

# KAMU KURUMLARININ ÇAĞRI MERKEZLERİ ÜZERİNE BİR ANALİZ

Yener Lütfü Mert\*

## ÖZET

Dünyadaki hızlı gelişmesine paralel olarak 21. yüzyılın başlarında Türkiye’de yaygınlaşmaya başlayan çağrı merkezleri, müşteri sorunlarının çözümünde işletmelerin önemli bir parçası haline gelmiştir. Başlangıçta yalnızca telefonla müşteriye destek sağlama yönünde başlayan uygulamalar, günümüzde farklı iletişim araçları da kullanılarak bilgilendirme, şikayet, ihbar, satış, teknik servis, randevu ve tahsilat yapma gibi daha birçok alana yayılmıştır. Özel sektördeki gelişmelere paralel olarak kamu kurumlarında da kısa bir süre sonra uygulama alanı bulan çağrı merkezleri, kurumların bilgilendirme, görüş, şikayet, ihbar, randevu ve bilgi sorgulama gibi hizmet alanlarında hızla yaygınlaşmıştır. Sektörel bazda değerlendirildiğinde finansman ve telekomdan sonra kamu çağrı merkezleri üçüncü sırada yer almaktadır. Bu sektörlerden en çok istihdam artışı kamu çağrı merkezlerinde gerçekleşmektedir. Ancak Türkiye’de kamuda bu sektörde istihdam sayısının henüz dünya ortalamasının çok altında olduğu görülmektedir. O nedenle bu alandaki istihdamın gelecek yıllarda önemli düzeyde artacağı tahmin edilmektedir. Önce yerel yönetimlerle başlayan kamu çağrı merkezi uygulamaları daha sonra diğer kurumlarla sürmüştür. Bu noktadan hareketle araştırmanın amacı, hızla gelişme trendinde olan kamu çağrı merkezlerinin işlevleri, nasıl ve nerede örgütlendikleri, örgüt içindeki yeri ve çalışanların profiline ilişkin bir analiz yapmaktır. Araştırmada derinlemesine görüşme yöntemi ve bilgi edinme süreci kullanılarak sekiz kamu kurumundan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Analiz sonrasında kamu çağrı merkezlerinin belediyelerle başladığı, bazı kurumlarda örgütlenmenin farklı illerde olduğu, biri dışında tüm kurumların dış kaynak hizmeti aldıkları ve sektörün özellikle 2008 yılından itibaren kamu kurumlarında yaygınlaşmaya başladığı bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kamu kurumları, Çağrı merkezi, Kamu çağrı merkezleri

## AN ANALYSIS ON CALL CENTERS OF PUBLIC INSTITUTIONS

### ABSTRACT

In parallel with its rapid development in the world, call centers began to spread in Turkey in the early 21st century. They have become an important part of businesses in solving customer problems. The applications first started as providing customer support by phone. Today, by means of different means of communication, today it has spread to many other areas such as informing, complaint, denunciation, sales, technical service, appointment and toll collection. In parallel to the development of the private sector, call centers have also found a place in public institutions in a short time. Consequently, the centers have spread rapidly in areas such as information, ideas, complaints, notices, appointments and has information inquiry in public institutions. When considered on a

---

\* Dr., İller Bankası A.Ş. İstanbul Bölge Müdürlüğü, Uzman.

*sectoral basis, public call centers rank the third after finance and telecom. Of these sectors, the most employment increase takes place in public call centers. Yet, in the context of Turkey, the number of employees in this sector seems to be too much below the world average. It is therefore predicted that employment in this field will increase significantly in the coming years. Starting first with the local authorities, public call center applications then continued in other institutions. Departing from this point of view, this study was aimed at carrying out an analysis on the function of public call centers, how and where they are organized, their position within the organization and profile of employees as they have a tendency to rapid development. In the study, data were obtained from eight public institutions using in-depth interviews and information collection procedures. The analysis of the data revealed that public call centers started in municipalities, the organization is in different cities in some institutions, they receive outsourcing services, except one, and the industry has become widespread in public institutions especially since 2008.*

*Key words: Public institutions, Call centers, Public call centers*

## **GİRİŞ**

Teknolojinin gelişmesiyle üretim ve hizmetlerin baş döndürücü bir hızla ilerlediği 20. yüzyılın sonlarında yeni çalışma alanları oluşmaya başlamıştır. İşletmelerin yoğun rekabet koşullarında ürün ve hizmetlerini müşterilerine daha hızlı ve etkin bir şekilde sunabilmeleri için birtakım yöntemler geliştirmeleri zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda geliştirilen çağrı merkezleri üretici ve tüketici arasındaki sınırları ortadan kaldıran en önemli yöntemler arasında yer almaya başlamıştır. Böylece aynı zamanda büyük bir istihdam alanı da yaratan çağrı merkezleri tüm dünyada hızla yerini almış ve bu alanda yüksek düzeyde yatırımlar gerçekleştirilmiştir.

İlk uygulamaları 1960'lı yılların sonlarına dayanan çağrı merkezleri (Kohen 2002: 1) 20. yüzyılın son çeyreğinde dünyada hızla yaygınlaşmaya başlamıştır. İlk dönemlerde telefonla müşterilerin istek ve şikâyetlerine yanıt verme esasına dayanan sistem, ilerleyen süreçte satış, pazarlama, müşteri anketleri, tahsilat gibi pek çok alanda yaygınlaşmıştır. Geleneksel devlet anlayışından stratejik yönetim anlayışına geçişle birlikte kamu yönetiminde de çağrı merkezi uygulamaları sürece dâhil olmuştur. Bu bağlamda teknolojinin gelişmesi, özellikle internetin yaygınlaşması çağrı merkezi uygulamalarının yaygınlaşmasında önemli rol oynamıştır. Kamu kurumlarının hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda vatandaşla iletişime girme zorunluluğu teknolojik evrimle birleşerek çağrı merkezlerinin hizmetleri vatandaşa anlatma ve sorun çözüm alanı olarak yerini almasını sağlamıştır. Türkiye'deki kamu kurumlarında ilk çağrı merkezi uygulaması 1990'lı yıllarda profesyonel anlamda olmasa da gerçekleştirilmeye başlanmış, bu süreç 2000'li yıllarda özellikle de belediyelerden başlayarak daha sonra Bakanlıklar düzeyinde gelişerek zamanla neredeyse tüm kamu kurumlarının vazgeçilmez

bir hizmet aracı haline gelmiştir. İç (inhouse) veya dış (outsourcing) kaynaklı sistem kurgusuyla hizmet veren kamu kurumlarındaki çağrı merkezlerinde bilgilendirme, şikayet, sorun çözme ve randevu verilmesine kadar pek çok alanda vatandaşa destek verilmektedir.

Öte yandan son yıllarda tüm çağrı merkezi uygulamaları içinde kamu sektörünün önemli düzeyde ivme kazandığı görülmektedir. Bu durum dünyadaki uygulamalarla karşılaştırıldığında Türkiye'deki kamu kurumları çağrı merkezlerinin gelecek yıllarda hızla artacağı ve böylece büyük bir istihdam alanı oluşturacağı anlamına gelmektedir. O nedenle yapılacak yatırımların devlet-vatandaş iletişimine katkı sağlayacağı düşüncesinden hareketle önemsenmesini gerektirmektedir.

Bu çalışmada Türkiye'deki kamu kurumları çağrı merkezlerinin hangi amaçlarla, ne tür hizmetler verdiği ve nasıl bir örgütsel yapı içinde yer aldığı ortaya konulması amaçlanmaktadır. Buradan hareketle 8 kamu kurumu çağrı merkezi yöneticileriyle derinlemesine görüşme yapılmış ve analiz ortaya konulmuştur. Çalışmanın teorik bölümünde çağrı merkezlerinin işlevleri, dünyada ve Türkiye'de çağrı merkezleri ile ilgili gelişmeler ele alındıktan sonra araştırma kısmında alana ilişkin verilerden hareketle analiz yapılmaktadır. Özel sektör çağrı merkezlerinin çeşitli alanlarıyla ilgili çok sayıda çalışmanın bulunmasına rağmen kamu sektörüyle ilgili güncel bir analizin bulunmaması çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

## 1. ÇAĞRI MERKEZİ KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Teknolojik araçların kullanılarak karşılıklı etkileşimin sağlandığı çağrı merkezleri kanalıyla müşteriler ürün ve hizmetler hakkında kısa sürede bilgi alabilmekte veya işlem yapabilmektedir. Dolayısıyla müşteri ve işletme arasındaki işlemler, otomasyon sistemi üzerinden gerçekleştirilerek iletişim süreci sağlanmaktadır (Demirel 2006: 157). Çağrı merkezleri bu kapsamda iletişime girdikleri kişi veya kurumlarla haberleşmelerini telefon, faks, e-mail, SMS, anlık ileti vb. gibi çeşitli erişim yöntemleriyle sağlamaktadır. Bu süreç çeşitli adlar altında hazırlanan yazılımlar (çağrı merkezi hizmet yazılımları, uç noktası yazılımları, raporlama yazılımları vb.) ve donanım (santral, pc, server, gateway, mediagateway, telefonlar, operatör başlıkları vb.) üzerinden gerçekleştirilmektedir. Sürecin en önemli unsurunu ise nitelikli işgücü oluşturmaktadır (www.karel.com.tr). Zira teknik donanım ve yazılımın kullanılması bu alanda eğitim almış çalışanları gerektirmektedir. Daha da önemlisi sürecin etkileşimli olarak sürdürülmesi noktasında çalışanların müşterinin ikna edilmesi konusunda iyi iletişim kurabilme becerisine sahip olabilmesi oldukça önem kazanmaktadır. Çağrı merkezindeki çalışma sistemi ve çalışanlarla ilgili yaptıkları araştırmada Taylor ve Bain (1999: 115-116) sürecin önemine dikkat çekerek bu birimlerde çalışacak kişilerin öncelikle müşteri ilişkileri alanında deneyimli ve telefonla birlikte bilgisayar kullanımına yatkın

olmaları gerektiğinin altını çizmekte, çağrılarının otomatik sistem üzerinden kontrol edilebilme özelliğinin olması gerektiğinin önemini vurgulamaktadırlar. Dolayısıyla teknolojiyle bütünleşmiş çalışanlarla bu sürecin doğru yürütülebilmesi mümkün görünmektedir.

