

## ÇAĞRI MERKEZLERİNE GÜNCEL BİR BAKIŞ: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tülay ÖZBEK<sup>1</sup>

### Özet

Teknolojinin ilerlemesiyle birlikte her geçen gün değişen pazar koşulları ve eğilimleri ile özellikle son yılların en önemli olgusu olan müşteriler, işletmelerin de yeni uygulamalar ile hizmet sunmasını gerekli kılmıştır. Özellikle günümüzde rekabetin artması ve giderek daha zorlu hale gelmesi, müşteri bağlılığına her zamankinden daha fazla önem verilmesiyle, müşterilerine etkin bir şekilde ulaşım iletişim kurmak isteyen işletmelerin “Çağrı Merkezleri” uygulamalarına olan ilgilerinin arttığı ve daha yoğun bir şekilde kullanmaya başladıkları görülmektedir. Çağrı merkezleri pek çok işletme de olduğu gibi bankacılık sektöründe de stratejik olarak önemli olup, bu sektörde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu çalışma ile, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) üyesi bankaların çağrı merkezleri verilerinin yayınlanmaya başladığı ilk yıldan (2008) itibaren 2019 yılına kadar değişimlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca çağrı merkezleri kavramı, çağrı merkezleri müşteri temas biçimleri kavramsal olarak açıklanmıştır. Söz konusu çalışma ile TBB üyesi bankaların çağrı merkezleri hizmetlerine ilişkin mevcut durumları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak, çağrı merkezleri hizmetlerinin bankacılık sektöründe pazar payı giderek artmaktadır. Ayrıca bankacılık sektörü çağrı merkezleri her geçen gün fonksiyonlarına yenilerini ekleyerek uygulamalarını artırmakta ve farklı kanallardan hizmet verme yarışını içerisine girmektedirler.

**Anahtar Kelimeler:** Çağrı Merkezleri, Bankacılık, Banka Çağrı Merkezleri

## A CURRENT APPROACH TO THE CALL CENTERS: A RESEARCH ON THE BANKING SECTOR

### Abstract

With the advancement of technology, customers, which are the most important phenomenon of recent years, with the changing market conditions and trends day by day, necessitated businesses to provide services with new applications. Especially with increasing competition and becoming more challenging today and giving more importance to customer loyalty, it is seen that the companies that want to reach and communicate with their customers effectively have increased their interest in “Call Centers” applications and started to use them more intensively. Call centers are strategically important in the banking sector as in many businesses and are widely used in this sector. With this study, the Banks Association of Turkey (TBB) member banks begin its first year of publication of call centers, data (2008) from aimed to investigate the changes until 2019. In addition, the concept of call centers, customer contact types of call centers are explained conceptually. With this study, it has been tried to reveal the current status of TBB member banks regarding call center services. As a result, the market share of call center services in the banking sector is gradually increasing. In addition, the banking sector call centers are increasing their applications by adding new ones to their functions day by day and they are in a race to provide services from different channels.

**Keywords:** Call Center, Banking, Banking Call Centers

<sup>1</sup> Öğr. Gör., Yozgat Bozok Üniversitesi Şefaatli Meslek Yüksekokulu, tulay.ozbek@yobu.edu.tr  
tulay.ozbek@bozok.edu.tr

## GİRİŞ

Çağrı merkezleri sektörü tüm Dünya’da hızlı bir şekilde büyümüş ve özellikle hizmet verdiği sektörler ele alındığında, telekomünikasyon ve finans (bankacılık) sektörleri toplam çağrı merkezleri sektörü içerisinde en yüksek paya sahip olduğu görülmektedir (Kohen, 2015).

Ülke ekonomilerinde hizmet sektörü içerisinde önemli bir paya sahip olan bankacılık sektörü, teknolojik gelişmeleri yakından takip eden ve etkin bir şekilde kullanan sektörlerin başında gelmektedir. Bankacılık sektöründe giderek artan rekabet ortamında, müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığı önemlidir. Çağrı merkezi sektörünün kurulmasında, ürün ve hizmeti tanıtmak, satış ve pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmek, satış sonrası teknik ve destek hizmetleri sağlamak, dilek-şikayet-öneri bilgilerini almak, müşterileri tanımak ve veri tabanı oluşturmak gibi pek çok fonksiyonu yerine getirmek gibi amaçları olmakla birlikte, bunlar arasında en önemli olanları müşteri ile işletme arasında hızlı ve etkin iletişim sağlamak ile müşteri memnuniyeti yoluyla müşteri bağlılığını yaratmak olmaktadır. Çağrı merkezi sektörünün başlangıcı ilk olarak bankacılık ve sigortacılık sektörlerine dayanmakta olup ve maliyetlere olumlu yönde etki etmesi amaçlanmıştır. Özellikle çağrı merkezleri, müşteriler ile kurum arasında köprü görevi gördüğü için, bankacılık sektöründe de müşterilerin birçok işlemini çağrı merkezleri aracılığıyla şube dışında gerçekleştirmeleri sağlanmış ve böylece bankaya giden müşteri sayısı azaltılmış olmaktadır. Kredi ve kart işlemlerinden ürün hizmet bilgisi almaya, para transferinden yatırım işlemlerine kadar pek çok bankacılık işlemlerinin çağrı merkezleri ile gerçekleştirme imkânı sunulmuştur. Bu sayede, bankaların iş yükü hafifletilmiş ve artan maliyetleri düşürülmeye çalışılmıştır. Ayrıca müşterilerin bankacılık işlemlerini daha düşük masrafla gerçekleştirmeleri, hatta bazı işlemlerden ücretsiz (havale ve EFT gibi) olarak yararlanması ve zamandan tasarruf etmeleri de sağlanmış olmaktadır (Sarıyer, 2007: 150-151).

Çağrı merkezleri hizmetleri ile son yıllarda, tüketim ürünleri (gıda, tekstil, beyaz eşya, otomotiv), bilgi teknolojileri, lojistik, e-ticaret, enerji-altyapı gibi sektörlerde de faaliyet gösterilmektedir. Türkiye’de 2019 yılı itibariyle, çağrı merkezi sektöründeki istihdamın %65’ ini telekom, finans ve kamu sektörleri oluşturmaktadır. Özellikle 2018 yılından itibaren kamu sektörü çağrı merkezi hizmetlerinin toplam çağrı merkezi sektörü içerisindeki payı hızlı bir artış göstermektedir. (Çağrı Merkezleri Derneği, 2018: 12). Bununla birlikte 2019 yılı itibariyle kamu sektörünün toplam çağrı merkezi sektörü içerisindeki payı finans sektörü ile eşit bir şekilde konumlanmıştır (Çağrı Merkezleri Derneği, 2019: 11).

Bu çalışmada, ilk olarak çağrı merkezleri kavramı, çağrı merkezleri hizmetlerinin önemi ve çağrı merkezleri müşteri temas biçimleri kavramsal olarak açıklanmıştır. Çalışmanın devamında,

Türkiye Bankalar Birliği (TBB) üyesi bankaların çağrı merkezleri verilerinin yayınlanmaya başladığı ilk yıldan (2008) itibaren 2019 yılına kadar değişimleri incelenmiş ve bankacılık sektörünün çağrı merkezleri hizmetleri ile ilgili gelişim trendleri ortaya koyulmuştur.

## **1. ÇAĞRI MERKEZİ KAVRAMI**

Günümüzde teknolojik altyapı olanaklarının zenginlik kazanmasıyla birlikte bilgiye ulaşım kolaylaşmış, zaman ve hız kavramlarının stratejik açıdan önemi artmıştır. Teknolojik gelişmelerin yaşanmasıyla, işletmeler müşterilerine daha kolay ulaşmanın alternatif iletişim yolları arayışı içine girmişlerdir (Demirel, 2006: 46).

Son dönemlerde çağrı merkezinin tanımı, teknolojinin de gelişmesiyle birlikte her geçen gün değişime uğradığından bu kavram ile ilgili birçok tanımlama yapıldığı söylenebilir. Ancak yapılan tanımlar incelendiğinde, genel olarak hepsinin benzer nitelikleri taşıdığı ve birbirleriyle uyumlu olduğu gözükmektedir. Çağrı merkezleri, yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin uygulanması ile, kuruluşların müşterileriyle etkileşime geçebileceği yeni iletişim kurma yollarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Snow, 2005: 525).

