TÜRK STANDARDI TASARISI

tst EN 15838

ICS 03.080.30

Müşteri ilişkileri merkezleri - Hizmetin yerine getirilmesi için kurallar

Customer contact centres - Requirements for service provision

Centres de contact clients - Exigences relatives à la délivrance du service

Kundenkontaktzentren - Anforderungen für die Leistungserbringung

I. MÜTALAA
2013/92367

EN 15838:2009 Standardının Türkçe Tercümesidir.

TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ
Necatibey Caddesi No.112 Bakanlıklar/ANKARA

Milli Önsöz

- Bu standard; CEN tarafından onaylanan EN 15838: 2009 standardı esas alınarak, Türk Standardları Enstitüsü Hizmet İhtisas Kurulu'na bağlı TK38 Sosyal Hizmetler Teknik Komitesi marifetiyle Türkçeye tercüme edilmiş ve TSE Teknik Kurulu'nun ……. tarihli toplantısında kabul edilerek yayımına karar verilmiştir.

- Bu standard yayınlandığında "EN 15838: 2009"un yerini alır.

- CEN resmi dillerinde yayınlanan diğer standard metinleri ile aynı haklara sahiptir.

- Bu standardda kullanılan bazı kelime ve/veya ifadeler patent haklarına konu olabilir. Böyle bir patent hakkının belirlenmesi durumunda TSE sorumlu tutulamaz.

TS EN ISO 15838:….. standardı, EN 15838: 2009 standardı ile birebir aynı olup, Avrupa Standardizasyon Komitesi'nin (CEN, Avenue Marnix 17 B-1000 Brussels) izniyle basılmıştır.

Avrupa Standardlarının herhangi bir şekilde ve herhangi bir yolla tüm kullanım hakları Avrupa Standardizasyon Komitesi (CEN) ve üye ülkelerine aittir. TSE kanalıyla CEN'den yazılı izin alınmaksızın çoğaltılamaz.

AVRUPA STANDARDI
EUROPEAN STANDARD
NORME EUROPÉENNE
EUROPÄISCHE NORM

tst EN 15838
EN 15838:2009

ICS 03.080.30

Müşteri ilişkileri merkezleri - Hizmetin yerine getirilmesi için kurallar

Customer contact centres - Requirements for service provision

Centres de contact clients – Exigences relatives a la delivrance du service

Kundenkontaktzentren – Anforderungen für die Leistungserbringung

Bu Avrupa standardı CEN tarafından 5 Ekim 2009 tarihinde onaylanmıştır.

CEN üyeleri, bu Avrupa standardına hiçbir değişiklik yapmaksızın ulusal standard statüsü veren koşulları öngören CEN/CENELEC İç Yönetmelikleri'ne uymak zorundadırlar. Bu tür ulusal standardlarla ilgili güncel listeler ve bibliyografik atıflar, CEN Yönetim Merkezi'ne veya herhangi bir CEN üyesine başvurarak elde edilebilir.

Bu Avrupa standardı, üç resmi dilde (İngilizce, Fransızca, Almanca) yayınlanmıştır. Başka herhangi bir dile tercümesi, CEN üyesinin sorumluluğundadır ve resmi sürümleri ile aynı statüde olduğu CEN Yönetim Merkezi'ne bildirilir.

CEN üyeleri sırasıyla, Avusturya, Belçika, Bulgaristan, Güney Kıbrıs Rum Kesimi, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Estonya, Finlandiya, Fransa, Almanya, Yunanistan, Macaristan, İzlanda, İrlanda, İtalya, Letonya, Litvanya, Lüksemburg, Malta, Hollanda, Norveç, Portekiz, Romanya, Slovakya, Slovenya, İspanya, İsveç, İsviçre, Birleşik Krallık'ın millî standard kuruluşlarıdır.

AVRUPA STANDARDİZASYON KOMİTESİ
EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION
COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION
EUROPÄISCHES KOMITEE FÜR NORMUNG

Yönetim Merkezi: Avenue Marnix 17, B-1000 Brussel

© 2009 CEN Dünya genelinde herhangi bir şekilde ve herhangi bir yolla tüm kullanım hakları CEN ulusal üyelerine aittir.

Ref. No. EN 15838:2009: E

İçindekiler

Sayfa

Ön söz ... 4
Giriş ... 5
1 Kapsam ... 6
2 Atıf yapılan standardlar ve/veya dokümanlar ... 6
3 Terimler ve tarifler ... 6
3.1 Müşteri ilişkileri merkezi temsilcisi (temsilci) ... 6
3.2 Müşteri ilişkileri birimi ... 6
3.3 Şikayet ... 6
3.4 Tüketici ... 6
3.5 İletişim ... 7
3.6 Müşteri ... 7
3.7 Müşteri ilişkileri merkezi (MİM) ... 7
3.8 Müşteri memnuniyeti ... 7
3.9 Anahtar performans göstergeleri (APG) ... 7
3.10 İzleme ... 7
3.11 Nitelikli iletişim ... 7
4 Yönetim strateji ve politikası ... 7
4.1 Genel olarak ... 7
4.2 İş tanımları ... 8
4.3 Operasyonel görev ve sorumluluklar ... 8
5 Müşteri ilişkileri merkezi temsilcileri ... 9
5.1 Temsilcilere ilişkin görev ve fonksiyonlar ... 9
5.2 Temsilcilik şartları ... 9
5.3 İşe alım süreci ... 10
5.4 Temsilcilerin eğitimi ... 10
5.5 Performans ... 11
5.6 Temsilcilerin memnuniyeti ... 11
5.7 Temsilcilerin gizliliği ... 11
6 Altyapı ... 11
6.1 İletişim kanalı ... 11
6.2 İletişim yönetimi (donanım ve yazılım araçları) ... 11
6.3 Çalışma ortamı ... 11
6.4 Yedekleme sistemleri ... 12
7 Süreçler ... 12
7.1 Giriş ... 12
7.2 Müşteri ilişkileri birimiyle yapılan sözleşmeler ... 12
7.3 Hizmet istatistikleri ... 12
7.4 İşletimden sapmalar ... 12
7.5 Süreç kalitesini izleme ... 13
7.6 İş gücü yönetimi ... 13
7.7 İletişim kanalları ... 13
7.8 MİM'lere dair şikayet süreci ... 13
7.9 Gizlilik ... 14
7.10 İş sürekliliği planı ... 14
8 Müşteri memnuniyeti ... 14
8.1 Giriş ... 14
8.2 Müşteri memnuniyet araştırması ... 14
8.3 Şikayet analizi ... 15
8.4 Müşterinin korunması ... 15
9 Sosyal sorumluluk ... 16
Ek A - (Kural niteliğinde) Zorunlu APG'ler ... 17
A.1 Temsilciler için APG'ler ... 17
A.2 Müşteriler için APG'ler ... 18
A.3 Süreçler için APG'ler ... 19

A.4 İletişim kalitesi için APG'ler ... 20
A.5 Altyapı için APG'ler ... 20
Ek B - (Bilgi için) Önerilen APG'ler ... 21
B.1 Müşteri ilişkileri birimi için APG'ler ... 21
B.2 Süreçler için APG'ler ... 21
B.3 Etkinlik için APG'ler ... 21
B.4 Müşteri ilişkileri birimi şikayetleriyle ilgili APG'ler ... 22
Ek C - (Bilgi için) - Müşteri ilişkileri birimleri için en iyi uygulama ilkeleri ... 23
Ek D - (Bilgi için) - Müşteri ilişkileri merkezindeki yönetim ve strateji için önerilen beceriler ... 25
D.1 Genel olarak ... 25
D.2 Faaliyet yönetim fonksiyonu ... 25
D.3 Müşteri ilişkileri birimi yönetim fonksiyonu ... 25
Kaynakça ... 26

Ön söz

Bu belge (EN 15838:2009), sekreteryası NEN tarafından yürütülen CEN/TC 375 " Proje Komitesi – Müşteri İlişkileri Merkezleri " teknik komitesi tarafından hazırlanmıştır.

Bu Avrupa standardına, metnin birebir yayımı ya da onaylama suretiyle en geç Mayıs 2010'a kadar ulusal standard statüsü verilecektir. Bu standardla çelişen ulusal standardlar en geç Mayıs 2010'a kadar ilga edilecektir.

Bu belgede yer alan hususların bir kısmının patent hakkına konu olabilme olasılığına dikkat çekilmektedir. CEN [ve/veya CENELEC] bu tür patent haklarının kısmen veya tamamen belirlenmesinden sorumlu tutulamaz. Şu ülkelerin ulusal standard kuruluşları bu Avrupa standardını uygulamakla yükümlüdür: Avusturya, Belçika, Bulgaristan, Kıbrıs (Güney Kıbrıs Rum Kesimi) , Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Estonya, Finlandiya, Fransa, Almanya, Yunanistan, Macaristan, İzlanda,İrlanda, İtalya, Letonya, Litvanya, Lüksemburg, Malta, Hollanda, Norveç, Polonya, Portekiz, Romanya, Slovakya, Slovenya, İspanya, İsveç, İsviçre ve Birleşik Krallık.