7 gün 24 saat esasına göre yılın tümünde hizmet veren çağrı merkezleri müşterilerin sorun ve şikâyetlerini hızlıca çözmeye, müşteriye tanıyarak sorularını cevaplandırmaya, müşteri ilişkileri kurmaya ve yönetmeye olanak sağlayan çalışma birimleridir (Prabhaker ve ark. 1997: 222). Dolayısıyla tüketicinin sorun yaşadığı her anında çağrı merkezlerine ulaşarak sorunlarını çözebilmesi veya şikâyetlerini zaman kaybetmeden aktarabilmesi işletmeye yönelik olumlu algıya sahip olmasına önemli düzeyde destek sağlamaktadır. Bu durum, kurum ile müşteri arasındaki araç olan çağrı merkezlerinin stratejik noktada yer aldığı kanıtı sayılabilir. O nedenle bu birimlerin işletmelerin müşterilerle en sık bağlantıya girdikleri birim oldukları uygulamalarda açık şekilde ortaya çıkmaktadır. Ürün veya hizmetlerle ilgili alınan geribildirimlerin müşteri hizmetleri tarafından doğru bir şekilde raporlanması ile söz konusu çalışmaların geliştirilerek eksiklik ve sorunların azaltılması sonucu aynı zamanda müşteri sadakati de yaratılmaktadır (Yavuz ve Leloğlu 2011: 13). Bu bağlamda sürecin doğru sürdürülmesinin müşteri ve işletmeye değer yaratacağı söylenebilir (Cleveland ve Mayben 2001: 11).

Çağrı merkezi kavramı çeşitli adlar altında kullanılmasına rağmen aynı işlevi yerine getirmektedir. Bu adlandırmalardan bazıları şunlardır: müşteri etkileşim merkezi, müşteri temas merkezi, web uyumlu çağrı merkezi, müşteri temas bölgesi, bağlantılı çağrı merkezi, müşteri haberleşme merkezi, müşteri destek merkezi, müşteri hizmetleri merkezi, satış ve hizmet merkezi, teknik destek merkezi, bilgi masası, danışma merkezi, yardım masası ve müşteri bilgi merkezi (Kohen 2002: 2), bilgilendirme hattı, iletişim merkezi.

Çağrı merkezleri kurulmaya başlandığı ilk yıllarda personel maliyetinin azaltılması ve iş verimliliğini artırmak adına gerçekleştirilen bir çaba iken günümüzde bu çalışma sistemi, müşteri ile çok daha geniş kapsamlı bir şekilde her türlü iletişim ağının kurulduğu alana dönüşmüştür (Brown ve Maxwell 2002: 456). Satış artırmanın yanı sıra özellikle hizmet odaklı işletmelerde geribildirim alınması kalite ve verimliliği artırmanın önemli yollarından biri haline gelmiştir. Bu nedenle günümüzde işletmeler çağrı merkezlerini ön büro hizmetleri, bilgi hizmetleri, randevu hizmetleri, müşteri hizmetleri, yardım hizmetleri, sipariş yönetimi, teknik servis hizmetleri, satış ve pazarlama hizmetleri (www.cagrimerkezi.cozumleri.com) gibi pek çok alana yaygınlaştırmışlardır. Kamu kurumları bazında ele alındığında çağrı merkezleri borç sorgulama ve ödeme, randevu alma, arıza takip, tele-propaganda, tele-anket, yeni hizmetler hakkında bilgi alma, abone olma gibi alanlarda hizmet vermektedir.

İşletmeler bu hizmetlerden hangisi veya hangilerini vermekteyseler insan kaynağını ona uygun tercih etmekte ve çalışanları bu yönde eğitmektedirler. Buna uygun kurgulanan çağrı merkezleri ile elde edilecek faydalar da çeşitli hale gelmiştir. Bu faydaları şu şekilde kısaca ortaya koymak mümkündür: Müşteri memnuniyetinin sağlanması, iletişimin kontrol altında tutulması, sonuç odaklı pazarlama, ürün ve hizmetlerde kalite ve iyileştirmenin sağlanması, verimlilik artışı ve gelir artışı (Yüksek ve ark. 1999: 6).

Çağrı merkezleri müşteri memnuniyetinin sağlanmasının önemli araçlarından biridir. Müşteriler, günün herhangi bir saatinde işletmeye gitmeden sorun ve şikâyetlerini dile getirebilmekte, hatta işlemlerini yapabilmektedir. Müşterinin sorunlarına kısa zamanda çözüm bulunması veya sürecin anlatılması işletme ile ilgili olumlu algıyı beraberinde getirecektir. Bu süreçte müşteri temsilcilerinin iyi eğitilmiş ve işletmeyi tanıyan kişilerden olması önem kazanmaktadır. İyi bir telefon görüşmesi eski müşterinin ürünü almayı devam ettirmesini sağlayabileceği gibi yeni müşterilerin kazanılmasına da destek sağlayacaktır. Müşteriyle kurulacak iletişimin kontrollü ve kaliteli bir şekilde yapılması da müşteri sadakatini artırmaktadır. Çağrı merkezlerine gelen çağrılarla kayıt altına alınan müşteri bilgilerinin bir veri tabanında bir araya getirilerek sonuç odaklı pazarlamaya dönüştürülmesi olanaklıdır. Müşterilerin demografik yapıları, eğitim durumları, beklentileri, şikâyetleri gibi konular bir araya getirildiğinde elde edilecek veriler onlara nasıl bir yaklaşım sergilenmesi gerektiği konusunda bilgi verecektir. Çağrı merkezinde verilerin sayısal ortamda işlenebilmesi (Türkalp 2000: 9) özelliğinden hareketle etkin bir şekilde elde edilen potansiyel ve gerçek müşteri bilgileri, daha sonra sonuç odaklı pazarlama faaliyetleri için temel oluşturmaktadır (Yüksek ve ark. 1999: 7). Çağrı merkezlerine iletilen geribildirimlerde müşterilerin beklenti, şikâyet ve yönelimlerini dikkate alan işletmeler bu noktalar üzerinden ürün/hizmetlerini kaliteli ve verimli hale getirebilmektedirler. Zaman zaman tele kampanya düzenlenmesi, anlık performans takibi ve önemli eğilimlerin hızlı tespitinin sağlanmasıyla oluşturulan verilerin kullanılması da işletmelerin verimliliğini artıracaktır (www.karel.com.tr). O nedenle müşterinin talep ve değerlendirmelerinin iyi okunması gerekmektedir. Böylece yeni yatırımlar gerçekleştirilirken bu beklentiler doğrultusunda hareket eden işletmeler aynı zamanda verimliliği de artırmaktadırlar. Öte yandan çağrı merkezlerinde özellikle yoğun olarak kullanılan telefonla iletişime ek satış alanı yaratmak mümkündür. Yüz yüze görüşmelere göre çok daha düşük maliyetli olan çağrı merkezi iletişimi hem personel maliyetini azaltmakta (dolayısıyla gelir artışı sağlanmakta) hem de daha çok müşteriyle görüşme imkânı sağlamasından dolayı toplam gelire önemli katkı sağlamaktadır. Bunların yanı sıra çağrı merkezi etkisinin ölçülebilir özelliğinin olması da işletmeler açısından yarar sağlayacak faktörlerden birisi olarak değerlendirilmektedir.

## 2.DÜNYADA ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ

İlk çağrı merkezlerinin kuruluşu 1960'lı yılların sonlarına dayanmaktadır. AT&T şirketi tarafından kurulan bu sistem telefonla müşterilerin istek ve şikâyetlerine yanıt verilmesine dayanmaktadır. Uygulamanın ilk dönemlerinde hedef, müşterilerin şikâyetlerini ve sorunlarını çözümlenmek amacıyla merkezleştirilmiş bir iletişim ağının oluşturulmasıdır. Bu dönemde bütüncül anlamda pazarlama faaliyeti çağrı merkezlerinin amaçları arasında bulunmadığı gibi bazı yöneticiler bu sistemi maliyeti artıran bir unsur olarak değerlendirmektedir. 20. yüzyılın son çeyreğinde teknolojinin gelişmesiyle bilgi akışı süreci hızlanmış, üretilen mal ve hizmetlerin daha etkin pazarlanması gereği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda müşterinin gücü önemsenebilmeye başlanmış ve ona yönelik çabalar ortaya konulmaya başlanmıştır. Bu gelişme yüz yüze iletişimi ortadan kaldıran ve daha fazla sayıda müşteriye ulaşmayı sağlayan çağrı merkezi sektörünü canlandırmıştır. İnternetin gelişimi ve uluslararası pazarların oluşması bu süreçte önemli rol oynamış, çağrı merkezlerinin küresel bir araç haline gelmesine yol açmıştır. Pazarlama sürecinin geliştirilmesi ihtiyacıyla paralel olarak internetin gelişmesi çağrı merkezinin sanal ortamda kullanılabilir hale gelmesine ve coğrafi özelliklerin önemini yitirmesine doğru evrilmiştir (www.crmworld.blogcu.com). Bugün gelinen noktada çağrı merkezleri dünya hizmet pazarında önemli bir istihdam alanı oluştururken milyarlarca dolarlık bir bütçe ile dünyanın her bölgesinde yer alan bir sektör haline gelmiştir.

