

BİLGİ TOPLUMU EKSENİNDE BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE ÇAĞRI MERKEZLERİ ÜZERİNE BİR ANALİZ

Fethi GÜRÜN
Üsküdar Üniversitesi Türkiye
fethi.gurun@uskudar.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-0434-595X>

Ahmet KARAÇORLU
İstanbul Aydın Üniversitesi, Türkiye
ahmetkaracorlu44@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-7587-2212>

ÖZ

Çağrı merkezleri bilgi toplumunda müşteri ilişkileri yönetiminde önemi artan bir olgudur. Bu durum dünya ve Türkiye’de hızlıca yaygınlaşmaya başlamış ve ürün veya hizmet ile ilgili karşılaşılan problemlerin aşılmasında kamu ve özel sektör kurumlarının başlıca ögesi haline gelmiştir. İlk zamanlar sadece telefon aracılığıyla müşterin ihtiyacını gidermeye yönelik başlayan uygulamalar, günümüzde farklı iletişim kanalları üzerinden talep, şikâyet, teknik destek, satış, randevu ve tahsilat gibi değişik alanlarda hizmet vermeye başlamıştır. Türkiye’de bankacılık sektöründen sonra en çok istihdamın gerçekleştiği sektör çağrı merkezleridir. Lakin Türkiye’de özellikle büyükşehir belediyelerinde istihdam sayısı hala dünya ortalamasının altında kaldığını söyleyebiliriz. Bu sebeple çağrı merkezi alanındaki istihdamın gelecek yıllarda artacağını söylemek muhtemeldir. Başta İstanbul Büyükşehir Belediyesinde hizmete giren çağrı merkezi uygulamaları daha sonra diğer büyükşehir belediyelerinde hizmete başlamıştır. Buradan yola çıkarak araştırmanın esas gayesi, süratli gelişim yönelimi olan belediye çağrı merkezlerinin görevleri, nerede ve ne zaman kuruldukları kurum içerisindeki konumu ve çalışanların durumuna ilişkin bir çözümleme yapılmaktadır. Araştırmada görüşme yöntemi ve bilgi edinme hakkı kullanılarak üç büyükşehir belediyesinden temin edilen datalar analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bilgi toplumu, Müşteri ilişkileri yönetimi, Çağrı merkezi, Belediye çağrı merkezi.

AN ANALYSIS ON METROPOLITAN MUNICIPALITY CALL CENTERS ON THE AXIS OF INFORMATION SOCIETY

ABSTRACT

The importance of Call Centers in Customer Relationship Management in the information society is an increasing phenomenon. This situation has started to spread rapidly in the world and Turkey and has become the main element of public and private sector institutions in overcoming problems related to products or services. The applications that started in the first time to satisfy the customer's needs only through the telephone have started to serve in different areas such as demand, complaint, technical support, sales, appointment and collection through different communication channels. After the banking sector in Turkey, the most employment sector is Call Centers. However, we can say that the number of jobs in Turkey, especially in metropolitan municipalities, remains below the world average. Therefore, it is likely to say that employment in the call center area will increase in the coming years. Call center applications, which were first introduced in Istanbul Metropolitan Municipality, were later started in other metropolitan municipalities. Based on this, an analysis of the main purpose of the research, the duties of the municipal call centers with a rapid development orientation, the position of the employees in the institution where and when they were established and the status of the employees

are made. Data obtained from three metropolitan municipalities were analyzed using interview method and right to information.

Keywords: *Information society, Customer relationship management, Call center, Municipal call center*

GİRİŞ

Kuruluş/firmalar yer aldıkları sektördeki varlıklarını sürdürebilmek için müşteri memnuniyetini sağlamak zorundadır. Müşteri memnuniyetini sağlamanın en önemli püf noktası ise onların istek ve beklentilerini karşılayabilmekten geçmektedir. Kuruluşlar da bunu gerçekleştirebilmek için müşterileriyle farklı iletişim kanallarıyla bağlantı kurmakta, istek ve beklentileri, yönelimleri hakkında bilgi sahibi olmaya çalışmaktadır. Çağrı merkezleri de kuruluşların/firmaların müşterilerle iletişim kurmada kullandığı kanallardan birisidir (Kocabaş, 2017, s. 118). Daha basit bir ifade ile çağrı merkezi, müşterilerin ve organizasyonun telefon, faks, e-posta, sesli yanıt sistemleri ile iletişim kurmasını sağlayan bir mekanizmadır.

Çağrı merkezi hizmetlerinin ilk örnekleri 1960'lı yılların sonlarında yaygınlaşmaya başlamıştır. 1970'lerin başlarında zamanın önde gelen telekomünikasyon sağlayıcılarının girişimleriyle ilk defa Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmış olan çağrı merkezleri günümüzde birçok alanda yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu dönemde, ABD'de "ücretsiz hatlar" birçok şirket tarafından devreye alınmaya başlanmış ve bir hizmet statüsü olarak sunulmuştur (Kohen 2002). Teknoloji ve emek yoğun bir çalışmanın ortaya konulduğu çağrı merkezi sektörü son yıllarda özellikle telekomünikasyon ve finans sektörlerinin gelişmesiyle birlikte ciddi bir hacme ulaşarak, yıldızı parlayan sektörler arasında yerini almıştır. Çağrı merkezleri, şirketlerin müşteri ilişkilerini daha etkin yönetmeyi, maliyetlerden tasarruf ettirmeyi ve böylece rekabet avantajı sağlamayı hedeflemektedir (Xia vd., 2015, s. 504; Çelik, 2016, s. 1445). Bu gelişmelerin neticesinde çağrı merkezleri, müşteri ilişkilerinin gelişmesinde en önemli konuma geldi.

Küreselleşme, sunulan mal ve hizmetlerin çeşitliliği ve kalitesini arttırdığı gibi, aynı zamanda yeni hizmet alanlarının ortaya çıkmasına da yol açmıştır. Özellikle, özel sektör kuruluşları, aralarındaki yoğun rekabet, sundukları mal ve hizmetleri müşterilere kaliteli ve hızlı ulaştırabilmek için farklı yöntemler bulmak mecburiyetinde kalmıştır. Bu sebeple, gündeme yeni bir müşteri ilişkileri yaklaşımı olan çağrı merkezlerinin kurulduğu görülmektedir. Çağrı merkezleri satıcı ve alıcı arasındaki sınırları kaldıran farklı ve modern bir model olmuştur. Kuruluşlar, çağrı merkezlerine ciddi yatırımlar yapmışlar ve bu sektörde son derece önemli istihdam sağlayıcı faaliyetlerden birisi olmuştur (Kişi, 2016, s. 146). Çağrı merkezlerinin sunduğu hizmet kalitesi, müşteri memnuniyetinin düzeyini sunulan ürün ve hizmetin değerini de arttırmaktadır.

