



T.C.

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

FİNANS VE BANKACILIK ANABİLİM DALI

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇAĞRI MERKEZİNİN YERİ VE
ÖNEMİ: PANDEMİ DÖNEMİNDE ÇAĞRI MERKEZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HANDE NUR KIRANTI

Tez Danışmanı

DR. ÖĞR. ÜYESİ BARIŞ ALBAYRAK

ÇANAKKALE – 2024



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

FİNANS VE BANKACILIK ANABİLİM DALI

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇAĞRI MERKEZİNİN YERİ VE ÖNEMİ:
PANDEMİ DÖNEMİNDE ÇAĞRI MERKEZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HANDE NUR KIRANTI

Tez Danışmanı

DR. ÖĞR. ÜYESİ BARIŞ ALBAYRAK

ÇANAKKALE – 2024



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



Hande Nur KIRANTI tarafından Dr. Öğr. Üyesi Barış ALBAYRAK yönetiminde hazırlanan ve **22/01/2024** tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan **“Bankacılık Sektöründe Çağrı Merkezinin Yeri ve Önemi: Pandemi Döneminde Çağrı Merkezi”** başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **Finans ve Bankacılık Anabilim Dalı**’nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Dr. Öğr. Üyesi Barış ALBAYRAK
(Danışman)

.....

Doç. Dr. Ünzile KURT

.....

Doç. Dr. Zehra DOĞAN ÇALIŞKAN

.....

Tez No : 10613742

Tez Savunma Tarihi : 22/01/2024

.....

Prof. Dr. Ahmet Evre ERGİNAL
Enstitü Müdürü

.././20..

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

(İmza)

Hande Nur KIRANTI

22/01/2024

ÖZET

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇAĞRI MERKEZİNİN YERİ VE ÖNEMİ: PANDEMİ DÖNEMİNDE ÇAĞRI MERKEZİ

Hande Nur KIRANTI

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Finans ve Bankacılık Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Barış ALBAYRAK

22/01/2024, 82

Bu çalışma, pandemi sürecinde bankacılık sektöründe çağrı merkezlerinin karşılaştığı zorlukları, müşteri taleplerinin nasıl ele alındığını, çalışanların sağlık ve güvenliğinin nasıl sağlandığını, teknolojik altyapı ve dijital dönüşüm süreçlerinin değerlendirilmesini incelemektedir. Ayrıca müşteri memnuniyetinin, müşteri deneyiminin ve geri bildirim yönetiminin önemini inceler. Geleneksel bankacılık modelinin yerini yeni nesil bankacılık sistemlerine bırakması ile birlikte dijital kanalların önemi ve kullanımı artmıştır. Covid-19 pandemisi, bankaları dijital dönüşüm sürecine hızla adapte olmaya zorlamış ve dijital kanalların önemini vurgulamıştır. Araştırma, müşteri deneyimi, teknolojik altyapı, güvenlik önlemleri ve müşteri becerileri konularını ele alarak bankacılık sektöründe dijitalleşmenin önemine vurgu yapıyor. Dijital bankacılık platformlarında kişiselleştirilmiş hizmetlere öncelik veriliyor ve yapay zeka teknolojileri, müşteri verilerinin analiz edilmesinde ve hizmetlerin iyileştirilmesinde önemli rol oynuyor. Ancak dijitalleşme süreci, bankaların siber güvenlik önlemlerini güçlendirmesini gerektiren yeni güvenlik zorluklarını da beraberinde getiriyor. Bankaların dijital dönüşüm sürecinde çağrı merkezi hizmetlerine daha fazla yatırım yapması ve teknolojiye odaklanması bekleniyor. Bu da dijitalleşme ve otomasyonun bankacılık sektörünün geleceğinde önemli rol oynamaya devam edeceğini gösteriyor.

Anahtar Kelimeler: Bankacılık Sektörü, Dijital Bankacılık, Çağrı Merkezi, Pandemi Dönemi

ABSTRACT

THE PLACE AND IMPORTANCE OF CALL CENTER IN THE BANKING SECTOR: CALL CENTER DURING THE PANDEMIC PERIOD

Hande Nur KIRANTI

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Master of Science Thesis in Finance and Banking

Advisor: Assist. Prof. Dr. Barış ALBAYRAK

22/01/2024, 82

This study investigates the challenges faced by call centers in the banking sector during the pandemic, how customer demands are addressed, how the health and safety of employees are ensured, and the evaluation of technological infrastructure and digital transformation processes. It also examines the importance of customer satisfaction, customer experience, and the management of feedback. The value and service quality provided by call centers to customers during the pandemic are examined, highlighting their strategic advantage for banks. With the traditional banking model being replaced by new generation banking systems, the importance and usage of digital channels have increased. The Covid-19 pandemic has compelled banks to rapidly adapt to the digital transformation process and emphasized the significance of digital channels. Call centers have played a crucial role in managing customer demands and ensuring service quality during this period. The research emphasizes the importance of digitalization in the banking sector, addressing customer experience, technological infrastructure, and customer skills. Digital banking platforms prioritize personalized services and artificial intelligence technologies play a significant role in analyzing customer data and improving services. However, the digitalization process also brings new security challenges, requiring banks to strengthen cybersecurity measures. Banks are expected to invest more in call center services and focus on technology during their digital transformation process. This indicates that digitalization and automation will continue to play a significant role in the future of the banking sector.

Keywords: Banking Sector, Digital Banking, Call Center, Pandemic Period

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
JÜRİ ONAY SAYFASI	i
ETİK BEYAN	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Çalışmanın Önemi.....	2
1.3. Çalışmanın Amacı.....	3
1.4. Tanımlar	4

İKİNCİ BÖLÜM

FİNANSAL SİSTEM VE BANKACILIK

2.1. Finansal Sistem	6
2.2. Bankacılık Kavramı.....	8
2.3. Bankacılık Uygulamaları	10
2.3.1. Alternatif Hizmet Dağıtım Kanalları	14
İnternet Bankacılığı	16
ATM Bankacılığı.....	18
2.4. Dijitalleşme Süreci ve Bankacılık	19
2.4.1. Bankacılık Sektörünün Evrimi ve Dijital Dönüşümü	20
2.4.2. Bankaların Perspektifinden Yeni Nesil Bankacılık	22
2.4.3. Dijitalleşmeye Yönelik Engeller.....	24
2.4.4. Müşteri Perspektifinden Yeni Nesil Bankacılık	24
2.4.5. Uygulamadaki Zorluklar	26
2.5. İlgili Araştırmalar	28

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA KAPSAMI

3.1. Çağrı Merkezi	35
3.2. Maliyet Odaklı Yaklaşımdan Değer Yaratma Yaklaşımına Dönüşüm.....	38
3.3. Müşteri Odaklılık.....	39
3.4. Hizmet Sektörüne Katkıda Çağrı Merkezleri.....	39
3.5. Dünyadaki ve Türkiye’deki Çağrı Merkezlerinin Durumu.....	40
3.5.1. Dünyadaki Çağrı Merkezleri	41
3.5.2. Türkiye’deki Çağrı Merkezlerinin Durumu	42
3.6. Çağrı Merkezi Beklentileri.....	44
3.7. Bankalar Açısından Çağrı Merkezleri	48
3.8. Pandemi Döneminde Bankacılık Sektöründe Çağrı Merkezleri	51
3.8.1. Covid-19’un Bankacılık Sektörüne Etkileri.....	52
3.8.2. Covid’in Bankacılık Sektörüne Etkiler	54
3.8.3. Covid-19 Sürecinde Çağrı Merkezleri	57

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ

KAYNAKÇA	74
ÖZGEÇMİŞ.....	I

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Ekonomik sistemde piyasa tipleri.....	13
Şekil 2	Bankacılık alanında alternatif hizmet dağıtım kanalları	15
Şekil 3	Covid-19 salgını döneminde çağrı merkezi çalışan sayısı	62
Şekil 4	Çağrı merkez çalışan sayısı.....	63
Şekil 5	Personel ve çağrı merkezi çalışan sayıları.....	64
Şekil 6	Banka ve Outsource müşteri temsilcisi sayıları.....	66
Şekil 7	Çağrı merkezi işlem sayısı ve çağrı merkezine gelen çağrı sayısı.....	68



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Entegre pazarlama iletişiminin ilişki kurma önceliği ve müşteri odaklı yaklaşımı, çağrı merkezlerini de içeren her temas noktasını müşteri etkileşimi için temel kanallar haline getirmektedir. Şirketler, endüstriyel ilerlemeler ve teknolojik gelişmeler nedeniyle çağrı merkezi hizmetlerine geleneksel anlayışın ötesine geçmektedir (Anton, 2000; Feinberg vd., 2000). Artık çağrı merkezleri sadece yardımcı ve bakım hizmetleri değil, aynı zamanda şirketlerin müşterilerle ilişkilerini güçlendirmelerine olanak sağlayan etkileşim ve iletişim platformları olarak kabul edilmektedir. Şirketlerle müşteriler arasında temel bir kanal olmanın yanı sıra, istihdam yaratma kaynağı haline gelmişlerdir (Aksin vd., 2007; Russell, 2008). Bu nedenle hem iş profesyonelleri hem de araştırmacılar arasında çağrı merkezi çalışmalarına artan bir ilgi bulunmaktadır.

1.1. Problem Durumu

Bankacılık sektörü, müşterileriyle olan ilişkisini sadece banka şubeleriyle sınırlı tutmamaya karar vermiştir. Diğer birçok sektör gibi, müşterilere erişim sağlandıktan sonra banka işlemleri daha değerli hale gelmiştir. Bu nedenle, bankacılık sektöründe çağrı merkezi hizmetleri, müşterilerin beklentilerini karşılamak için bir silah olarak ortaya çıkmıştır (Anton, 2000). Çağrı merkezleri, firmalar ile müşteriler arasında önemli bir etkileşim kanalı olarak hizmet vermenin yanı sıra müşteriler hakkında bilgi kaynağıdır (Burgers vd., 2000).

Bir çağrı merkezi temsilcisi, müşteri iletişim hizmeti çalışanı olarak telefon aracılığıyla insanları birbirine bağlayan kişidir. Çağrı merkezi temsilcileri, dış müşterilerle çevre ve organizasyonun iç operasyonları arasında bir bağlantı görevi üstlenirler. Şirketi temsil ettikleri sürece, çağrı merkezi temsilcileri müşterilerin hizmet kalitesi algılarını etkilerler.

Çağrı merkezi temsilcileri, bankanın müşterilerle etkileşimde bulunduğu önemli bir noktada yer alır. Müşterilerin taleplerini dinler, sorularını yanıtlar ve sorunlarına çözüm bulur. Aynı zamanda, müşterilere banka ürünleri ve hizmetleri hakkında bilgi verir ve potansiyel satış fırsatları sunar. Müşterilerle yapacakları her etkileşimde, müşteri

memnuniyetini sağlamak ve bankanın itibarını yükseltmek gibi önemli bir sorumlulukları vardır. Çağrı merkezi temsilcileri, genellikle çeşitli eğitimlerden geçerler ve müşteri hizmetlerinde uzmanlaşmışlardır. İletişim becerileri, müşteri odaklılık ve problem çözme yetenekleri, çağrı merkezi temsilcilerinin başarılı olmaları için önemli niteliklerdir. Müşterilerin memnuniyetini artırmak ve güven oluşturmak için profesyonel bir şekilde hizmet vermek, çağrı merkezi temsilcilerinin amaçlarından biridir (Anton, 2000).

1.2. Çalışmanın Önemi

Çağrı merkezi temsilcileri, firmalarla müşterileri arasında kritik bir köprü haline gelmişken, çağrı merkezleri müşteri ilişkileri yönetimi için güçlü bir araç olarak ortaya çıkmıştır. Müşteriler, Çağrı merkezi temsilcileriyle etkileşimleri temelinde organizasyonun hizmet kalitesini bütünsel olarak değerlendirirler. Diğer bir deyişle, müşteriler, hizmet deneyimleri üzerinden firmaların müşteri değer hizmetlerini değerlendirirler (Bitner, 1990). Çağrı merkezi temsilcileri, çağrı sırasında kendi tutumları aracılığıyla müşterilerin algılarını etkileyebilirlerse, müşteri hizmet kalitesi değerlendirmesini kolaylıkla etkileyebilirler. Birçok firmada, iletişim çalışanları, firmalar odaklı hizmetler aracılığıyla elde edilmesi zor olan avantajları yakalayarak firmalarını rakiplerinden ayırabilirler (Bowen ve Lawler, 1992).

Çağrı merkezleri, müşteri memnuniyetini üretebilir ve sürdürebilir (Anton, 2000). Bir müşteri telefon görüşmesi veya internet bağlantısı sonrasında memnun kalıyorsa, ürünü veya hizmeti tekrar satın alma isteği daha yüksek olacak ve mündümlü'yi (WOM) teşvik edecektir. Dahası, sorunu ÇMT'ler tarafından çözülen müşteriler, bu konuda memnun kalmayanlara kıyasla daha fazla satın alma isteğine sahiptir (Feinberg vd., 2000b).

Literatürde kabul edilen bir gerçek, çağrı merkezinin hizmet kalitesi eleştirilerinin ve müşteri beklentilerinin yerine getirilmesinin temelidir (Oliver, 1993). Çağrı merkezi endüstrisi dünya genelinde hızla büyümüş ve müşteri memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuştur, ancak araştırma literatüründe sınırlı rehberlik bulunmaktadır. Ayrıca, Burgers vd. tarafından ÇMT'lerden müşteri beklentilerini ölçmeyi amaçlayan dışında başka çalışmalar da bulunmamaktadır (Burgers vd., 2000). İlgili çalışmalar, düşük hizmet kalitesi deneyimlediklerinde bireylerin beklentilerini düşürebileceklerini göstermektedir (Boulding vd., 1993). Müşteri hizmeti iklimi çalışmalarının sonuçlarına göre, müşteri odaklılık ve

hizmet kalitesi, müşteri odaklılık açısından kavramsal olarak birbirine bağlıdır (Schneider vd., 1998). Dolayısıyla, müşteri odaklılığın, karşılaşmaların kavramsallaştırılmasına olan etkisini dikkate alan, organizasyonel başarının hayati bir faktörü olarak kabul edilen çalışmalar da mevcuttur.

Firmalardaki çağrı merkezi sayısının artmasıyla birlikte müşterilerin ÇMT'lere yönelik değerlendirmeleri de değişmektedir. Şirketlerin çağrı merkezi karşılaşmalarında müşteri beklentilerinin önemini fark ettikleri açıktır; ancak, Türk bankalarının çağrı merkezlerinde müşterilerin beklentilerinin, sesli iletişim sırasında çalışanın davranışlarıyla ilişkili olduğuna dair sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışma, çağrı merkezinin bankacılık sektöründe oynadığı rolü anlamak ve değerlendirmek için bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır. Çağrı merkezleri, müşteri taleplerini karşılamak, soruları yanıtlamak, şikayetleri çözmek ve genel müşteri memnuniyetini sağlamak gibi görevleri yerine getirir. Pandemi döneminde ise çağrı merkezlerinin rolü daha da önem kazanmıştır.

Pandemi, bankacılık sektöründe müşteri taleplerinde artışa neden olmuştur. Birçok insan finansal konularla ilgili endişelerini iletmek, çözüm aramak veya acil finansal ihtiyaçlarını karşılamak için çağrı merkezlerine başvurmuştur. Bu dönemde çağrı merkezleri, müşterilere yardımcı olmak ve hizmetlerini kesintisiz bir şekilde sunmak için büyük bir öneme sahip olmuştur.

1.3. Çalışmanın Amacı

Çalışma, pandemi döneminde çağrı merkezlerinin karşılaştığı zorlukları, müşteri taleplerinin nasıl ele alındığını, çalışanların sağlık ve güvenliğini nasıl sağladığını, teknolojik altyapı ve dijital dönüşüm süreçlerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, müşteri memnuniyetinin önemi, müşteri deneyimi ve geri bildirimlerin nasıl yönetildiği gibi konular da incelenmektedir.

Bu çalışma, bankacılık sektöründe çağrı merkezlerinin rolünü ve pandemi dönemindeki önemini araştıran bir çalışmanın önemine odaklanmaktadır. Çağrı merkezlerinin bankacılık sektöründe müşteri deneyimini iyileştirmedeki rolü giderek artmaktadır. Pandemi dönemi, müşterilerin banka işlemlerini daha fazla çevrimiçi ve

uzaktan gerçekleştirdiği bir dönem olmuştur. Bu durum, ağrı merkezlerinin mşteriyeye erişim sağlamada ve hizmet kalitesini sürdürmede kritik bir rol oynamasını gerektirmiştir.

Çalışma, ağrı merkezlerinin pandemi döneminde müşterilere sağladığı değeri ve hizmet kalitesini incelemektedir. Pandemi sürecinde ağrı merkezleri, müşterilerin endişelerini dinleyip çözüm sunarak ve sorularını yanıtlayarak önemli bir destek sağlamıştır. Aynı zamanda, ağrı merkezleri, müşteri taleplerini hızlı bir şekilde karşılamak için çeşitli dijital araçları kullanmış ve müşteri memnuniyetini artırmak için çeşitli önlemler almıştır.

Bu alışma aynı zamanda ağrı merkezlerinin bankalar için stratejik bir avantaj olabileceğini vurgulamaktadır. Müşterilerin ağrı merkezleriyle yaşadıkları olumlu deneyimler, bankanın itibarını ve müşteri sadakatini artırabilir. ağrı merkezleri, müşteri geri bildirimlerini toplayarak bankaların hizmetlerini ve süreçlerini iyileştirmelerine yardımcı olur. Bu nedenle, bankacılık sektöründe ağrı merkezi hizmetlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi ve geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

1.4. Tanımlar

ağrı Merkezi (Call Center): ağrı merkezi, bir organizasyonun müşteri iletişimi için özel olarak tasarlanmış bir merkezdir. Müşterilerin telefon, e-posta, canlı sohbet veya diğer iletişim yöntemleriyle sorularını sorması, yardım talep etmesi veya hizmet alması için kullanılır. Bankacılık sektöründe, müşteri hizmetleri, şikayet yönetimi, satış, bilgi verme ve diğer işlevler için ağrı merkezleri yaygın olarak kullanılır.

Bankacılık Sektörü: Bankacılık sektörü, finansal hizmetlerin sunulduğu ve finansal işlemlerin gerçekleştirildiği bir endüstridir. Bu sektörde bankalar, kredi kurumları, sigorta şirketleri, yatırım şirketleri ve diğer finansal kuruluşlar yer alır. Temel işlevler arasında mevduat kabul etme, kredi verme, yatırım yönetimi, ödeme işlemleri ve finansal danışmanlık bulunur.

COVID-19 Pandemisi: COVID-19, 2019 yılında ortaya çıkan ve küresel bir pandemiye yol açan bulaşıcı bir virüs olan SARS-CoV-2'nin neden olduğu hastalıktır.

Pandemi, 2020 yılında birçok ülkeyi etkisi altına aldı ve hala devam ediyor. Pandemi süreci, sağlık krizi, ekonomik etkiler ve toplumsal değişikliklerle ilişkilendirilir.

Müşteri Hizmetleri: Müşteri hizmetleri, müşterilere ürün veya hizmetlerle ilgili yardım, destek ve bilgi sunan bir işletmenin departmanı veya işlevidir. Bu hizmetler genellikle çağrı merkezleri aracılığıyla sağlanır ve müşteri memnuniyetini artırmayı hedefler.

Teknolojik Gelişmeler: Teknolojik gelişmeler, yeni teknolojilerin yaratılması veya mevcut teknolojilerin iyileştirilmesi olarak tanımlanır. Bankacılık sektöründe, dijitalleşme, yapay zeka, veri analitiği ve mobil uygulamalar gibi teknolojik gelişmeler, müşteri hizmetlerini ve çağrı merkezi operasyonlarını büyük ölçüde etkilemiştir.

Müşteri Beklentileri: Müşteri beklentileri, müşterilerin bir ürün veya hizmetten ne beklediğini ifade eder. Bu beklentiler, kalite, hız, erişilebilirlik, kişiselleştirme ve daha fazlasını içerebilir. Bankacılık sektöründe, müşteri beklentilerinin değişmesi, çağrı merkezlerinin stratejilerini etkilemiştir.

Dijital Dönüşüm: Dijital dönüşüm, bir organizasyonun iş süreçlerini ve operasyonlarını dijital teknolojilerle yeniden şekillendirme sürecidir. Bankacılık sektöründe, dijital dönüşüm, çevrimiçi bankacılık, mobil uygulamalar ve dijital ödeme sistemleri gibi dijital hizmetlerin yaygınlaşmasıyla ilişkilendirilir.

İKİNCİ BÖLÜM

FİNANSAL SİSTEM VE BANKACILIK

2.1. Finansal Sistem

Finansal piyasalar, finansal varlıkların alınıp satıldığı, yatırımcıların sermaye ve risklerini yönettiği, fiyatların belirlendiği ve sermaye akışının gerçekleştiği yerlerdir. Bir finansal sistem içerisinde faaliyet gösteren finansal piyasalar, şirketler, bireyler ve kurumlar arasında fonların transferini ve sermaye hareketini sağlamaktadır (Sarıkamış, 2000).

Finansal piyasalar, arasında hisse senetleri, tahviller, emtialar, dövizler ve türev ürünler gibi finansal enstrümanlar bulunduğu birçok farklı varlık sınıfını kapsamaktadır. Bu piyasalar, yatırımcıların tasarruflarını değerlendirmelerine ve finansal varlıklarının değerlerini artırmalarına imkân tanır. Aynı zamanda şirketler ve hükümetler gibi borç alanlar, sermaye ihtiyaçlarını karşılamak için bu piyasalardan kaynak sağlarlar (SPK, 2012, m. 3).

Piyasalar, likidite sağlamak, riskleri yönetmek ve yatırımcıların sermayelerini çeşitlendirmelerini sağlamak gibi önemli işlevlere sahiptir. Finansal piyasalarda alıcılar ve satıcılar arasında işlem yapılır ve fiyatlar arz ve talebe göre belirlenmektedir (Akgüç, 2007). Ayrıca, piyasalardaki fiyat hareketleri ekonomik göstergeler olarak kullanılır ve yatırımcılara, analistlere ve politika yapıcılara ekonomik durum hakkında bilgi vermektedir. Finansal piyasalar genellikle organize piyasalar ve tezgah üstü (piyasalar olarak iki ana gruba ayrılmaktadır. Organize piyasalar, borsalar ve borsa benzeri platformlar aracılığıyla işlem gören standartlaştırılmış finansal enstrümanları içermektedir. Bu piyasalarda işlemler genellikle kamuya açıktır ve belirli bir düzenleyici otorite tarafından denetlenir. organize piyasalar ve tezgah üstü piyasalar ise organize piyasaların dışında gerçekleşen, daha özelleştirilmiş enstrümanların işlem gördüğü piyasalardır. Bu piyasalarda işlemler genellikle alıcılar ve satıcılar arasında özel sözleşmelerle gerçekleştirilmektedir (Uslu, 2005).

Diğer endüstriler gibi farklı organizasyon modelleri kullanılarak yönetilebilen bu sistemde, finansal piyasalar borç alanlar, borç verenler ve yatırımcılar arasında gerçekleştirilen çeşitli işlemleri kapsamaktadır. Bu piyasalarda, alıcı ve satıcılar genellikle

ekonomik değeri temsil eden bir tür para birimiyle işlem yaparlar, bu para nakit olabilir, gelecekteki ödemelerin hakkını temsil eden kredi olabilir veya öz sermaye üzerindeki hak taleplerini ifade edebilir (Sarıkamış, 2000). Ayrıca türev enstrümanlar da bu piyasalarda yer alır. Türev araçlar, emtia vadeli işlemleri veya hisse senedi opsiyonları gibi finansal araçlardır ve değerleri gerçek veya finansal bir varlığın performansına bağlıdır. Finansal piyasalarda, bu çeşitli enstrümanlar, borç alanlar, borç verenler ve yatırımcılar arasında talep ve arz etkileşimiyle alınıp satılır. Bu süreç, temel arz ve talep yasalarına dayanmaktadır (Mihçı, 1999)

Bankalar, sigorta şirketleri ve borsalar gibi kurumlar, fon alışverişi, risk yönetimi ve yatırımların sağlanması gibi finansal hizmetler sunarlar. Bu kurumlar, finansal piyasaların işleyişini desteklemek ve düzenlemek için önemli bir rol oynarlar. Finansal piyasaların işleyişi karmaşık olabilir ve çeşitli faktörlerden etkilenebilir. Ekonomik veriler, politik olaylar, faiz oranları ve piyasa katılımcılarının beklentileri gibi faktörler, fiyatları ve piyasa hareketlerini etkileyebilir. Bu nedenle, finansal piyasalarda risk yönetimi, analiz ve stratejik kararlar büyük önem taşımaktadır (Girgin vd., 2008).

Merkezi olarak planlanan bir finansal sistemde, tüketim ve yatırım planlarının finansmanı, karşı taraflar arasında değil doğrudan bir yönetici veya merkezi planlamacı tarafından belirlenir. Bu sistemde, tek bir firma veya komuta ekonomisi örnek olarak verilebilir. Fon alacak projelerin seçimi, kimin projelerinin fon alacağı ve projeleri finanse edecek kişiler, işletme müdürü veya parti lideri gibi merkezi planlamacı tarafından belirlenmektedir. Merkezi planlamada, finansman kararları merkezi bir otorite tarafından verilir ve işlemdeki tarafların karar verme yetkisi sınırlıdır. Bu durumda, fonların nasıl tahsis edileceği ve hangi projelerin finanse edileceği, merkezi planlamacı tarafından belirlenen yönergeler doğrultusunda gerçekleşmektedir. Merkezi olarak planlanan finansal sistemlerde, finansman kararları genellikle politik ve ekonomik hedefler doğrultusunda alınmaktadır. İşletme müdürleri veya parti liderleri, ekonominin ihtiyaçlarını karşılamak ve belirlenen hedeflere ulaşmak için fonların etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamak için projeleri değerlendirmekte ve finanse etmektedir (Montiel, 2003).

Çoğu finansal sistem, alım satım pazarlarının yanı sıra merkezi planlamanın da unsurlarını içermektedir. Örneğin, bir ticari firma, kendi iç finansal kararları açısından

merkezi bir planlamaya tabidir. Ancak, uzun vadeli planlarını gerçekleştirmek için dış borç verenler ve yatırımcılarla etkileşime geçerek daha geniş bir pazarda faaliyet göstermektedir. Aynı şekilde, modern finansal piyasalar da hükümet düzenlemeleri tarafından sınırların belirlendiği bir çerçevede içinde faaliyet gösterir. Bu düzenlemeler, hangi tür işlemlere izin verildiğini belirler ve gerçek varlıkların, ekonomik performansın ve tüketicilerin korunmasının sağlanmasına yönelik kararları etkiler. Bu nedenle, finansal sistemler genellikle sıkı bir şekilde düzenlenmektedir (Mihçı, 1999).

Finansal sistem, farklı seviyelerde oluşturulan birden fazla bileşeni içermektedir. Bir firmanın finansal sistemi, şirketin finansal faaliyetlerini takip eden ve uygulanan prosedürleri kapsar. Şirket içinde finansal sistem, muhasebe önlemleri, gelir-gider programları, ücretler ve bilanço doğrulaması gibi finansal alanın tüm yönlerini bünyesinde barındırmaktadır. Bölgesel ölçekte, finansal sistem, borç verenler ve borç alanlar arasında fon alışverişini sağlayan bir sistemdir. Bölgesel finansal sistemler, bankaları, menkul kıymet borsalarını ve finansal takas odalarını içeren diğer kurumları kapsamaktadır (Sarıkamış, 2000).

