

Az Gelişmiş Bölgelerin Gelişmesinde Bir Fırsat Olarak Çağrı Merkezleri*

*Call Centers as Opportunities in Development of Less Developed Regions**

Ebru SEÇKİN,¹ Ayşe Nur ÖKTEN¹

1980'lerden itibaren yaşanan ekonomik yapılanma sürecinin sonunda esnek üretim, işgücünün mekansal ayrımı gibi kavramlar sosyal bilim adamları tarafından tartışılmaya başlamıştır. Ayrıca hizmetler üzerine olan ilgide artmıştır. Bu dönemde hizmet ve üretimde pekçok iş otomasyonlaşmıştır. İşlerin otomasyonlaşması ile birlikte özellikle ileri ekonomilerde rutin ve rutin olmayan faaliyetler mekansal olarak birbirinden ayrılmaya eğilimine girmiştir. Özellikle arka ofis işler (bordro, muhasebe, faturalama, kredi kart hizmetleri, şikayet alma, çağrı merkezi) olarak tanımlanan rutin faaliyetler ucuz ve nitelikli işgücünün olduğu az gelişmiş bölgelere taşınmıştır. Arka ofis işlerden biri olan çağrı merkezleri müşterilerle yüzyüze iletişime gerek duymadan telefon üzerinden hizmetlerin sunulduğu yerlerdir. Bu makalede, Türkiye'de ekonomik olarak dezavantajlı bölgelerin ekonomik gelişmesi için çağrı merkezinin bir fırsat olup olmadığı tartışılmaktadır.

Anahtar sözcükler: Bölgesel gelişme; çağrı merkezi.

*Bu makale 1. yazarın 2. yazar danışmanlığında Yıldız Teknik Üniversitesi, Şehir ve Bölge Planlama Bölümü'nde gerçekleştirdiği doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

¹Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi, Şehir ve Bölge Planlama Bölümü, Beşiktaş, İstanbul

At the end of the economic reconstruction process experienced since the 1980s, social scientists have discovered new industry areas, concepts such as flexible production and spatial division of labor, and they began focusing increasingly on services. During this era, many professions in the production and service sector were eliminated as a result of automation. There has been a growing tendency towards the spatial separation of routine and non-routine office activities in advanced economies. Routine activities that are defined as back office activities, mainly involving data processing (e.g. payroll, accounting, subscriptions, billing, credit card services, claims processing and word processing), so-called "call centers", are moved to less developed regions with cheap and skilled labor. Call centers are offices established by organizations to deliver services remotely by telephone, replacing the need for face-to-face interaction with customers. This paper considers the implications of call center work on economic development in regions in Turkey facing relative economic disadvantage.

Key words: Regional development; call center.

**This paper reveals some of the findings of 1. authors's PhD research at Yıldız Technical University, Department of City and Regional Planning, supervised by 2nd author.*

¹Department of City and Regional Planning, Yıldız Technical University, Faculty of Architecture, Istanbul, Turkey

MEGARON 2009;4(3):191-202

Başvuru tarihi: 9 Ağustos 2009 (Article arrival date: August 9, 2009) - Kabul tarihi: 20 Kasım 2009 (Accepted for publication: November 20, 2009)

İletişim (Correspondence): Ebru Seçkin e-posta (e-mail): eseckin@yildiz.edu.tr, okten.aysenur@gmail.com

© 2009 Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi - © 2009 Yıldız Technical University, Faculty of Architecture

1980'lerden itibaren bölgesel gelişme tartışmaları içinde, firma bölgesel gelişmenin aktörü olarak görülmeye başlamış, bu yaklaşımlarda firmalar arasındaki etkileşim üzerine odaklanılmış, firma yoğunlaşmaları ekonomik olmayan faktörlerle açıklanmıştır. Böylelikle bölgenin firma merkezli ekonomik gelişmesinde ağ ilişkileri, örtük bilgi ve yenilik gibi kavramlar önemli olmuştur. Yenilik ve öğrenme sürecinin firmalar ve diğer ekonomik aktörler arasındaki ilişkiler sonucu ortaya çıkmaktadır.

1980-1990 yıllarında ekonomik yeniden yapılanma süreci ile birlikte firmalar, küçük parçalara ayrılmakta ve her bir parça farklı bölgelerde kümeler veya yığılmalar oluşturmaktadır.^[1,2] Firma içindeki merkez işler, gelişmiş bölgeler de kalmaya devam ederken, çeper işler az gelişmiş bölgelerde konumlanmaya başlamaktadır. Bu durum farklı coğrafyalarda farklı konularda uzman düğüm noktalarının oluşmasını sağlamaktadır. Firma dışına çıkartılan veya uzak coğrafyalara taşınan işler çeper işler olarak nitelendirilmekte ve düşük nitelikli işgücünü kullanmaktadır. Bölgesel gelişme açısından durum ele alındığında ise, firma dışına çıkartılan çeper işler, az gelişmiş bölgelere taşınmakta, bu durum o bölgelerin ekonomik gelişmelerinde fırsat olarak değerlendirilmektedir.

Hizmet sektöründe yalın üretime geçilmesi ile, hizmet üretimi birincil (merkez) ve ikincil (çevre) iş türlerine ayrılmış, hizmet alanında da bir "tedarik" meselesi ortaya çıkmıştır. Örneğin bilişim ya da bankacılık sektöründeki bir ana firma, teknik donanım, yazılım vb. ürünler, altyapı bakım hizmetleri gibi pek çok gereksinimi için tedarikçilerle çalışmayı yeğleyebilir. Bu stratejiyi benimseyenler giderek artmaktadır. Dolayısıyla, sanayideki benzer biçimde hizmet sektörünün ateşleyeceği bir bölgesel gelişme için de yine ana firmayla tedarikçileri arasındaki ilişkilerin niteliği, yoğunluğu, coğrafyası; ana firmanın bölgedeki yerel firmalarla bilgi, teknoloji, mal ve hizmet alış verişinde bulunması, bölgesel yığılmalarla dışsallıklar yaratılması, yerel firmaların yenilikçi ve rekabetçi nitelik kazanması gerekmektedir.^[3,4] Bu tür işlerin başında, iş süreçleri, bilişim hizmetleri, insan kaynakları hizmetleri (çalışanlarının işe alınması, bordro işlemleri) ve çağrı merkezi hizmetleri (müşteri hizmetleri) gelmektedir.^[4]

Çağrı merkezi önceleri firma içindeki çeper işlerden biri iken, firma dışına çıkartılmaya başlamıştır. Firma dışına çıkartılması ya dış kaynak kullanımı ya da uzak coğrafyalara taşınması şeklinde olmuştur. Dolayısıyla çağrı merkezi sektörünün incelenmesi, hizmetler sektöründeki ayrışmanın, mekansal ve işgücü açısından yansımalarını ve bölgesel gelişme üzerindeki etkileri-

ni anlamak açısından önemlidir. Bu makalenin amacı Türkiye'de az gelişmiş bölgeler için çağrı merkezlerine dayalı bölgesel gelişme için ipuçlarını ortaya koymaktır.

Makale toplam beş bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünden sonra ikinci bölümde, özellikle 1980'den sonra tartışılan ve firma üzerine odaklanarak firma ve çevre etkileşimi üzerinde duran bölgesel gelişme tartışmaları ele alınmıştır. Üçüncü bölümde çağrı merkezi sektörü kavramsal olarak açıklanmıştır. Dördüncü bölümde İstanbul'da çağrı merkezi sektörünün incelenmesi sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Son olarak beşinci bölümde ortaya çıkan sonuçlar ve çağrı merkezlerine dayalı bir bölgesel gelişme için önerilerde bulunulmuştur.

Firma Odaklı Bölgesel Gelişme Tartışmaları

Bir bölgenin firma merkezli ekonomik gelişmesini esas nokta olarak kabul eden öğrenen bölge yaklaşımına^[5] göre firmalar ve diğer ekonomik aktörler arasındaki ilişkiler, örtük bilgi paylaşımını ve yeniliğin doğmasını sağlar. Firmaların güvene dayalı ilişki ağları sonucu oluşan bilgi bölge içinde kalmakta ve bölge diğer bölgelere göre yarışmacı avantaj elde etmektedir. Bölgedeki işletmelerin yenilikçi kapasiteleri, bölgenin öğrenme yeteneği ile doğrudan ilişkilidir.^[6,7]

Öğrenen bölgeler, bilim ve teknolojinin öneminin artması ve yeniliklerin oluşması ile makro ölçekte yaşanan değişimlerin mekansal ifadesi ve pek çok aktörler (girişimciler, araştırma ve geliştirme merkezleri, yerel yönetimler, işadamlarını destekleyen organizasyonlar vb.) arasındaki ilişki ağına dayanan mekansal sistemler olarak tanımlanmaktadır. Bu ağlar, yeni teknolojilerin ve bilginin dolaşımını destekler.^[8] Nijkamp ve van Geenhuizen'a göre, bölgesel öğrenme kapasitesi, aktörlerin verimliliklerini arttırmalarına ve öğrenmeleri için koşulların (güven ve işbirliği düzeyi, bilginin yaratılması ve akışını destekleyen ağ, beşeri sermayenin yönetimi) oluşturulmasına bağlıdır.^[9] Sosyal süreçlerde kurulan bağlantılarla, diğer bir ifade ile bilgi akışı ile öğrenme gerçekleşir.^[10]

