

Çağrı Merkezleri Kuruluşlarında Yapılan Hatalar ve Etkileri

Kürşat Karadaş¹, Mustafa Demirkıran², Haluk Alemdaroğlu³, Ayşe Karataş⁴, Fuat Savaş⁵

Beykent Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği Yüksek Lisans 34437 Taksim / Beyoğlu / İstanbul
kursatkaradas25@gmail.com¹, mustafa.demirkan26@gmail.com², halemdaroglu@gmail.com³, clear-river@hotmail.com⁴, savasfuat@gmail.com⁵

Özet: Çağrı Merkezi (Call Center), kurumların temasta oldukları kişi veya kurumlarla olan iletişimlerini yürüttükleri, yazılım, donanım, insan kaynakları ve iş akışlarından oluşan etkileşim merkezlerdir. Rezervasyon merkezi, yardım masası, bilgi hatları, müşteri ilişkileri gibi yapılara genel olarak verilen kapsayıcı, "şemsiye" bir isimdir. Yoğun şekilde gelen veya giden telefon çağrılarının gerçekleştirildiği merkezlerdir. Çağrı merkezleri işletmeler ile müşterileri arasında bir iletişim köprüsü kurar. Firmalar ile müşterileri arasında çağrı merkezi desteği ile güçlenen ilişkiler sayesinde, müşteriler daha mutlu, daha sadık, ürün almaya daha yatkın ve firma ile iş birliği yapmaya istekli hale gelir. Kısaca işletmeler için daha fazla gelir sağlamanın en açık yöntemidir. Günümüzde çağrı merkezlerinin şirketler için birer maliyet merkezi olmaktan çıktığını, başta satış, tahsilat gibi fonksiyonların yanı sıra müşteri ihtiyaçlarına cevap veren katma değerli hizmetler geliştirerek fayda yaratan birimler haline gelmiştir. Fakat Türkiye’de satış sonrası hizmet olarak çağrı merkezlerinde hem bilişim sistemi, hem de insan kaynaklı olarak gerek çağrı merkezinde çalışanların performansını artırmak gerekse de, müşterilere daha iyi hizmet verebilmek gibi vb. amaçlardan dolayı çeşitli eksiklikler yaşanmaktadır. Bu çalışmada çağrı merkezlerinde en çok yapılan yanlışlar, bu yanlışların müşteri ve çağrı merkezinde çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri araştırılacaktır.

Anahtar Sözcükler: Çağrı Merkezi, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Verimlilik, Hizmet Seviyesi

Call Centers Care Mistakes and Their Effects

Abstract: Call Center, organizations are in contact with people or organizations carry out communications, software, hardware, human resources and business centers on the interaction flows. Reservation center, help desk, information lines, in general, the overarching structures, such as customer relationships, "umbrella" is a noun. Incoming or outgoing phone calls centers intensively carried out. Establishes a communication bridge between businesses and their customers call centers. With the support of call center companies in strengthening relations among its customers, clients happier, more loyal, more likely to take the product and the company becomes willing to cooperate with. In short, the most obvious method of providing more revenue for businesses. Came from being a cost center call centers for companies today, particularly sales, collections, as well as functions such as for developing value-added services that respond to customer needs has become the generating units. However, call centers, as well as after-sales service information system in Turkey, as well as of human origin as well as the need to improve the performance of call center employees, to better serve customers, and so on. shortcomings experienced in a variety of purposes. In this study, the most commonly made mistakes in call centers, these mistakes adverse effects on the customer and call center employees will be investigated.

Keywords: Call Center, CRM, Productivity, Service Level

1. Giriş

Çağrı Merkezi (Call Center) kurumların temasta oldukları kişi veya kurumlarla olan iletişimlerini yürüttükleri, yazılım, donanım, insan kaynakları ve iş akışlarından oluşan etkileşim merkezlerdir. Rezervasyon merkezi, yardım masası, bilgi hatları, müşteri ilişkileri gibi yapılara genel olarak verilen kapsayıcı, "şemsiye" bir isimdir. Yoğun şekilde gelen veya giden telefon çağrılarının gerçekleştirildiği merkezlerdir.

Çağrı merkezleri işletmeler ile müşterileri arasında bir iletişim köprüsü kurar. Firmalar ile müşterileri arasında çağrı merkezi desteği ile güçlenen ilişkiler sayesinde, müşteriler daha mutlu, daha sadık, ürün almaya daha yatkın ve firma ile iş birliği yapmaya istekli hale gelir. Kısaca işletmeler için daha fazla gelir sağlamanın en açık yöntemidir. [1]

Günümüzde çağrı merkezlerinin şirketler için birer maliyet merkezi olmaktan çıktığını, başta satış, tahsilat gibi fonksiyonların yanı sıra müşteri ihtiyaçlarına cevap veren katma değerli hizmetler geliştirerek fayda yaratan birimler haline gelmiştir.