Küresel finansal sistem ise daha geniş bir bölgesel sistemdir ve küresel ekonomideki tüm finansal kurumları, borç alanları ve borç verenleri kapsamaktadır. Uluslararası Para Fonu, merkez bankaları, devlet hazineleri, para otoriteleri, Dünya Bankası ve büyük özel uluslararası bankalar gibi kuruluşlar, küresel finansal sistem içinde yer almaktadır.

2.2. Bankacılık Kavramı

Banka, ekonomik bir kuruluş olarak müşterilerden mevduat kabul eder ve bu mevduatları en etkin şekilde krediye dönüştürerek temel amacı olan kredi verme faaliyetini gerçekleştirir. Aynı zamanda banka, faiz alıp veren, para değişimi ve iskonto işlemleri yaparak, kredi sağlayan ve değerli evraklar ile para gibi eşyaları saklayan bir ekonomik faaliyet yürüten kuruluştur (Özdemir, 2019: 9).

Bankacılık, diğer kişilerin veya kurumların sahip olduğu parayı kabul ederek koruma sağlama, kar elde etme veya işletme giderlerini karşılama gibi ekonomik faaliyetlerde bulunan bir ödünç verme iş faaliyetidir (Penstate, 25.10.2021). Bankalar, rekabet ortamının

artması ve çeşitli taleplerin tek bir çatı altında toplanması amacıyla sanayi sermayesini ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle, banka sermayesiyle hisse senetleri ve krediler arasında bir ilişki oluşmuştur. Sanayi sermayesi ile banka arasındaki bu ilişki, gelişmiş ve az gelişmiş ülkeler arasında farklılık gösterebilir. Az gelişmiş ülkelerde sanayi sermayesi, genellikle çok uluslu şirketlerin kontrolü altındadır ve bu durum banka sistemlerini etkilemektedir (Özdemir, 2019: 12).

Bankaların bazı özelliklerini aşağıdaki gibi vermek mümkündür;

Mevduat Kabulü: Bankalar, bireylerin birikimlerini depolamaları için mevduat hesapları sunar. Bu hesaplara vadesiz mevduat, vadeli mevduat veya tasarruf hesapları şeklinde yatırım yapılabilir.

Vadesiz mevduat hesapları, müşterilerin anlık erişime sahip olduğu ve faiz kazanmadığı hesaplardır.

Vadeli mevduat hesapları, belirli bir süre boyunca mevduatın bloke edildiği ve faiz kazandığı hesaplardır.

Tasarruf hesapları, düzenli olarak para biriktirmek için kullanılan hesaplardır ve genellikle daha yüksek faiz oranları sunar.

Kredi Hizmetleri: Bankalar, müşterilere kredi imkanı sağlar. Kısa vadeli krediler, müşterilere nakit ihtiyaçlarını karşılamak için kısa bir süreliğine borç verme olanağı sunar. Bu krediler genellikle faizli geri ödeme şartına bağlıdır.

İskonto İşlemleri: Bankalar, senetleri iskonto ederek nakit kredi sağlar. İskonto işlemi, bir senedin değerinden indirim yaparak bankaya ödünç verilen nakit miktarını temsil eder. Banka, senedin vadesinin gelmesini beklemek yerine, nakit parayı hemen alır ve geri ödeme sürecini başlatır.

Para Transferleri: Bankalar, müşteriler arasında para transferlerini kolaylaştırır. Elektronik bankacılık kanalları aracılığıyla, müşteriler hesaplarından başka hesaplara para

gönderebilir veya alabilirler. Aynı zamanda bankalar, uluslararası para transferlerini de gerçekleştirir ve farklı para birimleri arasında döviz dönüşümü yapar.

Değerli Evrak ve Eşya Saklama: Bankalar, müşterilerin değerli evraklarını, mücevherlerini, para ve diğer değerli eşyalarını güvenli bir şekilde saklama hizmeti sunar. Kasalar, bu tür değerli eşyaların korunması için kullanılır ve sadece sahibi veya yetkilendirilmiş kişilerin erişimine açıktır.

Bankalar, bu ve benzeri hizmetler aracılığıyla ekonomide önemli bir rol oynarlar ve müşterilerin mali ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir aracı konumundadırlar.

2.3. Bankacılık Uygulamaları

Bankalar, teknolojinin ilerlemesiyle birlikte sürekli olarak gelişmekte olmasına rağmen, geçmiş bankacılık uygulamalarıyla günümüz bankacılık uygulamaları arasında farklılık göstermeyen ve bankacılık sisteminin oluşmasında etkili olan belirli işlemlere sahiptir.

Bu işlemler, bankaların temel faaliyetlerini içerir ve bankacılık sektörünün temelini oluşturan işlemleri içermektedir. Bu işlemler, zaman içinde teknolojik yeniliklere ve gelişmelere uyum sağlamış olsa da temel prensipler ve hedefler değişmemiştir. Bankalar hala müşterilerden mevduat kabul eder ve bu mevduatları kredi verme amacıyla kullanmaktadır. Aynı zamanda para transferleri, ödeme hizmetleri, yatırım hizmetleri, kredi kartı işlemleri ve kurumsal ticari bankacılık gibi alanlarda hizmet sunarlar. Günümüzdeki bankacılık uygulamaları, teknolojinin gelişmesiyle birlikte dijital bankacılık, mobil bankacılık ve çevrimiçi bankacılık gibi yenilikçi hizmetlerle birlikte gelmiştir. Ancak bu yenilikler, temel bankacılık işlemlerinin değişmediği ve bankaların temel amaçlarını sürdürdüğü gerçeğini değiştirmez.

Aracılık Fonksiyonu: Aracılık Fonksiyonu, bankaların en temel görevlerinden biridir. Bu fonksiyon, sermaye gereksinimi olan kişiler veya işletmeler ile tasarruf sahibi kişiler arasında bir köprü oluşturarak ekonomideki tasarrufların yeniden dağıtılmasını

sağlamaktadır. Aynı zamanda tüketimden kaynaklanan fazla kaynakları alır ve belli şartlar ve yöntemlerle üretim faaliyetlerine aktararak kâr elde etme amacını gerçekleştirmektedir.

Kaynaklara Akıcılık Verme: Bankalar, farklı sürelerde ve miktarlarda kaynakları toplayarak bunları kredi şeklinde çeşitli vadelerde ve miktarlarda yeniden dağıtır. Bu şekilde, fonların vadeleri değişir ve nakit akışına ihtiyaç duyan yatırımcıların daha büyük yatırımlar yapmasına destek olmaktadır. Esasında, belirli bir süre boyunca paralarını kullanmayan kişilerden paraya ihtiyaç duyan kişilere kaynak akışı sağlanır. Bu sayede, piyasada likidite sıkışıklığı önlenir, piyasaya canlılık gelir ve yatırımcılar için yeni kaynaklar oluşturulur.

Kısa vadeli fonları uzun vadeli ve büyük çaplı fonlara dönüştürme: Bankalar, bireysel olarak aldıkları kısa vadeli ve düşük yoğunluktaki kaynakları alarak bunları uzun vadeli ve büyük çaplı fonlara dönüştürerek yatırımcılara finansal imkanlar sunmaktadır.

Kaynak Verimliliğini Artırma: Bankalar, elde ettikleri kaynakları verimli bir şekilde kullanarak karlı alanlara ve toplumsal, kültürel açıdan öncelikli olan bölgelere yönlendirirler. Bu şekilde, ekonomik kaynakların etkin kullanımına katkıda bulunurlar ve ekonominin gelişiminde önemli bir rol oynarlar. Bankalar, kaynaklarını daha verimli bir şekilde kullanabildikçe, ekonomideki ilerlemeler de daha hızlı gerçekleşmektedir.

Fonların Aktif Hale Getirilmesi: Bankalar, ekonomide kullanılmamaya ve pasif durumda kalma riski olan fonları değerlendirerek, belirli şartlara bağladıkları fonları faiz geliri elde ederek harekete geçirirler. Bu şekilde, ekonomideki pasif parayı, ellerinde bulunan mevduatları kendi bünyelerine alarak aktif hale getirmiş olurlar.

Uluslararası Ticaretin Desteklenmesi: Uluslararası ticaretin en büyük zorluklarından biri ödeme güvenliğidir. Taraflar birbirlerini tanımadıkları için güven sorunu yaşarlar ve bu durum bankalar aracılığıyla çözülür. Bankalar, ihracatçı firma için ithalatçı firma adına ödeme yapma ve ithalatçıya da ihracatçının talep ettiği malı gönderme garantisi verme rolünü üstlenirler. Bu sayede uluslararası ticaretin gelişmesine katkı sağlarlar ve ticaretin güvenli bir şekilde gerçekleştirilmesine yardımcı olurlar.

Kaydi Para Yaratma: Bankalar, müşterilerin vadesiz mevduat hesapları açarak kendilerini koruma altına almalarını sağlar ve ödemelerini sistem aracılığıyla gerçekleştirirler. Bu nedenle ülkeler, hesaplara faiz ödemez ve ödemeler genellikle çekler yoluyla yapılır. Bankalar, müşterilerin ödemelerde kullanacakları parayı oluşturarak, gelişmiş ülkelerde bankacılığın temel görevlerinden birini yerine getirir. Banka para birimi olarak geçen çekler, fiziksel parayla büyük ölçüde aynıdır ve ticaret genellikle çeklerin karşılığında gerçekleştirilir.

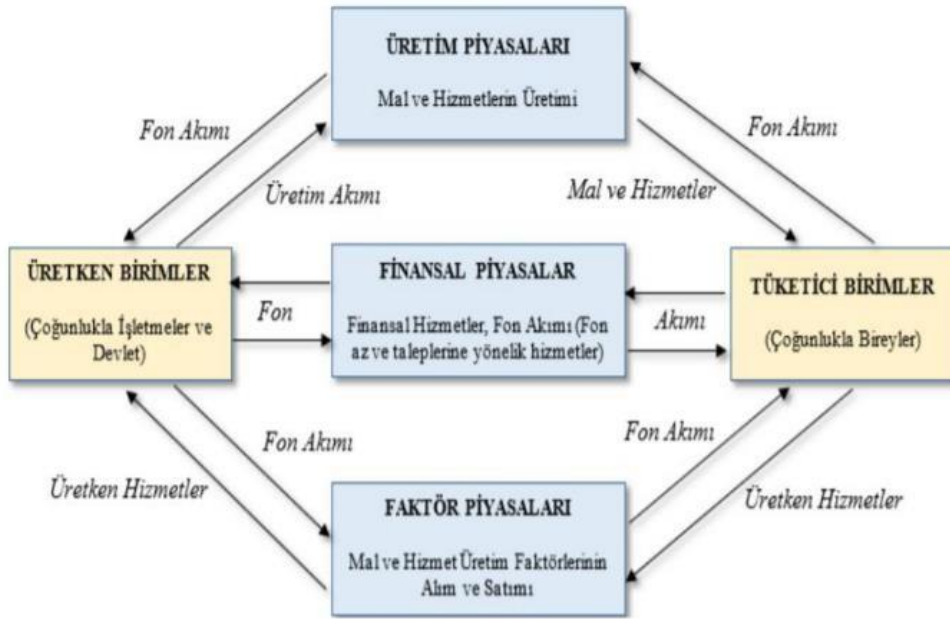
Gelir ve Servet Dağılımını Etkileme: Bankaların kredi politikaları, ekonominin servet ve gelir dağılımını etkiler. Verdikleri kredilerle belirli bölgeler, gelir grupları veya sektörler hedeflenir ve kar, faiz ve ücretler açısından gelir dağılımı olumlu etkilenir. Bu şekilde bankalar, belirli bölgeleri, grupları veya sektörleri destekleyerek ekonomik gelirin ve servetin dağılımını etkilerler.

Finansal Danışmanlık: Bankalar, kredi ve mevduat hizmetleriyle birlikte finansal danışmanlık hizmeti de sunarlar. Bu danışmanlık hizmeti, bankalar tarafından doğrudan sağlanır ve hangi menkul kıymetlerin alınıp satılacağı konusunda rehberlik ederken, hangi vadelerde yatırım yapılacağı konusunda da yardımcı olur.

Bankaların hizmetleri, bireysel bankacılık ve kurumsal bankacılık olmak üzere iki temel kategoriye ayrılır. Bireysel bankacılık hizmetleri, mevduat hesapları, döviz alım-satımı, kredi hizmetleri, kredi kartları, konut ve araç finansmanı gibi hizmetleri içerir. Bireysel müşterilerin finansal ihtiyaçlarına yönelik olarak sunulan bu hizmetler, kişisel mali hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmayı hedefler. Kurumsal bankacılık ise şirketler, kuruluşlar, ticari işletmeler ve diğer kurumsal müşteriler için çeşitli finansal hizmetler sunar. Bu hizmetler arasında işletme hesapları, ticari krediler, işletme kredileri, ticari krediler, sermaye piyasası hizmetleri, nakit yönetimi ve risk yönetimi gibi hizmetler yer alır. Kurumsal müşterilerin özel ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanan bu hizmetler, işletmelerin finansal yönetimini desteklemeyi amaçlar. Bankalar, hem bireysel hem de kurumsal müşterilere yönelik olarak geniş bir hizmet yelpazesi sunarlar ve müşterilerin finansal hedeflerini gerçekleştirmelerine ve işletmelerin büyümesini desteklemelerine yardımcı olurlar (Bağcı, 2013: 19).

Akreditif, teminat mektubu, yatırım kredisi türünden kimi ürünler özellikle kurumsal müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik olarak sunulmaktadır. Öte yandan, konut kredileri gibi genel olarak yaygın olan ürünler ise bireysel müşterilere yöneliktir. Bu nedenle, müşterilerin ihtiyaçlarına uygun hizmet sunabilmek ve işlemlerini verimli bir şekilde gerçekleştirebilmek için hizmet ayırımı yapılması önemlidir. Ekonomik sistem, karmaşık süreçlerin bir bütünüdür. Toplumda her zaman ihtiyaç duyulan hizmetlerin ve ürünlerin sonuçlarını elde etmek amacıyla iş gücü, sermaye ve doğal kaynaklar, sermaye girişi şeklinde kullanılır ve bu sistem içinde gerekli kaynak paylaşımları gerçekleştirilir. Finansal piyasalar ise ekonomik sistem içinde gelir ve kaynak dağılımı, mal ve hizmet üretimi gibi karmaşık işlemlerin düzenlendiği bir köprü işlevi görerek satıcı ve alıcılar arasında kaynak, mal ve hizmet akışını sağlar.

Ekonomik sistemleri oluşturan üretim, finansal yapılar ve faktör bağlantıları aşağıda verilmiştir (Demirel, 2017: 4)



Şekil 1. Ekonomik sistemde piyasa tipleri (Demirel, 2017)

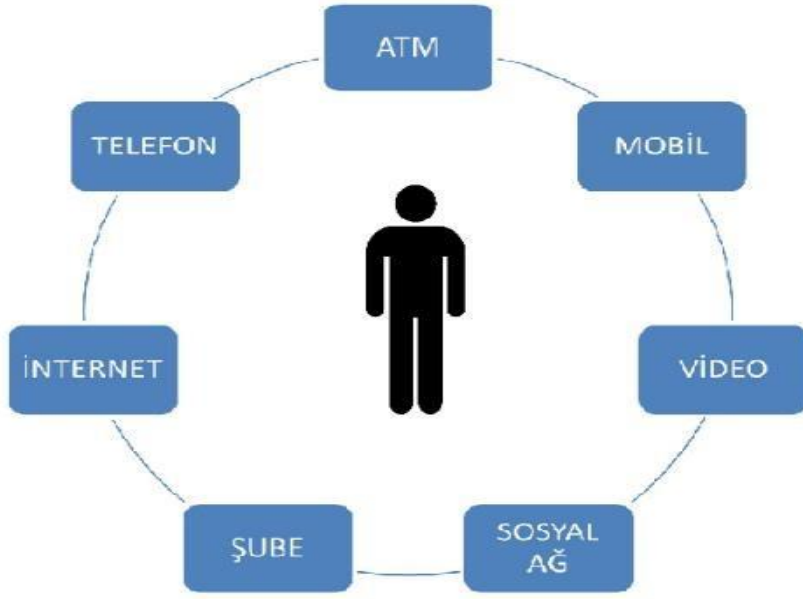
Ekonomik sistemlerde, üretimin gerçekleşmesi için “faktör piyasası”nda mal ve hizmetlerin alım satım işlemleri yapılırken, “üretim piyasası”nda mal ve hizmet üretimi gerçekleştirilir. Bu süreçte ihtiyaç duyulan nakit akışı ise “finansal piyasalar” aracılığıyla sağlanır. Finansal sistemin içinde, fon arz eden ve talepte bulunanlar, yatırım araçları ve

finansman, düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar, finansal aracı kurumların özelliklerinden oluşan bir yapı bulunmaktadır. (Yetiz, 2008: 3).

2.3.1. Alternatif Hizmet Dağıtım Kanalları

Çeşitli dağıtım kanalları, işletmelerin geleneksel satış kanallarının dışında tüketicilere ulaşmak için kullandıkları dağıtım yöntemlerini ifade etmektedir. Bankacılık sektörü bağlamında, müşterilere ulaşma amacıyla şubeler aracılığıyla geleneksel satış kanallarını kullanmaktadır. Ancak, teknolojik gelişmeler bankacılık sektöründe değişik alternatif dağıtım kanallarının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Kredi kartlarının yaygınlaşması, ATM'ler, internet bankacılığı ve telefon bankacılığı gibi uygulamalar, ödeme noktalarında POS cihazlarının kullanımı, teknolojiyle birlikte hızla bankacılık sektörüne giren alternatif dağıtım kanallarına örnek olarak verilebilmektedir (Demirel, 2017: 20). Düşük gelirli kitlelere finansal hizmetler sunmak genellikle yoğun emek ve birebir ilişki gerektirir. Bu kitlelere ulaşmak için finansal kuruluşlar, geniş yayılmış şubeler, yüksek maliyetli binalar ve eğitilmiş personel istihdam etmek zorundadır ve bu da maliyetleri artırır. Alternatif dağıtım kanalları ise finansal hizmetleri alıcılarla aracısız şekilde buluşturduğunda maliyet ve mekân açısından önemli avantajlar sunabilir. Bankacılık sektörünün interneti yaygın olarak kullanmasının nedenlerinden bazıları, internet kullanımının yaygınlaşması, bireylerin cep telefonları veya bilgisayarlar aracılığıyla internete kolayca erişebilmeleri, alışverişlerini internet üzerinden yapabilmeleridir. Bu nedenle internet, alternatif dağıtım kanalları arasında önemli bir yere sahip olmuştur (Gökmen, 2013:73).

Alternatif dağıtım kanalları, bankaların sunduğu ürün ve hizmet çeşitliliğini artırarak, müşteri memnuniyetini artırma ve rekabet güçlerini artırma potansiyeline sahiptir. Bu kanallar aracılığıyla bankalar, daha geniş bir müşteri kitlesine ulaşabilir ve müşterilere daha hızlı, kolay ve kullanıcı dostu bir deneyim sunabilirler. Mobil bankacılık uygulamaları, internet bankacılığı, ATM'ler, çağrı merkezleri ve diğer dijital platformlar, bankaların müşterilerine 7/24 erişim sağlamasına yardımcı olur. Bu kanallar üzerinden yapılan işlemler, müşterilere zaman ve mekân bağımsızlığı sunar. Ayrıca, müşterilerin taleplerini daha hızlı ve etkili bir şekilde karşılamak için bankaların gerçek zamanlı veri analitiği ve kişiselleştirilmiş öneriler sunma yeteneklerini kullanması da mümkündür (Demirel, 2017: 23).



Şekil 2. Bankacılık alanında alternatif hizmet dağıtım kanalları (Javelin, 2013)

Alternatif dağıtım kanalları, bankaların işlem maliyetlerini azaltma potansiyeline sahiptir. Örneğin, şube işlemlerinin yerine çevrimiçi veya mobil kanallar aracılığıyla gerçekleştirilmesi, personel ve ofis maliyetlerinden tasarruf sağlayabilir. Ayrıca, bankaların müşteri taleplerini daha etkin bir şekilde yönetmelerini sağlayarak, işlem süreçlerindeki verimliliği artırabilirler. Alternatif dağıtım kanalları, bankaların çapraz satış fırsatlarını da artırır. Müşterilerin çevrimiçi veya mobil kanallar aracılığıyla gerçekleştirdiği bir işlem sırasında, bankalar ilgili ürün veya hizmetlerle ilgili önerilerde bulunabilir ve müşterilere ek fırsatlar sunabilir. Bu şekilde, müşteri sadakati artırılabilir ve gelirler çeşitlendirilebilir. Ayrıca, alternatif dağıtım kanalları müşterilere daha fazla erişim sağlar ve bankaların hizmetlerini daha geniş bir kitleye ulaştırmasına olanak tanır. Çevrimiçi ve mobil kanallar, müşterilerin istedikleri zaman ve yerde banka işlemlerini gerçekleştirmelerini sağlar. Bu da müşteri memnuniyetini artırır ve müşteri ilişkilerini güçlendirir (Coşkun, 2012: 33-34).

Alternatif hizmet dağıtım kanalları, temel olarak dört amaç için kullanılmaktadır. Bu amaçlar şunlardır: alışveriş yapma, eğlence ve perakende hizmetleri için ödeme yapma, fatura ödemeleri, sigorta ve vergi işlemleri, finansal hizmetlerin ödemeleri. Alternatif dağıtım kanalları, müşterilere hizmeti doğrudan sunarak, geleneksel yöntemlerle ulaşılamayan alanları kapsar ve ürün çeşitliliğini artırma gibi avantajlar sunar. Bu kanalların elektronik ortamda oluşturulması ve merkezi kayıt sistemlerindeki maliyetlerin düşüklüğü gibi özellikler vardır (Demirel, 2017: 22).

Küreselleşme, banka birleşmelerinin artması ve rekabetin yoğunlaşması, bankaları internete daha fazla yatırım yapmaya yönlendirmiştir. İnternet bankacılığı, bankaların mevcut ve potansiyel müşterilere istedikleri zaman hizmet sunmalarını sağlar, bankacılık faaliyetlerini kesintisiz bir şekilde yürütebilme imkanı sağlar ve pazarlama stratejilerinin önemli bir parçası haline gelmiştir (Demirel, 2017: 22).

İnternet Bankacılığı

1995 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde kullanılmaya başlanan internet bankacılığı, alternatif dağıtım kanalları arasında en etkin olanlardan biridir. 1998 yılında İsveç'te 549 bin kişinin internet bankacılığı kullandığı belirlenmiş ve bu durum, internet bankacılığının hızlı bir şekilde geliştiğini göstermektedir. İnternet bankacılığı, dünyanın her yerinden anında erişim sağlayarak kesintisiz ve hızlı bir hizmet sunmaktadır. Şubeye gitmeden hesap bilgilerine anında erişim, çeşitli bankacılık hizmetlerinin kolayca kullanılabilmesi gibi özellikler müşteri memnuniyetini artırmakta ve internet bankacılığını tercih edilebilir kılmaktadır. Ayrıca, şube bağlantılı işlemlerin düşük maliyetle gerçekleştirilmesi, bankalar için maliyet ve verimlilik açısından avantajlar sağlamaktadır (Coşkun, 2012: 42).

İnternet bankacılığı, finansal kurumlar ve bankaların müşterilere sunmuş olduğu modern bir hizmettir. Bu hizmet sayesinde müşteriler, bankacılık işlemlerini rahatlıkla gerçekleştirebilirler, banka şubesine gitmek zorunda kalmadan finansal işlemlerini halledebilirler. Özel kimlik bilgileri ve güvenli şifreler aracılığıyla internet bankacılığı hesaplarına erişim sağlanır. Bu sayede müşteriler, hesap bakiyelerini kontrol edebilir, para transferleri yapabilir, faturalarını ödeyebilir ve diğer bankacılık hizmetlerinden yararlanabilirler. İnternet bankacılığı, zaman ve mekandan bağımsız olarak bankacılık işlemlerini kolaylıkla gerçekleştirme imkanı sunmaktadır (Cleartex, 28.10.2021).

İnternet bankacılığı, bankaların fiziksel şubelerinde yapılan birçok işlemi internet üzerinden gerçekleştirme imkanı sunarak yaygınlaşmış ve gelişmiştir. Bu gelişmede etkili olan iki ana faktör vardır. İlk olarak, internet bankacılığı bankaların maliyet açısından müşterilerine avantajlar sunmasını sağlar. Bankalar, internet bankacılığı aracılığıyla banka

ürünlerini tanıtabilir ve hizmetlerini düşük maliyetlerle sunarak avantaj elde ederler. İkinci faktör ise zaman tasarrufudur (Demirel, 2017: 23).

Müşteriler, şubeye gitmek yerine internet bankacılığı ile istedikleri zaman ve yerden birçok işlemi kendileri gerçekleştirebilirler. Bu, çalışan ve şube sayısını azaltarak hem müşterilere hem de bankalara maliyet avantajı sağlar. Genel olarak, internet bankacılığı hem bankalar hem de müşteriler için zaman, maliyet ve mekân açısından tasarruf sağlayan bir yöntemdir (Demirel, 2017: 23).

İnternet bankacılığının sunduğu özellikler oldukça çeşitlidir ve müşterilere bir dizi avantaj sağlamaktadır (Demirel, 2017: 23).

Sürekli Erişim ve Hızlı İşlemler: İnternet bankacılığı, müşterilere 7/24 kesintisiz erişim imkanı sağlar ve işlemlerin hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlar.

Sıra Beklemeden İşlem Yapabilme: Şubeye gitmeden, sıra beklemeden bankacılık işlemleri yapılabilmektedir. Müşteriler istedikleri zaman, istedikleri yerden işlemlerini gerçekleştirebilirler.

Özgür Seçim ve Yetki: Müşteriler, kendi isteklerine göre bankacılık işlemlerini seçebilir, görüntüleyebilir ve işlem yapabilirler. Kişisel tercihlere göre hesaplarını yönetme yetkisine sahiptirler.

Detaylı Bilgi ve Hesap Özeti: İnternet bankacılığı, müşterilere ayrıntılı hesap özeti ve bilgilerin yanı sıra detaylı bilgi alımı imkanı sunar. Hesap hareketlerini, bakiyeleri ve diğer finansal detayları kolayca görüntüleyebilirler.

Geniş Ürün Yelpazesi: İnternet bankacılığı, müşterilere çeşitli bankacılık ürünlerini görme ve kullanma imkanı sağlar. Kredi, sigorta, yatırım gibi farklı hizmetleri kolaylıkla keşfedebilir ve faydalanabilirler.

Daha Az Maliyet ve Faiz Avantajları: İnternet bankacılığı, şubeye kıyasla daha düşük maliyetlerle işlem yapma imkanı sunar. Ayrıca, çeşitli faiz avantajlarından da yararlanma fırsatı sağlar.

Güvenli ve Gizli Bankacılık: İnternet bankacılığı, müşterilerin bilgilerini güvenli bir şekilde saklar ve banka personeli tarafından görülemeyecek şekilde gizlilik sağlar. Müşteriler, kendi hesaplarına sadece kendileri erişebilir.

İnternet bankacılığının dezavantajları ise aşağıdaki bölümde sıralanmıştır (Cleartax, 2021):

Kesintisiz İnternet Bağlantısı: İnternet bankacılığında yararlanabilmek için sürekli ve kesintisiz bir internet bağlantısı gerekmektedir. Sunucu hataları veya bağlantı sorunları durumunda bilgilere erişim sağlanamayabilir.