Öğrenme süreçleri, mekansal olarak birbirine yakın olan firmalar arasındaki ilişkilerin dengeli ve sürekli olmasını gerektirir. Ortaya çıkan yeni ürünler ve yöntemler, ağ içinde kolaylıkla dolaşabilir.^[11] Burada üç farklı araçtan söz edilmektedir: İşgücünün hareketliliği, tedarikçiler ve alıcılar arasındaki yakın ilişki ve büyük bir firmadan ayrılarak piyasaya girme (*spin-off*). Bu üç faktörün, firmanın yenilikçi kapasitesi üzerinde olumlu etkisi olduğu belirtilmektedir.^[12] İşgücünün firmalar arasında hareket etmesi, gittiği firmaya bilgisini de beraberinde götürmesi anlamını taşımaktadır. Tedarikçiler ve alıcı-

lar arasındaki yakın ilişkinin öğrenme sürecindeki etkisi ise, alıcı firmanın yenilik yapması ile tedarikçisinin de kendini yenileyerek, yeni ürünler üretmesini sağlaması ile olmaktadır.

Florida (1995), Morgan (1997), öğrenen bölgeler kavramının, gelişmiş bölgeler kadar az rağbet edilen bölgelere de uygulanabileceği üzerinde durmuşlardır. Az rağbet edilen bölgeler, şube ve düşük teknoloji bölgeleri olarak görülmekte, know-how biçimlerinin varlığı nedeniyle veri havuzu olarak değerlendirilmektedir.^[11] Florida (1995), öğrenen bölgeleri, bilgi ve fikirlerin depolandığı ve toplandığı yerler olarak tanımlamaktadır. Bu tür bölgelerde teknoloji odaklı firmalar ve bilgi üreten nitelikli işgücü bulunmaktadır.^[10]

Öğrenen bölgeler kavramı, bazı bölgeler gelişirken bazı bölgelerin geri kalmaya devam ettiği noktasında eleştirilmektedir. Öğrenen bölgeleri eleştirenler, bir bölgenin yalnızca yeni yatırım ve yeni teknoloji getirmekle gelişemeyeceğini, yerel insan kaynağı ve işletmeler yeni teknolojiyle hemen bütünleşemeyeceğini ifade etmektedir. Bunun en önemli nedenleri olarak; aradaki evrim sürecinin deneyimini yaşamamalarını; "patika bağımlılığı" (*path dependency*) nedeniyle eski alışkanlıklarını sürdürmeyi daha güvenli bulduklarını, yükümlülük ve sorumlulukları, işbölümünü düzenleyen kurumsal yapılanma olmadan güven ortamının yaratılmayacağını belirtmektedir.^[6]

Rekabetçi olabilmek için firmaların çeşitli ekonomik ve toplumsal dışsallıklardan yararlanmaları gerekir. Bir bölgede belirli bir sektörde yığılma olması ortak veya birbirini tamamlayan ürünlere, üretim sürecinde, çekirdek teknolojiye, hammadde ihtiyacına, işgücü yeteneğine ve ortak dağıtım kanallarına dayalı sistematik bir ilişkinin gerçekleştiği dışsallıkların yaratılmasını sağlayacaktır.^[13]

Ana sanayileri besleyen, onlara mal ve hizmet tedarik eden yan sanayiler, ana firmanın geliştirdiği teknolojilere uyum sağlama gayreti ve zorunluluğu içinde olacak, dolayısıyla bölgede bir bilgi paylaşımı, teknoloji geliştirme ve yenilik yapma ortamı doğacaktır. Bölgenin gelişmesi bu süreçte gerçekleşecektir. Bölgesel gelişme, birbiri ile ilişki içinde olan varlıklar ve mekânsal olarak birbirine yakın ağlar içinde gömülüdür. Aynı coğrafi ortamda bulunan firmalar, yerel iş kültürünü, yerel ulusal kuralları ve değerleri paylaştıkları zaman bilgi akışı sağlanmakta ve bilgi daha hızlı yayılmaktadır. Dolayısıyla fiziksel yakınlık, bilgi alışverişi için önemlidir.^[14-18]

Porter'a göre ana firmaların, mal ve hizmet sunan tedarikçi firmaların, ilişkili kurumların (üniversiteler,

sektör birlikleri vb.) coğrafi olarak yoğunlaşması olarak yığılmaları tanımlamaktadır. Dikey ilişkiler (üretim sürecinde) ve yatay ilişkiler (işbirliği ağları) yığılmalar içinde meydana gelebilir. Yığılmalar, yeniliğin meydana gelmesi ve yeni işlerin yaratılmasına katkı sağlayarak firmaların rekabet gücünü artırır.^[8]

Ekonomik coğrafya yazınında, özellikle Porter ve Markusen'in öncülüğünü yaptığı asıl tartışma bölgesel gelişmeyi sağlayacak bu yığılmaların nasıl bir süreçte gerçekleşebileceği sorusuyla ilgilidir. Porter herhangi bir küresel ana firmanın bir bölgeye yatırım yapması ile yığılma sürecinin kendiliğinden başlayacağı görüşündedir.^[19] Bu açıdan bakınca, bu makalenin konusu olan çağrı merkezlerinin herhangi bir bölgede yer seçmesi o bölgede yığılma sürecinin başlaması ve bunun devamında da gelişmenin gerçekleşmesi için yeterli olacaktır. Oysa Markusen bu yığılmaların yönlendirilmesi gerektiği görüşündedir.

Üretimin çok aktörlü ve çok uluslu olması, üretim ağlarının ulusal sınırları aşmasına neden olmuştur. Dolayısıyla, yerel ve bölgeselden, ulusal ve küresele uzanan bir ekonomik - coğrafi süreçler ortaya çıkmaktadır.^[20] Çeşitli ölçeklerde ekonomik eylemlerin ağ üzerinde gerçekleşmesi, bölgesel analizlerin yetersiz kalmasına neden olmaktadır.^[20-22]

Bölgesel gelişme analizlerinde, bir yanda firmanın bir kendilik (*entity*), bir bütün olarak çevresiyle olan ilişkilerine, öte yanda da firmanın iç yapısına, örgütlenme biçimine bakmak gerekmektedir. Bu noktada açıklayıcı bir nesnel yaklaşımı yetersiz bulan yazarlar, değişimin ve aktörlerin rollerinin anlaşılması için firma öykülerinin öğrenilmesini, süreçleri anlamak üzere çalışılmasını önermektedirler.^[23-27] Bathelt ve Glükler'e göre, mekân ne ekonomik eylem için açıklayıcı faktör olarak kullanılabilir ne de ekonomik-sosyal yapı ve ilişkilerden ayrı bir şekilde araştırmanın tek amacı olarak ele alınabilir. Ekonomik süreçlerin, belli yerlerde ve bölgelerde maddi çıktılar olduğu için, mekânın ekonomik eylem ve etkileşim üzerinde etkisi vardır.^[23] Mekân, ekonomik coğrafyadaki ekonomik ve sosyal süreçlerin analizinde yol gösterici olmak üzere coğrafi mercek olarak ele alınmaktadır.^[24]

Çağrı Merkezi Sektörünün Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Çağrı merkezleri, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerle birlikte hizmet sektöründe dış kaynak kullanımının yaygınlaşmasının sonucu oluşan üretici hizmetlerden biri olarak değerlendirilmektedir.^[28] Çağrı merkezleri, müşteri temsilcisinin telefonla hizmet sunduğu iş yerleri olarak tanımlanmaktadır. Burada müş-

terilerle iletişim telefon ve bilgisayar ile kurulmaktadır.^[29] Çağrı merkezlerinin en önemli rolü, gelen (*inbound*) ve giden (*outbound*) telefon aramalarını gerçekleştirmesidir. Gelen çağrıların cevaplandığı çağrı merkezlerinde, ürünle ilgili olarak müşterinin soru ve şikayetleri alınırken, dış arama yapan çağrı merkezlerinde (telepazarlama) müşteri temsilcileri, müşterileri ürün ve kampanyalar hakkında bilgilendirilmekte, verileri güncellenmekte, müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik anketleri yapmaktadır.^[10] Sadece gelen aramaları cevaplayan ya da sadece dış arama yapan çağrı merkezlerinin yanında her ikisini birlikte yapabilen çağrı merkezleri de bulunabilmektedir.^[30]

Çağrı merkezi türü, hizmetin yapıldığı yere göre ve telefon aramalarının yönüne göre değişmektedir. Çağrı merkezi hizmeti eğer, firma içinde firmaya bağlı ayrı birim tarafından gerçekleştiriliyorsa, içsel (*inhouse*) çağrı merkezi, bağımsız ve bu konuda uzman firmalar tarafından sunuluyorsa dış kaynak (*outsourc*e) çağrı merkezi olarak tanımlanmaktadır. Ticaret, medya, turizm, sağlık, pazarlama, finans, sanayi, bilgi teknolojisi, kamu sektörü gibi çok çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmalar bünyelerinde çağrı merkezlerini kurarak, müşterilerine kendi mal ve hizmetleri ile ilgili olarak hizmet verebilmektedirler. Dış kaynak çağrı merkezi firmaları ise, diğer firmalarla sözleşme yaparak onlar adına çağrı merkezi işini yürüten bağımsız firmalardan oluşmaktadır.^[28,31,32] İçsel çağrı merkezlerinin esas işi, firma ürünleri için müşteri hizmetlerini geliştirmektir. Dış kaynak çağrı merkezleri ise daha geniş müşteriye ulaşabilmek amacıyla, sektörel ve ürün farklılaşmalarından en az etkilenmek amacıyla karmaşık olmayan, standart hizmetler sunmak istemektedir.^[28] Çağrı merkezi ister içsel isterse de dış kaynak firması şeklinde olsun, insan ve teknoloji birlikteliği ile esas firma ve müşterilerin biraraya geldiği bir ortamdır.

