

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**ÇAĞRI MERKEZİND E HİZMET VEREN İÇ
MÜŞTERİNİN MEMNUNİYETİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN **HAZIRLAYAN**
Yrd. Doç. Dr. Mustafa Yücel **Güven Yalın Gülden**

MALATYA 2016

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ÇAĞRI MERKEZİNDE HİZMET VEREN İÇ
MÜŞTERİNİN MEMNUNİYETİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

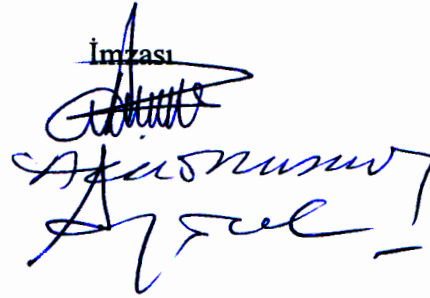
YÜKSEK LİSANS

DANIŞMAN	HAZIRLAYAN
YRD. DOÇ. DR. MUSTAFA YÜCEL	GÜVEN YALIN GÜLDEN

Jürimiz 28.09.2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu yüksek lisans oybirliği /oyçokluğu ile başarılı bulunarak İşletme Anabilim, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

- Jüri Üyelerinin Unvan Ad Soyadı**
1. Yrd. Doç. Dr. Mustafa YÜCEL
 2. Doç. Dr. Abit BULUT
 3. Yrd. Doç. Dr. Atilla YÜCEL

İmzası



İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Unvan Ad Soyad
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim sadece İnönü Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

- ✓ Tezimin 1 (bir) yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

28.09.16

Güven Yalın GÜLDEN

ONUR SÖZÜ

Yrd. Doç. Dr. Mustafa Yücel'in danışmanlığında Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığım **Çağrı Merkezinde Hizmet Veren İç Müşterinin Memnuniyeti Üzerine** Bir Araştırma başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Malatya, 2016
Güven Yalın Gülden

ÖNSÖZ

Çalışmam boyunca bana sürekli destek olan, bilgi birikimini ve önerilerini benimle paylaşan danışman hocam Yrd. Doç. Dr. *Mustafa Yücel'e*

Veri toplama sürecinde, molasından feragat edip anket dolduran, çağrı merkezinin kıymetli çalışanlarına, çalışmam boyunca zamanını ve bilgilerini esirgemeyen, yüksek lisans projemin başlangıcından bitişine kadar tüm desteği sağlayan *Dr. Onur Zahal'a*

Sabırları, dayanıklılıkları ve fedakârlıkları ile hayatım boyunca beni yalnız bırakmayan ve hayatım boyunca haklarını asla ödeyemeyeceğim güzel aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Malatya, 2016
Güven Yalın GÜLDEN

ÖZET

Çağrı merkezleri, müşteri memnuniyetini sağlamak ve müşteri memnuniyetini artırmak için şirketler ile nihai tüketici arasında köprü görevi görmektedirler. Çağrı merkezleri maliyeti düşürürken memnuniyeti artırmak için ve rekabet üstünlüğünü elde tutmak isteyen firmaların farklılaşma adına ellerinde bulundurdıkları önemli bir araç olmuştur. Hızlı değişimlerin yaşandığı bugünün dünyasında tüketicilerin tutum ve davranışlarının bu değişimden etkilendiğini söylemek mümkündür. Bu değişimler, firmaların müşterilerine sunduğu hizmetin nasıl algılandığının takibi açısından önemlidir. Hem mevcut müşterileri elde tutma hem de potansiyel müşterilere ulaşabilmek için çağrı merkezlerinin etkin kullanımının firmaların gelirini olumlu yönde etkilediği bilinmektedir.

Bu araştırmanın evreni 2009'dan bugüne Doğu Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren ve 2000 personel çalışanı olan bir firmadır. Aynı firmanın farklı alanlarında görev yapan 500 müşteri temsilcisine anket uygulanmış olup, geçerli anket sayısı 349'dur. Çalışan Memnuniyet düzeyi ile personelin demografik özellikleri arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi amacıyla çalışanlara anket uygulanmıştır. Kişisel Bilgi Formu ve ÇMA'DAN elde edilen veriler kodlanarak SPSS 21 paket programına girilmiş ve analizler bu program aracılığı ile yapılmıştır. Çalışanlara ilişkin kişisel bilgiler ve ÇMA toplam puanları frekans (f) ve yüzde (%) değerleri tespit edilerek verilmiştir. Puanların normal dağılım durumlarına; normal dağılım eğrileri, çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri, histogramlar aracılığı ile normal dağılım eğrileri ve grup büyüklüğünün 50'den büyük olduğu durumlarda kullanılan Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi değerleri incelenmiştir.

Araştırmanın sonucunda çalışan personelin memnuniyetinin demografik farklılıklarına göre değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelime: Çağrı Merkezi, Müşteri Memnuniyeti, Çalışan Memnuniyeti

ABSTRACT

Call centers can be considered as a bridge between firms and end users in order to provide and increase customer satisfaction. Calls centers are significant tools for firms with the aim of gaining and continuing competitive advantage via being different. Moreover, it is also a significant tool for increasing customer satisfaction and decreasing expenditures/costs. It can be said that attitudes and behaviors of customers are affected with the rapidly changing daily life. Those changes are good channels for observing how customers perceive services of firms presented to customers. It is known that income of the firm is affected in a positive manner via using call centers effectively for both holding current customers and gaining new consumers.

Study group of that study is workers of call centers operating in East Anatolian Region since 2009 (N=349). Personal Data Form is delivered to participants in order to analyze relationship between worker satisfaction level and demographic properties of participants. There are six variables in that form including sector, gender, age, marital status, working period and education. SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 21 is used for analyzing data gathered via Personal Data Form and Worker Satisfaction Survey. Percentage value and frequencies of personal data and Worker Satisfaction Survey about participants are given with values detected. Data of Kolmogorov-Smirnov (K-S) test used for groups more crowded than 50, normal distribution curve via histogram, skewness-kurtosis values and normal distribution values are evaluated under circumstances in which points are distributed normally.

At the end of the study, it is seen that satisfaction of participants differs in accordance with demographic differences.

Key Word: Call Center, Customer Satisfaction, Worker Satisfaction

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLOLAR	vi
KISALTMALAR	vii
ŞEKİLLER	viii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: ÇAĞRI MERKEZİ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ.....	3
1.1. ÇAĞRI MERKEZİ	3
1.1.1. Kavram Olarak Çağrı Merkezi.....	3
1.1.2. Çağrı Merkezlerinin İşletmelere Sağladığı Yararlar	15
1.1.3. Çağrı Merkezlerinin Hizmet Verdiği Sektörler.....	20
1.1.4. Çağrı Merkezi Kurulum Bileşenleri.....	22
1.1.4.1. Strateji	23
1.1.4.2. Süreç.....	24
1.1.4.3. İnsan Kaynağı.....	25
1.1.5.Dünyada Çağrı Merkezi Kavramının Gelişimi	32
1.1.6.Türkiye`de Çağrı Merkezi Kavramının Gelişimi	35
İKİNCİ BÖLÜM: MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ KAVRAMI	42
2.1. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE GENEL BAKIŞ	42
2.1.1. Müşteri Memnuniyeti Kavramı	42
2.1.2. Müşteri Memnuniyeti Oluşturma Süreci.....	46
2.1.3. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler.....	48
2.1.4. Müşteri Beklentileri	51
2.1.5. Algılanan Kalite	53
2.1.6. Algılanan Değer	55
2.1.7. Müşteri Şikâyetleri	56
2.1.8. Müşteri Bağlılığı	58
2.2. Müşteri Memnuniyeti Kavramı ile İlgili Teoriler.....	58
2.3. Çağrı Merkezlerinin Müşteri Memnuniyetine Etkileri	61
2.3.1. Müşteri Memnuniyeti Oluşturmada Çağrı Merkezlerinin Rolü.....	62
2.3.2. Çağrı Merkezi Hizmetlerinde Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler	63
2.4. İç ve Dış Müşteri Kavramı	67

2.4.1.	İç Müşteri Memnuniyetinin İşletme Açısından Önemi.....	68
2.4.2.	İç Müşteri Tatmin Kuramları	69
2.4.2.1.	Kapsam Kuramları	71
2.4.2.1.1.	Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	71
2.4.2.1.2.	McClelland Başarı Gütüsü Kuramı	73
2.4.2.1.3.	Alferder Vig (Var Olma-İlişki Kurma-Gelişme) Kuramı.....	74
2.4.2.1.4.	Herzberg Çift Etmen Kuramı	75
2.4.2.2.	Süreç Kuramları	76
2.4.2.2.1.	Vroom Beklenti Kuramı	76
2.4.2.2.2.	Porter ve Lawyer Beklenti Modeli	77
2.4.2.2.3.	Adams Eşitlik Kuramı	77
2.4.2.2.4.	Skinner Pekiştirme (Davranışçılık) Kuramı	78
2.4.2.2.5.	Locke Amaç Kuramı	79
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		80
3. Konuyla İlgili Uygulama.....		80
3.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	80
3.2.	Araştırmanın Kısıtları	81
3.3.	Veri Toplama Teknikleri	81
3.3.1.	Çalışan Memnuniyeti Anketi	81
3.3.2.	Kişisel Bilgi Formu	82
3.4.	Verilerin Analizi	82
3.5.	Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	83
3.6.	Araştırmanın Evreni ve Örneklem	85
3.7.	Betimleyici İstatistikler.....	85
3.7.1	Demografik Özelliklere Göre Betimleyici İstatistikler	85
3.7.2.	ÇMA Puanlarının Dağılımına İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	87
3.8.	Araştırmanın Hipotezlerinin Sonuçları ve Değerlendirilmesi	91
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		99
EK : ANKET FORMU		101
KAYNAKÇA		104

TABLÖLAR

Tablo 1.1 Çağrı Merkezleri ile İlgili Terimler ve Anlamları.....	4
Tablo 1.2 Çağrı Merkezi Sektör Standartları.....	13
Tablo 2.1. TMME Faktörleri ve Müşteri Memnuniyeti.....	50
Tablo 2.2. Müşteri Memnuniyeti Hakkında Geliştirilen Kuramlar	60
Tablo 3.2. Puanların Çarpıklık-Basıklık Değerleri ve Kolmogorov-Smirnov Testi Anlamlılık Düzeyi Sonuçları	82
Tablo 3.3. ÇMA Güvenirlik ve Madde Toplam Korelasyon Katsayısı	84
Tablo 3.1 Çalışan Personelin Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Çalışma Süresi, Öğrenim Durumu ve Hizmet Verilen Sektöre Göre Dağılımları.....	86
Tablo 3.4. ÇMA Madde Puanlarının Frekans ve Yüzde Dağılımları, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri.....	87
Tablo 3.5 ÇMA Toplam Puanlarının Cinsiyete Göre t-testi Sonuçları.....	92
Tablo 3.6 ÇMA Toplam Puanlarının Yaş Düzeyine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)	93
Tablo 3.7 Yaş Değişkenine Göre ÇMA Toplam Puanlarının Scheffe Testi Sonuçları ..	94
Tablo 3.8 ÇMA Toplam Puanlarının Medeni Duruma Göre t-testi Sonuçları	95
Tablo 3.9 ÇMA Toplam Puanlarının Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)	96
Tablo 3.10 Çalışma Süresi Değişkenine Göre ÇMA Toplam Puanlarının Scheffe Testi Sonuçları	96
Tablo 3.11. ÇMA Toplam Puanlarının Sektör Türüne Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)	97
Tablo 3.12. Sektör Türüne Göre ÇMA Toplam Puanlarının Scheffe Testi Sonuçları....	98

KISALTMALAR

ACD	: Otomatik Çağrı Dağıtımı (Automatic Call Distributor)
CRM	: Müşteri İlişkileri Yönetimi (Consumer Relations Management)
CTI	: Bilgisayar Telefon Entegrasyonu (Computer Telephony Integration)
ÇMA	: Çalışan Memnuniyet Anketi
IVR	: Sesli Yanıt Sistemi (Interactive Voice Response)
Sms	: Kısa Mesaj Servisi (Short Messaging Service)



ŞEKİLLER

Şekil 1.1 Çağrı Merkezlerinde Kullanılan Teknolojilerin Kullanım Yoğunlukları.....	9
Şekil 1.2. Çağrı Merkezlerinde 2015 Yılı İtibariyle Kullanılan Kanallar	10
Şekil 1.3 Çağrı Merkezlerinin 2015 Yılı İtibariyle Müşteriler Açısından Kullanım Amaçları.....	12
Şekil 1.4 Çağrı Merkezlerinin Çalışan Sayısı Açısından Farklı Sektörlerdeki Büyüklüğü	21
Şekil 1.5 Çağrı Merkezi Bileşenleri.....	23
Şekil 1.6 Çağrı Merkezi Çalışanlarının Yaş Oranları	28
Şekil 1.7 Çağrı Merkezi Çalışanlarının Eğitim Durumları	29
Şekil 1.8 Çağrı Merkezlerinde Çalışma Süreleri	30
Şekil 1.9 Çağrı Merkezi Çalışanlarının İşten Ayrılma Nedenleri.....	31
Şekil 1.10. Türkiye`de Yıllar İtibariyle Çağrı Merkezi Sayıları.....	37
Şekil 1.11. Türkiye`de Çağrı Merkezi Pazarının Büyüme Hacmi (Milyar TL)	38
Şekil 1.12 Türkiye`de Çağrı Merkezlerindeki İstihdam Artışı	39
Şekil 1.13 Çağrı Merkezlerine Gelen ve Çağrı Merkezlerinden Giden Arama Adetleri	40
Şekil 2.1 TMME Faktörleri	49
Şekil 2.2 Çağrı Merkezlerinde Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler	65
Şekil 2.3 İç Müşteri Memnuniyeti İle İlgili Kuramlar	70
Şekil 2.4 Maslow`un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	72
Şekil 3.1 ÇMA Faktör-1 Toplam Puanlarının Histogramı	91

GİRİŞ

Rekabet ortamının yoğun olduğu pazarlarda firmaların varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet avantajı kazanabilmek için kar oranlarını yükseltmeleri gerekmektedir. Kar oranlarının yükseltilmesi için ise sadece yapılan satışların yükselmesi yeterli olmayacaktır. Bunun yanında firmaların maliyetlerini de mümkün olan en az seviyede tutmaları önemlidir. Diğer bir ifadeyle giderlerin en az seviyeye indirilmesi gerekmektedir.

Dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli nokta da rekabet avantajının kazanılması için mevcut müşterilerin elde tutulması gerekliliğidir. Bunun yanında yeni müşterilerin kazanımı da üzerinde durulması gereken bir diğer konudur. Mevcut müşterilerin elde tutulması ise yeni müşterilerin kazanılmasından daha kolay ve ekonomik olmaktadır. Yeni müşterilerin kazanılması ve mevcut müşterilerin elde tutulmasının en önemli yollarından birinin müşteri memnuniyetinin sağlanması olduğu bir gerçektir. Müşteri memnuniyetinin kazanılması için ise dikkat edilmesi gereken önemli bir husus çalışanların performansı ve müşterilerle olan ilişkileridir.

Çağrı merkezleri iki açıdan değerlendirilebilir. İlk olarak, firmalar için müşterilerle iletişime geçmek önemli bir gider kalemi olabilmektedir. Hemen her yerde ofis açmak ya da müşteri temsilcisi görevlendirmek doğal olarak ciddi bir maddi külfeti ortaya çıkaracaktır. Bu açıdan bakıldığında, çağrı merkezlerinin müşterilerle olan iletişimin kurulması ve yönetilmesi açısından firmalara çok ciddi bir kazanım sunacağı düşünülebilir. Çağrı merkezleri aynı zamanda potansiyel müşterilere tanıtım yapma ve mevcut müşterilerin elde tutulması açısından da önemlidir. Satın aldığı ürün ya da hizmetten memnun olmayan bir müşteri ile çağrı merkezi yoluyla iyi bir iletişim süreci gerçekleştirildiğinde müşterinin memnuniyetinin olumlu yönde etkileneceği iddia edilebilir. Kısaca özetlemek gerekirse çağrı merkezleri müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli bir role sahiptir.

Bu noktada unutulmaması gereken bir nokta da çağrı merkezi çalışanlarının memnuniyetidir. Zira çağrı merkezlerinde çalışanlar ne derecede memnun çalışırlarsa

müşterilerle olan ilişkilerinin o derecede olumlu olması beklenebilir. Bu durum çağrı merkezi çalışanlarının memnuniyetlerini etkileyen faktörlerin araştırılmasını gerekli hale getirmektedir. Bu çalışmanın amacı çağrı merkezlerinde görevli olan çalışanların memnuniyet seviyelerinin demografik özelliklere göre değişiklik gösterip göstermediğinin anlaşılmasıdır.

Bu amaca ulaşmak için çalışma üç bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde Çağrı Merkezleri, ikinci bölümde Müşteri Memnuniyeti Kavramı, üçüncü bölümde Uygulama sonuçları analiz edilmiştir. Çağrı merkezlerinin incelendiği birinci bölümde çağrı merkezi kavramı, çağrı merkezlerinin işletmelere sağladıkları faydalar, hizmet verdikleri sektörler, bileşenleri ve Türkiye'deki ve dünyadaki gelişimleri incelenmiştir. İkinci bölümde ise müşteri memnuniyeti kavramı, müşteri memnuniyetinin oluşturulması süreci, müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler, konu ile ilgili teoriler ve çağrı merkezleri ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM: ÇAĞRI MERKEZİ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

1.1. ÇAĞRI MERKEZİ

Çalışmanın bu başlığı altında çağrı merkezi kavramı incelenmektedir. Çağrı merkezlerinin ne oldukları, nasıl çalıştıkları ve firmalar için sahip olduğu önem bu başlık altında incelenmektedir.

1.1.1. Kavram Olarak Çağrı Merkezi

Çağrı merkezleri özellikle son yıllarda popülaritesi artan iletişim merkezleri olarak nitelendirilebilir. Çağrı merkezleri özellikle firmalar için kendisi ile etkileşim içerisinde olan tüm paydaşlarla etkileşim içerisinde bulunmalarını sağlayan iletişim merkezleri konumundadır. Tedarikçiler, bayiler ve müşteriler çağrı merkezlerini kullanarak firma ile etkileşim içerisinde olan paydaşlar arasındadır. Dahası, değişen koşullar nedeniyle sağlık hizmetleri, sosyal hizmetler ve eğitim gibi farklı alanlarda da bireyler ile kurumlar arasındaki etkileşimin sağlanmasında çağrı merkezlerinin kullanımının yaygınlaştığı görülmektedir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2015: 8).

İlgili kaynaklar incelendiğinde çağrı merkezlerinin ne olduğu noktasında ortak bir tanımın yapılmadığı görülmektedir. Ortak bir tanımının yapılamamasında yerine getirdiği görevlerin çeşitli olmasının etkisinin olduğu ileri sürülebilir. Çağrı merkezlerinin yerine getirdikleri görevler ilerleyen sayfalarda incelenmektedir. Genel bir tanımlama yapmak gerekirse çağrı merkezleri firmaların bayiler, tedarikçiler ve müşteriler gibi kendisi ile iletişim içerisine girmesini istediği taraflarla iletişim içerisine girdikleri “merkez”lerdir. Çağrı merkezlerinde söz konusu iletişimin sağlanması için telefon, web, e-posta ve faks gibi teknolojik araçlar kullanılmaktadır. Özellikle teknolojinin gelişmesiyle çağrı merkezlerinde kullanılan araç ve yöntemlerde değişiklikler oluşmaktadır. Oluşan bu değişiklikler çağrı merkezleri için yapılan tanımları da değiştirmektedir. Kısaca çağrı merkezi müşterilerden gelen mesajların belirli bir merkezde yönetilmesidir (Keser, 2006: 101).

Yapılan bir tanımda, çağrı merkezi kurumların temasta oldukları kişi ve/veya kurumlarla olan ve tüm iletişim kanalları ile gerçekleşen etkileşimlerini, yönettikleri, İnsan, Teknoloji, İş Süreçleri ve Stratejinin koordineli şekilde bütünleştirildiği İletişim Yönetim Sistemlerini ifade eder şeklinde tanımlanmaktadır (Çağrı Merkezleri Derneği, 2013).

Bir başka tanımda çağrı merkezleri firma ya da kurum ile temas içerisinde olan tarafların iletişim yöntemlerini kullanarak merkezi bir biçimde iletişime geçtikleri yerler olarak nitelendirilmektedir (Serka, 2011: 2). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere gelen çağrılar söz konusu merkezde değerlendirilmektedir.

Çağrı merkezleri ile ilgili olarak bilinmesi gereken bir diğer önemli konu, söz konusu merkezler için kullanılan kavramların ne anlama geldikleridir. Çağrı merkezleri için kullanılan terimler Tablo 1.1`de gösterilmektedir.

Tablo 1.1.1 Çağrı Merkezleri ile İlgili Terimler ve Anlamları

TERİM	ANLAMI
ANONS (Announcement)	<i>Arayanlara dinletilmek üzere kayıt edilmiş sözlü mesajı.</i>
İNSAN KAYNAKLARI (İK)	<i>Organizasyonda rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının istihdamı, yönetimi ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon ve denetleme faaliyetlerini içeren disiplin.</i>
CEVAPLANAMAYAN/KAYBEDİLEN ÇAĞRI (Abandoned Call)	<i>Arayanın müşteri temsilcilerinin yer aldığı kuyruğa dâhil olduktan sonra, bir temsilciye ulaşmadan telefonu kapatması.</i>
İTERAKTİF ETKİLEŞİMLİ SESLİ YANIT SİSTEMİ (IVR)	<i>Telefonda tuşlama yapmak ya da sesle yönlendirmek suretiyle bilgi alışverişinde</i>

	bulunulmasını ve işlem yapılmasını sağlayan bir sistem.
CEVAPLANAN ÇAĞRI (Answered Call)	Bir temsilci grubuna atıfta bulunulduğunda, bir çağrının bir temsilciye ulaştığı zaman yanıtlanmış sayılması.
ÇAĞRI (Call)	(İşlem (Transaction) veya Müşteri Teması (Customer Contact)): Telefon çağrıları, video çağrıları, web ve diğer tip temaslar.
İSG	İş Sağlığı ve Güvenliği.
ÇAĞRI KARŞILAMA ORANI (AR - Answer Rate)	Müşteri temsilcisi tarafından cevaplanan çağrıların müşteri temsilcisine gelen toplam çağrı sayısına oranı.
ÇAĞRI MERKEZİ MÜŞTERİ TEMSİLCİSİ (Agent)	Gelen ve giden çağrıları ele alan kişi.
ÇAĞRI MERKEZİ/ÇM (Call Center)	Kurumların temasta oldukları kişi ve/veya kurumlarla olan ve tüm iletişim kanalları ile gerçekleşen “etkileşimlerini” yönettikleri, “insan, teknoloji, iş süreçleri ve stratejinin” koordineli şekilde bütünleştirildiği “iletişim yönetim sistemleri”.
KONUŞMA METNİ (Script)	Telefonda gerçekleştirilen görüşmelerde, belli bir standart ve kalitede hizmet vermek amacı ile yapılacak görüşmelere dair hazırlanan görüşme metinleri.
ÇAĞRI SONRASI İŞ SÜRESİ (ACW- After-Call Work)	Toparlama veya çağrı sonrası süreci (bir gelen işlem türü yüzünden ve derhal bu işlem sonrasında yapılması gereken işler.
ÇAĞRIYI SESSİZE ALMA (Mute)	Müşteri temsilcisinin zorunlu hallerde (öksürmek, hapşırma vb.) müşterinin ses duymaması için kullandığı tuşlama.

KONUŞMA SÜRESİ (Talk Time)	<i>Bir temsilcinin görüşme sırasında arayan ile geçirdiği süre.</i>
DÂHİLİ NUMARA (Extension)	<i>Müşteri temsilcisinin giriş yaptığı telefonun kısa numarası.</i>
KULLANICI NUMARASI (Login ID)	<i>Müşteri temsilcisinin çağrı merkezi sistemine giriş yapmak için kullandığı numara.</i>
DIŞARIYI ARAMA (Agent Out Call)	<i>Bir müşteri temsilcisi tarafından dışarıya gerçekleştirilen arama.</i>
KUYRUK (Queue)	<i>Arayanları bir temsilci boş kalana kadar bekletmeyi, aynı zamanda, bir sistemdeki işlem görmeyi bekleyen şeylerin bir listesi.</i>
GELEN TOPLAM ÇAĞRI (Offered Call)	<i>Santralin giriş noktasından sonra tuşlama sonucuna göre müşteri temsilcisinin kullandığı sisteme gelen çağrılarının toplamını veya cevaplanan ve cevaplanamayan çağrılarının toplamı.</i>
OTOMATİK ÇAĞRI DAĞITIMCISI (ACD - Automatic Call Distributor)	<i>Gelen Çağrı Merkezlerinde kullanılan özel bir telefon sistemini (çağrılar otomatik olarak yanıtlayan, sıraya sokan, temsilcilere dağıtan, gecikme anonslarını devreye sokan ve tüm bu faaliyetlerle ilgili eş zamanlı ve geçmiş raporlar tutan programlanabilir bir aygıt.</i>
GERİBİLDİRİM	<i>Müşteri temsilcisinin cevapladığı çağrılar, yaptığı işler ve genel tutum, davranışları ile ilgili ne kadar etkili olduğuna yönelik aldığı dönüt, geliştirmeye yönelik tespitlerin paylaşımı.</i>
ORTALAMA ELE ALMA SÜRESİ (AHT - Average Handle Time)	<i>Belirli bir zaman dilimi için ortalama telefonun çalma süresi, ortalama konuşma süresi ve ortalama çağrı sonrası iş toplamı.</i>

HATTA BEKLETME SÜRESİ (Hold Time)	Çağrımüşteri temsilcisi tarafından karşılandıktan sonra müşterinin hatta bekletildiği sürenin toplamı.
PUANTAJ	Müşteri temsilcilerinin işe giriş çıkışlarını tespit ederek işe olan devamlılıklarını, toplam çalışma sürelerini gösteren ve ücret hesaplamalarına yardımcı olan ölçüm sistemi.
ISCO	Uluslararası Standart Meslek Sınıflaması.
RİSK	Tehlikeden kaynaklanacak kayıp, yaralanma ya da başka zararlı sonuç meydana gelme ihtimali.
İLK TEMASTA ÇÖZÜM (FCR - First Contact Resolution)	İlk temasta çözölen belirli bir sürede birden fazla talep oluşturulmamış çağrılarının toplam çağrılara oranı.
YETKİLİ ÇAĞRISI	Müşteri temsilcisi tarafından sonuçlandırılmayan ve tanımlı iş süreçleri dâhilinde takım liderine aktarılan/ yükseltelen/ eskale edilen çağrılar.
TEMSİLCİ DURUMU (Agent Status)	Müşteri temsilcisinin bulunduğı durum.
SERVİS SEVİYESİ (SL - Service Level)	Gelen çağrılarının belirli bir sürede cevaplanan çağrılarının oranı.
TEHLİKE	İşyerinde var olan ya da dışarıdan gelebilecek, çalışanı veya işyerini etkileyebilecek, zarar veya hasar verme potansiyeli.
TEMSİLCİ GRUBU (Agent Group/Skill Group)	Ayırım, kapı, kuyruk ve beceri grubu olarak da adlandırılır; ortak becerilere, görev ve sorumluluğa sahip bir grup müşteri temsilcisine verilen isim.

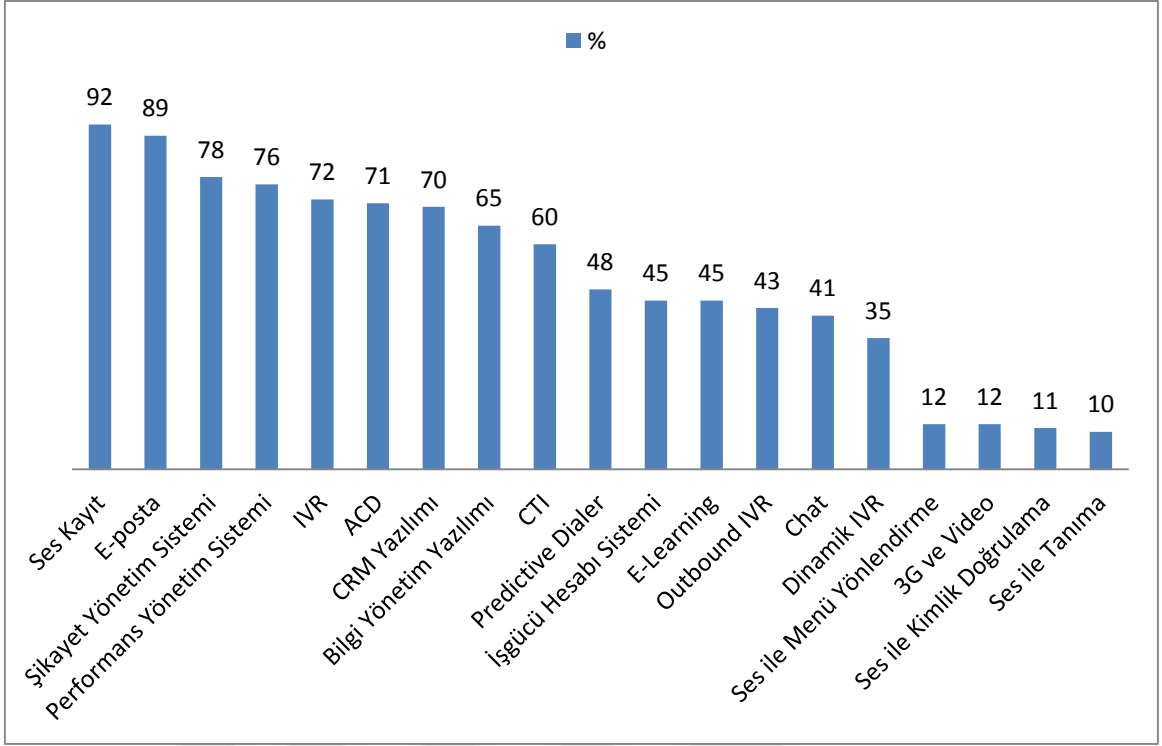
Kaynak: Mesleki Yeterlilik Kurumu(2013). *Ulusal Meslek Standardı Çağrı Merkezi Takım Lideri*. Ankara: Mesleki Yeterlilik Kurumu.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere çağrı merkezleri hakkında üzerinde durulması gereken en önemli noktalardan biri teknoloji kullanımıdır. Çağrı merkezlerinde kullanılan teknolojiler şu şekilde listelenebilir (Ergül, 2011: 43-44).

- Bilgisayar telefon entegrasyonu (CTI),
- Otomatik çağrı yönlendirme (ACD),
- Sesli yanıt sistemi (IVR),
- Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları (CRM),
- Otomatik arama sistemi (ADS),
- Ses kayıt sistemi (VRS).

Yukarıdaki listeden de anlaşılacağı üzere çağrı merkezlerinde teknoloji yoğun bir biçimde kullanılmaktadır. Bu durum çağrı merkezi ve teknoloji kavramlarının iç içe geçtiği şeklinde yorumlanabilir.

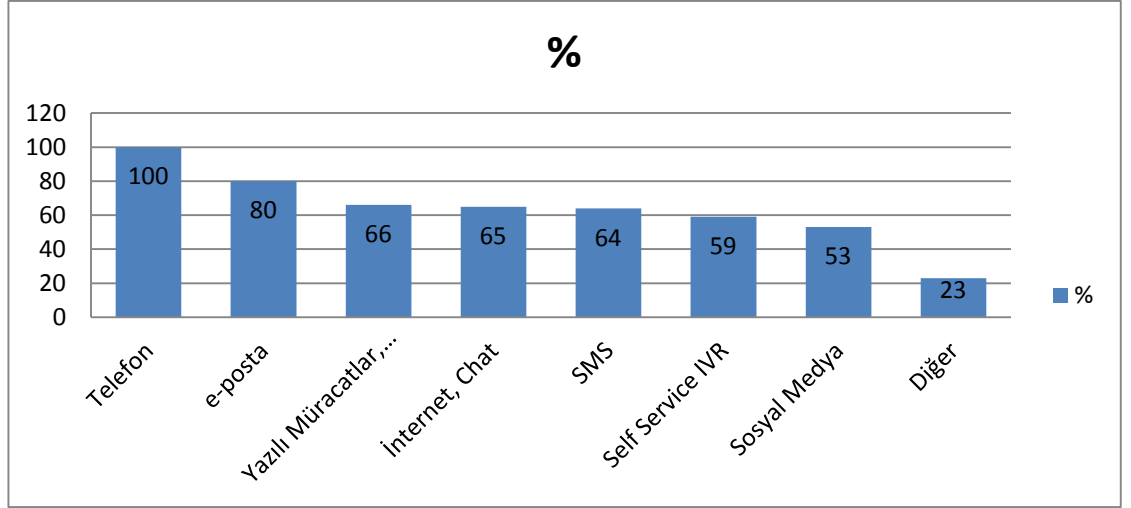
Bir başka kaynakta çağrı merkezlerinde kullanılan teknolojilerin çok daha detaylı olduğu belirtilmektedir. Çağrı merkezlerinde kullanılan teknolojilerin ve kanalların kullanım yoğunlukları şekil 1.1' de gösterilmektedir.



Şekil 1.1.1 Çağrı Merkezlerinde Kullanılan Teknolojilerin Kullanım Yoğunlukları

Kaynak: Tarakçı, M. (2016). *Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2015 Verileri*. İstanbul: Çağrı Merkezleri Derneği.

Çağrı merkezlerinde kullanılan kanallar incelendiğinde telefonun tüm çağrı merkezlerinde en önemli kanal olarak kullanıldığı görülmektedir. Çağrı merkezlerinde kullanılan kanallar ve kullanım yoğunlukları Şekil 1.2’de gösterilmektedir.



Şekil 1.1.2. Çağrı Merkezlerinde 2015 Yılı İtibariyle Kullanılan Kanallar

Kaynak: Tarakçı, M. (2016). *Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2015 Verileri*. İstanbul: Çağrı Merkezleri Derneği.

