T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

“PARETO ANALİZİ, 80/20 PRENSİBİ” İLE PROSESLERİN İYİLEŞTİRİLMESİ VE AZINLIĞIN ÇOĞUNLUĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR İŞLETME ÖRNEĞİ

HAZIRLAYAN
HARUN EREN

DANIŞMAN
PROF. DR. AYHAN AYTAÇ

EDİRNE 202

Tezin adı: Pareto Analizi, 80/20 Prensibi" İle Proseslerin İyileştirilmesi ve Azınlığın Çoğunluğa Etkisi Üzerine Bir İşletme Örneği

Hazırlayan: Harun EREN

ÖZET

Ekonomi biliminde çıktıların %80'inin, girdilerin %20'sinden; sonuçların %80'inin nedenlerin %20'sinden kaynaklanacağı fikrinden doğan ve ekonomi bilimi literatüründe 80/20 kuralı olarak da ifade edilen Pareto Yasası, ürünlerin %80'inin, kaynakların %20'si tarafından gerçekleştirilebileceği fikrine dayanmaktadır.

İş dünyasında da konular benzer bir mantıkla ele alınarak Pareto prensibine göre teşhis yapılmakta olup sorunların kaynağı olan en temel birkaç sebep üzerinde iyileştirme ve çözüm önerileri geliştirilip uygulanmaktadır. Daha az önemli olan diğer sebeplere eğilmeden önce başka bir alanda yeni bir konu ele alınmakta ve aynı prensiple bu süreç sürekli tekrarlanmaktadır. Bu sayede geliştirmeye ihtiyaç duyulan alanlarla ilgili, kısıtlı kaynaklar verimli kullanılarak, kısa zamanda "sıçramalar" şeklinde "sürekli iyileştirme" dediğimiz model uygulanmış olmaktadır.

Bu tezde, Pareto analizi ile değerlendirilen problemler sınıflandırılacak ve önceliklerine göre işletmeye yönelik çözümler sunulacak olup bir iyileştirme programı önerisinde bulunulacaktır. İstatistiksel Proses Kontrol Tekniklerinden Pareto analizinin uygulanması Çağrı Merkezi üzerinde incelenecektir.

80/20 Prensibi ile proses performansı, müşteri şikayet süreçlerini, müşteri beklentilerini ve isteklerini karşılama yeteneği kontrol edilerek gerekirse prosesin iyileştirilmesi ile müşteri deneyiminin geliştirilmesi, Müşteri Hizmetlerinde çalışan performansının iyileştirilmesi üzerine sonuçların paylaşılması amaçlanmaktadır.

Anahtar kelimeler: Ekonomi, Pareto analizi, 80/20 prensibi, çağrı merkezi, müşteri hizmetleri, kalite yönetimi.

Name of Thesis: A Business Example on Improvement of Processes and the Impact of the Minority on the Majority with the "Pareto Analysis, 80/20 Principle"

Prepared by: Harun EREN

ABSTRACT

In economics, 80% of outputs, 20% of inputs; Pareto's Law, which arises from the idea that 80% of the results will result from 20% of the causes and is also expressed as the 80/20 rule in the economics literature, is based on the idea that 80% of the products can be realized by 20% of the resources.

In the business world, a subject is handled with a similar logic and diagnosis is made according to the Pareto principle, and improvement solutions are developed and implemented on the most basic reasons that are the source of the problem. A new topic is handled in another field without dealing with other less important reasons, and this process is constantly repeated with the same principle. In this way, the model we call "continuous improvement" is applied by making leaps in a short time by using limited resources efficiently in areas that need improvement.

In this thesis, the problems evaluated by Pareto analysis will be classified, solutions for the business will be presented according to their priorities, and an improvement program will be proposed. The application of Pareto analysis, one of the Statistical Process Control Techniques, will be examined on the Call Center.

With the 80/20 Principle, it is aimed to control the process performance, customer complaint processes, ability to meet customer expectations and requests, and if necessary, improve the process, improve customer experience and improve the performance of employees in Customer Services.

Keywords: Economics, Pareto analysis, 80/20 principle, call center, customer service, quality management.

ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca bana rehberlik eden ve beni istikrarlı bir şekilde çalışmaya yönlendiren, öğrenme motivasyonuma her daim ışık olan tez danışmanım Prof. Dr. Ayhan AYTAÇ hocama ve sayın jüri üyeleri hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca tez çalışmam süresince beni hep destekleyen ve bu süreçte beni yalnız bırakmayan sevgili eşim Pelin EREN'e, yaşam enerjimiz sevgili kızımız Mila'ya ve Kerem'e çok teşekkür ediyorum.

Harun EREN

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **I**
ABSTRACT ..... **II**
ÖNSÖZ ..... **III**
GİRİŞ **1**
BİRİNCİ BÖLÜM **5**
1. İSTATİSTİKSEL PROSES KONTROL TEKNİKLERİNE GENEL BAKIŞ **5**
1.1. Proses Akış Diyagramı 9
1.2. Kontrol Çizelgeleri 11
1.3. Pareto Analizi 12
1.3.1. Pareto Analiz Prosedürleri 14
1.3.2. 80/20 Prensibi 14
1.4. Neden Sonuç Diyagramı 18
1.5. Dağılım Diyagramları 19
1.6. Histogramlar 20
1.7. Hata Yoğunluk Diyagramı (Gruplandırma) 21
İKİNCİ BÖLÜM **23**
2. MÜŞTERİ, ŞİKAYET VE KALİTE YÖNETİMİ SÜREÇLERİ **23**
2.1. Müşterinin Tanımı 23
2.1.1. Müşteri Tabanı 24
2.1.2. İşletmelerin Müşteri Tabanına Yaklaşımı 24
2.1.3. Müşterileri Anlamak 26
2.1.4. Müşterileri İncelemek 26
2.1.5. Müşteri Hizmetleri 27
2.2. Müşteri Hizmetlerinde Performans Yönetimi 27
2.3. Müşteriler ve Tüketiciler 28
2.4. Müşteri Memnuniyeti 28
2.4.1. ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi 32
2.5. Müşteri Deneyimi 32
2.5.1. Müşteri Deneyimi Ölçümü 33
2.5.2. Müşteri Deneyimi Yönetimi 34

2.5.3. İyi Müşteri Deneyimi 34
2.6. Kötü Müşteri Deneyimi 35
2.7. Müşteri Şikayet Yönetimi 36
2.7.1. Müşteri Yönetimi Şikayet Süreci Prosedürleri 36
2.7.2. Müşteri Şikayet Yönetimi Görevleri 37
2.8. Müşteri Kalite Yönetimi 38
2.8.1. Kalite Geliştirme Yöntemleri 39
2.8.2. Kalite Yönetimi İlkeleri 40
2.8.2.1. Müşteri Odaklılık 40
2.8.2.2. Liderlik 40
2.8.2.3. İnsanların Etkileşimi 40
2.8.2.4. Süreç Yaklaşımı 41
2.8.2.5. Sürekli İyileştirme 41
2.8.2.6. Kanıta Dayalı Karar Verme 41
2.8.2.7. İlişki Yönetimi 41
2.8.3. Kalite Yönetiminin Faydaları 42
2.9. Churn Yönetimi 42
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 45
3. ÇAĞRI MERKEZİ 45
3.1. Gelen Çağrı Merkezi ve Giden Çağrı Merkezi karşılaştırması 46
3.1.1. Gelen Çağrı Merkezi 47
3.1.2. Gelen Çağrı Merkezi Aramasının Unsurları 47
3.1.3. Giden Çağrı Merkezi 48
3.2. Sanal Çağrı Merkezi 49
3.3. Çağrı Merkezi Teknolojileri ve Temel Özellikler 49
3.4. Müşteri Hizmetleri Etkileşimlerine Rehberlik 55
3.5. ISO 15838 Müşteri İletişim Merkezi Yönetim Sistemi 55
3.5.1. ISO 15838 Çağrı Merkezi Kalite Yönetim Sistemi ve Faydaları 57
3.5.2. ISO 15838 Çağrı Merkezi Kalite Yönetim Sistemi'nin İlkeleri 58

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 60

"PARETO ANALİZİ, 80/20 PRENSİBİ" İLE PROSESLERİN İYİLEŞTİRİLMESİ VEAZINLIĞIN ÇOĞUNLUĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR İŞLETME ÖRNEĞİ 60

4. Çalışmanın Amacı 60

4.1. Çalışmanın Önemi 61

4.2. Çalışmanın Kapsamı 62

4.3. Çalışma Kapsamına Alınan Çağrı Merkezinde Kalite Prosedürü 62

4.4. Bulgular 66

4.4.1. Çağrı Merkezinde Çağrı Hizmetlerinde Genel Kabul GörmüşDeğerlendirme Formları 66

4.5. Pareto Analizi 71

SONUÇ VE ÖNERİLER 75

KAYNAKÇA 78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Bir Süreci Geliştirmeye veya İyileştirmeye Yönelik Adım Adım Yaklaşım (Oakland, 2008)..... 7
Şekil 2 Prosesin Temel Unsurları (Bek, 2008) 8
Şekil 3 İstatistiksel Proses Kontrol Araçlarının Genel Görünümü 9
Şekil 4 Süreç Akış Şemalarında Kullanılan Semboller 9
Şekil 5 Proses Akış Diyagramı (Dönmez,2012). 10
Şekil 6 Kontrol Çizelgesi 12
Şekil 7 Aynı Oranı (80/20) Paylaşan Değişkenler 13
Şekil 8 GSMH Dağılımı (Çetin, 2013). 13
Şekil 9 Neden ve Sonuç Diyagramının Temel Şekli 18
Şekil 10 İşgören Motivasyononunun Düşüklüğü (Çetin, 2013) 19
Şekil 11 Normal Dağılımdan Gelen Verilerin Histogramı (Levinson, 2011, s.45). .. 21
Şekil 12 Histogram, Üç Parametreli Gama Dağılımı (Levinson, 2011, s.79) 21
Şekil 13 Müşteri Memnuniyeti Haritası..... 30
Şekil 14 2021 Mayıs Ayı Pareto Diyagramı 72
Şekil 15 2021 Temmuz Ayı Pareto Diyagramı..... 73

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 Veri Sağlamak İçin Gerçek Zamanlı Bir Metrik Görselleştirme Aracı 52
Tablo 2 ISO 15838 Çağrı Merkezi Yönetim Sistemi Faydaları 57
Tablo 3 ISO 15838 Çağrı Merkezi Kalite Yönetim Sistemi'nin İlkeleri 58
Tablo 4 Çağrı Hizmetlerinde Genel Kabul Görmüş Değerlendirme Formu 62
Tablo 5 Inbound (Gelen) Kalite Ölçüm Formu 67
Tablo 6 Outbound (Giden) Kalite Ölçüm Formu 68
Tablo 7 Sosyal Medya Kalite Formu 69
Tablo 8 Webchat (Yazılı Kanallar) Kalite Formu 70
Tablo 9 Konuşma Kalitesi Hataları Sonuçları 71
Tablo 10 Konuşma Kalitesi Hataları Sonuçları 72
Tablo 11 Performans Metrikleri 76
Tablo 12 Konuşma Kalitesi Metrikleri 76
Tablo 13 Konuşma Kalitesi Puan Aralıkları – 5'li Skala Üzerindeki Puan Karşılığı 77

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD :Amerika Birleşik Devletleri

ACD :(Automatic Call Distribution) Otomatik Çağrı Dağıtımı

ACHT :(Average Call Handling Time) Ortalama Çağrı Görüşme Süresi

CRM :(Customer Relationship Management) Müşteri İlişkileri Yönetimi

CTI :Bilgisayar Telefon Entegrasyonu

FCC :(Federal Communications Commission) Federal İletişim Komisyonu

FCR :(First Call Resolutions) İlk Çağrı Çözümleri

IBM :Uluslararası İş Makineleri

IPS :Saldırı Engelleme Sistemi

ISO :(International Organization For Standardization) Uluslararası Standardizasyon Örgütü

IVR :(İnteractive Voice Response) Etkileşimli Sesli Yanıt

KKO : Konuşma Kalitesi Ortalaması

KPI :(Key Performance İndicators) Anahtar Performans Göstergeleri

KVKK :Kişisel Verilerin Korunması Kanunu

LAN :(Local Area Network) Yerel Ağ

MİY :Müşteri İlişkileri Yönetimi

MYK :Ulusal Meslek Standardı

NPS :(Net Promoter Score) Net Tavsiye Skoru

OQRM :(Object-Oriented Quality and Risk Management) Nesneye Yönelik Kalite ve Risk Yönetimi

SCAT :(Customer Satisfaction) Müşteri Memnuniyeti

UPS :(Uninterruptible Power Supply) Kesintisiz Güç Kaynağı

UTM :(Firewall)güvenlik duvarı

GİRİŞ

Süreç iyileştirmeleri, genellikle problemler olarak adlandırılan belirli fırsatların tanımlanması veya tanınması yoluyla elde edilir. İyileştirme fırsatlarına odaklanmak, üyelikleri süreçle ilgili çalışmaları ve ayrıntılı bilgileri ve iyileştirme eylemi gerçekleştirme yetenekleri ile belirlenen ekiplerin oluşturulmasına yol açmalıdır. Ekiplere daha sonra iyi bir liderlik ve işin üstesinden gelmek için doğru araçlar sağlanmalıdır.

Güvenilir yöntemler kullanılarak, ekip bazlı problem çözme için uygun bir ortam sunularak ve sistematik teknikler ile gelişim sürdürülür. "Planla, yap, kontrol et, harekete geç" süreciyle hiç bitmeyen iyileştirme döngüsü devreye girecektir. Bu yaklaşımlar, verilerin gerçek zamanlı yönetimini çıktılar değil, girdiler, kontroller ve kaynaklar gibi süreçler üzerindeki eylemleri gerektirir (Oakland, 2008).

Bölüm 1'de bazı temel araç ve teknikler kısaca tanıtılmıştır. Bunlardan bazıları, problem tanımlama ve çözme bağlamında, yani Pareto analizi, neden-sonuç analizi, dağılım diyagramları ve tabakalaşma açısından çok faydalıdır. Bu araçların etkin kullanımı için, süreçler üzerinde gerçekten çalışan kişiler tarafından uygulanmaları önemlidir. Buna bağlılıkları ancak yönetimin kaliteyi iyileştirmeye önem verdiğinden emin olmaları halinde mümkün olacaktır. Yöneticiler, sistematik bir yaklaşım oluşturarak ve gerekli eğitim ve uygulama desteğini sağlayarak bu konudaki kararlılıklarını göstermelidirler.

Pareto analizi, operasyonel sonuçların, ekonomik zenginliğin eşit olarak dağılmadığı ve bazı girdilerin diğerlerinden daha fazla katkıda bulunduğu gözlemine dayanmaktadır. On dokuzuncu yüzyıl İtalyan ekonomisti Vilfredo Pareto tarafından tanıtılan ve karmaşık ekonomik bir kavramı popülerleştiren terminoloji olan "80/20 kuralı" olarak anılır.

Pareto, İtalya ekonomik servetinin %80'lik kısmının nüfusun %20'sinin elinde olduğu bir "öngörülebilir dengesizlik" modeli gözlemlemiştir. Araştırmacılar,

üretim yönetimi ve finansal yönetim de dahil olmak üzere, girdileri ve çıktıları olan çoğu sistemde benzer bir fenomeni gözlemlemeye başlamışlardır.

Pareto analizi, strateji, finans, üretim ve kalite yönetiminde uygulandığı şekliyle, Vilfredo Pareto'nun "maksimum refah konumuna ulaşılabilmesi için bazılarının faydası diğerlerinin zararına artmamalıdır" şeklindeki orijinal konseptinden biraz farklıdır. Pareto etkinliği veya iyileştirmeleri, kazananlar prensipte kaybedenleri tamamen telafi edebiliyorsa ve pratikte hiç tazminat ödemeseler bile net kazanç elde edebiliyorsa türetilir. Pareto, sosyal sorumluluk ve rekabetçi düzenlemelere yönelen stratejik düşüncenin erken bir savunucusudur (Powell ve Bonnici, 2014).

Günümüzde Pareto azınlığın çoğunluğu yönetmesi anlamında kullanılan "elit" terimini ilk dile getiren kişi olarak, ayrıca toplumsal sistemler kuramının gelişimini de etkileyenlerden biri olarak bilinmektedir.

Pareto'nun matematiksel modelinin 80/20 kuralıyla bağlantısı, Joseph M. Juran'in gözlemleri ve bu gözlemlerine ilişkin yazılarının sonucunda gerçekleştirilmiştir ve önemli azınlık (%20) ile önemsiz çoğunluğa (%80'e) ilişkin bu prensibin adına da Pareto prensibi ismi bizzat Juran tarafından verilmiştir.

Ekonomi biliminde çıktıların %80'inin, girdilerin %20'sinden; sonuçların %80'inin nedenlerin %20'sinden kaynaklanacağı fikrinden doğan ve ekonomi bilimi literatüründe 80/20 kuralı olarak da ifade edilen Pareto Yasası, ürünlerin %80'inin, kaynakların %20'si tarafından gerçekleştirilebileceği fikrine dayanmaktadır.

Karar alma sürecinin zor olduğu bilinmektedir. Pareto analizi verileri tasnif ederek karar alma işini kolaylaştırmaktadır. Pareto analizi, basit fakat problemin teşhis ve analizinde son derece etkili bir tekniktir. İş hayatında 80/20 oranlarını yakalamak toplam performansı maksimize etmek için olmazsa olmazlar arasında yer almaktadır. Pareto analizi, odaklanılması gereken konuları, daha önemsiz konulardan ayırmak için kullanılan basit fakat etkili bir yöntem olarak bilinmektedir.

Pareto analizi ile 80/20 kuralı neredeyse her şeye uygulanabilmektedir:

- Müşteri şikayetlerinin %80'i ürün ve hizmetlerinizin %20'sinden kaynaklanmaktadır.
- Programdaki gecikmelerin %80'i, gecikmelerin olası nedenlerinin %20'sinden kaynaklanmaktadır.
- Ürünlerin ve hizmetlerin %20'si kârın %80'ini oluşturmaktadır.
- Satış gücünün %20'si şirket gelirinin %80'ini üretmektedir.
- Sistem hatalarının %20'si sorunlarının %80'ine neden olmaktadır.

Yüzbinlerce müşteri temasının veriye dönüştüğü, artan bu trafikle verinin yorumlanmasının günden günde karmaşık bir hal aldığı günümüzde çok önemli bir hizmet sektörü olan çağrı merkezleri; hızlı karar alma ve performans iyileştirmeleri için Pareto analiz tekniğini uygulamayı planlamaktadır. 80/20 prensibi sonucunda hemen hemen tüm çalışanların içselleştirebileceği bir şekilde çıktı alınarak, bu uygulamanın işletme ve yöneticiler açısından verimlilik konusunda önemli faydalar sağlanması beklenmektedir.

Tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde istatistiksel proses kontrol tekniklerine genel bakış sunulmaktadır. Bölüm başlığı altında Kontrol Çizelgesi, Pareto analizi, 80/20 Prensibi, Kontrol Grafikleri, Neden – Sonuç Diyagramı, Histogram ve Gruplandırma bölümlerine yer verilmiştir.

İkinci bölüm müşteri, müşteri hizmetlerinin tanımı, müşteri hizmetlerinde şikayet yönetimi, müşteri hizmetlerinde kalite yönetimi, müşteri hizmetlerinde performans yönetiminin gerekliliklerini irdelemektedir. Bu bölüm başlığı altında müşterinin tanımı, müşteri memnuniyeti, müşteri deneyimi, müşteri odaklılık, müşteri şikayet yönetimi ve müşteri kalite yönetimi yer almaktadır.

Üçüncü bölümde, çağrı merkezi, gelen çağrı merkezi ve giden çağrı merkezi karşılaştırması, gelen çağrı merkezi, gelen çağrı merkezi aramasının unsurları, giden çağrı merkezi, sanal çağrı merkezi çağrı merkezi teknolojileri ve temel özellikler, müşteri hizmetleri etkileşimlerine rehberlik, müşteri iletişim merkezi yönetim sistemi,

ISO 15838 Çağrı Merkezi Kalite Yönetim Sistemi ve Faydaları ve ISO 15838 Çağrı Merkezi Kalite Yönetim Sistemi'nin ilkelerine yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise, "Pareto analizi, 80/20 prensibi" ile proseslerin iyileştirilmesi ve azınlığın çoğunluğa etkisi üzerine bir işletme örneği, çalışma kapsamına alınan çağrı merkezinin müşteri hizmetlerinde veri analitiği, çalışmanın amacı, çalışmanın önemi, çalışmanın kapsamı, çalışma kapsamına alınan çağrı merkezinde kalite prosedürü, bulgular, çağrı merkezinde çağrı hizmetlerinde genel kabul görmüş değerlendirme formları, Pareto analizine yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İSTATİSTİKSEL PROSES KONTROL TEKNİKLERİNE GENEL BAKIŞ

İstatistiksel Proses Kontrol (İPK), birçok kuruluş ve endüstrinin ürünlerinin, hizmetlerinin, fiyatlarının ve teslimatlarının rekabet gücünü artırma çabalarında önemli bir rol oynamıştır. İPK verilerin toplandığı, sınıflandırıldığı, analize hazır hale getirilip analiz edildiği, uzmanlar eşliğinde yorumlanması sonucunda bir prosesin var olan kalite derecesinin korunduğu veya daha yüksek bir kalite derecesini almasına ilişkin işlemler dizisidir. İPK ne anlama geliyor? Günümüzde istatistikçiler tarafından İPK'nin, ürün ve hizmetlerin kalitesinde ve işgücünde üretkenlikte sürekli iyileştirme için süreçlere uygun istatistiksel araçların uygulanması olduğu tanımlarına rastlanmaktadır. Bu kesinlikle doğrudur ancak başlangıçta, birçok kuruluşta İPK, problem çözme ve süreç iyileştirme için basit ama etkili bir yaklaşım olarak daha iyi tanımlanabilir, hatta kaos üretmeyi durdurabilir. Her sürecin çözülmesi gereken sorunları vardır ve İPK araçları herkesin işine evrensel olarak uygulanabilir: Yönetici, operatör, müşteri hizmetleri, sekreter, kimyager, mühendis, ne olursa olsun. Bu araçların kullanımıyla ilgili eğitim, bir kuruluştaki herkese açık olmalıdır, böylece her bir "çalışan" kendi işinde kalitenin iyileştirilmesine katkıda bulunabilir. Genellikle teknik insanlar, kontrol çizelgeleri gibi daha teknik araçlara odaklanarak İPK'deki eğitimin ana odak noktasını oluştururlar. Bununla birlikte, akış şemaları, neden-sonuç şemaları, kontrol çizelgeleri ve Pareto çizelgeleri gibi diğer basit araçlar, tüm çalışanların kapasitesi dahilindedir.

Çalışanlara bireysel İPK araçlarını öğretmek yeterli değildir. İş yerinde çalışanların sınıf ve statüleri dahilinde iş başında uygulamaya başarılı bir geçiş yapması, başarılı İPK'nin uygulaması ve sistemdeki bütün problemi çözmenin anahtarıdır.

İPK'nin amacı hataları önlemektir, hataları tespit etmek ya da hatalıları birbirinden ayıklamak değildir. İPK, sürece dahil mevcut değişikliği hakkında bir

düşünme yolu sağlamaktadır. Buradaki ana zorunluluk hiçbir zaman için sonu olmayan ürünü geliştirmek ve hizmetin kalitesidir (Başaran, 2010).

İPK birçok kuruluşta olduğu gibi çağrı merkezlerinin de toplam kalite yönetiminin önemli bir parçası olarak kabul edilir. İPK'de temel dört işlev sırasıyla aşağıdaki gibidir;

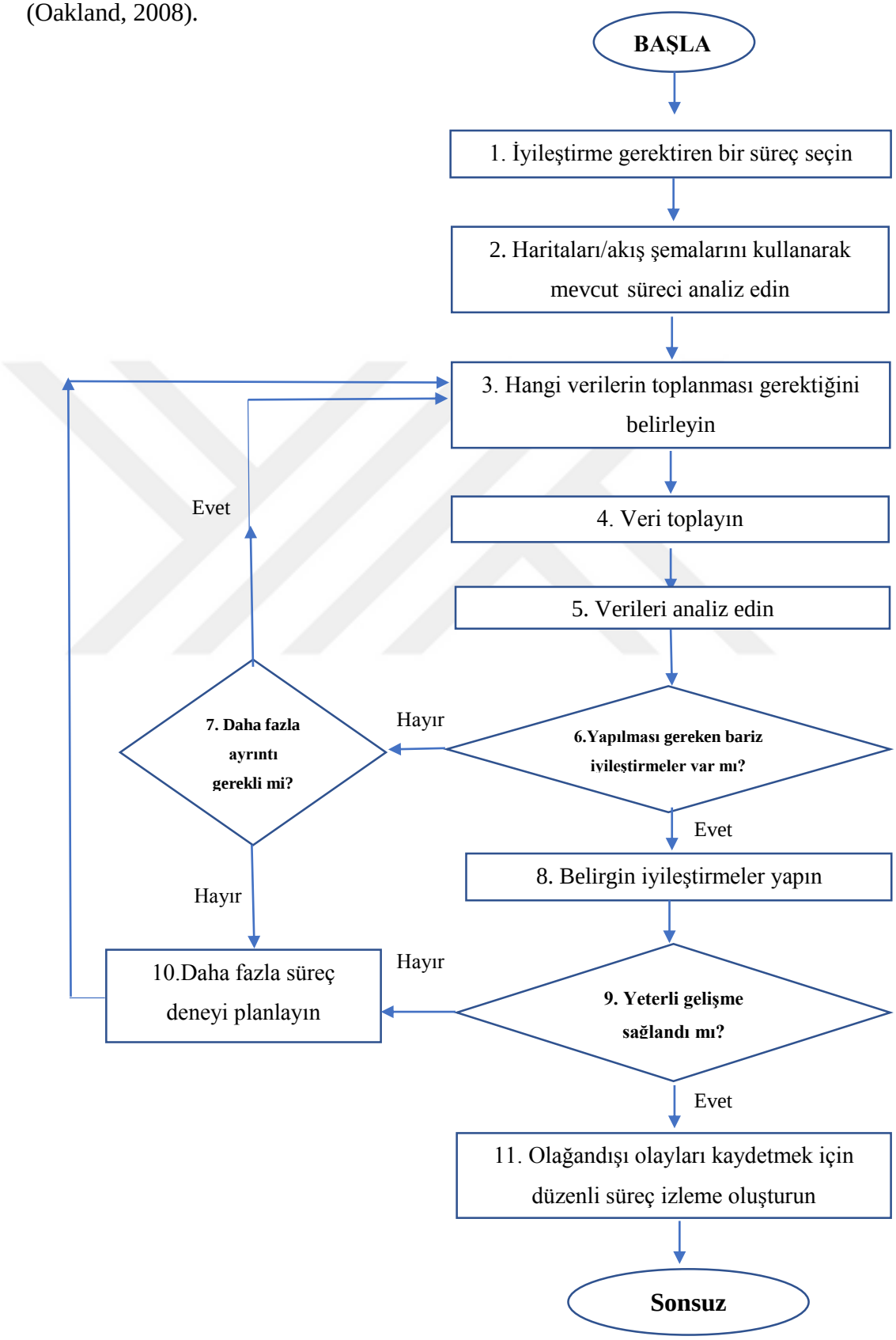
1. Proses değişkenliği ölçülür.
2. Proses değişkenliği kontrol edilir.
3. Proses yeterli hale getirilir.
4. Proses değişkenliğinin azaltılması sürdürülür.

