerin rakipler hakkındaki algılamaları ölçülür. Karmaşık ve ileri düzeyde araştırma türü gereklidir. Örneklemeye içerisine, şimdiki müşteriler olduğu kadar kaybedilen ve hatta rakiplerin müşterileri de dahil edilmelidir.

Anketin araştırma tasarımı evresinde, hangi özelliklerin inceleneceği, hangi veri toplama sürecinin kullanılacağını ve verilerin nasıl analiz edilip kullanılacağını belirler. Bunların arasında belki de en önemli olanı verilerin nasıl elde edileceğidir. Mektupla ve telefonla anket en yaygın iki yöntemdir. İkisi arasındaki değerlendirmede, amaçlar, maliyet ve zaman konuları önem taşır. Mektupla anket maliyet açısından daha avantajlıdır ve örnekleme çerçevesi coğrafik olarak tüm ülkeyi kapsadığından en etkili yöntemdir. Ön test, postalama zamanı gibi nedenlerle uygulamaya geçirmede daha uzun bir zaman gerektirir. Ancak sürekli ve benzer anketin uygulanması durumunda bu dezavantaj ortadan kalkabilmektedir. Düşük cevap verme oranı önemli bir dezavantaj olmaktadır. Öte yandan, telefonla anket daha hızlı bilgi edinmede avantajlı iken, maliyet açısından bu avantaj ortadan kalkmaktadır.

Özellikleri belirleme aşaması, kuruluş içinden ve dışından elde edilebilecek bilgilerin kullanımını gerekli kılar. Amaç müşterilere önemli gelebilecek özellikleri belirlemektir. Bu konuda, kalitatif ve kantitatif tüm bilgilere ihtiyaç vardır. Kuruluş içinden elde edilebilecek bilgiler arasında; garantiler, şikayet başvuruları, müşteri hizmet kayıtları, önceki araştırma sonuçları ve raporları, müşteriyle yüz yüze gelen

personelle mülakat sayılabilir. Müşterilerden elde edilecek bilgiler genellikle derinlemesine mülakat ve fokus grup çalışmalarıyla elde edilebilir.

Örnekleme planının tasarımı ise, örnek büyüklüğü ile kimlerden bilgilerin toplanacağına karar vermeyi içerir. Bazı kuruluşlar için müşterinin tamamı çalışmanın içine alınır. Bazı durumlarda ise, örnekleme yöntemlerine göre seçim yapmak zorunlu olur. Örnekleme kaynağı oluşturacak iki grup vardır. Bunlar bilinen müşteriler ve bilinmeyen müşterilerdir. Bilinen müşteriler, müşteri listeleri ve veri tabanlarından tesadüfi olarak seçilir. Bilinmeyen müşteriler ise, müşteri listesi ve veritabanı olmadığında örnek genelden seçilir. Tüm müşterilerden örnekleme yapılırken uygun kişilerin belirlenmesine özen gösterilir. Örneğin işletme için satın alma bölümü önemli ise örnekleme içine bu bölümden yetkililerin girmesi zorunludur. Aksi takdirde araştırma amacından sapmış ve gerçek bilgiler elde edilememiş olur. Araştırmada yüksek düzeyde kesinlik gerekiyorsa, örnek büyüklüğü de geniş olmalıdır. Son olarak da müşteri ile bağlantı kurma sıklığına dikkat edilmelidir. Araştırma sonrası anket uygulanırken, bazıları 10'uncu, 20'nci, 30'uncu müşterileri kapsama almayı uygun bulur. Bazıları ise aynı müşterileri sürekli olarak kapsama alır. Tüm bu kararlar araştırmanın amacıyla bağlantılıdır.

Örnekleme planı tamamlandıktan sonra ön test gerçekleştirilir. Ön test küçük bir müşteri grubuna uygulanır. Amaçları arasında; soruların açıklığı, zaman yeterliliği ve cevaplayıcılara cazipliği gibi konular bulunur. Ön testin yapılmasından sonra, artık uygulama başlar ve bilgi toplama süreci işler.

Toplanan bilgiler daha sonra analiz edilir ve bu bilgiler ışığında yönetimin doğru kararlar alması sağlanabilir. Böylece sürekli gelişim için gerekli bilgi alt yapısı oluşmuş olabilmektedir. Sağlanan bilgiler, hem müşterilere hem de kuruluşta çalışanlara aktarılmalı ve onların değişime katılmalarını sağlamada teşvik unsuru olabilmelidir.⁷⁰

⁷⁰ Odabaşı, a.g.e. s:160

8.5. Kıyaslama (Benchmarking)

Ölçme konusunda önemli bir boyut, kuruluşun ve faaliyetlerinin başkalarınınkiyle karşılaştırılmalarıdır. Kıyaslama uygulaması, yöneticilere kendi performanslarının diğerlerinininkinden hangi yönlerde farklılaştığını görmelerini sağlar. Ancak, bu kopyalama ya da aynen alma anlamına gelmemektedir. En basit tanımıyla kıyaslama, şirketler arasındaki belli bir işletme fonksiyonu ya da uygulamanın karşılaştırılmasıdır. Bu tanım gereği kıyaslama şu şekilde açıklanabilir;

- Kuruluş performansını sınıftaki en iyi olanınki ile karşılaştırarak ölçme,
- En iyi olanın bu performans düzeyine nasıl ulaştığını belirleme,
- Ulaşılan bilgiyi kendi şirketinin hedefleri, stratejileri ve uygulamaları için temel almalarıdır.

Her tür işletmenin tüm faaliyetleri ile ilgili olarak gerçekleştirilebilecek kıyaslama başlıca üç grupta incelenebilir:

- 1- Ürünle ilgili kıyaslama
- 2- Süreçle ilgili kıyaslama
- 3- Stratejik kıyaslama

Kıyaslama projeleri ve programlarının ulaşmaya çalıştığı amaçlar arasında artan karlılık ve Pazar payları, daha yüksek verimlilik oranları, geliştirilmiş kalite ve daha fazla müşteri mutluluğu yaratmak yer alabilmektedir. Ancak, bu amaçlara ulaşmada kullanılacak bu tekniğin avantajları ve dezavantajları olduğu da unutulmamalıdır.

Avantajlar ve dezavantajlar göz önünde tutularak kıyaslama yapmaya karar vermeden önce, işletmenin ve yöneticilerin buna hazır olmaları gerekir. Örgüt kültürünün buna olanak sağlayacak biçimde oluşturulması ve gerektiğinde önemli değişimlerin yapılması kaçınılmaz bir eğilim olabilir.

Genel olarak kıyaslama süreci beş temel aşamadan oluşmaktadır:

- 1- Hangi işlevin kıyaslanacağına karar vermek.

- 2- Üstün performansların seçimi.
- 3- Bilgilerin toplanması ve analizlerinin yapılması.
- 4- Performans amaçlarının belirlenmesi.
- 5- Planların uygulanması ve sonuçların takip edilmesi.

Müşteri ilişkileri yönetiminde hangi işlevin ya da sürecin kıyaslanacağına karar verme aşamasında, birim maliyetler, müşteri tatmini, müşteri hizmetleri, satış görüşmeleri gibi bir çok konu kıyaslamaya malzeme olabilir. Ancak, bu işleme başlamadan önce şirketin değişime hazır olduğundan ve yeni öğrenilere açık olduğundan emin olunmalıdır. Müşteri ilişkileri açısından hangi işlevin seçileceği konusunda ölçü, müşteri tatmininde en çok etkiyi yaratan unsurlar olmalıdır. Örneğin bir havayolu şirketinin müşterileri için “koltuk rahatlığı” en önemli konuyu oluşturuyorsa, bu kıyaslamanın nereden başlayacağını da gösterebilmektedir.

Üstün performanslı şirketlerin seçimi aşamasında değişik yaklaşımlar bulunabilir. Sektördeki en iyi performanslı şirket partner olarak seçilebilirken, sektör dışından da en iyi performansa sahip bir şirketi seçebilmek olanaklıdır. Bu konuda cevaplanması gereken sorular şöyle özetlenebilir;

- Birinci aşamada belirlenen işlevde hangi şirketler daha iyi performans göstermektedir?
- Hangi şirket en iyidir?
- Bu şirketten neler öğrenebiliriz?
- Çalışmamıza katılmaya eğilimli iseler, kiminle ilişki kurmalıyız?

Bilgilerin toplanması ve analizinin yapılması aşamasında, bilgi kaynağı olarak birçok olanaktan yararlanmak gerekir. Örneğin, mesleki kuruluşlar ve yayınları, yıllık raporlar, bu kaynaklar arasında sayılabilir; ancak, en önemli kaynak her zaman en iyi bilgi verici ve değerlendirici olan müşterilerdir. Bu konuda, müşteri mektupları ve araştırmalar önemli bir yere sahiptir. Analiz, şirketin ve kıyas alınanların şimdiki durumunu tam olarak anlamaya yöneliktir. Bilgiler, sonuçlardan daha çok süreçlere ve

uygulamalara odaklanmalıdır. Karşılaştırmalar sonunda iki şirket arasında performans açığı varsa ortaya çıkabilecektir.

Kıyaslama, üstünlüğü kazanmak için performansta gelişmeyi sağlayan bir araç olarak düşünülmelidir. Uygulama sürekli ölçüm ve değerlemeyi içerir. Performans amaçlarının gerçekleştirilememesi durumunda, düzeltici eylemler gerçekleştirilmelidir. Uygulamaların sürekli olarak değişmesinden dolayı gerekli uygulamaların yapılması zorunlu hale gelebilir. Yeniliklere ihtiyaç duyulacağından yeni kıyaslamalar yapma gereği doğabilecektir ve değerlendirmenin yanısıra, uygulama aşamasındaki uyarlamalara yardım etmesi açısından, “geribesleme” unsurunun da sisteme dahil edilmesi gereklidir.⁷¹

⁷¹ Odabaşı, a.g.e. s:166

İKİNCİ BÖLÜM

ÇAĞRI MERKEZLERİ

1. ÇAĞRI MERKEZLERİ KAVRAMI VE TANIMI

1980 yılında “The Times” gazetesinde yayınlanan bir yazıda; *“icat edilmiş en güçlü pazarlama aracı masaların üzerinde kullanılmamış bir vaziyette uzanmış duruyor...”* denilmiş ve son on seneler içinde bu gerçek devam etmektedir. 1980’lerin ortasında, acenteleri ile olan bağlantılarında kendi işlemlerini kurmak için telefonu başarılı bir şekilde kullanan şirketler için en önemli etken maliyetlerden tasarruf sağlanmasıydı.

1990’larda ise önemi artan müşteri memnuniyeti, telefon kullanımını tüketicilerini yükselen beklentilerinin cevaplandırılmasında merkezi duruma geldi. Uzmanlara göre değişen tüketiciler şunlara sahip olacaklardı:

- Zaman Baskısı: İnsanların zamandan tasarruf etme tarzı aradıkları *“Nakit Zengini- Zaman Fakiri”* toplulukların büyümesinde telefon önemli bir yardımcı rol oynayacaktır.
- Yükselen Hizmet İstekleri: Uzmanların daha iyi hizmet arzulayan tüketiciler için buldukları delil, tüketicilerin sürati, bilgi, yardımcı olan personel ve mağazanın daha uzun süre açık kalması olarak tanımlamalarıydı. Satış noktası ve satış sonrası özen gösterilmesi özen gösterilmesi gibi her iki konuda da tüketiciler ile olan bağlantının geliştirilip zenginleştirilmesinde çağrı merkezleri önemli rol oynayabilirdi.
- Tüketici Güveninin Yükseltilmesi: Uzmanlar, tüketicilerin telefon vasıtasıyla satın almaya veya bilgi araştırmaya çok güvendiklerini ve şikayetlerini telefon ile yapmaktan memnun oldukları belirlenmiş ve

ayrıca uzmanlara göre iyi muamele gören bir şikayet genellikle, daha önce karşılaşılan bir olaydan daha fazla sadakat yaratıyor⁷².

Bu başlıklar altında müşterilerin istekleri işletmeler açısından karmaşık bir hal almaya başladı ve böylece şirketler çağrı merkezlerini geliştirdiler veya kendilerinde var olan telefon merkezlerinin büyüklüğünü ve rolünü genişlettiler ve bu merkezlerin müşteriyi dolayısıyla gelirleri çekmenin elde tutmanın anahtarı olduğunun farkına vardılar.⁷³

Collinson Grant Consultant tarafından her yıl yayınlanan kıyaslama araştırması 1997-1999 yılları arasında çağrı merkezlerinin rollerinin nasıl yavaş yavaş değişmekte olduğunun faydalı bir fotoğrafını gösteriyor.⁷⁴

TABLO 2 Değişen Çağrı Merkezleri

Tipik Görevler	1997(%)	1998(%)	1999(%)
Müşteriye Bilgi Sağlama	92	95	95
Siparişleri Alma	46	55	59
Satış	49	51	58
Yöntem Şikayetleri	62	67	74
Teknik Sorulara Cevap	57	56	58

Journal of Database marketing vol.8,2, 168

Araştırma “çağrı merkezleri için başlıca itici faktörler nelerdir?” sorusuna karşılık olarak hazırlanmıştır. Sıralamada bir numara olarak belirtilen cevaplar şunlardır;

- Hizmetlerin iyileştirilmesi / Müşterilerin kaybedilmemesi
- Satışın / Gelirin arttırılması
- Maliyetlerin düşürülmesi / Etkinliğin geliştirilmesi
- Direkt müşteri ilişkilerinin yaratılması

⁷² Natalie Calvert “Today’s Changing Call Centre: An Overview” **Journal of Database Marketing** vol.8,2 2001 s:168

⁷³ What is a Call Center? <http://www.callcenternews.com/specials/definition.shtml> (12.07.2001)

⁷⁴ Natalie Calvert **a.g.e.** s:171

- Mevcut olan müşterilerin değerinin büyütülmesi
- Sunulan hizmetin genişletilmesi
- Yeni müşteriler elde etmek
- Yüz yüze olan aktivelerin yerleştirilmesi
- Yeni bir pazara hizmet götürülmesi

Araştırmaya 24 ülkeden ve 269 çağrı merkezlerinden cevaplar alınmıştır, ancak bu çağrı merkezlerinin yarısından çoğu İngiltere’ dendir.

Dünyada ekonomik dengelerin değişmesi, rekabetin artması ve küreselleşme ile müşterilerin her zamankinden fazla bilgiye sahip olmaları müşterilerin seçim alternatifleri artmıştır ve benzer ürün veya hizmetler arasında kolaylıkla bir diğerini tercih edebilme gücünü yakalamışlardır. Müşterilerin şirketler ile iş yapmamasındaki temel sebeplerin başında kötü müşteri hizmeti olduğu araştırmalarca belirlenmiştir. Öte yandan, müşterisini elinde tutmayı başaran şirketlerin karlılığının da daha fazla olduğu bir gerçektir.

Çağrı merkezlerinin yarattığı en önemli fayda iletişimi kolay ve formel bir hale getirmek olmuştur. Günümüzde çağrı merkezlerinin getirdiği en önemli olgu hız ve rahattır. Elektronik çağın avantajlarını da kullanarak müşteriler bugün kurumlarla farklı şekillerde iletişime geçmekte ama en önemlisi bunu rahatça, kolayca ve istedikleri zamanda yapmaktadırlar.⁷⁵

Çağrı merkezi kavramı ile ilgili bir ortak kabul görmüş bir tanımın bulunamamaktadır. ABD’de hemen her meslek grubunu en ince detayına kadar tarif eden Standard Industrial Classification (SIC) tarafından dahi çağrı merkezlerine özel bir kod verilmemiştir.

Müşterilere bilgi vermek üzere kurulmuş olan ve üç kişiden oluşan bir birim çağrı merkezi midir? Kaç telefon hattına sahip yere çağrı merkezi denebilir? Bir ACD’si (Otomatik Çağrı Dağıtımı) bulunmayan yer çağrı merkezi olarak tanımlanabilir mi?

⁷⁵ Alp Kohen “Çağrı Merkezleri: Yararları ve bileşenleri” **Aktive Finans** ocak-şubat 2002 S..54

Çağrı merkezlerinde bulunması gereken minimum kişi sayısı nedir? Bir yere çağrı merkezi denebilmesi için ne tür teknolojilere sahip olması gerekir?

Yukarıdaki soruların evrensel bazda ortak kabul görmüş bir cevabı bulunmamaktadır. Ortak bir tanım bulunmamasına rağmen, çağrı merkezi; kurumun kendisiyle temas etmesini istediği tüm partilerin (müşteriler, tedarikçiler, bayiler vs.) başta telefon olmak üzere diğer tüm temas biçimlerini (web, faks, e-mail vs.) kullanarak etkileşim içinde olmasını sağlayan “iletişim merkezlerine” verilen addır. Çağrı merkezinin tanımı teknolojinin de gelişmesiyle gün geçtikçe değişmektedir, ancak basit bir yaklaşımla, müşterinin bir çağrısının (telefon, e-mail, web, faks, IVR(Sesli Yanıt Sistemi) vs ile) bir merkez (nokta, alan, yer, kişi vs) tarafından ele alınmasıdır.

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

Çağrı merkezlerinin işletmelere getireceği birçok somut yarardan bazıları aşağıda özetlenmektedir;

- Organizasyon ile müşteriler arasında köprü görevi görür
- Müşteri sadakatinin artmasına etkide bulunur
- İletişim kontrollü ve kaliteli bir biçimde sağlanır
- Düzenli ve sürekli veri akışına olanak tanır
- Pazarlama faaliyetlerinin etkinleşmesine imkan tanır
- Ürün ve hizmet iyileştirmeleri için geri beleme sağlar
- Maliyetlere olumlu etki eder, verimlilik artar
- Self servis hizmetlerin kullanılmasına destek olur
- Gelir yaratmak için kullanılır, gelir artışına etki eder
- Müşteri memnuniyetini artırır
- Şirket imajına olumlu katkıda bulunur

Müşteri Memnuniyeti

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

İletişim kontrolü

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

Sonuç Odaklı Pazarlama

İletişimin bir havuzda toplanması, işletmeler açısından hayati önem taşıyan müşteri bilgisinin de bu havuzda toplanmasını kolaylaştıracaktır. Müşteri bilgileri, tercihleri, demografileri ve işletme için önemli olan veya olmayan tüm bilgiler sürekli ve düzenli olarak birçok kanalla bu merkeze akmaktadır. Önemli olan ise bu bilgilerin ortak bir veri tabanında toplanarak işletme ve müşteri yararına kullanılabilmesidir ki; bu basit gözükmesine rağmen bugün için birçok işletmenin uğraşdır. Etkin bir şekilde elde edilen potansiyel ve gerçek müşteri bilgileri sonuç odaklı ve bir-bir pazarlama faaliyetlerinde kullanılabilir.

Verimlilik Artışı

Boyutu ne olursa olsun, çağrı merkezi kurmanın yoğun bir teknoloji ve insan yatırımı gerektireceği açıktır. Süreçlerin entegrasyonun, öğrenme ile geçirilen zamanın,

olası hataların ve ilave iletişimin de maliyeti düşünülduğünde çağrı merkezi kurmak ve işletmek önemli miktarda kaynak ihtiyacı gerektirecektir. Buna rağmen, yüz yüze temas biçimiyle karşılaştırıldığında çağrı merkezlerince yönetilen temas biçimlerinin maliyeti çok daha düşüktür ve bu da işletmelere orta uzun vadede kazanç getirmektedir. Otomasyon sayesinde müşteriler ile gerçekleştirilen temaslar çok daha etkin ve verimli hale gelmektedir. Öte yandan işletme içinde dağınık (ve çoğunlukla da dağınık) bir düzende idare edilmeye çalışılan müşteri yönetimine göre çağrı merkezleri verimli birer kanaldır. Birçok kurum tarafından tam olarak belirlenmemiş olmasına rağmen gerçekleştirilen yatırımın geriye dönüşü de (genelde 12 ile 18 ay arasında) diğer birçok alanda yapılan yatırıma göre hızlıdır.

Kalite ve İyileştirme

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

Gelir Artışı

Şüphesiz çağrı merkezlerinin en önemli yararlarından birisi de telefonla satış ve pazarlama imkanlarının değerlendirilmesidir. Müşteri segmentasyonu sonucunda gerçekleştirilen telefonla satış, işletmelere yüz yüze satışa göre hem bir alternatif oluşturmakta, hem de maliyet açısından avantaj sağlamaktadır. Gelişen teknoloji, işletmelerin satış faaliyetlerinin bir kısmını çağrı merkezlerine kaydırmalarına rahatlıkla olanak tanımakta ve aynı zamanda çağrı merkezlerinin de daha verimli kullanılmalarını sağlamaktadır. Çağrı merkezleri, işletmelerin gelirlerine pozitif etki etmek için de gün

geçtikçe artan bir oranda kullanılmalarına rağmen, yapılan araştırmalara göre kurumların sadece %32'si çağrı merkezlerinin kara katkıda bulunmasını beklemekte, %61'i ise çağrı merkezlerini bir gider merkezi olarak görmektedir. Öte yandan, aktif olarak satış faaliyeti yürütmeyen çağrı merkezleri de, ölçülmesi nispeten zor olsa da müşteri sadakatini sağlayarak karlılığa olumlu etki etmektedir

2. ÇAĞRI MERKEZİ BİLEŞENLERİ

Tablo 3 Çağrı Merkezi Bileşenleri

Strateji	Süreç
Müşteri segmentasyonu Temas kanalları Kar merkezi – gider merkezi Operasyon süresi Hedefler Araçlar Lokasyon seçimi Ağ / web çağrı merkezi	İş yükü ve iş gücü planlama Tahmin, kaynak yönetimi Vardiya planları Raporlama ve bilgi akışı Müşteri taleplerini ele alma İş akışını basamaklama Şikayet ve yazılı talepleri cevaplama Kayıt düzeni Bilginin güncelliğinin sağlanması E-mail yanıtlama Müşteri grupları ve kanalları
İnsan Kaynağı	Teknoloji
Çağrı merkezi kültürü Etkin iletişim Seçme ve yerleştirme Oryantasyon İş başı eğitimi Kariyer oluşturma Performans yönetimi Beceri odaklı takımlar Çalışan memnuniyeti Motivasyon ve teşvik sistemleri İşgücü kaybını azaltma	Çoklu ortam, internet uyumlu Telekom altyapısı Masaüstü uygulamaları Planlama ve çağrı yönetimi yazılımları Donanım seçenekleri Entegrasyon Hız ve kullanım Yatırımın geriye dönüşü Teknik destek Acil durum planı

Kohen, a.g.e. s.58

2.1. Strateji

Şüphesiz herhangi bir yeni oluşum ve girişimde olduğu gibi çağrı merkezi kurarken de gerekli temel gereksinim önce iyi bir vizyonun ve buna bağlı stratejinin bulunmasıdır. Gerçekten de, işlevleri gereği işletmenin iletişim ağı olan çağrı merkezleri müşteri memnuniyeti ve sadakatinin belirlenmesinde kritik rol oynayan

birimdir ve işletmenin en önemli kaynaklarından biri olan müşterilerin yönetimi ile ilgili stratejinin doğru temellere dayandırılması bu bakımdan daha da önemli olmaktadır.

Kurulacak çağrı merkezinin işletmenin genel stratejisi ile paralellik izlemesi ve çağrı merkezince sunulacak hizmetlerin önceden belirlenmesi gerekmektedir. Gerçekleştirilecek birçok yatırım ve seçim (teknoloji, insan kaynağı, lokasyon vb.) oluşturulacak olan bu strateji çerçevesinde belirlenecektir. Kapsamlı stratejinin, açık anlaşılır olması ve özellikle üst yönetim tarafından da desteklenmesi gerekmektedir.

Bu kapsamda değerlendirilmesi gerekenler işletmenin müşteri ilişkileri hedefleri ve yöntemlerinin neler olacağı, ulaşılabilirlik (hizmet seviyesi hedefleri gibi), operasyon süresi (24-7 gibi), hizmet sunulacak kanallar (web, telefon gibi), desteklenecek birimler (hizmetler, ürünler), satış imkanlarının değerlendirmesi (telefonla pazarlama , çapraz satış), müşteri memnuniyeti ve sadakati yöntemleri, müşteri segmentleri için farklı temas biçimleri, yeni hizmetlerin uyumu gibi birçok alandır.

2.2. Süreç

Belirlenmiş stratejik hedefler ve ulaşılmak istenilen yön doğrultusunda oluşturulacak iş süreçlerinin hazırlamasına gerekli kaynağın ve zamanın harcanması ve bu işe başlangıçta gerekli önemin verilmesi ilerde oluşabilecek gereksiz israfı engellemek açısından önemlidir. Çoğu kez strateji oluşturma ve iş süreçlerini bunların çerçevesinde detaylandırma aşamalarına gerekli zaman ayrılmadan teknoloji ve insan kaynaklarının seçilmesiyle operasyon başlatılmaktadır. Bazı çağrı merkezlerinin diğerlerine oranla neden daha başarılı olduğu da burada saklıdır.

Çağrı merkezleri günümüzün modern fabrikalardır ve bir fabrikada yer alan birçok operasyonel iş süreci burada da yer almaktadır. Bir müşterinin fabrikanın bir tarafından girip diğer tarafından memnun bir şekilde çıkmasına kadar geçen zaman içinde birçok farklı mekanizma çalışmakta ve birbiriyle etkileşmektedir. İnsan ve teknoloji bunların en temel olanlardır ve bunların optimum bütünleştirmesini oluşturmak çağrı merkezleri emek yoğun bir alan olduğu için görece zor ve bir o kadar da önemlidir.

Çağrı merkezi yönetimine ait bir dizi spesifik yöntemin ve planlama süreci ile ilgili aşamalarının dikkate alınması gerekmektedir. Gelen çağrı yükünün öngörülmesi, çalışan iş gücü planlamasının yapılması, vardiya planları, tahmin, büyüme öngörülmesi, gelen-giden çağrıların dağılımları, çağrı yanıtlama gruplarının belirlenmesi bunlardan sadece bazılarıdır. Öte yandan, çağrı merkezi tarafından ele alınması hedeflenen farklı temas türlerinin ele alınacak farklı kanallar bazında belirlenmesi gereklidir. Belirlenen süreçlerin detaylandırılarak resmedilmesi / iş akışlarının çizilmesi yararlı olacaktır. Hangi müşteri tipleri veya işlem türleri hangi kanallara yönlendirilecektir, hangi aşamalardan geçtikten sonra canlı bir müşteri hizmetleri yetkilisine bağlanacaktır, e-mail yanıtlama iş süreci nasıl olacaktır, şikayet talepleri nasıl ele alınacaktır, basamaklama prensipleri neler olacaktır, yazılı taleplerin ele alınmasında nasıl bir yöntem izlenecektir... Bu ve bunun gibi birçok temel soru zaten strateji oluşturma aşamasında yanıtlanmalıdır ve bu aşamada nasıl yapılacağı detaylandırılmalıdır.

2.3. İnsan Kaynağı

Hemen her kaynak çağrı merkezlerinin maliyetlerinin %60 veya %70'ini çalışanların oluşturduğunu belirtmektedir. Maliyet kısmı bir tarafa bırakılırsa, bir çağrı merkezinin başarısının en temel unsuru çalışanlar olduğu, farkı yaratanların, müşteriye değer katanların çalışanlar olduğu çok açıktır. Gerçekten de çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasındaki varolan direkt ilişki bunun en güzel ispatıdır. Memnun çalışanlar, memnun müşteriler doğurmaktadır.

Çağrı merkezi kurulumunda insan kaynakları ile ilgili birçok temel prensip göz önüne alınmalıdır. Müşteri hizmetleri yetkililerini seçme ve yerleştirme işlemleri organizasyonunun diğer birimlerine göre farklılıklar göstermektedir ve spesifik bazı tekniklerin kullanılması gerekebilmektedir. Çağrı merkezi çalışanları, gizli/saklı bazı bilgiler dışında, organizasyonun tümüne ait bütünsel bilginin en yoğun sahiplenildiği birimdir. Onlarca hizmet veya ürünü olan, birçok farklı müşteri tipine destek/hizmet veren işletmenin tüm bu işlerine ait bilginin doğru ve eksiksiz olarak iletilebilmesi için detaylı ve uzun süreli bir eğitim ve uyum süreci gerekmektedir. Çalışanların bu süreci başarıyla tamamlaması sayesinde bilgi eksikliklerinden dolayı ileride doğabilecek kalite problemlerinin yaşanmasının önüne geçilebilecektir. Öte yandan, yaşayan birçok

organizmada olduğu gibi kurumların da zaman içinde iş alanlarında, hizmetlerinde, prosedürlerinde farklılıklar olacaktır ve bu konuda bilgilendirmelerin ve süregelen eğitimlerin eksiksiz ve zamanında yapılması gerekmektedir. Müşteri sadakatine bu kadar önemli etkisi olan çalışanların ihtiyaç duyacağı ürün ve hizmet bilgilerinin yanı sıra, teknik bilgilerinin ve iş becerilerinin de geliştirilmesine yönelik eğitimlerden geçirilmeleri gerekmektedir. Gerçekten de seviyesi ortalama olarak değerlendirilen çağrı merkezlerine kıyasla lider çağrı merkezleri başlangıç eğitimine iki kat, süregelen eğitimlere de iki katından biraz daha fazla kaynak ayırmakta olduğu bunun bir kanıtıdır.

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi de çağrı merkezlerinde diğer iş alanlarına göre oldukça spesifik ölçümlerin yapılması ve tekniklerin uygulanması ile mümkün olabilmektedir. Yönetim bilgi sistemlerinden elde edilen verilerin, harici araştırmalar sonucunda belirlenen müşteri memnuniyeti bilgilerinin, dahili kayıtlar veya dinlemeler vasıtasıyla ölçümlenen hizmet kalitesi değerlendirmesinin, periyodik bazda gerçekleştirilen subjektif değerlendirme sonuçlarının, gelir hedeflerini tutturma başarılarının ve diğer yetkinlik bazlı performans ölçümlerinin tümünü kapsayacak ve alınan sonuçları teşvik veya buna benzer ödüllendirme araçları ile ilişkilendirecek bir sistemin hayata geçirilmesi, yönetimin stratejik hedeflerinin tabana yayılması ve performansın stratejik hedefler paralelinde yönlendirilmesini sağlayacaktır. Emek yoğun bir oluşum olan çağrı merkezlerinde, performans kriterlerinin doğru bir biçimde oluşturulması, ölçülmesi ve çıktılarının ödüllendirilmesi önem taşımaktadır.

2.4. Teknoloji

Çağrı merkezlerinin vazgeçilmez ve belki de en fazla değişen ve gelişen parçasıdır. Bir çağrı merkezi oluşturmak için gerekli bileşenler, tamamen oluşturulan stratejinin bir çıktısıdır. Kullanılacak teknoloji standart bir santral- ACD-masaüstü yazılımı bileşeni olabileceği gibi, son derece kapsamlı bir biçimde de ortaya çıkabilir.

Çağrı merkezi oluşturmak için gerekli teknolojiler yukarıda değinilen diğer konular gibi oldukça kapsamlıdır. Gerekli olabilecek teknolojinin çeşitliliği konusunda bir kısıt bulunmamaktadır: ACD, IVR, CTI, işgücü yönetim araçları, e-mail yanıtlama sistemleri, masaüstü yazılımları bu değişkenlerden sadece bazılarıdır. Teknolojinin

oluşturulması ve kurum için en uygun bileşenlerin seçilmesi işlemi, yatırımın doğru yere yapılması ve azami yararın sağlanarak yatırımın süratle geriye dönmesi açısından son derece önemlidir.⁷⁶

3. ÇAĞRI MERKEZLERİNDE KULLANILAN TEKNOLOJİLER

Çağrı merkezlerini zaman içinde sürekli değişim göstermektedir; birçoğu bugün telefon haricinde farklı kanalları da bünyesine entegre etmektir (faks, e-mail gibi), daha hızlı ve kolay kullanımlı altyapılara (Voice over IP, web bazlı çağrı merkezi gibi) ve otomasyona (ASR – Automatic Speech Recognition gibi) geçmektedir ve bu değişim gelecekte de hiç durmadan değişecektir ve gelişecektir. Yine de özünde yapılan iş aynı kalacaktır : Müşteri ihtiyaçlarını, müşterinin istediği zamanda ve kolayca ele alarak onu mutlu etmeye çalışmak. Otomatik Çağrı Dağıtımı, Sesli Yanıt Sistemi ve Bilgisayar Telefon Entegrasyonu bir Çağrı Merkezinin en önemli çekirdek bileşenleridir.⁷⁷

3.1. Otomatik Çağrı Dağıtımı(ACD)

ACD çağrı merkezinin kalbini oluşturur. Otomatik Çağrının ana işlevi çağrı yönlendirme, bekleyenleri kuyruğa sokma ve çağrı dağıtımıdır. Otomatik Çağrı Dağıtımı sistemi, çağrıların aranan servis, arayan müşteri profili, trafik yükü, gibi seçenekleri göz önünde bulundurarak çağrıların en kısa zamanda en yetkili kişiye (müşteri hizmet yetkilisi yetenekleri göz önünde bulundurularak) yönlendirilmesini gerçekleştiren bir sistemdir.⁷⁸

3.2. Sesli Yanıt Sistemi (Interactive Voice Response-IVR)

Çağrı Merkezi Çözümünün alt bileşenlerinden biri de Sesli Yanıt Sistemi'dir (Interactive Voice Response). Sesli Yanıt Sistemi(IVR); kullanıcıları, Çağrı Merkezinde sunulan bilgiye ve hizmetlere otomatik olarak ulaşmalarını sağlayan bir sistemdir. Sesli Yanıt Sistemi kullanıcılarla iletişim kurarak bilgi toplama ve otomatik işlemler gerçekleştirmeyi sağlamaktadır. Bu teknoloji sayesinde telefon aracılığı ile kurumlar

⁷⁶ Kohen a.g.e. s.58

⁷⁷ http://www.activefinans.com/activeline/sayi2/cagri_merkezi.html (18/6/2001)

⁷⁸ http://www.activefinans.com/activeline/sayi2/cagri_merkezi.html (18/6/2001)

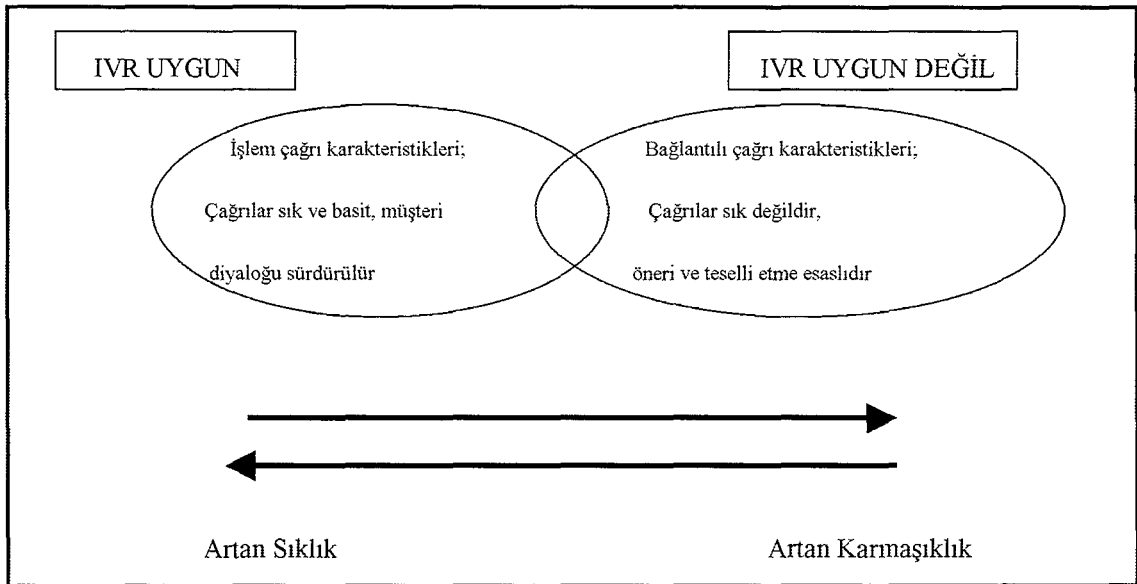
hizmetlerini kesintisiz ve zahmetsiz bir şekilde müşterilerine sunma olanağına kavuşmaktadırlar. Bu uygulamada müşteri santrali aradığında, bu sistem tarafından yönlendirilir ve telefonun tuşlarını kullanmak sureti ile işlemlerini (repo, kredi kartı, havale işlemleri, rezervasyon, bilgi alma, vb) telefon aracılığı ile gerçekleştirebilir. Sesli Yanıt Sistemi (IVR) uygulaması, iş yoğunluğu yüzünden zaman bulamayan ve yoğun çalışan kişiler için önemli bir çözümdür.⁷⁹

IVR sistemlerinin çoğunluğu aşağıdaki temel özelliklere sahiptir;⁸⁰

- Sistem, üniteye bağlı telefon hatlarının çaldığını algılar.
- Çalan telefonu açar ve cevaplama konumuna geçer.
- Sistem, arayan kişiye önceden kaydedilmiş sesli anonsları dinletir.
- Anons esnasında ya da anonsun bitiminde arayan kişinin yaptığı tuşlamaları algılar.
- Sistem, arayan kişinin yaptığı tuşlamalardan yola çıkarak ilgili bilgilere erişir, gerekli işlemleri yapar ve sesli anonslar haline getirerek karşı tarafa dinletir.
- Bu işlemin herhangi bir yerinde karşı taraf hattı kapatırsa, sistem bunu algılar ve o da hattı kapatır.

