

T.C. SERHAT KALKINMA AJANSI

SERHAT BÖLGESİNİN KALKINMASINDA

ÇAĞRI MERKEZİ FIRSATI





T.C. SERHAT KALKINMA AJANSI

SERHAT BÖLGESİNİN KALKINMASINDA
ÇAĞRI MERKEZİ
FIRSATI

HAZIRLAYANLAR

Metehan AKKAYA
Muhammed Alperen YEŞİL

Mayıs 2015



T.C. SERHAT KALKINMA AJANSI

Ortakapı Mah. Atatürk Cad. No: 117 KARS - TÜRKİYE

Tel: +90 474 212 52 00 **Fax:** +90 474 212 52 04

e-mail: info@serka.gov.tr **web:** www.serka.gov.tr

ISBN 978-605-85766-8-1

Grafik Tasarım ve Baskıya Hazırlık

Tel: 0212 234 99 83

www.soliva.com.tr

İÇİNDEKİLER

1. ÇAĞRI MERKEZİ NEDİR?	7
1.1. ÇAĞRI MERKEZİNDE KİMLER ÇALIŞIR, YAPILAN İŞLER NELERDİR?.....	7
1.2. ÇAĞRI MERKEZİ HİZMETİ VERİLEN SEKTÖRLER	8
1.3. HİZMETİN NİTELİĞİNE GÖRE ÇAĞRI MERKEZLERİ	10
1.4. ÇAĞRI MERKEZİ KURULMASININ AVANTAJLARI	12
2. TÜRKİYE ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜ	15
2.1. GENEL BAKIŞ	15
3. DOĞU VE GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİ'NDE YAPILAN ÇAĞRI MERKEZİ YATIRIMLARI	22
4. TRA2 BÖLGESİ İLLERİNİN (Ağrı, Ardahan, Iğdır, Kars) ÇAĞRI MERKEZİ YATIRIM POTANSİYELLERİ	35
4.1. TRA2 BÖLGESİNİN AVANTAJLI YÖNLERİ	35
4.2. BÖLGEDE ÇAĞRI MERKEZİ TEŞVİK SİSTEMİ	44
5. KAYNAKÇA	50
EK- ANKET ÇALIŞMASI VE SONUÇLARI	51

GRAFİKLER

Grafik 1 Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı, 2007-2014(Sayı)	16
Grafik 2 Çağrı Merkezi Sektöründe İstihdamın Coğrafi Dağılımı	17
Grafik 3 Türkiye'deki Çağrı Merkezleri Seat (Koltuk), Agent(Müşteri Temsilcisi) Sayıları	18
Grafik 4 Çağrı Merkezi Sektöründe İstihdam Edilen Kişi Sayısı (2007-2014)	19
Grafik 5 Çağrı Masası Büyüklüğü Sektörel Dağılım	20
Grafik 6 Çağrı Merkezi Çalışanlarının Eğitim Profili	21
Grafik 7 TRA2 Bölgesi ve Türkiye'de İşgücüne Katılım Oranları,2013	37
Grafik 8 Müşteri Temsilcilerinin İşten Ayrılma/İşi Bırakma Nedenleri (%), 2014	38
Grafik 9 TRA2 Bölgesi ve Türkiye'de İstihdamın Sektörel Dağılımı,2013	39
Grafik 10 Müşteri Temsilcilerinin Ortalama Çalışma Süresi (%), 2014.....	39

TABLolar

Tablo 1 TRA2 Bölgesi Üniversitelerinde Öğrenim Görmekte Olan Öğrenci Sayıları 2013-2014	36
Tablo 2 TRA2 Bölgesinde Nüfusun Eğitim Durumu, 2013.....	36
Tablo 3 TRA2 Bölgesi İllerinin Verdiği Göç (15+ yaş, 2012-2013 Dönemi)	40

HARİTALAR

Harita 1 Suçun İşlendiği İle Göre Ceza İnfaz Kurumuna Giren Hükümlüler	42
--	----

ÖNSÖZ

“Genel olarak *müşteri ne ister?*” Sorusunun cevabının arandığı çağrı merkezleri; şirket kaynakları ile farklı iletişim kanallarının, müşteriye ve şirkete değer katmak amacıyla etkili bir şekilde entegre edildiği, insanlardan, süreçlerden, teknolojiden ve stratejilerden oluşan müşteri ilişkileri yönteminin önemli bir parçasıdır.

Dünyada 370 milyar dolar pazar büyüklüğü olan sektörde yaklaşık 140 bin çağrı merkezi olup bu merkezlerde 12 milyon çalışan istihdam edilmektedir. Son yıllarda pek çok sektörde firmaların yatırım büyüklüğü zamanla azalmasına rağmen çağrı merkezi sektörü yıllık ortalama %13'lük büyüme oranıyla kriz zamanlarında bile tercih edilen bir yatırım aracı olmuştur. Ülkemizde son 10 yıldır geniş anlamda bilinir hale gelen sektörün pazar payı 1,6 milyar dolara ulaşarak 1000'den fazla büyük ve küçük ölçekli çağrı merkezleri kurulmuştur. 2014 yılı itibariyle sektörün bir önceki yıla göre büyüme hızı, ülkemizin genel büyüme hızının oldukça üzerinde olmakla beraber, mevcut 80 bin çalışan sayısının 2024 yılına kadar 350.000 kişiye ulaşması beklenmektedir.

Çağrı merkezlerinin kurulacağı yer seçiminde etkili olan faktörler başlıca; yatırım yapılan bölgenin güçlü ve kesintisiz telekomünikasyon alt yapısına sahip olması, yatırım maliyetlerinin düşük, genç iş gücü piyasasının yüksek olmasıdır. Büyük şehirlerdeki kira, ulaşım, iş gücü maliyetlerinin fazlalığı, trafik sıkıntısı, işi sahiplenecek nitelikli iş gücünün yetersiz olması vb. sebeplerden dolayı çağrı merkezi işletmeleri son yıllarda artan bir eğilimle yatırımlarını Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi illerine kaydırmaya başlamışlardır.

Hazırlamış olduğumuz “Serhat Bölgesinin Kalkınmasında Çağrı Merkezi Fırsatı” adlı raporun Bölgemizin sahip olduğu potansiyeli açığa çıkararak bu alanda yatırım yapmayı planlayan şirketlere rasyonel karar verme süreçlerinde yardımcı olmasını, yol göstermesini ve bölgemizin kalkınmasına katkı sağlamasını temenni ederim.

Doç. Dr. Hüsnü KAPU
Genel Sekreter

GİRİŞ

Gelişen teknolojiyle yaşanan hızlı gelişmeler ve küreselleşmenin etkisiyle sürekli artan rekabet ortamı, ekonomik talebin değişkenliği ve işletmelerin, rakiplerinin bir adım ilerisinde olma hedefi gibi faktörler işletmeleri farklı araçlar kullanmaya itmektedir. Yeni arayışlar yeni çalışma modellerini oluşturmakta, yaşanan rekabet ortamında müşterisine en iyi hizmeti sunan kurumlar ayakta kalmayı başarmaktadır.

Müşterilerin söylediklerini ve işletmenin müşteri hakkındaki bilgilerini temel alan, müşteriye bireysel karşılık veren, ilişkisel pazarlamanın uygulamalarından olan “Müşteri İlişkileri Yönetimi” son yıllarda işletmeler üzerinde etkisini artırmaktadır. İnternetin yoğun olarak iş hayatına girmesiyle farklı bir boyut kazanan müşteri ilişkileri yönetiminde çağrı merkezi kullanımı hızla artarak işletmelerin vazgeçilmez bir parçası olmaktadır.

Müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin sağlanması için kurulan çağrı merkezleri, İstanbul başta olmak üzere büyük şehirlerde yoğunlaşmıştır. Ancak yaşanan küresel kriz, işletmelerin çağrı merkezi yatırımlarını ucuz maliyetli ve genç nüfusa sahip Anadolu şehirlerine kaydırmasına sebep olmaktadır. Yatırımların Doğu ve Güneydoğu Anadolu illerine kayması önümüzdeki zaman diliminde TRA2 Bölgesi illerinde çağrı merkezi yatırımlarının yapılması fırsatını doğurmaktadır.

Çağrı merkezi sektörünün ve TRA2 Bölgesi illerinin, yatırımcılar için sahip olduğu avantajlı noktaların irdelendiği bu çalışma 5 bölümden oluşmaktadır. Raporun ilk bölümünde çağrı merkezinin genel bir tanımı yapılarak çağrı merkezinde verilen hizmetler, ikinci bölümde Türkiye’deki çağrı merkezi sektörünün durumu, üçüncü bölümde Doğu ve Güney Doğu Anadolu’daki çağrı merkezi yatırımları, dördüncü bölümde ise TRA2 Bölgesinin çağrı merkezi yatırımları için sahip olduğu potansiyeller incelenmiştir. Sonuç kısmında bölgeye çağrı merkezi yatırımlarının çekilebilmesi için neler yapılmalıdır sorusunun cevabı aranmıştır.

1. ÇAĞRI MERKEZİ NEDİR?

Çağrı merkezleri, kurumun kendisiyle temas etmesini istediği tüm tarafların (müşteriler, tedarikçiler, bayiler vs.) başta telefon olmak üzere diğer tüm iletişim yöntemlerini (internet, belge-geçer, e-posta vs.) kullanarak etkileşim içinde olmasını sağlayan iletişim merkezleridir. Teknoloji geliştikçe görev tanımı ve sundukları hizmetler değişen çağrı merkezleri, rezervasyon merkezi, yardım masası, bilgi hatları ve müşteri ilişkileri bölümlerini kapsayan birimlerden oluşmaktadır.

1.1. ÇAĞRI MERKEZİNDE KİMLER ÇALIŞIR, YAPILAN İŞLER NELERDİR?

Çağrı merkezlerinde genellikle 18-34 yaş arası en az lise mezunu genç nüfus istihdam edilir. Son yıllarda Ulaştırma Bakanlığı'nın da teşvikleriyle engelli vatandaşların da çağrı merkezlerinde çalışma oranı artmıştır. Çalışanlarının yüzde 70'ini kadınların oluşturduğu çağrı merkezlerinde yapılan işin düzgün diksiyon ve esneklik gerektirmesi işletmelerin kadın iş gücüne yönelik tercihlerinin nedenini ortaya koymaktadır.

Çağrı merkezlerinde Müşteri Temsilcileri, Takım Liderleri, Denetleyiciler, Yöneticiler olmak üzere 4 ayrı çalışan grubu mevcuttur. Bu birimlerde genel olarak gelen çağrı karşılama, dış arama, müşteri destek 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 memnuniyetinin sağlanması hedeflenmektedir. Arka ofis hizmetlerinde ise veri girişi yönetimi, veri yönetimi ve randevu hizmetleri verilmektedir. Bu hizmetleri detaylandırmak gerekirse 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. hizmetleri verilmektedir.¹

1 ARSLAN Z., *A'dan Z'ye Çağrı Merkezi Dünyası*, Vodasoft Bilişim Sistemleri, İstanbul, s.23

İsimleri birbirinden farklı olsa da, her çağrı merkezinde aşağıdaki özellikler bulunmaktadır:²

- Bu merkezlerde, müşteri memnuniyetine odaklanan müşteri temsilcileri (MT) vardır,
- Bu çalışanlar, telefon ve bilgisayar kullanırlar,
- Gelen her çağrı, otomatik dağıtım sisteminden geçer ve kontrol edilir.

Çağrı merkezlerinde “Müşteri ne istiyor?” sorusunun cevabı aranmaktadır. Müşterilerin bu merkezleri arama nedenleri, ilgilendikleri ürün/hizmet, ürünleri satın almayı düşündükleri zaman periyodları, 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 kullanılmaktadır. Yapılan müşteri ilişkileri yönetimi analizleri sonucu çağrı merkezleri; kurumlara katma değer sağlayan, müşteriyi tanıyan, müşterinin önemini bilen, müşteri ile olan her türlü etkileşimi değerlendiren, takip eden, müşteri memnuniyeti ve bağlılığını sağlayan merkezler olarak göze çarpmaktadır.

1.2. ÇAĞRI MERKEZİ HİZMETİ VERİLEN SEKTÖRLER

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

1.2.1. FİNANS SEKTÖRÜ

Çağrı merkezleri ilk olarak artan maliyetlerini düşürmek isteyen bankacılık ve sigortacılık sektörlerinde uygulanmıştır. Çağrı merkezi elemanları aldıkları 2 aylık eğitimden sonra müşterilerin her türlü bankacılık işlemlerini gerçekleştirebilirler ve müşterilerin bankayla yaşadığı sorunları ikna becerisiyle çözüme ulaştırarak bankanın müşterileriyle sürdürülebilir bir ilişki kurmasını sağlarlar. Banka çağrı merkezleriyle tüketiciler banka işlemlerini (istisnai işlemler dışında) 7 gün 24 saat gerçekleştirebilmektedirler.

Türkiye’de banka çağrı merkezlerinde 7.770 personel çalışmaktadır. Çalışanların yüzde 20’si lise, yüzde 37’si ön lisans, yüzde 42’si lisans ve yüzde 1’i ise yüksek lisans ve doktora

2 DEAN, A. M., *Service Quality in Call Centers: Implications for Customer Loyalty*, Managing Service Quality, 12 (6), ss. 414-423.

diplomasına sahiptir.³

1.2.2. TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜ

Telekomünikasyon sektörü çağrı merkezlerinde en çok personel istihdam eden sektördür. Turkcell, Vodafone ve Avea gibi GSM operatörleri müşteri hizmetlerini genel olarak çağrı merkezleri aracılığıyla vermektedirler. Çağrı merkezi çalışanları müşterilerin GSM hatlarıyla ilgili tüm işlemlerini (kontör yükleme, fatura ödeme, fatura itirazı inceleme, yurt dışı servis, şifre işlemleri, tarife, ürün ve servis bilgilendirmesi vb.) gerçekleştirmekte ve müşterilerin yaşadıkları sorunları çözmektedirler. Bu merkezler pazarlama stratejisi olan kampanyaların tanıtımında ve yeni müşteriler kazanılmasında etkin rol oynamaktadırlar.

