

**ÇAĞRI MERKEZLERİNİN SATIŞ AMAÇLI KULLANILMASI:
DOĞRUDAN PAZARLAMANIN BİR UNSURU OLARAK TELEPAZARLAMA**

Levent GELİBOLU*
Tufan ÖZSOY**

ÖZET

Gelişen teknoloji ve artan iletişim imkânları sayesinde pazarlamada, işletmelerin müşterilerine ulaşmaları ve pazarlama stratejileri geliştirmeleri konusunda önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Artan rekabet, işletmelerin doğrudan pazarlamayı daha yaygın ve etkili kullanma gereğini ortaya çıkarmıştır. Telepazarlama alanında yaşanan teknolojik gelişmeler müşteri ilişkilerinde daha kişiselleştirilmiş, farklı yeni yapılar oluşmasını sağlamıştır. Satış sonrası destek, sorun çözümü, rezervasyon ve biletleme gibi hizmetlerinin verildiği geleneksel çağrı merkezlerinin aksine, telepazarlama ile tüketici ile iletişime geçilmekte ve doğrudan satış faaliyetleri yürütülmektedir. Bu çalışma ile satış amaçlı aramalar yapan çağrı merkezleri (outbound call centers) konusunda yapılmış çalışmalar incelenmiş ve Türkiye'deki bir çağrı merkezinde gerçekleşmiş olan 754 farklı aramaya ilişkin kayıtlar analiz edilmeye çalışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Doğrudan pazarlama, telepazarlama, çağrı merkezi, dış aramalar

ABSTRACT

As a result of advanced technology and increased communication opportunities, some significant changes have occurred in marketing field, methods of reaching consumers and marketing strategies of businesses have changed dramatically. Increased competition has revealed the need for more widespread and effective use of direct marketing. Technological developments in telemarketing industry led to creation of new structures for management of consumer relations in a more personalized manner. Unlike the major services –e.g. after sales support, problem solving, reservation and ticketing etc.- of traditional call center concept, telemarketing focuses on direct sales through phone contacts with current and potential consumers. In this study direct sales based outbound call centers was examined by literature review and also supported by the records (754 contacts) of a Turkish outbound call center.

Key words: Direct marketing, telemarketing, call center, outbound callings

*Yrd.Doç.Dr., Kafkas Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı, lgelibolu@gmail.com

**Yrd.Doç.Dr., Gümüşhane Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı, turkoglu1915@gmail.com

Giriş

Uluslararası pazarlarda 1990'lı yıllardan itibaren doğrudan pazarlamayı kullanan işletmelerin sayısında kayda değer bir artış gözlenmektedir. Dikkate değer gelişmelerden birisi de telepazarlama alanında yaşanmaktadır. Bu işletmelerin büyük bir kısmı, özellikle potansiyel tüketicilere ulaşabilmek için telepazarlamayı tercih etmektedir (Mehrotra ve Agarwal, 2009).

Hızlı değişimlerin yaşandığı bugünün dünyasında tüketicilerin tutum ve davranışlarının sabit kaldığı söylenemez. Bu durum işletmeler için önemli fırsatlar sunmakta, bu değişimlere hızlı ve yerinde cevap verebilenler başarı kazanmaktadır. Doğrudan pazarlamanın da bu değişim sürecinden etkilendiği, özellikle kullandığı yöntemlerin farklılaştığı söylenebilir. Hizmet sektöründe, telefona dayalı teknolojiler yoluyla, düşük maliyetli hizmet ulaştırabilme yeteneği ve yüksek getiri fırsatı çağrı merkezlerinin küresel düzeyde büyüme göstermesini sağlamıştır (Callaghan ve Thompson, 2002; Deery, Iverson ve Walsh, 2002). Birçok işletme telepazarlamayı, pazarlama stratejilerinin ana parçası olarak kullanmaktadır (Roman, 1983). Örneğin, 1890 yılında kurulmuş bir İngiliz markası olan Raleigh Bisikletleri, telepazarlamayı kullanarak, bayilerine yönelik yaptığı kişisel satış maliyetlerinde %50 azalma, satışlarında ise %34'lük bir artış sağlamıştır (Kotler, 1996, 729).

Maliyet etkinliği, kaliteli hizmet sunumu ve müşteri memnuniyeti gibi amaçlarla, son zamanlarda yoğun bir şekilde kullanılmaya başlanan telepazarlama bu çalışmanın temel araştırma alanını oluşturmaktadır. Konu hakkında az sayıda çalışma yapılmış olup, alan yazın incelendiğinde bu çalışmaların genel olarak; tüketicilerin telepazarlama algısı ve tutumları, tüketicilerin telepazarlama davranışları, tüketici sınıflandırmaları gibi alanlarda yoğunlaştığı (Wyman, 1990; Macrinici ve Bilal, 2011; Mehrotra ve Agarwal, 2009, Armistead vd., 2002; Burgers vd., 2000), Türkçe alanyazın tarandığında çalışmaların daha çok çağrı merkezi odaklı olarak geliştiği ve müşteri ilişkileri yönetiminde çağrı merkezi kullanımı, bekleme süresinin azaltılması, performansın artırılması, çalışanların iş memnuniyetinin sağlanması, pazar bölümlendirme gibi konuların ele alındığı anlaşılmaktadır (Kazan vd., 2012; Başbuğ vd., 2010; Bikkina, 2010; Yavuz ve Leloğlu, 2011; Sarıyer, 2007). Bu çalışma ile telepazarlama olgusuna doğrudan pazarlamanın bir unsuru olarak yaklaşılmış olup, çalışmanın saha uygulamaları kablolu TV ve internet hizmeti veren ulusal bir markanın hizmetlerini tanıtmak ve satmak üzere kurulan bir çağrı merkezi incelenerek gerçekleştirilmiştir. Müşteri temsilcilerine eğitimler verilmiş, standart bir konuşma metni sağlanmış ve görüşmelerinin ses kayıtları toplanmıştır. Ayrıca her görüşme sonrası görüşmeye ilişkin değerlendirmelerinin yer aldığı bir "görüşme değerlendirme form"unu doldurmaları istenmiştir. 21 müşteri temsilcisi tarafından gerçekleştirilen ve yaklaşık 52 saat süren 754 farklı görüşmeye ait kayıtlar toplanarak analiz edilmiştir.

