



TRB2 BÖLGESİ ÇAĞRI MERKEZLERİ SEKTÖR ANALİZİ

BITLİS - HAKKARİ - MUŞ - VAN

*TRB2 BÖLGESİ
ÇAĞRI MERKEZLERİ
SEKTÖR ANALİZİ*



TAKDİM

“Gelecek” anlamına gelen “Âti” sözcüğünden adını alan derneğimiz, adından aldığı ilhamla geçmişle bağını koparmadan geleceğin inşasına katkı sunmak amacıyla 2005 yılında Hakkâri’de Âti Gençlik Derneği adını alarak kuruldu. On yıl süren sivil toplum serüvenimizde ihtiyaç ve sorunlara çözüm üreten ve çözüme katkı sunan, yenilikçi ve katılımcı bir vizyonla hareket eden derneğimiz yerel çalışmaların yanı sıra kısa sürede Bölgesel, Ülkesel ve Uluslararası düzeyli faaliyetler gerçekleştirmiştir. Son olarak ülkemizde ve dünyada büyüyen bir pazar olarak karşımıza çıkan çağrı merkezi sektörünü TRB2 bölgesi (Bitlis, Hakkâri, Muş ve Van) açısından ele alan, bölge kalkınmasına rehberlik edecek bir çalışmaya imzamızı atıyoruz.

TRB2 Bölgesi Çağrı Merkezi sektörünün sahip olduğu potansiyel hakkında gerekli araştırmanın yapılması ve bu araştırma ışığında potansiyel yatırımcıya rasyonel karar verme süreçlerinde yardımcı olunması, bölgenin sahip olduğu çağrı merkezi potansiyelinin gün ışığına çıkartılması amacıyla 10.yılıımızda bölgemiz TRB2 bölgesinin ekonomik ve sosyal geleceği açıdan önem sahibi olan bir çalışmayı “ TRB2 Bölgesi Çağrı Merkezi Sektör Analizi “ raporunu ortaya koymanın sevinci ve gururunu yaşıyoruz.

Rapor çalışmamıza desteklerini esirgemeyen Doğu Anadolu Kalkınma ajansı (DAKA) Yönetim Kurulu Başkanı Hakkari Valisi Sn.Yakup CANBOLAT’a, Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı (DAKA) Genel Sekreteri Sn. Emin Yaşar DEMİRCİ’ye, Ajans Uzmanı Sn. Günsu GÖKTAŞ’a, Hakkari Yatırım Destek

Ofisinden Sn. Yunus SARICA’ya, Sn. Hilal TURGAY’a, Mihenk Danışmanlık Şirketine, Proje danışmanı İTÜ Ekonomi Bölüm Başkanı değerli hocamız Sn. Prof. Dr. Fuat ERDAL’a, Proje Koordinatörü Sn. Gökhan ÖVENÇ’e, Proje Uzmanları Sn. Yusuf ERGEN ve Sn. Murat SOFUOĞLU’na, Proje asistanı Cüneyt MÜHÜR DAROĞLU’na, Proje ekibimizde yer alan yönetim kurulumuzun değerli üyeleri; Sn. Kerimullah AĞACANOĞLU’na, Sn. Muhammed ÇİFTÇİ’ye, Sn.Melike ÇİFTÇİ ve Sn. Cebrail ARAR’a, destek veren kurumlardan Hakkari İŞ-KUR İl Müdürü Sn. Ahmet KIZILKAYA’ya, Van İŞ-KUR İl Müdürlüğüne, Bitlis, Muş, Van ve Hakkari Ticaret ve Sanayi Odaları başta olmak üzere emeği ve katkısı geçen tüm kurum ve kuruluşlara sonsuz minnettarlığımızı ifade etmek istiyor,çalışmanın ülkemiz ve bölgemiz için hayırlara vesile olmasını temenni ediyorum.

İdris AĞACANOĞLU

*Âti Gençlik Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı*

TAKDİM

Dünya genelinde 330 milyar dolarlık bir iş hacmine sahip olan çağrı merkezleri son yıllarda ülkemizde de parlayan bir yıldız olmuştur. Çağrı merkezleri; ister iş süreçlerini tamamlayan bir tamamlayıcı olarak görülsün, ister yeni yatırım fırsatı kollayanlar için bağımsız bir sektör, her yönüyle üzerinde titizlikle durulması gereken ekonomik ve sosyo-politik bir gerçek olarak karşımızda durmaktadır.

Belki bu duruma teorisyenler bir Çağrı Merkezi kültürü diyebilirler. Gerçek şu ki; Türkiye'deki durum bundan farklı olmamak üzere tüm dünyada bir çağrı merkezi kültürü oluşmuş durumdadır. Gelen çağrı, giden çağrı, tele-satış, müşteri temsilcisi, voip, dialer ve daha birçok teknik terim. Üstelik bu terimlerin bir sözlüğü de var. Belki de çağrı merkezlerinin havasını soluyan herkesin sadece kendilerinin anlayacağı bir dilleri bile gelişmiş diyebiliriz.

Ülkemizde son yıllarda artık daha çok bilinen hale gelen çağrı merkezlerinin pazar payı yaklaşık 1,6 milyar dolara ulaşmış durumda. 2014 yılı itibariyle sektörün büyüme kapasitesi ülkemizin genel büyüme kapasitesinden daha fazla. Sektör son dört yılda 40 bin çalışandan 80 bin çalışan sayısına ulaştı.

Ülkemiz çağrı merkezlerini çok önceden keşfetti, fakat bir çağrı merkezleri kültürünün potansiyelinin daha yeni yeni farkına varıldığı söylenebilir. Son üç yıldır, kamu kesiminin çağrı merkezi hizmetlerinde veya hizmet alımlarında gözle görülür bir artış var. Buna çağrı merkezleri kültürü demek gerekir diyoruz, zira sadece bir sektör olarak değil aynı

zamanda kamunun keşfettiği perspektifte, istihdama ve kalkınmaya katkısı yadsınamaz görünürlüğe ulaşmış durumdadır.

Özellikle bölgeler arası ekonomik eşitsizliklerin giderilmesi, kurumsal iletişimin etkinleştirilmesi ve yeni istihdam alanlarının yaratılması konusunda kamu için sihirli bir değnek olduğunu söylemek yersiz olmayacaktır. Kamu dışında özel sektör açısından da çağrı merkezleri ulusal ve uluslararası talepleri karşılayabilme yönüyle önemli bir ekonomik kazanç imkânı sunmaktadır. İşte tüm bu yönleriyle TRB2 bölgesi çağrı merkezleri kurulumu açısından hem özel sektöre hem de kamuya önemli ekonomik ve sosyal avantajlar sunmaktadır.

İşte böyle bir perspektifle, Hakkâri'deki Atı Gençlik ve Spor Kulübü Derneği'nin proje teklifi ve Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nın (DAKA) desteğiyle hazırlanan "TRB2 bölgesi Çağrı Merkezleri Sektör Analizi" raporunun hem bölgesel hem de ulusal ve uluslararası ekonomiye katkı sağlayacağını temenni ediyoruz. DAKA Genel Sekreterimizin de ifade ettiği gibi bölgeye yapılacak kamusal ve özel yatırımlar insanların hayatlarında köklü değişiklikler getirmektedir. Örneğin bölgeye yapılan havalimanları insanların ülkenin geri kalanıyla olan iletişimini sağlama noktasında önemli değişikliklere neden olmakta ve bölgedeki şehirlerin cazibesini arttırmakta ve insanların kısıtlı imkanlar nedeniyle içinde buldukları görece izolasyon durumlarından çıkmalarına faydalı olmaktadır. Bölgede açılacak sınır kapılarının keza bu noktada bu izolasyon psikolojisinin zayıflamasına

büyük katkı yapacağı ve bölgesel ticaret, kültürel alışveriş ve insani yakınlaşmalar bakımından sayılamayacak olumlu gelişmelere kapı açacağı aşikardır. İnsanların erişim imkânları arttıkça bölgeler arası, ülkeler arası ve toplumlar arası diyalog ve iletişim de güçlenmekte insanların, toplumların ve ülkelerin birbirlerinin sorunlarına aşına olma katsayısı artmaktadır. Bu katsayısının artmasında ülkesel ve toplumsal manada büyük menfaatimizin olduğunda kuşku yoktur. Bu çerçevede hem İran hem de Irak'a komşu olan illerimizin bulunduğu TRB2 bölgesinde faaliyete geçecek çağrı merkezlerinin bölge insanının hayatının değişimine büyük katkı yapacağı ve pek çok birbiriyle bağlantılı sorunların çözümüne doğrudan etkilerde bulunacağını düşünüyoruz. Bu çerçevede elinize geçen "TRB2 Bölgesi Çağrı Merkezleri Sektör Analizi Raporu" nun bu amaçlara matuf olarak önemli implikasyonlar da taşıdığını düşünüyoruz.

"TRB2 Bölgesi Çağrı Merkezleri Sektör Analizi Raporu" Şubat/Mart 2015 döneminde Bitlis, Hakkari, Muş ve Van illerinde kamu kurumları, İŞKUR, sanayi ve ticaret odası, belediye, Telekom, birtakım firma yetkilileriyle ve Kars, İstanbul, Bingöl, Bitlis ve Van illerinde çağrı merkezleri bulunan firmaların yöneticileriyle derinlemesine mülakatlar yapılmıştır.

