



Operasyonlar



**Matthew Dixon**

Tethr'de ürün ve araştırma müdürüdür

# Müşteri Hizmetlerini Yeniden Yaratmak

*T-Mobile, üstün kalite ve verimlilikte rekor seviyelere nasıl ulaştı?*

**GÖRSEL HAKKINDA:** Bu makaledeki fotoğraflar **Lee Friedlander** tarafından Boston, Massachusetts yakınlarında 1985-1986 yıllarında ve Omaha, Nebraska'da 1995 yılında çekildi.  
© Lee Friedlander, courtesy of Fraenkel Gallery, San Francisco







Operasyonlar



**İş dünyasında, çalışan değişim oranının en yüksek olduğu alan, müşteri hizmetleri: Yıllık ortalama yüzde 27.**

**HANGİ BÜYÜK**, şirketi ziyaret ederseniz edin, müşteri hizmetleri kadar kimliğini hemen belli eden başka bir departman daha olmadığını görürsünüz. Çağrı merkezleri genellikle fabrikalardaki üretim bölümleri gibidir: Birbiri ardına sıralanmış müşteri temsilcileri; kulaklıkları takılı, ellerindeki yazıyı okuyarak, “sorun çözme” süresini en aza indirmek için telefonda telefona koşarlar. Süpervizörler tansiyonun yükseldiği telefonlarla baş etmek için katta volta atar, ara sıra da temsilcileri performanslarını gözden geçirmek için arka taraftaki bir odaya götürürler. Bazı kurumlar bu süreci iyileştirmeye ve temsilcileri geliştirmeye yatırım yapsa da müşteri hizmetlerinde bir değişimin meydana gelmesi biraz zaman alacak gibi görünüyor. İş dünyasında, çalışan değişim oranının en yüksek olduğu alanın müşteri hizmetleri olması hiç de şaşırtıcı değil. (Mercer’dan alınan bilgiye göre yıllık ortalama yüzde 27.) İşten ayrılan çalışanlar, bunun sebepleri arasında; sınırlarını zorlayan işlerin olmaması, yetersiz takdir, kariyer yollarının sınırlı olması, ve esnekliğin olmamasını gösteriyor. Müşteriler için de söz konusu deneyimin çok iyi olduğu söylenemez. Hiyerarşi basamaklarında bir kişiden diğerine yönlendirildikleri, bilgisayara dayalı bir deneyim yaşıyorlar. Üstelik çoğunlukla, robot muamelesi görüyorlar ve sorunları, temsilcinin kısıtlı bilgisinin dışındaysa başka bir yetkiliye veya departmana yönlendiriliyorlar.

Fakat T-Mobile’ın çözüm merkezlerine bir bakın. Bu hizmet departmanı, şirketin diğer bölümlerinde görmeyi beklediğiniz bir çeşit bilgiye dayalı iş ortamlarına benziyor. Müşteri temsilcileri kapsül denen paylaşımlı alanlarda birlikte çalışıyor, işbirliği yapıyor ve müşteri sorunlarını uygun gördükleri şekilde çözmek için eğitim alıyor ve motive ediliyorlar. En önemlisi de bu ekipler, tıpkı küçük bir işletmenin yaptığı gibi; spesifik bir müşteri havuzunu yönetiyor. Sorunu çözmeleri gereken süre gibi eski metriklerden kurtulan çalışanlar, her bir müşterinin sorununu çözmek için en iyi yolun ne olduğuna ve müşteriyi elde tutma oranını, müşterinin bütçesinden alacağı payı ve sadakatini en iyi şekilde nasıl artıracaklarına odaklanıyor. Müşteriler, bu işe özel çalışanlara nasıl ulaşacaklarını biliyor ve hiçbir zaman hiyerarşi basamaklarını çıkarak sorunlarını çözmeye çalışmak zorunda kalmıyorlar. Müşteriler çağrı merkezini aradığında karşılarında, onları

gerçekten tanıyan ve onlara tam anlamıyla yardımcı olan temsilciler buluyor.

T-Mobile modeli şirkete büyük faydalar sağlıyor: Lansmanının üçüncü yılında T-Mobile’ın hizmet verme maliyeti yüzde 13’e düşmüştü. Net Tavsiye Skoru (NPS—müşteri sadakatinin bir ölçüsü) neredeyse ikiye katlanmıştı ve müşteri kaybetme oranı ise tüm zamanların en düşük seviyesindeydi. Çalışanlar da mutluydu: Yıpranma ve işe gelmeme oranları ciddi düşüş gösterdi.

## Değişim Zorunluluğu

T-Mobile’ın liderlik ekibi, son on yılda self-servis alanındaki yatırımların karşılığı güzel olsa da aynı zamanda, bir meydan okumanın doğduğunu fark etti. Bir zamanlar çağrı kuyruklarına hâkim olan temel işlem telefonları (bilanço detayları, adres değişiklikleri, yeni servis aktivasyonu vb.), müşteriler self-servis seçeneklerini değerlendirmeye başladığı için ortadan kaybolmuştu. Artık kuyruğa sebep olan, müşterilerin kendi başlarına çözemediği kompleks ve farklı konulardı. Bu değişim, müşteri temsilcileri için ciddi anlamda baskı oluşturmaya başladı. Liderlik ekibi buna karşılık olarak 2015 yılında eline kalemi aldı, tahtanın başına geçti ve hizmet organizasyonunu tepeden tırnağa yeniden yaratmak için kolları sıvadı.

