



关于机场经济和航空服务的会议

2008年9月15日至20日，蒙特利尔

议程项目1： 涉及国家、服务提供者和用户之间互动的各种问题

议程项目1.3： 咨询用户

客户关系最佳实践的发展

(由CANSO²提交)

摘要

了解并投合客户需求是更具成效的客户关系的基础。因此，CANSO成立了客户关系工作组（CRWG），该工作组旨在为ANSP成员提供一个交流意见、理解关于客户关系和咨询流程的最佳实践的平台，从而引导并支持有效的客户关系管理。

会议行动见第4节。

1. 引言

1.1 与客户建立并保持有效的互惠关系无疑会获益颇多。CANSO 成员认识到，随着航空安全、服务和成本效益以及环境/燃油效率要求的不断提高，必须与客户以及业界其他利益相关方通力协作才能应对这些挑战。

¹ 所有语文文本均由民用航空航行服务组织提供。

² CANSO 是ATM的全球喉舌。在2006年，CANSO成员ANSP的服务覆盖全球领空的61%，控制全球交通的84%，共计处理4400万次航班。正式成员包括：Aena – 西班牙 | AEROTHAI – 泰国 | 印度机场管理局 | 澳洲航空服务公司 | 新西兰航空 | 捷克空中航行服务局 | ATNS – 南非 | ATSA – 保加利亚 | Austro Control – 奥地利 | Avinor – 挪威 | AZANS – 阿塞拜疆 | Belgocontrol – 比利时 | 乌干达民航局 | DFS – 德国 | DHMI – 土耳其 | DSN – 法国 | EANS – 爱沙尼亚 | ENAV SpA – 意大利 | 联邦航空局 – 美国 | 匈牙利空中指挥中心 | 爱尔兰航空管理局 | Kazaeronavigatsia – 哈萨克斯坦 | LFV – 瑞典 | LGS – 拉脱维亚 | 斯洛伐克 LPS | LVNL – 荷兰 | MATS – 马耳他 | MoldATSA – 摩尔多瓦 | NAMA | NANS – 埃及 | NATS – 英国 | 加拿大航空公司 | 葡萄牙航空公司 | Naviar – 丹麦 | OACA – 突尼斯 | Oro Navigacija – 立陶宛 | PANSA – 波兰 | ROMATSA – 罗马尼亚 | Sakaeronavigatsia Ltd – 格鲁吉亚 | Serco | skyguide – 瑞士 | Slovenia Control | SMATSA – 塞尔维亚 | UkSATSE – 乌克兰

1.2 有效的客户关系管理是与客户成功合作的核心，因为它有助于：

- 了解并更好地满足客户需求和期待；
- 了解与客户成功合作的最佳方式。

2. 讨论

2.1 CANSO 客户关系工作组（CRWG）成立于 2005 年，其宗旨是解决航空服务提供者（ANSP）在客户咨询方面日益增长的需求，即以更具成效的互惠方式开展关于安全、目前和未来服务水平、定价和透明度的客户咨询。这种需要不仅来自客户自身，监管机构对于这方面的要求也不断增加。随后，CANSO 根据 CRWG 的工作成果制定了《CANSO 关于客户关系管理的指导》。

2.2 尽管 CRWG 的最初机制是为 ANSP 解决客户关系问题、为成员提供交流意见的平台，但工作组成员很快意识到，让客户代表参与到工作组中是至关重要的。因此，除了 17 位 ANSP 成员之外，六家航空公司以及 IATA 都积极参与了 CRWG 的活动。由此，在 IATA 和数家航空公司的直接支持下，“CANSO 客户关系模式”得到了发展和验证。

2.3 《CANSO 关于客户关系管理的指导》（简称“指导”）的目的是为尝试理解并应用“CANSO 客户关系模式”基本原则的 ANSP 成员提供一份参考文件。指导还分享了不同 ANSP 解决客户合作与沟通需求的方式示例。