Çağrı merkezi, özellikle ekonomik açıdan avantaj sağlamasından dolayı başta telefon olmak üzere farklı kanalların (sosyal medya, fax, web, e-mail, canlı destek, sms, chatbot) entegrasyonundan ve etkileşiminden oluşmaktadır (Kocabaş, 2017: 120). Ayrıca çağrı merkezlerini sadece telefonların karşılandığı kuruluşlar olarak değerlendirmek doğru değildir. Çünkü çağrı merkezi kavramının ve sunulan hizmetlerin çeşitlenmesi ve artması çağrı merkezlerinde farklı müşteri temas kanallarının kullanılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Çağrı merkezleri teknoloji ile donatılmış, hizmet kalitesi yüksek, müşteri odaklı, bilgisayar destekli sistemler bütünüdür (Yavuz ve Leloğlu, 2011: 13). Günümüzde neredeyse bütün çağrı merkezlerinde interaktif sesli yanıt sistemi mevcut olup, gelen çağrılar öncelikle interaktif sesli yanıt sistemleri (IVR) tarafından karşılanmaktadır (Robinson ve Morley, 2006: 284). Müşteriler dijital ortamlardan talep edilen hizmetin niteliğine göre bazı işlemlerinde müşteri temsilcilerine bile gerek duymadan herhangi bir zamanda en kısa yoldan herhangi bir yerde istedikleri ürün/hizmet taleplerinde bulunabilmektedirler (Sayın, 2013: 230).

Çağrı merkezi, müşterinin bir çağrısının insan, telefon ve bilgisayar sistemlerinin entegre edilmesiyle ortaya çıkan (Koole ve Mandelbaum, 2002: 42) bir merkez tarafından karşılanması, bu çağrının gerektirdiği işlemlerin başlatılması, çağrının ilgili birimlere yönlendirilmesi ve iş ihtiyaçlarına göre dış aramaların da gerçekleştirilmesini mümkün kılan temel temas ya da erişim noktalarıdır (Çelik ve Üzmez, 2014: 98).

Çağrı merkezi kavramı ile ilgili yazında en sık rastlanan tanımlama; bir kurumun kendisiyle herhangi bir sebepten dolayı ilişki içinde olduğu tüm paydaşların (müşteri, çalışan, bayi, tedarikçi vs.), öncelikle telefon olmak üzere internet (e-mail, online chat), faks ve posta faklı iletişim kanalları kullanarak kurum ile etkileşim içinde olmasını sağlayan ve hizmet sunan iletişim merkezlerine verilen isim olarak ifade edilen tanımlama olmuştur (Erdoğan ve Moğul, 2014: 44).

## 2. ÇAĞRI MERKEZİ HİZMETLERİNİN GELİŞİMİ VE ÖNEMİ

Çağrı merkezleri aracılığıyla müşterilere sunulan hizmetlerin başlangıcı, 1960'lı yılların sonuna dayanmaktadır. İlk olarak, bu dönemde ABD'de işletmelerin müşterilerden gelen istek ve özellikle hatalı ürünler ile ilgili şikâyetlerin ücretsiz telefon hatlarıyla karşılandığı bir hizmet statüsü olarak sunulmuştur. Ancak tüketicilerin yoğun talebi üzerine gelen çağrı hacminin artması, bu hatlarda yığılmalara, hatlarda beklemelere ve hatların meşgul olmasına sebep olmuştur (Calvert, 2001: 168). Bu durum, müşterilerin istek ve şikâyetlerini bildirmek için işletmelere en az çaba harcayarak ulaşmak istediklerinden dolayı, müşteri kayıplarına yol açmıştır. Bundan dolayı, telefonlar üzerinden düşük maliyetle çok sayıda kişiye hizmet edebilme anlayışı ile, AT&T Amerikan Telekomünikasyon şirketi, telefon sistemini geliştirerek ilk çağrı merkezini kurmuş ve bu iş için özel olarak görevlendirilen müşteri temsilcilerinden oluşan iletişim birimlerine dönüştürmüştür (Sarıyer, 2007: 473).

Modern anlamda çağrı merkezi, 1973 yılında Rockwell Galaxy tarafından geliştirilen Continental Airlines rezervasyon sistemine dayanmaktadır (Saber vd., 2017: 575). Ayrıca Continental Havayolları, temin ettiği ACD (Automatic Call Distributor-Otomatik Çağrı Dağıtıcısı-) sistemini kurarak, ilk kez gelen çağrılarını müşteri temsilcilerine otomatik olarak dağıtımını gerçekleştirmiştir (Keser, 2006: 101).

21. yüzyılda hızla gelişen ve gelişmeye devam eden bilgi ve iletişim teknolojisi ile birlikte müşteri odaklı işletmelerin var olması, yeni istihdam olanaklarını ortaya çıkarmıştır (Özkan, 2013: 65). Dijital teknolojiyle desteklenen çağrı merkezleri, üretici ve tüketici arasındaki sınırları ortadan kaldıran bir kanal olarak yer almakta ve müşterilerin ne kadar önemli olduğunun bilincine varan, müşterilerle en sık temas geçilen iletişim merkezleri haline gelmişlerdir (Xu vd., 2016: 456). Bu durum, işletmelerin müşterilerinin ihtiyaçlarını bilmesi, ürün ve hizmetlerini müşteri ihtiyaçları doğrultusunda biçimlendirmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Çağrı merkezleri, müşterilerine günün her saatinde (7/24) hizmet sunmayı amaçlayan çalışma prensibi ile, işletme ve müşteriler arasında geçen görüşmelerin takibi, müşteri memnuniyeti, müşteri temsilcisi performansı, işletmelerin ürettikleri ürün/hizmetlerin tanıtımı, yeni ürün/kampanyaların geliştirilmesi ve yönetimi, teknik destek, tele pazarlama-satış, borç hatırlatma ve tahsilat, şikâyet yönetimi, müşteriye

elde tutma, ikna ve geri kazanım, analitik hizmetler gibi konularda çeşitli kanallar aracılığıyla mevcut ve potansiyel müşterileriyle bağlantı kurmaya çalışmaktadır (Haznedaroğlu vd., 2010: 372).

Yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin uygulanması, neredeyse her yıl müşteri ile etkileşime geçilebilecek kanalların sayısını artırmıştır. Dolayısıyla çağrı merkezi uygulamalarının artması, müşteri odaklı olma bilincinin, kaliteli hizmet alma beklentisinin ve bireylerin eğitim seviyelerinin arttığını gösteren bir etken olmuştur. Ayrıca işletmeler arası iletişimi geliştirmek, çağrı merkezi sektörü ve ülke ekonomisi için önemli olmaktadır. Çünkü çağrı merkezleri ülkelerin gelişme seviyesi/ekonomisiyle yakından ilişkili ve paraleldir (Snow, 2005: 525).

Türkiye’de de çağrı merkezi sektörü önemli gelişmeler kaydetmekte ve büyük bir hızla değişmektedir. Çağrı Merkezi sektörü Türkiye’de 2019 yılı itibariyle, 2018 yılına göre %21 büyüme ile 7,5 Milyar TL pazar büyüklüğüne ulaşmıştır. Türkiye’de de işletmeler ve diğer kurumlar, bizzat kendileri ya da dışarıdan hizmet aldıkları özel firmalar aracılığıyla üstlendikleri roller itibariyle farklı amaçlar doğrultusunda çok çeşitli olarak çağrı merkezi hizmeti sunmaktadırlar (Çağrı Merkezleri Derneği, 2019: 4-13).

### **3. ÇAĞRI MERKEZİ TÜRLERİ**

Çağrı merkezi türlerini, çalışma yöntemleri, telefon aramalarının yönü, sahiplik yapısı ve hizmetin yapıldığı yer gibi kriterlere göre farklı gruplar altında toplamak da mümkündür. Ancak çağrı merkezlerinin yaygın olarak yapılan gruplaması;

- ❖ Çağrı Tipine Göre,
- ❖ Hizmet Yerine Göre,
- ❖ Çalışma Yöntemine Göre ve
- ❖ Entegrasyon Tipine Göre olmak üzere dörde ayrılmaktadır.