İPK'nin asıl amacı prosesi gözden geçirerek kontrolünü sağlamak, hata, hile veya kusurlu parçaların nedenlerini bulmak ve bu tür olayların tekrar edilmemesi için önlemler almaktır. Konu ile ilgili geliştirilen çeşitli yöntemler vardır ve bunlar;

- Proses akış diyagramı
- Kontrol Çizelgeleri
- Pareto Analizi
- Neden-Sonuç Diyagramı
- Histogramlar
- Dağılma (Serpilme) Diyagramı
- Hata Yoğunluk Diyagramı

Geliştirilen çeşitli yöntemler dahilinde, İPK eğitiminde genellikle eksik olan şey, bir süreci geliştirmeye veya iyileştirmeye yönelik adım adım basit bir yaklaşımın izlenmesindeki ortaya çıkan ya da seçilen sorunlardır. Böyle bir yaklaşıma örnek Şekil 1'deki akış şemasında gösterilmektedir. Sezgisel olarak problem çözmeye yönelik bu "yol haritası" çoğu insan için mantıklıdır, ancak temel özelliği, her adımın o adımda kullanıma uygun belirli İPK tekniklerine sahip olmasıdır (Oakland, 2008).

Şekil 1 Bir Süreci Geliştirmeye veya İyileştirmeye Yönelik Adım Adım Yaklaşım (Oakland, 2008).

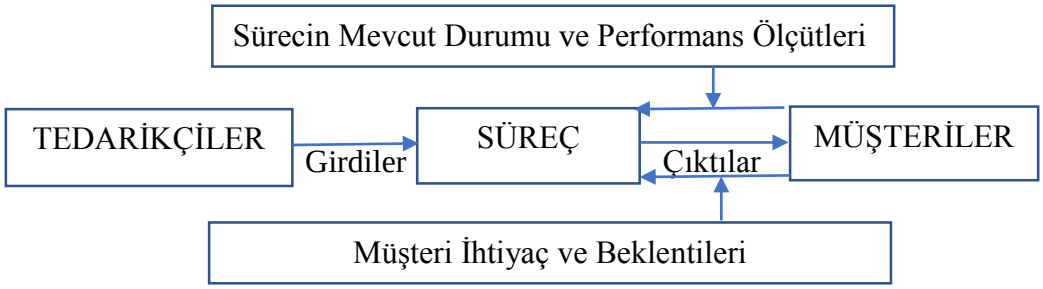


Bu, İPK'yi kabul etmenin önündeki engelleri azaltmalı ve onu kullanabilen insan sayısını büyük ölçüde artırmalıdır. Şekil 1'deki çeşitli adımlar temel İPK "araç kitinin" kullanılmasını gerektirir. Bu, sistematik bir yaklaşımın sürdürülmesi ve tatmin edici sonuçlara ulaşılması için gereklidir. Bu yaklaşımın getirdiği çeşitli faydalar vardır ve bunlar şunları içerir:

- Seçilen sorunun türüyle ilgili herhangi bir kısıtlama yoktur, ancak başlangıçta ele alınan süreç iyileştirilecektir.
- Kararlar görüşlere değil gerçeklere dayanır – bu yaklaşımla problemlerdeki "duyguların" çoğu giderilir.
- İyileştirme sürecine doğrudan dahil oldukları için işgücünün kalite "farkındalığı" artar.
- Süreci yürüten kişilerin bilgi ve deneyim potansiyeli, araştırmacı yaklaşımla sistematik bir şekilde ortaya çıkar. Problem çözmedeki rollerinin, kararların alındığı gerçekleri toplamak ve iletmek olduğunu daha iyi anlarlar.
- İletişim modları olarak İPK araçlarının mükemmelliği nedeniyle, tüm işlevler arasında ve arasında iletişim geliştirilmiştir.

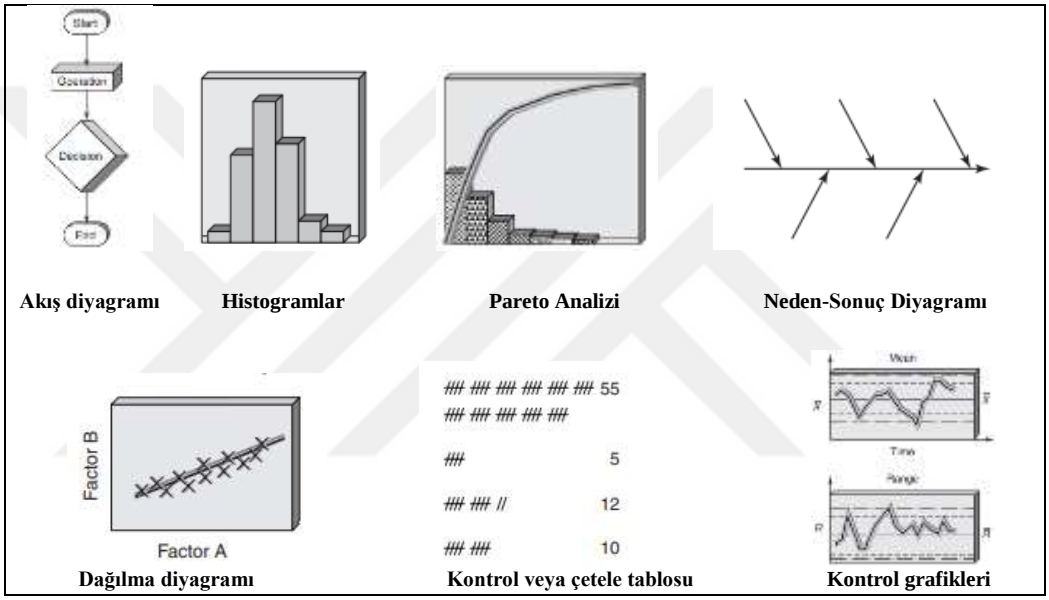
İPK uygulama yöntemlerinde proses veya süreç sürekli gözlemlenerek problemler tespit edilmekte ve bu problemin sebepleri belirlenir, çözüm için beyin fırtınası oluşturulur, çözüm odaklı geliştirmeler uygulamaya alınır ve süreç tekrar izlenir. Bu döngü sonsuz olmalı ve bu sayede prosesin sürekli iyileştirilmesi sağlanmalıdır.

Şekil 2 Prosesin Temel Unsurları (Bek, 2008).



Ölçme ve uygulama sisteminin yeterliliği kanıtına varıldıktan sonra prosesin arzu edilen değerlerde çalışması konusunda yeterliliği incelenmekte, yeterli olması durumunda data veya veri seti ve prosesin akışına göre en uygun olan kontrol çizelgelerinin çizilmesi ve yorumlanması sonucunda İPK uygulaması tamamlanmaktadır (Durman ve Pakdil, 2005). İstatistiksel proses kontrol araçlarının genel görünümü aşağıdaki gibidir:

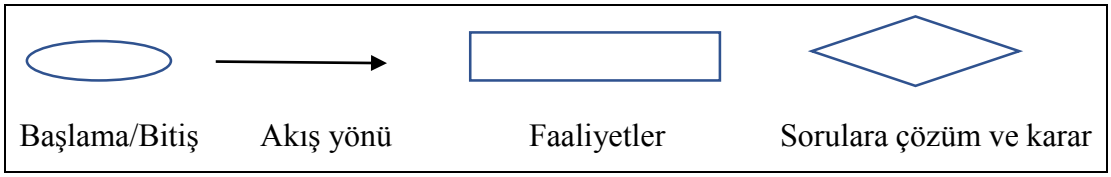
Şekil 3 İstatistiksel Proses Kontrol Araçlarının Genel Görünümü



1.1. Proses Akış Diyagramı

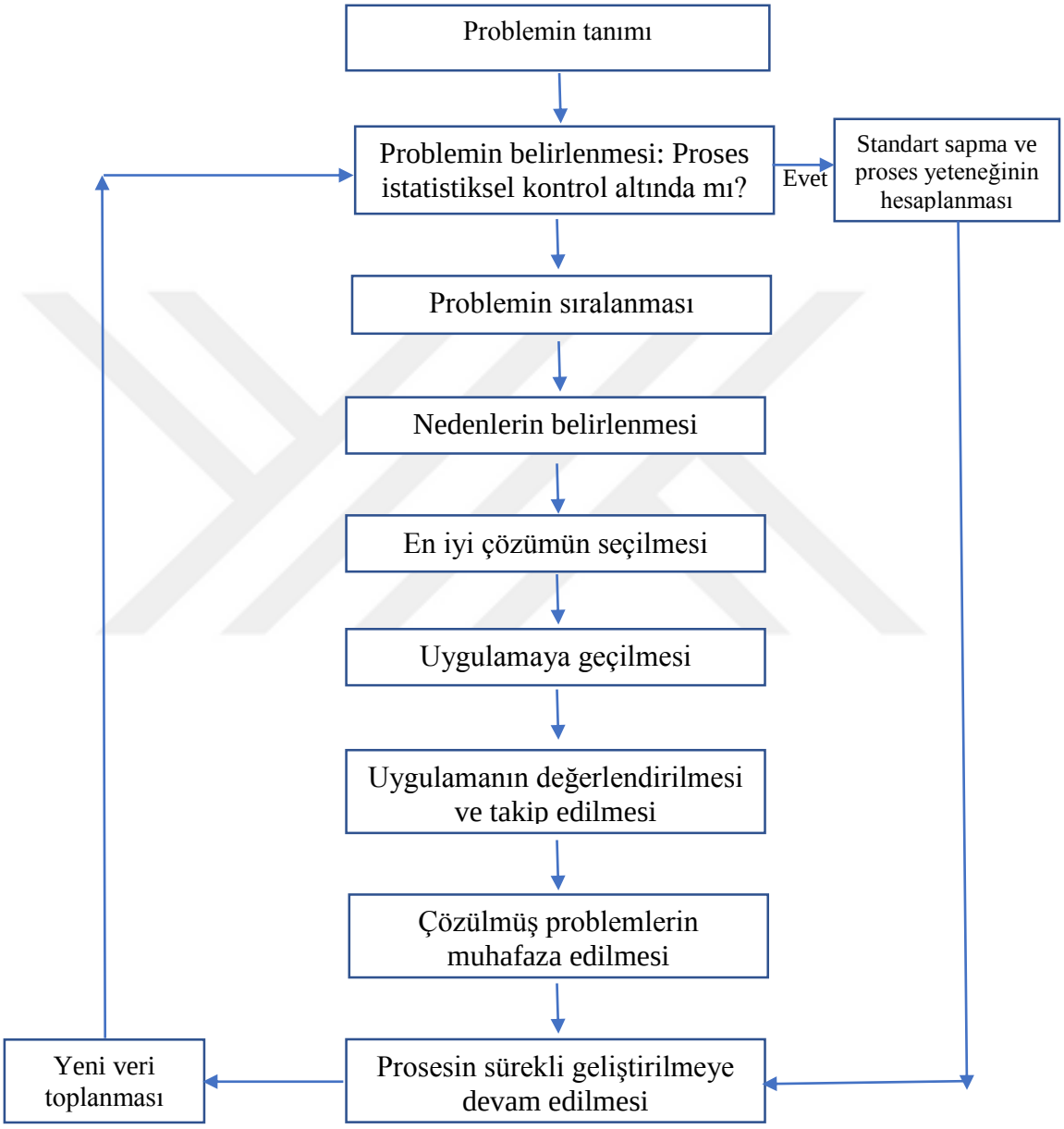
Akış grafikleri, bir dizi olayı çözümlemek için kullanabileceğiniz en iyi işlem geliştirme araçlarından biridir. Olaylar arasında herhangi bir ortak nokta bulmak için karmaşık bir süreci göstermek için bu olayların haritasını çıkarırlar. Ayrıca, iş akışı diyagramı oluşturmanın en yaygın yöntemlerinden biridir. Şekil 3'te süreç akış şemalarında kullanılan semboller görülmektedir.

Şekil 4 Süreç Akış Şemalarında Kullanılan Semboller



Verimlilik, proses iyileştirme ve kaliteyi geliştirmek için İPK'de uygulanması önemli olan Proses akış diyagramı Şekil 4'te gösterilmiştir.

Şekil 5 Proses Akış Diyagramı (Dönmez,2012).



Süreç performansı için yeni veriler toplandığında, genelde veriler birbirinden farklı olur. Değişken sayılacak bu verilerin anlamlılığı, sürecin nasıl sergilendiğini

gözlemlemek açısından önemlidir. Bu yüzden İPK teknikleri bu değişkenliği anlamak için başlıca araçtır (Stapenhurst, 2005).

1.2. Kontrol Çizelgeleri

Kontrol Çizgisi, ilk kez 1924 yılında Bell Telefon Laboratuar elemanlarından W.A. Shewhart tarafından geliştirilmiştir (Kaya ve Ağa, 2004). Kontrol çizgileri, kalite ve proses kontrolde verilerin kaydı ve düzenlenmesi için kullanılır. Çizelge diyagramı, belli bir zaman aralığında oluşan sorunların, hataların ortaya çıkma nedenlerini ve kaynaklarını bulmak amacıyla sorunları çizelge ile göstererek sıklık derecelerinin saptanması için kullanılan bir araçtır (Dönmez, 2004).

Stabil çalışan bir sistemde sapma oranı düşüktür. Bu tür sistemde gelecekle ilgili tahmin yapmak kolaydır. Tahmin sonuçlarının isabet oranı daha fazladır. Sapma oranı az olan sistemlerde de bariz hatalar olacaktır fakat bu hata oranı öngörülen ve beklenen sınırlar çerçevesinde olacaktır (Başaran, 2012).

Kontrol grafikleri, sürecin istatistiksel yöntemlerle ekonomik ve güvenilir biçimde kontrol altında tutulmasında en etkili araçlardır. Doğal olmayan nedenlerle ortaya çıkan sapmalar, süreci olumsuz olarak etkilediğinden, bu nedenlerin tanımlanmaları, araştırılmaları ve kontrol altında tutulmaları gerekir. Bir kontrol grafiği, süreçte meydana gelen sapmaların doğal ya da doğal olmayan nedenlerden oluştuğunu ayırt etmeye yarayan önemli bir araçtır. Kontrol listeleri yaygın olarak dört aşamada hazırlanmaktadır (Çetin ve diğerleri, 2001).

Birinci aşamada; gözlenecek olay seçilir.

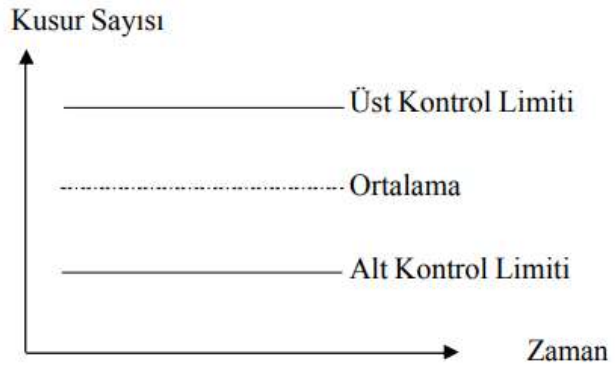
İkinci aşamada; bilgi toplama zamanı belirlenir.

Üçüncü aşamada; toplanması gereken bilgiye karar verilir ve bunun için bir form hazırlanır.

Dördüncü aşamada; bilgi toplanır ve formlara kaydedilir.

Kontrol grafikleri devem etmekte olan bir sürece ilişkin verilerdeki değişmeyi grafik olarak gösterir. Yatay eksende zaman birimi (dakika, saat, yıl, ay, hafta, gün) kullanılan bu grafikler özellikle meta üretim sürecinde ve finansal analizlerde kullanılmaktadır. Kontrol çizelgeleri, örnek ortalamalarını ifade eden Üst Kontrol Limiti, ortalama ve Alt Kontrol Limitleri ifade eden kesikli alt ve üst çizgilerden oluşur.

Şekil 6 Kontrol Çizelgesi



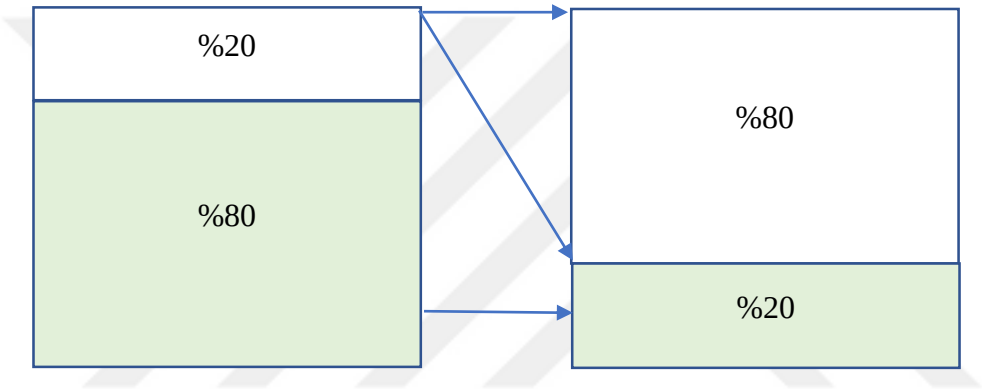
Üst kontrol limit ve alt kontrol limitleri arasında kalan sapma değerleri kabul edilebilir değerlerdir ve buradaki sapmanın kaynağı sistem içindedir. Üst ve alt kontrol sınırları içinde kalan sapmalar "genel nedenlerden" kaynaklanmaktadır. Eğer sapma üst ve alt kontrol sınırlarını aşmışsa, büyük bir olasılıkla bu sapmanın nedeni sistem dışındandır, yani sapmalar "özel nedenlerden" kaynaklanmaktadır (Şimşek, 2007).

1.3. Pareto Analizi

Hayatta karşılaştığımız birçok engelde, sorunlarımızın çoğunun birkaç kaynaktan oluştuğunu görürüz. İtalyan iktisatçı Vilfredo Pareto, yüzyılın başında ülkesindeki servet dağılımına yaklaşırken bu kavramı kullanmıştır. İtalya'nın servetinin yüzde 80-90'ının nüfusun yüzde 10-20'sinin elinde olduğunu gözlemlemiştir. Benzer bir dağılımın diğer birçok alanda ampirik olarak doğru olduğu bulunmuştur. Örneğin, kusurların yüzde 80'i, nedenlerin yüzde 20'sinden kaynaklanmaktadır; Şikayetlerin yüzde 80'i müşterilerin yüzde 20'sinden kaynaklanmaktadır. Bu gözlemler, Pareto Yasasının veya 80/20 kuralının bir parçası

olarak bilinir hale gelmiştir. Verileri önceliğe veya öneme göre düzenleme ve bir problem çözme çerçevesini oluşturma tekniğine Pareto analizi denir (Oakland, 2008). Bu, kolayca öğretilebilen, kolayca anlaşılan ve çok etkili olan resmi bir prosedürdür. Pareto diyagramları veya çizelgeleri, tüm dünyadaki iyileştirme ekipleri tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır; gerçekten de teknik, önemli sorunları belirleme ve eylem için öncelikleri belirleme operasyonları için temel hale gelmiştir. Bir Pareto grafiği ile, her durumda aynı oranı (80/20) paylaşan her zaman iki değişken vardır.

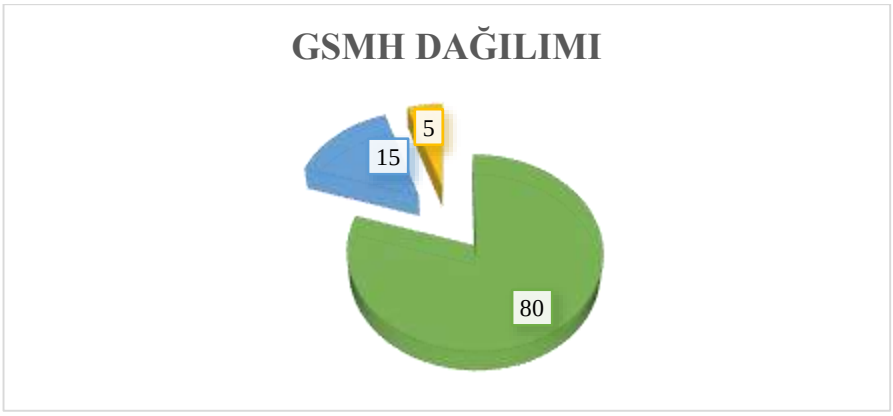
Şekil 7 Aynı Oranı (80/20) Paylaşan Değişkenler



İtalyan ekonomist ve sosyolog W. Pareto 1843-1923 yılları arasında İtalyan GSMH üzerine yaptığı araştırmada şu sonuçları elde etmiştir;

Nüfus %	GSMH dağılımı
20	80
30	15
50	5

Şekil 8 GSMH Dağılımı (Çetin, 2013).



Kullanım alanı katkısı:

- Az sayıdaki büyük nedenin çok sayıdaki küçük nedenden ayrılmasına imkan verir.
- En önemli, en büyük ve maliyeti olan en yüksek problemi belirler.
- Büyük kazanç kayıplarına neden olan küçük sorunların belirlenmesini sağlar.

1.3.1. Pareto Analiz Prosedürleri

İş operasyonlarının her zaman iyileştirme gerektiren birçok yönü vardır: hataların sayısı, süreç kapasitesi, yeniden çalışma, satışlar, vb. her sorun birçok küçük sorunu içerir ve hangilerinin en etkili olacağını bilmek genellikle zordur.

Herhangi bir eylem için temel oluşturmak üzere bu verileri dönüştürmek için kesin bir prosedür gereklidir. Burada öncelikli dikkat edilmesi gereken alanları belirlemek için iki tür Pareto analizinin mümkün olduğu oldukça açıktır. Biri, sıklığa ve diğeri ise maliyete dayalıdır. Her iki analiz türünün de gerekli olacağını varsaymak mantıklıdır.

Pareto grafikleri çubuklar ve çizgi grafik içeren grafiklerdir. Değerler çubuklar tarafından azalan sırada gösterilir ve toplam satırla temsil edilir. Bunlar, belirli bir endişe alanı üzerinde en büyük etkiye sahip parametreleri belirleyebilmeniz için bir dizi önceliği tanımlamak için kullanılabilir.

1.3.2. 80/20 Prensibi

Rakamlarla, sonuçlarınızın yüzde 80'inin girdilerinizin yüzde 20'sinden geldiği anlamına gelir. Pareto'nun araştırmasıyla gösterdiği gibi, bu kural 80/20 oranı için geçerlidir, ancak bu yalnızca bir yaklaşımdır ve tipik dağılımlara uygulanır. Kolayca 70/20 (örneğin, sorunların %20'sinden kaynaklanan şikayetlerin %70'i) veya 90/10 (işin %90'ı personelin %10'u tarafından gerçekleştirilir) olabilir. Sayıların mutlaka 100'e eşit olması gerekmez. İlke, çoğu şeyin dağılımının eşit olmadığı gerçeğine dayanır. Örneğin, bir şirketteki her çalışan sonuçlara tam olarak aynı

miktarda katkıda bulunmaz, hastanelerde meydana gelen olumsuz olayların itibar, müşteri memnuniyeti, finans vb. (Abyad, 2021).

80/20 İlkesi bize herhangi bir popülasyonda bazı şeylerin diğerlerinden çok daha önemli olabileceğini söyler. İyi bir kıyaslama veya hipotez, sonuçların veya çıktıların yüzde 80'inin nedenlerin yüzde 20'sinden ve bazen çok daha küçük bir oranda güçlü güçlerden kaynaklandığıdır. Günlük dil iyi bir örnektir. Stenoyu icat eden Sir Isaac Pitman, konuşmamızın üçte ikisini sadece 700 yaygın kelimenin oluşturduğunu keşfetmiştir.

Pitman, bu kelimelerin türevleri de dahil olmak üzere, bu kelimelerin yaygın konuşmanın yüzde 80'ini oluşturduğunu buldu. Bu durumda, kelimelerin yüzde 1'inden daha azı (New Oxford Shorter Oxford English Dictionary yarım milyondan fazla kelimeyi listeler) zamanın yüzde 80'inde kullanılır. Buna 80/1 ilkesi diyebiliriz. Benzer şekilde, konuşmanın yüzde 99'undan fazlası kelimelerin yüzde 20'sinden daha azını kullanır: buna 99/20 ilişkisi diyebiliriz. Filmler 80/20 İlkesini göstermektedir.

Yakın zamanda yapılan bir araştırma, filmlerin yüzde 1,3'ünün gişe gelirlerinin yüzde 80'ini kazandığını ve neredeyse bir 80/1 kuralı ürettiğini gösteriyor (Koch, 1998, bkz. S.17-18). 80/20 İlkesi sihirli bir formül değildir. Bazen sonuçlar ve nedenler arasındaki ilişki 70/30'a 80/20 veya 80/1'den daha yakındır. Ancak, nedenlerin yüzde 50'sinin sonuçların yüzde 50'sine yol açtığı çok nadiren doğrudur. Evren tahmin edilebileceği gibi dengesizdir.

