



# Covid-19 Pandemi Döneminde Türk Bankacılık Sektörünün Çağrı Merkezi Performansı Üzerine Değerlendirme

*Evaluation on Call Center Performance of the Turkish Banking Sector in the Covid-19  
Pandemic Period*

**Tülay Özbek<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Öğr. Gör., Yozgat Bozok Üniversitesi, Şefaati Meslek Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, t.ozbek06@gmail.com, Orcid  
ID: 0000-0001-9896-4171

## MAKALE BİLGİSİ

### Anahtar Kelimeler

Bankacılık sektörü,  
Çağrı merkezi,  
Performans ölçütleri

### Makale Geçmişi:

Geliş Tarihi: 7 Aralık 2022  
Kabul Tarihi: 4 Ocak 2024

## ARTICLE INFO

### Keywords

Banking sector,  
Call center,  
Performance metrics

## ÖZET

Covid-19 pandemi döneminde en çok etkilenen sektörlerin başında bankacılık sektörü gelmektedir. Bu etki müşterilerin ihtiyaç, istek ve özellikle harcama davranışlarında olmak bankacılık sektörünün çalışma modellerinde de değişim ve dönüşüme yol açmıştır. Bankacılık sektörü Covid-19 krizinde esnek, uzaktan ve hibrit çalışma modellerini yaygın olarak uygulayan sektörlerden biri olmuş ve bu çalışma modellerini belli oranda kalıcı hale getirmeyi planlamıştır. Bu süreçte bankacılık sektörünün en büyük avantajı şubeye gitme ihtiyacını ortadan kaldıran alternatif dağıtım kanallarına sahip olmasıdır. Bu çalışmanın amacı; bankacılık sektörünün alternatif dağıtım kanallarından biri olan "Çağrı Merkezlerinin" performansını ölçmek için sıklıkla kullanılan temel performans göstergelerinin (KPI'ler) salgın dönemindeki seyrini incelemektir. Bu amaçla; çalışmada çağrı merkezlerinde genel kabul görmüş temel performans göstergeleri çerçevesinde, TBB üyesi bankaların 2017-2021 yıllarındaki performans göstergelerine ilişkin parametreler ve değişim trendi açıklanmıştır. Ayrıca 2020 yılında yaşanmaya başlanan ve etkisi azalmış olmakla beraber halen devam eden Covid-19 pandemisine ilişkin değerlendirme yapılmıştır. Salgında bankaların özellikle 2020 yılında bir önceki yıla göre çağrı yoğunluğunun ve müşteri temsilcisinde kaçan çağrı sayısının arttığı gözlemlenmiştir. Fakat buna rağmen bankalar salgın dönemine hızla uyum sağlamış ve çalışmada ele alınan performans ölçütleri açısından iyi bir performansla çalıştıkları sonucuna ulaşmışlardır.

## ABSTRACT

The banking sector is one of the most affected sectors during the Covid-19 pandemic period. More importantly, the epidemic has led to changes and transformations in the working models of the banking sector, as in many sectors, especially in the needs, desires and spending behaviors of customers. The banking sector has been one of the sectors that most applied flexible, remote and hybrid working models in the Covid-19 crisis and has planned to make these working models permanent to a certain extent. The biggest advantage of the banking sector in this process is that it has alternative distribution channels that eliminate the need to go to a branch. The aim of this study; is to examine the course of the key performance indicators (KPIs), which are widely used to measure the performance of "Call Centers", one of the alternative distribution channels of the banking sector, during the epidemic period. For this purpose; In this study, within the framework of generally accepted basic performance indicators in call centers, the

**Article History:***Received: 7 December 2022**Accepted: 4 January 2024*

trend of change in performance indicators of TBB member banks in recent years (2017-2021) is explained. In addition, the effect of the Covid-19 pandemic, which started to be experienced in 2020 and still continues today, has been examined. In the epidemic, it was observed that the call density of banks and the number of missed calls from customer representatives increased especially in 2020 compared to the previous year. However, despite this, banks quickly adapted to the epidemic period and it was concluded that they were working with a good performance in terms of the performance criteria discussed in the study.

**M**odern dünyada son yıllarda işletmeler hızlı bir değişim ve gelişim yaşamaya başlamışlardır. Böyle bir dönüşüm süreci özellikle iletişim alanında faaliyet gösteren işletmeleri; ayakta kalabilmek, verimliliklerini yüksek tutmak ve başarılı olabilmek için müşteri memnuniyetine önem vermeye zorlamıştır. Telekomünikasyon ve bilgi teknolojisi ilerledikçe, hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin son derece önemli olduğu çağrı merkezleri, işletmelerde yeni yöntemler ve uygulamalarla müşterilerine etkin bir şekilde ulaşım iletişimi kurmaya çalışmaktadır. Bu durum aynı zamanda çağrı merkezi yöneticilerinin karşılaştığı operasyonel zorlukların daha karmaşık hale gelmesini tetiklemiştir. Fakat iyi işletilen bir çağrı merkezi, operasyon verimliliğinin artmasını, müşteri ilişkilerinin gelişmesini ve şirketin pazar payının artmasını sağlamaktadır (Aksin, Armony ve Mehrotra, 2007, s. 665).

Çağrı merkezleri, özellikle müşteri ilişkileri yönetiminin önem kazanmasıyla, şirket ile müşteri arasındaki önemli bir iletişim kanalı olarak gündeme gelmiştir. Tüm müşteri bağlantılarının % 70'inden fazlası çağrı merkezleri tarafından yönetilmektedir. Bu nedenle müşteri memnuniyetinin yüksek kalmasını sağlamak için etkili ve verimli çağrı merkezi operasyonları hayati önem taşımaktadır (So, 2007, s. 171). Bu durum çağrı merkezlerinin işleyişine son yıllarda oldukça büyük miktarlarda kaynak tahsisinde bulunulmasını sağlamıştır (Balcı vd., 2023, s. 11). Elbette bu yatırımın geri dönüşünü alabilmek için özellikle müşterilerin memnuniyet düzeylerini tahmin etmenin bir yolu olarak performans ölçümlerini periyodik olarak değerlendirmek gerekmektedir (Senderovich, 2010:2). Çağrı merkezlerinde performans ölçümlerinin önemli hale gelmesiyle, başarılarını ortaya koymada kullanılacak olan ölçütlerde de artış olmuştur. Çağrı süresi veya ortalama cevaplama süresi gibi operasyonel önlemlerin alınmasını sağlayan ölçütlerin müşteri memnuniyetinin bir göstergesi olduğu düşünülmektedir. Fakat gerçek şu ki; bu ölçütler genellikle finansal performansın belirleyicisi olarak görülmektedir (Willis ve Bendixen, 2007).

Tüm dünyada hızla büyüyen çağrı merkezleri geliştirmekte olan dinamik bir birim olduğu için; pazarda farklılaşmak, rekabet avantajı sağlamak ve müşterilerine daha iyi hizmet verebilmek gibi amaçlarından dolayı hem bilişim sistemi hem de insan kaynaklı olarak sürekli ölçümleri ve değerlendirilmeleri gereklidir. Çağrı merkezlerinin en önemli girdisi müşteri temsilcileri olduğundan, müşteri temsilcilerinin performansı ile çağrı merkezlerinin genel performansı arasında doğru bir orantı olduğu söylenebilir (Bulut ve Ataay, 2017, s. 4). Bu nedenle çağrı merkezlerinin temel performans hedeflerindeki başarısı çağrı merkezi operatörlerinin performansına bağlıdır (Kaçmaz, Bektaş ve Çiçek, 2023, s. 21). Elbette çağrı merkezlerinin tek başarı ölçütü müşteri temsilcileri olmayıp müşteri temsilcisi dışındaki faktörlerinde dikkate alınması gerekmektedir (Işık ve Ay, 2022, s. 234-235). Yapılan işlemlerin sayısı, hizmet seviyesi, müşteri memnuniyet anketi, kalite değerlendirme skoru, devamsızlık, verimlilik, ilk temasta çözüm, ortalama konuşma süresi, çağrı dinleme gibi onlarca metrik ve bu metriklerin Anahtar Performans Göstergeleri (KPI) arasında doğrudan veya dolaylı ilişkileri bulunmaktadır (Güneş, 2022, s. 694).

Çağrı merkezleri belli hizmet standartları çerçevesinde, çağrı alma ve verme kapasitesi ile operasyonel kârlılıklarını arttırmak istemektedirler (Bulut ve Ataay, 2017, s. 4). Bankacılık sektörü Covid-19 pandemisinde en fazla etkilenen sektörlerin başında gelmiş ve salgında, müşteri ihtiyaç ve davranışlarında önemli değişiklikler yaşanmıştır. Bu değişim özellikle şube dışı alternatif dağıtım kanallarının (ATM, çağrı merkezi, internet ve mobil bankacılık) aktif olarak kullanımını artırmıştır (Tuna, 2021, s. 8). Çağrı merkezleri bankacılık sektöründe stratejik öneme sahip, yoğun bir şekilde gelen, giden çağrıların karşılandığı ve web destekli hizmetlerin gerçekleştirildiği alternatif dağıtım kanallarından biridir. Çağrı merkezlerinin stratejik önemine rağmen, çağrı merkezlerinin operasyonel verimliliği ile ilgili yapılan araştırmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Bu araştırmanın amacı, çağrı merkezlerinin veya iletişim merkezlerinin performansını ölçmek için yaygın olarak kullanılan temel performans göstergelerini (KPI'ler) incelemektir. Literatürdeki bu açıklığa katkıda bulunabilmek amacıyla çalışmada, çağrı merkezlerindeki genel kabul görmüş performans göstergeleri açıklanmıştır. Ayrıca çalışmada açıklayıcı bilgi sunabilmek adına çağrı merkezlerinin 2020-2021 yılı Türkiye çağrı merkezi pazarına ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır. Daha sonra TBB üyesi bankaların belli başlı performans göstergeleri ile son yıllardaki (2017-2021) performans göstergelerine ilişkin değişim trendi açıklanmış ve 2020 yılı mart ayı itibarıyla ülkemizde görülmeye başlanan Covid-19 pandemisinin etkisi ele alınmıştır.

## 1. 2021 YILI VE PANDEMİ DÖNEMİNDE TÜRKİYE ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜ

Türkiye’de çağrı merkezi sektörünün resmi temsilcisi Çağrı Merkezi Derneği (ÇMD), sektörün büyümesini sağlamak, etki ve faaliyet alanını genişletmek için çalışmaktadır. Çağrı Merkezleri Derneği’nin 2020 Araştırma Verileri Raporu’na göre sektörel ilgili değerlendirmeler aşağıda sıralanmıştır: (www.cagrimerkezleridernegi.org 2020).