Çalışmada, zaman ve kaynak kısıtı nedeniyle, uygulamada yer alan değişkenlerin sınırlı bir kısmı değerlendirmeye alınmıştır. Ancak bu haliyle bile çalışmanın, konu ve içerik itibarıyla özgün olduğu ve sonraki çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

1.Çağrı Merkezleri

Gelişen teknoloji ve lojistik imkânlar tüketicilerin mal ve hizmetlere daha kolay ve ucuza ulaşmasını sağlarken tedarikçiler arasındaki rekabeti arttırmıştır. Tüketiciler her geçen gün daha geniş bir yelpazede seçim yapma şansını kazanırken, işletmelerin mevcut müşterilerini elde tutmaları ve yeni müşterilere ulaşmaları gün geçtikçe daha zor ve maliyetli hale gelmektedir. Bu açıdan çağrı merkezleri, işletmeler için giderek artan bir öneme sahip olmaktadır.

Çağrı merkezini; farklı teknolojiler ve kanallar yoluyla işletmenin hedef kitle ve paydaşları ile iletişim kurması ve geliştirmesini tek noktadan sağlayan sistem olarak tanımlamak mümkündür. Müşteri hizmetleri merkezi, teknik destek merkezi, yardım masası, müşteri destek merkezi, müşteri bilgi merkezi gibi farklı isimlerle de anılabilen çağrı merkezlerinde; irtibat listelerinin güncellenmesi, bilgi edinme, abonelik yenileme/uzatma, anket uygulama, doğrulama hizmetleri, hizmet aktivasyonu, satış, ürün kurulum desteği, danışma, rezervasyon, biletleme, sorun çözümüleme, ödeme, ödeme hatırlatma gibi farklı tipte hizmetler sunulabilmektedir. Çağrı merkezlerinin etkileşimli bir iletişim aracı olarak kullanımı çok uluslu işletmeler tarafından rağbet görmektedir. Dünya genelinde müşterilerle kurulan irtibatların %60'ı çağrı merkezleri aracılığıyla gerçekleşmektedir ve Amerika ile İngiltere'de çalışanların yaklaşık %3'ü çağrı merkezlerinde istihdam edilmektedir (Holman, 2003). Hindistan en fazla çağrı merkezinin bulunduğu ülke olup HSBC, British Telecom, General Motors gibi büyük sermayelerin de aralarında olduğu çok sayıda kuruluşa hizmet vermektedir (Bean, 2003).

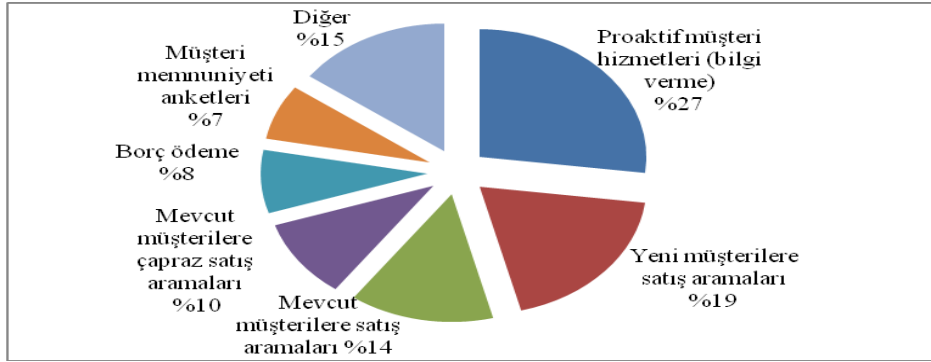
Çağrı merkezlerini işlevleri, faaliyet alanları, sahiplik yapısı gibi değişkenlere göre farklı gruplar altında toplamak mümkündür. Çağrı merkezleri işletme bünyesinde kurulması (içsel) veya hizmetlerin dış kaynaklardan (outsourc) sağlanmasına göre iki farklı tipte olabilmektedir. İçsel tipte olanlar sadece işletmenin müşterilerine hizmet verirken, diğer çağrı merkezleri çoğunlukla birden fazla işletmeye aynı anda hizmet sağlayan yapılanmalar şeklindedir. Yine benzer şekilde, çağrı yapısına göre de iki farklı çağrı merkezi tipi mevcut olup bunlar; çağrı kabul eden (inbound) ve çağrı gerçekleştiren (outbound) çağrı merkezleridir. Bazı çağrı merkezleri ise bu iki işlevi (çağrı alma-çağrı yapma) birlikte yürütürler (Anton 2000; Whiting ve Donthu 2006).

Çağrı kabul eden çağrı merkezlerinde dışarıdan gelen çağrılar karşılanır. Çoğu zaman bu merkezler hizmet destek türünde faaliyetler yürütürler ve sorun yaşayan müşteriye çözüm üretmeye çalışırlar. Kurumsallaşmış işletmeler tarafından genellikle 7/24 hizmet verilen bu çağrı merkezlerinde amaç, güçlü ve uzun süreli bir ilişki kurulması yoluyla

müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Ayrıca operasyonel maliyetlerin aşağı çekilmesi ile işletmeler için önemli bir bütçe tasarrufu sağlanabilmektedir.

Çağrı gerçekleştiren (outbound) çağrı merkezlerinde, müşteri temsilcileri mevcut veya olası müşterilere telefon yoluyla ulaşırlar. Çağrılar genellikle satış amaçlı olup, bağış toplama, borç tahsil etme, müşteri memnuniyeti anketleri düzenleme, üyelik yenileme, veri güncelleme, iptal veya erteleme bilgisi verme gibi faaliyetler yürütülebilmektedir (Boyd, 1996). Çağrı gerçekleştiren çağrı merkezlerinin sunabileceği diğer hizmetler ise; veritabanına dayalı satış, ürün promosyonları, borç tahsilât, paket/tarife değiştirme, çapraz satış kampanyaları, randevu/görüşme takvimi olarak sıralanabilir (Baydar ve Albayrakoğlu, 2013);

İngiltere’de çağrı gerçekleştiren tipteki çağrı merkezlerinin yürüttükleri faaliyetler, oransal olarak Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: İngiltere’de Dış Arama (Outbound) Faaliyetlerinin Niteliği

Kaynak: UK Contact Centre Operational Review (2008)

Bazı çağrı merkezleri de; katalog, internet, televizyon destekli promosyon uygulamalarının hemen sonrasında, sunumu yapılan ürün ve hizmeti satın almak için arayan tüketicilere teslimat ve ödemeye ilişkin faaliyetleri yürütürler. Bir anlamda gerçekleştirilmiş doğrudan pazarlama faaliyetinin son aşamasını, yani ikna edilmiş tüketicinin ödeme yapması ve siparişin ulaştırılması sürecini desteklerler (Sharp, 2003).