#### **3.1. Çağrı Tipine Göre Çağrı Merkezleri**

Çağrı merkezleri gelen çağrıları cevaplamanın yanında müşterilere dış aramalar yaparak çeşitli hizmetlerde sağlayan temas merkezleridir. Çağrı merkezlerinde çağrı yapısına yani gerçekleştirilen iletişimin hangi taraf ile başlatıldığına göre iki farklı çağrı merkezi tipi mevcuttur. Bunlar; gelen (inbound)/ çağrı kabul eden ve giden (outbound)/çağrı gerçekleştiren çağrı merkezleridir.

Gelen çağrılar; çağrının müşteri temsilcileri tarafından başlatıldığı, giden çağrılar ise çağrı merkezlerinin gerçekleştirdiği dış aramaları kapsamaktadır. Ayrıca bazı çağrı merkezleri hem gelen çağrıları karşılama hem de dış arama yapabilme işlevlerine olanak tanıyarak karma bir şekilde bu iki işlevi birlikte yürütmektedirler (Bergevin ve Wyatt, 2008: 4-5). Çağrı kabul eden çağrı

merkezlerinde dışarıdan gelen çağrılar karşılanarak iş akışı başlatılmış olur. Gelen çağrılar, müşteri temsilcileri/sesli yanıt sistemleri tarafından, temel hizmetlerinin yanı sıra destek hizmet faaliyetleriyle sorun yaşayan müşteriye çözüm üretmeye çalışırlar (Birgün, Öztepe ve Şimşit, 2011: 266). Özellikle kurumsallaşmış işletmeler, çağrı merkezlerinde 7/24 sundukları geniş ürün ve hizmet yelpazesiyile genellikle güçlü ve uzun süreli bir ilişki kurarak müşteri memnuniyetini ve müşteri bağlılığını sağlamaya çalışmaktadır. Çağrı gerçekleştiren (outbound) işletmeler, çağrı merkezlerini bir hizmet noktası olarak kullanıp, müşteri temsilcileri telefon üzerinden mevcut veya potansiyel müşterilere ulaşmaya çalışmaktadırlar (Bergevin ve Wyatt, 2008: 4-5). Ayrıca genellikle gelen aramalar ürün/hizmet bilgisi ile ilgili olarak müşteri istek ve şikayetlerini alma amaçlı iken, çağrı merkezlerinin müşteriye arama nedenleri farklılık göstermekle birlikte yoğun olarak satış/pazarlama amaçlıdır (Gelibolu ve Özsoy, 2013: 484).

### 3.2. Hizmet Yerine Göre Çağrı Merkezleri

Çağrı merkezleri hizmet yerine göre insource, off-shore ve outsource olarak üçe ayrılmaktadır.

- ❖ İçsel (insource/inhouse) çağrı merkezi, ana işletme/kuruluş içinde veya ana işletmenin (kuruluş) bir parçası olarak ana işletmeye bağlı ayrı bir bölüm tarafından, söz konusu işletme veya kuruluş için yapılan çağrıları karşılayarak sadece işletmenin müşterilerine hizmet sunan iletişim merkezleridir.
- ❖ Off-shore çağrı merkezi, özellikle işletmenin ana çalışma lokasyonlarından uzakta hatta farklı bir ülke ya da kıtadan hizmet sunulmasını sağlayan temas noktalarıdır. Türkiye’de Off-shore çağrı merkezleri, hem yerel işletmelerin hem de Avrupa ülkelerinden gelecek olan çağrı merkezi hizmet taleplerinin karşılanmasını sağlamaktadır. Ayrıca Türkiye 2003 yılında, Almanca konuşan Avrupa ülkeleri ve özellikle Almanya’nın off-shore çağrı merkezi hizmetlerini karşılayan iddialı bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır (Kohen, 2006). 2019 yılı itibariyle ise başta Almanca ve İngilizce olmak üzere Rusça, Arapça ve Fransızca dillerinde de hizmet verilmektedir (Çağrı Merkezleri Derneği, 2019: 9).
- ❖ Dış kaynak (outsource) çağrı merkezi, diğer işletme veya kuruluşlara çağrı dağıtan, hizmet almayı tercih eden birden fazla işletme adına bu konuda uzman işletmeler tarafından çağrı merkezi hizmeti sunan bağımsız çağrı merkezleridir (Beekman, Bruinsma ve Rietveld, 2004: 2). Özellikle temel/asıl faaliyetlerine odaklanmak isteyen işletmeler, dış kaynak çağrı merkezi işletmeleri ile sözleşme yaparak çağrı merkezi faaliyetlerini dış kaynak çağrı merkezleri ile sağlamayı tercih etmektedirler (Seçkin ve Ökten, 2009: 194).

### 3.3. Çalışma Yöntemine Göre Çağrı Merkezleri

Çalışma yöntemine göre çağrı merkezleri, merkezi ve dağıtık olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Çekerol, 2013: 5):

- ❖ Merkezi çağrı merkezleri, farklı iletişim kanallarını bir araya toplayarak, tek bir merkezden çalışmaktadır.
- ❖ Dağıtık çağrı merkezlerinde, operatörler herhangi bir noktadan IP üzerinden sisteme bağlanıp çağrı merkezi hizmeti sunmaktadırlar.

### 3.4. Entegrasyon Tipine Göre Çağrı Merkezleri

Entegrasyon tipine göre çağrı merkezleri tam entegre, yarı entegre ve tekil olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Çekerol, 2013: 6):

- ❖ Tam entegre çağrı merkezleri muhasebe, sıcak satış, anket vb. herhangi bir sistemle bütünleşik olarak çalışmaktadır.
- ❖ Yarı entegre çağrı merkezleri, herhangi bir sistemle arasında sadece offline veri alışverişi bulunmaktadır.
- ❖ Tekil çağrı merkezleri ise, herhangi bir sistemle bağlantılı olarak çalışmamaktadır.

## 4. BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN ÇAĞRI MERKEZLERİ BİRİMLERİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRME

Çağrı Merkezleri Derneği tarafından gerçekleştirilen Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2019 çağrı merkezi araştırma raporuna göre, Çağrı merkezi hizmetlerinde ilk sırayı %33'lük bir pay ile Telekomünikasyon sektörü, ikinci sırayı ise pazarın %16'lük dilimine sahip olan Finans (Bankacılık) sektörü ile aynı paya sahip olan kamu sektörü oluşturmaktadır (Çağrı Merkezleri Derneği, 2019: 11).

Çalışmada Türkiye Bankalar Birliği üyesi bankaların, 2008-2019 TBB “Çağrı Merkezi İstatistikleri” raporlarına ilişkin bir analiz yapılmaktadır. TBB, çağrı merkezi hizmetleri ve bu hizmetlerin kullanılmasına ilişkin istatistiki bilgileri içeren raporlarını ilk olarak Mart 2008'de üçer aylık dönemler itibariyle yayınlamaya başlamıştır (TBB, 2008: 3).

### 4.1. 2008-2019 TBB Çağrı Merkezi Verileri

Bankacılık sektöründe, yeni teknolojiler ve uygulamalarla sunulan hizmetler rakiplere karşı en önemli farklılık yaratan unsur haline gelmiştir. Günümüzde bankacılık sektörü müşterilerin iletişim alışkanlıklarına göre sürekli kendini geliştirerek, müşterilerine hızlı, güvenilir ve verimli bir şekilde hizmet sunmanın ön plana çıktığı çağrı merkezlerini yoğun bir şekilde kullanmaya başlamışlardır.

Dolayısıyla bankacılık işlemlerinin dijitalleşmesiyle çağrı merkezlerinin önemi ve bu sektöre olan talep her geçen gün artmaktadır.

Müşterilerin şubelere gitmeden telefonla bankacılık işlemlerini gerçekleştirmek istemeleri ve çağrı merkezlerinin müşterilere birçok işlevin yerine getirilmesi konusunda sağladığı kolaylıklar, çağrı merkezlerinde yıllar itibariyle kapasite artışının yaşanmasını sağlamıştır. Aşağıdaki Tablo 1’de yıllar itibari ile bankacılık sektöründe çağrı merkezlerinde çalışan sayısına ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

**Tablo 1:** Yıl Bazında Çağrı Merkezi Çalışan Sayısı

Dönem	Çalışan Kişi Sayısı	% Değişim
2008 Aralık	5.506	---
2009 Aralık	5.745	4
2010 Aralık	6.508	13,28
2011 Aralık	6.775	4,1
2012 Aralık	7.520	11
2013 Aralık	8.007	6,48
2014 Aralık	7.961	-0,57
2015 Aralık	8.398	5,49
2016 Aralık	8.971	6,82
2017 Aralık	9.303	3,7
2018 Aralık	8.806	-5,34
2019 Aralık	8.712	-1,07

Kaynak: TBB (2008-2019) Çağrı Merkezi İstatistikleri (<https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>).

