

HİZMET İŞLETMELERİNDE ÇAĞRI MERKEZİ VE BEKLEME HATTI UYGULAMALARINA TÜKETİCİ ODAKLI BİR YAKLAŞIM

Ercan ÇİÇEK*

Kalender Özcan ATILGAN**

ÖZET

Dünyada ve Türkiye’de hizmet sektörünün gelişimi hızla sürmekte ve işletmeler, tüketici beklentilerinin artması ve yaşanan yoğun rekabet sonucu hizmet düzeyini, etkinliğini ve sürekliliğini artırma ihtiyacını duymaktadırlar. Bu bağlamda, hizmet yöneticisine önemli görevler düşmektedir. Çoğu hizmet işletmesinde, bekleme konusu, tüketicilerin hizmeti değerlendirmesinde odak unsur olmaktadır. Tüketici bakış açısından değerlendirildiğinde beklemenin en olumsuz sonucu zaman kaybıdır. Bekleme zamanı algısal olup, tüketiciler bekleme sürelerini ne kadar uzun olarak algılayarsa, o ölçüde hizmetten memnuniyetleri azalmaktadır. Bu çalışmada, hizmet işletmelerinde bekleme hattı yönetiminin önemi ve müşterilerin bekleme hattı konusundaki duyarlılıklarına değinilecektir. Çalışmanın kapsamında, çağrı merkezlerinin bekleme sorunlarını ele alabileceği bazı öneriler getirilerek, sistematik çıkarımlar sağlanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Hizmet, Tüketici, Bekleme Hattı, Çağrı Merkezi.

JEL Kodları: M30, M31

CONSUMER-ORIENTED APPROACH TO CALL CENTER AND WAITING ON LINE APPLICATIONS IN SERVICE SECTOR

ABSTRACT

Around the world and in Turkey development of the service sector have progressing rapidly and because of increasing consumer expectations and intensive competition, businesses has needed to increase the servic level, effectiveness and sustainability. Especially in the late 1970s, services sector started to grow and has become the dominant element of the economy. As a result, studies have more focused on success factors and elements of services in today’s competitive environment. Service managers refer to the

* Yrd. Doç. Dr., Mersin Üniversitesi

** Öğr. Gör., Mersin Üniversitesi

literature to evaluate the effects of quality, value, and satisfaction of services on consumer purchase intentions. Customer satisfaction is often used as an indicator of whether customers will continue to buy service. The distinguishing characteristics of services make it difficult to define and measure customer satisfaction. By their nature, services require consumer-business interaction.

As an economic variable, time is one of the consumers' most precious resources. Because the demand cannot be always estimated for service businesses and services cannot be stored, waiting is inevitable. Consumer experience of time is very subjective and influenced by their immediate priorities and needs. Thus, the waiting time is perceived as a psychological need to be managed by reducing the customer's waiting experience. In this context, service manager should undertake important tasks. In many services, waiting is becoming a focal factor in consumers' evaluation of services. For the service sector, time is considered as a major component of quality. Speed of service is a very important service attribute. Thus, managers are seeking ways to speed up service in order to decrease the negative service evaluations of consumers.

It is difficult to evaluate complex psychological issues with analytical models. Since the use of queuing models as the basis for solving the waiting time problems is common in call centers, human side of waiting is ignored. As a Customers do not want to be treated like an object while waiting for service. From the consumers' perspective, the most important negative outcome of waiting is time lost. Because, consumers consider waiting as an inactive and lost opportunity time. As the waiting time is perceptual, the longer a consumer believes he or she waited, the more dissatisfied with the service. The current debate about waiting time needs to be defined and analyzed from the consumer behaviour perspective. Thus, the nature of the waiting is an important factor that determines customers' overall satisfaction with the firm.

In this study, importance of waiting line management in service businesses and sensitivity of customers about waiting line will be mentioned. Recently there has been a growth in the number of companies that provide services via call centers. A call center is an effectively integrated system of different communication channels, people, processes, technologies and strategies in order to add value for customers and businesses.

Companies believe that consumer access to the firm adds value by increasing relationship. Call center applications are an important element of customer relationship management. By the effective functioning of call centers, along with customer satisfaction, more loyal customers can be created and long-term relationships can be established. So, call centers have become a prominent weapon during this communication. Some of the key success criterias of the call centers are service levels, the waiting times of incoming calls, appropriate number of employees employed, the rate of abandoned calls the average duration of the call being handled, customer satisfaction, etc.

The Goal of this study is to fill the gap between consumer' perspective on waiting lines and managerial applications. Based on the existing literature evaluating waiting lines in terms of consumer behavior perspective, contextual inferences are discussed. Also, methodological drawbacks of traditional techniques for evaluating the waiting line of call centers are discussed in the paper. Within the scope of the study, some suggestions related with waiting problems in the call centers and systematic deductions will be provided.

To what extent the difference between perceived and actual waiting times are reduced, to that extent consumers are satisfied from the service. Researchers have developed various strategies to reduce the negative effects of perceived waiting time. These

strategies range from altering customers' perceptions of a line's length to providing distractions that divert attention away from waiting. Some proposals of Maister can be effective to overcome the problems of waiting in call centers. Especially waiting time information is an important psychological factor affecting the perceived waiting time.

If the waiting time can be managed more effectively (even if they cannot be shortened), customer satisfaction can be improved. Managers need to be aware of how waiting time is stressful for customers and how it can affect the service quality. It is necessary to continuously provide feedback from customers to evaluate waiting times. By increasing the perception of service quality, long-term customer satisfaction and trust will be provided.

Keywords: Service, Consumer, Waiting Line, Call Center.

JEL Codes: M30, M31

1. Giriş

Bu çalışmada, hizmet işletmeleri çerçevesinde çağrı merkezlerinin yapısı hakkında genel bilgiler verilerek, çağrı merkezlerinin bekleme hattı uygulamalarına tüketici odaklı bir bakış açısı getirilmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, tüketicilerin hizmet işletmelerinden memnuniyetlerini etkileyen unsurlar ortaya konulmaktadır. Özellikle hizmet işletmelerinden hizmet alan tüketicilerde memnuniyetsizliğe neden olan unsurların başında gelen beklemenin tüketici açısından değerlendirilerek, hizmet kalitesinde olumlu etki oluşturması amacıyla öneriler geliştirilmiştir. Çalışmanın kapsamında hizmet verilen birimler olarak çağrı merkezleri ele alınarak, çağrı merkezlerinin bekleme hattı sorunlarına yaklaşımlarında uygulayabilecekleri tüketici odaklı öneriler getirilerek çıkarımlar sağlanmaktadır.