Türkiye’deki çağrı merkezleri dünyadaki örnekleri kadar geniş bir yelpazede hizmet vermiyor, ancak bu yönde hızlı bir gelişme vardır. Çağrı merkezleri kavramı ilk ortaya çıktığında, öncelikle sadece müşteri taleplerinin kaydedildiği veya cevaplandığı basit sistemler söz konusu olmuştur. Ancak zaman içinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin (CRM) gelişmesiyle birlikte, müşteriyi tanıyarak, o müşteriye özel ürünler sunma ve hizmet verme ihtiyacı doğmuştur. Farklı kanalların birbirleriyle bütünleştirilmesi, kalite ölçümüne yönelik çalışmaların yapılması ile geri bildirim sistemleri ön plana çıkmıştır. Bu nedenlerle çağrı merkezleri sadece soru cevaplayan, sorun çözen ve bilgi aktaran kurumlar olmaktan çıkıp, uçtan uca

müşteri deneyimini takip eden, bunu ölçümleyen ve ihtiyaçlar doğrultusunda gerekli iyileştirmelerin yapılmasını sağlayan, müşteri segmentine göre akıllı yönlendirme yapan sistemlere dönüşmüştür. Bugünlerde çağrı merkezleri bir başka dönüşümün daha eşiğindedir. Yakın vadede çağrı merkezlerinde, ses teknolojilerinin daha yoğun kullanılacağı, bütünleşik satış ve hizmet yönetiminin gerçekleştirileceği ve analitik CRM'in ön plana çıkacağı yeni bir dönem gelecektir.

Çağrı merkezlerinin teknoloji yatırımlarını belirleyen kriterlerin başında, günümüzde son derece önemli hale gelen bilgi güvenliği politikalarını kesintisiz uygulayabilme yeterliliği gelmektedir. Ayrıca değişen müşteri ihtiyaçları doğrultusunda hizmet paketlerinin de sürekli geliştirilme ihtiyacı, hizmet kalitesini en üst düzeyde tutma gerekliliği, hizmet verilen sektörle uyumu maksimize etme, inovatif yaklaşımları ve teknoloji yatırımlarını zorunlu kılmaktadır.

Çağrı merkezi sektörü hem hizmet verdiği sektörler, hem de başta ses teknolojileri ve BT teknolojileri olmak üzere kullandığı sistemler ve altyapı sebebiyle teknoloji ile yakından ilişkili bir sektördür. Teknolojik gelişmeler kullanılan sistemler ve altyapı düşünüldüğünde şüphesiz verimlilikleri artırırken maliyetleri de düşürmektedir. Ancak diğer yandan verilen hizmetler de teknolojinin gelişmesi ile daha komplike bir hale geldiğinden ve çeşitlendiğinden bu maliyet düşüşleri ve verimlilik artışlarının toplam etkisini azalmaktadır. [2]

Türkiye'de satış sonrası hizmet olarak çağrı merkezlerinde hem bilişim sistemi, hem de insan kaynaklı olarak çeşitli eksiklikler yaşanmaktadır.

2. Çağrı Merkezleri ile ilgili doğru bilinen yanlışlar ve yönetirken yapılabilecek hatalar

Çağrı Merkezi yönetilmesi zor bir iş ortamıdır. Bu iş sahasını yönetirken sadece tecrübe yetmeyebilir. Bunun için sistematik bir çalışmanın yanında iyi birde plan gereklidir. Çağrı Merkezi yönetiminde yapılan bazı hatalar aşağıda konu başlıkları ile açıklanmıştır.

2.1.Çağrı merkezi dinamiklerini anlamadan yönetmek

Çağrı merkezleri diğer iş alanlarından farklıdır. Çünkü sürekli işe giriş çıkışların olduğu ve her geçen gün yeni bir bilginin var olduğu bir ortamdır. Bu nedenle planlamak ve yönetmek kendine özgü bazı dinamikleri içerir.

Bir çağrı merkezi yönetirken eğer çağrı merkezlerinin değişmez dinamikleri hakkında (bekleyen müşteri ve psikolojisi, verimlilik, çalışan sayısı-müşteri yoğunluğunun, vs.) bilgi sahibi değilseniz yanlış kararlar verebilir ve hata yapabilirsiniz. Çağrı Merkezi yönetimi diğer iş alanlarından farklı bir disiplin gerektirir ve bunları bilmeden yönetmeye çalışmak müşteri memnuniyetsizliğine ve müşteri kaybına

neden olacağı gibi markanın imajını da olumsuz etkileyecektir.

Bir inbound çağrı merkezi yönetirken ne kadar müşteri temsilcisine ihtiyacınız olduğunu matematiksel olarak (bir müşteri temsilcisi saatte şu kadar iş yaparsa, gelen çağrıları karşılayacak şu kadar kişiye ihtiyacım olur) hesap edildiğini, gelecekte ne kadar çağrı gelebileceğini tahmin edilerek hesaplandığını ancak "bir müşteri temsilcisinin ortalama çağrı süresi geçen yıldaki gibidir" diyerek tahmin edilmediğini, gelecek çağrı sayısı %5 şaşarsa, sonucunda %5 şaşacağının sanıldığını, alınan çağrılarda geçen süre'yi (ACD Time) etkileyen sebeplerin bilinmediği için boş oturan (Avail) Müşteri Temsilcisine verimli olmadığı düşüncesiyle geri planda tutulduğu ve bunun gibi birçok hata yapılmaktadır.

Çağrı Merkezi yönetmenin kendine has olan bu dinamiklerini bilmeden yönetenler, maliyetlerin artmasını, kaybedilen müşteri sayısının çoğaldığını, müşteri şikâyetlerinin hızla arttığını ve çalışanların neden bu kadar çok işten ayrıldıklarını merak edeceklerdir. Bunun için yapılması gereken Çağrı Merkezi yönetmeden önce bu disiplinleri iyi bilmek ve öğrenmeye çaba harcamanız gerekecektir. Aksi takdirde yapacağınız bu yönetim boşa zaman kaybı olacağı gibi üst yönetiminize de maliyet yükü sağlayacaktır.