Saha çalışmaları esnasında çalışma ekibimize desteklerini ve görüşlerini sunan DAKA Genel Sekreteri Dr. Emin Yaşar Demirci'ye, Hakkari yatırım ofisinde çalışan Yunus Sarıca ve Hilal Turgay'a, tüm saha çalışmalarında ekibimize her türlü maddi/manevi desteği veren Atı Gençlik ve Spor Kulübü Derneği Başkanı İdris Ağacanoğlu'na ve aynı dernek yöneticisi Muhammed Çiftçi'ye teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Çağrı merkezi sektörüyle ilgili paylaştıkları değerli bilgilerden ötürü en başta Site Telekom Genel Müdürü Mustafa Altun, Genel Koordinatörü Bülent Erim ve yöneticilerine olmak üzere, CallPex, AssisTT, Plus Telekom ve Turkcell Global Bilgi yetkililerine şükranlarımızı iletiyoruz.

Raporun hazırlanmasına, saha çalışmalarına verdiği destekten ve çağrı merkezleri konusunda ekibimizle paylaştığı önemli bilgilerden ötürü proje danışmanı İTÜ Ekonomi Bölüm Başkanı değerli hocamız Prof. Dr. Fuat Erdal'a, resmi süreçlerin takibi, raporun yazımı, mülakatlar ve saha çalışmaları noktasında desteklerinden ötürü proje koordinatörü Gökhan Övenç'e, proje uzmanları Yusuf Ergen ve Murat Sofuoğlu'na, saha çalışmalarındaki gayreti ve fedakârlığından dolayı proje asistanı Cüneyt Mühürdaroğlu'na şükranlarımızı sunuyoruz.

Raporun ülkemiz, bölgemiz ve insanlarımız için hayırlara vesile olmasını diliyoruz.

27.03.2015

Beşiktaş-İstanbul
Mihenk Danışmanlık

Mihenk Danışmanlık

Sinan Paşa Mah. Şehit Asım Cad.
Koç Han No: 2/4 Beşiktaş/ İstanbul
Tel & Fax: +90 212 259 2045
Cep: 0 542 511 73 77
www.mihenkdanismanlik.com
www.surecanaliz.org
Vincit Omnia Veritas

MİHENK DANIŞMANLIK

Mihenk Grup ülkemizin ve dünyamızın içinde bulunduğu dönüşüm süreçlerini fırsatlar ve riskler bağlamında analiz edip, eğitim, danışmanlık, organizasyon, reklam, prodüksiyon ve yayıncılık alanlarında ihtiyaç duyulan hizmeti ve desteği yerel kaynakları maksimum verimle kullanarak evrensel standartlara uygun ölçekte yapmayı kendisine misyon edinmiştir.

Çalışma Alanları

Mihenk Sektör Analizleri & Danışmanlık

Mihenk Grup özellikle müteşebbis ruhlu yatırımcılara Türkiye'nin kendi hinterlandı başta olmak üzere dünyanın neresinde olursa olsun yapmak isteyecekleri teşebbüslerle ilgili ihtiyaç duyacakları sektör analizi, ekonomik-siyasi (ekopolitik) ilişkiler aę analizi, risk analizi, süreç analizi, tercüme, hukuk danışmanlığı ve durum tespit raporları hazırlama noktasında hizmetlerini yoğunlaştırmıştır. Mihenk siyasi partilere, politikacılara, yatırımcılara, kamu kurum ve kuruluşlarına ve de uluslararası organizasyonlara ilgili alanlarda yaptığı anket, saha çalışmaları ve raporlarla destek ve hizmet vermektedir.

Mihenk Yayıncılık & Prodüksiyon & Reklam

Dünya basınının önde gelen gazete, dergi ve diğer süreli yayınlarında yayınlanmış makale ve röportajlarını Türkçeye ve Türkçeden ilgili makale ve röportajları diğer dillere kazandırarak ilgili kurum ve kuruluşlara ve basın yayın organlarına tedarikçilik hizmetleri vermektedir. Dünya literatürünün önde gelen telif eserlerini Türkçeye ve Türkçe literatürün önde gelen eserlerini yabancı dillere kazandırıp kitap olarak yayınlanması hizmetlerini gerçekleştirmektedir.

Radyo ve televizyon program yapımcılığı yapmak, belgeseller hazırlamak ve sunmak, yayınevleri kurmak ve reklam metinleri yazımı, kurgulanması ve yapımcılığını gerçekleştirmek Mihenk Ltd'in hizmetleri arasında yer almaktadır.

Mihenk Eğitim ve Danışmanlık

Türkiye'deki belli başlı üniversitelerden mezun veya eğitimlerine devam eden genç ve dinamik kadrosuyla Mihenk Eğitim, öğrencilerimizin eğitim süreçleriyle ilgili ihtiyaç duyduğu ve duyacakları her türlü danışmanlığı ve koçluğu yapmaktadır. Eğitim Koçluğu ve Eğitim Danışmanlığı'nın yanı sıra orta okul, lise, üniversite öğrencilerine istedikleri alanlarda (Matematik, İngilizce ve diğer Yabancı Diller, Sosyal Bilimler, Lisans Dersleri, ALES v.s.) özel ders verilmektedir.

Mihenk Danışmanlık, bünyesinde bulunan uzman kadrolarla Türkiye'de ve dünyada faaliyet gösteren şirketlere, kurum ve kuruluşlara Yabancı Diller, Akademik Tercüme, Hukuk, İngilizce Hukuk ve Finans ve Yatırım alanlarında her türlü danışmanlık hizmeti ve desteği sağlar.

Mihenk Organizasyon

Şirketlerinizin, kurum ve kuruluşlarınızın panel, sempozyum, kongre, fuar v.s. ile birlikte çeşitli kültürel(konser, müzikal, tiyatro, folklor, eğlence, sanat v.s.) ve gezi (İstanbul, Edirne, Bursa, G.Doğu v.s. turları) organizasyonlarınızı Mihenk Organizasyon'un katkılarıyla düzenleyebilirsiniz.

Mihenk E-Ticaret & Danışmanlık

Mihenk Grup'un markalarından biri olan Müstakbel Gelin ile 2012'den beri e-ticaret alanında faaliyet göstermektedir. Müstakbel Gelin evlilik hazırlıkları alanında sektörünün önde gelen markalarından biri haline gelmiştir. Ayrıntılı bilgi için www.mustakbelgelin.com adresini ziyaret edebilirsiniz. Mihenk Danışmanlık sektörde kazandığı tecrübeler ışığında e-ticaret alanında danışmanlık hizmetleri vermektedir.

Mihenk Grup kurucuları daha önceki kariyerlerinde pek çoğu sivil toplum meseleleri odaklı ulusal ve uluslararası bazda toplantılar organize etmiş olup özellikle Türkiye, Irak ve Kıbrıs üçgeninde yoğun bir ilişki ağına sahiptirler. Yapılan bazı işlere örnekler vermek gerekirse:

- İlk olarak Irak'ta açılması düşünülen bir özel bankanın talep ettiği durum tespit raporu çerçevesinde Bağdat'ta (2009 Temmuz) yapılan temaslar ve hazırlanan rapor gösterilebilir. Raporu müteakip ilgili özel banka Irak'ta şubeleri açmış olup halihazırda başka Türk bankalarda kendi şubelerini açma yoluna gitmişlerdir.
- Bir başka çalışma yerel seçim sonuçlarının değerlendirilmesi üzerine Ankara konuşlu bir özel kuruluşun talebi çerçevesinde Ordu, Giresun, Gümüşhane ve Artvin illerinde yürütülen kamuoyu yoklaması ve raporlamasıdır. İlgili çalışma diğer illerde yapılan çalışmalarla birleştirilerek daha sonra yayınlanmış ve ilgili kurum yöneticilerine de ulaştırılmıştır.
- Son örnek çalışma Akkuyu'da Türkiye-Rusya ikili anlaşması gereği kurulma çalışmaları başlamış olan Nükleer Güç Santrali için Enerji Bakanlığı'nın açtığı bir Hukuk Danışmanlığı ihalesine katılan özel bir hukuk firmasının talebine binaen hazırlanan metodoloji-strateji belgesidir. İhale süreci halihazırda devam etmektedir.

Mihenk Grup özellikle müteşebbis ruhlu yatırımcılara Türkiye'nin kendi hinterlandı başta olmak üzere dünyanın neresinde olursa olsun yapmak isteyecekleri teşebbüslerle ilgili ihtiyaç duyacakları ekonomik-siyasi (ekopolitik) ilişkiler ağı analizi, risk analizi, süreç analizi, tercüme, hukuk danışmanlığı ve durum tespit raporları hazırlama ve ilgili alanlarla bağlantılı altyapı hizmetleri sunma noktasında hizmetlerini yoğunlaştırmıştır.

