

CRM VA XIZMAT SIFATI INTEGRATSIYASI: SERVQUAL ASOSIDA KPI TIZIMINI ISHLAB CHIQISH

Rasulov Xamidjon Yakubovich

Qo'qon universiteti

x.rasulov@kokanduni.uz

+998911540088

Annotatsiya. Mazkur tezis kichik biznes subyektlarida xizmat sifatini tizimli boshqarish muammosiga bag'ishlangan. Amaliyotda ko'plab kichik korxonalarda xizmat sifati bo'yicha aniq o'lchovlar yetishmasligi, KPI ko'rsatkichlarining tarqoq qo'llanishi hamda mijozlardan qayta aloqa olish va uni tahlil qilib qarorga aylantirish mexanizmlarining sustligi kuzatiladi. Shu sababli tezisda CRM imkoniyatlari, SERVQUAL yondashuvi va KPI tizimini birlashtirgan integratsiyalashgan model taklif etiladi. Modelning mohiyati shundan iboratki, SERVQUAL orqali mijozlarning xizmat haqidagi bahosi 5 yo'nalish bo'yicha aniqlanadi, CRM orqali esa xizmat jarayonlarining real ko'rsatkichlari (murojaatlarni qayd etish, javob berish vaqti, muammo yopilish vaqti, muddatida bajarish, xatolar va qayta murojaatlar) to'planadi. Ushbu ikki manba asosida xizmat sifatini boshqarishga qulay KPI ko'rsatkichlari tanlanib, ularning hisoblash tartibi va monitoring mexanizmi shakllantiriladi. Natijada xizmat sifati "taxmin" darajasidan chiqib, raqamli boshqaruvga o'tadi: muammo qaysi yo'nalishda ekanligi, qaysi jarayon bosqichida kechikish yoki xato yuz berayotgani aniq ko'rinadi va tezkor chora ko'rish imkoniyati paydo bo'ladi. Taklif etilgan yondashuv kichik biznesda mijoz qoniqishi va sodiqligini oshirish, shikoyatlar ulushini kamaytirish hamda raqobatbardoshlikni kuchaytirishga xizmat qiladi.

Kalit so'zlar: *Kichik biznes, CRM, Mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish, Xizmat sifati, SERVQUAL, KPI, Mijoz qoniqishi, Mijoz sodiqligi, Qayta aloqa (feedback), Murojaatlarni boshqarish, Javob berish vaqti, Muammo yopilish vaqti, Muddatida bajarish, Xizmat jarayonlari monitoring, Integratsiyalashgan model*

Kirish. Kichik biznes (xususiy xizmat ko'rsatish subyektlari, kichik savdo va servis korxonalari, mehmonxona va turizm xizmatlari, maishiy xizmatlar va boshqalar) uchun xizmat sifati raqobat ustunligini shakllantiradigan eng muhim resurslardan biridir. Chunki kichik biznesning bozordagi imkoniyatlari odatda cheklangan bo'ladi: marketing byudjeti katta kompaniyalarnikidek emas, filiallar tarmog'i tor, brend tanilishi pastroq, narx bo'yicha raqobatlashish esa uzoq muddatda barqaror emas. Shunday sharoitda mijozni ushlab qolish, qayta xaridni rag'batlantirish va ijobiy

tavsiyalar (word-of-mouth)ni kuchaytirishning eng samarali yoʻli — mijoz tajribasi va xizmat sifatini tizimli boshqarishdir.

Xizmat sifati kichik biznesda nega ayniqsa muhim? Birinchidan, kichik biznesda mijozlar bazasi koʻpincha “kichik, ammo qimmatli” boʻladi: doimiy mijozlar ulushi yuqori boʻlsa, tushum barqarorlashadi. Ikkinchidan, xizmat koʻrsatish jarayoni koʻp jihatdan inson omiliga bogʻliq: xodimning muomalasi, tezkorligi, muammo yechimi, ishonch uygʻotishi, individual yondashuvi — bularning barchasi mijozning qoniqish darajasini belgilaydi. Uchinchidan, bugungi raqamli iqtisodiyotda mijoz “tanlov”ga boy: u bir xizmatdan norozi boʻlsa, alternativ topishi oson. Shu sababli kichik biznes uchun hatto bitta salbiy tajriba ham yoʻqotishga olib kelishi mumkin. Zendesk tomonidan jamlangan koʻrsatkichlarda 50% dan ortiq mijozlar bir marta qoniqarsiz tajribadan soʻng raqobatchiga oʻtishi qayd etiladi. Bu raqam kichik biznes uchun xatarni aniq koʻrsatadi: xizmat sifati “ixtiyoriy bezak” emas, balki daromad xavfsizligi omilidir.

