



T.C.

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YENİLİKÇİ ÇAĞRI  
MERKEZİ UYGULAMALARI VE STRATEJİK ÖNERİLER**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**AYŞE MENGİR**


**DANIŞMAN**

**Doç. Dr. Hasan Dinçer**


**İSTANBUL-2019**

## KABUL ve ONAY SAYFASI

Enstitümüz Bankacılık ve Finans Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Ayşe MENGİR tarafından hazırlanan “*Türk Bankacılık Sektöründe Yenilikçi Çağrı Merkezi Uygulamaları ve Stratejik Öneriler*” isimli tez savunma sınavı 19.04.2019 tarihinde İstanbul Medipol Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsünde yapılmış olup aşağıda belirtilen jüri tarafından değerlendirilerek, **OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU** ile yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

  
Doç. Dr. Hasan DİNÇER  
İstanbul Medipol Üniversitesi  
Tez Danışmanı

  
Doç. Dr. Serhat YÜKSEL  
İstanbul Medipol Üniversitesi  
Sınav Jüri Üyesi

  
Dr. Öğr. Üyesi Levent AKSOY  
Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi  
Sınav Jüri Üyesi

İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun **22 / 04 / 2019** tarih ve **2019 / 15 - 04** sayılı kararıyla onaylanmıştır.

  
Doç. Dr. Müjgan TUNÇ YÜCEL  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum 'Türk Bankacılık Sektöründe Yenilikçi Çağrı Merkezi Uygulamaları ve Stratejik Öneriler' adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eser veya kaynakların kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını beyan ederim.

**AYŞE MENGİR**



## ÖZET

Küreselleşme ile birlikte teknoloji sayesinde hızla gelişen bankalardaki çağrı merkezleri, müşterileri ile ilk temas kuran önemli bir birim haline gelmiştir. Günümüzde çağrı merkezleri sadece müşterilerine ya da arayanlara destek vermemekte farklı iletişim araçlarını da kullanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, bankacılıkta yenilikçi çağrı merkezi uygulamalarını incelemektir. Çalışmada esas olarak banka müşterilerinin alternatif dağıtım kanallarındaki dijitalleşmeyi aktif kullanarak müşterilerine hizmet verdiği kanallar incelenmiştir. Temel çaba, çağrı merkezlerinin müşterilerine ya da arayanlara minimum maliyet ve maksimum hız ile müşteri memnuniyetinin de sağlanarak hizmet vermektir. Söz konusu çabanın belirtilen hedeflere ulaşabilmesi için teknoloji gelişmelerin uygulanması gerekmektedir. Araştırmaya göre günümüzde müşteriler, çağrı merkezlerinden yoğun bir şekilde destek aldığı gibi, bankalar da şubedeki yoğunluğu azaltmak amacı ile müşterilerini çağrı merkezlerine ya da diğer alternatif dağıtım kanallarına yönlendirmektedirler. Ayrıca hem iç müşteri memnuniyeti hem de dış müşteri memnuniyeti sağlanması için çeşitli önlemlerin alındığı araştırmada yer almaktadır. Sonuç olarak teknoloji kullanımı rekabete dönüşen günümüz ekonomisinde yenilikçi teknolojileri kullanmayan bankalar müşteriler tarafından tercih edilmemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Bankacılık Sektörü, Çağrı Merkezi, Teknoloji, Yenilik, Müşteri Memnuniyeti

## ABSTRACT

As a result of globalization, call centers of banks that develop rapidly by the virtue of the technology become an important unit which brings first contact with customers. Nowadays, call centers not only give support to customers or calling people but also they use the communication tools. The objective of this study is to examine innovator call center applications in banking. The main aim of call centers provides services which has minimum cost, maximum speed and excellent customer satisfaction for customers. To achieve this purpose, it is necessary to take the advantages of technological improvements. Nowadays, according to the research results, beside the excessive usage of call centers by customers, the banks direct their customers to call centers or alternative distribution canals to decrease the work load of the branches. Moreover, it is mentioned in this research that some precautions are taken for both internal and external customer satisfaction. As a conclusion, under today's economic conditions, the banks which are not using innovator technologies are not preferred by the customers.

**Key Words:** Technological Innovations for Call Center, Internal Customers Satisfaction, External Customers Satisfaction, IVR tree

# İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI FORMU .....	ii
TEŞEKKÜR .....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
KISALTMALAR .....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
TABLO LİSTESİ .....	xvi
GİRİŞ .....	1

## BÖLÜM I

### BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ALTERNATİF DAĞITIM KANALLARINA İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

1.1. ALTERNATİF DAĞITIM KANALLARI İLE İLGİLİ TANIMLAMALAR.....	4
1.2. ALTERNATİF DAĞITIM KANALLARI HİZMETLER VE TÜRLERİ.....	5
1.3. GELİŞMİŞ ÜLKELERİN BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ALTERNATİF DAĞITIM KANALLARI .....	9
1.3.1. ABD’ de Alternatif Dağıtım Kanalları .....	10
1.3.1.1. Alternatif dağıtım kanalları türleri.....	10
1.3.1.2. Alternatif Dağıtım Kanallarının Uygulamaları.....	11
1.3.1.3. Alternatif dağıtım kanallarında işlem sayısı .....	12
1.3.1.4. Alternatif dağıtım kanallarında yasal düzenlemeler .....	14
1.3.1.5. Alternatif dağıtım kanallarında büyüme olanakları ve stratejileri .....	15
1.3.2. İngiltere’ de Alternatif Dağıtım Kanalları .....	15
1.3.2.1. Alternatif dağıtım kanalları türleri.....	15

1.3.2.2. Alternatif dağıtım kanallarının uygulamaları .....	17
1.3.2.3. Alternatif dağıtım kanallarında işlem sayısı .....	17
1.3.2.4. Alternatif Dağıtım kanallarında yasal düzenlemeler .....	18
1.3.2.5. Alternatif dağıtım kanallarında büyüme olanakları ve stratejileri .....	19
1.3.3. Japonya’ da Alternatif Dağıtım Kanalları .....	20
1.3.3.1. Alternatif dağıtım kanalları türleri .....	20
1.3.3.2. Alternatif dağıtım kanallarının uygulamaları .....	21
1.3.3.3. Alternatif dağıtım kanallarında işlem sayısı .....	22
1.3.3.4. Alternatif dağıtım kanallarında yasal düzenlemeler .....	23
1.3.3.5. Alternatif dağıtım kanallarında büyüme olanakları ve stratejileri .....	23
1.4. GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERİN BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ALTERNATİF DAĞITIM KANALLARI .....	24
1.4.1. Brezilya’ da Alternatif Dağıtım Kanalları .....	24
1.4.1.1. Alternatif dağıtım kanalları türleri .....	25
1.4.1.2. Alternatif dağıtım kanallarının uygulamaları .....	25
1.4.1.3. Alternatif dağıtım kanallarında işlem sayısı .....	26
1.4.1.4. Alternatif dağıtım kanallarında yasal düzenlemeler .....	26
1.4.1.5. Alternatif dağıtım kanallarında büyüme olanakları ve stratejileri .....	27
1.4.2. Macaristan’ da Alternatif Dağıtım Kanalları .....	27
1.4.2.1. Alternatif dağıtım kanalları türleri .... <b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>	
1.4.2.2. Alternatif dağıtım kanallarının uygulamaları .....	28
1.4.2.3. Alternatif dağıtım kanallarında işlem sayısı .....	29
1.4.2.4. Alternatif dağıtım kanallarında yasal düzenlemeler .....	30
1.4.2.5. Alternatif Dağıtım kanallarında büyüme olanakları ve stratejileri .....	31
1.4.3. Malezya’ da Alternatif Dağıtım Kanalları Türleri .....	32

1.4.3.1. Alternatif dağıtım kanalları türleri .....	32
1.4.3.2. Alternatif dağıtım kanallarının uygulamaları .....	32
1.4.3.3. Alternatif dağıtım kanallarında işlem sayısı .....	33
1.4.3.4. Alternatif dağıtım kanallarında yasal düzenlemeler .....	35
1.4.3.5. Alternatif dağıtım kanallarında büyüme olanakları ve stratejileri .....	36
1.5. TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ALTERNATİF DAĞITIM KANALLARI .....	36
1.5.1. Alternatif Dağıtım Kanalları Türleri .....	37
1.5.2. Alternatif Dağıtım Kanalları Uygulamaları .....	37
1.5.3. Alternatif Dağıtım Kanalları İşlem Sayısı .....	38
1.5.4. Alternatif Dağıtım Kanalları Yasal Düzenlemeler .....	46
1.5.5. Alternatif Dağıtım Kanalları Büyüme Olanakları ve Stratejileri .....	47
1.6. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ALTERNATİF DAĞITIM KANALLARINA İLİŞKİN LİTERATÜR TARAMASI .....	48

## **BÖLÜM II**

### **ÇAĞRI MERKEZİ HİZMETLERİNİN İÇ VE DIŞ MÜŞTERİLER AÇISINDAN ÖNEMİ**

2.1. HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇAĞRI MERKEZİNİN ROLÜ .....	59
2.1.1. Çağrı Merkezi .....	59
2.1.2. Çağrı Merkezi Prosedür Uygulamaları .....	61
2.1.3. Küresel Sektörde Çağrı Merkezi Uygulamaları .....	62
2.2. ÇAĞRI MERKEZİ İÇ MÜŞTERİLER AÇISINDAN ÖNEMİ .....	64
2.2.1. İç Müşteri Kavramı .....	64
2.2.1.1. Bankacılık sektöründe organizasyonel yapı .....	65
2.2.1.2. Bankacılık sektöründe fonksiyonel departmanlar .....	66
2.2.2. Çağrı Merkezi Diğer Birimler İle İlişkisi .....	68



2.3. ÇAĞRI MERKEZİ DIŞ MÜŞTERİLER AÇISINDAN ÖNEMİ.....	69
2.3.1. Dış Müşteri Kavramı .....	70
2.3.1.1. Dış müşteri açısından rakipler .....	71
2.3.1.2. Dış müşteri açısından tedarikçiler.....	71
2.3.1.3. Dış müşteri açısından devletin rolü .....	73
2.3.1.4. Dış müşteri açısından düzenleyici ve denetleyici otoriteler .....	74
2.3.2. Müşteri Memnuniyeti .....	74
2.3.3. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler .....	76
2.3.4. Çağrı Merkezi Müşteri Memnuniyeti Açısından Önemi.....	76
2.3.5. Müşterilerinin Çağrı Merkezine Karşı Tutumları.....	78
2.3.6. Çağrı Merkezinde Müşteri Tercihlerini Etkileyen Faktörler.....	79
2.4. FİNANS KURULUŞLARINDA ÇAĞRI MERKEZLERİNİN İÇ VE DIŞ MÜŞTERİLER AÇISINDAN ÖNEMİ.....	80
2.4.1. Çağrı Merkezlerinin Hizmet Sektörüne Katkıları .....	80
2.4.2. Çağrı Merkezleri Hizmetlerinin Finans Kuruluşları Açısından Önemi .....	81
2.4.2.1. Mevduat bankalarında çağrı merkezi hizmetlerinin iç ve dış müşteriler açısından önemi .....	81
2.4.2.2. Katılım bankalarında çağrı merkezi hizmetlerinin iç ve dış müşteriler açısından önemi .....	82
2.4.2.3. Özel bankalarda çağrı merkezi hizmetlerinin iç ve dış müşteriler açısından önemi .....	82
2.4.2.4. Kamu bankalarında çağrı merkezi hizmetlerinin iç ve dış müşteriler açısından önemi .....	83
2.4.2.5. Yabancı bankalarda çağrı merkezi hizmetlerinin iç ve dış müşteriler açısından önemi .....	84
2.4.2.6. Yatırım bankalarında çağrı merkezi hizmetlerinin iç ve dış müşteriler açısından önemi .....	85

2.4.2.7. Sigorta şirketlerinde çağrı merkezi hizmetlerinin iç ve dış müşteriler açısından önemi .....	85
2.4.2.8. Leasing şirketlerinde çağrı merkezi hizmetlerinin iç ve dış müşteriler açısından önemi .....	86
2.4.2.9. Faktoring şirketlerde çağrı merkezi hizmetlerinin iç ve dış müşteriler açısından önemi .....	87

### **BÖLÜM III**

#### **ÇAĞRI MERKEZİNDE TEKNOLOJİK YENİLİKLER VE IVR AĞACI UYGULAMALARI**

3.1. FİNANS SEKTÖRÜNDE TEKNOLOJİ YATIRIMLAR .....	88
3.1.1. Finansal Sektörde Teknoloji Yatırımların Boyutları ve Gelişimi .....	89
3.1.2. Finans Sektöründe Teknolojik Yenilikler .....	91
3.2. ÇAĞRI MERKEZİNDE TEKNOLOJİ .....	93
3.1.1. Bilgisayar ve Telefon .....	93
3.2.2. İnsan Gücü-İşgücü Kullanımı .....	94
3.1.3. İletişim, Verimlilik, Kalite .....	95
3.3. TEKNOLOJİ KULLANIMININ ÇAĞRI MERKEZİ AÇISINDAN ÖNEMİ... ..	96
3.3.1. Ulaşım ve Hız .....	96
3.3.2. Teknoloji Kullanımının Maliyet Azalışındaki Etkileri .....	97
3.3.3. Günümüzdeki Çağrı Merkezinde Kullanılan Teknoloji .....	98
3.3.4. Çağrı Merkezinde Teknoloji Kullanımının Tarihsel Karşılaştırılması.....	99
3.3.5. Teknoloji Gelişmelerin Çağrı Merkezine Uyarlanması .....	100
3.3.6. Çağrı Merkezinde Teknolojik Yeniliklerde Müşterinin Uyum Sağlaması	103
3.4. IVR AĞACI .....	104
3.4.1. IVR Ağacı Sistemi.....	104
3.4.2. IVR'nin İçerikleri .....	105

3.4.3. Ses Teknolojisi .....	105
3.4.4. Servis Seviyesi .....	106
<b>3.5. IVR SİSTEMİNDE ÇAĞRI VERİMLİLİĞİ VE TEKNOLOJİ ADAPTASYONU .....</b>	<b>107</b>
3.5.1. Çağrı Merkezinde Gelen ve Giden Çağrılar .....	107
3.5.1.1. Çağrı Merkezlerinde Teknolojik Beklentiler .....	108
3.5.1.2. Çağrı dağıtım sistemi .....	111
3.5.1.3. Gelen ve giden çağrıların içerikleri .....	112
3.5.1.4. Çağrıların iş akışları .....	113
<b>3.6. GELİŞMİŞ VE GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERİN BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇAĞRI MERKEZİ YENİLİKLERİ .....</b>	<b>114</b>
3.6.1. Çağrı Merkezi Bölgesel Gelişmeler .....	114
3.6.2. Çağrı Merkezlerinin Piyasalardaki Yeri .....	116
3.6.3. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Çağrı Merkezi Teknolojik Yenilikler .....	118
3.6.4. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Bankacılık Sektöründe Çağrı Merkezi Ekonomik Büyüklüğü .....	121
3.6.5. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde IVR' nin Yeri .....	122
3.6.6. Dünyada Çağrı Merkezlerinin İç ve Dış Müşterilere Katkısı .....	123
3.6.7. Ülkelerdeki Hızlı ve Güvenilir Telekom Altyapısı .....	125
3.6.8. Dünyada İstihdam Açısından Çağrı Merkezi Yeri .....	126

## **BÖLÜM IV**

### **TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇAĞRI MERKEZİNDE TEKNOLOJİ KULLANIMA**

4.1. ÇALIŞMANIN AMACI VE KISITLARI .....	130
------------------------------------------	-----

4.2. ÇAĞRI MERKEZİ TEKNOLOJİ BOYUTLARINDA ÖNPLANA ÇIKAN GELİŞMELER.....	130
4.3. ÇAĞRI MERKEZİ YÖNETİMİ VE TEKNOLOJİK ETKİLER.....	133
4.4. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE STRATEJİK ÖNERİLER .....	137
4.5. TÜRK BANKACILIĞININ ÇAĞRI MERKEZİ GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ .....	143
4.5.1. SWOT Analiz Çerçevesi .....	144
4.5.2. Bankacılıkta Çağrı Merkezleri İçsel Faktörlerin Değerlendirilmesi .....	145
<b>SONUÇ.....</b>	<b>149</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>151</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>172</b>

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>ACD</b>	: Automatic Call Distribution
<b>ACR</b>	: Abanadon Call Rate
<b>ADK</b>	: Alternatif Dağıtım Kanalları
<b>ANI</b>	: Automated Number Identification
<b>AR-GE</b>	: Araştırma ve Geliştirme
<b>ASR</b>	: Automatic Speech Recognition
<b>ATM</b>	: Automated Teller Machine
<b>BDDK</b>	: Bankalar Birliği Düzenleme ve Denetleme Kurumu
<b>BİT</b>	: Bilişim ve İletişim Teknolojileri
<b>BTK</b>	: Bilgi Teknoloji ve İletişim Kurumu
<b>BT</b>	: Bilgisayar Teknolojileri
<b>CD</b>	: Cash Machine
<b>CRM</b>	: Customer Relationship Managemet
<b>CTI</b>	: Computer Telephony İntegration
<b>DDA</b>	: Yetkili Otomatik Ödeme
<b>DNIS</b>	: Dialed Number Identificaton Service
<b>DTMF</b>	: Çift Tonlu Çoklu Frekans
<b>FTM</b>	: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme
<b>IP</b>	: Internet Protocol
<b>IVR</b>	: Sesli Yanıt Sistemi
<b>IVRT</b>	: Etkileşimli Sesli Cevap Teknolojileri
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
<b>MIS</b>	: Management Information System
<b>MSB</b>	: Money Services Busines
<b>OECD</b>	: Organization for Economic Cooperation and Development
<b>PBX</b>	: Private Branch Exchang
<b>PC</b>	: Personel Computer
<b>PTT</b>	: Postalar, Telgraflar ve Telekomünikasyon
<b>QoS</b>	: Quality of Service
<b>TBB</b>	: Türkiye Bankalar Birliği

**USAA** : United Services Automobile Association  
**VRS** : Voice Recording System



## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b>	Mobil Bankacılık Aktif Kullanıcı Sayısı (milyon olarak).....	13
<b>Şekil 2:</b>	Japonya Bankacılık Kanallarının Kullanımı Sıklığı 2012.....	22
<b>Şekil 3:</b>	Ödeme Hesapları İle İlgili Ana İşlem Türlerinin Ciroları (2010-2015). 30	
<b>Şekil 4:</b>	İşletmelerin Faaliyet Alanları.....	34
<b>Şekil 5:</b>	Türkiye’de Çağrı Merkezi Hizmeti Sunulan Kanallar .....	39
<b>Şekil 6:</b>	Endüstriyel Robotların Kullanımında En Önemli On Sektör.....	90
<b>Şekil 7:</b>	Türkiye’de Ar-Ge Harcamasının GSYH İçindeki Payı, 2009-2017 .....	92
<b>Şekil 8:</b>	Türkiye’de Sektörlere Göre Ar-Ge Harcaması, 2017 .....	93
<b>Şekil 9:</b>	Çağrı merkezleri 2017 istihdam verileri.....	129

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b>	Çağrı Merkezleri Personel Sayısı .....	40
<b>Tablo 2:</b>	Müşteri Temsilcilerine Gelen Çağrılar .....	41
<b>Tablo 3:</b>	Sesli Yanıt Sistemine Düşen Çağrılar .....	41
<b>Tablo 4:</b>	Çağrı Merkezinden Yapılan Finansal İşlemler.....	41
<b>Tablo 5:</b>	İnternet Bankacılığı Aktif Müşteri Sayısı .....	42
<b>Tablo 6:</b>	İnternet Bankacılığında Yapılan Para Transfer İşlemleri Adedi (Bin)	42
<b>Tablo 7:</b>	İnternet Bankacılığında Yapılan Ödemeler İşlem Adedi (Bin).....	43
<b>Tablo 8:</b>	İnternet Bankacılığı ile Yapılan Yatırım İşlemleri, Diğer Kredi Kart İşlemleri ve Diğer Finansal İşlemler .....	43
<b>Tablo 9:</b>	İnternet Bankacılığında Finansal Olmaya İşlemler .....	44
<b>Tablo 10:</b>	Mobil Bankacılığı Aktif Müşteri Sayısı .....	44
<b>Tablo 11:</b>	Mobil Bankacılıktan Yapılan Finansal İşlem Adedi (Bin).....	44
<b>Tablo 12:</b>	Mobil Bankacılıkta Ödeme Menülerinden Yapılan İşlemler .....	45
<b>Tablo 13:</b>	Mobil Bankacılığı ile Yapılan Yatırım İşlemleri, Diğer Kredi Kart İşlemleri ve Diğer Finansal İşlemler .....	45
<b>Tablo 14:</b>	Mobil Bankacılıkta Yapılan Finansal Olmayan İşlemler .....	46
<b>Tablo 15:</b>	Banka ve Ürünlerin Müşteri Tercihlerine Yönelik Seçilmiş Çalışmalar	49
<b>Tablo 16:</b>	Banka ve Hizmet Türlerinin Müşteri Tercihlerine Yönelik Seçilmiş Çalışmalar.....	51
<b>Tablo 17:</b>	Banka ve Alternatif Dağıtım Kanallarının Müşteri Tercihlerine Yönelik Seçilmiş Çalışmalar .....	53
<b>Tablo 18:</b>	Banka ve Çağrı Merkezlerinin Müşteri Tercihlerine Yönelik Seçilmiş Çalışmalar.....	55
<b>Tablo 19:</b>	Banka ve Yeniliklerin Müşteri Tercihlerine Yönelik Seçilmiş Çalışmalar .....	57



<b>Tablo 20:</b>	Çağrı Merkezlerinde Kullanılan Bazı Teknoloji Araçlar .....	102
<b>Tablo 21:</b>	Türkiye Çağrı Merkezi Aralık 2008-2016 Sayısal Verilere Göre Gelen Çağrı Hizmetleri (Aynı Hattan).....	110
<b>Tablo 22:</b>	Türkiye Çağrı Merkezi Aralık 2008-2016 Sayısal Verilere Göre Giden Çağrı Hizmetleri (Aynı Hattan).....	110
<b>Tablo 23:</b>	Türkiye Çağrı Merkezi Aralık 2008-2016 Sayısal Verilere Göre IVN (Akıllı Dış Arama) .....	111
<b>Tablo 24:</b>	Türkiye Çağrı Merkezi Haziran 2018 Sayısal Verilere Göre Gelen Çağrı Hizmetleri (Aynı Hattan) .....	112
<b>Tablo 25:</b>	Türkiye Çağrı Merkezi Haziran 2018 Sayısal Verilere Göre Toplam Giden Çağrı Sayısı (Aynı Hattan) .....	113
<b>Tablo 26:</b>	Genel Olarak Çağrı Merkezi İş Akış Şeması .....	114
<b>Tablo 27:</b>	Dünya’ da Çağrı Merkezi Pazar Büyüklüğü .....	117
<b>Tablo 28:</b>	Çağrı Merkezi Ülkeler Arası Benzerlikler .....	127
<b>Tablo 29:</b>	Çağrı Merkezi Ülkeler Arası Farklılıklar .....	127
<b>Tablo 30:</b>	Kar-Zarar Bankacılık Hizmet Gelirleri (Milyon TL) (2015-2017).....	136
<b>Tablo 31:</b>	SWOT Analizi.....	147

## GİRİŞ

Son yıllarda teknolojinin gelişmesi bankacılık uygulamalarının da gelişmesini zorunlu hale getirmiştir. Özellikle müşteriler ile ilk temas kuran ve müşterilerin 7-24 saat 444\*\*\* // 0 800\*\*\*ile başlayan çağrı merkezlerini aradığında müşterilerin müşteri temsilcilerinden beklentileri işlemini telefon ile gerçekleştirmek ve bu işlemi hatta beklemeden halledebilmektir.

1980'lerin sonlarına doğru bankalarda teknoloji kullanımı artmıştır. Firmalar ve bankalar gelişen teknolojiyi sadece ürettikleri üründe kullanmamakta aynı zamanda bu ürünün tanıtım ve pazarlaması, satışında da teknolojiyi kullanmaktadırlar. Tanıtım ve pazarlama kısmında çağrı merkezlerin büyük bir payı vardır. Gelişen teknoloji ile birlikte çağrı merkezleri ulaşım, yapılan işlemlerde hızlilik artmıştır. Şubedeki yoğunluğun çağrı merkezlerine aktarımının yanında diğer alternatif dağıtım kanallarına da çokça yönlendirilmektedir. Yönlendirilmelerinin en önemli sebepleri ise bankalar arası rekabette sunulan hizmetlerin nitelikli olup olmadığı ile ilgilidir. Bankaları teknolojiyi müşterileri ile buluşturması, varlıklarını devam ettirebilmeleri için zorunluluk haline gelmiştir.

Bu çalışmanın amacı Dünyada ve Türkiye'de gelişen alternatif dağıtım kanallarını incelemek, müşteri memnuniyetinin sağlanması noktasında çağrı merkezlerinin önemine değinmek, dijitalleşme ile birlikte gelen IVR (sesli yanıt sistemi) ve ses teknolojilerini incelemek ve Türkiye'de bankalarda kullanılan çağrı merkezi uygulamalarına değinmektir.

Çalışmanın birinci bölümünde; son 50 yıl içinde teknolojiye kat edilen inanılmaz mesafenin çağrı merkezlerinde etkisine değinilmiştir. Küresel entegrasyonun gerçekleştiği günümüzde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde geleneksel ticaret modellerinin yok olmaya başladığı, bireysel müşterilerin ve kurumsal müşterilerin birçok işlemlerini çağrı merkezleri, internet bankacılığı, mobil şube ve ATM'ler aracılığı ile işlemlerini hızlı, daha az zamanda ve mesafe gözükmeksizin ihtiyaçlarını gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; bilgi teknolojilerinin hızlı gelişmesi ve internet kullanımının artması ile dünya ekonomisinde yeni bir iş tarzının yaygınlaştığı görülmektedir. Hem bireysel müşteriler hem de kurumsal müşteriler için son zamanlarda çağrı merkezleri vazgeçilmez iletişim kanallarından olmuştur. Söz konusu durumun en önemli etkisi ise hizmet teknolojisine müşterilerin taleplerinin artmasıdır. Verilen hizmetler ile çağrı merkezleri gibi birçok alternatif dağıtım kanalları, hem iç müşteri memnuniyet sağlamasında hem de dış müşteri memnuniyetin sağlanmasındaki katkısına değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; müşteriler, müşteri temsilcisine ulaşmadan IVR (sesli yanıt sistemi) ağacında işlemlerini gerçekleştirebilirler. IVR (sesli yanıt sistemi) ağacı olarak IVR (sesli yanıt sistemi)'nin genişliği bahsedilmek istenmiştir. Müşteriler müşteri temsilcisine bağlanmadan şifre işlemleri, eft-havale işlemleri, sesli anket gibi birçok işlemini yapabilir. Bu uygulamalar hem firma için hem de müşteriler için zamandan tasarruf etme anlamındadır. Aynı zamanda firmalar maliyetlerini büyük oranda azaltabilir. Bankalar operasyonel kanallarını geliştirerek maliyetlerini düşürmeyi ve çalışan üzerindeki işgücü yükünü alternatif dağıtım kanallarına aktardığı görülmektedir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde; Türkiye’de ve dünyada önemli konulardan biriside rekabet gücü ve verimlilik. Rekabet gücünü belirleyen faktörler ise üretim, maliyet, pazar gücü, hız ele alınabilir. Burada hız kavramı günümüzde önemli kavramlardır. Özellikle elektronik bankacılık işlemleri ile hem firmalar hem müşteriler geleneksel uygulamaların dışına çıkarak işlemlerini gerçekleştirebilirler. Aynı zamanda bilgi teknolojilerinin gelişmesi ile bankalar stratejilerini değiştirmek veya yeni stratejiler geliştirebilmektedirler. Alternatif dağıtım kanalları uygulandıkça elektronik kanallardan ücret talep etmeyen bankalar son zamanlarda ücret almaya başlamışlardır (Erol, Çınar & Duramaz, 2015:18). Bu ücretlendirme sadece internet ya da mobil şube değil telefon bankacılığında da ücretlendirme yoluna gidilmiştir. Türkiye’de çağrı merkezleri teknolojilerinde son yıllarda dikkat çeken bankaların çağrı merkezinin uygulamış olduğu ses tanıma sistemidir. Türkiye’de bu uygulama ile müşteriler sadece sesli konuşarak işlemlerini gerçekleştirebilirler. Geleceğe yönelik olarak ses tanıma teknolojileri ve şubelerin kullanmış olduğu teknolojilerin artması ile firma ve

müşterilere maddi olarak (bakiye) manevi olarak (özellikle zaman tasarrufu) artmasına büyük oranda katkı sağlayacaktır.



# BÖLÜM I

## BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ALTERNATİF DAĞITIM KANALLARINA İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

Bankacılık sektöründe gelişen teknoloji ile birlikte alternatif dağıtım kanalları çeşitlenmiştir. Geleneksel dağıtım kanalları geliştirilerek müşterilerin 7-24 saat ulaşabilecekleri modern dağıtım kanalları kullanımı artmıştır. Müşterilerden gelen talepler doğrultusunda bankaların alternatif dağıtım kanalları en önemli operasyonel birimleri haline gelmiştir. Çeşitlenen alternatif dağıtım kanallarına ilişkin tanımlamalar aşağıdaki gibidir.

### 1.1. ALTERNATİF DAĞITIM KANALLARI İLE İLGİLİ TANIMLAMALAR

Değişimler ile dolu sonsuz bir dünyada yaşamaktayız. Değişimlerin hepsini müşterilerin amaçlarını sürdürmelerine yardımcı olacak şekilde tasarlanmaya çalışılmalıdır. Müşterilere, ne zaman ve nerede yatırım yaptıklarını bağımsız olarak, danışman ya da her ikisinin birleşimi ile seçme özgürlüğü vererek, müşterileri ile daha derin ilişkiler kurmak için teknoloji ile tavsiyeyi entegre edilmektedir. En üst düzeyde yüksek teknoloji sunmak için yenilikçiliğin akıllıca kullanılması, müşteriler ve topluluklar ile daha güçlü bağlantılar kurmanın ve ekonomi üzerinde olumlu ve kalıcı bir etki oluşturacak finansal ömürlerin geliştirilmesinin ana maddesidir.

Üretici, ürettiği ürünü (mal) en az maliyet ve en kısa sürede tüketiciye ulaştırmayı hedefler. Kitle pazara ulaşım sağlanabilmesi için ve hizmetleri büyük ölçekte sunmak, hizmet maliyetlerini düşüren erişebilir kanallar olmadan elde edilemez. Geleneksel banka şubesinin ötesinde hizmetlerin kapsamını genişleten kanallar olarak tanımlanan alternatif dağıtım kanalları, bilgi ve iletişim teknolojisinde yeniliklerin bir sonucu olarak ve tüketici beklentilerinde bir değişim sonucu ortaya çıkmıştır. Bir başka ifade ile Alternatif Dağıtım Kanalları (alternative distribution channels), başta şubelerde operasyonel maliyetlerin düşürülmesini ile teknoloji kullanım etkinliğinin artırılmasına odaklanmıştır. Amaçlanan seçilen dağıtım kanalı ile uzun dönemde işletmeye kar sağlamaktır. Bankalar dağıtım kanalları ile verilebilecek en uygun hizmeti, en az

maliyet ve zaman tasarrufu ile müşteriye sunmaya çalışırlar. Alternatif dağıtım kanalları ile müşterilere daha iyi hizmet sunulmasına olanak sağlanmıştır (Koplanck, 2015:10).

ATM'ler, telefon bankacılığı, internet bankacılığı ve mobil bankacılık günümüzde tüm bankalarda bulunan alternatif dağıtım kanallarındandır. Alternatif dağıtım kanalları, tüketicilerin hem finansal kaynaklarını yönetmeleri hem de bu kaynaklara ilişkin analizler yapmaları ve karar vermeleri için yeni ve güçlü mekanizmalar içermektedir. Geçtiğimiz otuz yılda, finansal sektördeki yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin çoğalması, bankaların müşterilerine hizmet verme biçimini etkilemiştir. Özellikle, self servis teknolojileri, bankaların elektronik olarak yönetilen çok kanallı bir stratejiyi takip etmesini sağlamıştır. Tüketici perspektifinden, bu yeni teknolojiler, kişinin finansal yönetimiyle ilgili yeni veri erişim, analiz ve karar vermesini sağlamaktadır (Hoehle, Scornavacca & Huff, 2012:122).

## **1.2. ALTERNATİF DAĞITIM KANALLARI HİZMETLER VE TÜRLERİ**

Alternatif Dağıtım Kanalları (alternative distribution channels), üretilen ürün ve hizmetlerin son kullanıcıya ulaşım sağlanabilmesi için özellikle bankaların zaman, maliyet vb. azaltmak amacıyla operasyonel faaliyetlerini geliştirmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Günümüzde küreselleşerek küçülen dünya ekonomisinde banka müşterilerinin ticari gereksinimleri artmaktadır. Müşteriler yeni ödeme sistemlerine ihtiyaç duymaktadır. Bankacılık sektöründe değişen ve gelişen bu durum sektörde yeni teknolojilerden yararlanma ve teknolojiye yatırım yapma zorunluluğunu ortaya çıkartmıştır. Günümüz dünyasında küreselleşme ile birlikte müşterilerin ihtiyaçlarında artış gözlenmiştir. Müşteriler yeni ödeme kanallarına gereksinim duymaktadırlar. Ayrıca elektronik ticaretin dünya çapında yaygınlaşması, geleneksel ödeme şekillerinin elektronik bazlı hale gelmesi yeni ödeme kanallarının gelişmesini öngörmüştür. Başlıca alternatif dağıtım kanalları; Otomatik vezne makineleri (ATM), Call Canter, Telefon bankacılık, İnternet/Mobil bankacılıktır.

Otomatik vezne makineleri (ATM), bankaların müşterileri tarafından bankalara ulaşabilmek amacı ile kart kullanılması yolu ile faaliyete geçirilen elektronik fon transfer hizmetlerinin ilkidir. Bankalarda şube çalışanların iş yoğunluğunu azaltarak

elemandan tasarruf sağlamak, müşterileri banka şubelerine ulaşım zahmetinden kurtarmak ve bankaların şubesi olmayan yerlerde müşterilerine nakit temin edebilmek amacıyla kullanılmaya başlanmıştır. İlk ATM cihazı Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde 1960'lı yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye' de ise ilk 1988 yılında İş Bankası tarafından Bankamatik ile gerçekleştirilmiştir. ATM cihazları sayesinde bankaların operasyonel işlemlerin süreci kolaylaşarak, teknoloji kullanımının artışı ile birlikte operasyonel işlemlerin çoğu ATM cihazlarına aktarılmıştır. Birçok işlem banka şubelerinden değil ATM cihazlarından gerçekleştirilmektedir. Bankaların ATM'lerden yüksek getiri elde edebilmeleri için, ATM makinelerine talebin fazla olduğu bölgelere konumlandırmak gerekmektedir. Bankalar arası ortak ATM kurarak maliyetleri düşürme yoluna gitmeleri önem taşımaktadır. Bankalar arası rekabet piyasasında ATM'lerin kullanımında da farklılaşmalar bulunmaktadır. Örneğin işlem yapılmasını beklerken ekranda reklam izlenmesi gibi alternatifler bankalar için birer farklılaşma stratejileridir. Otomatik vezne makinelerinden yapılan işlemlerin bazıları para çekme, şifre değiştirme hesaba para yatırma ve hesaplar arası transfer yapma, seyahat çekleri çıkarma, çek defteri isteme, kredi kartı başvuru işlemleri, kredi ve kredi kartı başvuru ödeme işlemleri, döviz ve altın işlemleri (döviz-altın alış ve satış) şeklinde sıralanabilmektedir (Işın, 2006:111-112).

Alternatif dağıtım kanallarından bir diğer önemli kanal Call Canter; çağruların (telefon trafiği) yoğun olduğu zamanlarda, gelen-giden çağrılarda teknolojik imkanları verimli kullanarak ve belli bir düzen çerçevesinde yönetilmesini sağlayan sistemlerden biridir. Bir başka ifade ile çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin görevi gelen çağrıyı karşılayıp zamanı etkin kullanarak müşterinin işlemini gerçekleştirmek ve bu süre içerisinde müşteri memnuniyetini sağlanmaya çalışmaktır.

Çağrı merkezi operasyonlarını yönetmek için, firmalar ilk kez sanayi mühendisliği modellerini müşteri hizmetlerine dahil etmiş, tarihsel ve çeşitli karmaşık ve karmaşık iş süreçlerini mekanize etmişlerdir. Firmalar için, hizmet sunumunun çağrı merkezlerine kaydırılmasının ekonomik faydaları arasında, ofis konsolidasyonu yoluyla elde edilen muazzam ölçek ekonomileri bulunmaktadır. Bununla birlikte çağrı merkezleri, mekanizasyonun müşteri ile iletişim çalışmalarına yayıldığı istisnai bir durumu temsil etmektedir. Yüz yıl önce, operatör servis işleri yüksek vasıflı işler

olarak “yüksek teknoloji” telefon sektöründe kabul edildi. Kodların fiziksel manipülasyonunu, sosyal etkileşim becerilerini ve hatalı telefon devrelerinin tanısız değerlendirmelerini gerektirir. Bununla birlikte, 1920'lerden itibaren, zamanlar çeşitli işlerin parçalanması ile şirket operasyonları mekanize etmeye başladı. Mekanik anahtarlama, müşterilerin kendi yerel çağrılarını 1920'lerde aramasını ve 1950'lerin uzun mesafeli aramalarını mümkün kıldı. 1970'lerde, dijital sistemler, müşterilerin uzun mesafeli aramaları yönlendirmek için kredi kartlarını kullanmasına izin vererek operatör çalışmalarını daha da ortadan kaldırmıştır. Her yeni teknolojik ilerleme, çok sayıda operatör işini ortadan kaldırırken, kalan işlerin çeşitliliğini ve karmaşıklığını azaltır: işin fiziksel tarafını ortadan kaldırmak, çağrı türlerini azaltmak ve tanılama işini ortadan kaldırmak. 1980'lerde ve 1990'larda, iş parçacığı ve yer değiştirme, otomatik yanıt ve ses tanıma sistemlerinin kullanılmasıyla devam etmiştir. 2000 yılında, tipik telefon operatörü günde 1000 çağrıyı, çağrı başına yaklaşık 21 saniyelik bir iş döngüsü süresini, otomatik montaj işçilerinin ortalama 60 saniyelik iş döngüsü süresinden önemli ölçüde daha düşük tutmuştur (Bat & Moynihan, 2002:6-5). Tüm bankalar bunun yanında; bilgi teknolojileri ile son yıllarda telefonun teknolojik gelişim özelliği ile beraber telefonun bütünleşmesi olarak ifade edilen çağrı merkezlerini işlemlerin çoğu aktarılmaya başlanmıştır. Bunlar; Şifre işlemleri, kayıp-çalıntı işlemleri, kredi kart işlemleri vb. örnek verilebilir.

Çağrı merkezi arama yapıldığında müşteri temsilcisine bağlanmadan ya da bağlanarak işlem yapılabilen bir diğer özellik telefon bankacılığıdır. Bankaların müşterilerine şubeleri ziyaret etmeden verdikleri hizmetlerdendir. Hizmetler arasında; hesap bakiyeleri, detaylı hesap hareketleri, çek işlemleri, kredi işlemleri ve eft/havale işlemleri şeklinde sıralanabilir. Aynı zamanda telefon bankacılığı hizmetleri bilgisayar tabanlı telefon tuş takımı yanıtıdır veya bankacılık faaliyetlerini gerçekleştirilmesini sağlayan ses tanıma teknolojisi ile telefon üzerinden gerçekleştirilen bankacılık faaliyetleridir. Telefon bankacılığı sayesinde müşteriler telefon aracılığı ile bankadaki hesaplarına erişerek hesapları üzerinde istediklerini yapabilmektedirler. Telefon bankacılığında hesap güvenliği için müşteri numaraları ve özel şifreler verilmektedir. Bankacılık sektöründe telefon bankacılığı sayesinde yeni şube açma maliyetini karşılamak yerine coğrafi olarak geniş bölgelere daha ucuz hizmet getirme imkânı



sunmuştur. Türkiye’ de ilk telefon bankacılığı 1996 yılında İş Bankası öncülüğünde kullanılmaya başlanmıştır (Ergül, 2011:20).

Teknoloji verimliliğın giderek arttığı küreselleşen dünyada, çağrı merkezini arama yapmadan bankacılık hizmetlerini verimli bir şekilde kullanılması internet ve telefon teknolojisi sayesinde internet/mobil bankacılık sistemleri çağın yeniliklerini yakalamaya çalışmaktadırlar. İnternet bankacılığı, tüketicilerin bir bankanın internet sitesi üzerinden çok çeşitli finansal ve finansal olmayan hizmetleri gerçekleştirebilmelerini sağlayan bir bankacılık kanalıdır. Mobil bankacılık ise cep telefonu veya kişisel dijital asistan gibi mobil cihaz kullanarak metin veya WAP tabanlı bankacılık hizmetleri gibi sesli olmayan uygulamalar aracılığıyla bir banka ile etkileşime girdiği bir kanal olarak tanımlanmaktadır. Bu yeniliklerin en önemlisi teknolojik gelişmelerdir. İnternet teknolojisinin gelişmesi ile beraber internet bankacılığı ve mobil şube gelişmiştir ve kullanımı artmıştır. İnternet bankacılık ve mobil şube günümüzde şubelerden yapılan ıslak imzalı talimat verilmeden yapılan tüm işlemler yapılabilmektedir. Bankalar internet bankacılık ve mobil şube sayesinde müşterilerin işlemlerini daha kolay ve çabuk gerçekleştirdiklerinden müşteri memnuniyeti artışında ve maliyetlerin düşürülmesinde de katkı sağlamıştır (Hoehle, Scornavacca & Huff, 2012:123).

Bankacılık sektöründe teknolojik gelişmelerin artması ile beraber geleneksel dağıtım kanallarından modern dağıtım kanallarına geçiş ile birlikte bankacılık işlemleri ve hizmetleri artmıştır. Bankanın her bir müşteri grubunun ihtiyaç duydukları kanallarla müşterilerini yönlendirmesi gerekmektedir. Kullanılan teknoloji de güvenilir ve kullanımı basit olarak algılanmalıdır. Kullanılan kanalın müşteri tarafından algılanması önemli bir başarı faktörüdür. Bu kanallar sayesinde müşterinin ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetlere daha kolay ulaşım sağlanma olanağı meydana gelmiştir. İlk temas merkezi konumunda olan çağrı merkezleri, tüm alternatif dağıtım kanallarını kullanarak müşterilerin ihtiyaç duyduğu hizmeti istediği anda alınabilmesini sağlamakta aynı zamanda ihtiyaç duyulan her an sorun çözümü için ulaşım sağlanması hedeflenmektedir. Ayrıca alternatif dağıtım kanalları tarafından oluşturulan ya da doğacak risklere odaklanmaya eğilim gösterilmelidir ve bundan kaynaklı nedenle bu

kanalları kullanarak mutlu olmayacaklara bankalar tarafından güven verilmesi gerekmektedir (Altan, 2006:90).

Müşterileri e-kanallara taşımak, bankacılık sektörünün operasyonel maliyetleri düşürmesi açısından önemli bir konudur. Örneğin, e-ticaret telefon bankacılığı uygulaması, yıllık 30 milyon \$'lık bir tahmini maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Finansal kurumlar, finansal ürünlerin çapraz satışını yapmak için e-bankacılık kanallarını kullanmaktadır ve bankalar, e-bankacılık kanalları aracılığıyla yatırım ürünleri, tasarruf ürünleri veya kredi ürünleri gibi finansal araçların aktif olarak tavsiye edilmesini ve reklam yapılmasını önermektedir. Tüketici için, elektronik bankacılık kanalları karar destek sistemlerini içermektedir. Çünkü bireylerin zaman ve mekândan bağımsız olarak gerçek zamanlı finansal kararlar almasını sağlamaktadır (örn. evden, işyerinde veya hareket halindeyken). Elektronik bankacılık ayrıca, tüketicilerin hangi bankacılık ürünününün kişisel ihtiyaçlarına en uygun olduğuna karar vermelerine yardımcı olmaktadır (Hoehle, Scornavacca & Huff, 2012:123).

### **1.3. GELİŞMİŞ ÜLKELERİN BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ALTERNATİF DAĞITIM KANALLARI**

Küreselleşen dünyada ülkeler, ticaret ve sanayi faaliyetlerini geliştirmek isterler. Ülkeler arası para transfer sistemi sağlayıcısı olan bankalar küreselleşen dünya çerçevesine uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Geçmişte toplumun çok azı tarafından kullanılan sınırlı bankacılık faaliyetleri, bugün her bireyi içine almaktadır. İletişim teknoloji artışı ile birlikte ülkeler ile kıtalar arasında kısa süreli para bazlı ticari transferler gerçekleştirmektedirler. Böyle bir küreselleşmeye devam eden dünya düzeninde gelişmiş ülke bankacılık sistemi ile gelişmekte olan bankacılık birbirinden farklıdır. Gelişmiş ülkelerdeki bankacılık faaliyet örnekleri aşağıda yer almaktadır.

### **1.3.1. ABD' de Alternatif Dağıtım Kanalları**

Amerika Birleşik Devletleri(ABD), dünya ekonomisinde en gelişmiş ülkelerden biridir. Söz konusu gelişim sadece firmalar için değil aynı zamanda bankacılık alanı içinde geçerlidir. Teknoloji gelişmelere önem veren ABD, bankacılık alanında da çok çeşitli alternatif kanallar kullanmaktadır. Kullanılan alternatif dağıtım kanalları türleri aşağıdaki başlık içeriğindeki gibidir.

#### **1.3.1.1. Alternatif dağıtım kanalları türleri**

Dijitalleşen dünyada internet, günümüzün en önemli kavramlarından biridir. İnternet ve bilgisayar teknolojileri (BT) Sanayi Devrimi'nde bu yana insanlığın yaşadığı en büyük aşamalardan olduğu kabul edilmektedir. İlk alternatif dağıtım kanallarından olan otomatik vezne makineleri (ATM) ve ilk telefon bankacılık uygulamaları Amerika Birleşik Devletlerinde ortaya çıkmıştır (Işın, 2006:111).

Otomatik para çekme makineleri (ATM), bankacılık sektöründeki en önemli hizmet tesisleri arasındadır. Yaklaşık 35 yıl önce ortaya çıktıklarından beri, ATM'ler bankacılığın yüzünü tam anlamıyla değiştirdi. Bankacılık ve perakende ticaretteki sayı ve etki giderek artmaktadır. ATM siteleri için yer önceliklerini belirlemek için bankaların göz önüne alması gereken birçok faktör vardır. Buna göre, ilgili banka öncelikle yeni bir off-premise ATM yerleştirme ana hedefinin görünürlük veya serbest gelir olup olmadığını belirlemelidir. Her zamanki ilk adım potansiyel müşterilerin nerede yaşadıklarını, nerede çalıştıklarını ve hangi ana yolları kullandıklarını belirlemektir. Müşteri anketlerinin yanı sıra coğrafi, demografik, ekonomik ve trafik verileri bu soruları yanıtlamak için de yararlıdır. Diğer hususlar arasında güvenlik, maliyet, kolaylık ve görünürlük bulunmaktadır (A.Aldajani & K.Alfares, 2009:2).

Bankacılık uygulamalarında olan kolaylıklardan bir diğeri olan telefon bankacılığı Amerika'da 1980'li yıllarda başlamıştır. Telefon bankacılığı hizmeti ile banka müşterilerine şifre ve hesap numarası tuşladıktan sonra (güvenlik soruları bankalar arası farklılık gösterebilir ) banka şubeleri ve Atm'ler ile yapılan tüm işlemler enteraktif bir biçimde veya müşteri temsilcisi aracılığı ile yapılabilmektedir. Telefonla

bankacılık, banka hizmetlerinde hız ve kolaylık sağlamanın yanı sıra operasyonel giderlerde telefon bankacılığı önemli tasarruf sağlamaktadır. En önemli tasarruf sağlayıcı kaynaklardan diğerleri de internet bankacılığı ve mobil bankacılıktır. Mobil şube, ABD ile ilgili olarak örnek uygulamalara bakıldığında başarılı örnekleri bulunmaktadır. Tüm dünyada bulunan 7,7 milyon ABD’li asker ve ailesine hizmet veren USAA’nın (United Services Automobile Association) mobil çözümleri öncü olmaktadır. USAA müşterileri Uzaktan Mobil Mevduat Alma (Mobile Remote Deposit Capture) hizmetinden yararlanarak 2009 yılından beri konum bağımsız telefon ile çek keserek 2 dakika içinde mevduat işlemlerinin sonuçlanmasını sağlayabilmektedir. Müşteriler çekin hem ön yüzünü hem de arka yüzünün resmini çekerek bankaya göndermekte, banka çek bilgilerini kontrol ettikten sonra uygulama verir ise parayı hesabına geçmektedir. Bu teknoloji özellik sayesinde firmalar için büyük fayda getirmiştir (Koç, 2017:30-31).

### **1.3.1.2. Alternatif Dağıtım Kanallarının Uygulamaları**

Pazarlama kavramı kar amacı güden işletme ile kar amacı gütmeyen işletmeler, mikro ve makro işletmeler normatif şeklinde sınıflandırılabilir. Bankacılık sektörü gelişen alternatif dağıtım kanalları ile pazarlama işlemlerini hızlandırmıştır. Bankaların yapacağı yatırımlar ile yeni teknolojilerin geliştirilmesi doğru orantılıdır. 1998 yılından günümüze kadar bankacılık işlemleri internet üzerinden gerçekleştirilmektedir. İnternetin kullanım sayesinde bankaların operasyonel işlemlerinin sürecini kolaylaştırmış, hızlandırmış ve personelin iş yükünü azaltmıştır. Böylece operasyonel giderlerde maliyetin azalmasında önemli tasarruf yoluna gidilmiştir. Son zamanlarda bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde tahmini araştırmalara göre Amerika Birleşik Devletlerinde internet bankacılığı %8 ile %22 arası oranında tercih edilmektedir. ABD’de internet bankacılık hizmetleri, müşterilerine fiziksel para çekim haricinde banka şubelerinden yapılabilecek bütün hizmetleri müşterilerine sunabilmektedir. 2000’li yıllardan sonra ise sanal cüzdanların gelişmesi ile birlikte mobil bankacılık ile fiziki para çekim işlemine başlanılmıştır (Megep, 2007:6-7).

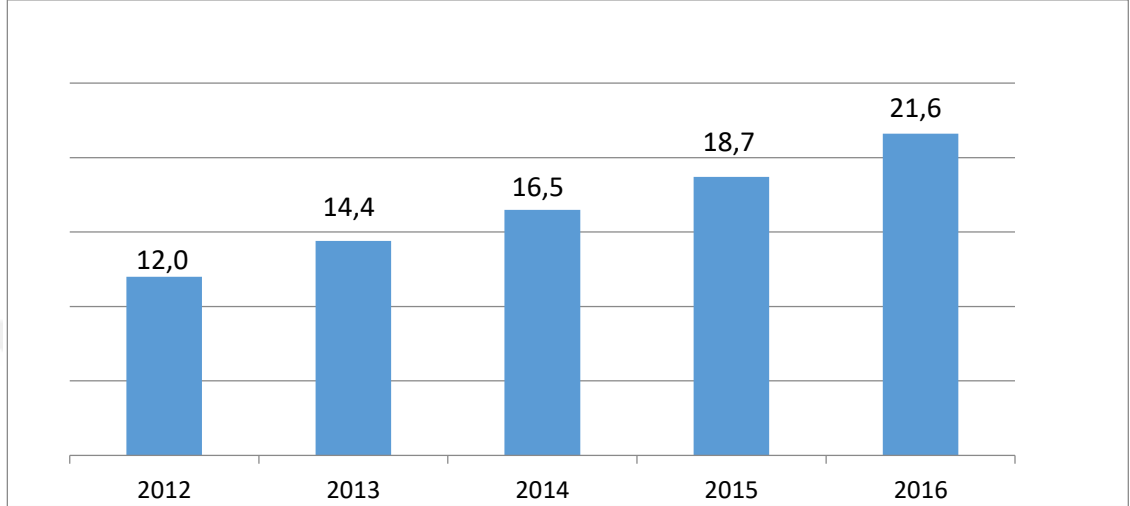
### 1.3.1.3. Alternatif dağıtım kanallarında işlem sayısı

Yenilikçi teknolojilerin artması ile birlikte hem bireysel müşteriler hem de kurumsal müşterilerin kullandıkları alternatif dağıtım kanal türleri artmıştır. Dağıtım kanal türlerinin artışına paralel olarak kullanım sayıları da yıllara göre artış göstermektedir. Amerika Birleşik Devletler' deki ATM sayısı 1981'de yalnızca 25.000'den 1999'da 150.000'den fazlaya çıkmıştır. Bu ATM'lerin çoğu bankalarda yer alırken, yerinde olmayan ATM sayısı gittikçe artmaktadır. Bank News dergisi, ABD'deki şirket dışı ATM'lerin sayısının 1994'de 28.700 olan 1997'de 67.000'e yükseldiğini bildirmektedir. Günümüzde ise banka müşterilerin ATM kullanımında ücretlendirme olmadığından (bankalar arası farklılık gösterebilir), tüketiciler ATM kullanımını arttırmıştır. (A.Aldajani & K.Alfares, 2009:2).

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki, tüketicinin elektronik bankacılığın benimsenmesine ilişkin çalışmalarında eğitim, tüketici becerileri ve öğrenmenin rolüne dair kanıtlar bulunmaktadır. Amerikalı hane halklarının % 70'i, 1995'te bir tür elektronik bankacılık kullanmış, ancak hane halklarının sadece küçük bir kısmı, fatura ödeme gibi daha yeni ve gelişmiş elektronik bankacılık biçimlerini kullanmıştır. Elektronik bankacılığın en yaygın kullanımı, nispeten sağlam bir yapıya sahip olan doğrudan mevduat yapmaktır ve dünya çapında yaygın olarak kullanılan eski teknoloji, dolaylı olarak bir öğrenme etkisinin varlığını doğrulamaktadır. Teknoloji geliştikçe, daha fazla insan onu tanımaya ve kullanmayı başlayacak ve benimsenme hızını arttıracaktır. Örneğin; cep telefonu sağlayıcıların pazar yapısı ve analog telefondan dijital teknolojiye geçiş ile çağrı merkezi piyasası daha çok müşteriye ulaşma imkânı sağlayacaktır (H.Hall & Khan, 2003:4)

Müşterileri e-kanallara taşımak, bankacılık sektörünün operasyonel maliyetleri düşürmesi açısından önemli bir konudur. Örneğin, bankacılığı uygulaması, yıllık 30 milyon dolarlık bir tahmini maliyet tasarrufu sağladı. Finansal kurumlar finansal ürünlerin çapraz satışını yapmak için e-bankacılık kanallarını kullanmaktadır ve bankalar e-bankacılık kanalları aracılığıyla yatırım ürünleri, tasarruf ürünleri veya kredi ürünleri gibi finansal araçların aktif olarak tavsiye edilmesini ve reklam yapılmasını önermektedir (Hoehle, Scornavacca & Huff, 2012:122).

Günümüzde kullanılan mobil bankacılık ile daha fazla bankalar müşterilerine danışmanlık hizmeti vermektedir. Amerika’da en büyük bankalardan biri olan Bank of America bankası mobil bankacılık kullanımının yıllara göre göstergeleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Bank of America Corporation, 2015:13).



**Şekil 1:** Mobil Bankacılık Aktif Kullanıcı Sayısı (milyon olarak)

Kaynak: Bank of America 2016 yılı Faaliyet Raporundan alınmıştır. Sayfa: 11, İnternet Adres: [http://media.corporate-ir.net/media\\_files/IROL/71/71595/BOAML\\_AR2016.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/71/71595/BOAML_AR2016.pdf)

En üst düzeyde yüksek teknoloji sunmak için yenilikçiliğin akıllıca kullanılması, müşteriler ve topluluklar ile daha güçlü bağlantılar kurmanın ve ekonomi üzerinde olumlu ve kalıcı bir etki oluşturacak finansal ömürlerin geliştirilmesinin ana maddesidir. İnternet ve e-bankacılık oranları gelişmiş ülkeler içerisinde de farklılık göstermektedir. Örneğin, İspanya ve Portekiz’de nüfusa göre internet kullanıcısı oranı düşüktür. Ancak internet kullanıcıları arasında e-bankacılık işlemleri yüksektir. Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) ise yüksek internet kullanım oranına rağmen e-bankacılık işlemleri internet faaliyetleri içinde az bir oranı kapsamaktadır. Bunun nedeni ise ABD’de, bankaların yeni bilgi teknolojileri ile göreceli geç tanışmaları, OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) ülkelerine göre perakende bankacılığın bireysel finans yönetimine kıyasla daha az önemli olması ve çoğu Avrupa ülkesinin aksine elektronik para transferi sistemlerinin internet bankacılığından önce kullanılmaya başlanması ile konu açıklanmaktadır (Erdoğan, 2002:84).

#### 1.3.1.4. Alternatif dağıtım kanallarında yasal düzenlemeler

Bankacılıkta sunulan her internet bağlantı gücü sayesinde insanlar için daha iyi finansal hizmet sağlamaktadır. Bu odak, finansal firmaların daha basit, daha açık, daha güçlü ve daha iyi işlem yapmak için son birkaç yıldır gelişme kaydetmektedir. Bu gelişmeler finansal sektörlerde yasal düzenlemeleri de zorunlu olarak beraberinde getirmiştir. Müşterilere hizmet sunumun bir parçası olarak, riskin iyi yönetilmesinin önemini artmış ve güçlü risk yönetimi-çevresel ve sosyal risk dahil-değerler, çalışma prensipleri ve davranış kuralları önemli bir parçası haline gelmiştir.

Elektronik ortamdaki işlemler güvenli gerçekleştirilmesi için bilgi güvenliği-güvenlik altyapısı yanında, söz konusu işlemlerin yasal geçerlilikle ilgili gerekli düzenlemeleri alma, başta Amerika olmak üzere, Avrupa Birliği ve ülkemizde hukuki düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Elektronik ortamda gerçekleştirilen ticari işlemlerden elde edilen ticari kayıtlar, imzalar (vasiyet ve aile hukuku davaları işlemleri, Tekdüzen Ticaret Yasası kapsamındaki mahkeme hükümleri, kamu hizmetlerinin iptali ile ilgili işlemler, iflas ve ipotekli ürün veya malların haciz işlemleri hariç ) anlaşmalar yasal geçerlilik ve inkâr edilemeyen kazandıran “Küresel ve Ulusal Ticarete Elektronik İmza Yasası” (The Electronic Signatures In Global and National Commerce Act); Amerikan Başkanı Bill Clinton tarafından 30 Haziran 2000 tarihinde imzalanmış ve 01 Ekim 2000 tarihi itibarıyla de yürürlüğe girmiştir (Eroğlu & Yücel, 2012:7).