1.2.3. OTOMOTİV SEKTÖRÜ

Tüketici beklentilerinin farkında olmak işletmelerde fark yaratan unsurların başında gelmektedir. Rekabetin çok yoğun olduğu bu sektörde kurulan çağrı merkezleriyle tüketicilere yönelik üretim prensibi benimsenmiştir. Müşteri anketleriyle tüketicilerin ürünler hakkındaki görüş ve önerileri kayıt altına alınırken piyasadaki ürünlerin müşterilerce beğenilmeyen özellikleri rahatlıkla öğrenilebilmektedir. Ayrıca yol yardım, araç kiralama, sigortacılık gibi hizmetler de otomotiv sektöründeki firmalar tarafından sağlanmaktadır.

1.2.4. MEDYA SEKTÖRÜ

Medya sektöründe dergi aboneliği, ürün bilgilendirme, reklam ve ilanlar, teslimat bilgileri, TV haber ihbarı hizmetleri vb. pek çok işlem çağrı merkezleri aracılığıyla sağlanmaktadır. Aynı zamanda çağrı merkezleri sayesinde medya sektöründeki işletmelerin tanıtım faaliyetleri çok daha etkili ve maliyet avantajlı olarak yapılabilmektedir.

1.2.5. PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜ

Hızlı bir tüketim döngüsüne sahip perakendecilik sektöründe sürekli değişim meydana

³ Türkiye Bankalar Birliği, İstatistiki Raporlar, 2014 Çağrı Merkezleri İstatistikleri, www.tbb.org.tr (Erişim tarihi: 16 Ekim 2014)

gelmekte, iletişimin kolaylaştığı çağrı merkezleriyle tüketicilerin değişen talepleri kayıt altına alınmaktadır. Tüketicilerin elektronik ortamda yaptıkları ürünlerin takibi, ürün hakkında detaylı bilgi alımı, müşteri desteği vb. hizmetler çağrı merkezi müşteri temsilcileri tarafından verilmektedir.

1.2.6. HİZMET SEKTÖRÜ

Eğitim, sağlık, eğlence, turizm, internet gibi müşteriye doğrudan pazarlanan hizmetlerde müşteri ilişkilerinin sağlanması oldukça önemlidir. Kurulan çağrı merkezleriyle müşteri sadakati oluşturmak için kişiye özel çözümler geliştirilmektedir. Doğum günü kutlama aramalarından, hangi sağlık kuruluşundan ne şekilde faydalanılabileceği bilgisinin verilmesine kadar uzanan geniş bir yelpazede çağrı merkezi hizmetleri verilebilmektedir.

1.2.7. KAMU SEKTÖRÜ

Özel sektördeki firmaların sundukları hizmetlere yönelik kurdukları çağrı merkezlerinin etkinliği anlaşıldıktan sonra bazı kamu kurumları da verdiği hizmetlerde çağrı merkezlerini kullanmaya başlamıştır. Kamu kurumları bünyesinde kurulan çağrı merkezleri, vatandaşların işlemlerini (danışma, ihbar, dilek ve şikayet, bilgi merkezi, vergi borçları tahsilatı, hastanelerden muayene sırası ve randevu alınması, nüfus kayıt sistemi vb. uygulamalar) kurum binalarına gitmeden, sıra beklemeden telefon veya internet aracılığıyla halletmelerini sağlamaktadır. Bu çağrı merkezleri vatandaşlarla kamu yönetimi arasında etkili bir iletişim kurarak kamu hizmetlerinde etkinliği sağlama amacına hizmet etmektedirler. Sağlık Bakanlığı, Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı vb. bakanlıklar, vatandaşlara verdikleri hizmetlerde daha hızlı ve etkin bir ulaşım aracı olan çağrı merkezlerini seçmektedirler.

1.3. HİZMETİN NİTELİĞİNE GÖRE ÇAĞRI MERKEZLERİ

Çağrı merkezleri ilk olarak şirket veya kurum içinde bir departman olarak ortaya çıkmıştır. Ancak çağrı merkezi oluşumu bir sektör haline gelmeye başlayınca şirketler zaten kendileri için bir yük teşkil eden bu departmanları daha az maliyetle ve daha profesyonelce yapacak dış kaynak firmalarına aktarmışlardır. Ancak yine de yasal

prosedürlerden ötürü bankacılık ve finans gibi bazı sektörler kendi çağrı merkezlerini kendileri kurmak durumundadırlar. Çağrı merkezleri, proje bazlı çalışan ve firmalardan iş alan dış kaynak sağlayıcı profesyonel çağrı merkezi firmaları ve kendi müşterilerine kendi bünyesinde kurduğu çağrı merkezi ile hizmet veren firmalar (inhouse çağrı merkezi) olarak iki ana başlığa ayrılmaktadır. Çağrı merkezlerinde müşteri temsilcileri, gelen çağrıları karşılayan ve dış arama yapanlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Gelen ve yapılan çağrıları; genel müşteri hizmetleri, tele-satış, teknik destek ve yardım, vergi-kredi borcu ve fatura tahsilatı gibi iş bölümlerinden oluşmaktadır.

Ticaret, medya, turizm, sağlık, pazarlama, finans, sanayi, bilgi teknolojisi gibi çok çeşitli sektör ve alanlarda faaliyet gösteren firmalar ve kamu kurumları, bünyelerinde çağrı merkezleri kurarak müşterilere hizmet vermektedirler.

Dış kaynak çağrı merkezi firmaları ise alanında uzmanlaşmış profesyonel bir anlayışla çalışan firmalar olup, kendilerine başvuran kurumun, firmaların çağrı trafiğini yönetmektedir. Asıl işi çağrı merkezi kurmak olmayan kurumların bu ihtiyaçlarının tamamını ya da bir kısmını hizmet ve alt yapı sağlayan profesyonel şirketlerden satın alması sektörü olumlu etkilemektedir. Bu sayede kurumlar asli işlerine daha çok zaman ayırabilmekte kendileri için stratejik öneme sahip müşteri ilişkileri yönetimini de sağlamış olmaktadır. Dış kaynak çağrı merkezi kullanımı, işletmeler için oldukça verimli sonuçlar meydana getirmektedir. Hizmetin tek merkezden alınması, telekomünikasyon giderlerinin azalması, sistemin 7 gün 24 saat aktif olması, gelişen teknolojiden işletmelerin rahatlıkla yararlanabilmesi gibi pek çok avantajları vardır.

1.4. ÇAĞRI MERKEZİ KURULMASININ AVANTAJLARI

ağrı merkezlerinin makro açıdan yararları aŐađdaki gibidir.

Bölgesel Kalkınmaya Destek Olması

- Yatırım maliyetinin nispeten düşük olması
- Bölge ekonomisine yıllık ortalama 500 milyon TL değer yaratması ve ekonomiye 7 kat fazla hareket getirmesi
- Göçü azaltıcı etkisinin olması
- İşsizliği azaltıcı etkisinin olması

Dezavantajlı ve Genç Nüfusun İstihdamına Olanak Sağlaması

- Çalışanların yaş ortalamasının 24-25 yaş aralığında olması
- Çalışanların %65'ini kadınların oluşturması
- Engelli vatandaşlar için evden çalışma modeli sunması

Büyüme Potansiyeli Yüksek Bir Sektör Olması

- 2023 yılında 360.000 istihdam ön görülmesi
- Dünya'da ortalama 400 kişiye Türkiye'de ise 1200 kişiye bir çağrı merkezi düşmesi
- Kamu ve sağlık sektöründeki çağrı merkezi yatırımlarında büyük artış beklenmesi (e-devlet vb.)

Kurulduğu Bölge İçin;

- Kamu hizmetlerinin topluma yayılmasında önemli rol üstlenmektedir. Profesyonel çağrı merkezleri halkın sağlık, belediyeçilik, maliye ve diğer alanlarda kamu kurum ve kuruluşlarının hizmetlerinden yaygın ve etkin bir şekilde yararlanmasına katkı sağlamaktadırlar.

- Ana sanayileri besleyen ve onlara mal ve hizmet tedarik eden yan sanayiler, ana firmanın geliştirdiği teknolojiye uyum sağlama gayreti içinde olarak bölgede bilgi paylaşımı, teknoloji ve altyapı yatırımları yapılmaktadır. Bölgede kurulacak çağrı merkezleriyle taşıma, yiyecek-içecek, konut, eğlence, kültürel faaliyetler, güvenlik, bilgisayar bakım onarımı, satışı, ofis hizmetleri gibi pek çok yan sanayi gelişerek bölgenin gelişmesine katkı sağlamaktadır.
- Çağrı merkezi yatırımları dezavantajlı grupların istihdamı ve topluma kazandırılmasını sağlayan sosyal sorumluluk projeleri olarak adlandırılmaya başlanmıştır. Ulaştırma Bakanlığı ve Çağrı Merkezi Derneği'nin çalışmalarının yanında bazı özel çağrı merkezi yatırımcıları omurilik felçlileri başta olmak üzere görme ve işitme engellilerine yönelik çağrı merkezleri kurmakta, malul vatandaşların iş hayatına kazandırılmasına katkı sağlamaktadırlar,
- Yapılan çağrı merkezi yatırımlarıyla bölgede yerel tedarikçi firmalar oluşmaya başlamakta, yatırım yoğunlaşmasıyla mal, hizmet ve teknoloji sunan firmaların sayısı artmaktadır,
- Bölgede yaşayan eğitimli genç nüfus, iş bulmak için bölge dışına çıkmak yerine bölgedeki çağrı merkezlerinde çalışabilmektedir,
- Çağrı merkezinde çalışacak personelin eğitilmesi bölgenin yerel iş gücü niteliğinin artmasında etkili olmaktadır,
- Çağrı merkezi yatırımlarının etkisiyle bölgenin ekonomisinde canlanma meydana gelmektedir.

İşletmeler İçin;

Müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin sağlanması için sunulan hizmetin kalitesi rekabette en belirleyici unsurların başında gelmektedir. Müşteriyi anlamak, fikrine değer vermek, sorununu çözmek müşterinin güveninin kazanılmasını sağlamaktadır. Güveni kazanılmış müşteri firmaya yaptığı maddi katkının yanında yeni müşteriler kazanılmasında da referans olmaktadır. Firmaların amacı, çalıştıkları müşteri ve onun çevresindeki potansiyel müşterileri de kazanarak müşteri ağını büyütmektir.

Müşteri sadakatinin getirdiği avantajlar:

- Firmanın güvenini kazandığı mevcut müşteriler yaptıkları düzenli harcamalarla yeni müşterilere oranla firmaya 2 kat daha fazla getiri sağlamaktadırlar.
- Müşteri sürekliliğindeki yüzde 5'lik artış işletmenin gelirini yüzde 100 artırmaktadır.
- Tamamen memnun olan müşterilerin tekrar alıcı olma olasılığı memnun müşterilere göre tam 6 kat fazladır.

Çağrı merkezlerinin işletmelere sağladığı bazı yararlar şunlardır.

- Satış sürecini oluşturma ve geliştirme olanağı
- Satış sürecinin verimsizliğini ortadan kaldırması
- Mevcut ve potansiyel müşterilere çapraz satış olanağı
- Müşteri kaybının minimize edilmesini ve müşteri sadakatinin sağlanması
- İşletmenin verimliliğini artırıcı maliyet avantajı
- Müşteri kaydı tutarak belirli hedef kitlelerine yönelik ürün ve hizmet pazarlama faaliyetlerinin yapılmasına olanak tanınması
- Firma ile müşteri arasında köprü görevi görmesi
- Şirket imajı güçlenir ve rekabet avantajı sağlanması
- Kampanyaların etkinliğini artırması

Tüketiciler için;

- Tüketicinin işlemini çağrı merkezleri aracılığıyla yapması harcanacak zaman ve maddi kayıplarda azalma,
- Tüketicinin ülkenin, hatta dünyanın farklı yerlerinde bile olsa işlemlerini gerçekleştirebilmesi
- Çağrı merkezlerinde müşteri veri bankası sayesinde belli bir işlem için kaydolan bir kişi her defasında yeniden özlük bilgilerini (isim, doğum tarihi,

meslek, baba ya da anne ismi vb.) girme işleminin yapılmaması

- Tüketici belli uygulamalar dışında günün her saati çağrı merkezine ulaşarak karşısında muhatap bulabilmesi
- Acil çağrı hatları sayesinde can ve mal kaybı önlenebilmesi
- Tüketici anketleri yapılarak müşterilerin istek ve önerileri rahatlıkla öğrenilerek sayede müşteriye uygun hizmet verilmesini sağlaması
- İşlemler, müşterinin arzusuna göre özel konumlandırılabilmesi; örneğin hizmetler müşterinin seçtiği dilde sunulabilmesi

2. TÜRKİYE ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜ

2.1. GENEL BAKIŞ

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 Avrupa ülkelerinde 200 ile 400 kişiye bir çağrı masası, İngiltere ve ABD gibi ülkelerde 100 kişiye bir çağrı masası, Türkiye’de ise her 2.500 kişiye bir çağrı masası hizmet vermektedir.⁴ Bu durum Türkiye’de çağrı merkezi pazarının henüz doyumluğa ulaşmadığını göstermektedir.

2012-2013 yılları arasında kamu sektöründeki çağrı merkezlerinde %54'lük, Finans/ Sigorta sektöründe %8, sağlık sektöründe %70 ve telekomünikasyon sektöründe %5'lik bir büyüme gerçekleşmiştir. 2014 yılında Türkiye’de çağrı merkezi sayısı bir önceki yıla göre yaklaşık %4 büyüme göstermiştir ve pazarın büyüklüğü 1,6 milyar dolara ulaşmıştır.