Mijozni ushlab qolishning moliyaviy ahamiyati ham yuqori. Harvard Business Review'da keltirilgan, Frederick Reichheld (Bain & Company) tadqiqotlariga tayangan mashhur natijada mijozlarni ushlab qolish (retention) 5% ga oshsa, foyda 25% dan 95% gacha ortishi mumkinligi taʼkidlanadi. Albatta, bu diapazon soha va biznes modeliga qarab farqlanadi, lekin xulosa bir: sodiqlik va takroriy xarid kichik biznes uchun rentabellikning asosiy drayverlaridan. Demak, xizmat sifatini oʻlchash va boshqarish — mijozni ushlab qolish strategiyasining markaziy boʻgʻinidir.

Shu nuqtada savol tugʻiladi: xizmat sifatini qanday boshqarish mumkin? Oddiy kuzatuv (“hammasi yaxshi ketayotganga oʻxshaydi”) yoki vaqti-vaqti bilan soʻrov oʻtkazish yetarli emas. Xizmat sifati oʻlchanadigan boʻlishi kerak: qaysi jarayon sust, qaysi bosqichda mijoz norozilik bildiradi, xodimlar qaysi nuqtalarda “kechikadi”, qaysi kanalda (telefon, Telegram, oflayn, veb) muammo koʻp — bular dalil asosida koʻrinishi zarur. Buning uchun zamonaviy boshqaruv amaliyotida ikki kuchli yondashuv bir-birini toʻldiradi:

1. xizmat sifati diagnostikasi (mijoz idroki va kutilmasi asosida)
2. jarayon va natijani KPI orqali nazorat qilish.

Xizmat sifati diagnostikasida eng keng qoʻllaniladigan konseptual asoslardan biri — SERVQUAL modelidir. Parasuraman, Zeithaml va Berry tomonidan ishlab chiqilgan SERVQUAL yondashuvi xizmat sifatini mijoz kutilmalari va real qabul qilingan tajriba oʻrtasidagi “gap” (farq) orqali tahlil qilishni taklif etadi va xizmat sifatini 5 oʻlchamda baholaydi: tangibles (moddiy koʻrinish), reliability (ishonchlilik), responsiveness (tezkorlik), assurance (ishontirish/kafolat), empathy

(hamdardlik/individual yondashuv). Mazkur 5 o'lcham kichik biznesga juda mos, chunki u mijoz tajribasini "mavhum" tushuncha sifatida emas, balki boshqaruvga yaroqli indikatorlar tizimi sifatida ajratib beradi.

Biroq SERVQUALning o'zi hamma muammoni avtomatik yechmaydi. SERVQUAL ko'proq "mijoz qanday his qildi?" degan savolga javob beradi, lekin boshqaruv amaliyotida "qaysi jarayonni qanday yaxshilaymiz?" degan savol doim turadi. Shu yerda CRM (Customer Relationship Management) tizimlari hal qiluvchi rol o'ynaydi. CRM — bu faqat kontaktlar ro'yxati emas; u mijoz bilan munosabatning to'liq hayotiy siklini (lead → savdo → servis → qayta aloqa → sodiqlik) ma'lumotlar asosida boshqarishga xizmat qiladi. CRMning kichik biznesdagi roli quyidagi 3 yo'nalishda ayniqsa kuchli:

1) Mijoz ma'lumotlarini markazlashtirish va segmentatsiya Kichik biznesda ma'lumotlar ko'pincha tarqoq bo'ladi: telefon daftarida, Excel'da, Telegram yozishmalarida, kassada, xodimning "xotirasida". CRM esa ma'lumotni yagona profilga jamlaydi: mijoz kim, necha marta kelgan, nima sotib olgan, qaysi xizmatdan foydalangan, qanday shikoyat bildirgan, qaysi kanal orqali murojaat qilgan. Bu esa segmentatsiya (masalan, tez-tez keladigan mijozlar, "qimmat chek" mijozlari, yo'qolib qolish xavfi yuqori bo'lganlar)ni ancha osonlashtiradi.

2) Qayta aloqa (feedback)ni tizimlashtirish Xizmat sifatini oshirish uchun "feedback loop" — ya'ni mijoz fikrini yig'ish, tahlil qilish, choralar ko'rish va qayta tekshirish sikli ishlashi shart. CRM'da shikoyatlar, murojaatlar, baholar, NPS/CSAT natijalari (agar integratsiya qilingan bo'lsa) saqlanadi, murojaat statusi yuritiladi, mas'ul xodim belgilanadi, yopilish vaqti (resolution time) o'lchanadi. Natijada feedback "yo'qolib ketmaydi", balki boshqaruv jarayoniga aylanadi.

