



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 9 Sayı: 42 Volume: 9 Issue: 42

Şubat 2016 February 2016

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

**TÜRKİYE ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜ SORUNLARININ ÇÖZÜMÜNE YÖNELİK BİR KARAR
DESTEK SİSTEMİ GELİŞTİRME**
**DEVELOPMENT OF A DECISION SUPPORT SYSTEM FOR THE SOLVING PROBLEMS OF TURKEY
CALL CENTER SECTOR**

Nermin ÇELİK*

Öz

İşletmelerin müşterileriyle ilk temas noktası olan çağrı merkezi, müşteri hizmetleri kalitesine önem veren kurumsallaşmış şirketler için vazgeçilmez unsurlardan biridir. Sektörün sürekli bir büyüme trendi içinde olması birtakım sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu sorunların belirlenmesi ve çözüm önerileri sunulması sektörün ve ülkenin gelişimi açısından önemlidir. Bu araştırmada, Türkiye çağrı merkezi sektörünün güncel sorunlarının belirlenmesi ve çözümü için Karar Destek Sistemi (KDS) önerisi geliştirilmiştir. Veri yönetimi, model yönetimi ve diyalog yönetimi olmak üzere üç temel bileşenden oluşan KDS'de problem yapılandırma ve modelleme aracı olan bilişsel haritalama yöntemi kullanılmıştır. Stratejik bakış açısıyla zenginleştirilen KDS'nin sektörün önde gelen temsilcilerine karar verme sürecinde ışık tutması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çağrı Merkezi, Karar Destek Sistemi, Bilişsel Haritalama, Karar Verme, Strateji, Türkiye.

Abstract

Call center, enterprises' first point of contact with customers, is one of the indispensable elements for the institutionalized companies which give importance to customer service quality. The trend providing a steady growth for the sector also brings in some problems. This identification of problems and offering solutions are important for the development of the industry and country. In this study, Decision Support System (DSS) proposal was developed for the determining and solving the call center sector' current problem in Turkey. Cognitive mapping method which is configuration and modeling tool with problems is used to DSS consists of three main components including data management, model management and dialogue management. It is expected that DSS, enriched the strategic point of view, to shed light on the decision making process of the industry's leading representative.

Keywords: Call Center, Decision Support System, Cognitive Mapping, Decision Making, Strategy, Turkey.

Giriş

Dünyada ekonomik dengelerin değişmesi, rekabetin artması ve küreselleşme ile müşterilerin daha fazla bilgiye sahip olmaları, işletmelerin dikkatini müşterilerine yoğunlaştırmalarına neden olmuştur. İşletmeler, güçlü rekabet ortamında pazarda yer edinebilmek için müşteri ilişkilerine daha çok önem vermeye başlamıştır. İşletmelerde ürün ve hizmetleri pazarlama, müşterilere rehberlik hizmeti verme, sorunlara çözüm üretme gibi işlevleri etkili bir şekilde yerine getiren birimlere ihtiyaç duyulmuş ve çağrı merkezleri ortaya çıkmıştır (Yavuz vd., 2011: 14). Kurumların birbirleriyle rekabet edebilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından stratejik bir konumda olan çağrı merkezlerinin (Yaylaz, 2011: 3), işletmelerin pazarlama ve müşteri hizmetleri stratejilerinde yer alması zorunlu hale gelmiştir (Gilson vd., 2005: 2). Dünya genelinde milyonlarca kişiye istihdam olanağı sağlayan ve işletmelerin müşterilerini ilk karşılayan birimler olarak hizmet veren çağrı merkezleri, iş dünyasının önemli bir parçası haline gelmiştir (Aksin vd., 2007: 665).

Teknoloji ve emek yoğun bir çalışmanın ortaya konulduğu çağrı merkezi sektörü (Brown vd., 2005: 36, Xia vd., 2015: 504), son yıllarda özellikle telekomünikasyon ve finans sektörlerinin gelişmesiyle birlikte ciddi bir hacme ulaşarak, yıldızı parlayan sektörler arasında yerini almıştır (Ula, 2011: 21). Günümüzde işletmeler yaygın bir şekilde çağrı merkezi uygulamalarından yararlanmaktadır. Çağrı merkezi sayısındaki artışın temel nedenleri; teknolojik gelişmeler ve çağrı merkezlerinin müşteri memnuniyetini arttırmanın maliyet etkin bir yolu olduğuna inanılmasıdır (Dormann vd., 2003: 306-307). Çağrı merkezleri, şirketlerin müşteri ilişkilerini daha etkin yönetmeyi, maliyetlerden tasarruf ettirmeyi ve böylece rekabet avantajı sağlamayı hedeflemektedir (Cannon, 1996: 24). Çağrı merkezlerinin şirketler için başta satış, tahsilat gibi fonksiyonların yanı sıra müşteri ihtiyaçlarına cevap veren katma değerli hizmetler geliştirerek fayda yaratan birimler haline geldiği söylenebilir (Karadaş vd., 2013: 634). Çağrı merkezleri işletmeler için etkin ve maliyet odaklı kanallar olmasının yanı sıra, özellikle genç istihdamı ve bölgesel gelişmeye katkı sağlama gizli misyonuna da sahiptir. Sektörün sahip olduğu tüm bu olumlu özelliklerle birlikte birtakım sorunları da mevcuttur. Yaralıoğlu (2010: 1)'a göre amaçların planlanan şekilde ve zamanda gerçekleştirilmesini engelleyen istenmeyen oluşumlar olarak tanımlanan sorunlar, nedeni ne olursa olsun ortaya çıktığı yerde ve anda çözümlenemediği taktirde yeni sorunlar doğurmakta, bu durum çözüm sürecini daha da

* Yrd. Doç. Dr., Bülent Ecevit Üniversitesi, Çaycuma Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü.

zorlaştırmakta, kaos ve karmaşa ortamını beraberinde getirmektedir. Bu nedenle sektöre özgü sorunların sistematik olarak belirlenmesi, analizi ve raporlanması sayesinde çözüm sürecine katkılar sağlanması, sektörün gelişimi açısından önemlidir.

Bu araştırmada, genel olarak çağrı merkezi ve Türkiye çağrı merkezi sektörünün mevcut durumu ele alındıktan sonra, KDS önerisi geliştirilmiştir. KDS'de kullanılan bilişsel haritalama yöntemi ile Türkiye çağrı merkezi sektörünün güncel sorunları nedenleriyle birlikte belirlenmiş, bu sorunların kümelendiği merkezîyet değerleri saptanmış ve uygulanması önerilen strateji ve taktikler öncelik derecelerine göre sıralanmıştır. Böylece, önerilen KDS sektörün karar vericilerine sunulmaya hazır hale getirilmiştir.