Çağrı merkezleri genel olarak müşteriler ile firmaların iletişim kurmak için kullandıkları iletişim merkezleri olarak tanımlanabilir. Bu merkezlerde teknolojik imkânlardan yararlanılarak yardım masaları ya da müşteri ilişkileri birimleri gibi masalar oluşturulmakta ve bu uygulamalar kimi zaman firma tarafından yürütülürken kimi zaman da çağrı merkezi sektöründe uzman olan diğer firmalar tarafından yürütülebilmektedir. Bu firmalar çağrı merkezi konusunda uzmanlaşmakta ve birden fazla firmaya çağrı merkezi yönetim hizmeti sunmaktadır (Keser, 2006: 101).

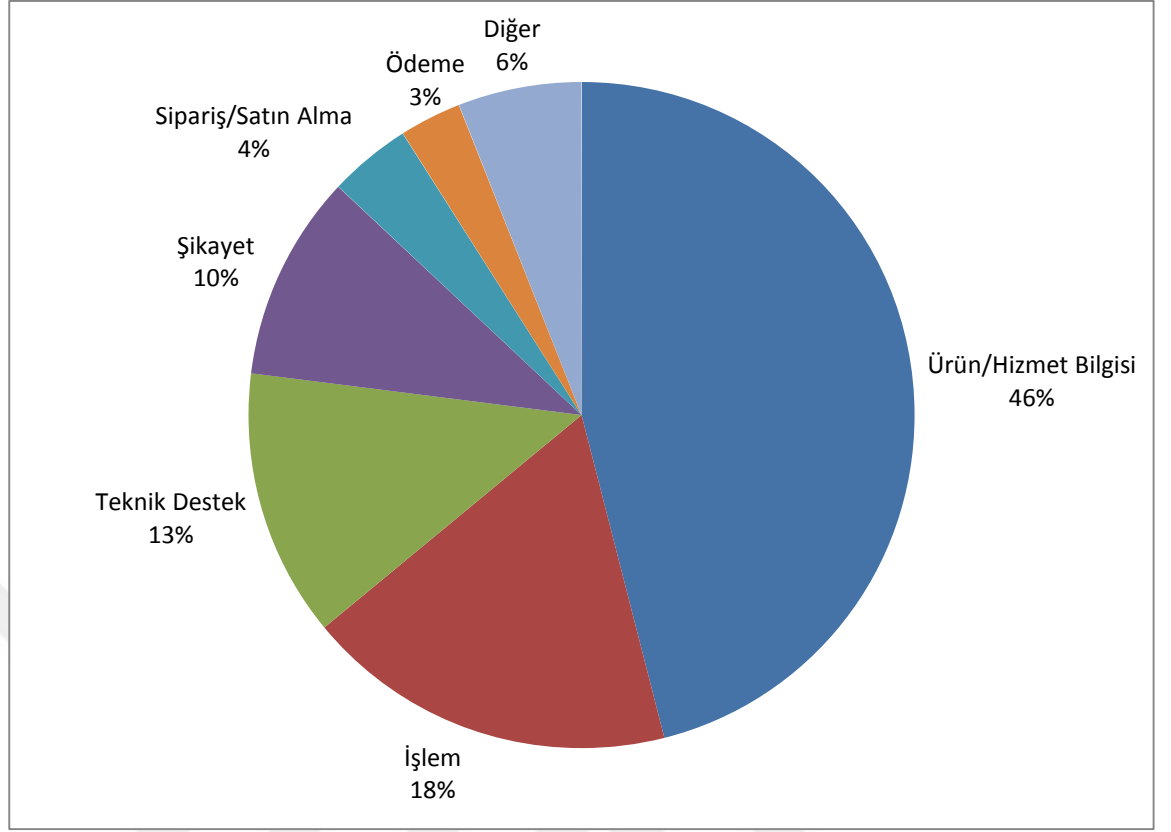
Çağrı merkezlerinin en önemli bileşenleri arasında yukarıda da bahsedilen e-posta, faks ve internet tarayıcıları gibi teknolojik imkânlar bulunmaktadır. Teknolojinin gelişmesine paralel olarak kullanılan bileşenlerde ya da bileşenleri niteliklerinde değişimler olabilmektedir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta çağrı merkezi kavramının içeriğinin ve tanımının teknolojik yeniliklerle beraber sürekli bir biçimde değişmesinin normal bir durum olduğudur. Zira zaman içerisinde çağrı merkezi kavramının tanımlarına rezervasyon merkezi, yardım asması, bilgi hatları ve benzeri müşteri ilişkileri ile ilgili kavramlar da girmektedir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2015: 9).

Çağrı merkezleri müşterilerden ve diğer paydaşlardan gelen aramaların etkin ve ekonomik bir biçimde yönetildiği merkezlerdir. Çağrı merkezlerine gelen aramalar

arayan kişinin ilgili kişiye ya da birime yönlendirilmesini sağlar. İlgili kişi ya da birime yönlendirilmesiyle beraber  ağrı merkezlerinde arayan kişilerin sorunları konu hakkındaki en yeterli kişiye aktarılır. Sonuç olarak arayan ile ilgili kişinin buluşturulması sağlanmaktadır. Ayrıca  ağrı merkezlerinde arayan kişilere yönlendirmeler yapılmasıyla beraber herhangi bir müşteri temsilcisine ihtiyaç duymadan sorunlarının     lmesi sağlanabilmektedir (Nortel Network, 2001: 3).

 ağrı merkezi kavramının anlaşılması için hangi amaçlar için kullanıldığından da bahsetmek gerekmektedir.  ağrı merkezleri çok çeşitli amaçlar için kullanılabilmektedir ( ağrı Merkezleri Derneği, 2012: 7). Gelişen teknolojiyle beraber  ağrı merkezlerinin kullanım amaçlarında da değişikliklerin yaşanmasının doğal bir durum olduğu hatırlanmalıdır.

 ağrı merkezlerinin kullanım amaçları firmalar ve arayan müşteriler açısından değişiklik göstermektedir. Firmalar açısından kullanım amaçları ilerleyen sayfalarda firmalara sunduğu faydalar başlığı altında incelenmektedir. Müşteriler açısından ise  ağrı merkezleri özellikle ürün ve hizmetler hakkında bilgi edinme amacıyla kullanılmaktadır. şekil 1.3  ağrı merkezlerinin 2015 yılı itibariyle müşteriler açısından kullanım amaçlarını göstermektedir.



Şekil 1.1.3 Çağrı Merkezlerinin 2015 Yılı İtibariyle Müşteriler Açısından Kullanım Amaçları

Kaynak: Tarakçı, M. (2016). *Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2015 Verileri*. İstanbul: Çağrı Merkezleri Derneği.

Ödeme bilgisi ve sipariş müşteriler için çağrı merkezlerini arama noktasında önemli görülmemektedir. Diğer tarafta, müşterilerin çağrı merkezini kullanırken ürün ve hizmet bilgisi almayı, işlem yapmayı, teknik destek almayı ve şikâyet etmeyi yoğun bir biçimde amaçladıkları görülmektedir. Çağrı merkezi kavramını açıklarken sektör standartlarının da listelenmesi yararlı olacaktır. Tablo 1.2 sektör standartlarını göstermektedir.

Tablo 1.1.2 Çağrı Merkezi Sektör Standartları

STANDART	ÖZELLİKLER
EN 15838 MÜŞTERİ İLETİŞİM MERKEZLERİ STANDARDI	Bilgi Referansları (Atıf yapılan standartlar) Terimler Ve Tanımlar Yönetim Stratejisi ve Politika Müşteri Temsilcileri Altyapı Süreçler Müşteri Memnuniyeti 8. Sosyal Sorumluluk
ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ	Bilgi Referansları (Atıf yapılan standartlar) Terimler Ve Tanımlar Kalite Yönetim Sistemi Yönetim Sorumluluğu Kaynak Yönetimi Ürün Gerçekleştirme Ölçme, Analiz ve İyileşme
ISO 10002 MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ YÖNETİMİ STANDARDI	Bilgi Referansları (Atıf yapılan standartlar) Terimler ve Tarifler Kılavuzluk Prensipleri Şikayetleri Ele Alma Çerçevesi Planlama ve Tasarım Şikayetleri Ele Alma Prosesinin Çalıştırılması Sürdürme ve İyileştirme
ISO 27001 BİLGİ GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ	Güvenlik Politikası Bilgi Güvenliği Organizasyonu Varlık Yönetimi İnsan Kaynakları Güvenliği Fiziksel ve Çevresel Güvenlik Haberleşme ve İşlem Yönetimi Erişim Kontrolü Bilgi Sistemleri Edinim, Geliştirme ve Bakımı Bilgi Güvenliği İhlal Olayı Yönetimi

	İş Sürekliliği yönetimi Uyum
OHSAS 18001 İŞ SAĞLIĞI ve GÜVENLİĞİ YÖNETİMİ SİSTEMİ	Bilgi Referansları (Atıf yapılan standartlar) Terimler ve Tarifeler İSG Yönetim Sistemi Unsurları Uygulama ve Çalıştırma Yönetimin Gözden Geçirilmesi
SA 8000 SOSYAL SORUMLULUK YÖNETİM SİSTEMİ	Planlama Uygulama Kontrol
ISAE 3402 TEKNİK VE FİNANSAL GÜVENCE RAPORU	Planlama Değerlendirme Raporlama

Kaynak: Çağrı Merkezleri Derneği. (2013). *Sektör Standartları*. İstanbul: Çağrı Merkezi Derneği.

Çağrı merkezlerinde “Müşteri ne istiyor?” sorusunun cevabı aranır. Kurumun raporuna göre “müşterilerin bu merkezleri arama nedenleri, ilgilendikleri ürün/hizmet, ürünleri satın almayı düşündükleri zaman periyodları, üründe aradıkları özellikler, satış sonrası hizmetlerle ilgili yorumları, kısacası müşterilerin ürün ya da hizmet hakkındaki bütün görüşleri kayıt altına alınarak bu görüşler işletmelerin pazarlama stratejilerinde kaynak olarak kullanılır. Dahası yapılan müşteri ilişkileri yönetimi analizleri sonucu çağrı merkezleri; kurumlara katma değer sağlayan, müşteriyi tanıyan, müşterinin önemini bilen, müşteri ile olan her türlü etkileşimi değerlendiren, takip eden, müşteri memnuniyeti ve bağlılığını sağlayan merkezler olarak göze çarpmaktadır (Serka, 2011: 3).

Çağrı merkezlerinin tanımları yapılırken iki alandan sıklıkla bahsedildiği görülmektedir. Bunlardan ilki çağrı merkezlerinin ne amaçla kullanıldığı, ikincisi çağrı merkezlerinde kullanılan teknolojidir. Öncelikle, çağrı merkezlerinin kullanım

amaçlarından bahsetmek gerekir. Diğer bir ifadeyle çağrı merkezlerinin firmalara ya da kurumlara ne gibi yararlar sağladığı incelenmelidir.

1.1.2. Çağrı Merkezlerinin İşletmelere Sağladığı Yararlar

Çağrı merkezleri çok çeşitli kullanım alanlarına sahiptirler. Bu merkezler hem özel firmalar hem de kamu kurumları tarafından aygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bilgi teknolojisi, finans, pazarlama, sanayi, medya, araştırma, turizm, ticaret, şikâyet, eğitim ve sağlık gibi birçok sektörde çağrı merkezleri önemli kazanımlar sunabilmektedir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2015:14). Bu kazanımlar incelenirken öncelikle çağrı merkezlerinin firmalar tarafından hangi amaçlarla kullanıldığına göz atmak gerekir.

İlgili kaynaklar incelendiğinde çağrı merkezlerinin farklı açılardan firmalara yararlar sağladıkları görülmektedir. İlerleyen sayfalarda kullanılan kaynaklar incelendiğinde çağrı merkezlerinin sunduğu yararların gruplandırılabilceği görülmektedir. İlgili kaynaklarda doğrudan gruplandırma yapılmamasına rağmen üzerinde durulan noktalar söz konusu yararların şu başlıklar altında gruplandırılabilceğini göstermektedir (Yavuz ve Leloğlu, 2011: 11):

- Müşterilere verilen değer,
- Kurumun/Firmanın yüzü olma,
- Müşterinin ne istediği hakkında bilgi verme,
- Firmanın asli işini yapmasına olanak sunma,
- Müşteri memnuniyeti.

Firmaların müşterilerle olan iletişiminin sıklığı, söz konusu iletişimin kalitesi, kolaylığı, müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesi ve müşterilere ürün ve hizmetlerin sunulmasından sonraki destek/hizmet düzeyin onların müşterilere verdikleri değeri göstermektedir. Eğer bir firma müşterilerine herhangi bir ürünü ya da hizmeti sunduktan sonra erişilmez oluyorsa bu durum müşterinin kendisini değersiz hissetmesi ile sonuçlanacaktır. Müşteriler kendilerini değerli hissettiklerinde firmaya karşı sadakat duygusu geliştirecektir. Ürün ya da hizmeti aldıktan sonra şikâyetlerini ya da fikirlerini

firmalara ulaştırmak için erişim sağlayabilen müşteriler kendilerini değerli hissedecektirler. Bu aşamada devreye değişik kanallar vasıtasıyla firma ile iletişime geçebilme olanakları girmektedir.

Bu iletiřim saėlanamadıėında müşteri ile firma arasında kopukluk yařanacaktır. Artık aėrı merkezleri müşteriler ile firmalara arasında temas merkezleri haline gelmiřtir. aėrı merkezleri sayesinde müşteriler ile firmalar arasındaki iletiřim kolaylařmakta ve müşterilerin firmaya ulařımları saėlanmaktadır. aėrı merkezlerinin gűven saėlama noktasındaki rolű kalite ile ilgilidir. Zira artık kalite deyince sadece űrün ya da hizmetin sahip olduėu standartlar dűřünűlmemektedir. űrűnler iki açıdan deėerlendirilmektedir. Bunlardan biri kalite diėer ise űcrettir. űrűn ya da hizmetin kalitesi çok deėiřik açılardan ele alınabilir. Elbette bu açılardan biri űrűn ya da hizmetin sahip olduėu iřlevsel standartlardır. Bir televizyon alındıėında ekran bűyűklűėű, gűrűntűnűn gűzelliėi ya da ses kalitesi gibi unsurlar kalite kapsamında deėerlendirilir. Bunun yanında űzerinde durulması gereken nokta, kalitenin sadece iřlevsel űzelliklerle sınırlı kalmadıėı, ek olarak daėıtım kořulları ya da satın alma deneyimleri gibi fiziksel olmayan unsurlarında etkili olduėudur. aėrı merkezleri, űrűn ya da hizmetin alınmasından itibaren hem satıř űncesinde hem de satıř sonrasında műşterinin kaliteli bir hizmet aldıėını dűřűnmesini saėlayabildiėinden firmaya gűven duyulmasını ve sűrecin tamamının “kaliteli” olarak algılanmasını saėlayabilmektedir (Koole, 2013: 34).

aėrı merkezlerinin firmalara saėladıėı bir diėer yarar kurumun/firmanın yűzű olmalarıdır. aėrı merkezleri, műşterilerle doėrudan etkileřime geçebilmeleri nedeniyle hizmet verdikleri firmaların yűzű olabilmektedirler. Zira reklamların ve benzeri uygulamaların aksine műşteriler aėrı merkezleri sayesinde firmayla doėrudan etkileřim içerirse girebilmektedirler. Bu etkileřim içerisinde yařadıkları deneyimler firmanın nasıl bir firma olduėu noktasında fikir sahibi olmalarını saėlamaktadırlar. aėrı boyunca ve sonrasında elde ettikleri deneyim firma hakkındaki dűřűncelerini řekillendirmektedir (T.C. Kalkınma Bakanlıėı, 2015: 15).

aėrı merkezinde çalıřan kiřinin firma için ne derecede űnemli olduėu gűrűlmektedir. Bu ařamada aėrı merkezinde çalıřan kiři firmanın temsilcisi statűsűnde

düşünülebilir. Diğer bir ifadeyle bu kişi müşterinin gözünde firmanın kendisidir. Tavır, davranış, değer ve benzeri konulardaki algılar firmaya karşı olan algıyı şekillendirebilmektedir.

Herhangi bir müşteri çağrı merkezini aradığında doğrudan firma ile iletişime geçmiş olmaktadır. Bu aşamada telefona cevap veren çağrı merkezi görevlisinin tüm tavır ve davranışları firmanın nasıl algılanacağını belirlemektedir. Verilen cevabın kalitesi ve niteliği firmanın algılanış şeklini belirleyecektir. Çağrı merkezi yetkilisinin kibar bir şekilde konuşması ya da kaba bir şekilde konuşması doğrudan firma ile ilgili algı oluşturacaktır. Diğer bir ifadeyle çağrı merkezi görevlisi telefonu açtığı andan itibaren ilgili firmayı temsil etmektedir. Görevlinin tavır ve davranışları firmanın tavır ve davranışları olarak görülecektir. Yapılan hatalar firmanın hatası gibi algılanırken sergilenen olumlu davranışlar firmanın olumlu yönde algılanması ile sonuçlanacaktır. Ayrıca, telefonu açan çağrı merkezi görevlisinin haricinde de bazı faktörler bu konuda etkili olabilmektedir. Örnek vermek gerekirse, arayan kişinin çok uzun süre hatta beklemesi firmaya karşı olumsuz tutumlar geliştirmesi ile sonuçlanacaktır (Koole, 2013: 38).

Çağrı merkezlerinin firmalara sunduğu yararların bir diğeri de müşterinin ne istediğinin anlaşılmasını sağlamasıdır. Çağrı merkezlerinde çoğunlukla “Müşteri ne istiyor?” sorusuna cevap aranmaktadır. Müşteriler çağrı merkezlerini aradıklarında belirli amaçlara sahiptirler. Bu amaçlar arasında sorun yaşadıkları konular hakkında şikayette bulunma, ürün ya da hizmetler hakkında görüşleri sunma, satış sonrası hizmetler hakkında yorum yapma, ürün ya da hizmetlerde aradıkları özellikler hakkında bilgiler verme, ürünleri ya da hizmetleri en zaman satın almak istediklerini belirtme ve benzeri amaçlar bulunmaktadır. Söz konusu amaçlar firma tarafından dikkate alındığında müşterilerin ne istediklerinin anlaşılması sağlanmaktadır. Müşterilerden elde edilen söz konusu bilgiler birer pazarlama unsuru olarak değerlendirildiğinde firmaların yeni pazarlama stratejileri geliştirmeleri ve daha başarılı satış rakamlarına ulaşmaları kolaylaşmaktadır (Serka, 2011: 3).

Çağrı merkezleri firmaların üzerinden ciddi bir yükün kalkmasını sağlamaktadırlar. Bu sayede firmalar asli işlerine daha fazla enerji harcama imkânına sahip olabilmektedirler. Çağrı merkezleri sayesinde daha fazla müşteriye ulaşmak mümkün hale gelmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasında teknolojik yeniliklerin büyük pay bulunmaktadır. Öncelikle çağrı merkezleri sayesinde müşteriler hizmetin sunulduğu ya da ürünün satıldığı yere daha az gitmek zorunda kalmaktadır. Çağrı merkezleri ve kargo hizmetleri sayesinde ürünlerin elde edilmesi kolaylaşmaktadır. Bu durum müşteriler için kazanım sağladığı gibi firmaların dağıtım yüklerini de hafifletmektedir. Hizmet dağıtım maliyetlerinin ve dağıtıma harcanan enerjinin azalması ile elde edilen kazanım pazarlarda rekabet avantajı elde etme noktasında firmalara yardımcı olmaktadır. Çağrı merkezinde görev yapan personelin donanımlı olması ile beraber hizmet daha hızlı ve etkin bir biçimde gerçekleşmektedir. Bu durum zaman tasarrufu elde edilmesini sağlarken hem müşteri memnuniyetini artırmakta hem de üretim konusuna firmanın daha fazla zaman harcayabilmesinin önünü açmaktadır (Korkmaz, 2014: 48).

Çağrı merkezleri sayesinde “şirket veya kurumlar kendi asli işlerine daha çok zaman ayırabilmektedir. Böylece kendileri için stratejik olarak gördükleri, çekirdek işlerinden olan müşteri ilişkileri yönetimini daha sağlıklı yürütebilmektedirler”. Kurum raporunda aktarıldığına göre “çağrı merkezlerinden dış kaynak kullanımı yoluyla istifade etmek bir işletmenin operasyonlarını yürütmesi için oldukça etkin ve verimli sonuçlar üretmektedir. Çağrı merkezi hizmetinin tek merkezden alınması, iletişim maliyetlerinin düşmesi ve sistemin 7 gün 24 saat hizmet veriyor olması bir bütün halinde, işletmelerin hayati unsurları haline gelebilmiştir” (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2015: 14).

Çağrı merkezleri ticari faaliyetleri, satışları ve ürün destek hizmetlerini ciddi anlamda desteklemektedir. Bu sayede müşteriler doğrudan para harcamasalar bile aslında dolaylı bir biçimde çağrı merkezleri için dolaylı bir biçimde ödeme yapmaktadırlar. Müşterilerin çağrı merkezlerini aramaları ile beraber birçok hizmet kolay bir biçimde halledilebilmektedir. Pazarlama, tanıtım ve benzeri hizmetler çağrı merkezleri yoluyla daha ucuz bir biçimde yürütülebilmektedir. Bazen müşteriler mağazaya gitmeksizin ürünü alabilmektedirler. Bu gibi unsurlar çağrı merkezlerinin firmalar açısından yürütülecek faaliyetlerin azalmasını sağlayarak ciddi gibi zaman ve maliyet tasarrufu

yapmalarını sağlamaktadır. Söz konusu tasarruf çağrı merkezi görevlilerinin iyi bir performans göstermelerine bağlı olarak artabilecektir. Diğer bir ifadeyle çağrı merkezleri birer maliyet unsuru gibi görünmesine rağmen firmaların asli işlerini daha etkin ve verimli bir biçimde yapmalarını sağlayarak ve maliyetleri düşürerek önemli kazanımlar sunmaktadır. Gerçekleştirmesi gereken birçok faaliyeti çağrı merkezleri sayesinde daha hızlı ve kolay bir biçimde yürüten firma neticesinde diğer faaliyetleri için daha fazla zaman ve enerji bulmaktadır (Koole, 2013: 49).

Çağrı merkezlerinin firmalara ve müşterilere sundukları yararlar hakkında birçok örnek verilebilir. Bu örneklerden bazıları şu şekilde listelenebilir (Yavuz ve Leloğlu, 2011: 14-15):

- Organizasyon ile müşteriler arasında köprü görevi görür,
- İletişim kontrollü ve kaliteli bir biçimde sağlanır,
- Müşteri sadakati artar,
- Katma değer sağlar,
- Müşteri sadakatının artmasına etkide bulunur,
- Düzenli ve sürekli veri akışına olanak tanır,
- Pazarlarda değişen taleplerin takip edilmesini sağlar,
- Ürün ve hizmet iyileştirmeleri için geri besleme sağlar,
- Müşterinin tanınmasını sağlar,
- Pazarlama faaliyetlerinin etkinleşmesine imkân tanır,
- Self servis hizmetlerin kullanılmasına destek olur,
- Müşterinin öneminin farkına varılır,
- Maliyetlere olumlu etki eder, verimlilik artar,
- Müşteri memnuniyetini arttırır,
- Müşterilerle girilen etkileşim sağlıklı bir biçimde analiz edilir ve gerekli uygulamaların geliştirilmesi sağlanır,
- Gelir yaratmak için kullanılır, gelir artışına etki eder,
- Şirket imajına olumlu katkıda bulunur,
- Müşteri memnuniyetinde olumlu bir değişim görülür.

Çağrı merkezlerinin firmalara sundukları en önemli kazanımlardan biri de müşteri memnuniyetinin artırılmasıdır. Çağrı merkezleri ile ilgili bir araştırma yapılırken elde edilecek somut veriler daha çok maliyet rakamları gibi veriler olacaktır. Fakat çağrı merkezlerinin müşteri memnuniyeti sağlanması konusunda kazanım sunduğu iddia edilebilir. Bu kazanım uzun vadede maddi olarak hissedilecektir. Fakat rakamsal verilerin elde edilmesi mümkün değildir. Çağrı merkezlerinin müşteri memnuniyetini sağlamada Pazar payı, karlılık, tatmin ve maliyetlerin düşürülmesi gibi alanlarda etkileri bulunmaktadır. Çağrı merkezleri ile müşteri memnuniyeti beraber değerlendirildiğinde aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulabilir (Akbilek, 2009: 26):

- Çağrı yapanın zaman dilimi,
- Çağrı yapanın beklenti düzeyi,
- Hizmetin müşteriye maliyeti,
- Rekabetçi firmaların hizmet kalitesi,
- Müşterinin hizmeti alma konusundaki istekliliği,
- Mevcut ürün ya da hizmetin alınabileceği ikame bir firmanın olması/olmaması,

Çağrı merkezleri ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkinin çok daha detaylı incelenmesi gereken konu olduğu iddia edilebilir. Çalışmanın amacına uygun olarak bu ilişki ilerleyen sayfalarda detaylı bir biçimde analiz edilerek değerlendirilecektir. Bu aşamada çağrı merkezlerinin hizmet verdikleri sektörler hakkında bilgilerin incelenmesi yararlı olacaktır.

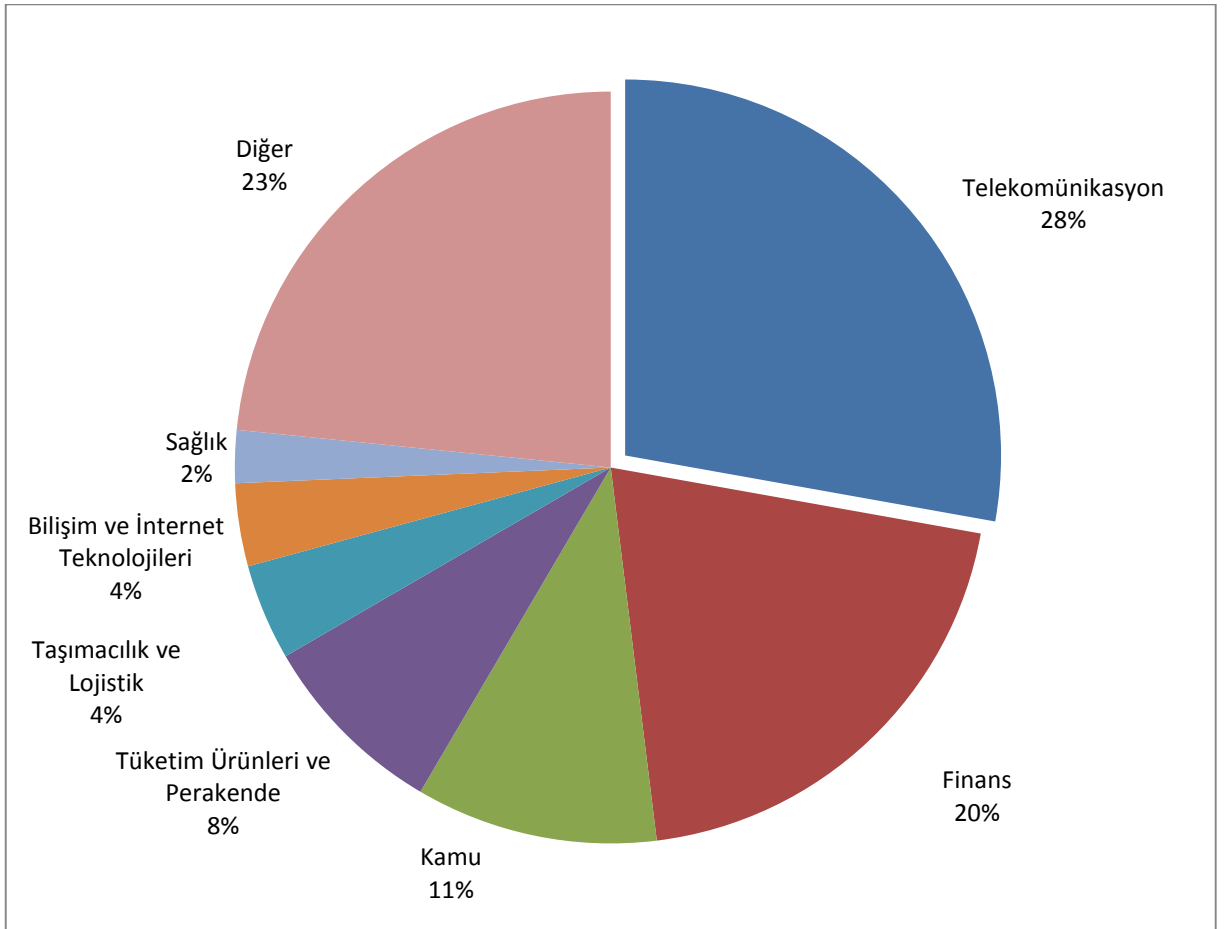
1.1.3. Çağrı Merkezlerinin Hizmet Verdiği Sektörler

Çağrı merkezleri özellikle büyük firmalar için büyük kazanımlar sunmaktadır. Bu sebeple farklı sektörlerde kullanılabilmektedir. Finans, telekomünikasyon ve kamu kurumları gibi farklı sektörlerde çağrı merkezlerinin kullanıldığı görülmektedir. Çağrı merkezlerinin yoğun bir biçimde kullanıldıkları sektörler şu şekilde listelenebilir (Serka, 2011: 6):

- Finans sektörü,
- Medya sektörü,

- Telekomünikasyon sektörü,
- Otomotiv sektörü,
- Perakendecilik sektörü,
- Hizmet sektörü ve
- Kamu sektörü.

Aşağıdaki Şekil çağrı merkezlerinin çalışan sayısı açısından farklı sektörlerdeki büyüklüğünü göstermektedir.



Şekil 1.1.4 Çağrı Merkezlerinin Çalışan Sayısı Açısından Farklı Sektörlerdeki Büyüklüğü

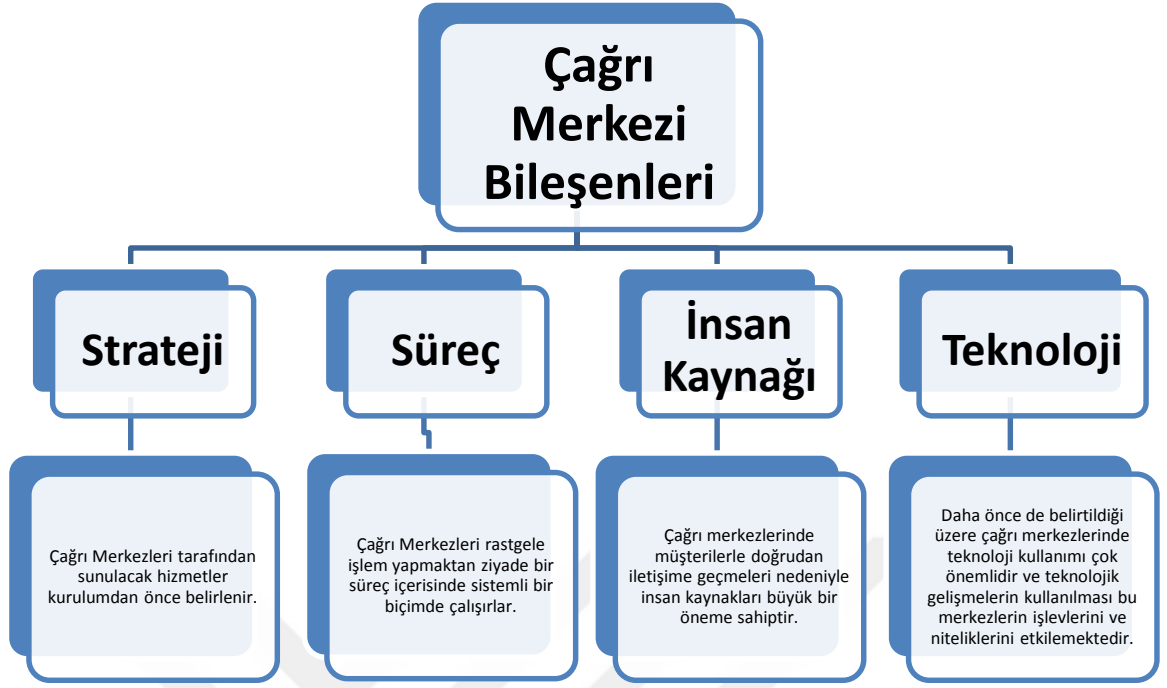
Kaynak: Tarakçı, M. (2016). *Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2015 Verileri*. İstanbul: Çağrı Merkezleri Derneği, s. 7.

Yukarıdaki Şekilde de görüleceği üzere telekomünikasyon sektörü çağrı merkezinin 2015 yılı itibariyle en yoğun kullanıldığı sektör konumundadır. Bu durum önceki yıllarda da benzer niteliktedir. Sektörel açıdan incelendiğinde telekomünikasyon sektörünün çağrı merkezi kullanımındaki payının 2008 yılında %23,3, 2009 yılında %21,9, 2010 yılında %22,2 ve 2011 yılında %25,9 seviyesinde olduğu görülmektedir (Çağrı Merkezi Derneği, 2014: 17).

Çağrı merkezleri bu sektörler için çeşitli alanlarda veriler toplar. Bu veriler öncelikle teknolojik yazılımlarla toplanırlar ve ilgili oldukları alanlara göre sınıflandırılırlar. Sınıflandırılması yapılan veriler bir taraftan müşterilerin sorunlarının çözülmesi için kullanılırken diğer taraftan ilgili oldukları konulara göre birleştirilirler. Herhangi bir konuda gelen tüm veriler o konu altında toplanır ve iki amaca hizmet eder. Bu amaçlardan biri ortada bulunan sorunun giderilmesidir. Diğer ise sorun olmasa dahi herhangi bir ürün, hizmet, uygulama ya da yöntemin daha iyi hale getirilmesidir. Her iki durumda da çağrı merkezleri bu başlık altında belirtilen sektörlerin ürün ve hizmetlerini daha kaliteli hale getirmelerini ve müşterilere daha iyi erişebilmelerini sağlarlar (Gans, Koole, ve Mandelbaum, 2002: 54).