Giriş

Müşteri ilişkileri merkezlerininin (MİM), MİM hizmeti alan müşteri ilişkileri birimi ve bunların müşterileri arasındaki ilişkide önemli bir rolü vardır. MİM'ler her zaman müşterilerin beklentilerini karşılamazlar (örneğin uzun bekleme süreleri, sorgulara zamanında ve etkin bir şekilde cevap verememe, kişiye özgü olmayan muamele). Hizmet kalitesi ve tüketicinin korunması düzeyleri açısından birbirlerinden farklılık gösterirler ve farklı standardlarda ve etkinlik düzeylerinde çalışırlar.

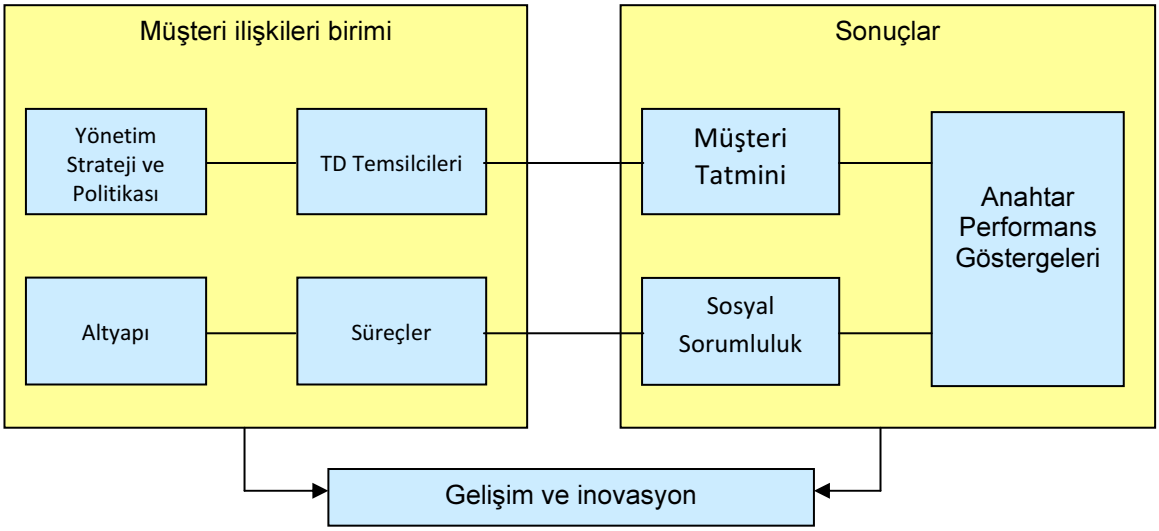
Bu Avrupa standardı Avrupa Komisyonu'nun 378 Nolu görev emri doğrultusunda geliştirilmiştir. Görev emri, standardın amacını, danışma merkezlerinin hizmet şartlarının kalitesini hizmet sektörüne bağlı kalınmaksızın tüm merkezler için geçerli olacak şekilde ve hizmet tedarikine veya hizmet sağlayıcıya teknik bir bakış açısıyla yaklaşarak temin edilmesi şeklinde ifade etmektedir. Standardlar dışardaki merkezlerin yanı sıra kurum içi müşteri ilişkileri merkezleri için de geçerlidir. Standard, hem bu tür danışma merkezlerinin hem de bunların hizmetinden yararlanan müşterilerin faydalanması için düzenlenmiştir.

Standard gönüllülük esasına dayanmakta olup standardı benimseyeceklere aşağıda sıralanan avantajları sunmayı hedeflemektedir:

a) Müşteri ilişkileri kalitesinde müşteri ilişkileri birimine rekabetçi bir avantaj sağlayan ve zayıf hizmet ya da hizmet başarısızlığına ilişkin müşteri şikayeti riskini bertaraf eden gelişmeler,
b) Daha kaliteli ve etkili sonuçlar alınmasını sağlarken maliyet etkinliğini de sağlayan daha iyi süreçler ve müşteri ilişkileri merkezi anlayışı,
c) Çalışanların müşteri hizmetlerine ve bu hizmetlere ilişkin sonuçlara sağladığı katkının ve bu katkının değerinin anlaşılmasıyla beraber çalışan sürekliliğindeki gelişmeler ve
ç) Müşteri memnuniyeti.

Bu Avrupa standardı etkili, yüksek kaliteli, etkin maliyetli ve müşterilerin beklentilerini karşılayan hizmetlerin gelişimini teşvik etmeyi hedeflemektedir. Dengeli bir yaklaşımla belirli sayıdaki alanı dikkate almaktadır.

Avrupa standardı Şekil 1'deki çerçevede görselleştirilmiştir. Her bir müşteri ilişkileri merkezi yedi kategoride toplanmıştır: müşteri ilişkileri birimi içinde dört destekçi ve üç sonuç alanı.



Şekil 1 - Müşteri İlişkileri Merkezi çerçevesi

Standardın uygulanması hem müşteri hizmetini hem de işletme başarısını geliştirmelidir. Standard, müşteri, çalışan ve ortakların memnuniyetini sağlamak amacıyla düzenlenmiştir. Sürekli gelişim kültürü yaratmalı ve müşteri ilişkileri merkezinin değerinin daha yüksek düzeyde anlaşılmasını sağlamalıdır.

Şekil 2 Müşteri ilişkileri merkezleri aracılığıyla neler sağlanabileceğini özetlemektedir.

Şekil 2 - Müşteri ilişkileri merkezleri aracılığıyla neler sağlanabileceğinin özeti

1 Kapsam

Bu Avrupa standardı müşteri ilişkileri merkezlerince yerine getirilmesi gereken şartları belirtir. Müşteri beklentilerini karşılamak için tasarımlanmış müşteri odaklı en iyi uygulamaya ulaşmayı hedefler. Bu standard hem kurum içi müşteri ilişkileri merkezleri hem de dışardaki merkezler için geçerlidir.
Bu Avrupa standardı müşteri ve MİM arasındaki iletişime ait performans kalitesine odaklanmaktadır.

2 Atıf yapılan standardlar ve/veya dokümanlar

Atıf yapılan standardlara uyulması bu metnin uygulanması açısından zorunludur. Tarihli atıflarda yalnızca alıntı yapılan yayım geçerlidir. Tarihli olmayan atıflarda ise atıf yapılan belgenin son yayımı (her türlü değişikliği içerecek şekilde) geçerlid

3 Terimler ve tarifler

Bu belge çerçevesinde aşağıda yer alan terim ve tarifler geçerlidir:

3.1 Müşteri ilişkileri merkezi temsilcisi (temsilci)

Müşteri ilişkileri merkezinde (MİM) çalışan ve birincil görevi müşterilerle iletişim kurmak olan kişi.

Not 1 - Müşterilerle iletişim kurma yolları telefon, e-posta, faks ve internet sitesi üzerinden yapılan sorgudur.

Not 2 - Temsilcinin görevi müşterilerle iletişim kurmaktan, karmaşık sorun çözme faaliyetlerine kadar çeşitlilik arz edebilir.

3.2 Müşteri ilişkileri birimi

MİM'in adına çalıştığı yapılanma.

Not - Müşteri ilişkileri birimi kurum dışı bir yapılanmanın yanı sıra kurum içi bir yapılanmanın da (örneğin genel müdür ya da pazarlama bölümü) bir parçası olabilir.

3.3 Şikayet

Açıkça veya zımnen cevap ya da çözüm beklenen durumlarda bir işletmeye ürünleriyle ya da şikayet inceleme sürecinin kendisiyle ilgili olarak yöneltilen memnuniyetsizlik ifadesi.
[ISO 10002:2004, 3.2]

3.4 Tüketici

Mal, hizmet veya taşınmazları özel amaçlarla satın alan veya kullanan toplum bireyi.
[ISO 14025:2006]

3.5 İletişim
Müşteri ve MİM arasındaki her türlü etkileşim veya bağlantı.

Not - İletişim süreli bir cevabı (örneğin posta, e-posta, SMS, faks, vb.) ya da anlık ve/veya etkileşimli bir cevabı (örneğin telefon görüşmesi, söyleşi vb.) içerebilir.

3.6 Müşteri
Müşteri ilişkileri merkezinden operasyonel bir hizmet alan birey.

Not 1 - Müşteri işletmeden işletmeye son kullanıcının yanı sıra tüketici de olabilir.

Not 2 - Müşteri MİM içinde veya dışında olabilir.

3.7 Müşteri ilişkileri merkezi (MİM)
Müşterilerine, bir müşteri ilişkileri birimi adına, çeşitli çoklu ortam kanalları aracılığıyla müşteri ilişkileri merkezi hizmeti sunan yapı.

Not - MİM kurum dışı bir merkez olabileceği gibi kurum içi bir merkez de olabilir.

3.8 Müşteri memnuniyeti
Müşterinin MİM ile iletişim kurması sonucunda gereksinimlerinin ne ölçüde karşılandığına ilişkin algısı.
[ISO 9000:2005]

Not 1 - Müşteri şikayetleri düşük müşteri memnuniyetinin göstergesidir ancak şikayet olmaması yüksek müşteri memnuniyeti anlamına gelmez.