Müşteri temsilcisi tarafından gerçekleştirilen her arama öncesinde, arama yapılan kişiye ait özel bilgiler (ad-soyad, adres, hizmet kullanım süresi, kullandığı ürün veya hizmetler vb.) temsilci tarafından görüntülenmektedir. Aynı zamanda temsilcinin gerçekleştireceği görüşmede kullanacağı konuşma metni (customized script) de kendi ekranında bulunmaktadır. Bu sayede görüşme kişiye özel bir içerikle gerçekleştirilebilmektedir (Sharp, 2003, 23).

Tüketici açısından çağrı merkezinin sağladığı temel faydalar ise; kolaylık, düşük maliyet, esneklik ve kişiselleştirilmiş hizmet iken, olumsuz yönler ise; görsel olmayan iletişim, teknik bilgi gereksinimi, görüşmenin veya görüşme için bekleme süresinin belirsiz oluşunun verdiği gerilim ve sıkıntı olarak özetlenebilir (Bennington, Cummane ve Conn, 2000).

2. Doğrudan Pazarlama

Bugünün pazarlama dünyasında pazarlamacılar için önemli araçlardan birisi de doğrudan pazarlamadır. Bu sayede müşteriler ile kolay ve düşük maliyetli iletişim kurulabilmekte ve işletmeler istedikleri zaman istedikleri yerden müşterilere ulaşabilmektedirler (Lee, 2004).

Doğrudan pazarlama kavramı uzun süreli bir dönüşüm içindedir. 1950’li yıllarda Amerika’da telepazarlama ve doğrudan postalama yoluyla yürütülen doğrudan pazarlama faaliyetleri 60’lar ve 70’lerde televizyonu yoğun olarak tercih etmeye başlamış, 90’larla birlikte ise internet sahip olduğu sınırsız imkânları ile doğrudan pazarlamanın önemli bir mecrası olarak öne çıkmaya başlamıştır (O’Connor, Galvin ve Evans 2004, 181). Bugün ise doğrudan pazarlama çok farklı ortamlarda karşımıza çıkmaktadır. Kotler ve Armstrong, 2004, 548, doğrudan pazarlama türlerini: Televizyondan satış, katalogdan satış, doğrudan postalama, telepazarlama, yüz yüze satış, çevrim içi satış, kiosk ile satış olarak özetlemektedir.

Doğrudan pazarlama farklı şekillerde karşımıza çıkmakla birlikte Kotler ve Armstrong (2004, 482-483)’a göre doğrudan pazarlamanın ayırt edici dört temel niteliği mevcuttur. Bunlar:

- Mesaj kitlesel olmayıp bireyseldir, her seferinde tek kişiye mesaj taşınması hedeflenir,
- Bir anda gerçekleşir, tepki ve geri bildirimler anında alınır,
- Etkileşim sağlanır, işletme ile müşteri arasında birebir iletişim sağlanır,
- Tüm iletişim mesajları aynı içeriğe sahip olmak zorunda değildir, hedef kitleye özel kişiselleştirilmiş mesaj taşınır.

Zaman tasarrufu yanında, doğrudan pazarlamanın dağıtım kanalları daha hızlıdır ve önceden tanımlanmış müşteri gruplarına çok daha kolay ulaşabilir. Böylece pazarlama bütçesi; müşteri bulma, seçme ve ileriki faaliyetlerde kullanmak üzere onları kategorilere ayırmanın maliyetlerinden kurtarılmış olur (Iyer ve Hill, 1996). Kotler vd. (2001, 784)’ne göre, aracılara ihtiyaç duymaksızın müşterilere doğrudan dağıtım sağladığı için doğrudan pazarlama iş yapabilme adına yeni ve eksiksiz bir model sunmaktadır.

3.Telepazarlama

Telefon, 20. Yüzyılın başlarından itibaren başta finans hizmetleri veren işletmeler tarafından bir pazarlama aracı olarak kullanılmasına karşın, 1980'lerde AT&T şirketi tarafından, satış amaçlı gerçekleştirdiği uzun mesafeli görüşmeleri "telepazarlama" olarak adlandırmaya başlaması ile bir terim olarak değer görmeye başlamıştır (Enotes, 2011). Kotler ve Armstrong (2004, 549) telepazarlamayı, işletmenin arama yapması veya aranmasına bağlı olarak iki başlık altında kabul etmektedir. Çağrı alan (outbound) çağrı merkezlerinde telepazarlamacı doğrudan satış amacıyla müşterileri arar. Çağrı yapan (inbound) çağrı merkezlerinde ise müşteri işletmenin satış hattını aramaktadır.

Vuorio (2008,95) telepazarlamayı, pazarlama planının bir parçası olarak değerlendirmektedir. Telepazarlama satış, yeni müşterilerin bulunması, araçlara ürün dağıtımı, veritabanı güncellemeleri, anketler ve araştırmalar gibi farklı alanlarda kullanılmaktadır. Stevens (1991, 17) telepazarlamayı, satış ve pazarlama amacıyla telefonun planlı ve kontrollü bir şekilde kullanılması olarak tanımlamaktadır. Telepazarlama kendi başına önemli bir pazarlama aracı olarak kullanılabilir ancak başarının artırılması adına diğer pazarlama uygulamalarının telepazarlama ile birlikte kullanılması faydalı olmaktadır (Vuorio 2008, 95-96). Kotler (2001)'e göre, telepazarlama önemli bir doğrudan pazarlama aracı haline gelmiştir ve tüketicilere yapılan milyarlarca dolarlık satış söz konusudur, öyle ki ortalama bir Amerikan ailesi senede 19 telepazarlama çağrısı almakta ve kendisi sipariş vermek üzere 16 arama yapmaktadır.

ABD'de 1940'lar ve 1950'li yıllarda yayıncılar tarafından telepazarlama, yeni aboneler edinilmesi ve mevcut aboneliklerin yenilenmesi amacıyla kullanılmıştır. 1955 yılında, küçük işletmelere sarı sayfalarda reklam vermeleri için telefon yoluyla bir satış kampanyası düzenlenmiştir. 1957 yılında ise "Dial America Marketing" adıyla sadece telefon yoluyla satışlar gerçekleştiren ilk şirket kurulur. Şirket 1976 yılına gelindiğinde Bank of America, America Online, CompuServe ve General Electric gibi büyük şirketlerden oluşan bir müşteri portföyüne sahiptir. Telepazarlama alanında yaşanan bu gelişmeler 1983 yılında Amerikan Telepazarlama Derneği (American Telemarketing Association (ATA))'nin kurulmasına zemin hazırlar. Dernek verilerine göre, 1981-1991 yılları arasında telepazarlama faaliyetlerine yönelik harcamalar 1 milyar dolardan 60 milyar dolara çıkmıştır ve 1990'ların ortalarında telepazarlama ile gerçekleşen satışların hacmi 450 milyar doları aşmıştır (Answers, 2011).