Bu çalışmayı müşteri hizmetleri başkan yardımcısı Callie Field yönetiyordu. Field ve iş arkadaşları müşteri temsilcilerinin zorlu sorunları halletme yeteneklerini geliştirmek ve bu süreçte, kalabalık bir pazarda şirketi diğerlerinden ayırmak istiyordu. Callie, T-Mobile’daki işine 2004 yılında alışveriş merkezindeki kiosklerde satış temsilcisi olarak başlamıştı ve kariyer basamaklarını hızla çıkarak epey zorlayıcı bir görevle karşı karşıya gelmişti. Kendisi bunu şöyle açıklıyor: “Ekibim ve ben, müşteri ve çalışan olarak deneyimlediklerimizden yola çıkarak, müşterinin şirketi sevmesini sağlayan hizmetin nasıl olduğunu biliyorduk. Bunu yaratmamız gerektiğinin farkındaydık. Müşterileri çileden çıkararak şeyleri belirlemek ve ortadan kaldırmakla işe başladık. Nihayetinde, basit bir amacımız vardı: Müşteri mutluluğu. Mutlu müşterilerin daha uzun süre müşterimiz olmaya devam edeceğini, daha fazla harcama yapacağını ve bizi başkalarına önereceğini düşündük.”

## ÖZETLE

### SORUN

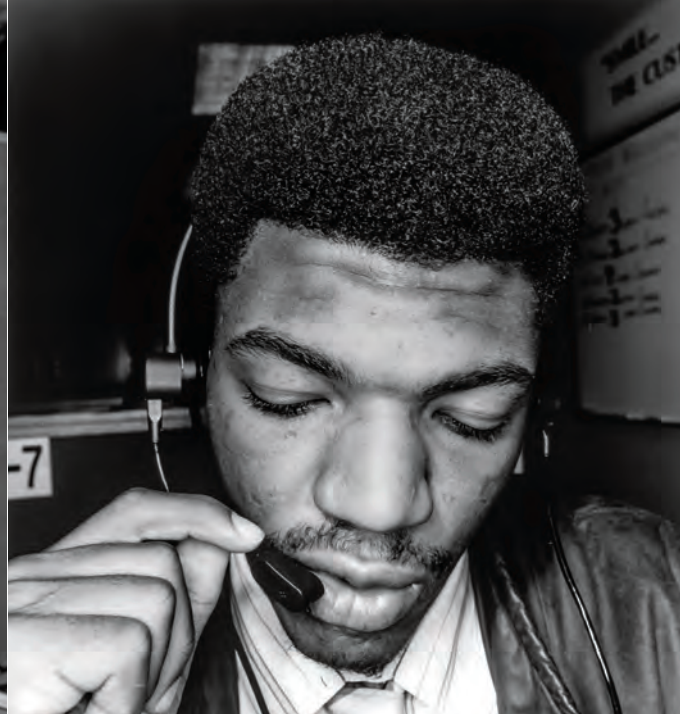
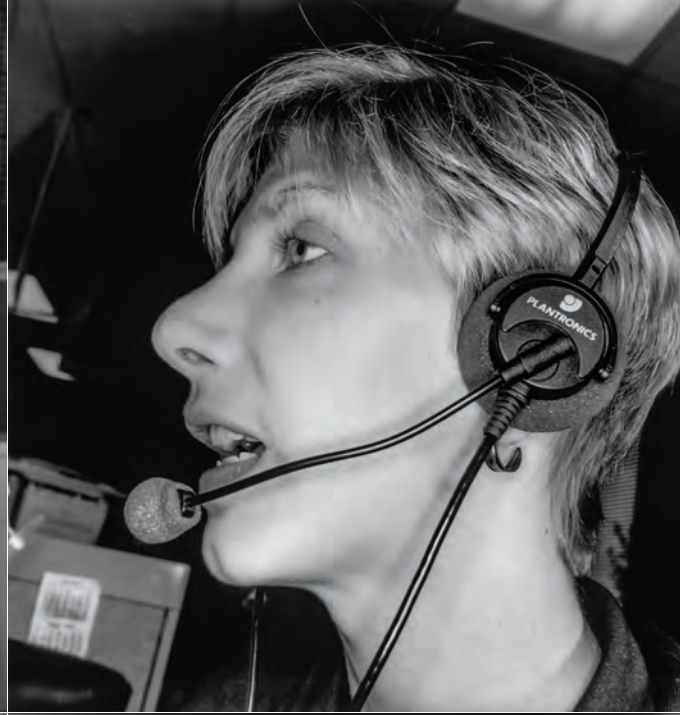
Çoğu büyük şirkette müşteri hizmetleri, bir fabrikadaki üretim bölümüne benziyor: Çok sayıda müşteri temsilcisi, izole bir ortamda çalışıyor ve müşterilerin sorunlarını çözmeye harcadığı zamanı en aza indirmek için yarışıyor. Müşteri memnuniyeti düşük ve çalışan değişim oranı yüksek.

### ÇÖZÜM

T-Mobile, müşteri temsilcilerini yan yana çalışan ekipler halinde gruplayarak çağrı merkezlerini yeniden tasarladı. Temsilciler, müşteri sorunlarını çözmek için işbirliği yapmaya ve yenilik getirmeye teşvik ediliyor.