Bankaların yasal düzenlemelerin çerçevesinin bir parçası olarak risk tanımlama, ölçme, izleme ve kontrol etme dahil olmak üzere çevresel ve sosyal riskler konusundaki yaklaşımlar hakkında netlik ve şeffaflık sağlamaktadırlar. Amerika Birleşik Devletlerinde en iyi 6 bankalardan biri olan Bank of America, 9 yıl boyunca, saygın ve cazip En İyi Kimlik Güvenliği Bankacılığı Ödülünü, uluslararası finans kuruluşu anlayışının lider sağlayıcısı Javelin Strategy & Research tarafından elde etti. Ödül, dolandırıcılık önleme, tespit ve çözümleme kategorilerinde güçlü performansa dayanıyor. Bu ABD Çevrimiçi Gizlilik Bildirimi, Bank of America çevrimiçi ara yüzü (örn., Web sitesi veya mobil uygulama) ve bildirim'e (her biri bir Site ve topluca bağlantılı olan) Bank of America US bağlı veya bağlı çevrimiçi ara yüzü için geçerlidir. Bu bildirimdeki Google Sitesi size veya sizin hakkınızda bilgi toplama,

kullanma ve bunlarla paylaşma yöntemleri açıklanmış ve bilgilerin reklam amaçlı olarak nasıl toplanabileceği ve kullanılacağı açıklanmaktadır (Bank of America Corporation, 2016:11).

### **1.3.1.5. Alternatif dağıtım kanallarında büyüme olanakları ve stratejileri**

Bankalar, son otuz yıldır, ATM'ler, internet, çağrı merkezleri ve son zamanlarda kablosuz teknolojileri de dahil olmak üzere birçok alternatif dağıtım kanallarının geliştirilmesine yatırım yapmaktadırlar. Alternatif dağıtım kanallarında yatırım yapılmasında amaç, bankaların müşterilere hizmet etmek için maliyetleri azaltabileceğidir. Bankaların yatırım gerekçesinin ikinci kısmı, şube dışı kanalların benimsenmesidir. Örneğin, yalnızca altı yıl içinde ABD'de İnternet bankacılığı kullanımı, perakende müşteri tabanının yüzde 25'ini aşmıştır. Bankaların öngördüğü, müşterilerin alışkanlık türlerini değiştirmek istedikleridir. Müşteriler, bankaların öngördüğü alışkanlık türlerini sergilememişlerdir. Şube ziyaretlerini daha düşük maliyetli alternatiflerle değiştirmek yerine, çoğu müşteri sıklığı ve etkileşimde bulunduğu yöntemi arttırmıştır ( IBM (Institute for Business Value), 2002:5-6).

### **1.3.2. İngiltere' de Alternatif Dağıtım Kanalları**

Gelişen teknolojinin aktif kullanılması ile birlikte sınırlar ortadan kalkmıştır. Küreselleşmenin getirdiği bankalar arası rekabet, Avrupa ülkelerini de etkilemiştir. Kullanılan alternatif çeşitlilik artmıştır. Söz konusu çeşitlilik aşağıdaki başlıkta yer almaktadır.

#### **1.3.2.1. Alternatif dağıtım kanalları türleri**

Bilgi ve iletişim teknolojinin son yıllarda yaşanan hızlı gelişimi bankacılık sektörünü etkilemiştir. Geleneksel alternatif dağıtım kanalları (şube) modern alternatif dağıtım kanalları (internet-mobil bankacılık vb.) olarak adlandırılmaktadır. Ancak gelişen teknoloji ile beraber modern alternatif dağıtım kanalları tamamen bankaların dijital



ortamlara aktarıldığından kaynaklı yeni bir isimle modern bankacılık ismini geride bırakacaktır.

Teknoloji arttıkça, ATM cihazları yeni teknolojik yeniliklerden yararlanmak için geliştirilmişleridir. Bu yıllar boyunca belli bir dereceye sürmüştür. Modern ATM esnek, etkileyici ve kullanımı daha kolay olmalıdır. ATM'ler 60'ların sonlarında ve 70'lerin başında İngiltere'de tanıtıldı. Otomatik vezne makineler sadece banka dışında konumlanmamakta, diğer yerlerdeki mağazalar, oteller ve havaalanlarında da bulunabilmektedirler. ATM'ler ilk kez tanıtıldığında büyük bir tasarım sorunu vardı. Bir işlem sırasında ATM, müşteri kartını iade etmeden önce müşteriye nakit para dağıttı. Bu Müşterilerin kartlarını ATM'den almamasıyla sonuçlandı. Bu tasarım problemi artık düzeltildi. Nakit kartı dağıtılmadan önce müşterinin kartı iade edilir. ATM'nin kullanılabilirliği konusunda iyileştirmeler yapıldı. Modern ATM, basit bir nakit vericiden daha fazlasıdır. Standart ATM'ler, nakit para çekme dahil olmak üzere nispeten basit hizmetler sunmaktadır; çek ödeme, nakit para yatırma, fatura ödeme, bilet satın alma (örn. Tren, konser) gibi gelişmiş hizmetler sunma eğilimindedir (Curran & King, 2008:35).

Çağrı merkezleri, farklı elektronik kanalları kullanarak bankaların müşterileri ve hedef kitle ile iletişime geçerek, tek noktadan bir iletişim aracı olarak tanımlanmaktadır. Bankalar ve çok uluslu şirketler tarafından oldukça fazla kullanılmaktadır. Dünya genelinde müşteriler ile gerçekleştirilen iletişimlerin %60'ı çağrı merkezleri aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. İngiltere' de çalışanların %3'ü çağrı merkezlerinde istihdam edilmektedirler. İngiltere' de ilk çağrı merkezi aracılığı ile pazarlama işletmesi 1970'lerin sonunda kurulmuştur. On yıl sonrasında ise çağrı merkezi sektörü ciddi şekilde büyüdüğü gözlenmiştir ve 1985-1989 yılları arasında büyüme oranı %435 düzeyine ulaşmıştır (Gelibolu & Özsoy, 2013:483-486).

Bankalar ve finansal hizmetler şirketleri, elektronik alternatif dağıtım kanalları gelişimi ile birlikte, pazarlama kanalı olarak yararlanmaktadırlar ve tüketicilere sunulan alternatif dağıtım çeşitliliği artmaktadır. İngiltere'de büyük perakende bankacılık kuruluşları tarafından mevcut elektronik hizmet sunumunu nicelemeye amaçlamaktadırlar. Bu yeni kanal, yeni tekliflerin analizinde önemli olan iki alanı keşfederek kazanılmaktadır: Bu kuruluşun inovasyona yaklaşımı ve mevcut,

gelecekteki pazarlara bakışları. Alternatif olarak, son derece yenilikçi organizasyonların bu tür öncü gelişmeleri üstlenme olasılığı en yüksek ihtimalle beklenebilir (Daniel, 1999:73). Avrupalı bankalar ve finansal hizmetler şirketleri bu çok yönlü kişisel pazarlama kanalının yararlarına uyanmakla birlikte, tüketicilere sunulan mobil uygulama çeşitliliğini de arttırmaktadırlar.

### **1.3.2.2. Alternatif dağıtım kanallarının uygulamaları**

Teknoloji gelişim etkinliğinin en fazla hissedildiği sektörlerden biri bankalardır. Bankalar teknolojik gelişmeye ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. Bilgi ve iletişim teknolojisinin artması ile beraber işlemler elektronik ortama aktarılmıştır. Elektronik gelişim ile beraber bankalar ile paralel olarak ticaret yaygınlaşmıştır. Gelişmiş ülkelerden biri olan İngiltere bankacılık sektörü, yeni ürünler geliştirerek müşterilerine sunmaktadır.

### **1.3.2.3. Alternatif dağıtım kanallarında işlem sayısı**

Dünyanın ilk nakit dağıtıcısı Kuzey Londra'nın Enfield şehrinde kurulmuştur. 1972'de, nakit sektöründe yeniliği takip eden makineler, güvenli "hat üzerinde" para çekme işlemlerini mümkün kılan merkezi bir sisteme bağlanmıştır. Teknolojinin, ödeme sektörü üzerinde büyük etkisi vardır. Dijital para birimlerinin ortaya çıkması, mobil ödemelerin geliştirilmesi ve temassız kartların gerçek çekiş kazanması gibi yeniliklerle ödüllendirmenin sayısız farklı yolu bulunmaktadır. Bu durum tüketici tercihlerinin değiştirilmesinde etkili olmuştur. ATM para çekme, paraya erişme ana yöntemi, para çekme toplam değerinin, ortalama olarak nispeten sabit kaldığını göstermektedir. Geçtiğimiz on yıl içinde her yıl 192 milyar sterlin çekilmektedir. Nakit endüstrisinin de oynayacağı kilit bir rol bulunmaktadır ve bugüne kadarki nakit talebindeki esnekliğin büyük kısmı, sektörün müşteri talebini karşılamak için modelleri esnetmesiydi. ATM'nin 1967'de tanıtımı bunun önemli bir örneğiydi. İngiltere'de piyasada nakit yönetimi arttırmak için ATM ve binlerce self servis ödeme makinesi güncellendi, personel yeni güvenlik özelliklerini tanımak için eğitildi; toptan para

endüstrisi, kâğıttan yaklaşık 300 milyon nolu banknotun polimer dağıtımına geçiş yaptı (Cleland, 2017:72).

Çağrı merkezleri uzun zamandır modern organizasyonel operasyonun bir parçasıdır. Acil servis, telefon hatları, operatör hizmetleri ve müşteri yardım hatları, bu şekilde etiketlenmemiş olsalar bile, son 40-50 yılda var olan çağrı merkezlerinden sadece birkaçıdır. Ancak, bu tarihsel mevcudiyete rağmen, sadece son zamanlarda çağrı merkezlerinin özel ilgi ve öneme sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun en açık nedeni, çağrı merkezlerinin sayısında ve bunlarda istihdam edilenlerin hızla artmasıdır. Örneğin, İngiltere'de, son 10 yılda neredeyse tüm çağrı merkezi işlemleri artmıştır. Ayrıca, 2002 yılında Avrupalı çalışan nüfusun %1,3'ünün çağrı merkezlerinde istihdam edileceği olduğu tahmin edilmektedir (Holman & D.Wall, 2003:115).

İnternet ve mobil bankacılık büyümesinin en önemli faydalarından biri işlemler ve etkileşimler arttıkça müşteri ve müşteri deneyimlerinin geliştirilmesidir. Bundan kaynaklı gelişmiş ülkelerde e-bankacılık kullanan müşteri sayısı fazladır. İngiltere' de özel bir banka teknoloji kullanımında sayısal verilerde ise dijitalleşme kullanılarak 24 milyon müşteriye ulaşılmıştır. Mobil bankacılık aktif kullanım sayısı 9,8m'dir. Mobil bankacılık ödemeler ve transferler: 230b'dir. İngiltere' de küresel hizmet sağlayıcısı olarak bankalar, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama konusunda odaklanmışlardır ve online bankacılık, müşterilere erişilebilir, sezgisel ve güvenli bankacılık deneyimi getirmiştir ([www.home.barclays](http://www.home.barclays), 2017).

#### **1.3.2.4. Alternatif Dağıtım kanallarında yasal düzenlemeler**

Finansal kuruluşlar içerisinde en önemli aracı kuruluşlardan olan bankalar, iş dünyası devlet ve hane halkı açısından yakından takip edilen ekonomik unsurlar olmuşturlar. İşlevleri fazla olan bankaların finansal aracılarının düzenlenmesine her zaman büyük önem atfedilmektedir. Bankacılık sisteminde düzenlemeleri ele alan önemli çalışmaları olan Barth, Caprio ve Levine (2006) bankacılık sisteminde düzenlemeleri ile ilgili iki temel yaklaşım olduğunu belirtmektedir. İlk yaklaşım kamu menfaat görüşü ikincisi ise özel menfaat görüşüdür. İlk yaklaşım görüşü olan kamu menfaat görüşü, piyasaların sorunsuz işlemediğini, bu sorunların devletin girişimi ile

giderilebileceği varsayımına dayanmaktadır. Özel menfaat yaklaşımında ise düzenleme herhangi bir pazarlanan mal veya hizmet gibi değerlendirilerek, kendi özel arz-talep ilişkisine göre değerlendirmektedir. Her iki yaklaşımda da amaç kendi alanlarında aşırı uçları benimsediği ve bankacılık sistemi düzenlemesinin ne kadar karmaşık bir mesele olduğunu göstermektedir. Günümüzde birçok düzenleme sisteminde her iki yaklaşım arasında zamanın değişen ihtiyaçlarına göre düzenleme yapmaktadır (Tiryaki, 2012:68).

Zaman içerisinde değişen ihtiyaçların en önemlilerinden bir tanesi bankaların teknoloji kullanımının artmasıdır. Bankalar için teknoloji kullanımı hem bankalar hem de düzenleyiciler ve yasa koyucular için de bir zorluluktur. Mali istikrarı sağlamak ve yanlış satış veya kara para aklama düzenlemelerinin ihlal edilmesi gibi suiistimalin tekrarını önlemek için bankacılık düzenlemeleri sıkı sıkıya sıkılaştırılmıştır. Müşterileri korumak, örgütlü suçluları önlemek ve mali istikrarı sağlamak için ihtiyati sorumluluk ve davranış düzenleyicileri ile yasa koyucular, düzenlemenin dijital çağ için geleceğe yönelik olmasını sağlamaktadırlar ([www.bba.org](http://www.bba.org), 2017). Dijitalleşmenin düzenlemeye etki edebileceği diğer alanlar Dijital Karışıklık: İngiltere Bankacılık raporuna göre şunları içermektedir (Dijital Disruption: UK Banking Report March, 2015: 38-43).

Sanal para birimleri: Bunlar aynı mali suç yönetmeliğine tabi değildir. Bu düzenleme iyi niyetle, kara para aklama, terörist finansman ve yaptırımlarla mücadele etmektedir.

İfşa: Müşteriler, çevrimiçi şartlar ve koşulları kabul etmek için kullanırlar. Bankalar zaman miktarını nasıl izleyebileceklerine ve müşterilerin kayıt oldukları ürünleri anlamalarını sağlamak şartlar ve koşullara verdiği yanıtlara bakarak harcama yapılmasına izin verilmektedir.

Para uçuş riski: Ödemeler açık ihtiyatlı bir risktir. Potansiyel olarak finansal kurumları zayıflatırsa, düzenleyicilerin bunu göz önüne alması gerekir.

### **1.3.2.5. Alternatif dağıtım kanallarında büyüme olanakları ve stratejileri**

Teknolojinin oluşturulması kurum veya kurum içi her bir birimler için doğru yere yatırım yapılması firmalar açısından son derece önemlidir. Müşteriler, bankaya girmelerine izin veren ve kendi kişisel finansal danışmanlarımızı sunan yeni teknolojiyi kullanmaktadırlar. Dijital teknolojinin kullanımı yoluyla bankalar her zamankinden daha fazla iletişim halindedir. Müşteriler mobil uygulamalarını bankaların web sitelerinden daha çok kullanmayı tercih etmektedir. İnsanlar şubeler, telefonlar ve çevrimiçi gibi diğer tüm bankacılık formlarından daha fazla uygulama kullanmaktadırlar. Bankalar gelir artışı ile birlikte maliyeti düşürmek ve kredi kontrol ile birlikte stratejilerini belirlemeye çalışmaktadırlar (The way we bank now, 2016).

### **1.3.3. Japonya’ da Alternatif Dağıtım Kanalları**

Dünyada en gelişmiş ülkelerden biri olan Japonya teknoloji gelişimin en önemli odaklarından biridir. Bilgisayar, nükleer enerji, havacılık ve haberleşme alanlarında teknolojinin öncülüğünü yürütmektedir. Finansal piyasaların entegrasyonu, büyük ölçekli firmaların üretimin ötesinde küresel bir ağa dönüşmesi, emek piyasalarının yönü, bilinen anlamda ülkelerin sınır tanımlarını değiştirmiştir. Küreselleşen dünyada ülkeler arasındaki finansal ilişkiler arttıkça ekonomi yönetiminde etkin bir koordinasyona olan ihtiyaç artmıştır. Finans alanında faaliyette bulunan kuruluşlar mevcut müşteriyi elde tutmak, aynı zamanda yeni müşteri kazanımı için alternatif dağıtım kanallarını etkin olarak kullanmaktadırlar.

#### **1.3.3.1. Alternatif dağıtım kanalları türleri**

Teknoloji şirketler, operatörler yaptıkları çalışmalar ile elektronik dağıtım kanallarına yönelik yeni stratejiler belirlemektedirler. Japonya’da alternatif dağıtım kanalları türlerinden, Call Center küresel ekonomide son on yılda önemli değişiklikler geçirdi. Bunlardan bir tanesi de bilgi, iletişim ve telekomünikasyon teknolojisindeki ilerlemelerdir. Yenilikler, tüketicileri daha ileri götürmektedir. Finansal firmalar ve bankalar ürün ve hizmetlerini satmak amacıyla kurum içi telefonda yararlanmak

(servis ajansı) ve şirket sahipleri, ana iş ile başka şirketlere telefon ile hizmet vererek faaliyetlerini yürütmek için çağrı merkezlerini kullanmaktadırlar. Diğer bir alternatif dağıtım kanalı olan İnternet bankacılığı bir PC (İnternet üzerinde sitenin bankaya bir tablet terminalinden bağlanmak), en önemli bankacılık hizmetlerindedir. Site, bankaya yerinde erişilen çok kullanışlı bir servistir. Küreselleşen dünyada Bankaya gitmek için zaman bulunmamaktadır. İnternet, akıllı telefon vb. kullanılarak bankaya gitmek için zaman harcanmadan banka ile ilgili işlemleri gerçekleştirilmektedir. Mobil bankacılık ise Japonya'daki birçok banka, fon yerleşim ve varlık yönetimi gibi çeşitli işlemlerde internet bankacılığı hizmetleri sağlamaktadır. İnternet bankacılığı önemli sosyal altyapılardan biri haline gelmiştir. Mobil bankacılık işlem içeriği internet bankacılığı ile aynıdır. Bankalar ile işlemler mobil bankacılık ile banka penceresi (gişe/vezne), ATM ile sınırlı değildir. Akıllı telefon ve tabletler kullanılarak mobil İnternet'teki kişisel bilgisayar, şekiller vasıtası ile çeşitli işlemleri yönlendirebilmektedir (Japonya Bankalar Birliği, 2017).

ATM (Otomatik Vezne Makinesi) veya CD (Nakit Makine) banka şubelerin çoğunda vardır. Alışveriş merkezlerinde ATM ve banka dışı kolaylık sağlanması için mağazalarda bulunmaktadır. Bankaya gitmeden, mevduat çekme gibi işlemleri yapılabilir. Nakit kartı ile yapabilecekler (Japonya Bankalar Birliği, 2017);

- i. Kullanım kolaylığı,
- ii. Yabancı ülkelerde kullanılabilirlik,
- iii. ATM ile ödeme, havale-aft transferi, veya sabit mevduat hesabı iptal gibi işlemler.

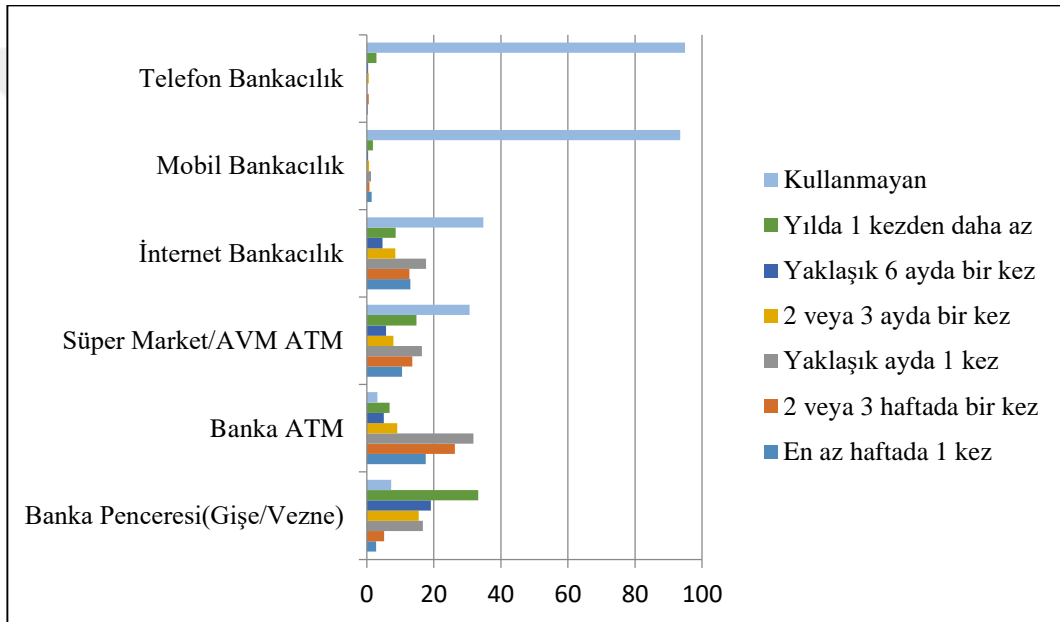
### **1.3.3.2. Alternatif dağıtım kanallarının uygulamaları**

Alternatif dağıtım kanalları içerisinde yer alan çağrı merkezleri Japonya çağrı merkezi derneği açıklamasına göre; bilgi ve iletişim teknolojisini kullanarak tüketici, müşteri ve kuruluşların işbirliği ile etik kurulması ve incelik için çağrı merkezi rol oynayan sektörünün sağlıklı gelişimini teşvik etmek amacıyla formülasyon ve bölge teşviki ve emniyet iyileştirilmesi ve mevcut bilginin gelişmişliği, ekonomik amacıyla, kültürel açıdan zengin ulusal yaşamın gerçekleşmesi ve uluslararası toplumun katkıda

bulunmaktadır. Tüm alternatif dağıtım kanalları müşteri duyarlılığını ölçmek ve ihtiyaçlarını karşılamak için veri kullanmayı ifade etmektedir (Japonya Bankalar Birliği (CCAJ), 2017).

### 1.3.3.3. Alternatif dağıtım kanallarında işlem sayısı

Teknolojik gelişme ile beraber bankacılık faaliyetleri her zaman ve her yerde talep edildiğinde ulaşma imkanı bulunmaktadır. Japonya bankacılık kanallarının kullanımı sıklığı aşağıdaki gibidir;



Şekil 2: Japonya Bankacılık Kanallarının Kullanımı Sıklığı 2012

Kaynak: Japonya Bankalar Birliği, Değerlendirme ve bireysel bankanın fiili kullanım 2012, (Erişim) [https://www.zenginkyo.or.jp/fileadmin/res/news/news241238\\_5.pdf](https://www.zenginkyo.or.jp/fileadmin/res/news/news241238_5.pdf), 3 Mayıs 2017, s.63.

Yukarıdaki şekilde de Japonya’da telefon bankacılık ve mobil bankacılık kullanımı 2012 yılında kullanmayan sayısı fazladır. İnternet kullanımı ve ATM kullanımı ise yaklaşık ayda bir kez kullanım sıklığı %20 civarındadır. Banka ATM kullanmayan %10 altındadır. Banka penceresi kullanım sıklığı, yılda birkezden daha az kullanıldığı gözükmektedir.

Küresel bankacılık sisteminde günümüzde "Doğrudan Bankacılık" banka ve kullanıcıyı 2012 yılından günümüz bankacılık ile karşılaştırıldığında teknoloji

kanalların daha fazla artmıştır. İşlemler penceresinde ve ATM ile sınırlı değildir. Akıllı telefon ve tabletleri kullanarak mobil Internet'teki bir kişisel bilgisayar, bir telefon görüşmesi yoluyla veya mobil kullanarak işlemler şekiller ile çeşitli işlemlere yönlendirilebilmektedir (Japonya Bankalar Birliği, 2012).

#### **1.3.3.4. Alternatif dağıtım kanallarında yasal düzenlemeler**

Direkt bankacılığın yaygın kullanımıyla işlemler bankalarda kullanılabilirlik, güvenlik ve emniyet gerekliliğini arttırmaktadır. Bu güvenlik önlemleri yazılım ve kullanım güvenliği, kişisel kimlik numarası (şifre) yönetimi, sahte e-posta ve sahte ekrandır. Yazılım ve kullanım güvenliği; banka gözden geçirmek ve emniyet tedbirleri tavsiye edilecek, internet bankacılığı yapan bilgisayarınız veya mobil cihazına güvenlik yazılımı koyulmasıdır. Kişisel kimlik numarası (şifre) yönetimi; bankanın dikkat nedenini görmek için çalışırken bunu başkalarına mahkûm kalmayacakları şekilde kişisel kimlik numarası (şifre) anti-virüs, ve bir kerelik şifre (tek kullanımlık şifreyi sürece & olarak kat) yararlanmak gibi, bu tür bir geri ödeme azami miktarı da istenilen aralığa düşük olması ayarlanmaya çalışılmasıdır. Sahte e-posta ve sahte ekrana ise kolayca bankayı hedef alacak şekilde, sahte e-posta ve Nisega yüzeyi, şüpheli not gibi hedef bir sorgu bağlantıdır ([www.zenginkyo.or.jp](http://www.zenginkyo.or.jp), 2017 ).

#### **1.3.3.5. Alternatif dağıtım kanallarında büyüme olanakları ve stratejileri**

Sanayi toplumundaki teknoloji ile gerçekleştirilen maddi üretim, bilgisayar ve teknolojiye dayalı bilgi üretimini içinde taşıyan bilgi toplumu ile yer değiştirmiştir. Sanayi toplumunda maddi ürünler fabrikalarda üretilmektedir. Bilgi toplumunda ise bilginin kullanıldığı veri bankalar ve bilgiye bağlı olarak üretilmektedir. Bilgi kullanımı ile küreselleşen dünyada milli sınırlar ortadan kaldırmaktadır. Küreselleşme ile birlikte teknolojik bilgi artışı insan refahında olumlu artış meydana getirecektir. Bankalarda da teknolojik artışlar insanların refahı ve ekonomik büyüme açısından önemlidir. Etkin çalışan bir bankacılık sistemi, ekonomideki tasarrufları verimli kullanarak, büyüme ve yeniliklere olanak sağlayan bir ekonomik düzene katkı yapmaktadır. Japonya'da, geleceğin gereksinimlerini hazırlamaya çalışan, çağın



gereklerine uyumlu, düşünen ve araştıran çok iyi bir eğitim sistemi bulunmaktadır. Toplumun ihtiyacı olan bu sistem ile her konuda genel olarak bilgi sahibi ve çok yönlü düşünebilen insanlar bilgi toplumunda başarılı olacaklardır. Teknolojik yenilikler ile birlikte rekabetin artışına bağlı olarak, kaliteli ürünün piyasaya sunulmasına yardımcı olmaktadır (Yücel,1997:26-91).

#### **1.4. GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERİN BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ALTERNATİF DAĞITIM KANALLARI**

Dünyada ülke ekonomileri yeterli sermaye birikimine sahip olmaya çalışmaktadırlar. Sermaye birikimi ise ekonomi kalkınma ile sağlanmaktadır. Ekonomik rekabetin içerisinde olan dünya ekonomisi gelişmiş ülke ekonomisi ve gelişmekte olan ekonomi olarak ayrılmaktadır. Söz konusu ayırım ile beraber ülkeler arası rekabet artışları meydana gelmekte ve iletişim teknolojisinin artışı ile birlikte firma/banka sektörlerinin aralarındaki rekabet tetiklenmiştir.

1990'lı yıllarda gelen krizleri geçiren gelişmekte olan ülkeler, yeniliklere odaklanarak yeni oluşabilecek krizlere karşı güçlenmeye önem vermişlerdir. Söz konusu yenilikler ile birlikte ülkelere sermaye girişleri artmış ve ekonomi reformlarının sürekliliği için ucuz finansman olanağı sunmuştur. Sermaye hareketliliği sayesinde gelişmekte olan ülkelerin yeniden yapılanmasına katkı sağlamıştır (Yalçın, 2008:1).

##### **1.4.1. Brezilya' da Alternatif Dağıtım Kanalları**

Küreselleşme ile birlikte ülkelerde kullanılan teknolojiler, bankalarda artmıştır ve bankalar arası dünya piyasasında rekabet bulunmaktadır. Söz konusu teknoloji sayesinde yalnız ülke içinde değil ülkeler arası iletişim-ticaret artmıştır. Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde kullanılan bankacılık operasyonel kanallar çeşitlenmiştir.

#### **1.4.1.1. Alternatif dağıtım kanalları türleri**

Günümüzde Brezilya bankacılık sistemi oldukça verimli ve banka şubeleri çok sayıda; şehirlerde en az bir büyük banka bulunmaktadır. Ülkede bulunan birçok banka ürünlerinin tanıtımını sunmak için internet sitelerine sahiptirler. İnternet teknolojisinin insanlık yaşamında vazgeçilmez hale gelmesi ile birlikte bankaların reklam/tanıtım faaliyetleri artmıştır. Çağrı merkezine ulaşılabilirlik, mobil/internet bankacılık teknoloji altyapı gelişimi, telefon bankacılık IVR (sesli yanıt sistemi) seçenekleri ve Atm sıklığı bankaların rekabet ortamında geliştirmesi gereken operasyon merkezinde en önemli alternatif dağıtım kanallarındandır.

#### **1.4.1.2. Alternatif dağıtım kanallarının uygulamaları**

Sağlık, eğitim, telekomünikasyon ve ulaşım kadar olan hizmetlerin birçoğu ekonomide en büyük sektör haline gelmektedir. Birçok ülkede istihdam ve gelirin büyük kısmını sağlamanın yanında, mali veya telekomünikasyon sektörleri gibi alanlarda hizmetler, diğer mal ve hizmetlerin üretimi için hayati öneme sahiptir. Dolayısıyla hizmetler sektörünün etkinliği ekonominin genel verimliliği için çok önemlidir. Aynı zamanda, İnternet devrimi, gelişmekte olan ülkeler için gittikçe önem kazanan bir teslimat aracı olan elektronik olarak çeşitli hizmetler sunulmasını mümkün kıldı. Devletler, ekonomi alanında uzak çağrı merkezi hizmetleri kurularak dünya pazarındaki gücünü geliştirmede katkı sağlamışlardır. Dünya pazarında uzak çağrı merkez sayesinde %50'ye kadar maliyet tasarrufu sağlanmıştır. Dış kaynak fırsatlarından yararlanmak için, gelişmekte olan ülkeler hem modern, etkili telekomünikasyona ihtiyaç duyacak hem de sınır ötesi hizmet sunmak için gelişmiş ülke pazarlarına erişebileceklerdir. Bilgisayar ve ilgili, ticaret, mesleki ve finansal hizmetleri kapsayan dış kaynak ve arka ofis hizmetleri, ihracata yönelik önemli alanlardır (Opening up Trade in Services, 2017).

ATM cihazları, şubelerin haftanın herhangi bir günü kapalı olduğu zamanlarda bile bankacılık işlemlerini gerçekleştirmesine olanak veren ekipmanlardır. Elektronik kutuları sadece bankaların değil, süpermarketler, alışveriş merkezleri ve marketler gibi şehirlere yayılan noktalarda da bulunmaktadır. Brezilya ödeme sistemleri istikrarının

sağlanması için Merkez Bankası eylemleri arasında, ülkede faaliyet gösteren mikro finansman genel iş risklerinin yönetimini devamı değerlendirilmesinin yanı sıra planları hakkında kılavuzluk etmektedir (<http://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/c/notas/15715>, Mayıs 2018). Brezilya merkez bankası tarafından ödeme sistemleri düzenlenmesi, tüm kesimlere mobil bankacılık uygulamalarının kullanıma sunulmasına imkân sağlamıştır. Bunun amacı ise küreselleşen dünyada finansal sistemi mobil ödemeler için teşvik etmektir (Koç, 2015:33).

#### **1.4.1.3. Alternatif dağıtım kanallarında işlem sayısı**

Ödeme sistemlerindeki gelişmeler bankacılık sektörünü olumlu yönde etkilemiştir. Brezilya merkez bankası verilerine göre 2010 yılında, müşterileri içeren toplam ödeme tutarı (çek, ödeme kartı, tahsilat blokları ve tahsilat anlaşmaları vb.) bir önceki yıla göre %9 artmıştır. Yapılan çek sayısı, 2010 yılında bir önceki yıla göre %7,1, kredi kart ödemeleri (borç ve kredi) ise %23 oranında artmıştır. Öte yandan, ağırlıklı olarak Brezilya'daki banka içi doğrudan ödeme yolu ile yapılan ödemeler, bu enstrümanın 2010 yılında toplam işlemlerin sadece %4'ünün nispeten ucuz olduğunu göstermektedir. Finansal kurumların hizmeti ile ilgili olarak, 'internet, ev ve ofis bankacılığı' kanalı, müşteriler tarafından en çok kullanılan kanaldır ve %26,7'lik bir artış ile diğer alternatif dağıtım kanallarından daha fazla genişlemiştir. Ödeme kartı ile POS terminallerinden işlem sayısı stabil kalmıştır. Mobil bankacılık, aktif kullanılmamaktadır. Ayrıca Brezilya ödeme sistemleri, DDA (yetkili otomatik ödeme) platformunun kullanımını arttırmak için inisiyatifler azdır ve özellikle daha yüksek seviyede birlikte çalışabilirlik ile altyapı açısından ilave verimlilik artışları elde etmeye ihtiyaç vardır (<http://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/c/notas/13031>, Mayıs 2018).

#### **1.4.1.4. Alternatif dağıtım kanallarında yasal düzenlemeler**

Gelişmekte olan ülke ekonomileri Bilişim ve İletişim Teknolojileri (BİT) pazarını büyütmektedirler. Söz konusu büyümenin getirmiş olduğu zorluklar ise yasal düzenlemeler ile giderilmeye çalışılmaktadır. Yasal düzenlemelerin yanında müşterilerin kimlik ve şifre bilgilerinin güvenli saklanabilmesi için web site aracılığı

ile müşteriler uyarılmaktadır. Brezilya Bankalar Federasyonu tarafından müşterilerin kart kullanımı, e-mail kullanımı, çeklerin kullanımı, ATM cihazların kullanımı gibi kimlik bilgilerin güvenli saklanması ve şifre istenen işlemlerde ise düzenli aralıklar ile şifrelerin değiştirilmesi istenmektedir (<http://portal.febraban.org.br/paginas/77/pt-br/#>, Mayıs 2018 ).

#### **1.4.1.5. Alternatif dağıtım kanallarında büyüme olanakları ve stratejileri**

Bilgi ve iletişim sektöründeki iletişim ve düzenleme politikasındaki gelişmeler; dijital ekonominin büyüme ve gelişme üzerindeki etkilerini arttırmıştır. Büyüme çerçevesinin yanı sıra ekonomik zorluklar ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Brezilya telekomünikasyon sanayi 2017 de en az %70 olması düşünülen telekomünikasyon takım yer içeriğinin genel düzeyinin tamamının 4G ağlarından olması gerektiği düşünülmektedir. Brezilya iletişim sektörü içindeki girdilerinin %62'i ise yerel kaynaklıdır. Diğer birçok ülkede olduğu gibi Brezilya da üretimin ve teknolojik gelişimin hızlanması beraberinde iletişim ağlarının daha güçlü olması zorunluluğunu getirmiştir. Brezilya orta ölçekli, gelişmekte olan ekonomisi ve geniş kitleye sahip genç nüfusuyla iletişim ağlarını geliştirmeye yönelik kararlı çalışmalarını sürdürmektedir. Günümüz dünyası hızlı konuşan ve tüketen ve sürekli hareket halinde olmasından dolayı ekonomik kaynakları insanlara daha hızlı ulaşması zorunluluğunu getirmiştir. Bundan kendine pay biçen Brezilya da alternatif dağıtım kanallarına ve güçlü iletişim ağlarını oluşturmaya devam etmektedir (Araujo & Flaig, 2016:9-12).

#### **1.4.2. Macaristan' da Alternatif Dağıtım Kanalları**

Mevcut stratejiyi güçlendirmek küresel ekonomilerde zorunluluk haline gelmiştir. Macaristan, Avrupa'ya ticaret ve yabancı yatırım yönünden önemli coğrafi konuma sahiptir. Bankacılık düzenlemelerinin çerçevesini oluşturmak için finansal sürdürülebilirlik ve ekonomik istikrarın temini yönünde piyasaları güçlendirmeye yönelik çalışmalar oluşturulmuştur.

#### **1.4.2.1. Alternatif dağıtım kanalları türleri**

Avrupa birliği üyesi olan Macaristan bankacılık sisteminde alternatif dağıtım kanalları olarak çağrı merkezleri, internet bankacılık, mobil şube, ATM cihazları, şubesiz bankacılık faaliyetleri ve bankacılıkta teknoloji kullanım seviyeleri alternatif dağıtım kanalları uygulamaları başlığında araştırılacaktır.

#### **1.4.2.2. Alternatif dağıtım kanallarının uygulamaları**

Günümüzde her zaman olduğundan daha değerli hale gelen alternatif dağıtım kanalları teknoloji gelişim sayesinde daha da değerli hale gelmiştir. Bankalar, teknolojinin yeniden değerlendirme ile müşterilerin hızla değişen tutumlarını yakalamaya çalışmaktadır. Düzenleyici makamlar ise belirlenen rekabet endişelerini gidermek için daima en az külfetli çare bulmaya çalışmaktadır.

Macaristan'daki 1989'daki siyasi değişikliklerin ardından, telekomünikasyon sektörünün Macaristan'ın ekonomik büyümesine önemli bir katkıda bulunduğu önemi fark edildi ve sektörü geliştirmek ve telekomünikasyon talebinin arka planını ele almak için politikalar başlatıldı. 1990-1993 yılları arasında uygulanan Macaristan telekomünikasyon stratejisinin ilk aşamasında, ulusal bir dijital ağ altyapısı oluşturmak amaçlandı. 1994 ve 1997 yılları arasında uygulanan stratejinin ikinci aşamasında öncelik, şebekeyi genişletmek ve modernize etmek ve işletme müşterileri için en önemli yeni hizmetleri tanıtmaktı. 1997 ve 2000 yılları arasındaki üçüncü aşamada, stratejik odak, çeşitli ticaret iletişim ve bilgi servislerinin yaygınlaştırılması ve düşük tarifelerde kalite ve çeşitlendirme hizmetlerinin geliştirilmesidir. 2000 yılından sonra uygulanan dördüncü aşamada, ana vurgu, yüksek teknoloji akıllı hizmetler, kişisel iletişim hizmetleri ve geniş bant multimedya hizmetleri de dahil olmak üzere gelişmiş telekomünikasyon hizmetlerinin sunulması üzerine yapılacaktır (Regulatory Reform in Hungary, 2017).

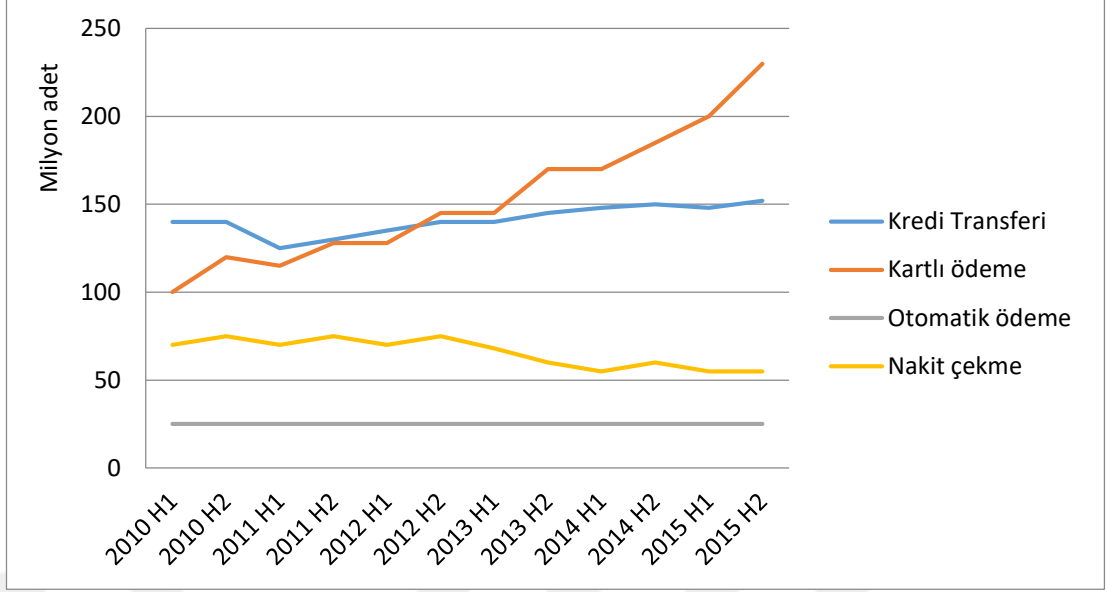
Bilgi teknolojilerindeki maliyetlerinin azaltılması ile çağrı merkezleri, ATM kullanıcıları, internet ve mobil kullanıcıları geniş bir yelpazede hizmet almalarına olanak sağlanmıştır. Macaristan, ağ yapıları ve bilgi toplama altyapısına yönelik

ilerleme politika yaklaşımı gösteren, Avrupa Birliği (AB) desteği ile bilişim ve iletişim teknolojileri (BİT) altyapısını geliştirmeye başlayan bir ÷lkedir. Macaristan, teknolojik alanda birçok ÷lkeden lider durumdadır. Ancak Macaristan da internet erişim maliyeti y÷ksektir. İnternet erişim maliyetinin y÷ksek olsa da mobil ve sabit hatlarda kullanıcı sayısı bakımından yoğunluk bulunmaktadır ( Özg÷ler, 2014:6).

#### **1.4.2.3. Alternatif dağıtım kanallarında işlem sayısı**

D÷nyada k÷resel gelişim sayesinde ÷r÷n ya da hizmetlerdeki talep artışları finansal piyasalara sunulan hizmetleri arttırır. Teknoloji gelişim sayesinde talep artışlarını minimum maliyet ve maksimum kar amacı ile bankalar talepleri karşılamaya çalışmaktadırlar.

Malezya’da son yıllarda gerçekleştirilen mali programlar sayesinde önemli gelişmeler yaşanmıştır. Bu kapsamda, bir taraftan, kamu harcamaları azaltılarak şeffaf bir hale getirilirken bir taraftan da finansal sekt÷rde, bankacılık faaliyetleri takibe alınmış ve piyasaları g÷çlendirmeye y÷nelik bankacılık d÷zenlemelerinin erevesi oluşturulmuştur. Mali altyapıların d÷zg÷n bir şekilde y÷r÷t÷lmesi ve g÷venilir, verimli bir şekilde işletilmesi, gerçek ekonomik ve finansal işlemlerin y÷r÷t÷lmesi için gereklidir (Malezya Merkez Bankası, 2017).



**Şekil 3: Ödeme Hesapları İle İlgili Ana İşlem Türlerinin Ciroları (2010-2015)**

Kaynak: Malezya Merkez Bankası, 2016 Ödeme Sistemleri Raporu; Sayfa:16, Web site: <http://www.mnb.hu/letoltes/mnb-payment-systems-report-2016.pdf>; Erişim Tarihi: Temmuz 2017

Yukarıdaki şekle göre elektronik ödeme yöntemlerinin cirosu 2015 yılında artmıştır. 2015 yılı ikinci yarısında, ödeme kartı satın alımlarının sayısı yıllık bazda yüzde 20'den fazla arttı. Kredi transferi cirosu yüzde 2 oranında artmış ve bunun sonucunda, kredi transferlerinin sayısı yıl boyunca 300 milyon işlemin üzerine çıkmıştır. Doğrudan borç işlemlerinde yüzde 2,5 civarında bir artış son yıllarla karşılaştırılabilir seviyedeydi. 2014 yılına kıyasla nakit çekme sayısı 1 milyondan fazla azalmış ve bu sayı yıl boyunca 117 milyona yaklaştı. Elektronik ödemelerin gelişmesi sayesinde piyasada dolaşımdaki para kullanımı azalmıştır. Müşteriler hesabındaki tutarları ya da kredi bakiyesini nakit çekme yerine elektronik bankacılık gelişimi ile birlikte otomatik ödeme yöntemlerini kullanarak müşteriler tarafından fiili para kullanılmadan işlemlerini gerçekleştirmektedirler.

#### **1.4.2.4. Alternatif dağıtım kanallarında yasal düzenlemeler**

1990 yılına kadar telekomünikasyon hizmetleri, radyo ve televizyon yayıncılığı ve posta hizmetleri ile birlikte Macaristan Postu olarak bilinen tek bir devlet kuruluşu olan Macar PTT (Postalar, Telgraflar ve Telekomünikasyon) tarafından tedarik edildi ve düzenlendi. 1990 yılından bu yana, Macar düzenleyici rejimde bir dizi kayda değer

gelişme olmuştur. Kanunlar, Devlet Kararları ve Bakanlık Emirleri, fiyat kontrolü ve ara bağlantı ücretleri de dahil olmak üzere geniş bir yelpazede düzenlemeler yapılmıştır. Günümüzde, Macaristan düzenleyici kanunun ana kaynağı, Temmuz 1993'te yürürlüğe giren 1992 Telekomünikasyon Yasası'dır. Bu Kanun, hükümet tarafından telekomünikasyon sektörüyle ilgili olarak uygulanacak görevlerin dahil edilmesini içeren düzenleyici rejimin geniş çerçevesini oluşturmuştur. Kanun içeriği aşağıdaki gibidir (Regulatory Reform in Hungary, 2017):

- i. Hizmet sağlayıcıların denetimi de dahil olmak üzere telekomünikasyon pazarlarını düzenleme,
- ii. İmtiyaz sözleşmeleri ve lisanslarının sağlanması,
- iii. Standartları ve ağırları sağlamak için ekonomik ve teknik düzenlemelerin kurulması çalışabilirlik,
- iv. Ulusal numaralandırma planının geliştirilmesi ve uygulanması,
- v. Uluslararası telekomünikasyon kuruluşlarına katılmak,
- vi. Ulusal telekomünikasyon politikasının geliştirilmesi ve uygulanması.

#### **1.4.2.5. Alternatif Dağıtım kanallarında büyüme olanakları ve stratejileri**

Hizmetlerin taşeronlaşabilirliğinin artması üzerindeki etkisi iş süreçlerinin dış kaynak kullanımı dünyadaki giderek artan bir eğilimi göstermektedir. Müşteriden uzakta geniş bir yelpazede hizmet sağlanması, hizmetlerin standartlaştırılması, geniş bant telekomünikasyonun bulunması ve bilgi ve iletişim teknolojisi maliyetlerinin azaltılması yoluyla mümkün olmuştur. Ortak Hizmet Merkezleri / Uluslararası Çağrı Merkezleri hazırlık yatırımları hâlihazırda hizmet veren servis merkezlerine ek olarak, Macaristan'da ihtisaslaşmış işletmelerin gerçekleşmesi bekleniyor. Mevcut servis merkezleri bugün öncelikle kendi varlıklarının bağlı ortaklıklarına hizmet sunmaktır. Büyümek ve giderek artan miktarda ekstra para birimi gereksinimlerini karşılamak için müşteriler beklenmektedir. Sektör, giderek iç piyasadan fayda sağlayamaya çalışmaktadır ve işletmeler, büyük ölçekli idari faaliyetler için dış kaynak tahsis etmeyi planlamaktadırlar (Kajzinger, 2005:2-4).



### **1.4.3. Malezya’ da Alternatif Dağıtım Kanalları Türleri**

Finansal hizmetler pazarındaki artan rekabet ortamı, alternatif dağıtım kanalları geliştirmek ve kullanmak için baskı oluşturmuştur. Söz konusu baskı gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde hissedilmektedir. Alternatif dağıtım kanal türleri Malezya’ da daha çok geleneksel kanallar kullanılmaktadır. Alternatif dağıtım kanal türleri aşağıdaki başlıkta değinilecektir.

#### **1.4.3.1. Alternatif dağıtım kanalları türleri**

Bilgi ve teknolojik gelişmeye bağlı olarak tasarruf, yatırım ve ekonomik büyümeye nasıl cevap verilebileceği teorik olarak dünyada ülkelerin ortak sorunlarından bir tanesidir. Ekonomik sistemde ara faktör olan bankacılık, iletişim araçları ve internet kullanımının artması ile birlikte alternatif dağıtım kanalları gelişimine önem vermiştir. Malezya’da, eğitim ve beceri eğitiminin kalitesini arttırmak, yeniliği teşvik etmek ve bilgi teknolojisini benimsemek için yapılacak reformların anahtarıdır. Kapsayıcı büyüme ve verimliliği artırıcı programlar ve mali çerçeveyi yönlendiren iyileştirmeci politikalar ile teknoloji altyapı çalışmaları sürdürülmektedir. Küresel ekonomik çevrede, coğrafi yapısı olarak Ar-ge çalışmaları geniş alanları kapsamaktadır (Regulatory Reform in Hungary, 2017).

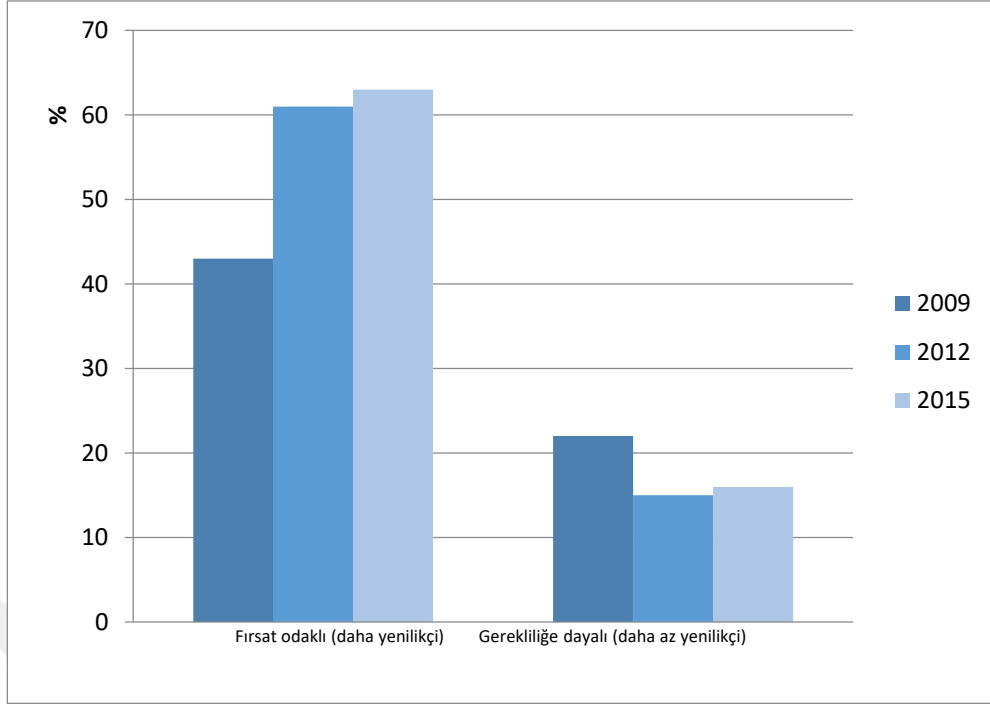
#### **1.4.3.2. Alternatif dağıtım kanallarının uygulamaları**

Ekonomi kurumların ara faktörü haline dönüşen bankalar, müşterilerinin talep artışlarını karşılayabilmek için teknolojik altyapı çalışmalarına önem vermişlerdir. Altyapı çalışması en hızlı büyüyen alanlarından biri çağrı merkezleridir. Bilgi teknolojilerinin sürekli gelişmesi iletişimi kolaylaştırıp telefonun maliyetini düşürünce, firmalar çağrı merkezi hizmetlerini merkezin dışına kaydırmışlardır. Özellikle gelişmiş ülkelerdeki firmalar çalışan maliyetini düşürmek için çağrı merkezlerini ülke dışına çıkarmışlardır. Bununla birlikte ABD’deki merkezler

Hindistan, Malezya ve Gana gibi ülkelere kaymıştır. Çağrı merkezlerinin, merkez ülkelerden çevre ülkelere yayılmasının asıl nedeni, küresel ekonominin en uygun maliyetleri bulma konusunda engel tanımaması ve teknolojinin de buna imkân verir bir biçimde paralel büyümesinden kaynaklanmaktadır. Böylece gelişmekte olan ülkelerde işsizlikte olumlu etki, gelişmiş ülkelerdeki işsizlik oranında ise olumsuz etki meydana getirmiştir. Aynı zamanda bilgi ve teknoloji gelişim sayesinde alternatifler artmıştır. Söz konusu alternatifler çağrı merkezi dışında telefon bankacılık, internet bankacılık, mobil şube ve ATM cihazlarıdır (Topalak, 2014:6).

#### **1.4.3.3. Alternatif dağıtım kanallarında işlem sayısı**

Malezya Merkez Bankası (Bank Negara Malaysia), Malezya ekonomisinin sürdürülebilir büyümesine elverişli para istikrarını ve finansal istikrarı desteklemektedir. Söz konusu istikrarın sağlanması için bireysel ve kurumsal sektörlerde teknolojiyi en etkin şekilde kullanılması gerekmektedir. Son yıllarda, KOBİ'ler de dahil olmak üzere Malezyalı işletmeler, faaliyetlerinde giderek Bilgi ve İletişim Teknolojisini (BİT) benimsemiş durumdadır. Yeni kurulan işletmeler de giderek fırsata dayalı olarak hareket ediyor ve bu nedenle yeni eğilimleri kullanmaya yönelik yenilikleri benimsemek ve uygulamak daha olası hale getirmişlerdir. Son yıllarda, KOBİ'ler dahil olmak üzere Malezyalı işletmeler, faaliyetlerinde bilgi ve iletişim teknolojilerini (BİT) giderek daha fazla benimsemiştir. Yeni şirketler de giderek daha fazla fırsata yönelmekte ve bu nedenle, yeni eğilimlerden yararlanmak için inovasyonu benimsemeye ve uygulamaya koyma olasılıkları daha yüksektir. Bu, ekonomide e-pazarların ortaya çıkmasına yol açmıştır. E-pazarlar, sanal platformlarda, mal ve hizmetlerin arz ve talebini daha etkili bir şekilde eşleştirerek kaldıraç maliyetlerini en aza indirmektedir. Aşağıdaki şekilde yenilikçi finansman ve daha az yenilik kullanarak finansman hizmeti sunan firmalar bulunmaktadır ([www.bnm.gov.my](http://www.bnm.gov.my), 2017 ).



**Şekil 4: İşletmelerin Faaliyet Alanları**

Kaynak: Malezya Bankalar Birliği; Yeni Ekonominin İhtiyaçlarına Fayda Sağlamak İçin Alternatif Finansman'ın Rolü; Sayfa 62;  
 Web site: [http://www.bnm.gov.my/files/publication/fsps/en/2016/cp02\\_001\\_box.pdf](http://www.bnm.gov.my/files/publication/fsps/en/2016/cp02_001_box.pdf); Erişim Tarihi: Temmuz 2017

Yukarıdaki şekilde de görüleceği gibi fırsat odaklı yenilikçi yaklaşım kullanan firma sayısı her yıl düzenli artış göstermiştir. Firmalar yeni ekonomik ihtiyaçlarını kullanmak için alternatif finansmanları kullanmak zorundadırlar. Firmaların yenilikçi yaklaşımları ile e-bankacılık faaliyetlerini genişleterek, bankacılık işlemlerinde finansman kullanım konusunda bilgi ve iletişim teknolojisi her yıl daha fazla benimsenme eğilimi gösterdiği yukarıdaki şekilde gözükmektedir.

Para hizmetlerinin dijitalleşmesi ile para transfer işlemleri telefon bankacılık, mobil-internet bankacılık ya da ATM'ler kullanılarak arttırılmaya çalışılmaktadır. Malezya'da para hizmetleri ticareti (The transformation of the money services business (MSB)) endüstrisinin dönüşümü ile para hizmetlerinin rahatlığını ve verimliliğini artırmak için mali teknolojinin daha geniş çapta benimsenmesini teşvik etmeyi ve böylece resmi MSB kanallarını daha da artırmayı amaçlamaktadır. Bu, masrafları daha da düşürmek ve nakit kullanımını azaltmak için çevrimiçi ve mobil kanalları

kullanarak MSB hizmetlerinin dijital hale getirilmesine olanak tanıyan bir ortam sağlamayı içermektedir ([www.bnm.gov.my](http://www.bnm.gov.my), 2017).

#### **1.4.3.4. Alternatif dağıtım kanallarında yasal düzenlemeler**

Günümüzde firmalar/bankalar arası artan rekabet ile birlikte, başarıların değerlendirilmesi, performans ölçümleri önemli bir unsurdur. Bankaların göstermiş olduğu performans, sadece bankacılık yönetimi ve hissedarlar için değil, varlıklarını yatıran müşteriler ve piyasada finansal sistemin devamlılığı açısından son derece önem arz etmektedir. Malezya’ da gözetim, denetim ve uygulama yaklaşımlarının geliştirilmesi banka, tanımlamayı ve endüstrideki risklerin izlenmesini daha iyi desteklemek için veri ana loğunu kullanan gelişmiş bir gözetim programı hazırlanmıştır. Bu, Banka'nın lisanslı MSB şirketlerinin daha fazla hedefe yönelik denetimini yapmasını ve yetkisiz faaliyetler hakkında soruşturma yapılmasını sağlayacaktır. Buna ek olarak, uygunsuzluklara ve yetkisiz MSB faaliyetlerine karşı uygulama eylemlerinin zamanlamasını ve etkinliğini iyileştirmek için uygun geliştirmeler ele alınmaktadır. Elektronik transferler ve menkul kıymet transfer sistemlerindeki yasal düzenlemeler özellikle bankalar arası uzlaşma riskini azaltmak açısından, yüksek değerli ödeme sisteminin genel verimliliğini artırmak amacıyla Temmuz 1999'da hayata geçirildi. Yüksek değerli bankalar arası fonların transferini ve kademesiz menkul kıymet işlemlerinin transferini ve halledilmesini sağlar. Gerçek zamanlı elektronik fonların ve menkul kıymet transferleri üyeleri tarafından sistem aracılığıyla gerçekleştirilen işlemler aşağıdaki gibidir: ( <http://www.bnm.gov.my>, 2017).

- i. Bankalar arası fon transferi,
- ii. Bank Negara Malezya'ndan nakit çekme,
- iii. Yasal yedek akçeler düzeltmesi,
- iv. Para piyasası anlaşması,
- v. Döviz kuru ayarı ve
- vi. Kademesiz menkul kıymet transferi.

#### **1.4.3.5. Alternatif dağıtım kanallarında büyüme olanakları ve stratejileri**

İnternet kullanımındaki artış ve iletişim yapısının güçlenmesi internet bankacılığının genişlemesine yol açmıştır. İnternet bankacılığı, bankacılık hizmetleri sunmak için internet kullanarak geliştirilen alternatif bir dağıtım kanalıdır. Bankacılık sektöründe çeşitli yenilik türleri getirilmiştir. Bir taraftan, artan yenilikler, mevcut ürünlerin iyileştirilmesi, bilgi yönetiminin konumunun takviye edilmesine yol açmaktadır. Öte yandan, radikal yenilikler bankaların rolünü yenileyebilir. Bugün, bilgi çağında, şirketler başarılı olabilmek için modern stratejik yönetim tekniklerini anlamaları gerektiği bilgisini vermektedirler.

İnternet bankacılığı bankalara hem de müşterilere sağladığı fayda veya yararlar nedeniyle dünya çapında dikkat çekmektedir. İnternetin sadece yenilikçi bir ödeme yöntemi olarak değil aynı zamanda müşteri kolaylığını artırmanın yanında maliyetleri düşürmenin ve kârınızı artırmanın bir yolu olarak kullanılmaktadır. Bu bildiri, özellikle internet bankacılığı alanına uygulanan bilgi yönetiminin radikal yeniliklerdeki rolünü açıklamaya çalışmaktadır. Teknoloji alanındaki son gelişmeler, internet bankacılığı sektörünü dünya çapında örgütlerde önemli derecede kazanmaya çağırıyor. Geçen yıllarda, bankaların bilgi sektöründe önemi arttı ve çoğu internet bankacılığı uygulamaya başladı.