1. Çağrı Merkezleri

Müşteriler, mal veya hizmetlerini satın aldığı işletmelere daima en iyi şekilde erişmeyi istemektedir (Anton, 2005: 21). Rekabetçi iş ortamında işletmelerin başarısı müşterileriyle ilişkilerini etkin olarak yönetme yeteneğiyle belirlenmektedir (Berry, 1995: 240). Müşteriyle iletişim kurmada önemli bir rolü bulunan çağrı merkezleri, birçok kuruluş için müşterilerin birincil temas kaynağı olarak ifade edilmektedir (Miciak vd., 2001: 340; Gans vd., 2003: 81). Çağrı merkezi kavramı farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Taylor vd. (1999: 102)'a göre çağrı merkezi, çalışanların gelen çağrılara yanıt verdiği (inbound) veya dışarıya çağrı yaptığı (outbound) özel bir operasyondur. Jack vd. (2006: 478)'e göre çağrı merkezi, genellikle müşteri destek hizmetleri, faturalandırma, tedarik, danışma yardımı ve teknik destek gibi çeşitli şekillerde müşteriyle iletişim sağlayan bir ses işlem merkezidir. Parlak vd. (2007: 112)'a göre çağrı merkezleri bir kurumun çeşitli nedenlerle kendisiyle iletişim kurmak isteyen kişilerin telefon, internet, faks, e-posta gibi araçları kullanarak etkileşim içerisinde olmasını sağlayan ve müşteri odaklı işletmelerin mevcut müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili talepleri karşılamak veya şikâyetleri çözümlenmek amacıyla kurulmuş iletişim merkezleridir. Yavuz vd. (2011: 11)'a göre çağrı merkezleri, işletmelerin temasta oldukları kişi veya kurumlarla olan iletişimlerini yürüttükleri, yazılım, donanım ve insan kaynaklarından oluşan merkezlerdir.

Organizasyonların müşterileri ile iletişimde önemli bir kanal olarak kullandığı çağrı merkezleri (Armony vd., 2004: 271), müşteri ile yüzyüze iletişim ihtiyacını ortadan kaldırmaktadır (Paulet, 2004: 77). Müşteri ilişkileri yönetim araçlarından biri olan bir çağrı merkezi şirket ve müşterileri arasında bir arayüz görevi görmektedir (Sartika Kurniali vd., 2015: 298). Müşteriye iyi hizmet sunmada çağrı merkezlerinin önemli bir rolü olduğundan (Sayın, 2013: 226-227), işletmelerin rakipleriyle yarışabilmek için çağrı merkezlerine yatırım yapmaları gerekmektedir (Çelik vd., 2014: 99). Çağrı merkezlerinin yararlarından bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kohen, 2007):

- İşletme ile müşteriler arasında köprü görevi görür.
- Müşteri sadakatini ve müşteri memnuniyetini artırır.
- Kontrollü ve kaliteli bir iletişim sağlar.
- Düzenli ve sürekli veri akışına imkân tanır.
- Pazarlama faaliyetlerinin etkinleşmesine imkân tanır.
- Ürün ve hizmet iyileştirmeleri için geri besleme sağlar.
- Maliyetlere olumlu etki eder, verimliliği artırır.
- Self servis hizmetlerin kullanılmasına destek olur.
- Gelir artışına etki eder.
- Şirket imajına olumlu katkıda bulunur.

Ayrıca, pozitif çağrı merkezi etkileşimleri, müşterilerin şirkete dair algı ve niyetlerinde fark yaratmaktadır (Mattila vd., 2003: 80). Bekleme sürelerini olabildiğince düşük tutan, müşteriler hakkında bilgi sahibi olan, müşterilere istedikleri zaman ve istedikleri şekilde yardım desteği sunan müşteri temsilcilerine sahip olmanın çağrı merkezlerinde rekabet avantajı sağlamada önemli faktörler arasında yer aldığı söylenebilir (ICMI, 2011: 6).

2. Türkiye Çağrı Merkezi Sektörü

Türkiye çağrı merkezi sektörü her geçen gün gelişmekte, değişmekte ve sektördeki rekabet giderek artmaktadır. Çağrı merkezleri değişime ayak uydurabilmek, yeni stratejiler geliştirebilmek ve bunları uygulayabilmek için müşteri odaklı olunması gerektiğinin farkındadır (Kazan vd., 2012: 254). Türkiye'de çağrı merkezi sektörünün gelişimi 1996 yılının sonlarına doğru başlamış ve belirgin bir oranda büyüme göstermiştir. Bu büyümenin müşteri bilincindeki artışa, çağrı merkezlerinin verimlilik üzerindeki olumlu etkisine ve işletmelerin maliyetlerini düşürmek için alternatif kanallar sunma arayışına bağlı olduğu söylenebilir. Türkiye'de öncelikle bankalar ve cep telefonu şirketleri bu alanda önemli yatırımlar yapmış, ardından diğer sektörler bu gelişmeleri takip etmiştir. Böylece, Türkiye'de hem kurumlar hem de bireyler tarafından kabul görmüş bir çağrı merkezi gerçeğinden söz etmek mümkün hale gelmiştir (Kohen, 2006).

2011 yılında 1.057 olan Türkiye'deki çağrı merkezi sayısı, 2015 yılı itibarıyla yaklaşık 1.214 adettir. Sektörde istihdam edilen işçi sayısı 2011 yılında 55.700 civarındayken, 2012 yılında 66.900 seviyesine, 2015

yılında ise yaklaşık 83.000'e ulaşmıştır. İstihdamın çoğu telekomünikasyon, finans ve kamu sektörlerinde gerçekleşmiştir (Çağrı Merkezi Derneği, 2015). Türkiye'de çağrı merkezlerinin en yoğun bulunduğu il İstanbul'dur. Son yıllarda artan maliyetler, şehrin doyumuna ulaşması ve çalışan sirkülasyonunun fazlalığı gibi sebeplerden dolayı İstanbul'da bulunan mevcut çağrı merkezleri Anadolu'ya kaydırılmış ve işletmeler yeni çağrı merkezi yatırımlarını Doğu ve Güneydoğu Anadolu illerine yapmaya başlamışlardır (Serka, 2011: 14). Özellikle 2011 yılında sigorta primi, işveren hissesi indirimi, mekân tahsis ve kurumlar vergisi indirimi gibi teşviklerle Anadolu'ya çağrı merkezi yatırımı yapmak avantajlı hale gelmiştir (Öcal, 2012: 11). Ayrıca, kültürel ve coğrafi yakınlık, ulaşım kolaylığı, genç ve dinamik nüfus yapısı, kaliteli insan kaynağı ve teknolojik altyapı gibi özellikleriyle Türkiye'nin uluslararası rekabette bölgesel merkez olduğu ve bu alanda dış yatırım çekmek için avantajlı bir konumda olduğu da söylenebilir (Kobilife, 2015).

Türkiye çağrı merkezi sektörüyle ilgili yapılan araştırmalardan bazıları aşağıdaki gibi özetlenebilir. Keser (2006), çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Aşkun (2007), çağrı merkezi iş yaşamı kalitesinin ve çalışanın bu boyutları algılamasının işten ayrılma niyetlerine olan etkisini araştırmıştır. Sarıyer (2007) çağrı merkezi tüketici profili üzerine yaptığı araştırmada, çağrı merkezi kullanan ve kullanmayan tüketicilerin kişilik ve demografik özellikleri itibarıyla farklılık gösterip göstermediği sorusuna cevap aramıştır. Seçkin vd. (2009) az gelişmiş bölgelerde çağrı merkezi kurulmasının yaratacağı etkiler üzerinde durmuş, Türkiye'de bölgelerin ekonomik gelişiminde çağrı merkezinin bir fırsat olup olmadığını tartışmıştır. Başbuğ vd. (2010), çağrı merkezi çalışanları tarafından sergilenen duygusal emeğin iş memnuniyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Özkan (2012), çağrı merkezi hizmet kalitesinde kuruluş yeri seçiminin etkisini Türkiye örneğiyle ele almıştır. Sencer vd. (2013), Türkiye'deki çağrı merkezlerinde işgücü yönetimi için simülasyon tabanlı KDS geliştirmiştir. Aydemir vd. (2014), 112 Acil Çağrı Merkezi'ne gelebilecek çağrı sayısını tahmin etmek amacıyla yapay sinir ağları modeli geliştirmiştir. Tüfekçioğlu Yücel (2015), çağrı merkezi çalışanlarının genel sağlık durumu ve tükenmişlik düzeyini incelemiştir. Çabri (2015), bir bankanın çağrı merkezinde çalışan yönetici ve çağrı merkezi temsilcilerinin iş tatmin düzeylerinin ve tükenmişlikle ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma yapmıştır.