### SONUÇ

T-Mobile'in lansmanının üçüncü yılında, hizmet verme maliyetleri ve müşteri kaybetme oranı tüm zamanların en düşük seviyesindeydi. Üstelik çalışanlar mutluysa ve işe gelmeme oranları ciddi düşüş gösterdi.





Operasyonlar

Field'ın ekibi bu yeni modeli tasarlarlarken ekip üyeleri de dönüşümü değerlendirmede sorulacak dört soru belirledi: (1) Müşterilerimiz daha mutlu mu? (2) Daha uzun süre müşterimiz olmaya devam edecekler mi? (3) Müşterilerimizle olan ilişkilerimizi güçlendiriyor muyuz? (4) Müşterilerimizin hizmet deneyimi kolay oluyor mu? Bu modelin başarısı T-Mobile'ın, müşteriyle direkt temasta olan çalışanlarının bağlılığını ve mobilitesini artırma yeteneğine bağlı olduğu için; aynı sorular, çalışanların deneyimlerini ölçmek için de kullanılıyordu.

Field'ın ekibi, amaçları düşünüldüğünde, (işine bağlı bir satış ve hizmet ekibinin bir müşteri havuzunu yönettiği) B2B düzenlerde yaygın olan müşteri yönetimi modelinin bir versiyonunun, B2C müşteri hizmet alanında da işe yarayabileceğini düşündü. Asıl soru, böyle bir modelin, gün boyunca 40 milyon müşteriye hizmet veren onlarca farklı konumdan binlerce temsilci için nasıl uygulanacığıydı. O sırada bu tür bir sistemin sadece, çağrı sayısının düşük olduğu ve sorunların saatler veya günler içinde çözüldüğü B2B düzenlerde kullanıldığı görüldü. T-Mobile'ınki gibi her ay milyonlarca telefon gelen ve sorunları dakikalar hatta saniyeler içinde çözmeye çalışan, yoğun B2C destek merkezlerinde neredeyse hiç uygulanmamıştı.

T-Mobile, bunun üstesinden gelmek için bir Uzman Ekibi (TEX) oluşturdu. Bu ekipte spesifik bir pazardaki belirli müşterilere hizmet sunan 47 kişiden oluşan fonksiyonlar arası gruplar vardı. Ekip üyeleri bir arada bulunuyordu fakat müşterilerinden binlerce kilometre uzakta olabilirdi. Örneğin Chattanooga'da bulunan bir ekip, Detroit'teki 120 bin müşteriden sorumlu ve Charleston'daki bir ekip ise Philadelphia'da benzer sayıda müşteriye hizmet sunuyor.

Her ekipte temsilcilere ek olarak bir lider, işine bağlı dört koç, daha karmaşık donanım ve yazılım sorunlarını çözebilecek sekiz teknoloji uzmanı, trendleri belirleyerek devamlı karşılaştığı sorunlara çözüm geliştiren bir çözüm uzmanı ve işgücünün programlaması ve yönetiminden sorumlu bir kaynak müdürü bulunuyor. ("Uzman Ekibi" kısmına bakın.)

Eğer çağrı yoğunluğu normalden fazlaysa, bir ekip çalışan eksikliği yaşıyorsa veya T-Mobile'ın merkezleri kapalıysa, TEX modeli benimseyen (veya bu modeli benimsemiş sürecinde olan; zira T-Mobile 2019'un

başlarına kadar tamamen bu sisteme geçeceğini öngörüyor) özel ekipler dışarıdan destek sağlıyor. Tüm ekipler, destekledikleri toplulukların saat dilimleriyle uyumlu olarak mesai saatleri içinde hizmet veriyor ve müşteriler, bir temsilciye çeşitli kanallar aracılığıyla ulaşabiliyor: T-Mobile'ın mesajlaşma uygulaması, T-Mobile'ın internet sitesinde bulunan müşteri portalı ve telefon. Müşteriler her defasında aynı temsilciyle görüşme bile her zaman, özel ekipteki birinden hizmet alıyor.

Üstelik o kişi neredeyse kesin olarak, sorunu çözüyor. Her bir temsilci faturalandırma, satış, hat aktivasyonu ve standart teknik destek gibi konuları çözebilecek bir uzman. Müşteriyi başkasına yönlendirme oranı çok yüksek değil: Bir temsilci, ancak dışarıdan bir satıcının ürünle ilgili bir sorunu çözmesi gerektiğinde veya ekibin teknik uzmanlarının yardımını gerektiren karmaşık bir sorun ortaya çıktığında müşteriyi başka bir temsilciye aktarır. O zaman bile müşteri temsilcisi, benzer sorunları gelecekte nasıl çözeceğini öğrenmek için hatta kalır.

T-Mobile, tüm ekip üyelerinin sorunsuz biçimde birlikte çalışmasını sağlamak için bu modele işbirliğini de ekledi. Ekipler haftada üç kez bir araya gelerek deneyimlerini, öğrendiklerini ve tekrar eden müşteri sıkıntılarını çözmek için geliştirdikleri fikirleri paylaştıkları bir toplantı yapıyor. Aynı zamanda anında mesajlaşma platformunu kullanarak gerçek zamanlı olarak da işbirliğini sürdürüyorlar. Bu sayede hizmet sundukları toplulukta ortaya çıkmaya başlayan sorunlar (örneğin hava olayları ve iletişim kesintileri) hakkında iş arkadaşlarını uyarabiliyor ve müşteriyi konuşturken tavsiye isteyebiliyorlar. Kapsüllerde, bu etkileşimleri teşvik etmek amacıyla koçluk seanslarının yapıldığı merkezi bir masa ile yazı tahtası bulunuyor.