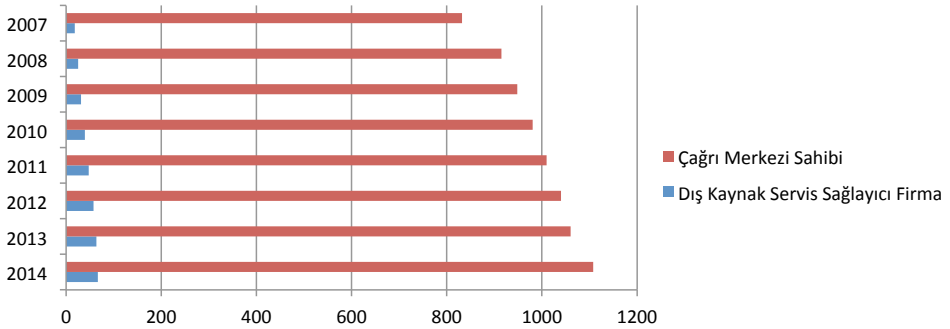
Yapılan araştırmalar 2009 küresel krizinin ardından Türkiye ekonomisinde görülen büyümenin çağrı merkezi sektörünü olumlu etkilediğini göstermiştir. Geride bırakılan 5 yıllık süreçte 200 milyon TL’den fazla yatırım yapılan bu sektör, genç insanlar için büyük bir istihdam oluşturma potansiyeline sahiptir.

4 “Çağrı Merkezleri İstihdam Kapısı Oldu” başlıklı haber, <http://www.businessnews.eu/cagri-merkezleri-istihdam-kapisi-oldu/> (Erişim tarihi: 20.11.2014)

Eđitimi ve kalifiye iş gúcünün varlığı, úlkede yaşayan yabancı uyruklu sayısının artış göstermesi, yabancı dil eğitimi veren okul sayısının artması, Türk insanının yabancı dili belirgin bir aksanla konuşmaması, úlkenin yabancı yatırımlara merkez olabilecek jeopolitik konumu, kúltürel varlığı, ulaşım kaynağı, gelişen alt yapısı ve özellikle son yıllarda pek çok uluslararası yatırımcının diğer úlkelerdeki operasyonlarını yürütmek için Türkiye'yi seçmesi, uluslararası çağrı merkezi yatırımları için úlkemizi cazip kılmaktadır.

Türkiye'de çağrı merkezi sayısının yaklaşık 1.200 adet olduğu tahmin edilmektedir. 2007 yılında 832 olan Türkiye'deki çağrı merkezi sahibi sayısı 2014 yılında yüzde 33,14 oranında artarak 1.108'e ulaşmıştır.⁵ 2007 yılında 18 olan dış kaynak servis sağlayıcısı firma sayısı ise 2014 yılında 67'ye yükselmiştir.

Grafik 1 Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı, 2007-2014(Sayı)



Kaynak: Türkiye Çağrı Merkezi Araştırma Raporu, 2014, Net Araştırma Merkezi

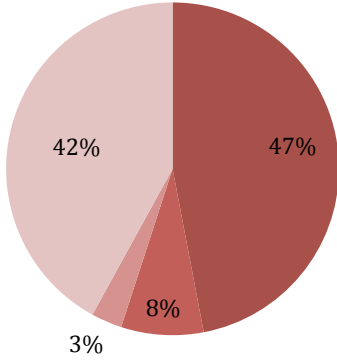
Úlkemizde çağrı merkezlerinin en yoğun bulunduğu il İstanbul'dur. İstanbul'da hali hazırda 19.972 seat (koltuk) ve 15.921 agent (müşteri temsilcisi) bulunmaktadır. İstanbul'u Eskiřehir ili izlemektedir. Son dönemlerde artan maliyetler, büyük şehirlerin çağrı merkezi doğunluğuna ulaşması ve çalışan sirkülasyonunun fazlalığı gibi sebepler mevcut çağrı merkezlerinin Anadolu'ya kaydırılmasına sebep olmaktadır. İşletmeler yeni çağrı merkezi yatırımlarını daha az maliyetli Doğu ve Güneydoğu Anadolu illerine yapmaya başlamışlardır.⁶

5 Türkiye Çağrı Merkezi Raporu 2014; Çağrı Merkezi Derneği

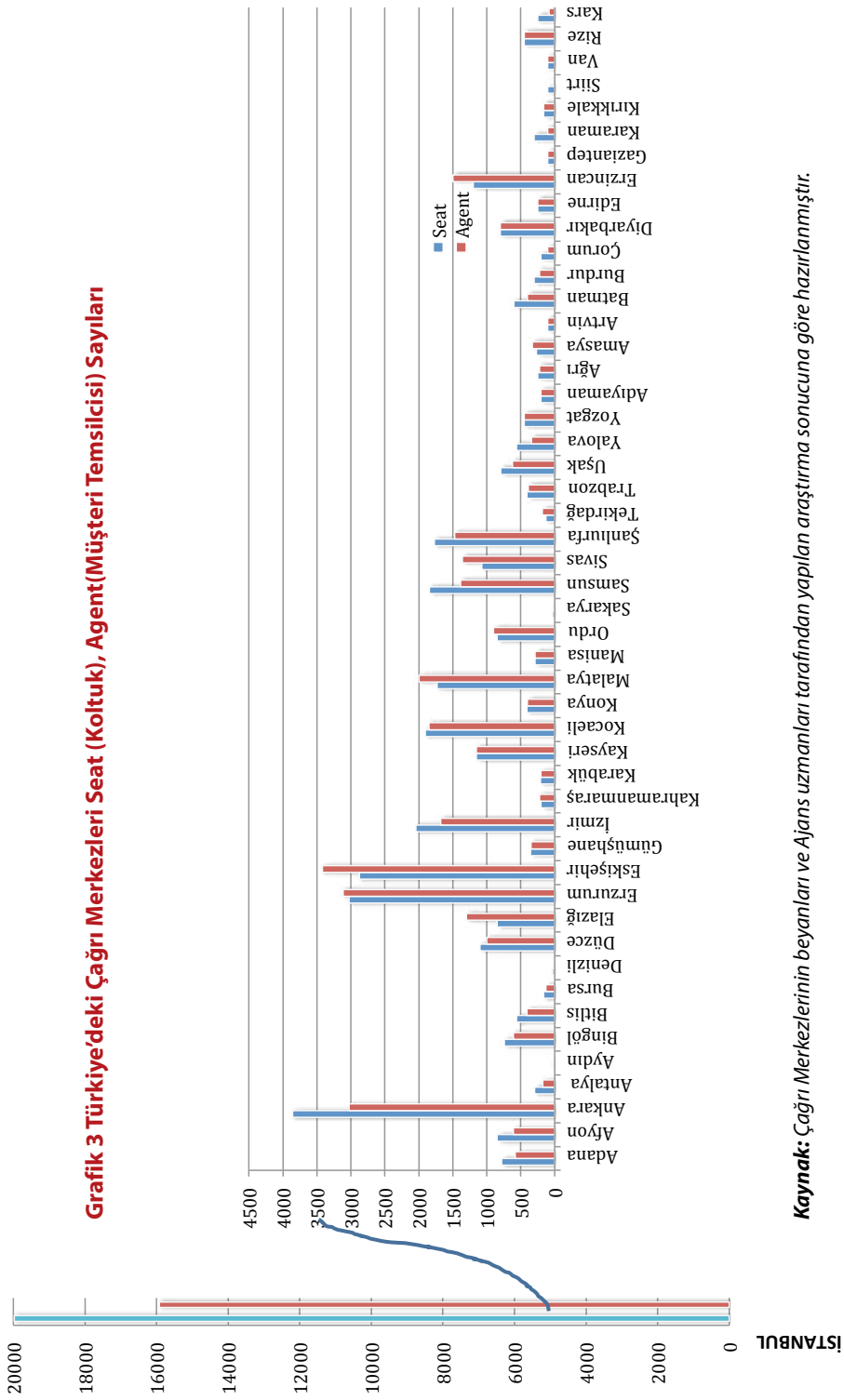
6 E.SEÇKİN, A.ÖKTEN, **Az gelişmiş Bölgelerin Gelişmesinde Bir Fırsat Olarak Çağrı Merkezleri**, Megaron Dergisi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul

Grafik 2 Çağrı Merkezi Sektöründe İstihdamın Coğrafi Dağılımı

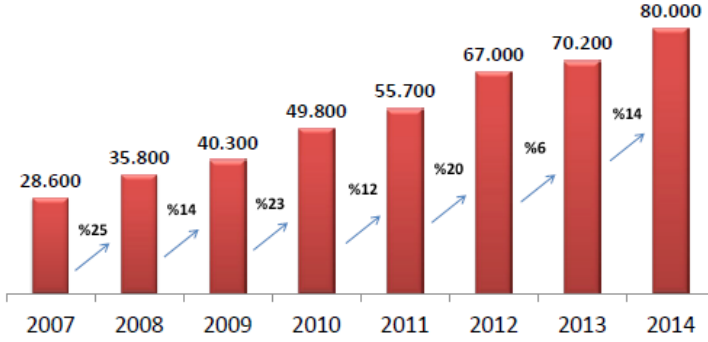
■ İstanbul ■ Ankara ■ İzmir ■ Diğer



Kaynak: Türkiye Çağrı Merkezi Araştırma Raporu, 2014, Net Araştırma Merkezi



Kaynak: Çağrı Merkezlerinin beyanları ve Ajans uzmanları tarafından yapılan araştırma sonucuna göre hazırlanmıştır.

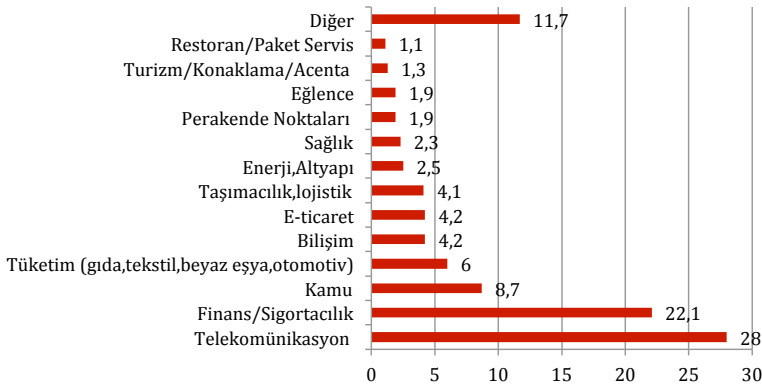
Grafik 4 Çağrı Merkezi Sektöründe İstihdam Edilen Kişi Sayısı (2007-2014)

Kaynak: Çağrı Merkezi Derneği Verileri, 2014

Türkiye’de toplam çağrı masası kapasitesinin dörtte birden fazlası (%28), telekomünikasyon, diğer en çok çağrı masası kapasitesinin kullanan sektör finans/ sigortacılık olmuştur. Kamu sektörü ise, en çok çağrı masası kapasitesini kullanan üçüncü sektördür. Çağrı merkezlerinin buldukları bölgenin istihdamına olan katkısı, bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltmak isteyen kamu sektörünün bu alandaki yatırımlarını artırmaktadır. Bu kapsamda, dezavantajlı grupların istihdam edilmesi, bölgeye gelen yatırımın bölge ekonomisini canlandırması, çağrı merkezi yatırımlarının sosyal sorumluluk kapsamında incelenmesini sağlamaktadır.

Çağrı merkezi sektöründe 2010 yılında da toplam müşteri temsilcilerinin yaklaşık yüzde 40'ı telekomünikasyon ve finans sektöründe istihdam edilmiştir. Telefon çağrı trafiği yüksek olan bu sektörleri; taşımacılık, lojistik, toptan perakende, elektronik, sağlık, otomotiv ve kamu sektörü izlemektedir. Kamu sektöründe çalışan müşteri temsilcisi sayısında önümüzdeki dönemde büyük artış beklenmektedir.

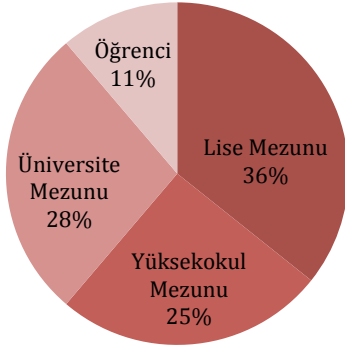
Grafik 5 Çağrı Masası Büyüklüğü Sektörel Dağılım



Kaynak: Türkiye Çağrı Merkezi Araştırma Raporu, 2014, Net Araştırma Merkezi

Ülkemizde çağrı merkezlerinde en az lise mezunu gençler çalışmaktadır. Son yıllarda işletmelerin kapasite artırımına yönelik çalışmaları, üniversite öğrencisi ve mezunu müşteri temsilcisi istihdamını da artırmaktadır. İşletmelerin tanıtım ve pazarlama aracı olan bu merkezlerde çalışanların eğitim seviyelerinin artması müşteri temsilciliği işinin aranan bir iş olmaya başladığının da bir göstergesi olmaktadır.