Litaratürde Türkiye çağrı merkezi sektörünün sorunlarıyla ilgili bir araştırmaya rastlanmamıştır. Litaratürdeki bu açığın giderilmesi ve alana katkı sağlanması amacıyla mevcut araştırmalardan farklı olarak bu araştırmada, Türkiye çağrı merkezi sektörünün güncel sorunlarını belirlemek ve çözüm önerileri sunmak için KDS önerisi geliştirilmiştir. Geliştirilen KDS sayesinde, sektörün önde gelen temsilcilerine, karar vericilerine yol haritası sunularak onların belli bir yargıya kolaylıkla ve etkili şekilde ulaşmasına destek olunması ve böylece mevcut sorunların çözülmesi neticesinde sektörün ve ülkenin gelişimine katkılar sağlanması amaçlanmaktadır.

3. Uygulama

Bu araştırmada, Türkiye çağrı merkezi sektörünün sorunlarının nedenleriyle birlikte belirlenmesi ve çözülmesine yönelik KDS önerisi geliştirilmiştir. Önerinin geliştirilmesinde bilişsel haritalama yönteminden yararlanılmıştır. Önerinin uygulanmasında sektörün sorunları ayrıntılı olarak incelenmiş, bu sorunların merkeziyet değerleri belirlenmiş, sorunların çözümü için strateji ve taktik önerileri sunulmuş ve son olarak strateji ve taktiklerin uygulama öncelikleri belirlenerek, bulgular kullanıcılara sunulmaya hazır hale getirilmiştir.

3.1. Bilişsel Haritalama Yöntemi

İlk kez Tolman (1948) tarafından ortaya atılan bilişsel haritalama, belirli konulara odaklanmak için kullanılan geniş ve derin anlamlı bir terimdir (Pena vd., 2008: 2). Bilişsel haritalar bir kişi ya da grubun davranışlarına rehberlik eden, hem ölçülebilir hem de ölçülemeyen düşünce ve olaylar arasındaki ilişkiler seti olarak tanımlanabilir (Chandra vd., 1997: 387). Bir kişinin belirli bir konu ile ilgili fikirlerini grafiksel olarak gösteren araçlar olan bilişsel haritalar (Carbonara vd., 2006: 1235), bireyin çevreyi anlamada kullandığı kavram ve kavramlar arası ilişkilerin içsel temsili olarak ifade edilmektedir. Ampirik olarak bilişsel haritalama yöntemi, bireyin bilişsel haritasına ulaşmak ve bunu görsel olarak ortaya koymak için kullanılan bir tekniktir. Bilişsel haritalar bireyin örtük olarak barındırdığı inanç sistemlerinin yapı ve içeriğini temsil eden ve çevre ile ilişkisinde bireyin yerini belirleyen görsel temsillerdir. Genel yaklaşım, belirli bir problem alanı ile ilgili temel kavram ve ilişkileri bireylerin ifadelerinden çıkartmak ve görsel olarak resmetmektir (Swan, 1995: 1257).

Yöntem, kavramlar ve kavramlar arasındaki nedensel ilişkileri modellemeyi sağlamakta (Aguilar, 2013: 271; Stula vd., 2014: 120); gerekli olan bilginin toplanmasının ardından, kritik değişkenlerin birbirini nasıl etkilediği ile ilgili düşünceleri de ortaya koymaktadır. Bu şekilde modellenen problemde, sistem içindeki ölçülebilen ve ölçülemeyen elemanlar arasında neden sonuç ilişkileri kurularak elemanların birbirini pozitif etkileme (+), negatif etkileme (-) veya nötr olma durumu (0) görselleştirilebilmektedir (Emel vd., 2012: 88). Problemlerin yapılandırılması, analizi ve anlaşılması için kullanılan bir yöntem olan bilişsel

haritalar (Kwahk vd., 1999: 157), yaratıcı problem çözme gibi işlevleriyle de organizasyonların karar vermeleri üzerinde önemli bir yer teşkil etmektedir (Fiol vd., 1992: 276).

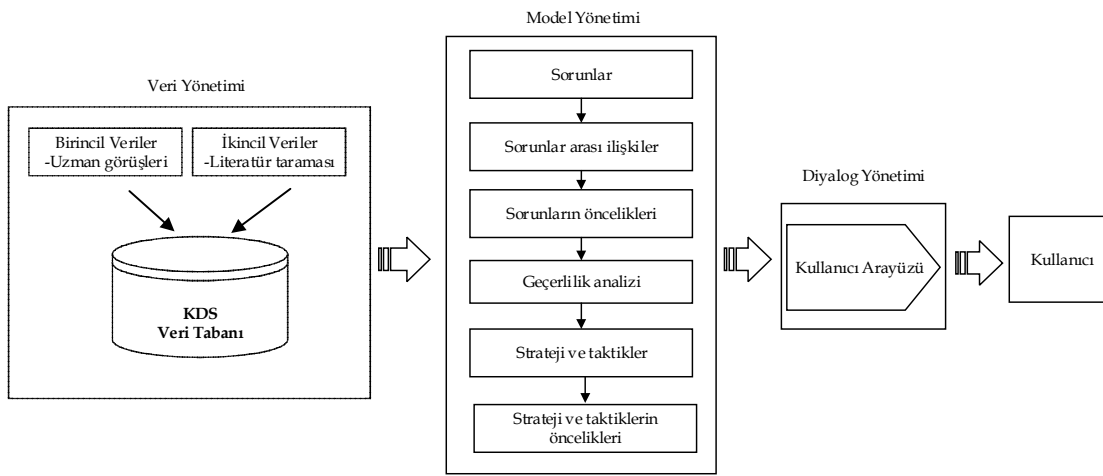
3.2. Türkiye Çağrı Merkezi Sektörünün Sorunları İçin Karar Destek Sistemi Önerisi

Bu araştırmada, Türkiye çağrı merkezi sektörünün sorunlarının belirlenmesi ve çözüm önerileri geliştirilmesinde karar verme sürecinin hızını ve etkililiğini arttırmak üzere KDS tasarlanmıştır (Bknz. Şekil 1). Söz konusu sistemin geliştirilmesinde bilişsel haritalama yönteminden yararlanılmıştır. Şekil 1’de görülen KDS önerisinin üç temel bileşeni (veri yönetimi, model yönetimi ve diyalog yönetimi) aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

3.2.1. Veri Yönetimi

Çağrı merkezi sektörünün kısa sürede hızlı bir şekilde büyümesi ve her geçen gün daha da gelişmesine rağmen, sektöre özgü birtakım sorunları da bulunmaktadır. Bu sorunların neler olduğunu belirlemek için konuyla ilgili mevcut araştırma ve raporlar incelenmiştir. Ardından konu ile ilgili uzmanların bilişsel haritalarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın uzman grubu finans, eğitim, danışmanlık, yazılım geliştirme ve uygulama, sağlık, otomotiv, Telekom, eğlence vb. çeşitli alanlarda faaliyet gösteren şirketlerin çağrı merkezlerinde çalışan 18 üst düzey yöneticiden oluşmaktadır. Kısaca bu aşamada, birincil veriler (uzman görüşleri) ve ikincil veriler (literatür taraması) ışığında sektörün sorunlarını içeren KDS veri tabanı hazırlanmıştır.