## Ekip Çalışması Ve Yaratıcı Çözümler

TEX modeli, işbirliği ve inovasyonu pekiştirmek için hem ekip performansını hem de bireysel performansı ölçen dengeli bir puan çizelgesi kullanıyor. ("Ekip Performansını Ödüllendirmek" bölümüne bakın.) Bu, müşteri hizmeti alanına dahil olan kişileri değerlendirmek için kullanılan ve sadece bireysel performansı ölçerek temsilcilerin bilgiyi stoklamasına ve kendi çıkarlarını ön planda tutmasına yol açan tipik yöntemlerden keskin biçimde ayrılıyor. Ekibin

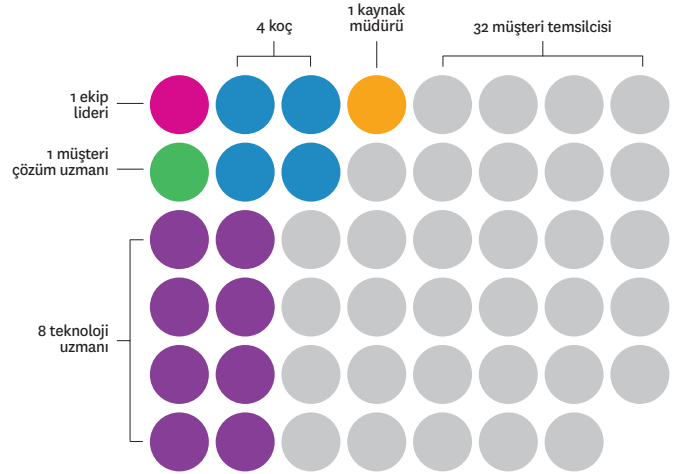
verimliliğine önem veren deneyimli temsilciler, deneyimlerini paylaşmak için daha fazla teşvik edilir. T-Mobile'ın kıdemli müşteri temsilcilerinden biri bunu şöyle açıklar: "Eski modelde, tek başına yüz veya boğul mantığı vardı. Artık başarılı olmalarını sağlamak amacıyla hepimiz, daha deneyimsiz ekip üyelerine ve eğitimden çıkan yeni üyelerimize yardım ediyoruz. Günün sonunda, bir ekip olarak başarılı veya başarısız oluyoruz."

TEX ekiplerinden kendi kâr ve zarar durumlarını yönetmesi beklenir. Field bu konuda şöyle diyor: "Ekip liderlerimiz eskiden çözüm süresi ve program uygunluğu gibi konulara dikkat ederdi. Şimdiyse kâr ve zararlarına odaklanıyorlar: Müşteriyi elde tutuyor ve işi büyütüyorlar mı? Müşteri başına arama sayılarını ve hizmet sunma maliyetini düşürüyorlar mı? Bu ekip çalışanları tıpkı kendi şirketlerini yöneten mini CEO'lar gibi." Artık ekip liderleri, CEO ile finansal ve operasyonel performansı değerlendiren iş birimi genel müdürü gibi, her çeyrek yapılan şirket değerlendirmelerinde kıdemli yöneticilerle birlikte yer alıyor. Bunun bir sonucu olarak, temsilcilerle yapılan koçluk konuşmaları, bireysel kararların işe olan etkisine ve belirli bir müşteri için verilen kararın o müşterinin sadakatine ve ekibin finansal performansına olan etkisine odaklanıyor. Bu koçluk, müşteri temsilcilerinin beceri setlerini güçlendiriyor. Bir defasında ekip liderlerinden biri, "Ekip üyelerimin hepsi yarın işinden ayrılıp kendi şirketini kurabilir ve çok başarılı olabilir. Bundan hiç şüphem yok." dedi.

Grup performansını düşünürsek, müşteri ekipleri tekrar eden hizmet sorunlarına inovatif çözümler bulmaya teşvik ediliyor. Örneğin Salt Lake City'de hizmet veren bir ekip, genç müşterileri kaybetme oranının garip biçimde yüksek olduğunu gördü. Verileri incelediklerinde bunun başlıca sebebinin, telefon kullanımının yasak olduğu iki yıllık misyonlarını gerçekleştirmeye başlayan genç Mormonlar olduğunu gördüler. Ekip, telefon yasak olsa da misyonerlerin tablet kullanabileceğini düşündü ve deaktivasyon için arayan müşterilere misyonları süresince kullanabilecekleri bir tablet sundu. Bu, müşterilerin, misyonlarından döndüklerinde telefon numaralarını ve hesaplarını kaybetmemelerini sağlayan bir çözümdü. Bu zekice çözüm, o müşteri tabanının kârlılığı söz konusu olduğunda en yüksek gelişmelerden birinin görülmesini sağladı ve ekip üyelerinin bonuslarında anlamlı bir etki yarattı.