Çağrı merkezlerinin yer seçim kararında etkili olan faktörleri belirlemeye odaklanan çalışmalarda en önemli faktörler, güçlü ve kesintisiz telekomünikasyon altyapısı, maliyetlerin düşük ve işgücü piyasası havuzunun büyük olması olarak belirlenmiştir.^[29,33-37] Dolayısıyla çağrı merkezleri maliyetlerin düşük ve telekomünikasyon altyapısının olduğu herhangi bir yerde konumlanabilir. Bu durum çağrı merkezlerinin metropoliten alanların dışındaki kırsal veya az gelişmiş bölgelerde büyümesini sağlamıştır. Sonuçta, çağrı merkezleri az rağbet edilen bölgelerdeki işsizlik problemini çözücü bir güç olarak görülmeye başlamıştır.^[30]

İstanbul'da Çağrı Merkezi Sektörü

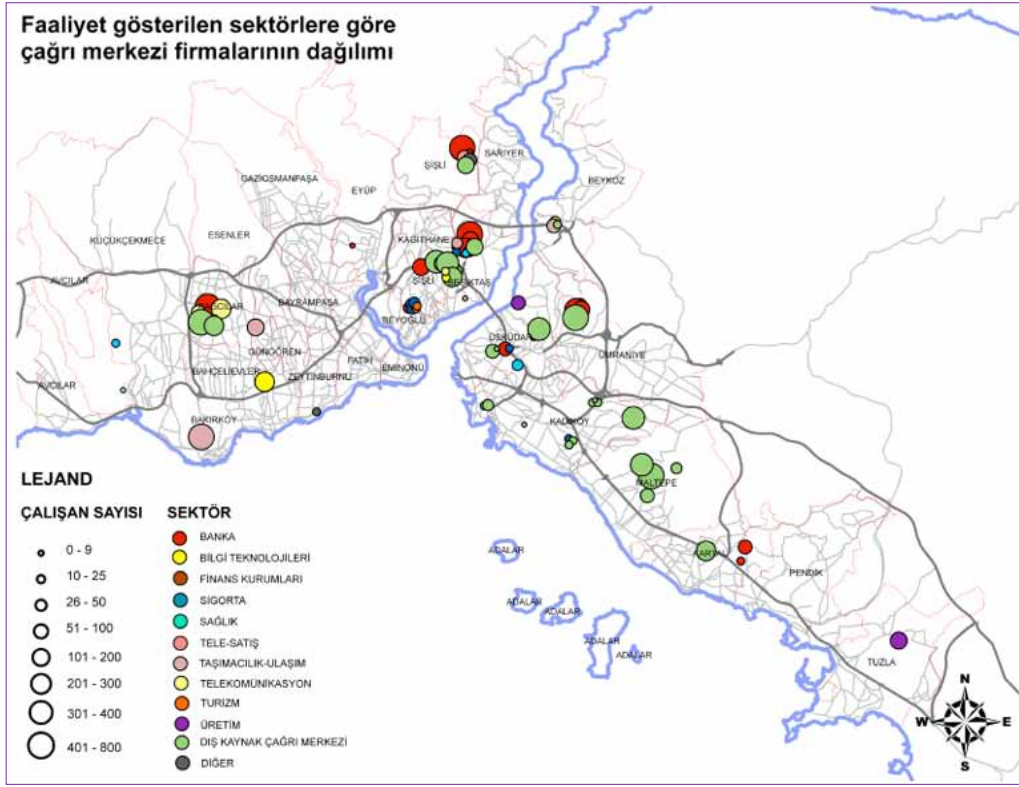
İstanbul'da faaliyet gösteren toplam 90¹ adet çağrı merkezi firması bulunmaktadır. İstanbul'da faaliyet

gösteren çağrı merkezlerinin bu iki ayrıma göre dağılımı incelendiğinde, %71'inin içsel, %29'unun ise bağımsız dış kaynak çağrı merkezi firması olduğu görülmüştür. İstanbul'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren çağrı merkezlerinin sektörel dağılımları firma sayısına göre incelendiğinde, %29'luk bir payla dış kaynak çağrı merkezleri birinci sırada, %21'lik bir payla banka çağrı merkezleri ise ikinci sırada gelmektedir. İstanbul'daki çağrı merkezlerinin %50'sini banka ve dış kaynak çağrı merkezleri oluşturmakta, kalan %50'lik kısmı 9 sektöre (sağlık, finans, sigorta, toptan-perakende, taşımacılık-ulaşım, bilgi teknolojisi, telekomünikasyon ve diğer) dağılmaktadır. Sektörel çeşitlilik, çalışan sayılarına göre incelendiğinde toplam çalışanların %56'sı dış kaynak çağrı merkezlerinde istihdam edilmektedir. Banka çağrı merkezlerinde istihdam edilenlerin payı %25'dir. Toplam çalışanların %19'u ise 9 sektörde faaliyet gösteren çağrı merkezlerine dağılmaktadır.^[27]

İstanbul içinde çeşitli merkezlerde bulunan çağrı merkezlerinin, mekansal dağılımında belirleyici olan üç faktör bulunmaktadır. Bunlardan ilki, çağrı merkezinin emek yoğun iş türü olmasından dolayı işgücü piyasası havuzunu daraltmamak için diğer çağrı merkezleri ile aynı yerde yoğunlaşmayı tercih etmemesidir. Bu durum, firmaların yeni çağrı merkezi kurarken, çağrı merkezinin az veya hiç olmadığı yerleri tercih etmesine neden olmaktadır. İkinci olarak, içsel olarak faaliyet gösteren çağrı merkezlerinin, firmanın genel müdürlüğü ile aynı yerde olmasıdır. Bundan dolayı çağrı merkezleri İstanbul içinde çeşitli yerlere dağılmış durumdadır. Üçüncü olarak, tek merkezden çağrıların alınması, afet durumlarında risk oluşturmaktadır. Bunu engellemek için bazı firmalar, çağrı merkezlerini İstanbul içinde Anadolu ve Avrupa yakası olmak üzere, maliyetlerin düşük ve işgücü piyasasının büyük olduğu iki farklı yerde kurmuşlardır. İstanbul içinde çağrı merkezlerinin %41'i Anadolu, %59'u ise Avrupa yakasında bulunmaktadır (Şekil 1).

Çağrı merkezi firmalarının İstanbul Metropolitene Alanı içinde yoğunlaştıkları yere göre beş alt bölge ortaya çıkmaktadır. Firmaların %44'ü Beşiktaş, Beyoğlu, Şişli, %20'si Üsküdar, Kadıköy, %9'u Bağcılar, %11'i Ümraniye, Beykoz, %9'u Kartal, Maltepe alt bölgesinde yoğunlaşmıştır. En fazla yoğunlaşmanın olduğu Beşiktaş-Beyoğlu-Şişli alt bölgesinde banka ve sigorta sektörle-

¹ Çağrı merkezi firmalarına ilişkin Türkiye'de resmi istatistik bulunmamaktadır. Bu değer İMİ Fuarçılık Ltd. Şti. Eylül 2007'de yapılan araştırma sonuçlarından elde edilmiştir. Bu araştırma raporunda çağrı merkezlerinin faaliyet gösterdikleri sektörler, kuruluş yılları, buldukları yer ve çalışan sayılarına yer verilmiştir. Bu veriler ışığında sınıflama yapılmıştır.