Şekil 1: Karar Destek Sistemi Önerisi



3.2.2. Model Yönetimi

KDS önerisinin ikinci temel bileşeni olan model yönetimi, araştırmanın yöntemi olan bilişsel haritalama yönteminin modellenmesini içermektedir. Model yönetiminin altı uygulama aşaması vardır. Bunlar:

Aşama 1. Sektörünün sorunlarının belirlenmesi: Birincil ve ikincil verilerden oluşan kavram (sorun) havuzu incelenmiş ve Türkiye çağrı merkezi sektörünün yedi temel sorunu ve bu sorunların temel nedenleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

1. Uluslararası iş imkânlarından yeterince yararlanamama: Geçmiş yıllarda Türkiye’den birçok çağrı merkezi başta Almanya olmak üzere pek çok yabancı ülkeye hizmet sunmuş, ancak bu iş istenilen düzeyde büyümemiştir. Türkiye’nin yıllar içinde özellikle Almanya’ya ihracat yapamamış olmasının önündeki temel sebep; gerek bazı araçlar gerekse merdiven altı firmalar tarafından Türkiye’nin sicilinin bozulmuş olmasıdır (Uzman 12). Bunun yanı sıra, Türkiye’de yerleşik ve anadil seviyesinde yabancı dil bilen kişi sayısı sınırlıdır. Bu sınırlı grup içerisinde çağrı merkezlerinde çalışmaya istekli olanlar daha sınırlı bir kitleyi temsil etmektedir (Uzman 2, 3, 8). Bu durum, Türkiye’den yurtdışına hizmet verebilmenin, diğer bir ifade ile hizmet ihraç edebilmenin önündeki en büyük engellerden biridir. Özellikle teşvik kapsamındaki bölgelerde iyi derecede yabancı dil bilen kişi sayısının azlığı ve ücret düşüklüğü gibi nedenlerle yurtdışına hizmet verememe, hizmet ihraç edememe sorunu ortaya çıkmaktadır (Uzman 13, 17).

2. Diğer kurum ve kuruluşların desteğinin yetersiz olması: Çağrı merkezlerinin gelişmesi ve yaygınlaşmasında devlet desteğinin rolü büyüktür (Uzman 18). Çağrı merkezi sektöründe son yedi yılda yatırım teşvikine dâhil olan illerin %48,08’inde çağrı merkezlerinin kurulduğu ve devlet teşviklerinin işletme kuruluş yeri seçiminde doğrudan etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca, yapılan teşvikler sonucu kurulan yeni çağrı merkezleri ile 2007 yılında 28.600 olan çalışan sayısı yedi yılda %145.45 oranında artış göstererek 70.200’e ulaşmıştır. Ancak, yapılan teşviklerin diğer ülkelere oranla düşük olduğu göz önüne alındığında devletin sektörün gelişmesine daha fazla katkı sağlaması gerektiğini söylemek mümkündür (Güneş vd. 2014: 40). Çağrı merkezi sektörü için sadece Doğu Anadolu’da 6. bölgede on beş ilde teşvik bulunmaktadır. Sektörün gelişmesi, istihdamın artması ve hizmet ihracatı yapılması açısından devletin daha fazla destek

olması gerekmektedir (Ağaç, 2012: 106, Uzman 11, 13). Ayrıca, artan Sosyal Güvenlik Kurumu vergileri sektörün gelişmesini olumsuz etkilemektedir (Uzman 16). Devlet desteklerinin yanı sıra özel sektör, Dünya Bankası, Avrupa Birliği ve benzeri ulusal ve/veya uluslararası kurum ve kuruluşların da sektörün gelişmesine yönelik destek sağlayabileceği bilinmelidir (Uzman 17).

3. Dış kaynak çağrı merkezi şirketleri arasında fiyat rekabetinin yoğun olması: Son yıllarda dış kaynak çağrı merkezi şirketlerinde fiyat rekabeti oldukça üst seviyededir (Uzman 16). Sektörde küçük veya orta segmentten gelebilecek, belirli bir zemine oturtulamayacak, anlamsız düşük fiyat uygulamaları mevcuttur. Bazı müşterilerin sunulan fiyatları kabul etmesi, ciddiye alması ve/veya bu fiyatları referans göstermesi sonucu sürekli artan rekabet ve düşen fiyatlar neticesinde belirli bir proje/şirket karlılığını tutturabilme gücü ortaya çıkmakta ve kalite ikinci planda tutulmaktadır (Çağrı Merkezi Derneği, 2012; Ağaç, 2012: 106; Uzman 7, 8, 9, 12, 15). Sektörde iş almak için maliyetin altında teklif veren ve iflasın eşğine gelen firmalar bulunmaktadır (Uzman 3).

4. Çağrı merkezi çalışanlarına yeterince eğitim desteği sağlanmaması: Sektördeki büyümenin sürdürülebilir olması için özellikle insan kaynağına yatırım yapılması gerekmektedir (Uzman 18). Ancak, sektörde kurum içi eğitim faaliyetleri gereksiz ve zaman kaybı olarak görülmektedir (Uzman 1). Eğitim birimleri direkt gider kalemi olarak görüldüğünden, birçok şirkette ya yetersiz seviyededir ya da eğitimlerin takım liderleri tarafından verilmesi yeterli görülmektedir. Hemen hemen hiçbir dış kaynak çağrı merkezi şirketi, müşteri temsilcilerine işe girişten sonra tazeleme eğitimi vermemektedir (Uzman 12).

5. Özellikle dış kaynak çağrı merkezlerinde çalışan devinim oranının (turnover) yüksek olması: Düşük ücret, vardiyalı çalışma ortamı, çalışanların işine geçici gözüyle bakması, hedef baskısı, deneyimsiz ekip liderleri ve sağlık problemleri gibi sebeplerden dolayı sektörde turnover oranı yüksektir (Net Araştırma, 2012: 7, Uzman 5, 6, 10, 13, 14, 15). Ayrıca, yapılan işin monoton olması, iş yükünün fazla olması, çalışanın işte inisiyatif kullanamaması ve yoğun stresli olması gibi unsurlar sektörün çalışma koşullarıyla ilgili temel eleştiriler arasındadır (Keser, 2006: 1, Man vd., 2009: 81, Seçkin vd., 2009: 200, Başbuğ vd., 2010: 260-261). Çağrı merkezi sektöründe aylık %5 turnover oranı olağan kabul edilmektedir (Koşoçaydan, 2014: 43). Ancak bu orana sahip firma sayısı azınlıktadır. Birçok firma için geçerli olan durum göstermektedir ki; müşteri temsilcileri firmalarına henüz hiçbir fayda sağlamadan yaklaşık ilk üç ay içerisinde işten ayrılmaktadır (Uzman 12).

