



РАБОЧИЙ ДОКУМЕНТ

КОНФЕРЕНЦИЯ ПО ЭКОНОМИКЕ АЭРОПОРТОВ И АЭРОНАВИГАЦИОННОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Монреаль, 15–20 сентября 2008 года

Пункт 1 повестки дня. Проблемы, требующие взаимодействия между государствами, поставщиками и пользователями

Пункт 1.3 повестки дня. Консультации с пользователями

РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНЫХ МЕТОДОВ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С КЛИЕНТАМИ

(Представлено CANSO²)

АННОТАЦИЯ

Понимание требований клиентов и ответ на их потребности лежит в основе повышения эффективности отношений между поставщиком услуг и клиентами. Именно с этой целью CANSO сформировала Рабочую группу по взаимодействию с клиентами (РГБК), задача которой заключается в руководстве и поддержке эффективного управления взаимодействием с клиентами путем предоставления состоящим в членстве CANSO поставщикам аэронавигационных услуг (ANSP) площадки для обмена мнениями, прояснения эффективных методов по взаимодействию с клиентами и консультаций.

Решение конференции — в параграфе 4.

1. ВВЕДЕНИЕ

1.1 Установление и поддержка эффективных и взаимовыгодных отношений с клиентами является неперенным условием выгодного дела. Члены CANSO признают, что для решения задач в области повышения авиационной безопасности, уровня обслуживания и экономической эффективности, а также эффективности в аспектах окружающей среды и топлива необходима работа с клиентами и другими заинтересованными сторонами в этой отрасли.

¹ Перевод выполнен в CANSO.

² ПОЛНОПРАВНЫМИ ЧЛЕНАМИ ЯВЛЯЮТСЯ: Аена, Испания | AEROTHAI, Таиланд | Управление аэропортов Индии | Airservices, Австралия | Airways, Новая Зеландия | ANS, Чешская Республика | ATNS, Южная Африка | ATSA, Болгария | Austro Control, Австрия | Avinor, Норвегия | AZANS, Азербайджан | Belgocontrol, Бельгия | CAAS, Сингапур | DFS, Германия | DHMI, Турция | DSN, Франция | EANS, Эстония | ENAV SpA, Италия | Федеральное авиационное управление, США | Finavia, Финляндия | GACA, Саудовская Аравия | Управление гражданской авиации Греции | HungaroControl | Ирландская авиационная служба | ISAVIA, Исландия | Kazaeronavigatsia, Казахстан | LFV, Швеция | LGS, Латвия | LPS, Словацкая Республика | LVNL, Нидерланды | MATS, Мальта | NAMA | NANSO, Египет | NATS, Великобритания | NAV CANADA | NAV, Португалия | Naviair, Дания | OACA, Тунис | Oro Navigacija, Литва | PANSO, Польша | ROMATSA, Румыния | Sakaeronavigatsia Ltd, Грузия | Serco | skyguide, Швейцария | Slovenia Control | SMATSA, Сербия | Государственная корпорация по ОрВД, Россия | UKSATSE, Украина.

1.2 Эффективные методы по взаимодействию с клиентами лежат в основе успешного сотрудничества с ними, так как способствуют:

- Пониманию и более полному удовлетворению потребностей и ожиданий клиентов.
- Пониманию способов максимальной реализации этих задач в сотрудничестве с клиентами.

2. ОБСУЖДЕНИЕ

2.1 Рабочая группа по взаимодействию с клиентами CANSO (РГБК) учреждена в 2005 г. в ответ на возрастающие потребности в предоставлении поставщиками аэронавигационных услуг консультаций в области обеспечения безопасности, текущего и будущего уровня обслуживания, ценообразования и прозрачности более продуктивным и взаимовыгодным способом. Такая необходимость возникла не только со стороны клиентов, но в большей степени со стороны регулирующей комиссии. Руководство CANSO по управлению взаимодействием с клиентами было впоследствии разработано на основе работы РГБК.

