T.C. SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI

DİKA dicle kalkınma ajansı tigris development agency

Mardin İli Çağrı Merkezi

Ön Fizibilite Raporu

T.C. SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI

DİKA dicle kalkınma ajansı tigris development agency

Mardin İli Çağrı Merkezi

Ön Fizibilite Raporu

2021

ŞUBAT

RAPORUN KAPSAMI

Bu ön fizibilite raporu, mevcut durumun, sorunlarının ve gelişme potansiyellerinin değerlendirilmesi amacıyla Mardin ilinde çağrı merkezi kurulmasının uygunluğunu tespit etmek, yatırımcılarda yatırım fikri oluşturmak ve detaylı fizibilite çalışmalarına altlık oluşturmak üzere Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı koordinasyonunda faaliyet gösteren Dicle Kalkınma Ajansı tarafından hazırlanmıştır.

HAKLAR BEYANI

Bu rapor, yalnızca ilgililere genel rehberlik etmesi amacıyla hazırlanmıştır. Raporda yer alan bilgi ve analizler raporun hazırlandığı zaman diliminde doğru ve güvenilir olduğuna inanılan kaynaklar ve bilgiler kullanılarak, yatırımcıları yönlendirme ve bilgilendirme amaçlı olarak yazılmıştır. Rapordaki bilgilerin değerlendirilmesi ve kullanılması sorumluluğu, doğrudan veya dolaylı olarak, bu rapora dayanarak yatırım kararı veren ya da finansman sağlayan şahıs ve kurumlara aittir. Bu rapordaki bilgilere dayanarak bir eylemde bulunan, eylemde bulunmayan veya karar alan kimselere karşı Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile Dicle Kalkınma Ajansı sorumlu tutulamaz.

Bu raporun tüm hakları Dicle Kalkınma Ajansı'na aittir. Raporda yer alan görseller ile bilgiler telif hakkına tabi olabileceğinden, her ne koşulda olursa olsun, bu rapor hizmet gördüğü çerçevenin dışında kullanılamaz. Bu nedenle; Dicle Kalkınma Ajansı'nın yazılı onayı olmadan raporun içeriği kısmen veya tamamen kopyalanamaz, elektronik, mekanik veya benzeri bir araçla herhangi bir şekilde basılamaz, çoğaltılamaz, fotokopi veya teksir edilemez, dağıtılamaz, kaynak gösterilmeden iktibas edilemez.

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER **1**
TABLOLAR **2**
ŞEKİLLER **2**
1. YATIRIMIN KÜNYESİ **3**
2. EKONOMİK ANALİZ **5**
2.1. Sektörün Tanımı 5
2.2. Sektöre Yönelik Sağlanan Destekler 5
2.2.1. Yatırım Teşvik Sistemi 5
2.2.2. Diğer Destekler 7
2.3. Sektörün Profili 8
2.4. Dış Ticaret ve Yurt İçi Talep 16
2.5. Üretim, Kapasite ve Talep Tahmini 16
2.6. Girdi Piyasası 17
2.7. Pazar ve Satış Analizi 18
3. TEKNİK ANALİZ **20**
3.1. Kuruluş Yeri Seçimi 20
3.2. Üretim Teknolojisi 22
3.3. İnsan Kaynakları 24
4. FİNANSAL ANALİZ **30**
4.1. Sabit Yatırım Tutarı 30
4.2. Yatırımın Geri Dönüş Süresi 31
5. ÇEVRESEL ve SOSYAL ETKİ ANALİZİ **31**

TABLOLAR

Tablo 1. Mardin İli Teşvik Unsurları 6
Tablo 2. Verilen Desteklerin İlgili Resmi Gazete Bilgileri 7
Tablo 3. Dünya Geneli Çağrı Merkezleri 2005-2013 Pazar Durumu 10
Tablo 4. Türkiye'deki Çağrı Merkezlerinin Yıllık Büyüme Oranları (%) 10
Tablo 5. Gelen ve Giden Aramaların Hizmet Türüne Göre Dağılımı 11
Tablo 6. Türkiye Çağrı Merkezleri Son 5 Yıllık Büyüme İstatistikleri 15
Tablo 7. Çağrı Merkezlerinin Yıl Bazında Büyüme Oranları 16
Tablo 8. Tam Kapasitede Hedeflenen 5 Yıllık Satış Miktarı 20
Tablo 9. 500 Kişilik Çağrı Merkezinde Kullanılacak Makine ve Ekipmanlar 24
Tablo 10. Mardin İlinin Beş Yıllık Eğitim Durumu 25
Tablo 11. Eğitim Durumuna Göre Çağrı Merkezi Çalışan Sayısı 26
Tablo 12. Mardin İli Çalışma Çağındaki Nüfus ve İl Nüfusu Verileri 27
Tablo 13. Mardin İli Cinsiyete Göre Çalışan Sayıları ve Yaş Ortalamaları, 2018-2019 27
Tablo 14. Mardin İli Genç Nüfus ve Çalışma Çağındaki Nüfus Verileri 28
Tablo 15. Personel Bilgileri ve Maaşları (TL) 29
Tablo 16. Personel Bilgileri ve Maaşları (ABD Doları) 29
Tablo 17. Toplam Yatırım Tutarı ve 2021 Yılı Dağılımı Tablosu (ABD Doları) 30

ŞEKİLLER

Şekil 1. Yatırım Teşvik Sistemine Göre İllerin Bölgesel Dağılımı 5
Şekil 2. İl Bazında Çağrı Merkezleri Sayısı 8
Şekil 3. Çağrı Merkezleri Yoğunluk Haritası 9
Şekil 4. Çağrı Merkezleri Müşteri Hizmet Aracı Grafiği 11
Şekil 5. Çağrı Merkezlerinin Diğer Sektörlerle İlişkisi (%) 12
Şekil 6. Avrupa, Ortadoğu, Afrika ve Türkiye'de Çağrı Merkezi Pazar Durumu 13
Şekil 7. Ülke Genelinde Faaliyet Gösteren Firmalar 14
Şekil 8. Ülkelerin Çağrı Merkezi Pazar Büyüklükleri (Milyon ABD Doları), 2018-2025 17
Şekil 9. Türkiye'deki Çağrı Merkezlerinin Hizmet Diline Göre Dağılımı 18
Şekil 10. İllere Göre 2018-2019 Karşılaştırmalı İstihdam Potansiyeli (%) 22
Şekil 11. Çağrı Merkezi İşleyiş Sistemi 23
Şekil 12. Mardin İli Eğitim Düzeyine Göre Nüfusun Dağılımı 26

MARDİN İLİ ÇAĞRI MERKEZİ ÖN FİZİBİLİTE RAPORU

1. YATIRIMIN KÜNYESİ

Yatırım Konusu	Çağrı Merkezi	
Üretilecek Ürün/Hizmet	Çağrı Merkezi	
Yatırım Yeri (İl - İlçe)	Mardin/Kızıltepe	
Tesisin Teknik Kapasitesi	500 kişi	
Sabit Yatırım Tutarı	1.464.407,08 ABD Doları	
Yatırım Süresi	6 ay	
Sektörün Kapasite Kullanım Oranı	90%	
İstihdam Kapasitesi	514	
Yatırımın Geri Dönüş Süresi	3 ay	
İlgili NACE Kodu (Rev. 3)	82.20.01	
İlgili GTİP Numarası	-	
Yatırımın Hedef Ülkesi	Tüm Ülkeler	
Yatırımın Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına Etkisi	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki
	Amaç 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme	Amaç 10: Eşitsizliklerin Azaltılması
Diğer İlgili Hususlar	“Bölgesel, yerel ve sektörel işgücü dinamikleri dikkate alınarak başta kadın ve gençler olmak üzere tüm kesimler için nitelikli istihdam imkânlarının geliştirilmesi” ve “İşgücünün eğitim düzeyinin yükseltilerek istihdam edilebilirliğinin artırılması ve işgücü piyasasının talep ettiği becerilerin kazandırılması” sağlanacaktır.	

Subject of the Project	Call Center	
Information about the Product/Service	Call Center	
Investment Location (Province-District)	Mardin/Kızıltepe	
Technical Capacity of the Facility	500 person	
Fixed Investment Cost (USD)	1.464.407,08 USD	
Investment Period	6 months	
Economic Capacity Utilization Rate of the Sector	90%	
Employment Capacity	514 person	
Payback Period of Investment	3 months	
NACE Code of the Product/Service (Rev.3)	82.20.01	
Harmonized Code (HS) of the Product/Service	-	
Target Country of Investment	All countries	
Impact of the Investment on Sustainable Development Goals	Direct Effect	Indirect Effect
	Goal 8: Decent Work and Economic Growth	Goal 10: Reducing Inequalities
Other Related Issues	“Developing qualified employment opportunities for all segments, especially women and youth, taking into account regional, local and sectoral workforce dynamics” and “Increasing the education level of the labor force, increasing employability and providing skills demanded by the labor market will be ensured.	

2. EKONOMİK ANALİZ

2.1. Sektörün Tanımı

NACE Kodu: 82.20.01 Çağrı merkezlerinin faaliyetleri kategorisi altındaki firmalar

Çağrı merkezleri büyük miktarda soruşturmayı telefonla almak veya iletmek için kullanılan bir hizmet birimi olarak adlandırılmaktadır.[1] Çağrı merkezlerinin bir şirket veya kurum içinde satış birimi olarak 1900'lü yılların başında ortaya çıktığı ve 1960'ların başında da ise gelişimini hızlandırdığı kabul görmektedir.[2]

Çağrı merkezleri gelen ürün-hizmet desteğini veya tüketicilerden gelen bilgi taleplerini yönetmek için şirketler tarafından işletilmektedir. Çağrı merkezi sektörünün gelişmiş olduğu ülkeler sıralamasında ABD, İngiltere ve Hindistan gibi ülkelerden sonra ülkemiz 16. sırada yer almaktadır.[3]

Bunun yanı sıra ülkemiz 2005-2013 zaman dilimleri arasında bu alandaki pazar büyüklüğünü 98 milyar dolar, çağrı merkezi sayısını 49 bin ve çağrı masası sayısını ise 2,9 milyon artırmıştır.

2.2. Sektöre Yönelik Sağlanan Destekler

2.2.1. Yatırım Teşvik Sistemi

Yatırım teşvik sisteminin yatırımın yapılacağı sektörde sunduğu teşvik unsurları detaylı biçimde bu kısımda ele alınacaktır. Yatırımın konusu ve yapılacağı il dikkate alınarak aşağıda yer alan teşvik unsurlarından yararlanılabilecek olanlar; teşvik miktarı, süresi ve şartları bakımından açıklanacaktır. Ayrıca teşvik başvurusu sırasında izlenecek yol da bu kısımda belirtilecektir.

Söz konusu çağrı merkezinin kurulması planlanan Mardin ili Kızıltepe ilçesi çağrı merkezleri sayısının az olduğu ve dolayısıyla da dışardan teşvike ihtiyaç duyulan bir bölgededir. Türkiye'nin Yeni Yatırım Teşvik Haritasına bakıldığında, Mardin ilinin 6. bölgede yer aldığı görülmektedir. Bu bölge kapsamında uygulanan teşvik unsurları aşağıda belirtilmiştir.

Şekil 1. Yatırım Teşvik Sistemine Göre İllerin Bölgesel Dağılımı

[1] Zito, M., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C., Ghislieri, C., ve Colombo, L. (2018). "Çağrı merkezlerinde değişim: İş memnuniyeti, iş kaynakları ve duyguların işte rolü", PLOS One, 1-16

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

[3] Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) (2019). *Çağrı merkezleri istatistik 2019 raporu*

Kaynak: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2020

Teşvik unsurları:

- ✓ Gümrük Vergisi Muafiyeti
- ✓ Katma Değer Vergisi İstisnası
- ✓ Gelir Vergisi Stopajı Desteği
- ✓ Sigorta Primi İşveren Hissesi Desteği
- ✓ Vergi İndirimi
- ✓ Yatırım Yeri Tahsisi
- ✓ Faiz-Kâr Payı Desteği
- ✓ Sigorta Primi Desteği
- ✓ Katma Değer Vergisi İadesi

Aynı zamanda bu bölgede kurumlar vergisi veya gelir vergisinde indirim ile KDV, gümrük ve vergi alanında da 2019 yılı itibariyle pek çok muafiyet uygulanmıştır.

Tablo 1. Mardin İli Teşvik Unsurları

YATIRIM TEŞVİK BELGESİ	BÖLGE
TEŞVİK BÖLGELERİ	**6**
KDV Muafiyeti	Var
Gümrük Muafiyeti	Var
Vergi Muafiyeti (%) (Kurumlar Vergisi veya Gelir Vergisi Muafiyeti)	50
Kurumlar Vergisi veya Gelir Vergisi İndirim Oranı (%)	90
Uygulama Süresi	10 Yıl
SGK İşveren Prim Muafiyeti	10 Yıl
SGK İşveren Prim Muafiyeti Oranı	-
Yatırım Yeri Tahsisi	Var
Faiz veya Kar Payı Desteği (TL/Döviz)	7 Puan/2 Puan
Gelir Vergisi Stopajı Desteği (Muhtasar)	Var
Sigorta Primi Desteği - Çalışan Payı	Var
Yapı Harçları Muafiyeti	Var (6306 Sayılı Kanun Uyarınca)
Emlak Vergisi Muafiyeti	Var (1319 Sayılı Kanun Kapsamında)
Damga Vergisi Muafiyeti	Var (488 Sayılı Kanun Kapsamında)

Kaynak: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2020

2.2.2. Diğer Destekler

Çağrı merkezi sektörü 2017 yılı itibariyle Cazibe Merkezlerini Programı'nın bir parçası haline gelmiştir. Bu sayede devlet tarafından sunulan pek çok destekten faydalanma imkânı bulmuştur. Program kapsamındaki paketlerin, özellikle Mardin ilinin de kapsandığı Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerini hedefliyor olması sebebiyle çağrı merkezi sektörü bu alanlarda yeni bir stratejik iş alanı olarak görülmektedir. Program dahilinde Elazığ, Malatya, Adıyaman, Tunceli, Bingöl, Erzurum, Erzincan, Gümüşhane, Bayburt, Van, Hakkari, Muş, Bitlis, Ardahan, Kars, Ağrı, Iğdır, Diyarbakır, Şanlıurfa, Mardin, Batman, Siirt ve Şırnak cazibe merkezleri olarak belirlenmiş ve aşağıdaki destekler her bir il için çağrı merkezleri kapsamında sunulmuştur. Bu anlamda devlet tarafından Cazibe Merkezleri Programı kapsamınca yatırımların desteklenmesi yönünde de kararlar uygulanmaktadır. Verilen bu desteklerin temel amacı, diğer bölgelere kıyasla az gelişmiş bu bölgelerdeki yatırım ortamının canlandırılması ile istihdam, üretim ve ihracatın artırılarak bölgeler arası gelişmişlik farklılıklarının azaltılmasıdır. Bu kapsamda 31/12/2021 tarihine kadar yapılacak olan teşvik belgesi müracaatları bu desteklerin sağlanması bakımından değerlendirmeye alınacaktır.