Tablo 1’de görüldüğü gibi TBB’nin bankacılık sektörüne ait çağrı merkezi verilerine ilişkin istatistikleri yayınlamaya başladığı 2008 yılından itibaren genel olarak çağrı merkezi çalışan sayısında bir artış yaşandığı söylenebilir. Sadece 2014, 2018 ve 2019 yıllarında bir önceki yıl sonuna göre çağrı merkezi çalışan sayısında azalma yönünde bir değişim olduğu görülmektedir. Ayrıca TBB’nin bankacılık sektörüne ait çağrı merkezi verilerine ilişkin istatistikleri yayınlamaya başladığı 2008 yılından itibaren çağrı merkezi çalışan sayısında 2019 yılına gelindiğinde % 58,23 oranında bir artış olduğu söylenebilir.

Çağrı merkezlerinin performansı açısından gelen (inbound) çağrılar önemli göstergelerden biri olmaktadır. Özellikle kapanan/abandone olan (müşteri temsilcisine ulaşmadan kapanan, kaybedilen) çağrıların gelen (inbound) çağrılara oranı önemli olup, bu tip çağrılarının oranının artması/azalması performans düşüklüğünü/yüksekliğini göstermektedir. Bazı müşteriler gecikme bilgisi aldıktan sonra hizmeti bekleyecek kadar sabırlıyken, diğerleri bir süre bekledikten sonra müşteri temsilcilerine düşmeden telefonu kapatabilir. Ayrıca, görüşmeyi terk eden müşterilerin bir kısmı çağrı merkezini tekrar arayarak, çağrı merkezine erişmeye çalışmaktadır. Ancak bekleme



konusunda tahammülü olmayan müşteriler maksimum bir kaç kez daha deneyip ya görüşmeyi gerçekleştirir ya da vazgeçer (Yu vd., 2018: 99). Bu nedenle bankacılık sektöründe, çağrı merkezi çağrı özellikleri oldukça önemlidir. TBB'nin 2008-2019 banka çağrı detaylarına ilişkin trendlere aşağıdaki tablolarda yer verilmiştir.

**Tablo 2:** Sesli Yanıt Sistemi (IVR)'nde Karşılanan Çağrı Sayısı

Dönem	Çağrı Sayısı	% Değişim	Toplam Çağrı İçerisindeki Pay %
2008 Aralık	137.786.839	---	56,15
2009 Aralık	131.930.893	-4,25	54,53
2010 Aralık	152.529.553	15,61	55,85
2011 Aralık	148.106.403	-2,9	54,03
2012 Aralık	169.226.337	14,26	55,56
2013 Aralık	196.939.306	16,37	57,02
2014 Aralık	228.392.006	15,97	59,81
2015 Aralık	267.772.905	17,24	62,64
2016 Aralık	289.472.610	8,1	63,17
2017 Aralık	309.368.192	6,87	63,31
2018 Aralık	313.642.767	1,38	63,18
2019 Aralık	278.366.052	-11,24	60,86

Çağrı merkezi sesli yanıt sistemi (IVR), telefonda tuşlama yapmak ya da tuşlama yapmadan sesle yönlendirmek suretiyle yapılmak istenen işlemle ilgili birkaç kelime söylenerek istenen menüye kolay ve hızlıca ulaşılmasını sağlayan interaktif sistemlerdir. Tablo 2 incelendiğinde sesli yanıt sisteminin toplam içindeki payının 2008 yılında %56,15'den 2019 yılı Aralık ayı itibariyle %60,86'ya ulaştığını görmekteyiz. Banka çağrı merkezi sesli yanıt sistemi son 12 yıllık dönem itibariyle değerlendirildiğinde 2009 ve 2011 yıllarında cüzi bir düşüş olmasına rağmen, 2019 yılında bir önceki yıl sonuna göre %11,24'lük oranında bir düşüş olduğu görülmektedir.

**Tablo 3:** Müşteri Temsilcisine Gelen Çağrı Sayısı

Dönem	Çağrı Sayısı	% Değişim	Toplam Çağrı İçerisindeki Pay %
2008 Aralık	107.598.213	---	43,85
2009 Aralık	109.983.143	2,22	45,46
2010 Aralık	120.546.135	9,6	44,14
2011 Aralık	126.010.715	4,53	45,96
2012 Aralık	135.347.029	7,41	44,43
2013 Aralık	148.392.635	9,64	42,97
2014 Aralık	153.447.824	3,41	40,18
2015 Aralık	159.699.784	4,07	37,35
2016 Aralık	168.758.853	5,67	36,82
2017 Aralık	179.282.774	6,24	36,7
2018 Aralık	182.743.893	1,93	36,81
2019 Aralık	178.956.354	-2,07	39,13

Tablo 3’de yer alan müşteri temsilcileri tarafından karşılanan çağrılara bakıldığında ise; yıllar itibariyle (2019 yılı hariç) müşteri temsilcilerine gelen çağrı sayısında artış yaşanmasına rağmen, toplam çağrı içerisindeki payının %43,85’den % 39,13’e kadar düştüğü görülmektedir. Bu durum, bankacılık sektörünün teknolojiyle donatılmış olması ve müşterilerin işlemlerini müşteri temsilcilerine bağlanmadan güvenli ve interaktif bir ortamda kısa süre içerisinde hatta tek tuşla, tek komutla saniyeler içerisinde ihtiyaçlarının karşılanmasını beklediklerinden kaynaklanabilir. Böylece bankacılık sektöründe, çağrı merkezlerinde insan gücü yerine teknolojinin daha fazla tercih edildiği sonucuna ulaşılabilmektedir. Bir diğer durum ise; müşteri temsilcilerinin gelen çağrılarının kalitesini doğrudan etkilemeleri olduğu söylenebilir.

**Tablo 4:** Toplam Gelen Çağrı Sayısı

Dönem	Toplam Gelen Çağrı Sayısı (Sesli Yanıt Sistemi ve Müşteri Temsilcisine Gelen)	% Değişim
2008 Aralık	245.385.052	---
2009 Aralık	241.914.036	-1,41
2010 Aralık	273.075.688	12,88
2011 Aralık	274.117.118	0,38
2012 Aralık	304.573.366	11,11
2013 Aralık	345.331.941	13,38
2014 Aralık	381.839.830	10,57
2015 Aralık	427.472.689	11,95
2016 Aralık	458.231.463	7,19
2017 Aralık	488.650.966	6,64
2018 Aralık	496.386.660	1,58
2019 Aralık	457.322.406	-7,87

Tablo 4’de yer alan toplam gelen çağrı sayısına bakıldığında yıllar itibariyle genel olarak bir artış olduğu görülmektedir. Sadece, 2009 yılında küçük bir oranda düşüş olmasına rağmen, sesli yanıt sistemi ve müşteri temsilcilerine gelen çağrı sayılarında olduğu gibi benzer şekilde 2019 yılında bir önceki yıl sonuna göre daha fazla (%7,87) oranda azalma olduğu söylenebilir.

**Tablo 5:** Müşteri Temsilcilerinden Kaçan Çağrı Sayısı

Dönem	Kaçan Çağrı Sayısı	% Değişim	Karşılama Oranı (%)
2008 Aralık	7.791.933	----	92,75
2009 Aralık	8.579.750	10,11	92,19
2010 Aralık	9.504.367	10,77	92,11
2011 Aralık	8.983.280	-5,48	92,87
2012 Aralık	12.453.666	38,63	90,79
2013 Aralık	12.777.641	2,6	91,38
2014 Aralık	12.787.778	0,08	91,66
2015 Aralık	11.309.485	-11,56	92,91
2016 Aralık	12.856.223	13,67	92,38
2017 Aralık	14.933.066	16,15	91,6

2018 Aralık	14.924.619	-0,06	91,83
2019 Aralık	12.154.805	-18,55	93,2

Tablo 5’de görüldüğü gibi, müşteri temsilcilerine gelen çağrılara bakıldığında 2008-2019 yılları arasında ortalama 11.588.051 milyon adet kayıp çağrı olduğu görülmektedir. Ayrıca yıllar itibariyle çağrı karşılama oranı [(Müşteri temsilcisine gelen çağrı sayısı - Müşteri temsilcisinde kaçan çağrı sayısı) / Müşteri temsilcisine gelen çağrı sayısı] değerlendirildiğinde, en yüksek 2019 yılında %93,2 seviyesinde bulunmakta ve kayıp oranının ise ortalama %7,5-8 civarında olduğu görülmektedir. Kayıp yani müşteri temsilcilerinden kaçan çağrılar; özellikle çağrı merkezlerinin en önemli başarı göstergesi olduğundan, gelen çağrılarının karşılanmasında kullanılan sistemlerin iyi tasarlanması ve bu sistemlerin çalışır durumda olmasına son derece önem verilmeli, kontrol altında tutulmalı ve kayıp çağrı oranları azaltılmaya çalışılmalıdır.