Dünya çağrı merkezi pazarı özellikle 2000'li yıllardan sonra çok hızlı gelişmeler kaydetmiştir. Dünya çağrı merkezi pazarına bakıldığında bir araştırmaya göre 2012 yılında 130 bin çağrı merkezi 9.6 milyon çağrı masası (seat) ile 12.4 milyon kişiye istihdam sağlamakta ve 355 milyar dolarlık bir bütçeyi yönetmektedir 2010 yılında 11.5 milyon çalışanı bulunan sektör 2012 yılında %10.8 büyüme kaydetmiştir. İstihdam anlamında büyümenin her yıl ortalama %5 civarında artacağı tahmin edilmektedir (Ertürk 2012). Bu durum çağrı merkezi pazarının dünya ölçeğinde çok hızlı büyüyen ana sektörlerden biri olduğuna işaret etmektedir.

Dünya çağrı merkezi pazarında en büyük paya sahip olan Kuzey Amerika Bölgesi (ABD ve Kanada) %42 ile sektörel açıdan en gelişmiş bölge durumundadır. Sektörün en gelişmiş olduğu ülke Amerika Birleşik Devletleridir. EMEA (Avrupa, Ortadoğu ve Afrika) Bölgesi pazarın %29.7'sine sahipken, Asya Pasifik Bölgesi %19.7 ile üçüncü sıradadır. Latin Amerika Bölgesi ise %8.6 ile son sırada yer almaktadır (Yüksek 1999: 39).

Sektörel bazda dünya çağrı merkezi pazarı değerlendirildiğinde ise finans sektörü ilk sırada yer alırken ikinci sırada telekom ve hemen ardından kamu sektörü gelmektedir. Kamu sektörünün pazar payı ortalama %9'lar civarındadır. Bu sektörleri, seyahat ve turizm, perakende, teknoloji, sağlık, altyapı, imalat, medya ve eğlence ile toptan eşya ve dağıtım sektörleri takip etmektedir. Sektörel büyüme

beklentileri açısından bakıldığında da kamu sektörü yine finans ve telekomdan sonra üçüncü sırada yer almaktadır. Kişi başına düşen çağrı merkezi müşteri temsilcisi sayısı ise 98 olarak ABD’de gerçekleşmekte, ABD’yi İngiltere izlemektedir. Buna göre bir müşteri temsilcisi ABD ve İngiltere’de ortalama 100 kişiye hizmet vermektedir. Kıta Avrupası’nda ise bu rakam 200-250 kişi civarında görülmektedir. Bu değerlendirmeye göre çağrı merkezlerinin büyümesinde kamu sektörünün gelecekte önemli düzeylerde istihdam ve yatırım alanı olacağı söylenebilir. Zira 2012 yılında dünya çapında kamu sektöründe 12 bin çağrı merkezi, 875 bin çağrı masası (seat) ile 1.1 milyon civarında kişiye istihdam sağlamaktadır. Sektörün parasal hacmi ise 35 milyar dolardır (Ertürk 2012).

### 3. TÜRKİYE’DE ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜ

Çağrı merkezlerinin Türkiye’de kurulmaya başlanması 1990’lı yıllarda gerçekleşmiştir. İlk dönem çağrı merkezleri, yalnızca telefon üzerinden müşteri danışma hattı, şikâyet çözüm merkezi gibi farklı amaçlarla hizmet vermişlerdir. İlk çağrı merkezi örneği İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından 1994 yılında kurulan “Alo 153 Beyaz Masa” çağrı merkezidir. Merkezin amacı, belediyecilik hizmetleri ile ilgili şikâyet ve çözüm merkezi olarak hizmet vermektir. 6 kişilik bir ekiple kurulan merkez, talebin yoğunlaşması üzerine hızla çalışan sayısını artırmıştır (www.youtube.com). 1995 yılında Aygaz tarafından tüketicilerin ürün ve hizmetler hakkında bilgi alabileceği “Aygaz Danışma Hattı” açılmıştır (www.aygaz.com.tr). Aynı yıl Tofaş ve Renault gibi firmaların tüketici yardım hattı kurdukları görülmektedir. Bu hizmetler 0800’lü telefon hatları üzerinden ücretsiz bir şekilde sağlanmıştır. 1996 yılında Citibank Citiphone’u, Yapı Kredi ise Teletel’i kurarak finans sektöründe çağrı merkezinin ilk adımı attılar. Ancak bu iki firmanın hizmet alanı yalnızca kendi müşterileriyle sınırlıydı, dış müşterilere hizmet verilemiyordu (Gümüş 2002: 135). Bankacılık sektöründe telefonla ilk iç ve dış müşteri hizmetini 1997 yılında Pamukbank, “Diyalog” ile gerçekleştirdi. Böylece Pamukbank, her türlü müşteriye telefon üzerinden bilgi akışı sağlayarak banka pazarlama stratejisine bir yenisini eklemiş oluyor ve ertesi yıl telefon bankacılığında ISO belgesi almaya hak kazanıyordu (www.milliyet.com.tr).

Bankacılık sektöründe yaygınlaşmaya başlayan çağrı merkezi hizmetleri 2000’li yıllarda hızla ivme kazanarak büyümeye başlamıştır. Bu yıllarda internet teknolojinin de devreye girmesiyle çağrı merkezi sektöründe hizmet alanları yeni birçok alana yapılan yatırımlarla gelişmiştir. Çağrı Merkezleri Derneğinin (ÇMD) 2007 yılından itibaren sektörün önde gelen firmaları üzerinden gerçekleştirdiği ve her yıl yayınlanan raporlarında Türkiye’de çağrı merkezi sektörünün en hızlı büyüyen sektörler arasına girdiği ve en çok istihdam sağlanan alanı oluşturduğu ortaya konulmaktadır. ÇMD’nin 2015 Çağrı Merkezleri Verileri Raporuna göre Türkiye’de 2013 yılında 2.85 milyar TL. olan çağrı merkezleri pazarı 2014’te %20’lik artışla 3.4 milyar TL.’ye çıkarken bu büyüme 2015 yılında %6 olarak de-

vam etmiş ve pazar 3.6 milyar TL.'ye yükselmiştir. Buna paralel olarak 2013'te 1.124 olan çağrı merkezi sayısı 2015'te 1.214'e çıkmıştır. Çağrı merkezlerinde istihdam edilen eleman sayısı ise 2014'e göre %4'lük artışla 83.000 kişiye çıkmıştır. İstihdam sıralamasında dünya ölçeğine benzer şekilde kamu sektörü üçüncü sırada yer almaktadır. Araştırmanın çağrı merkezi kullanım amaçları bölümünde ise en yüksek aramaların müşteri hizmetleri, satış sonrası destek ve şikayet yönetimi üzerine olduğu görülmektedir. Çağrı merkezi sunulan kanallar sıralamasında ise ilk sırada telefon yer alırken onu e-mail ve yazılı başvurular, mektup, faks izlemektedir. İnternet, SMS, Self Servis IVR ve sosyal medyanın çağrı merkezlerinde %50'nin üzerindeki bir oranda işletmelerde kullanılması dikkat çekicidir. Bu veri, telefon dışında diğer kanalların da müşteriler tarafından benimsendiği ve yoğun bir şekilde kullanılmaya başlandığına işaret etmektedir. Öte yandan istihdamın %46'sının üç büyük il dışında Anadolu'da gerçekleştiği görülmektedir. Raporda 2016 yılında en çok istihdamın gerçekleşeceği ve yatırım yapılacak alan olarak kamu sektörünün yer alması dikkat çekicidir (www.cagrimerkezleriderneği.org 2015).

Türkiye'deki çağrı merkezleri sayısı dünya ile kıyaslandığında sektörde dünya lideri olan ABD ve İngiltere'de vatandaş başına ortalama 100 müşteri temsilcisi düşerken bu rakam dünya ortalamasında 400 civarındadır. Buna karşılık Türkiye'de vatandaş başına düşen müşteri temsilcisi sayısı 1.200 kişidir (www.cagrimerkezleriderneği.org 2014). Bu veriler ışığında Türkiye'de çağrı merkezlerinde çalışan istihdam oranının uzun yıllar daha yükselme eğiliminde olacağı söylenebilir. Alandaki istihdamın artmasının ise işsizlik oranlarının düşmesine olumlu etkide bulunacağı varsayılabilir. 2016 yılı itibariyle 43 ilde çağrı merkezinin olduğu düşünüldüğünde diğer illerin de çağrı merkezi sektörüne açık olduğu görülmektedir.

### 3.1. Türkiye'de Çağrı Merkezlerinde Yapılanma

İşletmeler, çağrı merkezi hizmetlerini kendi bünyelerinde kurdukları birimlerle (inhouse) sağlayabilecekleri gibi dış kaynak (outsourcing) çağrı merkezi konusunda uzman bir firma aracılığıyla da bu hizmeti yerine getirebilmektedirler. Telekomünikasyon, finans, tahsilat takibi ve medya sektörlerinde ağırlıklı olarak dış kaynak sağlayıcılardan hizmet alınırken teknik destek, müşteri hizmetleri gibi alanlarda iç kaynak çağrı merkezi kullanımı yoğunlaşmaktadır (www.cagri merkezleriderneği.org 2015).