3) Servis jarayonlarini standartlashtirish va monitoring CRM jarayonlar bo'yicha "qoidalar"ni ham qo'llab-quvvatlaydi: SLA (javob berish vaqti), servis skriptlari, vazifalar, eslatmalar, avtomatik xabarlar, mijoz bilan bog'lanish jadvali. Bu kichik biznesda xodimlar almashinuvi bo'lganda ham sifatning keskin tushib ketmasligiga yordam beradi.

Shu bilan birga, mijozlar shaxsiy yondashuv va individual munosabatni tobora ko'proq kutmoqda. Salesforce'ning "State of the AI Connected Customer / State of the Connected Customer" yo'nalishidagi hisobotida mijozlarning 73% i kompaniyalar ularni "shaxs" sifatida, individual yondashuv bilan ko'rishini ta'kidlagan (hisobot sahifasida 2023 yildagi 39% bilan solishtirma o'sish ham keltirilgan). Bunday sharoitda CRM kichik biznesga "personalizatsiya"ni tizimli qilish imkonini beradi:

takliflarni moslashtirish, muomala tarixini bilish, muammolarni oldindan ko'rish, xizmat ko'rsatish tonini mijoz segmentiga moslash.

Ammo amaliyotda ko'plab kichik korxonalarda bitta muammo takrorlanadi: xizmat sifati bo'yicha aniq o'lchov yo'q, KPI tizimi bor bo'lsa ham fragmentlangan, qayta aloqa ishlari esa sust yoki formal ko'rinishda qolib ketadi. Masalan, korxonada "mijozlar soni", "oylik tushum" kabi umumiy ko'rsatkichlarni kuzatadi, lekin xizmat sifati jarayonini ochib beradigan KPI'lar (javob berish vaqti, murojaat yopilish tezligi, xatolar ulushi, qayta shikoyat darajasi, segmentlar bo'yicha qoniqish) yo'q. Yoki aksincha: mijoz so'rovnomasi o'tkaziladi, lekin natija CRM'dagi real jarayon ko'rsatkichlari bilan bog'lanmagani uchun qaror qabul qilishda "ishonchli signal"ga aylanmaydi. Natijada boshqaruv ko'pincha subyektiv baho ("xodimlar yaxshi ishlayapti", "mijozlar shikoyat qilmayapti")ga suyanib qoladi, bu esa yashirin muammolarni vaqtida aniqlashga imkon bermaydi.

Demak, muammo uchta qatlamda ko'rinadi:

1. O'lchov yo'qligi: xizmat sifati aniq indikatorlar bilan muntazam baholanmaydi.
2. KPI tizimi fragmentlangan: mavjud KPI'lar CRM jarayonlariga integratsiya qilinmagan, bo'limlar yoki xodimlar kesimida bir xil standart yo'q.
3. Feedback tizimi sust: mijoz fikri yig'iladi (yoki umuman yig'ilmaydi), biroq uni tahlil qilish, choraga aylantirish va natijani qayta o'lchash mexanizmi ishlamaydi.

Mazkur tezisning asosiy maqsadi — kichik biznes sharoitida CRM va SERVQUAL yondashuvlarini integratsiya qilgan holda xizmat sifatini boshqarish uchun KPI tizimini ishlab chiqishdir. Bu tizim ikki turdagi ma'lumotni birlashtiradi:

- SERVQUAL orqali olingan "mijoz idroki" (qaysi o'lchamda gap katta)
- CRM orqali olingan "jarayon faktlari" (qayerda kechikish, qayerda xato, qayerda qayta murojaat ko'p)

Shu tarzda KPI tizimi nafaqat "mijozlar norozi" degan umumiy xulosani beradi, balki "norozi bo'lishga olib kelayotgan aniq jarayon nuqtalari"ni ko'rsatadi va tezkor boshqaruv choralari ishlab chiqishga xizmat qiladi.

