T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
PAZARLAMA BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇAĞRI MERKEZLERİ HİZMET KALİTESİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE BİR PİLOT ARAŞTIRMA

Arif ERGİ
2501090853

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. SEMA KURTULUŞ

İSTANBUL,2012

T.C. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER
1982 ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS

TEZ ONAYI

Adı ve Soyadı : **ARİF ERGİ** Numarası : **2501090853**

Anabilim/Bilim Dalı : **PAZARLAMA** Danışman: **PROF.DR. SEMA KURTULUŞ**

Tez Savunma Tarihi : **13.12.2012** Saati : **12:30**

Tez Başlığı : **ÇAĞRI MERKEZLERİ HİZMET KALİTESİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE BİR PİLOT ARAŞTIRMA**

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin **15. Maddesi** uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜ'NE** OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF.DR. SEMA KURTULUŞ		Kabul
2- DOÇ.DR. ABDULLAH OKUMUŞ		Kabul
3- DOÇ.DR. CENK ARSUN YÜKSEL		Kabul
4- YRD.DOÇ.DR. ULUN AKTURAN		Kabul
5- YRD.DOÇ.DR. ZEHRA BOZBAY		Kabul

b

ÇAĞRI MERKEZLERİ HİZMET KALİTESİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE BİR PİLOT ARAŞTIRMA

Arif ERGİ

ÖZ

Bu çalışmada "Türk Telekom Firması'nın çağrı merkezi hizmetinin müşteri memnuniyeti SERVQUAL ölçüm modeli ile belirlenmeye çalışılmıştır. Müşterilerin ideal bir çağrı merkezinden beklentileri ve Türk Telekom firması çağrı merkezinin hizmet algısı belirlenmeye çalışılmıştır.

Müşteri algıları ile müşteri beklentileri çağrı merkezi hizmet kalitesini ölçmek için tasarlanan bir anket ile 5'li likert ölçeği kullanılarak yapılmıştır ve SERVQUAL skorları hesaplanmıştır. Müşterilerin demografik özellikleri, çağrı merkezi hizmetlerine ilişkin beklentileri ve hizmet performansına ilişkin değerlendirmeleri üzerinde farklılıklara yol açmaktadır.

Bu araştırma ile çağrı merkezi müşteri memnuniyeti yaratmak için müşteri beklentilerinin belirlenmesine çalışılmış ve bu beklentilerin nasıl karşılanacağı noktasında geliştirilecek stratejilere ışık tutulmaya çalışılmıştır. Buna ek olarak müşteri memnuniyeti oluşturularak müşteri sadakati oluşturulacak ve yoğun rekabet ortamında avantaj sağlanabilecektir..

Anahtar Kelimeler: Çağrı Merkezi, Hizmet Kalitesi, Çağrı Merkezi Hizmet Kalitesi, Algılanan Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti, SERVQUAL, Hizmet Kalitesi Ölçümü

SERVİCE QUALITY IN CALL CENTERS AND CUSTOMER SATISFACTION AND AN APPLICATION IN A CALL CENTER

Arif ERGİ

ABSTRACT

In this study, it is tried to state customer satisfaction belongs to Turk Telekom Company's call center services with the SERVQUAL measurement model. It is tested to identify the ideal call center expectations of the customers and the service quality perceptions related to Turk Telekom company's call center.

A survey which was designed (with 5 point Likert-type scale for the attitudinalvariables)is carried to define customer perceptions and expectations about call centers' service quality and the SERVQUAL scores are computed. Demographic characteristics of customers cause differences regarding expectations and evaulations about call centers' service quality.

A research is carried to describe the customer expectations to suggest ideas for building customer satisfaction in the call centers. Afterward, it is attempted to indicate the ways of developing strategies about how companies can perform the customer expectations. Additionally, it is possible to create customer loyalty with generating customer satisfation and eventually, advantages can be gained in the arduous competitive environment.

Key Words: Call Center, Service Quality, Call Center Service Quality, Service Quality Perception, Customer Satisfaction, SERVQUAL, Service Quality Measurement

ÖNSÖZ

Değişen dünya konjonktürü, ticari gelişmelere de yansımış, küreselleşmeye paralel olarak pazarlarda yoğun ve sert bir rekabet ortamı oluşmuştur. Teknolojik gelişmeler ve teknoloji temelli yenilikler bu yoğun rekabet ortamında firmaların farklılaşma adına ellerinde bulundurdukları önemli bir araç olmuştur. Çağrı merkezleri de bu noktada firmaların müşteriler ile iletişim kurarak müşterilerin beklentilerini anlamak adına yaygınlaşmış bir yöntemdir. Çağrı merkezlerinin etkin kullanımı firmaların yoğun rekabet koşullarında farklılaşmasını sağladığı gibi müşteri sadakati oluşturma sürecine de katkılar sağlamaktadır. Bu açıdan çağrı merkezi hizmet kalitesinin belirlenerek müşteri beklentileri doğrultusunda şekillendirilmesi firmalar adına önemlidir.

Bu araştırma, çağrı merkezi müşterilerinin aldıkları hizmete ilişkin, beklentilerine ve hizmetten sağladıkları algılara bağlı olarak çağrı merkezi hizmet kalitesini ölçmeyi amaçlamaktadır. Araştırmada hizmet kalitesini ölçmekte çok farklı alanlarda kullanılan Servqual Modeli kullanılmıştır.

Çalışma konusunun belirlenmesinde, sürdürülüp sonlanmasında tarafıma değerli fikirleri ile yol gösteren kıymetli hocam sayın Prof. Dr Sema KURTULUŞ'a, anket uygulamam boyunca bana destek olan İstanbul Şehir Hatları A.Ş saha çalışanlarına, daima yardımcı olan Sn. Selen ÖZTÜRK'e, sürekli destek veren aileme ve beni hiç yalnız bırakmayan Sn. Gamze ATALAR'a çok teşekkür ederim.

İstanbul, 2012 Arif ERGİ

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **iii**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLOLAR ..... **ix**
ŞEKİLLER ..... **x**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM **2**
1.ÇAĞRI MERKEZİ KAVRAMI VE ÇAĞRI MERKEZİ HİZMET KALİTESİ **2**
1.1. ÇAĞRI MERKEZİ KAVRAMI VE TANIMI **2**
1.1.1. Çağrı Merkezlerinin Gelişimi 5
1.1.2. Türkiye'de Çağrı Merkezi Kavramı ve Yaşanan Gelişmeler 9
1.1.3. Çağrı Merkezlerini İşletmelere Sağladığı Yararlar 13
1.1.3.1. Çağrı Merkezi ve Müşteri Memnuniyeti 14
1.1.3.2. Çağrı Merkezi ve İletişim Kontrolü 15
1.1.3.3. Çağrı Merkezi ve Sonuç Odaklı Pazarlama 15
1.1.3.4.Çağrı Merkezi ve Verimlilik Artışı 15
1.1.3.5.Çağrı Merkezi ve Kalite, Geri Besleme ve İyileştirme 16
1.1.3.6. Çağrı Merkezi ve Rekabet Gücü ve Gelir Artışı 16
1.1.5. Çağrı Merkezlerinin İşleyişi Ve Dikkat Edilecek Unsurlar 20
1.2.ÇAĞRI MERKEZİ HİZMET KALİTESİ **24**
1.2.1. Hizmet ve Kalite Kavramları 24
1.2.2. Hizmet Kalitesi Kavramı 27
1.2.3. Hizmet Kalitesi Boyutları 28
1.2.4. Çağrı Merkezi Hizmet Kalitesi 39
1.2.4.1. Çağrı Merkezi Teknik Hizmet Kalitesi 41
1.2.4.2. Fonksiyonel Hizmet Kalitesi 42
1.2.4.3.Çağrı Merkezi Firma İmajı 45

İKİNCİ BÖLÜM **47**
2. ÇAĞRI MERKEZİ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ **47**

2.1. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ KAVRAMI 47
2.2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ OLUŞTURMA SÜRECİ 51
2.2.1. Müşteri Memnuniyeti İle İlgili Teoriler 53
2.2.1.1 Benzeşim-Zıtlık Teorisi 54
2.2.1.2 Zıtlık Teorisi 54
2.2.1.3 Çelişki Teorisi 54
2.2.1.4 Olumsuzluk Teorisi 55
2.2.1.4 Hipotezin Testi Teorisi 55
2.3. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ YARATMA YOLLARI VE ÇAĞRI MERKEZLERİNİN ROLÜ 55
2.4. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER 61
2.5. ÇAĞRI MERKEZİ HİZMETLERİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER 64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 67
3-ÇAĞRI MERKEZİ HİZMET KALİTESİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 67
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI 67
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI 68
3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ 69
3.3.1. Araştırmanın Modeli 69
3.3.2. Araştırmanın Değişkenleri 71
3.3.3. Araştırmanın Hipotezleri 78
3.3.4. Örnekleme Süreci 79
3.3.5. Bilgi Toplama Yöntem ve Aracı 80
3.3.6. Veri ve Bilgilerin Analizi 81
3.4. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI 82
3.4.1.Araştırma Örnek Kütlesinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı 82
3.5. GÜVENİRLİK ANALİZİ SONUÇLERI 86
3.6. ARAŞTIRMA ÖRNEK KÜTLESİNİN ÇAĞRI MERKEZİ HİZMET BEKLENTİLERİ İLE ALGILARI ARASINDAKİ FARKIN İNCELENMESİ 87
3.7. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE SERVQUAL SKORLARI 91

3.8. ARAŞTIRMA ÖRNEK KÜTLESİNİN BEKLENTİLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE FARKLILAŞIP FARKLILAŞMADIĞININ İNCELENMESİ 93

3.9. ARAŞTIRMA ÖRNEK KÜTLESİNİN TÜRK TELEKOM ÇAĞRI MERKEZİ HİZMET ALGILARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE FARKLILAŞIP FARKLILAŞMADIĞININ İNCELENMESİ 97

3.10.SONUÇ VE ÖNERİLER 100

3.10.1.Araştırmanın Sonuçları 100

3.10.2. Araştırmanın Katkıları ve Gelecekteki Çalışmalar İçin Öneriler..... 102

KAYNAKÇA ..... Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

EKLER..... 113

EK:1 Araştırma Örnek KütlesininDemografik Özelliklerinin ideal bir çağrı merkezinden beklentileri ve Türk Telekom Çağrı Merkezi Hizmet Algıları Üzerinde Yarattığı Farklılıklara İlişkin Anova Analizlerini ikili karşılaştırma tabloları..... 114

EK 2. ANKET FORMU..... 130

TABLOLAR

Tablo 1 Birleştirilmiş Hizmet Kalitesi Boyutları 73
Tablo 2 Birleştirilmiş Hizmet Kalitesi Boyutları 74
Tablo 3 Araştırma Örnek Kütlesinin Demografik Özelliklere göre Dağılımı 82
Tablo 4:Araştırmaya Katılanların Türk Telekom Çağrı Merkezi'nden Duydukları Memnuniyete İlişkin Dağılımları 84
Tablo 5: Katılımcıların Aldıkları Hizmetler 84
Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Türk Telekom Çağrı Merkezini Arama Sıklıkları 85
Tablo 7:Araştırmaya Katılanların Türk Telekom Çağrı Merkezini Arama Sebepleri 86
Tablo 8: Ölçeğin Müşteri Beklentilerini Belirlemeye Yönelik kısmının İstatistiki Değerleri ve Güven Analizi Cronbach's Alpha Değeri 87
Tablo 9:Ölçeğin Müşteri Algılarını Belirlemeye Yönelik kısmının İstatistiki Değerleri ve Güven Analizi Cronbach's Alpha Değeri 87
Tablo 10: Türk Telekom Çağrı Merkezi Müşterilerinin Beklenti, Algı ve SERVQUAL skorları 89
Tablo 11:Katılımcıların Beklenti ve Algı ifadelerine yönelik Yılan Diyagramı 90
Tablo 12: Demografik Özelliklere Göre SERVQUAL Skorları 92
Tablo 13:Cinsiyet, Yaş, Gelir, Eğitim ve Meslek Grupları'nın Beklentiler Üzerinde Yarattığı Farklılıklara İlişkin "ANOVA" Analizi 94
Tablo 14:Cinsiyet,Yaş, Gelir, Eğitim ve Meslek Grupları'nın Katılımcıların Algıları Üzerinde Yarattığı Farklılıklara İlişkin "ANOVA" Analizi 98
Tablo 15: Araştırma Örnek Kütlesinin Yaş Gruplarının ideal bir çağrı merkezinden beklentileri Üzerinde Yarattığı Farklılıklara İlişkin ikili karşılaştırma tablosu 114
Tablo 16Araştırma Örnek Kütlesinin Gelir Gruplarının İdeal Bir Çağrı Merkezinden Beklentileri Üzerinde Yarattığı Farklılıklara İlişkin İkili Karşılaştırma Tablosu 115
Tablo 17Araştırma Örnek Kütlesinin Öğrenim Durumlarının İdeal Bir Çağrı Merkezinden Beklentileri Üzerinde Yarattığı Farklılıklara İlişkin İkili Karşılaştırma Tablosu 118
Tablo 18Araştırma Örnek Kütlesinin Meslek Gruplarının İdeal Bir Çağrı Merkezinden Beklentileri Üzerinde Yarattığı Farklılıklara İlişkin İkili Karşılaştırma Tablosu 119
Tablo 19 Araştırma Örnek Kütlesinin Yaş Gruplarının Türk Telekom Çağrı Merkezinden Hizmet Algıları Üzerinde Yarattığı Farklılıklara İlişkin İkili Karşılaştırma Tablosu..... 121
Tablo 20Araştırma Örnek Kütlesinin Gelir Gruplarının Türk Telekom Çağrı Merkezinden Hizmet Algıları Üzerinde Yarattığı Farklılıklara İlişkin İkili Karşılaştırma Tablosu..... 123
Tablo 21Araştırma Örnek Kütlesinin Öğrenin Durumlarının Türk Telekom Çağrı Merkezinden Hizmet Algıları Üzerinde Yarattığı Farklılıklara İlişkin İkili Karşılaştırma Tablosu..... 126
Tablo 22Araştırma Örnek Kütlesinin Öğrenin Durumlarının Türk Telekom Çağrı Merkezinden Hizmet Algıları Üzerinde Yarattığı Farklılıklara İlişkin İkili Karşılaştırma Tablosu..... 128

ŞEKİLLER

Şekil 1: Groonroos'un Hizmet Kalitesi Modeli 31
Şekil 2: Müşterilerin Hizmet Kalitesini Değerlendirmesi..... 33
Şekil 3: Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli 36
Şekil 4: Müşteri Memnuniyeti Oluşturma Süreci 53
Şekil 5: Birebir Pazarlama Modeli 4 Adımlı Yaklaşımı 60
Şekil 6: Türk Telekom Çağrı Merkezi Hizmet Kalitesini Servqual Ölçüm Modeli ile Belirlemeye Yönelik Araştırma Modeli..... 70

GİRİŞ

Günümüzde artan rekabet, birbirine çok benzeyen ürün ve hizmetler, işletmeler açısından farklılaştırmanın giderek zorlaşması, düşen fiyatlar ve azalan karlar işletme politikalarını müşteri merkezli hale gelmesine neden olmuştur. Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri sadakate dönüştürmek, bu yeni anlayışla birlikte karlılığın anahtarı haline dönüşmüştür. Bu açıdan, hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve müşterilerle yüz yüze iletişim kuran, karşılıklı etkileşim içinde bulunan yoğun rekabet koşulları altında farklılıklarını müşteri ilişkileri yönetim uygulamalarıyla müşterilerine yönelik sundukları bireysel hizmetlerle yaratabileceklerdir(Savaşçı ve Tatlıdil , 2003, s:63).

Günümüz teknolojik gelişmeleri işletmelerin müşterilerine bireysel hizmetlerle yaratabilecekleri yeni faydaları söz konusu kılmıştır. İşletmelerin kullandıkları bu teknolojik araçlar, yaşanan gelişmelerle birlikte her geçen gün değişmektedir. Buna, pazardaki rakip sayısının çokluğu ve dolayısıyla rekabetin şiddetlenmesi eklendiğinde, işletmelerin tüketicilerle iletişimi sağlayan haberleşme araçlarına daha fazla ağırlık verdikleri görülmektedir. Bu araçlar arasında, telefon ön plandadır. Çünkü pek çok insanın evinde vardır. Bunun yanı sıra kolay, hızlı ve ucuz bir iletişim aracıdır(Waller ve Lin ,2001, s:10).

"Telefonun istek ve şikâyet aracı olarak kullanılması, 1960'ların sonuna rastlamaktadır. Bu dönemde birçok işletme, ücretsiz telefon hatlarını "hizmet statüsü" olarak ifade ediyorlardı. Ancak tüketicilerin yoğun talebi, bu hatlarda yığılmalara sebep olmuştur" (Calvert ,2001, s: 168).

İşletmeye ulaşmak için saatlerce telefonda bekleyen tüketicilerin, sonraki aramalarında da meşgul sesi ile karşılaşmalarının müşteri kaybı olduğunu fark edilmiş ve bu alanda işletmeler yeni teknolojik gelişmelerin yardımı ile politikalarını geliştirmişlerdir. İşletmeler "hizmet kalitesi" kavramını çağrı merkezi hizmetlerine adapte ederek müşteri memnuniyeti oluşturma süreçlerini şekillendirmişlerdir(Kohen, 2002, s:1).

BİRİNCİ BÖLÜM

1.ÇAĞRI MERKEZİ KAVRAMI VE ÇAĞRI MERKEZİ HİZMET KALİTESİ

1.1. ÇAĞRI MERKEZİ KAVRAMI VE TANIMI

"Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki müthiş gelişmelerin ürünü olarak ortaya çıkan çağrı merkezleri, işletmenin kendisiyle temas etmesini istediği tüm grupların (müşteriler, tedarikçiler, bayiler vb.) telefon, internet (e-mail, online chat), faks ve posta gibi çeşitli temas kanallarının kullanılmasına imkan tanıyan, gelen çağrıları tek bir merkeze yönlendiren ve çok sayıda yüksek vasıflı personelin bir arada çalıştığı bir sistem" olarak tanımlanabilir(Dean, 2002 s: 414).

"Çağrı merkezi yerine müşteri etkileşim merkezi, müşteri temas merkezi, çok kanallı çağrı merkezi, bağlantılı çağrı merkezi, müşteri temas bölgesi, web-uyumlu çağrı merkezi, müşteri destek merkezi, müşteri haberleşme merkezi, müşteri hizmetleri merkezi, satış ve hizmet merkezi, rezervasyon merkezi, teknik destek merkezi, bilgi masası, yardım masası ve müşteri bilgi merkezi gibi farklı isimler kullanılmaktadır" (Kohen, 2002: 2). İsimler birbirinden farklı olsa da, her çağrı merkezinde aşağıdaki özellikler bulunur(Dean, 2004, s: 60);

- Bu merkezlerde, müşteri hizmet fonksiyonuna odaklanan çalışanlar vardır.
- Bu çalışanlar, telefon ve bilgisayar kullanırlar.
- Gelen her çağrı, otomatik dağıtım sisteminden geçer ve kontrol edilir.

"Müşteriyle yüz yüze temasın maliyetli olması nedeniyle çağrı merkezlerini kullanan ilk sektör, finans sektörüdür" (Marry ve Parry, 2004, s:55).

"İlk kurulduklarında banka müşterilerine, çalışma saatleri dışında evlerinden bankacılık işlemlerini yapabilme olanağı sağlayan bu merkezler, günümüzde farklı alanlarda faaliyet gösteren birçok sektörde kullanılmaktadırlar. Seyahat acenteleri, hava alanları, hastaneler, kozmetik ürünlerinin pazarlanması, satış sonrası müşteri

hizmetleri, bilgisayar destek hizmetleri bunlardan birkaçıdır" (Neeru ve Mukherjee; 2004, s: 165).

Çağrı merkezleri, müşteri problem ve şikâyetlerini çabuk çözerek, müşteriyi tanıyarak, sorularını cevaplandırarak, günün 24 saati, haftanın 7 günü, yılın 365 günü ulaşılabilen; müşteri ilişkileri kurmaya, sürdürmeye ve yönetmeye imkân sağlayan iş birimleridir(Paul, Sheehan ve John, 1997, s: 222). Bu tanım incelendiğinde çağrı merkezi kavramına genel hatlarıyla değinildiği görülmektedir. Aslında çağrı merkezi kavramı bir çok değişken öğeyi içinde bulundurmaktadır. Özellikle teknolojinin gelişmesiyle birlikte çağrı merkezleriyle ilgili pek çok unsur sürekli olarak değişmektedir. Çağrı merkezlerinin tanımı da teknolojinin gelişmesiyle birlikte gün geçtikçe değişmektedir; ancak basit bir yaklaşımla, müşterinin bir çağrısının bir merkez tarafından ele alınmasıdır. Yani çağrı merkezi, çağrıların cevaplandırıldığı ve yapıldığı bir merkez olarak düşünülebilir. Gelen ve çıkan çağrıların gerçekleştiği bu merkezlerde, çok sayıda kişi bu çağrıları cevaplamak ya da kişileri aramak için hazır bulunurlar.

Çağrı merkezlerinin genel amacı bir bilgisayar yardımıyla gelen çağrıyı belli bir mantık çerçevesinde en kısa yoldan en uygun operatöre aktarmak ve müşterinin ihtiyacına çabuk bir şekilde yanıt vererek müşteri memnuniyetini yakalamaktır. En çok çağrıya en az temsilci ile cevap verilmesi ise çağrı merkezlerinin genel mantığıdır.

"Incoming Call Management Institute" çağrı merkezini, 'müşteriye ve şirkete değer yaratmak amacıyla şirketin kaynaklarının ve farklı iletişim kanallarının etkili bir şekilde entegre edildiği, insanlardan, süreçlerden, teknolojilerden ve stratejilerden oluşan koordineli bir sistem olarak ifade etmiştir(Çevrimiçi: http://crmworld. blogcu.com, akt: Şükrüoğlu, 2008).Bu tanımdan anlaşılan çağrı merkezi ile müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinin aynı paralelde ilerlediği görülmektedir.

"Çağrı merkezi ile müşteriye ve işletmeye nasıl bir değer katma söz konusu olur"un cevabı da şöyle verilebilir. Müşteriler istedikleri zamanda işletmeye ulaşabiliyor ise

sadakat yaratılması açısından çok önemli bir adım atılmış olur, müşterilerden geri dönüşler alarak kalite ve yaratıcılık artırılır, satın alma eğilimleri,müşteri şikâyet ve görüşlerini ele alarak ve demografik bilgileri analiz ederek sonuç odaklı pazarlama aktiviteleri mümkün kılınır. Böylece hem işletmeye hem de müşteriye değer katılır Çağrı merkezi; işletmelerin var olan müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili talepleri karşılamak veya şikâyetleri çözümlemek amacıyla kurulmuş, telefonla hizmet veren bir bölümdür.

Hızla değişen dünyada aslında bu biraz eksik bir anlayışın tanımı olabilir. Çünkü artık çağrı merkezi sadece telefondan oluşmamaktadır, en basit anlamda internette online (çevrimiçi) olarak da çağrı merkezi hizmeti yürütülmektedir. Örneğin günümüzde online alışveriş yapmış olduğumuz pek çok satış sitesinde online çağrı merkezi mevcuttur. Bu noktada çağrı merkezi yalnızca kendi müşterilerine değil potansiyel müşterilerine de hizmet vermektedir dolayısıyla yukarıdaki tanım şu şekilde geliştirilebilinir. İşletmenin kendisiyle temas etmesini istediği tüm partilerin ki bunlar müşteriler, potansiyel müşterilerin ve her hangi bir amaçla bu firmayla iletişim kurmak isteyen bir birey, tedarikçiler, bayiler vb. başta telefon olmak üzere diğer tüm temas biçimlerini (web, faks, e-mail vb.) kullanarak etkileşim içinde olmasını sağlayan iletişim merkezlerine verilen isimdir (Şükrüoğlu,2008,s:76).

"Çağrı Merkezi, e-ticaret arenasında da moda terimlerden birisidir. Basit olarak bir çağrı merkezi; telefon, Internet, faks ve posta gibi çeşitli müşteri temas kanallarını içeren bir odak noktasıdır"(Weindruch,2002,s:1). Bir çağrı merkezi, müşteri temsilcilerinin satışlar, müşteri hizmetleri, pazarlama, tele-pazarlama, veri toplama ve diğer fonksiyonları ele aldıkları hem iç, hem de dışa bağlı hizmet tabanlı bir ortamdır. Fakat literatürde çağrı merkezi ve müşteri iletişim merkezi kavramları ayrımını yapan yazarlar ayrımı şöyle yapmıştır: Çağrı merkezi müşterilerle telefon aracılığı ile iletişim kurulmasıdır; müşteri kontak merkezi ise sadece telefonun değil aynı zamanda fax, mail gibi araçlarının da iletişimde kullanıldığı yapılardır(Koole, 2004 s:2).

Günümüzde çağrı merkezlerinin kullanıldığı yerler başta bankacılık ve finans kuruluşları olmak üzere, şebeke ve GSM operatörleri, havayolu şirketleri, kamu hizmet kurumları, sigorta şirketleri, otomobil üreticileri, oteller ve turizm acenteleri, oto kiralama şirketleri, hastaneler, bilgisayar donanım ve yazılım firmaları, kargo/nakliye şirketleri, gazeteler, radyolar/televizyonlar vb alanlardır. Görüldüğü üzere müşteri ile direkt ilişki içerisinde olması gereken tüm sektörlerdeki şirketlerin çağrı merkezleri bulunmaktadır ve çağrı merkezleri insanların günlük hayatında kendilerine gittikçe daha fazla yer bulmaktadırlar.

1.1.1. Çağrı Merkezlerinin Gelişimi

Çağrı merkezi kavramının tarihsel gelişimi incelendiğinde ilk örnekleri 20.yy. ikinci yarısında görülmektedir. Zaten o zamanlarda pazarlama anlayışı yeni yeni ortaya çıkmaya başlamış ve müşteri merkezli olma kavramı da işletmecilik dünyasında henüz yerini almamış bir kavramdı. Müşteri istekleri doğrultusunda üretim anlayışıyla beraber onlardan gelecek şikâyetlerin değerlendirileceği temas noktaları ihtiyacı da o yılların önemli bir sorunu olmuştur. Bu temas noktasını telefonla halletmek çok büyük bir endüstrinin de doğmasını sağlamıştır.

Telefonun ilk olarak bir istek ve şikayet iletme aracı olarak ortaya çıkması 1960'lıyılların sonlarında gerçekleşmiştir Çağrı merkezi kavramının tarihsel başlangıcı ile ilgili olarak her kaynakta geçen AT&T (American Telephone ve Telegraph) işletmesi, telefonu kullanarak müşterilerine işletmeyle temasta bulunmasını kolaylaştıran bir sürecin aktörlerinden birisi olmuştur. Daha doğrusu ilk çağrı merkezini kuran işletme olmuştur. Bu dönemde,ABD'de "ücretsiz hatlar" bir çok şirket tarafından devreye alınmaya başlanmış ve bir hizmet olarak müşterilere sunulmuştur. Bugün ise artık bu tür ücretsiz hatlar bir rekabet avantajı olarak değil, kurumlarda bulunması gereken bir temel ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadırlar. 30-35 sene önce Amerika'da destek hatları ile müşterilerine bir temas noktası yaratmış şirketler rekabette öne çıkarken, bu imkanı sunmayan şirketler varlıklarını sürdürememişlerdir.(Çevrimiçi:http://cagrimerkezleridernegi.org/uploads/Dunya-ve-Turkiye-Cagri-Merkezi-Sektoru.pdf)

1970'lerin basında Continental Hava Yolları'nın müşterilerine sunduğu ilk çağrı merkezi uygulaması bugünkü ile kıyaslanamayacak derecede pahalı ve sunduğu daha az çözüm ile günümüzdeki çağrı merkezlerine kıyasla daha az işlevseldi. Diğer alanlarda olduğu gibi çağrı merkezi teknolojileri de zaman içinde genişlemiş, ucuzlamış ve süratle yayılmıştır(Kohen, 2002: 55). Çağrı merkezlerinin, dünyada ilk olarak havayolları şirketlerince kullanıldığı bilinmektedir. Fakat süreçleri, teknolojisi ve çalışanlarıyla birlikte daha profesyonel çağrı merkezlerinin gelişmesine finans (bankacılık) sektörü öncülük etmiştir.

İnternet'in ve cep telefonunun insan hayatına girmesiyle, özellikle bilişim ve telekomünikasyon firmaları basta olmak üzere çeşitli sektörlerde sayısız firma, çağrı merkezleri kurmaya başlamışlardır. Zamanla müşteri memnuniyetinin önemini kavrayan ve tüketicinin kendisine doğrudan erişmesini isteyen kuruluşların sayısının artması sonucunda da, çağrı merkezlerinin sayısında büyük bir artış olmuştur.

Pazarlama anlayışından müşteri merkezli anlayışa geçişle beraber artık işletmeler de müşterilerine daha yakın olmayı, direkt olarak onlardan elde edilen geri dönüşler, şikâyetlerle kendi stratejilerini şekillendirmek istemektedirler. Müşteri bilgilerinin çağrı merkeziyle toplanması daha kısa sürmekte ve elde edilen bilgiler birincil veri oldukları için güvenilirlikleri olukça yüksek bilgilerdir. Bu verilerin elde edilmesiyle veri ambarları güncellenebilmekte ve bu sayede değişime daha çabuk adapte olunabilmektedir. ABD'de ortaya çıkan çağrı merkezi uygulamaları zaman geçtikçe değişik yapılara bürünmekte ve farklı fonksiyonları içinde barındırmaktadır.

Ücretsiz hatlar da uzun süre bekletilen müşteriyi elinde tutmak için otomatik numarayı tanıma, bilgisayar telefon entegrasyonu gibi fonksiyonlar günümüzde kullanılan çağrı merkezinin unsurlarıdır.

ABD'de 1993 yılında müşteriye hizmet sunma konusunda devrim niteliğinde bir gelişme yaşanmıştır. O zamanın Başkan Yardımcısı Al Gore'un "Ulusal Performans Gözden Geçirme Takımına" bir önerisi ile beraber Başkan Bill Clinton'ın emriyle müşteri servis standartlarını belirleme adı altında, vatandaşların ne tür hizmet

istediklerini bilmek, bunun sunulup sunulmadığını öğrenmek, müşteriyle karşı karşıya gelen çalışanların fikrini almak, müşterilere seçenekler sunmak, kolay erişim sağlamak, vatandaşların şikâyetlerini bildirmelerini sağlamak ve sorunları çözmek amacıyla federal kuruluşların müşterilerine yani vatandaşlarına bir memnuniyet araştırması yapmaları istenmiştir. Yapılan çalışmalar sonucu şu noktalar ortaya çıkmıştır(Şükrüoğlu, 2008, s:79):

- Müşterilerin şikâyetlerini söylemelerini kolaylaştırın ki sizin gelişmeniz kolaylaşsın. Yani eksik yönlerinizi görerek onları gidermeye çalışın.
- Şikâyetlere hızlı, nazik ve sağduyulu cevap verin, böylece müşteri bağlılığını artırırsınız.
- Şikâyetleri ilk bildirimde çözmeye çalışın.
- Teknolojiden faydalanın.

Bu sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda işletmeler, zayıf yönlerinin tespitinde müşterilerinin oynadığı rolü arttırarak, aldıkları şikâyetleri ve yeni isteklerin tespit edilmesi ve onları hızlıca geliştirmeye çalışmak paralelinde, yeni bir kimliğe bürünme fırsatı elde etmişlerdir. Bu fırsatla beraber müşterilerinin memnuniyet düzeyi artacak ve müşteri sadakati olgusu gelişecektir. Ancak müşteri beklentilerini ve şikâyetlerini alamadığımızda aksayan yönlerimizi tespit etmek daha maliyetli bir durum olacaktır. Bu müşteri memnuniyetini düşürecektir ve dolayısıyla işletmemiz hedeflediği kazancı sağlayamayacaktır. Bütün bunların paralelinde işletmemize müşterilerinin rahatlıkla ulaşabileceği şikâyetlerini, isteklerini ve beklentilerini belirtebileceği bir kanal oluşturmak işletmeye fayda sağlayacaktır. Bahsettiğimiz bu kanallardan en önemlisi ve yaygını günümüzde çağrı merkezleridir.

Dünyadaki çağrı merkezlerinin büyük bir kısmı Amerika Birleşik Devletleri,Kanada ve Avrupa'da yer almaktadır. Özellikle ABD ve Kanada'da bulunan çağrı merkezlerinin günlük işlemlerin yanında telefonla satış-pazarlama (tele marketing)hizmeti sundukları da görülmektedir. Araştırmalar ABD'deki çağrı merkezi sayısının2003 yılında 78.000 olduğunu ve çalışan sayısının yaklaşık olarak 7 milyon olduğunu belirtmektedir. ABD çalışan nüfusunun %3'ünden fazlasına

karşılık gelen bu sayının her sene %10 ile %20 arasında artacağı öngörülmekteydi (çevrimiçi: http://www.informationweek.com/755/call2.htm).

"ABD'de ve dünyanın pek çok bölgesinde maliyetleri (özellikle çalışan maliyetlerini) düşürmek için çağrı merkezi uygulamaları işçiliğin ucuz olduğu Hindistan, Çin gibi ülkelere kaydırılmaya başlanmıştır. Bu uygulamanın sonucu olarak da ABD'de son yıllarda çok sayıda çağrı merkezi bölümü çalışanı işlerini kaybetmişlerdir Çağrı merkezlerini Hindistan, Çin gibi ülkelere kaydırmanın maliyetler açısından büyük avantajlar sağladığı bilinen bir gerçektir; fakat bu durum bazı dezavantajlarını da beraberinde getirmektedir. Mesela çağrı merkezi hizmetlerini Hindistan'a kaydıran Dell Computers firması, müşterilerinden gelen "çağrı merkezi hizmetlerindeki gecikme" ve "dil sorunu" gibi şikâyetlerle mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Bu tarz dezavantajlarına rağmen ABD firmaları bu ülkelere yatırım yapmaya büyük bir hızla devam etmektedirler. Hindistan'da ABD şirketleri için çalışan kişi sayısı 5 yıl önce sadece 3.000 iken, günümüzde yaklaşık olarak 115.000 kişi çalışmaktadır"(akt:Törün, 2006: 58).

"ABD'den sonra çağrı merkezlerinin en fazla bulunduğu bölge Avrupa Kıtası'dır. Avrupa'daki çağrı merkezi sektörünün yılda %25 büyüyerek kıtadaki çağrı merkezi sayısının 4 sene içinde iki katından fazla artacağı öngörülmektedir" (Read,1999, s:5). "Halen Avrupa'da6.000 çağrı merkezi faaliyet göstermekte ve bu merkezlerin yarısından fazlası İngiltere'de bulunmaktadır. İngiltere bu anlamda, ABD ve Kanada'yı hariç tutarsak dünya pazarının %38'ini elinde bulundurmaktadır. "İngiltere, Avrupa'daki çağrı merkezlerinin kalbi durumundadır. İngiltere'nin çağrı merkezleri Fransa, Almanya, Belçika, İspanya, İtalya, Danimarka ve İsviçre'nin çağrı merkezleri toplamından daha yaygın ve geniş bir alana sahiptir. İngiltere'deki çağrı merkezlerinde 250.000'den fazla kişiye is imkânı sağlanmaktadır"(Read, 1999, s:5). Çok yakın bir zamanda çağrı merkezleri İngiltere'deki en geniş istihdam alanı haline gelecektir. İngiltere'de çağrı merkezleri aracılığıyla yapılan telefon bağlantılarının masrafı su anda 15,4 milyar sterlindir ve bu rakam gayri safi yurtiçi hâsılanın %2,5'ni temsil etmektedir(Çevrimiçi:http://www .informationweek.com /755/call3.htm).

Avrupa'nın ekonomi devi olan Almanya'ya bakıldığında ise Almanya'daki ilk çağrı merkezlerini, 1970'li yıllarda ihracatçı firmaların telefonla sipariş alabilme amacıyla kurdukları görülmektedir. 1990'lı yılların başında ise çağrı merkezleri ülke genelinde birçok alanda önemli hale gelmiştir. Almanya'da çağrı merkezleri özellikle telekomünikasyon, bankacılık, ticaret ve marka ürün endüstrisinde yaygınlık kazanmıştır. Almanya'dan başarılı bir çağrı merkezi uygulaması olarak SWF3 çağrı merkezi örnek olarak gösterilebilir. SWF3, Almanya'nın en popüler radyo istasyonudur. 20 yılı askın bir süredir dinleyicilerine ulasan SWF3, her gün yaşları 14 ile 39 arasında değişen 2,3 milyon kişiye hizmet vermektedir. Radyonun yayın yaptığı ülkeler Almanya, İsveç, Avusturya ve Fransa'dır(Read, 1999, s:5).

Oldukça modern, bilgi işleyebilen ve 24 saat hizmet veren çağrı merkezi maliyetlerin kısılmasında büyük bir rol oynamış ve artan iletişim kalitesi SWF 3 DER Kulübüne 1yılda 320.000 euro tasarruf ettirmiştir. Kulübün 400.000 euro başlangıç sermayesiyle kurulduğu göz önüne alındığında, yapılan bir yıllık tasarrufun ne kadarciddi boyutta olduğu anlaşılacaktır. Zamanla daha verimli hale gelen çağrı merkezi, şikâyetlerin azalmasında ve biletle ticari ürün satışlarının artmasında gözle görülürbiçimde etkili olmuştur(Törün, 2006: s:58).

Bütün bu bilgilerin paralelinde son yıllarda çağrı merkezlerinin stratejik önemi inanılmaz bir boyuta ulaşmasına rağmen, hala bazı işletmeler geleneksel yapılarını koruyarak çağrı merkezini bir tür arka-ofis, düşük-değerli maliyet merkezi gibi algılamaya devam etmektedirler. Bu yüzden bu anlayışa sahip işletmeler, müşterilerin işletmeyle iletişim kurarak sadakat yaratmayı, müşteri tepkilerini öğrenerek kalite ve yaratıcılığı geliştirmeyi, daha verimli hizmet sunmayı, satış artırma ve çapraz satış yapma fırsatlarını yakalamayı başaramamaktadırlar(Cleveland ve Brad: 2002, s:2).

1.1.2. Türkiye'de Çağrı Merkezi Kavramı ve Yaşanan Gelişmeler

Türkiye'de çağrı merkezlerinin kurulması, finans sektörünün öncülüğünde gerçekleşmiştir. Çağrı merkezleri Türkiye için yaklaşık 25 yıllık bir geçmişi

olmasına rağmen ülkemizdeki bütün bankaların şu an itibariyle çağrı merkezleri bulunmaktadır. Finans sektörünün yanı sıra ülkemizdeki GSM operatörlerinin de oldukça büyük çağrı merkezlerine sahip oldukları görülmektedir.

Türkiye'nin ilk çağrı merkezi 1988 yılında Pamukbank tarafından "Alo 24" adı altında hizmete sunulmuştur. Pamukbank müşterileri Alo 24 hizmetine "0212–288 24 24" numaralı sabit telefondan ulaşabilmekteydi. 1988 yılı için Pamukbank'ın bu hizmeti Türkiye için çok büyük bir yenilik olmasına rağmen Alo 24'ün tam olarak bir çağrı merkezi olarak tanımlanıp tanımlanamayacağı ayrı bir tartışma konusudur. Çünkü Alo 24'e "0800" veya "444" ile başlayan bir telefon numarasından ulaşılamamaktaydı ve Alo 24'teki operasyonlar çağrı merkezi gereklerine uygun bir şekilde işlememekteydi(Pamukçu,2002,s:53). Aynı şekilde 118 Bilinmeyen Numaralar Servisi de Türkiye'nin en eski çağrı merkezlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Fakat 118 Bilinmeyen Numaralar Servisi de ancak 2004 yılında yapılan özelleştirmeden sonra çağrı merkezi standartlarına uygun bir şekilde hizmet vermeye başlamıştır. 118 Bilinmeyen Numaralar Servisi'nin bu tarihten önceki operasyonları ve çalımsa tarzı çağrı merkezi standartlarını karşılayabilecek nitelikte olamamıştır.