⁷⁹ http://www.activefinans.com/activeline/sayi2/cagri_merkezi.html (18/6/2001)

⁸⁰ IVR Sistemleri <http://www.sys.com.tr> (03/05/2002)



Şekil 6. IVR Uygulamaları

Best Practice Interactive Voice Response (<http://www.ecustomerserviceworld.com> sitesinden uyarlanmıştır 12/03/2001)

IVR'in en faydalı olduğu yerler, sık sık tekrarlanan ve hep aynı türde olan işlemlerle karşılaşılacak organizasyonlardır. Bu tip işlemleri sürekli olarak devam ettirecek kadroyu tutmak ve idame ettirmek yerine, bir IVR sistemine bir seferlik yatırım yapmak ekonomik olarak daha avantajlı olabilir. IVR sistemleri tutarlı bir şekilde çalışır, genellikle pek hata yapmaz veya herhangi bir şeyi unutmaz. En önemlisi, müşteriye saygısız ve ilgisiz davranmaz. Bazı müşteriler, hep aynı şey için bir elemanı "rahatsız" etmekten kaçınabilirler, ancak aynı bilgiyi kendileri bir telefon ederek öğrenebiliyorlarsa, IVR sistemini sayısız defalar aramaktan çekinmezler.

Etkili bir IVR uygulaması, çağrı merkezi çevresinde pek çok faydalar sunabilir; onlardan başlıcası çağrı merkezindeki görülmeyen kapasiteyi açığa çıkarmasıdır. Hesap bakiyesi gibi basit işlem çağrılarının IVR tarafından karşılanması halinde, çağrı merkezindeki toplam çağrı sayısında azalma olur. IVR; arayıcılardan, çağrı ile bağlantı kurulduğu zaman ekranda görülebilen ilk bilgileri toplamada kullanılabilir. Bu temsilcinin toplama ihtiyacı olduğu bilgi miktarını azaltır ve böylece çağrı süresi azalır.

İlave olarak, temsilciyi, arayıcının IVR'a ulaşma kanalı hakkında bilgilendirerek temsilcinin telefon aramalarının sebebini daha kolaylıkla saptamasını temin eder ve aramaların daha kısa olmasına yardım eder.

IVR'ın bir önemli faydası da; arayıcıların, onlara muhatap olacak en uygun temsilciye doğrudan bağlanmasını mümkün kılacak olan tanıtım hattının belirlenmesinde beceri sağlanmasına müsaade etmesidir. Bu durum, çağrı aktarma zamanını kısaltır ve temsilciyi, çağrı merkezinin kapasitesini artıracak şekilde daha fazla çağrı almak için serbest kalır. Bu; uygun çağrıların, daha karmaşık işlemleri karşılayabilecek çok yönlü beceri sahibi olan temsilcilere bağlanmasını artırır. Bununla beraber; temsilcilerin, yürütülen işe uygun olacak şekilde beceri gruplarına ayrılması esastır. IVR organizasyonunun devreye girmesiyle müşterilerin kendi kendilerine yardım etmesi sonucu, çağrı sayılarının ve çağrı sürelerinin ve temsilcilerin azaltılması sağlanır.

IVR ile ilgili düşünülmesi gereken en önemli nokta kullanıcıların sistemi kabullenmeleridir. Uzmanlara göre, kullanıcıların sistemi kabullenmeleri için geliştirilen sistemde şu özellikler ön planda olmalıdır;⁸¹

- Sistemin içinde dört seçenekten fazla olmayan ve en sık kullanılan seçenekler listede ilk sırada bulunacak şekilde hazırlanan her menü ile kullanıcıları kontrol altında tutması sağlanmalıdır. IVR kullanıcılara basitçe yol göstermelidir.
- IVR'ın açıklayıcı notları kolay anlaşılabilir olmalı ve ses, kelimeler ve ifade ibareleri birbirine benzer tarzda olmalıdırlar. Her zaman yalın bir dil ve meslek argosu (jargon) olabilecek her türlü kelimedenden kaçınmak gerekir, çünkü bazı arayıcılar böyle bir terminolojiye alışık olmayabilirler.
- Tuşlamaların IVR'ın bütünü içinde birbirleri ile uyum içinde olması sağlanmalıdır; örneğin açıklanan eylem için gerekli tuş açıklamanın hemen arkasından gelmelidir.

⁸¹ Best Practice Interactive Voice Response (<http://www.ecustomerserviceworld.com> 12/03/2001)

IVR sistemi uygulamaya geçirildiği takdirde, kullanıcıların kabullenmesini sağlamak için, sistemin yakın denetime alınması önemlidir. Bu yöntemde, yüksek kalitedeki yönetim bilgileri önemli rol oynar.

3.3. Bilgisayar Telefon Entegrasyonu (Computer Telephony Integration CTI)

Çağrı Merkezi Çözümünün bir başka alt bileşeni ise Bilgisayar Telefon Entegrasyonu (CTI) teknolojisidir. Bu uygulamada firmayı arayan müşteri, sistem tarafından kendisini cevaplayacak olan uzmana aktarılırken, kendisi hakkındaki bütün bilgiler de aktarıldığı uzman tarafından kullanılan bilgisayar ekranında belirir. Müşterinin bilgileri anında ekranda görüldüğü için, bu teknoloji sayesinde zamandan tasarruf ederek maliyetlerin düşürülmesi mümkündür. CTI bazlı Çağrı Yönlendirmenin; ses ve veri eşzamanlı aktarımlar, otomatik dış arama mekanizasyonu, ses kayıtlarına kolay erişim, büro arkası otomasyon, birleştirilmiş mesajlar (e-mail, fax, vs.) gibi çeşitli uygulamaları mevcuttur.

CTI uygulamaları “Aplikasyon” ve “Middleware” unsurlarından oluşmaktadır. Aplikasyon firmanın sahip olduğu mevcut uygulama yazılımı olabileceği gibi, bu amaçla özel olarak da geliştirilebilir. Middleware ise özel bir yazılımdır ve bilgi sistemleri ile telefon sistemlerinin birbirine entegre olabilmelerini sağlar.⁸³

Çağrı Merkezlerinde yer alan bir başka birim de Sayısal Ses Kayıt sistemleridir. Bu sistem sürekli veya seçici çağrı kaydı yaparak taraflar arasındaki anlaşmazlıklara karşı bir güvenlik mekanizması sunar. Ayrıca kaydedilmiş konuşmaların sürekli olarak denetlenmesiyle, müşteri memnuniyetini değerlendirmede en etkin yoldur.

Çağrı Merkezlerinde veri deposu olarak kullanılan MIS (Management Information System; Yönetim Bilgi Sistemi) altyapısı, veritabanları ve veritabanı yönetim araçları sağlayarak kullanıcıların çağrı merkeziyle ilişkili verilerin işlemlerini sağlamaktadır.

CTI teknolojisinin kullanılmadığı çağrı merkezlerinde işletmelerin genellikle karşılaştıkları sorunlar şu şekilde sıralanabilir;

⁸³ Aysun Höbek, “Call Center Uygulamalarında Kurumlara Yönelik Ürün ve Hizmetler” **BT Haber**, Sayı:258 (28 Şubat-5 Mart 2000) s.6

-Kuruluşu arayan müşteri çağrıları, müşteriye cevaplayabilecek uygun bir müşteri temsilcisi bulunana kadar defalarca transfer edilir.

-Müşteri temsilcilerinden bazıları uygun çağrı yönlendirmesi yapılmadığı için çoğu zaman karşılması gerekenden daha az çağrı karşılar.

-Müşteriden bir çağrı alındığı zaman müşteri bilgileri müşteri temsilcisi tarafından bilinmez, ekranda görüntülenmez.

-Çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin ve genel çağrı merkezi aktivitesi izlenemez.⁸⁴

4. ÇAĞRI MERKEZLERİNİN YÖNETİMİ

Çağrı merkezi yönetimi, belirli bir kalite seviyesi ile, net olarak hesaplanmış öngörülere dayanan iş yükünü belirli bir servis seviyesini tutturarak yanıtlamak için doğru sayıda nitelikte insan kaynağını ve destek araçlarını hazır bulundurma ve sürdürme şeklinde tanımlanabilir. Bu tanım iki temel hedefe dayanmaktadır.

- 1) Yeterli ve doğru insan kaynağı ile destekleyici kaynağın doğru yerde, doğru zamanda bulunmasını sağlamak.
- 2) Doğru işleri yapmak. Kısaca ulaşılabilirliği kalite ile sağlamak.

Bir çağrı merkezini yönetmek farklı ve ayrıcalıklı bir konudur. Örneğin; iş yükünün "gelişigüzel biçimde" gelen çağrılar biçiminde ortaya çıkması temel özelliklerden birisidir. Birbirinden farklı, çok sayıda ve zaman içinde değişen müşteri gereksinimlerine ve farklı koşullara bağlı olarak müşteriler ile görüşülmesi gereken durumlar bir andan diğerine farklılık gösterebilmektedir. Gelişi güzel biçimde gelen çağrı yapısı çağrı merkezince bulundurulması gereken insan kaynağı miktarını etkilemekte, performansın geleneksel yöntemler ile ölçülmesini imkansız kılarak gerçek zamanlı (sürekli ve anında izleme ve müdahale gerektiren) bir yönetim tarzını gerekli kılmaktadır. Bütün bu özelliklerin iyi özümsemesi etkili bir çağrı merkezi yönetiminin ön koşulunu oluşturmaktadır.⁸⁵

⁸⁴ Genesys Çağrı / Kontakt Merkezi Çözümü (CTI), (<http://www.itd.com.tr/genesys.asp> 26/04/2002)

⁸⁵ Çağrı Merkezi Yönetimi, Brad Cleveland (<http://www.sistema.com.tr> 15/05/2001)

Son on yılda çağrı merkezlerinin stratejik önemi büyük bir hızla artmıştır. Ancak kimi kuruluşlar çağrı merkezlerini hala bir tür arka ofis, düşük-değerli maliyet merkezi gibi görmektedirler. İyi yönetilen çağrı merkezleri ait oldukları şirketlere büyük faydalar sağlamaktadırlar. İyi yönetilen çağrı merkezleri;

1) Müşterilerin istedikleri zaman ve istedikleri kadar ihtiyaç duydukları hizmetlere ulaşmalarına ve etkili bir şekilde kurum ile etkileşimde bulunmalarına izin vererek müşteri sadakatini arttırmaları.

2) Müşteri iletişiminden sabit bir bilgi akışı elde ederek, kalite sorunlarını kuruluş aşamasından başlayıp büyük bir hassasiyetle ele alarak ve önemli ürün ve hizmet yeniliklerine yol açan müşteri tepkilerini elde ederek artırılan kalite ve yaratıcılık için önemli birer merkez haline gelirler.

3) Satın alma eğilimlerin izleyerek, müşteri geri beslemesini ele alarak, demografik veriyi analiz ederek ve artan bir oranda doğru tanımlanmaya başlanan müşteri istek ve ihtiyaçları anlayışına dayanan "onay temelli" pazarlama kampanyaları düzenleyerek yoğun ve odaklanmış pazarlama aktivitelerine imkan sağlarlar.

4) Müşteri erişim kanalları ve kendilerine açık olan self-servis alternatifleri anlayıp kullanmasında yardımcı olarak daha verimli hizmet sunumunu sağlarlar.

5) Ödeme öncesi veya esnasında müşterilerin dilediklerinde temsilcilere ulaşmasına izin vererek ve süreç boyunca "yukarı-satış" ve "çapraz satış" fırsatlarını da sağlayarak ek gelir fırsatları yaratırlar.⁸⁶

4.1. Personel Yönetimi

Çağrı merkezi yöneticileri için temel problemlerden biri,

1. Tüm ajanları meşgul tutacak
2. Arayanların bekleme sürelerini kabul edilebilir bir seviyede tutacak şekilde, ajanların ve hatların sayılarını dengede tutmaktır.

Çağrı merkezi bir müşteri/servis/kuyruk sistemidir. Müşteriler (çağrılar) servis noktasına gelir ve hizmet alır (ajan ya da operatör) ve bu sırada beklemek (kuyruk)

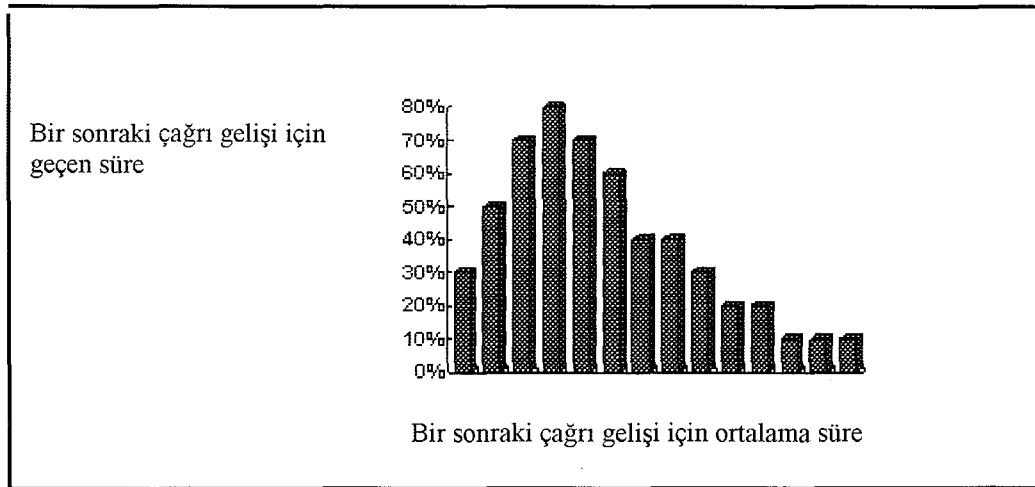
⁸⁶ Cleveland a.g. web sitesi

zorunda kalabilirler. Servis noktalarına gelişler ile ilgili olarak, uzun yıllardır matematiksel çalışmalar yapılmaktadır.

Belirli bir saatte ihtiyaç duyulan ajan sayısını belirlemek için basit bir yöntem, o saat içerisinde gelmesi beklenen çağrı sayısını ortalama çağrı süresi ile çarpmak ve 60'a bölmek olabilir. Örnek olarak; bir saat içerisinde 60 çağrı geliyorsa ve ortalama çağrı süresi 1 dakika ise, bu durumda bir ajan tüm çağrıları cevaplamak için yeterli olacaktır.

Bu düşünce şeklinin yanlış kısmı, gerçekte çağrıların birbiri ardına gelmeyişleridir. Yukarıdaki örnekte ortalama çağrı süresi 1 dakikadır, ama gerçek gelişler rassal dağılırlar: bazı çağrılar aynı anda gelir, bazı çağrılar bir çağrı cevaplandırılırken gelir, saat diliminin belirli dönemlerinde hiç çağrı gelmeyebilir. Aynı zamanda çağrı süreleri de rassal bir dağılım gösterir. Bu rassal dağılımlar olasılık kuralları ile belirlenir.

Çağrı merkezine gelen çağrıların gerçek geliş oranları nasıl tahmin edilebilir? Bu oranlar tam olarak tahmin edilemez ama bir sonraki çağrının ne zaman geleceğinin olasılığı tahmin edilebilir. Bu olasılığı çok bilinen *Poisson dağılımı* gösterir.⁸⁷



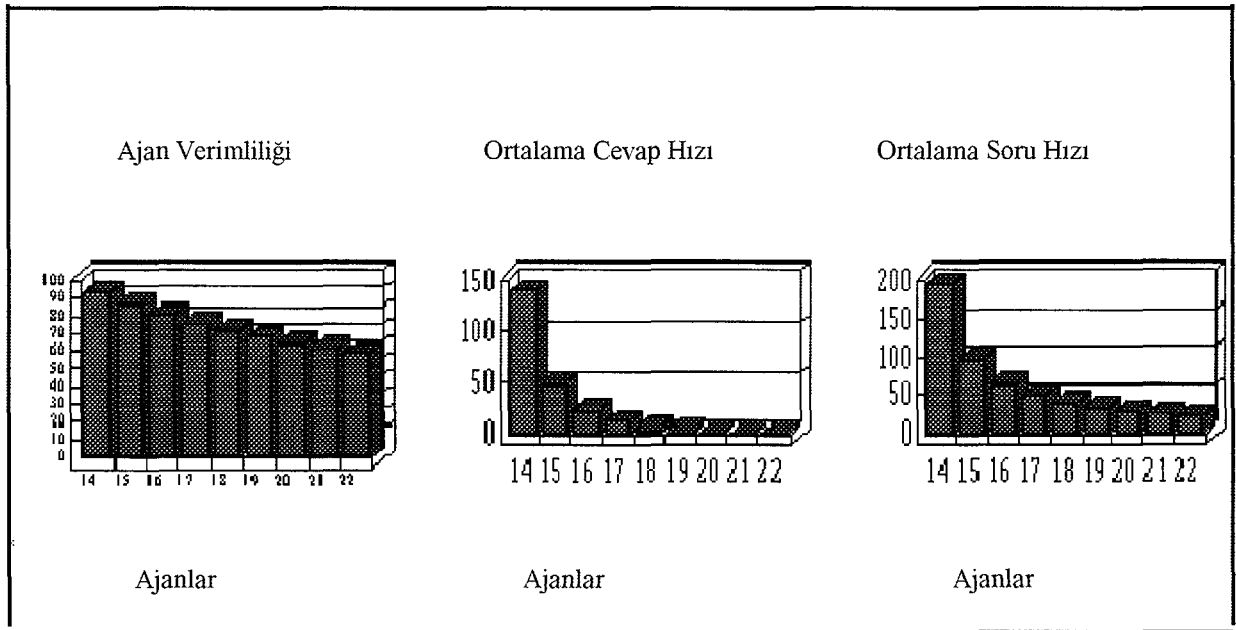
Şekil 7. Çağrı Gelişlerinin Olasılığı

Stuart Harris, A Primer On Call Center Staffing Methods (<http://www.pci.com> 08/06/2001)

⁸⁷ Stuart Harris, A Primer On Call Center Staffing Methods (<http://www.pci.com> 08/06/2001)

Poisson dağılımı sağa doğru eğiklik gösteren çan şeklinde bir şekil gösterir. Herhangi bir zamanda bir sonraki çağrı geliş zamanının olasılığı, ortalama çağrı geliş zamanı önünde ortaya çıkar, daha sonra yavaşça sivrilir. Eğrinin tepe noktası, ortalama çağrı geliş zamanından küçük bir değerde oluşur. Eğer tepe noktası tam ortalama çağrı geliş zamanında olacak şekilde bir dağılım olsaydı – normal dağılım – bu durumda personel planlaması çok daha kolay olurdu.

Poisson dağılımına göre, çağrı gelişleri her zaman yığılma eğilimindedir ve eşit bir şekilde gelmez. Bu nedenle *Ajan Kullanma* grafiği, doğrusala yakın bir eğim gösterirken *Ortalama Cevap Hızı* ve *Ortalama Kuyrukta Bekleme Zamanı* grafikleri daha keskin bir eğim gösterir.



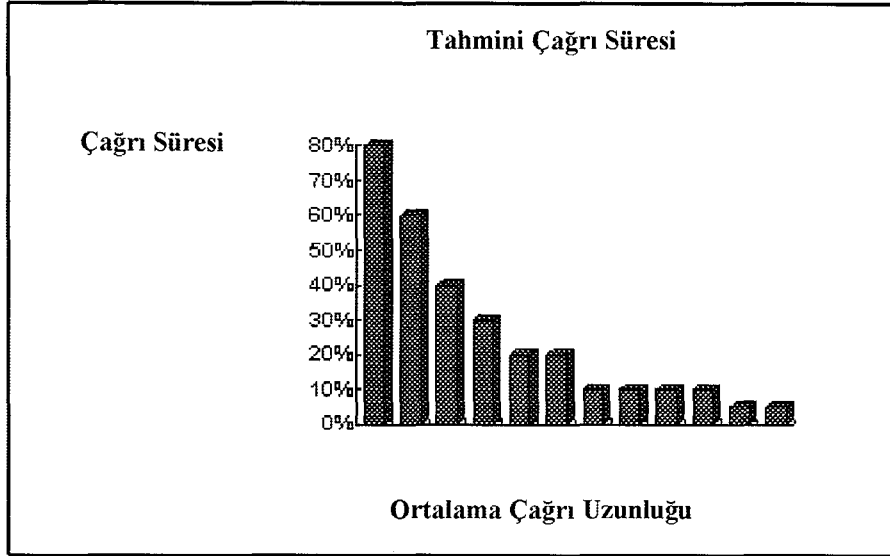
Şekil 8. Çağrı Merkezi Ölçüm Örnekleri

Stuart Harris, A Primer On Call Center Staffing Methods (<http://www.pci.com> 08/06/2001)

Bu nedenle ajanların ne kadar meşgul oldukları ve arayanların ne kadar hizmet aldıkları basit doğrusal ilişki göstermez. Başka bir deyişle; herhangi bir zamanda ajanların ne kadar meşgul olduklarına bakılarak arayanların aldıkları servis ölçülemez. Yukarıdaki grafiklerden de anlaşılacağı gibi, bir ya da iki ajanın eklenmesi ya da

çıkarılması ile müşteri servis seviyesinde çok büyük farklılıkların ortaya çıkacağı kırılma noktaları vardır.

Diğer bir nokta da çağrı uzunluklarının düzgün olmayışıdır. Çağrı uzunlukları hemen her zaman *Üstel* dağılır.



Şekil 9. Çağrı Uzunluklarının Üstel Dağılımı

Stuart Harris, A Primer On Call Center Staffing Methods (<http://www.pci.com> 08/06/2001)

Üstel dağılıma göre olasılığı en yüksek çağrı uzunlukları, ortalama çağrı uzunluğundan daha kısadır. Ama ortalamadan oldukça uzun çağrılar da olur. Bu kümelenme etkisidir. Herhangi bir zamandaki çağrılarının tümü ortalamaya göre oldukça uzun ya da oldukça kısa olabilir ama bu çağrılarının çok az bir kısmı gün içerisinde ölçülen ortalama çağrı süresine yakındır. Arayanların kuyrukta bekleme süreleri de ortalama kuyrukta bekleme süresinin etrafında üstel olarak dağılır çünkü arayanların büyük bir yüzdesi “*lütfen bekleyin*” mesajını aldıktan sonra hemen telefonu kapatır.

Çağrı gelişleri, çağrı uzunlukları ve çağrı merkezinin müşteri/servis/kuyruk yapısı dikkate alındığında, çağrı merkezinin performansını optimize edecek iki matematiksel çözüm vardır:

1. Kuyruk zamanını, ajan iş yükünü ve optimum ajan sayısını istatistiksel eşitliklere bağlı olarak tahmin edecek *formül* yöntemi,
2. Çağruların akışlarını ve ajanlar tarafından cevaplandırılmalarını taklit eden *benzetim* yöntemi.

FORMÜL YÖNTEMİ;

Çağrı merkezi personel ihtiyacı için en yaygın biçimde kullanılan yöntem, personel ve hat ihtiyacını belirlemede kullanılan *Erlang (Erlang C ve Erlang B)* eşitlikleridir. Bu eşitlikler, belirli bir ajan sayısı ve belirli bir çağrı trafiğine göre kuyrukta bekleme olasılıklarını hesaplar.

Pek çok çağrı merkezi personel tahsis ve çizelgeleme yazılımı, farklı ajan sayıları için Erlang C formülünü kullanarak kuyrukta bekleme olasılıklarını hesaplar ve istenen sonuca en yakın olasılığın hesaplanmasında kullanılan ajan sayısını optimum sayı olarak kullanıcıya sunar. Bu yazılımlar, hesaplamaları iş gününün her saati, yarım saati, çeyrek saati için yapabilirler.

Formül yönteminde, kullanıcı çağrı sayısını, konuşma sürelerini, işgünü içerisindeki her zaman dilimi için boşa geçme sürelerini ve istenen servis seviyesini (örneğin: çağruların % 80'i ilk 20 saniye içerisinde cevaplandırılmalı) programa girer. Program Erlang eşitliğini kullanarak gün içerisindeki tüm zaman dilimleri için optimum ajan sayısını hesaplar. Bu yöntem, herhangi bir zaman dilimi için farklı sayıda ajan kullanılarak, kuyrukta bekleme sürelerini ve ajanların iş yükündeki değişimleri incelemek için de kullanılabilir.⁸⁸

⁸⁸ Stuart Harris, A Primer On Call Center Staffing Methods (<http://www.pci.com> 08/06/2001)

Tablo 4. Erlang C Hesap Tablosu

Hesaplama yapılacak zaman aralığı Interval	900 saniye
Bu zaman aralığında beklenen çağrı sayısı Number of calls per interval	100 çağrı
Çağrı geliş oranı Average arrival rate (lambda)	0.11 çağrı / saniye
Ortalama çağrı süresi Average call duration (T _c)	180 saniye / çağrı
Çağrı yoğunluğu Traffic intensity (u)	20
Agent doluluk oranı Agent occupancy (rho)	80. %
Çağrının bekleme olasılığı Probability a call waits	20.91 %
Çağrının beklemeden cevaplanma olasılığı Immediate answer probability	79.08 %
Ortalama cevap verme süresi Average speed of answer (T _a)	7.52 saniye
Hedeflenen cevaplama süresi Target answer time (t)	20 saniye
Hedeflenen Hizmet Seviyesi Target service level	85 %
Hesaplama yapılan zaman aralığında hizmet seviyesini yakalamak için gereken agent sayısı	25 agent

[http:// www.idea.com.tr](http://www.idea.com.tr) (web sitesinden uyarlandı, 27/07/2002)

Yukarıdaki tabloda Erlang C formülü kullanılarak hazırlanmış bir program sayesinde çağrı merkezinin kaç temsilciye (agent) ihtiyacı olduğu tahmin edilebilir. Örneğin; çağrı merkezine 15 dakikalık periyotta 100 çağrı gelsin, çağrıların süresi ortalama olarak 180 saniye olduğu düşünölsün. Çağrı merkezi gelen çağrıların %85'ini 20 saniye içinde cevaplamak istiyorsa ihtiyacı olan temsilci (agent) sayısı 25 olarak bulunmaktadır.

BENZETİM YÖNTEMİ

Benzetim programları insanların, malzemelerin veya olayların akışının benzetmesini yapar ve tecrübe etmek için kullanılır. İnsanların, malzemelerin ve olayların gerçek dünya durumundaki alternatif donanım durumlarını etki eden faktörlerin ne olduğunu tespit eder. Son yıllar içinde benzetim programları çağrı merkezlerindeki personel ve performans tahminleri yapabilmek için artan bir şekilde uygulanmaya başlandı.

Bir çağrı merkezi veya bir ACD (Otomatik Çağrı Dağıtıcısı) benzetimi, bir günün kısa bir zaman periyodu içinde gelen çağrı trafiğini günün her seviyesini belirterek bilgisayar süresinin birkaç mikro saniyesine sıkıştırır. Çağrılar gerçek olmayan çağrı merkezinde yaratılan bilgisayarların hafızalarına tesadüfen gelirler ve operatörler tarafından sıraya dizilir, cevaplandırılır, terk edilmiş ve tekrar bağlanmış arayıcıların davranışlarını karşılayacak şekilde sıraya dizilir ve cevaplandırılır. Ayrıca ACD fazla trafik akışını çağrı merkezi yöneticilerinin istediği şekilde test eder.

Benzetim programları, hizmet seviyesindeki çağrı blokesini, terk etmeleri, arayanların tekrar denemesi ve fazla trafik akışı benzetim parametrelerine girdiği zaman tam olarak seviyeleri ve etkilerini önler. Bir benzetim programı tesadüfi çağrı gelişlerini ve çağrı süresi uzunluklarını takip edebilir. Benzetim sonunda; kaç tane çağrının ele alınmış olduğunu, terk edilmiş olduğunu, meşgul sinyali verilmiş olduğunu, sıraya dizilmiş olduğunu ve sıraya dizilmiş olanların trafik akışını, cevap verme hızının ortalamasını ve çağrı merkezini arayanlara verilen gerçek servis seviyesinin sonuçları detaylı olarak görülebilir. Operatörlerin ve hatların değişik şekildeki kombinasyonları ile elde edilen daha fazla benzetim modelleri yöneticilerin, servis hizmet seviyesinden, operatör iş yükünden, problem çözümü gibi konulardan tatmin oluncaya kadar uygulanır.

Erlang formül metodu ile benzetim metodu arasındaki fark şöyle ifade edilebilir; Erlang formül metodu ile yöneticiler çağrı hacimlerini ve arzu ettikleri hizmet seviyesini programa girerek ihtiyaç duydukları operatör ve hat sayısını öğrenebilirler.

Benzetim metodunda ise yöneticiler, operatör ve hat sayıları programa girerek arzu edilen servis hizmet seviyesinin sonuçlarını görebilirler.⁸⁹

4.2. Çağrı Yönetimi

“Servis seviyesi” ve “yanıt süresi” hedefleri etkili çağrı merkezi yönetiminin merkezinde yer almaktadır. Gerçekçi ve somut hedefler ve ölçümler olmaksızın önemli pek çok sorunun cevapsız kalması kaçınılmaz olacaktır. Örneğin; "organizasyonumuz ne kadar ulaşılabilir durumda?" "Pazarlama kampanyaları ile ilgili arayanları cevaplandırabilecek durumda mıyız?" "Müşteri temsilcilerimiz ne kadar meşgul olacak?" "Maliyetlerimiz ne yönde değişecek?" sorularının cevapsız kalması gibi. Genellikle "Servis Seviyesi" ve "Yanıt Süresi" ile ilgili endüstri standartları bulunmamaktadır. Optimum hedefler çağrının değeri, arayanın göstereceği toleransın düzeyi, hat maliyetleri, iş gücünün toplam maliyeti gibi faktörlerin tümünün benzer olduğu çağrı merkezleri için oluşturulabilecek ve anlamlı olabilecektir.⁹⁰

Tablo 5. Örnek Servis Seviyesi Hedefleri

<i>Genel Karşılaştırmalar</i>	<i>Servis Seviyeleri (X yüzde / Y Saniye içerisinde)</i>
Acil servisler (örneğin, 911 çağrı merkezleri)	100/0
Görece "Yüksek" olan servis seviyesi hedefleri	90/20, 85/15 veya 90/15
Görece "ortalama" olan servis seviyesi hedefleri	80/ 20, 80/30 veya 90/60
Karşılaştırmalı olarak "İddiasız" olan servis	80/60, 90/120 veya 80/300

Cleveland, <http://www.sistema.com.tr> web sitesinden uyarlanmıştır.

⁸⁹ Stuart Harris, "A Primer On Call Center Staffing Methods" (<http://www.pci.com> 08/06/2001)

⁹⁰ Cleveland a.g. web sitesi

Tablo 6. Örnek Yanıt Süresi Hedefleri

İşlem Tipi	Alt Limit	Üst Limit
Müşteri e-postası	3 Gün	1 Saat
Faks	3 Gün	1 Saat
Müşterilerce Bırakılan Sesli Mesaj	Ertesi Gün	1 Saat
Müşteri Mektubu	1 Hafta	Aynı Gün İçinde

Cleveland, <http://www.sistema.com.tr> web sitesinden uyarlanmıştır.

Örneğin; rekabetçi bir sektör olan finans sektöründe genellikle üst limitlerde olan hedefler belirlenmektedir; örneğin gelen telefon çağrılarının %90'ının 20 saniye içerisinde yanıtlanması; gelen e-postaların 24 saat yada daha kısa bir süre içinde yanıtlanması gibi.

Çağrı yönetimini sağlamak için genellikle çağrı izleme yöntemi kullanılır. Başarılı bir çağrı izleme, önemli bir planlama süreci gerektirir. Müşteri temsilcilerinin çağrılarını dinlemek ve değerlendirmek, çağrı izleme sürecinin bir bölümünü oluşturur.⁹¹

Genelde çağrı izleme "Çağrı kalitesini garantilemek için bir müşteri temsilcisinin telefon görüşmelerinin dinlenmesi" olarak anlaşılır. Bu süreç bir performans ve kalite değerlendirme aracı olarak da anılır. En yaygın izleme yaklaşımı, müşteri temsilcilerinin çağrı değerlendirmelerinin çağrı merkezinin performans kriterlerine bağlanmasını içerir. Sonuçlar bireylerin performanslarının değerlendirilmesinde faydalı olduğu kadar, tüm organizasyonu etkileyebilecek geniş kapsamlı faydalarda sunar.

Çağrı izlemeyi işletmeler müşteri tabanlarının sürekli, gündelik bir incelenmesi olarak düşünmelidirler. Organizasyonun diğer alanları ve seviyeleri de bu sürece dahil olduğunda, izleme süreci basit bir müşteri değerlendirme aracı olmanın ötesine geçer.

⁹¹ Donna Schwartz "Çağrı İzleme Sürecinizden Memnun Musunuz?" <http://www.sistema.com.tr> (15/05/2002)

Asıl güçlük; verilerin organizasyonun çeşitli seviyelere yayılması ve etkili olması için konuyla ilgilenecek doğru kişilerin bulunmasındadır.

Çağrı izleme, üst düzeyde etkili olmak için sürekli olarak gelişmek zorunda olan dört aşamalı bir süreçtir. Bu aşamalar; değerlendirme, planlama, uygulama ve yönetimdir.

Değerlendirme safhasında yöneticilerin yoğunlaşması gereken birkaç soru bulunur.

- Organizasyondaki izlemenin amacı nedir?
- Üst düzey yönetimin çağrı izleme anlayışı nedir?
- İzleme sürecinde toplanan bilgi ile ne yaparız?
- Bilmemiz gereken veya bilmek istediğimiz başka bilgilerde var mı?
- Süreçle doğru insanlar mı ilgili?
- İzleme sürecinden en üst düzeyde verim almak için doğru araçlar mevcut mu?
- Daha iyi, daha verimli bir yöntem var mı?
- Edinilen bilgi doğru yere / insanlara mı gidiyor?

Planlama Safhasında aşağıdaki hazırlıkların önemi üzerinde durulur:

- Bu maddeler için form oluşturulması;
 - Bireysel performans değerlendirilmesi
 - Organizasyonel gelişim fırsatları
- İzleme frekanslarının belirlenmesi (günlük, haftalık, aylık, üç aylık)
- Geri bildirim süreci kurulması
- Süreçle ilgili olanlar için zaman kullanımı
- İlgili herkes için eğitim malzemelerinin hazırlanması
- Hangi telefon sıralarının izleneceğinin belirlenmesi (tüm telefon sıraları mı yoksa her seferde birisimi?)

Uygulama aşamasına gelindiğinde yöneticilerin üstünde durdukları soru “gerçekten hazır mıyız?” olmalıdır. Plan iyi yapılırsa, uygulama genel olarak sorunsuz bir süreçtir. Ancak bu aşamada da bazı değişiklikler yapılabilir.

- Fikir ve sıkıntuların tartışılması için düzenli tartışma grupları oluşturulmalı.
- İzleme sürecinin başlangıç tarihini bildirilmeli.
- İlgili olan herkesin yeterli eğitimi almış olduğundan emin olunmalıdır.

İzleme sürecinin en kritik (ancak yinede en çok ihmal edilen) safhası. Sürecin gelişmesi için otoritesi olan bir yöneticinin sürecin sahipliğine atanması gerekir. Bu kişi, süreci zaman zaman yeniden değerlendirmek ve üst düzey yönetime eğitim, eleman alma, sistemin genişletilmesi vb.gibi konularda gelişme fırsatları sağlamakla yükümlü olacaktır. Aynı zamanda izleme sürecinin başarısı bu yöneticinin performans hedefleri arasında anahtar önemde olmalı ve bu kişinin organizasyondaki başarısı sürecin başarısına bağlı bulunmaktadır. İlgililer arasında genel olarak şu kişiler bulunur:

Müşteri Temsilcileri:

Müşteri temsilcisi seviyesinde çağrı izleme, müşteriyle yüz yüze olan kadro için güçlü yanlarını ve geliştirmeleri gereken beceri ve alanları daha iyi anlamalarını sağlayan kendilerini değerlendirme fırsatıdır. Vardiya başına 60 ila 100 çağrı alan müşteri temsilcileri neyi doğru yaptıklarını bilme ve bağımsız olarak kendilerini geliştirme hakkına sahiptirler. Bağımsız kendini değerlendirme ile ilgili genel kurallar ilk eğitim döneminde tartışılmalıdır.