2.2. Kaçan çağrılara (Abandon) fazla odaklanmak (kafayı takmak)

Bir çağrı merkezinde temel performans göstergesi Hizmet Seviyesi (Service Level)'dir. Çağrı merkezlerinin amacı, ne kadar çağrı geldiği değil Çağrı Merkezini arayan müşterileri memnun etmek ve hatta daha az bekletmektir. Bu bakımdan Service Level (gelen çağrıların % X'nin Y saniyeden önce cevaplanması) en doğru göstergedir. Service Level; çağrı merkezi ile temasa geçmiş olan kişilerin belirli bir oranda (örneğin gelen çağrılarının % 86'sını), belirli bir çizgiden önce (örneğin 20 saniyeden önce) cevaplanıp cevaplanmadığını kontrol etmenize imkân sağlar.

Örneğin; Service Level'in yakın kuzeni (aynı verilerden alındığı için) Ortalama Yanıt Hızını (Average Speed of Answer - ASA) ele alalım. ASA, çağrı merkezi tarafından yanıtlanmış tüm çağrılarının ortalama ne kadar sürede yanıtlandığıdır ve adından da anlaşılacağı gibi bir "ortalama"dır". Genel kural gereği, ortalamalara bakarak yönetim sağlamak doğru sonuç vermeyecektir. ASA'sı 6 saniye olan bir çağrı merkezinde bazıları 0 saniyede yanıt alacak, bazıları da 100 saniye bekleyerek yanıt alacaktır. Ancak ortalama 6 saniye çıkacaktır. Bu durumda bu 6 saniye çağrı merkezini yönetip karar verirken pek fayda sağlamayacaktır. ASA'nın yararlı olduğu yer kaç hatta ihtiyacınız olduğu (trunk yükünü) hesap ederkendir. Gelelim kaçan çağrılara. Bu işi çok iyi bilen yöneticinin (özellikle tepe yönetimin) en çok dikkat ettiği ve yorum yaptığı gösterge kaçan çağrılarının sayısı

ve oranıdır. Örneğin 9000 çağrı ele aldınız ve 900 adedi kaçtı (abandon), kaçan çağrı oranınız (abandon call rate) %10'dur.

Kaçan çağrılar yönetimin kafasını fazlasıyla meşgul eder ve gereksiz biçimde buna fazla odaklanılır. Aslında anlaması kolaydır. Service Level gibi nispeten karışık değildir. Çağrı Merkezi yönetimi işini az bilen ve onun dinamiklerini anlamaya zaman harcamayan üst yönetim için kolay bir hedeftir. Adından da anlaşılacağı gibi kaçan çağrı insanın kafasında olumsuz bir izlenim verir ve negatif bir çağrışım yapar.

Ne yazık ki Çağrı Merkezlerinin çoğunda sadece bu göstergenin raporlandığı ve izlendiği, Çağrı Merkezi performansının bu göstereye bağlandığı görülmektedir. Bu büyük bir yanılgıdır. Abandon ile ilgili yanlış bilinenler şunlardır:

- Mutlak bir abandon hedefi koymaya çalışmak: Çağrı merkezinde esas hedef Service Level'dir. Service Level'iniz o gün ne olmuşsa, buna bağlı olarak hızlı veya yavaş yanıt vermişsiniz demektir. Yine buna bağlı olarak da (her zaman olmasa da) yoğunlukla abandon sayınız artar veya azalır.
- Abandon'u tahmin etmeye çalışmak: Gelecekte abandon çağrılarınızın ne olacağını tahmin etmeye uğraşmayın. Müşterileriniz telefonları birçok sebeple kapatacaklardır ve bunların sadece belirli bir kısmı sizin kontrolünüzdedir. Asıl kontrolünüzde olan ise Service Level'dir; yani ne kadar ulaşılabilir olduğunuzdur.
- Abandon'u kontrole çalışmak: Müşteri toleransını ve sizinle telefonda ne kadar bekleyeceklerini, abandon edip etmeyeceklerini belirleyen temel faktörler; görüşmeyi kimin ödediği, müşterinin işinin ne kadar acil olduğu, size ulaşmaya ne kadar motive olduğu, müşterinin kendi "havasının" nasıl olduğu gibi toplamda 7 faktördür. Bunların çoğu bireylere bağlı olarak ve anlık olarak değişiklik arz eder, onun için mutlak bir kontrol de sağlamak da imkânlı değildir.
- Abandon'a bağlı yanlış hesaplara girmek: Çağrıyı kapatmış olan birçok arayanınız o yarım saat içinde size tekrar arayacaktır (retrials). Günlük / aylık kaçan çağrı sayınız ile bir müşterinin size olan değerini çarparak "eyvah senede şu kadar müşteri kaçıyor / kaybediyoruz, bize değeri de şu kadar milyon TL" gibi bir mantık doğru sonuç vermeyecektir.
- Abandon'a bağlı insan kaynağı hesap etmek: Terk eden çağrı sayısını ele alarak yapılacak bir insan kaynağı hesaplama mantığı da sizi doğru yöne götürmeyecektir. Çağrı merkezlerinde insan kaynağı yanıt hızı (Service Level) ile hesaplanabilir.

