

Нурова Б. Т.

**ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АГЕНТСТВ ПО ПРОДАЖЕ АВИАПЕРЕВОЗОК**

Адрес статьи: [www.gramota.net/materials/1/2009/9/36.html](http://www.gramota.net/materials/1/2009/9/36.html)

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.

Источник

**Альманах современной науки и образования**

Тамбов: Грамота, 2009. № 9 (28). С. 105-108. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: [www.gramota.net/editions/1.html](http://www.gramota.net/editions/1.html)

Содержание данного номера журнала: [www.gramota.net/materials/1/2009/9/](http://www.gramota.net/materials/1/2009/9/)

**© Издательство "Грамота"**

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: [www.gramota.net](http://www.gramota.net)

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: [almanac@gramota.net](mailto:almanac@gramota.net)

**Малый бизнес - большие задачи** // Аргументы и факты на Оби. 2009. № 7.

**Макурова Т.** С государственной помощью // Наши деньги. Новосибирск, 2008. № 9. С. 42-45.

**Выгода и подводные камни кредитования МСБ** [Электронный ресурс] // АиФ-Москва. URL: <http://www.businessinform.ru>

## ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АГЕНТСТВ ПО ПРОДАЖЕ АВИАПЕРЕВОЗОК

*Нурова Б. Т.*

*Таджикский государственный университет коммерции*

Качество обслуживания клиентов в агентстве по продаже авиаперевозок — это интегральный показатель, охватывающий совокупность логистических параметров (количество проданных билетов, длительность цикла обслуживания, время ожидания постановки заказа на исполнение (тайм-лимит) и т.п.). Система качества обслуживания клиентов — совокупность организационной структуры, процедур, процессов и ресурсов, необходимых для обеспечения требуемого уровня обслуживания. Недостаток услуги — несоответствие услуги стандарту, условиям договора, прописанным в авиабилете, или требованиям потенциальных пассажиров к уровню качества обслуживания. Основным рыночным показателем качества услуг конкретного агентства является спрос на услуги. Эффективное управление качеством услуг, систематическая работа по повышению квалификации менеджеров по продаже, внедрение современных технологий, как правило, приводят к увеличению спроса на услуги этого агентства. Обеспечение высокого качества услуг — одно из необходимых условий для обеспечения конкурентоспособности предприятия в целом. Анализ качества обслуживания клиентов осуществляется с целью выявления факторов, влияющих на процесс продаж и непосредственно на финансовые результаты предприятия. Основными факторами, определяющими качество обслуживания клиентов в авиакомпании, являются:

- срочность обслуживания (срок выполнения бронирования авиаперевозки);
- формы обслуживания (дополнительные услуги, прогрессивность и комплексность услуг);
- культура обслуживания.

Срок выполнения бронирования авиаперевозки является составной частью времени обслуживания клиента, которое включает также беседу с клиентом, время ожидания заказа (тайм-лимит), выписку и оплату авиабилета. Совокупное время обслуживания клиентов зависит от комплексности, форм и культуры обслуживания. Выполненные услуги (проданные авиабилеты, количество забронированных мест) должны быть объектом учета и экономического стимулирования. Многие агентства практикуют начисление процентов с продаж менеджерам в дополнение к установленному окладу. Комплексность обслуживания — необходимое условие повышения уровня обслуживания, развития прогрессивных форм, увеличения видов оказываемых услуг. Прогрессивными формами обслуживания можно считать прием заказов на авиабилеты по телефону или Интернету, по предварительным письменным заявкам (касается корпоративных клиентов), доставка авиабилетов и т.п. Наверняка, многие из вас сталкивались с понятием качества обслуживания в авиакомпании, каким образом его можно измерить и что нужно сделать, чтобы качество обслуживания повысить? В первую очередь, агентству необходимо внедрить стандарты обслуживания. Стандарты обслуживания — это свод норм, правил и рекомендаций, касающихся работы менеджеров по продаже с потенциальными пассажирами, состояния кассы и правил оформления заказа. Внедрение стандартов обслуживания является неизбежным этапом в развитии любого агентства по продаже авиаперевозок. Особенно важно это для тех, кто хочет развить крупную сеть, цель которых — сформировать свой имидж и добиться одинакового уровня сервиса во всех кассах, независимо от региона. Создание стандартов обслуживания и внедрение их в работу предприятия требует немало времени и ресурсов. Залогом успешности этого процесса является непосредственное участие в нём всех сотрудников. Порой менеджеры по продаже могут дать гораздо больше полезной информации, чем самые популярные книги по управлению сервисом.