2. Hizmet İşletmeleri ve Tüketici Memnuniyeti

İşletmelerin sürekliliği ilkesi, işletmelerin en önemli temel özelliklerindedir. Bu sürekliliğin devam edebilmesinde en önemli etkenlerden biri, işletmenin modern pazarlama fonksiyonunu tam olarak yerine getirmesi konusudur. Modern pazarlamanın temel amacı ise, tüketicilerin istek ve beklentilerini yüksek düzeyde tatmin ederek, bu durumun sonucunda kar elde etme faaliyeti olarak algılanmalı ve uygulanmalıdır. Tatmin anlayışına yönelik olmayan pazarlama, satış anlayışının hakim olduğunun göstergesidir. Oysa modern pazarlama bilimi açısından bakıldığında, satış anlayışı günümüzde kabul görmeyen bir anlayış ve uygulama biçimidir (Torlak, 1992: 27).

Ekonomik eylemlerin önemli bir bölümünü hizmetlerin oluşturduğu göz önüne alınırsa, hizmet pazarlamasının ürün pazarlama ölçüsünde önemli olduğu ve bu alanda da bilgilerin geliştirilmesi gereği açıkça ortaya çıkmaktadır (Cemalcılar, 1999: 2). Levitt (1981), “Fiziksel mallar tüketilir, hizmetler tecrübe edilir” sözüyle, hizmetler ile fiziksel mallar arasındaki ayrımı açık biçimde özetlemektedir. Ürün pazarlamasına ilişkin bilgilerin hizmet pazarlaması için geçerli olduğu yolundaki düşünce bir ölçüde doğru değildir ya da kendine özgü nitelikleri nedeniyle, hizmetlerin pazarlanmasında ayrıcalıklar olacağı gözden kaçırılmamalıdır (Cemalcılar, 1999: 90).

İşletmelerin karlılık düzeylerini gösteren geleneksel performans göstergelerinin yerini, günümüzde sahip olunan ve üretilen bilgi, teknolojinin kullanımı, müşterilerin profili ve tatmini, üretilen ürün ve hizmetin kalitesi, güvencesi, müşterinin uzun süreli memnuniyeti, çevreye verilen katkı gibi ölçütler almıştır. Somut olan, ölçülmesi daha kolay olan ölçütlerin yerine, daha az somut, ya da somut olmayan, ölçülmesi ve modellenmesi zor ölçütler ön plana çıkmıştır (Fornell, Johnson, Anderson, Cha ve Bryant, 1996: 7).

Pazarlama yöneticileri, günümüzdeki modern pazarlama yöntemlerini uygulayarak, hem mevcut tüketicilerini muhafaza ederek ve hem de yeni tüketiciler kazanarak satışlarını artırabilirler. Bunun için, işletmelerin yapması gereken, tüketiciye değer sunmak, tüketicileri iyi tanımak ve tüketicilerle uzun süreli ve güven esasına dayalı ilişkiler kurmaktır. Hizmet sektöründe zaman faktörü, tüketici memnuniyetinin merkezinde değerlendirilen oldukça önemli bir unsurdur. Hizmet sektöründe zaman faktörü, aynı zamanda kalite kavramının önemli bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir (Hirschman, 1987: 57).

2. Hizmet İşletmelerinde Tüketici Zaman Psikolojisi

Taylor (1994: 56), hizmet için beklemeyi, “bir müşterinin hizmeti almak için hazır olmasından, hizmetin başlamasına kadar olan süre” olarak tanımlamıştır. Bekleme zamanı genellikle zamanın boşa harcanması olarak görülmüş (Leclerc, Schmitt, ve Dube, 1995: 110) ve araştırmacılar tarafından, sıkıcı, sinir bozucu, stresli ve kızgınlık yaratan

bir olgu olarak tanımlanmıştır (Gardner 1985: 289; Hui ve Tse 1996:82; Katz, Karen, Larson ve Larson, 1991: 44).

Kuyrukta beklemek, hizmet işletmelerinde oldukça sık biçimde ortaya çıkan bir uygulamadır. Yapılan bir değerlendirmeye göre, Amerikalılar yılda 37 milyar saati kuyrukta harcamaktadırlar (Lovelock, 1996: 217). Hizmet sektöründe bekleme istenmeyen bir durum olarak değerlendirilmektedir. Beklemek ya da bekletilmek sıkıcı, zaman alıcı ve bazen fiziksel olarak rahatsız edici bir durumdur. Tüm hizmet işletmeleri, süreçlerinin herhangi bir aşamasında bekleme hattı sorunu ile karşılaşmaktadırlar. Tüketiciler, uçuş rezervasyonu için havayolu işletmelerinde, süpermarketlerde, restoranlarda, bankalarda, posta işletmelerinde ve daha birçok hizmet işletmesinde beklemektedirler. Bekleme hattı ya da kuyruklar, işletmeye girişlerin sayısının, işletmenin kapasitesini aştığı durumlarda ortaya çıkan bir durumdur. Gerçekte kuyruklar, kapasite yönetimi konusunun çözümlenmemiş bir alanıdır. Kuyruk yönetimi, kapsamlı bir biçimde veri toplanmasını gerektirir. Kuyruk yönetiminde etkinliği arttırmak için, birim zamanda gelişler, her biri için hizmette harcanan süre vb. işgücü ve ekipmanın iyi planlanması gerekmektedir (Lovelock, 1996: 217).

Hizmet için gelen müşteri taleplerinin anında karşılanamaması, servis sistemlerinin yetersizliği, bekleme sorununu ortaya çıkararak bir yığılma meydana getirmektedir. Meydana gelen bu yığılma olayına “Bekleme Hattı” veya “Kuyruk” , probleme ise “Bekleme Hattı Problemi” veya “Kuyruk Problemi” adı verilmektedir. Bu yöndeki kurumsal çalışmalara da “Bekleme Hattı Kuramı” veya “Kuyruk Kuramı” adı verilir (Erdin, 1992: 4).

Bekleme hattındaki gecikmeler daha çok yüzyüze ve telefon görüşmelerinde ortaya çıkmaktadır. Tüm hizmetlerde farklılık gösterse de, hepsinin ortak yanı hizmet için beklenilmesidir. (Larson, 1987: 897). Time dergisinin yazarı Lance Morrow (1984), bekleme durumunu;

“Bekleme bir çeşit hapsoluştür. Bir kişi başkasının etkin olmamasından dolayı, bu kişi tarafından beklemeye zorlanmakta ve haksız yere cezalandırılmaktadır. Sıkılma ve fiziksel rahatsızlık dışında, bekleme durumunda, bir kişinin en değerli kaynağı, hayatının çok önemli bir parçası olan zamanı çalınmaktadır.” şeklinde ifade etmektedir.

Tüketicilerin hizmette harcadığı zamanın maliyetine duygusal ve bilişsel olarak tepki verdiklerini göstermektedir. Ayrıca, bekleme ve hizmet kalitesinin algısı ile hizmetin değerlendirilmesi arasında da güçlü bir bağlantı bulunmaktadır (Marmorstein, Grewal ve Fishe, 1992: 59, Katz, Larson ve Larson, 1991).