Bu bakımdan siz kontrolünüzdekilerle ile uğraşın. Siz ulaşılabilirseniz (accessibility) yani yeteri kadar Agent ve yeteri kadar hattınız varsa ve doğru zamanda doğru yerde doğru sayıda çalışanı bulunduruyorsanız, Service Level'iniz yüksek olur, kuyrukta bekleme az olur ve sonuçta da terk eden çağrı sayınız da düşük

olur. Abandonment (terk) bir sonuçtur / çıktıdır, sebep değildir. Çağrı merkezini sadece buna bakarak yönetmeniz son derece yanlış olacaktır. [4]

2.3. Agent Hedeflerini yanlış koymak

Çağrı Merkezini yöneticilerinin en çok yanlış yaptığı konulardan birdir. Kurmuş olduğunuz Çağrı Merkezinin Misyonu nedir? Eğer amacınız Müşterilerinize kaliteli hizmet sunmaksa, Müşteri Temsilcisi (Agent'ları) hangi hedeflerden sorumlu tutmalısınız?

Çağrı Merkezlerinin genelinde Agent'ların sorumlu oldukları kriterler belirlenir. Bunlar;

- Kalite
- Ortalama Çağrı Süresi (ACD Time)
- Ortalama Çağrı Sonrası İş Süresi (ACW Time)
- Alınan Çağrı Sayısı
- Vardiya Planına Uyum
- Ortalama Çağrı Bekletme Süresi (Hold Time)

gibi hedeflerdir.

Dikkat: Yanlış hedef koymak yanlış davranış biçimleri oluşturur.

Çağrı merkezinin 10 değişmez kuraldan birisi de şu dur: "Bir Agent'ın kontrolünde olan şeyler sınırlıdır" Örneğin aşağıdakilerden hangisi Agent'ın direkt kontrolündedir? (yanıt hiçbirini!)

- Çağrı yanıtlamak için planlanan çalışan sayısı
- Ortalama konuşma süresi (kendilerinininki)
- Gelen/alınan çağrı sayısı
- Kısa - uzun çağrı dağılımı
- Kolay - zor çağrı dağılımı
- Çağrılarının geliş davranışları
- Tahmin doğruluğu
- Vardiya Planı doğruluğu
- Diğer kişilerin vardiya planına uyumu

Çağrı Merkezi Yöneticileri Agent'lara hedef olarak saatte veya günde alması gereken çağrı sayısını (örneğin günde 80 çağrıya bakmalısınız), ortalama çağrı süresi (örneğin ortalama çağrı süresi 100 saniyeyi aşmamalı), ortalama çağrı sonrası iş süresi (örneğin aftercall work time 20 saniyeden fazla olmasın) gibi hedefler koyarlar.

Bu hedefler koyabilirsiniz. Ancak bilin ki herhangi bir Agent bu hedefleri her zaman tutturacaktır. Ben tecrübeli hiçbir Agent tanımıyorum ki, kendisine verilen çağrı sayısı adedini tutturmasın. Bunu yapmanın çok kolay (üst yönetimin yakalanması zor) yöntemleri vardır. Çağrı sayısı ve süresinin kısıtlanmasını doğuracağı davranış biçimi kaliteden ödün vermek olabilecektir ve buda misyonunuzun dışındadır.

Bir çağrı merkezi Agent'ın kendi kontrolünde olan sadece iki şey vardır:

- Doğru zamanda doğru yerde olmak, yani vardiya planına uyum (schedule adherence , compliance)
- Doğru işi yapmak, yani kalite (quality)

Bir Agent'ı bu ikisinden sorumlu tutun, diğer kriterleri (sayı, süre gibi) de kendisinin gelişiminde kullanmak üzere ölçerek geri bildirimde bulunun. Aksi takdirde kendi kontrolünde olmayan kriterden sorumluluk vermiş olursunuz ki; bu da yanlış davranış şekillerini • körükleyecektir. [4]

2.4. Kaliteyi sadece çağrı denetimi (dinlemeler) ile ölçmek

Çağrı Merkezlerinin büyük çoğunluğunda çağrılar dinlenerek not verilmektedir. Her ay belirli sayıda çağrılar dinlenerek aylık ya da haftalık ortalama kalite puanı verilmektedir.

Genellikle Çağrı Merkezlerinde kalite ölçümü budur. • Misyonu “kaliteli ve doğru hizmet sunmak” olan Çağrı Merkezlerinin kaliteyi sadece Takım Lideri veya Kalite ekibi tarafından yapılan dinlemelerin değerlendirilmesi oldukça çelişkili bir durumdur. Aslında kalitenin ölçülmesi için daha fazlasına ihtiyaç vardır. Modern Çağrı Merkezlerinin en fazla dikkat ettiği konuların başında gelen ilk çağrıda çözüm (First Call Resolution)'dür. Kalite göstergesi olarak ön planda olan “dinlemeler” dışında First Call Resolution oranı, Hata ve Tekrar (Error & Rework) oranları gibi parametreleri de takip etmek gerekmektedir. Bunun yanı sıra müşteri memnuniyeti araştırmaları (Customer Satisfaction/ CSS) yapılarak, müşterilerin Çağrı Merkezlerinden aldıkları hizmet ölçülebilir. Bunlara ek olarak ta gölge müşteri araştırmaları ile yapılan araştırmalar sonucunda kalitenin değerlendirilmesi yapılabilir.