Klasik devlet modelinden yeni kamu yönetişimi modeline geçilmesiyle birlikte kamu kurum ve kuruluşlarında da çağrı merkezi hizmeti verilmeye başlanmıştır. Bu bağlamda teknolojinin ilerlemesi, bilhassa 90'lı yıllardan itibaren internetin yaygınlaşması çağrı merkezi hizmeti sunulmasında muazzam bir katkısı olmuştur. İdari kurumlarının saydamlık, katılımcılık ve görevleri ile alakalı cevap verebilir davranma gerekliliği bağlamında vatandaşların gereksinimlerini karşılama zorunluluğu teknolojik devrimle birleşerek çağrı merkezleri üzerinden sağlanmaya başlanmıştır (Jack vd., 2006, s. 478). Dünyada 340 milyar dolar pazar büyüklüğü olan sektörde 124 bin çağrı merkezi olup bu merkezlerde 11 milyon çalışan istihdam edilmektedir. Son yıllarda çağrı merkezi sektörü yıllık ortalama %13'lük büyüme oranıyla kriz zamanlarında bile tercih edilen bir yatırım aracı olmuştur. Ülkemizde sektörün pazar payı 1,4 milyar dolara ulaşarak 1000'den fazla büyük ve küçük ölçekli çağrı merkezleri kurulmuştur. Mevcut 50 bin çalışan sayısına yapılacak yeni yatırımlarla 45 bin kişinin daha eklenmesi beklenmektedir (URL-8). Küreselleşen dünyada, firmaların hem iç hem de dış pazarda müşteri sadakatini artırmak amacıyla müşteri ilişkileri yönetim kanallarından biri olan çağrı merkezlerini kullanımları gün geçtikçe artmaktadır.

Belediyelerde kurulan çağrı merkezleri departmanları da bu yönelimin tesiri ile muazzam gelişme yaşadı. Belediye çağrı merkezleri, vatandaş iletişim merkezi, beyaz masa gibi adlar altında

günümüzdeki gibi profesyonel manada olmasa da belediyelerde kurulmaya başlandı. Şimdilerde ise çağrı merkezleri modern teknolojik teçhizat ve alanında uzmanlaşmış personelleri belediyelerin ön plana çıkardığı stratejik birim haline geldiler. Artık mülki idare sınırları içerisinde vatandaşlardan gelen her türlü talep, şikâyet veya bilgi istemi konularında süratli bir biçimde yerine getirilmektedir. Öte yandan son yıllarda tüm çağrı merkezi uygulamaları içinde belediye çağrı merkezlerinin önemli düzeyde ivme kazandığı görülmektedir. Bu durum dünyadaki uygulamalarla karşılaştırıldığında Türkiye'deki belediye çağrı merkezlerinin gelecek yıllarda hızla artacağı ve böylece büyük bir istihdam alanı oluşturacağı anlamına gelmektedir. O nedenle yapılacak yatırımların belediye-vatandaş iletişimine katkı sağlayacağı düşüncesinden hareketle önemsenmesini gerektirmektedir.

Türkiye'de belediye çağrı merkezleri ilk olarak 1994 yılında İstanbul Büyükşehir Belediyesi Alo 153 Beyaz Masa'nın hizmete girmesiyle başladı. Akabinde 2003 senesinde Ankara Büyükşehir Belediyesi Alo 153 Mavi Masa ve 2006 senesinde İzmir Büyükşehir Belediyesi Hemşehiri İletişim Merkezi kurulmasıyla devam edildi.

Çalışmanın esas gayesi, Türkiye'deki belediye çağrı merkezlerinin ne amaçla, hizmetleri ne şekilde verdiği ve örgütsel yapı içerisinde nerede yer aldığı ortaya konulması amaçlanmıştır. Bunun sonucu olarak üç büyükşehir belediyesi çağrı merkezi idarecileriyle detaylı bir müzakere yapılarak analiz ortaya konmuştur. Çalışmanın kuramsal kısmında çağrı merkezlerinin faaliyetleri, küresel olarak tetkik etmenin yanında Türkiye'de çağrı merkezleri ile alakalı gelişmelerden bahsedildikten sonra araştırma bölümünde alana ilişkin datalardan yola çıkarak tahlil yapılmaktadır. Özel sektör çağrı merkezleri üzerine pek çok alanda akademik çalışma bulunmasına rağmen belediye çağrı merkezleri ile alakalı detaylı bir akademik araştırmanın bulunmaması çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

ÇAĞRI MERKEZİ KAVRAMI VE ROLLERİ

Çağrı merkezleri iletişim araçlarını kullanarak müşteri/vatandaşla kurum arasında çift taraflı etkileşimin sağlandığı alınan mal ve hizmetlerle ilgili her türlü talep, şikâyet, bilgi istemi gibi ihtiyaç duyulan hizmetleri sunan altyapılardır. Bu şekilde, kişi ile kuruluş arasındaki her türlü işlemler çağrı sistematigi üzerinden hayata geçirilerek iletişim süreci sağlanmaktadır. Çağrı merkezleri kurulmaya başladığı ilk dönemlerde çalışan giderlerinin azaltılması ve iş verimliliğinin artırılması adına gerçekleştirilen bir uygulamadır. Çağrı merkezlerinin profesyonelleşmesi ile birlikte kurumla iletişimin yalnızca telefon yoluyla değil e-mail, faks, sosyal medya kanalları, whatsapp, SMS, web vb. birçok erişim kanalları üzerinden hizmet vermektedir (Brown ve Maxwell, 2002, s. 456; Demirel 2006, s. 157). Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki önemli gelişmeler paralelinde çağrı merkezleri, firmaların kendileri ile temas etmesini istediği tüm alanlardaki iletişim araçlarını kullanmaktadır.

Çağrı merkezi, aynı zamanda iletişim merkezi, müşteri etkileşim merkezi, müşteri hizmetleri, satış sonrası teknik yardım ve sorun giderme merkezi, şikâyet masası, danışma merkezi, call center ve destek merkezi gibi değişik adlar altında hizmetler vermektedir (Kohen 2002). Bu gibi organizasyonların başlıca amaçları arasında; 7/24 esasına göre kendilerine iletilen talep ve şikâyetleri hızlıca çözmeye çalışmak, irtibata geçen kişileri tanıyarak sorunlarına çözüm bulmak, müşteri ilişkilerini kurmak ve yönetmektir (Prabhaker vd., 1997, s. 222). Dolayısıyla mal ve hizmetlerle alakalı alınan geribildirim doğru raporlanması sayesinde alınan hizmetlerin iyileştirilmesi mümkün olmakta, müşteri/vatandaş sadakati yaratılmakta ve ürün hizmet kalitesi yükselmektedir (Yavuz ve Leloğlu, 2011, s. 13). Amerika'daki tüketicilerin %92'si kafalarındaki şirket imajlarını o şirketin çağrı merkezleri ile yaşadıkları deneyimlere göre belirlemektedir. Müşteri bağlılığındaki %5'lik bir artış karlılığı %25 ila % 80 arttırılabilir. Tüketicilerin %86'sı müşteri temsilcisi ile yapılan görüşme negatif ise o firmayı kullanmaktan vazgeçmektedir (URL-3). Müşteri tatmininin oluşmasında çağrı merkezi hizmeti sağlayan çalışanların davranışları kritik rol oynamaktadır.

Çağrı merkezlerinin kurumlar açısından rolleri ve önemleri başlıca; müşteri/vatandaşla doğru iletişim kurmak, sunulan mal ve hizmetlerden sağlıklı bir biçimde faydalanılmasını sağlamak, çeşitli başvuru

kanalları üzerinden gelen talep, şikâyetleri alarak değerlendirmek, müşteri/vatandaşlarla duygusal bağ kurmak, müşteri/vatandaş memnuniyeti sağlamak, kurumu zirveye taşımak, müşteri/vatandaşların tek merkezden hizmet alabilmelerini sağlamak ile kurumun esas faaliyet alanlarına odaklanmasını sağlamaktır (URL-8). Bu bağlamda, çağrı merkezleri; kurum ve müşteri/vatandaşlar arasında köprü vazifesi görmek, kaliteli bir iletişim sağlamak, verimlilik artışı, kalite ve iyileştirme, gelir artışı ile müşteri/vatandaş odaklı hizmet vermek gibi faydalar sağlamaktadır.

DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE SEKTÖRÜN DURUMU

Dünyada Durumu

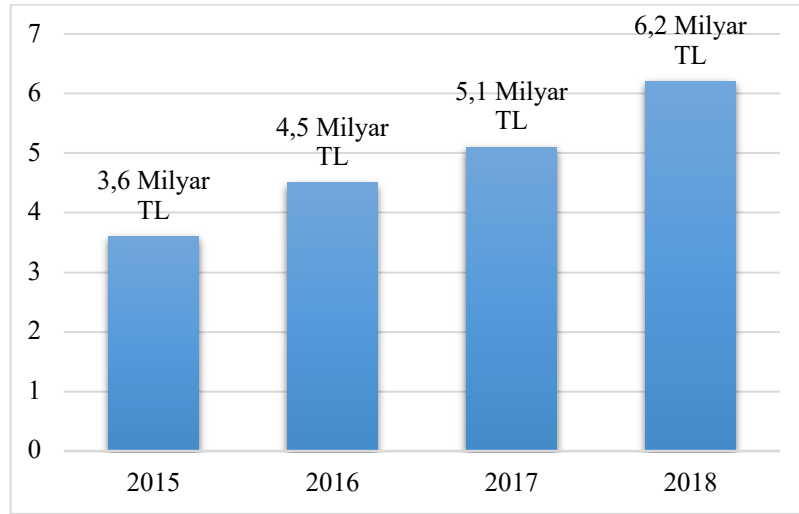
Çağrı merkezlerinin ilk örneği 1960’ların son çeyreğinde karşımıza çıkmaktadır. AT&T adlı özel bir firma tarafından tasarlanan bu sistem telefonla müşteri/vatandaşların talep ve şikâyetlerine cevap verilebilmesi mantığına dayanmaktadır. İlk başlarda kurumlar gelen talep, şikâyet ve sorunları gidermek amacıyla tek bir hat üzerinden iletişim kurmaktadırlar. Daha sonraları Amerika Birleşik Devletleri’nde birçok kurum tarafından çağrı merkezleri kurulmaya başlamasıyla, bir hizmet sektörü halini almıştır. 1970’li yılların başında Continental Havayolları ilk kez Otomatik Çağrı Dağıtımıcısı kullanmaya başlamıştır (URL-3). 20. yüzyılın sonlarına doğru teknolojinin ilerlemesiyle veri akış diyagramı gelişmiş, sunulan ürün ve hizmetlerin etkili ve verimli biçimde pazarlama ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda müşteri/vatandaşların tesiri dikkate alınması neticesinde ona yönelik gayret sarf edilmeye başlanmıştır. Bu hadiseler şahsen görüşmeyi pasifize ederek daha çok müşteri/vatandaşa erişimi hedefleyen çağrı merkezi sektörünü diriltmiştir. İnternet ağının evrimi ve dünya çapında pazarların kurulması bu aşamada mühim etkisi olmuştur, çağrı merkezlerinin evrenselleşmesini sağlamıştır. Dünyada merkezi sektörünün gelişmiş olduğu ülkelerden başlıcaları; ABD, İngiltere, Hindistan, Brezilya, Japonya, Almanya, Kanada, Çin, Fransa ve Türkiye’dir (Kocabaş, 2017, s. 129; URL-2). Dünya çağrı merkezi piyasası bilhassa 2000’li yılların sonundan itibaren süratli gelişmeler yaşamıştır. 2012 yılında yapılan bir çalışma dünya çağrı merkezi sektörü ile ilgili önemli sonuçlar ortaya koymuştur. 130 bin çağrı merkezi 9.6 milyon çoklu çalışma masası ile 12.4 milyon insana iş imkânı yaratmakta ve 355 milyar dolarlık bir kaynakla yönetilmektedir. 2010 senesinde toplamda 11.5 milyon personelle hizmet sunan işkolu 2012 senesine gelindiğinde %10.8 gelişim gerçekleştirmiştir. İş alanı bakımından her sene ortalama %5’lik büyüme olacağı da düşünülmektedir (Mert 2017, s. 139). Dünya çağrı merkezi pazarında Kuzey Amerika Bölgesi (ABD ve Kanada) %42 ile en büyük bölge durumundadır. Avrupa, Ortadoğu ve Afrika (EEMENA) kesimi pazarın %29.7’sine hâkimken, Asya Pasifik kesimi %19.7 ile üçüncü sıradadır. Latin Amerika kesimi ise %8.6 ile sonuncu olmuştur (Yüksek, Akar ve Şanlı, 1999, s. 39). Bu araştırmadan yola çıkarak şu sonuca varılabilir. Çağrı merkezi pazarı küresel çapta oldukça süratli gelişen işkolu olmuştur.

Küreselleşen dünyada bilhassa gelişmiş ülkelerde firmaların hem iç hem de dış pazarda, müşteri/vatandaş sadakatini artırmak amacıyla çağrı merkezi sektörüne muazzam yatırımlar yapmaktadırlar. Müşteri/vatandaş başına ortalama çağrı merkezi operatörü sayısı ise 98 olarak Amerika Birleşik Devletleri’nde gerçekleştirilmekte, Amerika Birleşik Devletleri’nin ardından İngiltere yer almaktadır. Buna göre bir çağrı operatörü Amerika Birleşik Devletleri’nde ve Birleşik Krallık’ta yaklaşık 100 müşteri/vatandaşa hizmet vermektedir. Avrupa Kıtası’nda bu sayı 200-250 müşteri/vatandaş civarında olmaktadır. Bu araştırmaya göre çağrı merkezlerinin gelişmesinde kamu sektörünün ileriki yıllarda mühim seviyede iş alanı ve yatırım alanı olacağı düşünülebilir. Dünya genelinde kamu sektöründe 12 bin çağrı merkezi, 875 bin çoklu çalışma masası ile yaklaşık 1.1 milyon insana iş imkânı yaratmaktadır. Çağrı Merkezi işkolunun mali büyüklüğü 35 milyar dolardır (Yavuz ve Leloğlu 2011, s. 11-24). Küreselleşen dünyada bilhassa gelişmiş ülkelerde firmaların hem iç hem de dış pazarda, müşteri/vatandaş sadakatini artırmak amacıyla çağrı merkezi sektörüne muazzam yatırımlar yapmaktadırlar.