Hizmet için bekleyen müşteriler, kendilerine bir nesne gibi davranılmasını istemezler. Pazarlama ve üretim yöneticilerinin, müşterilerin kuyruğu nasıl terk ettiklerini ve kuyruktan ayrılana kadar hangi süre bekleyeceklerini tahmin etmeleri gerekir. Yöneticilerin, ayrıca müşterilerin beklemeyle ilgili ortaya çıkan duygularını anlamaları gerekir. Müşterinin algıladığı bekleme zamanı ile gerçekte beklediği zaman arasındaki fark, Maister tarafından açıklanmaktadır. David Maister, bekleme zamanıyla ilgili yedi prensip ortaya koymuştur (Maister, 1985:114):

1. Herhangi bir işle uğraşmadan geçen süre, işle ilgilenilen süreden daha uzun hissedilir.
2. İşlem öncesi süre, işlem sırasında geçen süreye göre daha uzun hissedilir.
3. Kaygı, beklenen süreyi uzatan bir durumdur.
4. Belirsiz bekleme, bilinenlere göre daha uzundur.
5. Açıklanmayan bekleme, açıklanan beklemeyle göre daha uzundur.
6. Adil olmayan bekleme, adil olanlara göre daha uzundur.
7. Hizmet ne kadar değerliyse, insanlar o kadar uzun bekleyecektir.
8. Yalnız bekleme, grup beklemeden daha uzun hissedilir.

Algılanan ve gerçekleşen bekleme zamanları arasındaki fark ne ölçüde fazla olursa, tüketiciler o ölçüde memnuniyetleri azalmaktadır (Whiting ve Donthu, 2009: 285). Araştırmalar, olumsuz duygular uyandırmasına karşın tüketicilerin ilgilendikleri bekleme türüne bağlı olarak farklı tepkiler ortaya koyduklarını açıklamaktadır (Dube-Rioux, Schmitt ve Leclerc, 1989: 63; Hui ve Tse, 1996: 82).

3. Hizmet İşletmelerinde Beklemenin Türleri

Araştırmalarda, farklı bekleme durumlarının çeşitli türleri tanımlanmıştır (Dube-Rioux vd., 1989: 61; Hui, Michael, Thakor ve Gill,

1998: 471-473; Taylor 1994: 56). Dube-Rioux vd. (1989: 60) çalışmalarında üç tip bekleme olduğunu ortaya koymuşlardır: Bunlar; 1. süreç öncesi, 2. süreç esnasında ve 3. süreç sonrası beklemelelerdir. Dube-Rioux vd. (1989: 60-61) bunlara birer senaryo ile açıklık getirmiştir:

“Garson, rezervasyon işlemlerini yaptıktan sonra, sizi hoş bir bekleme odasında oturmaya davet eder ve herhangi bir içecek alıp almayacağınızı sorar, fakat siz beklemeyi tercih edersiniz. Yaklaşık olarak on dakika bekledikten sonra, garson gelerek bazı gözden kaçan sebeplerden dolayı masanızın 20 dakika sonra hazır olabileceğini özür dileyerek belirtir. 20 dakika sonra masanızda hoşça vakit geçirirsiniz.”

Bu durumda süreç öncesi bekleme söz konusudur.

“Garson, rezervasyon kontrolü yaptıktan sonra elinde menü ile masanıza gelir ve menüyü size verir. Yaklaşık on dakika sonra siparişinizi almak üzere tekrar gelir ve siparişinizi alır. Siz bir şişe şarap istersiniz ve yanında atıştırmak için meze de beklersiniz. İçkiniz gelir ve siz 20 dakika kadar mezenizin gelmesini beklersiniz. 20 dakika sonra garson mezeyle gelerek gecikmeden dolayı özür diler.”

Bu durumda süreçte bekleme gerçekleşmiştir.

“Garson, rezervasyon işlemlerini yaptıktan sonra siparişinizi alır ve akşam yemeği servisi yapılır. Yemeğinizi bitirdikten sonra hesabı istersiniz ve on dakika içinde hesabın geleceğini düşünürsünüz fakat 20 dakika sonra hesap gelir. Hesabı ödeyerek restorandan ayrılırsınız.”

Son durumda ise süreç sonrası bekleme gerçekleşmiştir.

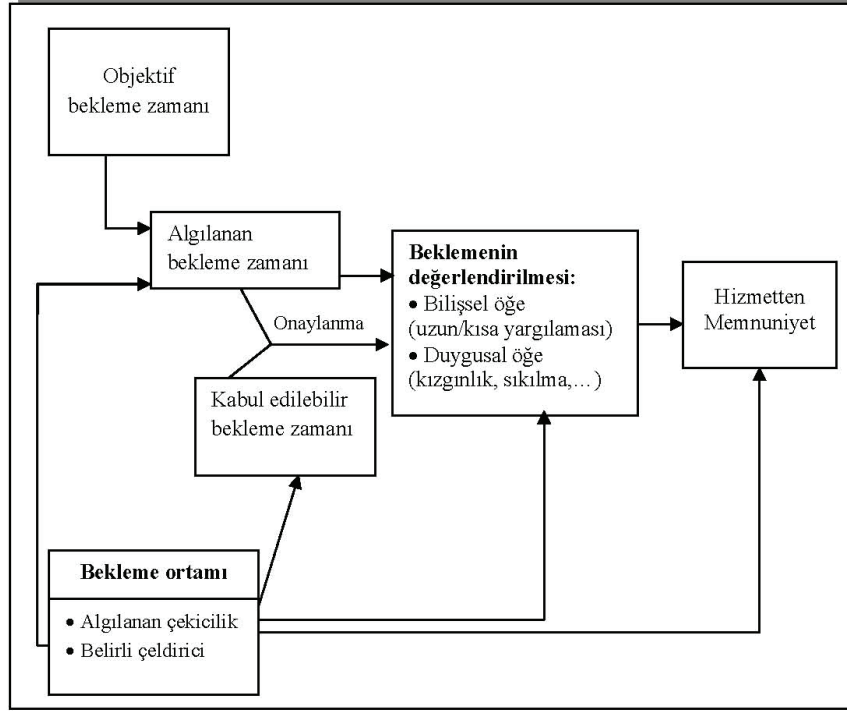
Taylor (1994: 56-57) ise süreç öncesi beklemenin üç farklı türünü tanımlamıştır: 1. Program öncesi, 2. Program sonrası ve 3. Kuyruk beklemeleleri. Program öncesi beklemeleler, bir tüketicinin planlanandan önce hizmetin sunumunun yerine gelmesiyle ortaya çıkar. Program sonrası beklemeleler, planlanan görüşmenin ertelendiği durumlarda gerçekleşir. Kuyruk beklemeleleri ise ilk gelen ilk hizmeti alır ilkesini ifade etmektedir.