Grafik 6 Çağrı Merkezi Çalışanlarının Eğitim Profili



Kaynak: Türkiye Çağrı Merkezi Araştırma Raporu, 2014, Net Araştırma Merkezi

3. DOĞU VE GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİ'NDE YAPILAN ÇAĞRI MERKEZİ YATIRIMLARI

- Çağrı merkezlerinin kurulacağı yer seçilirken etkili olan faktörler; yatırım yapılan bölgenin güçlü ve kesintisiz telekomünikasyon alt yapısına sahip olması, yatırım maliyetlerinin düşük, genç iş gücü piyasasının yeterli olmasıdır. Dolayısıyla çağrı merkezleri hizmetin verildiği yerden bağımsız olarak maliyetlerin düşük, eğitilmiş genç nüfusu bulunan, telekomünikasyon alt yapısına sahip herhangi bir bölgede kurulabilir. Personel sürekliliğinin ve hizmet kalitesinin sağlanması için bu işi kalıcı gören insan kaynağına olan ihtiyaç, işletmelerin Doğu ve Güneydoğu Anadolu illerini tercih etmelerine sebep olmaktadır. Hâlihazırda çağrı merkezlerinin en yoğun olduğu şehir İstanbul'dur. Ancak İstanbul'daki yatırımlar aşağıdaki nedenlerden dolayı Anadolu'ya yönelmiştir.
- İstanbul iş gücü piyasasının farklı alternatiflere sahip olması nedeniyle nitelikli iş gücünün çağrı merkezlerinde uzun süre tutulamaması
- Tek merkezden çağrıların alınmasının afet durumlarında risk oluşturması
- Artan maliyetler ve İstanbul'un merkezinde fazla genişleme imkânı olmamasından dolayı çağrı merkezlerinin kentin çeperlerine kayması
- Arazi, işgücü ve şehir içi ulaşım maliyetlerinin düşük olduğu Anadolu illerine kurulacak çağrı merkezleriyle İstanbul'un iş yükünün hafifletilmesi
- Çoğunluğu Doğu ve Güneydoğu illerinden oluşan 6. Bölge'de çağrı merkezi yatırımlarını da kapsayan teşviklerden yararlanılması
- Yatırımların küçük illerde büyük etki yaratması ve şirketi ilin ekonomisinde önemli bir konuma taşıması
- Yatırımın yapıldığı şehre ve istihdam etkisine göre firmanın sosyal sorumluluk faaliyeti olarak değerlendirilebilmesi

Bu ve benzeri nedenlerden ötürü bugüne kadar başta Erzurum, Erzincan, Gümüşhane, Ağrı, Kars, Bingöl, Bitlis, Batman, Siirt, şanlıurfa, Adıyaman, Van, Elazığ, Diyarbakır, Sivas, Malatya gibi daha çok bölgesel teşviklerin cazip kıldığı Doğu ve Güneydoğu

bölgeleri başta olmak üzere tüm Türkiye genelinde çağrı merkezi yatırımları dağılım göstermiştir.⁷

Hammadde kaynaklarına ve pazara uzak olduğundan sanayisinin gelişmediği, işsizliğin yoğun olduğu Doğu Anadolu'da çağrı merkezleri istihdamda önemli bir açığı kapatmaya başlamıştır. Ekonomi Bakanlığı'nın son dönemde çağrı merkezi yatırımlarına verdiği destekler, yatırımların Doğu ve Güneydoğu Anadolu'daki illere kaymasını kolaylaştırmaktadır. Şirketler İstanbul'daki mevcut çağrı merkezlerini Anadolu'ya taşımakta ve yeni yatırımlarını İstanbul dışına yapmayı tercih etmektedirler.

KARS ÇAĞRI MERKEZLERİ

İşletmeler: Site Telekom A.Ş (2013)

Çalışan Sayısı: 85

Koltuk Sayısı: 252

İlin Tercih Nedenleri:

- Üst düzey bürokrat ve siyasetçilerin desteği
- Kars ilinde genç istihdam arzının yüksek olması
- Şirketin genç istihdamına katkı sağlama yönündeki sosyal politikası
- Genç iş gücünün fazla olması
- İnsan Kaynağını etkin kullanma düşüncesi
- Çalışan sirkülasyonunun olmaması

Site Telekom çağrı merkezi 2013 Kars ilinde 252 koltuk kapasiteli toplamda 756 kişiyi istihdam edebilecek ölçekte bir çağrı merkezi yatırımı gerçekleştirmiştir. Şirketin mevcut çalışan sayısı 85'tir. Şirket yetkilileri istihdamın sürekliliği konusunda herhangi bir sorun yaşamadıklarını 2015 Ocak dönemi itibari ile personel sayısını en az 100'ün üzerine çıkaracaklarını dile getirmişlerdir.⁸

Kars lokasyonunu yeni projeleriyle desteklemeyi hedefleyen Site Telekom kalifiye personelin temini noktasında yerel yönetimin ve kent bürokrasisinin daha etkin desteğini alarak daha da büyüyebileceğini belirtmektedir.

7 Türkiye Çağrı Merkezi Araştırma Raporu, 2014, Net Araştırma Merkezi

8 Site Telekom şirketiyle e-posta yoluyla yapılan mülakat. 27.11.2014

AĞRI ÇAĞRI MERKEZLERİ

İşletmeler: Sentim Bilişim AŞ (2013)

Çalışan Sayısı: 253

Koltuk Sayısı: 221

İlin Tercih Nedenleri:

- 6. Bölge teşvik sisteminin bulunması
- Genç iş gücünün fazla olması
- Şirket sahibinin Doğu Anadolu'da sosyal sorumluluk gereği yatırım yapmak istemesi

Sentim A.Ş. toplam yatırım tutarı 37.500.000 TL olan ve 1.545 kişilik istihdam öngörülen teşvik belgesini alarak 2013 yılında geçici olarak hizmet verdiği Ağrı Telekom İl Müdürlüğü binasında faaliyetlerine başlamıştır. Şirket teşvik belgesinde belirttiği ölçekte yatırım büyüklüğüne ulaşırsa ilde 6.000 kişiyi istihdam etmeyi planlamaktadır.

ERZURUM ÇAĞRI MERKEZLERİ

İşletmeler: Global Bilgi Çağrı Hizmetleri (2005), Finansbank (2008), AssisTT (2010)

Çalışan Sayısı: 3116

Koltuk Sayısı: 3025

İlin Tercih Nedenleri:

- Şirketlerin İstanbul'daki operasyonlarının büyümesi üzerine artan yükü paylaşdırmak istemeleri
- Erzurum'un üniversite şehri olması
- Telekomünikasyon alt yapısının güçlü olması
- Genç iş gücünün fazla olması
- İlin ucuz iş gücüne sahip olması
- Yatırımların yapıldığı dönemde teşvik kapsamında olması

Turkcell Global Bilgi Çağrı Merkezi

Erzurum'da ilk çağrı merkezi 2005 yılında Turkcell sermayeli ve pazarın yüzde 45'ini temsil eden, sektör lideri Global-Bilgi A.Ş. tarafından 4,5 milyon TL'lik yatırımla kurulmuştur. Yapılan ek bina yatırımlarıyla Turkcell Çağrı Merkezi'nde şu an 2.000 kişilik istihdam kapasitesine ulaşılmıştır. Bu yatırım Erzurum'a her yıl 8,8 milyon dolarlık bir girdi sağlamaktadır. Toplam 3.231 m² kapalı alanda şu an yüzde 45'i kadın, yüzde 55'i erkek ve yaş ortalaması 24 olan 1650 kişi çalışmaktadır.

Finansbank Çağrı Merkezi

2008 yılında 11,5 milyon TL yatırımla 700 kişi istihdam kapasiteli Finansbank Çağrı Merkezi kurulmuştur. Merkez, bölgeden göç etmeyi tercih etmeyen, yükseköğrenim görmüş ve modern bir yapıda çalışmak isteyen gençleri istihdam etmeyi amaçlamış ve yüzde 42 oranında kadın istihdamı sağlamıştır. 4.350 m² kapalı alan içinde hizmet verecek olan Erzurum Operasyon Merkezi'nin, bölgeye ekonomik hareketlilik ve kültürel zenginlik getirmesi tasarlanmıştır. Erzurum'da gerçekleştirilecek kültürel aktivitelere ev sahipliği yapacak şekilde tasarlanan merkezde, 30 kişilik eğitim salonu, 106 kişilik konferans/sinema salonu, 80 kişilik yemekhane, kuaför, spor ve hobi salonları bulunmaktadır. Çağrı merkezi ve banka şubesini barındıran merkez, Marmara Bölgesi dışında kurulan, Doğu'dan Batı'ya hizmet verecek ilk bankacılık üssü olmuştur.

AssisTT Çağrı Merkezi

Türkiye'nin en büyük çağrı merkezlerinden biri olan AssisTT de, Sağlık Bakanlığı'na hizmet vereceği projede lokasyon olarak Erzurum'u seçmiştir. 1.300 kişi kapasiteli merkezde görev yapacak nitelikli eleman yetiştirmek için Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası kurslar düzenlemiştir. Erzurum Organize Sanayi Bölgesi Yönetim Kurulu tarafından, Erzurum'un çağrı merkezleri üssü olması adına yatırımları teşvik edebilmek için, Organize Sanayi Bölgesi'nde, 160 dönümlük bir arazinin çağrı merkezlerine tahsis edilmesi planlanmıştır. Çağrı merkezinde; Sağlık Bakanlığı'nın randevu alma hizmeti, rehberlik bilgilendirme hizmetleri vb. verilmektedir.

ERZİNCAN ÇAĞRI MERKEZLERİ

İşletmeler: AssisTT (2008)

Çalışan Sayısı: 1500 personel

Koltuk Sayısı: 1200

İlin Tercih Nedenleri:

- Erzincan ilinde üniversitenin yeni kurulmuş olması ve işsizlik oranının Erzurum ve Diyarbakır kadar yüksek olmaması
- Üst düzey bürokrat ve siyasetçilerinin desteği
- İstanbul'da çalışanların işyerlerine ulaşımında servis maliyetlerinden ve zamandan tasarrufun sağlanması, bu sayede personelin veriminin artırılması ve masraflarının azalması
- Yatırım yapıldığı dönemde teşvik kapsamında olması

Erzincan'da 2007 yılında, dönemin Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanı Binalı Yıldırım'ın katkılarıyla Türk Telekom Grubu şirketlerinden AssisTT'in kurduğu, 1200 kişilik çalışanın bulunduğu çağrı merkezinde, Türk Telekom, TTNET, Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, THY, KOSGEB, 11818 ve Avea'ya dış kaynak hizmeti verilmektedir. AssisTT'in Erzincan çağrı merkezi bölgenin istihdamına önemli bir katkı sağlamaktadır. 839 koltuk kapasiteli çağrı merkezinin, çalışanlarının yüzde 42'sini kadınlar oluşturmaktadır. Bu durum bölgede özellikle kadın istihdamının desteklenmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

MALATYA ÇAĞRI MERKEZLERİ

İşletme: CMC (2009)

Çalışan Sayısı: 2000

Koltuk Sayısı: 1730

İlin Tercih Nedenleri:

- Genç nüfusun fazlalığı, iş gücü potansiyelinin yüksek olması
- Telekom alt yapısının olması,
- Ulaşım imkânları,

- Şehrin sürekli olarak gelişmesi,
- Belirgin bir şive probleminin olmaması.
- Yatırımın yapıldığı dönemde teşvik kapsamında olması

Customer Management Center (CMC) şirketi 2009 yılında 3,5 milyon dolarlık bir yatırımla Malatya'da kurduğu ve 250 kişiyle çağrı almaya başladığı merkezde 2014 yılı itibariyle 2 bine yakın çalışan sayısına ulaşmıştır. Bununla birlikte CMC, şehrin en büyük işvereni ve yüzde 65 kadın istihdam oranıyla en çok kadın istihdamı sağlayan şirketi konumundadır.⁹ Devletin teşvikleri ve İstanbul'da sürekli çalışacak eleman bulma sıkıntısı nedeniyle yatırımını Malatya'da yapan CMC, çağrı merkezinde Akbank, Başak Groupama Emeklilik, Finansbank, Fortis, Halkbank, HSBC, Nokia, Samsung, Opel, Toyota ve Volvo gibi şirketlere hizmet vermektedir.

ELAZIĞ ÇAĞRI MERKEZLERİ

İşletmeler: Arvato (2011)

Çalışan Sayısı: 1050

Koltuk Sayısı: 600

İlin Tercih Nedenleri:

- Yerel yönetimlerin desteklemesi
- Eğitim, Kira, Lojistik, SSK primi vb. maliyetlerin düşük olması
- Sosyal sorumluluk olarak değerlendirilmesi
- Yatırımın yapıldığı dönemde teşvik kapsamında olması

Vodafone'a hizmet sağlayan Arvato tarafından Elazığ'da kurulan Çağrı Merkezi 4 Mart 2011 tarihinde hizmete girmiştir. Vodafone CEO'su Serpil Timuray, çağrı merkezleri ile önemli oranda istihdam oluşturduklarını ve bu şekilde yatırımları Elazığ ve doğuda da gerçekleştirerek aynı zamanda sosyal sorumluluk görevlerini de yerine getirdiklerini ifade etmiştir. Yıllık 36 milyon dakika çağrı yanıtı kapasitesiyle çalışabilecek olan çağrı merkezi ilk etapta bilinmeyen numaralar hizmeti vererek Vodafone Müşteri Hizmetleri'ne gelen tüm çağrılarının yüzde 15'ini yanıtlamayı hedeflemektedir.

⁹ http://www.cmcturkey.com/tr-tr/basin-odasi/cmc-bulten-arsivi/2014/cmc_malatya-istihdam_bb_20012014_onayli.aspx Erişim Tarihi: 28.11.2014

BİNGÖL ÇAĞRI MERKEZLERİ

İşletme: Callpex (2011), AssisTT (2011)*

Çalışan Sayısı: 610

Koltuk Sayısı: 740

İlin Tercih Nedenleri:

- Üst düzey bürokrat, siyasetçi ve yerel yönetimin desteği
- Maliyetlerin düşük olması
- İş gücünün yüksek ve büyükşehirlerle oranla daha verimli olması
- Teşvik kapsamında bir il olması.

Callpex Çağrı Merkezi

Türkiye'de 3 ilde çağrı merkezi hizmet veren Callpex, Bingöl çağrı merkezinde 2014 yılı itibariyle 500 kişiye istihdam sağlamaktadır. Merkezde Pegasus, Vestel, TTnet ve Avea gibi firmalara hizmet veren şirket, sadece istihdamın artırılmasına yönelik değil aynı zamanda şehrin sosyal ve kültürel kalkınmasına katkı sağlayacak sinema ve tiyatro salonları, çeşitli kültürel kulüpler, diksiyon ve bilgisayar kursları vb. eğitim ve kültür faaliyetlerine yerleşkesi bünyesinde yer vermektedir.¹⁰

İlde çağrı merkezi olan AssisTT şirketinden herhangi bir bilgi temin edilememiştir.

BİTLİS ÇAĞRI MERKEZLERİ

İşletme: Telekom Plus (2011)

Çalışan Sayısı: 350

Koltuk Sayısı: 350

İlin Tercih Nedenleri:

- Bitlis çevresinde çağrı merkezinin olmaması
- Maliyetlerin düşük olması
- Yerel yönetimin etkili çalışmaları

¹⁰ <http://www.sondakika.com/haber-bingol-cagri-merkezi-ussu-olacak-2574253/>

*AssisTT Bingöl losyonunun verilerine ulaşamamıştır.