Adabiyotlar sharhi. Kichik biznesda mijozlar bilan uzoq muddatli munosabatlarni rivojlantirish va xizmat sifatini barqaror boshqarish masalasi so'nggi yillarda marketing va servis menejmenti adabiyotlarida alohida yo'nalish sifatida shakllandi. Bu yo'nalishda CRM (Customer Relationship Management) konsepsiyasi kompaniyaning marketing, savdo va servis jarayonlarini mijoz qiymati (customer value) va uzoq muddatli hamkorlikka yo'naltirib integratsiyalashini ta'kidlaydi. Payne va Frow tomonidan taklif qilingan strategik CRM yondashuvi CRMni faqat IT

platforma emas, balki “kross-funksional” jarayonlar majmuasi sifatida ko‘radi: strategiya ishlab chiqish, qiymat yaratish, ko‘p kanalli integratsiya, axborotni boshqarish va natijadorlikni baholash jarayonlari bir-biriga bog‘liq bo‘lishi kerak. Shu jihatdan CRM — ayniqsa resurslari cheklangan kichik biznes uchun — mijoz ma’lumotlarini markazlashtirish, segmentatsiya, xizmat ko‘rsatish tarixini yuritish, shikoyat va murojaatlarni nazorat qilish kabi amaliy vazifalarni “tizim” ko‘rinishida bajarishga yordam beradigan boshqaruv mexanizmi sifatida talqin qilinadi.

Xizmat sifati nazariyasida esa Parasuraman, Zeithaml va Berry ishlab chiqqan **SERVQUAL** modeli keng qo‘llaniladi. Modelning asosiy g‘oyasi xizmat sifati mijozning kutilmalari va real qabul qilingan tajriba o‘rtasidagi farq (“gap”) orqali baholanishidir. SERVQUAL xizmat sifatini besh o‘lcham bo‘yicha o‘lchashni taklif etadi: **tangibles, reliability, responsiveness, assurance, empathy**. Adabiyotlarda SERVQUALning afzalligi — mijoz idroki va xizmat jarayoni elementlarini tizimlashtirishi; cheklovi esa — natijani boshqaruv qaroriga “o‘tkazish” uchun jarayon ko‘rsatkichlari bilan bog‘lash talab etilishidir. Shu sababli zamonaviy tadqiqotlarda SERVQUAL natijalarini CRM loglari (murojaatlar, javob vaqti, yopilish vaqti, qayta murojaat, qayta ishlashlar) bilan integratsiyalash dolzarblashmoqda.

Natijadorlikni o‘lchash masalasida Kaplan va Nortonning **Balanced Scorecard (BSC)** yondashuvi tashkilot missiya va strategiyasini aniq o‘lchovlarga aylantirish, faqat moliyaviy ko‘rsatkichlar bilan cheklanmasdan, mijozlar, ichki jarayonlar va rivojlanish (learning & growth) kabi yo‘nalishlar bo‘yicha ham KPI’lar tizimini shakllantirish zarurligini asoslaydi. Bu yondashuv CRM–SERVQUAL integratsiyasi uchun metodologik poydevor beradi: SERVQUAL “mijoz idroki”ni, CRM esa “jarayon faktlari”ni beradi; BSC esa ularni KPI scorecardga tizimli joylashtirishga imkon yaratadi.

Kichik biznes kontekstida CRMning kengayishiga bulutli yechimlar ham turtki bo‘lib, tadqiqotlarda bulutli CRM’ning “pay-per-use”, boshlang‘ich xarajatlarning pastligi va texnik xizmat yukining kamayishi kabi omillari KOBlar tomonidan qabul qilishga ijobiy ta’sir qilishi qayd etiladi. Shuningdek, so‘nggi yillarga oid umumlashtiruvchi ishlar CRM joriy etilishi mijozni ushlab qolish, sotuv o‘sishi va qaror qabul qilish sifatiga ijobiy ta’sir ko‘rsatishi mumkinligini ta’kidlaydi, biroq natijadorlik ko‘p jihatdan ma’lumot sifati, xodimlar tayyorgarligi va o‘lchov tizimining to‘g‘ri tanlanishiga bog‘liq.

Umuman, adabiyotlar shuni ko‘rsatadiki: **SERVQUAL** xizmat sifatini diagnostika qiladi, **CRM** mijoz va jarayon ma’lumotlarini boshqaradi, **KPI/BSC** esa ushbu ma’lumotlarni boshqaruv qaroriga aylantiradigan “o‘lchov arxitekturasi”ni

beradi. Shu integratsiya kichik biznesda xizmat sifatini subyektiv baholashdan dalilga asoslangan boshqaruvga o'tish uchun ilmiy-amaliy asos bo'lib xizmat qiladi.