İç kaynak çağrı merkezlerinde işletmeler dışarıdan yazılım ve donanım sağlayarak kendi bünyesinde çalışmak üzere eleman istihdam etmektedir. Ancak sistemin çalışması, sorunlu durumların ortadan kaldırılması adına dış danışman desteğiyle sağlanmaktadır. İç kaynakla sağlanan çağrı merkezleri, müşteri güveni sağlama, merkez üzerinde tam kontrolün elde tutulması, işletmenin kültürü ile yetişmiş eleman istihdam edebilme, zaman ve maliyet faydası sağlamanın yanı



sıra işletme bilgilerinin gizli tutulması ve operasyonel faydalar sağlayabilmektedir. Müşterilerin aradıklarında firma çalışanıyla doğrudan muhatap olması, güven sağlaması noktasında önem kazanmaktadır. İç kaynaklı çağrı merkezinin en önemli avantajlarından en önemlisi çağrı merkezinde kalite, yöntem ve elde edilen veriler üzerinde tam kontrol kolaylığının olmasıdır. İşletme böylece istediği zaman istediği veriye ulaşma ve değerlendirme fırsatına sahip olabilecektir. Şirketin yapısını, değerlerini ve amaçlarını iyi bilen ve bunlara hakim olan çalışanlar müşterilerle çok daha özgüvenle iletişim kurabilme şansına sahip olabileceklerdir. Verilerin ilk elden alınarak işlenebilmesi ve dış kaynaklı firmaya ek ücretler ödeme durumunun ortadan kaldırılması zaman ve maliyet faydası yaratabilecektir. Özellikle bazı alanlarda şirket sırrı olarak bilinen noktalarda iç kaynaklı hizmetin alınması bilgilerin dışarıya aktarılma riskini ortadan kaldırabilecektir. Öte yandan iş takibi, müşteri memnuniyeti, bilgilendirme, satış, anket gibi konularda kullanılabilen sistemler iç kaynaklı çağrı hizmetinde uzak ofis veya evden çalışma şeklinde gelişmektedir. Bu açıdan da çağrı merkezlerinin kendi çalışanlarına ulaşım iletişim kurmaları kolaylık sağlayabilecektir (www.karel.com.tr).

1990'larda yaygınlaşmaya başlayan ve 2000'lerde hızla gelişen dış kaynak (outsourcing) çağrı merkezleri (www.vodasoft.com.tr) sürecinin tamamının bir işletmeden hizmet satın alınması şeklinde gerçekleştirilmesidir. Dış kaynak çağrı merkezlerinin avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

İşletmeler yüksek çağrı merkezi kurulum yatırımlarını ortadan kaldırmış olacakları gibi devamlı gelişen teknolojik olanakların kullanıldığı bir sisteme sahip olabileceklerdir. İşgücü devir hızının yüksek olduğu bir sektör olan çağrı merkezi çalışan istihdamı sorunu ortadan kalkmış olacaktır. İşe yeni başlayan çalışanların eğitimi ve yönlendirilmesi hizmet alınan firma tarafından yapılıyor olması ana işletmeyi bu alanda rahatlatacaktır. Diğer taraftan zamanın kıymetli değer olduğu, yoğun rekabet ortamında çağrı merkezine odaklanmadan pazarlama, satış, bilgilendirme vb. alanlarda hızlı hareket ve kar etme olanağı sağlanacaktır. Hizmet sağlanan firmanın alanında uzman olması iyi değerlendirilerek onların deneyim ve uzmanlıklarından faydalanmak mümkündür (Gün 2014: 19).

Her iki hizmet yönteminin artıları ve eksileriyle işletmelerin alanlarına uygunluğunun belirlenerek çağrı merkezi yapısının oluşturulması gerekmektedir. Diğer bir deyişle, verilen hizmetin niteliğine uygun olarak iç veya dış kaynak tercihinin yapılması verimliliği de artıracak unsurlardan birisi olarak görülmektedir.

Çağrı merkezlerinin kullanım amaçlarına iç kaynak ve dış kaynak açısından baktığında Çağrı Merkezleri Derneğinin 2012 yılında yaptığı araştırmaya göre müşterinin temel amacının müşteri hizmetleri olduğu görülmektedir. Buna göre iç ve dış kaynak kullanımında %91'le eşit oranda müşteri hizmetleri kullanım amaçları arasında ilk sırada yer almaktadır. Dış kaynak kullanımında daha sonra sırasıyla tele satış/tele pazarlama, back ofis hizmetleri, sadakat/geri kazanım

aramaları, tahsilat aramaları, sosyal medya ve teknik destek gelmektedir. İç kaynak çağrı merkezlerinde ise tele satış/tele pazarlama, back ofis hizmetleri, sadakat/geri kazanım aramaları, teknik destek, tahsilat aramaları ve sosyal medya kullanım amaçları olarak yer almaktadır. Özellikle dış kaynak çağrı merkezlerinin iç kaynak çağrı merkezlerine göre daha yüksek bir oranda tahsilat, tele satış/tele pazarlama, back ofis hizmetleri ve sosyal medya kullanımının olduğu görülmektedir (www.cagrimerkezleridernegi.org 2012).

Dış kaynak çağrı merkezi hizmeti veren firmaların yoğun olarak hizmet verdikleri sektörler sırasıyla telekom, bankacılık, finans, sigortacılık ve kamu alanlarıdır. Bu firmaların %53'ü Telekom alanında hizmet verirken %41'i bankacılık, finans ve sigortacılık sektörlerine hizmet sağlamaktadır. Bazı firmaların ise farklı alanlarda hizmet vermekte olduğu görülmektedir. Hizmet verilen alanlardan bir bölümü şunlardır: Kamu, lojistik, telekomünikasyon, medya, IT, enerji, kozmetik, finans, havacılık-ulaşım, e-ticaret, turizm, elektronik, toptan-perakende, otomotiv, sağlık, bilişim, dijital platform, güvenlik ve temizlik-servis. Türkiye'de dış kaynak çağrı merkezleri 37 ilde hizmet sağlamaktadır. Ayrıca iki firmanın Avrupa ve Asya'da 17 ilde yurtdışı lokasyonları bulunmaktadır (2014 Türkiye Dış Kaynak Çağrı Merkezleri Rehberi 2014: 77).

### 3.2. Kamu Kurumlarında Çağrı Merkezleri

Türkiye'de kamu sektöründe çağrı merkezlerinin temeli 1990'lı yıllarda atılmış olmakla birlikte sürecin katalizörü olarak devlet-vatandaş ilişkilerinin dönüşmeye başladığı 2000'li yılları başlangıç kabul etmek gerekmektedir. Nitekim bir önceki bölümde de belirtildiği üzere 1994 yılında İstanbul Büyükşehir Belediyesinin kendi bünyesinde altı kişilik sınırlı bir ekiple çağrı merkezi kurmasına karşın bu merkezin bugünkü anlamda profesyonel bir bakış açısıyla işletildiğini söylemek mümkün değildir. 2000'li yıllarda kamu yönetimindeki klasik standart devlet hizmetleri anlayışından entegre e-devlet uygulamalarına geçilmesi ile kamu kurumlarının vatandaşın sorunlarına daha yakın durması ve vatandaş memnuniyetinin ön plana çıkarılması dikkat çekici hale gelmiştir. Özellikle son on yılda internetin yaygınlaşmasının kamu yönetiminde entegre e-devlet uygulamalarındaki etkileri devlet-vatandaş iletişimini geçmişe kıyaslanamayacak oranda değiştirmiştir. Böylece, vatandaşların tüm hizmetleri tek kaynaktan alabilmesini sağlayan akıllı devlet uygulamaları kamu yönetiminde hız ve kaliteyi getirmekle birlikte vatandaşın hizmete ulaşabilme yolları kısalmış, vatandaş sorun ve şikâyetlerini istediği kanaldan aktarabilir hale gelmiştir. Dolayısıyla söz konusu bu hızlı ve geri bildirimli iletişimle birlikte vatandaş memnuniyetinin de arttığını söylemek mümkündür.

Dünyadaki vatandaş hizmet uygulamalarıyla birlikte Türkiye'de de hızlı bir gelişme sağlanmıştır. Bu bağlamda geliştirilen vatandaş hizmet uygulamalarını temel vatandaş hizmetleri (bilgi/destek hattı, şikâyet hattı, kriz masası), gelir yö-

netimi (tahsilat, satış), doküman veri yönetimi (veri girişi, arşivleme, sayısallaştırma), analitik çözümler (memnuniyet anketleri, kamuoyu yoklamaları, vatandaş deneyimi), saha hizmetleri (saha çözümleri, mobil terminaller), çoklu entegre kanal yönetimi (telefon, sosyal medya hizmetleri, otomatik kanallar) şeklinde sıralamak mümkündür (Ertürk 2012). Bu kapsamda Türkiye’de kamu sektöründe profesyonel anlamda donanımlı bir şekilde geliştirilen ilk uygulama Maliye Bakanlığı Gelir İdaresi Başkanlığı tarafından hizmete konulan Vergi İletişim Merkezi (VİMER)’dir. 2006 yılında pilot bölge uygulamasıyla başlayıp 2008 yılında tüm Türkiye’de hizmete giren çağrı merkezi uygulaması, mükellef haklarını gözeterek yüksek kalitede hizmet sunmak ve mükelleflerin yükümlülüklerini yerine getirebilmeleri için gerekli tedbirleri alma amacını gütmektedir (Türkey 2011: 107). VİMER uygulamasından sonra kamuda çağrı merkezi hizmetleri başta Bakanlıklar olmak üzere belediyeler ve diğer kamu kurumlarında yaygınlaşmaya başlamıştır.