- Salgın koşullarında yüz yüze verilemeyen müşteri hizmetlerinin çağrı merkezleri ve dijital kanallar aracılığıyla gerçekleştirilmesiyle Türkiye çağrı merkezi sektörü 2020 yılında beklentilerin üzerinde bir büyüme göstermiştir. 2020 yılında Türkiye çağrı merkezi sektörü pazar büyüklüğünü %46 oranında artarak 10,9 milyar TL’ye ulaşmıştır. 2021 yılında ise 2020 yılına yakın bir oranda (%41,3) pazar büyüklüğünü artırmış ve pazar büyüklüğünü 15,4 milyar TL’ye çıkarmıştır. Ayrıca 142.020 müşteri temsilcisi ve 18.463 destek ve yönetici kadroları ile toplam 160.483 kişilik istihdam sağlamaktadır. Bununla beraber 2020 yılında Covid-19 pandemisinin etkisiyle pek çok hizmetin dijital ortamlardan verilmeye başlanmasıyla evden çalışan müşteri temsilci sayısında da önemli oranda artış olmuştur. 2019 yılında evden çalışan müşteri temsilcisi sayısı 947 iken 2020 yılında 93.288’e yükselmiştir Ayrıca pandemi tam olarak etkisini yitirecek olsa bile esnek ve evden çalışma modelinin kalıcı olması beklenmektedir.
- Hizmet verilen diller açısından değerlendirildiğinde, 2021 yılında hem yurt içine hem de yurt dışına hizmet veren müşteri temsilcisi sayısı 11.000’e ulaşmıştır. 2021 yılında müşteri temsilcilerinin %51’i Almanca, %25’i İngilizce, %14’ü Felemenkçe dillerinde hizmet vermektedir. Özellikle yabancı dil konusunda 2021 yılında İngilizce dilinde hizmet veren müşteri temsilcisi sayısında artış olduğu dikkat çekmekte ve 9.800 müşteri temsilcisi ile yurtdışına hizmet verilmektedir. Özellikle salgın etkisinin tüm dünyada hissedilmesiyle beraber 2020 ve 2021 yıllarında başta Almanya olmak üzere birçok ülkeye (Avusturya, Hollanda, Rusya, İsviçre, İngiltere, Ürdün, Lübnan, Birleşik Arap Emirlikleri ve Portekiz gibi) müşteri temsilcileri tarafından servis sağlanmıştır.
- Çağrı merkezlerinin Türkiye’deki sektörel dağılımı incelendiğinde, finans/sigorta, telekomünikasyon, e-ticaret ve kamu sektörlerinin %74’lük bir pay ile çağrı merkezi hizmetinin en yoğun kullanıldığı iş alanları olmuştur. Türkiye’de çağrı merkezleri, finans sektöründe bireysel bankacılıkla gündeme gelmiş ve çağrı merkezlerinin kurulmasına tüm dünyada finans sektörü öncülük etmiştir. 2021 yılı itibarıyla finans/sigorta sektörü çağrı merkezi sektöründeki istihdamın %25’ini sağlamaktadır. İkinci sırayı pazarın %24’lük dilimine sahip olan telekomünikasyon sektörü, üçüncü sırayı ise %13 oranında e-ticaret almakta ve kamu, tüketim ürünleri (gıda, tekstil vs.), taşımacılık-lojistik, sağlık, enerji-altyapı, konaklama, acente, turizm, diğer (eğlence-medya, perakende, bilişim, eğitim, asistans, güvenlik, inşaat vs.) gibi birçok sektörde de çağrı merkezi birimleri istihdam yaratmaktadır. 2021 yılında istihdam sağlayan sektörler arasında e-ticarette önemli bir oranda artış olmuştur. Bu artışta pandeminin etkisiyle beraber (kısıtlamaların yapılması, insanların evlerine kapanması, hizmetlerin dijital kanallara ve çağrı merkezlerine kayması vs.) e-ticaretin ticari hayatta yer alan taraflara çeşitli avantajlar (maliyet ve zaman tasarrufu, mesafelerin ortadan kalkması vs.) sağlaması etkili olmuştur.
- Müşteriyle etkileşime geçebilecek iletişim kurma yollarından biri olan çağrı merkezleri, oluşan yeni ihtiyaçlara daha hızlı yanıt verebilmek ve değişimlere hazırlıklı olabilmek için yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılmasının zorunlu hale gelmesiyle neredeyse her yıl müşteri ile temas sağlanabilecek kanalların sayısı artmıştır. Türkiye’de çağrı merkezi birimleri ile sunulmaya çalışılan hizmetler yüz yüze iletişime göre daha fazla avantaj sağlaması nedeniyle başta telefon olmak üzere e-mail, sosyal medya, webchat, canlı destek gibi çeşitli kanallar aracılığı ile sağlanmaya çalışılmaktadır. 2020 yılı itibarıyla müşteri temsilcileriyle yapılan webchat oranı % 52, chatbot oranı ise % 29 olmuştur. Çağrı merkezlerinin sağladığı hız, kolaylık ve zaman tasarrufu sayesinde müşteriler de farklı şekillerde iletişime geçebilmektedirler.

Günümüzde uluslararası bir sektör haline gelen çağrı merkezleri, müşteri odaklılık ve 7/24 hizmet sunmayı amaçlayan çalışma prensibi ile işletmelerin üretim içeriklerine uygun bir şekilde müşteri desteği, teknik destek, satış ve telefonla pazarlama, idari destek, müşteri ilişkileri yönetimi, finansal hizmetler, insan kaynakları yönetimi gibi bir hizmet karışımı sunmaktadır (Feinberg, Kim, Hokama, Ruyter ve Keen, 2000, s. 131-132). Türkiye’de hem çağrı merkezlerine gelen hem de çağrı merkezlerinden müşterilere yönelik yapılan arama nedenleri farklılık göstermektedir. Ayrıca değişen müşteri ihtiyaçlarına bağlı olarak şirketler, müşterileri daha iyi tanıyarak, ihtiyaçlarını, alışkanlıklarını daha iyi analiz ederek, müşteri gruplarına-kişiyeye özel çözümler üretmiştir. Çağrı merkezlerinde sunulan hizmet paketlerini sürekli geliştirme ihtiyacı, hizmet kalitesini en üst düzeyde tutma gerekliliği, yenilikçi yaklaşımlar ve teknoloji yatırımlarını zorunlu hale getirmiş ve şirketler gerekli finansmanı sağlamışlardır (Ağılönü, 2020).

## 2. ÇAĞRI MERKEZİ PERFORMANS GÖSTERGELERİ (ÇAĞRI MERKEZİ PERFORMANS ÖLÇÜMÜ)

Genel olarak çağrı merkezleri, yönetilen bir grup insanın zamanlarının büyük çoğunluğunu telefonla iş yaparak, bilgisayarlarla otomatikleştirilmiş ortamlarda çalışarak geçirdiği, organizasyon içindeki fiziksel veya sanal operasyonlar olarak tanımlanmaktadır (Gilmore, 2001, s. 153). Çağrı merkezleri, dünya çapında milyonlarca temsilciyi istihdam eden ve birçok

farklı sektördeki firma için müşteriye yönelik birincil kanal olarak hizmet veren günümüz iş dünyasının önemli bir parçası haline gelmiştir (Aksin vd., 2007, s. 665). Bu nedenle çağrı merkezi temsilcilerinden, müşterilere yönelik olumlu ve profesyonel bir kurumsal imaj sergilemeleri beklenmektedir (Shamsuddin ve Rahman, 2014, s. 75).

Çağrı merkezleri, hizmet sektörünün temel bir parçası haline gelmiş dinamik bir birimdir. Bugün hizmete dayalı sektörlerde; insanların, operasyonların ya da sunulan hizmetlerin kalitesine ilişkin performanslarını değerlendirmek ve yönetmek için büyük zorluklarla karşılaştığı söylenebilir (Ma, Kim ve Rothrock, 2011, s. 227). Bu nedenle 20.05.2020 tarihinde, banka çağrı merkezlerinin hizmet seviyesinin ölçülmesi ve hizmet kalitesinin belirlenmesi amacıyla, uygulamaların somutlaştırılması ve karşılaşılan zorluklara çözüm bulunmasına ilişkin kuralları belirleyen yönetmelik Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir (www.resmigazete.gov.tr, 2020).

Literatürde, çağrı merkezi performansının sağlıklı bir biçimde nasıl ölçüleceği ve değerlendirileceği tartışılan ve görüşülen bir konu olmuştur. Çağrı merkezlerinin dinamik yapısı, bu sektörün sürekli takip edilmelerini gerektirmektedir. Doğru zamanda gerekli analizler ve ölçümler yapılarak gerektiğinde iyileştirmeler yapılabilir. Günümüzde birçok çağrı merkezi, farklı nitelikli temsilci grupları ile farklı sınıflardaki müşterilere hizmet vermektedir. Çağrı merkezlerinin buldukları sektör, amaçlar, müşterilerine sağladıkları hizmet, yönetim anlayışı vb. faktörler birbirinden farklı olduğundan, buna bağlı olarak performans hedefleri de farklılık göstermektedir (Stolletz ve Helber, 2004, s. 331). Çağrı merkezlerinin temel performans hedefleri genel olarak; çağrı kabul etme ya da dış arama yapma hacmini artırma, maliyetlerde kontrol sağlayarak operasyonlarda kârlılığı artırma, hizmetlerde belirli standartları yakalayarak kaliteyi arttırmaktır (Bulut ve Ataay, 2017, s. 4). Aynı zamanda bu hedefler bazı müşteri temsilcileri tarafından, “somut” miktar ölçülerine, “soyut” kalite ölçülerinden daha fazla vurgu yapıldığı şeklinde algılanmasına sebep olduğundan müşteri temsilcilerinde moral bozukluklarının yaşandığı görülebilmektedir (Gilmore, 2001, s. 153-154).

Çağrı merkezlerinin performansını küresel olarak ölçmede kullanılacak parametreler, müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak, verimli ve yüksek performanslı bir çağrı merkezi sağlamak için dört temel alana odaklanarak belirlenmiştir. Bu parametreler hem kalite hem de hizmet miktarını eşit şekilde vurgulamakta ve müşteri deneyimine ilişkin temel içgörülerini ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Bunlar; (www.ifc.org, 2021)

- Çağrı merkezlerine gelen çağrılarla ilgili performansı ortaya çıkarmaya yönelik “telefon (çağrı) kriterleri” (hizmet-servis seviyesi, ortalama cevaplama süresi, terkedilmiş-cevaplanamayan çağrı oranı).
- Hem operasyonel hem de finansal performansın ortaya çıkarılmasına yönelik “verimlilik kriterleri” (çağrı tahminleri, doluluk oranları, çağrı-konuşma süresi, çağrı tamamlama-toparlanma süresi).
- Çağrı merkezlerinin en önemli bileşenlerinden biri olan insan kaynağının performansını ortaya çıkarmaya yönelik “insan kaynakları kriterleri”.
- Sunulan hizmet ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik “hizmet kriterleri” dir.

## 2.1. Anahtar Performans Göstergeleri (KPI- Key Performans Indicators)

KPI’lar bir şirketin temel başarı unsurlarını gösteren ve hedeflerinin tanımlanmasına ve değerlendirilmesine yardımcı olan ölçümlerdir. Seçilen KPI’lar ölçülebilir olmalı, şirketin hedeflerini temsil etmeli ve başarısının belirlenmesinde önemli bir rol oynamalıdır (Brocket ve Rezaee, 2012, s. 150).

KPI’lar işletmeden işletmeye değişiklik göstermektedir (Brocket ve Rezaee, 2012, s. 254). Yöneticiler, bir kuruluşun performansını değerlendirmek için genellikle önemli iş hedeflerine nicel bir değer biçen KPI’lar oluşturmuşlardır. Uzun yıllar süren uygulama ve geliştirmelerin ardından, çağrı merkezleri için bir değerlendirme yapısı geliştirilirken standart KPI’lar oluşturulmuştur (Xiqiao, Guohui, Xiaohui, 2022, s. 387). Bu kriterleri değerlendirme yöntemleri arama türlerine [inbound (gelen) ve outbound (giden)] göre değişiklik göstermektedir. Bu yüzden, çağrı merkezlerinde hangi temel performans göstergelerine odaklanılması gerektiğini bilmek en önemli konular arasında yer almaktadır (www.evolveip.net, 2021).

Çağrı merkezlerinde müşteri temsilcileri, takım liderleri ya da yönetici pozisyonundaki kişilerle uyumlu ve verimli bir şekilde çalışabilmek için mutlaka kurumun hedefleri ile örtüşen “Anahtar Performans Göstergeleri (KPI)” oluşturulmalıdır. Çağrı merkezleri, her bir iş kolu hatta her bir müşteri temsilcisini önceden belirlenmiş önemli parametrelere göre izleyip değerlendirmeler yaparak temelde; satışları arttırmayı, giderleri azaltmayı, müşteri hizmetlerinde zirvede yer almayı, müşteri sadakati oluşturmayı ve iyileştirmeler yapmayı hedeflemektedir. Bu hedefler doğrultusunda, KPI’lar hem mevcut durumu değerlendirmek hem de gelecekteki strateji ve planlamada yol gösterici olmaktadır. KPI’lar, kaliteden ödün vermeden müşteri memnuniyetini sağlama ve maliyetleri düşürmede rakiplerine üstünlük sağlayan bir araçtır (Manzoor ve Shahabudeen, 2014, s. 304).