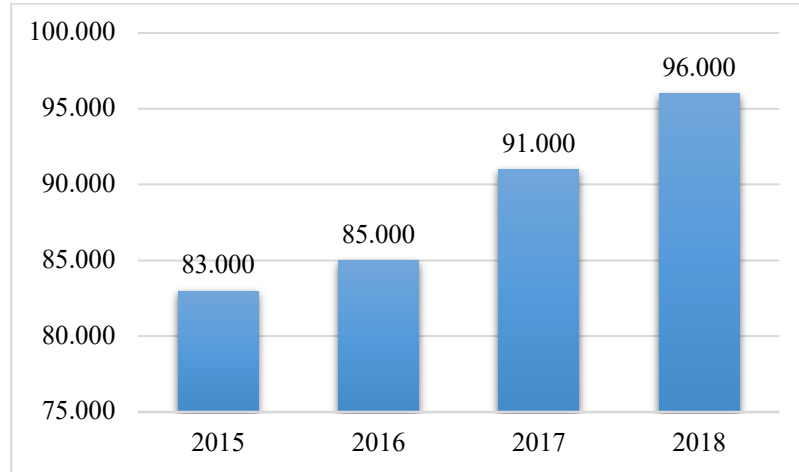
Türkiye’de Durumu

Çağrı merkezleri Türkiye’de 1990’lı yılların başlarından itibaren kurulmaya başlanmış olup, bu dönemde sadece telefon yoluyla müracaat hattı ve/veya şikâyet merkezi gibi sınırlı görevleri yerine getirebilmiştir. İlk çağrı merkezi örneği 1994 yılında “Alo 153 Beyaz Masa” adıyla İBB’de kurulmuştur. Alo 153 Beyaz Masa’nın amacı, İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nin sunmuş olduğu

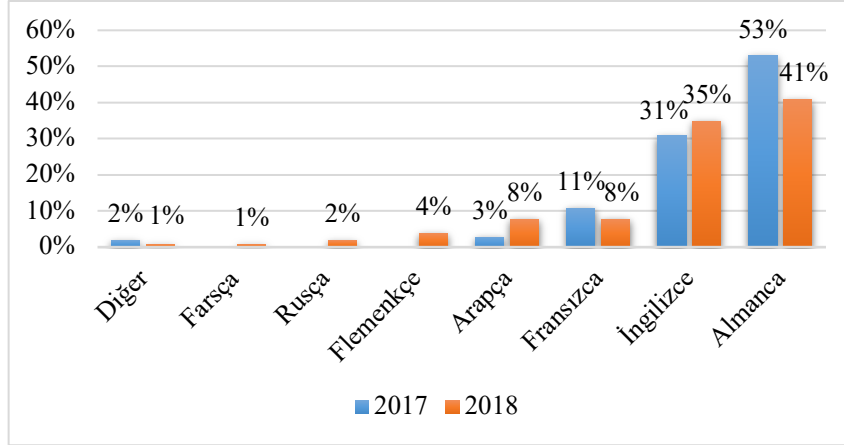
yatırım ve hizmetlerle alakalı şikâyet ve çözüm merkezi olarak hizmet vermesidir (İBB 2016). 1995 yılına gelindiğinde Aygaz şirketi tarafından “Aygaz Danışma Hattı” hayata geçirilmiştir. Aynı yıl Tofaş Türk Otomobil A.Ş ve Renault A.Ş gibi şirketlerin şikâyet hattı oluşturduklarına rastlanmaktadır. Buna benzer faaliyetler 800’lü hatlar aracılığıyla bedava sunulmuştur. 1996 senesinde Yapı Kredi Bankası, bankacılık sektöründe ilk çağrı merkezini kurmuştur. Lakin bu şirketin hizmet alanı sadece kendi müşterilerine hizmet vermiştir (Gümüş 2002, ss. 134-138). 2000’li yıllardan itibaren finans sektöründe yaygınlaşmaya başlayan çağrı merkezi hizmetleri süratlice büyümeye başlamıştır. Bu dönemde internet teknolojilerinin de kullanılmaya başlanmasıyla çağrı merkezi sektöründe faaliyet alanları da gelişmeye başlamıştır. Çağrı Merkezi Türkiye’de çağrı merkezi sektörünün hızlıca büyüyen sektörlerin başında geldiği ve en fazla iş alanı açan sektördür. Türkiye Çağrı Merkezleri sektörüne ait bazı veriler Grafik 1, Grafik 2, Grafik 3, Grafik 4 ve Grafik 5’te sunulmaktadır (URL-3; URL-4).



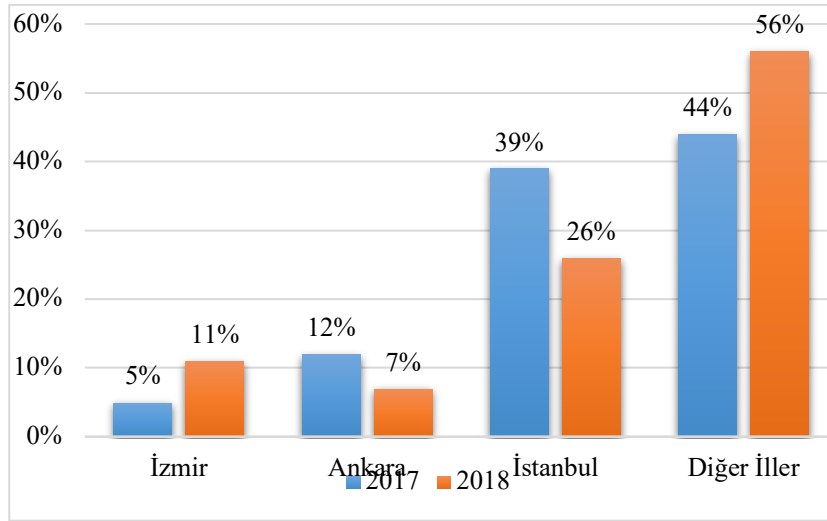
Grafik 1. Pazar büyüklüğü (URL-4)



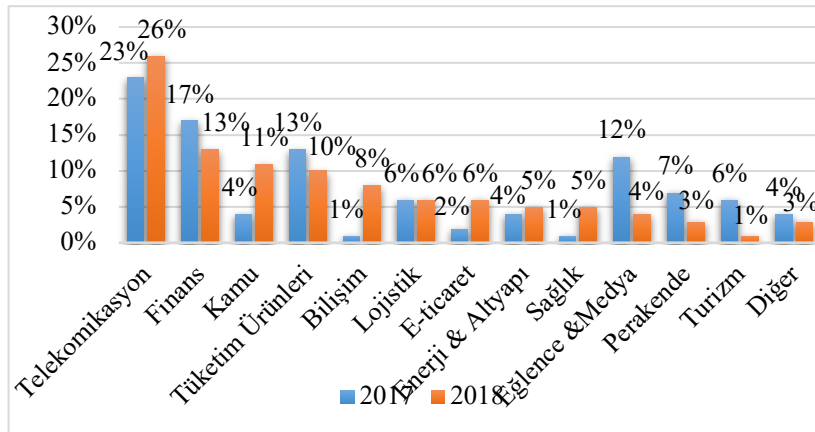
Grafik 2. İstihdam (URL-4)



Grafik 3. Hizmet verilen diller (URL-4)



Grafik 4. En çok yatırım yapılan iller (URL-4)



Grafik 5. Sektörel dağılımı (URL-4)

SEKTÖREL GELİŞMELER VE BELEDİYE ÇAĞRI MERKEZLERİNİN DURUMU

Günümüzde sunulan hizmetlerde müşteri memnuniyeti denince ilk akla gelen çağrı merkezleridir. Teknolojinin gelişmesi, dünyada rekabetin ve ticaret şartlarının değişmesi neticesinde şirketlerin esnekliklerini arttırmaları ihtiyacı meydana gelmiştir. Kuruluşlar, çağrı merkezi faaliyetlerini kurum içerisinde (*inhouse*) yapabilecekleri gibi hizmet alımı (*outsourcing*) yoluyla verebilmektedirler. İç

kaynak hizmeti veren çağrı merkezlerinde şirketler haricen bilgisayar programı ve ekipman temin ederek şahsen çalıştırmak üzere personel istihdamı yanında dışardan alanında uzman kişilerden danışmanlık hizmeti alırlar. İç kaynak hizmeti sunan çağrı merkezinin en büyük avantajı kalite, metot ve elde edilen bilgiler üzerinde tam kontrol kolaylığının olmasıdır. 1990'lı yılların başından itibaren yaygınlaşmaya başlayan ve 2000'li yıllara gelindiğinde her alanda kullanılmaya başlanan dış kaynak (outsourcing) çağrı merkezleri hizmetlerinin tamamının tek bir firmadan sağlanması şeklinde gerçekleştirilmesidir. İç veya dış kaynak çağrı merkezi yönetiminin olumlu ve olumsuz yanlarıyla şirketlerin faaliyet alanına uygunluğu tespit edilerek kurulması gerekmektedir (Türkay, 2011, s. 107; Gün 2014).