2.5. Çelişen Hedefler Koymak

Agent'lara konulan yanlış hedeflerden bahsetmiştik. Diğer önemli bir konu ise Çağrı Merkezi yönetilirken operasyonun geneli için konulan yanlış hedeflerdir. Öyle ki maliyet unsurunun önüne geçilmesi adına çoğu firma Çağrı Merkezlerinin belirli işlerini dış kaynaklı (Outsource) etmek için yazdıkları ihaleye davet dokümanlarında bile Outsource şirketten bu çelişen hedeflerin tutturulması bekleniyor. (matematiksel olarak tutturulması zordur.)

Tümü için örnek verilemese de bazıları için birkaç örnek:

- Ortalama Ele Alma Zamanı ve Kalite
Ortalama Ele Alma (Average Handling Time) • zamanı bir çağrının ne kadar sürede ele alındığı; yani ne kadar görüşüldüğü (talk time) , ne kadar görüşme sonrası iş olduğunun (After Call Work Time) ve Çağrı Bekletme Süresi (Hold Call Time) toplamdır. Bir çağrının kaliteli olması ise; müşterinin memnun olması, tüm veri girişleri doğru olarak yapılmış olması, Agent'ın doğru yanıtı sunmuş ve müşterinin

doğru bilgi almış olması, Agent'ın tüm gerekli/faydalı bilgiyi elde etmiş olması, müşterinin sürekli başkalarına aktarılmamış ve müşterinin işinin aceleye getirilmemiş olması gibi kriteri içinde barındırır. Kaliteli temas kriterleri arasında Agent'ın işinden/sanatından gurur duymuş olması ve sonuçta çağrı merkezinin misyonuna ulaşmış olması da vardır.

Yukarıda da açıklandığı gibi, eğer mutlak bir hedef olarak verilirse, bir Agent her zaman ortalama görüşme süresi hedefini tutturacaktır. Agent'mıza hem daha az sürede konuş (ortalama konuşma süresi) ve hem de kaliteyi yükselt dediginizde genelde birisi otomatikman seçilecektir. Modern çağrı merkezleri Agent'larına yetki göçertip, becerikli ve yetkin hale getirip kaliteye odaklananlardır.

Service Level ve Doluluk

Belirli bir iş yükünde, Service Level arttıkça doluluk (Occupancy) düşer. Doluluk / verimlilik; bir Agent'ın iş yaparken (Talk Time + After Call Work Time) geçirdikleri sürenin toplam çalıştıkları süreye bölünmesidir. Occupancy'nin herhangi bir yarım saatte %80 olması, kişinin %80 zamanında iş yapıyor olması, kalan %20 zamanında ise çağrı yanıtlamak için hazır konunda bekler halde (Avail) olması demektir.

Daha iyi Service Level istenildiğinde (daha yüksek Service Level), kural gereği Occupancy (doluluk) düşecektir. Bu şu demektir: Daha iyi hizmet sunmak istiyorsan, bil ki Agent'lar daha fazla "boş oturuyor" olacaklar.

Bazı çağrı merkezi yöneticilerini ısrarla belirli bir iş yükünde, hem Service Level'ı arttırmak ama hem de Occupancy'de arttırmak istediğini görüyoruz. Bu mümkün değildir. Esas olan Service Level'dır ve belirli bir Service Level'da Occupancy ne olacaksa o olacaktır.

Aşağıdaki tabloda, hizmet seviyesi hedefi 20 saniye olan, çağrılarının ortalama ele alma süresi (Average Handling Time) 220 saniye olan, yarım saatte gelen çağrı sayısı 200 olan çağrı merkezinin Erlang hesaplama aracına göre durumu gösterilmektedir.[4]

- Service Level - Occupancy İlişkisi
Buna göre, 30 Agent seviyesinde Service Level %86 olacak ve Occupancy de %81 olarak gerçekleşecektir. Aynı yükte, Service Level'ı arttırdığınız zaman (mesela bir sonraki basamak olan %91'e) bu durumda occupancy de düşecektir (%79'a).

Service Level ve ASA

Benzer yanlış burda da geçerlidir. Belirli bir iş yükünde Service Level ne olacaksa ASA (ortalama yanıt hızı) da o olacaktır. Bir başka deyişle örneğin yukarıdaki örnekte, hem Service Level'ım %86 saniye olsun, hem de ortalama yanıt hızım (ASA) 5 saniye olsun diyemezsiniz. %86 Service Level'da ASA 8,1 saniye olacaktır. Ne az, ne de fazla!

Agent	P(0)%	ASA	DLYDLY	Q1	Q2	SL%	OCC%	TKLD
25	87.3%	345.7	306	38.4	44	16%	98%	58.4
26	67.5%	95.5	141.4	10.6	15.7	39%	94%	30.6
27	51.4%	44.3	86.1	4.9	9.6	57%	91%	24.9
28	38.5%	23.8	61.9	2.6	6.9	70%	87%	22.6
29	28.3%	13.7	48.3	1.5	5.4	79%	84%	21.5
30	20.5%	8.1	39.6	0.9	4.4	86%	81%	20.9
31	14.5%	4.9	33.6	0.5	3.7	91%	79%	20.5
32	10.1%	2.9	29.1	0.3	3.2	94%	76%	20.3
33	6.9%	1.8	25.7	0.2	2.9	96%	74%	20.2
34	4.6%	1.1	23	0.1	2.6	98%	72%	20.1
35	3.0%	0.6	20.8	0.1	2.3	99%	70%	20.1
36	1.9%	0.4	19	0	2.1	99%	68%	20