Bu amaçla verilen destekler aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- Sabit yatırım tutarı ve asgari kapasite
- Enerji desteği

Tablo 2. Verilen Desteklerin İlgili Resmi Gazete Bilgileri

Bakanlar Kurulu Kararının yayımlandığı Resmi Gazete'nin	
Tarihi	**Sayısı**
25.01.2018	30312
Bakanlar Kurulu Kararında Değişiklik Yapan Düzenlemenin yayımlandığı Resmi Gazete'nin	
Tarihi	**Sayısı**
27.11.2018	30608
07.10.2020	**31267**
25.11.2020	31315

Kaynak: Resmi Gazete, 2020

Aynı zamanda bu desteklerden bağımsız olarak belirli harcama kalemleri de yatırım teşvikleri kapsamına alınmaktadır. Bunun için yapılması gereken, devlet yatırımlarının genelinden yararlanmak için gerekli olan Teşvik Belgesi'nin alınmasıdır. İlaveten, aşağıdaki harcama kalemleri yatırım teşvikleri kapsamına alınabilmektedir[4]:

- ✓ Mal ve hizmet üretiminde kullanılan ithal ve yerli makini ve teçhizatlar,
- ✓ Bina – inşaat harcamaları,
- ✓ Arsa-arazi harcamaları,
- ✓ Diğer yatırım harcamaları,
- ✓ Yardımcı makine ve teçhizatlar,
- ✓ İthalat ve gümrükleme giderleri,
- ✓ Taşıma, sigorta ve montaj giderleri,
- ✓ Etüt ve proje giderleri vb.

[4] Atılgan, E. (2012). "Edirne ilinde çağrı merkezi yatırımı ön fizibilitesi", Trakya Kalkınma Ajansı.

Bunun yanı sıra sektörlere Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) tarafından da belirli destekler ve teşvik imkânları sunulmaktadır. Çağrı merkezleri özellikle kadın çalışanlar ve engelli bireylerin istihdamına öncelik vermektedir. Bu anlamda SGK'nın sunduğu teşvik ve destekler aşağıda sıralanmaktadır.

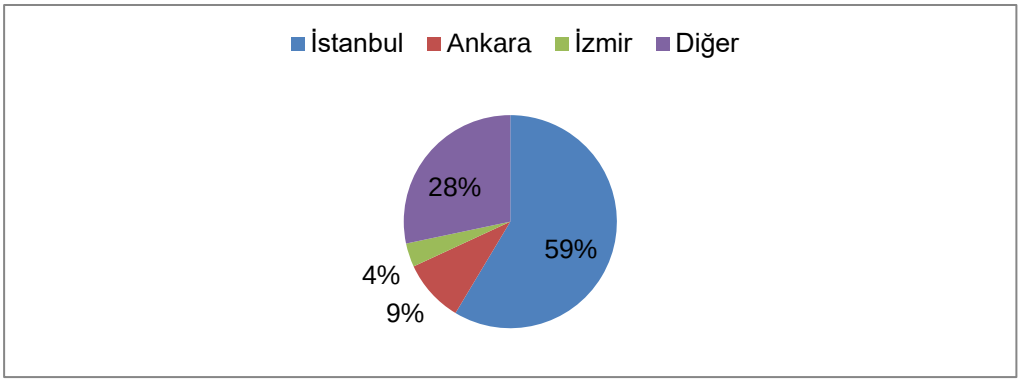
- ✓ Genç ve Kadın İstihdamı ile Mesleki Belgesi Olan Sigortalı İstihdamı Halinde Uygulanan Teşvik Uygulaması
- ✓ Engelli Sigortalı İstihdamında Uygulanan Teşvik Uygulaması
- ✓ Sigorta Primi Teşviki
- ✓ İşsizlik Ödeneği Alanların İstihdamı Halinde Sağlanan Teşvik Uygulaması
- ✓ İşbaşı Eğitim Programlarını Tamamlayanların İstihdamına İlişkin Teşvik
- ✓ İlave İstihdam Teşviki
- ✓ İlave İstihdam Prim Desteği

2.3. Sektörün Profili

Çağrı merkezi, kurumların temasta oldukları kişi ve/veya kurumlarla olan ve tüm iletişim kanalları ile gerçekleşen "etkileşimlerini" yönettikleri ve "insan, teknoloji, iş süreçleri ve stratejinin" koordineli şekilde bütünleştirildiği "iletişim yönetim sistemlerini" ifade etmektedir. Çağrı merkezleri ilk olarak 1960'ların sonlarında istek ve şikâyet iletme aracı olarak ortaya çıkmıştır. ABD'de "ücretsiz hatlar" birçok şirket tarafından devreye alınarak bir hizmet statüsü olarak sunulmuştur.

Çağrı merkezi sektörünün dünya genelindeki yapısı göz önüne alındığında ekonomik büyüklük, dil avantajı, insan kaynağı potansiyeli, düşük maliyetler, sektör ve yatırım teşvikleri ve hızlı ve güvenilir telekom altyapısı gibi avantajlar ön plana çıkmaktadır. Türkiye'de çağrı merkezi sektöründe 300 adet büyük ve orta ölçekli, 700 adet ise küçük ölçekli toplamda 1000 adet çağrı merkezi bulunmaktadır. Türkiye'de çağrı merkezi sektörü pazar büyüklüğü ise yaklaşık 1,8 milyar TL'dir. Ülkemizde bulunan çağrı merkezleri ile bugüne kadar 55.000 kişiye istihdam sağlanmıştır. Önümüzdeki 5 yıl içerisinde de bu rakamın 100.000'e ulaşması hedeflenmektedir. Yaş ortalamasının 24-26 yaş aralığı olduğu bu istihdam alanının %60'ının kadın çalışanlar oluşturmaktadır.[5] Çağrı merkezlerinin il bazındaki dağılımları göz önüne alındığında da %58,6, %9,5 ve %3,6'lık yüzdelerle İstanbul, Ankara ve İzmir illeri başı çekmektedir.

Şekil 2. İl Bazında Çağrı Merkezleri Sayısı

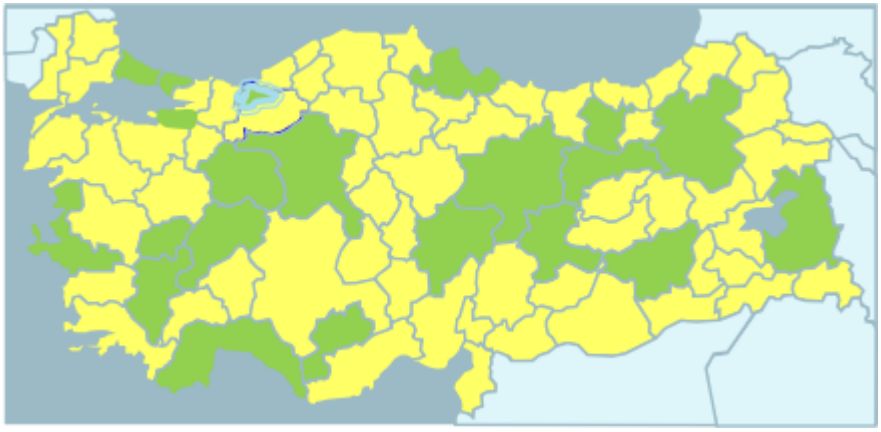


Kaynak: Çağrı Merkezleri Derneği, Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2019 Verileri, 2020[6]

[5] Çağrı Merkezleri Derneği. (2012). Türkiye çağrı merkezleri 2012 sektör araştırması
[6] Çağrı Merkezleri Derneği. (2020). "Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2019 Verileri", https://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/5OV8UZISEIAEOGG.pdf

Şekil 2'de mevcut çağrı merkezlerinin illere göre dağılımı verilmiştir. Şekildeki verilere göre mevcut çağrı merkezlerinin çoğunluğu, %59'u, İstanbul'da bulunmaktadır. Buradan hareketle İstanbul'un çağrı merkezleri sirkülasyonu açısından oldukça yoğun olduğu söylenebilir. En çok çağrı merkezi bulunduran ikinci il ise %9'luk bir oranla Ankara'dır. Ankara'yı %4'lük bir oranlar İzmir izlemektedir. Geriye kalan %28'lik oran ise Ankara, İstanbul ve İzmir illeri dışında kalan diğer illerdeki çağrı merkezlerinin oranıdır.

Şekil 3. Çağrı Merkezleri Yoğunluk Haritası



Kaynak: TBMM Çağrı Merkezleri Dernek Raporu, 2019

Çağrı merkezleri ülkemiz genelinde, özellikle de İç Anadolu Bölge'sinde daha aktif şekilde yer almaktadır. Tükiye Büyük Millet Meclisi'nin yayınladığı 2019 yılı Çağrı Merkezleri Raporu'na göre Şekil 3'te gösterilen alanlar çağrı merkezlerinin yoğunlukla faaliyet gösterdikleri illerimize işaret etmektedir.
Çağrı Merkezleri Derneği'nin 2012 yılında gerçekleştirdiği Türkiye Çağrı Merkezleri Sektör Analizi Raporu'nda, araştırmaya katılan sektör temsilcilerinin de öngörüsüyle 5 yıl içinde yaklaşık %20'lik yıllık ortalama büyüme beklenmektedir. Ancak 2017 sektör büyüklüğü verileri 2019 verileriyle karşılaştırıldığında yıllık ortalama büyümenin %30'ları bulduğu görülmektedir.[7] Bu da çağrı merkezlerine duyulan ihtiyaç ve talep anlamında, ülkemizdeki çağrı merkezlerinin başarısıyla beraber yıllar geçtikçe bu merkezlerin beklenenden daha hızlı bir büyüme gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Telekomünikasyon sektörünün genel yapısı göz önüne alındığında ülkemiz ABD, İngiltere ve Hindistan gibi büyük ülkelerin içinde yer aldığı ülkeler arasında 16. sırada yer almaktadır. Bu noktada 2013 yılı TÜİK verilerine göre 55 bin, 2019 verilerine göre ise 115 binlik istihdam gücü ve 7,5 milyar TL'lik pazar paylarıyla telekomünikasyon sektörü ülkemizin sektörel dağılımında en yüksek paya sahip sektörü olarak ortaya çıkmaktadır.

[7] Çağrı Merkezleri Derneği. (2012). Türkiye çağrı merkezleri 2012 sektör araştırması

Tablo 3. Dünya Geneli Çağrı Merkezleri 2005-2013 Pazar Durumu

	2005	2011	2013
Pazar Büyüklüğü	276.000.000.000 USD	340.000.000.000 USD	374.000.000.000 USD
Çağrı Merkezi Sayısı	101.000	130.000	150.000
Çağrı Merkezi Masa Sayısı	7.100.000	9.000.000	10.000.000

Kaynak: TBMM, Çağrı Merkezleri Raporu, 2019

Tablo 3'te dünya geneli için çağrı merkezleri pazarının 2005-2013 yılları arasındaki durumu verilmiştir. İstatistiklere dayanarak, çağrı merkezi pazarının son 15 yıldır büyüme eğilimde olduğunu saptamak mümkündür. Pazarın durumu hem ABD Doları cinsinden pazar büyüklüğü, hem çağrı merkezi sayısı hem de bu çağrı merkezlerinde bulunan masa sayısı hususlarında artış göstermiştir.

Türkiye'de de orta ve büyük ölçekli 300, toplamda ise 1214 çağrı merkezi bulunmaktadır. Ankara, İstanbul ve İzmir gibi illerde çağrı merkezi yoğunluğu bulunurken Doğu Anadolu ve Güney Doğu Anadolu Bölgelerinde ise çağrı merkezi sayısı oldukça sınırlı ve hatta bazı illerde tektir. Bu bağlamda devlet 2016 yılında belirli illere çağrı merkezi kurma desteği sunmuştur. Bu sayede bölgede 2016-2020 döneminde yaklaşık 15 bin kişiden oluşan bir istihdam imkânı gerçekleşmiştir. Aynı zamanda bu planla birlikte, üç yıl içerisinde bölgede çağrı merkezleri için 80 milyon liralık bir yatırım da öngörülmüştür. İlaveten, Çağrı Merkezleri Derneği'nin 2020 yılında açıkladığı verilere göre 5 yıllık büyüme aşağıda tablo 4'te yer alan şekilde kayda geçmiştir.