6. Çağrı merkezi sektörüne yönelik güven eksikliği: Sektörde iyi hizmet veren şirketler ile kötü hizmet veren şirketlerin ayrımı yapılamadığından, kamuoyu ve vatandaş nezdinde olumsuz bir imaj oluşabilmektedir. Merdiven altı çağrı merkezlerinin artması ve telefon yoluyla dolandırıcılık faaliyetleri gibi sebeplerden dolayı çağrı merkezlerinin itibarının zarar görmesi ve tüketicilerin çağrı merkezlerini olumsuz algılaması, sektöre yönelik güven eksikliği sorununu beraberinde getirmektedir. Bu durum tüketicilerde bilgi güvenliği endişesi ve iş sonuçlarına güven duyulmaması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Çağrı Merkezi Derneği, 2012; Ağaç, 2012: 106; Uzman 4, 10, 13). Sektör, kamuoyundan güven notunu tam olarak alamamıştır (Uzman 17).

7. Çağrı merkezi operatörlüğünün meslek olarak algılanmaması: Çağrı merkezi sektörüyle ilgili toplum algısı düşüktür. Çağrı merkezi operatörlüğü, toplumda saygınlığı olan bir meslek olarak algılanmamaktadır (Uzman 13, 14). Genel olarak kariyer basamakları ve gelir/kazanç durumu doğru tasarlanmadığından, çağrı merkezlerinin sektörel olarak kendini ispatı pek mümkün olmamıştır (Uzman 17).

Aşama 2. Sorunlar arası ilişkilerin belirlenmesi: Bu aşamada, öncelikle model yönetiminin ilk adımında belirlenen sorunlar; S1 (Sorun 1), S2 (Sorun 2), S3 (Sorun 3), S4 (Sorun 4), S5 (Sorun 5), S6 (Sorun 6) ve S7 (Sorun 7) şeklinde kodlanmıştır. Ardından tüm kavramların birbiri ile ikili şekilde karşılaştırıldığı, her bir karşılaştırmada bir kavramın diğerini etkileyip etkilemediği, etkinin yönü ve gücünü değerlendiren ikili karşılaştırma yöntemi kullanılarak, sorunlar arası ilişki matrisi kurulmuştur. Daha sonra ikili karşılaştırma matrisi uzman görüşüne sunulmuş ve sorunlar arası ilişkiler belirlenmiştir (Bknz. Tablo 1). İlgili tabloda sorunlar arası ilişkiler pozitif ilişki (+), negatif ilişki (-) ve ilişki yok (0) şeklinde gösterilmiştir.

Tablo 1: Sorunlar Arası İlişki Matrisi

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
S1		-	-	-	-	-	-
S2	0		+	-	+	+	+
S3	0	0		+	+	+	0
S4	0	0	0		+	+	+
S5	+	+	+	+		+	+
S6	0	+	+	+	+		+
S7	0	+	+	+	+	+	

Aşama 3. Sorunların önceliklendirilmesi: Bu aşamada, her bir düğümün ne kadar merkezi olduğunu anlamak için merkezîyet analizi yapılmış ve modeldeki kavramların (sorunların) öncelik sıralaması

belirlenmiştir. Tablo 1'deki sorunlar arasındaki ilişkilerden hareketle sorunların merkezîyet değerleri ve öncelik sıralamaları Tablo 2'deki gibi hesaplanmıştır. Buna göre, Türkiye çağrı merkezi sektörünün en önemli üç sorunu sırasıyla S5 (özellikle dış kaynak çağrı merkezlerinde çalışan devinim oranının (turnover) yüksek olması), S6 (çağrı merkezi sektörüne yönelik güven eksikliği) ve S7 (çağrı merkezi operatörlüğünün meslek olarak algılanmaması)'dir.

Tablo 2: Sorunların Merkezîyet Değerleri ve Öncelik Sıralamaları

Sorunlar	Kodlar	Merkezîyet Değerleri	Öncelik Sıralamaları
Sorun 1	S1	7	6
Sorun 2	S2	9	4
Sorun 3	S3	8	5
Sorun 4	S4	9	4
Sorun 5	S5	12	1
Sorun 6	S6	11	2
Sorun 7	S7	10	3

Aşama 4. Geçerlilik analizi yapılması: Bu aşamada, elde edilen çözümün kabul edilebilir ve mantıklı bir çözüm olup olmadığını belirlemek için geçerlilik analizi yapılmıştır. Araştırmanın bilişsel haritası oluşturulduktan yaklaşık altı ay sonra, harita havuzu içerisinde değerlendirilmeyi yapan uzmandan kendi haritasını seçmesi istendiğinde uzmanın kendi haritasını kolaylıkla seçtiği görülmüştür. Böylece, istikrarlı bir çözüme ulaşıldığı sonucuna varılarak, modelin geçerliliği kabul edilmiştir.

Aşama 5. Sorunların çözümü için strateji ve taktik önerileri sunulması: Türkiye çağrı merkezi sektörünün sorunlarının neler olduğunun belirlenmesi kadar, bu sorunların çözümü için adım atılması da önemlidir. KDS'nin bu aşamasında, Türkiye çağrı merkezi sektörü sorunlarının çözümüne yönelik strateji ve taktik önerileri geliştirilmiştir (Bknz. Tablo 3). Bu sayede stratejik bakış açısıyla zenginleştirilen modelin, bu konuda araştırma yapan/yapacak olan kişilere ve sektördeki karar vericilere ışık tutacağı düşünülmektedir.

Aşama 6. Strateji ve taktik önerilerinin uygulama önceliklerinin belirlenmesi: Geliştirilen strateji ve taktik gruplarından hangilerinin öncelikle uygulanması gerektiği de araştırmanın bir diğer önemli konusudur. Bu aşamada, sorunların merkezîyet değerlerinden hareketle strateji ve taktik önerilerinin uygulama öncelikleri belirlenmiştir (Bknz. Tablo 3). Bu sayede hangi strateji ve taktik öneri grubunun öncelikle uygulamaya geçirileceği konusu belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre; bu araştırmada tespit edilen en önemli sorunlar sırasıyla S5, S6 ve S7 olduğundan, bu sorunlara yönelik strateji ve taktik önerilerinin öncelikle uygulamaya konulması tavsiye edilmektedir.