Şekil 1 : Çağrı Merkezi Service Level Hesaplama

Burada ayrı bir vurguyu hak eden de "yanıtlanma / karşılama oranı" (Answer Rate / Response Rate) denilen olgudur. Yine çoğu yönetici de maalesef yanlış biçimde sadece bu göstergeye bakar. Service Level hiç kullanılmaz. Yanıtlanma oranı nedir? 1000 çağrı gelmiş, 900 adedini yanıtlamışsanız, yanıtlama oranınız %90'dır. Peki diğer 100 çağrıya ne oldu? Meşgul sinyali türetmiyorsanız (Controlled Busy) diğer 100 çağrı kaçmış / abandon etmiş demektir. Yani aslında yanıtlama oranı denilen gösterge abandonun tersidir. Abandon'un nasıl "güvenilmez" bir gösterge olduğunu yukarıda açıklamıştık. O halde bir kez daha yinelemek gerekirse, esas olan Service Level'dir. Buna rağmen çağrı merkezlerinin geliştiği kıtalarda bile Service Level hedefi konmuyor olması hayal kırıklığı yaratıyor. (Çağrı Merkezlerinin %21'inin bir Service Level'i bulunmamaktadır - ContactBabel, 1-27-05) [3]

2.6. Agent'lara -Yapabileceklerinden Fazla- İş Yaptırmak İstemek

Genelde tepe yönetimin hala anlayamadığı olgu Occupancy-Doluluktur. Herkes yanında çalıştığı kişilerden maximum verim ister. Daha önce bahsettiğimiz Occupancy Agent'ların iş yaparken geçirdikleri sürenin toplamına oranıdır. Yukarıdaki tabloda 30 Agent seviyesinde Occupancy %81 idi. Bu o yarım saat boyunca çağrı merkezinde bulunan ve kulağında kulaklıkla çağrı yanıtlamak üzere hazır olan her bir Agent'ın yarım saatte %19 zamanlarını müsait / boş / çağrı bekler (Available) halde olacakları anlamını taşımaktadır. Yarım saatin %19'u yaklaşık 6 dakikadır. Bu durumda her Agent o yarım saatte 6'şar dakikasını boş geçiriyor olacaktır. [4]

Yaşanılan bu durumum birçok kişinin hoşuna gitmez. Üst yönetici Çağrı Merkezine girdiğinde arkadaşı ile saobet eden (yani boş oturan) Agent gördüğünde, gelen çağrıların rastgele (Random Call Arrival) olduğunu bilmediği için neden boş oturduklarına anlam veremez. Bunun için boş oturduklarını gören bir yönetici o kişiden verim alabilmek için ilave işler yaptırabilmektedir.

Buradaki problemler şunlardır: Yarım saat içindeki boş kalınan süre önceden tahmin edilmez ve bloklar halinde değildir. Nasıl çağrılar gelişigüzel geliyorsa (Random) müsait olunan süre de (Available) gelişigüzedir. Bir başka deyişle yukarıdaki örnekteki yarım saatteki 6 dakikanın 6'sı blok halinde değildir. 20 saniye boş kalınır, 4 dakika görüşme olur, 10 saniye boş kalınır, 3 dakika görüşme olur, 35 saniye boş kalınır, 5 dakika görüşme olur gibi. Bu durumda boş kalınan sürede Agent'ların "kaliteli bir iş" yapmalarını beklemek doğru olmayacaktır.

Öte yandan, %80 Occupancy seviyeleri üzerinde çağrı merkezinde çalışan her Agent'ın bir miktar dinlenme / nefes alma süresine de ihtiyacı vardır.

Tabii küçük çağrı merkezlerinde veya büyük çağrı merkezlerinin az çağrı alınan vardiyalarında (gece gibi) durum farklı olabilir. Daha düşük doluluklarda (örneğin %50) Agent'lara çağrı dışı diğer işlemler (veri giriş gibi) yaptırmak imkanı olabilir.

Aşağıdaki tabloda, Çağrıların Ortalama Ele Alma Süresi (Average Handling Time) 180 saniye olan ve Service Level hedefi %80'e 20 saniye olan ve farklı sayıda çağrı alan çağrı merkezlerinin durumu gösterilmektedir.

Yarım saatte gelen çağrı adedi	Gerekli Agent Sayısı	% Service Level	% Occupancy (Verimlilik)
20	4	86%	50%
40	7	90%	57%
80	11	82%	73%
100	13	80%	77%
200	24	81%	83%
400	45	80%	89%
1000	107	82%	93%
2000	208	81%	96%

Şekil 2: Çağrıların Ortalama Ele Alma Süresi (Average Handling Time)

Çağrı Merkezi Boyutu - Verimlilik İlişkisi

Buna göre, yarım saatte 20 çağrı alan tipik küçük bir çağrı merkezinde çağrıların %86'sını ilk 20 saniyeden önce yanıtlamak için gerekli olan temel çalışan sayısı (Base Staff) 4 olacaktır. Bu çağrı merkezinde çalışanların doluluk oranı (Occupancy), bir başka deyişle verimliliği sadece 50% olacaktır.

Bu pratikte şu demektir: Bu 4 kişilik çağrı merkezinde çalışanlar, bahsedilen yarım saate zamanlarının yarısını telefonda görüşerek ve çağrı sonrası iş yaparak (After Call Work), diğer yarısını ise "hiçbir iş yapmadan" bekleyerek geçireceklerdir.