4. Tüketiciler Açısından Bekleme Hattı

Tüketiciler için yaygın olan durum, hizmetin alınması ve tüketilmesi boyunca bekleme beklemeleridir. Hizmet bekleme beklemeleri ekonomik ve psikolojik açıdan tüketiciler için genellikle olumsuz deneyimler olarak kabul edilmektedir (Osuna,1985: 82). Bekleme ekonomik bir maliyettir çünkü bekleme süreci boyunca, tüketiciler kısıtlı olan “zaman” kaynağını kullanmaktadırlar (Kumar, Kalwani, ve Dada, 1997: 296; Berry, 1979: 59; Feldman ve Hornik, 1981: 410). Bekleme durumunda ayrıca, tüketicinin ne kadar süre bekleyeceği konusunda belirsizlik, bekleme adil olmadığı algısı, sıkılma ve stres gibi durumlardan dolayı psikolojik bir maliyetinin olduğundan bahsedilebilir (Kumar vd., 1997: 297).

Tüketicilerin bekleme beklemelerinin ekonomik ve psikolojik maliyetlerine olan duyarlılığı, hayat temposuna göre değişmektedir. Modern toplumlarda, hayat temposunun hızının yüksek olmasından dolayı, tüketiciler için zamanın önemi artmakta (Durrande, 1999) ve uzun bekleme beklemeler için tahammül azalmaktadır (Kostecki, 1996: 295). Bu nedenle, tüketicilerin bekleme zamanının artışıyla, hizmetin tümünün değerlendirilmesinde negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Clemmer ve Schneider, 1993; Taylor, 1994: 64; Tom ve Lucey, 1997). Ayrıca müşterilerin bekleme tepkisi konusunda, algılanan bekleme zamanının gerçek bekleme zamanından daha güçlü etkilendiği belirtilmektedir (Hornik, 1984).

Pruyn ve Smidts (1998: 322) çalışmalarında, nesnel bekleme zamanı ve bekleme çevresinin hizmet memnuniyetine olan etkisini araştırmışlardır. Modellerinde, bekleme çevresinde bekleme odasının etkileyciliği ve oyalayıcı bir TV bulunması olarak iki unsur ele alınmıştır. Aracı olarak, algılanan bekleme zamanı ile bekleme beklemelerinin bilişsel ve duygusal değerlendirilmesi modelde yer almaktadır. Araştırmanın sonucunda, bekleme beklemelerinin tüketici memnuniyetini güçlü bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır.



Şekil 1. Müşterinin Beklemeye Karşı Gösterdiği Tepkinin Bir Modeli (Pruyn ve Smidts, 1998: 323).

Hizmet pazarlaması uzmanları genellikle beklemenin olumsuz etkileriyle ilgili olarak, kuyrukları kısaltıp, bu yönde çözüm ortaya koymaktadırlar. Süreç yönetimi teknikleri (örn: Buffa ve Sarin, 1987) bu bağlamda yardımcı olmaktadır.

5. Hizmet İşletmeleri ve Çağrı Merkezleri

Çoğu işletmenin müşterilerine değer sunmaları konusunda üzerinde yoğunlaştığı en önemli sorular aşağıdaki gibi özetlenebilir (Feinberg, Kim ve Hokama, 2000: 132): “Mükemmel hizmet nedir?, Bunu nasıl sağlarız?, Daha iyi nasıl olabiliriz?”.

Müşteri çağrı merkezleri, müşteri memnuniyetini sağlamada oldukça önemli bir uygulama olarak ortaya çıkmıştır (Aksin ve Harker, 1999: 19). Çağrı merkezleri, müşteri sorunlarını çözerek, şikayetleri hızla

cevaplayarak, bilgi vererek ve günün 24 saati, haftanın 7 günü ve yılın 365 günü ulaşılabilen, işletmenin müşterileriyle ilişkilerini oluşturan, sürdüren ve yöneten bir sistemdir (Prahabkar, Sheehan ve Coppett, 1997: 222). Çağrı merkezleri, bir işletmenin müşteri ile doğrudan ilişki kurmasını sağlayan, bilgi teknolojileri ile donatılmış ve yeterli düzeyde hizmet sunabilecek personeli bulunan birimlerdir (Zikmund, McLeod ve Gilbert, 2003: 122).

Çağrı merkezi ile ilgili farklı tanımlar yapılmaktadır. Bu tanımlarda çağrı merkezi, müşteri etkileşim merkezi, müşteri temas merkezi, çok kanallı çağrı merkezi, bağlantılı çağrı merkezi, müşteri temas bölgesi, web-uyumlu çağrı merkezi, müşteri destek merkezi, müşteri haberleşme merkezi, müşteri hizmetleri merkezi, satış ve hizmet merkezi, rezervasyon merkezi, teknik destek merkezi, bilgi masası, yardım masası ve müşteri ilgi merkezi gibi farklı isimlerle ifade edilmektedir. Incoming Call Management Institute (ICMI) çağrı merkezini, “müşteriye ve işletmeye değer yaratmak amacı ile işletmenin kaynaklarının ve farklı iletişim kanallarının etkili bir şekilde bütünleştirildiği, insanlardan, süreçlerden, teknolojilerden ve stratejilerden oluşan koordineli bir sistem” olarak tanımlamaktadır.

Çağrı merkezleri, hizmet sağlayıcı personel, müşteriye yanıt vermeden önce müşteri dosyasından otomatik numara tanımlama gibi özellikler sağlayan firmanın veritabanlarına, yerel alan ağı (LAN) ve diğer yönetim bilgi sistemlerine ulaşabilen bilgisayar-telefon ile bütünleşen sistemlerdir (Akşin ve Harker, 2001: 324).

Çağrı merkezi uygulamaları, müşteri ilişkileri yönetimi projelerinin çok önemli bir unsurunu oluşturmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi projelerinde başarılı olabilmek için, ilişki kurulan müşterileri iyi tanımak gerekmektedir. Bu anlamda çağrı merkezleri, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında, müşteri verilerinden yoğun olarak yararlanmaktadır. Örneğin, müşterilere isimleri ile yanıt verilmesi, müşterilerin geçmiş döneme ilişkin verileri, kampanyalar hakkında bilgi sunulması gibi uygulamalar, müşteri ilişkileri yönetimi ile çağrı merkezlerinin bütünleşmesinin birer örneğini ortaya koymaktadır (Şükrüoğlu, 2008: 94).

