



## 世界范围航空运输会议（ATCONF）

### 第六次会议

2013年3月18日至22日，蒙特利尔

议程项目 2： 审查重要问题和相关监管框架

议程项目 2.7： 机场和航空服务的经济学

### 客户关系最佳实践的发展

（由 CANSO 提交）

#### 执行摘要

了解并满足客户需求是更具成效的客户关系的基础。因此，CANSO 与 IATA 和众多独立航空公司合作制定了指导材料，其中包括有效客户关系管理的关键原则和支持工具。

**行动：** 请会议同意第 4 段中的建议。

参考文件： ATConf/6 次会议参考材料载于：[www.icao.int/meetings/atconf6](http://www.icao.int/meetings/atconf6)。

## 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。

1.2 有效的客户关系管理是客户成功合作的核心，因为它可以增进对满足客户需求和期望的必备条件的理解，并有助于实现良好的绩效。

<sup>1</sup> 阿拉伯文、中文、法文、俄文和西班牙文文本由 CANSO 提供。

## 2. CANSO 关于客户关系管理的指导

2.1 CANSO 《关于客户关系管理的指导》的目的是为尝试理解并应用“有效的客户关系”基本原则的 ANSP 成员提供一份参考文件。作为方案的一部分，CANSO 鼓励其成员分享不同 ANSP 如何满足与客户合作与沟通的需求。

2.2 CANSO 成员认为，建立有效的客户关系和咨询流程应遵循以下基本原则，这些原则适用于任何类型的客户（例如任何类型的空域用户或机场运营商）：

- a) **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；
- b) **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；
- c) **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；
- d) **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；
- e) **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；
- f) **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；
- g) **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经济监督 — 此类监督的本质、范围和程度取决于 ANSP 管治的其他因素，并考虑该监督的成本；
- h) **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；和
- i) **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。

2.3 尽管在提到客户时，通常想到的第一个主体是航空公司，但客户关系管理原则也同样适用于其他利益相关方（例如机场运营商）。

2.4 “CANSO 关于客户关系管理的指导”的理念基础是：每一种客户关系都是独特的。这意味着客户关系的安排和工具必须符合具体的情况或环境。ANSP 与其客户之间的互动关系的性质受许多方面的影响：

- a) **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；
- b) **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；
- c) **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；和
- d) **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 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。

### 3. 结论

3.1 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管理系统的 ANSP 提供一份参考文件。该文件是与 IATA 及众多独立航空公司合作编制的。

3.2 CANSO 《关于客户关系管理的指导》中提供了基本原则，支持执行的工具包，以及最佳实践示例。指南认识到，由于环境和影响因素的差异，每种客户关系都是独特的，因此不提倡或制定 ANSP 建立客户关系的通用方式。但要使双方都能从客户关系和咨询流程中获益，应遵循并在 CRM 系统中纳入一些基本原则、流程以及工具。

### 4. 建议

#### 4.1 请会议：

- a) 重视 CANSO 制定《关于客户关系管理的指导》的工作；和
- b) 可将 CANSO 的《关于客户关系管理的指导》作为 ANSP 与客户之间建立持久、稳定、互惠的咨询流程的最佳实践。