Bizim 4 kişilik çağrı merkezinde %86 Service Level tutacaktır ama doluluk da %50 olacaktır; bu böyledir ve bunu değiştiremezsiniz. [4]

Çağrı Merkezi çalışanın, yönetimin ve konuyla ilgili çok fazla bilgiye sahip olmayan (genelde son kararı verenler) özellikle şirket sahibi veya CFO ve CEO'ların anlamakta zorluk çektiği konulardan biridir. Bu kişiler Çağrı Merkezlerini her ziyaret ettiklerinde bazı Agent'ları "boş" görürler ve niçin boş oturduklarının sorgusunu yaparlar. İşlerin iyi gitmediği veya çalışan Agent'ların sayısının fazla olduğu düşüncesine kapılırlar.

Çağrı Merkezi operasyonunu yöneten bir kişi olarak, işten ayrılan bir Agent yerine yeni bir Agent gelmesi için tepe yönetime talepte bulunduğunuzda alacağımız cevap; "geçen Çağrı Merkezini ziyaret ettiğimde Agent'ların bazıları boş oturuyorlardı, şimdi sen benden o kişilerin yerine birilerini mi almamı istiyorsun?" dur.

Her şey doğru ise sorun nerede? Aslında sorun yok. Gerçek olan şudur ki, diğer şartlar eşit olduğunda küçük Çağrı Merkezlerinin verimliliği büyük Çağrı Merkezlerine göre daha düşük olacaktır.

2.7. Optimizasyon arayışında olmamak

Çağrı Merkezlerinde ne düşük Service Level iyidir, ne de yüksek. Önemli olan her yarım saatte (Interval) Service Level hedefini yeterli insan sayısı ile tutturmak ve kaliteyi sağlamaktır.

Bir Çağrı Merkezi yönetiyorsanız işiniz gerçekten zordur. Çünkü çağrıların gelişi güzel gelmesi (Random Call Arrival) sizin için problemdir. Kural şudur: Çağrı Merkezinde ya her zaman Agent'ların karşılayabileceğinden fazla çağrı gelir ya da gelen çağrıların karşılanması için gereğinden fazla Agent vardır. Yani ya müşteriler hatta bekleyecek (Queue) ya da Agent'lar boş oturacaktır (Avail).

Gereğinden Az Çalışan Kaynağı varsa;

- Artan Kuyrukta Bekleme Süresi
- Abandon Çağrılar
- Artan Hata Ve Tekrar
- Uzayan Çağrılar
- Daha Fazla İletişim Maliyeti - Uzun Bekleme Süresi
- Çalışanların Demotivasyonu (Burnout)
- Artan Stres Seviyesi

Gereğinden Fazla Çalışan Kaynağı varsa;

- Gereksiz Harcama
- Çalışanların Gereğinden Az Kullanılması
- Sıkıntı Ve Çalışan Devinimi
- Üst Yönetimin Kredibilitésinin Azalması [4]

Yukarıda anlatmış olduğumuz birbirinin karşıtı durumlardan da anlaşılacağı gibi Çağrı Merkezinde en uygun şekle sokma (optimizasyon) şarttır.

Optimizasyonu anlayan kurumlarda bile, bazı intervallarda (planlama yapılan zaman birimi, genelde yarım saat) durumun optimize edilmemiş olması kanıksanmış bir olgudur. Yani, hedef Service Level %86 iken sabah 11.00'a kadar Service Level neredeyse %100'dür, öğlen ise tam tersi gibi. Dikkat edilmesi

gereken nokta, her yarım saatte gerektiği kadar insan kaynağı ile hedefi tutturmaya çalışmaktır.

2.8. Gerçek-Zaman (Real Time) Yönetimi Yapmamak

Çağrı Merkezini ne kadar iyi planlamış olursanız olun, eğer gerçek zamanda operasyonunuzun yönetemiyorsanız ve gerekli önlemleri alamıyorsanız hedefleri yine tutturamazsınız.

Diyelim ki, her yarım saatte bir yeterli insan kaynağını ve gelen çağrı sayısını hesap ettiniz ve bunları işe aldınız, herkeste istediğiniz zamanda yerinde oldu ve görevini yaptı. Yani her şey tam planladığınız gibi. Ama yine de hedeflerinizin gerisindesiniz. Acımasız bir durum ama gerçek. Bir inşaat mühendisi olduğunuzu düşünün. Yapacağınız projenin bütün adımlarını biliyorsunuz ve bu adımları gerçekleştirirken hata yapılmaması için orda olmanız gerekir. Her şey istediğiniz gibi gitti ve projenizi bitirip istenilen mimariyi sundunuz. Artık bitmiş olan bir projenin başında durmanıza gerek var mı? Yani Real Time Management yapmanız gerekiyor mu? Yanıtınız tabii ki hayır. Çünkü projenizi tamamladınız ve bitti.

Çağrı Merkezinde ise durum maalesef böyle değil. Çağrı Merkezinde gerçek zamanda yönetim şarttır. Temel sebepleri:

- Random Call Arrival
- Çağrı merkezi planlamasının her zaman mükemmel olmaması
- İnsanlardan oluşan dinamik bir ortam oluşu
- Birçok kez kendi kontrolü dışında gelişen faktörlerin olması

Çağrı merkezi yöneticileri gerçek zamanı yönetmek için bazı verilere ihtiyaç duyarlar. Bunlar Service Level, kuyrukta bekleyen çağrı sayısı ve süresi gibi verilerdir.