Çağrı merkezlerinin bir diğer boyutu da acil çağrı merkezi olarak adlandırılan ve üç rakamdan oluşan kodlarla bilinen çağrı merkezleridir. Bu çağrı merkezlerinde sağlık, itfaiye, güvenlik-asayiş alanlarında vatandaşa hizmet verilmektedir. Avrupa’nın pek çok ülkesinde tek numara olarak uygulanan bu sistem Türkiye’de de uygulamaya konulmaya çalışılmaktadır. 2012 yılında, 3152 Sayılı İçişleri Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun’un (1) 28. maddesine eklenen bir fıkra ile “acil çağrı, afet ve acil yardım hizmetlerinin koordinasyonu ve yürütülmesi” amacıyla Valiye bağlı Yatırım ve Koordinasyon Başkanlığının kurulması hükme bağlanmıştır. Bu kanunla süreç içinde Türkiye’de de Avrupa’da olduğu gibi tek acil çağrı merkezi sistemi uygulaması amaçlanmaktadır.

İlk yıllarda (İstanbul Büyükşehir Belediyesi örneğinde olduğu gibi) iç kaynakla çalışma sistemi oluşturan kamu çağrı merkezleri profesyonel uygulamaya geçilmesi süreciyle dış kaynak hizmeti satın alarak gerçekleştirilmektedir. Çağrı Merkezleri Derneğinin 2014 yılı raporuna göre 2012-2013 yılında en çok büyüyen sektör olarak %70’le sağlık sektörü ilk sırada yer alırken kamu sektörü %54 büyüme oranıyla ikinci sırada yer almaktadır. Ayrıca kamu sektöründe hizmet veren çağrı merkezlerinin Türkiye’nin farklı bölgelerine yayıldığı ve istihdamın büyük oranda o bölgelerden sağlandığı görülmektedir. Buna örnek olarak Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Çağrı Merkezinin Gaziantep’te, Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Çağrı Merkezinin ilk örgütünün de Erzincan’da kurulması verilebilir.

Günümüzde geline nokta kamu sektörü çağrı merkezlerinin bilgi vermeden tahsilata, şikâyetten satışa kadar geniş bir yelpazede hizmet verdiği görülmektedir. Kamu yönetiminin bu bağlamda çağrı merkezlerini vatandaşla iletişim kurabilmenin en önemli araçlarından biri olarak gördükleri açık şekilde söylenebilir.

## 4. ARAŞTIRMA

### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, Türkiye’deki kamu kuruluşlarında çağrı merkezlerinin hangi amaçlarla kurulduğu, nasıl bir örgütlenme yapısına sahip oldukları, istihdam sürecinin nasıl gerçekleştiği ve hizmetin ne şekilde verildiğinin ortaya konulmasıdır. Türkiye’de özel sektör çağrı merkezleriyle ilgili çok sayıda araştırmanın bulunmasına karşın kamu sektöründe işleyiş ve sorunlara ilişkin alanla ilgili akademik çalışmaların bulunmaması araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Araştırmada literatür taramanın yanı sıra bazı kurumlarda nitel yöntemin derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Ayrıca Bilgi Edinme Kanunu kapsamında resmi yoldan bilgi alma yoluna gidilmiştir. Araştırmanın evreni Türkiye’de kamu sektöründe hizmet veren çağrı merkezleri, örnekleme ise sekiz kamu kurumudur. Araştırmanın başında örnekleme olarak 13 (2) kamu kurumu seçilerek çağrı merkezinin bağlı olduğu birim yöneticileriyle derinlemesine görüşme tekniği uygulanmak istenmiştir. Ancak bazı kamu kurumu yöneticileri konuyla ilgili ya derinlemesine görüşme yapmayı kabul etmemiş, bazıları ise yalnızca Bilgi Edinme sistemi üzerinden resmi bilgi verme yoluna gitmişlerdir. Beş kurum yöneticisiyle ise hem görüşme yapılabilmiş hem de kurumun konuyla ilgili yayınları elde edilmiştir. Bu çerçevede İçişleri Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve Ankara Büyükşehir Belediyesi ilgili yöneticileriyle derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Görüşme yapılan yöneticiler, kamu görevlisi olmaları nedeniyle adlarının çalışmada yer almamasını istedikleri için çalışma içinde ilgili yerlerde bu kişiler, “yöneticisi” şeklinde kodlanarak verilmiştir.

### 4.2. Araştırmanın Soruları

Araştırmanın soruları amaca yönelik olarak belirlenmiş ve belirlenen sorular paralelinde oluşturulan kategorilerde tablolaştırılıp değerlendirme yapılmıştır. Araştırmanın soruları şunlardır:

1. Çağrı merkezinin kuruluş amaçları nelerdir?
2. Çağrı merkezi hizmetleri iç kaynaktan mı dış kaynaktan mı sağlanmaktadır?
3. Çağrı merkezi, organizasyon şemasında hangi birim/birimlere bağlı olarak çalışmaktadır?
4. Merkez olarak hangi illerde kaç yıldır hizmet verilmektedir?
5. Birimde kaç kişi istihdam edilmektedir ve bunların kaçını kadın, kaçını erkek çalışandan oluşmaktadır?

## 5. BULGULAR

### 5.1. Çağrı Merkezlerinin Kuruluş Amaçlarına İlişkin Bulgular

Vatandaş odaklı hizmet verme çabasının bir sonucu olarak kamu kurumlarında geliştirilen çağrı merkezlerinde vatandaşların sorunları alınarak çözüme kavuşturulmaya çalışılmaktadır. Bu bölümde örneklem alınan kurumlarla yapılan görüşmeler ve elde edilen bilgilerden yola çıkılarak kurumların çağrı merkezlerini kurmalarındaki amaçları değerlendirilecektir. Elde edilen veri aynı zamanda kamu kurumlarının hangi alanlarda çalıştıklarını da ortaya koymaktadır.

**Tablo 1.** Kuruluş Amaçlarına Göre Çağrı Merkezleri

<b>Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Çağrı Merkezi – Alo 183 ve Alo 144</b>		
Bilgilendirme, Çözme	Sorun	Alo 183 Sosyal Destek Hattı aracılığıyla aile, kadın, çocuk, engelli, yaşlı, şehit yakınları, gazi ve gazi yakınları ile ilgili gelen çağrılar değerlendirilerek rehberlik ve danışmanlık hizmeti verilmektedir. Alo 144 Sosyal Yardım Hattı aracılığıyla Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıfları tarafından yürütülen şartlı eğitim/sağlık yardımları, kömür yardımı, gıda yardımı, engelli aylığı, eşi vefat eden kadınlara yapılan yardımlar, doğum yardımı, barınma yardımı vb. yardımlar ile proje destekleri hakkında bilgi verilmektedir.
Görüş, Öneri		Söz konusu alanlarda görüş ve öneriler alınmaktadır.
Şikayet, İhbar		Alo 183 hattında ihmal-istismar ve şiddet vakaları veya töre ve namus cinayetlerinin önlenmesi için tedbir mahiyetindeki ihbarlar değerlendirilmektedir. Alo 144 hattında da ilgili alanda şikayet ve ihbarlar alınmaktadır.
Randevu alma		-
Bilgi/Belge Sorgulama		-

<b>Milli Eğitim Bakanlığı İletişim Merkezi (MEBİM) Alo 147</b>		
Bilgilendirme, Çözme	Sorun	MEBİM Alo 147 öğrenci, veli, öğretmen ve vatandaşlardan gelen her türlü soruyu değerlendirmeye almaktadır.
Görüş, Öneri		Söz konusu alanlarda görüş ve öneriler alınmaktadır.
Şikayet, İhbar		İhbar ve şikayetler değerlendirilmektedir.
Randevu alma		-
Bilgi/Belge Sorgulama		-

## Kamu Kurumlarının Çağrı Merkezleri Üzerine Bir Analiz

<b>Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Çağrı Merkezi 444 24 07</b>		
Bilgilendirme, Sorun Çözme		Çağrı merkezi, Bakanlık ve ilgili kuruluşların hizmetleriyle ilgili vatandaşlardan gelen soruları değerlendirmekte, bilgi vermekte ve çözüme kavuşturmaya çalışmaktadır.
Görüş, Öneri		Söz konusu alanlarda görüş ve öneriler alınmaktadır.
Şikâyet, İhbar		İhbar ve şikâyetler değerlendirilmektedir.
Randevu alma		-
Bilgi/Belge Sorgulama		SRC (Üst düzey yolcu taşımacılığına yönelik belge), Orta Düzey Yönetici Belgesi (ODY), Üst Düzey Yönetici Mesleki Yeterlilik Belgesi (ÜDY) başvuru bilgisi sorgulanabilmektedir.

<b>İçişleri Bakanlığı – 112 Acil Çağrı Merkezi</b>		
Bilgilendirme, Sorun Çözme		Acil çağrı yapılmasını gerektirecek durumlarda kişilerin birden çok numara yerine tek bir numarayı bilmeleri ve kullanmalarını amaçlamaktadır. Bu kapsamda sağlık, itfaiye, jandarma ve güvenlik/asayiş talepleri değerlendirilmektedir.
Görüş, Öneri		-
Şikâyet, İhbar		İlgili alanlarda gelen ihbar ve şikâyetler değerlendirilmektedir.
Randevu alma		-
Bilgi/Belge Sorgulama		-

<b>Maliye Bakanlığı Gelir İdaresi Genel Müdürlüğü Vergi İletişim Merkezi (VİMER) 444 0 189</b>		
Bilgilendirme, Sorun Çözme		444 0 189 Hattı ile mükelleflerin vergi ile ilgili konularda güncel ve doğru bilgiye telefon aracılığıyla ulaşmalarını sağlamak amaçlanmaktadır.
Görüş, Öneri		Söz konusu alanlarda görüş ve öneriler alınmaktadır.
Şikâyet, İhbar		İhbar ve şikâyetler değerlendirilmektedir.
Randevu alma		Gayrimenkul Sermaye İradı Beyannamesine İlişkin randevu verilmektedir.
Bilgi/Belge Sorgulama		Motorlu Taşıtlar Vergisi Plaka Tescil Tarihi Sorgulama yapılabilmektedir.