2.4 CANSO 成员相信，建立有效的客户关系和咨询流程应遵循以下基本原则：

- **相互信任和理解：** 客户关系应在相互信任和理解的环境中建立。ANSP 应定期向其客户公开关于未来计划和目前绩效的信息，这一点是很重要的。客户也应公开自己的计划信息，使 ANSP 在制定自身未来计划时可以考虑到客户计划，这一点同样重要；
- **客户早期参与：** 可能会受某项政策或计划影响的客户应参与到该政策或计划的早期制定阶段和整个制定流程。应为 ANSP 留出足够的客户咨询时间；
- **真正意义上的咨询：** 有效的咨询应确保客户有机会发表意见，并知悉其利益在政策决定中已得到考虑；
- **清晰和明确的议程：** 应采用非正式方式与客户讨论相关问题，以制定议程，并以正式咨询流程为重点；
- **提议的清晰度、基本原理及其影响：** 在咨询客户的过程中，应明确解释提议的性质、最可能受影响的主体、提议的商业意义、需要提供反馈的特定问题以及回复的时间安排；
- **清晰沟通：** 咨询文件应简明扼要、条理清晰，并尽可能使用最简单的语言；
- **灵活的流程：** 应根据主题事项选择相应的咨询方式，包括研讨会、工作组、口头咨询以及标准的书面咨询方式；

- **积极参与：**相关利益主体应提供详尽的回复；回复应得到承认，且所有的回复者应自动收到最终决策文件的副本；
- **令人信服、合理公开的最终决策：**决策文件应清晰阐述选择最终结果的理由，并展示回复是如何得到考虑的。

2.5 尽管在提到客户时，通常想到的第一个主体是航空公司，但“CANSO 客户关系模式”的原则平等适用于所有利益相关方。

2.6 “CANSO 客户关系模式”的理念基础是：每一种客户关系都是独特的。ANSP 与其客户之间的互动关系的性质受以下方面的影响：

- **关系主体的发展水平：**ANSP 及其客户的发展取决于多种组织推动因素，包括领导力、客户定位、政策和战略、流程和资源管理。为改善 ANSP 与其客户之间的关系，这些推动因素必须得到发展。运营高度成熟的 ANSP 和航空公司将能建立更完善的客户关系；
- **行业环境的复杂性：**与客户之间的互动关系水平应与主流环境和主体需要相适应。众所周知，复杂和密集的咨询流程会产生很高的成本。用于支持客户关系管理的咨询流程的性质和复杂程度必须适应 ANSP 所处的行业背景及其客户的需求；
- **文化影响：**文化特色可能会对客户关系性质产生深远影响。对于良好客户关系的特点及如何建立或管理这种关系，不同主体可能会见仁见智；
- **客户和 ANSP 的特点：**每个客户都有不同的需求，这是因为他们的运营性质（如班机或包机）和/或运营规模各不相同。很显然，运营要求的差异将影响 ANSP 与客户所需的客户关系性质。ANSP 可能会发现，由于一些客户的运营性质较为特殊，因而需要与这些客户形成更紧密的战略关系。

2.7 由于这些特点和影响因素的存在，要为 ANSP 客户关系的建立制定一套通用方式是不可能的。ANSP 与其客户之间的关系性质应符合客户和 ANSP 双方的需要，并与双方的发展水平及所处运营环境相适应。但要建立成功的客户关系，必须遵循一些基本原则。

3. 结论

3.1 ICAO Policies on Charges for Airports and ANS（ICAO 关于机场和 ANS 收费的政策，以下简称“收费政策”）（9082/7 文件）认可了在推行新收费或调整收费、发展航空服务以及决定投资计划之前咨询航空服务用户的重要性。目前对于“收费政策”的修正提案（在 CEANS-WP/6 中）进一步强调了各国为服务提供者和用户之间建立持久有序的咨询流程的重要性，并强调客户是流程的一部分，不仅应向他们咨询有关收费水平和结构的问题，还应向他们咨询有关能力发展和投资的问题，同时客户在咨询流程中提供的反馈应得到考虑。

3.2 《CANSO 关于客户关系管理的指导》的目的是为尝试执行有效互惠的客户关系和咨询流程的 ANSP 提供一份参考文件。“CANSO 客户关系模式”以一系列基本原则为基础，并在 IATA 和数家

航空公司的直接支持下得到了发展和验证。“客户关系模式”认识到，由于环境和影响因素的差异，每种客户关系都是独特的，因此要制定一套 ANSP 建立客户关系的通用方式是不可能的。但要使双方都能从客户关系和咨询流程中获益，应遵循一些基本原则（参照第 2.4 节。）

4. 会议行动

4.1 请大会：

- a) 重视 CANSO 客户关系工作组制定《关于客户关系管理的指导》的工作；和
- b) 考虑 CANSO 的客户关系模式可作为服务提供者与用户之间建立持久、有序、互惠的咨询流程的最佳实践指导。

—完—