DAKA
DOĞU ANADOLU
KALKINMA AJANSI

T.C. SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI

TRB2 BÖLGESİ ÇAĞRI MERKEZLERİ
SEKTÖR ANALİZİ



www.daka.org.tr

DAKA
DOĞU ANADOLU
KALKINMA AJANSI

Bu raporun oluşturulmasında
Âti Gençlik Derneği'ne teşekkürlerimizi sunarız.

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER 7

GİRİŞ 8

ÇAĞRI MERKEZİ: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE 8

ÇAĞRI MERKEZİNDE KİMLER ÇALIŞIR, İŞ YERİ Mİ, BİR KÜLTÜR MÜ? 9

ÇAĞRI MERKEZİ HANGİ SEKTÖRLERE HİZMET VERİR? 10

FİNANS 10

TELEKOMÜNİKASYON 10

OTOMOTİV 11

MEDYA 11

PERAKENDECİLİK 11

HİZMET 12

KAMU 12

TÜRKİYE'DE VE DÜNYADA ÇAĞRI MERKEZLERİ 13

HİZMETİN NİTELİĞİNE GÖRE ÇAĞRI MERKEZLERİ 13

ÇAĞRI MERKEZİ KURMANIN AVANTAJLARI 14

ÇAĞRI MERKEZLERİNİN KURULDUĞU BÖLGEYE KATKISI 14

DÜNYA ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜ 15

TÜRKİYE ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜ 15

TÜRKİYE'DE ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜ VE GELECEĞİ 16

COĞRAFİ DAĞILIM 16

HİZMET KULLANIMI 16

SEKTÖREL DAĞILIM 17

MÜŞTERİ TEMSİLCİSİ 17

CİNSİYET DAĞILIMI 17

YAŞ DAĞILIMI 17

EĞİTİM DURUMU 17

İYİ ÖRNEK UYGULAMALARININ İNCELENMESİ VE ESİNLEME KIYASLAMA ÇALIŞMALARI 19

TRB2 BÖLGESİ ÇAĞRI MERKEZİ KURULUMU VE TEŞVİK AVANTAJLARI 20

TRB2 BÖLGESİNİN AVANTAJLI YÖNLERİ 20

İSTİHDAMA YÖNELİK BÖLGENİN EĞİTİM DURUMU 21

MALİYET AVANTAJI 21

TELEKOMÜNİKASYON ALT YAPISININ UYGUNLUĞU 21

ULAŞIM 21

GÜVENLİK 21

DEZAVANTAJLI GRUPLAR 21

TRB2 BÖLGESİ PAZAR ARAŞTIRMASI, MEVCUT DURUM ANALİZİ, SAHA ÇALIŞMASI 23

ÇAĞRI MERKEZLERİ TRB2 BÖLGESİ SWOT ANALİZİ 24

ÇAĞRI MERKEZİ İŞGÜCÜ POTANSİYELİ 26

ÇAĞRI MERKEZLERİ VE ALTYAPI 27

ÇAĞRI MERKEZİ VE YENİ YATIRIMLAR 29

ÇOK DİLLİ ÇAĞRI MERKEZİ 29

ÇAĞRI MERKEZİNİN KURULUMU İÇİN İHTİYAÇ VE GEREKSİNİM ANALİZİ 30

KURULUM 30

FİZİKSEL MEKÂN 30

YAZILIM, DONANIM VE ALTYAPI 31

ÇAĞRI MERKEZİ OPERASYONLARI 31

İNSAN KAYNAĞI 31

EĞİTİM 31

DİĞER GEREKSİNİMLER 32

YAKLAŞIK KURULUM VE OPERASYONEL MALİYETLERİ 32

ÇAĞRI MERKEZİ GELİR PROJEKSİYONLARI VE OLASI KÂR GERÇEKLEŞMESİ 33

TRB2 BÖLGESİ TEŞVİK SİSTEMİ VE FİNANSMAN İMKANLARI 34

ÇAĞRI MERKEZİ MODELİ VE YATIRIM ŞEKLİ 36

ÇAĞRI MERKEZİ VE İŞBİRLİKLERİ 38

SONUÇ 39

KAYNAKÇA 41

EK1 TRB2 BÖLGESİ ÇAĞRI MERKEZLERİ SEKTÖR ANALİZİ KAPSAMINDA GÖRÜŞME YAPILAN KURUMLAR/ŞİRKETLER 42

GİRİŞ

Teknolojinin artan bir ivmeyle kümülatif olarak gelişimine ek olarak küreselleşmenin insan üzerinde sınır tanımaz etkileri, ekonominin temel dinamiklerini de sürekli değişime zorlamaktadır. Artık her an bir hız karşısında teknolojiye karşı teknolojiyle birlikte hareket etmek durumunda kalan bireyler, talep ve tercihlerini benzer hızda karara bağlamaya koşullanmaktadır. Gerek birey taleplerini karşılamak ve gerekse rakiplerinden bir adım önde olma hedefi gibi faktörler işletmelerin üretim araçlarını sürekli çeşitlendirmeye zorlamaktadır.

Bu çeşitlendirme yeni arayışları yeni çalışma modellerini oluşturmakta, yoğun rekabet ortamın da müşterisine en iyi hizmeti sunan kurumların yanı sıra farkındalık yaratan firmalar ayakta kalmayı başarmaktadır. Ürün tasarımından, satış sonrasına kadar müşterinin mutlu edilebilmesinin, müşterinin sadakatinin korunabilmesinin yöntemleri, internet ve telefonun yoğun olarak iş hayatına girmesiyle farklı bir boyut kazanmıştır. Müşteri ilişkilerinin başlıca unsuru olan müşteri memnuniyetinde çağrı merkezi kullanımı hızla artarak işletmelerin vazgeçilmez bir parçası olmuştur. Çağrı merkezlerinin varlığı bununla kalmamış aynı zamanda artık, şirketlerin kurumsallaşmalarının birer göstergesi haline gelmiştir.

Müşteri memnuniyetinin asli unsurlarından biri haline gelen çağrı merkezleri, artık kendi içinde sergilediği gelişimle, kendi ekonomik habitatını da oluşturmaya başlamıştır. Türkiye'de ilk etapta İstanbul başta olmak üzere büyük şehirlerde yoğunlaşmış olan çağrı merkezleri yatırımları artık maliyet, teşvik ve istihdam kolaylığı gibi fırsatlardan dolayı Doğu ve Güneydoğu Bölgelerine doğru kaymasına sebep olmaktadır. Yatırımların Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerine doğru kayması yakın gelecekte TRB2 Bölgesi illerinde çağrı merkezi yatırımlarının yapılması fırsatını doğurmaktadır.

Çağrı merkezi sektörünün ve TRB2 Bölgesi illerinin, yatırımcılar için sahip olduğu avantajlı noktaların irdelendiği bu çalışma 5 bölümden oluşmaktadır. Raporun ilk bölümünde çağrı merkezinin kavramsal bir çerçevede genel bir tanımı yapılarak çağrı merkezinde verilen hizmetler, ikinci bölümde Türkiye'deki çağrı merkezi sektörünün durumu ve sektörel dağılımı, üçüncü bölümde iyi örnek uygulamalarının incelenmesi ve esinleme kıyaslama çalışmaları, dördüncü bölümde ise TRB2 bölgesi pazar araştırması, mevcut durum, SWOT analizi, kurulum ve değişken maliyetler, olası kâr beklentileri ve yapılan saha çalışmasında ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir. Sonuç kısmında ise raporun genel değerlendirmesi yapılmıştır.

ÇAĞRI MERKEZİ: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE

Son yıllarda ülkemizde de oldukça rağbet gören çağrı merkezleri, bir kurumun kendisiyle temas etmesini istediği tüm taraflarla etkileşim içinde olmasını sağlayan iletişim merkezleridir. Kurum için bu taraflar müşteriler, tedarikçiler, bayiler olabileceği gibi, ihtiyaçların gelişip çeşitlenmesiyle birlikte, sosyal ve sağlık hizmetleri, eğitim gibi kamu kurumlarını ilgilendiren taraflar için de bir

iletişim merkezi haline gelmiştir. Teknoloji geliştikçe görev tanımı ve sunulan hizmetleri değişen çağrı merkezleri, iletişim araçları olarak teknolojinin sunduğu e-posta, faks, internet tarayıcıları gibi her türlü imkânı kullanarak etkileşimlerini geliştirmeyi başarabilmişlerdir. Genel anlamda ise çağrı merkezleri rezervasyon merkezi, yardım masası, bilgi hatları ve müşteri ilişkileri bölümlerini kapsayan birimlerden oluşmaktadır.

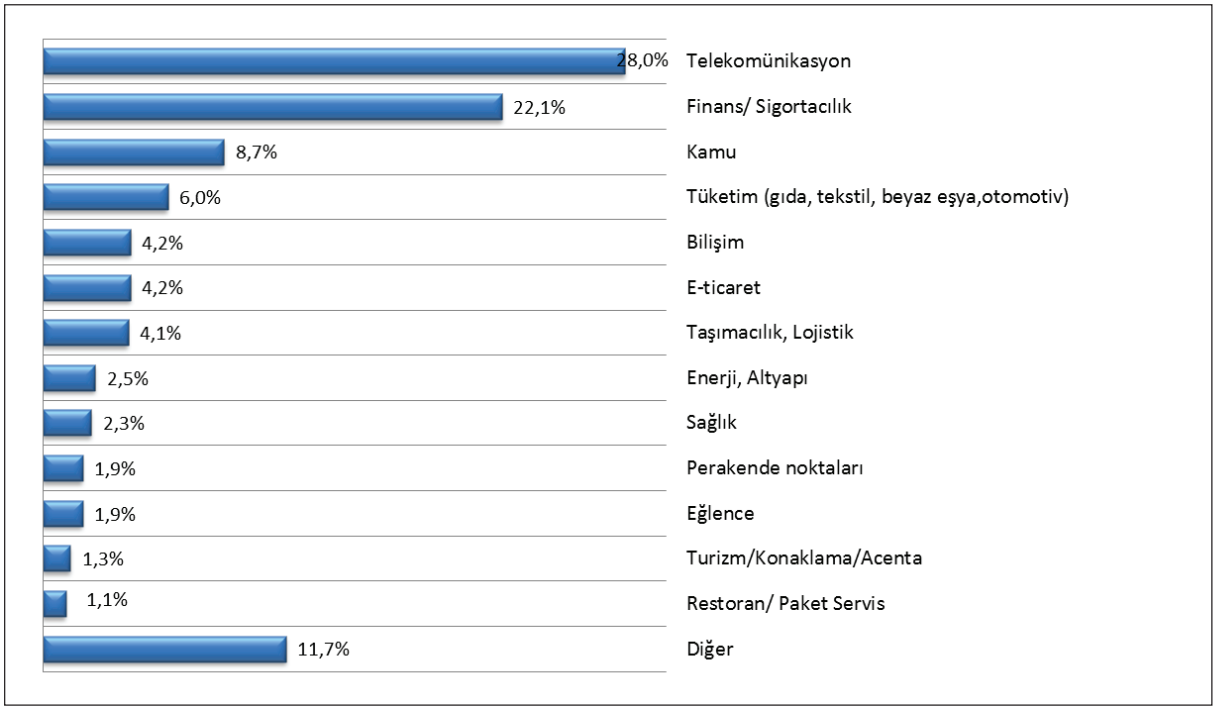
ÇAĞRI MERKEZİNDE KİMLER ÇALIŞIR, İŞ YERİ Mİ, BİR KÜLTÜR MÜ?

Çağrı merkezlerinin dünyadaki gelişim potansiyeli, sektörü bir iş tanımından öte bir kültür öğesi haline getirmiştir. Hakkında onlarca kitap, makale, araştırma ve literatür çalışmaları bulunan çağrı merkezleri, çalışanlarının sadece kendilerinin anlayabileceği, hatta bir sözlüğü olan kendilerine özel bir dil bile geliştirmiştir denilebilir.[1] Çağrı merkezlerinde istisnaları olmakla birlikte genellikle 18-35 yaş arası en az lise mezunu genç nüfus istihdam ediliyor olması, hayatının bir dönemini en az bu işe ayıran bireyler tarafından farklı bir kültür tecrübesi yaşama potansiyelini bünyesinde barındırması bakımından anlamlı bir yanı bulunmaktadır. Tüm bunlardan öte özellikle son yıllarda gerek ilgili mevzuatın motivasyonuyla ve gerekse giderek artan sosyal sorumluluk bilinciyle engelli vatandaşların da çağrı merkezlerinde istihdam oranının artması, çağrı merkezlerinin sosyal açıdan fonksiyonlarının üzerinde daha fazla araştırma ve inceleme yapılması ihtiyacını ortaya koymaktadır.

Çağrı merkezlerinde Müşteri Temsilcileri, Takım Liderleri, Denetleyiciler, Yöneticiler olmak üzere 4 ayrı çalışan grubundan bahsetmek mümkündür. Bu birimlerde genel olarak gelen çağrı karşılama, dış arama, müşteri destek, arka ofis hizmetleri verilmektedir. Gelen çağrı karşılama işlemleri; sipariş yönetimi, bilgi hizmetleri, müşteri hizmetleri, şikâyet yönetimi hizmetlerinden oluşmaktadır. Dış arama hizmetinde tele satış, kampanya yönetimi, hoş geldiniz aramaları yapılırken müşteri destek hizmetlerinde müşterilerin sorunları çözümlenerek müşteri memnuniyeti sağlanmaya çalışılır. Arka ofis hizmetlerinde ise veri girişi yönetimi, veri yönetimi ve randevu hizmetleri verilir. Bir çağrı merkezinde müşteri bilgi hizmetleri, şikâyet yönetimi, telefonda pazarlama, telefonda satış, bilgilendirme, kampanya yönetimi, aidat yönetimi, bayi iletişimi, geri kazanım aramaları, anket ve araştırmalar, abonelik yönetimi, satış sonrası destek, sipariş alma, randevu alma, tahsilat, toplu e-posta vb birçok hizmetler verilebilmektedir.

Çağrı merkezi hangi sektörde faaliyet gösterirse göstersin genel olarak çağrı merkezine bağlanan herkesi müşteri olarak tanımlamak mümkündür. Bu nedenle bir çağrı merkezinin temel görevi "Müşteri ne istiyor?" sorusunun cevabı aramaktır denilebilir. Müşterilerin bu merkezleri arama nedenleri, ilgilendikleri ürün/hizmet, ürünleri satın almayı düşündükleri zaman periyotları, üründe aradıkları özellikler, satış sonrası hizmetlerle ilgili yorumları, kısacası müşterilerin ürün ya da hizmet hakkındaki bütün görüşleri kayıt altına alınarak bu görüşler işletmelerin pazarlama stratejilerinde kaynak olarak kullanılır. Yapılan müşteri ilişkileri yönetimi analizleri sonucu çağrı merkezleri; kurumlara katma değer sağlayan, müşteriyi tanıyan, müşterinin önemini bilen, müşteri ile olan her türlü etkileşimi değerlendiren, takip eden, müşte-

1 Call Center Terminology, New Voice Media, http://www.newvoicemedia.com/blog/wp-content/uploads/2014/05/CallCenterTerminology.pdf, 23 Mart 2015.



Kaynak: Çağrı Merkezleri Derneği

ri memnuniyeti ve bağlılığını sağlayan merkezler olarak göze çarpmaktadır.

ÇAĞRI MERKEZİ HANGİ SEKTÖRLERE HİZMET VERİR?

Çağrı merkezleri eğitim, finans, lojistik, otomotiv, perakende, elektronik ve bilişim, medya, inşaat, gıda, sağlık, turizm, eğlence ve kamu gibi kurum ve sektörlerde faaliyet göstermektedir.

FİNANS

Yeni teknolojilerle birlikte çağrı merkezleri bankacılık ve finans sektörü için olmazsa olmaz bir unsur haline gelmiştir. Özel bir hizmet kalitesine ihtiyaç duyulan bu sektörde, hem müşteri ilişkilerini sağlıklı yönetmek hem de bankacılık ve finansal operasyonlarını kusursuz ele almak önemli bir yönetim becerisidir. Bu nedenle hem çekirdek operasyonlarını hem de dış kaynak kullanımının eş güdümlü ve belirli kalite standartlarının yakalanması amaçlanmaktadır. Türkiye'de bankacılık ve finans sektörünün sağlıklı görünümü, dış kaynak kullanımlarının niteliğine de yansımakta ve çağrı merkezleri bu ölçekte hem kapasitelerini hem niteliklerini artırmak durumunda kalmaktadır.