2.2 Хотя РГБК изначально была создана как механизм решения вопроса взаимодействия ANSP со своими клиентами и для предоставления своим членам площадки для обмена мнениями, члены РГБК осознали, что для клиента чрезвычайно важно быть представленным в рамках рабочей группы. Поэтому в дополнение к 17 членам ANSP активными участниками деятельности РГБК стали шесть авиалиний и IATA. В результате разработка и проверка модели взаимодействия с клиентами CANSO была осуществлена при прямой поддержке со стороны IATA и нескольких авиалиний.

2.3 Предполагалось, что руководство будет представлять собой справочный материал для поставщиков аэронавигационных услуг, являющихся членами CANSO, которые стремятся понять и применить принципы, лежащие в основе модели взаимодействия с клиентами CANSO. Оно также предоставляет механизм для обмена опытом поставщиков аэронавигационных услуг в области работы и коммуникации с клиентами.

2.4 Члены CANSO считают, что эффективное взаимодействие с клиентами и консультации должны основываться на следующих основополагающих принципах:

- **Взаимное доверие и понимание:** Отношения должны устанавливаться в атмосфере взаимного доверия и понимания. Важно, чтобы поставщики аэронавигационных услуг регулярно и открыто делились со своими клиентами информацией, имеющей отношение к их будущим планам и текущей деятельности. В равной степени важно, чтобы клиенты делились информацией о своих планах, которая может быть принята во внимание поставщиками аэронавигационных услуг при разработке планов на будущее.
- **Участие клиентов на ранних стадиях:** Клиенты, на которых может оказать влияние политика или планы, должны вовлекаться в процесс их разработки на ранних и последующих стадиях. Поставщикам аэронавигационных услуг должно быть отведено достаточно времени для консультаций со своими клиентами.

- **Правильные консультации:** Эффективная консультация должна обеспечивать клиенту возможность высказать свое мнение и быть уверенным в том, что его интересы будут приняты во внимание при принятии стратегических решений.
- **Четкие и определенные повестки дня:** Вопросы с клиентами должны обсуждаться неформально для того, чтобы определить повестку дня и процесс формальных консультаций.
- **Четкость предложений, их обоснование и влияние:** Консультация с клиентом должна прояснять характер предложений, определять стороны, влияние на которых наиболее вероятно, оставлять экономическое обоснование предложений, пояснять специальные вопросы, требующие обратной связи, и предоставлять временной график для ответов.
- **Четкость передаваемой информации:** Документы, используемые в процессе консультаций, должны быть лаконичными, понятными и в них должен применяться простой язык.
- **Отлаженные процессы:** В консультациях должны использоваться методы, соответствующие предмету обсуждений, включая семинары, рабочие группы, брифинги, проводимые в устной форме, а также практика стандартного письменного консультирования.
- **Конструктивное участие:** Заинтересованные стороны должны предоставлять обоснованные ответы; ответы должны быть приняты, и все респонденты должны автоматически получить копии итогового документа с решением.
- **Убедительное обоснование принимаемых решений:** Итоговые документы должны включать четкие основания принятых решений и итогов, и показывать, как были приняты во внимание полученные ответы.

2.5 Хотя авиалинии обычно являются первыми, о ком думается, когда речь идет о клиентах, данные принципы модели взаимодействия с клиентами CANSO могут в равной степени применяться всеми заинтересованными сторонами.

2.6 Модель взаимодействия с клиентами CANSO разработана на базе того, что каждое взаимодействие является уникальным. Характер взаимодействия между поставщиками аэронавигационных услуг и их клиентами определяется:

- **Уровнем развития взаимодействующих сторон:** Уровень развития поставщика аэронавигационных услуг и его клиентов определяется по ряду организационных инструментов реализации, включая руководство, ориентацию на клиента, политику и стратегию, а также процессы и управление ресурсами. В целях улучшения взаимодействия между поставщиками аэронавигационных услуг и их клиентами эти организационные инструменты должны разрабатываться. Поставщики аэронавигационных услуг и авиалинии с высоким уровнем развития имеют возможность установления более сложных отношений.
- **Сложность условий отрасли:** Уровень взаимодействия с клиентами должен быть таким, чтобы соответствовать условиям и потребностям сторон. Признано, что

сложность и интенсивность процесса консультаций могут повышать его стоимость. Характер и сложность процедур поддержки управления взаимодействием с клиентами должны быть соразмерны контексту отрасли, в которой действуют поставщики аэронавигационных услуг, и потребностям их клиентов.