Veri Güvenliği: Kullanıcıların verilerinin güvenli bir şekilde saklanması için ileri düzeyde şifreleme yöntemleri kullanılması önemlidir. Ancak, işlem verilerinin güvenliği ihlal edilebilme riski de bulunmaktadır.

Dolandırıcılık Riski: Dolandırıcılık riskini en aza indirmek için güvenlik açısından düzenli olarak internet bankacılığı şifrelerinin değiştirilmesi gerekmektedir. Müşteriler, güçlü şifreler oluşturmalı ve kimlik avı gibi dolandırıcılık yöntemlerine karşı dikkatli olmalıdır.

ATM Bankacılığı

ATM'ler, bankalar tarafından müşterilere sunulan ve manyetik şerit ya da çip içeren kartlar aracılığıyla veya kart kullanmadan kullanıcılara bankacılık işlemlerini istedikleri zaman ve mekanda gerçekleştirme imkanı sağlayan cihazlardır. ATM'ler, teknik destek veya para yükleme gibi işlemler dışında banka personeline ihtiyaç duymadan sürekli ve standartlaştırılmış hizmet sunma özelliğiyle banka müşterilerine genel olarak coğrafi olarak yaygın olarak hizmet verebilmektedir (Buğdaycı, 2007:30).

ATM'lerin ilk kez 1967 yılında İngiltere'de Barclays Bank tarafından kullanıldığı bilinmektedir ve 1982 yılında Türkiye'ye giriş yapmıştır. Teknolojinin ilerlemesiyle birlikte ATM'lerin sunduğu hizmetler çeşitlenmeye başlamıştır (Yurttadur ve Süzen, 2016:97).

İlk dönemlerde müşterilerin sadece nakit para çekmelerine imkan veren ATM'ler, günümüzde para yatırma, para çekme, hisse senetleri, havale işlemleri, vergi ve fatura ödemeleri, kredi kartı bilgileri gibi birçok bankacılık hizmetini sağlamaktadır. ATM'ler aynı zamanda vezne işlemlerini azaltarak bankacılık hizmet maliyetlerinde büyük ölçüde düşüş sağlamıştır (Korkmaz ve Gövdeli, 2005:2).

ATM'ler, müşterilerin kimlik doğrulaması ve kart kullanımıyla birlikte çeşitli hizmetleri tek bir noktada bir araya getiren mekanizmalardır. Müşteriler, ATM'ye girdikten sonra para çekme, para yatırma, fon alımı, döviz alım-satımı, repo işlemleri, havale işlemleri, hazine bonosu ve benzeri menkul kıymetlerin alım ve satım işlemleri, hesap hareketlerini sorgulama, hesap bakiyesini öğrenme, kredi ve kredi kartı borcu ödeme gibi birçok bankacılık hizmetini gerçekleştirebilirler. ATM'ler, müşterilere bu hizmetleri kolaylıkla sunarken zamandan tasarruf sağlamakta ve banka şubelerinin yoğunluğunu azaltmaktadır (Demirel, 2017: 25).

2.4. Dijitalleşme Süreci ve Bankacılık

Son birkaç on yılda teknolojiye hızlı ilerlemeler dünya genelinde büyük bir etki yaratmıştır. İnsanların hayal edebileceği her şeyi etkileyen ve hayatları ile işletmeleri değiştiren sayısız teknoloji örneği vardır; bunlardan biri de bankacılık işlemleridir. Dijital teknolojinin bankacılık alanına müdahalesi, bankacılığı temelden etkileyen ve şu anda Dijital Bankacılık olarak adlandırılan bir paradigmaya yol açmıştır (Bakırtaş ve Ustaömer, 2019).

Genel anlamda, dijital bankacılık, bankacılık işlemlerini sorunsuz bir şekilde gerçekleştirmek için teknolojinin kullanılması anlamına gelir. Bu nedenle çevrimiçi bankacılık, elektronik bankacılık ve mobil bankacılık gibi yaygın olarak kullanılan terimleri içermektedir. Geleneksel bankacılığın aksine, dijital bankalar, dijital müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için uyarlanabilir dijital ürünler ve hizmetler geliştirmeyi hedefler.

Geleneksel çevrimiçi bankalar, erişimlerini, varlıklarını artırmak ve müşteri ihtiyaçlarına yanıt vermek için önceden tasarlanmış yazılım kullanırken, dijital bankalar IT uzmanlarını kullanarak müşterilerini anlamak ve kavramak, ürünlerini buna göre tasarlamak için çalışırlar. Anlaşılacağı gibi, teknolojinin entegrasyonu artık herhangi bir endüstri için vazgeçilmez hale gelmiştir ve geride kalmak ciddi sonuçlara yol açabilir. Özellikle müşterilerine bağımlı olan bir endüstri olduğunda, meydan okumayı benimsemek bir endüstrinin hedefi olmalıdır. Bu makalenin amacı, dijital teknolojinin Hint bankacılık alanındaki etkisini ve yönünü incelemektir. İlgili literatürün, makalelerin ve araştırma yazılarının kapsamlı bir şekilde incelenmesi, ikincil kaynaklar olan bloglar ve siteler gibi veri ve bilgilerin kullanılmasıyla gerçekleştirilmiştir (Gautam ve Khare, 2014).

2.4.1. Bankacılık Sektörünün Evrimi ve Dijital Dönüşümü

1990'larda dünya genelinde çeşitli finansal reformlarla gölgelenmiştir. Bunlar, küreselleşme ve liberalizasyonla birlikte birçok ülkenin iş ortamında, bankacılık da dahil olmak üzere, devrim niteliğinde değişikliklere yol açmıştır. Dünya genelinde birçok ülkede bankacılık sektöründe bilgisayarlaştırma ve mekanizasyon için planlar hazırlanmıştır. Bilgisayarlaştırma konusunda gerekli deneyim elde edildikten sonra, 1988 yılında diğer alanlara (fondö transferi, e-posta, BANKNET, SWIFT, ATM'ler, İnternet bankacılığı vb.) otomasyonun genişletilmesi için yeni hamleler yapılmıştır. Bankalar, faiz oranları hakkında bilgi sağlama, hesap bakiyelerini kontrol etme ve kredi uygunluğunu hesaplama gibi temel fonksiyonlarla internet bankacılığına başlamış ve sonunda çevrimiçi fatura ödeme, hesaplar arası fon transferi ve kurumsal müşteriler için nakit yönetimi hizmetleri gibi hizmetlerini genişletmiştir. Bunun ardından, e-ticaret işlemleri için banka hesaplarından doğrudan para çekme veya kredi kartları aracılığıyla ödeme kolaylaştırılmıştır. Akıllı telefonların ve internet bağlantılarının yaygın olarak kullanılması, şube dışı bankacılık kanallarına olan tercih ve bu sektördeki düzenlemelerin gelmesi, tüketici davranışında olumlu bir değişimi beraberinde getirmiş ve öncü dijital bankacılık döneminin yaklaştığını göstermektedir (Safeena vd., 2011).

Geleneksel bankalar, dijital dönüşümü gerçekleştirmek için belirli aşamaları takip etmiştir. Yeni rekabete yanıt olarak, mobil telefonlar gibi yeni finansal ürünler ve kanallar oluşturma yoluna gitmişlerdir. Bunun ardından, ödeme platformları gibi teknolojik

altyapıları daha esnek ve kullanıcı dostu hale getirmek için bir çaba sarf edilmiştir. Son olarak, dijital ortamda konumlarını belirlemek için, değişiklikler ve yatırımlar da dahil olmak üzere sürdürülebilir stratejiler benimsemişlerdir. Dünyada şu anda dijital konuda bilgili gençlerin sayısında bir artış görmektedir ve bu gençler, paralarını, finansal işlemlerini ve bankacılık işlemlerini sanal bir şekilde kolaylıkla yönetme becerisine sahiptir (Bakırtaş ve Ustaömer, 2019).

Dijital bankacılık, genellikle internet aracılığıyla bankacılık hizmetlerine erişimi içermesiyle sınırlı olmayan, teknoloji kullanılarak sunulan bir dizi bankacılık hizmetini kapsamaktadır (Beybur ve Çetinkaya, 2020). Bu nedenle, geniş bir kapsama sahip olan dijital bankacılık aşağıdakileri içerir:

İnternet Bankacılığı: İnternet, bankaların farklı düzeylerde hizmet sunmak için kullandığı güçlü bir ortamdır. Bu, bankaların çeşitli ürün ve hizmetlerine ilişkin temel bilgileri sağlamayı, müşterilerle hesap bakiyeleri veya kredi başvuruları hakkında iletişim kurmayı ve müşterilerin interneti kullanarak fatura ödeme, fon transferi gibi işlemleri gerçekleştirmesine olanak tanımaktadır (Safeena vd., 2011).

Mobil/Telefon bankacılığı: Telefon bankacılığı, müşterinin cep telefonu tuş takımlarını kullanarak bankaya basit talimatlar vermesine olanak tanır. Çek yatırma, fon transferi, fatura ödeme, hesap bakiyesini öğrenme, bir ATM'yi bulma veya hesap faaliyetleri hakkında bilgi alma gibi işlemleri yapmalarına olanak sağlar.

Otomatik Teller (ATM'ler): ATM'ler, müşterilere elektronik erişim sağlayan ilk bilinen makinelerdir. Bu makineler, müşterinin banka temsilcisi yardımı olmadan nakit çekme, hesap bakiyesini sorgulama gibi görevleri gerçekleştirmesini sağlar. Daha karmaşık makineler ayrıca müşterilere hesap cüzdanı bastırma, nakit yatırma ve krediye erişme imkanı da sağlar.

Plastik Kartlar: Banka tarafından müşterisine verilen plastik kart, Kredi kartı, Banka kartı veya Akıllı kart şeklinde olabilir. Bu kartlar, satış noktalarında ödeme yapma sürecini basitleştirir, belirli bir süre için kolay kredi erişimi sağlar veya sırasıyla çeşitli türde önceden tanımlanmış finansal işlemleri gerçekleştirebilir.

Elektronik Temizleme Hizmeti (ECS): Tekrarlayan ve periyodik ödemeler, temel olarak ECS aracılığıyla elektronik olarak gerçekleştirilir. Kurumlar tarafından temettü, faiz, maaş, emeklilik vb. dağıtımına yönelik toplu ödeme veya telefon/elektrik/su faturası, harç vb. tahsilat için toplu olarak tutarların ödenmesinde kullanılır.

Elektronik fon transferi: Elektronik fon transferi sistemleri, banka personeli olmadan bir finansal kuruluş içinde veya birçok kuruluş arasında fon transferini amaçlayan sistemlerdir. Bu tür bir işlem, bilgisayar ağı üzerinden gerçekleşir.

PC/Ev bankacılığı: PC'ler, kullanıcıların telefon ağına bir dial-up modem bağlantısıyla bir bilgisayar aracılığıyla bankalarıyla etkileşimde bulunmalarını sağlar. Bununla birlikte, karmaşık kurulum prosedürleri ve bakım maliyetleri gerektirir.

Dijital bankacılık, bankalar için geleceğin bankacılık modeli olarak görülmektedir. Teknolojinin hızla ilerlemesi ve müşteri davranışlarının değişmesiyle birlikte, bankalar dijital dönüşümü başarıyla gerçekleştirmek ve rekabetçi kalabilmek için dijital bankacılığı benimsemek zorundadır. Bu, müşterilere daha iyi hizmet sunma, operasyonel verimliliği artırma ve yeni iş fırsatları yaratma potansiyeli sunmaktadır.

2.4.2. Bankaların Perspektifinden Yeni Nesil Bankacılık

Teknoloji, bankaların müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlayabilen yeni modeller ve platformlar oluşturma fırsatı sunar. Bankalar, artık müşterilerin karmaşıklığı ve çeşitliliği kadar, ihtiyaçlarına özel olarak uyarlanmış hizmetler talep ettiğinin farkındadır. Dahası, bu ihtiyaçlar karşılanmazsa bankalarını değiştirmekten çekinmezler. Bu durum, bankaların müşterilere karşı daha duyarlı, bilinçli ve ilgili olmalarını gerektirir; bunu sadece iletişimlerini artırarak değil, doğru hizmeti doğru zamanda ve yerde sunarak sağlamaları gerekmektedir (Bakırtaş ve Ustaömer, 2019).

Teknoloji, bankalara müşterilerinin tercihlerini, ihtiyaçlarını ve davranışlarını anlamaları için önemli veri analitiği araçları sunar. Bankalar, bu verileri kullanarak müşterilere özel hizmetler sunabilir, finansal ihtiyaçlarına uygun çözümler geliştirebilir ve kişiselleştirilmiş deneyimler sağlayabilir. Mobil bankacılık uygulamaları, internet

bankacılığı ve diğer dijital kanallar, bankaların müşterilere daha geniş bir erişim sağlamasını ve hızlı, kullanıcı dostu bir deneyim sunmasını sağlar. Bu kanallar aracılığıyla müşteriler, herhangi bir zamanda ve yerde banka işlemlerini gerçekleştirebilir, hesaplarını yönetebilir ve finansal bilgilere erişebilirler. Yapay zeka (AI) ve otomasyon teknolojileri, bankalara daha etkili ve verimli hizmetler sunma imkanı sağlar. AI destekli chatbotlar ve sanal asistanlar, müşterilere hızlı ve doğru yanıtlar sunarak sorunları çözebilir ve müşteri deneyimini geliştirebilir. Otomatik işlemler, bankaların iş süreçlerini hızlandırırken insan hatalarını azaltır. Bankalar, müşterilerin farklı kanallar arasında geçiş yaparken sorunsuz bir deneyim yaşamalarını sağlamak için çeşitli kanalları entegre etmelidir. Örneğin, bir müşteri telefonla başladığı bir işlemi, mobil uygulama üzerinden devam ettirebilmeli veya internet bankacılığına geçiş yapabilmelidir (Gautam ve Khare, 2014).

Bankalar, müşteri bilgilerinin güvenliği ve mahremiyeti konusunda büyük bir sorumluluk taşırlar. Yeni nesil bankacılıkta, bankaların müşteri verilerini korumak için güçlü güvenlik önlemleri ve sıkı veri koruma politikaları uygulamaları gerekmektedir. Müşterilerin verilerini güvende hissetmeleri, bankalara olan güvenlerini artırır ve uzun vadeli ilişkilerin sürdürülmesini sağlar (Bakırtaş ve Ustaömer, 2019).

Chen ve Lam'a göre (2014) bankalar, kendilerini dijital ortamda konumlandırmak için üç strateji kullanmaktadır. Bunlar; (i) Şube odaklı, ürün odaklı modeldir ve geleneksel modeline odaklanırken, düşük düzeyde hizmetleri doğrudan kanallar aracılığıyla müşterilere sunmayı sağlar. (ii) Çok kanallı müşteri odaklı model ise hem fiziksel şube kanalını hem de doğrudan kanalı kullanır; bu, bankalar arasında en popüler olanıdır. (iii) Kendi kendine yönlendirilen dijital odaklı model, satış için yenilikçi doğrudan kanallara dayanır ve müşteri kazanımı için hafif bir fiziksel varlığı tamamlayıcı olarak kullanır; bu model, önde gelen dijital bankalar tarafından benimsenen modeldir. Hangi teknolojik modelin müşterilerini memnun etmek için benimseneceği bankaların kararına bağlıdır.

Hizmetleri dijital yollarla sunmak, bankaların çıkarıdır. Operasyonel maliyetleri azaltırken, geri ofis işlemlerini azaltır, hataları en aza indirir ve işlemler için gereken personel sayısını azaltır. Bir bankanın şube ağını küçültmesine ve hizmetleri yenilikçi ve çekici bir şekilde sunmasına olanak tanır. Bu, hizmet kalitesini, teslimatı ve verimliliği artırır ve dijital teknolojileri kullanan bankalar için rekabet avantajı kaynağı olabilir. Coğrafi

sınırlamaları kaldırarak, küçük bankaların faaliyetlerini genişletmelerine olanak sağlar. Bununla birlikte, dijital teknoloji, bankalara veri toplama, yönetimi ve finansal mühendislik hızını artırma konusunda yardımcı olmuş ve bu sayede alacaklıların potansiyel borçlu olan bireylerin kredi değerliliğini değerlendirme yeteneğini iyileştirmiştir. Çeşitli çalışmalar, teknoloji kullanımının artmasıyla bankacılık sektörünün performansının gün geçtikçe arttığını göstermektedir (Gautam ve Khare, 2014).

2.4.3. Dijitalleşmeye Yönelik Engeller

Küreselleşme, liberalizasyon ve düzenlemeler gibi bankanın dış çevresinde sürekli olarak meydana gelen değişiklikler, sektörde rekabetin çoğalmasına yol açmıştır. Artık sadece maliyetlere odaklanmak yeterli değildir, müşterilerle etkileşimde bulunmak ve onları elde tutmak gerekmektedir. Mia vd. (2007), bankalar için dijital sektörün ne kadar kazançlı olduğunu ölçmek için Porter'ın Beş Güç Modelini uygulamıştır. Bu model, dünya genelinde birçok ülke bankacılık sektörü için de geçerlidir. Bir bankacılık endüstrisinde yazılım sağlayıcıları gibi tedarikçilerin varlığı, onların pazarlık gücünü artırır. Aynı zamanda, müşterilerin, yani alıcıların pazarlık gücü, müşteri tutumlarında sık sık değişiklikler, geçiş maliyetlerinin düşürülmesi ve bankacılık dışı şirketlerden gelen rekabet nedeniyle artmaktadır. Son olarak, bankacılığa alternatif olarak bankacılık dışı, finansal ve mikro kredi sektöründen gelen rekabet tehdidi artmaktadır. Hizmetler açısından bankacılık ve bankacılık dışı arasındaki sınırlar giderek incelmektedir.

2.4.4. Müşteri Perspektifinden Yeni Nesil Bankacılık

Banka müşterileri artık bilgisiz değil, çıkarlarını korumayı biliyorlar. Hizmetlerle ilgili herhangi bir memnuniyetsizlik durumunda kolaylıkla bankalar arasında geçiş yapmaktadırlar. Rao ve Budde (2015) tarafından yapılan bir çalışmaya göre, Hint müşterilerinin %67'si bankalarıyla birden fazla kanal aracılığıyla etkileşimde bulunmayı tercih etmektedir. Bununla birlikte, bu kanallar birbirinin yerini almaz, bunun yerine bankanın müşterileriyle etkileşimde bulunabileceği yolları genişletir. Srivastava (2007) tarafından yapılan başka bir çalışma, gelir, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi demografik faktörlerin müşterilerin dijital bankacılığı tercih etme isteği üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, müşterilerin online ve elektronik bankacılık

hizmetlerini kullanmalarını engelleyen faktörlerin etkisini sınırlamak için müşterilerin farkındalığını, teknolojik okuryazarlığını ve becerilerini artırmak gerektiği önerilmiştir.

Ayrıca, dijital bankacılık müşterilerinin sadece çevrimiçi varlık sahibi olması beklenen bir durum değildir. Müşterilerin istedikleri şunlardan oluşmaktadır: (i) üstün değer ve kaliteli temel hizmetler, (ii) güçlü bir marka itibarı, (iii) sunulan finansal ürünlerin çeşitliliği, rekabetçiliği ve çeşidi ve (iv) müşteri hizmetlerine, ihtiyaçlara, şikayetlere ve olumlu deneyime yüksek bir bağlılık.

Teknoloji tabanlı bankacılığın en büyük avantajı, bankacılık hizmetlerinin 'her zaman, her yerde erişilebilir olmasıdır. Bu, müşterilere sadece kolaylık sağlamakla kalmaz, aynı zamanda zaman ve çaba maliyetini önemli ölçüde azaltır. Sonuç olarak, hizmetlerden yararlanma maliyeti düşer ve sürekli bilgi erişimi sağlanır. Bankacılık hizmetlerinin otomasyonu, işlemlerin kaydedilmesini kolaylaştırır ve kolayca izlenebilen bir finansal iz bırakır. Şirketler ve firmalar için daha iyi fon yönetimini destekler ve hareket halindeyken çeşitli hizmetlere erişim sağlar, böylelikle verimliliği artırır. Uyarılar, bildirimler, bütçeleme gibi birçok yeni hizmet de dijital bankacılığın yan ürünüdür. Zaman kısıtlamalarının, coğrafi sınırlamaların ve maliyet sınırlamalarının kaldırılması nedeniyle, dijital bankalar genellikle şube tabanlı bankalara göre avantajlıdır (Mia vd., 2007).

Dijital bankacılığa yönelik bir geçiş, şube tabanlı bankacılığın bir düşüşü anlamına gelmez. Şube ağları, müşterileri rahatsız eden çeşitli endişeler giderilene kadar önemli olmaya devam edecektir. En büyük sorun, interneti kullanarak gerçekleştirilen işlemlerin güvenliğidir. Kimlik hırsızlığı, özel bilgilerin kaybı ve hassas verilerin kötüye kullanılması gibi durumlar önemli sorunlar oluşturur ve özellikle riskten çekinen müşteriler arasında teknoloji kullanımını engeller. Elektronik araçların kullanılması, müşterilerin bankacılarla kişisel bir bağlantı kurma ve karmaşık ürünler ve hizmetlerle ilgili tavsiye talep etme yeteneğini ortadan kaldırır. Aynı zamanda, bazıları çevrimiçi ürünlerin kendilerinin o kadar karmaşık olduğunu düşünüyor ki, kullanımını açıklamak için birine ihtiyaç duyulur ve bu da manuel bankacılığı daha uygun ve esnek hale getirir. Bu hizmetlere erişim bazen zor olabilir, örneğin belirli bir bölgede ATM bulunmaması veya internet bağlantısı olmaması gibi durumlar, ve bazı müşteriler için işlemler için alınan ücretler makul olmayan şekilde algılanmaktadır (Kazancı, 2013).

2.4.5. Uygulamadaki Zorluklar

Özellikle gelişmekte olan ülkeler, ülkedeki dijital bankacılığın büyümesini engelleyen bazı özel engellerle karşı karşıyadır. Bunlar arasında şunlar bulunmaktadır:

Bir ülkenin teknolojiyi benimsemesi ve büyümesi için yeterli altyapıya ihtiyacı vardır. Ancak bazı ülkelerdeki altyapı henüz gelişim aşamasındadır. İnternet bağlantısı birçok bölgeye henüz ulaşmamış durumdadır.

İnternet, açık bir iletişim kaynağı olduğu için ağ üzerinde transfer edilen verilerin gizliliği ve güvenliği hırsızlığa, izinsiz erişime ve kötüye kullanıma açıktır. Siber suçlar ve hackleme dünyada büyük bir gerçeklik haline gelmiştir ve en güvenilir firmalar bile bundan etkilenmektedir. Bu durum, bankaların dijital faaliyetlerine olan güvenin azalmasına neden olmuştur (Kazancı, 2013).

Bankacılık sektörü, sermaye yeterlilik gereksinimleri, provizyon ve varlık tanıma normları, yatırımlar, iflas normları açısından sıkı bir şekilde düzenlenmektedir, ancak bu yönergelerin dijital bankalara uygulanması zordur. RBI, belirli faaliyetler için çerçeveler oluşturma konusunda adımlar atmaktadır (örneğin, eşten eşe kredi platformlarına NBFC statüsü verme), ancak bu düzenleyici normlar henüz açık bir şekilde tanımlanmamış ve zamanında uygulanmamıştır. Ayrıca, KYC gereksinimleri gibi belirli düzenlemeler, bankacı ve müşteri arasında kişisel temas ve yüz yüze görüşmeleri gerektirir, bu da saf dijital bir banka için mümkün olmayabilir.

Bankacılık sektöründeki teknolojik yenilikler, yeni tür ürün/hizmetler ve bunları sunmanın yeni yollarını ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte, bu tür ürünler/hizmetler için çeşitli ek hukuki tanımlamalar, örneğin elektronik imza anlamı ve izinler gerekmektedir. Aynı zamanda, mevcut hukuki tanımlamalar ve izinler de yeniden düşünülmelidir.

Hükümetler ve özel sektör, gerçek dijitalleşme hayalini gerçekleştirmek için bir araya gelerek bu boşlukları doldurmalıdır. Güvenlik önlemleri, farkındalık kampanyaları, dijital okuryazarlık, altyapı y atrasyonu gibi sürekli çabalar, teknolojik gelişmelerin tam potansiyelinden yararlanmak için kullanılmalıdır (Kazancı, 2013).

Dijital bankacılığın başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için bazı zorlukların üstesinden gelmek büyük önem taşır. Bunlar arasında altyapının güçlendirilmesi, güvenlik önlemlerinin artırılması, yasal düzenlemelerin revize edilmesi ve müşterilerin dijital becerilerinin geliştirilmesi yer alır.

Altyapının güçlendirilmesi, bankaların güvenilir ve hızlı bir şekilde dijital hizmetler sunabilmesini sağlar. Yüksek hızlı internet bağlantıları, güncel teknolojilerin kullanımı ve veri depolama kapasitesinin artırılması gibi önlemler, dijital bankacılığın sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlar.

Güvenlik önlemlerinin artırılması da kritik bir husustur. Bankaların siber saldırılara karşı güçlü bir şekilde korunması, müşteri verilerinin gizliliğini ve güvenliğini sağlaması gerekmektedir. Güvenlik yazılımlarının güncel tutulması, çok faktörlü kimlik doğrulama yöntemlerinin kullanılması gibi adımlar alınmalıdır.

Yasal düzenlemelerin revize edilmesi, dijital bankacılığı teşvik etmek ve yenilikleri desteklemek için önemlidir. Hükümetlerin, uygun düzenlemelerle inovasyonu teşvik etmesi ve finansal teknolojilerin (fintech) gelişimine destek olması gerekmektedir.

Müşterilerin dijital becerilerinin geliştirilmesi, dijital bankacılığın benimsenmesini kolaylaştırır. Eğitim programları, kullanıcı dostu arayüzler ve müşterilere sağlanan destek hizmetleri, müşterilerin dijital kanalları rahatlıkla kullanabilmelerini sağlar.

Son olarak, hükümet ve özel sektör arasında işbirliği ve ortak projeler yoluyla dijital bankacılığın benimsenmesi teşvik edilmelidir. İşbirliği, altyapı geliştirmesinden yasal düzenlemelere kadar birçok alanda destek sağlayabilir ve dijital bankacılığın yaygınlaşmasını hızlandırabilir. Tüm bu çalışmalar, dijital bankacılığın başarılı bir şekilde uygulanabilmesini sağlayacak ve bankaların müşterilere daha iyi bir hizmet sunmasını mümkün kılacaktır.

2.5. İlgili Araştırmalar

Çağrı merkezlerinin bankacılık sektöründeki önemi, özellikle COVID-19 salgını sırasında, kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Bu çalışmalar, müşteri memnuniyeti, çalışanların refahı ve dijital dönüşüm gibi çeşitli yönlerle ilişkin içgörüler sunmaktadır.

Çağrı Merkezleri ve Müşteri Bağlılığı: Özellikle bankacılık çağrı merkezlerinde müşteri hizmetleri paradigmalarının evrimi, müşteri erişim merkezlerinin tarihsel ilerlemesini ve gelecekteki beklentilerini vurgulayan Anton (2000) tarafından tartışılmıştır. Benzer şekilde, Aksin, Armony ve Mehrotra (2007) modern çağrı merkezlerinde operasyon yönetimi üzerine çok disiplinli bir bakış açısı sunmuştur

COVID-19'un Çağrı Merkezi Operasyonları Üzerindeki Etkisi: Pandeminin çağrı merkezlerindeki çalışma ortamı ve uygulamaları üzerindeki etkisi, pandemi sırasında uzaktan çalışma uygulamalarını ve iş motivasyonunu etkileyen faktörleri araştıran Akbaş Tuna ve Türkmendağ (2020) gibi çalışmaların odak noktası olmuştur. Aynı şekilde Babadağ ve Başar (2022) da pandemi döneminde çağrı merkezi çalışanlarının tükenmişliğini incelemiştir.