TELEKOMÜNİKASYON

En çok personel istihdam eden sektörlerin başında gelen telekomünikasyon sektöründe Avea, Turkcell ve Vodafone gibi GSM operatörleri müşteri hizmetlerini çağrı merkezleri üzerinden hizmet vermektedirler. Çağrı merkezi müşteri temsilcileri müşterilerin GSM hatlarıyla ilgili tüm işlem gerçekleştirebilmekte, müşteri şikayetlerini birebir ve anlık değerlendirerek telekomünikasyon sektörünün kalite standartlarını yükseltebilmektedir. Özellikle son yıllarda GSM hat ope-

	Eylül 2014				Aralık 2014				
	Kadın	Erkek	Toplam	Ortalama Yaş	Kadın	Erkek	Toplam	Ortalama Yaş	Net Değişme
Müşteri temsilcisi sayısı	4.458	1.755	6.213	26	4.697	1.835	6.532	26	319
Destek hizmeti veren personel sayısı	396	159	555	29	457	168	625	29	70
Yönetici sayısı	476	388	864	33	515	289	804	33	-60
Toplam çağrı merkezi çalışan sayısı	5.330	2.302	7.632	-	5.669	2.292	7.961	-	329
Outsource müşteri temsilcisi sayısı	-	-	2.565	-	-	-	3.119	-	554

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği, Çağrı Merkezi İstatistikleri, 2014

rator kapasitelerinin artması müşterilerle ilgili yepyeni iş alanlarının oluşmasına neden olmuş, fatura takip sistemiyle mahkeme, hukuk yolu gibi belirsiz maliyet kalemlerinden tasarruf edilebilmesinin yolunu açmıştır.

OTOMOTİV

Farkındalık yaratmanın en önemli olduğu sektörlerin başında gelen otomotiv sektörü, sunduğu ürün ve hizmetlerde tüm pazarlama aşamalarında yer alması gerekmektedir. Rekabetin çok yoğun olduğu bu sektörde hizmet veren çağrı merkezinin son tüketicinin bir nevi kendi iletişim merkezi haline gelmektedir. Firma bu yolla müşteri anketleriyle tüketicilerin ürünler hakkındaki görüş ve önerileri kayıt altına alabilmekte piyasadaki ürünlerin müşterilerce beğenilmeyen özellikleri rahatlıkla öğrenilebilmektedir. Ayrıca yol yardım, araç kiralama, araç sigortacılığı gibi hizmetler de otomotiv sektöründeki firmalar tarafından çağrı merkezleri aracılığıyla daha etkin yönetilebilmektedir.

MEDYA

Artık seyirciyle interaktif bir yaşam alanı oluşan medya sektöründe, izleyiciler televizyon programlarının canlı birer katılımcısı olabilmektedir. Sadece televizyon programları değil, medyanın nüfus ettiği her alanda, televizyon üzerinden satış, yarışma programları, şikayet hatları, kamu denetimi ve hatta evlilik programları dahil çağrı merkezleri medyanın olmazsa olmaz bir asli parçası haline gelmiştir. Bu nedenle medya alanında gerçekleşen her yeni gelişme doğrudan çağrı merkezlerinin kapasitelerini etkileyebilmektedir.

PERAKENDECİLİK

Teknolojinin ihtiyaçları ve tüketim alışkanlıklarını doğrudan etkilediği günümüzde, tüketici tercihleri anlık olarak değişebilmektedir. Bu değişim ve tercih hızına bağlı olarak perakendecilik sektörü kapasitesini olabildiğince esnek ve bir o kadar etkin kullanabilmek durumunda kalmaktadır. Tüketicilerin satın aldıkları ürünlerin elektronik ortamda takipleri, ürün hakkında bilgi almaları, detaylandırmaları, lojistik arıza kaydı bildirmeleri yeni pazarlama tekniklerinin geliştirilmesine neden olmaktadır. Bu teknikler geliştirilirken, müşterinin gerçek biriyle muhatap olabileceği belki de tek kişi çağrı merkezi müşteri temsilcisi olacaktır. Bu nedenle çağrı merkezleri perakendecilik sektörünün potansiyel vazgeçilmez unsurlarından olmaktadır.

HİZMET

Müşteri ilişkilerinin doğru bir şekilde yönetilmesi gereken en önemli sektörlerin başında hizmet sektörü gelmektedir. Eğitim, sağlık, eğlence, turizm gibi müşteriye doğrudan pazarlanan hizmetlerde müşteriyle doğrudan kurulan ilişki son derece önem arzetmektedir. Bu amaçla hizmet sağlayan çağrı merkezlerinin müşteri temsilcilerinin özel becerileri ve bu alanda özel eğitimlerinin olması beklenebilmektedir. Hizmet sektörü geliştikçe çağrı merkezlerinin kapasite ve verimlilik gelişimleri kadar, insan kaynağı potansiyelinin de değerlendirilip buna göre şirket politikası belirlenebilmektedir.

KAMU

Türkiye'de son yıllarda kamu sektörü çağrı merkezlerini sihirli birer değnek olarak görmeye başladıklarını söylemek yersiz olmayacaktır. Özel sektördeki gelişimlere bağlı olarak çağrı merkezlerinin kapasitelerinin artması, kaçınılmaz olarak kamu sektörünün de sunduğu hizmet kalitesini artırmak durumunda kalmaktadır. Kamunun çağrı merkezlerine ilgisinin bu kadar artmasının temelinde sadece hizmet kalitesi artırmak olarak da nitelemek tam doğru tespit olmayacaktır. Özellikle bölgeler arası eşitsizliği gidermek adına yapılan sosyal politika çalışmaları, kalkınma endeksli politikalar ve istihdam artırıcı çalışmalar kamu kesiminin çağrı merkezi yatırım veya hizmet alımı tercihlerini etkileyebilmektedir. Son 5 yıldır, çağrı merkezi kapasite kullanım oranının en yüksek olduğu sektörün kamu kesimi olduğu görülmektedir.



TÜRKİYE'DE VE DÜNYADA ÇAĞRI MERKEZLERİ



HİZMETİN NİTELİĞİNE GÖRE ÇAĞRI MERKEZLERİ

Çağrı merkezleri ilk olarak şirket veya kurum içinde bir satış birimi olarak 1900'lü yılların başında ortaya çıktığı ve 1960'ların başında da ise gelişimini hızlandırdığı kabul görmektedir.[2] Ancak çağrı merkezleri kendi başına bir sektör haline gelmeye başlayınca şirketler daha az maliyetle ve daha profesyonelce yapılan çağrı hizmetlerini dış kaynak firmalarına aktarmışlardır. Bu durum çağrı merkezi sektörünün büyümesinde ve giderek kendi piyasa yapıcılarını oluşturmasına rağmen, yasal düzenlemeler sektörün gelişim dinamiklerini belirleyici olmaya başlamıştır. Örneğin Bankacılık ve Finans gibi bazı sektörler güvenlik ve sıkı denetim gereği kendi çağrı merkezlerini kendileri kurmak durumunda kalabilmektedirler. Çağrı merkezleri, proje bazlı çalışan ve kendi bünyesinde kurduğu çağrı merkezi ile kendi müşterilerine hizmet veren olarak iki ayrı kategoriye ayırabilmek mümkündür. Çağrı merkezlerinde çalışan ve firmaları arayan veya firma adına aranan her

2 Normani Kerstin, Call Center Work, Linkopings Universitesi, 2005, Yayınlanmamış Doktora Tezi, https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/4348/1/ah2005_11.pdf, 25 Mart 2015

müşterinin telefonda duyduğu ses müşteri temsilcisidir. Sektörde kısaca MT olarak kodlanan çağrı merkezi çalışanları; gelen çağrılara cevap veren ve dış arama yapanlar olmak üzere iki farklı grupta değerlendirilmektedir.

Gelen çağrılar ve yapılan çağrılar; genel müşteri hizmetleri, sağlık randevusu, bankacılık hizmetleri, tele-satış, teknik destek ve yardım, bilgilendirme, vergi-kredi borcu ve fatura tahsilâtı gibi pek çok iş bölümlerinden oluşmaktadır.

ÇAĞRI MERKEZİ KURMANIN AVANTAJLARI

Sağlık, ticaret, eğitim, şikâyet, araştırma, medya, turizm, pazarlama, finans, sanayi, bilgi teknolojisi gibi pek çok sektör ve hizmet alanlarında faaliyet gösteren firmalar ve kamu kurumları, kendi bünyelerinde kurdukları çağrı merkezleri üzerinden müşterilerine hizmet vermektedirler.

Dış kaynak kullanımı yoluyla çağrı merkezi üzerinden müşterilerine hizmet sağlayan firmalar ise kendi alanlarında uzmanlaşmış profesyonel çalışanları sayesinde şirketlerin kurumsal yüzleri olmaktadırlar. Bu sayede şirket veya kurumlar kendi asli işlerine daha çok zaman ayırabilmektedir. Böylece kendileri için stratejik olarak gördükleri, çekirdek işlerinden olan müşteri ilişkileri yönetimini daha sağlıklı yürütebilmektedirler. Çağrı merkezlerinden dış kaynak kullanımı yoluyla istifade etmek bir işletmenin operasyonlarını yürütmesi için oldukça etkin ve verimli sonuçlar üretmektedir. Çağrı merkezi hizmetinin tek merkezden alınması, iletişim maliyetlerinin düşmesi ve sistemin 7 gün 24 saat hizmet veriyor olması bir bütün halinde, işletmelerin hayati unsurları haline gelebilmiştir.

ÇAĞRI MERKEZLERİNİN KURULDUĞU BÖLGEYE KATKISI

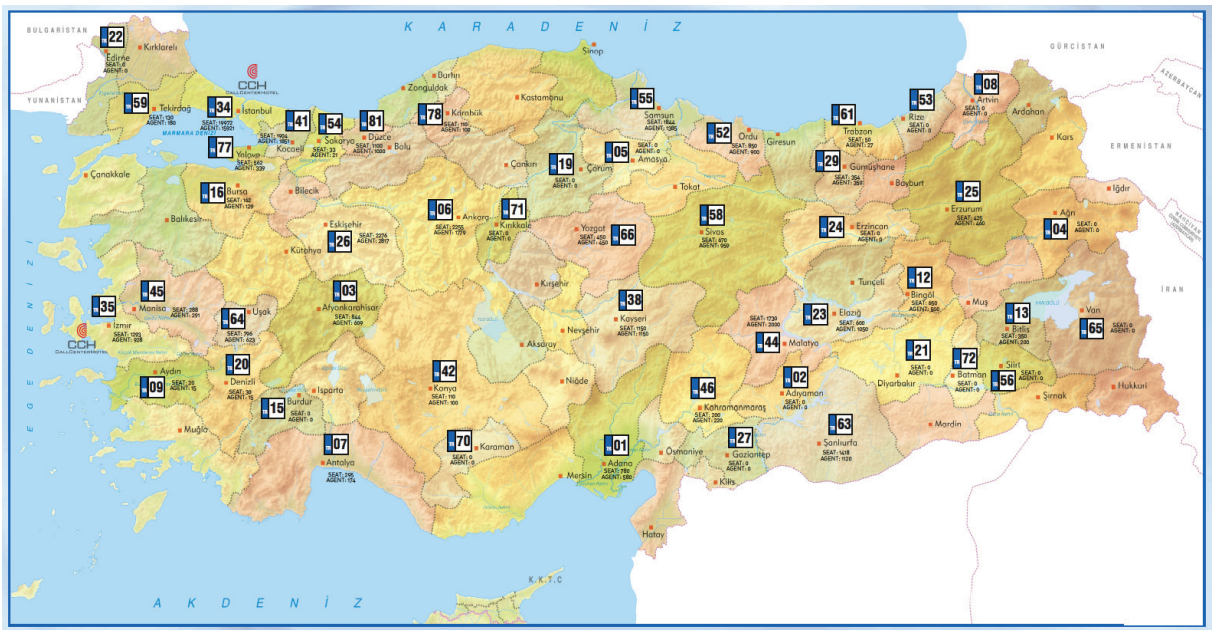
ÇAĞRI MERKEZLERİNİN BÖLGEYE KATKILARI

- İSTİHDAM
- KADIN İSTİHDAMI
- DEZAVANTAJLI GRUPLAR
- TEKNOLOJİ ve ALTYAPI TRANSFERİ
- KURUMSALLAŞMA
- KÜRESELLEŞME
- EKONOMİK ÇARPAN ETKİSİ

Özellikle kamu hizmetlerinin topluma yayılmasında önemli bir yere sahip olan çağrı merkezleri, çalışacak personelin eğitilmesiyle bölgenin yerel iş gücü kapasitesi ve niteliğinin artmasında etkili olmaktadır. Bölgede yaşayan eğitimli genç nüfus, iş bulmak için bölge dışına çıkmak yerine bölgedeki çağrı merkezlerinde çalışabilmektedir. Bölgede kurulacak çağrı merkezleriyle pek çok yan sanayinin gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Çağrı merkezi yatırımları dezavantajlı grupların istihdamı ve topluma kazandırılmasını sağlayan sosyal sorumluluk projeleriyle toplumsal farklılıkları ülkenin birer kazanımı haline getirecektir. Böyle bir yatırım sadece sosyal sorumluluk açısından değil aynı zamanda sosyal politikaların gelişiminde de sürükleyici etkileri olmaktadır. İşsizlik oranlarının yüksek olduğu bölgelerde sosyal dengesizlikle mücadeleyi kolaylaştırmaktadır. Çağrı merkezlerinin gözle görülür ölçekte kadın istihdamına yaptığı katkı, ülke ekonomisin gelişmişlik düzeyinde yadsınamaz bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Çağrı

TÜRKİYE ÇAĞRI MERKEZLERİ HARİTASI



Kaynak: CCH 2014

merkezleri sayesinde bölgeye teknoloji ve altyapı transferiyle bölgenin ülke ekonomisine entegrasyonunun katalizörü olabilmekte ve böylece etkileşimde bulunduğu sektörlerin kurumsallaşmasına katkı sağlayabilmektedir. Bu etkileşim sadece kurumsal yönetişim çerçevesinde değil aynı zamanda, kaynak aktarımıyla etkileşimde bulunduğu sektörlerde ekonomik çarpan etkisi yaratmaktadır.

DÜNYA ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜ

Küreselleşen dünyada, firmaların hem iç hem de dış pazarda, müşteri sadakatini artırmak amacıyla müşteri ilişkileri yönetimi kanallarından biri olan çağrı merkezlerini kullanmaları gün geçtikçe artmaktadır. Günümüzde dünyada 150 bini aşkın çağrı merkezi bulunmakta ve 10 milyonu aşkın çağrı masası hizmet vermektedir. Avrupa ülkelerinde 200 ile 400 kişiye bir çağrı masası, İngiltere ve ABD gibi ülkelerde 100 kişiye bir çağrı masası, Türkiye'de ise her 1.200 kişiye bir çağrı masası düşmektedir. Henüz doygunluğa ulaşmadığı görünen Türkiye'de büyüklüğü 1,6 milyar dolar seviyesinde iken tüm dünya genelinde bu rakam 380 milyar dolar civarındadır.[3]

TÜRKİYE ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜ

Giderek daha fazla yatırım yapılan bir alan haline gelen çağrı merkezleri Türkiye'de özellikle genç işsizliğini önlemek için önemli bir istihdam politikası kalemi olarak da görülmeye başlanmıştır.