İÇİNDEKİLER

TAKDİM	2	TRB2 BÖLGESİNİN AVANTAJLI YÖNLERİ	20
TAKDİM	3	İSTİHDAMA YÖNELİK BÖLGENİN EĞİTİM DURUMU	21
İÇİNDEKİLER	7		
GİRİŞ	8	MALİYET AVANTAJI	21
ÇAĞRI MERKEZİ: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE	8	TELEKOMÜNİKASYON ALT YAPISININ UYGUNLUĞU	21
ÇAĞRI MERKEZİNDE KİMLER ÇALIŞIR, İŞ YERİ Mİ, BİR KÜLTÜR MÜ?	9	ULAŞIM	21
ÇAĞRI MERKEZİ HANGİ SEKTÖRLERE HİZMET VERİR?	10	GÜVENLİK	21
FINANS	10	DEZAVANTAJLI GRUPLAR	21
TELEKOMÜNİKASYON	10	TRB2 BÖLGESİ PAZAR ARAŞTIRMASI, MEVCUT DURUM ANALİZİ, SAHA ÇALIŞMASI	23
OTOMOTİV	11	ÇAĞRI MERKEZLERİ TRB2 BÖLGESİ SWOT ANALİZİ	24
MEDYA	11	ÇAĞRI MERKEZİ İŞGÜCÜ POTANSİYELİ	26
PERAKENDECİLİK	11	ÇAĞRI MERKEZLERİ VE ALTYAPI	27
HİZMET	12	ÇAĞRI MERKEZİ VE YENİ YATIRIMLAR	29
KAMU	12	ÇOK DİLLİ ÇAĞRI MERKEZİ	29
TÜRKİYE'DE VE DÜNYADA ÇAĞRI MERKEZLERİ	13	ÇAĞRI MERKEZİNİN KURULUMU İÇİN İHTİYAÇ VE GEREKSİNİM ANALİZİ	30
HİZMETİN NİTELİĞİNE GÖRE ÇAĞRI MERKEZLERİ	13	KURULUM	30
ÇAĞRI MERKEZİ KURMANIN AVANTAJLARI	14	FİZİKSEL MEKÂN	30
ÇAĞRI MERKEZLERİNİN KURULDUĞU BÖLGEYE KATKISI	14	YAZILIM, DONANIM VE ALTYAPI	31
DÜNYA ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜ	15	ÇAĞRI MERKEZİ OPERASYONLARI	31
TÜRKİYE ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜ	15	İNSAN KAYNAĞI	31
TÜRKİYE'DE ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜ VE GELECEĞİ	16	EĞİTİM	31
COĞRAFİ DAĞILIM	16	DİĞER GEREKSİNİMLER	32
HİZMET KULLANIMI	16	YAKLAŞIK KURULUM VE OPERASYONEL MALİYETLERİ	32
SEKTÖREL DAĞILIM	17	ÇAĞRI MERKEZİ GELİR PROJEKSİYONLARI VE OLASI KÂR GERÇEKLEŞMESİ	33
MÜŞTERİ TEMSİLCİSİ	17	TRB2 BÖLGESİ TEŞVİK SİSTEMİ VE FİNANSMAN İMKANLARI	34
CİNSİYET DAĞILIMI	17	ÇAĞRI MERKEZİ MODELİ VE YATIRIM ŞEKLİ	36
YAŞ DAĞILIMI	17	ÇAĞRI MERKEZİ VE İŞBİRLİKLERİ	38
EĞİTİM DURUMU	17	SONUÇ	39
İYİ ÖRNEK UYGULAMALARININ İNCELENMESİ VE ESİNLEME KIYASLAMA ÇALIŞMALARI	19	KAYNAKÇA	41
TRB2 BÖLGESİ ÇAĞRI MERKEZİ KURULUMU VE TEŞVİK AVANTAJLARI	20	EK1 TRB2 BÖLGESİ ÇAĞRI MERKEZLERİ SEKTÖR ANALİZİ KAPSAMINDA GÖRÜŞME YAPILAN KURUMLAR/ŞİRKETLER	42

GİRİŞ

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

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

Müşteri memnuniyetinin asli unsurlarından biri haline gelen çağrı merkezleri, artık kendi içinde sergilediği gelişimle, kendi ekonomik habitatını da oluşturmaya başlamıştır. Türkiye’de ilk etapta İstanbul başta olmak üzere büyük şehirlerde yoğunlaşmış olan

çağrı merkezleri yatırımları artık maliyet, teşvik ve istihdam kolaylığı gibi fırsatlardan dolayı Doğu ve Güneydoğu Bölgelerine doğru kaymasına sebep olmaktadır. Yatırımların Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerine doğru kayması yakın gelecekte TRB2 Bölgesi illerinde çağrı merkezi yatırımlarının yapılması fırsatını doğurmaktadır.

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

ÇAĞRI MERKEZİ: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE

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

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

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

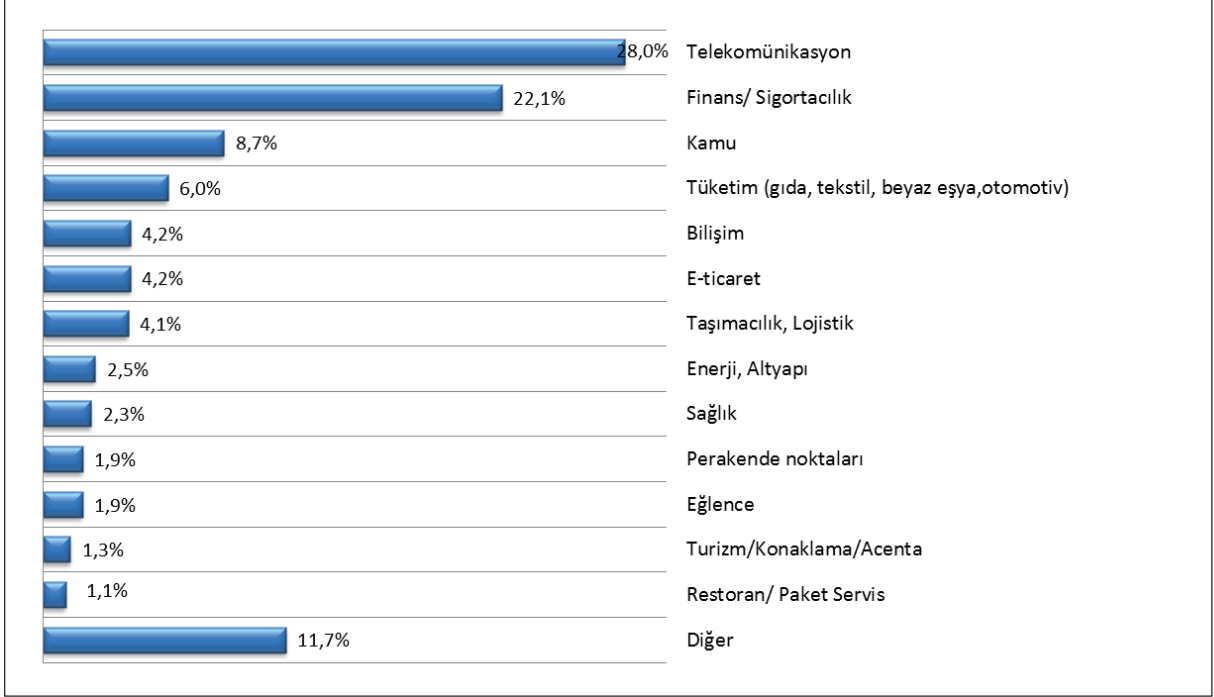
Çağrı merkezlerinin dünyadaki gelişim potansiyeli, sektörü bir iş tanımından öte bir kültür ögesi haline getirmiştir. Hakkında onlarca kitap, makale, araştırma ve literatür çalışmaları bulunan çağrı merkezleri, çalışanlarının sadece kendilerinin anlayabileceği, hatta bir sözlüğü olan kendilerine özel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

Çağrı merkezlerinde Müşteri Temsilcileri, Takım Liderleri, Denetleyiciler, Yöneticiler olmak üzere 4 ayrı çalışan grubundan bah-

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

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

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



Kaynak: Çağrı Merkezleri Derneği

ri memnuniyeti ve bağlılığını sağlayan merkezler olarak göze çarpmaktadır.

ÇAĞRI MERKEZİ HANGİ SEKTÖRLERE HİZMET VERİR?

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

FİNANS

Yeni teknolojilerle birlikte çağrı merkezleri bankacılık ve finans sektörü için olmazsa olmaz bir unsur haline gelmiştir. Özel bir hizmet kalitesine ihtiyaç duyulan bu sektörde, hem müşteri ilişkilerini sağlıklı yönetmek hem de bankacılık ve finansal operasyonlarını kusursuz ele almak önemli bir yönetim becerisidir. Bu nedenle hem çekirdek operasyonlarını hem de dış kaynak kullanımının

eş güdümlü ve belirli kalite standartlarının yakalanması amaçlanmaktadır. Türkiye'de bankacılık ve finans sektörünün sağlıklı görünümü, dış kaynak kullanımının niteliğine de yansımakta ve çağrı merkezleri bu ölçekte hem kapasitelerini hem niteliklerini artırmak durumunda kalmaktadır.