Bankacılık ve Çağrı Merkezlerinde Dijitalleşme: Bankacılık sektöründeki dijitalleşme ve bunun çağrı merkezleri üzerindeki etkileri çalışma konusu olmuştur. Örneğin, Bakırtaş ve Ustaömer (2019) Türkiye'nin bankacılık sektöründeki dijitalleşme olgusunu araştırmıştır. Benzer şekilde, Beybur ve Çetinkaya (2020) COVID-19 salgınının Türkiye'de dijital bankacılık ürün ve hizmetlerinin kullanımı üzerindeki etkisini analiz etmiştir.

Çalışan Perspektifi ve Çağrı Merkezi Verimliliği: Çağrı merkezi çalışanlarının bakış açısı ve bu merkezlerin verimliliği de araştırma konusu olmuştur. Örneğin Dean (2007), çağrı merkezi çalışanlarının müşteri yöneliminin müşterilerin duygusal bağlılığı ve sadakati üzerindeki etkisine odaklanmıştır. Gümüş (2002), çalışanların rolleri ve işlevleri de dahil olmak üzere çeşitli yönleri tartışarak çağrı merkezlerinin gelişen sektörünü incelemiştir.

Çağrı Merkezi Yönetiminde Zorluklar ve Stratejiler: Çağrı merkezlerinin yönetimindeki zorlukları ele alan Bowen ve Lawler (1992), çağrı merkezlerindeki de dahil olmak üzere hizmet çalışanlarının güçlendirilmesini tartışmıştır. Hartline ve Ferrell (1996) müşteri ile temas kuran hizmet çalışanlarının yönetimini incelemiş ve ampirik araştırmalara ışık tutmuştur.

Çağrı Merkezlerinde Teknolojik Gelişmeler: Teknolojinin çağrı merkezlerine entegrasyonu önemli bir araştırma alanı olmuştur. Chen ve Lam (2014) Asya'nın dijital bankacılık patlamasına hazırlık sürecini tartışmış, teknolojik gelişmeleri ve bunların bankacılık çağrı merkezleri üzerindeki etkilerini vurgulamıştır. Benzer bir bağlamda, McKinsey Company (2018) dijital çağda çalışan bağlılığı yoluyla çağrı merkezi performansını artırmanın önemini vurgulamıştır.

Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi: Bitner (1990) ve Boshoff (1999) gibi çalışmalar, çağrı merkezlerindeki hizmet karşılaşmalarını değerlendirmeyi ve işleme özgü hizmet geri kazanımından duyulan memnuniyeti ölçmek için araçlar geliştirmeyi ele almıştır. Bu araştırma hattı, çağrı merkezlerinin müşteri deneyimini ve memnuniyetini nasıl geliştirebileceğini anlamak açısından kritik öneme sahiptir.

Çağrı Merkezlerinin Finansal İstikrar ve Kalkınmadaki Rolü: Çağrı merkezlerinin finansal istikrar ve kalkınma üzerindeki etkisi de araştırılmıştır. Mihçı (1999) ve Uslu (2005) finansal kalkınma ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi tartışmış ve etkin çağrı merkezi operasyonlarının finansal hizmetleri desteklemedeki rolünün altını çizmiştir.

Çalışanların Refahı ve Performans: Çağrı merkezlerinde çalışanların refahı, özellikle stresli pandemi döneminde, çeşitli çalışmaların odak noktası olmuştur. Güzel ve Aydın (2021), COVID-19 döneminde banka çalışanları arasında uzaktan çalışma sistemlerinde iş performansını etkileyen faktörleri incelemiştir. Bu araştırma, çağrı merkezi operasyonlarının insani yönünü anlamak açısından çok önemlidir.

Pandemi Sonrası Çağrı Merkezlerinin Geleceği: Son olarak, COVID-19 sonrası çağrı merkezlerinin geleceği çok ilgi çeken bir konu olmuştur. Taussig (2020) gibi çalışmalar, pandeminin çağrı merkezi operasyonları üzerindeki uzun vadeli etkilerini

tartışmış ve neden olduğu değişikliklerin bankacılık çağrı merkezlerinin işleyişi üzerinde kalıcı etkileri olabileceğini öne sürmüştür.

Yeni Tüketici Davranışlarına Uyum Sağlama: Tüketici davranışlarının değişen doğası, özellikle pandemi sırasında önemli bir odak noktası olmuştur. Kayabaşı (2020), COVID-19'un piyasalar ve tüketici davranışları üzerindeki etkisini araştırmış ve bu değişikliklerin bankacılık çağrı merkezlerinin operasyonlarını ve stratejilerini nasıl etkilediğine ışık tutmuştur.

Uzaktan Çalışmanın Çağrı Merkezleri Üzerindeki Etkisi: Uzaktan çalışmaya geçiş, pandemi sırasında çağrı merkezi operasyonlarının kritik bir yönü olmuştur. Naktiyok ve İşcan (2003), çalışanların evden çalışmaya yönelik tutumlarını tartışmış ve bankacılık sektöründeki çağrı merkezi çalışanları için uzaktan çalışmanın zorlukları ve faydaları hakkında içgörü sağlamıştır.

COVID-19 Sonrası Dijital Bankacılık Trendleri: Pandemi, dijital bankacılık trendlerini hızlandırarak çağrı merkezi operasyonlarını önemli ölçüde etkiledi. Girgin, Acar ve Seyfi (2008), artan dijital bankacılık hizmetleri bağlamında giderek daha önemli hale gelen mevduat sigortasının rolünü ve bankacılıktaki korumasını tartışmıştır.

Çağrı Merkezi Stratejileri ve Müşteri Güveni: Çağrı merkezleri aracılığıyla müşteri güveninin oluşturulması ve sürdürülmesi, son zamanlarda yapılan araştırmalarda kritik bir tema olmuştur. Doney ve Cannon (1997) alıcı-satıcı ilişkilerinde güvenin doğasını incelemiştir ki bu, müşteri güveninin son derece önemli olduğu bankacılık çağrı merkezleri bağlamında son derece geçerlidir.

Bankacılık Çağrı Merkezlerinin Geleceği: Geleceğe bakıldığında, bankacılık çağrı merkezlerinin geleceği teknolojik gelişmeleri kucaklamayı ve değişen müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlamayı içermektedir. Russell (2008), çağrı merkezleri üzerine on yıllık bir araştırmanın kapsamlı bir incelemesini sunarak, bankacılık çağrı merkezlerinin karşılaşılabileceği gelecekteki eğilimlere ve zorluklara bir bakış açısı getirmiştir.

Teknoloji Aracılığıyla Müşteri Deneyiminin Geliştirilmesi: Bankacılık çağrı merkezlerinde müşteri deneyiminin geliştirilmesinde teknolojinin rolü giderek daha fazla kabul görmektedir. Yueh, Lee ve Barnes (2010) liderlik tarzlarının bilgiye dayalı müşteri ilişkileri yönetimi uygulaması üzerindeki etkilerini araştırmış ve çağrı merkezlerinde müşteri ilişkilerinin yönetilmesinde teknolojinin artan önemine işaret etmiştir.

Çağrı Merkezlerinde Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk: Çağrı merkezi operasyonlarında sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk konuları da araştırılmıştır. Bozgeyik (2005) müşteri ilişkileri yönetimini bir rekabet avantajı olarak ele almış ve çağrı merkezlerinde sürdürülebilir ve etik uygulamalara duyulan ihtiyacı vurgulamıştır; bu da özellikle bankacılık sektörünün kurumsal sosyal sorumluluğa giderek daha fazla odaklanması bağlamında önemlidir.

Ortaya Çıkan Zorluklar ve Fırsatlar: Bankacılık sektörünün çağrı merkezleri, özellikle dijital çağda ortaya çıkan zorluklar ve fırsatlarla karşı karşıyadır. Gökmen (2013), çağrı merkezleri de dahil olmak üzere alternatif dağıtım kanallarında müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi üzerine karşılaştırmalı bir çalışma yapmış ve bankaların çağrı merkezi stratejilerini değişen müşteri tercihleri doğrultusunda uyarlama ihtiyacının devam ettiğini vurgulamıştır.

Operasyonel Verimlilik ve Maliyet Yönetimi: Çağrı merkezlerinde operasyonel verimlilik ve maliyet yönetimi kritik endişe alanları olmuştur. Piercy ve Rich (2009), çağrı merkezleri de dahil olmak üzere hizmet ortamlarında yalın dönüşümü incelemiş ve hizmet kalitesini korurken verimliliği artırmanın ve maliyetleri düşürmenin yollarını önermiştir.

İşgücü Yönetimi ve Eğitim: Çağrı merkezlerinde işgücü yönetimi ve eğitimin önemi çeşitli çalışmalarla vurgulanmıştır. Downing (2011) iletişim yetkinliğini çağrı merkezi temsilcilerinin satış etkinliği ile ilişkilendirerek çalışanların becerilerini ve performansını artırmak için etkili eğitim programlarına duyulan ihtiyacı vurgulamıştır.

Özünde, COVID-19 salgını sırasında ve sonrasında bankacılık çağrı merkezleri üzerine yapılan araştırmalar, bu kritik operasyonların yönetilmesi için çok yönlü bir yaklaşım önermektedir. Teknolojik entegrasyon, sürdürülebilir uygulamalar, operasyonel

verimlilik ve işgücü eğitime yapılan vurgu, bu çalışmalardan ortaya çıkan temel temalardır. Bankacılık sektörü gelişmeye devam ettikçe, bu içgörüler daha dayanıklı, verimli ve müşteri odaklı çağrı merkezlerinin geliştirilmesine rehberlik etmede çok önemli olacaktır.

Bankacılık Çağrı Merkezlerinde İnovasyon: İnovasyon, bankacılık çağrı merkezlerinin gelişiminde kilit bir tema olmuştur. Mengir (2019), Türk bankacılık sektöründeki yenilikçi çağrı merkezi uygulamalarına odaklanmış ve hizmet sunumunu ve müşteri memnuniyetini artırmak için stratejik öneriler sunmuştur.

Düzenleyici Değişikliklerin Çağrı Merkezleri Üzerindeki Etkisi: Bankacılık sektöründeki düzenleyici değişikliklerin de çağrı merkezi operasyonları üzerinde önemli etkileri vardır. BBDDK (2021) tarafından yapılan çalışmalar gibi çalışmalar, özellikle müşteri gizliliği ve veri güvenliği gibi alanlarda düzenlemelerin çağrı merkezi uygulamalarını nasıl şekillendirdiğine dair kritik bilgiler sunmaktadır.

Çağrı Merkezi Operasyonlarında Kültürler Arası Hususlar: Kültürler arası faktörlerin çağrı merkezi operasyonlarındaki, özellikle de çok uluslu bankacılık ortamlarındaki rolü araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Kaya ve Zaim (2015), bir katılım bankasının çağrı merkezinde İslami değerlerin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini incelemiş ve müşteri hizmetlerinde kültürel duyarlılığın önemini vurgulamıştır.

Stratejik Bir Varlık Olarak Çağrı Merkezi: Bankacılık sektöründe çağrı merkezlerinin stratejik önemi giderek daha fazla kabul görmektedir. Tuna (2021), COVID-19 salgınının bankacılık sektöründeki istihdam üzerindeki etkilerini tartışmış ve çağrı merkezlerinin bankacılık hizmet sunum modelinde kritik bir bileşen olarak rolünün altını çizmiştir.

Teknolojik Zorluklar ve Siber Güvenlik: Teknolojiye olan bağımlılığın artmasıyla birlikte siber güvenlik, bankacılık çağrı merkezleri için önemli bir endişe kaynağı haline gelmiştir. Kazancı (2013) mobil bankacılıktaki güvenlik sorunlarını analiz ederek, müşteri verilerini korumak ve güveni sağlamak için çağrı merkezlerinde sağlam siber güvenlik önlemlerine ihtiyaç duyulduğuna işaret etmiştir.

Çağrı Merkezlerinde Müşteri Veri Analitiği: Hizmet sunumunu ve müşteri ilişkileri yönetimini geliştirmek için çağrı merkezlerinde müşteri veri analitiğinin kullanımı giderek artan bir odak alanı haline gelmiştir. Yim, Anderson ve Swaminathan (2005) müşteri ilişkileri yönetiminin boyutlarını ve müşteri sonuçları üzerindeki etkilerini araştırmış ve veri analitiğinin müşteri ihtiyaçlarını anlama ve karşılamadaki rolünü vurgulamıştır.

Çağrı Merkezlerinde Müşteri Yolculuğunun İyileştirilmesi: Çağrı merkezlerinde müşteri yolculuğunu anlamak ve geliştirmek önemli bir odak noktası olmuştur. Bowen ve Lawler (1992) çalışmalarında, müşteri deneyimini doğrudan etkileyen hizmet çalışanlarının güçlendirilmesini tartışmıştır. Bu, özellikle müşteri etkileşiminin hizmetin önemli bir bileşeni olduğu bankacılık çağrı merkezleri için geçerlidir.

Örgüt Kültürünün Çağrı Merkezi Performansı Üzerindeki Etkisi: Örgüt kültürünün çağrı merkezi performansı üzerindeki etkisi çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Wilson (1995), müşteri hizmetleri ve memnuniyetini şekillendirmede örgüt kültürünün rolünü vurgulayarak alıcı-satıcı ilişkilerinin bütünsel bir modelini sunmuştur.

Gelişen Teknolojiler ve Uygulamaları: Çağrı merkezlerinde yapay zeka ve makine öğrenimi gibi yeni teknolojilerin ortaya çıkması, bankacılıkta müşteri hizmetleri manzarasını değiştirmeye başlamıştır. Nguyen, Joseph ve Michael (2007) başarılı CRM uygulaması için stratejileri tartışmış ve gelişen teknolojilerin müşteri ilişkilerini geliştirmedeki rolünü vurgulamıştır.

Uzaktan Çalışma Modelleri ve Çalışan Verimliliği: Pandemi sırasında çağrı merkezlerinde uzaktan çalışma modellerine geçiş, yeni zorluklar ve fırsatlar getirmiştir. Tutar (2002) sanal ofislerdeki koordinasyon ve iletişimi inceleyerek uzaktan çalışmanın çağrı merkezlerinde çalışan verimliliğini ve hizmet kalitesini nasıl etkileyebileceğine dair içgörüler sağlamıştır.

Çağrı Merkezi Operasyonlarında Sürdürülebilir Uygulamalar: Çağrı merkezi operasyonlarında sürdürülebilir uygulamalara duyulan ihtiyaç giderek artan bir endişe kaynağı olmuştur. Gümüş (2002) çalışmasında, çağrı merkezi sektöründe sürdürülebilir

kalkınmanın önemini vurgulamış ve ekonomik hedefleri sosyal ve çevresel sorumluluklarla dengelemenin yollarını önermiştir.

Müşteri İçgörülerini için Çağrı Merkezi Analitiği: Daha derin müşteri içgörülerini elde etmek için çağrı merkezlerinde analitik kullanımı çeşitli çalışmalar tarafından vurgulanmıştır. Schneider, White ve Paul (1998) hizmet iklimini müşteri algılarıyla ilişkilendirerek analitiğin müşteri deneyimini anlamaya ve iyileştirmeye nasıl yardımcı olabileceğini göstermiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA KAPSAMI

3.1. Çağrı Merkezi

Telefon, müşterilerle yakın ilişkiler kurmanın ve sürdürmenin en etkili kanallarından biridir (Peppers vd., 1999). Teknolojik gelişmeler sayesinde müşteri iletişimi daha bireysel hale gelmiştir (McCartanQuinn vd., 2004). Çağrı merkezi, işbirliği içinde çalışarak firmalar ve müşterileri arasındaki diyalogu geliştirmek ve stratejik bir müşteri-pazarlama merkezi haline gelmek için CRM'in önemli bir parçasıdır (So, 2007).

Müşteri sadakatinin kritik bir unsuru olan ve CRM faaliyetlerinde faydalı olan çağrı merkezi bu çalışmanın ana konusudur. Benzer bir şekilde Jack ve arkadaşları da çağrı merkezi temsilcilerinin empati, yardımseverlik, nezaket, telefon görgü kuralları ve güvencelerinin çağrı merkezlerinin etkinliğinde önemli bir rolü olduğunu belirtmektedir.

Büyük teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkan çağrı merkezi, çağrıların tek bir merkeze yönlendirildiği ve çok sayıda çalışanın görev yaptığı bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Çağrı merkezi, firmalara müşteriler, perakendeciler ve bayiler gibi ulaşmak istedikleri gruplarla telefon, internet (e-posta, online chat), faks ve posta yoluyla ilişki kurma fırsatı verir (Ferreira ve Saldiva, 2002; Işığışok, 2002). Tüm çağrı merkezlerinin sahip olması gereken üç özellik vardır (Downey, 2002; Dean, 2004):

- Çağrı merkezlerinde çalışanlar vardır.
- Çalışanlar telefon ve bilgisayar kullanırlar.
- Tüm çağrılar otomatik dağıtıcı sistemde kontrol edilir.

Çağrı merkezleri, yüz yüze ilişkilerin yüksek maliyeti nedeniyle ilk kez finans sektöründe kullanılmaya başlanmıştır (Marr ve Parry, 2004). İlk dönemlerinde bu çağrı merkezleri banka müşterilerine bankacılık faaliyetlerini mesai saatleri dışında evlerinden yapma imkanı vermiştir. Seyahat acenteleri, havaalanları, hastaneler, kozmetik firmaları, satış sonrası hizmetler ve bilgisayar destek hizmetleri de bu çağrı merkezi sistemini kullanan sektörlerden bazılarıdır (Malhotra ve Mukherjee, 2004). Çağrı merkezleri, “satış, pazarlama,

müşteri hizmetleri, tele-pazarlama, teknik destek veya diğer özel iş faaliyetleri amacıyla yüksek hacimli çağrılarının yapıldığı bir yer” olarak da tanımlanabilir. Aynı zamanda başarılı bir CRM stratejisinde de önemli bir role sahiptir (Mitchell, 1998). Çağrı merkezlerinin bu misyonları işletmelerin uygulamalarında sıklıkla hayata geçirilmektedir. Nitekim uygulamada çağrı merkezlerinin değerlendirilmesinde maliyet etkinliği hayati bir amaç ve baskın bir kriter olarak kabul edilmekte, bu da müşterilerle ilişki yaratma potansiyeli açısından rollerini daraltmaktadır (Dean, 2004).

Çağrı merkezleri, sürdürülebilir ve yönetilebilir uzun vadeli ilişkiler yaratmak amacıyla tüketicilerin sorunlarını hızlı bir şekilde çözmek, müşteriler hakkında bilgi edinmek ve sorularını yanıtlamak için haftanın 7 günü 24 saat ve yılın 365 günü ulaşılabilir durumdadır. Çağrı merkezleri sektörünün ve uygulamalarının artması, dünya genelinde insanların yaşam standartlarının ve eğitim seviyelerinin yükselmesi ile ilişkilidir. Çağrı merkezleri ülkelerin gelişmişlik düzeyi ile doğru orantılıdır. İnsanların eğitim seviyesinin artması, müşteri bilincinin, kaliteli hizmet ve ürün ihtiyacının ortaya çıkmasını sağlıyor. Bu nedenle kuruluşlar çağrı merkezlerine önem vermektedirler (Sarıyer, 2007).

Farklı hedefleri olan iki tür çağrı merkezi vardır. Gelen çağrı merkezleri gelen çağrıları ele alır ve esas olarak müşterilerin ürün ve hizmet sorunlarına odaklanır. Aksine, outbound çağrı merkezleri giden çağrıları ele alır. Ayrıca, tele-pazarlama gibi kuruluşlar yeni müşteriler çekmek için outbound çağrı merkezlerini kullanmaktadır. Hem gelen hem de giden çağrı merkezlerinde firmalar ve müşteriler arama, e-posta, canlı sohbet ve faks gibi bazı ortamlar aracılığıyla iletişim kurabilir, bu da iletişim merkezinin herhangi bir şirketin çağrı merkezinin önemli bir parçası olduğu anlamına gelir (Sarıyer vd., 2005).

Daha iyi bir hizmet kalitesi, maliyet operasyonu ve müşteri memnuniyeti için firmalar müşteri etkileşimini en üst düzeye çıkarmak amacıyla çağrı merkezlerini kullanmaya başlamıştır. Günümüzde çağrı merkezleri, mevcut ve olası müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmaya odaklanan firmalar için en etkili yol olarak görülmektedir (Dean, 2007). ‘Fortune 500’ şirketleri 30 ayrı çağrı merkezi işleten iyi örneklerden biri olabilir. Dolayısıyla çağrı merkezi sektörü ekonomik alan ve işgücü açısından hızla büyümektedir.

Bankacılık sektörleri, mevcut müşterilerden daha fazla kâr elde etmek isteyen çağrı merkezlerine bağlıdır (McDaniel, 2006). Bankacılık sektöründe çağrı merkezi, telefonda iletişim kurarken müşteriye ek hizmet veya ürün satmak anlamına gelen çapraz satış veya müşterinin mevcut ürün veya hizmetini geliştirmek anlamına gelen yukarı satış yapmak için kullanılır (Culbert, 2010). Özetle, çağrı merkezi temsilcilerinin müşterinin ürünü hakkında bilgi sağlama veya teknik ürün sorunlarını çözme şeklindeki geleneksel rolü, müşterileri arayarak gelir elde etmeye kaymıştır.

Çağrı merkezlerine ilişkin mevcut literatür, farklı perspektifleri ele almıştır. Bazı akademisyenler çağrı merkezi sistemini bir olgu olarak değerlendirirken, genellikle sınıflandırma ve yönetim kontrolü üzerine odaklanmışlardır (Russel, 2008). Diğer araştırmacılar ise çağrı merkezlerini teorik bir birim olarak ele almakta ve bazı teorik kavramları test etmek için bir gözlem bağlamı olarak kullanmaktadırlar (Piercy ve Rich, 2009).

Müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmak, şirketler için giderek daha önemli hale gelmektedir. Çağrı merkezi perspektifine göre, müşteri memnuniyeti, duygusal bağlılık ve güven, uzun vadeli ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Henning-Thurau vd., 2002). Müşteri memnuniyeti, bir kuruluştan elde edilen faydaların müşteri beklentilerini aşması durumunda ortaya çıkmaktadır. Duygusal bağlılık, müşterinin bir şirkete bağlılık hissettiği ve şirketin gelecekteki başarısını önemseydiği zaman ortaya çıkar (Tekin ve Kimzan, 2020). Güven, bir şirketin müşterilerinden güven ve cömertlik kazanmasını ifade eder (Yalçın ve İplik, 2005). Müşteri sadakatı, müşterinin ağızdan sözlü iletişim ve satın alma niyeti gibi gelecekteki niyetlerine odaklanır (Uray, 2014). Sadık müşterilerin, müşteri memnuniyeti, sadakat ve güvenilirlik yoluyla yaratılabileceği birçok araştırma tarafından öne sürülmüştür (Morgan ve Hunt, 1994). Bu nedenle, çağrı merkezleri değer, uzun vadeli ilişkiler, müşteri memnuniyeti, duygusal bağlılık ve güven yaratmada önemli bir role sahiptir.

Mevcut literatürdeki deneysel çalışmalar, çağrı merkezi hizmetlerinin etkin olması için çağrı merkezi boyutlarını içermesi gerektiğini göstermektedir (Feinberg vd., 2005).

Son dönemde çağrı merkezi endüstrisi dikkate değer bir büyüme yaşamıştır (Feinberg vd., 2000; Aksin vd., 2007). Bu büyüme, e-ticaretin gelişimi ve bilgi teknolojisinin

ilerlemesiyle oluşmuştur (Burgers vd., 2000). Telekomünikasyon sektörünün düzenlenmesi ve elektronik ödeme yöntemlerinin yaygın kullanımı nedeniyle işlemlerin daha ucuz ve güvenilir hale gelmesi, şirketlerin benzer hizmet veya ürünlere düşük maliyetlerle sunarak ufuklarını genişletmelerini sağlamıştır. Sorun, maliyetleri azaltırken hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini nasıl yüksek tutacaklarını bulmaktır. Bu nedenle, çağrı merkezleri, şirketlerin operasyonlarında kritik bir rol oynayarak sağlayıcı ile müşteri arasındaki iletişim noktası haline gelmiştir (Aksin vd., 2007). Müşteri memnuniyetini sağlamak için yöneticiler, ilişkili olan gereksiz harcamalardan kaçınmak için planlar yapmak zorundadır.

3.2. Maliyet Odaklı Yaklaşımdan Değer Yaratma Yaklaşımına Dönüşüm

1980’li yılların ortasında, çağrı merkezleri maliyet merkezleri olarak ortaya çıktı. Temel amaçları, müşterilerle ilgilenerek organizasyonları için para tasarrufu yapmaktır (Gans vd., 2003). Müşteri beklentilerinin artması ve hizmet sektöründe bazı değişiklikler nedeniyle çağrı merkezlerinin perspektifleri değişti. Müşteri memnuniyetinin satın alma başarısı göstergeleriyle ilgili olmadığı anlaşıldı. Ayrıca, daha ekonomik ve kısa vadeli satın alma anlaşmalarına odaklanma gerekliliği ortaya çıktı (Feinberg vd., 2000; Marr ve Parry, 2004). Organizasyonlar, uzun vadeli müşteri ilişkileri yaratmak için güven, duygusal bağlılık ve müşteri memnuniyeti gibi ilişki odaklı performans göstergelerini uygulamalıdır (Morgan ve Hunt, 1994). Bu nedenle, organizasyonlar uzun vadeli müşteri iletişimi için satın alma göstergeleri aracılığıyla ilişki odaklı performans göstergeleri uygulamalıdır.

2000’lerin başından itibaren çağrı merkezlerinin maliyet merkezinden değer merkezine dönüşümü görünür hale gelmeye başlamıştır. Verimlilik odaklı geğmişin satın alma odaklı bakış açıları, işlem süresi, tahmin yapma, sıra bekleme ve istihdam gibi sorunlar yaşamıştır (Bassamboo vd., 2006). Bu nedenle, fiyatla ilgili bu başarı göstergelerinin müşteri memnuniyetini etkilemediği anlaşılmıştır (Marr ve Perry, 2004). Sonuç olarak, organizasyonların müşterileriyle uzun vadeli ilişkiler kurmak için maliyet merkezi yaklaşımı yerine değer merkezi yaklaşımını kullanmaları gerekmektedir.

3.3. Müşteri Odaklılık

Müşteri beklentilerine ve ihtiyaçlarına odaklanma derecesini ifade eden müşteri odaklılık, firmaların ve hizmet kalitesi ve müşterilerin olumlu deneyimleri için önemli bir bileşendir (Uzunoğlu, 2007). Bu, “çalışanların müşteri hizmeti ve müşteri hizmet kalitesiyle ilgili uygulamaları, prosedürleri ve davranışları hakkında elde ettikleri algılar,” olarak tanımlanan hizmet ikliminin ana bileşenidir (Schneider vd., 1998: 151). Bankacılık sektörü üzerine yapılan çalışmalara göre, Schneider vd. (1992) çalışanların hizmet iklimine yönelik algılarını ölçme ve müşterilerin hizmet kalitesi algısı arasında tekrarlayan bir ilişki kurmuşlardır. Sonuç olarak, müşteri odaklılık hizmet kalitesi ile ilişkili olabilir. Ayrıca, müşteri beklentilerinin hizmet kalitesi değerlendirmesini etkileyebileceği göz önüne alındığında, müşteri odaklılığının müşteri beklentileriyle de ilişkili olduğu söylenebilir.