Çağrı merkezlerinin performansını ölçmek, başarısını belirlemek ve artırmak için, bir takım temel performans göstergeleri bulunduğu görülmektedir. Literatürde birçok çalışmada çağrı merkezleri tarafından kullanılan performans ölçütlerinin

çoğunlukla operasyonel verimliliği ölçen ve çalışanların uygulama standartlarına uymaları konusunda zorunlulukların bulunduğu ölçütler kullanılmaktadır (Agarwal, Singh ve Thakur, 2013, s. 17).

Çağrı merkezlerinin performansını gösteren Anahtar Performans Göstergelerine (KPI) ilişkin farklı sınıflandırmalara rastlanılmıştır. Bu sınıflandırmalardan biri; (Chicu, Ryan ve Valverde-Aparicio, 2016, s. 24-25).

- Çalışan tutumu,
- Çalışan performansı,
- Sistem performansı gibi parametrelerle yapılmıştır.

Literatürde sıklıkla çağrı merkezi performans kriterlerinin “dengeli karne – balanced scorecard” şeklinde sınıflandırıldığı görülmüş ve çalışmada bu sınıflandırma üzerinden ele alınmıştır. Çağrı merkezi performans kriterlerinin “dengeli karne – balanced scorecard” şeklinde sınıflandırılarak temelde dört (4) hedef başlığı ile oluşturulan “Anahtar Performans Göstergeleri” aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir. Bu başlıklar; (Kohen, 2009; Yüksek, Akar ve Şanlı, 1999, s. 146)

- Ulaşılabilirlik
- Verimlilik
- Kalite
- Gelir kriterlerinden oluşmaktadır.

### 2.1.1. Ulaşılabilirlik Kriterleri

Müşterilerin, çağrı merkezlerinden öncelikli beklentisi ulaşılabilir olmak ve bekleme sorunu ile karşılaşmadan ilk temasta ve doğru bir şekilde çözümün sağlanmasıdır. Çünkü bekleme sorunu hem müşterilerin hizmeti değerlendirmedeki algısını olumsuz yönde etkilemekte, hem de müşteri kayıplarına neden olmaktadır. Bu nedenle çağrı merkezlerinin ulaşılabilir olması özellikle inbound çağrı merkezlerinin performansı ile ilgili değerlendirmelerde öncelikli ve ana kriterdir. Dolayısıyla, çağrı merkezlerinde müşteri memnuniyetini sağlamak ve artırmak için bekleme süresinin minimum seviyeye düşürülmesi önem arz etmektedir (www.cloudtalk.io, 2019).

Çağrı merkezlerinde gelen çağrılar en uygun şekilde (en az çağrı almış, en uzun süre boşa kalan vb.) dağıtımını yapan ACD (Otomatik Çağrı Dağıtıcı) yazılımı, çağrı merkezlerinin özellikle ulaşılabilirlik performansını değerlendirmek için kullanmamız gereken ve çoğunlukla çağrılar ne kadar hızlı yanıtlandığına cevap veren birkaç temel parametreyi vermektedir (Kohen, 2009). Ulaşılabilirlik kriterleri, aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Kohen, 2009).

#### 2.1.1.1. Ulaşılabilirlik seviyesi (US)

Günümüzde birçok çağrı merkezine günlük, haftalık hatta aylık olarak gelen çağrı sayılarında bir istikrarsızlık söz konusu olabilmektedir. Bu durum özellikle gelen çağrıların karşılanması konusunda çağrı merkezlerinin en önemli problemlerindedir. Çünkü çağrı trafiğinin arttığı durumlarda hedeflenen servis (hizmet) seviyelerinin sağlanması için uygun hat kapasitesi ve operatör sayısına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu oran sayesinde, çağrı merkezi hat kapasitesinin yeterlilik seviyesi ortaya çıkarılmaktadır.

Ulaşılabilirlik seviyesi hedefi özellikle gelen çağrıların karşılanması için önemlidir. Çünkü giden çağrılar, bir plan dahilinde ve birimin kendi inisiyatifiyle başlattığı aramalar olduğu için, hat ya da operatör yoğunluğu söz konusu olmamaktadır. Ulaşılabilirlik seviyesi; ilgili dönemde çağrı merkezi santrali yönüne yapılan toplam arama sayısına (A) göre, gelen çağrı sayısının (B) yüzdesi olarak ifade edilmektedir. (%US= (B/A)x100). Ulaşılabilirlik seviyesi; yıllık, aylık ve günlük olarak belirlenebilmektedir. Bankacılık düzenleme ve denetleme kurumunun çıkarmış olduğu “Banka Çağrı Merkezlerinin Hizmet Seviyesinin ve Kalitesinin Belirlenmesine İlişkin Yönetmelik” de ulaşılabilirlik seviyesinin yıllık olarak en az %95 olması gerektiği belirlenmiştir (www.resmigazete.gov.tr, 2020).

#### 2.1.1.2. Hizmet (Servis) Seviyesi

Hizmet seviyesi, çağrı merkezlerinin küresel ölçekte en önemli ve yaygın performans kriteri olarak değerlendirilmektedir (Güneş, 2022, s. 697). Bir çağrı merkezinin en temel amaçlarından biri minimum maliyetle en azından belirli bir oranda hizmet seviyesini yakalayabilmektir. Hizmet seviyesi; çağrı merkezi ile temasa geçmiş olan müşteri aramalarının belli bir oranının belli bir zaman dilimi içerisinde cevaplanması gerektiğini gösterir. Başka bir ifade ile gelen aramalardan yanıtlanabilen aramaların yüzdesinin göstergesidir (So, 2007, s. 174).

Hizmet seviyesine ilişkin dünya standardı, gelen çağrıların %80’inin 20 saniyede cevaplanması gerektiğidir (Koole, 2004, s. 2, Çil, 2017, s. 53). Bu oran yaygın olarak kullanılan bir ölçüt olsa da, bu oranın her zaman aralığında mı yoksa ortalama olarak gün boyunca mı geçerli olacağı konusu farklı sektörler arasında rekabete, maliyetlere ve hizmet sundukları müşterilere göre farklılık gösterebilmektedir. Fakat genellikle bu oranın tutarlı sonuçlar vermesi isteniyorsa, günün belirli aralıklarına (örneğin

gün ortasında tüm vardiyaların ofiste olduğu bir saatte hizmet seviyesi sonuçları son derece yüksektir) ilişkin sonuçlar yanıltıcı olabileceğinden, günün tüm aralıklarına bakılması ile daha objektif sonuçlar elde edileceği söylenebilir.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun Banka Çağrı Merkezlerinin Hizmet Seviyesinin ve Kalitesinin Belirlenmesine İlişkin Yönetmeliğinde banka çağrı merkezlerinin hizmet seviyesi (HS); çağrı merkezi müşteri temsilcilerine gelen çağrı sayısına (A) göre, eşik süre içinde karşılanan çağrı sayısının (B) yüzdesi olarak ifade edilmektedir. ( $\%HS=(B/A) \times 100$ ). Banka çağrı merkezleri için eşik süre; çağrı merkezi temsilcisine gelen çağrıların otuz saniye (30 sn.), kayıp/çalıntı/şüpheli işlemler için ise yirmi saniye (20 sn.) içinde cevaplanması gerektiği şeklinde belirlenmiştir. Çağrı merkezi için hesaplanacak hizmet seviyesinin aylık en az %80, kayıp/çalıntı ve şüpheli işlem bildirimlerinde ise aylık en az %90 olması gerekir. Belirlenen bu oranlar beklenmedik durumlarla (afet, salgın, kriz vb.) karşılaşılması halinde istenen düzeyde olmayabilir. Bu durum, banka çağrı merkezlerinin hizmet seviyesi oranına ilişkin değerlendirme de olumsuzluk arz etmez (www.resmigazete.gov.tr, 2020).

### 2.1.1.3. Ortalama Cevaplama-Yanıt Süresi (Average Speed of Answer – ASA)

Ortalama cevaplama süresi, bir çağrı merkezine gelen çağrıların ortalama ne kadar süre içerisinde cevaplandığını göstermektedir (So, 2007, s. 174). Aynı zamanda bu veri, tüm çağrıların kuyrukta bekleme süresi ile müşteri temsilcilerinin sistemlerine düştüğü andan itibaren müşteri temsilcileri tarafından çağrıların cevaplandığı zamana kadar geçen sürelerin toplamını ifade etmektedir. Ortalama cevaplama süresine ilişkin bilgiler de, hizmet seviyesi bilgileri ile aynı veri seti içerisinde elde edilmekte ve hizmet seviyesi ile ilgili bir veri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, ortalama cevaplama süresi verileri hizmet seviyesi yerine kullanılabilir. Ortalama cevaplama süresinde her ne kadar kabul edilebilir süre 28 sn. olsa da, bu sürenin hesaplanmasında 20 saniye içinde cevaplanmayan tüm aramalar da dikkate alınmaktadır. Bu süre; abandon (kapanan) çağrılar hariç tüm çağrıların toplam bekleme süresinin, tüm yanıtlanan çağrı sayısına oranı ve ortalama bir değerdir. Aslında bu oran çağrıların cevaplanmadan önce ortalama ne kadar süre beklediğini de ifade etmektedir. Hizmet seviyesi ile yakından ilişkili bir parametre olduğu için, çağrı merkezlerinin 80/20 hizmet seviyesini yakaladığı düşünülürse, ortalama cevaplama süresi yaklaşık 15-17 sn. arasında olacaktır. Ayrıca bu sürenin 15-17 sn. aralığında olması birçok arayanın beklemeden hemen yanıtlanmasına imkân tanımaktadır. (www.evolveip.net, 2021).

### 2.1.1.4. Cevaplanamayan - Ulaşılamayan Çağrı (Abandoned Call Rate - ACR)

Cevaplanamayan (abandoned call)/ulaşılamayan çağrı, müşteri temsilcilerinden kaçan çağrılardır. Başka bir ifade ile müşterilerin çağrı merkezi temsilcisine bağlanmak için beklerken çağrı merkezi temsilcisinin müsait olmasını bekleyecek kadar sabrı olmadığından müşteri temsilcileri ile herhangi bir görüşme yapmadan terk ettiği, herhangi bir sebeple (teknik aksaklık, teknoloji karmaşıklığı, meşgul sinyali, uzun bekleme süresinin olması vb.) bağlantının kesilmesi ya da kuyrukta bekleme sürelerine göre santral tarafından sonlandırılan çağrılardır. Bu tür çağrılar, çağrı merkezi santraline giriş yapan ve sesli yanıt sisteminde gerekli tuşlamaları yaparak müşteri temsilcilerine ulaşmış fakat müşteri temsilcileri tarafından cevaplanamamış çağrıların toplamını ifade etmektedir.

Terk edilme-cevaplanamama oranı, daha çok arayanların (müşterilerin) davranışını temsil eden, çağrı merkezlerinin bu istatistik üzerinde çok daha az kontrole sahip olduğu ve genellikle gelen çağrı hacmini idare etmek için kullanılan bir göstergedir. Bu parametre; müşterilerin vazgeçme eğilimi ve sunulan hizmetten beklentilerine bağlı olarak önemli ölçüde değişmektedir. Bununla beraber çağrı merkezlerinde ücretsiz arama hatlarının olması özellikle çağrı merkezi temsilcilerinin çağrı sonrası işle meşgulken müşterilerin hatta beklentilerinin sağlanması konusunda cezbedici faktör olabilmektedir. Bu nedenle terk edilmiş çağrı sayısı müşterilerin bekleme süreleri ile yakından ilişkilidir. Yapılan araştırmalarda müşterilerin bekleme sürelerine ilişkin sabrının ortalama 1 (bir) dakika olduğu görülmüştür. Fakat çağrı merkezleri genellikle hizmet seviyesi parametrelerini öyle makul düzeyde seçerler ki terk etmeler nadir görülmektedir. Terk edilen çağrı sayılarına ilişkin kayıpların ise %3 ile %5 arasında olması kabul edilebilir bir düzeydir (Phung-Duc ve Kawanishi, 2014, s. 44; Koole, 2004, s. 2).