**Каждому агентству свойственен индивидуальный подход к составлению стандартов.** Но и здесь есть общепринятые пункты:

1. правила оформления кассы;
2. расположение рекламных материалов, вывесок и их формат;
3. производственная дисциплина;
4. четкие взаимодействия с клиентом (в особенности кассовые операции);
5. правила поведения в период повышенного спроса на авиабилеты;
6. внешний вид менеджеров по продаже;
7. работа с возвратами авиабилетов;
8. стандарты общения по телефону;
9. график рабочего дня в кассе;
10. правила приветствия и прощания с клиентом.

Главное в процессе работы — понимать, что, создавая и внедряя любые стандарты обслуживания, надо не забывать об измерении эффективности. Степень выполнения менеджерами данных стандартов и будет

определять уровень качества обслуживания. Стандарты созданы, менеджеры по продаже с ними ознакомлены, необходимое обучение проведено, менеджеры получили сертификаты и показали прекрасные результаты на итоговом тестировании, но прошел месяц-другой, а уровень продаж не вырос. В чем же проблема, где была допущена ошибка? Любое внедрение новых стандартов (да и не только внедрение) требует контроля.

Наиболее адекватный метод оценки соблюдения менеджерами стандартов обслуживания на сегодняшний день – метод оценки с помощью тайных клиентов. Мировая практика показывает, что большинство западных компаний для контроля качества в 70-80% случаев используют именно эту форму проверок. Она идеально подходит для определения того, какие стандарты выполняются, и показывает максимально приближенную к реальности картину. Внедрение систем управления качеством не способно в один момент привести к высокому уровню обслуживания и увеличению продаж. Чтобы этого добиться, необходима постоянная кропотливая работа над изменением сознания всего персонала, требующая времени, упорства и непременно сильной воли руководства. Однако, только в перспективе все эти усилия дают ощутимый результат. В первую очередь, в виде роста количества клиентов и повышения уровня продаж.

Вопрос организации чего-либо это вопрос как оно устроено изнутри, какие механизмы внутри что двигают. Вопрос «как сделать правильно?» здесь не уместен по простой причине: правильно так, как вам удобно. А «правильный» опыт других компаний – это их опыт и успехи, и к вашему бизнесу он может не притереться. Для начала хотим сказать о критериях, на которые стоит опираться при оценке любых советов, любой информации, в том числе и по структуре. Это не умные схемы, не сложные математические расчеты. Именно поэтому они работают быстро, точно и сильно для любого, кто их использует.

Критерии таковы:

1. Здравый смысл. Любую проблему надо оценивать реально с позиции своих возможностей. Продавать административный транспорт, выезжать из дорогого офиса, увольнять работников, чьи функции не ясны, или делать строго такую зарплату, которая стимулировала бы их на выбор – либо резко повышать производительность труда, либо уходить. Здравый смысл – это умение доверять предметным критериям.

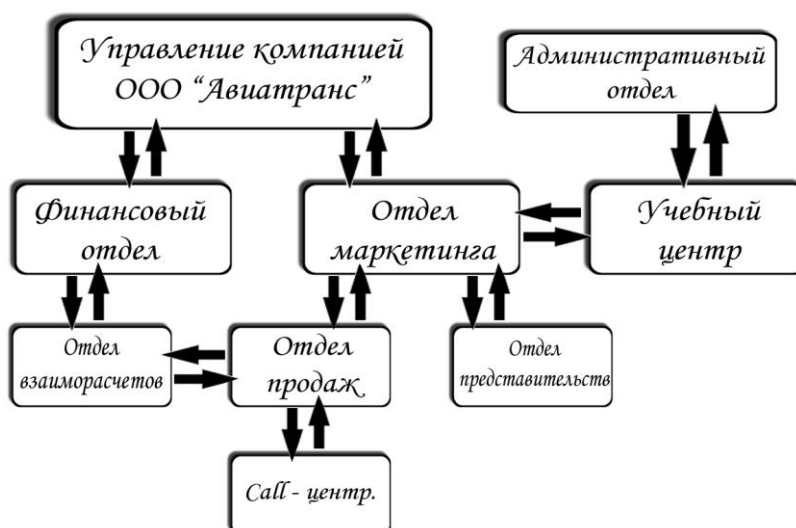
2. Внутренняя честность. Не обольщаться ложными надеждами. Исходить в решениях из того, что есть, а не из того, что может быть.

3. Доверие к ощущениям. Большинство управленцев – профессионалов сначала принимают интуитивные решения, а затем, упаковывают их в умные схемы. Без хорошего «внутреннего» чутья у руководителя предприятия не достичь больших результатов.

Поэтому, создавая структуру агентства необходимо строить работу на слаженном взаимодействии всех звеньев предприятия:

- отдел продаж авиаперевозок;
- отдел представительств;
- call-центр;
- отдел туризма;
- учебный центр;
- отдел маркетинга;
- отдел взаиморасчетов;
- финансовый отдел;
- административно-хозяйственный отдел.