Müşteri odaklılık, pazar odaklılığın bir bileşenidir ve pazar odaklılığın müşteri odaklı şirketlere yol açabileceği düşünülmektedir. Müşteri odaklılık, pazar odaklılık ve pazar odaklı organizasyonlar, organizasyonların stratejilerini müşteri ihtiyaçlarına göre belirledikleri organizasyonel yönelim türlerini tanımlamak için kullanılmaya başlanmıştır (Akın, 2020). Bu kavramları ve müşteri odaklılık yaklaşımını kullanan organizasyonlar, son yirmi yıl içinde rakiplerine göre gerekli müşteri kalitesini oluşturma, müşteri memnuniyetini artırma ve hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşma konusunda çok başarılı olmaya başlamışlardır (Yueh vd., 2010).

Birçok kaynak, tüketici odaklılığın hem müşteri geri bildirimini hem de müşteri ihtiyaçlarına bağlılığı içerdiğini kabul etmektedir (Dean, 2007). Bazı yazarlar hala müşteri odaklılığın çağrı merkezleri aracılığıyla gerçekleştirilebileceğine inanmaktadır (McNally, 2007). Bazı akademisyenler, müşteri odaklılık, gelen çağrıların ilk seferde çözülmesi, çağrı sahibi memnuniyeti ve algılanan hizmet kalitesi arasında pozitif bir bağlantı olduğunu önermektedir (2005; Dean, 2007; Yueh vd., 2010).

3.4. Hizmet Sektörüne Katkıda Çağrı Merkezleri

Günümüzün dinamik finans sektöründe, müşterilere sunduğumuz çok sayıda seçenek bulunuyor. Müşteri-odaklı hizmetler sağlama yaklaşımımız, kurumlarımızın karlılığını

artırmamıza yardımcı oluyor. Bankacılık işlemlerimiz, çağrı merkezlerimizin sunduğu imkanlardan yararlanarak kaliteyi yükseltmek ve pazarlama stratejilerini ilerletmek için tasarlanmıştır. Müşteri verileri ve geri bildirimler, hizmet çeşitliliğini genişletme, süreçlerimizi iyileştirme ve pazarlama faaliyetlerimizi yönetme konusunda çok değerli bilgiler sağlar (Gümüş, 2002:139).

Hizmet sektörü, ekonomimizin temel direği olarak kabul edilmektedir ve çeşitli iş kollarını içermektedir. Özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, hizmet sektörünün hızla büyüdüğü gözlemlenmektedir. Küreselleşen pazarlarda rekabetin artmasıyla birlikte, müşteriler bilgiye daha kolay erişebilmekte ve bu da kurumları müşteri deneyimlerine odaklanmaya zorlamaktadır. Müşterilerin pazarda daha fazla seçenekleri olmasıyla birlikte, iletişim becerisi çağrı merkezlerinin önemli bir unsur haline gelmiştir.

Bilgi teknolojilerinin gelişimiyle birlikte, çağrı merkezlerinde müşterilerle ve arayanlarla kurulan iletişim kanalları da çeşitlilik gösterir hale gelmiştir. Telefon çağrılarına ek olarak, mobil cihazların gelişimi ile birlikte, SMS, mobil uygulamalar, online işlem merkezleri ve sosyal medya gibi çoklu kanallar eklenmiştir ve geliştirilmektedir. Çağrı merkezleri, müşteri duygularını anlama, müşteriyle etkin bir iletişim kurma, memnuniyetlerini sağlama ve sadakatlerini pekiştirme amacıyla bir platform sağlar. Firmalar, müşteri ilişkilerini verimli bir şekilde yönetmek ve piyasa koşullarında sürekliliği sağlamak için çağrı merkezlerine yatırım yapmak zorundadırlar (Gümüş, 2002:140).

3.5. Dünyadaki ve Türkiye’deki Çağrı Merkezlerinin Durumu

Geleneksel çağrı merkezleri genellikle çalışma saatlerinde hafta içi günlerde faaliyet gösterirken, müşterilerini tanımak ve müşterilerin gereksinimlerini ve beklentilerini karşılamak amacıyla kurulmuşlardır. Günümüzde ise yeni çağrı merkezleri dönüşerek etkileşim merkezlerine dönüşmüşlerdir (Bozgeyik, 2005). Bu nedenle, çağrı merkezleri dünya genelinde ve Türkiye’de sürekli olarak evrim geçirirken, geleneksel uygulamalar daha çağdaş uygulamalarla değiştirilmiştir.

3.5.1. Dünyadaki Çağrı Merkezleri

Günümüzde çağrı merkezi pazarı dünya genelinde devasa bir uluslararası pazar haline gelmektedir. Çağrı hizmeti anlayışı ilk olarak 1920’lerde ABD’de firmaların ürünlerinin özelliklerini ve kullanımını açıklamak amacıyla ortaya çıkmıştır. Modern çağrı merkezi kavramı ise Amerikan telekomünikasyon firması AT&T’nin 1967 yılında duyurduğu “Telefon Gücü” sloganıyla tanıttığı 800 hatları geliştirildiğinde ortaya çıkmıştır. AT&T firması ilk çağrı merkezlerinin ortaya çıkmasını sağlamış ve 40 yıl sonra çağrı merkezleri milyon dolarlık bir sektör haline gelmiştir. O günlerde ABD’de birçok firma tarafından ücretsiz telefon numaraları kullanılmaya başlanmış ve hizmet durumu olarak sunulmuştur. ACD (Otomatik Çağrı Dağıtıcısı) teknolojisi sektördeki en iyi gelişmelerden biri olarak bilinir ve Continental Airlines tarafından 1970’lerde kullanılmaya başlanmıştır. Bu teknoloji, bugünkü teknolojilere kıyasla çok maliyetli ve işlevselliği daha azdır (Topalak, 2014).

2018 itibarıyla ABD çağrı merkezi pazarının endüstri satışları 20.9 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Sektör, son üç yılda yıllık %4,5 büyüme hızına sahiptir. ABD endüstrisinde 4.151 çağrı merkezi şirketi bulunmaktadır (Marketresearch Websitesi). 2018 itibarıyla dünya genelindeki çağrı merkezi pazarının büyüklükleri şu şekildedir: ABD’de 45,5 milyar dolar, Avrupa’da 49 milyar dolar, Güneydoğu Asya’da 49 milyar dolar, Hindistan’da 41,5 milyar dolar, Japonya’da 11,5 milyar dolar ve Çin’de 15,5 milyar dolar (Statista Websitesi). Uluslararası Müşteri İletişim Karşılaştırma Raporu bulgularına göre, Avrupa’da 40.000’den fazla çağrı merkezi bulunmakta ve bu sayı yıllar geçtikçe artmaktadır. Ekonomik etkisi 69 milyar Euro’nun üzerindedir. Çağrı merkezi sektöründe 2,9 milyon pozisyon bulunmakta ve yıllık pazar büyüme hızı %3,02’dir. Avrupa’daki çağrı merkezi temsilcisi sayısı 3.848.860’dır (Bossche, 2006).

2019 yılına ilişkin geleceği yansıtan en son CCW Pazar Çalışması’nın temel bulgularına göre, çağrı merkezlerinin geleceğini yansıtan bazı önemli noktalar şunlardır (Customercontactweekdigital Websitesi):

Kuruluşların %64’ü, self-servis hakkındaki hevese rağmen, müşterilerin gerçek bir kişiyle veya temsilciyle iletişim kurmak istediğine inanmaktadır.

Yaz 2018’de yapılan CCW Anketi’nde, müşterilerin kişiselleştirilmiş deneyimlerden ziyade “kolay” deneyimleri tercih ettikleri belirtilmektedir. Öte yandan, kuruluşlar tarafından müşteri çabasını azaltma yerine kişiselleştirme artışının daha önemli olduğu görülmektedir.

Kuruluşların %60’ı, yapay zekanın insan temsilcileri tamamlaması gerektiğine inanmaktadır, onların yerini alması gerektiğine değil.

2019’un birinci önceliği dijital etkileşim yeteneklerindeki artıştır.

Popüler yatırım alanları müşteri geri bildirimi, canlı sohbet ve eğitim çözümleridir.

En önemli temsilci deneyimi önceliği, müşterilere özgün çözümler sunabilmeleri için yetkilendirme sağlamaktır.

3.5.2. Türkiye’deki Çağrı Merkezlerinin Durumu

Türkiye’deki çağrı merkezleri sektörü, son yıllarda hızlı bir büyüme göstermiştir. Türkiye, çağrı merkezi hizmetlerinde Avrupa’da lider ülkeler arasında yer almaktadır. 2020 yılı itibarıyla Türkiye’de 1.000’in üzerinde çağrı merkezi faaliyet göstermektedir ve bu merkezlerde yaklaşık 200.000’e yakın kişi istihdam edilmektedir. Türkiye’deki çağrı merkezi sektörü, dış kaynak kullanımı (outsourcing) hizmetlerinde de önemli bir rol oynamaktadır.

Türkiye’de çağrı merkezlerinin kurulması 1990’larda başladı. Pc Week dergisine göre, Türkiye’de Pamukkale markası 1988 yılında “Alo 24” adıyla çağrı merkezini ilk kez kullanmıştır. Müşteriler, “0212 288 24 24” numarasını arayarak “Alo 24”e ulaşabiliyordu (2000). Ayrıca, 1995 yılında Aygaz şirketi ürünlerle ilgili bilgi almak için “Aygaz Danışma Hattı” adlı çağrı merkezini oluşturmuştur (Tselentis, 2016). Aynı yıl, Tofaş ve Renault şirketleri 0800 telefon numaraları aracılığıyla hizmet veren müşteri yardım merkezlerini kurmuşlardır. 1996 yılında Citibank’ın “Cityphone” ve Yapı Kredi Bankası’nın “Teletel”i, Türk finans sektöründeki çağrı merkezlerinin ilk örnekleri olarak ortaya çıkmıştır (Gümüş,

2002). 1997 yılında Pamukbank, “Diyalog” adını verdiği Türk bankacılık sektöründeki ilk çağrı merkezini oluşturmuş ve bir sonraki yıl IOS belgesini almıştır (Milliyet, 1998).

Bankacılık sektöründeki çağrı merkezleri 2000’li yıllarda popülerlik kazandı ve ivme kazandı. Bu dönemde, çağrı merkezi hizmetleri sektörü, internet teknolojilerinin ilerlemesiyle birlikte 37 farklı alanda sürekli gelişmeye devam etti. Türk Çağrı Merkezi Derneği tarafından 2007’den bu yana sektördeki öncü firmalar üzerinde yapılan yıllık raporlar, çağrı merkezi sektörünün Türkiye’deki en gelişen istihdam sektörlerinden biri olduğunu göstermektedir.

Öncülük eden üç sektör, telekomünikasyon, finans ve iletişimdir. İstihdamın %26’sı telekomünikasyon sektöründe, %13’ü finans sektöründe ve %11’i iletişim sektöründe sağlanmaktadır ve toplamın %50’sini oluşturmaktadır. Toplam yıllık çağrı sayısı, %28 artışla 3,2 milyara ulaşmaktadır. 2017 yılında 2,5 milyar olan çağrı sayısı ise %11 artış göstermiştir. Gelen çağrılar genellikle bir ürün veya hizmet hakkında bilgi almak için yapıldığı, giden çağrılar ise satış ve pazarlama amacıyla yapıldığı görülmektedir. Gelen çağrılarının %38’i hizmet ve ürün bilgisi almak amacıyla yapılmaktadır. Giden çağrılarının ise %59’u satış ve pazarlama amacıyla yapılmaktadır. Son olarak, çağrı merkezi kanalları arasında telefon en yaygın olanı (%100) ve sosyal medya ikinci sırada yer almaktadır ve %47’lik büyük bir oranla firmaların sosyal medya kullanımıyla entegrasyonunu göstermektedir. Diğer çağrı merkezi hizmetlerinin kullanım oranları ise üçüncü sırada yer alan e-posta (%45), dördüncü sırada yer alan online sohbet (%32) ve son sırada yer alan SMS (%19) şeklindedir. Bu çağrı merkezi türleri, Türkiye’deki çağrı merkezi sektöründe kullanılan kanal çeşitliliğinin yüksek olduğunu yansıtan önemli bir faktördür (Çağrı Merkezi Derneği, 2017; 2018).

Kadın çağrı merkezi temsilcilerinin oranı %66’dır ve ortalama yaşları 26,5’tir. çağrı merkezlerinin %62’si üniversite mezunudur. çağrı merkezlerinin ortalama yaş sayısı 27’dir ve %26’sı asgari ücret almaktadır. İstihdam oranındaki artış ve ekonomik değer nedeniyle, çağrı merkezleri, sürekli olarak teknolojik gelişmeler ve sektörel teşviklerle birlikte yıllar içinde giderek daha önemli hale gelmektedir. Önümüzdeki yıllarda istihdam rakamlarının en az %5 artacağı öngörülmektedir. Çağrı merkezleri, teknolojik faaliyetlerin kullanım yoğunluğu açısından gelişme kaydetmemektedir. Bunun yerine, “Performans Yönetim

Sistemleri” ve “İşgücü Aktivite Sistemleri” gibi teknolojiler çağrı merkezi sektöründe popülerlik kazanmakta ve ilerlemektedir. Türk çağrı merkezlerinin %46’sı en az 3 yıldır çalışmaktadır. Ayrıca, %49’luk bir artış oranıyla 8.500 çağrı merkezi çalışanı yabancı dil konuşabilmektedir (Çağrı Merkezi Derneği, 2018).

Türkiye’deki çağrı merkezlerinin yapısı, firmalar tarafından kurulan kurumsal çağrı merkezleri ve bir çağrı merkezi firmasıyla çalışan dış kaynaklı çağrı merkezleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Fabrikalar teknik destek ve müşteri hizmetleri alanında kurumsal çağrı merkezlerini tercih etmektedir, telekomünikasyon, finans ve medya gibi sektörlerde ise dış kaynaklı çağrı merkezlerini tercih etmektedir (Çağrı Merkezi Derneği, 2015).

Çağrı Merkezi Derneği’nin raporu, çağrı merkezlerinin güçlü yönlerini şu şekilde tanımlamaktadır (2018):

- Çağrı merkezleri, istihdam açısından genç ve kadın nüfusa katkıda bulunmaktadır.
- Bölgesel ve ulusal kalkınmaya katkı sağlamaktadır.
- Müşteri deneyiminde ileri teknoloji kullanmaktadır.
- Çağrı merkezi çalışanlarının yabancı dil bilgisinde büyük potansiyele sahiptir.

3.6. Çağrı Merkezi Beklentileri

Çağrı merkezi sektöründe en önemli konulardan biri, firmaların müşterilerin özel verilerinin kullanımı konusunda güveni artırmaktır (Downing, 2011). Güven üzerinde algılanan dinlemenin tatmin üzerinde anlamlı dolaylı bir etkisi vardır. Bu nedenle, çağrı merkezi çalışanlarının temel kişilik özelliklerini ve davranışlarını incelemek, rekabet avantajıyla uzun vadeli başarı için önemlidir.

Öz-yeterlik: Bir çalışanın bir iş için gerekli eylemleri gerçekleştirebileceğine inanma durumunu ifade eder (Bearden vd., 1998). Hartline ve Ferrell (1996), bir çalışanın yüksek öz-yeterliğinin müşterilerin hizmet kalitesi algısını etkilediğini keşfetmiştir. Teknolojik çalışma ortamı nedeniyle, çağrı merkezi çalışanlarının yüksek öz-yeterliği, iş

performanslarının belirleyicisi olacaktır. Bu bağlamda, teknolojik cihazları kullanmaktan rahatlık duyan çağrı merkezi çalışanları, diğerlerinden daha verimli çalışacaktır.

Esneklik: Esneklik, çağrı merkezi çalışanlarının “davranışlarını ayarlamak ve kişiler arası durumlarla başa çıkmak için yetenek”lerini gösterir (Bearden vd., 1998, s.804). Müşteri memnuniyetinin temel belirleyicilerinden biri, çalışanın müşterinin ihtiyaçlarına uyumlu davranışları olarak algılanır (WHartline ve Ferrell, 1996). çağrı merkezi çalışanlarının müşterilerle olan iletişimlerinde kullanılan bir çağrı merkezi senaryosu çok sabitse ve çağrı merkezi çalışanları sadece bunu müşteriye okuyorsa, müşterilerin uyum sağlama hissi, hizmet kalitesi açısından azalabilir.

Empati: Çağrı merkezi çalışanlarının müşterilere kişisel ilgi ve sorumlulukla yaklaşma yeteneğidir. Empati, çağrı merkezi çalışanlarının müşteri ilişkilerine kişisel katılımlarını ve onlara olan ilgi düzeyini gösterme yeteneğidir. çağrı merkezi çalışanlarının duyarlılık ve güvence sağlaması, özellikle uzun ve yoğun temaslı hizmet deneyimlerinde müşteriler tarafından değerli görülen bir süreçte kişisel katılım yaratabilir. Empati, kişisel olarak yönetilen temaslı ilişkilerin oranı yüksekse daha da önem kazanır (Andreychik ve Lewis, 2017).

Zaman: Müşteri taleplerinin çözüm hızını ifade eder. Güven, satıcılar ve alıcılar arasındaki ilişkilerin önemli bir parçası olarak kabul edilir (Wilson, 1995). Zaman, çağrı merkezi bağlamında önemli bir değişkendir. çağrı merkezi çalışanlarının performansının ölçülmesinde, konuşma süresi, işlem süresi, sıra bekleme süresi, sonlandırma süresi ve bekletme süresi gibi ölçüm sistemleri kullanılır (Anton, 2000).

İletişim tarzı: Çağrı merkezi çalışanlarının müşteri ihtiyaçlarını nasıl ele aldıklarını ifade eder. İki tür iletişim tarzı bulunmaktadır. İlk olarak, uyum içinde olan iletişim tarzı, sesli görüşmelerde ses tonunu müşterilere göre ayarlar. İkincisi ise, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için çaba harcamayan iletişim tarzıdır (Boshoff, 1999). İletişim tarzı, müşteri beklentilerini yerine getirmede önemlidir ve örneğin, deneyimli bir müşteriyle daha sofistike bir şekilde iletişim kurarak veya yeni bir müşteriyle daha basit bir şekilde konuşarak dilleri müşterilere göre ayarlamayı gerektirir.

Güvenilirlik: Çağrı merkezi çalışanlarının müşterilere verdikleri sözleri tutmalarını ifade etmektedir. Başka bir deyişle, güvenilir bir CCR, sözlerini tutmalı ve güvenilir olmalıdır (Boshoff, 1999). Güven, ilişki kalitesi için önemli bir faktördür (Wilson, 1995). Ayrıca, çağrı merkezi çalışanları için taahhüt, müşteri beklentilerini karşılama açısından önemli bir unsurdur. Hizmet kalitesine ve müşteri memnuniyetine olan bağlılık algısı çağrı merkezi çalışanlarının bu davranışı, müşterilerin çağrı merkezi çalışanlarının hizmet kalitesine duydukları güveni ve müşterileri memnun etme düzeyini ifade eder (Demircan, 2021). Güven, sesli görüşmelerle müşteriler arasında uzun vadeli ilişki kurma ve sürdürme açısından hayati bir unsurdur.

Yetkilendirme: Çağrı merkezi çalışanı olarak müşteriye hizmet etmek için gerekli becerilere, isteğe, yetkiye ve araçlara sahip olma durumunu tanımlayabilir. Burgers vd. (2000), çalışanların dört bileşenini özetlemektedir:

- Şirketin performans verileri;
- Şirketin performansına bağlı ödüller;
- Çalışanların şirketin performansını anlama ve bu performansa bağlılık gösterme yetisi;
- Şirketin performansı ve yönelimi için etkili kararlar alma gücü.

Teknoloji çağrı merkezlerinde yetkilendirmeyi kısıtlayabilir (Bowen ve Lawyer, 1992). Yöneticiler, çağrı merkezi çalışanları teşvik etmeli ve çağrı merkezleri, müşterilerin beklentilerini yerine getirmek için gereken unsurları uygulamak, ürün ve müşteriyle ilgili doğru bilgilere yetersiz erişim karmaşıklığından ve çok katı senaryolardan kaçınmak için dikkatli bir şekilde yönetilmelidir.

Personel tutumu: Çağrı merkezi çalışanlarının müşterilerle ilgilenirken dostane ve düşünceli tutumlarını ifade eder (Boshoff, 1999). Yorgun olma veya kötü bir gün geçirme gibi deneyimler, hizmet kalitesini etkileyebilir. çağrı merkezi çalışanlarının telefonda bir sonraki müşteriyle konuşmadan önce sinirli bir müşteriyi sakinleştirmek için sınırlı bir zamanı vardır. Bu baskı, bir sonraki görüşmeyi olumsuz yönde etkileyebilir ve performansı düşürebilir.

Açıklama: Hizmet karşılamaları olarak, ön hizmet çalışanlarının, müşterinin şikayetine yanıt verme gibi kritik bir görevi vardır. Benzer şekilde, müşteriler durumları veya şikayetler hakkında gerçeği duymak isterler. Açıklama, müşteri memnuniyeti düzeyini belirler (Bitner vd., 1994). Şeffaflık ve gerçeği söyleme müşteriler için önemlidir (Boshoff, 1999). Sınırlı teknoloji ve kaynaklardan dolayı yetersiz bilgi verilirse, şirketin imajı olumsuz etkilenebilir. Sonuç olarak, çağrı merkezi çalışanları şirketin tüm hizmetleri konusunda eğitmek, müşterilere doğru bilgi sağlamak için önemlidir.

Yetkinlik: Çağrı merkezi çalışanlarının hizmet sunumunu başarıyla gerçekleştirmek için gereken yetenekleri ifade eder (Zeithaml ve Bitner, 2000). Çağrı merkezi çalışanları, şirketin ürünleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmalı ve aynı zamanda gereken iş yeteneklerine sahip olmalıdır. Burgers vd., tüm çağrı merkezi çalışanlarının sahip olması gereken becerileri şu şekilde özetler: “müşteriyi dinlemek, bilgi aramak ve müşteri bilgisini veri tabanına aktarmak” (Burgers vd., 2000: 159). Bazı yetenekler, çağrı merkezi çalışanları eğiterek geliştirilmelidir.

Güvenlik: Sorunlu durumlar sırasında özgür olma yeteneğidir (Parasuraman vd., 1985). Müşteriler, kuruluşla uğraşırken kendilerini güvende hissetmelidir. Firmaların kendileri hakkında topladığı bilgilerin önemini ve boyutlarını bilmekte ve çağrı merkezi çalışanlarının müşteriler için herhangi bir belirsizlik veya şüphe durumunu gidermek için bilinçli hareket etmesi gerekmektedir. Bu özellikle müşterilerle ilgili hassas verilere sahip olan finans veya bankacılık sektörlerinde önemlidir. Ayrıca, güvenlik, müşterilerin çağrı merkezi çalışanlarından elde ettikleri bilgilerin doğruluğu konusunda güvende hissetmek istediklerini ifade eder. Aksi takdirde, güvensizlik hissi ortaya çıkabilir ve bu hizmet kalitesi algısı konusunda sorunlara neden olabilir.

Müşteriyi tanıma Müşteriyi tanıma, çağrı merkezi çalışanlarının belirli müşterilerin ihtiyaçlarını anlama çabası içinde olmalarını ifade eder. Diğer bir deyişle, çağrı merkezi çalışanları müşterilerinin ihtiyaçlarını tahmin edebilmeli, çağrı merkezi çalışanı olarak kendilerinden beklentilerini ve onları özel hissettirmeyi sağlamalı ve şirket için önemli olanları ayırt etmek için vermeleri gereken hizmeti ayarlamalıdır (Parasuraman vd., 1985). Bu aynı zamanda teknolojiyenin elde edilen veri tabanı ile gerçekleştirilebilir. Çağrı merkezi çalışanları, çağrı sırasında onlara yardımcı olmak için geçmiş veri tabanlarını kullanabilir,

ancak veri tabanlarının mevcut durumu çözmek veya tamamlamak için yeterli olmadığı unutulmamalıdır.

3.7. Bankalar Açısından Çağrı Merkezleri

Teknolojiye dayalı hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz finansal piyasalarında, sadece yerel değil aynı zamanda uluslararası rekabet de yoğunlaşmaktadır. İşletmeler, operasyonlarını sürdürürken hem iç hem de dış müşteri desteğine güvenmek zorundadırlar ve iç müşterinin varlığı, dış müşterinin sürekliliğine doğrudan bağlıdır.

Finansal kurumlar için müşteri memnuniyeti ve müşterilerin elde tutulması hayati öneme sahiptir. Çağrı merkezleri, finansal kurumların stratejik bileşenlerinden biri olup, müşterilerle doğrudan etkileşime geçmektedirler. Pazar dinamikleri, müşteri ilişkilerinin kurulması, onlara ulaşılması, ürün ve hizmet satışı yapılması veya tanıtımının yapılması bakımından önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, çağrı merkezleri, müşteri ilişkilerinin yönetilmesinde ve kurumların piyasada sürekliliğinin sağlanmasında kritik bir rol oynamaktadır (Mengir, 2019).

Kanuni hükümlere göre, mevduat bankaları, kendi hesaplarına mevduat kabul etme ve kredi sağlama gibi temel faaliyetleri gerçekleştiren kuruluşlar ve bu tür uluslararası kuruluşların Türkiye'deki şubeleri olarak tanımlanmaktadır (TBB, 2023).

Genellikle kısa vadeli mevduatları yöneten mevduat bankaları, bilgi teknolojilerinin ilerlemesiyle birlikte müşterilerine geniş bir ürün yelpazesi sunmaktadırlar. Bu gelişim, gelişmekte olan ülkelerin finans sektörlerini, global finans piyasaları ile eş güdüm sağlama ihtimalleri, mali hizmetler, risk yönetimi ürünleri, internet bankacılığı ve mobil bankacılık hizmetleri sunma kapasitelerini geliştirmiştir. Bu hizmetlerin sunulması, firmaların hizmet kalitesini artırma ve müşteri odaklı bir yaklaşım benimsemeye yönlendirmiştir. Ayrıca, müşterilerle kurulan iletişimin kalite ve etkinliği, müşteri memnuniyetini doğrudan etkiler (Akhan, 2010:38-39).

Diğer yandan, katılım bankaları, özellikle cari ve katılma hesapları aracılığıyla fon toplama ve kredi sağlama ekseninde faaliyet gösteren kuruluşlar ve bu tür uluslararası

kuruluşların Türkiye'deki şubeleri olarak belirlenmiştir (TBB, 2023). Çalışanların işleri hakkındaki duyguları, genel yaşam deneyimlerini doğrudan etkilemektedir. İslami değerlerin bazı çalışanların iş düzenlemesini ve kurum kültürünün belirlenmesini etkilediği görülmüştür. İş ortamındaki deneyimler, çalışanların psikolojik durumları üzerinde önemli bir etkiye sahip olup, memnuniyet veya memnuniyetsizlik yaratmaktadır (Kaya ve Zaim, 2015: 61).