Şekil 1. İstanbul'da faaliyet gösteren çağrı merkezlerinin sektörlerle ve çalışan sayısına göre dağılımı [Tez yazarının doktora tezinden alınmıştır].

ri başta olmak üzere tüm sektörlerde faaliyet gösteren çağrı merkezlerinin olduğu görülmektedir. Bu alt bölge içinde yer seçen çağrı merkezleri, firmanın bir birimi olarak faaliyet göstermekte ve genel müdürlük binası içinde yer almaktadır. Ancak firmalar çağrı merkezlerini, bu bölgede artan maliyetler ve daha fazla genişleme imkanı olmamasından dolayı kentin çeperlerine (Bağcılar, Ümraniye) ve Anadolu'da farklı kentlere kaydırma eğilimi içindedir. Çağrı merkezlerinin yer seçim eğilimlerinde iki aşamalı bir gelişimden söz etmek mümkündür: Birinci durum kentin merkezi iş alanından çıkıp, çeperlere gitme iken, ikinci durum arazi ve işgücü maliyetlerinin düşük olduğu şehirlerde yeni çağrı merkezi şubeleri kurma olarak kendini göstermektedir. İstanbul dışında çağrı merkezi şubesi kuran şirketler arasında telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın Erzurum ve Diyarbakır'da, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren diğer bir firmanın da Erzurum'da çağrı merkezlerini kurması diğer sektörde faaliyet gösteren çağrı merkezi firmalarının Anadolu'daki çeşitli kentlerde şube açma eğiliminde öncü olmuştur. Daha sonraki dönemlerde, Erzurum'da telekomünikasyon sektöründe, Gümüşhane'de medya ve iletişim sektöründe, Sivas'ta bankacılık sektöründe faaliyet gösteren çağrı merkezi yatırımları bulunmaktadır.

Farklı kentlerin seçilmesi diğer bir ifade ile aynı kentte yoğunlaşmanın çok fazla tercih edilmemesinde yerel işgücü piyasasını bölmek ve yerel yöneticilerin sunduğu avantajlar etkili olmaktadır. Özetle, çağrı merkezlerinin yoğunlaşmasında sektörel benzerliğin önemli olmadığını, maliyetlerin düşük ve kolay personel bulma koşullarının daha önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmanın Amacı, Yöntemi ve Bulguları

Ekonomik coğrafya yazınında firma ölçeğindeki süreçlerin bölgesel analizlere katılması ile sektörel ve bölgesel yoğunlaşmaların nedenleri, makro ekonomik politikalar ve üretim faktörlerine göre değil mikro düzeydeki yaklaşımlara göre açıklanmaya başlamıştır. Mikro düzeydeki yaklaşımların temel dayanağı, belli coğrafyalarda belli sektörlerin yoğunlaşmasının arkasında, firmalar arasındaki içsel ve dışsal bağlantıların esnekliğidir. Böylelikle, firma stratejileri, yönetim politikaları, örgüt yapısı, girişimcinin gücü ve rekabet birleşmeleri diğer bir ifade ile firmanın iç yapısı, bölgesel gelişmeyi açıklamakta kullanılmaya başlamıştır. Böylelikle, bölgesel gelişimde ikincil rol oynayan firmaların analizi, bölgeler içindeki gelişmeleri incelemede yol gösterici olmaktadır.^[38] İlişkisel ekonomik coğrafya yaklaşımı, aktörler arasındaki girdi-çıkı ilişkilerinin karmaşık yapısı

olduğunu ve matematiksel modellerle bu yapıyı açıklamanın güç olduğunu belirtmektedirler. Bunun yerine betimleyici açıklamaların kullanılmasını önermektedirler. Bu kapsamda süreci anlamaya yönelik ve mülakatlara temellenen bir araştırma yöntemi benimsenmektedir. Toplam 32 adet çağrı merkezi yöneticisi ile klavuzlu mülakat yöntemi ile görüşülmüş ve çağrı merkezi firmalarının kuruluş süreci, işgücü profili olmak üzere çağrı merkezi işinin genel özellikleri ve çağrı merkezi firmalarının bölgesel öğrenme, yenilik ve yığılmalar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu çerçevede elde edilen bulgular aşağıda açıklanmıştır.

Çağrı Merkezlerinin Kuruluş Süreci

Çağrı merkezlerinin oluşum süreci, bu işin merkezileştirilmesi ve tek işi müşterilerle ilgilenmek olan bir ekibin oluşturulması şeklindedir. Yeni çağrı merkezi firmalarının oluşum sürecinde kurucu ekibin bu işi bilen, diğer bir ifade ile çağrı merkezi işinde deneyim sahibi olmaları önemli rol oynamaktadır.

Özellikle dış kaynak çağrı merkezi firmalarının kurucularının çağrı merkezi deneyimi vardır ve ortaklar daha önce aynı işyerinde çalışmış kişilerden oluşmaktadır. Geçmişte elde edilen çağrı merkezi deneyimi, hem firma kurulmasında hem de müşteri bulmada avantaj sağlamaktadır. Çağrı merkezlerindeki kariyer hareketliliğinde sektörel farklılık önemli değildir. Esas hedef çağrı merkezinde kariyer yapmak ise, banka çağrı merkezinde çalışan bir kişi, hastane çağrı merkezinde de çalışabilmektedir. Görüşme yapılan yöneticilerden biri bu durumu aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

“Çağrı merkezlerinde telefonda konuşulan konu farklılaşabilir, çeşitlenebilir, ne konuştuğunuz çok önemli değil nasıl konuştuğunuz ve bu işi nasıl yürüttüğünüz çok önemli, bugün finans konuşursunuz, yarın sağlık konuşursunuz, öteki gün telekomünikasyon sektöründe yer alırsınız, diğer gün otomotiv sektörünün müşteri hizmetleri olabilirsiniz.”

Dolayısıyla burada önemli olan müşteri ile birebir iletişim kuran ekiplerde uzmanlık noktası diye düşünüyorum. Konu, prosedür iç yapılanma hepsi eğitimlerle, kurum özelindeki bilgi paylaşımıyla yetiştirilebilir durumda.”

Yönetici, 2007

Kuruluş süreçlerinde çağrı merkezi sektörü ile ilgili şu konular öne çıkmaktadır: Yöneticilerin kariyer hareketliliğinde, çağrı merkezlerindeki sektörel farklılığın önemli olmadığı, yeni firma oluşumlarının ana firmaların bünyesinden çıkarak veya bu işi bilen, ortak geç-

mişleri olan kişiler tarafından gerçekleştirildiği. Ayrıca yeni çağrı merkezlerinin doğum yeri İstanbul'dur. Bunun nedeni, yeni çağrı merkezi firmalarının mevcut ilişki ağlarına dahil olma isteğidir.

Çağrı Merkezlerindeki İşgücü Profili

Çağrı merkezlerinde çalışacak olan kişilerde ikna kabiliyeti ve etkili konuşma, satış bilgisi ve becerisi, sabırlı olma gibi özelliklerin eğitim düzeyinden daha önemli olduğu görülmüştür. Dış kaynak çağrı merkezlerinde proje bazında hizmet verildiği için, projenin süresine göre ve müşteri firmanın beklentilerine personel seçimi yapılmaktadır. Dolayısıyla, dış kaynak çağrı merkezlerinde çalışan sayısı, proje sayısı ve türüne göre çeşitlilik göstermektedir.

Firmalar, çağrı merkezi deneyimi olmayan kişilere işe almayı tercih etmektedir. Çalışanlar da ilk olarak çağrı merkezlerinde işe başlayıp, firma içinde veya dışında kariyerlerini şekillendirmek istemektedir. Çağrı merkezlerindeki kariyer hareketliliği içsel ve dış kaynak çağrı merkezi olma durumuna göre farklılaşmaktadır. İçsel çağrı merkezlerinde belli bir süre (1-3 sene) çalışıldıktan sonra firma içinde farklı departmana geçme imkanı elde edilebilmektedir. Firmanın, diğer departmanlar için çağrı merkezi departmanında çalışmış kişileri tercih etme nedeni, çağrı merkezinde çalışan bir kişinin firmanın işleyişi ile ilgili her konuda bilgi sahibi olmasıdır. Örneğin, banka çağrı merkezlerinde özellikle iş tecrübesi olmayan kişiler müşteri temsilcisi olarak işe alınmakta, verilen eğitimlerle firmanın diğer departmanları için eleman yetiştirilmektedir. Çağrı merkezi işinde çalışanlara banka ve bankacılık işi ile ilgili bilgiler verilmekte ve farklı departmanlarda kariyer imkanı sunulmaktadır. Dolayısıyla banka çağrı merkezlerinde çalışacak kişilerin bankacılık işlemleri ile ilgili olan bölümlerden mezun olmaları beklenmektedir. Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın yıllık kurum içindeki hareket oranı %6-12 arasında değişmektedir. İçsel çağrı merkezlerinde firma içinde farklı departmanlara geçme şeklindeki kariyer hareketliliğinin yanında çalışanlar çağrı merkezi içinde dikey olarak da ilerleyebilmektedir.