Mentorlar / Eğitimciler:

Mentor ve eğitimciler tüm organizasyonu etkileyecek eğitim pratikleri geliştirme fırsatı elde ederler. Bu kişilerin rolleri çok kritiktir, çünkü mentor ve eğitimciler yöneticilere, her müşteri temsilcisi için bir gelişim planı çıkarılmasını oluşturacak bilgileri verirler. Aynı zamanda müşteri temsilcisi eğitimini geliştirmede kullanılabilecek fikir ve fırsatlar için de bu sayede hazır olabilirler.

Yöneticiler:

Çağrı izlemenin gerçek anlamda başarılı olabilmesi için yöneticilerin, izlenimi bir performans değerlendirmesi değil müşteri temsilcilerinin gelişmesine yardımcı olan bir araç olduğunu anlamaları şarttır. Verimli olarak kullanılması, yöneticilerin destekleme

ve gelişme için birey bazında planlar hazırlama konusunda sorun yaşamamalarına bağlıdır.

Üst Düzey Yönetim:

Üst düzey yönetim çağrı izleme sürecini müşteri sadakati ve müşteriyi elde tutma inisiyatifleri ile birleştirerek bundan fayda sağlayabilir. Doğru kullanıldığında çağrı izleme, müşteriler ile gerçekleşen etkileşimlerin informal bir incelemesi olarak işlev görür ve müşterilerin organizasyon ve sağladığı ürün ve hizmetler hakkında nasıl hissettiğini anlamada kullanılabilir. İzleme; üst seviye yönetime eğitim programları, teknolojik gereklilikler, bilgi gereklilikleri, kadro alma kullanma ile ilgili fikirler verir.⁹²

5. ÇOK YÖNLÜ ÇAĞRI MERKEZLERİ

Günümüz iş dünyası iletişimde, işletmeler için birden daha çok çağrı merkezi çalıştırılması gittikçe yaygınlaşmaktadır. Çoğunlukla işletmeler, gelişip büyüyen iş imkanlarına göre kendi çağrı merkezlerini genişletmekte veya çeşitli çağrı merkezleri ile zaten çalışmakta olan bir diğer işletmeyi bünyesine almaktadır. Havayolları, katalog şirketleri, finansal hizmet sunucuları ve telekomünikasyon hizmeti sunucuları da dahil olmak üzere bazı işletmeler çok yönlü merkez modeline dönüyorlar.

Çok yönlü çağrı merkezine geçiş için düzenlenmiş usul ve kurallar yoktur. Bazı durumlarda bir organizasyon dahilindeki farklı merkezler; küçük çaptaki görevlerin birbirleri ile örtüşen farklı fonksiyonlarını ifa ederler. Başka durumlarda, merkezler fonksiyonları bölüşür. Mevcut durumun ne olduğu önemli değildir; bu çok yönlü merkezli işletmelerin geniş bir çoğunluğu kendilerinin bilgi paylaşımına ihtiyaç duyduklarını saptamışlardır.

Çok yönlü çağrı merkezleri şirketlere, genişletilmiş mesai saatleri ve daha esnek hizmet sağlanmasını sunmak suretiyle, müşterilerinin daha fazla ilişki kurulabilir olmasına imkan sağlar. Örneğin, çok yönlü zaman dilimleri içindeki çağrı merkezlerinin koordine edilmesi, müşterilere mesai saatleri dışında telefon etme imkanını sağlar.

⁹² Donna Schwartz “Çağrı İzleme Sürecinizden Memnun Musunuz?” <http://www.sistema.com.tr> (15/05/2002)

Çok yönlü çağrı merkezlerinin uygulanması işletmelere farklı coğrafik bölgelerde uygulanabilecek imkanların kiralanması avantajını sağlar. İlave olarak şebeke (ağ) haline getirilmiş merkezler, herhangi bir felaket halinde, desteklenmeye ihtiyaç duyulan veya gereğinden fazla sayıda olan merkezler, işletmeler için ihtiyaç duyulan destek yastıkları temin eder.

Örneğin; Atlanta bölgesinde meydana gelen buz fırtınasında bölgedeki bir çok çağrı merkezi iş göremez hale gelmiş. Ancak, ülkenin diğer bölgelerinde çağrı merkezleri olan bir şirketin müşterileri iş akışında anormal bir durum ile karşılaşmamışlar.⁹³

6. BAŞARILI ÇAĞRI MERKEZLERİ

Son yıllarda hemen hemen her sektörde çok hızlı bir gelişme gösteren çağrı merkezleri içerisinde başarılı örnekler olmasının yanında başarısız örneklerin sayısının da bir hayli fazla olduğu görülmektedir. Çağrı merkezleri konusunda düşülen en büyük hata, uzmanlara göre, belli kalıplara uymaya çalışırken işletmenin ve müşterilerin özgün yapısını gözden kaçırmaktır.⁹⁴

Çağrı merkezi uzmanlarına göre başlangıcından itibaren iyi bir performans sergileyen çağrı merkezleri şu özellikleri paylaşıyorlar;

- 1) Merkez kurulmadan önce disiplinler ve departmanlar arasında merkezin amacı konusunda fikir birliği sağlanmalı; bir çağrı merkezinin etkisi, departmanlar arasındaki sınırları her zaman aşar. Dahili bir satış çağrı merkezi, dışarıda çalışan satış gücünün yükünü hafifletecek, üretim için ürün dönüşüm zamanlarını değiştirecek ve reklam departmanı ile yakın ilişkiler gerektirecek. İşi (veya iş yükü) değişecek olan herkes ilk planlama aşamasına katılmalıdır.

⁹³ Colin Hatfield "Multi-Channel Contact Centres" <http://www.ecustomerserviceworld.com> (12/3/2002)

⁹⁴ Henry Dortmans "Yeni Çağrı Merkezleri İçin Başarının Anahtarları" <http://www.sistema.com.tr> (15/5/2002)

- 2) Proje takımı, sürece bir bütün olarak odaklanır; sürecin parçalarına değil çağrı merkezini parçaların yan yana gelmesinden oluşmuş olarak düşünmek kolaydır (ACD, IVR, CTI, yönetim bilgi sistemi, süpervizörler, mobilya vb). Ancak iyi bir çağrı merkezi, bütünleşik bir sistemdir ve herhangi bir parçada yaşanan bir değişim bütünü beklenmeyen şekillerde etkileyebilir. Verilen her kararda resmin tamamı dikkate alınmalıdır.
- 3) Merkezin pratik ve kısa vadede ulaşılabilecek hedefleri bulunur. Çağrı merkezinin hedefleri; kaynakları, çalışanlarının deneyimleri, işletmenin ayırdığı bütçe vb. faktörler dikkate alındığında gerçekçi olmalıdır.
- 4) Proje takımı tedarikçilere teklif götürmeden önce merkezin gerekliliklerini tam olarak tanımlar. Ne istediklerini bilen ve bunu elde etmekte ısrar eden müşterilerin tatmin olma olasılığı, tedarikçilerin süreci kontrol etmesine izin veren müşterilerden daha fazladır.
- 5) Merkezin yönetim düzeyi servis seviyesi, üretkenlik ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi tam olarak anlamıştır. Yüksek verimlilik, telefonda müşteri temsilcilerinin, zamanlarının çoğunu müşterilerle telefonda konuşarak geçirdikleri anlamına gelir. Ancak bu, diğer müşterilerin çoğunun sık sık beklemede kaldıkları anlamına da gelir. Merkez, birbirlerine ters düşebilen hedeflerin dengelenmesi ihtiyacını net olarak kavranmış bir anlayışla planlamalı ve yönetilmelidir.

Performansları iyi olmayan çağrı merkezlerinin iç uyarı işaretleri olduğu uzmanlarca keşfedilmiştir. Uzmanlara göre aşağıdaki karakteristiklerin biri bir çağrı merkezinde görülüyorsa yöneticilerin sorun çıkmasına hazırlıklı olması gerektiği belirtiliyor.

- 1) Çağrı merkezi tanımlanmamış bir soruna çözüm getiriyor; bazı çağrı merkezleri sadece "herkes yapıyor" diye düşünülerek kurulmuşlardır. Neden yapıldığı net ve somut biçimde bilmiyorsa, sonuçlardan hoşnut kalma olasılığı son derece düşüktür.
- 2) Proje takımı en önemli soruların ürün ve teknolojiyle ilgili olduğunu düşünüyor; eğer çağrı merkezi yöneticileri merkezin tam olarak ne

yapacağını, hedeflerinin ne olduğunu, kaç çağrıyı ele alacağını, çağrıların ne kadar uzun süreceğini ve daha pek çok şeyi bilmiyorlarsa ACD,IVR ve hatta mobilyalar hakkında bile akıllıca kararlar veremezler.

- 3) Proje her şeyi bir anda yapmaya çalışıyor; önemli olan bir şeyi iyi yapıp sonra bir başka adıma geçmek olmalıdır.
- 4) Planlamanın başında yanlış grup görevlendirilmiş.
- 5) Yönetim yanlış şeyleri ölçüyor. ölçümler davranışı değiştirir: örneğin çağrı süresini ölçmeye yoğunlaşırsa müşteri temsilcileri talepleri karşılamak için çağrıları uzatacak veya kısaltacaklardır.

7. ÇAĞRI MERKEZLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

İşletmelerin gittikçe artan ölçüde, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri, temel çekirdek yeteneklerin kullanılmadığı işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelerden almak eğilimi, yaygın bir dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını ortaya çıkarmıştır. Dış kaynak kullanımının en genel tanımı “şirketin kendi ana işi dışındaki konularda başka şirketlerden hizmet alarak toplamda işini daha iyi yönetmesi”dir.⁹⁵

İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan bu temel yetenek ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle , yani dış kaynak kullanımı yaparak, hem kaynak tasarrufu sağlamakta, hem yapı olarak küçülmekte ve yalın hale gelmekte ve hem de kendilerini çok iyi bildiği işler üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar.

Bir işletme için her alanda üstünlük sağlayabilmek mümkün değildir. Eğer işletme herhangi bir alanda işlevi yerine getiremiyorsa, bu işlevi çok iyi yapabilen başka bir işletmeye yaptırabilir. Dış kaynak kullanımının, ana hatları ile işletmelere sağladığı faydalar şu şekilde özetlenebilir:

- Ana faaliyet konusuna odaklanma,

⁹⁵ “Outsourcing, bir yeniden yapılanma modeli” <http://www.bthaber.com.tr> (28/05/ 2002)

- Dağınık verilerin tek merkezde toplanması,
- İstenilen bilgiye kısa zamanda ulaşma imkanı,
- Gizliliğin korunması,
- Zaman tasarrufu,
- Verim artışı,
- Dışardan teknoloji kullanımı,
- İşin uzman tarafından yapılması,
- Kaynakların daha etkin kullanımının sağlanması,
- Dünyadaki en iyi uygulamalara ulaşabilme,
- Maliyetlerde tasarruf.

Çağrı merkezinde dış kaynak kullanılması ise işletmelerin çağrı merkezi gereksinimlerini, kendi koydukları standartlar çerçevesinde, bu işi kendisine odak iş kolu haline getirmiş şirketlere yaptırmaları anlamına geliyor. Çağrı merkezi; tüm bilgi ve fiziksel güvenlik ortamlarının bulunduğu, her türlü felakete karşı (elektrik kesintisi, iletişim hatlarının kopması, yangın ve donanım arızası gibi) önlemlerin alındığı, tüm iletişim imkanlarının bulunduğu bir ortamdan oluşuyor. Çağrı merkezi insan maliyetlerinin tüm maliyetler içindeki payının %70 olduğu bir iş kolu. Eleman değişim oranı yıllık %40 oranlarına kadar çıkmakta ayrıca telefon masrafları %18, yönetim ve bilgi işlem giderleri %13 ve %9'luk paylarla bu maliyetleri oluşturuyorlar. Dolayısı ile şirket içinde, ayrı bir odak noktası olarak ele alınmaması durumunda, kaliteyi ve başarıyı yakalamak güçtür.

Çağrı merkezinin işletme bünyesinde konumlandırılmasının en önemli dezavantajı maliyetlerin yüksekliği olmaktadır. Yüksek kira maliyetleri, eğitimli operatörlerin işten ayrılması, yeni gelenlerin eğitim masrafları, operatörlere özel motivasyon sisteminin yaratılması ve özellikle çağrı merkezinin gece saatlerinde çalışma eksikliği, başlıca maliyet kalemlerini oluşturuyor. Buna cevaplanacak çağrı oranını artırmak amacıyla fazla sayıda operatör çalıştırmak da eklenince, kalite artarken maliyetler yükseliyor ve kişi başına düşen verim azalıyor.⁹⁶

⁹⁶ Bedri Yoru "Çağrı merkezinde dış kaynak kullanımı" **BT Haber** Sayı:354 s:10, 28 Ocak-3 Şubat

7.1. Dış Kaynak Kullanımı'nın Avantajları

Dış kaynak kullanımının başlıca avantajları şu şekilde özetlenebilir:

Stratejik sebepler

1. Bilişim sistemlerini doğru kullanmak: Günümüzde iş yönetimi, üretim, müşteri ilişkileri yönetimi, kaynak kullanımı optimizasyonu, süreç yönetimi gibi birçok konu önemli ölçüde bilişime dayanır. Dolayısıyla bilişim sistemlerinin doğru yönetimi, rekabet edebilirliğe büyük katkıda bulunuyor ve bilişim sistemlerini doğru kullanmayan firmalar da büyük sorunlar ile karşılaşabiliyor. Bilişim teknolojilerini, işletmelerin iş hedeflerine uygun bir şekilde yönetmek dış kaynak kullanımı işletmelerinin sorumluluğunda.

2. Ana işe odaklanmak: Günümüzün pazar şartları, işlerin giderek daha karmaşık yapılarda yönetilmesini gerektiriyor. Bilişim sektöründe dış kaynak kullanımı ile bilişimin hangi amaca hizmet etmesi gerekiyorsa sadece bunun tanımlanması yeterli oluyor, bilişim ile ilgili, finansman dahil, sorumluluk dış kaynak kullanımı işletmesine devrediliyor.

Ticari nedenler

1. Maliyetin azaltılması: Dış kaynak kullanımı hizmeti veren kurumlar müşterilerinin herhangi birinin tek başına sahip olduğundan çok daha büyük bir ölçeğe sahiptirler. Bu sebeple hem satın alma maliyetleri hem de işletim maliyetleri daha düşüktür. Diğer taraftan özellikle bilişim hizmetlerinde öğrenme ve geliştirme maliyetlerinin yüksek olması, sistemlerin sürekli değişmesi sebebi ile bu maliyetler ile sık sık karşı karşıya kalınması sorunu da dış kaynak kullanımı işletmelerin aynı öğrenme ve geliştirme maliyetlerini birden çok işletme ile paylaşabilirmeleri nedeni ile düşebiliyor.

2. Sabit maliyetin değişkene dönüştürülmesi: Birçok bilişim sisteminde ilk maliyet çok yüksek ve maliyet kapasite arttıkça göreceli olarak az artmıyor. Bilişim sistemini

kendisi için kuran her işletme bu sabit maliyetlere katlanırken, dış kaynak kullanımı işletmeleri toplamda çok daha büyük bir havuzda erittikleri sabit maliyetleri müşterilerine yansıtmayabiliyor, dolayısıyla kapasite gereksinimi artıp azalırken kullanıcı esnek ve düşük bir maliyet modeli ile hareket edebiliyor.

3. Maliyetlerin önceden bilinmesi: Birçok işletmenin hem tecrübe hem de bilgi eksikliği sebebi ile ilk defa uyguladığı bir bilişim sistemi; dış kaynak kullanımı işletmesinin tecrübe kazanmış olduğu ve bu sebeple risklerini yönetebildiği, maliyetini bildiği bir sistemdir. Böylece, müşteri kuruma sistemin toplam sahip olma maliyeti konusunda çok ayrıntılı ve kesin bilgi verilebiliyor.

Hizmet kalitesi

1. Belirlenmiş hizmet düzeyleri: Dış kaynak kullanımı işletmeleri müşterilerinin alacakları hizmetin bütün özelliklerini önceden belirleyebiliyorlar. Bu hizmet düzeylerinin sağlanamaması durumunda uygulanacak yaptırımlar da belirlenebiliyor, böylece taahhütlerin gerçekleştirilmesi güvence altına alınıyor.

2. Süreç ve prosedürler: Bir bilişim hizmetinin kalitesi; tanımlı, iletişimi yapılmış ve uygulanan süreçlerin varlığına bağlıdır. Değişiklik yönetiminden risk yönetimine kadar geniş bir çerçeveyi doldurması gereken süreçler sorun olasılığını azalttığı gibi, çıkması kaçınılmaz olan sorunlarda da çözümün çok hızlı ortaya çıkmasını sağlıyor. Etkin dış kaynak kullanımı işletmeleri ise süreçleri ve prosedürleri oluşturabilmek için proje yönetimi metodolojileri, kalite ve yetkinlik yönetimi sistemleri (ISO 9000:2000 ve CMM gibi), standartlara uygun servis yönetim sistemleri kullanıyorlar.

Kaynak kullanımı esnekliği

1. Geniş kaynak havuzu: Birçok uzmanlık alanına yayılmış olan bilişim hizmetlerinin, farklı zamanlarda gerektirdiği farklı uzmanlıklar ancak geniş bir kaynak havuzundan sağlanabilir. Bu havuzun bir işletme tarafından yönetilmesi de kaynak yönetimini, bütünleşmeyi ve uyumu kolaylaştırıyor.

2. Kaynak sürekliliği: İşten ayrılma, hastalık, izin gibi kaynak sürekliliğini tehdit eden durumlar ile mücadele edebilmek ve beklenmedik durumlar için önlem geliştirmek bir dış kaynak kullanımı işletmesinin fazla ek kaynak gerektirmeden yönetebileceği konulardır.

Risk yönetimi

1. Maliyet ve teknoloji risklerinin azalması: Özellikle proje yönetimi hataları, yanlış teknoloji seçimi, kaynak yetersizliği, hedef yönetiminin olmaması gibi sebeplerle maliyetleri yükselebilen bilişim projelerinde, bu konuda gerekli önlemleri almak ya da önlem alamadığı takdirde de sonucuna katlanmak müşteri işletmenin sorumluluğu olmaktan çıkıp dış kaynak kullanımı işletmesinin sorumluluğu haline geliyor.⁹⁷

Çağrı merkezlerinde dış kaynak kullanımının faydaları ise şöyle sıralanabilir;

- Çağrı merkezi için dış kaynak kullanımı planlayan bir işletme, öncelikle hazır bir altyapıdan faydalanıyor ve projesini hızlı, başlangıç maliyeti düşük olacak şekilde başlatabilme imkanına sahip oluyor.
- Sadece konuşulan süre veya çağrı başına ücret ödeniyor. işletme tüm kontrol işlemlerini (ses kayıtlarının dinlenmesi, çağrılar ile ilgili tüm bilgiler, kalite verileri vb.) Internet üzerinden ulaşılarak yapabileceği imkanına sahip oluyor. Böylece maliyet planlaması ve kontrolü kolaylaşmış oluyor.
- Değişken talep dengesine göre esnek yapı kazandırması en büyük özelliklerden bir tanesi. Bu işi kendi bünyesinde yapan bir işletmenin bir hafta içerisinde 2 bin çağrıdan 10 bin çağrıya çıkması ve bunu karşılaması çok zordur. Oysa elinde sürekli, yetişmiş iş gücü bulunan bir dış servis sağlayıcısı bunu kolaylıkla başarabilir.
- Şirketin çağrı merkezini dış kaynak servis sağlayıcısına vermesi, kendi işine odaklanması ve çağrı merkezinin getireceği sorunlardan arınması anlamında çok önemli bir değer olacaktır.

⁹⁷ "Outsourcing, bir yeniden yapılanma modeli" <http://www.bthaber.com.tr> (28/05/2002)

- Şirkete atanmış elemanlar vasıtasıyla, verilen hizmet kalitesinin sürekli olarak aynı noktada tutulması ve anında alınabilen raporlar sayesinde firma için iş planlamasında esneklik sağlar.

7.2. Dış Kaynak Kullanımı'nın Dezavantajları

Dış kaynak kullanımı, büyük fırsatlar sunmasının yanında birtakım riskleri de beraberinde getirmektedir. Öncelikle hangi hizmetlerde dış kaynak kullanımının uygun olacağı sorusuna, uzmanlar tarafından verilen bir yanıt kuruluşun stratejik işlerinin, başka bir deyişle bu kuruluş tarafından gerçekleştirilmesi özellik taşıyan işlerin dış kaynak kullanımına konu oluşturmaması gerektiği yönündedir. Bir başka uzman ise yapılan herhangi bir işin başkasına yaptırılması yoluyla maliyet düşüşü ve/ya da etkinlik artışı sağlanıp sağlanmayacağına değerlendirilmesi gerektiğini ve bu kararın ondan sonra verilebileceğini belirtiyor. Bilişim ve örgüt konularının tanınmış isimlerinden Warren McFarlan ve Richard Nolan dış kaynak kullanımının niçin güç olduğu sorusuna şu beş yönlü yanıt veriyorlar:⁹⁸

1. Bilgi sistemlerinde hizmet alımı sözleşmeleri ortalama on yıl gibi uzun süreli olarak yapılmakta. Bunun nedeni, alıcının ancak böyle uzun bir dönemin sonunda kazançlı çıkması, geçiş dönemi etkilerinin ortadan kalkması. Ancak bu uzun süreler, sözleşme dönemi içinde altyapı niteliklerinin bütünüyle değişmesine, on yıl önce hiç öngörülme-yen yatırım ve uygulamaların söz konusu olabilmesine yol açmakta. Bu da sözleşme yönetimini son derece güçleştirmektedir.
2. Hizmeti alan işletme genellikle sözleşmenin ilk yılında sözleşmede yazan getirileri elde etmekte, buna ilişkin ödemeler kolayca yapılmakta, ancak zamanla değişen koşullar, ödemelerin her birini sıkıntılı ve uzun pazarlıklara, yanlış anlamaların giderilmesine, değişikliklerin kabulüne bağlı kılmaktadır.

⁹⁸ Semih Bilgen, "Kamu Sektöründe Bilişim Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı", Bilişim'99 Fuarı seminer notları.

<http://www.inet.org.tr> (27.7.2002).

3. Hizmet satıcısı açısından ise ilk yılda ağır bir iş ve sorumluluk yükü, sonraki dönemlerde kârın artacağı beklentisiyle üstlenilmekte, ancak ilk sıkıntıların aşıldığı, “*sistemin oturduğu*”, artık düzenli ve görece rahat bir kazanç sağlanacağı beklentisi, müşterinin yenilik ve değişiklik istemleriyle bozulmaktadır.
4. Eğer hizmet satıcısı gerçekten büyük ölçekte iş görüyor ve aynı hizmeti çok sayıda müşteriye satması sayesinde maliyetleri düşürebiliyor değilse, kazancı beklentisinin çok altında gerçekleşebilir. Sözleşmenin iptali söz konusu olduğunda, dışarıdan alınan bir hizmetin yeniden kuruluş içi birimlerce sağlanmasını örgütlemek, alıcıya, hiç bu işe kalkışmasaydı olacağından çok daha pahalıya mâl olacaktır.
5. Yalnızca maliyetleri düşürmek amacıyla dışarıdan satın alınmasına karar verilen bilgi sistemleri hizmetleri eğer zaman içinde kuruluşun yaptığı işin gittikçe daha önemli bir ögesi konumuna geliyorsa, alıcı, bir noktada, stratejik nedenlerle kendi işini yine kendi görmeyi yeğleyebilmektedir. Birçok örnekte, iş bağlantılarının doğrudan doğruya web üzerinden gerçekleştirilmesi, alıcıların dış kaynak alımı sözleşmelerini iptal etmelerine yol açmıştır.

Bu konuda 1990’lı yılların başında yapılan kapsamlı bir çalışmada varılan sonuçlar da yukarıdakilere benzer uyarılar içeriyor:⁹⁹

1. Dış kaynak alımından önce dikkatli bir çözümlenme ve hazırlık evresi gereklidir.
2. Dış kaynak alımı, bilgi sistemleri yatırımlarının getirisinin kolayca hesaplanamaması/gösterilememesi sorununun bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.
3. Dış kaynak alımının hizmet maliyetini düşürmediği durumlar vardır, bunların getirilerinin dikkatle incelenmesi gerekir.
4. Dış kaynak sağlayan kuruluşun, söz konusu hizmetleri, alıcının kendi birimlerinden daha verimli/etkili/iyi sağlayıp sağlamayacağı ciddi olarak irdelenmelidir.

⁹⁹ Semih Bilgen a.g.e.

5. Dış kuruluşların katkısı olmadan da kuruluş içi birimlerin aynı verimlilik/etkililik düzeylerine ulaşması olanağı bulunabilir.
6. Dış kaynak alımının başarılı sonuç vermesi için tek denetim aracı, yapılan sözleşme, tek denetim yolu da etkili sözleşme yönetimidir.
7. Bilgi sistemleri hizmetlerinin, elektrik, su, telefon, vb gibi algılanması yanlıştır; bilgi, kuruluşun karar ve yönetim süreçlerinde yaşamsal önem taşıyan bir kaynak olduğundan, taşınması ve saklanması dış kuruluşlara yaptırılsa bile kullanımının kuruluşun kendi birimleri tarafından gerçekleştirilmesi esastır. Başka bir deyişle, kuruluş birimlerinin farklı ve esnek bilgi gereksinimlerinin, doğrudan doğruya kuruluş yöneticilerince belirlenmesi zorunludur.

8. ÇAĞRI MERKEZLERİNİN ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ

Çağrı merkezlerinin değerlendirilmesinde en yaygın olarak kullanılan ölçüm yöntemi “Meçhul Müşteri” araştırmasıdır. Meçhul Müşteri Araştırmasının hedefi, çağrı merkezlerinin sundukları hizmetin müşteri beklentilerini karşılamadaki başarısını, profesyonellik düzeyini ve kurumsal standartlara uyumunu müşteri gözüyle değerlendirmektir. Bu çok müşterili araştırma, çağrı merkezlerinin kendi performanslarını genel çağrı merkezi normları ile karşılaştırmalı olarak değerlendirmelerini sağlıyor. Böylelikle çağrı merkezleri, diğer çağrı merkezlerinden üstün veya geride oldukları konuları görebiliyor, iyileştirecekleri ve geliştirecekleri konuları daha net belirleyebiliyor.

Meçhul müşteri araştırmasında, deneyimli araştırmacılar önceden belirlenmiş senaryolara bağlı kalarak çağrı merkezlerine müşteri gibi bağlanıyorlar. Farklı sektörler için inandırıcı gerekçeler içeren ve gerçek müşteri arama nedenlerini yansıtan nitelikteki araştırmanın gözlem ve ölçümleri, bilgisayar ortamında standart bir soru formu üzerine kayıt ediliyor ve görüşme ile ilgili genel görüşler bu formlarda özetleniyor.

Bu temel amaç doğrultusunda, araştırma kapsamındaki üye çağrı merkezleri aşağıdaki standart ölçüm kriterleri kullanılarak üç aylık dönemler bazında değerlendirilmektedirler:

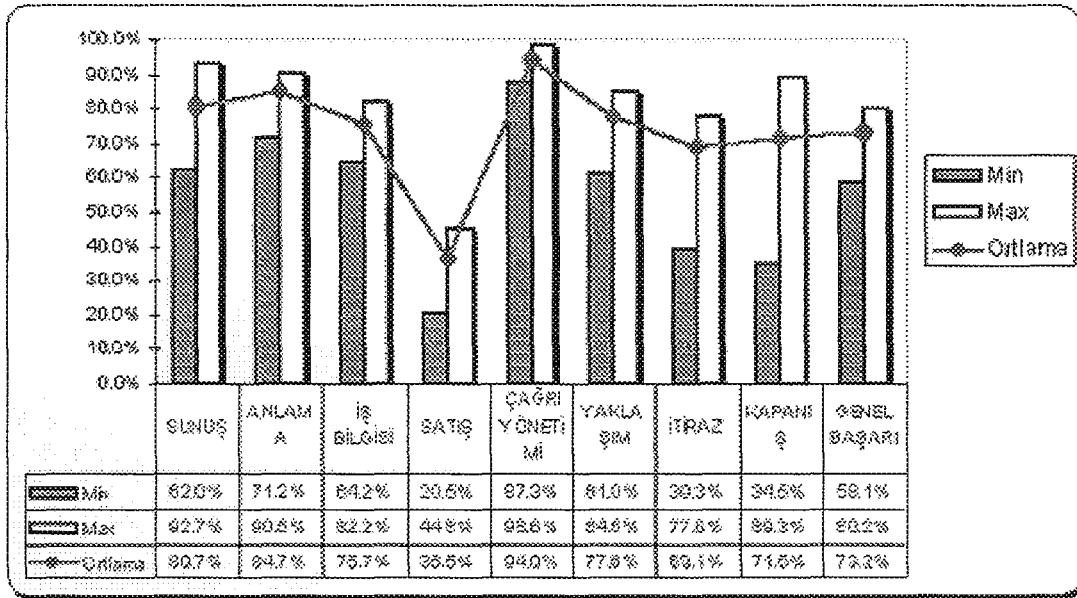
- Müşteri temsilcisine ulaşma (geçen süre, arama sayısı, telefonun çalma sayısı, vb.)
- Selamlama (şirket ismini söyleme, kendi ismini belirtme, hitap tarzı, vb.)
- Müşteriyi dinleme ve anlama
- Ürün / hizmet ile ilgili bilgi düzeyi ve bunu aktarma becerisi
- İtiraz ve şikayetleri ele alma ve çözüm bulma becerisi
- Çağrı yönetimi (bekletme, bekletme nedeniyle özür dileme vb.)
- Genel yaklaşım (dinamizm, isteklilik, profesyonellik vb.)
- Kapanış (teşekkür etme, başka bir soru/sorun olup olmadığını kontrol etme, müşterinin telefonu kapatmasını bekleme vb.)

Türkiye’de Sistema Yönetim ve Bilgi Çözümleri ile uluslararası pazar araştırma kuruluşu Procon GfK Business Information Services tarafından gerçekleştirilmiş olan “Meçhul Müşteri Araştırması”nın bulgularına göre, 1. Dönemde (Ocak-Şubat-Mart 2002) çağrı merkezlerinin ortalama başarısı %73 olarak gerçekleşmiş. Bu ortalama, yukarıda sayılan 8 ana kriterin toplamından elde edilen bir sonuç olarak ortaya çıkmıştır.¹⁰⁰

Aşağıdaki grafik, araştırmaya katılan tüm firmalar bazında tüm kriterlerin sonuçlarını ortaya koyuyor. Buna göre, “genel başarı” ortalaması %73.2 olurken, araştırmaya katılan 17 şirketten biri en düşük puan olan %58.1 ve bir diğeri de en yüksek puan olan 80.2% almıştır.

Grafikten de görüleceği gibi 8 kriterden 5 tanesi genel ortalamasının üzerinde, 3 tanesi ise altında gerçekleşmiş. Şirketlerin en başarılı oldukları alan %94 ile çağrı yönetimi olurken, gelişmeye en açık nokta ise satış becerileri (%36.5) olarak gerçekleşmiş.

¹⁰⁰ Sistema – Procon Meçhul Müşteri Araştırma Sonuçları <http://www.sistema.com.tr>



Şekil 10. Meçhul Müşteri Araştırması – Genel Başarı Ortalaması

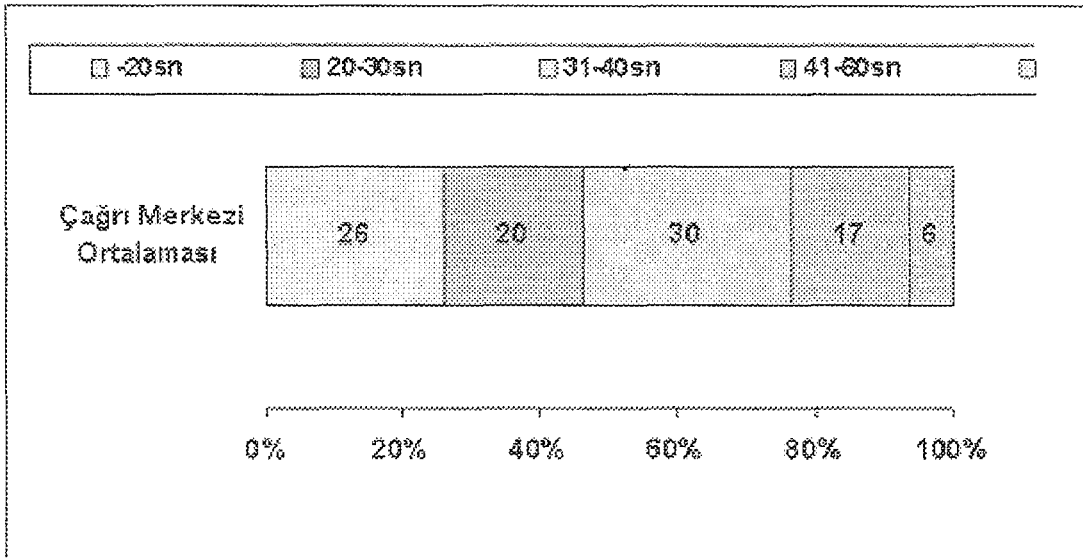
<http://www.sistema.com.tr> adresinden alınmıştır. (11/06/2002)

Çağrı merkezleri %90'nın üstünde performans sağlayarak en yüksek notu "Çağrı Yönetimi" kriterinde (bekletme standartlarına uygunluk) alırken, bunu %80 ve üstü başarı ile "Anlama-Cevaplandırma" (dikkatli dinleme, müşteriye anlama, görüşmeyi yönlendirme, açık, anlaşılır ve tatminkar cevap verme) ve "Sunuş" (selamla ve isim söyleyerek yardım önerme) kriterleri izliyor.

Çağrı merkezlerinin gelişmeye en fazla gereksinim duydukları alanlar ise "İtiraz ve Şikayetleri Ele Alma" (sorunu sahiplenme, açıklama getirme, çözüm sunmaya çalışma ve müşteriye rahatlatma) ve özellikle oldukça düşük puan almış olan "Satış Becerisi" (satış önerisinde bulunma, satış potansiyelini irdeleme, satış için istekli olma) olarak ön plana çıkıyor.

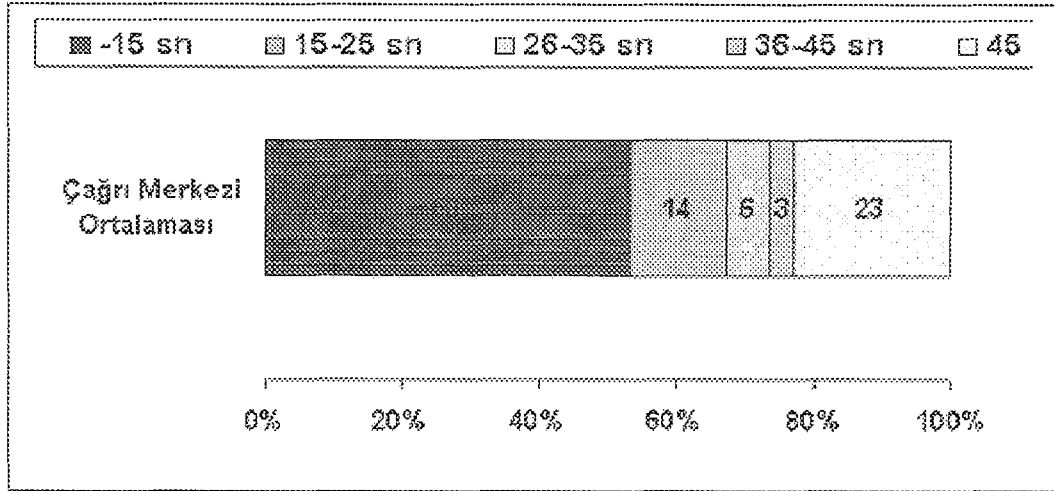
En düşük ile en yüksek not arasındaki büyük farklılıklar "İtiraz ve şikayetleri ele alma" ve "kapanış" (kapamadan önce yardım önerme, aranıldığı için teşekkür etme, telefonu önce müşterinin kapamasını bekleme) kriterlerinde göz önüne çıkıyor. Bir şirket %39 ile itirazları ele almada en az başarılı olurken bir diğer şirket aynı kriterden 100 üstünden 69 alabiliyor. Kapanışta da en yüksek not %71.5 iken, en düşük not ise bunun yarısı kadar (%34.5) gerçekleşmiş.