Kıbrıs Genç TV'nin sahibi Ertan Birinci ve İstanbul'daki 2 şirketin birleşerek kurduğu Telekom Plus şirketine Bitlis Belediyesi'nin eski sigara fabrikasını tahsis etmesi ve bölgenin siyaset adamlarının bu konudaki özverili çalışmaları kente 2014 yılı itibariyle 350 personelin çalıştığı bir çağrı merkezi kurulmasını sağlamıştır.¹¹

VAN ÇAĞRI MERKEZLERİ

İşletmeler: Global-Bilgi (2012)

Çalışan Sayısı: 100

Koltuk Sayısı: 100

İlin Tercih Nedenleri:

- 2012 yılında Van'ın Erciş ilçesinde yaşanan deprem nedeniyle ilçe halkına destek olunması
- Sosyal sorumluluk projesi olarak değerlendirilmesi
- 6. Bölge teşvik sistemine dâhil olması

2012 yılının Ekim ayında yaşanan deprem felaketiyle büyük sıkıntılar yaşayan Van'ın Erciş İlçesi, Milli Eğitim Bakanlığı ve TÜRKİSAT'ın projelerine hizmet verecek olan Global Bilgi AŞ'nin yaptığı yatırımla 120 kişiye istihdam sağlayan bir çağrı merkezine sahip olmuştur. Yatırım bedeli 3 milyon TL olan ve çalışanların yüzde 50'si özel ilgi gruplarından oluşan merkez, ilçede Şeker Fabrikası'ndan sonra en büyük istihdamı sağlayan şirket olmuştur.

SIİRT ÇAĞRI MERKEZLERİ

İşletmeler: Global-Bilgi (2013)

Çalışan Sayısı: 25

Koltuk Sayısı: 100

İlin Tercih Nedenleri:

- İlde yapılacak yatırımın siyasi destek görmesi

¹¹ <http://www.bitlishaber13.com/haber-Bitlise-Cagri-Merkezi-Aciliyor-697/> (Erişim tarihi: 12.11.2014)

- İlde başka bir çağrı merkezi bulunmaması nedeniyle işgücü potansiyelinin yeterli olması

2013 yılında 25 kişiyle Siirt lokasyonunda hizmet vermeye başlayan Global-Bilgi, 2014 yılının Nisan ayında çalışan sayısını iki katına çıkararak ikinci 25 kişilik personel alım ilanına çıkmıştır. Çağrı merkezinin faaliyetleri devam etmektedir.

BATMAN ÇAĞRI MERKEZLERİ

İşletmeler: Tempo İletişim- Bestcom ortaklığı (2014)

Çalışan Sayısı: 400

Koltuk Sayısı: 600

İlin Tercih Nedenleri:

- İlin 6. Bölge Teşvik sisteminde yer alıyor olması
- Gelir düzeyine göre eğitim seviyesinin yüksek olması

Tempo İletişim, Bestcom ortaklığıyla 2014 yılının Ağustos ayında Batman'da 4,5 Milyon TL tutarında bir çağrı merkezi yatırımı yapmıştır. 2014 yılı sonuna kadar 600 kişiye istihdam sağlayacak merkezde kariyer programı uygulanarak Müşteri Temsilcisi olarak göreve başlayan bir çalışana, kariyer programı adımlarının hepsini başarıyla tamamlaması halinde 1 yılın sonunda Takım Lideri, 2 yılın sonunda Supervisor ve yaklaşık 5 yıl gibi bir sürede birim yöneticiliğine terfi edebilme fırsatı sunulmaktadır.¹² Bu bağlamda Tempo çağrı merkezi kariyer planlama programıyla sadece istihdam sağlamayı değil aynı zamanda istihdamı sürdürülebilir kılmayı amaçlamaktadır.

DİYARBAKIR ÇAĞRI MERKEZLERİ

İşletmeler: Global Bilgi Çağrı Hizmetleri (2008)

Çalışan Sayısı: 800

Koltuk Sayısı: 1000

İlin Tercih Nedenleri:

- Türkcell'in Erzurum çağrı merkezinden olumlu sonuçlar almasıyla yatırımlarını

12 <http://www.haberler.com/tempo-dan-batman-da-600-kisiye-istihdam-ve-6245213-haberi/>
Erişim Tarihi: 28.11.2014

Doğu Anadolu illerinde sürdürmek istemesi

- Diyarbakır'ın nüfusunun ve genç işsizlik oranının yüksek olması
- Teşvik kapsamında olması
- Ucuz iş gücünün olması

Turkcell'in Erzurum'da açtığı çağrı merkezinin başarılı olması, yatırımların yönünü Doğu ve Güneydoğu Anadolu'ya çevirmesini sağlamıştır. Her iki ilde de yaşanan bölgesel şive farklılığı ise verilen diksiyon eğitimleriyle çözülmüştür. Dicle Üniversitesi öğrencilerine "Müşteri İlişkileri Gelişim Programı" çerçevesinde eğitimler verilmiş, eğitim alan öğrenciler çağrı merkezinde istihdam edilmiştir.

12,3 milyon dolarlık yatırım ile kurulan ve 50 kişiyle hizmet vermeye başlayan Turkcell Global Bilgi'nin Diyarbakır şubesinde şu an yaklaşık 800 kişi görev almaktadır. Çalışanlarının 60'ının kadın, %40'ının erkek olduğu merkezde 2014 sonuna kadar 200 kişiye daha istihdam sağlanması planlanmaktadır.

ŞANLIURFA ÇAĞRI MERKEZLERİ

İşletmeler: Vodafone (2014) Global-Bilgi (2013) CMC (2013) Tempo İletişim (2013)

Çalışan Sayısı: 1470

Koltuk Sayısı: 1768

İlin Tercih Nedenleri:

- Anadolu'da istihdama ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlamanın büyük şirketler tarafından kurumsal ve sosyal sorumluluk olarak değerlendirilmesi
- Üst düzey bürokrat ve siyasetçilerin destek ve teşvikleri
- 6. Bölge teşvik sisteminde yer alması
- Üniversite şehri olması

Vodafone Çağrı Merkezi

Vodafone, Elazığ'dan sonra Doğu ve Güneydoğu Anadolu'daki ikinci yatırımını 2014 yılı Şubat ayında Şanlıurfa'da gerçekleştirmiştir. Yaklaşık 40 milyon TL'lik yatırıma mal olan Şanlıurfa Çağrı Merkezi, 1.400 metrekarelik bir alanda toplam 350 çalışan ile hizmet vermektedir. Şirket kurumsal sorumluluk politikaları çerçevesinde Şanlıurfa'da işsizlik

oranının azaltılması, ülkemiz ekonomisine ve istihdamına destek olunmasına büyük katkı sağlamıştır.¹³

Turkcell Global-Bilgi Çağrı Merkezi

2014 yılı itibariyle yurt çapında 24 lokasyon ve 12000 çalışan sayısı ile Türkiye'nin en büyük çağrı merkezi olan Turkcell Global-Bilgi A.Ş. Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi ALO 170, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, SGK, İŞKUR, Türksat projelerini yürütmek için 2013 yılında Şanlıurfa'da 200 kişinin istihdam edileceği bir merkez açmıştır. Global Bilgi'nin sosyal sorumluluk politikası doğrultusunda kadınların toplumsal hayatta yer edinmesi düşüncesiyle çağrı merkezinde çalışanların yüzde 60'ı kadınlar oluşmaktadır.

CMC (Customer Management Center)

2012 yılı Şubat ayında üst düzey yetkililerin katılım sağladığı bir çalışma ziyaretinde Şanlıurfa Valiliği'yle CMC A.Ş arasında şehirde bir çağrı merkezi yatırımı yapılması konusunda bir iyi niyet protokol imzalanmıştır. Bu protokole binaen 2013 yılında 15 milyon TL tutarında 1.500 kişiye istihdam sağlayacak bir yatırım hayata geçmiştir. Merkezde, yüksek standartlar ve ileri teknolojik altyapı kullanılmış olup bulunduğu çevre ve doğa ile uyumlu, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanıldığı "yeşil bina" tasarlanmıştır. 2014 yılı sonu itibariyle yaklaşık 760 çalışan sayısı ile ilin en büyük işvereni olan CMC, Şanlıurfa gençlerin istihdamına büyük bir katkı sağlamaktadır.¹⁴

Tempo İletişim Çağrı Merkezi

Tempo Çağrı Merkezi, Türkiye'nin dört ilinde olan (Afyon, İstanbul, Batman ve Kütahya) çağrı merkezi faaliyetini 2013 yılı içerisinde Şanlıurfa'da yaptığı yatırımla büyütüştür. İlk etapta 200 kişilik bir çalışan sayısı planlanan yatırımda 2014 yılı itibariyle 360 çalışan sayısına ulaşmıştır.¹⁵ Merkezde, Şanlıurfa'da işsizliğin azaltılması ve istihdamın

¹³ <http://medyamerkezi.vodafone.com.tr/basin-bultenleri/vodafone-turkiyeden-sanliurfaya-350-kisilik-istihdam-yatirimi>

¹⁴ <http://www.cmc.com.tr/crm-dunyasi/cmc-haberler/sanliurfa-operasyonumuz-buyuyor.aspx>
Erişim Tarihi: 26.11.2014

¹⁵ <http://www.sanliurfaolay.com/cagri-merkezine-500-eleman-ihiyaci-27425h.htm> Erişim Tarihi:26.11.2014

sağlanmasıyla birlikte sosyal sorumluluk çerçevesi içerisinde elemanların % 70'ini bayanlar ve engelli bireylerden oluşmaktadır.¹⁶

ADIYAMAN ÇAĞRI MERKEZLERİ

İşletmeler: AssisTT (2012)

Çalışan Sayısı: 200

Koltuk Sayısı: 200

İlin Tercih Nedenleri:

- İşsizliğin yoğun yaşandığı bir il olması
- Başka çağrı merkezi bulunmuyor olması
- Kamunun işsizlikle mücadelede çağrı merkezi yatırımları etkili bir araç olarak görmesi

Bir Türk Telekom şirketi olan AssisTT tarafından Sağlık Bakanlığı'nın 182 Merkezi Hastane Randevu Sistemi (MHRS) çağrı merkezi projesini yürütmek amacıyla Adıyaman'da 200 kişilik bir çağrı merkezi kurulmuştur. Yapılan yatırım ilde işsizlik sorununun çözülmesinde büyük önem taşımaktadır.¹⁷

GAZİANTEP ÇAĞRI MERKEZLERİ

İşletmeler: Global-Bilgi (2012)

Çalışan Sayısı: 101

Koltuk Sayısı: 101

İlin Tercih Nedenleri:

- Aile ve Sosyal Politikalar Bakanı'nın etkili çalışmaları
- Gaziantep'te çağrı merkezi yatırımının olmaması

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ve Turkcell Global Bilgi işbirliği ile 2012 yılında

¹⁶ <http://www.investsanliurfa.com/kim-detay.asp?ContentId=54> Erişim Tarihi:26.11.2014

¹⁷ <http://www.gazeteadiyaman.com/haber/13617-Cagri-Merkezi-basvurulari-basladi.html> Erişim Tarihi:26.11.2014

Gaziantep'te yapılan ve 101 kişinin istihdam edildiği Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı İletişim Merkezi "Alo 183" ve şartlı nakil transferi, engelli maaşı, yaşlılık aylığı, engelli yakın aylığı, muhtaç engelli aylığı, aile yardımı, çocuk hizmetleri, kadınlara yönelik hizmet, özürlü hizmetleri, aile hizmetleri, yaşlı hizmetleri, erkeğe yönelik hizmetler, toplum hizmetleri, özel amaçlı yardımlar, şehit ve gazi hizmetleri konularına yönelik, arayanlara bilgi ve destek vermektedir.

İletişim merkezinde çalışanların yüzde 53'ü kadın, yüzde 20'si de özel ilgi grubundan oluşmaktadır. Bu anlamda kurulan merkez, toplumun devantajlı gruplarından istihdam sağlayarak yine devantajlı gruplara hizmet eden başarılı bir örnektir.¹⁸

18 <http://gaziantepgunes.com/haberdetay.asp?haber=17607> Erişim Tarihi:26.11.2014

4. TRA2 BÖLGESİ İLLERİNİN (Ağrı, Ardahan, Iğdır, Kars) ÇAĞRI MERKEZİ YATIRIM POTANSİYELLERİ

Çağrı merkezi sektöründe son yıllarda yaşanan gelişmeler TRA2 Bölgesinde bu alanda yapılacak yatırımların kapısını aralamaktadır. 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 TRA2 Bölgesi illerinde çağrı merkezi yatırımının gerçekleştirilmesi bölgenin kalkınması için bir fırsat oluşturmaktadır.

4.1. TRA2 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 Doğu Anadolu Bölgesi'ne yönelmesi az gelişmiş bölgelerde yeni istihdam alanlarının oluşmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

- TRA2 Bölgesi çağrı merkezi yatırımları için sahip olduğu potansiyellerle oldukça elverişli bir konuma sahiptir. Bölgenin başlıca potansiyelleri:
- Bölgede çağrı merkezinde çalışmayı kalıcı bir iş olarak görerek işin servis kalitesinin sürekliliğini sağlayacak insan kaynağının yoğunluğu,
- Bölgede yapılacak yatırımlarda maliyet avantajının olması

TRA2 Bölgesinin eğitilmiş genç nüfusuna sahip olmasına rağmen bölgedeki iş imkânlarının sınırlı olması.

4.1.1. EĞİTİMLİ GENÇ NÜFUSA SAHİP OLMASI

TRA2 Bölgesi illerinin tamamında üniversite bulunmakta olup, söz konusu üniversitelerde yaklaşık 22.000 öğrenci eğitim görmektedir. Bölge illerinin birbirine yakın olması bir ilde kurulacak çağrı merkezine diğer illerden de başvuruların olmasına, bu sayede tüm bölgenin yatırımlardan olumlu etkilenmesine olanak sağlayacaktır.