Katılım bankaları, özellikle İslami ülkelerde müşteri ihtiyaçlarına yanıt vermek amacıyla kurulmuştur. Kurum kültürünün müşteri deneyimine yansması, müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir. Katılım bankaları, benzer şekilde mevduat bankaları gibi, bilgi teknolojilerinin gelişiminden faydalanarak alternatif dağıtım kanallarını geliştirmiştir. Müşteriler, bir şubeye gitmeye gerek kalmadan çağrı merkezleri aracılığıyla hızlı ve etkin hizmet alabilmekte ve bu durum, müşteri aç ısından önemli zaman tasarrufu sağlamaktadır. Banka çağrı merkezleri, bir şubenin sunduğu çoğu hizmeti hızlı ve etkin bir şekilde sunarak, müşterilerin finansal işlemlerini her yerden rahatça gerçekleştirmelerine olanak sağlar. Bu durum, hem müşteri memnuniyetini artırır, hem de bankaların operasyonel verimliliğini iyileştirir. Bu gelişmeler, teknolojik ilerlemeler ve müşteri odaklı yaklaşımlar sayesinde, finans sektörünün genelinde müşteri hizmetleri ve memnuniyeti konularında önemli ilerlemeler kaydedilmesini sağlamıştır (Kaya ve Zaim, 2015: 61-62).

Özel bankacılık, müşteri tercih ve ihtiyaçlarını ön planda tutarak alternatif ürün ve hizmetler geliştirir. Profesyonel ekipler, müşterilerin gelir-gider dengelerini ve birikimlerini göz önünde bulundurarak en uygun değerlendirme stratejilerini belirler. Banka çalışanları, müşteri ilişkilerini geliştirmek ve onları korumak için aktif rol alır. Teknolojik gelişmeler sayesinde çağrı merkezleri, müşteri iletişimini çeşitli yöntemlerle sürdürür. Bu süreçte, teknoloji bir araç olarak kullanılır ve müşteri anlayışı, empati, olumlu etkileşim ve müşteri-işletme ilişkilerinin kurulması ve geliştirilmesi için kritik öneme sahiptir (Bayır, 2008:29).

Telefon aracılığıyla kurulan iletişim, günümüzde en ekonomik ve en hızlı iletişim kanalıdır. Çağrı merkezlerinin kullanılması, maliyet azalışı, gelir artışı, müşteri memnuniyeti artışı gibi avantajları beraberinde getirir. Bilgi teknolojisinin gelişmesiyle birlikte, kamu bankalarının çağrı merkezleri de büyümüş ve gelişmiştir. Müşterilerin şubeye gitmek yerine alternatif dağıtım kanallarını kullanması, şube iş yükünü azaltır ve maliyet avantajı sağlar.

Bu durum, hem çalışanların hem de müşterilerin memnuniyetini olumlu yönde etkiler. Özellikle son yıllarda elektronik ödeme araçlarının yaygınlaşması, entegre e-devlet uygulamaları ile devlet-vatandaş iletişimini geliştirmiştir. Akıllı devlet uygulamaları sayesinde, vatandaşlar şikayetlerini birçok kanaldan hızlı ve etkin bir şekilde iletebilir hale gelmiştir. Bu durum, vatandaş memnuniyetini artırmıştır. Kamu sektöründe ilk çağrı merkezi uygulaması, Maliye Bakanlığı Gelir İdaresi Başkanlığı tarafından Vergi İletişim Merkezi olarak hizmete sunulmuştur. Bu uygulama, 2008 yılında Türkiye genelinde hizmete girmiştir. Sonrasında, çağrı merkezi hizmetleri başta Bakanlıklar olmak üzere diğer kamu kurumlarında da yaygınlaşmıştır. Günümüzde, kamu çağrı merkezleri geniş bir hizmet alanına sahip olup, vatandaş ile iletişim kurmanın en önemli araçlarından biri olarak görülmektedir (Mert, 2017:144).

Öte yandan, "acil çağrılar" olarak adlandırılan ve üç rakamlı numaraları kullanılan çağrı merkezleri de hizmet vermektedir. Bu çağrı merkezlerinin sağladığı hizmetler arasında güvenlik, sağlık ve itfaiye hizmetleri bulunur. Bu geniş çerçevede, kamu çağrı merkezlerinin hizmetlerinin ne kadar kapsamlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, kamu yönetiminde çağrı merkezlerinin önemi yadsınamaz bir gerçektir (Bayır, 2008:29-30).

Yabancı sermayeli bankalar, Türkiye'de tam veya kısmi yabancı sermaye ile kurulan veya Türkiye'de şube açma amacıyla faaliyet gösteren yabancı bankalar olarak tanımlanabilir (TBB, 2023). Türkiye'de yabancı bankaların şubeleri, özel kanunlarda belirtilen sınırlamalar saklı kalmak kaydıyla, Türk bankalarının gerçekleştirebileceği tüm bankacılık işlemlerine yetkili olduklarını belirtmek önemlidir. Bu işlemler arasında, mevduat kabulü, nakit ve gayri nakdi kredi sağlama, fon transferi, kredi kartları ve diğer ödeme araçlarının yayımı ve bu konularla ilgili diğer faaliyetler yer alır. Ayrıca, sigorta acenteliği, bireysel emeklilik aracılığı ve Kıymetli Madenler Borsası'nda işlem gören gümüş ve platinin alım satımı gibi işlemler de yürütülebilir. Hedeflenen sonuç, hem yerel hem de global müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır.

Yabancı bankaların, hedef pazarlarındaki yaşam tarzı ve kültürel dinamiklere göre yatırım yapmaları gerekmektedir. Örneğin, gelişmiş ülkelerde müşterilere internet ve mobil bankacılık hizmetlerini kullanmaları teşvik edilirken, bu yöntemler az gelişmiş ülkelerde müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, piyasa analizleri yaparak ve talep

dinamiklerini dikkate alarak hareket etmek önemlidir. Bu yaklaşım, hem yerel hem de global müşteri memnuniyetine katkı sağlar (Başak, 2008:31).

Kalkınma ve yatırım bankaları, mevduat veya katılım fonu kabul etmeyip, kredi sağlama üzerine odaklanan ve/veya özel kanunlarla belirlenen görevleri yerine getiren kuruluşlardır (BBDK. (2021). Bu bankalar, ülkelerin sanayi gelişimini destekler ve yatırım yapmayı planlayan bireyler veya kurumlar için önemli bir rol oynar. Müşteri ihtiyaçlarına uygun yatırımlar yapmayı hedeflerken, müşteri odaklı bir yapı benimsemeleri hem yerel hem de global müşteri memnuniyetini artırmaktadır.

Müşterilerin banka seçimlerini belirleyen pek çok faktör vardır. Bunlar arasında ATM'lerin ve şubelerin erişilebilirliği, telefon bankacılığı, internet ve mobil bankacılık hizmetlerine erişim ve bu hizmetlerin teknolojik gelişmelere ayak uydurma kapasitesi bulunmaktadır. Günümüz tüketicileri, farklı hizmet seçeneklerini incelemekte ve tatmin olması daha zorlaşmış durumdadır. Tüketiciler, sunulan hizmeti olduğu gibi kabul etmeyip, hizmet hakkında daha fazla bilgi talep ederler, hizmeti sorgularlar ve hatta diğer hizmet sağlayıcılarla kıyaslamaya ihtiyaç duyarlar. Bu bağlamda, bankaların müşteri odaklı, etkin bir müşteri hizmetleri uygulaması benimsemesi gerekmektedir (Çınar, 2007:17).

Bankaların faaliyetleri ve hizmetleri, teknolojik gelişmeler ve müşteri beklentileri doğrultusunda sürekli olarak gelişmeli ve yenilenmelidir. Bu süreçte, müşteri memnuniyetini artırmak için, hem yerel hem de global pazardaki talepler ve beklentiler doğru bir şekilde anlaşılmış ve karşılanmış olmalıdır. Müşteri hizmetleri uygulamaları, müşteri ihtiyaçlarına yönelik olarak tasarlanmalı ve sürekli olarak güncellenmelidir. Bu yaklaşım, hem iç hem de dış müşteri memnuniyetini artırmada önemli bir rol oynar. Sonuç olarak, bankaların sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri ve müşteri beklentilerine uygun hizmetler sunmaları, hem yerel hem de global müşteri memnuniyetinin artmasına katkı sağlayacaktır.

3.8. Pandemi Döneminde Bankacılık Sektöründe Çağrı Merkezleri

Pandemi dönemi, bankacılık sektöründe çağrı merkezlerinin önemini ve etkisini artırmış bir dönem olmuştur. Pandemi nedeniyle müşterilerin banka işlemlerini çevrimiçi ve uzaktan gerçekleştirmesi, çağrı merkezlerinin müşteriye erişim sağlama ve hizmet kalitesini sürdürme açısından kritik bir rol oynamasını gerektirmiştir.

Çağrı merkezleri, bankalar ile müşteriler arasında önemli bir etkileşim kanalı olarak hizmet verir. Müşteriler, bankalarla iletişime geçerek hesap sorgulama, para transferi, kredi başvurusu gibi birçok işlemi gerçekleştirebilir veya sorularını yanıtlayabilir. Bu süreçte, çağrı merkezi temsilcileri müşterilere hizmet sunar ve müşteri memnuniyetini sağlamak için önemli bir rol üstlenir (Deloitte, 2020: 2).

Pandemi döneminde, çağrı merkezleri müşteri taleplerini hızlı bir şekilde yönetmek ve müşterilere çözümler sunmak için çeşitli önlemler almıştır. İş yükündeki artışa yanıt olarak, bankalar daha fazla çağrı merkezi personeli istihdam etmiş veya dış kaynak kullanımına başvurmuştur. Ayrıca, dijital araçlar ve teknolojik altyapılar kullanılarak çağrı merkezi hizmetleri daha etkin hale getirilmiştir (Çakan, 2021: 240)

Müşteri memnuniyeti ve deneyimi de pandemi döneminde önem kazanmıştır. Bankalar, müşterilere daha iyi hizmet sunmak için çağrı merkezi operasyonlarını iyileştirmeye ve müşteri geri bildirimlerini dikkate almaya özen göstermiştir. Çağrı merkezi temsilcileri, müşterilere sabırla dinleyerek, sorularını yanıtlayarak ve sorunlarına çözüm sunarak müşteri memnuniyetini artırmıştır. Pandemi dönemi, bankacılık sektöründe çağrı merkezlerinin stratejik bir avantaj olduğunu da ortaya koymuştur. Müşterilerin çağrı merkezleriyle yaşadıkları olumlu deneyimler, bankanın itibarını ve müşteri sadakatini artırabilir. Ayrıca, çağrı merkezleri müşteri geri bildirimlerini toplayarak bankaların hizmetlerini ve süreçlerini iyileştirmelerine yardımcı olur (Uray, 2014).

3.8.1. Covid-19'un Bankacılık Sektörüne Etkileri

Covid-19 pandemisi, birinci ve ikinci dünya savaşlarından sonra sistemde küresel bir değişim başlatan önemli olaylardan biridir. 11 Eylül saldırıları ve 2008 finansal krizi gibi yakın tarihteki diğer olaylarla birlikte, Covid-19, paradigmaların hızla değişmesini tetiklemekte olan bir özellik taşımaktadır (Ulutaş, 2020: 10). Tarihin çeşitli dönemlerinde meydana gelen bu tür büyük olayların yıkıcı etkileri, sosyal, siyasi ve ekonomik bağlamlarda hissedilmektedir. Covid-19 salgını ile birlikte birçok alanında yapısal bir dönüşümün başlangıç aşamasındayız (Şeker vd., 2020: 19).

Savaşlar, politik ve ekonomik krizler gibi farklı dönemlerde yaşanan olaylar, dünyanın yeniden şekillenmesinde önemli rol oynamıştır. Örneğin, 1970'lerde petrol fiyatlarının hızla yükselmesinin ardından, petrol dışı enerji yatırımları hızla artmıştır. 2008 finansal krizinden sonra benzer bir durum yaşanmıştır. Bu kriz, küresel merkez bankalarının genişleyici para politikalarının sonucunda varlık balonlarının oluşmasına neden olmuştur. Bu durum birçok ülkenin sermaye piyasası düzenleme otoritelerinin hisse senedi piyasalarındaki sert dalgalanmalara karşı düzenlemeler yapmasına sebep oldu. 2018'de başlayan ABD-Çin ticaret savaşı, kur savaşı haline dönüştü (Ulutaş, 2020: 10).

Covid-19 pandemisinin küresel bir krize dönüşmesinin birçok sebebi bulunmaktadır. Salgının artan vaka sayıları ve ölümler, sıkı önlemler almayı zorunlu hale getirdi. Bu önlemler, vaka sayılarının hızla artmasını önlemek amacıyla ve doğal olarak ekonomik aktiviteyi yavaşlattı. Sokağa çıkma yasakları, hanehalkı harcamalarını azalttı ve üretim faaliyetlerini durma noktasına getirdi. Bu durum birçok ürün için arz sorunlarına ve ülkelerin sanayilerinde tedarik sıkıntısına yol açtı. Tüketici ve reel sektör güveni hızla azaldı, bu da sanayi üretimini ve kapasite kullanım oranını düşürdü (Tuna, 2021)

Salgının etkileri, sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler arasında farklılık gösterdi. Son bir yıl içinde evde büyük bir zaman geçiren hanehalklarının tüketim alışkanlıkları büyük ölçüde değişti (Kayabaşı, 2020: 17). Yemek yeme, eğlence ve tatil gibi dışarıda geçirilen zamanla ilgili alışkanlıklar tamamen dönüştü. Ancak hanehalkının alışkanlıklarını değiştiren sadece virüsün tehdidi değildi; aynı zamanda iş kaybı korkusu da harcamaların azaltılmasına neden oldu.

Yani Covid-19 salgını, dünya genelinde sosyal, politik ve ekonomik değişimleri hızlandıran bir katalizör görevi gördü. Örneğin, enerji sektöründe petrol dışı yatırımlara yönelik bir artış, finans sektöründe genişlemeci para politikalarına yönelik bir eğilim ve tüketim alışkanlıklarında büyük değişiklikler gözlemlendi. Bu değişimler, hem bireylerin yaşamlarını hem de işletmelerin operasyonlarını derinden etkilemiştir. Özellikle tüketici güveni ve reel sektör güveni gibi ekonomik göstergelerdeki hızlı düşüş, ekonomik aktivite ve sanayi üretimini önemli ölçüde düşürdü (Ulutaş, 2020: 10).

Salgın süreci, tüm endüstrileri eşit oranda negatif yönde etkilemedi. Hatta bazıları, diğerlerinin yaşadığı zorlukların tam tersi bir deneyim yaşayarak hızla büyüme gösterdi. Sağlık hizmetleri, gıda perakende, kişisel bakım, internet ve mobil servisler, e-ticaret ve tarım gibi sektörler, salgından en olumlu etkilenenler arasında bulunuyor. Bu sektörlerin ortak iki önemli niteliği var. İlk olarak, salgının getirdiği virüs tehdidine karşı koruma sağlayan sektörler, örneğin kişisel bakım ve koruyucu sağlık hizmetleri, hızlı bir büyüme ivmesi kazandı. İkinci olarak, bazı sektörler, başka kanallar aracılığıyla büyümeyi hızlandırdı. Tüketiciler alışveriş merkezlerine gidemedi, ancak e-ticaret kanallarını kullanarak mal ve hizmet satın aldılar. Bu e-ticaret tercih değişikliği, kargo ve lojistik sektörünün büyümesini de hızlandırdı. Yani, salgın sürecinde pozitif veya negatif etkilenen sektörlerin, diğer sektörlerin genişlemesinde ya da daralmasında domino etkisi yarattığını söyleyebiliriz (Kayabaşı, 2020: 17).

3.8.2. Covid'in Bankacılık Sektörüne Etkiler

Bankacılık sektörü, salgından en büyük darbeyi alan sektörlerin başında yer alıyor. Uluslararası danışmanlık şirketi PWC'nin ilk dalga sırasında yayınladığı rapora göre, salgın bankacılık sektörünü dört ana başlık altında etkilemiştir: operasyonel etkiler, kredi riski, fonlama maliyetindeki değişiklikler ve müşteri davranışlarındaki dönüşüm. Bu bağlamda, bankalar, hizmet sürekliliğini sağlamak için kriz yönetimi planları oluşturmuş ve iç ve dış paydaşları ile düzenli iletişim kurmuşlardır. Salgının devam etmesi, faaliyetlerini yavaşlatan işletmelerin ve gelirlerinde kayıp yaşayan bireysel müşterilerin kredi taahhütlerini yerine getirememesi sonucu kredi riskini artırmıştır. Ayrıca, salgınla birlikte eriyen güven duygusu, bankaların fonlama maliyetlerini yükselterek maliyet yapısında değişikliklere yol açmıştır. Ancak, belki de en önemli etki, Covid-19'un müşteri ihtiyaçları ve davranışları üzerindeki değişimler olmuştur. Harcama tercihlerindeki dönüşüm ve alternatif dağıtım kanallarının kullanımının artması bu değişimlere örnek olarak gösterilebilir (PWC, 2020: 1-4). Ayrıca, Deloitte tarafından Nisan 2020'de hazırlanan bir başka Covid-19 raporu, salgının ilk dalgasında özel bankaların aksine kamu bankalarının daha aktif olduğunu ve daha iyi bir performans sergilediğini ortaya koymuştur. Bu rapora göre, özellikle Nisan ayında kamu bankaları, bireysel ve KOBİ müşteri taleplerini karşılamada özel bankaların önüne geçmişlerdir (Deloitte, 2020: 2).

Bankacılık sektörü, hem talep yönünden hem de üretim kapasitesinin artırılması anlamında kritik bir rol oynamaktadır (Ersoy, Gürbüz ve Erdoğan, 2020: 148). Bu sektör, yüksek teknoloji ve kalifiye insan kaynağını bünyesinde barındıran öncü sektörlerdendir. Bankalar, müşteriyle doğrudan ilişkilerin yanı sıra, alternatif hizmet dağıtım kanallarını da aktif şekilde kullanılmaktadır. Müşterilerin banka çalışanlarıyla yüz yüze temas ettikleri en önemli mekânlar banka şubeleridir. Bu noktalarda müşteriler, taleplerini doğrudan banka çalışanlarına ileterek hizmet alırlar. Ancak, aynı fiziki ortamı paylaşan müşteriler ve çalışanlar için pandemi dönemi büyük bir risk oluşturmıştır. Bu durum, genel müdürlükler ve bölge müdürlüklerini de etkilemiştir. Pandemiye bağlı olarak faaliyetlerin azalması, istihdamı doğrudan etkileyecektir. Ayrıca, salgın tedbirleri kapsamında bankaların uygulamaya başladığı esnek ve uzaktan çalışma modelleri, sektörün gelecekteki istihdam politikaları için endişe verici bir seviyeye ulaşmıştır (Balcı ve Çetin, 2020: 42).

Teknolojik ilerlemeler, son yıllarda bankacılık sektöründe hizmet dağıtım biçimini büyük ölçüde değiştirdi. Daha önce banka şubelerinin sağladığı hizmetler, artık dijital dağıtım kanalları ve alternatif servisler tarafından sunulmaya başlamıştır. Bununla birlikte, Covid-19 pandemisi, tüm sektörler üzerinde etkili oldu ve çoğu alanı sürdürülebilirlik adına çeşitli önlemler almak durumunda bıraktı.

Çalışma hayatında da bir dizi önlem alındı ve bu önlemler bankacılık sektörünü de doğrudan etkiledi. Bankacılık sektörü, yüz yüze iletişimin yoğun olduğu alanlardan biri olduğu için, pandemi döneminde müşterilerle olan yüz yüze etkileşimi en aza indirmek için çeşitli stratejiler benimsemek zorunda kaldı.

Bir yandan teknolojik gelişmeler, bankacılık hizmetlerinin dijital platformlara taşınmasını sağlarken, diğer yandan Covid-19 pandemisi, bu geçişi daha da hızlandırdı. Hizmetlerin dijitalleşmesi, müşteri deneyimini geliştirdi ve bankaların operasyonel verimliliğini artırdı. Ancak, bu durum aynı zamanda bankaları ve müşterileri yeni güvenlik riskleri ve dijital altyapıya uyum sağlama zorlukları ile karşı karşıya bıraktı.

Bu nedenle, bankacılık sektörü, hizmetlerini daha fazla dijitalleştirirken aynı zamanda güvenlik ve müşteri deneyimini geliştirmek için çeşitli stratejiler geliştirmek zorunda kaldı. Bunlar, müşteri hizmetlerini iyileştirmek, dijital güvenliği sağlamak ve yeni

teknolojilere uyum sağlamak gibi önemli konuları içeriyordu. Ayrıca, bankaların bu değişimleri yönetirken, çalışanların yeni teknolojilere ve çalışma yöntemlerine uyum sağlamalarını desteklemek için gerekli eğitim ve destek mekanizmalarını sağlamaları gerekiyordu (Tokol, 2001: 159).

Evden veya başka bir lokasyondan çalışmayı ifade eden uzaktan çalışma modeli, günümüz iş dünyasının vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Bu çalışma modelinde, çalışanların işlerini yerine getirmek için fiziksel bir ofise ihtiyaçları olmaksızın teknolojik imkanlardan yararlanmaları söz konusudur. Bu durum, geleneksel iş yapma modellerinde belirleyici olan fiziksel mekân ihtiyacını gözden geçirmemizi gerektiriyor (Tutar, 2002: 18).

Bu bağlamda, hibrit çalışma modeli adı verilen bir diğer yöntem ortaya çıkmıştır. Bu modelde, çalışanlar zamanlarının bir kısmını iş yerinde, bir kısmını ise evde veya başka bir uzaktan çalışma alanında geçirirler. Hibrit model, tam zamanlı ve yarı zamanlı evde çalışma olarak iki alt kategoriye ayrılır. Tam zamanlı evde çalışanlar, çalışma saatlerinin çoğunu evde geçirirken, yarı zamanlı evde çalışanlar sadece belirli bir zaman dilimini evde geçirirler (Naktiyok ve İşcan, 2003: 55).

Covid-19 pandemisi ile birlikte, evden veya uzaktan çalışma modeli daha da popüler hale geldi. Çalışanlar ve işverenler, bu yeni çalışma modelinin sağladığı esneklikten ve potansiyel verimlilik artışından yararlanmayı öğrendiler. Teknolojik altyapının sağladığı kolaylık sayesinde, pek çok görev ve işlem yüz yüze etkileşim gerektirmeden başarıyla gerçekleştirilebiliyor.

Bununla birlikte, uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin kendi zorlukları ve gereklilikleri vardır. Bu modellerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, teknolojik altyapının yanı sıra uygun yönetim stratejileri, etkili iletişim yöntemleri ve çalışanların bu modellere uyum sağlamalarını kolaylaştıracak eğitim ve destek mekanizmaları gereklidir (Gültekin, 2021: 28).

Uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin geniş ölçekte benimsenmesi, çalışma hayatını ve iş yapma biçimlerini radikal bir şekilde değiştirme potansiyeline sahiptir. İş yerlerinin fiziksel sınırlarının ötesinde bir iş gücü havuzu oluşturabilir ve çeşitliliği artırabilir. Aynı

zamanda, iş ve özel hayat arasında daha iyi bir denge sağlayarak çalışanların yaşam kalitesini artırabilir.

Pandemi süreci boyunca, çok sayıda banka farklı çalışma modellerini hayata geçirmiştir. Bu dönemde, bankacılık sektörü üzerine yapılan araştırmalar, uzaktan çalışma modelinin sektör için oldukça uygun olduğunu ortaya koymuştur (Çakan, 2021: 240). Bu araştırmalar, ayrıca çalışanların motivasyonlarında ve iş performanslarında (Güzel ve Aydın, 2021: 132) belirgin bir artış gözlemlemiştir.

Bankacılık sektöründe uzaktan çalışma modelinin benimsenmesi, pandemi sürecindeki mecburi bir durumdan çıkıp, gelecek yıllarda da uygulanmaya devam edecek bir strateji haline gelmiştir. Çünkü bu model, çalışanların ve müşterilerin sağlık ve güvenliklerini korurken, aynı zamanda operasyonların kesintisiz bir şekilde devam etmesini sağlar. Öte yandan, bu durum, bankaların dijital dönüşüm süreçlerini hızlandırmalarını ve daha fazla online hizmet sunmalarını teşvik etmiştir.

Araştırmalar, uzaktan çalışmanın, çalışanların iş motivasyonu ve performansına olumlu etkileri olduğunu da göstermiştir. Bu durum, daha dengeli bir iş-yaşam dengesi ve daha az yolculuk stresi gibi faktörlere dayanmaktadır. Dahası, uzaktan çalışma modeli, çalışanların bireysel çalışma stillerine daha fazla uyum sağlamalarına olanak tanır, bu da genellikle daha yüksek iş memnuniyetine ve daha iyi performansa yol açar (Akbaş Tuna ve Türkmendağ, 2020: 3259).

Bununla birlikte, uzaktan çalışma modelinin başarılı bir şekilde uygulanması, teknolojik altyapının yanı sıra, etkili bir iletişim ve işbirliği kültürünün oluşturulmasını da gerektirir. Bu, bankaların, çalışanlarının bu yeni çalışma şekline uyum sağlamalarını ve verimli bir şekilde çalışmalarını desteklemek için gerekli araçlara ve kaynaklara erişim sağlamalarını gerektirir.

3.8.3. Covid-19 Sürecinde Çağrı Merkezleri

COVID-19 pandemisinin getirdiği kilitlenme, işlerini fiziksel olarak iş yerinde yapması gereken kişilere, özellikle de beyaz yakalı 'Zoomer'lara karşı bir takdir ve tanınma

artışını beraberinde getirdi. İletişim ve bilgi manipölasyonunu temel geçim kaynağı olarak kullanan bizler, e-postalar ve video görüşmeler yoluyla çalışma bağlantılarımızı sürdürürken, tehlikeli virüsten büyük oranda kaçmayı başardık. Bu süreçte, sağlık çalışanları, bakkal çalışanları ve kuryeler gibi ön saflarda hizmet veren kişiler adına bir farkındalık oluştu. Bu temel hizmet sağlayıcıların son zamanlardaki daha fazla tanınması ve somut faydalar elde etmeleri gerekliliğı konusunda genel bir kabul görmüştür (Taussig, 2020).

Ancak, salgın sadece bilgi işçileri ile toplumun diğer hizmet sağlayıcıları arasındaki zorlu sosyal bağları onarmamız gerektiğini göstermekle kalmadı, aynı zamanda iş gücünün başka bir bölümüne, özellikle banka çağrı merkezlerinde çalışanlara, olan takdirimizi artırma fırsatı da sundu. Denizaşırı çalışan bu kişiler, müşteri şikayetlerine yanıt verirken neredeyse görünmez kum torbaları olarak hareket ediyorlardı.

Banka çağrı merkezleri, COVID-19 sürecinde kritik bir rol oynamıştır. Fiziksel banka şubelerine erişim kısıtlı olduğunda, çağrı merkezleri hem müşteri hizmetlerini sürdürmekte hem de bankacılık işlemlerini yönetmekte anahtar bir nokta haline geldi. Bu durum, çağrı merkezi çalışanlarının önemini ve onların sağladığı hizmetin değerini daha fazla vurguladı. Özellikle salgın sürecinde, onların verdiği hizmetler ve sağladıkları destek sayesinde, bankacılık hizmetleri kesintiye uğramadan devam etti. Bu nedenle, çağrı merkezi çalışanlarının da, diğer temel hizmet sağlayıcılar gibi, hak ettikleri takdir ve tanınmayı almaları gerekmektedir (Taussig, 2020).

Mart ayında, Türkiye'deki banka çağrı merkezi çalışanlarının sosyal mesafe kurallarını uygulamaya başlamasıyla birlikte, müşterilerin bekleme süreleri önemli ölçüde uzadı. Ancak kısa bir süre sonra, tüm gözler çağrı merkezi çalışanlarının üzerindeydi ((Taussig, 2020).