Çağrı merkezinin faaliyet gösterdiği sektöre göre bu özelliklerin değişkenlik göstermektedir. Dolayısıyla müşteri temsilcilerinin özellikleri ile ilgili olarak genelleme yapmak mümkün değildir. Ancak esas itibarıyla kadınların ve 18-24 yaş arasındaki kişilerin daha çok tercih edildiğini, belli bir konuda uzmanlık aranmadığını, kişisel özelliklerin eğitim düzeyinden daha önemli olduğunu, ücret düzeylerinin de 500-1000 YTL arasında değiştiği söylenebilir. Dış kaynak çağrı merkezlerinde birden fazla firmaya hizmet sunulmakta ve bu fir-

maların farklı sektörlerde faaliyet göstermeleri yapılan işin içeriğini değiştirmekte, dolayısıyla gereksinim duyulan personelin de profili değişmektedir. Bundan dolayı dış kaynak çağrı merkezi olarak hizmet sunan firma içindeki istihdam yapısı da farklılık göstermektedir. Örneğin firma içindeki projelerden biri için üniversite mezunu ve erkek müşteri temsilcileri daha çok tercih edilirken, diğer projede lise mezunu olmak yeterli olabilmekte ve kadın-erkek ayrımına önem verilmemektedir. İşin karmaşıklık düzeyine göre çalışanların profili ve ücret düzeyi de değişmektedir. Dolayısıyla çağrı merkezlerinde çalışanlar arasındaki çeşitlenmeyi, işin içeriği ve karmaşıklık düzeyi belirlemektedir. Görüşme yapılan yöneticilerin bu konuya ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

“Dış kaynak çağrı merkezinde müşteri temsilcilerinin yaş ortalaması çok değişkenlik göstermektedir. Bazı projelerde iş tecrübesi olmayan 20’li yaşlardaki müşteri temsilcileri ağırlıkta iken, bazı projelerde daha tecrübeli dolayısıyla daha yaşlı müşteri temsilcileri bulunmaktadır. İşin tanımına göre çalışanların yaş ortalaması değişiyor. Örneğin, teknik desteğe ilişkin çok detaylı bilgi verilen operasyonlarda deneyim sahibi olmalarını istiyoruz, dolayısıyla müşteri temsilcilerinin profili diğer projelerde çalışanlardan farklılaşıyor. Deneyim sahibi olan ve daha nitelikli müşteri temsilcilerinin de çalışma şartlarına ilişkin beklentileri, ücretleri de farklılaşıyor. Düşük profillerde ise yaş ortalaması ve maaşlar daha düşük. Teknik içerikli destek verilmesi gereken konularda erkeklerin oranı daha fazla.”

“Her sektörde çağrı merkezi kurulması gerekir. Özel uzmanlık gerektiren konularda çağrı merkezleri kurulabilir. Örneğin, hem satış yeteneği olan hem de bankacılık yüksek okul mezunlarını alıp onları bankanın çağrı merkezinde istihdam ettirebilirsiniz. Elektrik teknisyeni birine ancak, teknik destek hizmeti verdirebilirsiniz. Destek verme düzeyi arttıkça çalışan insanın profesyonelliği de artmaktadır. Çağrı merkezinde, gelen vaka sayısı ve türü artıyor. Dolayısı ile telefonda daha iyi hizmet sunmak için konunun detayını bilmek gerekiyor. Bilgiyi test etme ve tazeleme fırsatı var. Dış kaynak çağrı merkezlerinde, müşteri temsilcileri aktör gibi davranıyor. Her role giriyorlar. Doktor, bankacı, sigortacı, avukat oluyorlar. O işi iyi yapabilmek için 10 gün ile 1 ay süren eğitimler alıyorlar. Farklı sektörlerde çalışıp farklı deneyimlere sahip oluyorlar. Bunun bir okulu yok, sektörde bu işi yapmış, kariyerini çağrı

rı merkezinde devam ettirmek isteyenleri ancak burada tutabilirsiniz. Zorlukları var. Ücret düzeyinin düşük ve personel devri en yüksek olan sektörlerden biri.”

*Yönetici,
Dış kaynak firması, 2007*

“Bilgi teknolojisi projelerinde üniversite mezunu olanların oranı yüksek, daha çok bu tür projelerde bilgisayar programcılığı, bilgisayar öğretmenliği, bilgisayar mühendisliği bölümlerinden mezun olanlar veya microsoft sertifika sahibi olanlar tercih ediliyor.”

*Operasyon yöneticisi,
Dış kaynak firması, 2007*

Çağrı Merkezi Firmalarının Bölgesel Öğrenme, Yenilik ve Yığılmalar Üzerindeki Etkisi

Öğrenen bölge yaklaşımı kapsamında çağrı merkezi firmalarının, konumlandığı bölgenin gelişmesini sağlaması için çağrı merkezi yatırımları ile birlikte bilgi ve teknolojinin de beraberinde az gelişmiş bölgelere aktarılması, çağrı merkezlerinin bulunduğu bölgeyle bilgi alışverişi yapacak bir ortam oluşturması, bölgenin öğrenme yeteneğini artırması beklenir. Çağrı merkezleri içinde yeni bilgi ve teknoloji üretilmez. Üretilmiş olan teknoloji kullanılarak hizmet sunulur. Çağrı merkezlerinde teknoloji yatırımı ilk kurulum aşamasında yapıldıktan sonra belli dönemlerde güncellenmektedir. Çağrı merkezi, teknoloji kullanımı (yazılım, donanım, ses ve iletişim ekipmanları, ses kayıt ve kalite yönetim sistemleri, işgücü hesabı yönetimi, ses tanıma, ACD, CTI, IVR) yoğun bir iş türüdür. İstanbul’da çağrı merkezinin ihtiyaç duyduğu teknolojiyi üreten firmaların sayısı yazılım-donanım, altyapı ve sistem entegratörleri olmak üzere toplam 56’dır ve bu firmalarda toplam 6142 kişi istihdam edilmektedir. Kullanılan teknolojinin içeriği sektöre ve sunulan hizmetin karmaşıklık düzeyine göre değişmektedir.

Çağrı merkezi firmaları ile teknoloji tedarikçileri arasındaki ilişki ağ üzerinden yürütebilmekte dolayısıyla mekansal yakınlığa ihtiyaç duyulmamaktadır. Teknolojik gelişmelerin sunduğu kolaylıklar tedarikçi firmaların, değişik ülke ve bölgelerden ürünlerini temin etmesini ve farklı coğrafyalarda bulunan çağrı merkezi firmalarına destek vermesini kolaylaştırmaktadır. Ancak iş bağlantılarını kurmak, anında müdahale etmek, yeni ürün ve gelişmelerden haberdar olmak adına belli dönemlerde iki tarafın yüz yüze ilişki kurması gerekmektedir. Fuar ve organizasyonlarda çağrı merkezi firması ile teknoloji tedarikçisi firma arasında uzun süreli işbirlikleri kurulmaktadır.

Çağrı merkezinin faaliyet göstermesi için dışarıdan temin etmesi gereken diğer girdiler; ekipman ve işgücüdür. Çağrı merkezinin kurulumunda ekipman olarak telefon santrali, mobilya, bilgisayar ve kulaklığa ihtiyaç duyulmaktadır. Çağrı merkezi büyüme kararı verdiği zaman veya yenileme zamanlarında yeni ekipman girdileri olmaktadır. Diğer bir ifade ile çağrı merkezlerine sürekli bir ekipman girdisi yoktur. Ekipman sağlanmasında mekana bağımlılık azalmakta, bölge veya ülke içinden hatta farklı ülkelerden ekipman sağlanabilmektedir.

Emek yoğun olan çağrı merkezleri için işgücü temin etmek çok önemlidir. Personel devri oranının da yüksek olmasından dolayı, firma kolay işgücü bulabileceği yerleri tercih etmektedir. Çağrı merkezlerinin yıllık gider dağılımlarında personel giderleri ve telefon konuşma ücretleri olmak üzere esas olarak iki kalem bulunmaktadır. En fazla payı personel giderleri (%50-70) oluşturmaktadır. Çağrı merkezlerinde telefon bağlantısı ile işler yürütüldüğü için gider dağılımı içinde telefon konuşma ücreti de (%10-20) bulunmaktadır. Çağrı merkezine bulunduğu il veya ülke dışından da çağrılar gelmekte veya o bölgelerdeki müşterilere çağrı merkezinden aramalar yapılmaktadır. Çağrı merkezleri için telefon görüşmeleri ek bir maliyet getirmektedir. Bu durum çağrı merkezlerinin çağrılarının en çok geldiği yerlerde yer seçmesinde etkili olmaktadır. Dolayısıyla, Türkiye’de çağrı merkezlerinin İstanbul’da yoğunlaşmasının bir diğer nedeni olarak çağrılarının en fazla buradan gelmesini belirtmek mümkündür. Çağrı merkezi firmalarının gider kalemlerinden diğerleri olan teknoloji ve donanım için ise belli dönemlerde (ihtiyaç duyulduğunda) harcamalar yapılmakta, bunlar sürekli bir gider kalemini oluşturmamaktadır.