Türkiye'de gerçek anlamdaki ilk çağrı merkezi ise Citibank tarafından kurulmuştur. Citibank uluslararası alandaki tecrübesinden de yararlanarak kullanılan teknolojiden, yerleşim düzenine kadar minimum çağrı merkezi standartlarını karşılayan bir çağrı merkezi kurmayı başarabilmiştir. Fakat Citibank'ın Türkiye'deki ilk çağrı merkezini kurmuş olduğu da ayrı bir tartışma konusudur. Çünkü aynı günlerde Pamukbank da Alo 24 servisi üzerinde ciddi revizyonlar yapılmış ve servisin ismini "Diyalog" olarak değiştirerek müşterilerine tekrardan sunmuştur. Bu açıdan da Pamukbank'ın "Diyalog" hizmeti Türkiye'deki ilk çağrı merkezi olarak kabul edilmektedir(Çevrimiçi:http://cagrimerkezleridernegi.org/uploads/Dunya-ve-Turkiye-Cagri-Merkezi-Sektoru).

Citibank ve Pamukbank'ı izleyen banka ise Koçbank olmuştur. 1996 yılında kurulmuş olan Koçbank çağrı merkezi "Fonobank", Türkiye'nin telefonla bankacılık hizmeti veren ilk çağrı merkezlerinden biri olmayı başarabilmiştir. 1997 yılında

kurulan Yapı Kredi Teletel Çağrı Merkezi Türkiye'nin ilk çağrı merkezlerinden biridir.

Türkiye'de, özellikle finans sektöründe son birkaç yıl içinde yaygın olarak kullanılmaya başlanan çağrı merkezleri, bankaların tekrar keşfettikleri bireysel müşterilerine erişmek ya da müşterilerinin kendilerine erişebilmelerini sağlamak amacıyla kullandıkları bir iletişim kanalı olarak ortaya çıkmıştır. 1998 yılında bireysel bankacılık işlemlerinin %22'si çağrı merkezlerinden gerçekleştirilirken, 2003 yılında bu kanaldan sunulan hizmetin oranı %37'ye ulaşmıştır (Menekşe ,2000,s:35). Bu konuda finansal kurumların öncülüğünü takiben bireysel ürün ve hizmetler sunan diğer şirketler de bu kavramı hayata geçirmeye başlamışlardır.

Türkiye'de ise en büyük çağrı merkezi 118 Bilinmeyen Numaralar Servisidir. Yapılan özelleştirmeler sonucu su an Siemens Business Services (SBS) tarafından isletilen Türkiye'nin en büyük çağrı merkezinde 600 operatör çalışmakta ve günde ortalama 350.000 çağrı karşılanmaktadır(Çevrimiçi:http:// cagrimerkezleridernegi. org/uploads/Dunya-ve-Turkiye-Cagri-Merkezi-Sektoru).

SBS Türkiye, 118 Bilinmeyen Numaralar Servisinin yanında, bir diğer atılım olarak küresel çağrı merkezini kurmuştur. Dünyanın dört bir yanından arayan Siemens müşterilerinin teknik sorunlarını en kısa sürede eksiksiz bir şekilde cevaplamaktır. Çağrı merkezindeki müşteri temsilcileri Almanca, İngilizce, Fransızca, Flamanca ve İtalyanca dillerinde müşterilere yardımcı olabilmektedirler. Siemens müşterilerinin yanı sıra dünya çapındaki Toshiba müşterilerine de SBS Türkiye bünyesinde hizmet verilmektedir. Toshiba'nın daha önce ABD'de bulunan çağrı merkezi su an İstanbul Kartal'da mevcut bulunmakta ve ABD'deki müşterilere de buradan yardım edilmektedir., ABD'deki çağrı merkezlerinin ucuz işgücü sebebiyle Hindistan, Çin gibi ülkelere kaydırılmasından aslında bir farkı bulunmamaktadır. Çünkü temel sebep aynıdır. Önemli olan maliyetleri düşürmektir. Türkiye'deki çağrı merkezi hizmeti gelirlerinde de ilk sırada SBS Türkiye yer almaktadır.

Çağrı merkezi kurulan şirketin çalışanlarına gerekli eğitimler de SBS Türkiye tarafından verilebilmektedir. Böylece çalışanların daha kısa sürede daha verimli olması sağlanmaktadır. HSBC, Advantage kartlarının aktivasyonunu ve bilgilendirme aramalarını yapabilmek amacıyla çağrı merkezi kurma projesinde SBS Türkiye'yi tercih etmiştir.

Gelir payı %26,4 olan SBS Türkiye 8.746.232 YTL yıllık gelirle çağrı merkezi gelirlerinde ilk sırada yer almaktadır. ikinci sırada ise Global Bilgi (Call 7/24) yıllık 6.044.000 YTL gelir ve %18,21'lik gelir payı ile yer almaktadır. Global Bilgi su an Turkcell, Superonline, Digiturk gibi kurumlara çağrı merkezi hizmeti vermektedir(Çevrimiçi:http://www.callcenter.com.tr/makale_iletisimden _fazlası).

Türkiye'deki başarılı çağrı merkezi uygulamalarına örnek verilebilecek diğer bir kurum ise Garanti Bankası'dır. Garanti Bankasının çağrı merkezi bugün Garanti Bankasının en önemli satış kanallarından biri haline gelmiştir. "Outsourcing hizmetleri kapsamında Doğuş Grubu'ndan, Garanti Sigorta, Garanti Yatırım, Doğuşiletisim (National Geography, Formula 1 ve diğer dergiler), Sebit, CNBC-E ve NTV; çağrı merkezi hizmetleri verilmektedir. Bu müşterilerle birlikte Garanti Bankası Çağrı Merkezi, Türkiye'nin bu alanda outsource veren en büyük isletmelerinden birisi olma özelliğini bünyesinde bulundurmaktadır. Garanti Call Center, 450 çalışanıyla ayda ortalama olarak 2,5 milyon çağrı yanıtlamakta ve telefon bankacılığı, internet bankacılığı ve kredi kartı hizmetleri ile ayda yaklaşık 2,5 milyar ABD doları tutarında bir işlem hacmine sahip bulunmaktadır"(Yozgat ve Tacer 2002: 585).

"Günümüzde, Türkiye'de yaklaşık olarak 170 adet çağrı merkezi ve bu çağrı merkezlerinde çalışan yaklaşık 12.000 adet müşteri temsilcisi bulunmaktadır. Bu 170 çağrı merkezinin önemli bir miktarı (%21) bankacılık sektöründe yer almakta, diğerleri de 12 diğer temel sektöre bölünmektedir. Müşteri temsilcilerinin büyük bir çoğunluğu (%42) bankalarda çalışmaktadır. Çalışan sayısı bakımından ise bankaları telekomünikasyon firmaları (%22) takip etmektedir. Yani çağrı merkezlerinin %21'inde, çağrı merkezi bölümü çalışanlarının %42'si istihdam etmektedir"(Sistema

Yönetim ve bilgi Çözümleri,2011). Bu rakamlara bakıldığı zaman, bankaların çağrı merkezlerinde çalışan kişilerin sayısının diğer şirketlerin çağrı merkezlerinde çalışan kişilerin sayısından genellikle daha fazla olduğu anlaşılabilmektedir.

Türkiye'deki çağrı merkezlerinin yarıya yakınında (%42'sinde) 200'den fazla kişinin çalıştığı tespit edilmiştir. Buna karşın %33'lük bir kesimin 100 kişiden az çalışana sahip olduğu görülmektedir. Çağrı merkezi çalışan sayısı ortalaması 202, en az çalışan sayısı 5, en fazla çalışan sayısı ise 540'tır. Türkiye'deki çağrı merkezlerinde çalışanların cinsiyet dağılımları incelendiğinde ise, çağrı merkezlerinde yoğunlukla bayan çalışanların istihdam ettikleri ortaya çıkmıştır. Cinsiyet dağılım yüzdelerinin ortalamaları incelendiğinde, çağrı merkezi alışanları içerisinde bayanların %66, erkeklerin ise %34'lük bir orana sahip olduğu görülmektedir. Cinsiyet dağılımlarının yanı sıra çağrı merkezi çalışanlarının ortalama yaşının 23,2 olduğu saptanmıştır (Sistema Yönetim ve Bilgi Çözümleri,2011). Ülkemiz ile kıyasla yurtdışına bakıldığında ise, büyük çağrı merkezlerinin kullanıldığı kurumların özellikle bankacılık, telekomünikasyon ve tele marketing alanlarında faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Günümüzde ABD'de aynı anda birkaç bin kişinin çalıştığı çağrı merkezleri mevcut bulunmaktadır(Törün, 2006: s:58).

Türkiye'deki çağrı merkezleri incelendiği zaman ilerleyen yıllarda çağrı merkezlerinin ve çağrı merkezi bölümü çalışanlarının sayısında artış olacağı ön görülmektedir. Bunun temel sebebi uluslararası şirketlerin işgücü maliyetlerini düşürme hedefleridir. Türkiye'deki nitelikli işgücünün maliyeti de Avrupa ülkelerine göre daha düşük seviyelerde bulunmaktadır. SBS Türkiye'nin mevcut faaliyetleri ve özellikle Toshiba gibi bir dünya devinin çağrı merkezini Türkiye'ye kaydırması bunun bir ispatıdır.

1.1.3. Çağrı Merkezlerini İşletmelere Sağladığı Yararlar

Günümüz piyasa koşullarında işletmelerin müşterileriyle olan uzaklığı firmaların başarısıyla doğru orantılıdır. Bu noktada müşterileri ile ilişkilerini geliştirmiş firmaların rekabetsel piyasa açısından bir adım önde oldukları göze çarpmaktadır. Bu

durum firmanın kendisini müşteriye göre uyarlamasında, eksik yönlerini ilişki kurduğu müşterilerin görüşleri çerçevesinde güçlendirmekte, güçlü yönlerini ise muhafaza ederek daha da geliştirebilmektedirler. Gelecekte işletmeler, müşterilerin beklentilerini yeni hizmet ve ürünlerinde temel alarak daha sonrası için sağlam adımlar atabileceklerdir. Bütün bunların paralelinde, günümüzde çağrı merkezi kavramı işletmelerin müşterilerine ve müşterilerin işletmeye dokunmasını sağlayan en önemli araçlardan biridir.

Çağrı merkezlerinin işletmeye sağladığı faydalar şu şekilde sıralanmıştır(Kohen, 2007,s:3):

- Müşteri memnuniyeti
- İletişim kontrolü
- Sonuç Odaklı Pazarlama
- Verimlilik Artışı
- Kalite, geri besleme ve iyileştirme
- Rekabet gücü ve gelir artışı

1.1.3.1. Çağrı Merkezi ve Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti kavramını ve çağrı merkezi müşteri memnuniyeti kavramını çalışmanın ikinci bölümünde derinlemesine ele alacağız. Bu noktada çağrı merkezi kavramının işletmeye sağladığı faydalar açısından müşteri memnuniyetini kısaca ele alırsak; bir işletmeyle temasını kolayca sağlayan bir müşteri firmaya ürün ve hizmetleri ile ilgili güçlü yönlerini zayıf yönlerini geri bildirimde bulunarak firmanın müşteri beklentilerine göre pozisyon almasını sağlamaktadır. Bu zincirin son halkası olarak işletme sunduğu ürün ve hizmetlerde müşteri memnuniyetini tümüyle göz önüne alarak müşteri memnuniyetini sağlamakta önemli bir adım atmış olacaktır(Bennington, Cummane ve Conn, 2000, s:162). Bu noktada önemli olan müşteri ile iletişim kurularak elde edilen verilerin müşteriyi memnun edecek şekilde ürün ya da hizmete yansıtılmasıdır.

1.1.3.2. Çağrı Merkezi ve İletişim Kontrolü

Müşteriyle iletişim sağlandığı noktaları akıllıca yönetmek gerekmektedir. İşletmeler müşteri ile iletişimi sağlıklı bir şekilde kurulmasını sağlayarak müşterinin firma ile temasını yoğun bir şekilde gerçekleştirmelidirler. Bu iletişimin kontrolü firmaya daha nitelikli ürün ya da hizmetler sunmasını sağlayarak müşteri memnuniyetini arttıracaktır. İşletme ile müşteri arasında sağlanan bu temas bu derece önemli iken temas anın yönetilmesi ve kontrolü gerekmektedir. Verilen hizmete hakim personellerin müşteriye nasıl davranılacağını bilmesi ve müşterinin kolayca ulaşabildiği bir çağrı merkezi daha memnun müşteriler sonucunu ortaya koyacaktır.

"Aranıldığında cevaplanmayan, uzun bekleme süresine sebep olan vb. problemleri barındıran bir çağrı merkezi istenilen faydayı sağlayamamaktadır. Ayrıca hitabet sanatını bilmeyen, sorunları çözmede yardımcı olamayan eğitimsiz çağrı merkezi çalışanları da iletişimle sağlanması beklenen faydaları sekteye uğratmaktadır(Kumar,2008, s:405). Bu bakımdan iletişim araçlarını doğru kontrol etmeli, iletişim içinde bulunan insan kaynaklarının iyi eğitilmesi gerekmektedir.

1.1.3.3. Çağrı Merkezi ve Sonuç Odaklı Pazarlama

Çağrı merkezinin işletmeye sağladığı faydalardan bir diğeri de sonuç odaklı pazarlama faaliyetlerine olanak sağlamasıdır. İşletmeye ürün ve hizmetleri konusunda fikir veren bir araç olarak çağrı merkezi işletmelerin pazarlama faaliyetlerinde tam olarak elde edilecek faydanın sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Çağrı merkezleri bu anlamda kullanıldıklarında elde edecekleri verilerle, etkin bir pazarlama stratejisini kurmaya yardımcı olurlar. İşletme bu verilerle kime, hangi ürünü, nasıl satacağını daha kolay öğrenebilmektedir(Batt, 2000, s:142).

1.1.3.4.Çağrı Merkezi ve Verimlilik Artışı

Çağrı merkezi kurmak, insan kaynaklarını eğitmek, süreçleri yönetmek oldukça maliyet gerektiren çabalardır. Önemli olan bu maliyetlerin karşılanmasını sağlayacak

sonuçların ortaya çıkarılmasıdır. Yüz yüze görüşmelere göre aslında çağrı merkezi daha az maliyetlidir. Ayrıca işleyişin tek merkezden sağlanabilmesi de verimliliğin artmasına yardımcı olmaktadır. Birçok kurum tarafından tam olarak belirlenememişse de yatırımın geriye dönüşü de birçok alanda yapılan yatırıma göre daha hızlıdır(Anton, 2000 s:32).

1.1.3.5.Çağrı Merkezi ve Kalite, Geri Besleme ve İyileştirme

İşletmeler belirli bir kalitede ürün ve hizmeti üreterek müşteriye sunarlar. Sunduklarının beğenip beğenilmediğini anlamak için araştırma yaptırmak oldukça zahmetli ve maliyetli bir iştir. Çağrı merkezleri işte bu noktada ürün ve hizmetler hakkında geri dönüşler alarak, işletmenin istenilen kalite ve düzeyde ürün ve hizmet üretip üretmediğini görmesi açısından faydalı olmaktadır. Çağrı merkezine gelen şikâyet, istek veya teşekkürlerin değerlendirilmesi sonucu ürün ve hizmet üretiminde nerde bir aksaklık olduğunu, müşterilerin neye dikkat ettiklerini, tam olarak ne istediklerini öğrenerek, beklenen kalitede ürünlerini iyileştirme yoluna gitmektedirler(Şükrüoğlu, 2008, s:98).

1.1.3.6. Çağrı Merkezi ve Rekabet Gücü ve Gelir Artışı

Çağrı merkezlerinin en önemli faydalarından birisi de telefonla satış ve pazarlama imkânlarının değerlendirilmesidir. Telefonla satış yüz yüze satışa göre hem bir alternatif oluşturmakta, hem de maliyet açısından avantaj sağlamaktadır(Feinberg,Hokama ve ark., 2002, s:175).

Yukarıda Çağrı merkezinin işletmeye sağladığı faydalar belirtilmiştir. Çağrı merkezlerinden bu faydaları sağlamak çok basit olmamakla beraber, Bu noktada önemli olan CRM uygulamalarında da olduğu gibi işletme kültürünün çağrı merkezi uygulamasını içine alabilecek bir yapıya dönüştürmektir(Taylor ve Bain, akt: Dean, 2004, s:61). Bütünleştirilmiş sistem gereği sadece çağrı merkezinde çağrıları alan bir temsilciyle çağrı merkezlerini etkin bir yapıya dönüştürmek mümkün görünmemektedir. Önemli olan verileri analiz edenlerin, bu analizlere göre üretimi

gerçekleştirenlerin ve ürün-hizmet sunumunda bulunan herkesin müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik hareket etmesidir(Kohen, 2007,s:3).

İşletme yöneticileri çağrı merkezini bir gider kalemi olarak görmemeli ve çağrı merkezinden alınabilecek her türlü faydayı almaya yönelik bir anlayışı benimsemeli ve bu anlayışı tüm işletmeye benimsetmeleri gerekmektedir.

Çağrı merkezlerinin yukarıda anlattığımız faydalarına paralel olarak işletmelere sağladığı pek çok "avantaj" daha söz konusudur.

Son yıllarda piyasa koşullarındaki yoğun rekabet firmaların müşterilerine sunduklarının daha etkin ve daha yararcı bir yaklaşımla sunmaları gerekmektedir. Bu noktada çağrı merkezi bir araç olarak firmaların daha rekabetçi firmalar olmasını ve müşteri odaklı bir yapı benimsemesini sağlamaktadır. Genel olarak çağrı merkezleri firmalara; maliyet düşürme ve etkinlik artımı, satışların ve gelirlerin arttırılması, müşteri memnuniyeti ve sadakatinin artımı ve müşterilerin tanınarak portföyünün belirlenmesi faydalarını sağlamaktadır(Bennington, Cummane ve Conn, 2000, s:163).

Öncelikle çağrı merkezinin maliyetleri nasıl düşürdüğü ve etkinliği nasıl arttırdığını incelemek gerekirse; çağrı merkezlerinin stratejik avantaj yarattığı önemli bir konu operasyon maliyetleridir. Somut bir örnek olması açısından bir bankanın çağrı merkeziyle bir şubesi karşılaştırıldığında, bankacılık hizmetlerinin çağrı merkezi aracılığıyla müşterilere daha az bir maliyetle verildiği rahatlıkla görülmektedir. Bu maliyet azalısı aslında hem banka hem de müşteriler için geçerlidir. Bankalar çağrı merkezleri sayesinde şube açarak müşterilerine ulaşma gibi çok maliyetli bir yoldan nispeten kurtulabilmektedirler. Çünkü çağrı merkezi sayesinde bankanın her yerde bir şubesi olacaktır. Müşteriler açısından bakıldığında ise bir çok bankacılık işlemi çağrı merkezleri vasıtasıyla ya ücretsiz ya da alışılmış yola göre çok daha az bir maliyetle gerçekleştirilebilecektir(Yozgat ve Tacer, 2002, s:573).

İsletmeler, çağrı merkezleri sayesinde müşterilerinin ihtiyaçlarına etkin bir şekilde cevap vererek onların güvenlerini ve sadakatlerini kazanıp ilerleyen zamanlarda da müşterilerin kendilerini tercih etmelerini sağlayabileceklerdir. Şirketlerin çağrı merkezleri aracılığıyla gerçekleştirdikleri bu tür uygulamalara "müşteri tutma" denmektedir ve "müşteri tutma" yeni müşteri elde etme ile karşılaştırıldığında daha kolay ve daha az masraflı olmaktadır(Dean, 2002, s:3).

Satışların ve buna paralel olarak gelirlerin arttırılması noktasında ise çağrı merkezleri işletmelere faydalar sunmaktadır. Gelişen teknolojiler, şirketlerin satış faaliyetlerinin bir kısmını çağrı merkezlerine kaydırmalarına olanak tanımakta ve aynı zamanda çağrı merkezlerinin daha verimli kullanılmasını sağlamaktadırlar. Aktif olarak satış faaliyeti yürütmeyen çağrı merkezleri de, ölçülmesi nispeten zor da olsa müşteri sadakatini sağlayarak kârlılığa olumlu yönde etki etmektedirler(Kohen, 2002, s:54). Ayrıca telefon ile pazarlama amacı olmadan yapılan bir görüşme esnasında da müşteri temsilcisi yapılan konuşmanın gidişatına göre müşteriye, ona uygun bir ürünü sunarak, şirket için bir ek gelir fırsatı yaratabilmektedir.

Günümüzde bazı şirketlerin çağrı merkezleri ise yavaş yavaş merkezi grup dışı firmaların çağrı merkezi işlerini belli bir ücret karşılığında yürütmektedir. Bu sayede bankanın çağrı merkezi, işletme için artık bir gelir merkezi kimliğine bürünmüştür ve ayrı bir isletme haline gelmektedirler."Türkiye'de Çağrı Merkezi Kavramı ve Yaşanan Gelişmeler" başlığımızda vermiş olduğumuz "Garanti Bankası" örneğinde de görüldüğü üzere, bankanın çağrı merkezi grup dışı firmaların çağrı merkezi işlerini belli bir ücret karşılığında yürütmektedir. Bu sayede bankanın çağrı merkezi, işletme için artık bir gelir merkezi kimliğine bürünmüştür.

Kim için, hangi amaçla ürün ya da hizmetlerini sunacak firmaların sorularına yanıt verebilmesinde de çağrı merkezi kavramı rol oynayabilmektedir. Müşterilerle iletişimin çağrı merkezleri aracılığıyla sağlanması, şirketler açısından hayati önem taşıyan müşteri bilgilerinin de toplanmasını kolaylaştırmaktadır. Müşteri bilgileri, müşteri tercihleri, müşteri demografileri ve şirket için önemli olan veya olmayan tüm bilgiler çağrı merkezleri sayesinde sürekli ve düzenli olarak şirkete doğru

akmaktadırlar. Önemli olan bu bilgilerin ortak bir veri tabanında toplanarak şirket ve müşteri yararına kullanılabilmesidir ki, bu basit gözükmesine rağmen bugün için birçok şirketin basarıyla gerçekleştiremediği bir faaliyettir. Etkin bir şekilde elde edilen potansiyel ve gerçek müşteri bilgilerinin sonuç odaklı bir şekilde pazarlama faaliyetlerinde kullanılması gerekmektedir. Müşteriye ait demografik verilerin hızlı bir şekilde güncellenmesi sağlanarak, ürünlerin müşteriye daha çabuk ve doğru bir şekilde ulaştırılmasının da sağlanması gerekmektedir. Bunlara "onay temelli" pazarlama kampanyaları denmektedir. Çünkü sunulan teklifler kişilere özel olduğu için kişi bir karsılaştırma yapamayacak ve kişinin sunulan teklifi kabul etme ihtimali son derece yüksek olacaktır(Jonathan ve Weindruch, 2002.s:47).

Çağrı merkezi kavramının bu avantajlarının yanında dezavantajları da mevcuttur. Bu dezavantajlar da şu şekilde özetlenebilmektedir:

Müşteriler, her aradıklarında işlerinin ve/veya işlemlerinin yapılmasını beklemektedirler. Oysa teknik sorunlarla sıklıkla karşılaşılmakta ve belli süreler boyunca müşterilere yardımcı olunamamaktadır(Lloyd C. Finch, 2000, s: 13).

Teknik sorunların yaşandığı anlarda da genellikle bekleme süreleri artmaktadır. Müşteriler özellikle uzun bir bekleme süresinden sonra müşteri temsilcilerine bağlandıklarında işlemin yapılamayacağı seklinde bir yanıt alınca sinirlenmekte, hatta bazen müşteri temsilcisinin işlemini kasti olarak yapmadığını düşünerek işlemin yapılması yönünde ısrar etmektedirler(Bennington, Cummane ve Conn, 2000, s:163).

Çağrı merkezlerinin diğer bir dezavantajı da bazı müşterilerin yapılan işlemlere güvenmemesidir. Kişiler yapılan işlemi görmedikleri için duruma karsı şüpheyle yaklaşmakta ve yaptıkları işlemlere karşılık dekont, vb. gibi kanıt belgelerini talep etmektedirler. Günümüzde birçok kişi, bütün zorluğuna ve zaman kaybına rağmen ödemelerini vezneden yapmakta ve kendilerine verilen işlem dekontlarını saklamaktadırlar. Çünkü dekontlar veya benzer belgeler kişiler tarafından bir

güvence olarak algılanmaktadır. Birçok çağrı merkezi yapılan işlemlerin dekontlarını faks ile gönderse de, müşteriler buna halen daha tam olarak güvenememektedirler. Benzeri bir durum GSM operatörleri için de geçerlidir. Bir GSM operatörünü arayan kişi, müşteri temsilcisi işlemini yapmasına rağmen işlemin basarıyla gerçekleştiğine dair onay bilgisinin SMS ile cep telefonuna gönderilmesini talep etmektedir veya aynı müşteri kısa bir süre sonra tekrar arayarak işlemin yapıldığının teyidini başka bir müşteri temsilcisinden tekrar alabilmektedir(Feinberg, Kim ve Hokama,2000, s:133).

Bunların dışında, telefondaki bekleme sürelerinden kaynaklanan dezavantajlar da söz konusudur. Bilerek, görerek beklemek telefonda beklemeye oranla her zaman müşterilere daha kolay gelmektedir.

Görüldüğü üzere çağrı merkezlerinin de bir takım dezavantajları bulunmaktadır. Fakat sağladığı avantajlar ile karşılaştırıldığında çağrı merkezlerinin dezavantajlarını kabul edebilmek ve makul karşılayabilmek mümkün olmaktadır. Aynı zamanda bu dezavantajların büyük bir kısmını kolaylıkla ortadan kaldırmak da mümkündür.

Öncelikle teknik sorunlara baktığımız zaman gelişen teknolojiyle birlikte bu tarz olumsuzlukların gün geçtikçe azaldığı görülmektedir. Ayrıca bazı çağrı merkezlerinde uygulandığı gibi telefonda bekleyen kişilere tüm müşteri temsilcileri meşgul oldukları için hatta bekledikleri, kuyrukta kaçıncı sırada oldukları ve ortalama ne kadar bir süre geçtikten sonra müşteri temsilcisinin kendilerine yardımcı olabileceği düzenli aralıklarla güncellenerek tekrarlanırsa telefonda beklemenin yarattığı dezavantajlar da minimum düzeye rahatlıkla indirilecektir.

1.1.5. Çağrı Merkezlerinin İşleyişi Ve Dikkat Edilecek Unsurlar

Çağrı merkezinin işleyişi, "belirli bir kalite seviyesi ile, net olarak hesaplanmış öngörülere dayanan iş yükünü, belirli bir servis seviyesini tutturarak yanıtlamak için doğru sayıdaki nitelikli işgücünü ve destek araçlarını hazır bulundurma ve sürdürme" olarak tanımlanmaktadır(Clevland,2001 s:27).

Çağrı merkezlerinin işleyişi farklı ve ayrıcalıklı bir konudur. Örneğin, is yükünün "gelişigüzel biçimde" gelen çağrılar seklinde ortaya çıkması temel özelliklerden birisidir. Birbirinden farklı, çok sayıdaki ve zaman içerisinde değişen müşteri gereksinimlerine ve farklı koşullara bağlı olarak, müşterilerle görüşülmesi gereken durumlar da bir andan diğerine farklılık göstermektedir. Gelişigüzel biçimde gelen çağrı yapısı, çağrı merkezinde bulundurulması gereken insan kaynağı miktarını etkilemekte; performansın geleneksel yöntemlerle ölçülmesini imkânsız kılarak gerçek zamanlı (sürekli ve anında izleme ile müdahale gerektiren) bir yönetim tarzını gerekli kılmaktadır. Bütün bu özelliklerin iyi özümsenmesi etkili bir çağrı merkezi işleyişinin ön koşulunu oluşturmaktadır(Feinberg, Kim ve Hokama,2000, s:133).

Bir çağrı merkezinin işleyişinde en önemli unsurlardan biri ihtiyaç duyulan müşteri temsilcisi sayısının hesaplanmasıdır. Belirli bir saatte ihtiyaç duyulan müşteri temsilcisi sayısını belirlemek için basit bir yöntem, o saat içerisinde gelmesi beklenen çağrı sayısını ortalama çağrı süresi ile çarpmak ve 60'a bölmek olabilir(Feinberg,Hokama ve ark.,2002,s:175). Örnek olarak, bir saat içerinde 60 çağrı geliyorsa ve ortalama çağrı süresi 1 dakika ise, bu durumda bir müşteri temsilcisi tüm çağrıları cevaplamak için yeterli olacaktır. Bu düşünce seklinin yanlış kısmı, gerçekte çağrıların birbiri ardına gelmeyişleridir. Çağrıların gelişleri rassal dağılmaktadırlar. Yani bazı çağrılar aynı anda, bazı çağrılar da başka bir çağrı cevaplandırılırken gelebilirler veya saat diliminin belirli dönemlerinde çağrı gelmeyebilir. Aynı zamanda çağrı süreleri de rassal bir dağılım göstermektedir. Görüşmelerin kimi uzun sürerken kimileri kısa sürmektedir. Bu sebeple ihtiyaç duyulan müşteri temsilcisi sayısı hesaplanırken en sağlıklı sonuçlara yıllardır üzerine çalışmalar yapılan olasılık kuralları ile ulaşılacaktır(Törün, 2006, s:77).

Çağrı merkezleri bir müşteri/servis/kuyruk sistemidir. Müşteriler (çağrılar) servis noktasına gelirler, hizmet alırlar ve bu sırada beklemek (kuyruk) zorunda kalabilirler(Kumar, 2008, s:405). Çağrı merkezlerine Türkiye'nin her yerinden, şehir içi ücret tarifesiyle ulaşılabilmektedir. Müşteri çağrı merkezinin telefonunu aradığında, karşısına öncelikle interaktif sesli yanıt sistemi çıkmaktadır. Burada gruplamalara göre bir takım sesli menülerden geçen müşteriler, istekleri

doğrultusunda oluşturulan gruplardan birisine yönlendirilirler. Çağrı merkezine gelen bu çağrıların dağıtımı belirli bir mantık paralelinde yapılmaktadır. Bu dağıtım sırasında arayan kişinin tercihlerinin yanı sıra, çağrı merkezindeki yapılanma ve çalışanların performans değerleme ölçütleri de dahil olmak üzere bir çok kriter göz önüne alınmaktadır. Bu yönlendirme işlemi otomatik olarak çağrı dağıtım birimi tarafından yapılır. Çağrı merkezini arayan bir müşteri, işlemlerini bir müşteri temsilcisi ya da sadece telefon vasıtasıyla yapma şansına sahiptir. Müşteri almak istediği hizmet için müşteri temsilcisine bağlanmak isteyip, gerekli olan tuşa bastığında, konuyla ilgili bilgiye sahip bir müşteri temsilcisine aktarılmaktadır. Bilgisayar telefon entegrasyonu birimi aracılığıyla çağrı operatöre aktarılırken, diğer taraftan müşteri ile ilgili mevcut tüm bilgiler operatörün ekranına getirilir. Bu bilgilere müşteri kaydı, müşteri kartı gibi isimler verilmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda müşteriyi izlemek ve müşterinin taleplerini daha doğru bir şekilde yanıtlamak kolaylaşmaktadır(Yozgat, Tacer, s: 584).

Tüm müşteri temsilcilerinin meşgul olması halinde ise, sistem müşteriyi bekleme kuyruğuna (queue) sokacak ve bekletme melodisini dinletecektir. Kuyruklar acil durumlar (kayıp bir kredi kartı, kayıp bir GSM hattı, vb. durumlar) hariç "ilk girenlik çıkar" prensibi ile çalışmaktadırlar. Kuyrukta bekleme sırasında kişi, gerek kuyrukta ne kadar bekletileceği konusunda gerekse firmanın tercih edeceği bazı konularda gerçek zamanlı olarak bilgilendirilebilir(Süer ve Atayer, 2004, s:46).

Bekleme esnasında yapılan bu tarz bilgilendirmelerin çeşitli avantajları vardır. Yapılan bilgilendirme beklemenin getirdiği dezavantajları ortadan kaldırabileceği gibi yoğunluğun azalmasına da olumlu yönde etki edecektir. Örneğin X şirketinin yeni bir servis veya hizmeti piyasaya sürdüğünü düşünelim. Müşteriler yeni servis/hizmet hakkında bilgi almak için çağrı merkezini aradıklarında beklemeleri gerekirse, abonelere yeni servisin tanıtımı sesli yanıt sistemi sayesinde yapılabilecektir. Bu sayede müşterilerin bazıları istedikleri bilgiyi alabilecekler ve müşteri temsilcisine bağlanmadan telefonu kapatabileceklerdir. Bu da yoğunluğun azalmasını sağlayacak veya en kötü ihtimalle aynı müşterinin bu konuyla ilgili tekrar aramasına gerek kalmayacağı için dolaylı olarak da olsa yoğunluğun azalmasına

olumlu yönde etki edecektir. Kuyruk boyutu (Queue), dinamik olarak ayarlanabildiği gibi statik olarak da bırakılabilir. İkisi arasındaki temel fark kuyruğun sınırlandırılmasıyla ilgilidir. Statik kuyruk yapısında, kuyruğun boyutu sisteme bağlı olan müşteri temsilcisi sayısından bağımsızdır. Dinamik kuyruk yapısında ise, kuyruk boyutu sisteme bağlanmış olan müşteri temsilcisi sayısına bağlı olarak değişir. Kuyruğun boyutunu belli bir sayı olarak ayarlamak mümkündür. Kuyruğa giren kişi sayısı kuyruğun boyutunu asma noktasına geldiği anda bir tasmadan söz edilmektedir. Çağrı merkezi yapısında, önemli olan hiç bir çağrıyı kaybetmemek olduğu için, tasma durumunda dahi o çağrının sistemin içinde kalması gerekmektedir. Bu yüzden arayan kişiden daha sonra kendisine ulaşılabilecek bir telefon numarası bırakması istenebilir ve yoğunluk azalınca o kişiye dönüş yapılarak probleminde yardımcı olunabilir(Süer, Atayer, 2004 s:46).

Çağrı alacak müşteri temsilcilerinin kendilerini bir şekilde sisteme tanıtmaları gerekmektedir. Bu tanıtma işlemi müşteri temsilcilerinin bilgisayarlarından olabileceği gibi, telefon cihazları üzerinden de gerçekleşebilmektedir. Kişi, kendisine verilen PIN (Personal Identification Number) yani kişisel şifresi sayesinde kendini sisteme tanıtacak ve bu asamadan sonra da çağrı almaya başlayabilecektir. Her bir çağrıdan sonra ACW (After Call Work-Çağrı Sonrası İşi) veya Clerical Time (Yazma Zamanı) olarak adlandırılan bir süreç başlayacaktır. Bu süreç, müşteri temsilcisinin yapmış olduğu görüşme sonrasında kendisine tanınan ve görüşmeyle ilgili yapması gereken birtakım işlemleri tamamlaması için öngörülen süredir. Bu süre zarfında müşteri temsilcisi çağrı almayacak; süre bittikten sonra ise tekrar çağrı almaya hazır hale gelecektir. Bu süre, çağrı merkezinin hedefleri doğrultusunda belirlenip, otomatik olarak ayarlanmaktadır ama müşteri temsilcisinin de yaptığı isleme göre bu süreyi uzatabilme hakkı bulunmaktadır(Törün, 2006, s:78).

Çağrı merkezlerinde, müşteri temsilcilerinin müşterilerle yaptıkları konumsalar kaydedilmektedir. Konuşmaların kaydedilmesinin sebebi müşteri temsilcilerinin konuşma kalitesinde sürekliliği sağlamaktır. Fakat müşterilerin seslerinin kaydedildiği de müşterilere bir şekilde ifade edilmelidir. Bu, bazen konuşma arasında geri planda “sesiniz kaydedilmektedir” mesajı ile, bazen de bir “sinyal” sesi ile

belirtilmektedir. İlki genelde arayanı huzursuz etmekte, ikincisi ise anlaşılamayabilmektedir. Tutulan ses kayıtlarının, hukuki anlamda bir delil teşkil etmemekle birlikte, çağrı merkezlerinde müşterilerle şirket arasında yaşanan ihtilafların çok büyük bir kısmının rahatlıkla çözüme kavuşmasında büyük faydası bulunmaktadır(Zekeriya Arslan, "Acil Yardım Hizmetleri ve Çağrı Merkezleri", (Çevrimiçi) http://www.vodasoft.com, 20 Mayıs 2005.s:2).

1.2.ÇAĞRI MERKEZİ HİZMET KALİTESİ

Gelişen rekabet ortamında müşterilerin firmaya ve firmanın müşterilere daha kolay teması için kurulan çağrı merkezleri, sağladıkları hizmet ile amaçlanan hedefin örtüşmesi paralelinde hizmet kalitesi kavramını göz ardı etmeksizin yapılanmalıdırlar. Hizmet kalitesi yüksek bir çağrı merkezi firmanın sağladığı avantajları hızlıca müşterilerine aktarıp ve müşterilerden elde edilen olumlu ve olumsuz geri dönüşleri de firmanın ürün ve\veya hizmetlerini daha iyi bir şekilde müşterilerine sunabilmelerini sağlayacaktır. Bir çağrı merkezinin sunduğu hizmet kalitesini değerlendirmek üzere servisteki fiziksel özelliklerin kalitesi, çağrı merkezinin hizmeti güvenilir bir biçimde sağlayıp sağlamadığı, zamanlama ve çalışanların müşteri ile olan diyalogunda ki kalite kriterler olarak değerlendirilmektedir bu kriterleri 1.2.4. Çağrı Merkezi Hizmet Kalitesi başlığı altında inceleyeceğiz. Bu noktada öncelikle "hizmet" ve "kalite" kavramlarını anlamak bir çağrı merkezindeki hizmet kalitesi kavramına ışık tutmakta yardımcı olacaktır.

1.2.1. Hizmet ve Kalite Kavramları

Hizmet, gereksinimleri karşılama ve üretildiği anda tüketilme özelliklerine sahip her türlü etkinlik olarak tanımlanmaktadır. Amerikan Pazarlama Birliği'nin tanımına göre hizmet; bir malın satışına bağlı olmaksızın son tüketicilere ve işletmelere pazarlandığında istek ve ihtiyaç doygunluğu sağlayan ve bağımsız olarak tanımlanabilen eylemlerdir. Hizmetler, müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması amacıyla üretilen soyut ürünlerdir. Hizmetin en bilinen tanımı ise bir gruptan

diğerine sunulan herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan bir faaliyet ya da faydadır Hizmet, tüketicilerin mülkiyetle ilişkisi olmaksızın satın aldıkları faydalardır(Mucuk, 1994, s.74). Kısaca hizmet, fiziksel ve psikolojik olarak kişiye sosyal açıdan ise topluma zaman, mekân ve yer faydası sağlama olgusu olarak tanımlanabilir. Bir diğer tanımda da, doğrudan satışa sunulan ya da ürünlerin satışıyla birlikte sağlanan yararlar veya doygunluklar olarak yapılmaktadır. (Devebakan, 2005, s.7).

Yukarıdaki hizmet kelimesi kavramına olan farklı bakış açıları hizmetin dört boyutunu ortaya koymuştur.

Öncelikle soyut bir kavram olarak algılanan hizmet kavramı "soyutluluk" özelliği ile tanımlanmıştır. Hizmetler fiziksel varlığı olmayan, dolayısıyla elle tutulamayan, gözle görülemeyen, tatma, işitme, koklama duyuları ile tüketicinin hakkında fikir edinemeyeceği türden, kısaca "soyut" mallardır. Hizmetlerin soyutluluk özelliğinden dolayı hizmeti sağlayan ve sunan kişiler için açıklanması ve özellikli hale getirilmesi zordur. Hizmetler faaliyetler ya da süreçler olduğundan, müşterilerin hizmeti satın almadan önce test etme şansı yoktur. Bir hizmetin satın alımı ve tüketilmesi kısa bir zaman içinde gerçekleşir ve tamamen tecrübe etmeye dayalıdır(Çiper, 2006, s:39).

Hizmetin üretimi ve tüketimi aynı zamanda gerçekleşir. Bu nedenle hizmetler, onu sağlayan veya hizmeti gerçekleştirenlerden ayrılmaz. Müşteri ise, hizmetin üretimine direkt olarak katılıp, hizmet üretim sürecinin bir parçası durumuna gelir.