TELEKOMÜNİKASYON

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

TRB2 Bölgesi Çağrı Merkezleri Sektör Analizi

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

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği, Çağrı Merkezi İstatistikleri, 2014

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

OTOMOTİV

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

MEDYA

Artık seyirciyle interaktif bir yaşam alanı oluşan medya sektöründe, izleyiciler televizyon programlarının canlı birer katılımcısı olabil-

mektedir. Sadece televizyon programları değil, medyanın nüfus ettiği her alanda, televizyon üzerinden satış, yarışma programları, şikayet hatları, kamu denetimi ve hatta evlilik programları dahil çağrı merkezleri medyanın olmazsa olmaz bir asli parçası haline gelmiştir. Bu nedenle medya alanında gerçekleşen her yeni gelişme doğrudan çağrı merkezlerinin kapasitelerini etkileyebilmektedir.

PERAKENDECİLİK

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

HİZMET

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

KAMU

Türkiye’de son yıllarda kamu sektörü çağrı

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



TÜRKİYE'DE VE DÜNYADA ÇAĞRI MERKEZLERİ



HİZMETİN NİTELİĞİNE GÖRE ÇAĞRI MERKEZLERİ

Çağrı merkezleri ilk olarak şirket veya kurum içinde bir satış birimi olarak 1900'lü yılların başında ortaya çıktığı ve 1960'ların başında da ise gelişimini hızlandırdığı kabul görmektedir.² Ancak çağrı merkezleri kendi başına bir sektör haline gelmeye başlayınca şirketler daha az maliyetle ve daha profesyonelce yapılan çağrı hizmetlerini dış kaynak firmalarına aktarmışlardır. Bu durum çağrı merkezi

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

sektörünün büyümesinde ve giderek kendi piyasa yapıcılarını oluşturmasına rağmen, yasal düzenlemeler sektörün gelişim dinamiklerini belirleyici olmaya başlamıştır. Örneğin Bankacılık ve Finans gibi bazı sektörler güvenlik ve sıkı denetim gereği kendi çağrı merkezlerini kendileri kurmak durumunda kalabilmektedirler. Çağrı merkezleri, proje bazlı çalışan ve kendi bünyesinde kurduğu çağrı merkezi ile kendi müşterilerine hizmet veren olarak iki ayrı kategoriye ayırabilmek mümkündür. Çağrı merkezlerinde çalışan ve firmaları arayan veya firma adına aranan her

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

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

ÇAĞRI MERKEZİ KURMANIN AVANTAJLARI

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

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

ÇAĞRI MERKEZLERİNİN KURULDUĞU BÖLGEYE KATKISI

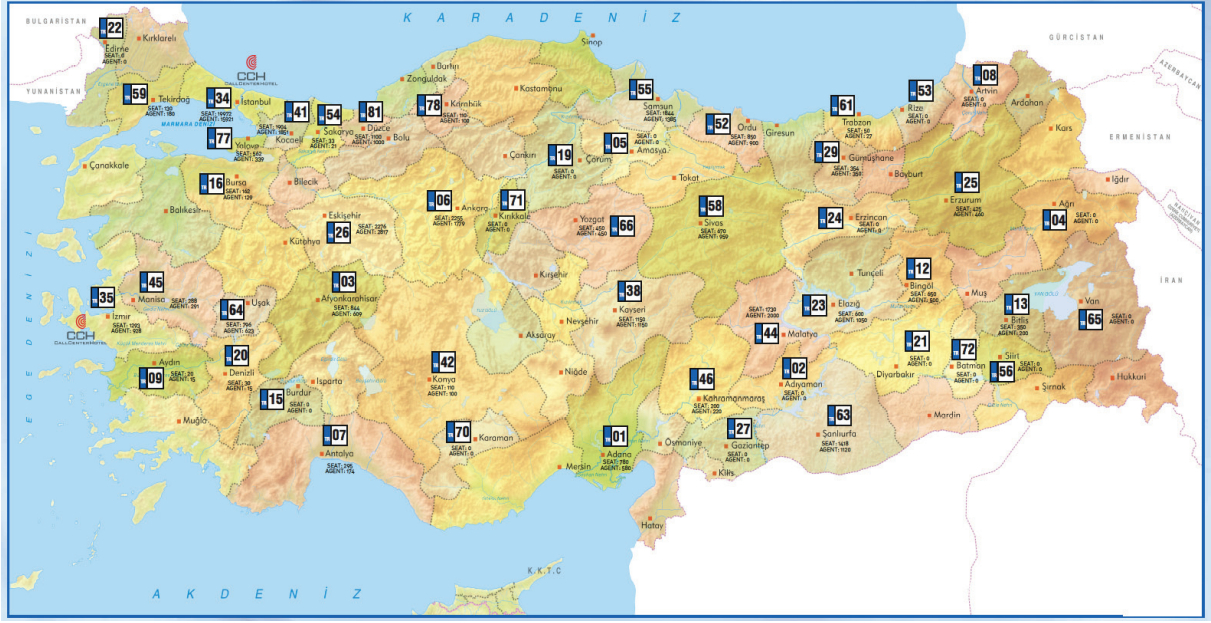
ÇAĞRI MERKEZLERİNİN BÖLGEYE KATKILARI

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

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

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

TÜRKİYE ÇAĞRI MERKEZLERİ HARİTASI



Kaynak: CCH 2014

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

DÜNYA ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜ

Küreselleşen dünyada, firmaların hem iç hem de dış pazarda, müşteri sadakatini artırmak amacıyla müşteri ilişkileri yönetimi kanallarından biri olan çağrı merkezlerini kullanmaları gün geçtikçe artmaktadır. Günümüzde dünyada 150 bini aşkın çağrı merkezi bulunmakta ve 10 milyonu aşkın çağrı masası hizmet vermektedir. Avrupa ülkelerinde 200 ile 400 kişiye bir çağrı masası, İngiltere ve ABD gibi ülkelerde 100 kişiye bir çağrı masası, Türkiye'de ise her 1.200

kişiyeye bir çağrı masası düşmektedir. Henüz doygunluğa ulaşmadığı görünen Türkiye'de büyüklüğü 1,6 milyar dolar seviyesinde iken tüm dünya genelinde bu rakam 380 milyar dolar civarındadır.³

TÜRKİYE ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜ

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

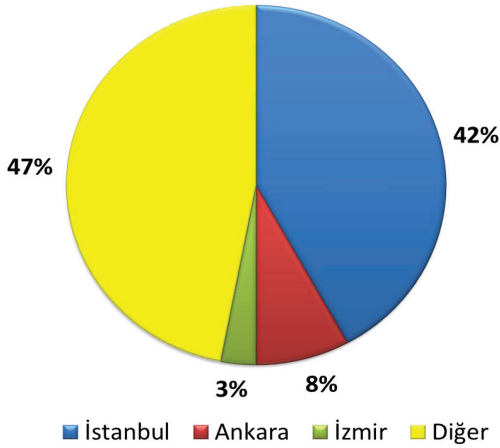
Türkiye'de giderek sayılı ve niteliği artan üniversitelerle birlikte, eğitilmiş ve kalifiye iş gücünde gözlenen artış, Türkiye'ye yabancı göçü, yabancı dil eğitiminde gözlenen kalite artışı, ülkenin jeopolitik konumu, iş kültürü, ulaşım kolaylıkları, güvenlik gibi pek çok olumlu nedenlerle son yıllarda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

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

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

TÜRKİYE'DE ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜ VE GELECEĞİ

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



Kaynak: Çağrı Merkezleri Derneği

2009 yılı rakamlarına göre 34.000 olan aktif çağrı masası sayısı⁴, 2014 yılı güncel rakamları göre 80.000 âdete ulaşarak %200'den fazla bir gelişim göstermiştir. Sektörde çağrı merkezi tanımının net bir şekilde yapılmamış olmasına ek olarak, işçi sirkülasyonunun yoğun olması ve ayrıca işletmelerin tanımlı bir mekanizma tarafından etkin denetimin olmaması çağrı merkezleriyle ilgili yönelik net verilere ulaşılmasını güçleştirmektedir. Fakat tüm bunlara rağmen pazar büyüklüğü yaklaşık 1,6 milyar TL'yi bulmaktadır. Türkiye'de hali hazırda yaklaşık 300 adet büyük ve orta ölçekli toplamda 1000 adet çağrı merkezi, yaklaşık 49.000 çağrı masası ve 55.000 is-

tihtdam kapasitesi ile çalışmaktadır. Yapılan projeksiyonlara göre gelecek 5 yıl içinde 100 bin ve 10 yıl içinde 350 bin istihdam hedeflenmektedir. Çalışanların %50'si lise mezunu, %50'si üniversite ve/veya yüksekokul mezunu ve çalışanların %65'ini kadınlar oluşturmaktadır.⁵

COĞRAFİ DAĞILIM

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

HİZMET KULLANIMI

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

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

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

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

SEKTÖREL DAĞILIM

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

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

MÜŞTERİ TEMSİLCİSİ

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

Çağrı merkezi sektöründe 2014 yılında da toplam müşteri temsilcilerinin yaklaşık yüzde 50'si telekomünikasyon ve finans sektöründe istihdam edilmiştir. Telefon çağrı tra-

fiği yüksek olan bu sektörleri; kamu sektörü, tüketim, bilişim, taşımacılık, otomotiv izlemektedir. Kamu sektöründe çalışan müşteri temsilcisi sayısında önümüzdeki dönemde büyük artış beklenmektedir.