80/20 prensibi, nedenlerin, girdilerin veya çabaların azınlığının genellikle sonuçların, çıktıların veya ödüllerin çoğuna yol açtığını iddia eder. Kelimenin tam anlamıyla alındığında, bu, örneğin işinizde elde ettiğiniz şeyin yüzde 80'inin harcanan zamanın yüzde 20'sinden geldiği anlamına gelir. Bu nedenle, tüm pratik amaçlar için, çabanın beşte dördü - baskın bir kısmı - büyük ölçüde alakasızdır.

Literatürde çeşitli çalışmaların bazıları şu şekilde gelişmiştir: 80/20 İlkesinin altında yatan model, 1897'de İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto (1848–1923) tarafından keşfedildi. Keşfi o zamandan beri Pareto prensibi, Pareto Kanunu, 80/20

Kuralı, En Az Çaba Prensibi ve Dengesizlik Prensibi dahil olmak üzere birçok isimle anılmıştır.

Diğer öncülerden biri Harvard filoloji profesörü George K Zipf'dir. 1949'da Zipf, aslında Pareto ilkesinin yeniden keşfi ve detaylandırılması olan "En Az Çaba Prensibi"ni keşfetmiştir. Zipf ilkesi, kaynakların (insanlar, mallar, zaman, beceriler veya üretken olan herhangi bir şey) çalışmayı en aza indirecek şekilde kendilerini düzenleme eğiliminde olduklarını, böylece herhangi bir kaynağın yaklaşık yüzde 20-30'unun faaliyetin yüzde 70-80'ini oluşturduğunu öne sürmüştür.

80/20 İlkesinin diğer öncüsü, büyük kalite gurusu, Romanya doğumlu ABD'li mühendis Joseph Moses Juran (1904 doğumlu), 1950-90 Kalite Devrimi'nin arkasındaki adamdır. Dönüşümlü olarak "Pareto Prensibi" ve "Önemli Birkaç Kural" olarak adlandırdığı şeyi, yüksek ürün kalitesi arayışıyla neredeyse eşanlamlı hale getirdi.

IBM, 1960'larda ve 1970'lerde eğitim almış bilgisayar sistemleri uzmanlarının çoğunun bu fikre neden aşina olduğunu açıklamaya yardımcı olan 80/20 İlkesini tespit eden ve kullanan ilk ve en başarılı şirketlerden biriydi. 1963'te IBM, bir bilgisayarın zamanının yaklaşık yüzde 80'inin işletim kodunun yaklaşık yüzde 20'sini yürütmek için harcandığını keşfetti. Şirket, en çok kullanılan yüzde 20'yi çok erişilebilir ve kullanıcı dostu hale getirmek için işletim yazılımını hemen yeniden yazdı ve böylece uygulamaların çoğu için IBM bilgisayarlarını rakiplerinin makinelerinden daha verimli ve daha hızlı hale getirdi.

Paradoks şu ki, 80/20 İlkesini yalnızca düşük üretkenliği belirlemek ve kınamak için değil, bu konuda olumlu bir şeyler yapmak için yaratıcı bir şekilde kullanabilirsek, bu tür israfın harika bir haber olabileceğidir. Hem doğayı hem de kendi yaşamlarımızı yeniden düzenleyerek ve yönlendirerek iyileştirme için muazzam bir alan var. Doğayı iyileştirmek, statükoyu kabul etmeyi reddetmek, tüm ilerlemenin yoludur: evrimsel, bilimsel, sosyal ve kişisel. George Bernard Shaw bunu çok iyi ifade etmiştir: "Mantıklı insan kendini dünyaya uyarlar. Mantıksız olan, dünyayı kendine uydurmaya çalışmakta ısrar eder". Bu nedenle, tüm ilerleme mantıksız adama bağlıdır.

Bu temel fikri ifade etmenin başka yolları da var. Örneğin, elde tutma ve geliştirme hakkında konuşmak yerine Bolton ve ark. (2004) bir müşteri ve bir hizmet sağlayıcı arasındaki ilişkinin uzunluğu, derinliği ve genişliğinden bahseder, burada "bir ilişkinin derinliği, zaman içinde hizmet kullanım sıklığına ve müşterilerin yükseltme ve prim, satın alma kararlarına yansır. Düşük maliyetli varyantlar yerine (daha yüksek marjlı) ürünler ve bir ilişkinin genişliği çapraz satın alma veya "ekleme" satın alma olarak yansıtılır; yani satın alınan ek (farklı) ürün veya hizmetlerin sayısı".

Çalışmanın ampirik doğrulamaları Schmittlein ve Peterson (1994) ve Fader ve ark. (2005b), diğerleri arasında; öngörücü performansı etkileyicidir. Bu modelin uygulamaları, Reinartz ve Kumar'n (2000, 2003) müşteri karlılığı, Hopmann ve Thede'nin (2005) "kayıp" tahmini ve Huang (2012) müşteri tabanı analizi için yönetimsel, buluşsal yöntemler üzerine çalışmalarını içerir. Temel Pareto/NBD modeli bir dizi araştırmacı tarafından değiştirilmiş ve genişletilmiştir. Önemli bir çalışma akışı, uygulanması kolay varyantlara odaklanmış ve her ikisi de bir standartta uygulanabilen BG/NBD (Fader ve diğerleri 2005 a) ve BG/BB (Fader ve diğerleri 2010) modelleri ile sonuçlanmıştır. Schweidel ve Knox (2013), Schweidel ve diğerleri. (2014) ve Padilla ve Ascarza (2017), ortak değişkenlerin müşterinin hayattayken davranışını ve/veya ölme olasılığını etkilemesine izin vererek BG/BB modelinin temelleri üzerine inşa edilmiştir.

Schweidel ve Knox (2013) doğrudan pazarlamanın etkilerini içermektedir. Schweidel ve ark. (2014) geçmiş müşteri etkinliğinin etkilerini, Padilla ve Ascarza (2017) ise firma iletişiminin (hem e-posta hem de doğrudan pazarlama) ve yeni ürün tanıtımlarının etkilerini içermektedir. Braun ve ark. (2015) müşterinin hizmet deneyiminin etkilerini dahil ederken, Knox ve Van Oest (2014) müşteri şikayetlerinin etkilerini dahil etmiştir. Pareto/NBD (ve yukarıda tartışılan varyantlar), işlemlerin akışı için bir modeldir. Tüm bileşenlerin yerinde olmasına rağmen, Fader ve ark. (2005b), sözleşme dışı ortamlarda CLV ve RLV (müşterinin gözlemlenen davranışına bağlı olarak) için açık formüller ortaya çıkaran (10.1) ve (10.2) aracılığıyla bunları bir araya getiren ilk kişilerdi. Colombo ve Jiang (1999) ve Schmittlein ve ark. (1987), temel sonuçları, artık yaşam boyu değerlerini hesaplamak için bir müşterinin belirli bir

zaman aralığındaki satın alma davranışı hakkında yalnızca üç şeyi bilmemiz gerektiğidir: yenilik, sıklık ve parasal değer (yani, RFM).

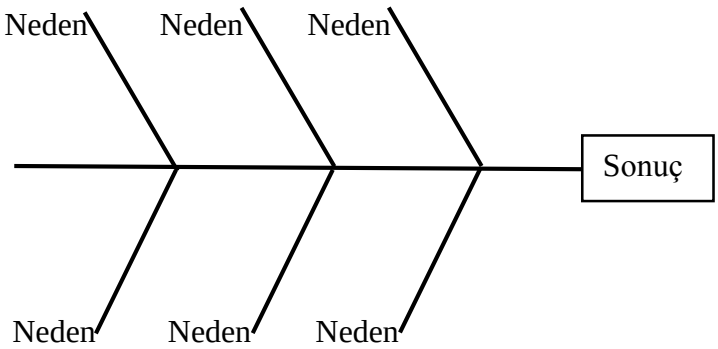
1.4. Neden Sonuç Diyagramı

Bir problemle ilgili herhangi bir çalışmada, etki – örneğin belirli bir kusur veya belirli bir süreç hatası gibi – genellikle bilinir. Neden ve sonuç analizi, olası tüm katkıda bulunan faktörleri veya etkinin nedenlerini ortaya çıkarmak için kullanılabilir. Bu teknik, neden-sonuç diyagramlarının kullanımını ve beyin fırtınasını içerir. Sebep-sonuç diyagramından geçerken sıklıkla "kalite çemberlerinin kullandığı tekniklerden biri" olarak bahsedilir. Bu ifade doğru olmakla birlikte, bu en kullanışlı ve çok yönlü aracın uygulama kapsamını gereksiz yere sınırlandırmaktadır.

Ishikawa diyagramı veya kılçık diyagramı olarak da bilinen sebep-sonuç diyagramı, merkezi bir "omurga"nın başındaki etkiyi, "omurga"nın sonundaki nedenlerle birlikte gösterir. Temel form Şekil 8'de gösterilmiştir. Temel faktörler veya nedenler önce listelenir ve daha sonra alt nedenlere ve gerekirse alt-alt nedenlere indirgenir.

Bu işlem, akla gelebilecek tüm nedenler dahil edilinceye kadar devam ettirilir. Faktörler daha sonra etkiye olası katkıları ışığında eleştirel olarak analiz edilir. Etkinin en olası nedenleri olarak seçilen faktörler, daha sonra seçimlerinin geçerliliğini belirlemek için deneye tabi tutulur. Bu analitik süreç, gerçek nedenler belirlenene kadar tekrarlanır.

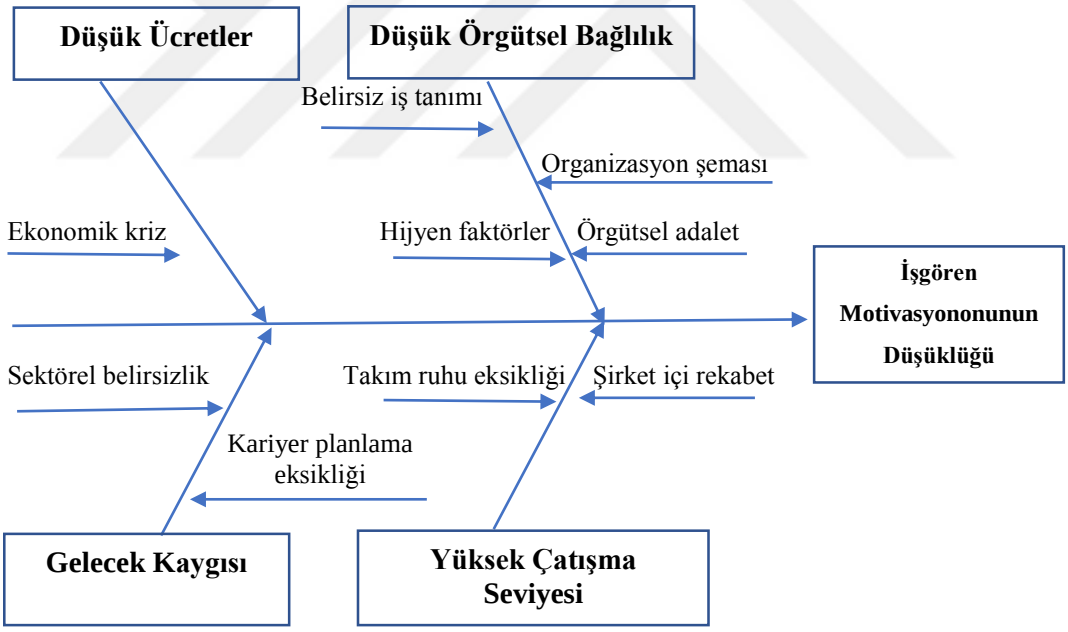
Şekil 9 Neden ve Sonuç Diyagramının Temel Şekli



Neden ve sonuç tekniğinin temel bir özelliği, sebepler üzerine fikirleri açığa çıkarmak için kullanılan beyin fırtınasıdır. Fikir alışverişinde bulunan bir grup insan, problem çözmeye özgünlük ve coşku getirir. Bir beyin fırtınası oturumu sırasında eleştiriye veya alaya izin verilmediğinden, çılgın fikirler memnuniyetle karşılanır ve sunulması güvenlidir. Oturumdan en iyi sonuçları elde etmek için grubun tüm üyeleri eşit olarak katılmalı ve sunulan tüm fikirler sonraki analizler için kayıt altına alınmalıdır (Lockyer, 1998).

Sebep-Sonuç Diyagramı, bir örgütün süreçlerinde ve sistemlerinde ortaya çıkan problemleri ve problemlerin doğmasına neden olan temel sebepleri belirlemeye yardımcı olur. Aşağıda işgören motivasyononunun düşüklüğünü yaratan sebepleri anlamaya yönelik bir sebep sonuç modeli örneği verilmiştir.

Şekil 10 İşgören Motivasyononunun Düşüklüğü (Çetin, 2013)



1.5. Dağılım Diyagramları

Dağılım diyagramları, ilişkili olup olmadıklarını görmek için iki faktör arasındaki ilişkiyi incelemek için kullanılır. Eğer öyleyse, o zaman bağımsız faktör kontrol edilerek, bağımlı faktör de kontrol edilecektir. Dağılım (serpilme) diyagramları, iyileştirmeye konu olan iki özellik arasında, ilişki olup olmadığının

belirlenmesi esasına dayanır. Bu durumda hatayı oluşturan unsurun, gerçek nedenin olup olmadığının ortaya çıkmasında kullanılır. Verilerin artış ve azalışları birbirini etkiliyorsa bu iki veri arasında ilişki (korelasyon) vardır diyebiliriz (Baş ve Oymak, 2007).

Serpilme diyagramı, sorunun en önemli nedenlerini ortaya çıkarmada, neden ve etki arasındaki ilişkinin derecesini veya boyutunu belirlemek için kullanılan tekniktir. "Örneğin, çalışma saatleriyle iş kazaları, üretim miktarıyla enerji tüketimi, süreç zamanıyla hata sayısı, kesim hızıyla parçaların boyu gibi iki faktör arasındaki ilişkinin derecesini belirlemek için dağılma diyagramı kullanılır" (Öztürk, 2009).

Bir serpilme diyagramından beş temel ilişki ortaya çıkabilir:

- Korelâsyonun Olmaması
- Pozitif Korelâsyonun Olması
- Zayıf Pozitif Korelâsyon Olması
- Negatif Korelâsyon Olması
- Zayıf Negatif Korelasyonun Olması

1.6. Histogramlar

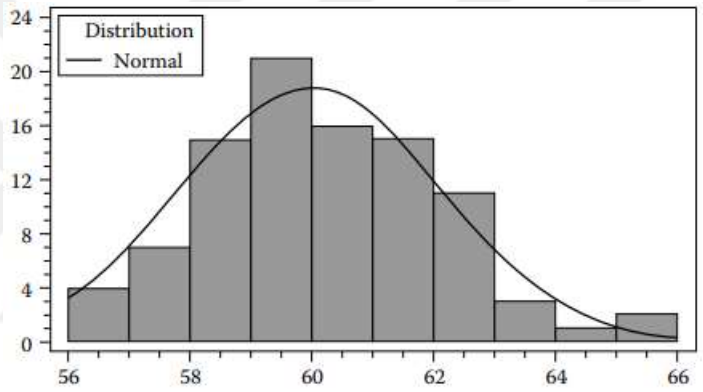
Histogramlar sık kullanılan basit istatistiki analiz biçimlerinden biridir. Bu analiz türü veri akışında veri sıklıklarının görsel çerçevesini sunar.

Araştırmacılar histogram belirtimine doğrudan bir optimizasyon problemi olarak yaklaşılabilmektedir: Orijinal görüntü histogramı ve istenen görüntü verildiğinde, istenen histogramın en iyi yaklaşıklığını elde etmek için gri seviyeli bir haritalama bulunmalıdır. Böyle bir eşleme, istenen histograma yaklaşım hatasını en aza indirmek için basitçe gri seviyeleri gruplayarak bulunabilir. Örneğin grafik teorisi kullanılarak başka çözümler de araştırılmıştır. Doğrudan yaklaşımlar sezgisel ve anlaşılır olmasına rağmen, istatistiksel modelleme sadece haritalamayı sağlamakla

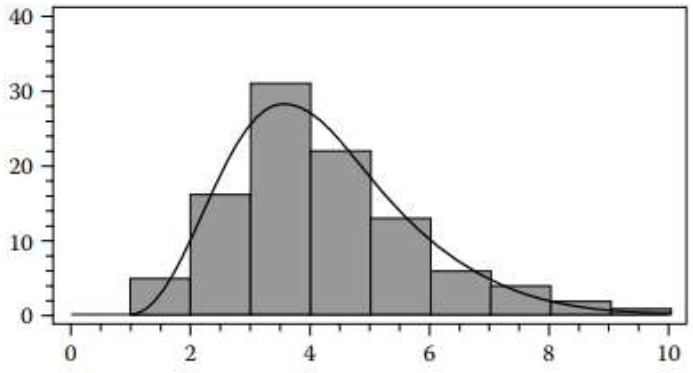
kalmaz, aynı zamanda histogram belirtim probleminin sağlam bir şekilde anlaşılmasını sağlar (Coltuc ve diğerleri, 2006).

Histogramlar nitel ve nicel analiz verilerin eşit zaman diliminde gözlem dağılımının sapmalarını görsel olarak sunar. Büyük verilerden elde edilen histogramlar gerçeğe yakınlık payı da yüksektir. Bu durum bize geçerli gerçeğe uygun bilgilerin elde edilmesine olanak sağlar (Şimşek, 2004). Histogramlar en küçük 50 veri ile oluşturulursa anlamlılık oranı yüksek olacaktır. (Çetin ve diğerleri, 2001). Histogramla ilgili birkaç örnek dağılımlar aşağıdaki şekil 9-10'da verilmiştir.

Şekil 11 Normal Dağılımdan Gelen Verilerin Histogramı (Levinson, 2011, s.45).



Şekil 12 Histogram, Üç Parametreli Gama Dağılımı (Levinson, 2011, s.79)



1.7. Hata Yoğunluk Diyagramı (Gruplandırma)

Son zamanlarda İşletmeler kalite sorunlarını karmaşık yapılardan arındırmaya çalışmaktadır. Günümüzde işletme kalitesini etkileyen birçok faktör

mevcuttur. Bu faktörler arasında hangilerinin çözüme yönelik sorunla ilişkili olabileceğini ortaya koyabilmek için kullanılabilecek istatistiki kontrol araçlardan bir tanesi gruplandırmadır. Gruplandırma esas olarak verilerin araştırılması ve toplanması aşamasında gerçekleştirildiğinde, kullanılan en basit tekniktir.

Hata yoğunluk diyagramı, elde edilen verilerin sınıflarına göre gruplara ayrılarak kaydedilmesi ve işlenmesi, kategorilere ve özelliklere göre bilgilerin sınıflandırılması sürecidir (Başaran, 2010).

Hata yoğunluk diyagramı, sorunları sınıflara bölüp her sınıf için tek tek analiz etme ve inceleme sürecidir. Hata yoğunluk diyagramının amaçları aşağıdaki gibidir;

- Sorunların çözümüne yardım odaklı bir yöntemdir ama sorunları çözmez.
- Hata yoğunluk diyagramı, sorunun kaynağının tespitinde etkili bir tekniktir.
- Hata yoğunluk diyagramı veri toplama, örnekleme, akış diyagramları, pareto, histogram, neden-sonuç diyagramı, dağılma diyagramı ve kontrol kartları gibi İPK'nin kullanılabilir ve sonuca ulaşmasında yardım sağlamaktadır.
- Veriler farklı biçimlerde ya da farklı şekillerde gruplandırılabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. MÜŞTERİ, ŞİKAYET VE KALİTE YÖNETİMİ SÜREÇLERİ

Bu bölümde hizmet sektöründe müşteri tanımı, müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri memnuniyeti, müşteri deneyimi, müşteri şikayet yönetimi, müşteri kalite yönetimi konularına yer verilmiştir.

Farklı hizmet sektörlerinde yer alan kuruluşlar için rekabet avantajının sağlanması ve rekabette başarılı olmanın ana nedenleri altında mevcut müşterileri elde tutma ve yeni müşteriler edinme yer almaktadır. Mevcut müşterileri elde tutmanın iki ana kuralı vardır. Bunlardan ilki müşteri memnuniyetini sağlayarak sadakat kazanmak ve diğeri ise rakip firmanın ürün veya hizmetlerini tercih etmemelerine önleyecek değiştirme engelleri oluşturmaktır (Fornell, 1992).

Günümüz çağında bilgi teknolojilerinin yükselişi, geleneksel Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) kavramına meydan okuyor. Geleneksel bir CRM çerçevesinde kuruluşlar, müşterileri hakkında onlarla ilişkilerini yönetmek için kullandığı önemli bilgilere sahiptir. Hizmet sektöründe müşteri, haberleşme, ulaştırma, turizm, sağlık, bankacılık, danışmanlık, e-ticaret gibi hizmetleri kullanan kişi veya kuruluştur.

2.1. Müşterinin Tanımı

İşletmelerin sürdürülebilirliğini belirleyen temel faktör, çevresi ve müşteridir. Müşteri, başka bir şirketin mal veya hizmetlerini satın alan kişi veya işletmedir. Müşteriler önemlidir çünkü gelir sağlarlar; onlar olmadan işletmeler varlığını sürdüremez. Tüm işletmeler, ya ürünlerinin agresif bir şekilde reklamını yaparak, müşteri tabanlarını genişletmek için fiyatları düşürerek ya da müşterilerin sevdiği Apple, Tesla, Google veya TikTok olarak düşündüğü benzersiz ürünler ve deneyimler geliştirerek müşterileri çekmek için diğer şirketlerle rekabet ederler.

Müşterilerinin ihtiyaçlarını nasıl daha iyi karşılayabileceklerini anlamak için, bazı işletmeler hizmet ve ürünleri iyileştirmenin yollarını belirlemek için müşteri

ilişkilerini yakından izlerler. İşletmelerin müşterilerine davranış şekli onlara rekabet avantajı sağlamaktadır. Tüketiciler müşteri olabilse de, tüketiciler mal ve hizmetleri tüketen veya pazarlayanlar olarak tanımlanmaktadır.

2.1.1. Müşteri Tabanı

Müşteri tabanı, bir şirketin birincil iş ve gelir kaynağıdır. Müşteri tabanı, ürünler veya hizmetler için ödeme yapan mevcut müşterilerden oluşur. Bir müşteri tabanı, sektörün türüne bağlı olarak birçok şekilde tanımlanabilir. Mevcut müşteriler, yeni tekliflerin ilk satıldığı müşteriler de olabilir.

Müşteri tabanı, bir firmanın gelir ve kar sağlayan temel müşteri grubudur. Müşteri tabanını geliştirmek, elde tutmak ve genişletmek önemli bir iş hedefidir. Bir müşteri tabanı, iş veya ürün türüne bağlı olarak genelleştirilebilir veya hedeflenebilir.

Yeni müşteriler bulmak ve mevcut müşteri tabanını korumak, müşteriler olmadan işletme gelir elde edemeyeceğinden, herhangi bir işletme için büyük bir girişimdir. Şirketlerin bu tabanı artırmak için kullandıkları stratejiler arasında ağ oluşturma, ağızdan ağza pazarlama ve yönlendirmeler, bir uzmanlık veya uzmanlık alanı geliştirme, mevcut müşterilerle iletişimde kalma, müşterilere takdir gösterme ve beklentileri sürekli olarak karşılama veya aşma yer alır.

2.1.2. İşletmelerin Müşteri Tabanına Yaklaşımı

Mevcut bir müşteri tabanı, bir şirket için gelirin çoğunluğunu oluşturma aracıdır ve sonuç olarak yönetimden önemli miktarda ilgi çeker. Mevcut müşterilerini görmezden gelirken yeni müşteriler aramak için çok fazla zaman harcayan bir işletme, müşteri tabanını kaybetme riskiyle karşı karşıyadır.

Yeni bir müşteri getirmek, mevcut bir müşteriyi memnun etmekten çok daha maliyetlidir. Ayrıca bir şirketin müşteri tabanını korumak ve büyütmek çok daha karlıdır. Harvard Business Review tarafından yapılan bir araştırmada, danışmanlık

firması Bain & Company, “müşteri elde tutma oranlarını %5 artırmak, karı %25 ila %95 oranında artırdığını” açıklamıştır.

Bir müşteri tabanı, bir şirketin çekmek istediği, hedeflenen bir potansiyel müşteri listesine de başvurabilir. Bir şirket, bir ürün veya hizmeti pazara sunmayı araştırırken, geliştirirken ve planlarken, potansiyel bir müşteri tabanının dikkatini çekmesi çok önemlidir. Yeni ürünün, hedef müşteri tabanı için bir soruna veya ihtiyaca yanıt vermesi, yardım etmesi veya çözmesi gerekir.

Şirketler, yeni bir ürünün potansiyel başarısını belirlemek için mevcut müşteri tabanlarını bir model olarak kullanır. Örneğin, şirketin yaş, konum, gelir veya cinsiyet gibi müşteri tabanı demografisinden elde edilen verileri kullanarak şirket, her bir demografideki mevcut ürünlerin başarı düzeyini belirleyebilir. Oradan şirketler, yeni pazarlara açılırken veya yeni bir ürün sunarken benzer yapıya sahip yeni demografileri hedefleyebilir. Ayrıca, mevcut bir müşteri tabanı, şirketin yeni bir ürünle ilgili olarak pazara sunmadan önce değerli geri bildirim alabileceği bir odak grubu olarak hareket edebilir.

Bir hizmet veya ürün için başarı potansiyeli, genellikle şirketin beklediği veya hedeflediği hedeflenen müşteri tabanının boyutuna ve yapısına bağlıdır. Örneğin lüks ürünler, çoğunlukla finansal kaynaklara ve yüksek kaliteli bir ürün veya hizmet için prim ödemeye istekli olan bir müşteri tabanına yöneliktir. Saat veya sınırlı sayıda üretilen bir araba gibi üst düzey bir ürün sunan bir şirket, pazarlama girişimlerini, geçmişte harcama alışkanlıkları olan veya bu ürünlere harcama olasılığı en yüksek olan potansiyel müşterilere ulaşmak için hedefleyebilir.