Çağrı merkezleri temelde belli başlı başarı ölçütlerine odaklanmaktadır. Bunlardan bir diğeri dışarı yapılan aramalardır ve çağrı merkezlerinin kullanımında önemli göstergelerdendir.

**Tablo 6:** Çağrı Merkezlerinden Yapılan Aramalarla Ulaşılan Müşteri Sayısı

Dönem	Müşteri Sayısı	% Değişim	Toplam Çağrı İçerisindeki Pay (%)
2008 Aralık	9.421.491	----	68,04
2009 Aralık	15.156.470	60,87	65,72
2010 Aralık	17.404.714	14,83	70,67
2011 Aralık	17.238.501	-0,95	69,51
2012 Aralık	21.153.405	22,71	62,56
2013 Aralık	29.052.059	37,33	60,56
2014 Aralık	30.876.993	6,28	55,14
2015 Aralık	53.031.251	71,75	55,01
2016 Aralık	51.903.059	-2,12	55,71
2017 Aralık	45.042.442	-13,22	55,51
2018 Aralık	51.016.196	13,26	47,83
2019 Aralık	45.564.126	-10,69	46,00

Tablo 6 incelendiğinde, 2008 yılında ulaşılan müşteri payı %68,04 düzeyinde olmasına rağmen 2019 yılına gelindiğinde ise ulaşma oranı %46’ya düşmektedir. 2019 yılı çağrı merkezi verilerinin (çağrı merkezi çalışan sayısı, gelen ve giden çağrı sayısı vb.) hepsine bakıldığında genel olarak tümünde bir düşüş yaşandığı görülmektedir. Bu düşüş, banka çağrı merkezlerince sunulan hizmetler, müşteri tipleri, bulunulan ülke ya da sektör ile ilgili faktörlerden kaynaklı olabilmektedir. Bu konuda bankaların araştırma ve geliştirme çalışmaları yapması ve ulaşılan müşteri sayısındaki azalışlarla ilgili gerekli önlemleri alması gerekmektedir.

**Tablo 7:** Çağrı Merkezlerinden Yapılan Aramalarla Ulaşılamayan Müşteri Sayısı

Dönem	Müşteri Sayısı	% Değişim	Toplam Çağrı İçerisindeki Pay (%)
2008 Aralık	4.424.501	---	31,95
2009 Aralık	7.903.976	78,64	34,28
2010 Aralık	7.223.862	-8,6	29,33
2011 Aralık	7.562.409	4,69	30,49
2012 Aralık	12.658.753	67,39	37,44
2013 Aralık	18.916.608	49,43	39,44
2014 Aralık	25.120.121	32,79	44,86
2015 Aralık	43.376.562	72,67	44,99
2016 Aralık	41.266.636	4,86	44,29
2017 Aralık	36.097.838	-12,53	44,49
2018 Aralık	55.631.944	54,11	52,16
2019 Aralık	53.488.091	-3,85	54,00

Tablo 7 incelendiğinde, 2019 yılı itibariyle çağrı merkezlerinden yapılan aramalarda ulaşılabilen müşteri sayısının toplam çağrı içerisindeki payının %54'e çıktığı görülmektedir. Ayrıca Tablo 6 ve Tablo 7 karşılıklı olarak incelendiğinde, çağrı merkezlerinden yapılan aramalarda ulaşılan müşteri sayısının toplam aramalar içindeki payının yıllar itibariyle gittikçe düşmekte ve buna karşılık Tablo 7'de ulaşılabilen müşteri sayısının ulaşılan müşteri sayısındaki düşüşe paralel olarak arttığı söylenebilir.

**Tablo 8:** Toplam Giden Çağrı Sayısı

Dönem	Toplam Yapılan Dış Aramalar	% Değişim
2008 Aralık	13.845.992	---
2009 Aralık	23.060.446	66,55
2010 Aralık	24.628.576	6,8
2011 Aralık	24.800.910	0,7
2012 Aralık	33.812.158	36,33
2013 Aralık	47.968.667	41,86
2014 Aralık	55.997.114	16,73
2015 Aralık	96.407.813	72,16
2016 Aralık	93.169.695	-3,35
2017 Aralık	81.140.280	-12,91
2018 Aralık	106.648.140	31,44
2019 Aralık	99.052.217	-7,12

Tablo 8'de görüldüğü üzere çağrı merkezlerinden yapılan toplam müşteri aramaları, bir önceki yıl sonuna göre 2016 (%3,35) yılında küçük bir oranda, 2017 (%12,91) ve 2019 (%7,12) yıllarında ise 2016 yılına göre daha yüksek bir oranda düşüş yaşadığı söylenebilir. Ayrıca genel olarak yıllar itibariyle artış olduğu da görülmektedir. Özellikle 2008 (13.845.992) yılından 2019 (99.052.217) yılına gelindiğinde %615,39 oranında artış olduğu görülmektedir.

Dış aramalar (giden çağrılar), çağrı merkezlerinin inisiyatifi ile başlatılan çağrılar olarak değerlendirilmektedir. Çağrı merkezi kavramının öneminin artması, çağrı merkezlerinin üstlendikleri fonksiyonların değişime ayak uydurması, çağrı merkezlerinin sadece müşterilerin istek ve şikâyetlerinin ele alındığı bir araç olarak kullanılmaktan çıkmasını ve çağrı merkezi uygulamalarının çeşitlenmesini sağlamıştır. Genel olarak çağrı merkezlerinde dış aramalarla sunulan hizmetler; satış ve pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmek, randevu alma, müşterileri kampanyalardan haber etmek, veri tabanı oluşturmak ve veri güncellemek, borç/tahsilat hatırlatma gibi işlemlerin yerine getirilmesi amaçlı gerçekleştirilmektedir.

**Tablo 9:** Çağrı Merkezlerinde Dış Aramalarda Sunulan Hizmetler (Ulaşılan Müşteri Sayısı)

Dönem	Satış Aramaları	Tahsilat Çağruları	ATM-POS İzleme Amaçlı Çağrılar	Diğer Operasyonel Aramalar
2012 Aralık	14.643.928	1.776.511	315.088	4.417.878
2013 Aralık	16.961.766	872.556	143.636	11.074.101
2014 Aralık	19.062.304	699.837	152.979	10.961.873
2015 Aralık	37.267.325	1.609.199	135.450	14.019.277
2016 Aralık	37.269.527	3.668.533	114.545	10.850.454
2017 Aralık	34.357.897	3.071.361	74.183	7.539.001
2018 Aralık	40.296.661	4.265.834	42.010	6.411.691
2019 Aralık	33.362.739	6.432.940	23.764	5.744.683

Tablo 9 incelendiğinde, bankacılık sektöründe çağrı merkezlerinden yapılan dış aramalarda sunulan hizmetler; tahsilat çağruları, satış, ATM-POS izleme amaçlı çağrılar ve diğer operasyonel aramalardan oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 10:** Toplam Dış Arama Çağrı Sayısı

Dönem	Satış Aramaları	Tahsilat Çağruları	ATM-POS İzleme Amaçlı Çağrılar	Diğer Operasyonel Aramalar	Toplam
2012 Aralık	23.145.503	3.029.797	449.694	7.187.164	33.812.158
2013 Aralık	27.477.367	1.990.027	202.539	18.298.734	47.968.667
2014 Aralık	31.405.676	1.662.287	255.465	22.673.686	55.997.114
2015 Aralık	66.604.457	3.673.158	238.179	25.892.019	96.407.813
2016 Aralık	64.824.629	6.264.113	194.782	21.886.171	93.169.695
2017 Aralık	60.945.617	6.047.018	148.078	13.999.568	81.140.281
2018 Aralık	83.568.374	8.758.625	86.002	14.235.139	106.648.140
2019 Aralık	72.955.984	13.225.844	44.719	12.825.670	99.052.217
Toplam	430.927.607	44.650.869	1.619.458	136.998.151	614.196.085
Toplam İçindeki Pay (%)	70,16	7,27	0,26	22,31	