Tablo 4. Türkiye'deki Çağrı Merkezlerinin Yıllık Büyüme Oranları (%)

	2015	2016	2017	2018
Büyüme Oranları	25	13,3	21,5	21

Kaynak: Çağrı Merkezleri Derneği, Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2019 Verileri, 2020

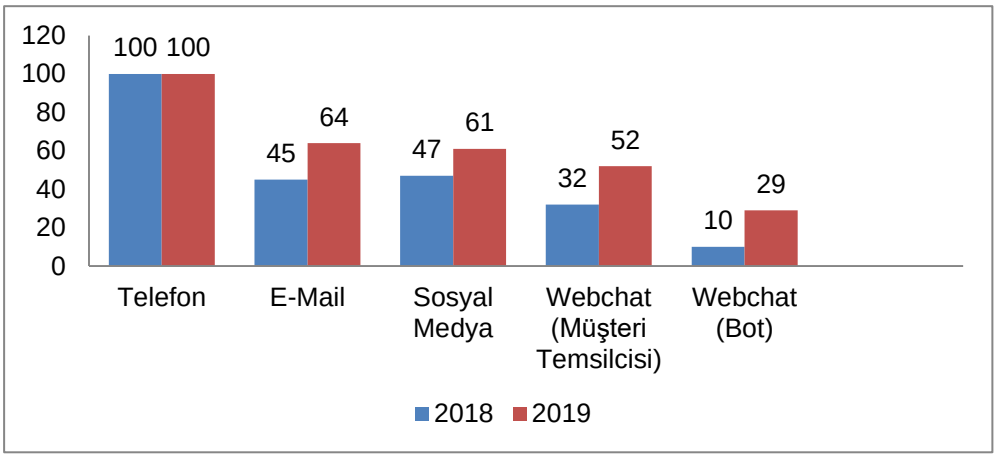
Çağrı merkezi bir hizmet sektörü olması sebebiyle müşterilerine somut bir ürün yelpazesi sunmamaktadır. Ancak çağrı merkezlerinin temel ürünü, çeşitli alanlarda verdikleri teknik ve sosyal destekler şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra çağrı merkezleri kendi bünyelerinde belirli ürünler de sunabilmektedir. "Inbound" ve "Outbound" adı verilen iki farklı tele satış metodu yine çağrı merkezleri tarafından kullanıcılarına sunulan hizmetler arasındadır.[8]Örneğin, Genesys Çağrı Merkezi kullanıcılarına e-mail, sms, chat, web işbirliği, müşteri ilişkileri servisi ve Inbound/Outbound adını verdikleri tele satış hizmetleri sunmaktadır. Yine benzer şekilde SİSTAŞ Çağrı Merkezi de Campus adını verdikleri bir müşteri ilişkileri servisi, "Redresör" adlı bir güç çevirme ürünü ve SVR adı verilen ses ve ekran kayıt çözümü gibi ürünler sunabilmektedir.[9] Ancak bu hizmetlerin müşteri ihtiyacı ve talebi doğrultusunda kullanımları göz önüne alındığında müşteri hizmetleri, tele satış ve tele pazarlama hizmetleri en yaygın kullanılan hizmetler olarak ön plana çıkmaktadır.

[8] Umachandran, K. (2007). "Çağrı Merkezi Teknik Tasarımı", Kampala Makarere Üniversitesi

[9] Genesys Çağrı Merkezi. (2020). Erişim Adresi https://www.genesys.com/tr-tr

Çağrı merkezleri sağladıkları hizmetleri yalnızca arama yoluyla değil, e-mail, sosyal medya ve webchat gibi pek çok alternatif yolla da kullanıcılarına sunabilmektedir. Özellikle sosyal medya ve webchat son dönemlerde kullanıcılar tarafından sıklıkla tercih edilmektedir. Çağrı Merkezleri Derneği'nin 2019 yılı raporuna göre, bu iki alan 2018 yılından bu yana %14 ve %20'lik büyüme kaydetmiştir.

Şekil 4. Çağrı Merkezleri Müşteri Hizmet Aracı Grafiği



Kaynak: Çağrı Merkezleri Derneği, Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2019 Verileri, 2020

Şekil 4'te çağrı merkezleri tarafından kullanılan hizmet araçlarının kullanım oranlarının 2018 ila 2019 yılları arasındaki yaşadıkları değişim sunulmuştur. Buna göre e-mail, sosyal medya ve webchat araçlarının kullanımı artmıştır.

Tablo 5. Gelen ve Giden Aramaların Hizmet Türüne Göre Dağılımı

Gelen Arama (%)												
Hizmet Bilgisi		İşlem		Teknik Destek		Satın Alma		Şikâyet Yönetimi		Diğer	
2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
38	45	16	10	14	11	12	5	11	12	9	17

Giden Arama (%)									
Pazarlama		Tahsilat		Şikâyet Yönetimi		Teknik Destek		Diğer	
2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
58	40	17	12	8	22	8	23	8	4

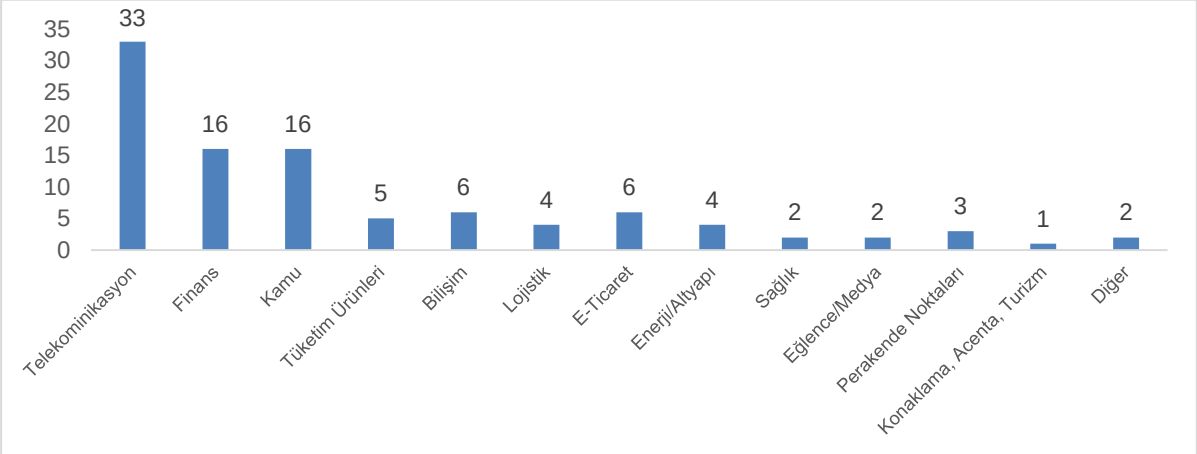
Kaynak: Çağrı Merkezleri Derneği, Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2019 Verileri, 2020

Tablo 5'te çağrı merkezlerinde gelen ve giden aramaların hizmet türüne göre dağılımları 2018 ve 2019 yılları için verilmiştir. Buna göre hem giden hem gelen aramalarda pazarlama için yapılan aramalar en

yüksek orana sahiptir. Giden aramalarda teknik destek hizmeti için yapılan aramalarda 2018 yılından 2019 yılına gelindiğinde %8'den %23'e ciddi bir artış gözlemlenmiştir.

Çağrı merkezleri eğitim, finans, lojistik, otomotiv, perakende, elektronik ve bilişim, medya, inşaat, gıda, sağlık, turizm, eğlence sektörlerinde ve kamu kurumlarında faaliyet göstermektedir[10]. Bu da çağrı merkezlerinde çalışacak kişilerin pek çok farklı alanda bilgi sahibi olmalarının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu anlamda çağrı merkezleri sektörünün işe alım kriterleri arasında yer alan düzgün iletişim, alan ile ilgili bilgi yeterliliği ve kendini geliştirilebilirlik gibi konular ön plana çıkmaktadır. Bu özelliklere sahip gençlere bu alanda istihdam olanakları sağlanmaktadır. Mardin ilindeki genç nüfusun çalışan nüfusa oranının 2019 yılı itibariyle %31,69 düzeyinde kaldığı göz önüne alındığında, çağrı merkezi sektörünün bu bağlamda genç nüfusun istihdama katılması noktasında büyük fayda sağlayacağı görülmektedir[11]. Pek çok farklı sektörle bağlantısı bulunan çağrı merkezi sektörü, farklı ilgi alanları ve zevkleri olan kişileri bünyesinde barındırmasının gerekliliğiyle, çeşitliliğin yoğun olduğu bir sektör yapısı çizmektedir.

Şekil 5. Çağrı Merkezlerinin Diğer Sektörlerle İlişkisi (%)



Kaynak: TBMM, Çağrı Merkezleri Raporu, 2019

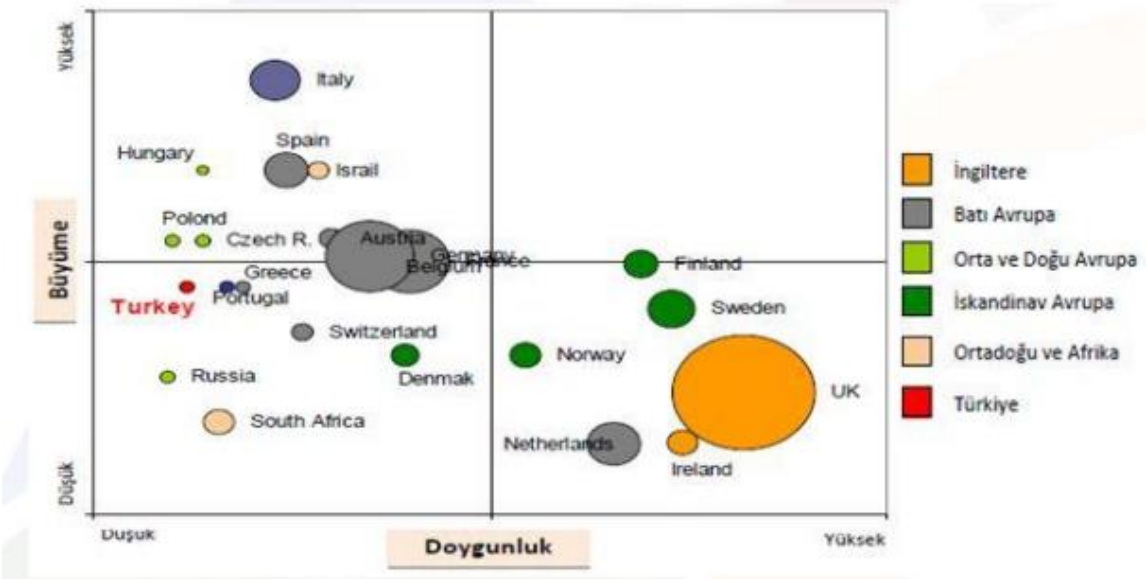
Şekil 5'te Türkiye'de çağrı merkezlerinin ilişkili oldukları sektörlerle ilgili istatistik paylaşılmıştır. Bu sayılara göre her üç çağrı merkezinden biri telekomünikasyon sektörü ile ilişkili olup %16'sı finans sektörüyle ve yine %16'sı kamu kurum ve kuruluşları ile ilişkilidir.

Çağrı merkezi sektörü dünya çapında en hızlı büyüyen sektörlerden birisidir. Bunun sebebi de çağrı merkezlerinin pek çok alanla iş birliği içinde olan ve ihtiyaç duyulan bir sektör olmasından kaynaklanmaktadır[12]. Dünyada çağrı merkezleri sektörünün 2019'da pazar büyüklüğünün 7,5 milyar TL olduğu ve dünya genelinde de 130 bin çağrı merkezinin pazarda faaliyet gösterdiği belirtilmektedir. Bu çağrı merkezleri toplam 9 milyon çağrı masasıyla hizmet veren bir sektör olarak istihdam noktasında da kritik önem taşımaktadır. Bu bağlamda Hindistan, Amerika ve İngiltere gibi büyük ülkeler dünya genelinde pazar payları anlamında ön plana çıkmaktadır.

[10] Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı. (2015). TRB2 Bölgesi Çağrı Merkezleri Sektör Analizi
[11] Türkiye İstatistik Kurumu (TUİK). "Nüfus ve demografi istatistik veri portalı." Son güncelleme 3 Aralık, 2020. Erişim adresi https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=nufus-ve-demografi-109&dil=1

[12] Abraham, M. (2008). "Küreselleşme ve çağrı merkezi sektörü", Hofstra Üniversitesi

Şekil 6. Avrupa, Ortadoğu, Afrika ve Türkiye'de Çağrı Merkezi Pazar Durumu



Kaynak: Çağrı Merkezleri Derneği, Çağrı Merkezi Sektörü Sunumu, 2020

Şekil 6'da Türkiye ve çevre bölgelerindeki ülkelerin çağrı merkezleri pazar durumları verilmiştir. Şekil 6 incelendiğinde Birleşik Krallık'ın en büyük çağrı merkezi pazarına sahip ülke olduğu görülmektedir. Ancak Birleşik Krallık doygunluk seviyesine ulaştığından büyüme hızı yavaştır. Bunun yanı sıra Türkiye'nin sektördeki doygunluğu düşük ve pazar hacmi dardır.

Ülkelerin çağrı merkezi sektöründeki mevcut pazar durumları incelendiğinde, sektör büyüklüklerinin, büyüme oranları ve doygunluk durumları üzerinden saptandığı görülmektedir. Doygunluk, ülkelerin sektörde yaptıkları yatırımların geri dönüşlerinden sağladıkları fayda ve memnuniyet istatistiklerini ifade etmektedir. Doygunluğun yüksek olması, beklentiyle paralel olmakta ve genelde sektörlere giriş aşamalarında yatırımların daha düşük olması sebebiyle genel beklentiler de daha düşük olmaktadır. Bu sebeple doygunluğu yüksek olan ülkelerin belli dönemlerde büyümelerinin düşük olması da beklenen sonuçlar arasındadır. Bunun neticesinde İtalya gibi büyüme oranlarının oldukça yüksek olduğu belli ülkelerde doygunluk verilerinde düşüklükler makul karşılanmaktadır.

Ülkemizde çağrı merkezlerini bir çatı altında toplamak amacıyla Çağrı Merkezleri Derneği kurulmuştur. Bu derneğin internet sayfasına göre ülkemiz genelinde bu derneğe bağlı 54 firma faaliyet göstermektedir. Bu firmalar şekil 7'de verilmektedir.