Tablo 1 TRA2 Bölgesi Üniversitelerinde Öğrenim Görmekte Olan Öğrenci Sayıları 2013-2014

Üniversite Adı	Öğrenim Görmekte Olan Lisans +Ön Lisans Öğrenci Sayısı
Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi	5.839
Ardahan Üniversitesi	2.505
Iğdır Üniversitesi	2.407
Kars Kafkas Üniversitesi	11.453
Toplam	22.204

Kaynak: ÖSYM İstatistiki Veriler, 2013

Ayrıca bölgede öğrenciler dışında çağrı merkezlerinde çalışabilecek ciddi bir potansiyel bulunmaktadır. 51.717 üniversite mezunu ve 107.901 lise mezunu mevcuduyla bölge, çağrı merkezi yatırımlarını insan kaynağıyla kaldırabilecek durumdadır. Ayrıca verilecek eğitimlerle ve home agent (evden çalışanlar) uygulamalarıyla ev hanımları, engelliler vb. dezavantajlı grupların da istihdamı sağlanabilecektir.

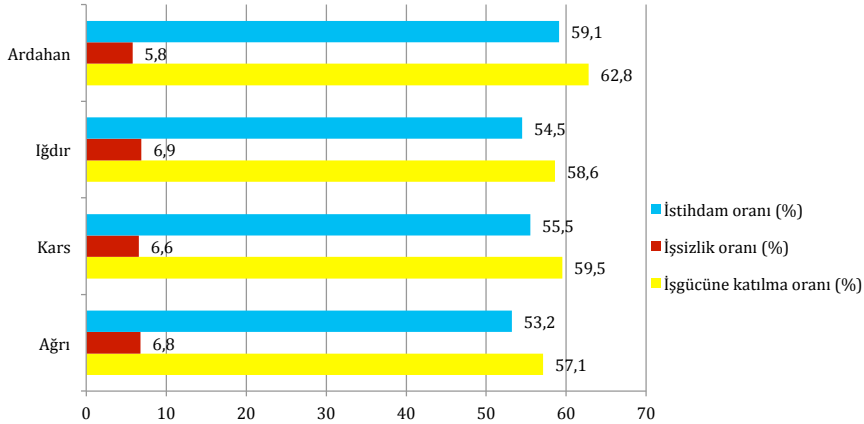
Tablo 2 TRA2 Bölgesinde Nüfusun Eğitim Durumu, 2013

TRA2 Bölgesi	Lise Mezunu	Üniversite Mezunu
Ağrı	39.296	18.341
Ardahan	12.826	6.092
Iğdır	21.591	10.596
Kars	34.188	16.688
TRA2 Bölgesi Toplam	107.901	51.717

Kaynak: 2 TÜİK, Bölgesel Göstergeler,2013

Bölgede işgücüne katılma oranlarının Türkiye'deki iş gücüne katılma oranlarından yüksek olması, bölgenin genç bir nüfusa sahip olması ve ortaöğretim çağındaki nüfusun ilköğretimden sonra iş hayatına atılmasıyla açıklanabilir. 2009 yılında yaşanan krizle birlikte bölgenin tarım dışı istihdam imkânlarının azlığı bu durumu meydana getirmiştir. Ayrıca bölgedeki gizli işsizliğin had safhada olduğu bilinmektedir. Bölgenin İŞ-KUR müdürleriyle yapılan görüşmelerde binlerce eğitilmiş gencin kayıt dışı olarak çalıştığı görüşü doğrulanmaktadır. Bölgeye kazandırılacak çağrı merkezleri kayıtlı istihdamın artmasına da katkı sağlayacaktır.

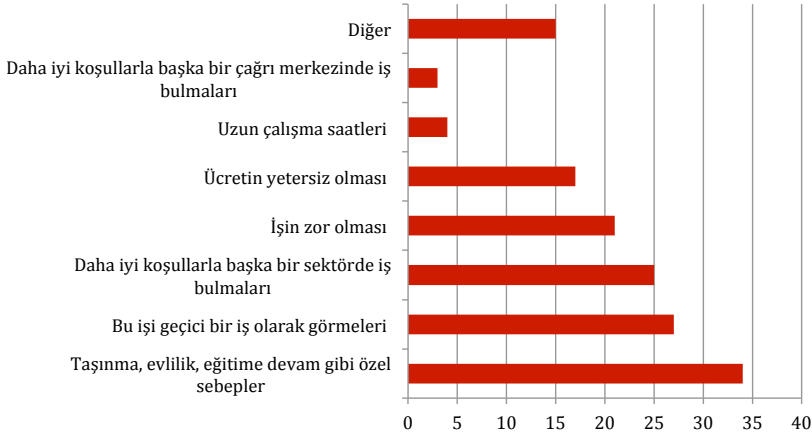
Grafik 7 TRA2 Bölgesi ve Türkiye'de İşgücüne Katılım Oranları, 2013



Kaynak: TÜİK, Bölgesel Göstergeler, İşgücü, 2014

Not: Toplam istihdam oranı, 15-64 yaş arasında çalışan nüfusun 15-64 yaş arası toplam nüfusa oranıdır.

Grafik 8 Müşteri Temsilcilerinin İşten Ayrılma/İşi Bırakma Nedenleri (%), 2014



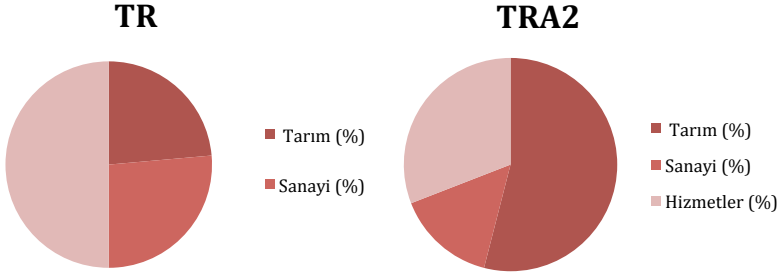
Kaynak: Türkiye Çağrı Merkezi Araştırma Raporu, 2014, Net Araştırma Merkezi

Çağrı merkezi yatırımcılarının sorunlarının başında personelin işi sürekli bir iş olarak görmemesi gelmektedir. Yapılan araştırmalar çağrı merkezinde çalışanların yüzde 50'sinin çeşitli nedenlerle 1 yıl dolmadan işten ayrıldığını göstermektedir.¹⁹ İşletmeler her yeni eleman alımından sonra personellerine 45 günlük işe hazırlık eğitimleri verdiğinden, çalışanların süresizliği maddi kayıplara sebep olmaktadır. Ayrıca, sektör içinde müşteri temsilcilerinin belirli bir süre yetişip işlerinde yükselmeleri mümkünken tecrübe kazanan personelin işten ayrılması işletmenin düzenini de bozmaktadır.

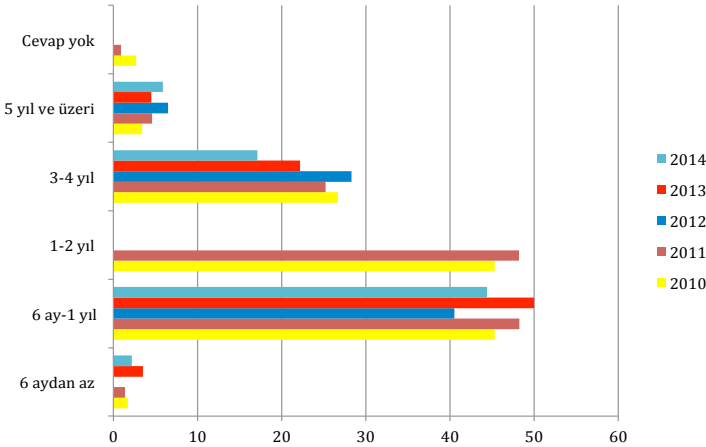
TRA2 Bölgesine yapılacak çağrı merkezi yatırımı sonucu bölgenin eğitimli gençleri iş bulmak için büyükşehirlere göç etmek yerine bu merkezlerde çalışabileceklerdir.

Tarım, hayvancılık ve turizm dışında bölgenin istihdam alternatiflerinin az olması genç nüfusun kendilerine uygun iş fırsatları bulmalarını güçleştirmektedir. Kurulacak çağrı merkezine bölge halkının ciddi bir talep göstermesi beklenmektedir.

¹⁹ Net Araştırma ve Danışmanlık Hizmetleri, *Türkiye Çağrı Merkezi Raporu 2014*

Grafik 9 TRA2 Bölgesi ve Türkiye’de İstihdamın Sektörel Dağılımı, 2013

Kaynak 3 TÜİK Bölgesel Göstergeler, İşgücü, 2013

Grafik 10 Müşteri Temsilcilerinin Ortalama Çalışma Süresi (%), 2014

Kaynak: Türkiye Çağrı Merkezi Araştırma Raporu, 2014, Net Araştırma Merkezi

Gençlere modern çalışma standartları sunan çağrı merkezlerine bölgede talebin yüksek olması, iş ayırt etmeyen sürdürülebilir işgücü potansiyeli varlığı, maliyet avantajının olması²⁰ ve firmaların kaliteden ödün vermeden maliyetleri düşürmek için İstanbul dışında genişleme stratejisini benimsemesi²¹, bölgenin çağrı merkezi yatırımları için uygun olduğunun göstergesidir.

20 Connect Çağrı Merkezi Genel Müdürü Elif Gözen ile yapılan röportaj, İnternet sayfası: <http://www.sivasmarka.com/index.php?option=comcontent&task=view&id=426&Itemid=32>; erişim Tarihi:24.11.2014

21 **Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı Konferansı**, IMI Conferences, J. Morton Institute, 2009.

Kars, Ardahan, Iğdır ve Ağrı illerindeki üniversitelerin kampüslerinde kurulacak bir çağrı merkezinde, istihdam açısından sorun yaşanmayacaktır. Ayrıca çağrı merkezi yatırımını TRA2 Bölgesinde yapan yatırımcı, sürdürülebilir bir insan kaynağına sahip olmanın yanı sıra büyük şehirlerin getirdiği trafik, kira, personel sirkülasyonu, karşılığı alınamayan eğitim masrafları gibi maliyetlerden de büyük ölçüde kurtulmuş olacaktır. Bu bağlamda valilik, belediye, üniversite, İŞKUR, ilgili meslek kuruluşları, STK gibi bölgesel aktörlerin işbirliği yapması ve yatırımı sahiplenmesi bölgede bu ve buna benzer yatırımların gerçekleştirilebilmesi açısından oldukça önemlidir.

Tablo 3 TRA2 Bölgesi İllerinin Verdiği Göç (15+ yaş, 2012-2013 Dönemi)

	ADNKS Nüfusu	Aldığı Göç	Verdiği Göç	Net Göç
Ağrı	551.177	14.725	28.477	-13.752
Kars	300.874	11.046	18.072	-7.026
Iğdır	190.424	6.882	9.779	-2.897
Ardahan	102.782	5.254	7.633	-2.379

Kaynak 4 TÜİK ADNKS, 2014

4.1.2. MALİYET AVANTAJI

Bir çağrı merkezi kurulurken her bir çağrı masasının yatırım tutarı 10 bin TL civarındadır. Sanayide ise bir kişiyi istihdam edebilmek için 150 bin TL yatırım yapılmaktadır.²² 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 maliyeti de söz konusu olacaktır.

²² Çağrı Merkezleri Derneği internet sayfası, <http://cagrimerkezleridernegi.org> (Erişim tarihi: 25.11.2014)

Doğu Anadolu'da çağrı merkezi kurulmasının sağladığı mali avantajlarla ilgili Erzurum'da bulunan Finansbank ve Erzurum Bilgi Çağrı Merkezlerinin yönetimiyle görüşmeler yapılmış ve bu görüşmelerde maliyet avantajına ilişkin veriler elde edilmiştir. SSK, yemek, yol, özel sağlık sigortası, sosyal aktivite alanları, haftanın 6 günü toplamda 48 saatlik bir çalışma mesaisi, 800–2.000 TL aralığında maaş vb. olanaklar sunan iş seçeneklerinin bölgede son derece sınırlı olması, işin sahiplenilmesine de yol açacaktır. Bu olanaklar istihdam edilen personelin batı illerinde çalışan personele göre işi daha çok sahiplenmesini sağlayacak ve çalışan sirkülasyonunu azaltacaktır.

4.1.3. TELEKOMÜNİKASYON ALT YAPISININ UYGUNLUĞU

Çağrı merkezi yatırımları yapan şirketleri maddi anlamda en çok zorlayan konu, yatırım yapılan bölgenin telekomünikasyon alt yapısının hazır olmamasıdır. 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.

4.1.4. ULAŞIM PROBLEMİNİN OLMAMASI

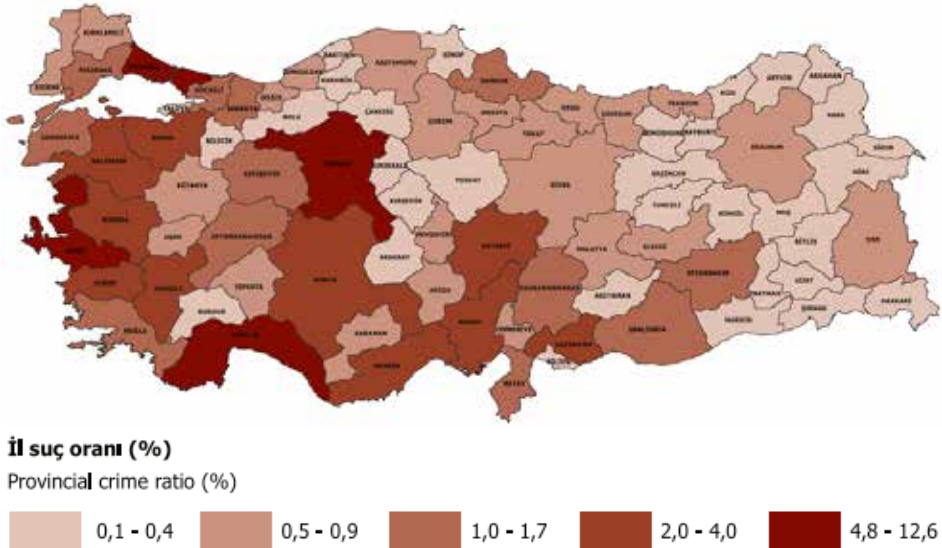
Çağrı merkezlerinin İstanbul'dan Anadolu'ya kaymasının en önemli sebeplerinden birisi de büyükşehirlerdeki ulaşım problemleridir. Gün içinde zamanının büyük bir kısmını yollarda geçiren çalışanların verimliliği düşmektedir. Aynı zamanda ulaşım maliyetleri çalışanları olumsuz etkilemektedir.