### **1.5. TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ALTERNATİF DAĞITIM KANALLARI**

Müşterilerin ihtiyaçlarına paralel olarak bilgi ve teknolojiadaki gelişmeler, Dünyada ve Türkiye’ de ödeme sistemlerini de zaman içinde büyük değişikliğe uğratmıştır. Piyasada sıcak para dolaşımı azalmış ve teknoloji alanındaki gelişmelerden kaynaklı ödeme sistemlerine olan talep artmıştır. Dijitalleşmenin gelişmesi ile birlikte şubelere giden müşteri sayısı azalmıştır. KOBİ veya bireysel kredi başvuru işlemleri, hisse senedi alış-satış işlemleri gibi pek çok işlemler online bankacılık modeli ile gerçekleştirilmektedir.

### **1.5.1. Alternatif Dağıtım Kanalları Türleri**

Müşterilere sunulan ödeme sistemlerinde, teknoloji gelişim sayesinde daha az maliyet ile daha kaliteli hizmet sunulmaktadır. Bu hizmetler; otomatik vezne makineleri, pos cihazları, çağrı merkezleri, telefon bankacılık sistemi, internet ve mobil bankacılık uygulamalarıdır. Günümüzde kullanımı en çok yaygınlaşan internet ve mobil şube kanallarıdır. Türkiye’ de alternatif dağıtım kanalları kullanımı 1980 yılı sonlarında kullanıma başlanılmıştır. ATM (Automatic Teller Machine) aracılığı ile müşterilere verilen elektronik kart kullanılarak şubeden (vezneden) yapılabilen işlemlerinin birçoğu yapılabilmektedir. 1990 yılından sonra ise çağrı merkezlerinin gelişimi ile birlikte telefon bankacılığı kullanılmaya başlanılmış ve 1998 yılında teknolojik gelişim sayesinde internet bankacılığı geliştirilmiştir. İnternet bankacılığın bir uzantısı olan mobil şube ile birçok işlem yapılabilmektedir (Megep, 2007:12-13).

### **1.5.2. Alternatif Dağıtım Kanalları Uygulamaları**

Günümüzde ülkelerarası tüketim hızla artmıştır. Bankaların tüketim artışına paralel olarak harcanan paraların elle değil ödeme sistemleri aracılığı ile yapılması, mevcut sistemin geliştirilmesini beraberinde getirmiştir. Teknolojinin gelişmesi etkisi ile internetin kullanımını yaygınlaştırarak çağrı merkezi uygulamalarının arttırılmasında önemli rol oynamıştır. İç (inhouse) kaynak veya dış (outsourcing) kaynaklı sistem ile hizmet veren çağrı merkezleri bilgilendirme, şikâyet hattı, teknik destek, randevu vb. birçok hizmet vermektedir. Türkiye’ de ilk uygulama yılı 1990’lı yıllardır. İlk zamanlarda danışma hattı ve müşteri memnuniyeti amaçlarına hizmet vermekteydi. 2000’li yıllarda ise internet teknolojisinin gelişmesi ile beraber Türkiye’de çağrı merkezleri birçok alanda yatırım yapılarak danışma hattı ve müşteri memnuniyeti işlemlerinin yanında bankalarda şifre işlemleri, hesap bilgileri, kredi kart/ATM kart işlemleri vb. birçok işlemleri gerçekleştirmektedir (Mert, 2017:140-141).

Türkiye’de internet bankacılığı ve mobil bankacılık hızlı bir şekilde büyümektedir. Bankalar teknolojinin olanaklarını kullanarak müşterinin taleplerini ve teknolojik yeniliklere karşı değişimlerini yakından analiz ederek, bu gereksinimlere cevap vermeye çalışmaktadırlar. Günümüzde internet ya da mobil şube, özellikle KOBİ’ler

(küçük ve orta ölçekli işletmeler) için çok uygun bir alternatif dağıtım seçeneğidir. İnternet ya da mobil şube kanallarının gelişmesi, ödeme seçeneklerinin artması (eft/havale işlemleri, fatura ödeme, vergi ödeme vb.) piyasada para dolaşımının hızlanmasına katkı sağlamıştır. İnternet bankacılığında, yapılan hizmetlerden alınan ücretlerin oranları şubelere göre daha azdır. Söz konusu ücretlerin az olma nedeni müşterilerin internet ya da mobil bankacılığa yönlendirmek ya da alıştırmak istemeleridir. Bundan kaynaklı müşteriler internet/mobil bankacılığında aldıkları hizmeti daha hızlı ve maliyet açısından daha düşük fiyatta işlemlerini gerçekleştirmektedirler.

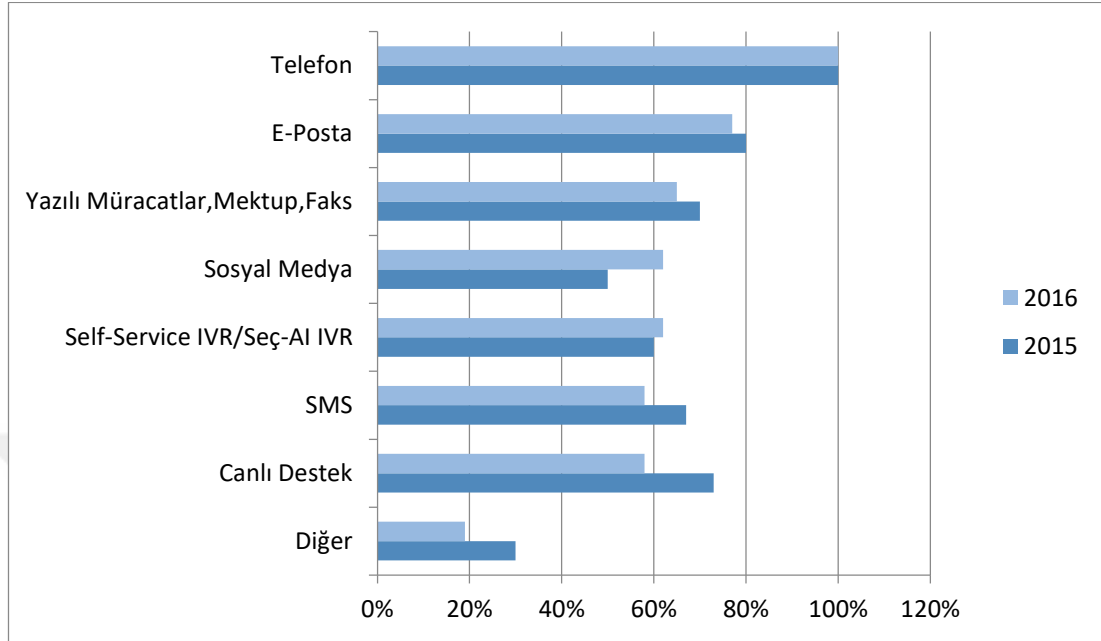
Bankalar, bankacılık işlemlerinin hızlı ve kolay bir şekilde yerine getirilmesi için özel veya kamusal mahallerde, malikler veya ilgili kurumlardan ücret karşılığı kiralama ve/veya taraflar arasındaki protokol hükümleri kapsamında, nüfus yoğunluğunun yüksek olduğu caddeler üzerinde otomatik para ödeme makineleri (Automatic teller machine-ATM) kurmaktadır ([www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr), 2005). ATM'ler sayesinde dolaşımdaki para hızı artmış, cepte para taşıma azalmıştır.

### **1.5.3. Alternatif Dağıtım Kanalları İşlem Sayısı**

Finansal piyasalarda bilgi ve teknoloji gelişmeler alternatif dağıtım kanalları kullanım sayısının artışı da beraberinde getirmiştir. Çağrı merkezleri, internet-mobil bankacılık, otomatik ödeme makineleri, chat uygulamaları, whatsapp gibi pek çok araç ile gelişmiş piyasalarda uyum sağlanılmaya çalışılmaktadır.

Çağrı merkezleri müşteriler ile telefonla etkin konuşma sağlayarak mevcut taleplerini maksimum hız ile gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Call center gelişimi Dünya'da olduğu gibi Türkiye'de de son dönemlerde önemli gelişme kaydetmiştir. Sektörde gelişimi sayesinde müşteri temsilcilerine bağlanılmadan operatör aracılığı ile satış ve pazarlama, randevu hizmetleri, bilgi güncelleme, para transfer işlemleri, şifre işlemleri gibi pek çok alanda operatör aracılığı ile hizmet verilmeye başlanılmıştır. Türkiye'de çağrı merkezi gelen ve giden çağrılarının yıl bazında artış meydana gelmiştir. Söz konusu oranlar ise 2014 yılında 1,9 milyar iken %5 artış ile 2015 yılında 2 milyara

ulaşmıştır. 2016 yılında ise %10 artış ile gelen ve giden çağrılar yıl bazındaki artışı 2,2 milyar ulaşmıştır.



**Şekil 5:** Türkiye’de Çağrı Merkezi Hizmeti Sunulan Kanallar

Kaynak: Tarakçı, Metin, Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2016 Verileri; <http://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/9HTOZ98QR9JKRHL.pdf>, 3 Temmuz 2017.

Yukarıdaki şekle göre telefon ile müşteri hizmetlerine IVR (sesli yanıt sistemi) kullanmadan bağlanılan müşteri sayısı stabil kalmıştır. Sosyal medya kullanım sayısında ise yaklaşık % 12 artış gözükmektedir. IVR (sesli yanıt sistemi) ağacının işlem yapılması seçeneklerinin gelişmesi ile birlikte müşteri hizmetlerine bağlanılmadan pek çok işlem yapılmaktadır. 2016 yılından 2015 yılına oranla artış olduğu gözükmektedir.

Ödeme sistemlerinin son yıllarda gelişme kaydetmiş olduğu sektörlerden en önemli kanallarından olan internet bankacılığı kullanım sayıları 2017 yılı Haziran ayına kadar olan verilerde internet bankacılığı sisteminde kayıtlı ve en az bir kez giriş işlemi yapmış bireysel müşteri sayısı Haziran 2017 itibariyle, 52 milyon 160 bin kişidir. İnternet bankacılığı yapmak üzere sistemde kayıtlı olan ve en az bir kez giriş işlemi yapmış kurumsal müşteri sayısı, Haziran 2017 itibariyle 3 milyon kişidir. Teknoloji gelişim sayesinde internet ve mobil bankacılıkta kullanılan finansal işlem seçenekleri



artmış ve kullanımı özellikle mobil şube kanalında bilgi teknoloji altyapı çalışmaları sayesinde kolaylaşmıştır. 2017 yılı Haziran dönemine kadar, internet bankacılığı hizmeti kullanılarak yapılan finansal işlemlerin toplam adedi 132 milyon, tutarı ise 1,1 trilyon TL olmuştur. İnternet bankacılığı hizmeti kullanılarak yapılan finansal işlemler toplam işlem adedi bir önceki döneme göre 8 milyon azalırken, toplam işlem hacmi 50 milyar TL artmıştır ([www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr), 2016 ). Türkiye’de mevcut ATM sayısı ise 2016 yılsonu itibarıyla 48 binin üzerindedir. ATM’lerin %47’si şubede (on-site), % 53’ü şube dışında (off-site) bulunmaktadır. Söz konusu ATM’ler şube yoğunluğunu azaltmada katkı sağlamıştır (<http://bkm.com.tr/>, 2016:43).

Çağrı merkezlerine müşteriler tarafından gelen talepleri karşılayabilmek için birçok işlev yüklenmiştir. IVR (sesli yanıt sistemi) ağacının genişletilmesi sayesinde çalışan sayısında artış meydana gelmiştir. Aşağıdaki çağrı merkezi tablolarında yer alan veriler Türk Bankalar Birliğinin 2008 yılından günümüze kadar üçer aylık dönemler halinde hazırlanmış olduğu istatistik verilerden derlenmiştir. Bu veriler Haziran 2017 dönemi itibarıyla 25 banka verisinden oluşmaktadır ( <https://www.tbb.org.tr>).

**Tablo 1:** Çağrı Merkezleri Personel Sayısı

Dönem	Kişi	Toplam Çağrı Merkez Çalışan Sayısı
Haziran 2016	7,399	8,991
Eylül 2016	7,056	8,594
Aralık 2016	7,426	8,971
Mart 2017	7,460	9,050
Haziran 2017	7,646	9,24

Kaynak: TBB. (2017c). Çağrı Merkezi İstatistiklerinden derlenmiştir, [https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/Çağrı\\_Merkezi\\_İstatistikleri/3627](https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/Çağrı_Merkezi_İstatistikleri/3627), Erişim Tarihi: 31.10.2017.

Tablodan da görüldüğü üzere çağrı merkezi personel sayısı yıllara göre artış meydana gelmiştir. Sadece Eylül ayında toplam çağrı merkezi çalışan sayısında düşüş meydana gelmesi nedeni ile paralel olarak accent sayısında da düşme meydana gelmiştir. Çağrı merkezlerine düşen çağrılar ise aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

**Tablo 2: Müşteri Temsilcilerine Gelen Çağrılar**

Dönem	Müşteri Temsilcisine Düşen Çağrılar	Toplam Gelen Çağrı Sayısı
Haziran 2016	40,578,562	112,050,287
Eylül 2016	41,341,088	113,721,008
Aralık 2016	44,137,275	117,235,354
Mart 2017	44,201,886	122,633,579
Haziran 2017	43,454,341	119,168,700

Kaynak: TBB. (2017c). Çağrı Merkezi İstatistiklerinden derlenmiştir, [https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/Çağrı\\_Merkezi\\_İstatistikleri/3627](https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/Çağrı_Merkezi_İstatistikleri/3627), Erişim Tarihi: 31.10.2017.

Çağrı merkezlerinde sesli yanıt sisteminden yapılan işlemlerin artışı beraberinde müşteri hizmetlerine bağlanmadan sesli yanıt sistemini kullanarak işlem yapma sayısı artmıştır.

**Tablo 3: Sesli Yanıt Sistemine Düşen Çağrılar**

Dönem	Sesli Yanıt Sistemi (IVR)'de Karşılanan Çağrı Sayısı	Toplam Gelen Çağrı Sayısı
Haziran 2016	71,471,725	112,050,287
Eylül 2016	72,379,920	113,721,008
Aralık 2016	73,098,079	117,235,354
Mart 2017	78,431,693	122,633,579
Haziran 2017	75,714,359	119,168,700

Kaynak: TBB. (2017c). Çağrı Merkezi İstatistiklerinden derlenmiştir, [https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/Çağrı\\_Merkezi\\_İstatistikleri/3627](https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/Çağrı_Merkezi_İstatistikleri/3627), Erişim Tarihi: 31.10.2017.

Sesli yanıt sistemin geliştirilmesi ile birlikte müşteri temsilcilerine düşen çağrı sayılarında azalma, sesli yanıt sistemi(ivr)'nde karşılanan çağrı sayısında artış meydana gelmiştir. IVR (sesli yanıt sistemi)'nin genişletilmesi ile birlikte bu oran daha da düşürülmeye çalışılmaktadır.

**Tablo 4: Çağrı Merkezinden Yapılan Finansal İşlemler**

Dönem	Toplam İşlem Adedi	Toplam İşlem Hacmi (BİN TL)
Haziran 2016	2,169,918	6,240,364
Eylül 2016	2,144,310	6,240,953
Aralık 2016	1,824,507	8,470,731
Mart 2017	1,995,212	7,740,489
Haziran 2017	2,111,185	9,805,230

Kaynak: TBB. (2017c). Çağrı Merkezi İstatistiklerinden derlenmiştir, [https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/Çağrı\\_Merkezi\\_İstatistikleri/3627](https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/Çağrı_Merkezi_İstatistikleri/3627), Erişim Tarihi: 31.10.2017.

Teknoloji gelişimi bankaların yakın takip etmesi, finansal işlemlerin çağrı merkezleri aracılığı ile yapılmasında katkı sağlamıştır. Günümüzde bankalar şubesiz bankacılık faaliyetlerine yönelmektedirler. İnternet bankacılığı şubeye gitmeden düşük maliyetle

işlemlerin yapılabilmesine olanak sağlamıştır. Gelişen teknoloji ile birlikte maliyetlerin düşürülmesi sağlanmasının yanı sıra internet bankacılığının önemini de yıllara göre artış göstermiştir. Yıllara göre müşteri sayısına ilişkin değişim aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 5: İnternet Bankacılığı Aktif Müşteri Sayısı**

Dönem	Bireysel Aktif Müşteri Sayısı	Kurumsal Aktif Müşteri Sayısı	Toplam
Haziran 2016	17,019,055	1,281,653	18,300,78
Eylül 2016	17,400,147	1,271,509	18,671,656
Aralık 2016	19,077,203	1,321,424	20,308,627
Mart 2017	12,575,917	1,249,529	13,825,446
Haziran 2017	12,076,781	1,246,160	13,322,941

Kaynak:TBB.(2017c).[https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistikraporlar/Dijital,\\_Internet\\_ve\\_Mobil\\_Bankacilik\\_Istatistikleri/3635](https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistikraporlar/Dijital,_Internet_ve_Mobil_Bankacilik_Istatistikleri/3635); Erişim Tarihi: 6,11,2017.

Bankaların teknoloji yatırıma artışı ile birlikte, internet bankacılık ve mobil bankacılık kanallarını geliştirmişlerdir. Müşterilerin de teknoloji alanındaki ilgisindeki artış nedeni ile para transfer işlemleri, ödeme işlemleri, yatırım işlemleri, diğer kredi kart işlemleri ve diğer finansal işlemler, finansal olmayan işlemler internet ve mobil bankacılık üzerine kaymıştır. Müşteriler hesaplarını 24 saat boyunca kontrol altına tutma olasılığı tanınması aynı zamanda bankalarında şube maliyetlerinin de azalmasında katkı sağlamıştır. Sayısal veriler aşağıdaki gibidir.

**Tablo 6: İnternet Bankacılığında Yapılan Para Transfer İşlemleri Adedi (Bin)**

Dönem	Eft	Havale	Döviz Transfer İşlemleri	Toplam
Haziran 2016	39,840	32,879	292	73,011
Eylül 2016	35,309	31,356	293	66,958
Aralık 2016	40,148	36,608	335	77,091
Mart 2017	35,403	32,327	319	68,049
Haziran 2017	35,295	33,118	362	68,776

Kaynak:TBB.(2017c).[https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistikraporlar/Dijital,\\_Internet\\_ve\\_Mobil\\_Bankacilik\\_Istatistikleri/3635](https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistikraporlar/Dijital,_Internet_ve_Mobil_Bankacilik_Istatistikleri/3635); Erişim Tarihi: 6,11,2017.

**Tablo 7: İnternet Bankacılığında Yapılan Ödemeler İşlem Adedi (Bin)**

Dönem	Haziran 2016	Eylül 2016	Aralık 2016	Mart 2017	Haziran 2017
Fatura Ödeme	27,512	25,927	26,359	22,144	20,687
Vergi Ödeme	6,464	7,423	6,532	7,114	6,445
SSK ve Bağkur Ödeme	2,167	2,118	2,158	2,721	2,469
Kredi Ödeme	2,897	2,838	2,939	2,484	2,277
Motorlu Taşıtlar Vergi	-	-	-	2,329	269
Trafik Para Cezası	-	-	-	447	166
TL Yükleme	-	-	-	1,648	1,906
Şans Oyunları	-	-	-	1,799	1,473
Diğer Ödemeler	6,266	5,859	6,457	1,846	2,312
<b>Toplam</b>	<b>45,304</b>	<b>44,164</b>	<b>44,445</b>	<b>42,533</b>	<b>38,004</b>

Kaynak:TBB.(2017c).[https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistikraporlar/Dijital\\_Internet\\_ve\\_Mobil\\_Bankacilik\\_Istatistikleri/3635](https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistikraporlar/Dijital_Internet_ve_Mobil_Bankacilik_Istatistikleri/3635); Erişim Tarihi: 6,11,2017.

**Tablo 8: İnternet Bankacılığı ile Yapılan Yatırım İşlemleri, Diğer Kredi Kart İşlemleri ve Diğer Finansal İşlemler**

Dönem	Yatırım İşlemleri	Kredi Kart İşlemleri	Diğer Finansal İşlemler
Haziran 2016	10,879	11,965	3,766
Eylül 2016	9,199	11,632	3,273
Aralık 2016	11,111	12,598	3,761
Mart 2017	12,149	14,737	2,831
Haziran 2017	11,404	10,581	3,034

Kaynak:TBB.(2017c).[https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistikraporlar/Dijital\\_Internet\\_ve\\_Mobil\\_Bankacilik\\_Istatistikleri/3635](https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistikraporlar/Dijital_Internet_ve_Mobil_Bankacilik_Istatistikleri/3635); Erişim Tarihi: 6,11,2017.

**Tablo 9: İnternet Bankacılığında Finansal Olmaya İşlemler**

Dönem	Haziran 2016	Eylül 2016	Aralık 2016	Mart 2017	Haziran 2017
Kredi Kart ve Ek Kart Başvurusu	201	180	290	355	376
Kredi Başvurusu	1,029	804	1,051	899	1,356
Düzenli Ödeme Talimatı	2,6130	2,410	2,813	2,684	1,891
Fatura Ödeme Talimatı	818	760	1,011	984	900
Finansal Olmayan Diğer İşlemler	817,867	742,605	857,378	917,456	784,857
<b>Toplam</b>	<b>822,529</b>	<b>746,760</b>	<b>862,543</b>	<b>922,378</b>	<b>789,379</b>

Kaynak:TBB.(2017c).[https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistikraporlar/Dijital,\\_Internet\\_ve\\_Mobil\\_Bankacilik\\_Istatistikleri/3635](https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistikraporlar/Dijital,_Internet_ve_Mobil_Bankacilik_Istatistikleri/3635); Erişim Tarihi: 6,11,2017.

Dijital kanalların gelişimi ile birlikte mobil bankacılık kullanım artışı sayısal veriler aşağıdaki gibidir.

**Tablo 10: Mobil Bankacılığı Aktif Müşteri Sayısı**

Dönem	Aktif Bireysel	Aktif Kurumsal	Aktif Toplam
Haziran 2016	14,721,615	483,869	15,205,484
Eylül 2016	16,105,995	507,234	16,613,229
Aralık 2016	18,648,593	569,005	19,217,598
Mart 2017	21,773,106	645,993	22,419,099
Haziran 2017	23,680,683	705,267	24,385,950

Kaynak:TBB.(2017c).[https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistikraporlar/Dijital,\\_Internet\\_ve\\_Mobil\\_Bankacilik\\_Istatistikleri/3635](https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistikraporlar/Dijital,_Internet_ve_Mobil_Bankacilik_Istatistikleri/3635); Erişim Tarihi: 6,11,2017.

**Tablo 11: Mobil Bankacılıktan Yapılan Finansal İşlem Adedi (Bin)**

Dönem	EFT	Havale	Döviz Transfer İşlemleri	Toplam
Haziran 2016	23,409	27,722	7	51,138
Eylül 2016	24,107	29,438	8	53,553
Aralık 2016	30,086	30,092	15	68,194
Mart 2017	35,573	44,731	17	80,322
Haziran 2017	39,945	51,229	21	91,195

Kaynak:TBB.(2017c).[https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistikraporlar/Dijital,\\_Internet\\_ve\\_Mobil\\_Bankacilik\\_Istatistikleri/3635](https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistikraporlar/Dijital,_Internet_ve_Mobil_Bankacilik_Istatistikleri/3635); Erişim Tarihi: 6,11,2017.

**Tablo 12:** Mobil Bankacılıkta Ödeme Menülerinden Yapılan İşlemler

Dönem	Haziran 2016	Eylül 2016	Aralık 2016	Mart 2017	Haziran 2017
Fatura Ödemeleri	23,947	26,183	32,123	36,180	39,983
Vergi Ödemeleri	352	1,360	408	1,065	801
SSK ve Bağkur Prim Ödemeleri	211	370	326	440	485
Kredi Ödemeleri	3,488	4,049	4,517	5,136	5,739
Motorlu Taşıtlar Vergisi	-	-	-	2,452	499
Trafik Para Cezası	-	-	-	194	141
TL Yükleme	-	-	-	6,730	7,991
Şans Oyunları	-	-	-	9,922	8,945
Diğer Ödemeler	10,840	11,747	15,275	922	2,902
Toplam	38,839	43,709	52,648	63,041	67,485

Kaynak:TBB.(2017c).[https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistikraporlar/Dijital\\_Internet\\_ve\\_Mobil\\_Bankacilik\\_Istatistikleri/3635](https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistikraporlar/Dijital_Internet_ve_Mobil_Bankacilik_Istatistikleri/3635); Erişim Tarihi: 8,11,2017.

**Tablo 13:** Mobil Bankacılığı ile Yapılan Yatırım İşlemleri, Diğer Kredi Kart İşlemleri ve Diğer Finansal İşlemler

Dönem	Yatırım İşlemleri	Kredi Kart İşlemleri	Diğer Finansal İşlemler
Haziran 2016	6,773	14,087	5,153
Eylül 2016	6,505	16,191	5,777
Aralık 2016	8,260	17,895	7,845
Mart 2017	11,916	22,102	8,334
Haziran 2017	11,888	26,189	9,379

Kaynak:TBB.(2017c).[https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistikraporlar/Dijital\\_Internet\\_ve\\_Mobil\\_Bankacilik\\_Istatistikleri/3635](https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistikraporlar/Dijital_Internet_ve_Mobil_Bankacilik_Istatistikleri/3635); Erişim Tarihi: 8,11,2017.

**Tablo 14:** Mobil Bankacılıkta Yapılan Finansal Olmayan İşlemler

Dönem	Haziran 2016	Eylül 2016	Aralık 2016	Mart 2017	Haziran 2017
Kredi Kart ve Ek Kart Başvurusu	370	449	634	485	784
Kredi Başvurusu	2,435	2,319	2,941	3,309	3,470
Düzenli Ödeme Talimatı	1,777	1,850	2,259	2,840	3,987
Fatura Ödeme Talimatı	516	595	854	938	359
Finansal Olmayan Diğer İşlemler	1,304,056	147,044	1,817,078	2,105,500	2,005,164
<b>Toplam</b>	<b>1,309,154</b>	<b>1,452,258</b>	<b>1,823,767</b>	<b>2,113,072</b>	<b>2,014,763</b>

Kaynak:TBB.(2017c).[https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistikraporlar/Dijital,\\_Internet\\_ve\\_Mobil\\_Bankacilik\\_Istatistikleri/3635](https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistikraporlar/Dijital,_Internet_ve_Mobil_Bankacilik_Istatistikleri/3635); Erişim Tarihi: 8,11,2017.

#### 1.5.4. Alternatif Dağıtım Kanalları Yasal Düzenlemeler

Küreselleşme, ödeme işlemlerinin hem yurt içinde hem de yurt dışında artışına neden olmaktadır. Dünyada para transfer işlemleri kesintisiz devam etmektedir. Bankalarda kullanılmakta olan alternatif dağıtım kanallarının gelişmesi, ödeme sistemlerine yönelik hukuki açıdan politika ve yasal düzenleme yapılmasını beraberinde getirmiştir ( <http://www.cagrimerkezleridernegi.org>, 2017 ).

Piyasa istikrarının sağlanması için yasal düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Teknoloji altyapı çalışmalarının artması sonucu sürekli gelişen iletişim ve bilişim teknolojileri yasal gereklilikleri karşılayacak, müşterilerine çözümler bulmaya çalışmaktadırlar. Bankamatik kredi kart ve nakit kartlarının çıkarılması, kullanımı, mahsuplaşma ve takas işlemlerine ilişkin düzenlemeleri, kartlı ödeme sistemlerinin etkin çalışmasını 5464 sayılı kanun sağlamaktadır. Bankalarda bilgi sisteminin önemi ise 5411 sayılı Bankacılık Kanununda yer almaktadır. Bilgi sistemlerinin doğru yönetimi için gerekli finansman ve insan kaynağı tahsis edilmesi yanında, yönetim için politikalar, prosedürler ve süreçlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bankalar, yapmış olduğu faaliyetlerinde bilgi teknolojilerini kullanıyor olmasından kaynaklı riskleri

ölçmek, izlemek, kontrol etmek ve raporlamak amacı ile gerekli önlemi alır. Risk faktörü yönetimi, bilgi sistemleri yönetiminin önemli bir faktörüdür. Bilgi sistemi etkin şekilde yönetilmesi için, rekabet ortamında gelişmelere uyulması ve bu gelişmeleri uyma konusunda yaşanan zorluklar ile mücadele edilmesi gerekmektedir (<http://www.resmigazete.gov.tr>).

### **1.5.5. Alternatif Dağıtım Kanalları Büyüme Olanakları ve Stratejileri**

Değişen, gelişen ve gittikçe globalleşen dünya, ekonomik olarak yeni trendler yeni arayışlar ve bunlara uygun yenilikçi, gündelik ekonomik yatırım analizi yapabilen insan kitlesi arayışı içindedir. Özellikle son yıllarda alternatif dağıtım kanallarının gün geçtikçe yaygın kullanışı dünya finans devlerini de sanal, merkeziyetçi bir anlayış içine sokmuştur.

Finansal kuruluşlar ve bankalar müşterilerin ihtiyaçlarına göre ya da rekabet ortamında daha fazla kazanç elde edebilmek için ürettikleri ürünleri ya da verdikleri hizmetleri çeşitlendirmek zorundadırlar. Söz konusu çeşitlendirme teknoloji gelişim sayesinde daha fazla artmıştır. Piyasalarda fiyat istikrarının sağlanması ve finansal istikrarın sağlanmasında katkıda bulunmak, merkez bankalarının temel görevleri arasındadır. Buna ek gittikçe dijitalleşen dünya, teknolojik değişimin hayatın her alanına yansıyan dönüşümüne finans piyasaları da kayıtsız kalamamıştır. Özellikle veri madenciliği ve buna paralel olarak kripto para kullanımı son dönem ekonomik faaliyet alanlarında ciddi bir pay olarak karşımıza çıkmaktadır. Alternatif dağıtım kanalı olarak dijital para, özellikle yatırımcısına çok kazandıran özelliği dikkat çekmektedir. Dünyadaki birçok Merkez Bankası ve Uluslararası Finans Kuruluşları bu yükselişe kayıtsız kalamamış ve dijital parayı bir alternatif dağıtım kanalından çok alternatif yatırım aracı olarak görmeye başlamışlardır. Son yıllarda gelişen alternatif dağıtım kanalı uygulamaları, günümüze geldiğimizde kripto para konusunda da yeni, inovatif ve akılcı çözümler üretmeyi hedeflemektedir.



## **1.6. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ALTERNATİF DAĞITIM KANALLARINA İLİŞKİN LİTERATÜR TARAMASI**

Dünyada ürün çeşitliliği ve teknolojik gelişime bankacılık sektörünü de etkilemiştir. Müşteriler kullandıkları ürünlerin alternatifini ya da aynı ürünün daha iyisini piyasada her daim ikame edebilme imkânına sahip olduklarının bilincindedirler. Literatür taramada bankalarda teknoloji ve müşteri tercihlerini etkileyen faktörlerin incelenmesinde tarama motoru google akademide ‘banka’ ve ‘ürün’, ‘banka’ ve ‘hizmet’, ‘banka’ ve ‘alternatif dağıtım kanalları’, ‘banka’ ve ‘çağrı merkezi’, ‘banka’ ve ‘yenilik’ başlıkları kullanılarak her başlıkta ilk 10 sayfada 100 akademi çalışma incelenerek 25 tanesi literatür açıklamasında kullanılmıştır.

**Tablo 15:** Banka ve Ürünlerin Müşteri Tercihlerine Yönelik Seçilmiş Çalışmalar

Yazar	Konu	Yöntemler	Veri Kaynakları
Yıldırım Beyazıt ÖNAL Nuri Cemhan SEVİMESER	Finansal serbestleşme, Döviz girişleri, bankacılık etkinliği	Veri zarflama analizi	1980-2004 dönemi içinde Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı bankalar.
Melike AKTAŞ	Türk Bankacılık Sektörü, Birleşme ve satın alma	Probit Model	Türkiye Bankalar Birliği tarafından yayınlanan ‘Seçilmiş Rasyolar’ isimli veri setinden faydalanılarak, analiz dönemi, 2001-2012 arası dönemleri kapsamaktadır. Analize konu olan bankalar; Akbank T.A.Ş., Denizbank A.Ş., Şeker bank T.A.Ş., Türkiye Garanti Bankası A.Ş., Yapı ve Kredi Bankası A.Ş., Finans bank A.Ş., Türkiye Ekonomi Bankası A.Ş., Euro bank EFG Holding S.A. (Burgan bank A.Ş.), ve ING Bank A.Ş. olarak sıralanmıştır.
Özer YILMAZ Hakan BOZ Burak YAPRAK	Bankacılık sektörü, Tüketici tercihleri, Pazarlama stratejisi	Anket Çalışması KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi	Balıkesir il merkezinde yer alan iki ilçede (Altı Eylül ve Karesi) yaşayan tüketicilerin, banka tercihlerinde dikkat ettikleri faktörlerin belirlenmesi amacı ile yapılmaktadır.
Selim Y. PAZARÇEVİREN Duygu CELAYİR Eyüp SARI	Geleneksel maliyetlem, Bankalarda FTM Sistemi	Bir maliyet muhasebesi yöntemi, FTM( Faaliyet Tabanlı Sistem)	Örnekleme, bankada gerçekleştirilen 15 faaliyet ele alınarak bu faaliyetlerle ilgili 9 faaliyetin bireysel bankacılık ürünleri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.
Ercüment DOĞRU Nuri AVŞARLIGİL Halime ÖZAL KITLIK	Bankacılık, Reklam Teknikleri, Rekabet	Anket çalışması, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi	Batı Akdeniz bölgesinde katılım onayı alınarak 35 adet sorudan oluşan anket çalışmasıdır. Bireysel müşteriler rassal olarak seçilmiştir.

2000’li yıllardan sonra Bankalarda kullanılan teknoloji tüm dünyada artmıştır. Piyasada ürün çeşitliliği artışı ile birlikte bankalar arası rekabet artmış, müşterilerin taleplerini karşılayabilecek alternatif dağıtım kanallarına duyulan ihtiyaç bankaları yoğun teknoloji kullanmaya sürüklemiştir. İhtiyaçlara yönelik çözümler üretildikçe teknoloji alanında daha fazla yol kat edilmeye başlanmakta, teknoloji gelişmesi banka

karlılığını olumlu yönde etkilemekte ve hem ulusal hem de uluslararası faaliyetlerini geliştirmektedirler. Uluslararası finansal piyasalardaki küreselleşme ile birlikte elektronik ticaretin gelişmesi bankaların da yeniden şekillenmesine katkı sağlamıştır. Küresel finans sektöründe karşılıklı etkileşim ve bağımlılığın giderek arttığı sektörde bankacılık önemli bir unsur olarak görülmektedir. Özellikle bu gelişmeler gelişmiş ülke bankaların faaliyetlerini uluslararası boyutlara taşıyarak karlılıklarını arttırmalarına olanak sağlamıştır. Bu durum yerel bankaların da yoğun bir rekabetin artmasını beraberinde getirmiştir. Sundukları hizmetlerin kalitesini ve çeşidini artırma yoluna gidilmiştir (Önal & Sevimeser, 2006:296)

Dünyada ve Türkiye’ de işletmeler arasında yaşanan birleşme ve satın almalar bulunmaktadır. Temelde firma ya da bankaların sektörde uyumlu olarak büyüme ve Pazar payını arttırılma isteği oluşmaktadır. Türkiye’ de işletmelerin birleşme ve satın almalar, ekonomiye tekrar kazandırılması amacıyla daha çok zor durumda olan işletmeler ile başlamıştır. Dünya genelinde ise banka birleşme ve satın alma, hisse devri işlemlerinin neden ve sonuçları açısından akademik çevrelerce öngörülmüş tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. Ancak pek çok ampirik çalışmalar yapılmıştır (Aktaş, 2014:21-24). Artan rekabet ortamı ve değişen tüketici istekleri, doğru pazarlama faaliyeti uygulayamayan bir bankanın uzun vadede başarılı olabileme şansı düşüktür. Bu nedenle bankalar için tüketici merkezli, teknoloji odaklı pazarlama faaliyetlerini geliştirmesi zorunludur (Yılmaz, Boz & Yaprak, 2017:1708). Rekabetin yoğun olarak yaşandığı küresel ekonomik dünyada, işletmelerin ve bankaların kendilerini gelişime ve değişime hazır hissetmeleri aynı zamanda gelişmeler karşısında güçlü bir analiz yeteneğine sahip olmalıdırlar. Üretilen ürün maliyetlerini oluşturan, asıl kaynağa ulaşan her türlü bilgi, yöneticilerin dikkate alacağı unsurlardır (Pazarçeviren, Celayir & Sarı, 2016:147). Günümüzde hızla yaygınlaşan teknolojik yöntemlere yetişmeye çalışan bankalar, yoğun piyasa şartları altında rekabet edebilmek ve sürdürülebilirlik sağlamak adına pazarlama stratejileri geliştirmek zorundadırlar. Bankaların ürünlerinin tanıtılması ve kitlelere ulaşması gerekmektedir (Doğru, Avşarlıgil & Kıtık, 2013:52).

**Tablo 16:** Banka ve Hizmet Türlerinin Müşteri Tercihlerine Yönelik Seçilmiş Çalışmalar

Yazar	Konu	Yöntemler	Veri Kaynakları
Veysel YILMAZ H. Eray ÇELİK Erdoğan H. EKİZ	Banka müşterileri, Bankaya bağlılık ve memnuniyet	Yapısal Eşitlik Modeli	Devlet ve özel bankacılık hizmetlerine duyulan memnuniyet bir ölçme aracılığıyla ölçülmeye çalışılmıştır. Ölçülen memnuniyet verilerinden hareket ile müşterilerin devlet ve özel bankacılık hizmetlerden memnuniyetleri ile bankaya bağlılıkları arasındaki ilişki karşılaştırılmalı bir model yardımıyla açıklanmıştır.
Mustafa YÜCEL	Banka, Müşteri, Memnuniyet	Servqual Yöntemi	Farklı bankaların müşterileri ile yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda veriler toplanmıştır.
Emre PALA Burak KARTAL	İnternet bankacılığı, Banka müşterisi, Elektronik bankacılık	Anket çalışması	Anket formları, İzmir ilindeki 260 kişiye yüz-yüze görüşme yöntemi ve elektronik posta kullanılarak doldurtulmuştur.
Mehmet Akif ÖNCÜ Doğan KUTUKIZ Cenk Murat KOÇOĞLU	Hizmet kalitesi, Hizmet kalitesinin ölçülmesi, Banka işletmeleri, Kalite	Anket çalışması	Zonguldak ilinde faaliyet gösteren bankalara uygulanmıştır. Anketler, aşağıdaki bankaların tüm müşterilerine uygulanmıştır. Zonguldak'ta, Ziraat Bankası, İş Bankası, Halk bank, Akbank, Şeker Bankası, Deniz Bank, Garanti Bankası, Yapı Kredi Bankası, Ing Bank, Vakıfbank ve Fortis Bank faaliyet göstermektedir.
Ayşe Gamze ÇİFTÇİ	Hizmet kalitesi, Güvenlik, İletişim	Servqual Yöntemi	Ziraat Bankası Konak Şubesi müşterileri ile yüz yüze görüşme sonucu veriler toplanmıştır.

Bankacılık sektöründe hizmetin müşteriler tarafından nasıl algılandığı ve aynı zamanda nasıl algılandığının bilinmesi çok önemlidir. Bundan kaynaklı sundukları hizmetlerde müşteri odaklı olmalarına geçmişe oranla daha fazla önem ve özen göstermeleri gerekmektedir. Bankaların müşteri memnuniyetini sürekli ölçerek memnuniyetsizliğin ortaya çıktığı hizmetlerin iyileştirme gerekliliği zorunluluk haline

gelmiştir. Hizmetlerden duyulan memnuniyet ve şikâyet araştırmalarının ülkelerin kendine özgü bankacılık faaliyetlerine göre farklılık göstermektedir (Yılmaz, Çelik & Ekiz, 2006:172). Sunulan hizmetler şirketlerde müşterilerinin zihninde olumlu izlenim bırakması, küresel rekabette faaliyetlerini sürdürmesi ve pazar payını arttırması ancak yüksek hizmet kalite seviyesi ile mümkün olabilmektedir (Yücel, 2013:83). Bankaların internet bankacılığından beklenen faydaların sağlanabilmesi, internet bankacılığının yaygın bir biçimde kullanılabilmesi ile ilişkilidir. Türkiye’ de, internet bankacılığı, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler ile kıyaslandığında görel olarak düşüktür. Türkiye’de internet bankacılığı kullanımının arttırılması için kullanıcıları daha iyi tanımak ve tutumlarını daha detaylı araştırılmasıdır (Pala & Kartal, 45-75).

Dünya üzerinde piyasalarda hizmet sektörünün payı artmıştır. Çünkü hizmet kalitesinin arttırılması ürünlerin iyileşmesine ve verimliliğın artmasına katkı sağlamaktadır. Günümüzde hizmet kalitesi en önemli rekabet stratejisi olarak görülmektedir. Özellikle hizmet kalitesinin yoğun olduğu bankacılık sektöründe verimliliğın arttırılması ve maliyetlerin azaltılması kaliteli hizmet sunumundan geçmektedir (Öncü, Kutukız & Koçoğlu, 2010:250). Güvenirlik, tepkisellik, duygudaşlık hizmet kalitesi boyutları olarak sıralamak mümkündür. Bankalar hem bireysel bankacılık hizmetleri hem de kurumsal bankacılık hizmetleri sunmaktadır. Teknolojik yenilikler bireysel ve kurumsal müşterilere hızlı, düşük maliyetli ve güvenilir bankacılık hizmeti sunma olasılığı vermiştir. Ancak burada bankaların göstermiş oldukları hizmet performansından müşterilerin ne kadar memnun kaldıklarını ve memnuniyetsizliklerin neler olduğunun araştırılması gerekmektedir (Çiftçi, 2006:99).

**Tablo 17:** Banka ve Alternatif Dağıtım Kanallarının Müşteri Tercihlerine Yönelik Seçilmiş Çalışmalar

Yazar	Konu	Yöntemler	Veri Kaynakları
İbrahim EROL Serkan ÇINAR Selim DURAMAZ	Elektronik bankacılık, Faiz dışı gelir, Kârlılık	Panel veri analizi	2002 sonrası süreçte, bankaların faiz dışı gelirleri ve faiz marjlarının kârlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır.
Figen YILDIRIM	İnternet bankacılığı, Hizmet pazarlaması	Trend analizi	Bankalar Birliğine üye 26 bankanın 2006-2010 yılları arasındaki çeyrek dönemlik veriler analizde kullanılmıştır.
Abdullah OKUMUŞ Zehra BOZBAY Recep Murat DAĞLI	İnternet bankacılığı, Tüketici tutumları, Pazar bölümlendirme	Kümeleme Analiz	İstanbul ili içinde 18 yaş ve üzeri, herhangi bir bankada en az bir hesabı bulunan banka müşterilerinden toplam 232 kişiye uygulanmıştır.
Ali Çağlar ÇAKMAK M. Tahir GÜNEŞER Hasan TERZİ	İnternet Bankacılığı, İnternet, Bankacılık hizmetleri, Hizmet pazarlaması.	Tanımlayıcı araştırma modeli	Karabük'te faaliyette bulunan bankaların müşterileri, araştırma konusuna dâhil edilmektedir.
Nihan Tırmıkçıoğlu ÇINAR	Banka şube yeri seçimi	Bulanık TOPSIS Yöntemi	Aday şehirler; en iyiden en kötüye doğru sıralanması: Diyarbakır, Kahramanmaraş, Şanlıurfa, Malatya ve Siirt.

Türkiye’ de bankalar müşterilerine alternatif dağıtım kanallarını kullanarak şubelerdeki yoğunluğu azaltmaya çalışmaktadırlar. Müşterilere verile hizmetlerin şube dışı kanallardan verilmesi farklı avantajlar ve kolaylıklar sağlamaktadır. Ancak elektronik bankacılık kanallarından alınan hizmetlerden de (şubelerdeki kadar yüksek olmasa da) ücret ve komisyon başlığı altında masraflar alınmaktadır. Alternatif dağıtım kanallarından yapılan işlem masraflarının düşük olmasının nedeni ise şubedeki yoğunluğu azaltılması için müşteriler bu kanallara yönlendirilerek maliyet avantajı sağlamaktır. Maliyet azaltıcı önlemler alınarak pazarlama faaliyetlerini arttırmaya yönelik çalışılmaktadır. Bankalar, en uygun alternatif dağıtım kanalını kullanarak düşük maliyet ile müşterilerine ulaştırmaya çalışmaktadır. Bu kanalların müşteriler tarafından kullanılmasında müşteri bilgi ve eğitimi de önemlidir. Günümüzde çağrı merkezleri şubeden ve internet bankacılık veya mobil bankacılık şubesinden verilebilecek bireysel işlemlerin hemen hemen hepsini verebilmektedir.

Aynı şekilde şube yoğunluğunun azaltılması için ATM cihazlarının işlemleri ve para çekme tutarları arttırılmıştır (Erol, Çınar & Durmaz, 2015:5-8).

İnternet bankacılığı hem müşterilere hem de bankalara sağladığı ortak fayda sebebiyle diğer alternatif dağıtım kanallarına oranla en etkin olandır. İnternet bankacılığı şube bankacılığı ile karşılaştırıldığında, maliyetlerin düşük olması, yer bakımından ve zaman bakımından kolayda bulunması, hız, işlem kolaylığı, yenilikçiliğe açık ve hizmette farklılaşmayı sağlaması gibi pek çok avantaj sunmaktadır (Yıldırım, 2011:130). İnternet bankacılığı, mobil şube gibi birçok sunulan hizmetler gizli tutulmadığından rakip şirketler tarafından taklit edilebilmektedir. Şirketler farklılık oluşturmak için müşterilerinin memnuniyetlerini ve müşterilerinin hizmeti değerlendirme sürecindeki kriterlerine odaklanarak sağlayabilmektedirler. Söz konusu durumda müşteriler ile birebir ilgilenilerek daha süratli çözümler sunulması önem kazanmaktadır. Bankacılık sektöründe teknoloji kullanımının yoğun olması nedeni ile küreselleşmede devam eden ekonomide önemli bir rol oynamaktadır. Sektör, birçok ülkede en önemlileri sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimler geçirmektedir. Ülkemizde özellikle son on yıl içinde internet kullanımının yaygınlaşmıştır (Okumuş, Bozbay & Dağlı, 2010:90-106).

Ticarette ve bankacılıkta geleneksel ödeme yöntemlerinin yerini e-cüzdan, kredi kartları, mailorder, EFT gibi araçlar almıştır. İnternette güvenlik uygulamalarının geliştirilmesi ve internet bankacılığı sistemini garanti eden banka politikaları geliştirilmiştir. İnternet bankacılığı kullanımının hızla yaygınlaştırılabilmesi için müşteriye sunulan esnek hizmet yapısı ve bankacılık hizmetlerinde internet bankacılığını özendiren ücretlendirme politikaları ile gerçekleştirilmektedir (Çakmak, Güneşer & Terzi, 2011:3). Alternatif dağıtım kanalları kullandırım özendirilmesinde güvenlik kaygılarını da minimize edilmesi gerekmektedir. Bankalar için önemli konulardan biride kuruluş olarak seçeceği yer, en düşük maliyet aynı zamanda en yüksek karı da sağlayabilecek uzun dönemde amaçlarını gerçekleştirebileceği alan olmalıdır. Bir işletmenin ya da bankanın yanlış yerde kurulması ulaşım, pazarlama, haberleşme ve altyapı sorunlarını beraberinde getirmek ile birlikte, sorunların giderilmesi için harcanması gereken maliyeti arttırmaktadır. Şube yeri seçimi için

kriterlere uygun aday şube yerleri değerlendirilerek, kriterleri en iyi taşıyan şubenin tespit edilmesi gerekmektedir (Çınar, 2010:37-38).

**Tablo 18:** Banka ve Çağrı Merkezlerinin Müşteri Tercihlerine Yönelik Seçilmiş Çalışmalar

Yazar	Konu	Yöntemler	Veri Kaynakları
Nilsun SARIYER	Çağrı merkezleri, Banka çağrı merkezleri, Tüketici profili	Anket çalışması İki Gruplu Ayırma Analizi	Yozgat merkezindeki 21 mahalleden katmanlı örneklem yöntemi ile seçilmiştir.
Murat SAYIN	Çağrı merkezi, bekleme süresi, Akıllı dış arama	Kuyruk teorisi	Özel bir bankanın çağrı merkezi temel alınarak gerçekleştirilmiş, söz konusu çağrı merkezi, ülkemizde 7/24 hizmet vermektedir. Türkiye’de İstanbul, Ankara ve Konya olmak üzere 3 farklı yerde bulunmaktadır.
Aşkın KESER	Çağrı merkezi işi ve iş yükü, İş doyumu, İş stresi Çalışma psikolojisi	Anket Çalışması “Bağımsız Gruplar t Testi Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi”	Araştırma Türkiye’nin önde gelen finans kurumlarından (banka) birisinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada 101 çağrı merkezi çalışanına ait veriler değerlendirilmiştir.
Tuba KALYONCU	Performans değerlemesi, Ücret yönetimi, Performans yönetimi	Anket çalışması	Banka Çağrı Merkezi inbound bölümünde örnekleme yöntemine göre 76 kişi üzerinde, yüz yüze görüşme ile araştırmacı tarafından bire bir görüşmek suretiyle çalışanlara uygulanmıştır. Ankette, performans değerlendirme ile ilgili bölümlere ilişkin çeşitli soru ve önermeler yer almaktadır
Dilek TAŞKIN Çağatan TAŞKIN	Çağrı merkezi, Müşteri tatmini, Müşteri beklentisi boyutları	PLS-Sem yöntemi	Bursa il merkezinde yaşayan ve çağrı merkezi hizmetlerinden “son altı ay” içinde “en az bir defa” yararlanmış olan tüketiciler oluşturmaktadır.

Günümüzde çağrı merkezleri özellikle hizmet sektörlerinde yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Çünkü müşteri ile yüz yüze iletişime göre daha az maliyetlidir. Çağrı merkezi uygulamalarına dünya genelinde bakıldığında ilk önce



finans sektörü geçmiştir. En fazla kullanıldığı alan bankacılık sektörüdür. Türkiye’de ise bu merkezler, bireysel bankacılıkta çağrı merkezleri öne çıkmaktadır. Çağrı merkezleri, satışı desteklemenin ötesinde, pazarlama stratejilerini besleyecek tüketici bilgilerinin toplandığı yerler olarak da önem kazandığından bankalar, çağrı merkezlerini kar merkezi olarak görmektedirler (Sarıyer, 2007:150). Çağrı merkezlerinde müşteri şikâyetlerinin temelinde müşteri temsilcisine ulaşmada geçen bekleme sürelerinin uzunluğu gelmektedir. Sektörde rekabet giderek artmaktadır. Yeni stratejiler geliştirebilmek değişime ayak uydurabilmek ve bunları uygulayabilmek için müşteri odaklı olmanın önemi çağrı merkezi sektöründe artış oluşturmuştur. Gelişen teknoloji kullanımı ile birlikte çağrı merkezlerinin amacı en az bekleme süresi, optimum sayıda müşteri temsilcisi ile müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinden ödün vermeden hizmet vermektir (Sayın, 2013:2).

İş yükü, zaman ve kişi başına düşen işin bireyi baskı altında tutmasıdır. Aynı zamanda bireyin işyerinde yapması gerekenden fazla bir işin üzerinde olmasını hissetmesi olarak da tanımlanmaktadır. Bankacılık sektöründe çağrı merkezleri ağırlıklı olarak kurumsallaştığı önemli sektörlerden birisidir (Keser, 2006:106-107). Kurumsallaşma çağrı merkezlerinde çalışanların performans hedeflerinin belirlenmesi ve daha sistematik çalışmalarına katkı sağlamaktadır. Kaynakların etkin kullanımı şirket performansını artırarak çalışanların performansa bağlı ücret artışlarını etkilemektedir (Kalyoncu, 2010:4).

Çağrı merkezlerinin firma üzerinde oluşturmuş olduğu müşteri deneyimleri şirket başarısı üzerindeki etkisi önemlidir. Çağrı merkezlerinde Rendón ve diğerlerine ait çalışmada elde edilen sonuçlara göre çağrı merkezlerinde verilen hizmet, istek ve şikâyetlere zamanında yanıt vermesi ve hizmeti etkin sunma faktörünün müşteri beklenti veya tatminini etkileyen en önemli unsur olduğunu ortaya koymuştur. Müşteriler çağrı merkezlerini aradıklarında karşısındaki müşteri temsilcisinin yetkili kişi olması yani doğru kişiye ilk seferde bağlanarak hizmeti alan müşteriler sorunlarını çözüme hızlı bir şekilde ulaştırmayı istemektedirler (Taşkın & Taşkın, 2018:469-476).

**Tablo 19:** Banka ve Yeniliklerin Müşteri Tercihlerine Yönelik Seçilmiş Çalışmalar

Yazar	Konu	Yöntemler	Veri Kaynakları
Rukiye Ülkü KINIK	Müşteri İlişkileri yönetimi, Bankalarda ürün yeniliği, Ürün ve hizmetlerden memnuniyet kriterleri	Yüz yüze anket	Temmuz 2009 yılından itibaren Konya ilinde x Bankasına ait yedi şube ile sınırlandırılmıştır.
Başak ARIKAN	İnovasyon, Fayda, Bankacılık sektörü, Rekabetsel avantaj, Teknolojik gelişmeler ve müşteri memnuniyeti, Ürün, hizmet ve satış.	Kreatif Bankacılık, Bankaların kreatif uygulamaları	İş Bankası, Akbank, Garanti Bankası, Finans Bank ve diğer bazı bankalarımız.
Mustafa ÇIKRIKÇI Aykut KARAKAYA	Finansal ürünler Müşteri memnuniyeti	Yüz yüze anket uygulanması	22 soru ve 58 değişkenden oluşan anket formları, Türkiye’de faaliyette bulunan kamu ve özel sermayeli yerli ticaret bankalarının İstanbul, Ankara, Samsun, Ordu, Giresun, Trabzon, Gümüşhane, Rize ve Artvin’deki şubelerinin müşterilerine uygulanmıştır.
Suat OKTAR Serhat YÜKSEL	Türev Ürünler, Bankaların türev ürün kullanımı	Mars Yöntemi	Türkiye’deki mevduat bankaları inceleme kapsamına alınmıştır. Öte yandan, söz konusu çalışmada 2003:1 ve 2015:3 dönem aralığındaki 3 aylık veriler kullanılmıştır.
Ali COŞKUN Rabia KURULU	Bankacılık sektörü, Maliyet muhasebesi, Maliyet dağıtımı	Faaliyet Tabanlı Maliyetleme	İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir kamu bankasına ait ticari bir şubede faaliyet tabanlı maliyetleme yönteminin uygulanabilirliği araştırılmış ve bir model oluşturulmaya çalışılmıştır.

Hizmetlerin müşterilere sunumu ve hizmet kalitesi kavramlarının incelenmesi 1960’lı yıllarda başlamıştır. Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti odaklı olmak rekabetçi piyasa ortamında firma ya da bankalara yüksek kaliteli hizmet sunma yoluyla farklılaştırma fırsatlarını sunmaktadır. Kurumun iyi yönetilmesi, işletmelerde memnuniyetin bir sonucu olarak bakılmaktadır. Sonuç olarak müşteri memnuniyetin sağlanması rekabette oldukça önemlidir. İşletmelerin müşterisine sunmuş olduğu ürün ve hizmetin kalitesinin yüksek olması veya maliyetinin düşük olmasının yanı sıra

müşteri istek ve beklentilerini aynı zamanda şikâyetlerini kabullenip en iyi şekilde çözümler oluşturmaya çalışması, müşteri ile ilgilenmesi, müşterilerine değer vererek daima müşterilerinin yanında olduğunu hissettirmesi gerekmektedir. Teknoloji desteği ile bankacılık sektöründe birçok yenilikçi uygulamalar hayata geçirilmiştir. Banklar yenilikçi teknolojilere yatırım yaparak yeni çözümler ya da çözüm önerileri ortaya koymaktadırlar. İnovatif bir çözümü olan bankalar, bunu piyasaya ilk sürme avantajı ile bankalar arası rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bankacılık alanında yapılan yaratıcı uygulamalar çoğalmaktadır. Dünyada en son çıkan teknolojiler, sosyal ağlar ve teknolojik araçlar (tabletler, android telefonlar vb.) bankalar tarafından değerlendirilmektedir (Arıkan, 2015:3).

Finansal varlıkların gelecekteki fiyatlarındaki belirsizlikler, bankaların karşılaştıkları en büyük risklerden bir tanesidir. Özellikle sermaye hareketliliğinin artmasına neden olan küreselleşme beraberinde finansal piyasalarda dalgalanmaları beraberinde getirmektedir. Banka ürünlerinin fiyatlarında meydana gelen ani değişiklikler bankaları büyük zararlara sokabilmektedir (Oktar & Yütsel, 2016:32). Küreselleşme ile birlikte artan rekabet koşulları ve hızlı teknolojik değişikliklerle birlikte bankaların faaliyette bulunduğu çevre ve sunduğu hizmetlerin çeşitliliğinde artış meydana gelmektedir. Günümüzde bankacılık sektöründe geniş kapsamlı ürün ve hizmet sunmaktadır. Ekonomik koşullar ve rekabet ortamında maliyetlerin tam ve gerçekçi olarak belirlenmesi zorunlu hale gelmiştir. Bankalarda kâğıt masrafı kıstak için alternatif dağıtım kanallarına yönlendirme örnek olarak gösterilebilir ( Coşkun & Kurulu, 2013:33). Türkiye'de faaliyette bulunan bankaların sundukları bireysel ya da kurumsal finansal araçlar hakkında müşterilerin söz konusu araçları hangi ölçüde kullandığı ya da kurumsal araçlar hakkında bilgi sahibi olup olmadıkları ve duydukları memnuniyetin belirlenmesi hususu önemlidir (Çıkrıkçı & Karakaya, 2004:37-38).

## BÖLÜM II

### ÇAĞRI MERKEZİ HİZMETLERİNİN İÇ VE DIŞ MÜŞTERİLER AÇISINDAN ÖNEMİ

#### 2.1. HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇAĞRI MERKEZİNİN ROLÜ

Çağrı merkezi; müşteri odaklı sunmuş olduğu ürün ve hizmetler ile müşteri taleplerini karşılayarak sorunlarını çözümlyerek müşterilerine veya arayanlarına telefonla hizmet veren bir bölümdür. Çağrı merkezlerinde öncelikli amaç, insanlara 7/24 saat hizmet vermektir. Çağrı merkezlerinin müşteriler veya arayanlar tarafından çağrılarının değerlendirilmesi memnuniyetsizliklerin veya yaşanan sıkıntıların daha net bir şekilde ortaya çıkmasının sağlamaktadır. Çıkan yeni hizmetler ve yanlış olduğunu düşündükleri sistemsiz uygulamaları beyan etmeleri ile ilgili sistemin geliştirilmesinde müşteri memnuniyetinin artırılmasında katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda müşteri odaklı çalışma bankalar için önemlidir (Birgün, Öztepe & Şimşit, 2011:271-273). Müşteriler ile ilişkileri yönetilebilmesinde çağrı merkezleri aracılığı ile yeni bir boyut kazanmıştır. Hizmet sektöründe müşteri ile ilişkiyi yönetmeye çalışmaktan önce, müşteri potansiyelini firmaların veya bankaların tanıması gerekmektedir. Müşteriler çağrı merkezlerini her aradıklarında müşteri temsilcileri ile etkileşime geçtiklerinde kurumdan beklediği veya beklemediği algılar ortaya çıkabilmektedir.