Tablo 10’da görüldüğü gibi çağrı merkezlerinden giden çağrılarının önemli bir payını satış amaçlı aramaların oluşturduğu söylenebilir. Bununla birlikte 2012-2019 (8 yıllık) Aralık dönemine kadar, satış amaçlı aramalar toplam dış aramaların %70,16’sını oluşturmaktadır. Bu sonuç, bankacılık

sektöründe çağrı merkezlerinin bir satış kanalı olarak kullanıldığını, tele satış ve tele pazarlama ile özellikle potansiyel müşterilere ulaşılmaya çalışıldığını, müşterilerin ise kendilerinin takip edilmeleri ve kendilerine özgü ürün ve hizmetler almayı talep ettiği şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 11:** Dış Aramalarda Sunulan Hizmetler ile Ulaşılan Müşterilerin Toplam Giden Çağrı İçerisindeki Payı (%)

Dönem	Satış Aramaları	Tahsilat Çağrıları	ATM-POS İzleme Amaçlı Çağrılar	Diğer Operasyonel Aramalar
2012 Aralık	63,27	58,63	70,06	61,47
2013 Aralık	61,73	43,84	70,91	60,51
2014 Aralık	60,7	42,1	59,88	48,34
2015 Aralık	56	43,8	56,86	54,14
2016 Aralık	57,5	58,56	58,8	50
2017 Aralık	56,37	50,79	50,09	54
2018 Aralık	48,22	48,7	48,84	45,04
2019 Aralık	45,73	48,63	53,14	45

Tablo 10'a göre her ne kadar satış amaçlı çağrılar, toplam giden çağrılar arasında yıllar itibariyle en yüksek paya sahip olsa da ulaşılan müşteri sayısında (Tablo 9) dalgalanmalar olduğu da görülmektedir. Ayrıca Tablo 11 incelendiğinde ise, çağrı merkezlerinde yapılan dış aramalarda sunulan hizmetler ile ulaşılan müşteri sayısının, toplam giden çağrı içerisindeki payında genel olarak bir düşüş yaşandığı söylenebilir.

## SONUÇ

Son yıllarda hizmet sektörü hem Dünyada hem de ülkemizde, önemli ölçüde dönüşüm geçirerek gelişimini hızla sürdürmektedir. Günümüzde yoğun rekabet ortamında bu dönüşüm sürecinde, hizmet sektörü içerisinde önemli bir paya sahip olan bankalar, en yeni teknolojik donanım ve alanında uzmanlaşmış çalışanları ile çağrı merkezlerini kullanmaya başlamışlardır (Kartal, 2017: 36). Ayrıca müşteri beklentilerinin artması, müşteriler için seçim yapma konusunda çok farklı alternatiflerin olması, hizmet düzeyini, etkinliğini ve sürekliliğini artırma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

Çağrı merkezleri, işletmeler ve diğer kurumlar için müşterilerle yüz yüze etkileşim ihtiyacının yerini alan telefonla, müşteri arayüzü olarak çeşitli satış, pazarlama ve bilgi hizmetleri sağlayan ofisler olarak tanımlanmaktadır (Taşkın ve Taşkın, 2018: 466). Dünya geneline bakıldığında çağrı merkezi uygulamalarına da ilk önce finans sektörünün başladığı ve en yaygın olarak ise bankacılık alanında kullanıldığı görülmektedir. 1996 yılında bankacılık sektöründe, Citibank ve Yapı Kredi öncülüğünde gerçek anlamda ilk çağrı merkezi kurulmuştur (Gümüş, 2002: 135).

Çalışmada, 2008-2019 TBB çağrı merkezi istatistiklerine göre müşteri tatmini ve sadakatini arttırmak amacıyla ürün ve hizmet satışında sınırların öneminin kaybolduğu görülmektedir. Ayrıca müşteri ile banka arasında iletişim merkezi olan çağrı merkezleri her geçen gün fonksiyonlarına yenilerini ekleyerek uygulamalarını artırmakta ve farklı kanallardan hizmet verme yarışı içerisine girmektedirler. Bankalar, çağrı merkezlerini kâr merkezleri olarak görmekte ve sundukları hizmetlerin kalitesi bankaların kârını artırmakta/azaltmaktadır. Bu yüzden, gelen çağrılarının ortalama %7,5-8'i kayıp çağrılardan oluştuğu dikkate alındığında müşteri bağlılığı ve memnuniyeti açısından bankaların kayıp çağrılarının azaltılması konusunda gerekli tedbirleri alması ve bir an önce uygulamaya geçirmesi gerekmektedir (Kazan vd., 2012: 253). Bu durumda, sesli yanıt sistemleri ile yapılabilecek işlemlerin çeşitlendirilmesi ve sistemin daha etkin bir şekilde kullanılması hem müşteri temsilcilerinin üzerindeki iş yükünün hafifletilerek kayıp çağrı oranlarının azalması yönünde hem de daha az müşteri temsilcisi ile daha geniş müşteri kitlelerine ulaşabilme imkânı elde edilmiş olabilmektedir. Ayrıca kayıp çağrılar, kaybedilen müşteriler olduğu gibi bir de çağrı merkezlerinin sunduğu hizmetleri yeterli bulmayan ya da müşteri beklentisini karşılamayan hizmetlerin sunulması, teknik aksaklıklar ve güvenlik problemleri gibi çeşitli nedenlerle banka çağrı merkezi hizmetlerini kullanmayı tercih etmeyen müşteri grupları bulunmaktadır (Dean, 2004: 71 ve Bennington vd., 2000: 169). Bu müşteri grubu, toplam müşteri içerisinde önemli bir paya sahip olduğu için, bankaların kendilerini bu müşteri grubunu kazanma yönünde de iyileştirmeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir.

2019 yılı banka çağrı merkezi verilerine göre, çağrı merkezlerinin yıllık 457.322.406 çağrıya yanıt verdiği, yapılan dış aramalarla ise 99.052.217 müşteriye hizmet sunduğu düşünüldüğünde, bu durum bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, çağrı merkezlerinin 8 yıllık (2012-2019) dönemde toplam dış aramalar içerisinde, yapılan aramaların %70,16 oranında satış amaçlı olarak kullanılması, banka çağrı merkezlerinin satış faaliyetlerinde artan önemini ortaya koymaktadır. Bankalar, bu durumu en iyi şekilde değerlendirip, bankayı arayan müşteriye ek satış imkânı sağlayacak alternatifler sunarak, müşterinin alması muhtemel yeni ürünler ve kampanyalar hakkında bilgilendirmelerde bulunarak yeni ve daha fazla satış yapmanın yollarını bulmaya çalışmalıdır. Ayrıca müşteriler, çağrı merkezleri tarafından verilen hizmetlerin kendilerinde bıraktığı hissiyata göre beklentilerinin karşılandığını düşünürlerse, yeni işlemleri için tekrar aynı yolu kullanarak işlemlerini gerçekleştirmeyi düşüneceklerdir.

Müşterilerin, çağrı merkezlerinden ilk beklentisi ulaşılabilir olmak ve müşteri memnuniyeti açısından ilk temasta çözümün sağlanabilir olmasıdır. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre, çağrı merkezlerinin çağrı karşılama oranı 2008-2019 yılları arasında ortalama %92,14'dür. Çağrı merkezlerine gelen çağrılar genellikle ürün/hizmet bilgisi alma yönündedir. Ayrıca çağrılarının

müşteri temsilcilerine aktarılmadan önce müşterinin tanınması, ne istediğinin bilinmesi, her müşterinin kendisini özel hissetmesi ve müşteriye özel uygulamalar ile hizmet sunulması açısından önemlidir. Bu nedenle birçok çağrı merkezinde, müşterileri hakkında gerekli bilgilere sahip olunması açısından bilgi bankaları kurulmuş olmalıdır.