Sokağa çıkma yasağı uygulamalarının tüm dünyada başlamasıyla birlikte, bankacılık ve teknoloji sektörlerine hizmet veren, müşteri destek hizmetlerimizin büyük bir kısmını oluşturan denizaşırı çağrı merkezleri büyük bir darbe aldı. Kişisel sağlıkla ilgili endişeler ve belirsiz ekonomik koşulların yanı sıra, kredi kartı dolandırıcılığından ipotek kolaylıklarına kadar bankacılıkla ilgili çeşitli müşteri hizmeti taleplerinde artış gözlenmiştir. Sonuçta

Bankalarına ulaşmak için uzun bekleme süreleriyle karşı karşıya kalan Türk vatandaşları hayal kırıklığı ve hüsrana yaşamıştır.

Yakın zamanda birçok banka müşterisi, çağrı merkezinde sekiz saatten fazla bekleme süreleri yaşadı. Kredi kartı bilgileri çalınmış bir müşteri, bankasına ulaşmada yaşadığı bu zorlu süreç boyunca duygusal bir stres yaşadı. Bilgileri çalınan kart, bir sosyal medya platformu olan Facebook'ta, elektrik faturalarını belirli bir ücret karşılığında ödemek için teklif edilmiştir (Taussig, 2020).

Başka bir banka müşterisi ise, kredi kartından izinsiz alınan ödemelerle ilgili olarak, "O kadar uzun süre beklemedeydim ki uyuyakaldım... Uyandığımda hala beklemedeydim." şeklinde duygularını ifade etti.

Bu örnekler, COVID-19 pandemisi sürecinde Türkiye'deki banka çağrı merkezlerinin karşılaştığı zorlukları ve aynı zamanda önemini göstermektedir. Pandemi boyunca, çağrı merkezi çalışanları, müşteri hizmetlerinin sürekliliğini sağlama konusunda kritik bir rol oynadı ve bu zorlu süreç, onların değerini daha da artırdı.

Aşırı hayal kırıklığı ve öfke oldukça anlaşılabilir. Sağlık krizi ile mücadele ederken bankacılıkla ilgili bir sorunu çözmek zorunda kalmak yeterince stresli. Uzun bekleme süreleri ve zaman alıcı çözüm süreçleri, pandeminin yarattığı güçsüzlük hissini daha da artırıyor. Ancak bu, çağrı merkezi hizmetlerindeki artışın aynı zamanda, küresel müşteri hizmetleri çalışanları ile Türk tüketiciler arasında gelişmiş sosyal bağların gerekliliğini de belirgin bir şekilde gösteriyor (Taussig, 2020).

Coğrafi ve kültürel mesafe, bu tür çağrıların genellikle anonim ve prosedürel olmasına neden olmuş olsa da, şu anda tüm tarafların karşı karşıya olduğu virüs tehdidi, bu durumlara yeni bir tür yakınlık ve ortak amaç duygusu kazandırabilir. Tıpkı evde kalan toplumun ön saflardaki temel işçilere ne kadar bağımlı olduğunu anladığı gibi, pandemi de ülkemizi denizaşırı ülkelerden yönetmeye yardımcı olanlara dair daha büyük bir anlayışı teşvik edebilir. Bazıları, iş pozisyonlarının yurtdışına taşınmasına karşı çıkabilirken, uluslararası iş süreçlerinin dış kaynak kullanımı (BPO) piyasasının karşılıklı faydalarını anladığımızda durum farklı bir görünüm kazanmıştır (Taussig, 2020).

Türkiye'deki banka çağrı merkezleri COVID-19 sürecinde önemli bir işlev gördüler. Onlar, hem bankaların işleyişini sağladılar, hem de müşterilerin bankacılık ihtiyaçlarını karşılamak için çalıştılar. Bu zor dönemde, çağrı merkezi çalışanları ve müşteriler arasındaki etkileşim, her iki tarafın da birbirine olan ihtiyacını ve bağını vurgulamıştır. Bu, bankacılık sektörünün ve tüketicilerin, bu tür hizmetlerin değerini daha da anlamalarını sağlamıştır.

Bir gecede, COVID-19 yayılırken çağrı merkezi çalışanları kendilerini Türkiye'deki banka çağrı merkezi çalışanları da benzer şekilde lojistik, finans, sağlık ve güvenlik konularında endişelerle karşı karşıya kaldılar. Büyük BPO şirketlerinin evden çalışmaya geçişini sağlamanın zorluğu, birçok çağrı merkezi çalışanın hastane personeli ve bakkal çalışanları gibi, pandemiye dışarıdan yanıt vermek zorunda kaldılar (Taussig, 2020).

Türk vatandaşları evlerine çekildikçe, müşteri bekleme süreleri arttı çünkü çağrı merkezlerindeki çalışanların bir kısmı da sosyal mesafelenmeye başlamıştı. Çocuklarımız da evdeydi, spora gitmek yerine TV izlemeye ya da YouTube'da gezinmeye daha çok zaman harcamaları gerekiyordu.

Türk vatandaşları sosyal medya üzerinden kahraman sağlık çalışanlarının resimlerini paylaşmaya başladıklarında, çağrı merkezi çalışanlarına dair duygusal tanıklıklar da internet üzerinde paylaşıldı. Bir örnekte, COVID-19'u atlattmış bir İstanbul çağrı merkezi çalışanın kapısına bırakılan yiyecek ve bakım paketlerinin fotoğrafları internette geniş çapta paylaşıldı (Babadağ ve Deniz Başar, 2022).

Dolayısıyla, tüketiciler olarak, bir sağlık ve ekonomik krizin ortasında, çözülmemiş bir fatura sorununun stresini yaşamamız anlaşılabilirken, uzun bekleme süreleri aynı zamanda hepimize, birçok "ilk dünya" sorununun önemsizliğini ve küresel ihtiyaçları hatırlatmaktadır. Pandemi sürecindeki bu zorluklar, Türkiye'deki banka çağrı merkezi çalışanlarının, hizmet sektöründeki kritik rolünü ve müşteri hizmetlerinin önemini vurgulamıştır.

COVID-19'un coğrafyayı aşan yayılımı, küresel dayanışmanın ne kadar önemli olduğunu açıkça gösterdi. Ve eğer kriz, Türkiye'de farklı sosyo-ekonomik gruplar arasındaki bağları onarabiliyorsa, pandemi de müşterilerimizin ihtiyaçlarını ve şikayetlerini çözen kişilerle uluslararası sınırların ötesindeki bağları güçlendirmek için bir araç olmalıdır.

Uzun bekleme süreleri, evde kalma zorunluluğu, ipotekle ilgili sorunlar veya hileli harcamalarla mücadele - ve hem Türkiye'deki müşterilerin hem de çağrı merkezi çalışanlarının karşı karşıya olduğu sağlık riskleri - tüm bunlar aynı küresel salgının sonucudur. Bu gerçek, karşılıklı bağımlılığımızın farkında olmamızı ve birbirimize ne kadar yakın olduğumuz konusunda anlayışımızı geliştirmemiz için bir ilham kaynağı olmalıdır. Hem sağlık güvenliğimiz hem de genel refahımız bu bağlılıklarımıza dayanmaktadır (Babadağ ve Deniz Başar, 2022).

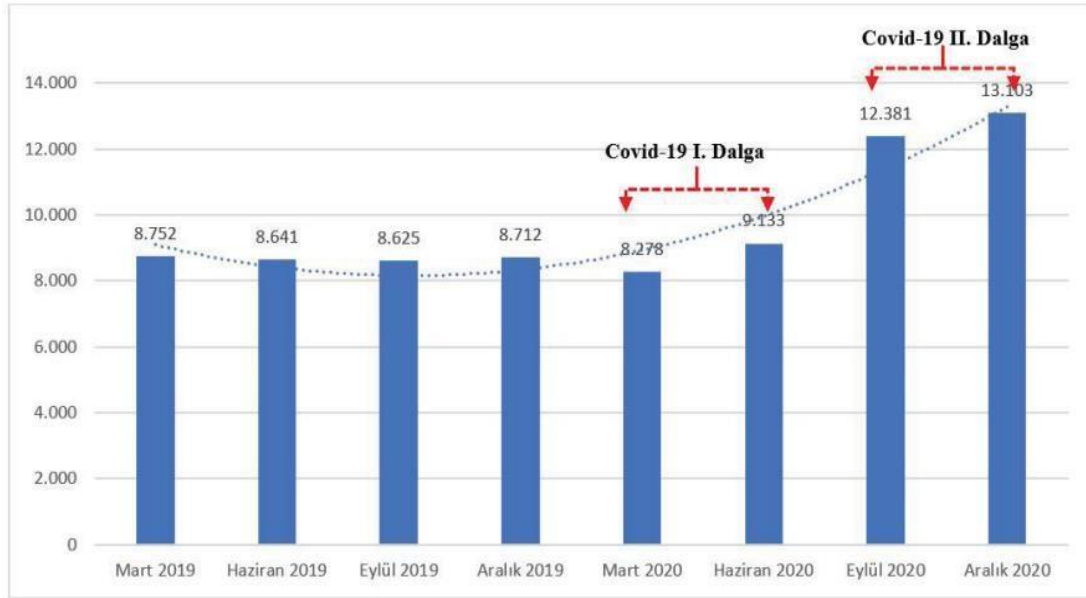
Pandemi sürecinde, çağrı merkezi çalışanlarının kritik rolü ve müşteri hizmetlerinin önemi daha da belirgin hale gelmiştir. Bu dönemde, onların da bu süreçte ön saflarda yer aldıklarını, kendi sağlık risklerini alarak ve ailelerinden uzakta kalarak hizmet verdiklerini görmeliyiz. Bu zor süreçte, müşteri bekleme sürelerinin uzaması, hem Türkiye'deki banka çağrı merkezi çalışanlarının müşterilere hizmet verme çabasını, hem de küresel ölçekte birbirimize olan bağımlılığımızı vurgulamaktadır (Taussig, 2020).

Çağrı merkezlerinin en belirgin özelliği, 7/24 hizmet sağlama kapasiteleridir. Bankalar, çağrı merkezleri üzerinden müşteri şikayet ve taleplerini çözerek, şube yoğunluğunu ve maliyetlerini azaltmaktadır. Çağrı merkezleri, sadece müşteri hizmetleri ve memnuniyeti açısından değil, aynı zamanda maliyet yönetimi açısından da bankalar için son derece önemlidir. Kredi, kart hizmetleri, sigorta ve yatırım ürünleri gibi bir dizi ürünün satış ve pazarlaması, çağrı merkezleri aracılığıyla gerçekleştirilir, bu da bankalar için ek gelir sağlar.

2020 yılı sonuna kadar Türkiye'deki katılım bankaları hariç 24 mevduat, kalkınma ve yatırım bankasında toplamda 13.103 çağrı merkezi çalışanı görev yapıyordu. COVID-19 salgınının ilk dalgasının başladığı Mart 2020'den itibaren çağrı merkezi çalışan sayısında hızlı bir artış gözlemlendi. 2019 Mart ayında 8.752 kişi çağrı merkezi çalışanı olarak görev yaparken, bu sayı 2019 yılı sonuna kadar 8.712 kişiye geriledi. 2020'nin ilk çeyreğinde bu

düşüş trendi devam etti. Ancak, Mart 2020'de başlayan pandemi kısıtlamaları ve tedbirleri, Haziran 2020'ye kadar çağrı merkezi çalışan sayısında hızlı bir artışa neden oldu. Mart-Haziran arası dönem, COVID-19 salgınının ilk dalgası olarak kabul edildi ve bu süre zarfında çalışan sayısı Haziran sonu itibarıyla 9.133 kişiye ulaştı. Bu hızlı artışın en önemli sebepleri arasında, sokağa çıkma yasakları ve şubelerin kısıtlı saatlerde ve az sayıda çalışanla hizmet vermesi bulunuyordu.

Bu veriler, COVID-19 sürecinde Türkiye'deki banka çağrı merkezlerinin önemini ve çalışan sayısındaki artışı gözler önüne sermektedir. Pandemi süreci, çağrı merkezlerinin işlevselliğini ve önemini daha da belirginleştirmiştir, ayrıca bu süre zarfında, bu merkezlerde çalışanların sayısında hızlı bir artış olmuştur.



Şekil 3. Covid-19 salgını döneminde çağrı merkezi çalışan sayısı (Çağrı Merkezi İstatistikleri, 2020-Aralık)

Bu tablo, Türkiye'deki banka çağrı merkezlerindeki çalışanların cinsiyet, pozisyon ve yaş dağılımını Eylül 2020 ve Aralık 2020 tarihleri arasında göstermektedir.

Eylül 2020 itibarıyla, toplam çağrı merkezi çalışan sayısı 9.520 idi ve bu çalışanların 6.711'i kadın, 2.809'u erkek idi. Aralık 2020'de ise toplam çağrı merkezi çalışan sayısı 9.851'e çıktı, bu çalışanların 6.957'si kadın ve 2.894'ü erkek idi. Bu, bu dönemde toplam çağrı merkezi çalışan sayısında 331 kişilik bir artış anlamına geliyor.

Çalışanların pozisyonlarına bakıldığında, Eylül 2020'de 7.995 müşteri temsilcisi, 700 destek personeli ve 825 yönetici olduğunu görüyoruz. Aralık 2020'de ise müşteri temsilcisi sayısı 8.315'e, destek personeli sayısı 703'e ve yönetici sayısı 833'e yükseldi. Bu dönemde müşteri temsilcisi sayısında 320, destek personeli sayısında 3 ve yönetici sayısında 8 kişilik bir artış oldu.

Ayrıca Eylül ve Aralık 2020 arasında outsource müşteri temsilcisi sayısında 391 kişilik bir artış yaşandı. Outsource, hizmetlerin bir şirket tarafından değil, dış bir kaynak tarafından sağlandığı durumu ifade eder.

	Eylül 2020				Aralık 2020				Net Değişim
	Kadın	Erkek	Toplam	Ortalama Yaş	Kadın	Erkek	Toplam	Ortalama Yaş	
Müşteri temsilcisi sayısı	5.758	2.237	7.995	27	6.001	2.314	8.315	27	320
Destek hizmeti veren personel sayısı	479	221	700	33	480	223	703	33	3
Yönetici sayısı	474	351	825	34	476	357	833	34	8
Toplam çağrı merkezi çalışan sayısı	6.711	2.809	9.520	-	6.957	2.894	9.851	-	331
Outsource müşteri temsilcisi sayısı			2.861				3.252		391

Şekil 4. Çağrı merkez çalışan sayısı (Çağrı Merkezi İstatistikleri, 2020-Aralık)

Sonuç olarak, bu tablo, COVID-19 sürecinde Türkiye'deki banka çağrı merkezlerinde çalışan sayısının arttığını ve özellikle müşteri temsilcisi ve outsource çalışan sayısında önemli bir artış olduğunu göstermektedir. Bu da pandemi sürecinde çağrı merkezlerinin öneminin daha da arttığını ve daha çok çalışana ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu durum, banka hizmetlerinin büyük ölçüde dijitalleştiği ve daha çok müşterinin bu hizmetleri kullanmaya başladığı bir dönemde, çağrı merkezlerinin bu hizmetlerin sağlanmasında daha kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Katılım ve mevduat bankalarında istihdam edilen personel sayısının yanı sıra, bankaların çağrı merkezlerinde görev yapan müşteri temsilcisi sayısının ayrıntılı verilerini içeren bir görsel mevcuttur. Şekil 2'de, sol eksen katılım ve mevduat bankalarının personel sayısını, sağ eksen ise çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcisi sayısını göstermektedir.



Şekil 5. Personel ve çağrı merkezi çalışan sayıları (Çağrı Merkezi İstatistikleri, 2020-Aralık)

Bu verilerin analizi, personel sayısının belli bir süre boyunca genel bir düşüş trendi içinde olduğunu göstermektedir. Diğer yandan, çağrı merkezlerinde istihdam edilen müşteri temsilcisi sayısının, özellikle Covid-19 pandemisi sonrası dönemde, belirgin bir yükseliş trendi içinde olduğu gözlemlenmektedir. Bu iki trend arasındaki farklılık, bankaların iş modellerinde ve personel dağılımında yaşanan dönüşümün bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Türkiye'deki Covid-19 salgınının başladığı 2020 yılının ikinci çeyreği itibarıyla, çağrı merkezi personel sayısının bir önceki döneme göre %18,73'lük bir artışla 13.954 kişiye ulaştığı tespit edilmiştir. Bu önemli artış, bankaların çağrı merkezlerinin operasyonel kapasitesini artırma ihtiyacını ve müşteri hizmetlerine daha fazla odaklanma stratejilerini yansıtmaktadır. Diğer yandan, katılım ve mevduat bankalarında toplam istihdam edilen

personel sayısı, aynı dönemde %1,14'lük bir azalışla 195.478 kişiye düşmüştür. Bu durum, bankaların dijitalleşme sürecinde fiziksel şubelerin öneminin azalması ve operasyonların daha çok sanal ortamlara kaydırılmasıyla birlikte, genel personel ihtiyaçlarının azalmış olabileceğini göstermektedir.

Bu bulgular, bankacılık sektöründe hizmet sunum şekillerinin hızla değişmekte olduğunu ve bu değişimin, bankaların personel stratejilerini ve müşteri hizmetleri organizasyonlarını nasıl etkilediğini göstermektedir. Bankaların, hizmetlerini daha etkin bir şekilde sunabilmek için çağrı merkezlerini ve dijital platformları daha fazla kullanmaya başladıkları gözlemlenmektedir. Bu değişim, sektörün genel iş yapısını ve istihdam politikalarını da derinden etkileyerek, bankacılığın gelecekte nasıl şekilleneceğine dair önemli ipuçları vermektedir.

Bankacılık sektörü, müşteri hizmetlerini sağlamak için hem kendi personelini hem de dış kaynak kullanımı (outsourcing) yoluyla hizmet alımı stratejisini uygulamaktadır. Şekil 3'te, banka personeli ve dış kaynak kullanımı yoluyla hizmet veren çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin sayıları gösterilmektedir.

Şekil 5, sol ekseninde banka personeli olarak çalışan çağrı merkezi personeli sayısını ve sağ ekseninde dış kaynak kullanımı yoluyla hizmet veren müşteri temsilcisi sayısını göstermektedir. Türkiye'de pandeminin başladığı 2020 yılının ikinci çeyreği itibarıyla, hem banka personeli olarak çalışan müşteri temsilcisi sayısında hem de dış kaynak kullanımı yoluyla hizmet veren müşteri temsilcisi sayısında önemli bir farklılık gözlemlenmemiştir. Ancak pandemi süreci dikkate alındığında, banka personeli olarak hizmet veren müşteri temsilcisi sayısının %9,77 oranında artarak 10.026 kişiye ulaştığı gözlenmiştir.



Şekil 6. Banka ve Outsource müşteri temsilcisi sayıları (Çağrı Merkezi İstatistikleri, 2021-Mayıs)

Bu veriler, bankacılık sektöründe çağrı merkezi hizmetlerinin nasıl sağlandığına dair detayları ortaya koymaktadır. Geleneksel olarak, bankalar müşteri hizmetlerini kendi personeli aracılığıyla sağlamıştır. Ancak, teknolojik gelişmeler ve iş süreçlerinin karmaşıklığı, bankaları daha esnek ve maliyet etkin çözümler aramaya itmiştir. Bu çerçevede, dış kaynak kullanımı (outsourcing) stratejisi önemli bir seçenek haline gelmiştir.

Dış kaynak kullanımı (outsourcing), genellikle maliyetleri düşürme, operasyonel verimliliği artırma ve özellikle teknik veya uzmanlık gerektiren görevleri uzmanlaşmış hizmet sağlayıcılarına devretme amacıyla uygulanır. Bu strateji, bankaların müşteri hizmetlerini daha etkin bir şekilde sunmalarını sağlar. Ancak, aynı zamanda, dış kaynak kullanımının kontrol ve kalite yönetimi, veri güvenliği ve müşteri memnuniyeti gibi alanlarda da belirli zorlukları bulunmaktadır.

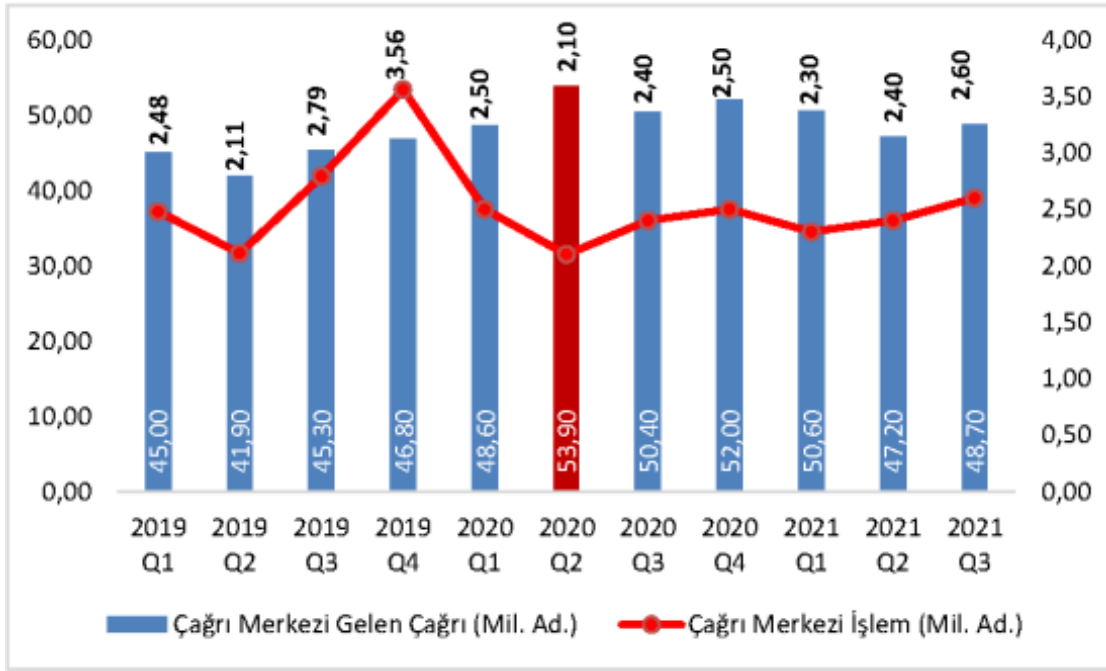
Covid-19 pandemisi sürecinde, bankaların çağrı merkezi personeli sayısını artırmaları, müşteri hizmetlerine olan talebin arttığını ve bu hizmetlerin daha fazla önem kazandığını göstermektedir. Bu durum, bankaların, pandemi sürecinde, hem kendi personelleri hem de dış kaynak kullanımı yoluyla müşteri hizmetlerini sürdürme ihtiyacını ortaya koymaktadır. Aynı zamanda, bu süreç bankaların iş süreçlerini yeniden düşünmeye ve geliştirmeye yönlendirmiştir.

Bankalar, dış kaynak kullanımı stratejisi ile birlikte, çağrı merkezlerinde görev yapan personel sayısını da artırmıştır. Bu durum, bankaların kendi personellerinin yetkinliklerini artırma ve müşteri hizmetlerini geliştirme çabalarının bir parçası olarak görülebilir. Bu tür bir yaklaşım, hem bankaların operasyonel verimliliğini artırabilir hem de müşteri memnuniyetini yükseltebilir.

Dış kaynak kullanımı stratejisinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için bankaların, hizmet sağlayıcıları ile olan iş ilişkilerini yönetme ve kalite kontrol mekanizmalarını etkin bir şekilde uygulama yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu, bankaların hizmet kalitesini korurken aynı zamanda operasyonel maliyetleri düşürmelerini sağlar. Ancak, bu strateji aynı zamanda veri güvenliği ve gizlilik gibi konuları da gündeme getirir. Bu nedenle, bankaların dış kaynak kullanımı stratejisini uygularken bu tür riskleri dikkate alması ve uygun risk yönetimi stratejileri uygulaması önemlidir.

Sonuç olarak, bankacılık sektöründe çağrı merkezi hizmetlerinin sağlanması, hem banka personeli hem de dış kaynak kullanımı stratejisi aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bu iki yaklaşım, pandemi sürecinde bankaların müşteri hizmetlerini etkin bir şekilde sürdürme çabalarının bir parçası olarak görülmektedir. Bu süreç, bankaların iş süreçlerini ve hizmet modellerini yeniden düşünme ve geliştirme ihtiyacını da ortaya koymaktadır. Bu, bankaların gelecekteki iş süreçlerini ve hizmet modellerini şekillendirecek önemli bir faktördür.

Pandeminin etkisiyle beraber, bankacılık sektöründe çağrı merkezlerinin işlem hacmi ve alınan çağrı sayısındaki değişimler önemli ölçüde artış göstermiştir.



Şekil 7. Çağrı merkezi işlem sayısı ve çağrı merkezine gelen çağrı sayısı (Çağrı Merkezi İstatistikleri, 2021-Mayıs)

Şekil 7, sol ekseninde çağrı merkezine yönlendirilen aramaların miktarını ve sağ ekseninde çağrı merkezi tarafından gerçekleştirilen işlem sayısını göstermektedir. Analizlere göre, pandemi öncesinde çağrı merkezlerine yönlendirilen çağrı sayısı genelde sabit bir düzeydeyken, pandemi sürecinde ve özellikle pandeminin en yoğun yaşandığı dönemlerde hızla artmıştır. Fakat son iki çeyrek dönemde, bu sayının tekrar pandemi öncesine benzer seviyelere gerilediği gözlemlenmiştir.

Öte yandan, çağrı merkezlerinde gerçekleştirilen işlem adedi pandemi öncesi dönemde belirgin bir düzen olmaksızın dalgalanmalar gösterirken, pandemi süreci boyunca genel bir yükseliş eğilimi göstermiştir. Bu yükseliş, 2021 yılının üçüncü çeyreğinde, pandeminin başlangıcına kıyasla %23,81'lik bir artışla, toplamda 2,60 milyon işlem seviyesine ulaşmıştır.

Bu veriler, pandeminin getirdiği zorunlu uzaktan çalışma ve sosyal mesafe uygulamalarının, telefon bankacılığına olan talebi artırdığını göstermektedir. Müşteriler, bankalarla yüz yüze temas gerektiren işlemleri yerine çağrı merkezleri aracılığıyla işlem yapmayı tercih etmiştir. Bu durum, çağrı merkezlerinin işlem hacminde ve alınan çağrı sayısında gözle görülür bir artışa neden olmuştur.

Ancak, son iki çeyreklik dönemde, çağrı merkezlerine yönlendirilen çağrı sayısının düşüş eğilimi göstermesi, pandemi koşullarının azalmaya başlaması ve normalleşme sürecinin etkisi olarak yorumlanabilir. Yine de, çağrı merkezlerinde gerçekleştirilen işlem sayısındaki yükselişin devam etmesi, müşterilerin çağrı merkezlerini kullanma alışkanlığının kalıcı olduğunu ve bu kanalın bankacılık işlemlerinde daha önemli bir rol oynamaya devam edeceğini göstermektedir. Bu durum, bankaların çağrı merkezi operasyonlarını daha etkin ve verimli hale getirme ihtiyacını ortaya çıkarırken, aynı zamanda yeni teknolojilerin ve yapay zeka çözümlerinin bu alanda daha fazla kullanılmasının önünü açmaktadır.

Özellikle çağrı merkezi çalışanlarının sayısında görülen artış, bu alana yönelik talebin arttığının ve işlem hacminin büyüdüğünün bir göstergesidir. Bu durum, bankaların müşteri hizmetlerine daha fazla yatırım yapmasını ve çağrı merkezi operasyonlarını daha da geliştirmesini gerektirmektedir. Bu süreçte, dijitalleşme ve otomasyonun önemi daha da artmaktadır. Çünkü dijitalleşme ve otomasyon sayesinde, bankalar hem müşteri hizmetlerini daha hızlı ve verimli bir şekilde sunabilir hem de işlem maliyetlerini düşürebilirler.