1.1.4. Çağrı Merkezi Kurulum Bileşenleri

Önceki sayfalarda çağrı merkezlerinin kurulum bileşenlerinin olduğu belirtilmişti. Söz konusu bileşenler strateji, süreç, insan kaynağı ve teknolojidir (Çağrı merkezi Derneği, 2013).



Şekil 1.1.5 Çağrı Merkezi Bileşenleri

Bu aşamada söz konusu kurum bileşenlerinin daha detaylı bir biçimde incelenmesi faydalı olacaktır.

1.1.4.1.Strateji

Çağrı merkezinin başarılı bir biçimde faaliyet gösterebilmesi için belirli amaçlara ve sistemlere uygun bir biçimde oluşturulması gerekmektedir. Çağrı merkezi kurulmadan önce hangi amaçlarla kullanılacağı ve ne tür işlevlere sahip olacağı belirlenmelidir. Çağrı merkezinin kuruluş şeması ve çalışma sistemi bu stratejik kararlara göre şekillenecektir. Çağrı merkezi kurulurken şirketin genel stratejisi de göz önünde bulundurulmalıdır. Belirlenen bu stratejik kararlar insan kaynağı, teknoloji ve konu gibi birçok tercihi şekillendirecektir. Strateji oluşturulurken yeni hizmetlerin adaptasyonu, müşteri memnuniyeti, satış imkânları (çapraz satış, telefonda pazarlama vb.), desteklenecek birimler (ürünler, hizmetler), hizmetin sunulacağı kanallar (telefon, web vb.), faaliyet süresi (7-24 gibi), ulaşılabilirlik (hizmet seviyesi hedefleri gibi), müşteri ilişkilerinde

kullanılacak hedefler ve yöntemler gibi konular bu kapsamda değerlendirilmelidir (Seçkin, 2009: 42).

Çağrı merkezinde kullanılacak bilgisayar uygulamalarının neler olacağı, iş organizasyonunun nasıl şekilleneceği, çağrı sonrası işlemlerin şekillendirilmesi ve çağrıların nasıl cevaplanacağı gibi konular da önceden belirlenmelidir (T.C. Maliye Bakanlığı İstanbul Defterdarlığı, 2015: 8-10).

Çağrı merkezleri kurulurken oluşturulan stratejiler çok çeşitli amaçlara uygun olarak belirlenebilir. Bu stratejiler belirlenirken insan kaynakları açısından belirlenen amaçlar, finansal amaçlar (maliyetler için oluşturulan planlar gibi), yapısal amaçlar, teknolojik amaçlar, güvenlik ile ilgili amaçlar, performans amaçları ve müşteri kitlesi ile ilgili amaçlar göz önünde bulundurulabilmektedir (Aksin , vd., 2007: 675).

1.1.4.2. Süreç

Çağrı merkezleri stratejiler çerçevesinde kurulduktan sonra çalışmaya başlarlar. Fakat çalışma noktasında da belirli bir sistemin bulunması zorunludur. Çağrı merkezleri günümüzün modern fabrikaları olarak nitelendirilmekte ve bir fabrikada yer alan birçok operasyonel iş sürecinin çağrı merkezlerinde yer aldığı ifade edilmektedir. Yazarın belirttiğine göre “bir müşterinin fabrikanın bir tarafından girip diğer tarafından memnun bir şekilde çıkmasına kadar geçen zaman içinde birçok farklı mekanizma çalışmakta ve birbiriyle etkileşmektedir” (Seçkin, 2009: 42). Bu mekanizmaların birbirleriyle etkili ve bir sistem içerisinde çalışması için bir olaylar akışı yaşanmalıdır.

Bu durum çağrı merkezleri için de geçerlidir. Çağrı merkezlerinin oluşum süreci, bu işin merkezileştirilmesi ve tek işi müşterilerle ilgilenmek olan bir ekibin oluşturulması şeklindedir. Yeni çağrı merkezi firmalarının oluşum sürecinde kurucu ekibin bu işi bilen, diğer bir ifade ile çağrı merkezi işinde deneyim sahibi olmaları önemli rol oynamaktadır. Bu kişileri oluşturduğu süreç çağrı merkezi faaliyete geçtikten sonra da düzen sağlamalıdır ve işler belirli bir sistem içerisinde yürümelidir (Seçkin ve Ökten, 2009: 196).

Çağrı merkezlerinde müşteri erişim sağladıktan sonra gerekli olan adımlar müşterinin arama sebebine göre şekillenmektedir. Şikâyet amaçlı arayan bir müşteri için hangi yolun izleneceği, diğer tarafta bilgi edinme amaçlı arayan ya da aranan bir müşterinin durumu için hangi yolların kullanılacağı belirlenmelidir. Bu noktada arama amacı ya da gelen çağrının konusu gibi faktörler süreçlerin şekillenmesinde belirleyici olmaktadır (Man ve Öz, 2009: 8).

Çağrı merkezlerindeki çalışma süreci çeşitli aşamalara ayrılabilir. Örnek vermek gerekirse, bu aşamalardan ilki çağrının cevaplanması, ikincisi çağrı sonrası arka ofis işlemlerinin yapılması, üçüncüsü iş organizasyonunun yapılması ve dördüncüsü çağrı merkezi bilgisayar uygulamalarının kullanılması şeklinde gösterilebilir (T.C. Maliye Bakanlığı İstanbul Defterdarlığı, 2015: 9).

1.1.4.3. İnsan Kaynağı

Çağrı merkezlerinin en önemli bileşenlerinden biri de insan kaynaklarıdır. Çağrı merkezinde çalışan birey gelen telefonları doğru bir şekilde cevaplayan, hizmet alacak kişileri doğru bir biçimde yönlendiren ve telefon gibi erişim kanallarına cevap veren kişidir (T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, 2010: 3).

Çağrı merkezi yöneticileri için iki nokta çok önemlidir. Bu noktalardan biri hizmetin kaliteli bir biçimde sunulması, diğer ise mümkün olan en az maliyet ile hizmetin sunulmasıdır. Bu noktada elbette kullanılan teknolojik imkânların niteliği belirleyici olmaktadır. Fakat bir diğer belirleyici faktörün insan kaynakları olduğu kabul edilebilir. Zira sahip olduğu özellikler nedeniyle çağrı merkezlerinden çalışan bireylerin hem teknolojik imkânları iyi bir biçimde kullanabilmeleri hem de insan ilişkilerinde başarılı olmaları gerekmektedir. Müşteriler aradıktan sonra ilk olarak çağrı merkezi çalışanlarıyla iletişime geçecekler. Muhtemelen sorun giderilinceye ya da gerekli işlemler yapılınca kadar aynı ya da birkaç kişiyle iletişim halinde olacaklar. Bu aşamada çağrı merkezi görevlisinin süreci doğru bir biçimde yönetebilmesi gerekmektedir. Çağrı merkezi yöneticileri bu noktada başarılı olabilmek için hem teknolojik imkânları iyi kullanabilme hem de insan ilişkilerindeki süreçleri iyi bir biçimde yönetebilme yeteneğine sahip olan

kişileri istihdam edebilmelidirler. Stratejilerin iyi belirlenmesi ve süreçlerin iyi oluşturulması durumunda dahi insan faktörünün önemli bir rol oynadığı çağrı merkezinde gerekli niteliklere sahip olmayan çalışanların bulunması başarısızlığa neden olacaktır (Aksin vd., 2007: 666).

Bu sebeple çağrı merkezlerinde görevli olan çalışanların bazı niteliklere sahip olması gerekmektedir. Bu nitelikler şu şekilde listelenebilir (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2013: 19-20):

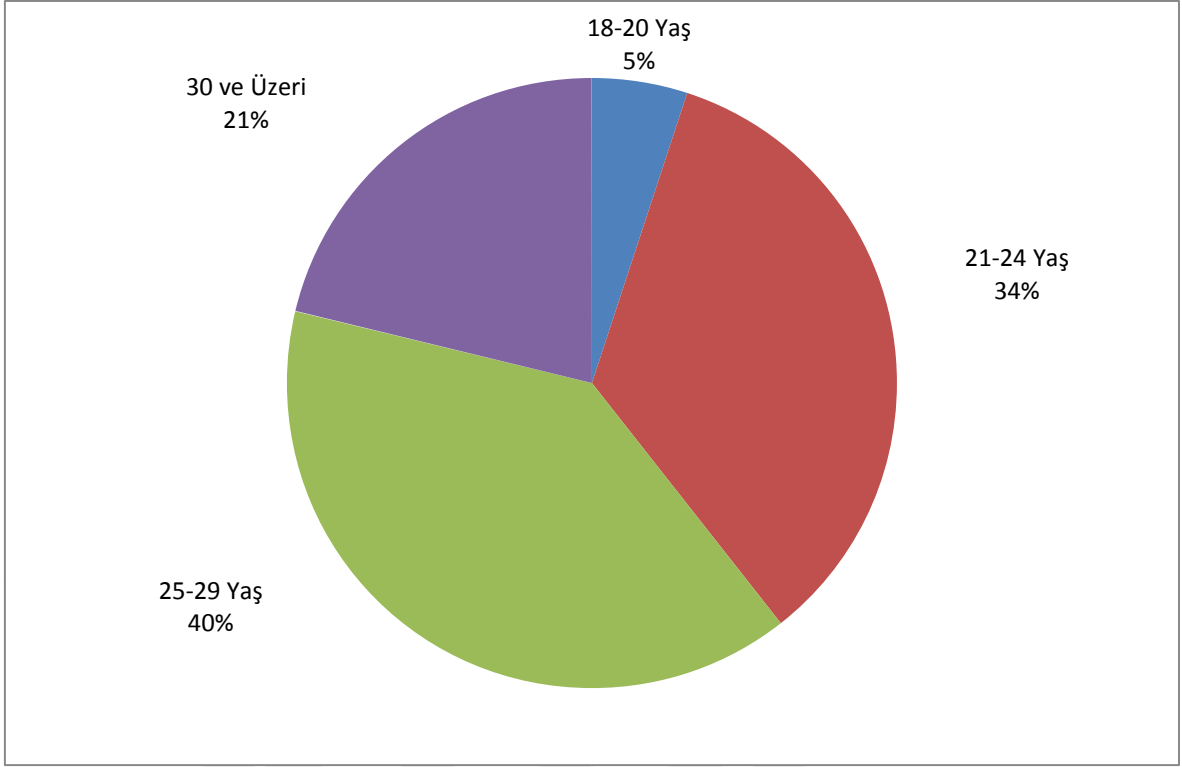
- Analitik düşünme ve analiz yapma becerisi,
- Ekip yönetimi becerisi,
- Değişen koşullara uyum sağlama becerisi,
- Doğru diksiyon ve fonetik bilgisi,
- Çağrı merkezi temel teknoloji ve temel operasyonel süreçleri bilgisi,
- Hedef odaklı liderlik yapma becerisi,
- Araştırmacı ve yaratıcı olma becerisi,
- İşyeri çalışma prensipleri bilgisi,
- Güçlü ikna yeteneği,
- Araç, gereç ve ekipman bilgisi,
- Tanıtım ve satış geliştirme bilgisi,
- Bilgisayar bilgisi,
- Stres yönetimi bilgisi,
- Ekip içinde çalışma becerisi,
- Haberleşme araçları bilgisi,
- Pozitif ve sabırlı yaklaşım gösterme becerisi,
- Mesleki terim bilgisi,
- Takımın eğitim ihtiyaçlarını tespit edebilme becerisi,
- Temel iş sağlığı ve güvenliği bilgisi,
- Güçlü ifade yeteneği,
- Kalite kontrol prensipleri bilgisi,
- Etkin iletişim ve empati kurabilme becerisi,

- Sorumluluk alabilme ve inisiyatif sahibi olma becerisi,
- Rehberlik ve geribildirim verebilme becerisi,
- Mesleki teknolojik gelişmelere ilişkin bilgi,
- Öğrenme ve öğrendiğini aktarabilme becerisi,
- Raporlama bilgisi,
- Öngörölü (proaktif) davranış yeteneği,
- Temel çalışma mevzuatı bilgisi,
- Zaman yönetimi bilgisi,

Çağrı merkezlerindeki insan kaynaklarından bahsederken çalışanların sahip olmaları gereken yeterliliklerin yanında sahip oldukları özelliklerden de bahsetmek gerekmektedir. Öncelikle belirtmek gerekiyor ki çağrı merkezlerinde çalışan bireylerin çeşitli psikolojik sorunları yaşayabilmeleri olasıdır. Örnek vermek gerekirse, bu kişiler genellikle rutin bir sisteme hapsolmuş durumdadırlar ve yoğun bir iş yükü ile karşı karşıyadırlar (Keser, 2006: 101).

Son dönemlerde çağrı merkezlerinden engelli bireylerin de istihdam edildiği görülmektedir. Çağrı merkezlerinde çoğunlukla 18-35 yaş arası kişiler çalışmaktadır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2015: 9).

Yaş ortalaması olarak çağrı merkezi çalışanlarının büyük çoğunluğunun 25-29 yaşları arasında olduğu görülmektedir. Aşağıdaki şekil çağrı merkezi çalışanlarının yaş ortalamalarını görselleştirmektedir.

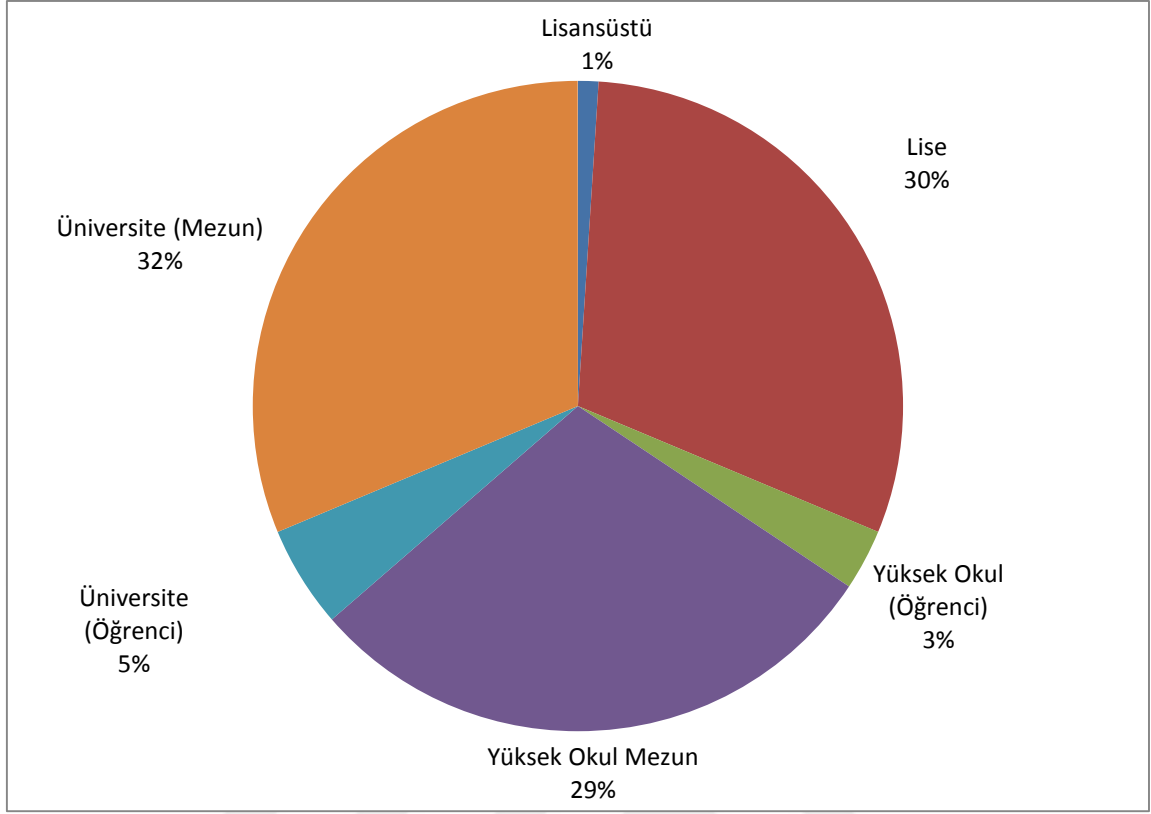


Şekil 1.1.6 Çağrı Merkezi Çalışanlarının Yaş Oranları

Kaynak: Tarakçı, M. (2016). *Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2015 Verileri*. İstanbul: Çağrı Merkezleri Derneği, s. 14.

Şekilde de görüleceği üzere çalışanların büyük çoğunluğu 25-29 yaş aralığındadır. Bu grubu 21-24 yaş arası takip etmektedir. Çalışanların büyük çoğunluğunun 21-29 yaşları arasındaki kişilerden oluştuğu görülmektedir.

Çalışanların eğitim durumu incelendiğinde de çoğunluğun üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Aşağıdaki şekil çağrı merkezi çalışanlarının eğitim durumlarını göstermektedir.

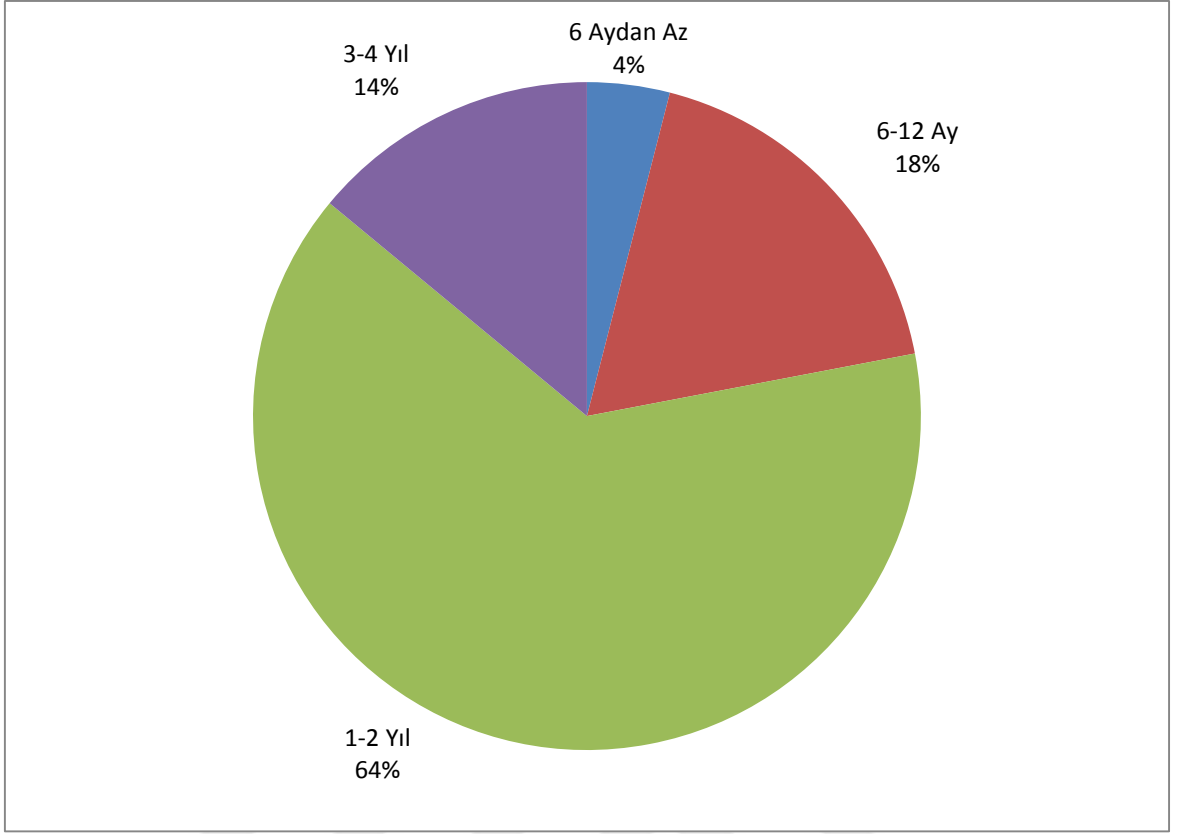


Şekil 1.1.7 Çağrı Merkezi Çalışanlarının Eğitim Durumları

Kaynak: Tarakçı, M. (2016). *Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2015 Verileri*. İstanbul: Çağrı Merkezleri Derneği, s. 14.

Çağrı merkezlerinde çalışan bireylerin eğitim durumları dikkate alındığında lise, yüksekokul ve üniversite mezunlarının sayılarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Diğer tarafta, çağrı merkezlerinin öğrencilere de istihdam sağladığı anlaşılmaktadır.

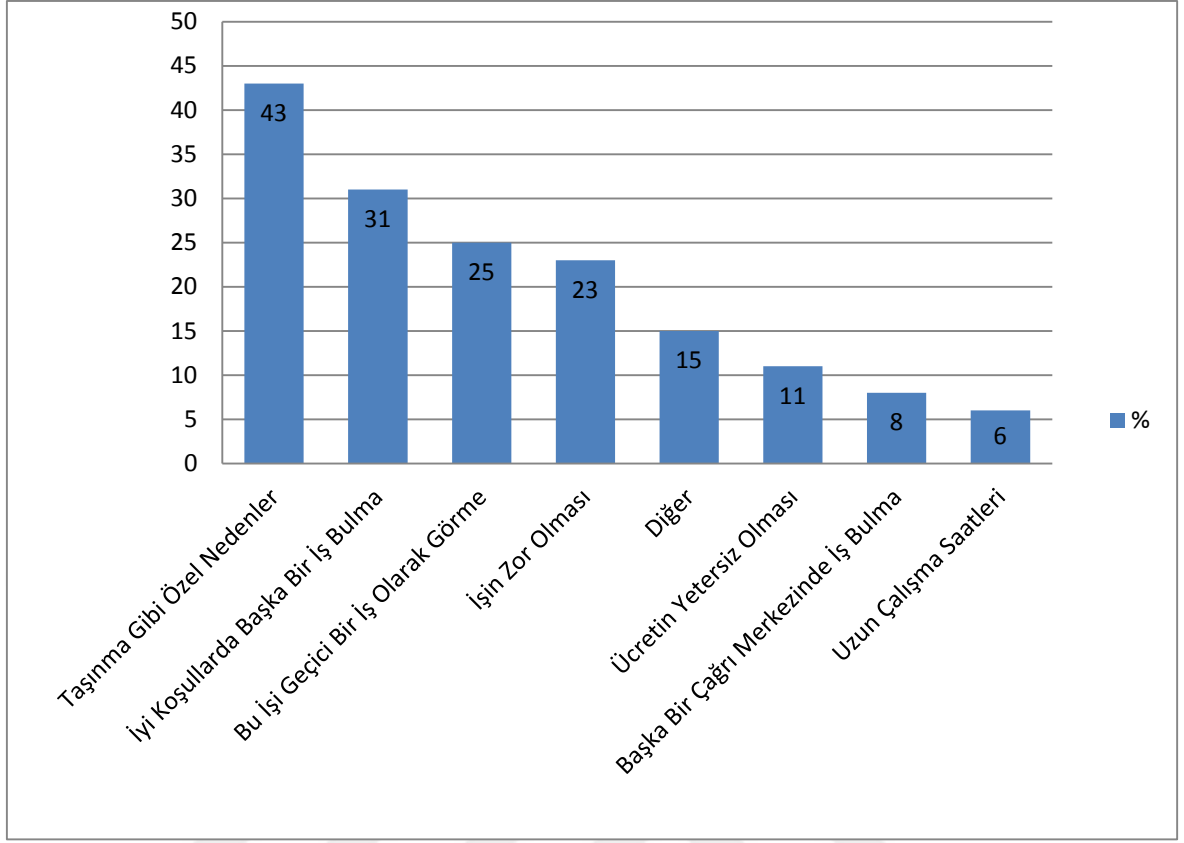
Yukarıda da bahsedildiği üzere çağrı merkezi çalışanları bazı sorunlar yaşayabilmektedirler. Bunun yanında, kendi sosyal hayatlarının da etkisiyle çağrı merkezlerinde kısa süreli olarak çalışmaktadırlar. Eldeki veriler incelendiğinde çağrı merkezlerinde çalışan bireylerin oldukça kısa bir sürede iş değiştirdikleri görülmektedir. Aşağıdaki şekil çağrı merkezlerindeki çalışma sürelerini göstermektedir.



Şekil 1.1.8 Çağrı Merkezlerinde Çalışma Süreleri

Kaynak: Tarakçı, M. (2016). *Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2015 Verileri*. İstanbul: Çağrı Merkezleri Derneği, s. 16.

Yukarıdaki şekilde elde edilen sonuç çağrı merkezi çalışanları açısından ortada ciddi bir sorun olduğunu göstermektedir. Zira işten ayrılma oranı oldukça yüksektir. Bu durumun sebeplerinin iyi bir biçimde anlaşılması deneyimli çalışan sorununun ortadan kaldırılmasına yardımcı olacaktır. Aşağıdaki şekil çağrı merkezi çalışanlarının işten ayrılma nedenlerini göstermektedir.



Şekil 1.1.9 Çağrı Merkezi Çalışanlarının İşten Ayrılma Nedenleri

Kaynak: Tarakçı, M. (2016). *Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2015 Verileri*. İstanbul: Çağrı Merkezleri Derneği, s. 17.

Yukarıdaki liste çağrı merkezi çalışanlarının işlerini sevmedikleri şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir ifadeyle çağrı merkezi çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu ileri sürülebilir. Çağrı merkezi çalışanlarının çalışma koşullarının düzeltilmesi hem onların işe olan bağlılıklarını yükseltecek hem de işlerin daha kaliteli bir biçimde yürümesini sağlayacaktır. Bu sebeple müşteri memnuniyetinin sağlanması noktasında öncelikle çağrı merkezi çalışanlarının yaşadıkları sorunların detaylı bir biçimde incelenmesi/değerlendirilmesi faydalı olacaktır.

1.1.5.Dünyada Çağrı Merkezi Kavramının Gelişimi

Çalışmanın bu aşamasına kadar olan bölümünde çağrı merkezlerinin önemi anlaşılmaktadır. Kullanım alanlarının genişliği, gerçekleştirilen faaliyetlerin çeşitliliği ve firmalara sunduğu yararlar nedeniyle çağrı merkezleri dünya çapında yoğun bir biçimde kullanılmaktadır. Bu başlık aslında çağrı merkezlerinin dünya genelindeki gelişiminden kısaca bahsedilmektedir.

Dünyada bilinen ilk çağrı merkezi uygulaması 1960'lı yılların sonunda Ford firması tarafından kullanılmıştır. Bu çağrı merkezinin amacı hatalı olan araçların firmaya bildirilmelerinin sağlanması olmuştur. Bu şikâyetleri toplayabilmek için Ford ve AT ve T şirketleri ortak bir hat kurmuşlardır. İlerleyen yıllarda ise çağrı merkezlerinin kullanımı oldukça yaygınlaşmıştır. Fakat çağrı merkezlerinin avantajı olmaları ve günümüzdeki fonksiyonlarını kazanmaları uzun zaman aldı. 1970'lerin başında Continental Havayolları'nın tedarik ettiği ilk ACD (Automatic Call Distributor – Otomatik Çağrı Dağıtıcısı) uygulaması bugünkü ile kıyaslanamayacak derecede pahalı ve az fonksiyoneldi. Diğer alanlarda olduğu gibi çağrı merkezi teknolojileri de zaman içinde küçülmüş, ucuzlamış ve irili ufaklı işletmelerin de satın almasıyla çağrı merkezleri süratle yayılmıştır” (Keser, 2006: 101).

Zaman içerisinde çağrı merkezleri hızlı bir biçimde yayılmıştır. Dünyadaki ve Türkiye'deki çağrı merkezlerinin 2015 yılı itibariyle durumu şu şekilde özetlenmektedir: (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2015: 15).

“Küreselleşen dünyada, firmaların hem iç hem de dış pazarda, müşteri sadakatini artırmak amacıyla müşteri ilişkileri yönetimi kanallarından biri olan çağrı merkezlerini kullanmaları gün geçtikçe artmaktadır. Günümüzde dünyada 150 bini aşkın çağrı merkezi bulunmakta ve 10 milyonu aşkın çağrı masası hizmet vermektedir. Avrupa ülkelerinde 200 ile 400 kişiye bir çağrı masası, İngiltere ve ABD gibi ülkelerde 100 kişiye bir çağrı masası, Türkiye’de ise her 1.200 kişiye bir çağrı masası düşmektedir. Henüz doygunluğa ulaşmadığı görünen Türkiye’de büyüklüğü 1,6 milyar dolar

seviyesinde iken tüm dünya genelinde bu rakam 380 milyar dolar civarındadır”

“Çağrı merkezlerinin dünya genelindeki yayılma süreci şu şekilde özetlenebilir (Callcentre Helper, 2011):

1972

Gas World Galler`de haftada 20,000 çağrıya cevap verebilen bir sistem kurdu.



1973

Continental Airlines ilk telefonla bilet ayırma uygulamasına başladı.



1985

Direct Line ilk kez telefonda sigorta satan şirketi kurdu.



1989

Aspect Telecommunications firması müşterilerine çağrı merkezi hizmeti vermeye başladı.



1990`lı Yıllar

İnternetin de etkisiyle çağrı merkezleri yaygınlaşmaya başladı.



2000`li Yıllar

Çağrı merkezleri dünyanın her yerinde yaygınlaşmaya başladı 2003 yılında sadece İngiltere`de 5,320 merkezde 800,000 kişi istihdam edildi.

Günümüzde ise çağrı merkezleri tüm dünyada hızlı bir gelişim içerisinde. Çağrı Merkezi Derneği (2014) verilerine göre dünya genelinde 2005 yılında 276 Milyar ABD Doları olan çağrı merkezi sektörü 2011 yılında 340 Milyar ABD Doları seviyesine gelirken bu rakam 2013 yılında 374 Milyar ABD Doları`na ulaşmıştır. 2005 yılında dünya genelindeki çağrı merkezi sayısı 101,000 iken bu rakam 2011 yılında 130,00 ve 2013 yılında 150,000 olmuştur. Çağrı masası sayısı 2005 yılında 7,1 milyon iken 2011 yılında

9 milyon, 2013 yılında 10 milyon olmuştur. Derneğin verilerine göre 2013 yılı itibariyle çağrı merkezlerinin gelişmiş olduğu ülkeler sırasıyla şu şekildedir (Çağrı Merkezi Derneği, 2014: 14):

- Amerika Birleşik Devletleri,
- İngiltere,
- Hindistan,
- Brezilya,
- Japonya,
- Almanya,
- Kanada,
- Çin,
- Fransa,
- Meksika,
- Avustralya,
- Filipinler,
- İspanya,
- Güney Afrika,
- Rusya,
- Türkiye.

Çağrı merkezi sektörü Dünyada EMEA olarak kısaltılan Avrupa, Ortadoğu ve Afrika Bölgesi, Kuzey Amerika Bölgesi, Latin Amerika Bölgesi ve Asya-Pasifik Bölgesi olmak üzere 4 bölge şeklinde değerlendirilmektedir. Ülkemizin de içinde bulunduğu Avrupa, Ortadoğu ve Afrika Bölgesi (EMEA) çağrı merkezi sektörünün %29,7'sine sahip olup, bu oranın mevcut büyüme hızı ile 2013'te % 30,5 seviyesine olması beklenmektedir. Bu bölge sektörel açıdan doygunluk seviyesine ulaşmamıştır. Bölgede İngiltere pazarın %23'üne, Almanya %13'üne sahiptir. Dünya çapında çağrı masası dağılımında Kuzey Amerika Bölgesi sektörün %42'sine sahip olarak, liderliği elinde bulundurmaktadır. (2012 yılı çağrı masası sayısı Kuzey Amerika 3.746.000, EMEA Bölgesinde 2.857.000, Asya Pasifik Bölgesinde 1.944.000, Latin Amerika'da 825.000'dir). Ancak son yıllarda büyüme oranı bu bölgede düşmeye başlamıştır. Kuzey Amerika çağrı merkezi pazarında

doğunluk seviyesine ulaşmıştır. Bu düşüş Latin Amerika, Asya-Pasifik ve EMEA bölgelerindeki çağrı masası sayısının artışından kaynaklanmaktadır. Pazarın % 90'nı

ABD, %10'unu Kanada oluşturmaktadır. Asya-Pasifik Bölgesi Dünya çağrı merkezi pazarının %19,7'sini oluşturmaktadır. Dünya çağrı merkezi sektörünün genel olarak yıllar itibariyle %3,2 oranında büyümesi beklenirken bu oran bölge için %5,1 olarak öngörülmektedir. Bölgenin en büyük paya sahip çağrı merkezi ülkeleri; Hindistan % 30, Çin % 23, Japonya % 21 ve Avustralya-Yeni Zelanda %10'dur. Latin Amerika Bölgesi Dünya çağrı merkezi pazarının % 8,6'sını oluşturmakta olup, EMEA ve Asya Pasifik Bölgeleri gibi yıllık büyüme oranı dünya ortalamasının üstündedir. Bölgedeki en büyük paya sahip ülkeler % 56 ile Brezilya ve % 24 ile Meksika'dır [www.csgb.gov.tr/\(17.09.2016\)](http://www.csgb.gov.tr/(17.09.2016)).

Çalışmada Türkiye'deki çağrı merkezleri üzerinde durulmaktadır. Bu sebeple dünyadaki durumun yanında Türkiye'deki durumun da incelenmesi faydalı olacaktır.

1.1.6.Türkiye`de Çağrı Merkezi Kavramının Gelişimi

Ülkemizde değişen tüketiciler ve pazar koşulları bağlamında, çağrı merkezi hizmetleri 1996 yılının sonlarına doğru gelişmiştir. Bu döneme değin sadece çağrı merkezi hizmeti vermesi zorunlu olan işletmeler, bu hizmeti geliştirmişlerdir. Bu işletmelerin başında GSM operatörleri ve bankalar gelmektedir. Günümüze gelindiğinde işletmeler çağrı merkezlerinin gerekliliğini anlamış olup; bu yönde yatırımlar yapmaktadırlar. Çağrı merkezlerinin bankacılık sektöründeki ilk örnekleri, müşterilerin istedikleri yerden bankacılık hizmetlerini kısa sürede yapmaları amacına hizmet etmiştir. Önceleri sadece ürün ve firma ile ilgili şikâyetlerin değerlendirilmesi amacıyla başvuru çağrı merkezleri, artık firmalar tarafından satış sonrası hizmetleri sağlama, ürünün kullanımı hakkında bilgi verme ve birçok ürünün kişisel pazarlanması gibi amaçlarla yapılandırılmaktadır (Polat, 2015: 3).