Ülkemizde belediye çağrı merkezlerinin kökeni 1990'lı yıllara dayanmakla beraber ilk örneği 1994 yılında İBB uhdesinde altı kişilik bir ekiple hayata geçirilen Alo 153 çağrı merkezidir. Alo 153 çağrı merkezi vatandaşlardan gelen başvuruları hızlı etkin ve doğru bir şekilde çözümlenmesini sağlayarak vatandaşlara geri bildirim yapmaktadır (URL-7). 2000'li yıllara gelindiğinde kamu yönetimindeki klasik devlet anlayışlı terk edilerek yeni kamu yönetişimi anlayışına geçilmesiyle çağrı merkezileri de önem kazanmıştır.

12 Ekim 2003 tarihinde Ankara Mavi Masa Çağrı Merkezi Hizmetleri Ankara Büyükşehir Belediyesi Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Daire Başkanlığı uhdesinde çağrı merkezine ulaşan Ankara ile alakalı sorun görüş ve talepleri alarak çözümlenmesi için ilgili müdürlüklere aktaran çağrı merkezidir (URL-1). 20 Kasım 2006 İzmir Büyükşehir Belediyesi Hemşehri İletişim Merkezi adı altında İzmir Büyükşehir Belediyesi Basın Yayın Halkla İlişkiler ve Muhtarlıklar Daire Başkanlığı altında kurulan çağrı merkezi belediye ile hedef kitlesi arasında karşılıklı etkileşim gerçekleştirmek amacıyla kurulmuştur (URL-5). Bu hatlar üzerinden vatandaşlar belediyeye gitmeden kolaylıkla istedikleri hizmetleri alabilmektedirler.

İlk yıllarda İstanbul Büyükşehir Belediyesi örneğinde olduğu gibi iç kaynakla çalışma modeli benimseyen belediye çağrı merkezleri profesyonel uygulama modeline geçilmesiyle dış kaynak hizmeti satın alarak çalışmalarını sürdürmektedir. Günümüzde gelinen noktada belediye çağrı merkezleri talep, şikâyet, teşekkür, randevu, bilgi istemi gibi pek çok alanda hizmet verdiği bilinmektedir. Vatandaş odaklı yönetim modeli benimseyen belediyeler çağrı merkezlerini vatandaşla iletişim kurabilmenin en mühim araçlardan biri olarak benimsediklerini açık bir şekilde söyleyebiliriz.

ARAŞTIRMA

Araştırmanın Maksadı ve Yöntemi

Araştırmanın maksadı, Türkiye'deki belediye çağrı merkezlerinin ne için kurulduğu, kurum içerisindeki yeri ve önemi, istihdam süreçlerini ne şekilde gerçekleştirdiği ve hizmetlerin nasıl verildiğinin ortaya çıkarılmasıdır. Türkiye'de özel teşebbüs çağrı merkezleri ile alakalı birçok akademik seviyede çalışma olmasına rağmen belediyede uygulama ve sorunlarla alakalı akademik bir çalışmanın olmayışı araştırmanın önemini bir kez daha ortaya çıkarmaktadır. Araştırmada kaynak taramanın yanında birtakım nitel metotların kapsamlı müzakere yöntemi kullanılmıştır. İlâveten 4982 sayılı Bilgi Edinme Kanunu muhtevasında kamusal yoldan bilgi edinme yoluna gidilmiştir. Araştırmanın temelini belediyelerde hizmet sunan çağrı merkezleri, örnekleme ise üç büyükşehir belediyesidir. Bu çerçevede İstanbul Büyükşehir Belediyesi Alo 153 Çağrı Merkezi, Ankara Büyükşehir Belediyesi Mavi Masa Çağrı Merkezi ve İzmir Büyükşehir Belediyesi Hemşehri İletişim Merkezi yöneticileri ile bilgi edinme kanunu çerçevesinde müzakere yapılmıştır.

Araştırma Soruları

Araştırma soruları maksada müteveccih saptanmış ve saptanan sorular paralelinde düzenlenen bölümlerde tablolaştırılıp ölçüleme gerçekleştirilmiştir. Araştırma soruları şu şekildedir:

1. Çağrı merkezlerinin kurulma maksadı nedir?

2. Verilen çağrı merkezi hizmeti iç kaynak mı yoksa dış kaynak mı?
3. Belediye yönetim şemasında hangi birime bağlı olarak hizmet vermektedir?
4. Belediyede kaç senedir hizmet vermektedir?
5. Çağrı merkezinde kaç personel çalışmaktadır?

BULGULAR

Çağrı Merkezlerinin Kuruluş Maksadına Dair Bulgular

Çağrı merkezleri vatandaş ile kurum veya firma arasında teknolojik araçlarla her hangi bir zamanda her hangi bir yerden her hangi bir şekilde etkileşim olarak tanımlanmakta (Anton, 200, s. 123). Bu kısımda örneklem alınan belediyelerle yapılan müzakereler neticesinde edinilen bilgiler doğrultusunda belediyelerin çağrı merkezlerini kurmalarındaki maksadı yorumlanacaktır. Bununla birlikte elde edilen data belediyelerin hangi alanlarda hizmet verdiklerini de ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 1. Kuruluş Maksadına Göre Çağrı Merkezleri

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Çağrı Merkezi - Alo 153 Beyaz Masa	
Bilgi İstemi - Çözümleme	7/24 İBB nin yetki ve sorumluluk alanına giren her türlü konularda çağrı merkezi ve diğer başvuru kanalları üzerinden kayıt altına alarak belediye içerisindeki ilgili birimlere göndererek başvuruyu çözümlenip başvuru sahibine geri dönüş yapar. Ayrıca İSKİ Alo 183 ve İGDAŞ Alo 187 hattına da çağrı aktarımı ve destek olmaktadır.
Talep	İstanbulluların kentle alakalı her türlü konuda talebi alınmaktadır.
Şikâyet	Sunulan belediyecilik hizmetinden personele kadar pek çok konuda şikâyet almaktadır
Randevu	Psikolojik Danışmanlık, Evde Bakım, Sağlık gibi alanlarda randevu verilmektedir.
Teşekkür	Sunulan belediyecilik hizmetinden personele kadar pek çok konuda teşekkür almaktadır

Ankara Büyükşehir Belediyesi Çağrı Merkezi - Alo 153 Mavi Masa	
Bilgi İstemi - Çözümleme	7/24 Ankara Büyükşehir Belediyesi'nin yetki ve sorumluluk alanına giren her türlü konularda çağrı merkezi ve diğer başvuru kanalları üzerinden alarak belediye içerisindeki ilgili birimlere göndererek başvuruyu çözümlenip başvuru sahibine geri dönüş yapar.
Talep	Ankara ile ilgili konularda talep almaktadır.
Şikâyet	Sunulan belediyecilik hizmetinden personele kadar pek çok konuda şikâyet almaktadır
Randevu	-
Teşekkür	Sunulan belediyecilik hizmetinden personele kadar pek çok konuda teşekkür almaktadır