Not 2 - Müşteriyle gereksinimleri konusunda uzlaşılmış ve bunlar karşılanmış dahi olsa bu yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti anlamına gelmez.

3.9 Anahtar performans göstergeleri (APG)
Bir yapının performansını yansıtan hedefleri nicelik olarak ortaya koyan ölçüler.

3.10 İzleme
Kalite temini amacıyla MİM'in performansının geçerliliğini denetlemeye yarayan tüm araçlar.

3.11 Nitelikli iletişim
Temsilci ve müşteri arasındaki iletişimin başlangıcı.

Not - Yalnızca giden yönlü iletişim için geçerlidir.

4 Yönetim strateji ve politikası

4.1 Genel olarak
Bu madde bir müşteri ilişkileri merkezinin (MİM), müşteri ilişkileri biriminin yönetim strateji ve politikasını yürütebilmek için barındırması gereken koşulları belirtir.

Yönetim stratejisi müşteri ilişkileri biriminin vizyonuna ulaşması için izlemesi gereken yolu açıkça belirlenmiş amaçlar çerçevesinde tarif etmelidir. Yönetim stratejisinin stratejik planlama aşaması olmalıdır. Bu planlama, müteakip iş planının temelini oluşturmaya yönelik hedefleri özetlemelidir. MİM'in tüm örgütsel birimlerinin katkısı ve müşteri ilişkileri birimi hedeflere ulaşılmasını temin etmek üzere tanımlanmalıdır.

Stratejinin içeriğinin ilgili tüm kişilerce bilinmesi sağlanmalı ve strateji bu kişilere net bir şekilde açıklanmalıdır. Kurum stratejisine ilişkin bilgi temsilciler için doğru bir şekilde tanımlanmalı ve düzenli aralıklarla gözden geçirilmelidir.

Yönetim stratejisi yapısı, süreçleri ve prosedürleri sistematik olarak ortaya konan açık bir sistem tarafından doğrulanmalıdır. Yönetim stratejisi örneğin:

a) Yapıların ve süreçlerin açıklanması,

b) Sistem içindeki bağlantıların gösterilmesi,
c) İzleme sistemlerinin kurulması,
ç) Kalite temini faaliyetlerinin tabi olduğu yapıya sürekli gelişim sürecinin uygulanması,
d) Vizyon ve misyon arasındaki etkileşimin, stratejik ve operasyonel hedeflerin açıklanması bakımından uygun bir şekilde ortaya konmalıdır.

4.2 İş tanımları

MİM'deki her bir iş veya pozisyon için yazılı bir iş tanımı bulunmalıdır. Bu tanım asgari düzeyde:
a) Pozisyonun amacını,
b) Görev tanımlarını,
c) Nitelikleri ve şartları (örneğin eğitim, deneyim ve kişisel nitelikler),
ç) Yeterlilikleri (örneğin iletişim becerileri, kişisel beceriler),
d) Raporlama yapılarını,
e) Görevlendirme düzenlemelerini ve fonksiyonel yer değişikliklerini,
f) Karar verme yetkisini içermelidir.

4.3 Operasyonel görev ve sorumluluklar

4.3.1 Genel olarak

MİM fiili olarak içinde çeşitli görev ve sorumlulukların ve bunların fonksiyonel anlamda kimlere verildiğinin açıkça ortaya konulduğu net bir şekilde tanımlanmış örgütsel ve operasyonel bir yapı oluşturmalıdır.

MİM bünyesinde asgari düzeyde bulunması gereken yeterlilikler şu şekildedir:
a) İnsan kaynakları (örneğin işe alım, gelişim, çalışan memnuniyeti),
b) Bilgi ve iletişim teknolojisi,
c) Kalite güvencesi,
ç) Eğitim (örneğin araçlar, iletişim becerileri, hizmet sunumu, rehberlik, iş başı eğitimi, modernizasyon, yenileme),
d) Faaliyet yönetimi / MİM yönetimi,
e) Planlama ve kontrol,
f) Müşteri ilişkileri birimi yönetimi,
g) Müşteri haklarına ilişkin mevzuat dahil olmak üzere ilgili mevzuat ve uygulamaya ilişkin bilgi.

Not - Bazı fonksiyonlar (örneğin insan kaynakları, bilgi ve iletişim teknolojisi, kalite kontrol) MİM'in örgütsel yapısıyla entegre hale getirilecek ya da bulundukları firmaların merkezi fonksiyonlarının bir parçası haline gelecektir.

4.3.2 İnsan kaynakları

İnsan kaynaklarından sorumlu MİM çalışanları, MİM personelinin istihdamında telefon görüşmeleri ve takım değerlendirmeleri gibi özel işe alım prosedürlerine ilişkin bilgi sahibi olmalıdırlar.

4.3.3 Bilgi ve iletişim teknolojisi (BİT)

MİM'in BİT'ten sorumlu çalışanları, tüm özel işletme sistemleri (örneğin ACD, CTI, IVR, otomatik arayıcılar, internet araması (VoIP), insan kaynakları planlama araçları, raporlama araçları vb.) ve bunların ilgili MİM'de kullanımı konusunda bilgi sahibi olmalıdırlar.

4.3.4 Kalite güvencesi

Bu fonksiyon:
a) Olası zayıf hizmet sunumunun ortaya çıkmasını engellemeye yönelik olarak onları doğuran nedenleri ortadan kaldırmak için yapılacakları belirlemeli,
b) Müşteri ilişkileri birimiyle yapılan anlaşmaya aykırı şekilde sunulan hizmetin sonuçlarını kontrol etmeli ve raporlamalı,
c) Muhtemel sapmaları analiz etmeli ve müşteri ilişkileri birimiyle anlaşmak suretiyle belirlenen kalite düzeyini iyileştirmek için çözüm önermeli,
ç) MİM süreçlerine uyumu sağlamalıdır.

4.3.5 Eğitim

Personelin eğitimiyle görevlendirilmiş olanlar:
a) Öğretebilme becerileri,
b) Şikayet ve sorun yönetimi,

c) Hizmet tavsiye ve desteği,
ç) Giden ve gelen satışlar,
d) İlgili durumlarda geribildirim kuralları ve rehberlik esasları konularında bilgi sahibi olmalıdırlar.

4.3.6 Faaliyet yönetim fonksiyonu

Faaliyet yönetim fonksiyonu hizmetin amaçlarına ulaşabilmesi için yapılması gerekenleri ortaya koymalıdır.

Operasyonel yapı, hizmet kalite kontrolü ve etkinliği periyodik olarak izlenmeli ve gerekli durumlarda geliştirmeler yapılması için harekete geçilmelidir.

Faaliyet yönetim fonksiyonu müşteri ilişkileri birimiyle yapılan sözleşmeye dayalı anlaşma görüşmelerinde ele alınmalıdır.

4.3.7 Planlama ve kontrol fonksiyonu

Planlama ve kontrol fonksiyonu temsilcilerin çalışmalarındaki değişiklikleri yoğunluk düzeyindeki değişimler ve müşteri ilişkileri birimiyle üzerinde anlaşılan hizmet düzeyi çerçevesinde planlamalı ve kontrol etmelidir.

Planlama ve kontrol fonksiyonu güncel performansı izlemeli ve sonuçları yönetime raporlamalıdır.

Not - Bu fonksiyon, performansı analiz etmek ile iç ve dış raporlama yapmak için gerekli olan tüm veri ve bilgiyi temin etmeyi kapsar.

4.3.8 Müşteri ilişkileri birimi yönetim fonksiyonu

Müşteri ilişkileri birimi yönetim fonksiyonu müşteri ilişkileri birimiyle hizmetin operasyonel yönlerine (örneğin yöntemler, iş akışı, sonuçlar, performans, periyodik raporlar, kontroller, toplantılar) dair ilişkilerden sorumlu olmalıdır.

5 Müşteri ilişkileri merkezi temsilcileri

5.1 Temsilcilere ilişkin görev ve fonksiyonlar

MİM, temsilcilere dair şu görev ve fonksiyonların yerine getirilmesini temin etmelidir:
a) Temsilcilerin seçim kriterlerinin belirlenmesi,
b) Temsilciler için iş tanımları oluşturulması,
c) Temsilci seçim süreçlerinin yürütülmesi,
ç) Temel eğitimin (çevreyle uyum becerisi, teknik beceriler, ürün bilgisi) ve eğitim hizmetinin verilmesine dair şartların belirlenmesi,
d) Temsilcilerden gelen geribildirim,
e) İstihdam planlaması,
f) Temsilcilere rehberlik,
g) Temsilcilerin denetlenmesi,
h) Temsilcilerin eğitilmesi,
ı) Yönetsel fonksiyonlar (temsilcilerin görevlerine yönelik amaçların belirlenmesi, değerlendirme görüşmeleri, kaliteye ilişkin çalışma usullerinin planlanması),
i) Temsilcilerin çalışma usulleri temeline dayalı yönetimi.