### 2.1.1.5. Ortalama Çağrı Kaçırma Süresi (Avg Abandoned Time-ATA) ve Karşılama Oranı

Çağrı kaçırma süresi; banka çağrı merkezine gelen çağrıların belli bir süre çağrı havuzunda bekledikten sonra çağrı merkezi temsilcisine düşmeden kapanması sonucunda, kapanana kadar geçen süredir. Yani, arayanların bağlantıyı kesmeden önce

kuyrukta geçirdikleri ortalama süre olarak ifade edilebilir. Ortalama çağrı kaçırma süresi; çağrılarının hattan düşene kadar kuyrukta geçen bekleme süreleri toplamının, toplam cevaplanamayan çağrılara oranlanması ile hesaplanmaktadır.

Bankalar açısından özellikle hedeflenen hizmet seviyesine ulaşabilmek için belirli bir zaman diliminde gelen çağrılarının karşılanması önemlidir. Aslında bu oran çağrı merkezi temsilcilerinin çağrıları yanıtlama hızıyla ilgilidir. Bu nedenle karşılama/cevaplama oranı yani aramaları cevaplama hızı ne kadar yüksekse, terk oranı (kaçan/kapanan-abandon) o kadar düşük olacaktır. Çağrı karşılama oranı; banka çağrı merkezi temsilcisine gelen çağrı sayısından çağrı merkezi temsilcisinden kaçan çağrı sayısının çıkarılıp, çağrı merkezi temsilcisine gelen çağrı sayısına oranlanması ifade etmektedir (www.cloudtalk.io, 2020).

Çağrı merkezlerinin ulaşılabilirlik performanslarına ilişkin yukarıda sayılan kriterler tek başlarına yeterli olmayıp, bu kriterlere ilişkin değerlendirmeler sektörden sektöre birbirinden farklı derecede öneme sahiptir. Genel olarak, bu çalışmada bahsedilen ulaşılabilirlik kriterleri daha çok banka çağrı merkezleri ile ilgilidir. Bu kriterlere ek olarak, ulaşılabilirlik performansına ilişkin değerlendirmelerde; meşgul sinyali, çağrı işleme sinyali, ortalama müşteri temsilci sayısı, ortalama terk süresi, hatta en uzun süre bekleyen çağrılara ilişkin verilerde kullanılabilirlerdir.

### **2.1.2. Verimlilik Kriterleri**

Çağrı merkezlerinde verimlilik; çağrı merkezlerinin dönem bazlı olarak almayı tahmin ettiği çağrı sayısı ile o dönem için gerçekleşen çağrı sayısının kıyaslanması yani birbirlerine oranlanması anlamına gelmektedir. Çağrı merkezlerinin verimliliği özellikle organizasyonların imajı için kritik öneme sahiptir (Gilmore, 2001, s. 153). Çağrı merkezlerinde verimliliğe ilişkin değerlendirmeler; çağrı tahminleri, ortalama konuşma süresi, ortalama çağrı sonrası iş süresi, doluluk kriterlerine göre yapılabilmektedir. Ayrıca çağrı merkezlerinin vardiya planına uyum/uyumluluk verileri ile müşteri temsilcilerinin doluluk oranları da önemli verimlilik kriterleri arasında yer almaktadır.

#### **2.1.2.1. Çağrı Tahmininin Doğruluğu**

Çağrı merkezlerinde yöneticiler gelen çağrı sayısı ile ilgili bir belirsizlikle karşı karşıyadırlar. Bu belirsizliklerin temel kaynağı bazı zaman dilimleri (salgın, mevsimsel etkiler, özel-dini günler vb.) içerisinde çağrı merkezlerine gelen çağrı sayısının değişiklik göstermesidir. Bu nedenle çağrı merkezlerinin etkili yönetimi oldukça zordur. Çağrı merkezlerinde yöneticiler, gelen çağrı talepleriyle ilgili belirsizliğe rağmen, personel maliyetleri ile hizmet kalitesini dengeleyecek planlama kararlarını almak durumundadırlar. Çağrı merkezlerinde özellikle üretim planlama sürecinde gelen çağrı tahmini, önemli bir yer tutmaktadır. Çağrı tahminlerinin doğruluğu, belirli bir süre içinde tahmin edilen gelen çağrı sayısı ile bu süre içinde fiilen alınan çağrı sayısının karşılaştırılmasıdır (Agarwal, Singh ve Thakur, 2013, s. 18). Çağrı sayısına ilişkin tahminler, veri arşivlerindeki geçmiş yıllara ait bilgiler, mevsimsel etkiler ve özel, resmi ve milli günler dikkate alınarak gelen çağrıların yıl içerisindeki dağılımlarına göre yapılmaktadır.

Çağrı merkezlerine gelecek çağrı sayısının doğru tahmin edilmesi, optimum operasyonel verimliliğin sağlanmasında anahtar göstergedir. Ayrıca doğru tahminler, gelecek dönemler için müşteri temsilcisi başına düşecek çağrı sayısı hakkında da tahminlerde bulunulmasını sağlayacak ve yeterli çalışan sayısı ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olacaktır. Çağrı merkezlerinde gerçekleşen çağrı sayısı tahmin edilenden daha fazla geldiyse, personelin yetersiz kalmasına, müşterilerin uzun süre hatlarda beklemelerine hatta müşteriler tarafından çağrıların sonlandırılmasına sebep olabilmektedir. Eğer gelen çağrı sayısı tahmin edilenden daha az ise, temsilcilerin yeterince kullanılmaması, fazladan personel maliyetlerine katlanması ve operasyonlarda atıl kapasitenin olması söz konusu olur. Bu nedenle, doğru tahminler ve programların oluşturulması doğru ve yeterli sayıda müşteri temsilcisinin olmasını sağlar. Ayrıca bu durum çağrı merkezlerinin hizmet seviyesi hedeflerini de ulaşılabilir kılmaktadır (Ibrahima, Ye, L'Ecuyer ve Shen, 2016, s. 1).

#### **2.1.2.2. Doluluk Oranı**

Çağrı merkezlerinde doluluk, bir temsilcinin veya tüm temsilcilerin herhangi bir arama geldiğinde aktif olarak meşgul olduğu yani çağrıların fiilen işleme alındığı ve tüm hatların dolu olduğu, müşteri tarafından meşgul sinyalinin duyulduğu ortalama sürenin yüzdesini ölçer. Meşgul sinyali, hatların yetersiz olması ya da yeterli sayıda çalışan olmamasından kaynaklanabilmektedir.

Doluluk oranı hesaplanırken, konuşma süresi ve gelen çağrının bitiş süresi dikkate alınmaktadır. Bu süreye hazır olma yani çağrı sonrası toparlanma süresi dâhil edilmez. Doluluk oranı; çağrı hacmi, personel sayısı ve hizmet hedeflerinin bir fonksiyonudur (Gans, Koole ve Mandelbaum, 2003, s. 87). Doluluk oranı ne kadar yüksek olursa yani temsilciler görüşmeye ne kadar çok zaman harcarsalrsa, bu durum arayanların o kadar uzun süre sırada beklemelerine neden olacaktır.

Doluluk oranı ile hizmet seviyesi arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Hizmet seviyesi hedefi arttırılmak isteniyorsa, daha fazla müşteri temsilcisine ihtiyaç duyulacaktır. Fakat aynı çağrı hacmine sahipken daha yüksek hizmet seviyesine ulaşmak için temsilci sayısının arttırılması; boşta kalan temsilci sayısının ve toplam maliyetlerin artmasına, doluluk oranının ise azalmasına sebep olacaktır. Bu nedenle, müşteri temsilcilerinin katılımını ve üretkenliğini koruyacak, ancak tükenmeye ve memnuniyetsizliğe yol açmayacak doğru personel ve hizmet düzeyi hedeflerini bulmak önem arz etmektedir.

### 2.1.2.3. Ortalama Konuşma Süresi (Average Talk Time)

Ortalama konuşma süresi; çağrı merkezlerinin etkin bir şekilde yönetimi için önemli bir konu olduğu söylenebilir. Çağrı merkezlerinde ortalama konuşma süresi, çağrı merkezi temsilcisinin gelen veya giden çağrı temaslarında telefonda geçirdiği zamanı ifade etmektedir. Çağrılar karşılandıktan sonra karşılıklı konuşma süresinde kabul edilebilir ölçü arama başına 4 dakikadır. Bu süre, ilgili müşteri sınıfına ve bu çağrıya hizmet veren temsilci grubuna bağlıdır (Stolletz ve Helber, 2004, s. 331).

Çağrı merkezlerinde müşteri temsilcileri, konuşma sürelerine ilişkin kendilerine verilen hedefi tutturmaya çalışmaktadırlar. Aksi takdirde, ortalama konuşma süresi ile ilgili hedef sağlanamaz ve müşteri temsilcileri kendilerine hedef olarak verilen sürenin üzerinde konuşma gerçekleştirirlerse hizmet seviyesi hedefini yakalama konusunda sıkıntı yaşarlar. Diğer taraftan, müşteri temsilcileri konuşma süresi hedefini tutturmaya çalışırken çağrı merkezlerinin kalite kriterlerini sağlayamayıp, hizmet kalitesinden de ödün verebilirler.

Ortalama konuşma süresi, çağrı kalitesini, arayanların memnuniyetini etkileyen ve belirleyen temel faktörlerden biridir. Çağrı merkezi temsilcilerinin işe yeni başlamış olmaları, ürün bilgisi ve sistem uzmanlığına sahip olmaması, doğru zamanda doğru faaliyetleri gerçekleştirememesi başlangıçta arama sürelerinin uzun olmasına neden olabilir (Kohen, 2014). Bu nedenle yeni çalışanlara daha fazla zaman ayrılarak, performanslarını iyileştirmeleri için koçluk/mentorluk hizmetleri verilebilir. Ayrıca aramaların ücretsiz olması her ne kadar müşterilerin hatta bekleme sürelerini olumlu olarak etkilese de, ortalama konuşma sürelerinin artmasına neden olabilmektedir. Bununla beraber gelen çağrının başka kimseye ya da yere aktarılmasına ve müşterinin geri aranmasına gerek kalmadan ilk temasta çözüm sağlanması tekrar tekrar arama yapılmasına göre daha verimli olduğu ve müşteri sadakati üzerinde olumlu etkileri olduğu söylenebilir. Bu nedenle, çözüme ulaşmak için uzun konuşma süreleri söz konusu olsa da ilk temasta çözüm sağlanabilmesi yönünde çağrı merkezi temsilcileri teşvik edilmelidir (Abdullateef, Mokhtar ve Yusoff, 2011, s. 19).

### 2.1.2.4. Ortalama Çağrı Sonrası İş (Toparlanma) Süresi (Avg After Call Work Time-ACW)

Müşteri hizmetleri temsilcilerinin performansı ve çağrı işleme protokollerine bağlılığı, çağrı merkezinin genel performansını belirler (Paprzycki vd., 2004). ACW, çağrı merkezi çalışanlarının performansını değerlendirmek ve sistem iyileştirmeleri yapmak için kullanılan özelliklerden biridir. ACW terimi, bir personelin gelen bir çağrıyı sonlandırıp başka bir çağrıya cevap vermesinin ne kadar sürdüğünü tanımlar. Personel, müşterinin sorununu ACW süresi içinde çözmeye çalışır. Sonuç olarak, ACW süresi işletmeye hizmetlerinin kalitesi hakkında bilgi verir (Doğan, Ayyar ve Çağal, 2021, s. 162).