<b>Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Alo 181</b>		
Bilgilendirme, Sorun Çözme		Çevre ve Şehircilik Bakanlığı ve bağlı kuruluşu Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nün çalışma alanları ile ilgili bilgi taleplerine cevap verilmektedir.
Görüş, Öneri		Söz konusu alanlarda görüş ve öneriler alınmaktadır.
Şikâyet, İhbar		İhbar ve şikâyetler değerlendirilmektedir.
Randevu alma		Tapu işlemlerine ilişkin randevu verilmektedir.
Sorgulama		-

<b>İstanbul Büyükşehir Belediyesi Alo 153 Beyaz Masa Çağrı Merkezi</b>	
Bilgilendirme, Sorun Çözme	İstanbul Büyükşehir Belediyesinin görev alanına giren konularda gelen sorulara cevap verilmekte, farklı konular ilgili kurumlara yönlendirilmektedir.
Görüş, Öneri	Söz konusu alanlarda görüş ve öneriler alınmaktadır.
Şikâyet, İhbar	İhbar ve şikâyetler değerlendirilmektedir.
Randevu alma	-
Sorgulama	-

<b>Ankara Büyükşehir Belediyesi – Mavi Masa Alo 153</b>	
Bilgilendirme, Sorun Çözme	Ankara Büyükşehir Belediyesinin görev alanına giren konularda gelen sorulara cevap verilmektedir. 2013'ten sonra 185 ASKİ, 188 Ambulans ve 188 Cenaze hizmetleri Mavi Masa hattına aktarılmıştır.
Görüş, Öneri	Söz konusu alanlarda görüş ve öneriler alınmaktadır.
Şikâyet, İhbar	İhbar ve şikâyetler değerlendirilmektedir.
Randevu alma	-
Sorgulama	-

Tablo 1 incelendiğinde kamu çağrı merkezlerinin bilgilendirme, görüş, randevu alma, şikâyet (ihbar) ve kurum tarafından verilen bilgi/belgeleri sorgulama amaçlı kullanıldığı ortaya çıkmaktadır. Bu temel noktalardan hareket eden kamu kurumlarının (İçişleri Bakanlığı 112 Acil Çağrı Merkezi işlevi gereği dışta tutulursa) tümünde bilgilendirme, sorun çözme, görüş-öneri bildirme, şikâyet-ihbar konuları yer almaktadır. Maliye Bakanlığı VİMER ile Çevre ve Şehircilik Bakanlığı çağrı merkezinde randevu alma işlevi de yer almakla birlikte diğer kurumlarda bu yönde başvuru hizmeti verilmemektedir. Bu durumun söz konusu iki kurumun verdiği hizmetten hareketle randevu sistemini de çağrı merkezine dahil ettiğine ilişkin ipucu vermektedir. Buna göre Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tapu işlemlerini hızlandırmak için randevu sistemini devreye sokarken, Maliye Bakanlığının "Gayrimenkul Sermaye İradı Beyannamesi" ile ilgili hizmetlerini hızlandırmak amacıyla böyle bir yöntemi sürece dahil ettiği söylenebilir. Bir diğer hizmet olan birtakım belgelerin sonuçlarına ulaşmak için için sorgulama sisteminin Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı ile Maliye Bakanlığı dışındaki kurumlarda sistemin işlevi gereği yer almadığı bulgulanmıştır. Zira bu iki kurum dışındaki diğer kurumlarda sorgulama yapılmasına ilişkin bir amaç veya işlev öngörülmemiştir. İçişleri Bakanlığı 112 Acil Çağrı Merkezinin işlevi ise önceki bölümde belirtildiği üzere diğer kamu kurumlarındaki süreçten farklı gelişmektedir. Bu merkezde yalnızca acil çağrı değerlendirilmekte ve yönlendirmeler buna uygun olarak yapılmaktadır. Vatandaşın sorunlarının çözümü ve bilgilendirilmesi yapılmakta, şikâyet ve ihbarlar değerlendirilmekte ancak görüş, öneri, randevu

alma ve belge sorgulama gibi amaçlar söz konusu çağrı merkezinin işlevleri kapsamında yer almamaktadır.

## 5.2. Çağrı Merkezi Birimlerinin Örgütlenme Yapısına İlişkin Bulgular

Çağrı merkezlerinin örgütlenme yapısı üç açıdan sorgulanmıştır. İlk olarak çağrı merkezi hizmetinin iç kaynaktan mı yoksa dış kaynaktan mı sağlandığı ortaya konulurken ikinci olarak birimlerin organizasyon şemasında hangi birimlere bağlı hizmet verdiği belirlenmektedir. Son olarak ise kaç yıldır hizmet verdiği ve hangi illerde örgütlendiği ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

**Tablo 2.** Çağrı Merkezleri İnsan Kaynağı

Kurum	İç Kaynak	Dış Kaynak
Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı	-	x
Milli Eğitim Bakanlığı	-	x
Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	-	x
İçişleri Bakanlığı	-	x
Maliye Bakanlığı VİMER	x	-
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	-	x
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	-	x
Ankara Büyükşehir Belediyesi	-	x

Tablo 2 incelendiğinde Maliye Bakanlığı Gelir İdaresi Başkanlığı Çağrı Merkezi VİMER dışındaki tüm kurumların çağrı hizmetini dış kaynaklı sağladığı görülmektedir. VİMER’de Gelir İdaresi Başkanlığı bünyesinde yer alan uzman ve uzman yardımcılar görev yapmaktadır. Vergi alanında mükellefleri bilgilendirme ve yönlendirmenin ancak kurumsal sistem içinden desteklenebileceği düşüncesinden hareket edilmektedir. Kamu kurumlarında dış kaynak hizmeti alınan firmayla sözleşme yapılarak süreç işletilmektedir. Ancak burada dikkat çeken nokta, çağrı merkezi çalışanlarının kurumun Basın ve Halkla İlişkiler veya diğer bir bölüme bağlı olarak çalışmasıdır. Dolayısıyla kurumla ilgili yönlendirme tamamen kurumun kendi çalışanları tarafından gerçekleştirilmektedir. Nitekim Ankara Büyükşehir Belediyesi yöneticisi “Çağrı merkezi çalışanları Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairemize bağlı çalışmaktadır. Gelen çağrılar birimimiz tarafından sınıflandırılmakta ve bilgi toplama işi bizim üzerimizden yürütülmektedir. Ayrıca çalışanlara yönelik eğitimleri de yoğun bir şekilde biz gerçekleştiriyoruz.” (18 Mart 2015 tarihli yüz yüze görüşme) şeklinde süreci açıklamaktadır. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Yöneticisi de benzer şekilde sürecin kendileri tarafından doğrudan kontrol edildiğini ve yönlendirildiğini ifade etmektedir (2 Mayıs 2016 tarihli yüz yüze görüşme). Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığında da süreç tamamen Bakanlık Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği tarafından yürütülmektedir (15 Mart 2016 tarihli yüz yüze görüşme). Yani esasında çağrının alınması, sınıflandırılması, çözümlenmesi ve yönlendirilmesi tamamen kamu kurumunun yönetiminde gerçekleşmektedir.



**Tablo 3.** Çağrı Merkezlerinin Bağlı Olduğu Birimler

Kurum	Çağrı Merkezinin Bağlı Olduğu Birim
Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı	Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği
Milli Eğitim Bakanlığı	Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği Çağrı Merkezi Şube Müdürlüğü
Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı
İçişleri Bakanlığı İller İdaresi Genel Müdürlüğü	Acil Çağrı İşlemleri Şube Müdürlüğü
Maliye Bakanlığı	Gelir İdaresi Başkanlığı
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı – Halkla İlişkiler Müdürlüğü
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Daire Başkanlığı – Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü

Tablo 3 incelendiğinde kamu çağrı merkezi örgütlenmesinin büyük oranda halkla ilişkiler veya doğrudan çağrı merkezi müdürlüğü altında hizmet verdiği görülmektedir. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığında birim, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı yönetiminde örgütlenmişken Çevre ve Şehircilik Bakanlığında tüm diğer kurumlardan farklı olarak Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı altında hizmet vermektedir. Bu durum esasında kamu kurumlarında çağrı merkezlerinin vatandaş iletişimi ve sorunlarını çözme mekanizması olarak ele alınan çağrı merkezlerinin işlevinin kısmen göz ardı edildiği anlamına geldiği şeklinde okunabilir. Gelir İdaresi Başkanlığı ise doğrudan çağrı merkezi birimini yönetmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara Büyükşehir Belediyesi, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi yöneticileriyle yapılan görüşmelerde çağrı merkezlerinin halkla ilişkiler işlevi olduğuna dikkat çekilmekte ve bu birimlerin altında yer almasının uygun olduğu özellikle vurgulanmaktadır. Özetle ifade etmek gerekirse, kamu kurumlarında çağrı merkezlerinin organizasyon şemasındaki yerinin halkla ilişkiler işlevleriyle birlikte düşünülerek yeniden kurgulanması gerektiği söylenebilir.

Kamu kurumlarında çağrı merkezi yapılanmasının özellikle 2000’li yıllarda ortaya çıkmaya başladığı görülmektedir. Bu dönem, önceki bölümde de belirtildiği üzere devlet-vatandaş iletişimde entegre devlet iletişiminin görünürleştiği ve hizmetin sunumunda şeffaflaşmanın yaşandığı süreci göstermektedir.