CİNSİYET DAĞILIMI

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

YAŞ DAĞILIMI

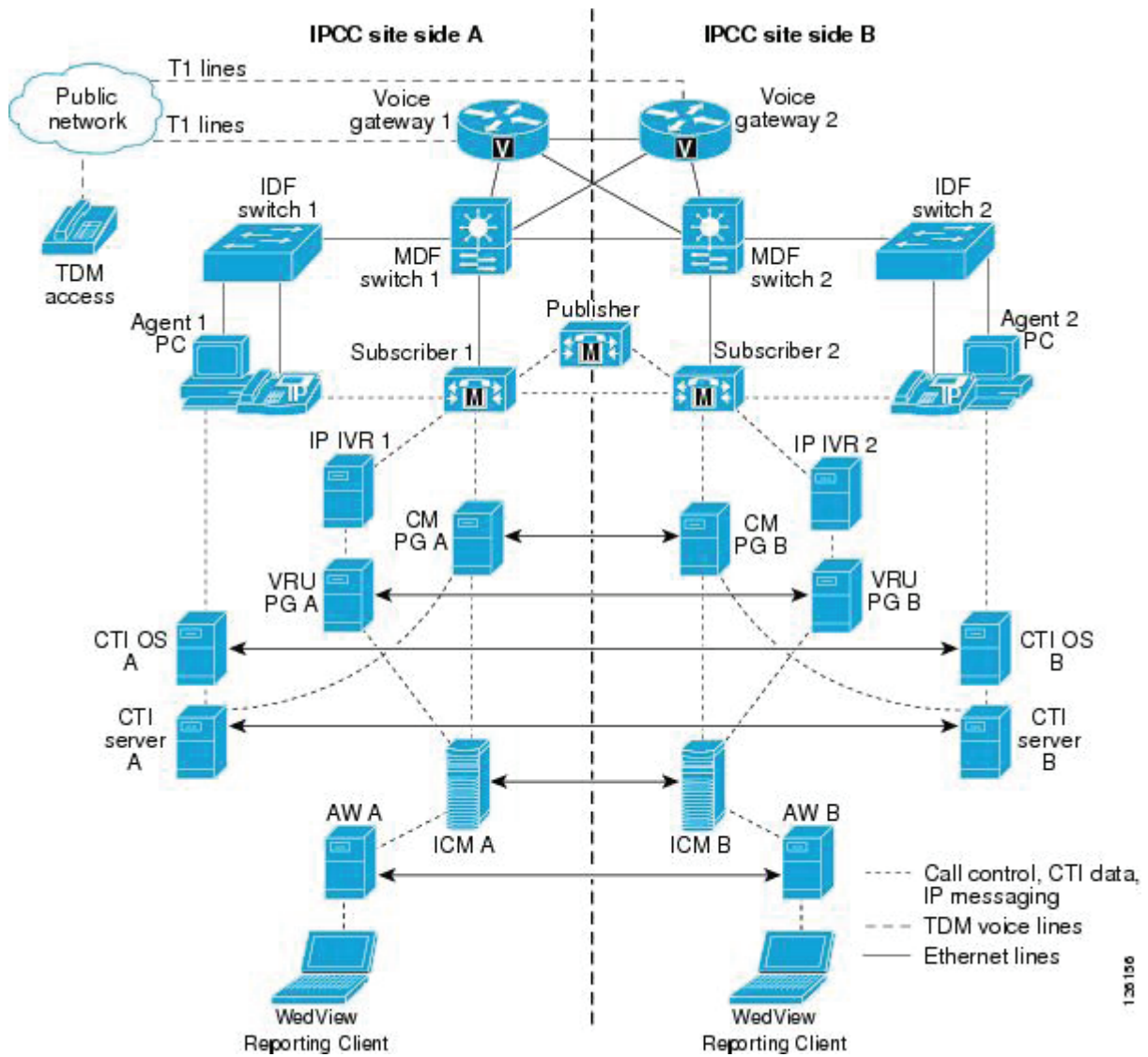
Çağrı merkezi sektörü en çok genç nüfusun istihdam edildiği sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülke genelinde yüzde 45 oranında, 21-24 yaş aralığında istihdam rakamına sahip olan çağrı merkezlerinde yaştan dolayı çalışma disiplini ve sadakati gibi bir sorunla karşılaşmamaktadır. 30 yaş üzeri çalışanların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

EĞİTİM DURUMU

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

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

TRB2 Bölgesi Çağrı Merkezleri Sektör Analizi



İYİ ÖRNEK UYGULAMALARININ İNCELENMESİ VE ESİNLEME KIYASLAMA ÇALIŞMALARI



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

sintileri de artık faaliyetlerin durma riski olmaktan çıkartacak çözümler geliştirilmektedir.

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

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

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

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

Büyük şehirlerde artan maliyetler, büyük ölçekte yer problemi

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

TRB2 BÖLGESİ ÇAĞRI MERKEZİ KURULUMU VE TEŞVİK AVANTAJLARI

Çağrı merkezi sektörünün doyumluğa ulaşma potansiyeli, büyüme ve yeni yatırım arayışları içerisinde TRB2 Bölgesini daha cazip hale getirmiştir. Büyük şehirlerdeki kira,

ulaşım, iş gücü maliyetlerinin fazlalığı, trafik sıkıntısı vb. sebeplerden dolayı işletmeler, yatırımlarını Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesine kaydırmışlardır. Yapılan yatırımlardan olumlu sonuçlar alınmasıyla sektörün nitelikli iş gücü bulunan, genç nüfusu fazla, üniversitesi olan Doğu ve Güneydoğu Anadolu illerinde büyüyeceği tahmin edilmektedir. Bu eğilim ile TRB2 Bölgesi illerinde çağrı merkezi yatırımının gerçekleştirilmesi bölgenin kalkınması için bir fırsat oluşturmaktadır.

TRB2 BÖLGESİNİN AVANTAJLI YÖNLERİ

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

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

Bölgede çağrı merkezinde çalışmayı kalıcı bir iş olarak gören nitelikli işgücü

Bölgede yapılacak yatırımların diğer bölge-

lere göre 22 kat daha avantajlı olması⁷

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

İSTİHDAMA YÖNELİK BÖLGENİN EĞİTİM DURUMU

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

MALİYET AVANTAJI

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

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

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

⁷ DAKA Heyeti Kocaeli Yatırımcıları TRB2 Bölgesine Yatırıma Davet Etti, <http://www.daka.org.tr/?cmd=news&id=251#pager0>, 22 Mart 2015
⁸ TRB2 Bölgesi Mevcut Durum Analizleri. http://www.daka.org.tr/panel/files/files/belgeler/TRB2_2013-2024_BP_MDA.pdf

TELEKOMÜNİKASYON ALT YAPISININ UYGUNLUĞU

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

ULAŞIM

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

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

GÜVENLİK

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

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

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

DEZAVANTAJLI GRUPLAR

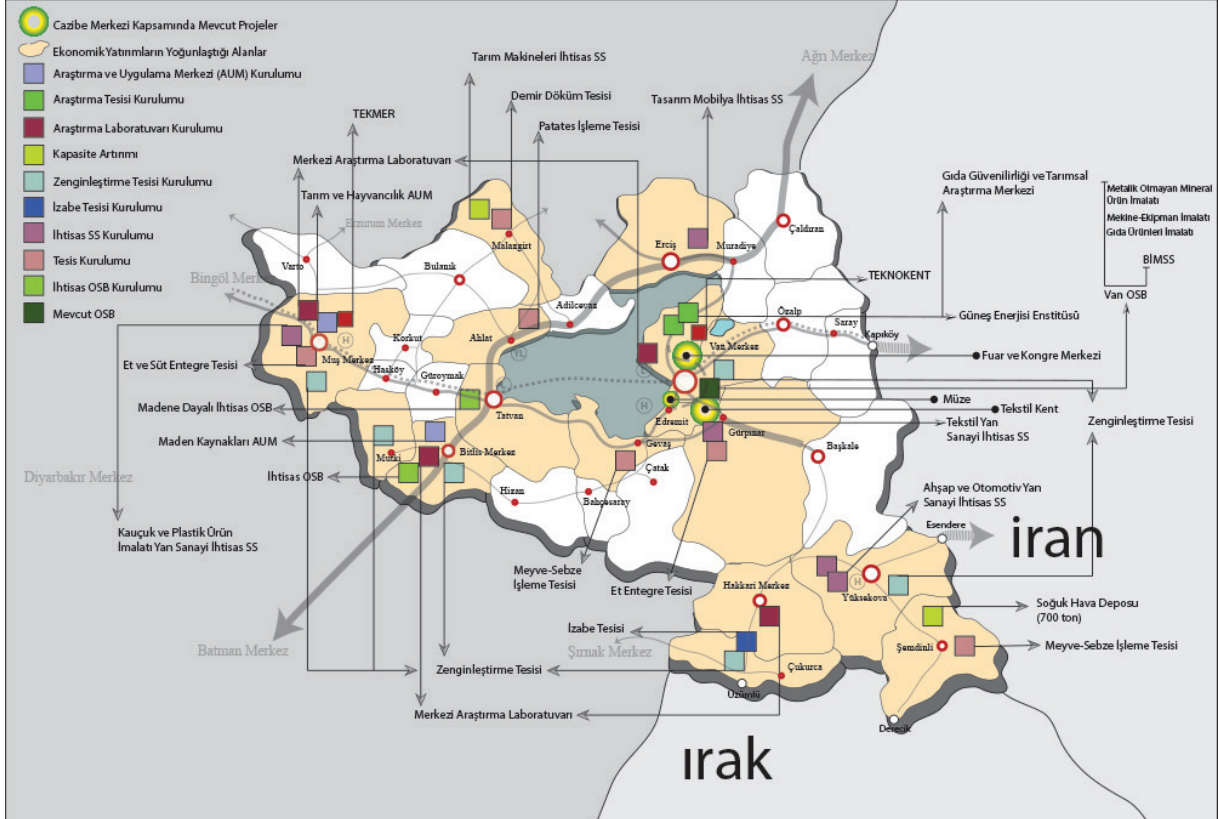
Sektördeki yeni eğilimlerden biri de evden hizmet verilen çağrı merkezi modelidir. Bu modelle çağrı merkezleri, hem kurulu düzen çağrı merkezlerinden daha az maliyetlerle işletilebilmekte hem de evden çıkmada, işe gidip gelmede zorluk çeken grupların ekonomik hayata katılmasını sağlamaktadır. Bu grupların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