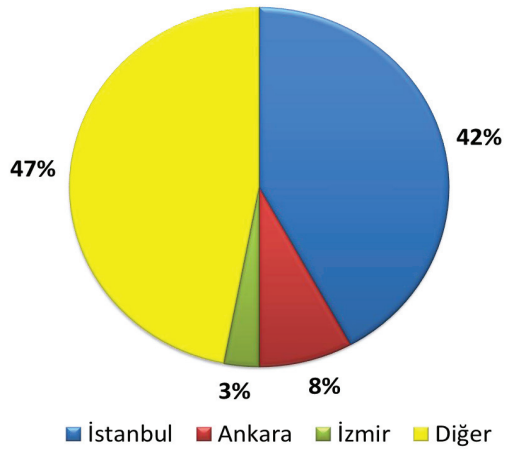
Türkiye'de giderek sayılı ve niteliği artan üniversitelerle birlikte, eğitimli ve kalifiye iş gücünde gözlenen artış, Türkiye'ye yabancı göçü, yabancı dil eğitiminde gözlenen kalite artışı, ülkenin jeopolitik konumu, iş kültürü, ulaşım kolaylıkları, güvenlik gibi pek çok olumlu nedenlerle son yıllarda pek çok uluslararası yatırımcı Türkiye'yi tercih etmektedir. Şüphesiz yatırımcıların bu tercihlerini

3 Meclis Araştırma Komisyonu, Çağrı Merkezi Derneği Araştırma Raporu, http://www.tbmm.gov.tr/arastirma_komisyonlari/bilisim_internet/docs/sunumlar/06_06%20-%20Cagri%20Merkezleri%20Dernegi.pdf, 25 Mart 2015

etkileyen başlıca faktörlerden biri de yatırımı kolaylaştırıcı, teşvik mekanizmalarının işlerliği de sektörün gelişim dinamikleri arasında yer almaktadır

TÜRKİYE'DE ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜ VE GELECEĞİ

Son 6 yılda hızlı bir istihdam ve kapasite gelişimi gösteren Türkiye'deki çağrı merkezleri



Kaynak: Çağrı Merkezleri Derneği

2009 yılı rakamlarına göre 34.000 olan aktif çağrı masası sayısı[4], 2014 yılı güncel rakamları göre 80.000 âdete ulaşarak %200'den fazla bir gelişim göstermiştir. Sektörde çağrı merkezi tanımının net bir şekilde yapılmamış olmasına ek olarak, işçi sirkülâsyonunun yoğun olması ve ayrıca işletmelerin tanımlı bir mekanizma tarafından etkin denetimin olmaması çağrı merkezleriyle ilgili yönelik net verilere ulaşılmasını güçleştirmektedir. Fakat tüm bunlara rağmen pazar büyüklüğü yaklaşık 1,6 milyar TL'yi bulmaktadır. Türkiye'de hali hazırda yaklaşık 300 adet büyük ve orta ölçekli toplamda 1000 adet çağrı merkezi, yaklaşık 49.000 çağrı masası ve 55.000 istihdam kapasitesi ile çalışmaktadır. Yapılan projeksiyonlara göre gelecek 5 yıl içinde 100 bin ve 10 yıl içinde 350 bin istihdam hedeflenmektedir. Çalışanların %50'si lise mezunu, %50' si üniversite ve/veya yüksekokul mezunu ve çalışanların %65'ini kadınlar oluşturmaktadır.[5]

COĞRAFİ DAĞILIM

Türkiye'de çağrı merkezlerinin en yoğun olduğu il yaklaşık yüzde 47 oranla İstanbul'dur. Son dönemlerde artan maliyetler, şehrin doygunluğa ulaşması ve çalışan sirkülasyonunun fazlalığı gibi sebepler İstanbul'da bulunan mevcut çağrı merkezlerinin Anadolu'ya kaydırılmasına sebep olmaktadır. 2011 yılında İstanbul'da çağrı merkezi oranı %60 iken, 2014 itibariyle bu rakam %47'e düşmüştür. İstanbul'da İşletmeler yeni çağrı merkezi yatırımlarını daha az maliyetli Doğu ve Güneydoğu Anadolu illerine yapmaya başlamışlardır.

HİZMET KULLANIMI

İşletmeler, çağrı merkezi hizmetini ya kendi bünyelerinde kurdukları birimlerle ya da dışarıdan bir dış kaynak çağrı merkezi şirketi aracılığıyla sunmaktadırlar. Ülkemizde bazı hizmet alanlarında dış kaynak çağrı merkezleri, bazılarında ise iç kaynak çağrı merkezi kullanımı daha yaygındır. Tahsilât takibi, finans, telekomünikasyon ve medya sektörlerinde çağrı merkezi hizmetleri yoğun şekilde dış kaynak sağlayıcılardan hizmet alınarak gerçekleştirilmektedir. Teknik destek, müşteri hizmetleri gibi kurumu direkt olarak ilgilendiren konularda iç kaynak çağrı merkezi kullanımı daha yaygındır. Yapılan araştırmalar sonucu telekomünikasyon ve finans sek-

4 TRA2 Bölgesi'nin Kalkınmasında Çağrı Merkezi Fırsatı, SERKA Serhat Kalkınma Ajansı, Şubat 2011

5 Çağrı Merkezi Sektörü, Meclis Araştırma Komisyonu Raporları, http://www.tbmm.gov.tr/arastirma_komisyonlari/bilisim_internet/docs/sunumlar/06_06%20-%20Cagri%20Merkezleri%20Dernegi.pdf , 24 Mart 2015

törlerinde tele satış ve tele pazarlama gibi hizmetlerin kullanım yoğunluğunda artış olduğu görülmektedir.

SEKTÖREL DAĞILIM

Çağrı merkezleri, ülkemizde en çok telekomünikasyon, finans ve kamu sektörlerinde hizmet vermektedir. 2014 yılında kamu kurumlarından çağrı merkezi üzerinden hizmet alımı %8,7 ile üçüncü en çok kullanılan sektördür, %22'lik payla finans sektörü en çok kullanılan alan iken Türkiye'de çağrı merkezlerinin en çok kullanıldığı alan %28 ile telekomünikasyon sektörüdür.

Çağrı merkezlerinin bulundukları bölgenin istihdamına olan katkısından dolayı, kamu sektörünün bu alandaki yatırımlarını giderek daha fazla artırdığı görülmektedir. Yüzde 50'den fazla istikrarlı bir artışla kamu sektörü bu alanda en çok büyüme gösteren sektördür. Bu kapsamda, dezavantajlı grupların istihdam edilmesi, bölgeye gelen yatırımın bölge ekonomisini canlandırması, çağrı merkezi yatırımlarının sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirilmesini sağlamaktadır.[6]

MÜŞTERİ TEMSİLCİSİ

Ülkemizde istihdam edilen müşteri temsilcisi sayısı, işletmelerin kapasitelerini artırmaları, hizmet sektörünün gelişimi, kamu yatırımlarının artışı ya da yeni çağrı merkezleri kurmalarıyla düzenli olarak arttığı gözlenmektedir. 2014 yılı verilerine göre müşteri temsilcisi 80 bin civarındadır.

Çağrı merkezi sektöründe 2014 yılında da toplam müşteri temsilcilerinin yaklaşık yüzde 50'si telekomünikasyon ve finans sektöründe istihdam edilmiştir. Telefon çağrı trafiği yüksek olan bu sektörleri; kamu sektörü, tüketim, bilişim, taşımacılık, otomotiv izlemektedir. Kamu sektöründe çalışan müşteri temsilcisi sayısında önümüzdeki dönemde büyük artış beklenmektedir.

CİNSİYET DAĞILIMI

2014 yılı itibariyle ülkemizde çağrı merkezlerinde çalışanların yüzde 65'i kadındır. Çağrı merkezlerinde işe olan sadakat, diksiyon ve nezaket, itiraz karşılama kapasitesi gibi faktörlerden dolayı kadınların istihdam oranı erkeklere göre daha yüksektir.

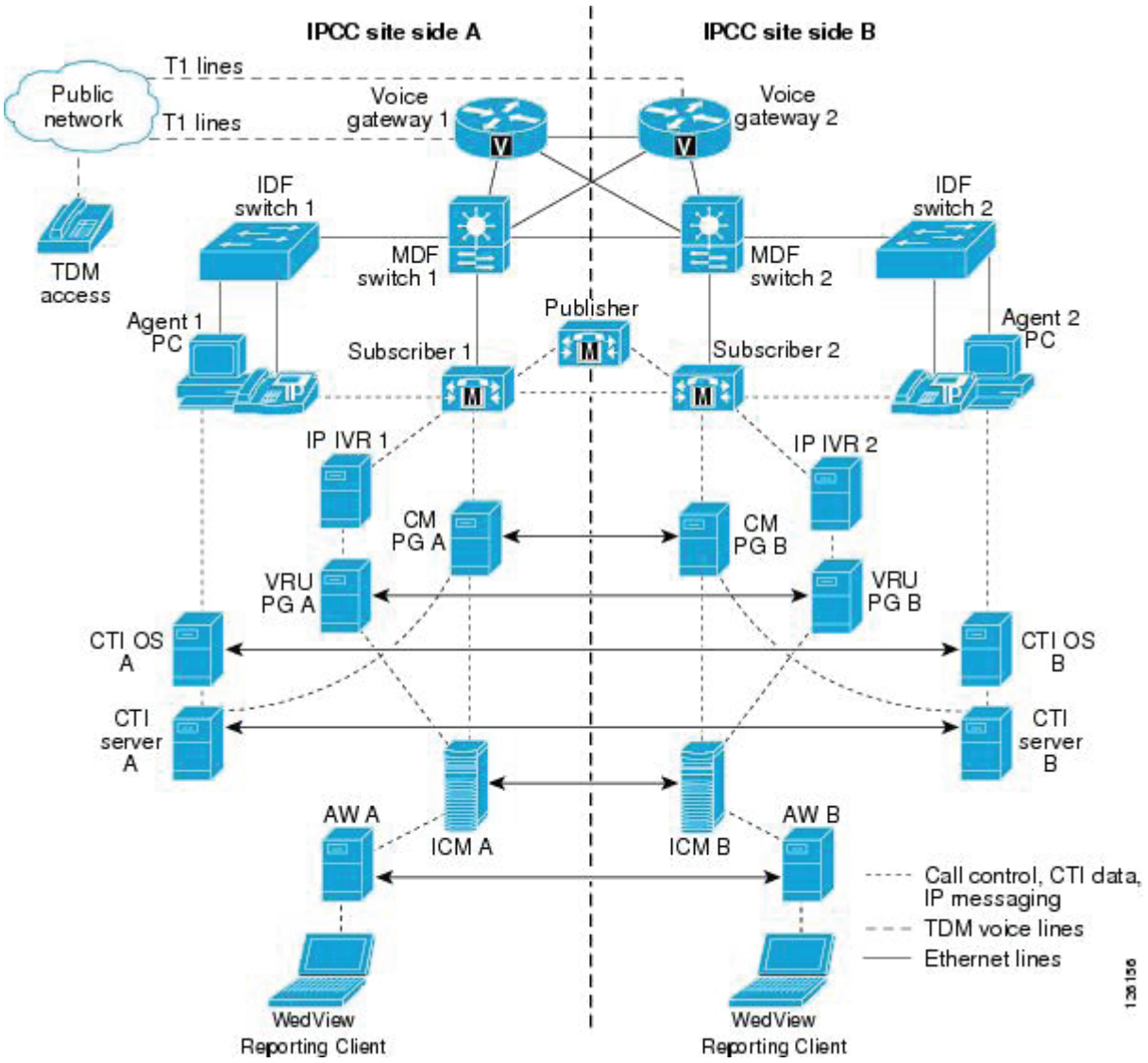
YAŞ DAĞILIMI

Çağrı merkezi sektörü en çok genç nüfusun istihdam edildiği sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülke genelinde yüzde 45 oranında, 21-24 yaş aralığında istihdam rakamına sahip olan çağrı merkezlerinde yaştan dolayı çalışma disiplini ve sadakati gibi bir sorunla karşılaşmamaktadır. 30 yaş üzeri çalışanların oranı %14,5 iken 18-20 yaş aralığında çalışan oranı 14,2'dir.

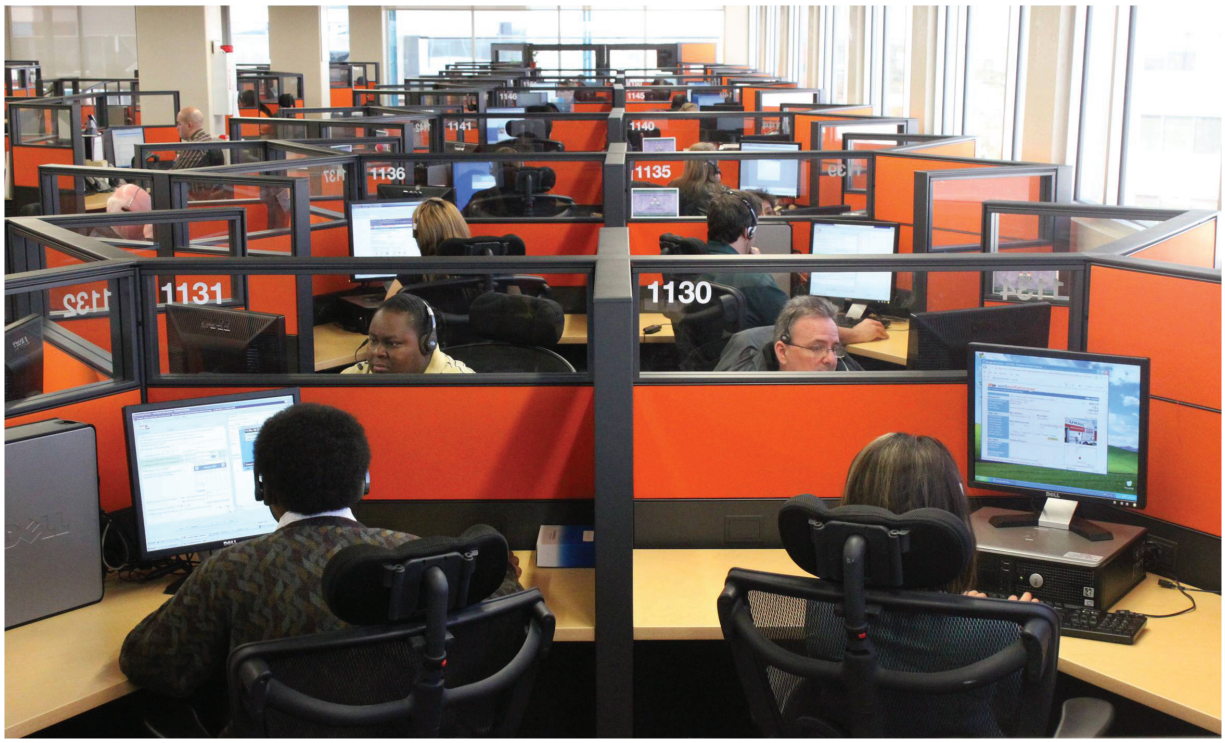
EĞİTİM DURUMU

Ülkemizde çağrı merkezlerinde en az lise mezunu olma şartı aranmaktadır. Son yıllarda işletmelerin kapasite artırımına yönelik çalışmaları, üniversite öğrencisi, üniversite mezunu müşteri temsilcileri de istihdam edilebilmektedir. 2014 yılı rakamlarına göre üniversite mezunu sayısı yüzde 27 iken, lise mezunu oranı yüzde 35 civarındadır.

6 Çağrı Merkezi Derneği, Çağrı Merkezi Sektör Analizi, http://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/6GCH98KE8XAR4LL.pdf, 25 Mart 2014


IPCC site side A
IPCC site side B
Public network
T1 lines
T1 lines
Voice gateway 1
Voice gateway 2
TDM access
IDF switch 1
MDF switch 1
MDF switch 2
IDF switch 2
Agent 1 PC
Publisher
Subscriber 1
Subscriber 2
Agent 2 PC
IP IVR 1
IP IVR 2
CM PG A
CM PG B
VRU PG A
VRU PG B
CTI OS A
CTI OS B
CTI server A
CTI server B
AW A
ICM A
ICM B
AW B
WedView Reporting Client
WedView Reporting Client
Call control, CTI data, IP messaging
TDM voice lines
Ethernet lines
136156

İYİ ÖRNEK UYGULAMALARININ İNCELENMESİ VE ESİNLEME KIYASLAMA ÇALIŞMALARI



Çağrı merkezlerinin kurulacağı yer seçilirken etkili olan faktörlerin başında genç iş gücü piyasasının etkin ve büyük olması geldiği söylenebilir. Etkinlik anlamında örneğin saha çalışmalarımız esnasında özellikle dikkatimizi geçen bir konu, Hakkârili genç nüfusun diksiyon konusunda diğer illere nazaran daha iyi bir seviyede olduğudur. Çağrı merkezlerinin bilgi teknolojisi ağırlıklı olması da artık Türkiye'de coğrafi farklılıklar açısından bir yatırım maliyeti tercihi olmaktan çıkmış olmasıdır. Üstelik yine de Kalkınma Ajanslarımız sayesinde bu farklılıklar göz önünde bulundurularak, gerekli ve yeterli teşvik ve hibelerle bölgenin kalkınmasına yardımcı olunabilmektedir. Gelişen Türkiye ekonomisiyle ülkenin her noktasına kesintisiz telekomünikasyon ağı, teknoloji altyapısı ulaştırılabilmekte, yer yer sorun görünen enerji kesintileri de artık faaliyetlerin durma riski olmaktan çıkartacak çözümler geliştirilmektedir.