İngiltere'de ilk telepazarlama işletmesi 1970'lerin sonunda kurulmuş olup henüz on yıl sonrasında sektörün ciddi bir şekilde büyüdüğü gözlenmiştir. 1985-1989 yılları arasında bu büyüme %435 düzeyinde gerçekleşmiştir. İskandinav ülkelerinde kışın sert geçiyor olması ve insanların daha az dışarıya çıkıyor olmaları bu tip ülkelerde telepazarlamanın gelişmesini hızlandırmıştır. Öyle ki İsveç ve Finlandiya'da telepazarlama sektörünün büyüklüğü İngiltere'den yaklaşık %40 daha fazla gerçekleşmektedir (Stevens 1991, 19).

Dünya’da telepazarlamanın tüketiciler tarafından kabulünü ve hızlı gelişimini sağlayan bazı unsurlar şunlardır;

- 1980-1983 arasındaki enerji krizinin özellikle endüstriyel satışlardaki yüz yüze satışların yüksek maliyetlerini (1984 yılında ortalama bir telepazarlama görüşmezi 20\$ iken yüz yüze satışın maliyeti 200\$ düzeyindeydi) azaltacak yeni alternatifler aranmasına yol açması (Kuzela, 1985)
- Maliyet etkin telepazarlama yazılım ve donanımlarının yaygınlaşması (Have Telemarketing Agencies, 1987)
- Kredi kartlarının bir ödeme yöntemi olarak yaygın kullanımı
- İşgücü içinde kadın oranının artması ve kadınların yoğun gündelik yaşamlarında telefon yoluyla satın alımları zaman kazandırıcı olarak değerlendirilmesi (Thomas, 1982).

Telepazarlama süreci işletmelerin kendi bünyesinde oluşturdukları bir departmanda yürütülebildiği gibi dış satın alım (outsourcing) yoluyla bazı hizmet sağlayıcılardan destek alınabilmektedir. Ülke dışında çağrı merkezi hizmetleri sunma konusunda Hindistan göze çarpmaktadır. Öyle ki Hindistan’a yapılan doğrudan yabancı sermaye tutarı 1990-91 yıllarında 103 milyon dolar iken 2008 yılına gelindiğinde 17 milyar dolar seviyesine yükselmiş olup sadece bu alana yapılan yabancı sermaye tutarı ise 2.34 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir (India Brand Equity Foundation, 2008).

3.1.Telepazarlama’nın Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Posta veya elektronik posta gibi diğer doğrudan pazarlama faaliyetlerinden farklı olarak telepazarlamada çift taraflı bir iletişim söz konusudur. Gerçekleştirilen her bir görüşme için geri bildirim söz konusudur ve bu geri bildirimler kaydedilebildiğinden, mesajın etkinliği ölçümlenebilmekte ve analizlerle hedef kitleye en uygun zamanda en uygun içerikte mesajın taşınması sağlanabilmektedir (Stevens, 1991). İşletmeler açısından telepazarlama, müşteriye ulaşmada kullanılan etkin, esnek ve daha düşük maliyetli bir araç olarak değerlendirilmektedir (Evans vd., 2001, 7).

TELEPAZARLAMA			
OLUMLU YÖNLER		OLUMSUZ YÖNLER	
<u>İşletme:</u> -Azalan maliyet -Artan satış -Kolay olması -Doğru hedef kitleye hitap etmek	<u>Müşteri:</u> -Kaliteli hizmet -İnisiyatif -Daha ucuza satın alabilme	<u>İşletme:</u> -Yasal engeller -Doğru hedef kitleyi saptamak -Müşterinin telefona yanıt vermemesi -Olumsuz geri dönüş	<u>Müşteri:</u> -Baskıcı bir satış süreci -Rahatsızlık verebilmesi -Sürekli olması -Tamamen kaçışın mümkün olmaması

Şekil 2. Telepazarlamanın Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Kaynak: Ignatov, S. (2010), “Combining e-mail marketing with telemarketing in B2B direct marketing. Case study: EcoTelematics and NaviFleet”, Yüksek Lisans Tezi, Haaga-Helia, University of Applied Sciences.

Kotler ve Armstrong (1997, 446), birçok tüketicinin telefon yoluyla kendilerine ulaşan tekliflerden memnun olduğunu, bu bağlamda, uygun bir şekilde tasarlanmış ve hedefin doğru tayin edildiği telepazarlama uygulamalarının müşteriye, satın alma kolaylığı ve ürün/hizmet hakkında daha detaylı bilgi edinebilme gibi faydalar sunduğunu belirtmektedir.

Telepazarlama sayesinde hızlı bir pazarlama geri bildirim alınabilmekte, pazarlama stratejisini hızlı biçimde uygulamak mümkün olmakta, süreç içinde kontrol üst seviyede gerçekleşmekte ve pazara kolay ve düşük maliyetle giriş yapabilme imkânı sağlanmaktadır (Ignatov, 2010).

Telepazarlama ile ilgili en büyük sorunlardan biri tüketiciler tarafından bu aramaların “soğuk aramalar” (cold calls) olarak değerlendirilmesidir. Yani aramalar samimiyetten uzak ve tek yönlü bir çıkar ilişkisi temellidir. Tüketici bu tip aramalarda kişisel bilgilerinin başkaları tarafından kullanılabilir olması da mahremiyete saldırı olarak değerlendirebilmekte ve öfkelenebilmekte, arayanın görüşmelerde sergileyeceği ısrarcı tutum ise tüketici tarafından kötü niyetli olarak algılanabilmektedir (Kobs, 1992).

3.2. Telepazarlamanın Etkinliği

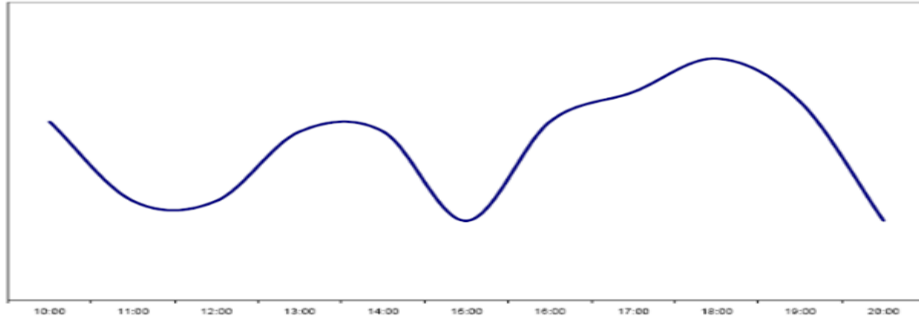
Telepazarlamanın etkinliği; uygun müşteri temsilcilerinin seçilmesi, eğitilmesi, performansa bağlı uygun özendiricilerin (prim, ödül vb.) sağlanması (Kotler, 2001) gibi organizasyonel süreçler ile yüksek kalitede müşteri verisi ve kümeleme becerisi

(Mehrotra ve Agarwal, 2009, 172) gibi teknik süreçlerin başarılması ile sağlanabilmektedir.