Ниже приведена примерная схема агентства по продаже авиаперевозок на примере ООО «Авиатранс».



Постановка задачи для отдела продаж: повышение объемов продаж или стабилизация динамики продаж. Отдел продаж должен выполнять свою основную производственную функцию, которая на него возложена

его природой - продавать! Это самое главное!!! Отдел продаж должен до 85% своего времени заниматься контактами с клиентами. Отдел продаж должен выполнять функцию, которая на него возложена его природой - продавать. Чтобы обеспечить выполнение той функции, необходимо четкое понимание, кто, кого чем обеспечивает. Если цель компании – получение прибыли и стабильного благосостояния сотрудников, то тогда отдел продаж обеспечивает остальные подразделения разнообразной работой: административный отдел - звонками, написанием писем, организацией командировок и т.д.; бухгалтерию и отдел взаиморасчетов – проводками, поездками в банк, всей работой с доходной частью бюджета, работой с авиакомпаниями, а еще творчески трудом по оптимизации налогообложения на эту самую доходную часть; отдел маркетинга начинает разрабатывать эффективные схемы обеспечения и управления продажами, руководитель получает возможность управлять всем предприятием, так как без денег это делать достаточно сложно. Для достижения планируемых высот продаж необходимо строго разделить функции персонала. Менеджеры не могут одновременно продавать билеты, работать с корпоративными клиентами, бронировать места для отдаленных регионов при проблемах с энергоснабжением, отслеживать нарушения в системах бронирования и разбирать претензии от пассажиров и авиакомпаний. По своей сути все отделы компании созданы для оптимального функционирования отдела продаж авиаперевозок и отдела представительств. Также есть еще проблемы взаимодействия отдела продаж и представительств с другими подразделениями, проблемы руководства отделом и много других. Избежать большинства из них поможет четкая постановка целей перед отделами продаж и представительств, определение их функций и тщательное планирование работы. При организации с нуля или реорганизации отделов продаж и представительств важно разработать план последовательных действий, которого и следует придерживаться в дальнейшем. Состав отдела продаж – это менеджеры по продаже и работе с клиентами и операторы систем бронирования и информационной службы. Задача менеджера – сделать контакт клиента с компанией как можно более комфортным в процессе покупки авиабилета. С каждым клиентом работает персональный менеджер, который полностью ведет всю продажу от начала до конца. Менеджер по продаже четко сформулирует задачу по авиаперевозке на основе заявки клиента. Информационная служба в составе отдела (*call-центр*) по продаже выполняет особую функцию. Операторы мгновенно информируют менеджеров в регионах об изменениях в системах бронирования, тарифах, курса валют и т.п. Все должностные инструкции менеджеров и операторов строго прописаны в трудовых контрактах, за их исполнением строго следят начальник отдела и менеджер по кадрам.

Пример плана действий при организации отдела продаж:

1. Выявление основного направления деятельности, сегмент рынка, каких результатов необходимо достичь.
2. Выявление целей отдела продаж.
3. Аудит текущего состояния продаж (своих, субагентов, конкурентов).
4. Выбор модели работы отдела продаж (график работы, проведение аттестаций, постановка задач, построение рабочего времени, мотивация сотрудников).
5. Выбор структуры отдела продаж.
6. Планирование продаж (на основе динамики развития рынка авиаперевозок, информации о клиентах, их потребностях и проч.).
7. Построение системы отчетности.

Задача руководителя отдела продаж:

1. Регулярно получать информацию о наличии всех проблем, связанных и влияющих на продажу и воспринимать это именно как информацию, а не проблему.
2. Организовывать регулярные тренинги внутри своего отдела, посвященные тому, как действовать в той или иной проблемной ситуации. Важно, чтобы проблемы разбирали сами менеджеры для выработки стандартов на решение проблем.
3. Основная характеристика всех этих действий – регулярность. Именно она является тем стержнем, который по-настоящему организует работу менеджеров отдела продаж.

Управление продажами, когда оно поставлено дает ощущение уверенности и постоянный наглядный эффект. Этот план можно использовать и для организации отдела представительств по представлению интересов авиакомпании в Республике Таджикистан и грузоперевозкам. Представительские функции заключаются в контроле исполнения организациями договорных обязательств перед авиакомпаниями и компанией в Республике Таджикистан, возникающих из заключенных договоров и соглашений. Присутствие в аэропорту во время стоянки воздушного судна (ВС) авиакомпании, контроль и координация наземного обслуживания ВС, обслуживание пассажиров, обработка груза и багажа. Персонал отдела представительств должен встречать ВС по прибытию, координировать работу с экипажем по обслуживанию ВС, пассажиров и груза в аэропорту, снабжать экипаж информацией обо всех нестандартных ситуациях, изменениях, контролировать допродажу авиабилетов на рейс и т.п. Прием и передача служебной почты авиакомпании тоже входит в обязанности представителей. Контроль и соблюдение мер безопасности при погрузке багажа, центровке самолета, обработке опасных грузов, при спецконтроле пассажиров в соответствии с правилами и процедурами, действующими на территории Республики Таджикистан. На базе отдела представительств должен функционировать претензионный отдел для приема претензий и установления достоверности указанных в претензии фактических обстоятельств и обоснованности требований с последующим направлением материалов в адрес авиакомпании и другие замечания по качеству услуг в соответствующие организации. Вся после рейсовая