Günümüzde Türkiye'de çağrı merkezi kurulması için artık en önemli faktör insan kaynağının ve istihdam sürekliliğinin niteliği haline gelmiş olmasıdır. Eleman ve servis kalitesinin sürekliliğinin sağlanması için kalıcı insan kaynağına olan ihtiyaç, işletmelerin işçi sadakatinden dolayı Güney ve Doğu Anadolu illerini tercih etmelerine sebep olmaktadır. Saha çalışmaları sırasında Van ve Bitlis'te görüşlerine başvurduğumuz, Van Erciş'te faaliyet gösteren Turkcell Global Bilgi'nin Milli Eğitim Bakanlığı'na sunduğu çağrı merkezi hizmeti dikkate değer bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların çoğunluğunun engelli ve depremzedelerden oluşan bu çağrı merkezinin hem sosyal politika hem de

sosyal sorumluluk projeleri açısından önemli bir boşluğu doldurduğu görülmektedir. Yine Bitlis'in ekonomisinin gelişim potansiyelinin çok altında olması, bölge insanının istihdam olanaklarını daraltmaktadır. Bitlis'te faaliyet gösteren AssisTT ve Plus Telekom toplamda 400 personeliyle Bitlis'ten tüm Türkiye'ye sağlık, medya ve GSM alanlarında hizmet vermektedir.

Çağrı merkezlerinin en yoğun olduğu şehirler İstanbul, Ankara ve İzmir gibi büyük şehirler olmasına rağmen, zamanla bu şehirlerdeki yatırımlar aşağıdaki nedenlerden dolayı Güneydoğu ve Doğu Anadolu bölgelerine kaymıştır.

Büyük şehirlerde iş gücü piyasasının esnekliğinin yüksek olması, sadakat gerektiren çağrı merkezi istihdamı için olumsuz bir etken olması

Büyük şehirlerde artan maliyetler, büyük ölçekte yer problemi

Büyük şehirlerde istihdam ve şehir içi ulaşım maliyetlerinin yüksek olmasına rağmen, Doğu illerinde bu sorunların büyük problem teşkil etmemesine ek uygulanan teşvik programları, çağrı merkezlerinin Doğu illerine kaydırmaktadır. Bilhassa Güney ve Doğu Anadolu Bölgesi'nin teşvik avantajları, kalkınma bölgesi sınıflandırmalarına bağlı olarak bu bölgelerde çağrı merkezinin büyüme potansiyelini hem etkilemekte hem de desteklemektedir.

TRB2 BÖLGESİ ÇAĞRI MERKEZİ KURULUMU VE TEŞVİK AVANTAJLARI

Çağrı merkezi sektörünün doygunluğa ulaşma potansiyeli, büyüme ve yeni yatırım arayışları içerisinde TRB2 Bölgesini daha cazip hale getirmiştir. Büyük şehirlerdeki kira, ulaşım, iş gücü maliyetlerinin fazlalığı, trafik sıkıntısı vb. sebeplerden dolayı işletmeler, yatırımlarını Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesine kaydırmışlardır. Yapılan yatırımlardan olumlu sonuçlar alınmasıyla sektörün nitelikli iş gücü bulunan, genç nüfusu fazla, üniversitesi olan Doğu ve Güneydoğu Anadolu illerinde büyüyeceği tahmin edilmektedir. Bu eğilim ile TRB2 Bölgesi illerinde çağrı merkezi yatırımının gerçekleştirilmesi bölgenin kalkınması için bir fırsat oluşturmaktadır.

TRB2 BÖLGESİNİN AVANTAJLI YÖNLERİ

Bir çağrı merkezinin kurulabilmesi için birincil ve en önemli bileşen o merkezde çalışabilecek müşteri temsilcisi potansiyelinin mevcut olması ve kurulacak şehrin telekomünikasyon altyapısının çağrı merkezi standartlarına uygun olmasıdır. Çağrı merkezi çalışanlarının eğitim durumlarına bakıldığında yüzde 80 oranında lise ve üniversite mezunu kişilerden oluştuğu saptanmıştır. Sektörün 5 yıl içinde 30 bin kişiye istihdam sağlayacağı düşünüldüğünde, gelişime açık ve henüz doygunluğa ulaşmamış bir pazar olduğu görülmektedir. Önümüzdeki dönemde yapılacak yatırımların, maliyet ve verimlilik avantajı nedeniyle Güney ve Doğu Anadolu Bölgesi'ne yönelmesi, bölgesel kalkınma adına da olumlu sonuçlar doğurması beklenmektedir.

TRB2 Bölgesi çağrı merkezi yatırımları için sahip olduğu potansiyellerle oldukça elverişli bir konuma sahiptir. Bölgenin başlıca potansiyelleri:

Bölgede çağrı merkezinde çalışmayı kalıcı bir iş olarak gören nitelikli işgücü

Bölgede yapılacak yatırımların diğer bölge-

lere göre 22 kat daha avantajlı olması[7]

TRB2 Bölgesinin eğitimli genç nüfusuna sahip olmasına rağmen bölgedeki iş imkânlarının sınırlı olması.

İSTİHDAMA YÖNELİK BÖLGENİN EĞİTİM DURUMU

TRB2 Bölgesi illerinin tamamında üniversite bulunmakta olup, söz konusu üniversitelerde yaklaşık 14.000 öğrenci eğitim görmektedir.[8] Bölge illerinin birbirine yakın olması bir ilde kurulacak çağrı merkezine diğer illerden de başvuruların olmasına, bu sayede tüm bölgenin yatırımlardan olumlu etkilenmesine olanak sağlayacaktır.

MALİYET AVANTAJI

Bir çağrı merkezi kurulurken her bir çağrı masasının yatırım tutarı 10-12 bin TL civarındadır. Sanayide ise bir kişiyi istihdam edebilmek için 150 bin TL yatırım yapılmaktadır.

Dolayısıyla çağrı merkezi yatırımı ile sağlanan istihdam, sanayi yatırımıyla sağlanan istihdama nazaran çok daha etkindir. Ayrıca çağrı merkezi maliyetlerinin yüzde 60 veya yüzde 70'ini çalışanların oluşturduğu belirtilmektedir.

Dolayısıyla en büyük giderini işçi ücretlerinin oluşturduğu bir işyerinin, işçi ücretlerinin düşük olduğu bir bölgede yatırımını tesis etmesi mantıklı olacaktır. İşin maliyet boyutuyla beraber çalışanların yapılan işi benimsemesi ve kalıcı bir iş olarak görmesi de gerekmektedir. Aksi takdirde işçi sirkülasyonu maliyetlerinin yanı sıra işe adaptasyon sürecinde kaybedilen zaman ve yeniden eğitim maliyeti de söz konusu olacaktır.

7 DAKA Heyeti Kocaelili Yatırımcıları TRB2 Bölgesine Yatırıma Davet Etti, http://www.daka.org.tr/?cmd=news&id=251#pager0, 22 Mart 2015

8 TRB2 Bölgesi Mevcut Durum Analizleri. http://www.daka.org.tr/panel/files/files/belgeler/TRB2_2013-2024_BP_MDA.pdf

TELEKOMÜNİKASYON ALT YAPISININ UYGUNLUĞU

Çağrı merkezi yatırımları yapan şirketleri maddi anlamda en çok zorlayan konu, yatırım yapılan bölgenin telekomünikasyon alt yapısının hazır olup olmadığıdır. Geniş bant teknolojisinin kullanıldığı çağrı merkezlerinde bölgenin fiber optik kablo alt yapısının kurulu olması gerekmektedir. Bölge illerinin telekomünikasyon alt yapısı incelendiğinde çağrı merkezi kurulabilmesi için gerekli teknik alt yapının mevcut olduğu görülmektedir.

ULAŞIM

Çağrı merkezlerinin İstanbul'dan Güney ve Doğu Anadolu'ya kaymasının en önemli sebeplerinden biriside büyük şehirlerdeki ulaşım problemleridir. Gün içinde zamanının büyük bir kısmını yollarda geçiren çalışanların verimliliği düşmektedir. Aynı zamanda ulaşım maliyetleri çalışanları olumsuz etkilemektedir.

TRB2 Bölgesinde şehir içi ve şehirlerarası ulaşım sorunu yaşanmamaktadır. Bölge illerinin merkezlerinin mütevazı bir alan içinde kurulu olması, merkez içindeki ulaşımın yürüyüş mesafesinde olmasına kadar avantaj tanımaktadır.

GÜVENLİK

Çağrı merkezinin kurulacağı şehir için güvenli en önemli faktörlerin başında gelmektedir. TRB2 bölgesinde suç oranları Türkiye istatistiklerinin altında olduğu görülmektedir.[9]

TRB2 Bölgesi illeri suça bağlı güvenlik ve asayiş sorunu yaşanmayan, halkın hoşgörü içinde yaşadığı merkezlerdir.

9 Ceza İnfaz Kurumu İstatistikleri, TUİK Raporları, 2013,s.20 file:///C:/Users/001/Downloads/8738679928543190060..pdf, 25 Mart 2015

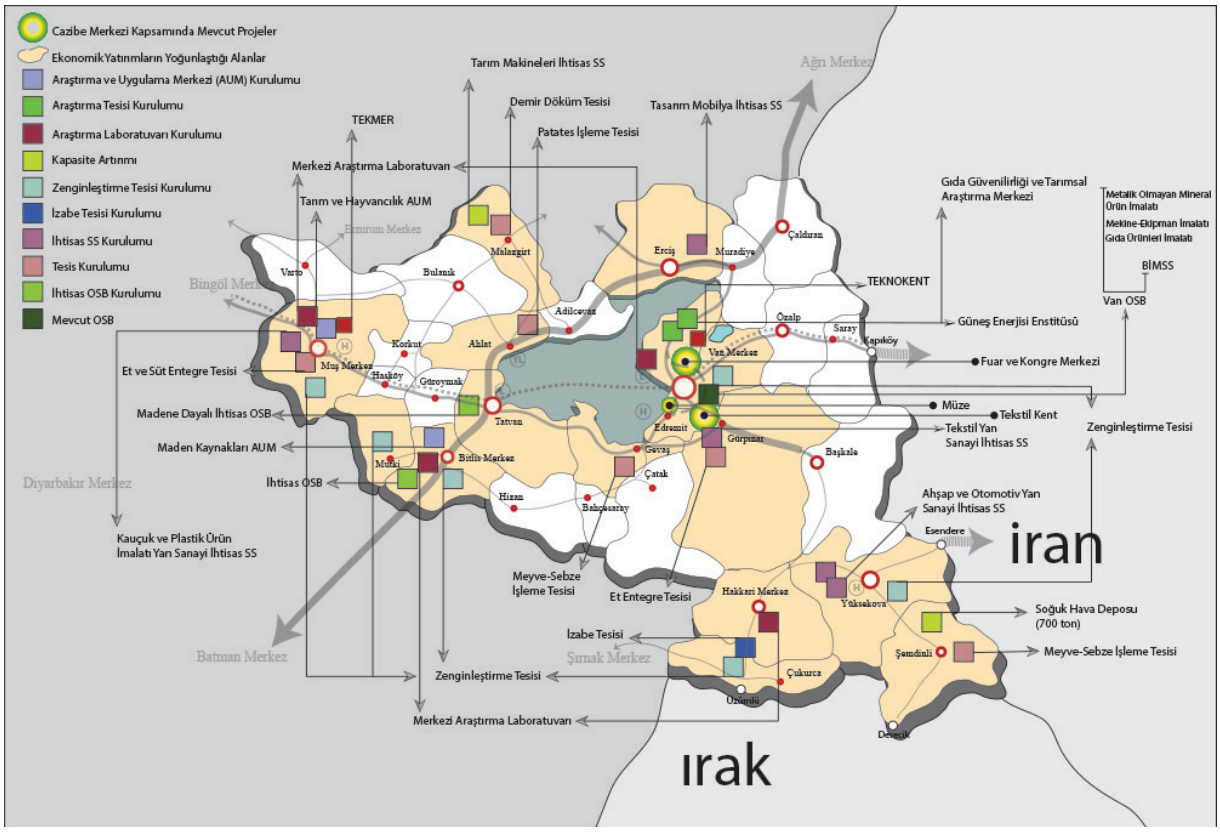
DEZAVANTAJLI GRUPLAR

Sektördeki yeni eğilimlerden biri de evden hizmet verilen çağrı merkezi modelidir. Bu modelle çağrı merkezleri, hem kurulu düzen çağrı merkezlerinden daha az maliyetlerle işletilebilmekte hem de evden çıkmada, işe gidip gelmede zorluk çeken grupların ekonomik hayata katılmasını sağlamaktadır. Bu grupların tele-satış, müşteri hizmetleri gibi branşlarda istihdam edilmeleri mümkündür.

Engelliler ve dezavantajlı gruplar gerek şehirlerin altyapılarının yetersiz olması gerekse diğer sosyal nedenlerden dolayı ekonomik yaşama daha az katkı sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında evden hizmet sistemi ile birlikte dezavantajlı grupların sosyal hayata katılmaları sağlanacak.



TRB2 BÖLGESİ PAZAR ARAŞTIRMASI, MEVCUT DURUM ANALİZİ, SAHA ÇALIŞMASI



Kaynak: DAKA

TRB2 bölgesinde şu an aktif olarak 3 çağrı merkezi operasyonlarını sürdürmektedir. Van Erciş'te hizmet sağlayan Global Bilgi, Turkcell'in iştiraki olarak MEB ile anlaşma çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Van'daki ortalama 150 çalışanının yarısı engelli statüsünde olan Global Bilgi'nin yurtiçi ve yurtdışı toplam 25 merkezde yaklaşık 12500 kişilik ve 7500 masalık operasyon kapasitesi bulunmaktadır.

TRB2 bölgesindeki diğer bir çağrı merkezi ise Bitlis'te de operasyonları bulunan AssisTT firmasıdır. Ortalama 200 çalışanıyla Bitlis'te hizmet sağlayan Telekom firması AssisTT Türkiye'de 21 farklı operasyon merkezine sahiptir ve toplamda 10000 kişiye istihdam

İl	Şirket İsmi	Mevcut Çalışan Sayısı	Hizmet Sağladığı Sektör
Van	Global Bilgi	150	MEB
Bitlis	AssisTT	200	Sağlık Bakanlığı
Bitlis	Plus Telekom	200	Medya, GSM

sağlamaktadır. Bitlis'te hizmet sağlayan diğer şirket Plus Telekom ise 2011 yılında kurulmuş ve şu an 200 kişiyi istihdam etmektedir.

ÇAĞRI MERKEZLERİ TRB2 BÖLGESİ SWOT ANALİZİ

Aşağıdaki SWOT analizi, genel olarak TRB2 bölgesini kapsayacak niteliktedir. Fakat TRB2 bölgesindeki illerde farklı avantajlı ve dezavantajlı durumlar olabilmektedir. Örneğin; TRB2 bölgesinde 2 ülkeye aynı anda komşu olan Hakkâri ili, çok dilli çağrı merkezi kurulumunda yabancı ülkelerdeki müşterilere ulaşma ve onlarla aynı şiveyi konuşma potansiyeli barındırmaktadır.

Vergi ve SGK avantajları tüm iller için aynı niteliktedir. Aynı şekilde TRB2 teşvik sisteminde 6. bölgede yer aldığı için teşvik kalemlerinden en üst düzeyde yararlanabilmektedir. İran ve Irak ile yeni sınır kapılarının açılacak olması, Yüksekova havalimanı, çözüm sürecinin başarıya ulaşması gibi faktörler Hakkâri ilini diğer illere kıyasla daha fazla olumlu etkileyecektir.

Çağrı merkezlerinin sosyal politika açısından öne çıkmasının sebebi yüksek istihdam kaynağı olmasıdır. Özellikle kadın ve engelli istihdamı noktasında çağrı merkezleri ön plana çıkmaktadır. Örneğin; Van Erçiş'deki çağrı merkezinin operatörlerinin yaklaşık % 70'i engelli statüsündedir. Görüşme yapılan çağrı merkezlerindeki çalışanların yaklaşık % 70'i kadındır.