Çağrı merkezi çok aşamalı bir üretim zincirini içermektedir. Gerekli olan girdileri aldıktan sonra, müşteri firmaya çağrı merkezi hizmeti sunulmaktadır. Çağrı merkezi hizmeti ise tüm sektörler tarafından kullanılmaktadır. Çağrı merkezi kurulması, müşteri memnuniyetini artırmak ve sürekli kılmak istemesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Sağlık, sigorta, turizm, taşımacılık-ulaşım, banka-finans, üretim gibi çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren ve son ürününü müşteriye ulaştıran, müşteri odaklı çalışan firmalar çağrı merkezi hizmetine ihtiyaç duymaktadır.

Çağrı merkezi firmaları farklı sektörlerle üç farklı coğrafi ölçekte ilişki içindedir. Birinci derecede mekansal yakınlığa (yakın çevre), toplumsal ve kişisel hizmetlerde faaliyet gösteren firmalarla (yeme-içme yerleri, kuaför, berber, vd.) ihtiyaç duyulurken, ikinci derecede mekansal yakınlık (aynı kent) teknik servis, ser-

vis, güvenlik, yemek fabrikaları için geçerlidir. Herhangi bir coğrafyada olabilen sektörler ise yazılım, donanım, eğitim-danışmanlık ve insan kaynakları-işe alım firmalarıdır. Bu sektörlerdeki firmalarla ilişkiler yüzyüze ilişkiye gerek olmadan, uzaktan da sürdürülebilme, farklı coğrafyalarda olmak işlerin yürütülmesini olumsuz etkilememektedir.

Çağrı merkezlerinin etkileşim içinde olduğu sektörlerle ilişki ağlarında önemli olan aktörler; müşteri firma, dış kaynak çağrı merkezleri, içsel çağrı merkezleri ve bağlı oldukları firma, çağrı merkezlerine mal ve hizmet sunan tedarikçi firmalar ve müşterilerdir. Müşteri firma, çağrı merkezleri ve mal ve hizmet sunan tedarikçi firmalar gelişmiş bölgelerde yoğunlaşmış durumdadır. Ancak gelişmiş bölgelerde artan maliyetlerden (işgücü ve arsa) dolayı çağrı merkezi firmaları, az gelişmiş bölgelerde yeni şubeler açarak, büyümeyi o bölgelerde gerçekleştirmektedirler. Bu, firmanın hizmet verdiği piyasanın genişlemesiyle birlikte ortaya çıkan ihtiyacın sonucudur. Bazı durumlarda firma, çağrı merkezi hizmet sunum alanını, müşterilerinin bulunduğu coğrafyalara göre belirleyebilmektedir. Bazı durumlarda da çağrı merkezi şubelerinin tamamından, farklı coğrafyalardaki müşterilere hizmet sunulmaktadır.

Herhangi sektörde faaliyet gösteren bir firma, çağrı merkezi hizmetini dış kaynak firmasından almaya karar verdiğinde, müşteri bilgisini ve kurum kültürünü paylaşmak durumunda kalmaktadır. İlişkinin uzun süreli olması güvene dayalı bir ilişki kurulmasına bağlıdır.

Çağrı merkezi sektöründe, yerel kurumsal atmosfer, girişimcilerin merkezi ve yerel yönetim yapıları ile ilişkileri önemlidir. Merkezi hükümet ve yerel yönetimler tarafından sunulan teknoloji altyapı hizmetleri ve teşviklerinden pek çok girişimcinin yararlandığı görülür. Erzurum, Erzincan, Diyarbakır gibi az gelişmiş bölgelerdeki kentlerde yeni çağrı merkezi şubelerinin kurulmasında yerel yöneticilerin isteği ve destekleri çok etkili olmuştur.

Sonuç olarak, genel anlamda çağrı merkezi firmalarının teknoloji ve ekipman sağlanması konusunda mekansal yakınlığın önemini kaybettiğini, buna karşın iş bağlantılarının kurulması aşamasında mekansal yakınlığın ve yüz yüze ilişkilerin çok önemli olduğu görülmüştür. Çağrı merkezinin, çevresi ile girdi-çıkış ilişkisi sadece işgücü temininde süreklilik göstermektedir. Diğer girdiler hem sürekli değildir hem de temin edilmesinde mekansal yakınlık önemli değildir. Dolayısıyla, bulunduğu coğrafyada çağrı merkezi firmalarının sürekli varolması işgücü piyasası havuzunun büyük ve ucuz olmasına bağlıdır. Maliyetler arttığı zaman, çağrı

merkezinin varlığı riske girmekte ya tamamen yok olmakta ya da yer değiştirmek zorunda kalmaktadır.

Değerlendirme ve Sonuç

Yeni çağrı merkezi firma oluşumları, diğer sektördeki yeni firma oluşumlarından farklılık gösterir. Çağrı merkezlerinin oluşum sürecini iki açıdan ele almak mümkündür: İlk olarak kuruluş biçimleri incelendiğinde, belli bir bilgi birikimine sahip olan ve bu işe ilk kademe de başlayıp tecrübe ve çevre edinmiş diğer bir ifade ile bu sektörün içinde yetişen ve süreci bilen kişiler tarafından yeni çağrı merkezi firmalarının kurulduğu görülmüştür. Dolayısıyla geçmişte elde edilen birikim ve ortak geçmiş kilit kavramlar olarak öne çıkmaktadır. İkinci olarak yeni çağrı merkezi firmalarının oluştuğu yer incelendiğinde, İstanbul'un çağrı merkezi sektörünün doğum yeri olduğu görülmüştür. Çünkü çağrı merkezi firmaları ve diğer aktörlerin tamamı İstanbul'dadır ve güvene dayalı bir düzen içinde ilişkiler yürütülmektedir. Çağrı merkezinin dış kaynak firması tarafından üstlenilmesi durumunda, firmanın kurum kültürü ve müşteri bilgileri dış kaynak firmasına aktarılmaktadır. Dolayısıyla iki taraf arasında güven ortamının oluşması mekansal yakınlıktan daha önemlidir. Bu güven ortamının oluşması ilişkilerin uzun süreli olmasını, diğer bir ifade ile dış kaynak çağrı merkezinin varlığının sürekliliğini sağlamaktadır. Yeni firma oluşumlarının ve varolan firmaların devamlılığı burada yaratılan bağlantılara dahil olmasına bağlıdır. Diğer bir ifade ile İstanbul, uzun vadede de sektörün kalbi olmaya devam edecektir. Son yıllarda ise İstanbul'daki maliyetlerin fazla olmasından dolayı firmalar, büyümeyi özellikle az gelişmiş bölgelerde yapmaktadır. Dolayısıyla, İstanbul'daki çağrı merkezi sektörü, diğer illerle beslenmektedir.

Storper, yerel ve bölgesel gelişmeyi, birbirinden ayrılması gereken teknoloji, organizasyon ve bölgeden oluşan 'kutsal üçlülük' kavramına göre açıklamıştır. Storper, farklı aktörler arasındaki karşılıklı ilişkilere vurgu yapmaktadır. Bölgeyi, örgütlerin bulunduğu ve teknolojinin üretildiği yer olarak görmektedir. Bölge içinde firmalar arasında oluşan girdi-çıkı bağlantıları, bilgi transferi ve öğrenme süreci sonunda yeni ürün ve yöntemler ortaya çıkar.^[24] Bu kapsamda çağrı merkezlerinin az gelişmiş bölgelerin gelişmesini etkilediği ve etkilemediği durumları açıklamak mümkündür. Çağrı merkezleri;

Kısa vadede, az gelişmiş bölgelerde yoğunlaşma göstermez ve bu bölgelerde bulunan çağrı merkezleri için gerekli olan hizmetler, İstanbul'dan sunulmaya devam eder ise bölge içinde öğrenme süreci gerçekleşmez ve yeni yerel firmalar ortaya çıkmaz.

Uzun vadede ise, bölgesel olarak bir yoğunlaşma gözlemlenir, bölgedeki artan çağrı merkezi firmalarının sayısına bağlı olarak, yerel tedarikçi firmalar oluşabilir. Bölge içinde çağrı merkezi firmaları için mal ve hizmet sunan firmaların yoğunlaştığı bir kent, odak olarak ortaya çıkabilir. Böylelikle İstanbul'a olan bağımlılık azalabilir. Ayrıca, bölge dışından gelen firmalardan çağrı merkezi işini öğrenen yerel çağrı merkezi firmaları da kurulabilir. Yoğunlaşma olması durumunda, teknoloji üreten yerel firmalarda ortaya çıkabilir. Böylelikle az gelişmiş bölgenin, gelişmiş bölgeye olan bağımlılığı azalarak, bölge içinde aktörler arasında etkileşim ortamı yaratılır. Çağrı merkezlerinin varlığı, aynı zamanda konut, ulaşım, eğlence, kültürel faaliyetler, yeme içme, taşımacılık, güvenlik bilgisayar bakım ve onarımı, satışı gibi çeşitli hizmetler sektörünün gelişmesini sağlar.