Real Time yönetiminde yaşanan en büyük yanlışlar;

- Hangi verilere hangi sırayla bakılacağına tam anlaşılmamış olması
- Tüm Takım Liderleri / Supervisor'ların aynı zamanda aynı verilere bakıp aynı yorumu yapamıyor olması
- Ne zaman / ne olursa harekete geçiliyor olmasının bilinmemesi (mesela kuyrukta bekleyen çağrı sayısı 3 olduğunda ben Takım Lideri olarak çağrı alırım. Ama neden 3?)
- Bir gerçek zaman planı / stratejisi olmaması ve her Takım Liderinin (büyük çağrı merkezlerinde onlarca olabilir) farklı zamanda farklı tepkiler vermesi

Gerçek zaman yönetimi yapmak çağrı merkezlerinin ayrılmaz bir parçasıdır ancak doğru zamanda doğru verileri yorumlayarak kolektif biçimde harekete geçmek önemlidir.[4]

2.9. Çağrı Merkezi Raporlarını Okuyamamak

Çağrı Merkezler diğer işletmelere göre daha fazla analiz ve raporlama yapmaktadır. Her Agent, hatta

bekleyen müşteri, her beceri grubu (Skil) bazında ve her müşteri segmentine göre rapor almanız mümkündür. Eğer Çağrı Merkezi dinamiklerini bilmiyorsanız ve Çağrı merkezini yönetiyorsanız rakamlar içerisinde kaybolmanız ve yanlış yorumlar yapmanız çok fazla olacaktır. Eğer tepe yönetimde iseniz ve Çağrı Merkezi yönetimi dinamikleri hakkında bilginiz yoksa çok kolay bir şekilde yönlendirilebilirsiniz. Verilere bakarak iyi gittiğiniz düşünürsünüz ama aslında durum tam tersidir.

Yaygın raporlama hataları şunlardır:

Özet raporlar sunmak: Bir çağrı merkezinde özet raporlar geçiği yansıtmaz. Örneğin; aylık / günlük Service Level gibi. Çağrı merkezini doğru anlamak ve yönetmek istiyorsanız tüm raporlara ve verilere yarımşar saat bazında bakmalısınız. Zira planlamanızı da buna göre yaptınız.

Verileri birlikte anlamamak: Eğer Service Level'a bakıyorsanız, bir de meşgul sinyali almış çağrıların yüzdesine de aynı grafikte bakın. Eğer ortalama yanıt hızınıza yarım saatlik periyotlarda bakıyorsanız, bir de aynı grafikte ortalama ele alma zamanına bakın. Eğer Agent'ların ortalama konuşma süresine bakıyorsanız, bunu tecrübeyle karşılaştırm, terk edilen çağrı sayısını anlamak için ortalama terk süresine de bakın gibi.

- Ortalamalara bakmak: Çağrı merkezinde ortalamalar yeterli sonucu sunmaz. Örneğin ASA (ortalama yanıt hızı) veya ATA (Average Time of Abandonment-ortalama terk süresi) iyi birer göstergedir ancak kullanım alanları kısıtlıdır ve karar alırken bunlara bakmak çok doğru olmayacaktır. [4]

Sonuçta Winston Churchill'in de dediği gibi; 3 tür yalan vardır:

- Yalan,
- Daha fazla yalan,
- İstatistikler

3. Sonuç ve Öneriler

Yapmış olduğumuz bu çalışmada bir Çağrı Merkezi yönetiminin istenilen hedefleri gerçekleştirebilmesi için bilinmesi gereken önemli noktalar anlatılmıştır. Verilen bilgilerden de anlaşılacağı gibi, eğer Çağrı Merkezini yönetecekseniz ve üst yönetim olarak, maliyeti düşürüp kar marjınızı da yüksek tutmak istiyorsanız, bunları gerçekleştirirken de sizden istenilen hedefleri (müşteri memnuniyeti, kalite ve service level gibi) değerleri tuttura bilmeniz için öncelikle bir Çağrı Merkezi nasıl yönetilir ve nelere dikkat edilmelidir gibi bilgileri önceden çok iyi araştırıp bilgi sahibi olmanız gerekir. Aksi taktirde müşterilerinize kaliteli bir hizmet vererek daha fazla müşteri arttırmayı planladığınız sırada, tam tersi olan durumla karşılaşabilir bunun sonucunda ise müşteri memnuniyetsizliği ve müşteri kaybına neden olabilirsiniz. Buda misyonunuza ters düşeceği için istenmeyen bir durumdur. O halde Çağrı Merkezi yönetecekseniz, Çağrı Merkezi dinamiklerini, doğru

hedeflerin neler olduğunu, Agent'ların hangi görevleri yapması gerektiğini, kaliteyi neye göre belirleyeceğinizi ve raporlamanın ne şekilde yapılması gerektiği hakkında yeterli bilgiye sahip olmanız gerekir.

4.Kaynaklar

[1] www.karel.com.tr/blogagri-merkezi-nedir-ne-kazan-dirir [1] 09.12.2012

[2] www.bthaber.com/cagri-merkezleri-akilli-yonlendirmeler-yapan-sistemlere-donustu/?cat=18&sayi=SAYI%3A810 22.12.2012

[3] www.icmi.com/Resources/Articles/2007/September/Miscellaneous-Stats-Related-to-Performance-Measures-Metrics 24.12.2012

[4] www.callschool.org/index.php?q=node/41 24.12.2012