Araştırmada ölçülen bir diğer parametre ise çağrı merkezi ile hizmet sunan firmaların çağrılara yanıt verme sürati. Aşağıdaki grafik, bir müşterinin sesli yanıt sisteminde (A hizmeti için 1'e, B hizmeti için 2'ye basınız gibi) ortalama olarak ne kadar zaman geçirdiğini ifade ediyor. Buna göre çağrıların %26'sı ilk 20 saniye içinde sesli yanıt sisteminden geçip canlı bir müşteri hizmetleri yetkilisine bağlanma durumuna hazır hale geliyor. Sesli yanıt cihazının devreye girmesini takip eden ilk 40 saniye içinde çağrıların %76'sı sesli yanıt sistemini terk etmiş oluyor.



Şekil 11. Meçhul Müşteri Araştırması - Sesli Yanıt Sisteminde Geçirilen Ortalama Süre
<http://www.sistema.com.tr> adresinden alınmıştır. (11/06/2002)

Aşağıdaki şekilde ise bir sesli yanıt sistemini geçtikten sonra müşterilerin ortalama olarak kaç saniyede canlı bir müşteri hizmetleri yetkilisine bağlandığını (yani çağrısına cevap verildiğini) gösteriyor. Çağrıların ortalama olarak yarisından biraz fazlası (%53) ilk 15 saniyede bir temsilci tarafından cevaplanırken, ilk 35 saniye içinde %73'ü yanıt buluyor.





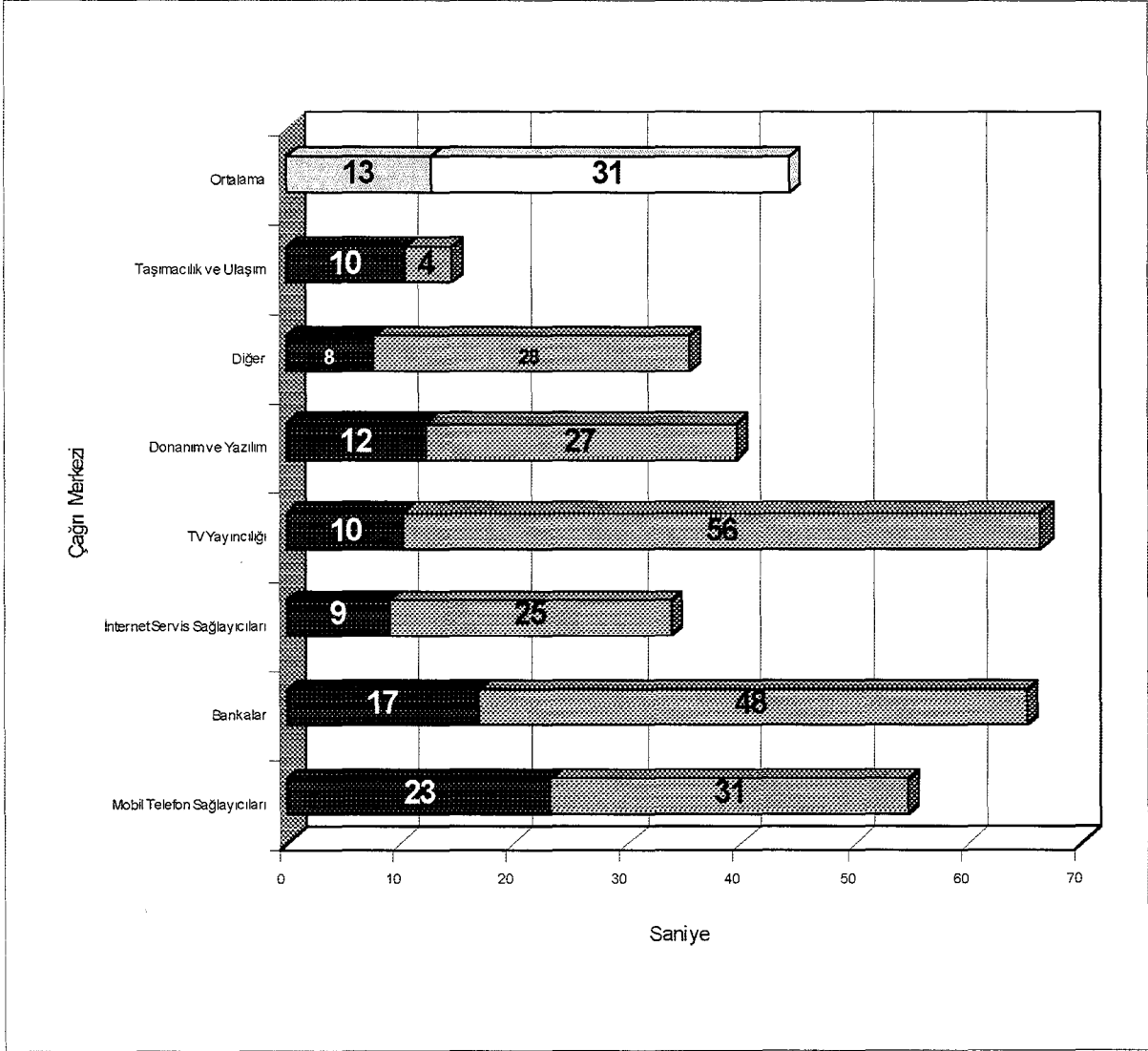
Şekil 12. Meçhul Müşteri Araştırması - Bir Yetkiliye Bağlanıncaya kadar Geçen Ortalama Süre
<http://www.sistema.com.tr> adresinden alınmıştır. (11/06/2002)

Sistema tarafından 2001 yılı Nisan ayında yapılan “Yanıt Hızı” araştırmasının sonuçları aşağıdaki gibidir. Araştırmada, bankacılık, taşımacılık ve ulaşım, mobil telefon sağlayıcıları, bilgisayar ve yazılım, İnternet servis sağlayıcıları, televizyon yayıncılığı ve birçok farklı sektörde faaliyet gösteren çeşitli kuruluşların çağrı merkezlerinin yanıt verme hızını araştırılmıştır. Araştırmada çeşitli sektörlerde hizmet sunan kuruluşların çağrı merkezlerine müşteri gibi bağlanarak gün içinde iki ayrı zamanda ölçümü gerçekleştirmiştir. Sektör bazına göre müşterinin ürün ve hizmetler hakkında bilgi almak, abone olmak ya da teknik destek istemek için harcadığı tuşlama süresini ve müşteri hizmetleri yetkilisine ulaşana kadar geçen bekleme süresini belirleyen her çağrı merkezi için 22’şer özel aramayla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın bulgularına göre mobil telefon sağlayıcıları, çağrı merkezlerinde müşterilerini yaklaşık 2 dakika bekleterek en yavaş performansı gösteriyor. Banka müşterileri çağrılarında yanıt almak için ortalama 1 dakika beklerken, İnternet servis sağlayıcı şirketler de aynı ortalama performansa sahip bulunuyor. Televizyon yayıncılığı ve taşımacılık sektörlerinde çağrıya yanıt alma süresi ise yaklaşık yarım dakika sürüyor. Amerika’da ise banka ve telefon şirketlerinde çağrılara ortalama yanıt hızı 2 dakika, yazılım şirketlerinde ise bekleme süresi 4 dakikaya çıkabiliyor. Uzmanlar, telefon ucunda çağrı merkezlerinden yanıt alabilmek için bekleyen

müşterilerin, yılda ortalama iki trilyon TL iletişim masrafı yaptığını belirtiyorlar.¹⁰¹ Araştırma sonuçlarına göre sektör değerlendirmeleri aşağıdaki gibidir.

	Sesli Yanıt Sisteminde geçirilen süre
	Müşteri Hizmetleri Yetkilisine bağlanıncaya kadar geçirilen süre



Şekil 13. Sistema Yanıt Hızı Araştırması Tüm Sektörler

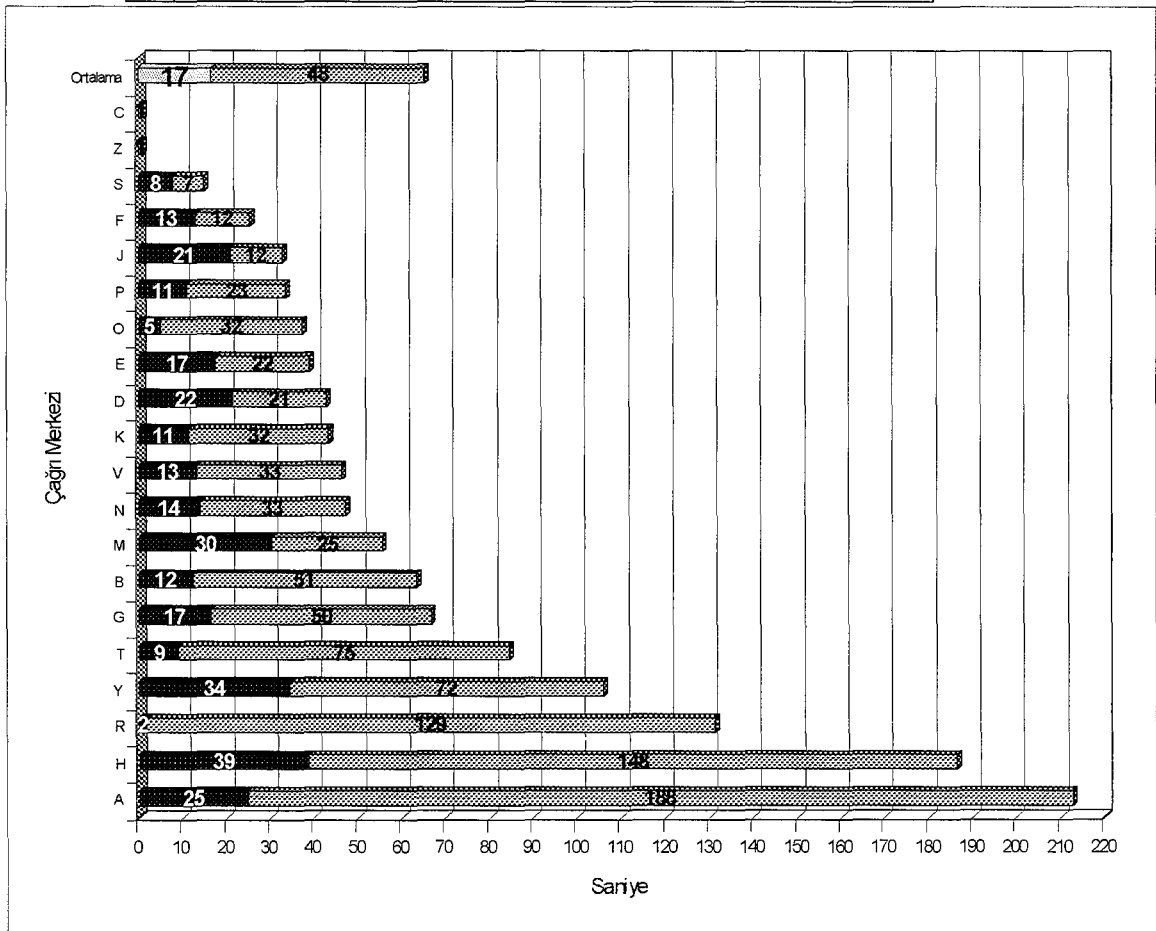
¹⁰¹ Sistema Yanıt Hızı Araştırması Sonuçları <http://www.sistema.com.tr>

Bankacılık Sektörü

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

Arama Sebebi : Ürün veya Hizmet Bilgisi Almak

	Sesli Yanıt Sisteminde geçirilen süre
	Müşteri Hizmetleri Yetkilisine bağlanıncaya kadar geçirilen süre



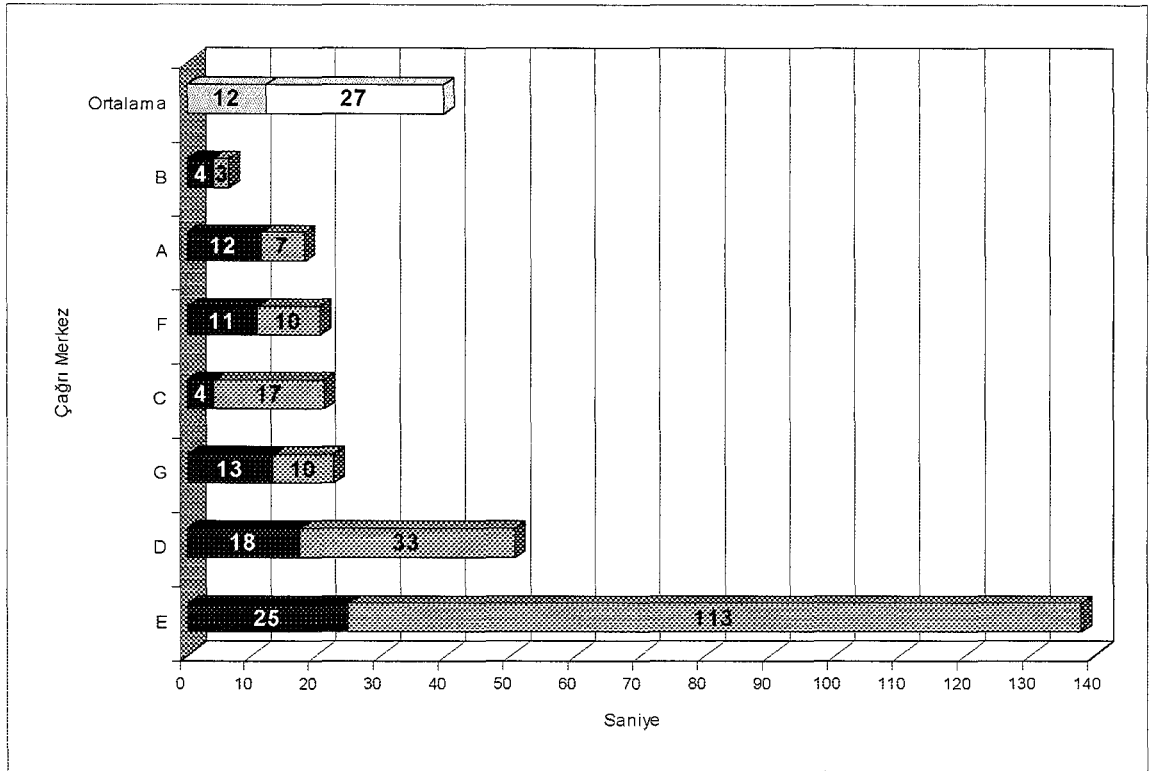
Şekil 14. Sisteme Yanıt Hızı Araştırması Bankacılık Sektörü

Bilgisayar Ve Yazılım Evi Kuruluşları

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

Arama Sebebi: Teknik Destek Almak

	Sesli Yanıt Sisteminde geçirilen süre
	Müşteri Hizmetleri Yetkilisine bağlanıncaya kadar geçirilen süre



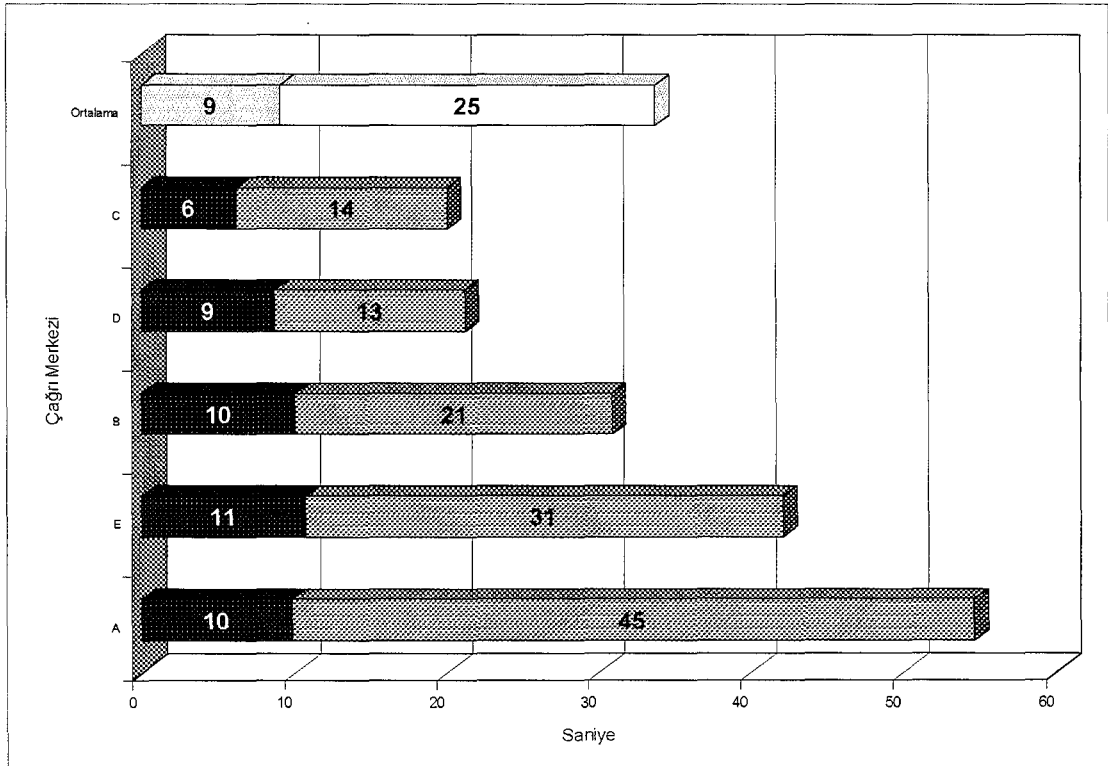
Şekil 15. Sisteme Yanıt Hızı Araştırması Bilgisayar ve Yazılım Sektörü

İnternet Servis Sağlayıcıları

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

Sesli Yanıt Sisteminde geçirilen süre
Müşteri Hizmetleri Yetkilisine bağlanıncaya kadar geçirilen süre

Arama Sebebi: Teknik Destek Almak



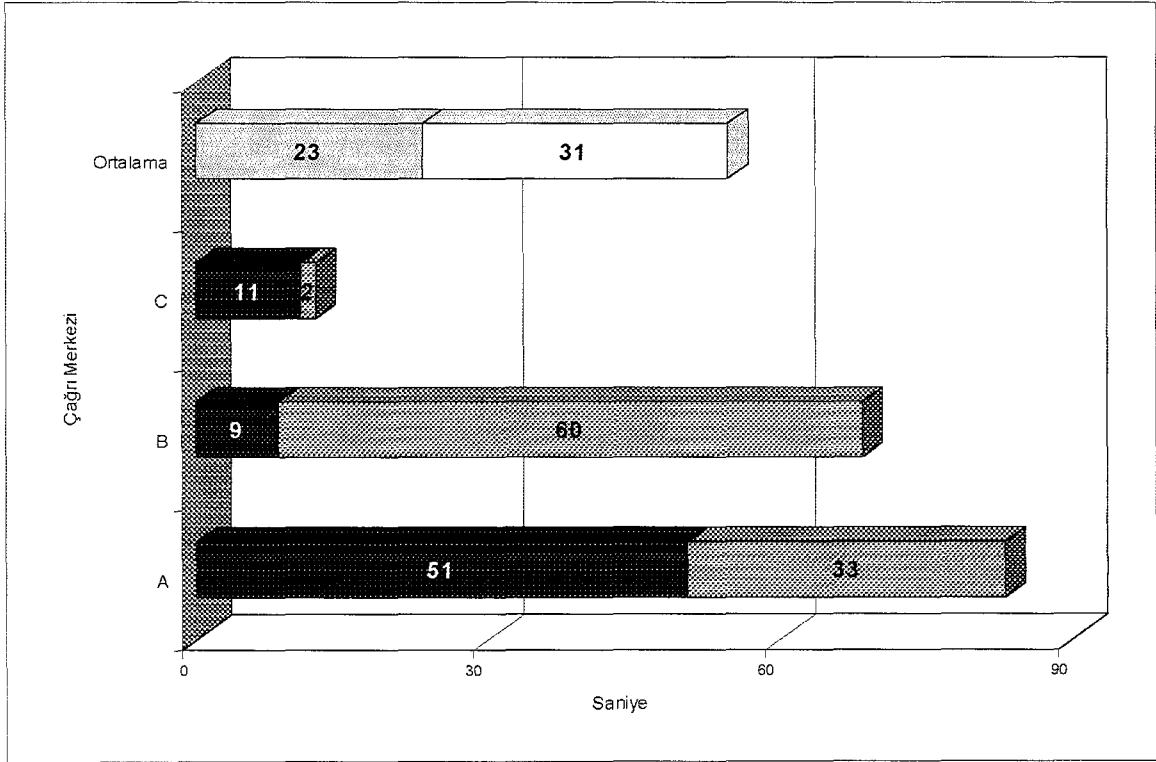
Şekil 17. Sisteme Yanıt Hızı Araştırması İnternet Servis Sağlayıcıları

Mobil Telefon Sağlayıcıları

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

Arama Sebebi: Abone Olmak

	Sesli Yanıt Sisteminde geçirilen süre
	Müşteri Hizmetleri Yetkilisine bağlanıncaya kadar geçirilen süre



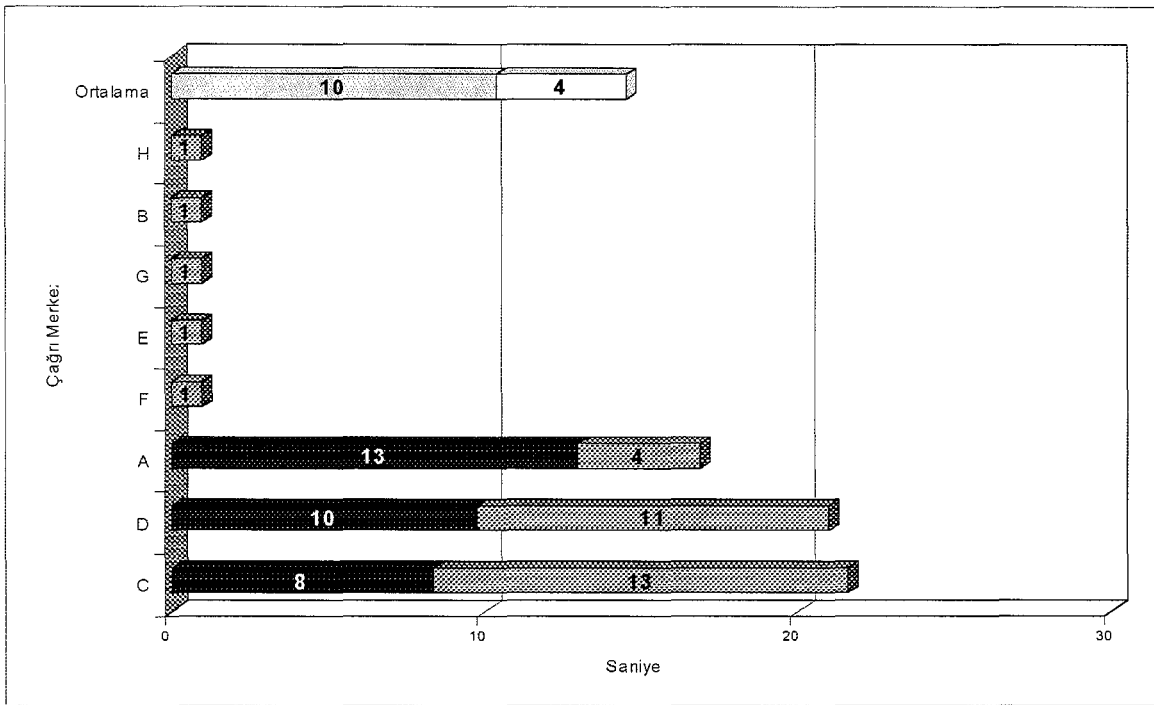
Şekil 17. Sisteme Yanıt Hızı Araştırması Mobil Telefon Sağlayıcıları Sektörü

Taşımacılık Ve Ulaşım

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

Arama Sebebi: Gönderi Yapmak veya Fiyat Sormak

Sesli Yanıt Sisteminde geçirilen süre
Müşteri Hizmetleri Yetkilisine bağlanıncaya kadar geçirilen süre



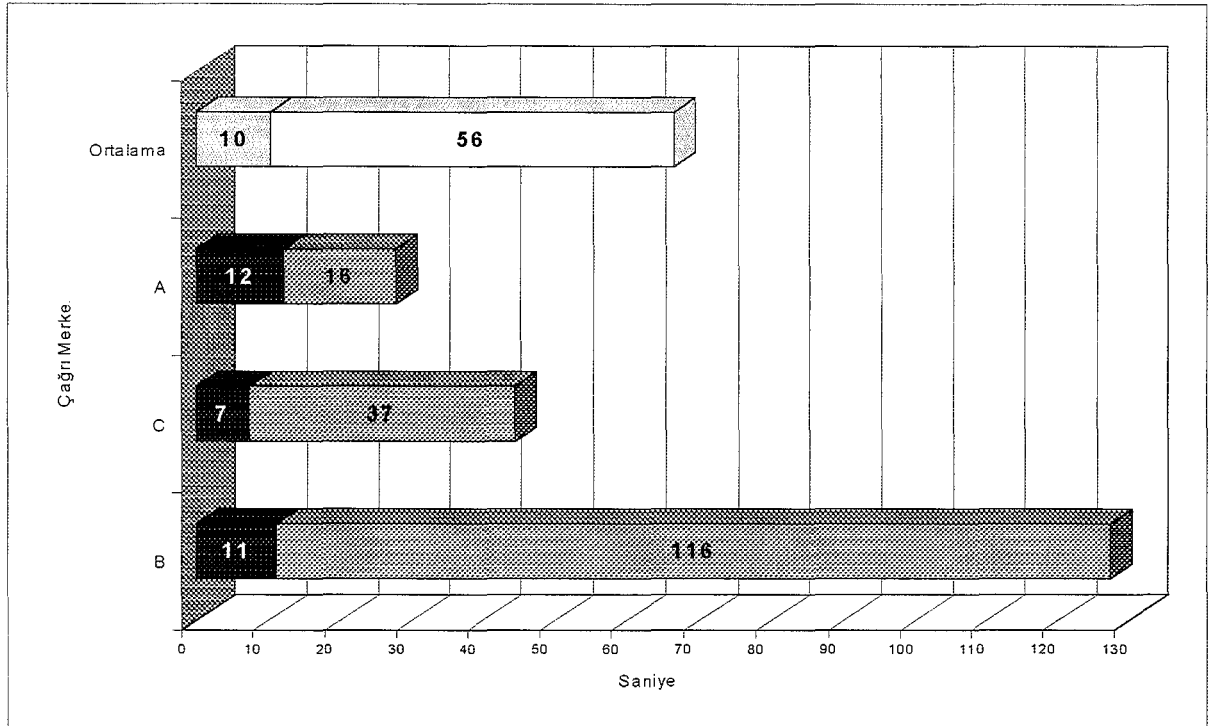
Şekil 18. Sisteme Yanıt Hızı Araştırması Taşımacılık ve Ulaşım Sektörü

Televizyon Şirketleri

Çağrı hızları araştırılan 3 TV kuruluşu da Sesli Yanıt Sistemi'yle çalışıyor. Sesli Yanıt Sistemi ortalamasının 24 saniye, bekleme süresinin ise ortalama 5 saniye tuttuğu görülüyor. Araştırma, bir TV kuruluşunun Sesli Yanıt Sistemi işlemleriyle birlikte toplam 36 saniye beklettiğini gösteriyor.

Arama Sebebi: Abone Olmak

■	Sesli Yanıt Sisteminde geçirilen süre
■	Müşteri Hizmetleri Yetkilisine bağlanıncaya kadar geçirilen süre



Şekil 19. Sisteme Yanıt Hızı Araştırması Televizyon Şirketleri

9. ÇAĞRI MERKEZLERİNİ TEMAS MERKEZLERİNE DÖNÜŞTÜRMEK

Basitçe müşteriler bir telefon numarası çevirerek veya bilgisayar farelerine bir kez tıklamak suretiyle kapsamlı hizmetlere ulaşmak istemektedirler. Bu arada işletmeler de, pazar eğilimlerini anlayarak fırsatları yakalayabilmek için artan bir oranda müşteri temaslarından elde ettikleri bilgilere güvenmektedirler. Kısaca, çağrı merkezleri "müşteri iletişiminin bir noktaya toplandığı merkezler" haline gelmiş durumdadır. Bir çok işletme çağrı merkezlerinin varlığını reklamlarında kullanmaktadır. *"Ürünümüzü alın ve sizi desteklemeye hazırız. Bizim için önemlisiniz ve aldığınız hizmet bizim için değer taşımaktadır"* işletmeler, farklı telefon numaraları sunarak veya öncelik tanıyarak karlı müşterilerine daha iyi hizmet seviyeleri sunmaya da çalışmaktadırlar.

Çağrı Merkezinin en önemli amacı CRM uygulamalarını desteklemektir, çağrı merkezi, CRM stratejisinin etkili ve önemli bir bölümüdür. CRM, iş dünyasındaki bir felsefedir. İşletmeler, bu felsefe çerçevesinde operasyonları üzerinde yoğunlaşmalı; önemli müşterilerini ellerinde tutabilmek, onlara karşı olan sorumluluklarını tam olarak yerine getirebilmek ve onları memnun edebilmek için bu felsefe çerçevesinde organize olmalılar. Çağrı merkezleri için bu misyon vazgeçilmezdir. Çağrı merkezleri, CRM stratejisinin işlemsel, analitik ve işbirlikçi etkinliklerini birleştirerek bir hareket merkezi olarak düşünülmektedirler. Çağrı merkezlerinin CRM'e etkin kaynak sağlayabilmeleri için 3 hedefi olmalıdır. Bunlar; operasyonel verimliliği artırmak, kaliteyi geliştirmek ve müşteri tatminini gerçekleştirmektir.

İşletmeler, müşterilerin isteklerini anlamak ve bunlardan bazı sonuçlar çıkarmak için onlar ile sıcak ilişkiler kurulmalıdır. Bu ilişkilerin kurulması yönünde müşterinin mekanik bir sistem ile değil, insana dayalı bir sistemle ilişkisi ön plana çıkıyor. Uzmanlara göre çoğu zaman müşteri, tamamen *menülerle* idare edilen bir sistemde işleminin gerçekleşip gerçekleşmediğine emin olmadığı için tedirginlik duyuyor. Örneğin, araştırmalara göre İnternet alışverişçilerin yüzde 67'si alışverişlerini tamamlamadan web sitelerinden ayrılıyorlar.

Günümüzde müşteriler ve diğer kullanıcılar, sayıları her geçen gün daha da artmakta olan iletişim kanalları karşısında gittikçe daha yüksek seviyelerde bütünlük destek beklemektedir. Bundan sadece birkaç sene öncesinde, herhangi bir uzun mesafe kullanıcısı, fatura ile ilgili sorunlarını iletmek ya da yeni bir servisi etkinleştirmek için ücretsiz yardım hatlarından birini çevirmek ve müşteri temsilcisi ile görüşmek durumunda idi. Günümüzde ise, aynı tüketici, kullanmakta olduğu her türlü ürün ve hizmet için standart bir uygulama beklemekte ve bununla bağlantılı olarak web sitelerinin, interaktif Sesli Yanıt (IVR), elektronik posta ve müşteri temsilcisi iletişiminin de tamamen bütünlüğe ulaşmasını talep etmektedir.

Genellikle çağrı merkezleri “sadece bir ses olgusu” olarak algılandı. Avrupa çağrı merkezlerine gelen işlem trafiğinin yüzde 95’inden fazlası hala ses temellidir. Ancak eğilim giderek işlemlerin diğer araçlar üzerinden başlatılması ve sonuçlandırılması yönünde değişiyor. İnsanlar çağrı merkezlerinde ses dışında elektronik ticaret, web ve faks gibi alternatiflere yöneliyorlar.

Sadece telefona dayanan çağrı merkezlerini daha verimli yapmak için internetten yararlanmak gerekiyor. Ancak aynı şekilde sadece Internet kullanılınca insan teması faktörü eksik kalıyor. Örneğin; Cisco, telefon ve interneti bir araya getiriyor ve şirketlerin web deki varlıklarını telefon ve internet şebekeleri ile bütünleştiriyor. Yani, insan ilişkisi ile teknolojisini bir araya getirerek, müşteri memnuniyetini artırıyor, böylece yapılan her temasın şirkete geri dönen değeri en üst seviyeye ulaşıyor. Web sitelerine erişen ziyaretçilerin sorularına anında cevap vermek için internet ile bütünleştirilmiş çağrı merkezleri kullanılıyor. Cisco web sitesinde bir “anında yardım” tuşu bulunuyor. Şirket çağrı merkezinde müşteri ile aynı web sayfasını, çeşitli formları paylaşarak geziyor ve müşteri sorularına cevap veriliyor. Sonuçta, şirket temsilcileri, müşteri sorularına anında cevap verdikleri gibi, soru ile ilgili grafik veya diğer görsel destek araçları ile yardımcı oluyorlar. Birlikte aynı sayfaları inceliyorlar, telefon yerine yazı ile chat yapabiliyorlar. Araştırmalara göre, İnternet alışverişçilerin yüzde 90’ı alışveriş sırasında yardım almak istiyorlar.¹⁰²

¹⁰² “Çağrı Merkezinden Contact Center’a” <http://www.bthaber.com.tr/isdunyasi-1> (9.6.2002)

İnternet müşterileri, web'in bir iletişim ortamı olarak hızı ve verimliliğini benimsemişlerdir. Çağrı merkezleri, kendilerini temas merkezlerine dönüştürecek stratejilerini internet bütünleşmesi için yeniden düzenleyerek uygulamaktadırlar. Bir çağrı merkezinden bir temas merkezine dönüşmek çok büyük bir girişimdir ve çoğu merkez sadece teknik açıdan bocalamakta olmayıp aynı zamanda CRM açısından da sorunlar yaşamaktadırlar. Kaliteli verilere ulaşılması, bir temas merkezinin başarısı için yaşamsal önemdedir, çünkü bir temas merkezindeki veri erişimi ve kalitesi müşteri ilişkilerini doğrudan etkiler.¹⁰³

Kaliteli verilere erişimi olan bir müşteri temsilcisi, müşterileri ile bilinçli bir biçimde konuşabilir ve onlara keyifli bir deneyim sağlayabilir. Bir Müşteri Temsilcisi'nin müşterinin önceki siparişleri hakkında bilgi sahibi olması ve ona tamamlayıcı ürünler hakkında öneride bulunması son derece verimlidir.

Her etkileşimde müşteri verilerinin doğruluğu ve erişilebilirliğinin yanı sıra bu verilerin nasıl kullanıldığı da müşteri ile bir ilişkinin kurulmasına katkıda bulunur veya bu ilişkiyi zedeler. Etkileşimleri akıcılaştırmak ve geliştirmek için doğru verileri vurgulayan temas merkezleri, anlamlı bir müşteri ilişkisi geliştirmeye olan bağlılıklarını sergilerler. Ancak çağrı merkezleri daha değerli müşteri ilişkileri geliştirmek amacıyla girişim seviyesinde veri erişimine ulaşmadan ve veri kalitesini yükseltmeden önce veri akışı yönetiminin incelikleri ve zorluklarını anlamalıdır.

Veri akışı yönetimi, bir temas merkezinde bulunan telefon, e-posta, faks ve posta gibi çeşitli kanallardan gelen verilerin birleştirilmesi, verinin kalitesinin yükseltilmesi ve müşteri temsilcisinin bu verilere erişiminin sağlanmasıdır. Veri Akışı Yönetimi aşağıdakileri içerir:

- Dönüşüm (transformasyon)
- Bütünleşme
- Temizleme
- Dağıtım

¹⁰³ Jonathan P. Weindruch “Veri Akışı Yönetimi: Çağrı Merkezlerinden Temas Merkezlerine” <http://www.sistema.com.tr> (15/5/2002)

Veri Akışı Yönetimi farklı veri kaynaklarının sayısı arttıkça her zamankinden daha zor hale gelmektedir. Yeni sistemler oluşturma çabaları, yeni bilgi adacıları yaratarak sorunu daha da içinden çıkılmaz hale getirir. Yeni veri kaynaklarının yanı sıra bilginin miktarı da sorunun karmaşıklığını arttırmaktadır. Bu eşitliğe, bir de müşterilerin internet çağında temas merkezlerinden daha yüksek beklentilerinin olmasını eklendiğinde, temas merkezine farklı kaynaklardan gelen verilerin akışının yönetilmesinin ne kadar zorlu bir işlem olduğu kavranabilir. Temas merkezleri, farklı veri kaynaklarını işlemlerine verimli biçimde bütünleştiremeyerek gelir ve kar kaybetmektedir.