Bir müşteri tabanını genişletmek için reklam ve pazarlama, televizyon ve radyo reklamcılığının yanı sıra sosyal medya pazarlama kampanyalarını içerebilir. Bir otomobil şirketi, örneğin, müşteri tabanının bir spor araba satın alma olasılığı yüksekse, yarış arabası filmlerinin hayranlarını hedefleyen film reklamcılığı yapabilir.

2.1.3. Müşterileri Anlamak

İşletmeler genellikle "müşteri her zaman haklıdır" atasözüne saygı duyar çünkü memnun olan müşterilerin, ihtiyaçlarını karşılayan veya aşan şirketlere tekrar iş verme olasılığı daha yüksektir. Sonuç olarak, birçok şirket, ürün hatlarını iyileştirme yöntemleri hakkında geri bildirim almak için müşteri ilişkilerini yakından izliyor. Müşteriler birçok şekilde kategorize edilir. En yaygın olarak, müşteriler harici veya dahili olarak sınıflandırılır.

Dış müşteriler ticari faaliyetlerden ayrıdır ve genellikle bir şirket tarafından üretilen nihai mal ve hizmetleri satın almakla ilgilenen taraflardır. Dahili müşteriler, genellikle şirket içinde çalışanlar veya diğer fonksiyonel gruplar olarak var olan, ticari faaliyetlere entegre edilmiş bireyler veya işletmelerdir.

2.1.4. Müşterileri İncelemek

İşletmeler, pazarlama yaklaşımlarına ince ayar yapmak ve envanterlerini en çok müşteriyi çekecek şekilde uyarlamak için sık sık müşterilerinin profillerini inceler. Müşteriler genellikle yaş, ırk, cinsiyet, etnik köken, gelir düzeyi ve coğrafi konum gibi demografik özelliklerine göre gruplandırılır ve bunların tümü işletmelerin "ideal müşteri" veya "müşteri kişiliğinin" bir anlık görüntüsünü oluşturmasına yardımcı olabilir. Bu bilgi, şirketlerin mevcut müşteri ilişkilerini derinleştirmesine ve trafiği artırmak için kullanılmayan tüketici kitlelerine ulaşmasına yardımcı olur.

Müşteriler o kadar önemlidir ki eğitim kurumları onların davranış kalıplarını, seçimlerini ve kendine özgü özelliklerini incelemeye adanmış tüketici davranışı kursları sunar. İnsanların neden mal ve hizmetleri satın alıp kullandıklarına ve bunun şirketleri ve ekonomileri nasıl etkilediğine odaklanırlar. Müşterileri anlamak, işletmelerin etkili pazarlama ve reklam kampanyaları oluşturmasına, ihtiyaç ve istekleri karşılayan ürün ve hizmetler sunmasına ve müşterileri tekrar iş için tutmasına olanak tanır.

2.1.5. Müşteri Hizmetleri

Müşteri hizmetleri, satın alma yapan bir tüketici ile onu satan şirketin temsilcisi arasındaki doğrudan bire bir etkileşimdir. Çoğu işletme bu doğrudan etkileşimi alıcı memnuniyetini sağlamada ve tekrarlanan işleri teşvik etmede kritik bir faktör olarak görmektedir.

Olumlu deneyimler sağlamaya çalışan müşteri hizmetleri, başarılı bir satıcı/müşteri dinamiğinin anahtarıdır. Olumlu çevrimiçi incelemeler, yönlendirmeler ve gelecekteki işler biçimindeki sadakat, iyi veya kötü bir müşteri hizmeti deneyimine bağlı olarak kaybedilebilir veya kazanılabilir. Son yıllarda müşteri hizmetleri, anlık mesaj sohbetleri, mesajlaşma ve diğer iletişim araçları aracılığıyla gerçek zamanlı etkileşimleri içerecek şekilde gelişmiştir. Pazar, aynı veya benzer ürün ve hizmetleri sunan işletmelerle dolmuştur. Birini diğerinden ayıran şey, çoğu işletme için rekabetin temeli haline gelen müşteri hizmetleridir. Bu, Sigma Six'in önemli bir unsurudur.

2.2. Müşteri Hizmetlerinde Performans Yönetimi

İşletmeler, Müşteri İlişkileri Yönetimi performansını etkin ve başarılı bir şekilde yönetmek, izlemek ve ölçmek istiyorsa şu soruları cevaplamaları gerekmektedir (AÖF, 2019);

1. Hangi ölçü ve temel performans göstergeleri, MİY süreci içerisinde performans standartlarını yeterli bir şekilde yansıtmada kullanılmalıdır?
2. Bu ölçüler ve performans göstergeleri nasıl ilişkilendirilmelidir? Organizasyon içerisinde MİY'in daha iyi yönetilmesi sayesinde daha iyi sonuçlar sağlayan bu bağlantılar hangi fırsatları ortaya çıkarır? Sorularına yanıt ararlar.

Bu doğrultuda işletmeler dört temel kategoriyi göz önünde bulundurmaktadır. Bunlar (Knox vd., 2009):

1. Stratejik ölçüler: "*Organizasyonun MİY'e stratejik yaklaşımının başarısını ölçer. Bu metriklere, iş stratejisi geliştirmede pazarlama bilgisinin kullanılma boyutu; pazarda*

organizasyonun konumlandırılmasında MİY'in rolü; işletmelerin vizyon ve hedeflerinin yeterince müşteriler üzerinde odaklanıp odaklanmadığı gibi örnekler verilebilir."

2. Müşteri ölçüleri: "*Müşteriye organizasyon tarafından iletilen değeri ve bu müşterinin organizasyona değerini ölçer. Bu bağlamda, müşteri tatmin ve müşterinin elde tutulma düzeyleri, müşterileri elde etme maliyeti ve müşteri yaşam boyu değeri temel performans göstergeleridir*."

3. Operasyonel ölçüler: "*Hem insan hem de süreç performansını ölçer. İnsan ölçüleri, personelin değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, tanınması, eğitilmesi ve kariyer gelişimini içermektedir. Bu doğrultuda çalışanın elde tutulması, verimliliği, çalışan tatmini, performans hedefi değerlendirilir. Süreç ölçüleri, müşteri hizmet düzeyleri, tedarikçi performans hedefleri, ürün ve hizmet geliştirme hedeflerini içermektedir*."

4. Çıktı ölçüleri: "*Paydaşlar, hissedarlar ve çalışanların her birine iletilen değerin hesaplanmasıyla organizasyonel performans üzerinde MİY'in etkinliğini ölçer. Değer, müşteri tatmini, artan temel segment kârlılığı, azalan işlem maliyetleri, çalışanların elde tutulması ve verimliliğiyle belirlenir.*"

2.3. Müşteriler ve Tüketiciler

Müşteri ve tüketici terimleri neredeyse eş anlamlıdır ve sıklıkla birbirinin yerine kullanılır. Ancak, küçük bir fark vardır. Tüketiciler, mal ve hizmetleri tüketen veya kullanan kişi veya işletmeler olarak tanımlanır. Müşteriler, ekonomi içinde mal ve hizmet satın alan alıcılardır ve tüketiciler olarak veya tek başlarına müşteri olarak var olabilirler.

2.4. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti, şirketler ve insanlar arasındaki bağlantı ile ilgilidir ve bu nedenle psikolojik pazarlamanın bir parçasıdır. Bir şirketin amacı, müşterinin deneyimini iyileştirmek ve satın alma öncesinde, sırasında ve sonrasında onlara olumlu sinyaller göndermektir. Bunun için çeşitli faktörler önemlidir: Bir yandan

makul fiyatlarla iyi ürün ve hizmetler önemli bir rol oynamaktadır. Öte yandan, danışmanlık, destek ve web mağazasının tasarımı müşteri memnuniyeti üzerinde etkilidir.

Müşteri hizmetleri temsilcileri, alıcılarla doğrudan temas edenlerdir. Alıcıların şirket ve ürün algıları kısmen o kişiyle başa çıkmadaki deneyimleri ile şekillenir. Bu nedenle birçok firma müşteri memnuniyeti seviyelerini artırmak için çok çalışmaktadır.

İşletme bünyesindeki tüm faaliyet ve çabalar müşteriyi tatmin etmek, müşteriyi elde tutmak ve müşteri sadakatini sağlamak üzerine kurulmuştur. Firma için yeni müşteriler bulmak, mevcut müşterileri korumaktan daha güç ve maliyetli olabilmektedir (Taşkın, 2000).

Müşteri memnuniyeti, bir müşterinin ürününüzden tamamen memnun olduğu ve onunla ya da işleriyle, ilgisiyle ilgili bir sorunu olmadığı zamandır. Bu başarılması zor bir şeydir, ancak bir Müşteri Başarısı Ekibine sahip olmak, sürdürülebilirlik şansını en üst düzeye çıkarabilir. Müşteri Başarısı Ekibi, büyüme ve refah şansını artırmak için bir şirketin birçok farklı yönü ile çalışır. Bunu, müşteriyi elde tutma ve satın alma, kayıp azaltma, sözleşme yenilemeleri ve en önemlisi gelir gibi şeyleri en üst düzeye çıkarmak için bir şirket ile müşterileri arasındaki ticari ve teknik ilişkileri yöneterek yapar.

Müşteri Başarısı, doğru yapılırsa Müşteri Edinme Maliyetini düşürürken Müşteri Yaşam Boyu Değerini artırabilir. Sonuç olarak bu iki şey, şaşırtıcı rakamlarla geliri artırabilir. İyi bir Müşteri Başarı Ekibinin yaptığı birkaç temel şey şunlardır:

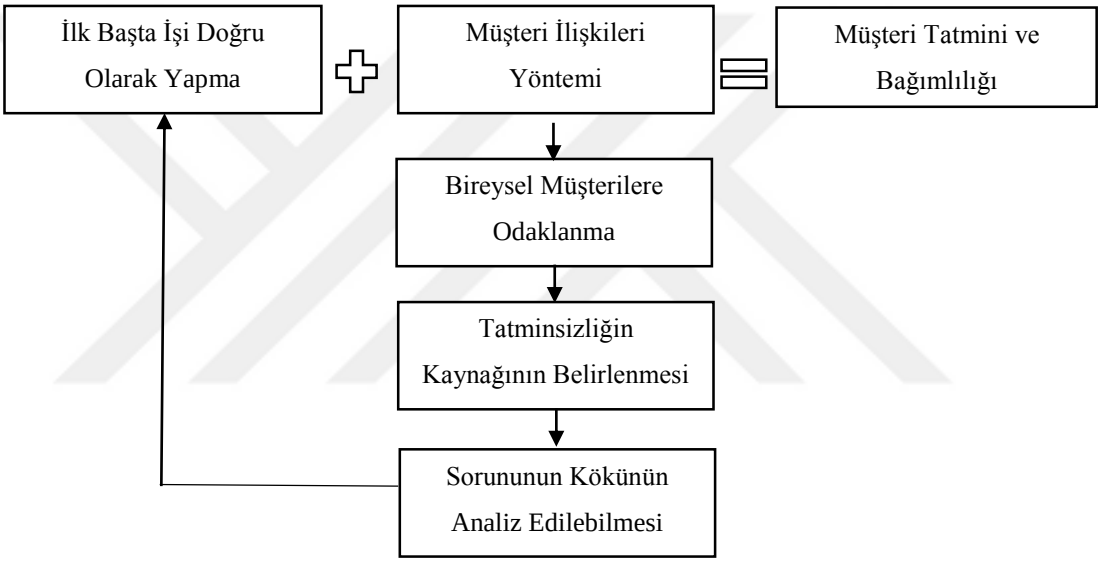
- **Müşteri Memnuniyetini Sağlamak ve Kayıpları Azaltmak**: Müşterilerle düzenli olarak görüşmüyorsanız, onları kaybetme riskiniz vardır. Müşteri Başarısı ekibi, mevcut müşterilerle ilişkileri yönetmekten ve ihtiyaçlarını anlamaktan ve onlara zamanında cevap vermekten sorumludur.
- **Müşteri Yenileme Oranını Artırmak**: Günümüzün sürekli abonelik tabanlı modelleriyle şirketler, abonelik yenilemelerini daha sık düşünüyor. Müşteri

Başarısı ekibi, her bir müşteriyle ilgili materyalleri uygun şekilde hazırlayarak bu yenileme görüşmelerinin yönetilmesine yardımcı olur.

- **Üst Satış ve Çapraz Satış Müşterileri**: Yalnızca yeni müşteriler kazanmaya odaklanıyorsanız, mevcut müşteri tabanınızdaki büyük bir fırsatı kaçırıyorsunuz demektir. CS ekipleri yalnızca mevcut müşterileri elde tutmaya değil, aynı zamanda ürünlerinizi daha fazla ve çapraz satmaya da odaklanır.

Müşteri memnuniyetine giden yol aşağıdaki şekil 13'te gösterilmiştir.

Şekil 13 Müşteri Memnuniyeti Haritası



Daha yüksek bir hizmet düzeyi, buna karşılık daha yüksek bir müşteri güveni düzeyine neden olur. Müşteri memnuniyeti, müşterilerinizin ürününüzle veya ekibinizle etkileşime girdikten sonra yaşadığı sadakat ve memnuniyet düzeyidir. Müşterilerinizin ihtiyaçlarının düzenli olarak, doğru zamanda, doğru şekilde karşılanmasının verdiği duygudur.

Müşteri memnuniyetinde en önemli faktörlerden biri de müşteri ilişkileridir. Müşteri ilişkileri; işletme ile müşterileri arasında kurulan, satış öncesi ve sonrası tüm faaliyetleri kapsayan, karşılıklı çıkar ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir (Odabaşı, 2000).

Müşteri memnuniyetini ölçmek için düzenli anketler gereklidir. Sadece bu anketleri yaparak müşterilerinizin tam olarak ne kadar memnun olduğunu ve geliştirmek için neler yapabileceğinizi tam olarak bilebilirsiniz.

Müşteri memnuniyeti, C/D paradigması (Onayla/Onaylama) ile açıklanabilir. Bu, işlerin nasıl olması gerektiği (hedef durum) ile işlerin gerçekte nasıl olduğu (gerçek durum) arasındaki karşılaştırmayı içerir. Hedef durum, müşterinin istekleri (duygusal fikirler dahil) tarafından belirlenir. Fiili durum, ürünün, hizmetin ve şirketin fiili durumudur. Müşterinin istediği (hedef) performans seviyesi, gerçek performans seviyesi ile karşılaştırılır. Müşteri memnuniyeti tutarsızlıktan kaynaklanır:

Gerçek <Hedef: Müşterilerin beklentileri karşılanmazsa memnuniyetsiz olacaktır. Bu, uygunsuzluk olarak bilinir.

Gerçek = Hedef: Bu durumda müşteri gereksinimleri, ürünün durumuna tam olarak karşılık gelir. Müşteri memnuniyeti varsayılabilir.

Gerçek > Hedef: Firma, müşterilerinin beklentilerini aşarsa buna uygunluk denir. Bu müşteri memnuniyetini daha da artırabilir.

Eğer müşteri memnunsa, her şey doğru yapılmışsa ve müşteriler işletmelerden ve hizmetlerinden genel olarak memnun kalmışsa, bu dört etkiyi bekleyebilirler.

- **Müşteri sadakati**: Memnun bir müşteri, şirkete karşı belirli bir derecede sadakat hissedecek ve bir dahaki sefere satın almak istediklerinde daha fazla ürün satın almayı düşünecek - hatta farklı bir ürün yelpazesinden ürünleri deneyecek.
- **Müşteriyi elde tutma**: Bir müşteri kalıcı olarak memnun kalırsa, şirkete bağlı kalır ve piyasadaki diğer şirketleri düşünmeden sadakat gösterdiği şirketten satın almaya devam eder.
- **Daha düşük fiyat duyarlılığı**: Memnun bir müşteri, fiyatlar biraz artsa bile şirketi terk etmeyecektir.

- **Tavsiye etme isteği**: Yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti, müşterilerin şirketi ve ürünlerini veya hizmetlerini çevresine, arkadaşlarına ve ailesine tavsiye etmesini sağlar.

Bir müşteriyi uzun vadede elde tutmayı başarmak, bir yandan daha fazla planlama güvenliğine, diğer yandan müşteri kazanımı için daha düşük maliyetlere sahip olunmasını gerektirmektedir. Yeni müşteriyi kazanmaya çalışmak yerine mevcut müşteriyi elde tutmak daha ucuzdur.

2.4.1. ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi

ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi ile kuruluşlar müşterilerini ne kadar önemsediğini göstermek, müşteri şikayetlerini değerlendirerek rakiplerle araya ciddi farklar koymak, müşteri ilişkilerinde kusursuzu yakalamak, müşteri şikayetleri yönetiminde çalışanları bilinçlendirmek ve dikkatlerini konuya yöneltmek için çalışmalar yapmaktadır (http://www.eurocert.com.tr, 2021).

ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Yararları

- Müşteri odaklı yaklaşım
- Görünürlük
- Sorumluluk
- Ulaşılabilirlik
- Cevap verebilirlik
- Gizlilik
- Nesnellik
- Sürekli gelişim

2.5. Müşteri Deneyimi

Müşteri deneyimi, müşterilerinizin, alıcı yolculuğunun tüm yönleri boyunca bir bütün olarak markanız hakkında sahip olduğu izlenimdir. Bu, markanıza ilişkin görüşleriyle sonuçlanır ve gelir de dahil olmak üzere kârlılığınızla ilgili faktörleri

etkiler.

Müşteri deneyimini yaratan iki temel temas noktası insanlar ve ürünlerdir. Bir müşteri destek temsilcisinin sorununuzu çözmenize yardımcı olmak için gösterdiği ilgiden memnun musunuz? Bunlar, iyi bir müşteri deneyimi yaratırken hangi faktörlerin rol oynadığına dair bazı genel örneklerdir.

Olağanüstü bir müşteri deneyimi, herhangi bir işletmenin sürdürülebilir büyümesi için kritik öneme sahiptir. Olumlu bir müşteri deneyimi sadakati artırır, müşterileri elde tutmanıza yardımcı olur ve marka savunuculuğunu teşvik eder.

Müşterilerin parmaklarının ucunda birçok alternatifin yanı sıra kendilerini eğitmek ve kendi başlarına alışveriş yapmak için gerekli kaynakları vardır. Bu nedenle, dikkate değer bir deneyim sağlamak ve sizinle iş yapmaya devam etmelerini sağlamak çok önemlidir. Müşteriler, marka bilinirliğinizi artırmak için en iyi kaynaktır.

2.5.1. Müşteri Deneyimi Ölçümü

Müşteri deneyimi ölçümü şu aşağıdaki birkaç adımı takiben gerçekleştirilebilir:

1) **Müşteri Memnuniyeti Anketi Sonuçlarını Analiz Etmek.**

Müşteri memnuniyeti anketlerini düzenli olarak ve müşteri yolculuğu boyunca anlamlı anlardan sonra kullanmak, müşterilerin marka ve ürününe veya hizmetinizle ilgili deneyimlerine ilişkin içgörü sağlar.

2) **Müşteri Kaybının Oranını ve Nedenlerini Belirlemek.**

Kayıp müşterilerin düzenli analizinin yapıldığından emin olmak, böylece kayıp oranının arttığını veya azaldığını, kayıp nedenlerini ve gelecekte benzer bir durumu önlemek için ekibin gerçekleştirebileceği eylemleri belirlemektedir.

3) **Müşterilerden Ürün veya Özellik İstekleri İstemek.**

Müşterilerin, teklifleri, çözmeye çalıştıkları sorunlar için daha kullanışlı ve yararlı hale getirmek için yeni ürünler veya özellikler talep etmeleri için bir forum oluşturulmalıdır. Bu forumun e-posta anketi, sosyal medya veya bir topluluk sayfası aracılığıyla paylaşılıp paylaşılmadığı, müşterilere proaktif olarak öneriler sunma fırsatı

verir. Bu, alınan tüm önerileri uygulamak gerektiği anlamına gelmez, ancak ortaya çıkan yinelenen eğilimler varsa, zaman ayırmaya değer olabilir.

4) Müşteri Destek Talebi Eğilimlerini Analiz Etmek

Destek temsilcilerin her gün çözmek için çalıştığı müşteri destek bildirimleri analiz edilmelidir. Çağrılar arasında yinelenen sorunlar varsa, bu sorunların olası nedenleri ve genel olarak nasıl çözümler sunabileceği gözden geçirilmelidir; bu, müşterilere akıcı ve keyifli bir deneyim sunarken toplam çağrı temsilcisi sayısını azaltmanıza olanak tanımaktadır.

2.5.2. Müşteri Deneyimi Yönetimi

Müşteri deneyimi yönetimi, işletmeyle müşteri etkileşimlerini araştırma, analiz etme ve geliştirme sürecidir. MDY, müşteri temas noktalarını izler ve her biriyle ilgili deneyimi nasıl iyileştirebileceğinizi değerlendirir.

Müşteri deneyimi yönetimi, müşteri ihtiyaçlarına net bir yatırım gösterdiği için müşteri önceliği stratejisinin temel bir bileşenidir. Müşteri yolculuğu boyunca farklı temas noktaları izleyerek ve geliştirerek şirket için sürekli olarak değer katmaktadır. Ve bu, mevcut müşteriler için olduğu kadar yeni müşteriler için de önemlidir. Yeni kullanıcılar, son satın almalarını garanti ederek sonuçları hızlı bir şekilde görmek ister. Ancak, zaman içinde herhangi bir ek değer katılmazsa, bu müşteriler ilgilerini kaybedebilir ve başka yerlerde faydalar arayabilirler. MDY, bu müşterileri hesaba katar ve olası kesintileri önleyen programlar ve özellikler sağlar.

2.5.3. İyi Müşteri Deneyimi

İyi bir müşteri deneyimi oluşturmak için bir müşteri yolculuğu haritası oluşturulmalı, müşterilerle olumlu bir bağlantı kurulmalı, geri bildirim istenmeli ve gelen geri bildirimlere karşı harekete geçilmeli, yararlı içerikler ve bir topluluk oluşturulmalıdır.

İyi bir müşteri deneyimi yaratmanın en önemli parçası, bir müşterinin tüm

yolculuğunu anlamaktır. Bu, müşterilerle olan her temas noktayı anlamaya yardımcı olmaktadır. Burada, bu temas noktalarının her birini müşteri için nasıl olumlu bir deneyim haline getirebileceğine odaklanılmalıdır.

Müşterilerle olumlu deneyimler oluşturmaya odaklandıktan sonra başarıyı değerlendirmek gerekir. Bu durumda geri bildirim istenmeli ve bir topluluk oluşturulmalıdır. Müşteri kitleyle ne kadar çok iletişim halinde olunursa, mükemmel bir müşteri deneyimi yaratmak o kadar kolay olacaktır.

2.6. Kötü Müşteri Deneyimi

Kötü bir müşteri hizmeti deneyimi, müşteri memnun olmadığında ortaya çıkar. Kötü müşteri deneyimlerinin, azalan memnuniyet, azalan müşteri sadakati, artan hayal kırıklığı ve daha yüksek müşteri kaybı gibi iş üzerinde olumsuz etkileri vardır.

Kötü Müşteri Hizmetleri Deneyimi Örnekleri şu şekilde olabilirler:

Örnek 1: Bir müşteri hizmetleri yöneticisinin kurum içi arama yapmasını gerektiren bir sorusu olması ve zamanında ulaşmaması durumu. Bu, müşterinin uzun süredir yöneticiyi beklediği veya ürün/hizmetini tamir ettirmek için planlarını iptal ettiği için hüsrana uğramasına neden olmaktadır.

Örnek 2: Bir müşteri telefonda yardım istediğinde ve sadece bir temsilciyle konuşmak için uzun süreler beklemek zorunda kaldığında.

Örnek 3: Müşteri hizmetleri temsilcisi, profilinizi doğrulamak için daha fazla bilgi istediğinde.

Örnek 4: Aynı bilgiyi birden fazla müşteri hizmetleri temsilcisine açıklamak zorunda kalmak

Örnek 5: Bir müşteri çevrimiçi bir e-ticaret mağazasından bir ürün sipariş eder, bununla ilgili bir sorun yaşar ve ürünü kendisinin geri postalaması gerektiğini öğrenir. Firmanın sorunu çözmesi çok uzun sürüyor. Makul olmayan ödemeler ve açıklanamayan ek ücretler

Örnek 6: Müşterinin sorununu çözmek için daha fazla iş yapması gerektiğinde.

Örnek 7: Temsilci, müşteri hizmeti sağlamak için kodlanmış bir yanıtı izlediğinde.

2.7. Müşteri Şikayet Yönetimi

Şikayet yönetimi terimi, bir şirket içinde müşteri şikayetlerinin ele alınmasını tanımlar. Eleştiri, sistematik ve düzenli bir şekilde değerlendirilmeli ve olumlu etki yaratacak şekilde kullanılmalıdır. Ayrıca müşterinin eleştirisine neden olan sorunu çözmesi gerekiyor. Şikayet yönetiminin amacı, kalite güvencesinin yanı sıra müşteri sadakatini güçlendirmektir.

Hemen hemen her şirket müşterilerden şikayet alır ve hiç kimse bundan tamamen bağışık değildir. Bir şirket büyüdükçe, eleştirmenlerin sayısı da genellikle artar. Sonunda şikayetlerin sayısı o kadar büyür ve şirket yapısı o kadar karmaşık hale gelir ki, bir şikayet yönetim süreci başlatılmalıdır.

Bunun nedeni, iyi düşünülmüş bir sistem olmadan kaosun hüküm sürmesidir ve bunun şirket başarısı üzerinde önemli bir etkisi olabilir. Geri bildirimlerini dikkate almayan memnun olmayan bir müşteri, muhtemelen artık tekliflere güvenmeyecek ve başkalarına ne kadar hayal kırıklığına uğradıklarını da söyleyecektir. Ancak internet çağında şikayetler çoğu zaman sayısız okuyucuya ulaşıyor.