##### 2.1.1. Çağrı Merkezi

Çağrı merkezi ile ilgili ortak bir tanım bulunmamaktadır. Özellikle teknoloji geliştikçe çağrı merkezi tanımı da değişmektedir. Çağrı merkezi; basit bir yaklaşım ile müşterinin veya arayanların çağrılarının (faks, e-mail, telefon, IVR, web. vs.) merkez tarafından karşılanmasıdır. Başka bir tanımda ise çağrı merkezleri "iletişim merkezleri" olarak ele alınmaktadır (Keser, 2019:102). Çağrı merkezleri, bir şirketin sorunları hızlı bir şekilde çözerek, bilgi alarak, soruları yanıtlayarak ve genellikle günün yılın 365 günü, haftanın yedi günü, günün 24 saati ulaşarak müşteri ilişkileri kurma, sürdürme ve yönetme olanağı sağlar. Aslında, müşterilerin artık şirketlere ve

üreticilere telefon erişimi bekledikleri ve talep ettikleri görülmektedir (A. Feinberg vd., 2000:132).

Çağrı merkezleri kamu ve özel kuruluşlar tarafından kullanılmaktadır. Geçmişte şirketler müşterileri ile iletişime geçebilecekleri pek fazla kanala sahip değillerdir. Özellikle 21. yüzyıl itibariyle çağrı merkezleri özel sektör kuruluşlarının müşterileriyle irtibat kurmanın yeni yollarına ulaşmak amacıyla kullanılmaya başlandığı görülmektedir (Kocabaş, 2017:121). Çağrı merkezleri bankalar veya firmalar içerisinde çalışma kapasitelerine göre çalışan sayısı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Ancak genel olarak 15-20 müşteri temsilcisinin oluşturduğu takımların bulunduğu çağrı merkezlerinde, her takımın başında bir takım lideri bulunmaktadır. Bu takımların liderlerine verilen görevler; kalite kriterlerine ulaşılabilmesi için işçilerin oturma düzeni veya düzenli bir çalışma ortamı sağlamak, problemlerin çözümünde koçluk yapmak gibi görevler verilmektedir. Çeşitli elektronik denetim mekanizmaları ile müşteri temsilcilerinin performansı sürekli izlenmekte ve satış hedeflerini tutturma, hizmet kalitesi gibi başarıları dikkate alınarak sürekli çalışanların performansı ölçülmektedir. Müşteri temsilcileri söz konusu çalışma ölçütlerine göre ödüllendirilmektedirler. Çağrı merkezi müşteri temsilcilerini zorlayan işin yoğunluğu ve üretim sürecinde denetim ve kontrolün yaygınlaşmasıdır. Çağrılarının yoğunluğuna göre müşteri temsilcileri, dinlenme, ihtiyaç ve yemek molalarından taviz vermeye ve bu süreleri takım liderlerinin veya yöneticilerin inisiyatiflerinde kullanmaya zorlamaktadır. Tüm bu faktörler çağrı merkezleri çalışan müşteri temsilcilerin üzerinde yoğun bir stres oluşturmaktadır (Yücel, 2015:32).

Çağrı merkezleri, dünya genelinde milyonlarca aracıyı istihdam eden ve birçok farklı sektördeki firmalar için müşteriye yönelik ana kanal olarak hizmet veren, günümüzün iş dünyasının giderek daha önemli bir parçasıdır. Çağrı merkezleri, operasyon yönetimi araştırmacıları için verimli bir alan olmuştur. Teknoloji geliştikçe insan kaynakları yönetimi, satış ve pazarlama ile ilgili konular da çağrı merkezi işlemleri ve ilgili akademik araştırmalarla giderek daha fazla alakalı hale gelmiştir. Çağrı merkezlerinin potansiyel satış fırsatları ile karşı karşıya kaldıkları hizmetleri artırarak önemli gelir yaratma potansiyelinin yönetsel farkındalığı da hızla artmaktadır. Çağrı merkezi temsilcileri ile etkileşime girdikleri müşteriler arasındaki birebir etkileşim, bir

şirketin çağrı merkezi endüstrisinde “çapraz satış” olarak bilinen bir etkinlik olan diğer ürünlerle karşılayabilecekleri müşteri ihtiyaçlarını ortaya çıkarma potansiyeline sahiptir. Çapraz satış faaliyetleri artık çağrı merkezlerinde yaygın bir uygulamadır. Yazarlar satışlar için iki farklı senaryoyu inceler: uzmanlık ve uzmanlık dışı. Eskiden, satış görevlileri yalnızca satış çağrılarını idare eden kendi merkezlerini oluştururlar. İkinci senaryoda, bazı temsilciler hem hizmet hem de satış işlevini yerine getirmek için çapraz eğitilmiştir. Bu iki senaryo, tıkanıklık etkileri üzerindeki etkilerine göre farklılık göstermektedir. Eğitim ve teknolojinin görünür maliyetleri, satış ekleme fonksiyon ayrıca sistem tıkanıklığına önemli ölçüde katkıda bulunur. Operasyonel genişlik ve karmaşıklık firmaların sadece hizmet sunumu için değil aynı zamanda müşteri memnuniyeti, satış fırsatları ve ilişki yönetimi için de çağrı merkezlerinin güçlü bir müşteri kanalı olarak farkındalık oluşturmaktadır (Aksin, Armony & Mehrotra, 2007:666-680).

### **2.1.2. Çağrı Merkezi Prosedür Uygulamaları**

Çağrı merkezleri, müşterilerin veya arayanların sorun ya da şikâyetlerini çözümlenmeye çalışmak, müşterilerini ya da arayanları bilgilendirmek veya satış yapmak amacı ile kurum bünyesinde ya da dış kaynak temini ile çalışan, müşteri ilişkilerine dayanan bir yapıdır. Teknoloji gelişimi ile coğrafi kısıtlamalar azaltılmıştır. Sınır ötesi rekabet artmıştır. Teknoloji kullanımı çağrı merkezlerinde en kritik bileşeni durumundadır. Teknoloji sayesinde telefon başında olunmayan zaman süresi ayarlanabilmekte, iş akışları izlenebilmekte ve müşteri arasındaki iletişimin kalitesi (tek taraflı-çalışanlar açısından) değerlendirilebilmektedir. Müşteri temsilcilerin belirli çizgiler ile belirlenmiş skriptlere uymaları ve fazlası ile detaylı komutlara itaat etmeleri beklenmektedir (Özkan, 2013:70-71).

Piyasada rekabet edebilmek için şirketlerin çeşitli ekonomik ve toplumsal dışsallıklardan yararlanmaları gerekmektedir. Telefon aramalarının yönüne göre ve hizmetin yapıldığı yere göre çağrı merkezi türleri içsel (inhouse) ve dış kaynak (outsourc) çağrı merkezi olarak ayrılmaktadır. İçsel veya dışsal çağrı merkezleri teknoloji ve insan beraberliği ile esas itibari ile firma ve müşterilerin bir araya getirildiği ortamdır. Maliyetlerin düşük olması, işgücü piyasası havuzunun büyük

olması ve güçlü ve kesintisiz telekomünikasyon altyapısı çağrı merkezlerinin yer seçim kararlarında etkili olan faktörlerdendir. İş gücü düşük maliyetli ve altyapı telekomünikasyonun uygun olduğu herhangi bir yerde çağrı merkezleri konumlanabilmektedir. Çağrı merkezleri söz konusu durumda metropoliten alanların dışındaki kırsal veya az gelişmiş bölgelerin büyümesini sağlamaktadır. Ülkelerde işsizlik problemini çözümü için az rağbet edilen bölgelerde çağrı merkezleri problem çözen bir güç faktörü olarak görülmeye başlamıştır (Seçkin & Ökten, 193-195).

Son on yılda, birçok kuruluş çağrı merkezlerini kullanarak hizmet sunumlarını geliştirmiş ya da genişletmiş, bu da hızla genişleyen bir sektöre yol açmıştır. Çağrı merkezi hizmetleri sunarken, organizasyonlar tüketicilerin artan beklentilerine uyacak şekilde ürünlerinin özelleştirilmesiyle ilgilenmektedirler. Aynı zamanda, çalışanların eğitimini sağlamak için süreçlerini standart hale getirmeleri, müşteri taleplerine tutarlı cevaplar vermeleri ve toplu pazarlara hitap edebilmeleri gerekir. Çoğu çağrı merkezi verimlilik konusuna odaklanmıştır. Hizmet kalitesi, tüketicinin bir işletmenin mükemmellik veya üstünlüğü konusundaki yargısı olarak tanımlanmasında, müşterilerin beklentilerini karşılaştırarak kaliteyi değerlendirdiklerini iddia etmektedir (M.Dean, 2004:2-3).

### **2.1.3. Küresel Sektörde Çağrı Merkezi Uygulamaları**

Küreselleşme ile birlikte yaklaşık tüm dünyada çağrı merkezi sektöründe bir büyüme yaşanmıştır. Bilgi iletişim sektöründeki gelişmeler, çağrı merkezi teknoloji kullanımını arttırması ile birlikte müşterilere hizmet ve satış sağlamanın maliyetini düşürdüğünü tespit etmişlerdir. Çağrı merkezi endüstrisi, şirketler işgücü mevcudiyeti, işgücü maliyetleri, jeopolitik istikrar ve işletme iklimi açısından en uygun dengeyi ararken, küresel olarak genişlemeye devam etmektedir. Çağrı merkezi endüstrisi işleri kıyı ve kıyıdan uzak coğrafyalara yönelmeye devam etmektedir. Çağrı merkezleri Hindistan ve Filipinler, açık deniz bölgelerinde iş yaratılmasına öncülük etmiştir. Dünyadaki çağrı merkezleri; Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kıyı çağrı merkezi operasyonlarının genişlemesi 2017 yılında da devam etmiştir. Geçtiğimiz yıllarda olduğu gibi, birçok şirket daha yüksek maliyetlere rağmen kalite seviyelerini yükseltmeye çalıştıkları için Filipinler, Hindistan ve diğer açık deniz pazarlarındaki

operasyonları yeniden seçmiştir. ABD'nin Güneydoğu ve Güneybatı bölgeleri, düşük işletme maliyetleri ve ekonomik teşviklerin mevcudiyeti nedeni ile genellikle daha cazip çalışma koşulları olduğundan, büyümenin çoğunluğunu oluşturmaktadır. Hindistan ve Filipinler denizaşırı sanayi büyümesine hâkim olmaya günümüzde de devam etmektedir. Hindistan'da, hükümetin kırsal kesime iş yaratma maliyetinin düşük olması ve pazarlama çabaları nedeniyle daha fazla kırsal çağrı merkezi genişletmesi yönünde baskı yapılmıştır. Filipinlerdeyken, bölge yazılım geliştirme, paylaşılan servis merkezleri ve diğer bilgi işlem işlemleri gibi yüksek kaliteli ses dışı operasyonları başarıya geçmiştir. Günümüzde hedeflere uygun bir çağrı merkezi konum stratejisinin geliştirilmesine yardımcı olmak için, küresel çapta en uygun bulmak için global çağrı merkezi yer seçim uzmanlarına başvurmuşlardır ([www.info.siteselectiongroup.com](http://www.info.siteselectiongroup.com), Ocak 2019).

Başka bir ülke örneği vermek gerekir ise ülke içerisinde yabancı yatırımları çekmeye çalışan İrlanda, ucuz işgücü ve düşük maliyetler ile özellikle Amerikan firmalarına hizmet vermektedir. Söz konusu durum içerisinde İrlanda'nın Amerika ile eskiye dayanan tarihi ve kültürel ilişkilerinin olduğu aynı zamanda İngilizce konuşulan bir ülke oluşunun da iki ülke arasındaki ticari ilişkide bir payı olduğu söylenebilir. İrlanda'daki çağrı merkezi sektörünün yüzde 70'inin Amerikalı firmaların elinde bulunmaktadır. Compaq, Dell, Citibank, IBM ve Oracle, İrlanda'da hizmet veren Amerikan çağrı merkezleri arasında birkaçıdır. Günümüzde, uluslararası bir sektör haline gelmiş olan ve 320 milyar dolarlık büyüme kaydeden, teknoloji gelişme sayesinde oldukça genç ve yeni bir sektördür. Türkiye'de ise çağrı merkezleri sektörü son zamanlarda hızlı bir gelişime yaşamıştır. Türkiye'de çağrı merkezi sektörel dağılıma bakıldığında yüzde 22 ve 18 ile telekomünikasyon ve finans sektörlerinin önde gelmektedir. Anadolu'da kurulan bazı çağrı merkezleri, günümüzde buldukları ilde en çok istihdam sağlayan işletmeler arasında olduğu görülmektedir. Bundan kaynaklı sektörde, Anadolu'ya çağrı merkezi yatırımını devletin daha çok teşvik etmesi gerektiğine dair öngörü yaygınlaşmaktadır (Tepav, 2011:58-59).



## 2.2. ÇAĞRI MERKEZİ İÇ MÜŞTERİLER AÇISINDAN ÖNEMİ

Toplumsal koşullara göre müşteri memnuniyeti kavramı değişme, firmaların ya da bankaların kendi kurum politikalarına göre yönetilmesi gerekmektedir. Çalışanların memnuniyeti, müşteri tatmin düzeyinin artmasına yol açar. Söz konusu iç müşteri memnuniyetinin artması aynı zamanda dış müşteri memnuniyetinin artmasına paralel, doğru orantılı etki etmektedir. Bundan kaynaklı yöneticilerin, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan, üst yönetim ile alt yönetim arasında güçlü iletişim sistemi kurabilen, güvene dayalı ve karşılıklı anlayış geliştiren kurum kültürü oluşturulmalıdır. İç müşteri memnuniyeti aynı zamanda birimler arası memnuniyet düzeyini ne derecede ölçmek amacı ile kullanmakta, karşılıklı memnuniyetsizlik firma içerisinde çatışmalara sürüklemeye yol açmaktadır.

Teknoloji gelişme ile birlikte müşteri odaklı anlayış giderek yaygınlaşmıştır. Banka ya da firmalar çalışanlar ile iç içedir. İç müşteri memnuniyetin artırılması çok önemlidir. Sosyal ihtiyaçlar, çalışma koşulları, personel eğitimi, yönetim ile ilişkiler, terfi ve ücret, bilgi ve beceri kullanımı ve şirket ile ilişkiler iç müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler şeklinde sıralanabilmektedir. İlk olarak ele alması gereken konulardan bir diğeri ise firma ya da bankalar ile birlikte çalışanların mutluluğudur. Kendilerini mutlu hissetmeyen ve mutlu edilmeyen çalışanlar mevcutsa o kuruluşun başarı sağlaması ve varlığını devam etmesi güçleşmektedir (Pekmezci, Demireli & Batman, 2008:4).

### 2.2.1. İç Müşteri Kavramı

İç müşteri, aynı zamanda firma çalışanlarıdır. İç müşteri kavramı, çalışanların üretim süreci ve hizmet sürecinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde önemlidir. Firmalar tarafından dış müşteri memnuniyetinin sağlanması isteniyor ise öncelikle iç müşteri olarak adlandırılan çalışanların tatmin düzeyi yükseltilmeye çalışılmalıdır. İşyeri koşullarının iyileştirilmesi, fikir ve düşüncelere saygı duyulması ve sosyal faaliyetlerin geliştirilmesi için gerekli imkanların sağlanması gerekmektedir (Bayır, 2008:78).

Bir başka tanımda ise iç müşteri, bir işletmenin hizmet açısından ve üretim sürecinin iyileştirilmesinde önemli bir faktördür. İç müşterilerin tatmininin sağlanabilmesi için,

iç müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçlara cevap verilmesi gereklidir. İç müşteri ilişkileri, banka ya da firma içerisindeki talimatlar, kurallar, sistemler, iletişim ve kişisel destek gibi konularda yakından ilişki içerisinde (Burucuoğlu, 2011:4).

Banka ya da firmalarda tüm çalışanların amacı, müşterilerinin beklentilerini karşılayarak mal veya hizmet üretebilmektir. Firma ya da bankalar içerisindeki çalışanların birbirine sunmuş oldukları hizmet kalitesi şirketlerin dış müşterilere verdiği hizmet kalitesi kadar önemlidir. Günümüzde piyasalarda, rekabet gücü üstünlüğüne sahip kuruluşlar, hem dış müşteri memnuniyeti hem de iç müşteri memnuniyetinin stratejik öneminin farkındadırlar (Erk, 2009:9).

#### **2.2.1.1. Bankacılık sektöründe organizasyonel yapı**

Teknolojik gelişmelerin giderek arttığı günümüz ekonomisinde karmaşık teknolojiler artmıştır. Karmaşık yapılar içerisinde şirketlerde çalışan yöneticiler, hedeflenen amaçlara en kolay ulaşabilecek çözüm yollarının arayışı içerisinde (Demir & Okan, 2009:60-70).

Teknoloji gelişim ile birlikte küresel rekabetin ortaya çıkan şirket içi yönetim kavramlarından birisi de çalışanın güçlü olması kavramıdır. İşletmelerin en önemli rekabet aracı ise insan kaynağıdır. Personelin yetki ve sorumlulukları artırılarak personel güçlendirilmelidir. Büyük bir hızla değişen, aynı zamanda karmaşık bir hal alan dünyamızda, yeni teknolojiler tarafından sunulan avantajlar ve yeni iş yapma koşulları ekonomik birimlerin gelişimine katkı sağlamaktadır. Bu fırsatların değerlendirilmesi için işletmeler, yeniliğe açık olmalı ve risk almayı göze alacak kadar cesur olmalıdır. Çalışanına değer veren ve güvenen, böylece onların düşünsel güçlerinden ve becerilerinden yararlanan firmalar rekabet ortamında daha başarılı olacaklardır. Çalışanlar bağımsız kararlar aldıkça ve bu kararları uygulama

özgürlüğüne kavuştukça yenilikçilik düzeyi de artmaktadır (Çavuş & Akgemci, 2008:230-241).

Son yıllarda Pazar odaklı bir şirket kültürü, giderek daha fazla kurumsal performansın önemli bir unsuru olarak görülmüştür. Denetim personelinin kalitesini, yani mesleki becerilerini, dış baskılardan bağımsızlığı ve yeterli finansmanı sağlamaya koyulmuştur. Bu son gelişmeler, gelişmekte olan ülkelerde Merkez Bankası'nın kanadı altında bankacılık denetimini sürdürmeyi güçlü bir şekilde dile getirmektedir. Başlangıçta, geliştirme sürecinde ticari bankalar finansal aracılık hizmetlerinin çoğunu sağlamıştır. Bundan sonra, çeşitli başka finansal aracılık hizmetleri geliştirildiğinde, örn. yatırım bankacılığı, sigorta, fon yönetimi, vb. gibi, tarihsel olarak (özellikle 1930 ve 1970 arasında), makro-ekonomik gelişmelerin ve politikaların modasının, çeşitli finansal araçlar ve bunların arasındaki katı sınır çizgilerinin uygulanmasına yol açtığı görülmüştür. Merkez bankaları kendilerini denetim faaliyetlerine giderek daha fazla dâhil etmektedirler. Bankacılık denetimini Merkez Bankalarından ayırma ve bunu birleşik bir mali denetleme kurumuna yerleştirme argümanları son yıllarda, özellikle karmaşık finansal sistemlere sahip gelişmiş ülkelerde giderek daha güçlü hale gelmiştir. Fonksiyonel sınırların bulanıklaşması, kesintisiz bir finansal sisteme yol açmıştır. Bu nedenle verimlilik, birleşik bir mali amirinin bu sistemi işaretlemesi gerektiğini öne sürmektedir (Goodhart, 2000:42-43).

### **2.2.1.2. Bankacılık sektöründe fonksiyonel departmanlar**

Dünya ekonomisinde yaşanan bankacılık krizleri, bilgi teknolojilerinin gelişim, bankacılık sektöründe küreselleşmesi ve bankaların ekonomi gelişme üzerindeki rolü, bankaların yasal denetim ve gözetimlerini zamanla daha önemli hale getirmiştir. Bankacılık sektörü diğer sektörlerle göre daha farklı özelliklere sahiptirler. Müşteriler mal ve hizmet piyasalarında paralarını şu anda sahip olacakları bir ürün için harcama yapmaktadırlar. Ancak bankalarda mevduat sahipleri, birikimlerini gelecekte getiri elde etme sözü karşılığında emanet etmektedirler. Bankaların kurumsal yönetim uygulamalarını araştırılması ile ilgili iki ayrı özelliği daha bulunmaktadır. Birincisi, bankalar finansal olmayan firmalara göre genellikle daha az şeffaftırlar. Bunun anlamı yöneticilerin mevduat sahiplerine göre banka yönetiminin bu fonlarla ne yaptıkları

konusunda daha fazla bilgi sahibi olmalarıdır. İkincisi ise bankacılık sektörü çok sayıda yasal düzenlemeye tabidir. Bankaların ekonomi üzerindeki önemi ve banka varlık ve faaliyetlerinin şeffaflığının az olmasından dolayı, hükümetler bankaları yönetmeliklerle ve yasa ile kontrol altında tutmaya çalışmaktadırlar. Basel Bankacılık Denetim Komitesinin temel amacı bankacılık sisteminin sağlıklı bir yapıya kavuşturulması ve istikrarlı işleyişinin sağlanmasına yönelik çalışmaları bankalarda kurumsal yönetimin dünyada ve Türkiye’ de yaygınlaşmasına önemli katkılar sağlamaktadır (Çalışkan & İçke, 2009:122-127). Bankacılık sektöründe iyi yönetim ve kontrol mekanizmaları gelişmiştir. Bankalarda genel kurul, banka pay sahiplerinden oluşur. Yönetim kurulu ise şirketi temsil, stratejik karar alma ve şirketi en üst seviyede yürütme organıdır. Yönetim kurulunun hedefleri arasında kararlar alınırken ve bu kararlar uygulanırken, şirketin piyasa değerinin mümkün olan en üst seviyeye çıkarılmasını amaçlamaktadır ve pay sahiplerinin uzun vadeli ve istikrarlı bir kazanç sağlamasını temin edecek şekilde alınan kararlar yürütülmektedir (Aygün, Taşdemir & Çavdar, 2010:76).

Günümüzde, kurumlar sistemlerinin içerisinde önemli ve en temel öge “insan” olduğu gerçeği kabul edilmektedir. Kurum çatısı altında toplanan insanlar, her birinin sahip olduğu inançlar, gelenekler, amaçlar, alışkanlıklar ve değer yargıları bulunmaktadır. Biryandan ise çalışanların sorumlu olarak yapmış oldukları işlemleri, yönetmen, yönetici, tüm birimler ve birbirleri ile olan ilişkileri ile davranışlarını belirleyen unsurlar arasında ilişki olduğu görülmektedir. Kurumlar tarafından arzu edilen verimliliği sağlamanın yolu olarak fiziksel çalışma koşulları ve ücret önemlidir. Ancak fiziksel çalışma koşulları ve ücretin yanı sıra insanlar arası iletişim önemlidir ve kurum içinde iletişim bilgilendirme, değerlendirme ve motive etme amaçlarına hizmet etmektedir (Özkan, 2013:61-72). Banka içi ilişkilerin olumlu olması, çalışanların pozitif motive ile çalışmaları aynı zamanda müşteri memnuniyetini de beraberinde getirmektedir. Bankalar arası rekabet artışı, yapılan işlem çeşitliliğinin artışına neden olmuştur. Söz konusu durum bankaların müşterileri ile olan ilişkilerini daha fazla geliştirmek için pazarlama faaliyetlerine ağırlık vermeleri gerekliliğini doğurmuştur.

Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bankacılık sektöründe sistemli ve yaratıcı çalışmalarda bulunmaktadır. Bankacılık işlemlerinde maliyetlerin azaltılarak fiyatların

indirilmesi konusunda çabalar artmıştır. Teknoloji yoğun kullanımı, bankaların hayatta kalabilmeleri için en önemli strateji çalışmalarından biri haline gelmiştir. İnovasyona katılan hizmet yöneticileri, ilgi ve zorluklarının, araştırma ve geliştirme politika yapıcıları ve bu zorluklarla ilgili olarak sorumlu olacak yeni teknolojiler geliştirmeye çalışan profesyonel toplulukların farkındalıkları bulunmaktadır. Tüm sektörlerdeki firmaların, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini organize etmeleri ve inovasyon faaliyetlerini sürdürmeleri gerekmemektedir. İhtiyaç duyulan, farklı sektörleri ve firma çeşitliliği tanımlayan, araştırmalara verimli bir şekilde bilgi verebilen ve bu doğrultuda tavsiyelerde bulunabilen araştırma ve geliştirme yönetiminin çerçevesidir (Miles, 2007:265).

Bankacılık sektöründe ele alınması gerekli konulardan biride halkla ilişkilerdir. Halkla ilişkiler ile tanışmış bankalar varlıklarını en iyi şekilde duyurarak, halka ulaşmaya çalışmaktadırlar. Türkiye’de 1980’den sonra liberal ekonomiye geçiş ile birlikte rasyonel, daha hesaplı bir gözle incelenme ve değerlendirme dönemi başlamıştır. Bankacılık mesleğinin temel gerekliliği olan güven konusu, güvene dayalı bir banka oldukları mesajını halka vermektedirler. Halkla ilişkilerde üzerinde durduğu bir diğer önemli konu ise hizmet ve hizmet kalitesidir. Günümüzde halkın değişen ve artan ihtiyaçları bankacılık sektörünün hizmet verdiği alanı da genişletmiştir. Söz konusu durum bankaların hizmetlerini geliştirip, iyileştirmesine yol açmıştır. Halkla ilişkiler giderek bankalarda daha çok önem kazanmakta, çevresiyle kamuoyuna yönelik uzun süreli ilişki kurmaları ve imaja yönelik faaliyetlerden oluştuğu halkla ilişkilerin görülmektedir (Özdemir, 2012:6-7).

### **2.2.2. Çağrı Merkezi Diğer Birimler İle İlişkisi**

Çağrı merkezi, bir şirketin müşteri memnuniyeti seviyesinin belirlenmesinde en önemli rolü oynayan bir kuruluştur. Başka bir deyişle, bir şirketin çağrı merkezi hizmetleri ile müşteri memnuniyetinin, şirketin müşterileri arasındaki temasların çoğundan sorumlu olması nedeniyle, şirketin müşteri memnuniyeti seviyesini belirlediği söylenebilir. Dolayısıyla, çağrı merkezlerinde müşteri memnuniyeti yönetimi şirketin müşterilerine hizmet etme yönünde olup, şirketin güzel bir imajı, müşterileri telefonda tatmin ederek oluşturulabilir. Söz konusu şirketlerin bir parçası

çağrı merkezi iken, diğer parçaları müşteri memnuniyet departmanı, satış pazarlama birimi, operasyon birimi, kalite kontrol ve bilgi teknoloji birimi, şubeler ya da ofislerdir. Birim ya da departmanlar arasında çağrı merkezleri köprü görevi kurmaktadır. Çağrı merkezleri sayesinde müşteri tarafından şirkete olan sadakatin artmasında ve pazarlama faaliyetlerin gelişimine etkili olur. Ürün ve hizmet iyileştirmeleri için geri dönüş sağlanması verimlilik artışına katkı sağlar. Müşteri memnuniyet arttırarak şirket imajına olumlu katkıda bulunur (Cheong, Kim & So, 2008:270 ).

Teknolojik gelişmeler sayesinde gelişen yeni çalışma alanları olarak “çağrı merkezleri” , hizmet sektöründe yeni firmaların ortaya çıkmasına ve üretici hizmetlerin büyümesine neden olmaktadır. Çağrı merkezi kullanımı hızla büyümektedir. Daha fazla kitlelere ulaşmayı hedefleyen, müşteri sadakatini sağlanması ve müşteri memnuniyetinde süreklilik sağlamak isteyen firmalar kendi içerisinde çağrı merkezi birimi kurmadan, dış kaynak firmalardan çağrı merkezi hizmeti almaktadır. Bu konuda çağrı merkezlerinin sektör olarak değerlendirilmesi uzman firmaların ortaya çıkması ile başlamıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerin gelişmesi ile birlikte, emek yoğun ve maliyeti arttıran hizmetler tek merkezden verilmeye başlanmıştır. Tek merkezden hizmet verilerek dağınık yerlerdeki şubelerde bulunan müşteriler ile ilişki yürütülmesi daha hızlı ve etkili olmak mümkündür. Merkezleşme mantığı içinde kurulan çağrı merkezlerinde, çağrı sayısı da firmanın sunduğu hizmetlerin sayısında ve çeşitliliğindeki büyümeyle doğru orantılı bir şekilde artmaktadır (Seçkin, 2009:128-129).

### **2.3. ÇAĞRI MERKEZİ DIŞ MÜŞTERİLER AÇISINDAN ÖNEMİ**

Müşteriler bir ürün ya da hizmeti satın alırken son yıllarda teknoloji gelişim sayesinde daha fazla pazar araştırması yapmaya başlamışlardır. İletişim ve bilgi teknoloji sayesinde pazar hakkında istedikleri bilgiyi kolayca toplayabilmekte, herhangi bir ürün veya hizmeti satın alırken daha rasyonel davranmaktadırlar. Tüm bu gelişmelere bağlı olarak firma ve müşteriler arasındaki ilişkilerin devamlılığının sağlanması gerekmektedir. İletişim kanalları çeşitlendi ve firma ile müşteri arasında doğrudan ilişki kuran çağrı merkezleri, pazarlama kanalları ile müşterilerin karar vermelerine imkân

sağlamıştır. Bilgi teknolojilerinin gelişmesi sayesinde çağrı merkezlerine ulaşım hızlanmış, IVR (sesli yanıt sistemi) gelişimi, chat uygulama vb. gelişim sayesinde müşteri temsilcisine bağlanılmadan hızlı ve kolay bir şekilde işlemlerini müşteriler gerçekleştirmektedir. Hizmet kalitesi ve müşteri tatmini son derece önemlidir. Günümüzde pazar koşulları müşteri için uygun hale getirilmesi gerekir. Müşteri ilişkilerinin bütün aşamalarında kalitenin dengeli olması ve müşteriyle iletişimde çalışanların performansı giderek önem kazanmaktadır (Bayır, 2008:79-80).

Müşteri sadakatini korumak için şirketlerin müşterilerini elde tutma oranından en fazla farkı yaratan, daha hızlı teslimat, elektronik faturalandırma ve ödeme veya daha iyi eğitilmiş personel vb. spesifik faktörlerin neler olduğunu öğrenmesi gereklidir. Son kullanıcı müşterilerini, ürün kalitesini iyileştirmek ve sonuçta daha yüksek son kullanıcı memnuniyeti sağlamak için müşteri girdisi ve geri bildirim üzerinde durmaktadır. Bankaların oluşturdukları müşteri memnuniyet politikaları, günümüz rekabet ortamında etkili ilkelere, vizyona ve misyona aynı zamanda değerlerine sahip olup, müşteri merkezli çalışmaların odak noktası yaparak, müşterilerini memnuniyetini sağlamak ve yeni müşteriler kazanma yolunda kullanılmalıdır. Bankalar arası rekabet ortamında, sundukları hizmetin müşteri odaklı olması eskiye oranla daha fazla önem kazanmıştır (Çınar, 2007:18).

### **2.3.1. Dış Müşteri Kavramı**

Dış müşteri kavramı, müşterilerin kendi gereksinimleri olan ürün ya da hizmeti minimum maliyet ve maksimum kalite ile satın almak istemektedir. Firmaların müşterilerini elinde tutabilmek ve yeni müşteriler elde etmek, dış müşteri memnuniyeti geliştirmesi, rekabet ortamında olumlu katkı sağlamaktadır.

Küreselleşen dünya düzeninde farklı bir oluşum kazanan firma ya da bankalar farklı bir müşteri yapısıyla karşılaşmaktadırlar. Günümüzde banka ya da firmalar ne üretirsem satarım stratejisi yerine müşterimin tatminliğini sağlarsam satarım düşüncesi ile faaliyet göstermek zorundadırlar. İşyeri çalışanların tatmin düzeyi, dış müşterilerin tatmin düzeyine etki eden bir unsur olarak belirtebilmekteyiz. Çünkü dış müşteri

tatminini sağlamak için işletmelerin bütün çalışanlarının dikkate alınması gerekli olacaktır (Naktiyok & Küçük, 226).

### **2.3.1.1. Dış müşteri açısından rakipler**

Kurumsal çağrı merkezleri kullandıkları sistemler birbirleri ile hemen hemen aynı teknoloji özelliğine sahiptirler. Çıkarılan yeni teknoloji piyasada yaygınlaşarak rakipler arası taklit edilmektedir. Firmanın diğer firmalardan farkındalık oluşturabilmesi için müşteri memnuniyetine önem vermesi gerekmektedir. Rekabet ortamında işletmelerin büyüebilmeleri veya varlıklarını sürdürebilmeleri, müşteriye dönük bir anlayışa sahip olmakla yakından ilişkilidir. Çıkarılan ürünün o banka tarafından reklam, sosyal medya ve sadık müşterileri aracılığıyla duyurulması önemlidir. Aynı zamanda yeni bir ürünün mevcut banka müşterilerine tanıtılırken kullanılan yöntemlerin müşteri ilişkileri ile beraber yapılması müşteri memnuniyeti yönünden bankanın bu alandaki başarısının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Çağlıyan, Şahin & Kınık, 2011:351).

Çağrı merkezleri müşteri temsilcilerinde bazı özelliklerin bulunması gerekmektedir. Bu özelliklerden birkaçı çağrıları kalite standartları çerçevesinde karşılama, müşteriye ya da arayanı etkin dinleme, akıcı ve anlaşılır konuşma, müşteriye ismi ile hitap etme gibi pek çok özellik içerisinde bulunmaktadır. Banka şubelerinde ve çağrı merkezlerinde çalışanlar müşteri ile pozitif bir imaj oluşturması gerekmektedir. Çünkü müşterilerin isteklerine, ihtiyaç ve beklentilerine cevap verilememiş olabilir. Şirketler müşteri memnuniyetini gözlemleyerek memnuniyetsizliğin ortaya çıktığı ürün veya hizmetleri yeniden düzenleyerek geliştirme yoluna gitmektedir. Bunu gerçekleştirirken de müşteri ihtiyaç ve beklentilerini rekabet ortamında göz önünde bulundurarak yol haritalarını çizmektedirler (Kocabaş, 2017:123-130).

### **2.3.1.2. Dış müşteri açısından tedarikçiler**

Yalın üretime geçilmesi ile hizmet sektöründe hizmet üretimi merkez ve çevre iş türlerine ayrılmış, hizmet alanında ise bir “tedarik” ortaya çıkmıştır. Örneğin bankacılık sektöründe bir ana firma, altyapı bakım hizmeti gibi bir gereksinimi için



tedarikçiler ile çalışmayı yeğleyebilir. Söz konusu bu stratejiyi kullananlar giderek artmaktadır. Çağrı merkezi sektöründe ilişki ağlarında etkileşim içimde olduğu önemli ağlar bulunmaktadır. Bunlar müşteri, firma, içsel çağrı merkezleri, dış kaynak çağrı merkezleri ve bağlı oldukları kuruluşlar, çağrı merkezlerine mal ve hizmet sunan tedarikçi firmalar ve müşterilerdir (Seçkin & Ökten, 2009:192-198). Bazı küçük ya da büyük işletmeler kendi bünyelerinde çağrı merkezleri kurmamakta, satış, kampanya tanıtımı, reklam gibi faaliyetlerinin tanıtımını maliyet avantajı açısından, tedarikçi bir çağrı merkezi ile yürütmeyi tercih edebilmektedir.

Müşteri memnuniyetinin sağlanması, bankalar arası rekabet karşılaştırmalarında en önemli belirleyici faktördür. Pazarlama alanında ve müşteri tatmininde ilişki yönetim kavramı, çalışmaların tamamını kapsamaktadır. Nedeni ise işletmenin çalışan, müşteri, tedarikçi ve kanal ortakları ile olan ilişkilerinin düzenlenmesini kapsayan geniş bir yaklaşım olmasıdır. Çalışanların müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar ve işletme arasındaki ilişki, işletmelere bir rekabet üstünlüğü sağlama imkânı vermektedir (Doğan & Kılıç, 2008). Çağrı merkezi dış kaynaklı tedarik zinciri, fiziksel mallardan veya envanter tedarik zincirinden farklıdır, zira müşteriye bir fiziksel mal birimi satıldığında, envanterin altındaki perakendeci gelir elde eder; ancak, bir dış tedarik zincirinde, bir hizmet verildiğinde, çağrı merkezi genellikle doğrudan hizmetten gelir elde etmez. Bunun yerine, gelir kullanıcı şirkete gider ve çağrı merkezi kullanıcı şirket tarafından telafi edilir. Ayrıca, çağrı merkezleri kuyruklama sistemleri gibi çalışır. Çağrı merkezi dış kaynak kullanımında hizmet kalitesi özellikle önemlidir. Bir çağrı merkezinin kötü hizmet kalitesi, doğrudan kullanıcı şirketine yansır. Dış kaynak kullanan şirketler, çağrı merkezi temsilcilerinin hizmet kalitesini arttırmak, kullanıcı şirketlerinin karlılığı için hayati öneme sahiptir. Gelir getirici çağrı merkezlerinde (örneğin, telefon sipariş hizmetleri), iyi eğitilmiş ve motive bir satış temsilcisi, müşterilerin taleplerini memnuniyetlerine cevaplayabilir ve satış olasılığını başarıyla artırabilir. Gelir getirici olmayan çağrı merkezlerinde (örneğin, teknik destek merkezleri), bilgili bir acente teknik sorunları zamanında çözebilir ve kullanıcının şirketin imajını incitmeden sorunların çözümünü gerçekleştirebilir. Müşteriler çağrı merkezini kullanıcı firmasından ayırmazlar. Çağrı merkezinin sağladığı hizmet sırasında ortaya çıkan maliyetler (bekleme ücreti, vazgeçme maliyeti, yetersiz

hizmetten kaynaklanan iyi niyet kaybı) çağrı merkezinin kendisi yerine kullanıcı (tedarikçi) firmaya uygulanacaktır (Ren & Zhou, 2006:2-3).

### **2.3.1.3. Dış müşteri açısından devletin rolü**

Banka kurumları Dünya’da Avrupa Birliği uygulamasında aynı zamanda Türkiye’de organizasyon olarak belirli bir sistematige kavuşmuştur. Geçtiğimiz yirmi yıl boyunca, birçok ülke, vatandaşlara hizmet edilme yöntemini temelden değiştirmek isteyen kamu hizmeti modernizasyon ve kalkınma programlarına girişmiştir. Bu programlar, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) üye ülkeleri arasında hem karakterlerinde hem de değişim hızları küreselleşme ile beraber değişmektedir. Bununla birlikte, ortak bir özellik, İrlanda dâhil olmak üzere, farklı kamu idarelerinin, bürokrasinin yükünü azaltmak için sunulan hizmetlerin kalitesini artırmak amacıyla vatandaşlarının görüşlerini daha sistematik bir temelde arama çabaları olmuştur. Amaçladıkları kişilerin ihtiyaçlarına daha uygun politika girişimlerinin geliştirilmesine yardımcı olmak, kuruluşların bakış açısı hizmetlerin sağlanmasından sorumlu olanların müşteri ihtiyaçları ve müşteri memnuniyeti gereklilikleri tarafından yönlendirilmesini ve müşterilerin görüşlerini almasını sağlamak için sistemler kurmaya ihtiyaç vardır. Bu şekilde, hükümet daha duyarlı hale gelmektedir ve müşteriler daha iyi hizmet görmektedir (Humphreys, 2002:83-84).

Dünya düzeninde geçmişe kıyasla müşterilerin talep ve beklentileri değişmiştir. İşletmelerin sürdürülebilirliklerini arttırmaları için ekonomik değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir. Aynı zamanda ekonomik değişim ile gelen yeni teknolojik değişiklikleri uygularken devletin yasa ile belirlenen kurallar çerçevesinde uygulamaların takip edilmesi gerekmektedir. İletişim teknolojilerinin çağrı merkezlerinin gelişimi üzerindeki etkisi fazladır. Söz konusu gelişim bölgeler, ülkeler ve şehirle arası mesafeleri kaldırıp ekonomik serbestlik sağlama ülkeler arası şirketlerin işlemlerini daha düşük maliyet ile halledebilme olasılığı tanımıştır. Çağrı merkezlerini şirketler için zorunlu hale getiren ve yaygınlaşmasını sağlayan en önemli neden teknolojik yeniliklere şirketlerin ayak uydurmaya çalışmasıdır. Türkiye'nin özellikle 1980 sonrası ekonomi-politik düzenlemeler artmıştır. İstihdam sağlayıcı bir sektör olarak görülen çağrı merkezleri 2008 yılında Maliye Bakanlığı bünyesinde

açılan vergi iletişim merkezi ile devlet, çağrı merkezi sektörüne adım atmıştır. Devletin özel sektör temsilcilerine yönelik vergi indirimleri ve daha az gelişmiş bölgelere yatırım teşvikleri gibi pek çok devlet destekleyici politikalar uygulamıştır. Devletin emek sürecine dâhil olmasıyla asgari ücret hakkı, sosyal sigorta hakkının yasalaşması, sendikaların tanınması gündeme gelmiştir (Doğanay, 2016:37-50)

#### **2.3.1.4. Dış müşteri açısından düzenleyici ve denetleyici otoriteler**

Düzenleyici ve Denetleyici Kuruluşlar ilk olarak Amerikan ülkelerinde kurulmuştur. İlerleyen yıllarda ise diğer ülkelerde de yaygınlaşmıştır. Devletin ekonomi politikaları üzerindeki etkisi piyasa mekanizmalarına bırakılmıştır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler devletin ekonomi üzerinde karar verici bir merci olmaktan çok düzenleme ve denetleme yetkisi ile sınırlandırılması görüşü hakim olmuştur. Türkiye’ de 2010 yılında Anayasa değişikliği ile Anayasa’nın Özel Hayatın Gizliliği başlıklı 20. Maddesinde yer almaktadır. Bankacılık, çağrı merkezleri, sigortacılık, sağlık, kargo, telekomünikasyon, turizm, pazarlama ve eğitim hizmetleri gibi pek çok alanda faaliyet gösteren şirketlerin bilgi sistemleri gibi pek çok kişisel veriyi bünyelerinde barındırmaktadırlar. Türkiye’de Düzenleyici ve Denetleyici Kuruluş alanında aktif rol üstlenen Sermaye Piyasası Kurulu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Rekabet Kurumu, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Radyo ve Televizyon Üst Kurulu, Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu, Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu, Şeker Kurumu, Kamu İhale Kurumu ve Kamu Gözetimi Kurumu olmak üzere on adet otorite bulunmaktadır. Türkiye’deki Düzenleyici ve Denetleyici Kuruluşların her biri Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından çıkarılan yasalar ile kurulmuşlardır ve Türkiye Büyük Millet Meclisi, , bu kuruluşların bütçeleri, işlevleri ve kurumsal yapısını elinde bulundurmaktadır (İliman & Tekeli, 2016:29-34).

#### **2.3.2. Müşteri Memnuniyeti**

Müşteri ilişkileri firmanın tüm birimlerinde uygulanması gereken bir merkezdir. Müşteriler ile iletişimde olmak, firmaların imajının direk müşterilere yansıtılması demektir. 1990’lı yılların başından günümüze kadar, müşteriye yaklaşım pazarlamada

yükselen bir eğilimdir. Müşteri ile iletişime geçilebilmesi için tüm kanallar ile iletişime geçilmesi ve müşterilerden gelen şikâyetler ve bilgiler değerlendirildiği görülmektedir. Müşterilerden hangi bilgilerin elde edileceği önemlidir. Çünkü gelecek olan bilgiler, bu bilgilerin ürün ve hizmetlerin üretilmesinde, şekillenmesinde, yapılan teknolojik arızaların erken tespitinde ve ürün veya hizmetin pazarlamasında en verimli şekilde nasıl kullanılacağı bilgisi sağlanmaktadır. Diğer bir bakış açısı ise, 1990'ların en büyük özelliği, tüketicilerin güçlerini ortaya koymaları olmuştur. Geleneksel pazarlama çeşitli aşamalardan geçmiştir. Müşteri memnuniyetin sağlanması noktasında yeni aşamalar geliştirmiştir. Küreselleşme ile birlikte günümüzde bankalar ve işletmeler, oldukça farklı bir rekabet ile karşı karşıya bulunmaktadırlar. Bankalar ve işletmelerde rekabetin giderek arttığı küresel piyasada müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin farklılaştığı ve tatmin düzeyinin sağlanmasının giderek zorlaştığı farklı bir müşteri yapısının ortaya çıktığı bir ortamda firma ya da bankalar, teknoloji kullanarak ürün farklılaştırma yapmaları ve stratejik araştırmalar ile pazarlama yöntemlerini geliştirmeleri gerekmektedir (Alabay, 2010:256-257).

Günümüzde müşterileri memnun etmek geçmişle kıyasla daha zor bir hale gelmiştir. Çünkü piyasada daha fazla rakip bulunmaktadır. Şirketlerin müşterileriyle olan ilişkilerinin devamlılığının önemi günümüzde artmıştır. Güvenilir ve güçlü ilişkiler müşteri memnuniyet ve sadakatini temelini oluşturmaktadır. İşletmelerin hizmet hatalarını telafi ederek müşteri memnuniyetsizliğini gidererek müşteri memnuniyetinin oluşturulması zorunludur (Kınık, 2010:21). Piyasada müşteri memnuniyetini arttırıcı pazar çözümlerinin bulunmasına ihtiyaç vardır. Müşterilerin mutluluğunu attırmak için yeni icatlar üretmek yetmemektedir. Söz konusu icatların müşterilere sunulması, müşterilerin alışma safhasında personellerin destek olması gerekmektedir. Örnek olarak internet bankacılığı tanımlanması için çağrı merkezi IVR (sesli yanıt sistemi) tercih etmek yerine banka müşterileri, şubeleri tercih edebilmektedirler. Alışma safhalarını stratejik bir şekilde planlamak ve uygulamak gerekmektedir.

### 2.3.3. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Müşteri hizmetleri; şikâyet işleminin hızını, şikâyet bildiriminde şikâyet rapor etme kolaylığını içeren bir faaliyet sistemidir. Müşteriler arasında memnuniyetin gelişmesi için, servis sağlayıcılarının sağladıkları müşteri hizmetleri için daha fazla dikkat etmeleri gerekir. Çalışanlarının samimi tutum ve nazik davranışları, müşteri memnuniyetine yol açan olumlu bir faktördür. Müşteri memnuniyetini artırmak için müşteri odaklı hizmetler sunulması gerekmektedir. Müşteri memnuniyeti aynı zamanda duygusal bağlam, müşteriler arasında marka sadakati yaratacaktır. Bankalar, müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için, teknolojik gelişmenin tüm imkânlarını kullanmaya çalışmaktadırlar. Teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı bankacılık işlemlerinde maliyetler düşürülebilmektedir. Maliyetlerin düşürülmesi ile birlikte rekabet gücünde artış meydana gelmektedir. Bankaların teknolojiye yatırım yaparak teknoloji gelişimlerden yararlanmaları müşterilerin banka hizmetlerinden daha hızlı ve ucuza faydalanabilmeleri imkânını sağlamaktadır (Çıkrıkçı & Karakaya, 2004:27).

İşletmeler uzun vadede hayatta kalmak için farklı stratejiler geliştirmelidirler. En iyi stratejilerden biri, uzun vadeli büyüme sağlayan müşterileri memnun etmektir. Günümüzde kuruluşlar, müşteriyi elde tutmanın getirdiği faydaların çok iyi farkında varmaları ve müşteri memnuniyetsizliğinin nedenini bilmek için çaba sarf etmelidirler. Müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler, herhangi bir kuruluş, departman için önemli bir endişe kaynağıdır, çünkü müşteri memnuniyeti sayesinde, herhangi bir işletme, müşteri ile uzun vadeli karlı bir ilişki kurabilir. Müşteri memnuniyeti çok önemlidir, çünkü müşteriler arasında aidiyet duygusu, duygusal bağlanma ve marka sadakati yaratır. Memnuniyet, “müşterilerin özel ihtiyaçları veya talepleri belirli bir ürün veya hizmet ile karşılanıyorsa” veya müşteri belirli bir firmaya ödediği mal veya hizmetlerden istenen faydaları sağladığına inanıyorsa, operasyonel hale getirilmiştir (Hanif, Hafeez & Riaz, 2010:49).

### 2.3.4. Çağrı Merkezi Müşteri Memnuniyeti Açısından Önemi

İşletmeler, müşterilerin ihtiyaç duyduğu bir ürün veya hizmeti sunarak kâr elde etmek için var olurlar. Müşteri temsilcilerinden beklenen müşteri beklentilerini mükemmel

hizmet vererek karşılamaktır. Müşteri memnuniyetini, ayrılmaz bir iş metriği olarak görmek ve firmaların bir parçası değil de bütüncül bir bakış sağlamak önemlidir. İşletmelerin müşteri memnuniyeti hedefi olursa, sürekli geribildirim zamanla iyileşmelere yol açacaktır. Müşteriler ile en sık temasa geçtikleri birimler çağrı merkezleridir. Bundan kaynaklı müşteri ilişkiler yönetimi ile çağrı merkezleri arasında birbirine güç veren, birbirini besleyen sıkı bir ilişki vardır. Müşterilerin şikâyetleri, talepleri, önerileri gibi geri bildirimler ile ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde katkıda bulunmaktadır. Günümüzde çağrı merkezleri müşteri ile şirket arasında bir köprü görevi gördüğünden yaygın şekilde kullanılmaktadır. Bankalar veya diğer kuruluşlar, müşteri istek ve beklentilerini çağrı merkezi vasıtasıyla satış öncesi ve satış sonrası hizmetlere yöneldiklerinde hem ürün ve hizmetlerini geliştirebilmekte hem de rekabet güçlerini artırabilmektedirler. Çağrı merkezlerinin sundukları geniş ürün yelpazesi bulunmaktadır. Bu uygulamaların büyük çoğunluğu telefon çağrılarıyla gerçekleştiği gibi chat, cobrowsing (ortak sörf), sms, faks, eposta, web sitesi ve internet üzerinden yapılan işlemler şeklinde de gerçekleşebilmektedir (Kocabaş, 2017:122-123).

Sunulan hizmetlerin müşteriler tarafından nasıl algılandığı önemlidir. Çağrı merkezlerinde, müşteri ile etkileşimde olan müşteri temsilcileri, müşteriye veya arayana karşı pozitif veya negatif bir imaj oluşumunu ortaya çıkartmaktadır. Birçok insan bir sorunu çözmek, bir servis sipariş etmek veya bir faturalandırma sorgusuna cevap almak için bir çağrı yapmak zorunda kalmıştır. Müşteri temsilcileri, insan varlığının gerekli olduğu belirli hizmetlere yardım etmek için kullanılır ve önceden belirlenmiş bir dizi soru ve yanıtın müşterilerin talimat verdiği bir otomatik sese göre hazırlandığı genel veya sık sorulan sorular için sesli yanıt sistemi (IVR) kullanılır. Müşterilerin elde tutulması, müşterileri, karlılığı artıran kuruma bağlılık kazandıran ürünleri yeniden satın almalarını sağlar. Fiyat, bir ürün satın aldıktan ya da hizmet aldıktan sonra memnuniyet kazanan müşteriler için endişe değildir ve şirketin hizmetlerinin ve ürünlerinin başkalarına yönlendirilmesidir. Müşterilerin geri bildirimleri, kuruluşun, kalite seviyesinin müşteri memnuniyeti ile doğrudan orantılı olduğu hizmet kalitesini sağlama kararına dayanan ürün tüketiminden memnuniyet elde etmeye dayanmaktadır. Kalite, pazar payının artması ve geleneksel olarak müşterilerin çıkarlarını korumak için savunma aracı olarak görüldüğü çağdaş

pazarların gerçekleşmesi için rekabetçi bir araç haline gelmiştir (Vaddadi, Cura & Surarchith, 2017:27).

### **2.3.5. Müşterilerinin Çağrı Merkezine Karşı Tutumları**

Çağrı merkezleri müşteri ile firma arasında köprü konumundadır. Müşteri temsilcileri kurumun çalışma prensiplerini, hizmetini müşteriye direk yansıtır. Teknoloji gelişim sayesinde müşteriler sadece aradıklarında ulaşabildikleri çağrı merkezleri istememektedirler. Çağrı merkezleri altyapısı ötesinde gerek müşteri temsilcisine bağlandıklarında, gerekse IVR (sesli yanıt sistemi) üzerinden kendilerini tanıyan, isteklerini en kısa sürede algılayıp çözüm üreten etkin bir kurumsal sistem beklenmektedir. Çağrı merkezlerinde bilgi teknolojilerin gelişmesi sayesinde müşterilerin şirketlere vermiş oldukları bilgilere hemen ulaşması bilgi güvenliğinin artırılmasını da beraberinde getirmiştir. Müşterilerin firma ile iletişime geçtiklerinde (çağrı merkezi, e-mail, chat vb.) verdikleri bilgilerin güvenliğinin sağlanması en önemli beklentileridir.

Yeni teknolojiler ve farklı dağıtım biçimleri, hizmet sektöründeki müşteri ve personel deneyimini değiştirmektedir. Çağrı merkezlerinin başarılı müşteri ilişkileri yönetimi stratejilerinin ve örgütlerin dayanak noktasının merkezi konumunda sayılabilmektedir. Çağrı merkezi operasyonlarında yer alan teknolojilerin uygulanması, daha fazla müşteriye erişimde ve özellikle ek veya genişletilmiş hizmetlerin mevcut olduğu yerlerde daha kaliteli hizmet sunmada önemli bir rol oynayabilmektedir. Şahsen müşteri ile iletişim hizmetleri, teknolojinin kullanımıyla, birtakım faydalar ortaya çıkabilir. Söz konusu faydalar müşteri için daha az maliyet ve daha fazla kolaylık sağlar. Çağrı merkezi iletişiminin algılanan hizmet kalitesi ile ilgili bulguya rağmen bazı araştırmalarda yüz yüze hizmetlerle müşteri memnuniyeti düzeyleri çağrı merkezine göre önemli ölçüde daha yüksek bulunmuştur. Genel olarak müşteriler, servisin her seferinde çalışmasını bekler ve teknolojik sorunlar olduğunda çok kızabilmektedirler. Bugünün çağrı merkezi müşterileri, hizmetlerin daha iyi performans göstermesini, ürün ve hizmetleri sipariş etmenin daha kolay yollarını ve sorulara zamanında yanıt verilmesini istemektedirler. Çağrı merkezini arayan bir müşterinin arama yaparken endişeli olabileceği düşünüldüğünde, herhangi bir bekleyişin çok uzun bir süre algılanması muhtemeldir.

Çağrı merkezleri için meydan okuma bu algıları yönetmektir (Bennington, Cummane & Conn, 2000:162-164).

### **2.3.6. Çağrı Merkezinde Müşteri Tercihlerini Etkileyen Faktörler**

Hizmet kalitesi, müşteri edinimi ve sadakati üzerinde büyük etkisi olan karmaşık ve çok yönlü bir yapıdır. Çağrı merkezindeki hizmet kalitesini etkileyen ilk unsur, acentelerin erişilebilirlik derecesidir. Bu yapı, hizmet kalitesi ile pozitif yönde ilişkilidir. Hizmet kalitesini etkileyen diğer bir unsur ise müşterinin sorunu ilk temasta çözüldü veya çözüm için takibe alındı mı? Hizmet kalitesi arttıkça, müşteri memnuniyeti artar ancak takipler azaldıkça hizmet kalitesi de düşer. Çağrı merkezindeki hizmet kalitesiyle ilgili, konuşmanın içeriği çok önemlidir. Aracı ile olan etkileşim kalitesi ne kadar yüksek olursa, müşteri hizmetinden de o derece memnun kalınır.

Çağrı merkezleri başlangıçta işletmeler tarafından personel maliyetlerini düşürmek ve iş verimliliğinin sağlanması amacı ile kurulmuştur. Zamanla yapmış oldukları iş kolları genişleyerek, müşteri ile her türlü iletişim kurulduğu ve yapmış oldukları işlemlerin çeşitliliğinin her yıl artış gösterdiği merkezlere dönüşmüştür. Bundan kaynaklı çağrı merkezlerinin en önemli yararı işletme ve tüketici arasında iletişim kurmasıdır. Diğer faydaları ise; hizmet kalitesi, kaliteli müşteri ilişkileri yönetimi, satış-pazarlama ve müşteri memnuniyetinin artırılmasıdır. Müşterinin en kısa yolla, hızlı, kolay ve rahat bir şekilde işletmeye ulaşım sağlaması çağrı merkezlerinin ortaya çıkış amacını oluşturmaktadır. Her geçen gün çağrı merkezi işlemlerine yeni özellikler eklenerek müşteri tercihlerini olumlu yönde etkilemeye çalışmaktadırlar (Sarıyer, 2007:474). Şirketler mevcut müşterilerini rakip firmalara kaptırmamak için her gün yeni yollara başvurmak, yeni yollar aramak zorundadırlar. Günümüzde müşteri memnuniyetini sağlamak, müşteri ihtiyaçlarına göre özelleştirmekten geçmektedir. Müşteri temsilcilerin çalışan olarak sunmuş oldukları hizmet, şirkete bağlılığı, tutumu, müşteriye yansıttığı değer olgusu gibi unsurlar memnuniyeti etkileyebilmektedir. Çağrı merkezleri bir nevi müşterilerin özel ihtiyaçlarını belirleyebilme ve isteklerini karşılayabilme olanağını kuruluşlara sunmaktadır. Sanal ve işitsel olan çağrı merkezleri müşteriler açısından yalındır ve doğal olarak dolaşımsa eylemi oluşturan



tempo ve hareket görünümü desteklemede daha az etkilidir. Çağrı merkezlerinde, sesli yanıt sistemi (IVR) kanalı ile işlemlerini yapan müşteriler, daha yalındır. Bundan kaynaklı çağrı merkezlerinde müşteri temsilcilerin yaklaşımları, yanıtları ve empati kurabilme becerileri müşteri memnuniyetini sağlamada çalışanlar önemli bir konumda bulunmaktadır. Müşteri temsilcilerin arayanlar ile kurmuş oldukları samimi bir bağ, doğru ve güvenilir hizmet sağlayan çağrı merkezindeki tutarlılık memnuniyet düzeyini arttırmaktadır (Kocabaş, 2017:123-129).

## **2.4. FİNANS KURULUŞLARINDA ÇAĞRI MERKEZLERİNİN İÇ VE DIŞ MÜŞTERİLER AÇISINDAN ÖNEMİ**

Günümüzde gelişen ve değişen finans sektöründe, rekabet ortamında müşterilerin birden çok seçeneği bulunmaktadır. Müşteri odaklı çalışmak kurumlarda daha yüksek karlılığı birlikte getirmektedir. Bankacılık operasyonları da kaliteyi arttırmak ve pazarlama faaliyetlerini geliştirmek amacı ile çağrı merkezlerinden faydalanmakta, müşterilerden alınan veriler ve geri dönüşlerden elde edilen bilgiler hizmet çeşitlendirilmesinde, süreç iyileştirmelerinde ve pazarlama faaliyetlerinde kullanılmaktadır (Gümüş, 2002:139).