Telepazarlama kampanyalarında çok sayıda değişken izlenebilmekte ve etkinlik oranı hesaplanabilmektedir. Bu amaçla kullanılan değişkenlerin bazıları şunlardır:

- Saatte gerçekleştirilen arama sayısı
- Karar verici ile gerçekleştirilen görüşme sayısı
- Ulaşılamayan karar verici sayısı
- Cevap vermeyen telefon sayısı
- Olumlu cevaplar
- Olumsuz cevaplar ve gerekçeleri

Telepazarlama yoluyla yürütülen satış kampanyalarında başarıyı etkileyen önemli bir diğer unsur da çağrının zamanlamasıdır. Eğer hedef kitle arama yapıldığında ulaşılabilir değilse veya görüşmeye zaman ayıramayacak ise görüşmenin olumlu sonlandırılması mümkün olmayacaktır. Bu bağlamda müşterinin hem ulaşılabilir olması hem de arama anında görüşme yapmak için yeterli zamanı ve motivasyonunun olması önem taşımaktadır. Mevsimler, çalışma saatleri, tatiller, yaşam biçimi gibi çok sayıda değişken doğru arama saatini etkileyebilmektedir. Şekil 3'te Amerika'daki bir çağrı merkezinin, günün farklı saatlerinde veritabanında yer alan telefon numaraları ile bağlantı kurabilme oranları gösterilmektedir.



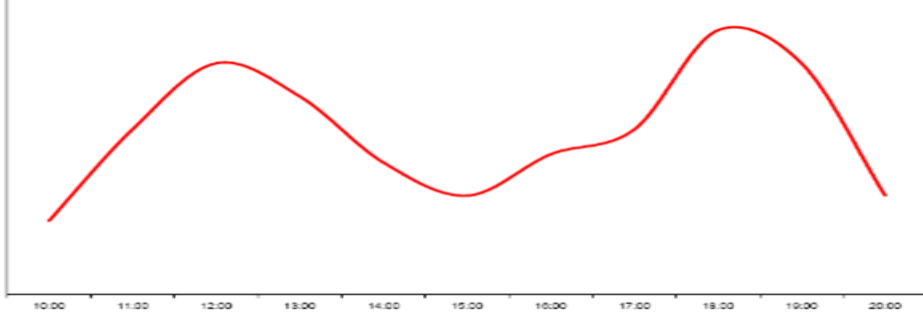
Şekil 3. Saate Göre Bağlantı Kurabilme Oranı

Kaynak:

http://www.callcentrehelper.com/wiki/Best_outbound_calling_times_for_a_call_centre.html

Çağrıyı gerçekleştirmek için doğru zamanlamayı belirleyen bir diğer unsur da doğru kişiye ulaşabiliyor olmaktır. Karar verici ile görüşme yapılması başarıyı önemli derecede etkilemektedir. Özellikle hanelere yönelik yapılan çağrılarda görüşmenin çocuklar ile yapılması veya hanede karar verici pozisyonunda bulunan bireyin/bireylerin evde bulunmuyor olması satışın gerçekleşmesini engelleyebilecek veya geciktirebilecektir. Yani satış gerçekleştirmek üzere telefon bağlantısı kurulmasının

yanında karar vericiye ulaşabiliyor olmak da önem taşır. Şekil 3 ve Şekil 4 kıyaslandığında bağlantı kurabilme oranının yüksek olduğu saatlerde aynı düzeyde bir doğru kişiye erişimin sağlanamadığı anlaşılmaktadır.



Şekil 4. Saate göre hane halkındaki karar vericiye ulaşabilme oranı

Kaynak:

http://www.callcentrehelper.com/wiki/Best_outbound_calling_times_for_a_call_centre.html

Emekli bir çiftte gün içinde telefonla ulaşabilme ihtimali yüksek iken, çalışan bir çiftte akşamın erken saatlerinden önce ulaşabilme olasılığı düşük olacaktır. Çalışma saatlerinin yoğunlaştığı, çocukların okuldan çıktığı saatler arama yapmak uygun değildir.

Yukarıda açıklanan durumlar dışında, kitlesel izlenirliğe sahip dizilerin, televizyon programlarının, önemli spor müsabakalarının (olimpiyatlar, derbi karşılaşmaları, kupa maçları vb.) yayınlandığı saatler ile dini veya milli tatillerin/kutlamaların olduğu günlerde aramaların yapılması, görüşme yapamama, karar vericiye erişememe ve görüşmenin başarısız sonuçlanması ihtimalini yükseltecektir.

Amerika'da arama yapan çağrı merkezleri genellikle aşağıdaki saatlerde aramaları gerçekleştirmektedir (Perace, 2013):

- Hafta içi 10.00-20.00 (Akşam 8'den sonra çalan telefon uyuyan çocukları uyandırabileceği için tepkiyle karşılanabilmektedir)
- Cumartesi 10.00-14.00
- Pazar günleri ve resmi tatil günlerinde arama yapılmamaktadır (bu günlerde dini ve sosyal sebeplerle çağrı yapılması hoş karşılanmamaktadır, ayrıca bu günlerde çağrı merkezinde çalışacak eleman bulmak zordur)
- Bazı çağrı merkezleri saat 12.00'den sonra aramalara başlamaktadır ve Cumartesi günleri 12.30'dan sonra aramaları sonlandırmaktadır.

Bazı teknolojik gelişmeler (arayan numaranın görüntülemesi, çağrı tonunu ayırt edebilen telezapper cihazlar, telesekreter kullanımı gibi) tüketicilerin gelen çağrıları güvenilir ve güvenilmez çağrılar olarak tanımlamalarına ve güvenilmez çağrıları reddetmelerine imkân tanımaktadır.