5.2 Temsilcilik şartları

5.2.1 Genel olarak

MİM, temsilciler için özel görevlere (örneğin iletişim bilgileri, sipariş bilgileri, şikayet bilgileri, tavsiye bilgileri, dışarıya dönük bilgiler vb.) ilişkin bir yeterlilik profili oluşturmalıdır. Bu profil;

a) Görevlere ilişkin profesyonel şartları,
b) Kişisel beceri ve yeterliliklere ilişkin şartları içermelidir.

Şartlar açıkça ortaya konmalı ve doğrulanmalıdır.

MİM, temsilcilerin yeterliliklerini 5.2.2, 5.2.3 ve 5.2.4'e uygun olarak kazanmalarını temin etmelidir. Bu yeterliliklerin geçerliliği yıllık olarak kontrol edilmelidir.

5.2.2 İletişim ve müşteri hizmeti
Temsilciler asgari şu beceri ve yeterliliklere sahip olmalıdırlar:
a) İletişim becerileri,
b) Uyum (diğer bir deyişle farklı durum ve müşterilerin incelenmesinde esneklik),
c) Sorun çözme becerileri,
ç) Müşteri odaklı olma (müşterilere yönelik yaklaşım ve tutum),
d) Hedef odaklı olma ve talebi karşılayabilme.

5.2.3 Teknik beceriler
Temsilciler şu teknik beceri ve yeterliliklere sahip olmalıdırlar:
a) Uygulamalı iletişim sistemlerini kullanabilme,
b) Uygulamalı bilgi teknolojileri çözümlerini kullanabilme.

5.2.4 Özel bilgi ve beceriler
MİM, temsilcilerin MİM'lerine özgü görevleri yerine getirebilmeleri ve mevcut amaçlarına ulaşabilmeleri hususunda gerekli olan becerileri kazanabilmeleri için temel eğitimleri ve devam eden eğitimleri almalarını temin etmelidir.

5.3 İşe alım süreci
İşe alım süreci, oluşturulan yeterlilikler profili temelinde yürütülmelidir (bkz. 5.2). Seçim kriterleri ölçülebilir ve belgeli olmalıdır. Yeterliliklere ulaşma düzeyi net olmalıdır. İşe alım süreci adayın temel yeterliliklerini yukarıda belirtilen şartlar doğrultusunda belirlemek amacıyla kullanılabilir (bkz. 5.2).

İşe alım süreci asgari düzeyde aşağıdaki unsurları içermeli ve bu unsurların varlığına ilişkin kanıt sunabilmelidir:
a) Temsilcilik şartlarının ve temsilcilerin görevlerinin MİM tarafından örneklerle açıklanması,
b) İş görüşmesinin adayla birlikte yürütülmesi,
c) Adayın şartların karşılanmasına ilişkin becerilerinin ve potansiyelinin değerlendirilmesine ilişkin yöntemler (bkz. 5.2.2, 5.2.3 ve 5.2.4).

5.4 Temsilcilerin eğitimi

5.4.1 Genel olarak
MİM 'in belirlenmiş bir eğitim programı bulunmalıdır.

Her temsilci 5.2'de belirtilen mecburi yeterlilikler kapsamında değerlendirilmelidir. Gerektiği takdirde uygun eğitim verilmelidir.

Her eğitim programı asgari düzeyde:
a) Açıkça ortaya konmuş amaçlara,
b) Programın sunulduğu yöntemlere,
c) Programın etkililiğinin değerlendirileceği yöntemlere sahip olmalıdır.

Not - Eğitim programı katılımcılardan, müşteri ilişkileri bölümlerinden ve diğer ilgili taraflardan geribildirim alınması için bir fırsat olabilir.

5.4.2 Sürekli eğitim ve rehberlik
MİM temsilcilerin süreklilik arz eden bir yapıda eğitim almalarını temin etmelidir. Bu eğitim belgelendirilmeli ve her bir eğitimciye tek tek odaklanmalıdır.

5.4.2.1 Temsilcilerin profesyonel nitelikleri
Sürekli eğitim:
a) Gerektiğinde temsilcinin işi ile ilgili özel eğitimi,
b) Söz konusu profesyonel bilginin uygun bir şekilde yıllık olarak denetlenmesini içermelidir.

5.4.2.2 Temsilcilerin kişisel bilgi ve becerileri
Sürekli eğitim:
a) Temsilcilerin bilgi ve becerileri arasında farklılıklar tespit edildiğinde eğitim verilmesini,
b) Süreçler değiştirileceğinde önceden eğitim verilmesini,
c) Görevlerin sırası ve kapsamı değiştirileceğinde önceden eğitim verilmesini içermelidir.

MİM, her bir temsilci için temsilcinin kendisi tarafından ulaşılacak yeterlilik seviyeleri beraberinde kişisel eğitim ve gelişim planı sağlamalıdır.

Bu plan,tüm temsilcilerle kişisel ilgi ve iş çevresi konuları üzerinde gerçekleştirilen bireysel görüşmeler çerçevesinde her türlü fırsatı içerecektir.

5.5 Performans

MİM, temsilcilere yönelik olarak kalite hedefleri anlamında performans göstergeleri oluşturmalıdır. Performans göstergeleri her bir temsilci için açık ve anlaşılır olmalıdır. Bu göstergeler düzenli olarak gözden geçirilmelidir (asgari yıllık bazda).

MİM, iş tanımları çerçevesinde yıllık performans değerlendirme faaliyeti yürütmelidir.

Değerlendirme (sürekli): her bir temsilcinin performansı uygun teknikler kullanılmak suretiyle düzenli olarak değerlendirilmeli ve belgelendirilmelidir. Temsilci, sonuçlar hususunda bilgilendirilmelidir.

5.6 Temsilcilerin memnuniyeti

Temsilcilerin memnuniyeti, onların çalışma koşullarına ilişkin hislerini ölçmeyi ve iş ortamının genel bir görünümünü ortaya koymayı hedefler.

Temsilcilerin memnuniyet ölçümleri asgari şu kriterler çerçevesinde düzenli olarak gerçekleştirilmelidir:
a) Eğitim istatistikleri (örneğin her bir çalışana yönelik profesyonel ve kişisel gelişim için),
b) Temsilci sayısındaki azalma oranı,
c) Temsilcilerin memnuniyet ölçümlerinden istatistikler.
bkz. Ek A

5.7 Temsilcilerin gizliliği

Temsilcilerin izlenen veriler nezdinde gizliliğinin korunmasına yönelik açık prosedürler bulunmalıdır.

6 Altyapı

6.1 İletişim kanalı

MİM geçerli iletişim kanallarını belirlemelidir.

Not - MİM, seçal erişimi dahil olmak üzere müşteriye hizmete kolay erişim imkanı sağlamak için müşteriyle beraber çeşitli olası iletişim kanallarını, hem gelen hem giden kanallar, değerlendirebilir (örneğin IVR, ses portalı, internet sanal asistanı).

6.2 İletişim yönetimi (donanım ve yazılım araçları)

MİM asgari düzeyde şu özellikleri içeren bir iletişim yönetim sistemi kurmalıdır:
a) İzlenebilirlik: iletişimin devamı süresince temsilciye, gerektiğinde geçmiş iletişimi iyileştirme imkanı verilmesi,
b) Veri ve bilgiye kolay ulaşabilirlik: temsilciye, müşteriye çabuk ve doğru cevap verilebilmesi hususunda imkan verilmesi,
c) İstatistiksel veri: MİM faaliyetini raporlama ve tüm hassas özellikleri anlama,
ç) Veri yedeklemesi: edinilen tüm bilgiyi yenileme.

6.2.1 Güvenlik ve veri koruma

Veri korunmasına ilişkin mevzuat ve en iyi gizlilik uygulamasına uyum sağlamak amacıyla MİM müşteri verisini korumak için güvenlik sistemlerini güçlendirmelidir.

6.3 Çalışma ortamı

MİM'in çalışma ortamı çalışanların sağlığını, verimini ve esenliğini desteklemelidir.

Not - Ergonomik tasarım prensiplerinin uygulanması EN ISO 6385'te gösterilmiştir. Faaliyetlerde ekran kullanılması durumunda EN ISO 9241 standard serisi uygulanmalıdır.

6.4 Yedekleme sistemleri

Yedekleme sistemleri, veri kaybına sebep olan herhangi bir arıza, kesinti ya da yanlışlık durumunda verilerin kopyalanması, yenilenmesi ve müşteri ilişkileri birimiyle anlaşmaya varılmış herhangi bir şartın yerine getirilebilmesi amacıyla sunulmalıdır.

7 Süreçler

7.1 Giriş

MİM temsilcilerin bireysel performanslarına bakmaksızın müşterilere devamlı olarak zamanında ve işlevsel hizmet sunmalıdır. Bunu yaparken tüm temel süreçleri belgelendirmelidir.

7.2 Müşteri ilişkileri birimiyle yapılan sözleşmeler

Üstün performans, MİM'in müşteri ilişkileri birimi ve müşterilerin beklentilerini karşılayan hizmetleri sunabilme kabiliyetlerini ifade eder.