## Uzman Ekibi

*T-Mobile'ın fonksiyonlar arası müşteri hizmeti sağlayan TEX ekiplerinin her biri, belirli bir pazardaki spesifik bir müşteri havuzuna hizmet veriyor ve küçük bir işletme gibi operasyon gösteriyor: Üyeler finansal ve operasyonel performansı iyileştirmek için işbirliği yapıyor.*



## Ekip Performansını Ödüllendirmek

*Geleneksel müşteri hizmetlerinin performans yönetimi grafikleri yalnızca bireysel performansı ölçer. Ekip çalışması ve inovasyon konusunda çalışanları teşvik etmek amacıyla TEX ekip üyelerinin aldığı ücret hem bireysel performansa hem de ekip performansına bağlı olarak değişiklik gösteriyor.*

	EKİP PERFORMANSI	BİREYSEL PERFORMANS
Müşteri hizmetleri temsilcisi	%50	%50
Kıdemli müşteri hizmetleri temsilcisi	%60	%40
Koç	%70	%30
Ekip lideri	%100	%0

# Memnun Müşteriler, Mutlu Çalışanlar

T-Mobile, müşteri hizmetleri ekiplerini kurduktan sonra birçok farklı kriterde performans, üç yıl içinde yükseldi.

Aktarılan müşteri aramalarında

**%71**

oranında düşüş  
(%14'ten %4'e)

Süpervizörlere giden aramalarda

**%31**

oranında düşüş  
(%2,9'dan %2,0'ye)

Faturalı hatta sahip müşteri kayıplarında

**%25**

oranında düşüş  
(%1,27'den %0,95'e)

Net Tavsiye Skorunda

**%56**

oranında düşüş  
(%43'ten %67'ye)

Müşteri temsilcilerindeki görülen yıllık yıpranma oranında

**%48**

düşüş  
(%42'den %22'ye)

Aynı şekilde şirket, askerlerin aile hatları için yüzde 50 indirim sağlayan T-Mobile ONE Military tarifesini müşterilerinin beğenisine sundu. Ve yüksek oranda askeri popülasyona sahip topluluklara hizmet veren TEX üyeleri, bu indirim tarifesinin iş hedeflerine olan etkilerini yönetme konusunda proaktif bir düşünce süreci yaşadı. Sorulacak soru, müşteriye sağlanacak tasarrufun getireceği fayda ile iş hedeflerini etkileyen potansiyel gelir kaybı arasındaki dengenin nasıl sağlanacağıydı. Çözüm ise şuydu: Müşterilerin, kendilerine sağlanan tasarrufların ek bir telefon hattına yatırılabilmesi ve bu sayede aile üyeleriyle temas halinde olabileceklerini anlamasına yardımcı olmak. Bir ekip, askeri müşterilerinin yüzde 30'unun yeni tarifeye geçmesini sağladı. Böylece NPS'yi beş puan artırırken aynı zamanda temsilci başına saatte dört olan yeni hat satışı ortalamasını da yediye çıkardı.

## Yerelleştirmek

TEX ekipleri destekledikleri topluluklardan ne kadar uzakta olurlarsa olsunlar, ekip üyeleri müşterilerinin yaşadığı yeri tanıyor. Ekipler iş yerlerini, hizmet sundukları pazarı yansıtacak şekilde dekore ediyorlar. Örneğin Detroit'e hizmet veren Chattanooga'daki ekip, çalışma alanını "Motor Şehri" anlamına gelen "Motor City" işaretleleriyle donattı. San Francisco'ya hizmet sunan Salem, Oregon kapsülü Lego'lardan Golgen Gate köprüsü inşa etti. Ekibi San Diego için çalışan, kendisi Idaho'da bulunan bir kıdemli temsilci şöyle söylüyor: "Sürekli olarak orada ne olduğunu konuşuyoruz. Ben daha önce San Diego'ya

gitmedim. Fakat orada neler olduğunu yerel haberlerden öğreniyorum, en iyi balık taco'sunun nerede yenileceğini ve birkaç günlük dalga durumunu biliyorum"

Bu yerel bağlantı, TEX ekip üyelerinin topluluk düzeyindeki durumları yönetmesine yardımcı oluyor. Örneğin kısa süre önce San Diego ekibi, bölgede çıkan bir yangının sebep olduğu kesinti hakkında çok fazla telefon alıyordu. Bir temsilci, "Eskiden olsa bunun gerçekleştiğine veya birden fazla müşterinin başına geldiğine dair hiçbir fikrim olmazdı ve 'Yaşadığımız rahatsızlık için üzgünüm. Bu sorunu mühendislerimize iletiyorum.' derdim." diyerek bunu belirtti. Fakat yeni model, temsilcinin kişiselleştirilmiş bir yanıt vermesine olanak sağlıyordu: "Evet, şehrin yakınındaki çalılıklarda çıkan yangının aldığınız hizmeti etkilediğinin bilincindeyim. Bu konudaki çalışmalarımız sürüyor. Mühendislerimizle iletişim halindeyim; şu an durumu düzeltmeye çalışıyorlar. 24 saat içinde aldığınız hizmetin eski haline döneceğini söylüyorlar."