SWOT ANALİZİ TABLOSU

İç Faktörler (Hedef İçin Kolaylaştırıcı)	İç Faktörler (Hedef İçin Zorlaştırıcı)
Lise mezunu işsizlik oranının yüksekliği	Elektrik alt yapısı problemleri
Lise mezunu kadın işsizliğin yüksekliği	Çağrı merkezinin kurulacağı yer alternatiflerinin az olması
Bölge işgücünün işini sahiplenmesi	Kurumsallık problemi
Telekom alt yapısının sağlamlığı	Kadın çalışanlara olumsuz bakış açısı
Bölge şivesinin uyumu	Bölge şivesi
Bölge işgücünün çok dilli olması	

Dış Faktörler Fırsatlar	Dış Faktörler Tehditler
Irak ve İran'dan şirket bulma fırsatı	Politize olmuş ortam
Bölgeye yönelik teşvikler (6. Bölge)	Batı'daki bölgeyle ilgili güvenlik sorunu algısı
Vergi ve SGK avantajları	Kurumlar arası yetki çatışması
Çözüm sürecinin başarılı olması durumunda bölgenin pozitife dönüşecek algısı	
Yeni Açılacak Sınır Kapıları	
Çok dilli çağrı merkezine uygun demografik yapı	

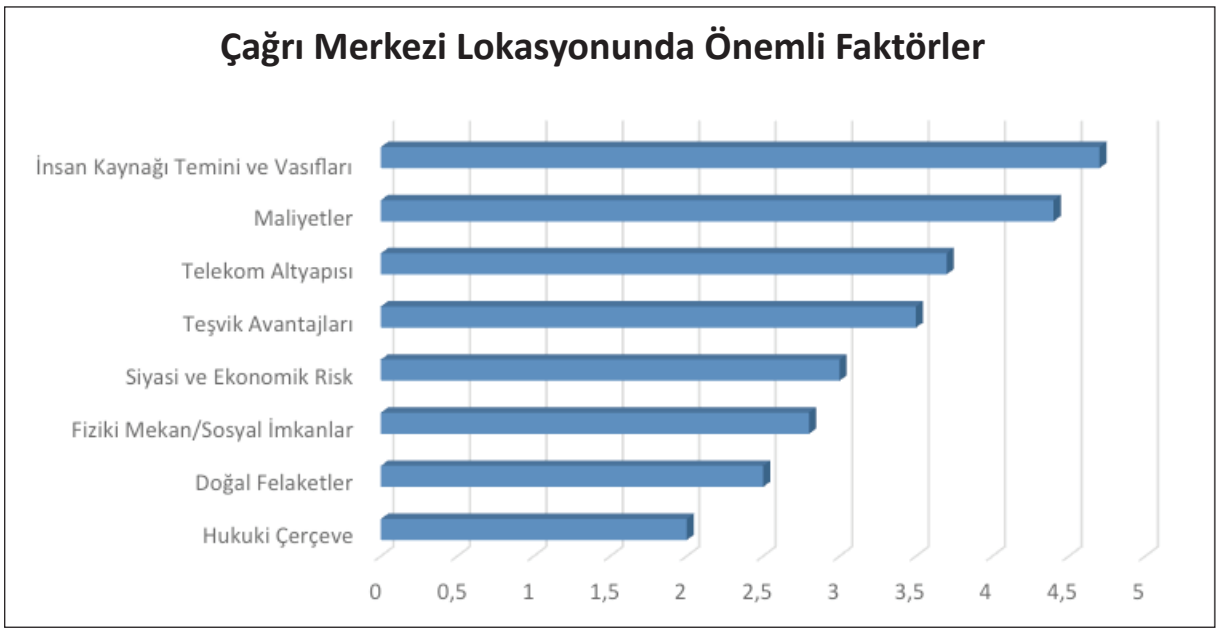
SWOT analizinde yer verdiğimiz "politize olmuş ortam" sadece TRB2 bölgesine özgü değil, genel olarak tüm Türkiye'de kendisini göstermektedir. Sadece çağrı merkezi yatırımları değil diğer alanlardaki birçok büyük yatırımın arkasında siyasi figürlerin ve güç ilişkilerinin olduğunu görmek mümkündür[10]. Böyle bir ortam, yatırımların ekonomik rasyonalite zemininde gerçekleştirilmesini engellemektedir.

SWOT analizinde yer verdiğimiz "kurumlar arası yetki çatışması" da yine genel olarak Türkiye'deki yatırımların önündeki engel olarak karşımıza çıkmaktadır ve bölgeye özgü bir durum değildir. Özellikle teşvik belgesi alım süreçleri, vergi ve SGK avantajlarından istifade etme noktasında çeşitli firmaların zorlandıkları ve bu zorluğun bir nedeninin kurumlar arası yetki çatışması olduğu söylenmiştir. İstanbul, Kars ve Bingöl'de yatırımları bulunan çağrı merkezi yöneticilerinin TRB2 bölgesine ilişkin güvenlik kaygıları tespit edilmiştir. Bu algı bölgeye yapılacak ziyaretler ve görüşmelerle ortadan kaldırılabilecek düzeydedir.

Yine SWOT analizinde ortaya çıkan elektrik kesintileri sıkıntıları da sadece bölgeye özgü değildir. Fakat bölgedeki elektrik kesintileri diğer illere kıyasla belirli dönemlerde daha uzun sürebilmektedir. Bu olumsuzluk çağrı merkezleri tarafından kapasiteli jeneratörler kullanılarak aşılmaktadır. Diğer bir konu ise çağrı merkezinin kurulacağı mekânla ilgilidir. Özellikle Hakkâri ilinde şu an kullanıma hazır bir bina bulunmamaktadır. Bu durum valilik ve üniversite ortaklığında yer temin edilerek veya arazi tahsisi sağlanarak çözüme kavuşturulabilir.

Çağrı merkezleri sadece kuruldukları bölgelerde değil tüm ülkeye hatta ülke dışına da hizmet sağlayabilmektedir. Bundan ötürü operatörlerin şivesi kimi durumlarda problem olabilmektedir. Yapılan mülakatlarda ilk etapta bu konuda bazı zorluklar yaşanmış olsa da zaman içerisinde hem çalışanların

10 Yapılan saha çalışmaları ve mülakatlar esnasında yatırım kararları ve siyaset ilişkisi ön plana çıkmıştır.



Kaynak: Çağrı Merkezleri Yöneticileri Mülakatları.

gayreti hem de müşterilerin algısının bu durumu sorun olmaktan çıkardığı belirtilmiştir. Yapılan mülakatlarda özellikle Hakkâri'deki lise mezunlarının şivesinin ülke şivesine çok daha uyumlu olduğu da belirtilmiştir.

TRB2 bölgesi insanının çok dilli konuşuyor olması bölgede kurulacak çok dilli çağrı merkezi yatırımı içinde cazip bir fırsat sunmaktadır. Buna ilaveten, bölgedeki lise mezunları arasındaki yüksek işsizlik oranı çağrı merkezi yatırımlarının insan kaynağı temini noktasında zorlanmayacağını ortaya koymaktadır.

Bölgeye ilişkin öne çıkan diğer pozitif faktör ise çalışanların işlerini sahiplenmesi ve işlerini bırakma eğiliminde olmamalarıdır. Özellikle büyük şehirlerdeki çalışanların belirli süreler içerisinde başka sektörlere veya firmalara geçişleri TRB2 bölgesindeki iş imkânlarının azlığı nedeniyle yaşanmamaktadır ve çalışanlar işlerini sahiplenmektedirler.

TRB2 ve diğer bölgelerde yapılan mülakatlarda Telekom altyapısıyla ilgili herhangi bir zorluk yaşanmadığı hatta bilakis Telekom'un altyapı noktasında ciddi bir hizmet sağladığı belirtilmiştir. Telekom yetkilileriyle yapılan görüşmelerde de benzer olumlu tablo ortaya çıkmış ve olası bir çağrı merkezi yatırımına her türlü teknik desteğin en hızlı bir şekilde sağlanacağı vurgulanmıştır.

Yukarıdaki grafikten çıkan sonuçlar SWOT analizinde elde edilen resimle bir araya getirildiğinde anlamlı bir bütün oluşturmaktadır. Çağrı merkezi yöneticilerine göre lokasyon seçiminde en ön önemli faktörler: insan kaynağı, maliyetler ve Telekom altyapısıdır. TRB2 bölgesi bu açıdan yatırımcılarına büyük imkânlar sunmaktadır.

ÇAĞRI MERKEZİ İŞGÜCÜ POTANSİYELİ

TRB2 Bölgelerini kapsayan Hakkâri, Muş, Bitlis ve Van illerindeki işgücü potansiyeli çağrı merkezi kurulumunun ardından ihtiyaç duyulan insan kaynakları gereksinimini karşılayacak durumdadır. Kars, Bingöl, Bitlis ve Van'daki çağrı merkezleri yöneticileriyle yapılan görüşmelerde, insan kaynağı bulma noktasında herhangi bir sıkıntı yaşanmadığı aksine çağrı merkezlerinde çalışmak isteyenlerinin yoğun taleplerini karşılayamadıkları açıkça vurgulandı.

Örneğin; Kars'taki çağrı merkezini işleten Site Telekom firması 2012 yılında 300 kişilik pozisyon için iş ilanı duyurusu bulunduğu zaman 3 gün içerisinde 1800 iş başvurusu aldığı için ilanı kaldırmak durumunda kalmıştır.

Yapılan birebir görüşmelerde ve araştırmalarda, çağrı merkezleri için gerekli olan işgücünün asgari lise mezunu olması ön plana çıkmıştır. Saha çalışmaları kapsamında il-

İller	İşsizlik Oranları(%)*
Bitlis	10.9
Hakkari	12.25
Muş	10.7
Van	10.55

Kaynak: TÜİK, 2014.

İLLERİN YILLARA GÖRE NÜFUS MİKTARLARI							
İller/Yıllar	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Bitlis	326 897	328 489	328 767	336 624	337 253	337 156	338 023
Hakkari	258 590	256 761	251 302	272 165	279 982	273 041	276 287
Muş	404 309	404 484	406 886	414 706	413 260	412 553	411 216
Van	1 004 369	1 022 310	1 035 418	1 022 532	1 051 975	1 070 113	1 085 542

Kaynak: TÜİK, 2015.

lerdeki İŞKUR yöneticileriyle yapılan mülakatlarda çağrı merkezlerine insan kaynağı temini noktasında herhangi bir sıkıntı yaşanmayacağı bilakis aşırı iş başvurusu talebi olacağı belirtildi.

Yapılan şehir saha çalışmalarında da bölgenin temel sorunlarından bir tanesinin işsizlik olduğu göze çarpmıştır. Nitekim bölgedeki çeşitli şirketlerde 500 TL'ye bile çalışan lise mezunu kişilerin tespit edilmesi, en az asgari ücret ve SGK fırsatı sunacak çağrı merkezlerinin insan kaynağı açısından bir sıkıntıyla karşılaşacağı ihtimalini sıfıra düşürmektedir.

Duruma iller bazında işsizlik rakamlarını dikkate alarak baktığımızda aşağıdaki tabloyla karşılaşmaktayız.

Çağrı merkezlerinde ihtiyaç duyulan insan kaynağının en az lise mezunu olması gerekmektedir. Ortalama 2-3 ay sürecek, teorik ve pratik içerikli eğitimin ardından çalışanların fiili olarak işe başlaması mümkün olacaktır. Gelen çağrıları karşılayan veya arama yapan genel personel dışında grup ve takım liderleri, yönetici, muhasebeci, güvenlik görevlisi vs. kategorilerindeki pozisyonlarda da istihdam söz konusu olacaktır. Tüm bu kategorilerde ve çok dilli olması durumunda Kürtçe konuşan çalışan temininde herhangi bir sıkıntı yaşanmasına ihtimal verilmemektedir.

Hakkâri, Van, Muş, Bitlis ve Bingöl'deki saha çalışmaları kapsamında Valilik, Belediyeler, Ticaret Odalarıyla da görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bahsi geçen kurumlar genel anlamda bu illerde çağrı merkezi kurulması fikrine çok sıcak bakmaktadırlar. Özellikle çağrı merkezlerinin istihdam yaratma kapasiteleri ve bölge illeri üzerinde sahip olacakları iktisadi çarpan etkisi kurumların bakış açılarını olumlu yönde etkilemektedir.

ÇAĞRI MERKEZLERİ VE ALTYAPI

Görüşme yapılan çağrı merkezlerinin temel altyapı sıkıntısı elektrik kesintileridir. Bu konuda bölgedeki elektrik sağlayıcılarının kısa ve orta vadede çözüm üretmeleri mümkün gözükmemektedir. Çağrı merkezleri bu sorunu jeneratörler yardımıyla çözme yoluna gitmişlerdir. Bölgede kurulacak bir çağrı merkezinin benzer şekilde kapasiteli jeneratörler aracılığıyla bu sıkıntıyı aşması tavsiye edilmektedir.

Çağrı merkezinin kurulumu için gerekli olan diğer altyapı ise internet bağlantılarıdır. Bu kapsamda illerdeki Telekom yetkilileriyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Telekom yetkilileri çağrı merkezlerine her türlü (fiber, metronet) altyapı hizmet sağlayabileceklerini belirtmişlerdir. Nitekim görüşme gerçekleştirilen çağrı merkezleri Telekom'un sağladığı

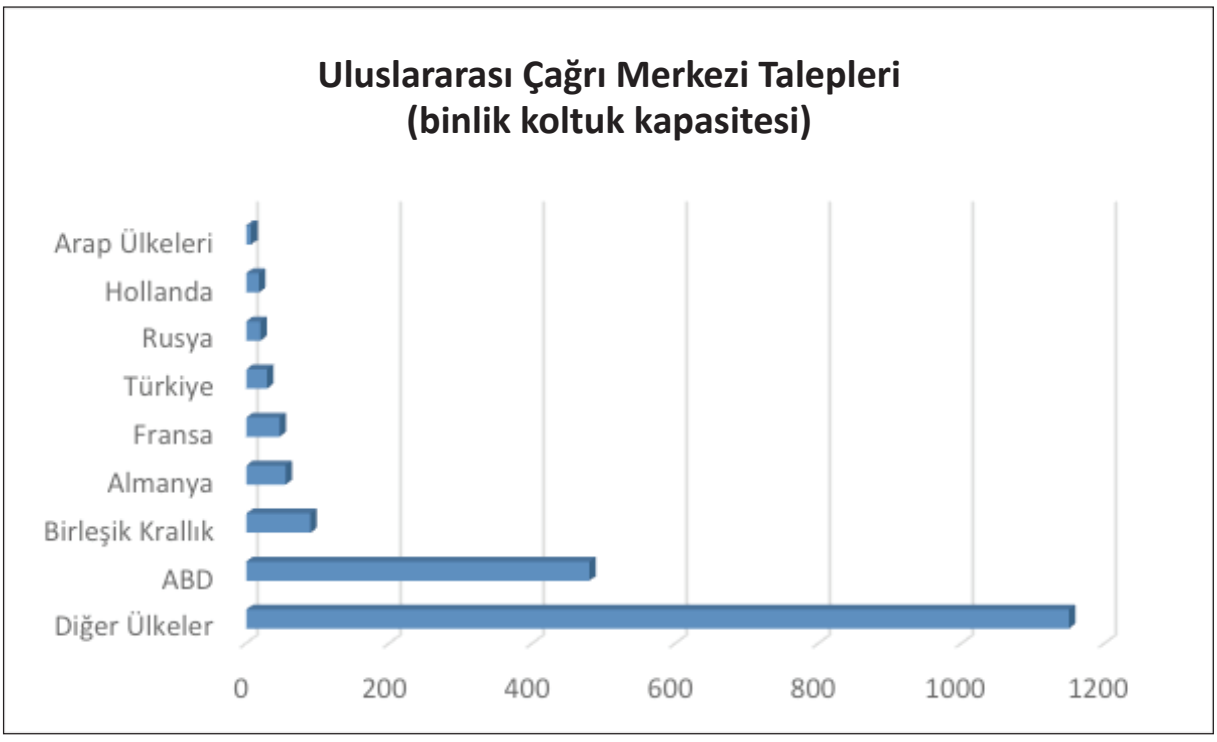
hizmetlerden çok memnun olduklarını ve şu ana kadar herhangi bir problemle karşılaşmadıklarını ifade etmişlerdir.

Çağrı merkezinin kurulumu için ihtiyaç duyulan mekânın fiziksel özellikleri doğrudan kapasitesiyle ilişkilidir. Düztaban ve tüm operasyonların aynı alanda yapılabileceği bir mekânın olması şarttır. Böyle bir mekânın bulunamaması durumunda operasyonları iki veya çok katlı bir binada da gerçekleştirmek mümkündür. 250 masalık bir operasyon için ortalama 1000 m^2'lik bir alana ihtiyaç duyulmaktadır.