Bu nedenle çalışma yöntemleri ve hizmetin amaçları müşteri ilişkileri birimi ile yazılı olarak paylaşılmalıdır.
Sözleşme şu hususlara odaklanmalıdır:
a) Hizmetin amaçları,
b) Müşteri ilişkileri birimi tarafından belirlenen, MİM'e dair politikalar,
c) Amaçların takibi (örneğin kontrol yöntemleri ve sıklık, doğrulama toplantıları vb.),
ç) Süreçler ve çalışma yöntemleri (örneğin operasyonel prosedürler, iletişim prensipleri),
d) Hizmet programlaması,
e) Yoğunlaşma süreçleri,
f) Tahminleme ve planlama,
g) Raporlama.
(bkz. Ek C)

7.3 Hizmet istatistikleri

MİM her iletişim kanalı için mevcut hizmet eğilimleri ile hizmet performans düzeylerini, müşteri ilişkileri birimiyle anlaşmaya varılmış hizmet düzeyleriyle kıyaslayarak belgelemelidir.

MİM gelen taleplere ilişkin asgari düzeyde şu verileri sunabilmelidir:
a) Gelen talep sayısı,
b) İncelenen talep sayısı,
c) Hizmet düzeyleri dahilinde incelenen talepler,
ç) Kesilen iletişim sayısı, (telefon bağlantıları için),
d) Kesilme anı (telefon bağlantıları için),
e) Cevap verme hızı,
f) İletişim süresi.

MİM, taleplere yönelik dönüşlere ilişkin asgari düzeyde şu verileri sunabilmelidir:
- Kaliteli şekilde ele alınan talep sayısı,
- Talebin sonucu.

Müşteri ilişkileri birimine yönelik raporlar sözleşme çerçevesinde hazırlanacaktır.

7.4 İşletimden sapmalar

MİM, anahtar performans göstergelerini baz alarak faaliyetlerini gözden geçirmelidir. Anahtar performans göstergeleri üzerinde müşteri ilişkileri birimi ile anlaşmaya varılmış olup devam eden süreçte her türlü anlaşmadan sapma durumu MİM tarafından raporlanmalıdır. Anlaşmadan sapma durumları, pazar bölümüne bağlı olarak çalışma yöntemlerinde değişiklik ihtiyacına işaret eden her türlü teknik ve dışsal durumu ifade eder bkz. Ek A.

Sonuçlarda gerçekleşen her türlü sapma, müşteri ilişkileri birimiyle üzerinde anlaşmaya varılan hizmet amaçlarıyla kıyaslanarak nedeni tespit edilmek üzere analiz edilmelidir. Gerekli düzeltme işlemleri yapılmalıdır.

MİM şu adımları içeren düzeltme işlemlerinin süreç veya yöntemlerini belgelendirmelidir:
a) Sorun tanımları,
b) Analiz,

c) Gerekli işlemin uygulanması,
ç) Değerlendirme.

Sorunu çözmek için atılan adımın etkisi periyodik doğrulama toplantılarında değerlendirilmelidir.

7.5 Süreç kalitesini izleme

MİM, iletişim süreçlerini aşağıda belirtilen unsurları sağlamak amacıyla izlemelidir:
a) Önceden kararlaştırılan iletişim sonuçları veya devam eden iletişim süreçlerinde asgari düzeyde sapma olması,
b) Önceden kararlaştırılan iletişim sonuçları veya devam eden iletişim süreçlerinde asgari düzeyde hata yapılması.

Bu nedenle:
c) İzlemeden sorumlu personel düzenli olarak ayarlama oturumlarına tabi tutulmalıdır,
ç) MİM ve müşteri ilişkileri birimi ayrı ayrı izliyorsa; standart bir değerlendirmeyi sağlamak için ortak düzenleme prosedürü olmalıdır,
d) İzlenen APG'ler açık ve tanımlı hedeflere (eşik değerlere) sahip olmalı ve izlemeye başlanmadan önce belirlenmelidir,
e) İzleme sürecinin kalitesine ilişkin sonuçlar analiz edilmeli ve kabul edilemeyen hizmet sunumunu önlemek amacıyla uygun önlemler alınmalıdır,
f) Örnek grubun hacmine ilişkin istatistiki doğrulama hata payını gösterecek şekilde yapılmalıdır.

7.6 İş gücü yönetimi

MİM tahmin ve dağıtım programlama sürecine sahip olmalıdır.

Bu tahmin geçmiş erişim modelleri, gelecekteki eğilimler, yaklaşan etkinlikler ve pazarlama bilgileri gibi nicel verilere dayanmalıdır.

İşe alım süreci talep seviyesi, ortalama inceleme süresi, hizmet düzeyi hedefleri, personele ulaşılabilirlik ve nitelikli iletişimi baz alarak oluşturulmalıdır.

Tahminler, incelenen iletişimler kapsamında değerlendirilmelidir.

Programlanmış bir bağlılık süreci olmalıdır.

7.7 İletişim kanalları

MİM, müşteri ilişkileri birimine müşteri hizmeti ile ilgili konularda tavsiye vermeye yetkin olmalıdır. Bu tavsiyeler:

a) Hizmetin konusu,
b) İletişim kanallarının türü ve müşteriye erişime ilişkin ayrıntılar,
c) Çalışma günleri ve saatleri,
ç) MİM tarafından sunulan hizmete erişim için alınan her türlü maliyet,
d) Hizmete erişim şartlarıdır (örneğin abonelik, özel bir ürün veya kartın satın alınması).

MİM, erişim bağlamındaki yeterliliğini tanımlamalı ve bu bilgiyi müşteri ilişkileri birimine, müşterilerine, personeline ve diğer ilgili taraflara sunmalıdır.

Erişim bağlamında müşteri ilişkileri bölümlerine yönelik öneriler Ek C'de tanımlanmaktadır.

7.8 MİM'lere dair şikayet süreci

MİM, müşteri bağlılık ve memnuniyetini artırmak, ilaveten sunulan mal ve hizmetlerin kalitesini geliştirmek için etkili ve yeterli bir şikayet inceleme süreci tesis etmelidir.

Şikayet incelemelerine ilişkin bilgiler müşteriler ve diğer ilgili tarafların ulaşacağı biçimde hazır olarak bulundurulmalıdır. Bu tür bilgiler açıkça ve anlaşılır bir biçimde temin edilmelidir.

Not - ISO 10002 şikayet incelemeleri hususunda MİM'in tüm paydaşları – MİM, müşteri ilişkileri birimi ve müşteriler - memnun eden etkili ve yeterli bir şikayet inceleme süreci oluşturabilmesini sağlayan bir yol sunmaktadır.

Bu amaçla MİM, ISO 10002'de tanımlanan sürece uygun olarak aşağıda belirtilen kriterleri sağlamalıdır:

a) Şikayetlere açık olmak ve müşterilere daha önce yapılmış şikayet sonuçlarından memnun olmamaları durumunda nereye ve nasıl başvuru yapacaklarına, şikayette bulunacaklarına ilişkin bilgi sağlamak,

Not - ISO 10003 şikayet inceleme sürecinin memnuniyetsizlik yaratan sonuçlarının sebep olduğu uyuşmazlıkların çözümüyle ilgilidir.

b) Şikayeti kaydetmek, depolamak, şikayeti ortaya çıkaran iletişimi tanımlayan bir yöntem üretmek ve şikayetin:

1) İletişim tarihi,
2) Adına görüşme yapılan müşteri ilişkileri birimi,
3) İletişim veya temsilci kodu,
4) İletişim amacı

gibi uygun arama anahtarları aracılığıyla izlenebilirliğini temin etmek;

c) Müşteriye şikayetinin alındığını bildirmek (Müşteriye bizzat bildirimde bulunulmamış ya da şikayet konusu olay henüz çözüme kavuşturulmamış ise müşteriyi telefonla aramak ya da e-postayla ulaşmak kafidir.),
ç) Şikayetin doğruluğunu, muhtemel etkisini ve şikayeti inceleyebilecek en uygun kişi hususunu değerlendirmek,
d) MİM'in ürün bazlı şikayetleri incelemek üzere anlaşma yapmadığı durumlarda MİM hizmetlerine ilişkin şikayetleri müşteri ilişkileri birimine yönlendirmek. MİM ve müşteri ilişkileri birimince bir yoğunlaşma akım şeması kararlaştırılmalıdır,
e) Olabildiğince pratik çözümler üretmek ya da şikayeti daha detaylı incelemek ve her iki taraf için de kabul edilebilir bir karar vermek ve bu kararı acilen uygulamak,
f) Müşteriye şikayetin nasıl ele alındığı hakkında bilgi vermek ve müşterinin cevabını değerlendirmek. Bu eylemin müşteriyi memnun etme olasılığı olup olmadığını değerlendirmek, var ise piyasadaki en iyi uygulamaları göz önünde bulundurarak müşterinin makul beklentilerine uygun şekilde harekete geçmek,
g) Şikayet konusu olayı çözmek için her yol denenmiş ise durumu müşteriye anlatmak ve sonuçları kaydetmek. Şikayet konusu olay halihazırda müşteriyi memnun edecek şekilde çözüme kavuşturulmadıysa kararı açıklamak ve tüm alternatif çözümleri sunmak,
h) Şikayetleri düzenli olarak gözden geçirmek - kısa periyotlarla gözden geçirme ve daha ayrıntılı yıllık gözden geçirme- şikayetlerin ortaya çıkmasını engellemek, müşteri hizmetini geliştirmek ya da müşteri memnuniyetini artırmak için değiştirilebilecek eğilimler ve durumlar varsa bunları gerçekleştirmek.