Bölgeye yapılan yatırımların, bölgenin yenilikçi kapasitesini artırması ve yığılmalar oluşturması beklenmektedir. Bu kapsamda çağrı merkezleri içinde yeni bilgi ve teknoloji üretilmez. Üretilmiş olan teknoloji kullanılarak hizmet sunulur. Dolayısıyla, çağrı merkezlerinde kullanılan sistemleri üreten ve bu sistemlerin bakım ve onarımını yapan firmaların varlığı gerekir. Çağrı merkezlerinde teknoloji yatırımı ilk kurulum aşamasında yapıldıktan sonra belli dönemlerde güncellenmektedir. Ayrıca teknoloji hizmeti sunan firmalarla da mekansal olarak yakın olmak gerekli değildir, ağ üzerinden de işler yürütülebilmektedir. Türkiye koşullarında bu tür hizmeti veren firmalar İstanbul'da yoğunlaşmaktadır. Bu durum az gelişmiş bölgelerin, çağrı merkezleri için sadece istihdam üreten yerler olarak kalmasına neden olmaktadır. Teknoloji üretimi, İstanbul'da devam etmekte, az gelişmiş bölgeler sadece üretilen teknolojinin kullanıldığı yerler olmaktadır. Diğer bir ifade ile, çağrı merkezi teknoloji girdisini İstanbul'dan, insanla ilgili her türlü girdiyi ise bulunduğu çevreden alır.

Böylelikle, İstanbul ve az gelişmiş bölgeler arasında çağrı merkezlerine dayalı bir ilişki ağı coğrafi olarak kurulmuş olmaktadır. Ernst ve ark.'nın (2002) "mükemmellik merkezleri" ve "maliyet ve zaman azaltma merkezleri" tanımlarından hareketle,^[39] çağrı merkezi sektörü açısından İstanbul iş ilişkilerin kurulduğu, diğer firmalarla bir arada olunan "mükemmellik merkezi", az gelişmiş bölgeler ise "maliyet ve zaman azaltma merkezleri" olarak sınıflandırılabilir.

Çağrı merkezi firmalarının, çevresindeki diğer firmalarla ilişkisi sürekli ve belli dönemlerde olmak üzere iki türdür. Sürekli etkileşim içinde olunan firmalar, yeme-içme, taşımacılık vb. sektörlerinde faaliyet göstermektedir ve mekansal olarak çağrı merkezi firmaları ile aynı bölgededir. Başka bir deyişle, çağrı merkez-

lerinin yerel firmalarla ilişkileri daha çok, toplumsal ve kişisel hizmetlerin temini noktasında olmaktadır. Diğer taraftan, çağrı merkezi firmaları, belli dönemlerde ise yazılım, donanım ve teknik servis firmaları ile etkileşim halindedir. İlk kurulumdan sonra, yeni teknolojilerin kullanımı veya teknoloji güncellemelerinde bu firmalarla biraraya gelinmektedir. Çağrı merkezi büyüme kararı verdiği zaman veya yenileme zamanlarında yeni ekipman girdileri olmaktadır. Diğer bir ifade ile çağrı merkezlerine sürekli bir ekipman girdisi yoktur.

Çağrı merkezlerinin bölgesel gelişme açısından istihdam yaratma potansiyeli vardır. Ancak, düşük nitelikli işgücü yaratmak ve kariyer olanağı sunmamak çağrı merkezlerinin bölgesel gelişme üzerinde oluşturduğu en önemli engeldir. Dolayısıyla bölgesel gelişmede istenilen sonuca ulaşılması, çağrı merkezlerinin şu an içinde bulunduğu yapıdan uzman işgücü kullanılarak profesyonel hizmetlerin sunulduğu bir yapıya dönüştürülmesine bağlıdır. Çağrı merkezlerinde insanı makinenin bir parçası gibi görmek yerine, iş süreçlerine daha çok katmak ve işgücü kapasitesini geliştirmek gerekir. Dolayısıyla, çağrı merkezlerine dayalı bölgesel gelişme için, bu işin yapısında değişimlerin olması gerekmektedir. Çağrı merkezlerinde sunulan hizmet türüne göre iki model bulunmaktadır. Birincisi, kitlesel tüketim modeli. Bu modelde işler rutin olup belli bir konuda uzmanlık istenmemektedir. İkincisi ise, profesyonel hizmet modeli. Bu modelde ise belli bir konuda uzmanlık ve deneyim gerekmektedir. Birinci modelde çalışanlar müşteri temsilcisi olarak tanımlanırken, ikinci modelde ise danışman olarak tarif edilmektedir. İkinci modelde, standartlaşmanın ilerisine gidilmekte, çalışanlar iş süreçlerine dahil edilmektedir. Bu yapılanma başka bir deyişle kişiye özel hizmet sunma modelinin ortaya çıkmasını da sağlamaktadır.^[24]

Çağrı merkezleri az gelişmiş bölgelerde düşük nitelikli işgücünü kullandığı sürece, uzman işgücü bölge dışına çıkmaya devam edebilir. Dolayısıyla uzman işgücüne ihtiyaç duyulan işlerin bölge içinde yaratılması gerekir. Çalışanların uzun süreli bir iş olarak çağrı merkezi işini görmeleri, bu işin meslek olarak görülmesine, kariyerlerinde bir avantaj elde etmelerine, bilgi ve beceri edinmelerine bağlıdır. Dolayısıyla çağrı merkezleri işin içeriği karmaşıklıktıkça, diğer bir ifade ile işler daha az standart oldukça yerel işgücünün kapasitesi gelişebilir.

Çağrı merkezi firmaları, bölgelerin sahip oldukları yerel bilgi birikimini kullanabilir. Örneğin turizm konusunda uzmanlaşmış bir bölgede turizm sektörüne yönelik hizmetler sunan firmalar yoğunlaşabilir. Diğer taraftan sağlıkla ilgili uzmanların olduğu bir bölgede bu tür konularda hizmet sunan (tahlil, röntgen sonuçlarını

okuma, telefonda danışmanlık hizmeti verme vb.) firmalar yer seçebilir. Bu noktada yerel yöneticiler, bölgelerinin özelliklerine, işgücünün niteliğine uygun yatırımların gelmesi için çalışmalarını organize edebilir, yatırımları bölgeye çekmek için eğitimlerle yerel işgücünün kapasitesini artırabilir.

İletişim teknolojisindeki gelişmelerle birlikte hizmet sektöründe bir değişim yaşanmakta, artık bir çok hizmet telefon, internet üzerinden sunulmaktadır. Çeşitli iletişim kanalları (internet, faks vb.) üzerinden yürütülen, arka ofis işler (raporlama, muhasebe kayıtlarını tutma, veri girişi, tahlil sonuçlarını okuma, faturalama) olarak nitelenen yeni iş türleri ortaya çıkmaktadır. Çağrı merkezlerinin yanı sıra diğer arka ofis işlere de dayalı bir yoğunlaşma az gelişmiş bölgelerde yaratılabilir ve bu tür bölgelerin ekonomik gelişmeleri sağlanabilir. Böylelikle hem bölge içindeki uzman işgücü bu tür işlerde çalışır hem de diğer bölgelerden bu bölgelere yeni işgücü gelebilir. Bu noktada önemli olan bir diğer konuda yaşam kalitesidir. Az gelişmiş bölgelerde uzman işgücünün uzun süreli kalması için bir diğer konu da yaşam kalitesidir. Profesyonel hizmetler sunan firmalarda yüksek nitelikli elemanlar çalışır ve yüksek nitelikli işgücü de yaşam kalitesinin yüksek olduğu yerleri tercih eder, az gelişmiş bölgelerde çalışmak istemez. Dolayısıyla az gelişmiş bölgeleri geliştirecek türden profesyonel hizmetler sunan firmalar da bu tür bölgelerde yer seçmeyebilir. Bu riski önlemek ve profesyonel işgücü kullanan arka ofis işler sunan firmalar ve çağrı merkezleri için az gelişmiş bölgelerde yaşam kalitesinin artırılması gerekir. İnsanın makinenin bir parçası olarak gören çağrı merkezlerinden, insanın sürece dahil olduğu bir çağrı merkezi oluşumu ortaya çıkabilir. Böylelikle ucuz, genç, kısa süreli çalışan, düşük nitelikli, iş güvenliği olmayan bir işgücünden diğer bir ifade ile çeper işgücünden, uzun süreli, iş güvenliği ve kariyer fırsatı olan, iş deneyimi olan bir işgücüne (merkez) doğru bir değişim yaşanır.

Sonuç olarak, az gelişmiş bölgeler için çağrı merkezlerini bir fırsat olarak görmek mümkündür ancak bir takım kısıtlar da söz konusudur. Bu kısıtları ortadan kaldırmak; işin içeriği ile bölgedeki yerel işgücünün özelliklerini eşleştirmekle mümkün olabilir. Çağrı merkezlerini sadece çeperdeki işgücünün çalışabileceği işyerleri olarak görmek yerine, uzman işgücü için de bir fırsat olabileceğini göstermek ve uzun süreli iş güvencesinin olduğu bir ortam yaratmak bu işin gelecekteki önemini daha da güçlenmesinde yardımcı olacaktır. Böylelikle çağrı merkezi bir iş türü olarak algılanacak ve meslek olarak görülecektir. Az gelişmiş kentler arasında oluşacak rekabet ortamı ile gerek işgücü kapasitesi-

nin gerekse de yaşam kalitesinin artırılmasına yönelik yatırımlarda artış olacaktır.