**Tablo 4.** Çağrı Merkezlerinin Kuruluş Tarihleri ve Bulunduğu İller

Kurum	Kuruluş Tarihi	Kurulduğu Yer
Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı	Alo 183 – 2002 Alo 144 - 2009	Sakarya Gaziantep
Milli Eğitim Bakanlığı	2012	Van (Erciş)
Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	2009	Erzincan
İçişleri Bakanlığı – İller İdaresi Genel Müdürlüğü	2010	Antalya - Isparta, Afyonkarahisar, Aksaray, Burdur, Denizli, Karaman, Kırıkale, Kırşehir, Konya, Mersin, Niğde (2013), Ankara, Düzce, Hatay, Kahramanmaraş, Kocaeli, Kütahya, Muğla, Sivas, Yalova (2015), Manisa (2016)
Maliye Bakanlığı Gelir İdaresi Başkanlığı	2008	Ankara
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	2013	Ankara
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	1994	İstanbul
Ankara Büyükşehir Belediyesi	2003	Ankara

Tablo 4'ten görüldüğü üzere Türkiye'de kamu kurumlarında çağrı merkezi hizmetinin verilmesi 1994 yılında İstanbul Büyükşehir Belediyesi Alo 153 Beyaz Masa Çağrı Merkezi ile başlamıştır. Bu tarihten yaklaşık 10 yıl sonra Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığına ait Alo 183 ve Ankara Büyükşehir Belediyesi 153 Mavi Masa Çağrı Merkezi hizmete girmiştir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından ilk kamu çağrı merkezi uygulaması 1994 yılında 6 kişi ile başlatılmıştır. Merkez 2012 yılında yazılım, donanım ve insan kaynakları açısından önemli bir dönüşüm süreci geçirdikten sonra dış kaynaklı hizmet alınmaya başlanmıştır. Bugün Beyaz Masa Çağrı Merkezinde 500 civarında çalışan hizmet vermektedir (2 Mayıs 2016 tarihli yüz yüze görüşme). 2003 yılında hizmet vermeye başlayan Ankara Büyükşehir Belediyesi 153 Mavi Masa Çağrı Merkezi 2012 yılına kadar daha sınırlı bir alanda hizmet vermekteyken bu tarihten sonra cenaze, ambulans ve ASKİ (Ankara Su ve Kanalizasyon İdaresi) işlemlerini de bünyesine katarak hizmetine devam etmiştir (18 Mart 2016 tarihli yüz yüze görüşme). Ancak kamuda çağrı merkezlerinin yaygınlaşması 2008 yılından sonra yoğunlaşmaya başlamıştır. Bu sürecin profesyonel anlamda ilk adımının 2008 yılında VİMER'in kuruluşundan sonra atıldığı söylenebilir. Çağrı merkezlerinin kuruluş tarihleriyle ilgili altı çizilmesi gereken noktanın öncelikle vatandaşla birebir iletişime girmek durumunda olan belediyeler düzeyinde başlamış olmasıdır. Bu durum belediyelerle

rin devlet-vatandaş iletişimini diğer kurumlara göre daha önceki tarihlerde ihtiyaç olarak gördüğünü göstermektedir.

Çağrı Merkezleri genelde merkez örgütünün bulunduğu yerlerde kurulmasına rağmen Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Çağrı Merkezi (Alo 144) Gaziantep'te, Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Çağrı Merkezi Erzincan'da, MEBİM ise Van-Erciş'te hizmete girmiştir. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı yöneticisine göre Bakanlığın Gaziantep'te çağrı merkezi kurmasının nedeni istihdamın Anadolu'ya yayılmak istenmesidir (15 Mart 2016 tarihli yüz yüze görüşme). MEBİM'in Van'da kurulmasının nedeni ise Bakanlığın bir sosyal sorumluluk projesi olarak Van depreminde zarar görenlerin istihdamının sağlanmasıdır (4 Nisan 2016 tarihli yüz yüze görüşme). Özel sektörün çağrı merkezi alanında Türkiye'nin çok sayıda ilinde örgütlenerek istihdam sağlanmasıyla ilgili çok sayıda örnekler bulunurken kamu sektörünün de bu yönde bir bakış açısına sahip olduğu bu örneklerden yola çıkılarak söylenebilir.

### 5.3. Çağrı Merkezlerinde Çalışan Profiline İlişkin Bulgular

Araştırmalar kamuda çağrı merkezlerinde istihdamın hızla arttığına ilişkin bilgiler vermektedir (ÇMD Raporu 2015). Bu çalışma kapsamında çağrı merkezinde çalışanların profiline ilişkin yapılan sorgulamaya kurumların büyük bir bölümü yanıt vermek istememiştir. Soruyu yanıtlayan üç kurum Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı ile Milli Eğitim Bakanlığı olmuştur. Diğer kurumlar bilgi gizliliğini gerekçe göstererek yanıt vermemişlerdir.

**Tablo. 5.** Çağrı Merkezlerinde Çalışan Profili

Kurum	Toplam Çalışan Sayısı	Kadın	Erkek
Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı	145	95	50
Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	50	11	39
Milli Eğitim Bakanlığı	120	58	62
<b>Toplam</b>	<b>315</b>	<b>164</b>	<b>151</b>

Tablo 5'e göre en çok çağrı merkezi çalışanının Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığında, ikinci olarak Milli Eğitim Bakanlığında olduğu bulgulanmıştır. Çalışanların yarıdan fazlasını kadınlar oluşturmaktadır. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığının verdiği bilgiye göre bu kurumda çalışanların yaş ortalaması 31'dir. Acil Çağrı Merkezi Şube Müdürlüğü yöneticisi ise sayısal veri olarak vermemekle birlikte çalışan sayısının ilin nüfusu baz alınarak belirlendiğini ifade etmiştir (5 Mayıs 2016 tarihli yüz yüze görüşme).

Öte yandan çağrı merkezlerinde gerek kurumsal bazda gerekse çalışan bazında yaşanan sorunlarla ilgili soru, görüşme yapılan hiçbir kurum tarafından net olarak ifade edilmemiştir. Örneğin Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, “Kurum ve kuruluşların, kamuoyunu ilgilendirmeyen ve sadece kendi personeli ile kurum içi uygulamalarına ilişkin düzenlemeler hakkındaki bilgi veya belgelerin, bilgi edinme hakkı kapsamı dışında” (15 Mart 2016 tarihli yüz yüze görüşme) olduğu gerekçesiyle bilgi vermek istememiştir. Bu durum kamu kurumlarında şeffaflık ilkesinin yeterince uygulama alanı bulamadığının bir göstergesi olarak okunabilir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Son yirmi yılda dünyada ve Türkiye’de yeni bir alan olarak gelişen çağrı merkezlerine yatırım hızla artmıştır. Rekabetin artmasıyla oluşan koşullarda hizmet sektörü olarak özellikle özel sektörde sürece dâhil olan çağrı merkezleri son yıllarda kamu sektöründe de önemli bir yükseliş trendi göstermektedir. Özel sektörde müşteri memnuniyeti olarak bilinen olgu kamu sektöründe vatandaş memnuniyeti şeklinde ortaya konulmuştur. Bu bağlamda 2000’li yıllarda entegre devlet sisteminin gelişmesiyle kamu sektörü de e-devlet ve çağrı merkezi uygulamalarına yönelmiştir. Böylece temelde vatandaşların sorun ve şikâyetlerinin dinlenerek çözümlenmesi hedeflenirken onların görüş ve önerilerine kulak verilerek kamu hizmetlerinin vatandaşlara iyi anlatılabilmesi yoluna gidilmiştir. Türkiye’de özellikle 2000’li yıllarda başlayan kamu çağrı merkezi uygulamaları başta belediyeler olmak üzere on yıl sonra neredeyse tüm Bakanlıklarda ve diğer kamu kurumlarında uygulanmaya başlanmıştır. Çalışmada bu süreçte Türkiye’deki kamu kurumlarının gerçekleştirdiği çağrı merkezi uygulamalarını ele alarak bu birimlerin nasıl kurgulandığı, amaçlarının neler olduğu, devlet-vatandaş iletişiminde nerede yer aldığı ve hangi alanlarda hizmet verdiği sorusuna yanıt aranmıştır. Bu kapsamda belediye, Bakanlık ve diğer kurumlar örneklem alınarak nitel ve literatür tarama yöntemiyle çeşitli veriler elde edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesiyle kamu kurumlarındaki çağrı merkezlerinin günümüzde bulunduğu nokta belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda elde edilen sonuçları aşağıdaki gibi ortaya koymak mümkündür:

Türkiye’de kamu kurumlarının çağrı merkezleri ilk olarak belediyeler eliyle başlatılmış, daha sonra Bakanlıklar üzerinden genişleyerek devam ettirilmiştir. 1994 yılında ilk olarak İstanbul Büyükşehir Belediyesi Çağrı Merkezi kurumun kendi bünyesinden sağladığı 6 kişi ile hizmete girmiş, daha sonra hızlı bir şekilde gelişmiştir. Bakanlıklar düzeyinde ilk çağrı merkezi uygulaması Maliye Bakanlığı Gelir İdaresi Başkanlığı bünyesinde kendi çalışanlarından oluşturulan VIMER ile mükelleflerin vergi işlemlerine ve bu alandaki sorunlarına destek sağlanmak istenmiştir. Bu açılım kamu çağrı merkezlerinde vergi, tahsilat, bilgilendirme gibi farklı alanlarda gelişen önemli bir örnek olarak gösterilebilir.