Etkili Veri akışı yönetimi olmaksızın, çağrı merkezleri başarılı bir şekilde temas merkezlerine dönüşemezler. Bütünleştirilmiş, çok kanallı bir müşteri temas merkezinin nasıl destekleneceğine karar verilmesi, veri akış yönetiminin içerisinde incelenebilir. Çağrı merkezleri müşterilerini dinleyerek ve ihtiyaç duyulan servisleri sağlayarak süreçlerini yeniden yapılandırmalı ve çağrı merkezlerini müşteriye odak noktasına koyan bir temas merkezine dönüştürmelidirler. Kaçınılmaz bir şekilde, müşterilere ve ihtiyaçlarına kulak vermek, verilerinin akışını anlamak ve yönetmek anlamına gelir.

9.1. Veri Dönüşümü

Veri Dönüşümü; müşterinin çeşitli veri kaynaklarının toplanıp analiz edilmesi ve müşteri temsilcilerinin kullandığı hedef uygulamalar tarafından anlaşılabilir bir biçime dönüştürülmesini içerir. Dönüştürme önemlidir ancak verinin doğruluğu ve verimliliği iş kurallarının tüm veri akışı yönetimine bütünleştirilmesine bağlıdır. İş kuralları temel iş politikalarını yansıtır ve veri toplama, dönüştürme, bütünleştirme, temizleme ve dağıtım süreçlerini etkiledikleri ölçüde iş davranışını şekillendirir.

İş kurallarına paralel olarak temas merkezleri gerekli olan tüm bilginin toplanmasını garanti etmek için müşteri verilerini geçerli kılacak araçlar kullanabilirler (örneğin bir web formu). Temas merkezleri veri şablonlarını tanıyabilen ve serbest formdaki veri alanlarını arayarak bulduğu elemanları (kelimeler, veri bileşenleri) mantıksal bir düzene sokabilen yazılımlar geliştirebilirler.

9.2. Veri Bütünleştirilmesi

Veri dönüştürme gibi, Veri bütünleştirmede büyük ölçüde iş kurallarına ve bu kuralların çeşitli veri kaynaklarında ödün vermeden uygulanmasına bağlıdır. Müşteriyle gerçekleşen bir telefon konuşmasından ve bir müşteriden gelen bir e-postadan edinilen verileri bütünleştirmek için belirtildiği gibi çeşitli kaynaklardan gelen veri alanlarını alabilen bir yazılım gereklidir. Metadata, veri hakkında veri demektir ve belirli bir veri setinin nasıl ve ne zaman ve kim tarafından toplandığını ve hangi formatta olduğunu belirtir. Müşteri verilerini bir meta veri bakış açısından anlamak ek çaba gerektiren kodlamayı gereksiz kılar ve temas merkezlerinin veri kirliliği ile başa çıkmasına yardımcı olur.

9.3. Veri Temizleme

Veri Temizleme, verinin standartlara uygunluk, iç tutarlılık, referans bütünlüğü, alan geçerliliği açısından kontrol edilmesi ve doğru olmayan verilerin tamir edilmesi / doğru olan verilerle değiştirilmesini içerir. Örneğin geçerli olmayan bir posta kodunu, il / ilçe ile ilgili bilgiden edinilen posta kodu ile değiştirmek veri temizlemeye bir örnek teşkil eder. Veri temizleme, veri kalitesini kontrol eder ve eldeki veriyi geçerli veriyle (örn. A.B.D.'deki 140 milyon posta adresi) karşılaştırma, bölge değerleriyle (örn. geçerli A.B.D. ve bölgelerinin kodları) karşılaştırma ve alan menzili kontrollerinin (örn. 15 yaşın altında ve 90 yaşın üstündeki çalışanlar), tablo verilerinde tutarlılık kontrolleri, istisnaların örüntü analizleri, korelasyonlar ve frekans dağılımlarının bir karışımıyla düzeltir.

Veri temizlemesini geliştirmek için temas merkezleri, müşteri verilerini müşteri temsilcilerine dağıtmadan önce müşterilerinin kapsamlı bir görüntüsünü oluşturacak yazılımlara kaynak ayırmayı düşünmelidirler. Bir müşterinin bütünlüğe sahip görünüşü yazım hatalarını düzeltebilen, kısaltılmış ifadeleri tanımlayabilen, özel karakterlerle başa çıkabilen ve müşteri verilerini fonetik olarak uyuşturabilen bir yazılımla elde edilir.

9.4. Veri Dağıtımı

Bir müşteri temsilcisi ile müşteri arasındaki başarılı etkileşim, doğru verinin zamanında verilmesinin doğrudan bir sonucudur. Temas merkezi çapında standardizasyon ve kaliteyi garantilemek için sadece yukarıda açıklanan veri transformasyonu, entegrasyonu ve temizlemesi işlemlerinden geçen veriler müşteri temsilcilerine dağıtılmalıdır.

Verilerin e-posta, telefon çağrıları veya diğer herhangi bir iletişim kanalından nasıl dağıtılacağı iş kurallarına bağlı olacaktır. Bu kuralların dinamik bir şekilde uygulanması birincil derecede önemlidir.

Her koşulda etkili veri dağıtımı, müşteri temsilcilerine müşteri verilerinin tamamına ulaşım, "doğru bilgiyi doğru zamanda" getirmelerini sağlayarak müşterilerin taleplerini yerine getirmelerini sağlar. Temas merkezinin girişimin tamamına yayılması organizasyonun servis etkileşimlerini daha etkili biçimde karşılamasını ve müşteriyle kurulan temasların bir satış olanağına dönüştürmesini sağlar.

9.5. Veri Akışı Yönetiminin Olumlu Sonuçları

Müşterilerle bilinçli olarak iletişim kurabilen bir müşteri temsilcisinin, olumlu etkisinin yanı sıra bir temas merkezinin bir müşteri temsilcisinin bilgi sahibi olarak iletişim kurmasını sağlayacak biçimde kaliteli verilere erişimi etrafında kurulmasının diğer anahtar faydaları vardır:

- Müşteri Temsilcileri, müşteriler hakkında temel bilgileri toplamak zorunda değildirler, bu onlara zaman kazandırır,
- Müşteri Temsilcileri kişisel bir müşteri ilişkisi geliştirmek için daha fazla zaman ayırabilirler,
- Müşteri Temsilcileri ek zamanı kullanarak çapraz-satış ve yukarı-satış işlemlerini daha hızlı ve daha bütünsel olarak gerçekleştirebilirler,
- Müşteri Temsilcileri ve/veya müşterilerin gereksiz bilgileri girmelerine gerek yoktur,
- Müşteri Temsilcileri olası kötü niyetli kullanımları tespit edebilirler.

Ancak çağrı merkezlerini Internet ile uyumlu temas merkezleri haline getirmek belli başlı zorlukları da beraberinde getirmektedir. Web-uyumlu çözümleri planlayıp uygulayan kuruluşlarla yapılan iş etüdü ve pazar analizi çalışmaları sonucunda bu konuda birçok engel olduğu tespit edilmiştir. Bu sorunları tanımlayıp üstüne gitmek, harekete geçmenin anahtarı olmaktadır. Bu konuda gözlemlenen başlıca engeller şunlardır:

Kurumsal Strateji Eksikliği: Etkin bir müşteri erişim stratejisi geliştirmenin en önemli yolu, etkili bir e-uyumlu bir çağrı merkezinin oluşturulmasıdır. Strateji yaratmak basit bir süreç değildir. Örneğin dağıtım kanallarının entegre edilmesi sırasında ortaya çıkabilecek sahiplik çakışmaları, süreci durma noktasına getirebilir. Bu ve diğer bağlantılı sorunlara çözüm bulanlar bunu güçlü bir mesaj ve işletme içerisinde gruplaşmaların önüne geçecek bir katılımçılıkla gerçekleştirmişlerdir.

Bütçesel Öncelikler: Finans Direktörleri bütçeden daha büyük bir pay alabilmek için birbirleriyle rekabet eden Genel Müdür Yardımcıları ve Direktörler ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Çağrı merkezi-web bütünleşmesi gibi bir proje de geniş çaplı bir bütçe olmaksızın gerçekleştirilebilecek bir proje değildir.

Mevcut İş yükü: Bir yandan geleceğin ideal ortamını tasarlayıp geliştirmeye çalışırken diğer yandan günümüzün platformlarını korumaya çalışmak, teknoloji uzmanlarını oldukça zorlayan uğraşlardır. Çağrı merkezi yöneticileri ise varolan kanalların desteğini korumak çabası içindedir. 579 çağrı merkezi yöneticisiyle yapılan son ICMI çalışmasının bulgularına göre ankete katılanların yalnızca %23'ü gelen çağrı servis düzeyi (service level) hedefini karşılayabilmektedir. Elde olan mevcut kaynaklar varolan zorluk ve fırsatları karşılamaya güçlkle yetmektedir. Bu nedenle, çağrı merkezi yöneticilerine daha fazla sorumluluk yüklemek sorunu çözmeye yeterli olmayacaktır. Bağlantılı çağrı merkezlerinin (connected call center) gelişimi, kendilerini entegrasyon projesinin doğru olarak yapılmasına adanmış teknik ve yönetsel disiplinlerden gelen uzman kişiler gerektirmektedir.

Değişen Teknoloji: Tüm alternatifler düşünüldüğünde, teknoloji seçeneklerinin oldukça çeşitlendiği bu ortamda seçim yapmaya kalkışmak, gerçekten zor ve son derecede karmaşık bir iş olabilmektedir. Dahası, çağrı merkezi teknolojileri bu endüstri tarihinde benzeri görülmemiş bir gelişim süreci içindedir. Ancak çoğu üretici broşürlerinde bir sonraki sürüme kadar kullanılmayacak olan özellikler vaat etmektedirler. ("...‘çok yakında’ kullanıma hazır olacak" gibi). Bunun yanında , danışmanlar ve diğer uzmanlar birçok konuda uzlaşmamaktadırlar. Önerisine başvuru alan bir uzman , iyi tanınmış bir üreticinin teklifini "mükemmel entegre edilmiş" bulurken, bir diğeri aynı çözümü "vidalanarak tutturulmuş" olarak tanımlayabilmektedir.

Müşteri Temsilcisi Beceri Grupları: Bu konu, çağrı merkezi çevrelerinde haklı nedenlerle ciddi endişelere neden olmaktadır. Yalnızca gelen çağrılara bakmak için bile eğitilmiş ve etkin personeli bulmak giderek önemli bir iş olmaya başlamıştır. Çoğu yönetici yalnızca sözlü değil, aynı zamanda yazılı iletişim becerisi gerektiren yüzlerce, binlerce pozisyonu doldurmak zorunda olmanın sıkıntısı ile ter dökmektedir. Bununla birlikte süregelen teknoloji ve özellikle süreç iyileştirmeleri bazen beceriye duyulan gereksinimi azaltabilmektedir. Kurumların kaçınılmaz bir şekilde yüzleşmek zorunda olduğu bir diğer nokta da; Web uyumlu işgücü yaratma konusunda, işe alma, kiralama, eğitim ve kariyer yolu konularının öncelikli olarak ele alınmasıdır.

Rekabetçi Buyruk Yok: Henüz. Web-uyumlu çağrı merkezi uygulamalarının kullanıcılar tarafından diğer teknolojilere oranla daha yavaş kabul görmesi bir noktada olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir. Bu alanda sadece rakipleri taklit etmek amaçlı yatırımlar çok daha az görülmektedir. Müşteriler her ne kadar daha iyi hizmet için baskı yapıyorsa da, kanalların entegre edilmesinin kendileri için olumlu sonuçlar doğuracağı konusunda ortak bir kanaate varıp bunu açıkça belirtmemişlerdir. Bir şey yaygınlaşmadan müşteriler onu nasıl "benimseyebilir"? Sektör liderleri, bu fırsatı,müşterilere mümkün olan en fazla şeyi sağlayarak beklentilerini şekillendirmek amaçlı kullanacaklardır.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Jonathan P. Weindruch a.g.e.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.'de YAPILAN UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

İşletmeler CRM uygulamalarında müşterilerine bütün kanallardan ulaşmayı hedeflemektedirler. Müşteriler ile ilişki kurulan bu kanalların başında çağrı merkezleri gelmektedir. Araştırmanın konusunu, işletmeler tarafından kurulan çağrı merkezlerinin yapısı, çalışma yöntemleri, iş akışları ve işletmelere sağladıkları avantajların incelenmesi oluşturmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmada Türk Telekomünikasyon A.Ş. çağrı merkezinin müşteri ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olup olmadığı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Bu amaçla, çağrı merkezinin kurulma nedenleri, stratejileri, süreçleri, kullanılan teknolojileri ve çalışma esasları incelenmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Türk Telekomünikasyon A.Ş. çağrı merkezinin müşteri ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olup olmadığı ortaya çıkarılmaya çalışılan bu çalışma, yöntem olarak betimsel araştırmadır. Betimsel araştırma, belirli bir ana kütlenin ilgi duyulan amaçlar doğrultusunda bazı özelliklerini ortaya koymayı amaçlayan bir araştırmadır. Bu araştırmada veri toplama tekniği olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmeden önce hazırlanan sorular (Ek 1) Türk Telekomünikasyon A.Ş.'de Özel Hizmetler Dairesi Başkanı, Bilgi İşlem Ağları Dairesi Başkanı ve Halkla İlişkiler Dairesi Uzmanlarına sorulmuştur. Görüşmede sorulan soruların hazırlanmasında Sistema Yönetim ve Bilgi Çözümleri ile uluslararası pazar araştırma kuruluşu Procon GfK Business Information Services tarafından hazırlanan "Türkiye'de Çağrı Merkezleri Benchmarking Araştırması"ndan yararlanılmıştır. Araştırma 5-16 Ağustos 2002 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada bu tarihteki mevcut durum incelenmiştir.

4. EVREN ve ÖRNEKLEM

Bu çalışmada CRM uygulamaları yönünden çağrı merkezlerinin incelenmesi amaçlandığı için, evren olarak çağrı merkezine sahip işletmeler seçilmiştir. Örneklem olarak bu işletmelerden Türk Telekomünikasyon A.Ş. seçilmiştir.

Örneklem olarak Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin seçilme nedenleri şu şekilde sıralanabilir;

- Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin yaklaşık 18 milyon müşterisi olması,
- Yeniden yapılanma çalışmaları sonrası müşteri ilişkilerine önem verilmesi ve bu doğrultuda çağrı merkezi kurulması,
- Çağrı merkezini kendi kurması, dış kaynak (outsourcing) uygulaması olarak bir başka firma tarafından sağlanmamış olması,
- Bütün illerde bir çağrı merkezine sahip olması,
- 2003 yılı sonunda tekel hakkının sona ermesi nedeniyle bir çok işletme ile rekabet edecek olmasıdır.

5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Türk Telekomünikasyon A.Ş çağrı merkezinde gerçekleştirilen araştırmada; çağrı merkezinin kurulma nedeni, bileşenleri, yönetimi, çağrı ele alınma adımları, telefon ve internet bütünleşmesi, çağrı merkezi etkinliğinin ölçülmesi, çağrı verilerinin değerlendirilmesi ve çağrı merkezinin müşterilere duyurulması konuları incelenmiştir.

5.1. Türk Telekomünikasyon A.Ş. Hakkında Genel Bilgi

Bugünkü Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin temeli 23 Ekim 1840 tarihinde "*Postahane-i Amirane*" adıyla Sultan Abdülmecit tarafından atıldı.4 şubat 1924 tarihinde 406 sayılı Telefon ve Telgraf Kanunu ile yurdun her tarafında telefon tesis etme ve işletme görevi PTT Genel Müdürlüğü'ne verildi. 24 Nisan 1995 tarihinde PTT'deki telekomünikasyon ve posta hizmetlerin birbirinden ayrıldı ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. kuruldu.

Türk Telekomünikasyon A.Ş., her türlü telekomünikasyon hizmetlerini yürütmeye, telekomünikasyon alt yapısını işletmeye yetkili kılınmış, telekomünikasyon şebekeleri üzerinden sunulan ulusal ve uluslararası ses iletimini ihtiva eden telefon hizmetlerini yürütmesi ve bazı istisnalar dışında tüm telekomünikasyon alt yapısının kurulması ve işletilmesini sağlamaktadır. 2813 sayılı Telsiz Kanunu ile radyo ve televizyona ilişkin kanun hükümlerine göre telekomünikasyon hizmetlerinin yürütülmesi ve telekomünikasyon altyapısı tesisi ve işletilmesi bu Kanuna tabidir. Türk Telekomünikasyon A.Ş., bu Kanun çerçevesinde her türlü telekomünikasyon hizmetlerini yürütmeye ve telekomünikasyon altyapısı işletmeye yetkilidir. Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin söz konusu yetkiye ilişkin hak ve yükümlülükleri Bakanlık (Ulaştırma Bakanlığı) ile imzalanacak görev sözleşmesi ve/veya görev sözleşmeleri ile belirlenir. Türk Telekomünikasyon A.Ş., görev sözleşmelerinde belirlenen asgarî hizmetleri sunmakla yükümlüdür. Türk Telekomünikasyon A.Ş., bu Kanun ve özel hukuk hükümlerine tâbi bir anonim şirkettir. Bu Kanun hükümleri saklı kalmak üzere, kamu iktisadi teşebbüsleri de dahil, sermayesinin yarısından fazlası kamuya ait olan kamu kurum, kuruluş ve ortaklıklarına uygulanan mevzuat Türk Telekomünikasyon A.Ş.'ye uygulanmaz .

Şirkette kamu payı % 50'nin altına düşünceye kadar ana sözleşmede yapılacak değişikliklerde Ulaştırma Bakanının görüşü alınır. 406 sayılı Kanununun 2. maddesinin (c) bendine göre " Türk Telekomünikasyon; telekomünikasyon şebekeleri üzerinden sunulan ulusal ve uluslararası ses iletimini ihtiva eden telefon hizmetlerini, 31.12.2003 tarihine kadar bu Kanun ve görev sözleşmesi çerçevesinde tekel olarak yürütür". Kişisel telekomünikasyon tesisleri ile telekomünikasyon hizmetlerine ilişkin imtiyaz sözleşmeleri veya telekomünikasyon ruhsatları veya genel izinlerinde ilgili işletmeci tarafından kurulması öngörülen telekomünikasyon altyapısı hariç olmak üzere, tüm telekomünikasyon altyapısının kurulması ve işletilmesi de tekel kapsamına dahildir. Ancak, Türk Telekomünikasyon da ki kamu payı % 50'nin altına düştüğünde, Türk Telekomünikasyonun tüm tekel hakları 31.12.2003 tarihinden önce de olsa ortadan kalkmış olur." hükmünü ihtiva etmektedir.

406 sayılı Kanununun 3 ncü maddesinin (a) bendinde; katma değerli telekomünikasyon hizmetleri ile Ek 18 nci madde kapsamındaki mobil telefon, çağrı cihazı, data şebekesi, akıllı şebeke, kablo TV, ankesörlü telefon, uydu sistemleri, rehber basım ve benzeri katma değerli hizmetler ve yukarıda sözü edilen 2 nci maddenin (c) fıkrasında belirtilen, tekel süresinin sonu olan 31.12.2003 tarihinden itibaren olmak üzere tekel kapsamındaki telekomünikasyon hizmetleri de dahil tüm telekomünikasyon hizmetlerinin, ilgili hizmetin türüne göre ancak bir görev sözleşmesi, imtiyaz sözleşmesi, telekomünikasyon ruhsatı veya genel izin kapsamında yürütülmesi öngörülmüştür.

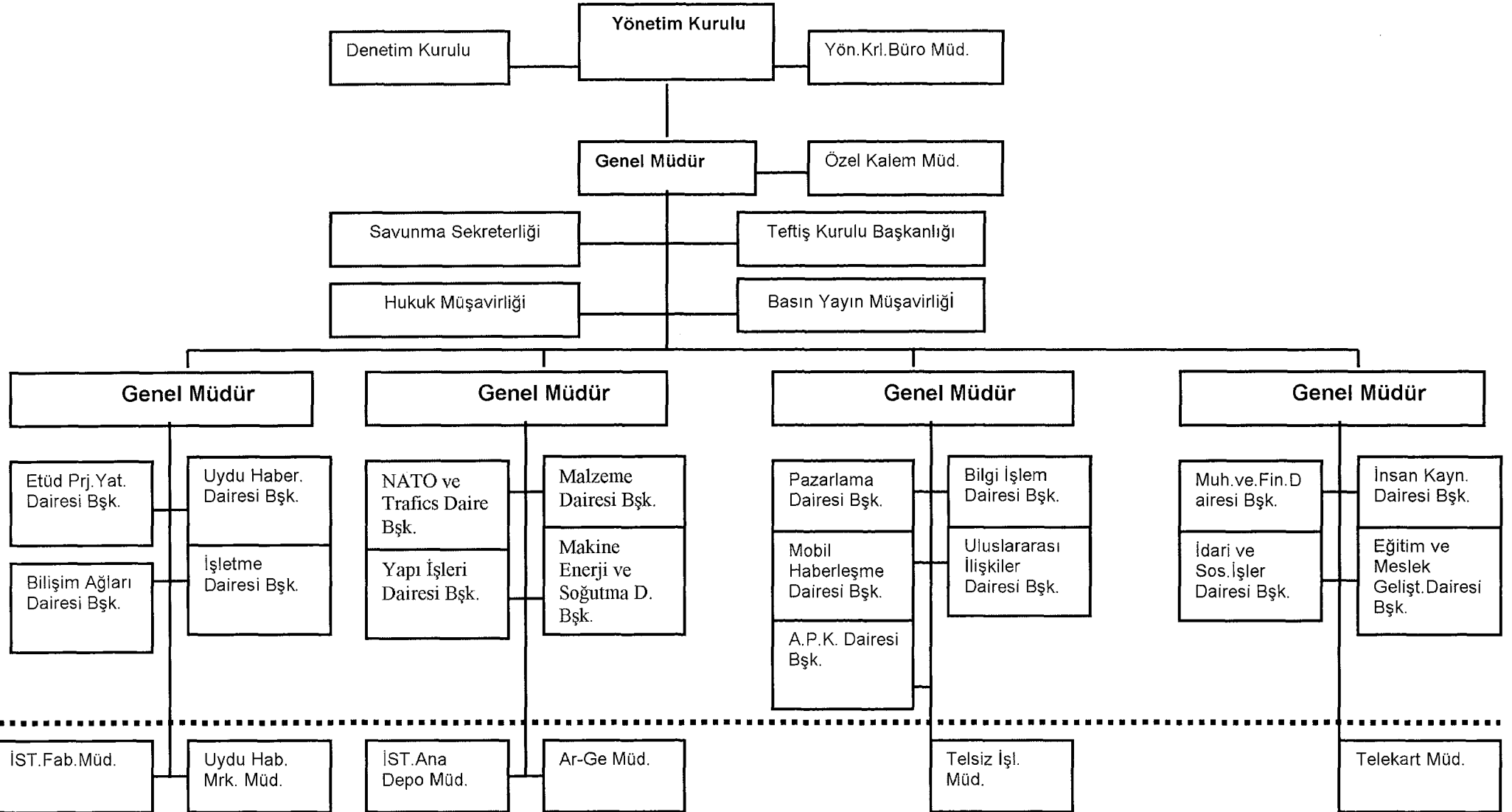
5.1.1. Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin Organizasyon Yapısı

Türk Telekomünikasyon A.Ş. Ulaştırma Bakanlığına bağlıdır. Yönetim kurulu 9 kişiden oluşur. Denetim Kurulu 3 kişidir. Yönetim kurulunda bir imtiyazlı hisse bulunur. İmtiyazlı hisseyi temsilen Hazine Müsteşarlığı, Türk Telekomünikasyon Yönetim Kurulunda bir üye bulundurur. İmtiyazlı hisse sahibinin Genel Kurula katılma ve konuşma hakkı vardır. İmtiyazlı hisse sahibi sermaye artırımlarına katılmaz, kârdan pay almaz.

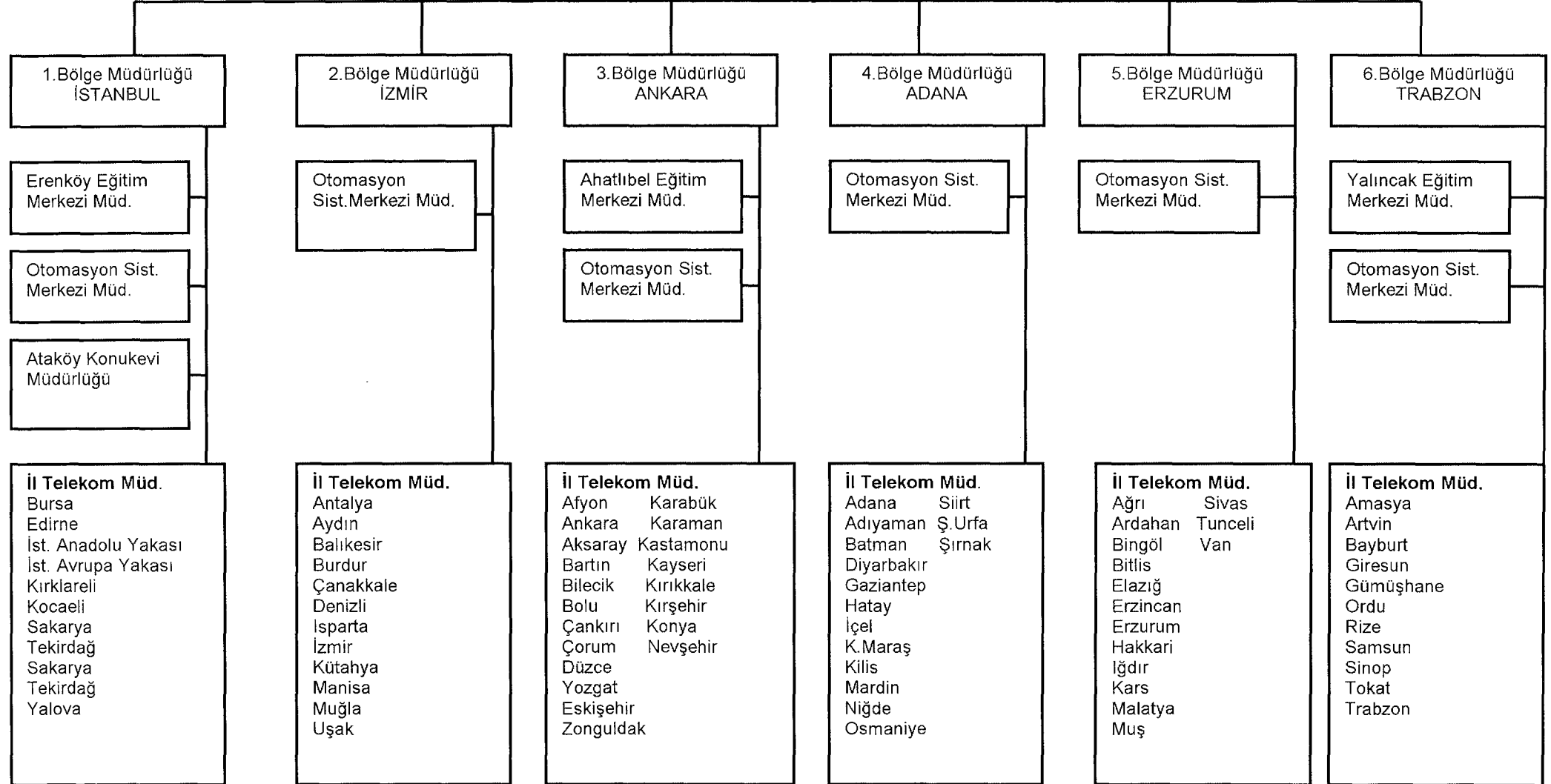
İmtiyazlı hisse; milli yararların korunması amacıyla ana sözleşme değişiklikleri, yeni şirketler kurulması veya kurulu bulunan şirketlere iştirak edilmesi, uluslararası telekomünikasyon birliklerine katılınması veya uluslararası anlaşmalara taraf olunması, yönetim kontrolünü etkileyecek oranlardaki nama yazılı hisselerin devri ve nama yazılı hisselerin devrinin pay defterine işlenmesi konularında söz ve onay yetkisine sahiptir.

Yönetim Kurulunun temsil ve ilzam konusunda yapacağı düzenlemeler saklı kalmak üzere, idare ve yargı mercilerinde ve üçüncü şahıslara karşı Türk Telekomünikasyonu temsile Genel Müdür yetkili kılınmıştır. Genel Müdür gerektiğinde bu temsil yetkisini devredebilecektir. Genel Müdüre bağlı dört genel müdür yardımcısı vardır. Ayrıca Taşra Teşkilatını oluşturan altı bölge müdürlüğü bulunmaktadır (İstanbul, İzmir, Ankara, Adana, Erzurum, Trabzon).

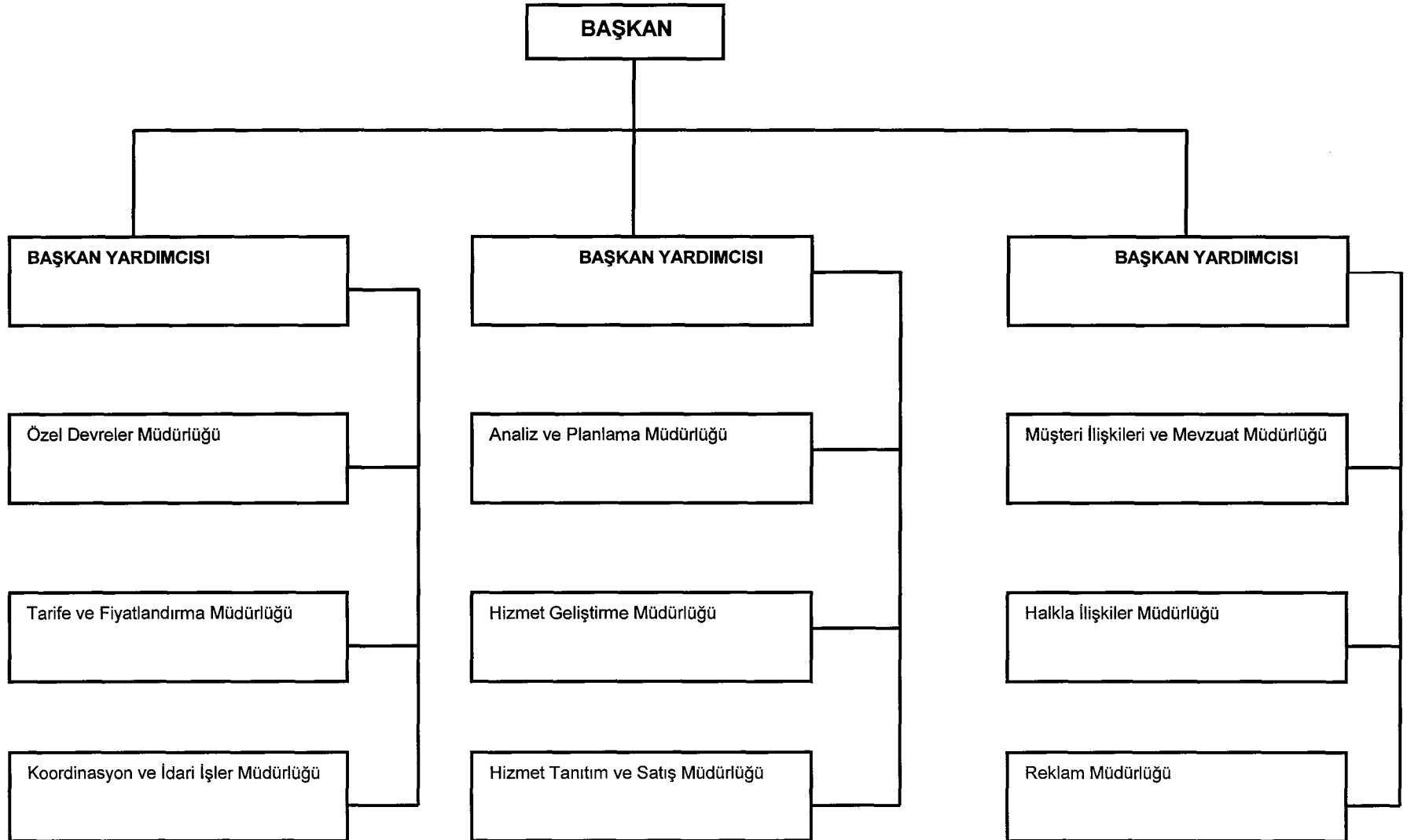
Şekil 20. Türk Telekomünikasyon A.Ş. Organizasyon Şeması (Merkez Teşkilatı)



Şekil 21. Türk Telekomünikasyon A.Ş. Organizasyon Şeması (Taşra Teşkilatı)



Şekil 22. Türk Telekomünikasyon A.Ş. Pazarlama Dairesi Başkanlığı Organizasyon Şeması



5.2. Türk Telekomünikasyon A.Ş.'de Yeniden Yapılanma Çalışmaları

Bugün için Türk Telekomünikasyon A.Ş. GSM-Mobil telefon işletmecileri ile daha sonra bilişim sektöründe faaliyete geçen servis sağlayıcılar ile rekabet halindedir. Türk Telekomünikasyon'un yasa ile korunan alt yapı ile ilgili tekel hakkı 31 Aralık 2003'de sona erecek olup bu tarihten sonra rekabet daha da yoğun yaşanacaktır. Gerek global telekomünikasyon sektöründe yaşanan gelişmeler gerekse Türkiye'de sektörün liberalizasyonu amacıyla yapılan yeni düzenlemeler sonucunda oluşan ve gelecekte daha da artacak olan ulusal ve uluslararası rekabet ortamında Türk Telekomünikasyon'un başarılı olması için yeniden yapılanma ihtiyacı kaçınılmaz olmuştur.

Bu noktadan hareketle Türk Telekomünikasyon Yönetim Kurulu; şirketin etkinlik ve karlılığını artırmak, uluslararası rekabete hazırlamak, uluslararası standartlara olası teknolojik gelişmelere uygun vizyon ve hedefleri belirlemek amacıyla bir proje başlatılmasına karar vermiştir. Bu kapsamda projenin yürütülmesinde Türk Telekomünikasyon'a yol gösterebilecek uluslar arası deneyim ve birikime sahip bir danışmanlık firmasından destek hizmeti alımına da karar verilerek düzenlenen ihale sonucunda Andersen Yönetim ve İnsan Kaynakları Danışmanlığı ve Yayıncılık Ltd. Şirketi ile sözleşme yapılmıştır. Sözleşme süresi, sözleşmenin yürürlüğe girdiği 26 Aralık 2001 tarihinden itibaren 35 haftadır. Proje üç aşamalı olup bu aşamaların sonunda Türk Telekomünikasyon Yönetim Kurulunca yapılacak değerlendirmelere bağlı olarak dördüncü aşama olan uygulama aşamasına geçilecektir.

Şu anda projenin üçüncü aşamasına gelinmiş olup Andersen firmasının çalışmaları neticesinde şirketin yeniden yapılandırılması ile ilgili önerilen alternatifler arasından, şirketin faaliyet birimlerinin piyasanın gereklerine göre detaylandırılarak ayrı şirketlere bölünmesini öngören HOLDİNG stratejisi benimsenmiştir. Bu çerçevede Holding de dahil olmak üzere ilk aşamada 9 şirketin yapılandırılması planlanmıştır.