İzmir Büyükşehir Belediyesi Çağrı Merkezi – 444 40 35 Hemşehri İletişim Merkezi	
Bilgi İstemi - Çözümleme	7/24 İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin yetki ve sorumluluk alanına giren her türlü konularda çağrı merkezi ve diğer başvuru kanalları üzerinden kayıt altına alarak belediye içerisindeki ilgili birimlere göndererek başvuruyu çözümlenip başvuru sahibine geri dönüş yapar
Talep	Kentle alakalı her türlü konuda talebi alınmaktadır.
Şikâyet	Sunulan belediyecilik hizmetinden personele kadar pek çok konuda şikâyet almaktadır
Randevu	İlgili müdürlüklerle alakalı görüşme talebi olan vatandaşlara randevu verilmektedir.
Teşekkür	Sunulan belediyecilik hizmetinden personele kadar pek çok konuda teşekkür almaktadır

Tablo 1 tetkik edildiğinde belediye çağrı merkezlerinin bilgi istemi, talep, şikâyet, randevu ve teşekkür gibi konularda yerel halka hizmet verdiği anlaşılmaktadır. Bu temel noktadan hareket ederek üç büyükşehir belediyesi çağrı merkezlerinin hemen hemen aynı konularda hizmet verdikleri görülse de sadece Ankara Büyükşehir Belediyesi ve İstanbul Büyükşehir Belediyesinde ufak bir farklılık bulunmaktadır. Ankara Büyükşehir Belediyesi Alo 153 Mavi Masa randevu hizmeti vermemektedir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Alo 153 Çağrı Merkezi ise İSKİ ve İGDAŞ gibi kendi çağrı merkezi olan kurumlara da destek verdiği ortaya çıkmaktadır.

Çağrı Merkezlerinin Teşkilatlanma Biçimine Dair Bulgular

Türkiye’de çağrı merkezi sektörü büyük bir hızla değişmekte ve rekabet giderek artmaktadır. Kurumlar daha kaliteli ve hızlı hizmet suna bilmek için alanında uzmanlaşmış çağrı merkezi firmalarından teknik destek almaktadırlar (Kazan, 2002, s. 254). Çağrı merkezlerinin teşkilat biçimi tetkik edilmiştir. Sunulan çağrı merkezi faaliyetlerinin iç kaynak mı yâda dış kaynak mı olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Tablo 2. Göre Çağrı Merkezleri Hizmet Yapısı

Kurum	İç Kaynak	Dış Kaynak
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	✓	✓
Ankara Büyükşehir Belediyesi	-	✓
İzmir Büyükşehir Belediyesi	-	✓

Tablo 2 tetkik edildiğinde İstanbul Büyükşehir Belediyesi Alo 153 Çağrı Merkezi harici bütün kuruluşların çağrı faaliyetini dış kaynak edindiği anlaşılmaktadır. Alo 153 Çağrı Merkezi 1994 yılında altı kişilik bir ekiple İBB uhdesinde iç kaynak hizmet modelini benimseyerek faaliyetlerine başlamış ancak 2000’li yıllara gelince bu hizmeti daha profesyonel biçimde sürdürmek için dış kaynak çağrı merkezi hizmeti modeline geçmiştir. Belediyelerde dış kaynak hizmeti “Çağrı Merkezi Hizmet Alımı” adı altında ihale edilerek uzman firmalar üzerinden sağlanmaktadır. Yalnız burada dikkat edilmesi gereken husus çağrı merkezi faaliyetlerinin belediyenin Basın ve Halkla İlişkiler yâda bir başka birime bağlı olarak hizmet sunmasıdır. Bu sebeple belediyelerle alakalı yönlendirme tamimiyle belediye yönetimi tarafından gerçekleştirilmektedir.

Çağrı Merkezlerinin Bağlı Bulunduğu Birime Dair Bulgular

Vatandaş odaklı yönetim anlayışının etkisiyle birlikte, mahalli idarelerde değişim ve dönüşüm hareketleri başlamıştır. Değişim ile birlikte, her işi yapmaya çalışan bir anlayış ve yapıdan, belirli alanlarda yoğunlaşmış, daha etkin, verimli bir yapıya doğru bir evrilme gerçekleşmiştir (Eryılmaz, 2004, s. 32). Çağrı Merkezleri belediyeden tamamen bağımsız olmayıp kurumsal yapı içerisinde sorumlu olduğu bir üst birim vardır. Bu bölümde çağrı merkezleri belediye yönetim şemasında hangi birime bağlı olarak çalıştıkları tetkik edilmiştir.

Tablo 3. Çağrı Merkezlerinin Bağlı Bulunduğu Birimler

Kurum	Çağrı Merkezinin Bağlı Olduğu Birim
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı – Halkla İlişkiler Müdürlüğü
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Daire Başkanlığı
İzmir Büyükşehir Belediyesi	Basın Yayın – Halkla İlişkiler ve Muhtarlıklar Daire Başkanlığı

Tablo 3 tetkik edildiğinde belediye çağrı merkezi örgütlenmesinin büyük ölçekte halkla ilişkiler birimine bağlı olarak hizmet verdiği anlaşılmaktadır. Bu yapı esasen belediyelerde çağrı merkezlerinin

vatandaş iletişimi ve problemleri halletme aracı olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır. Üç büyükşehir belediyesi idarecileri ile yapılan müzakerede çağrı merkezlerinin halkla ilişkiler fonksiyonu üzerinde durulmakta ve bu birimlerin bünyesinde faaliyetlerini sürdürmesi bilhassa vurgulanmıştır. Kısaca belirtmek gerekirse, belediyelerde çağrı merkezlerinin yönetim şemasındaki konumu halkla ilişkiler vazifesi olduğundan bu birimlere bağlı faaliyetlerini yürütmektedirler.

Çağrı Merkezlerinin Kuruluş Tarihlerine Dair Bulgular

Türkiye’de öncelikle bankalar ve cep telefonu şirketleri çağrı merkezi alanında önemli yatırımlar yapmaya başlamış ardından kamu sektörü de bu gelişmeleri takip etmiştir. Böylece Türkiye’de hem kurumlar hem de bireyler tarafından kabul görmüş çağrı merkezi birimlerinden söz etmek mümkün olmuştur (URL-6). Belediyelerde çağrı merkezi kurulmasının ilk örneği 1994 yılında İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından kurulması olmasına rağmen esasen 2000’li yıllarda kurulmaya başladığını söyleyebiliriz. Bu devir, evvelki bölümde de ifade edildiği üzere devlet-vatandaş iletişimde bütünlük devlet iletişim modelinin belirginleştiği ve sunulan hizmetlerin saydamlaştığı süreci kanıtlamaktadır.