- **Культурные особенности:** Культурные особенности могут оказывать существенное влияние на характер взаимоотношений. Возможно наличие разных точек зрения на то, что является хорошим взаимодействием с клиентами и как выстроить его или управлять им.
- **Особенности клиента и поставщика аэронавигационных услуг:** Индивидуальные клиенты имеют различные потребности, вытекающие из характера их деятельности (например, регулярный чартерный рейс) и/или ее масштаба. Естественно, что различия в операционных требованиях влияют на характер взаимодействия, который необходим клиенту. Поставщики аэронавигационных услуг могут счесть необходимым более тесное стратегическое взаимодействие с отдельными клиентами в связи с характером их деятельности.

2.7 В силу этих особенностей и факторов невозможно рекомендовать единственно верный подход к тому, как следует поставщику аэронавигационных услуг выстраивать взаимоотношения с клиентами. Характер взаимоотношений между поставщиками аэронавигационных услуг и клиентами должен отвечать потребностям и клиента, и поставщика, их уровню развития и условиям, в которых они осуществляют деятельность. Однако для того, чтобы взаимоотношения с клиентами были успешны, важно соблюдать основополагающие принципы.

3. ВЫВОДЫ

3.1 *Политика ИКАО в отношении аэропортовых сборов и сборов за аэронавигационное обслуживание* (Doc 9082/7) признает важность консультаций с людьми, пользующимися аэронавигационными услугами, до момента введения новых сборов или изменения размера существующих и завершения разработки аэронавигационного обслуживания и инвестиционных планов. Предложенные текущие изменения *политики и сборов*, как установлено в CEANS-WP/6, подчеркивают важность для государств вопросов обеспечения организации постоянного, регулярного консультирования между поставщиками и клиентами. Также в них указывается, что участники этого процесса могут консультироваться не только по вопросам уровня и структуры сборов, но и по вопросам потенциального развития и изменений, а также то, что полученные в ходе консультаций мнения клиентов должны приниматься во внимание.

3.2 Руководство CANSO по управлению взаимодействием с клиентами является справочным материалом для поставщиков аэронавигационных услуг, которые стремятся установить эффективные и взаимовыгодные отношения с клиентами и организовать процесс консультирования. Модель взаимодействия с клиентами CANSO основана на ряде основополагающих принципов. Она была разработана и протестирована при прямой поддержке со стороны IATA и нескольких авиалиний. Модель взаимодействия с клиентами подтверждает, что любое взаимодействие между клиентом и поставщиком услуг является уникальным в связи с разнообразными обстоятельствами и факторами. И не представляется возможным рекомендовать единственно верный подход к тому, как следует поставщику аэронавигационных услуг выстраивать взаимоотношения с клиентами. Однако для того, чтобы взаимоотношения с

клиентами и консультации были взаимовыгодны, ряд основополагающих принципов должен быть соблюден (ссылка на пар. 2.4).

4. **РЕШЕНИЕ КОНФЕРЕНЦИИ**

4.1 Конференции предлагается:

- a) принять во внимание результаты Рабочей группы CANSO по взаимодействию с клиентами, касающиеся разработки руководства по управлению взаимодействиями с клиентами, а также
- b) принять во внимание то, что модель CANSO по взаимодействию с клиентами может использоваться в организации постоянного, регулярного и взаимовыгодного процесса консультирования между поставщиками и клиентами.

— КОНЕЦ —