Bu şirketlerin faaliyet alanları şöyle sıralanmaktadır;

- Türk Telekomünikasyon A.Ş. Holding (Merkez)
- Alt Yapı Şirketi (Transmisyon)

- Uydu Haberleşmesi
- Data Hizmetleri
- PSDN (Telefon Servisleri)
- Kablo TV
- Gayrimenkul
- Lojistik Destek
- Mobil İletişim

Türk Telekomünikasyon'un merkez ve taşra teşkilatlarında yürütmekte olduğu faaliyetleri, sermayesinin tamamı Türk Telekomünikasyon'a ait olan Aycell, sermayesinin %75'i Türk Telekomünikasyon'a ait olan Eurasiasat ve Türk Telekomünikasyon'un yürüttüğü hizmetlerle ilgili kurulması düşünülen yeni şirketleri kapsayan **dönüşüm programının amacı**; yepyeni bir pazarlama stratejisini geliştirip uygulamaya koymak, hizmet kalitesini yükselterek müşteri memnuniyetini artırmak, daha sağlıklı çalışan yapılar oluşturarak, zaman, insan kaynağı ve finansal olanakları en verimli biçimde kullanabilmek, etkinlik ve karlılığı artırmak, uluslararası standartlara uygun bir yönetim biçimi ve iş yapış süreçlerini geliştirmek, kurumsal yapıyı güçlendirmek, rekabet avantajı elde etmek, şirketi uluslararası alanda rekabet eden etkin bir oyuncu haline getirmek için yeni hizmetlerle donatmak ve teknolojik açıdan geliştirmek, Türk Telekomünikasyonu, telekom operatörlüğünden öteye taşıyarak, bilgi toplumuna geçişin ana aktörlerinden biri haline getirmek ve yapılacak tüm bu çalışmalarla Türk Telekomünikasyon'u özelleştirme sürecine hazırlamaktır.

Bu çalışmalar sonucunda, Türk Telekomünikasyon'un verdiği hizmetlerin daha kaliteli ve daha verimli olması, nitelikli iş gücü temini ve personelin daha verimli çalışması sağlanacak, mevzuat belirleyici otoritelere karşı stratejiler belirlenecektir. Ayrıca, teknoloji ve altyapıya ilişkin hedefler konularak, faaliyetlerin anlık izlenebileceği otomasyon projelerinin belirlenmesi ile entegrasyonu sağlanacak, Türk Telekomünikasyon uluslararası ve yurtiçi telekomünikasyon kuruluşlarıyla rekabet eder hale gelecektir. Proje ile Türk Telekomünikasyon'un hareket yeteneğinin artması, güven tazelemesi, hizmet kalitesini daha da yükselterek müşteri memnuniyetini ve bağlılığını

artırması hedeflenmektedir Tüm bu gelişmelerin, Türk Telekomünikasyon'un değerine "değer" katması beklenmektedir.

5.3. Türk Telekomünikasyon A.Ş'nin Pazarlama Faaliyetlerinde Yeniden Yapılanma Çalışmaları

1998 yılında Pazarlama Dairesi Başkanlığı'nın kurulması ile kurum içinde yaygın olarak kullanılmaya başlanan pazarlama kelimesi, 160 yıllık tekeli bir gelenekten gelen Türk Telekomünikasyon çalışanları için yeni bir kavram olmuştur. Müşteri odaklı pazarlama anlayışı kurumda egemen pazarlama felsefesi olarak yaygınlaştırılmaya çalışılmıştır.

Türk Telekomünikasyon 2003 yılından itibaren her semtte oluşacak telekomünikasyon işletmecileri ile rekabet etmek zorunda kalacaktır. Rakipleri, küçüklüğün avantajlarını, hızlı davranışını, bire bir pazarlamayı kullanacaklardır. Türk Telekomünikasyon, tecrübe ve büyüklük gibi avantajlarını ancak çağdaş pazarlama anlayışlarıyla desteklerse onlarla mücadele edebilecektir.

Rekabetçi anlayışın tekeli anlayıştan ayrıldığı en önemli noktalardan birisi de müşteriye bakıştır.

Tablo 7. Tekel ve Rekabet Ortamlarında Müşteriye Bakış

TEKEL ORTAMI	REKABETÇİ ORTAM
Müşteri kavramı yok abone, vatandaş, hatta tebaa var.	Pazarlama stratejisi "müşteri" üzerine oluşturulmuş.
Bugün git yarın gel	Hızlı hizmet
Asık surat	Güler yüz
Satıcı/Şirket/Devlet haklıdır	Müşteri haklıdır
Buyurgan	Sorgulayan, araştırmacı

Kaynak: Türk Telekomünikasyonda Değişen Pazarlama Anlayışı , s:25

Tekel ortamında müşteri kavramı yoktur. Müşteri yerine göre abone, yerine göre vatandaş, hatta dillendirilmese de zaman zaman tebaa olur. Buyurgan ve ilgisiz

davranılır, yukarıdan bakılır. Bu yapı özel sektör tekellerinde de görülmesine karşın devlet tekellerinde daha belirgindir. Zira kamu tekelinde satış görevlisi memurdur, kendisini devlete eşdeğer görür.

Türk Telekomünikasyon'un pazarlama açısından en büyük noksanı, müşteriye bakış açısı olmuş. Müşterilerden alınan şikayet ve yakınmaların büyük bölümünü, gördükleri kaba muamele ve personelin ilgisizliği oluşturmuş.

Türk Telekomünikasyon'un genel anlamda pazarlamaya ilişkin ana hedefleri şöyle sıralanmaktadır;

- Pazarlamada çağdaş normların yakalanması,
- Genel müşteri memnuniyetinin sağlanması,
- Reklama önem verilmesi, reklamın pazarlamanın en önemli aracı olduğu gerçeğinden hareketle, reklam bütçesinin Türk Telekom'a yakışır büyüklüğe ulaştırılması,
- Olumlu bir şirket imajı yaratılması,
- Pazarlama birimlerinin, yatırım ve finansman politikalarına katkıda bulunacak düzeye getirilmesi,
- Halkla ilişkilere gereken önemin verilmesi.

Bu ana hedeflere ulaşmak için aşağıda sıralı tali hedeflere ulaşılması gerekli görülmektedir. Pazarlama Dairesi Başkanlığı'nca 01.01.2001 tarihinde belirlenen bu tali hedeflere en kısa sürede ulaşılması, ulaşılan her hedeften sonra daha başka hedefler konulması planlanmıştır.

- Etkin ve verimli bir pazarlama zinciri kurulacak, telekom shoplar, telekom bayilikleri, gezici işyerleri ve aktif pazarlama elemanları bu zincirin halkaları olarak görev yapacaktır.
- Pazarlamada, başta internet ve elektronik bankacılık olmak üzere her türlü aracın desteğinden yararlanılacaktır.
- Telefon kabinlerine ve saha dolaplarına reklam alınacaktır.

- Büyük müşterilerin Telekom ile ilgili hizmetlerini takip etmek amacıyla müşteri temsilciliği oluşturulacaktır.
- Türk Telekom'un verdiği hizmetlerin tanıtımı müşterilerin bulunduğu yerlere gidilerek yapılacaktır.
- Şirketin hizmetlerinin otomasyonuna yönelik yürütülen projeler ile dijital imza kullanılmasına yönelik gelişmeler paralelinde, başvuruların telefon ve internet aracılığı ile yapılmasına yönelik çalışmalara hız verilecektir.
- Müşterilere gönderilen fatura zarflarına tanıtım broşürleri konacaktır.
- Bankalardaki bireysel bankacılık hizmetine benzer bir şekilde "İşyeri Müşteri Temsilciliği" uygulamasına geçilecektir.
- Tüm hizmetler için müşteriye tek fatura gönderilmesi sağlanacaktır.
- Telekom müdürlüklerinde görülebilir yerlere müşteri şikayet ve memnuniyet kutuları konacaktır.
- Kablo TV müşterilerine yönelik aylık bir program/içerik dergisi çıkarılacaktır.
- Kurumsal kimlik kılavuzu oluşturulacaktır.
- Hizmetleri tanıtıcı/personeli eğitici el kitapları yayınlanacaktır.
- Telekom müdürlüklerinde özellikle müşteri salonlarının fiziki görünümleri iyileştirilecektir.
- Her düzeyde pazarlama personeli eğitime tabi tutulacaktır. Eğitim programlarında, temel pazarlama bilgileri ve hizmetlerin tanıtımının yanı sıra, sunum teknikleri, vücut dili v.b. konulara da yer verilecektir.
- Telekomünikasyon ve pazarlama konusundaki, fuar, kongre ve seminerlere daha etkin bir biçimde katılacaktır.
- Kurumsal çözümlere yönelik pazarlama faaliyetlerine yönelinecektir.
- İstatistiki verilerin manuel olarak toplanması yöntemine son verilerek, web tabanlı bir uygulama ile istatistiki bilgiler toplanacaktır.
- Telekom müdürlüklerinde, müşteri başvurularının tek bir memur tarafından sonuçlandırılmasını sağlayacak iş düzeni mutlaka oluşturulacaktır.

2003 yılında alanındaki tekelin sona ereceğini göz önünde bulunduran şirket, rekabetçi piyasada daha güçlü olabilmek için özellikle pazarlama alanında yenilikler

yapmaya başlamıştır. Bu amaçla hizmet tanıtım ve satış müdürlüğü oluşturularak Ticaret ve Sanayi Odalarına, Kobilere ve Üniversitelere yönelik tanıtım sunumları ile hizmetler tanıtılmıştır. Hizmetlerden kamuoyunu haberdar etmek amacıyla pazarlama iletişimi tekniklerinden de yararlanılarak reklam ve tanıtım faaliyetlerine de öncelik verilmektedir.

Şirket tarafından yürütülen hizmetlerden uygun görülenlerin bayilikler aracılığı ile yürütülmesi için Aralık 1999 tarihinden itibaren bayilik uygulamasına başlanılmıştır. Bayilerin telefon, faks, kart satışı, internet hizmetlerinin yanısıra fatura tahsilatı, peşin kontör satışı yapabilmeleri sağlanmıştır. 31.12.2001 tarihi itibarıyla 855 adedi tahsilat yetkili olmak üzere toplam 1683 adet Türk Telekom Bayiliği hizmet vermeye başlamıştır.

Her İl Telekom Müdürlüğü'nün bir web sayfası oluşturulması sağlanmış ve web sayfalarından verilecek hizmet standartları belirlenmiştir. Buna göre internet kullanıcıları olan müşteriler Türk Telekomünikasyon'un iş yerlerine gelmeden hizmetlerine ilişkin abonelik başvurularının alınarak karşılanması, hizmetler hakkında bilgilendirilmeleri, şikayetlerin alınarak çözümlenmesi sağlanmıştır.

İl Telekom müdürlüklerinde 444 1 444 numaralı telefonlar ile çağrı merkezleri kurulmuştur. Bu sayede müşteriler işlemlerinin büyük bir kısmını telefon ile gerçekleştirme avantajına sahip olmuşlardır.

5.4. Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çağrı Merkezleri

Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin pazardaki tekel hakkının 2003 yılının sonunda kalkacak olması Türk Telekom'un çeşitli rakiplerle de rekabete girmesini beraberinde getirecektir. Bu rekabete güçlü başlamak isteyen Türk Telekom yukarıda anlatılan yeniden yapılanma çalışmalarını gerçekleştirmeye başlamıştır.

Türk Telekom yeniden yapılanma çalışmalarında "Müşteri Odaklı Kurum" olmayı ana strateji olarak belirlemiştir. Bu doğrultuda yapılan çalışmalarda Türk Telekom'un

müşterileri ile olan iletişimini arttırmak için çeşitli kanallar kullanılmaya başlanmış. Web siteleri ve çağrı merkezleri bütün il müdürlüklerinde faaliyete geçirilmiş.

Türk Telekom çağrı merkezlerini 2001 yılında kurmaya başlamış ve kısa bir süre içinde bütün il müdürlüklerinde faaliyete geçirilmiştir. Türk Telekom müşteri hizmetleri çağrı merkezinin numarası **444 1 444** dır.

Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin holding stratejisiyle bölünmeyi düşündüğü dokuz şirket içinde ayrı ayrı çağrı merkezleri kurulması düşünülmektedir. Halen Türk Telekom bünyesinde **444 0 145** TNet ve **444 0 126** KabloTV çağrı merkezleri de bulunmaktadır. Ancak Bölünmenin ardından bu merkezler kendi bağlı oldukları şirketlerin bünyesinde yer alacaklardır. Ayrıca her şirket kendi müşteri hizmetleri çağrı merkezini oluşturacaktır. Bu araştırmada Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin müşteri hizmetleri merkezinin çağrı merkezi olan **444 1 444** incelenmiştir.

Türk Telekomünikasyon A.Ş' çağrı merkezinin genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

- Çağrı merkezi müşterilere bilgi vermeye yönelik kurulmuştur. Ancak müşterilerin sabit telefonları ile ilgili karmaşık olamayan hizmetlerde gerçekleştirilmektedir. Satış amaçlı bir çağrı merkezi değildir.
- Çağrı merkezine hem dışarıdan çağrı gelmekte hem de merkezden dışarıya aranabilmektedir (Outbound – Inbound yapıdadır).
- Çağrı merkezinde telefon haricinde internetden ulaşan müşterilerin işlemleri de gerçekleştirilmektedir.
- Çağrı merkezinin kurulumunda ve daha sonraki çalışma dönemlerinde dış kaynak kullanımına (Outsourcing) gidilmemiştir. Tamamen kendi imkanları ile kurulmuş ve çalışmaktadır.
- Bütün il Telekom müdürlüklerinde bir çağrı merkezi kurulmuştur. 444 1 444 numaralı telefonu arayan müşteriler santral bilgilerine göre otomatik olarak kendi buldukları ilin çağrı merkezine yönlendirilmektedirler.
- Çağrı merkezinde genel ürün ve hizmet bilgileri dışında sabit telefonlar ile ilgili şu hizmetler verilmektedir; kısaltılmış arama, tercihli direkt

arama, konferans görüşme, meşgul aboneyi bulma, çağrı yönlendirme, çağrı bekletme, meşgulde çağrı yönlendirme, 900 lü hat bilgileri, telefon kilitleme, CLIP/CLEAR , 65 yaş üstü ve özürlü müşteriler için telefon aboneliği.

5.4.1. Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çağrı Merkezi Bileşenleri

Türk Telekomünikasyon çağrı merkezi bileşenleri; strateji, süreç, insan kaynağı ve teknolojiden oluşmaktadır.

5.4.1.1. Strateji

Türk Telekomünikasyon il müdürlüklerinde oluşturulan çağrı merkezlerinin müşteri memnuniyeti sağlayan çözümler olarak kurulmaları düşünülmüştür. Farklı kanallardan müşteriye ulaşma açısından Telekom bugüne kadar hep sıkıntı yaşamıştır. Çağrı merkezlerinin bu sayede müşteriyle kolay iletişimin sağlanması, şirket imajı ve prestijine katkısı, satış imkanlarının artırılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çağrı merkezleri, Türk Telekom'un verdiği bütün hizmetler hakkında müşterilere bilgi verici ve telefon hizmetleri içinde müşterilerin taleplerini telefon aracılığı ile karşılamayı hedeflemektedir. Ayrıca 65 yaş üstü ve özürlü müşteriler için de bütün işlemlerin (telefon aboneliği de dahil) çağrı merkezi ile gerçekleştirme imkanı sağlanması planlanmıştır.

5.4.1.2. Süreç

Çağrı merkezinin kurulmasına karar verildikten sonra merkezin hangi hizmetleri vereceği belirlenmiştir. Bu hizmetler için gerekli teknoloji ve personel seçimi yapılmıştır. Telefon çalmaya başladığı andan itibaren izlenecek bütün adımlar basamak basamak belirlenmiştir. Çalışanların kullanacakları formlar hazırlanmıştır. Bu formların daha sonra nerelere iletileceği ve hangi değerlendirmelerden geçeceği belirlenmiştir.

5.4.1.3. Teknoloji

Çağrı merkezinin kullanacağı teknolojik araçların listesi yapılmıştır. Ancak Telekom'un çağrı merkezlerinin bütün illerde faaliyet göstermesi ve dolayısıyla sayılarının fazla olması nedeniyle çağrı merkezlerinin kurulması aşamasında merkezler tam olarak teknolojik araçlarla donatılamamıştır. Merkezler faaliyetlerine başladıktan sonra teknolojik araçlara yavaş yavaş kavuşmaya başlamışlardır. Teknolojik uygulamalara sahip olana kadar merkezlerin kurulması ertelenmemiş ve ihtiyaç olan araçlar düşünülerek onların çalışma prensibine uygun formlar hazırlanmıştır. Genellikle Türk Telekom'un çağrı merkezlerinde yapılan işler geçici bir süre "manuel" olarak yapılmaktadır. Ancak bu bir geçiş süreci olarak görülmüştür. Örneğin 3. Bölge'ye bağlı Ankara Telekom çağrı merkezi şu an bütün işlemlerini manuel olarak sürdürmektedir. Fakat 1-2 ay içinde çağrı merkezi için özel olarak yapılan yeni bir binaya taşınacaktır. Yeni çağrı merkezinde çalışanlar teknolojik araçlarla faaliyet vermeye başlayacaklardır.

5.4.1.4. İnsan Kaynakları

Türk Telekom'un çağrı merkezinde çalışacak personel, şirketin içinde çalışan personelden seçilmiştir. Bu merkezler için şirket dışından personel alımına gidilmemiştir. Bu personelin şirket içinden seçilmesinde çalışanların daha önce Telekom'un Operatör Servisleri Merkezlerinde (OSM) çalışıyor olmaları ve bu tür uygulamalarda bilgi sahibi olmaları, Telekom'un hizmetleri ve ürünleri hakkında bilgi sahibi olmaları etkili olmuştur.

Türk Telekom çağrı merkezleri kuruldukları zaman teknolojik araçlarla desteklenmedikleri için yeni bir çalışanın Telekom'un 140 farklı ürünü hakkında detaylı bilgi sahibi olmasının beklenmesinin uzun bir süre alacağı tahmin edilmiştir. Türk Telekom çağrı merkezi eğer bilgisayar destekli araçlar ile donatılmış bir merkez olsaydı, personel bütün ürünler hakkındaki detaylı bilgileri gerektiği zaman önündeki ekranda görüntüleyebilirdi. Ancak bu geçiş zaman alacağı için bilgili personel ihtiyacı bu şekilde sağlanmıştır. Kurulan çağrı merkezleri pazarlama departmanlarına bağlı olmasına rağmen çalışan personel pazarlama departmanının personeli değil OSM'nin personeli'dir.

Telekom ürünleri ve hizmetleri hakkında bilgi sahibi olan personele telefon ile görüşme teknikleri, müşteri ilişkileri konusunda eğitim verilmiştir. Eğitimler merkez çalışmaya başladıktan sonrada haftalık, aylık olarak sürekli devam etmektedir. Personel gün içinde üç vardiya (A,B,C) olarak 24 saat hizmet vermektedir.

5.4.2. Türk Telekomünikasyon Çağrı Merkezi Yönetimi

Kuruluş aşamasında bütün işlemlerin on-line ve bilgisayar destekli olması düşünülmese de rağmen tam anlamıyla bu uygulamaya geçilememiştir. Çağrı merkezlerini ve diğer bölümleri de kapsayan bir on-line ağ yapısı kurulması Genel Müdürlükçe planlanmış ve uygulamaya geçirilmeye başlanmıştır. TEMOS PROJESİ olarak adlandırılan bu projede, bütün Telekom müdürlükleri ve departmanları tek bir ağ yapısı üzerinden işlemlerini gerçekleştirecektir. Bu sayede merkezi bir müşteri veritabanı tutulacaktır. Müşterilerin ve çalışanların bütün işlemleri tek bir merkezden takip edilecektir. Kurulan çağrı merkezleri de bu projeye dahil edilecektir. Bu sayede Türk Telekom'un çağrı merkezini arayan bir müşterinin Telekom ile olan bütün işlemleri telefonu cevaplayan personelin önündeki bilgisayarın ekranında yer almaktadır.Örneğin, çağrı merkezinin arayan bir müşteri yeni bir telefon aboneliği olmak istediğini belirtmiş olsun. Merkezdeki operatör, müşterinin bilgilerini bilgisayara girdiğinde o müşterinin 5 yıl önce başka bir şehirde telefon aboneliği olduğunu ve borcunu kapatmadığını görecektir.

Çağrı merkezlerini TEMOS sistemine bağlamak için yürütülen çalışmalar tamamlanmak üzeredir. Bu doğrultuda merkezlerin birbirleriyle ve diğer birimlerle iletişimini sağlayacak LAN / WAN bağlantıları tamamlanmıştır.

5.4.2.1. Personel Yönetimi

Çağrı merkezlerinin personel sayısı seçilirken, merkezin faaliyet göstereceği bölgedeki müşteri sayısı, nüfus yoğunluğu değerlendirilmiştir. Bu bilgiler ışığında merkezlerin personel sayısı tespit edilmiştir. Örneğin, Türk Telekom Ankara İl Müdürlüğündeki çağrı merkezinde operatör olarak 15 kişi çalışmaktadır. Bilgisayar destekli sistem henüz faaliyete geçmediği için operatörün harcadığı süre bilgisayar destekli sistemlere göre çok daha fazla olmaktadır. Bu yüzden operatör sayısı olması

gerekenden biraz daha fazla düşünölmüştür. Operatörler üç vardiya halinde çalışmaktadırlar. Vardiyalar A,B,C olarak adlandırılmıştır. Vardiya süresi 8 saat olarak belirlenmiştir, gece vardiyasında yoğunluk az olduğu için 15 operatör bulundurulmamaktadır genellikle 5-6 operatör gece vardiyasında görev almaktadır.

Operatörlerin eğitimleri pazarlama yöneticileri ve ürün yöneticileri tarafından gerçekleştiriliyor. Pazarlama yöneticileri tarafından müşteri ilişkilerine yönelik eğitimler veriliyor. Ürün yöneticileri ise mevcut hizmetler ve ürünler hakkında sürekli eğitimler veriyorlar, ayrıca ürün özelliklerindeki değişimler, tarife ve fiyat değişiklikleri sürekli olarak çağrı merkezi personeline eğitim olarak veriliyor.Hizmet içi eğitimler genellikle beşer kişilik gruplarla veriliyor. Personelin müşteri görüşmeleri sürekli izlenmeye alınıyor ve bu görüşmeler doğrultusunda ek eğitim programları hazırlanıyor. Bu eğitimlerin haricinde kurum dışı eğitimlerde personel için ön planda tutuluyor. Örneğin personel belirli periyotlarla diksiyon ve drama kurslarına katılıyor. Çağrı merkezi şefleri ve yöneticileri sürekli olarak personelin performansını geliştirici kursları takip ediyorlar.

5.4.2.2. Çağrı Yönetimi

Türk Telekom çağrı merkezlerinde servis seviyesi ve yanıt süresi standartları belirlenmemiştir. Bilgisayar destekli sistemlerin kurulmaması belirlenen hedeflere ulaşmada zorluklar çıkarmaktadır. Operatörler çağrı merkezi için geliştirilmiş bilgisayarlara sahip olmadıkları için çağrı işlemleri uzun sürmektedir. Müşteriler merkezi aradıklarında operatörler müşteri hakkında hiçbir bilgiye sahip olamıyorlar. Müşterilerin isteklerini öğrendikten sonra bu doğrultudaki işlemleri gerçekleştirmek için telefonu kapattıktan sonra operatör çeşitli departmanlarla iletişim kurmak zorunda ve müşterinin dosyasına ulaşp gerçekleştirilmesini istediğı işlemleri dosyaya ekleyip yetkili bölüme sevk etmek zorunda kalıyor. Bu işlem operatörlerin zamanının büyük bir bölümünü alıyor ve operatör bu süre içinde hiçbir telefon cevaplayamıyor.

Bu geçici aksaklığı düzeltmek için yapılan çalışmada, çağrı merkezlerinde koordinatörlere görev verilmiştir. Koordinatörlerin görevi, operatörlerin yanıtladıkları müşteri çağrılarının işlemlerini gerçekleştirmektir. Bu sayede operatörlerin telefon

karşılama sayıları daha da arttırılmıştır. Gelen müşteri çağrısını cevaplayan operatör telefonu kapattıktan sonra önündeki forma müşteri bilgilerini ve müşteri isteklerini girmektedir. Bu bilgiler girildikten sonra bu formu koordinatöre iletir. Koordinatör formu inceleyerek bu işlem için gerekli bölümleri haberdar eder ve işlemin nitelikleri hakkında bilgi bekler gelen bilgi doğrultusunda müşterinin istekleri karşılanır ya da karşılanmaz. Koordinatör daha sonra aynı müşteriyi telefon ile arayarak işlem hakkında bilgilendirir. İstek yerine getirildiyse haber verilir, getirilmediyse niçin yerine getirilemediği müşteriye izah edilir. Örneğin; çağrı merkezini arayan bir müşteri, adres değişikliği nedeniyle telefonunu başka bir adrese nakil ettirmek istediğini belirtmiş. Operatör müşterinin isteklerini öğrendikten sonra müşterinin adı, soyadı, doğum tarihi ve annesinin kızlık soyadı gibi kişisel bilgileri öğrenir. Operatör önünde hazır bulunan forma bu bilgileri işler. Daha sonra müşteriye bilgi verileceği belirtilerek telefon kapatılır. Operatör bu formu koordinatöre iletir. Koordinatör bilgileri inceleyerek öncelikle arşiv bölümünü arayarak böyle bir müşterinin bulunup bulunmadığını inceletir. Arşivdeki müşterinin dosyasındaki bilgiler ile müşterinin operatöre verdiği bilgiler karşılaştırılır ve aramanın gerçek veya sanal olduğu incelenir. Daha sonra müşterinin telefonunun naklini istediği adresteki santral bilgileri istenir eğer santral yoğunluğu müsaitse işlem gerçekleştirilir. Adres değişikliği santral bölge değişikliği gerektiriyorsa telefon'un numarası değişecektir. Bu işlemlerden sonra koordinatör müşteriyi arayarak isteklerinin yerine getirildiğini bildirir ve değişen telefon numarasını da müşteriye bildirir.

Bu işlemleri daha da hızlandırmak için Türk Telekom'un bütün birimlerinde "Müşteri Hizmetleri Yetkilisi" görev almaya başlamıştır. Bu personelin görevi, çağrı merkezi koordinatöründen o bölüme gelen taleplerin karşılanmasıdır.

TEMOS bağlantılı bilgisayarlar ile bu işlemler gerçekleştirilmeye başlandığında, müşteri merkezi aradığı anda operatör müşterinin bütün bilgilerine önündeki bilgisayardan ulaşabilecek. Operatör telefonu kapattıktan sonra müşterinin isteklerini gerekli bölümlere sevk etmesi ortalama 10-15 saniye sürecek. Hatta operatör, TEMOS sistemleri yetki sınırlamalı olduğu için bir çok işlemi kendisi gerçekleştirebilecek. Örneğin, müşterinin telefon nakil isteğini 10-15 saniyede gerçekleştirebilecektir.

Müşterinin nakil için verdiği adres bilgileri bilgisayara giriliyor ve o adresteki telefon santrallerinin yoğunluk ve uygunluk durumları anında bilgisayarın ekranına geliyor. Operatör uygun ise işlemi gerçekleştiriyor ve telefon numarası değişiyorsa yeni numarayı da hemen müşteriye bildiriyor. Bu işlem TEMOS bağlantılı çağrı merkezleri sayesinde ortalama 10-15 saniye sürüyor.

5.4.3. Türk Telekom'da Müşteri Çağrısının Ele Alınmasının Adımları

Türk Telekom çağrı merkezine gelen bir müşteri çağrısı aşağıdaki adımlar izlenerek gerçekleştirilir.

Adım 1;

Telefon çaldığında ortalama olarak telefonun üçüncü çalışında açılması planlanmıştır. Telefonu cevaplayan operatörün telefonda müşteriye telefon açılış hitabı olarak sadece; *Alo...*, *Buyrun...*, *Türk Telekom...*, denmesi istenmiyor. Operatör telefonu açtığı anda müşteriye şu şekilde hitap ediyor ***“Buyrun Türk Telekom Müşteri Hizmetleri Merkezi, Ben Ayşe Nasıl Yardımcı Olabilirim?”***

Bu sayede operatör görüşmenin başında müşteriye ismini belirterek konuşmada oluşabilecek olumsuz bir durum veya kötü bir davranış karşısında müşterinin daha sonra şikayet etme hakkı göz önünde bulundurulmuştur. Telefon açan operatör ismini vermezse, müşteri memnun olmadığı bir durumda merkezi aradığında hangi operatör ile görüştüğünü bilemeyecek ve merkez yöneticileri de olumsuzluk durumunda hangi operatörü uyuracaklarını bilemezler.

Adım 2;

Müşteri taleplerini belirttikten sonra bu talep doğrultusunda operatör önündeki işlem formlarına müşterinin işlemini gerçekleştirmek için gerekli bilgileri girer(**EK 2**). Bilgi vermeye yönelik bir işlem ise operatör gerekli bilgiyi müşteriye verir. Eğer detaylı bir uzmanlık isteyen ürün bilgisi ise operatör müşteriye gerekli departmanlara yönlendirir. Bu formlarda müşterinin bilgileri, gerçekleştirmek istediği işlemler, çağrıyı karşılayan operatörün adı, soyadı ve çağrının geldiği saat bilgileri ile koordinatör

tarafından daha sonra hangi departmana gönderilmişse o departmanda istenilen işlemi gerçekleştiren görevlinin adı, soyadı, sicil numarası ve işlemi gerçekleştirme saati yer alır. Bu form daha sonra müşterinin dosyasına konur.

Adım 3;

Müşterinin işlemleri tamamlandıktan sonra operatör telefonu kapatmadan önce müşteriye *“Başka Bir Arzunuz Daha Var mıydı?”* Sorusunu sorar. Böylece telefondaki müşterinin bir an önce telefonu kapatması gerektiği veya baştan savıldığı duygusuna kapılmaması sağlanmaya çalışılır.

Adım 4;

Operatör telefonu kapattıktan sonra doldurduğu formu koordinatöre iletir. Koordinatör bu formdaki işlemleri gerçekleştirecek departmanlara iletir. Her bölümde müşteri hizmetleri merkezinin bir personeli bulunur. Bu personel koordinatörün isteklerini gerçekleştirir. Bölge müdürlüklerinin bulunduğu Telekom müdürlüklerinde TEMOS uygulanmaya başlamıştır fakat yaygınlaştırılamamıştır. Bölge müdürlüklerinin bulunduğu yerlerdeki çağrı merkezi koordinatörleri bu işlemler için gerekli departmanla değil TEMOS merkezi ile iletişim kurarlar. TEMOS ile müşterinin bütün bilgileri anında karşılaştırılır incelenir ve gerekli değişiklikler buradan gerçekleştirilir.

Adım 5;

Koordinatör tarafından gerçekleştirilen müşteri talepleri tekrar müşteri aranarak ona bildirilir. İsteklerinin gerçekleştiği, ne zaman gerçekleşeceği yada gerçekleşmediği, neden gerçekleşmediği gibi bilgiler koordinatör tarafından müşteriye anlatılır.

Adım 6;

Bütün formlar daha sonra birimlere dağıtılıyor. Bir nüshası da müşterinin Telekom müdürlüğündeki dosyasına konuyor. Örneğin, ADSL hizmeti satın almak isteyen bir müşteri, çağrı merkezini aradığında operatör bu hizmetin satışı için müşterinin önce sözleşme yapmak için Telekom il müdürlüğüne gitmesi gerektiğini belirtiyor. Ardından müşteriye bu hizmeti satın alması için gerekli şartları bildiriyor (Santral uygunluğu, kapasite sınırı, fiyat, sözleşme şartları v.b.).

ADSL: Bakır telefon kabloları üzerinden yüksek hızlarda aktarım yapabilme olanağı veren bir modem teknolojisi ailesinin adıdır.

Daha sonra operatör müşteriye eğer ADSL hizmetini istediği adreste kapasite yoğunluğu varsa müşterinin sıraya girmesi gerekeceğini bildiriyor ve bu işlem için Telekom Müdürlüğüne gitmesine gerek olmadığını isterse başvuru formunu telefonda doldurup sıraya girebileceğini belirtir. Müşteri bu öneriyi kabul ederse operatör formu koordinatöre veriyor ve yukarıda anlatılan işlemler gerçekleştiriliyor. Kapasite uygunsa, müşteri koordinatör tarafından telefon ile aranıyor ve istediği zaman İl Telekom Müdürlüğüne gidip işlemlerini başlatabileceği müşteriye belirtiliyor. Eğer kapasite doluyorsa müşteri sıraya konuluyor sırası geldiğinde müşteri koordinatör tarafından aranıyor haberdar ediliyor.

Bu işlemler müşterinin çağrı merkezini aradığında doldurulan formlar sayesinde gerçekleştiriliyor. Bu formlar ilgili departmanlarda tutuluyor. Örneğin ADSL için arayan müşterinin bilgileri DATA Hizmetleri departmanında tutulmaktaydı. Müşterinin istediği adresteki kapasite uygunluğuna göre sırası geldiğinde DATA Hizmetlerindeki Müşteri Hizmetleri Yetkilisi çağrı merkezi koordinatörünü arıyor ve ADSL için sırada bekleyen müşterinin sırasının geldiğini bildiriyor. Koordinatörde müşteri dosyasından müşteri bilgilerine ulaşır ona haber veriyor. Bu tür işlemler bilgisayar destekli sistemlerin çalışmaya başlaması ile daha hızlı sonuçlandırılmaktadır. Telefon başındaki operatör başvuru yapan müşterinin hizmeti istediği adresteki santral bilgilerini görebilmekte (**EK 3-a**), santral yoğunluğuna göre müşteriye ya sıraya eklemekte ya da işlemi başlatabilmektedir (**EK 3-b**). Bu işlemlerden sonra uygunsa müşterinin istediği hizmet kısa bir süre içinde gerçekleştirilebilmektedir (**EK 3-c**). Bu hizmetin muhatabı olan DATA departmanı da bilgisayarlarından anında gerekli bilgileri alıp hizmeti başlatabilmektedir.

5.4.4. Türk Telekom Çağrı Merkezi ile İnternet Bütünleşmesi

Türk Telekom çağrı merkezi telefon hizmetlerinin yanında Türk Telekom'un web sitesinden gelen müşterilerin elektronik postalarını da değerlendirmektedir. Türk Telekom'un bütün il müdürlüklerinde web siteleri kurulmuştur. Örneğin;

<http://www.ttmersin.telekom.gov.tr>

<http://www.ttaksaray.telekom.gov.tr>

<http://www.tthakkari.telekom.gov.tr>

Bu web sitelerinden Türk Telekom çağrı merkezinde yapılan işlemlerin belirli bir kısmını müşterilerin gerçekleştirilmesi sağlanmıştır. Çağrı merkezlerinde operatörlerin, müşteri görüşmelerinde doldurdukların formun bir benzeri web sitelerinde müşteriler tarafından doldurulmaktadır (EK 4).

Çağrı merkezindeki koordinatörler, her gün web sitesinden gelen bu formlar içinde yukarıda sıralanan işlemleri gerçekleştirmektedirler. Web sitesinden bütün e-mailler 24 saat içinde cevaplandırılıyor. Web sitesinden gelen bütün e-mailler çağrı merkezine yollanmıyor, sadece müşteriler tarafından gönderilen e-mailler bu bölüme yönlendiriliyor. Bu yönlendirmeyi Bilgi İşlem departmanı yapıyor. Bu şekilde bir ayırım yapılmasının sebebi, daha önceden müşteriler tarafından gönderilen e-maillerin çoğunun müşteri hizmetleri yetkililerine ulaşmadığının anlaşılmasıdır. Müşterilerden gelen bilgiler aracılığı ile müdürlüklere yollanan bir çok e-mailin ya cevaplandırılmadığı ya da yanlış şekillerde cevaplandırıldığı ortaya çıkmıştır.

Bu problemlerin önlenmesi ve müşteri hizmetlerinin tek bir elden kontrol edilebilmesi için müşteri e-maillerinin de çağrı merkezleri tarafından değerlendirilmesi planlanmıştır.

5.4.5. Çağrı Merkezi Verilerinin Değerlendirilmesi

Türk Telekom çağrı merkezlerinde gerçekleştirilen müşteri işlemleri, formlar halinde merkezde saklanmaktadır. Bu formlar bilgisayar ortamında saklanmaktadır.

Bu verilerden pazarlama uzmanları, yeni ürün geliştirilmede, hizmet farklılaştırmasında yararlanmaktadırlar. Bu veriler genellikle ham veri olarak saklanmaktadır. Bunları değerli veri haline getirmek için yürütülen çalışmalar devam etmektedir. Bu amaçla Bilişim Ağları Dairesi ile Pazarlama Dairesi ortak bir proje yürütmektedirler. Elde edilen verilerin yorumlanması ve bu çalışmaların ilerideki veri madenciliği ve oluşturulması düşünülen karar destek sistemi için de bir temel teşkil

etmesi projenin hedeflerindedir. Pazarlama Dairesi, veri tabanından gelen bilgiler sayesinde pazarlama hedeflerini ve stratejilerini daha sağlıklı belirleyebilecektir.