Metodologiya. Ushbu tezisda kichik biznesda xizmat sifatini boshqarish uchun CRM–SERVQUAL–KPI tizimini ishlab chiqish va amalda tekshirish metodologiyasi qo'llanildi. Tadqiqotning asosiy yondashuvi shundan iboratki, xizmat sifati haqida to'g'ri xulosa qilish uchun faqat mijoz fikriga yoki faqat ichki jarayon raqamlariga tayanish yetarli emas. Shu sababli ikki xil manba birlashtirildi: bir tomondan mijozlarning xizmatni qanday qabul qilgani SERVQUAL so'rovnomasi orqali o'lchandi, ikkinchi tomondan esa xizmat jarayonining real holati CRM tizimida qayd etilgan ma'lumotlar orqali tahlil qilindi. Keyin ushbu ikki manba asosida xizmat sifatini boshqarishga yaroqli KPI ko'rsatkichlar tizimi shakllantirildi.

Tadqiqot obyektini kichik biznes subyektini (masalan, mehmonxona, servis markazi, turizm firmasi yoki boshqa xizmat ko'rsatuvchi korxonalar) tashkil etadi. Tadqiqot predmetini esa xizmat sifati ko'rsatkichlari, mijoz qoniqishi va CRM jarayon ko'rsatkichlari o'rtasidagi bog'liqlik tashkil qiladi. Ma'lumotlar uch yo'nalishda yig'ildi: birinchi yo'nalishda mijozlar orasida SERVQUAL so'rovnomasi o'tkazilib, xizmatning 5 yo'nalishi bo'yicha (ishonchlilik, tezkorlik, ishonch uyg'otish, individual yondashuv, moddiy ko'rinish) baholar olindi. Bu so'rovnoma orqali mijoz qaysi yo'nalishdan ko'proq norozi ekani aniqlandi. Ikkinchi yo'nalishda CRM yoki murojaatlar hisoboti (Telegram/telefon/oflayn murojaatlar, ticket/case, buyurtma statuslari)dan jarayon bo'yicha ma'lumotlar olindi: murojaat qabul qilingan vaqt, birinchi javob vaqti, muammo yopilgan vaqt, buyurtma bajarilgan vaqt, qayta murojaatlar, xatolar, qayta ishlash holatlari. Uchinchi yo'nalishda esa korxonalar ichida amalda qo'llaniladigan tartiblar (servis skriptlari, xodimlar tajribasi, xizmat standartlari) haqida qisqa kuzatuv va tushuntirish ma'lumotlari to'plandi.

Ma'lumotlarni qayta ishlashda sodda va amaliy usullar tanlandi. Avvalo SERVQUAL so'rovnomasi natijalari bo'yicha har bir yo'nalishda o'rtacha baho chiqarildi va qaysi yo'nalish "eng zaif" ekani ajratildi. Keyin shu yo'nalishlarga mos ravishda CRM ma'lumotlaridan o'lchanadigan KPI'lar tanlandi. Masalan, "tezkorlik" yo'nalishi past bo'lsa, CRM'da "birinchi javob vaqti" va "murojaat yopilish vaqti" asosiy KPI sifatida olindi; "ishonchlilik" yo'nalishi past bo'lsa, "va'dada bajarish foizi" va "xatolar/100 buyurtma" kabi ko'rsatkichlar tanlandi. Shundan so'ng har bir KPI uchun aniq hisoblash tartibi belgilandi: formula, o'lchov birligi, CRM'dagi manba, hisoblash davri (haftalik yoki oylik). KPI'lar rahbariyatga tushunarli bo'lishi uchun ular oddiy "norma va og'ish" tamoyiliga asoslandi: masalan, javob vaqti qancha

kichik bo'lsa shuncha yaxshi, muddatida bajarish foizi qancha yuqori bo'lsa shuncha yaxshi.

Tadqiqotning amaliy qismi sifatida kichik pilot sinov nazarda tutiladi. Pilot sinovda qisqa davr (masalan, 2–4 hafta yoki 1 oy) bo'yicha SERVQUAL so'rovi va CRM loglari parallel yig'iladi, KPI'lar hisoblanadi va natijalar solishtiriladi. Maqsad shunchaki raqam chiqarish emas, balki SERVQUALda aniqlangan muammo CRM'dagi KPI'lar bilan tasdiqlanadimi-yo'qmi, qaysi KPI xizmat sifatidagi muammolarni eng tez “ko'rsatib bera olishi”ni aniqlashdir. Shuningdek, pilot yakunida KPI'larni amalda kim hisoblaydi, qaysi manbadan oladi, qaysi davrda rahbariyat ko'radi, qaysi KPI bo'yicha qanday chora ko'riladi degan boshqaruv tartibi ham shakllantiriladi.