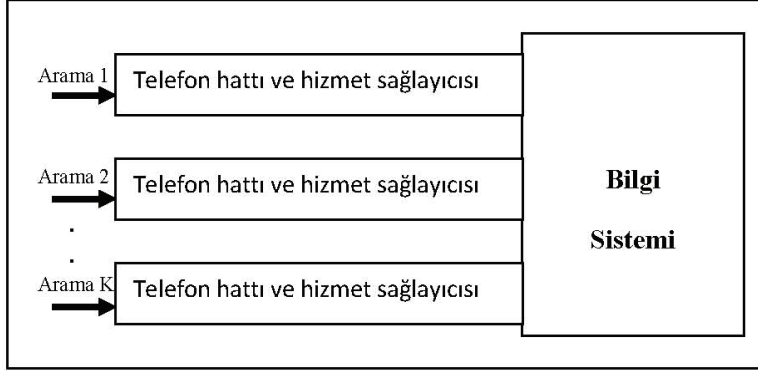
Çağrı merkezleri, hava alanlarından hastanelere, sigorta şirketlerinden turizm firmalarına, bankalardan posta işletmelerine kadar birçok sektörde

kullanılmakta olup en yaygın kullanıldığı alan bankacılık ve mobil telefon sektörüdür. Teknolojinin gelişimiyle birlikte çağrı merkezlerinin yapısı da değişmektedir (Özsan, 1999). Son yıllarda, birçok sektörde, çağrı merkezlerine düşük maliyetli bir alternatif dağıtım kanalı olarak bakılmaktadır (Avramidis, Deslauriers, L'Ecuyer, 2004: 896). Bu eğilim, geleneksel hizmet yapısından uzaklaşıp, farklı alanlarda hizmet sunmaya yönelik bankalarda daha açık biçimde görülmektedir.

Bilinen ilk çağrı merkezi uygulaması, 1960'lı yılların sonlarında Ford firması tarafından, müşterilerin hatalı arabaları şirkete bildirmeleri için kurulan çağrı merkezidir. Şikayetleri toplayabilmek için Ford ve AT&T firması, 800 ile başlayan bir danışma hattını devreye koymuşlardır (Bagnara ve Marti, 2001: 224).

Türkiye'de çağrı merkezi uygulamaları, ilk olarak bireysel bankacılık hizmetlerinde gündeme gelmiştir. 1996 yılında, gerçek anlamda ilk çağrı merkezini kuran banka, Citibank'tır (Özsan, 1999). 2008 yılı itibariyle, Türkiye'deki çağrı merkezi pazarının ekonomik büyüklüğünün 250 milyon dolar seviyesinde olduğu tahmin edilmektedir. Çağrı merkezleri pazarına, bu sektörde çalışanların yarattığı dolaylı ekonomik katkı da eklendiğinde, toplam ekonomik büyüklüğün 375 milyon dolar seviyesine ulaştığı söylenebilir. 2008 yılında, Türkiye'deki mevcut çağrı merkezi sayısının, bir önceki yıla göre yaklaşık % 10.6 büyüyerek 940 adet seviyesine geldiği belirtilmektedir. Bu çağrı merkezlerinin yaklaşık olarak % 5'i, çağrı merkezi hizmeti veren firmalara, geriye kalanı ise kullanıcılara aittir (CMC, 2008).

Çağrı merkezi alanında yaşanan gelişmelere rağmen, pek çok çağrı merkezi yöneticisi halen ortalama cevap hızı, ortalama çözüm zamanı ve müşteri hizmetleri sayısı gibi sınırlı operasyonel işlemlere odaklanmaktadır (Şükrüoğlu, 2008: 80).



Şekil 2. Bir Çağrı Merkezinin İşleyiş Yapısı

Şekil 2.'de, bir çağrı merkezinin, genel işleyiş yapısı gösterilmektedir. Müşteri davranışı ve sistem kuruluşuna göre, performansın ölçümünde üç farklı yol bulunmaktadır. En temelde, müşterinin oldukça telaşlı olduğu kayıp sistem vardır. Kayıp sisteminde, hemen hizmet alamayan müşteri sistemden ayrılmaktadır. Buradaki varsayım, ayrılan müşterinin tekrar deneyinceye kadar kayıp talep olarak görülmesidir. İkincisi, belirli sayıda hizmet sağlayıcısının bulunduğu bir çağrı merkezi sistemine giren telaşlı bir müşteri sistemdeki tüm hizmet sağlayıcıların meşgul olduğunu anlar ve sistemden ayrılabilir veya bir hizmet sağlayıcı boş olana kadar bekler. Bu duruma kuyruk sistemi denir. Daha etkili olan bir sistemde ise müşteri, hizmet sağlayıcı boş olana kadar beklemez, sistemden hemen ayrılabilir. Bu şekilde müşteri kaybı, kuyruğu terk etme olarak adlandırılmaktadır (Akşin ve Harker, 2001: 327).

Özellikle telefon çağrı merkezleri, pek çok büyük işletmenin iş süreçlerinin bütünleşik bir parçası olmuştur. Çağrı merkezlerinin işletmelerde artan öneminden dolayı, işlemlerinin etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Gans, Koole ve Mandelbaum, 2003: 70).

6. Çağrı Merkezlerinin İşletmelere Sağladığı Yararlar

Sürekliliği önem taşıyan müşteri ilişkileri yönetimi konusunda, müşterilerle yoğun olarak temasa geçilen çağrı merkezlerinin işletmelere sağlayacağı yararlar aşağıda belirtildiği gibi özetlenebilmektedir (Kohen, 2009):

- Organizasyon ile müşteriler arasında köprü görevi görür.
- Müşteri sadakatinin artmasına katkı sağlar.
- Müşteriler ile kontrollü ve kaliteli bir iletişim sağlar.
- Düzenli ve sürekli veri akışına olanak tanır.
- Pazarlama faaliyetlerinin etkinleştirilmesine olanak sağlar.
- Ürün ve hizmet iyileştirmeleri için geri besleme sağlar.
- Maliyetlere olumlu etki yaparak, verimliliği artırır.
- Self servis hizmetlerin kullanılmasına destek olur.
- Gelir yaratmak için kullanılır, gelir artışı sağlar.
- Müşteri memnuniyetini artırır.
- Şirket imajına olumlu katkıda bulunur.

Çağrı merkezi temel başarı ölçütlerinin neler olacağı, çağrı merkezince sunulan hizmetlere, müşteri türüne, içinde bulunulan ülkeye, sektöre ve kurumun müşteri ilişkileri hedeflerine göre farklılıklar göstermektedir. Buna rağmen birçok çağrı merkezi temelde belli başlı göstergelere odaklanmaktadır. Bu konuda kullanılan ölçütler genel olarak şunlardır (Kohen, 2009):

- Hizmet seviyesi (gelen çağrılarının yüzde kaçına kaç saniyede cevap verileceği),
- Gelen çağrılarının bekletilme süreleri,
- Uygun sayıda çalışanın istihdam edilmesi,
- Terk edilen çağrılarının oranı (çağrının yanıtlanmasına olanak bulunmadan müşteriler tarafından terk edilen/kapatılan çağrılarının toplam gelen çağrılara oranı),
- Çağrının ortalama ele alınma süresi,
- İlk defasında ele alınan çağrılarının toplam çağrılara oranı,
- Vardiya planına uyum,
- Tahmin edilen - gerçekleşen çağrı oranı,
- Müşteri memnuniyeti,

- Çalışan memnuniyeti,
- Çağrı başı maliyet - gelir gibi hedeflerdir.

Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior tarafından 1980 ve 1990 yıllarında yayınlanan araştırmalara bakıldığında, müşteri memnuniyeti ile ilgili birçok çalışmaya rastlanılmaktadır. Memnun müşteriler, daha fazla tekrar satın almakta ve sözel olarak, olumlu iletişimi desteklemektedir ve müşterinin herhangi bir sorunu çözüldüğünde daha fazla satın alması sağlanmaktadır. Sonuç olarak müşteri sadakati konusunda ilerleme sağlanmaktadır (Walker, 1995: 12).

Bu bağlamda çağrı merkezi uygulamaları işletmeler açısından, iletişim gibi önemli bir ihtiyaca cevap vermektedir. İnsanlar var olduklarından beri birbirleri ile iletişim kurmaktadır ve çağrı merkezlerinin sağladığı en önemli yarar, bu iletişimi kolay, hızlı ve etkili bir hale getirmek olmuştur (Kohen, 2009). Çağrı merkezi uygulamalarının, müşteri ilişkileri yönetiminde temel bir unsur olduğu düşünüldüğünde (Feinberg, Kim ve Hokama, 2000: 132), çağrı merkezlerinin etkili bir biçimde işlemesiyle, müşteri memnuniyetinin artabileceği ve beraberinde daha sadık müşterilerle uzun süreli bir ilişki kurulabileceği ifade edilebilir.

7. Çağrı Merkezlerinde Hizmet Kalitesi

İşletmelerde çağrı merkezi uygulamalarının temel amaçlarından biri müşteri memnuniyetini artırmak ve beraberinde müşteri sadakatini sağlamaktır. Bunun içinde etkin çalışan bir çağrı merkezi sistemini hayata geçirmek gerekli olmaktadır.

Bu bağlamda, çağrı merkezlerinde verilen hizmetin kaliteli olup olmadığını anlamak için birtakım ölçütlerden yararlanılabilir. Kalite göstergesi olarak kullanılacak ölçütlerden birincisi, çalışan müşteri temsilcilerinin sunulan hizmete uygun olup olmaması durumudur. Yani bir müşteri, temsilci ile görüşmek için ne kadar süre bekliyor? Hizmet kalitesi göstergelerinden ikincisi, müşteri sorununun o anda çözümlenip çözümlenemediği konusudur. Burada temsilcilerin, olası problemler konusunda yeterli bilgi düzeyine sahip olup olmaması önem taşımaktadır. Hizmet kalitesini gösteren üçüncü ve son gösterge ise, müşteri

temsilcisinin, müşteri hakkındaki verileri kullanıp kullanmadığı, güleryüzlü ve samimi bir ses tonu ile konuşup konuşmadığı ve sonuçta iletişimi çözüm odaklı yapıp yapmadığı konuları, hizmet kalitesini belirleyecek temel göstergeler arasında değerlendirilebilir. Hizmet kalitesi ile ilgili olarak, müşterilerin bekleme süreleri oldukça önemli bir konudur. Müşteriler ne kadar az bekletilirse, tatmin düzeyi o ölçüde yüksek olacaktır. Çünkü telefondaki bekleme, kuyruktaki beklemeden çok farklıdır. Örneğin bankada sıra bekleyen bir kişi diğerlerinin de beklediğini görerek başka çaresi olmadığını düşünür, fakat telefonda bekleyen insanlar daha sabırsız olurlar ve bekletilmelerine bir anlam veremezler. Bu nedenle, hizmet kalitesini yükseltmek isteyen çağrı merkezi yöneticileri, müşterilerini bekletirken bu hususları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Şükrüoğlu, 2008: 92).

8. Çağrı Merkezlerinde Bekleme Hattı Sorunlarına Yönelik Sonuç ve Öneriler

Müşteriler çağrı merkezlerini; bilgi almak, rezervasyon yaptırmak, sipariş vermek, finansal bilgilerini teyit etmek, şikayet bildiriminde bulunmak, mal/hizmet satın alımı yapmak veya satın almış olduğu mal/hizmet üyeliğini sona erdirmek gibi çok farklı alanlarda kullanmaktadırlar (Globalbilgi, 2003). Harvard Business Review dergisinde yayınlanan bir araştırmaya göre, dünyadaki müşterilerin işletmeler ile yaptıkları iletişimin, % 70'inin çağrı merkezleri aracılığıyla yapıldığı belirtilmiştir. Ortaya çıkan bu sonuç, çağrı merkezlerinin müşteri ilişkilerinde ne kadar büyük önem taşıdığını göstermektedir (Yozgat ve Tacer, 2002: 580).

Günümüzde, pek çok işletme çağrı merkezlerinin gücünü keşfetmiştir. Çok sayıda işletme, giderek artan sayıda çağrı merkezine sahip olmaktadır. Çağrı merkezi olmayan pek çok işletme de bu projenin hazırlık aşamasındadır. Ancak, her çağrı merkezi projesi yeterince başarılı olamamaktadır. Birçok işletmenin çağrı merkezleri, uygulamada bir telefon santrali özelliğinden ileri gidememektedir. Bu durumun çeşitli nedenleri mevcuttur. Kısaca aşağıda sıralanan nedenlerden dolayı çağrı merkezi projeleri ya başarısız olmakta ya da etkili kullanılamamaktadır. Ortaya çıkan bu nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Türkkan, 2010):

- Çağrı merkezi yönetiminin, tek başına bilgi teknolojisi bölümüne bırakılması,
- Vizyon ve hedef belirlenmeden projeye başlanması,
- Projenin deneyimli olmayan kişiler ile profesyonel destek almadan yürütülmeye çalışılması,
- Uygun olmayan yazılımların tercih edilmesi,
- Personle yeterince önem verilmemesi,
- Eğitime yeterince önem verilmemesi,
- Yeterli bütçenin ayrılmamış olması.

Son yıllarda çağrı merkezlerinin stratejik öneminin oldukça büyük boyutlara ulaşmasına rağmen, halen bazı işletmeler geleneksel yapılarını koruyarak çağrı merkezini bir tür arka-ofis, düşük-değerli maliyet merkezi gibi algılamaya devam etmektedirler. Bu nedenle, müşteri ilişkilerinde halen geleneksel anlayışa sahip işletmeler, müşterilerin işletmeyle iletişim kurarak sadakat yaratmayı, müşteri tepkilerini öğrenerek kalite ve yaratıcılığı geliştirmeyi, daha verimli hizmet sunmayı, satışı artırma ve çapraz satış yapma fırsatlarını yeterince değerlendirememektedirler (Cleveland, 2002: 2).