Hizmetler birçok alt hizmet sistemlerinden oluştuğu için, müşteri bu alt hizmet sistemlerinin toplamını değerlendirir. Bu nedenle hizmetin kalitesi ve çekiciliği, müşterilerin toplam değerlendirmesine bağlı olacaktır. Hizmetin kalitesi ise, hizmetin nerede, nasıl ve ne zaman verildiğine ve özellikle de hizmet sunan kişilere bağlıdır. Başka bir deyişle hizmet sunanlar, müşterinin hizmet kalitesi algısını etkileyecektir. Aynı hizmeti sununlar arasındaki değişkenlik bir yana, aynı insan bile, farklı zamanlarda farklı kalitede hizmet verebilir. Çoğu zaman nazik ve kibar bir çalışan, bazen kaba ve sinirli olabilmektedir. Bu durum kişinin moral durumu, iş yükü,

müşterilerinin hizmetle ilgili olarak işbirliği yapma derecesi ve kişilik özellikleri gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir. Hizmet işletmeleri, sundukları hizmetin kalitesini yükseltmek için, farklı zamanlarda veya farklı kişilere değişik kalitede hizmet değil, istikrarlı bir biçimde aynı düzeyde hizmeti vermelidirler. Hizmette heterojenliği gidermek ve standart sağlamak için, çalışanların titizlikle seçilmesi, eğitilmesi, işe alıştırma programlarının uygulanması, kalite için motive edilmesi, iyi bir denetim sistemi ile etkili bir geri bilgi akışı düzeninin kurulması gerekmektedir(Çiper ,2006, s:40).

Diğer bir özellik ise dayanıksızlık olarak belirtilmektedir. Bu özelliği hizmetin üretildiği anda tüketilmesi olarak açıklanabilir. Örneğin her akşam yola çıkan bir kargo aracının her gece tam kapasite yola çıkamaması veya uçağın boş koltukları hizmetin bu özelliğini nitelemektedir.

Kalite örgütlerin uzun dönemli başarılarını belirleyen stratejik bir öğedir. Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri ihtiyaçlarına uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kurumsal sorumluluklarını olumlu yönde gerçekleştirmelerine olanak sağlayan bir unsurdur. 1980'lerde rekabetin önemli bir boyutu olan kalite, 1990'ların ortalarında stratejik bir avantaj olmasının yanı sıra, rekabet için bir gereksinim şekline dönüşmüştür(Akal, 2002, s:28).

Son on beş yılda, kaliteyi artırmak için gösterilen yoğun çabalardan sonra, kalite rekabet avantajı sağlayan bir faktör yerine, bir sorumluluk haline gelmiştir. Organizasyon ve yönetim bilimi içerisinde çeşitli düşünürler ve uzmanlar kalite kavramını çok farklı şekillerde tanımlamaktadırlar. Kalite kavramının tanımlanması konusunda yönetim bilimi uzmanları arasında bir görüş birliğinin olduğunu söylemek güçtür. Kimi yönetim uzmanları kaliteyi "ürün ve hizmette hata ve yanlışların olmaması "şeklinde ele alırken, kimi yönetim uzmanları kaliteyi "bir mal veya hizmette mükemmeliyet derecesi" olarak tanımlamaktadırlar. Bunun dışında yönetim bilimcileri arasında "uygunluk kalitesi" (müşteri tarafından istenen özelliklere ve standartlara uygunluk) ve "tasarım kalitesi" (organizasyon tarafından istenen tasarım

özelliklerine ve standartlarına uygunluk) sınıflaması da yapılmaktadır.(Aktan, 2003, s:24). ”Kalite, ISO 9000’de kullanıma uygunluk, müşteri beklentilerin giderilmesi olarak tanımlanmaktadır. Kaliteyi, bir ürün ya da hizmetin değeri, eksikliklerden kaçınmak, müşteri beklentilerini karşılamak veya beklentilerin ilerisine geçmek” olarak açıklayan tanımlara da rastlamak mümkündür(Şimşek, 1998, s:7).

1.2.2. Hizmet Kalitesi Kavramı

Rekabetçi çevre koşullarında kritik bir örgütsel performans ölçütü olan hizmet kalitesi, hizmet pazarlaması literatüründe ve uygulamada öne çıkan konular arasında yer almaya devam etmektedir. Yüksek hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti, bağlılık, müşterilerin olumlu tavsiyeleri ve şikâyetlerde azalmalar gibi olumlu sonuçları beraberinde getirmesi bu durumda etkili olan başlıca nedenlerdir. Hizmet kalitesi, verilen hizmetin müşteri beklentilerinin ne kadarını karşılayabildiğinin bir ölçüsüdür. Kaliteli hizmet vermek ise müşteri beklentilerinin karşılanabilmesidir(Filiz ve Yılmaz, 2010, s:62). Zeithaml algılanan hizmet kalitesini, “müşterinin, bir ürün ya da hizmetin üstünlüğü ya da mükemmelliği ile ilgili genel bir yargısı olarak” tanımlamaktadır. Bir başka tanımlama ise algılanan hizmet kalitesi, müşterilerin hizmet kalitesine yönelik sezgilerdir ve müşterilerin tatmin derecesini büyük ölçüde belirlemektedir(1996).

Hem imalat sektörü hem de hizmet sektörü ekonomiye katkıları bakımından vazgeçilmez niteliktedir. Başlangıçta kalitenin yükseltilmesine yönelik çalışmalar somut ürünler sunan imalat sanayinde uygulama alanı bulmasına karşılık, hizmetler sektörünün büyüyüp gelişmesi ve ekonomide dikkate değer bir yer tutması nedeniyle bu sektöre de uyarlanmıştır. Ancak, kalitenin iyileştirilmesi için her şeyden önce ölçülebilir olması gerekmektedir(Altan, Ediz ve Atan, 2003, s:4,akt).

Hizmetlerin kendine özgü bir takım özellikleri olması nedeniyle ölçümü de zorlaşmaktadır. Bu özellikleri; zaman, yer, biçim ve psikoloji bakımından fayda meydana getiren ekonomik faaliyetler olarak tanımlanabilir. Geçmiş yıllarda kalite yönetimi ve kalite ölçümü konusunda birçok teorik ve deneye dayalı çalışma

yapılmış, ancak bunlar genelde imalat sektörüne yönelik olmuştur. Hizmet sektöründe aynı miktarda çalışma yapılmamış ve çok az miktarda yayın gerçekleştirilmiştir. Ancak çok önemli bir gerçek vardır, bu da 80'li yıllardan bu yana hizmet sektörü, gelişmiş ülkelerde sektör içindeki payını sürekli ve düzenli olarak arttırmaktadır. Aynı şekilde yaratılan yeni iş imkânlarının da çok ciddi bir kısmı hizmet sektöründen oluşmaktadır. Amerikan Ticaret Bakanlığı resmi verilerine göre, yeni iş imkânlarının %90'dan fazlasını hizmet sektörü oluşturacaktır(Çiper ,2006, s:43).

Hizmet sektörünün insan emeği içeren bir sektör olması, hizmetlerin heterojen olmalarına işaret etmektedir. Başka bir ifadeyle, hizmetlerin heterojen olma özelliği, hizmetlerin önemli bir kısmının üretiminde insan unsurunun, makine ve teçhizata nazaran daha yoğun olarak katılmasından kaynaklanmaktadır. Bunun sonucu olarak da, hizmetlerin üretiminde insan unsurunun bulunması, hataların kaçınılmazlığını gündeme getirmektedir. İki tür hizmet kalitesi vardır: birincisi; düzenli işlemlerdeki kalite düzeyidir, ikincisi ise; problemlerin ve şikâyetlerin ele alınması sırasında sunulan hizmet düzeyidir. Hizmet kalitesinin performansının yüksek olması bu iki alanda da güçlü olmayı gerektirmektedir. Bir diğer taraftan da, hizmet kullanıcılarının herhangi bir problemle karşılaşmadıklarında değil, problemlerine çözüm sunulmasındaki kaliteden daha çok memnun oldukları gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır. Hizmet kalitesinin bu denli önemli olmasının sonucu olarak, hizmet kalitesinin ölçümü bilim adamlarının dikkatini çekmiştir. Bu nedenle hizmet kalitesi birçok bilim adamı tarafından tartışılan bir kavram haline gelmiştir(Altan, Ediz ve Atan, 2003, s:5).

1.2.3. Hizmet Kalitesi Boyutları

Hizmet kalitesi kavramının tam olarak anlaşılabilmesi ve ne olduğunu açıklanabilmesi için onun daha detaylı şekilde incelemesi gerekir. Bu şekilde, hizmet kalitesinin soyut olmasından kaynaklanan sorunlar ortadan kalkacaktır. Hizmet kalitesinin boyutları, müşterilerin sunulan hizmetten memnun olmasını sağlayan tüm fiziksel ve fiziksel olmayan unsurları kapsamaktadır. Kalitenin

tanımlanmasının zor olması ve birbirinden farklı yüzlerce tanımının bulunması kaliteyi oluşturan boyutlardan kaynaklanmaktadır. 1987 yılında David A. Garvin tarafından tanımlanmış ürün kalite boyutları daha sonra hizmetler için de tanımlanmıştır. Bu boyutlar hizmet kalitesinin daha iyi anlaşılabilmesine ve müşterilerin hizmetin hangi unsurlardan tatmin olup olmadığının kavranmasına ışık tutmaktadır(Ardıç ve Baş, 2001, s:2). Hizmet kalitesinin belirlemede esas, öncelikli olarak neyin ölçüleceğine karar verilmesi, yani boyutların belirlenmesidir. Literatürde, farklı isimlerden ve farklı hizmet kalitesi boyutundan bahsedilmektedir. Sasser, Olsen ve Wyckoff 1978'de hizmet performansının farklı üç boyutunu personel düzeyi, tesisler düzeyi ve materyal düzey olarak ifade etmişlerdir(Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985, s.42). Yani hizmet kalitesinin hizmetin sonucundan daha fazla şeyi içerdiğini, hizmetin ulaştırılma biçimini vurgulamışlardır.

"Christian Gronroos, bir hizmetin toplam kalitesini etkileyen üç önemli boyut olduğunu belirtmektedir. Söz konusu boyutlar; teknik kalite, fonksiyonel kalite, ve firma imaj boyutlarıdır. Teknik kalite, müşterinin hizmetten ne elde ettiği iken, fonksiyonel kalite ise, hizmetin müşteriye nasıl ulaştırıldığı anlamına gelmektedir"(Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985, s.42).

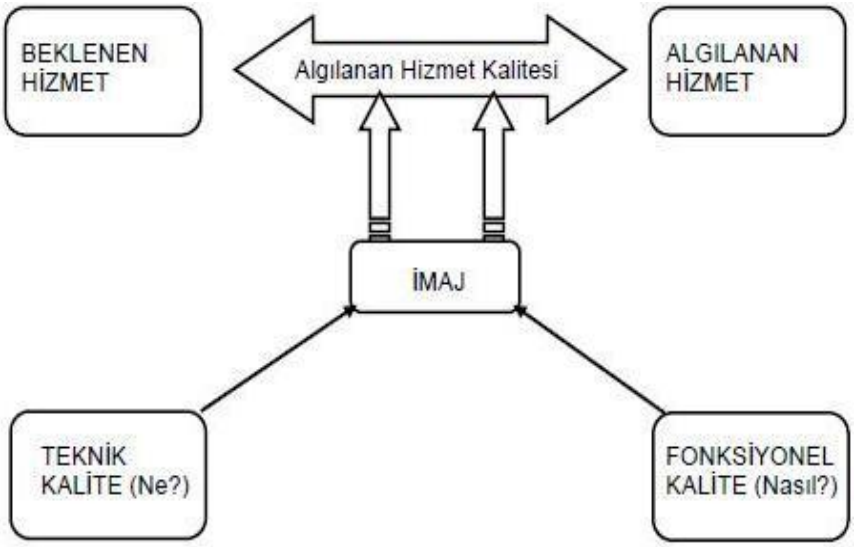
Teknik Kalite, hizmetin alınması sonucu elde edilen sonuçla ilgilidir. Teknik kalitenin görülmesi fonksiyonel kaliteye göre daha kolaydır. Teknik kalite; kaliteyi güvence altına alacak sistemlerin, prosedürlerin ve tekniklerin uygulanmasıdır. Fonksiyonel kalite ise, daha çok hizmetin üretim süreciyle ilgilidir. Fonksiyonel kalitenin, yani müşteriye nasıl hizmet edildiğinin objektif olarak ölçülmesi, standartlaştırılması ve sistematikleştirilmesi daha zordur. Fonksiyonel kalite, müşterinin ön yargılarından, algılamalarından daha çok etkilenir. Yapılan araştırmalar, fonksiyonel kalitenin yüksek olması teknik kalitedeki performans düşüklüğünü telafi edebildiğini göstermektedir(Devebakan, 2005, s:10). Bir hizmetin teknik kalitesi uygun düzeyde, ancak fonksiyonel kalitesi yetersiz düzeyde ise, teknik performansın müşteriyi tatmin etme düzeyinden bağımsız olarak genellikle tatminsizlik hâkim olmaktadır.

Hizmet kalitesinin bir diğer boyutu olan firma imajı, hizmet üreten firmaların tüketiciler tarafından nasıl algılandığının bir sonucudur. Müşterilerin beklentileri, hizmet aldıkları firma ile ilgili olan düşüncelerinden etkilenecektir. Bu anlamda firmanın hizmetlerinin tüketiciler tarafından nasıl görüldüğü ve algılandığı önemlidir. Firma, hizmetlerinin teknik ve fonksiyonel kalitesini birlikte inşa ederek, imajını istenen duruma getirebilir.

"Gronroos'a göre fonksiyonel kalite, algılanan hizmetin çok önemli bir boyutudur ve bazı durumlarda teknik kalite boyutundan daha önemlidir. Başarılı bir hizmet yönetimi, hizmetlerin fonksiyonel kalitesini artırmaya ilgi göstermelidir. Çünkü fonksiyonel kalite yaratma, güçlü bir pazarlama fonksiyonudur ve geleneksel pazarlama faaliyetlerinden daha önemli olabilir"(Ayşe Çiper.,2006, s:45).

Hizmet işletmelerinde müşteri ile doğrudan ilişkide bulunan personelin fonksiyonel kalite üzerinde yaşamsal bir önemi vardır. Aynı şekilde fiziksel kaynaklar, teknik kaynaklar, firmanın hizmetlerine ulaşılabilirlik, müşterilerle sürekli iletişim ve müşteri odaklı self servis sistemleri gibi faktörlerde de fonksiyonel kaliteyi etkileyecektir. Gronroos, iyi teknik çözümler, çalışanların teknik yeterlilikleri, makinelerin uygun kullanımı ve bilgisayar tabanlı sistemlerde teknik kalite arttırılabileceğini öne sürmektedir. Şekil 1 'de görüldüğü gibi firmanın imajı teknik ve fonksiyonel kalitenin bir sonucudur.

Jarmo Lehtinen, hizmet kalitesini "süreç kalitesi" ve "çıktı kalitesi" olarak iki boyutta değerlendirmiştir. Süreç kalitesi müşteri tarafından hizmetin elde edilişi esnasında değerlendirilen kalitedir. Çıktı kalitesi ise, hizmet yerine getirildikten sonra müşteri tarafından değerlendirilmesidir. Örneğin bir kuaförün saç kesimi sırasındaki sohbeti ve görülen yeteneği süreç kalitesini, saç kesimi sonunda saçın kesimi ve görüntüsü ise çıktı kalitesini ifade etmektedir. Lehtinen, hizmet kalitesi hakkındaki temel görüşleri hizmet kalitesinin, hizmet örgütünün elemanları ve müşteri arasındaki etkileşiminden oluştuğudur.



Şekil 1: Groonroos'un Hizmet Kalitesi Modeli

(Kaynak:Ayşe,Çiper,**"Tükenmişlik Sendromunun Hizmet Kalitesine Etkisi ve Çağrı Merkezi Uygulaması"**,Marmara Üniversitesi., S.B.E, 2006, s:47)
Lehtinen'in tanımladığı üç kalite boyutu, fiziksel kalite, şirket kalitesi ve etkileşimci

kalitedir. Fiziksel kalite; hizmetin fiziksel yönünü içerir (ekipman ve binalar). Firma kalitesi, şirketin imajını ya da profilini içerir. Etkileşimci kalite ise; müşteriyle ilişkide bulunan personel ile müşterilerin ve müşterilerin de diğer müşterilerle ilişkilerinden oluşur"(Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985, s.42).

Parasuraman, Berry ve Zeithaml (PZB) hizmet kalitesi kavramına daha geniş bir perspektiften yaklaşarak, hizmet kalitesini tanımlamaya ve onu etkileyen faktörleri bulmaya daha sonra da ölçülebilir hale getirebilmek için her hizmet türüne uygulanabilecek genel bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Araştırmalar sonunda müşteriler yönünden hizmet kalitesinin tanımı, hizmet beklentilerini etkileyen faktörler ve hizmet kalitesinin boyutları konusunda önemli bilgiler elde edilmiştir. Elde edilen bu bilgilerde katılımcıların ortak görüşlerine göre, kaliteli bir hizmetin sunulabilmesi için müşterilerin hizmet beklentilerinin karşılanması veya bu beklentilerin ötesinde hizmet verilmesi gerektiği düşüncesi pekişmiştir. Sonuç olarak müşteriler tarafından hizmet kalitesi, "istek veya beklentileri ile algıları arasındaki faklılık ölçüsü" şeklinde tanımlanmıştır. Parasuraman, Berry ve Zeithaml hizmet

kalite boyutlarını dört farklı hizmet grubunu kapsayan bir araştırma sonunda on hizmet bileşenine ayırmışlardır. Elde edilen bilgilerden, müşteri beklentilerini etkileyen bu dört temel faktör; sözlü iletişim, kişisel ihtiyaçlar, geçmiş deneyimler ve dışsal iletişimlerdir. Sözkonusu on hizmet kalitesi boyutu(Bakınız Şekil:2) aşağıda sıralanmıştır. ”(Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1990, s.21-22). Buna göre sözlü iletişim, kişisel gereksinimler, müşterilerin geçmiş deneyimleri ve dışsal iletişimlerin müşterilerin beklediği hizmeti etkilediği görülmektedir.Bu on boyut Şekil 2'de incelenmiştir. Diğer yandan müşterilerin hizmetlerden beklentileri ve söz konusu hizmetlere yönelik algılarının karşılaştırılmasıyla algılanan hizmet kalitesinin oluştuğu görülmektedir.

1. Güvenilirlik: Performansın tutarlılığını içerir. Firmanın hizmeti ilk defada doğru yapması ve firmanın verdiği sözü tutması anlamına gelir. Daha spesifik olarak şunları kapsamaktadır.

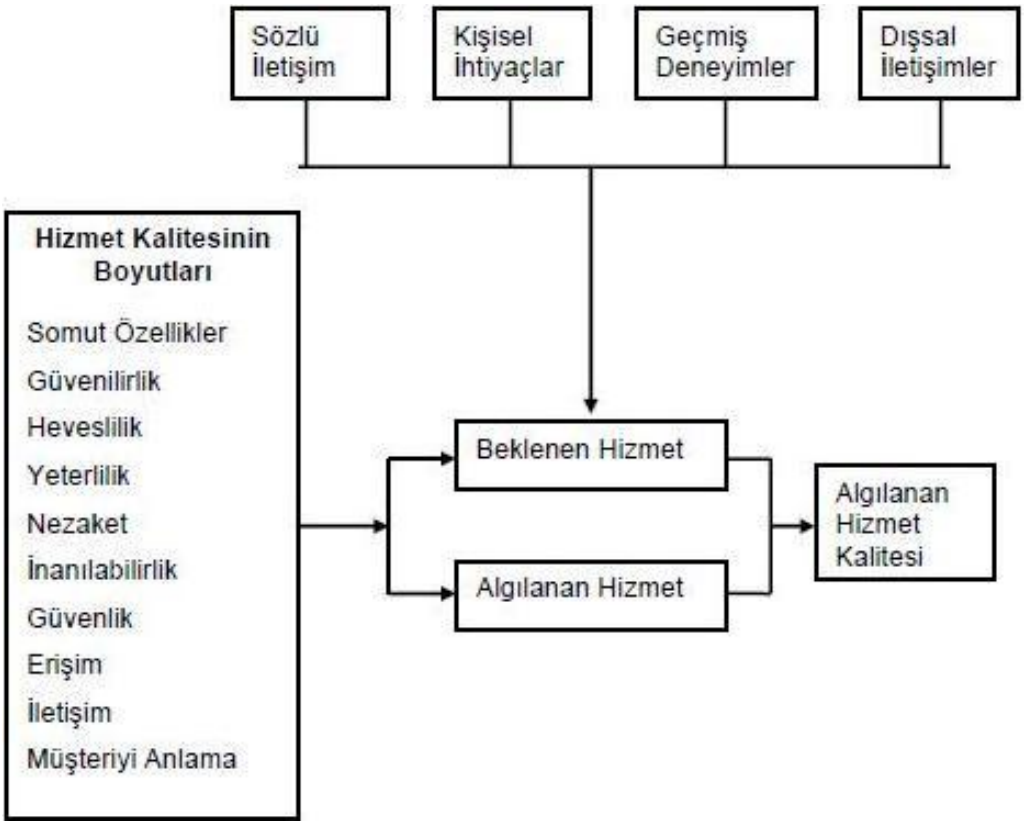
• Doğru faturalama (faturalamada titizlik ve dikkat)
• Kayıtların doğru saklanması
• Hizmeti önceden belirtilen (tasarlanan) zamanda yerine getirmek

2. Heveslilik (Karşılık Vermek) : Hizmetin sağlanmasında çalışanların istekli oluşu ile ilgilidir. Hizmetin zamanında olmasını içerir.

• Bir işlem slipini derhal postaya vermek
• Hızlı hizmet vermek (randevuları çabuk bir şekilde yapmak)
• Müşteriyi hemen çağırmak

3. Yeterlilik: Hizmeti sunmak için gerekli bilgi ve beceriye sahip olma anlamına gelmektedir. Şunları içerir:

• Müşteri ile ilişki kuran personelin bilgi ve becerisini kullanması
• Faaliyetleri destekleyen personelin bilgi ve becerisi
• Örgütün araştırma kapasitesi



Şekil 2: Müşterilerin Hizmet Kalitesini Değerlendirmesi

(Kaynak: Valarie Zeithaml, A Parasuraman, Leonard Berry, **" Delivering Service Quality: Balancing Customer Perceptions and Expectations",**Free Press, 1990, s:23)

4. Erişim (Ulaşılabilirlik) : Yaklaşılabilirliği ve kolay ilişki kurulabilirliği içerir.

• Telefonla hizmete çabuk ulaşabilmesi

• Hizmeti alma için bekleme zamanının çok olmaması

• Faaliyet saatlerinin uygunluğu

• Hizmet tesislerinin uygun yerlerde olması

5. Nezaket: Müşteriyle ilişkide bulunan personelin kibarlığı, saygısı, hürmeti ve dostluğunu içerir. (resepsiyon sorumlusu veya telefon operatörlerin nezaketi gibi...)

• Müşteri ile ilişki kuran personelin görünüşünün düzgün, zarif ve temiz olması

• Müşterinin orada bulunmasına ilgi gösterilmesi

6. İletişim: Müşterileri anlayabilecekleri bir dilde bilgilendirmek ve onları dinlemek anlamına gelir. Firma farklı müşteriler için dilini uydurabilmeli farklılaştırabilmelidir. (Eğitimli bir müşteri için ileri düzeyde bir dil kullanırken, daha eğitimsiz bir müşteri için basit bir dil kullanmak)

• Müşteriye hizmetin kendisini açıklamayı
• Müşteriye hizmetin maliyetini
• Maliyet ve hizmet arasındaki değiş tokuşu açıklamak
• Müşteriye çıkabilecek bir problemin halledilebileceği konusunda
güvence vermek

7. İnanılabilirlik (İtibar): İnanırlılığı, dürüstlüğü, müşterinin çıkarlarını kalben hissetmeyi içerir. İtibara katkıda bulunan faktörler.

• Şirket ismi
• Şirketin ünü
• Müşteri ile ilişki kuran personelin kişisel özellikleri
• Müşterilerle etkileşimde kullanılan satış teknikleri

8. Güvenlik: Şüphe, risk ve tehlikeden uzak olma anlamına gelir.

• Fiziksel ve finansal güvenlik
• Mahremiyet konuları

9. Empati (Müşteriyi Bilmek ve Anlamak) : Müşterinin ihtiyaçlarını anlamada çaba sarf etmeyi içerir.

• Müşterinin spesifik ihtiyaçlarını öğrenmeyi
• Müşteriye bireysel ilgi göstermeyi
• Düzenli müşterilerin farkında olmayı içerir

10. Somut Özellikler (Fiziksel Varlıklar) : Hizmetin fiziksel yanını içerir.

• Fiziksel tesisler
• Personelin görünüşü
• Hizmeti sunmak için kullanılan araç ve ekipman
• Hizmet tesisindeki diğer müşteriler

Parasuraman Zeithaml, Berry, hizmet kalitesi yapısını ve kalite problemlerine yol açan 4 adet fark (boşluk) tanımlayarak hizmet kalitesi yapısını etkileyen faktörlerin anlaşılmasını sağlamışlardır. Kalite problemlerinin sebep olduğu 5. fark ise müşterinin hizmet beklentisiyle algılaması arasındaki farktır. Bu fark hizmet kalitesi olarak tanımlanmıştır. Parasuraman Zeithaml, Berry, hizmet kalitesinin ölçümü için yapılacak araştırmalara yardımcı olacak bir "boşluklar modeli" geliştirmiştir. Bu model şekil 3'te gösterilmiştir(Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1990, s.22).Şekil 3'te yer alan boşluklar şu şekilde açıklanabilir.

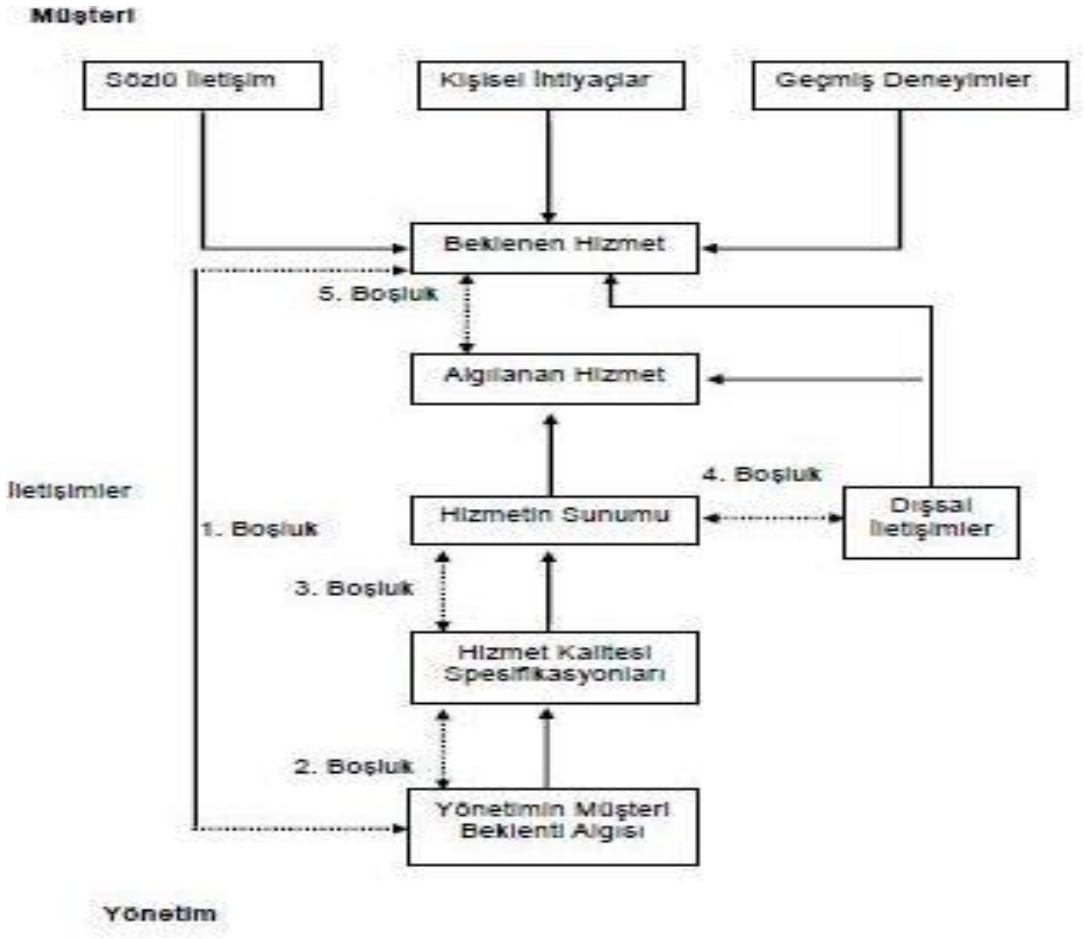
Birinci Boşluk:

Müşteri beklentileri ve yönetimin müşteri beklentilerini algılaması arasındaki boşluktur. Bir hizmet firmasının müşterilerinin beklentilerini bilmemesi ya da yanlış olarak bilmesi bazı sakıncalar doğurabilmektedir.. Buna ek olarak korkunç bir rekabetin hüküm sürdüğü piyasalarda beklentilere cevap veremeyen bir firmanın varlığını sürdürebilmesi imkânsız hale gelmektedir.

Hizmet firmalarının ciddi sorunlarla yüz yüze gelmesine yol açabilecek olan müşteri beklentilerini algılama eksikliğinin temel olarak iki nedenden kaynaklandığı belirtilmektedir. Bunlardan ilki, hizmet firmalarının müşteri beklentilerini öğrenmeye çalışma fikrini küçümsemesi ve bu konuda hiçbir çaba göstermemesidir. İkincisi ise, müşteri beklentilerinin firma dışından bir gözlemci olarak değil de içerden dışarıya bakmak suretiyle öğrenilmeye çalışılmasıdır.

Bu perspektiften bakıldığında da, müşteri ihtiyaçlarına karşılık veremeyen ve bazı özellikleri eksik kalmış bir hizmet sunumu söz konusu olmaktadır. Birinci boşluğun meydana gelmesine neden olan üç kavramsal faktör olduğu ortaya çıkmıştır:

- Piyasa araştırması yöneliminin eksikliği,
- Aşağıdan yukarıya doğru iletişimin yetersizliği,
- Yönetsel kademe sayısının çok fazla olması.



Şekil 3: Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli

(Kaynak:Valarie Zeithaml, A Parasuraman, Leonard Berry, **" Delivering Service Quality: Balancing Customer Perceptions and Expectations"**,Free Press, 1990, s:24)

İkinci Boşluk:

İkinci boşluk yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ile hizmet kalitesi spesifikasyonları arasındadır. Hizmet firması yöneticilerinin, müşteri beklentilerini doğru şekilde algılamış olsalar dahi bunu hizmet standartları haline dönüştürmedikçe istenen kalite düzeyine ulaşmalarının güç olduğu ifade edilmektedir. Parasuraman Zeithaml, Berry'ye göre, bir çok firma için ikinci boşluk geniş bir boşluktur. Örneğin, tamir bakım firmasının yöneticileri araç arızalarına hızlı cevap vermenin, müşteriler için yüksek kaliteli hizmet sunma anlamına geldiğinin farkındadır. Buna

karşılık talepteki geniş ölçüdeki dalgalanma ve bu personel yetersizliğinden dolayı, müşteri taleplerine çabuk yanıt verebilecek şekilde kurmanın güçlülüğünü de ifade etmişlerdir. Tamir bakım firmasından bir yönetici müşteri talebinin en yüksek yaz aylarında gerçekleştiğini, ancak bu aylarda bir çok personelin tatile çıkmak istemesinden dolayı talebin karşılanamadığını belirtmiştir. Derinlemesine görüşmelerde de yöneticilerin en çok karşılaştığı sorunlardan biri olarak defalarca dile getirilmiştir. ikinci boşluğa yol açan dört adet kavramsal faktör bulunmaktadır(Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1990, s.23).

- Yönetimin hizmet kalitesini yükseltmeye isteksiz oluşu,
- İmkânsızlık algısı
- Görev standartlarının yetersizliği,
- Hedef saptamama.

Üçüncü Boşluk:

Üçüncü boşluk hizmet kalitesi spesifikasyonları ile hizmetin sunumu arasında tespit edilmiştir. Bazen yöneticiler müşteri beklentilerini doğru olarak algılamış ve bunlara uygun standartları yürürlüğe koymuş bile olsa istenilen şekilde hizmet sunulamayabilir. Hizmet spesifikasyonları ile gerçekleşen hizmet sunumu arasındaki farklılık "hizmet performansı boşluğu" olarak adlandırılmaktadır. Bu performans boşluğu çalışanların hizmeti istenen düzeyde yerine getirememesinden ya da getirmek istememesinden kaynaklanmaktadır. Müşteriler ile doğrudan iletişimin söz konusu olduğu, işgücü yoğun ve bir çok bölgede dağılmış olan hizmetler için bu boşluğun geniş olması mümkündür. Hizmet işletmeleri çalışanlarının hepsinden aynı performansı beklemek ve bunu standart haline getirmek her zaman mümkün olmayabilir. Bunun için kalite spesifikasyonları basit olmalı, tüm çalışanlar tarafından benimsenmeli ve örgüt kültürüne uygun olmalıdır. Üçüncü boşluğa katkıda bulunan yedi kavramsal faktör bulunmaktadır(Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1990, s.22).

Bunlar;

- Rol belirsizliği,
- Rol çatışması,
- İşe uygun olmayan elemanlar,
- İşe uygun olmayan teknoloji,
- Uygun olmayan denetim sistemleri,
- Algılanan kontrol eksikliği,
- Takım çalışması eksikliği.

Dördüncü Boşluk:

Hizmetin sunumu ile dışsal iletişimler arasında dördüncü boşluk bulunmaktadır. Parasuraman Zeithaml, Berry'nin geliştirdiği kavramsal hizmet kalitesi modelinde dördüncü boşluk, müşterilerin hizmet kalitesi algılarını etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak nitelendirilmektedir. Bu boşluk esas olarak hizmet işletmelerinin yazılı medya ve televizyon aracılığıyla kendilerini ifade etmeleri ile sağlanan hizmetin farklı olmasından kaynaklanmaktadır, bu boşluğu meydana getiren iki kavramsal faktör olduğunu ileri sürmüşlerdir(Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1990, s.22).

- Yatay iletişimin yetersizliği,
- Abartma eğilimi.

Beşinci Boşluk:

Müşteri görüşmeleri sonucu ortaya çıkan boşluk olan müşterilerin bekledikleri hizmet ile algıladıkları hizmetin farklı olmasından kaynaklanan beklenen hizmet – algılanan hizmet boşluğudur. Algılanan hizmet kalitesi, tüketicilerin işletmelerden almayı arzu ettikleri ile aldıkları hizmeti karşılaştırmaları sonucu ortaya çıkar. Başka bir ifadeyle algılanan hizmet kalitesine, tüketicilerin beklentileri ile algıları arasındaki farklılığın yönü ve derecesi olarak bakılır. Beklentiler, tüketicinin hizmet

kalitesi değerlendirmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Beklentilere, tüketicilerin arzuları, istekleri olarak bakılır. Tüketicinin almayı beklediği, ümit ettiği hizmet düseyi olarak tanımlanan bu beklenti standardı arzu edilen hizmet olarak da adlandırılabilir. Beklenen hizmet, tüketicinin ne olmalı ve ne olabilir gibi inançlarının bir karışımıdır. Tüketici tarafından algılanan hizmet kalitesi, 5. farkın büyüklüğüne ve yönüne bağlıdır. 5. fark da, yukarda bahsedilen diğer farkların bir fonksiyonudur.

Fark 5 = f (Fark 1, Fark 2, Fark 3, Fark 4)

Öncelikle bu faktörlerin nispi önemleri tespit edilir. Böylece hangilerinin ele alınması gerektiğine karar verilir. Ardından, hizmet kalitesini etkileyen boşlukları yaratan sebepler önem sıralarına göre etkin bir şekilde ortadan kaldırılabilirler.

1.2.4. Çağrı Merkezi Hizmet Kalitesi

1980 sonrasında özellikle bankacılık ve telekomünikasyon sektöründeki büyüme ve ortaya çıkan servis ihtiyaçlarına paralel olarak şirketlerin karlılık ve yatırımlarını içeren iş modellerinin kıtalararası boyutta yer almasıyla uluslararası çağrı merkezi şirketleri ortaya çıktı. Sektörün büyüme eğilimi; değişen müşteri ihtiyaçlarına uygun, çağdaş, 'ses + veri' ye dayalı ekonomik, anında, sorunsuz çözüme dayalı hizmet üretimi olarak belirlendi(Dean, 2002, s:421).

Şüphesiz dünyada son otuz yılın en fazla önem kazanan olgulardan biri müşterinin kendisi olmuştur. Ekonomik dengelerin değişmesi, rekabetin artması ve küreselleşme ile müşterilerin her zamankinden fazla bilgiye sahip olmaları kurumların dikkatlerini müşterilerine çevirmelerine sebep olmuştur. Müşterilerin seçim alternatifleri artmıştır ve benzer ürün veya hizmetler arasında kolaylıkla bir diğerini tercih edebilme gücünü yakalamışlardır. Birçok araştırma "müşteri hizmetlerinin" ve "müşteri sadakatinin" önemini vurgulamaktadır. Müşterilerin şirketler ile iş yapmamasındaki temel sebeplerin başında kötü müşteri hizmeti olduğu bu araştırmalarca belirlenmiştir (Kohen, 2002, s.2).

Öte yandan, müşterisini elinde tutmayı başaran şirketlerin karlılığının da daha fazla olduğu bir gerçektir. Aslında temelinde çağrı merkezleri hepimizin özünde olan çok temel bir ihtiyaca cevap vermektedir; o da iletişim kurmaktır. İnsanlar muhtemelen var olduklarından beri birbirleri ile iletişim kurmaktadırlar ve çağrı merkezlerini yarattığı en önemli fayda bu iletişim kolay ve biçimsel bir hale getirmek olmuştur. İlk çağrı merkezlerinin en fazla 40 yıl öncesinde kuruldukları düşünülürse, müşteriler çağrı merkezlerinin var olmalarından çok daha önceleri de şirketler ile çeşitli şekillerde iletişim kurmaktaydılar. Ancak bugün çağrı merkezlerinin getirdiği en önemli olgu hız ve rahatlıktır. Elektronik çağın nimetlerini de kullanarak müşteriler bugün kurumlarla farklı şekillerde iletişime geçmekte ama en önemlisi bunu rahatça, kolayca ve istedikleri zamanda yapmaktadırlar. Bu nedenlerden dolayı çağrı merkezlerinde müşterilere verilen hizmetin kalitesi çok önemlidir(Hokama, Feinberg ve ark,2002, s:174).

Müşteriler çağrı merkezlerinden almış oldukları hizmet kalitesi ile bağlantılı olarak kullanmış oldukları ürünün kalitesini kıyaslarlar. Kalitesiz bir hizmet aldıkları çağrı merkezinin temsil ettiği firmaya karşı da bakış açıları değişir. Müşteriler çağrı merkezlerini aradıklarında nezaket, sorunlarına çözüm ve sorunlarının mümkün olduğunca hızlı çözülmesini beklerler. ayrıca müşteri temsilcisine ulaşmak konusunda bekletilmek istemezler. Çağrı merkezlerinde hizmet kalitesinin arttırılması firmaya her alanda avantaj sağlayarak rakipleri ile kıyaslandığında öne geçirecek unsurların başında gelmektedir.

Çağrı merkezi hizmet kalitesi kavramı göz önünde bulundurulduğunda 3 farklı etmen göze çarpmaktadır(Çiper.,2006, s:46).

1- Teknik Hizmet Kalitesi
2- Fonksiyonel Hizmet Kalitesi
3- Çağrı Merkezi Firma İmajı

1.2.4.1. Çağrı Merkezi Teknik Hizmet Kalitesi

Çağrı merkezlerinin hizmet kalitesi irdelendiğinde göze ilk çarpan fonksiyon çağrı merkezlerinin teknik hizmet kalitesidir. Çağrı merkezi teknik hizmet kalitesi bir çağrı merkezi hizmetinin ne derece işlemi sonuçlandırdığı ile doğru paralellik göstermektedir. Bir müşterinin çağrı merkezi numarasını çevirmesiyle başlayan süreçten çağrının sonlandırılarak müşterinin talebinin görülmesi anına kadar geçen süredeki hizmet kalitesini İncelemektedir.