Taklif qilinayotgan model: CRM–SERVQUAL–KPI tizimi. CRM–SERVQUAL–KPI modeli kichik biznesda xizmat sifatini oddiy va tushunarli tarzda boshqarish uchun kerak bo'ladi. Ko'p korxonalarda xizmat sifati “mijoz shikoyat qilmasa, hammasi yaxshi” degan yondashuv bilan baholanadi. Lekin amaliyotda mijoz shikoyat qilmasdan ham ketib qolishi mumkin, keyingi safar kelmaydi yoki boshqalarga tavsiya qilmaydi. Shuning uchun xizmat sifati faqat his-tuyg'u bilan emas, aniq o'lchovlar bilan nazorat qilinishi zarur.

Ushbu modelning g'oyasi shundan iboratki, xizmat sifati haqida ikkita turdagi ma'lumotni bir joyga jamlab, keyin uni aniq ko'rsatkichlar (KPI) orqali boshqarish mumkin. Birinchi ma'lumot turi — mijozning fikri. Buni SERVQUAL so'rovnomasi orqali bilamiz: mijoz xizmatni qanday qabul qildi, nimalardan rozi bo'ldi, qaysi joylarda norozilik paydo bo'ldi. Ikkinchi ma'lumot turi — korxonaning real ishlash jarayoni. Buni CRM tizimi beradi: mijoz qachon murojaat qildi, qachon javob berildi, muammo qachon hal bo'ldi, xizmat o'z vaqtida bajarildimi, qayta murojaat bo'ldimi yoki yo'qmi. Shunday qilib, SERVQUAL “mijoz nimadan norozi” degan savolga javob beradi, CRM esa “bu norozilik qaysi jarayon sababli paydo bo'ldi” degan savolni ochib beradi.

Modelning eng muhim natijasi — xizmat sifatini boshqarish uchun KPI tizimi yaratiladi. KPI degani xizmat sifatini raqamlar bilan ko'rsatadigan aniq o'lchovlar. Masalan, “va'dada bajarish foizi” degan KPI xizmat o'z vaqtida bajarilgan-bajarilmaganini ko'rsatadi. “Xatolar/100 buyurtma” xizmat jarayonida qayta ishlash, noto'g'ri bajarish yoki shikoyatga sabab bo'ladigan xatolar qanchalik ko'p ekanini bildiradi. “Birinchi javob vaqti” mijoz murojaat qilgandan keyin qanchada javob berilganini ko'rsatadi. “Murojaat yopilish vaqti” esa muammo necha soatda yoki necha kunda to'liq hal qilinganini anglatadi. “Qayta murojaat ulushi” bir muammo bo'yicha

mijoz qayta-qayta murojaat qilayotganini ko'rsatsa, bu xizmat sifati yoki tushuntirish yetarli bo'lmaganidan darak beradi. "Xodim kompetensiya balli" xodimning bilim va ko'nikmasi qay darajada ekanini (trening, test yoki baholash asosida) raqam bilan ko'rsatadi. "Personalizatsiya ulushi" mijozga individual yondashuv qanchalik qo'llanayotganini bildiradi. "Kanal qulayligi" va "servis muhiti bahosi" esa mijoz xizmatni qaysi kanal orqali olishda qulaylik sezganini va xizmat ko'rsatish muhiti (tartib, tozalik, ko'rinish, qulaylik) qay darajada ekanini ko'rsatadi.

Bu KPI'larning afzalligi shundaki, ular "taxmin" emas, CRM'da qayd etilgan real ma'lumotlar asosida hisoblanadi. Masalan, mijozning murojaat vaqti va javob vaqti CRM'da turadi — demak birinchi javob vaqti aniq chiqadi. Murojaat qachon yopilgani ham CRM'da bor — demak yopilish vaqti ham aniq bo'ladi. Buyurtma qachon va'da qilingan, qachon bajarilgan — bular ham tizimda bo'lsa, va'dada bajarish foizi ham avtomatik hisoblanadi. Shu yo'l bilan kichik biznesda xizmat sifati "ko'rinadigan" bo'lib qoladi: qaysi joy sust, qaysi joyni birinchi bo'lib tuzatish kerakligi aniq ko'rinadi.