Yöneylem araştırması ve üretim yönetimi araştırmacıları etkili kuyruk politikası geliştirmek amacıyla kuyruk yönetimi ve kuyruk yapısı üzerinde yoğun olarak çalışmışlardır (Gross ve Harris, 1985; Newell, 1982). Bu çalışmaların çoğu matematiksel modellemeye dayanmakta, fakat kuyruktaki tüketici deneyimlerini gözden kaçırmaktadır. Carmon, Shanthikumar ve Carmon (1995: 813) tüketici deneyimlerinden doğan kuyruk yönetiminin, yöneylem araştırmasındaki önerilere göre farklı olacağını belirtmişlerdir. Bekleme türünün iki farklı maliyeti bulunmaktadır. Bunlar, psikolojik konuların analitik modellerde değerlendirilmesinin çok karmaşık olması ve böyle bir model kurulduğunda, yorumlanmasının geleneksel kuyruk araştırmalarına göre zor olması durumudur.

Müşterilerin bekleme deneyimlerini geliştirmenin bir yolu, süreç yönetimi teknikleriyle gerçek bekleme zamanının azaltılmasıdır. Çoğu

süreç yönetimi araştırmalarının amacı, matematiksel modellerle destekli kuyruk modelleri ve kapasite planlamasıyla gerçek bekleme zamanının azaltılmasıdır (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 2001). Fakat hizmet işletmelerinde talep, her zaman tahmin edilemeyip, hizmetler depolanmadığından, bekleme kaçınılmaz olmaktadır. Böylece bekleme hattında, algılanan bekleme zamanının azaltılmasıyla müşterinin bekleme deneyiminin psikolojik olarak yönetilmesi gerekmektedir (Katz, Larson, ve Larson, 1991; Larson 1987; Maister, 1985:115).

Araştırmacılar, algılanan bekleme zamanının olumsuz etkilerini azaltmak için çeşitli stratejiler geliştirmişlerdir. Örneğin Katz vd. (1991) bekleme dönemi boyunca, haber panosu veya TV yayını gibi yöntemlerle daha hoş zaman geçirileceğini ve daha iyi hizmet sağlanacağını belirtmiştir. Meyer, (1994: 820) tüketicilerin seçimlerinde, mantıksal karar verebildiklerini ve çevresel etkilere açık olduklarını belirtmiştir. Ayrıca, Baker ve Cameron (1996: 338) aydınlatma, renk, müzik ve sıcaklık gibi etkenlerinin müşterilerin beklemesinde farklı etkilere sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Çağrı merkezlerinde yaşanan bekleme sorunlarını giderebilmek için Maister'in önerilerinden bazıları etkili olabilir. Maister, (1985:119) belirsiz bekleme sürelerinin, belirli olanlara göre daha uzun hissedildiğini belirtmiştir. Bu düşüncenin temel nedeni, belirsizlik durumunun kızgınlık yaratmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin Ahmadi (1984: 771), çalışmasında katılımcıların bekleme zamanı konusunda bilgilendirildiğinde bekleme süresini daha kısa algıladıklarını ortaya çıkarmıştır. Bir başka çalışmada, Osuna (1985: 82) bekleme süresi konusunda bilgi verildiğinde, bekleme stresinin ve algılanan bekleme zamanının azaldığını ifade etmektedir. Buna göre, bekleme zamanı bilgisi, bekleme zamanını etkileyen önemli bir psikolojik faktördür. Bekleme yönetiminin ikinci psikolojik ilkesi, açıklanmayan bekleme sürelerinin daha uzun hissedilmesidir. Maister'in (1985:119) çalışmasında da belirttiği gibi, bekleme için açıklama yapılmadığında, müşterilerde kızgınlık oluşmaktadır.

Sonuç olarak çağrı merkezlerindeki bekleme esnasında müşterilere ne kadar bekleyecekleri hakkında bilgi verilmesi ve bu beklemenin nedenlerinin açıklanması, çağrı merkezinin hizmet kalite algısını

arttırarak, müşterilerin çağrı merkezinden duyacağı güveni ve uzun süreli memnuniyetini arttıracaktır.

KAYNAKÇA

Ahmadi, K. S. (1984), “Effects of social influences and waiting on time judgment”, *Perceptual and Motor Skills*, Vol. 59., ss. 771–776.

Aksin, O.Z. ve Harker, P.T. (1999), “To sell or not to sell: determining trade-offs between services and sales in retail banking phone centers”, *Journal of Service Research*, Vol. 2 No. 1., ss. 19-33.

Aksin, O.Z. ve Harker, P.T. (2001), “Modeling a Phone Center: Analysis of a Multichannel, Multiresource Processor Shared Loss System”, *Management Science*, Vol. 47, No. 2, ss. 324-336.

Avramidis, A. N., Deslauriers, A., ve L’Ecuyer, P. (2004), “Modeling Daily Arrivals to a Telephone Call Center”, *Management Science*, Vol. 50, No. 7., ss. 896-908.

Bagnara, S. ve Marti, P. (2001), “Human work in call centres: a challenge for cognitive ergonomics”. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, Vol. 2, No. 3., ss. 223 – 237.

Baker J. ve Cameron M. (1996), “The effects of the service environment on affect and consumer perception of waiting time: An integrative review and research propositions”, *Journal-of-the-Academy-of-Marketing-Science*, Vol. 24, No.4., ss. 338.

Berry, L.L. (1979), “The time-buying consumer”, *Journal of Retailing*, Vol. 55, No. 4., ss. 58–69.

Buffa, E.S. ve Sarin, R.K. (1987), “Modern Production Operations Management”, Wiley, New York.

Carmon, Z. J., Shanthikumar, G. ve Carmon, F. T. (1995), “A Psychological Perspective on Service Segmentation: The Significance of Accounting for Consumers' Perceptions of Waiting and Service”, *Management Science*, Vol. 41, No. 4., ss. 1806-1815.

Cemalcılar, İ. (1999), *Pazarlama: Kavramlar Kararlar*, Beta Yayınevi, İstanbul.

Clemmer, E.C. ve Schneider, B. (1993), "Managing customer dissatisfaction with waiting: Applying social-psychological theory in a service setting", *Advances in Services and Marketing Management*, Vol. 2., ss. 213-229.

Cleveland, Brad, (2002), Ağ Ekonomisinde Şirketlerimizin Refahı, www.sistema.com.tr/download/AğEkonomisinde , (18.04.08).

CMC (2008), "Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı Özet Raporu - 2008", <http://www.cmcturkey.com/crmicerik11.asp> (13.05.2009).

Deslauriers, A. ve L'Ecuyer, P. (2004), "Modeling Daily Arrivals to a Telephone Call Center", *Management Science*, Vol. 50, No. 7., ss. 896-908.

Dube-Rioux, Laurette, Bernd H. Schimtt ve France Leclerc (1989), "Consumers' Reactions to Waiting: When Delays Affect the Perception of Service Quality," *Advances in Consumer Research*, Vol. 16., ss. 59-63.

Durrande-Moreau, A. (1999), "Waiting for Service: Ten Years of Empirical Research," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 10, No. 2., ss. 171-189.