Şekil 7. Ülke Genelinde Faaliyet Gösteren Firmalar

Kaynak: TBMM, Çağrı Merkezleri Raporu, 2019

Çağrı Merkezleri Derneği'nin sektördeki firmalar ile %90 oranında koordineli çalıştığı göz önüne alındığında, ülkemiz genelinde yaklaşık olarak 70 tane çağrı merkezinin faaliyet gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu çağrı merkezlerinden bazıları kendi sektörleri paralelinde hizmet vermek için, bazıları dışarıya çağrı merkezi hizmeti satmak için, bazıları ise mevcut hizmetleri veya üretimlerine ilişkin daha sağlıklı müşteri ilişkileri sağlamak için kurulmuştur[13]. Sağlık, ticaret, eğitim, şikâyet, araştırma, medya, turizm, pazarlama, finans, sanayi, bilgi teknolojisi gibi pek çok sektör ve hizmet alanlarında faaliyet gösteren firmalar ve kamu kurumları, kendi bünyelerinde kurdukları çağrı merkezleri üzerinden müşterilerine hizmet vermektedir. Dış kaynak kullanımı yoluyla çağrı merkezi üzerinden müşterilerine hizmet sağlayan firmalar ise kendi alanlarında uzmanlaşmış profesyonel çalışanları sayesinde şirketlerin kurumsal yüzleri olmaktadır. Bu sayede şirket veya kurumlar kendi asli işlerine daha çok zaman ayırabilmektedir[14].

Örneğin; Tepe Çağrı Merkezi, NET Çağrı Merkezi, Tempo ve CallART gibi firmalar doğrudan çağrı merkezi sektörüne hizmet veren ve dışarıya hizmet satan firmalardır. Bu firmalar anlaşmalı oldukları firmaların çağrı merkezi hizmetlerini belli ortaklıklar veya iş birlikleri çerçevesinde kendi bünyelerinde gerçekleştirmektedir. Vodafone ve Global Bilgi ise hali hazırda iletişim ve telekomünikasyon alanında hizmet veren firmalar olmaları sebebiyle kendi işleri için bünyelerinde kurmuş oldukları çağrı

[13] Jeong, J., Bekmamedova, N., ve Kurnia, S. (2012). "Exploring the current status of call centre offshoring research: A research agenda and future directions", 23. Avustralya-Asya Bilgi Sistemleri Konferansı.

[14] Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı (DAKA). (2015). "TRB2 çağrı merkezleri sektör analizi"

merkezlerini kullanmaktadır. Bu firmalar sağladıkları hizmet dolayısıyla çağrı merkezine ihtiyaç duymakta ve gerekli altyapıya sahip oluşları sebebiyle bu faaliyeti kendi bünyeleri dahilinde gerçekleştirmektedir. Digiturk, Halkbank ve Arçelik gibi firmalar ise hâlihazırda başka sektörlerde de hizmet veren firmalardır. Ancak bu firmalar gerek ürettikleri ürünler gerekse de sundukları hizmetler hakkında potansiyel müşterilerini bilgilendirmek ve hizmet sonrası müşteri ilişkilerini, geri dönüşleri veya bakım onarım işlerini gerçekleştirmek için çağrı merkezlerine ihtiyaç duymaktadır. Buradan yola çıkılarak çağrı merkezi alanında hizmet veren firmaların aynı zamanda ileride başka alanlarda da hizmet verme potansiyelleri ve yatkınlıkları olan firmalar olduğunu söylemek mümkündür.

Çağrı merkezleri somut bir ürün ortaya koyan işletmeler statüsünden ziyade , hizmet sunan işletmeler arasında yer almaktadırlar. Bu bağlamda yukarıda sıralanmış olan Çağrı Merkezleri Derneği'ne üye olan 54 firmanın tamamı müşterilerine telekomünikasyon odaklı çağrı merkezi hizmeti sunmaktadır. Sektörün %90'ını bünyesinde barındıran Çağrı Merkezleri Derneği'nin verilerine göre son beş yılda Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki çağrı merkezleri 11 bin kişiye istihdam sağlamıştır.

Tablo 6. Türkiye Çağrı Merkezleri Son 5 Yıllık Büyüme İstatistikleri

	2015	2016	2017	2018	2019
Büyüme Miktarı (TL)	3.6 Milyar TL	4.5 Milyar TL	5.1 Milyar TL	6.2 Milyar TL	7.5 Milyar TL

Kaynak: Çağrı Merkezleri Derneği, Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2019 Verileri, 2020

Bu bağlamda Tablo 6'da da belirtildiği üzere, Çağrı Merkezleri Derneği'nin 2020 Raporu kapsamında 2015 yılından bu yana gerçekleşen büyüme verileri 3,6 Milyar TL, 4,5 Milyar TL, 5,1 Milyar TL, 6,2 Milyar TL ve son olarak 2019 yılında 7,5 Milyar TL olarak belirtilmiştir. Bu bağlamda, devamlı artan büyüme oranları ve özellikle 2018-2019 dönemindeki 1,3 milyar TL'lik büyüme, sektöre yönelik talebi ve büyümeyi doğrudan yansıtmaktadır.

Normal bir zamanda mevcut çalışan sayısı çağrı merkezlerindeki kapasite ile sınırlıdır. Bunun sebebi hem mevcut personelin güvenilir bir ortamda çalışıyor olması hem de kişilerin verimlerinin bu paralelde şekilleniyor olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak çoğu çağrı merkezi kapasite oranlarının tamamını kullanmamaktadır. Bunun sebebi hem bölge ihtiyacının az olduğu durumlarda kapasite odaklı şekilde fazladan personel çalıştırmamak hem de yine aynı paralelde maaş, sigorta, prim vb. masrafları minimize etme hedeflerinden kaynaklanmaktadır. Çağrı merkezlerinin kapasitelerini belirleme aşamasında hizmet için gerekli teknik hesaplamaların yanı sıra bölgedeki işsizlik oranı, potansiyel çalışan rakamları, hizmet ihtiyacı, çalışan izin durumları ve çalışma saatleri gibi pek çok faktör göz önünde bulundurulmalıdır. Bu doğrultuda ön fizibilite çalışması kapsamında Mardin ilinde kurulması planlanan çağrı merkezinin kapasitesi 500 kişi olarak dikkate alınmıştır. Bölgedeki mevcut diğer çağrı merkezleri incelendiğinde ise son beş yılın istatistiklerine göre bu çağrı merkezlerinin ortalama kapasitesi 1000 kişi iken kapasite kullanım oranlarının da %80'lere yaklaşmakta olduğu görülmektedir.

Görece az gelişmiş bölgelerdeki yatırım ortamını canlandırarak istihdam, üretim ve ihracat artışı yoluyla bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmak amacıyla, özel sektör yatırımlarını desteklemeye yönelik olarak uygulanan Cazibe Merkezi Programının önceliklerinde imalat sanayii ile çağrı merkezi ve veri merkezi yeni yatırım projelerine yer verilmiştir. Bu program kapsamında Çağrı Merkezi Destek Paketi olarak karşımıza çıkmaktadır. Destek paketi kapsamında; Bina Tahsisi Desteği, Fiber İletişim Altyapısı Desteği (ilk kurulum maliyetleri), Personel Eğitim Desteği (maksimum 2.500TL/personel) ve Yatırım ve Üretim Destek Paketi kapsamındaki Yatırım Yeri Tahsisi Desteği, Bina Yapımı Desteği ile Faizsiz Yatırım Kredisi Desteği verilmektedir. Çağrı merkezi yeni yatırımları için asgari iki yüz kişilik istihdam ve hizmet sözleşmesi yapmış olma şartı aranmaktadır. Cazibe Merkezi Programı kapsamına

Adıyaman, Ağrı, Ardahan, Batman, Bayburt, Bingöl, Bitlis, Diyarbakır, Elazığ, Erzincan, Erzurum, Gümüşhane, Hakkâri, Iğdır, Kars, Malatya, Mardin, Muş, Siirt, Şanlıurfa, Şırnak, Tunceli, Van illeri girmektedir. 2016 yılından bu yana sektöre dair doğu illerindeki gelişmeyle beraber ülke genelindeki çağrı merkezleri sektörü 23,3 milyar TL'lik bir büyüme de kaydetmiştir. Aynı zamanda bu dönem içinde bölgede 50 bini geçen yeni personel istihdamı da kayda geçen veriler arasındadır. Cazibe Merkezi Programı kapsamındaki iller içerisinde yer alan Mardin, Diyarbakır ve Şanlıurfa diğer illere göre kıyasla daha fazla yatırım çekme potansiyeline sahiptir. Bu yüzden bu illerin herhangi birinde kurulacak olan çağrı merkezinin daha verimli ve daha düzenli bir şekilde büyüme oranları kaydedeceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

2.4. Dış Ticaret ve Yurt İçi Talep

Yurt içi talep bazında özellikle 2005 ve 2013 yılında büyük gelişim kaydetmiş olan çağrı merkezi sektörü, 2016 yılı itibariyle de doğu illerindeki talep doğrultusunda buralara yapılan takviyelerle daha da fazla büyüme kaydetmiştir. En son yayınlanan 2019 Çağrı Merkezleri Derneği Yıl Bazlı Raporu'na göre çağrı merkezleri 2019 yılı itibariyle %6,2'lik büyüme kaydetmiştir.

Tablo 7. Çağrı Merkezlerinin Yıl Bazında Büyüme Oranları

	2015	2016	2017	2018	2019
İstihdam (Kişi Sayısı)	83.000	85.000	91.000	96.000	102.000
Büyüme Oranı (%)	2,5	7,1	5,5	6,2	-

Kaynak: Çağrı Merkezleri Derneği, Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2019 Verileri 2020

Türkiye, çağrı merkezleri getirileri bakımından dünya çapında 16. sırada yer almaktadır. Hatta Hindistan gibi pek çok ülkeye de çağrı merkezlerindeki hizmetlerini pazarlamaktadır.

Ülkemizin çağrı alanında verdiği hizmetlerin büyük birçoğundaki dış kaynak ve iç kaynak oranı büyük ölçüde yakınlık göstermektedir. Bu nedenle çağrı merkezi sektörü dışardan hizmet satın aldığı kadar kendi hizmetini dışarı satma ve kendi kaynağını kullanma potansiyeline de sahiptir.

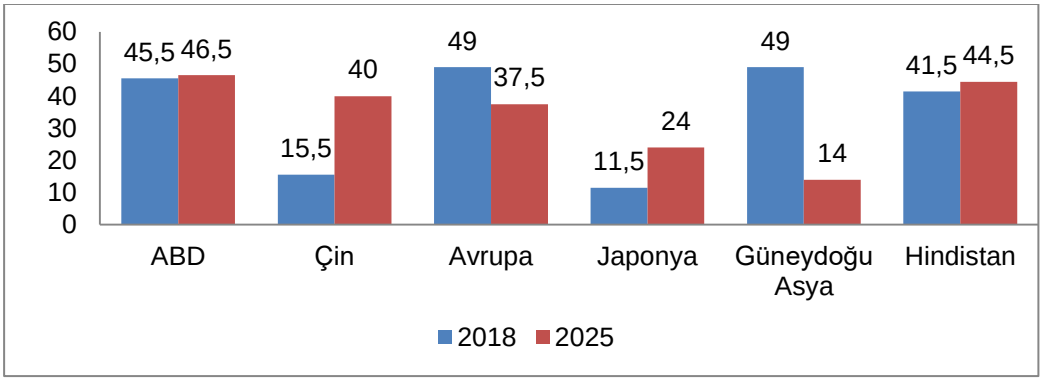
2.5. Üretim, Kapasite ve Talep Tahmini

2020 yılında yaşanan ve etkileri hala devam eden Covid-19 salgını dünyadaki işletmelerin internet tabanlı çevrimiçi sistemlerin çoğunlukla kullanıldığı bir sürece hızlı şekilde adapte edilmesini gerekli kılmıştır. Bu süreç müşteri ile yüzyüze iletişimi sınırlı hale getirirken çevrimiçi yöntemler ile birlikte müşteri memnuniyetini artırma talebini de beraberinde getirmiştir. Bu durum çağrı merkezlerinin öneminini artırırken bu alanda yapılan yatırımların da artmasını sağlamıştır. İlerleyen yıllarda sürecin bu şekilde ilerleyeceği görüşleri dikkate alındığında, sektörde yapılan yatırımların daha da artacağı beklenmektedir.

Ayrıca insanların sosyal medya alışkanlıklarının değişmesi, her gün kullanılan Facebook, Instagram, Whatsapp gibi platformların da çağrı merkezi sektörüne uyarlanmasına sebep olmuş ve bu tarz uygulamalar çeşitli şirket uygulamaları ile kullanılmaya başlamıştır. Uygulamaların çeşitlenen sosyal medya platformları aracılığı ile daha fazla yaygınlaşacağı beklenmektedir. Böylece çağrı merkezleri sadece aramadan ibaret olduğu düşünülen bir sektör olduğu algısından uzaklaşacak ve insanların neredeyse her an kullandığı uygulamaların da bir parçası olacaktır. Bunlara ek olarak, bu süreç çağrı merkezi sektöründe çalışan kişilerin de soft-skill adı verilen sosyal becerilerinin geliştirilmesini ve sektörde ihtiyaç duyulabilecek teknik becerilerin edinilmesini gerekli kılacaktır.

Tüm bunlara ek olarak, Pima Community College tarafından 2018 yılında yayınlanan istatistikler 2025 yılında ülkelerin öngörülen pazar büyüklüklerini belirlemiştir. Bu istatistiklere göre, 2018 yılında çağrı merkezi piyasasında 49 milyon dolarlık büyüklükleriyle Güney Asya ve Avrupa'nın 2025 yılında ise 46,5 milyar dolarla ABD'nin çağrı merkezi sektörünün en büyüğü olması beklenmektedir. Yine bu istatistikte, yedi yıllık dönemde Güney Asya pazarında büyük bir gerileme beklenirken, Çin'in 24,5 milyar dolarlık büyümeyle en çok büyüme kaydeden ülke olması beklenmektedir. Bu rapora göre, 2025 yılı itibariyle çağrı merkezi sektörünün liderlerinin 46,5 ve 44,5 milyon dolarlık pazar büyüklükleriyle ABD ve Hindistan olması beklenmektedir[15].