Türk Telekom da müşteri verileri hakkındaki en büyük sıkıntı verilerin dağınık olarak tutulmasıdır. Yani bir müşterinin birkaç departmanda farklı dosyaları mevcuttur. Her departman kendi verisini kendi tutmaktadır. Bu veriler ortak bir veri tabanında birleştirilmeye çalışılmaktadır. Oluşturulan veri tabanında bireysel ve kurumsal veriler ayrı ayrı tutulmaktadır.

5.4.6. Çağrı Merkezinin Etkinliğinin Ölçülmesi

Çağrı merkezlerinde çalışan personelin performansları sürekli olarak incelenmektedir. En sık kullanılan yöntem “Meçhul Müşteri” araştırmasıdır. Bu yöntemde çağrı merkezi yöneticileri, şefleri belirli periyotlarla çağrı merkezini müşteri olarak aramaktadırlar. Hazırlanmış ölçüm şablonlarında belirlenmiş kriterler 1-5 arası puanlarla değerlendirilmektedir. Bu kriterler; telefonun kaçınıcı çalışmada açıldığı, müşteriyi selamlama ve kendini tanıtmaya, müşterinin talebini doğru anlama, çözüm yolları gibi sıralanmaktadır.

15 günlük periyotlarla yapılan bu araştırmalar sonunda, personelin eksik kalan yönleri değerlendirilerek eksikler için eğitim programları yeniden değerlendirilmektedir. Personelin düzenli olarak aldığı eğitimler doğrultusunda davranış değişiklikleri takip ediliyor. Örneğin, yeni bir ürün hakkında alınan eğitim sonunda bu ürün hakkında meçhul müşteri araştırması yapılıyor. XDSL hakkında verilen bir eğitimden sonra meçhul müşteri çağrı merkezini arayıp bu ürün hakkında detaylı bilgi talep ediyor. Eğer bu eğitimden sonra personel istenilen performansa ulaşmamışsa eğitim yeniden tekrarlanıyor.

XDSL: (Sayısal Abone Hatları Projesi) mevcut çiftli bükülü bakır telefon hatları üzerinden hızlı internet ve veri iletimi sağlamayı amaçlayan bir teknolojidir. XDSL sayesinde, son kullanıcı, eve veya iş yerine gelen bakır telefon hattıyla, kesintisiz ve hızlı internet, ses, video ve data hizmetlerini aynı anda alabilmektedir.

5.4.7. Çağrı Merkezi'nin Müşterilere Duyurulması

Türk Telekom çağrı merkezleri, faaliyetlerine başladıktan sonra bekledikleri çağrı miktarına ulaşamamışlardır. Bu konuda yapılan araştırmalarda, müşterilerin bu hizmetten haberdar olmadıkları tespit edilmiştir.

Çağrı merkezlerinin faaliyetleri hakkında broşürler hazırlanmıştır. Müşterilere gönderilen bütün faturaların içine 444 1 444 Müşteri Hizmetleri Merkezi'nin faaliyetlerini belirten broşürler konmuştur (Ek 5). Türk Telekom bürolarına bu hizmeti tanıtıcı posterler asılmıştır. Ayrıca Türk Telekom'un bütün web sitelerinin ana sayfalarında bu hizmeti tanıtıcı bilgiler yer almıştır.

Bu çalışmaları Pazarlama Dairesine bağlı Hizmet Tanıtım, Reklam, Halkla İlişkiler müdürlükleri beraber yürütmüşlerdir.

6. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin yeniden yapılanma çalışmaları ile hız verdiği çağrı merkezleri bütün bölge müdürlüklerinde hizmete geçirilmiştir. Çağrı merkezlerinin kurulmasından itibaren bazı aksaklıklar ile karşılaşmıştır. Bu aksaklıkların başında, TEMOS projesi çerçevesinde bütün departmanların bilgisayar otomasyonuna geçirilmesinin planlanması, ancak başta çağrı merkezleri olmak üzere bir çok departmanda sistemin uygulamaya konulamaması gelmektedir. Bu nedenle çağrı merkezinde müşteri işlemlerinin gerçekleştirilmesi uzun zaman almaktadır. Proje Türk Telekom'un bütün departmanlarını kapsayacak şekilde uygulamaya geçirilinceye kadar bu tip zorluklar ile karşılaşılacaktır.

Türk Telekomünikasyon'un şu an kamu işletmesi olarak faaliyet göstermesi bazı çalışmaları olumsuz etkilemektedir. Yapılması planlanan işlemler yavaş gerçekleştirilmektedir. Örneğin, çağrı merkezleri için gerekli olan yazılım ve donanım ihtiyaçları merkez yöneticileri tarafından gerekli birimlere iletilmektedir, ancak istekler onaylanmasına rağmen merkez yöneticileri donanımlara ne zaman sahip olacaklarını tam olarak bilememektedir. Bu yüzden şu an genellikle manuel olarak gerçekleştirilen

işlemlerin otomasyona geçiş süresi uzamakta, bu durum çalışanların verimi ve çağrı merkezinin etkinliği azalmaktadır.

Bu tip problemlerin nedenlerinden biri olarak, kurum içinde başlatılan yeniden yapılanma projesinin bütün çalışanlar tarafından yeterince benimsenmemiş olması gösterilebilir. Yeniden yapılanma çalışmalarının başında gelen “müşteri memnuniyeti” kavramı kurum içinde yeterince yaygınlaşmamıştır. Eğer bütün çalışanlar müşteri memnuniyetine gerekli önemi vermiş olsalar, müşteri ile temas sağlanan kanalların yapılandırılması ve geliştirilmesi daha önemli olacaktır ve bu doğrultuda kurulan çağrı merkezleri gerekli teknoloji ve sisteme daha başlangıçta sahip olacaktır.

Müşteri memnuniyetinin sağlanması için kurum içinde “sadece pazarlama dairesinin çalışması yeterlidir” görüşü yaygındır. Örneğin, bu görüş doğrultusunda pazarlama dairesi tarafından sunulan, bütün güvenlik personeline müşteriye davranış konusunda bir eğitim verilmesi önerisi, sadece pazarlama birimlerinde çalışan güvenlik personelinin bu eğitimi alması yeterlidir görüşü ile kısıtlanmıştır. Ayrıca, çağrı merkezinde müşteriye gösterilen önemin, kurumun diğer bölümlerinde de gösterildiği söylenemez. Böyle bir durumda çağrı merkezini arayan bir müşteri daha sonra başka bir Türk Telekom çalışanı ile temas kurduğunda farklı bir davranış biçimi ile karşılaşabilmektedir.

7. ÖNERİLER

Yapılan araştırma sonucunda Türk Telekomünikasyon A.Ş. çağrı merkezinin eksik yönleri ortaya çıkarılmıştır. Bu eksikliklerin giderilmesi için şu çalışmalar önerilebilir;

1- Çağrı merkezinin teknolojik araçlar ve bilgisayar destekli sistemler ile donatılması;

Çağrı merkezinin gerekli teknolojiye sahip olması ile müşteri işlemlerinin tamamlanma süresi kılacak ve bütün işlemler kontrol altına alınabilecektir. IVR, ACD, CTI gibi uygulamaların kullanımı ile çağrı merkezinin etkinliği artırılabilir. Örneğin DATA işlemleri için arayan bir müşteri 2'ye basarak, fatura bilgilerini

öğrenmek için arayan bir müşteri 3'e basarak kendi ihtiyacı için gerekli bölüme aktarılır. Bu sayede çağrı merkezi operatörlerinin iş yükü azaltılır müşteriye ayrılan zaman arttırılabilir. CTI (Bilgisayar Telefon Bütünleşmesi) ile görüşme esnasında müşteri bilgileri operatörün önündeki bilgisayarın ekranında bulunacağı için müşteri işlemlerinin gerçekleştirilmesi daha hızlı gerçekleştirilir. İşlemler manuel olarak gerçekleştirildiğinde operatörler görüşme esnasında müşteri verilerine ulaşamamaktadırlar. Görüşme tamamlandıktan sonra müşteri işlemlerini koordinatörler takip etmektedirler. Bilgisayar destekli araçların kullanımı ile işlem sayısı ve koordinatörlerin iş yükü azalmakta ve koordinatörler esas görevleri olan çağrı merkezi yönetimine odaklanabilirler.

Bilgisayar destekli araçların kullanımı ile çağrı merkezi operatörlerine verilen eğitimlerin niteliği de değişir. Örneğin Türk Telekom'un ürün ve hizmetleri hakkında aldıkları eğitimler; ürün ve hizmetlerin fiyatları, özellikleri, kullanım şartlarında değişiklik olduğunda yenilenmektedir. Bilgisayar destekli uygulamalarda böyle bir değişiklik olduğu anda otomatik olarak operatörün bilgisayarında görüntülenir.

2- Çağrı merkezinde çalışacak operatörlerin sayısının belirlenmesi;

Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin çağrı merkezinde çalışacak operatör ve telefon hat sayısı belirlenirken, çağrı merkezinin faaliyet göstereceği bölgedeki müşteri sayısı ve nüfus yoğunluğu göz önünde bulundurulmuştur. Bu nedenle ihtiyaç duyulan operatörlerin sayısı tahmini olarak hesaplanmıştır. Çağrı merkezine gün içinde belirlenen zaman periyotlarındaki gelen çağrı sayısı, çağrının ortalama cevaplanma süresi ve hedeflenen çağrı cevaplama süreleri göz önünde bulundurulmamıştır.

Çağrı merkezi için operatör sayısının belirlenmesinde kullanılan formül veya benzetim yöntemleri kullanılmamıştır. Bu yüzden çağrı merkezinde bir vardiyada çalışan 15 operatör tamamen tahmini olarak belirlenmiş, aynı şekilde gece vardiyasında çalışan operatör sayısı da "yoğunluk yok" düşüncesi ile 5-6 olarak belirlenmiştir. Bu sayılar tahmini olarak belirlendiği için operatör sayısının olması gerekenden fazla veya eksik olduğu bilinemez.

Türk Telekomünikasyon A.Ş. çağrı merkezi için Erlang C formül yöntemi kullanılarak gerekli operatör sayısı şu şekilde hesaplanabilir;

Örneğin, gün içinde 10 dakikalık bir zaman periyodunda çağrı merkezine 5 çağrı geldiği, operatörlerin çağrıları ortalama 3 dakika içinde cevaplandığı varsayalım. Ayrıca, çağrı merkezine gelen çağrıların %80'inin 2 dakikada cevaplanması hedeflensin. Buna göre Erlang C formül yöntemi kullanıldığında çağrı merkezi için gerekli operatör sayısı 3 olarak bulunmaktadır.

Tablo 8. Örnek 1 Erlang C Hesaplaması

Hesaplama yapılacak zaman aralığı Interval	:	600 saniye
Bu zaman aralığında beklenen çağrı sayısı Number of calls per interval	:	5 çağrı
Çağrı geliş oranı Average arrival rate (λ)	:	0 çağrı / saniye
Ortalama çağrı süresi Average call duration (T_s)	:	180 saniye / çağrı
Çağrı yoğunluğu Traffic intensity (u)	:	1.5
Agent doluluk oranı Agent occupancy (ρ)	:	50. %
Çağrının bekleme olasılığı Probability a call waits	:	23.68 %
Çağrının beklemeden cevaplanma olasılığı Immediate answer probability	:	76.32 %
Ortalama cevap verme süresi Average speed of answer (T_w)	:	28.41 saniye
Hedeflenen cevaplama süresi Target answer time (t)	:	120 saniye
Hedeflenen Hizmet Seviyesi Target service level	:	80 %
Hesaplama yapılan zaman aralığında hizmet seviyesini yakalamak için gereken agent sayısı	:	3 agent

Bir diğer örnekte, gün içinde 1 saatlik bir zaman periyodunda çağrı merkezine 100 çağrı geldiği, operatörlerin çağrıları ortalama 3 dakika içinde cevaplandığı varsayalım. Ayrıca, çağrı merkezine gelen çağrıların %90'ının 2 dakikada cevaplanması

hedeflensin. Buna göre Erlang C formül yöntemi kullanıldığında çağrı merkezi için gerekli operatör sayısı bu defa 7 olarak bulunmaktadır.

Tablo 9 Örnek 2 Erlang C Hesaplaması

Hesaplama yapılacak zaman aralığı Interval	:	3600	saniye
Bu zaman aralığında beklenen çağrı sayısı Number of calls per interval	:	100	çağrı
Çağrı geliş oranı Average arrival rate (lambda)	:	0.02	çağrı / saniye
Ortalama çağrı süresi Average call duration (T_c)	:	180	saniye / çağrı
Çağrı yoğunluğu Traffic intensity (u)	:	5	
Agent doluluk oranı Agent occupancy (rho)	:	71.42	%
Çağrının bekleme olasılığı Probability a call waits	:	32.41	%
Çağrının beklemeden cevaplanma olasılığı Immediate answer probability	:	67.59	%
Ortalama cevap verme süresi Average speed of answer (T_w)	:	29.16	saniye
Hedeflenen cevaplama süresi Target answer time (t)	:	120	saniye
Hedeflenen Hizmet Seviyesi Target service level	:	90	%
Hesaplama yapılan zaman aralığında hizmet seviyesini yakalamak için gereken agent sayısı	:	7	agent

Türk Telekomünikasyon A.Ş. çağrı merkezinde bilgisayar destekli sistemler şu an için mevcut olmadığı için çağrılarının geliş yoğunlukları, ortalama cevaplanma süreleri gibi kriterler bilinmemektedir. Bu nedenle hesaplar genellikle tahmini olarak yapılmaktadır.

3- Servis seviyesi ve yanıt süresi hedeflerinin belirlenmesi;

Türk Telekomünikasyon A.Ş. çağrı merkezinde servis seviyesi ve yanıt hızı hedefleri belirlenmemiştir. Teknolojik eksiklik bu hedeflerin belirlenme çalışmalarında en büyük engel olmuştur. Bilgisayar destekli sistemlerin kurulması halinde, operatörlerin gün içinde cevapladıkları çağrılarının sayısı, cevaplanma süreleri takip

edilerek belirlenen hedeflere yönelik çalışmalar gerçekleştirilebilir. Servis seviyesi, yanıt hızı gibi hedefler belirlenmediği için çağrı merkezinin etkinliğinin ölçülmesinde kullanılan meçhul müşteri araştırmaları sadece operatörün kendini tanıtması, problemi anlaması ve çözüme kavuşturması, müşteriyle olan diyalogu gibi kriterler açısından değerlendiriliyor, çağrıyı tamamlama süresi incelenmiyor.

Bu hedeflerin olmaması nedeniyle çağrı merkezinin sektör ortalamaları içindeki yeri görülememekte ve çağrı merkezinin diğer merkezler ile kendini kıyaslayabilecek verilere sahip olamamaktadır. Ayrıca operatörlerin kendi performanslarını takip edip geliştirmeleri de güçleşmektedir.

4- Çağrı merkezi etkinliğinin ölçülmesinde kullanılacak diğer yöntemler;

Türk Telekomünikasyon A.Ş. çağrı merkezinin etkinliğinin ölçülmesi sadece meçhul müşteri araştırması ile gerçekleştirilmektedir. Bu yöntem etkili olmasına karşın tek başına yetersizdir. Meçhul müşteri araştırması ile birlikte sayısal ses kayıt sistemlerinin de kullanılması çağrı merkezi etkinliği ölçümünü daha verimli kılacaktır.

Sayısal ses kayıt sistemleri ile operatörlerin müşteriler ile olan bütün telefon konuşmaları bilgisayarlarda saklanır. Merkez koordinatörleri tarafından düzenli olarak bu görüşmelerin dinlenmesi ile operatörlerin müşteriye olan yaklaşımları, müşterilerin problemleri ve istekleri değerlendirilebilir. Daha sonra ortaya çıkarılabilecek şikayet ve anlaşmazlık gibi durumlarda ise yine koordinatörler tarafından inceleme yapılabilir.

Sayısal ses kayıt sistemleri operatörlerin eğitimlerinde de önemli bir araçtır. Koordinatörler tarafından incelenen ses kayıt dosyaları, eğitimlerde operatörlere örnek uygulamalar olarak anlatılabilir.

5- Çağrı verilerinin değerlendirilmesi

Veriler genelde bilgisayar ortamında anlık olarak saklanmadığı için verilerin değerlendirilmesi uzun zaman almaktadır. Sayısal ses kayıt sistemleri ve bilgisayarla telefon bütünleşmesini sağlayan CTI yazılımları bu süreyi kısaltabilir.

CTI yazılımları ile müşteri görüşmeleri on-line olarak bilgisayarlarda depolandığı için çağrı merkezi verileri tek bir elde toplanabilmektedir. Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin her ilde bir çağrı merkezi olduğu için, her merkez verilerini kendi veri deposunda saklamaktadır. Bu verilerin merkezde bütünleştirilmesi ve incelenmesi zaman almaktadır. Ancak Türk Telekom'un uygulamaya başlattığı TEMOS projesi dahilinde, merkezlerin CTI uygulamaları TEMOS sistemi ile bütünleştirilebilir.

Bütünleştirme sayesinde merkezlerin verileri sürekli olarak pazarlama dairesine aktarılabilir. Pazarlama dairesinde oluşturulacak bir veri havuzunda toplanan bu veriler, veri madenciliği yazılımları ile analiz edilerek geliştirilecek ürün ve hizmetlere önemli bir bilgi kaynağı oluşturur.

SONUÇ

CRM kavramı, günümüzde özellikle internet'in ve iletişim teknolojilerinin son yıllarda müthiş bir hızla gelişmesi ve firmalara klasik satış, pazarlama ve satış sonrası hizmet yöntemlerinin ötesinde daha farklı bazı alternatif yöntemleri sunabilmesi ve küresel rekabetin son derece artması sonucunda yaygın bir şekilde iş stratejilerinden biri oldu.

CRM uygulamaları genel olarak müşteriyi tanımakla başlıyor. Ana hatlarıyla müşteriyi iki boyutta tanıyabilir: demografik ve davranış (satın alma) bilgileri. Daha sonra müşterileri ayırıştırıyor: değerli, potansiyel ve zarar ettiren müşteriler. Müşterileri ayırıştırmakta işletmelere yol gösteren kriterler ise müşterinin en son ne zaman, ne sıklıkta ve ne miktarda satın aldığı bilgileridir. Amaç satışları arttırmak yani, değerli müşterileri sadık kılmak, potansiyel müşterileri değerli müşteriye dönüştürmek, zarar ettiren müşterileri ise karlı hale getirmek olmuyorsa onlardan kurtulmaktır.

Daha sonraki adım ise müşteriyle etkileşim. CRM'in operasyonel kısmını oluşturan müşteriyle ilişki telefon, faks, internet, kiosk ve POS ile sağlanıyor. Bu yolla elde edilen veriler de veri tabanında toplanıyor. CRM'in analitik kısmında ise elde edilen verilerin veri ambarında sabitlenmesi ve analiz edilmesi yer alıyor. CRM'in son adımı ise: özelleştirmek. Önemli olan veri madenciliği ile analiz edilip anlamlı müşteri segmentlerinin oluşturulması ve bu segmentlere özel teklifler geliştirilmesidir. Böylece oluşturulan kampanyalar müşteriye sunuluyor ve müşterinin bu kampanyalara cevabı yine veri ambarında müşteri bilgileri arasındaki yerini alıyor.

Müşterilere ihtiyaçlarına yönelik özel teklifler geliştirmekle işletmeler hem değerli müşterilerini koruyorlar hem de potansiyel müşterilerini değerli hale getiriyorlar. Bunu "doğru zamanda, doğru yerde, doğru müşteriye, doğru teklifi götürerek" yapıyorlar. Böylece müşterilere yakın oluyor ve onların nabzını tutabiliyorlar. En önemli kazanım ise tüketiciyi sadece ürün performansı ile değil ona

özel hizmetler ve tekliflerle kazanmak, sadık kılmak daha yüksek karlara dönüştürmektir.

İşletmeler açısından genellikle CRM bir yazılım veya teknolojik uygulamalar olarak görülmektedir. CRM, tüm stratejilerin müşteriden başlanarak oluşturulduğu, her müşteriye ayrı ayrı yaklaşımın olduğu ve bunu yapabilmek için de üründen çok müşterinin düşünüldüğü bir stratejik anlayıştır. CRM bir düşünce tarzıdır. Teknoloji, bu düşünce tarzının uygulanmasına yarayan bir araçtır. “müşteri-merkezli” düşünce tarzı tüm kuruma hakim olamaz ve tüm departmanlara yatay ve dikey olarak yerleşmezse, teknolojinin hiçbir faydası olmayacaktır. CRM teknolojiler tarafından desteklenen fakat yönlendirilmeyen bir stratejidir.

CRM’in bileşenleri insan, süreç ve teknolojidir. Bu bileşenler önem derecelerine göre insan, süreç. Teknoloji olarak sıralanır. Sıralamada en düşük pay teknolojinindir. Ancak incelenen CRM uygulamalarının büyük bir bölümünde teknolojinin süreç’in üzerinde bir öneme sahip olduğu görülmüştür. CRM uygulamalarında başarısızlığa uğrayan işletmeler ikinci denemelerinde önceliği teknolojiye değil insan ve süreç yönetimine vermişlerdir.

İşletmeler CRM stratejilerini uygulamaya başlamaya karar verdiklerinde önceliği genellikle teknolojik araçların seçimi ve uygulamaya geçirilmesine vermektedirler. Bu durum CRM uygulamalarının başarı şansını azaltmaktadır. CRM uygulamalarında öncelik işletme kültüründe olmalıdır. İşletme kültürü CRM’e yönelik olarak yeniden düzenlenmelidir. Bütün bölümlerin benimseyeceği ve uygulayabileceği bir projenin başarı şansı daha fazladır.

CRM uygulamalarında işletmelerin müşterileri ile temas kurdukları kanalların başında çağrı merkezleri gelir. Çağrı merkezleri, müşteri sadakatinin oluşmasına çok önemli etkide ve katkıda bulunmaktadır. Buna rağmen, çağrı merkezi bir araçtır ve esas olan şirketin genel müşteri yönetimi vizyonu ve müşteri hizmetleri anlayışı ve bu anlayışı uygulama yöntemleridir. İşletmelerin çalışanlarının, kanallarının, birimlerinin belirli bir zaman içinde müşteriyle gerçekleştirdiği iletişimin boyutu düşünüldüğünde ve

bu iletişimin değerinin önemi göz önüne alındığında, iletişimi kontrollü ve kaliteli yapmanın önemi ortaya çıkmaktadır. Çağrı merkezleri, müşteri temasını bir anlamada kısıtlandırarak veya merkezileştirerek müşteri ilişkisi yönetiminin sağlıklı olmasını sağlamaktadırlar.

İşletme ile müşterinin gerçekleştirdiği İletişimin bir merkezde toplanması, şirketler açısından hayati önem taşıyan müşteri bilgisinin de bu merkezde toplanmasını kolaylaştıracaktır. Müşteri bilgileri, tercihleri, demografileri ve işletme için önemli olan veya olmayan tüm bilgiler sürekli ve düzenli olarak birçok kanalla bu merkeze akmaktadır. Önemli olan ise bu bilgilerin ortak bir veri tabanında toplanarak işletme ve müşteri yararına kullanılabilmesidir.

EKLERSayfa

1. TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.'de YAPILAN ARAŞTIRMADA KULLANILAN GÖRÜŞME SORULARI	162
2. ÇAĞRI MERKEZİ OPERATÖR İŞLEM FORMU	165
3. BİLGİSAYAR DESTEKLİ MÜŞTERİ İŞLEM TAKİBİ	166
4. TÜRK TELEKOM WEB SİTELERİNDE MÜŞTERİLER TARAFINDAN DOLDURULAN FORM	168
5. TÜRK TELEKOM ÇAĞRI MERKEZLERİNİ MÜŞTERİLERE TANITAN BROŞÜRLER	169
6. ÇAĞRI MERKEZİ SÖZLÜĞÜ	170

EK 1

**TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.'de YAPILAN ARAŞTIRMADA
KULLANILAN GÖRÜŞME SORULARI**

1) Türk Telekomünikasyon A.Ş. çağrı merkezinin genel yapısı hakkındaki sorular.

- Türk Telekomünikasyon çağrı merkezinin kurulma nedenleri?
- Çağrı merkezi Satış yönlü bir çağrı merkezi mi?
- Bilgi vermeye mi yönelik?
- Sadece telefon uygulamalarına mı yönelik, internet bütünleşmesi var mı?
- Merkez Outbound mı yoksa inbound mu? Her ikisi de mevcut mu?
- Çağrı merkezi genel müdürlükte mi? Başka yerlerde de var mı?
- Organizasyon yapısı içindeki yeri?
- Çağrı merkezinde dış kaynak kullanımı var mı?
- Çağrı merkezi Türk Telekomünikasyon bünyesindeki diğer şirketleri de kapsıyor mu? Aycell, TNet, KabloTV müşterilerine de hizmet veriyor mu?
- Çağrı merkezinin faaliyetleri müşterilere nasıl duyuruldu?

2) Çağrı merkezinin bileşenleri hakkındaki sorular.

- Çağrı merkezinin stratejisi nedir?
- Çağrı merkezi için belirlenen süreç nedir? Nasıl işletiliyor?
- Çağrı merkezi için uygun görülen teknoloji nedir?
- Çağrı merkezinin insan kaynakları yönetimi nedir?

3) Çağrı merkezinin teknoloji yapısı hakkındaki sorular.

- Çağrı merkezinde IVR, ACD, CTI uygulamaları var mı? Nasıl çalışıyorlar?
- Operatörlerin telefon görüşmeleri sayısal ses kayıt sistemleri ile denetleniyor mu?

- Çağrı merkezi için geliştirilen özel bir yazılım var mı?
- Çağrı merkezi Türk Telekom içinde her hangi bir departmana on line olarak bağlı mı?

4) Çağrı merkezinden elde edilen müşteri verilerinin incelenmesine yönelik sorular.

- Çağrı merkezini arayan müşterilerin geçmiş dönem bilgileri operatör tarafından görüşme esnasında görülebiliyor mu?
- Müşteri verileri nerede saklanıyor, sadece çağrı merkezinde mi depolanıyor, başka bir yerde de saklanıyor mu?
- Müşteri verileri nasıl analiz ediliyor? Bunun için analiz programları kullanılıyor mu?
- Müşteri verilerini hangi bölüm analiz ediyor? Çağrı merkezi tarafından analiz yapılıyor mu yoksa analizler başka bir bölüm tarafından mı gerçekleştiriliyor?
- Veriler hangi amaçla kullanılıyor? Türk Telekomünikasyonun ürün ve hizmetlerinin geliştirilmesinde, yenilenmesinde kullanılıyor mu?

5) Çağrı merkezinin personeline yönelik sorular.

- Çağrı merkezinde çalışan operatör sayısı nedir?
- Operatör sayısının belirlenmesinde hangi yöntemler kullanıldı?
- Çağrı merkezinde kaç vardiya çalışmaktadır?
- Operatörler seçilirken hangi özellikler göz önünde bulunduruldu?
- Operatörler nasıl bir eğitim aldılar? Eğitim sadece çağrı merkezine yönelik mi oldu yoksa pazarlama ve müşteri davranışlarına yönelik eğitim de verildi mi?
- Sürekli devam eden bir eğitim programı var mı?
- Eğitim kurum içinden mi sağlandı, kurum dışından eğitim verildi mi?
- Operatörlerin performansları ölçülüyor mu? Nasıl bir yöntem kullanılıyor?

6) *Çağrı merkezinin etkinliğini ölçmeye yönelik sorular.*

- Çağrı merkezinin işleyişi takip ediliyor mu? Hangi yöntemler kullanılıyor?
- Etkinlik ölçümlerinde meçhul müşteri araştırması ve sayısal ses kayıt sistemleri kullanılıyor mu?
- Merkezin servis seviyesi ve yanıt hızı hedefleri var mı?
- Ölçüm sonuçları daha sonra nasıl kullanılıyor?
- Ölçümler ne sıklıkla gerçekleştiriliyor?
- Çağrı merkezine gelen çağrıların yapısı ölçülüyor mu? Örneğin, ortalama çağrı süresi, çağrı geliş yoğunluğu, çağrının ele alınma süreleri ölçülüyor mu?

EK 2
Çağrı Merkezi Operatör İşlem Formu

Talep Sahibinin

Adı Soyadı:
Doğum Tarihi:
Annesinin Kızlık Soyadı:
Telefon Numarası:
Adresi:

Operatörün

Adı Soyadı:
Çağrının geldiği saat:

Gerçekleştirilecek İşlem

Kısaltılmış arama
Tercihli direkt arama
Konferans görüşme
Meşgul aboneyi bulma
Son arama tekrarı
Çağrı yönlendirme
Çağrı bekletme
Meşgulde çağrı yönlendirme
Bilgi alma ve çağrı aktarma
900 lü hat bilgileri
Ayrıntılı telefon faturası
Telefon kilitleme
CLIP / CLEAR

Koordinatör

Adı Soyadı:
Gönderildiği Departman:
Gönderilme Saati:

İşlemi Gerçekleştiren

Adı Soyadı:
Sicil Numarası:
İşlemin Gerçekleştirildiği saat:

Ek 3 – c Müşteri Kayıt Formu

İSTATİSTİKSEL FORMULAR VE RAPORLAR - Microsoft Internet Explorer

ISDN PA FORMU

Bilgilendirme - Kayıt İşlemi Başarılı. Girdiğiniz kaydı/hat/port numaralarını aşağıdaki linklere tıklayarak girmeyi unutmayın.

[YENİLE](#) [KAYDET](#) [SİL](#)

Abone / Sektör / No	AT&TGLOBAL İLETİŞİM SERVİSLERİ LTD ŞTİ. / Özel Kuruluş-Özel / 0
Karşılanmamış Talep İşlemi	
İstekli Adı (Abone Değişse)	
İstekli Sektör (Abone Değişse)	
Talep Edilen Santral	SEMALPAŞA
Talep Tarihi	10/03/2002
Talep Adedi	5
Karşılanma Tarihi	15/03/2002
Karşılanma Adedi	5
İptal Tarihi	
İptal Adedi (Kendi İsteği)	
İptal Adedi (Diğer)	
Nakil Gelen Tarih	
Nakil Gelen Port Adedi	
Nakil Gelen İl	
İlçe / Müdürlük / Santral	
Nakil Giden Tarih	
Nakil Giden Port Adedi	
Nakil Giden İl	
İlçe / Müdürlük / Santral	
Kapama Tarihi	
Kapama Adedi (Kendi İsteği)	
Kapama Adedi (Diğer)	
Bekleyen (Hatsızlık)	
Bekleyen (Şebekesizlik)	
Bekleyen (Tahsisli)	
Bekleyen (Diğer)	
Bekleyen İptal	2
Bekleyen İptal Tarihi	12/03/2002
Toplam Bekleyen	

[Karşılanan Numaralar](#)

Türk Telekom

Done

Internet

EK 4

Türk Telekom Web Sitelerinde Müşteriler Tarafından Doldurulan Form

TÜRK TELEKOM A.Ş.
444 1 444 BAŞVURU FORMU

Talep Sahibinin

Adı Soyadı:

Telefon Numarası:

Telefonun Kurulu Bulunduğu Adres

Aşağıda işaretli kullanım özelliklerinin verilmesini istiyorum
(talep edilen özellik işaretlenecektir)

- Kısaltılmış arama
- Tercihli direkt arama
- Konferans Görüşme
- Meşgul aboneyi bulma
- Son arama tekrarı
- Çağrı Yönlendirme
- Çağrı bekletme
- Meşgulde çağrı yönlendirme
- Bilgi alma ve çağrı aktarma

gönder

temizle

EK – 5 Türk Telekom Çağrı Merkezlerini Müşterilere Tanıtan Broşürler



**Sabit telefonlara
indirimli tarifleriyle
kayıt daha kolay!**

30
40
35

444 1 444 www.telkom.gov.tr



**Türk Telekom
hizmetlerine ilişkin
her türlü yardım için
444 1 444**

www.telkom.gov.tr

**biz
size
gelelim..**



“Kim arıyor acaba?..”

CLIP
hizmeti
kullanarak
gözetim

www.telkom.gov.tr

EK –6 Çağrı Merkezi Sözlüğü

A

Abandon Call (Terk Edilen Çağrı)

Kaybedilen çağrı olarak da adlandırılır. Arayanın, bir temsilciye ulaşmadan telefonu kapatmasıdır.

Adherence to Schedule (Vardiya Planına Uyum)

Temsilcilerin vardiyalarına ne kadar iyi uyduklarını belirtmeye yarayan genel bir terim. Şunları kapsayabilir: A) kendi vardiyalarında çağrı yanıtlamak için ne kadar süreyle (çağrılarını ele alırken ve çağrılarının gelmelerini beklerken ki zaman dahil) uygundular (buna uygun olma da denir) ve B) çağrılarını almak için ne zaman uygundular (buna uyum da denir)

After-Call Work (ACW) (Çağrı Süresi İş)

Toparlama veya Çağrı Sonrası Süreç de denir. Bir gelen işlem türü yüzünden ve derhal bu işlem sonrasında yapılması gereken işler. Bu işler çoğunlukla veri girişi, formların doldurulması veya harici armalar yapılması şeklinde olabilir. Temsilci bu durumdayken diğer bir gelen çağrıyı yanıtlayamaz.

Agent (Temsilci)

Gelen ve giden çağrılarını ele alan kişi. Müşteri hizmetleri sorulmuş, telefonla satış ve hizmet temsilcisi, temsilci, çalışan, eleman, danışman, mühendis, operatör, teknik eleman, müşteri yöneticisi, takım üyesi, müşteri hizmetleri profesyoneli, uzman gibi diğer isimler de olabilir.

Agent Group (Temsilci Grubu)

Ayırım, Kapı, Kuyruk ve Beceri Grubu olarak da adlandırılır. Ortak becerilere sahip (örneğin müşteri şikayetlerini ele almak) bir grup temsilciye verilen addır.

Agent Out Call (Dışarıyı Arama)

Bir temsilci tarafından dışarıya gerçekleştirilen aramadır.

Agent Status (Temsilci Durumu)

Temsilcinin bulunduğu durum (konuşma, çağrı sonrası iş, uygun değil gibi)

All Trunks Busy (ATB) (Tüm Trunklar Dolu)

Belirli bir trunk grubundaki tüm trunkların meşgul olması durumu. Genellikle raporlar trunkların toplam ne kadar süreyle ve kaç kere dolu olduğunu belirtir. Raporların sunmadığı ise tüm trunklar dolu olduğu için kaç arayanın meşgul sinyali aldığıdır.

Analog (Analog)

Telefon iletişiminin dijital olmadığı durum. Sinyaller analogdur.

Announcement (Anons)

Arayanlara dinletilmek üzere kayıt edilmiş sözlü mesaj

Answer Supervision (Yanıt Denetimi)

Yerel veya uluslararası telefon operatörüne çağrıyı kabul etmesi için ACD veya diğer bir cihaz tarafından gönderilen sinyal. Eğer uluslararası tarifeler uygulanacaksa, bu arayana veya çağrı merkezine maliyetin başlayacağı zamandır.

Answered Call (Yanıtlanan Çağrı)

Bir temsilci grubuna atıfta bulunulduğunda, bir çağrı bir temsilciye ulaştığı zaman yanıtlanmış sayılır.

Application Based Routing and Reporting (Uygulama Bazlı Yönlendirme ve Raporlama)

İşlemleri geleneksel trunk ve temsilci grubuna göre yönlendirme ve izleme yerine, çağrı veya uygulama türüne (örneğin satış, hizmet vb) göre yönlendirme ve izleme.

Architecture (Mimari)

Sistemin basit tasarımı. Bilişenlerin nasıl birlikte çalıştıklarını, sistem kapasitelerini, upgrade edilebilirliklerini, diğer sistemlerle birlikte çalışabilirliğini belirler.

Audiotex (Audiotex)

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

Auto Available (Oto Uygun)

ACD'nin programlanması sayesinde temsilcileri çağrılarını yanıtlayıp bağlantıyı kestikten sonra otomatik olarak uygun durumda getiren bir ACD özelliği. Eğer çağrı sonrası iş durumuna geçmek isterlerse, temsilciler bunu manuel olarak yapmak zorundadırlar. Bakınız Oto Toparlama.

Auto Greeting (Oto Karşılama)

Çağrı geldiğinde otomatik olarak çalan temsilci tarafından önceden doldurulmuş karşılama mesajıdır.

Auto Wrap-up (Oto Toparlama)

ACD'nin programlanması sayesinde temsilcileri çağrılarını yanıtlayıp bağlantıyı kestikten sonra otomatik olarak çağrı sonrası iş durumunda getiren bir ACD özelliği. Gerekli çağrı sonrası işi bitirdikten sonra temsilciler kendilerini tekrar uygun duruma getirirler.