Çağrı merkezi için uygun olduğu düşünülen mekânda çağrı merkezi operatörleri dışında yöneticilerin, çağrı denetim elemanlarının, takım ve grup liderlerinin de olacağı dikkate alınmalıdır. Bunların dışında temizlik, lavabo ve WC ihtiyaçlarıyla birlikte yemek hizmetinin verileceği alanında planlamaya katılması gerekmektedir.

Fiziksel mekânın diğer önemli bir özelliğinin ise kapasite artırımına uygun olmasıdır. Değişen ihtiyaçlar ve talepler doğrultusunda çağrı merkezi operasyonlarının genişletilmesi ve kapasitesinin yükseltilmesi gerekebilir. Böyle bir durumda operasyonların aynı binada gerçekleştirilmesi ihtimali de mekân araştırmasında mutlaka dikkate alınmalıdır. Nitekim saha çalışmaları esnasında görüşme gerçekleştirdiğimiz çağrı merkezi yöneticileri kapasite artırımına gitmeyi planladıklarını belirtmişlerdir.

TRB2 bölgesinde kurulacak yeni çağrı merkezlerine yer temini noktasında Organize Sanayi Bölgeleri, Üniversiteler ve Valilik aktif rol üstlenebilirler. Örneğin; çağrı merkezinin üniversite kampüsü içerisinde faaliyet göstermesi hem eğitim, hem güvenlik hem de altyapı açısından iki tarafa da ciddi katkılar sunacaktır.



Kaynak: Frost & Sullivan, AME Info (GCC), Kayra Research & Contact Centre Association (Turkey), World Bank and PwC analysis.

ÇAĞRI MERKEZİ VE YENİ YATIRIMLAR

Türkiye çağrı merkezi sektörü sadece ülke içine hizmet sağlayan formatıyla değil, uluslararası ekonomiye hizmet sağlayan niteliğiyle de ön plana çıkmaktadır. Türkiye şu an aktif olarak İngiltere, Almanya, Rusya ve Orta-Doğu pazarlarına çağrı merkezi hizmeti sağlamaktadır.

Örneğin; 8 ülke 13 farklı lokasyonda 5000 çalışanıyla hizmet sağlayan Almanya merkezli Competence Call Center (CCC) firması İstanbul şubesinde uluslararası operasyonlarını gerçekleştirmektedir[11]. Benzer şekilde Rusya, İngiltere ve Orta-Doğu pazarlarına hizmet sağlayan uluslararası firmaların Türkiye'de merkezleri bulunmaktadır. Bu uluslararası çağrı merkezleri İngilizce, Almanca, Rusça ve Arapça dillerinde hizmet sağlamaktadırlar.

Yukarıdaki tablodan da görüleceği gibi dünyadaki en büyük çağrı talebi ABD'den gelmektedir. Türkiye kendi pazarı dışında ABD, Almanya, Rusya ve Arap ülkelerinden gelecek talepleri karşılayabilecek pazara sahiptir. Türkiye çağrı merkezi sektörünün 2023 yılına kadar ulusal/uluslararası alanda istihdam açısından yaklaşık olarak % 700 büyümesi beklenmektedir[12].

TRB2 bölgesinde mevcut şartlar içerisinde İngilizce, Almanca ve Rusça konuşacak operatörlerin çalıştırılması olanak dahilinde gözükmemektedir. Türkiye'nin bu sektördeki büyüme projeksiyonunun, TRB2 bölgesinde Türkçe, Kürtçe ve Arapça dilleri üzerinden hizmet sağlayabilecek çağrı merkezleri şeklinde yansıyabilmesi mümkün gözükmektedir.

TRB2 bölgesinde hizmet sağlayan mevcut 3 firmanın orta vadede kapasite artırımına gitme durumları söz konusudur. Bunlar dışında, Bingöl, Kars ve İstanbul'da operasyonları bulunan farklı çağrı merkezi firmaları mülakatlar esnasında şartların oluşması durumunda TRB2 bölgesinde yatırımlara pozitif baktıkları bilgisini paylaşmışlardır.

ÇOK DİLLİ ÇAĞRI MERKEZİ

Türkiye çok kültürlü ve çok dilli bir coğrafyanın merkezi konumundadır. Rusya'dan Irak'a, İran'dan Yunanistan'a, Azerbaycan'dan Bulgaristan'a, Suriye'den Gürcistan'a resmi sınırların belirgin ancak kültürel sınırların olmadığı, ekonomik ve sosyal etkileşimin yoğun yaşandığı Türkiye gibi ülkelerde kurulacak çağrı merkezi tipi ekonomik işletme modellerinin çok dilli yapıda kurgulanması stratejik olduğu kadar ekonomik bir rasyonaliteye dayanmaktadır.

Çok dilli ve kültürlü bir havzanın merkezinde yer alan Türkiye, bu çoklu durumu kendi sınırları içerisinde de barındırmaktadır. Dolayısıyla kurulacak çok dilli bir çağrı merkezi sadece ülke dışındaki ihtiyaçlara değil aynı zamanda ülke içindeki taleplere de cevap üretebilecek nitelikte olacaktır.

Çağrı merkezlerinin dünyada geldiği nokta ve yapılan saha çalışmalarını bir araya getirdiğimizde TRB2 bölgesinde kurulacak çağrı merkezlerinin çok dilli özellikte modellenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Özellikle Türkçe dışında Kürtçe ve Arapça dillerine yer veren bir çağrı merkezi Irak ve Suriye başta olmak üzere Türkiye içinden de ekonomik ihtiyaçlara cevap verebilecek kapasitede olacaktır.

TRB2 bölgesinde Hakkâri ili hem Irak hem de İran'a komşu olması açısından çok dilli çağrı merkezi kurulumu açısından biraz daha öne çıkmaktadır. Zira K.Irak'ta konuşulan Kürtçe

11 Competence Call Center, CCC, http://www.yourccc.com/en/company/, Mart 2015.

12 Frost & Sullivan, AME Info (GCC), Kayra Research & Contact Centre Association (Turkey), World Bank and PwC analysis.

lehçesiyle Hakkâri'deki Kürtçe lehçesi aynıdır. Bu durum uluslararası çok dilli çağrı merkezi olması durumunda K. Irak'taki ekonomik ihtiyaçlara cevap verme potansiyeli açısından Hakkâri'yi bir adım öne çıkarmaktadır.

Çağrı merkezinin Türkçe dışında Kürtçe modellenmesinin diğer bir avantajı ise Türkiye içindeki ihtiyaçlara cevap verebilme potansiyeli barındırmasıdır. Örneğin, Hakkâri veya Şırnak'ta yaşayan ve anadili Kürtçe olan vatandaşlara yönelik bir belediye hizmetini sağlayan bir çağrı merkezi modellemesi önemli bir boşluğu doldurmaya adaydır. Bu çok dilli çağrı merkezi aracılığıyla hem belediyelerin hizmet şemsiyesi genişlemiş hem de Kürtçe konuşanların problemleri çağrı merkezleri üzerinden sisteme kaydedilmiş ve sorunlarıyla ilgili işlemler yapılmış olur.

Çok dilli çağrı merkezlerinin en temel problemi dil bilen çalışanların istihdam edilmesidir. Türkçe, Kürtçe ve Arapça konuşabilen çalışanlardan oluşan çok dilli çağrı merkezleri belirli bir hinterlanda hizmet sağlayabilir ancak örneğin; İran gibi ülkelere hizmet sağlayacak içerisinde Farsçanın da olduğu çok dilli çağrı merkezlerine çalışan bulmak kolay olmayacaktır.

Hakkâri'nin diğer bölgelere göre öne çıkmasının diğer bir nedeni ise Duhok gibi önemli bir K. Irak kentine olan kültürel ve fiziksel yakınlığıdır.

ÇAĞRI MERKEZİNİN KURULUMU İÇİN İHTİYAÇ VE GEREKSİNİM ANALİZİ

TRB2 bölgesinde kurulması muhtemel çağrı merkezlerinin gereksinim analizi "Kurulum" ve "Çağrı Merkezi Operasyonları" şeklinde 2'ye ayrılarak 100 ve 250 masalık (seat) kapasite üzerinden gerçekleştirilecektir.

KURULUM	OPERASYON
Yazılım	İnsan Kaynağı
Donanım	Eğitim
Altyapı	Diğer
Mekan	Gereksinimler

KURULUM

FİZİKSEL MEKÂN

Çağrı merkezinin kurulumu için ihtiyaç duyulan mekânın fiziksel özellikleri doğrudan kapasitesiyle ilişkilidir. Düztaban ve tüm operasyonların aynı alanda yapılabileceği bir mekânın olması şarttır. Böyle bir mekânın bulunamaması durumunda operasyonları iki veya çok katlı bir binada da gerçekleştirmek mümkündür. 250 masalık bir operasyon için ortalama 1000 m^2'lik bir alana ihtiyaç duyulmaktadır.

Çağrı merkezi için uygun olduğu düşünülen mekânda çağrı merkezi operatörleri dışında yöneticilerin, çağrı denetim elemanlarının, takım ve grup liderlerinin de olacağı dikkate alınmalıdır. Bunların dışında temizlik, lavabo ve WC ihtiyaçlarıyla birlikte yemek hizmetinin verileceği alanında planlamaya katılması gerekmektedir.

Fiziksel mekânın diğer önemli bir özelliğinin ise kapasite artırımına uygun olmasıdır. Değişen ihtiyaçlar ve talepler doğrultusunda çağrı merkezi operasyonlarının genişletilmesi ve kapasitesinin yükseltilmesi gerekebilir. Böyle bir durumda operasyonların aynı binada gerçekleştirilmesi ihtimali de mekân araştırmasında mutlaka dikkate alınmalıdır. Nitekim saha çalışmaları esnasında görüşme

gerçekleştirdiğimiz çağrı merkezi yöneticileri kapasite artırımına gitmeyi planladıklarını belirtmişlerdir.

Fiziksel mekânın ilk aşamada kiralanması ekonomik olarak daha avantajlıdır. Ancak belirli bölgelerde çağrı merkezi operasyonunu gerçekleştirmeye uygun fiziksel alan bulmak kolay olmayacağı için kamu kuruluşları veya üniversitelerle işbirliği içerisinde mekân kullanımı da söz konusu olabilir.

YAZILIM, DONANIM VE ALTYAPI

Çağrı merkezi kurulumunda gerekli olan yazılım ve donanım hizmet sunulacak alanlara ve müşteri taleplerine göre bazı değişiklikler gösterse de temel olarak aşağıdaki gibidir:

Otomatik Çağrı Dağıtıcısı (ACD): Gelen çağrının belirlenen yazılım çerçevesinde uygun olan operatöre dağıtan sistemdir.

Ses Kayıt Sistemleri: Müşteri ile operatör arasındaki konuşmayı kayıt altına alan sistemdir.

İnteraktif Sesli Cevap: Operatöre bağlanmadan önce veya operatörün görüşmesine gerek kalmadan müşterinin taleplerini ve ihtiyaçlarını belirleyecek veya karşılayacak sistemdir.

CRM: Çağrı merkezi operatörlerinin müşterilerle yapacakları görüşmelerin yönetildiği sistemdir. Bu sistem üzerinden operatörlerin konuşma süreleri, müsait olup olmadıkları vs. birçok konuda en etkin kullanım yönetimi sağlanır.

Arama Sistemleri: İhtiyaç duyulan arama türlerini ayarlayan, yapan ve arama performanslarını maksimize eden sistemdir.

Güvenlik Sistemleri (Kamera, Giriş/Çıkış turnikeleri vs.): Çağrı merkezinin ve çalışanlarının güvenliği, işleyişi, denetimi ve çalışanların giriş ve çıkışları için gerekli olan sistemlerdir.

Server: Çağrı merkezi operasyonlarının kontrolü, ses, görüntü, e-posta vs. akışlarının paylaşımı ve gerekli yerlere gönderimi vs. için gereklidir. Her tanımlı alan (ses, e-posta vs.) için bir adet server gereklidir.

Lisanslar: Yazılım ve sistemlerin çalışması için gereklidir.

Bilgisayarlar

Kulaklık ve Mikrofonlar

Masa ve Sandalyeler

Kablolama ve Fiberoptik

ÇAĞRI MERKEZİ OPERASYONLARI

Kurulu bir çağrı merkezinin operasyonlarını gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu eksenleri ve bunların maliyetlerini 3 ana kalem altında toplamak mümkündür.

İNSAN KAYNAĞI

Çağrı merkezi operatörleri, takım ve grup liderleri, denetim operatörleri, yönetici, muhasebeci, doktor, yazılımcı, temizlik elemanı, güvenlik elemanları çağrı merkezlerinin insan kaynağını teşkil etmektedir.

EĞİTİM

Çağrı merkezi çalışanlarının ihtiyaç duyduğu eğitim teorik ve pratik olarak ikiye ayrılmaktadır. İşe alım süreciyle başlayan teorik eğitimlerin süresi maksimum 2 aydır. Teorik eğitimin ardından tamamlayıcı yönü olan ve maksimum 1 ay sürecek uygulamalı eğitime geçilmelidir.

Teorik Eğitim

Oryantasyon Eğitimi

İş Süreçleri Eğitimi

Konuşma Kalitesi

Telefonla İletişim

Stres Yönetimi

Öfke Kontrolü

Operatörlerin ve çalışanların işe başlamadan önce alacakları eğitime ek olarak belirli periyotlarla kısa süreli ara eğitimlerden geçmeleri de gerekmektedir.

DİĞER GEREKSİNİMLER

Çağrı merkezinin diğer operasyonel eksenini çalışanların ve fiziki mekânın ihtiyaçları oluşturmaktadır. Bunlar yemek, elektrik, su, ısınma, internet, personel ulaşımı vs. şeklindedir. Bunların dışında sistemlerin ve donanımların birtakım lisansları, teknik bakımları vs. için aylık veya yıllık ödenmesi gereken belirli maliyetler de bulunmaktadır.

YAKLAŞIK KURULUM VE OPERASYONEL MALİYETLERİ

TRB2 bölgesinde kurulması öngörülen 100 ve 250 oturumluk çağrı merkezinin yaklaşık kurulum ve operasyon maliyetleri aşağıdaki gibi hesaplanmıştır. Hesaplamada bazı ana kalemler dolar cinsinden satıldığından döviz kuru 1 Dolar=2.6 TL şeklinde kabul edilmiştir.

Hesaplamada tek vardiya esas alınmıştır. Yukarıda yer alan tahmini toplam maliyet çağrı merkezi operasyonlarının kurulumundan 1 yıla kadarki tüm kalemleri kapsamaktadır. 100 oturumluk kapasite dışında 250 oturumluk kapasitenin tahmini toplam yıllık maliyeti (kurulum ve ilk yılki tüm operasyonlar) yaklaşık olarak 6.125.000 TL'sıdır.

Çağrı merkezinin kurulumunun ardından gelir kazandıracak bir seviyeye geçmesi için tahmini 3 aylık bir vakte ihtiyaç olacaktır.

KURULUM MALİYETLERİ[13] (100 oturumluk)-	TL [14]
Yazılım	30.000
Donanımlar[15]	200.000
Güvenlik Sistemleri	4.000
Kablolama/Fiberoptik	27.500
Masa/Sandalye/Mobilya	45.000
Kurulum Aşamasındaki Tüm Maliyetler[16]	90.000
OPERASYON MALİYETLERİ (100 oturumluk/Yıllık)-TL	
Maaşlar[17] (SGK dahil)	2.160.000
Eğitim	25.000
Lisanslar/Hizmet Alımları	75.000
Diğer Değişken Maliyetler (Fiber İnternet, Isınma, Elektrik, Ulaşım, Yemek vs.)	530.000
Tahmini Toplam Maliyet Yıllık	**3.186.500 TL**

13 Çağrı merkezinin kurulacağı fiziksel mekanın maliyeti eklenmemiştir. Kira ya da satılık olabilir.

14 KDV hariçtir.

15 Donanımlara masa üstü bilgisayarlar, mikrofon ve kulaklılar dahil edilmiştir.

16 Kurulum aşamasında görev alacak mühendislerin, yazılımcıların ve teknik ekibin tüm masraflarını kapsamaktadır. Tahmini olarak 3 ayda kurulumun gerçekleşeceği planlanmıştır.

17 Çağrı merkezi operatörleri dışında diğer insan kaynakları giderleri de bu kaleme eklenmiştir. Operatörler için asgari ücret takdir edilmiştir.