Şekil 8. Ülkelerin Çağrı Merkezi Pazar Büyüklükleri (Milyon ABD Doları), 2018-2025



Kaynak: Statista, 2018

Şekil 8'de belirtildiği üzere, 2018 yılı itibariyle dünyanın en büyük çağrı merkezleri pazarına ait ülke Amerika Birleşik Devletleri'dir. Ancak bölgesel olarak bakıldığında Avrupa ve Güneydoğu Asya 49 Milyar Dolar'lık pazarlarıyla ABD'yi geride bırakmışlardır. 2025 yılı için yapılan projeksiyonlarda yine ABD'nin en büyük çağrı merkezi pazarına sahip olması beklenmektedir.

2.6. Girdi Piyasası

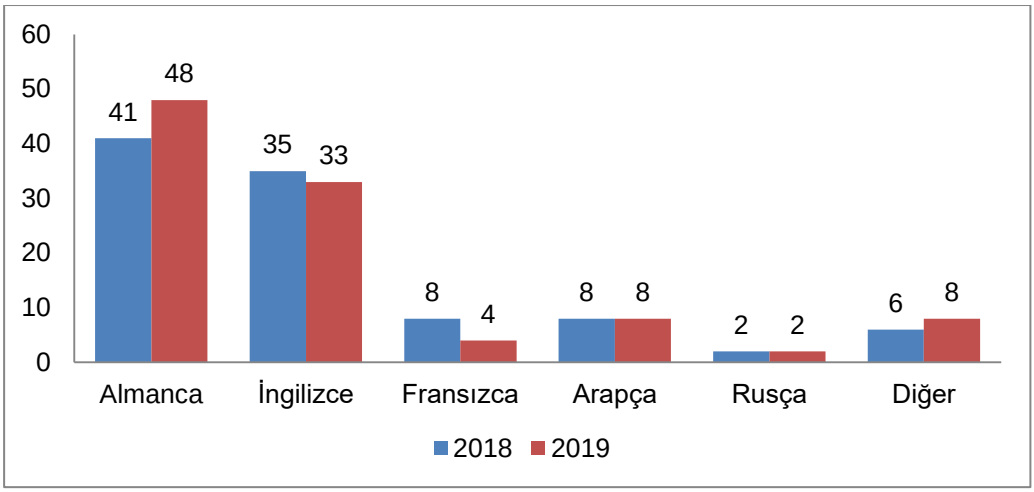
Çağrı merkezi sektöründe belirli bir ürün ortaya konmadığı için bu alanda somut hammaddeler bulunmamaktadır. Bunun yerine çağrı merkezlerinde hizmet üretilmektedir. Bu hizmetler, anlaşmalı firmalara sundukları müşteri ilişkileri, bilgilendirme ve şikâyet alımı gibi hizmetlerdir. Bu hizmetlerin gerçekleştirilmesi için gereken bileşenler iletişim, teknoloji ve istihdamdır. Bu sebepten ötürü çağrı merkezi sektöründe herhangi bir girdi maliyeti bulunmamaktadır. Girdi maliyeti bakımından sadece iletişim ve teknoloji maliyetleri göz önüne alınabilmektedir. Bu rakamlar da küresel ölçekte halihazırda belli firmaların tekelinde olmaları sebebiyle fiyat bazında birbirlerine oldukça yakındır. Bu noktadaki tek farklılık istihdam maliyetleri noktasında yaşanmaktadır. İstihdam maliyetleri ülkeler, bölgeler ve şehirler noktasında farklılık gösterip çalışan maaşlarına bu doğrultuda yansımaktadır.

İstihdam anlamında seçilen personelin konuşma dilinin ve tonlamalarının işe uygun, sıcakkanlı ve net olması büyük önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra personelin dile hakimiyeti ve alandaki etkinliğinin yüksek olması da büyük önem arz etmektedir. Dünya genelinde de çağrı merkezi çalışanlarında aranılan en temel özellikler arasında yabancı dil bilgisi ve dil hakimiyeti yer almaktadır. Aynı zamanda ülkemizde yabancı dille çağrı hizmeti veren pek çok firma bulunduğu için personelin başta İngilizce veya Almanca olmak üzere ikinci bir dil bilmesi de aranan şartlar arasında bulunmaktadır. Şekil 9'da

[15] Statista. (2018). https://www.statista.com/

gösterildiği üzere, 2019 yılı verilerine göre yabancı dilde çağrı merkezi veren firmaların %48'i Almanca, %33'ü ise İngilizce hizmet vermektedir.

Şekil 9. Türkiye'deki Çağrı Merkezlerinin Hizmet Diline Göre Dağılımı



Kaynak: Çağrı Merkezleri Derneği, Çağrı Merkezi Sektör Raporu, 2019

Çağrı merkezi sektörünün hammaddeleri olarak sıralanabilecek iletişim teknolojileri ve istihdam kaynakları için temin yeri ve miktarı tabirleri uygun olmamaktadır. Ancak bu kaynaklara erişim olanakları göz önüne alındığında, istihdamın bölgeye doğrudan katkıyı hedeflemesi sebebiyle yatırımın Mardin ilinde gerçekleştirilecek olması ve 500 kişi olarak belirlenen kapasite doğrultusunda 500 kişinin işe alınması hedeflenmiştir.

Bunun yanı sıra iletişim teknolojileri için de gerekli altyapı Mardin ilinin yerleşik telekomünikasyon altyapısı üzerinden kullanımla doğru orantılı olacak şekilde belirlenip tedarik edilecektir.

Çağrı merkezi sektörünün hammaddelerinin somut ürünler veya girdi malzemeleri olmaması sebebiyle lojistik temin yöntemleri de bulunmamaktadır.

2.7. Pazar ve Satış Analizi

Son yıllarda ülkemizde de oldukça rağbet gören çağrı merkezleri, bir kurumun kendisiyle temas etmesini istediği tüm taraflarla etkileşim içinde olmasını sağlayan iletişim merkezleridir. Kurum için bu taraflar müşteriler, tedarikçiler, bayiler olurken, ihtiyaçların gelişip çeşitlenmesiyle birlikte çağrı merkezleri sosyal ve sağlık hizmetleri ve eğitim gibi kamu kurumlarını ilgilendiren taraflar için de bir iletişim merkezi haline gelmiştir. Teknoloji geliştikçe görev tanımı ve sunulan hizmetleri değişen çağrı merkezleri iletişim araçları olarak teknolojinin sunduğu e-posta, faks, internet tarayıcıları gibi her türlü imkânı kullanarak etkileşimlerini geliştirmeyi başarabilmişlerdir. Bu bağlamda teknolojiyi takip eden ve yeniliklerle iç içe olarak kendilerini bu doğrultuda geliştiren çağrı merkezlerinin alandaki üstünlükleri de öngörülmektedir. Bunu sağlamanın bir yolu da istihdamda genç nüfusa ağırlık vermekten geçmektedir. Bu da Mardin İline kurulacak yeni bir çağrı merkezi ile dinamik ve genç çalışanlarla sağlanacaktır.

Ülke pazarında bu noktada hâkim firmalar Türk Telekom, Vodafone ve Turkcell gibi özel iletişim firmaları ve 112 Acil gibi kamunun acil durum çağrı merkezlerinden oluşmaktadır. Bu firmalar yüksek bütçelere sahip olmakla birlikte bölgedeki ucuz iş gücü ve düşük rekabetten kaynaklı olarak maliyet noktasında oldukça büyük bir avantaja sahiptir. Personel maaşları ve özel firmaların sunmakta olduğu lükse kaçan alternatif hizmetleri bulundurmayacak olması sebebiyle bölgede kurulacak çağrı

merkezleri bütçelerini büyük ölçüde ekipmanlarını güçlendirmeye ayırabilecektir. Bu bağlamda da teknolojik üstünlük elde edebilmeleri büyük şehirdeki orta ölçekli çağrı merkezlerine kıyasla oldukça fazladır. Coğrafi üstünlüğün getirdiği tüm bu avantajlara ek olarak bu bölgedeki firmalar rekabet noktasında daha az yıpranacak, personel alım süreçlerini daha rahat ve dolayısıyla daha az maliyetle atlatabilecek, buradan ayırılan bütçeyle ekipmanlar güçlendirilebilecek ve personellere yönelik eğitimler verme şansı yakalayabilecek ve tüm bunların bir sonucu olarak da daha kısa yoldan ve az maliyetle hem firmalar kâra geçerek başarı elde edebilecek hem de kaliteli hizmet sunumuyla müşteri memnuniyeti sağlanabilecektir.

Çevre iller ve bölge göz önüne alındığında çağrı merkezi sektöründe önde olan iller Diyarbakır, Şanlıurfa ve Gaziantep olarak sıralanabilmektedir. Bu iller gerek bünyelerindeki çağrı merkezi sayıları gerekse hizmet kaliteleri noktasında öncü olarak gösterilebilmektedir. Aynı zamanda bu üç il, hâlihazırda istihdam olanağı sunmaları açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak bölgedeki Batman ve Siirt gibi illerde istihdam olanağı açısından sıkıntı yaşanabilmektedir. Özellikle Batman'da çalışma saatlerinin yoğunluğu ve çalışma şartlarının ağırlığı sebebiyle devamlı personel noktasında büyük zorluklar yaşanmaktadır.

Müşteri kitlesi incelendiğinde, bölge insanının karakteri ve yaşayışının onların taleplerini de büyük ölçüde şekillendirdiği görülmektedir. Bölge insanı çağrı merkezlerinden teknik destek yerine, daha çok pratik ve kısa yoldan yardım beklemektedir. Bu bağlamda mevcut personel bu ihtiyacı büyük ölçüde karşılamaktadır. Ancak aynı şeklide bölge halkının kolay memnun olmayan yapısı ve telefon ziyade yüz yüze iletişimi tercih ediyor olmaları sebebiyle kişiler problemlerini çağrı merkezleri aracılığıyla değil, çoğunlukla birebir şekilde çözmeyi tercih etmektedirler.

Çağrı merkezlerinin sunduğu teknik destek ve hizmet desteği kişilere doğrudan yapmış oldukları telefon görüşmeleri aracılığıyla sunulmaktadır. Bu bağlamda çağrı merkezi sektörü kişilere sunulan somut bir ürün barındırmadığı için herhangi bir ek dağıtım kanalına da ihtiyaç duymamaktadır.

Çağrı merkezleri**,** kurum ve kuruluşların temasta oldukları kişi ve/veya kurumlarla haberleşmelerini ve iletişim kurmalarını çeşitli erişim yöntemleri ile sağladıkları yazılım**,** donanım ve nitelikli iş gücünden oluşan merkezlerdir. Çağrı merkezlerinin sağladığı iletişim yöntemleri telefon; faks, e-mail, SMS, anlık iletiyken yazılımları; hizmet yazılımları, uç noktası yazılımları, raporlama yazılımlarını kapsamaktadır. Bunun dışında bu merkezlerin sağladığı donanımlar ise santral, pc, server, gateway, mediagateway, telefonlar, operatör başlıklarıdır. İngilizce adı call center olan Çağrı merkezi son yıllarda ülkemizde de oldukça rağbet görmeye başlamıştır.

Yatırım sonucunda kurulacak olan Mardin ilindeki Çağrı Merkezi de bu niteliklere sahip olacak olup bu çağrı merkezinin tam kapasitede hedeflenen beş yıllık satış miktarı tablo 8'de gösterilmektedir. Yatırıma konu olan tesis, çalışmalarını firmalara uzaktan destek olarak, firma adına yürütecektir. Çalışmalara sözleşme yapılarak aylık, yıllık ya da belirli bir dakika ve data miktarına göre belirlenerek başlanacaktır.

Tablo 8. Tam Kapasitede Hedeflenen 5 Yıllık Satış Miktarı

MAMÜLÜN CİNSİ	SATIŞ MİKTARI	BİRİM	BİRİM FİYATI	CİNSİ	TUTARI
İç Piyasa					
Dakika Başı Gelir (250 kişi)	131.400.000	Dakika	0,395	TL/Dakika	51.903.000
Kişi Başı Gelir	250	Kişi	90.000,00	TL/Kişi	22.500.000
İÇ SATIŞ TOPLAMI	**131.400.250**				**74.403.000**

3. TEKNİK ANALİZ

3.1. Kuruluş Yeri Seçimi

Çağrı merkezlerinin kurulacağı yer seçiminde belirleyici olan başlıca etmenler şunlardır:

- ✓ Yatırım yapılan bölgenin güçlü bir telekomünikasyon altyapısına sahip olması,
- ✓ Yatırım maliyetlerinin düşük olduğu bölgeler,
- ✓ Ucuz işgücü.

Bunun yanı sıra bölgede kurulması planlanan çağrı merkezinin avantaj ve dezavantajları da aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

Avantajları:

- ✓ Bölgede batıdaki illere kıyasla çok daha az çağrı merkezi bulunmaktadır. Bu da rekabet noktasında büyük önem taşımaktadır.
- ✓ Bölgede eğitim seviyesinin görece düşük olmasından dolayı işsiz genç nüfus yoğunluğu oldukça yüksektir.
- ✓ Bölge kadın ve engelli istihdamına önem veriyor olması sebebiyle devlet desteğine oldukça elverişlidir.
- ✓ Bölge çağrı merkezi ihtiyacından kaynaklı istihdam olanaklarının oldukça gelişmiş olması sebebiyle devlet desteğine oldukça elverişlidir.