Şikayet yönetimi ABD'de standart hale getirilmiştir: ISO 10002:2018 kapsamında görev ve sorumluluklar, kaynaklar ve terim tanımları hakkında kesin bilgiler bulanmaktadır.

2.7.1. Müşteri Yönetimi Şikayet Süreci Prosedürleri

Eksiksiz bir şikayet yönetimi süreci iki hedefe ulaşmak için elverişlidir:

- Müşteri memnuniyeti: Şikayet yönetiminin müşteri memnuniyetsizliğini azaltması ve ideal olarak müşteri sadakatini güçlendirmesi beklenir.
- Kalite güvencesi: Şikayet yönetimi sayesinde müşteri geri bildirimleri doğru departmanlara ulaşır ve ürün veya hizmetin geliştirilmesine katkıda bulunur.

2.7.2. Müşteri Şikayet Yönetimi Görevleri

Yukarıda bahsedilen prosedürler, görevleri ve sonuç olarak şikayet yönetimi prosedürlerini de etkiler. Müşteri memnuniyeti ve kalite güvence hedeflerine göre görevler iki alanda gruplandırılabilir. Bu şekilde, her şeyden önce olumlu bir müşteri ilişkisine katkıda bulunan çeşitli görevler vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- **Şikayetleri basitleştirmek**: Memnun olmayan müşterilerin memnuniyetsizliklerini sosyal ağlarda açığa çıkarmak yerine önce size dönmesi için, mümkün olan en basit şekilde geri bildirim fırsatı sunulmalıdır. Ancak müşterinin haklı eleştirisi size ilk kez bildirildiğinde şikayetten olumlu bir şekilde yararlanılır.
- **İlk temasın olumlu olduğundan emin olmak**: Müşteri, şikayetini sunduğunda emin ellerde olduğunu hissetmelidir. Bunu başarmak için özel eğitimli personel eleştirileri kabul etmeli ve memnun olmayan müşteriye görüşlerinin önemli olduğunu hissettirmelidir.
- **Süreci net bir şekilde tasarlamak**: Hangi geri bildirimlerin hangi departmanlara iletileceği açık olmalıdır. Bu nedenle şikayet yönetiminin görevi yapılar oluşturmak ve sorumlulukları netleştirmektir.
- **Doğrudan eylemler gerçekleştirmek**: Herhangi bir şey uzun vadeli kalite güvencesiyle ilgiliyse, birçok yanıtı vardır. Bununla birlikte, müşteri ile temastan hemen sonra ve doğrudan bazı eylemler başlatılmalıdır. Bir fiyat indirimi veya ürün değişiminin uygun olup olmadığı duruma göre değişir. Ancak farklı seçeneklerin (varsa) neler olduğu önceden belirlenmelidir. Öte yandan, sunulan bir şikayetin de şirketin süreçleri üzerinde uzun vadeli bir etkisi olmalıdır, çünkü ancak bu şekilde performans kalitesi sürdürülebilir bir şekilde geliştirilebilir.
- **Geri bildirimi analiz etmek**: Müşteri şikayetleri herhangi bir standartlaştırılmış form izlemez. Bu nedenle, tüm girdiler içerik ve müşterinin niyeti açısından değerlendirilmelidir. Bu, kalıpları tanıyabilmek, öncelikleri belirleyebilmek ve önlemleri uygulayabilmek içindir.

- **Denetim yönetimi**: Olumsuz prosedürlerin içeri sızmaması için şikayet yönetiminin kendisi bile düzenli olarak denetlenmelidir. Ayrıca denetimler, süreçleri optimize etmenin potansiyel yollarını ortaya çıkarabilir.
- **Sorun raporları**: Denetimlere dayalı raporlar, karar vericilere önemli göstergeler sağlar. Bunlar, değişiklikleri başlatmak için temel oluşturabilir.
- **Toplanan bilgilerin kullanımı**: Şikayet yönetimi tarafından toplanan verilerden genellikle sonuçlar çıkarılabilir. Şikayet yönetimi tarafından elde edilen bilgiler genellikle kalite güvencesi için referans noktaları sağlar ve daha sonra üretim ve hizmet performansındaki gelişmelere katkıda bulunabilir.

Şikayet yönetimi görevlerinin başarılı bir şekilde üstesinden gelinebilmesi için belirli çerçeve koşullarının yerine getirilmesi gerekir. Her şeyden önce, bir organizasyon yapısı gerektirir. Bu, özellikle müşteriyle doğrudan temasla ilgilidir. Çalışanlar, diplomasi ve gerilimi azaltma konusunda yetenekli olmalı ve ayrıca tüm müşteriler eleştirilerinde yapıcı olmadığı için stresli durumlarla başa çıkabilmelidir. Burada eğitimli çalışanın samimiyeti ve anlayışı önemli bir rol oynamaktadır.

Çalışanlar iç görevlerin yürütülmesi sürecinde: Gelen şikayetleri analiz ederek kategorize ederler ve bu şekilde şirket içinde nelerin değiştirilmesi gerektiği hakkında bilgi verirler. Bunu hem denetleme hem de raporlama görevleri takip eder, yani şikayet yönetimi sürecinin kendisi gözden geçirilir. Aynı zamanda verimlilik de değerlendirilir: Müşteri memnuniyeti, gelen şikayet tarafından yeterince temsil ediliyor mu? Bu bağlamda, bir çözüm şikayeti teşvik etmek olabilir.

2.8. Müşteri Kalite Yönetimi

Kalite yönetimi, sunulan ürün ve hizmetlerin ve bunları sağlamak için kullanılan araçların tutarlı olmasını sağlamak için bir kuruluş içindeki farklı faaliyetleri ve görevleri denetleme eylemidir. Kuruluş içinde istenen bir kalite seviyesinin elde edilmesine ve korunmasına yardımcı olmaktadır.

Kalite yönetimi, aşağıdakileri içeren dört temel bileşenden oluşur:

1) **Kalite Planlama**: Projeyle ilgili kalite standartlarını belirleme ve bunların

nasıl karşılanacağına karar verme süreci.

2) **Kalite İyileştirme**: Sonucun güvenini veya güvenilirliğini artırmak için bir sürecin amaçlı değişikliği.
3) **Kalite Kontrol**: Bir sonuca ulaşmada bir sürecin bütünlüğünü ve güvenilirliğini sürdürmek için sürekli çaba.
4) **Kalite Güvencesi**: Belirli bir hizmet veya ürünün belirtilen gereksinimleri karşılaması için yeterli güvenilirliği sağlamak için gerekli sistematik veya planlı eylemler.

Kalite yönetiminin amacı, müşteri memnuniyetinden kaynaklanan uzun vadeli başarıyı elde etmek için tüm organizasyonun paydaşlarının şirketin süreçlerini, ürünlerini, hizmetlerini ve kültürünü geliştirmek için birlikte çalışmasını sağlamaktır.

Kalite yönetimi süreci, ürettikleri ürün ve hizmetlerin doğru standartlarda olmasını veya belirli bir amaca uygun olmasını sağlamak için bir ekip tarafından geliştirilen bir dizi yönergeyi içerir. Süreç, kuruluşun karşılanacak ve müşteri ile üzerinde anlaşmaya varılan kalite hedeflerini belirlediğinde başlar. Kuruluş daha sonra hedeflerin nasıl ölçüleceğini tanımlar. Kaliteyi ölçmek için gerekli aksiyonları alır. Ardından ortaya çıkan kalite sorunlarını tanımlar ve iyileştirmeleri başlatır. Son adım, elde edilen kalitenin genel düzeyinin rapor edilmesini içerir.

Süreç, ekip tarafından üretilen ürün ve hizmetlerin müşterilerin beklentileriyle eşleşmesini sağlamaktadır.

2.8.1. Kalite Geliştirme Yöntemleri

Kalite iyileştirme yöntemleri üç bileşenden oluşur: ürün iyileştirme, süreç iyileştirme ve insan temelli iyileştirmedir. Kullanılabilecek çok sayıda kalite yönetimi yöntemi ve tekniği vardır: Kaizen, Sıfır Hata Programları, Altı Sigma, Kalite Çemberi, Taguchi Yöntemleri, Toyota Üretim Sistemi, Kansei Engineering, OQRM, ISO ve Yukarıdan Aşağıya ve Aşağıdan Yukarıya yaklaşımları içerir.

2.8.2. Kalite Yönetimi İlkeleri

Uluslararası Kalite Yönetimi Standardının benimsediği birkaç kalite yönetimi ilkesi vardır. Bu ilkeler, üst yönetim tarafından bir kuruluşun süreçlerini iyileştirilmiş performansa yönlendirmek için kullanılır. Bunlar aşağıdaki alt başlıklarda detaylandırılmıştır.

2.8.2.1. Müşteri Odaklılık

Herhangi bir organizasyonun birincil odak noktası, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak ve aşmak olmalıdır. Bir kuruluş, müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlayıp onlara hitap edebildiğinde, müşteri sadakati ile sonuçlanır ve bu da geliri artırır. İşletme ayrıca yeni müşteri fırsatlarını belirleyebilir ve onları tatmin edebilir. İş süreçleri daha verimli olduğunda, kalite daha yüksek olur ve daha fazla müşteri tatmin edilebilir.

2.8.2.2. Liderlik

İyi liderlik, bir organizasyonun başarısıyla sonuçlanır. Büyük liderlik, iş gücü ve hissedarlar arasında birlik ve amaç oluşturur. Gelişen bir şirket kültürü yaratmak, çalışanların potansiyellerini tam olarak gerçekleştirmelerine ve şirket hedeflerine ulaşmada aktif olarak yer almalarına olanak tanıyan bir iç ortam sağlar. Liderler, çalışanları net kurumsal amaç ve hedefler belirlemeye dahil etmelidir. Bu, üretkenliklerini ve bağlılıklarını önemli ölçüde artırabilecek çalışanları motive eder.

2.8.2.3. İnsanların Etkileşimi

Personel katılımı başka bir temel ilkedir. Yönetim, ister tam zamanlı, ister yarı zamanlı, dış kaynaklı veya kurum içi olsun, değer yaratma ve sunma konusunda personeli görevlendirir. Bir kuruluş, çalışanlarını becerilerini sürekli geliştirmeye ve tutarlılığı korumaya teşvik etmelidir. Bu ilke aynı zamanda çalışanları yetkilendirmeyi, onları karar verme sürecine dahil etmeyi ve başarılarını takdir etmeyi

içerir. İnsanlara değer verildiğinde, özgüvenlerini ve motivasyonlarını artırdığı için potansiyellerinin en iyisine çalışırlar. Çalışanlar tamamen dahil olduklarında, kendilerini yetkilendirilmiş ve eylemlerinden sorumlu hissederler.

2.8.2.4. Süreç Yaklaşımı

Bir organizasyonun performansı, süreç yaklaşımı ilkesine göre çok önemlidir. Yaklaşım ilkesi, organizasyonel süreçlerde verimlilik ve etkinlik elde etmeyi vurgular. Yaklaşım, iyi süreçlerin daha iyi tutarlılık, daha hızlı faaliyetler, azalan maliyetler, atık giderme ve sürekli iyileştirme ile sonuçlandığının anlaşılmasını gerektirir. Liderler, bir kuruluşun girdilerini ve çıktılarını ve ayrıca çıktıları üretmek için kullanılan süreçleri yönetip kontrol edebildiğinde bir kuruluş gelişir.

2.8.2.5. Sürekli İyileştirme

Her kuruluş, sürekli iyileştirmeye aktif olarak dahil olmak için bir hedef belirlemelidir. Sürekli gelişen işletmeler, iyileştirilmiş performans, organizasyonel esneklik ve yeni fırsatları kucaklama becerisini artırır. İşletmeler sürekli olarak yeni süreçler yaratabilmeli ve yeni pazar durumlarına uyum sağlayabilmelidir.

2.8.2.6. Kanıta Dayalı Karar Verme

İşletmeler karar vermede gerçekçi bir yaklaşım benimsemelidir. Doğrulanmış ve analiz edilmiş verilere dayalı kararlar veren işletmeler, pazar hakkında daha iyi bir anlayışa sahiptir. İstenen sonuçları üreten ve geçmiş kararlarını haklı çıkaran görevleri yerine getirebilirler. Fiili karar verme, farklı şeylerin neden-sonuç ilişkilerini anlamaya yardımcı olmak ve olası istenmeyen sonuçları ve sonuçları açıklamak için hayati önem taşır.

2.8.2.7. İlişki Yönetimi

İlişki yönetimi, tedarikçiler ve perakendeciler ile karşılıklı yarar sağlayan

ilişkiler oluşturmakla ilgilidir. Farklı ilgili taraflar bir şirketin performansını etkileyebilir. Kuruluş, tedarik zinciri sürecini iyi yönetmeli ve şirketin performansı üzerindeki etkilerini optimize etmek için kuruluş ile tedarikçileri arasındaki ilişkiyi teşvik etmelidir. Bir kuruluş ilgili taraflarla olan ilişkisini iyi yönettiğinde, sürdürülebilir ticari işbirliği ve başarı elde etmesi daha olasıdır.

2.8.3. Kalite Yönetiminin Faydaları

Bir kuruluş için kalite yönetiminin faydaları şu aşağıdaki gibidir:

- Bir kuruluşun, ürün ve hizmetlerin üretiminde yer alan görev ve faaliyetlerde daha fazla tutarlılık elde etmesine yardımcı olur.
- Süreçlerde verimliliği artırır, israfı azaltır, zaman ve diğer kaynakların kullanımını iyileştirir.
- Müşteri memnuniyetini artırmaya yardımcı olur.
- İşletmelerin işlerini etkin bir şekilde pazarlamalarını ve yeni pazarlardan yararlanmalarını sağlar.
- İşletmelerin yeni çalışanları entegre etmesini kolaylaştırır ve böylece işletmelerin büyümeyi daha sorunsuz yönetmesine yardımcı olur.
- Bir işletmenin ürünlerini, süreçlerini ve sistemlerini sürekli olarak iyileştirmesini sağlar.

2.9. Churn Yönetimi

Kayıp yönetimi, bir şirketten ayrılma olasılığı olan değerli müşterileri belirleme ve onları elde tutmak için proaktif adımlar atma sanatıdır.

Telekomünikasyon endüstrisi, çeşitli hizmet sağlayıcılar arasında şiddetli bir rekabete sahiptir. Ve böylece her gün yeni cazip teklifler sunmaya devam ederek müşterilerin rakip bir mobil servis sağlayıcısından diğerine geçmesini sağlıyorlar. Bu müşteri değiştirme eğilimi, churn olarak adlandırılır.

Bir hizmetin abonelerinin belirli bir süre içinde hizmet aboneliğini sonlandıran yüzdesine Kayıp Oranı denir. Yüksek bir kayıp oranı, bir şirketin her ay abonelerinin yüksek bir yüzdesini kaybettiği anlamına gelirken; bir şirketin düşük kayıp oranı istatistikleri, abonelerini kaliteli bir hizmetle elde tutma yeteneğini haklı çıkarır. Böylece şirketler, müşterilerini elde tutarak kayıplarını azaltmak için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışırlar.

Churn yönetiminde sözleşme ortamlarının tanımlayıcı özelliği, kayıpların gözlemlenmesidir. Bu tür ortamlarda faaliyet gösteren çoğu firma için kayıp oranı önemli bir KPI'dır ve kayıp yönetimi karar vericiler için büyük ilgi görmektedir. Birçok firma için müşteriyi elde tutma çabaları reaktiftir; örneğin, bir cep telefonu operatörü, sözleşmesini iptal etmek istediğini belirten bir müşteriye bazı teşvikler sunar, bu durumda firmalar giderek proaktif hale gelmekte ve müşteriyi kaybetme fırsatına sahip olmadan önce elde tutma faaliyetlerini üstlenmektedir. Passant'a (1995) göre, hem mantık hem de sınırlı bütçeler, bir firmanın elde tutma çabalarının, sözleşmeleri yenilemek üzere olan müşterilerin bir alt kümesine odaklanması gerektiği anlamına gelir. (Örneğin, kaybetmeye niyeti olmayan bir müşteriyi elde tutmak için neden para harcarsınız?) Sonuç olarak, herhangi bir proaktif müşteri kaybı yönetimi uygulamasının önemli bir bileşeni, müşterinin (gönüllü olarak) ayrılma olasılığını tahmin eden bir kayıp modelidir. Standart bir kayıp modeli geliştirirken, ilgilenilen bağımlı değişken, müşterinin belirli bir zaman aralığında kullanıp kullanmadığı ikili değişkendir.

Tahmin değişkenleri, kayıp aralığının başlangıcında veya başlangıcından önce biten belirli bir süre boyunca ölçülür. Bölüm 1'de tartışıldığı gibi, veri madenciliği/makine öğrenimi, pazarlama ve istatistik alanlarında çalışan çok sayıda araştırmacı, hangi tahmin değişkenlerinin kullanılacağı ve kayıp ile tahmin değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için hangi analiz metodolojisinin kullanılacağı sorununu incelemiştir. Tahmin değişkenleri tipik olarak müşteri özellikleri, müşteri davranışı ölçümleri (ör. hizmetin kullanımı) ve bunların firma ile olan etkileşimleridir (ör. müşteri hizmetlerine yapılan çağrılar). Ballings ve Van den Poel (2012), Lemmens ve Croux (2006) ve Zhang ve diğerlerinin (2012), kayıp

modellerinde yaygın olarak kullanılan değişkenlerin açıklayıcı listeleri ve bu değişkenlerin, faaliyet gösterdiği daha geniş bağlamı göz ardı ederek bireysel müşteriye odaklandığı görülmüştür.

Son yıllarda, bir dizi araştırmacı, kişilerarası etkiyi yakalayan değişkenleri de dikkate almıştır (örneğin, Dasgupta ve diğerleri 2008; Haenlein 2013; Verbeke ve diğerleri 2014; Zhang ve diğerleri. 2012), bir müşterinin bağlantılı olduğu kişi(ler)in yakın zamanda hizmet sağlayıcısını terk etmesi durumunu ele almıştır. Ascarza, Ebbes ve ark. (2017), elde tutma kampanyalarının, hedeflenen müşterilerle bağlantılı olan hedeflenmemiş müşteriler üzerinde (kullanım ve elde tutma açısından) olumlu bir etkisi olabileceğini göstermektedir. Bir kayıp modeli geliştirmek için kullanılan klasik istatistiksel teknik, lojistik regresyondur. Diğer yöntemler arasında karar ağaçları (örn., C4.5, CART), sinir ağları, destek vektör makineleri ve topluluk yöntemleri (örn., rastgele ormanlar, torbalama, artırma) bulunur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÇAĞRI MERKEZİ

Call Center ya da Çağrı Merkezi, çok sayıda şirket tarafından gittikçe daha çok rağbet görmeye başlamıştır. Çağrı Merkezleri, şirketlerin temasta oldukları müşteriler, bayiler, tedarikçiler ve benzeri kişi ve kuruluşlar ile telefon, faks, internet, e-posta ve benzeri her türlü araç ile iletişimlerini yürüttükleri bir merkezdir. Bu merkez, insan kaynakları, iş akışları, bilgisayar programları ve teknik alt yapıdan oluşan bir etkileşim merkezidir.

Çağrı Merkezi, hem yeni hem de mevcut müşterilerden gelen ve giden telefon aramalarının, acenteler olarak da bilinen bir danışman ekibi tarafından ele alındığı bir departman veya ofistir. Daha büyük ölçekli şirketler aşağıdaki amaçlar için çağrı merkezlerine sahiptir:

- Müşteri desteği sunmak
- Sorgularını işlemek
- Telefonla pazarlama yapmak
- Pazar araştırması yapmak

Ancak, bu işlevlerin her biri son birkaç yılda büyük ölçüde gelişmiştir ve bu da iletişim merkezinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Çağrı Merkezi veya İletişim Merkezi genelde, çok sayıda talebi telefonla almak veya iletmek için kullanılan merkezi bir ofistir. Gelen bir çağrı merkezi, bir şirket tarafından gelen ürün desteğini veya tüketicilerden gelen bilgi sorularını yönetmek için çalıştırılır. Giden çağrı merkezleri, telefonla pazarlama, hayırsever veya siyasi bağışların toplanması, borç tahsilatı ve pazar araştırması için işletilmektedir. İletişim merkezi, mektuplar, fakslar, canlı destek yazılımı, sosyal medya, anlık mesaj ve e-posta dahil olmak üzere bireysel iletişimlerin merkezi olarak ele alındığı bir konumdur.

Bir çağrı merkezi, çağrı merkezi temsilcileri için her temsilci için bir bilgisayar, bir telekom anahtarına bağlı bir telefon seti/kulaklık ve bir veya daha fazla gözetmen istasyonu içeren iş istasyonları ile açık bir çalışma alanına sahiptir. Bağımsız olarak çalıştırılabilir veya genellikle ana bilgisayarlar, mikro bilgisayarlar ve LAN'lar dahil olmak üzere kurumsal bir bilgisayar ağına bağlı ek merkezlerle ağa bağlanabilir.

İletişim merkezi, tüm müşteri iletişimlerinin yönetildiği merkezi bir noktadır. İletişim merkezleri aracılığıyla şirketle ilgili değerli bilgiler uygun kişilere yönlendirilir, takip edilecek kişiler ve toplanacak veriler. Genellikle şirketin müşteri ilişkileri yönetiminin bir parçasıdır. Büyük şirketlerin çoğu, müşteri etkileşimlerini yönetmenin bir yolu olarak iletişim merkezlerini kullanır. Bu merkezler, ya kurum içi sorumlu bir departman tarafından ya da müşteri etkileşimini üçüncü taraf bir acenteye (Dış Kaynak Çağrı Merkezleri olarak bilinir) dışarıdan temin ederek çalıştırılabilir.

Müşteri desteği için sahada arama yapan ve genellikle telefonla satış, telefonla pazarlama, satış sonrası destek ve diğer müşteri hizmetleri için telefon tabanlı merkezler olarak hizmet verilen telefon temsilcileri tarafından işletilirler.

3.1. Gelen Çağrı Merkezi ve Giden Çağrı Merkezi Karşılaştırması

"Çağrı merkezi nedir?" sorusunun cevabını öğrenmek için, temelde iki durum vardır. Gelen Çağrı Merkezi (inbound) ve Giden Çağrı Merkezi (outbound) merkezleridir. Farklı iş işlevlerine odaklanırlar ve performans değerlendirmesi ve yükseltme için izlenecek farklı metriklere sahiptirler. Bununla birlikte, her iki çağrı merkezi türü de, olumlu müşteri etkileşimleri yaratan müşteri hizmetleri sunmak için merkez temsilcilerine güvenmektedir.

Çağrı Merkezleri'nde, gelen çağrılara cevap verildiği gibi dış aramalar da yapılmaktadır. Ağırlıklı olarak, teknik destek veren firmalar, bankalar, turizm acenteleri ve hastaneler gibi kuruluşlar tarafından Çağrı Merkezleri kurulmaktadır.

Çağrı Merkezleri sayesinde, haftanın her günü ve günün her saati müşterilere hizmet verilmekte, müşteri talep, şikayet veya bilgileri kolayca analiz edilmekte,

müşteri sadakati artırılmakta, satış ve pazarlama faaliyetlerine destek sağlanmakta, müşterilere bir merkezden hizmet verilmekte ve en önemlisi çalışanlar üzerindeki gereksiz operasyon yükü alınmakta ve operasyon giderleri düşürülmektedir.

3.1.1. Gelen Çağrı Merkezi

İki tür çağrı merkezinden ilki, mevcut ve potansiyel müşterilerden gelen telefon çağrılarını alan ve yöneten bir gelen çağrı merkezidir. Bu merkez temsilciler, aktif olarak arama yapmak yerine, müşteriler tarafından başlatılan durumlara tepki verir ve bunları buna göre çözmenin etkili yollarını bulur. Bu çağrı merkezleri genellikle uzman teknik destek, telefonla sipariş işleme, reklam sorgulama ve benzeri gibi gelen müşteri hizmetleri sunar.

Gelen çağrılar: sorunu olan veya soru sormak isteyen müşteriler tarafından merkeze gelen çağrılardır. Bu çağrılara mümkün olduğunca hızlı ve etkin bir şekilde hizmet verilmelidir. Müşteri tarafından ortaya çıktıklarından, onları olağanüstü hizmetle memnun etmek için iyi bir fırsat sağlayabilirler. Bu, müşteriler aradığında en etkili olmalarını sağlar. Akıllı çağrı yönlendirme, IVR ve özelleştirilmiş bekleme anonsu gibi teknolojilere, çağrı düşüşlerini azaltmak ve müşteri memnuniyetini artırmak için sıklıkla güvenilir. Gelen çağrı merkezinde ilk çağrı çözümü (FCS), ortalama bekleme süresi, terk edilen çağrı oranı, aktarım hızı ve müşteri memnuniyet puanı (CSAT) ölçülecek en önemli metriklerdir. Çağrı merkezleri, bu ölçümlere değer verir, çünkü sık sık memnun olmayan veya hayal kırıklığına uğramış müşterilere müşteri hizmeti sunmakla görevlendirilirler. İyi bir deneyim sağlamak zorunludur.

3.1.2. Gelen Çağrı Merkezi Aramasının Unsurları

Çağrı merkezleri, kuruluşlara müşteri sorunlarını çözmeleri veya ihtiyaçlarını karşılamaları için etkili ve uygun bir yol sağlar. Herhangi bir çağrı merkezi çalışmasının temeli, çağrıya cevap veren temsilci ile diğer hattaki müşteri veya arayan arasında gerçekleşen aramalardır.

Bir gelen çağrı merkezi çağrısında, temsilcilerin eğitilmesi gereken 3 unsur vardır:

- **Çağrıyı açma**: Bir çağrı geldiğinde ve temsilci onu aldığında, müşteriyi karşılar ve kendilerini tanıtırlar.
- **Çağrı gövdesi**: Çağrının ana bölümünde odak noktası, iyi dinlemek, müşteri sorununu anlamak ve uygun şekilde ele almaktır.
- **Görüşmeyi Kapatma**: Müşteri ile görüşmeyi kapatmadan önce bir teşekkür veda mesajı verilir. Ardından temsilcinin aramayı tamamlaması ve müşteri sistemine herhangi bir not eklemesi gerekir.