Bazı ülkelerde telepazarlama faaliyetlerini sınırlayan yasal düzenlemeler de söz konusudur (Jones, 1997). Örneğin; Avusturalya’da “Teleiletişim (telepazarlama ve araştırma yapmaya yönelik telefon çağrıları) Endüstri Standartları” adı altında 2007 yılında yürürlüğe giren yasa ile telepazarlama amaçlı görüşmelere sınır getirilmiştir. Bu sınırlamalardan birisi de çağrı yapmanın yasaklandığı zaman dilimleridir (saatler ve günler). Örneğin hafta içi sabah 9’dan önce ve akşam 8’den sonra, Cumartesi günleri sabah 9’dan önce ve akşam 5’den sonra, Pazarları tüm gün, yılbaşı, Anzak Günü, Noel gibi ulusal tatil günlerinde arama yapılması yasaklanmıştır (ACMA, 2013).

2008 yılında Amerika’da “Ulusal Çağrı Kabul Etmeyenler Listesi” (National Do Not Call Registry) yasal bir hale gelmiştir. Bu listeye numaralarını ekleyen tüketiciler telepazarlama amaçlı görüşmeler yapmak istemediklerini beyan etmiş olmaktadır. Listede 157 milyonun üzerinde kayıtlı numara mevcut olup telepazarlama alanında faaliyet gösteren işletmeler bu listeyi belirli bir ücret karşılığında (2009 yılı için; ilk beş alan kodu ücretsiz olup bunun dışındaki her bir alan kodu için 54\$ veya tüm alan kodları için 14.850\$) edinebilmektedir. Ancak bazı organizasyonlara bu liste ücretsiz verilmektedir. Bu listeye sadece hane telefon numaraları kayıt yaptırabilmektedir. Buna rağmen bazı durumlarda kişi listeye kayıt olsa bile çağrı alabilmektedir. Bunlar (FTC, 2013):

- Kar amacı gütmeyen kurumların gerçekleştireceği aramalar
- Anket düzenlemek amaçlı aramalar
- Siyasi kurumların gerçekleştireceği aramalar
- Kişinin son 18 ayda gerçekleştirdiği bir işleme (satın alma, ödeme, teslimat vb.)bağlı olarak -kişi özellikle bir daha çağrı almak istemediğini belirtmemişse- işletmenin yapacağı aramalar
- Kişinin son 31 günde gerçekleştirdiği bir başvuru veya bilgi edinme talebi sonrasında işletmenin yapacağı aramalar
- Kredi veren veya kredi tahsilatı ile sorumlu işletmelerin yapacağı aramalar.

Finlandiya’da “Robinson Listesi” adıyla anılan listede doğrudan posta veya telefon yoluyla reklam ve satış amaçlı mesajlar/teklifler almak istemediğini beyan eden bireylerin bilgileri yer almaktadır. Benzer şekilde işletmelerde çalışan bireyler de işletmeye yönelik e-postalar ve telefon görüşmelerini istemediklerini beyan edebilmektedirler (Ignatov, 2010, 29).

4.Bulgular

Analize dâhil olan 754 görüşmenin %39,5'i olumlu sonuçlanırken, olumsuz tamamlanan görüşme oranı %55,7 olarak gerçekleşmiştir. Her yirmi müşteriden biri ise olumlu ya da olumsuz görüş bildirmemiş olup birilerine (eş/çocuk) danışmak veya düşünmek için zaman istemiştir.

Tablo.1 Görüşme sonucu müşterinin yeni ürün/hizmet kararı

	Sıklık	Oran(%)
Olumlu	298	39,5
Olumsuz	420	55,7
Danışacak/düşünecek	36	4,8
Toplam	754	100,0

Görüşme süreleri 1-3 dakika, 4-6 dakika ve 7 dakika ve üstü olmak üzere üç farklı dilime ayrılarak incelenmiş ve görüşmelerin büyük bir kısmının (%82,3) 7 dakika altında gerçekleştiği görülmüştür. 1-3 dakika aralığında gerçekleşen görüşmelerin müşterinin olumsuz cevap vermesine (%72,5) bağlı olduğu sanılmaktadır (Tablo.2). Görüşme süresi dört dakikanın üzerine çıktığında olumlu geri dönüşlerin arttığı görülmektedir. Görüşmenin yedi dakika ve üzerinde gerçekleşmesinde ise ikna edebilmenin zaman alması, müşterinin detaylı bir şekilde görüşlerini/tecrübelerini paylaşması veya olumlu geri dönüşe bağlı olarak ödeme/onay bilgisi gibi durumlar etkili olmaktadır.

Tablo.2 Gerçekleştirilen Görüşmelerin Süre ve Sonuca Göre dağılımı

	Sıklık	Oran (%)	Olumlu	Olumsuz
1-3 dakika	329	43,6	(%27.5)	(%72.5)
4-6 dakika	292	38,7	(%49.8)	(%50.2)
7 dakika ve üstü	133	17,6	(%59.5)	(%40.5)

Görüşme süresinin her bir dakika için değerlendirildiği Tablo.3'e göre, görüşme süresi arttıkça olumlu geri dönüş oranı artmaktadır. Çok kısa süren görüşmelerin müşterilerin ilgili hizmete yönelik kesin olumsuz bir tavır taşımalarından veya aramanın yapıldığı an görüşme isteğinde olmamalarından kaynaklanmaktadır. Dokuzuncu dakikada olumlu geri dönüş oranı bir anda artış göstermesine rağmen bu ortalamanın gerçekleşmesinde frekans sayısının düşük olması etkili olmuştur.

Tablo.3 Görüşme süresine göre sonuçların oranı

	Olumlu (%)	Olumsuz (%)
1 dakika	2,2	97,8
2 dakika	24,0	76,0
3 dakika	37,7	62,3
4 dakika	46,2	53,8
5 dakika	55,4	44,6
6 dakika	50,0	50,0
7 dakika	65,6	34,4
8 dakika	63,3	36,7
9 dakika	88,9	11,1
10 dakika	48,0	52,0

Görüşmelerin olumlu veya olumsuz sonuçlanmasında çok sayıda değişkenin (görüşme günü, saati, süresi, ilgili kişiye ulaşılma oranı vb.) etkili olabileceği açıktır. Dikkate alınması gereken en önemli değişkenlerden birisi de görüşmeyi yapan müşteri temsilcisidir. Temsilcinin görüşmeyi gerçekleştirme biçimi, olumsuz görüşleri karşılama tarzı ve olumsuz veya sert bir konuşma gerçekleştiren müşteriye tahammülü gibi kısıtlar sonucu doğrudan etkileyebilmektedir.