Çağrı merkezlerinde bir çağrının akış süreci; çağrının çağrı havuzunda belli süre beklendikten sonra çağrı merkezi temsilcisine düşüp, temsilcinin çağrıyı cevaplayarak görüşme yapmasıyla başlar. Ayrıca görüşme sırasında, arayan kişinin konusuna gereken çözüm veya cevap sağlayabilmek için müşteri hatta bekletebilir. Görüşme sonlandırıldıktan sonra, çağrıya ilişkin ek işlemlerin yapılması gereklidir. Çağrı merkezi temsilcisi, bu işlemleri (ACW) yaparken telefon setini hazır değil konumuna alır. Yani bu durum yeni bir aramayı cevaplamayacağı anlamına gelmektedir. Bu sürecin tamamı çağrı işleme sürecidir. Ortalama çağrı sonrası iş süresi ise, çağrı işleme hizmetinin bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Çağrı merkezi temsilcisinin aldığı çağrı ile ilgili görüşmeyi bitirip telefonu kapattıktan sonra, o çağrıya ilişkin yapılması gerekli işler (müşteri veri tabanına veri girmek veya güncelleme yapmak vb.) için geçen süre ortalama çağrı sonrası iş süresidir (Phung-Duc ve Kawanishi, 2014, s. 44).



### 2.1.3. Kalite Kriterleri

Çağrı merkezlerinin kalitesi personel ve verilen hizmete bağlıdır. Bu yüzden çağrı merkezlerinde kalite performansları iki boyutlu olarak ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi çağrı merkezlerinde sunulan hizmetlerin kalitesi, ikincisi ise daha çok bizzat çalışanlara yönelik bir değerlendirme olup, çağrı merkezi temsilcilerinin hizmet kalitesinin ortaya çıkarılmasıdır. Hizmetin kalitesi, hem müşterinin hizmeti almak için ne kadar beklemesi gerektiğinin hem de müşterinin alınan bilgi ve hizmete attığı değer bir fonksiyonu olarak görülür. Bu açıdan bakıldığında hem sunulan hizmetin hem de hizmeti sunan müşteri temsilcilerinin kaliteye ilişkin kriterleri sağlayıp sağlamadığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Çünkü çağrı merkezi yöneticilerinden düşük maliyetli, yüksek hizmet kalitesi sunmaları beklenmektedir (Aksin vd., 2007, s. 666). Çağrı merkezleri, kullanıcılarla (müşteriler) etkileşime geçilebilen temas noktaları olduğundan; gerçekleşen her temasın kaliteli olması çağrı merkezlerini başarıda ileriye doğru taşımaktadır.

Çağrı merkezleri, kullandıkları teknolojik altyapı sayesinde kaliteyi gerçek zamanlı olarak ve çeşitli açılardan ölçebilmektedir (Işık ve Ay, 2022, s. 233). Banka çağrı merkezlerinin hizmet kalitesi değerlendirmesi rutin kontrollerle yapılmaktadır. Çağrı merkezlerinin hizmet kalitesinin belirlenmesinde bilgi ve iletişim olmak üzere temelde iki kriter değerlendirilir. Bilgi kriteri, aramaların kayıt altına alınarak gerekli bilgilerin depolanmasıyla sağlanır. Kayıtlı aramalardan rastgele seçimlerle analiz ve değerlendirmeler yapılarak ihtiyaca uygun ve kullanışlı bilgiler sağlanıp, müşteri ihtiyaçlarının tam olarak anlaşılması, doğru bilgilendirme ve yönlendirme yapılmasına yönelik çalışmalar yürütülür. İletişim kriterinde ise, yasaklı ve argo kelimelerin kullanılıp kullanılmadığı, cümle tekrarının olup olmadığı vb. durumların tespitine yönelik içerik analizleri yapılmakta ve özellikle müşterilere karşı davranışların kontrol edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla; saygılı davranma, konuşma tarzı, ses tonu, empati, diksiyon, varsa kullanıcı geribildirim gibi faktörler dikkate alınır (Karakus ve Aydın, 2016, s. 1-3).

Çağrı merkezlerinde çağrı dinleme/denetleme, hata/tekrar oranı, müşteri memnuniyeti araştırması, ilk temasta çözüm, gölge müşteri araması, vaka ve şikâyet ele alma ile sınav vb. kalite ile ilgili ölçüm yöntemleri yer almaktadır (Kohen, 2010; Işık ve Ay, 2022, s. 234).

### 2.1.4. Gelir Kriterleri

Tüm ticari amaçlı kuruluşlarda olduğu gibi çağrı merkezlerinde de gelirlerin izlenmesi ve beklenen-hedeflenen kâr payı ile toplam bütçe ihtiyacının hesaplanması büyük öneme sahiptir. Emek yoğun hizmet işletmeleri olan çağrı merkezlerinde en yüksek maliyet kalemi personel (müşteri temsilcisi) maliyetidir. Bu maliyet, genellikle toplam maliyetin %60'ndan fazlasını ve genellikle ortalama %60-%80'inini oluşturmaktadır (Xi qiao, Guohui ve Xiaohui, 2022, s. 387). Bu nedenle çağrı merkezlerinde finans ekipleri ile yapılacak işler için toplam giderler hesaplanarak gerekli bütçe ihtiyacının belirlenmesi önem arz etmektedir.

Çağrı merkezlerinde, çağrı başına maliyet kriteri en önemli gelir parametrelerinden biridir. Çağrı merkezlerinde toplam maliyetlerin toplam çağrı sayısına oranlanmasıyla çağrı başına düşen maliyet bulunur. Çağrı başına birim maliyetlerin artması elbette gelirlerin azalmasını gündeme getirecektir (Aksin vd., 2007, s. 665).

Çağrı merkezlerinin gelirlerine ilişkin bilgiler; satış raporları, toplam sipariş, Müşteri İlişkileri Yönetim sistemi bilgisi gibi tüm raporlardan sağlanabilmektedir. Gelire ilişkin kriterler; işgücü kayıpları, çağrı merkezi yatırımlarının geri dönüşümü, bütçe/maliyet hedefleri ve dış arama hedefleri gibi kalemlerden elde edilebilir. Aynı zamanda bu kriterler ölçülebilir fayda (katma değer) sağlamadığı takdirde dikkat edilmesi gereken maliyet unsurları olarak değerlendirilir (Anton ve Phelps, 2004, s. 33-34).

## 3. ARAŞTIRMANIN AMACI, METODOLOJİSİ VE BULGULARI

### 3.1. Araştırmanın Amacı

Çağrı merkezlerinin kâr yaratan birim olarak görülmesi, kaliteli ve doğru hizmet sunulması, müşteri temsilcileri ve yöneticiler için gelişim alanlarının ve başarı seviyelerinin belirlenebilmesi gibi etkenler çağrı merkezlerinin yetkinliklerinin ve performanslarının ortaya çıkarılması gerekliliğini doğurmuştur. Ayrıca çağrı merkezlerini rakiplerinden ayıran en önemli kriter, müşterilerine sunduğu hizmet düzeyi ve kalitesi olduğu için; Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu çıkarmış olduğu

yönetmelik ile banka çağrı merkezlerinin hizmet seviyesinin ölçülmesi ve hizmet kalitesinin belirlenmesine yönelik izleyecekleri yol haritasını sağlamıştır.

Bu çalışma ile Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun "Banka Çağrı Merkezlerinin Hizmet Seviyesinin ve Kalitesinin Belirlenmesine İlişkin Yönetmelik" çerçevesinde TBB (Türkiye Bankalar Birliği) üyesi bankaların çağrı merkezlerinin hizmet seviyesinin ölçülmesine yönelik bir araştırma yapılması amaçlanmıştır. Çalışmada; TBB üyesi bankaların son 5 yıllık (2017-2021) "TBB Çağrı Merkezi İstatistikleri" raporlarına ilişkin bir değerlendirme yapılmış ve özellikle 2020 ve 2021 yıllarındaki değişiklikler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın alt amaçları ise; i) bankacılık sektörü çağrı merkezlerinin operasyonel verimliliğinin değerlendirilmesi, ii) çağrı merkezi operasyonlarının mevcut durumu ve sorunlarının belirlenmesi, iii) operasyonel verimliliği artırmanın yollarına ilişkin önerilerde bulunulmasıdır.

### 3.2. Araştırmanın Metodolojisi

#### 3.2.1. Örneklem Süreci

Araştırmada, Türkiye'de 2017-2021 yılları arasında faaliyet gösteren bankaların Türkiye Bankalar Birliği'nin (TBB) web sayfasında yayınlanan çağrı merkezi istatistiklerine ilişkin raporları incelenmiştir. Çalışmada kullanılan metrikler, "TBB Çağrı Merkezleri"ne ilişkin önemli bilgiler sunmakla birlikte, çağrı merkezlerine gelen çağrılarla ilgili veriler üzerinden analiz yapılması planlanmıştır. Çünkü müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için, ilk olarak arayan müşterilerin çağrı merkezlerinden ne istediklerine/istemediklerine odaklanmak gerekir. Çağrı merkezlerinin birçok KPI hedefleri bulunduğundan, çalışmada literatürde yaygın olarak kullanılan verilerden hareketle TBB çağrı merkezlerinin genel performansı gelen çağrılar üzerinden incelenmiştir.

#### 3.2.2. Araştırmanın Bulguları

Türkiye'de 2017-2021 yılları arasında faaliyet gösteren bankaların çağrı merkezi istatistiklerine ilişkin raporları, bankaların ulaşılabilirlik (ulaşılabilirlik seviyesi, ortalama cevaplama-yanıt süresi, cevaplanamayan-ulaşılmaayan çağrılar, ortalama çağrı kaçırma süresi-karşılama oranı) ve verimlilik (ortalama konuşma süresi, ortalama çağrı sonrası iş/toparlanma süresi) kriterleri açısından incelenmiş olup, bulunan sonuçlar tablolar halinde aşağıda gösterilmiştir.

##### 3.2.2.1. Ulaşılabilirlik Kriterleri

Çağrı merkezlerine giderek artan bir talep olması, bu sektörün ulaşılabilir olmasının önemi de artırmıştır. Bankacılık sektöründe özellikle telefon bankacılığında ilgili yönetmelik çerçevesinde 60 yaş ve üstü kullanıcılara herhangi bir tuşlama gerekmeden doğrudan çağrı merkezi temsilcisine bağlanma imkânının sağlanacak olması, çağrı merkezlerinin ulaşılabilirlik seviyesinin yüksek olması gerekliliğinin önemini ortaya koymaktadır.

Aşağıda banka çağrı merkezlerinin hizmetlerine ulaşılabilirliğine ilişkin değerlendirmeler yapılmış ve açıklanmaya çalışılmıştır.

##### 3.2.2.1.1. Ulaşılabilirlik Seviyesi (%)

Çağrı merkezlerinde hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu söylenebilir. Sadece sunulan hizmetin performansına ilişkin değerlendirmenin yapılması, müşteri memnuniyetinin göz ardı edilmesine sebep olabilmektedir. Bu nedenle doğru bir ölçüm yapılabilmesi için, öncelikle müşterilerin hizmetten beklentilerinin neler olduğu belirlenmelidir. Müşterilerin çağrı merkezlerinden ilk beklentileri ise, bu birimlerin ulaşılabilir olmasıdır. Tablo 1'de banka çağrı merkezlerinin 2017-2021 yıllarına ilişkin ulaşılabilirlik seviyesi sunulmaktadır.