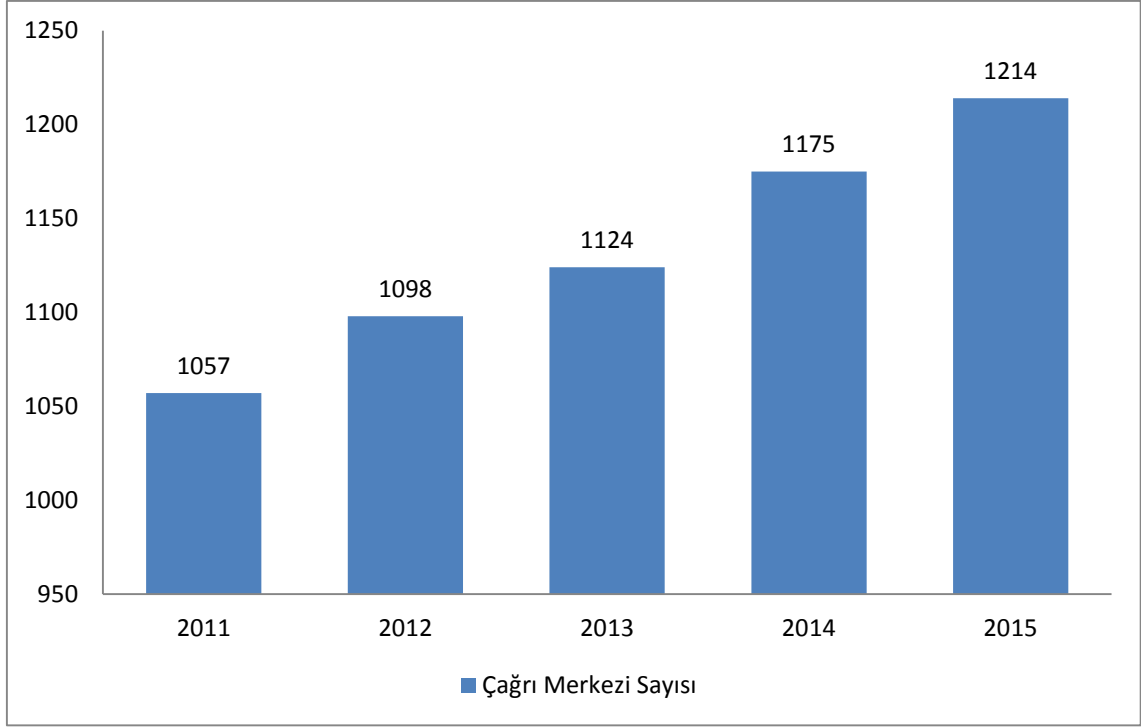
Türkiye'de çağrı merkezlerinin kurulması, finans sektörünün öncülüğünde gerçekleşmiştir. Çağrı merkezleri Türkiye için yaklaşık 25 yıllık bir geçmişi olmasına

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: 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 çalışma 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 teknolojiye, yerleşim düzenine kadar minimum çağrı merkezi standartlarını karşılayan bir çağrı merkezi kurmayı başarmıştır. 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. 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 başarmıştır. 1997 yılında kurulan Yapı Kredi Teletel Çağrı Merkezi Türkiye'nin ilk çağrı merkezlerinden biridir (Ergi, 2012: 10).

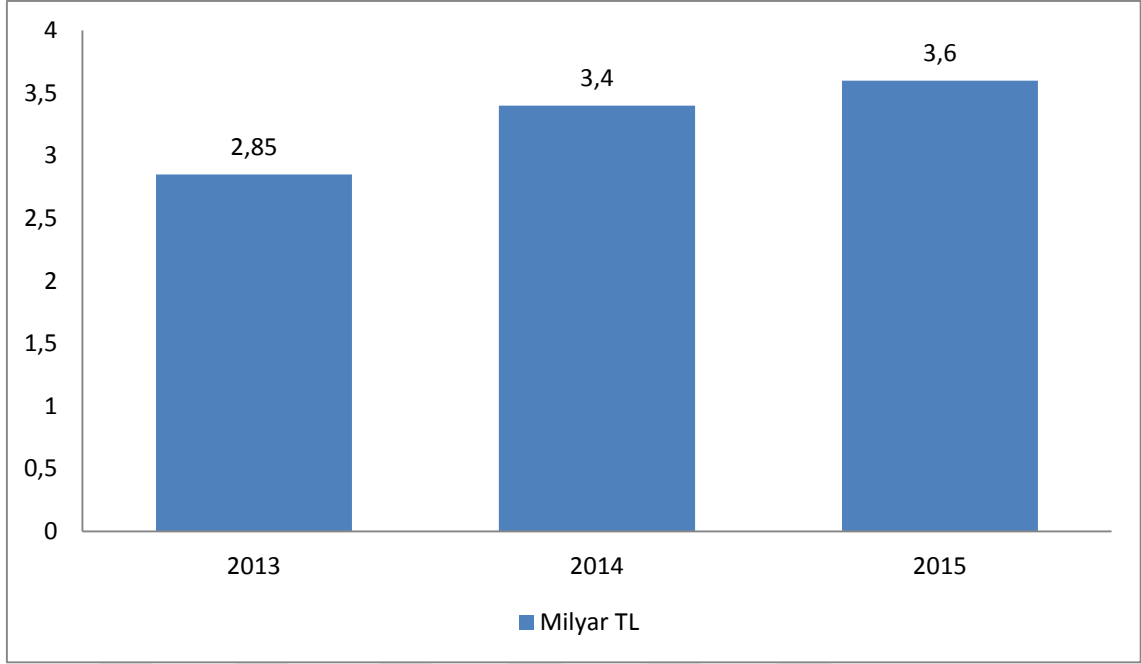
Bu tarihlerden itibaren Türkiye’de çağrı merkezi sektörü hızlı bir gelişim göstermiştir. 2011 yılında Türkiye’deki çağrı merkezi sayısı 1,057’ye yükselmiştir. Bu rakam ilerleyen yıllarda da artış göstermeye devam etmiştir. Şekil 1.10 Türkiye’de son dönemlerdeki çağrı merkezi sayısındaki artışı görselleştirmektedir.



Şekil 1.1.10. Türkiye’de Yıllar İtibariyle Çağrı Merkezi Sayıları

Kaynak: Tarakçı, M. (2016). *Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2015 Verileri*. İstanbul: Çağrı Merkezleri Derneği, s. 5.

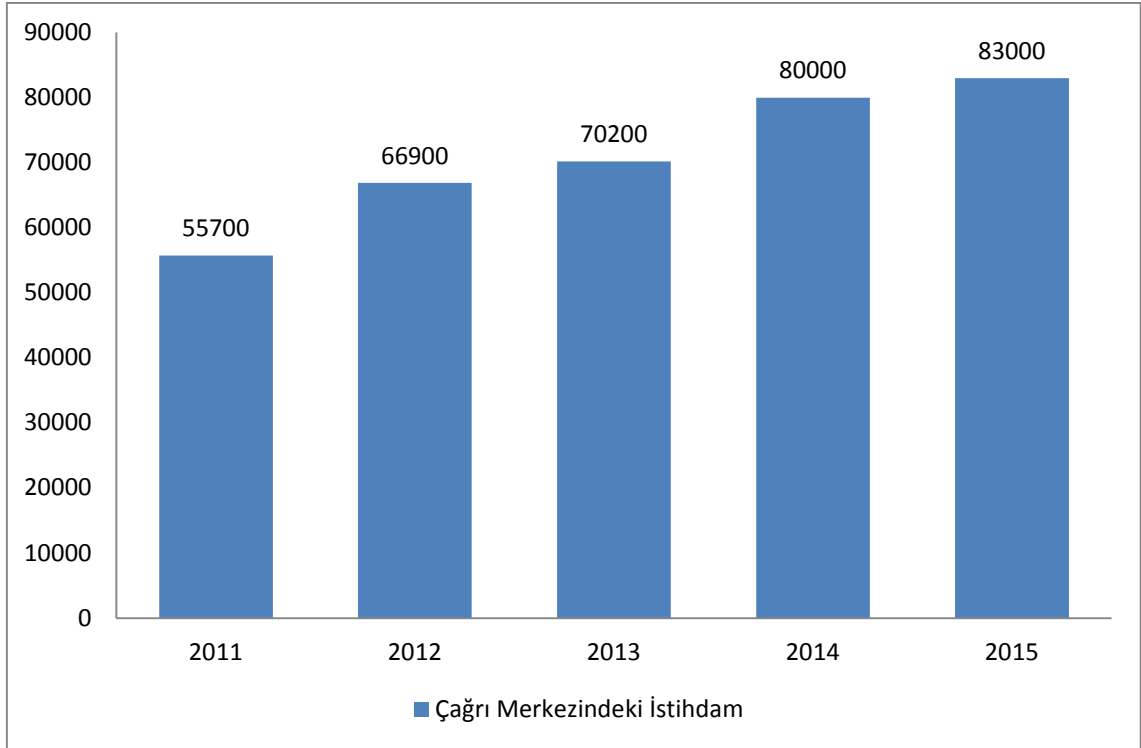
Yukarıdaki Şekil, Türkiye’de çağrı merkezi sektöründe doyum noktasının oluşmadığı şeklinde yorumlanabilir. Zira her geçen yıl açılan çağrı merkezi sayısında artış gözlemlenmektedir. Bu durum Pazar büyüklüğü ve istihdam artışları için de geçerlidir. Şekil 1.11 Türkiye’deki pazarın büyüme hızını görselleştirirken Şekil 1.12 Türkiye’de çağrı merkezlerindeki istihdam artışını görselleştirmektedir.



Şekil 1.1.11. Türkiye’de Çağrı Merkezi Pazarının Büyüme Hacmi (Milyar TL)

Kaynak: Tarakçı, M. (2016). *Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2015 Verileri*. İstanbul: Çağrı Merkezleri Derneği, s. 4.

Türkiye’de çağrı merkezlerinin hızlı bir biçimde büyüdüğü görülmektedir. Zira 2013 yılı ile 2015 yılı arasındaki fark ciddi seviyededir.

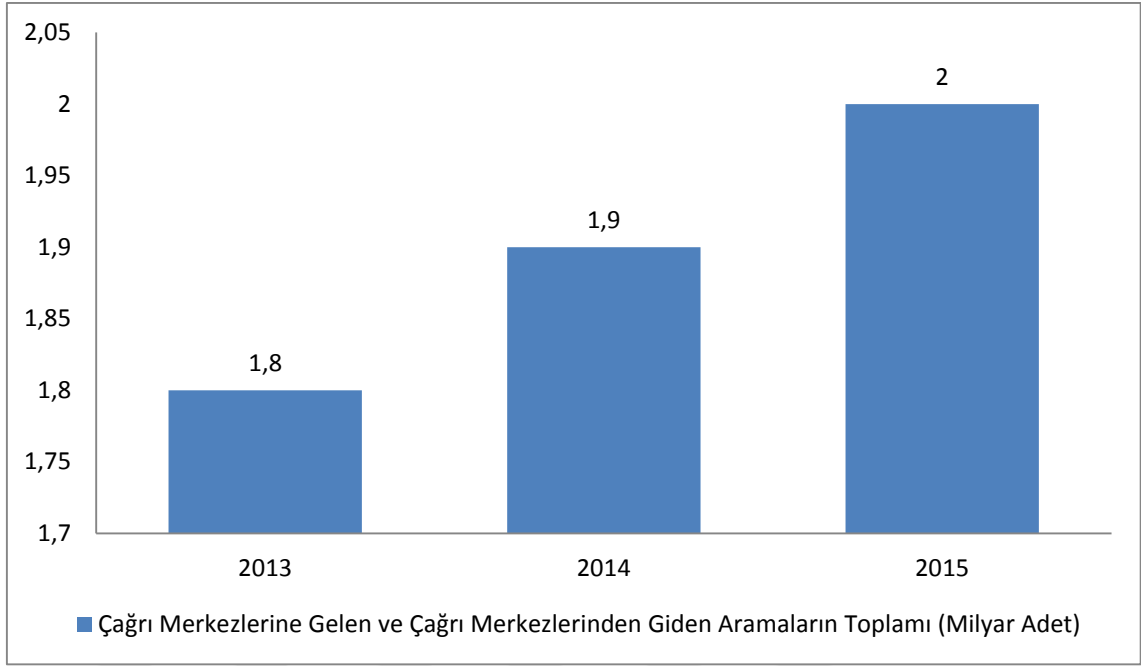


Şekil 1.1.12 Türkiye’de Çağrı Merkezlerindeki İstihdam Artışı

Kaynak: Tarakçı, M. (2016). *Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2015 Verileri*. İstanbul: Çağrı Merkezleri Derneği, s. 6.

Yukarıdaki şekilde de görüleceği üzere 2011 yılında çağrı merkezlerinde çalışan kişi sayısı 55,700 iken 2015 yılında bu rakam 83,000 seviyesine çıkmıştır. Elde edilen bu rakam çağrı merkezlerinin işsizliği azaltma noktasında yardımcı sektörlerden biri olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Dahası, istihdam edilen engelli bireylerin iş akışını ciddi anlamda etkilemeyecektir. Bu açıdan bakıldığında çağrı merkezlerindeki istihdam durumunun sosyal bir boyutunun olduğu da düşünülebilir. Bu noktada devletin çağrı merkezlerinde engelli vatandaşların çalıştırılmasına yönelik teşviklerde bulunması faydalı olabilir. Zira ilerleyen yıllarda çağrı merkezlerinde duyulan istihdam ihtiyacının artacağı düşünülebilir. Bu şekilde düşünülmesinin sebebi çağrı merkezlerine gelen ve çağrı merkezlerinden giden aramaların sayısında görülen artıştır. Şekil 1.13 çağrı merkezlerine gelen ve giden aramaların artışını göstermektedir.



Şekil 1.1.13 Çağrı Merkezlerine Gelen ve Çağrı Merkezlerinden Giden Arama Adetleri

Kaynak: Tarakçı, M. (2016). *Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2015 Verileri*. İstanbul: Çağrı Merkezleri Derneği, s. 8.

Şekilde de görüleceği üzere gelen ve iden aramaların sayılarında hızlı bir artış gözlemlenmektedir. Bu ve önceki veriler Türkiye’de ilerleyen dönemlerde de çağrı merkezi sektöründe hızlı bir artışın olacağı şeklinde yorumlanabilir.

Gösterdiği hızlı gelişim nedeniyle çağrı merkezleri üzerinde yoğun bir biçimde inceleme yapılması gereken bir konudur. Büyüme hızı ve firmalara sağladığı yararlar göz önünde bulundurulduğunda çağrı merkezlerinin uzman kişiler tarafından bilinçli bir biçimde yönetilmeleri durumunda ilerleyen yıllarda firmalar için en önemli birimlerden biri olması muhtemeldir.

Bu aşamada özellikle çağrı merkezlerinin müşteri ile diyalog konusuna odaklanmak gerekmektedir. Çağrı merkezlerinin nihai amacı müşteriler ile iletişime geçmektir. Bu amaçla şikâyet ve ürün tanıtımı gibi konularda müşterilerle iyi bir iletişimin kurulması şarttır. Bu iletişim sürecinde ve sonrasında müşterinin memnun kalması çağrı merkezinin başarılı olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Günümüzde pazarlarda büyük bir rekabetin bulunduğu bilinmektedir. Bu sert rekabet koşullarında firmalar varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet avantajı kazanabilmek için müşterileri memnun etmek zorundadırlar. Müşterilerin memnun olmaları firmalara rekabet avantajını kazandıran en önemli faktörlerden biridir. Önceki sayfalarda çağrı merkezlerinde bireylerin kısa sürelerde çalıştıklarından bahsedilmişti. Bu aşamada çağrı merkezi çalışanlarının iş memnuniyetlerinin artırılması müşteri memnuniyetinin de artmasını sağlayacak ve firma rekabet avantajı kazanacaktır. Zira çağrı merkezleri ile müşteri memnuniyeti arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik yapılanmada müşterilere daha etkin ve hızlı hizmet vermek adına çağrı merkezleri kurulmuştur. (Aksu, 2012: 2). Bu sebeple çağrı merkezi ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi firmalar için oldukça faydalı olacaktır.

Türkiye’de çağrı merkezi sektörünün Pazar büyüklüğü 2015 yılında 3.6 milyar TL’yi geçti. Çağrı Merkezlerinin faaliyet gösterdiği il sayısı 50’yi buldu. Bugün sektörde istihdam edilen kişi sayısı ise 100 bine yaklaşıyor. Sektörde istihdam edilen kişilerin yüzde 63’ünün İstanbul, Ankara ve İzmir’de istihdam ediliyor. Buralarda çalışanların yüzde 5’i 18-20, yüzde 34’ü 21-24, yüzde 39’u 25-29 yaş aralığında. Yüzde 21’i ise 30 yaş ve üzerinde. Ayrıca, yüzde 30’u lise mezunu, yüzde 36’sı üniversite mezunu ya da öğrencisi, yüzde 32’si ise yüksekokul mezunu. Sektörde tam zamanlı çalışan müşteri temsilcilerinin oranı ise yüzde 99’dur. Çağrı merkezleri, telekomünikasyon, finans, taşımacılık-lojistik, toptan perakende, elektronik bilişim, sağlık, otomatik, kamu gibi birçok sektöre hizmet veriyor www.hurriyet.com.tr (11.09.2016).

İKİNCİ BÖLÜM: MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ KAVRAMI

2.1.MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE GENEL BAKIŞ

Bu başlık altında müşteri memnuniyeti kavramı üzerinde durulmaktadır. Müşteri memnuniyeti ve iç müşteri-dış müşteri kavramları detaylı bir biçimde incelenmektedir.

2.1.1. Müşteri Memnuniyeti Kavramı

Müşteri memnuniyeti kavramı hem akademik alanda hem de iş hayatında üzerinde yoğun bir biçimde durulan bir konudur. Müşteri memnuniyeti kavramının bu derecede önemli görülmesinin temel nedenlerinden birinin bu kavramın firmaların rekabet avantajı kazanmalarında hayati bir öneme sahip oldukları söylenebilir.

Müşterileri memnuniyetini mevcut müşterilerin korunması ayrıca yeni müşterilere kavuşabilmek adına tüm işletmelerin üzerinde durduğu bir kavram olarak karşımıza çıkar. Bu bağlamda firmaların ya da işletmelerin varlıkları bir nevi müşteri memnuniyetinin sağlanmasına bağlıdır (Kılıç ve Pelit, 2004: 116).

Firmaların ayakta kalması ürün ya da hizmet satabilmelerine bağlıdır ki bu durum ancak müşteri memnuniyetinin sağlanmasıyla mümkün olacaktır. Bu amaçla müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi, müşterilerin ilgili olduğu konuların tespiti, müşterilerle alakalı olmayı ve müşterilerin nelere önem verdiklerinin tespit edilmesiyle mümkün olabilecektir. Müşterilerinin ilgili alanlarını ve müşterilerin nelere önem verdiğini bilen işletmeler müşteriye daha çok memnun edebilecektir (Türk, 2004: 274).

Müşteri memnuniyeti, herhangi bir ürün ya da hizmeti aldıktan sonra bu süreçten memnun ayrılan müşterinin ilerleyen dönemlerde tekrar aynı ürün ya da hizmeti tercihe dileceğinin varsayılması nedeniyle önemli bir kavram olarak görülmektedir. Bu varsayımın gerçekleşmesi durumunda ortaya iki sonuç çıkacaktır. İlk olarak, memnun kalan müşteriye firma elde tutabilecek ve müşteri sadakati oluşacaktır. İkinci olarak, sadık bir müşteriye hizmet etmek firmalar için her zaman daha kolay olacaktır. Müşteri

memnuniyetinin sağlanması ile beraber maliyetin azalması ve elde edilen kazancın çoğalması söz konusu olacaktır. Ayrıca firmanın memnun müşterilere sahip olması uzun vadede de Başarılı olmasını kolaylaştıracaktır. Kısacası müşteri memnuniyeti satış rakamlarını olumlu yönde etkileyen bir unsur olarak görülmektedir. Memnun olan müşteri sadık müşteri olacaktır ve sadık müşteri daha fazla kazanç elde edilmesini sağlayacaktır (Yiğiter, 2009: 59).

Müşteri memnuniyeti kavramını açıklamadan önce müşteri ve memnuniyet kavramlarının açıklanması faydalı olacaktır. Türk Dil Kurumu (2016) sözlüğüne göre müşteri kavramı “mal, hizmet vb. alan ve karşılığında ücret ödeyen kimse” olarak tanımlanmaktadır. Memnuniyet kavramı ise “memnun olma, sevinç duyma, sevinme” (Türk Dil Kurumu, 2016) ifadeleriyle tanımlanmaktadır.

İş hayatında müşteri kavramı mal ya da hizmetlerin son kullanıcısı olarak nitelendirilmektedir. Bu tanıma bir ürünün üretilme aşamasında paketlenme aşamasına kadar geçen süreçlerde yer alanlar kişiler de eklenmelidir. Diğer bir ifadeyle müşteri sadece para verip ürün ya da hizmeti alan kişi olarak görülmemelidir.

Kısacası müşteri kavramı iki gruba ayrılmaktadır. Bunlar iç müşteri ve dış müşteri olarak kategorize edilmektedir. Bir kuruluştaki tedarikçilerden başlayarak dış müşterilere kadar devam eden süreçlerde birbirine ürün ve hizmet verenler iç tedarikçi, ürün ve hizmet alanlar ise iç müşteri diye adlandırılmaktadır. Kurumun raporuna göre “herhangi bir kuruluştaki üretim sürecini düşündüğümüzde birbirlerine yan mamul veren makine grupları biri birinin tedarikçisi ve müşterisi durumundadır. Yine hizmet sektöründe bir aşçı ile garson arasındaki ilişki de tam bir müşteri tedarikçi ilişkisidir”. Dış müşteri ise “kuruluşun ürün ve hizmetini son kullanıcıya kadar ulaştıran zincir içinde yer alan tüm kullanıcılar veya sunulan ürün ve hizmetleri satın alarak kendi kişisel amaçları için kullanan ve çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlayan müşteridir diye adlandırılabilir. Otomotiv sektöründe otomobilleri satın alan son kullanıcılar müşteri sıfatındadır. Otomobil üreticileri de kendilerine malzeme sağlayan (lastik, yedek parça, koltuk vb.) üreticilerin müşterisidir” (Milli Eğitim Bakanlığı, 2011: 10).

Müşteri memnuniyeti kavramı müşterilerin ilgi, ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilmek ve mümkün olduğunca bu ilgi, ihtiyaç ve beklentilerin ötesine geçilebilmesini kapsayan bir kavramdır. Bir mal ya da hizmeti tüketen müşterilerin söz konusu mal ya da hizmetten memnun olmaları, hem o ürün ya da hizmetin beklentilere karşılık verebilecek niteliklerde olduğu hem de söz konusu ürün ya da hizmeti üreten bireylerin işlerini başarılı bir biçimde yerine getirdikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu durum üretim yapan bireylerin işlerinden tatmin duygusu elde etmelerini de sağlayacaktır. Fiziksel ürünler göz önünde bulundurulduğunda müşteri memnuniyeti elde edilen malların ya da hizmetlerin kalite ve performans açısından beklentilere karşılık verebilecek seviyede olması anlamına gelmektedir. Özellikle hizmetlerde hizmeti elde edilen müşterinin bu hizmetten ne derecede tatmin olduğu müşteri memnuniyetinin ortaya çıkmasında belirleyici olmaktadır. Kısacası müşteri memnuniyeti kavramı açıklanırken ürün ya da hizmetleri alan müşterilerin beklentileri ile algıladıkları faydalar arasındaki bağlantı göz önünde bulundurulmalıdır. Elde edilen faydalar müşterilerin beklentilerine cevap verebildiklerinde müşteri memnuniyeti ortaya çıkmaktadır (Özgüven, 2008: 657).

Müşteri memnuniyeti hem fiziksel mallarda hem de hizmetlerde performans ve beklenti açısından elde edilmek istenen seviye olarak görülmelidir. Aslında müşteri memnuniyetinin ürün ve hizmetlerin performansı kadar müşterinin algılarıyla da ilgili olduğu düşünülebilir. Diğer bir ifadeyle müşteri memnuniyeti kişisel bir durumdur. Zira yukarıda da görüleceği üzere müşteri memnuniyetinin sağlanmasında ürün ya da hizmetin gösterdiği performans kadar müşterilerin beklentileri de belirleyici olabilmektedir. Bir ürün ya da hizmet ne kadar kaliteli olursa olsun müşterinin beklentileri söz konusu seviyenin üzerindeyse ürün ya da hizmeti kullanan müşterinin memnun olmaması söz konusu olacaktır. Kısaca müşteri memnuniyetinin sağlanması için sadece üstün performanslı ürün ya da hizmetlerin ortaya çıkarılması değil, aynı zamanda müşterilerin beklentilerinin karşılanması da dikkate alınmalıdır (Cengiz, 2010: 78).

Burada anlaşılması gereken temel nokta, müşteri memnuniyetinin elde edilmesinden sorumlu olan tarafın sadece ürün ya da hizmetleri ortaya çıkaran taraf olan firma olup olmadığıdır. Firmalar müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için “memnuniyet” kavramının müşterilere erişim açısından ne anlama geldiğini çok iyi

bilmelidirler. Memnuniyet kavramı müşteri memnuniyetinin elde edilmesi noktasında üç farklı açıdan değerlendirilebilir. Bu açılar müşteri memnuniyetinin içeriğini de oluşturmaktadır. İlk olarak, müşteri memnuniyetinin bir “cevap” olduğu bilinmelidir. Müşteri memnuniyeti firmanın ürettiği ürün ya da hizmetin performansı ile oluştuğu kadar müşterinin bu performansı nasıl algılayıp nasıl cevap verdiği ile de ilgilidir. İkincisi, müşteri memnuniyeti genel bir memnuniyet durumu olmak yerine kimi durumlarda belirli bir noktaya odaklanabilmektedir. Örnek vermek gerekirse, beklentiler, ürün ve tüketim deneyimi gibi noktalardan herhangi biri müşteri memnuniyetinin ortaya çıkması ya da çıkmamasını sağlayabilmektedir. Müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulması gereken üçüncü içerik memnuniyetin belirli bir zaman ile sınırlandırılabilirliği. Tüketim sonrası, tercih edildikten sonraki süreç ya da deneyim aşaması müşteri memnuniyetinin oluşmasında/şekillenmesinde etkin bir biçimde belirleyici olabilmektedir (Giese ve Cote, 2000: 1).

Müşteri memnuniyetinin tanımı yapılırken araştırmacıların ve firmaların dikkat etmeleri gereken noktalar bulunmaktadır. Araştırmacılar ve firmalar müşteri memnuniyeti kavramına getirdikleri tanımlara bağlı olarak tutumlar geliştirmelidirler.

Müşteri memnuniyeti ile ilgili olarak araştırmacı ve firmaların tutumlar geliştirirken oldukça dikkatli olmaları gerekmektedir. Zira müşteri memnuniyeti müşterinin gelecekte aynı ürün ya da hizmeti almak isteyip istemeyeceğini belirlemektedir (Mosahab, vd., 2010: 73). Bu sebeple tutumlar geliştirilirken ürün ya da hizmet ile müşterinin istekleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Giese ve Cote (2000)’e göre müşteri memnuniyeti kavramı müşterilerin herhangi bir ürün ya da hizmete verdikleri cevap olarak görülebilir. Bu açıdan bakıldığında araştırmacılar ya da firmalar ürün ya da hizmetlerin hazırlanması aşamasında müşterilerden gelebilecek olası cevapların neler olabileceklerini düşünerek ürün ve hizmetleri gelebilecek söz konusu cevaplara uygun bir biçimde tasarlamalıdır. İkinci olarak, müşteri memnuniyeti belirli bir zaman dilimi içerisindeki müşteri tercihleri olarak tanımlanabilir. Bu durumda müşteri memnuniyetinin sağlanması için araştırmacılar ve firmalar hangi zaman dilimleri içerisinde müşterilerin hangi beklentilere sahip

olacaklarını düşünmelidirler. Zira farklı zaman dilimleri içerisinde farklı beklentiler ortaya çıkabilmekte ve söz konusu beklentilere bağlı olarak müşterilerden cevap gelebilmektedir. Herhangi bir zaman diliminde müşterin beğenisi elde edilirken aynı ürün ya da hizmet başka bir zaman içerisinde müşteri memnuniyetini ortaya çıkarmayacaktır. Son olarak müşteri memnuniyeti müşteri beklentilerindeki odak noktasının fark edilmesi olarak tanımlanabilir. Bu noktada araştırmacılar ve firmalar müşterilerin beklentilerindeki odak noktalarını tahmin edebilmeli ve söz konusu odak noktalarına yanıt verebilen ürün ya da hizmet özelliklerini geliştirmelidirler. Bu durumda farklı alanlarda eksiklikler olsa bile firma müşteri memnuniyetini sağlama şansına sahip olacaktır.

Kısaca özetlemek gerekirse müşteri memnuniyeti müşterinin bir birey, firma ya da kurumun ürün ya da hizmetlerinin kendi beklentilerini ne ölçüde karşıladığı konusundaki kişisel algısıdır. Birey ürün ya da hizmetin kendi beklentilerini karşıladığını düşününce müşteri memnuniyeti elde edilmiş demektir. Diğer tarafta müşteri beklentilerinin karşılanmadığını düşünürse ürün ya da hizmet ne kadar kaliteli olursa olsun müşteri memnuniyeti elde edilemeyecektir. Müşteri memnuniyeti müşteri, ürün ve firma arasındaki karşılıklı ilişkidir. Firmalar söz konusu ilişkiyi olumlu yönde ne kadar etkileyebilirlerse müşteri memnuniyetinin o kadar artması beklenebilir (Cengiz, 2010: 79).

2.1.2. Müşteri Memnuniyeti Oluşturma Süreci

Müşteri memnuniyeti oluşturma konusunda ilk belirtilmesi gereken nokta, müşteri memnuniyetinin bir süreç olduğudur. Herhangi tek bir uygulama ile müşteri memnuniyetinin elde edilmesi kolay olmayacaktır. Aynı zamanda müşteri memnuniyeti anket gibi verilerle alınan bilgilerle ya da söz konusu bilgilerle atılan adımlarla oluşturulacak kadar basit değildir. Müşteri memnuniyeti Süreci planlı, kapsamlı, organize edilmiş ve iyi yönetilen faaliyet ve etkileşimlerden oluşan bir süreçtir ve bu süreçte mümkün olan en yüksek müşteri tatmin düzeyinin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Müşteri memnuniyetinin oluşturulması süreci Nowacki'ye göre beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar şu şekildedir (Nowacki, 2003: 6):

- Müşteri beklentilerinin anlaşılması,
- Müşterilere sözlerin verilmesi,
- Uygulama,
- Müşterilerle devam eden diyalog ve
- Müşteri memnuniyeti araştırmaları

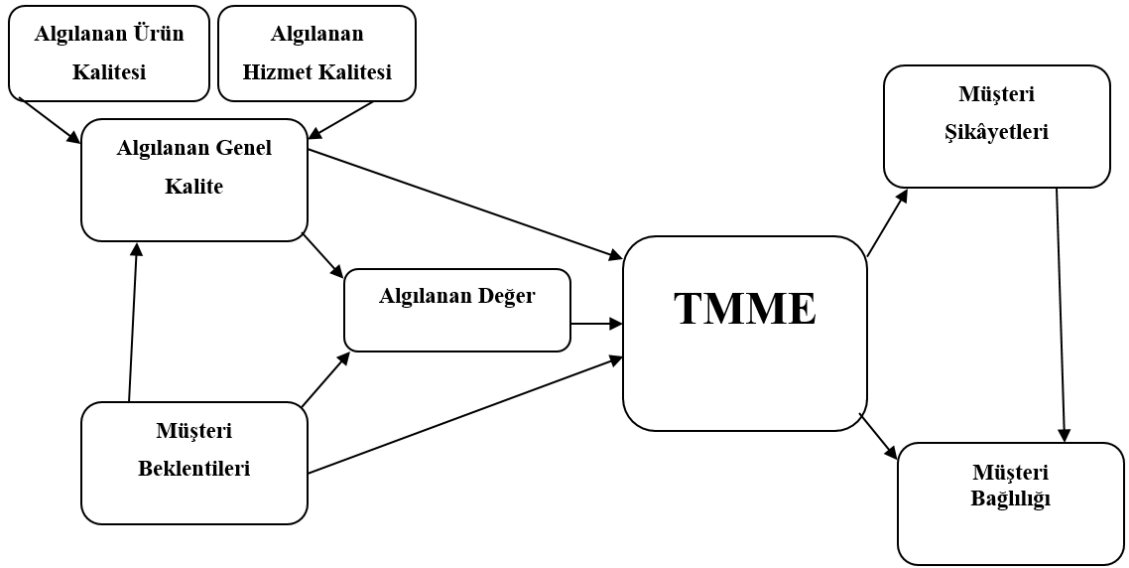
The University of Texas at Austin araştırmasına göre müşteri memnuniyeti oluşturma süreci şu aşamalardan oluşmaktadır (The University of Texas at Austin, t.y: 5-6):

- Bir listeleme oluşturulur ve müşteriler sınıflandırılır. Bu aşamada dış müşteriler ve iç müşteriler ayrı ayrı değerlendirilir,
- Tedarikçiler gibi iç müşterilerin aynı zamanda müşterisi olan firmalar, söz konusu iç müşterileri “müşteri” olarak gördüklerinde daha iyi uygulamaların gerçekleştirilmesi mümkün olacaktır,
- Ürünlerin ve hizmetlerin sınıflandırılması,
- Ürün ve hizmetlerin hangi ihtiyaç ya da beklentileri karşılamak durumunda olduklarının belirlenmesi,
- Ürün ve hizmetleri rakiplerinden ayıran ya da ayırması gereken özelliklerinin belirlenmesi,
- Müşterilerle iletişim ortamının oluşması. Bu noktada müşteriler sorunlar yaşandığında bu sorunları belirtme noktasında cesaretlendirilmeli, hak ve sorumluluklarını bilmeli, haklarından nasıl faydalanacaklarını bilmeli, kiminle muhatap olacaklarını bilmeli ve kontrolün kendilerinde olduğunu hissetmelidirler,
- Müşterilerin firmaya nasıl ulaşacakları dikkatli bir biçimde mercek altına alınmalı ve karşılaşılabilecekleri engeller bilinmelidir. Örneğin; telefon sisteminin nasıl çalıştığı, ortalama bekleme süresinin ne kadar olduğu, arayan bir kişinin ulaşmak istediği kişiye ulaşmaya kadar kaç farklı yere yönlendirileceği, ofislerin nerelerde bulunduğu, müşterilerin ofisleri bulmalarının kolay olup olmadığı, park yapma imkanlarının bulunup bulunmadığı, müşterilerin hangi dilleri konuştukları, resepsiyon alanının nasıl görüldüğü ve insanların en kadar bekledikleri gibi noktalar üzerinde düşünülmelidir

Müşteri memnuniyetinin sağlanması için bu sürecin iyi bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Yukarıdaki kaynaklar incelendiğinde müşteri memnuniyeti oluşturma süreci ile ilgili olarak farklı kaynaklarda farklı adımlardan bahsedildiği görülmektedir. Bu durumun temel nedeninin olarak müşteri beklentilerinin hem bireysel hem de sektörel anlamda değişkenlik göstermesi olduğu ileri sürülebilir. Diğer bir ifadeyle iki farklı kişinin beklentilerinin farklı olduğu gibi iki farklı sektörde de farklı özelliklere sahip ürün ve hizmetlerin bulunması nedeniyle birbiri ile aynı olmayan süreçlerin dikkate alınması gerekmektedir. Müşteri memnuniyetinin oluşturulmasında söz konusu sürecin yanında müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlerin de neler oldukları bilinmelidir.