Dezavantajları:

- ✓ Bölgede uygulanan düşük ücret politikası personel memnuniyetsizliği yaratabilmektedir.
- ✓ Bölgede sınırlı sayıda çağrı merkezi bulunuyor olması sebebiyle çalışma saatlerindeki yoğunluk personel motivasyonunda düşüklüğe sebep olabilmektedir
- ✓ Bölgede çağrı merkezi kültür ve işleyişi noktasında yeterli bilinç bulunmamaktadır.
- ✓ Bölge insanının yerel şivesi, çağrı merkezlerindeki diksiyon önceliği noktasında işverenler açısından tatminsizlikler yaratabilmektedir

Bu faktörler dikkate alınarak çağrı merkezinin kurulucağı Mardin ve çeşitli ilçelerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Öncelikle çağrı merkezinin kurulacağı bölge olan Mardin Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan 843.671 nüfuslu bir ildir. İl istihdamında ve istihdama katılan genç nüfus oranında ciddi düşüklükler mevcuttur. Bunun sebebi de bölgede genç nüfusa uygun iş imkanlarının bulunmaması ve genç nüfusun çalışmak için bölgeden göç ediyor olmasıdır. 2017 yılında devlet bu durumu ve bölgedeki çağrı merkezi eksikliğini fark ederek uyguladığı yatırım teşvik politikalarıyla bu bölgeye çağrı merkezleri kurarak bölgeyi istihdam noktasında büyütmeyi hedeflemiştir. Çağrı merkezleri yüksek kapasiteli oluşları ve kendi bünyelerinde eğitim veriyor olmaları sebebiyle genç nüfus tarafından sıklıkla tercih edilen bir alan haline gelmiştir. Bu noktadaki en temel sıkıntı ise bölge halkının büyük bir çoğunluğunda yerleşik şekilde bulunan şive problemidir.

Mardin iline bağlı olan Kızıltepe ilçesi; geniş alanlara sahip oluşu, baz istasyonlarına yakınlığı ve şehir merkezine yakın olması bakımından alternatif arazilere kıyasla büyük avantajlara sahiptir. Bölge halkının rahatça ulaşabileceği bir ilçe olması sebebiyle ilerleyen aşamalarda çağrı merkezi çalışanları için ekstra bir ulaşım maliyeti yaratmayacaktır. Aynı zamanda alanda baz istasyonu da bulunması sebebiyle bu ilçe, telekomünikasyon ve iletişim ağlarının kurulumu noktasında büyük avantaja sahiptir.

İlçenin Mardin Merkez'e yakın oluşu nedeniyle Merkez'in faydalandığı su, elektrik ve doğalgaz gibi her türlü hizmetleri kullanmaktadır. İlçeye ulaşım bir veya birkaç vesait ve özel araçlarla kısa sürelerde sağlanabilmekte, bu sebeple çağrı merkezi yönetimine çalışanlarının ulaşımı açısından herhangi bir sıkıntı yaratmamaktadır. Haberleşme olanakları bakımından ise yakında bir baz istasyonunun bulunuyor oluşu ve Mardin ili genelinde büyük bir haberleşme ağı sıkıntısı olmaması sebebiyle herhangi bir problem öngörülmemektedir.

Çağrı merkezleri ülkemiz genelinde büyük oranda kiralanan araziler ve binalar üzerinde hizmet vermektedir. Bu sebeple herhangi bir satın alım ve inşa maliyeti yaratmaması bakımından, çağrı merkezinin kiralanacak bir tesiste kurulması öngörülmektedir. Bu anlamda bölgede gerekli araştırmalar yapılmıştır. Bu tarz büyük tesisler günlük kullanım veya küçük işletmeler için uygun olamamaları sebebiyle çok fazla tercih edilememekte ve bu sebeple de büyüklükleri oranında çok yüksek kira götürülerine sebep olmaktadır.

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

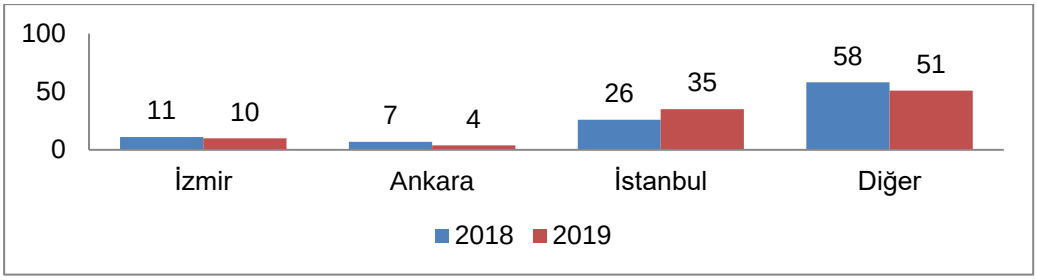
Dünya geneline baktığımızda çağrı merkezlerinin çoğunlukla istihdam noktasında çok daha katı oldukları görülmektedir. Kişilerin firmaya ilişkin bilgi birikimleri, sektördeki tecrübeleri ve hatta şirket yapısıyla uyumları gibi pek çok ek kriter bu süreçte değerlendirilmektedir[16]. Bu anlamda çağrı merkezlerinin ülkemizdeki istihdam metotlarının daha çok istihdam ve bölgesel kalkınma odaklı olma açısından avantajlı olduğu görülmektedir. Yatırımın planlandığı bölge hem insan kaynakları açısından hem de potansiyel çalışabilir genç nüfus açısından bir cazibe merkezidir.

Bölge teknolojik altyapı bakımından daha kalabalık nüfuslu ve gelişmiş bölgelere kıyasla daha dezavantajlıdır. Belirli kaynaklara kendi bünyesinde doğrudan erişimi bulunmamaktadır. Ancak kuruluş aşamasında ihtiyaç duyulan makine ekipmanların büyük bir çoğunluğunun bölgeye sevkiyatı kolaylıkla yapılabilmektedir. Bölgede sanayinin daha gelişmiş olması sebebiyle bölge ticaret merkezleriyle doğrudan iletişim halindedir. Bu sebeple kendi ili bazında sahip olmadığı kaynaklara da erişimi bulunmaktadır.

Bölgedeki diğer firmaların kapasite kullanım oranlarının %80'lere yaklaşıyor olması ve işe alım maliyetlerinin diğer sektöre oranla çok daha düşük olması da bu noktada bölgenin insan kaynakları potansiyelini vurgulamaktadır. Bu sebeple 2019 yılı itibariyle çağrı merkezi sektöründe yapılan istihdamın %51'ini İzmir, Ankara ve İstanbul dışı iller oluşturmaktadır

[16] Pima Community College. (2020. Request for Proposal: Call Center Services. Pima Community College Contracts and Purchasing.

Şekil 10. İllere Göre 2018-2019 Karşılaştırmalı İstihdam Potansiyeli (%)



Kaynak: TBMM, Çağrı Merkezleri Raporu, 2019

Şekil 10'da Türkiye'deki illerin 2018-2019 yıllarında çağrı merkezleri istihdam potansiyelleri karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Buna göre İstanbul'daki istihdam potansiyel bir yılda %9 oranında artmıştır. Buna karşın Ankara, İzmir ve diğer illerin toplamında istihdam potansiyelinde bir düşüş gözlemlenmiştir.

Dünya Gazetesi'nin 2019 yılında yayınladığı verilere göre, çağrı merkezi sayısı bakımından İstanbul, Ankara, İzmir, Kocaeli, Samsun, Malatya, Erzurum ve Afyon illeri gösterdikleri büyüme anlamında öncü illerdir. Çağrı merkezlerinin kapasite olarak yeterlilikleri ve büyüklükleri masa sayıları yoluyla yorumlanmaktadır. Bu doğrultuda çağrı merkezi masa sayıları incelendiğinde, Bingöl, Rize, Elazığ ve Antalya illeri ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda Mardin ili gerek genç nüfus gerek çalışan nüfus gerekse de çağrı merkezi sayısının azlığı sebebiyle güçlü rekabetlerden uzaktır. Türkiye'de ilk etapta İstanbul başta olmak üzere büyük şehirlerde yoğunlaşmış olan çağrı merkezleri yatırımların maliyet, teşvik ve istihdam kolaylığı gibi fırsatlardan dolayı Doğu ve Güneydoğu Bölgelerine doğru kaymasına sebep olmaktadır[12]. Bu bağlamda ihtiyacın da yüksek olması sebebiyle gerçekleştirilecek projelerin başarılı olma ihtimalleri oldukça yüksektir. Aynı zamanda ülkemizde 2 bin kişiye bir müşteri temsilcisi düştüğü için sektörün önümüzdeki yıllarda daha da genişlemesi beklemektedir. İş gücü maliyetlerinin ülkemizin batı bölgelerine nispeten çok daha düşük olmasından dolayı Güneydoğu Anadolu Bölgesi çağrı merkezleri yatırımları için idealdir.

Yukarıdaki kriterler ve Mardin ilinin sahip olduğu özellikler dikkate alındığında Mardin'in ilçeleri olan Derik, Midyat, Kızıltepe, Yeşilli, Nusaybin, Mazıdağı, Savur, Ömerli, Artuklu ve Dargeçit illerinin hiçbirinde doğrudan Ar-Ge alanında hizmet veren firma bulunmadığından bu yerlerin çağrı merkezi kurulumu için bir avantaj sağlayacağını söylemek mümkündür.

3.2. Üretim Teknolojisi

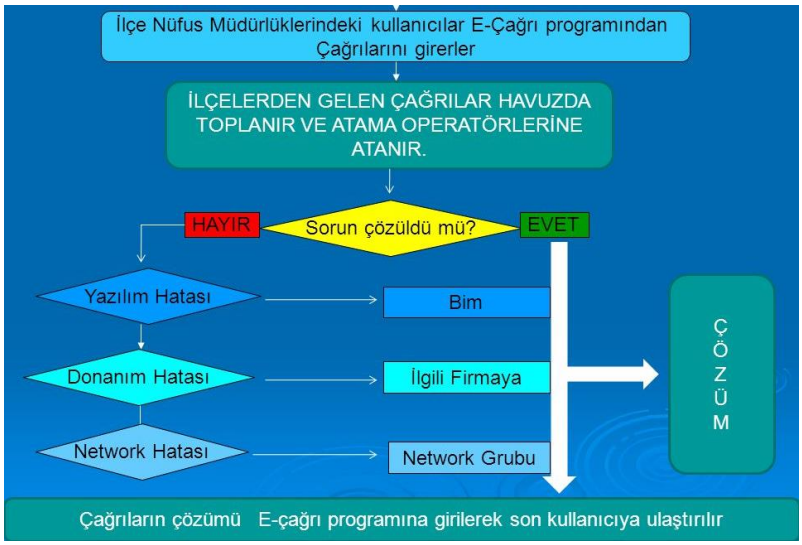
Çağrı merkezlerinin genel işleyiş yapıları göz önüne alındığında, çağrılar öncelikle belirli havuzlarda toplanmakta sonrasında da ilgili birimlere iletilmektedir. Kullanıcıların ilgili birimdeki müşteri temsilcileriyle görüşmelerinin ardından onların sorunlarının çözümüne yönelik yollar aranmakta veya çağrı merkezlerinin yetersiz kaldığı durumlarda da ilgili birimlere yönlendirmeler sağlanmaktadır.

Çağrı Merkezi elemanları da anlaşmalı firmaların veya devletin sunduğu ürün ve hizmetlere ilişkin problem yaşayan veya sorusu olan kimselere destek sunma amaçlı çağrı merkezlerinde çalışan kişilerdir. Çağrı merkezi elemanlarının görev kapsamı aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- ✓ Müşteriyle telefon kayıtlarını tutma noktasına ilişkin gerekli iletişimi sağlamak
- ✓ Şikâyetler noktasında iyi bir dinleyici olmak
- ✓ Şikâyeti olan kimselere çözümler sunmak

- ✓ Kendi bilgi birikimini aşan durumlarda müşteri ve gerekli departman arasındaki bağlantıyı sağlamak
- ✓ İşletme ve müşteri ilişkilerinde bağlayıcı ve bütünleyici olmak
- ✓ Kurallar doğrultusunda ve saygılı bir dille gerekli hizmeti yerine getirmek
- ✓ Kısa ve net bilgiler vermek
- ✓ Firmaya müşteri sağlamak
- ✓ Kampanyalar hakkında gerekli bilgilendirmeleri yaparak pazarlama ve satışı sağlamak
- ✓ Gerekli aramalar yapılarak müşterilere mümkün olduğunda açık ama detaylı bilgi sunmak

Şekil 11. Çağrı Merkezi İşleyiş Sistemi



Kaynak: Çağrı Merkezleri Derneği, Çağrı Merkezi Sektörü Sunumu, 2020

Şekil 11'de çağrı merkezlerinin çağrı aldıklarında izledikleri adımları gösteren bir akış şeması verilmiştir. Çağrı sahibi kişinin bildirdiği sorunlara göre nasıl bir tutum izleneceği ve bu sorunları gidermek için hangi birimler ile iletişime geçileceği paylaşılmıştır.

Çağrı merkezlerinde iki tür hizmet söz konusudur. Bu hizmetler, "Inbound" ve "Outbound" hizmetlerdir. Inbound aramalarının kapsamı, ürün veya hizmetlere ilişkin bilgi vermek veya şikâyet kaydı almaktır. Outbound aramalarında ise hizmet veya ürünün genel satışına yönelik pazarlama odaklı dış aramalar kapsam dahilinde gerçekleştirilmektedir.

Çağrı merkezinde "outbound" birimindeki müşteri temsilcileri tarafından kendisine atanan kişiler, bir ürün veya hizmetin tanıtımı, bilgilendirilmesi ve satışı için aranır. Müşteri temsilcisi bu esnada kullandığı dil, verdiği hizmet ve sattığı ürün açısından belli periyotlarla değerlendirilir. Bunun sonucunda değerlendirmesi olumlu ise kişilerin prim alma şansı artarken olumsuz durumlarda da ekstra eğitim seçeneğine gidilmektedir.

Her iki arama için de uyulması gereken belli kurallar ve kısıtlamalar bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- ✓ Müşterilerle iletişimde kurumsal bir dil kullanılmalıdır,
- ✓ Müşterilerle oluşturulan iletişimde olabildiğince samimi olunmalıdır,
- ✓ Kişilerin ismi sorularak kişilere konuşma boyunca isimleriyle hitap edilmelidir,
- ✓ Akıcı, net ve açık bir dil kullanılmalıdır,
- ✓ Çağrı sırasında yaşanabilecek sıkıntı ve gerginlikler kesinlikle müşteriye yansıtılmamalıdır,

- ✓ Müşterilere nazik, saygılı ve yardımsever bir tutumla yaklaşılmalıdır,
- ✓ Konuşmalarda çözüm odaklı olarak kişinin sıkıntısı en kısa sürede çözmek amaçlanmalıdır,
- ✓ Konuşma bitiminde kişilere başka bir soruları olup olmadığına ilişkin sorular yönetilmelidir.