**Tablo 1.** Banka Çağrı Merkezlerinin 2017-2021 Yılı Ulaşılabilirlik Seviyeleri

Yıllar	2017	2018	2019	2020	2021
Toplam Arama Sayısı	503.584.032	511.311.279	469.477.211	498.400.172	428.349.898
Toplam Gelen Çağrı Sayısı	488.650.966	496.386.660	457.322.406	479.672.779	422.434.642
Müşteri Temsilcisinde Kaçan Çağrı Sayısı	14.933.066	14.924.619	12.154.805	18.727.393	5.915.256
Ulaşılabilirlik Seviyesi (%)	%97,03	%97,08	%97,41	%96,24	%98,6±%99

Yıllara Göre Değişim (%)	-----	0,04	0,33	-1,19	2,46
--------------------------	-------	------	------	-------	------

Toplam Arama Sayısı = Toplam Gelen Çağrı Sayısı + Müşteri Temsilcisinde Kaçan Çağrı Sayısı

Toplam Gelen Çağrı Sayısı = Sesli Yanıt Sistemi (IVR)'nde Karşılana Çağrı Sayısı + Müşteri Temsilcisine Gelen Çağrı Sayısı

Ulaşılabilirlik Seviyesi % = (Toplam Gelen Çağrı Sayısı / Toplam Arama Sayısı) \* 100

Tablo 1'de görüldüğü gibi, son 5 yılda banka çağrı merkezlerinin ulaşılabilirlik seviyeleri "Banka Çağrı Merkezlerinin Hizmet Seviyesinin ve Kalitesinin Belirlenmesine İlişkin Yönetmelik" de belirttiği gibi (yıllık olarak en az %95) %95'in üzerinde bir orana sahiptir. Fakat en düşük ulaşılabilirlik seviyesinin 2020 yılı pandeminin yaşanmaya başladığı yılda olduğu görülmektedir. Ayrıca müşteri temsilcisinde kaçan çağrı sayısı dikkate alındığında 2020 yılında 18.727.393 çağrı müşteri temsilcileri tarafından cevaplanamamıştır. Bu durum 2020 yılında banka çağrı merkezi hat kapasitesinin yeterli seviyede olmadığını, müşteri temsilcilerinin uzun süren konuşmalar yapmış olmasına bağlı olarak hatlarda yoğunluğun yaşanmasına sebep olduğunun bir göstergesi olabilmektedir. 2021 yılında ise müşteri temsilcilerinde kaçan çağrı sayısı son 5 yıl için en düşük seviyede olmuş ve en yüksek çağrı karşılama oranı yakalanmıştır. Pandemi döneminde çağrı merkezlerinin iş yükü artmış olmasına rağmen özellikle 2021 yılında çağrı merkezleri ihtiyaçların kesintisiz bir şekilde karşılanmasında önemli bir rol üstlenerek kısa süre içerisinde toparlanmış ve mevcut duruma hızla uyum sağlamışlardır.

Çağrı merkezleri düzenli olarak çağrı türlerine göre gelen çağrı sayılarını incelemeli ve iş yükü hesaplamalarını yapmalıdır. Çağrı merkezlerinin ulaşılabilirlik seviyesi ile ilgili performans göstergesi; hatlarda yaşanabilecek yoğunluklara çözüm bulunarak uygun hat kapasitesine sahip olunmasını ve müşterilerin hatta bekleme sürelerinin azaltılmasını sağlar.

### 3.2.2.1.2. Ortalama Cevaplama-Yanıt Süresi

Çağrı merkezlerinde çağrıların ortalama cevaplanma süreleri müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından önemlidir. Müşterilerin çağrı merkezlerini aramaları halinde sistemde uzun süre beklemleri memnuniyetsizliğe sebep olmaktadır. Bu nedenle de müşteri şikâyetleri artabilmektedir.

**Tablo 2.** 2017-2021 Yılı Banka Çağrı Merkezlerinde Çağrıların Ortalama Cevaplanma Süresi (Saniye)

Yıllar	2017	2018	2019	2020	2021
Mart-Haziran-Eylül-Aralık (Yıllık) Ortalamaları	81,25	69,25	60,5	82	98
Haziran Ayı (Nisan-Mayıs-Haziran)	80	68	39	133	22
Yıllara Göre Değişim (%)	----	-14,7± -15	-12,6± -13	35,5±36	19,5±20

TBB, çağrı merkezi istatistiklerine ilişkin raporlarını 3'er aylık dönemler halinde yılda 4 defa sunmaktadır. Tablo 2'de Mart-Haziran-Eylül-Aralık dönemlerine ait ortalama çağrı cevaplanma süreleri alınarak yıl bazındaki ortalama çağrı cevaplanma süreleri verilmiştir. Banka çağrı merkezlerinin 2017-2021 yıllarına ait ortalama çağrı cevaplanma sürelerinin; 2019 yılında 60,5 sn. ile çağrılarının en kısa sürede cevaplandığı görülmektedir. 2020 yılında ortalama cevaplanma süresi %35,5 oranında artarak 82 sn. olmuştur. 2021 yılında ise 98 sn. ile son 5 yılda çağrılarının ortalama en uzun sürede karşılandığı görülmektedir. Ayrıca 2020 yılı Haziran (Nisan-Mayıs- Haziran) dönemine ait ortalama cevaplanma süresinin (133 sn.) uzun olması, salgın döneminde bankaların şube dışı kanallarından biri olan çağrı merkezlerinin aktif olarak kullanılmaya başlanmasının bir göstergesidir.

Bir çağrının ortalama cevaplanma süresinin kısa olması, çağrı merkezinin kapasitesinin uygun olması halinde çağrılarının karşılanma oranını ve çağrı alma kapasitesini artıracak anlamına gelmektedir. Bu nedenle çağrı merkezleri, çağrılarının ortalama cevaplanma sürelerine göre kapasite uygunluğunu kontrol ve hazır hâle getirme imkânına sahip olabilirler. Bu ölçüt yüksekse, müşteri memnuniyetini sürdürmek için ek personel istihdam etme yoluna da gidilebilir.

### 3.2.2.1.3. Cevaplanamayan-Ulaşılamayan Çağrılar

Müşteriler banka çağrı merkezi temsilcilerine bağlanmadan önce kendilerine sunulan menülerden ihtiyaçlarına göre tuşlama yaparak işlemlerini gerçekleştirebilmektedirler (Robinson ve Morley, 2006: 284). Eğer bu menülerden (IVR) işlemlerini tamamlamaları mümkün değilse çağrı merkezi temsilcilerine bağlanmak için beklemeye başlamaktadırlar. Cevaplanamayan çağrılar; müşterinin müşteri temsilcisinin aramayı kabul etmeden önce telefonu kapatması veya temsilcinin cevaplarırken kapanmasıdır. Aynı zamanda bu çağrılar, çağrı merkezleri için müşterilerin vazgeçme oranını ifade etmektedir.

Cevaplanamayan/müşteri tarafından vazgeçilen çağrılarının gelen çağrı içerisindeki payı arttıkça çağrı merkezlerinin performansının azaldığı söylenebilir.

**Tablo 3.** 2017-2021 Yılı Banka Çağrı Merkezlerinde Cevaplanamayan-Ulaşılmaayan Çağrılar

Yıllar	2017	2018	2019	2020	2021
Müşteri Temsilcisinde Kaçan (Abandone) Çağrı Sayısı	14.933.066	14.924.619	12.154.805	18.727.393	5.915.256
Toplam Gelen Çağrı Sayısı	488.650.966	496.386.660	457.322.406	479.672.779	422.434.642
Toplam Gelen Çağrı Sayısı İçindeki Oran (%)	%3,0	%3,0	%2,6 $\pm$ 3	%3,9 $\pm$ 4	%1,4
Yıllara Göre Değişim (%)	-----	% -1,6	% -11,6	% 46,9	% -64,1
Müşteri Temsilcisine Gelen Çağrı Sayısı	179.282.774	182.743.893	178.956.354	205.003.860	198.878.621
Müşteri Temsilcisine Gelen Çağrı Sayısı İçindeki Oran (%)	% 8,33	% 8,16	% 6,79 $\pm$ 7	% 9,14	% 2,97 $\pm$ 3

Tablo 3’de banka çağrı merkezi temsilcilerinden kaçan çağrı sayıları, kaçan çağrılarının toplam gelen çağrı sayısı ve müşteri temsilcisine gelen çağrı sayısı içindeki oranları ile yıllara göre değişim trendi verilmiştir. Tablo 3’de görüldüğü gibi 2020 yılında müşteri temsilcilerinden kaçan çağrı sayısı en yüksektir, 2021 yılında ise en düşüktür. Ayrıca bir çağrı merkezinde çağrı kaçırma oranı ne kadar düşükse, çağrı karşılama oranı o kadar yüksek olacaktır ve bu durum Tablo 5’te 2021 yılında çağrı karşılama oranının (%97,02) en yüksek olması ile doğrulanmaktadır.

2017-2021 yıllarına ilişkin analizde, 2020 yılı için cevaplanamayan-ulaşılmaayan çağrılarının toplam çağrı sayısı içindeki oranı %3,90 ve müşteri temsilcisine gelen çağrı sayısı içindeki oranı ise %9,14 olarak hesaplanmış ve 2020 pandemi yılında banka çağrı merkezlerinin gelen çağrıları karşılama-cevaplama konusunda en düşük performansa sahip olduğu görülmektedir.

- Müşteri temsilcilerinden kaçan çağrılar kaybedilmiş müşteriler olduğu için bu oranının oldukça düşük seviyede olması önemlidir. Bu oranın %5’in üzerinde olması, çağrı merkezleri için endişe verici ve iyileştirilmesi gereken bir durumdur. Bu oranın yüksek olmasının birkaç sebebi aşağıdaki gibi sıralanabilir (<https://collab.com/the-5-call-centers-kpis-that-you-should-be-tracking/> 2021).
- Markanın/kurumun itibarına zarar verebilir.
- Kapanan çağrılarda, kaçırılan fırsatlar olabilir.
- Müşteri memnuniyetsizliğinin bir göstergesi olabilir.
- Terk edilen/vazgeçilen çağrılar, gelir kaybı olarak görülebilir.

Çağrı merkezlerinde bu oranın azaltılabilmesindeki en önemli adım, arayanların çoğunluğunun ne zaman ayrıldığına yani müşterilerin bekleme sürelerinin tespit edilmesidir. Çağrı merkezleri yeterli sayıda müşteri temsilcisine (personele) sahip değilse, müşteri temsilcilerinin iş yükü fazlalığından dolayı kapanan (kaçan) çağrı sayısı artabilir. Bunu engellemek için ya yeterli sayıda personel sağlanmalı ya da müşteri temsilcilerine gelen çağrı sayılarının azaltılmasını sağlayacak yöntemler geliştirilmelidir. Müşteri temsilcilerine gelen çağrılarının azaltılması için, IVR üzerinden gerçekleştirebilecek işlemler için bu sistem daha olanaklı hale getirilebilir. Brown ve ark. (2005), özellikle finans sektörü için, müşterilerin %65’inin IVR gibi otomatik sistemler aracılığı ile doğrudan yönetilebildiğini ve self servis şekilde işlemlerini gerçekleştirebildiklerini belirtmişlerdir (Brown vd., 2005, s. 37). IVR’de doğru, erişilebilir ve empatik mesajların olması bu oranın azaltılmasını ve IVR’nin daha işlevsel kullanılmasını sağlamış olur. Böylece hem müşteri temsilcilerinin iş yükü, hem de müşterilerin sistemde ve kuyrukta bekleme süreleri azaltılabilmektedir (Oliveira, Foundation, Joia ve Foundation, 2011, s. 14). Diğer taraftan bekleme sürelerinin minimum seviyeye getirilmesi boşta kalan çağrı merkezi temsilcisi sayısının artması anlamına da geleceği unutulmamalıdır.

### 3.2.2.1.4. Ortalama Çağrı Kaçırma Süresi–Karşılama Oranı

Ortalama çağrı kaçırma süresi; müşterilerin hatta bekleme konusunda ne kadar sabırlı (tahammül) olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu tahammül süresi, müşterilerin çağrılarına ne kadar süre içerisinde cevap verilmesi gerektiğinin tahminine ilişkin bilgi sağlar. Ayrıca ortalama çağrı kaçırma süresi ne kadar artarsa, gelen çağrıların karşılama oranı da o kadar azalacaktır.