Model yana bitta muhim narsani beradi: ko'rsatkichlarni jamlab, umumiy baho chiqarish imkonini. Ya'ni har bir KPI alohida ko'riladi, lekin rahbariyat uchun umumiy xulosa ham kerak bo'ladi. Shu sababli KPI'lar ma'lum tartibda ballga keltirilib, umumiy "xizmat sifati indeksi" shakllantiriladi. Natijada rahbar har hafta yoki har oy "xizmat sifati yaxshilanyaptimi yoki yomonlashyaptimi" degan savolga tezda javob oladi. Agar indeks pasaysa, qaysi KPI pasaygani, demak qaysi jarayon muammo bo'layotgani ko'rinadi. Shundan keyin aniq chora ko'riladi: javob berish kechikayotgan bo'lsa — navbatchilik, kanalni optimallashtirish, chatbot yoki standart javoblar; xatolar ko'paygan bo'lsa — jarayonni qayta ko'rib chiqish, chek-list, nazorat; qayta murojaat ko'paygan bo'lsa — tushuntirish sifati va muammo yechimini kuchaytirish; kompetensiya past bo'lsa — trening va instruktorlik.

Xulosa qilib aytganda, CRM–SERVQUAL–KPI modeli kichik biznesda xizmat sifatini uch bosqichda boshqaradi: avval mijozning fikrini biladi (SERVQUAL), keyin bu fikrning sababini jarayon ma'lumotlari bilan ko'rsatadi (CRM), so'ng buni aniq o'lchovlarga aylantirib doimiy nazorat qiladi (KPI). Natijada xizmat sifati tasodifga emas, tizimli boshqaruvga o'tadi, mijozlar qoniqishi va sodiqligi oshadi, shikoyatlar kamayadi va kichik biznesning raqobatbardoshligi mustahkamlanadi.

Tadqiqot natijasida kichik biznesda xizmat sifatini boshqarish uchun amaliy jihatdan qulay bo'lgan CRM–SERVQUAL–KPI tizimi shakllantirildi va u xizmat sifatini "sezgi"dan "o'lchov"ga olib chiqishi ko'rsatildi. Eng muhim natija shundaki, xizmat sifati bo'yicha mijoz fikri (SERVQUAL) va korxonada ichki jarayonlari (CRM

ma'lumotlari) bir-biriga bog'landi. Bu bog'liqlik xizmat sifati muammosini aniq joyiga tushirishga yordam beradi: masalan, mijoz "tezkorlik"dan norozi bo'lsa, CRM'da aynan qaysi bosqichda kechikish borligi raqam bilan ko'rinadi (birinchi javob kechikayaptimi yoki muammo yopilishi cho'zilyaptimi). Mijoz "ishonchlilik"dan norozi bo'lsa, CRM'da muddatida bajarish foizi pasaygani yoki xatolar ko'paygani ko'rinadi. Shuning uchun tadqiqot yakunida xizmat sifatini oshirish bo'yicha tavsiyalar "umumiy gap" bo'lib qolmaydi, balki aniq ko'rsatkichlarga tayanadi.

Ikkinchi muhim natija sifatida SERVQUALning 5 yo'nalishi bo'yicha KPI bloklari ishlab chiqildi va har bir blok uchun eng kamida 2 tadan asosiy KPI tanlandi. Natijada xizmat sifati 5 yo'nalishda boshqariladigan bo'ldi: ishonchlilik uchun muddatida bajarish va xato ko'rsatkichlari, tezkorlik uchun javob va yopilish vaqti, ishonch uyg'otish uchun xodim kompetensiyasi va qayta murojaat ulushi, individual yondashuv uchun personalizatsiya ulushi va segment bo'yicha qoniqish, moddiy ko'rinish uchun kanal qulayligi va servis muhit bahosi. Har bir KPI uchun hisoblash metodikasi (formula, o'lchov birligi, CRM manbasi, davriylik) yozib chiqildi. Bu natija kichik biznesda KPI tizimi "fragmentlangan" bo'lishi muammosini kamaytiradi, chunki ko'rsatkichlar yagona mantiq va yagona manbaga (CRM) bog'lanadi.

Uchinchi natija sifatida rahbariyat uchun xizmat sifatini tez baholash imkonini beradigan umumiy yondashuv taklif qilindi: KPI'lar muntazam hisoblanadi va ularning o'zgarishi orqali xizmat sifati yaxshilanayaptimi yoki yomonlashyaptimi degan savolga tez javob olinadi. Bundan tashqari, KPI'lar "erta signal" vazifasini bajaradi. Masalan, shikoyatlar soni hozircha ko'p bo'lmasligi mumkin, lekin birinchi javob vaqti uzayib borayotgan bo'lsa, bu kelajakda norozilik ko'payishidan oldin ogohlantiruvchi belgi bo'la oladi. Xuddi shunday, qayta murojaat ulushi oshsa, demak muammo to'liq yechilmayapti yoki tushuntirish yetarli emas. Bu natija kichik biznesga muammoga kechikib emas, oldindan ta'sir qilish imkonini beradi.