Kamu kurumlarında çağrı merkezlerinin bilgilendirme-sorun çözme, görüş-öneri, şikâyet-ihbar, randevu verme ve bilgi/belge sorgulama konularında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu alanlardan bilgilendirme-sorun çözme, görüş-öneri, şikâyet-ihbar tüm kurumların amaçları arasında yer alırken bazı kurumlarda randevu verme ve sorgulama hizmetleri de verilmektedir. Bu durum, kurumun yapısı ve işlevine uygun olarak ortaya çıkmaktadır. İçişleri Bakanlığı İller İdaresine bağlı hizmet veren 112 Acil Çağrı Merkezinin amaçları arasında bilgilendirme ve şikâyet-ihbarları değerlendirme olmasına karşın asıl işlevinin jandarma, itfaiye, güvenlik-asayiş, sağlık konularında acil çağrıları çözmeye odaklı olduğu görülmektedir. 112 Acil Çağrı Merkezleri Projesi kapsamında kurgulanan birim, bu yönüyle diğer çağrı merkezlerinden ayrılmaktadır.

Analiz edilen kurumlardan Gelir İdaresi Başkanlığı dışındaki kurumların tamamı dış kaynaklı çağrı merkezi hizmeti vermektedir. Bu kurumlar çağrı merkezi alanında uzmanlaşmış bir işletmeden hizmet satın almaktadır. Bir sözleşmeyle taahhüt altına alınan hizmet, kurumun ilgili birimleri tarafından yönetilmekte ve denetlenmektedir. Gelir İdaresi Başkanlığına bağlı hizmet veren VİMER ise Bakanlık personeli olarak işe alınan gelir uzmanı ve uzman yardımcılarında oluşmaktadır. Buradan hareketle kamu kurumlarında dış kaynak çağrı merkezi hizmeti alınmasının yoğun bir şekilde gerçekleştiği bulgulanmaktadır. Kurumlar, bu uygulama için personel istihdamı noktasında işe alım, seçme, eğitim, performans değerlendirme gibi birçok alanla birlikte yazılım ve donanım yatırımı da yapmamaktadır.

Araştırmada elde edilen diğer bir sonuç da kamuda çağrı merkezlerinin bağlı olduğu birimlerle ilgilidir. Buna göre çağrı merkezleri büyük oranda Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği veya müdürlükleri altında yer alırken bazı kurumlarda ise Destek Hizmetleri, Bilgi İşlem, Strateji Geliştirme daire başkanlıklarına bağlı olarak örgütlenmektedir. Bu veriyle kamu kurumlarında halen çağrı merkezlerinin işleviyle ilgili net bir bakış açısının olmadığını ortaya koyduğunu söylemek mümkündür.

Çağrı merkezlerinin genel olarak örgütün olduğu ilde kurulmasına karşılık bazı kurumlarda farklı kentlerde birimlerin yapılandırıldığı bulgulanmıştır. Örneğin, Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı çağrı merkezi birimi Erzincan'da, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığının iki ayrı amaçlı kurulan birimlerinin Gaziantep ve Sakarya'dan hizmet verdiği görülmektedir. Ancak farklı illerde örgütlenme yapısı görülse de tüm Türkiye'ye hizmet verilmekte ve kurumun merkez örgütünde bu alanda görev yapan birimler tarafından denetlenmektedir. Özellikle büyük kentler dışındaki çağrı merkezi örgütlenmesinin o bölgelerde istihdamı artırdığına dikkat çekilmektedir. Bu istihdam içinde kadınların erkeklere göre daha yüksek oranı teşkil ettiği bulgulanmıştır.

Sonuç olarak kamu çağrı merkezlerinin her kurumun kendi işleviyle orantılı hizmet verdiği ve örgütlenmesini buna uygun yaptığı analizlerden ortaya çıkmaktadır. Kamuda çağrı merkezi sektörü özel sektördekinden daha hızlı bir büyüme trendi göstermektedir. Bu hızlı büyüme aynı zamanda yeterli insan potansiyeli ve donanım ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla kamu kurumlarının bu büyüme esnasında çağrı merkezi alanına ilişkin deneyim ve ihtiyaçları iyi okuması ve ona uygun hareket etmesi gerekmektedir. Çünkü çalışma alanı genişledikçe sorunların yönetimi de uzman yönetim gücü gerektirmektedir. O nedenle kamu kurumlarının çağrı merkezlerine yönelik ileri dönemdeki vizyonunu iyi tasarlayarak adım atması, sektörün devlet-vatandaş iletişimine sağlayacağı katkının ve vatandaş memnuniyetinin artmasını sağlayacaktır.

## SON NOTLAR

(1) 23.2.1985 tarih ve 18675 sayılı kanun.

(2) Derinlemesine görüşme yapılmak istenen kamu kurumları: İçişleri Bakanlığı, Kültür Bakanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Ankara Büyükşehir Belediyesi. Bu kurumlardan Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı ile Sağlık Bakanlığı hiçbir şekilde bilgi vermek istemezken Gümrük ve Ticaret Bakanlığı cevabi yazıyla "bilgi gizliliği"ni gerekçe göstererek görüşme veya resmi bilgi vermeyi kabul etmemiştir. Kültür Bakanlığı Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğinden gelen yazılı cevabi bilgide ise (Bakanlığın web sayfasında Alo 186 Çağrı Merkezi adıyla verilmiş olmasına rağmen), kurumun bu yönde bir çalışması olmadığı ve Valiliğin bu konuda yetkili olduğu belirtilmiştir. Telefonla yapılan görüşmelerde de sonuç alınamamıştır.

## KAYNAKÇA

3. Call Center Zirvesi 2015, <https://www.youtube.com/watch?v=GENP8RVt9ck>, erişim tarihi: 10.05.2016.

Cleveland B ve Mayben J (2001). Call Center Management on Fast Forward – Succeeding In Today's Dynamic Inbound Environment, Eighty Printing, USA: Call Center Press A Division of ICMI Inc.

Çağrı Merkezi Nedir, Ne Kazandırır?, [www.karel.com.tr/blog/cagri-merkezi-nedir-ne-kazandirir](http://www.karel.com.tr/blog/cagri-merkezi-nedir-ne-kazandirir), erişim tarihi: 12.05.2016.

Çağrı Merkezi Sistemi Sunumu, [www.slideshare.net/KarelComTr/ar-merkezicall-center-sistemi-detayl-sunum](http://www.slideshare.net/KarelComTr/ar-merkezicall-center-sistemi-detayl-sunum), erişim tarihi: 12.05.2016.

Çağrı Merkezi ve CRM İlişkisi-1, [crmworld.blogcu.com/cagri-merkezi-ve-crm-iliskisi-i/2775500](http://crmworld.blogcu.com/cagri-merkezi-ve-crm-iliskisi-i/2775500), erişim tarihi: 20.05.2016.

Demirel Y (2005) Müşteri İlişkileri Yönetimi CRM=Başarı, İstanbul, Hayat Yayıncılık.

Emre E (2012) Dünya ve Türkiye’de Kamu Çağrı Merkezi Uygulamaları ve Son Trendler, IMI 2. Ankara Çağrı Merkezi Konferansı sunumu, [http://www.imiconferences.com.tr/kamu2012/IMI\\_Ankara\\_CM\\_Konferansi\\_EER.pdf](http://www.imiconferences.com.tr/kamu2012/IMI_Ankara_CM_Konferansi_EER.pdf), erişim tarihi: 25.05.2016.

Gümüş M (2002) Günümüzün Gelişen Sektörü Çağrı Merkezleri, SAU Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Temmuz, 134-141.

Gün E (2014) “Dış Kaynakla Gelen 5 Avantaj”. (İkinci basım), (İçinde) 2014 Türkiye Dış Kaynak Çağrı Merkezleri Rehberi, İstanbul, Nice Yayıncılık.

<https://www.aygaz.com.tr/kurumsal/hakkimizda/tarihce>, erişim tarihi: 28.03.2016.

İç Kaynak (Inhouse) Çağrı Merkezi, [http://www.karel.com.tr/sites/default/files/belge/doc/ucap/makale\\_inhouse\\_cagri\\_merkezi\\_nedir\\_03\\_05\\_2012.pdf](http://www.karel.com.tr/sites/default/files/belge/doc/ucap/makale_inhouse_cagri_merkezi_nedir_03_05_2012.pdf), erişim tarihi: 12.03.2016.

Kohen A (2002) Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri. Active Bankacılık ve Finans Dergisi, 22, 1-7.

Outsourcing Nedir?, <http://www.vodasoft.com.tr/outsourcing-nedir-206.html>, erişim tarihi: 22.03.2016.

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

Taylor P & Bain P (1999) An Assembly Line in The Head’: Work and Employee Relations in The Call Centre, Industrial Relations Journal, 30 (2), 101-117.

Telefon Bankacılığına ISO Belgesi (1998), Milliyet, <http://gazetearsivi.milliyet.com.tr/Arsiv/1998/12/>, erişim tarihi: 28.04.2016.

Türkalp T (2000) Çağrı Merkezi Çözümleri, Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Mayıs, 8-14.

Türkay İ (2011) Kamu Çağrı Merkezlerinin Vizyonu ve Vergi İletişim Merkezi (VİMER-444 0 189). TİSK İşveren Dergisi, 49(7), 107-110.

Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2015 Verileri, <http://www.cagrimerkezleri.dernegi.org/Public/Upload/Catalog/WQ179EYYCQ4CX2R.pdf>, erişim tarihi: 20.04.2016.

Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2015 Verileri, <http://www.cagrimerkezleri.org/Public/Upload/Catalog/WQ179EYYCQ4CX2R.pdf>, erişim tarihi: 28.04.2016.

Yavuz U ve 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 ve Şanlı H (1999) Çağrı Merkezi Yönetimi-1, K. Çekerol (Ed.), Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını No:3066.