3.1.3. Giden Çağrı Merkezi

Giden çağrı merkezi ise, giden aramalar yapmaya odaklanır. Bu tür çağrı merkezi daha çok satış odaklıdır. Temsilciler genellikle bir müşteri/olasılık listesiyle çalışır ve tamamlayıcı bir ürün veya hizmeti tanıtmak, alışveriş yapanlarla anket yapmak ve pazar araştırması toplamak için proaktif olarak giden aramalar yapar. Bu çağrı merkezlerinde yapılan çalışmalar, satış gelirlerinin veya pazarlama içgörülerinin artmasına neden olabilir. Ayrıca daha önce bildirilmemiş müşteri hizmetleri sorunlarını da ortaya çıkarabilirler.

Giden çağrılar: satış, borç para tahsilatları, müşteri hizmetleri anketleri veya gelen çağrı isteğinin takibi için iletişim merkezi personeli tarafından yapılan çağrılardır. Giden aramalar yapmak çok zor olabilir, çünkü çağrı istemci için uygun olmayabilecek rastgele bir zamanda gerçekleşebilir.

Giden çağrı merkezinde, temel iş amaçlarına dayalı olarak, ortalama birim başına çağrı sayısı, liste penetrasyon oranı, ilk çağrı kapatma ve ortalama etkileşim uzunluğu gibi metrikler, temsilci performansını değerlendirmek için genellikle temel KPI'lar olarak kullanılır. Giden çağrı merkezleri, telefon satışının ve müşteri hizmetlerine erişim sağlamanın temel bileşenlerinden biri olmaya devam ediyor.

3.2. Sanal Çağrı Merkezi

Sanal iletişim merkezi, üçüncü tür bir çağrı merkezi değildir. Bunun yerine, çağrı merkezi endüstrisinin modernleşmesinin kanıtıdır. Sanal iletişim merkezi, müşteri hizmetleri temsilcilerinin evden veya diğer uzak konumlarda çalışmasıyla diğer iletişim merkezlerinden farklıdır. Bu iletişim merkezleri hem gelen hem de giden telefon taleplerini kabul edebilir. Bir çağrı merkezi temsilcisi, daha fazla esneklik ve daha düşük ciro oranları olduğu için bunu sunan bir şirkette çalışmayı tercih edebilir.

3.3. Çağrı Merkezi Teknolojileri ve Temel Özellikler

Kurumsal ihtiyaçlara bağlı olarak çağrı merkezleri, üretkenliği en üst düzeye çıkarmak için bir dizi farklı teknoloji uygulayabilir. Bunlar, hem gelen hem de giden aramaları yöneten otomatik bir telefon sisteminin temel altyapısını ve Otomatik Çağrı Dağıtımı (ACD), IVR uygulamaları, kayıt çözümleri, performans izleme ve raporlama yardımcı programları ve çeşitli masaüstü ve aramalar gibi daha gelişmiş çağrı merkezi bileşenlerini içerir; yazılım entegrasyonları gelişmiş, tutarlı müşteri memnuniyeti için temsilci katılımını optimize etmek için.

Tipik olarak, iyileştirilmiş bir çağrı merkezi aşağıdaki teknolojilerin bir karışımını kullanır.

1) Otomatik Çağrı Dağıtımı (ACD)

Yönlendirme sistemi olarak da bilinen otomatik çağrı dağıtımı (ACD), gelen çağrıları önceden belirlenmiş kriterlere göre programlı olarak doğru müşteri hizmetleri temsilcisine dağıtan bir telefon teknolojisidir. ACD için arama yönlendirme algoritması, gün, gelen telefon numarası, temsilcinin uygunluğu ve bir aramanın alıcı tarafında ihtiyaç duyulan beceriler veya departmanlar gibi çeşitli faktörleri göz önünde bulundurarak birkaç farklı şekilde çalışabilir. Çağrı merkezlerindeki yönetim, bunu yönetmek için ihtiyaç duydukları kriterleri basitçe kullanabilir. Özellikle bir çağrı merkezi için tipik algoritmalardan biri, çağrıları geçmiş temsilci faaliyetlerine dayalı olarak çağrı merkezi temsilcilerine yönlendiren Kuyruk Çalma Stratejileri olarak

adlandırılır. Örneğin, bir müşteri hizmetleri temsilcisi, belirli bir teknoloji ile yerleşik bir geçmişe sahip oldukları için bir müşterinin çağrısını alabilir.

2) Kuyruk Halkası Stratejileri

Arama veya çalma gruplarına benzer şekilde, ACD özellikli çağrı merkezi kuyrukları, gelen çağrıların çağrı merkezi temsilcilerine akışının ince ayarını yapmak için ek çalma stratejileri sunar. Her strateji türünün artıları ve eksileri vardır. Bazıları hıza öncelik verirken, diğerleri temsilci üretkenliğini artırır. Doğru olanı kullanmak, iş yükünü aracılar arasında adil bir şekilde bölerken vazgeçme oranını düşürmeye yardımcı olacaktır.

3) Etkileşimli Sesli Yanıt (IVR)

IVR veya Etkileşimli Sesli Yanıt, gelen aramaların daha hızlı çözülmesi için self servisi kolaylaştırmak için çağrı merkezlerinde yaygın olarak bulunur. Bir dizi otomatik menü aracılığıyla arayanlarla etkileşime girer ve sorguları otomatik yanıtla ele almak için, örneğin hesap numaraları, gerekli hizmet türü veya reçete dolum kodları gibi anında arayan girişi toplar. Bazı durumlarda, bir IVR'nin kendisi tüm hizmet sürecini insan müdahalesi olmadan halledebilir. Diğer durumlarda, arayanları, çağrı dağıtım sistemi aracılığıyla gerekli müşteri hizmetleri temsilcilerine veya departmanlara otomatik olarak yönlendirmeye yardımcı olarak, arayanları yinelenen veri girişinden veya çoklu aktarımlardan kurtarır.

4) Gelişmiş Bekleme Anonsu

Çağrı merkezlerinde genellikle kuyruk oluşur. Bu süreçte arayan deneyimini iyileştirmek için proaktif olarak yararlı bilgiler sunmak çok önemlidir. Gelişmiş bekleme anonsunu kullanarak, özel komut/müzik çalarak veya arayanın konumunu ve tahmini bekleme süresini bildirerek sırada bekleyen arayanların ilgisini daha iyi çekebilirsiniz.

5) Çağrı İzleme, Görüşme, Fısıltı Koçluğu

Canlı arama izleme, görüşme ve fısıltı koçluğu, yönetim uygulamalarının yanı sıra temsilci koçluğu sürecini geliştirmek için çok değerli araçlar olabilir. İzleme, çağrı merkezi yöneticilerinin arayan ve temsilcinin haberi olmadan canlı bir telefon etkileşimini dinlemesine olanak tanırken, fısıltı koçluğu yöneticilerin bir temsilciyle konuşmasına ve arayana haber vermeden doğrudan yardım sağlamasına olanak tanır. Bunların her ikisi de, bir süpervizörün temsilcinin nasıl çalıştığını bilmesi ve müşteri hizmetleri yardımı sağlaması gerekebileceği eğitim durumlarında yardımcı olur. Çağrı engelleme, daha hızlı iletişim çözümü için yöneticilerin devam eden bir çağrıda hem temsilci hem de arayan ile konuşmasına olanak tanıyan daha kapsamlı bir özelliktir. İkincisi, özellikle karmaşık müşteri hizmetleri sorunlarının yaygın olduğu herhangi bir iletişim merkezinde kullanışlıdır.

6) Çağrı Kaydı

İzleme özelliklerine sahip olmak harikadır, ancak her zaman canlı aramaları dinlemek için zamanı olmayan meşgul yöneticiler için yeterli değildir. Çağrı merkezleri çok meşgul olduğunda, kayıt boşluğu doldurmak için burada. Kalite yönetimi için kullanıldığında, müşteriler ve temsilciler arasındaki kayıtlar, temsilcilerin çağrı akışlarını takip edip etmediğini, ilişki kurup kurmadığını, çapraz satış ürünleri sunup sunmadığını belirlemek için depolanabilir, alınabilir ve değerlendirilebilir.

7) Gerçek Zamanlı Metrik İzleme ve Raporlama

Çağrı merkezlerindeki veri analitiği teknolojisi, performansı iyileştirmek için devam eden önemli bir işleve hizmet eder. İyileştirilmiş bir çağrı merkezi çözümü, ortaya çıkan çağrı merkezi eğilimlerini tespit etmek ve derinlemesine çağrı merkezi optimizasyonu için veri sağlamak için gerçek zamanlı bir metrik görselleştirme aracını (genellikle duvar panosu/pano olarak bilinir), sesli eşik uyarılarını ve rapor oluşturmayı entegre eder. Veri sağlamak için gerçek zamanlı bir metrik görselleştirme aracı tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1 Veri Sağlamak İçin Gerçek Zamanlı Bir Metrik Görselleştirme Aracı

Metrik görselleştirme aracı	Genellikle bir dizi ilgili çağrı merkezi ölçümünü ve KPI'ları gerçek zamanlı olarak analiz eden ve görüntüleyen merkezi bir gösterge panosu.
Sesli eşik uyarıları	Çağrı merkezi yöneticilerine SLA eşik taşması veya cevapsız çağrı ve terk edilen çağrı gibi önemli çağrı merkezi etkinlikleri hakkında bilgi veren e-posta, telefon veya SMS bildirim sistemleri.
Rapor oluşturma	Tarihe veya aralığa göre aracı, kuyruk ve grup düzeyinde performans hakkında gerçek zamanlı/geçmiş istatistikleri sağlayan kapsamlı bir raporlama aracı.

8) Yönetim Konsolu

Yönetim konsolu, kuyruk trafiğine anında görünürlük ve çağrı aktarımı, alma, bekletme, temsilci oturum açma/oturum kapatma ve daha fazlası gibi çeşitli temsilci etkinliklerine kolay erişim sağlayan dinamik, basitleştirilmiş bir kullanıcı arabirimidir. Çağrı merkezlerindeki süpervizörler, müşteri hizmetleri performansı hakkında anında bilgi edinmek için bunu kullanabilir. Bu, en iyi müşteri deneyiminin sunulduğundan emin olmak için bilmeleri gereken bir şey.

9) Bilgisayar Telefon Entegrasyonu (CTI) / Masaüstü Uygulaması

CTI veya Bilgisayar Telefon Entegrasyonu, temsilcilerin aramaları fiziksel ahizeler yerine bilgisayarlarda yönetmesine izin vermek için çağrı merkezlerinde sıklıkla uygulanır. Çağrı merkezi için birleşik bir masaüstü uygulamasıyla birlikte kullanıldığında, CTI, ekran açılır (gelen aramalarda arayan bilgilerini gösterme), uzak masa telefonu kontrolü ve otomatik arama gibi gelişmiş özellikleri kolaylaştırabilir ve bu da çağrı merkezi temsilcisi verimliliğinin artmasına neden olur.

10) Kişisel Verilerin Korunması Kavramı

KVKK: 7 Nisan 2016 tarihinden beri yürürlükte olan, kurumların kişisel verileri işlemesinde, kişilerin temel hak ve özgürlükleri ile özel hayatlarının gizliliği esaslarını güvence altına almak için düzenlemeler içeren 6698 sayılı kanundur (www.cagrimerkezleridernegi.org, 2021).

11) Müşteri Temsilcisi

Müşteri Temsilcisi – MT: Müşterilerin bilgi, işlem, satış, şikâyet, öneri ve benzeri içerikli çağrılarını müşteri memnuniyeti, kalite hedefleri ve iş talimatları doğrultusunda gerçekleştirir. Müşterilerden gelen çağrıları karşılayarak çözüm ve eylem planı üretir, müşterilerle belirli amaçlar doğrultusunda yapılacak dış aramaları gerçekleştirir. Müşteri temsilcileri uzmanlık ve tecrübelerine göre belirli bir hizmet türünde veya hizmet kanalında uzmanlaşmış ve yalnız o alanda çalışabildiği gibi karma olarak her türlü çağrıyı yönetecek bir yapıda da çalışabilir. (Bkz; MYK Ulusal Meslek Standardı, Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisi, Seviye 4) (www.cagrimerkezleridernegi.org, 2021).

12) Odyo

Odyo (Audio): Ses, işitme ve işitsel anlamlarını ifade etmektedir.

13) Log/Loglamak

Log/Loglamak: Bir olayın, belli bir dönem için veya devamlı olarak tarihçesinin, adımlarının, statülerinin daha sonra kullanılmak üzere bir sisteme işlenmesidir (www.cagrimerkezleridernegi.org, 2021).

14) Monitoring

Monitoring: Çağrı merkezinin servis seviyesi hedeflerini tutturabilmesi ve kaliteyi koruyabilmesi için yapılan izleme/gözleme işlemleridir. Ses kayıtlarının dinlenmesi, gerçek zamanlı raporların takip edilmesi, gerçek zamanlı ayarlamaların (önceliklerin, kuyruk taşma ayarlarının değiştirilmesi) yapılması gibi işlemleri kapsar (www.cagrimerkezleridernegi.org, 2021).

15) Operasyon Müdürü

Operasyon Müdürü: Çağrı merkezi operasyonlarının kurumun değerlerine, stratejilerine, finansal hedeflerine ve kurumsal müşterilerle imzalanan sözleşmelere uygun şekilde yönetiminden, iş geliştirmeden, organizasyonel yönetimden ve yöneticilerin performansından sorumlu kişilerdir (www.cagrimerkezleridernegi.org, 2021)..

16) SoftPhone

Yazılımsal Telefon: Standart bir PC'ye eklenip, çalıştırılabilen bir yazılımdır. USB gibi iletişim portlarından bağlanabilirler, kulaklık ve mikrofon ile kullanılabilirler. Bir santral veya SoftPBX sistemine bağlı olabilecekleri gibi, internet üzerinden peer-to-peer görüşmeler de yapabilirler. Bilgisayarların kullanım kolaylığını avantaja çeviren ürünlerdir. Dezavantajlarının başında ise PC kapalı iken kullanılamaması ve kullanılmakta olan LAN'daki (yerel alan ağı) yoğun trafik problemlerinden etkilenmesi gelmektedir (www.cagrimerkezleridernegi.org, 2021).

17) Kesintisiz Güç Kaynağı

UPS (Uninterruptible Power Supply) Kesintisiz Güç Kaynağı: Elektrik enerjisi ile beslenen sistemleri hem şebekede meydana gelebilecek çöküntü, yükselme ya da ani değişikler gibi gerilim dalgalanmalarına karşı koruyan, hem de enerji kesintisi sırasında enerji üreterek sistemin devamlılığını sağlayan elektronik cihazlardır (www.cagrimerkezleridernegi.org, 2021).

18) UTM Firewall

UTM Firewall: Firewall (güvenlik duvarı), bilgisayar ağımızdan içeri giren veya dışarı çıkan trafiği denetleyen ve tehlikeli olanlarını engelleyen ağ cihazıdır. UTM ise; trafiği denetlemenin dışında yerleşik anti-virüs, IPS (Saldırı Engelleme Sistemi), Web filtreleme, uygulama filtreleme, Hotspot, VPN, 5651 Loglama gibi birçok çözümü tek bir cihaz üzerinde sunan, yeni ve gelişmiş firewall cihazıdır (www.cagrimerkezleridernegi.org, 2021).

3.4. Müşteri Hizmetleri Etkileşimlerine Rehberlik

Müşteriler tüm işletmeler için gereklidir ve bu müşterilerle ilgilenmek kuruluşunuza olan sadakatlerini artırmaya yardımcı olacaktır. Tüm müşteri hizmetleri etkileşimlerinize rehberlik etmesi gereken 3 sonuç şunlardır:

1) **Müşteri Odaklı** - her zaman herhangi bir işlemin veya etkinliğin müşteriyi merkezinde olduğundan emin olun
2) **Performans Odaklı** - performansı sürekli olarak ölçün ve geliştirin
3) **Sonuç Odaklı** - müşteri sorunlarını çözmede ne kadar iyi olduğunuzu ve müşterilerin ne kadar mutlu olduğunu takip etmeye devam edin.

3.5. ISO 15838 Müşteri İletişim Merkezi Yönetim Sistemi

Müşteri İletişim Merkezleri - Hizmet Sağlama Gereksinimleri (Customer Contact Centres - Requirements For Service Provision) standardı 11.2009 tarihinde Avrupa Standardizasyon Komitesi CEN (European Commıttee For Standardızatıon) tarafından hazırlanmış ve yürürlüğe konulmuştur. EN ISO 15838, Çağrı Merkezleri için özel şartlar içeren uluslararası bir standarttır. Bu standarda belirtilen sistem şartları, hizmetin teknik şartlarını tamamlayıcı niteliktedir (www.iso.org, 2021).

ISO 15838 Amacı:

1. Müşteri İletişim Merkezlerinin hizmet kalitesini belirlemek ve arttırmak,
2. Sektörde standart hizmet verilmesini sağlamak,
3. Müşterilerin, çözüm ortaklarının ve personelin memnuniyetini sağlamak ve sürekli kılmak,
4. Sürekli gelişim kültürünü oluşturarak Müşteri İletişim Merkezinin değerinin artmasını sağlamak.

Bu standardı hazırlamanın genel amacı iletişim merkezleri için ortak kalite ve teknik şartlarının belirlenmesidir. Standard hem iç hem de dış kaynaklı müşteri iletişim merkezleri için geçerlidir. Standart hem iletişim merkezi ve hem de bu merkezleri kullanan müşteriler için düzenlenmiştir.

Müşteri odaklı hizmet veren kuruluşların, özellikle Çağrı Merkezleri'nin ihtiyaçlarını karşılayan ISO 15838 Müşteri İletişim Merkezi Yönetim Sistemi standardı, 2009 yılı Kasım ayında Avrupa Standartlar Komitesi (European Committee for Standardization, CEN) tarafından hazırlanmış ve uygulamaya konmuştur. Bu standart, genel olarak Çağrı Merkezleri'nin düzgün ve doğru hizmet sunumu için genel şartları açıklamaktadır (Customer Contact Centres, Requirements for Service Provision).

Standart, hem dış hem de iç kaynaklı müşteri iletişim merkezleri için uygulanabilir. Standardın maddeleri tasarlanırken hem iletişim merkezleri, hem de bu merkezleri kullanan müşteriler dikkate alınmıştır. Müşteri İletişim Merkezi Yönetim Sistemi, şirketin müşterilerine verdiği hizmetler için geçerli olan müşteri iletişim merkezinin verdiği hizmet ile ilgili çağrı, memnuniyetsizlik, şikayet ve benzeri durumlar için kapsamlı bir metod sunar.

Müşteri İletişim Merkezi Yönetim Sistemi, en başta müşteri iletişim kalitesinde gözle görülür bir iyileşme sağlayacaktır. Bu da şirkete rekabet avantajı sağlayacaktır. Çağrı Merkezi hizmetlerini kötü yönde etkileyecek olan kötü hizmet ya da hatalı servis hizmetlerinden doğan kayıpların önüne geçilmiş olacaktır. Müşteriyi daha iyi anlamak mümkün olacak ve müşteri ile iletişimde yaşanan gereksiz zaman kayıpları giderilecektir. Bu şekilde iletişim etkinliği arttırılacak, gereksiz zaman ve eleman maliyetleri düşecek, aynı kalitede çıktı elde edilecektir.

Müşteri beklentilerini karşılamak, müşterilere hızlı, doğru ve güvenilir bir hizmet verebilmek amacıyla tasarlanmış olan Müşteri İletişim Merkezi Yönetim Sistemi, tamamen müşteri odaklı uygulamaları sağlar. Müşteri ile Çağrı Merkezi veya Müşteri Hizmetleri Merkezi arasındaki ilişkide performans kalitesini arttırmak üzere tasarlanmış bir standart özelliği taşımaktadır. Bu bakımdan iş performansını artırmaya ve müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik bir sistemdir.

3.5.1. ISO 15838 Çağrı Merkezi Kalite Yönetim Sistemi ve Faydaları

Çağrı Merkezleri, işletmelerin sadece müşterileri ile değil, aynı zamanda bayileri ve tedarikçi firmaları ile iletişimlerini yürüttükleri bir merkezdir. Bu merkez, insan kaynakları yanında bilgisayar programları, teknolojik altyapı ve süreçlerden oluşan bir merkezdir. Bu merkezlerde sadece gelen çağrılara cevap verilmemekte, aynı zamanda dış aramalar da yapılmaktadır.

Çağrı merkezlerinde, hizmet verdikleri işletmenin çalışma saatlerinden bağımsız olarak müşterilere haftanın her günü ve günün her saati hizmet verilmektedir.

Müşteri odaklı hizmet veren çağrı merkezlerinin, düzgün ve doğru hizmet sunmaları amacı ile gereklilikleri ortaya koyan standartlar ilk olarak Avrupa Standartlar Komitesi tarafından oluşturulmuştur. Daha sonra Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO) tarafından bu standartlar ISO 15838 Çağrı Merkezi Kalite Yönetim Sistemi standardı olarak yayınlanmıştır. Bu standart günümüzde çağrı merkezlerinin gereksinimleri içeren uluslararası bir standarttır ve hem iç hem de dış kaynaklı çağrı merkezleri için uygulanabilir özelliktedir.

Türkiye'de Türk Standartları Enstitüsü tarafından TS EN 15838 Müşteri ilişkileri merkezleri - Hizmetin yerine getirilmesi için kurallar başlığı ile yayınlanan bu standart, bir yandan çağrı merkezleri bir yandan da müşteriler dikkate alınarak tasarlanmıştır. Genel olarak ISO 15838 standardı, işletmelerin müşterilerine verdiği hizmetler ile ilgili çağrı, memnuniyetsizlik, şikayet ve benzeri durumlar için ayrıntılı bir yöntem sunmaktadır.

Yukarıda genel hatları ile açıklandığı gibi ISO 15838 Çağrı Merkezi Yönetim Sistemi'ni kuran ve uygulayan işletmeler bundan büyük faydalar elde etmektedir.

Tablo 2 ISO 15838 Çağrı Merkezi Yönetim Sistemi Faydaları

ISO 15838 Çağrı Merkezi Yönetim Sistemi Kapsamında:
Müşteriler ile iletişim kontrollü ve kaliteli bir şekilde yapılmış olmaktadır
Şikayetlerinin sayısı düşmektedir

Müşterilerin hakları korunmuş olmaktadır
Çağrı merkezinde verilen hizmetler geriye dönük olarak izlenebilmektedir
İşletme açısından sürekli ve düzenli veri akışı sağlanmış olmaktadır
Müşteri memnuniyeti yaratılmış olmaktadır
Etkili bir emek ve zaman yönetimi uygulanmış olmaktadır
İşletme maliyetleri düşürülmüş olmakta, dolayısıyla verimlilik arttırılmış olmaktadır
Çalışanların kişisel gelişimine katkı sağlanmış olmaktadır
İşletmenin piyasada itibarı artmakta ve marka değeri yükselmektedir
Rakiplerine karşı işletme üstünlük kazanmış olmaktadır

Eğer işletme bünyesinde daha önce ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulanmakta ise hem ISO 15838 standardının kurulması ve bu sisteme entegre edilmesi kolaylaşır hem de yukarıda sayılan faydalar katlanarak büyür. Bu sistem aynı zamanda ISO 10002 Müşteri Şikayet Yönetim Sistemi ve ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi ile de kolayca entegre olabilmektedir.

3.5.2. ISO 15838 Çağrı Merkezi Kalite Yönetim Sistemi'nin İlkeleri

İşletmeler müşterileri ile olan iletişim etkinliklerini arttırmak ve gereksiz zaman ve emek maliyetlerini düşürmek amacı ile ISO 15838 standardına yönelmektedir. Bu sistemin temel ilkeleri tablo 3'te toparlanmıştır ve şunlardır:

Tablo 3 ISO 15838 Çağrı Merkezi Kalite Yönetim Sistemi'nin İlkeleri

Birinci ilke	Müşterilerin taleplerini ve beklentilerini anlamaktır. Bu bilgiler doğrultusunda müşterilere doğru, açık ve eksiksiz hizmet vermek, hizmet kalitesini artırmak bakımından önemlidir.
İkinci ilke	Uygun altyapıya sahip olmaktır. Müşterilerin talep ve beklentilerini hızlı ve kaliteli karşılayabilmek için, kuruluşun doğru ve yeterli bir teknolojik altyapı kurmuş olması gerekmektedir.

Üçüncü ilke	Müşteri algılarını takip etmektir. Kuruluşun sağladığı hizmet kalitesi hakkında ve kuruluşun şikayetlere yaklaşımı konusunda müşterilerin memnuniyet derecelerini öğrenmek için karşılıklı ve etkin bir iletişim kurmak gerekmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

"PARETO ANALİZİ, 80/20 PRENSİBİ" İLE PROSESLERİN İYİLEŞTİRİLMESİ VE AZINLIĞIN ÇOĞUNLUĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR İŞLETME ÖRNEĞİ

Bu bölümde Çağrı merkezinde proseslerin iyileştirilmesi ve azınlığın çoğunluğa etkisi üzerine iyileştirme süreçleri ve nedenleri incelenip açıklanmıştır. Bunun yanında çağrı merkezinin 2021 yılındaki verileri üzerinde Pareto analizi uygulanmıştır ve 2021 yılı içinde 2'şer aylık periyot için Pareto analizinde elde edilen verilerin birbiri ile karşılaştırılması yapılmıştır. Durumun tespiti sonucunda Pareto analizinin işletme sürekliğindeki sürekli iyileştirme kapsamında, kalite gelişim alanları konusunda önceden bilgi sağlayıp sağlayamadığı araştırılmıştır.

Adını ünlü ekonomist Vilfredo Pareto'dan (1848-1923) alan Pareto şeması veya Pareto analizi, Çağrı merkezinde proseslerin iyileştirilmesinde kalite kontrol için çok uygun bir araçtır. En önemli faktörleri, en çok meydana gelen sorunları veya en çok meydana gelen kusurları görsel olarak tanımlamak için Pareto analizi kullanılmıştır.