Seattle müşterilerine hizmet sunan bir ekibin lideri yerel bilgi ve bağlantılar sayesinde insanlara, mahalle bakkalından bekleyecekleri türde hizmet sunabildiklerini söylüyor: "Eğer bir müşteri yeni bir cihaz sipariş eder ve bunu mağazadan teslim almak isterse bunu olabildiğince basit şekilde yapabilmeli. Ben, bölgemdeki tüm mağaza yöneticilerini tanıdığım için yerel müdürü arayıp telefonu teslimata hazır hale getirmesini isteyebilirim. Müşteri kapıdan içeri girdiğinde mağaza müdürünün onu karşılaması ve 'Hoş geldiniz. Uzman Ekibi'nizden Nick beni arayarak mağazamıza uğrayacağınızı söyledi. Yeni telefonunuz burada, buyurun.' demesi müthiş bir izlenim yaratacaktır."



Operasyonlar

## Sonuç

Yeni modelin iş sonuçlarını anlatmaya gerek bile yok. Şirket 2018'in ilk çeyreğinde, tarihi boyunca sahip olduğu en düşük hizmet maliyetiyle karşılaştı (2016'dan itibaren yüzde 13 oranında bir düşüş). Çözüm süresi gibi eski metriklerden kurtulan temsilciler artık her bir telefona biraz daha fazla zaman ayırarak müşterinin sadece o anki sorununu çözmüyor, aynı zamanda tekrar yaşayabileceği ve çözmek için çağrı merkezini arayabileceği sorunları öngörüyor ve bunlarla ilgileniyor. Sonuç: Müşteri başına yapılan aramalarda yüzde 21 oranında düşüş, ki bu rakam yapılan aramaların uzunluğunu telafi eder nitelikte.

Artık müşteriler daha iyi hizmet aldıkları için temsilciler, eski aksilikler yüzünden sorumluluk almak zorunda değiller. Bu tür "telafiye yönelik hediyeler" (kurumun kendisinden kaynaklanan hataları telafi etmek için müşterilere sağladığı ekstra faydalar) tüm kurumda yüzde 37'ye düştü. Bu sonuçlar aynı zamanda müşteriyi elde tutma konusunda da tüm zamanların rekor seviyesine ulaşıldığını (2018'in ilk çeyreğinde müşteri kaybetme oranı tüm zamanların en düşük seviyesindeydi.) ve müşteri sadakatinin arttığını belirtiyor. ("Memnun Müşteriler, Mutlu Çalışanlar" kısmına bakın.) T-Mobile, son 24 ayda Nielsen tarafından müşteri hizmetleri konusunda en yüksek skorlara sahip kablolu ağ şirketi seçiliyor. Ayrıca, JD Power'ın kablolu ağ sağlayıcıları alanındaki müşteri hizmeti kalitesi sıralamasında iki kez üst üste en yüksek puanı aldı.

Üstelik şirket çalışanlar arasında da olumlu etkiler görmeye başladı: Temsilci bağlılığı oranları rekor yükseklikteydi ve çalışan değişim oranı en düşük seviyedeydi. (Modelden önce yıllık yüzde 42 olan bu oran bugün yüzde 22.) Genellikle birçok çözüm merkezi için sıkıntılı bir konu olan işe gelmeme oranları da muazzam bir düşüş gösterdi: TEX ekibi kendi programlarını yönettiği ve üyelerin ihtiyaçlarına göre vardiyaları düzenlediği için işe gelmeme oranı yüzde 24'e düştü. TEX modelini benimseyen kurum dışı dört partner, çalışan değişim oranında çok daha büyük bir düşüş elde etti: Partnerlerin çağrı merkezlerindeki, müşteriyle direkt temasta olan çalışanların değişim oranı, şirketlerinin tarihi boyunca yıllık yüzde 100'dü; bugün ise bu oran ortalama yüzde 14

(T-Mobile'ın kurum içi müşteri hizmeti merkezlerindeki oranın altında).

## İlk Adımları Atmak

T-Mobile, bu dönüşümü sahip olduğu yeteneklerle gerçekleştirdi. İşe alım profilini büyük çapta yeniden düzenlemek ve işi beceremeyen, müşteriyle direkt temasta olan çalışanlarını topluca işten çıkarmak söz konusu değildi. Şirket bunun yerine, çoğu temsilcinin görev için hazır olduğunu ve iyi iş çıkarmak istediğini gördü. İhtiyaçları olan şey onları kısıtlayan eski modelden kurtulmak ve yeni dünyada başarılı olmak için eğitim almaktı. Field bunu şu şekilde anlatıyor: "Eğer insanlardan sadece çözüm sürelerini aşağıya çekmelerini, yani aslında kâr ve zararlarının stratejik yönetimine ve müşteri mutluluğuna odaklanmış bir küçük işletme sahibi gibi düşünmelerini isterseniz bunu da yapabilirler. Eğer bunu yaparken ihtiyaç duyacakları araçları temin eder ve işlerine burnunuzu sokmazsanız, çözüm sürelerini oldukça başarılı biçimde kısaltabilirler."

Bununla birlikte, fabrika üretim bölümünden bilgiye dayalı iş ortamlarına kadar büyük çaplı bir dönüşüm elbette bazı zorluklar barındırır. T-Mobile'ın çıkardığı ilk derslerden biri, bir arada çalışmanın gerekli olduğuydu. Field, bunu şöyle açıklıyor: "İlk başta sanal ekipler oluşturularak ve işbirliği araçları kullanarak bu işi başarabileceğimizi sandık. Fakat bunu yapması, söylemesi kadar kolay değildi. İhtiyacımız olan işbirliği seviyesine erişemedik ve ekipler, tüm ülkeye yayıldıklarından dolayı bir araya gelemediler. Bu yüzden ekiplerin bir arada oturması gerektiğine karar verdik; bu da çözüm merkezlerimiz için yeni bir fiziki plana yatırım yapmak anlamına geliyordu."