### **2.4.1. Çağrı Merkezlerinin Hizmet Sektörüne Katkıları**

Hizmet sektörü, ekonomi içerisinde önemli bir konuma sahip olup çok çeşitli iş kollarını kapsamaktadır. Günümüzde gelişmiş ülkelerde hem de gelişmekte olan ülkelerde, hizmet sektörü gelişmiş, küreselleşen pazarda rekabetin artması müşterilerin her zamankinden fazla bilgiye sahip olmaları sonucu kurumlar algılarını müşterilerine çevirmişlerdir. Müşterilerin pazarda seçim alternatifleri artmış ve çağrı merkezlerinin önemli faktörü olan 'iletişim kurma' firmaların ihtiyaçlarına cevap vermiştir. Bilgi teknolojileri gelişmesi ile birlikte çağrı merkezlerinde müşteri veya arayanlar ile iletişim kanalları çeşitlenmiştir. Telefon çağrılarının yanı sıra telefon cihazlarının gelişmesi ile birlikte sms işlemleri mobil uygulamalar, online işlem merkezleri ve sosyal medya gibi birçok kanal eklenmiş ve geliştirilmiştir. Çağrı merkezleri, müşterilerin hissiyatlarını anlamak, etkin iletişim kurarak müşteri ile temas etmek, memnuniyetlerini sağlayarak sadakatlerini kuvvetlendirmek için ortam

oluşturmuştur. Firmalar müşteri ilişkilerini iyi yönetebilmek ve piyasa koşullarında devamlılığı sağlayabilmek için çağrı merkezlerine yatırım yapmak durumundadırlar.

#### **2.4.2. Çağrı Merkezleri Hizmetlerinin Finans Kuruluşları Açısından Önemi**

Günümüzde finansal piyasalarda hızlı bir değişim yaşanması nedeni ile teknoloji gelişimi ile birlikte yalnızca ülke içerisinde değil uluslararası piyasalar arasında rekabet artmaktadır. İşletmeler, faaliyetlerini sürdürürken iç ve dış müşterilerin desteğine ihtiyaç duymakta ve iç müşteri varlığı, dış müşteri sürekliliği ile doğru orantılı ilerlemektedir.

Müşterileri elde tutmak finansal kuruluşlar içinde önemlidir. Finansal kuruluşlar içinde önemli bir faktör olan çağrı merkezleri müşterileri ile direk temas etmektedir. Piyasa koşulları, müşteriler ile ilişki kurmanın, onlara ulaşmanın, onlara birtakım hizmet veya ürün satışı yapmanın ya da tanıtımın gerçekleştirilmesinde önemli faktör oluşturmaktadır.

##### **2.4.2.1. Mevduat bankalarında çağrı merkezi hizmetlerinin iç ve dış müşteriler açısından önemi**

Mevduat bankası, kanuna göre kendi nam ve hesabına mevduat kabul etmek ve kredi kullandırmak esas olarak faaliyet gösteren kuruluşlar ile yurt dışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye'deki şubelerini, belirtmektedir (<https://www.tbb.org.tr>).

Mevduat bankaları genellikle kısa vadeli mevduat toplamaktadır. Bilgi teknolojilerin gelişmesi ile birlikte mevduat bankaları müşterilerine birçok ürün sunmaktadırlar. Söz konusu gelişme, dünya finans piyasalarına ayak uydurmaya çalışan gelişmekte olan ülkelerdeki sektörler, bankacılık sistemlerinde kullandıkları mali hizmetler, risk yönetim ürünleri, internet bankacılığı ve mobil bankacılık hizmetlerini sunma aşamasına ulaşmıştır. Rekabet ortamında müşterilere sunulan hizmetler firmaları, hizmet kalitesini artırma ve daha çok müşteri odaklı düşünme çabalarında olmalarına

yol açmıştır. Müşterilerle kurulan iletişimin kalite düzeyi ve etkinliği de müşteri tatmin düzeyini doğrudan etkilemektedir (Akhan, 2010:38-39).

#### **2.4.2.2. Katılım bankalarında çağrı merkezi hizmetlerinin iç ve dış müşteriler açısından önemi**

Katılım bankası, kanuna göre özel, cari ve katılma hesapları yoluyla fon toplamak ve kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlar ile yurt dışında kurulu bu niteliğe sahip kuruluşların Türkiye'deki şubelerini ifade etmektedir (<https://www.tbb.org.tr>).

Çalışanların işi ile ilgili hissettikleri hayatlarını da etkilemektedir. Çalışanların davranışlarına düzenleyici anlamda ışık veren İslami Değerlerin, bazı çalışanları söz konusu değerlerin yaşatılmasında istekli olduğu bilinmekte ve İslami değerlere sahip şirketlerde, kurum kültürü prensiplerinin İslami değerler baz alınarak belirlenmektedir. İş ortamında yaşanan deneyimler sonucu çalışan psikolojisi üzerinde yaşanan durum olumlu ise memnuniyet, olumsuz ise memnuniyetsizlik meydana getirir (Kaya & Zaim, 2015: 61).

Katılım bankaları özellikle İslami ülkelerde müşterilerin ihtiyaçlarına cevap vermektedir. İş ortamında kurum kültürünün müşterilere yansıtılması müşteri memnuniyetini olumlu etkilemektedir. Bir mal ya da hizmet alımlarına finansman sağlayan Katılım bankaları, mevduat bankalarında olduğu gibi bilgi teknolojinin gelişimi sayesinde alternatif dağıtım kanallarını geliştirmiştir. Şubeye gitmeden hızlı ve etkin bir şekilde banka çağrı merkezlerine bağlanarak şubede yapabilecekleri hemen hemen tüm işlemleri çağrı merkezlerinden hızlı ve etkin bir şekilde çözüm almakta buda müşteri açısından zaman tasarrufu sağlamaktadır.

#### **2.4.2.3. Özel bankalarda çağrı merkezi hizmetlerinin iç ve dış müşteriler açısından önemi**

Özel bankacılık, müşterilerinin ihtiyaç ve tercihlerine göre alternatif ürünler sunmaktadır. Müşterilerin birikimlerini, gelir ve giderler göz önüne alınarak en doğru

şekilde alanlarına uzman kadroları ile değerlendirilmeye çalışılmakta ve çalışanlar müşterileri elinde tutma, müşteriler ile ilişkilerini geliştirmek için etkin rol oynamaktadırlar.

Çağrı merkezleri müşterileri ile iletişime geçebilmek için teknolojik anlamda birçok yöntemi geliştirmişlerdir. Bu süreçlerde teknoloji kullanımı araçtır. Çalışanlar ile müşteriler arasında karşılıklı anlayış, müşteriler ile sempati duymak, müşteri üzerinde kalıcı pozitif etki bırakmak, müşteriye anlamaya çalışmak ve işletme arasındaki ilişkilerin kurulmasına ve geliştirmesine yardımcı olmak vb. işlemler iç ve dış müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi açısından büyük öneme sahiptir (Bayır, 2008:29).

#### **2.4.2.4. Kamu bankalarında çağrı merkezi hizmetlerinin iç ve dış müşteriler açısından önemi**

Günümüzde en kolay ve en ucuz iletişim kanalı telefon aracılığı ile kurulan iletişimidir. Çağrı merkezleri kullanımı, maliyet düşüşü, satış-gelir artması, müşteri memnuniyet artması vb. beraberinde getirmiştir. Bilgi teknolojinin artması ile birlikte Kamu bankalarında çağrı merkezleri de gelişmiştir. Müşteriler şube gitmek yerine alternatif dağıtım kanalları kullanması şubede olan işlemlerin yükünü azaltmakta, maliyet avantajı hem iç müşteri memnuniyetini hem de dış müşteri memnuniyetini olumlu etkilemektedir.

Özellikle son yıllarda elektronik ödeme araçların yaygınlaşmasının kamu yönetiminde entegre e-devlet uygulamalarındaki etkileri devlet ve vatandaş iletişimini geliştirmiştir. Akıllı devlet uygulamaları sayesinde sorun ve şikâyetler birden fazla kanaldan aktarma imkânına sahip olunmuştur. Vatandaşlar sorun ve şikâyetlerini istediği kanaldan aktarabilir hale gelmiş, hızlı ve geri bildirimli iletişim ile vatandaş memnuniyetini arttırmıştır. Kamu sektöründe donanımlı ilk uygulama Maliye Bakanlığı Gelir İdaresi Başkanlığı tarafından hizmete konulan Vergi İletişim Merkezidir. 2008 yılında çağrı merkezi uygulaması tüm Türkiye’ de hizmete girmiştir. 2008 yılından sonra çağrı merkezi hizmetleri başta Bakanlıklar olmak üzere diğer kamu kurumlarında da yaygınlaşmaya başlamıştır. Kamu çağrı merkezlerinin bir diğer boyutu ise ‘acil çağrılar’ olarak adlandırılan üç rakamlı sayılardan oluşan çağrı

merkezleri mevcuttur. Bu çağrı merkezlerinde verilen hizmetler güvenlik, sağlık, itfaiye hizmetleridir. Günümüzde gelinen nokta ise kamu çağrı merkezleri çok geniş bir alana hizmet vermektedir. Bu bağlamda kamu yönetiminde çağrı merkezlerinin vatandaş ile iletişim kurabilmenin en önemli araçları olarak görmektedirler (Mert, 2017:144).

#### **2.4.2.5. Yabancı bankalarda çağrı merkezi hizmetlerinin iç ve dış müşteriler açısından önemi**

Yabancı bankalar; Türkiye’de tamamı ve/veya bir kısmı yabancı sermaye ile kurulmuş bankalar ve yabancı ülkelerde kurulmuş olup da Türkiye’de şube açmak amacıyla faaliyette bulunan bankalardır ([www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr)).

Türkiye’de şube açan yabancı bankalar özel kanunlar ile sınırlamalarla saklı kalmak kaydıyla Türk bankalarının yapabilecekleri bütün bankacılık işlemlerini yapmaya yetkilidirler. Mevduat kabulü, nakdî-gayri nakdi kredi verme, fon transfer işlemleri, kredi kartları, her türlü ödeme işlemleri, banka kartları ve seyahat çekleri gibi ödeme vasıtalarının ihracı ve bunlarla ilgili faaliyetlerin yürütülmesi işlemleri, sigorta acenteliği ve bireysel emeklilik aracılık hizmetleri, Kıymetli Madenler Borsasında işlem gören ve standartları Hazine Müsteşarlığı tarafından tebliğ ile belirlenen gümüş ve platinin alım ve satımı işlemleri gibi kurulca belirlenecek diğer faaliyetler yapmaya yetkilidirler. Tüm bu işlemleri yaparken hem iç müşteri memnuniyeti, hem de dış müşteri memnuniyetini sağlaması amaçlamaktadır. Yabancı ülkelerde açmış oldukları şubelerde, halkın yaşam biçimi, kültürüne göre taleplerini karşılayacak yatırım yapılması gerekmektedir. Gelişmiş ülkelerde müşterilerini internet-mobil bankacılık uygulamalarına yönlendirmek gerekir iken az gelişmiş ülkelerde müşterileri internet-mobil bankacılık yönlendirmek müşteri memnuniyetsizliği oluşturabilir. Piyasa araştırılması yapılarak arz-talep göre yabancı bankaların kurulması hem iç müşteri memnuniyetine hem de dış müşteri memnuniyetine katkı sağlayacaktır (Başak, 2008:31 ).

#### **2.4.2.6. Yatırım bankalarında çağrı merkezi hizmetlerinin iç ve dış müşteriler açısından önemi**

Kalkınma ve yatırım bankası, Kanuna göre mevduat veya katılım fonu kabul etme dışında; kredi kullanırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren ve/veya özel kanunlarla kendilerine verilen görevleri yerine getiren kuruluşlar ile yurt dışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye'deki şubelerini ifade etmektedir ([www.bddk.org.tr](http://www.bddk.org.tr)).

Yatırım bankaları ülkelerde sanayi gelişmesinde yardımcı olmakta, yatırım yapmak isteyen kişi ve kurumlara destek çıkmaktadır. Müşteri ile her türlü iletişim kurularak müşterilerin ihtiyaçlarına göre yatırım yapmak, müşteri merkezli bir yapı ile çalışmak hem iç müşteri memnuniyetini hem de dış müşteri memnuniyetini arttırmada katkı sağlayacaktır. Müşterilerin hangi bankalarla çalışacağı konusunda seçimlerini yaptıkları çeşitli sebepler vardır. Söz konusu sebepler arasında ATM'lerin çokluğu, şubelerin kolay bulunabilmesi, telefon bankacılığı, internet ve mobil bankacılık gelişmiş teknolojiler ile sahip olması sayılabilmektedir. Tüketiciler, değişik hizmetleri sorgulamakta ve zor tatmin olur hale gelmişlerdir. Tüketiciler verilen hizmeti olduğu gibi kabul etmemekte ilgili hizmet hakkında daha çok bilgi isteyen ve bu bilgiyi sorgulayan hatta başka hizmet sunucusuna danışma ihtiyacı duyan müşteriler oluşmuştur. Bu hususta bankalar müşteri odaklı etkin bir müşteri hizmetleri uygulaması kullanmaktadırlar (Çınar, 2007:17).

#### **2.4.2.7. Sigorta şirketlerinde çağrı merkezi hizmetlerinin iç ve dış müşteriler açısından önemi**

Sigorta şirketi, Türkiye'de kurulmuş sigorta şirketi ile yurt dışında kurulmuş sigorta şirketinin Türkiye'deki teşkilâtını, ifade eder. Sigorta işletmeleri hizmet sektörü içinde yer almakta, ülkenin kalkınmasında rol oynayan ve ülke için önemli ekonomik işlevleri olan kuruluşlardır. Sigorta ilişkileri süreklilik ve yoğunluk olan bir sektördür ve ürettikleri ürünler tüm insanlara ve işletmeleri ilgilendirdiği için çok büyük bir tüketici grubuna hitap etmektedir. En önemli görevlerinden biri, riski topluma yayması ve bu

yolla sosyo-ekonomik kaybı önlemesidir. Ülkeler arası ekonomik ilişkilerin geliştirilmesinde de büyük katkı sağlamakta, istihdam yaratarak, sosyal refah düzeyinin yükselmesine katkı sağlamaktadır (Çildağ, 2007:65-64).

Sigorta şirketlerinde çalışanların üzerindeki satış baskısının azaltılması iç müşteri memnuniyetini sağlarken, çağrı merkezleri 7-24 saat ulaşılabilir olması dış müşteri memnuniyetini artırıcı en önemli faktörü oluşturmaktadır. Çalışanların satış hedefleri yüksek tutulsa da şirket tarafından çalışanlarına verilen sosyal aktivite, ikramiye vb. faaliyetler çalışan memnuniyetini arttıracaktır. Çalışan memnuniyet artışı paralel olarak müşteri memnuniyetinde artışa neden olmaktadır.

#### **2.4.2.8. Leasing şirketlerinde çağrı merkezi hizmetlerinin iç ve dış müşteriler açısından önemi**

Lease, bir malın mülkiyeti ile onun kullanım hakkının ayrılmasına dayanan, kiracının malı mal sahibine veya kiracının isteği doğrultusunda kiralama konusu malı finanse eden bu konuda uzmanlaşmış mali bir kuruluş olan kiralayana ödemeyi taahhüt ettiği kiralama bedelleri karşılığında kullanma hakkına sahip olduğu bir sözleşmedir. Leasing ise, bu tür bir sözleşmeyi yapma süreci ve bir yöntemdir (Tiryaki, 2006:231).

Finansal kiralama, öz sermayenin korunması, nakit sıkıntısının giderilme amacı ile işletmelere çözüm olabilmektedir. Genellikle kısa vadeli kredi kullanımına benzeyen bir finansman türüdür. Leasing şirketlerindeki çağrı merkezleri, bilgi çağrıları gibi konularda müşteri ile iletişime geçilmesi, satış ve satın alma ile ilgili faaliyetlerde dahil olmak üzere birçok kanal bulunmaktadır. Küreselleşen ekonomi dünyasında satış yapmaya çalışan personeller ellerindeki materyaller ne kadar gelişmiş ise rekabet ortamında müşteri toplama olasılıkları o kadar fazladır. Bilgi aktarımında müşteriler ile kurulan etkin iletişim, müşteri sadakatini olumlu yönde etkilemekte, çalışanlara verilen teknoloji imkân ile birlikte, personellerin bilgi aktarımındaki başarısı müşteri memnuniyetine pozitif yönde etkili olmaktadır.

Küreselleşme ile birlikte firma ya da bankalar müşteri odaklı çalışarak tüketicilere veya hitap etmiş olduğu müşterilere para, zaman ve enerji tasarrufu sağlamak durumundadırlar. Ürün tercihleri arasında kendisine fikir verilmesi yardımcı olunmaya

çalışılması ve yol gösterilmesi müşteriye etkileyecek faktörler arasında sıralanabilmektedir. Müşteri korunması açısından müşteri memnuniyeti çok önemlidir. Bunun nedeni ise memnun olmayan bir müşterinin, memnuniyetsizliğini diğer kişiler ile paylaşması, şirketten tazminat istemek, ya da bir daha hizmet veya ürünü satın almamak gibi seçenekleri olmasıdır (Çınar, 2007:25).

#### **2.4.2.9. Faktoring şirketlerde çağrı merkezi hizmetlerinin iç ve dış müşteriler açısından önemi**

Mal ve hizmet satışlarından doğmuş ve doğacak alacakları faktoring şirketine temellük ederek, tahsilini üstlenen, bu alacaklara karşılık ödemelerde bulunarak finansman sağlayan şirketlerdir. Faktoring şirketlerde bilanço daha likit hale gelmektedir. Çünkü işlem, satıcı şirketin vadeli alacaklarını nakde dönüştürmeyi sağlamaktadır. Böylece firmalar, operasyonel iş süreçlerinde veya çalışan sayısında tasarruf imkanı sağlamaktadır (Birinkulu, 2001:3).

Factoring firmalar faaliyet gösterdikleri sektörlerdeki koşullar (endüstriyel koşullar, yasal koşullar) üretilen mal veya hizmetin niteliği, firma ya da müşterilerin ödeme gücü, işletmelerin alacak politikasını etkileyen unsurlardır. Şirketlerin ya da müşterileri mali güçlüğü düşmesi durumunda tahsil edilemeyen alacakların riski genel olarak factoring şirketler üstlenir. Son yıllarda bazı ülkelerdeki factoring firmalar gelişmiştir. Bunların nedenleri ise yeni endüstri alanların keşfi, bilgi kullanımının artması ve teknoloji gelişimi etkili olmuştur. Factoring şirket tarafından verilen uzman kadrolar sayesinde hizmet ve kalite yükseltilmektedir. Bu durum işletmelerin alacak dönüş hızı hızlandırılmasında ve maliyet düşürülmesinde etkili olur. Etkin uzman personelin teknoloji verimliliğini kullanarak hem iç hem de dış müşteri memnuniyeti sağlanmaya çalışılır. Zaman kaybı yaşamadan güvenli bir şekilde gerçekleştirilen işlem ile ilgili ticaret aksamaz (Aktaş, 2016:9-35).



## BÖLÜM III

### ÇAĞRI MERKEZİNDE TEKNOLOJİK YENİLİKLER VE IVR AĞACI UYGULAMALARI

#### 3.1. FİNANS SEKTÖRÜNDE TEKNOLOJİ YATIRIMLAR

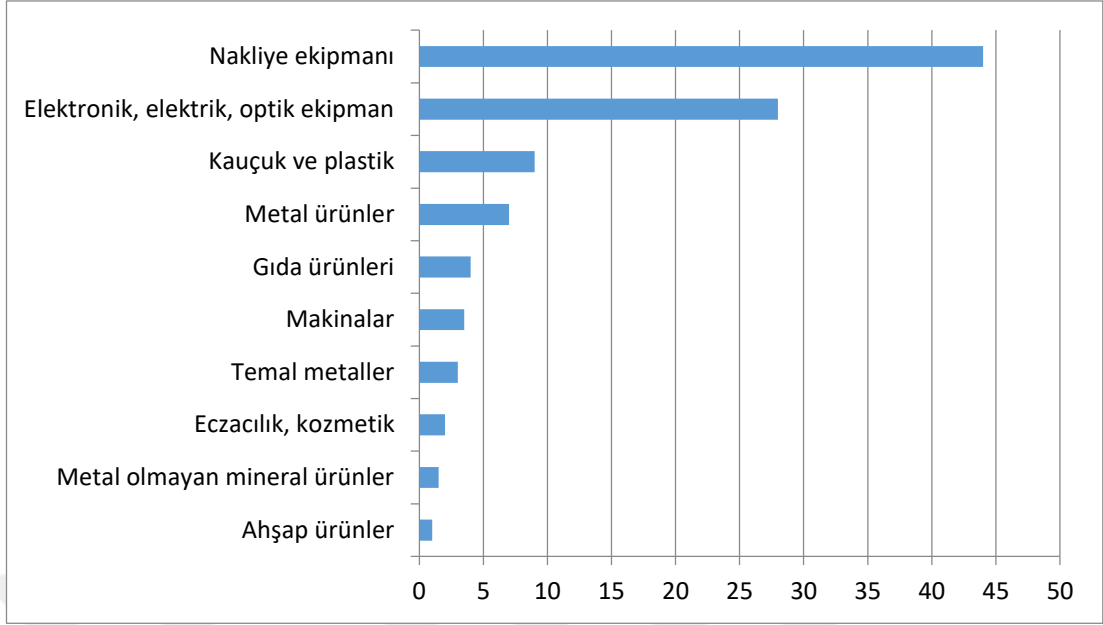
Firmaların kullanmış oldukları maddi kaynakların büyük kısmı bilgi teknolojilerine yatırım yapılarak kullanılması gerekmektedir. Bunun asıl nedeni ise verimliliğin sağlanmasıdır. Verimlilik bir nevi çalışanın iş yükünün azaltılarak yeni iş akışlarının tasarlanması anlamına gelmektedir. Finans sektöründe teknoloji gelişmeler sadece iş yapış şekillerini etkilememekte aynı zamanda çalışma ortamını da etkilemektedir. Esnek çalışma saatleri getirilerek 7 gün 24 saat işlem yapma imkânı sağlanmaktadır. Günümüz ekonomisinde maliyet düşüşlerin sağlanması, pazarda rekabet üstünlüğün sağlamanın avantajlarından biridir. Bilgi teknolojilerini kullanan firmalar, müşterilerini daha yakından tanımakta ve geniş piyasalara ulaşma olasılığı kazanmaktadır. Aynı zamanda ülkeler, rekabet üstünlüğü sağlamak için teknolojik gelişmelere önem vermektedirler.

Ülkelerde benimsenen ve uygulanan ekonomik politikalar, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ekonomik alanında birbirine yakınlık göstermektedir. Günümüzde çoğu ülkelerde serbest ticaret görüşü benimsenmiştir. Finansal ve mali alanda liberalleşmenin geliştirilmesi gerektiği ülkelerce kabul edilmektedir. Küreselleşme ile köklü yapısal değişimler yaşanmaktadır. Günümüzde bilgi toplumu önem kazanmakta, bilgi ve teknoloji gelişim arasında giderek bir üst düzeyde üreterek çoğaltan bir ilişki bulunmaktadır. Teknoloji edinimi üç aşamada gerçekleşmektedir. Birinci aşama, teknolojiyi uygulayabilme becerisidir. İkinci aşama, alanında öğrenilen teknolojinin ilgili olduğu üretim alanlarına yayılımının sağlanmasıdır. Üçüncü aşamada ise kullanılan teknolojinin bir üst düzeye taşıyabilme becerisinin kazanılması gerekmektedir. Bilim ve teknoloji politikaları, ülkelerin refah düzeyini doğrudan etkilediğinden teknolojiyi üretmek, elde tutmak ve yaymak için gerekli çabayı göstermelidirler (Bayraç, 2003:18-47). Finansal sistem, bilginin, kaynakların ve verilerin toplanması, değerlendirilmesi, değerlendirerek transferinin maliyetini

düşürüp, tasarruf sahipleri ve yatırımcıların etkinliği ve verimliliği sağlar. Finansal sistemde sürecin bu şekilde işlemesi büyümeyi olumlu yönde etkilemektedir. Finansal sistemin temelini Türkiye’ de bankacılık sektörü oluşturmaktadır. Söz konusu sebep ise bankalar tarafından finansal kaynakların çok büyük bir kısmı toplamakta ve yine bankalar tarafından kullanılmaktadır (Afşar, 2011:155).

### **3.1.1. Finansal Sektörde Teknoloji Yatırımların Boyutları ve Gelişimi**

Dijital ekonominin ve toplumun gelişiminde temel olarak dijital teknolojilerin kullanılması gerekmektedir. Bu tür kullanım, genel bilişim ve iletişimin de dahil olmak üzere dijital teknolojilerin etkin kullanımı için gereken becerileri geliştirirse sağlanabilir. Son yıllarda bu ana aktörler arasında dijital teknolojilerin kullanımı hızla devam etmiştir. Genel olarak daha büyük işletmelerin, kısmen kendi iç iş süreçlerinin daha fazla rekabet etmesinden dolayı, aynı zamanda küçük firmaların teknolojiyi benimsemelerine, beceri eksikliklerine ve daha büyük mali baskılara karşı daha güçlü engeller nedeniyle, ileri teknoloji uygulamalarını kullanma olasılığı daha yüksektir. Bireylerin dijital teknolojilerin kullanımının artması ülkeler ve sosyal gruplar arasında farklılık göstermektedir. İnternet insanlar tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır, ancak ülkeler ve sosyal gruplar arasındaki farklar hala büyüktür. OECD verilerinde, 2005'te yetişkin nüfusun yaklaşık %56'sı internet erişmiştir ve %30'u bunu kullanmıştır. 2016 yılında bu paylar sırasıyla %83 ve %73'dir. Mobil teknolojideki gelişmeler, ağa erişim imkânlarını sadece “yolda” da değil, aynı zamanda ev içi iletişimin günlük hayatın önemli bir parçası haline getirmiştir. Örneğin, Avrupa Birliği ülkeleri (27 ülke) ev içi internet erişimine sahip olmayan hane halkının payı, 2006'da %20'iken 2016'da %7'den azına düşürülmüştür. Aşağıdaki sektörde OECD üye ülkelerinde ilk on sektörde robot teknoloji kullanıldığı alanlar yer almaktadır. Endüstri robot teknolojinin en fazla kullanıldığı alan nakliye ekipman alanı iken en az kullanılan sektör ise ahşap ürünleridir. Metal ve eczacılık-kozmetik ürünlerde de robot teknolojisinin az kullanıldığı sektör olarak gözükmektedir (OECD, 2017:162-168).



**Şekil 6:** Endüstriyel Robotların Kullanımında En Önemli On Sektör

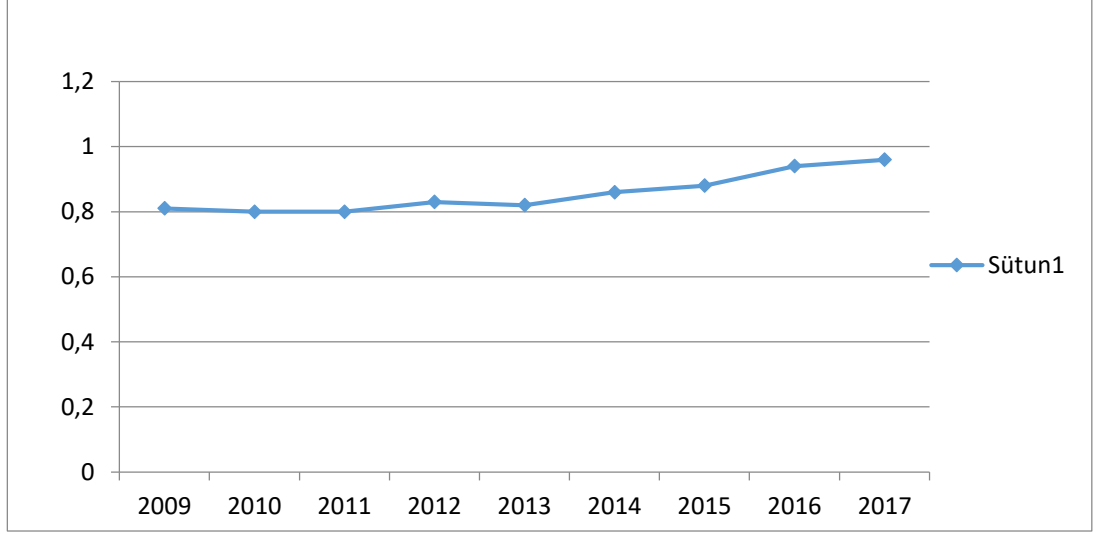
Kaynak: OECD Library, OECD Digital Economy Outlook 2017, [https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-outlook-2017/ict-usage-and-skills\\_9789264276284-7-en#page3](https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-outlook-2017/ict-usage-and-skills_9789264276284-7-en#page3) , s. 162-173, Erişim tarihi 16,12,2018

Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge), ürün yeniliği, mevcut ürünün gelişimi veya artan bilimsel bilgiye yönelik geliştirilmeye çalışılan çabalardır. Günümüzde ulusal ekonomi ve hatta işletmeler mali olanaklar ölçüsünde araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem vermek durumundadırlar. Sürekli teknolojik yeniliklerin yaşandığı günümüz piyasa sisteminde bulunan firma ya da bankaların varlıklarını sürdürebilmeleri, aynı zamanda amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için sürekli gelişim ve değişim içerisinde bulunmaları gerekmektedir. İşletmeler, bütün yeniliklere yol gösterici olan planlı ve sistematik çalışarak değişim faaliyetlerini geliştirebilirler. Rekabet etkisi, küreselleşen dünya ekonomik sisteminde büyük öneme sahiptir. İşletmeler sadece ülke içerisindeki rakipleri ile değil başka ülkelerdeki işletmeler ile de rekabet etmek zorundadırlar. Bu durum işletmelere, stratejilerini küresel düzeyde planlamak ve maliyetlerini küresel rakiplerinin altına düşürme zorunluluğu getirmektedir (Zerenler, Türker & Şahin, 656-657).

### 3.1.2. Finans Sektöründe Teknolojik Yenilikler

Ülkelerin ihracat kapasitelerindeki artışlar kaynakların dağılımını etkinleştirirken, aynı zamanda dış dünya ile ilişkilerin yoğunluğundan kaynaklı teknoloji seviyelerini de arttırmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde ekonomik büyümenin sürdürülebilirliğinin sağlanması için yeni teknolojileri ve yeni üretim tekniklerini bünyelerine hızlı bir şekilde adapte etmeleri gerekmektedir. Gelişmiş ülkeler ve gelişmekte olan ülkeler Ar-Ge faaliyetleri sonucunda elde ettikleri yenilikleri sadece iç pazara sunmak için üretmemekte aynı zamanda ihraç da etmektedirler. Ar-Ge yatırımların, geniş bir pazara hitap etmesi maliyetlerini azaltmakta, bu faaliyetler ve yapılan araştırmalar açısından teşvik edici bir nitelik taşımaktadır (Özer & Çiftci, 2009:44). Uluslararası veri ağlarında bazıları hükümetler arası geniş araştırma altyapıları ile bağlantılıdır, yüksek düzeyde gelişmiş merkezi hizmetlere sahiptir ve temel olarak tek disiplinlerin veri ihtiyaçları ile ilgilidir. Bazıları son derece dağınık, daha az katı yönetim yapılarına sahiptir ve birçok farklı alandaki verilere erişim sağlar. Çoğu bu iki uç arasında bir yerdedir ve bölgeselden küresele farklı coğrafi bölgeleri kapsar. Tümü, araştırma topluluğunun ihtiyaçlarını karşılamak için bir veri ve ilgili veri hizmetleri karışımı sağlar ve bu hüküm, donanım, yazılım, standartlar, protokoller ve insan becerilerinin bir karışımına bağlıdır. Bunlar, ulusal sınırları aşarak teknik ve sosyal ağlarda bir araya gelmektedir (OECD, 2017:24).

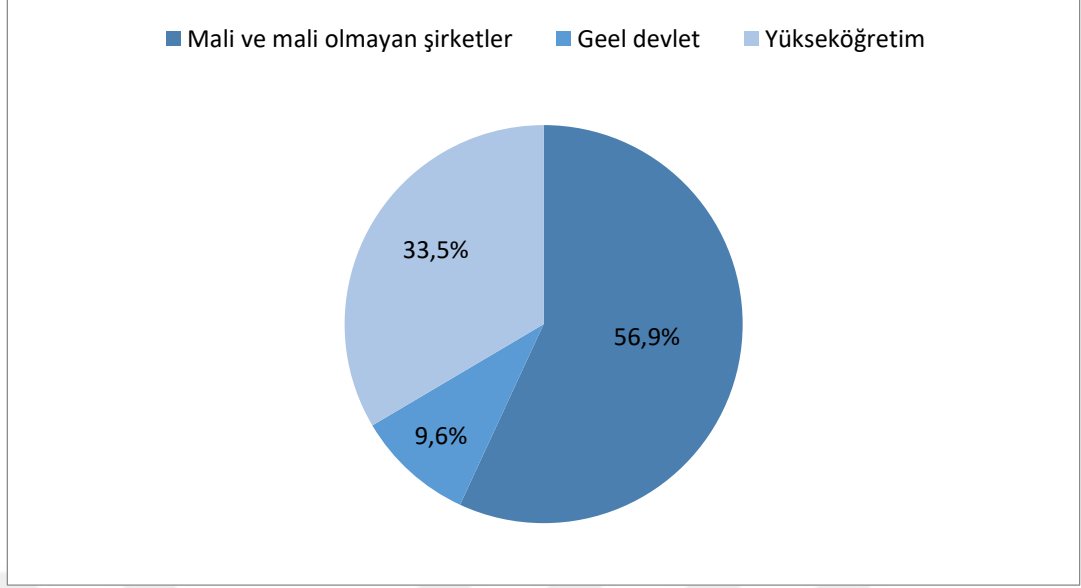
Ülkeler ekonomik istikrarın devamlılığını sağlamak adına çeşitli iş kolları meydana gelmiştir. Bu iş kolları günümüzdeki işlemleri geçmişe kıyaslayarak uygulamada daha çabuk sonuç almaktadırlar. İnsanoğlu geçmişten günümüze bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Çağımızda araştırma ve geliştirme faaliyetlerine verilen önem ve talep artmıştır. AR-GE yatırımlar ülkelerarası rekabeti arttırmaktadır. Ülkeler, rekabet üstünlük sağlayabilmek için bilgi ve teknolojik gelişmelere, araştırma ve geliştirme yatırımlarına önem vermektedir. Gelişmiş ülkelerde AR-GE birimleri önemli işlevler görmektedir. Ar-Ge harcamaları 2017 yılında Türkiye’de yurt içi hasıla (GSYİH) içerisindeki payı yükselmiştir. Aşağıdaki şekilde yükselme değerlerine yer verilmiştir. 2016 yılında %0,94 iken, 2017 yılında %0,96 seviyesine yükselmiştir.



**Şekil 7:** Türkiye’de Ar-Ge Harcamasının GSYH İçindeki Payı, 2009-2017

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, Haber Bülteni, Sayı: 2872, 28 Kasım 2018

Araştırma geliştirme faaliyetlerinde ülkelerde mali ve mali olmayan şirketler tarafından Ar-Ge harcamaları yapılmaktadır. Söz konusu şirketler aşağıdaki şekilde, 2017 yılı verilerine göre %56,9 ile mali ve mali olmayan şirketler Türkiye’ de en büyük paya sahiplerdir. Bunu %33,5 ile yükseköğretim takip etmiştir. Arta kalan %9,6 lık kısım ise kar amacı olmayan kuruluşlar tarafından yapılan Ar-Ge harcamalarının da dahil olduğu genel devlet Ar-Ge harcamalarının toplam Ar-Ge harcamaları içindeki payıdır.



**Şekil 8:** Türkiye’de Sektörlere Göre Ar-Ge Harcaması, 2017

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu, Haber Bülteni, Sayı: 2872, 28 Kasım 2018

### 3.2. ÇAĞRI MERKEZİNDE TEKNOLOJİ

Çağrı merkezi, müşterilerin ve organizasyonun telefon, faks, e-posta, sesli yanıt ve internet tabanlı sistemler, chat uygulamaları ve görüntülü telefonlar ile iletişim kurmasını sağlayan bir sistemdir (Gümüş, 2002:1).

Çağrı merkezleri, teknoloji donanım artması ve deneyimli müşteri temsilcileri ile çoğu şirketin ve bankaların önemli birimleri haline gelmiştir. Çağrı merkezlerinin güncel teknolojik yapılanması, işgücü kullanımının yanında yazılım ve donanımlardan oluşmaktadır. Bu merkez içerisinde bilgi hatları, müşteri ilişkileri, teknik destek merkezi gibi birimler yer almakta; çeşitli temas kanalları bu yapı içerisinde yönetilmektedir (Polat & Tellan, 2015:124-125).

#### 3.1.1. Bilgisayar ve Telefon

1960’ların sonlarında ilk olarak istek ve şikâyetleri iletme amacı ile çağrı merkezleri ortaya çıkmıştır. 1960-70 dönemlerde ABD’de “ücretsiz hatlar” birçok şirket tarafından devreye alınmıştır. Ancak müşterilerin (tüketicilerin) talep artışları, bu

hatlarda yığılmalara sebep olmuştur. Yoğun talep artışını karşılamak amacı ile Amerikan telekomünikasyon şirket AT&T, telefon sistemin geliştirerek ilk gerçek anlamda çağrı merkezin kurmuştur. Bilgisayar kullanımı ile çağrı merkezleri yeniden biçimlenmiştir. İlk Otomatik Çağrı Dağıtıcısı (Automatic Call Distributor-ACD) sistemi, 1970'lerin başında Continental Havayolları şirketi gelen çağrının müşteri temsilcilerine dağıtımını otomatik olarak gerçekleştiren sistemi kurmuştur (Yüksek, 2013:13-15).

2000'lyıllarla internet kullanımı ile birlikte hızla ilerleyen teknoloji sayesinde çağrı merkezleri kanal çeşitliliği artmıştır. Söz konusu kanal çeşitliliği arasında enteraktif sesli yanıt sistemleri (Interactive Voice Response-IVR), internet ve mobil şube, chat vb. uygulamaları ile birçok otomasyon imkânı sunmaya başlamıştır. Mültimedya uygulamaları bütünleşmiştir. Ses, fax ve video işaretleri IP (Internet Protokol) şebekeleri üzerinden taşınabilmektedir. IP Telefon içerisinde ağ kontrol modülü bulunmaktadır. Bu modülün kontrolü yanında IP Telefon sistemindeki diğer uygulama modülleri, LCD Ekran, Tuş Takımı v.b. kontrolünü de birlikte sağlayacak özelliklerdeki yazılımları üzerinde işletilebilen mikro denetleyici donanımı da bulunmaktadır. Şirketler merkezleri içerisinde ve internet ile birbirlerine bağlı uzak mesafedeki şubeleri arasında IP Telefonu kullanarak, telefon haberleşmesi için ayrı şebeke tahsisi, sistem kurulumu (telefon santralleri ve bağlantı elemanları) ve ödedikleri ücretlendirmeleri ortadan kaldırmaktadırlar. Telefonda ses ve sistem kalitesinin (QoS, Quality of Service) artırılması için yapılan çalışmalar IP Telefon cihazı üzerinde yoğunlaşmış ve güçlü mikro denetleyicili sistemler kullanılarak çözümlenmeye çalışılmıştır (Burdurlu & Dinçer, 1).

### **3.2.2. İnsan Gücü-İşgücü Kullanımı**

Teknolojinin iş ve emek süreci üzerindeki etkisi fazladır. Bilgi üretimine dayalı işlerin sayısı artarken, eski tip işlerin yok olacağı varsayılmaktadır. Bu varsayımı desteklemek için fazlaca çalışma istatistikleri düzenlenmekte ve bilgi işçilerinin sayısındaki artışa dikkat çekilmektedir. Elektronik gelişmelerin, insan gücünün yapmış olduğu işin kalitesini arttıracacağı, çalışma koşullarını iyileştireceği, rutin işlemlerin azalacağı ve yaratıcı potansiyellerini açığa çıkaracağı iddia edilmektedir.

Buna bağı olarak bilgi üretimi emek sürecinde, kol gücünden zihinsel yeteneklere kaymaktadır (Parlak & Çetin, 110-111).

Çağı merkezleri sesli yanıt sistemi kullanımı dışında bilgi teknoloji gelişimi ile birlikte müşteri arama yapmak dışında, internet-mobil şube kullanımı tercih etmektedirler. Geleneksel çağrı merkezleri tüm işlemlerim müşteri temsilcisi aracılığı ile yaparken günümüzde müşteri temsilcisine bağlanmadan internet, mobil, chat vb. uygulamaları ile yapılabildiğinden insan gücü işgücü kullanımı azalmıştır. Şirketler insan gücü çalıştırma maliyet yerine teknoloji kanalları yatırım yapmaktadırlar. İşe alım süreci azalmıştır. Ancak seçilen müşteri temsilcileri oryantasyon, etkin iletişim, işbaşı eğitimleri verilerek donanımlı hale getirilmektedir. Müşteri temsilcileri, müşteriler ile temas ederek onların hissiyatlarını anlamak, ihtiyaçlarını saptayarak memnuniyetlerini sağlamak ve sadakatlerini kuvvetlendirmek için en ideal ortam olarak konumlanmıştır.

### **3.1.3. İletişim, Verimlilik, Kalite**

Müşteriler işletmelerin çağrı merkezlerine ulaşabildiği, şikâyet-memnuniyet-öneri taleplerini iletebildikleri; ilettikleri talep karşılığı çözümü için geri dönüş bekledikleri işletmelerin önemli bir birimidir. Çağı merkezlerinde müşterilerin almış oldukları hizmet, çoğu müşteri için işletmeye karşı iyi ya da kötü önyargı oluşturmaktadır. Müşteri temsilcinin 'gülümseyen ses tonu' ile karşıladığı çağrı, müşteri ile iletişimi güçlendirmektedir. Teknolojinin imkânlarını kullanan müşteri temsilcisi, müşterinin sorununu kısa sürede tespit ederek zamandan tasarruf sağlanmakta, söz konusu tespit sonucu kaliteli hizmet sunulan müşteri çağrı sonucu memnun ayrılmaktadır.

Müşteriye en iyi hizmet sunmak için çağrı merkezleri, işletmeler açısından önemi gün geçtikçe artmaktadır. Çalışan verimliliği ölçümleri için ortalama konuşma ve çağrı sonrası iş süresi, vardiya planına uyum sağlanmasını kapsamaktadır. Kalite kriterlerinde ise çağrı dinlemeleri, müşteri memnuniyetin araştırılması kapsamaktadır. Çağı merkezlerinde sunulan hizmet kalitesinin fazlalığı müşteri memnuniyet düzeyinde sunulan ürün ve hizmetin değerini arttırmaktadır. Çağı merkezlerinin en önemli amacı, maksimum kalitede sağlamak ve müşteri memnuniyetinin sağlanması



için karşılıklı iletişimlerin temel alınmış olduğu bir felsefe doğrultusunda hizmet vermektir (Gümüş, 2002:135).

Bilgi teknoloji gelişim ile birlikte yapılan işler daha hiyerarşik yapılmakta ve merkezi olarak daha fazla kontrol edilmektedir. İşletmelerde bilgi teknolojileri zaman takibi, performans ve verimlilik değerlendirmelerini ölçmektedir. Aynı zamanda çalışanlar tarafından bilgi teknolojileri ne amaçlarla kullanıldığını izlemeye bir araç haline dönüşmektedir (Aksoy, 2012:404-406). ABD’de yapılan bir diğer araştırmada müşterilerin sadece %59’umüşterilerin çağrı merkezlerinden destek almak için temasa geçmesi sonucu almış oldukları hizmetten memnun kalmış olduklarını göstermiştir. Bu aşama sayesinde ses kayıt sistemleri ile görüşmelerin kalite amaçlı dinlenerek, değerlendirme yapılmasına imkân sağlamıştır. Değerlendirmeler sadece müşteri temsilcilerini kapsamamaktadır. Aynı zamanda grup bazında da yapılarak ve otomatik olarak raporlama imkânı sağlanabilmektedir. Bu durum verimli müşteri temsilcisi ve grup bazında kıyaslamaya da olanak sağlamıştır. Bilgi teknolojilerin bankacılık sektöründe işlem hızını arttıracığı, maliyet ve riski yönetecek zamanda mali raporlar için gerekli bilginin sağlanacağı, ürün ve hizmet kalitesinin devamlı olarak geliştirilmesine yardım edeceği ve piyasanın ihtiyaçlarına ve bireysel ve kurumsal müşterilerin özel ürün ve hizmet taleplerine cevap verme kabiliyetini arttıracığı varsayılmaktadır (Ergül, 2011:43-51).

### **3.3. TEKNOLOJİ KULLANIMININ ÇAĞRI MERKEZİ AÇISINDAN ÖNEMİ**

Bilgi teknolojilerin gelişmesi, küresel rekabet artışı ve ticaret koşullarının değişmesi sonucunda büyük ölçekli çağrı merkezleri kurulmuştur. İşletmeler mümkün olabildiğince her türlü faaliyetleri bünyelerinde barındırmaya çalışmaktadırlar. Teknoloji altyapı maliyetlere katlanılarak çağrı merkezleri geliştirilmiştir.

#### **3.3.1. Ulaşım ve Hız**

Çağrı merkezlerini arayan müşteri sayısı sınırsızdır. İlk arayan müşteri kuyruğa ilk katılmış olur ve hizmet görür. Gerek IVR (sesli yanıt sistemi) üzerinden gerekse

müşteri temsilcisine bağlanılarak hızlı bir şekilde işlemlerin gerçekleştirilmesi müşteri memnuniyeti sağlamaktadır.

Günümüzün rekabetçi ve sürekli gelişen ve değişen finans sektöründe müşterilerin birçok seçeneği bulunmaktadır. Kurumlar müşteri ihtiyaçları ve beklentilerine cevap vermek için çağrı merkezlerinde ulaşılabilirliğe önem vermektedirler. Bir çağrı merkezi ulaşılabilir değilse, kuyrukta çok uzun süre bekletilmiş ise firmaya bakış açısı olumsuz olacaktır.

Bahsedilen kuyruk kavramı, hizmet almak için bekleyen müşteri sayısını ifade edilmek istenmektedir. Müşteri memnuniyetini arttırmak için hatta beklemeleri en minimum seviyeye indirmek, çağrı merkezlerinin hedefi olmalıdır. Hizmet işlemlerinde kuyrukta beklemek oldukça sık karşılaşılan bir uygulamadır. Hatta beklemek ya da bekletilmek zaman alıcı, sıkıcı ve fiziksel olarak rahatsız edici bir durumdur. Kuyrukta bekleme süresinin azaltılması için çağrı merkezlerinde pek çok çalışma yapılmıştır. Danimarkalı elektrik mühendisi A. Kari Erlang tarafından Kuyruk modeli ile ilgili ilk çalışma yapıldığı bilinmektedir (Kostak, 2016:17-18).

### **3.3.2. Teknoloji Kullanımının Maliyet Azalışındaki Etkileri**

Bilgi teknolojilerinin geliştirilmesi için yapılan yatırımlar şirket bütçelerinin büyük bir kısmını karşılamaktadır. Ancak yapılan yatırımların ve çalışanların hedeflenen başarıyı yakalaması halinde, şirketler (personel maliyeti, reklam ve kırtasiye harcamaları) ve işlem risklerinden önemli avantaj sağlamaktadır.

Bankalar faiz gelirlerinin yanında faiz dışı gelirlere de önem vermektedirler. Şubelerdeki yoğunluk, internet ve mobil bankacılık kullanımında talebin artması, telefon bankacılığı işlemlerinde çağrı merkezlerine düşen çağrı sayılarının artmasına gibi nedenlerden dolayı yoğunlukların artması yapılan işlemlerden bazı ücret ve masrafların alınmasına neden olmuştur. Alınan masraflar şubeden alınan masraflar kadar yüksek değildir ve elektronik bankacılık kanallarından yapılan işlemlerdeki masraflar düşük olduğundan müşterilerin bu kanallara yönlendirilmesi sağlanmaktadır. Söz konusu yönlendirmeler, şubelerdeki yoğunluğun azaltılması ve maliyet avantajının sağlanması olarak belirtilebilir (Erol, Çınar & Durmaz, 2015:9).

### 3.3.3. Günümüzdeki Çağrı Merkezinde Kullanılan Teknoloji

İşletmeler, başkalarıyla olan etkileşimlerini yönetmeye yardımcı olmak için telekomünikasyon sistemlerine giderek daha fazla güvenmektedir. Telekomünikasyon sistemlerini etkin kullanan çağrı merkezleri, çalışanlarının maksimum sayıda arama yapmalarını ve boşta kalma sürelerini minimuma indirerek müşteri hizmetleri maliyetlerini azaltmak istemektedirler. Bundan kaynaklı çağrı merkezleri birden fazla eşzamanlı müşteriye yardım sağlayan bir sisteme dönüşmüştür.

Günümüzde çağrı merkezleri, çağrılarının işlenmesini ve bilgi alışverişinin daha verimli hale getirilmesi için birçok özelliği barındırır. Soruların belirleme ve sınıflandırma konusunda müşterilere yardımcı olmak, üreticilere ve servis sağlayıcılara müşteri hizmetleri departmanının belirli ürün veya hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesinde yardımcı olmak gibi birçok özelliği bünyesinde barındırmaktadır. Örneğin, günümüzde çağrı merkezlerinin ortak bir özelliği, bir müşterinin (arayan kişinin) ihtiyaçlarını kategorize etmeye yardımcı olmak için bir seçim menüsünden seçim yapmasına izin vermektir. Genellikle, müşteri tarafından yapılan bu ön seçim, çağrı merkezinin müşterileri taramasına ve sınıflandırmasına olanak tanır. Böylece müşterilerin çağrıları yerine getirmek için uygun kaynaklarla eşleştirilebilmesi sağlanır. Çağrı merkezleri ayrıca, tarama bilgilerine, şirketlerin kullanılabilirliğine göre çağrıları "kuyruklama" için mekanizmalara sahiptirler. Aynı arayanın veya müşterinin önceki çağrıların bir veritabanını da sağlayabilir. Bu veritabanı, arayanların sorunlarının, ihtiyaçlarının vb. geçmişi hakkında bilgi sahibi olacak şekilde şirket tarafından kullanılabilir. Çağrı merkezleri aynı zamanda çağrı ve çağrı işlemleri ile ilgili verileri günlüğe kaydederler. Örneğin, her bir aracın çağrı başına harcadığı süre, temsilcilerin performanslarını değerlendirmek için bir amirin ilgisini çeken bir istatistik olabilir. Ayrıca, örneğin yinelenen sorunlar ortaya çıktığı gibi alınan çağrı türlerinin analizi, bir ürün veya hizmetteki sorunları tanımlamak için kullanılabilir. Bundan kaynaklı şirketlerin operasyonu için etkin ve etkili bir çağrı merkezi çok önemlidir. Bununla birlikte, günümüzün çağrı merkezleri, Andrew T. Busney göre günümüzün ürünleri ve teknolojileri ışığında çağrı merkezi ve müşteriler arasında etkin bir bilgi alışverişi yapmaya uyum sağlayamadığını düşünmektedir. Uyum

sağlayamama nedeni müşterilerin ya da arayan kişilerin geleneksel kaynaklardan teknoloji kaynak kullanımına geçiş süreci olabilir (Busey, 2003:2).

#### **3.3.4. Çağrı Merkezinde Teknoloji Kullanımının Tarihsel Karşılaştırılması**

Çağrı merkezleri 1960'lı yılların sonlarına doğru telefon istek ve şikâyet iletme aracı olarak kullanılmaya başlanılmıştır. Bu dönemde ilk kurulan Ford firmasının müşterileri için kurduğu çağrı merkezidir. Hatalı ürünlerin tespit etmek amacı ile Ford ve AT&T firması 800 ile başlayan danışma hattını kurmuşlardır. AT&T ilk çağrı merkezlerinin ortaya çıkmasını sağlayan şirket olarak tarihe adını yazdırmıştır ve merkezleştirilmiş çağrı merkezini ilk olarak uygulayıp ücretsiz telefon desteği sağlayarak gerekli olduğunu diğer şirketlere göstermiştir. Birçok şirket ilk başlarda çağrı merkezlerini işe yaramaz ve maliyet yüksek olarak görmekteydi. Satış işlemleri, randevu ve pazarlama vb. faaliyetlerin çağrı merkezleri işlemleri içerisinde kullanılarak küçük işletmelerde de kullanılmaya başlanmıştır. Daha sonraki yıllarda ise, ABD'de "ücretsiz hatlar" birçok şirket tarafından kullanılarak bir hizmet statüsü olarak sunulmuştur. Çağrı merkezlerini geçmiş dönem ile günümüzü karşılaştırdığımızda, geçmişte şirketler arası rekabet avantajı olarak kullanılmaktaydı. Günümüzde ise firmalar ve bankalarda bulunması gereken bir temel ihtiyaca dönüşmüştür. 1970'lerin başında Continental Havayollarının tedarik ettiği ilk ACD (Automatic Call Distributor - Otomatik Çağrı Dağıtıcısı) uygulamasını müşterilerinin ya da arayanların kullanımına sunmuştur. Günümüzde kullanılan ACD ile karşılaştırdığımızda fonksiyonu az ve pahalı bir uygulamaydı. Teknolojinin gelişmesi ile kullanım fonksiyonları artmıştır ve maliyeti düşmüştür Çağrı merkezlerin ilk kuruluş yıllarında satılan ürünlerin şikâyetlerini çözümlmek amacı ile kurulmuştur. Müşteri tercihlerinin artması rekabet artışını da beraberinde getirmesi ile birlikte uygun ekipman ve işgücünün birleştirilmesi sonucu çağrı merkezleri iş yapılması kolay kurumlar haline getirmiştir. Teknolojik gelişmeler, çağrı merkezlerine kıyasla, günümüzdeki çağrı merkezlerinde pek çok farklı haberleşme aracı bulunmaktadır. Söz konusu araçlar internetteki gelişmelerin hem de çoklu ortam teknoloji ve uygulamalarının kullanılmasının sonucudur. Gelişen teknolojiyle birlikte modern çağrı merkezleri akıllı çağrı yönlendirme sistemleriyle donatılan ve müşteri

temsilcisinin ancak talep edilen durumlarda devreye girdiği çağrı merkezlerine dönüşmüştür (Özkaya, 2011:4-6).

Günümüzde operasyonel süreçlerde teknolojiyi aktif kullanan bankalar, arayanlar ya da müşteriler çağrı merkezine bağlanmadan önce ihtiyaçlarına göre ilgili menüleri tuşlamakta ya da konuşarak yapmak istedikleri işlemi söyleyebilmektedirler. IVR (sesli yanıt sistemi)'den müşteri temsilcisine aktarım yapılarak ya da IVR (sesli yanıt sistemi) sisteminden gerekli tuşlamalar yapılarak işlemler tamamlanabilmektedir. IVR' de tanımlanacak işlemlerin müşteri temsilcisine gönderilmeden tanımlanması için, müşteri temsilcisine aktarılan çağrılar azaltılması ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Müşteriler gerçekleştirmek istemiş olduğu işlemleri müşteri temsilcisine bağlanmadan kendi kendilerine tamamlayabilmektedir. Bu durum hem müşteri hem de müşteri temsilcileri için zaman ve maliyet kazancı sağlamaktadır (Kostak, 2016:37).

### **3.3.5. Teknoloji Gelişmelerin Çağrı Merkezine Uyarlanması**

Günümüzde çağrı merkezleri, rekabet ortamında firmalar için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Piyasada gelişen teknoloji sayesinde müşterilerine ya da arayanlara yeni ürün ve hizmet sunarak müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır. Bankaların teknolojik gelişmeleri bünyelerinde kullanması ile maliyetlerde düşüş sağlanması yanında çeşitli ürünlerin müşteriye hızlı ve etkin ulaşmasını sağlayabilmektedir. Müşteriler teknoloji bankacılık sayesinde istediği anda çağrı merkezlerine bağlanarak çeşitli bankacılık işlemlerini gerçekleştirebilmektedir.

Günümüzde çağrı merkezleri hemen hemen her sektörde kullanılmaktadır. En önemli kullanılan sektörler başında operatörler ve bankalar gelmektedir. Verilen hizmetin etkin olarak yerine getirilmesi çağrı merkezlerinde kullanılan teknolojiye bağlıdır. Türkiye'de ve Dünya'da çağrı merkezlerinde uygulanan birçok teknoloji, müşteri etkileşiminde önemli rol üstlenmiştir. Otomatik çağrı dağıtımı (ACD), sistemleri ile uygulanan enteraktif sesli yanıt (IVR), sesli mesaj, fax, çağrı yönetim sistemleri, işgücü yönetim araçları, bilgisayar telefon entegrasyonu (CTI), otomatik ses tanıma sistemleri (ASR), otomatik numara tanıma (ANI) ve aranan numarayı tanıma (DNIS)

gibi birçok teknoloji araçlar bulunmaktadır. Söz konusu araçlar çağrı merkezlerinde en önemli kullanılan teknoloji araçlarıdır. Teknoloji araçlar sayesinde sorunların erken tespiti, çağruların hızlı cevaplama süresi, çağrıyı yönlendirme, müşterinin talebi alınarak erken çözümlenme gibi geleneksel çağrı merkezi kullanımlarında değişiklik olmuştur (Özkaya, 2011:33-34).