Çağrı merkezlerinin sayısı son yıllarda hızla artmış olmasına rağmen, çağrı merkezlerinin işgücü piyasası üzerindeki etkilerinin halen göz ardı edildiği düşünülmektedir. Oysa, dijitalleşme çağı olarak ifade edilebilecek bu dönemde, Türkiye’de büyük ölçekli bankaların önemli bir kısmı şube ağını genişletmek yerine işlemlerin büyük oranını şube dışından gerçekleştirmektedir. Ayrıca bankacılık sektöründeki dijitalleşme gelişmeleriyle birlikte sesli yanıt sistemleri ile ilgili işlerin ilerleyen dönemlerde robotlarla gerçekleştirileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla, bankacılık sektörü de yeni teknolojiler ve müşterilerin değişen iletişim alışkanlıklarına göre sürekli kendilerini geliştirmek durumunda kalacaklardır. Müşteri temas çeşitliliği ve yöntemleri farklılaştıkça, bu durumun yaratacağı yıkıcı rekabet ortamı ve insan kaynağı üzerindeki etkileri ise yeni bir tartışma konusu olarak karşımıza çıkacaktır.



## EKLER

### EK 1: 2019 Yılı Aralık Dönemi İtibariyle TBB'ne Çağrı Merkezi Hizmetleri Verilerini Sunan Bankalar

1 Akbank T.A.Ş.

2 Aktif Yatırım Bankası A.Ş.

3 Alternatifbank A.Ş.

4 Anadolubank A.Ş.

5 Arap Türk Bankası A.Ş.

6 BankPozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş.

7 Burgan Bank A.Ş.

8 Denizbank A.Ş.

9 Fibabanka A.Ş.

11 HSBC Bank A.Ş.

12 ICBC Turkey Bank A.Ş.

13 ING Bank A.Ş.

14 Nurol Yatırım Bankası A.Ş.

10 Odea Bank A.Ş.

15 QNB Finansbank A.Ş.

16 Şekerbank T.A.Ş.

17 Turkish Bank A.Ş.

18 Türk Ekonomi Bankası A.Ş.

19 Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.

20 Türkiye Garanti Bankası A.Ş.

21 Türkiye Halk Bankası A.Ş.

22 Türkiye İş Bankası A.Ş.

23 Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.

24 Türkiye Vakıflar Bankası A.Ş.

25 Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

### EK 2: Açıklamalar

A. Çağrı Merkezi Çalışan Sayısı: Yarı zamanlı müşteri temsilcisi sayısı + Tam zamanlı müşteri temsilci sayısı + Destek Hizmeti veren personel sayısı + Yönetici sayısı

#### B. Çağrı Merkezi Çağrı Özellikleri

##### Gelen Çağrı (Inbound)

1. Sesli yanıt sistemi (IVR)'nde karşılanan çağrı sayısı : IVR'da kalan / Sonlanan çağrılar toplamıdır. MT'ye bağlanan sayılar bu sayıya dahil edilmemiştir. IVR'da abandon olanlar dahil edilmemiştir.

2. Müşteri temsilcisine gelen çağrı sayısı : MT'nin karşıladığı çağrılar ile MT'de abandon olan çağrılar toplamıdır.

3. Toplam gelen çağrı sayısı = Sesli yanıt sistemi (IVR)'nde karşılanan çağrı sayısı + Müşteri temsilcisine gelen çağrı sayısı

4. Müşteri temsilcisinde kaçan çağrı sayısı : Abandon olan çağrılar. Kaybedilen çağrı olarak da adlandırılır. Arayanın, bir temsilciye ulaşmadan telefonu kapatmasıdır.

5. Karşılama Oranı(%) = (Müşteri temsilcisine gelen çağrı sayısı - Müşteri temsilcisinde kaçan çağrı sayısı) / Müşteri temsilcisine gelen çağrı sayısı

##### Giden Çağrı (Outbound)

1. Ulaşılan müşteri sayısı : Arama sayısı değil, ulaşılan müşteri sayısıdır.

2. Ulaşılamayan müşteri sayısı: Arama sayısı değil, ulaşılmayan müşteri sayısıdır.

3. Ulaşma Oranı (%) = Ulaşılan müşteri sayısı / Toplam müşteri sayısı\*100

## KAYNAKÇA

- Beekman, M., Bruinsma, F. & Rietveld, P. (2004). ICT and the location of call centres: Regional and local patterns. 25 Ocak 2020 tarihinde [https://www.researchgate.net/publication/4874469\\_ICT\\_and\\_the\\_location\\_of\\_call\\_centres\\_regional\\_and\\_local\\_patterns](https://www.researchgate.net/publication/4874469_ICT_and_the_location_of_call_centres_regional_and_local_patterns) sayfasından erişilmiştir.
- Bennington, L., Cummane, J. & Conn, P. (2000). Customer satisfaction and call centers: An Australian study. *International Journal of Service Industry Management*, 11(2), 162-173.
- Bergevin, R. & Wyatt, A. (2008). Contact centers for dummies. Indianapolis (IN) (USA): Wiley Publishing, Avaya Limited 2nd Edition 76 p. 10 Ocak 2020 tarihinde <https://www.comtec.com/pdfs/datasheet/avaya-contact-centres-for-dummies.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Birgün, S., Öztepe, T. & Şimşit, Z. T. (2011). Bir Çağrı Merkezinde Müşteri Şikayetlerinin Düşünce Süreçleri İle Değerlendirilmesi. XI. Üretim Araştırmaları Sempozyumu: 23-24 Haziran 2011 (s. 265-275).
- Calvert, N. (2001). Today's changing call centre: an overview. *The Journal of Database Marketing*, 8(2), 168-175.
- Çağrı Merkezleri Derneği, 2018 Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı Verileri. (2018). 2 Şubat 2020 tarihinde <https://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/CG6TJAF7SNOIW6M.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Çağrı Merkezleri Derneği, 2019 Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı Verileri. (2019). 15 Nisan 2020 tarihinde <https://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/5OV8UZISEIAEOGG.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Çekerol, K. (Ed.). (2013). *Çağrı merkezi yönetimi-I*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Çelik, N. & Üzmez, U. (2014). Üniversite öğrencilerinin meslek seçimini etkileyen faktörlerin değerlendirilmesi: Çağrı merkezi hizmetleri örneği. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi (EJOİR)*, 2(1), 94-105.
- Dean, A. M. (2004). Rethinking customer expectations of service quality: Are call center different?. *Journal of Service Marketing*, 18(19), 60-77.
- Demirel, Y. (2006). *Müşteri ilişkileri yönetimi ve bilgi paylaşımı*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

- Erdođdu, M. Y. & Moğul, E. (2014). Alo 147 Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) iletişim merkezine gelen çağrıların analizi ve değerlendirilmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(5), 43-55.
- Gelibolu, L. & Özsoy, T. (2013). Çağrı merkezlerinin satış amaçlı kullanılması: Doğrudan pazarlamanın bir unsuru olarak telepazarlama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 481-500.
- Gümüş, M. (2002). Günümüzün gelişen sektörü çağrı merkezleri. *SAU Fen Bilimleri Enstitüsü*, 6(2), 134-141.
- Haznedaroğlu, A., Arslan, L., M., Büyük, O. & Erden, M. (2010). Çağrı Merkezi Görüşmelerine Yönelik Türkçe Geniş Dağarcıklı Sürekli Konuşma Tanıma Sistemi. 18. Sinyal İşleme ve İletişim Uygulamaları (SIU2010 – IEEE) Kurultayı – Diyarbakır: Kurultay (s. 372-375).
- Kartal, M. T. (2017). Bankacılıkta alternatif dağıtım kanalları kullanımı: TBB üyesi bankalar üzerine bir analiz. *Social Sciences Research Journal*, 6(1), 22-44.
- Kazan, H., Ergülen, A. & Çoruhlu, N. (2012). Banka çağrı merkezlerinde bekleme ve müşteri ilişkiler yönetimi: Bir kamu bankası uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1), 251-268.
- Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 100-119.
- Kocabaş, İ. (2017). Çağrı merkezi müşteri temsilcisinin imajının müşteri memnuniyeti üzerindeki rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (e-GİFDER)*, 5(1), 118-147.
- Kohen, A. (2006). Türkiye: Offshore Çağrı Merkezi Outsourcing'i için Güçlü Bir Ülke. UNIQ Kurumsal Web Sitesi, 12 Ocak 2020 tarihinde <http://www.uniq-tr.com/turkiye-offshore-cagri-merkezi-outsourcingi-icin-guclu-bir-ulke/> sayfasından erişilmiştir.
- Kohen, A. (2015). Türkiye'de Çağrı Merkezi Sektörünün 4 Evresi. UNIQ Kurumsal Web Sitesi. 20 Ocak 2020 tarihinde <http://www.uniq-tr.com/turkiyede-cagri-merkezi-sektorunun-4-evresi/> sayfasından erişilmiştir.
- Koole, G. & Mandelbaum, A. (2002). Queueing models of call centers: An introduction. *Annals of Operations Research*, 113(1), 41-59.
- Özkan, G. (2013). Çağrı merkezlerinde duygusal emek ve örgütsel iletişim. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi (Selçuk İletişim)*, Cilt. 7(4), 64-80.
- Robinson, G. & Morley, C. (2006). Call centre management: Responsibilities and performance. *International Journal of Service Industry Management*, 17(3), 284-300.