Çözüm merkezi bölümünü yeniden tasarılmanın maliyeti beklenenin çok üstünde değildi. (Field birkaç duvarı kaldırdıklarını ve rahatça gezinebilirler diye herkes için kulaklık aldıklarını söyledi.) Şirketin yeteneklere yaptığı yatırım ise muazzamdı. T-Mobile, temsilcilerin yeni sorumluluklarının bilincinde olarak yaptığı mütevazı zamma ek olarak eğitimi de iki katına çıkardı. Bu sayede temsilciler, (faturalandırma, toplama ve teknik destek gibi) özelleşmiş iş kolları üzerinde bulunan dar odağı bırakarak daha genel rollere geçiş yapabileceklerdi. İşe yeni alınanlar



## Yeni Hizmet Teknolojileri İki Şekilde Etki Ediyor

BAZI KURUMLAR yapay zeka (AI) gibi yeni teknolojileri, hizmet etkileşimlerine daha büyük analitik güç ve öngörülebilirlik kazandırmak için kullanırken bazılarıysa eski işleyiş modellerini güçlendirmek için kullanıyor (ve bu inovasyona ket vurabiliyor).

Büyük bir sigorta şirketi, müşteri temsilcilerine gerçek zamanlı olarak duygu analizi sağlamak için AI'ı kullanıyor: Temsilci bir konuşmayı sürdürürken enerjiye ihtiyaç duyarsa bilgisayar ekranında bir bardak kahve beliriyor ve çatık kaşlı bir yüz ortaya çıkararak, müşterinin sinirlendiğini ve temsilcinin hızlı hareket etmesi gerektiğini söylüyor. Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir şirket ise temsilcilere, şirketin onayladığı selamlama şekillerini kullanmayı, sadakatleri için müşterilere teşekkür etmeyi ve müşteriyi daha fazla ürün satın almaya teşvik edecek özel teklifler sunmayı hatırlatmak için AI teknolojisini kullanıyor.

Fakat bazı şirketler bu izleme ve kontrol etme yöntemlerini, eskimiş bir yönetim felsefesindeki modern bir değişim olarak görüyor. Yapılan araştırmalar

bu görüşü destekler nitelikte. Şimdi Gartner'ın bünyesinde bulunan CEB, müşteriyle direkt temasta olan temsilcilerin performansını en çok artıran şeyin IQ'dan veya duygusal zekadan ziyade, kontrol oranı olduğunu ortaya koydu. Bu, müşterilerin ilgisini çekmek ve sorunları çözmek için kendi muhakeme yeteneğini kullanabilen çalışanlar için kestirme bir yol. (Matthew Dixon, Nick Toman ve Rick DeLisi tarafından yazılan *The Effortless Experience: Conquering the New Battleground for Customer Loyalty* kitabına bakın.)

Fakat ne yazık ki yapılan araştırma aynı zamanda, müşteri hizmetleri sağlayan kurumların müşteri temsilcilerinin muhakemelerini kullanmaları konusunda cesaretini aktif biçimde kırıyor. Yöneticiler temsilcilere "yazıya bağlı kalmalarını" söylediğinde, yapmaları ve söylemeleri gerekenleri ekran uyarıları şeklinde uyguladıklarında ve temsilcilerin performanslarını katı kalite kontrol ölçekleriyle değerlendirdiklerinde bu durum, muhakeme yeteneğini kullanmaya yönelik var olabilecek ufak bir isteği yok ediyor.

Dönüşümü benimseyen şirketler, fabrika üretim bölümü atmosferini güçlendirmek yerine, müşteri temsilcileri için bilgiye dayalı iş ortamı sağlayan teknolojilere zaman ve kaynak yatırıyor. Örneğin Allstate, temsilciler için hizmet etkileşimleri sırasında bilgi edinen, yapay zekayla desteklenen dijital bir asistan geliştirdi ve bu sayede temsilcilerin, müşterilerin bazen esrarlı ve karmaşık olabilen isteklerine yanıt vermek için veri tabanlarının altını üstüne getirmeye harcaacakları zamanı azaltıyor. Çim bakım hizmeti sağlayan bir şirket olan TruGreen, en iyi müşteri temsilcileri ve satış temsilcilerinin kullandığı dili (müşteri tarafında pozitif sonuçlar veren spesifik cümleler ve iletişim tekniklerini) incelemek için makine öğrenmesinden yararlanıyor ve bu sayede temsilcilerin aldığı koçluk hizmeti ve eğitimi yeniden ele alıyor. Üstelik temsilciler ne zaman ne söyleyeceklerini dikte eden bir sistem yerine, muhakeme yeteneklerini nasıl kullanacaklarını daha iyi anlamalarına yardımcı olacak içgörüler ediniyor.