2.1.3. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Türkiye’de müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler TMME (Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi) kapsamında incelenen faktörler kapsamında incelenebilir. Şekil 2.1 TMME’yi görselleştirmektedir.



Şekil 2.1.1 TMME Faktörleri

Kaynak: Kalder. (2011). *TMME*. Nisan 25, 2016 tarihinde [www.kalder.org: http://www.kalder.org/TumResimler/images/file/pdf/oy.pdf](http://www.kalder.org/TumResimler/images/file/pdf/oy.pdf) adresinden alındı, S. 13.

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere müşteri memnuniyet endeksi faktörleri arasında algılanan kalite, müşteri beklentileri, algılanan değer, müşteri şikâyetleri ve müşteri bağlılığı bulunmaktadır.

Yine şekil incelendiğinde bu faktörlerin birbirleri ile doğrudan ya da dolaylı bir biçimde bağlantılarının olduğu görülmektedir. Müşteri memnuniyeti ile müşteri bağlılığı arasında doğrudan bir ilişki bulunurken algılanan genel kalite ile müşteri bağlılığı arasında doğrudan bir bağ bulunmamasına rağmen doğal olarak dolaylı bir bağ bulunduğu görülmektedir.

Bu faktörler Tablo 2.1`de özetlenmektedir.

Tablo 2.1.1. TMME Faktörleri ve Müşteri Memnuniyeti

FAKTÖR	AÇIKLAMASI
Müşteri Beklentileri	<i>Beklentiler, müşterilerin ürün veya hizmet hakkındaki tecrübeleri, medya, reklam, satış elemanları ve diğer müşterilerden duyduğu bilgilere göre oluşur. Müşteri beklentileri, kalite ve ürün veya hizmetin ne kadar iyi performans göstereceği ile ilgili değerlendirmeleri etkiler. Müşteri beklentisi değişkeni için; müşterilerin satın alma öncesinde mal ve hizmetlerin kalitesi ile ilgili ‘genel’ ve ‘ihtiyacı karşılama’ ve ‘güvenilirlik’ (ne sıklıkta ürün ve hizmet hakkında olumsuz durumla karşılaşılacağı) açılarından önceden ne düşündüğü sorulmaktadır.</i>
Algılanan Kalite	<i>TMME tarafından ölçülen tüm şirketler ve sektörlerde, müşteri memnuniyeti üzerinde en çok etkisi olan unsur algılanan kalitedir. Algılanan Kalite değişkeni için; müşterilerin satın alma sonrasında mal ve hizmetlerin kalitesi ile ilgili ‘genel’ ve ‘ihtiyacı karşılama’ ve ‘güvenilirlik’ (ne sıklıkta ürün ve hizmet hakkında olumsuz durumla karşılaşılacağı) açılarından ne düşündüğü sorulmaktadır.</i>
Algılanan Değer	<i>Algılanan Değer değişkeni, müşterilerin satın alma sonrasında mal ve hizmetlerin kalitesine göre fiyatı ve ödenen fiyata göre kalitesi hakkında yaptığı değerlendirmeleri içerir. TMME modelinde, algılanan değer, müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemekte ve müşteri beklentileri ve algılanan kaliteden ise etkilenmektedir. Algılanan değer, ilk satın alma kararında büyük öneme sahip olsa da, göreceli olarak memnuniyet ve tekrar satın almada daha az öneme sahiptir.</i>

Müşteri Şikâyetleri	<i>Müşteri şikâyeti, belirli bir zaman dilimi içerisinde şirketlerin ürün veya hizmetleriyle ilgili problem yaşayan kişilerin oranı olarak hesaplanmaktadır. Memnuniyet müşteri şikâyetleri ile ters orantılıdır. Müşteri Şikâyetleri değişkeni için; müşterilerin satın alma sonrasında mal ve hizmetler ile ilgili oluşan şikâyetlerini üretici ve satıcılara kaç kez yazılı ve sözlü bildirdiği durumu sorulmaktadır.</i>
Müşteri Bağlılığı	<i>Müşteri bağlılığı, şirketin ürünleri veya hizmetlerini farklı fiyatlarda satın alma eğilimi ile ilgili sorular aracılığıyla ölçülmektedir. Müşteri memnuniyetinin müşteri kaybedilmemesinde pozitif etkisi bulunmaktadır, ancak bu etkinin büyüklüğü şirketlere ve sektörler göre değişiklik göstermektedir.</i>
Müşteri Memnuniyeti	<i>Müşteri Memnuniyeti değişkeni; müşterilerin satın alma sonrasında mal ve hizmet için edindiği tecrübe ile 'ne ölçüde memnun kalıp kalmadığı', 'beklentilerini ne ölçüde karşılayıp karşılamadığı' ve 'ideal ürün/hizmete ne ölçüde yakın olduğu' konularında yaptığı değerlendirmeleri içerir.</i>

Kaynak: Kalder. (2011). TMME. Nisan 25, 2016 tarihinde www.kalder.org: <http://www.kalder.org/TumResimler/images/file/pdf/oy.pdf> adresinden alındı, s. 5.

Çalışmanın bu başlığı altında TMME faktörleri daha detaylı bir biçimde açıklanmaktadır. Söz konusu faktörlerin açıklanması müşteri memnuniyetinin nasıl elde edileceği noktasında önemli bilgiler verecektir.

2.1.4. Müşteri Beklentileri

Müşteri beklentileri müşterilerin memnuniyet dereceleri ile ilgilidirler. Müşteriler firmalar konusunda bir kalite beklentisi içerisindeyler. Bu beklentinin oluşmasında firmalar daha önceki dönemlerde piyasaya sürdükleri mal ve hizmetlerin sahip oldukları kalite seviyelerinin belirleyici rolleri bulunmaktadır. Geçmişte piyasaya sunulan ürün ve

hizmetlerin performansına bağlı olarak beklentileri oluşan müşteriler, firmaların bugün piyasaya sürdükleri ürün ve hizmetlerin sahip oldukları kalitenin boyutuna göre gelecekte piyasaya sürülecek olan ürün ve hizmetlerin kaliteleri hakkında beklenti oluştururlar. Bu beklentiler olumlu yönde geliştiğinde müşteri memnuniyet derecesi de olumlu yönde gelişirken olumsuz deneyimlerin ortaya çıkması durumunda müşteri memnuniyeti de olumsuz yönde oluşacaktır (Yalçıntaş, 2007: 13).

Müşteri beklentilerinin oluşmasında ilk deneyimlerin büyük payı bulunmaktadır. Müşteri ürün ya da hizmeti ilk kullandığında elde ettiği performans onun ürün ya da hizmet konusunda fikir sahibi olmasını sağlar. Sahip olunan bu fikir müşterinin beklentilerini belirlemektedir. Fakat burada unutulmaması gereken nokta beklentilerin oluşması konusunda önemli olan noktanın ürün ya da hizmetin sahip olduğu kaliteden ziyade müşterinin düşüncesidir. Zira oluşan fikir kişiden kişiye değişebilmektedir. Müşteri beklentilerinin ne yönde olduğu konusunda doğru tahminlerde bulunmak firmalara büyük bir avantaj sağlayacaktır. Müşteri beklentilerinde yapılacak doğru tahminler müşterilerin olumlu fikirler geliştirmeleri için gerekli olan adımların atılmasını sağlarken bu yolla müşteri memnuniyeti için olumlu bir mesafe kat edilmesini sağlayacaktır. Beklenti kavramı müşteri memnuniyeti açısından değerlendirildiğinde ürün ya da hizmetin kullanımı sonrasında beklenen performans olarak tanımlanabilir (Geyik ve Gökçen, 2014: 161).

Beklenti kavramı “Bireyin belli şart ve durumların alacağı biçimler veya kendisinden beklenenler konusundaki öngörüsü” ve “Gerçekleşmesi beklenen şey” (Türk Dil Kurumu, 2016) ifadeleri ile açıklanmaktadır.

Müşteri beklentileri noktasında gözlemlenen bazı değişkenler bulunmaktadır. Bu değişkenler şu şekilde listelenmektedir (Türkyılmaz ve Özcan, 2005: 3):

- Kişisel ihtiyaçları karşılama beklentileri,
- Genel kalite beklentileri ve
- Ürün kalitesi ile ilgili beklentiler.

Müşteri memnuniyeti ve onu etkileyen müşteri beklentileri firmalar için hayati önem taşımaktadır. Zira günümüzde firmalar varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için ciddi bir yarışın içerisindeyler. Bu yarış müşterilerin memnun edilmesi yarışıdır. Hangi firma müşterileri daha çok memnun edebilirse o firma daha fazla tercih edilmekte ve rekabet avantajı kazanmaktadır. Mevcut yarış kurallarına göre oynamak isteyen firmalar için, mal ve hizmetlerine karşı piyasada oluşan memnuniyet derecesini ölçmek bir yandan zorunluluk halini alırken, bir yandan da bu ölçümün teknik mimarisinin memnuniyet olgusunu mümkün mertebe kayıpsız olarak tam yakalayabilmesi son derece kritik bir hale gelmiştir.” Yazara göre “yine müşteri memnuniyetinin derecesini ölçmek yalnızca firmalar için değil, sektörler ve onun da ötesinde ülkeler için de önemlidir. Bir ülke içinde müşterilerin sunulan genel mal ve hizmetlerden memnun olup olmadıklarının veya hangisinden daha çok memnun olduklarının belirlenmesi önemlidir (Yalçıntaş, 2007: 4).

Firmaların ekonomik açıdan önemli kazanımlar elde etmelerinde müşteri memnuniyetinin büyük öneminin olduğu yukarıdaki sayfalarda belirtilmişti. Bu noktada devreye müşteri beklentileri de girmektedir. Bu aşamaya kadar incelenen kaynaklardan da anlaşılabacağı üzere öncelikle firmaların müşteriler ile yüksek seviyede ilişkiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu ilişkiyle beraber firmaların piyasaya sürdükleri ürün ya da hizmetlerin müşterilerin beklentilerine cevap verebilmeleri gerekir. Müşteriler ile kurulan ilişki sayesinde müşterilerin hangi beklentiler içerisinde oldukları hakkında bilgi sahibi olmak mümkün hale gelecektir. Müşterinin herhangi bir ürün ya da hizmeti kullandığında ortaya çıkan kısa süreli duygusal durum müşteri memnuniyetinin oluşmasında belirleyici bir role sahip olacaktır. Bu sebeple ürünün ya da hizmetin ilk kullanıldığı anda olumlu duyguların geliştirilmesi için müşteri beklentilerinin farkında olmak gerekmektedir (Pekmezci, vd., 2008 : 69).

2.1.5. Algılanan Kalite

Algılanan kalite dendiğinde akla müşterinin ürün ya da hizmet ile ilgili genel yargısı gelmektedir. Bu genel yargı ürün ya da hizmetin sahip olduğu mükemmellik ya da üstünlüğün genel durumu ile ilgilidir. Müşterilerin ürün ya da hizmetin kalitesine yönelik

sezileri algılanan hizmet kalitesini oluşturmaktadır ve algılanan kalite müşterilerin tatmin derecelerini önemli ölçüde etkilemektedir (İskender, 2016: 46).

Müşteri memnuniyeti merkezli araştırmalar yüksek kalitedeki ürün ve hizmetlerin yüksek derecede müşteri memnuniyetine, bununda yüksek bir karlılığa neden olacağını ileri sürmektedir. Yazara göre “rakiplerine göre pazar konumlarını güçlendirmek isteyen işletmeler müşteri memnuniyeti programları geliştirmeye, ürün/hizmetlerin denetim ve değerlendirilmesine, müşteri memnuniyetini artıracak stratejiler geliştirmeye odaklanmaktadır” (Yiğiter, 2009: 61).

Algılanan kalite kavramı ürün ya da hizmetin kalitesi ile yakından ilişkilidir. Müşteriler ürün ya da hizmetleri ilk kez kullandıklarında söz konusu ürün ya da hizmetler hakkında bir fikir sahibi olurlar. Bu fikir ile bir algı seviyesi de ortaya çıkmaktadır. Oluşan algı seviyesinin istenilen yönde olması müşterini memnuniyetini olumlu yönde etkilerken istenmeyen yönde olması müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkilemektedir (Yalçıntaş, 2007: 13).

Algılanan kalitede müşterinin ürünün en derecede mükemmel olduğu ile ilgili kendi düşüncesi belirleyici olmaktadır. Algılanan kalite ürünün performansı ile ilgili olduğu kadar kişinin algılaması ile de ilgilidir. Performans olarak zayıf olan bir ürün müşterinin beklentisini karşılamış ya da bir şekilde müşteri ürün hakkında olumlu duygular geliştirmiş ise algılanan kalite düzeyinin olumlu yönde geliştiği düşünülebilir. Bir müşteri ürünün kalitesini olumlu yönde algılayarak bir diğer müşterinin aynı ürünün kalitesini olumsuz yönde algılaması mümkündür. Kullanılan ürün ya da hizmetin sunduğu fayda algılanan kalitenin en yönde olacağı konusunda belirleyici olmaktadır (Bulgurcuoğlu, 2014: 59).

Algılanan kalite konusunda gözlemlenen değişkenler şu şekilde listelenebilir (Türkyılmaz ve Özcan: 2005: 4):

- Genel kalite seviyesi,
- Ürün Kalitesi (teknik özelliklere göre),

- Ürünün sağlamlığını ve güvenilirliğini,
- Garanti ve/veya teknik servis kalitesi ve
- Müşteri hizmetleri kalitesi.

Ayrıca algılanan kalitenin firmanın imajı üzerinde de olumlu bir etkisinin olduğu iddia edilebilir. Zira bireyin firma hakkında olumlu bir kalite algısı geliştirmesi firmanın müşteri gözünde olumlu bir imaja sahip olmasını sağlayabilir. Firmanın sahip olduğu imaj hem firma, hem de firmanın hedef kitlesi olan müşteriler için önemlidir. İmaj firmanın hedef kitle olan müşterilerle kurduğu iletişimin başlangıç noktası olarak görülebilir (Geyik ve Gökçen, 2014: 161).

Yukarıdaki değişkenler incelendiğinde algılanan kalitenin olumlu yönde oluşması için sadece ürünün değil ürünün satışından sonraki hizmetin de kaliteli olarak algılanması gerektiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle ürün ile birlikte ürün satış sonrası gerçekleştirilen ve üründen bağımsız olan hizmetlerin de müşteri tarafından beklentileri karşılar nitelikte olmaları gerekmektedir. Algılanan kalitenin olumlu yönde gelişmesi için müşteriye hizmet edilmesi gerekmektedir. Bu hizmetin kaliteli olması aynı zamanda söz konusu hizmetleri kaliteli bir biçimde yapmayan rakiplere karşı rekabet avantajı elde edilmesi anlamına gelmektedir (Pekmezci, vd., 2008: 2).

2.1.6. Algılanan Değer

Algılanan değer ödenen bedel ile alınan hizmetin arasındaki ilişkidir. Algılanan değer oluşmasında ödenen bedelin karşılığında istenilen düzeyde ürün ya da hizmetin elde edilip edilmediği algılanan değer ortaya çıkmasında belirleyici olmaktadır (Yalçıntaş, 2007: 13).

Müşteri memnuniyetinin oluşması için müşteri herhangi bir ürün ya da hizmeti aldığı anda içinin rahat etmesi gerekmektedir. Müşterinin içinin rahat etmesini sağlayacak unsurlardan biri de verilen para ile alınan mal ya da hizmetin arasındaki uyumdur. Eğer müşteri herhangi bir ürün ya da hizmeti aldıktan sonra, verdiği parayla daha iyisini

alabileceğini düşünürse algılanan değer açısından bir sorun var demektir. Böyle bir durumda müşteri memnuniyeti olumsuz yönde gelişecektir (Pekmezci, vd., 2008: 2).

Bir başka tanıma göre algılama, bir olay veya nesnenin varlığı üzerinde duyular yoluyla bilgi edinmedir ve algılama süreci ile kişi çevresindeki uyarıcılara anlam verir (Mucuk, 2001: 73).

Algılanan değerın değışkenleri ücret/performans değerdendir ve performans/ücret değerdendir şeklindedir (Türkyılmaz ve Özcan, 2005: 4). Ayrıca beklenen değer konusunda müşterinin olumlu duygulara sahip olmasının müşterinin bundan sonraki alışverişlerde ilgili firmaya karşı güven duygusu geliştirmesine de neden olabilir. Zira güven müşterinin bir firmayı tercih etmesinde önemli ölçüde belirleyici olmaktadır (Geyik ve Gökçen, 2014: 162-163).

Müşteri için değer yaratmanın yolu çok net ve basit bir biçimde açıklanabilir:

- Daha fazla yararlar sunulmalı.
- Müşterinin algıladığı ödümler azaltılmalı. (Odabaşı, 2015: 59)

2.1.7. Müşteri Şikâyetleri

Müşteri memnuniyeti incelenirken şikâyet kavramı istenmeyen bir konuma sahiptir. Zira şikâyet kavramı genel olarak bir memnuniyetsizlik durumunu tanımlamaktadır. Diğer bir ifadeyle şikâyet kavramı müşterinin bir mal ya da hizmeti aldığında ya da kullandığında istenmeyen olumsuz durumların yaşanması sonucunda ortaya çıkar (İskender, 2016: 46).

İşletmecilikte ilk satışı ve müşteri ilişkilerini oluşturmanın maliyetinin, tekrarlanan satışlardan çok daha yüksek olduğu açık biçimde bilinmektedir. Bu nedenle, kendilerine zaman ve çaba harcanan, finansal açıdan yatırımda bulunulan müşterilerin kaçırılmaması, küstürülmemesi için akılcı bir çaba göstermek gerekir. Öneri ya da şikâyetleri ele alma işi müşterinin sadık kalmasına neden olabilmektedir. Sadık müşterinin arkadaşlarına ve

meslektaşlarına şikâyetlerinin nasıl ele alındığının anlatmaları büyük bir olasılıktır (Odabaşı, 2015: 152).

Şikâyetlerin müşteri memnuniyetsizliğinin bir göstergesi olması nedeniyle firmalar gelen şikâyetleri dikkate almalıdırlar. Gelen şikâyetler dikkate alındığında hem sorunun ortadan kaldırılması sağlanacak hem de müşteri memnuniyetinin olumlu bir biçimde tekrar kazanılmasının önü açılacaktır. Bu sebeple firmaların müşteri şikâyetleri yönetimi uygulamalarına özen göstermeleri gerekmektedir. Müşteri şikâyetleri yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak şu ifadeler kullanılmaktadır (Geyik ve Gökçen, 2014: 163):

Müşteri şikâyetleri yönetimi uygulamaları, firmaların müşteri sadakati ve müşteri memnuniyeti sağlamada etkin olarak kullandıkları yöntemlerden biridir. Bu uygulamalar ile işletmeler müşteri ile olan ilişkisini güçlendirme, müşteri memnuniyetsizliklerini giderme, yasal yollara başvurmadan müşterileri sorunlarının çözülmesi, tekrar satın alma niyetinin olumlu desteklenmesi gibi çok önemli rekabet üstünlükleri yakalamaktadırlar. Ancak tüm bu fırsatların yakalanabilmesi için işletmenin müşterilerinin şikâyet etme veya etmeme davranışlarını incelemesi, müşterilerini şikâyet etmeye teşvik etmesi ve cesaretlendirmesi, şikâyetlerin müşteriye memnun edecek şekilde ve ücretsiz bir şekilde çözmesi gerekmektedir.

Kısacası ürün ve hizmetlerden memnun olmayan müşteriler şikâyetinde bulunurlar. Bu şikâyetler hem ürün ve hizmetlerdeki sorunları gösterir hem de müşteri memnuniyetinin tekrar kazanılmasını sağlar (Bulut, 2011: 394). Bu sebeple müşteri şikâyetlerinin iyi bir biçimde yönetilmesinin müşteri memnuniyeti açısından önemli olduğu ileri sürülebilir.

Tüm iyi niyetli çabalara rağmen, tüm işletmeler tüketicilerinin tatmin olmadığı durumları yaşar. Bu durumda, ileri görüşlü işletmeler şikâyetleri; ürünlerini, hizmetlerini geliştirebilecekleri, sadık müşteriler kazanabilecekleri bir fırsat olarak görür. Kanıtlar, tüketicinin şikâyeti ile ilgilenilmesi halinde daha çok alım yaptığı ve kulaktan kulağa

iletişim yolu ile olumlu mesajlar yaydığını göstermektedir. (Odabaşı ve Barış, 2011: 391-392)

2.1.8. Müşteri Bağlılığı

Müşteri memnuniyetini etkileyen bir diğeri önemli faktör müşteri bağlılığıdır. Firmanın piyasaya sunduğı ürün ve hizmetleri kullanan müşteriler memnun kaldıkları durumda firmaya karşı bağlılık duygusu geliştirirler. Firma tarafından piyasaya sürülen ürün ve hizmetlerin istenilen performansı sağlaması ya da müşteriler tarafından bu şekilde algılanması müşterinin söz konusu ürün ya da hizmeti bundan sonra da kullanması ile sonuçlanacaktır. Bu durumda firmanın uzun vadede önemli maddi kazanımlar elde etmesi ve pazarda rekabet avantajı elde etmesi mümkün hale gelecektir. Dahası müşterileri bağlılığının oluşmasıyla beraber firmanın müşterinin gözündeki imajı da olumlu yönde gelişecektir (Yalçıntaş, 2007: 13).

Müşteri odaklı bir işletme, müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini kendi bakış açısıyla değil, müşterilerin gözüyle belirler. İşletmenin ve tüm çalışanların müşterinin olumlu ve eşsiz bir deneyim yaşama beklentisini gerçekleştirebilmesi, bir bütün olarak buna uygun bir kültürün varlığını gerektirmektedir. Müşteri, şirket içindeki çalışanların ve ortamın yapısını değerlendirerek bir sonuç elde eder. Eğer kendine uygun bir şirket kültürü algılar, onu benimserse ve severse, şirketin tatmin ve sadakat yaratmada doğru adımlar attığı söylenebilir. Bu algılama sürecinde en önemli konu, hiç şüphesiz şirketin ve çalışanların müşterilere yönelik sergileyecekleri davranışlardır. (Odabaşı, 2013: 42)

Müşteri bağlılığının oluşması için müşterinin ürün ve hizmetleri “kaliteli” olarak algılaması gerekmektedir. Hizmetin kalitesi müşterinin bağlılığını şekillendiren en önemli etmenlerden biri olarak görülebilir.

2.2.Müşteri Memnuniyeti Kavramı ile İlgili Teoriler

Müşteri Memnuniyeti İle İlgili Olarak Ortaya Çıkan Teorilerden Birisi 1980 yılında Richard Oliver tarafından geliştirilmiştir. Bu teori gerçekleşmeyen beklenti (expectancy

disconfirmation) olarak isimlendirilmektedir. Gerçekleşmeyen beklenti teorisine göre müşteriler bir ürün ya da hizmeti satın alırken bekledikleri bir performans düzeyini dikkate alırlar. Bu teoride müşteriler sahip oldukları beklentilere bağlı olarak ürün ya da hizmeti satın aldıktan sonra bu beklenti ile elde edilen performansı karşılaştırırlar. Performans ile beklentinin uyduğu durumda beklentinin gerçekleştiği varsayılır. Beklenti ile performansın uyuşmaması durumunda ise beklenti gerçekleşmemektedir. Diğer bir ifadeyle performansın beklentinin üzerine çıkması durumunda olumlu gerçekleşme ortaya çıkarken performansın beklentinin altında kalması durumunda olumsuz gerçekleşme ortaya çıkmaktadır. Beklentinin olumlu yönde gerçekleşmesi durumunda müşteri memnuniyeti sağlanmış olurken olumsuz yönde gerçekleşmesi durumunda müşteri memnuniyeti elde edilmemiş olur (Richard, 1980: 467).

Gerçekleştirilen bir başka çalışmada gerçekleştirilen satışların müşteri memnuniyetini göstermede yetersiz olduğunu belirtmektedirler. Yazarlara göre müşteri memnuniyetinin sağlanıp sağlanamaması noktasında önemli olan satışların ne kadar arttırıldığı değil, müşterinin ürün ya da hizmeti ilk kez aldıktan sonra tekrar aynı ürün ya da hizmeti alıp almama isteğidir. Yazarların belirttiğine göre bir müşteri herhangi bir ürün ya da hizmeti aldığı anda, aynı ürün ya da hizmeti tekrar almak istiyorsa müşteri memnuniyeti sağlanmış demektir. Diğer tarafta satışların çok olmasına rağmen bir müşteri aynı ürün ya da hizmeti ikinci kez satın almak istemiyorsa müşteri memnuniyeti sağlanamamış demektir (Mittal ve Kamakura, 2001: 131).

Müşteri memnuniyeti ile ilgili bir diğer teori tarafından geliştirilmiştir. Bu teori onaylama kuramı olarak isimlendirilmektedir. Onaylama teorisinde de Oliver tarafından geliştirilen teori genel anlamda kabul edilmektedir (Steiber ve Krowinski, 1990).

Bir diğer teori 1988 yılında Tse ve Wilton tarafından geliştirilen bilişsel uyumsuzluk teorisidir. Bu teoride algılanan performans ve onaylamam durumunun müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi üzerinde durulmaktadır. Bu kurama göre algılanan performans müşteri memnuniyetinin temel belirleyicisidir (Tse ve Wilton, 1988: 204).

Geliştirdikleri benzeşim kuramında bireylerin önceki inançlarının herhangi aksi bir durumu kabul etmelerini güçleştirdiği düşünülmektedir. Bu kurama göre müşterilerin sahip oldukları memnuniyet derecesi ürün ya da hizmeti kullanmadan önceki inançlarına göre şekillenmektedir (Oliver ve DeSarbo, 1988: 495).

Bu kuramlara ek olarak geliştirilen başka kuramlar da bulunmaktadır. Müşteri memnuniyeti ile ilgili kuramları şu şekilde özetlemektedir:

Tablo 2.1.2. Müşteri Memnuniyeti Hakkında Geliştirilen Kuramlar

KURAM	AÇIKLAMA
Onaylamama Kuramı	<i>Kurama göre müşteri ürünü satın almadan önce ürün performansı ile ilgili zihninde bir takım tahminlerde bulunur ve beklenti içerisine girer ve satın alma sonrasında memnuniyet düzeyinin temel belirleyicileri olarak bu beklentilerden etkilenir. Bir başka ifadeyle, ürün ya da hizmetin tüketilmesi veya bunlara ilişkin deneyim, algılanan kalite düzeyini göstermektedir.</i>
Bilişsel Uyumsuzluk Kuramı	<i>Bu kurama göre, satın alma ya da kullanma sonucunda onaylamama gerçekleşmişse, müşteri tarafından kabul edilen uyumsuzluğu azaltma stratejisi, alternatif azaltma stratejilerinden psikolojik maliyetlerine katlanılması olarak ortaya çıkacaktır.</i>
Benzeşim Kuramı	<i>Benzeşim kuramına göre, insanlar daha önce inandıkları durumlardan farklı bir durumu kabul etmek için isteksizlerdir. Dolayısıyla, benzeşim yargıları, insanların satın alma öncesi beklentileri doğrultusunda oluşacaktır. Bu beklentilerden etkilenmiş olan insanlar, kendi beklentilerine ilişkin duygularına yönelik bir tatmin düzeyi geliştireceklerdir.</i>
Benzeşim-Karşıtlık Kuramı	<i>Benzeşim kuramına alternatif olarak geliştirilen bu kuram algılanan ürün performansı ile beklentiler arasındaki farkın müşterinin kabul edemeyeceği kadar büyük olduğu onaylamama durumlarında benzeşimin tersi bir durumun ortaya çıkması olarak açıklanabilmektedir.</i>

Denksellik Kuramı	<i>Bu kurama göre müşteri satın aldığı üründen elde ettiği faydayı ve algıladığı performansı, kendi girdileri olarak tanımlanan fiyat, çaba, deneyim gibi maliyetlerle karşılaştırarak değerlendirmektedir. Müşteri bu girdi-çıktı sürecini karşılaştırdığında sonuç pozitif ise, müşteri belirli bir algılanan maliyet düzeyinde almış olsa dahi bu durum müşteri tatmini için yeterli koşulları sağlamamaktadır.</i>
Kano Modeli	<i>Bu teoriye göre müşteri beklentileri ve tatmini konusu bir bütün olarak ele alınmalıdır. Kano modeli hem içsel hem de dışsal müşterilerin memnuniyetlerinin sağlanması açısından geçerlidir.</i>
Bilişsel Kuram	<i>Bilişsel Kurama göre, önceki satın almalar sonucunda oluşan yüksek tatmin düzeyinin, sonraki tatmin düzeylerine ve yeniden satın alma niyetlerini, dolayısıyla da tutumları etkileyebilecek düzeyde olduğu savunulmaktadır.</i>
Gönderme Kuramı	<i>Gönderme kuramına göre, tatmin değerleri, gayret, yetenek gibi içsel çıktılara dayanmaktadır.</i>
Uyumlaştırma Düzeyi Kuramı	<i>Geçmiş deneyimlerin sonraki değerlendirmeler için bir uyumlaştırma düzeyi oluşturduğu görüşüne dayandırılmıştır.</i>
Kıyaslama Düzeyi Kuramı	<i>Ürüne yönelik müşterilerin beklentileriyle birlikte diğer ürünlerin algılanan özellikleri de değerlendirilmeye alınır.</i>

Kaynak: Yaşa, E. (2012). Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti Ve Bağlılık İlişkisi: Devlet, Özel Ve Üniversite Hastaneleri Karşılaştırması . Adana: Türkiye

Söz konusu teoriler incelendiğinde müşterileri memnuniyetinde iki noktanın ön plana çıktığı görülebilir. Bu noktalar müşterilerin düşünceleri ve kullanım deneyimleri olarak gösterilebilir.

2.3.Çağrı Merkezlerinin Müşteri Memnuniyetine Etkileri

Çağrı merkezlerinin müşteri memnuniyetine olan etkileri iki alt başlık altında incelenecektir. Birinci alt başlıkta müşteri memnuniyetinin oluşturulmasında çağrı

merkezlerinin aldığı rol üzerine odaklanmaktadır. İkinci başlık altında ise çağrı merkezi hizmetlerinde müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler incelenmektedir.

2.3.1. Müşteri Memnuniyeti Oluşturmada Çağrı Merkezlerinin Rolü

Önceki sayfalarda da belirtildiği üzere çağrı merkezleri müşteriler ile doğrudan iletişime geçilen merkezlerdir. Çağrı merkezlerini müşteri memnuniyetinin oluşturulması aşamasında önemli bir araç olarak gören firmalar çağrı merkezlerini bu amaç için kullanılacak stratejinin temel ayaklarından biri olarak kullanmaktadır. Bu firmalar kendilerini çağrı merkezleri yoluyla diğerlerinden daha farklı hale getirmekte, müşterilerle iyi bir biçimde ilgilenmekte ve bu sayede rekabet avantajı elde etmektedirler. Özellikle de müşterilerin mağazalarına çık olduğu saatlere sıkışıp kalmamaları ya da sorunlarını çözmek için mağazaya kadar gitmelerine gerek kalmadığı durumlarda müşterinin kazanılması açısından önemli bir kolaylık elde edilmektedir (Feinberg, vd., 2000: 131).

Çağrı merkezlerinin müşteri memnuniyetinde önemli rollerinin olduğu artık kabul edilmektedir. Fakat bu rolün yeterince ölçülmediği görülmektedir. Her en kadar müşteri memnuniyetini ne ölçüde etkilediği noktasında birçok çağrı merkezinin ölçüm yapmıyor olmasına rağmen konu ile ilgili olan tüm taraflar müşteri memnuniyetinde çağrı merkezlerinin ciddi bir öneme sahip olduklarını kabul etmektedir (Interactive Intelligence, 2010: 1).