Müşteri temsilcilerinin gerçekleştirdiği görüşmeler; görüşme sayısı, görüşme süresi ve olumlu sonuçlanma oranına göre analiz edilerek Tablo.4 oluşturulmuştur. Tablo incelendiğinde, gerçekleşen 754 görüşme sonrası ortalama bir görüşmenin yaklaşık altı dakika sürdüğü ve görüşmelerin %58'nin olumlu şekilde sonuçlandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca %50 ve üzerinde olumlu sonuç alan müşteri temsilcilerinin görüşme sayısı ve görüşme süreleri dikkate alındığında ortalama görüşme süresinin 263 saniye olduğu görülmektedir. %30'un altında olumlu geri dönüş oranlarına sahip müşteri temsilcileri incelendiğinde ise ortalama görüşme süresinin 250 saniye olduğu anlaşılmaktadır.

Gerçekleştirilen 754 görüşme her bir müşteri temsilcisinin yaptığı görüşme sayısı, ortalama görüşme süresi ve geri dönüşün niteliği (olumlu-olumsuz) bakımından analiz edilerek Tablo 4 hazırlanmıştır. Müşteri temsilcilerinin genel performansı dikkate alındığında ilgili dönemde ortalama 36 görüşme yapılmış olup her görüşme yaklaşık 260 saniye sürmüş ve olumlu geri dönüş oranı %39,5 olarak gerçekleşmiştir. Yani her altı dakikalık görüşmenin sonunda her 10 müşteriden dördünden olumlu yanıt alınmıştır.

Tablo.4 Gerçekleştirilen Görüşme Sayısı ve Olumlu Sonuç Alma Oranı

Müşteri temsilcisi	Görüşme sayısı	Ortalama görüşme süresi (saniye)	Olumlu sonuçlanma oranı (%)
M.T.1	36	122	19,4
M.T.2	27	224	37,0
M.T.3	36	325	27,8
M.T.4	27	187	7,4
M.T.5	36	215	61,1
M.T.6	36	251	50,0
M.T.7	63	188	46,0
M.T.8	54	346	29,6
M.T.9	9	214	44,4
M.T.10	36	199	66,7
M.T.11	9	253	55,5
M.T.12	36	295	50,0
M.T.13	36	152	30,5
M.T.14	27	260	44,4
M.T.15	49	304	42,8
M.T.16	27	189	11,1
M.T.17	36	152	30,6
M.T.18	48	534	35,4
M.T.19	45	266	42,2
M.T.20	45	242	40,0
M.T.21	36	360	58,3
Toplam	754	260	39,5

Görüşme yapılan müşterinin cinsiyeti ile görüşmelerin sonuçları arasında istatistiksel olarak farklılık bulunmuştur (P=0.002). Görüşmeler daha çok erkeklerle gerçekleştirilmiş olup olumlu geri dönüş oranı erkeklerde, danışmak/düşünmek için zaman isteme oranı ise kadınlarda daha yüksektir.

Tablo.5 Görüşülen Kişinin Cinsiyetine ve Görüşme Sonucuna Göre Dağılım

	Sıklık	Oran (%)	Olumlu	Olumsuz	Danışacak
Kadın	319	42,3	%34,8	%57,7	%7,5
Erkek	435	57,7	%43	%54,3	%2,7

P=0.002 X²=12.524 SD=2

Görüşmelerin yapıldığı saat dilimlerinin günün hangi dilimine karşılık geldiği dikkate alınarak Tablo 6 oluşturulmuştur. Buna göre, görüşmelerin daha çok öğleden sonra

yapıldığı ancak diğer dilimler arasında da önemli bir ortalama farkı olmadığı görülmektedir.

Tablo.6 Görüşmelerin Zaman Dilimine ve Sonucuna Göre Dağılımı

	Sıklık	Oran (%)	Olumlu	Olumsuz
Sabah	161	21,4	(%42,2)	(%57,8)
Öğlen	148	19,6	(%56,4)	(%43,6)
Öğleden sonra	243	32,2	(%35,6)	(%64,4)
Akşam	202	26,8	(%37,2)	(%62,8)
	P=0.006	X ² =18.226	SD=6	

Geri dönüşlere bakıldığında ise olumlu dönüşlerin en çok öğle saatlerinde yapılan görüşmelerde sağlandığı ancak diğer dilimler arasında belirgin bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

5.Sonuç ve Tartışma

Bir doğrudan pazarlama aracı olan telepazarlama konusunda faaliyet gösteren ve sadece dış aramaların gerçekleştirildiği bir çağrı merkezini dikkate alan bu çalışma ile konuya dikkat çekilmesi amaçlanmış ve sonraki çalışmalara yol gösterebilmek açısından çeşitli analizler gerçekleştirilmiştir.

Genel olarak çağrı Merkezinin performansına yönelik gerçekleştirilen analizler ve yerinde gözlemler sonrasında iş başarımını etkileyen çok sayıda iç ve dış değişkenin (müşteri temsilcisinin ruh hali/genel eğitim düzeyi/iş eğitiminin seviyesi, fiziki çalışma şartları, kullanılan teknoloji, hazır konuşma metinlerinin içeriği (scripts), ücretlendirme yöntemi, satılan mal veya hizmetin niteliği, satış yapılan coğrafyaya ait demografik, ekonomik ve psiko-grafik yapı, aramanın gerçekleştirildiği gün ve saat vb.) var olduğu anlaşılmıştır.

Kamu ve özel kuruluşlar çağrı merkezlerinin önemini kavramış bulunmaktadır ve müşteri memnuniyetinin kaliteli müşteri ilişkileri yönetimi yardımıyla gerçekleştirilebileceğini anlamışlardır. Bu anlayış, çağrı merkezlerine olan yönelimi arttırmaya başlamıştır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte, çağrı merkezlerinin mekânsal önemi azalmış ve nitelikli çalışanlarla verimliliğin artışı sağlanmaya çalışılmaktadır.

Çalışma, müşteri temsilcilerine verilen eğitimler sonrasında içeriği netleştirilen ve müşterilerle konuşma sırasında takip edilen bir sunum içeriği dâhilinde toplanan kayıtlarla sınırlı tutulduğu için bazı değişkenlerin de veri toplama sürecine dâhil edilmesinin daha iyi olacağı anlaşılmıştır. Sonraki çalışmalara destek olması açısından aşağıda bazı önerilere yer verilmiştir:

- Gerçekleştirilen aramalardan kaçında doğru kişiyle bağlantı sağlanabildiğinin bilgisi toplanabilirse erişime en uygun saat dilimleri ve günler daha net tanımlanabilir
- Farklı coğrafi bölgelerde gerçekleştirilen çağrılar analiz edilerek bölgelere göre tüketici tutumlarının tanımlanması mümkün olabilir
- Olumsuz sonuçlanan çağrıların ses kayıtları analiz edilerek müşteri temsilcisinin tarzı ve yaklaşımı ile reddedilme arasında bir ilişkinin varlığı test edilebilir
- Olumlu ve olumsuz görüşmelerin içeriği analiz edilerek farkı ortaya çıkaran sebepler tanımlanabilir
- Ses kayıtları ilgili görüşmeyi yapan müşteri temsilcilerine dinletilerek kendi görüşmelerini değerlendirmeleri istenebilir ve böyle bir uygulama sonrasında görüşme verimliliğindeki değişim analiz edilebilir
- Gerçekleştirilmesi planlanan çalışmalarda, görüşmelerin yorumlanmasında olabildiğince aynı coğrafi alan ve sosyo-ekonomik çevrede yapılan görüşmelerin dâhil edilmesi, daha doğru sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilecektir.