4. Çalışmanın Amacı

Bu tezde, Pareto analizi ile değerlendirilen problemler sınıflandırılacak ve önceliklerine göre işletmeye yönelik çözümler sunulacak olup bir iyileştirme programı önerisinde bulunulacaktır. İstatistiksel Proses Kontrol Tekniklerinden Pareto analizinin uygulanması Çağrı Merkezi üzerinde incelenecektir.

80/20 Prensibi ile proses performansı, müşteri şikayet süreçlerini, müşteri beklentilerini ve isteklerini karşılama yeteneği kontrol edilerek gerekirse proses'in iyileştirilmesi ile müşteri deneyiminin geliştirilmesi ve Müşteri Hizmetlerinde çalışan performansının iyileştirilmesi üzerine sonuçların karşılaştırmalı olarak paylaşılması amaçlanmaktadır.

Her gün yüz binlerce müşteri temasının veriye dönüştüğü, artan bu trafikle verinin yorumlanmasının günden günde karmaşık bir hal aldığı günümüzde çok önemli bir hizmet sektörü olan çağrı merkezlerinde hızlı karar alma ve performans iyileştirmeleri için doğru ve uygun bir teknikle uygulanması planlanan Pareto analizi, 80/20 prensibi sonucunda, tüm çalışanların kolaylıkla anlayacağı şekilde bir çıktı alınarak, işletme ve yöneticiler açısından önemli faydalar sağlaması beklenmektedir.

4.1. Çalışmanın Önemi

Bugün çok sayıda kuruluş tarafından, müşterilere daha hızlı ve güvenli bir hizmet verebilmek için, Müşteri İletişim Merkezi Yönetim Sistemi ya da Çağrı Merkezi Yönetim Sistemi olarak isimlendirilen standartların kurulmasına önem verilmektedir.

Pareto analizi, proseslerin iyileştirilmesi ve azınlığın çoğunluğa etkisi üzerine önemli etki yaratan sınırlı sayıda görevin seçiminde kullanılan istatistiksel bir tekniktir. Pareto ilkesini (80/20 kuralı olarak da bilinir), işin %20'sini yaparak, tüm işi yapmanın %80'ini elde edebileceğiniz fikrini kullanır. Veya kalite iyileştirme açısından, sorunların büyük bir çoğunluğu (%80) birkaç temel nedenden (%20) kaynaklanmaktadır. Bu aynı zamanda hayati azınlık ve önemsiz çoğunluk olarak da bilinir. 80/20 Kuralı, yönetim biliminden fiziksel dünyaya kadar hemen hemen her şeye uygulanabilir.

Bilgi akışındaki verilerin her geçen gün arttığı ve tüm yönetim süreçlerinin maksimum otomasyon isteği bağlamında, kontrolün güçlendirilmesi ve yönetim verimliliğinin artırılması özellikle önemli bir rol oynamaktadır. Kritik veya acil durumlarda bile işletmenin performansının belirli bir seviyede tutulmasını sağlayan güçlerin ve araçların doğru hizalanması, bölümler arası etkileşim dahil olmak üzere en küçük ayrıntıya kadar öngörülen prosedürler, rekabet gücünü önemli ölçüde artırır ve müşterilerinin sadakatini artırır. Bir müşteri yönetimi otomasyon şirketinin ön saflarında çağrı merkezleri bulunur. Müşterilerin şirketlerle etkileşime girmesi onlar aracılığıyladır ve şirketlerin başarısı bu etkileşimin kalitesine bağlıdır.

4.2. Çalışmanın Kapsamı

Bu çalışmanın kapsamı, çağrı merkezlerinin yüksek kaliteli ürün ve servislerle en iyi dijital müşteri deneyimini yaşatması, müşterilerin beklentilerini doğru anlayıp bu beklentileri yüksek kaliteli ürün ve servislerle karşılaştırması, çalışanların katılımcı, paylaşımcı ve yaratıcı olarak kendilerini ifade edebilecekleri ve kendilerini sürekli geliştirebilecekleri ortamlar oluşturulması, Kalite Yönetimi Sistemi ve Kalite Hedefleri'ni müşteri şartlarına uygun olarak belirlenmesi, gelişime açık alanlarını tespit edebilmeleri, verimliliğin artırılması için düzenli olarak gözden geçirilmesi, raporlar edilmesi ve sürekli iyileştirmenin sağlanmasıdır.

4.3. Çalışma Kapsamına Alınan Çağrı Merkezinde Kalite Prosedürü

Çağrı merkezinde gelen çağrı hizmetlerinde genel kabul görmüş değerlendirme formu örneğine göre, kalite ölçüm formu aşağıdaki tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4 Çağrı Hizmetlerinde Genel Kabul Görmüş Değerlendirme Formu

AÇILIŞ	
Gelen Çağrılarda Müşteri Hizmeti Çalışanı Karşılama Anonsu Yaptı Mı? (Günün selamı, Kendini Tanıtma, Yardım Önerisi)	
EVET	Cevap evet ise, açılış anonsu doğru şekilde standart kullanıma uygun olarak yapıldıysa (+) olarak değerlendirilmektedir. Açılış müşteri bekletilmeden yapılmalıdır. 0-3 saniye arasında yapılan açılış anonsları (+) puan olarak değerlendirilmektedir.
HAYIR	Eğer cevap hayır ise, günün selamı, isim ve yardım önerisinden biri ya da birkaçı yapılmadığında (-) olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, 4-10 saniye arasında yapılan açılış anonsları (-) puan olarak değerlendirilmektedir.
İletişim ve Müşteri Memnuniyeti	
Çalışanın Anlatım Dili ve Ses Tonu Nasıldı?	
EVET	Cevap evet ise, takım üyesinin, kendinden emin, müşteride güven uyandıran ve kontrollü ses tonuna hakim olan konuşması (+) puan olarak değerlendirilmektedir.

HAYIR	Eğer cevap hayır ise, müşteride güvensizlik uyandıran ifadeler olduğu takdirde, müşterinin tekrar ettirmek zorunda kaldığı ses tonu ile konuşuyorsa, isteksiz konuşmalar bu kriter (-) olarak değerlendirilmektedir.
Etkin Dinleme Ne Şekilde Gerçekleşti?	
EVET	Cevap evet ise, kendisini dinleyen birinin olduğunun hissettirmiştir. Bu durumda müşterinin ilettiği isteğini ve problemini tekrar ettirmemiş ve (+) puan olarak değerlendirilmiştir.
HAYIR	Eğer cevap hayır ise, takım üyesinin tepki göstermeden sessiz ve dinlediğini belirtmeden yaptığı görüşmeler, şekilde arka arkaya söylenen evet, anlıyorum şeklindeki onaylar ve vb. (-) puan olarak değerlendirilmektedir.
İsim ile Hitap Edildi Mi?	
EVET	Cevap evet ise, müşteriye konuşma sırasında isim ile hitap edildiği takdirde (+) puan olarak değerlendirilmektedir.
HAYIR	Eğer cevap hayır ise, müşteriyle konuşma sırasında 1 kez isim ile hitap edilmesi ya da isim ile hitap edilmemesi, "Efendim, beyefendi, hanımefendi" gibi hitaplar yapıldığı zaman (-) puan olarak değerlendirilmektedir.
Bekletme Kriterine Uyum Sağlandı Mı?	
EVET	Cevap evet ise, Müşterileri beklemeye alırken mutlaka neden beklemeye aldığını söylemek gerekmekte ve soru formatında olmalıdır. Maksimum 20 saniyede bir müşteriye yapılan işlem ile ilgili bilgi verilmelidir. Eğer belirtilen süreden daha uzun bir süre gerekli ise mutlaka hold tuşu kullanılmalıdır.
HAYIR	Bekletiyorum, bekleteceğim gibi yapılar kullanıldığında (-) puan olarak değerlendirilir. Görüşme içerisinde müşteri 20 saniyeyi aşan sessizlikte bekletildiğinde (-) puan olarak değerlendirilir. Bekletmeden önce sebep belirtilmediğinde ve soru formatında izin istenmediğinde (-) puan olarak değerlendirilir. Bekletmeden sonra teşekkür edilmediği veya özür dilendiği durumlarda (-) puan olarak değerlendirilir. Bekleme standartlarına uygun olmayan, iş akışı dışında farklı konular için müşterinin bekletilmesi / hold'a alınması (-) puan olarak değerlendirilir.
Mute Tuşu Kullanımı Oldu Mu?	
EVET	Takım üyesinin, öksürme ve hapşırma gibi ani ve beklenmedik durumlar ile karşılaşmasında kısa süreli mute tuşu kullanılması (+) puan olarak değerlendirilir.

HAYIR	Takım üyesinin, müşteri isteğini/problemi anlatması durumunda mute tuşunda dinlemesi (-) puan olarak değerlendirilir. Mute tuşunun, ani ve beklenmedik durumlar dışında kullanılması (-) puan olarak değerlendirilir.
Günlük Dil Kullanımı ve Diksiyon Kullanımı Nasıl?	
EVET	Saygılı, seviyeli ve kurumsal dil ile konuşma (+) puan olarak değerlendirilir.
HAYIR	Günlük konuşma dili kullanıldığında (-) puan olarak değerlendirilir. Emir kipi içerikli konuşma dili (-) puan olarak değerlendirilir. Olumsuz içerikli kelimeler kullanıldığında (-) puan olarak değerlendirilir.
Müşteriye Doğru Soru Sorulup, Doğru Yönlendirildi Mi?/Görüşme Süresi Etkin Kullanıldı Mı?	
EVET	Bu kriterdeki amaç, müşteriye probleminin çözüme kavuşması veya isteğinin karşılanması için gerekli soruların sorulmasıdır. Eğer sorular açık, net ve çözüme götürecek sorulması gereken sorular ise (+) puan olarak değerlendirilir. Talebine yönelik sorular sorularak kısa ve net cevaplar verilip görüşme süresi uzatılmıyorsa (+) puan olarak değerlendirilir.
HAYIR	Eğer sorular müşteri tarafından anlaşılamıyor ve cevaplanamıyorsa, takım üyesi konuyla ilgisi olan soruların haricinde sorular soruyorsa (-) olarak değerlendirilir. Müşterinin talebini anlamaya yönelik sorular sorulmuyorsa (-) puan olarak değerlendirilir. Müşterinin talebinin dışında farklı konularda bilgi veriliyorsa ve uzun ve karışık cümleler ile ifade edilip görüşme süresi uzatılıyorsa (-) puan olarak değerlendirilir.
Müşterinin Sözü Kesiliyor Mu? Müşteri ile Aynı Anda Konuşuluyor mu?	
EVET	Bu kriterdeki amaç, müşterinin sözünü kesmeden talebini/problemini dinlemek, müşteri sözünü bitirdikten sonra isim bilgisi ve konuya ilişkin alınması gereken bilgiler varsa soru yöneltmektedir. Müşteri talebini/problemini ilettikten sonra konuya ilişkin sorular sormak (+) puan olarak değerlendirilir.
HAYIR	Müşteri talebini/problemini iletme sırasında takım üyesi müşterinin sözünü kesip bilgi veriyorsa veya bilgi istiyorsa ve bilgi vermek için müşterinin sözünü bitirmesini beklemeden müşteri ile aynı anda konuşuyor, görüşme içerisinde konuşmalar birbirine karışıyorsa (-) puan olarak değerlendirilir.
SÜREÇ YETKİNLİĞİ	
Ürün Bilgisi Doğru ve Eksiksiz Verildi Mi?	

EVET	Bu kriterdeki amaç, müşterinin mükerrer çağrıya gerek duymadan, tek aramada ilgili ürün / hizmet / işlem ya da kampanyayla ilgili talebini gerçekleşmesi ve gerekli tüm bilgilerin aktarılmasıdır. Takım üyesi, müşterinin sorduğu soruya doğru ve eksiksiz bilgi verdiğinde (+) puan olarak değerlendirilir.
HAYIR	Takım üyesi, müşterinin sorduğu soruya eksik ve yanlış bilgi verdiğinde (-) puan olarak değerlendirilir.
Müşteri Süreç ile ilgili Doğru Bilgilendirilip, Yönlendirildi mi?	
EVET	Takım üyesi, ürün / hizmet / işlem ya da kampanyayla ilgili süreçlerde müşteriyi doğru yönlendirdiyse, işlemi müşteri temsilcisinin paylaşmış olduğu bilgiler doğrultusunda gerçekleşecekse (+) puan olarak değerlendirilir.
HAYIR	Takım üyesi, uygulanan süreçler ile ilgili hatalı yönlendirme yaptıysa, müşteri tekrar Çağrı Merkezimize şikayet olarak ulaştıysa ve verilmemesi gereken bilgiyi verdiyse (-) puan olarak değerlendirilir.
Sisteme Doğru ve Eksiksiz Loglama Yapıldı Mı?	
EVET	Bu kriterdeki amaç, ulaşan her müşteri için CRM oluşturulmasıdır. CRM üzerinde müşteriye oluşturulan kapalı ya da açık kayıtların, müşterinin çağrı merkezimize ulaştığı telefon numarası üzerinden yapılması(ulaştığı numara sabit numara ise CRM üzerine değil kaydın içerisine yazılması), mevcut müşteri kaydı var ise bilgilerin güncellenmesi ve müşteri bilgileri (isim, soyisim, telefon numarası ve mail adresi alanlarının), servis talep türü, olay ana konusu, olay alt konusu, kaynak, servis talebi başlığı ve varsa sipariş numarası, ürün kodu, kargo firması ve mağaza alanlarının eksiksiz kaydedilmesi durumunda (+) puan olarak değerlendirilir.
HAYIR	Müşterinin bilgileri ve talebi ile ilgili belirtilen alanların eksik ya da yanlış olması durumunda (-) puan olarak değerlendirilir
KAPANIŞ	
Kapanış Anonsu Yapma	
EVET	Kapanıştaki ses tonunun istekli, dinamik, sıcak nazik olma durumunda (+) olarak değerlendirilir. Görüşme sonlandıktan sonra mutlaka “Başka yardımcı olabileceğim bir konu var mı?” ya da “Bunun dışında yardımcı olabileceğim bir konu var mı?” şeklinde müşteriye sorulmalıdır. Bu durumda (+) puan verilir.
	Kapanıştaki ses tonunun soğuk, isteksiz, sabırsız olması durumunda (-) puan olarak değerlendirilir. Son yardım anonsu yapılmadığı taktirde mutlaka (-) olarak değerlendirilmelidir. Eğer kapanışta sorulması

HAYIR	gereken bu soru alay etme, sorulması gerektiği için sorulmuş havası yaratıyorsa (-) puan olarak değerlendirilir. “Farklı bir konu var mı?” ya da “Yardımcı olabileceğim başka bir konu” gibi öneriler yardım önerisi kabul edilmemektedir. Bu script ile yapılan son yardım anonsları (-) puan olarak değerlendirilir.
Anket Sunumu Doğru Yapıldı Mı?	
EVET	Görüşme sonunda anket sunumunun “Görüşmemiz sonrasında size SMS olarak benden aldığınız hizmeti değerlendirebileceğiniz kısa bir anket gelebilir. Zaman ayırabilirseniz, ankete katılımınız bizim için değerlidir. İyi günler dilerim.” scripti ile yapılması durumunda (+) puan olarak değerlendirilir.
HAYIR	Standart anket scripti dışında anket sunumu yapılması durumunda (-) puan olarak değerlendirilir. Örnek: Görüşme sonrasında size anket gelebilir, katılmanızı rica ederiz. Görüşme sonunda benden aldığınız hizmeti değerlendirmeniz için anket gelebilir. Dilerseniz katılabilirsiniz.

4.4. Bulgular

Çalışmanın bulgular bölümünde çağrı merkezi örneğinde 80/20 prensibi ile proses performansının, müşterilerin şikayet süreçlerinin, müşteri beklentilerinin ve isteklerinin karşılanma yeteneği kontrol edilerek proses’in iyileştirilmesi ile müşteri deneyiminin geliştirilmesi ve Müşteri Hizmetlerinde çalışan performansının iyileştirilmesi üzerine sonuçları tablo, şekil, grafik olarak sunulmuştur.

4.4.1. Çağrı Merkezinde Çağrı Hizmetlerinde Genel Kabul Görmüş Değerlendirme Formları

Çağrı merkezinde gelen çağrı hizmetlerinde genel kabul görmüş değerlendirme formuna ilişkin sonuçlar tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5 Inbound (Gelen) Kalite Ölçüm Formu

INBOUND (GELEN) KALİTE ÖLÇÜM FORMU		Puan			Toplam
Açılış-Kapanış	**Standart açılış yapıldı mı?**	Evet 4		Hayır 0	**12**
	Standart kapanış yapıldı mı?	Evet 4		Hayır 0	
	Ankete Sunmu Doğru Yapıldı Mı?	Evet 4		Hayır 0	
İletişim ve Müşteri Memnuniyeti	**Anlatım Dili ve Ses Tonu**	Evet 5	Kısmen 3	Hayır 0	**33**
	Etkin dinleme yapıldı mı?	Evet 5	Kısmen 3	Hayır 0	
	İsimle hitap standardına uyuldu mu?	Evet 4		Hayır 0	
	Bekleme kriterlerine uyuldu mu?	Evet 4		Hayır 0	
	Gereksiz mute kullanımından kaçınıldı mı?	Evet 2		Hayır 0	
	Günlük dil kullanımı ve diksiyon	Evet 3		Hayır 0	
	Müşteriye Doğru Soru Sorulup, Doğru Yönlendirildi Mi?/Görüşme Süresi Etkin Kullanıldı Mı?	Evet 8	Kısmen 4	Hayır 0	
	Müşterinin sözü kesiliyor mu? Müşteri ile aynı anda konuşuluyor mu?	Evet 2		Hayır 0	
Süreç Yetkinliği	**Ürün bilgisi doğru ve eksiksiz verildi mi?**	Evet 10	Kısmen 5	Hayır 0	**55**
	Müşteri süreç ile ilgili doğru bilgilendirilip, yönlendirildi mi?	Evet 25	Kısmen 13	Hayır 0	
	Sisteme doğru ve eksiksiz loglama yapıldı mı?	Evet 20		Hayır 0	
Olay Ana Konu					
Olay Alt Konu					
Örnek Çağrı Mı?					
Star Çağrı Mı?					

Tablo 5'te görüldüğü üzere açılış-kapanış standardı toplam puanı 12'dir. İletişim ve Müşteri Memnuniyeti puanı 33'tür. Müşteriye Doğru Soru Sorulup, Doğru Yönlendirildi Mi?/Görüşme Süresi Etkin Kullanıldı Mı? sorusu kısmen olarak 4 puan almıştır. Süreç yetkinliği puanı 55'tir. Burada Ürün bilgisi doğru ve eksiksiz verildi mi? sorusu kısmen 5 puan ve Müşteri süreç ile ilgili doğru bilgilendirilip, yönlendirildi mi? sorusu kısmen 13 puan almıştır. Olay ana konu, olay alt konu, "örnek çağrı mı?", "star çağrı mı?" soruları değerlendirme dışı olup, proseslerin iyileştirilmesine

ek katkı sağlamak amaçlıdır. Ayrıca "örnek çağrı", "star çağrı" başlıkları da diğer müşteri hizmetleri çalışanlarını olumlu müşteri deneyimlerine teşvik etmek amaçlı, koçluk, geribildirim, eğitim gibi uygulamalarda kullanılmaktadır.

Tablo 6 Outbound (Giden) Kalite Ölçüm Formu

OUTBOUND (GİDEN) KALİTE ÖLÇÜM FORMU		PUAN			Toplam
Açılış-Kapanış	Açılış	Evet 5		Hayır 0	20
	TCKN Anonsu	Evet 5		Hayır 0	
	Kapanış	Evet 5		Hayır 0	
	Anket	Evet 5		Hayır 0	
İletişim ve Müşteri Memnuniyeti	Ses Tonu ve Konuşma Hızı	Evet 10	Kısmen 5	Hayır 0	40
	İsim İle hitap standardına uyuldu mu?	Evet 5		Hayır 0	
	Etkin dinleme yapıldı mı?	Evet 10	Kısmen 5	Hayır 0	
	Bekleme kriterlerine uyuldu mu?	Evet 5		Hayır 0	
	Günlük dil kullanımı ve kurumsal dil/diksiyon	Evet 10	Kısmen 5	Hayır 0	
Süreç	Müşteri süreç ile ilgili doğru bilgilendirilip, yönlendirildi mi?	Evet 20	Kısmen 10	Hayır 0	40
	Sisteme doğru ve eksiksiz loglama yapıldı mı?	Evet 10		Hayır 0	
	Olay mükerrer başlığı altında iptal edilmesi gerekirken kapatıldı mı?	Evet 10		Hayır 0	

Tablo 6'da Giden çağrı merkezinde, temel iş amaçlarına dayalı olarak, ortalama birim başına çağrı sayısı, liste penetrasyon oranı, ilk çağrı kapatma ve ortalama etkileşim uzunluğu gibi metrikler, temsilci performansını değerlendirmek için genellikle temel KPI'lar olarak kullanılmaktadır. Tablo 6'daki kalite ölçüm formuna bakıldığında Açılış-kapanış standardına uyum puanı toplamı 20'dir. İletişim ve Müşteri Memnuniyeti standardına uyum puanı ise 40'tır. Bunlardan Ses Tonu ve Konuşma Hızı evet olarak 10, kısmen ise 5 puan almıştır. Etkin dinleme yapıldı mı? sonu da evet oyu ile 10 puan kısmen oyu ile 5 puanla değerlendirilmiştir. Günlük dil kullanımı ve kurumsal dil/diksiyon standardına

uyum puanı da evet oyu ile 10 puan, kısmen oyu ile 5 puanla değerlendirilmiştir. Süreç yetkinliği puanının toplamı ise 40'tır. Giden çağrı merkezleri, telefon satışının ve müşteri hizmetlerine erişim sağlamanın temel bileşenlerinden biri olmaya devam etmektedir.

Tablo 7 Sosyal Medya Kalite Formu

SOSYAL MEDYA KALİTE FORMU	**PUAN**			**Toplam**
Müşteri İletişim - Bilgi Yönetimi				**55**
Bilgi Kalitesi / Doğru Bilgi Verilip Çözüm Odaklı Yaklaşılması	Evet (20)	Kısmen (10)	Hayır (0)	
Sisteme Doğru ve Eksiksiz Loglama Yapılması	Evet (15)	Kısmen (8)	Hayır (0)	
Müşteriden Gelen Yorumun Silinmesi	Evet (10)	Kısmen (5)	Hayır (0)	
Duygu Analizinin Doğru Seçilmesi	Evet (10)	Kısmen (5)	Hayır (0)	
Yazım Kuralları ve Müşterinin Yazım Tarzına Uyumu				
İmla Kurallarına Uyum	Evet (15)	Kısmen (8)	Hayır (0)	**45**
Doğru Scriptin Kullanılması	Evet (20)	Kısmen(10)	Hayır (0)	
Kanal Bazlı Selamlama	Evet (10)	Kısmen (5)	Hayır (0)	

Tablo 7'de sosyal medya kalite ölçüm formuna yer verilmiştir. Bilgi Kalitesi / Doğru Bilgi Verilip Çözüm Odaklı Yaklaşılması ile ilgili toplam puanı 30'dur. Bunlardan 20'si evet oyu ile, 10'u ise kısmen oyundan oluşmuştur. Sisteme Doğru ve Eksiksiz Loglama Yapılması ile ilgili bölümde evet oyu 15, kısmen oyu ise 8'dir. Müşteriden Gelen Yorumun Silinmesi Evet (10), Kısmen (5), Hayır (0) olarak toplam puanı 15'tir. Duygu Analizinin Doğru Seçilmesi puanı da 15'tir. Müşteri İletişim - Bilgi Yönetimi toplam 55 puan almıştır.

Yazım Kuralları ve Müşterinin Yazım Tarzına Uyumu toplamı ise 45'tir. Bunlardan İmla Kurallarına Uyum ile ilgili Evet (15), Kısmen (8), Hayır (0), olarak değerlendirilmiştir. Doğru Scriptin Kullanılması standardına uyum puanının toplamı 30'dur (Evet (20), Kısmen (10), Hayır (0)). Kanal Bazlı Selamlama Evet ile (10), Kısmen ile (5) ve Hayır ile (0) puan almıştır.

Özellikle günümüzde COVİD-19 pandemi etkisiyle birlikte de işletmeler arasında çevrimiçi rekabetin çok yoğun olduğu göz önüne alındığında, artık işletmeler rakiplerine karşı bir miktar avantaj elde edebilmek için yaratıcı hale gelmek zorunda kalıyor. Bu noktada, özellikle müşteri hizmetleri, önemli bir farklılaştırıcıdır.

Günümüzde tüketiciler, ister belirli bir ürün hakkında bilgi isterlerse satın aldıkları bir ürünü iade etmek istesinler, en sevdikleri markalarla iletişim kurmak için sürekli yeni yollar arıyorlar. Bu trendi dikkate alamayan işletmeler, rakiplerinin çok gerisinde kalma riskiyle karşı karşıyadır.

Webchat (Yazılı Kanallar), giderek artan sayıda işletmelerin bu amaç için kullandığı bir yöntemdir. Müşteri sorgularını ele alan ve onları aradıkları şeylere yönlendirmeye yardımcı olan otomatik sohbet robotları içerebilir. Bu arada, müşteri temsilcileri de daha karmaşık sorularla başa çıkmak için hazır kalmaktadır. Bu, tüketicileri gereksiz zamandan ve zahmetten kurtarmaktadır. Aşağıda tablo 8'de çalışma kapsamında çağrı merkezine ilişkin bir Webchat Kalite Formu değerlendirme tablosu verilmiştir.