Çağrı merkezlerinde kişilerle yapılan görüşmeler güvenlik ve hizmet değerlendirmesi kapsamında kayıt altına alınır ve bu kayıtlar da belli rutinlerle değerlendirilir. Bu kapsamda personel ve hizmet değerlendirmeleri gerçekleştirilir.

Çağrı merkezlerinde günlük kullanımda veri transferleri ve hat kullanımları için belirli ağ bağlantıları ve veri tabanları bulunmaktadır. Buna ilişkin makine ve ekipmanlar aşağıda yer alan tablo 9'da sıralanmaktadır.

Tablo 9. 500 Kişilik Çağrı Merkezinde Kullanılacak Makine ve Ekipmanlar

Malın Cinsi	Adet
Aruba 3810M 16SFP+ 2-sIot Switch	1
Aruba X37112VDC 250W Power Supply	2
Aruba 3810M/2930M 4SFP+ MACsec Module	2
Aruba 2930F 48G PoE+ 4SFP 740W Switch	13
Aruba IG SFP LC SX 500m MMF Transceiver	26
Aruba 7205 (RW) 2-port 10GBASE-X (SFP+) Controller	1
Aruba 3Y FC NBD Exch 7205 Controller SVC [İOF JW735A]	1
PC-AC-EC Continental European/Schuko AC Power Cord	1
Aruba LIC-AP Controller per AP Capacity License E-LTU	20
Aruba IG SFP LC SX 500m MMF Transceiver	2
Aruba AP-335 802.11n/ac 4x4:4 MU-MIMO Dual Radio Integrated Antenna 2.5+1 GbE AP	20
AP-MNT-W4 White Low Profile Basic AP Flat Surface Mount Kit	20
Firewall	2
HPE SRV P02466-B21 DL380 GEN10 X-G-6230 IP (2X32GB) 64GB—R P816i-a 8SFF 2x800W POWER SUPPLY	1
4GB RAM 12 Hdd Yuvali RACK NAS	1
6TB SEAGATE IRONWOLF 5400RPM 256MB NAS	4
Jabra Engage 50 Mono USB	500
HP 200 G4 205R1ES AIO i5-10210U 8GB 256GB SSD 21.5 DOS	500
IVR (Sesli Yarnt Sistemi) Anonslar	1

3.3. İnsan Kaynakları

Çağrı merkezlerinde, istisnaları olmakla birlikte, genellikle 18-35 yaş arası en az lise mezunu genç nüfusun istihdam ediliyor olması, hayatının en az bir dönemini bu işe ayıran bireyler tarafından farklı bir kültür tecrübesi yaşama potansiyelini bünyesinde barındırması bakımından oldukça önemlidir. Aynı zamanda pek çok alanda iş bulma imkânı daha düşük olan lise mezunu genç nüfusa da iş imkânı

sunuyor olması dolayısıyla çağrı merkezleri istihdam ve bölgesel kalkınma anlamında kuruldukları bölgelere sosyal açıdan da pek çok fayda sağlamaktadır. Aşağıdatablo 10'da yer alan veriler Mardin ilinin TBB ve TÜİK kaynaklı nüfus verileridir.

Tablo 10. Mardin İlinin Beş Yıllık Eğitim Durumu

	Okuma Yazma Bilmeyen	Lise ve Dengi Meslek Okulu Bitirmiş	Yüksekokul ve Fakülte Mezunu	Yüksek Lisans Mezunu	Doktora Mezunu
2019	52.714	112.996	62.852	4.497	430
2018	57.281	98.912	58.642	3.985	410
2017	59.726	90.732	52.725	3.473	402
2016	62.482	87.116	49.463	1.923	289
2015	65.661	82.597	45.512	1.926	286

Kaynak: TÜİK, Eğitim İstatistikleri, 2020

Tablo 10'da Mardin'de 2019 yılından itibaren son 5 yılın eğitim durumlarına göre nüfus istatistikleri verilmiştir. Buna göre okuma yazma bilmeyen insan sayısında bir azalma olmuştur. Buna karşın lise meuzunu, yüksekokul ve fakülte mezunu, yüksek lisans mezunu ve doktora mezunu kategorilerinin tamamında son 5 yılın hepsi için geçerli olmak üzere bir artış gözlemlenmiştir.

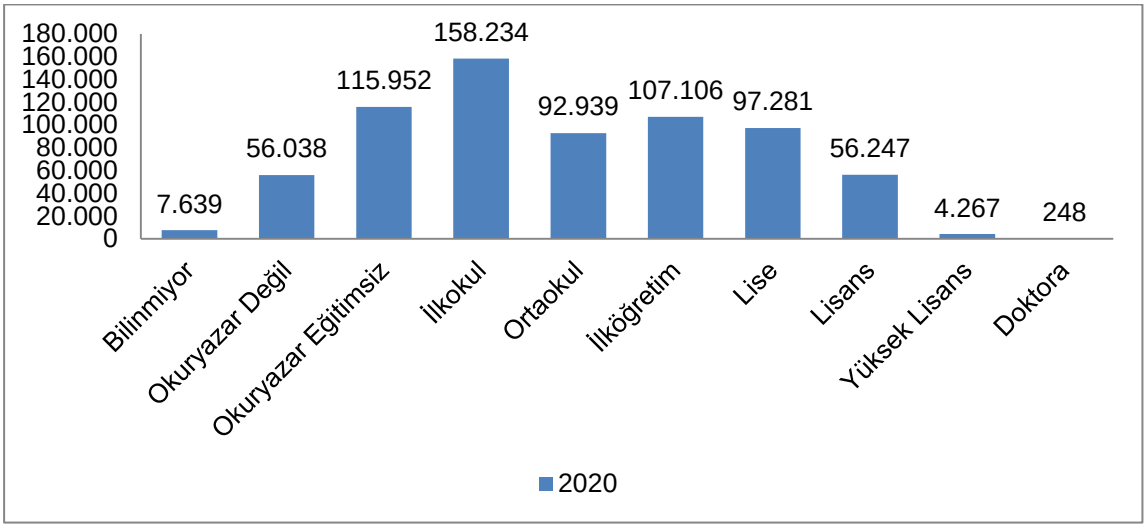
Tablo 11. Eğitim Durumuna Göre Çağrı Merkezi Çalışan Sayısı

	Aralık 2019					Mart 2020				
	Lise	**Ön Lisans**	**Lisans**	**Lisansüstü**	**Toplam**	**Lise**	**Ön Lisans**	**Lisans**	**Lisansüstü**	**Toplam**
Müşteri Temsilcisi Sayısı	819	2.406	3.922	86	7.223	789	2.242	3.718	73	6.822
Destek Hizmeti Veren Personel Sayısı	91	165	381	55	692	87	170	380	61	698
Yönetici Sayısı	61	149	485	92	787	58	141	473	86	758
Toplam Çağrı Merkezi Çalışanı	971	2.710	4.788	233	8.712	934	2.553	4.571	220	8.278

Kaynak: TBMM, Çağrı Merkezi İstatistikleri Raporu, 2020

Tablo 11'de çağrı merkezlerinde istihdam edilen kişilerin eğitim durumlarını Aralık 2019 ve Mart 2020 tarihleri için gösteren istatistikler sunulmuştur. Buna göre, toplam çağrı merkezi çalışanı sayısında bir azalma gözlemlenmektedir. Destek hizmeti veren personel sayısında bir artış yaşanırken, müşteri temsilcisi ve yönetici sayısında bir azalma gözlemlenmiştir.

Şekil 12. Mardin İli Eğitim Düzeyine Göre Nüfusun Dağılımı



Kaynak: TÜİK, Eğitim İstatistikleri, 2020

Şekil 12'de Mardin nüfusunun eğitim durumlarına göre dağılımları verilmiştir. Bu sayılara göre ilkokul mezunu insan sayısı diğer tüm eğitim derecelerinden mezun insan sayılarından fazladır. 7 binden

fazla kişinin eğitim düzeylerine dair herhangi bir bilgiye ulaşılamamış olup herhangi bir eğitim almamış insan sayısının da 170 bin civarında olduğu gözlemlenmiştir. Bu veriye okuryazar değil ve okuryazar eğitimsizler dahil edilmiştir.

Tablo 12. Mardin İli Çalışma Çağındaki Nüfus ve İl Nüfusu Verileri

	Mardin İli Çalışma Çağındaki Nüfus	Mardin İli Nüfus	Çalışan Nüfusun İl Nüfusuna Oranı
2019	508.711	838.778	%60,63
2018	497.329	829.195	%59,99
2017	485.786	809.719	%59,97
2016	475.411	796.237	%59,70
2015	471.382	796.591	%59,17

Kaynak: TÜİK, 2020

Tablo 12'de Mardin ilinde çalışma çağındaki nüfus rakamları 2015 ila 2019 yılları arasını kapsaycak şekilde yıllık olarak verilmiştir. Buna göre çalışma çağındaki nüfusun il nüfusuna oranı yıllar içerisinde artmıştır. Bu doğrultuda, ilin istihdam potansiyelinin de arttığını söylemek mümkündür.

Tablo 13. Mardin İli Cinsiyete Göre Çalışan Sayıları ve Yaş Ortalamaları, 2018-2019

	Aralık 2019				Mart 2020				
	Kadın	**Erkek**	**Toplam**	**Ortalama Yaş**	**Kadın**	**Erkek**	**Toplam**	**Ortalama Yaş**	**Net Değişim**
Müşteri Temsilcisi	5.300	1.933	7.233	27	5.001	1.821	6.822	27	-411
Destek Hizmeti Veren Personel	479	213	692	33	482	216	698	33	6
Yönetici	449	338	787	34	432	326	758	34	-29
Toplam Çağrı Merkezi Çalışanı	6.228	2.484	8.712		5.915	2.363	8.278		-434
Outsource Müşteri Temsilcisi			2.866				2.794		-72

Kaynak: TÜİK, 2020

Tablo 13'te Mardin ilinde çağrı merkezinde çalışan sayıları ve bunların yaş ortalamaları verilmiştir. Genç nüfus bölgelerin 15-24 yaş aralığındaki birey sayılarını ifade etmektedir. Müşteri temsilcisi pozisyonu 27 yaş ortalamayla en genç çalışanlara sahip birim olmuştur.

Tablo 14. Mardin İli Genç Nüfus ve Çalışma Çağındaki Nüfus Verileri

	Mardin İli Genç Nüfus	Mardin İli Çalışma Çağındaki Nüfus	Genç Nüfusun Çalışan Nüfusa Oranı
2019	162.599	508.711	%31,96
2018	164.765	497.329	%33,12
2017	165.355	485.786	%34,03
2016	165.867	475.411	%34,88
2015	166.582	471.382	%35,33

Kaynak: TÜİK, 2020

Tablo 14'te Mardin ilinin genç nüfusunun ilin çalışma çağındaki nüfusuna oranı verilmiştir. Tablodaki istatistiklere göre Mardin ilinde genç müfus yıllar içerisinde istikrarlı bir şekilde azalmıştır. Buna bağlı olarak, genç nüfusun çalışan nüfusa oranında da düzenli bir düşüş gözlemlenmektedir.

Sektörün en büyük sıkıntılarından biri nitelikli personel bulunamaması ve gençlerin bu işi meslek olarak algılamamasıdır. Özellikle doğuda yapılan çağrı merkezi yatırımları ile o bölgelere sağladığı kurumsal iş ortamı, çalışma saatlerinin önceden belirlenmiş olması, servis imkânı, diğer sosyal haklar ve etkinlikler nedeniyle erkekler kadar kadınlar için de güvenle çalışabilecekleri bir iş alanı yaratmaktadır.

Çağrı merkezleri hem lise hem yüksekokul hem de üniversite mezunlarına kariyer imkânı verebilen bir sektördür. Üniversite eğitimi alma fırsatı bulamamış ancak kendisini sürekli geliştiren, hızlı öğrenen, doğru iletişim kurabilen lise mezunu gençlerimiz için de sektör kariyer imkânları sunabilmektedir.

Ancak bu işin mesleki eğitimi ülkemizdeki örgün eğitim kurumlarında verilmediğinden çağrı merkezinde çalışmak potansiyel işgücü tarafından hala meslek olarak algılanmamaktadır.

Çağrı merkezleri bünyesinde genel olarak müşteri temsilcilerinin yanı sıra hizmet personeli, yöneticiler, teknik destek elemanları, yardımcı personeller ve takım liderleri unvanlarında çalışanlar bulunmaktadır.

Tablo 15 ve 16'da çağrı merkezinde çalışması planlanan personel sayıları ve maaş bilgileri TL ve Amerikan Doları cinsinden verilmiştir.

Tablo 15. Personel Bilgileri ve Maaşları (TL)

Sıra No	Personel ve İşçiler	Kişi Sayısı	Aylık Maaş (Brüt) (TL)	Çalışma Süresi (ay)	Yıllık Tutarı (TL)
1	Operatör	500	3.743	12	22.458.000
2	Yönetici	10	5.300	12	636.000
3	Temizlik	2	3.743	12	89.832
4	Müdür	1	6.500	12	78.000
5	Güvenlik	1	3.743	12	44.916
TOPLAM					**23.306.748**
TOPLAM İSTİHDAM					**514**

Tablo 16. Personel Bilgileri ve Maaşları (ABD Doları)

Sıra No	Personel ve İşçiler	Kişi Sayısı	Aylık Maaş (Brüt) (**$**)	Çalışma Süresi (ay)	Yıllık Tutarı (**$**)
1	Operatör	500	468	12	5.616
2	Yönetici	10	663	12	7.956
3	Temizlik	2	468	12	5.616
4	Müdür	1	813	12	9.756
5	Güvenlik	1	468	12	5.616
TOPLAM					**34.5460**
TOPLAM İSTİHDAM					**514**

4. FİNANSAL ANALİZ

4.1. Sabit Yatırım Tutarı

Sabit yatırım maliyeti Mardin İli Çağrı Merkezi için gerekli bütün maliyetlerin toplamını ifade etmektedir.