**Tablo 20:** Çağrı Merkezlerinde Kullanılan Bazı Teknoloji Araçlar

<p>Özel santral ( PBX -Private Branch eXchange): Firmalar gelen aramaları isteğe bağlı yönlendirebilir ve dışarı yapılan aramalar çağrı yoğunluğuna göre kısıtlanabilir. Şirketin telefon numarasını arayan müşteriler birinci hat meşgul olsa bile ikinci veya boş olan diğer hatlardan birine yönlendirilerek, müşteri telefonda beklemeden bağlanır ve daha kaliteli bir hizmet sunulduğundan müşteri memnuniyeti sağlanır.</p>
<p>ACD Automatic Call Distribution - Otomatik Çağrı Dağıtım: Gelen çağrıları yönlendirmektedir. ACD sayesinde en uzun süre hatta bekleyen müşteri temsilcisine ilk çağrıyı aktarabilir. Aynı zamanda gruplara dahil edilen müşteri temsilcilerine sırayla da dağıtabilmektedir. Otomatik çağrı dağıtım sayesinde arayan kişilere karşılama mesajları dinletilebilir, kuyrukta tahmini bekleyecekleri bilgisi bildirilebilir.</p>
<p>MIS- Management Information System - Yönetim Bilgi ve Raporlama Sistemi: Gelen çağrı kayıtlarının değerlendirilmesi, organize edilmesi ve saklanması amacı ile bilgisayar tabanlı bilişim sistemi anlamına gelmektedir. Geçmişe yönelik raporlara ulaşmak MIS sistemi ile mümkündür. Bir müşteri temsilcisinin hatta ne zaman girdiği, çağrıda ne kadar kaldığı, ne kadar sürede konuştuğu gibi çok detaylı raporların alınması faydaları arasındadır.</p>
<p>CTI- Computer Telephony Integration – Bilgisayar ve Telefon Entegrasyonu: Gelen aramaları bilgisayar programları kullanarak telefonda çağrıların yönetilmesini sağlar.</p>
<p>ANI Automated Number Identification - Otomatik Numara Tanıma: Otomatik arayan numaranın tespitini sağlamaktadır. Arayan müşteri, müşteri temsilcisine bağlanmadan önce müşteri bilgileri mevcut veri tabanında sorgulayabilmesi sağlanmaktadır.</p>
<p>VRS - Voice Recording System - Ses Kayıt Sistemi: VRS ile müşteri temsilcileri denetlenmekte ve müşteri memnuniyetini değerlendirmesinde etkin rolü bulunmaktadır. Ses kayıt sistemleri çok değişik amaçlar için kullanılabilir.</p>
<p>ASR Automatic Speech Recognition - Otomatik Ses Tanıma: IVR (sesli yanıt sistemi) sistemleri ile entegre olarak çalışan, konuşulan kelimeleri ve cümleleri çözebilen sistemdir.</p>
<p>Konuşma Tanıma Teknolojisi: Arayanlar telefon tuşlarını kullanmadan sesi ile işlemlerini gerçekleştirmelerini sağlar. Bu çözüm sayesinde müşteriler menülerde gezinmeden, müşteri no, TC no veya kredi kart bilgilerini tuşlamadan konuşarak işlemlerini gerçekleştirebilmektedir.</p>

Kaynak: ÖZKAYA, Fatih, Bilgisayar destekli analiz yardımıyla çağrı merkezlerinde ses kayıt değerlendirilmesi, 2011, sayfa:36-44

Yukarıdaki tabloda açıklaması bulunan özel santraller, müşterilerin telefonda bekleme sürelerinin azaltılmasında katkı sağlamıştır. Otomatik çağrı dağıtım sistemi (ACD), gelen çağrıları hattı boşta olan müşteri temsilcisine aktarılmaktadır. Gelen çağrı kayıtlarının değerlendirilmesi, saklanması, raporlama gibi işlemler yönetim bilgi ve raporlama sistemi ile yapılmaktadır. Günümüzde gelişen teknoloji ile birlikte bilgisayar ve telefon entegrasyonu ile birlikte çağrılar telefonda yönetilmektedir.

Otomatik numara tanıma ve otomatik ses tanıma sistemleri geliştirilmiştir. Çok değişik amaçlar için kullanılan ses kayıt sistemi, çağrı merkezlerinde müşteri temsilcisini denetlemek ve müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesinde etkin rolü bulunmaktadır.

### **3.3.6. Çağrı Merkezinde Teknolojik Yeniliklerde Müşterinin Uyum Sağlaması**

Hizmetin sunumunda teknolojinin etkin ve karşılıklı olarak kabul edilebilir en etkin biçimde kullanımını belirlemek için müşterinin bakış açısı bilinmeli ve anlaşılmalıdır. Servis sağlayıcılar için temel sorun, esasen, tedarikçinin konumunu değiştiren bir yeni ve mevcut teknolojinin müşterilerin kabul edebileceğini ve tüm hizmet deneyimini azaltmamak için karar vermesidir. Teknoloji arıza yapmıyorsa bile, müşteriler teknolojiyi yönetme kapasitesine sahip olamayacakları için zorluklar yaşayabilirler. Bununla birlikte, müşterilerin teknolojiyi kullanma istekliliği üzerinde doğrudan bir tutum olduğuna inanılmaktadır. Bundan kaynaklı, hizmet sektöründe oluşan teknolojinin işlevi, müşteriler tarafından beklentilerin karşılanıp karşılanmadığı ve müşterilerin teknolojik gelişmelere karşı tutumu ile birlikte değerlendirilmesi gereklidir (Walker ve diğ., 2006:92).

Tüm teknoloji gelişmeler incelendiğinde müşteriler ile işletmeler arasındaki iletişim yöntemleri şekil değiştirmiştir. Yeni iletişim yöntemlerindeki gelişmeler eskilerinin yerini almaktadır. Teknolojilerindeki yeni gelişmeler, etkileşimli sesli cevap teknolojileri (Interactive Voice Response Technologies = IVRT) ve kablosuz iletişim sistemleri düşünülebilir. Bu gibi gelişmeler sayesinde müşteriler, zaman ve yerden bağımsız olarak işletme ile iletişime geçebilmektedirler. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde depolanması ve bazı rutin işlerin kolaylaştırılarak, elde edilen iletişim ve koordinasyonun kolaylaşması ve müşteri ilişkilerine daha fazla zaman ayırabilmesi gibi imkânlar sağlamıştır. Müşteri ilişkiler yönetiminde, bankaların ya da işletmelerin değişen teknoloji ile birlikte müşterilerinde tercihlerini, beklentilerini ve değişen ihtiyaçlarını anlaması gereklidir (Varinli & Öz, 2008:53). Çağrı merkezlerini arayan müşteriler, işlemlerini gerçekleştirebilmek için menü içerisinde hemen müşteri temsilcisine bağlanmaya çalışmaktadırlar. Ancak IVR (sesli yanıt sistemi) menü içeriğini takip ettiğinde müşteriler işlemlerini telefon tuşlarını kullanarak ya da sesle



yönlendirerek işlemlerini kısa sürede gerçekleştirebilmektedirler. IVR'den gerçekleştirilecek işlemlerde hemen müşteri temsilcisine bağlanma isteği geçmişten gelen alışkanlık olarak algılanabilmektedir.

### **3.4. IVR AĞACI**

Teknolojik gelişmeler bankaların ürün ve hizmet sektöründe değişim ve gelişimini hızlandırmış, bilgi iletişim teknolojileri üzerine bankacılık sistemini kurulu bir yapıya dönüştürmüştür. Günümüzde çağrı merkezleri çağrıları profesyonel olarak karşılayan, telefonda tuşlama yardımı ile ya da sesli yanıt sistemi ile çalışan bir sisteme dönüşmüştür. Bir veya birden fazla kişiye aynı anda hizmet veren menü, etkileşimli bir sesli yanıt yöntemi sunmaktadır.

#### **3.4.1. IVR Ağacı Sistemi**

Sesli yanıt sistemi (IVR)'de karşılanan çağrıların toplamıdır. 7 gün 24 saat sürecinde çalışan bir sistemdir. Bu uygulamada müşteri çağrı merkezini aradığında sistem tarafından yönlendirilmektedir. Müşterinin ihtiyacı olan menüye telefon tuşlarını kullanarak ya da sesli konuşarak müşteri temsilcisine gerek duyulmadan işlemlerini gerçekleştirmesini sağlamaktadır.

Günümüzde çağrı merkezleri modern dünya toplumunda giderek daha önemli bir rol oynayan karmaşık sosyo-teknik sistemlerdir. Bilgi ve acil durum merkezleri, yardım masaları, tele pazarlama vb. alanlarda hizmet vermek için kullanılmaktadır. Yüksek kaliteli hizmetler sunmak için çağrı merkezi yöneticileri ve tasarımcıları, gelen çağrılar ile ilgili faktörlerin kompleksini dikkate almalıdırlar. İki istasyon, İstasyon 1 ve İstasyon 2'den oluşan bir tandem düşünülmektedir. İstasyon 1, çok sunuculu bir sıra ile retriyalleri temsil etmektedir. Varışta tüm hatları meşgul eden bir müşteri yörüngeye katılır ve diğer yörüngeden bağımsız olarak rastgele bir süre sonra hizmet için tekrar dener. Böyle bir davranış, çağrı merkezine çağrı yapan müşteriler için tipik bir çağrıdır ve tüm hatlarının meşgul olduğunu gösteren bir sinyal almaktadır. İstasyon 1'deki (ilk ve tekrarlı) tüm gelen çağrılar, bu (ilk) aşamada tandem sistemdeki servisi bitirebilir veya İstasyon 2'de (ikinci aşama) ek bir servise ihtiyaç duyar. Birinci aşama

örneğin IVR-Interactive Voice Response olarak tanımlanabilir. Memnun kalmamış müşteriler problemlerini çözmek için ikinci aşamadaki müşteri temsilcilerine yönlendirilir. Kim ve Park (2010), bir çağrı merkezinde iki aşamalı hizmetin aşağıdaki yorumunu önermektedir. Tüm müşteriler başlangıçta acenteler tarafından çağrı merkezinin ilk aşamasında (İstasyon 1'in sunucuları) ele alınmakta ve müşterilerin bir kısmı bu aşamada hizmetten memnun kalabilmektedir. Bununla birlikte, bazı müşterilerin hizmetinin sınırlı otoriteler ve bilgi birikimleri nedeniyle bu temsilciler tarafından tamamlanamaması sonucu bu müşteriler, ikinci aşamada aradıklarında uzmanları tarafından üstesinden gelinbilir (Kim, Klimenok & Dudin, 2016:62).

### **3.4.2. IVR'nin İçerikleri**

Telefon sistemlerinde kullanılmak üzere enteraktif sesli yanıt (IVR) uygulamalarının ortaya çıkması, telefon ile ilgili personel gereksinimlerini azaltarak birçok işletme türü için işletme maliyetlerini düşürmüştür. Bu tür IVR (sesli yanıt sistemi) uygulamaları tipik olarak gelen telefon çağrılarını cevaplar ve seçilebilen seçeneklerin sesli menülerini arayanlara sunar. Arayanlar genellikle iki yoldan birinde menü seçimi yapar: dokunmatik tuş takımındaki bir tuşa veya tuş dizisine basmak veya konuşarak ses tanıma teknolojisi ile menüleri yönlendirmek. Çoğu zaman, arayan kişinin seçmek istediği seçeneği bulmak için arayan kişinin dolaşması gereken çok sayıda hiyerarşik menüler sunulmuştur. Özellikle arayan, gezinme işlemi sırasında hatalı bir seçim yaparsa, bu menülerden dolaşmak zaman alabilir. Arayanlara bir IVR (sesli yanıt sistemi) menüsü içinde arzu edilen işleme ulaşmak için basitleştirilmiş bir seyrüsefer yöntemi sunmak suretiyle en aza indirilebilir ( E.Creamer vd., 2002:2).

### **3.4.3. Ses Teknolojisi**

Günümüzde gelişen ses teknolojisi sayesinde otomatik sesli yanıt (IVR) sistemi tuşlara tıklamak yerine konuşarak menüleri yönlendirmeyi sağlamaktadır. Bankalarda ve firmalarda kullanılan çağrı merkezlerinin birçoğu bu teknolojiyi kullanmaktadır. Etkileşimli sesli yanıt (IVR) sistemleri, bir bilgisayarın bir arayan tarafından girilen konuşmayı veya dokunma tonlarını tespit etmesini ve işleyebilmesini sağlar. IVR

(sesli yanıt sistemi) sistemi, arayan kişiyi yönlendirmek için önceden kaydedilmiş veya dinamik olarak oluşturulan mesajlarla yanıt verebilir. Çeşitli menü seçenekleri ile IVR (sesli yanıt sistemi) sistemleri sıklıkla kullanılmaktadır (Özkaya, 2011:46).

ASR - Otomatik konuşma tanıma, iletişim teknolojisi endüstrisinde kullanılan geleneksel teknolojilere bir ilerlemedir. ASR (otomatik konuşma tanıma), kullanıcının bilgisayar sistemi ve IVR (sesli yanıt sistemi) sistemi ile etkileşime girmesine izin verir. Müşteri girdisini anlamak için ASR (otomatik konuşma tanıma) ve yapay zekâ teknolojilerini birlikte kullanmanın çeşitli avantajları vardır. Bunlar daha sonra müşteri amaçlarını tanımlamak için 'Doğal Dil İşleme' algoritmaları üzerinde ve uygun çıktı üretmek için işleme motoru tarafından işlenir. Bulut altyapısının ve sunucu olmadan bilgi işlem uygulamalarının uygulanması ve bu tür çözümlerin bakımı da basitleştirilmiştir. Otomatik konuşma tanıma sistemi, kullanıcı sesini tanımlamak için çeşitli açık kaynak ve tescilli teknolojiler kullanılmaktadır. Bu sistem müşteriye geri bildirim yapmaktan sorumlu olacaktır. Bu aşama, müşterilerin IVR (sesli yanıt sistemi) sistemine giriş noktası olmaktadır. Bu model farklı programlama dillerinde uygulanabilir (Sehgal & Raj, 2018:664).

#### **3.4.4. Servis Seviyesi**

Servis seviyesini ölçmek tek bir yöntem ile hesap edilemez. Ancak servis seviyesini çağrı merkezlerinin en önemli sorunlarından biridir. Genellikle çağrıların % X'inin Y saniye içinde cevaplanmasını ifade etmektedir. Çağrı merkezlerinde ulaşılabilirlik ölçmek için diğer kriterlerden bazıları ise Abandon Call Rate (ACR-Kaçan Çağrı Oranı) ve Average Speed of Answer (ASA-Ortalama Yanıt Hızı)'dır (<http://www.uniq-tr.com>;2018).

Servis seviyesinde; müşterilerin ne kadar hatta beklemek istediğini ölçmeye yardımcı olur. Küreselleşen dünyada teknoloji gelişimi sayesinde ticaret artmıştır. Hız ve ulaşılabilirlik günümüzde en önemli kalemlerinden biridir. Genellikle müşteriler ya da arayanlar beklemeden işlemlerini gerçekleştirmek istemektedirler. Hatta bekleme süresinin uzun olması müşteri memnuniyetsizliği beraberinde getirmektedir. Bir çağrı merkezi "her zaman" ulaşılabilir olmalıdır. Ulaşılabilirliğin artması ile müşteriler ya

da arayanlar işlemlerini kısa sürede gerçekleştirdiğinden müşteri memnuniyet artışına olumlu katkı sağlamaktadır.

### **3.5. IVR SİSTEMİNDE ÇAĞRI VERİMLİLİĞİ VE TEKNOLOJİ ADAPTASYONU**

IVR (sesli yanıt sistemi) insanlarla etkileşime geçmek için arayan kişinin sesini ve çift tonlu çoklu frekanslı (DTMF) ses tonlarını tuş takımı aracılığıyla giriş olarak kullanan sistemdir. Aramalar araçlara yönlendirilirken, arayanın yanlış aracıya veya departmana aktarılması olasılığı önemli ölçüde azalmasını sağlamaktadır. Müşterinin ihtiyaçları hakkında bilgi toplanması, müşterilere, herhangi bir acente ya da banka şubesine ihtiyaç duymadan bilgi edinmesi, çağrıları müşterinin ihtiyaçlarına göre önceliklendirilmesi (kayıp-çalıntı menüsünden müşterilerin hemen bir acente bağlanarak kartını kayıp-çalıntı kapatması vb.), IVR (sesli yanıt sistemi) üzerinden yapılabilecek işlemler olarak sınıflandırılması mümkündür (Küçükdurmaz, 2014:6).

Otomatik sesli yanıt sistemi maliyetleri azaltılmasında yardımcı olur ve aynı zamanda bir günün çalışma saatleri dışında da hizmet olarak kullanılır. IVR (sesli yanıt sistemi)'de bir aramayı tamamlamak için, müşteriye IVR (sesli yanıt sistemi)' de ihtiyaç duyduğu işlevselliği sunmak gerekir. Müşterilerin IVR (sesli yanıt sistemi)'de ihtiyaç duyulan işlevselliğe sahip bir işlem yapabilmeleri için 3 temel gereklilik bulunmaktadır. Bunlar; müşteri tanımlama, sisteme işlenen işlevsellik göstergesi ve müşterinin güvenlik için istenen işlevselliğe ulaşması için yetkilendirilmesi amaçlanmaktadır (Küçükdurmaz, 2014:16).

#### **3.5.1. Çağrı Merkezinde Gelen ve Giden Çağrılar**

Çağrı merkezleri hem gelen çağrı (inbound) hem de giden çağrı (inbound) karşılayan birimler veya kuruluşlardır. Gelen çağrı (inbound), belirli bir telefon aracılığı ile gelen çağrıları cevaplamaktadır. Dış arama (outbound) ise genellikle ürün tanıtımı, satış gibi faaliyetleri gerçekleştirmek üzere, müşteri temsilciler tarafından aranması ile sürdürülen çağrılardır. Türkiye' de genel olarak 444 ile başlayan veya 0800'lü numaraları kullanan çağrı merkezleri bulunmaktadır.

Çağrı merkezleri, birçok ülkede hızla büyüyen bir endüstridir. Çağrı merkezi operatörleri, zamanının çoğunu, genellikle bilgisayarlarla desteklenen kulaklıklarla donatılmış telefonlardan geçirerek harcayarak geçirirler. Çağrı merkezi hizmetleri genellikle iki tipten birini içerir. İlk tür müşteri hizmetleri veren işçilerle gelen müşteri çağrıları ile ilgilidir. İkinci tip yeni müşteriler için basit satış aktiviteleri veya pazar anketleri gerçekleştirmektedir. Gelen ve giden hizmetleri sağlayan iş yükleri arasında net farklılıklar bulunmaktadır. Bir başka tanımda, gelen çağrı merkezlerinde çağrı müşteri aracılığı ile yapılmaktadır. Örneğin sağlık işletmeleri, yardım masaları, seyahat acenteleri, bilgi kanalları vb. Giden çağrı merkezlerinde ise çağrı, müşteri temsilcisi tarafından belirli bir müşteri grubu için başlatılmaktadır. Giden çağrı merkezleri genel olarak pazarlama için kullanılmaktadır. Yanı sıra duyuru, randevu alma, bilgilendirme, müşteri memnuniyeti araştırmaları, geri kazanım, bilgi güncelleme araştırmaları için de kullanılmaktadırlar (Akbilek, 2009:20).

### **3.5.1.1. Çağrı Merkezlerinde Teknolojik Beklentiler**

Kurumsal ve bireysel müşteriler hizmet almış oldukları sektörlerden daha fazlasını talep etmektedirler. Müşteri odaklı çalışmalar şirketler için günümüz ekonomisinde ayakta kalabilmenin odak noktası konumundadır. Günümüzde müşteriler tarafından son yıllarda daha fazla tercih edilen çağrı merkezleri teknoloji sayesinde müşteri beklentilerini karşılamaya aynı zamanda kullanmış olduğu teknoloji seviyesini bir üst düzeye taşımaya çalışmaktadır (Birgün, Öztepe & Şimşit, 2011:273). Küreselleşme ile birlikte devam eden teknolojik gelişmeler IVR (sesli yanıt sistemi) yanı sıra yapay zekâ teknolojilerine de çokça yer verilmektedir. Bilgi teknolojilerinin gelişmesi ile günümüzde yapay zekâ çalışmaları artmıştır. Birçok sektördeki veri ve analitik liderleri uzun vadede hedef almaları gereken bir buluş aramaktadırlar. Gelecekte yapay zekâ sistemlerinin karmaşık bir gerçek dünyada güvenli ve güvenilir bir şekilde etkileşime girmesi beklenmektedir. Bu, otonom sürüş, çevre ile etkileşimde olan robotlar, aynı zamanda sosyal bilimler, finans, politika ve diğerleri gibi alanlarda karmaşık kısıtlar altında karar vermeyi içeren uygulamaları içermektedir. Bu sistemler karar verme sürecini ve potansiyel sonuçlarını araştırmak ve akıl yürütmek için

kullanılabilir. Bundan kaynaklı olası stratejiler ve istenen politikalar hakkında bilgi vermeye yardımcı olabilir.

Yapay zekâ yöntemleri ve yapay zekâ teknolojileri dünya çapında toplumlara ve endüstrilere dönüştürücü değişim getirmek için ortaya konmuştur. Yapay zekâ çalışmalarının oyun değiştiren doğası ve yenilikçiliğin, gelecekteki büyümenin ve rekabetçiliğin en büyük itici gücü olacak rolü uluslararası olarak kabul edilmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde, yapay zekâ çalışmalarında büyük yatırımlar özel sektör tarafından yapılmakta ve 2016 yılında yapay zekâ araştırmalarına önemli uzun vadeli yatırımları içeren önemli bir hükümet planı başlatılmıştır. Benzer şekilde, 2017 yılında Kanada hükümeti yapay zekâ araştırmalarına büyük yatırımlar yapmaya başlamış ve çoğunlukla derin öğrenmedeki var olan güce odaklanmıştır. Çin, 2017 yılında 2030 yılına kadar yapay zekâ üstünlüğüne açık bir şekilde ulaşma hedefiyle yeni Nesil Yapay Zekâ Geliştirme Planını yayınlamıştır. Ancak, Avrupa'daki yetenek, araştırma, teknoloji ve yenilik konusundaki yatırımlar bakımından Avrupa rakiplerinin gerisinde kalmıştır (<https://claire-ai.org/wp-content/uploads/2018/09/CLAIRE-Vision-Document-2-2.pdf>, Erişim Tarihi: Nisan 2019).

Çağrı merkezlerinde eğitimli acentelerin temin edilmesinin maliyeti toplam işletme maliyetlerinin % 50'sinden fazlasını oluşturmaktadır. Bu nedenle, karlılığı ve verimliliği doğrudan etkileyen personel ve işgücü planlaması için doğru stratejileri belirlemek çok önemlidir. Bir yandan kaynakların yanlış kullanılmasıyla sonuçlanırken, diğer yandan yetersiz anlama, performans göstergelerinde ve elbette müşteri memnuniyetinde düşüslere neden olur ( Erdem & Alaçam, 2001:4). Gelişen teknolojiler ile birlikte müşterilerin şirketlerden beklentileri artmıştır. Müşterilerin beklentileri teknoloji gelişmeleri takip etmektedir. Yeni teknolojiler ve farklı teslimat kanalları, hizmetler sektöründeki müşteri ve personel deneyimini değiştiriyor. Çağrı merkezleri ve Web tabanlı hizmet yöntemleri, geleneksel telefon, ofis ve posta hizmetlerini tamamlamada norm haline gelmektedir. Çağrı merkezleri, müşteri ile ilgili önemli bir bilgi kaynağının yanı sıra önemli bir müşteri erişim kanalı haline gelmiştir. 2008 ve 2016 çağrı merkezlerinde gelen ve giden çağrı verileri aşağıdaki gibidir.

**Tablo 21:** Türkiye Çağrı Merkezi Aralık 2008-2016 Sayısal Verilere Göre Gelen Çağrı Hizmetleri (Aynı Hattan)

Gelen çağrı	Aralık 2008	Aralık 2010	Aralık 2012	Aralık 2014	Aralık 2016
Toplam gelen çağrı sayısı (bin)	57.851.501	68.726	81.897	97.065	117.235
Müşteri temsilcisine gelen çağrı sayısı (bin)	25.594.726	30.180	35.888	36.538	44.137
Karşılama oranı (yüzde)	92	92	91	92	91
Ortalama konuşma süresi (saniye)	146	147	160	162	173

Kaynak: TBB. <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>, Erişim Tarihi: 23,04,2019.

**Tablo 22:** Türkiye Çağrı Merkezi Aralık 2008-2016 Sayısal Verilere Göre Giden Çağrı Hizmetleri (Aynı Hattan)

Giden çağrı	Aralık 2008	Aralık 2010	Aralık 2012	Aralık 2014	Aralık 2016
Toplam giden çağrı sayısı	3.565.017	6.692	12.054	13.525	22.161
Ulaşma oranı (yüzde)	67	74	61	61	58
Ortalama konuşma süresi (saniye)	121	97	396	104	156

Kaynak: TBB. <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>, Erişim Tarihi: 23,04,2019.

Türkiye’de Aralık 2008 ile Aralık 2016 tarihleri arasında gelen çağrı sayısı giden çağrı sayısına oranla fazladır. Ortalama konuşma süresi ise gelen çağrılarda Aralık 2008 tarihinde 146 saniye iken Aralık 2016 yılında 173 saniyeye yükselmiştir. Gide çağrılarda ise Aralık 2008 yılında ortalama konuşma süresi 121 saniye iken Aralık 2016 yılında 156 saniyeye yükseldiği görülmektedir.

**Tablo 23:** Türkiye Çağrı Merkezi Aralık 2008-2016 Sayısal Verilere Göre IVN (Akıllı Dış Arama)

IVN (Akıllı Dış Arama)	Aralık 2008	Aralık 2010	Aralık 2012	Aralık 2014	Aralık 2016
IVN (Akıllı Dış Arama) Bin	-	-	8.480.177	14.483.092	24.170

Kaynak: TBB. <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>, Erişim Tarihi: 23,04,2019.

IVN (Akıllı Dış Arama) sistemi sayesinde operatörlerin anket, sesli mesaj, reklam vb. birçok faaliyetlerde kullandığı ürün çeşitlerindedir. Türkiye Bankalar Birliği verilerinde yıllara göre akıllı dış arama sayıları yıllara göre artış olduğu gözükmemektedir.

### 3.5.1.2. Çağrı dağıtım sistemi

Özellikle çağrı merkezlerinde kullanılan otomatik çağrı dağıtım (ACD) sistemi, bankalara ya da firmalara gelen yüksek hacimli çağrıları hızlı bir şekilde yanıtlamak için kurulmuş sistemli bir dağıtım kanalıdır. Teknoloji gelişimi ile birlikte gelişen otomatik çağrı dağıtım (ACD), geleneksel bir telefon yönlendirme fonksiyonunun ötesinde ses ve veri trafiğini öncelikleştiren, arayanın en kısa zamanda müşteri temsilcisine ya da ihtiyacı olan menüye yönlendirilmesini sağlayan bir sisteme dönüşmüştür. ACD (otomatik çağrı dağıtım)'nin gelen çağrılar otomatik olarak kuyruğa sokmak ve sistemli bir şekilde çağrıların özelliklerine göre müşteri temsilcisine dağıtılması sağlanır. ACD (otomatik çağrı dağıtım) yapısı bir çağrı merkezi sisteminin en önemli kalemidir. Bankalarda otomatik çağrı yönlendirme özelliği ile çağrı merkezi bir santral görevi üstlenmektedir. Örneğin bir ildeki şube santraline gelen bir çağrı IP üzerinden başka bir ildeki veya ülkedeki merkezi santrale aktarılır. IVR (sesli yanıt sistemi) müşteriyi karşılar. Eğer arayan ya da müşteri işlemini çağrı merkezinden gerçekleştirebilecek bir hizmetten yararlanmayı tuşlar ise ya da ses tanıma özelliği ile sesli beyan eder ise derhal en uygun çağrı merkezi yetkilisine aktarılır. Bunun yanında müşteri tekrar şubedeki dahili telefona ulaşmak ister ise tekrardan yönlendirilebilir. Böylece otomatik çağrı yönlendirme tüm bankaların telefon trafiğini yönlendirmede aktif rol üstlenmekte ve şubeyi arayan



müşteriler çağrı merkezi santrallerine yönlendirilerek şubedeki telefon trafiği azaltılmak hedeflenmektedir (Köse, 2009:39).

### 3.5.1.3. Gelen ve giden çağrılarının içerikleri

Genellikle, her acentenin bir şirket ağına bağlı bir telefon seti ve / veya kulaklık vardır. Çoğunlukla aramalar, Bilgisayar Telefon Entegrasyonu (CTI) adı verilen bir sistem tarafından yönetilir. Şirketlerin müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) genellikle çağrı merkezi işlemlerini yönlendirir. Hizmet odaklı veya ürün odaklı tüm işler, müşterileri için en iyi sınıf desteğine ihtiyaç duyar. Kötü müşteri memnuniyeti tüm organizasyonları tehlikeye atar. Çağrı merkezi hizmetleri, kurumların tüketici ihtiyaçlarına hitap etmesi için sunulur. Bu ihtiyaçlar hizmetle ilgili sorulara, hizmet veya ürünle ilgili teknik desteğe veya geri bildirimlerdir. Gelen aramalarda genellikle genel bilgi verme, müşteri ya da arayanın ihtiyacına göre hizmet verme ve işlem yapma, satış ve teknik destek gibi işlemlerde kullanılmaktadır. Bilgi teknoloji gelişim sayesinde dış aramalar çoğunlukla bilgisayar programı tarafından yapılmakta ve genellikle ürün ya da hizmet tanıtımı, pazarlama ve anket çalışmaları için kullanılmaktadır. Kaliteli iletişim kurarak müşteri memnuniyetin artırılması, ürün ve hizmet iyileştirilmeleri için geri dönüşlerin sağlanması şirketlere olumlu katkı sağlamaktadır (Küçükdurmaz, 2014:10). Gelen çağrı hizmetleri ve dış arama çağrı içeriklerinin bazıları Türkiye çağrı merkezi Haziran 2018 sayısal verilere göre aşağıdaki gibidir.

**Tablo 24:** Türkiye Çağrı Merkezi Haziran 2018 Sayısal Verilere Göre Gelen Çağrı Hizmetleri (Aynı Hattan)

Dönem	Sesli yanıt sistemi (IVR)'de karşılanan çağrı sayısı	Müşteri Temsilcisine Gelen Çağrı Sayısı	Toplam Gelen Çağrı Sayısı	Müşteri Temsilcisinden Kaçan Çağrı Sayısı	Aktif Müşteri Sayısı(3 ayda en az bir kez arayan farklı müşteri sayısı)
Haziran 2017	1,245,402	1,091,908	2,337,310	52,252	400,098
Eylül 2017	1,573,761	1,307,854	2,881,615	57,015	440,737
Aralık 2017	1,122,018	1,446,708	2,568,726	50,496	498,643
Mart 2018	852,486	1,631,163	2,483,649	96,515	478,611
Haziran 2018	749,421	1,633,332	2,382,753	100,894	446,976

Kaynak:TBB.(2018c).[https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/984/Cagri\\_Merk\\_ezi\\_Istatistikleri-Haziran\\_2018.pdf](https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/984/Cagri_Merk_ezi_Istatistikleri-Haziran_2018.pdf); Erişim Tarihi: 30,01,2019.

Türkiye Haziran 2017 tarihinde toplam çağrı sayısı, Haziran 2018 tarihinde toplam gelen çağrı sayısı arasındaki fark 45,443 adet daha fazla gelen çağrı sayısı olduğu gözükmektedir. Müşteri temsilcisinden kaçan çağrı sayısı ise Haziran 2017 tarihinden Haziran 2018 tarihine kıyasla artmıştır. Aktif müşteri sayısı ise Haziran 2017 tarihinden Aralık 2017 tarihine kadar artış, Aralık 2017 yılından Haziran 2018 yılına kadar ise azalış olmuştur. Türkiye çağrı merkezi Haziran 2018 sayısal verilere göre giden çağrı sayısı aşağıdaki tablodaki gibidir.

**Tablo 25:** Türkiye Çağrı Merkezi Haziran 2018 Sayısal Verilere Göre Toplam Giden Çağrı Sayısı (Aynı Hattan)

Dönem	Satış Aramaları	Tahsilât Çağrıları	ATM-POS İzleme Amaçlı Çağrılar	Diğer Operasyonel Aramalar	Toplam
Haziran 2017	154,000	154,579	151	51,409	360,139
Eylül 2017	210,028	93,909	170	79,036	383,143
Aralık 2017	272,510	89,631	65	106,774	468,503
Mart 2018	264,402	154,393	87	85,621	504,503
Haziran 2018	174,791	106,285	100	101,592	382,768

Kaynak: TBB. (2018c). [https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/984/Cagri\\_Merk\\_ezi\\_Istatistikleri-Haziran\\_2018.pdf](https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/984/Cagri_Merk_ezi_Istatistikleri-Haziran_2018.pdf); Erişim Tarihi: 30,01,2019.

Türkiye Haziran 2017 tarihinde giden çağrı sayısı, satış aramalarında Haziran 154,000 iken Haziran 2018 tarihinde ise 174,791 ulaşmıştır. ATM-POS izleme amaçlı çağrılarda ve diğer operasyonel aramalarda tabloda yıllara göre dalgalanmalar olduğu gözükmektedir. Toplam giden çağrı sayıları ise Haziran 2017 tarihinde 360,139 iken Haziran 2018 tarihinde 382,768 ulaşmıştır.

#### 3.5.1.4. Çağrıların iş akışları

Şirketlerde çağrı merkezi faaliyetleri genel operasyon üzerinde önemli bir etkisi vardır. Müşteriler ya da arayanlar diğer birimler ile olan işlemlerini çağrı merkezi aracılığı ile gerçekleştirebilirler. Çağrı merkezlerinde genel iş akışları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 26:** Genel Olarak Çağrı Merkezi İş Akış Şeması

Çağrı cevaplamak	<ul style="list-style-type: none"><li>– Telefon ile giden çağrı araması yapmak,</li><li>– Telefon dışı faks, sms, e-posta, anlık mesaj programı, sosyal medya vb. hizmet kanallarından gelen çağrıları cevaplamak</li></ul>
Çağrı sonrası arka ofis işlemlerini yapmak	<ul style="list-style-type: none"><li>– İlk temasta sonuçlanmayan çağrıların işlemlerini tamamlamak,</li><li>– Evrak işlemlerini gerçekleştirmek</li></ul>
İş organizasyonu yapmak	<ul style="list-style-type: none"><li>– Çağrı merkezi kurallarını uygulamak</li></ul>
Çağrı merkezi bilgisayar uygulamalarını kullanmak	<ul style="list-style-type: none"><li>– Çağrı merkezi bilgisayar uygulamalarına erişmek,</li><li>– İşlem detaylarını çağrı merkezi bilgisayar uygulamalarını kullanarak kayıt altına almak,</li><li>– Çağrı merkezi bilgisayar uygulamalarında gözlemlendiği hataları ilgililere bildirmek</li></ul>

Kaynak: T.C. Maliye Bakanlığı, İstanbul Defterdarlığı Çağrı Merkezi Kuruluş Görev ve Çalışma Esasları İşlem Yönergesi, (Erişim) [http://www.ist-def.gov.tr/duyurular/cagri\\_mer\\_islem\\_yonergesi.pdf](http://www.ist-def.gov.tr/duyurular/cagri_mer_islem_yonergesi.pdf); Erişim tarihi: Mart 2018, Ekim 2015.

### **3.6. GELİŞMİŞ VE GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERİN BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇAĞRI MERKEZİ YENİLİKLERİ**

Bilgi teknolojileri (BT) ekonomide değişmesi ve gelişmesi sayesinde firmaların yeniden yapılanmasını sağlayarak beceri ve istihdamı etkilemektedir. Ekonomik kalkınma ve büyüme amacına ulaşmak için elindeki kaynakları en etkin ve verimli şekilde kullanılması gerekmektedir. Kıtalar, ülkeler ya da bölgeler arası ekonomik farkındalığın bulunması, farklılıkların giderilmesi için arayışlara girilmesini de beraberinde getirmiştir. Tüketicilere yeni avantajlar sağlayarak şirketlerin büyümelerine katkı sağlanmaktadır. Teknoloji gelişmesi ile birlikte çağrı merkezlerinde müşterilerin ya da arayanların beklentileri arasında doğrusal ilişki bulunmaktadır. Bankalar ile müşteriler arasındaki ilişki geçmişe kıyasla daha fazla artmıştır. Bankalar tarafından bulunan teknolojik yenilikler müşterilere kolaylık sağlamak için yeni yollar sunmaktadır.

#### **3.6.1. Çağrı Merkezi Bölgesel Gelişmeler**

Teknolojinin hızlı gelişmesi sayesinde, çağrı merkezi sektörü olmak üzere pek çok sektör küresel bir boyut kazanmıştır. Son yıllarda meydana gelen yeni yatırımlar, şirket

birleşmeleri ve işbirlikleri çok kapsamlı bir denetim ve düzenleme sisteminin oluşturma zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Çağrı merkezleri, rekabeti teşvik etmek ve sürdürmeye yardımcı olmak için ülkelerde coğrafi olarak yaygın bir biçimde ortaya çıkmasına izin vermek, fiyat düşüşleri yoluyla müşterilere önemli net fayda sağlanması ve endüstrinin perakende payı geliştikçe müşteri tercihinin artması açısından önemlidir.

Çağrı merkezlerinin ekonomik gelişimindeki potansiyel rolü, 1980'lerin sonlarında ve 1990'ların başlarında ABD'deki coğrafya literatüründe incelenmeye başlanmış olsa da, çağrı merkezleri, telefonların tele-pazarlaması olarak etiketlenmiş olmalarına neden olmuştur. Faaliyetlerin artan öneminin, 1980'lerin ortalarında, kırsal toplumların, tele marketingi cazip hale getirmek için "peş peşe kovalamanın" kırsal kalkınma stratejisini güncelledikleri 1980'lerin başlarında ABD'nin daha kırsal bölgelerinde tanınmakta olduğu kaydedilmiştir. Avrupa'daki çağrı merkezlerinin büyümesi ABD'de daha geç gerçekleşmiştir. Ülkeler içindeki rekabet de, daha fazla bölgesel kalkınma ajansının çağrı merkezlerinin istihdam yaratma potansiyelini gerçekleştirmesi nedeniyle yoğunlaşmaktadır. Gerçekte, Birleşik Krallıkta çoğu şehir, çok dilli kapasitelerini vurgulamakla birlikte, ulusal pazarlara hizmet veren çağrı merkezlerine odaklanmıştır. Çok dilliliğin daha yaygın olduğu diğer ülkelerde, Avrupa merkezlerinde rekabet daha yaygındır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin bölgesel ve ulusal ekonomileri ilerletme potansiyeli üzerinde özellikle durulmuştur. İstihdam artışı açısından hizmet sektörü son otuz yılda gelişmiş ekonomilerde bulunmaktadır. Çağrı merkezlerinin istihdam yaratma potansiyelini gerçekleştirdiğinden, ülkeler arası rekabet yoğundur (Richardson & Belt, 70-71).

Çağrı merkezlerinin, temel olarak ek istihdam olanakları yaratılması ve yeni beceri ve yeterliliklerin teşvik edilmesi yoluyla kırsal ekonomik kalkınma açısından önemlidir. Gelişmekte olan ülkelerde hizmet sektöründeki kadınlar tarafından büyük ölçüde istihdam yaratılmaktadır. Batı Hint Adaları ve Filipinler bu alandaki ilk ülkeleri oluşturmaktadır. Çin, Hindistan, Singapur, Vietnam, Gana ve Uganda da çağrı merkezlerinde kadın işgücü kullanımı fazladır. Gelişmekte olan ülkelerdeki tele-çalışma işlerinin çoğu dış kaynaklardan sağlanmaktadır. Ayrıca Malezya'daki çağrı merkezlerinde çalışan genç kadınların çok dilli olması beklenmektedir (Hafkin &

Taggart, 2001:2). Türkiye’ de ise firmalar konumlandığı bölgenin gelişmesi için çağrı merkezleri yatırımları ile birlikte az gelişmiş bölgelere aktarılmıştır. Emek yoğun çalışan çağrı merkezlerinde işgücü temin etmek önemlidir. Personel devri oranının yüksek olması, şirketin kolay işgücü bulabileceği bölgeleri tercih etmesine neden olmaktadır. Firmalar genellikle gelişmiş bölgelerde yoğunlaşmıştır. Ancak artan maliyetten kaynaklı gelişmiş bölgelerde çağrı merkezleri, az gelişmiş bölgelerde yeni merkezler açarak, büyümeyi o bölgelerde gerçekleştirmektedir. Söz konusu durum firmanın hizmet verdiği piyasanın genişlemesiyle birlikte ortaya çıkan ihtiyacın sonucudur. Çağrı merkezi piyasasında, yerel kurumsal atmosfer, girişimcilerin merkezi ve yerel yönetim yapıları ile ilişkileri de çok önemlidir. Merkezi hükümet ve yerel yönetimler tarafından sunulan teknoloji altyapı hizmetleri ve teşviklerinden pek çok girişimcinin yararlandığı görülür. Örneğin Türkiye’ de Erzurum, Erzincan, Diyarbakır gibi az gelişmiş bölgelerdeki kentlerde yeni çağrı merkezi şubelerinin kurulmasında yerel yöneticilerin isteği ve destekleri etkili olmuştur (Seçkin & Ökten, 2009: 193-198 )

### **3.6.2. Çağrı Merkezlerinin Piyasalardaki Yeri**

"Aradığın için teşekkür ederim"; bu açıklama, varyasyonlarla birlikte, Amerika Birleşik Devletleri'nde kitlesel tüketicilere yönelik hizmetler için çok sayıda kurum tarafından kullanılan ilk telefon mesajıdır (Alarcon & Heyman, 2013:1). Bilgi teknolojilerinin (BT) gelişmesi ile birlikte müşterilerin alışkanlıkları değişmiş, günlük hayatta bankacılık işlemleri önemi artmıştır. Söz konusu işlemlerin doğru ve etkin bir şekilde sunumu bankaların başarısı açısından önemlidir. Sistemin işlenmesi için tüm dağıtım kanallarının etkin bir şekilde çalışması gerekmektedir. Elektronik bankacılık kanallarının gelişmesi ile birlikte çağrı merkezi hizmetleri daha hızlı, ulaşımı kolay ve işgücü maliyetlerini önemli ölçüde azalmıştır. Çağrı merkezlerinde pazarlama alanında müşteri seçim ve hizmet kalitesi arttırılarak müşteri taleplerine uygun ürün ve pazarlama stratejileri geliştirilmektedir. Müşterileri tanımak, sahip olduğu ürünler hakkında bilgi vermek, önemli bir unsurdur. Çağrı merkezlerinde, bölgesel pazarlar da önemlidir. Birçok gelişmekte olan ülke şirketler büyük oranda bölge içi ticarete girerler. Şirketler bir kalıpta hareket etme eğilimi gösterirler: Önce iç pazara hizmet

etmek ve sonra kritik büyüklüğe ulaşıldığında bölgesel olarak ihraç adımlarını atma ve/veya güçlü tarihsel bağları olan coğrafyalara veya ülkelere hizmet edebilirler.

Çağrı merkezleri şirketler için önemli bir faktördür. Son yıllarda ekonomi içerisinde çağrı merkezlerine yatırımlar artmıştır. Hizmet odaklı çalışan sektörlerde, müşteri memnuniyetinin yükselmesi için firmalar ya da bankalar çağrı merkezlerine yatırım yapmaya devam etmeleri gerekmektedir. Bilgi teknolojileri genellikle az sayıda çalışan ile başlangıç maliyeti daha düşük yeni iş fırsatları oluşturmaktadır. Hizmet çalışmalarının küreselleşmesi son yıllarda hem araştırmacıların hem de medyanın dikkatini çekmiştir. Çağrı merkezleri dünyanın birçok yerinde bulunmaktadır, teknolojiyle uzaktan hizmet sunarlar. Ayrıca, çağrı merkezleri nispeten az sermaye gerektirdiğinden yatırım, ekonomik veya politik zorluklar karşısında kolayca bir yerden bir yere taşınabilirler. Dolayısıyla, küreselleşmenin yarattığı belirsizliklerin amblemlerinden biridir. Hizmet piyasasında uluslararası ticaret yeni değildir. 1990'ların sonlarında hizmet sektörlerinin serbestleştirilmesi, Hizmetlerde Ticaret Genel Anlaşmasının teşvik ettiği piyasaların serbestleştirilmesi ve sayısallaştırma alanındaki ilerlemenin ardından yoğunlaşmıştır. Bu küreselleşme süreci içerisindeki durumu: bazı ülkelerde ekonomik büyüme için avantajlar sunarken, ileri ekonomilerde artan vasıflı ve yarı vasıflı meslekler için ücretler ve istihdam seviyeleri üzerinde aşağı yönlü baskı uygulamıştır (Batt, Holman & Holtgrewe, 2009:453). Dünya sektöründe 2013 yılında çağrı merkezi Pazar büyüklüğü aşağıdaki gibidir.

**Tablo 27:** Dünya’ da Çağrı Merkezi Pazar Büyüklüğü

	2005	2011	2013
Pazar Büyüklüğü	276 Milyar \$	340 Milyar \$	374 Milyar \$
Çağrı Merkezi Sayısı	101 Bin	130 Bin	150 Bin
Çağrı Masası Sayısı (Adet)	7,1 Milyon	9 Milyon	10 Milyon

Kaynak: Çağrı Merkezi Derneği, ‘Çağrı Merkezi Sektörü’, (Erişim)

[https://www.tbmm.gov.tr/arastirma\\_komisyonlari/bilisim\\_internet/docs/sunumlar/06\\_06%20%20Cagri%20Merkezleri%20Dernegi.pdf](https://www.tbmm.gov.tr/arastirma_komisyonlari/bilisim_internet/docs/sunumlar/06_06%20%20Cagri%20Merkezleri%20Dernegi.pdf), 26 Aralık 2018.

Çağrı merkezi pazar büyüklüğü 2005 yılında 276 milyar dolar iken 2013 yılında bu sayı 374 milyar dolara ulaşmıştır. 2005 yılından 2013 yılına kadar çağrı merkezi sayısı 49 bine ulaşmıştır. Çağrı merkezi masa sayısı ise 2005 yılında 7,1 milyon iken 2013 yılında artarak 10 milyondur. Küreselleşme ile birlikte dünya pazarında, müşteri

sadakatinin arttırılması, müşteri ilişkileri yönetim kanalından biri olan çağrı merkezlerini kullanmaları Türkiye’de de her geçen yıl artış göstermektedir. Günümüzde İngiltere ve ABD ülkelerde 100 kişiye bir çağrı masası, Avrupa ülkelerinde 200 ile 400 kişiye bir çağrı masası, Türkiye’de ise her 2.500 kişiye bir çağrı masası hizmet vermektedir. Bu durumu diğer ülkeler ile karşılaştırıldığında çağrı merkezlerinin henüz doygunluğa ulaşmadığını göstermektedir. Uluslararası çağrı merkezi yatırımları için kültürel varlığı, ulaşım kaynağı, eğitilmiş ve kalifiye iş gücünün varlığı, yabancı dil eğitimi veren okul sayısının artması, ülkede yaşayan yabancı uyruklu sayısının artış göstermesi, jeopolitik konumu, gelişen alt yapısı ve özellikle son yıllarda pek çok uluslararası yatırımcının diğer ülkelerdeki operasyonlarını yürütmek için Türkiye’yi seçmesi yatırımları için ülkemizi cazip kılmaktadır. Türkiye’de 2014 yılında çağrı merkezi sayısının yaklaşık 1.200 adet olduğu tahmin edilmektedir. Çağrı merkezlerinin en yoğun bulunduğu il ise İstanbul’da hali hazırda 19.972 seat (koltuk) ve 15.921 agent (müşteri temsilcisi) bulunmaktadır. Artan maliyetler nedeni ve büyük şehirlerin doygunluğa ulaşması nedeni gibi sebepler mevcut çağrı merkezlerinin Anadolu’ya kaydırılmıştır. İşletmeler yeni çağrı merkezleri yatırımlarını Doğu ve Güneydoğu Anadolu illerine daha az maliyetli yapmaya başlamışlardır (Akkaya & Yeşil, 2015:16).

### **3.6.3. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Çağrı Merkezi Teknolojik Yenilikler**

Müşteri hizmetleri kuruluşları, sürekli değişen manzaraya ve müşteri beklentilerine cevap vermek için sürekli bir gelişim kaydetmeleri gerekmektedir. Bir iletişim merkezinin yapmış olduğu çalışmada, iletişim merkezleri 2025 yılında deneyim merkezlerine dönüşeceği konusuna değinilmiştir. Tecrübe merkezi, müşteri bilgi, ilişki ve etkileşim fırsatlarını müşterilere daha etkin bir şekilde çalışmak ve daha yüksek satış yapmak için daha iyi kullanarak satış ekiplerinden başka sorumluluklar alacaktır. Satışlar geniş, dahilli odaklı kampanyalar ve hedefler üzerine kurulu bir silo olmayacak, daha kişiselleştirilmiş, daha bağlamsal, daha dinamik ve genellikle daha fazla ilişki odaklı olacaktır. Satış yapmak, müşterileri ürününüzün kendileri için doğru olduğuna ve satın almaya ikna etmeye, müşterilerin hayatlarını yaşamalarını ve firma

tarafınızdan desteklenen işlerini yönetmelerini sağlamaya ikna etmekten ibarettir. Bu nedenle, çok kanallı kanalın ötesindeki ana eğilim, paylaşılan verilerden ve iş görülerden çalışan tüm ekiplerle gerçek iş entegrasyonu ve müşterinin ihtiyaçlarına sıkı sıkıya odaklanmak ve onlara sunulan hizmet seviyelerini geliştirmektedir. Bu eğilim perakende sektöründen ortaya çıkmıştır, ancak işletmelere müşterilerle yakın ve güvenilir bir ilişki kurmanın mümkün olan faydalarını optimize etmeleri gerekmektedir. İşletmeler, yalnızca olay odaklı, ara sıra müşteriyle olan “temastan” daha dinamik ve sık etkileşim hale geçeceklerdir. Tüm bunlar, deneyim merkezinin ihtiyaç duyduğu personel türünün değişeceği, sahip olmaları gereken becerilerin çeşitliliğinin artacağı ve onları destekleyen teknolojinin yenilenmesi gerektiği anlamına gelecektir (Contact Centre 2025, 2016: 11-12).

Teknoloji odaklı bu çağda, çok kanallı iletişim, şirketler için etkili bir müşteri hizmetleri stratejisinin önemli bir parçası haline gelmiştir. Eski müşteriye hizmet sunmanın yolları günümüzde yeterli olmamaktadır. Zorlu rekabet gücüne dayanmak ve mevcut müşteri tabanını korumak için şirketler, müşterilerine hizmet etmek, istedikleri şekilde hizmet vermek için büyük harcama yapmaktadırlar. Bunlar etkileşimli sesli yanıt (IVR) sistemi ile çağrı hacmini azaltmak, otomasyonun artırılması, müşteri memnuniyetini artırmak şeklinde sıralanabilmektedir. Etkileşimli Sesli Yanıt (IVR), genellikle tüm müşterinin katılım yolculuğundaki ilk temas noktasıdır. Etkileşimli Sesli Yanıt (IVR), platformundaki çağrı hacmi, işletmeden işletmeye değişebilir, platform müşteri bazında ve işin doğasına bağlı olarak günde 1000 milyondan çağrı alabilir. Etkileşimli Sesli Yanıt (IVR), sistemleri tüm arayanlar tarafından mutlaka takdir edilmese de, işletmelerin işletme maliyetlerini düşürmesi için en güçlü araçlardan biridir. Çağrı transferlerini canlı acentelerle sınırlandırarak işletmeler tarafından yıllardır etkin maliyet tasarrufu aracı olarak kullanılmaktadır. Etkileşimli Sesli Yanıt (IVR), kullanıcı deneyimini bir üst seviyeye çıkarmıştır (Sukhwani, Peravalli & Khots, 2017:1).

Çağrı merkezleri dört kategori; operasyonel, pazarlama, insan kaynakları ve psikolojik olarak ayrılmaktadır. Operasyonel veriler çağrılarının ele alındığı fiziksel süreci yansıtır. Bu veriler tipik olarak IVR (sesli yanıt sistemi) ve ACD (otomatik çağrı dağıtımı) gibi telefon altyapısının parçaları tarafından toplanır. Operasyonel müşteri



verileri, bir site veya bir çağrı merkezi ağı tarafından yönetilen her çağrının listesini sağlar. Her kayıt, aramanın ne zaman geldiği, ne zaman servise girdiği veya ne zaman terk edildiği, ne zaman servisi sonlandırıldığı ve hangi konumda servis yapıldığı gibi diğer tanımlayıcıların zamanlamalarını içermektedir. Pazarlama veya iş verileri, bir şirketin kurumsal bilgi sistemi tarafından toplanır. Müşterinin şirketle olan tüm geçmişi boyunca, çağrı merkezleri ve diğer kanallar aracılığıyla gerçekleşen işlemlerin kayıtlarını içerebilir. Ayrıca, müşterinin işletmedeki mevcut durumu ile ilgili bilgileri de alabilirler (Gans, Koole & Mandelbaum, 2003:3).

Otomasyon sistemi hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ekonomilerde yüz binlerce düşük vasıflı ve tekrarlayan işlemleri tehdit etmektedir. Teknoloji giderek daha olgun ve yaygın hale gelmektedir. Otomasyon, henüz başlangıç aşamasında sektörlerde mevcut insan becerilerini tamamlar ve artırır, çalışanların aynı miktarda işi gerçekleştirirken daha verimli ve verimli olmalarını sağlar. Teknoloji giderek daha olgun ve yaygın hale gelmektedir. Otomasyon, henüz başlangıç aşamasında sektörlerde mevcut insan becerilerini tamamlar ve artırır, çalışanların aynı miktarda işi gerçekleştirirken daha verimli ve verimli olmalarını sağlar. Otomasyonun işgücü üzerindeki etkisinin analizi ayrıca yeni teknolojiden kaynaklanan iş yaratmayı da içermektedir. Otomasyon, özellikle geliştirme aşamasında bu noktada yakından yönetilmesi gerektiğinden, teknolojiyi geliştirmek, eğitmek, yönetmek, sorun gidermek ve geliştirmek için daha ileri beceriler gerektiren yeni işler yaratır. Bu yeni ve vasıflı işlerin çoğu tasarım, bakım, test ve kalibrasyon ile ilgilidir. Bu yeni pozisyonlardaki en büyük zorluk, işletmenin birincil ihtiyaçlarını tanımlamak ve istenen sonuçları elde etmek için teknolojiyi uygun şekilde kullanmak için gereken iş alanı bilgisidir. Otomasyonun şu anda açık olmayan işlerin önemli bir bölümünü ortadan kaldıracağını gösterse de, küresel hizmetler değer zincirleri gelecekte otomatikleştirilemeyen üst düzey işlerin dış kaynak kullanımı için fırsatlar ve yeni denizaşırı işler yaratıldığı için artacaktır. Taşınma için uygun konumların sayısı artmaya devam ettikçe, bu fırsatlardan yararlanmak isteyen şirketlerin en uygun küresel ayak izini tasarlamaya özen göstermeleri gerekmektedir (Gott & Sethi, 2017:2-9).

### **3.6.4. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Bankacılık Sektöründe Çağrı Merkezi Ekonomik Büyüklüğü**

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde hizmet sektörü GSYİH'daki payı artmıştır. Ülkelerdeki hizmet ticareti büyümektedir. Hizmetin etkinliği genel ekonominin etkinliği için çok önemlidir. OECD çalışmasında gelişmekte olan ülkelerin çoğunda hizmetler ticaretinden önemli kazançlar elde edebileceklerini göstermiştir. Gelişmekte olan ülke ticareti, ticaretinin "yerli-bölgesel-küresel" modeline ilişkin bir varyasyon, belirli bir hizmette gelişmekte olan ülkelerin ihracat kapasitesinin o hizmetin ithalatı tarafından geliştirildiği yerdir. Örneğin, yerli gelişmekte olan ülke finansal hizmetler firmalarının ihraç ettiği hizmetlere ilişkin çok az kanıtı rağmen, bu ülkelerdeki gelişmiş ülke firmalarının iştirakleri, hem ana şirketin bulunduğu ülkeye hem de gelişmiş ve gelişmekte olan diğer ülkelere ihracat pazarlarında aktiftir. Kısa vadede görevi, yerel piyasaların rekabet gücüne sahip olmasını sağlamak ve bu pazarlardaki rekabetçi teşvikler üzerindeki düzenleyici sınırlamaların (fiyat yeniden dengeleme kısıtlamaları gibi) azaltılmasını sağlamaktır. Daha uzun vadeli bir perspektiften bakıldığında, rekabetçi düzenleyici reformun en önemli etkisi dinamik büyümeyi, inovasyonu ve istihdamı kolaylaştırmaya katkısıdır. Rekabetin başlatılması hızlanmış ve elektronik ticaretin ve diğer bilgi yoğunluğunun artırılması da dahil olmak üzere yeni teknolojilerin ve hizmetlerin geliştirilmesi ve benimsenmesini hızlandırmaya devam edecektir. Dış kaynak için ise dünya pazarının giderek artan bir payı bulunmaktadır. Gelişmekte olan ülkeler çağrı merkezleri hem modern, hem de verimli telekomünikasyon ve gelişmiş ülkeye erişim sınır ötesi hizmet pazarları bulunmaktadır (Committee & Competition, 2014).

Çağrı merkezleri, günümüzde uluslararası sektörlerden biri haline gelmiştir. Çağrı merkezlerinin günümüzde yaklaşık 119,000 oluşturduğu çağrı merkezi sektörün 320 milyar \$ pazar büyüklüğüne sahip olduğu bilinmektedir. Dünya genelinde çağrı merkezleri gelişmeye ve büyümeye açık bir sektördür. Çağrı merkezleri ilk geliştiği yıllarda Kuzey Amerika kıtasında etkili bir büyüme kaydetmiştir. %45 olan Pazar payı son yıllarda %41 oranına düşmüştür. Düşme nedeni ise Pasifik ve Orta Doğu ülkelerine doğru çağrı merkezleri kayma eğiliminde olmuştur. Bu durum, gelişmekte olan ülkelerin çağrı merkezi sektörüne daha hızlı girmeye başladıkları ve gelecek

yıllarda çağrı merkezi sektörünün daha da gelişeceği ve ciddi bir pazar haline geleceğini göstermektedir. Dünyada çağrı merkezi sektörü değerlendirildiğinde, ABD’de 100 kişiye bir çağrı merkezi masası düşerken Avrupa’da 300 kişiye bir çağrı merkezi masası düşmektedir. Türkiye’de ise bu oran 2500 kişiye bir çağrı merkezi masasıdır. Bu durum Türkiye’de çağrı merkezlerinin gelişmeye müsait bir sektör olduğunu göstermektedir (Özatay, 2012: 13-14).

### **3.6.5. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde IVR’ nin Yeri**

Etkileşimli Ses Yanıtı (IVR) sistemleri, arayanların ses girişi ve/veya telefon tuş takımı kullanarak bir veya daha fazla bilgisayar sistemi ile etkileşime geçmesine izin veren sistemlerdir. IVR (sesli yanıt sistemi) sistemleri, arayanın sağladığı girdiyi bilgisayar sistemleri tarafından anlaşılabilir bir formata dönüştürerek programatik yanıtların üretilmesini sağlar. IVR (sesli yanıt sistemi) sistemleri, programatik cevaplardan kaynaklanan çıktıları yorumlayabilir ve arayanlara uygun geri bildirim sağlayabilir. Geri bildirim genellikle otomatik olarak oluşturulan konuşma çıktısı olarak arayanlara sesli olarak sunulmaktadır (Walker ve diğ., 2012:2). Yeni teknolojinin pazara ürün ve hizmetleri ile girmesi müşteri seçim yelpazesini genişletmektedir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki telekomünikasyon teknolojisindeki gelişme, hizmet kalitesini önemli ölçüde geliştirmiştir. Günümüzde çağrı merkezlerini sadece çalan çağrılarının cevaplandığı kuruluşlar olarak değerlendirilmemek gerekmektedir. Çağrılar santral tarafından karşılanarak genelde müşteri temsilcilerine aktarılmadan sesli yanıt sistemi tarafından yanıtlanmaktadır. Sesli yanıt sistemi kullanılarak bazen bilgilendirme yapılmakta, kampanya metinleri paylaşılmakta ve çağrılar işlem tercihlerine göre telefonda tuşlama veya sesli seçenek ile ilgili konusunda profesyonel müşteri temsilcilerine aktarılmaktadır. Günümüzde birçok çağrı merkezlerinde arayanlar veya müşteriler sesli yanıt sistemi ile kendi işlemlerini müşteri temsilcilerine bağlanmadan tuşlama yardımı ile gerçekleştirmektedirler. Gelişmekte olan ülkelerde çağrı merkezi altyapıları IVR (sesli yanıt sistemi) sayesinde teknoloji altyapısına dayanmakta iken gelişmekte olan ülkelerde daha çok emek gücüne dayanmaktadır.