18 Toplam maliyet, çağrı merkezinin kurulması ve tahmini 1 yıl içerisindeki olası tüm maliyetlerin bir araya getirilmesiyle elde edilmiştir.

Bu sürecin bir kısmı teorik, pratik eğitimle birlikte operasyona başlanacak vakti kapsamaktadır. Fiziksel mekânın kiralanması veya satın alınması bedelleri hariç 100 oturumluk kapasitenin kurulum ve ilk 3 aylık operasyon maliyetleri için asgari 1.000.000TL'sına ihtiyaç vardır. Bu bedel 250 oturumluk kapasite için yaklaşık olarak 2.100.000 TL'sidir.

ÇAĞRI MERKEZİ GELİR PROJEKSİYONLARI VE OLASI KÂR GERÇEKLEŞMESİ

Çağrı merkezlerinin elde ettikleri gelir sektöre ve yapılan hizmetin niteliğine göre değişim göstermektedir. Dolayısıyla gelir projeksiyonu yapılırken, saha çalışmalarında gerçekleştirilen mülakatlar ve sektörel verilerin genel bir ortalaması esas alınacaktır. Hesaplamada çağrı merkezlerinin operatör başına gelir elde ettikleri varsayılacaktır.

Bu varsayımlar altında 100 kişilik bir çağrı merkezinin operatör başına aylık geliri 4250 TL[19]'sı baz alınmıştır. Dolayısıyla 100 kişilik çağrı merkezinin aylık tahmini geliri yaklaşık olarak 425.000 TL'si, 9 aylık geliri ise 3.825.000 TL'sidir.

Tüm bu varsayımlar ve veriler altında 100 oturumluk ve tek vardiya sisteminde 100 operatörün çalıştığı bir çağrı merkezinin % 100 kapasite kullanımı[20] altında 1. yıl sonundaki tahmini kârı 638.500 TL[21]'sidir. Bu kârın takip eden 2. yılın sonunda tüm değişkenlerin sabit kaldığı varsayımı altında 2.003.500 TL[22]'sı olması beklenmektedir.

TRB2 bölgesinde kurulacak, % 100 kapasite kullanım oranında çalışacak, 100 oturumluk çağrı merkezinin *10 yıllık kâr beklentisinin* 30 yıllık eurobond faiz oranı ve yıllık risk oranı baz[23] alınarak günümüze indirgenmesi durumundaki toplam kâr 10.649.000 TL[24]'sı olarak hesaplanmıştır.

Çağrı merkezinin 10 yıllık kâr beklentisi, aynı şartlar ve varsayımlar altında 250 oturumluk kapasite durumunda yaklaşık 25.000.000 TL'si hesaplanmıştır. Hesaplanan kârlar genel makroekonomik göstergelerin istikrarlı olacağı ve belirtilen varsayımların kabulüne dayanmaktadır.

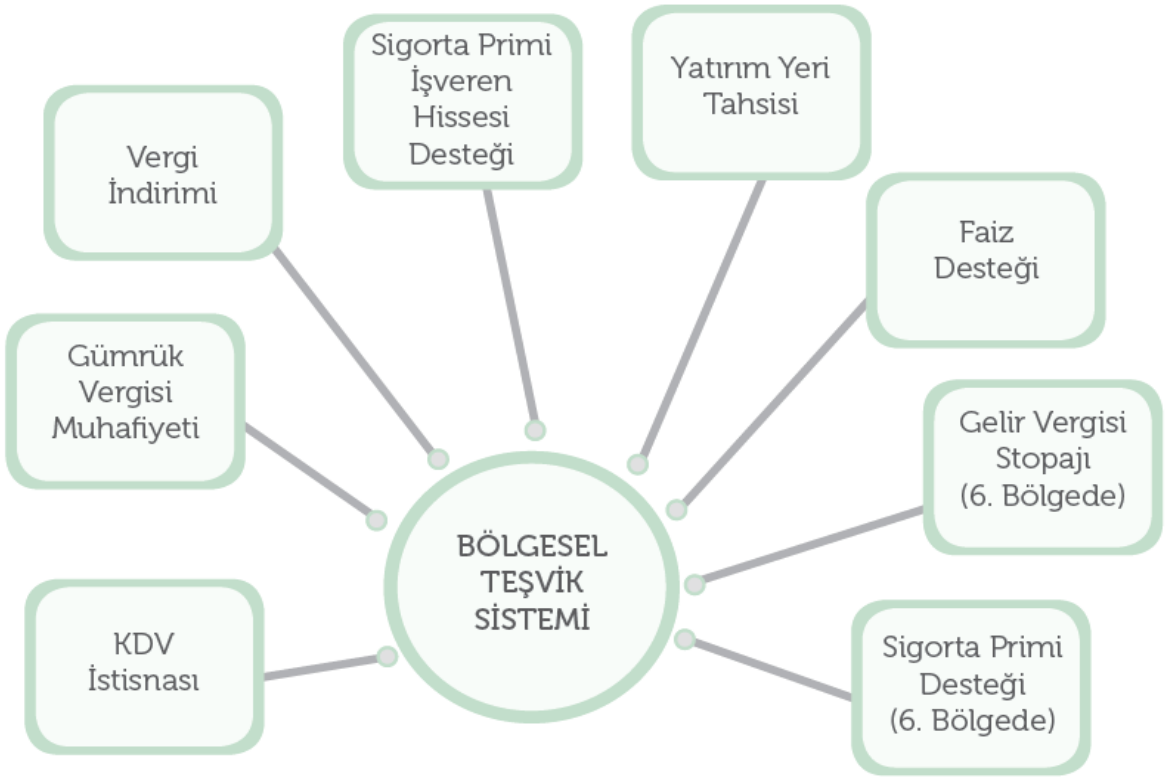
Doğrudan özel sermayenin yatırım yapması durumunda yukarıda elde edilen çağrı merkezi kurulum ve operasyon maliyetlerinin belirli kalemlerinin TRB2 bölgesindeki teşvik sistemi, doğrudan finansman desteği ve güdümlü projeler yoluyla % 25 ila % 75 oranında azaltılabilmesi mümkündür.

Şimdi özetle teşvik sistemi, doğrudan finansman desteği ve güdümlü proje modellerini mukayese etmeye çalışalım.

19 Yapılan mülakatlardan elde edilen ortalama gelir. KDV hariç.
20 Çağrı merkezlerinin hizmet sağladıkları firmalar veya kuruluşlarla sözleşme imzaladıktan sonra oluşan ihtiyaca göre istihdam ettikleri varsayıldığından kapasite kullanım oranı % 100 kabul edilmiştir.
21 Fiziksel mekanın kirası veya satın alınması hariç elde edilen rakamlardır. İlk yılki kurulum maliyetleri ve tüm operasyonel giderler çıkarılarak elde edilmiştir.
22 Fiziksel mekanın kirası veya satın alınması hariç elde edilen rakamlardır.
23 Torunlar Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı AŞ, http://www.torunlargyo.com.tr/pdf/degerleme/2014-019-GYO-002-TorunlarGYO-TorunTower.pdf, Mart 2015.
24 Fiziksel mekanın kirası veya satın alınması hariç elde edilen rakamlardır.

TRB2 BÖLGESİ TEŞVİK SİSTEMİ VE FİNANSMAN İMKANLARI

TRB2 bölgesinde asgari 500.000 TL tutarındaki yatırımlar toplamda 6 değişik teşvikten yararlanabilmektedirler. Teşvik sisteminde 6. Bölgeye dahil olan TRB2'deki teşvik kalemleri ve dahil olan iller şu şekildedir[25]:



Kaynak: Ekonomi Bakanlığı

Yukarıdaki teşvik kalemlerinden özetle bahsettiğimizde şöyle bir durumla karşılaşmaktayız.

TRB2 bölgesine yapılacak asgari 500.000 TL'lik yatırım durumunda teşvik belgesi kapsamındaki makine ve teçhizata herhangi bir KDV ödenmeyecektir. Benzer şekilde teşvik belgesi kapsamındaki makine, teçhizat, program, sistem vs. ithalatı durumunda da herhangi bir gümrük vergisi ödenmemektedir.

TRB2 bölgesinde toplam yatırımın % 35'lik kısmına denk gelen miktara ulaşıncaya kadarki kurumlar ve gelir vergileri % 90 oranında daha az ödenir. Bu indirimin maksimum 10 yıllık süresi vardır.

Yatırımın, en az 1 yıl vadeli yatırım kredisi kullanarak gerçekleştirilmesi durumunda toplam yatırımın % 70'ine kadarlık kısmı için kullanılan kredinin faizinin TL'de 7, dövizde 2 puanlık kısmı Ekonomi Bakanlığı'nca karşılanmaktadır.[26] Örneğin, toplam 3.000.000 TL'lik yatırım için maksimum 2.100.000 TL yatırım kredisi kullanılabilir ve bu kredinin faizinin yukarıda belirtilen puanlık kısmını bakanlık karşılamaktadır.

25 DAKA, Yeni Teşvik Rehberi, 2014.

26 Ekonomi Bakanlığı, www.yatirim.oran.org.tr, Mart 2015.

6 BÖLGE



Birinci Bölge İlleri	İkinci Bölge İlleri	Üçüncü Bölge İlleri	Dördüncü Bölge İlleri	Beşinci Bölge İlleri	Altıncı Bölge İlleri
Ankara	Adana	Balıkesir	Afyonkarahisar	Adıyaman	Ağrı
Antalya	Aydın	Bilecik	Amasya	Aksaray	Ardahan
Bursa	Bolu	Burdur	Artvin	Bayburt	Batman
Eskişehir	Çanakkale	Gaziantep	Bartın	Çankırı	Bingöl
İstanbul	Denizli	Karabük	Çorum	Erzurum	Bitlis
İzmir	Edirne	Karaman	Düzce	Giresun	Diyarbakır
Kocaeli	Isparta	Manisa	Elazığ	Gümüşhane	Hakkari
Muğla	KAYSERİ	Mersin	Erzincan	Kahramanmaraş	Iğdır
	Kırklareli	Samsun	Hatay	Kilis	Kars
	Konya	Trabzon	Kastamonu	Niğde	Mardin
	Sakarya	Uşak	Kırıkkale	Ordu	Muş
	Tekirdağ	Zonguldak	Kırşehir	Osmaniye	Siirt
	Yalova		Kütahya	Sinop	Şanlıurfa
			Malatya	Tokat	Şırnak
			Nevşehir	Tunceli	Van
			Rize	YOZGAT	
			SİVAS		
8 İl	13 İl	12 İl	17 İl	16 İl	15 İl

Kaynak: Ekonomi Bakanlığı

Yatırım yeri tahsisi de teşvik sisteminde-ki diğer önemli kalemdir. Teşvik belgesi hazırlanmış yatırımlara yer tahsisi Maliye Bakanlığı'nın mevzuatına göre gerçekleştiril-mektedir.

Teşvik belgesi kapsamında işverene, asgari ücret üzerinden vereceği prim ve vergilerde çalışan başına aylık ortalama 409 TL[27] kat-kı sağlanmaktadır. Bu katkı süresi yatırımın OSB içinde veya dışında olmasına göre 7 ila 9 yıla kadar çıkabilmektedir.

27 DAKA, Yeni Teşvik Rehberi, 2014.

BÖLGESEL TEŞVİK SİSTEMİ										
DESTEK UNSURLARI				BÖLGELER					
				I	II	III	IV	V	VI
Katma Değer Vergisi İstisnası				VAR	VAR	VAR	VAR	VAR	VAR
Gümrük Vergisi Muafiyeti				VAR	VAR	VAR	VAR	VAR	VAR
Vergi İndirimi	31.12.2013 tarihine kadar	Yatırıma Katkı Oranı (%)	OSB Dışı	15	20	25	30	40	50
			OSB İçi	20	25	30	40	50	55
		Vergi indirim oranı (%)*	OSB Dışı	50	55	60	70	80	90
			OSB İçi	55	60	70	80	90	90
	01.01.2014 itibariyle	Yatırıma Katkı Oranı (%)	OSB Dışı	10	15	20	25	30	35
			OSB İçi	15	20	25	30	35	40
		Vergi indirim oranı (%)*	OSB Dışı	30	40	50	60	70	90
			OSB İçi	40	50	60	70	90	90
Sigorta Primi İşveren Hissesi Desteği	31.12.2013 tarihine kadar	Destek Süresi	OSB Dışı	2 yıl	3 yıl	5 yıl	6 yıl	7 yıl	10 yıl
			OSB İçi	3 yıl	5 yıl	6 yıl	7 yıl	10 yıl	12 yıl
		Yatırıma Katkı Oranı (%)	OSB Dışı	10	15	20	25	35	Limitsiz
			OSB İçi	15	20	25	35	Limitsiz	Limitsiz
	01.01.2014 itibariyle	Destek Süresi	OSB Dışı	---	---	3 yıl	5 yıl	6 yıl	7 yıl
			OSB İçi	---	3 yıl	5 yıl	6 yıl	7 yıl	9 yıl
		Yatırıma Katkı Oranı (%)	OSB Dışı	10	15	20	25	35	50
			OSB İçi	15	20	25	35	50	55
Yatırım Yeri Tahsisi				VAR	VAR	VAR	VAR	VAR	VAR
Faiz Desteği		Türk Lirası		YOK	YOK	3 puan	4 puan	5 puan	7 puan
		Döviz				1 puan	1 puan	2 puan	2 puan
Sigorta Primi İşçi Hissesi Desteği				10 yıl (Sadece 6. Bölgedeki Yatırımlarda)					
Gelir Vergisi Stopajı Desteği				10 yıl (Sadece 6. Bölgedeki Yatırımlarda)					

OSB: Organize Sanayi Bölgesi
* Kurumlar veya gelir vergisi belirtilmektedir.

Kaynak: Ekonomi Bakanlığı

ÇAĞRI MERKEZİ MODELİ VE YATIRIM ŞEKLİ

Saha çalışmaları, çağrı merkezi yöneticileriyle yapılan görüşmeler, literatür taraması ve Türkiye ekonomi projeksiyonları neticesinde TRB2 bölgesindeki çağrı merkezlerinin çeşitli işletme modelleriyle kurulabileceği tespit edilmiştir. Bunlar:

a) Tek Dilli ve Ulusal (Türkçe)

b) İki Dilli ve Ulusal (Türkçe ve Kürtçe)

c) İki Dilli Uluslararası (Türkçe ve Arapça)

d) Çok Dilli Uluslararası (Türkçe, Kürtçe, Arapça)

İlk etapta ulusal ve iki dilde (Türkçe ve Kürtçe) hizmet sağlayan bir çağrı merkezi yatırımı için TRB2 bölgesinde her türlü iktisadi kaynak (insan kaynağı, teşvik ve düşük maliyet) bulunmaktadır. İki dilli kurulacak çağrı merkezi klasik sektörler dışında Kürtçenin yoğun konuşulduğu bölgelerdeki belediyelere de hizmet sağlayabilecek şekilde modellenmelidir.

İkinci etapta ise ticari ilişkiler ve yeni pazarlar çerçevesinde mevcut yatırımın içerisinde Arapçayı da barındıran ve uluslararası (Orta Doğu) boyutu olan çok dilli bir çağrı merkezine dönüştürülmesi tavsiye edilmektedir.

Mevcut kamu imkânları da dikkate alındığında, TRB2 bölgesinde kurulacak çağrı merkezinin 3 farklı model üzerinden yatırımını gerçekleştirmesi söz konusudur. Bunlar:

a-Teşvik Sistemi

b-Doğrudan Finansman Desteği

c-Güdümlü Proje Desteği

şeklindedir.

Kalkınma ajansı doğrudan finansman desteği programı üzerinden yatırım yapılması için öncelikle ajansın bu alanda yatırım için çağrıya çıkması gerekmektedir. Ajansın bu alanda çağrıya çıkmasının ardından özel sektör başvuruları üzerinden yapılacak değerlendirme sonucunda belirlenen maliyet kalemlerinin % 25 ila % 50'sı doğrudan ajans tarafından finanse edilmektedir ve bu finansman hibe şeklinde olmaktadır[28]. Ancak özel sektörün, yapacağı yatırım için kalkınma ajansının doğrudan finansman desteğini kullanması teşvik belgesinden yararlanma imkânını ortadan kaldırmaktadır. Ajansın hibe programı 1 yıla kadar doğrudan finansman desteği sağlarken, teşvik belgesi üzerinden TRB2 bölgesinde yapılacak yatırımlardan 10 yıla kadar çeşitli kalemlerden faydalanmak mümkündür. Ajans desteği eş finansman sağlarken, teşvik belgesi ile yapılan yatırımlarda nakdi bir ödeme söz konusu olmayıp devletin hak edişlerden vazgeçmesi durumu söz konusudur.