Bu noktada "çağrı merkezi teknik hizmet kalitesi"

- Servis düzeyi
- Ortalama çağrı cevaplanma süresi
- Ortalama konuşma süresi
- Ortalama cevapsız çağrı
- Ortalama kuyrukta bekleme süreleri
- İletişime geçilen ilk personel ile görüşmenin sonlanması
- Başka bir kişiye aktarılınca bekleme süresi
- Ortalama işlemin yapılma süresi değişkenleri ile belirlenmektedir (Feinberg,Hokama ve ark.2002,s:177).

Çağrı merkezi hizmet kalitesini oluşturan etmenlerden biri olan teknik hizmet kalitesi bütünüyle zaman ve sonuç odaklı hizmet etmenlerini kapsamaktadır. Bir çağrı merkezi müşterisi çağrının başlatıldığı andan itibaren hızlıca çözülen sonuç odaklı bir hizmet beklemektedirler. Bu talebe paralel olarak servis düzeyinin ne derece hızlı işlediği, etkinliği müşterinin hizmet kalite algısını arttırmada önemli rol oynayacaktır.

Çağrıların cevaplanma sürelerinin hızı, cevaplanan çağrı esnasındaki hız müşteri beklentilerini karşılamada önemli rol oynamaktadır. Bir çağrı merkezi müşterisinin en çok problem yaşadığı anlardan biri de çağrının karşılıksız kalmasıdır. Müşteriler yapılacak her işlemin oldukça önemli olduğu algısı ile hareket emektedirler. Bu önem düzeyi oldukça yüksek iken firma ile bu sorunu çözmek için iletişime derhal geçen müşterinin çağrı merkezince yanıtsız bırakılması müşterinin bu süreci

sonlandıramamasına sebep olacağı gibi firma ile arasına değişmeceli anlamda duvar örülmesi müşteri tatminini oldukça düşürecek bir servis kalitesi düşüklüğüne yola açacaktır(Kumar,2008,s:407).

Hızlıca işlemini tamamlamak isteyen çağrı merkezi müşterisinin çağrı kuyruğunda beklemesi ve çağrı aktarma kuyruğunda beklemesi ve bu zamanın uzaması olumsuz bir hizmet kalitesi algısına yol açacaktır. Hizmet kalitesi açısından bir çağrı merkezi hızlıca müşterisi ile temasa geçebilen ve hızlıca müşteri geri bildirimini bünyesine alıp bu geri bildirimi hızlıca sonlandıran bir yapıda olmalıdır. Bu açıdan müşterinin ilk müşteri temsilcisi ile ve/veya yetki eksikliği sebebiyle başka bir temsilciye aktarılması gereken müşterinin hızlıca, çağrı kuyruğunda beklemeksizin olabildiğince kısa bir zaman diliminde işleminin halledilmesi gerekmektedir. Bu, yalnızca müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilemeyecek aynı zamanda çağrı merkezi teknik hizmet kalitesini de önemli ölçüde arttıracaktır(Kumar,2008,s:407).

Yalnızca sonuca odaklanmış olarak konumlanan teknik hizmet kalitesi göz önünde bulundurularak çağrı merkezi hizmet kalitesi tümüyle irdelenememektedir. Fonksiyonel bazda hizmetin üretilme sürecine odaklanmış hizmet kalitesi ve hizmet aldığımız firma imajı da çağrı merkezi hizmet kalitesini etkileyecektir.

1.2.4.2. Fonksiyonel Hizmet Kalitesi

Fonksiyonel hizmet kalitesi hizmetin üretilme esnasında yaşanan müşteri deneyiminin yansıtıldığı hizmet kalitesi boyutudur. Müşterilerin firmaya ulaştığı andan itibaren isteklerini aktarması ve bu isteklere cevap alması ile gelişmektedir. İşgörenler, müşteri temsilcileri ve yönetmenleri bu hizmet kalitesi boyutunun oluşmasının en önemli faktörleridir. Fonksiyonel hizmet kalitesi boyutları ise şu şekilde sıralanabilir(Çiftçi,2007,s:27).

- Güleryüzlü karşılama/güleryüzlü iletişim kurma
- Aktif dinleme/anlama
- İlgilenme/öncelik verme

- Empatik iletişim kurma
- Hoşgörülü/saygılı olma
- Güvenilir/dürüst olma
- Etkin yetkilendirme ve bilgili olma
- Yönetici desteği, ekran desteği ve ücret doyumu
- Müşteri profili etkisi

Çağrı merkezi fonksiyonel hizmet kalitesi kavramını incelediğimizde müşterinin müşteri temsilcisi ile temasa geçtiği andan itibaren yaşadığı servissel deneyimlerdir. Bu deneyimlerin müşterice olumlu algılanması hizmet kalite algısının yükselmesi sonucunu ortaya çıkaracaktır. Bu noktada insan faktörü boyuta dâhil olduğu için hizmet tatmininin ve seviyesinin tanımı görece kazanmaktadır. Bu noktada fonksiyonel hizmet kalitesi kavramını geliştirmek iyi bir iş gören kadrosu ve ekip çalışması paralelinde etkin kullanılan bir çağrı merkezi sistemi de hizmet kalitesi paralelinde vazgeçilmez bir etki göstermektedir(Bennington,Cummane ve Conn, 2000, s:166).

Fonksiyonel hizmet kalitesi derinlemesine incelendiğinde çağrı merkezi hizmet kalitesi açısından müşteri temsilcilerinin rolü ön plana çıkmaktadır. Müşteri temsilcilerinin müşteriye gösterecekleri yakınlık sıcaklık ve güler yüz müşterinin çağrı merkezi hizmet kalitesinden beklentilerini karşılamak adına önemli bir rol oynayacaktır(Burges,Ruyter ve ark.,2000,s:148). İşgörenlerimizin aktif bir şekilde müşteri şikâyet ve taleplerini dinleyerek aynı esnada bu istek ve şikayetleri anlayıp temsilci ekranlarında bu istek ve şikayetlere çözüm üretebilecek yetide olmaları gerekmektedir. Her müşteri öncelikli davranılmayı hak ettiği kanaatinde müşteri temsilcisine yaklaşmaktadır. Bu paralelde müşteri temsilcisinin müşterisine gösterdiği öncelikli yaklaşım müşterinin çağrı merkezi hizmet kalitesinden edindiği tatmini arttıracaktır(Keiningham,Aksoy ve ark.,2006,s:271).

Bu noktada çağrı merkezi müşteri temsilcisine düşen rol büyüktür. Bu açıdan maddi ve manevi açıdan tatmin olmuş çağrı merkezi çalışanı müşterisine daha iyi hizmet

sunarak hizmet kalitesini arttıracaktır. Müşteri temsilcisi ekonomik olarak dolgun bir şekilde ücretlendirilmesi de yaşayacağı tatminin bir bölümünü arttıracak bir etken olarak dikkat çekmektedir(Keiningham,Aksoy ve ark.,2006,s:271).

Çağrı merkezlerinin fonksiyonel hizmet kalitesi açısından incelenmesi gereken bir diğer olgu ise "dürüst yaklaşım ve güvenilir olmak" kavramlarıdır. Çağrı merkezlerinin müşteri temsilcilerinin yaptıkları işlemleri eksiksiz bir biçimde gereken süre zarfında tamamlayarak bunu müşterilerine bildirmeleri süreci çok önemlidir. Temsilcilerin yaptığı ve sonuca kavuşturduğunu söylediği bir işlemin ilerleyen zamanlarda sonuçlanmadığının görülmesi müşteriyi büyük bir güven bunalımına sevk edecektir. Hizmet kalitesinin yüksek seviyelerde kurgulanan bir çağrı merkezinde müşteri temsilcileri müşteri bilgilerini güvenli bir şekilde kullanmaktadır. Dürüst olarak çalışan bir müşteri temsilcisi hizmet kalitesinin yüksek bir seviyede olması noktasında müşteriye vaat ettikleri işlemleri tam zamanında yerine getirmektedir(Bennington,Cummane ve Conn, 2000, s:166).

Çağrı merkezi iş gören ile bütünleşmiş bir olgu iken zaman kavramı bu olgunun tam da merkezinde yer almaktadır. Müşteriler işlemlerini hızlıca yapılması talebiyle bir çağrı merkezine başvurmaktadırlar. Burada çağrı merkezi müşteri temsilcisinin müşteri taleplerinin tamamını yerine getirebilecek bilgi düzeyine sahip olarak ve o işlemi çözecek yetkiye sahip olarak hizmet kalitesini arttıracaklardır. Bilgi eksikliği ve yetki eksikliği nedeniyle çağrı aktarmalar çağrı aktarma aralarında kuyrukta bekleme olumsuzluğu ile müşteriyi karşı karşıya getirecektir. Bu da fonksiyonel olarak hizmet kalitesinin düşmesine ve müşteri beklentilerinin karşılanamayarak çağrı merkezi müşteri tatminini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu noktada çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin kullandıkları temsilci ekranlarının müşteri talep ve şikayetlerine uygun dizaynı fonksiyonel hizmet kalitesi açısından oldukça gereklidir. Müşteri temsilcisi kullandığı ekranda müşterinin taleplerini rahatlıkla bulabilmeli ve rahatlıkla çözüm üretebilmelidir. Çağrı merkezi hizmet kalitesi tamamıyla ekipsel bir çalışma süreci ile başarıya ulaşacaktır. Ekip ruhunun yansıtıldığı yönetici ile yeni yönetim anlayışı açısından ilişki kuran müşteri temsilcisi işlemlerin en hızlı şekilde yapılmasını sağlayacaktır(Dean,2004,s:62).

Bütün bunların yanında çağrı merkezi ile iletişime geçen müşteri profili de fonksiyonel hizmet kalitesini etkileyecektir. Bu açıdan profili düşük olarak ön görüldüğü taşra teşkilatlarında ya da taşradan gelen aramalarda daha tecrübeli ve daha yetkili müşteri temsilcileri ile görüşmeleri yaşanabilecek sorunların önüne geçebilecektir. Çalışan eğitimleri ile bu sorunun önüne geçebilecek çalışmalar yapılabilmektedir. Kurulan çağrı merkezi müşteri temsilcisi ekiplerinin ve yöneticilerinin tam anlamıyla değişen müşteri profiline uygun bir yapıda olması çağrı merkezi fonksiyonel hizmet kalitesi bağlamında önemli olacaktır(Çiftçi,2007,s:27).

Çağrı merkezi hizmet kalitesi kavramını yalnızca teknik ve fonksiyonel hizmet kalitesi olarak irdelemek yeterli olmayacaktır. Çağrı merkezi firmasının imajı da müşteri açısından hizmet kalitesi kavramını etkileyecektir.

1.2.4.3.Çağrı Merkezi Firma İmajı

Çağrı merkezi hizmet kalitesinin bir boyuta firmanın imajıdır. Daha önceki deneyimler, firmanın erişilebilirliliği, işlem yapabilme kapasitesi hizmet kalitesi açısından çağrı merkezi firmasının imaj açısından değerlendirilmesine yardımcı olacaktır(Ayşe Çiper.,2006, s:47).

Çağrı merkezi firma imajı hizmet kalitesi kavramı, fonksiyonel hizmet kalitesi ve teknik hizmet kalitesinin tam da ortasında bulunmaktadır. Öncelikle marka imajını anlamak marka imajının hizmet kalitesi paralelinde nerede olduğunu anlamamızda yardımcı olacaktır.

Firma imajı, tüketicilerde firmanın sağladığı ürün ya da hizmet hakkında oluşan duygusal ve estetik izlenimlerin toplamı olarak görülmektedir. Firma imajının belirlenebilmesini için tüketici gözünden ürün ya da hizmetlerin neleri çağrıştırdığı, neleri anımsattığı gibi çeşitli özelliklerin yanında tüketicinin satın alma davranışı üzerinde de durulması gerekmektedir(Karpat, 2000, s:32). Firma imajı bu paralelde ortaya konan hizmetin müşterice ne derece algılanabildiği ile ilişkili olduğu görülmektedir. Firma teknik hizmet kalitesi ile sistemsel olarak ve fonksiyonel

hizmet kalitesi ile işleyiş olarak ortaya koyduğu hizmet kalitesi ile müşterinin beklentilerini etkilemektedir. Burada önemli olan oluşturulan marka imajının altında hizmet kalitesi ortaya konulmamasıdır. Müşteriler firmanın daha önceki deneyimleri ile ortaya koyduğu seviyenin altında kalmayarak hizmet kalitesinin olumlu algılanmasını sağlayabilmektedirler.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÇAĞRI MERKEZİ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Bir işletmeyle iletişimi kolayca sağlayan bir müşteri, şikâyetlerini, isteklerini vb. düşüncelerini kolayca işletmeye iletebiliyorsa ve işletmenin genel müşteri yönetimi vizyonu, müşteri hizmetleri anlayışı bu düşünceleri değerlendirip müşteri isteklerini yerine getiriyorsa, müşteri memnuniyetini sağlamak daha kolay bir hal alır. Fakat sadece çağrı merkezi var diye de bir işletme müşteri memnuniyetini sağlayamaz. Önemli olan iletişim kurularak elde edilen sonuçların müşteriyi memnun edecek doğrultuda sonuçlandırılmasıdır. Bu noktada çağrı merkezi müşteri memnuniyeti kavramına geçmeden önce müşteri kavramını tanımlamak ve memnuniyet kavramı ile yoğurmak doğru olacaktır.

2.1. Müşteri Memnuniyeti Kavramı

Müşteri kavramı bir firmanın ürün ve hizmetlerini ulaştırmayı amaçladığı kitle olarak tanımlanmakta ise de ürünün üretilmesi pek çok aşamadan meydana gelmektedir. Ürünün şekillenmesinden başlayan bu süreç üretim, paketleme, faturalandırma, iletme, kullanılabilir hale getirme ve servis sonrası destek sunma olarak belirtilebilmektedir(Tetikçi ve Türk, 2003, s:31). Bu süreçte her bir aşamanın çıktısı diğer aşamaca kullanılıp bir sonraki aşamaya iletilmekte ve son müşterilerin ürünleri kullanımı süreci ile son bulmaktadır. Bu sürecin her elemanı birer müşteri olarak göze çarpmaktadır. Bu noktada her bir çıktı diğer sürecin işletildiği kişilerce talep edilmekte ve bu durum diğer süreci oluşturan kişi ya da kişilerce de müşteri konumuna getirilmektedir. Diğer bir değişle işletmenin ürün ya da hizmetlerini kullanan işletme içi ya da dışı herkesi müşteri konumuna getirmektedir(Acuner, 2003, s:27).

Toplam kalite bakış açısı ile de her bir süreç ürün ya da hizmete etki etmekte ve bu etkiyi eden kişilerde müşteri sayılmaktadır. Bu tanım paralelinde işletme içinde

ürünlere etki eden kişiler iç müşteri ve işletmeden bağımsız olarak ürünleri talep edip kullanan kişilere ise dış müşteri tanımlaması getirilmiştir(Değermen, 2004, s:71).
İç müşteri kavramı ürünün ortaya konmasındaki lojistik süreçlerin her bir sonraki aşamasının ilk aşamaya göre müşteri sayılması anlamına gelmektedir. İşletme içindeki iç müşterilerin ilişkileri sistemler, kurallar, talimatlar ve kişisel destek gibi konularda da yakından bağlantılıdır. İşletme içinde kullanılan bu alanlarla ilgili olarak bu müşterilerin etkinliği yükseltildiği zaman, dış müşterilere sunulan hizmetin kalitesi de yükselecektir(Taşkın, 2000, s:23).

Günümüz rekabet ortamında üstün rekabet gücüne sahip işletmeler hem iç hem de dış müşteri kavramlarının önemini bilen, müşterilerinin iç ve dış ayrımı yapmaksızın müşterilerinin ihtiyaçlarını tam olarak belirleyerek memnuniyetini sağlama amacında olan işletmelerdir.

Dış müşteriler ise bir işletmenin ürün ya da hizmetini nihai olarak kullanan müşteriler olarak dikkat çekmektedir(Gökçin,1996, s:67). Dış müşterileri tanımlamaya yönelik yapılan bu tanımlama nihai müşteri ile dış müşteri kavramının aynı anlama geldiğini vurgulamasına rağmen bu kavramlar farklılık göstermektedir. Örneğin bir yemek firmasından yemek talep eden bir müşteri dış müşteri ve nihai müşteri olarak nitelendirilirken aynı firmadan yemek talep eden bir hava yolları şirketi hizmeti alan son müşteri olmadığı için dış müşteri olarak nitelendirilmelidirler(Değermen, 2004, s:73). Bu noktada dış müşteri kavramını yeniden tanımlamamız söz konusu olur ise dış müşteri kavramı ürün ya da hizmeti nihai müşteriye ulaştırana kadar oluşan zincirlerin her birinde yer alan müşteriler olarak belirtilebilmektedir(Orçunus,1996, s:73).
İşletmeler odaklanarak rekabet avantajı sağlamak istedikleri dış müşterileri: potansiyel müşteriler, mevcut müşteriler, kaybedilen müşteriler ve yeni müşteriler olarak sınıflandırmışlardır.

Potansiyel müşteriler, belirli bir işletmenin ürün ya da hizmetlerini her an satın alabilecek noktada olan müşteriler olarak konumlandırılmaktadır. Her hangi bir bireyin potansiyel müşteri olarak adlandırılabilmesi için işletmenin ürün ya da

hizmetine her an ihtiyaç duyabilmesi satın almayı istemesi ve alabilir yetiye sahip olması gerekmektedir(Çetin,2005,s:4).

Mevcut müşteriler işletmenin sürekli satış yaptığı müşterilerdir. Bir işletmenin ürün ya da hizmetlerini ilk kez satın alan kişiler ise yeni müşteriler sınıfında yer almaktadır. Eski müşteriler ise daha önce işletmenin ürün ya da hizmetlerini kullanmış olan ancak şu anda farklı nedenlerle işletmenin ürün ya da hizmetlerinden yararlanmayan müşterilerdir(Demir ve Kırdar,2009,s:299).

Müşteriler işletmenin ana ürün ya da hizmetlerini satın alan ve işletmelerin devamlılığı için olmasa olmaz bir rol üstlenmektedirler. Bu açıdan işletmeler sağlanan hizmet ve ürünlerin müşteriyi memnun etmesini amaçlamaktadır müşteri memnuniyeti kavramı veya diğer bir değişle müşteri tatmini kavramı işletmelerin en stratejik olgularıdır. Müşteri memnuniyeti, ekonomik aktivitelerin yönünü belirlemektedirler. Nihai amaç ne kadar ürettiğimiz ya da tükettiğimiz değil, ekonominin müşteriyi ne kadar tatmin ettiğidir. Müşteri memnuniyetinin etkin bir biçimde sağlanamadığı ortamlarda verimin artması, ekonominin büyümesi borsa gibi yatırım araçlarının pozitif yönlü işlemesi çokta önemli olmayacaktır. Müşteri memnuniyetini sağlamadan rekabetçi piyasalarda büyüme sağlamak pek mümkün olmayacaktır. Bir firmanın en büyük amacı sadık müşterilerinin sayısını arttırmaktır. Yani mevcut müşterilere defalarca satış yapmaktır. Bu da müşterilerin satın aldığı üründen memnun olması ile sağlanacaktır. İyi bir müşteri memnuniyeti sağlamak müşterinin firmaya tekrar talepte bulunma olasılığını önemli ölçüde arttıracaktır(Demir ve Kırdar,2009,s:299).
Müşterilerin işletmelerde hayati bir anlam taşıması paralelinde yönetim bilimciler ve pazarlama araştırmacıları müşteriyi ve müşteri tatmini olgusunu işletmelerin en önemli stratejik olguları olarak konumlandırmışlardır. Müşteriyi memnun etmek müşteriyi tatmin ederek sürekli kılmak ve müşterilerin ihtiyaçlarını eksiksiz sağlamaya çalışmak günümüz işletmelerinin daha yoğun çaba harcamasını gerektiren strateji ve politikalarını müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına göre şekillendiren bir faaliyet zinciri olarak tanımlanır(Coşar, 2006 s:32).

Müşteri memnuniyeti müşterilerin ürünü satın almadan önceki beklentileri ile ürünün satın alındıktan sonra algılanan performansının karşılaştırılması neticesinde ortaya konulmaktadır(Özer ve Aydın, 2004, s:159). Müşteri memnuniyeti ile ilgili 3 farklı durum söz konusudur. Bu 3 farklı durum algılar ile beklentilerin farkı ile anlatılabilmektedir. Eğer bir müşteri bir işletmeden tedarik ettiği ürün ya da hizmetteki algısı beklentilerinden daha fazla ise müşteri bu ürün ya da hizmetten yüksek memnuniyet duyacaktır. Beklentileri algısından düşük ise eksik bir tatmin söz konusu olacak ve müşteri tatmin olamayarak memnuniyetsiz olacaktır.

Algıların beklentiler ile eş durumu ise müşteride memnuniyet yaratacaktır. Bu noktada memnuniyet kavaramı "işlem odaklı memnuniyet" ve "kümülatif memnuniyet" olarak isimlendirilen iki farklı açıdan incelenmiştir. İşlem odaklı memnuiyet müşterilerin bir zaman diliminde kullandıkları ürün ve hizmetten elde ettiği tatmini vurgularken kümülatif memnuniyet ise müşterinin bir ürün yada hizmettin ihtiyacı oluştuğu andan itibaren ürün tüketilene kadarki süredeki tatmininin tamamını yansıtmaktadır. (Özer, 2002, s:159).

Müşteri memnuniyeti kavramı yalnızca ürün ve müşteri arasındaki kullanım faaliyetinden ibaret değildir. Müşteri tatmini işletmenin imajına, çalışanların tutumuna, müşterilerin kişiliğine, işletmenin profesyonellik anlayışına, işlem hızı gibi bir çok kavrama bağlıdır. Bu nedenle de firmalar müşterilerinin kim olduklarını duygu düşüncelerini saptamak, mevcut ve hedef müşterileri ile ilgili sürekli araştırmalarda bulunmak durumundadırlar. Bu araştırmaların sonuçlarına göre müşteri tatmin koşullarını algılayarak ürün ya da hizmetlerini bu noktada geliştirmelidirler. (Bennington, Cummane ve Conn, 2000, s:165).

Müşteri tatmininde ürün ve hizmet kalitesi belirlenirken aşağıdaki sekiz noktaya dikkat edildiği gözlemlenmektedir(Öçer, 2001, s:27).

1- Performans; Ürünün önem sırasına göre üst sıralarda yer alan özelliklerinin müşterilerin beklentilerini karşılayabilirliğidir.

2- Özellikler; ürünün temel çalışma sisteminde bütünü tamamlayan ikincil özelliklerdir.

3- Güvenirlilik; ürünün belirli bir zaman aralığında arzulandığı gibi çalışması durumudur.

4- Uygunluk; ürünün işlevinin ve tasarımının müşteri beklentileriyle ne kadar uyuştuğu kavramıdır.

5- Dayanırlılık; ürünün sağlamlığı ve modaya uygunluğunun sürecidir.

6- Hizmet alabilme; bir ürünün satış sonrası gösterilen hassasiyet onarım süreci hızı personelin satış sonrası davranış biçimi ve sağladığı kolaylıktır.

7- Estetik; ürünün görünümü ile ilgili olarak kişisel değerlendirmenin öznelliğidir.

8- Ün; firmanın genel olarak imajına karşılık gelmektedir.

Müşteri kavramı işletmeler için ihmal edilecek bir kavram olamayacak kadar hayatidir. İşletmeler varlıklarının sürekliliğini kazanmak için müşteri kazanmış ve onları ihtiyaçlarına göre hizmetlerini şekillendirmiş olmalıdırlar. Bu noktada işletmeler her türlü çabayı sağlamış olmalıdırlar. Memnun olan müşterinin ihtiyacı olan ürünü tekrar aynı işletmeden sağlama eğilimi göstereceği ve çevresine o ürün ya da hizmetle ilgili olumlu mesajlar ileteceği beklenirken memnuniyeti sağlanamayan müşterinin ise tam aksine olumsuz yönde diğer müşteri etkileyeceği gibi ihtiyaçlarını da farklı arayışlarla giderme yolunu seçecektir.

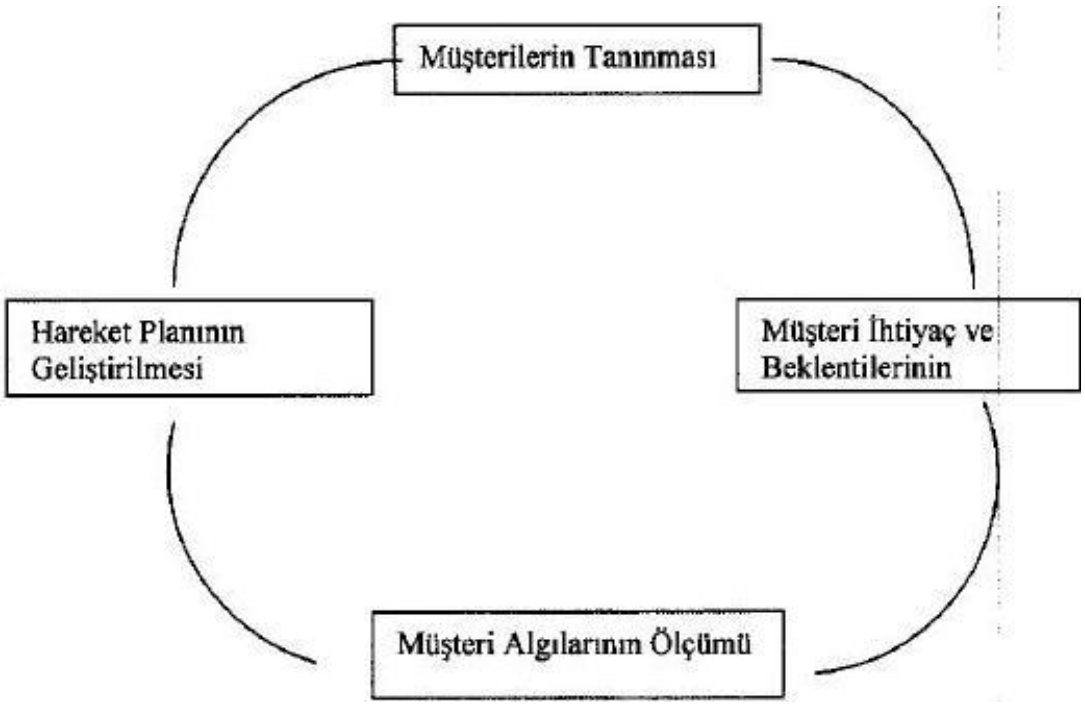
2.2. Müşteri Memnuniyeti Oluşturma Süreci

Müşteri memnuniyeti kavramı günümüz rekabet koşullarında işletmeler için olmazsa olmaz kavramlardan biri olarak dikkat çekerken, müşteri memnuniyeti oluşturma noktasında pek çok farklı bakış açıları yer almaktadır. Müşteriler değişse de, gereksinimleri farklı süreçlerde hep örtüşmektedir. Genel geçer bir modelle incelemek gerekir ise(bkz şekil:4); müşteri memnuniyeti süreci birbirini takip eden dört aşamadan oluşmaktadır. Her bir aşamanın işletmece üzerinde eksiksiz bir şekilde durması müşteri memnuniyeti yaratma sürecinin olmasa olmazıdır. Bu

sürecin her bölümü müşteri memnuniyetinin sürekliliği adına her an işletmece kontrol edilmelidir(Mcnealy, 1994, s:78).

Şekil:4 incelendiğinde öncelikle firmaların müşterilerini iyi tanıması, müşterilerinin önceliklerini, değer yargılarını tespit etmesi müşteri memnuniyeti sürecinin ilk adımıdır. Müşterilerin tercihlerini etkileyen önemli değişkenlerden olan bu kavramların işletmece bilinerek ürün ya da hizmete monte edilmesi müşterilerin o firmadan aldığı hizmet ya da ürün noktasında memnun olmasını sağlayacaktır.
Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında müşteri gereksinim ve beklentilerinin belirlenmesi çok büyük öneme sahiptir. Bu nedenle işletmenin müşterileriyle sürekli temas halinde olması, neye gereksinim duyduklarını ve beklentilerinin neler olduğunun belirlenmesinde oldukça stratejik bir öneme sahiptir.

Müşterilerin beklentilerinin belirlenmesi ve bu beklentilerin üzerine çıkma gayretinin müşterilerce nasıl algılandığı müşterilerin gerçek beklentileri noktasında asıl bilgiyi vermektedir. Müşteri istek ve beklentileri sürekli farklılaşmaktadır. Bu nedenle müşterilerin yeni beklentilerinin ve önceliklerinin izlenmesi gerekmektedir. Son aşamada ise algılamalar ile beklentiler arasındaki farklılığın ölçümü, elde edilen verilerin diğer firmalar ile karşılaştırılması sonucu müşteri memnuniyetini artıracak etkenlerin belirlenmesini sağlayacaktır.



Şekil 4: Müşteri Memnuniyeti Oluşturma Süreci

(Kaynak:Ferah Coşar**,"Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi"**,Marmara Üniversitesi S.B.E.,2006 s:26)

2.2.1. Müşteri Memnuniyeti İle İlgili Teoriler

Müşteri memnuniyeti kavramı işletmelerin varlığı ve sürekliliğini sağlama adına oldukça önemli bir kavram olduğunu müşteri memnuniyeti kavramını açıklarken değinmiştik. Müşteri memnuniyeti sürecini inceleyen sosyal bilimcilerin bu süreci tanımlamaya yönelik farklı teorileri ortaya çıkmıştır. Bu teoriler aşağıda sıralanmıştır(Vavra, 1999, s:61).

- Benzeşim-Zıtlık Teorisi
- Zıtlık Teorisi
- Çelişki Teorisi
- Olumsuzluk Teorisi
- Hipotezin Testi Teorisi

Bu teorilerin anlaşılması müşteri memnuniyeti kavramının oluşma süreci ve müşteri açısından değerlendirilmesi adına yardımcı olacaktır. Sırası ile bu teorilerin açılımları aşağıdaki gibidir.

2.2.1.1 Benzeşim-Zıtlık Teorisi

Shelf'in "Sosyal Yargı Yasası" mantığına göre müşterilerin zihninde kabul edilebilir performans bölgeleri olduğu düşünülmektedir. Bir müşterinin hem "kayıtsız" kalabileceği performansı hem de kabul edilemez bulup reddedeceği performansı bulunmaktadır. Ancak bu bölgelerin tümü müşterinin gerçek beklenti düzeyi noktasında yer almaktadırlar. Benzeşim- zıtlık teorisi performansın bir müşterinin kabul bölgesi içinde kalması durumunda, beklentilerin gerisinde kalması durumunda bile bu uyumsuzluğun göz ardı edileceğini, benzeşim sürelerinin düzeleceğini performansın ise kabul edilebilir olarak düşünüleceğini ifade etmektedir. Eğer performans ret bölgesinde ise zıtlık ön plana çıkacak farklılık abartılacak ve memnuniyetsiz ön plana çıkacaktır(Coşar, 2006 s:28).

2.2.1.2 Zıtlık Teorisi

Zıtlık teorisine göre, beklentiler ile deneğim arasındaki her farklılık farklılığın yönünde abartılacaktır. Eğer bir üretici yaptığı reklamlar ile üründen duyulan beklentiyi arttıracak olursa, bir müşterinin üründen deneyimi söz verilenden çok az bile geride olursa ürün tümüyle kabul edilemez bulunacaktır. Bunun tersine, reklamlarda aşağıdan almak sonrada daha üstün bir ürün sunmak yaşanan olumlu çelişkinin pozitif yönde abartılmasına sebep olacaktır(Vavra, 1999, s:61).

2.2.1.3 Çelişki Teorisi

Çelişki teorisi; beklenilenden daha düşük bir performans ile karşılaşıldığında, eğer ürün yada hizmete psikolojik bir yatırım yapıldıysa, zihinde bu durumun en aza indirilme çabası ortaya çıkacağını ifade etmektedir. Bu ya beklentilerin düzeyini düşürerek ya da sübjektif çelişki durumunda olduğu gibi performansın olduğundan

daha iyi algılanmasını ortaya çıkaracaktır. Bir ürün ya da hizmetten algılanan performansın, müşteri tatmin ya da tatminsizliğinin doğrudan belirleyicisi olduğu ifade edilmektedir. İstediği bir ürünü bulamayan bir müşteri deneyim öncesi kıyaslama standardını kullanmadan, farklı bir ürün satın almaktadır. Bu ürünün performansı kötü algılanır ise tatminsizlik ortaya çıkacaktır(Özer, 1999, s:166).

2.2.1.4 Olumsuzluk Teorisi

Olumsuzluk teorisi beklenti ile performans ile ilgili her uyuşmazlığın müşteriyi rahatsız edeceğini ve olumsuz bir sonuç ortaya çıkaracağını belirtmiştir. Bir ürün ya da hizmete ait duyguların gücü uyumsuzluğun büyüklüğü ile ters orantılıdır.

2.2.1.4 Hipotezin Testi Teorisi

Bu teoriye göre müşteriler ürün ya da hizmetler ile ilgili deneyimlerini olumlu bir açıdan ele almaktadırlar. Örneğin bir hizmet ya da ürün talep eden müşteri ürünün performansını değerlendirmeksizin memnuniyet paralellinde eğilimli olacağı varsayılmıştır. Ancak bu teori günümüz arz talep ilişkisi ve müşteri bilinci açısından değerlendirildiğinde oldukça iyimser bir yaklaşım olarak göze çarpmakta gerçek müşteri firma ilişkisinin daha belirgin olumsuz ya da olumlu şekillendiği görülmektedir.

2.3. Müşteri Memnuniyetini Yaratma Yolları ve Çağrı Merkezlerinin Rolü

Firmalar müşterileri ile olan ilişkilerinde memnuniyet kavramını güçlendirerek sürekliliklerini sağlamak amacıyla farklı yöntemler uygulamaktadırlar. Yoğun rekabet koşullarının işletmelerin lehine dönüşmesi için müşteriler ürün ya da hizmet performansından olumlu bir şekilde etkilenmeleri, bu ürün ya da hizmetleri yeniden talep etmeleri ve olumlu bir izlenim ile diğer dış çevreye tecrübelerini aktarmalıdırlar.

Günümüzde işletmeler başarılı bir CRM, Veri tabanı pazarlaması kavramı, ilişkisel pazarlama ve bir-bir pazarlama teknikleri ile müşteri memnuniyetini yönetmektedirler. Müşteri ile çalışanlar arasında kurulacak ilişkinin olumlu olması paralelindedir. Bu noktada çalışan tatminini sağlamak mutlu bir hizmet kadrosu ile işletmenin ekibini kurmak müşteri memnuniyeti yaratmanın en önemli yollarından biridir.

Kaliteli ve sürekliliği olan standart bir hizmet anlayışı da firmanın müşteri memnuniyeti yaratmasının etkili çözümlerindendir. Müşteri beklentilerini bilerek bu beklentilere yönelik manevralar işletmenin müşteri memnuniyeti yaratmasında önemli bir rol oynayacaktır. Müşteri şikâyetlerine sunulan hızlı çözümler de bu noktada önemlidir(Coşar, 2006 s:28).

Müşteriler ile kurulacak sık ve sürekli temas müşterilerin temin ettikleri ürün ya da hizmetler paralelinde firmaya dokunabilmelerini sağlayacak ve müşteri memnuniyetini arttırabilecek bir etken olacaktır. Çağrı merkezleri tamda bu noktada etkin bir şekilde rol almaktadır. Öncelikle müşteriler için firmaları ve firmalar için müşterileri bir telefon kadar yakınlaştırmak çağrı merkezlerinin görevidir. Çağrı merkezleri müşterileri ile temasa geçmek isteyen işletmeler için oynadığı rol ile müşteri memnuniyetini sağlayarak müşteri memnuniyeti yaratmakta işletmeye katkı sağlamaktadırlar(Keiningham, Aksoy ve ark. 2006,s:271).

Müşteri memnuniyetini arttırmak için firmalar;

- Müşteri ilişkileri yönetimi,
- Veri tabanı pazarlaması
- İlişkisel pazarlama
- Bire-Bir pazarlama yöntemlerini bünyelerine adapte etmeleri gerekmektedir(Kumar, 2008, s:411).

Müşteri isteklerinin ve ihtiyaçlarının değişimi ortaya çıkan pazarlama teorilerinin ve mevcut teknolojilerin birleşimi işletmelerin müşterilerle bağlantılarının şeklindeki

önemli değişimi vurgulamaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır.

Birkaç tanıma göz atmak gerekirse;
Müşteri veritabanı yönetimi etkinliğidir(Kotler ve Armstrong 2004, s:15).
Müşteri ile uzun süreli ilişki kurmak ve bu ilişkiyi derinleştirmektir. Amaç müşteri tercihleri ve davranışlarını tespit etmektir.

Bu noktada pek çok tanım mevcuttur ancak tanımlamaların tek bir ortak noktası mevcuttur. Bu ortak nokta talep eden kesim yani müşterilerdir. Buna paralel olarak kurulan müşteri ilişkileri yönetiminin temel amaçları şöyle sıralanabilir(Özgüven 2008, S:664);

- Önceden oluşturulmamış değerler yaratmak ve süreci müşteri sadakati yaratarak sürdürmek,
- Bütünleştirilmiş bilgiler ve mükemmelleştirilmiş hizmetler ortaya çıkarmak,
- Proaktif çözüm stratejileri geliştirilip, uygulamak,
- Süreçlerin ve uygulanan prosedürlerin daha rutin özelliklere sahip bir içeriği olmasını sağlamak,
- Mevcut ilişkileri daha fazla satış amacını sağlamaya yönelik olarak kullanmaktır.

Çağrı merkezleri yukarıda amaçlarını belirttiğimiz müşteri ilişkileri yönetiminin merkezinde yer almaktadır. Çağrı merkezleri aynı doğrultuda mevcut müşterilerin dilek ve şikâyetlerini tespit ederek yeni çözümler sunabilecek esnekliktedirler. Bu açıdan müşteri sadakati oluşturma yönünde çağrı merkezlerinin işlevi müşteri ilişkileri yönetimi açısından önemli bir araçtır(Dean,2002, s:417). Müşteri ilişkileri yönetiminde amaçlanan derinlemesine müşteri ilişkileri kurarak uzun vadede müşteri beklentilerini anlamak ve bu yönde stratejiler geliştirmek için çağrı merkezleri efektif bir çözümdür. Çağrı merkezlerinin fonksiyonlarından biri de müşteri

beklentilerini belirlemektir. Müşteri ilişkileri yönetimi ile paralellik gösteren bu amaç çağrı merkezlerinin müşteri ilişkileri yönetimi için varlığının önemini göstermektedir.

Günümüz rekabet koşulları içerisinde pazarlama çevresine ve müşterilere ilişkin bilgiler birçok firma için stratejik rekabetin en önemli anahtarı haline gelmiştir. İşletme ve pazarlama çevresindeki gelişmeler bilgi teknolojilerinin pazarlama stratejilerinin hazırlanmasında ve uygulanmasında artan rolünün de etkisiyle firmaları bilgiye daha duyarlı hale getirmektedir. Veri tabanı pazarlama "mevcut ve potansiyel müşterilerin geçmişteki verilerinin, satın alma alışkanlıkları ya da statüleri hakkındaki değişimlerin sürekli araştırılması ve bu verilerin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve bu verilerin sürekli olarak kullanılarak müşteriler ile ilişkilerin geliştirilmesi ve açıkça pazarlama stratejilerinin oluşturulması için sistematik olarak biriktirilmesi sürecidir"(Akın, 1999, s:35).

Diğer bir tanıma göre veri tabanı pazarlama "Pazarlama medyasını, satış gücünü ve diğer pazarlama iletişim kaynaklarını kullanarak firmanın hedef kitlesinin gelişmesine yardım eden onların taleplerini karşılayan mevcut ve potansiyel müşteriler ile ilgili ticari ve ticari olmayan her türlü bilgiyi ve iletişim çabalarını elektronik ortamda saklayan güncelleştiren ve gerektiğinde görüntüleyen ve bu sayede müşteriler ile yakın ilişkiler kurulmasına zemin hazırlayan yeni bir pazarlama yaklaşımıdır"(Hepkul ve Kağnıcıoğlu, 1992, s:27).

Müşteri memnuniyeti yaratma yollarından biri olarak göze çarpan veri tabanı pazarlama kavramı çağrı merkezlerini bir araç olarak kullanmaktadırlar. Bu noktada müşteri verilerini toplamak ve raporlamak adına işletmenin hizmetine sunmaktadırlar.. Çağrı merkezleri müşterilere dokunarak onların demografik özelliklerini ve işletmece bulundukları segmentleri belirlemek adına raporlamalar yapma fonksiyonuna sahiptirler.