Tablo 3: Sektörün Sorunlarına Yönelik Stratejiler, Taktikler ve Uygulama Öncelikleri

Sorunlar	Öncelikler	Strateji ve Taktik Önerileri
S1	6	<ul style="list-style-type: none"> Yurtdışı konferans ve fuarlarda Türkiye'nin tanıtımının aktif olarak yapılması Lobicilik faaliyetleriyle Türkiye algısının iyileştirilmesi Hizmet ihracatı için yabancı dilde hizmet verecek kişilere özel ihracat teşvikleri (örneğin; konut desteği, katma değer vergisi ve özel iletişim vergisi muafiyetleri vs.) sağlanması Hizmet ihraç eden diğer ülkelerle rekabet edebilmek için strateji ve master planı hazırlanması
S2	4	<ul style="list-style-type: none"> Devlet destekli orta ve uzun vadeli planlar yapılması Vergilerin azaltılmasına yönelik çalışmalar başlatılması Tüm bölgelerin kademeli olarak teşvik unsurlarından faydalanmasının sağlanması Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) desteklerinin artırılmasına yönelik faaliyetler yapılması Yurtdışına verilen çağrı merkezi hizmetleri için özel teşvikler getirilmesi Dünya Bankası Fonları ve Avrupa Birliği teşviklerinden yeterince yararlanılabilmesi için çalışmalar başlatılması
S3	5	<ul style="list-style-type: none"> Çağrı Merkezleri Derneği, Bilişim Teknolojileri ve İletişim Kurumu tarafından asgari fiyatların belirlenmesine yönelik çalışmalar başlatılması Verilen hizmete katma değer eklemeyi, fiyat düşürmekten daha öncelikli görme anlayışının yaygınlaştırılması
S4	4	<ul style="list-style-type: none"> Çağrı Merkezi Derneği'nin eğitim ve sertifika programlarının yaygınlaştırılmasına destek olması Özellikle motivasyon, stres yönetimi ve zor müşterilerle başa çıkma gibi konularda eğitimlerin artırılması Ses koruma ve diyafram eğitimlerinin yanı sıra, egzersiz programları da sunulması

S5	1	<ul style="list-style-type: none"> • İşe alım sürecinde kullanılan yöntemlerin (grup mülakatı, kişilik testi, birebir görüşme, simülasyon vb.) atlanmadan uygulanması • Oryantasyon programlarının süresinin kısaltılmaması • Hedef, performans ve prim sistemi uygulamalarının etkinliğinin artırılması • Şeffaf, ulaşılabilir kariyer imkânları ve terfi sonrası destek sunulması • Daha yüksek bir ücret politikası geliştirilmesi ve uygulanması • Ekstra mola, erken çıkış gibi motivasyon aktivitelerinin düzenli şekilde uygulanması • Çalışanların sektöre yönelik aidiyet duygularının artırılmasına yönelik çalışmalar başlatılması • Olumlu bir çalışma ortamı yaratılması çalışmalarına başlanması • Takım liderlerine yönetim prensiplerinin etkili şekilde öğretilmesi • Müşteri temsilcileri ile sağlıklı bir iletişim kurma çabalarının artırılması • Müşteri temsilcilerinin istek ve taleplerinin dinlenmesi ve uygun olanların hayata geçirilmesi • Sektörle ilgili bilgilerin (çalışan sayısı, firma sayısı, büyüme trendi vb.) müşteri temsilcileriyle de paylaşılması
S6	2	<ul style="list-style-type: none"> • Çağrı Merkezi Derneği tarafından basın ve sosyal medya araçlarıyla kamuoyunu bilinçlendirme faaliyetlerinin artırılması • Çağrı merkezi şirketleri için kriterler ve gereksinimlerin belirlenerek, kontrol ve tescil mekanizmalarının geliştirilmesi
S7	3	<ul style="list-style-type: none"> • Toplumda çağrı merkezi operatörlüğünün meslek olarak algılanmasına dair farkındalık yaratılması • Eğitim kurumlarında çağrı merkezi ile ilgili programların açılmasına destek verme faaliyetlerinin hızlandırılması • Gençlerin bilinçli olarak bu mesleği seçmelerine yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi

3.2.3. Diyalog Yönetimi

Diyalog yönetimi, kullanıcılar (karar vericiler) ile KDS arasındaki iletişimi sağlayan KDS bileşenidir. Araştırma tamamlandıktan sonra analizler sonucu elde edilen bulgular kullanıcıya (sektörün önde gelen temsilcilerine) raporlanacaktır. Kullanıcı KDS'yi yönlendiren, karar problemi hakkında karar verici pozisyonunda olan kişidir. Ele alınan problemin gerekleri doğrultusunda kendisine arayüz tasarımı sunulan kullanıcıların, tablo analizlerinden ve sonuç raporlarından hareketle KDS'yi hayata geçirerek daha etkili kararlar vermesine yardımcı olunacaktır. Bu noktada, kullanıcıya sistemi anlatma ve arayüzün işleyişi hakkında bilgi verme vb. konularda danışmanlık desteği sağlayacak kişilere önemli görevler düşmektedir.

Sonuç ve Öneriler

İşletmelerin müşterileriyle iyi ilişkiler geliştirmesinde, çağrı merkezilerinin rolü büyüktür. Etkin çağrı merkezi hizmeti ile güçlenen müşteri ilişkileri sayesinde, müşteriler ürün/hizmet almaya istekli, memnun ve zamanla sadık hale gelmektedir. Bu durumun farkında olan işletmeler çağrı merkezi sektörüne yatırım yapmanın gerekliliğini kavramıştır. Yapılan yatırım şirketlerin gelişiminin yanı sıra bölgesel istihdamı da arttırarak, ülkenin sosyo-ekonomik gelişimine katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, Türkiye'de gelişmekte olan sektörler arasında yer alan çağrı merkezi sektörü stratejik bir öneme sahiptir. Ancak, hızlı büyüme ve gelişimin beraberinde getirdiği birtakım sektörel sorunlar da mevcuttur. Bu araştırmada, Türkiye çağrı merkezi sektörü sorunlarını çözmeye ilgili karar vericilere yol haritası çizme ve onların daha etkili kararlar vermesini sağlama amacı güden KDS önerisi geliştirilmiştir. Veri yönetimi, model yönetimi ve diyalog yönetimi olmak üzere üç temel bileşenden oluşan KDS'de kavramlar ve kavramlar arası nedensel ilişkileri modellemeyi sağlayan bilişsel haritalama yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; Türkiye çağrı merkezi sektörünün yedi temel sorunu arasından en önemli sorun özellikle dış kaynak çağrı merkezlerinde çalışan devinim oranının (turnover) yüksekliği olarak belirlenmiştir. Düşük ücret, vardiyalı çalışma ortamı, çalışanların işine geçici gözüyle bakması, hedef baskısı, deneyimsiz ekip liderleri ve sağlık problemleri gibi sebeplerden dolayı sektörde turnover oranının yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Bu soruna çözüm önerisi olarak işe alım, oryantasyon, eğitim ve motivasyon aşamalarında, iletişim ve çalışma ortamı konularında ve yöneticiliğe dair pek çok strateji ve taktik önerisi sunulmuştur. Her şirkette çalışan devinimine neden olan faktörlerin ağırlıkları ve önemi farklı olacağından, uygulanacak strateji ve taktiklerin şirket bazında farklılaşacağını söylemek mümkündür. Sektörün ikinci önemli sorunu olan çağrı merkezi sektörüne yönelik güven eksikliğinin merdiven altı çağrı merkezlerinin artması ve telefon yoluyla dolandırıcılık faaliyetleri gibi temel sebeplerden ileri geldiği, bu durumun tüketicilerde bilgi güvenliği endişesi ve iş sonuçlarına güven duyulmaması şeklinde ortaya çıktığı saptanmıştır. Bu sorunun çözümü için Çağrı Merkezi Derneği tarafından basın ve sosyal medya araçlarıyla kamuoyunu bilinçlendirme faaliyetlerinin artırılması ve çağrı merkezi şirketleri için kriterler ve gereksinimlerin belirlenerek, kontrol ve tescil mekanizmalarının geliştirilmesi önerilebilir. Sektörün üçüncü önemli sorunu çağrı merkezi operatörlüğünün meslek olarak algılanmamasıdır. Çağrı merkezi sektörüyle ilgili toplum algısının düşük olduğu; kariyer basamakları, gelir/kazanç durumu doğru tasarlanmadığından, çağrı merkezlerinin sektörel olarak kendini ispatlayamadığı ortaya konulmuştur. Bu sorunu çözmek için toplumda çağrı merkezinin, meslek olarak algılanmasına dair farkındalık yaratılması, eğitim kurumlarında çağrı merkezi ile

ilgili programların açılmasına destek verme faaliyetlerinin hızlandırılması ve gençlerin bilinçli olarak bu mesleği seçmelerine yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi önerilebilir.