Teknolojisi ve çalışanlarıyla birlikte çağrı merkezlerinin gelişmesine öncülük etmekte olan sektör finans (bankacılık) sektörüdür. Çağrı merkezi sektörü Dünya’da EMEA olarak kısaltılan 4 bölge şeklinde değerlendirilmektedir. Söz konusu bölgeler Avrupa, Ortadoğu ve Afrika Bölgesi, Kuzey Amerika Bölgesi, Latin Amerika Bölgesi ve Asya-Pasifik Bölgeleridir. Türkiye EMEA bölgesi içerisinde bulunup çağrı merkezi sektörünün %29,7’sine sahiptir. Bölgede İngiltere pazarın %23’üne, Almanya %13’üne sahip bulunmaktadır. Dünya çağrı merkezi sektörünün pazar büyüklüğü 2013 yılındaki verilerine göre 374 Milyar \$’dır. Çağrı merkezi sayısı ise 150 bin’dir. ABD, İngiltere, Hindistan, Brezilya ve Japonya çağrı merkezi sektörünün gelişmiş olduğu ülkelerdir (Sakarya, 2016:5).

Çağrı merkezleri, yüz yüze müşteri görüşmelerinin gelecekte hizmet alanlarındaki şube ağları aracılığıyla tamamen yerini alma potansiyeline sahip gibi görünmektedir. Örneğin, İngiltere’deki kuruluşlarla yapılan tüm müşteri etkileşimlerinin yaklaşık üçte ikisi artık sadece çağrı merkezleri aracılığıyla gerçekleşmektedir ve müşteri ile temas halindeki işletmelerde, sunulan hizmetin kalitesi hizmet sağlayıcının “kalitesinden” ayrı tutulamamaktadır (Article in Journal of Services Marketing; May;2004: 162). Çağrı merkezlerinin teknoloji tabanlı işleyişler yenilenen teknoloji ile birlikte sürekli güncellendiği tahmin edilmektedir. Müşteri memnuniyeti ve verilen hizmet kalitesi gibi çoğu unsura bağlı olarak teknolojinin yenilenmesi bir gereklilik olmaktadır. Bu bağlamda Türkiye’de 2014 yılı itibariyle çağrı merkezlerinde kullanılan teknolojilerin, IVR (sesli yanıt sistemi) tabanlı sistemlerin ön sıralara gelmektedir (Polat & Tellan, 2015:123).

### **3.6.6. Dünyada Çağrı Merkezlerinin İç ve Dış Müşterilere Katkısı**

İşletmenin çağrı merkezi, internet ve mobil şubesi ya da diğer alternatif dağıtım kanallarını kullanan herkes işletmenin içinde veya işletmenin dışında olsun işletmenin müşterisi olarak düşünülmektedir. Toplam kalite yönetimi ile birlikte literatüre iç müşteri ve dış müşteri kavramları girmiştir. Bir işletmenin gelirini, geleceğini ve güvencesini sağlayan müşteriler, işletmelerin temelini sağlasalar da iç müşteri olan çalışanların tatmininin sağlanması verilecek ürün veya hizmetin kalitesi ve etkinliğini arttırmasına neden olacaktır. İşletmelerin buldukları ortamda küresel rekabetten baş

edebilme ve şirket verimliliğini arttırmak için iç ve dış müşteri ilişkilerinin başarısı çok önemlidir (Topalak, 2014:14).

Bu rekabetçi ortamların göreceli gücü, bağlı kuruluşun seçeneklerini şekillendirmekte ve kuruluşun performansını güvenceye almaktadır. Rekabet kavramı, rakipler olarak sadece rakipleri görmekten ziyade, rakipleri olarak tedarikçileri, müşterileri ve potansiyel rakipleri de görmelidir. Geçtiğimiz on yılda, sigorta şirketleri, kamu hizmetleri ve bankalar gibi hizmet firmaları, müşterileri ile işlem yapmak için çağrı merkezlerini yoğun bir şekilde kullanmaktadırlar. Çağrı merkezlerinin hızlı büyümesi, entegre telefon bilgisayar teknolojisindeki teknolojik gelişmeler, tüketiciler için uygunluk faktörü ve şubelerdeki yüz yüze iletişimin aksine telefon hizmeti sunumu ile elde edilen önemli maliyet düşüşlerine yaşanmıştır. Çağrı merkezlerinin hizmet pazarlamasındaki büyümesini gözlemlerken, bu ortamlardaki hizmet kalitesi gibi konular büyük önem kazanmaktadır. Pazarlama ve insan kaynakları yönetimindeki uzmanlar, müşteri ile çalışan arasındaki hizmet etkileşimlerinin “ön cephe” ile kişisel etkileşimlerine daha fazla dikkat çekmektedirler. Hizmet sunumu, insan etkileşimi yoluyla gerçekleştiği için, servis karşılaşması sırasında müşteri ile temas eden personel büyük ölçüde verilen hizmet kalitesinin düzeyini belirler. Farklı örgütsel bağlılık biçimlerinin hizmet kalitesi üzerinde farklı etkileri vardır. Ayrıca, tatmin edilen müşterilerin sadece memnun çalışanlar tarafından yaratılabileceğinden, çalışanların iş tatmini hizmet kalitesini sunmada kritik öneme sahiptir. Farklı taahhüt biçimlerinin ve iş tatmini üzerindeki göreceli etki çalışan memnuniyeti ve sadakatini müşteri memnuniyeti ve sadakatine ve nihayetinde karlara bağlamaktadır. Müşterilere etkili bir şekilde hizmet vermek için, her bir çalışanın müşteri hizmetleri ve teknoloji kullanımını ile ilgili zorunlu eğitimden geçmesi gerekmektedir. Günümüzde şirketler, yeni çalışanlarını eğitmek için simülasyon temelli eğitim gibi yeni teknolojilere yatırım yapmaktadır ve böylece müşteri memnuniyeti için en kaliteli hizmet verilmeye çalışılmaktadırlar (Article in Journal of Services Marketing, May, 2004:162-164).

Mutsuz ve memnun olmayan müşteri iletişim çalışanlarının müşteriye tatmin edecek olağanüstü bir hizmet sunması çok zordur. İç müşteri memnuniyetinin derecesi, şirketin dış müşteri memnuniyeti ve müşteri tutma yoluyla kârını büyük ölçüde belirlemektedir. İç ve dış müşteri arasındaki bağlantılar; hizmet-kar zinciri, çalışan

memnuniyetini ve sadakatini müşteri memnuniyeti ve sadakatiyle ilişkilendirir ve bu da kaygının büyümesini ve kârlılığını etkilemektedir. İş tatmini genellikle müşteri odaklı davranışların bir öncüsü olarak kurulmuştur ve işlerinden memnun olan çalışanların işlerine daha uygun olma olasılığı daha yüksektir. Ayrıca, bir hizmet kuruluşu, çalışanların hizmet kalitesinde en önemli ilişkiye sahip olduğu için, çalışanların taahhüdünün duygusal bileşenini geliştirmeye gayret etmeleri gerekmektedir (Article in Journal of Services Marketing, May, 2004:166-167).

### **3.6.7. Ülkelerdeki Hızlı ve Güvenilir Telekom Altyapısı**

Modern telekomünikasyon altyapısı 1970-1990 yılları arasında yayılmıştır. Gelişen teknoloji ile birlikte güvenlikle ilgili riskler de artmıştır. Teknolojinin gelişimi ile birlikte telekomünikasyon sektörü insan hayatını kolaylaştırmanın yanında risk ve tehditleri de beraberinde getirebilmektedir. Özellikle çağrı merkezi ile ilgili işlemlerde kişilerin çoğunlukla maddi kayba uğradıklarına, bilgilerin değiştirilmesi ya da izinsiz olarak erişilmesi gibi istenmeyen bazı durumlara yol açabilmektedir. Oluşan bu risk ve tehditler, Avrupa birliğinde bilgi güvenliği alanındaki çalışmalara da konu olmuştur. 1987 yılında AB ülkelerinde telekomünikasyon sektörlerinde bilgi güvenliğinin önemi artmıştır. Ayrıca AB ülkeleri 2000 yılında tamamladığı mevzuat çalışmasında bilgi ve iletişim teknolojileri üzerinde bilgi güvenliğinin sağlanması ve mahremiyetin korunması konusunda gelişen teknolojik ve sosyal ihtiyaçlar da dikkate alınarak telekomünikasyon sektöründeki serbestleşmenin topluluk içindeki riskler ile ilgili mevzuat hazırlamıştır (Özenç, 2007:183-184).

Sektörlerdeki bilgi teknolojisinin gelişimi ile birlikte pazarda, müşterilerin talep edebileceği yeni ürünleri ve hizmetleri tahmin etmek zorlaşmıştır. Müşterinin ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışan bankalar, her geçen gün teknolojik gelişmelerle paralel olarak hizmet ve ürünlerini çeşitlendirmek zorunda kalmışlardır. Çeşitli ülkelerde hem firma hem de bankalar en az maliyetle en çok kar elde edebilmenin yollarını aramaktadırlar. Özellikle bankalar ve sigorta şirketleri şube açarak firmalarını genişletmeleri maliyet açısından kısa vadede büyük maliyetlerin altına girmek anlamına geldiğinden olumsuz etkilenmektedirler. Hızlandırılmış ağların gelişimi sayesinde, telekomünikasyon altyapı gelişimi ile çağrı merkezleri şubelerdeki

yoğunluğu çekmiştir ve müşteri kazanılmasında pazarlama strateji olan kampanyaların tanıtılmasında etkin rol oynamıştır.

### **3.6.8. Dünyada İstihdam Açısından Çağrı Merkezi Yeri**

Otomatik çağrı dağıtımı ve yönlendirme sistemleri, ses tanıma sistemleri ve diğer yenilikler, yerel hizmet ve satış merkezlerini çağrı merkezlerini, çok daha geniş coğrafi bölgelere hizmet veren uzak, merkezi dağıtım kanalları haline getirmeyi mümkün kılmıştır. Büyük merkezler, daha fazla işgücü esnekliği ve çağrı yüklerini daha çok sayıda işçiye yaymak suretiyle ölçek ekonomilerine ulaşırlar. Bununla birlikte, bu çalışmalar ekiplerin performansını neden daha iyi ilişkili olduğunu keşfetmemektedir. Üretim ayarlarında, ekiplere faydaları daha barizdir, çünkü bir üretim hattındaki çalışanlar birbirine bağlı görevleri içerir; iş rotasyonu ve çapraz eğitim, işgücü esnekliği sağlar (devamsızlıkların doldurulması vb.). Çağrı merkezleri gibi müşteri iletişim ayarlarında, çalışanlar, diğer çalışanlarla değil, bir işlemi tamamlamak için müşterilerle etkileşime girmektedirler (Bat & Moynihan, 2002:6-5).

Her geçen gün büyümeyi sürdüren, istihdama katkı sağlayan çağrı merkezleri teknoloji kullanımı en önemli bileşenlerinden biridir. Teknoloji stratejisi oluşturulması rekabet piyasasında firmanın geleceğini oluşturması için zorunluluk haline gelmiştir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çağrı merkezi istihdamı farklılık göstermektedir. Liberal piyasa ekonomilerinde ve son zamanlarda sanayileşmiş olan ülkelerde, işgücü piyasası düzenlemeleri ve sendikaların daha zayıf olduğu çağrı merkezleri bulunmaktadır. Koordine edilmiş ülkelerdeki çağrı merkezleri, organizasyonel esnekliği artırmak için stratejiler olarak taşeronluk ve yarı zamanlı sözleşmelerden daha fazla yararlanmaktadır. Ancak, bu grupların her birinde ülkeler arasında da önemli farklılıklar bulunmaktadır. Her ülkede, çağrı merkezi sektörünün doğası, pazarlar, hizmet sunumları, örgütsel yapı ve işgücü özellikleri arasında benzerlik ve farklılıkları bulunmaktadır.

**Tablo 28:** Çağrı Merkezi Ülkeler Arası Benzerlikler

Yaş	Çağrı merkezi sektörü oldukça genç ve dinamik çalışanlar bulunmaktadır.
Müşteri segmentasyonu	Çağrı merkezlerinin %75 çoğunlukla kitle pazarına, müşterilerin % 25'i ise işletme müşterilerine hizmet ediyor.
Servis karşılığındaki satışlar	Çağrı merkezlerinin en büyük kısmı yalnızca müşteri hizmetleri (% 49), % 21'i satışlar,% 30'u da satış ve servis sağlamaktadır.
Gelen ve giden çağrılar	Çoğu merkez, öncelikle (% 78) gelen aramaları ele alır.
Çağrı merkezleri veya 'iletişim merkezleri'	Merkezlerin ezici çoğunluğu sadece ses olarak çalışırlar. Kullanılan teknolojiler oldukça benzer ve çağrılar genellikle 34 dakika sürer.
Örgütsel ve işgücü özellikleri:	Çağrı merkezleri düz örgütlerdir; yöneticilerin sadece % 12'sini oluşturmaktadır. Çağrı merkezi işgücünün yüzde yetmişi kadındır.

Kaynak: Research Studies and Reports ILR Collection 1-1-2007; Sayfa:4-8 The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment; İnternet sitesi: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1012&context=reports>; Erişim tarihi: Mart 2018

Çağrı merkezi çalışanları oldukça genç ve dinamik çalışanlardan oluşmaktadır. Müşteri segmentasyonunun çoğunluğunu kitle pazarını oluşturmaktadır. Çoğunlukla gelen aramaları ele almakla birlikte, çağrı süreleri genellikle 34 dakikadır. Çağrı merkezlerinin bu ortak noktaları olmasına rağmen, iş ve insanın organizasyonunda önemli farklılıkları da vardır. Genel olarak farklılıkları aşağıdaki gibidir,

**Tablo 29:** Çağrı Merkezi Ülkeler Arası Farklılıklar

Koordineli ya da 'sosyal pazar' ekonomileri	Nispeten güçlü işgücü piyasası düzenlemelerine ve nispeten etkili emek piyasası kurumlarıdır.
Liberal piyasa ekonomileri	Daha rahat emek piyasası düzenlemeleri ve daha az emek gücü gerektiren piyasalardır.
Son zamanlarda sanayileşmiş veya geçiş ekonomileri	Daha kaliteli işler, daha düşük ciro ve daha düşük ücret dağılımı eğilimindedirler.

Kaynak: Research Studies and Reports ILR Collection 1-1-2007; Sayfa:4-8 The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment; İnternet sitesi: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1012&context=reports>; Erişim tarihi: Mart 2018

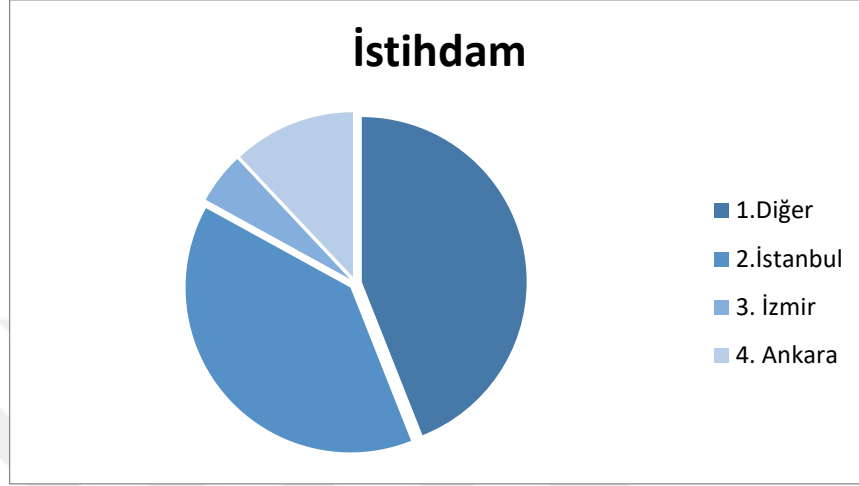
Çağrı merkezi ülkeler arasındaki farklılıklar ülkelerin ekonomik yapısı ile doğru orantılıdır. Gelişmiş ülkelerde çağrı merkezleri internet teknolojisine dayanırken gelişmekte olan ülke ekonomilerinde daha çok emek gücüne dayalı çağrı merkezleri bulunmaktadır. Çağrı merkezleri teknoloji gelişimi ile birlikte yenilikleri artmıştır.



Çağrı merkezleri teknoloji gelişimi ile birlikte yeni iş modeli oluşturulmuştur. Müşteri hizmetlerinin yanı sıra katma değerli alanlarda pazarlama, satış, tahsilât, bilgi güncelleme ve randevu hizmetleri vb. hizmet verilmeye başlanmıştır. Sektörün genişleyen faaliyet alanı ile paralel inbound servislerin yanında outbound, backoffice, saha ve offshore servislerinde verilen hizmetlerde artış gözlenmiştir. Gelişen yeni teknolojiler ile şirketler arasındaki tüm deneyimi kayıt altına alan veri analitiği araçları sayesinde şirketler müşterilerini daha iyi tanıyarak, ihtiyaçlarını, alışkanlıklarını daha iyi analiz edebilmektedirler. Ses teknolojileri uygulamalarıyla telefon hattındaki sesin sahibi doğrulanabilmekte, ses içeriği algılanarak kaydedilmektedir. Amerika ve birçok Avrupa ülkelerinde GSM sektörü, havayolu ve perakende firmaları sosyal medya üzerinden müşteri hizmetleri sunmaya başlamasıyla Türkiye’de bu alanda dünyadaki uygulamalara paralel bir gelişim göstermektedir ([www.tbmm.gov.tr](http://www.tbmm.gov.tr); Temmuz 2018).

Çağrı merkezleri gelişmiş bölgelerde yoğunlaşmıştır. Ancak gelişmiş bölgelerdeki artan maliyetlerden kaynaklı (iş gücü ve arsa) dolayı çağrı merkezi firmaları, az gelişmiş bölgelerde gerçekleştirmektedirler. Bu durum, hizmet sektöründe piyasa genişlemesiyle birlikte ortaya çıkan ihtiyacın bir sonucudur. Bazı durumlarda firma, çağrı merkezi hizmet sunum alanını, müşterilerinin bulunduğu coğrafyalara göre belirleyebilmekte bazı durumlarda ise çağrı merkezi şubelerinin tamamından, farklı coğrafyalardaki müşterilere hizmet sunulmaktadır. Türkiye’ de ise son zamanlarda devlet teşviki ile çağrı merkezleri istihdama katkı sağlamak için sanayileşmiş bölgelerden diğer bölgelere kaymıştır. Yeni çağrı merkezleri arsa ve işgücü maliyetlerinin düşük olduğu şehirlerde kurulmuştur. Sektör içerisinde (bankacılık sektörü, telekomünikasyon sektörü vb.) farklı kentlerin seçilmesi, aynı kette yoğunlaşmanın tercih edilmemesi yerel işgücü piyasasını bölmek ve yerel yöneticilerin sunduğu avantajlar etkili olmuştur. İstanbul içinde bulunan çağrı merkezleri, emek yoğun iş türü olmasından dolayı işgücü piyasası havuzunu daraltmamak için diğer çağrı merkezleri ile aynı yerde yoğunlaşmayı tercih etmeleri, içsel olarak faaliyet gösteren çağrı merkezleri firmanın genel müdürlüğü ile aynı yerde olması ve tek merkezden çağrılarının alınması, afet durumlarında risk oluşturması çağrı merkezlerinin mekânsal dağılımında belirleyici olan üç faktörü oluşturmaktadır (Seçkin & Ökten, 2009:200).

Türkiye’de müşteri temsilcisi sayısı 2017 yılı sayısal verilerinde %7 artarak yaklaşık 91.000 kişiye ulaşmıştır. Takım lideri / yönetici ve idari kadro ile birlikte ise bu sayı yaklaşık 105.000 kişidir. İstihdamın % 23’ü telekomünikasyon sektörü, ikinci sektörde finans sektörü yer almaktadır ([www.cagrimerkezleriderneği.org](http://www.cagrimerkezleriderneği.org); Mart 2018).



**Şekil 9:** Çağrı merkezleri 2017 istihdam verileri

Kaynak: Çağrı merkezi Derneği, Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2017 Verileri, (Erişim )<http://www.cagrimerkezleriderneği.org/Public/Upload/Catalog/UX87F28RGA1SJ7R.pdf>; Temmuz 2018

Yukarıdaki şekle göre istihdamın büyük çoğunluğu gelişmiş büyük şehirlerde yer almaktadır. Örneğin 2017 verilerinde İstanbul %39, Ankara %12 ve İzmir %5’i bulunmaktadır. Diğer illerde ise %44 istihdama katkı sağlanmaktadır.

## BÖLÜM IV

### TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇAĞRI MERKEZİNDE TEKNOLOJİ KULLANIMA

#### 4.1. ÇALIŞMANIN AMACI VE KISITLARI

Günümüzde bütün işletmelerde olduğu gibi bankalarda çağrı merkezi teknoloji gelişmelerine önem vermektedir. Bankalarında müşterilerin ya da arayanların çağrı merkezine ulaşmaları, yapılan işlemin hızlılığı ve müşteri memnuniyet-sadakatının kazanılması çağrı merkezlerinde her geçen gün giderek daha fazla önemi artmaktadır. Bankalarda rekabet üstünlüğünün artırılması teknoloji gelişimi ve müşteri memnuniyetine bağlıdır. Bankaların kullanmış olduğu teknoloji sayesinde çağrı merkezi maliyetlerinin azaltılması sağlanmıştır. Söz konusu maliyet azaltılması ile ilgili olumlu gelişmelerden kaynaklı çağrı merkezi teknoloji gelişmelerin bankalarda işlemlerin-uygulamaların daha etkin kullanılabilir hale geldiği saptanmıştır. Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye bankacılık sektöründe sunmuş olduğu çağrı merkezi ürün ve hizmetlerinde teknoloji gelişiminin ne derecede etkisinin olup olmadığını incelemektir. Yapılan her araştırmada kısıtlılık bulunmaktadır. Bu araştırmada kısıtlılık ise Türk bankacılık sektöründe tüm banka çağrı merkezlerinin ve diğer kullanılan alternatif dağıtım kanallarının ne derece kullanıldığına dair sayısal verilerinin hepsinin incelenememesi ve müşteri ya da çalışanlara iç ve dış müşteri memnuniyeti ölçüm için hepsine anket düzenlenememesidir. Türkiye’de swot analizi tehlikeleri algılamada ve fırsatları değerlendirmede araç olarak görülmektedir. Ancak swot analizinde dikkate alınması gereken çağrı merkezlerinin zayıflıklarının göz ardı edilemeyecekleri kadar çeşitli olmasıdır.

#### 4.2. ÇAĞRI MERKEZİ TEKNOLOJİ BOYUTLARINDA ÖNPLANA ÇIKAN GELİŞMELER

Küreselleşme ile birlikte ekonomik sınırların ortadan kalkması, başarılı olabilmenin koşulu rekabet gücüdür. Küçük işletmeler, büyük işletmeler, bankalar içerisinde buldukları ortam koşulu ile sürekli rekabet halinde olmalarını gerektirmektedir.

Küreselleşmenin sonucu olan rekabet ile birlikte, güçlü, yeniliklere açık, değişimci, müşteri odaklı olmayan firmaların piyasada barınamadıkları gözlemlenmektedir. Günümüzde bankalar içinde buldukları pazarda rakiplerle mücadele etmek durumunda olmayıp, aynı zamanda yabancı rakiplerle de kıyasıya rekabete girmek durumundadırlar. İşletmeler pazardaki rakiplerine göre, operasyonel etkinliklerini sürekli ölçmektedir (Ercişli, 2007:13). Hizmet sektörlerinin dünya ekonomisine artan katılımı, hizmet sektörlerine dikkati çekmektedir. Bankacılık sektörü hizmet sektörünün en önemli alanlarından biridir. Son on yıllarda, bankacılık şirketleri arasındaki rekabet giderek artmıştır. Bu şirketlerin birçoğu, Çağrı Merkezleri aracılığıyla müşterilere hizmet sunmaktadır.

Çağrı merkezleri, önemli bilgi ve hizmetlerin verilmesi daha iyi hizmet sunabilen etkili bir araç olarak yaygın bir şekilde kabul edilmektedir. Bankacılık faaliyetlerinde kullanılan kalem, kâğıt ve mürekkep iken 1960'lardan itibaren yeni bir çağ başlamıştır. Bireylerin ve firmaların yoğun rekabet ortamında taleplerine cevap verebilmek daha fazla teknoloji kullanımı ve yeni hizmetlerin sunumu ile gerçekleştirilmektedir. Söz konusu hizmet sunumunu bankaların finansal aracılık işlevini en az kaynak kullanarak verimlilik artışı vermektir. Teknoloji ürün ve hizmetlerin oluşturduğu ücret, komisyon ve bankacılık hizmet gelirlerinin toplam gelirlerdeki payının artışı bankacılık hizmet gelirleri/toplam gelirler rasyosundaki yükseliş ağırlığı göstermektedir. Bankacılık işlemlerinde bilgi teknolojide kullanılan altyapı, sunulan hizmetlere müşterilerin hızlı, güvenli ve her yerde ulaşımı sağlanır konumuna getirmiştir (Koçaşlı, 2017:378-340).

Son on yılda, finansal kuruluşların yüksek bir yüzdesi, hizmetleri sağlamak için bilgisayar teknolojilerinden sıklıkla yararlanmaktadır ve teknoloji genişledikçe kullanım alanlarını daha da artması beklenmektedir. Bankaların bilgi sistemlerinde, bankanın yetersiz kalmasına neden olacak kriz potansiyelleri her zaman vardır. Bundan kaynaklı bir bilgi sisteminin gerekli işlemleri gerçekleştirdiğinden emin olmak için üstün bir mekanizma kontrolü ile desteklenen gelişmiş bir bilgi sistemi gerekir. ABD' de 2005 yılında yayınlanan bir makalede, 1989-1997 dönemi için ABD'deki 12 banka hakkında bir anket çalışması yapılmıştır. Bilgi Teknolojisi, tüm çabalarla ilgili en önemli dinamik faktörlerden biri olmasına rağmen, bankaların kazancını

artıramayacağını fark edilmiştir. Bilgi Teknolojisi ile birlikte verimlilik ve maliyet tasarrufu arasındaki iyimser bir ilişkiyi bulunmaktadır. Bilgi teknolojisi ve bankaların performansı ile ilgili ilişkinin birçok verimli sonuçları vardır. Bilgi teknolojisi, bankaların işletme maliyetlerini düşürebilir (maliyet avantajı). Örneğin, internet teknolojisi, fatura ödemeleri gibi standartlaştırılmış ve düşük katma değerli işlemlerin yapılması ve çevrimiçi ağ üzerinden bakiye sorgulama işlemlerinin yapılması için banka prosedürlerini kolaylaştırır ve hızlandırır. Sonuç olarak, bu teknoloji, bankaların sermayelerini, kişisel güven hizmetleri ve yatırım bankacılığı gibi istisnai, yüksek katma değerli işlemlere, şubeler aracılığıyla yoğunlaştırmalarına yardımcı olacaktır. Bilgi Teknolojisinin aynı ağ içindeki müşteriler arasındaki işlemleri teşvik edebilmesidir. 1995 yılında yayınlanan bir makalede, 1971-1979 dönemi için Amerika Birleşik Devletleri ticari bankaların Otomatik Para Çekme Makinesi (ATM'ler) kullanımında banka performansını olumlu etkilediğine dair veriler ele alınmıştır. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, dünya genelinde bankacılık işlemlerinde olağanüstü gelişme için bir aşama oluşturmuştur (Jalal-Karim & Hamdan, 2010).

Berlin'de 13. kez düzenlenen Contact Center World Awards'ın (Çağrı Merkezi Dünya Ödülleri) EMEA, 2018 yılında 10 Mayıs tarihinde düzenlenmiştir. Contact center world awards, iki aşamada gerçekleştirilmektedir. İlk aşama Asya Pasifik ve Avrupa, Kuzey ve Güney Amerika, Ortadoğu ve Afrika olmak üzere üç bölgede seçmeler bulunmaktadır. Finallerde başarılı olan çağrı merkezleri, ikinci aşamada dünya finallerinde yarışmaya hak kazanmaktadır. Türkiye'de en iyi AssisTT anonim şirketi 2018 yılında en iyi iletişim merkezi ödülünü almıştır. AssisTT küresel çapta hizmet anlayışlarını geleneksel çağrı merkezi uygulamalarının ötesinde taşımıştır. Geleneksel çağrı merkezi uygulamalarının ötesine geçen AssisTT; mailing, sosyal medya yönetimi ve satış-pazarlama gibi birçok alanda müşterilere çözüm sunan bir şirket olarak faaliyetlerini sürdürmektedir ([www.assistt.com.tr/](http://www.assistt.com.tr/) 4,02,2019). Türk bankacılık sektöründe alternatif dağıtım kanalları kullanımı yıllara göre öğrenim durumu gelişmiştir. Ayrıca ATM, internet bankacılığı, çağrı merkezleri, kredi ve banka kartları, mobil bankacılık gibi teknoloji altyapılı ürün ve hizmetlerin kullanımının ve getirisinin arttığı dönemlerde, banka personelinin eğitim düzeyinin de arttığı gözlemlenmiştir. İnternet bankacılığı kullanım yoğunluğunun gün geçtikçe artması bankacılık faaliyetleri daha akılcı, hızlı ulaşım sağlayan uygulamalar geliştirildi.

Gerek alternatif dağıtım kanalları gerekse bankacılık faaliyetlerindeki diğer uygulamalar bankacılık sektörünü kolay, ulaşılabilir bir sektör haline getirmiştir. Bu tip gelişmeler son olmamakla birlikte, değişen dünya ölçeğinin vazgeçilemez unsurları halini almıştır. Bankalardaki teknoloji aynı zamanda müşterilerin bankalarla ilgili bilinçlendirilmelerine yardımcı olmaktadır. Bilgi Teknolojileri, muhasebe ve arka ofis gereklilikleri ile ilgilenmeleri için finansal kuruluşlara açıklamada bulunmaktadır. Ayrıca, Otomatik Para Çekme Makineleri, Net Bankacılık, Mobil Bankacılık ve benzerlerine benzer modern tedarik kontrollerinin otomasyonunu da kolaylaştırır ve hızlandırır. Örgütsel performans değerlendirilirken, bilgi teknolojilerinin genel performansa etkisini ölçümünde iş stratejileri ve örgütsel kültür gibi diğer faktörler de dikkate alınmalıdır.

### **4.3. ÇAĞRI MERKEZİ YÖNETİMİ VE TEKNOLOJİK ETKİLER**

Çağrı merkezleri bankaların önemli operasyon birimlerindedir. Operasyon alt yapılarına ve başta internet olmak üzere düşük maliyetli dağıtım kanalları oluşturmaya dönük teknolojik yatırımlar yapmaktadırlar. Çağrı merkezleri küçük işletmeler, büyük işletmeler, ödeme sistemleri, özel, bireysel ve yatırım bankacılığı dahil olmak üzere bankacılık sektörünün tüm birimlerinde hizmet vermekte ve söz konusu işkollarında verilen hizmetleri teknoloji yatırımları sayesinde daha verimli kılmaktadır. **444 ve 0800'lü numaraları ile özel çağrı merkezleri** bankacılık hizmetlerinde telefon aracılığı ile 7/24 saat hizmet vermektedir. Verilen hizmet sayesinde arayanlar ya da müşteriler şifre işlemleri, hesap bakiyesini öğrenme, kredi kartı borç sorgulama, kredi kartı ekstre değişimi gibi birçok bankacılık işlemlerini diledikleri an, diledikleri yerde kolayca gerçekleştirmektedirler.

Finansal yenilik, finansal hizmetlerin yeni araçlarla daha etkin şekilde sunulması için ortaya çıkan değişimlerdir. Otomatik para çekme makineleri (ATM), elektronik fon transferi sistemi (EFT), bilgisayarlarla finansal işlemler, futures, swap, repo, opsiyon işlemleri gibi işlemler finansal yenilik işlemlerine örnektir. Piyasada rekabete bağlı olarak finansal yenilikler, bilgi işlem ve iletişim alanındaki teknolojik gelişmelerdir hızlı büyümüştür. Türkiye'de faaliyet gösteren bankalar müşteri beklenti ve taleplerine en uygun ve en hızlı bir şekilde her dönemde yeni ürün ve hizmetleri müşterilerin veya

tüketicilerin hizmetine sunmaktadır. Özellikle teknolojik gelişmelere bağlı olarak iletişim teknolojisindeki gelişmelerin bankacılık sektörünü etkilemiştir (Yetiz, Ergin Ünal, 2018:120-126). İletişim teknolojisinin artışı ile birlikte çeşitlenen, ihtiyaçları kolay ve hızla karşılamalarını sağlamak için bankacılık ürünleri de buna paralel olarak artış göstermiştir. Çağrı merkezleri yüksek teknoloji gerektiren kuruluşların olması, yapılan yatırımların doğru ve verimli şekilde kullanılmasını gerektirmektedir. Müşterilerin IVR (sesli yanıt sistemi) ağacında istediği menüyü bulamama, bundan kaynaklı zaman israfı ile müşteri memnuniyetindeki azalışı yaşanmaması için sesli çağrı yönlendirme özelliğini çağrı merkezine getirilmiştir. Çağrı merkezi **sesle yönlendirme** özelliği ile arandığında herhangi bir tuşla yönlendirme menüsü ile karşılaşmadan **yalnızca konuşarak** istendiği menüye yönlendirmekte, self-servis sesle işlem adımları ile konuşarak işlemler tamamlanmaktadır.

Günümüzde önemli alternatif dağıtım kanalları birinci sırada internet bankacılığı gelmektedir. Devamında ise çağrı merkezleri ve mobil bankacılık takip etmektedir. Her geçen gün internet bankacılık ve mobil şube kullanımı artmıştır. Şubeden yapılan işlemlerde ücretlendirme yapılması nedeni ile finansal maliyetlerini sıkı takip eden müşteriler internet ve mobil bankacılığa yönelmekte, ayrıca cep telefonu kullanımındaki artış mobil bankacılığın büyütmektedir. Türkiye’ de çağrı merkezleri geleneksel rolünü sürdürürken yeni fonksiyonları da bünyesinde kazandırmaktadır. Sesli yanıt sistemleri daha etkin kullanılabilirlerdir. Gelişen fonksiyonlarda ise çağrı merkezleri satış kanallarında önemi gittikçe artan bir teknolojik kanal halini almıştır. Sayısal olarak 2015 Haziran döneminde toplam arama sayılarının %50’si satış amaçlı yapılan çağrılar iken 2015 Eylül döneminden itibaren toplam aramaların %70’inin satış amaçlı çağrılar oluşturmuştur. Bir diğer önemli husus ise bankaların elektronikleşme çalışmalarının hız kazanmasıyla büyük ölçekli bankaların ağı genişletme çalışmalarını yavaşlatması veya durdurması, başta internet ve mobil bankacılık kanalları olmak üzere şubesiz bankacılık alanlarına daha fazla ağırlık vermesi ve yatırımlarını bu noktalara çekmesi beklenmektedir (Kartal, 2017:37).

Bankacılıkta verimlilik, ekonomik koşullar, ürün çeşitliliği, rekabet, piyasa yapısı, teknolojik gelişmeler, sermaye yeterliliği, operasyonların merkezileştirilmesi, iş süreçlerinin yenilenmesi, alternatif dağıtım kanalları, gelir ve gider dengesi,

birleşmeler ve şube kapamaları olarak sıralanabilir. Bankacılık sektöründe kaynakların etkin kullanımı verimliliğin ön koşullarındandır. Yeni teknolojinin kullanılması ile birlikte bankacılık sektöründe operasyonel işlemler azalmıştır. Bankalarda yapılan teknoloji yatırımlarının çoğunluğu verimliliği desteklemek, maliyetlerin azaltılması ve hızlı olmak adına yapılmaktadır. Bu da piyasada bankaların rakipleri karşısındaki gücünü arttırmaktadır. Yeni teknolojilerin, kullanımı ve gelişimi, hem personel hem de şube başına verimlilik açısından Türk bankacılık sektörünü pozitif yönde etkilenmiştir. Karlılık bankalar son derece önemli bir faktördür. Bankaların rekabetin yoğun olduğu piyasa koşullarında ayakta kalabilmek ve devamlılığını karlı ve verimli sürdürebilmeleri için bankaların sunduğu hizmetlerin kalitesi ve çeşitliliği arttırmaları gerekmektedir. Karlılık ve çeşitliliği arttırmaları için yeni teknolojileri kullanmaları gerekmektedir (Yıldız, 20017:30-32).

Teknolojik yeniliklere adapte olmak için bankaların geleneksel iş modellerini terk etmeleri ve bankacılık sektöründe değişen teknoloji gelişimleri sürekli takip etmeleri gerekmektedir. Türkiye’ de bankaların piyasada ayakta durabilmeleri için teknolojilerini arttırmaları ile mümkün olabilecektir anlayışı da genel anlamda kabul görmektedir. Kâğıda ve yoğun şekilde işgücüne dayalı yöntemleri elektronik hale getirmek suretiyle bilgi yönetim ve dağıtımından kaynaklanan maliyetlerin azaltılması, otomatlar yoluyla müşterilerin bankacılık hizmetlerine erişimlerini kolaylaştırılması ve yeni elektronik türev enstrümanların ortaya çıkmasına kaynaklık etmeleri bankacılık ve finans endüstrisinde radikal değişikliklerin meydana gelmesine sebep olabilen nedenlerdir (Koçuşlı, 207: 377-378). Banka grupların göre bankacılık işlemlerinde yapılan harcamalar değişebilmektedir. Örneğin kamu bankacılık hizmetlerindeki hizmet harcamaları ile özel bankalarda veya yabancı bankalardaki hizmet harcamaları farklı olabilmektedir. Sayısal veriler aşağıdaki gibidir.



**Tablo 30: Kar-Zarar Bankacılık Hizmet Gelirleri (Milyon TL) (2015-2017)**

Yıl	Ay	TP	YP	Toplam
<b>Kalkınma ve Yatırım</b>				
2017	12	336	185	522
2016	12	184	90	273
2015	12	171	48	219
<b>Kamu</b>				
2017	12	5.459	555	6.014
2016	12	4.148	381	4.529
2015	12	3.629	311	3.940
2014	12	3.135	253	3.387
<b>Katılım</b>				
2017	12	550	102	653
2016	12	461	101	562
2015	12	532	101	633
2014	12	556	115	670
<b>Mevduat</b>				
2017	12	24.604	2.284	26.889
2016	12	20.562	1.748	22.310
2015	12	18.952	1.794	20.747
2014	12	17.633	1.395	19.028
<b>Yabancı</b>				
2017	12	8.877	927	9.804
2016	12	7.406	758	8.164
2015	12	6.838	857	7.695
2014	12	3.608	441	4.049
<b>Yerli Özel</b>				
2017	12	11.156	1.089	12.244
2016	12	9.653	800	10.453
2015	12	9.188	776	9.964
2014	12	11.582	836	12.417

Kaynak: Türk Bankacılık Sektörü İnteraktif Aylık Bülten, (Erişim)

<http://ebulten.bddk.org.tr/abmvc/tr/gosterim/gelismis#>, 6 Ocak 2019

Tabloya göre Kalkınma ve Yatırım bankalarında 2015 yılında bankacılık hizmet gelirleri 2015 yılında 171 milyon TL iken 2016 yılında 184 milyon TL dir. 2017 yılında ise bu gelir 336 milyon TL ulaşmıştır. Kamu bankalarında 2014 yılında

bankacılık hizmet gelirleri 3,135 milyon TL iken 2017 yılında söz konusu rakam 5,459 milyon TL ulaşmıştır. Katılım bankalarında bankacılık hizmet gelirleri 2014 yılında 556 milyon TL iken 2017 yılında 550 milyon TL düşmüştür. Mevduat bankaları 2014 yılında 12 aylık dönemde 17,633 milyon TL bankacılık hizmet gelirini 2017 yılında 24,604 milyon TL çıkartmıştır. Yabancı bankalarda 2014 yılında 3,608 milyon TL olan bankacılık hizmet gelirini 8,877 milyon TL yükseltmiştir. Yerli Özel bankalarda ise hizmet gelirlerini katılım bankacılığında olduğu gibi azaldığı gözükmemektedir. 2014 yılında sayısal rakam 11,582 milyon TL iken 2017 yılında 11,156 milyon TL düşmüştür.

Teknoloji kullanımı ile birlikte bankalar arası ürün ve hizmet çeşitliliğini artırma yarışına girmelerine neden olmuştur. Teknoloji kullanımı hizmet çeşitliliğini artırarak hem de maliyeti azalttığından bankalar arası hemen her gün yeni bir yenilik çıkartma yarışına girmişlerdir. Nedeni ise maliyetleri azaltmak, hizmet çeşitliliği ile müşteri memnuniyetinin artmasına katkıda bulunmak ve teknoloji ile yapılabilecek olan işlemler özellikle operasyonel birimlerde personeli çekerek ihtiyacı olan diğer birimlere çekmek veya pazarlama hedefi vererek bankanın müşteri kazanımına katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

#### **4.4. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE STRATEJİK ÖNERİLER**

Türkiye’de İnternet bankacılığının yaygınlaşmasında en önemli engellerden birisi kişilerin bilgisayar veya bilgi sistemleri okur-yazarlığının yeterli derecede olmaması, düşük olmasıdır. Banka müşterilerin, internet bankacılık ve mobil şube hizmetlerinin kullanımındaki yetersiz olma sorunu, söz konusu bu sistemlerin nasıl kullanılacağına dair gerekli bilgileri sunmaları ile ortadan kalkmaya başlamıştır. Alternatif dağıtım kanalları kullanımı arttıkça bankaların birçoğu, şubesiz bankacılığa geçme yolunda yeni teknolojik stratejiler geliştirmişlerdir. Online bankacılık faaliyetlerini istenilen kullanım düzeyine gelmesi için işlem maliyetlerinin düşmesi ve hizmet kalitesi ile performansının aynı boyutta artması ile sağlanabilmektedir (Öztaşırın & Kürkçüoğlu, 2009:3) .

Son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen hızlı gelişmeler, bilgisayar kullanımının toplumun her alanında kullanılmaya başlanması, bankacılık sistemlerinde online hizmetlere ağırlık verilmeye başlanılmıştır. Alternatif dağıtım kanalları, bankacılık sektöründe zaman zaman hizmet aksaklıkları yaşanabilmektedir. Çalışanların müşterilere alınan hata ile ilgili doğru aktarım bulunamadıkları takdirde, müşteri tatminsizliği müşteri kayıplarına yol açabilmektedir. Örnek olarak ATM'lerin sayısının azlığı, ATM'lerden yüksek kusuraatlı paranın çekilememesi, çağrı merkezlerine ulaşımında telefon hattında bekletilmek, müşteri temsilcisine bağlanmanın zorluğu da bankacılıkta karşılaşılan hizmet aksaklıklarındandır. Ayrıca yapılan bazı hatalar müşterileri mağdur edebilmektedirler (Bozkaya, 2012:32-64).

Özellikle büyük bankalar, rekabeti maliyet yapılarına ulaştırarak yeni teknolojiler ile güncellemeler yapmak ve yeni stratejik gelişmeler yapmak durumundadırlar. Bankacılık sektöründe rekabetin giderek artması, bankaların kaynaklarını daha verimli şekilde kullanmaya zorlamaktadır. Müşterilerin bankacılık sektöründe sunulan hizmetlerin kalitesinin yüksek olması beklentisi içerisindeyler. Bankacılık sektörü, gelişen teknolojiye paralel olarak her geçen yıl hizmet kalitelerini yükseltilmesi gerekmektedir (Bülbül, Akın vd., 2012:2-32).

Dış kaynaklı çağrı merkezleri, iş dünyasının çalışma şeklini değiştirdi ve sürekli değişen küresel ihtiyaçları karşılamak için karmaşık ve çeşitli iş düzenlemeleri yaratmıştır. Bu hizmet sektörü, yaklaşık olarak gelişmiş ülkelerde önemli etki oluşturmaktadır. Küresel ekonomide denge bulabilmek için Hindistan'daki çağrı merkezlerinin analizi, Hindistan'daki dış kaynak kullanımı yapan dış sektöre ait çağrı merkezi kullanımı nedeniyle büyümekte olan bir ekonomiye sahip olmaya devam etmektedir. Gelişen teknolojilerden kaynaklı ucuz iş gücü kullanımında kaynaklı Hindistan'daki çağrı merkezlerinin % 80'i uluslararası pazara hitap etmektedir. Hindistan'da bu sanayinin bir sonucudur. Bu da şirket için daha fazla kar ve Hindistan için daha fazla gelir sağlamaktadır (Mcintyre, 2013:2-5). Bir çağrı merkezi, pazarlama, satış ve servis gibi çeşitli müşteri odaklı işlevleri, elektronik posta, Word wide web, elektronik mesajlaşma, sesli mesajlaşma, faks mesajlaşma ve geleneksel posta ile bir kuruluşun çeşitli paydaşlarına ve müşterilerine hizmet vermektedir. Uluslararası faktörler ayrıca, gelişmekte olan ülkelerdeki (örneğin, Filipinler, Vietnam, Singapur)

açık deniz tesislerini yarı iletken üretiminin en yoğun aşamalarında bulunan gelişmekte olan ülkelerdeki (örneğin, ABD, Avrupa, Japonya) ulus ötesi şirketler şeklinde büyümeye itmiştir. İş süreçlerini uzak yerlere dış kaynak olarak sağlama, dış kaynak kullanan ülkelerdeki telekomünikasyon sektörü artışına katkı sağlamıştır. Düşük işçilik maliyeti ve teknolojik gelişmeler ve serbestleşme kurallarının kaldırılmasından kaynaklanan gelişmiş bağlantı hizmet veren ülkelerdeki telekomünikasyon sektörü (örneğin, Hindistan, Çin, Malezya, Filipinler) denizaşırı ekonomik bir açıdan dış kaynak kullanımını cazip hale getirmiştir. Filipinlerde bir çağrı merkezinin çalıştırılmasının maliyetlerinin, ABD'dekinden % 40 daha düşük olduğu bildirilmektedir (S.Alava, 2006:2-3).

Çağrı merkezlerinde en çok kullanılan teknik araçlardan biri sesli yanıt sistemi (IVR), otomatik bekleyen mesajların teknik desteğini ve arayanların özel sorularını ele alan çeşitli yönlendirmeleri sağlamaktadır. Bu teknik servis, insan etkileşimi gerektirmeyen belirli görevleri yerine getiren çok sayıda gelen çağrılarının yönetimini optimize etmek için değerlidir. Gelişmekte olan dünyadaki IVR uygulamaları milyarlarca kullanıcıyı daha önce erişilemeyen otomatik servislere bağlama potansiyeline sahiptir. Büyük ölçekli çağrı merkezleri, teknik ve yönetsel olarak karmaşık operasyonlardır ve önemli akademik araştırmalara konu olmuştur. Çağrı merkezi uygulamaları arasında telefonla pazarlama, müşteri hizmetleri, yardım masası desteği ve acil durum gönderimi bulunur. Genel olarak mevcut araştırmalar, gelişmekte olan piyasaların koordine veya liberal piyasa ekonomileriyle ilgili olarak nasıl kavramsallaştırılacağı konusunda çok az rehberlik etmektedir. Piyasa ekonomileri (Polonya, Brezilya, Hindistan, Güney Afrika, Güney Kore), merkezileştirilmiş pazarlık mirası; zayıf bir sendika hareketi; sendika gücüne zarar veren ekonomik krizler ve devam etmekte olan işsizlik ve yüksek düzeyde bölünmüş işgücü piyasaları yaratan içsel bir ekonomi sorunları kapsamaktadır. Bu özellikler, bu ülkelerdeki endüstriyel ilişkiler sistemlerinin işveren stratejilerini yüksek düzeyde mobil olarak etkilemelerinin olası olmadığını göstermektedir. Çağrı merkezlerinde ortaya çıkan sektörde net bir endüstri sınırı bulunmamakla birlikte, belirli bir pazar alanında birbirleriyle rekabet etmektedirler. Ürün pazarı, sağlayıcı firmalarla müşterileri arasındaki servis ve satış işlemlerini yönetmekten ibarettir. Bu nedenle, çağrı merkezlerinin seçimi, kapitalizm çeşitleri hakkındaki tartışmalara yeni bir bakış açısı getirmemizi ve mevcut literatürün

gelişmekte olan piyasa ekonomilerine dikkat etmemesi gibi bazı eleştirileri ele almamızı sağlamaktadır. Çağrı merkezlerinden elde edilen bulgular, diğer yeni ekonomi hizmetleri ve zayıf kurumsal mirasa sahip olan ve uluslararası rekabetin şu anki döneminde ortaya çıkmış olan yüksek teknoloji faaliyetleri için öngörülerde bulunabilir. Telekomünikasyon şirketleri ise aksine, merkezlerini toplu pazar, küçük işletme, ulusal işletme ve küresel hesaplara göre farklı merkezlere, farklılaşmış işlere, becerilere, takdir yetkisine ve ücretlerine göre farklılaştırmıştır. Çağrı merkezi teknolojilerindeki ilerlemeler, iletim maliyetlerindeki düşüşle birlikte, işverenlerin kurumda ne iş yaptıkları ve taşeronlara dış kaynak sağladıkları konusunda geniş bir stratejik seçenek yelpazesine izin vermiştir (Batt, Holman & Holtgrewe, 2009:456).

Teknolojik gelişmeler çağrı merkezleri kullanım sayısını arttırmıştır. Çağrı merkezleri, maliyetlerden tasarruf sağlayarak rekabet avantajı hedeflemektedirler. Ayrıca bölgeler arası gizli işsizlik oranının kapanması çalışmasında da katkı sağlamaktadır. 2016 yılında Dünya’da 10 milyon çağrı masası (1 çağrı masası başına ortalama 1,5 işçi çalıştırıldığı hesaplanıyor) bulunmaktadır ve pazarın büyüklüğü 374 milyar dolara ulaşmıştır. Günümüzde çağrı merkezleri teknoloji gelişim sayesinde mekânsal sınırlarını aşarak işgücü bölgelerine kolayca yayılma imkânı bulmuştur. Günümüz kuşağında çağrı merkezi sayısının artması iki yönden gelişmiştir. Birincisi, küresel firmaların işsizlik oranlarının yüksek ve emek gücünün değerinin düşük olduğu ülkelere merkezleri kaydırma eğilimidir. Türkiye’de, çağrı merkezleri bir küresel firmaların uzantıları ile toplam yapısının pazar odaklı değişimi dünya ağının bir parçası olarak yapılanmaktadır. Çağrı merkezi çalışanların çalışma ve yaşam koşulları birbirine çok benzemektedir ve sektör çok sayıda farklı sektörün parçalarının bütünleşmesiyle oluşmaktadır. İkincisi ise ilintili olduğu diğer işkollarındaki emek türleri ile iç içe geçiş ilişkisine sahip olmasıdır. Birden fazla işkolunun bir parçası olarak konumlanan çağrı merkezleri işçisi, ne salt finans, gıda gibi bileşiği olduğu işkollarıyla nede sadece çağrı merkezlerinin oluşturduğu sınırlardan tanımlanabilir. Çağrı merkezi çalışanı bir yandan satış, destek ve çağrı karşılama gibi bölümlerle kendi içinde dahi bölünürken, küreselleşmiş üretim sarmalına tam entegrasyonu ve aynı tanımlama içerisinde olmadığı emek türlerine hem çalışma koşulları hem de iş biçimi bakımından benzeşmesi yönüyle kendi içinde ve ilintili olduğu diğer iş

kollarıyla birlikte çok yönlü bir bütünlük oluşturmaktadır (Yaşar, Alpsoy & Taçgın, 2016:24-26).

Küreselleşme ile birlikte bilgi teknolojilerdeki gelişimler ülkeleri birbirlerine bağlı hale getirmiştir. Artan rekabet ile birlikte ürün çeşitliliğın artması, tüm sektörlerde kendini göstermekte ve bankacılık sektöründeki teknolojik gelişmeler rekabetçi problemleri çözmeye önemli rol oynamaktadır. Teknolojik olarak gelişmiş ülkelerde kamu sektörü tarafından çağrı merkezi kabulü etrafında tartışma hala devam ederken, gelişmekte olan ülkelerin hükümetlerinin tele yoğunluğu ve e-yönetişim aracı olarak çağrı merkezlerini kullanmaları için iddialı bir yöntem olarak görmektedirler. Gelişmekte olan ülkelerde internet kullanım oranı daha düşüktür. Bununla birlikte, gelişmekte olan ülkelerde hükümetlerin iyi yönetim sağlamak için hükümet hareketini arttırmak amacıyla kamu sektörü çağrı merkezleri kurmak için hükümet girişimleri örnekleri vardır. Malezyalı hükümetin e-devlet projesinde gerçekleştirdiği çok sayıda, internet tabanlı uygulamaları içermemesine rağmen, web siteleri dışında e-yönetişim için geniş bir dağıtım kanalı arz etmekle birlikte, bunların ön plana çıkması zorunludur. Aynı zamanda, bir ülkenin gelişmiş aşamasında e-yönetişimin daha iyi dağıtım kanalları bulmaya çalışacağını gösterir. Sonuç olarak, çağrı merkezlerinin daha yaygın kullanımı, e-yönetişim sürecinde daha büyük bir rol oynamakta ve e-yönetişimin kamusal değer boyutunu geliştirmektedir (As-Saber, 2008).

Çağrı merkezleri, önemli bilgi ve hizmetlerin verilmesi daha iyi hizmet sunabilen etkili bir araç olarak yaygın bir şekilde kabul edilmektedir. Operasyonunun esnek doğası ve potansiyel faydaları göz önüne alındığında, Türk bankacılık sektöründe çağrı merkezleri benimsenmiştir. Bankacılık faaliyetlerinde kullanılan kalem, kâğıt ve mürekkep iken 1960'lardan itibaren yeni bir çağ başlamıştır. Bireylerin ve firmaların yoğun rekabet ortamında taleplerine cevap verebilmek daha fazla teknoloji kullanımı ve yeni hizmetlerin sunumu ile gerçekleştirilmektedir. Söz konusu hizmet sunumunu bankaların finansal aracılık işlevini en az kaynak kullanarak verimlilik artışını vermektedir. Teknoloji ürün ve hizmetlerin oluşturduğu ücret, komisyon ve bankacılık hizmet gelirlerinin toplam gelirlerdeki payının artışını bankacılık hizmet gelirleri/toplam gelirler rasyosundaki yükseliş ağırlığı göstermektedir. Bankacılık

işlemlerinde bilgi teknolojide kullanılan altyapı, sunulan hizmetlere müşterilerin hızlı, güvenli ve her yerde ulaşımı sağlar konumuna getirmiştir. Türk bankacılık sektöründe yıllara göre öğrenim durumu gelişmiştir. Yani sektörde yıllara göre öğrenim durumunun gelişiminin, yine sektördeki teknoloji ürünlerinin yıllara göre gelişimi ile paralellik gösterdiği gözlemlenmiştir. Ayrıca ATM, internet bankacılığı, çağrı merkezleri, kredi ve banka kartları, mobil bankacılık gibi teknoloji altyapılı ürün ve hizmetlerin kullanımının ve getirisinin arttığı dönemlerde, banka personelinin eğitim düzeyinin de arttığı gözlemlenmiştir (Koçaşlı, 2017:378-40). İnternet bankacılığı kullanım yoğunluğunun gün geçtikçe artması Türkiye’ de bankacılık faaliyetleri daha akılcı, hızlı ulaşım sağlayan uygulamalar geliştirildi. Gerek alternatif dağıtım kanalları gerekse bankacılık faaliyetlerindeki diğer uygulamalar bankacılık sektörünü kolay, ulaşılabilir bir sektör haline getirmiştir. Bu tip gelişmeler son olmamakla birlikte, değişen dünya ölçeğinin vazgeçilemez unsurları halini almıştır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerine bağlı olarak ekonomik aktivitenin ilgili faaliyetin niteliği ile ilgili hem merkezileşmesine hem de merkezsizleşmesine katkıda bulunulabilmektedir. Bilgi temelli faaliyetler dünya genelinde dağınmık hale gelmektedir. Bilgi ve telekomünikasyon teknolojilerindeki gelişmeler hem üretken kapasitenin dağıtılması hem de komuta ve kontrolün merkezileştirilmesi fonksiyonlarını kapsamaktadır. Bilgi edinme artık yüz yüze etkileşime bağlı değildir ve sonuç olarak bilgi ekonomisine katılım, tüm amaçlara uygun hale gelmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerine katkıda bulunmadaki rolü küresel şehirler ve elektronik ağlara rağmen, yakınlık zorunluluğu vardır. Bilgi ve iletişim teknolojileri ve küresel kentlerin güçlendirilmesi bilgi ve iletişim teknolojileri bağlı olarak ekonomik aktivitenin hem merkezileşmesine hem de merkezsizleşmesine katkıda bulunabilirler. Bilgi ve telekomünikasyon teknolojilerindeki gelişmeler hem üretken kapasitenin dağıtılması hem de komuta ve kontrolün merkezileştirilmesini fonksiyonlaşmaktadır. 1980'lerden başlayarak ve 1990'larda önemli ölçüde hızlanan büyük firmalar maliyet düşürme, iyileştirilmiş verimlilik ve pazarın genişletilmesi dahil olmak üzere bilgi ve iletişim destekli mekânsal organizasyon stratejileri geliştirmektedir (Gillespie, Richardson & Cornford, 2001:114-115).

Çağrı merkezlerinin sayısı günümüzde önemli artış göstermiştir ve artmaya devam etmektedir. Günümüzde en büyük çağrı merkezleri bankalara aittir. Çünkü müşteri memnuniyeti sermaye zorunluluğundan sonra bankalar için ikinci önemli faktördür. Çağrı merkezlerinin güçlü yönleri olduğu gibi zayıf yönleri de bulunmaktadır. Müşterilerin bankaya olan güveni verilen hizmetin kalitesine bağlıdır. Müşteriler, mevcut disiplini dikkate alarak bankanın hizmetlerini değerlendirir. Çalışan sistemin disiplini ve personel ilk önce kontrol edilir. Müşteriler disiplini olmayan bir bankaya güvenmezler (Özkan, 2011:85-95). Temsilciler gerekli bilgilere sahip olmadıklarında, kampanyalardan haberdar olmadıkları ya da yeterince eğitilmediklerinde doğrudan firmaların kimliklerini etkilemektedir. Türkiye'nin en büyük güçlü yönlerinden biri olan genç nüfus yapısı sayesinde teknoloji buluşlarına yardımcı olarak teknoloji tedariklerin temininde dışa bağımlılığın azaltılması konusunda katkı sağlayacaktır. Hizmet kalitesinin artışı ve denetimlerin artması sayesinde iç müşteri memnuniyet artışını beraberinde getirecektir.