Çağrı merkezlerinin önemli rol oynadığı müşteri memnuniyeti yaratma yollarından biride ilişkisel pazarlamadır.

İlişkisel pazarlama 1980'lerin başında pazarlama literatürüne giren yeni bir kavramdır. Bu kavram ilk kez 1983'te Leonard Berry tarafından hizmet pazarlaması konusunda kullanılmıştır(Savaşçı ve Ventura, 2001, s:21). Buna göre, uzun süreli firma-müşteri ilişkilerinin getirdiği faydalar üzerine artan bir ilginin oluşmasıyla ilişkisel pazarlama kavramının temelleri atılmıştır.

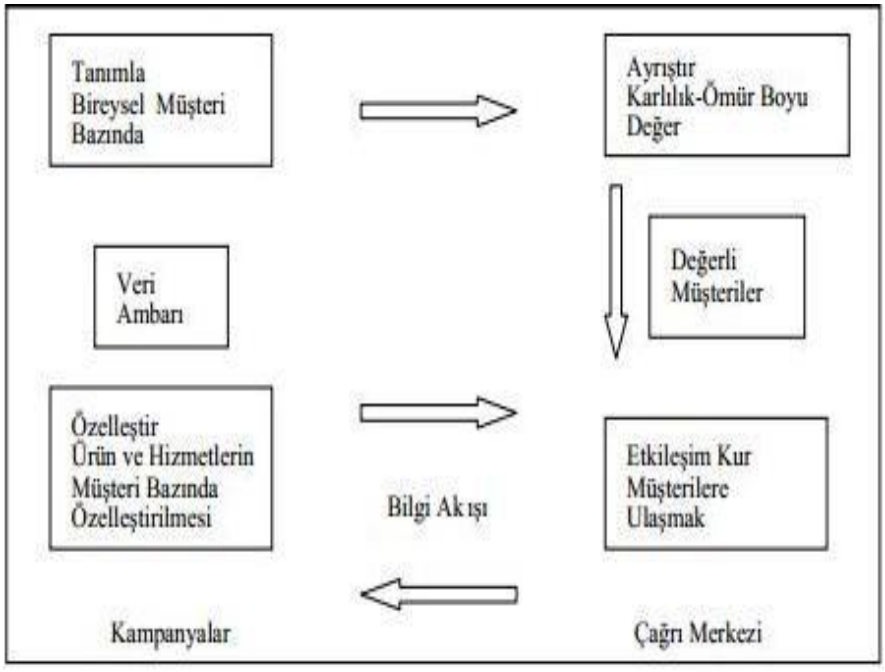
"Özellikle hizmet ve sanayi işletmelerinde, müşteri sadakatini ve müşteri tatmini arttırmaya, korumaya ve geliştirmeye yönelik olarak uygulanan, mevcut müşterileri elde tutmayı onlarla ilişkileri geliştirmeyi ve daha fazla iş ve sipariş almayı amaçlayan stratejik bir eğilimdir" (İnal ve Demirer, 2001, s:102). Son yılların en popüler pazarlama kavramlarından biri olan ilişkisel pazarlama farklı biçimlerde açıklanmaktadır. İlişkisel pazarlama, bireysel müşterinin şirkete ne dediğine ve şirket çalışanlarının müşteri hakkında neler bilmesi gerektiğine yönelik olarak istekli biçimde davranışlarını ve uygulamalarını değiştirme düşüncesidir. Temel anlamda ise İlişkisel Pazarlama; yeni müşteriler bulmaktan çok mevcut müşterileri elde tutma ve onlarla ilişkileri geliştirme üzerine yoğunlaşan bir kavramdır. (Odabaşı, 2000, s:43).

Mevcut müşterilerin memnuniyet düzeylerini arttıran ilişkisel pazarlama kavramı bu işlevi yerine getirirken çağrı merkezlerini kullanmaktadırlar. Çağrı merkezleri mevcut müşterilerin memnuniyet düzeylerini arttırmada ve onların beklentilerini belirlemeye yönelik bir işleve sahiptir. Bu noktada çağrı merkezleri müşteri duygu ve düşüncelerini belirleyerek onların beklentileri paralelinde stratejik planlamalara destek vererek ilişkisel pazarlamanın en önemli fonksiyonuna hizmet etmektedirler. İlişkisel pazarlama kavramı müşteri sadakati yaratmak misyonu ile de çağrı merkezlerini kullanmaktadırlar.

Günümüzde çağrı merkezleri müşteri ile iletişim kurmak için en etkin yöntem olarak göze çarpmaktadır. Müşteri ile bireysel anlamda temas eden çağrı merkezleri işleyiş biçimleri ile müşteri memnuniyeti yaratma yollarından "birebir pazarlama" kavramının bir aracı olarak göze çarpmaktadır. Bu noktada öncelikle birebir

pazarlama kavramını tanımlanması çağrı merkezlerinin bu kavramın neresinde rol aldığını gösterecektir.

"Birebir pazarlama müşteri sadakatini artırmak için müşterilerle ilişki içine girerek müşteriden daha fazla miktarda sipariş veya iş almak için, tasarlanıp faaliyete geçirilen bir pazarlama stratejisidir" (İnal, 1996, s:12). Bire bir pazarlama ile müşteriler ile her temas noktasında onların ihtiyaç/istekleri hakkında daha çok şey öğrenmeyi kolaylaştırır. Her müşterinin birbirinden farklı ihtiyaçları olduğundan müşteriler hakkında ne kadar farklı şey öğrenilirse onlara daha farklı ve özel sunumlar yapılabilir. Bunun içinse bir veri madenciliği sistemine ihtiyaç vardır.



Şekil 5: Birebir Pazarlama Modeli 4 Adımlı Yaklaşımı

(Kaynak:Ahmet Hamşioğlu, **" Birebir Pazarlama Ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Değerlendirilmesi"**,Kafkas Üniversitesi, İ.İ.B.F. 2007)

Şekil:5 de görülen 4 adımlı birebir pazarlama modelinde müşteri ilişkileri yönetiminin varması gereken nokta özetlenmektedir.. İlk önce müşterileri bireysel olarak tanımlamak gerekmektedir. Bu süreçte veri ambarı teknolojilerinden faydalanılır. Daha sonra, bu müşterileri çeşitli niteliklere göre ayrıştırma yapılarak,

elimizde bir tür "değerli müşteriler" listesi oluşturulmaktadır. Bu değerli müşterilerle iletişim kurarak onlara mesajımızı iletmek ve de onlardan aldığımız geri beslemelere dayanarak ürün veya hizmetlerimizi şekillendirmek gerekmektedir. Tamda bu noktada çağrı merkezleri birebir pazarlama sürecine dahil olmaktadır. Ancak bu şekildeki bir yaklaşım işletmelere bütünsel sonuçlar ortaya koyacaktır (Globus, 2001: 29-30).

Birebir pazarlamanın işletmelere sağladığı en önemli avantaj, müşteri sadakatini artırmada bir denge görevi görmesidir.

Müşteri memnuniyet düzeylerini belirleyerek müşteri beklentilerini karşılamak adına geliştirilen birebir pazarlama stratejisi çağrı merkezleri ile müşterilerine ulaşarak bilgi toplayan işletmeler için önemli bir hamledir. Çağrı merkezleri fonksiyonları gereği müşterileri ile iletişime geçerek bire bir pazarlama aksiyonu için gereken tüm bilgilere ulaşmak adına bir yöntemdir.

2.4. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Müşteri memnuniyetini etkileyen faktörleri incelerken iki aşama dikkat çekmektedir. Öncelikli olarak firmanın iç müşterilerin tatmini dış müşteriyi direkt etkileyecektir. Buna ek olarak talep edilen ürünün ya da hizmetin performansı müşterice değerlendirilecektir(Coşar, 2006, s:34).

Çalışanların yaptıkları işten ve iş çevresinden duydukları tatmin müşteri memnuniyetini temel olarak etkilemektedir. Müşteri memnuniyetini sağlamanın önemli aşamalarından biri iş görenlerin tatmin düzeylerini arttırmak çalışan odaklı bir politika ile müşterilerin tatmin düzeylerini arttırmayı hedefleyerek rekabet avantajı elde etme çabası olacaktır.

Müşteri memnuniyetini yaratan bir diğer faktör hizmetin kalitesi ve sürekliliğidir. Müşteriye sunulan hizmet her sektörün bel kemiğini oluşturmaktadır. Güvenilirlilik, duyarlılık, uzmanlık, ulaşım kolaylılığı, nezaket, müşteriyi anlama, hizmet kalitesinin

belirleyicileri arasında sayılabilir. Müşteri memnuniyetini arttırmak isteyen işletmeler, bu faktörleri sağlayarak müşterilerine üstün kaliteli bir hizmet sunabilirler. Maliyete verilen önemin artması değişen müşteri tutumları ve sıkı rekabet birçok işletmede kalitenin önemini arttırmıştır. Günümüzün rekabetçi ve maliyet temelli pazarında işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri ve süreklilikleri için hizmet kalitesinin tanımlanması, ölçülmesi ve değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu noktada gereklilikleri tümüyle yerine getiren işletmeler müşteri memnuniyeti yaratma açısından bir adım öne çıkacaklardır(Devebakan ve Aksaraylı 2005, s.38, akt: Özgüven, s:660).

Müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlerden biri de müşteri geri dönüşlerinin değerlendirilmesidir. Müşteri şikâyet ve isteklerini etkin bir şekilde ele alınması incelenip yeni çözümler sunulması müşteri memnuniyeti yaratılmasında önemli bir faktördür. Müşterilerin şikâyetlerinin incelenmesi firmaya müşterilerinin istek ve beklentilerinin algılanmasına yardımcı olmaktadır. Müşterilerden gelen dilek ve şikâyetlere hızlıca ve yapıcı çözümler sunmak müşteri memnuniyeti yaratacak ve işletmenin diğer müşterilerce de imajının daha üst seviyelerde konumlanmasını sağlayacaktır. Müşterinin yaşadığı sorunları belirtmemesi işletmeyi önemli bir bilgiden mahrum kalacaktır. Amerika'da yapılan bir araştırmada aldıkları hizmetle ilgili yaşadıkları problemlerin işletmeye belirtilmesi ancak %4'lük bir oranda kaldığını göstermiştir. Geriye kalan %96'lık paydanın ise yaşadığı şikâyetleri her biri yaklaşık 9–10 kişiye yaşadıkları bu sorunu aktarmaktadırlar(Öztürk, 2003, s:158). Müşteri eğer aldığı ürün yada hizmetten şikayet ediyor ve memnuniyetsizliğini dile getiriyorsa bu noktada müşteri için iki farklı alternatif söz konusu olacaktır. İlk olarak müşteri sıkıntılar giderildiğinde tekrar işletmeden ürün yada hizmet alabileceğini belirtmektedir. Bu nokta işletmemiz müşterinin problemini hızlıca çözdüğü takdirde müşteri memnuniyeti etkilenecektir. İkincil yolda ise müşteri işletmemizden tekrar herhangi bir ürün ya da hizmeti tekrar talep etmeyecektir. Bu noktada yapılabilecek tek şey müşterinin sıkıntısı ile ilgili yeni müşterilerde problem yaşamayarak müşteri memnuniyeti sağlamak olacaktır(Karahan, 2000,s:174).

Müşterilerin satış sonrası yorumları bu denli önemli iken müşteriler için şikâyet dilekçeleri hazırlamak, ürün formları geliştirmek, müşteri hizmetleri masası ve ücretsiz şikâyet hatları gibi hizmetler sunularak müşterilerin memnuniyet düzeylerini yükseltmek mümkün olacaktır.

Müşteriler ile düzenli olarak kurulacak temas, onları yeni ürünler, fiyat gibi konularda bilgilendirmek, işletme ve müşterice özel olarak addedilen özel günlerde müşteriyle iletişime geçilerek müşterinin önemli olduğunu hissettirmek ve unutulmadığını belirtmek müşteri memnuniyetini etkileyecektir. Müşteriyi iyice tanımak ile yetinmeyerek anlamaya çalışmak beklentilerini ve isteklerini öngörmek, işletmemizin en çok neyinin beğenildiğini neyinin beğenilmediğini müşteriyi alışverişe iten dürtüleri belirlemeyi neden markamızı tercih ettiğini iyi tespit ederek sürekli olarak işletmemizi tercih etmesi noktasında bu paralelde çalışma yapmak müşteri memnuniyeti açısından önemli olacaktır.

İşletmemizin teknoloji ile olan bağı ulaşılabilirliliği ve oluşturduğu atmosferik ortam da müşteri memnuniyetini etkileyecektir. Üretilen ürün ya da hizmetlerin müşteri en uygun şekilde ulaştırılması kullanım esnasında ve sonrasında yardımcı olması müşteri memnuniyetini etkilemektedir. Ayrıca ürünlerin fonksiyonlarının beklentileri tam olarak karşılaması ve ürünün kullanım kolaylığı müşteri açısından önemlidir. İşletmelerin tutundurma faaliyetleri de bu açıdan değerlendirildiğinde oldukça önemlidir. Tutundurma; işletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerin varlığını tüketicilere duyuran ve işletmenin büyümesini ve sürekliliğini sağlayan bir pazarlama aracıdır. Bu pazarlama karması müşterilerin yeni ürünlerin varlığından kolayca haberdar olacağını göz önünde bulundurarak müşteri memnuniyetini etkileyecektir(Mucuk, 1998, s:125).

Esnek bir biçimde belirli bir kalite standardı paralelinde ve amaçlanan bir performans ölçütü ile müşterilerin isteklerini cevaplama vizyonu ile çalışan bir işletmenin müşterisinin daha katı bir yapı ile çalışan bir işletmeye göre memnun olma olasılığı daha artmaktadır. Bu açıdan esnek yapılar ile kendine performans standartları

belirlemiş bir işletme müşteri memnuniyetini geliştirecek ve sürekliliğini sağlayabilecektir.

Son olarak, müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlerden biri de fiyat olgusudur. Ürün ederi beklentilerin karşılanması paralelinde ise müşteri memnuniyeti artacaktır. Ancak ödenen bedel paralelinde beklentiler karşılanmıyorsa müşteri memnuniyeti olumsuz etkilenecektir. Günümüz yoğun rekabet ortamında fiyatlandırma bir pazarlama fonksiyonu olarak en kilit rolü oynamaktadır. Bilhassa hizmet fiyatlanırımı önemli bir yönetsel beceri ve stratejik planlama gerektirmektedir. Bu noktada etkin bir fiyatlandırma politikası ile müşteri beklentilerini tam anlamıyla karşılayan bir ürün ya da hizmet müşteri memnuniyeti sağlamada oldukça önemli bir rol oynayacaktır(Özgüven, 2008, s:660).

2.5. Çağrı Merkezi Hizmetlerinde Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Günümüz rekabet koşulları arz fazlalığı ve tüketicilerin bilinçlenmesi, işletmelerin ürün veya hizmetleri ile ilgili kendilerini rakiplerinden farklı konumlandırarak işletmenin sürekliliğini ve büyümesini sağlamak sonucunu doğurmuştur. Daha önceleri müşteri faktörü istekleri beklentileri ve şikâyetleri çok da dikkate alınmamasına karşın günümüz modern pazarlama anlayışında müşteriye dokunmak en az uğraş ile müşterinin firmaya geri dönüşlerini bildirmesini sağlamak stratejileri müşteri beklentileri ve istekleri üzerine inşa etmek ön plana çıkmıştır.Bu noktada işletmeler müşterilerinin daha hızlı bir şekilde işletme ile iletişime geçebilmeleri için çağrı merkezlerini kurmuşlardır(Feinberg ve ark., 2002, s:174).

Çağrı merkezleri firmaların müşterilerine, dilek ve şikâyetlerini anlık problemlerini iletmek için kurulmuş pazarlama araçlarındandır. İşletmeler çağrı merkezleri aracılığı müşterilerin anlık işlemlerini yapmakta, müşterilerine işletme, ürün ya da hizmetle ilgili bilgi vermekte, şikayetleri dinleyerek problemleri çözmekte ve bu hizmeti 7 gün 24 saat gerçekleştirerek olumlu bir "world of mouth" ile müşteri memnuniyeti yaratarak gelirleri arttırıp sürekliliği sağlamaktır(Feinberg ve ark., 2002, s:174). Bu noktada çağrı merkezlerinin müşteri ile dokunma aracı olduğunu

belirtmiştik. Çağrı merkezlerinin etkin işlemesi müşteri memnuniyeti sağlayacaktır anacak işletmenin müşteriye çağrı merkezi aracılığı ile dokunuş biçimi tarzı ve niteliği müşterinin çağrı merkezi olgusundan memnuniyet duyup duymamasını etkileyecektir.

Literatürde çağrı merkezi müşteri memnuniyetini belirlemeye yönelik, müşterilerin beklentileri ve algılarının karşılaştırıldığı çeşitli araştırmalarda mevcuttur.

Alison M. Dean 2002 yılında yapmış olduğu çalışma kapsamında çağrı merkezi müşteri memnuniyetini "SERVQUAL" ölçeği ile değerlendirmiştir. Bu noktada 4 faktör altında toplanan 16 özellikle çağrı merkezi müşteri memnuniyeti araştırılmıştır. Müşteriye yaklaşım biçimi olarak çalışanların davranış biçimleri ile ilgili değişkenler "empathy" faktörü altında, teknik olanaklar ve güvenlik "assurance" faktörü altında, çalışanların yetkilendirilme düzeyleri "authority" ve teknik bakış açısı ise "adaptiveness" faktörü altında incelenmiştir.

Müşteri memnuniyetinin müşteri temsilcilerinin davranış biçimleri onların yetkinliği teknik olanakların görüşme esnasında görüşmenin kalitesini etkileyip etkilemediğini ve müşteri ile ilgili kullanılan bilgilerin güvenilir bir biçimde muhafaza edilmesi çağrı merkezi müşteri memnuniyetini direkt olarak etkilemektedir(Dean, 2002, s:418).

Bu çalışmada da Türkiye'de telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren Türk Telekom firmasının çağrı merkezi müşteri memnuniyeti bu paralele de incelenmiştir. Sonuç olarak görülmektedir ki çağrı merkezi hizmeti veren firmaların müşterilerini memnun etmek için;

- Çalışanların müşterileri ile olan iletişiminde nezaketli olması,
- Çalışanların sinirlerini kontrol altında tutarak, sorulan soruların önemi olursa olsun aynı ciddiyetle yaklaşması,
- Çalışanların sorunları hızlıca çözecek yetkiye sahip olarak sorunları hemen çözmesi,

- Konuşma esnasında iletişimin kalitesini düşürecek gürültü parazit gibi teknik sorunların yaşanmaması,
- Çağrı esnasında ve çağrı aralarında konuşma başlamadan önce dinletilen müziklerin niteliğinin her kesimden müşterilere uyması
- Müşterilerin çağrı kuyruklarında uzun süreli beklememesi, çağrı aktarma aralarının kısa olması,
- Direk olarak sorunu çözebilecek yetkiye sahip müşteri temsilcisine aktarılmak,
- Sesli yanıtlama sistemi yerine canlı müşteri temsilcisi ile iletişim kurmak,
- Müşteri temsilcisi tarafından, müşteriye müşterinin değerli olduğu hizmet bilinci ile yaklaşılması,
- Müşteri bilgilerinin güvenli bir şekilde kullanıldığının müşteriye hissettirilmesi;

Sonucunda çağrı merkezi müşterilerinin memnuniyet düzeyleri artacaktır(Dean, 2002, s:419).

Çağrı merkezi müşteri memnuniyeti kavramı, firmalarca geliştirildiği paralelde işletmelerin marka ya da firma bağlılığını olumlu etkileyecektir. Firmanın gelirlerinin ve hizmet seviyesinin artmasını sağlayacaktır. Firmanın günümüz yoğun rekabet ortamının bir sonucu olarak yoğun pazarlama faaliyetlerini geliştirmesi yanında müşteri memnuniyetini geliştirmek için çağrı merkezi müşteri memnuniyetini arttırmak işletmenin orta ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için gerekli olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3-ÇAĞRI MERKEZİ HİZMET KALİTESİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

İşletmeler günümüz pazarlarının yoğun rekabet koşullarında ürün ya da hizmetlerinde fark yaratmak mecburiyetindedirler. Yaratılacak farkın müşteri beklentilerini karşılaması işletmeler adına kilit rol oynamaktadır. İşletmelerin oluşturdukları ürün ya da hizmetleri, müşteri beklentileri doğrultusunda şekillendirmeleri gerekmektedir. Rakiplerine göre farklılaşmak için işletmeler müşteriler ve potansiyel müşteriler ile kurulacak etkin bir iletişim, firmaların rekabet düzeylerini önemli ölçüde arttırarak müşteri sadakati yaratmak için önemli bir adım olacaktır. Teknolojik gelişmelerin iletişim bazlı yönünün bu fırsatı yaratması ile de firmalar daha etkin müşteri iletişimi sağlayabilmektedirler.

Çağrı merkezleri, firmaların müşterileri ile temas kurması adına günümüzde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu sayede işletmeler müşteri şikâyetleri hakkında geri bildirim alabilmekte, öneri ve isteklerini toplayarak ürün ve hizmetlerine yansıtabilmektedirler. Firmalar bu sayede müşterilerin anlık oluşan şikayetlerine çözümler üretebilmektedirler. Bunun sonucunda işletmelerin ürettiği çözümler müşteri sadakati yaratma konusunda oldukça önemli rol oynamaktadır.

İşletmeler için bu kadar önem teşkil eden çağrı merkezlerinin işleyiş biçimi ve ortaya koyduğu fonksiyonların müşteri beklentilerini ne derece karşıladığını tespit etmek önemlidir. Yoğun rekabete düşünülen bir çözüm olarak çağrı merkezlerinin sunmuş oldukları hizmetlere müşterilerin istediği şekilde yön vermek, yapılan yüksek harcamaların geri kazanımı için gerekli olacaktır.

Araştırma çağrı merkezi hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerine kurulmuştur. Çağrı merkezi müşterilerinin beklentileri ile algıları arasındaki fark

tespit edilerek müşteri memnuniyetinin sağlanıp sağlanmadığı SERVQUAL ölçeği ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren çağrı merkezleri arasından daha yaygın olarak kullanılan, "Türk Telekom" firmasının çağrı merkezi müşteri memnuniyet düzeylerini ortaya koymak, müşterilerin çağrı merkezi çalışanlarından ve işlevinden beklentilerinin ne olduğunu kısıtlar çerçevesinde belirlemek çalışmanın amaçlarındandır. Çalışma, Türk Telekom firmasının çağrı merkezinin ortaya koyduğu hizmete yönelik müşteri algıları ile çağrı merkezlerinin sunacağı hizmete yönelik beklentiler arasındaki farkı, katılımcılar özelinde ve kısıtlar paralelinde anlamaya çalışmaktır. Ayrıca buradaki eksikliklerin belirlemesiyle çalışmak, sektördeki diğer firmalara bir yol haritası sunulması hedeflenmektedir.

Araştırma kısıtlar paralelinde, katılımcıların çağrı merkezi kuruluşunun içeriğinin ve işleyişinin müşterilerce nasıl algılandığını tespit etme amacını taşımaktadır.

Tüketicilerin ideal bir çağrı merkezinden beklentilerinin ve Türk Telekom firmasına yönelik algılarının sosyo-demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmak araştırmanın alt amaçlarındandır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın sonuçları tüm tüketicilere ulaşmanın imkânsızlığı nedeniyle yalnızca İstanbul'da aşağıda detaylandırılan uygulama tarihleri arasında, ulaşılan çağrı merkezi müşterilerini kapsamaktadır. Dolayısıyla araştırma zaman ve ekonomik kısıtlar paralelinde Türk Telekom firmasının tüm müşterilerine genellenememektedir.

29 Mayıs – 1 Eylül tarihleri arasında İstanbul ilinde Beşiktaş, Kadıköy, Üsküdar ve Eminönü ilçelerinin vapur iskelelerinde ve bu ilçeler arası sefer yapan vapurlarda uygulanmak üzere bir anket hazırlanmıştır. Hazırlanan anket farklı bir dilde kullanılan bir ölçekten adapte edilmiştir. Bu noktada adapte edilen ölçeğin dilimize

uygun ve anlaşılır bir şekilde çevrilmesine özen gösterilmiştir. Anket uygulaması daha yoğun olan hafta içi günlerinde ve gene yoğunluk göz önünde bulundurularak 14:00 ve 19:00 saatleri arasında uygulanmıştır. Uygulama esnasında katılımcıların kendilerine en uygun olan ifadeyi belirlemesine yardımcı olunmuş ve katılımcıların en doğru şekilde ifadeleri yanıtlaması sağlanmıştır.

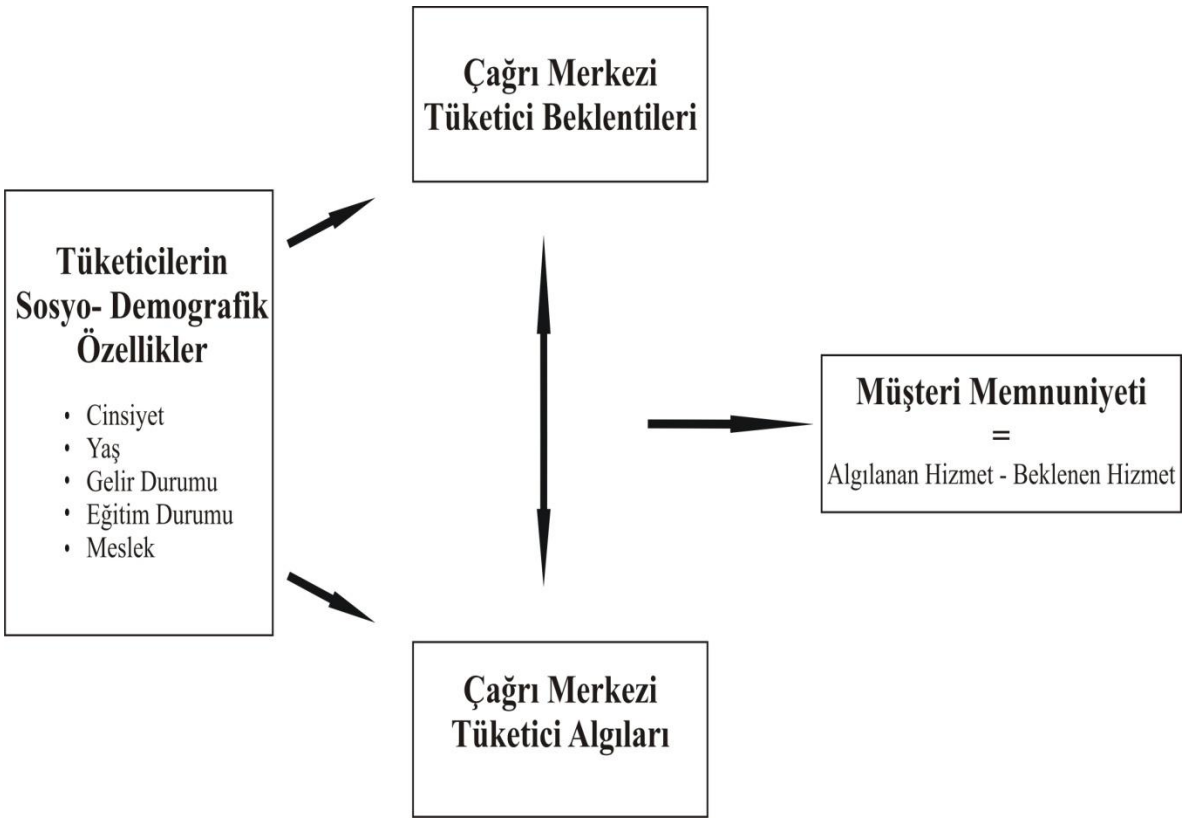
Tüketicilerin Telekom firmasının müşterisi olmasına dikkat edilerek çağrı merkezi hizmetinden yararlanan tüketicilerin araştırmaya dâhil olmasına özen gösterilmiştir. Araştırmada nicel araştırma tekniği kullanılmış ve yüz yüze anket metodu benimsenmiştir.

3.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodoloji bölümünde öncelikle araştırmanın modeli üzerinde durularak araştırmanın üzerinde durduğu kavramların bir model üzerine aktarılması sağlanarak birbiri ile olan ilişkisi anlatılmaya çalışılacaktır. Modelimizi takip eden bölümde ise araştırmanın değişkenleri üzerinde açıklamalar yapılacak ve belirtilecektir. Devamında ise araştırmanın hipotezleri ortaya konulacaktır. Takip eden bölümde ise araştırmanın örneklem süreci detaylandırılacak bilgi toplama yöntem ve aracı şekillendirilecektir. Son olarak araştırmanın bulguları tespit edilecek ve değerlendirilmeleri yapılacaktır.

3.3.1. Araştırmanın Modeli

Oluşturulan araştırma modelinde iki aşama göz önünde bulundurulmalıdır. Birinci aşamada Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri yer almaktadır. İkinci aşamada müşterilerin ideal bir çağrı merkezinden beklentileri yer almaktadır. Üçüncü aşamada ise tüketicilerin Türk Telekom çağrı merkezleri hizmetine yönelik algıları yer almaktadır. Burada SERVQUAL ölçeği paralelinde SERVQUAL hizmet kalitesi skorlarının farkları Türk Telekom Çağrı merkezi hizmet kalitesini ortaya koyacaktır.



Şekil 6: Türk Telekom Çağrı Merkezi Hizmet Kalitesini Servqual Ölçüm Modeli ile Belirlemeye Yönelik Araştırma Modeli

Şekil:6'da Türk Telekom çağrı merkezi hizmet kalitesini belirlemeye yönelik araştırma modelimiz ortaya konmuştur. Bu modelde öncelikle katılımcıların sosyo-demografik özellikleri sıralanmıştır. İkinci kutuda ideal bir çağrı merkezinden müşterilerin beklentileri mevcuttur. Alttaki kutuda ise müşterilerin Türk Telekom çağrı merkezinden tüketicilerin beklentilerini bulunmaktadır. Arada yer alan kutucuk ise yukarıda ve aşağıda ölçülen SERVQUAL boyutları arasındaki farkı belirleyerek Türk Telekom Çağrı Merkezi hizmet kalitesini ortaya konacağı aşamayı belirtmektedir. Demografik özelliklerden tüketici beklentilerine yönelen ok katılımcıların ideal bir çağrı merkezinden beklentilerinin demografik özelliklere göre değişip değişmediğini ortaya koyacaktır. Demografik özelliklerden tüketici algılarına yönelen ok ise katılımcıların Türk Telekom Çağrı merkezi hizmetinden deneyimlerinin demografik özelliklere göre değişip değişmediğini ortaya koyacaktır.

3.3.2. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmaya SERVQUAL ölçüm modeli ile çağrı merkezi hizmet kalitesini belirlemeye yönelik bir amaca yöneliktir. Araştırmanın değişkenleri de bu paralel çerçevesinde oluşturulmaya çalışılmıştır.

Öncelikle SERVQUAL ölçüm modelini araştırmak gerekirse, Parasuraman, Zeithaml ve Berry (PZB), hizmet kalitesi kavramına daha geniş bir perspektiften yaklaşarak hizmet kalitesini ölçmek için SERVQUAL adı verilen ayrıntılı bir ölçme yöntemi geliştirmişlerdir. Bu ölçme yöntemi iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde tüketicinin hizmet işletmesinden beklentileri, ikinci bölümde ise söz konusu işletmeden algıladığı hizmet performansı aynı maddeler kullanılarak ayrı ayrı ölçülmektedir. Ölçekte tamamen katılıyorum ile kesinlikle katılmıyorum arasında değişen beşli Likert ölçeği kullanılmıştır(Özgül, Devebakan, 2005, s:94). PZB öncelikle, hizmet kalitesini tanımlamaya ve onu etkileyen faktörleri bulmaya daha sonra da ölçülebilir hale getirebilmek için her hizmet türüne uygulanabilecek genel bir model geliştirmeye çalışmışlardır(Zeithaml, Parasuraman ve Berry, 1990, s:23). Araştırmalar sonunda müşteriler yönünden hizmet kalitesinin tanımı, hizmet beklentilerini etkileyen faktörler ve hizmet kalitesinin boyutları konusunda önemli bilgiler elde edilmiştir. Elde edilen bu bilgilerde katılımcıların ortak görüşlerine göre, kaliteli bir hizmetin sunulabilmesi için müşterilerin hizmet beklentilerinin karşılanması veya bu beklentilerin ötesinde hizmet verilmesi gerektiği düşüncesi pekişmiştir. Sonuç olarak müşteriler tarafından hizmet kalitesi, "istek veya beklentileri ile algıları arasındaki farklılık ölçüsü" şeklinde tanımlanmıştır. Grup tartışmalarından ortaya çıkan diğer bir sonuç da, müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirirken bir takım kriterlerden yararlanmasıdır. Bu görüşmelerden elde edilen bilgilere göre, hizmet kalitesinin on adet boyutu bulunduğu tespit edilmiştir(Bulgan, Gürdal, 2005, s:245).

Tablo:1'de hizmet kalitesinin 10 boyutu ortaya konmuştur. Bu noktada bu boyutların bir kısmının kendi içlerinde bir birlerini kısmen de olsa karşıladıkları tespit edilerek bu on boyut beş boyutta toplanmıştır.

Tablo 1 PZB'ce Tespit Edilen Hizmet Kalitesi'nin 10 Boyutu

Ölçüt Adı	Tanımı
Fiziki Görünüm (Tangibles) :	Kullanılan aletlerin, iletişim malzemelerinin, personelin ve hizmet verilen yerin fiziki görünümü
Güvenilirlik (Reliability) :	Kusursuzluk, güvenilirlik, sözünde durmak…
Heveslilik (Responsiveness) :	Zamanında ve hızlı hizmet sunmak, heveslilik ve yardımseverlik…
Yeterlilik (Competence) :	Hizmeti sunmak için gerekli bilgiye ve beceriye sahip olmak…
Nezaket (Courtesy) :	Saygı, anlayış, nezaket ve arkadaşca yaklaşım…
İnanılırlık (Credibility) :	Dürüstlük ve inanırlılık…
Emniyet (Security) :	Tehlikeden riskten kaçınmak ve emniyet teminatı vermek…
Erişilirlik (Access) :	Ulaşım ve erişim kolaylığı…
İletişim (Communication) :	Etkili iletişim, müşteri ile anlayacağı dilden konuşmak ve müşteriyi dinlemek…
Müşteriyi anlamak (Understanding the Customers) :	Müşterileri ve müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya çalışmak

Kaynak: (Zeithaml, Parasuraman ve Berry 1990,Delivering Quality Service: Balancing Customer Perpections and Expectations, The Free Press, New York, 1990. akt. Bulgan ve Gürdal S:245)

İlk üç boyuta birbirleriyle kayda değer bir şekilde bağlantılı olduğu iki boyut eklenmiştir ve tablo:3'deki görünüm ortaya çıkmıştır.

Tablo:2'deki gibi birleştirilen boyutlar ve ona karşılık gelen önermeler aşağıdaki tablo:3'deki gibi sıralanmıştır. Yeni görünümde güvence ve duyarlılık olarak

tablo:1'deki son 8 boyut toplanmıştır. Bu boyutların birbirlerini önemli derecede ikame ettikleri sonucundan hareketle yeni beş boyutlu yaklaşım ortaya çıkmıştır.

Tablo 1 Birleştirilmiş Hizmet Kalitesi Boyutları

	Fiziki Görünüm	Güvenilirlik	Heveslilik	Güvence	Duyarlılık
Fiziki Görünüm	■				
Güvenilirlik		■			
Heveslilik			■		
Yeterlilik Nezaket İnanılırlık Emniyet				■	
Erişilirlik İletişim Müşteriyi Anlamak					■

Kaynak: (Can Murat Alpaslan, Selçuk Karabatı, 1996, akt. Özgül, Devebakan, 2005, "Üniversitelerde SERVQUAL Tekniği İle Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma" Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, s:94)

Son şekli tablo:3'de görülen hizmet boyutlarının oluşturduğu iki bölümlü ölçek standart SERVQUAL ölçeğini oluşturmaktadır. Müşteriler ilk önce beklentiler bölümünü, daha sonra ise algılamalar bölümünü yanıtlarlar. Bu iki bölümü tek bir soru seti üzerinden yan yana verebilmekte mümkündür. Birbirini takip eden iki ayrı anketteki (beklenti ve algılama anketleri) aynı numaralı önermeler özneleri dışında tamamen aynı kelimelerden oluşur. Her önermenin altında ise (1=Kesinlikle Katılmıyorum)'dan (5=Kesinlikle Katılıyorum)'a kadar olan 5'li cevap ölçeği bulunmaktadır. Hizmet kalitesinin hesaplanmasında kullanılan yol basitçe (beklenti skorları – algılama skorları) şeklindedir. Her önerme için skor +4ile –4 arasında (sayı büyüdükçe hizmet kalitesinin azaldığını göstererek) değişebilir. Artı değerli skorlar hizmetin kalitesiz olduğunu, eksi değerler ise kaliteli olduğunu gösterir(Bulgan ve Gürdal,2010, S:248).

Tablo 2 Birleştirilmiş Hizmet Kalitesi Boyutları

Ölçüt Adı	Tanımı
Fiziki Görünüm (Tangibles) :	Kullanılan aletlerin, iletişim malzemelerinin, personelin ve hizmet verilen yerin fiziki görünümü
Güvenilirlik (Reliability) :	Kusursuzluk, güvenilirlik, sözünde durmak…
Heveslilik (Responsiveness) :	Zamanında ve hızlı hizmet sunmak, heveslilik ve yardımseverlik…
Güvence :	Çalışanların yeterlilikleri müşteriye davranışları ve müşteri bilgilerinin güvenliliği…
Duyarlılık :	Erişirlilik, sağlıklı iletişim, müşteriyi anlama becerisi…

Kaynak: (Kılıç,Eleren," Termal Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi" Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 15, Sayı 3, 2010,.s:126)

Ölçeğimizin ölçüm şekli yukarıda anlatılan şekilde oluşturulmuş ölçekle ölçülen müşteri beklentilerini ve algılarını belirleyerek SERVQUAL skorlarının hesaplanması ile paraleldir. Hesaplama şu şekilde yapılmaktadır. Herhangi bir ölçüt için SERVQUAL skorunu hesaplamak için yapılması gereken, o ölçütle ilgili beklenti önermelerin skorlarından, önermelere karşılık gelen algılama önermelerinin skorlarını çıkarmak ve hepsini toplayıp önerme sayısına bölmektir. Beş boyut için hesaplamalar yapıldıktan sonra eşit ağırlıklı SERVQUAL skorunu bulmak için yapılması gereken her ölçüt skorunun %20'sini toplamaktan ibarettir. Ağırlıklı SERVQUAL skoru hesaplanırken ise %20 oranı yerine, 100 üzerinden dağıtılan önem ağırlıkları hesaplamaya katılır(Zeithaml, Parasuraman ve Berry 1990, s:25).

SERVQUAL ölçeğinin diğer bölümünde, müşterilerin kalite düzeyi ölçülen firmanın verdiği hizmete ilişkin deneyimleri ve genel olarak hizmetten edindikleri izlenimlerin sorulduğu bölüm gelmektedir. En son bölümde müşterilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Bu soru formu ile kalite boyutları ve bu boyutları oluşturan maddeler için ayrı ayrı skorlar elde edilebildiğinden toplam kalite

düzeyinin değerlendirilmesinin yanı sıra müşteriler için önemli olan boyutların ve bu boyutlar dâhilindeki en önemli maddelerin hangileri olduğu da belirlenebilmektedir. Böylece, önemli boyutlar ve maddelere öncelik vermek suretiyle yapılan bir kalite iyileştirme çalışması daha iyi sonuç verebilmektedir(Kılıç,Eleren, 2010, s:127).

Araştırmanın değişkenlerinin oluşturduğu ölçekler Arjan Burges, Ko de Ruyter, Cherie Keen ve Sandra Streukens tarafından Hollanda'da bulunan Maastricht Üniversitesinde yaptıkları "Customer expectation dimensions of voice to voice service encounters: a scale- development study" ismi ile International Journal of Service Industry Management'da 2000 yılında 142-161. sayfalarda yayınlanan makaleleri baz alınarak anketimize dahil edilmiştir. Alison M. Dean 2002 yılında yayınladığı "Service Quality in call centers:implications for costumer loyalty" isimli makalesinde kullanmıştır.