To'rtinchi natija sifatida feedback ishlashidagi sustlik muammosi yechimga yaqinlashadi: chunki CRM'da murojaatlar statusi, javob vaqti, yopilish vaqti, qayta murojaat kabi elementlar tartibga keladi, rahbar esa aniq raqamlarni ko'rib turadi. Natijada mijoz fikri "eshitildi" degan darajada qolmaydi, balki aniq choraga aylanadi. Masalan, javob berish kechikayotgan bo'lsa, kanal bo'yicha navbatchilik, standart javoblar, vazifani qayta taqsimlash kabi amaliy yechimlar ko'riladi; xatolar ko'paygan bo'lsa, chek-list va nazorat kuchaytiriladi; kompetensiya past bo'lsa, trening rejasi tuziladi. Ya'ni natija sifatida xizmat sifatini oshirish bo'yicha tavsiyalar "qaysi KPI pasaydi — qanday chora kerak" shaklida aniq ko'rinish oladi.

Umuman olganda, tadqiqot natijasi shuni ko'rsatadiki, CRM–SERVQUAL–KPI tizimi kichik biznesda xizmat sifatini boshqarishni soddalashtiradi: mijozning noroziligi sababi tez topiladi, jarayon ko'rsatkichlari nazoratga olinadi, xizmat sifati bo'yicha doimiy o'lchov yo'lga qo'yiladi va shu asosda mijoz qoniqishi hamda sodiqligini oshirish uchun amaliy boshqaruv mexanizmi shakllanadi.

Xulosa. Ushbu tezisda kichik biznes sharoitida xizmat sifatini boshqarishning amaliy muammolari — xizmat sifati bo'yicha aniq o'lchovlar yetishmasligi, KPI'larning tarqoq (fragmentlangan) qo'llanishi hamda qayta aloqa tizimining sustligi — asosiy to'siq sifatida belgilandi. Mazkur muammolar xizmat jarayonlarining ko'p qismi inson omiliga bog'liqligi, mijoz kutishlarining oshib borishi va raqobat sharoitida mijozni yo'qotish riskining yuqoriligi bilan yanada keskinlashadi.

Taklif etilgan CRM–SERVQUAL–KPI modeli xizmat sifatini “taxmin” yoki faqat shikoyatlar soni bilan emas, balki ikki manbaga tayanib boshqarishni ko'zda tutadi: birinchisi, SERVQUAL orqali mijoz xizmatni qanday baholayotganini ko'rsatadi; ikkinchisi, CRM orqali xizmat jarayonidagi real holat (javob berish vaqti, muammo yopilish vaqti, muddatida bajarish, xatolar, qayta murojaat) raqamda aks etadi. Shu asosda KPI'lar tanlanadi, har bir KPI uchun hisoblash tartibi aniqlanadi va muntazam monitoring yo'lga qo'yiladi. Natijada xizmat sifati “ko'rinadigan” bo'ladi: qaysi yo'nalish sust, qaysi jarayon kechikmoqda, qaysi ko'rsatkich og'ishdi — barchasi aniq chiqadi.

Tizimning amaliy qiymati shundaki, u kichik biznesga resurs cheklangan sharoitda eng muhim nuqtalarni aniqlash va “qaysi muammoga birinchi navbatda ta'sir qilish kerak” degan savolga dalil asosida javob berishga yordam beradi. KPI'lar orqali feedback ishlari ham faollashadi: murojaatlar nazorat qilinadi, yopilish muddati o'lchanadi, takror muammolar ko'rinadi va shu asosda servis standartlari, treninglar hamda jarayonlarni yaxshilash bo'yicha aniq choralar ishlab chiqiladi. Umuman olganda, CRM–SERVQUAL–KPI modeli kichik biznesda xizmat sifatini tizimli boshqarish, mijoz qoniqishi va sodiqligini oshirish hamda raqobatbardoshlikni kuchaytirish uchun amaliy metodik yechim bo'lib xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). **SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality.** *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

2. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). **A conceptual model of service quality and its implications for future research.** *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
3. Payne, A., & Frow, P. (2005). **A strategic framework for customer relationship management.** *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
4. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). **The Balanced Scorecard: Measures that drive performance.** *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
5. Buttle, F., & Maklan, S. (2019). **Customer Relationship Management: Concepts and Technologies** (4th ed.). Routledge.
6. Grönroos, C. (1984). **A service quality model and its marketing implications.** *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44.
7. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). **Marketing Management** (15th ed.). Pearson.
8. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). **Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm** (7th ed.). McGraw-Hill Education.
9. Peppers, D., & Rogers, M. (2004). **Managing Customer Relationships: A Strategic Framework.** Wiley.