#### **4.5. TÜRK BANKACILIĞININ ÇAĞRI MERKEZİ GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ**

Telekomünikasyon ve bilgi teknolojisinin maliyetlerinin düşmesi müşteriler açısından bankacılık faaliyetleri daha ulaşılabilir konuma getirmiştir. Çağrı merkezi yöneticilerinin hem düşük işletme maliyetlerini hem de yüksek servis kalitesini sağlamaları beklenmektedir. Bu potansiyel olarak çelişen hedeflere ulaşmak için, çağrı merkezi yöneticileri, belirsiz ve zamana bağlı olarak değişen bir hizmet talebini karşılamak için doğru sayıda personelin doğru programlara yerleştirilmesi gerekmektedir. Telekomünikasyon teknolojilerindeki ilerlemeler, temsilciler ve fiziksel siteler arasında çağrıların giderek daha akıllı bir şekilde yönlendirilmesi, bekletilirken müşterilerle otomatik etkileşimin yapılması ve müşterilerin otomatik olarak geri aramaları ile sonuçlanan çağrı mesajlaşma dahil olmak üzere daha zengin çağrı merkezi iş akışına olanak sağlamıştır (Aksin, Armony & Mehrotra, 2007:665). Müşteriler ile yüz yüze iletişime kıyasla çağrı merkezlerinde iletişim daha ucuzdur. Bankaları arayan tüketiciler çağrı merkezlerinde ek satış olanağı olduğundan, bankalar çağrı merkezlerini kar merkezi olarak görmektedir. Pazarlama faaliyetlerinin yanı sıra



çağrı merkezleri müşteri veya arayanlarının bilgilerinin toplandığı yerler olarak da önem kazanmaktadır ( Sarıyer, 2007:150).

İletişim teknolojilerinin gelişmesi ve kullanım oranında artış gün geçtikçe artması dolandırıcılık faaliyetlerinde de artış meydana getirmiştir. Dolandırıcı ve suç örgütleri sistemlerin açıklarından yararlanarak ve bilgi toplayarak dolandırıcılık faaliyetleri gerçekleştirmektedirler. Bu açıklar sadece sistemsel açıklar değildir. Kişileri telefon ile arayarak ikna yöntemi ile kişisel bilgilerine ulaşma şeklinde de görülmektedir. Suç örgütleri son yıllarda bankaların internet bankacılık veya mobil bankacılık gibi kanalları kullanma yerine çağrı merkezlerini daha çok kullandığı gözlenmiştir. Nedeni ise saldırganların yakalanma ihtimalleri düşük olmasıdır. Çağrı merkezlerinin finansal dolandırıcılık tehdit risklerinin her zaman farkında olunması ve işletmelerin güvenlik politikaları ve işletme kurallarının her zaman göz önünde bulundurulması ve arayan kişilere uygulanması caydırıcı etkiye sahiptir (Acar, Zetter & Başpınar, 2011:5).

#### **4.5.1. SWOT Analiz Çerçevesi**

Güçlü, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditlerin kısaltması olarak bilinen SWOT analizi, şirketlerde yaygın olarak kullanılan bir araçtır. SWOT analizi kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmek, fırsatlarını analiz etmek ve kuruluşun tehditlerini analiz ederek bunlara karşı önlem alınması için kullanılmaktadır. İç ve dış faktörler arasında uyum sağlayacak bir strateji geliştirmek için genellikle SWOT analizi kullanılmaktadır. İçsel faktör, güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi için kullanılır. Dışsal faktörler ise kaynaklanan fırsatlar ve tehditleri belirlenmesinde kullanılmaktadır (Çoban & Karakaya, 2010:347-349). İş ortamının analizi, stratejik yönetim planlama sürecinin temel bir parçası olarak anlaşılmaktadır. Güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler analizi strateji oluşturma, yönetsel karar verme ve eyleme öncülük etmektedir. Bir çerçeve olarak, SWOT analizi, iş geliştirme ve büyümeyi etkileyen kilit konulara odaklanmadaki sadeliği ve değeri için büyük önem taşımaktadır.

#### 4.5.2. Bankacılıkta Çağrı Merkezleri İçsel Faktörlerin Değerlendirilmesi

Şirketlerde stratejik planlama başarılı bir stratejik yönetimin anahtardır. Stratejik seçim vizyon, misyon, hedefler ve kurumun dış ve iç analizi ile ilişkilidir. SWOT’da amaç planlama sürecinde genellikle iç ve dış faktörler arasında iyi bir uyum sağlayacak bir strateji geliştirmek ve kabul etmektir. Aynı zamanda risklerin ve ödüllerin ölçülmesine yardımcı olurken aynı zamanda belirtilen hedefi gerçekleştirmeye ilişkin temel faktörleri de belirlemektedir.

Çağrı merkezlerde yatırımlar önemli bir sayıya ulaşmıştır ve artmaya devam etmektedir. En büyük çağrı merkezleri bankalara aittir. Çünkü müşteri ilişkileri, sermaye zorunluluğundan sonra bankalar için ikinci önemli faktördür. Çağrı merkezlerinde güçlü ve fırsat yönlerinin olduğu gibi zayıf ve tehdit yönleri de bulunmaktadır. Çağrı merkezlerinde şirketlere getireceği birçok somut yarar bulunmaktadır. Bu somut yararlardan bazıları, müşterilere güven verme, müşterilere veya arayanlara önemli olduklarını hissettirme, müşteri memnuniyetini sağlama, müşteri ile iletişimi kontrollü ve kaliteli yapma, sonuç odaklı pazarlama, verimlilik artışı, kalite ve iyileştirme, telefonla satış ve pazarlama imkanlarının değerlendirilerek gelir artışı sağlama şeklinde sıralamak mümkündür. Şirketler müşterileri ile çağrı merkezleri sayesinde en kolay ve en etkili iletişim kurabilecekleri bir yoldur (Celep, 2008:54-57). Çağrı merkezleri hem gelen hem de giden telefonla pazarlama fırsatlarını desteklemektedir. Bir çağrı merkezi ayrıca, 800 numaradan kolayca erişilebilmesi nedeniyle firmanın geleneksel coğrafi pazar alanları dışındaki müşterilere ulaşma imkanını da sağlamaktadır.

İşletmeler günümüzde gelişen teknoloji nedeni ile yeni stratejilere başvurumaktadırlar. Çağrı merkezlerinin hem bankalar hem de tüketiciler açısından birçok faydası bulunmaktadır. Çağrı merkezleri emek süreçlerine bakıldığında stres, düşük tatmin, düşük motivasyon ve kariyer fırsatlarından yoksun oluşla anımsanmaktadır. Görüşme sayısı veya satış yapma sayısı gibi her çağrı merkezi çalışanın belirli hedefleri vardır. Söz konusu hedeflere ulaşmak için görüşmeler arası zaman aralığı, hatta harcanan

zaman ve çağrılarda cevap verme süresi kaydedilerek takip edilmektedir. Hedeflere ulaşma depresyon, kaygı ve düşük iş tatminine sebep olabilmektedir. Ancak bu nitelermeleri tüm çağrı merkezlerini kapsayarak genelleştirmek sakıncalı olabilir (Man & Selek Öz, 2009:84).

Çağrı merkezleri müşteri tatmini ve sadakatini arttırmak amacıyla operasyonel kanalları geliştirmektedir. Tüketiciler hatta beklemeden işlemlerini yapabilmek, ülkenin hatta dünyanın farklı yerlerinde de olsa hizmet alma olanağı sağlanmaktadır. Banka çağrı merkezi ile yapılan işlemlerin maliyeti diğer alternatif dağıtım kanallarına göre düşüktür. Yapılan işlemler müşterinin talebine göre özel sıralanabilmektedir. Örneğin, çağrı merkezinde verilen hizmetler müşterinin veya arayanın seçtiği dilde sunulabilir veya veri ambarında kaydolmuş müşteri, her seferinde yeniden isim, meslek, doğum tarihi vb. özlük bilgilerini girme zahmetinden kurtulabilme olanağı sağlamaktadır (Sarıyer, 2007:151). Küreselleşme sayesinde çağrı merkezleri (offsore), dışardan geliştirmeyi de fırsat olarak ortaya çıkarmıştır. Gelişmiş şehirlerde çağrı merkezi açmak yerine, farklı bölge veya şehirlerde istihdama katkı sağlamak için çağrı merkezleri kurmak bir fırsat olarak örnek verebiliriz. Operasyonel kanalların tehdit unsurları ise insan karar hataları (eksik bilgi), yazılım veya donanım hataları, insan süreçlerinde hatalar, dolandırıcılık, hırsızlık, yangın ve deprem gibi riskler bu işlemlere ait tüm süreçlerde söz konusudur (Çelik & Ökdemir 2010:87)

**Tablo 31:** SWOT Analizi

<p><b>Güçlü Yönler</b></p> <p>Müşterilere veya arayanlara güven vererek, önemli olduklarını hissettirme, müşteri ile iletişimi kontrollü ve kaliteli yapma, sonuç odaklı pazarlama, verimlilik artışı, kalite ve iyileştirme, telefonla satış ve pazarlama imkanlarının değerlendirilerek gelir artışı sağlamak (Celep, 2008:54-57).</p> <p>Müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin sağlanması (T.C. Serhat kalkınma ajansı, 2011:8-9)</p>	<p><b>Zayıf Yönler</b></p> <p>Stres, düşük tatmin, düşük motivasyon ve kariyer fırsatlarından yoksun olunması (Man &amp; Selek Öz, 2009:84).</p> <p>Güven problemlerinden kaynaklı çağrı merkezi kullanmayan tüketicilerin olmasından kaynaklı kullanım azlığının nedeni olarak görülmesi (Sarıyer, 2007:490)</p> <p>Telefon yoluyla dolandırıcılık faaliyetleri gibi sebeplerden dolayı çağrı merkezlerinin itibarının zarar görmesi ve tüketicilerin çağrı merkezlerini olumsuz algılaması (Çelik, 2016:1449)</p>
<p><b>Fırsatlar</b></p> <p>Gelişmiş şehirlerde çağrı merkezi açmak yerine, farklı bölge veya şehirlerde çağrı merkezleri açılarak istihdama katkı sağlamak (Çelik &amp; Ökdemir 2010:87).</p> <p>Tüketiciler hatta beklemeden işlemlerini yapabilme, ülkenin hatta dünyanın farklı yerlerinde de olsa hizmet alma olanağı sağlanması (Sarıyer, 2007:151).</p> <p>İşletmenin verimliliğini arttırarak maliyet avantajı sağlanması, aynı zamanda Çağrı merkezi yatırımlarının etkisiyle kurulan bölgenin ekonomisinde canlanmasında katkıda bulunur (T.C. Serhat kalkınma ajansı, 2011:8-9)</p> <p>Yapay zeka teknikleri kullanılarak duygu analizi çalışmalarının yapılması (Yiğit, 2017:563).</p>	<p><b>Tehditler</b></p> <p>Operasyonel kanalların tehdit unsurları insan karar hataları (eksik bilgi), yazılım veya donanım hataları, insan süreçlerinde hatalar, dolandırıcılık, hırsızlık, yangın ve deprem gibi riskler bu işlemlere ait tüm süreçlerde söz konusudur (Çelik &amp; Ökdemir 2010:87)</p> <p>Uygun olmayan yazılımların tercih edilmesi, personele yeterince önem verilmemesi, eğitime yeterince önem verilmemesi ve yeterli bütçenin ayrılmamış olması (Çiçek &amp; Atılğan, 2012:96).</p>

Çağrı merkezlerinin sayısı günümüzde önemli artış göstermiştir ve artmaya devam etmektedir. Müşteri memnuniyeti sermaye zorunluluğundan sonra bankalar için ikinci önemli faktördür. Müşterilerin bankaya olan güveni verilen hizmetin kalitesine bağlıdır. Müşteriler, mevcut disiplini dikkate alarak bankanın hizmetlerini değerlendirir. Çalışan sistemin disiplini ve personel ilk önce kontrol edilir. Müşteriler disiplini olmayan bir bankaya güvenmezler (Özkan, 2011:85-95). Temsilciler gerekli bilgilere sahip olmadıklarında, kampanyalardan haberdar olmadıkları ya da yeterince eğitilmediklerinde doğrudan firmaların kimliklerini etkilemektedir. Türkiye'nin en büyük güçlü yönlerinden biri olan genç nüfus yapısı sayesinde teknoloji buluşlarına yardımcı olarak teknoloji tedariklerin temininde dışa bağımlılığın azaltılması konusunda katkı sağlayacaktır. Hizmet kalitesinin artışı ve denetimlerin artması sayesinde iç müşteri memnuniyet artışını beraberinde getirecektir.

## SONUÇ

Dünyada ve Türkiye’ de bankaların kullanmış olduğu alternatif dağıtım kanallarını sürekli geliştirdikleri görülmektedir. Alternatif dağıtım kanallarında en önemlilerinden olan çağrı merkezlerinde kaliteyi artırma gerekliliğinin duyulmasında en önemli gerçek, bankalar arası yaşanan yoğun rekabettir. Bankalar arasındaki rekabet artışı, çağrı merkezlerinde sunulan hizmet çeşitlenmesini ve müşteri memnuniyetini sağlamıştır.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde son yıllarda çağrı merkezlerine teknoloji yatırımı arttırmıştır. Bankalar arası rekabet ortamında çağrı merkezleri aracılığı ile müşteri memnuniyetinin sağlanması amaçlanmıştır. Böylece müşterilerin ya da arayanların sorun ve şikâyetleri dinlenerek çözüme bağlanmaya çalışılırken, öneri ve görüşleri kayda alınarak yapılan yeni hizmetlerde istenenlere cevap vermeyi amaçlamaktadırlar. Çalışmada Türkiye’ de çağrı merkezi teknoloji uygulamaları ele alınmıştır.

Bu kapsamda banka çağrı merkezi self-servis işlemi ile müşterilerin menüde kaybolmadan hızlı ve güvenli işlemlerini gerçekleştirebilmeleri, çağrı merkezi piyasa yapısı, müşteri memnuniyetinin sağlanması, çağrı merkezlerinin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki yeri ve Türkiye içerisindeki yatırım boyutuna değinilmiştir. Verilerin değerlendirilmesiyle çağrı merkezlerinin günümüzde bulunduğu nokta belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda elde edilen sonuçlar; çağrı merkezinde teknoloji kullanılarak pazarlama faaliyetleri ön plana çıkarılmış, müşterilere daha iyi hizmet sunma ve müşteri memnuniyeti artışı sağlanmaya çalışılmıştır. Söz konusu gelişmeler ışığında çağrı merkezi yönetimi ve teknolojik etkiler çağrı merkezleri gelişiminde etkin bir şekilde kullanmıştır. Yeni teknolojilerin kullanımı ile birlikte ürün ve hizmet çeşitliliğinin artması rekabet artışına neden olmaktadır. Çağrı merkezlerinde IVR (sesli yanıt sistemi) ağacında sesle yönlendirme özelliğini geliştirerek yeni işlemleri IVR (sesli yanıt sistemi) taşınmasını sağlamıştır. Operasyonel alanda çağrı merkezleri teknoloji yatırıma önem veren, farklı alanlarda gelişen önemli bir birim olarak gösterilebilir.

Çağrı merkezlerinde bilgilendirme, görüş-öneri verme, şikâyet çözme alanlarında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durum, kurumun yapısı ve işlevine uygun olarak ortaya çıkarmaktadır. Sonuç olarak çağrı merkezlerinin ihtiyaçlara göre teknoloji gelişmelere uygun hareket ettiği hem gelişmiş ülkelerde hem de gelişmekte olan ülkelerde bu trendi göstermektedir. Söz konusu büyüme aynı zamanda çalışan personellerin donanımını arttırmak ile birlikte hem iç müşteri memnuniyetini hem de dış müşteri memnuniyetinin artışına olumlu katkı sağlamaktadır. Çünkü alternatif dağıtım kanallarında çalışmalar genişledikçe ihtiyaçların iyi okunması ve ihtiyaçlara uygun hareket edilmesi sağlanacaktır.

Çağrı merkezlerinde şikâyet çözme, görüş-öneri verme, bilgilendirme gibi birçok fonksiyonu taşımaktadır. Bundan kaynaklı çağrı merkezleri güvenilir bilgi kaynakları olarak kabul edilmektedirler. Bilgi teknoloji imkânlarını kullanarak tehdit oluşturan ve güçsüz yanlarını fırsata dönüştürerek bünyesindeki zayıf yönlerine odaklanmaktadır. Bu durum, çağrı merkezlerinin yapısı ve işlevine uygun olarak ortaya çıkarmaktadır. Sonuç olarak çağrı merkezlerinin ihtiyaçlara göre teknoloji gelişmelere uygun hareket ettiği hem gelişmiş ülkelerde hem de gelişmekte olan ülkelerde bu trendi göstermektedir. Söz konusu büyüme aynı zamanda çalışan personellerin donanımını arttırmak ile birlikte hem iç müşteri memnuniyetini hem de dış müşteri memnuniyetinin artışına olumlu katkı sağlamaktadır. Çünkü alternatif dağıtım kanallarında çalışmalar genişledikçe ihtiyaçların iyi okunması ve ihtiyaçlara uygun hareket edilmesi sağlanacaktır.

## KAYNAKLAR

A. ALDAJANI, Mansour; K. ALFARES, Hesham, 'Location of Banking Automatic Teller Machines Based on Convolution', King Fahd University of Petroleum and Minerals, Systems Engineering Department, 2009, s. 2.

ACAR, Sami; AYGİN ZETTER, Selin; ÖZTÜRK BAŞPINAR, Nuran, 'Çağrı Merkezi Çalışanlarının Çağrı Merkezi Teknolojileri ve Siber Saldırı-Tehdit Farkındalıkları', Uluslararası Türk Kültür Coğrafyasında Sosyal Bilimler Dergisi, 2011, s.5.

A.FEİNBERG, Richard; KİM, Ik-Suk; HOKAMA, Leigh; RUYTER, Ko de; KEEN, Cherie, 'Operational Determinants of Caller Satisfaction in The Call Center' , International Journal of Service Industry Management , 2000, s.132.

AFŞAR, Muharrem, 'Küresel Kriz ve Türk Bankacılık Sektörüne Yansımaları', Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Ekim 2016, s.143-171.

AKBİLEK, Nevra, Gelen çağrı merkezlerinde dinamik çapraz satış eşiği politikasıyla gelir ve performans yönetiminin analizi, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2009, s. 20.

AKHAN, Ahmet, Katılım bankaları ile mevduat bankalarının müşteri odaklılıklarının karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 2010 s.38-39

AKKAYA, Metehan; YEŞİL, Muhammed Alperen, 'Serhat Bölgesinin Kalkınmasında Çağrı Merkezi Fırsatı', T.C. Serhat Kalkınma Ajansı, Mayıs 2015, s. 16.

AKSİN, Zeynep; ARMONY, Mor; MEHROTRA, Vijay, ' , The Modern Call Center: A MultiDisciplinary Perspective on Operations Management Research', Production and Operations Management Society, 2007, s.665-680.



AKSOY, Beyhan, 'Bilgi Teknolojileri ve Yeni Çalışma İlişkileri', Ege Akademik Bakış, Cilt 12, Sayı 3, Temmuz 2012.

AKTAŞ, Gülşah, Alacak yönetiminde finans aracı olarak faktoring ve işletmelerin finansal yapılarına etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2016, s. 9-35.

AKTAŞ, Melike, Şirket Birleşme ve Satın Almaları: Türkiye' de Banka Birleşmeleri ve Satın Almaları Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara, 2014, s.21-24

ALABAY, M. Nurettin, 'Geleneksel Pazarlamadan Yeni Pazarlama Yaklaşımlarına Geçiş Süreci', Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi dergisi, Sayı 2, 2010, s. 256-257.

ALARCÓN, Amado; HEYMAN, McC. Josiah, 'Bilingual Call Centers at the US-Mexico Border: Location and Linguistic Markers of Exploitability', Article in Language in Society, February 2013, s.1

ALTAN, Emin, Türkiye' de finans sektöründe e-iş ve alternatif dağıtım kanallarının gelişimi ve etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul, 2006, s.90

ARAÚJO, Sonia; FLAÏG, Dorothee, 'Quantifying the Effects of Trade Liberalisation in Brazil: A Computable General Equilibrium Model (CGE) Simulation', OECD Economics Department Working Papers, No. 1295, OECD Publishing, April 2016, s.9-12.

ARIKAN, Başak, Türk Bankacılık İnovasyon ve Kreatif Bankacılık, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, 2015, s.3

A European Vision for AI, Call for the Establishment of a Confederation of Laboratories for Artificial Intelligence Research in Europe (CLAIRE), <https://claire-ai.org/wp-content/uploads/2018/09/CLAIRE-Vision-Document-2-2.pdf>

AS-SABER, Şerif; HOSSAİN, Khalid,; 'The Role in the Call Center and E-Governance: Developing Country Perspective', The Journal of Community

Informatics, 2008, (Erişim) [Http://ci-journal.org/index.php/ciej/article/view/373](http://ci-journal.org/index.php/ciej/article/view/373), 8 Temmuz 2017.

AYGÜN, Mehmet; TAŞDEMİR, Aslıhan; ÇAVDAR, Ertuğrul, 'Banka Performansı Üzerinde Yönetim Kurulu Büyüklüğünün Etkisi', Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı 3,2010, s.67-76

Bankalar Düzenleme ve Denetleme Kurumu, 'Bankalarda Bilgi Sistemleri Yönetiminde Esas Alınacak İlkelerle İlişkin Tebliğ', Sayı 26643, Eylül 2007

Bank of America, 'Bank of America Corporation 2015 Annual Report', (Erişim) [http://media.corporate-ir.net/media\\_files/IROL/71/71595/AR2015.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/71/71595/AR2015.pdf), 28 Ocak 2016, s. 13.

Bank of America, 'Bank of America Corporation 2016 Annual Report', (Erişim) [http://media.corporate-ir.net/media\\_files/IROL/71/71595/BOAML\\_AR2016.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/71/71595/BOAML_AR2016.pdf), 28 Ocak 2016, s. 11.

BAŞAK, Levent, 'Türkiye'de Yabancı Bankaların Vergilendirilmesi', yayın no.261, Kasım 2008, İstanbul, s. 31.

BAT, Rosemary; MOYNIHA, Lisa, 'The Viability of Alternative Call Center Production Models', Forthcoming, Human Resource Management Journal, Nisan 2002, s. 6-7.

BATT, Rosemary; HOLMAN, David; HOLTGREWE, Ursula, ' The globalization of service work: Comparative institutional perspectives on call centers (Electronic version)', Industrial and Labor Relations Review, 62(4), 2009, s.453-456.

BAYIR, Hatice, Müşteri ilişkileri yönetimi ve bir çağrı merkezi örneği, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2008, s.29-80.

BAYRAÇ, H.Naci, 'Yeni Ekonomi'nin Toplumsal, Ekonomik ve Teknolojik Boyutları', Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, Haziran 2003, s. 18-47.

BBA 2016, The Way We Bank Now, (Erişim) [file:///C:/Users/Ay%C5%9Fe%20Mengir/Downloads/TWWBN3\\_WEB\\_Help-at-Hand-2016.pdf](file:///C:/Users/Ay%C5%9Fe%20Mengir/Downloads/TWWBN3_WEB_Help-at-Hand-2016.pdf), 10 Nisan 2017.

BENNINGTON, Lynne; CUMMANE, James; CONN, Paul, 'Customer satisfaction and call centers: an Australian study', International Journal of Service, Sayı 2, 2000, 162-164

Bilgi Teknolojileri Tahmin Raporu 2008, OECD, 'Bilgi ve İletişim Teknolojileri', OECD Information Technology Outlook, 2009.

BİRGÜN, Semra; ÖZTEPE, Tuba; ŞİMŞİT, Zeynep Tuğçe, 'Bir Çağrı Merkezinde Müşteri Şikâyetlerinin Düşünce Süreçleri ile Değerlendirilmesi', 2011, (Erişim) [acikerisim.ticaret.edu.tr](http://acikerisim.ticaret.edu.tr), Ocak 2019, s.271-273.

BİRİNKULU, Erkin Arif, Faktoring ve faktoringin Türkiye'deki yeri ve önemi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2001, s.3.

BKM (Bankalararası Kart Merkezi), '2016 Faaliyet Raporu', (Erişim) <http://bkm.com.tr/wp-content/uploads/2017/03/BKM-FAAL%C4%B0YET-RAPORU-20161.pdf>, 3 Mayıs 2017, s.43

BURDURLU, Hakan; DİNÇER, Hasan, 'internet Telefonu Sisteminde Gerçek Zamanlı Yazılım Uygulamaları', Kocaeli Üniversitesi, Elektronik ve Haberleşme Sistemleri Uygulama ve Araştırma Merkezi, (Erişim) [www.emo.org.tr/ekler/c0de4e0396fff25\\_ek.pdf](http://www.emo.org.tr/ekler/c0de4e0396fff25_ek.pdf), s.1

BURUCUOĞLU, Murat, Müşteri memnuniyeti ve sadakatini arttırmada müşteri şikâyetleri yönetiminin etkinliği: Bir örnek olay incelemesi, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman, 2011, s. 4.

BUSEY, T.Busey, 'Automatic Call Distribution System Using Computer Network Based Communication', United States Patent, Busey et al., 2003, s.2.

BÜLBÜL, Hasan, vd., ‘Türk Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Müşteri Tatmini ve Tekrar Satın Alma Niyeti Üzerine Etkisi: Yapısal Eşitlik Modeli İle Bir İnceleme’, Doğu Üniversitesi Dergisi, 2012, s.2-38.

BOZKAYA, Akgöz Tuğça, Bankacılık Sektöründe Hizmet Hatası ve Telafisi, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, 2012, s.32-64

CHEONG, Kiju; KİM, JaeJon; SO, SoonHu, ‘A Study of Strategic Call Center Management: Relationship between Key Performance Indicators and Customer Satisfaction’, European Journal of Social Sciences, Sayı 2, 2008, s. 270.

Call Center Location Trend Report, (Erişim) [https://info.siteselectiongroup.com/hubfs/Whitepapers/Call\\_Center\\_Location\\_Trend\\_Report\\_2018.pdf](https://info.siteselectiongroup.com/hubfs/Whitepapers/Call_Center_Location_Trend_Report_2018.pdf), 26 Ocak 2019.

CELEP, Emel, İşletmelerde müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının tüketicilerin satın alma davranışlarına etkileri: Bankacılık sektöründe bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2008, s.54-57.

CLELAND, Victoria, ‘Insights Into the Future of Cash’, ATM & Cash Innovation Europe, London, 13 June 2017, ( Erişim) <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/speech/2017/insights-into-the-future-of-cash.pdf?la=en&hash=F13A0D0BDADDF3F981DDC2A1B81C01E42BEF806D>

COMMITTEE, Competition, ‘Defining the Relevant Market in Telecommunications; Review of Selected OECD Countries and Colombia’, Review of Selected OECD Countries and Colombia, 2014, s.27-28.

CONTACT CENTRE 2025 Trends, Opportunities and Strategies, (Erişim) [https://www.nice.com/optimizing-customer-engagements/Lists/WhitePapers/Contact\\_centre\\_2025.pdf](https://www.nice.com/optimizing-customer-engagements/Lists/WhitePapers/Contact_centre_2025.pdf), 30 Aralık 2018

COŞKUN, Ali; KURULU, Rabia, ‘Banka Şubelerinde Maliyet Dağıtımı ve Hizmet Birim Maliyetlerinin Hesaplanması’, Bankacılar Dergisi Sayı 85, 2013, s.33

CURRAN, Kevin; KİNG, David, ‘Investigating the Human Computer Interaction Problems with Automated Teller Machine (ATM) Navigation Menus’, Article in Interactive Technology and Smart Education, Şubat 2008, Sayı 2, s. 35.

ÇAĞLIYAN, Vural; ŞAHİN, Esen; KINIK, Rukiye Ülkü, ‘Ürün Yeniliğinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Bir Özel Banka Uygulaması’, XI. Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 2011, s.351

Çağrı Merkezi Derneği, ‘Çağrı Merkezi Sektörü’, (Erişim) [https://www.tbmm.gov.tr/arastirma\\_komisyonlari/bilisim\\_internet/docs/sunumlar/06\\_06%20-%20Cagri%20Merkezleri%20Dernegi.pdf](https://www.tbmm.gov.tr/arastirma_komisyonlari/bilisim_internet/docs/sunumlar/06_06%20-%20Cagri%20Merkezleri%20Dernegi.pdf), 3 Temmuz 2018.

Çağrı Merkezi Derneği, ‘Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2017 Verileri’, (Erişim) <http://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/UX87F28RGA1SJ7R.pdf>, 3 Temmuz 2018 / 30 Ocak 2019

ÇAKMAK, Ali Çağlar; GÜNEŞER, M. Tahir; TERZİ, Hasan, ‘Bankaların Müşterilerine Sunduğu İnternet Bankacılığı Hizmetinin Müşteriler Tarafından Değerlendirilmesi: Karabük Şehir Merkezinde Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 31, 2011,s.3

ÇALIŞKAN, Nemli Esra, İÇKE, Turan Başak; ‘ Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Türk Bankacılık Sektöründeki Durumu, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, Sayı 2, 2009, s.122-127.

ÇAVUŞ, Mustafa Fedai; AKGEMCİ, Tahir, ‘İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 20, 2008, s.230-241

ÇELİK, Hakan; ÖKDEMİR, Yılmaz, ‘Bankalarda Operasyonel Risk Denetimi ve Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bankalar Üzerine Bir Araştırma’, Maliye Finans Yazıları, sayı 87, 2010, s.87

ÇELİK, Nermin, ‘Türk Çağrı Merkezi Sektörü Sorunlarının Çözümüne Yönelik Bir Karar Destek Sistemi Geliştirme’, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Şubat 2016 , sayı 42, s.1449

ÇIKRIKÇI, Mustafa; KARAKAYA, Aykut, 'Finansal Ürünlerin Kullanımı ve Memnuniyeti: Türkiye'deki Banka Müşterileri Üzerine Bir Çalışma', Bankacılık Dergisi, Sayı 51, 2004, s.37-38

ÇINAR, A.Tuncay, İşletmelerde müşteri hizmeti ve müşteri memnuniyeti ile farklı bankalar ve bölgeler için müşteri memnuniyeti belirlemeye yönelik uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2007, s.17-18.

ÇINAR, Nihan Tırmıkçioğlu, 'Kuruluş Yeri Seçiminde Bulanık TOPSIS Yöntemi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama', KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010, S.38

ÇİÇEK, Ercan; ATILGAN, Kalender Özcan, 'Hizmet İşletmelerinde Çağrı Merkezi ve Bekleme Hattı Uygulamalarına Tüketici Odaklı Bir Yaklaşım', Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2012, s.96

ÇİFTÇİ, Ayşe Gamze, 'Hizmet kalitesi ve bankacılık sektöründe hizmet kalitesi ölçümüne yönelik bir uygulama', Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006, s.99.

ÇİLDAĞ, Güliz, Müşteri ilişkiler yönetimi ve sigortacılık sektöründe bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2007, s.65-67.

ÇOBAN, Bilal; KARAKAYA, Yunus Emre, 'Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve SWOT Analiz: Kavramsal Yaklaşımlar, e-Journal of New World Sciences Academy, sayı 4, 2010, s.347-349.

DANİEL, Elizabeth, 'Provision of Electronic Banking in the UK and the Republic of Ireland', International Journal of Bank Marketing, Sayı 17/2, 1999, s.73

DEMİR, Halis; OKAN, Tarkan, ' Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma', Doğuş Üniversitesi Dergisi, Sayı 1, s. 60-70

Digital Disruption: UK Banking Report (March 2015); İnternet Adres: <https://www.bba.org.uk/news/reports/digital-disruption-uk-banking-report/#.WQ8bg9KLTIV>, Sayfa: 38-43.

DOĞAN, Selen; KILIÇ, Selçuk, 'İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması' KMU İİBF Dergisi, Sayı:14, Haziran 2008

DOĞANAY, Sibel, 'İş Örgütlerinde Kontrol ve Rıza Mekanizmalarının İşleyişi: Türkiye'de Çağrı Merkezleri Örneği', Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi, Sayı 2, Ekim 2016, s.37-50

DOĞRU, Ercüment; AVŞARLIGİL, Nuri; KITLIK, Halime ÖZAL, Reklamlarda Oynayan Ünlülerin Banka Tercihleri Üzerinde Etkisi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, 2013,s,52

E-Bankacılık Hizmetleri, 'Pazarlama ve Perakende', Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara, 2011.

E. CREAMER, Thomas, vd. 'Telephony Signals Containing an VR Decision Tree', (Erişim) <https://patentimages.storage.googleapis.com/9b/4e/34/d41f0b0e773277/US7215743.pdf>, s. 2.

Emeral Group Publishing Limited., 'The Relative Influence of Organisational Commitment and Job Satisfaction on Service Quality of Customer-contact Employees in Banking Call Centres', Article in Journal of Services Marketing, Sayı 3, May 2004, s. 162-164.

ERCİŞLİ, Nezih, İnternet bankacılığı uygulamaları ve işletme performansı üzerine etkileri: Denizbank örnek olay çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya 2007, s. 13.

ERDEM, Aslı Sencer; ALAÇAM, Serkan, 'Simulation Modeling For Call Center Management: A Case Study in a Private Bank', Yönetim, Sayı 58, Ekim 2007, s.4 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/405547>

ERDOĞDU, Cemal, 'Elektronik Finans: Ekonomik ve Diğer Faktörler', Bankacılar Dergisi, Sayı 43, 2002, s. 84.

ERGÜL, Çağrı, Bankacılık sektöründe kullanılan bilgi teknolojilerinden telefon bankacılığı ve ses kayıt sistemlerinin verimliliğe etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul 2011, s. 20-51.

ERK, Çiğdem, Müşteri için değer yaratma, müşteri sadakati oluşum süreci ve şirket performansına etkileri üzerine araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2009, s.9.

EROĞLU, Nadir; YÜCEL, İzzet Sencer, 'Türkiye'deki Kurumsal Banka Müşterilerinin İnternet Bankacılığı Kullanım Eğilimlerini Belirleyen Başlıca Faktörler Üzerine Ampirik Bir Çalışma', Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü E-Dergisi, Sayı 2, Ocak 2012, s. 7.

EROL, İbrahim; ÇINAR, Serkan; DURAMAZ, Selim, 'Bankaların Yeni Gelir Kaynağı: Elektronik Bankacılık İşlem Ücretleri, Türk Bankacılık Sektöründe Banka Karlılığı Üzerindeki Etkisi', AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 2, 2015, s.7-18.

GANS, Noah; KOOLE, Ger; MANDELBAUM, Avishai, 'Call Center Measurements, Data Models and Data Analysis', Published in Manufacturing and Service Operations Management (M&SOM), 5 (2), 2003; (Erişim) <http://ie.technion.ac.il/serveng/References/CCReview.pdf>, 30 Aralık 2018, s.3

GELİBOLU, Levent; ÖZSOY, Tufan, 'Çağrı Merkezlerinin Satış Amaçlı Kullanılması: Doğrudan Pazarlamanın Bir Unsuru Olarak Telepazarlama', Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 1, 2013, s. 486-483.

GİLLESPİE, Andrew; RICHARDSON, Randal; CORNFORD, Jame, 'Regional Development and the New Economy', Provided in Cooperation with:European Investment Bank (EIB), 2001, s.114-115.

GOODHART, C.A.E, 'The Organisational Structure of Banking Supervision; Financial Stability Institute, Bank for International Settlements', Financial Stability Institute, FSI Occasional Papers, 2000, s.42-43.



GOTT, Johan; SETHI, Arjun, 'The Widening Impact of Automation', 2017 A.T. Kearney Global Services Location Index, (Erişim) <https://www.atkearney.com/digital-transformation/gsli/full-report>, 30 Aralık 2018,

GÜMÜŞ, Mustafa, 'Günümüzde Gelişen Sektör Çağrı Merkezleri', SAU Fen Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 2, Temmuz 2002, s. 1-139.

HAFKİN, By Nancy; TAGGART, Nancy, 'Gender, Information Technology, and Developing Countries: An Analytic Study ' Academy for Educational Development (AED), United States Agency for International Development, June 2001, s.2

HANİF, Muzammil; HAFEEZ, Sehrish; RİAZ, Adnan, 'Factors Affecting Customer Satisfaction', International Research Journal of Finance and Economics, Sayı 60, 2010, s.49.

H.HALL, Bronwyn; KHAN, Beethika, 'Adoption Of New Technology', Nber Working Paper Series, Sayı 9730, Mayıs 2003, s. 4.

HOEHLE, Hartmut; SCORNAVACCA, Eusebio; HUFF, Sid, 'Three Decades of Research on Consumer Adoption and Utilization of Electronic Banking Channels: A Literature Analysis', Decision Support Systems, (54) 2012 s. 122-123.

HOLMAN, David; BATT, Rosemary; HOLTGREWE, Ursula, 'The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment (Executive Summary)', Research Studies and Reports, 2007, s. 4-8.

HOLMAN, David; D.WALL, Toby; W.CLEGG, Chris; SPARROW, Paul; HOWARD, Ann, 'The New Workplace A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices (Executive Summary)' John Wiley and Sons Ltd., İngiltere, 2003, s. 115.

HUMPHREYS, Peter C., 'Effective Consultation With The External Customer', Committee for Public Management Research (CPMR), Discussion Paper 23, 2002, s.83-84.

IBM (Institute for Business Value), Optimizing distribution channels: The next generation of value creation, (Erişim) <http://www-935.ibm.com/services/us/imc/pdf/g510-1680-00-optimizing-distribution-channels-next-gen-of-value.pdf>, 3 Nisan 2017, s.5-6.

ICBC Turkey Bank A.ř. 2017 Yılı III. Dönem Konsolide Faaliyet Raporu, (Erişim) [https://www.icbc.com.tr/tr/images/pdf/icbc\\_konsolide\\_faaliyet\\_raporu\\_eyl%C3%BC1.pdf](https://www.icbc.com.tr/tr/images/pdf/icbc_konsolide_faaliyet_raporu_eyl%C3%BC1.pdf), 8 Haziran 2017.

İLİMAN, Tarık; TEKELİ, Recep, ‘Türkiye’deki Düzenleyici ve Denetleyici Kuruluşlar: İdari Para Cezalarının Hukuksal Zeminlerinin Değerlendirilmesi’, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2016, Sayı, s.29-34

İşİN, Feride Bahar, ‘Teknoloji Araçlarının Bankacılık Sektöründe Uygulanabilirliği ve Türkiye’deki Bu Doğrultudaki Bankacılık Uygulamalarının Değerlendirilmesi’, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı 2, Eylül 2006, s.111-112.

JALAL-KARİM, Akram; HAMDAN, Allam M., ‘The Impact of Information Technology on Improving Banking Performance Matrix: Jordanian Banks as Case Study’, European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems 2010 (EMCIS2010), 12-13 Nisan 2010

Japonya Bankalar Birliği, Değerlendirme ve bireysel bankanın fiili kullanım 2012, [https://www.zenginkyo.or.jp/fileadmin/res/news/news241238\\_5.pdf](https://www.zenginkyo.or.jp/fileadmin/res/news/news241238_5.pdf), Sayı 63, 7 Nisan 2017.

Japonya Bankalar Birliği, (Erişim) <https://www.zenginkyo.or.jp/article/tag-e/3808/#search>, 8 Nisan 2017.

Japonya ağrı Merkezi Derneği, (Erişim) [http://ccaj.or.jp/financial/ccaj\\_teikan.pdf](http://ccaj.or.jp/financial/ccaj_teikan.pdf), 6 Nisan 2017.

KAJZİNGER, Ervin, ‘ICT-enabled Outsourcing and Offshoring Activities in Hungary and its Impact on the International Relocation of Working Places’, (Erişim) <https://www.oecd.org/sti/ieconomy/35032034.pdf>, 3 Mart 2017 s.2-4.

KALYONCU, Tuba, ‘Performans değerlemesi ve ücret yönetimi arasındaki ilişki: TEB çağrı merkezi örneği, Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2010, s.4.

KARTAL, Mustafa Tevfik, ‘Alternative Distribution Channel Usage in Banking: An Analysis upon Member Banks of Turkish Bank Association’, Social Sciences Research Journal, number 1, March 2017, s.23-37.

KAYA, Cevdet; ZAİM, Halil, ‘İslam Değerlerin Çalışan Memnuniyetine Etkisi: Bir Katılım Bankası Uygulaması’, İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Sayı 78, Haziran 2015; s.61

KESER, Aşkın, ‘Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması’, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 11, 2006 ,s.102-107

KINIK, Rukiye Ülkü, Bankalarda Ürün Yeniliğinin Müşteri Memnuniyeti Açısından Değerlendirilmesi: Bir Özel Banka Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2010 ,s.14-21.

KİM, Che Soong; KLİMENOK, Valentina; TARAMİN, Olga; ‘Priority tandem queueing system with retrials and reservation of channels as a model of call center’, (Erişim)

[https://www.researchgate.net/publication/220470389\\_A\\_tandem\\_retrial\\_queueing\\_system\\_with\\_two\\_Markovian\\_flows\\_and\\_reservation\\_of\\_channels](https://www.researchgate.net/publication/220470389_A_tandem_retrial_queueing_system_with_two_Markovian_flows_and_reservation_of_channels); 20 Haziran 2017 s. 62.

KOCABAŞ, İsmail, ‘Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisinin İmajının Müşteri Memnuniyetinin Rolü’, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, Mart 2017, s.121-130.

KOÇAŞLI, İbrahim Onur, ‘Yeni Teknolojilerin Türk Bankacılık Sektörüne Ekonomik Etkileri’, Journal of Current Researches on Social Sciences, Eylül 2017, 40-378.

KOÇ, Bilal, Mobil bankacılık ve Türkiye’deki uygulamaların değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2015, s.30-33.

KOHEN, Alp; 'Uniq Eğitim ve Danışmanlık', Çağrı merkezi performans göstergeleri, Ağustos 15, 2009; (Erişim) İnternet Adresi: <http://www.uniq-tr.com/cagri-merkezi-performans-gostergeleri/>, 4 Nisan 2018.

KOPLANCK, Anna, 'Alternative Delivery Channels and Techonogy', International Finance Corporaton Word Bank Group, 2015, s.10.

KORKMAZ, Sezer; GÖVDELİ, Yasemin Esra, 'Türk Bankacılığında Alternatif Dağıtımları ve Ürünleri İle Bunların Gelişmesinde ve Pazarlanmasında Eğitimin Önemi', G.Ü. Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi, İşletme Eğitim Bölümü, Gölbaşı, ANKARA, 2011, s. 4-9.

KOSTAK, Gülay Karanfil, Çağrı merkezi bekleme süresinin kuyruk modelleri ile incelenmesi ve iyileştirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2016, s.17-18.

KÖSE, Tufan, Bankalarda mini şube organizasyonu üzerine bir model, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul 2009, s. 39.

KÜÇÜKDURMAZ, Umut, Effects of recent ivr applications on call center performance in banking sector, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, 2014, s. 6-16.

Malezya Bankalar Birliği, 'Yeni Ekonominin İhtiyaçlarına Fayda Sağlamak İçin Alternatif Finansman'ın Rolü', (Erişim) [http://www.bnm.gov.my/files/publication/fsps/en/2016/cp02\\_001\\_box.pdf](http://www.bnm.gov.my/files/publication/fsps/en/2016/cp02_001_box.pdf), Temmuz 2017, s. 62.

Malezya Merkez Bankası, '2016 Ödeme Sistemleri Raporu', (Erişim) <http://www.mnb.hu/letoltes/mnb-payment-systems-report-2016.pdf>, Temmuz 2017, s. 16.

MAN, Fatma; ÖZ, Cihan Selek, 'Göründüğü Gibi Olamamak Ya Da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek', Çalışma ve Toplum, 2009 s.84

MCINTYRE, Michelle, 'All Centres in India: Offshoring, Language and Globalization', Athabasca University, Master of Arts – Integrated Studies , Integrated Studies Project, Nisan 2013, s.2-5

M.DEAN, Alison, 'Rethinking Customer Expectations of Service Quality: Are Call Centres Different?', Services Marketing Magazine, 2004, s.2-3.

MEGEP( Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi), Pazarlama ve Perakende Elektronik Bankacılık, Ankara 2007, s. 6-13.

MERT, Yener Lütfü, Kamu Kurumlarının Çağrı Merkezleri Üzerine Bir Analiz; Selçuk İletişim, 2017, s. 140-144

MİLES, Ian, 'Research and development (R&D) beyond manufacturing: the strange case of services R&D', R&D Management, Journal compilation Blackwell Publishing Ltd., 2007, s.265

NAKTİYOK, Atılhan; KÜÇÜK, Orhan, 'İş Gören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme', İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı 1-2, Nisan 2003, s.226.

OECD, 'Electronic Payment Systems-Accountability Guidance', Centre for Tax Policy and Administration, (Erişim)

<https://www.oecd.org/tax/administration/31663069.pdf>, 2 Mart 2017.

OECD, 'Opening up Trade in Services', (Erişim) <http://www.oecd.org/tad/services-trade/8890081.pdf>, 23 Ağustos 2017, s.2.

OECD Publishing, 'OECD Science, Technology and Innovation Policy Papers', Co-Ordination and Support of International Research Data Networks, No.51, December 2017, s.24

OECD, Regulatory Reform in Hungary; Regulatory reform in the telecommunications Industry, (Erişim) <https://www.oecd.org/regreform/18352848.pdf>, 8 Temmuz 2017, s.8.

OECD Library, 'OECD Digital Economy Outlook 2017', (Erişim) [https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-outlook-2017/ict-usage-and-skills\\_9789264276284-7-en#page3](https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-outlook-2017/ict-usage-and-skills_9789264276284-7-en#page3), 16 Aralık 2018, s. 162-173

OKTAR, Suat; YÜKSEL, Serhat, 'Bankaların Türev Ürün Kullanımını Etkileyen Faktörler: Mars Yöntemi ile Bir İnceleme', Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, Cilt 53, Sayı 620, 2016, s.32

OKUMUŞ, Abdullah; BOZBAY, Zehra; DAĞLI, Recep Murat, 'Banka Müşterilerinin İnternet Bankacılığına İlişkin Tutumlarının İncelenmesi', Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 36, Ağustos-Aralık 2010, s.106

ÖNAL, Yıldırım Beyazıt; SEVİMESER, Nuri Cemhan, 'Yabancı Banka Giriőlerinin Türk Bankacılık Sistemine Etkileri: Yerli ve Yabancı Bankaların Etkinlik Analizi', Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 15, Sayı 2, 2006, s.296

ÖNCÜ, Mehmet Akif; KUTUKIZ, Doğan; KOÇOĞLU, Murat, 'Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama', Muhasebe ve Finansman Dergisi, 2010, s.250.

ÖZATAY, Mustafa Selim, 'Bilişim Sektörü ve TRB1', Fırat Kalkınma Ajansı, 2012, s.13-14.

ÖZDEMİR, İlker, 'Bankacılıkta Halkla İlişkiler ve Müşteri İlişkileri' Bankacılık ve Sigortacılık Araştırmaları Dergisi, Cilt 1 Sayı 3-4, Ocak 2012,s.6-7.

ÖZENÇ, Köksal, 'Bilgi İletişim Teknolojisinde Kişisel ve Kurumsal Bilgi Güvenliğinin Sağlanması', Uluslararası Katılımlı Bilgi Güvenliği ve Kriptoloji Konferansı, Aralık 2007, s. 183-184.

ÖZER, Mustafa; ÇİFTÇİ, Necati, 'Ar-Ge Harcamaları ve İhracat İlişkisi: OECD Ülkeleri Panel Veri Analizi', Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 23, Nisan 2009, s.44

ÖZGÜLER, Verda Canbey, 'AB Ülkelerinde Bilgi Toplumu Olma Yolunda Ulusal E-Stratejiler', Anadolu Üniversitesi-İİBF-Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Sayı 1, Cilt 6, 2014.

ÖZKAN, Ahmet Hakan, 'A Partial Swot Analysis of the Turkish Bank Call Centers: The Actual and the Assumed Weaknesses', Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 22, 2011, s.85-95.

ÖZKAN, Gülden, 'Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek ve Örgütsel İletişim, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 2013, s.61-72.

ÖZKAYA, Fatih, Bilgisayar destekli analiz yardımıyla çağrı merkezlerinde ses kayıt değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2011, s. 4-47.

ÖZTAŞIRAN, Neslihan; KÜRKÇÜOĞLU, Burçe, 'Gelişmekte Olan Ülkelerde Bankacılık Sektöründeki Online Hizmetler ve Gelişim Önerileri', 2009, (Erişim) [http://hkilter.com/courses/441/Ornek\\_Oztasiran-Kurkcuglu.pdf](http://hkilter.com/courses/441/Ornek_Oztasiran-Kurkcuglu.pdf), s.3.

PALA, Emre; KARTAL, Burak, 'Banka Müşterilerinin İnternet Bankacılığı ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Pilot Araştırma', Yönetim ve Ekonomi, Sayı 2, 2010, s.45-75.

PARLAK, Zeki; ÇETİN, Başak Işıl, 'Bilgi toplumu ve bilgi ilişkisi bağlamında çağrı merkezleri: Emek süreci, iş ve istihdam', Marmara Üniversitesi, İstanbul, s. 110-111.

PAZARÇEVİREN, Selim Y.; CELAYİR, Duygu; SARI, Eyüp, Bankacılıkta Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Bireysel Bankacılık Ürünleri Uygulanması, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 29, 2016, s.147

PEKMEZCİ, Turan; DEMİRELİ, Cemalettin; BATMAN, Gülşah, 'İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama', Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 22, 2008, s. 4.

PLC, Barclays, Barclays PLC Annual Report Bank 2016, (Erişim) <https://www.home.barclays/content/dam/barclayspublic/docs/InvestorRelations/Resu>

[ItAnnouncements/2016FYResults/Barclays%20PLC%20Annual%20Report%202016.pdf](#), 15 Nisan 2016, s. 26-28.

POLAT, Esra; TELLAN, Derya, 'Çağrı Merkezi Hizmetlerinde Kişisel Satış Süreci Memnuniyeti: Erzurum İli Örneğinde Bir İnceleme', Atatürk İletişim Dergisi, Sayı 8, Ocak 2015, s. 124-125.

REN, Z. Justin, ZHOU, Yong-Pin, 'Call Center Outsourcing: Coordinating Staffing Level and Service Quality', Forthcoming in Management Science, June 29, 2006, s.2-3.

Rhett H.WALKER v.d., Technology-enabled service delivery, International Journal of Service Industry Management, Sayı 1, 2006, s.92.

RİCHARDSON, Randal; BELT, Vicki, 'Saved by the Bell? Call Centres and Economic Development in Less Favoured Regions', Centre for Urban and Regional Development Studies, Newcastle upon Tyne, s.70-71

SAKARYA, Alev, Çağrı merkezlerinde çalışanların fiziksel maruziyetlerinin belirlenmesi ve alınabilecek önlemler, Yüksek Lisans Tezi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Ankara, 2016, s.5

S. ALAVA, Aileen, Industry Report: The Problem of Sustainable Competitive ADVANTAGE IN PHILIPPINE CALL CENTERS, Philippine Management Review, 2006, Vol. 13, pp. 2-3

SARIYER, Nilsun, Çağrı Merkezi Tüketici Profili: Banka Çağrı Merkezleri' nde Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007, s.150-490

SAYIN, Murat, 'Çağrı Merkezi Gelen Çağrılarındaki Bekleme Süresinin Azaltılması: Akıllı Dış Arama Uygulaması', Kuveyt Türk Katılım Bankası, Ar-Ge Merkezi, Akademik Bilişim Konferansı, Antalya, 2013, s.2

SEÇKİN, Ebru, Çağrı merkezlerinde örgütsel yapılanma ve mekansal yansımaları, Yüksek Lisans Tezi, 2009, s.128-129



SEÇKİN, Ebru; ÖKTEN, Ayşe Nur, ‘Az Gelişmiş Bölgelerin Gelişmesinde Bir Fırsat Olarak Çağrı Merkezleri’, Megaron makalesi, Sayı 3, 2009, s.193-200.

SEHGAL, Centers Rohit Raj; RAJ, ‘Gaurav, Interactive Voice Response using Automatic Speech Recognition Techniques for Call’, 3rd International Conference on Internet of Things and Connected Technologies (ICIoTCT), 2018 s. 664

SUKHWANİ, Sumit; PERAVALLİ, Krutharth; KHOTS, Dmitriy, ‘Impact of Outbound SMS notifications on Inbound IVR call volume’, (Erişim) <https://support.sas.com/resources/papers/proceedings17/1328-2017.pdf>, 30 Aralık 2018, s.1

TARAKÇI, Metin, ‘Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2016 Verileri’ (Erişim) <http://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/9HTOZ98QR9JKRH L.pdf>, 3 Temmuz 2017.

TAŞKIN, Dilek; TAŞKIN, Çağatan, ‘Çağrı Merkezi Hizmetlerinde Müşteri Beklentisi Boyutlarının Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisinin PLS-Sem İle Ölçümü’, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2018, s.469-476.

TBB.(2018c), Çağrı Merkezi İstatistikleri (Erişim) [https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/984/Cagri\\_Merkezi\\_I\\_statistikleri-Haziran\\_2018.pdf](https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/984/Cagri_Merkezi_I_statistikleri-Haziran_2018.pdf), 30 Ocak 2019.

TBB.(2017c), Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri, (Erişim) [https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/862/Dijital-Internet-Mobil\\_Bankacilik\\_Istatistikleri-Eylul\\_2017.pdf](https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/862/Dijital-Internet-Mobil_Bankacilik_Istatistikleri-Eylul_2017.pdf), 8 Kasım 2017.

T.C. Maliye Bakanlığı, İstanbul Defterdarlığı, ‘Çağrı Merkezi Kuruluş Görev ve Çalışma Esasları İşlem Yönergesi’, (Erişim) <http://istanbuldefterdarligi.gov.tr/cagri-merkezi/>, 3 Mart 2018

T.C. Serhat Kalkınma Ajansı, ‘TRA2 Bölgesinin Kalkınmasında Çağrı Merkezi Fırsatı’, Şubat 2011, s.8-9

Ticaret Uygulamaları ve Çeşitli Güvenlik Önlemleri, (Erişim) [https://www.zenginkyo.or.jp/fileadmin/res/education/free\\_publication/pamph/pamph\\_09/recipe05.pdf](https://www.zenginkyo.or.jp/fileadmin/res/education/free_publication/pamph/pamph_09/recipe05.pdf), 10 Mayıs 20117.

TİRYAKİ, Betül, 'Leasing İşlemleri İle İlgili Avrupa Birliği Mevzuatının Türk Hukuku Bakımından Değerlenmesi', Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Sayı 1,2, 2006, s. 231.

TİRYAKİ, Göksel, 'Finansal İstikrar ve Bankacılık Düzenlemeleri (1990-2010 Türkiye Tecübe Işığında)', Türkiye Bankalar Birliği, Yayın 289, İstanbul, 2012, s.68

TOPALAK, Ayşe Melek, Çağrı merkezinde müşteri memnuniyetini artırma çalışmaları ve bir uygulama; Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, 2014. s.6-14

Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (Tepav), 'Turkcell Global Bilgi Erzurum Çağrı Merkezi', Ekonomik Etki Değerlendirme Çalışması, Eylül 2011, s.58-59.

Türkiye İstatistik Kurumu, Haber Bülteni, Sayı: 2872, 28 Kasım 2018

VADDADI, Krishna Mohan; CURA, Fatih; SURARCHITH, Navulur Krishna, 'Customer Satisfaction in Inbound Call Centers: A Study On The Role Of Responsiveness and Assurance in Perceived Service Quality', Proceedings of 77th The IRES International Conference, August 2017, s.27.

VARİNLİ, İnci; ÖZ, Mustafa, 'Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmelerin Satış Gücü Üzerindeki Etkileri', Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Nisan 2008 s.53.

William V. Da Palma, v.d., United States Patent Da Palma et al., Integrating an Ivraplication Withna Standarda Based Application Server, 2012, (Erişim) <https://patentimages.storage.googleapis.com/1b/bd/52/39a1122b25ef3b/US8139730.pdf>, s.2.

YALÇIN, Emre, Brezilya ve Türkiye ekonomilerinin benzerliği: gerçek mi yanılsama mı?, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Ankara, Mart 2008, s.1

YAŞAR, Adem; ALPSOY, Fatih; TAÇGIN, Ertuğrul, 'Çağrı Merkezlerinin İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Değerlendirilmesi', Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2016,24-26.

YETİZ, Filiz; ERGİN ÜNAL, Ayşe, 'Finansal Yeniliklerin Gelişimi ve Türk Bankacılık Sektörüne Etkileri', Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2018, s.120-126

YILDIRIM, Figen, 'Türkiye'de İnternet Bankacılığı Ürünleri Üzerine Pazar Trend Analizi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 19, 2011, s.130

YILDIZ, Çiğdem ÇİL, Yeni teknolojilerin bankacılık sektörüne olan sosyoekonomik etkileri: Türkiye örneği, Tezsiz Yüksek Lisans, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017, s.30-32.

YILMAZ, Özel; BOZ, Hakan; YAPRAK, Burak, 'Tüketicinin Bireysel Banka Tercihlerini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama: Balıkesir Örneği', Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi, 20-22 Nisan 2017, İstanbul, s.1708

YILMAZ, Veysel; ÇELİK, H. Eray; EKİZ, Erdoğan H., 'Kuruma Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modelleriyle Araştırılması: Özel ve Devlet Bankası Örneği', Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 2, 2006, s.172

YİĞİT, İbrahim Onuralp, 'Çağrı Merkezi Metin Madenciliği Yazılım Çerçevesi', Türk Telekom, İstanbul, Türkiye, 2017, s.563.

YÜCEL, İsmail Hakkı, 'Bilim-Teknoloji Politikaları ve 21. Yüzyılın Toplumu', T.C. Başbakanlık, Devlet Planlama Tekilatı, Ağustos 1997, s.26-97.

YÜCEL, Mustafa, ‘Toplam Hizmet Kalitesinin Servis Kalitesi Analizi İle Ölçümü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma’, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 12, Sayı 44, 2013, s.83

YÜCEL TÜFEKÇİOĞLU, Ebru, 3 Farklı bölgedeki çağrı merkezi çalışanlarında genel sağlık durumu ve tükenmişlik düzeyi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı, İstanbul, 2015, s.32

YÜKSEK, Erdiç; AKAR, Gökçe; ŞANLI, Haluk, Çağrı Merkezi Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, Ağustos 2013, s.13-15.

ZERENLER, Muammer; TÜRKER, Necdet; ŞAHİN, Esen, ‘Küresel Teknoloji, Araştırma- Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi’, s.656-657.

#### **Yararlanılan Websiteler;**

<http://portal.febraban.org.br/paginas/77/pt-br/#>

<http://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/c/notas/13031>

<http://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/c/notas/15715>

<https://www.bankofamerica.com/privacy/overview.go>

<https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>

<http://www.resmigazete.gov.tr>

[www.americamovil.com](http://www.americamovil.com)

[www.assistt.com.tr](http://www.assistt.com.tr)

[www.bddk.org.tr](http://www.bddk.org.tr)

[www.bnm.gov.my](http://www.bnm.gov.my);

[www.orascomtelecom.com/](http://www.orascomtelecom.com/)

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı		Soyadı	
Doğum Yeri		Doğum Tarihi	
Uyruğu		TC Kimlik No	
E-mail		Tel	

### Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı
Doktora/Uzmanlık		
Yüksek Lisans		
Lisans		
Lise		

### İş Deneyimi (Sondan geçmişe doğru sıralayın)

	Görevi	Kurum	Süre (Yıl-Yıl)
1.			

Yabancı Dilleri	Okuduğunu Anlama*	Konuşma*	Yazma*

\* Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendirin

Yabancı Dil Sınav Notu*							
KPDS	YDS	IELTS	TOEFL IBD	TOEFL PBT	TOEFL CBT	FCE	CPE

\*Başarılmış birden fazla sınav varsa, tüm sonuçlar yazılmalıdır.

	Sayısal	Eşit Ağırlık	Sözel
(Diğer) Puanı			

## Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma becerisi

\* Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendirin

## Uluslararası ve Ulusal Yayınları/Bildirileri/Sertifikaları/Ödülleri/Diğer

1. ....