Tablo 8 Webchat (Yazılı Kanallar) Kalite Formu

WEBCHAT (YAZILI KANALLAR) KALİTE FORMU	**PUAN**	**PUAN**	**PUAN**	**TOPLAM**
Açılış Kapanış Standartlarına Uyum				
Standart Açılış Yapıldı Mı?	Evet (5)		Hayır (0)	**15**
Anket Sunumu Yapıldı Mı?	Evet (5)		Hayır (0)	
Son Yardım Önerisi Sunuldu Mu?	Evet (5)		Hayır (0)	
Müşteri İletişim - Bilgi Yönetimi				
İhtiyacı Doğru Anlama	Evet (10)	Kısmen (5)	Hayır (0)	**55**
Müşterinin Duygusu Tespit Edildi Mi?Duygusuna Yönelik Yaklaşım Sergilendi mi?	Evet (15)	Kısmen (8)	Hayır (0)	
Doğru Bilgi Verilip Çözüm Odaklı Yaklaşıldı mı?	Evet (15)	Kısmen (8)	Hayır (0)	
Sisteme Doğru ve Eksiksiz Loglama Yapıldı Mı?	Evet (10)		Hayır (0)	
İsimle Hitap Standartına Uyuldu Mu?	Evet (5)		Hayır (0)	
Yazım Kuralları ve Müşterinin Yazım Tarzına Uyumu				
Gramer / Kurumsal Yazışma Kuralları	Evet (10)	Kısmen (5)	Hayır (0)	**30**
İmla Kurallarına Uyum	Evet (10)	Kısmen (5)	Hayır (0)	
Günlük Yazım Dili Kullanımı - Yazının Akışının Anlaşılır Olması	Evet (10)	Kısmen (5)	Hayır (0)	

Tablo 8'deki Webchat (Yazılı Kanallar) Kalite Formu puan sonuçları toplamı 100'dür.

Web tarayıcınızda bir web sitesini ziyaret ettiğinizde veya bazen bir mobil uygulama kullandığınızda sıklıkla açılan küçük diyalog kutularını hiç şüphesiz fark etmişsinizdir. Canlı web sohbeti olarak bilinen şey budur.

Canlı web sohbeti genellikle bir web sitesinin ana giriş sayfasında, kategori sayfalarında veya ürün sayfalarında görünen küçük sohbet pencereleri şeklini alır. Kullanıcılara, ilgili bilgileri bulmak için tıklamaları için bir dizi önerilen sorgu sunabilirler. Alternatif olarak, kullanıcılar kendi sorgularını bir metin alanına yazabilirler. Birçok web sohbet işlevi her iki seçeneği de sunar ve bazıları kullanıcıların ilgili resimleri ve diğer dosyaları yüklemesine izin verir.

4.5. Pareto Analizi

Bu bölümde Mayıs 2021 dönemine ait Müşteri Temsilcilerinin Konuşma Kalitesi Hatalarına ilişkin sonuçlar grafiklerle verilmiştir.

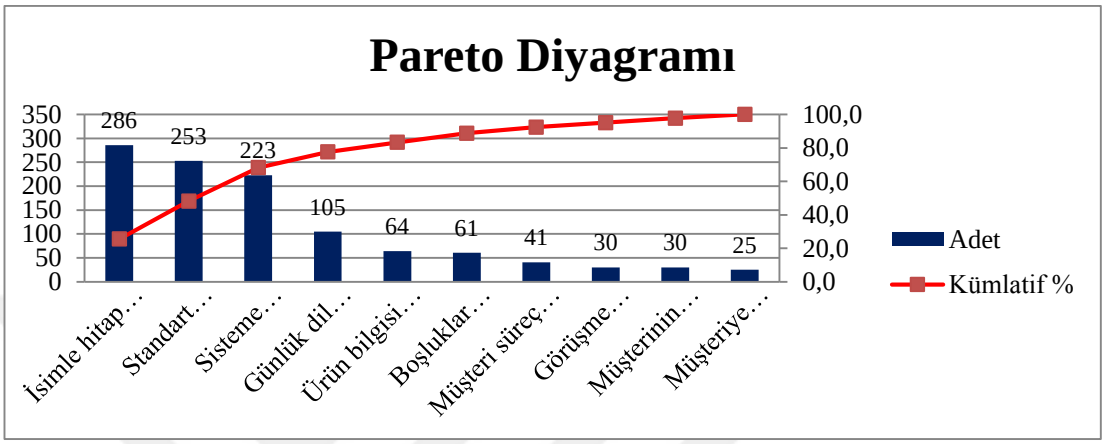
Tablo 9 Konuşma Kalitesi Hataları Sonuçları

HATA - PROBLEM	Adet	Toplam Adet	Kümülatif %
İsimle hitap standardına uyuldu mu?	286	286	25,6
Standart kapanış yapıldı mı?	253	539	48,2
Sisteme doğru ve eksiksiz loglama yapıldı mı?	223	762	68,2
Günlük dil kullanımı ve diksiyon	105	867	77,5
Ürün bilgisi doğru verildi mi?	64	931	83,3
Boşluklar uygun cümlelerle doldurulduu mu? Uzun sessizlikten kaçınıldı mı?	61	992	88,7
Müşteri süreç ile ilgili doğru bilgilendirilip, yönlendirildi mi?	41	1033	92,4
Görüşme süresinin etkin kullanılması	30	1063	95,1
Müşterinin sözü kesiliyor mu? Müşteri ile aynı anda konuşuluyor mu?	30	1093	97,8
Müşteriye doğru şekilde yaklaşıldı mı?	25	1118	100

Tablo 9'da 2021 mayıs ayı hata ve problemlerin toplam adedi ve kümülatif yüzdesi verilmiştir. Tabloda en çok hata ve problem "İsimle hitap standardına uyuldu mu?", "Standart kapanış yapıldı mı?", "Sisteme doğru ve eksiksiz loglama yapıldı mı?" seçeneklerde gözlemlenmiştir.

Mayıs 2021 dönemine ait Müşteri Temsilcilerinin Konuşma Kalitesi Hatalarına ilişkin sonuçlar Pareto Diyagramı üzerinde, aşağıdaki şekil 14'te gösterilmiştir.

Şekil 14 2021 Mayıs Ayı Pareto Diyagramı



Temmuz 2021 dönemine ait Müşteri Temsilcilerinin Konuşma Kalitesi Hatalarına ilişkin sonuç grafikler aşağıdaki tablo 10 ve şekil 15'te gösterilmiştir.

Tablo 10 Konuşma Kalitesi Hataları Sonuçları

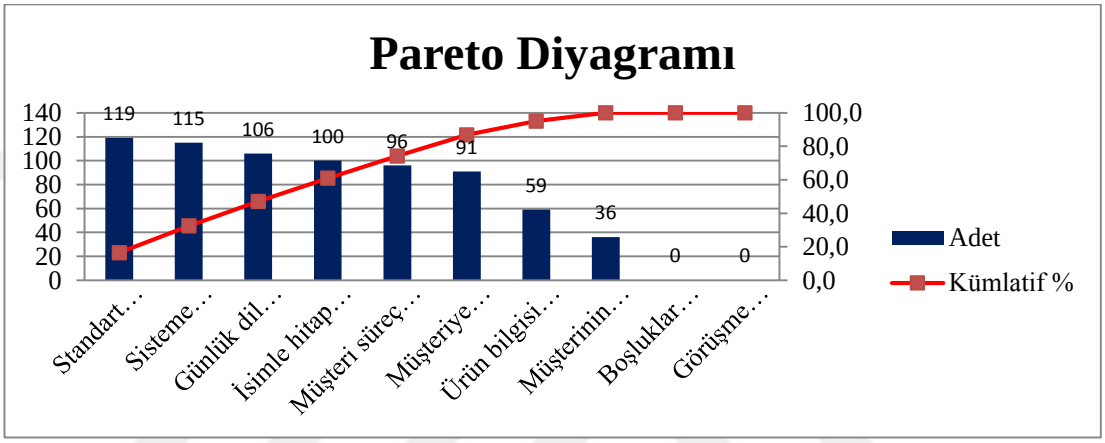
HATA - PROBLEM	Adet	Toplam Adet	Kümülatif %
Standart kapanış yapıldı mı?	119	119	16,5
Sisteme doğru ve eksiksiz loglama yapıldı mı?	115	234	32,4
Günlük dil kullanımı ve diksiyon	106	340	47,1
İsimle hitap standardına uyuldu mu?	100	440	60,9
Müşteri süreç ile ilgili doğru bilgilendirilip, yönlendirildi mi?	96	536	74,2
Müşteriye doğru şekilde yaklaşıldı mı?	91	627	86,8
Ürün bilgisi doğru verildi mi?	59	686	95,0
Müşterinin sözü kesiliyor mu? Müşteri ile aynı anda konuşuluyor mu?	36	722	100,0
Boşluklar uygun cümlelerle doldurulduu mu? Uzun sessizlikten kaçınıldı mı?	0	722	100,0
Görüşme süresinin etkin kullanılması	0	722	100

Tablo 10'da 2021 Temmuz ayı hata ve problemlerin toplam adedi ve kümülatif yüzdesi verilmiştir. Tabloda en fazla hata ve problem "Standart kapanış

yapıldı mı?", "Standart kapanış yapıldı mı?", "Sisteme doğru ve eksiksiz loglama yapıldı mı?", "Günlük dil kullanımı ve diksiyon" seçeneklerde gözlemlenmiştir.

Temmuz 2021 dönemine ait Müşteri Temsilcilerinin Konuşma Kalitesi Hatalarına ilişkin sonuçlar Pareto Diyagramı üzerinde şekil 15'te gösterilmiştir.

Şekil 15 2021 Temmuz Ayı Pareto Diyagramı



Konuşma Kalitesi Kriterleri Mayıs sonuçları Pareto analizine göre sıralanmıştır. Mayıs sonuçlarına göre öncelikle en çok hata alınan kriterler büyükten küçüğe Pareto diyagramında belirlenmiştir. Buna göre, ilk sıradan itibaren kriterler üzerinde en çok hata alınan ilk 3 kriter üzerinde odaklanılarak, haziran-temmuz aylarında alınan iyileştirme aksiyonları sonucunda; en çok hata alınan 1. sıradaki "İsimle hitap standardına uyuldu mu?" kriteri temmuz sonuçlarında 4. sıraya gerileyerek %25,6 olan hata payı %13,9'a düşmüştür.

Mayıs sonuçlarında 2. sırada yer alan %22,6 hata payına sahip olan "Standart kapanış yapıldı mı?" kriteri temmuz sonuçlarında 1.sıraya gelmekle birlikte hata payı %16,5'e düşmüştür.

Mayıs sonuçlarında 3. sırada yer alan %19,9 hata payına sahip olan "Sisteme doğru ve eksiksiz loglama yapıldı mı?" kriteri temmuz sonuçlarında 2.sıraya gelmekle birlikte hata payı %15,9'a düşmüştür.

Tüm bu aksiyonlar sonrasında ise, Kümülatif Konuşma Kalitesi Skoru (100 üzerinden) mayıs ayında 89 iken, temmuzda 92'ye yükselmiştir.

Ayrıca, Kümülatif Konuşma Kalitesi Skoru'nun 92'ye yükselmesi, toplam kalite sonuçlarında ilgili projenin bir üst performans grubuna (90 ve sonrası) yükselmesini sağlamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde işletmelerde sürekli iyileşme, performans iyileştirme ve müşteri deneyimi, müşteri isteklerini karşılamanın ötesine geçmiştir. Bu nedenle işletmeler, çağrı merkezleri sürekliliğinin sağlanması, performans ölçümü, müşteri sadakati, müşteri memnuniyetini en üst seviyelere çıkararak kalitelerini arttırmak için son teknolojileri kullanan güncel yöntemleri uygulamaya sokmaları önem arz edecektir. Bahsi geçen yöntemlerin başında ise İstatistiksel Kontrol Prosesleri (İKP) yöntemleri gelmektedir. İKP yöntemlerinin uygulanması hem çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin hata paylarını düzeltmelerine etki eden, kasıt unsuru içeren ya da içermeyen önemli hataların belirlenmesini kolaylaştıracak hem de sürecinin kaliteli bir şekilde iyileştirilmesini hızlandıracaktır. Söz konusu İKP uygulamaları sadece yapılmış hataları önlemek için değil, aynı zamanda doğrudan hata unsurlarının kök nedenlerine inerek ve hatayı yok etmeyi hedeflemektedir.

Hatalı bilgileri en aza indirmek hem doğrudan hem de dolaylı olarak işletme maliyetlerini azaltarak işletme verimliliğini arttırabilecektir, bu noktada İKP ve tekniklerinden özellikle Pareto diyagramının işletme özüne uygulanması oldukça önemlidir.

Çalışma kapsamına alınan çağrı merkezi örneği, Konuşma Kalitesi Hataları Sonuçlarına ilişkin tablo 9'da belirtilmiştir. Bu tablo incelendiğinde, %68,2'lik paya denk gelen ilk üç soru; "İsimle hitap standardına uyuldu mu?", "Standart kapanış yapıldı mı?", "Sisteme doğru ve eksiksiz loglama yapıldı mı?" başlıklarıdır.

Pareto analizi sonucunda "İsimle hitap standardına uyuldu mu?", "Standart kapanış yapıldı mı?", "Sisteme doğru ve eksiksiz loglama yapıldı mı? başlıklarında ortaya çıkan üç hatayı ortadan kaldırmak için kök nedenleri incelenmiştir.

Daha sonra çalışan müşteri temsilcilerinin performans metrikleri ele alınmış ve ağırlıklandırılmıştır. Bu sonuçlar aşağıdaki tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11 Performans Metrikleri

PERFORMANS METRİKLERİ	
Metrik	**Ağırlık**
NPS	40%
KKO	30%
ACHT	20%
Devamsızlık	10%
	100%

Konuşma Kalitesi Ortalamaları (KKO), toplam performans içinde her ne kadar %30'luk dilime denk gelse de, kalite değerlendirmelerinde tespit edilen gelişim alanları üzerinde alınan aksiyonlar NPS, ACHT gibi kriterleri de doğrudan etkilemektedir. Bu açıdan, Çağrı Merkezi sektöründe Konuşma Kalitesi değerlendirmelerinin kritik bir öneme sahip olduğu ortaya koyulmuştur.

Çalışma kapsamında çağrı merkezi örneği için konuşma kalitesi metriklerine karşılık gelen performans puanları tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12 Konuşma Kalitesi Metrikleri

Konuşma Kalitesi Metrikleri	Puan	30%
0,0	70	21
84,0	70	21
85,0	75	22,5
86,0	80	24
87,0	85	25,5
88,0	90	27
89,0	**95**	**28,5**
90,0	100	30
91,0	105	31,5
92,0	**110**	**33**
93,0	114	34,2
94,0	118	35,4
95,0	120	36
96,0	122	36,6
97,0	124	37,2
98,0	126	37,8
99,0	128	38,4
100,0	130	39

Bu çalışmada toplam performans 130'luk skala üzerinden değerlendirilmekte olup, Mayıs sonuçlarında 89 olan Konuşma Kalitesi skorunun karşılığında 130'lu skala üzerinden 95 puan elde edilirken, Pareto analizi sonrası haziran ve temmuz aylarında alınan iyileştirme aksiyonları neticesinde temmuz sonuçlarında 130'luk skala üzerinden alınan puanın 110'a yükseldiğini çok net ifade edilmektedir.

Tablo 13'te 5'li skala üzerinden yönetici değerlendirme skoru konuşma kalitesi metrikleri verilmiştir.

Tablo 13 Konuşma Kalitesi Puan Aralıkları – 5'li Skala Üzerindeki Puan Karşılığı

KKO Puan Aralıkları		**5'li Skalada Puan Karşılığı**
88,5	89,49	3,1
91,5	92,49	3,6

Tüm bu sonuçlar çerçevesinde, yöneticilerin performans değerlendirmelerine etkisi incelendiğinde de, mayıs ayında 3,1'e denk gelen performans puanı, temmuz sonuçlarında 3,6'lık dilime girerek toplamda %16'lık bir iyileşme sağlandığı gözlenmiştir.

Verilerin günden güne sürekli artışıyla birlikte yorumlanmasının da karmaşık ve kritik hale geldiği günümüzde, çalışanların/yöneticilerin zamanı etkin yönetme yetkinlikleri daha da önemli bir hale gelmiştir. Bu bilgiler ve sonuçların ışığı altında İstatistiksel Kontrol Prosesleri (İKP) yöntemlerinden biri olan Pareto Analizinin (80/20 Prensibi), gerek iş hayatı gerekse özel hayatın her alanında kolaylıkla uygulanabilecek bir yöntem olduğu ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

ABYAD, A., (2020). *The Pareto Principle: Applying the 80/20 Rule to Your Business.* Middle East Journal of Business. 2020; 15(1): 6-9. DOI: 10.5742/MEJB.2021.93880

Akademi Belgelendirme ISO 10002:2018 *Müşteri Memnuniyeti* - Akademi Belgelendirme (a-belge.com), 09.08.2021.

AÖF, (2019). Müşteri İlişkileri Yönetimi, Editörler Prof.Dr. Necdet TİMUR Prof.Dr. Gülfidan BARIŞ ESKİŞEHİR, Şubat 2019.

ASCARZA, E., FADER, P. S., and HARDİE, B. G. S. (2017). *Marketing Models for the Customer-Centric Firm*. Handbook of Marketing Decision Models, 297–329. doi:10.1007/978-3-319-56941-3_10

ASCARZA, E., P. EBBES, O. NETZER, AND M. DANİELSON., (2017). *Beyond the target customer: Social effects of CRM campaigns.* Journal of Marketing Research, forthcoming.

BALLİNGS, M., AND D. VAN DEN POEL., (2012). *Customer event history for churn prediction: How long is long enough?* Expert Systems with Applications 39 (18): 13517–13522.

BAŞ, T ve OYMAK, M., (2007). *ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi*, Ankara: Seçkin Yayın, 2007, s.340.

BAŞARAN, N., (2010). *Kalite İyileştirmede İstatistiksel Proses Kontrol Tekniklerinden Pareto Analizi ve Gıda Sektöründe Bir Uygulama.* T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

BEK, G.A., (2008). *Bir Konfeksiyon İşletmesinde Proses ve Kalite Kontrol,* Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, S.114.

BOLTON, R.N., K.N. LEMON, AND P.C. VERHOEF. (2004). *The theoretical underpinnings of customer asset management: A framework and propositions for future research.* Journal of the Academy of Marketing Science 32 (July): 271–292.

BRAUN, M., AND D.A. SCHWEİDEL. (2011). *Modeling customer lifetimes with multiple causes of churn*. Marketing Science, 30 (September–October): 881–902.

BRAUN, M., D.A. SCHWEİDEL, AND E.M. STEİN. (2015). *Transaction attributes and customer valuation*. Journal of Marketing Research 52 (December): 848–864.

COLOMBO, R., AND W. JİANG., (1999). *A stochastic RFM model*. Journal of Interactive Marketing 13 (Summer): 2–12.

COLTUC, D., BOLON, P., and CHASSERY, J.-M. (2006). *Exact histogram specification.* IEEE Transactions on Image Processing, 15(5), 1143–1152. doi:10.1109/tip.2005.864170.

Considering a Career as a Client Service Associate? (investopedia.com), 09.08.2021.

Customer Experience Strategy Consulting | Bain & Company, 09.08.2021.

Customer Service Definition (investopedia.com), 09,08.2021.

ÇETİN, C., (2013). "*Toplam Kalite Yönetimi*". 4. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2013

ÇETİN, C., AKIN, B ve EROL, V., (2001). "*Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*", 2. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2001

DASGUPTA, K., R. SİNGH, B. VİSWANATHAN, D. CHAKRABORTY, S. MUKHERJEA, A.A. NANAVATİ, AND A. JOSHİ., (2008). *Social ties and their relevance to churn in mobile telecom networks.* Proceedings of the 11th international conference on extending database technology: Advances in database technology, 668–677. New York, NY: Association for Computing Machinery.

DURMAN, B. M., PAKDİL, F., (2005). *İstatistiki Proses Kontrol Uygulamaları İçin Bir Sistem Tasarımı*, VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu, Oturum II/ Toplam Kalite Yönetiminde İstatistiksel Yaklaşım.

FADER, P.S., B.G.S. HARDİE, AND K.L. LEE. (2005)a. "*Counting your customers*" the easy way: An alternative to the Pareto/NBD model. Marketing Science 24 (Spring): 275–284.

FADER, P.S., B.G.S. HARDİE, AND K.L. LEE., (2005)b. *RFM and CLV: Using iso-value curves for customer base analysis*. Journal of Marketing Research 42 (November): 415–430.

FORNELL, C., (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience", Journal of Marketing, Vol. 56, No. 1, s.6-21.

FOSS, N.J. and HALLBERG, N.L. (2013) *How symmetrical assumptions advance strategic management* research. Strategic Management Journal, 34 (1).

HAENLEİN, M., (2013). *Social interactions in customer churn decisions: The impact of relationship directionality*. International Journal of Research in Marketing 30 (September): 236–248.

HOPMANN, J., AND A. THEDE., (2005). *Applicability of customer churn forecasts in a non-contractual setting. In Innovations in classification, data science, and information systems* (Proceedings of the 27th annual conference of the gesellschaft fr klassifikation e.V., Brandenburg University of Technology, Cottbus, March 12–14, 2003), ed. Daniel Baier and Klaus-Dieter Wernecke, 330– 337. Berlin: Springer.

How to Build Trust Through Customer Service (hbr.org), 09.08.2021.

HUANG, C.Y. (2012). *To model, or not to model: Forecasting for customer prioritization*. International Journal of Forecasting 28 (2): 497–506.

ISO - Standards, 07.08.2021.

ISO 10002, ISO 10002 *Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi* (eurocert.com.tr), 09.08.2021.

ISO 15838 Çağrı Merkezi Kalite Yönetim Sistemi (belgelendirme.com), 06.08.2021.

KAYA, İ ve AĞA, A., (2004). *Kalite İyileştirme Sürecinin Yedi Temel Aracı ve Motor-Traktör İmalatı Yapan Bir İşletmede Uygulanması*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 11, 2004, s. 453.

KNOX, G and OEST, R.V., (2009*), Customer complaints and defection*, November 23, http:ssrn.com/abstract01427265.

KOCH, R. (2011) *The 80/20 Principle: The Secret To Achieving More With Less*, Crown Business. First published in hardback in 1997 Reprinted (with corrections) 1997, 1998.

LEMMENS, A., AND C. CROUX., (2006). *Bagging and boosting classification trees to predict churn*. Journal of Marketing Research 43 (May): 276–286.

LEVİNSON, W.A., (2011). *Statıstıcal Process Control For Real-World Applıcatıons*, Taylor & Francis Group 6000 Broken Sound Parkway NW, Suite 300 Boca Raton, FL 33487-2742.

LOCKYER, S.K.G., MUHLEMANN, A.P., and OAKLAND, J.S. (1992) *Production and Operations Management*, 6 Edn, Pitman, London, UK.

MALTHOUSE, E. C., HAENLEİN, M., SKİERA, B., WEGE, E., and ZHANG, M. (2013). *Managing Customer Relationships in the Social Media Era: Introducing the Social CRM House*. Journal of Interactive Marketing, 27(4), 270–280. doi:10.1016/j.intmar.2013.09.008 .

MİDİLLİ, Ö., (2011). *Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Pazarlamaya Etkisi* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011.

OAKLAND, J.S. (2008) *Total Quality Management, Text and Cases*, 6. Edn, Butterworth-Heinemann, Oxford.

ODABAŞI, Y., (2000). *Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

ÖZTÜRK, A "*Kalite Yönetimi ve Planlaması*", 1. Basım, Bursa: Ekin Basım Yayın, 2009, s.228.

PADİLLA, N., AND E. ASCARZA., (2017). *First impressions count: Leveraging acquisition data for customer management.* http://ssrn.com/abstract=2933291. Accessed 5 May 2017.

PARETO, V. (1964). *Cours d'economie politique, Oevres Completes de Vilfredo Pareto*, Vol. 1 (eds G.H. Bousquet and G. Busino), Librairie Droz, Geneva. Originally published in 1896.

PASSANT, P., (1995). *From the practitioners: Retention marketing needs a new vision.* Journal of Direct Marketing 9 (Spring): 2–4.

POWELL, T and BONNİCİ, T.S., (2014). *Pareto analysis*, Wiley Encyclopedia of Management, edited by Professor Sir Cary L Cooper, Copyright 2014 John Wiley & Sons, Ltd.

POWERPOİNT PRESENTATİON (cagrimerkezleridernegi.org), 06.08.2021.

QUALİTY MANAGEMENT - Understanding How Quality Management Works (corporatefinanceinstitute.com), 04.08.2021.

REİNARTZ, W., AND V. KUMAR., (2000). *On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing*. Journal of Marketing 64 (October): 17–35.

SCHMİTTLEİN, D.C., AND R.A. PETERSON. (1994). *Customer base analysis: An industrial purchase process application.* Marketing Science 13 (Winter): 41–67.

SCHMİTTLEİN, D.C., D.G. MORRİSON, AND R. COLOMBO., (1987). *Counting your customers: Who they are and what will they do next?* Management Science 33 (January): 1–24.

SCHWEİDEL, D.A., AND G. KNOX., (2013). *Incorporating direct marketing activity into latent attrition models.* Marketing Science, 32 (May–June): 471–487.

SCHWEİDEL, D.A., Y.-H. PARK, Z. JAMAL. (2014). *A multiactivity latent attrition model for customer base analysis*. Marketing Science, 33 (March–April): 273–286.

SEARCH - IONOS, Complaint management, 04.08.2021.

STAPENHURST T. (2005) *Mastering statistical process control*. First Published, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, pp: 1-415.

ŞİMŞEK, H., (2007). "*Toplam Kalite Yönetimi*", 1. Basım Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2007, s. 238.

ŞİMŞEK, M., (2004). "*Toplam Kalite Yönetimi*", 4. Basım, İstanbul: Alfa Basım Yayım, 2004.

TAŞKIN, E., (2000). *Müşteri İlişkileri Eğitimi*, Papatya Yayınları, 2000

The Best Call Center Services for 2021 (investopedia.com), 09.08.2021.

VERBEKE, W., D. MARTENS, B. BAESENS., (2014). *Social network analysis for customer churn prediction*. Applied Soft Computing 14 (Part C): 431–446.

Why Anxious Customers Prefer Human Customer Service (hbr.org), 09.08.2021.

ZHANG, X., J. ZHU, S. XU, AND Y. WAN., *2012. Predicting customer churn through interpersonal influence*. Knowledge-Based Systems 28 (April): 97–104.