Tablo 17. Toplam Yatırım Tutarı ve 2021 Yılı Dağılımı Tablosu (ABD Doları)

YATIRIM KALEMLERİ	TOPLAM (USD)	İÇ (USD)	DIŞ (USD)	İÇ (USD)
A – Arsa	-	-	-	-
B - Sabit Yatırım	**1.464.407,08**	**1.464.407,08**	-	**1.464.407,08**
1 - Etüt-Proje Giderleri	**3.333,33**	**3.333,33**	-	**3.333,33**
2 - İnşaat işleri			-	
3 - Makine ve Ekipman	**1.229.624,93**	**1.229.624,93**	-	**1.229.624,93**
4 - Navlun ve Sigorta			-	
5 - Kuruluş Giderleri	**733,33**	**733,33**	-	**733,33**
6 - Montaj Harcamaları	**36.000,00**	**36.000,00**	-	**36.000,00**
7 - Demirbaşlar	**36.888,75**	**36.888,75**	-	**36.888,75**
8 - Kira (6 Aylık)	**36.000,00**	**36.000,00**	-	**36.000,00**
9 - Genel Giderler (%0,025)	**13.426,67**	**13.426,67**	-	**13.426,67**
10 - Beklenebilecek Farklar (%0,8)	**108.400,07**	**108.400,07**	-	**108.400,07**
SABİT YATIRIM TUTARI	**1.464.407,08**	**1.464.407,08**	-	**1.464.407,08**
İşletme Sermayesi İhtiyacı	**249.874,79**	**249.874,79**	-	**249.874,79**
TOPLAM YATIRIM TUTARI	**1.714.281,87**	**1.714.281,87**	-	**1.714.281,87**

Tablo 17'de çağrı merkezi için toplam yatırım tutarı ve 2021 yılı dağılımı tablosu sunulmuştur.

Tablo 18. Yatırım Kalemleri

Yatırım Kalemleri	Açıklama
Etüt proje giderleri	Üretim yapılacak tesisin projelendirme (keşif, metraj, harita çizim ve plan giderleri) ve etüt maliyeti
Makine ve ekipman giderleri	KDV hariç makine ve ekipman, ofis eşyası donanımı
Demirbaş giderleri	İdari ofis için alınan malzemeler
Taşıt alım giderleri	Pazarlama çalışmalarının yürütülmesi için gerekli araç alımı
Montaj giderleri	Tesiste kullanılacak makinelerin montaj giderleri
Kuruluş İşlemleri ve Harç Masrafları	Limited şirket için öngörülen tutar
Genel giderler	Diğer kalemlerin toplamının %1'ine tekabül eden tutar
Beklenmeyen giderler	Diğer kalemlerin toplamının %8'ine tekabül eden tutar

Tablo 18'de çağrı merkezi yatırımının yatırım kalemleri ve ilgili kalemlerin açıklamaları verilmiştir

4.2. Yatırımın Geri Dönüş Süresi

Mardin İli Çağrı Merkezi 500 kişi kapasiteli bir yatırımdır. Bölgedeki çağrı merkezi ihtiyacı ve genç nüfustaki işsizlik oranı göz önüne alındığında, 500 kişi tam kapasitede çalıştığında yatırımın geri dönüş süresi 3 ay olarak hesaplanmıştır.

5. ÇEVRESEL ve SOSYAL ETKİ ANALİZİ

Mardin ilinde gerçekleştirilmesi planlanan çağrı merkezi yatırımının çevreye en direkt sosyal faydası sunduğu istihdam olanaklarıdır. Eğitim seviyesinden dolayı uzun süre işsizlik yaşayan genç nüfusa, cinsiyet ayrımcılığına uğrayan potansiyel kadın çalışanlara ve aynı şekilde fırsat eşitsizliği yaşayan engelli bireylere de istihdam olanağı sunuyor olması sebebiyle çağrı merkezleri sosyal sorumluluk noktasında önemli faaliyetler gerçekleştirmektedir. Bu yatırımın bölgeye en büyük etkisi ise bölgeden göç etmek zorunda kalan genç nüfusu bölge ekonomisine katkıda bulunacak noktaya getirecek olmasıdır. İş imkânı sunularak refah seviyesi yükseltilen bu kişiler, bu sayede bulundukları bölgeden göç etmeyecek ve böylece hem büyük kentlerdeki nüfus yoğunluğundan kaynaklı çevresel ve sosyal sıkıntıların azalmasına yardımcı olacak hem de bu kişilerin bölge ekonomisine katkı vermeye başlamalarıyla beraber bölgeye de genel anlamda bir katkı sağlanabilecektir. Çağrı merkezleri ÇED'e tabi değildir ancak gerek müşteri ilişkileri gerek personel refahı gerekse doğaya duyarlılık noktasında pek çok ISO Belgesine sahiptir. Çağrı Merkezleri Derneği'nden alınan verilere göre bu derneğe bağlı tüm çağrı merkezleri 2020 yılı itibariyle aşağıda adı geçen bütün kalite belgelerine sahiptir:

- ✓ EN 15838 Müşteri iletişim merkezleri standardı
- ✓ ISO 9001 Kalite yönetim sistemi
- ✓ ISO 10002 Müşteri şikayetleri yönetimi standardı
- ✓ ISO 27001 Bilgi güvenliği yönetim sistemi
- ✓ OHSAS 18001 İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi
- ✓ SA 8000 Sosyal sorumluluk yönetim sistemi

KAYNAKLAR

[1] Kerstin, N. (2005). Çağrı merkezi çalışmaları: Karakteristikler, fiziksel ve psikolojik maruz kalış ve diğer sağlıkla ilgili konular. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Linkopings Üniversitesi, Linköping.

[2] Zito, M., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C., Ghislieri, C., ve Colombo, L. (2018) Çağrı merkezlerinde değişim: İş memnuniyeti, iş kaynakları ve duyguların işte rolü. PLOS One, 1-16.

[3] Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) (2019). *Çağrı merkezleri istatistik 2019 raporu*

[4] Çağrı Merkezleri Derneği. (2012). *Türkiye çağrı merkezleri 2012 sektör araştırması*

[5] Çağrı Merkezleri Derneği. (2020). "Türkiye Çağrı Merkezi Pazarı 2019 Verileri", https://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/5OV8UZISEIAEOGG.pdf

[6] Atılgan, E. (2012). "Edirne İlinde çağrı merkezi yatırımı ön fizibilitesi", Trakya Kalkınma Ajansı.

[7] Umachandran, K. (2007). "Çağrı Merkezi Teknik Tasarımı", Kampala Makarere Üniversitesi

[8] Genesys Çağrı Merkezi. (2020). Erişim Adresi https://www.genesys.com/tr-tr

[9] Türkiye İstatistik Kurumu (TUİK). "Nüfus ve demografi istatistik veri portalı." Son güncelleme 3 Aralık, 2020. Erişim adresi https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=nufus-ve-demografi-109&dil=1

[10] Abraham, M. (2008). "Küreselleşme ve çağrı merkezi sektörü", Hofstra Üniversitesi

[11] Statista. (2018). https://www.statista.com

[12] Jeong, J., Bekmamedova, N., ve Kurnia, S. (2012). "Exploring the current status of call centre offshoring research: A research agenda and future directions", 23. Avustralya-Asya Bilgi Sistemleri Konferansı.

[13] Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı (DAKA). (2015). "TRB2 çağrı merkezleri sektör analizi".

[14] Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı. (2011). "Erzincan çağrı merkezi ve bilişim yatırımları araştırma notu"

[15] Pima Community College. (2020). *Request for Proposal Call Center Services.* Pima Community College Contracts and Purchasing.

Ek-1: Fizibilite Çalışması için Gerekli Olabilecek Analizler (Tüm Ön Fizibilite Çalışmalarında bu bölüme yer verilecektir.)

Yatırımcı tarafından hazırlanacak detaylı fizibilitede, aşağıda yer alan analizlerin asgari düzeyde yapılması ve makine-teçhizat listesinin hazırlanması önerilmektedir.

- Ekonomik Kapasite Kullanım Oranı (KKO)

  Sektörün mevcut durumu ile önümüzdeki dönem için sektörde beklenen gelişmeler, firmanın rekabet gücü, sektördeki deneyimi, faaliyete geçtikten sonra hedeflediği üretim-satış rakamları dikkate alınarak hesaplanan ekonomik kapasite kullanım oranları tahmini tesis işletmeye geçtikten sonraki beş yıl için yapılabilir.

  Ekonomik KKO= Öngörülen Yıllık Üretim Miktarı /Teknik Kapasite

- Üretim Akım Şeması

  Fizibilite konusu ürünün bir birim üretilmesi için gereken hammadde, yardımcı madde miktarları ile üretimle ilgili diğer prosesleri içeren akım şeması hazırlanacaktır.

- İş Akış Şeması

  Fizibilite kapsamında kurulacak tesisin birimlerinde gerçekleştirilecek faaliyetleri tanımlayan iş akış şeması hazırlanabilir.

- Toplam Yatırım Tutarı

  Yatırım tutarını oluşturan harcama kalemleri yıllara sari olarak tablo formatında hazırlanabilir.

- Tesis İşletme Gelir-Gider Hesabı

  Tesis işletmeye geçtikten sonra tam kapasitede oluşturması öngörülen yıllık gelir gider hesabına yönelik tablolar hazırlanabilir.

- İşletme Sermayesi

  İşletmelerin günlük işletme faaliyetlerini yürütebilmeleri bakımından gerekli olan nakit ve benzeri varlıklar ile bir yıl içinde nakde dönüşebilecek varlıklara dair tahmini tutarlar tablo formunda gösterilebilir.

- Finansman Kaynakları

  Yatırım için gerekli olan finansal kaynaklar; kısa vadeli yabancı kaynaklar, uzun vadeli yabancı kaynaklar ve öz kaynakların toplamından oluşmaktadır. Söz konusu finansal kaynaklara ilişkin koşullar ve maliyetler belirtilebilir.

- Yatırımın Kârlılığı

  Yatırımı değerlendirmede en önemli yöntemlerden olan yatırımın kârlılığının ölçümü aşağıdaki formül ile gerçekleştirilebilir.

  Yatırımın Kârlılığı= Net Kâr / Toplam Yatırım Tutarı

- Nakit Akım Tablosu

  Yıllar itibariyle yatırımda oluşması öngörülen nakit akışını gözlemlemek amacıyla tablo hazırlanabilir.

- Geri Ödeme Dönemi Yöntemi

  Geri Ödeme Dönemi Yöntemi kullanılarak hangi dönem yatırımın amorti edildiği hesaplanabilir.

- Net Bugünkü Değer Analizi

  Projenin uygulanabilir olması için, yıllar itibariyle nakit akışlarının belirli bir indirgeme oranı ile bugünkü değerinin bulunarak, bulunan tutardan yatırım giderinin çıkarılmasıyla oluşan rakamın sıfıra eşit veya büyük olması gerekmektedir. Analiz yapılırken kullanılacak formül aşağıda yer almaktadır.

  NBD = Z (NA,/(I-k)^{t}) t=0

  NAt : t. Dönemdeki Nakit Akışı

  k: Faiz Oranı

  n: Yatırımın Kapsadığı Dönem Sayısı

- Cari Oran

  Cari Oran, yatırımın kısa vadeli borç ödeyebilme gücünü ölçer. Cari oranın 1,5-2 civarında olması yeterli kabul edilmektedir. Formülü aşağıda yer almaktadır.

  Cari Oran = Dönen Varlıklar/ Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar

  Likidite Oranı, yatırımın bir yıl içinde stoklarını satamaması durumunda bir yıl içinde nakde dönüşebilecek diğer varlıklarıyla kısa vadeli borçlarını karşılayabilme gücünü gösterir. Likidite Oranının 1 olması yeterli kabul edilmektedir. Formülü aşağıda yer almaktadır.

  Likidite Oranı= (Dönen Varlıklar- Stoklar)/Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar

  Söz konusu iki oran, yukarıdaki formüller kullanılmak suretiyle bu bölümde hesaplanabilir.

- Başabas Noktası

  Başabaş noktası, bir firmanın hiçbir kar elde etmeden, zararlarını karşılayabildiği noktayı/seviyeyi belirtir. Diğer bir açıdan ise bir firmanın, giderlerini karşılayabildiği nokta da denilebilir. Başabaş noktası birim fiyat, birim değişken gider ve sabit giderler ile hesaplanır. Ayrıca sadece sabit giderler ve katkı payı ile de hesaplanabilir.

  Başabaş Noktası = Sabit Giderler / (Birim Fiyat-Birim Değişken Gider)

Ek-2: Yerli/İthal Makine-Teçhizat Listesi

İthal Makine / Teçhizat Adı	Miktarı	Birimi (Adet, kg, m^3 vb.)	F.O.B. Birim Fiyatı ($)	Birim Maliyeti (KDV Hariç, TL)	Toplam Maliyet (KDV Hariç, TL)	İlgili Olduğu Faaliyet Adı

Yerli Makine / Teçhizat Adı	Miktarı	Birimi (Adet, kg, m^3 vb.)	Birim Maliyeti (KDV Hariç, TL)	Toplam Maliyeti (KDV Hariç, TL)	İlgili Olduğu Faaliyet Adı

Yenişehir Mahallesi Kızıltepe Caddesi No: 6/1 Artuklu / MARDİN
0(482) 212 11 14 - 0(482) 212 11 19 - 0(482) 213 14 92
E-Posta: info@dika.org.tr | www.dika.org.tr

ISBN

Kalkınma Ajansı Yayınları Bedelsizdir, Satılamaz