branşlarda istihdam edilmeleri mümkündür.

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



TRB2 BÖLGESİ PAZAR ARAŞTIRMASI, MEVCUT DURUM ANALİZİ, SAHA ÇALIŞMASI



Kaynak: DAKA

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

12500 kişilik ve 7500 masalıklı operasyon kapasitesi bulunmaktadır.

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

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

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

ÇAĞRI MERKEZLERİ TRB2 BÖLGESİ SWOT ANALİZİ

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

Vergi ve SGK avantajları tüm iller için aynı ni-

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

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

SWOT ANALİZİ TABLOSU

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

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

SWOT analizinde yer verdiğimiz “politize olmuş ortam” sadece TRB2 bölgesine özgü değil, genel olarak tüm Türkiye’de kendisini göstermektedir. Sadece çağrı merkezi yatırımları değil diğer alanlardaki birçok büyük yatırımın arkasında siyasi figürlerin ve güç ilişkilerinin olduğunu görmek mümkündür¹⁰. Böyle bir ortam, yatırımların ekonomik rasyonelite zemininde gerçekleştirilmesini engellemektedir.

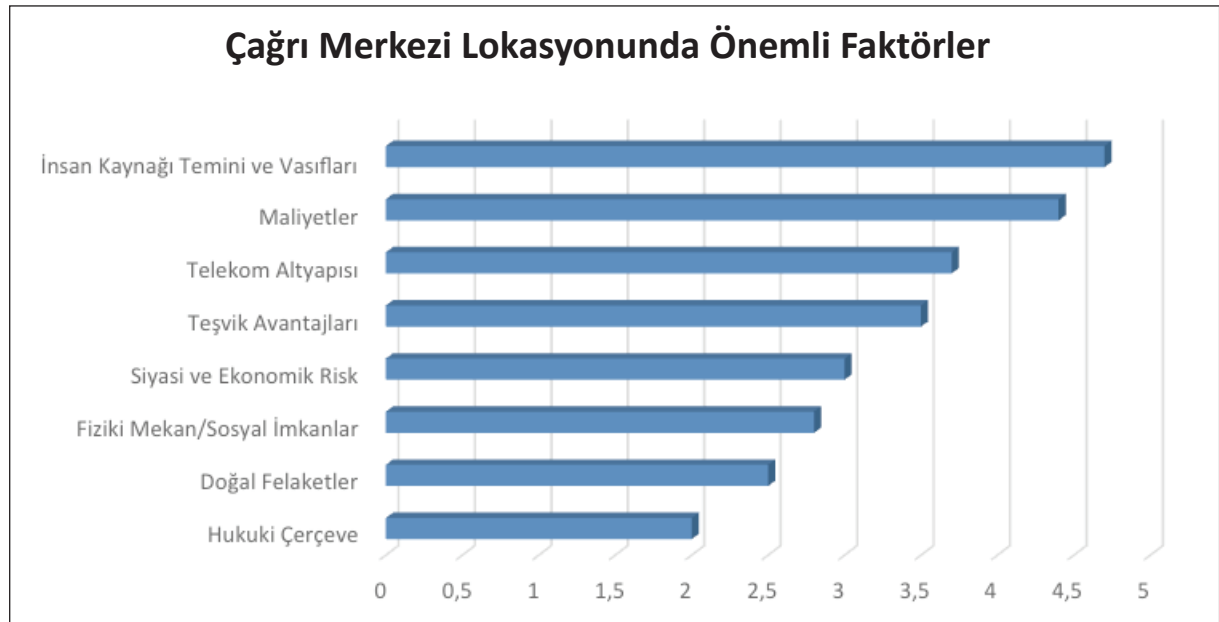
SWOT analizinde yer verdiğimiz “kurumlar arası yetki çatışması” da yine genel olarak Türkiye’deki yatırımların önündeki engel olarak karşımıza çıkmaktadır ve bölgeye özgü bir durum değildir. Özellikle teşvik belgesi alım süreçleri, vergi ve SGK avantajlarından istifade etme noktasında çeşitli firmaların zorlandıkları ve bu zorluğun bir nedeninin kurumlar arası yetki çatışması olduğu söylenmiştir. İstanbul, Kars ve Bingöl’de yatırımları bulunan çağrı merkezi yöneticilerinin TRB2 bölgesine ilişkin güvenlik kaygıları tes-

pit edilmiştir. Bu algı bölgeye yapılacak ziyaretler ve görüşmelerle ortadan kaldırılabilecek düzeydedir.

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

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

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



Kaynak: Çağrı Merkezleri Yöneticileri Mülakatları.

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

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

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

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

Yukarıdaki grafikten çıkan sonuçlar SWOT

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

ÇAĞRI MERKEZİ İŞGÜCÜ POTANSİYELİ

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

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

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

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

Kaynak: TÜİK, 2014.

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

Kaynak: TÜİK, 2015.

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

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

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

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

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

ÇAĞRI MERKEZLERİ VE ALTYAPI

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

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

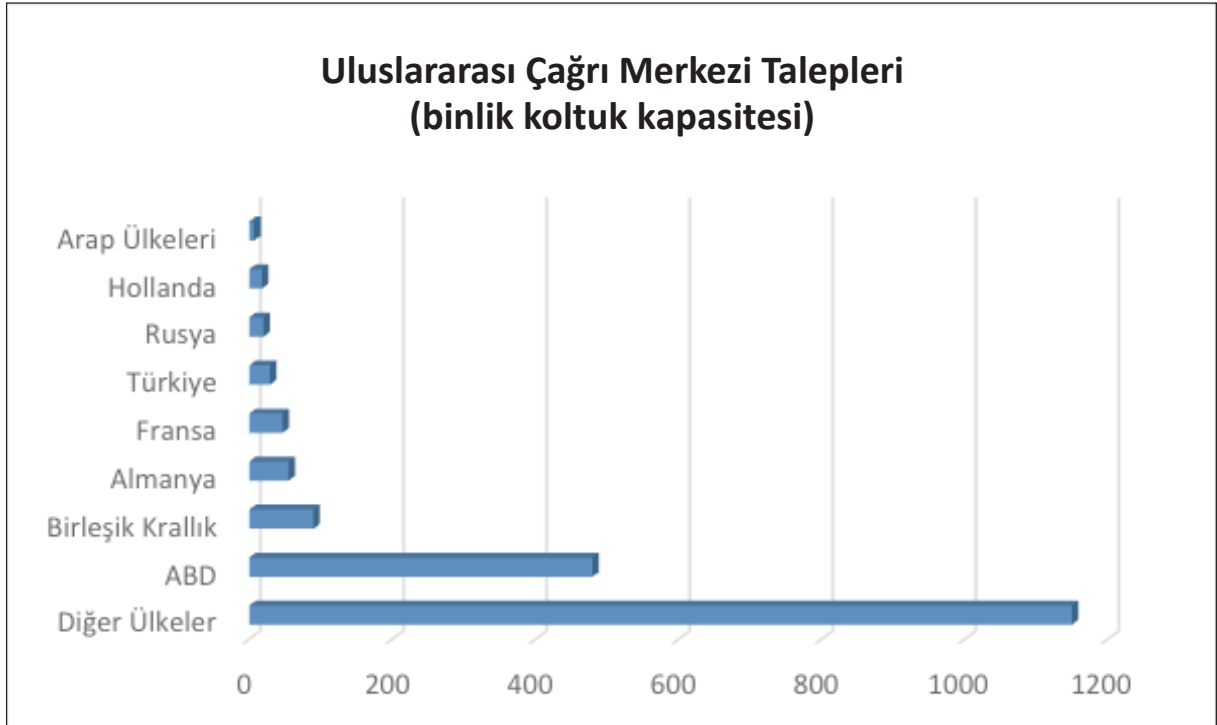
hizmetlerden çok memnun olduklarını ve şu ana kadar herhangi bir problemle karşılaşmadıklarını ifade etmişlerdir.