Müşteri merkezlerinde faaliyet gösteren dört grup bulunmaktadır. Bu grupların üç farklı görevi bulunmaktadır ve bu görevlerden biri özellikle müşteri memnuniyeti ile ilgilidir. Yazarlara göre bu gruplar ve görevleri şu şekilde özetlenebilir (Akkaya ve Yeşil, 2012: 7):

Çağrı merkezlerinde Müşteri Temsilcileri, Takım Liderleri, Denetleyiciler, Yöneticiler olmak üzere 4 ayrı çalışan grubu mevcuttur. Bu birimlerde genel olarak gelen çağrı karşılama, dış arama, müşteri destek hizmetleri verilmektedir. Gelen çağrı karşılama işlemleri; sipariş yönetimi, bilgi

hizmetleri, müşteri hizmetleri, şikâyet yönetimi hizmetlerinden oluşmaktadır. Dış arama hizmetinde tele satış, kampanya yönetimi, hoş geldiniz aramaları yapılırken müşteri destek hizmetlerinde müşterilerin sorunları çözümlenerek müşteri memnuniyetinin sağlanması hedeflenmektedir.

Çağrı merkezleri 1970'lerin sonlarından itibaren müşteri memnuniyeti açısından firmalara hizmet sunmaktadır. Bu durum özellikle de çağrı merkezleri yoluyla sorun yaşayan müşterilerin geri kazanılması için sorunlarının çözülmesi ve potansiyel müşterilerin bilgilendirilmesi yollarıyla gözlemlenmektedir (Feinberg, vd., 2000: 132).

Çağrı merkezlerinin hem potansiyel müşteriye hem de sorun yaşayan müşteriye etkilemesi önemini artırmaktadır. Çağrı merkezlerinde müşteri memnuniyetinin elde edilmesinde çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcisinin çok önemli bir rolü bulunmaktadır. Müşteri temsilcisinin sahip olduğu yeterlilikler ve geliştirdiği tutum ve davranışlar müşterilerin memnuniyet derecelerini ve firmaya karşı olan bakış açılarını etkileyebileceği iddia edilebilir.

Çağrı merkezlerinin olumlu ve olumsuz yönleri hakkında çeşitli çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Gerçekleştirilen bu çalışmalarda çağrı merkezlerinin önemli avantajlar sundukları görülmektedir. Müşteri memnuniyeti açısından bakıldığında da çağrı merkezlerinin etkili bir biçimde kullanılabildiği görülmektedir. Zira çağrı merkezlerinde müşteriler kişiler arası iletişim sayesinde ikna edilebilmektedirler. Müşteri temsilcisinin doğrudan firmayı temsil etmesi müşterinin firma ile iletişime geçiyor şeklinde hissetmesini sağlamaktadır (Bennington, vd., 2000: 162).

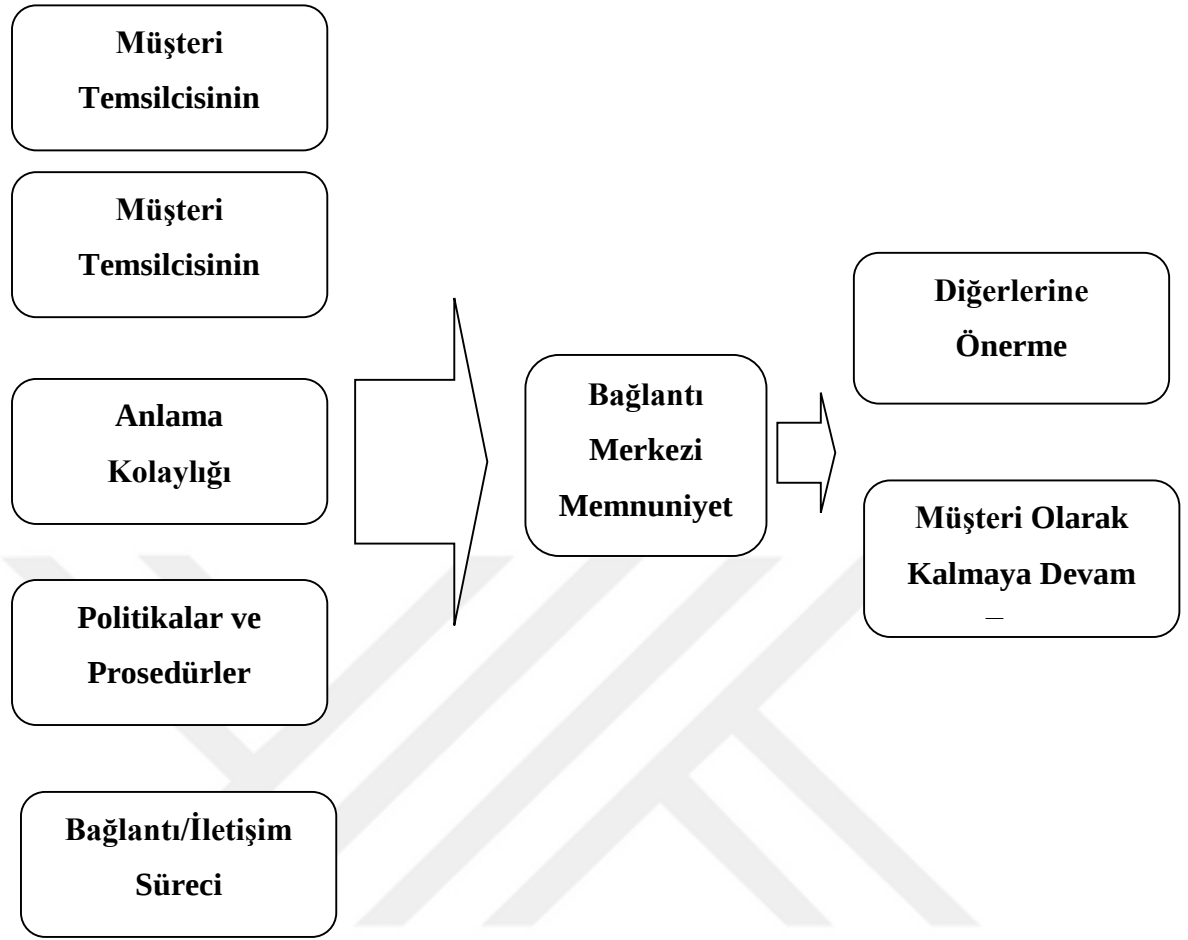
2.3.2. Çağrı Merkezi Hizmetlerinde Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Çağrı merkezlerinde müşterilerin memnuniyetlerini etkileyen birçok faktörün bulunduğu ileri sürülebilir. Bu faktörler şu şekilde listelenebilir (Feinberg, vd., 2000: 135):

- Ortalama cevaplama hızı,

- Kuyruk süresi (arayan müşterinin cevaplanmayı bekleyerek hatta kaldığı zamanın miktarı),
- İlk aramada sorunların çözümünde tatmin edici bir sonuca ulaşan müşterilerin oranı,
- Vazgeçme oranı (hatta beklerken cevap verilmeden önce telefon bağlantısını sonlandıran müşterilerin sayısı),
- Ortalama konuşma süresi (müşterinin müşteri temsilcisi ile gerçekleştirdiği toplam görüşme süresi),
- Uyum/Bağlılık (görevinin başında çalışan müşteri temsilcisi sayısı),
- Aramadan sonraki ortalama çalışma süresi (aramanın sona ermesi ile başlayan raporlama süreçlerinin tamamlandığı süre),
- Engellenen çağrılar oranı (meşgul sinyali alan ya da kuyruğa dahi alınamayan müşterilerin oranı),
- İptal etmeden önceki zaman (aramayı sona erdirmeden önce kuyrukta bekleyen müşterilerin oranı),
- Sekiz saatlik çalışma süresi içerisinde müşteri temsilcisine düşen çağrı oranı (müşteri temsilcisinin normal zamanı içerisinde mesaisinin bitmesinde önce cevapladığı toplam çağrı sayısı),
- Toplam aramalar,
- Hizmet seviyeleri (belirli bir zaman dilimi içerisinde cevaplanan aramaların sayısı. Toplam aramaların sayısı ile bölünerek belirlenmektedir.

Çağrı merkezlerinde müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler arasında farklı ifadelerden de bahsedilmektedir. Çağrı merkezlerinde sunulan hizmetlerde, müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler Şekil 2.2`de gösterilmektedir.



Şekil 2.1.2 Çağrı Merkezlerinde Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Kaynak: CFI Group. (2012). *Contact Center Satisfaction Index*. 27 Mayıs, 2016 tarihinde [www.cfigroup.com: http://www.cfigroup.com/downloads/CCSI_2012.pdf](http://www.cfigroup.com/downloads/CCSI_2012.pdf) adresinden alındı, s. 5.

Bu aşamada çağrı merkezlerinde müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler incelenirken bazı faktörlerin üzerinde özellikle durulması faydalı olacaktır. Bu önemli faktörlerden bir tanesi müşterilerin çağrı merkezlerini aradıklarında maruz kaldıkları bekleme süresidir. Çağrı merkezlerindeki bekleme süresi ile ilgili olarak 3013 katılımcıya anket uygulanmıştır. Bu ankette katılımcıların çağrı bekleme süresi memnuniyeti, bilgi memnuniyeti ve hizmet memnuniyeti hakkındaki görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çağrı bekleme süresi memnuniyetinin ölçülmesinde gerçek çağrı bekleme süreleri bir değişken olarak kullanılmıştır.

Çalışma sonucunda, müşterilerin bekleme süresi ile ilgili memnuniyetlerinin bilgilendirici cevaplarla olumlu düzeye getirilebileceği anlaşılmıştır. Müşteri hatta beklerken konu hakkında bilgilendirici açıklamaların yapılması durumunda müşterilerin memnuniyet düzeylerinde bir yükseliş gözlemlenmiştir. Bu sonuç bekleme süresinin çok uzun olduğu durumlarda bile geçerli olmuştur. Fakat bu sürecin başarılı bir biçimde yönetilmesi gerektiği anlaşılmıştır (Garcia, vd., 2012: 213).

Bir başka çalışmada bekleme süresi ile ilgili algıların sekiz yolla açıklanabileceği belirtilmektedir. Bu yollar şu şekildedir (Bennington, vd., 2000: 163-164):

- İlgilenilmeyen zaman müşteri temsilcisi tarafından ilgilenilen zamandan daha uzun olarak algılanmaktadır,
- Görüşme süreci öncesindeki aşamalar görüşme sürecindeki aşamalardan çok daha uzun olarak algılanmaktadır,
- Gerginlik ve kızgınlık müşterinin çok daha uzun süre beklediği hissini geliştirmesine neden olmaktadır,
- Belirsizlik durumundaki beklemler müşteri açısından diğer beklemlere oranla daha uzun hissedilmektedir,
- Açıklama yapılmamış olan bekleme süresi müşteri için açıklama yapılmış olan bekleme süresine kıyasla daha uzun hissedilmektedir,
- Adil olmayan beklemler müşteri tarafından adil olan beklemlerle kıyaslandığında daha uzun hissedilmektedir,
- Sunulacak olan hizmet ne kadar değerliyse müşteri o kadar çok beklemeyi kabul etmektedir,
- Yalnız olarak beklemek bir grup içerisinde beklemekten daha uzun hissedilmektedir.

Müşteriler açısından çağrı merkezlerini aradıklarında harcadıkları zaman memnuniyeti etkileyen belki de en önemli etken olarak görülebilir. Müşteriler çağrı merkezlerini aradıklarında ne kadar az beklerlerse memnuniyet dereceleri o kadar artmaktadır (Interactive Intelligence, 2010: 2).

Kısaca özetlemek gerekirse, çağrı merkezlerinin sayısında sürekli bir artış yaşanmaktadır. Bu durumun önemli nedenlerinden birinin çağrı merkezlerinin müşteri ile doğrudan irtibata geçilmesi ve özellikle sorun yaşayan müşterilerin kendilerinin iletişime geçmeleri sebebiyle müşteri memnuniyetini etkileme gücüne sahip olduğu ileri sürülebilir. Müşterinin yâda potansiyel müşterinin doğrudan iletişime geçmeleri nedeniyle sorun çözme ve insanlar arasındaki ilişkilerin yönetilmesi konularında uzmanlaşmanın müşteri memnuniyetini etkileyebileceği iddia edilebilir. Zira çağrı merkezleri firma ile doğrudan temasa geçildiği için müşteri açısından önemli yerlerdir (Bennington vd., 2000: 162).

2.4.İç ve Dış Müşteri Kavramı

İç müşteri dendiğinde akla örgüt bünyesinde faaliyet gösteren çalışanlar gelmektedir. İç müşteriler örgütün içerisinde doğrudan faaliyet gösteren kişilerdir. Üretim, pazarlama ve yönetim gibi çeşitli birimlerde ücret karşılığı çalışmalarına rağmen son dönemlerde iç müşteri kavramı ile tanımlanmaktadırlar (Burucuoğlu, 2011: 4).

İç müşteri kavramından kurumun iş görenleri anlaşılmaktadır. Bir başka deyişle iç müşteri, işletmede çalışanları ifade eder (Bardakçı ve Ertuğrul 202: 213). Bir kuruluştaki tedarikçilerden başlayarak dış müşterilere kadar devam eden süreçlerde birbirine ürün ve hizmet verenler iç tedarikçi, ürün ve hizmet alanlar ise iç müşteri olarak adlandırılır (Taşlıyan 2007: 186).

İç müşteri kavramı çalışanların birer müşteri gibi görülmesi gerektiğini anlatmaktadır. Zira dış müşteri örgütün ürün ya da hizmetlerini aldığı anda örgüt bu durumdan kazanç sağlamaktadır. Diğer tarafta, ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılması için örgüt çalışanlar üzerinden ciddi bir miktar harcama yapmaktadır. İç müşterinin verimli bir biçimde çalışması ise örgütün daha az harcama yapması ile sonuçlanmakta ve önemli bir kazanım sunmaktadır.

İç müşteriden farklı olarak, dış müşteri örgütün ürün ya da hizmetlerini doğrudan ücret karşılığında satın alan müşteridir. Bu müşteri tipi klasik “müşteri” tipidir. Geleneksel olarak müşteri ürün ya da hizmetleri ücret karşılığında kullanan kişidir. “Dış müşteri olarak ifade edilen müşteriler bir ürün veya hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen ve satın alma gücü ile desteklenmiş kişilerdir” (Burucuoğlu, 2011: 4-6).

Örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için dış müşteri memnuniyetine önem vermek durumundadırlar. Bu sebeple mümkün olan en iyi hizmeti ya da en kaliteli ürünleri yine mümkün olan en düşük fiyatlarla dış müşterilere ulaştırmaya çalışırlar. Örgütler için önemli olan dış müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Zira dış müşteri memnuniyetinin sağlanması sonuçta müşterinin tekrar aynı ürün ya da hizmeti tercih etmesiyle sonuçlanacaktır. Bu durum örgütün düzenli bir biçimde kazanç elde etmesini sağlar. Dış müşteri memnuniyetinin sağlanması ile iç müşteri memnuniyetinin sağlanması arasında önemli bir bağ bulunduğu ileri sürülebilir (Doğan ve Kılıç, 2008: 4). Bu sebeple iç müşteri memnuniyetinin öneminden kısaca bahsetmek faydalı olacaktır.

2.4.1. İç Müşteri Memnuniyetinin İşletme Açısından Önemi

İç müşteri kavramı, bir işletmenin üretim süreci ve hizmet süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından önemli bir yere sahiptir. İşletme içerisindeki her birim, bölüm kendinden önceki safhanın müşterisidir. İşletmeler, dış müşterilerinin tatmin düzeyini, sadakatini, kalıcılığını ve karlı olmalarını talep ediyorlarsa, ilk olarak iç müşteri olarak tanımlanan çalışanlarının tatminini sağlamalıdırlar (Burucuoğlu, 2011: 4).

Burada önemli olan iç müşteri memnuniyetinin dış müşteri memnuniyetini nasıl etkilediğidir. İç müşteri faaliyetlerini yerine getirirken “memnun” bir biçimde çalıştığında bu durumun dış müşterilere de yansması kaçınılmaz olacaktır. Zira iç müşterinin işini severek ve memnun bir biçimde yerine getirmesi hem dış müşteri ile iyi ilişkiler kurmasını sağlayacak hem de ortaya kaliteli mal ve hizmetlerin en az maliyetler ile ortaya çıkmasının önü açılacaktır. Bu aşamada yöneticilerin konuya önem vermeleri gerekmektedir. Özellikle de pazarlama gibi alanlarda iç müşterinin işini severek yapması

ve mümkün olan en yüksek performansı ortaya koyması dış müşteriye de yansiyacak ve elde edilmek istenen sonuçlara ulaşmak kolaylaşacaktır. Diğer bir ifadeyle dış müşteri ve iç müşteri karşı karşıya geldiğinde işinden memnun olan bir iç müşterinin bulunması örgüt için olumlu sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır (Doğan ve Kılıç, 2008: 4).

Her çalışan kendisi için tanımlanmış bir görev sahası içinde yer alır (iş organizasyonu), tanımlanmış işleri yapar (iş bölümü), bu işleri yaparken diğerleri ile birlikte (iş birliği) ve uyum içinde çalışır (koordinasyon). Bu uyumun sağlanabilmesi için çalışanların birbirlerini anlamaları ve bilgilendirmeleri gerekir. Aksi takdirde süreçlerin kalitesinde, zamanlamada ve iletişimde yaşanacak aksaklıklar dış müşteriye sunulan hizmetlere yansiyabilir (Milli Eğitim Bakanlığı, 2011: 13).

İlgili kaynaklar incelendiğinde görülmektedir ki iç müşteri memnuniyeti doğrudan dış müşteri memnuniyetini etkilemektedir. Bu sebeple iç müşteri memnuniyetinin daha detaylı incelenmesi faydalı olacaktır.

2.4.2. İç Müşteri Tatmin Kuramları

Örgütler açısından bakıldığında iç müşteriler ile ilişki kurmak dış müşteriler ile ilişki kurmaktan çok daha kolaydır. Bu sebeple iç müşteri memnuniyetinin sağlanması daha kolay olabilir. Bu sayede dış müşteri memnuniyetinin olumlu bir biçimde gelişmesi de kolaylaşmaktadır. İç müşterinin ilgi, istek ve beklentilerinin belirlenmesi ve bu doğrultuda adımların atılması dış müşteriye oranla daha kolay olmaktadır. “İşletme içindeki iç müşterilerin ilişkileri, sistemler, kurallar, talimatlar, iletişim ve kişisel destek gibi konularla yakından ilişkilidir. İşletme içinde kullanılan bu alanlarla ilgili olarak iç müşterilerin etkinliği yükseltildiği zaman, dış müşterilere sunulan ürün ve hizmet kalitesi de yükselecektir. Böylece rekabet üstünlüğü sağlanmış olacaktır” (Burucuoğlu, 2011: 4-5). Çalışmanın bu aşamasında iç müşteri memnuniyeti ile ilgili olabilecek kuramlardan bahsedilmektedir. Bu kuramlar ikiye ayrılabilir. Şekil 2.3 iç müşteri memnuniyeti ile bağlantılı görülebilecek kuramları sınıflandırmaktadır.

İç Müşteri Memnuniyeti Kuramları

Kapsam Kuramları

- Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı
- McClelland Başarı Güdüsü Kuramı
- Alferder Vig (Var Olma-İlişki Kurma-Gelişme) Kuramı
- Herzberg Çift Etmen Kuramı

Süreç Kuramları

- Vroom Beklenti Kuramı
- Porter ve Lawyer Beklenti Modeli
- Adams Eşitlik Kuramı
- Skinner Pekiştirme (Davranışçılık) Kuramı
- Locke Amaç Kuramı

Şekil 2.1.3 İç Müşteri Memnuniyeti İle İlgili Kuramlar

Kaynak: Abraham M. (1943). A theory of Human Motivation, Psychological Review, Sayı: 50, s.370.

Şekilde belirtilen kapsam kuramları ve süreç kuramları bu başlık altında sırayla incelenmektedir.

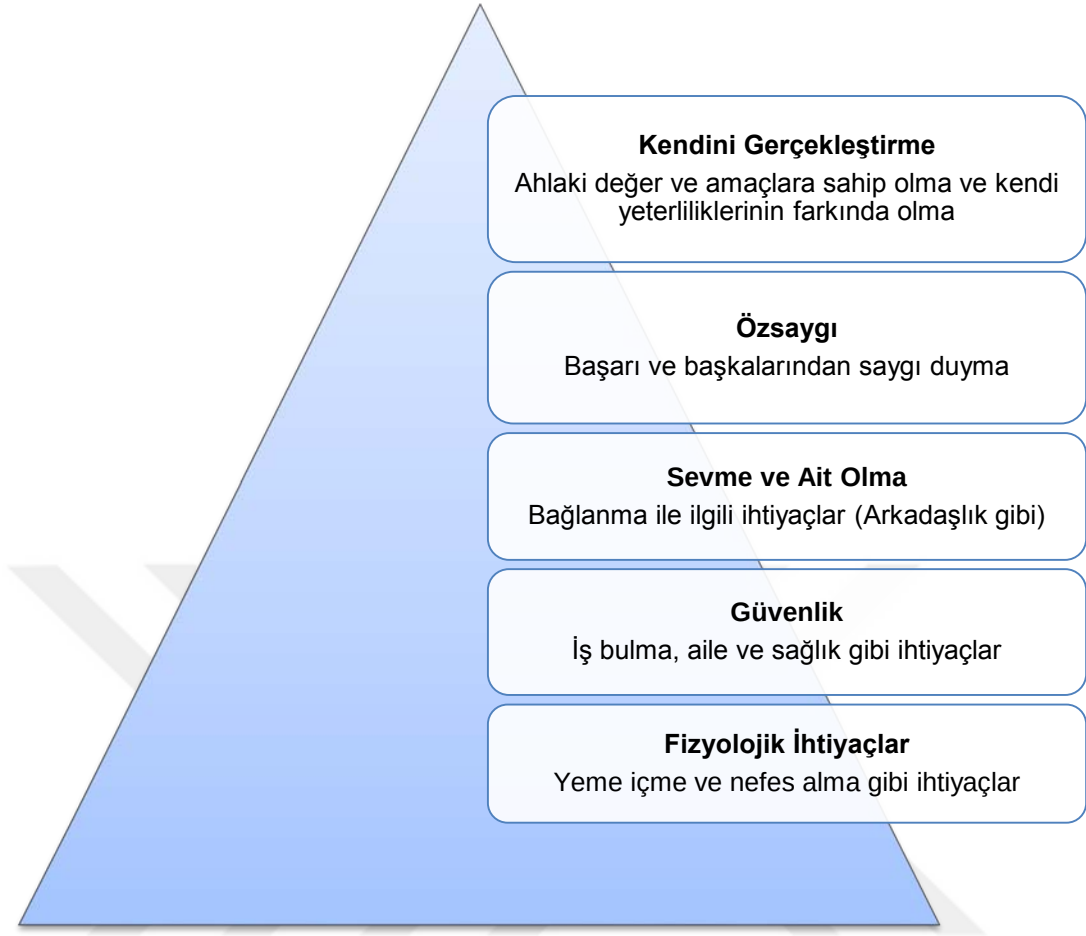
2.4.2.1.Kapsam Kuramları

Kapsam teorilerinin asıl amacı, kişinin içinde bulunan ve davranışlarına yön veren, motivasyonla ilişkili faktörleri ortaya koymaktır. Bu teoriler, esas olarak bireysel ihtiyaçlar üzerinde durur. İhtiyaçlar, azaltmaya veya ortadan kaldırmaya çalıştığımız fiziksel veya ruhsal eksikliklerdir. Kapsam teorileri, iş yerinde çalışanların motivasyonunu sağlamada önemli olan şeyin, çalışanların ihtiyaçlarına olumlu şekilde yanıt veren bir iş ortamı olduğunu savunur. Bu sayede, yöneticilerin çalışanları daha iyi yönetebileceği ve onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebileceği varsayılmaktadır. (Semerci, 2005: 10-11)

Kapsam teorileri çerçevesinde; Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, McClelland Başarı Güdüsü Kuramı , Alferder Vig(Var Olma-İlişki Kurma-Gelişme) Kuramı, Herzberg Çift Etmen Kuramı hakkında bahsedilecektir.

2.4.2.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Kapsam kurallarından ilki Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisidir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisine göre insan ihtiyaçları beş aşamalı bir piramit şeklinde gösterilebilir. Bu piramidin en altında fizyolojik ihtiyaçlar bulunurken en üstte kendini gerçekleştirme bulunmaktadır. Aşağıdaki şekil Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisini özetlemektedir.



Şekil 2.1.4 Maslow`un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Abraham M. (1943). A theory of Human Motivation, Psychological Review, Sayı: 50, s.370.

Maslow`un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramı anlaşılır bir kuramdır ve oldukça tanınmış bir kuramdır. Bu kuramda bireylerin davranışlarındaki motivasyon kaynaklarının da açıklandığı görülmektedir. Bireylerin davranışlarını belirleyen motivasyon kaynakları temel ihtiyaçlar ile başlayın bireyin kendisini tanıması ile tamamlanmaktadır.

Maslow`un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramının ayırt edici özellikleri şu şekilde listelenebilir:

- En temel gereksinimlerden birisi bireyin bir bütün olarak sağlıklı olmasıdır,
- Piramitte bulunan motivasyon kaynaklarından ya da basamaklardan herhangi birinin önemsiz olduğunu düşünmek hatalı olacaktır,

- Bireylerin davranışlarının belirlenmesinde temel amaçlara ulaşmak büyük etkiye sahiptir,
- Bireyin içerisinde bulunduğu kültürün özellikleri temel amaçlara ulaşma aşamasında kullanılan yollarda farklılıkların bulunmasına neden olacaktır,
- Belirli bir amaç için elde edilmiş bir başarı başka amaçların karşılanması için de kullanılır,
- Belirli motivasyon unsurları bireylerin tüm davranışlarını şekillendirmektedir,
- Davranışların temel nedenleri ihtiyaçlardır. Herhangi bir basamakta bulunan ihtiyaçların karşılanması diğer basamaktaki ihtiyaçların ön plana çıkması ile sonuçlanır. Diğer bir ifadeyle birey sürekli olarak “istemektedir”. Sonuç olarak bir basamakta bulunan isteklerin karşılanması diğer basamaktaki istekleri önemli hale getirir (Maslow, 1943: 375-376).

Hem geliştirme tarihinin erken olması hem de kolay anlaşılabilir olmasının bu teoriyi tanınmış bir teori haline getirdiği ileri sürülebilir.

2.4.2.1.2. McClelland Başarı Güdüsü Kuramı

Bir diğer önemli kuram McClelland tarafından geliştirilen öğrenilmiş ihtiyaçlar teorisi. Yazara göre yaşanan deneyimler bazı ihtiyaçların ortaya çıkmalarına neden olmaktadır. Bu teoride üç önemli nokta bulunmaktadır. Bu noktalar başarı güdüsü, bağlılık güdüsü ve güç güdüsü olarak isimlendirilmektedir (Maduka ve Okafor, 2014: 140-141).

Bu güdüler bireylerin davranışlarını belirleyen temel güdüler olarak görülür. Başarı güdüsü bireyin davranışlarında başarılı olma isteğinin belirleyici olması anlamına gelmektedir. Başarı güdüsü ile hareket eden bireyler hem düşük hem de yüksek risk almayı sevmezler. Zira bu kişilere göre düşük risk barındıran davranışlar gerçek başarıların elde edilmesini imkânsız hale getirir. Diğer tarafta, yüksek risk ise bu kişiler için elde edilmesi muhtemel başarının tamamen ortadan kalkması ile sonuçlanabilir. Daha çok yüzde elli risk içeren davranışları tercih ederler. Ayrıca bu kişiler için sergilenen davranışların sonuçlarının takip edilmesi ve elde edilen başarının belli olması önemlidir.

Bu kişiler ya kendi başlarına çalışmak isterler ya da kendileri ile benzer özelliklere sahip olan kişilerle çalışmayı tercih ederler (Maduka ve Okafor, 2014: 141).

Bağılılık güdüsünü göz önünde bulunduran kişiler diğer kişilerin fikirlerine önem verirler. Çevrelerindeki kişilerin sonuçlar hakkında ne düşündükleri önemlidir. Bu kişiler başarı güdüsü ile çalışan kişilerin aksine başkalarıyla beraber çalışması severler. Bu kişiler için diğerleri tarafından kabul edilmek önemli bir noktadır. Ayrıca bünyesinde çalıştıkları grupların ya da örgütlerin değerlerini kabul etmekte zorlanmazlar www.abah.co.uk(17.09.2016).

Güç güdüsü ile hareket eden bireyleri etkileyen iki tane güç türü bulunmaktadır. Bunlar kişisel güç ve örgütsel güçtür. Kişisel gücü benimseyen kişiler çevrelerindeki kişileri yönetmek isterler. Çoğu zaman bu durum diğer kişiler tarafından kabul görmez. Örgütsel gücü benimseyen kişiler ise diğer kişilerin çalışmalarını organize etmek isterler. Bu kişiler için örgütün ya da grubun amaçları önceliklidir www.abah.co.uk(17.09.2016).

2.4.2.1.3. Alferder Vig (Var Olma-İlişki Kurma-Gelişme) Kuramı

Alferder tarafından geliştirilen bu teori var olma, ilişki kurma ve gelişme kavramlarından oluşmaktadır. Diğerlerinde olduğu gibi bu teoride de insan davranışlarını şekillendiren temel motivasyon kaynakları üzerinde durulmaktadır. Bu teori özellikle iş yerlerinde çalışanların davranışlarının anlaşılması ve mümkün olan en iyi davranışların sergilenmelerinin sağlanması için kullanılabilmektedir (Coulton, 2012: 2).

Erg teorisi olarak da bilinen bu teorinin Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile bazı benzerlikleri ve farklılıkları bulunmaktadır. Benzerlikler arasında psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları, sosyal ve özsaygı ile ilgili ihtiyaçlar ve kendini gerçekleştirme ile ilgili ihtiyaçlar bulunmaktadır. Diğer tarafta farklı olarak bu teoride herhangi bir basamak söz konusu değildir. Maslow'a göre herhangi bir basamak tamamlandıktan sonra diğer basamaktaki ihtiyaçlar belirleyici olurken bu teoride ihtiyaçlar arasında bir sıra söz konusu değildir. Ayrıca bu teoriye göre ihtiyaçların sıralaması kişiler arasında farklılık

gösterebilmektedir. Son olarak, birey daha büyük bir ihtiyacı karşılayamadığında daha küçük bir amacı elde ederek kendini rahatlatmaktadır www.abahe.co.uk(17.09.2016).

2.4.2.1.4. Herzberg Çift Etmen Kuramı

Herzberg ihtiyaçlar teorisini geliştirmiştir. Sonuç olarak ortaya çift etmen kuramı çıkmıştır. Çift etmen kuramında ihtiyaçlar ve çalışanların doyumu üzerinde durulmaktadır. Herzberg bu kuramda ihtiyaçlar hiyerarşisini daha basit hale getirmiştir. İhtiyaçları iki gruba ayırmıştır. Amaç çalışanları motive eden unsurların neler olduklarının anlaşılmasıdır. Bu gruplar hijyen ve motive edici gruplar olarak isimlendirilmektedir. Hijyen grubu içerisinde motive edici olan ama küçük seviyede olan unsurlar yer almaktadır. Hijyen grubu içerisinde bulunan bazı unsurlar şu şekilde listelenebilir www.jblearning.com(17.09.2016):

- Prosedürler,
- Örgütün yönetim yapısı,
- Kişiler arası ilişkiler,
- Denetim,
- Aylık,
- Güvenlik,
- Çalışma koşulları,

Statü vb. Yüksek seviyede motivasyon sağlayan motive edici unsurlardan bazıları ise şu şekilde listelenebilir (Semerci, 2005: 19) :

- Başarılı olma,
- Başarılı olunduğunun görülmesi,
- İşin kendisi ile ilgili özellikler,
- Takdir edilme,
- Büyüme,
- Gelişme,
- Sorumluluk vb.

Bu kuramda iş zenginleştirme önemli görülmektedir. Çalışanların sınırlarını zorlama imkânına sahip olmaları, onlara daha fazla sorumluluk yüklenmesi, kişilerin kendilerine geliştirmelerine imkân sağlama ve ilerlemelerinin önünün açılması gibi uygulamaların çalışanların motivasyonunu yükselteceği düşünülmektedir.

2.4.2.2.Süreç Kuramları

Süreç teorileri, davranışın nasıl başladığını, nasıl yönlendirildiğini ve nasıl sürdürüldüğünü açıklamaya çalışırlar. Bu teoriler, davranışların altında yatan belirli psikolojik süreçlere odaklanırlar ve özellikle, kişilerin davranışlarıyla ilişkili karar alma sisteminin işleyişini açıklamaya ağırlık verirler (Semerci, 2005: 22)

Süreç Kuramı çerçevesinde; Vroom Beklenti Kuramı, Porter ve Lawyer Beklenti Modeli, Adams Eşitlik Kuramı, Skinner (Pekiştirme) Kuramı, Locke Amaç Kuramı hakkında bahsedilecektir.

2.4.2.2.1. Vroom Beklenti Kuramı

Vroom tarafından geliştirilen bu kurama göre bireyler çalışma hayatlarında içerisinde bulundukları ortamlarda bilinçli tercihler yapmaktadırlar. Bu kuramda istegin şiddeti, beklenti ve araçsallık en temel kavramlar olarak görülmektedir. İstek şiddeti ödülü elde etmedeki arzuyu, beklenti algılanmakta olan olasılığı ve araçsallık gösterilen çaba ile elde edilen başarı arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır (Özen, 2015: 56-57).

Vroom'a göre ulaşılmak istenen sonuçlar iki grupta toplanabilir. Bunlar birincil ve ikinci sonuçlardır. Örgüt içerisindeki sergilenen performans ile ilgili sonuçlar birincil sonuçlardır. Bireylerin hedefledikleri ve kendileri ile ilgili olan sonuçlar ise ikincil sonuçlardır. Aslında birincil sonuçlar ikincil sonuçlara ulaşmak noktasında kullanılan basamak konumundadır (Soykenar, 2008: 18).