7.9 Gizlilik

Müşterilerin gizliliğini koruma konusunda açık prosedürler ve sorumluluk olmalıdır. Bu prosedürler ve sorumluluk temsilciler tarafından biliniyor olmalı ve benimsenmelidir.

7.10 İş sürekliliği planı

MİM, acil durumlarda müşteri organizasyonuyla anlaşmaya varılan koşullar çerçevesinde hizmet vermeyi garanti altına alabilmek için iş sürekliliği planı düzenlemelidir.

Hizmetin sürekliliğinin nasıl ve ne ölçüde garanti altına alınabileceği tanımlanmalıdır.

8 Müşteri memnuniyeti

8.1 Giriş

Müşteri memnuniyeti periyodik olarak ölçülmeli ve raporlanmalıdır. Rapor doğrultusunda gerekli önlemler alınmalıdır.

8.2 Müşteri memnuniyet araştırması

8.2.1 Genel olarak

Müşteri memnuniyeti araştırması, hizmete ilişkin olası gelişmeleri bildirmek ve sorunları, müşterinin iletişim kurduğu müşteri ilişkileri birimine raporlamak üzere düzenli olarak kullanılmalıdır. Memnuniyet araştırması:
a) Müşteri ilişkileri birimi,
b) Müşteri ilişkileri biriminin izin vermesi durumunda MİM,
c) Müşteri ilişkileri birimi adına dışarıdan bir ortak

tarafından yürütülebilir.

MİM, müşteri oylamaları ve yorumlarını açıklamak için kendisi ile gerçekleştirilen yakın tarihli iletişimler bazında temsili örnekler sunmalıdır.

Müşteri memnuniyet araştırmasında telefon görüşmeleri ve her türlü kanalla çevrimiçi görüşmelerin de dahil olduğu çeşitli yöntemler kullanılabilir.

8.2.2 Sonuçlar

MİM tarafından yürütülen müşteri memnuniyet araştırmasının sonuçları müşteri ilişkileri birimi ile paylaşılmalı ve performansı artırmak amacıyla bu iki kuruluş tarafından birlikte değerlendirilmelidir. Kararlaştırılan adımlar belgelenecek ve uygulanacaktır.

Ölçme asgari düzeyde şu unsurları değerlendirmelidir:

a) Genel memnuniyet düzeyi,

b) Temsilcilerle kurulan iletişimden ve temsilcilerin görevlerini yerine getirmelerinden duyulan memnuniyet (örneğin kibarlık, açıklık, yeterlilik, ulaşılabilirlik, cevap verebilirlik, kesinlik, bekleme süresi, erişim kolaylığı, proaktiflik, etkililik, çözüm, yardım edebilirlik, ilk iletişimde sorun çözme),

c) Müşteri memnuniyeti için anahtar unsurlar.

Araştırma sonuçları ve son kullanıcı memnuniyetine ilişkin sonuçlar ve bunların yanı sıra sonuçların analizi ile olası iyileşmeler belgelendirilmelidir.

Memnuniyet araştırmasının sonucu müşterilerin beklentilerini karşılamak için performans düzeylerini artırmak ve temsilcilerin yeterlilik düzeylerini geliştirmek amacıyla temsilcilerle özel bir dağıtım ortamında paylaşılmalıdır.

Bu ölçüm için baz alınan örnek hacim anlamında hata payını gösterecek şekilde istatistiksel olarak açıklayıcı olmalıdır.

8.3 Şikayet analizi

Yedinci maddede tanımlanan şikayet gözden geçirme süreçlerine dair sonuçlar müşteri ihtiyaçlarının ve memnuniyetinin bir göstergesi niteliğindedir. Gerekli gelişimler belgelendirilmeli ve bu gelişimlere uygun olarak hareket edilmelidir.

Yapılan şikayetlere ilişkin gözden geçirme sonuçları müşterilerin beklentilerini karşılamak için performans düzeylerini yükseltmek ve MİM' in yeterliliğini artırmak amacıyla müşteri ilişkileri birimiyle paylaşılmalıdır.

Şikayet gözden geçirme sonuçları müşterilerin beklentilerini karşılamak ve temsilcilerin yeterliliklerini artırmak amacıyla temsilcilerle paylaşılmalıdır.

8.4 Müşterinin korunması

Müşteri memnuniyetini sağlamak için, MİM tarafından aşağıda belirtilen etik şartlar yerine getirilmelidir.

Müşteri ilişkileri biriminin kimliği her iletişimin başında sunulmalıdır. Mevzuata ilaveten, telefon veya faks yoluyla yapılan aramaların dahil olduğu kabul edilmeyen iletişimler, müşterinin farklı bir iletişim zamanı talep ettiği durumlar hariç ulusal zaman dilimlerine uygun değildir.

MİM şu hususları sağlamalıdır:

a) Müşteri tarafından istenmeyen iletişim sonlandırılır. İletişim istenmiyorsa; adres, e-posta adresi ve telefon numarası bu kampanya veya amaç için kullanılmamalıdır,
b) Otomatik arayıcılar yüzünden kesilen iletişimleri asgari düzeye indirecek prosedürler düzenlenmelidir,
c) Müşteri, aramadan önce, her türlü hizmet numarası aramalarına yönelik olası maliyet hususunda bilgilendirilmelidir,
ç) Müşterilerin başvurdukları hatta bekleme olması halinde, müşteriler sıra olduğu ve bekleme süresince normal hat ücretine ilave ücret hususunda bilgilendirilmelidir,

Not - Bekleme zamanı müşteriler için ücretsiz olmalıdır.

d) Pazarlama aramaları; pazar araştırması adı altında gizlenmemelidir,
e) Giden aramalar için iletişimin amacı görüşmenin başında belirtilmelidir.

MİM baskıcı satış taktikleri uygulamamalıdır.

MİM zayıf ve deneyimsiz müşteriyi suiistimal etmemelidir.

9 Sosyal sorumluluk

Sosyal gruplar arasında iyi bir iletişim kurmak için kritik bir role sahip olan MİM yöneticileri, faaliyetlerinin içinde bulundukları toplum ve çevreye etkilerinden kaynaklanan daha geniş çaplı konulara değinmelidirler.

Not - Buna yönelik açıklamalar ISO/DIS 26000'de bulunabilir, sosyal sorumluluk hakkında rehber.

Ek A
(Kural niteliğinde)

Zorunlu APG'ler

A.1 Temsilciler için APG'ler

MİM temsilcilere yönelik aşağıdaki APG'leri ölçmelidir:

APG	Tanım	Öneri	Ölçme yöntemi	Asgari raporlama sıklığı
Temsilci sayısındaki azalma	İşten ayrılan temsilcilerin MİM tarafından istihdam edilen toplam temsilci sayısı içindeki payı.	Temsilci açısından istemli ve istem dışı azalma olarak ayrıştırılmalıdır.	{Geçen ay işten ayrılan temsilci sayısı} {İlgili ayın son gününde işten ayrılan temsilci sayısı} na bölünür. Azalma Oranı = (Belli bir dönem içerisinde işten ayrılan tam zamanlı çalışan temsilci sayısı/Belli bir dönem içerisinde tam zamanlı çalışan temsilci sayısı) X 100	Aylık
Devamsızlık sicili	Her yıl hastalık ya da beklenmeyen bir devamsızlıkla kaybedilen gün ya da saat sayısı.	Gerekli adımlar atılmalıdır.	{Geçen ay içinde devamsızlık yapılan saat sayısı} {Planlanan saat sayısı} na bölünür. Bu oran her yıl her bir tam zamanlı çalışan için yıllık ortalama çalışma günü/saati kaybı olarak ifade edilir.	Aylık
Memnuniyet	Temsilcilerin çalışma pozisyonları ve iş koşulları, çalışma ortamı, yönetim, eğitim ve yönlendirmeye ilişkin düşüncelerini, vb. ölçer.	Ölçümün sonucu; memnun olunmayan unsurun giderilmesinde gerekli adımların atılması için kullanılmalıdır.	Sonuçlar gizliliğin korunmasını garanti eden yöntemler kullanılarak elde edilmelidir. Sonuçlar tanımlanmış bir ölçek sistemi kullanan ölçümün en yüksek değerinin bir yüzdesi olarak sunulur.	Her iki yılda bir

A.2 Müşteriler için APG'ler

MİM, müşterilere yönelik aşağıdaki APG'leri ölçmelidir.