Bununla birlikte, çağrı merkezlerinde gerçekleştirilen işlem adedinin artması, bankaların müşteri hizmetlerindeki kaliteyi de gözden geçirmeleri gerektiğini göstermektedir. Çünkü artan işlem adedi, çağrı merkezi çalışanlarının iş yükünü artırmakta ve bu durum da hizmet kalitesini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle, bankaların çağrı merkezi hizmetlerinin kalitesini artırmak için çeşitli stratejiler geliştirmeleri ve bu alanda daha fazla yatırım yapmaları gerekmektedir.

Sonuç olarak, pandeminin bankacılık sektörüne etkisi, özellikle çağrı merkezleri üzerinden yoğun bir şekilde hissedilmiştir. Bu durum, bankaların çağrı merkezi operasyonlarını gözden geçirmelerini ve bu alana daha fazla yatırım yapmalarını gerektirmiştir. Gelecekte, bankaların müşteri hizmetlerini daha etkin ve verimli hale getirmek için teknoloji ve otomasyon çözümlerine daha fazla yatırım yapmaları ve çağrı merkezi hizmetlerinin kalitesini artırmak için çeşitli stratejiler geliştirmeleri beklenmektedir. Bu süreç, aynı zamanda bankacılık sektöründe dijitalleşmenin ve otomasyonun önemini daha da vurgulamaktadır. Bu yüzden, bankaların bu konulara odaklanması ve bu alanda daha fazla yatırım yapması önem arz etmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ

Geleneksel bankacılık modeli, yüzyıllardır süregelen yüz yüze iletişimin ve şube bankacılığının hakim olduğu bir yapıyken, 2000'li yılların başından bu yana hızla ilerleyen dijitalleşme süreci ile yerini yeni nesil bankacılık sistemlerine bırakmıştır. Bu yeni nesil sistemler, müşteri ile banka arasındaki yüz yüze iletişimi en aza indirirken, daha geniş bir erişim sağlamıştır. Bu dönüşüm, bankacılık sektöründe hizmetlerin sadece şube kanalı ile sınırlı olmadığını, aynı zamanda telefon, internet, mobil ve diğer dijital kanallar üzerinden de sunulabileceğini ortaya çıkarmıştır.

Teknolojik gelişmelerin hız kazandığı ve dijitalleşmenin bankacılık sektörünü etkilediği bu dönemde, hizmet dağıtım kanallarının ürün yaşam süreci hızla kısılırken, bankalar adeta bir teknolojik yenilik yarışına girmiştir. Bu yarış, müşterilere daha hızlı, daha verimli ve daha kullanıcı dostu hizmetler sunmayı hedeflemektedir.

Covid-19 pandemisi ve beraberinde getirdiği küresel değişimler, bankacılık sektörünün hızla dijitalleşme sürecine adaptasyonunu zorunlu hale getirmiştir. Pandeminin temas yoluyla bulaşma özelliği ve hükümetlerin uyguladığı sokağa çıkma yasakları, bankaların esnek çalışma düzenlemeleri ve evden çalışma uygulamalarına geçişini hızlandırmıştır. Kredi başvurularının artık alternatif dağıtım kanalları üzerinden alınması, ATM cihazlarının günlük para çekme ve yatırma limitlerinin yükseltilmesi ve alternatif dağıtım kanallarında işlem ücretlerinin kaldırılması gibi uygulamalar, bankacılık işlemlerinde dijital kanalların kullanımını daha da önemli hale getirmiştir. Bu nedenle, pandemi, bankacılık sektöründe dijitalleşme sürecini hızlandıran bir katalizör rolü oynamıştır. Bu süreç, banka müşterilerinin dijitalleşmeye daha hızlı bir şekilde adapte olmasını sağlamıştır. Dijital kanalların kullanımındaki bu artış, bankaların teknolojik altyapılarına, inovasyonlarına ve dijital dönüşüme olan yatırımlarını daha da artırmalarını gerektirmiştir. Bu durum, aynı zamanda bankaların yeni hizmet modelleri ve iş stratejileri geliştirmelerini de beraberinde getirmiştir.

Bundan sonraki süreçte, müşteri deneyimini öncelik haline getiren, kişiselleştirilmiş hizmetler sunan ve kullanıcılarına kolaylık sağlayan dijital bankacılık platformları daha fazla

tercih edilecektir. Müşteri hizmetleri, çağrı merkezleri ve yüz yüze görüşmeler yerini, akıllı asistanlar, yapay zeka destekli çözümler ve otomatik hizmet kanallarına bırakmaktadır. Bu durum, hem bankaların operasyonel verimliliğini artırırken hem de müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarırken, aynı zamanda sektörün teknolojiye olan bağımlılığını artırmaktadır

Dijitalleşme aynı zamanda müşteri verilerinin analizi ve bu verilerden bilgi elde edilmesi anlamında da bankacılık sektörüne önemli fırsatlar sunmaktadır. Veri analitiği ve yapay zeka teknolojilerinin kullanılması, müşteri davranışları hakkında daha fazla bilgi elde etme ve bu bilgileri müşterilere kişiselleştirilmiş hizmetler sunma kapasitesini artırmaktadır.

Öte yandan, dijitalleşme süreci, yeni güvenlik zorlukları ve riskler de getirmektedir. Dolayısıyla, bankaların dijital dönüşüm sürecini gerçekleştirirken aynı zamanda siber güvenlik yatırımlarını ve risk yönetim stratejilerini de gözden geçirmeleri gerekmektedir. Bu, bankacılık sektöründe güvenliği sağlama ve müşteri bilgilerini koruma noktasında yeni ve daha etkili çözümler geliştirme ihtiyacını da beraberinde getirir.

Dijital yeniliklere adapte olma konusunda zorluk yaşayan müşteriler için, bankacılık sektöründe şubeler hala büyük bir öneme sahiptir. Ancak, telefon bankacılığı, ATM bankacılığı ve mobil bankacılık uygulamaları, bankacılık hizmetlerinin sunulmasında alternatif kanallar olarak daha fazla tercih edilmektedir. Araştırma bulguları, incelenen dönem boyunca banka şubelerinin sayısının hızla düştüğünü, buna karşın aktif mobil bankacılık müşteri sayısının artış gösterdiğini belirtmektedir. Ayrıca, pandemi sürecinde yoğun kısıtlamalar uygulanırken, ATM sayısındaki düşüşün durduğu da gözlemlenmiştir. Bu durum, müşterilerin pandemi sürecinde bankacılık hizmetlerini almak için şube kanalından ziyade alternatif dağıtım kanallarını tercih ettiğini göstermektedir. Bankacılık sektöründe genel personel sayısında gözlemlenen azalmaya rağmen, çağrı merkezi müşteri temsilcisi sayısında artış görülmüştür. Pandemi sürecinde, banka personeli olarak hizmet veren müşteri temsilcisi sayısında ve dış kaynak kullanımı yoluyla hizmet veren müşteri temsilcisi sayısında önemli artışlar gözlenmiştir. Bu, çağrı merkezlerinin bankacılık hizmetlerinin sunumunda daha merkezi bir role sahip olduğunu ve telefon bankacılığı kanalının daha çok kullanıldığını göstermektedir. Çağrı merkezlerine yönelik çağrı sayısında, pandeminin başlangıç dönemlerinde hızlı bir artış gözlenmiştir. Ayrıca, pandemi sürecinde müşteri temsilcileri tarafından gerçekleştirilen işlem adedinin yaklaşık %50 oranında

yükseldiği belirlenmiştir. Bu sonuçlar, müşterilerin pandemi sürecinde bankacılık hizmetlerini almak için daha çok telefon bankacılığı kanalını tercih ettiğini göstermektedir.

Covid-19 pandemisi, tarihsel dönemler boyunca meydana gelen savaşlar, politik ve ekonomik krizler gibi olaylarla paralel olarak, küresel ölçekte önemli bir etki yaratmış ve değişimi hızlandırmıştır. Bu süreç, dünyanın farklı alanlarındaki yapısal dönüşümün başlangıç aşamasını işaret etmektedir ve bu dönüşümün etkileri ve sonuçları hala tümüyle bilinmemektedir. Bu nedenle, Covid-19 pandemisinin tam etkilerini ve sonuçlarını anlamak ve çözümlmek için daha fazla araştırmaya ve analize ihtiyaç vardır.

Bankacılık sektöründe çağrı merkezi hizmetlerinin sağlanması, hem banka personeli hem de dış kaynak kullanımı stratejisi aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bu iki yaklaşım, pandemi sürecinde bankaların müşteri hizmetlerini etkin bir şekilde sürdürme çabalarının bir parçası olarak görülmektedir. Bu süreç, bankaların iş süreçlerini ve hizmet modellerini yeniden düşünme ve geliştirme ihtiyacını da ortaya koymaktadır. Bu, bankaların gelecekteki iş süreçlerini ve hizmet modellerini şekillendirecek önemli bir faktördür.

COVID-19 sürecinde Türkiye'deki banka çağrı merkezlerinde çalışan sayısı artmış ve özellikle müşteri temsilcisi ve outsource çalışan sayısında önemli bir artış olmuştur. Bu da pandemi sürecinde çağrı merkezlerinin öneminin daha da arttığını ve daha çok çalışana ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu durum, banka hizmetlerinin büyük ölçüde dijitalleştiği ve daha çok müşterinin bu hizmetleri kullanmaya başladığı bir dönemde, çağrı merkezlerinin bu hizmetlerin sağlanmasında daha kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

pandeminin bankacılık sektörüne etkisi, özellikle çağrı merkezleri üzerinden yoğun bir şekilde hissedilmiştir. Bu durum, bankaların çağrı merkezi operasyonlarını gözden geçirmelerini ve bu alana daha fazla yatırım yapmalarını gerektirmiştir. Gelecekte, bankaların müşteri hizmetlerini daha etkin ve verimli hale getirmek için teknoloji ve otomasyon çözümlerine daha fazla yatırım yapmaları ve çağrı merkezi hizmetlerinin kalitesini artırmak için çeşitli stratejiler geliştirmeleri beklenmektedir. Bu süreç, aynı zamanda bankacılık sektöründe dijitalleşmenin ve otomasyonun önemini daha da vurgulamaktadır. Bu yüzden, bankaların bu konulara odaklanması ve bu alanda daha fazla yatırım yapması önem arz etmektedir.

Sonuç olarak, teknolojinin hızlı gelişimi ve artan uluslararası rekabet, finansal kuruluşları ve işletmeleri müşterilerle daha etkin ve verimli bir iletişim kurmaya itmiştir. Çağrı merkezleri, bu süreçte önemli bir rol oynamış ve teknolojik gelişmeleri kullanarak hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini artırmıştır. Ayrıca, kamu sektöründe de çağrı merkezlerinin kullanımı, vatandaşlarla daha hızlı ve etkin bir iletişim kurulmasını sağlamış ve vatandaş memnuniyetini artırmıştır. İlerleyen dönemlerde de teknolojik gelişmelerin ve müşteri beklentilerinin sürekli değişim gösterdiği bu alanda, çağrı merkezlerinin önemli bir rol oynamaya devam edeceği öngörülmektedir.



KAYNAKÇA

- Akbaş Tuna, A. ve Trkmandağ, Z. (2020). “Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 3246- 3260.
- Akgüç, . (2007). “Türkiye’de Yabancı Bankalar”. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 36, 6-17.
- Akhan, A. (2010). Katılım Bankaları ile Mevduat Bankalarının Müşteri Odaklılıklarının Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitü İşletme Ana Bilim Dalı, Afyon.
- Akın, M. (2020). “rn, kullanıcı ve mşteri odaklı yaklaşımların karşılaştırılması”. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 6 (1), 35-46.
- Aksin, Z., Armony, M. ve Mehrotra, V. (2007). “The modern call center: A multi disciplinary perspective on operations management research”. *Production and Operations Management*, 16 (6), 665–688.
- Andreychik, M. R. ve Lewis, E. (2017). “Will you help me to suffer less? How about to feel more joy? Positive and negative empathy are associated with different other-oriented motivations”. *Personality and Individual Differences*, 105, 139–149.
- Anton, J. (2000). “The past, present and the future of customers access centers”. *International Journal of Service Management*, 11, 120-130.
- Babadağ, S. ve Deniz Başar, . (2022). “Pandemi sürecinde ağrı merkezi çalışanlarının tükenmişliğine Covid-19 hastalığının etkisi”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 21 (42), 170-182.
- Bakırtaş, T. ve Ustaömer, K. (2019). “Türkiye’nin bankacılık sektöründe dijitalleşme olgusu”. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 3 (1), 1-24.
- Balcı, Y. ve etin, G. (2020). “Covid-19 pandemi sürecinin Türkiye’de istihdama etkileri ve kamu açısından alınması gereken tedbirler”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Covid-19 Sosyal Bilimler zel Sayısı, 19 (37), 40-58.

- Bassamboo, A., Harrison, J. M. ve Zeev. A. (2006). “Designand controlofa large call center: Asymptotic analysis of an LP-based method”. *Oper Res*, 54 (3), 419-435.
- Başak, L. (2008). *Türkiye’de Yabancı Bankaların Vergilendirilmesi*. TBB Yayını: İstanbul.
- Bayır, H. (2008). Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Çağrı Merkezi Örneği. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gazetecilik Anabilim Dalı, Erzurum.
- BBDK. (2021). Mevzuat. Erişim: 22 Haziran 2023, www.bddk.org.tr.
- Bearden, W. O., Malhotra, M. K. ve Uscategui, K. H. (1998). “Customer contact and the evaluation of service experiences: Propositions and impli-cations for the design of services”. *Psychology and Marketing*, 15 (8).
- Beybur, M. ve Çetinkaya, M. (2020). “Covid 19 pandemisinin Türkiye’de dijital bankacılık ürün ve hizmetlerinin kullanımı üzerindeki etkisi”. *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 4 (2), 148-163.
- Bitner, M. J. (1990). “Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses”. *Journal of Marketing*, 54, 69-82.
- Boshoff, C. (1999). “Recovsat: An instrument to measure satisfaction with transation-specific service recovery”. *Journal of Service Research*, 1 (3), 36- 49.
- Bowen, D. E. ve Lawler, E. E. (1992). “The empowerment of service workers: What, why, how, and when”. *Sloan Management Review*, 33, 31-39.
- Bozgeyik, A. (2005). *Rekabet Avantajı İçin Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Hayat Yayınları: İstanbul.
- Buğdaycı, E. (2007). Dünya’da ve Türkiye’de Elektronik Bankacılığın Gelişimi ve Basel Komitesi’nin Elektronik Bankacılık Konusuna Yaklaşımı. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Avrupa Birliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Burgers, A., de Ruyter, K., Keen, C. ve Streukens, S. (2000). “Customer expectation dimensions of voice-to-voice service encounters: A scale development study”. *International Journal of Service Industry Management*, 11, 142-161.

- Chen, J. ve Lam, K. (2014). How to prepare for Asia's digitalbanking boom. *McKinsey and Company*. Erişim: 22 Haziran 2023, http://asia.udp.cl/Informes/2014/Asias_digitalbanking_boom.pdf.
- Coşkun, Ö. (2012). Bankacılık Sektöründe Alternatif Dağıtım Kanallarının Müşteriler Üzerindeki Etkisi. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Ankara.
- Culbert, K. (2010). Telemarketing & call centers in the US 56142. <https://www.ibisworld.com/united-states/market-research-reports/telemarketing-call-centers-industry/>
- Çınar, A. T. (2007). İşletmelerde Müşteri Hizmeti ve Müşteri Memnuniyeti ile Farklı Bankalar ve Bölgeler İçin Müşteri Memnuniyeti Belirlemeye Yönelik Uygulama. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Aydın.
- Dean, A. M. (2007). "The impact of the customer orientation of call center employees on customers' affective commitment and loyalty". *Journal of Service Research*, 10 (2), 161-173.
- Deloitte. (2020). *Küresel Covid-19 Salgınının Türkiye'de Farklı Kategorilere Etkileri- II*. Deloitte Yayınları: İstanbul.
- Demircan, U. (2021). "Demiryolu taşımacılığının liman hizmet pazarlamasına etkileri". *Journal of Maritime Transport and Logistics*, 2 (2), 91-100.
- Demirel, A. C. (2017). Dijital Bankacılık ve Türkiye'deki Mevcut Durumunun Analizi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Bankacılık ve Finans AnaBilim Dalı*, Ankara.
- Doney, P. M. ve Cannon, J. P. (1997). "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships". *J. Mark*, 61 (2), 35-51.
- Downing, J. R. (2011). "Linking communication competence with call center agents' sales effectiveness". *Journal of Business Communication*, 48 (4), 409-425.

- Ersoy, H., Gürbüz, A. ve Erdoğan M. (2020). “Covid-19’un bankacılık ve finans sektörü üzerine etkileri, alınabilecek önlemler”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Covid-19 Sosyal Bilimler Özel Sayısı 19 (37), 146-173.
- Feinberg, R. A., Kim, I. S., Hokama, L., De Ruyter, K. ve Keen, C. (2000). “Operational determinants of caller satisfaction in the call center”. *International Journal of Service Industry Management*, 11 (2), 131–141.
- Ferreira, M. ve Paulo Saldiva, H. N. (2002). “Computer-telephone interactive tasks: Predictors of musculoskeletal disorders according to work analysis and workers’ perception”. *Applied Ergonomics*, (33), 148-152.
- Gans, N. G., Koole, G. ve Mandelbaum, A. (2003). “Telephone call centers: Tutorial review and research prospects”. *Manuf Serv Oper Manag*, 5 (2), 79-141.
- Gautam, L. ve Khare, S. K. (2014). “E-Banking in India: Issues and challenges”. *Scholar Journal of Economics, Business and Management*, 1 (2), 54-56.
- Girgin, B., Acar, İ. ve Seyfi, Ç. (2008). “Mevduat sigortacılığı ve banka kaynaklarının korunmasındaki rolü”. *TMSF Çatı*, 2 (18), 1115.
- Gökmen, C. (2013). Alternatif Dağıtım Kanallarında Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesinin Karşılaştırılması: Şube ve İnternet Bankacılığı Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Gültekin, Z. (2021). “Covid-19 pandemisi sürecinde bankaların İnsan kaynakları stratejilerinin içerik analizi ile belirlenmesi”. *Tarsus Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 15-30.
- Gümüş M. (2002). “Günümüzün gelişen sektörü çağrı merkezleri”. *SAU Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6, 134-141.
- Gümüş, M. (2002). “Günümüzde gelişen sektör çağrı merkezleri”. *SAU Fen Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 1-139.
- Güzel, D. ve Aydın, G. (2021). “Covid-19 döneminde uzaktan çalışma sisteminde iş performansını etkileyen faktörler: Banka çalışanları üzerine bir uygulama”. *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 128-133.

- Hartline, M. D. ve Ferrel, O. C. (1996). "The management of customer-contact service employees: An empirical investigation". *Journal of Marketing*, 60, 52-70.
- Hennig-Thurau, T., Malhotra, E. C., Frieger, C., Gansler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A. ve Skiera, B. (2010). "The impact of new media on customer relationships". *Journal of Service Research*, 13 (3), 311-330.
- Işığöç, Ö. (2002). "Telefonla danışma merkezleri: İşlevleri faaliyet alanları ve bu merkezlerde çalışanların genel özellikleri". *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19 (1-2), 89-92.
- Javelin. (2013). Omnichannel nextchallenge fis. *Javelin Strategy*. Erişim: 02 Mayıs 2023, <https://www.javelinstrategy.com/blog/omnichannel-nextchallenge-fis>.
- Kaya, C. ve Zaim, H. (2015). "İslam değerlerin çalışan memnuniyetine etkisi: Bir katılım bankası uygulaması". *İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 78.
- Kayabaşı, E. (2020). "Covid-19'un piyasalara ve tüketici davranışlarına etkisi". *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7 (5), 15-25.
- Kazancı, T. (2013). Mobil Bankacılıkta Güvenlik Sorunlarının Analizi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü Enformatik Anabilim Dalı, İstanbul.
- Korkmaz, S. ve Gövdeli, Y. E. (2005). "Türk bankacılığında alternatif dağıtım kanalları ve ürünleri ile bunların gelişiminde ve pazarlanmasında eğitimin önemi". *Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, (15), 1-12.
- Marketresearch Website. (2019). US 2019 market research. Erişim: 30 Mayıs 2023, <https://www.marketresearch.com/>.
- Marr, B. ve Perryi, S. (2004). "Performance management in call centers: Lessons, pitfalls and achievements in fujitsu services". *Measuring Business Excellence*, 8 (4), 55-62.
- Mc Kinsey Company. (2018). Boosting contact-center performance through employee engagement". *McKinsey on Customer Care: Excellence in the Digital Age*, 1.

- McDaniel, C. (2006). 2006 call center employment outlook. [https://www.workskillsfirst.com/Publications/Whetzel%20&%20McDaniel%20\(2006\)%20customer%20service%20selection.pdf](https://www.workskillsfirst.com/Publications/Whetzel%20&%20McDaniel%20(2006)%20customer%20service%20selection.pdf)
- McNally, R. (2007). “An exploration of call centre agents’ CRM software use, customer orientation and job performance in the customer relationship maintenance phase”. *Journal of Financial Services Marketing*, 12 (2), 169-184.
- Mengir, A. (2019). Türk Bankacılık Sektöründe Yenilikçi Çağrı Merkezi Uygulamaları ve Stratejik Öneriler.Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bankacılık ve Finans Anabilim Dalı, İstanbul.
- Mert, Y. L. (2017). Kamu Kurumlarının Çağrı Merkezleri Üzerine Bir Analiz. Selçuk İletişim.
- Mıhçı, S. (1999). “Finansal gelişme ve ekonomik büyüme: Endojen büyüme modelleri”. *İktisat İşletme ve Finans*, 14 (159).
- Mia, M. A. H., Rahman, M. A. ve Uddin, M. (2007). “E-Banking: Evolution, status and prospect”. *Journal of the Institute of Cost and Management Accountants of Bangladesh*, 35 (1), 36-38.
- Milliyet. (1998). Telefon bankacılığına ISO belgesi. *Milliyet*, Erişim: 28 Nisan 2016, <http://gazetearsivi.milliyet.com.tr/Arsiv/1998/12/>.
- Mitchell, P. J. (1998). “Aligning customer call centers for 2001”. *Telemarketing and Call Center solutions*, 16 (10), 64-69.
- Morgan R. M. ve Hunt, S. D. (1994). “The commitment-trust theory of relationship marketing”. *J Mark*, 58 (3), 20-38.
- Naktiyok, A. ve İşcan, Ö. F. (2003). “İşgörenlerin evden çalışmaya ilişkin tutumları: Bireysel özellikler ve iş sürükleyicileri açısından bir uygulama”. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (6), 53-72.
- Nguyen T. H., Joseph, S. S. ve Michael, N. (2007). “Strategies for successful CRM implementation”. *Journal of Information Management & Computer Security*, 15 (2), 102-115.

- Oliver, R. L. (1993). "A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction: Compatible Goals, Different Concepts". T. A. Swartz, D. E. Bowen ve S. W. Brown (ed). içinde *Services Marketing and Management Research and Practice*. (s. 65-85). JAI Press Inc, Connecticut: Greenwich.
- Piercy, N. ve Rich, N. (2009). "High quality and low cost: the lean service centre". *European Journal of Marketing*, 43 (11), 1477-1497.
- Piercy, N. ve Rich, N. (2009). "Lean transformation in the pure service environment: The case of the call service centre". *International Journal of Operations & Production Management*, 29 (1), 54-76.
- PWC. (2020). *Implications of COVID-19 Crisis for the Turkish Banking Sector*. PWC Press. <https://www.pwc.com.tr/tr/sektorler/bankacilik/pdf/covid-19-krizinin-turk-bankacilik-sektoru-uzerindeki-etkileri.pdf>
- Rao Y. V. ve Budde S. R. (2007). "Banking technology innovations in India: Enhancing customer value and satisfaction". *Indian Journal of Science and Technology*, 8 (33), 1-10.
- Russell, B. (2008). "Call centres: A decade of research". *International Journal of Management Reviews*, 10 (3), 195-219.
- Safeena, R., Date, H. ve Kammani, A. (2011). "Internet banking adoption in an emerging economy: Indian consumer's perspective". *Int. Arab J. e-Technol*, 2 (1), 56-64.
- Sarıksamış, C. (2000). *Sermaye Pazarları*. Alfa Yayınları: İstanbul.
- Sarıyer, N. (2007). "Banka çağrı merkezi pazarının bölümlendirilmesi, Yozgat İl merkezinde bir uygulama". *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (6), 149-162.
- Schneider, B., White, S. S. ve Paul, M. C. (1998). "Linking service climate and customer perceptions of service 172 journal of service research / November 2007 quality: Test of a causal model". *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 150-163.
- So, S. (2007). "An empirical analysis on the operational efficiency of CRM call centers in Korea". *International Journal of Computer Science and Network Security*, 7 (12), 171-178.

- Taussig, E. (2020). COVID-19's impact on call centers. *Wharton Magazine*, Erişim: 22 Haziran 2023, <https://magazine.wharton.upenn.edu/digital/covid-19s-impact-on-call-centers/>.
- TBB. (2023). Banka bilgileri. Erişim: 22 Haziran 2023, <https://www.tbb.org.tr>.
- Tekin, Y. ve Kimzan, H. S. (2020). "Satış elemanının örgütsel bağlılığının müşteri odaklılığı üzerine etkisi: Seyahat acentacılığı sektöründe bir araştırma". *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (3), 841-856.
- Tokol, A. (2001). *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*. Vipaş Yayınları: Bursa.
- Topalak, A. M. (2014). Çağrı Merkezinde Müşteri Memnuniyetini Artırma Çalışmaları ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Tuna, K. (2021). "Covid-19 pandemisinin Türkiye'de bankacılık sektörü istihdamı üzerine etkileri". *İstanbul İktisat Dergisi*, 71 (1), 191-230.
- Tutar, H. (2002). "Sanal ofislerde koordinasyon ve iletişim: Teorik bir çerçeve". *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0 (2), 15-30.
- Ulutaş, U. (2020). "Koronavirüs Sonrası Yeni Trendler". U. Ulutaş (ed.). içinde *Covid-19 Sonrası Küresel Sistem: Eski Sorunlar: Yeni Trendler*. (s.10-19). Türkiye Cumhuriyeti Dışışleri Bakanlığı, Stratejik Araştırmalar Merkezi: Ankara.
- Uray, M. (2014). Müşteri Odaklılık ve Örgütsel Güven İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü ve Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Uslu, N. Ç. (2005). "Finansal istikrarın büyüme trendine etkisinin seçilmiş parametrelerle ilişkilendirilmesi". *Afyon Kocatepe Üniversitesi*, 7 (1), 189-203.
- Uzunoglu, E. (2007). "Müşteri odaklı pazarlama anlayışına göre değer yaratma: Bir model olarak değer iletim sistemi". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (1), 11-29.
- Wilson, D. T. (1995). "An integrated model of buyer-seller relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 335-45.

- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2007). “A grubu seyahat acentalarında çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Adana İli örneği”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 483-500.
- Yetiz, F. (2008). Finansal Sistemin Yapısı, Finansal Derinleşme ve Ekonomik Büyüme İlişkisi, Türk Finans Sistemi. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Adana.
- Yim, F. H., Anderson, R. E. ve Swaminathan, S. (2005). “Customer relationship management: Its dimensions and effect on customer outcomes”. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24 (4), 265–280.
- Yueh, C. L., Lee, Y. ve Barnes, F. B. (2010). “The effects of leadership styles on knowledge-based customer relationship management implementation”. *International Journal of Management And Marketing Research*, 3 (1), 1-19.