Çağrı merkezinin kurulumu için ihtiyaç duyulan mekânın fiziksel özellikleri doğrudan kapasitesiyle ilişkilidir. Düztaban ve tüm operasyonların aynı alanda yapılabileceği bir mekânın olması şarttır. Böyle bir mekânın bulunamaması durumunda operasyonları iki veya çok katlı bir binada da gerçekleştirmek mümkündür. 250 masalık bir operasyon için ortalama 1000 m²'lik bir alana ihtiyaç duyulmaktadır.

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

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

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



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

ÇAĞRI MERKEZİ VE YENİ YATIRIMLAR

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

Örneğin; 8 ülke 13 farklı lokasyonda 5000 çalışanıyla hizmet sağlayan Almanya merkezli Competence Call Center (CCC) firması İstanbul şubesinde uluslararası operasyonlarını gerçekleştirmektedir¹¹. Benzer şekilde Rusya, İngiltere ve Orta-Doğu pazarlarına hizmet sağlayan uluslararası firmaların Türkiye'de merkezleri bulunmaktadır. Bu uluslararası çağrı merkezleri İngilizce, Almanca, Rusça ve Arapça dillerinde hizmet sağlamaktadırlar.

Yukarıdaki tablodan da görüleceği gibi dünyadaki en büyük çağrı talebi ABD'den gelmektedir. Türkiye kendi pazarı dışında ABD, Almanya, Rusya ve Arap ülkelerinden gelecek talepleri karşılayabilecek pazara sahiptir. Türkiye çağrı merkezi sektörünün 2023 yılına kadar ulusal/uluslararası alanda istihdam açısından yaklaşık olarak % 700 büyümesi beklenmektedir¹².

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

TRB2 bölgesinde hizmet sağlayan mevcut 3 firmanın orta vadede kapasite artırımına git-

me durumları söz konusudur. Bunlar dışında, Bingöl, Kars ve İstanbul'da operasyonları bulunan farklı çağrı merkezi firmaları mülakatlar esnasında şartların oluşması durumunda TRB2 bölgesinde yatırımlara pozitif baktıkları bilgisini paylaşmışlardır.

ÇOK DİLLİ ÇAĞRI MERKEZİ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ÇAĞRI MERKEZİNİN KURULUMU İÇİN İHTİYAÇ VE GEREKSİNİM ANALİZİ

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

KURULUM	OPERASYON
Yazılım	İnsan Kaynağı
Donanım	Eğitim
Altyapı	Diğer
Mekan	Gereksinimler

site üzerinden gerçekleştirilecektir.

KURULUM

FİZİKSEL MEKÂN

Çağrı merkezinin kurulumu için ihtiyaç duyulan mekânın fiziksel özellikleri doğrudan kapasitesiyle ilişkilidir. Düztaban ve tüm operasyonların aynı alanda yapılabileceği bir mekânın olması şarttır. Böyle bir mekânın bulunamaması durumunda operasyonları iki veya çok katlı bir binada da gerçekleştirmek mümkündür. 250 masalık bir operasyon için ortalama 1000 m²'lik bir alana ihtiyaç duyulmaktadır.

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

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

gerçekleştirdiğimiz çağrı merkezi yöneticileri kapasite artırımına gitmeyi planladıklarını belirtmişlerdir.

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

YAZILIM, DONANIM VE ALTYAPI

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

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

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

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

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

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

Güvenlik Sistemleri (Kamera, Giriş/Çıkış turnikeleri vs.): Çağrı merkezinin ve çalışanlarının güvenliği, işleyişi, denetimi ve çalışanların

giriş ve çıkışları için gerekli olan sistemlerdir.

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

Lisanslar: Yazılım ve sistemlerin çalışması için gereklidir.

Bilgisayarlar

Kulaklık ve Mikrofonlar

Masa ve Sandalyeler

Kablolama ve Fiberoptik

ÇAĞRI MERKEZİ OPERASYONLARI

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

İNSAN KAYNAĞI

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

EĞİTİM

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

Teorik Eğitim

Oryantasyon Eğitimi

İş Süreçleri Eğitimi

Konuşma Kalitesi

Telefonla İletişim

Stres Yönetimi

Öfke Kontrolü

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

DİĞER GEREKSİNİMLER

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

YAKLAŞIK KURULUM VE OPERASYONEL MALİYETLERİ

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

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

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

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

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

14 KDV hariçtir.

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

16 Kurulum aşamasında görev alacak mühendislerin, yazılımcıların ve teknik ekibin tüm masraflarını kapsamaktadır. Tahmini olarak 3 ayda kuru-

lunun gerçekleşeceği planlanmıştır.

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

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

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

ÇAĞRI MERKEZİ GELİR PROJEKSİYONLARI VE OLASI KÂR GERÇEKLEŞMESİ

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

Bu varsayımlar altında 100 kişilik bir çağrı merkezinin operatör başına aylık geliri 4250 TL¹⁹'sı baz alınmıştır. Dolayısıyla 100 kişilik çağrı merkezinin aylık tahmini geliri yaklaşık olarak 425.000TL'si, 9 aylık geliri ise 3.825.000 TL'sidir.

Tüm bu varsayımlar ve veriler altında 100 oturumluk ve tek vardiya sisteminde 100 operatörün çalıştığı bir çağrı merkezinin % 100 kapasite kullanımı²⁰ altında 1. yıl sonundaki tahmini kârı 638.500 TL²¹'sidir. Bu kârın takip eden 2. yılın sonunda tüm değişkenlerin sabit kaldığı varsayımı altında 2.003.500 TL²²'sı olması beklenmektedir.

TRB2 bölgesinde kurulacak, % 100 kapasite kullanım oranında çalışacak, 100 oturumluk çağrı merkezinin 10 yıllık kâr beklentisinin 30 yıllık eurobond faiz oranı ve yıllık risk oranı baz²³ alınarak günümüze indirgenmesi durumundaki toplam kâr 10.649.000 TL²⁴'sı olarak hesaplanmıştır.

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

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

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

19 Yapılan mülakatlardan elde edilen ortalama gelir. KDV hariç.

20 Çağrı merkezlerinin hizmet sağladıkları firmalar veya kuruluşlarla sözleşme imzalandıktan sonra oluşan ihtiyaca göre istihdam ettikleri varsayıldığından kapasite kullanım oranı % 100 kabul edilmiştir.

21 Fiziksel mekanın kirası veya satın alınması hariç elde edilen rakamlardır. İlk yıllık kurulum maliyetleri ve tüm operasyonel giderler çıkarılarak elde edilmiştir.

22 Fiziksel mekanın kirası veya satın alınması hariç elde edilen rakamlardır.

23 Torunlar Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı AŞ,

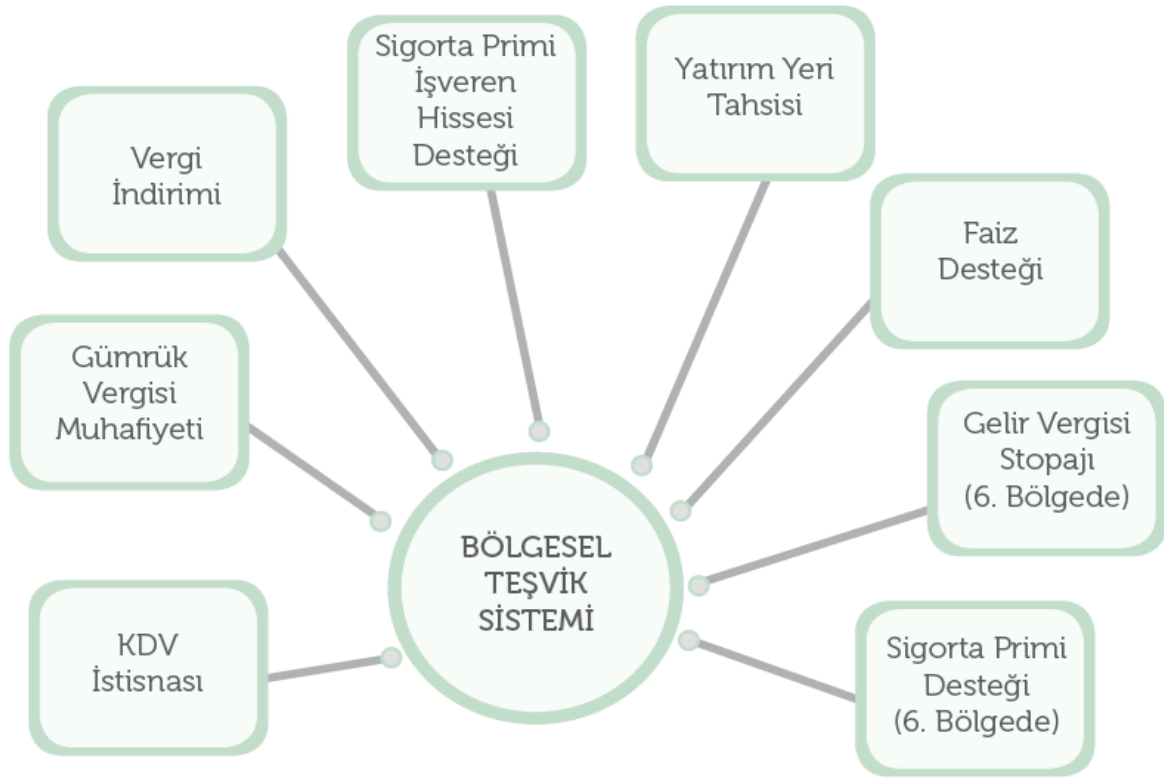
<http://www.torunlargo.com.tr/pdf/degerleme/2014-019-GYO-002-TorunlarGYO-TorunTower.pdf>, Mart 2015.