Ayrıca 50 çağrı merkezi müşterisi ile çağrı merkezi beklentilerini öğrenmeye yönelik görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerin bir bölümü yüz yüze gerçekleştirilmiş bir bölümü ise e-mail yardımı ile tüketicilere sorulan çağrı merkezinden neler beklemektesiniz sorusu ile gerçekleştirilmiştir. Adapte ettiğimiz 16 değişkenli ölçeğe bu görüşmeler sonucunda müşterilerin beklentilerine paralel olarak üç ifade ilave edilmiştir.

Bu ifadeler:

- "Çağrı merkezi görüşmelerinde çağrı aktarma araları olabildiğince kısa olmalıdır".
- "Çağrı merkezi görüşmelerinde görüşmenin, sesli yanıtlama sistemi yerine müşteri temsilcisi yapmalıdır".
- "Çağrı merkezi görüşmelerinde tespit edilen sorun gereğinden yavaş çözülmemeli"dir.

Bu ölçeğin güvenilirliliği ön çalışmada 50 katılımcı ile çalıştığımız uygulamada test edilmiş ve olumlu sonuç alınmıştır. Yeni ölçeğimizin güvenilirlilik analizi sonucunda

ortaya koyduğu Cronbach's Alpha katsayısı 0,710 olarak çıkmıştır. Bu noktada oluşan yeni ölçeğimizin güvenilirliliği beklentilerimizi karşılamıştır. Bu ölçek özellikle çağrı merkezi müşterilerinin beklentilerini adres gösterdiği için SERVQUAL ölçeği uygulaması için uygundur(Dean,2002,419).

Araştırmadaki değişkenler dört boyut altında toplanmaktadır. Bu boyutlarAdaptiveness (uyumluluk) , Assurance (güvenlik), Empathy(empati), Authority(yetki) olarak sıralanmaktadır. Ölçeğimizdeki bu boyutlar klasik servqual ölçeğindeki 13 boyutun yerini tutarak önemli ölçüde bu 13 boyutu açıklamaktadır. Tüketicilerin Türk Telekom firması çağrı merkezinden algılarını belirleyen ifadelerin SERVQUAL ölçeği gereği yalnızca özneleri değişmektedir, derecelendirmeleri Likert ölçeği ile; Kesinlikle katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Ne katılıyorum ne katılmıyorum (3), Katılmıyorum (2), Kesinlikle katılmıyorum (1) şeklinde yapılmıştır ve bu ifadelerde aşağıda olduğu gibi boyutlarda toplanmaktadır(Burges ve ark.2000,s:153).

Uyumluluk (Adaptiveness) boyutu altındaki değişkenler;

- Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi sorulan farklı konulardaki sorulara cevap verecek donanımda olmalıdır.
- Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi sorunu yalnızca teknik terminoloji paralelinde açıklamamalıdır.
- Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi müşterinin bilgi seviyesini göz önünde bulundurarak bilgi vermelidir.
- Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi müşteri sinirlendiğinde sakin ve uygun bir şekilde davranmalıdır.
- Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi müşterinin görüşme süresince değişen ruh haline uygun davranmalıdır.
- Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisinin sorulan her soruyu yanıtlama birikimine sahip olması gerekmez.
- Çağrı merkezi görüşmelerinde çağrı aktarma araları olabildiğince kısa olmalıdır.

- Çağrı merkezi görüşmelerinde tespit edilen sorun gereğinden yavaş çözülmemelidir.

Güvence (Assurance) boyutu altındaki değişkenler;

- Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisinin sorulan her soruyu yanıtlama birikimine sahip olması gerekmez.
- Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi müşterinin olabilecek tüm şikayetlerinin kaynağı konusunda bilgi sahibi olması gerekmez.
- Çağrı merkezi görüşmelerinde çağrının bir temsilciden başka bir temsilciye aktarılma sebebi müşteriye anlatılmamalıdır.
- Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri bilgilerinin güvenli bir biçimde kullanıldığı müşteriye hissettirilmelidir.
- Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri bilgilerinin ne amaçla kullanıldığının müşteriye bildirilmesi gerekmemektedir.
- Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi yüzeysel bilgiler ile sorunun sebep ve çözümünü müşteriye anlatmamalıdır.

Empati (Empathy) boyutu altındaki değişkenler;

- Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi bir sorundan dolayı arayan müşterinin ruh halini anlayabilmelidir.
- Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi müşteriye değer verdiğini hissettirmesi gerekmez.
- Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi müşterilerine, sorulan her sorunun önemli olduğu bilinci ile yaklaşmalıdır.
- Çağrı merkezi görüşmelerinde görüşmenin,sesli yanıtlama sistemi yerine, müşteri temsilcisi tarafından başlatılması gerekli değildir.

Yetki (Authority) boyutu altındaki değişkenler;

- Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi yetki eksikliği nedeniyle müşterinin sorusunu yanıtsız bırakmamalıdır.
- Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi sorulan her soruya cevap verebilecek yetkiye sahip olması gerekmez.

Araştırmada müşteri beklentilerini belirlemeye yönelik değişkenler ile müşteri algılarını belirlemeye yönelik değişkenler arasında katılımcıların genel olarak memnuniyet düzeylerini belirlemeye yönelik bir değişken olarak "yüz analizi" mevcuttur. Katılımcıların çağrı merkezlerini arama sıklıkları ve arama sebepleri ile ilgili bir değişkende bulunmaktadır.

Ayrıca araştırmada katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin tespitine ilişkin değişkenlerde yer almaktadır. Çoktan seçmeli sorulardan oluşan bu değişkenler;

- Cinsiyet
- Medeni durum
- Yaş
- Gelir düzeyi
- Eğitim düzeyi
- Meslek

3.3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amaçları doğrultusunda test edilecek hipotezler aşağıda yer almaktadır.

1- H1= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi beklentileri ile algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.

2- H2a= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi beklentileri "cinsiyetlerine göre" istatistikî olarak farklılaşmaktadır.

3- H2b= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi beklentileri "yaşlarına göre" istatistikî olarak farklılaşmaktadır.

4- H2c= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi beklentileri "gelir durumlarına göre" istatistikî olarak farklılaşmaktadır.

5- H2d= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi beklentileri "eğitim durumlarına göre" istatistikî olarak farklılaşmaktadır.

.

6- H2e= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi beklentileri "meslek guruplarına göre" istatistikî olarak farklılaşmaktadır.

7- H3a= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi algıları "cinsiyetlerine göre" istatistikî olarak farklılaşmaktadır.

8- H3b= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi algıları "yaşlarına göre" istatistikî olarak farklılaşmaktadır.

9- H3c= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi algıları "gelir durumlarına göre" istatistikî olarak farklılaşmaktadır.

10- H3d= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi algıları "eğitim durumlarına göre" istatistikî olarak farklılaşmaktadır.

.

11- H3e= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi algıları "meslek guruplarına göre" istatistikî olarak farklılaşmaktadır.

3.3.4. Örnekleme Süreci

Örneklemimizin ana kütlesini Türk Telekom firmasının çağrı merkezinden hizmet alan 18 yaşından büyük İstanbul'da yaşayan tüm tüketicileri kapsamaktadır. Ancak tüm tüketicilere ulaşabilmek zaman ve maliyet açısından imkânlar paralelinde mümkün değildir.

Araştırmacılara bir kolaylık olması bakımından α= 0.05 için ve, $_{+}^{-}$ 0.05 örnekleme hataları için farklı evren büyüklüklerinden çekilmesi gereken örneklem büyüklükleri hesaplanmıştır(Kurtuluş,2010,s:67). Bu hesaplamalar paralelinde çalışmada Türk Telekom firması müşterisi olan 384 kişi ile yüz yüze anket çalışması yapılmıştır.

Bu kısıtlar paralelinde örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu açıdan örnek kitlemiz İstanbul'da bulunan ve 29.05.2012 – 01.09.20l2 tarihleri arasında hafta içi pazartesi, çarşamba ve cuma günleri saat 14:00–19:00 arası İstanbul'un Kadıköy, Beşiktaş, Eminönü ve Üsküdar ilçelerinin vapur iskelelerinde bulunan ve bu iskeleler vasıtası ile vapur ile bu ilçelere seyahat eden kişilerden, araştırmaya katılmayı uygun gören Türk Telekom firması çağrı merkezi kullanıcılarıdır. Bunun yanı sıra araştırmanın anakütlesi için cinsiyet, yaş, eğitim durumu basta olmak üzere sosyo-demografik özellikler acısından İstanbul ilini yansıtacak bir dağılım elde edilmesi amaçlanmıştır. Belirtilen günler ve saat aralıkları söz ettiğimiz yerlerin nispeten daha kalabalık olduğu zaman dilimleridir. Cevaplayıcıların iskelelerde ya da vapur içlerinde bekleme ve seyahat süresince daha rahat bir ortamda oluşu, katılım oranına olumlu bir katkı yapmıştır.

3.3.5. Bilgi Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada veri ve bilgi toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya başlamadan önce ikincil kaynak araştırması yapılmış ve müşteri bakış açısıyla hizmet kalitesini ölçmeye yönelik kriterleri doğru şekilde belirleyebilmek amacıyla Türk Telekom çağrı

merkezi hizmetlerinden yararlanan 50 müşteri ile derinlemesine mülakat görüşmeleri yapılmıştır. Edinilen bilgiler doğrultusunda hizmet kalitesini ölçmek adına önemli olduğu düşünülen tüm kriterlere dikkat edilerek anket formu hazırlanmıştır. Anket, cevaplama oranını arttıracağı düşünülerek çağrı merkezi müşterilerine yüz yüze uygulanmıştır.

Hazırlanan anket formu 12 bölümden ve 49 sorudan oluşmaktadır Birinci kısımda katılımcıların firma müşterisi olup olmadığı değerlendirilmiştir, daha sonra sırasıyla firmadan alınan hizmet, çağrı merkezi hizmetinden yararlanılıp yararlanılmadığı ve arama sıklıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu sorular, araştırmanın örneklemine uygunluğunu test etmektedir ve bu sorulara olumsuz yanıt veren denekler analiz dışı bırakılmıştır. Beşinci kısım tüketicilerin ideal bir çağrı merkezinden beklentilerini belirlemeye yöneliktir. Altıncı kısımda çağrı merkezi hizmetinden genel olarak memnuniyet düzeylerini belirlemeye yönelik yüz analizi bulunmaktadır. Takip eden kısımda ise çağrı merkezi arama sebepleri belirtilmiştir. 8. kısımda ise katılımcıların Türk Telekom Çağrı merkezi hizmetinden algıları bulunmaktadır. Son olarak katılımcıların demografik özellikleri belirlenmiştir.

3.3.6. Veri ve Bilgilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 16.0 programı kullanılmıştır. Frekans dağılımı, güvenilirlik analizleri, Türk Telekom çağrı merkezi hizmet kalitesini belirlemeye yönelik SERVQUAL ölçüm modeli, çağrı merkezi müşteri beklentileri ile müşteri deneyimleri arasında farklılık olup olmadığını anlamak için "bağımlı değişken t-testi" ve son olarak da müşteri beklenti ve algılarının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak için ANOVA analizi yapılmıştır.

3.4. Araştırmanın Sonuçları

3.4.1.Araştırma Örnek Kütlesinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Çalışmanın bu kısmında müşterilerin demografik özelliklerine, Çağrı merkezi müşterilerinin genel memnuniyet düzeyi frekans dağılımlarına, arma sebepleri ve arama sıklıkları ile ilgili frekans dağılımlarına yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların 220 kadın(%54,7) 182(%45,3) erkektir. Katılımcıların %9,2'si 21 yaş ve altındadır. Katılımcıların %50,5'i "22-31" yaş, %25,4'ü "32-41" yaş, %9,5'i "42-51" yaş ve son olarak %5,5'i 51 yaş aralığında yer almıştır. Tablo da katılımcıların gelir gruplarına göre dağılımı yer almaktadır. Bu paralelde aylık 1001TL-2000TL dilimindeki müşteriler çoğunluğu oluşturarak %34,1'lik kesimi oluşturmaktadır. Bunun aksine 5001TL ve üzeri seçeneği %3,5'lik oranla en fazla gelire sahip olan gruptur, 1000TL ve altı gelire sahip olanlar %23,6, 2001TL-3000TL gelire sahip olanlar %25,4, 3001TL-4000TL gelire sahip olanlar %8,7 ve 4001TL-5000TL gelire sahip olanlar ise %4,7'lik bir orana sahiptirler. Araştırmaya katılan tüketicilerin eğitim durumlarına göre dağılımları ise şöyledir. Burada%61,4'ile katılımcılarımızın en yoğun üniversite mezunu olduğu dikkat çekmektedir. %7,7'lik dilim katılımcıların ilköğretim mezunu olduğu, %7,9'luk dilim katılımcıların lise mezunu olduğu, %10,4'lük dilimin yüksek lisans mezunu ve son olarak %2,5'lik dilimin doktora mezunu olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların meslek gruplarına göre dağılımlarına da tablo:3'de yer verilmiştir. Buna göre katılımcıların %44,5'i özel sektör çalışanıdır. Katılımcıların %16,2'si kamu çalışanı, %4,2'si serbest meslek sahibi, %4'ü esnaf, %7,2'si işçi, %1,5'i emekli, %12'si ev hanımı, %12'si öğrencidir. Araştırmaya katılan katılımcıların %7,2'si herhangi bir işte çalışmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 3: Araştırma Örnek Kütlesinin Demografik Özelliklere göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kadın	220	54,7	54,7
Erkek	182	45,3	100,0
Total	**402**	**100,0**	
Yaş			
21 ve altı	37	9,2	9,2
22-31	203	50,5	59,7
32-41	102	25,4	85,1
42-51	38	9,5	94,5
51 ve üzeri	22	5,5	100,0
Total	**402**	**100,0**	
Gelir			
1000TL ve Altı	95	23,6	23,6
1001TL-2000TL	137	34,1	57,7
2001TL-3000TL	102	25,4	83,1
3001TL-4000TL	35	8,7	91,8
4001TL-5000TL	19	4,7	96,5
5001TL ve Üzeri	14	3,5	100,0
Total	**402**	**100,0**	
Öğrenim Durumu			
İlköğretim	31	7,7	7,7
Lise	72	17,9	25,6
Üniversite	247	61,4	87,1
Yüksek Lisans	42	10,4	97,5
Doktora	10	2,5	100,0
Meslek Grupları			
Özel Sektör Çalışanı	179	44,5	44,5
Kamu Çalışanı\Memur	65	16,2	60,7
Serbest Meslek Sahibi	17	4,2	64,9
Esnaf	16	4,0	68,9
İşçi	29	7,2	76,1
Emekli	6	1,5	77,6
Ev Hanımı	12	3,0	80,6
Öğrenci	49	12,2	92,8
Çalışmıyorum	29	7,2	100,0
Total	**402**	**100,0**	

3.4.2.Araştırma Örnek Kütlesinin Yüz Analizi İle Türk Telekom Çağrı Merkezi'nden Duydukları Memnuniyete Göre Dağılımları

Katılımcılar "Genel olarak 'Türk Telekom Firmasının Çağrı Merkezi'nden aldığınız hizmetten memnun musunuz?" sorusuna %3'lük dilim ile "hiç memnun değilim", %11,7'lik oran ile "memnun değilim, %50,2'lik oran ile "ne memnunum ne memnun değilim", %26,9'luk oran ile "memnunum", %8'lik oran ile ise "çok memnunum" yanıtını vermişlerdir.

Tablo 4: Araştırmaya Katılanların Türk Telekom Çağrı Merkezi'nden Duydukları Memnuniyete İlişkin Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Hiç Memnun Değilim	13	2.99	2.99
Memnun Değilim	47	11.69	11.69
Ne Memnunum Ne memnun Değilim	202	50.25	50.25
Memnunum	108	26.87	26.87
Çok Memnunum	32	7.96	7.96
Total	402	100.00	100.00

3.4.3.Araştırma Örnek Kütlesinin Türk Telekom Firmasından Faydalandıkları Hizmetlere Göre Dağılımı

Katılımcıların Türk Telekom firmasının hangi hizmetlerinden yararlandığı Tablo:5'de gösterilmektedir. Bu noktada katılımcılarımızın %97'lik kısmı "telefon" %86,1'i "internet" ve %3'lük kısmı ise TİVİBU hizmetinden yararlanmaktadır.

Tablo 5: Katılımcıların Aldıkları Hizmetler

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Telefon	390	97,0	97,0
TTnet İnternet	346	86,1	86,1
Tivibu	12	3,0	3,0

3.4.4.Araştırma Örnek Kütlesinin Türk Telekom Çağrı Merkezini Arama Sıklıklarına Göre Dağılımı

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların çağrı merkezini arama sıklıkları dağılımı tablo:6'da yer almaktadır. Buna göre telefon kullanıcılarının%95'i ortalama ayda bir kez çağrı merkezlerini aramaktadır.%6'lık kesim ise ortalama 2-3 kez çağrı merkezi hizmetlerinden yararlanmaktadır. TTnet kullanıcılarının %72,6'sı ortalama ayda bir kez, %15,2'lik kesim ise 2-3 kez çağrı merkezi hizmetine baş vurmaktadırlar. TİVİBU hizmetinden yararlanan müşterilerin % 90,2'si ise çağrı merkezini 1 kez ararken %9,8'lik kısım ise ayda ortalama 2-3 kez çağrı merkezi hizmetinden yararlanmaktadır. Her üç hizmet içinde araştırmaya katılan müşteriler bir ayda ortalama 2-3 arama sıklığından daha fazla çağrı merkezlerini aramamışlardır.

Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Türk Telekom Çağrı Merkezini Arama Sıklıkları

	1 Arama		2-3 Arama		4-5 Arama		6+ Arama	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Telefon	384	%95,5	6	%1,5	0	0%	0	0%
Ttnet İnternet	292	%72,6	61	%15,2	0	0%	0	0%
TİVİBU	10	%2,5	2	5%	0	0%	0	0%

3.4.5.Araştırma Örnek Kütlesinin Türk Telekom Çağrı Merkezini Arama Sebeplerine Göre Dağılımı

Anketin 7. sorusu tüketicilerin Türk Telekom Firması'nın çağrı merkezlerinin arama sebepleri sorulmuştur. Bu noktada tablo:7'deki dağılım ortaya çıkmıştır. Tüketicilerin %21,4'lük kısmı çağrı merkezlerini kampanya ve promosyonları öğrenmek adına aramışlardır. Katılımcıların %44,5'lik bölümü çağrı merkezlerini fatura bilgisi ve ödeme işlemleri için aramaktadırlar. Dilek ve şikâyet belirtmek için %24,7, alınan hizmetle ilgili bilgi edinmek için%6, arıza bildirimi için %73,9, yeni hizmetlerle ilgili bilgi edinmek için %12,9 ve son olarak tarife bilgilerini öğrenmek ve tarife bilgilerini değiştirmek için %31,8'lik bir dilimin çağrı merkezlerini aradığı belirlenmiştir.

Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Türk Telekom Çağrı Merkezini Arama Sebepleri

	Frekans	Yüzde
Kampanya ve Promosyonları Öğrenmek	86	%21,4
Fatura Bilgisi ve Ödeme İşlemleri	179	%44,5
Dilek ve Şikayet Belirtmek	110	%27,4
Alınan Hizmetle İlgili Bilgi Edinmek	24	6%
Arıza Bildirimi	297	%73,9
Yeni Hizmetlerle İligili Bilgi Edinmek	52	%12,9
Tarife Bilgilerini Öğrenmek ve Değiştirmek	128	%31,89

3.5.Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik bir araştırmanın tekrarlanması halinde aynı sonuçlara ulaşılıp ulaşılmayacağının göstergesidir. Güvenilirlik kavramı bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile tutarlı olup olmadığını ve o testin ya da anketin ilgilenilen sorunu ne ölçüde açıkladığını ifade eder(Gegez, 2007:212). Görüldüğü gibi güvenilirlik, ölçümün tekrarlanması durumunda aynı sonuca ulaşılabilmesi ve içsel tutarlılık olmak üzere iki farklı şekilde değerlendirilmektedir.

Güvenilirlik analizi, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olup olmadığını ortaya koymak için geliştirilen bir yöntemdir. Bir ölçeğin güvenilirliğini test etmek için genellikle Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı kullanılır. Bu değer 0,40'ın altında olursa ölçeğin güvenilir olmadığı, 0,40 ile 0,60 arasında olursa ölçeğin güvenilirliğinin düşük olduğu, 0,60 ile 0,80 arasında olursa ölçeğin güvenilir olduğu, 0,80 ile 1,00 arasında olursa ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu kanısına varılmaktadır. Araştırmanın güvenilirliliğine içsel tutarlılık paralelinde izah edilmeye çalışılan Cronbach's Alpha değerine göre bakılmaktadır.

Araştırmanın ölçeği çağrı merkezi müşterilerinin beklentilerini ve algılarını ölçen 2 farklı bölümden oluşmaktadır. Tablo:8'de ölçeğin müşteri beklentilerini belirlemeye yönelik kısmının güven analizi yapılmıştır. Burada Cronbach's Alpha değerinin %72,8 olduğu saptanmıştır. Bu değerde ölçeğimizin müşteri beklentilerini ölçen kısmının güvenilir olduğu anlamına gelmektedir. Tablo 9'da da ölçeğin müşteri

algılarını ölçen kısmının Cronbach's Alfa değeri yer almaktadır.Tabloda bu oran %80,1 olarak görülmekte ve ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 8: Ölçeğin Müşteri Beklentilerini Belirlemeye Yönelik kısmının İstatistiki Değerleri ve Güven Analizi Cronbach's Alpha Değeri

Ortalama	Varyans	Standat sapma	Değişken	Cronbach's Alpha	Standardize Temelli Cronbach's Alpha	Değişken
83,80	29,297	5,413	19	***,728***	,729	19

Tablo 9:Ölçeğin Müşteri Algılarını Belirlemeye Yönelik kısmının İstatistiki Değerleri ve Güven Analizi Cronbach's Alpha Değeri

Ölçek İstatistikleri				**Reliability Statistics**		
Ortalama	Varyans	Std. Sapma	Değişken	Cronbach's Alpha	Standardize Temelli Cronbach's Alpha	Değişken
66,74	37,121	6,093	19	***,801***	,802	19

3.6. Araştırma Örnek Kütlesinin Çağrı Merkezi Hizmet Beklentileri ile Algıları Arasındaki Farkın İncelenmesi

Araştırmaya katılan katılımcıların ideal bir çağrı merkezinden beklentilerini ve daha sonra da Türk Telekom Firması'nın hizmetlerinden algılarını 5'li likert ölçeğine göre puanlamışlardır.

Birinci hipotezimiz:

H0= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi beklentileri ile algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark yoktur.

H1= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi beklentileri ile algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark vardır.

H0= red, h1 kabul olarak değerlendirilecektir.

Araştırma katılımcılarının ideal bir çağrı merkezinden beklentileri ile Türk Telekom firmasının çağrı merkezindeki müşteri deneyimlerinin istatistikî olarak farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak için "bağımlı değişken t testi" sonuçları incelenmiştir. Bu noktada Tablo:10'da tüm değişkenler için katılımcıların beklentileri ile deneyimleri arasında istatistikî olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Servqual skorları müşteri algıları ile beklentileri arasındaki fark ile ortaya çıkmaktadır. Tablo:10'da her değişken için SERVQUAL skorları hesaplanmıştır. Bu noktada değişken bazında çıkan tüm skorlar Türk Telekom çağrı merkezinin müşteri beklentilerini tam anlamıyla karşılayamadığı sonucunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların puanlaması sonucunda ortaya Türk Telekom Çağrı merkezi SERVQUAL skoru "- 0,83525" olarak hesaplanmıştır.

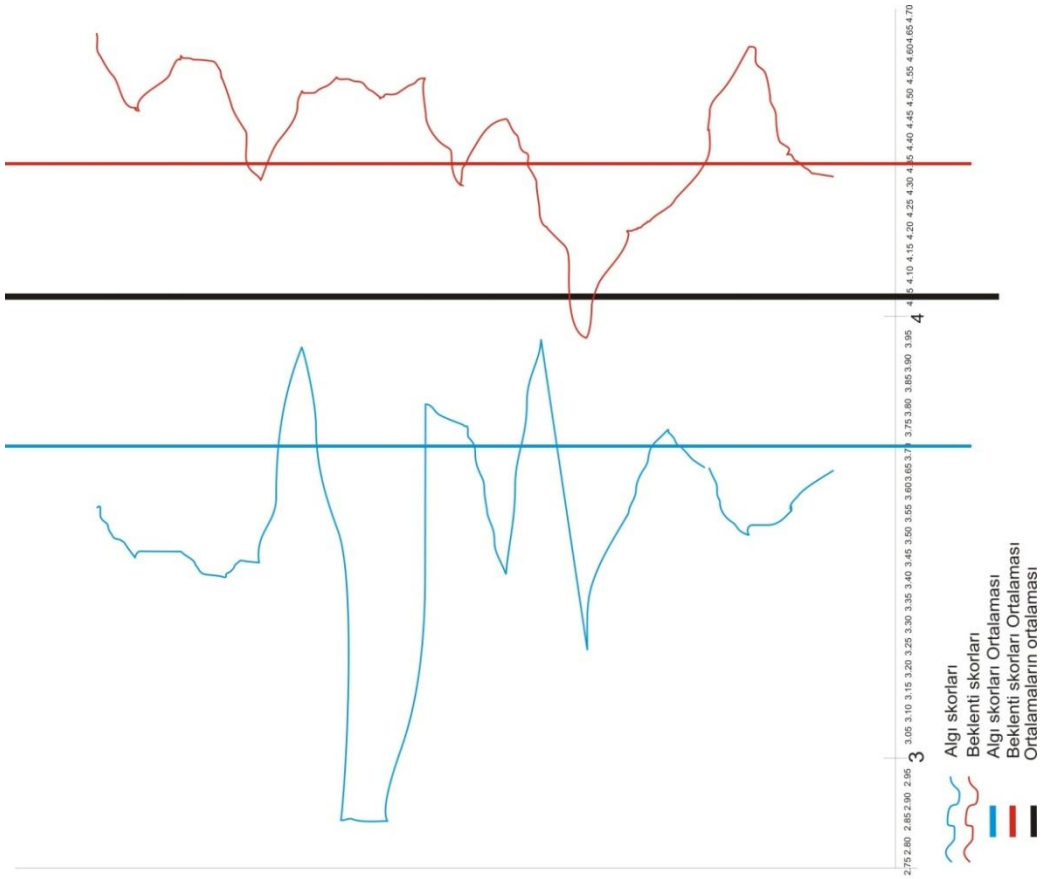
SERVQUAL ölçeği mantığında hizmet kalitesi değerlendirmesi müşterilerin algı-beklenti ifade çiftlerine verdikleri puanlar arasındaki farkın hesaplanmasına dayanmaktadır. Ortaya çıkan SERVQUAL Skorları (Algılanan Kalite) -4 ile +4 arasında değerler alacaktır. Çünkü araştırma anketimizde 5' li likert ölçeği kullanılmıştır. SERVQUALskorunun pozitif çıkması halinde, müşteri beklentilerinin karşılandığı, negatif çıkması halinde müşteri beklentilerinin karşılanamadığı anlamı çıkmaktadır. Pozitif veya negatif değerin sıfırdan uzaklaşma derecesi, çalışan tarafından algılanan hizmet kalitesinin derecesi hakkında bilgi vermektedir. Servqual skorunun -4' e yakınlığı veya uzaklığı müşteri beklentilerinin karşılanamama derecesi, +4' e yakınlığı veya uzaklığı ise müşteri beklentilerinin karşılanma derecesi olarak değerlendirilmektedir(Yıldız, 2009,s:48).

Tablo: 10'da bulunan servqual skorları göz önünde bulundurulduğunda "Türk Telekom Çağrı Merkezi"nin toplam servqual skoru "-0,83525"dir. "0" noktasından negatife doğru yakın olması müşteri beklentilerinin tam anlamıyla karşılanamadığını göstermektedir. Değişken bazında hiçbir servqual skorunun pozitif olmadığı göze çarpmaktadır. Bu sonuç hiçbir hizmet kalitesi değişkeninin çağrı merkezi hizmetinden doğan müşteri memnuniyetini oluşturamadığı gerçeğidir. En düşük skor "-1,13"lük skor ile 5. değişkene aittir. Tablo:11'deki yılan diyagramı da bu farklılıkların anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Tablo 10: Türk Telekom Çağrı Merkezi Müşterilerinin Beklenti, Algı ve SERVQUAL skorları

	Müşteri Deneyimleri			Müşteri Beklentileri		Pair Sample T test (%95 Güven Aralığı)		SERVQUAL SKORU	
	N	ORT	Std. Sapma	ORT.	Std. Sapma	Std. Sapma	Sig.(p) (Çift Kuyruklu)	FARK	TOPLAM
D1	402	3,57	,655	4,69	,528	,705	0,000	-1,12	
D2	402	3,45	,687	4,47	,640	,901	0,000	-1,02	
D3	402	3,47	,699	4,59	,580	,839	0,000	-1,12	
D4	402	3,41	,708	4,54	,643	,896	0,000	-1,12	
D5	402	3,44	,593	4,31	,716	,942	0,000	-1,13	
D6	402	3,74	,662	4,52	,587	,793	0,000	-0,78	
D7	402	2,87	,647	4,54	,643	,794	0,000	-1,67	
D8	402	2,86	,636	4,50	,685	,896	0,000	-1,64	
D9	402	3,82	,619	4,54	,598	,738	0,000	-0,72	
D10	402	3,77	,678	4,31	,734	,982	0,000	-0,54	-0,835
D11	402	3,41	,775	4,45	,962	1,058	0,000	-1,04	
D12	402	3,96	,789	4,22	,854	,991	0,000	-0,26	
D13	402	3,24	,643	3,96	,704	,854	0,000	-0,72	
D14	402	3,55	,731	4,18	,624	,834	0,000	-0,63	
D15	402	3,75	,787	4,25	,719	,950	0,000	-0,50	
D16	402	3,67	,666	4,43	,724	,968	0,000	-0,76	
D17	402	3,51	,686	4,62	,747	,878	0,000	-1,11	
D18	402	3,57	,600	4,37	,634	,855	0,000	-0,80	
D19	402	3,66	,733	4,33	,696	,885	0,000	-0,67	
ORT.	402	3,73	,689	4,38	,712	,939	0,000		

Tablo 11: Katılımcıların Beklenti ve Algı ifadelerine yönelik Yılan Diyagramı



Temsilci farklı konulardaki sorulara cevaplıyacak donanımda olmalıdır.
Temsilci sorunu yanlızca teknik terminoloji paralelinde açıklamamalıdır.
Müşterinin bilgi seviyesini göz önünde bulundurulup bilgi verilmelidir.
Temsilci müşteri sinirlendiğinde sakin ve uygun davranmalıdır.
Temsilci müşterinin değişen ruh haline uygun davranmalıdır.
Temsilci sorulan her soruyu yanıtlama birikimine sahip değildir.
Temsilci tüm şikayetlerin kaynağı konusunda bilgi sahibi değildir.
Çağrı aktarma sebebi müşteriye anlatılmalıdır.
Müşteri bilgilerinin güvenli kullanıldığı hissettirilmelidir.
Müşteri bilgilerinin ne amaçla kullanıldığının bildirilmesi gereklideğildir.
Temsilci sorunun sebep ve çözümünü yüzeysel anlatmamalıdır.
Temsilci bir sorundan arayan müşterinin ruh halini anlayabilmelidir.
Temsilcinin müşteriye değer verdiğini hissettirmesi gerekmez
Temsilci sorulan her sorunun önemli olduğu bilinci ile yaklaşmalıdır.
Yetki eksikliği nedeniyle soru cevapsız bırakılmamalıdır.
Temsilci sorulan her soruya cevaplayacak yetkiye sahiptir.
Çağrı aktarma araları olabildiğince kısa olmalıdır.
Sesli yanıtlama yerine temsilci tarafından başlamak gerekli değildir.
sorun gereğinden yavaş çözülmemelidir.

Bu değişken görüşme süresince müşterinin değişen ruh haline uygun davranması ile ilgilidir. En yüksek skor ise müşteri temsilcisinin yetkilendirilmesi ile ilgili olan değişkene verilmiştir ve bu skor "-50"dir. Ancak bu noktada müşteri beklentilerinin tam anlamıyla karşılanılamadığı anlaşılmaktadır. Tablo:20'de değişkenlerin müşteri beklentilerine göre ortalamaları ile hizmet deneyimlerinin ortalamaları ortalamaların ortalamaları paralelinde gösterilmeye çalışılmıştır. Burada dikkat çeken en önemli durum ise hizmet beklentileri hiçbir değişkende hizmet performansının altında kalmamıştır. Yani müşterilerin beklentileri tam anlamıyla karşılanamamıştır.

3.7. Demografik Özelliklere Göre SERVQUAL Skorları

Katılımcıların demografik özelliklerine göre servqual skorları hesaplanmıştır. Öncelikle cinsiyet değişkenine göre hesaplanan skorlar şu şekildedir(Bakınız Tablo:12). Bayanlar "-0.90"servqual skoruna sahip iken erkekler ise "-0.88" servqual skoruna sahiptirler. Bu noktada iki skor birbirine çok yakındır. Erkeklerin de bayanların da beklentileri çağrı merkezi hizmetlerinden algılarından düşüktür ve beklentileri tam anlamıyla karşılanamamıştır.Yaş açısından değerlendirildiğinde de tüm skorlar birbirinden farklıdır ancak çok yakın değerlerdedir. En düşük skor -0,96 ile 51 yaş ve üzeri katılımcılara aittir en yüksek skor ise "-0.89" ile "21yaş ve altı" katılımcılara aittir. Gelirde de dikkati çeken husus gelirin artması ile skorun düşmesi paralelidir. Bu noktada da skorların değerleri çok farklılaşmamaktadır en düşük skor "-0.98" ile "5000tl" ve üzere gelire sahip olan katılımcılara aittir. En yüksek skor ise "2000tl" ve altındaki gelir gruplarında yer alan katılımcılara aittir. Eğitim seviyeleri göz önünde bulundurulduğunda skorların gelir düzeyleri ile paralellik gösterdiği görülmektedir en düşük skor doktora yapmış katılımcılara aittir. "-0.99" olan bu skoru yüksek lisans ve üniversite mezunu olan katılımcılar "-0.96" servqual skoru ile takip etmektedir. Lise mezunu katılımcıların skoru "-0.92" ilköğretim mezunu katılımcıların ise skoru "0.89"dur. Meslek gruplarına göre servqual skorları değerlendirildiğinde en yüksek skorun "-0.75" ile "emeklilere" ait olduğu gözlemlenmektedir. En düşük skor ise esnaf olan katılımcılara aittir ve bu skor "-1.01"dir.

Tablo 12: Demografik Özelliklere Göre SERVQUAL Skorları

	N	Algı Ort.	Beklenti Ort.	SERVQUAL
Cinsiyet				
K	220	3,52	4,42	***-0.9***
E	182	3,50	4,38	***-0.88***
Yaş				
21 ve altı	37	3.62	4.46	***-0.84***
22-31	203	3.49	4.39	***-0.9***
32-41	102	3.5	4.37	***-0.97***
42-51	38	3.48	4.42	***-0.94***
51 ve üzeri	22	3.53	4.42	***-0.96***
Gelir				
1000TL ve altı	95	3.55	4.44	***-0.89***
1001TL-2000TL	137	3.53	4.42	***-0.89***
2001TL-3000TL	102	3.45	4.39	***-0.94***
3001TL-4000TL	35	3.49	4.35	***-0.96***
4000TL-5000TL	19	3.51	4.45	***-0.94***
5000TL ve üzeri	14	3.53	4.21	***-0.98***
Eğitim				
İlköğretim	31	3.58	4.47	***-0.89***
Lise	72	3.52	4.44	***-0.92***
Üniversite	247	3.44	4.4	***-0.96***
Yüksek Lisans	42	3.38	4.34	***-0.96***
Doktora	10	3.43	4.42	***-0.99***
Mesleğiniz				
Özel Sektör	179	3.49	4.37	***-0.88***
Kamu/Memur	65	3.52	4.41	***-0.89***
Serbest Meslek	17	3.49	4.37	***-0.88***
Esnaf	16	3.46	4.47	***-1.01***
İşçi	29	3.43	4.37	***-0.94***
Emekli	6	3.45	4.2	***-0.75***
Ev Hanımı	12	3.6	4.6	***-1***
Öğrenci	49	3.53	4.49	***-0.96***
Çalışmıyor	29	3.62	4.43	***-0.81***

3.8. Araştırma Örnek Kütlesinin Beklentilerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığının İncelenmesi

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların beklentilerinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin varyans analizi mevcuttur.

H0 = Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi beklentileri "cinsiyetlerine göre" istatistikî olarak farklılaşmamaktadır.
H2a= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi beklentileri "cinsiyetlerine göre" istatistikî olarak farklılaşmaktadır.

10. değişkenimiz için H0 red ancak diğer değişkenler için H0 kabul olarak değerlendirilecektir.

Öncelikle cinsiyet değişkeni anova analizi ile test edilmiştir ve buna göre 10. ifade için bir fark tespit edilmiştir ancak diğer değişkenler için bir farklılık söz konusu değildir.

Cinsiyetlere göre farklılık tespit edilen değişken 10 için grup istatistikleri mevcuttur. Buna göre kadın cevaplayıcıların ortalaması 4.29dur ve beklentileri erkeklere göre daha yüksektir.

H0= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi beklentileri "yaşlarına göre" istatistikî olarak farklılaşmamaktadır.

H2b= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi beklentileri "yaşlarına göre" istatistikî olarak farklılaşmaktadır.

Yaş gruplarına göre tüketici beklentilerinin farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde, bu noktada 7, 9, 13,16 numaralı değişkenlerin yaş gruplarına göre farklılaştığı görülmektedir. Diğer değişkenlerin ise yaş gruplarına göre farklılaşmadığı gözlemlenmiştir.

7.9.13 ve 16. değişkenler için H0 red olarak değerlendirilecek ancak diğer tüm değişkenler için h0 kabul edilecektir.

Tablo 13: Cinsiyet, Yaş, Gelir, Eğitim ve Meslek Grupları'nın Beklentiler Üzerinde Yarattığı Farklılıklara İlişkin "ANOVA" Analizi

	Cinsiyet		Yaş Grupları		Gelir Durumları		Eğitim Durumları		Meslek Grupları	
	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
D1	0.129	0.720	,386	,818	2,933	***,013***	,541	,705	,564	,807
D2	0.005	0.946	,327	,860	1,053	,386	,331	,857	,715	,678
D3	0.002	0.966	1,012	,401	1,171	,323	2,084	***,042***	1,542	***,014***
D4	0.919	0.338	,235	,919	,693	,629	,349	,845	1,126	,344
D5	1.843	0.175	,497	,738	1,176	***,032***	2,286	***,041***	1,295	,244
D6	0.000	0.990	1,724	,144	1,104	,358	,103	,981	,568	,804
D7	0.075	0.785	2,602	***,036***	3,248	***,007***	2,471	***,044***	1,384	***,020***
D8	1.582	0.209	,809	,520	1,132	,343	3,991	***,003***	2,091	,636
D9	0.686	0.408	1,377	***,024***	,653	,660	,016	,957	,741	,145
D10	4.087	***0.044***	,965	,427	1,778	***,016***	,920	,452	1,544	,140
D11	0.008	0.930	1,194	,313	,187	,968	,419	,795	1,184	,230
D12	0.136	0.713	,500	,736	,954	,446	,639	,635	,932	,490
D13	1.579	0.210	,924	***,045***	2,763	***,018***	,365	,834	,674	,715
D14	1.419	0.234	,357	,839	,602	,699	,044	,984	2,282	,121
D15	0.047	0.829	,334	,855	,106	,991	1,052	***,038***	1,142	,334
D16	0.355	0.552	,969	***,042***	1,350	***,024***	,495	,740	2,071	,128
D17	0.323	0.570	1,024	,395	,644	,666	,308	,872	2,063	,558
D18	0.696	0.405	1,002	,406	1,041	,393	,957	,431	1,337	,422
D19	0.246	0.620	,944	,438	,854	,512	,205	,935	1,316	,234

Gelir gruplarının beklentilere göre farklılaşıp farklılaşmadığı ile ilgili hipotezimiz :

H0= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi beklentileri "gelir durumlarına göre" istatistikî olarak farklılaşmamaktadır.

H2c= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi beklentileri "gelir durumlarına göre" istatistikî olarak farklılaşmaktadır.

1,5,7,10 ve 13. Değişkenler için Ho=red diğer ifadeler için Ho kabul olacaktır.