Bu kuramda değerlilik, yararlılık ve beklenti kavramları dikkati çekmektedir. Kişinin sonuç için "değer mi, değmez mi" şeklinde biçtiği paha'dır. Bu değer pozitif

olması, sonucun kişi tarafından tercih edildiğini, negatif olması tercih edilmediğini, ne pozitif ne de negatif olmaması, yani "sıfır" olması ise kişinin sonuç konusunda "nötr" olduğunu gösterir. “Yararlılık”, istenilen bireysel sonucu elde etmede bir araç olarak örgütsel sonuç yarar sağladığı zaman kullanılan bir kavramdır. Kişi, bireysel sonucu elde etmede örgütün koyduğu hedeflere ulaşmanın yararlılığına inanıyorsa, örgütün hedefi değer kazanır; örneğin, istenilen terfiyi alabilmesi için kişi yüksek bir performansa güdülenebilir. Yüksek performans örgütün hedefidir; öte yandan terfi için bir araçtır. “Beklenti”, ilk bakışta yararlılık kavramına benzer gözüktüğü de gerçekte oldukça farklıdır. Yararlılık örgütsel hedefler ile bireysel amaçlar arasındaki ilişkiyken; beklenti, örgütsel hedefler ile sarf edilen çaba arasındaki ilişkidir (Küçüközkan, 2015: 106).

2.4.2.2.2. Porter ve Lawyer Beklenti Modeli

Lyman Porter ve E.E. Lawyer tarafından geliştirilen bu kurama göre çalışanın sergilediği performans ve aldığı ödül iş tatmininin temelini oluşturmaktadır. Bu kurama göre çalışma ortamının ne derecede adaletli olduğu çalışanın iş tatmininde temel rolü üstlenebilmektedir (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009: 351).

Vroom'un kuramı Porter ve Lawyer tarafından geliştirilmiştir. Yazarlar söz konusu kuramı geliştirerek daha sağlam temeller üzerine oturtmayı amaçlamışlardır. Yazarlara göre çalışanın daha yüksek performans sergilemesi için beklentilerinin elde edilmesi yeterli değildir. Öncelikle çalışan birey sergilediği performansın bir sonucu olan başarı karşılığında elde ettiği ödülün adaletli olduğunu düşünmelidir. Bu kurama göre bir tatminsizlik duygusunun ortaya çıkmaması için çalışan kendisini aynı işi yapan diğer çalışanlarla kıyasladığında adaletli bir dağılım görebilmelidir (Küçüközkan, 2015: 107).

2.4.2.2.3. Adams Eşitlik Kuramı

Lawyer ve Porter'in geliştirdiği kurama benzer bir biçimde Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramı da adaletli olma konusu üzerinde durmaktadır. Öncelikle çalışanlar gösterdikleri çaba ile elde ettikleri kazanımı karşılaştırmayı isteyeceklerdir. Çalışanın sahip olduğu iş yükü ile sonucunda elde ettiği gelir arasında bir uyum

bulunmalıdır. İş yükünün fazla olmasına rağmen elde edilen gelir az olduğunda çalışanın performansında düşüş yaşanacak ve sonuç olarak örgütün verimliliği bu durumdan olumsuz bir biçimde etkilenecektir. Benzer bir biçimde, iş yükünün az elde edilen kazanımların ise fazla olması durumunda da çalışanlar tembelliğe itilmektedir (Soykenar, 2008: 22).

İş görenin kıyaslama yaparken karşılaştırdığı iki etken vardır. Bunlardan ilki girdi olarak, yeteneği, özellikleri, bilgi ve tecrübesi; ikincisi ise örgütün iş görene yapmış olduğu iş sonucunda çıktı olarak verdiği ücret, statü, ikramiye, prim ve benzeri sosyal yardımlardır. İş gören, iş tatmini için bu ilci boyut arasında bir denge kurabilmelidir (Küçüközkan, 2015: 108).

Bu noktada girdiler ve çıktılar dikkate alınmalıdır. Girdiler yetenek, çaba, performans, eğitim gibi unsurlardan oluşmaktadır. Çıktılar ise ücret, yan ödemeler, takdir, iş doyumu ve fırsatlar gibi unsurlardan oluşmaktadır (Soykenar, 2008: 22).

2.4.2.2.4. Skinner Pekiştirme (Davranışçılık) Kuramı

Literatürde bir diğer kuram Skinner tarafından geliştirilen pekiştirme kuramıdır. Bu kuram davranış şartlandırma teorisi ya da davranışçılık kuramı isimleriyle de anılmaktadır. Aslında bu kuram psikolojide bireylerin öğrenme ve davranış geliştirme/adapte olma süreçlerini incelemektedir. Fakat benzer bir biçimde iş hayatında da iş performansı ve motivasyonu yükseltme noktasında kullanılmaktadır. Bu kurama göre insan davranışı şematize edilirken öncelikle davranışa bakılır. Davranışın sonucunda sonuç ortaya çıkar. Sonucun ortaya çıkması ile beraber söz konusu davranışın tekrar sergilenmesi istenirse ödül verilir, bir daha tekrarlanması istenmez ise ceza verilir (Taşdemir, 2013: 45).

Bu teoriyi kullanma noktasında bir yönetici şu teknikler arasında bir tercih yapabilir (Soykenar, 2008: 25-26).

- Pozitif pekiştirme: beklenen davranış ortaya konduğunda çalışana olumlu bir ödül verme.

- Negatif pekiştirme: Beklenen davranış ortaya çıktığında oluşabilecek istenmeyen sonuçlarla başa çıkmayı ve istenmeyen bir durumdan kişiyi uzaklaştırmayı içerir.
- Ortadan Kaldırma: Pozitif pekiştirmeyi vermeyerek davranışı ortadan kaldırmayı içerir.
- Cezalandırma: İstenmeyen davranışın ardından istenmeyen bir soncun ortaya çıkması yoluyla, istenmeyen davranışı ortadan kaldırmayı içerir.

2.4.2.2.5. Locke Amaç Kuramı

1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilen amaç kuramı liderlerin ve çalışanların açısından belirli bir amacın belirlenmesi üzerinde durur. Bu kurama göre bireysel amaçların varlığı çalışanların motivasyonlarını olumlu bir biçimde etkileyecektir. Amaçların tam olarak elde edilememesi durumlarında dahi söz konusu amaçların ortak olması fikir birliğinin bulunmasını sağlayacaktır (Önen ve Kanaryan, 2015: 53-54).

Amaçların güdülemedeki rolleri şu şekilde listelenebilir
<https://academy.anadolu.edu.tr> (17.09.2016):

- Birey tarafından belirlenen amacın açık seçik olması iş başarılarını arttırmaktadır.
- Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun iş yerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarılarını arttıracaktır.
- Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesidir. Çatışma arttıkça bireysel davranışların işyerinde başarı sağlama şansını azaltacaktır.

Locke bireylerin bilinçli eylemlerde bulunduğunu ileri sürmektedir. Bu sebeple bireylerin davranışlarının belirli amaçlara uygun bir biçimde şekilleneceği düşünülebilir. Belirli bir liderlik çatısı altında ve ödüllendirmeye beraber bireyler benimsedikleri amaca ulaşmak için çaba gösterecektirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. Konuyla İlgili Uygulama

Çalışmanın bu bölümünde, kullanılan yöntem ve araştırmanın amacı ve önemi, evren ve örnekleme, araştırmanın kısıtları, geçerlilik ve güvenilirlik analizi, verilerin toplanması, işlenmesi, çözümlenmesi ve yorumlanmasına ilişkin izlenilen yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

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 şikâyetlerine çözümler üretebilmektedirler. Bunun sonucunda işletmelerin ürettiği çözümler müşteri sadakati yaratma konusunda oldukça önemli rol oynamaktadır (Ergi, 2012: 73)

Araştırma; bir çağrı merkezi şirketi çalışanlarının; memnuniyet düzeyleri ile çeşitli demografik özellikleri arasındaki ilişkilere yönelik durum tespiti yapılması sebebi ile betimsel nitelik taşımaktadır. Bu çalışma ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modelini, (Karasar, 2007: 79) “...iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleri” şeklinde tanımlamıştır.

Araştırmanın amacına göre beş farklı hipotez belirlenmiştir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

H-1. Çağrı Merkezinde hizmet veren iç müşterilerin memnuniyetleri, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H-2. Çağrı Merkezinde hizmet veren iç müşterilerin memnuniyetleri, yaş düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H-3. Çağrı Merkezinde hizmet veren iç müşterilerin memnuniyetleri, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H-4. Çağrı Merkezinde hizmet veren iç müşterilerin memnuniyetleri, çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H-5. Çağrı Merkezinde hizmet veren iç müşterilerin memnuniyetleri, sektör türüne göre farklılık göstermektedir.

3.2.Araştırmanın Kısıtları

Anket, Malatya 1. Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren Çağrı Merkezini kapsamaktadır. Kurumun, Bilgi Güvenliği politikaları nedeniyle, belirlenmiş kütle üzerinden sınırlandırılmıştır. Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların tamamen deneyselliğe oturtulmamasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalışma için de geçerlidir. Ankette tam açıklayıcı ve yönlendirici ifadeler olmasına rağmen, anket soruları yanıtlanırken, aynı soruya birden fazla seçenek işaretli olan anketler geçersiz kabul edilmiştir. Anketin sadece bir tane çağrı merkezinde uygulanmış olması genelleme yapma şansı tanımamaktadır.

3.3.Veri Toplama Teknikleri

Çalışma grubunu oluşturan personele ilişkin memnuniyet düzeyi ve demografik özelliklere ilişkin veriler; kişisel bilgi formu ve çalışan memnuniyeti anketi uygulanarak elde edilmiştir. İlgili çağrı merkezinden gerekli izinler alınarak saha çalışması yapılmıştır. Bununla birlikte çalışanların rahat bir ortamda formları doldurmaları amacı ile uygun materyal ve çevre koşulları sağlanmıştır.

3.3.1. Çalışan Memnuniyeti Anketi

Çalışan Memnuniyeti anketinin oluşturulması sürecinde ilk olarak memnuniyete ilişkin literatürde yer alan kuramsal bilgiler ve ilgili çalışmalar ayrıntılı bir biçimde analiz edilmiştir. Daha sonra bir madde havuzu oluşturulmuştur (n=40). Bu maddeler alan uzmanları tarafından incelenerek, araştırmacıya rapor halinde sunulmuştur. Alan

uzmanlarının görüşleri doğrultusunda bazı maddeler çıkarılmış gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonrasında anketin son hali 25 madde olarak belirlenmiştir.

3.3.2. Kişisel Bilgi Formu

Çalışan Memnuniyet düzeyi ile personelin demografik özellikleri arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi amacıyla çalışanlara Kişisel Bilgi Formu uygulanmıştır. Bu form; hizmet verilen sektör, cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi, öğrenim durumu olmak üzere altı değişkenden oluşmaktadır.

3.4. Verilerin Analizi

Kişisel Bilgi Formu ve ÇMA'DAN elde edilen veriler kodlanarak SPSS 21 paket programına girilmiş ve analizler bu program aracılığı ile yapılmıştır. Çalışanlara ilişkin kişisel bilgiler ve ÇMA toplam puanları frekans (f) ve yüzde (%) değerleri tespit edilerek verilmiştir. Puanların normal dağılım durumlarına; normal dağılım eğrileri, çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerleri, histogramlar aracılığı ile normal dağılım eğrileri ve grup büyüklüğünün 50'den büyük olduğu durumlarda kullanılan Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi değerleri incelenmiştir.

Tablo 3.1. Puanların Çarpıklık-Basıklık Değerleri ve Kolmogorov-Smirnov Testi Anlamlılık Düzeyi Sonuçları

				<i>Kolmogorov-Smirnov (K-S)</i>
	<i>N</i>	<i>Çarpıklık</i>	<i>Basıklık</i>	<i>p</i>
ÇMA Toplam Puanları	349	-.52	.18	.01*

* $p < .05$

Tablo 3.2'de K-S testi sonuçlarına bakıldığında, çalışanların ÇMA puanlarındaki normallikten sapmaların anlamlı düzeylerde olduğu gözlemlenmektedir. Fakat K-S testinin uygulanması, normallik durumunun incelenmesi için kullanılan yöntemlerden sadece biridir. Normal dağılım eğrilerine bakıldığında normallikten aşırı sapmalar olmadığı görülmüştür. Ayrıca çarpıklık ve basıklık katsayıları dikkate alındığında, bütün

puanların ± 3 aralığında yer aldıkları tespit edilmiştir. Cooper-Cutting çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 aralığında olmasını normallik açısından uygun bir durum olarak açıklarken, Büyüköztürk (2007:40) ise bu değerlerin ± 1 aralığında yer almasının normallikten aşırı sapmalar olmaması şeklinde yorumlamaktadır. Ayrıca Kalaycı ve bazı araştırmacılara göre be katsayıların ± 3 aralığında yer almalarının kabul edilebilir bir durumdur. Puanların çarpıklık-basıklık değerlerinin uç düzeylerde olmadığı ve normal dağılım eğrilerinde aşırı sapmalar olmadığı görüldüğü için parametrik istatistik tekniklerinin kullanılmasına karar verilmiştir.

ÇMA toplam ve madde puanları, madde dağılımlarının tespit edilmesi amacıyla; frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama ($\bar{X}$) ve standart sapma (ss) değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca ÇMA puanlarının minimum ve maksimum değerleri saptanmış ve histogram oluşturularak sunulmuştur. Cinsiyet ve medeni duruma göre ÇMA toplam puanlarında anlamlı farklılık olup olmadığının saptanması hususunda bağımsız gruplar *t*-testi uygulanmıştır. Hizmet verilen sektör, yaş, çalışma süresi ve öğrenim durumu değişkenlerine göre ÇMA puanlarındaki anlamlı farklılık durumu tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanarak tespit edilmiştir. Anlamlı farklılık tespit edilen alanlarda, farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için Scheffe testi kullanılmıştır. Etki büyüklerinin belirlenmesi için; omega squared ω^2 (tek yönlü varyans analizi) ve Cohen's d formülleri kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi (p) .05 ve .01 olarak alınmıştır.

3.5.Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Uygulanan anket formunun ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla faktör analizi uygulanmış ve varimax döndürme(Rotation) metodu kullanılmıştır. Araştırmada uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre, Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) değeri 0.915 olarak hesaplanmıştır. Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) testi ise, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygunluğunu sınamaktadır. Sosyal bilimler araştırmalarında genellikle KMO Değerinin 0.60'dan büyük olması örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett sınaması değeri= 3226,266; $p=0.000$ olarak hesaplanmıştır. Bartlett sınaması bir küresellik sınaması olup verilerin bir biriyle ilişkili olup olmadığını

göstermektedir. Bartlett testine göre değişkenler arasında bir korelasyon bulunmakta ve faktör analizi bu değişkenlere uygulanmaktadır. Bununla birlikte, Likert ölçeği ile değerlendirilen anket formunun unsurları arasında bir korelasyon olup olmadığının belirlenmesi için alfa katsayısı kullanılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin güvenilir olduğunu söyleyebilmek için alfa katsayısı (Cronbach's Alpha) değerinin 0.80'den fazla olması beklenmektedir (Rahimi, 2015: 74).

Tablo 3.3'de güvenilirlik analizi sonucunda elde bulunan ÇMA'nın cronbach α madde toplam korelasyon değerleri verilmiştir.

Tablo 3.2. ÇMA Güvenirlik ve Madde Toplam Korelasyon Katsayısı

Madde	Madde Toplam Korelasyon Katsayısı
Cronbach α =.91(Tüm Anket)	
1 Çalışma mekânım rahat çalışabileceğim biçimde düzenlenmiştir.	.48
2 Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum.	.47
3 Eğitim veren eğitimcilerin yeterli olduğunu düşünüyorum.	.50
4 Çalıştığım birimde takım ruhu olduğuna inanıyorum.	.49
5 Çalıştığım birimin başarısını kendi başarıma gibi görüyorum.	.49
6 Çalışma esnasında yaşanan aksaklıklardan amirlerim tarafından sorumlu tutulurum.	.20
7 Çalışanlar yaptıkları işe göre değerlendirilir ve ödüllendirilir, çalışan ile çalışmayan bir tutulmaz.	.50
8 Maaşımı doğru ve zamanında alırım.	.36
9 Ücret dışında çalıştığım kurumun bana değer kattığını düşünüyorum.	.60
10 Kendimi bu işyerine ait hissediyor ve bu işyerinde çalışmaktan gurur duyuyorum.	.56
11 İş yerimin yapmış olduğu sosyal aktiviteler iş arkadaşlarımla bağlılığımı artırır.	.51
12 Çalıştığım bölümün işleyişi konusunda önerilerim dikkate alınır.	.50
13 Yöneticilere sorunlarımı iletme imkânı bulurum.	.45
14 Kurumumuzun yöneticileri sorunlara çözüm bulmada yapıcı ve demokratik bir yaklaşım sergiler.	.61
15 İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir.	.55
16 Bir birey olarak bana saygı ile davranılıyor.	.48
17 İşim katkılarım ile daha eğlenceli hale gelmektedir.	.60
18 Çalıştığım işletmedeki performans değerlendirme sistemi sayesinde emsallerimle kendimi karşılaştırabiliyorum.	.52
19 Kurum Kültürü oluşturmaya yönelik olarak düzenlenen sosyal etkinlikler yeterlidir.	.47
20 İşleri daha iyi yapmanın yeni yollarını bulma konusunda motiveyim.	.59
21 İşimi iyi yaptığımda, yöneticim beni takdir ediyor.	.60
22 Çalıştığım Kurumda Terfi Edebilmek için iyi Fırsatlar mevcut.	.61
23 Çalıştığım Kurum dahilinde, iş değiştirmek için iyi fırsatlar mevcut.	.62
24 Bu kurumu, çalışılacak iyi bir yer olarak tavsiye ediyorum.	.70
25 Çalıştığım iş yerinden ayrılmayı düşünmüyorum	.64

3.6.Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni 2009'dan bugüne Doğu Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren ve 2000 personel çalışanı olan bir firmadır. Aynı firmanın farklı alanlarında görev yapan 500 müşteri temsilcisine anket uygulanmış olup, geçerli anket sayısı 349'dur. Bu personel grubu idari ve müşteri temsilcisi kadrolarında görev yapmakta ve beş farklı sektörde hizmet vermektedirler. Bu sektörler; fast-food, sigortacılık, yayın platformu, bankacılık ve kargo alanlarından oluşmaktadır. Bu grup üzerinden çalışan memnuniyet ile demografik özellikler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

3.7.Betimsleyici İstatistikler

Araştırmanın değişkenleri ile ilgili betimsleyici istatistikler aşağıda tablolar halinde verilerek yorumlanmıştır.

3.7.1 Demografik Özelliklere Göre Betimsleyici İstatistikler

Ana kütlenin; yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, öğrenim durumu ve hizmet verilen sektör olmak üzere demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımı Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.3 Çalışan Personelin Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Çalışma Süresi, Öğrenim Durumu ve Hizmet Verilen Sektöre Göre Dağılımları

		<i>f</i>	%
Cinsiyet	Erkek	167	47,9
	Kız	182	52,1
Yaş	18-24	106	30,4
	25-29	178	51
	30-34	47	13,5
	34 ve üstü	18	5,2
Medeni Durum	Evli	97	27,8
	Bekar	252	72,2
Mesleki Kıdem	1 yıldan az	71	20,3
	1-2 Yıl	95	27,2
	2-3 Yıl	81	23,2
	3-4 Yıl	44	12,6
	4 ve üstü	58	16,6
Hizmet Verilen Sektör	Bankacılık	97	27,8
	Kargo	25	7,2
	Yayın	156	44,7
	Fastfood	40	11,5
	Sigortacılık	31	8,9
Eğitim Durumu	Lise	142	40,7
	Önlisans	150	43
	Lisans	55	15,8
	Yükseklisans	2	0,6
	Toplam	349	100.0

Tablo incelendiğinde, çalışan personelin %52,1'inin Kız ve %47,9'unun erkek çalışan olduğu görülmektedir. Yaş dağılımına bakıldığında, %51'inin 25-29 yaş aralığında, %30,4'ü 18-24 yaş aralığında, %13,5'i 30-34 yaş aralığında ve %5,2'nin 34 yaş ve üstü olduğu gözlemlenmektedir. Çalışan personellerin %72,2'sinin bekar ve %27,8'inin evli olduğu görülmektedir. Çalışan personellerin %27,2 si 1-2 yıl , %23,2 si 2-3 yıl, %20,3'ü 1 yıldan az, %12,6'sı 3-4 yıl, %16,6'sı 4 ve üstü yıl olarak çalışmaktadır. Eğitim durumu incelendiğinde %43'ü Ön lisans mezunu, %40,7'si Lise mezunu, %15,8'i

Lisans ve %0,6'sı Yüksek Lisans mezunudur. Hizmet verilen sektör incelendiğinde %44,7'si Yayın Platformu , %27,8'i Bankacılık, %11,5'i Fast food, %8,9'u Sigortacılık ve %7,2'si Kargo'dur.

3.7.2.ÇMA Puanlarının Dağılımına İlişkin Betimleyici İstatistikler

Araştırmanın bu başlığında, araştırmanın birinci alt problemine ilişkin bulgular ve yorumlar verilmiştir. Yapılan analiz işlemi sonucunda, çalışan memnuniyet düzeyi değerlerine ilişkin bulgular tablolaştırılarak ve Şekil aracılığı ile görselleştirilerek verilmiştir. ÇMA madde puanlarının frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3.4'de verilmiştir.

Tablo 3.4. ÇMA Madde Puanlarının Frekans ve Yüzde Dağılımları, Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri

Madde No	Maddeler	Hiç Uygun Değil (1)		Pek Uygun Değil (2)		Kararsızım (3)		Uygun (4)		Tamamen Uygun (5)		$\bar{X}$	ss
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ANKET MADDELERİ													
1	Çalışma mekânım rahat çalışabileceğim biçimde düzenlenmiştir.	12	3,4	33	9,5	39	11,2	164	47	101	28,9	3,89	1,04
2	Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum.	25	7,2	32	9,2	30	8,6	159	45,6	103	29,5	3,81	1,17
3	Eğitim veren eğitimcilerin yeterli olduğunu düşünüyorum.	41	11,7	31	8,9	56	16,9	119	34,1	99	28,4	3,58	1,30
4	Çalıştığım birimde takım ruhu olduğuna inanıyorum.	26	7,4	41	11,7	57	16,3	130	37,2	95	27,2	3,65	1,21
5	Çalıştığım birimin başarısını kendi başarıma gibi görüyorum.	21	6,0	16	4,6	37	10,6	119	34,1	156	44,7	4,07	1,12
6	Çalışma esnasında yaşanan aksaklıklardan amirlerim tarafından sorumlu tutulurum.	28	8,0	36	10,3	57	16,3	132	37,8	96	27,5	3,66	1,21
7	Çalışanlar yaptıkları işe göre değerlendirilir ve ödüllendirilir, çalışan ile çalışmayan bir tutulmaz.	42	12,0	35	10	62	17,8	104	29,8	106	30,4	3,56	1,33
8	Maaşımı doğru ve zamanında alırım.	5	1,4	5	1,4	19	5,4	71	20,3	249	71,3	4,59	0,78
9	Ücret dışında çalıştığım kurumun bana değer kattığını düşünüyorum.	27	7,7	22	6,3	69	19,8	139	39,8	92	26,4	3,71	1,15
10	Kendimi bu işyerine ait hissediyor ve bu işyerinde çalışmaktan gurur duyuyorum.	29	8,3	14	4	68	19,5	125	35,8	113	32,4	3,78	1,18
11	İş yerimin yapmış olduğu sosyal aktiviteler iş arkadaşlarımla bağlılığımı artırır.	36	10,3	27	7,7	61	17,5	117	33,5	108	30,9	3,67	1,27

Madde No	Maddeler	Hiç Uygun Değil (1)		Pek Uygun Değil (2)		Kararsızım (3)		Uygun (4)		Tamamen Uygun (5)		$\bar{X}$	ss
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
12	Çalıştığım bölümün işleyişi konusunda önerilerim dikkate alınır.	18	5,2	25	7,2	66	18,9	138	39,5	102	29,2	3,81	1,09
13	Yöneticilere sorunlarımı iletme imkânı bulurum.	21	6,0	22	6,3	38	10,9	137	39,3	131	37,5	3,96	1,13
14	Kurumumuzun yöneticileri sorunlara çözüm bulmada yapıcı ve demokratik bir yaklaşım sergiler.	25	7,2	30	8,6	73	20,9	129	37	92	25,4	3,67	1,16
15	İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir.	26	7,4	28	8	57	16,3	142	40,7	96	27,5	3,73	1,17
16	Bir birey olarak bana saygı ile davranılıyor.	21	6,0	17	4,9	43	12,3	153	43,8	115	33	3,93	1,09
17	İşim katkılarım ile daha eğlenceli hale gelmektedir.	16	4,6	21	6	69	19,8	145	41,5	98	28,1	3,83	1,05
18	Çalıştığım işletmedeki performans değerlendirme sistemi sayesinde emsallerimle kendimi karşılaştırabiliyorum.	26	7,4	15	4,3	67	19,2	153	43,8	88	25,2	3,75	1,11
19	Kurum Kültürü oluşturmaya yönelik olarak düzenlenen sosyal etkinlikler yeterlidir.	50	14,3	52	14,9	76	21,8	113	32,4	58	16,6	3,22	1,29
20	İşleri daha iyi yapmanın yeni yollarını bulma konusunda motiveyim.	29	8,3	23	6,6	70	20,1	126	36,1	101	28,9	3,71	1,19
21	İşimi iyi yaptığımda, yöneticim beni takdir ediyor.	27	7,7	28	8	55	15,8	115	33	124	35,5	3,81	1,22
22	Çalıştığım Kurumda Terfi Edebilmek için iyi Fırsatlar mevcut.	36	10,3	33	9,5	62	17,8	119	34,1	99	28,4	3,61	1,27
23	Çalıştığım Kurum dâhilinde, iş değiştirmek için iyi fırsatlar mevcut.	34	9,7	39	11,2	75	21,5	112	32,1	89	25,5	3,52	1,25
24	Bu kurumu, çalışılacak iyi bir yer olarak tavsiye ediyorum.	21	6,0	17	4,9	54	15,5	137	39,3	120	34,4	3,91	1,11
25	Çalıştığım iş yerinden ayrılmayı düşünmüyorum	20	5,7	31	8,9	69	19,8	109	31,2	120	34,4	3,80	1,17

Tabloda Çağrı Merkezinde Hizmet Veren Personelin Memnuniyetinin Tespitine Yönelik Çalışma maddelerinin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile maddeler ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur.

İlgili envanterin maddeleri tek faktör altında toplanmıştır. Araştırmanın bu aşamasında, her faktör için, en yüksek yüzde oranına sahip madde seçeneklerine ilişkin veriler aşağıda verilmiştir.

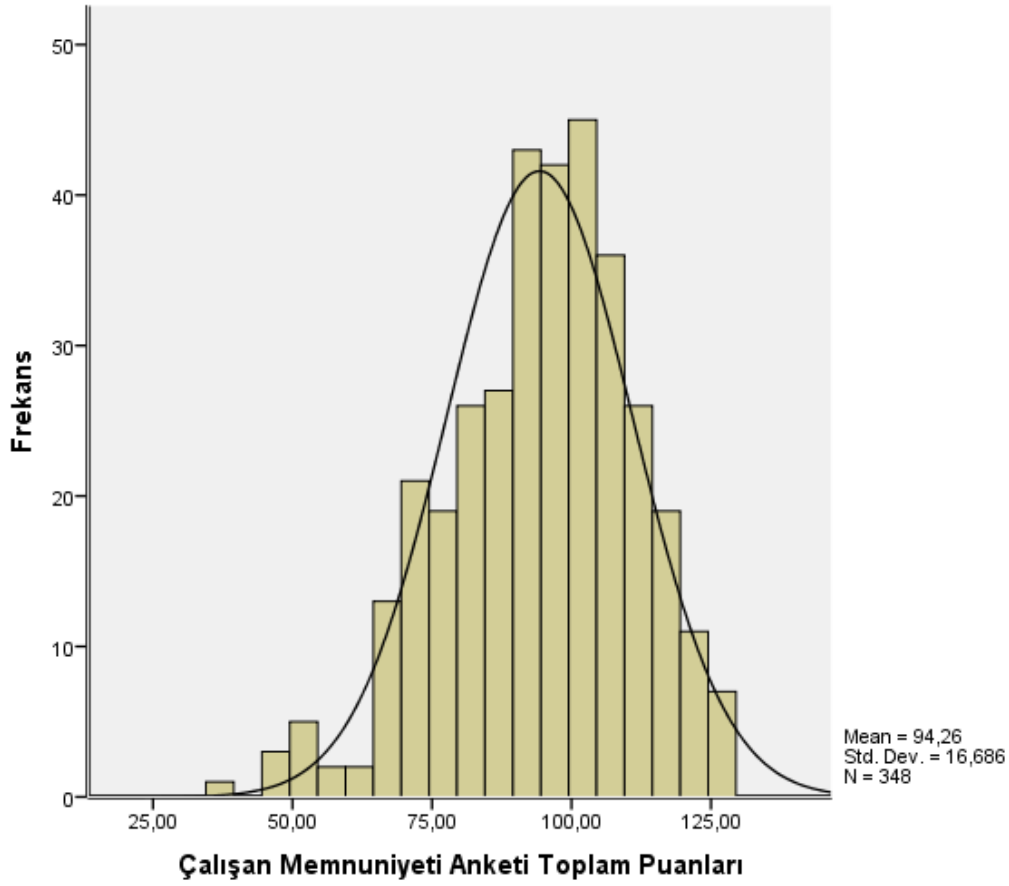
Faktör-1, 25 maddeden oluşmuştur. “Çalışma mekânım rahat çalışabileceğim biçimde düzenlenmiştir. (Madde 1)” maddesine ($\bar{X}=3,89$) personelin %47’ i, “Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum. (Madde 2)” maddesine ($\bar{X}=3,81$) personelin %45,6 ‘ ı, “Eğitim veren eğitimcilerin yeterli olduğunu düşünüyorum. (Madde 3)”

maddesine ($\bar{X} = 3,58$) personelin %34,1'i, "Çalıştığım birimde takım ruhu olduğuna inanıyorum. (Madde 4)" maddesine ($\bar{X} = 3,65$) personelin %37,2'si, "Çalıştığım birimin başarısını kendi başarıım gibi görüyorum. (Madde 5)" maddesine ($\bar{X} = 4,07$) personelin %44,7'si, "Çalışma esnasında yaşanan aksaklıklardan amirlerim tarafından sorumlu tutulurum. (Madde 6) maddesine ($\bar{X} = 3,66$) personelin %37,8'i, "Çalışanlar yaptıkları işe göre değerlendirilir ve ödüllendirilir, çalışan ile çalışmayan bir tutulmaz. (Madde 7)" maddesine ($\bar{X} = 3,56$) personelin %30,4'ü , "Maaşımı doğru ve zamanında alırım. (Madde 8)" maddesine ($\bar{X} = 4,59$) personelin %71,3'ü, "Ücret dışında çalıştığım kurumun bana değer kattığını düşünüyorum. (Madde 9)" maddesine ($\bar{X} = 3,71$) personelin %39,8'i , "Kendimi bu işyerine ait hissediyor ve bu işyerinde çalışmaktan gurur duyuyorum. (Madde 10)" maddesine ($\bar{X} = 3,78$) personelin %35,8'i, "İş yerimin yapmış olduğu sosyal aktiviteler iş arkadaşlarımla bağlılığımı artırır. (Madde 11)" maddesine ($\bar{X} = 3,67$) personelin %33,5'i, "Çalıştığım bölümün işleyişi konusunda önerilerim dikkate alınır. Madde 12) " maddesine ($\bar{X} = 3,81$) personelin %39,5'i, "Yöneticilere sorunlarımı iletme imkânı bulurum. (Madde 13)" maddesine ($\bar{X} = 3,96$) personelin %39,3'ü, "Kurumumuzun yöneticileri sorunlara çözüm bulmada yapıcı ve demokratik bir yaklaşım sergiler. (Madde 14)" maddesine ($\bar{X} = 3,67$) personelin %37'si, "İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir.(Madde 15) " maddesine ($\bar{X} = 3,73$) personelin %40,7'si, "Bir birey olarak bana saygı ile davranılıyor. (Madde 16)" maddesine ($\bar{X} = 3,93$) personelin %43,8'i, "İşim katkılarım ile daha eğlenceli hale gelmektedir. (Madde 17)" maddesine ($\bar{X} = 3,83$) personelin %41,5'i "Çalıştığım işletmedeki performans değerlendirme sistemi sayesinde emsallerimle kendimi karşılaştırabiliyorum. (Madde 18)" maddesine ($\bar{X} = 3,75$) personelin %43,8'i, "Kurum Kültürü oluşturmaya yönelik olarak düzenlenen sosyal etkinlikler yeterlidir.(Madde 19)" maddesine ($\bar{X} = 3,22$) personelin %32,4'ü, "İşleri daha iyi yapmanın yeni yollarını bulma konusunda motiveyim. (Madde 20)" maddesine ($\bar{X} = 3,71$) personelin %36,1'i, "İşimi iyi yaptığımda, yöneticim beni takdir ediyor. (Madde 21)" maddesine ($\bar{X} = 3,81$) personelin %35,5, "Çalıştığım Kurumda Terfi Edebilmek için iyi Fırsatlar mevcut. (Madde 22)" maddesine ($\bar{X} = 3,81$) personelin %34,1'i, "Çalıştığım Kurum dâhilinde, iş değiştirmek

için iyi fırsatlar mevcut. (Madde 23)” maddesine ($\bar{X} = 3,52$) personelin %32,1’i, “Bu kurumu, çalışılacak iyi bir yer olarak tavsiye ediyorum. (Madde 24)” maddesine ($\bar{X} = 3,91$) personelin %39,3’ü, “Çalıştığım iş yerinden ayrılmayı düşünmüyorum (Madde 25)” maddesine ($\bar{X} = 3,80$) personelin %34,4’ü en yüksek yüzde oranına sahiptir. “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde cevap veren adayların düşük dağılıma sahip oldukları saptanmıştır.