TRA2 Bölgesinde şehir içi ve şehirlerarası ulaşım sorunu yaşanmamaktadır. Bölge illerinin merkezlerinin mütevazı bir alan içinde kurulu olması, merkez içindeki ulaşımın yürüyüş mesafesinde olmasına olanak tanımaktadır. Bu durum hem zaman kaybının hem de maddi kaybın önüne geçmektedir.

Kars'ta karayolu, demiryolu ve havayoluyla taşımacılık hizmetleri mevcuttur. Ağrı ve Iğdır'a kara ve havayolu ile ulaşım sağlanmaktadır. Ardahan ilinde ise havalimanı bulunmamaktadır. Ancak şehrin komşu illerle bağlantıları bölünmüş yollarla sağlanmaktadır. Ayrıca yapımı devam eden Bakü Tiflis Kars demiryolu, Kars-Iğdır-Nahcivan demiryolu ve Kars Lojistik Merkezi projeleri tamamlandığında bölge önemli bir kavşak noktası haline gelecektir.

4.1.5. GÜVENLİ BİR BÖLGE OLMASI

Çağrı merkezinin kurulabilmesi için şehir güvenliğinin sağlanmış olması oldukça önemli bir kriterdir. TRA2 bölgesindeki suç oranları incelendiğinde bölgedeki suç oranlarının Türkiye istatistiklerinin altında olduğu görülmektedir. 2012 yılında Ağrı'da 3017, Kars'ta 189, Iğdır'da 152 ve Ardahan ilinde 77 suç işlenmiş olup nüfusa göre suç oranına bakıldığında **Bölge Türkiye'nin en güvenilir bölgesi olarak karşımıza çıkmaktadır.**



Kaynak: Ceza İnfaz Kurumları İstatistikleri, 2012

TRA2 Bölgesi illeri güvenlik ve asayiş sorunu yaşanmayan, halkın hoşgörü içinde yaşadığı merkezlerdir. Türkiye çapında yapılan "Türkiye'nin En Yaşanabilir Şehirleri" araştırmasında illerin güvenlik sıralamasında Kars 28, Ağrı 14, Iğdır 23, Ardahan ise 33. sırayı almıştır.²³

23 Aylık iş ve ekonomi dergisi CNBC-e Business, *Türkiye'nin En Yaşanabilir Kentleri* Araştırması

4.1.6. İKTİSADİ VE SOSYAL AÇIDAN BÖLGEYE VE YATIRIMCISINA AVANTAJLARI

Çağrı merkezinin bölge açısından en önemli avantajı, birincil sermayesi insan kaynağı olan, dolayısıyla istihdama büyük oranda hizmet eden bir yatırım türü olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında çağrı merkezi yatırımları, aynı öz kaynak büyüklüğündeki bir sanayi yatırımına nazaran yaklaşık olarak 10 kat daha fazla istihdam sağlamaktadır²⁴. Bunun yanı sıra bölgeye her yıl ciddi bir kaynak girişi olmakta ve gelir seviyesi yükselmektedir. Turkcell'in Erzurum'da açtığı çağrı merkezinin Erzurum ekonomisine yaptığı maddi katkı kente ciddi anlamda bir canlılık getirmiştir. Yapılacak yatırım sayesinde bölgemizde sürdürülebilir istihdam sağlanacak, aynı zamanda istihdam edilen çalışanlar profesyonel bir iş deneyimine sahip olacaklardır. Çağrı merkezi çalışanlarının alacakları eğitimler (tele-satış, müşteri ilişkileri, diksiyon vb.) ileride çalışmak isteyecekleri farklı sektörlerde de kendileri için referans oluşturacaktır. Bölgede yaratılacak istihdamın yanı sıra yapılan yatırımın doğrudan ve dolaylı yönden bazı sektörlerle katkıları olacaktır;

- Bölgeye teknoloji yatırımları çekilmesi,
- Yiyecek-içecek (catering) hizmetlerinin gelişmesi,
- Ofis, büro malzemeleri ve hizmetleri sunan firmaların gelişmesi,
- Taşımacılık faaliyetlerinde bulunan firmaların gelişmesi.

Örnek verilen spesifik sektörler dışında bölgeye girdi sağlanması, tüm sektörlerle olumlu yansıyacaktır. Yaratılan istihdam bölgede sosyal sigortalı olarak çalışan sayısını artıracak ve TRA2 bölgesindeki gelirin sürdürülebilir şekilde artmasını sağlayacaktır.

4.1.7. BÖLGEDE KURULACAK ÇAĞRI MERKEZİNİN DEZAVANTAJLI GRUPLARIN İSTİHDAMINA KATKISI

Sektördeki yeni uygulamalardan birisi de evden hizmet verilen (home agent) çağrı merkezi modelidir. Bu modelle çağrı merkezleri, hem kurulu düzen çağrı merkezlerinden daha az maliyetlerle işletilebilmekte hem de evden çıkmada, işe gidip gelmede zorluk

24 Çağrı Merkezleri Derneği internet sayfası, <http://cagrimerkezleridernegi.org> (Erişim tarihi: 20.11.2014)

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 home agent (evden çalışanlar) sistemi ile birlikte hem bu dezavantajlı grupların sosyal hayata katılmaları sağlanacak hem de günde 5,5 saatlik bir çalışmayla aylık 750-850 TL arasında değişen bir gelir elde edilmiş olacaktır.

Bölgeye tayin olan memurların eşleri de yine bu grup içinde değerlendirilmektedir. Bölgemizde 2013 yılı verilerine göre Ardahan'da 4.660, Kars'ta 11.776, Iğdır'da 6.984, Ağrı'da 15.117 memur bulunmaktadır.²⁵ Bu durum eşlerinin zorunlu tayini nedeniyle bölgede bulunan ve iş bulmakta zorlanan eğitimli memur eşleri için de potansiyel istihdam alanı olarak değerlendirilebilmektedir.

4.2. BÖLGEDE ÇAĞRI MERKEZİ TEŞVİK SİSTEMİ

Serhat Bölgesi yeni teşvik sisteminin en yoğun destek sağladığı ve sektör ayrımının olmadığı 6. Bölgede yer almaktadır. Bölgede asgari 500.000 TL'lik sabit yatırım yapmak şartıyla tüm sektörler için Bölgesel Teşvik Uygulamalarının bütün unsurlarından yararlanılabilmektedir. TRA2 Bölgesinde (Kars, Ağrı, Ardahan, Iğdır) yapılacak yatırımlar için Hazine Teşviklerinin, Bölgesel Teşvik Uygulamaları kapsamında sağlanan destekler aşağıdaki gibidir:

KDV İstisnası; Yurt içinden veya yurt dışından temin edilecek yatırım malı makine ve teçhizat için KDV ödenmemesidir.

Gümrük Vergisi Muafiyeti; Yurt dışından temin edilecek yatırım malı makine ve teçhizat için Gümrük Vergisi ödenmemesidir.

Vergi İndirimi; Gelir veya kurumlar vergisinin, yatırım için öngörülen katkı tutarına (%50-OSB %55) ulaşıncaya kadar indirimli olarak uygulanmasıdır. Yatırım dönemini de kapsayan bu uygulama ile Gelir/Kurumlar Vergisi %90 indirimli olarak ödenecektir.

Sigorta Primi İşveren Payı; Asgari ücret üzerinden hesaplanacak Sigorta Primi İşveren Payı'nın tamamının, üst limit olmaksızın 7-10 (OSB'ler için 12) yıl boyunca Ekonomi Bakanlığı tarafından ödenmesidir.

25 Devlet Personel Başkanlığı Kamu Personeli İstatistikleri, Eylül 2014

Sigorta Primi İşçi Payı; Asgari ücret üzerinden hesaplanacak Sigorta Primi İşçi Payı'nın tamamının, üst limit olmaksızın 10 yıl boyunca Ekonomi Bakanlığı tarafından ödenmesidir.

İşçi Gelir Vergisi Stopajı; Asgari ücret üzerinden hesaplanacak Gelir Vergisi Stopajı'nın tamamının, üst limit olmaksızın 10 yıl boyunca terkin edilmesidir.

Yatırım Yeri Tahsisi; Maliye Bakanlığı'nca belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde yatırım yeri tahsis edilmesidir.

Kredi Faiz Desteği; Sabit yatırım tutarının %70'ine kadar olan kısım için ödenecek faiz veya kar payının TL kredilerde %7, döviz kredilerinde %2'lik kısmının toplam 900.000 TL'ye kadar Ekonomi Bakanlığı tarafından ödenmesidir.

Aşağıda 2015 yılı Aralık ayı sonuna kadar başlayacak 1 milyon TL'lik bir çağrı merkezi yatırım için örnek destek miktarları verilmektedir.

Örnek Yatırım Tutarı: 1.000.000 TL			
(Yatırımın %70'i makine ekipman, %30 inşaat ve KDV oranı: %18)			
İstihdam: 100 kişi			
	OSB DIŞI	OSB İÇİ	
Destek Unsuru	Destek Tutarı	Destek Tutarı	Not
KDV İstisnası	126.000 TL	126.000 TL	
Gümrük Vergisi Muafiyeti	0 TL	0 TL	(Makineler Yerli)
Yatırım Yeri Tahsisi	0 TL	0 TL	(Arazi Var)
Faiz Desteği	245.000 TL	245.000 TL	700 bin TL kredi %7 yıllık faiz oranı ile 5 yıl vadeli Ve vade bitiminde anapara ödemeli
Vergi İndirimi	500.000 TL	550.000 TL	
İşçi İçin Yapılan Ödemeler	7.893.810 TL	9.472.572 TL	OSB DIŞI 10 YIL OSB İÇİ 12 YIL için verilen destek miktarlarını ifade etmektedir.
Toplam Destek Miktarı	8.764.810 TL	10.393.572 TL	

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tüm dünyada ve Türkiye’de şirketlerin müşteri memnuniyetini ve müşteri ilişkilerini geliştirmeye yönelik politikalarının öncelik kazanması özellikle çağrı merkezi sektörüne yapılan yatırımların artmasına yol açmıştır. Avrupa ülkelerine kıyasla halen Türkiye’de çağrı masası başına düşen müşteri sayısı oldukça yüksektir. Bu nedenle çağrı merkezi pazarının Türkiye’de doygunluğa ulaşmadığını söylemek mümkündür.

Türkiye’de son dönemde kamu sektörünün de çağrı merkezinin önemini kavraması üzerine bakanlıklar ve ilgili kuruluşlar kendi hizmetlerini sunma noktasında çağrı merkezi kanallarını kullanmaya yönelmişlerdir. Bu yöneliş pazarda dış kaynak sağlayıcı çağrı merkezleri sayısının artışına ve istihdama pozitif etki yapmıştır. Özellikle dış kaynak çağrı merkezlerinin sayılarının artması sektörün profesyonelleşmesini de beraberinde getirmektedir.

Gelişen teknolojiyle çağrı merkezlerinin kuruldukları yerin önemi azalmıştır. İşletmeler çağrı merkezi hizmetini rahatlıkla Anadolu’daki illerde verebilmektedirler. Son 5 yılda maliyet avantajı sağlayan, çalışma süresi bakımından süreklilik arz edecek insan kaynağının bulunduğu Doğu ve Güneydoğu Anadolu illerinde başlayan yatırımlar olumlu sonuçlar vermiş, işletmeler Doğu’nun sahip olduğu işgücü ve maliyet avantajlarını fark etmiştir. Pek çok işletmenin önümüzdeki dönemde Doğu ve Güneydoğu Anadolu’da çağrı merkezi yatırımları yapacağını açıklaması TRA2 Bölgesi illerinin de bu yatırımlara ev sahipliği yapabilecek potansiyele sahip olması açısından çok büyük bir fırsat olarak görülmektedir.

TRA2 Bölgesinde yapılacak çağrı merkezi yatırımları; bölgenin kalkınmasında önemli bir fırsat olarak görülmektedir. Çağrı merkezlerinin kurulmasıyla bölge, yetiştirdiği eğitilmiş gençlerin istihdam edilebileceği yeni cazibe merkezlerine kavuşmuş olacaktır. Bu merkezlerin getireceği hareketlilik bölgenin sosyoekonomik kalkınmışlık düzeyini artıracaktır.

Yapılan araştırmaların sonucuna göre, yatırım yapılacak Şehirde,

- Üniversite kampüslerinin ve öğrenci potansiyelinin yüksek olması
- Gerekli telekomünikasyon altyapısının organize sanayi bölgesinde, üniversite kampüsünde ve Şehir içinde mevcut olması,
- Yetişmiş insan kaynağı sorunun olmaması
- Faal havaalanının mevcut olması, Ankara, İzmir, İstanbul gibi büyük Şehirlere her gün birden fazla aktarmasız seferin olması,
- Suç oranının düşük ve Şehir güvenliğinin tesis edilmiş olması
- Sosyal hayatın gelişmiş olması da aranan kriterlerdendir.