24 Fiziksel mekanın kirası veya satın alınması hariç elde edilen rakamlardır.

TRB2 BÖLGESİ TEŞVİK SİSTEMİ VE FİNANSMAN İMKANLARI

TRB2 bölgesinde asgari 500.000 TL tutarındaki yatırımlar toplamda 6 değişik teşvikten yararlanabilmektedirler. Teşvik sisteminde 6. Bölgeye dahil olan TRB2'deki teşvik kalemleri ve dahil olan iller şu şekildedir²⁵:

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



Kaynak: Ekonomi Bakanlığı

Yukarıdaki teşvik kalemlerinden özetle bahsettiğimizde şöyle bir durumla karşılaşmaktayız.

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

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

25 DAKA, Yeni Teşvik Rehberi, 2014.

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

6 BÖLGE



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

Kaynak: Ekonomi Bakanlığı

Yatırım yeri tahsisi de teşvik sistemindeki diğer önemli kalemdir. Teşvik belgesi hazırlanmış yatırımlara yer tahsisi Maliye Bakanlığı'nın mevzuatına göre gerçekleştirilmektedir.

Teşvik belgesi kapsamında işverene, asgari ücret üzerinden vereceği prim ve vergilerde çalışan başına aylık ortalama 409 TL²⁷ kat-

kı sağlanmaktadır. Bu katkı süresi yatırımın OSB içinde veya dışında olmasına göre 7 ila 9 yıla kadar çıkabilmektedir.

27 DAKA, Yeni Teşvik Rehberi, 2014.

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

OSB: Organize Sanayi Bölgesi

* Kurumlar veya gelir vergisi belirtilmemiştir.

Kaynak: Ekonomi Bakanlığı

ÇAĞRI MERKEZİ MODELİ VE YATIRIM ŞEKLİ

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

- Tek Dilli ve Ulusal (Türkçe)
- İki Dilli ve Ulusal (Türkçe ve Kürtçe)
- İki Dilli Uluslararası (Türkçe ve Arapça)
- Çok Dilli Uluslararası (Türkçe, Kürtçe, Arapça)

İlk etapta ulusal ve iki dilde (Türkçe ve Kürtçe) hizmet sağlayan bir çağrı merkezi yatı-

rımı için TRB2 bölgesinde her türlü iktisadi kaynak (insan kaynağı, teşvik ve düşük maliyet) bulunmaktadır. İki dilli kurulacak çağrı merkezi klasik sektörler dışında Kürtçenin yoğun konuşulduğu bölgelerdeki belediyelere de hizmet sağlayabilecek şekilde modellenmelidir.

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

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

a-Teşvik Sistemi**b-Doğrudan Finansman Desteği****c-Güdümlü Proje Desteği**

şeklindedir.

Kalkınma ajansı doğrudan finansman desteği programı üzerinden yatırım yapılması için öncelikle ajansın bu alanda yatırım için çağrıya çıkması gerekmektedir. Ajansın bu alanda çağrıya çıkmasının ardından özel sektör başvuruları üzerinden yapılacak değerlendirme sonucunda belirlenen maliyet kalemlerinin % 25 ila % 50'si doğrudan ajans tarafından finanse edilmektedir ve bu finansman hibe şeklinde olmaktadır²⁸. Ancak özel sektörün, yapacağı yatırım için kalkınma ajansının doğrudan finansman desteğini kullanması teşvik belgesinden yararlanma imkânını ortadan kaldırmaktadır. Ajansın hibe programı 1 yıla kadar doğrudan finansman desteği sağlarken, teşvik belgesi üzerinden TRB2 bölgesinde yapılacak yatırımlardan 10 yıla kadar çeşitli kalemlerden faydalanmak mümkündür. Ajans desteği eş finansman sağlarken, teşvik belgesi ile yapılan yatırımlarda nakdi bir ödeme söz konusu olmayıp devletin hak edişlerden vazgeçmesi durumu söz konusudur.

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

TRB2 bölgesi için söz konusu olabilecek diğer bir model; girişimciliği, işbirliği kültürünü ve

özel sektörün gelişimini sağlamak için hayata geçirilen güdümlü projelerdir. Güdümlü projelerde maksimum 2 yıla kadar % 75'e varan oranlarda doğrudan destek sağlanması söz konusu olabilmektedir²⁹. Teknolojik altyapı gereksinimi yüksek olan çağrı merkezi yatırımı örneğinde, üniversite gibi AR-GE, eğitim ve inovasyon zemini olabilecek kuruluşlarla, kar amacı gütmeyen STK'ların işbirliğinde belirli ölçüde kamu yararı gözetilen teknoloji şirketlerinin³⁰ de bulunacağı güdümlü bir proje özellikle Hakkâri ili³¹ açısından ciddi ekonomik avantajlar sağlayabilir.

KAMU DESTEKLİ ÇAĞRI MERKEZİ

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

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

28 DAKA, Mali Destekler, www.daka.org.tr

29 DAKA, Mali Destekler, www.daka.org.tr

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

31 Van ve Bitlis illerinde çağrı merkezlerinin olması buralara güdümlü proje ihtiyacını ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca Hakkari'nin sahip olduğu ekonomik potansiyeller (sınır ülkelerine yakınlık, yüksek işsizlik oranı, şivenin uygunluğu vs.) çok dilli çağrı merkezi için uygun bir zemin oluşturmaktadır. Olası bir güdümlü proje, yerel birçok kurum ve kuruluşun işbirliğine zemin hazırlayıp, Hakkari'nin potansiyellerini ortaya çıkarmasına imkan verebilir.

ÇAĞRI MERKEZİ VE İŞBİRLİKLERİ

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

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

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

Kalkınma Ajansı Ofisleri: Teşvik belgele-

rinin çıkarılması süreçlerinde destek almak, olası bir güdümlü projenin koordinasyonu sağlamak için,

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

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

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

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



SONUÇ

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

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

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

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

TRB2 bölgesindeki Telekom ve İŞKUR müdürlükleri kendi paylarına düşen altyapı ve insan kaynağı temini ve eğitimi noktalarında her türlü desteği vermeye açık olduklarını

belirtmişlerdir. Ayrıca yapılan mülakat çalışmalarında teknik altyapı sağlayan Telekom'la ilgili herhangi olumsuz bir görüş bildirilmemiştir.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

KAYNAKÇA

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

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

CallPex, www.callpex.com

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

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

Çağrı Merkezi Derneği, Çağrı Merkezi Sektör Analizi, <http://www.cagrimerkezleriderneği.org/>,

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

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

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

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

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

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

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

Plus Telekom, www.plustelekom.com

Site Telekom, www.sitetelekom.com.tr

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

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

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

Türkiye Bankalar Birliği, Çağrı Merkezi İstatistikleri, 2014.

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

**TRB2 ÇAĞRI MERKEZLERİ SEKTÖR ANALİZİ KAPSAMINDA
GÖRÜŞME YAPILAN KURUMLAR/ŞİRKETLER**

SİTE TELEKOM

CALLPEX

PLUS

ASSİSTT

TURKCELL GLOBAL BİLGİ

ÖZEL ŞİFA HASTANESİ

HAKKARİ VALİLİĞİ

HAKKARİ BELEDİYESİ

DAKA

HAKKARİ İŞKUR MÜDÜRLÜĐÜ

VAN İŞKUR MÜDÜRLÜĐÜ

BİTLİS TİCARET VE SANAYİ ODASI

HAKKARİ TİCARET VE SANAYİ ODASI

MUŞ TİCARET VE SANAYİ ODASI

VAN TİCARET VE SANAYİ ODASI

BİTLİS TELEKOM MÜDÜRLÜĐÜ

HAKKARİ TELEKOM MÜDÜRLÜĐÜ

MUŞ TELEKOM MÜDÜRLÜĐÜ

VAN TELEKOM MÜDÜRLÜĐÜ



www.atigenclik.org
www.trb2cagrimerkezi.com

"Doğu Anadolu Kalkınma Ajansa (DAKA) 2014 yılı Doğrudan Destek Programı kapsamında hazırlanan bu yayının içeriği Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı ve/veya Kalkınma Bakanlığı'nın görüşlerini yansıtmamakta olup, içerik ile ilgili tek sorumluluk (yararlanıcı/ortaklar/yükleniciler) Mihenk Danışmanlık ve Ati Gençlik ve Spor Kulübü Derneği"e aittir."