**Tablo 4.** Banka Çağrı Merkezlerinin 2017-2021 Yılı Ortalama Çağrı Kaçırma Süresi

Yıllar	2017	2018	2019	2020	2021
Mart-Haziran-Eylül-Aralık (Yıllık) Ortalamaları (Saniye)	104,82	114,31	115,88	161,67	107,02
Yıllara Göre Değişim (%)	-----	% 9,05	% 1,37	% 39,5 $\pm$ 40	% 33,8 $\pm$ 34

Tablo 4, 2020 yılında ortalama çağrı kaçırma süresinin en yüksek olduğunu ve müşterilerin ortalama 161,67 sn. müşteri temsilcilerine bağlanmak için beklediğini göstermektedir. Bu süre salgın nedeniyle sokağa çıkma yasaklarıyla beraber banka

müşterilerinin şube yerine çağrı merkezi kanallarını tercih etmesiyle birlikte, müşterilerin işlemlerini halledebilmek için müşteri temsilcilerine bağlanma noktasında (daha fazla tahammüllü davrandıklarının bir göstergesidir) tahammül sınırlarının arttığına bir göstergesi olabilmektedir. Ayrıca çağrı merkezleri açısından ortalama çağrı kaçırma sürelerinin artması birim bazında bazı aksaklıkların olduğunun da bir göstergesi olabilmektedir. Bu aksaklıklar; vardiyaların düzensiz ya da doğru planlanmamış, çağrı yoğunluğuna ilişkin tahminlerin doğru yapılmamış ya da beklenen çağrı sayısında beklenmedik (afet, salgın vs. gibi) sebeplerden dolayı sapmaların olması, çağrı merkezi temsilcilerinin ortalama konuşma sürelerinin uzaması veya mola sürelerindeki düzensizliklerden kaynaklı olabilmektedir.

**Tablo 5.** Banka Çağrı Merkezlerinin 2017-2021 Yılı Çağrı Karşılama Oranı

Yıllar	2017	2018	2019	2020	2021
Çağrı Karşılama Oranı (%)	91,67	91,83	93,20	90,86	97,02
Yıllara Göre Değişim (%)	-----	0,17	1,49±2	-2,5±-3	6,7±7

Karşılama Oranı (%) = (Müşteri Temsilcisine Gelen Çağrı Sayısı - Müşteri Temsilcisinde Kaçan Çağrı Sayısı) / Müşteri Temsilcisine Gelen Çağrı Sayısı

Tablo 5'te 2017-2020 yıllarına ilişkin banka çağrı merkezi temsilcilerine gelen çağrılarının müşteri temsilcileri tarafından karşılanma oranları verilmiştir. Tablo 5'de görüldüğü gibi 2021 yılında çağrı karşılama oranı en yüksektir. Salgın döneminde özellikle bankacılık sektörünün esnek, uzaktan ve hibrit çalışma modellerini en fazla uygulayan sektör olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Temelde karşılama oranı, kaçan-kapanan (abandon) çağrı oranının tersidir. Son yıllarda müşterilerin beklenti düzeyleri giderek artmaktadır. Çağrı merkezleri de bu beklenti düzeyi ile orantılı olarak çağrı karşılama oranını artırmak için öncelikli olarak çağrı merkezlerinde özel uygulama araçlarını (otomatik numara tanıma, anons kayıtları, interaktif sesli yanıt sistemi, bilgisayar telefon entegrasyonu, otomatik çağrı dağıtıcı vb.) geliştirebilmeli ve yönetilebilmelidir.

### 3.2.2.2. Verimlilik Kriterleri

Çağrı merkezleri, mevcut müşterilerini elde tutmak ve onların beklentilerini istenen düzeyde karşılayabilmek için her geçen gün hizmet seçeneklerini artırmaktadırlar. Aynı zamanda bu durum; üretim miktarını artırma, ürün ve hizmetin kalitesini yükseltme çabalarını da gerektirmektedir. Bu çabalar; verimlilik kriterlerine ilişkin uygulamalar ve birçok sektör için önemli bir performans ölçütüdür. Bu doğrultuda, aşağıda banka çağrı merkezlerinin hizmet düzeyini ya da sunulan hizmetin verimliliğini gösteren değerlendirmelere ilişkin bilgiler sunulmuştur.

#### 3.2.2.2.1. Ortalama Konuşma Süresi (Average Talk Time)

Ortalama konuşma süresi, çağrı merkezi temsilcisi ile müşteri arasında telefonda aktif olarak devam eden yani müşterilerle telefonda konuşmak için geçirilen süreyi gösteren parametredir.

**Tablo 6.** 2017-2021 Yılı Banka Çağrı Merkezi Ortalama Konuşma Süresi

Yıllar	2017	2018	2019	2020	2021
Ortalama Konuşma Süresi (Saniye)	170,68±171	167,38	163,99±164	171,48	177,19
Yıllara Göre Değişim (%)	-----	-1,93±2	-2,02	4,56±5	3,32

Tablo 6, banka çağrı merkezlerinde çağrı merkezi temsilcisinin ortalama konuşma sürelerini göstermekte ve ortalama konuşma süresi 2021 yılında 177 sn. olarak en uzundur. Salgın döneminin ilk yılında müşteri temsilcileri ile yapılan konuşma süresi bir önceki yıla göre %4,56 oranında artmıştır. Bu sürenin uzun olması salgın döneminde, şube dışındaki kanalları kullanmak istemeyen geleneksel banka müşterilerinin dahi alternatif dağıtım kanallarını kullanmak zorunda kalmalarından dolayı, müşterilerin bilgilere daha ayrıntılı ulaşmak ve tatmin olmak istemelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Çağrı merkezlerinde yapılan görüşmeler kayıt altına alınmakta ve her an izlenebilmektedir. Ortalama konuşma süresine ilişkin veriler ile çağrı merkezi temsilcisinin günde kaç kişi ile görüşme yapacağı, müşteriye maximum ayırabileceği süreler ve müşteri temsilcisi doluluk oranları belirlenebilir (Keser, 2006, s. 102). Böylece, bu ayrıntılar özellikle bireysel olarak çağrı merkezi temsilcisi verimliliğinin belirlenmesini ve denetlenmesini sağlar. Yani bu parametre, hem çalışan hem de işyeri açısından performansı etkileyen unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle üretim planlama süreçlerinde temsilcilerin kaç görüşme yapacakları gibi kriterler belirlenerek, kişi başına düşen iş yükü ve çalışma sürelerine ilişkin tahmini veriler oluşturulup, iş hacmi ve verimlilik artırılabilir. Ayrıca ortalama konuşma sürelerinin dikkatli bir şekilde analiz edilmesi gerekir. Çünkü

ortalama konuşma süresinin kısa tutulması her ne kadar temsilci başına daha fazla çağrı anlamına gelse de bu durum bazı ciddi sıkıntılarla (müşterilerin kafasının karışması, tatmin olmamaları ve tekrar arama yapmaları gibi) karşılaşılmamasına sebep olabilir.

### 3.2.2.2. Ortalama Çağrı Sonrası İş (Toparlanma) Süresi (Avg After Call Work Time-ACW)

Ortalama çağrı sonrası iş süresi, çağrı merkezi temsilcilerinin müşteri ile görüşmesini bitirdikten sonra gelen çağrı ile ilgili işlem türüne göre acil yapılması gereken işler (güncellemeler, formların doldurulması gibi) için geçen süredir. Bu süre içerisinde müşteri temsilcisi gelen yeni çağrıyı karşılamaz.

**Tablo 7.** 2017-2021 Yılı Çağrı Sonrası Toparlanma Süresi (Saniye)

Yıllar	2017	2018	2019	2020	2021
Ortalama çağrı sonrası toparlanma süresi (saniye)	4	4	4	4,7 $\pm$ 5	5
Yıllara Göre Değişim (%)	----	0	0	19,25	4,82 $\pm$ 5

Tablo 7’de banka çağrı merkezlerinde çağrı merkezi temsilcilerinin ortalama çağrı sonrası işlem süreleri verilmiştir. Bu süre son 5 yılda pandemi dönemine kadar 4 sn. olarak aynı şekilde seyretmiştir. Fakat pandemi dönemine gelindiğinde bir önceki yıla göre %19,25 oranında artarak 2020 yılında 4,77 sn., 2021 yılında ise %4,82 oranında bir artışla 5 sn. olarak gerçekleşmiştir.

Çağrı merkezlerinde, otomatik çağrı dağıtıcı (ACD) çağrıları kuyrukta en uzun süre bekleyen müşteriyi en uzun süre boşa kalan temsilciye aktararak dağıtmaktadır. Müşteri temsilcileri özellikle kendini belli bir süre farklı konuma (telefon setini hazır değil-ACW) alıp daha sonra uygun/hazır (available) konumuna alabilmektedir. Müşteri temsilcilerinin kendilerini hazır değil konumuna alması; çağrı yoğunluğunun yaşandığı zamanlarda çağrıların kaçmasına, hizmet seviyesi düşüklüğüne ve boşa geçen süre arttığından dolayı verimliliğin azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca çağrı merkezi temsilcisi uygun/hazır konumuna geçtiği anda, normalde en uzun süre boşa kalan temsilci olarak ilk sırada olmak yerine gelen çağrıları cevaplandırmada uygun/hazır konumda kuyrukta bekleyen en son sıradaki müşteri temsilcisi olacaktır. Bu nedenle, ortalama çağrı sonrası toparlanma sürelerinin çağrı merkezlerinde yönetilmesi ve gözlenmesi oldukça güçtür. Ancak gerçek zamanlı yönetim ile anlık olarak müşteri temsilcilerinin çağrı sonrası çalışma oranları kontrol edilerek, oranlarda yükselme var ise düşürülmesi için aksiyon üretilebilir.

## 4. SONUÇ

Covid-19 pandemi döneminde bankalar, yoğunlukla çağrı merkezleri aracılığıyla hizmet vermişlerdir. Bu dönemde, Türkiye’de faaliyet gösteren bankalar hem uzun vadede banka kârlılığı ve verimliliğini artırmak hem de salgın döneminde bankacılık işlemlerini yönetebilmek için şube dışı kanallardan biri olan çağrı merkezlerinin gelişimine önemli yatırım yapmışlardır. Özellikle dijitalleşmeyle birlikte 2020 yılı itibarıyla müşteri deneyiminin ve memnuniyetinin önemi artmış, çağrı merkezi sektörü için yeni hizmet kanalları ortaya çıkmıştır.

Çalışmada bankacılık sektörü çağrı merkezinin özellikle gelen çağrı tipine göre, dolaylı olarak da olsa müşteri temsilcilerinin de olmak üzere 2017-2021 yıllarına ilişkin operasyonel verimlilikleri değerlendirilmiştir. Pandemi döneminde çağrı merkezleri için oluşan yeni ihtiyaçlara hızlı yanıt verebilmek, olası değişimlere hazırlıklı olabilmek ve müşteri memnuniyetini sürdürülebilir kılabilmek artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Ayrıca salgın döneminde bankacılık sektöründe %25 oranında çağrı yoğunluğu artmıştır. Bu dönemde çağrı yoğunluğunun artmasıyla beraber, çağrı merkezlerinde bir taraftan iş yükü artmış, diğer taraftan bu durum istihdam oranında önemli gelişmelerin (artışların) yaşanmasını sağlamıştır.