Operasyonlar

için ise daha fazla eğitimin maliyeti (sekiz hafta yerine 10 hafta), üretim süresindeki azalmalar ile dengeleniyordu. Aynı zamanda şirket, yöneticilere koçluk yapmaları için daha fazla zaman verdi ve bu, yöneticilerin temsilcilere olan oranını artırmak anlamına geliyordu. T-Mobile, yeni modelin ilk yılında 2.100'den fazla sayıda çalışanı yönetim pozisyonuna yükseltti, bununla orantılı olarak maaşlarına zam yaptı ve yönetim eğitimi sağladı. Bu yatırımlar pahalı olmasına rağmen Field, hizmet verme maliyetlerindeki düşüş, müşteriye elde tutma ve müşterinin bütçesinden alacağı pay konusundaki gelişmelerin, ilk tahminleri geride bırakan bir yatırım getirisiyle sonuçlandığını belirtiyor.

Bu eğitimi benimseyen ve ekibe dayalı bu yeni modele geçen temsilcilerin yanında, bunu yapmayanlar da vardı. Teşvik yapısı, bireysel performansın önemini vurgulamaktan uzaklaşıp ekip performansını ödüllendirmeye yönelik olduğu için; bireysel olarak yıldızı parlayan bazı temsilciler, zayıf ekip performansının bir sonucu olarak sıralamada geriye düştüklerinde oldukça kötü hissetti. Bazı çalışanlar yeni sistemin adaletsiz olduğunu düşünerek değişime ayak direrken bazıları da işten ayrıldı.

T-Mobile liderlerinden son bir uyarı: Şirketler bu yola çıkmadan önce kültürel açıdan hazır olup olmadıklarını düşünmeli. Ekip liderlerinden biri bunu şu şekilde anlatıyor: “Hiçbir zaman çalışanlarımıza dair katı tanımlamalar oluşturmaya inanmadık. Her zaman muhteşem hizmet sunmak isteyen insanları işe almaya odaklandık. Kültürel ve yeteneğe dayalı bir bakış açısından bazı temelleri belirlemiştik. Birçok şirket büyük ihtimalle bunu yapmıyor.” Lider, T-Mobile için bile bunun çok kolay olmadığını, temsilcilerin kendilerine tanınan alanı rahatlıkla kullanmaya alışmalarının biraz zaman aldığını kabul ediyor: “Başlarda çalışanlarımıza kendi başlarına karar vermelerini ve müşteri için mantıklı olduğunu düşündükleri şeyi yapmalarını söylüyorduk. Fakat yine de müşteriye beklemeye alarak süpervizörlerinden izin isteyen çalışanlarımız da oluyordu.”


## Büyük Resim

T-Mobile kendini “taşı-ma-yıcı” (un-carrier) olarak adlandırıyor: Kusurlu ve müşterileri için adaletsiz olduğunu

düşündüğü standart sektör uygulamalarına meydan okumaktan çekinmeyen bir şirket. T-Mobile, müşterilerini iki yıllık hizmet taahhüdüne tabi tutmayı sonlandıran ve veri sınırlarını aştıkları için yüksek faizli ücretler ödemek zorunda bırakmayan ilk şirketti. 2018 yılının haziran ayında şirketin CEO’su John Legere, meclisin önünde şöyle demişti: “Biz bozuk, küstah ve aptalca bir sektörü düzeltmek için bu yola çıktık.” TEX modeli, bu misyonla uyumlu.

Fakat T-Mobile’ın hizmet dönüşümü, son birkaç yılda birçok şirketin diğer kurumsal fonksiyonlarında görülen daha büyük bir yeniden tasarımı parçası. Örneğin bir defasında İK liderleri ücret paketi ve yan haklar gibi işlemsel süreçlerin otomasyonundan gelen varoluşsal bir tehditle karşı karşıya kaldı. İleri görüşlü İK yöneticileri, işlemlerle ilgili olan işleri İK yönetim sistemlerine bırakarak ve iş süreçlerini dışarıdan aldıkları destekle yönlendirerek ve aynı zamanda stratejik işgücü, liderlik gelişimi, çalışan bağlılığı ve halef yönetimi gibi yeni yetkinlikler edinerek kendilerini ve departmanlarını CEO ile yönetim kurulunun stratejik ortakları haline getirdi.

Müşteri hizmetleri alanında faaliyet gösteren organizasyonlar, bilgiye dayalı işlerin, kendi ana fonksiyonlarından (müşteri sorunlarıyla ilgilenme ve müşteri sorunlarını çözme) henüz ayrılmadığını da vurguluyor. Fakat T-Mobile’ın TEX’i gibi modelleri benimseyen şirketler, karmaşık müşteri sorunları ve yüksek beklentilerle karakterize edilen bir ortamda daha rekabetçi olacaktır ve aynı zamanda çalışanlarına, müşterilerine ve iş ortaklarına değer sunmak için yeni yollar keşfedecek ve tüm kurumdaki ilişkilerini geliştireceklerdir. 🗣️

 **MATTHEW DIXON**, Tethr’de ürün ve araştırma müdürüdür. Tethr yapay zekayı kullanarak müşteri beklentilerine yönelik veri madenciliği yapıyor ve bu sayede şirketlerin hizmet, satış, pazarlama, ürün ve uyumluluk konularında gelişmesine yardımcı oluyor. Dixon aynı zamanda *The Effortless Experience*, *The Challenger Sale* ve *The Challenger Customer* kitaplarının yazarıdır.