Kaynaklar

1. Scott, A., (2004), "Küreselleşme ve kent-bölgelerin yükselişi", Planlama, TMMOB Şehir Plancıları Odası Yayını, Sayı 3, 2004, p. 26.
2. George, I., (2006), "Industrial cluster and regional development, The Case of Timisoara and Montebelluna", [Erişim adresi: <http://mpr.ub.uni-muenchen.de/5037/> MPRA Paper No: 5037, Erişim tarihi 22 Temmuz 2008].
3. Evison, A., Birkinshaw, J., Barden, R., Terjesen, S., (2004), "Back office activities: offshore or not offshore?", Shifting Strategic Focus: European Business Forum Autumn (19):38-42, Caspian Publishing.
4. Chanda, R., (2006), "Global sourcing of services: the case of India", a conference on globalization and the knowledge economy, OECD and French Ministry of economy, Finance and Industry, Paris.
5. Altınok, S., Mercan, B., Baltacı, N., (2004), "Öğrenen bölgeler: Bölgesel kalkınmada ortak bilgi kullanımı", 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25-26 Kasım 2004, Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir.
6. Amin, A., Thrift, N., (2000), "Intervention, what kind of economic theory for what kind of economic geography?", *Antipode* 32:1, p. 4-9.
7. Beyhan, B., (2001), "Kuramlar ve dünya tecrübesi bağlamında Türkiye'nin ileri teknoloji bölgelikleri oluşturma çabası" *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 28(1-2), p. 15-82.
8. Gorzelak, G., Jalowiecki, B., (2004), "Illusory entities in scientific research, "IQ", *Contemporary Perpetuum Mobile, Knowledge-based Economy, Learning Regions, Clusters, Bipolar Systems, The Greenhouse Effect*", *Dialogue and Universalism*, No.1-2, p. 91-106.
9. Tödtling, F., (2001), "Book Reviews (Boekema, F., Morgan, K., Bakers, S., Rutten, R. Ed. (2000), "Knowledge, Innovation and Economic Growth - The theory and Practice of Learning Regions", Cheltenham: Edward elgar Publishing Limited)", *Growth and Change*, p. 432-434.
10. Wolfe, D.A., Gertler, M.S., (2001), "Globalization and economic restructuring in Ontario: from industrial heartland to learning region", *European Planning Studies*, Vol: 9, Issue: 5.
11. İMİ (2008), Türkiye çağrı merkezi kataloğu 2007-2008: çağrı merkezleri ve çağrı merkezi sektörü tedarikçileri, İMİ Conference, İstanbul.
12. Hauser, C., Tappeiner, G., Walde, J., (2007), "The learning region: the impact of social capital and weak on innovation", *Regional Studies* 41, p. 75-88.
13. Evren, Y., Çekiç, İ.,T., Seçkin, E., (2004), "Az gelişmiş bir bölgede sanayi örgütlenmesi: Erzurum alt bölgesi örneği", *Değişen-Dönüşen Kent ve Bölge*, 8 Kasım Dünya Şehircilik Günü 28. Kolokyumu Bildiri Kitabı, Ortadoğu Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi, TMMOB Şehir Plancıları ortak yayını, BRC Basım ve Matbaacılık, Ankara, s. 831-843.
14. MacKinnon, D., Cumbers, A., Chapman, K., (2002), "Learning, innovation and regional development: a critical appraisal of recent debates", *Progress in Human Geography* 26-3, p. 293-311.
15. Morgan, K., (2004), "The exaggerated death of geography: learning, proximity and territorial innovation systems", *Journal of Economic Geography* 4, s:3-21.
16. Yeung, H.W., (2005a), "Rethinking relational economic geography", *Transactions of the Institute of British Geographers* 30 (1):37-51.
17. Yeung, H.W., (2005b), "The firm as social networks: an organisational perspective", *Growth and Change*, Vol. 36, No.3, p. 307-328.
18. Yeung, H.W., (2002), "Towards a relational economic geography: old wine in new bottles?", Paper Presented at the 98th Annual Meeting of the Association of American Geographers, Los Angeles, ABD, 19-23 Mart 2002.
19. Öz, Ö., (2006), "Sektörel öbikleme ve rekabet gücü: işletme yazınındaki son tartışmalar", *Değişen Mekan*, Ayda Eraydın (derleyen), Dost Kitapevi Yayınları, Ankara.
20. Yeung, H.W., (2006), "Situating regional development in the competitive dynamics of global production networks: an east asian perspective", Working Paper Series Vol: 2006-15. [Erişim adresi: <http://www.icsead.or.jp/7publication/workingpp/wp2006/2006-15.pdf>, 23 Haziran 2009].
21. Coe, N.M., Dicken, P., Hess, M., (2008), "Global production networks: realizing the potential", *Journal of Economic Geography* 8, p. 271-295.
22. Hess, M., Yeung, H.W., (2006), "Weither global production networks in economic geography? Past, Present and Future", *Environment and Planning A, Special Issue on "Global Production Networks"*, Vol. 38., s. 1-15.
23. Bathelt, H., (2006), "Geographies of production: growth regimes in spatial perspective 3 - Toward a Relational View of Economic Action and Policy", *Progress in Human Geography*, Vol: 30, p. 223-236.
24. Bathelt, H., Glückler, J., (2003), "Toward a relational economic geography" *Journal of Economic Geography* 3: 117-144.
25. Boggs, J., Rantisi, N.M., (2003), "The 'Relation Turn' in economic geography", *Journal of Economic Geography* 3, p. 109-116.
26. Ettlinger, N., (2001), "A relation perspective in economic geography: connecting competitiveness with diversity and difference", *Antipode* 33, p. 216-227.
27. Henderson, J., Dicken, P., Hess, M., Coe, N., Yeung, H.W., (2001), "Globalizing' regional development: a global production networks perspective", Working Paper No: 1, University of Manchester [Erişim adresi: <http://www.competition-regulation.org.uk/conferences/mcr05/henderson.pdf>, 10 Temmuz 2008].
28. Gordi, M.R., (2006), "Job satisfaction of call centre representative, Master Thesis, Faculty of Industrial Psychology, University of the Western Cape [Erişim adresi: http://etd.uwc.ac.za/usrfiles/modules/etd/docs/etd_init_8719_1175067659.pdf, Erişim Tarihi: 11 Kasım 2008].
29. Benner, C., (2006), "South Africa on-call': information

- technology and labour market restructuring in south African call centres”, *Regional Studies*, Vol: 40, No: 9, p. 1025-1040.
30. Beekman, M., Bruinsma, F., Rietveld, P., (2004), “ICT and the location of call centres: regional and local patterns” [Erişim: http://www.ftp_zappa.ubvu.vu.nl_20040026, 26 Mayıs 2007].
31. Grip, A.,I., Siepen, D., Jaarsveld, (2006), “Labour market segmentation revisited: a study of the Dutch call centre sector”, *Research Centre for Education and the Labour Market*, Maastricht, [Erişim adresi, http://roa.unimaas.nl/pdf%20publications/2006/ROA-W-2006_8E.pdf, 19 Şubat 2009].
32. Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M., Blau, P., (2003), “What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service: interactions in different call centres”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), s:311-340 [Erişim adresi: <http://www.sed.manchester.ac.uk/geography/research/gpn/gpnwp1.pdf>, 10 Temmuz 2008].
33. Breathnach, P., (2000), “Globalisation, information technology and the emergence of niche transnational cities: the growth of the call centre in Dublin”, *Geoforum*, No: 31, p. 477-485.
34. Bristow, G., Munday, M., Gripiaios, P., (2000), “Call centre growth and location: corporate strategy and the spatial division of labour”, *Environment and Planning A*, Vol. 32, p. 519-538.
35. Richardson, R., Belt, V., (2001) “Saved by the bell? Call centres and economic development in less favoured regions” *Economic and Industrial Democracy* 22, p. 67-98.
36. Richardson, R., Belt, V., Marshall J.N., (2000), “Taking calls to newcastle: the regional implications of the growth of call centres”, *Regional Studies*, 34(4), p. 357-369.
37. Richardson, R., Marshall, J.N., (1999), “Teleservices, call centres and regional development”, *The Service Industries Journal*, Vol. 19/1, p. 96-116.
38. Schenk, T., (2006), “A framework for agent-based computational economics in economic geograhı”, [Erişim adresi:<http://www.drake.edu/artsci/PolSci/ssjrn/2006/schenk.pdf>, 15 Mart 2008].
39. Ernst, D., Fagerberg, J., Hildrum, J., (2002), “Do global production networks and dijital information systems make knowledge spatially fluid?”, [Erişim adresi: <http://duo.uio.no/publ/tik/2002/6207/TIKWP13.pdf>, 23 Temmuz 2009].