Bu araştırmanın orijinal yönü, Türkiye çağrı merkezi sektörü sorunlarının, bu sorunların nedenlerinin ve sorunlara yönelik çözüm önerilerinin bilimsel bir yaklaşımla sistematik olarak değerlendirilerek ilk defa ortaya konulması ve sektörün gelişimine katkı sağlayacak uygulanabilir bir KDS önerisi geliştirilmesi olarak ifade edilebilir. Araştırmada ortaya konulan her bir sorunun ayrıntılı olarak incelenmesi, sorunların diğer karar verme teknikleriyle birlikte analiz edilmesi, araştırmada geliştirilen KDS önerisinin ihtiyaç duyulan diğer ülkelere ve sektörlerle uygulanması ileri araştırma önerileri olarak sunulabilir.

KAYNAKÇA

- AGUILAR, Jose (2013). "Different Dynamic Causal Relationship Approaches for Cognitive Maps", *Applied Soft Computing*, S. 13, s. 271-282.
- AĞAÇ, Fatma (2012). "Çağrı Merkezleri Pazarı, Dünyada 340 Dolar, Türkiye'de 2 Milyara Dayandı", *Bilişim Dergisi*, S. 145, s. 104-111.
- AKSİN, Zeynep, ARMONY, Mor, MEHROTRA, Vijay (2007). "The Modern Call Center: A Multi-Disciplinary Perspective on Operations Management Research", *Production and Operations Management*, S. 16 (6), s. 665-688.
- ANTON, Jon (2005). "The Past, Present and Future of Customer Access Centers", *Cases in Call Center Management: Great Ideas (th)at Work*. Eds. Richard Feinberg, Ko de Ruyter, Lynne Bennington. West Lafayette, Ind.: Ichor Business Books, s. 21-32.
- ARMONY, Mor, MAGLARAS, Constantinos (2004). "Organizations Worldwide Use Contact Centers as an Important Channel of Communication and Transaction with their Customers", *Journal Operations Research*, S. 52 (2), s. 271-292.
- AŞKUN, Duysal (2007). *The Effects of Quality Of Work Life in Call Centers on The Perceptions and Turnover Intentions of Employees*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AYDEMİR, Erdal, KARAATLI, Meltem, YILMAZ, Gökhan, AKSOY, Serdar (2014). "112 Acil Çağrı Merkezine Gelen Çağrı Sayılarını Belirleyebilmek İçin Bir Yapay Sinir Ağları Tahminleme Modeli Geliştirilmesi", *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, S. 20 (5), s. 145-149.
- BAŞBUĞ, Gökçe, BALLI, Engin, OKTUĞ, Zeynep (2010). "Duygusal Emeğin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, S. 58 (1), s. 253-274.
- BERRY, Leonard L. (1995). "Relationship Marketing of Services; Growing Interest, Emerging Perspectives", *Journal of Academy of Marketing Science*, S. 23 (4), s. 236-245.
- BROWN, Lawrence, GANS, Noah, MANDELBAUM, Avishai, SAKOV, Anat, SHEN, Haipeng, ZELTYN, Sergey, ZHAO, Linda (2005). "Statistical Analysis of a Telephone Call Center: A Queueing-Science Perspective", *Journal of the American Statistical Association*, S. 100 (469), s. 36-50.
- CARBONARA, Nunzia, SCOZZI, Barbara (2006). "Cognitive Maps to Analyze New Product Development Processes: A Case Study", *Technovation*, S. 26, s. 1233-1243.
- CHANDRA, Ramdas, NEWBURRY, William (1997). "A Cognitive Map of the International Business Field", *International Business Review*, S. 6 (4), s. 387-410.
- CONNON, Ernie (1996). "Developing and Retaining Profitable Customer Relationships Through Call Centres", *Direct Marketing*, S. 59 (5), s. 24-26.
- ÇABRİ, Canan (2015). *Çağrı Merkezinde İş Tatmini ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Dönem Projesi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇAĞRI MERKEZİ DERNEĞİ (2012). "Dünya ve Türkiye Çağrı Merkezi Sektörü", <http://www.cagrimerkezleridernegi.org/> [Erişim: 15.05.2015].
- ÇAĞRI MERKEZİ DERNEĞİ (2015). "2015 Türkiye Çağrı Merkezi Sektörü Pazar Araştırması", <http://www.cagri merkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/WQ179EYQC4CX2R.pdf> [Erişim: 10.11.2015].
- ÇELİK, Nermin, ÜZMEZ, Umut (2014). "Üniversite Öğrencilerinin Meslek Seçimini Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi: Çağrı Merkezi Hizmetleri Örneği", *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi (EJOIR)*, S. 2 (1), s. 94-105.
- DORMANN, Christian, ZIJLSTRA, Fred (2003). "Call Centres: High on Technology-High on Emotions", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, S. 12 (4), s. 305-310.
- EMEL, Gül Gökay, SARAÇ, Mehlika, KABAK, Cem (2012). "Stratejik Karar Almada İki Aşamalı Bir Model: Senaryoların Bilişsel Haritalar ile Etkinleştirilmesi ve Otomotiv Endüstrisinde Bir Uygulama", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 12 (4), s. 85-99.
- FIOL, C. Marlene, HUFF, Anne Sigismund (1992). "Maps for Managers: Where are we? Where do we Go from here?", *Journal of Management Studies*, S. 29, s. 267-285.
- GANS, Noah Ger Koole, MANDELBAUM, Avishai (2003). "Telephone Call Centers: Tutorial, Review, and Research Prospects", *Manufacturing & Service Operations Management*, S. 5 (2), s. 79-141.
- GILSON, Keith A., KHANDELWAL, Deepak K. (2005). "Getting More From Call Centers", *The McKinsey Quarterly*, April 2005, s. 1-8.
- GÜNEŞ, Ahmet, SÜMER, Selim, ZENCİR, Özge, BULUT, Hüseyin (2014). "Çağrı Merkezi Sektöründe Devlet Teşviklerinin Etkisi", 1. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sosyal ve Teknik Bilimler Kongresi (MESTEK) Bildiriler Kitabı, Ed. Nermin Çelik, Zonguldak: Gazi Kitabevi, s. 30-41.
- ICMI (2011). "Cloud Cover for the Call Center Meeting Demands Intelligently and Efficiently", <http://www.oracle.com/us/products/applications/siebel/oracle-cloud1561275.pdf> [Erişim: 10.10.2015].
- JACK, Eric P., BEDICS, Tom A., MCCARY, Charles E. (2006). "Operational Challenges in the Call Center Industry: A Case Study and Resource-Based Framework", *Managing Service Quality: An International Journal*, S. 16 (5), s. 477-500.
- KARADAŞ, Kürşat, DEMİRKIRAN, Mustafa, ALEMDAROĞLU, Haluk, KARATAŞ, Ayşe, SAVAŞ, Fuat (2013). "Çağrı Merkezleri Kuruluşlarında Yapılan Hatalar ve Etkileri", XV. Akademik Bilişim Konferansı Bildiriler Kitabı, Ed. Mustafa Akgül vd., Antalya: İnternet Teknolojileri Derneği, s. 634-641.
- KAZAN, Halim, ERGÜLEN, Ahmet, ÇORUHLU, Nermin (2012). "Banka Çağrı Merkezlerinde Bekleme ve Müşteri İlişkiler Yönetimi: Bir Kamu Bankası Uygulaması", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, S. 14 (1), s. 251-268.
- KESER, Aşkın (2006). "Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 11 (1), s. 100-119.