APG	Tanım	Öneri	Ölçme yöntemi	Asgari raporlama sıklığı
Müşteri memnuniyeti (müşteri ilişkileri birimi izin verirse)	Müşterilerin, iletişim sırasında kesinlik, cevap verme hızı, verilen cevabın doğruluğu, müşteri odaklı bir anlayışla muamele edilip edilmediği, vb. hususlarda genel memnuniyetini ölçer.	Araştırma sonuçları müşteri memnuniyetsizliğini engellemeye yönelik uygun adımları atmak için kullanılmalıdır.	Çeşitli iletişimlerin en az %80'ini temsil eden müşteri grubu arasından seçilerek oluşturulan temsili örnek içerisindeki araştırmalar. Memnuniyet araştırmalarına katılan müşteri sayısına kıyasla MİM tarafından sunulan hizmetin arzu edilen memnuniyet ve destek (örneğin hizmeti başka kişilere tavsiye etme anlamında) düzeyinde olduğunu belirten müşterilerin oranı.	Yıllık
İlk iletişimde çözüm (İİÇ)	İlk iletişimde çözüme ilişkin başarılı sonuçları ölçer. Her iletişim kanalı için değerlendirilir.	İİÇ ölçümünde kullanılabilecek seçenekler aşağıda tanımlanmıştır. MİM'ler en uygun yöntemi seçmelidir. 1) Arama takibi – İletişim sürecinin kalitesinin değerlendirilmesi işlemi çerçevesinde takım liderlerinin iletişimin temsili iletişim örneklerinden yola çıkarak ele alınıp alınmadığına dair tespiti, 2) IVR Araştırmaları - Müşteri görüşme sonunda bir IVR araştırmasına tabi tutulur ve şikayetinin çözülüp çözülmediği sorulur, 3) İletişimin tekrarı - İİÇ tanımı müşterinin iletişimi alternatif bir kanal kullanarak gerçekleştirip gerçekleştirmemesi ya da 3 veya 5 iş günü içerisinde geri dönüş yapıp yapmamasına dayanır. Bu her 3 ya da 5 iş günü içerisinde her bir CLI için tekrar eden iletişimin analizi edilmesi suretiyle ölçülür, 4)Senaryo - Temsilci müşteriye aramanınsonunda sorusuna yanıt alıp almadığını veya sorununun çözülüp çözülmediğini sorar, 5) Telefon Araştırması - Müşteri aramasından itibaren 1 ila 3 gün içinde sorununun çözülüp çözülmediğinin sorulması amacıyla aranır, 6) Durum Mgmt/CRM: Temsilci masaüstü yazılım uygulamasını müşterinin talebinin yerine getirilip getirilmediğini veya sorununun çözülüp çözülmediğini tespit etmek amacıyla kullanır.	İİÇ, MİM'inçevresine bağlı olarak çeşitli yollarla belirlenebilir. MİM'ler tavsiyeler arasından İİÇ ölçümü için en uygun yolu seçmelidir. Mümkün olursa, bu, göstergenin bütünlüğünü sağlama amacıyla birden fazla yöntem kullanılarak yapılmalıdır.	Aylık

A.3 Süreçler için APG'ler

MİM, süreçlere yönelik aşağıdaki APG'leri ölçmelidir.

APG	Tanım	Öneri	Ölçme yöntemi	Asgari raporlama sıklığı
Hizmet düzeyi	MİM'e sunulan ve belirlenmiş bir zaman dilimi içinde cevaplanan iletişimlerin oranı, her iletişim kanalı için değerlendirilecektir.		{Hedeflenen zaman içinde cevaplanan iletişim sayısı (arama, e-posta, web, posta)} talep edilen iletişim (arama, e-posta, web, posta) sayısı eksi eşik değer}e bölünür.	Günlük
Tahminin doğruluğu	MİM'in, tahmin edilen iletişim hacmini (temel müşteri bölümü, tipi ve kanalı tarafından) tam olarak karşılayabilme yeterliliği.		Tahmin edilen talep ile MİM'e gelen ve giden güncel talebin kıyaslanması.	Günlük
Kesilme oranı	Gelen aramalarda temsilci tarafından cevaplanmadan önce kesilen aramaların oranı	Tüm aramaların cevaplanabilmesi için gereken ortalama zaman da ölçülmeli ve hizmet düzeyine eklenmelidir. Kısa aramalar için bir eşik değer belirlenmesi mümkündür.	{Temsilci tarafından cevaplanmadan kesilen arama sayısı} {Gelen toplam iletişim talebi eksi eşik değer üzerindeki iletişim sayısı} na bölünür.	Günlük
Ortalama inceleme süresi	İletişimi, iletişimle ilgili idari görevlerin tamamlanması için gereken zamanı da içerecek şekilde tamamlamak için gereken süre, her bir iletişim kanalı için değerlendirilir.	Ortalama inceleme süresi; ortalama iletişim süresi ve iletişim sonrası çalışma süresi olarak ayrılmalıdır.	{Toplam inceleme süresi} {Toplam cevaplanan iletişim sayısı} na bölünür.	Günlük.

A.4 İletişim kalitesi için APG'ler

MİM, iletişim kalitesine yönelik aşağıdaki APG'leri ölçmelidir.

APG	Tanım	Öneri	Ölçme yöntemi	Asgari raporlama sıklığı
İletişim kalitesi	Müşterinin istikrarlı performans ve işlevsellik beklentisini karşılayan iletişim oranı.	Önerilen ölçme yöntemi: Belirlenmiş sosyal ve teknik becerilere ilişkin değişkenler en yüksek değerin bir yüzdesi olarak sunulur. Tanımlanmış bir ölçek sistemi kullanılarak {Takip edilen iletişim sayısı} {Toplam cevaplanan iletişim sayısı} na bölünür.		Aylık
Fiili doğruluk	Cevaptaki fiili hatalar. Hatalar her hizmet için hizmet sunumu öncesinde tanımlanmalı ve açık hedeflere sahip olmalıdır. (Eşik değerler)	Tavsiye edilen ölçme yöntemi: {İletişim sırasında yapılan hata sayısı (hizmet başına)} {İstatistiki açıdan ilgili toplam cevaplanan iletişim sayısı} na bölünür.		Aylık

A.5 Altyapı için APG'ler

MİM, altyapıya yönelik aşağıdaki APG'leri ölçmelidir.

APG	Tanım	Öneri	Ölçme yöntemi	Asgari raporlama sıklığı
Hizmet erişilebilirliği	MİM tarafından kullanılan altyapıya erişebilirlik		Her sistem için {Erişilebilir zaman sistemi} {Ölçme periyodunun toplam zamanı} na bölünür.	Aylık

Ek B
(Bilgi için)

Önerilen APG'ler

B.1 Müşteri ilişkileri birimi için APG'ler

MİM müşteri ilişkileri birimine yönelik aşağıdaki APG'leri ölçmelidir.

APG	Tanım	Öneri	Ölçme yöntemi	Asgari raporlama sıklığı
Müşteri ilişkileri birimi memnuniyeti	Önceki belirlenmiş unsurlar çerçevesinde müşteri ilişkileri biriminin toplam memnuniyetini ölçer.	Yıllık bazda tüm müşteri ilişkileri bölümleri üzerine yönelik bir araştırma yürütülmesi tavsiye edilebilir.	Müşteri ilişkileri bölümleri içinden seçilecek bir temsili örneğe dair araştırmalar.	Yıllık

B.2 Süreçler için APG'ler

MİM süreçlere yönelik aşağıdaki APG'leri ölçmelidir.

APG	Tanım	Öneri	Ölçme yöntemi	Minimum raporlama sıklığı
Ortalama devir gecikmesi (biriken işler)	Süreci başlamamış iletişimlere dair ortalama sürelerdeki gecikmeler (biriken işler), her iletişim kanalı için değerlendirilir.		Biriken işlere dair süre, toplam geciken iletişim sayısına bölünür.	Günlük

B.3 Etkinlik için APG'ler

MİM'leri etkinliğe yönelik aşağıdaki APG'leri ölçmelidir.

APG	Tanım	Öneri	Ölçme yöntemi	Minimum raporlama sıklığı
Temsilci kullanımı	Temsilcinin üretken bir biçimde geçirdiği zamanın oranı	{İnceleme süreci için harcanan toplam zaman} {Toplam çalışma zamanı} na bölünür.		Haftalık
Eğitim etkinliği	Eğitimin etkinliği		{Eğitim sonucunda yapılan testi başarıyla geçen temsilci sayısı}; {Eğitime katılan toplam temsilci sayısı} na bölünür.	Her eğitim için
Dönüşüm oranı	Gerçekleştirilen işlem oranı	İşlem tanımı ve iletişimin hedef sonucu	{İşlem sayısı} {İncelenen iletişim sayısı} na bölünür.	Haftalık

B.4 Müşteri ilişkileri birimi şikayetleriyle ilgili APG'ler

MİM'ler müşteri ilişkileri birimi şikayetlerine yönelik aşağıdaki APG'leri ölçmelidir.

APG	Tanım	Öneri	Ölçme yöntemi	Asgari raporlama sıklığı
İncelenen şikayetler	Belirlenen cevaplama süresi içinde cevaplanan şikayet oranı; müşterilere ve diğer ilgili tarafların erişimine açık hale getirilir.		{Belirlenen cevaplama zamanı içerisinde incelenen şikayet sayısı} {Toplam şikayet sayısı} na bölünür.	Aylık
Şikayet oranı	Ele alınan iletişimlerin toplam sayısı bağlamında MİM hizmetlerine yönelik şikayet oranı		{MİM'e ulaşan şikayet sayısı} {Ele alınan toplam iletişim sayısı} na bölünür.	Aylık

Ek C
(Bilgi için)

Müşteri ilişkileri birimleri için en iyi uygulama ilkeleri

Tüm taraflar, müşteri ilişkileri birimi ve MİM, her zaman hesap sorulabilir olacaklardır. Bunlar düzenleyici ve yasal sorumluluklarını başkalarına devredemezler. Müşteri ilişkileri birimi ve MİM arasındaki ilişki iki tarafın da düzenlemelerde uyum sağlamak ve en iyi uygulamalara ulaşmak için birlikte çalıştıkları bir ortaklık olarak görülmelidir.