Tablo 4. Çağrı Merkezlerinin Kuruluş Tarihi

Kurum	Kuruluş Tarihi
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Alo 153 Beyaz Masa - 1994
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Alo 153 Mavi Masa - 2003
İzmir Büyükşehir Belediyesi	İzmir Hemşehri İletişim Merkezi - 2006

Tablo 4 tetkik edildiğinde belediye çağrı merkezi hizmeti sunulması 1994 senesinde İstanbul Büyükşehir Belediyesi Alo 153 Beyaz Masa Çağrı Merkezi ile başlamıştır. Bu seneyi takriben 9 yıl sonra Ankara Büyükşehir Belediyesi Alo 153 Mavi Masa Çağrı Merkezi hizmete girmiştir. Bu iki büyükşehir belediyesi çağrı merkezlerinden daha sonra İzmir Büyükşehir Belediyesi Hemşehri İletişim Merkezini hizmete açmıştır. İstanbul Büyükşehir Belediyesi çağrı merkezi idarecisi yapılan müzakerede Alo153 Beyaz Masa 1994 yılında 6 kişilik bir ekiple ve sınırlı sayıda araç gereç ve donanımsal kaynakla faaliyete geçmiş ama 2012 senesi Alo 153 Beyaz Masa için dönüm noktası olmuştur. Bu sene Alo 153 Beyaz Masa Çağrı Merkezi dış kaynak çağrı merkezi modeline geçerek hem araç gereç hem de yazılımsal olarak profesyonel hizmet vermeye başlamıştır. Gene, Ankara Büyükşehir Belediyesi Alo 153 Mavi Masa idarecisi ile yapılan müzakerede 2003 senesinde hizmet vermeye başlayan Alo 153 Mavi Masa 2013 senesine kadar belirli alanda hizmet vermekteyken bu seneden sonra diğer birimlerle entegrasyon sağlayarak tüm çağrı merkezlerini bünyesinde toplamıştır. Bilgi edinme kanunu muhtevasında İzmir Hemşehri İletişim Merkezi’nin 2006 yılında faaliyete başladığını söyleyebiliriz.

Çağrı Merkezlerinin Çalışan Sayısına Dair Bulgular

Çağrı merkezlerinde çalışan kişiler; bağlı oldukları sektöre göre farklılık göstermekle birlikte genellikle ikna kabiliyeti yüksek, diksiyonu düzgün ve sabırlı iş gücü özelliklerine sahip kişilerdir. Esas olarak belli bir konuda uzmanlık aranmamakta ve kişisel özellikler daha ön plandadır (Seçkin, Ökten, 2009, s. 197-198). Bu kısımda belediye çağrı merkezlerinde toplam çalışan sayısına ilişkin araştırma yapılarak takım bilgileri elde edilmiştir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve Ankara Büyükşehir Belediyesi çağrı merkezi idarecileri ile müzakere yoluyla İzmir Büyükşehir Belediyesi ise 4982 sayılı Bilgi Edinme Kanunu çerçevesinde açıklama yapmıştır.

Tablo 5. Çağrı Merkezlerinde Çalışan Sayısı

Kurum	Toplam Çalışan Sayısı
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	750
Ankara Büyükşehir Belediyesi	180
İzmir Büyükşehir Belediyesi	250

Tablo 5 tetkik edildiğinde en çok çağrı merkezi çalışanını İstanbul Büyükşehir Belediyesi Alo 153 Beyaz Masa çağrı merkezi olduğu anlaşılmaktadır. Alo 153 Beyaz Masa Çağrı Merkezi idarecisiyle yapılan müzakerede çalışan sayısının bu denli yüksek olmasının esas sebebi yaklaşık 16 milyon nüfusa sahip İstanbul'un tek numarası olmasından kaynaklanmaktadır. Alo 153 Mavi Masa Çağrı Merkezi idarecisiyle yapılan görüşmede 2003 senesinde 70 çalışanla başlanılan bu hizmette şimdilerde 180 çalışanla Ankaralılara hizmet verdiklerini belirtilmiştir. İzmir Büyükşehir Belediyesi ise Hemşehri Masası çalışanlarını kurulduğu tarihten itibaren kademeli olarak artırıp 250 çalışana ulaşmıştır.

SONUÇ

Küresel rekabetin artmasıyla bir hizmet kolu olan çağrı merkezleri özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de ciddi ilgi görmektedir. Kamu hizmetleri içinde belki de en önemlilerinden olan belediyeçilik hizmetleri çağrı merkezlerinden ciddi biçimde faydalanmaktadır. Çağımız belediyeçilik anlayışında, belediye sakinleri ile etkili iletişim kurmak önemlidir. İletişimde güçlü ve hizmet odaklı bir belediye olabilmenin yolu hizmetler konusunda vatandaşlara sağlıklı, gerçek zamanlı ve güvenilir bilgi vermek olduğu kadar; vatandaşlardan gelecek olan her türlü talep, istek ve de şikâyeti çözüme kavuşturmakta yatmaktadır. Çalışmada bu süreçte Türkiye'deki belediye çağrı merkezlerinin gerçekleştirdiği çağrı merkezi faaliyetlerini inceleyerek bu departmanların ne şekilde kurgulandığı, maksatlarının neler olduğu, belediye-vatandaş iletişimde nerede yer aldığı ve hangi alanlarda hizmet sunduğu sorusuna yanıt aranmıştır. Bu kapsamda üç büyükşehir belediyesi çağrı merkezlerinden örneklem alınarak nitel ve literatür tarama yöntemiyle çeşitli veriler elde edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesiyle belediyelerdeki çağrı merkezlerinin günümüzde bulunduğu nokta belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda elde edilen sonuçları aşağıdaki gibi ortaya koymak mümkündür:

Belediye idarelerinin demokratik vasıflarını geliştirmek, bununla birlikte halkın belediye yönetimine iştirakini sağlamak ve iştirakin etkinliğini, uygulanabilirliğinin hayata geçirilebilmesi bakımından halkla ilişkiler konusu önem arz etmektedir. Halkın gereksinimlerini karşılama vazifesini üstlenen belediyelerin bu görevleri işler bir şekilde hayata geçirebilmesi için halkın ihtiyaç ve taleplerini sağlıklı olarak tespit edebilmesine yönelik zaruriyet ön plana çıkmaktadır. Buradan yola çıkarak belediye idareleri ile teşkilatlanmış ve bireysel kişiler arasında karşılıklı iletişim ve etkileşimin oluşması gerekir. Türkiye'de belediye çağrı merkezleri kurulmasına öncülük eden İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin 1994 senesinde hayata geçirdiği Alo 153 Beyaz Masa Çağrı Merkezi olmuştur. Büyükşehir belediyesi düzeyinde 2003 senesinde Ankara Büyükşehir Belediyesi Alo 153 Mavi Masa, 2006 Senesinde ise İzmir Büyükşehir Belediyesi Hemşehri İletişim Merkezi çağrı merkezleri kurulması ile devam edilmiştir. Bu gelişmeler belediye çağrı merkezlerinde vatandaş odaklı yönetim modelini benimsedikleri açıkça görülmektedir.

Analiz edilen Belediye çağrı merkezlerinin bilgi istemi-çözümleme, talep, şikâyet, randevu ve teşekkür gibi konulara yoğunlaştığı görülmektedir. Bu kapsamda bilgi istemi-çözümleme, talep, şikâyet ve teşekkür üç büyükşehir belediyesinde yer alırken yalnızca Ankara Büyükşehir Belediyesi Alo 153 Mavi Masa randevu hizmeti vermemektedir. Bunun yanında İstanbul Büyükşehir Belediyesi Alo 153 Beyaz Masa Çağrı Merkezi ilk dönemde iç kaynak hizmet modelini belirlemiş daha sonra üç büyükşehir belediyesi de alanında uzman firmalardan dış kaynak hizmet alımına gitmişlerdir. Çağrı Merkezi Hizmet Alımı sözleşmesiyle taahhüt altına alınan hizmet, belediyenin basın yayın ve halkla ilişkiler müdürlükleri tarafından idare edilmekte ve denetlenmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere belediyeler dış kaynak hizmet modeli üzerinde yoğunlaşmıştır. Önemli bir husus belediyeler, personel istihdamı noktasında çalışanları hizmet aldığı firma personelleri değil bizzat kendi seçtiği personellerle gerçekleştirmesidir.