Planlanan çağrı merkezi yatırımların TRA2 illerine çekilmesiyle;

- Çağrı merkezi gibi insana dayalı bir sektörün yaratacağı istihdam olanakları özellikle ofis ortamında çalışma imkânı arayan vatandaşlara bu imkânı sağlayacaktır. Böylelikle ofis ortamında çalışmak isteyen gençlerin il dışına olası göçünün önüne geçilerek bölgenin kalkınmasına katkı sağlanacaktır,
- Bölgede hizmet sektörü gelişecektir,
- Çağrı merkezi bölgenin sosyo-kültürel yapısını da etkileyecektir. Çalışanların ortak ilgi alanlarına yönelik kafe, sinema, kütüphane, alışveriş merkezleri, dinlenme alanları orta ya da uzun vadede kendilerine yer bulacaktır. Bu sayede bölgenin en önemli ihtiyaçlarından olan sosyal ortamların sayısında zamanla artış olacaktır,
- Çağrı merkezlerinde yoğun olarak telefon üzerinden çağrı trafiğı gerçekleşmektedir. Bu nedenle bölgeye yönelecek çağrı hacmi, telekomünikasyon operatörleri için ilgi alanı olacak ve yeni yatırımlar bölgenin telekomünikasyon altyapısının daha da gelişmesini sağlayacaktır,
- Çağrı merkezlerine ek olarak insan yoğun olan doküman işleme ve veri girişi operasyonlarının getirilmesiyle birlikte, bölge halkına farklı alanlarda da iş imkânları sunulabilecektir,

- Kurulacak çağrı merkezi bölgede konut, ulaşım, eğlence, kültürel faaliyetler, yiyecek içecek hizmetleri, taşımacılık ve bilişim gibi sektörlerin gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Yukarıda sayılan kriterler çağrı merkezi yatırımı tercihinde şehirleri bir adım öne çıkaran faktörlerdir. Doğu ve Güneydoğu Anadolu illerinde yapılan çağrı merkezi yatırımları incelendiğinde yatırımcıların aradıkları şartların bölgemiz illerinde fazlasıyla mevcut olduğu düşünülmektedir. Kars'ın sahip olduğu eğitimli genç nüfus sayısı, ili bölge illeri arasında öne çıkarmaktadır. İlde şehir içi ve şehirlerarası ulaşım sorunu yoktur. Eğitimli nüfusun iş olanaklarının sınırlı olmasından dolayı kente kurulacak çağrı merkezinde çalışmak için büyük bir talep vardır. Iğdır İli, üniversiteye sahip olmasının yanında mevcut ticaret hacmiyle yatırımlara açık bir kent olması açısından avantajlı bir konumdadır. Türkiye'nin en güvenli illerinden biri olan Ağrı, yeni kurulan ancak hızla gelişen ve büyüyen üniversitesi, ulaşım sorununun olmaması ve yoğun nüfusu ile çağrı merkezi yatırımları için oldukça caziptir. Bölgenin en az nüfuslu ili olan Ardahan'daki iş imkânlarının kısıtlı olması genç nüfusu göçe zorlamaktadır.

- Bu doğrultuda TRA2 Bölgesi'ne çağrı merkezi yatırımlarının kazandırılması için; Bölgenin çağrı merkezi yatırımlarını çekebilmesi için öncelikle kamu kurumlarının çağrı merkezlerini kurmayı hedeflemesi uygun olacaktır. Bununla birlikte özel sektör de hedef alınmalıdır. Bölgede öne çıkan sektörlerde faaliyet gösteren ve çağrı merkezi olan/kurmayı planlayan büyük firmaların yatırımlarını TRA2 Bölgesinde yapmaları için girişimlerde bulunulmalıdır.
- Bölgeye çağrı merkezi yatırımı yapabilecek işletmeler bölgenin sahip olduğu potansiyelden haberdar edilmelidir. Bu süreçte Bölgenin üniversiteleriyle ve İŞKUR'la iş birliği içinde olunmalı, öğrenim görmekte olan öğrencilere ve İŞKUR'a kayıtlı en az lise mezunu genç nüfusa bölgeye çağrı merkezi kurulması halinde bu merkezlerde çalışmayı düşünüp düşünmediklerine yönelik bilgilerin alınacağı anketler yapılmalıdır. Anket sonuçları potansiyel yatırımcılarla paylaşılmalı bölgenin böyle bir yatırımı kaldırabilecek potansiyele sahip olduğu konusunda yatırımcılar ikna edilmelidir.
- Çağrı merkezi yatırımlarının TRA2 Bölgesine kazandırılabilmesi için yerel medya etkili bir şekilde çalışmalıdır. Bu hususta medyanın desteği alınarak çok daha geniş bir alanda bölgenin talebi dile getirilmiş olunacaktır.

- Doğu ve Güneydoğu Anadolu'da yapılan çağrı merkezi yatırımlarında dikkat edilmesi gereken en önemli unsur Bölgenin yerel yönetimleri ve siyasetçilerinin yatırımların bölgelerine yapılması konusunda yapmış oldukları yoğun çalışmalardır. Yerel yönetimlerin ve bölge siyasetçilerinin konuyu sahiplenmesi TRA2 Bölgesine çağrı merkezlerinin kazandırılması açısından oldukça önemlidir. Bu hususta Bölge illerinin siyasi dinamiklerinin kendi siyasi fikirlerinden bağımsız olarak bir araya gelmeleri, kentlilik bilinciyle hareket ederek ortak bir sesle taleplerini dile getirmeleri gerekmektedir.

5. KAYNAKÇA

ARSLAN Z., *A'dan Z'ye Çağrı Merkezi Dünyası*, Vodasoft Bilişim Sistemleri, İstanbul, s.23

DEAN, A. M., *Service Quality in Call Centers: Implications for Customer Loyalty*, *Managing Service Quality*, 12 (6), ss. 414-423.

Türkiye Bankalar Birliği, İstatistiki Raporlar, 2014 Çağrı Merkezleri İstatistikleri, www.tbb.org.tr (Erişim tarihi: 16 Ekim 2014)

"Çağrı Merkezleri İstihdam Kapısı Oldu" başlıklı haber, <http://www.businews.eu/cagri-merkezleri-istihdam-kapisi-oldu/> (Erişim tarihi: 20.11.2014)

Türkiye Çağrı Merkezi Raporu 2014; Çağrı Merkezi Derneği

E.SEÇKİN, A.ÖKTEN, *Az gelişmiş Bölgelerin Gelişmesinde Bir Fırsat Olarak Çağrı Merkezleri*, Megaron Dergisi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul

http://www.cmcturkey.com/tr-tr/basin-odasi/cmc-bulten-arsivi/2014/cmc_malatya-istihdam_bb_20012014_onayli.aspx Erişim Tarihi: 28.11.2014

<http://www.haberler.com/tempo-dan-batman-da-600-kisiye-istihdam-ve-6245213-haberi/> Erişim Tarihi: 28.11.2014

Net Araştırma ve Danışmanlık Hizmetleri, *Türkiye Çağrı Merkezi Raporu 2014*

Türkiye'nin En Yaşanabilir Kentleri Araştırması, CNBC-e Business, 2011

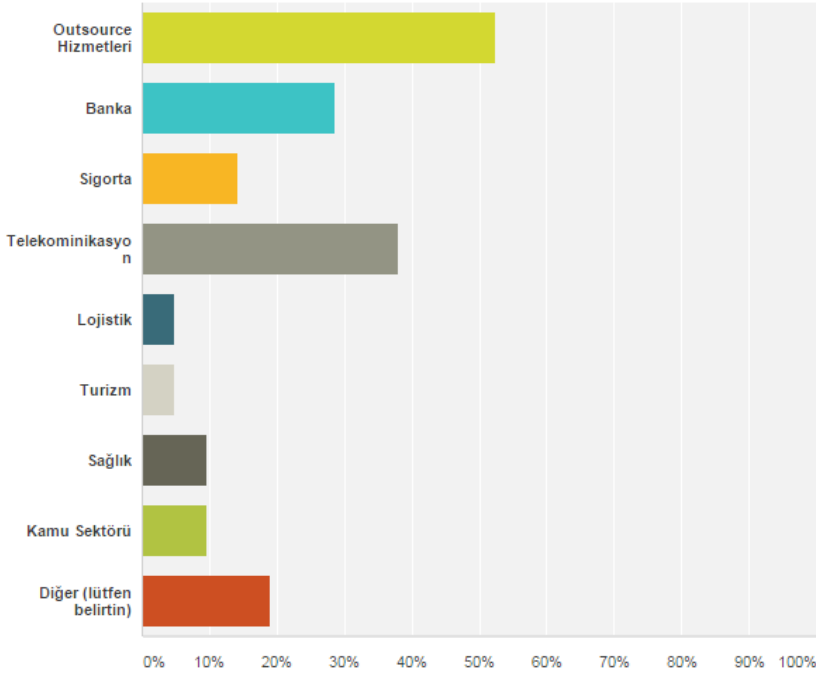
Çağrı Merkezleri Derneği internet sayfası, <http://cagrimerkezleridernegi.org> (Erişim tarihi: 20.11.2014)

EK - ANKET ÇALIŞMASI VE SONUÇLARI

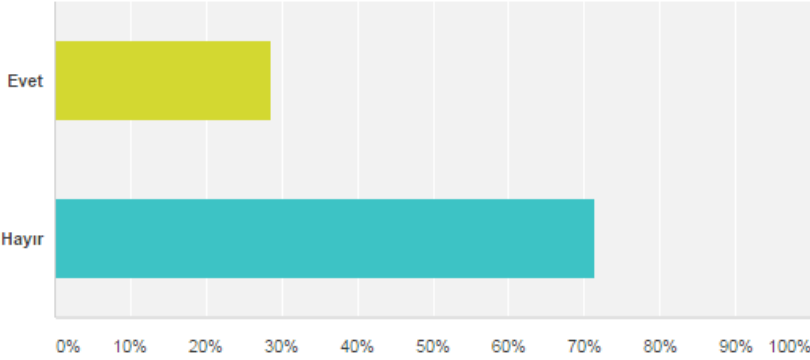
Çağrı merkezi sektörünün önde gelen firmalarının yatırım tercihlerini etkileyen temel faktörlerin belirlenmesi ve yatırım yapan/yapmayı düşünen işletmelerin beklentilerini ve mevcut durumu tespit etmek amacıyla ajansımız tarafından 2014 yılı Kasım ayında yapılan anket 100 çağrı merkezine gönderilmiş, 30 çağrı merkezi ise anketimize dönüş yapmıştır.

Anketimize dönüş yapan çağrı merkezlerinin yarısından fazlasını outsource (dış kaynak) hizmeti veren çağrı merkezleri oluşturmuştur. Anket çalışması sonucu elde edilen veriler aşağıda sunulmaktadır.

Faaliyet Gösterdiğiniz Sektörü Belirtiniz.

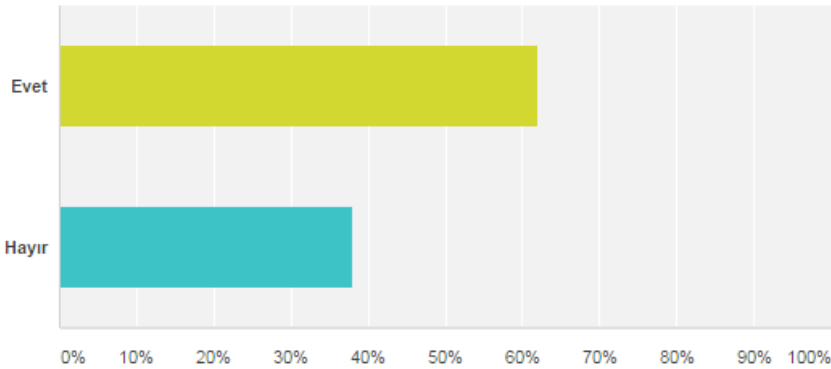


Mevcut yatırımınızı hayata geçirirken hazine teşviklerinden yararlandınız mı?

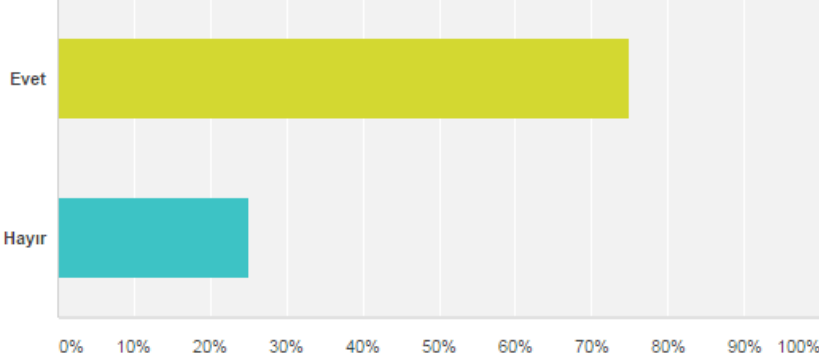


Ankete katılan işletme sahiplerinin yaklaşık %70'i hazine teşviklerinden yararlanmadıklarını belirtmiştir. Hazine teşviklerinden yararlandığını beyan eden işletmeler en çok gelir vergisi ve stopaj desteğinden yararlandıklarını belirtmişlerdir.

2015 yılında yeni yatırım yapmayı düşünüyor musunuz?



Sektörün büyümesiyle paralel olarak ankete katılan işletmelerin %60'ından fazlası 2015 yılında yeni yatırım yapacaklarını beyan etmiştir.

Bu yatırımı Doğu Anadolu'da yapmayı düşünür müsünüz?

Ankete katılan çağrı merkezi sahiplerinin %75'i yeni yatırımlarını Doğu Anadolu Bölgesi'nde yapabileceklerinin sinyalini vermiştir. Doğu Anadolu Bölgesi'nde yatırım yapmayı düşünmeyen işletme sahipleri " yabancı dil sorunu, güvenlik sorunları, büyük şehirlere uzak olması, lehçe sorunu, nitelikli eleman eksikliği, sert iklime sahip olması sorunlarını dile getirmişlerdir.

NOTLAR





T.C. SERHAT KALKINMA AJANSI

Ortakapı Mah. Atatürk Cad. No: 117 KARS - TÜRKİYE

Tel: +90 474 212 52 00 **Fax:** +90 474 212 52 04

e-mail: info@serka.gov.tr **web:** www.serka.gov.tr

ISBN 978-605-85766-8-1