Gelir durumlarına göre farklılıklar değerlendirilecek olur ise "1.,5.,7.,10.,13. ve 16. ifadelerin değerlerinin "0" değerinin altında kaldığı görülmektedir. Bu ifadelere verilen yanıtlar gelir gruplarına göre değişmiştir. Diğer değişkenlerde ise bir farklılık gözlemlenmemektedir.

Eğitim durumlarının beklentilere göre farklılaşıp farklılaşmadığı ile ilgili hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

“H0=Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi beklentileri “eğitim durumlarına göre” istatistikî olarak farklılaşmamaktadır.

“H2d= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi beklentileri “eğitim durumlarına göre” istatistikî olarak farklılaşmaktadır.

Eğitim durumlarına göre farklılıklar değerlendirilecek olur ise 3,5,7,8 ve 15. değişkenlerin p değerlerinin “0” değerinin altında kaldığı görülmektedir. Bu değişkenlere verilen yanıtlar “eğitim durumlarına” göre değişmiştir. Diğer değişkenlerde ise bir farklılık gözlemlenmemektedir.

3,5,7,8 ve 15. Değişkenler için H0=red diğer değişkenler için Ho kabul olacaktır.

Meslek gruplarına göre beklenti ifadelerine verilen yanıtların farklılaşıp farklılaşmadığını inceleme noktasında kurulan hipotez

“H0= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi beklentileri “meslek guruplarına göre” istatistikî olarak farklılaşmamaktadır.

“H2e= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi beklentileri “meslek guruplarına göre” istatistikî olarak farklılaşmaktadır.

Tablo 26 değerlendirildiğinde 3 ve 7.değişkenlerin p değerlerinin %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu açıdan 6. Hipotez bu değişkenler için Ho=red olarak değerlendirilecektir. Diğer tüm değişkenler için Ho=kabul olarak değerlenecek ve diğer değişkenlerin meslek gruplarına göre değişmediği gözlenecektir.

Ek:1 Tablo:20,21,22 ve 23’de istatistiki olarak tespit edilen anlamlı farklılıklar ikili karşılaştırma tablolarında incelenmiştir. Buna göre öncelikle yaş grupları 7. Değişken için incelendiğinde 21 yaş ve altı yaş grubunun 22-31 yaş grubu ve 32-41 yaş grubundan müşteri beklentilerinin daha düşük olduğu anlaşılmıştır. Aynı değişken için 42- 51 yaş grubu ile 51yaş ve üzeri yaş grubu ile de anlamlı bir fark görülmekte

ve 42- 51 yaş grubunun diğer yaş grubuna göre beklentilerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Değişken 9 için 22- 31 yaş aralığının 32-41 yaş grubu ve 42-51 yaş grubuna göre beklentilerinin daha düşük olduğu anlaşılmaktadır. Değişken 13 için ise 51 yaş ve üzeri grubun 22-31 yaş grubuna göre ideal bir çağrı merkezinden beklentilerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Değişken 16 için tablo incelendiğinde 21 ve altı yaş grubunun diğer tüm yaş gruplarına göre beklentilerinin daha düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Gelir gruplarındaki anlamlı farklılıklar incelendiğinde 1. değişkenimiz için 1000TL ve altı gelir grubunda bulunan katılımcıların 5000TL ve yukarısı gelir grubuna sahip katılımcılara göre beklentilerinin daha düşük olduğu görülmektedir. 5000TL ve yukarısı gelir grubunda bulunan katılımcılar diğer tüm gruplardan daha yüksek beklentiye sahiptir. Değişken 5 içinde bu sonuç ortaya çıkmıştır. 5000TL ve üzeri gelire sahip katılımcıların beklentileri diğer gelir gruplarının beklentilerinden daha yüksektir. Değişken 7'de de aynı olan bu duruma ek olarak 1000TL ve altı gelir grubuna sahip katılımcıların 1001TL-2000TL gelir grubuna ait katılımcılardan beklentilerinin daha az olduğu görülmüştür. Değişken 10 ve değişken 13 içinde bu durum aynı gözlemlenmişken değişken 16'da tespit edilen farklılık yalnızca 1000TL ve altı ile 5000TL ve üzeri gelir gruplarında kalmıştır ve geliri daha yüksek katılımcıların beklentilerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğrenim durumlarında tespit edilen farklılık ise daha yüksek öğrenim gören kişilerin beklentilerinin daha yükseldiği şeklinde özetlenmektedir. Anlamlı farkların tespit edildiği değişkenler incelendiğinde değişken 3 için ilköğretim ve lise öğrenim durumuna sahip katılımcıların beklentileri ile üniversite yüksek lisans ve doktora eğitimi almış katılımcıların beklentilerine nazaran daha düşük olduğu görülmektedir. Değişken beş için ise bu farklılık ilköğretim lise ve üniversite mezunları ile yüksek lisans ve doktora mezunları arasında görülmüştür.Değişken 7 ve değişken 8, farklılık tespit edilen ilk değişkenimiz olan 3 değişken ile paralellik göstermiştir.Değişken 15 için ise farklılaşma yalnızca doktora eğitimi almış kişiler ile diğer gruplar arasında gözlemlenmiştir.

Meslek grupları için değişkenler daha çok özel sektör çalışanları ile diğer gruplar arasında farklılaşmışlardır. Özel sektör çalışanlarının beklentileri ev hanımları kamu çalışanları ve işçilere göre daha yüksektir.

3.9. Araştırma Örnek Kütlesinin Türk Telekom Çağrı Merkezi Hizmet Algılarının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığının İncelenmesi

Bu noktada ilgili hipotezimiz:

"H0= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, "cinsiyetlerine göre" hizmet kalitesi ifadeleri bazında istatistiki olarak farklılaşmamaktadır.

"H3a= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi algıları "cinsiyetlerine göre" istatistikî olarak farklılaşmaktadır.

Ho =kabul olarak değerlendirilecektir.

Araştırma örnek kütlesinin Türk Telekom çağrı merkezi hizmet algılarının demografik özeliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesine ilişkin anova analizi değerlendirildiğinde öncelikle katılımcıların Türk Telekom çağrı merkezinden hizmet algılarının cinsiyetlerine göre her hangi bir farklılık ortaya çıkarmadığı gözlemlenmektedir.

Tablo 14 Cevaplayıcıların Türk Telekom çağrı merkezinden hizmet algılarının yaş gruplarına, gelir gruplarına, eğitim durumlarına ve meslek gruplarına göre değişip değişmediğinin incelenmesini de ortaya koymuştur.

Buna göre öncelikle yaş gruplarına göre farklılık incelendiğinde;

H0= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi algıları "yaşlarına göre" istatistikî olarak farklılaşmamaktadır.
H3b= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi algıları "yaşlarına göre" istatistikî olarak farklılaşmaktadır.

1,4,5,7,10,15 ve 17. Değişkenler için p değeri 0,05'in altında olduğu görülmektedir. Bu değişkenler için katılımcı algılarının farklılaştığı görülmektedir.

Ho bu değişkenler için Ho=red diğer değişkenler için Ho=kabul olarak değerlenmektedir.

Tablo 14: Cinsiyet,Yaş, Gelir, Eğitim ve Meslek Grupları'nın Katılımcıların Algıları Üzerinde Yarattığı Farklılıklara İlişkin "ANOVA" Analizi

	Cinsiyet		Yaş Grupları		Gelir Durumları		Eğitim Durumları		Meslek Grupları	
	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
D1	0.490	0.484	,386	,818	2,933	***,013***	,541	,705	,564	,807
D2	0.089	0.765	,327	,860	1,053	,386	,331	,857	,715	,678
D3	1.672	0.197	1,012	,401	1,171	,323	2,084	***,042***	1,542	***,014***
D4	0.460	0.498	,235	,919	,693	,629	,349	,845	1,126	,344
D5	0.890	0.346	,497	,738	1,176	***,032***	2,286	***,041***	1,295	,244
D6	2.520	0.113	1,724	,144	1,104	,358	,103	,981	,568	,804
D7	0.091	0.763	2,602	***,036***	3,248	***,007***	2,471	***,044***	1,384	***,020***
D8	0.016	0.900	,809	,520	1,132	,343	3,991	***,003***	2,091	,636
D9	0.212	0.645	1,377	***,024***	,653	,660	,016	,957	,741	,145
D10	0.116	0.734	,965	,427	1,778	***,016***	,920	,452	1,544	,140
D11	2.415	0.121	1,194	,313	,187	,968	,419	,795	1,184	,230
D12	0.109	0.742	,500	,736	,954	,446	,639	,635	,932	,490
D13	0.072	0.788	,924	***,045***	2,763	***,018***	,365	,834	,674	,715
D14	0.032	0.858	,357	,839	,602	,699	,044	,984	2,282	,121
D15	0.045	0.831	,334	,855	,106	,991	1,052	***,038***	1,142	,334
D16	0.002	0.962	,969	***,042***	1,350	***,024***	,495	,740	2,071	,128
D17	3.740	0.054	1,024	,395	,644	,666	,308	,872	2,063	,558
D18	0.102	0.750	1,002	,406	1,041	,393	,957	,431	1,337	,422
D19	0.025	0.874	,944	,438	,854	,512	,205	,935	1,316	,234

Gelir gruplarına göre farklılıklar değerlendirildiğinde 3,8,10,13,14,17 ve 18 değişkenlerinin farklılaştığı görülmektedir.

Bu noktada hipotez:

"H3c= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi algıları "gelir durumlarına göre" istatistikî olarak farklılaşmamaktadır. "H9= Türk Telekom Çağrı

Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi algıları “gelir durumlarına göre” istatistikî olarak farklılaşmaktadır.
bu değişkenler için H0 =red diğer değişkenler için H0 kabul edilmiştir.

H0= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi algıları “eğitim durumlarına göre” istatistikî olarak farklılaşmaktadır.

H3d= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi algıları “eğitim durumlarına göre” istatistikî olarak farklılaşmaktadır.

Tablo 14’da bulunan anova analizinin eğitim durumu stünlarında eğitim durumlarına göre algıların farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Burada 1,5,8,10,15,16,18 ve 19. değişkenlerin p değerlerinin %5 anlamlılık düzeyinin altında kaldığı görülmektedir ve eğitim durumlarına göre bu değişkenlerin farklılık gösterdiği gözlemlenmektedir. Bu değişkenler için h0=red olarak değerlenirken diğer değişkenler için h1=kabul olarak değerlenecektir.

Meslek gruplarına göre tablo:28 değerlendirildiğinde ise 19.değişken için müşteri algılarının farklılaştığı görülecektir.

Bu paralelde H11:

H0= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi algıları “meslek guruplarına göre” istatistikî olarak farklılaşmamaktadır.

H3e= Türk Telekom Çağrı Merkezi müşterilerinin, hizmet kalitesi algıları “meslek guruplarına göre” istatistikî olarak farklılaşmaktadır.

9. değişken için Ho=red ancak diğer tüm değişkenler için Ho=kabul olarak değerlenmektedir.

Ek:1 tablo:24, 25, 26 ve 27’de istatistiki olarak tespit edilen anlamlı farklılıklar ikili karşılaştırma tablolarında incelenmiştir. Buna göre öncelikle yaş grupları değerlendirildiğinde, farklılık tespit edilen tüm değişkenler için 21 yaş ve altı yaş grubu için Türk Telekom Çağrı Merkezi hizmet algılarının diğer yaş grupları için

daha yüksek olduğu görülmektedir. Gelir grupları değerlendirildiğinde farklılaşan değişkenlerin hizmet beklentileri ile farklılaşma biçimleri ile paralellik gösterdiği anlaşılmıştır. Buna göre 4001TL ve 5000TL gelir grubu ve 5001TL ve üzeri gelire sahip katılımcıların diğer gelir gruplarına göre hizmet algılarının daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durum öğrenim kademelerindede değişmeyerek yüksek öğrenime sahip katılımcıların algılarının fark tespit edilen değişkenler için daha düşük olduğu görülmüştür. Meslek gruplarında ise yalnızca 19. Değişkende farklılık tespit edilmiştir. Özel sektör çalışanlarının hizmet algıları bu değişken için diğer meslek gruplarına göre daha düşüktür.

3.10.Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırmanın sonuçları ve bu sonuçların değerlendirilerek literatüre ve çağrı merkezi kuruluşlarına ne katacağına yer verilmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalar için önerilere de bu bölümde yer verilecektir.

3.10.1.Araştırmanın Sonuçları

Araştırmada çağrı merkezi hizmet kalitesine yönelik bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu açıdan SERVQUAL ölçeği ile Türk Telekom Firmasının çağrı merkezine yönelik 402 katılımcı ile müşteri beklentileri ve müşteri algıları karşılaştırılmıştır.

İlk olarak araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığını ölçmek amacıyla güvenilirlik analizleri yapılmış, Cronbach Alpha katsayılarına bakılarak kullanılan ölçeklerin yüksek güvenilirlik derecesine sahip oldukları belirlenmiştir.

Katılımcıların 220'si bayan 182'si ise erkekdir. Araştırmaya en yoğun olarak 22-31 yaş aralığında ve 1001TL-2000TL ortalama aylık gelire sahip, üniversite mezunu kişilerce ve en yoğun olarak özel sektör çalışanı özelliğini barındırmaktadırlar. Katılımcıların genel olarak memnuniyet düzeyleri ise ortalama olarak ne memnunum

ne de memnun değilim ifadesi üzerinde yoğunlaşmıştır. Arama sıklıkları değerlendirildiğinde ise katılımcıların telefon kullanıcılarının %95'i ortalama ayda bir kez, TTnet kullanıcılarının %72,6'sı ortalama ayda bir kez çağrı merkezlerini aramaktadır.

Katılımcılar çağrı merkezlerini en çok arıza bildirimi için aramaktadırlar. Ayrıca katılımcılar çağrı merkezleri hizmetini, kampanya ve promosyonları öğrenmek, dilek ve şikayetlerini iletmek tarife bilgilerini öğrenmek ve değiştirmek amacı ile aramaktadırlar.

SERVQUAL puanları değerlendirildiğinde katılımcıların beklentilerini belirlemeye yönelik sorulara ortalama 4,38 puan vermişlerdir. Hizmet algıları değerlendirildiğinde ise katılımcılar ortalama 3,73 puan vermişlerdir. Bu bilgiler paralelinde Türk Telekom çağrı merkezinin SERVQUAL skoru -0,835 olarak belirlenmiştir.

Hizmet kalitesi değişkenleri göz önünde bulundurulduğunda SERVQUAL skorlarının 0 ile -1 arasında değerler aldığı söylenebilir. Bunun anlamı çağrı merkezi müşterilerinin algılamaları ile beklentileri arasında negatif yönlü bir farkın bulunduğudur. Hizmet kalitesine ait her bir ifade için negatif değerler söz konusudur. Bu demektir ki; hizmet performansı müşterilerin beklentilerinin altında kalmaktadır. Müşterilerin çağrı merkezi hizmetlerine yönelik beklentileri ve çağrı merkezi hizmetlerini algılamaları arasındaki eksi yönlü farkı kapatmak amacıyla çağrı merkezi hizmet kalitesi ifadeleri üzerinde durularak müşteri algılamalarının, beklentilerini karşılamasına yönelik çalışılmalıdır.

Araştırma modeline göre müşterilerin çağrı merkezi hizmetlerine ilişkin beklentileri ve hizmet performansına ilişkin değerlendirmeleri demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Demografik özelliklerin, müşterilerin beklentileri ve hizmet performansına ilişkin değerlendirmeleri üzerinde yarattığı farklılıkları ortaya çıkarmak amacıyla ANOVA analizleri uygulanmıştır. Her değişken için yapılan incelemelerde bazı değişkenlerin farklılaştığı tespit edilmiştir.

Hizmet beklenti ve algıları demografik değişkenlere göre büyük ölçüde farklılaşmamaktadır. Ancak müşterilerin cinsiyet ve öğrenim durumları ile ilgili olarak hem beklentileri hem de aldıkları hizmete ilişkin düşünceleri açısından bazı ifadelerde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Müşterilerin gelir düzeyleri ise bazı beklenti ifadeleri üzerinde farklı düşünceleri ortaya çıkarırken, yaş faktörü de aldıkları çağrı merkezi hizmetleri ile ilgili farklı düşüncelere sahip olduklarını işaret etmektedir. Gelir grupları ve eğitim kademeleri göz önünde bulundurulduğunda farklılaşan ifadelerin eğitim seviyesi yükseldiğinde ve gelir arttığında beklentilerinde arttığını göstermektedir. Özel sektör çalışanlarının beklentilerinin farklılaşan değişkenler için diğer meslek gruplarına göre daha düşük olduğu söylenebilir. Algıları ve beklentileri ölçmeye yönelik ifadeler paralel şekilde farklılık göstermektedirler.

3.10.2. Araştırmanın Katkıları ve Gelecekteki Çalışmalar İçin Öneriler

Günümüz teknolojik gelişmeleri işletmelerin müşterilerine bireysel hizmetlerle yaratabilecekleri yeni faydaları söz konusu kılmıştır. İşletmelerin kullandıkları bu teknolojik araçlar, yaşanan gelişmelerle birlikte her geçen gün değişmektedir. Buna, pazardaki rakip sayısının çokluğu ve dolayısıyla rekabetin şiddetlenmesi eklendiğinde, işletmelerin tüketicilerle iletişimi sağlayan haberleşme araçlarına daha fazla ağırlık verdikleri görülmektedir. Bu araçlar arasında, telefon ön plandadır. Buna paralel olarak çağrı merkezi hizmetleri yaygınlaşarak müşteriye dokunma adına en önemli araçlardan biri olmuştur. Türk Telekom Firması'da Telekomünikasyon sektörünün önemli firmalarından biridir ve çağrı merkezi hizmeti ile müşterilerine daha yakınlaşarak hizmetlerini tanıtmakta müşteri taleplerini toplamaktadır. Telekom firması sunduğu bu hizmeti değerlendirerek daha etkin çözümler ile müşterilerine hizmetler sunarak müşteri sadakati yaratma noktasında bir adım öne çıkmalıdır.

Çağrı merkezi hizmet kalitesine önem vermek isteyen telekomünikasyon işletmesi öncelikle bir bütün olarak sunduğu hizmetlerin kalitesini ölçmeli, müşterilerin çağrı merkezi hizmeti süreci boyunca aldıkları hizmetten tatmin olup olmadığını öğrenmeli, tatminsizlik sebeplerini belirleyerek bunlar üzerinde iyileştirme

çalışmaları yapmalıdır. Bu sayede telekomünikasyon hizmeti veren firma gereksiz kaynak ve zaman israfını engelleyerek öncelikli iyileştirme ihtiyacı olan alanlara çok daha kısa sürede daha az maliyetle müdahale edebilmekte ve müşteri beklentileri doğrultusunda hizmet verebilecektir.

Çağrı merkezi hizmet kalitesini sağlamak amacıyla müşteri beklentileri ve sunulan çağrı merkezi hizmetinin performansını müşterilerin nasıl değerlendirdikleri doğru bir şekilde belirlenmelidir. Çağrı merkezi müşterilerinin algıladıkları hizmet kalitesini yükseltmek açısından müşteri şikâyetleri önemlidir. Müşteri şikâyetleri dikkate alınmalı ve problemlerin çözümünün sağlanmasında etkin bir role sahip oldukları unutulmamalıdır. Çağrı merkezi hizmet ifadeleri iyi analiz edilmeli bu boyutlar paralelinde bütüne yönelik geliştirmeler yapılmalıdır.

Araştırmada dikkat çeken en önemli durumlardan biri katılımcıların hizmet performansının en düşük değerlendirdiği ifadelerin çağrı merkezi çalışanları ile ilgili olduğu bölümdür. Çağrı merkezi kurumlarının çalışan seçimine ve eğitimine verecekleri önem çağrı merkezi hizmet kalitesini etkileyecektir. Tüketicilerin de yüksek beklentilere sahip olduğu çalışanlara yönelik yüksek ifadelerin incelenmesi ve işletmelerce iyileştirmeler yapılması müşteri memnuniyetini arttırma noktasında hızlıca üretilen çözümlerden olacaktır.

Hizmetlerde kalitenin belirleyicisi müşteriler olduğuna göre, işletmelerin yapmaları gereken müşteriler için önemli olan hizmet kalitesi kriterlerini öğrenmek ve onlara uygun pazarlama ve yönetim stratejileri geliştirmektir. Müşteri beklentileri doğrultusunda geliştirilen hizmet müşterilerin firmaya duydukları sadakati arttıracaktır. Bu noktada çağrı merkezleri için de müşteri beklentilerinin müşteriye verilen değer, sorunu çözebilme hızı ve kapasitesi, çağrı araları ve kuyruk beklemeleri, müşteri bilgilerinin doğru kullanımı ve çalışan yetkilendirmeleri firmaya duyulan sadakati oldukça etkileyecektir. Bu açıdan müşteri bilgilerinin güvenli kullanıldığı, çalışanların müşteri beklentilerine uygun davrandığı, hızlı bir çağrı merkezi hizmeti müşteri sadakatini olumlu yönde etkileyecektir.

Çağrı merkezlerinin müşterilerinin hizmet beklentileri ve algıları bazı ifadeler özelinde farklılaşmaktadır. Bu açıdan tek düze hizmet yerine anlamlı demografik

segmantasyonlarla kişiselleştirilmiş çağrı merkezi hizmeti müşteri memnuniyetini arttırmada ve buna paralel olarak müşteri sadakati yaratmada önemli rol oynayacaktır. Bu noktada gelir durumu ve meslek grupları öne çıkan hususlardır.

Araştırma süresince çağrı merkezi hizmet kalitesini SERVQUAL ölçeği ile ülkemizde ölçen başka bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu durum çalışmamızın literatürde bu alanda yapılan çalışmaların ilklerinden olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada çağrı merkezi hizmetine yönelik beklenti ile algılarının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bundan sonrası için ise tüketicilerin çağrı merkezi hizmet beklentilerinin veya hizmet algılarının yaşam tarzı, kişilik ve benzeri faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenebilecektir.

Araştırma gelecekte telekomünikasyon haricindeki sektörlerde yapılacak çağrı merkezi çalışmalarına katkı sağlayabilir. Bu noktada yoğun rekabet ortamında farklılaşmak adına yapılacak adımlardan bir tanesi olan çağrı merkezi uygulamalarının müşteri temelli bakış açısını belirleyecek çalışmalara katkı sağlayabilir ve yeni kurulacak çağrı merkezleri kurumları için yol gösterici çalışmalara yardımcı olabilir.

KAYNAKÇA

Acuner, Şebnem A.: **Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü,** Milli Produktivite Yayınları No: 655, Ankara, 2003

Akal, Zuhal: **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, MPM Yayınları: 473, Ankara, 2002.

Akın, Murat: "Müşteri Tatmininin Devamlılığını Sağlamada Yeni Bir Yaklaşım: Veri Tabanlı Pazarlama", **Pazarlama Dünyası**, Yıl:13, Sayı:73, Ocak-Şubat 1999, s.16-21

Aktan, Coşkun Can: "Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite" Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Maliye Bölümü, 2003, (Çevrimiçi) www.canaktan.org, Erişim Tarihi: 10.04.2012.

Altan, Şenol, Ediz, Ayşe, Murat Atan: "SERVQUAL Analizi ile Toplam Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Yüksek Eğitimde Bir Uygulama", 12. Ulusal Kalite Kongresi, KalDer-Türkiye Kalite Derneği, 2003.

Ardıç, Kadir, Türker Baş: "Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesinin (Müşteri Tatmininin) Ölçülmesi", Sakarya Doğum ve Çocuk Bakımevi Hastanesinde Bir Uygulama, **Sosyal Bilimler Dergisi**, No.4., 2001.

Arslan, Zekeriya: "Acil Yardım Hizmetleri ve Çağrı Merkezleri" , 2005, (Çevrimiçi) http://www.vodasoft.com.tr/spage.php?prm1=151&prm2=152&prm3=163, Erişim Tarihi: 14.06.2012

Bennington, L., Cummane, J., Paul Conn: "Customer Satisfaction and Call Centers: An Australian Study" **International Journal of Service Industry Managemen**t, 11 (2), 2000, s.162-173.

Bulgan, Uğur, Gültekin Gürdal: "Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması" 22 - 24 Eylül 2005, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul, (Çevrimiçi) http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak05/u05-22.pdf, Erişim Tarihi: 20.07.2012.

Burgers, A., Keen, C., Streukens, S., Ko de Ruyter: "Customer expectation dimensions of voice-to-voice service encounters: a scale-development study" **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 11 (2), 2000, s.142-161.

Calvert, Natalie: "Today's Changing Call Centre: An Overview" **The Journal of Database Marketing**, Vol. 8 (2), 2001, s.168-175.

Cleveland, Brad: "Ağ Ekonomisinde Şirketlerimizin Refahı 2002" (Çevrimiçi) www.sistema.com.tr/download/AğEkonomisinde %20Kurumlarımızınrefahı, Erişim Tarihi: 28.06.2012.

Coşar, Ferah: "Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006.

Çağrı Merkezleri Derneği: "Dünya ve Türkiye Çağrı Merkezi Sektörü" (Çevrimiçi)http://cagrimerkezleridernegi.org/uploads/Dunya-ve-Turkiye-Cagri-Merkezi-Sektoru.pdf, Erişim Tarihi: 28.06.2012.

Çiper, Ayşe: "Tükenmişlik Sendromunun Hizmet Kalitesine Etkisi Ve Çağrı Merkezi Uygulaması" Marmara Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

Dean, Alison M.: "Rethinking customer expectations of service quality: are call centers different?" **Journal of Services Marketing**, Vol. 18 (1), 2004, s.60-78.

Dean, Alison M.: "Service quality in call centres: implications for customer loyalty" **Managing Service Quality**, Vol. 12 (6), 2002, s.414-423.

Değermen, Hatice Anıl: "Hizmet Kalitesi ile Müşteri Sadakatinin Sağlanması ve GSM Sektöründe Bir Uygulama", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2004.

Demir, Filiz Otay, Yalçın Kırdar: "Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM" **Review of Social, Economic & Business Studies**, Vol.7 (8), 2009, s.293-308.

Devebakan, Nevzat, Engin Özgül: "Üniversitelerde SERVQUAL Tekniği İle Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik karşılaştırmalı Bir Araştırma" **Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, Çanakkale, 2005, s.93-116.

Devebakan, Nevzat: "Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesi ve Ölçümü" **Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1, İzmir, 2005, s.3-37.

Feinberg, R.A., Hokama, L., Kadam, R., IkSuk Kim: "Operational determinants of caller satisfaction in the banking/financial services call center" **International Journal of Bank Marketing**, Vol. 20 (4), 2002, s. 174-180.

Feinberg, R.A., Kim, I-S., Hokama, L., Keen, C., Ko de Ruyter: "Operational determinants of caller satisfaction in the call center" **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 11 (2), 2000, s. 131-141.

Filiz, Z., Yılmaz, V., Ceren Yağızer: "Belediyelerde Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi İle Ölçümü: Eskişehir Belediyelerinde Bir Uygulama" **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 10 (3), 2010, s.59–76

Finch, Lloyd C.: **Call Center Success: Essential Skills for CSRs**, Crisp Publications, California, 2000.

Gegez, A. Ercan: **Pazarlama Araştırmaları**, Beta Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 2007.

Globus Aylık Ekonomi Dergisi "E-İş'te Başarılı Yöneticinin Yol Haritası", İstanbul, 2001.

Gökçin, T. Gamze: "İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti" **5. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler**, Cilt 1, Kasım 1996.

Hamşioğlu, Ahmet B: "Birebir Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Değerlendirilmesi" **Manas Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 5, Sayı 9, 2004.

Hepkul, Ayşe, Hakan Kağnıcıoğlu: "Veri Tabanlı Pazarlamanın Tasarım Süreci" **Pazarlama Dünyası,** Yıl:6, Sayı:39, Eylül-Ekim 1992, s. 27-33.

Incoming Call Management Institute Çağrı Merkezi (Çevrimiçi) http://crmworld.blogcu.com/, Erişim Tarihi: 15.07.2012.

Information Week "The Modern Call Center" (Çevrimiçi) http://www.informationweek.com/755/call2.htm, Erişim Tarihi: 18.06.2012

İnal, Mehmet Emin, Ömür Demirer: "İlişki Pazarlamasına Genel Bir Bakış" **Pazarlama Dünyası**, Yıl: 15, Sayı: 6, 2001, s.26-30.

İnal, Mehmet Emin: "İlişki Pazarlaması" **Pazarlama Dünyası**, Yıl: 10, Sayı: 56, 1996, s.12-17.

Karahan, Kasım: **Hizmet Pazarlaması**, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul, 2000

Karpat, Işıl: "Marka Yönetimi Süreci ve Tanıtımın Rolü" Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir, 2000.

Keiningham, T.L., Aksoy, L., Andreassen, T.W., Wahren, B.J., Bruce Cooil: "Call center satisfaction and customer retention in a co-branded service context" **Managing Service Quality** , Vol. 16 (3), 2006, s.269-289.

Kılıç, Burhan, Ali Eleren: "Termal Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi" **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 15, Sayı 3, 2010, s.119-142.

Kohen, Alp: "Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri" **Aktive Bankacılık ve Finans Dergisi**, Sayı 22, 2002, s.1-7.

Kohen, Alp: CRM-ÇM İlişkisi, 2007, (Çevrimiçi) http://crmworld.blogcu.com/4896731, Erişim Tarihi: 20.15.2012.

Koole, Ger: "Performance Analysis and Optimization in Customer Contact Center" **Quantitative Evaluation of Systems**, 2004, s. 2-5.

Kotler, Philip, Gary Armstrong: **Principles of Marketing**, UpperSaddle River, New Jersey, 2004.

Kumar, Jaislaw A.: "Customer Satisfaction and Service Quality Measurement in Indian Call Centres" **Managing Service Quality**, Vol. 18 (4), 2008, s.405-416.

Malhotra, Neeru, Avinandan Mukherjee: "The relative influence of organisational commitment and job-satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres" **Journal of Services Marketing**, Vol. 18 (3), 2004, s.162-174.

Marry, Bernand, Stephen Parry: "Performance Management in Call Centers: Lessons, Pitfalls and Achievements in Fujitsu Services" **Measuring Business Excelence**, Vol. 8 (4), 2004, s.55-62.

McNealy, Roderick M.: **Making Customer Satisfaction Happen**, Kluwer Academic Publisher, Massachusetts, 1994.

Menekse, Ziyal Nurtaç: "Geleceğin Bireysel Bankacılığı", **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, No:12, Mayıs-Haziran 2000.

Mucuk, İsmet: Pazarlama İlkeleri ve Örnek Olaylar, Türkmen Kitabevi, 9. Basım, İstanbul, 1998.

Odabaşı, Yavuz: **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Oladi, Ayfer Saltan: İletişimden Daha Fazlası: Çağrı Merkezi (Çevrimiçi)http://www.callcenter.com.tr/makale_iletisimden_daha_fazlasi;_cagri_merkezi_15_03_2012_155925_902.htm, Erişim Tarihi: 20.04.2012.

Orçunus, Ali Rıza: Rekabetçi Yönetim ve TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite Modeli, **Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Yayını, Özel Sayı, 1996.

Öçer, Abdullah, M. Nedim Bayuk: "Müşteri Memnuniyeti" **Pazarlama Dünyası**, Yıl: 15, Sayı:2, 2001, s.26–29.

Özer, Gökhan, Serkan Aydın: "Gsm Sektöründe Müşteri Sadakati, Memnuniyeti, Değiştirme Maliyeti Ve Güven Arasındaki İlişki" **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 18, Sayı: 3-4, 2004, s.157-179.

Özer, Leyla Şentürk: "Müşteri Tatminine Yönelik Literatürdeki KuramsalTartışmalar" **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 17, Sayı 2, 1999, s.159-180.

Özgüven, Nihan: "Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama" **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 8 (2), 2008, s.651-682.

Öztürk, Sevgi Ayşe: **Hizmet Pazarlaması**, Ekin Kitabevi, 4.Baskı, Bursa, 2003.

Pamukçu, Derya: "Kuyruk Teorisinin Bir Bankanın Çağrı Merkezi İçin Uygulaması", Marmara Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002.

Parasuraman, A., Berry, L.L., Valarie A. Zeithaml: "The behavioural consequences of serivce quality" **Journal of Marketing**, Vol. 60 (2), 1996, s.31-46.

Parasuraman, A., Berry, L.L., Valarie A. Zeithaml: "A conceptual model of service quality and its implications for future research" **Journal of Marketing**, Vol. 49, 1985, s.41-50.

Parasuraman, A., Berry, L.L., Valarie A. Zeithaml: **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perpections and Expectations**, The Free Press, New York, 1990.

Prabhaker, P. R., Sheehan, M.J., John I. Coppett: "The Power of Technology in Business Selling: Call Centers" **The Journal of Business and Industrial Marketing**, Vol. 12 (3), 1997, s.222-235.

Read, Brendan B.: "Coaches For Your Call Center" **Call Center Magazine**, Vol. 1, 1999.

Savaşçı, İpek, Keti F. Ventura "İlişkisel Pazarlamanın Üniversite Öğrencilerinin Hizmet Algılamaları Üzerindeki Etkisi", **6. Ulusal Pazarlama Kongresi**, Erzurum, 2001.

Sistema Yönetim ve Bilgi Çözümleri: (Çevrimiçi) www.sistema.com.tr/, Erişim Tarihi: 20.04.2012

Süer, Deniz; Onat Atayer: "Çağrı Merkezi Teknolojileri" **Active Bankacılık ve Finans Dergisi,** No:8 Ağustos-Eylül 1999, s.44-46.

Süer, Deniz; Onat Atayer: "Çağrı Merkezleri-2" **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, No:9, Ekim-Kasım 1999, s.44.

Şimşek, Muhittin: **Kalite Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998.

Şükrüoğlu, Berkant: "Türkiye'de Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Uygulayan İşletmelerde Çağrı Merkezi Kullanımının Müşteri Memnuniyetine Etkisi ve Bir Saha Çalışması" Marmara Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008.

Taşkın, Erdoğan: **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, Papatya Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 2000.

Tatlıdil, Rezan, İpek Savaşçı: "Bankaların Kredi Kartı Pazarında Uyguladıkları CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) Stratejisinin Müşteri Sadakatine Etkisi" **Ege Akademik Bakış Dergisi,** Cilt 6 (1), 2006, s.62-73.

Törün, Anıl: "Müşteri İlişkileri Yönetiminin Araçlarından Biri Olarak Çağrı Merkezi Bölümü Çalışanları ve Memnuniyeti: Bir Araştırma" İstanbul Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

Türk Telekom Grubu Türk Telekom Yatırım Bilgileri (Çevrimiçi) www.ttinvestorrelations.com/tr/turk-telekom-grubu, Erişim Tarihi: 25.08.2012.

Vavra, Terry G.: **Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları:Müşteri Tatmini Ölçüm Programları Oluşturma, Uygulama, İnceleme ve Raporlama Rehberi,** Çev: Günhan Günay, Kalder Yayınları No:28, 1999.

Waller, Lin: **Telefonda Konuşmak**, Çeviren: Ali Cevat Akkoyunlu, Doğan Kitapçılık, İstanbul, 2001.

Weindruch, Jonathan P.: "Veri Akışı Yönetimi: Çağrı Merkezlerinden Temas Merkezlerine", 2002, (Çevrimiçi) http://www.ccbulten.com/bultenler/06_01.php, Erişim Tarihi: 08.07.2012.

Yozgat, Uğur, Murat Tacer: "Müsteri İlişkileri Yönetimi Araçlarından Çağrı Merkezlerinin Stratejik Önemi", **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 2002.

EKLER

EK:1 Araştırma Örnek KütlesininDemografik Özelliklerinin ideal bir çağrı merkezinden beklentileri ve Türk Telekom Çağrı Merkezi Hizmet Algıları Üzerinde Yarattığı Farklılıklara İlişkin Anova Analizlerini ikili karşılaştırma tabloları.