Araştırmada elde edilen bir diğer netice de belediye çağrı merkezlerinin bağlı bulunduğu bir üst birimle alakalıdır. Buna göre Ankara ve İzmir Büyükşehir Belediyesi çağrı merkezleri Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Daire Başkanlığı'na bağlanmışsa da yalnızca Alo 153 Beyaz Masa Çağrı Merkezi Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı Halkla İlişkiler Müdürlüğü'ne bağlanmıştır. Bu data ile belediyelerde çağrı merkezleri belediye idaresi tarafından belirlenen birimlere bağlandığını net bir şekilde söylemek mümkündür.

Çağrı merkezlerinin genel olarak kuruluş tarihi ve personel istihdam sayısına bakıldığında İstanbul Büyükşehir Belediyesi Alo 153 Beyaz Masa Çağrı Merkezi hem kuruluş tarihi hem de çalışan personel sayısı bakımından Ankara ve İzmir Büyükşehir Belediyelerinden önde olduğunu açıkça söyleyebiliriz. Bunun esas sebebi İstanbul Büyükşehir Belediyesi Alo 153 Beyaz Masa Çağrı Merkezi'nin ilk kurulan kamu çağrı merkezi özelliğine sahip olmasıdır.

Sonuç olarak çağrı merkezleri her belediyenin kendi vazifeleriyle alakalı hizmet sunduğu ayrıca teşkilatlanmayı da bu minvalde yaptığı tetkiklerden anlaşılmaktadır. Belediye çağrı merkezleri özel sektördekinden daha süratli gelişme trendinde olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte süratli gelişme yeterli insan potansiyeli ve ekipman gereksinimi doğurmuştur. Binaenaleyh belediyelerin bu gelişme esasında çağrı merkezi kapsamına ilişkin tecrübe ve ihtiyaçları iyi okuması ve buna göre ilerlemesi gerekmektedir. Zira hizmet kolu artıkça sıkıntıların giderilmesinde uzman yönetim gücü gerektirmektedir. Bu sebeple belediyelerin çağrı merkezlerine özgü ileriki dönemde vizyonu iyi planlayarak hamle yapması, sektörün belediye-vatandaş iletişimine sağlayacağı faydanın ve vatandaş memnuniyetini artıracakları aşikârdır.

KAYNAKÇA

- Anton, J. (2000). *The Past, Present and Future of Customer Access Centers*, International Journal of Service Industry Management, Vol:11, No:2, p.120-130.
- Brown, G., Maxwell, G. (200). Customer Service in UK Call Center: Organisational Perspectives and Employee Perceptions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(6), 309-316.
- Çelik, N. (2016). Türkiye Çağrı Merkezi Sektörü Sorunlarının Çözümüne Yönelik Bir Karar Destek Sistemi Geliştirme. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(42), 1445-1453.
- Demirel Y. (2006). *Müşteri İlişkileri Yönetimi CRM=Başarı*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Ertük E. (2012) *Dünya ve Türkiye'de Kamu Çağrı Merkezi Uygulamaları ve Son Trendler*, IMI 2. Ankara Çağrı Merkezi Konferansı Sunumu.
- Eryılmaz, B. (2004). *Türkiye'de Kamu Yönetimi Reformu*, Salı Konuşmaları 2003-2004 Sunumları, Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F, Kamu Yönetimi Bölümü.
- Güllüpunar H (2009), *Halkın Yakınma Yöntemleri (Belediyelerde Halkla İlişkiler)*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları
- Gümüş, M. (2002). Günümüzün Gelişen Sektörü Çağrı Merkezleri. *SAU Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 134-141.
- Gün, E. (2014). Dış Kaynakla Gelen 5 Avantaj. *Türkiye Dış Kaynak Çağrı Merkezleri Rehberi*, İstanbul, Nice Yayıncılık.
- Jack, E. P., Bedics, T. A., Mccarry, C. E. (2006). Operational Challenges in the Call Center Industry: A Case Study and Resource-Based Framework. *Managing Service Quality: An International Journal*, 16(5), 477-500.
- Kazan, H. (2012). *Banka Çağrı Merkezlerinde Bekleme ve Müşteri İlişkiler Yönetimi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, s.251-268.
- Kişi, N. (2016). Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisi Yetkinliklerinin Analitik Hiyerarşi Yöntemi İle Önceliklendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(2), 145-160.
- Kocabaş, İ. (2017). Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisinin İmajının Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5(1), 118. <https://doi.org/10.19145/gumuscomm.291783>
- Kurban, S., Yalım, F. (2013). Belediyelerde Halkla İlişkiler Uygulamalarında Bir Tanıma Yöntemi Olarak "Mavi Masa"nın Kullanımı: Şişli Belediyesi Örneği. *Erciyes İletişim Dergisi*, 3(2), 58-72.

Mert, Y. (2017). Kamu Kurumlarının Çağrı Merkezleri Üzerine Bir Analiz. *Seçuk İletişim*, 10(1), 134-157.

Öksüz, A. (2004). Belediyelerde halka ilişkiler ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi beyaz masa örneği (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Prabhaker, P., Sheehan, M., Coppett, J. (1997). The Power of Technology in Business Selling: Call Centers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(3/4), 222-235.

Seçkin, E., Ökten, A. (2009). *Az Gelişmiş Bölgelerin Gelişmesinde Bir Fırsat Olarak Çağrı Merkezleri*. Megaron, 191-202.

Türkay, İ. (2011). Kamu Çağrı Merkezlerinin Vizyonu ve Vergi İletişim Merkezi. *TİSK İşveren Dergisi*, 49(7), 107-110.

Xia, Y., Chen, B., Jayaraman, V., Munson, C. I. (2015). Competition and Market Segmentation of the Call Center Service Supply Chain. *European Journal of Operational Research*, 247, 504-514.

Yavuz, U., Leloğlu, H. (2011). Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde Çağrı Merkezlerinin Yeri: Çağrı Merkezi Örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 11-24.

Yüksek, E., Akar, G., Şanlı, H. (1999). *Çağrı Merkezi Yönetimi-1*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3066.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

URL-1: Ankara Mavi Masa Alo 153. Erişim Tarihi: 07 Temmuz, 2020, erişim <https://mavimasa.ankara.bel.tr>

URL-2: Çağrı Merkezi Sektörü. (2020). Erişim tarihi: 06.07.2020, erişim: https://www.tbmm.gov.tr/arastirma_komisyonlari/bilisim_internet/docs/sunumlar/06_06%20-%20Cagri%20Merkezleri%20Derneği.pdf

URL-3: ÇMD. (2013). Çağrı Merkezi Nedir? Erişim: <https://www.cagrimerkezleriderneği.org/cagri-merkezi-nedir>

URL-4: ÇMD. (2018). Çağrı Merkezi Nedir? Erişim: <https://www.cagrimerkezleriderneği.org/cagri-merkezi-nedir>

URL-5: İzmir Büyükşehir Belediyesi Hemşehri İletişim Merkezi. Erişim Tarihi: 07 Temmuz, 2020, erişim: <https://him.izmir.bel.tr/#hakkimizda>

URL-6: Kohen, A. (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: 15.07.2020).

URL-7: İBB. (2019). Beyaz Masa Alo 153. Erişim tarihi: 06 Temmuz 2020, erişim: <https://alo153.ibb.gov.tr/>

URL-8: Serka Kalkınma Ajansı. (2011). *Tra 2 Bölgesinin Kalkınmasında Çağrı Merkezi Fırsat*. Erişim: <http://akip.org.tr/files/download/4a8be23cc8d1647>