Automated Attendant (Otomatik Görevli)

Görevlinin vereceği hizmeti otomatik hale getiren gibi hizmet veren bir ses işlemcisidir. Sistem arayanları seçeneklere yönlendirir (örneğin, bu seçenek için bire, iki için şuna gibi...) ve ACD ile birlikte çalışarak arayanları belirli bir yöne yönlendirir. Bu fonksiyon, yerleşik sistemde veya bir ağ içinde yer alır.

Automatic Call Distrubitor (ACD) (Otomatik Çağrı Dağıtımcısı)

Gelen Çağrı Merkezlerinde kullanılan özel bir telefon sistemidir. Çağrıları otomatik olarak yanıtlayan, sıraya sokan, temsilcilere dağıtan, gecikme anonslarını devreye sokan ve tüm bu faaliyetlerle ilgili eş zamanlı ve geçmiş raporlar tutan programlanabilir bir aygıttır. Tek başına bir sistem veya bir ağ, LAN veya PBX içine yerleşmiş bir ACD olarak oluşabilir.

Automatic Call Sequencer (ACS) (Otomatik Çağrı Dizimcisi)

ACD'ye benzer işlevsel özellikler gösteren fakat ACD'den daha az gelişmiş olan basit bir sistemdir.

Automatic Number Identification (ANI) (Otomatik Numara Tespiti)

Arayıcının çağrı merkezini aramak için kullandığı telefon numarasını, çağrı merkezine eş zamanlı olarak sunabilen bir telefon şebekesi özelliğidir. ANI, ISDN PRI devresinin D kanalından (out of band sinyali) veya tek bir hat üzerindeki ilk çalıştan önce ulaşabilir (inband sinyali). Arayıcının ID' si ANI'nin bölgesel telefon şirketi versiyonudur ve inband olarak dağıtılır. ANI bir Kuzey Amerika terimidir, CLI (Calling Line Identification) ise bu terimin diğer yerlerde kullanılan alternatifidir.

Auxiliary Work State (Yardımcı İş Konumu)

Genellikle, telefon çağrılarını yanıtlamakla ilgili iş yapmayan bir temsilcinin bulunduğu konuma verilen addır. Temsilciler bu konumdayken gelen çağrıları yanıtlamayacaklardır.

Available State (Müsait Durum)

ACD'ye giriş yapmış, çağrılarının gelmesini bekleyen temsilcilerin durumudur.

Available Time (Müsait Zaman)

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

Average Delay (Ortalama Gecikme)

Bakınız Average Speed of Answer.

Average Delay of Delayed Calls (Gecikmiş Çağruların Ortalama Gecikmesi)

Gecikmiş çağruların ortalama gecikmesidir. Bütün çağruların gecikmesinin, sırada beklemek zorunda kalan çağrulara bölünmesidir. Bakınız Ortalama Cevaplama Hızı.

Average Handle Time (AHT) (Ortalama Ele Alma Süresi)

Belirli bir zaman dilimi için Ortalama Konuşma Süresi ve Ortalama Çağrı Sonrası İş toplamıdır.

Average Holding Time on Trunks (AHT) (Trunklardaki Ortalama Bekleme Süresi)

Gelen işlemlerin trunkları meşgul ettiği ortalama süredir. (Konuşma Süresi + Gecikme Süresi) / Alınan Çağrılar. AHT, aynı zamanda Average Handling Time'in da kısaltması olarak kullanılır fakat anlamı tamamen farklıdır.

Average Number of Agents (Ortalama Temsilci Sayısı)

Belirli bir zaman dilimi için bir gruba dahil olan temsilcilerin ortalama sayısı.

Average Speed of Answer (ASA) (Ortalama Cevaplama Hızı)

Ortalama Gecikme de denir. Bütün çağruların ortalama gecikmesidir. Bütün çağruların gecikmesinin, çağrı sayısına bölünmesidir. Bakınız Gecikmiş Çağruların Ortalama Gecikmesi.

Average Time to Abandonment (Ortalama Terk Süresi)

Arayanların, terk etmeden önce sırada beklediği ortalama süre. Hesaplamalar sadece terk eden çağruları göze alır.

B

Base Staff (Temel Personel)

Seated Agents da denilir. Belirli bir zaman için, hizmet seviyesi ve yanıt hızı hedeflerine ulaşmak için gereken minimum çalışan sayısıdır. Bu hesaplamalar, temsilcilerin tüm zamanlarda “yerlerinde” olacağını varsayar. Buna rağmen temsilcileri işlerinden alıkoyan mola, devamsızlık ve diğer faktörler için ilave çalışana gereksinim vardır.

Beep Tone (Bip Sesi)

Bir çağrı geldiğine dair sesli bir bildirimdir. (Zip Tone da denir.) Bip Sesi, duyulabilecek bir uyarı olarak aynı zamanda bir çağrının denetlendiğini de gösterir.

Blockage (Tıkanma)

Bir sıraya giren arayanların önünün tıkanması. Bakınız Blocked Calls.

Blocked Call (Tıkalı Çağrılar)

Hemen bağlanamayan çağrılar. Çünkü A) Çağrı geldiğinde hiç bir hat müsait değildir veya B) Belirlenen eşiği aşan sıralarda ACD çağrılarının sıraya girmelerini engellemek için programlanmıştır.

Busy Hour (İşlek Saat)

Bir trunk grubunun, gün içinde en yoğun trafiği taşıdığı saati açıklayan bir telefon trafik mühendisliği terimidir. Ortalama işlek zaman, gün veya iki hafta gibi belirli bir süreyi yansıtır. İşlek saat çağrı merkezleri için fazla anlam ifade etmez, daha spesifik kaynak kullanım hesaplama metodolojilerine ihtiyaç vardır.

Call (Çağrı)

Transaction (işlem) veya Customer Contact (Müşteri Teması) de denilir. Telefon çağrıları, video çağrıları, web ve diğer tip temasları ifade bir terimdir.

Call Blending (Çağrı Harmanlama)

Geleneksel olarak ayrı olan inbound ve outbound temsilci gruplarını hem inbound hem de outbound temasları birlikte yürütmekten sorumlu bir grupta birleştirir. Gelen çağrı yüküne göre outbound arama yapan temsilcileri inbound moduna veya tam tersini otomatik olarak harmanlayan bir sistemdir.

Call By Call Routing (Çağrı Yönlendirme ile Arama)

Gerçek zamandaki duruma göre, her bir çağrıyı en uygun yöne yönlendiren yöntemdir.

Call Control Variables (Çağrı Kontrolü Değişkenleri)

Çağrıları işleme sokabilmek için ACD'nin kullandığı bir dizi kriterdir. Yönlendirme kriteri, çağrı taşıma parametreleri, kaydedilen mesajlar ve eşik zamanlaması gibi örnekler verilebilir.

Call Detail Recording (Çağrı Detay Kaydı)

Her bir çağrıya ait veri ACD tarafından elde edilir ve depolanır. Kullanılan trunkı, sıradaki zamanı, çağrı süresini, çağrıyı yanıtlayan kişiyi, aranmış numarayı (dış aramalar için) ve diğer bilgileri içerir.

Call Forcing (Zorunlu Çağrı)

Çağrıları, müsait olan ve çağrı almaya hazır olan temsilcilere otomatik olarak dağıtan bir ACD özelliğidir. Temsilciler, çağrının geldiğine dair bir uyarı duyarlar (örneğin bir bip sesi), fakat çağrıyı cevaplamak için bir tuşa basmaları gerekmez.

Call Load (Çağrı Yüğü)

İş yükü olarak da ifade edilir. Çağrı Yüğü, belirlenen bir süre için, ortalama konuşma süresi + ortalama çağrı sonu çalışma) x çağrı sayısıdır.

Caller ID (Çağrı Bilgisi)

Bakınız Automatic Number Identification.

Caller - Entered Digits (CED) (Çağrı Giriş Numarası)

Arayanların telefon tuşlarını kullanarak girdikleri numaralar

Calling Line Identity (CLI) (Çağrı Sırası Tanıma)

Bakınız Automatic Number Identification.

Calls In Queue (Sıradaki Çağrılar)

ACD sistemi tarafından alınmış fakat henüz bir temsilciye bağlanmamış çağrılarının sayısını ifade eden gerçek zamanlı bir rapordur.

Carrier (Taşıyıcı)

Telekomünikasyon devrelerini sağlayan şirkettir. Hem bölgesel telefon şirketlerini hem de uzak mesafe sağlayıcılarını içerir.

Centum Call Seconds (CCS) (Centum Çağrı Saniyeleri)

100 çağrı saniyelik bir telefon trafik ölçüm ünitesidir. İlk C, Roma rakamı olarak 100'dür. 1 saat = 1 Erlang = 60 dakika = 36 CCS dir.

Circuit (Devre)

Bir ağ içinde iki nokta arasındaki iletişim yoludur.

Collateral Duties (Yan Görevler)

Çağrı yükünün yavaş olduğu zamanlarda, esnek ve bir süreliğine programlanabilen, telefon dışında yapılan işlerdir (Ör., data girişi).

Computer Simulation (Bilgisayar Simülâtörü)

İleride karşılaşılabilecek birçok farklı durumun sonucunu tahmin eden bir bilgisayar tekniğidir. Birçok değişkenin olduğu bir durumda simülâtör neredeyse sonucu tahmin eden tek makul yoldur.

Computer Telephony Integration (CTI) (Bilgisayar Telefon Bütünleşmesi)

Bilgisayarları ve telefonları birlikte ve zekice çalışmalarını sağlamak için gerekli yazılım, donanım ve programlamadır.

Conditional Routing (Koşullu Yönlendirme)

ACD' nin çağruları o anki duruma bağlı olarak yönlendirebilme yeteneğidir. “Eğer-öyleyse (if-then) programlamaya dayanır. Örneğin, “birinci temsilci grubuna gelen çağrı sayısı 10’u aşarsa ve eğer grup ikide en azından 2 temsilci müsaitse, o zaman çağruları ikinci gruba yönlendir” gibi.

Controlled Busies (Kontrollü meşguller)

Gelen çağruların programlanmış bir eşiği aşması durumunda, ACD'nin meşgul sinyali üretmesidir.

Cost Per Call (Çağrı Başına Maliyet)

Belirli bir zaman içindeki toplam maliyetin (sabit ve değişken) toplam çağrı sayısına bölünmesi.

D

Database Call Handling (Veri Ambarı Çağrı Ele Alma)

ACD'nin veri ambarındaki bilgilere dayanarak çağruları işleme sokmak için veri ambarı bilgisayarı ile birlikte eşzamanlı olarak çalışan bir CTI uygulamasıdır. Örneğin bir

arayan ses işlem sistemine bilgilerini girdiğinde veriambarı bu müşteri ile ilgili bilgileri alır ve bu bilgileri ACD'ye iletir. (Örneğin, çağrıyı nereye yönlendirmeli, sırada bu çağrıya ne tür bir öncelik verilmeli, dinletilecek anonslar, vs.)

Day of Week Routing (Haftalık Gün Rotası)

Haftanın günlüne göre, çağrıları alternatif lokasyonlara yönlendiren bir ağ sistemidir. İstenirse o günün belirli saatleri için de yönlendirme opsiyonu bulunmaktadır.

Delay (Gecikme)

Aynı zamanda Sıra Süresi de denilir. Arayanın bir temsilci boşalana kadar sırada geçirdiği süredir. Ortalama Gecikme, Ortalama Cevap Hızı ile aynı şeydir.

Delay Announcements (Gecikme Anonsları)

Arayanları, bir temsilci boşalana kadar beklemeleri, hesap numaralarını hazırlamaları, görüşme seçenekleri konusunda bilgi vermek için teşvik eden kaydedilmiş anonslardır. Bazı sistemlerde gecikme anonsları, önceden kaydedilmiş anons yönlendirmeleriyle yapılır.

Delayed Call (Gecikmiş Çağrı)

Hemen cevaplanamayan ve sıraya sokulan çağrıdır.

Dialed Number (DN) (Aranan Numara)

Arayanın aramayı başlatmak için çevirdiği numaradır.

Dialed Number Identification Service (DNIS) (Tuşlanan Numara Tanı Servisi)

Telefon şebekesinin; ACD, VRU veya diğer aygıtlara arayanın hangi numarayı aradığını gösteren bir rakam dizgisidir. Bir trunk grubunda birçok DNIS numarası bulunabilir.

Digital (Dijital)

Bilgileri gösteren 1 ve 0'ların kullanıldığı ikili kodlardır.

Dynamic Answer (Dinamik Cevaplama)

Gerçek-Zaman sırası bilgilerine dayanarak, sistem çağrılara cevap vermeden önce otomatik olarak zil sayısını belirleyen bir ACD özelliğidir. Uluslararası çağrılar ile ilgili ücretin olduğu durumlarda, maliyet ACD'nin çağrıyı yanıtlamasından sonra başlayacağı için bu özellik çağrı merkezinin ve arayanların tasarruf yapmasına imkan tanır.

E

Envelope Strategy (Zarf Stratejisi)

Herhangi bir günde yeterli sayıda temsilcinin çalışmasının sağlanarak hem gelen çağrıların karşılanmasını hem de diğer işlerle ilgilenilebilmesinin sağlanması stratejisidir. Öncelik gelen çağrı yüküne verilmektedir. Gelen çağrı yükü ağırsa tüm temsilciler gelen çağrılarla ilgilenir, hafifse temsilciler zaman baskısı olmayan işlerle ilgilenirler.

Erlang

Bir saatlik bir zaman içinde bir saatlik telefon trafiğidir. Örneğin, devreler 1 saat içinde 120 dakikalık trafik taşırsa, bu 2 Erlang'dır.

Erlang A.K

1900'lerin başında Kopenhagen Telefon Şirketinde çalışmış Erlang B, Erlang C ve diğer telefon trafik mühendisliği formüllerini geliştirmiş Danimarkalı bir mühendistir.

Erlang B.

A.K. Erlang tarafından geliştirilmiş, bir saatlik zaman dilimi içinde gelen çağrı yükünü karşılamak için gerekli trunk sayısını hesaplamaya yarayan bir formüldür. Formül, arayanların meşgul sinyali alırlarsa, bir daha dönmeyecek şekilde gideceklerini, bir daha denemeyeceklerini varsayar. Bazı arayanların tekrara aradığı düşünülürse, Erlang B gerekli trunk sayısını gereğinden az hesaplayabilir. Yine de, Erlang B az sayıda meşgul sinyalinin olduğu durumlarda genellikle doğrudur.

Erlang C.

Önceden belirlenmiş bekleme süresini üç temele dayanarak hesaplar: Servis verenlerin sayısı (temsilciler); hizmet almayı bekleyen insan sayısı (arayanlar); ve her bir kişiye servis vermek için geçen ortalama süre . Aynı zamanda bekleme sürelerini hedeflenmiş limitler içinde tutmayı amaçlayan kaynakları tahmin etmeyi de amaçlar. Erlang C kayıp çağrı veya meşgul sinyal olabileceğini varsaymaz bu yüzden gerekenden daha fazla personele ihtiyaç eğilimindedir.

Escalation Plan (Tırmandırma Planı)

Oluşan kuyruğun kabul edilebilir derecelerin üzerine çıktığında atılacak adımları açıklayan bir plandır.

F

Fast Clear Down (Hızlı Terk Eden)

Gecikme anonsunu duyduğu zaman hemen kapatan arayan .

Fax on Demand (Faks isteği)

Arayıcıları telefon tuşlarını kullanarak doküman talep etmesini sağlayan bir sistemdir. Arayanların seçtikleri dokümanlar belirttikleri numaralara gönderilir.

Flushing Out the Queue (Kuyruk Dışına Atmak)

Bir temsilci grubu için bekleyen çağrıları daha kısa bir kuyruk ve boş temsilcilerin olduğu başka bir gruba yönlendiren sistem dönüşüm eşikleridir.

G

Grade of Service (Servis Seviyesi)

Bir çağrının bütün trunkları dolu olduğu için bağlanamaması olasılığıdır. Servis seviyesi genelde “p.01” olarak ifade edilir çağrıların %1inin “bloke olacağı” anlamına gelir.

Bazen bu terim diğerk Service Level (Servis Seviyesi) terimi ile aynı anlamda kullanılır, fakat iki terimin farklı anlamları vardır.

H

Handled Calls (Ele Alınmış Çağrılar)

Temsilciler veya aygıtlar tarafından cevaplanmış ve ilgilenilmiş çağrılarının sayısıdır. Ele alınmış çağrılar, terk edilmiş çağrılar veya meşgul sinyali almış olan çağrılarını kapsamaz.

Handling Time (Ele Alma Süresi)

Temsilcinin konuşma süresi için ve çağrı sonrası işinde harcadığı toplam süredir. Bir aygıtında bir işlemi ele alması için harcadığı zaman için de bu terim kullanılır.

Help Desk (Yardım Masası)

Ürün kurulumu, kullanım veya problemleriyle ilgili sorularla ilgilenmek için kurulan çağrı merkezleri için kullanılan genel terimdir. Terim, genelde bilgisayar yazılım ve donanım destek merkezleri kavramını içinde kullanılır.

Historical Reports (Geçmiş Raporlar)

Belirli bir süre için çağrı merkezi ve müşteri temsilcisi performansını takip eden raporlardır. Geçmiş raporlar, ACD'ler, ACD software paketleri , VRU ve Call Detail Recording Systems gibi aygıtlar tarafından üretilirler. Geçmişe ait verilerin depolanması ve raporlanması sistemden sisteme değişir.

I

Incremental Revenue (Value) Analysis (İlave Değer Analizi)

Bir temsilciyi ekleme veya çıkarma değerini (maliyet ve gelir) tahmin eden metodoloji.

Integrated Services Digital Network (ISDN)

Telefon iletişimi için alınmış bir dizi uluslararası standart setidir. ISDN “end to end dijital ağ”, “out of band” sinyali sağlar ve eski telefon servislerinden daha geniş band ağına sahiptir. . ISDN’ nin iki standart seviyesi Basic Rate Interface (BRI) ve Primary Rate Interface (PRI) dir.

Internal Help Desk (Dahili Yardım Masası)

Diğer dahili temsilci gruplarını destekleyen grup. Örneğin, karmaşık veya taşan çağrılar.

Internal Response Time (Dahili Cevaplama Süresi)

Diğer temsilci grupları destekleyen bir temsilci grubunun geldiklerinde cevaplamak zorunda olmadıkları temaslara verdikleri yanıt için harcanan süre. (örneğin, e-mail) Bakınız Response Time ve Service Level.

Internet “Call Me” Transaction Internet (“Ara Beni” İşlemi)

Web sayfasını incelerken, Çağrı Merkezi tarafından geri aranmak isteyen müşterinin işlemidir.

Internet “Call Through” Transaction Internet (“Direkt Bağlantı” İşlemi)

Arayıcıların Web sitesini incelerken bir düğmeye basmaları ve direkt olarak temsilciye bağlanmalarınıdır .

Internet Phone (Internet Telefonu)

Kullanıcıların telefon konuşmalarını Internet aracılığı ile yapmalarını ve böylelikle telekomunikasyon sağlayıcılarını kullanmamalarını sağlayan bir teknolojidir.

Invisible Queue (Görünmez Sıra)

Arayıcıların sıranın ne kadar uzun ve ne kadar hızlı ilerlediğini bilmedikleri kuyruk türüdür.

L

Law of Diminishing Returns (Azalan Değer Kuralı)

Sisteme eklenen her temsilcinin belirli bir noktadan sonra Hizmet Seviyesinde yarattıkları azalışı gösteren marjinal artış.

Load Balancing (Yük Dengesi)

İki veya daha fazla nokta arasındaki dengeleyici trafik.

Local Area Network (LAN) (Bölgesel Alan Şebekesi)

Bir binadaki birçok bilgisayarın bilgi alışverişinde bulunmasını sağlayan bağıdır.

Logged On

Temsilcilerin bir çağrı cevaplamaya hazır olsalar da olmasalar da, sisteme giriş yaptıkları durumdur.

Long Call (Uzun Çağrı)

Personel hesaplamaları ve trafik mühendisliği kavramında 30 dakikaya varan veya aşan görüşmelerdir .

Longest Available Agent (En Uzun Süredir Müsait Temsilci)

En uzun boş kalan temsilciye çağrı dağıtma metodudur. Bir kuyruğun var olması durumunda, en uzun boş kalan temsilci "sıradaki müsait temsilci" olur. Bakınız Next Available Agent.

Longest Delay (Oldest Call) (En Uzun Bekletme (En Eski Çağrı))

Arayanların kapamadan veya bir temsilciye ulaşmadan sırada bekledikleri en uzun zamandır.

Look Ahead Queuing (İleriye Bakarak Sıraya Sokma)

Bir sistemin veya şebekenin ilk sıradaki çağrılar taşınmadan önce ikincil bir sırayı araştırması ve durum değerlendirmesi yapabilmesi yeteneğidir.

Look Back Queuing (Geriye Bakarak Sıraya Sokma)

Bir sistem veya şebekenin çağrışı ikinci bir sıraya taşırdıktan sonra tekrar ilk sıraya dönüp bakabilmesi, durum değerdendirme yapabilmese yeteneğidir. Tıkanıklık açılırsa çağrı tekrar ilk sıradaki yerine gönderilir.

M**Middleware**

Farklı tiplerdeki donanım ve yazılımların birlikte faaliyet göstermelerine olanak tanıyan yazılımdır.

Modem

Modulator Demodulator terimlerinin kısaltılmasıdır. Modem analog sinyallerini dijitale çevirir veya tam tersini yapar.

Monitoring (Denetleme)

Aynı zamanda Service Observing veya Position Monitoring de denir. Kaliteyi ölçmek için temsilcilerin telefonlarını dinleme yöntemidir. Denetleme: A) Temsilcilerin kendilerinin ne zaman denetlendiklerini bilmedikleri “sessiz” şekildir. B) Denetleyen kişinin Temsilcinin yanına oturup çağrıları gözlemlediği “yan yana” şekildir. C) Kayıt ve değerlendirme. Çağrıların kayıt edilip daha sonra dinlenip değerlendirilmesidir.

Multimedia (Multimedya)

Bilginin aktarılması için çeşitli medyaların birleştirilmesidir. (Örneğin, geleneksel telefon konuşması “monomedia”, videolu konuşma “multimedya”dır).

N

Network Control Center (Ağ Kontrol Merkezi)

Trafik Kontrol Merkezi de denilir. Ağ çağrı merkezi ortamında, insanların ve ekipmanların merkezler arasındaki gerçek zamanlı durumları denetleyen, gerek olduğunda eşiklerin yönlerini değiştiren, baz personel gereksinimlerini etkileyen olayları koordine eder.

Network Interflow (Ağ Taşması)

Çok siteli çağrı merkezlerinde merkezler arası daha etkin çağrı dağılımını sağlamayı hedefleyen bir teknolojidir. Ağ devrelerini (T1 devresi gibi) ve ACD yazılımlarını kullanarak, bir merkeze yönlendirilen çağrılar uzak merkezlerdeki temsilci gruplarına da aynı anda sıralanabilir.

Next Available Agent (Çağrının uygun temsilciye aktarımı)

Çağruları müsait hale gelen bir Temsilciye aktaran bir çağrı dağıtım metodudur. Metot, beceri grupları veya servisleri arasında eşit yük sağlama amacını güder. Kuyruk yoksa, bir sonraki boş temsilci en uzun süredir bekleyen temsilci haline döner.

Noise Canceling Headset (Ses Kesen Kulaklık)

Fondaki sesi azaltan teknolojiyle donatılmış kulaklıktır.

Non ACD In Calls (ACD Dışı Çağrılar)

- Genel bir gruptan ziyade sadece bir temsilcinin dahilisine yönlendirilen çağrılardır. Bu çağrılar, kişisel veya, temsilcinin dahili hattını bilen bir müşteriden de olabilir.

O

Occupancy (Doluluk)

Temsilci kullanımı (utilization) da denilir. Temsilcilerin çağruları ele almak için harcadıkları sürenin çağrılarının gelmesini bekledikleri zamana yüzde oranıdır. Yarım saat için hesaplama: (çağrı miktarı x saniye olarak ortalama ele alma süresi) / (temsilci sayısı x 1800 saniye).

Off the Shelf (Direkt Raftan)

Piyasadaki kullanıma hazır donanım ve yazılım programlarıdır.

Offered Calls (Sunulan Çağrılar)

Arayanların çağrı merkezine ulaşmak için yaptıkları girişimlerin tümü. Sunulan çağrılar için üç olasılık vardır. 1) Meşgul sinyali alabilirler. 2) Sistem tarafından cevaplanırlar fakat bir temsilciye bağlanamadan kapatılırlar. 3) Temsilci tarafından yanıtlanırlar. ACD' lerdeki sunulan çağrı bilgileri genellikle sadece sistem tarafından alınan çağrıları kapsar.

Off - Peak (Zirve Dışı)

Çağrı merkezlerinin en yoğun olduğu zamanların dışında kalan zaman dilimidir. Telekomünikasyon şirketlerinin genelde düşük tarife oranı sağladığı zaman dilimlerini de açıklamak için kullanılan bir terimdir.

Open Ticket (Açık Bilet)

Henüz sonuçlanamamış veya çözümlenememiş müşteri temasıdır / işlemidir.

Overflow (Akış)

Bir grup veya merkezden diğerine akan çağrılardır. Intraflow çağrıların temsilciler arası akışı Interflow ise ACD' den diğer merkezlere akışıdır.

P**Peaked Call Arrival (Zirve Çağrılar)**

Gelen çağrı sayısının kısa bir süre içinde tavan yapması aniden artmasıdır. Gelişigüzel gelen çağrı akışı dışındaki trafiktir.

Percent Allocation (Yüzde Dağılımı)

Birden fazla merkez (multi-site) lerce bazen kullanılan çağrı yönlendirme stratejisidir. Bir ağ tarafından karşılanan çağrılar kullanıcının belirlediği yüzdelere dayanarak bir siteden ötekine yönlendirilir.

Poisson (Poisson Dağılımı)

Trunkları hesaplamak için zaman zaman kullanılan bir formüldür. Arayanların meşgul sinyali aldıkları takdirde, düşürene kadar arayacaklarını varsayar. Bazı arayanlar aramaktan vazgeçeceği için Poisson talep edilen trunkları olduğundan daha fazla hesaplayabilir.

Pooling Principle (Havuz Prensibi)

Kaynakları konsolide etmeye / birleştirmeye yönelik girişimler trafik taşıma verimini arttırmakla sonuçlanır. Tersine bir hareket verimi düşürmekle sonuçlanır.

Predictive Dialing

Dışarıdan gelen çağrıları temsilcilere yönlendiren ve otomatik olarak temsilciye dışarıyı arama imkanı veren sistemdir. Sistem aranan numaradan meşgul sinyali, telesekreter veya cevap yok sinyali alırsa, aranmak için tekrar sıraya sokar.

Private Branch Exchange (PBX)

Müşteri lokasyonunda yer alan gelen ve giden çağrıları ele alan bir telefon sistemidir. ACD yazılımları, PBX'ler, ACD fonksiyonletisi sağlar .

Public Switched Network (PSN)

Herhangi bir evin veya ofisin bir diğeri ile iletişimini imkanı kılan telefon şebekesidir.

Q

Queue (Kuyruk)

Arayanları bir temsilci boş kalana kadar bekletmek. Sıra, aynı zamanda, bir sistemdeki işlem görmeyi bekleyen şeylerin bir listesini de ifade eder. (Örneğin, e-mail mesajları).

KAYNAKÇA

Kitaplar

GEL, Oğuz C. **CRM Yolculuğu**. (Sistem Yayıncılık A.Ş., Haziran 2002 İstanbul).

GREENBERG, Paul. **CRM At The Speed Of Light**. (Osborne/McGraw-Hill,2001).

KIRIM, Arman. **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**. (Sistem Yayıncılık A.Ş., İstanbul 2001).

ODABAŞI, Yavuz. **Satışta Ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**. (Sistem Yayıncılık A.Ş, İstanbul-Nisan 2000).

SEYBOLD B.Patricia ve Ronni T. Marshak. **Müşteri.Com**. Çeviren: Ezgi Sungur (Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic.San.Ltd.Şti, İstanbul-Şubat 2000).

SPECTOR, Robert. **Amazon.com ve yaratıcısı Jeff Bezos**. Çeviren: Zeynep Yelçe (Scala Yayıncılık, İstanbul 2001).

Sürelî Yayınlar

AKIN, Çiğdem. "Mobil Müşteri Hizmetleri". **Yöneticinin E-İş Rehberi, Capital**, Ocak 2002-Ek Sayı:2002/01.

BANKAL, Özlem. "Bankalar CRM Uygulamaya Başlarsa". **BT Vizyon**, sayı:8, Mart 2002.

BAYRAKTAR, Özge Neslihan. "Veri madenciliği (Data Mining) nedir?". **BT HABER**, sayı:274, 26 Haziran-2 Temmuz 2000.

CALVERT, Natalie. "Today's Changing Call Centre: An Overview". **Journal of Database Marketing**, Vol.8,2, 2001

ÇAVUŞOĞLU, Haluk. "CRM Nedir ve Neden Önemlidir?". **BT Vizyon İş Dünyası**, Sayı:6, Temmuz 2001.

DOLANBAY, Coşkun. "Nasıl Bir E-Ticaret? Kim İçin İnternet?". **TDB Bilişim Kültür Dergisi**, (Türkiye Bilişim Derneği) Sayı:75, Eylül 2000.

FIRAT, Ebru . "Benim Müşterim Çok Daha Kârlı". **Capital Ekonomi Dergisi**, Sayı:2002/1, Ocak 2002.

_____ . "Kârlı Takip". **Capital Ekonomi Dergisi**, Sayı:2001/07, Temmuz 2001.

FAIRHURTS, Paul. "E-CRM". **Journal of Database Marketing**, Vol.8,2, 2001.

HÖBEK, Aysun. "Call Center Uygulamalarında Kurumlara Yönelik Ürün ve Hizmetler". **BT Haber**, Sayı:258, 28 Şubat-5 Mart 2000.

KOHEN, Alp. "Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri". **Active Finans**, Ocak-Şubat 2002.

KULABAŞ, Yiğit. "CRM Süreçleri Nasıl İşliyor?". **Yöneticinin E-İş Rehberi**, **Capital**, Ekim 2000.

LÖLE, Aylin ve Nilgün Balcı. "GSM'i Sadece Çukurova Görmüştü, Wap'ı Sizde Görün". **Power Ekonomi**, Ağustos 2000.

MENEKŞE, Nurtaç Ziyal. "CRM Uygulama Süreci". **Yöneticinin e-iş Rehberi**, **Capital**, Ekim 2000.

SEVAND, Hakkı. "CRM Sonuçları ". **BT Haber**, Sayı:326, 9-15 Temmuz 2001.

TUFAN, Ercan "Sigorta Sektöründe CRM". **BT Vizyon**, Temmuz 2001 Sayı:6

YALMAN, Semih. "CRM Çağımızın İş Yapış Biçimi". **Yöneticinin e-iş Rehberi**, **Capital**, Ekim 2002.

YORU, Bedri. "Çağrı merkezinde dış kaynak kullanımı". **BT Haber**, Sayı:354, 28 Ocak-3 Şubat.

"Müşteri Nasıl Veli Nimet Olacak?". **BT Haber**, Sayı: 357, 18-24 Şubat 2002.

"En Değerli Müşteri Kimde?". **Yöneticinin E-İş Rehberi**, **Capital**. Ekim 2002.

İnternet Kaynakları

AKMERİÇ, Nuray. "Departmanlar Arası Yüksek Duvarları Yıkın".

<http://www.sas.com/offices/europe/turkey/news/yayin7.html> (10.6.2002).

BİLGİN, Semih. "Kamu Sektöründe Bilişim Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı", Bilişim'99 Fuarı seminer notları.

<http://www.inet.org.tr> (27.7.2002)

CLEVELAND, Brad. "Çağrı Merkezi Yönetimi".

<http://www.sistema.com.tr> (15.5.2001).

ÇITAK, Elif. "Derhal İnsan".

<http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/roportaj/dhlelif.asp> (13.9.2001)

DURAN, Mustafa. "CRM; Çok Konuşulan Ama Az Bilinen Bir Kavram".

<http://www.danismend.com> (14.9.2001).

DICKIE, Jim. "CRM Projelerinin Başarısız olma Nedenleri".

<http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/whycrmfail.asp> (11.3.2001).

DORTMANS, Henry. "Yeni Çağrı Merkezleri İçin Başarının Anahtarları".

<http://www.sistema.com.tr> (15.5.2002).

HARRIS, Stuart Harris. "A Primer On Call Center Staffing Methods".

<http://www.pci.com> (8.6.2001).

HATFIELD, Colin. "Multi-Channel Contact Centres".

<http://www.ecustomerserviceworld.com> (12.3.2002).

HOKKANEN, John. "Extranetler Kullanıcı Grupları İle Üretici Birlikleri Arasındaki Boşluğu Dolduruyor".

<http://www.yeni-teknolojiler.org> (2.2.2002).

KARAÇELEBİ, Arda. "Yeni Ekonomide Yeni Müşteri Modelleri".

<http://www.inet-tr.org.tr/inetconf7/bildiriler/91.doc> (9.2.2002).

KOTLER, Philip. "Veri Tabanına Dayalı Pazarlama".

<http://www.yeni-teknolojiler.org> (2.2.2002).

KUDAT, Beliz. "Müşterinin talebi web uyumlu POS".

http://www.bthaber.net/278/menu_teknolojidunyasi_05.htm (15.3.2002).

MENEKŞE, Nurtaç Ziyal. "360 Derece Müşteri İlişkileri Bakışı".

<http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/roportaj/nurtacziyal.asp>
(13.9.2001).

SCHWARTS, Donna. “Çağrı İzleme Sürecinizden Memnun Musunuz?”.

<http://www.sistema.com.tr> (15.5.2002).

SIMS, David. “CRM Nedir?”.

<http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/crm.asp>
(13.9.2001).

WEINDRUCH, Jonathan P. “Veri Akışı Yönetimi: Çağrı Merkezlerinden Temas Merkezlerine”.

<http://www.sistema.com.tr> (15.5.2002).

YILMAZ, Eyyüp. “Akıllı Kartlar”.

http://www.activefinans.com/active/arsiv/sayi13/akilli_kartlar.html
(15.03.2002).

_____ “Yeni Ekonomide Müşteri İlişkileri Yönetimi”.

<http://www.activefinans.com/active/arsiv/sayi11/ecrm.html> (13.9.2002)

“Akıllı Kartlar”.

<http://www.geocities.com/derdogant/aktiva/SCNedir.htm> (5.2.2002).

“Akıllı Kart ve Otelcilik”.

<http://www.turizm gazetesi.com/yorumlar/yorumlar01d.shtml> (5.2.2002).

“Best Practice Interactive Voice Response”.

<http://www.ecustomerserviceworld.com> (12.03.2001).

“Çağrı Merkezinden Contact Center’a”.

<http://www.bthaber.com.tr/isdunyasi1/html> (9.6.2002).

“Finansal Hizmetler Sektöründe CRM”.

<http://www.aktivfinans.com/activelineactivity/hp/finans> (23.5.2001).

“Genesys Çağrı / Kontakt Merkezi Çözümü (CTI)”.

<http://www.itd.com.tr/genesys.asp> (26.4.2002).

“TVR Sistemleri”.

<http://www.sys.com.tr> (03.05.2002).

“İlişki Pazarlama ve Web”

<http://www.microsoft.com/turkiye/girisimci/eis/web.htm> (29.5.2002).

“Kiosklar”.

http://www.adambilgisayar.com.tr/net_kiosk_detay.html (15.3.2002).

“Kiosk Sistemler”.

<http://www.normbil.com.tr/kiosksistemneyapilir.html> (15.3.2002).

“Outsourcing, bir yeniden yapılanma modeli”.

<http://www.bthaber.com.tr> (28.05.2002).

“POS Sistemleri”

<http://www.acti-form.net/afpos.htm> (15.3.2002).

“SAS Müşteri İlişkileri Yönetim (CRM) Çözümü”.

<http://www.sas.com/solutions/crm/index.html> (29.5.2002).

“Sistema – Procon Meçhul Müşteri Araştırma Sonuçları”

<http://www.sistema.com.tr> (3.2.2002).

“Sistema Yanıt Hızı Araştırması Sonuçları”.

<http://www.sistema.com.tr> (3.2.2002).

“Türkiye’nin CRM Tarifleri”.

<http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/crmtarif.asp> (13.9.2001).

“What is a Call Center?”.

<http://www.callcenternews.com/specials/definition.shtml> (12.07.2001).

“What Is Not CRM?”.

http://www.webcmo.com/Marketing/CRM/What_is_not_CRM.html
(22.8.2001).