Tablo 15: Araştırma Örnek Kütlesinin Yaş Gruplarının ideal bir çağrı merkezinden beklentileri Üzerinde Yarattığı Farklılıklara İlişkin ikili karşılaştırma tablosu

Bağımlı Değişken	(I) Yaşınız	(J) Yaşınız	Ortalama Farklar (I-J)	Std. Hata	Sig.
D7	21 ve alt	22-31	0.2468	0.1141	***0.031***
		32-41	0.3524	0.1225	***0.0042***
		42-51	0.2838	0.1474	0.0549
		51 ve üzeri	0.0565	0.1718	0.7424
	22-31	32-41	0.1056	0.0774	0.1736
		42-51	0.0369	0.1128	0.7434
		51 ve üzeri	-0.1903	0.1432	0.1846
	32-41	42-51	-0.0686	0.1213	0.5718
	42-51	51 ve üzeri	-0.2959	0.15	***0.0492***
D9	21 ve alt	22-31	0.1538	0.1067	0.1505
		32-41	0.0872	0.1146	0.4473
		42-51	0.0149	0.1379	0.9138
		51 ve üzeri	0.2948	0.1608	***0.0474***
	22-31	32-41	-0.0666	0.0725	***0.0359***
		42-51	-0.1388	0.1055	***0.0189***
		51 ve üzeri	0.1411	0.134	0.2932
	32-41	42-51	-0.0722	0.1135	0.5248
		51 ve üzeri	0.2077	0.1404	0.1398
	42-51	51 ve üzeri	0.2799	0.16	0.0809
D13	21 ve alt	22-31	-0.1457	0.1259	0.2478
		32-41	-0.0315	0.1351	0.8156
		42-51	-0.1807	0.1626	0.2672
		51 ve üzeri	-0.2285	0.1895	***0.0229***
	22-31	32-41	0.1141	0.0854	0.1825
		42-51	-0.035	0.1244	0.7787
		51 ve üzeri	-0.1828	0.158	***0.046***
	32-41	42-51	-0.1491	0.1338	0.2658
		51 ve üzeri	-0.197	0.1655	0.2347

	42-51	51 ve üzeri	-0.0478	0.1886	0.7999
D16	21 ve alt	22-31	0.1785	0.1295	0.1687
		32-41	0.2488	0.139	***0.0442***
		42-51	0.2767	0.1673	***0.0389***
		51 ve üzeri	0.2499	0.195	***0.0443***
	22-31	32-41	0.0703	0.0879	***0.0425***
		42-51	0.0981	0.128	***0.0444***
		51 ve üzeri	-0.0287	0.1626	***0.0486***
	32-41	42-51	0.0279	0.1377	0.8397
		51 ve üzeri	-0.0989	0.1703	0.5615
	42-51	51 ve üzeri	-0.1268	0.194	0.5139
*. Ortalama Farkları 0,05 Anlamlılık Düzeyinde Farklıdır					

Tablo 16 Araştırma Örnek Kütlesinin Gelir Gruplarının İdeal Bir Çağrı Merkezinden Beklentileri Üzerinde Yarattığı Farklılıklara İlişkin İkili Karşılaştırma Tablosu

Bağımlı Değişken	(I) Geliriniz	(J) Geliriniz	Ortalama Farklar (I-J)	Std. Hata	Sig.
D1	1000TL ve Alt	1001TL-2000TL	-0.047	0.068	0.496
		2001TL-3000TL	0.039	0.073	0.597
		3001TL-4000TL	0.048	0.101	0.635
		4001TL-5000TL	-0.032	0.129	***0.041***
		5001TL ve Üzeri	-0.491	0.147	***0.001***
	1001TL-2000TL	2001TL-3000TL	0.085	0.067	0.204
		3001TL-4000TL	0.095	0.097	0.33
		4001TL-5000TL	0.015	0.125	***0.049***
		5001TL ve Üzeri	-0.538	0.144	***0***
	2001TL-3000TL	3001TL-4000TL	0.01	0.1	0.924
		4001TL-5000TL	-0.07	0.128	0.584
		5001TL ve Üzeri	-0.452	0.146	***0.002***
	3001TL-4000TL	4001TL-5000TL	-0.08	0.146	0.585
		5001TL ve Üzeri	-0.443	0.162	***0.007***
	4001TL-5000TL	5001TL ve Üzeri	-0.523	0.18	***0.004***
D5	1000TL ve Alt1	1001TL-2000TL	0.055	0.095	0.568
		2001TL-3000TL	0.123	0.102	0.227
		3001TL-4000TL	0.083	0.141	0.559

		4001TL-5000TL	-0.158	0.18	0.38
		5001TL ve Üzeri	-0.368	0.205	***0.073***
	1001TL-2000TL	2001TL-3000TL	0.069	0.093	0.462
		3001TL-4000TL	0.028	0.135	0.835
		4001TL-5000TL	-0.212	0.175	0.225
		5001TL ve Üzeri	-0.314	0.201	***0.042***
	2001TL-3000TL	3001TL-4000TL	-0.041	0.14	0.772
		4001TL-5000TL	-0.281	0.179	0.116
		5001TL ve Üzeri	-0.245	0.204	***0.023***
	3001TL-4000TL	4001TL-5000TL	-0.241	0.204	0.238
		5001TL ve Üzeri	-0.286	0.226	***0.021***
	4001TL-5000TL	5001TL ve Üzeri	-0.526	0.252	***0.037***
	5001TL ve Üzeri	1000TL ve Alt1	0.368	0.205	***0.073***
D7	1000TL ve Alt1	1001TL-2000TL	0.147	0.085	0.083
		2001TL-3000TL	0.254	0.09	***0.005***
		3001TL-4000TL	0.18	0.125	0.151
		4001TL-5000TL	0.063	0.159	0.692
		5001TL ve Üzeri	-0.623	0.182	***0.001***
	1001TL-2000TL	2001TL-3000TL	0.106	0.083	0.201
		3001TL-4000TL	0.033	0.12	0.783
		4001TL-5000TL	-0.084	0.155	0.588
		5001TL ve Üzeri	-0.476	0.178	***0.008***
	2001TL-3000TL	3001TL-4000TL	-0.073	0.124	0.557
		4001TL-5000TL	-0.19	0.158	0.23
		5001TL ve Üzeri	-0.37	0.181	***0.041***
	3001TL-4000TL	4001TL-5000TL	-0.117	0.181	0.517
		5001TL ve Üzeri	-0.443	0.201	***0.028***
	4001TL-5000TL	5001TL ve Üzeri	-0.56	0.223	***0.013***
D10	1000TL ve Alt1	1001TL-2000TL	0.122	0.097	0.212
		2001TL-3000TL	0.12	0.104	0.248
		3001TL-4000TL	0.183	0.144	0.205
		4001TL-5000TL	-0.095	0.183	0.606
		5001TL ve Üzeri	0.541	0.209	***0.01***
	1001TL-2000TL	2001TL-3000TL	-0.002	0.095	0.987
		3001TL-4000TL	0.062	0.138	0.657
		4001TL-5000TL	-0.217	0.179	0.226
		5001TL ve Üzeri	0.419	0.205	***0.042***
	2001TL-3000TL	3001TL-4000TL	0.063	0.143	0.66
		4001TL-5000TL	-0.215	0.182	0.239

		5001TL ve Üzeri	0.42	0.208	***0.044***
	3001TL-4000TL	4001TL-5000TL	-0.278	0.208	0.182
		5001TL ve Üzeri	0.357	0.231	0.123
	4001TL-5000TL	5001TL ve Üzeri	0.635	0.257	***0.014***
D13	1000TL ve Alt1	1001TL-2000TL	0.132	0.093	0.155
		2001TL-3000TL	-0.026	0.099	0.794
		3001TL-4000TL	0.223	0.138	0.107
		4001TL-5000TL	0.284	0.175	0.105
		5001TL ve Üzeri	-0.551	0.199	***0.006***
	1001TL-2000TL	2001TL-3000TL	-0.158	0.091	0.083
		3001TL-4000TL	0.09	0.132	0.495
		4001TL-5000TL	0.152	0.17	0.374
		5001TL ve Üzeri	-0.419	0.195	***0.033***
	2001TL-3000TL	3001TL-4000TL	0.248	0.136	0.069
		4001TL-5000TL	0.31	0.174	0.075
		5001TL ve Üzeri	-0.577	0.198	***0.004***
	3001TL-4000TL	4001TL-5000TL	0.062	0.198	0.756
		5001TL ve Üzeri	0.329	0.22	0.136
	4001TL-5000TL	5001TL ve Üzeri	0.267	0.245	0.277
D16	1000TL ve Alt1	1001TL-2000TL	0.15	0.096	0.12
		2001TL-3000TL	0.187	0.103	0.07
		3001TL-4000TL	0.242	0.143	0.091
		4001TL-5000TL	0.021	0.182	0.908
		5001TL ve Üzeri	-0.129	0.207	***0.043***
	1001TL-2000TL	2001TL-3000TL	0.037	0.095	0.695
		3001TL-4000TL	0.092	0.137	0.502
		4001TL-5000TL	-0.129	0.177	0.466
		5001TL ve Üzeri	-0.279	0.203	0.169
	2001TL-3000TL	3001TL-4000TL	0.055	0.142	0.698
		4001TL-5000TL	-0.166	0.181	0.358
		5001TL ve Üzeri	-0.317	0.206	0.125
	3001TL-4000TL	4001TL-5000TL	-0.221	0.206	0.284
		5001TL ve Üzeri	-0.371	0.229	0.105
	4001TL-5000TL	5001TL ve Üzeri	-0.15	0.255	0.555
*. Ortalama Farkları 0,05 Anlamlılık Düzeyinde Farklıdır					

Tablo 17 Araştırma Örnek Kütlesinin Öğrenim Durumlarının İdeal Bir Çağrı Merkezinden Beklentileri Üzerinde Yarattığı Farklılıklara İlişkin İkili Karşılaştırma Tablosu

Bağımlı Değişken	(I) Eğitim	(J) Eğitim	Ortalama Farklar (I-J)	Std. Hata	Sig.
D3	0lköretim	Lise	0.066	0.124	0.593
		Üniversite	-0.966	0.110	***0.048***
		Yüksek Lisans	-0.320	0.137	***0.039***
		Doktora	-0.123	0.210	***0.020***
	Lise	Üniversite	0.000	0.077	0.998
		Yüksek Lisans	0.254	0.112	0.024
		Doktora	-0.089	0.195	0.648
	Üniversite	Yüksek Lisans	0.254	0.096	0.109
		Doktora	-0.089	0.186	0.634
	Yüksek Lisans	Doktora	-0.343	0.203	0.092
D5	0lköretim	Lise	0.053	0.153	0.727
		Üniversite	0.200	0.135	0.140
		Yüksek Lisans	-0.412	0.168	***0.015***
		Doktora	-0.839	0.259	***0.046***
	Lise	Üniversite	0.147	0.095	0.123
		Yüksek Lisans	-0.359	0.138	***0.010***
		Doktora	0.031	0.240	0.899
	Üniversite	Yüksek Lisans	0.212	0.119	0.075
		Doktora	-0.117	0.229	0.611
	Yüksek Lisans	Doktora	-0.329	0.250	0.190
D7	0lköretim	Lise	0.154	0.137	0.263
		Üniversite	-0.321	0.122	***0.009***
		Yüksek Lisans	-0.330	0.151	***0.030***
		Doktora	-0.306	0.232	***0.019***
	Lise	Üniversite	0.167	0.086	0.052
		Yüksek Lisans	0.177	0.124	0.155
		Doktora	0.153	0.215	0.479
	Üniversite	Yüksek Lisans	0.010	0.107	0.928
		Doktora	-0.014	0.206	0.945
	Yüksek Lisans	Doktora	-0.024	0.225	0.916
D8	0lköretim	Lise	0.076	0.145	0.600
		Üniversite	0.265	0.129	***0.040***

		Yüksek Lisans	0.525	0.160	***0.001***
		Doktora	0.248	0.245	***0.031***
	Lise	Üniversite	0.189	0.090	***0.037***
		Yüksek Lisans	0.448	0.131	***0.001***
		Doktora	0.172	0.228	***0.045***
	Üniversite	Yüksek Lisans	-0.260	0.113	0.122
		Doktora	-0.017	0.218	0.939
	Yüksek Lisans	Doktora	-0.276	0.237	0.246
D15	0lköretim	Lise	0.049	0.154	0.752
		Üniversite	0.099	0.137	0.468
		Yüksek Lisans	0.214	0.170	0.210
		Doktora	-0.448	0.261	***0.034***
	Lise	Üniversite	0.051	0.096	0.600
		Yüksek Lisans	0.165	0.140	0.239
		Doktora	-0.297	0.243	0.221
	Üniversite	Yüksek Lisans	0.114	0.120	0.342
		Doktora	-0.348	0.232	0.134
	Yüksek Lisans	Doktora	-0.462	0.253	0.069
*. Ortalama Farkları 0,05 Anlamlılık Düzeyinde Farklıdır					

Tablo 18 Araştırma Örnek Kütlesinin Meslek Gruplarının İdeal Bir Çağrı Merkezinden Beklentileri Üzerinde Yarattığı Farklılıklara İlişkin İkili Karşılaştırma Tablosu

Bağımlı Değişken	(I) Meslek	(J) Meslek	Ortalama Farklar (I-J)	Std. Hata	Sig.
D3	Özel Sektör Çalışanı	Kamu Çalışanı Memur	0.095	0.084	***0.045***
		Serbest Meslek Sahibi	0.222	0.147	0.130
		Esnaf	0.222	0.151	0.457
		işçi	0.193	0.116	***0.042***
		Emekli	0.409	0.240	***0.049***
		Ev Han1m1	0.175	0.172	***0.037***
		Öğrenci	-0.118	0.093	0.204
		Çalışmıyorum	-0.183	0.116	0.114
	Kamu Çalışanı Memur	Serbest Meslek Sahibi	0.278	0.157	0.078
		Esnaf	-0.057	0.161	0.725
		işçi	0.148	0.129	0.252
		Emekli	0.464	0.246	0.060

		Ev Han1m1	0.131	0.181	0.471
		Örenci	-0.063	0.109	0.564
		Çal1_m1yorum	-0.128	0.129	0.322
	Serbest Meslek Sahibi	Esnaf	-0.335	0.201	0.097
		işçi	-0.130	0.176	0.462
		Emekli	0.186	0.274	0.497
		Ev Han1m1	-0.147	0.218	0.500
		Örenci	-0.341	0.163	0.037
		Çal1_m1yorum	-0.406	0.176	0.022
	Esnaf	işçi	0.205	0.180	0.255
		Emekli	0.521	0.276	0.060
		Ev Han1m1	0.188	0.220	0.396
		Örenci	-0.006	0.166	0.969
		Çalışmıyorum	-0.071	0.180	0.693
	işçi	Emekli	0.316	0.259	0.223
		Ev Han1m1	-0.017	0.198	0.931
		Örenci	-0.211	0.135	0.119
		Çalışmıyorum	-0.276	0.152	0.070
	Emekli	Ev Han1m1	-0.333	0.289	0.249
		Örenci	-0.527	0.250	0.035
		Çalışmıyorum	-0.592	0.259	0.023
	Ev Han1m1	Örenci	-0.194	0.186	0.298
		Çalışmıyorum	-0.259	0.198	0.193
	Örenci	Çalışmıyorum	-0.065	0.135	0.632
D7	Özel Sektör Çal1_an1	Kamu Çal1_an1\Memur	-0.058	0.093	0.532
		Serbest Meslek Sahibi	0.010	0.163	0.952
		Esnaf	-0.082	0.167	0.624
		0_çi	0.167	0.128	***0.046***
		Emekli	-0.020	0.266	0.941
		Ev Han1m1	0.270	0.191	***0.016***
		Örenci	-0.152	0.103	0.141
		Çalışmıyorum	-0.347	0.128	0.007
	Kamu Çal1_an1\Memur	Serbest Meslek Sahibi	0.068	0.175	0.698
		Esnaf	-0.024	0.179	0.893
		0_çi	0.125	0.143	0.384
		Emekli	0.038	0.273	0.888
		Ev Han1m1	-0.212	0.201	0.294
		Örenci	-0.094	0.121	0.438

		Çal1_m1yorum	-0.289	0.143	0.044
	Serbest Meslek Sahibi	Esnaf	-0.092	0.223	0.681
		İşçi	0.057	0.196	0.772
		Emekli	-0.029	0.304	0.923
		Ev Han1m1	-0.279	0.242	0.248
		Örenci	-0.162	0.180	0.369
		Çal1_m1yorum	-0.357	0.196	0.069
	Esnaf	İşçi	0.149	0.200	0.457
		Emekli	0.063	0.307	0.839
		Ev Han1m1	-0.188	0.245	0.444
		Örenci	-0.070	0.184	0.704
		Çal1_m1yorum	-0.265	0.200	0.185
	İşçi	Emekli	-0.086	0.287	0.764
		Ev Han1m1	-0.336	0.220	0.127
		Örenci	-0.219	0.150	0.146
		Çal1_m1yorum	-0.414	0.168	0.014
	Emekli	Ev Han1m1	-0.250	0.320	0.436
		Örenci	-0.133	0.277	0.632
		Çal1_m1yorum	-0.328	0.287	0.255
	Ev Han1m1	Örenci	0.117	0.206	0.570
		Çal1_m1yorum	-0.078	0.220	0.724
	Örenci	Çal1_m1yorum	-0.195	0.150	0.195
*. Ortalama Farkları 0,05 Anlamlılık Düzeyinde Farklıdır					

Tablo 19 Araştırma Örnek Kütlesinin Yaş Gruplarının Türk Telekom Çağrı Merkezinden Hizmet Algıları Üzerinde Yarattığı Farklılıklara İlişkin İkili Karşılaştırma Tablosu

Bağımlı Değişken	(I) Yaşınız	(J) Yaşınız	Ortalama Farklar (I-J)	Std. Hata	Sig.
D1	21 ve alt1	22-31	-0.127	0.117	0.278
		32-41	0.043	0.126	0.733
		42-51	-0.118	0.151	0.435
		51 ve üzeri	0.059	0.176	0.738
	22-31	32-41	0.170	0.079	***0.033***
		42-51	0.209	0.116	***0.044***
		51 ve üzeri	0.186	0.147	0.206

	32-41	42-51	-0.161	0.124	0.196
		51 ve üzeri	0.016	0.154	0.917
	42-51	51 ve üzeri	0.177	0.175	0.313
D4	21 ve alt1	22-31	0.240	0.126	***0.048***
		32-41	0.222	0.136	0.102
		42-51	0.121	0.163	0.459
		51 ve üzeri	0.004	0.190	0.985
	22-31	32-41	-0.018	0.086	0.835
		42-51	-0.119	0.125	0.341
		51 ve üzeri	-0.236	0.159	0.137
	32-41	42-51	-0.101	0.134	0.452
		51 ve üzeri	-0.218	0.166	0.189
	42-51	51 ve üzeri	-0.117	0.189	0.536
D5	21 ve alt1	22-31	0.274	0.106	***0.010***
		32-41	0.168	0.113	0.138
		42-51	0.122	0.136	0.370
		51 ve üzeri	0.240	0.159	0.132
	22-31	32-41	-0.106	0.072	0.140
		42-51	-0.152	0.104	0.146
		51 ve üzeri	-0.035	0.132	0.793
	32-41	42-51	-0.046	0.112	0.682
		51 ve üzeri	0.071	0.139	0.608
	42-51	51 ve üzeri	0.117	0.158	0.459
D7	21 ve alt1	22-31	-0.172	0.115	0.138
		32-41	-0.128	0.124	0.301
		42-51	-0.035	0.149	0.815
		51 ve üzeri	-0.370	0.174	***0.034***
	22-31	32-41	0.043	0.078	0.580
		42-51	0.137	0.114	0.231
		51 ve üzeri	-0.198	0.145	0.172
	32-41	42-51	0.093	0.123	0.447
		51 ve üzeri	-0.242	0.152	0.112
	42-51	51 ve üzeri	-0.335	0.173	***0.043***
D10	21 ve alt1	22-31	0.258	0.120	***0.033***
		32-41	0.199	0.129	0.124
		42-51	0.452	0.156	***0.004***
		51 ve üzeri	0.144	0.181	0.428
	22-31	32-41	-0.059	0.082	0.470
		42-51	0.194	0.119	0.104

		51 ve üzeri	-0.114	0.151	0.450
	32-41	42-51	0.253	0.128	***0.048***
		51 ve üzeri	-0.055	0.158	0.727
	42-51	51 ve üzeri	-0.309	0.180	0.088
D15	21 ve alt1	22-31	0.296	0.140	***0.035***
		32-41	0.196	0.151	0.195
		42-51	0.047	0.181	0.796
		51 ve üzeri	0.193	0.211	0.362
	22-31	32-41	-0.101	0.095	0.292
		42-51	-0.249	0.139	0.073
		51 ve üzeri	-0.103	0.176	0.558
	32-41	42-51	-0.149	0.149	0.320
		51 ve üzeri	-0.003	0.184	0.988
	42-51	51 ve üzeri	0.146	0.210	0.488
D17	21 ve alt1	22-31	0.153	0.122	0.212
		32-41	0.201	0.131	0.126
		42-51	0.396	0.158	***0.012***
		51 ve üzeri	0.281	0.184	0.127
	22-31	32-41	0.049	0.083	0.559
		42-51	0.244	0.121	***0.044***
		51 ve üzeri	0.129	0.153	0.401
	32-41	42-51	0.195	0.130	0.134
		51 ve üzeri	0.080	0.161	0.618
	42-51	51 ve üzeri	-0.115	0.183	0.531
*. Ortalama Farkları 0,05 Anlamlılık Düzeyinde Farklıdır					

Tablo 20 Araştırma Örnek Kütlesinin Gelir Gruplarının Türk Telekom Çağrı Merkezinden Hizmet Algıları Üzerinde Yarattığı Farklılıklara İlişkin İkili Karşılaştırma Tablosu

Bağımlı Değişken	(I) Geliriniz	(J) Geliriniz	Ortalama Farklar (I-J)	Std. Hata	Sig.
D3	1000TL ve Alt1	1001TL-2000TL	0.160	0.093	0.087
		2001TL-3000TL	0.039	0.100	0.695
		3001TL-4000TL	0.254	0.138	***0.050***
		4001TL-5000TL	0.111	0.175	***0.048***
		5001TL ve Üzeri	0.283	0.200	0.158

	1001TL-2000TL	2001TL-3000TL	-0.121	0.091	0.187
		3001TL-4000TL	0.095	0.132	0.475
		4001TL-5000TL	0.170	0.171	***0.032***
		5001TL ve Üzeri	0.123	0.196	***0.030***
	2001TL-3000TL	3001TL-4000TL	0.215	0.137	0.116
		4001TL-5000TL	0.350	0.174	***0.048***
		5001TL ve Üzeri	0.244	0.199	***0.022***
	3001TL-4000TL	4001TL-5000TL	-0.265	0.199	0.184
		5001TL ve Üzeri	0.029	0.221	0.897
	4001TL-5000TL	5001TL ve Üzeri	0.293	0.246	0.234
D8	1000TL ve Alt1	1001TL-2000TL	0.085	0.085	0.315
		2001TL-3000TL	0.158	0.091	0.082
		3001TL-4000TL	0.274	0.126	***0.030***
		4001TL-5000TL	0.032	0.160	0.843
		5001TL ve Üzeri	0.159	0.182	***0.038***
	1001TL-2000TL	2001TL-3000TL	0.073	0.083	0.383
		3001TL-4000TL	0.188	0.120	0.118
		4001TL-5000TL	-0.054	0.156	0.730
		5001TL ve Üzeri	0.174	0.178	***0.047***
	2001TL-3000TL	3001TL-4000TL	0.116	0.125	0.353
		4001TL-5000TL	-0.126	0.159	0.426
		5001TL ve Üzeri	0.120	0.181	***0.499***
	3001TL-4000TL	4001TL-5000TL	-0.242	0.181	0.182
		5001TL ve Üzeri	-0.114	0.201	0.570
	4001TL-5000TL	5001TL ve Üzeri	0.128	0.224	0.568
D13	1000TL ve Alt1	1001TL-2000TL	0.047	0.104	0.648
		2001TL-3000TL	0.107	0.111	0.335
		3001TL-4000TL	-0.012	0.154	0.938
		4001TL-5000TL	0.011	0.195	0.957
		5001TL ve Üzeri	0.155	0.223	***0.049***
	1001TL-2000TL	2001TL-3000TL	0.060	0.102	0.558
		3001TL-4000TL	-0.059	0.147	0.687
		4001TL-5000TL	-0.037	0.190	0.846
		5001TL ve Üzeri	0.202	0.218	***0.035***
	2001TL-3000TL	3001TL-4000TL	-0.119	0.152	0.435
		4001TL-5000TL	-0.097	0.194	0.620
		5001TL ve Üzeri	-0.262	0.222	0.238
	3001TL-4000TL	4001TL-5000TL	0.023	0.222	0.919
		5001TL ve Üzeri	-0.143	0.246	0.562

	4001TL-5000TL	5001TL ve Üzeri	-0.165	0.274	0.546
D14	1000TL ve Alt1	1001TL-2000TL	-0.129	0.106	0.223
		2001TL-3000TL	0.014	0.113	0.904
		3001TL-4000TL	-0.144	0.156	0.357
		4001TL-5000TL	-0.095	0.199	0.634
		5001TL ve Üzeri	0.359	0.226	***0.048***
	1001TL-2000TL	2001TL-3000TL	0.143	0.103	0.169
		3001TL-4000TL	-0.015	0.150	0.918
		4001TL-5000TL	0.034	0.194	0.860
		5001TL ve Üzeri	-0.030	0.222	0.894
	2001TL-3000TL	3001TL-4000TL	-0.158	0.155	0.308
		4001TL-5000TL	-0.108	0.198	0.584
		5001TL ve Üzeri	-0.172	0.225	0.445
	3001TL-4000TL	4001TL-5000TL	0.050	0.225	0.826
		5001TL ve Üzeri	-0.014	0.250	0.955
	4001TL-5000TL	5001TL ve Üzeri	-0.064	0.279	0.819
D17	1000TL ve Alt1	1001TL-2000TL	0.023	0.106	0.825
		2001TL-3000TL	0.090	0.113	0.425
		3001TL-4000TL	0.000	0.157	1.000
		4001TL-5000TL	0.221	0.199	***0.016***
		5001TL ve Üzeri	-0.043	0.227	0.850
	1001TL-2000TL	2001TL-3000TL	0.067	0.104	0.519
		3001TL-4000TL	-0.023	0.150	0.876
		4001TL-5000TL	0.202	0.194	***0.049***
		5001TL ve Üzeri	-0.066	0.222	0.766
	2001TL-3000TL	3001TL-4000TL	-0.090	0.155	0.561
		4001TL-5000TL	-0.069	0.198	0.727
		5001TL ve Üzeri	-0.133	0.226	0.556
	3001TL-4000TL	4001TL-5000TL	0.021	0.226	0.926
		5001TL ve Üzeri	-0.043	0.250	0.864
	4001TL-5000TL	5001TL ve Üzeri	-0.064	0.279	0.819
D18	1000TL ve Alt1	1001TL-2000TL	-0.073	0.089	0.411
		2001TL-3000TL	0.015	0.095	0.878
		3001TL-4000TL	0.071	0.132	0.592
		4001TL-5000TL	-0.200	0.168	***0.023***
		5001TL ve Üzeri	0.171	0.191	***0.047***
	1001TL-2000TL	2001TL-3000TL	0.088	0.087	0.314
		3001TL-4000TL	0.144	0.126	0.255
		4001TL-5000TL	-0.127	0.163	0.438

		5001TL ve Üzeri	0.144	0.187	0.442
	2001TL-3000TL	3001TL-4000TL	0.056	0.131	0.668
		4001TL-5000TL	-0.215	0.167	0.198
		5001TL ve Üzeri	0.056	0.190	0.768
	3001TL-4000TL	4001TL-5000TL	-0.271	0.190	0.155
		5001TL ve Üzeri	0.000	0.211	1.000
	4001TL-5000TL	5001TL ve Üzeri	0.271	0.235	0.250
*. Ortalama Farkları 0,05 Anlamlılık Düzeyinde Farklıdır					

Tablo 21 Araştırma Örnek Kütlesinin Öğrenin Durumlarının Türk Telekom Çağrı Merkezinden Hizmet Algıları Üzerinde Yarattığı Farklılıklara İlişkin İkili Karşılaştırma Tablosu

Bağımlı Değişken	(I) Eğitim	(J) Eğitim	Ortalama Farklar (I-J)	Std. Hata	Sig.
D1	0lköretim	Lise	-0.201	0.140	0.153
		Üniversite	-0.257	0.124	***0.040***
		Yüksek Lisans	0.121	0.155	***0.043***
		Doktora	0.545	0.237	***0.022***
	Lise	Üniversite	-0.056	0.087	0.524
		Yüksek Lisans	0.079	0.127	0.531
		Doktora	-0.344	0.220	0.119
	Üniversite	Yüksek Lisans	0.135	0.109	0.215
		Doktora	-0.289	0.210	0.171
	Yüksek Lisans	Doktora	-0.424	0.230	0.066
D5	0lköretim	Lise	-0.117	0.127	0.354
		Üniversite	-0.078	0.112	0.485
		Yüksek Lisans	-0.026	0.139	0.852
		Doktora	0.645	0.214	***0.003***
	Lise	Üniversite	0.039	0.079	0.621
		Yüksek Lisans	0.091	0.114	0.425
		Doktora	0.828	0.199	***0.008***
	Üniversite	Yüksek Lisans	0.052	0.098	0.595
		Doktora	-0.567	0.190	***0.003***
	Yüksek Lisans	Doktora	-0.619	0.207	***0.003***
D8	0lköretim	Lise	-0.045	0.135	0.738

		Üniversite	-0.036	0.120	0.767
		Yüksek Lisans	0.322	0.149	***0.032***
		Doktora	-0.126	0.229	***0.046***
	Lise	Üniversite	0.010	0.084	0.908
		Yüksek Lisans	0.367	0.122	***0.003***
		Doktora	0.081	0.213	***0.041***
	Üniversite	Yüksek Lisans	0.357	0.105	***0.001***
		Doktora	-0.090	0.203	0.657
	Yüksek Lisans	Doktora	-0.448	0.222	***0.044***
D10	0lköretim	Lise	0.069	0.145	***0.046***
		Üniversite	0.129	0.128	0.314
		Yüksek Lisans	0.430	0.159	***0.007***
		Doktora	0.097	0.245	***0.046***
	Lise	Üniversite	0.060	0.090	0.505
		Yüksek Lisans	0.361	0.131	***0.006***
		Doktora	0.028	0.227	0.903
	Üniversite	Yüksek Lisans	0.301	0.112	***0.008***
		Doktora	-0.032	0.217	0.881
	Yüksek Lisans	Doktora	-0.333	0.237	0.160
D15	0lköretim	Lise	-0.238	0.169	0.159
		Üniversite	-0.224	0.150	0.134
		Yüksek Lisans	0.054	0.186	0.772
		Doktora	0.313	0.285	***0.043***
	Lise	Üniversite	0.014	0.105	0.897
		Yüksek Lisans	0.292	0.152	0.056
		Doktora	-0.075	0.265	0.777
	Üniversite	Yüksek Lisans	0.278	0.131	0.034
		Doktora	-0.089	0.253	0.726
	Yüksek Lisans	Doktora	-0.367	0.276	0.185
D16	0lköretim	Lise	-0.091	0.143	0.524
		Üniversite	-0.035	0.126	0.782
		Yüksek Lisans	0.217	0.157	0.169
		Doktora	-0.155	0.241	0.521
	Lise	Üniversite	0.056	0.089	0.529
		Yüksek Lisans	0.308	0.129	***0.017***
		Doktora	-0.064	0.224	0.776
	Üniversite	Yüksek Lisans	0.252	0.111	***0.024***

		Doktora	-0.120	0.214	0.576
	Yüksek Lisans	Doktora	-0.371	0.233	0.112
D17	0lköretim	Lise	-0.082	0.148	0.577
		Üniversite	-0.080	0.131	0.541
		Yüksek Lisans	0.151	0.163	***0.048***
		Doktora	0.207	0.250	***0.037***
	Lise	Üniversite	0.002	0.092	0.981
		Yüksek Lisans	0.032	0.134	0.812
		Doktora	0.189	0.232	0.417
	Üniversite	Yüksek Lisans	0.030	0.115	0.798
		Doktora	0.187	0.222	0.401
	Yüksek Lisans	Doktora	0.157	0.242	0.517
D19	0lköretim	Lise	-0.161	0.157	0.304
		Üniversite	-0.032	0.139	0.819
		Yüksek Lisans	0.244	0.173	0.159
		Doktora	-0.061	0.265	0.817
	Lise	Üniversite	0.130	0.098	0.185
		Yüksek Lisans	0.405	0.142	***0.005***
		Doktora	0.100	0.246	0.685
	Üniversite	Yüksek Lisans	0.575	0.122	***0.024***
		Doktora	-0.030	0.235	0.900
	Yüksek Lisans	Doktora	-0.305	0.257	0.236
*. Ortalama Farkları 0,05 Anlamlılık Düzeyinde Farklıdır					

Tablo 22 Araştırma Örnek Kütlesinin Öğrenin Durumlarının Türk Telekom Çağrı Merkezinden Hizmet Algıları Üzerinde Yarattığı Farklılıklara İlişkin İkili Karşılaştırma Tablosu

Bağımlı Değişken	(I) Mesleğiniz?	(J) Mesleğiniz	Ortalama Farklar (I-J)	Std. Hata	Sig.
D19	Özel Sektör Çal1_an1	Kamu Çal1_an1\Memur	-0.0571	0.1054	***0.0459***
		Serbest Meslek Sahibi	0.0986	0.1846	0.5937
		Esnaf	-0.008	0.1898	0.9663
		0_çi	-0.1458	0.1456	***0.0475***
		Emekli	-0.5289	0.3019	***0.0806***
		Ev Han1m1	0.0545	0.2169	0.4019

		Örenci	-0.1547	0.1173	0.1879
		Çal1_m1yorum	-0.7369	0.1456	***0.0029***
	Kamu Çal1_an1\Memur	Serbest Meslek Sahibi	0.1557	0.1982	0.4327
		Esnaf	0.049	0.203	0.8093
		0_çi	0.1029	0.1625	0.5268
		Emekli	-0.4718	0.3104	0.1293
		Ev Han1m1	0.1115	0.2286	0.6258
		Örenci	-0.0976	0.1376	0.4785
		Çal1_m1yorum	-0.3798	0.1625	***0.0199***
	Serbest Meslek Sahibi	Esnaf	-0.1066	0.2534	0.6742
		0_çi	-0.0527	0.2222	0.8125
		Emekli	-0.6275	0.3455	0.0701
		Ev Han1m1	-0.0441	0.2743	0.8723
		Örenci	-0.2533	0.2048	0.2168
		Çal1_m1yorum	-0.5355	0.2222	***0.0164***
	Esnaf	0_çi	0.0539	0.2266	0.8121
		Emekli	-0.5208	0.3483	0.1356
		Ev Han1m1	0.0625	0.2778	0.8221
		Örenci	-0.1467	0.2095	0.4842
		Çal1_m1yorum	-0.4289	0.2266	0.0591
	İşçi	Emekli	-0.5747	0.3263	0.0789
		Ev Han1m1	0.0086	0.2497	0.9725
		Örenci	-0.2006	0.1704	0.24
		Çal1_m1yorum	-0.4828	0.1911	***0.0119***
	Emekli	Ev Han1m1	0.5833	0.3638	0.1096
		Örenci	0.3741	0.3147	0.2351
		Çal1_m1yorum	0.092	0.3263	0.7782
	Ev Han1m1	Örenci	-0.2092	0.2343	0.3726
		Çal1_m1yorum	-0.4914	0.2497	***0.0498***
	Örenci	Çal1_m1yorum	-0.2822	0.1704	0.0986
	*. Ortalama Farkları 0,05 Anlamlılık Düzeyinde Farklıdır				

Ek:2 ANKET FORMU

Sayın katılımcı, uygulamış olduğumuz anketin amacı çağrı merkezi hizmeti veren firmaların müşteri beklentilerini karşılayıp karşılayamadığını belirlemeye yöneliktir.

"Çağrı merkezi" kavramı ,günümüzde yoğun olarak göze çarpan rekabet ortamında firmaların müşterilerine daha iyi hizmet verebilme adına geliştirdiği oluşumlardan biridir.Bu noktada firmalar müşterilerin sorularını çağrı merkezleri aracılığı ile yanıtlamakta, sorunlarına çözümler üretmekte yaptıkları yenilikleri ve promosyonları müşterilerine duyurmaktadır.

Örneğin evimizde kullandığımız bir ADSL bağlantısında yaşadığımız sorunun sebebini anlamak için servis sağlayıcı firmaya telefon aracılığı ile ulaşarak sorunun sebebi hakkında kısa bir zamanda bilgi edinebilinmektedir.

Siz sayın katılımcıdan istenen, anketimizde yer alan soruları dikkatlice okuyarak tarafınıza en uygun gelen yanıtı (X) işareti ile işaretlemenizdir. Verecek olduğunuz bilgiler yanlızca bilimsel amaçla kullanılacaktır.Lütfen yanıtsız bir madde bırakmadığınıza emin olunuz.Anketimiz için ayrıdığınız zaman için ve gösterdiğiniz ilgiye teşekkür ederiz...

Arif ERGİ-İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü

1-Türkiye'de tele-kominikasyon sektöründe faaliyet gösteren "Türk Telekom" firmasının müşterisi misiniz?
( )Evet
( )Hayır (Lütfen ankete son veriniz!)

2-"Türk Telekom" firmasının hangi hizmetinden veya hizmetlerinden yararlanmaktasnız?
( ) Telefon
( ) TT Net İnternet
( ) TİVİBU

3-"Türk Telekom" firması çağrı merkezini kullanır mısınız?
( )Evet
( )Hayır (Lütfen ankete son veriniz!)

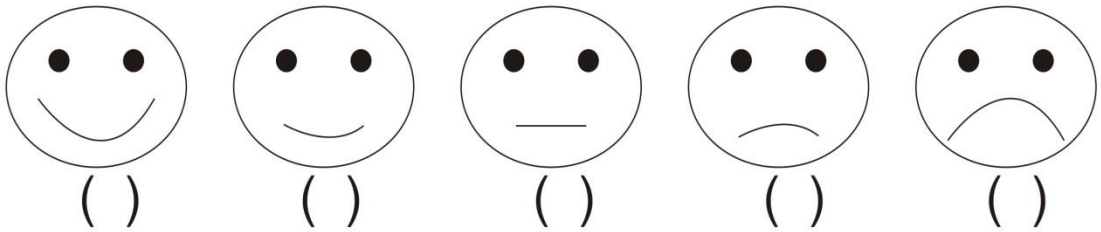
4-Bir ayda ortalama hangi sıklıkla Türk Telekom çağrı merkezini kullanırsınız? Kullanmış olduğunuz farklı hizmetlere göre tablodaki kutucukları işaretleyiniz.

Arama Sıklığı / Hizmet	Telefon	TT Net İnternet	TİVİBU
1 arama			
2-3 arama			
4-5 arama			
6+ arama			

5- Aşağıda tüketicilerin "**ideal bir çağrı merkezinden"** beklentilerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır.Bu ifadelere katılma derecenizi en iyi yansıtacak kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi sorulan farklı konulardaki sorulara cevap verecek donanımda olmalıdır.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi sorunu yanlızca teknik terminoloji paralelinde açıklamamalıdır.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi müşterinin bilgi seviyesini göz önünde bulundurarak bilgi vermelidir.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi müşteri sinirlendiğinde sakin ve uygun bir şekilde davranmalıdır.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi müşterinin görüşme süresince değişen ruh haline uygun davranmalıdır	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisinin sorulan her soruyu yanıtlama birikimine sahip olması gerekmez.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi müşterinin olabilecek tüm şikayetlerinin kaynağı konusunda bilgi sahibi olması gerekmez.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde çağrının bir temsilciden başka bir temsilciye aktarılma sebebi müşteriye anlatılmamalıdır.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri bilgilerinin güvenli bir biçimde kullanıldığı müşteriye hissettirilmelidir.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri bilgilerinin ne amaçla kullanıldığının müşteriye bildirilmesi gerekmemektedir.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi yüzeysel bilgiler ile sorunun sebep ve çözümünü müşteriye anlatmamalıdır.	5	4	3	2	1

Aşağıdaki ifadelere katılma derecinizi belirtiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi bir sorundan dolayı arayan müşterinin ruh halini anlayabilmelidir.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi müşteriye değer verdiğini hissetirmesi gerekmez.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi müşterilerine, sorulan her sorunun önemli olduğu bilinci ile yaklaşmalıdır	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi yetki eksikliği nedeniyle müşterinin sorusunu yanıtsız bırakmamalıdır.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi sorulan her soruya cevap verebilecek yetkiye sahip olması gerekmez..	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde çağrı aktarma araları olabildiğince kısa olmalıdır.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde görüşmenin,sesli yanıtlama sistemi yerine, müşteri temsilcisi tarafından başlatılması gerekli değildir.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde tespit edilen sorun gereğinden yavaş çözülmemelidir.	5	4	3	2	1

6-Genel olarak Türk Telekom Firmasının çağrı merkezinden aldığınız hizmettenne derece memnunsunuz? Uygun kutuya (x) işareti koyarak belirtiniz...



7- Türk Telekom firmasının çağrı merkezini başlıca arama sebepleriniz nelerdir.(X) İşareti koyarak belirtiniz...

( )Kampanya ve promosyonları öğrenmek
( )Fatura bilgisi ve ödeme işlemi
( )Dilek ve şikayet belirtmek
( )Aldığınız hizmetle ilgili bilgi edinme
( ) Diğer(Lütfen Belirtiniz)

( ) Arıza bildirimi
( ) Yeni hizmetlerle ilgili bilgi edinme
( ) Tarife bilgilerini öğrenmek ve değiştirmek

8- Aşağıda "**Türk Telekom Firması'nın"** çağrı merkezini kullanan tüketicilerin algılarını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır.Bu ifadelere katılma derecenizi en iyi yansıtacak kutucuğa (X) işareti ile işaretleyiziniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi sorulan farklı konulardaki sorulara cevap verecek donanımdadır.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi sorunu yanlızca teknik terminoloji paralelinde açıklamamaktadır.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi müşterinin bilgi seviyesini göz önünde bulundurarak bilgi vermektedir.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi müşteri sinirlendiğinde sakin ve uygun bir şekilde davranmaktadır.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi müşterinin görüşme süresince değişen ruh haline uygun davranmaktadır.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi sorulan her soruyu yanıtlama birikimine sahip değildir.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi, müşterinin olabilecek tüm şikayetlerinin kaynağı konusunda, bilgi sahibi değildir.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde çağrının bir temsilciden başka bir temsilciye aktarılma sebebi müşteriye anlatılmamaktadır.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri bilgilerinin güvenli bir biçimde kullanıldığı müşteriye hissettirilmektedir.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri bilgilerinin ne amaçla kullanıldığı müşteriye bildirilmez.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi yüzeysel bilgiler ile sorunun sebep ve çözümünü müşteriye anlatmamaktadır.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi bir sorundan dolayı arayan müşterinin ruh halini anlayabilmektedir.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi müşteriye değer verdiğini hissetirmemektedir.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi müşterilerine, sorulan her sorunun önemli olduğu bilinci ile yaklaşmaktadır	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi yetki eksikliği nedeniyle müşterinin sorusunu yanıtsız bırakmamaktadır	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde müşteri temsilcisi sorulan her soruya cevap verebilecek yetkiye sahip değildir.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde çağrı aktarma araları olabildiğince kısadır.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde görüşme sesli yanıtlama sistemi yerine müşteri temsilcisi tarafından başlatılmamaktadır.	5	4	3	2	1
Çağrı merkezi görüşmelerinde tespit edilen sorun gereğinden yavaş çözülmemektedir.	5	4	3	2	1

8-Cinsiyetiniz?
( ) Kadın
( ) Erkek

9-Yaşınız?
( ) 21 ve altı
( ) 22-31
( ) 32-41
( ) 42-51
( ) 51 ve üzeri

10-Gelir Durumunuz?
( ) 1000TL ve Altı
( ) 1001TL - 2000TL
( ) 2001TL - 3000TL
( ) 3001TL - 4000TL
( ) 4001TL - 5000TL
( )5001TL ve Üzeri

11-Eğitim Durumunuz
( ) İlköğretim
( ) Lise
( ) Üniversite
( ) Yüksek Lisans
( ) Doktora

12-Mesleğiniz?
( ) Özel Sektör Çalışanı
( ) Kamu Çalışanı /Memur
( ) Serbest Meslek Sahibi
( ) Esnaf
( ) İşçi
( )Emekli
( ) Ev hanımı
( ) Öğrenci
( ) Çalışmıyorum
( ) Diğer(Lütfen Belirtiniz)

Anketimiz sona ermiştir...
Göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür ederiz