Müşteri ilişkileri birimi etkili ve yeterli müşteri iletişim sürecine aktif olarak katılmalıdır. Durumun özellikle müşteri ilişkileri biriminin üst yönetimince gerçekleştirilmesi ve desteklenmesi önemlidir. Bu katılım, müşteri iletişim sürecine yönelik politika ve prosedürlerin tanımlanması, benimsenmesi ve yaygınlaşmasına etki etmelidir.

Müşteri ilişkileri birimi yönetiminin katılımı, yeterli kaynağın temin edileceği anlamına gelmelidir.

Üst yönetim; açıkça müşteri odaklı bir müşteri iletişim politikası belirlemelidir. Politika MİM yönetiminde yer alan tüm personel tarafından ulaşılabilir ve biliniyor olmalıdır.
Politika aynı zamanda müşteriler ve diğer ilgili taraflar için de ulaşılabilir olmalıdır.

Politika MİM süreçlerinde yer alan her işlev ve personel kimliğine yönelik prosedürler ve hedefler tarafından desteklenmelidir.

Müşteri iletişim sürecine ilişkin politika, amaç ve şartları oluştururken şu unsurlar dikkate alınmalıdır:

- Tüm ilgili yasal ve düzenleyici şartlar,

Not-1 - Müşterilere daha kapsamlı ve adil muamelede bulunabilmek amacıyla politika oluşturulurken Avrupa Birliği Mevzuatı ve ulusal mevzuatlar erişilebilirlik, verilerin korunması ve adil ticaret çerçevesinde gözden geçirilmelidir.

- Finansal, operasyonel ve örgütsel şartlar,

- Müşteri, personel ve diğer ilgili taraflara ilişkin girdiler.

Müşteri deneyimine, maliyet yönetimine, kaliteye ve müşterilerle iletişime dair politikalar birbiriyle uyumlu hale getirilmelidir.

İlgili geçmiş deneyimler MİM ile paylaşılmalı, politika oluşturulmadan önce beklenen performans üzerinde anlaşılmalı ve bu durum belgelendirilmelidir (bkz. 7.2 Müşteri ilişkileri birimiyle yapılan sözleşmeler). Giden aramalar bağlamında bu durum müşteriler ve potansiyel müşterilerle iletişime dair tüm kısıtlamaları kapsar.

Bir müşteri ilişkileri birimi olası ilgili kişi çeşitliliğini (bu çeşitlilik çocukları, yaşlıları ve farklı yeterliliklere sahip kişileri içerebilir) göz önünde bulundurmalıdır. Böylece MİM hizmetlerine dair destek ve bilgiler, hizmetten yararlanmak isteyen müşterilerin mağdur olmaması amacıyla sunulan ya da gönderilen ürüne ait bilgide kullanılan dil ya da biçim ne olursa olsun ulaşılabilir olmalıdır.

Bilgiler açık ve anlaşılır bir dille yazılmalı, mevcut ve potansiyel müşteriler için işitsel, büyük harfli çıktılar, büyük kabartmalı mektuplar, kabartma yazı, e-posta ya da erişilebilir bir web sayfası gibi alternatif biçimlerde ulaşılabilir olmalıdır.

Not 2 - Alternatif biçim, bilgiyi farklı yaklaşım ve duyusal yetenekler yoluyla erişilebilir kılmayı amaçlayan farklı türden bir sunum ve temsili ifade eder. Tüm girdi ve çıktıları temin ederken örneğin bilgi ve fonksiyonlar en az bir alternatif biçimde örneğin görsel ve dokunsal, dil problemi olan insanların da aralarında bulunduğu daha fazla sayıda insana yardım edilebilir. Okunaklılığı etkileyen ve anlaşılırlığı arttıran sunum unsurları plan, çıktı rengi ve kontrastı, yazı ve sembollerin boyutu ile sitili, birden fazla dilin seçilmesi ve kullanılmasıdır (bkz. ISO/IEC Rehberi 37).

Müşteri ilişkileri birimi, hizmetlerini MİM aracılığıyla sunduğunda kendi hizmetlerinden yararlanacak müşterilerin çeşitliliğini de göz önünde bulundurmalı ve belirli bir iletişim aracını (örneğin telefon, e-posta) kullanamayan müşterilerini de düşünmelidir. Bu müşterilere alternatif bir iletişim aracı sunulmalıdır.

MİM şu kriterlere göre seçilmelidir:

a) MİM'in Avrupa standardı ile uyum sağlama kabiliyeti,
b) Kalite ve en iyi uygulama standartlarına bağlılık,
c) Geçmiş deneyim,
ç) Boyut,
d) Yerleşim,
e) Kullanılan altyapı, teknoloji ve yöntemler.

Çalışma yöntemleri ve hizmetin amaçları üzerinde MİM ile yazılı olarak anlaşmaya varılmış olmalıdır.

Müşteri ilişkileri birimi kendi hizmet ihtiyaçlarını karşılamak için en iyi çözüm yolunun birden fazla MİM kullanılması olduğuna karar verirse mevcut ve olası müşterileri için tüm sitelerde hizmet sürekliliğini sağlamalıdır.

Yeni bir kampanyaya başlanmadan önce kampanya amaçlarına ulaşılabilmesinin sağlanması ve bunun hem müşterilerin hem de MİM'in yararına olduğunun teyit edilmesi amacıyla bir veri örneği test edilmelidir.

Ek D
(Bilgi için)

Müşteri ilişkileri merkezindeki yönetim ve strateji için önerilen beceriler

D.1 Genel olarak

Bu bilgilendirici ek bir MİM'deki yönetim ve strateji için önerilen becerileri tarif eder.

D.2 Faaliyet yönetim fonksiyonu

Aşağıdaki beceri ve bilgiler bir MİM'deki faaliyet yönetimi fonksiyonu için önerilmektedir:

a) Müşteri hizmet koşulları (müşteriyle ilgilenme, hizmet sunumu),
b) Müşteri kazancı (Müşteri bölümlendirmesi, kampanya yönetimi, satış planlama ve fırsat yönetimi, satış izleme ve raporlama),
c) Tahminleme ve planlama,
ç) İnsan yönetimi,
d) Kalite yönetimi,
e) Performans yönetimi,
f) Çalışma ortamı, sağlık ve güvenlik,
g) Faaliyetler ve planlama (işletme süreç tasarımı, marka yönetimi, değişim yönetimi, doğal afet sonrası iyileştirme planlaması),
h) MİM teknolojisinin temelleri,
ı) Düzenleyici çerçeve,
i) Sürdürülebilirlik/çevresel/iklimsel konular.

D.3. Müşteri ilişkileri birimi yönetim fonksiyonu

Aşağıda belirtilen beceriler müşteri ilişkileri birimi yönetim fonksiyonu için sözleşmeye uygun olması koşuluyla önerilmektedir:

a) Müşterilerin ve müşteri ilişkileri biriminin memnuniyetinin ölçülmesi,
b) Şikayet ve konu yönetimi,
c) Ürün ve hizmet tavsiyesi/desteği,
ç) Hareket işleme,
d) Kampanya yönetimi,
e) Satış planlama ve fırsat yönetimi,
f) Gelen ve giden satışlar,
g) Satış takibi ve raporlama,
h) İnsan kaynakları yönetiminin temelleri (takım oluşturma, geri bildirim ve yönlendirme, arama/iletişim takibi ve raporlama),
ı) İletişim rehberleri (senaryo oluşturma),
i) MİM'de kullanılan teknolojinin temelleri.

Kaynakça

[1] ISO IEC Rehber 37, *Ürünlerin tüketici menfaatine uygun kullanımı hakkında bilgiler.*

[2] EN ISO 6385, *İş sistemlerinin tasarımında ergonomik prensipler (ISO 6385:2004).*

[3] EB ISO 9241 (tüm kısımları), *Görsel gösterim birimlerine sahip ofis işlerinde ergonomik şartlar.*

[4]ISO 9000:2005, Kalite yönetim sistemleri – *Prensipler ve kavramlar.*

[5] ISO 10003, *Kalite yönetimi – Müşteri tatmini – Müşteri ilişkileri bölümlerinin dışındaki uyuşmazlıkların çözümüne yönelik prensipler.*

[6] ISO 10002, *Kalite yönetimi – Müşteri tatmini – Müşteri ilişkileri bölümlerindeki şikayet incelemelerine yönelik prensipler.*

[7] ISO 14025:2006, *Çevresel işaret ve ilanlar – Üçüncü tür çevresel ilanlar – Prensipler ve prosedürler.*

[8] ISO/DIS 26000, *Sosyal sorumluluk rehberi.*