- KOBİLİFE (2015). "Çağrı Merkezlerine Yatırım Değer Yaratıyor", <http://www.kobilife.com/index.php/cagri-merkezlerine-yatirim-deger-yaratiyor/?key=moncler%20outlet%20ony> [Erişim: 15.05.2015].
- KOHEN, Alp (2006). "Türkiye: Offshore Çağrı Merkezi Outsourcing'i İçin Güçlü Bir Ülke", <http://uniq-tr.com/makale/turkiye-offshore-cagri-merkezi-outsourcingi-icin-guclu-bir-ulke.html> [Erişim: 15.05.2015].
- KOHEN, Alp (2007). "Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri", <http://uniq-tr.com/makale/cagri-merkezleri-yararlari-ve-bilesenleri.html> [Erişim: 29.04.2015]
- KOŞOÇAYDAN, Serkan (2014). "Çağrı Merkezlerinde Turnover Problemi", 1. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sosyal ve Teknik Bilimler Kongresi (MESTEK) Bildiriler Kitabı, Ed. Nermin Çelik, Zonguldak: Gazi Kitabevi, s. 42-48.
- KWAHK, Kee-Young, KIM, Young-Gul (1999). "Supporting Business Process Redesign Using Cognitive Maps", *Decision Support Systems*, S. 25 (2), s. 155-178.
- MAN, Fuat, SELEK ÖZ, Cihan (2009). "Göründüğü Gibi Olamamak ya da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek", *Çalışma ve Toplum*, S. 2009 (1), s. 75-94.
- MATTILA, Anna S., MOUNT, D. J. (2003). "The Role of Call Centers In Mollifying Disgruntled Guests", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, S. 44 (4), s. 75-80.
- MICIAK, Alan, DESMANAIS, Mike (2001). "Benchmarking Service Quality Performance at Business-to-Consumer Call Centres", *Journal of Business & Industry Marketing*, S. 16 (5), s. 340-453.
- NET ARAŞTIRMA (2012). *Benchmark Çalışması- Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2012*, İstanbul: IMI Fuarcılık.
- ÖCAL, Eylem (2012). *Türkiye Çağrı Merkezi Yıllığı*, İstanbul: Nice Yayıncılık.
- ÖZKAN, Ahmet Hakan (2012). "Impacts of Location on Bank Call Center Services: The Case of Turkey", *South East European Journal of Economics and Business*, S. 7 (2), s. 77-88.
- PARLAK, Zeki, ÇETİN, Başak Işıl (2007). "Bilgi Toplumu ve Bilgi İşçisi Bağlamında Çağrı Merkezleri: Emek Süreci, İş ve İstihdam", *Sosyal Siyaset Konferansları*, S. 52, s. 107-134.
- PAULET, Renee (2004). "Putting Call Centres in Their Place", *Labour & Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work*, S. 14 (3), s. 77-89.
- PENA, Alejandro, SOSSA, Humberto, GUTIERREZ, Agustin (2008). "Causal Knowledge and Reasoning by Cognitive Maps: Pursuing A Holistic Approach", *Expert Systems with Applications*, S. 35, s. 2-18.
- SARIYER, Nilsun (2007). "Çağrı Merkezi Tüketici Profili: Banka Çağrı Merkezleri'nde Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 10 (2), s. 473-493.
- SARTIKA KURNIALI, Titan (2015). "Customer Service Information System for a Call Center", *Procedia Computer Science*, S. 59, s. 298-304.
- SAYIN, Murat (2013). "Çağrı Merkezi Gelen Çağrılarındaki Bekleme Süresinin Azaltılması: Akıllı Dış Arama Uygulaması", XV. Akademik Bilişim Konferansı Bildiriler Kitabı, Ed. Mustafa Akgül vd., Antalya: İnternet Teknolojileri Derneği, s. 224-229.
- SEÇKİN, Ebru, ÖKTEN, Ayşe Nur (2009). "Az Gelişmiş Bölgelerin Gelişmesinde Bir Fırsat Olarak Çağrı Merkezleri", *Megaron*, S. 4 (3), s. 191-202.
- SENCER, Aslı, BASARIR, Birgül (2013). "A Simulation-Based Decision Support System for Workforce Management in Call Centers", *Simulation: Transactions of the Society for Modeling and Simulation International* S. 89 (4), s. 481-497.
- SERKA (2011). "TRA2 Bölgesinin Kalkınmasında Çağrı Merkezi Fırsatı", Kars: Serhat Kalkınma Ajansı Yayını, <http://www.serka.gov.tr/store/file/common/e8dbe4eae6eb57962b6a38559aa785c0.pdf>, [Erişim: 15.05.2015].
- STULA, Maja, MLADENOVIC, Sasa, MARAS, Josip, STIPANICEV, Darko (2014). "Cognitive Maps in Qualitative Modeling Techniques", *International Journal of Advancements in Computing Technology (IJACT)*, S. 6 (3), s. 120-131.
- SWAN, Jacky A. (1995). "Exploring Knowledge and Cognitions in Decisions About Technological Innovation: Mapping Managerial Cognitions", *Human Relations*, S. 48 (1), s. 1241-1270.
- TAYLOR, Phil, BAIN, Peter (1999). "An Assembly Line in the Head: Work and Employee Relations in the Call Centre", *Industrial Relations Journal*, S. 30 (2), s. 101-117.
- TOLMAN, Edward (1948). "Cognitive Maps in Rats and Men", *Psychological Review*, S. 55 (4), s. 189-208.
- TÜFEKÇİOĞLU YÜCEL, Ebru (2015). *3 Farklı Bölgedeki Çağrı Merkezi Çalışanlarında Genel Sağlık Durumu ve Tükenmişlik Düzeyi*, Yayımlanmamış Halk Sağlığı Uzmanlık Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi.
- ULA, Erhan (2011). "Dünya'da Çağrı Merkezi Sektörü", *Çağrı Merkezi Yönetimi-I* Ed. Kamil Çekerol, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- XIA, Yu, CHEN, Bintong, JAYARAMAN, Vaidyanathan, MUNSON, Charles L. (2015). "Competition and Market Segmentation of the Call Center Service Supply Chain", *European Journal of Operational Research*, S. 247, s. 504-514.
- YARALIOĞLU, Kaan (2010). *Karar Verme Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- YAVUZ, Uğur, LELOĞLU, Hatice (2011). "Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde Çağrı Merkezlerinin Yeri: Çağrı Merkezi Örneği", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 15 (1), s. 11-24.
- YAYLAZ, Nurdan (2011). "Çağrı Merkezinde Teknoloji Yönetimi-I", *Çağrı Merkezi Yönetimi-II* Ed. Kamil Çekerol, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.