документация: подписанные акты, пассажирские полетные купоны, квитанции сверхнормативного багажа, требования на ГСМ, копии пассажирских и грузовых манифестов должна отправляться в авиакомпанию следующим рейсом командирской почтой. Менеджер отдела представительств должен уметь и знать оптимальные варианты доставки груза, расчет стоимости услуг и контроль всего процесса транспортировки, складирования, импортного и экспортного оформления груза и товара.

Оперативное и грамотное решение всех нестандартных ситуаций, связанных с перевозкой груза прямая обязанность менеджера отдела представительств и грузоперевозок. По требованию клиента, менеджеры могут ежедневно сообщать клиенту по электронной почте или по факсу точную информацию о том, где находится груз в настоящий момент, и о планируемой дате его выдачи. На основе достоверных сведений представители направляют конкретные предложения в соответствующие отделы и службы авиакомпании, тем самым, координируя и улучшая деятельность не только самой авиакомпании, чьи интересы представляются на территории Республики Таджикистан, но и самого агентства в целом. При этом важное место отводится оценке объема реализации услуг и качества обслуживания по продаже пассажирских авиаперевозок.

#### *Список литературы*

**Артамонов Б. В.** Конъюнктура мирового рынка авиационных перевозок. М., 1984.

**Афанасьев В. Г.** Организация работы представительств авиакомпаний: теория и практика. СПб., 2004.

**Воздушный кодекс РТ.** Душанбе, 1998.

**Правила международных воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов.** Документ опубликован не был. Данные представлены Министерством транспорта и коммуникаций Республики Таджикистан.

## УПРАВЛЕНИЕ СОВМЕСТНЫМИ МЕЖДУНАРОДНЫМИ ПРОЕКТАМИ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

*Отческий И. Е.*

*Международный институт финансов, управления и бизнеса  
Тюменского государственного университета*

Наука менеджмента в последние годы активно развивается. В новейших учебниках можно встретить такие разделы, как менеджмент знаний, креативный менеджмент, инновационный менеджмент, информационный менеджмент, образовательный менеджмент. Эти новые направления управленческой науки, основываясь на родовом, понятийном аппарате, инструментарии, методологии менеджмента, обогащают науку управления новыми знаниями и информацией из других, смежных наук.

Достаточно устоявшимся и самостоятельным в этой связи является и понятие образовательного менеджмента, под которым понимается специфическая отрасль управленческих наук, вобравшая в себя истоки педагогики, психологии, социологии управления, менеджмента и маркетинга [Барановский, 2008, с. 5].

Образовательный менеджмент охватывает своим регулированием и такую подотрасль управления как управление совместными международными проектами в сфере образования, которая является актуальной в связи с тем, что система высшего образования в России в последние годы живет под знаком Болонского процесса, суть которого заключается в формировании общеевропейской системы высшего образования, названной Зоной европейского высшего образования и основанной на общности фундаментальных принципов функционирования высших учебных заведений [Мальцева, 2006, с. 18].

Для расширения и развития международного сотрудничества актуальным представляется использование таких, наиболее эффективных формы взаимодействия, как международные образовательные проекты, для управления которыми необходимы специальные знания, умения и навыки, использование международного опыта и ресурсов для реализации поставленных задач.

Говоря о компетенциях управленцев международных образовательных проектов, необходимо отметить такие, как:

- а) знание иностранного языка, письменного и устного стиля общения, деловой корреспонденции;
- б) знание российского (конституционного, международного частного, образовательного) законодательства и законодательства страны-партнера;
- в) детальное понимание административных и образовательных этапов реализации проекта;
- г) эффективное сотрудничество с членами команды, сотрудниками и преподавателями-участниками проекта;
- д) неформальное общение с иностранными партнерами на основе знаний национальной бизнес-культуры партнера и соблюдение международной бизнес-этикета;
- е) наличие дипломатических навыков для взаимодействия с чиновниками, сотрудниками посольства, представителями бизнеса.

Одной из наиболее эффективных форм организации международных проектов являются альянсы, образовательные консорциумы с иностранными вузами. Они предполагают создание совместных программ по обмену студентами и преподавателями или программ «двойных» дипломов с иностранными университетами – партнерами через взаимную аккредитацию учебных программ или курсов и реализацию совместных науч-