Erdin, H. (1992), "Sonsuz Geliş Kaynaklı ve Tek Kanallı Bekleme Hattı Sistemlerindeki İki Modelin İlişkisi", Anadolu Üniversitesi, Mühendislik-Mimarlık Yayını, Eskişehir.

Feinberg, R., Kim, I. ve Hokama, L. (2000), "Operational determinants of caller satisfaction in the call center", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11 No.2., ss. 131-141

Feldman, L.P. ve Hornik, J. (1981), "The use of time: An integrated conceptual model", *Journal of Consumer Research*, Vol. 7., ss. 407-419.

Fitzsimmons, J.A., ve Fitzsimmons, M.J. (2001), *Service management: Operations, strategy, and information technology* (3rd edn.). New York: McGraw-Hill.

Fornell, C., Michael D. Johnson, Eugene W. Anderson, Jaesung C. ve Barbara Everitt B. (1996), "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings", *Journal of Marketing*, Vol. 60., ss. 7-18.

Gans, N., G. ve Koole, A. Mandelbaum (2003), “Telephone call centers: Tutorial, review, and research prospects”, *Manufacturing Service Oper. Management*, Vol. 5., ss. 79-141.

Gardner, Meryl P. (1985), “Mood States and Consumer Behavior: A Critical Review,” *Journal of Consumer Research*, Vol. 12, No. 4., ss. 281-300.

Globalbilgi, (2003), “İnteraktif CRM Merkezi Olarak Çağrı Merkezinin Görevleri”, www.global-bilgi.com.tr/ropsolalt , (24.10.2003).

Gross, D. ve Carl H. (1985), *Fundamentals of Queuing Theory*, New York: Wiley.

Hirschman, E. (1987), “Theoretical perspective of time use: Implications for consumer behavior”, *Research in Consumer Behavior*, Vol. 2., 55–82.

Hornik, J. (1984), “Subjective vs. objective time measures: A note on the perception of time in consumer behavior”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 11., ss. 614–618.

Hui, Michael K. ve David K. Tse (1996), “What to Tell Consumers in Waits of Different Lengths: An Integrative Model of Service Evaluation”, *Journal of Marketing*, Vol.60, No.2., ss. 81-90.

Hui, Michael K., Mrugank V. Thakor ve Ravi Gill (1998), “The Effect of Delay Type and Service Stage on Consumers’ Reactions to Waiting”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, No.2., ss. 469-479.

Katz, Karen L., Blaire M. Larson ve Richard C. Larson (1991), “Prescription for the Waiting-in-Line Blues: Entertain, Enlighten, and Engage”, *Sloan Management Review*, Vol. 32., ss. 44-53.

Kohen, A. (2009), Çağrı Merkezleri - Sıkça Sorulan Sorular, <http://www.callschool.org/index.php?q=node/45>, (20.03.2009).

Kohen, A. (2009), Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri, <http://www.callschool.org/index.php?q=node/40> (12.05.2009).

Kostecki, M. (1996), “Waiting Lines as a Marketing Issue”, *European Management Journal*, Vol. 14, No. 3., ss. 295-303.

Kumar, Piyush, Manohar U. Kalwani ve Maqbool Dada (1997), “The Impact of Waiting Time Guarantees on Customers’ Waiting Experiences,” *Marketing Science*, Vol. 16, No. 4., ss. 295-314.

Larson, R. (1987), “Perspectives on queues: Social justice and the psychology of queuing”, *Operations Research*, Vol. 35., ss. 895-905.

Leclerc, France, Bernd H. Schmitt, ve Laurette Dube (1995), “Waiting Time and Decision Making: Is Time like Money”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 22, No.3., ss. 110-119.

Levitt, T. (1981), “Marketing intangible products and product intangibles”, *Harvard Business Review*, ss. 94-102.

Lovelock, C.H. (1996), *Services Marketing*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Maister, D. H. (1985), “The psychology of waiting lines”, <http://www.busi.mun.ca/jbarnes/b9015/Maister-WaitingLines.pdf>, (20.01.2010).

Marmorstein, D. H., Grewal, D. ve Fishe, R. P. H. (1992), “The value of time spent in price-comparison shopping: Survey and experimental evidence”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 19., ss. 52–61.

Meyer, T. (1994), “Subjective Importance of Goal and Reactions to Waiting in Line,” *Journal of Social Psychology*, Vol. 134, No. 4., ss. 819-826.

Morrow, L. (23 Temmuz 1984), “Waiting a Way of Life”, *Time*, ss. 65.

Newell, G. (1982), *Applications of Queuing Theory*, New York: Chapman & Hall.

Osuna, Edgar E. (1985), “The Psychological Cost of Waiting”, *Journal of Mathematical Psychology*, Vol. 29, No. 1, ss. 82-105.

Özsan, A. (24 Kasım 1999), Zaman kaybına ilaç bulundu, *Hürriyet finans*, <http://dosyalar.hurriyet.com.tr/ozel/turk/99/11/24/ozehab/10oze.htm>, (22.03.2009).

Prahabkar, P.R., Sheehan M.J. ve Coppett, J.I. (1997), “The power of technology in business selling: call centers”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 12., ss. 222-35.

Pruyn, A. and Smidts, A. (1998), “Effects of waiting on the satisfaction with the service: Beyond objective time measures”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 15., ss. 321-334.

Şükriüoğlu, B., (2008), “Türkiye’de Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Çağrı Merkezi Kullanımının Müşteri Memnuniyetine Etkisi ve Bir Saha Çalışması”, *Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sosyal. Bil. Enstitüsü, İstanbul.*

Taylor, S., (1994), “Waiting for Service: The Relationship between Delays and Evaluations of Service,” *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3., ss. 56-69.

Tom, G., & Lucey, S. (1997), “A field study investigating the effect of waiting time on customer satisfaction”. *The Journal of Psychology*, Vol. 131, No. 6, ss. 655-660.

Torlak, Ö. (1992), “Pazarlama Tüketime Değil Tatmine Yönelik Olmalıdır”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Sayı 36, Yıl 6, Paret Pazarlama Reklam Turizm Danışma Ticaret A. Ş., İstanbul, s. 27-28.

Türkkan, Sevgi A. (2010), “Çağrı Merkezi Projelerinde Başarılı Olmak”, www.trkdanismanlik.com/article, (25.01.2010).

Walker, J.L. (1995), “Service encounter satisfaction: conceptualized”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 9 No. 1, ss. 5-14.

Whiting, A. ve Donthu, N. (2009), “Closing The Gap Between Perceived and Actual Waiting Times in a Call Center: Results From A Field Study”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 23 No. 5, ss. 279-288.

Yozgat, U. ve Tacer, M. (2002), “Müşteri İlişkileri Yönetimi Araçlarından Çağrı Merkezlerinin İşletmeler İçin Stratejik Önemi”, *10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya*, ss.579-580.

Zikmund, William G., Raymond McLeod Jr. ve Faye W. G. (2003), *Customer Relationship Management*, Wiley Publishing, Hoboken.