Faktör-1’deki 25 maddeye ilişkin işaretlenen en yüksek yüzde oranına sahip seçeneklerin çoğunlukla “Katılıyorum” grubunda toplandığı gözlemlenmektedir. Bu gruptan sonra yüksek değerlere sahip olan diğer bir grubun da “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını verenlerden oluştuğu görülmüştür. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, en yüksek değer Madde 8’de; “Maaşımı doğru ve zamanında alırım.” maddesine ($\bar{X} = 4,59$) , en düşük değer ise, Madde 19’da “Kurum Kültürü oluşturmaya yönelik olarak düzenlenen sosyal etkinlikler yeterlidir.” ($\bar{X} = 3,22$) ‘dir.

ÇMA toplam puanlarının dağılımı Şekil 3.1’de histogram aracılığı ile sunulmuştur.



Şekil 3.1 ÇMA Faktör-1 Toplam Puanlarının Histogramı

ÇMA’da alınabilecek en düşük puan 25, en yüksek puan ise 125’tir. Katılımcıların ÇMA Faktör-1 puanları ise 37 ile 125 puan arasında değişmekte olup, bu puanların aritmetik ortalaması ($\bar{X}$) 94.26 ve standart sapması (ss) 16.69 olarak tespit edilmiştir. Aritmetik ortalama dikkate alındığında çalışanların hizmet verdikleri alan ve sektöre yönelik memnuniyet düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Ayrıca normal dağılım eğrisine bakıldığında, dikkati çeken bariz bir çarpıklık olmadığı gözlemlenmektedir.

3.8.Araştırmanın Hipotezlerinin Sonuçları ve Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında 5 hipotez tespit edilmiştir. Bu hipotezlerin sonuçları ve değerlendirilmesi aşağıda sunulmuştur.

H-1. Cinsiyet durumu, Çağrı Merkezinde hizmet veren iç müşterinin, memnuniyeti üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir.

Bu hipotez **reddedilmiştir**. Cinsiyet durumu, Çağrı Merkezinde hizmet veren iç müşterinin memnuniyeti üzerinde anlamlı farklılık **göstermemektedir** ($p=0.47$; $p>0.05$).

H-1.1. ÇMA Puanları ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu başlığında, araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin bulgular ve yorumlar verilmiştir. ÇMA toplam puanlarında cinsiyete göre anlamlı farklılık olup olmadığının tespit edilmesi için bağımsız gruplar t-testi uygulanmıştır. Yapılan analiz işlemi sonucunda saptanan veriler tablolaştırılarak verilmiştir.

Tablo 3.5`de cinsiyete göre ÇMA toplam puanlarının t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.5 ÇMA Toplam Puanlarının Cinsiyete Göre t-testi Sonuçları

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	<i>sd</i>	<i>F</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>Cohen's d</i>
Kadın	182	93.61	15.62	347	.92	.73	.47	-
Erkek	167	94.91	17.76					

Tablo 3.5`deki *t*-testi sonuçları incelendiğinde, ÇMA toplam puanlarında cinsiyete göre anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmektedir ($p>.05$).

H-2. Yaş Düzeyi, Çağrı Merkezinde hizmet veren iç müşterinin, memnuniyeti üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir.

Bu hipotez kabul **edilmiştir**. Yaş Düzeyi, Çağrı Merkezinde hizmet veren iç müşterinin, memnuniyeti üzerinde anlamlı farklılık **göstermektedir** ($p=0.07$; $p<0.05$).

H-2.1. ÇMA Puanları ile Yaş Düzeyi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu başlığında, araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin bulgular ve yorumlar verilmiştir. ÇMA toplam puanlarında yaş düzeyine göre anlamlı farklılık olup olmadığının tespit edilmesi için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Ayrıca etki büyüklüğünün belirlenmesi için Omega Squared (ω^2) değeri hesaplanmıştır. Yapılan analiz işlemi sonucunda saptanan veriler tablolastırılarak verilmiştir.

Tablo 3.6`da yaş düzeyine göre ÇMA toplam puanlarının tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.6 ÇMA Toplam Puanlarının Yaş Düzeyine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

	<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	ω^2
Yaş	Gruplararası	3351.70	3	1117.23			
	Gruplarıçi	93345.03	345	270.57	4.13**	.007	.03
	Toplam	96696.73	348				

** $p < .01$, * $p < .05$

Varyans analizi sonuçları incelendiğinde, katılımcıların ÇMA toplam puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir [$F_{(3-345)}=4.13$, $p < .01$]. Etki büyüklüğünün ise düşük düzeyde olduğu görülmektedir [$\omega^2=.03 < .06$].

Anlamlı farklılıkların hangi gruplarda olduğunu belirlemek amacıyla yaş grubu için yapılan Scheffe testi sonuçları Tablo 3.7'de verilmiştir.

Tablo 3.7 Yaş Değişkenine Göre ÇMA Toplam Puanlarının Scheffe Testi Sonuçları

Gruplar	18-24	25-29	30-34	34 ve üstü
18-24		.16	.01*	.99
25-29			.31	.91
30-34				.38
34 ve üstü				
*p<.05				

Tablo 3.7'deki analiz sonuçları incelendiğinde, 18-24 yaş grubunda olanların ($\bar{X}$ =97.96) 30-34 yaş grubunda ($\bar{X}$ =88.28) olanlara göre ÇMA toplam puanlarının ve dolayısıyla memnuniyet düzeylerinin anlamlı bir biçimde daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

H-3. Medeni durum, Çağrı Merkezinde hizmet veren iç müşterinin, memnuniyeti üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir.

Bu hipotez **reddedilmiştir**. Medeni durum, Çağrı Merkezinde hizmet veren iç müşterinin, memnuniyeti üzerinde anlamlı farklılık **göstermemektedir** (p=0.14; p>0.05).

H-3.1. ÇMA Puanları ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu başlığında, araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin bulgular ve yorumlar verilmiştir. ÇMA toplam puanlarında medeni duruma göre anlamlı farklılık olup olmadığının tespit edilmesi için bağımsız gruplar t-testi uygulanmıştır. Yapılan analiz işlemi sonucunda saptanan veriler tablolastırılarak verilmiştir.

Tablo 3.8'de medeni duruma göre ÇMA toplam puanlarının t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.8 ÇMA Toplam Puanlarının Medeni Duruma Göre t-testi Sonuçları

<i>Medeni Durum</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	<i>sd</i>	<i>F</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>Cohen's d</i>
Evli	97	96.12	13.42	228.94	10.11	1.49	.14	-
Bekar	252	93.51	17.73					

Tablo 3.8'deki *t*-testi sonuçları incelendiğinde, ÇMA toplam puanlarında medeni duruma göre anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmektedir ($p>.05$).

H-4. Çalışma süresi, Çağrı Merkezinde hizmet veren iç müşterinin, memnuniyeti üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir.

Bu hipotez kabul **edilmiştir**. Çalışma süresi, Çağrı Merkezinde hizmet veren iç müşterinin, memnuniyeti üzerinde anlamlı farklılık **göstermektedir** ($p=0.00$; $p<0.05$).

H-4.1. ÇMA Puanları ile Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu başlığında, araştırmanın dördüncü alt problemine ilişkin bulgular ve yorumlar verilmiştir. ÇMA toplam puanlarında çalışma süresine göre anlamlı farklılık olup olmadığının tespit edilmesi için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Ayrıca etki büyüklüğünün belirlenmesi için Omega Squared (ω^2) değeri hesaplanmıştır. Yapılan analiz işlemi sonucunda saptanan veriler tablolaştırılarak verilmiştir.

Tablo 3.9'da çalışma süresine göre ÇMA toplam puanlarının tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.9 ÇMA Toplam Puanlarının Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

	<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	ω^2
Yaş	Gruplararası	9613.73	4	2403.43			
	Gruplariçi	87082.99	344	253.15	9.49**	.00	.09
	Toplam	96696.73	348				

** $p < .01$, * $p < .05$

Varyans analizi sonuçları incelendiğinde, katılımcıların ÇMA toplam puanlarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir [$F_{(4-344)}=4.13$, $p < .01$]. Etki büyüklüğü değerinin ise orta düzeyin üstünde olduğu görülmüştür [$\omega^2=.09 > .06$].

Anlamlı farklılıkların hangi gruplarda olduğunu belirlemek amacıyla çalışma süresi için yapılan Scheffe testi sonuçları Tablo 3.10`da verilmiştir.

Tablo 3.10 Çalışma Süresi Değişkenine Göre ÇMA Toplam Puanlarının Scheffe Testi Sonuçları

	<i>Gruplar</i>	<i>1 yıldan az</i>	<i>1-2 yıl</i>	<i>2-3 yıl</i>	<i>3-4 yıl</i>	<i>4 yıl üstü</i>
Çalışma Süresi	1 yıldan az		.02*	.00**	.00**	.00**
	1-2 yıl			.99	.69	.10
	2-3 yıl				.88	.27
	3-4 yıl					.93
	4 yıl ve üstü					

* $p < .05$

Tablo 3.10`daki analiz sonuçları incelendiğinde, 1 yıldan az grubunda olanların ($\bar{X} = 103.31$), 1-2 yıl ($\bar{X} = 94.47$), 2-3 yıl ($\bar{X} = 94.47$), 3-4 yıl ($\bar{X} = 94.47$), 4 yıl ve üstü ($\bar{X} = 94.47$) gruplarında olanlara göre ÇMA toplam puanlarının ve dolayısıyla memnuniyet düzeylerinin anlamlı bir biçimde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca aritmetik ortalamalara bakıldığında, çalışma süresi arttıkça, çalışan memnuniyet düzeyinin düştüğü görülmektedir.

H-5. Sektör Türü, Çağrı Merkezinde hizmet veren iç müşterinin, memnuniyeti üzerinde anlamlı farklılık göstermektedir.

Bu hipotez kabul **edilmiştir**. Sektör Türü, Çağrı Merkezinde hizmet veren iç müşterinin, memnuniyeti üzerinde anlamlı farklılık **göstermektedir** ($p=0.00$; $p<0.05$).

H-5.1. ÇMA Puanları ile Sektör Türü Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu başlığında, araştırmanın beşinci alt problemine ilişkin bulgular ve yorumlar verilmiştir. ÇMA toplam puanlarında sektör türüne göre anlamlı farklılık olup olmadığının tespit edilmesi için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Ayrıca etki büyüklüğünün belirlenmesi için Omega Squared (ω^2) değeri hesaplanmıştır. Yapılan analiz işlemi sonucunda saptanan veriler tablolaştırılarak verilmiştir.

Tablo 3.11.`de sektör türüne göre ÇMA toplam puanlarının tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.11. ÇMA Toplam Puanlarının Sektör Türüne Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

	<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	ω^2
	Gruplararası	6271.16	4	1567.79			
<i>Yaş</i>	Gruplariçi	90425.57	344	262.87	5.96**	.00	.05
	Toplam	96696.73	348				

**** $p<.01$, * $p<.05$**

Varyans analizi sonuçları incelendiğinde, katılımcıların ÇMA toplam puanlarının sektör türü değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir [$F(4-344)=5.96$, $p<.01$]. Etki büyüklüğünün ise orta düzeye yakın olduğu görülmektedir [$\omega^2=.05<.06$].

Anlamli farklılıkların hangi gruplarda olduğunu belirlemek amacıyla sektör grubu için yapılan Scheffe testi sonuçları Tablo 3.12'de verilmiştir.

Tablo 3.12. Sektör Türüne Göre ÇMA Toplam Puanlarının Scheffe Testi Sonuçları

<i>Gruplar</i>	<i>Bankacılık</i>	<i>Kargo</i>	<i>Yayın</i>	<i>Fast-food</i>	<i>Sigortacılık</i>
Bankacılık		.44	.12	.97	.61
Kargo			.01*	.28	.99
Yayın				.84	.02*
Fast-food					.41
Sigortacılık					

* $p < .05$

Tablo 3.12.'deki analiz sonuçları incelendiğinde, kargo grubundakilerin ($\bar{X}$ =103.08), yayın grubunda ($\bar{X}$ =90.37) olanlara göre; sigortacılık grubundakilerin ise ($\bar{X}$ =101.55) yayın grubunda olanlara göre ($\bar{X}$ =90.37) ÇMA toplam puanlarının ve dolayısıyla memnuniyet düzeylerinin anlamlı bir biçimde daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

Çağrı Merkezinde hizmet veren iç personelin memnuniyeti demografik özelliklere göre farklılıkların anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, çağrı merkezinde hizmet veren personelin demografik özelliklerine göre memnuniyet seviyesindeki farklılıkları anlamaya çalışmakla beraber, çağrı merkezi hizmet kalitesine önem vermek isteyen firmaların öncelikle, sunduğu hizmetlerin kalitesini ölçmeli, müşterilerin çağrı merkezi hizmeti süreci boyunca aldıkları hizmetten tatmin olup olmadığını öğrenmeli ve tatminsizlik sebeplerini belirleyerek bunlar üzerinde iyileştirme çalışmaları yapmalıdır. Bu sayede 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. Kuruluşların pazarlama uygulamalarına tüketicilerin tepkisi, başarı ya da başarısızlığın göstergesi olabilmektedir. Bu teknolojik gelişmeler müşteriye temas açısından çağrı merkezinin önemini ortaya çıkarmaktadır. Araştırma Doğu Anadolu Bölgesinin önde gelen çağrı merkezinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi değerlendirilebilir:

- Araştırmaya katılan katılımcıların önemli bir kısmı 18-24 yaş aralığı (30%) oluşturmaktadır. Bu sonuç, çağrı merkezinde çalışanlarının genç çalışanlardan oluştuğu savını desteklemektedir. Ayrıca araştırmanın bulgusu uluslararası sonuçlarla da paraleldir. (Zapf tarafından Almanya’da gerçekleştirilen bir araştırmada çalışanların yaş ortalamaları 31 çıkmıştır. Grebner tarafından İsviçre’de gerçekleştirilen araştırmada da yaş ortalaması 27 çıkmıştır. Heuven ve Bakker tarafından Hollanda’da gerçekleştirilen araştırmada da 34 yaşın altındaki çalışan oranı 75% saplanmıştır.
- 18-24 yaş grubunda olanların ($\bar{X}$ =97.96) 30-34 yaş grubunda ($\bar{X}$ =88.28) olanlara göre ÇMA toplam puanlarının ve dolayısıyla memnuniyet düzeylerinin anlamlı bir biçimde daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

- Çalışanların önemli bir bölümü lise mezunudur (40,7%). Çağrı merkezi işi üniversite mezunu olma şartı gerektiren bir iş değildir. Çalışanların önemli bir kısmının lise mezunu olması, geçici de olsa hemen bir işe girme eğilimlerinden kaynaklanmaktadır denilebilir.
- *t*-testi sonuçları incelendiğinde, ÇMA toplam puanlarında medeni duruma göre anlamlı farklılık olmadığı gözlemlenmektedir ($p>.05$).
- Araştırmanın temel hipotezini oluşturan çağrı merkezinde çalışan personelin demografik özelliklerine göre memnuniyet farklılıkları anlamlıdır.

Yapılan çalışmanın sadece bir işletmenin çağrı merkezinde yapılmış olması genelleme yapma şansı tanımamakta ve çalışmanın en önemli kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Diğer yandan araştırmanın gerçekleştirildiği kuruluşun sektörde oldukça iyi konumda bir firma olması, çalışanların çalıştıkları işyerine ilişkin düşüncelerinin pozitif olmasına yol açmakta, bu nedene bağlı olarak da iş yükü oldukça yüksek olmasına karşın memnuniyetsizlik düzeyi düşüktür. Bu durum da çalışmada tek firma kullanımına bağlı araştırma kısıtını destekler nitelikte bir sonuçtur. Araştırmanın genelleme yapılacak sonuçlara ulaşabilmesi için, daha fazla işletmede araştırma yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda bu çalışma, belirtilen eksikleri de giderme anlamında gelecekte yapılacak çalışmalara öncü bir çalışma olarak ele alınabilir.

EK : ANKET FORMU

Sayın katılımcı uygulamış olduğumuz anketin amacı Çağrı Merkezinde Hizmet Veren Personelin Memnuniyetinin Tespitine Yönelik Bir Çalışmadır.

Siz sayın katılımcılardan beklenen, ankette yer alan soruları dikkatlice okuyarak, size en uygun gelen yanıtı (X) işareti ile işaretlemenizdir. Verecek olduğunuz bilgiler yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Lütfen tüm anket sorularını doldurunuz. Anketimize ayırdığınız zaman ve özveriniz için teşekkür ederiz.

Lütfen Size Uygun Seçeneği Seçiniz (x)					
Cinsiyetiniz	() Erkek	() Kadın			
Yaşınız	() 18-24	() 25-29	() 30-34	() 34+	
Medeni Durumunuz	() Evli	() Bekâr			
Bu Kurumdaki Toplam Çalışma Süreniz	() 6 Aydan Daha Az	() 6-12 Ay	() 1 Yıldan Fazla 2 Yıla Kadar	() 3-5 Yıl	() 6+
Eğitim Düzeyiniz	() Lise	() Önlisans	() Lisans	() Yüksek Lisans	() Doktora
Çalıştığınız Sektör	() Bankacılık	() Kargo	() Yayın Platformu	() Fast Food	() Sigortacılık

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ANKETİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Çalışma mekânım rahat çalışabileceğim biçimde düzenlenmiştir.					
Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum.					
Eğitim veren eğitimcilerin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
Çalıştığım birimde takım ruhu olduğuna inanıyorum.					
Çalıştığım birimin başarısını kendi başarıma gibi görüyorum.					
Çalışma esnasında yaşanan aksaklıklardan amirlerim tarafından sorumlu tutulurum.					
Çalışanlar yaptıkları işe göre değerlendirilir ve ödüllendirilir, çalışan ile çalışmayan bir tutulmaz.					
Maaşımı doğru ve zamanında alırım.					
Ücret dışında çalıştığım kurumun bana değer kattığını düşünüyorum.					
Kendimi bu işyerine ait hissediyor ve bu işyerinde çalışmaktan gurur duyuyorum.					
İş yerimin yapmış olduğu sosyal aktiviteler iş arkadaşlarımla bağlılığımı arttırır.					
Çalıştığım bölümün işleyişi konusunda önerilerim dikkate alınır.					
Yöneticilere sorunlarımı iletme imkânı bulurum.					
Kurumumuzun yöneticileri sorunlara çözüm bulmada yapıcı ve demokratik bir yaklaşım sergiler.					
İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir.					
Bir birey olarak bana saygı ile davranılıyor.					
İşim katkılarım ile daha eğlenceli hale gelmektedir.					
Çalıştığım işletmedeki performans değerlendirme sistemi sayesinde emsallerimle kendimi karşılaştırabiliyorum.					
Kurum Kültürü oluşturmaya yönelik olarak düzenlenen sosyal etkinlikler yeterlidir.					
İşleri daha iyi yapmanın yeni yollarını bulma konusunda motiveyim.					
İşimi iyi yaptığımda, yöneticim beni takdir ediyor.					
Çalışma mekânım rahat çalışabileceğim biçimde düzenlenmiştir.					
Aldığım eğitime uygun bir bölümde çalışıyorum.					
Eğitim veren eğitimcilerin yeterli olduğunu düşünüyorum.					

Çalıştığım birimde takım ruhu olduğuna inanıyorum.					
Çalıştığım Kurumda Terfi Edebilmek için iyi Fırsatlar mevcut.					
Çalıştığım Kurum dâhilinde, iş değiştirmek için iyi fırsatlar mevcut.					
Bu kurumu, çalışılacak iyi bir yer olarak tavsiye ediyorum.					
Çalıştığım iş yerinden ayrılmayı düşünmüyorum					



KAYNAKÇA

Akbilek, N. (2009). Gelen Çağrı Merkezlerinde Dinamik Çapraz Satış Eşiği Politikasıyla Gelir ve Performans Yönetiminin Analizi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.

Akkaya, M., ve Yeşil, M. A. (2012). Serhat Bölgesinin Kalkınmasında Çağrı Merkezi Fırsat. Kars: Serhat Kalkınma Ajansı.

Aksin, Z., Aemony, M., ve Mehrotra, V. (2007). The Modern Call Center: A MultiDisciplinary Perspective on Operations Management Research. Production And Operations Management POMS , 665-688.

Aksu, G. (2012). Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Çağrı Merkezi İncelemesi. Akademik Bakış Dergisi , 1-21.

Arab British Academy for Higher Education. ERG Theory, www.abahe.co.uk: <http://www.abahe.co.uk/Free-En-Resources/Theories-of-Management/ERG-Theory.pdf> (17.09.2016).

Arab British Academy for Higher Education. McClelland's Theory of Needs, www.abahe.co.uk: <http://www.abahe.co.uk/Free-En-Resources/Theories-of-Management/McClelland-Theory-of-Needs.pdf> (17.09.2016).

Bardakçı A. ve Ertuğrul İ.(2002), “Toplam Kalite Yönetiminde Hedef Müşteri Tatmini: Ama Müşteri Kim?”, Review Of Social, Economic And Business Studies, Vol.2, 207-218

Bennington, L., Cummane, J., ve Conn, P. (2000). Customer Satisfaction and Call Centers: An Australian Study. International Journal of Service Industry Management , 162-173.

Boyacı, A. Gdleme, www.home.anadolu.edu.tr:
http://home.anadolu.edu.tr/~aboyaci/ders/syonetimi/motivasyon.pdf (24.08.2016).

Bölükbaşı, G. A., ve Yıldırtan, Ç. D. (2009). Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması. Marmara Üniversitesi İİBF dergisi , 345-366.

Bulgurcuoğlu, A. N. (2014). Stadyum Pazarlaması Ve Stadyumlarda Müşteri Memnuniyeti. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.

Bulut, Y. (2011). Otellerde Müşteri Memnuniyeti Ve Bir Uygulama (Samsun rneği). Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi , (394-403).

Burucuoğlu, M. (2011). Müşteri Memnuniyetini ve Sadakatini Artırmada şikayetleri Yönetimin Etkinliği: Bir rnek Olay İncelemesi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Büyüköztürk, ř. (2007). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. (7. Basım). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Callcentre Helper. (2011). The History of Call Center, www.callcentrehelper.com:
http://www.callcentrehelper.com/the-history-of-the-call-centre-15085.htm (22.04.2016).

Cengiz, E. (2010). easuring Customer Satisfaction: Must or Not? Journal of Naval Science and Engineering , 76-88.

CFI Group. (2012). Contact Center Satisfaction Index, www.cfigroup.com:
http://www.cfigroup.com/downloads/CCSI_2012.pdf (27 Mayıs 2016).

Coulton, J. (2012). The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review. Emerging Leadership Journeys , 2-8.

Çağrı Merkezleri Derneği. (2012). Türkiye’de Çağrı Merkezi Sektör Araştırması. İstanbul: Çağrı Merkezleri Derneği.

Çağrı Merkezleri Derneği. (2013). Sektör Standartları. İstanbul: Çağrı Merkezi Derneği.

Çağrı Merkezleri Derneği. (2013). Çağrı Merkezi Nedir? İstanbul: Çağrı Merkezi Derneği.

Çağrı Merkezi Derneği. (2014). Çağrı Merkezi Sektörü. İstanbul: Çağrı Merkezi Derneği.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, (2013) Çağrı Merkezlerinde Çalışma Koşullarının İyileştirilmesine Ve Sosyal Tarafların Bilinçlendirilmesine Yönelik Programlı Teftiş Sonuç Raporu, ÇSGB Yayını(58), Ankara, http://www3.csgb.gov.tr/csgbPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/itkb/dosyalar/yayinlar/yayinlar2013/2013_58, (18.09.2016).

Doğan, S., ve Kılıç, S. (2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. KMU İİBF Dergisi , 1-28.

Ergi, A. (2012). Çağrı Merkezi Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti Üzerine Pilot Bir Çalışma. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Ergül, Ç. (2011). Bankacılık Sektöründe Kullanılan Bilgi Teknolojilerinden Telefon Bankacılığı ve Ses Kayıt Sistemlerinin Verimliliğe Etkisi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Estitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Feinberg, R., Kim, I. S., Ruyter, K. D., ve Keen, C. (2000). Operational Determinants of Caller Satisfaction in the Call Center. International Journal of Service Industry Management , 131-141.

Gans, N., Koole, G., ve Mandelbaum, A. (2002). Telephone Call Centers: a Tutorial and Literature Review. [www.columbia.edu.tr: http://www.columbia.edu/~ww2040/tutorial.pdf](http://www.columbia.edu/~ww2040/tutorial.pdf) (18.04.2016).

Garcia, D. Archer, T. Moradi, S., ve Ghiabi, B. (2012). Waiting in Vain: Managing Time and Customer Satisfaction at Call Centers. *Psychology* , 213-216.

Geyik, S. K., ve Gökçen, A. (2014). Geyik ve Ahmet Gökçen, Türkiye’de İnternet Servis Sağlayıcıları Sektöründe Müşteri Sadakati Ve Bileşenlerinin Yapısal Eşitlik Modellemesi İle İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi* , 159-184.

Giese, J., ve Cote, J. (2000). Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review* , 1-27.

Interactive Intelligence. (2010). A Practical Guide to Measuring Customer Satisfaction in the Contact Center. A Practical Guide to Measuring Customer Satisfaction in the Contact Center . Interactive Intelligence.

İskender, E. (2016). Sayısal Yöntemler Bilim Dalı Sosyal Medya Mesajlarında Müşteri Memnuniyetinin Fuzzy Sentiment Analizi İle Ölçülmesi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Kalder. (2010). TMME Basın Bülteni. [www.docplayer.biz.tr: http://docplayer.biz.tr/9843937-T-m-m-e-kalder-turkiye-musteri-memnuniyeti-endeksi.html](http://docplayer.biz.tr/9843937-T-m-m-e-kalder-turkiye-musteri-memnuniyeti-endeksi.html) (26.04.2016).

Kalder. (2011). TMME, [www.kalder.org: http://www.kalder.org/TumResimler/images/file/pdf/oy.pdf](http://www.kalder.org/TumResimler/images/file/pdf/oy.pdf) (25.04.2016).

Karasar, N. (2007). Bilimsel Araştırma Yöntemi. (17. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Keser, A. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 100-119.

Kılıç, İ. ve Pelit, E. (2004), Yerli Turistlerin Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 15(2), 113-124

Koole, G. (2013). Call Center Optimization. Amsterdam: MG Books.

Korkmaz, S. (2014). Sağlık Sektöründe Çağrı Merkezi Temsilcilerinin Davranışlarına İlişkin Tüketici Beklentilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama. Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi , 45-67.

Kuburlu, C., Milyonlarca Kredi Kartı Bilgisi Sosyal Medyadan Satışa Çıkarıldı, <http://www.hurriyet.com.tr/milyonlarca-kredi-karti-bilgisi-sosyal-medyadan-satisa-cikarildi-40108962>, (11.09.2016).

Kurşunluoğlu, E. (2011). Perakendecilikte Müşteri Hizmetleri Yolu İle Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati Yaratılması İzmir İLinde Bir Sraştırma. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi , 86-115.

Maduka, E. C., ve Okafor, O. (2014). Effect of Motivation on Employee Productivity: A Study of Manufacturing Companies in Nnewi. International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) , 137-147.

Man, F., ve Öz, C. S. (2009). Görüldüğü Gibi Olamamak Ya Da Olduğu Gibi Görünememek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek. 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

Maslow, A. (1943). A theory of Human Motivation. Psychological Review , 370-396.

Mesleki Yeterlilik Kurumu. (2013). Ulusal Meslek Standardı Çağrı Merkezi Takım Lideri. Ankara: Mesleki Yeterlilik Kurumu.

Milli Eğitim Bakanlığı. (2011). Müşteri Memnuniyeti (CRM). Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.

Mittal, V., Kamakura, W. (2001). Satisfaction, Purchase Intent and Repurchase Behaviour: Investigating Moderating Effect of Customer Characteristics. Journal Of Marketing Research , 131-142.

Mosahab, R., Mahamad, O. ve Rmayah. (2010). Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty: A Test of Mediation . International Business Research , 72-80.

Mucuk, İ. (2001), Pazarlama İlkeleri, 13. Basım, Türkmen Kitabevi. İstanbul.

Nancy, S. Management and Motivation, http://www.jblearning.com/samples/076373473X/3473X_CH02_4759.pdf (17.09.2016)

Nortel Network. (2001). Call Center Agent Guide. [www.pdf.textfiles.com: http://pdf.textfiles.com/manuals/TELECOM-F-R/Norstar%20CallPilot%20Call%20Center%20Agent%20Guide%20-%20Version%202.pdf](http://pdf.textfiles.com/manuals/TELECOM-F-R/Norstar%20CallPilot%20Call%20Center%20Agent%20Guide%20-%20Version%202.pdf).

Nowacki, R. (2003). Five Step Customer Satisfaction Process. Business Information.

Odabaşı, Y ve Barış, G. (2011), Tüketici Davranışı, (11.Baskı), Mediacat Kitabevi. İstanbul.

Odabaşı, Y. (2013). Kalıcı Başarı İçin Müşteri Hizmetleri, (3.Basım), Mediacat Kitabevi. İstanbul.

Odabaşı, Y. (2015). Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, (9.Basım), Aura Kitabevi. İstanbul.

Oliver, R. ve DeSarbo, W. (1988). Response Determinants in Satisfaction Judgments. Journal of Consumer Research , 495-507.

Önen, M. ve Kanaryan, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme . Birey ve Toplum , 43-64.

Özen, H. (2015). Okul Müdürlerinin Kullandığı Motivasyonel Dilin İntibak Ettirici Liderlik Üzerine Etkisi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.

Özgüven, N. (2008). Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama. Ege Akademik Bakış , 651-682.

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

Pekmezci, T., Demireli, C., ve Batman, G. (2008). Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama . Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 1-16.

Polat, E. (2015). Çağrı Merkezlerinin Kişisel Satış Hizmetleri Üzerine Bir İnceleme. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Richard, O. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. Journal of Marketing Research , 460-469.

Rahimi, M. (2015). Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları: Laş (Romanya) İlindeki Bankalar Üzerine Bir Araştırma. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi

Sayın, M. Çağrı Merkezi Gelen Çağrılarındaki Bekleme Süresinin Azaltılması: Akıllı Dış Arama Uygulaması. İstanbul: Kuveyt Türk Katılım Bankası, Ar-Ge Merkezi.

Seçkin, E. (2009). Çağrı Merkezlerinde Örgütsel Yapılanma ve Mekansal Yansımaları. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.

Seçkin, E., ve Ökten, A. N. (2009). Call Centers as Opportunities in Development of Less Developed Regions. MEGARON , 191-202.

Semerci, A. S. (2005). İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankasında Bir Uygulama. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uzmanlık Yeterlilik Sınavı.

Serka. (2011). TRA2 Bölgesinin Kalkınmasında Çağrı Merkezi Fırsatı. Kars: Serhat Kalkınma Ajansı.

Soykenar, M. (2008). Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama . İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi .

Steiber, S., ve Krowinski, W. (1990). Measuring and Managing Patient Satisfaction. Atlanta: Atlanta Book Company.

Şengül, C., ve Sönmezöz, F. Motivasyon, w3.gazi.edu.tr: <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/motivasyon1.htm> (24.08.2016)

Taşlıyan M. (2007), “Turizm Ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini İle Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş’ta Bir Alan Çalışması”, Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi, S.12, 185-195.

Tarakçı, M. (2016). Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2015 Verileri. İstanbul: Çağrı Merkezleri Derneği.

T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2015). TRB2 Bölgesi Çağrı Merkezleri Sektör Analizi . Ankara: T.C. Kalkınma Bakanlığı.

T.C. Maliye Bakanlığı İstanbul Defterdarlığı. (2015). İstanbul Defterdarlığı Çağrı Merkezi Kuruluş Görev Ve Çalışma Esasları İşlem Yönergesi. İstanbul: T.C. Maliye Bakanlığı İstanbul Defterdarlığı.

T.C. Milli Eğitim Bakanlığı. (2010). Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri Çağrı Merkezi Elemanı Modüler Programı (Yeterliliğe Dayalı). Ankara: T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü.

Taşdemir, S. (2013). Motivasyon Kavramına Genel bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi. Ankara: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu İdari Uzmanlık Tezi.

The University of Texas at Austin. (t.y.). Customer Satisfaction The Survey of Organizational Excellence. Austin, Teksas: The University of Texas at Austin The School of Social Work.

Tse, D. ve Wilton, D. (1988). Models of Consumer Satisfaction: An Extension. urnal of Marketing Research, , 204-212.

Türk Dil Kurumu (2016) , Beklenti, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.57d9062302a390.90375751 (14.09.2016).

Türk Dil Kurumu (2016), Memnuniyet, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.57d9062bcebb77.17334583 (14.09.2016).

Türk Dil Kurumu (2016), Müşteri, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.57d906831869f6.65972331(14.09.2016).

Türkyılmaz, A. ve Özcan, C. (2005). Müşteri Memnuniyet İndeksleri ve Cep Telefonu Sektöründe Bir Pilot Uygulama, [www.fatih.edu.tr: http://www.fatih.edu.tr/~aturkyilmaz/documents/turkyilmaz_coskun.pdf](http://www.fatih.edu.tr/~aturkyilmaz/documents/turkyilmaz_coskun.pdf) (27.04.2016)

Türk, Mevlüt. (2004), Perakendeci İşletmelerde Personelin Fiziksel Özelliklerinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Malatya İlinde Bir Uygulama. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 14(2), 273-290.

Yalçıntaş, M. (2007). Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyeti İndeksi Ölçümü: İTO Uygulaması. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Yaşa, E. (2012). Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti Ve Bağlılık İlişkisi: Devlet, Özel Ve Üniversite Hastaneleri Karşılaştırması . Adana: Türkiye Cumhuriyeti Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Yavuz, U. ve Leloğlu, H. (2011). Müşteri ilişkileri Yönetimi'nde Çağrı Merkezlerinin Yeri: Çağrı Merkezi Örneği . Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 11-24.

Yiğiter, Ş. Y. (2009). Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümleri Müşteri Memnuniyeti ve Finansal Göstergeler Arasındaki İlişkinin İMKB'de Test Edilmesi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.