Çağrı merkezi istatistiklerine ilişkin yapılan analizlerde, çağrı yoğunluğunun artmasının 2020 ve 2021 yıllarında ortalama konuşma sürelerinin uzun olmasına sebep olduğu söylenebilir. 2020 ve 2021 yıllarına ilişkin ulaşılan diğer parametreler değerlendirildiğinde, çağrı merkezlerinin ulaşılabilirlik seviyesi ve çağrı karşılama oranı açısından özellikle 2021 yılında iyi bir performans gösterdikleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca cevaplanamayan-ulaşılamayan yani müşteri temsilcileri tarafından yanıtlanmadan kapanmış olan çağrı oranı 2021 yılında en düşük seviyede kalmıştır. Bankalar açısından 2020 ve 2021 yıllarına ilişkin genel bir değerlendirme yapılacak olursa; bu dönemde Covid-19 pandemisinin müşteri ihtiyaç ve davranışlarında değişime yol açtığı, bankaların esnek ve uzaktan çalışma modellerini en fazla uygulayan sektörlerin başında geldiği ve banka çağrı merkezlerinin bu sürece daha hızlı uyum sağladığı, şube dışı kanallardan biri olan çağrı merkezlerinin yoğun bir şekilde kullanıldığı, nitelikli çalışanlara sahip olanların üretkenlik bağlamında avantaj elde ettiği ve çalışmada ele alınan performans ölçütleri açısından iyi bir performansla çalıştıkları söylenebilir.

Araştırma, Türkiye’de 2017-2021 yılları arasında faaliyet gösteren bankaların Türkiye Bankalar Birliği’nin (TBB) web sayfasında yayınlanan çağrı merkezi istatistiklerine ilişkin raporları analiz edilerek, sadece çağrı merkezlerine gelen çağrılarla ilgili veriler üzerinden değerlendirme yapılarak ve literatürde yaygın olarak kullanılan metriklerden hareketle TBB çağrı merkezlerinin genel performansı incelenmiştir. Çalışmada, banka çağrı merkezlerinin belirli parametrelerinden yola çıkılarak 2020-2021 pandemi dönemindeki durumları ile ilgili bilgi sunulmuştur. Ayrıca çalışma, bankaların çeşitli (salgın, afet vb.) durumlarla karşılaştığında strateji geliştirmeleri, doğru ve tutarlı tahminler yaparak stratejik bir plan oluşturmaları konusunda dikkate alınması gereken noktalarla ilgili yardımcı olmaktadır. Fakat çağrı merkezlerinin performanslarına ilişkin genel bir değerlendirme yapabilmek ve bütünsel bir tablo ortaya çıkarabilmek için, birçok sistemden gelen verilerin birleştirilmesi gereklidir. Bu nedenle gelecek çalışmalarda, çağrı merkezlerinin KPI hedefleri ile ilgili verilerin bazılarında telefon sistemleri, bazılarında ise ek sistemler ve süreçlerden ulaşılarak genel bir değerlendirme yapılabilir.

## YAZAR BEYANI

**Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı:** Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

**Etik Kurul Onayı:** Bu araştırma etik kurul izni gerektiren analizleri kapsamadığından etik kurul onayı gerektirmemektedir.

**Yazar Katkıları:** Yazar çalışmanın tümünü tek başına gerçekleştirmiştir

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

## KAYNAKÇA

- Abdullateef, A. O., Mokhtar, S. S. M., & Yusoff, R. Z. (2011). The mediating effects of first call resolution on call centers' performance. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(1), 16-30.
- ACD nedir? Her çağrı merkezinde ihtiyaç duyulan özellikleri nelerdir?. <https://www.karel.com.tr/blog/acd-nedir-her-cagri-merkezinde-ihtiyac-duyulan-ozellikleri-nelerdir-adresinden-alindi>.
- Agarwal, S., Singh, D., & Thakur, K. S. (2013). Performance indicators and customer satisfaction:with special reference to selected call centers of India. *International Journal of Arts and Commerce*, 13-26.
- Ağlönü, R., (2020). Salgında çağrı yoğunluğu arttı. *Capital Dergisi*. <https://www.cagrimerkezleridernegi.org/basinda-biz-adresinden-alindi>.
- Aksin, Z., Armony, M., & Mehrotra, V. (2007). The modern call center: A multi-disciplinary perspective on operations management research. *Production and Operations Management Society*, 16(6), 665-688.
- Anton, Dr. J., & Phelps, D. (2004). Cost/benefit analysis, or return on investment (ROI) for call center enhancements. Dr. N. Petouhoff (Eds.), *How to conduct a call center performance audit: A to Z* (pp. 33-35). Santa Maria: Anton Press.
- Balci, A. S., Kolaç, N., Özkaya, A., Toprak, R. Ü. ve Düzen, K. Ö. (2023). Bir bankanın çağrı merkezi çalışanlarının fiziksel ve ruhsal sağlık durumu. *Current Perspectives on Health Sciences*, 4(1), 10-16.
- Brockett, A., & Rezaee, Z. (2012). *Corporate sustainability: Integrating performance and reporting* (Vol. 630). John Wiley & Sons.
- Brown, L., Gans, N., Mandelbaum, A., Sakov, A., Shen, H., Zeltyn, S., & Zhao, L. (2005). Statistical analysis of a telephone call center: A queueing-science perspective. *Journal of the American Statistical Association*, 100(469), 36-50.
- Bulut, U. ve Ataay, A. (2017). Çağrı merkezlerinde çalışan performansını etkileyen faktörler: Bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 1-16.
- Budhwar, P. S., Varma, A., Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2009). Insights into the Indian call centre industry: Can internal marketing help tackle high employee turnover?. *Journal of Services Marketing*, 23(5), 351-362.
- Chicu, D., Ryan, G., & Mirela, V. (2016). Determinants of customer satisfaction in call centres. *European Accounting and Management Review*, 2(2), 20-41.
- Çağrı Merkezleri Derneği. (2020). *Türkiye çağrı merkezi pazarı 2020 verileri*. <https://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/YIS9QQRKNUMXMUN.pdf> adresinden alındı.
- Çil, Y. (2017). *Çağrı merkezi çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörler*. (Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Isparta). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Doğan, O., Ayyar, B. ve Çağıl, G. (2021). Müşteri Memnuniyetinin Süreç Odaklı Değerlendirilmesi: Bir Çağrı Merkezinde Süreç Madenciliği Uygulaması. *International Journal of Engineering Research and Development*, 13(1), 161-169.
- Feinberg, R. A., Kim, I. S., Hokama, L., De Ruyter, K., & Keen, C. (2000). Operational determinants of caller satisfaction in the call center. *International Journal of Service Industry Management*, 11(2), 131-141.
- Gans, N., Koole, G., & Mandelbaum, A. (2003). Telephone call centers: Tutorial, review, and research prospects. *Manufacturing & Service Operations Management*, 5(2), 79-141.
- Gilmore, A. (2001). Call centre management: is service quality a priority?. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(3), 153-159.
- Güneş, İ., (2022). Çağrı merkezi verilerinin kamusal taleplerin belirlenmesi ve hizmetlerin etkin sunumunda kullanılması: Adana büyükşehir belediyesi örneği. N. Sezer ve H. Çiftçi (Ed.), *A'dan Z'ye iletişim -5* içinde (s. 681-712). Ankara: İksad Yayınevi.
- Ibrahim, R., Ye, H., L'Ecuyer, P., & Shen, H. (2016). Modeling and forecasting call center arrivals: A literature survey and a case study. *International Journal of Forecasting*, 32(3), 865-874.
- İşık, F. ve Ay, C. (2022). Banka çağrı merkezi hizmet kalitesinin tüketici temelli banka marka değerine etkisi: Ampirik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 232-248.
- Kaçmaz, D., Bektaş, M. ve Çiçek, H. (2023). Çağrı merkezi çalışanlarının zihinsel iş yükü üzerine nitel bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (38), 17-34.

- Kadir, T. (2021). Covid-19 pandemisinin Türkiye’de bankacılık sektörü istihdamı üzerine etkileri. *İstanbul İktisat Dergisi*, 71(1), 191-230.
- Karakus, B., & Aydın, G. (2016, May). Call center performance evaluation using big data analytics. In *2016 International Symposium on Networks, Computers and Communications (ISNCC)* (pp. 1-6). IEEE.
- Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (11), 100-119.
- Kohen, A. (2009). *Çağrı merkezi performans göstergeleri*. UNIQ Eğitim Danışmanlık. <http://www.uniq-tr.com/cagri-merkezi-performans-gostergeleri/> adresinden alındı.
- Kohen, A. (2010). *Çağrı merkezinde kalite ölçüm yöntemleri*. UNIQ Eğitim Danışmanlık. <http://www.uniq-tr.com/cagri-merkezinde-kalite-olcum-yontemleri/> adresinden alındı.
- Kohen, A. (2014). *Service level’i artırma teknikleri (İlave agent alma imkanı yokken)*. UNIQ Eğitim Danışmanlık. <http://www.uniq-tr.com/service-leveli-artirma-teknikleri-ilave-agent-alma-imbani-yokken/> adresinden alındı.
- Koole, G. (2004, September). Performance analysis and optimization in customer contact centers. In *First International Conference on the Quantitative Evaluation of Systems, 2004. QEST 2004. Proceedings.* (pp. 2-5). IEEE. NW Washington, DC United States.
- Ma, J., Kim, N., & Rothrock, L. (2011). Performance assessment in an interactive call center workforce simulation. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 19(1), 227-238.
- Malloy, Q. (2020). *5 call center metrics for successful benchmarking*. <https://www.cloudtalk.io/blog/5-call-center-metrics-for-successful-benchmarking> adresinden alındı.
- Manzoor, A. K., & Shahabudeen, P. (2014). A study on key performance indicators and their influence on customer satisfaction in call centres. *International Journal of Economic Research*, 11(2), 303-313.
- Mrázová, N. (2019.) *7 excellent call center customer service tips*. <https://www.cloudtalk.io/blog/call-center-customer-service-tips/> adresinden alındı.
- Oliveira, A. F., & Joia, L. A. (2011). Call center operational performance indicators and customer satisfaction: An explanatory-exploratory investigation. *International Journal of Information Systems in the Service Sector (IJSSS)*, 3(2), 13-31.
- Paprzycki, M., Abraham, A., Guo, R., & Mukkamala, S. (2004). Data mining approach for analyzing call center performance. In *Innovations in Applied Artificial Intelligence: 17th International Conference on Industrial and Engineering Applications of Artificial Intelligence and Expert Systems, IEA/AIE 2004, Ottawa, Canada, May 17-20, 2004. Proceedings 17* (pp. 1092-1101). Springer Berlin Heidelberg.
- Phung-Duc, T., & Kawanishi, K. I. (2014). Performance analysis of call centers with abandonment, retrial and after-call work. *Performance Evaluation*, 80, 43-62.
- Resmi Gazete. (2020). *Banka çağrı merkezlerinin hizmet seviyesinin ve kalitesinin belirlenmesine ilişkin yönetmelik*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/05/20200520-9.htm> adresinden alındı.
- Shamsuddin, N., & Rahman, R. A. (2014). The relationship between emotional intelligence and job performance of call centre agents. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 75-81.
- 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.
- Stolletz, R., & Helber, S. (2004). Performance analysis of an inbound call center with skills-based routing: A priority queueing system with two classes of impatient customers and heterogeneous agents. *OR Spectrum*, 26, 331-352.
- The 5 Call Centers KPIs that you should be tracking*. <https://collab.com/the-5-call-centers-kpis-that-you-should-be-tracking/> adresinden alındı.
- The Complete Guide to Call Center Performance in 2022, (Part 1: Understanding Call Center KPIs, Part 2: KPIs for Call Center Performance Management)*. <https://www.evolveip.net/blog/the-complete-guide-to-call-center-key-performance-indicators> adresinden alındı.
- Willis, S. J., & Bendixen, M. (2007). A review of call center measurements. In *Production and Operations Management Society*. Available at <https://www.poms.org/conferences/cso2007/talks/30.pdf>.
- Xiqiao, L., Guohui, W., & Xiaohui, Y. (2022, September). A Robust and Intelligently Adaptive KPI Evaluation Method for Customer Call Center. In *2022 7th International Conference on Power and Renewable Energy (ICPRE)* (pp. 387-391). IEEE.