Bu kapsamda bu alanda çalışabilir çok sayıda farklı konu başlığının var olduğu görülmektedir. Özellikle tüketicilerin algı, tutum ve davranışlarına yönelik sosyal içerikli çalışmalar ile doğrudan iş başarımının arttırılmasına yönelik mühendislik çalışmaları da yapılabilir.

KAYNAKÇA

ACMA, (2013). "The Australian Communications and Media Authority", http://www.acma.gov.au/webwr/_assets/main/lib100844/dnc_tis_standard_2007.pdf

Anton, J.ve Gustin, D. (2000),Call Center Benchmarking,West Lafayette, IN: Purdue University Press .

Armistead, C., Kiely, J., Hole, L., Prescott, J. (2002) "An exploration of managerial issues in call centres", *Managing Service Quality*, Vol. 12 Iss: 4, pp.246 – 256.

Başbuğ, G., Ballı, E., Oktuğ, Z. (2010), Duygusal Emeğin İş Memnuniyetinde Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı 58.

Baydar, A.K. ve Albayrakoğlu, M.M. (2013), Making Infrastructure Decisions for an Outbound Call Center, http://arbayes.com/Outbound_Call_Center.html

Bean, L. (2003) "The Profits and Perils of international Outsourcing", *The Journal of Corporate Accounting and Finance*, September/October, pp. 3 - 16.

Bennington, L., Cummane, J., Conn, P. (2000) "Customer satisfaction and call centers: an Australian study", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11 Iss: 2, pp.162 – 173

Bikkina, N. (2010), İSDKK Çağrı Merkezleri: Psikososyal Sorunlar ve Bunlarla İlişkili Etik Muammalar, *İş Ahlakı Dergisi Turkish Journal of Business Ethics*, Mayıs, Cilt.3, Sayı.5, S.15-19.

Boyd , D . (1996), Defensive marketing's use of post purchase telecommunications to create competitive advantages: A strategic analysis . *Journal of Consumer Marketing* 15 (5) : 26 – 34

Burgers, A., Ruyter, K. d., Keen, C., & Streukens, S. (2000). Customer expectation dimensions of voice-to-voice service encounters a scale-development. *International Journal of Service Industry Management* , 11 (2), 142-161.

Callaghan, G., Thompson, P. (2002) 'We recruit attitude': the selection and shaping of call centre labour. *Journal of Management Studies* 39(2): 233-254.

Deery, S., Iverson, R. & Walsh, J. (2002) Work relationships in telephone call centres: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management Studies*, 39(4), 471-496.

Evans, M., Patterson, M., O'Malley, L. (2001). The direct marketing-direct consumer gap: qualitative insights. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 4 Issue 1, p17-24, 8p. 4 (1), 17-24.

FTC (2013), Federal Trade Commission, “, Do Not Call Registrations Permanent and Fees Telemarketers Pay to Access Registry Set” , <http://www.ftc.gov/opa/2008/04/dncfyi.shtm>

Holman, D. (2003). Employee Well-being in Call Centres. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 35-51.

Ignatov, S. (2010), “Combining e-mail marketing with telemarketing in B2B direct marketing. Case study: EcoTelematics and NaviFleet”, Yüksek Lisans Tezi, Haaga-Helia, University of Applied Sciences.

Kazan, H., Ergülen, A., Çoruhlu, N. (2012), Banka Çağrı Merkezlerinde Bekleme ve Müşteri İlişkileri Yönetimi: Bir Kamu Bankası Uygulaması, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi (C.XIV, S.I).

Kobs, J. (1992). *Profitable direct marketing* (2 ed.). NTC Business Books.

Kotler, P. (1996). *Marketing Management: analysis, planning, implementation and control* (9 ed.). Prentice Hall.

Kotler, P. (2001). *A framework for marketing management* (2 ed.). Prentice Hall.

Kotler, P. ve Armstrong, G. 2004. *Princeptions of Marketing*. 10 ed. Pearson Education Inc.New Jersey.

Lee , M . (2004) Attitudes towards direct marketing, privacy, environment, and trust: Taiwan vs. U.S . *International Journal of Commerce and Management* 14 (1) : 1 – 18 .

Macrinici, A. ve Khalid, M.B. (2011), *Consumers' Behavior Towards Telemarketing: A Case Study of Developed and Developing Countries*, Master's Thesis, University of Surrey.

Mehrotra, A., & Agarwal, R. (2009). Classifying customers on the basis of their attitudes towards telemarketing. *Journal of Targeting, Measurement and analysis for Marketing* , 17 (3), 171-193

O'Connor J., Galvin E ve Evans M. (2004). *Electronic Marketing*. Pearson Education Limited.

Perace, J. (2013). "Call Centre Helper" based on interview with Colin Chave of Noble Systems. Forum posts from Dave Lee of Datapoint and Helen Ward., http://www.callcentrehelper.com/wiki/Best_outbound_calling_times_for_a_call_centre.html

Sarıyer, N. (2007), Banka Çağrı Merkezi Pazarının Bölümlendirilmesi-Yozgat İl Merkezi'nde Bir Uygulama, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 6, 2007, ss. 149–162.

Sharp, D. (2003), *Call Center Operation: Design, Operation, and Maintenance*, 2003, ISBN: 155558277X.

Stevens, M. (1991). *The handbook of telemarketing: Strategies for implementation and Management*. London: Kogan Page

The Finnish Direct Marketing Association 2009. Mailing and telephone preference services. <http://www.ssml.fi/?l=en&s=35>

Whiting, A.; Naveen, D. (2006), "Voice to Voice Encounters: Managing the Perception of the Wait," *Journal of Service Research*, 8, 234-245.

Wyman, J. (1990). Survey of Consumers' acceptance of proactive telemarketing. *Journal of Direct Marketing* , 4 (2), 35-41.

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