- Saberi, M., Khadeer Hussain, O. & Chang, E. (2017). Past, present and future of contact centers: A literature review. *Business Process Management Journal*, 23(3), 574-597.
- Sarıyer, N. (2007). Banka çağrı merkezi pazarının bölümlendirilmesi Yozgat il merkezinde bir uygulama. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), 149-162.
- Sarıyer, N. (2007). Çağrı merkezi tüketici profili: Banka çağrı merkezlerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 473-493.
- Sayın, M. (2013). Çağrı Merkezi Gelen Çağrılarındaki Bekleme Süresinin Azaltılması: Akıllı Dış Arama Uygulaması. Akademik Bilişim Konferansı: 23-25 Ocak 2013 – Antalya: Bildiriler (s. 229 - 234). Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Seçkin, E. & Ökten, A. N. (2009). Az gelişmiş bölgelerin gelişmesinde bir fırsat olarak çağrı merkezleri. *Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi E- Dergisi (MEGARON)*, 4(3), 191-202.
- Snow, J. (2005). Practice briefing UK call centres: Crossroads of an industry. *Journal of Property Investment & Finance*, 23(6), 525-532.
- Taşkın, D. & Taşkın, Ç. (2018). Çağrı merkezi hizmetlerinde müşteri beklentisi boyutlarının müşteri tatmini üzerindeki etkisinin PLS-Sem ile ölçümü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 465-481.
- Türkiye Bankalar Birliği (TBB) İstatistiki Raporlar, Çağrı Merkezi İstatistikleri. (2008). 18 Ocak 2020 tarihinde <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59> sayfasından erişilmiştir.
- Türkiye Bankalar Birliği (TBB) İstatistiki Raporlar, Çağrı Merkezi İstatistikleri. (2008-2019). 8 Ocak 2020 tarihinde <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59> sayfasından erişilmiştir.
- Xu, L., Hu, X., Wang, X. & Huang, G. (2016). Forecasting of intraday interval arrivals for small and medium sized call centers with emergencies. *Procedia CIRP* 56, 456-460.
- Yavuz, U. & Leloğlu, H. (2011). Müşteri ilişkileri yönetiminde çağrı merkezlerinin yeri: Çağrı merkezi örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 11-24.
- Yu, M., Tang, J., Kong, F., & Chang, C. (2018). Fluid models for call centers with delay announcement and retrials. *Knowledge-Based Systems*, 149, 99-109.

*Extended Abstract*

**Summary**

Especially today, with the technological advancements, customer loyalty is given more importance than ever, and it is seen that the companies that want to reach and communicate with their customers effectively have increased their interest in “Call Centers” applications and started to use them more intensively. In addition, the “Call Center Sector” has grown rapidly both in the world and in Turkey, attracting attention. The beginning of the call center sector is based on the banking and insurance sectors first and it is aimed to have a positive effect on costs.

The banking sector, which has a significant share in the service sector in the country’s economies, is one of the sectors that closely follow and use technological developments effectively. In the banking sector, the services offered with new technologies and applications have become the most important difference against competitors. Today, the banking sector has begun to intensively use the call centers where it is prominent to serve its customers in a fast, reliable and efficient manner by constantly improving itself according to the communication habits of the customers. Therefore, with the digitalization of banking transactions, the importance of call centers and the demand for this sector are increasing day by day. To decide on the call center, to introduce products and services, to select sales and marketing activities, to provide technical and support services after sales, to use wishes-complaints-suggestions, to know the customers and to provide fast and effective communication between the customer and the business. provides customer loyalty through customer satisfaction. In particular, since the call centers act as a bridge between customers and the institution, customers are also able to perform many transactions outside the branch in the banking sector, thereby reducing the number of customers going to the bank. Many banking transactions, from credit and card transactions to obtaining product service information, from money transfer to investment transactions, have been provided with call centers.

Considering the sectors served by call centers, telecommunications and finance sectors have the highest share in the total call center sector. For this reason, a study was conducted on the call centers of the banking sector.

In the study, the Banks Association of Turkey 2008-2019 member of the bank “Call Center Statistics” was made an analysis of the report. In the study, from the first year that Turkey Banks Union member banks’ call centers, data changes begin to run until 2019 it was investigated. In addition, firstly, the concept of call centers, the importance of call center services and customer contact forms of call centers were explained conceptually. These efforts by Turkey Banks Union member banks’ call centers trends in development concerning services and placing the current situation, guiding information regarding call center services and call positions in the central sector in the coming years banks have been presented.

In the study, 2008-2019 Banks Association of Turkey on the border of the importance of call center products and services sales in order to increase customer satisfaction and loyalty, according to statistics seems to disappear. In addition, call centers, which are the communication center between the customer and the bank, add new ones to their functions day by day and increase their applications and enter the race to serve through different channels. Banks see call centers as profit centers and the quality of the services they offer increases/decreases the profit of banks. Therefore, considering that the incoming calls consist of an average of 7.5-8% of lost calls, banks should take the necessary measures to reduce lost calls and implement them as soon as possible in terms of customer loyalty and satisfaction (Kazan et al., 2012: 253). In this case, it is possible to diversify the transactions that can be done with voice response systems and to use the system more effectively, to reduce the loss call rates by reducing the workload on the customer representatives, and to reach wider customer masses with less customer representatives. In addition, there are customer groups that do not prefer to use bank call center services for various reasons, such as lost calls, lost customers, and services that do not find the services offered by call centers sufficient or

do not meet customer expectations (Dean, 2004: 71 and Bennington et al., 2000: 169). Since this customer group has an important share in the total customer, banks also need to improve and develop themselves towards gaining this customer group.

Considering that the call centers responded to 457,322,406 calls annually according to the bank call center data of 2019, it is an opportunity to consider 99.052.217 customers through outgoing calls. In addition, the use of call centers for sales purposes of 70.16% in total external calls in the 8-year (2012-2019) period reveals the increasing importance of bank call centers in sales activities. Banks should try to find ways to make new and more sales by evaluating this situation in the best way, providing alternatives that will provide additional sales opportunities to the customer calling the bank, informing about the new products and campaigns that the customer is likely to buy. In addition, if the customers think that the services provided by the call centers are fulfilled according to the feeling left by them, they will consider performing their transactions again using the same way for their new transactions.

The first expectation of the customers from the call centers is to be accessible and the solution can be provided in the first contact in terms of customer satisfaction. According to the results obtained in the study, the call coverage rate of call centers was 92.14% on average between 2008-2019. Incoming calls to call centers are generally directed towards obtaining product/service information. In addition, it is important to know the customer before the calls are transferred to the customer representatives, to know what they want, to make each customer feel special and to provide services with customer-specific applications. For this reason, information banks should be established in many call centers in order to have necessary information about their customers.

Although the number of call centers has increased rapidly in recent years, the effects of call centers on the labor market are still considered to be ignored. However, this period can be expressed as the digitization era of large-scale instead of expanding the branch network of the bank is an important part of the process of Turkey is largely outside the branch. In addition, with the digitalization developments in the banking sector, it is thought that the works related to the voice response systems will be carried out with robots in the future. Therefore, the banking sector will also have to constantly improve themselves according to new technologies and changing communication habits of customers. As the diversity and methods of customer contact differ, the destructive competition environment and the effects of this situation on human resources will emerge as a new topic of discussion.

**Keywords:** Call Center, Banking, Banking Call Centers