Tüm bu durumları dikkate aldığımızda, çağrı merkezi gibi operasyonel maliyetleri yüksek olan bir sektörün ajans desteğinden ziyade teşvik belgesi üzerinden yatırımını yapması daha rasyoneldir.

TRB2 bölgesi için söz konusu olabilecek diğer bir model; girişimciliği, işbirliği kültürünü ve özel sektörün gelişimini sağlamak için hayata geçirilen güdümlü projelerdir. Güdümlü projelerde maksimum 2 yıla kadar % 75'e varan oranlarda doğrudan destek sağlanması söz konusu olabilmektedir[29]. Teknolojik altyapı gereksinimi yüksek olan çağrı merkezi yatırımı örneğinde, üniversite gibi AR-GE, eğitim ve inovasyon zemini olabilecek kuruluşlarla, kar amacı gütmeyen STK'ların işbirliğinde belirli ölçüde kamu yararı gözeten teknoloji şirketlerinin[30] de bulunacağı güdümlü bir proje özellikle Hakkâri ili[31] açısından ciddi ekonomik avantajlar sağlayabilir.

KAMU DESTEKLİ ÇAĞRI MERKEZİ

TRB2 bölgesi özelinde Hakkari'ye kurulması öngörülen çağrı merkezinin kurulum finansmanı kadar diğer önemli unsuru müşteri ayağıdır. Tüm riskleri ve teşvik avantajlarını düşündüğümüzde, Hakkari'de kurulacak bir çağrı merkezinin müşterisi kamu olmalıdır Diğer türlü, özel sektörün müşteri olacağı çağrı merkezi operasyonlarını bölgeye aktaracak girişimci bulunması çok zordur.

Örneğin, mülakatlar esnasında görüşme yapılan Kars ve İstanbul'da operasyonları bulunan Site Telekom firması kamunun müşteri olması durumunda Hakkari'ye veya bölgeye çağrı merkezi kurmaya çok sıcak baktıklarını beyan etmişlerdir. Dolayısıyla, teşvik sistemi veya güdümlü ortak proje finansmanı şeklinde yapılacak bir çağrı merkezi yatırımının doğrudan kamu hizmetini vermesi gerekmektedir ki yatırımın istikrarlı ve rasyonel bir zemine oturması mümkün olsun.

28 DAKA, Mali Destekler, www.daka.org.tr
29 DAKA, Mali Destekler, www.daka.org.tr
30 İstanbul Kalkınma Ajansı, http://www.istka.org.tr/content/pdf/GudumluSunum2.pdf, Mart 2015.
31 Van ve Bitlis illerinde çağrı merkezlerinin olması buralara güdümlü proje ihtiyacını ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca Hakkari'nin sahip olduğu ekonomik potansiyeller (sınır ülkelerine yakınlık, yüksek işsizlik oranı, şivenin uygunluğu vs.) çok dilli çağrı merkezi için uygun bir zemin oluşturmaktadır. Olası bir güdümlü proje, yerel birçok kurum ve kuruluşun işbirliğine zemin hazırlayıp, Hakkari'nin potansiyellerini ortaya çıkarmasına imkan verebilir.

ÇAĞRI MERKEZİ VE İŞBİRLİKLERİ

TRB2 bölgesindeki çağrı merkezinin kurulumu ve hizmete başlaması için aşağıdaki kurum ve kuruluşlarla işbirliği içerisinde olmak gerekmektedir. Özellikle yer temini, teknik altyapı ve işe alım süreçleri için yoğun işbirliklerine ihtiyaç duyulacaktır. Ayrıca yatırımın finansmanı noktasında da çeşitli kurumların desteğine veya ortaklığına ihtiyaç duyulabilecektir.

Türk Telekom: İnternet altyapısı ve jeneratör temini, olası güdümlü projede kamu yararına hizmet sağlayan teknoloji firması olmak için,

İŞKUR: İşe alım süreçlerinin yönetimi, teorik ve pratik eğitimlerin gerçekleştirilmesi, sağlanan SGK avantajlarından istifade etmek için,

Kalkınma Ajansı Ofisleri: Teşvik belgelerinin çıkarılması süreçlerinde destek almak, olası bir güdümlü projenin koordinasyonu sağlamak için,

Üniversite: Çağrı merkezinin fiziki mekânını sağlamak, çalışanların eğitimi noktasında destek almak, olası güdümlü projenin ortağı olmak için,

STK: Güdümlü projede kâr amacı gütmeyen kuruluş olmak, kamu ile özel sektörün bir araya gelmesinde aracılık etmek ve çağrı merkezinin ihtiyaç duyduğu insan kaynağının eğitim süreçlerini projelendirmek için,

Mahalli İdareler ve Yerel Yönetimler: Olası bir güdümlü projede ortak veya uygulayıcı olmak, çağrı merkezinin operasyonlarından hizmet almak için,

Organize Sanayi Bölgeleri/Siteleri: Çağrı merkezinin fiziki mekanını sağlamak, güdümlü projeye ortak olmak için.



SONUÇ

TRB2 bölgesinde Ati Gençlik ve Spor Kulübü Derneği'nin proje teklifi ve Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nın finansmanıyla TRB2/14/DFD/0032 referans numarasıyla "Çağrı Merkezlerii Sektör Analizi Raporu" kapsamında İstanbul, Kars, Bingöl, Bitlis, Van illerinde faaliyet gösteren çağrı merkezleri yöneticileri ve Bitlis, Hakkari, Muş, Van illerindeki çeşitli kamu kurum/kuruluşları ve özel firmalarla Şubat/Mart 2015 döneminde derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Saha çalışmaları kapsamında yapılan mülakatlar, toplanan veriler çerçevesinde raporda geçen varsayımlar altında şu sonuçlar elde edilmiştir:

TRB2 bölgesi çağrı merkezi sektörü açısından insan kaynağı temininden, teşvik sistemine; çok dilli demografik yapıdan, çalışanların motivasyonuna vs. şeklinde önemli potansiyeller sunmaktadır. Bu fırsatlar yatırım maliyetlerinin düşmesine olanak tanıdığı gibi çok dilli ve uluslararası çağrı merkezi şeklindeki bir modellemeyi de mümkün kılmaktadır.

TRB2 bölgesindeki çağrı merkezi yöneticileri yatırım öncesi dönem beklentilerine kıyasla daha pozitif bir sonuç ve ortamla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, bölgedeki kapasitelerini artırmayı planladıklarını da eklemişlerdir. Mevcut firmalar dışında bölgeye yatırım yapmayı planlayan veya düşünen başka şirketlerde tespit edilmiştir.

TRB2 bölgesindeki Telekom ve İŞKUR müdürlükleri kendi paylarına düşen altyapı ve insan kaynağı temini ve eğitimi noktalarında her türlü desteği vermeye açık olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca yapılan mülakat çalışmalarında teknik altyapı sağlayan Telekom'la ilgili herhangi olumsuz bir görüş bildirilmemiştir.

TRB2 bölgesinde yapılan saha çalışmalarında kadın çalışanlara karşı olumsuz bakış açısı, elektrik kesintileri, kurumlar arası yetki çatışması, şive uyumsuzluğu, güvenlik sorunu algısı, politize olmuş ekonomik ortam şeklinde negatif faktörler de ortaya çıkmıştır. Bu faktörlerin birçoğu sadece TRB2 bölgesine has değil genel olarak Türkiye ekonomisinin barındırdığı sorunlardır. Elektrik kesintilerine karşı kapasiteli jeneratör kullanımı çözüm olurken, Hakkari ilindeki şivenin ülkeyle daha uyumlu olduğu da tespit edilmiştir. Dünyadaki çağrı merkezi trendlerine (ABD-Hindistan, İngiltere-Hindistan) bakıldığında şivenin orta ve uzun vadede Türkiye'deki çağrı merkezi sektörü açısından problem olmayacağı ayrıca not edilmelidir.

TRB2 bölgesinde çok dilli (Türkçe, Kürtçe, Arapça) çağrı merkezi modellemesi hem ulusal hem de uluslararası boyutta hizmet sağlayabilir. Özellikle Türkiye'nin batısındaki çağrı merkezlerinin Türkçe operasyonlarını Doğu'ya kaydırma eğilimleri ve Orta-Doğu ülkelerinden gelecek talepler bu bölgeye yapılacak çok dilli çağrı merkezi yatırımını ekonomik olarak anlamlı bir noktaya taşıyabilir.

TRB2 bölgesine yapılacak çağrı merkezi yatırımının kalkınma ajansı doğrudan finansman desteğinden ziyade teşvik sistemi veya güdümlü ortak proje desteği üzerinden gerçekleştirilmesi daha rasyoneldir. Zira çağrı merkezinin operasyonel maliyetleri oldukça

yüksektir ve ajans üzerinden alınacak destekler maksimum 2 yıllık süreyi kapsamaktadır.

TRB2 bölgesinde bulunan Hakkari iline güdümlü ortak proje üzerinden kalkınma ajansının koordinasyonunda üniversite, Telekom şirketleri, STK'ların bulunduğu bir modelle, yatırımlar çok daha cazip hale getirilebilir. Böyle bir ortaklıkta üniversitenin çağrı merkezinin fiziksel ve teknik altyapısını sağlaması ve 2 yıllık maliyetlerin belirli kalemlerde % 75' kadar desteklenmesi Telekom şirketlerinin girişimde bulunmaları teşvik edecektir. Güdümlü ortak proje teknoloji şirketlerinin bölgeye gelmesini teşvik etmekle birlikte kadın ve engelli istihdamına olumlu katkı sağlayacak aynı zamanda üniversitenin bölgedeki varlığına katma değer sunacaktır.

TRB2 bölgesi özelinde Hakkari'ye kurulması öngörülen çağrı merkezinin kurulum finansmanı kadar diğer önemli unsuru müşteri ayağıdır. Tüm riskleri ve teşvik avantajlarını düşündüğümüzde, Hakkari'de kurulacak bir çağrı merkezinin müşterisi kamu olmalıdır Diğer türlü, özel sektörün müşteri olacağı çağrı merkezi operasyonlarını bölgeye aktaracak girişimci bulunması çok zordur.

Yapılan çalışmada, 100 sandalye ve tek vardiya kapasitesinde hizmet sağlayacak bir çağrı merkezinin 10 yıllık indirgenmiş kâr toplamı belirtilen varsayımlar altında 10.649.000 TL'sı hesaplanmıştır. Bu rakamlara teşvik sisteminden veya diğer finansman türlerinden elde edilecek maliyet düşüşleri eklenmemiştir. Bunlar eklendiğinde kârlılığın ortalama % 25-30 oranında daha da artacağı hesaplanmıştır. Bu rakam 250 sandalyelik kapasitede yaklaşık olarak 25.000.000 TL'sı olarak elde edilmiştir.

Son olarak şunları belirtmek gerekiyor ki, bölgeye yapılacak kamusal ve özel yatırımlar insanların hayatlarında köklü değişikler getirmektedir. Örneğin bölgeye yapılan havalimanları insanların ülkenin geri kalanıyla olan iletişimini sağlama noktasında önemli değişikliklere neden olmakta ve bölgedeki şehirlerin cazibesini arttırmakta ve insanların kısıtlı imkanlar nedeniyle içinde bulundukları görece izolasyon durumlarından çıkmalarına faydalı olmaktadır. Bölgede açılacak sınır kapılarının keza bu noktada bu izolasyon psikolojisinin zayıflamasına büyük katkı yapacağı ve bölgesel ticaret, kültürel alışveriş ve insani yakınlaşmalar bakımından sayılamayacak olumlu gelişmelere kapı açacağı aşikardır.

İnsanların erişim imkanları arttıkça bölgeler arası, ülkeler arası ve toplumlar arası diyalog ve iletişim de güçlenmekte insanların, toplumların ve ülkelerin birbirlerinin sorunlarına aşina olma katsayısı artmaktadır. Bu katsayısının artmasında ülkesel ve toplumsal manada büyük menfaatimizin olduğunda kuşku yoktur. Bu çerçevede hem İran hem de Irak'a komşu olan illerimizin bulunduğu TRB2 bölgesinde faaliyete geçecek çağrı merkezlerinin bölge insanının hayatının değişimine büyük katkı yapacağı ve pek çok birbiriyle bağlantılı sorunların çözümüne doğrudan etkilerde bulunacağını düşünmekteyiz.

KAYNAKÇA

AssisTT, http://www.assistt.com.tr/

Call Center Terminology, New Voice Media, http://www.newvoicemedia.com/blog/wp-content/uploads/2014/05/CallCenterTerminology.pdf, 23 Mart 2015.

CallPex, www.callpex.com

Ceza İnfaz Kurumu İstatistikleri, TUİK Raporları, 2013,s.20 file:///C:/Users/001/Downloads/8738679928543190060..pdf, 25 Mart 2015

Competence Call Center, CCC, http://www.yourccc.com/en/company/, Mart 2015.

Çağrı Merkezi Derneği, Çağrı Merkezi Sektör Analizi, http://www.cagrimerkezleridernegi.org/,

Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı, DAKA, Yeni Teşvik Rehberi, 2014.

Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı, DAKA, Mali Destekler, www.daka.org.tr.

Ekonomi Bakanlığı, www.yatirim.oran.org.tr, Mart 2015.

Frost & Sullivan, AME Info (GCC), Kayra Research & Contact Centre Association (Turkey), World Bank and PwC Analysis.

İstanbul Kalkınma Ajansı, http://www.istka.org.tr/content/pdf/Gudumlu-Sunum2.pdf, Mart 2015.

Meclis Araştırma Komisyonu, Çağrı Merkezi Derneği Araştırma Raporu, http://www.tbmm.gov.tr/arastirma_komisyonlari/bilisim_internet/docs/sunumlar/06_06%20-%20Cagri%20Merkezleri%20Dernegi.pdf, 25 Mart 2015

Normani Kerstin, Call Center Work, Linkopings Üniversitesi, 2005, Yayınlanmamış Doktora Tezi, https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/4348/1/ah2005_11.pdf, 25 Mart 2015

Plus Telekom, www.plustelekom.com

Site Telekom, www.sitetelekom.com.tr

TRA2 Bölgesi'nin Kalkınmasında Çağrı Merkezi Fırsatı, SERKA Serhat Kalkınma Ajansı, Şubat 2011.

Torunlar Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı AŞ, http://www.torunlargyo.com.tr/pdf/degerleme/2014-019-GYO-002-TorunlarGYO-TorunTower.pdf, Mart 2015.

Turkcell Global Bilgi, http://www.global-bilgi.com.tr/

Türkiye Bankalar Birliği, Çağrı Merkezi İstatistikleri, 2014.

Türkiye İstatistik Kurumu, TÜİK, www.turkstat.gov.tr

TRB2 ÇAĞRI MERKEZLERİ SEKTÖR ANALİZİ KAPSAMINDA GÖRÜŞME YAPILAN KURUMLAR/ŞİRKETLER

SİTE TELEKOM

CALLPEX

PLUS

ASSİSTT

TURKCELL GLOBAL BİLGİ

ÖZEL ŞİFA HASTANESİ

HAKKARİ VALİLİĞİ

HAKKARİ BELEDİYESİ

DAKA

HAKKARİ İŞKUR MÜDÜRLÜĞÜ

VAN İŞKUR MÜDÜRLÜĞÜ

BİTLİS TİCARET VE SANAYİ ODASI

HAKKARİ TİCARET VE SANAYİ ODASI

MUŞ TİCARET VE SANAYİ ODASI

VAN TİCARET VE SANAYİ ODASI

BİTLİS TELEKOM MÜDÜRLÜĞÜ

HAKKARİ TELEKOM MÜDÜRLÜĞÜ

MUŞ TELEKOM MÜDÜRLÜĞÜ

VAN TELEKOM MÜDÜRLÜĞÜ

TRB2 BÖLGESİ ÇAĞRI MERKEZLERİ SEKTÖR ANALİZİ

DAKA
DOĞU ANADOLU KALKINMA AJANSI

Şerefiye Mah. Cumhuriyet Cad. 943. Sok. No:1 65140 İpekyolu / Van
Tel : (0432) 215 65 55 (pbx) / Faks : (0432) 215 65 54 - (0212) 381 79 93
E-mail : bilgi@daka.org.tr / Web : www.daka.org.tr
www.facebook.com/doguanadolukalkinmaajansi
www./twitter.com/DAKA_org_tr