

Операционное управление в проекте электронной коммерции «Поддержка Интернет-сайта продаж авиакомпании» Пантелеев П. Н.

*Пантелеев Павел Николаевич / Panteleev Pavel Nikolaevich – начальник отдела Веб-продаж,
технологий и поддержки
ОАО «Авиакомпания «ТРАНСАЭРО»,
исполнительный директор,
ООО «АэроЛабс», г. Москва*

Аннотация: в статье анализируются проблематика оптимального управления электронной коммерцией в авиаиндустрии, а также лучшие практики по поддержке интернет сайта продаж в авиакомпании, выстраивание бизнес-процессов, увеличение собственных продаж, выстраивание взаимоотношений с клиентами, мотивация на повторные покупки и многое другое.

Ключевые слова: операционное управление, электронная коммерция, авиаиндустрия, интернет сайт, бизнес процессы, взаимоотношения с клиентами.

В статье анализируются проблематика оптимального управления электронной коммерцией в авиаиндустрии, а также лучшие практики по поддержке интернет сайта продаж в авиакомпании, выстраивание бизнес-процессов, увеличение собственных продаж, выстраивание взаимоотношений с клиентами, мотивация на повторные покупки и многое другое.

Итак, стоит начать с самого главного – сегодня здесь мы с Вами обсудим, как правильно управлять проектом электронной коммерции в крупной авиакомпании. Стоит отметить, что все, что здесь написано, отработывалось годами в крупнейшей первой частной авиакомпании России «ТРАНСАЭРО». Авиакомпания «ТРАНСАЭРО» одной из первых стала применять систему менеджмента качества по стандартам ISO, а также внедрять систему электронной коммерции, которая, конечно же, управлялась в полном соответствии с данными стандартами.

Наверное, мне стоит представиться и ненадолго погрузить вас в историю. Меня зовут Павел Пантелеев, я один из пионеров в электронной коммерции в России. В далеких уже 2005-2006 годах в России практически не существовало электронной торговли в интернете, сайты компаний представляли собой обыкновенные визитки, где публиковалась история компании, ее контакты, информация об услугах. Конечно, в то время и речи быть не могло о массовых покупках через интернет хотя бы потому, что у нашего населения на руках почти не было «пластика» или проще говоря банковских карточек. Тем не менее, моя команда в компании Координационно-технологический центр «СИРИН» под управлением инвестиционного фонда Delta первой в России стала внедрять электронные технологии по продаже авиабилетов. Одним из успешных проектов стала возможность покупки авиабилетов в салонах «Евросеть», сейчас это очень популярная услуга. Как вы уже догадались, следующие проекты мною уже запускались в авиакомпании «ТРАНСАЭРО» и главным стал проект по внедрению электронной коммерции фактически с «нуля».

Итак, попробую немного уделить времени, зачем же все это нужно. Начнем с потребителя. Клиентам конечно удобно делать покупки удаленно – ведь можно купить очень быстро и без посреднических наценок. Можно сэкономить время и не стоять часами в пробках пытаясь добраться до офиса авиакомпании, где к тому же вероятнее всего придется выстоять еще какое-то время в очереди. Итак, клиентские выгоды вполне очевидны, осталось понять ответ на вопрос – так зачем же нужно все это авиакомпаниям? Ответ может вполне стать самостоятельной работой, именно поэтому я постараюсь здесь быть кратким.

Конечно, авиакомпании выгодно развивать собственные продажи, ведь можно сэкономить на агентской комиссии, к тому же наладить прямые контакты с клиентами, внедрить CRM решения и понимать потребности клиентов, создать программу лояльности для часто летающих пассажиров, тем самым мотивируя их на повторные покупки. Есть также и очевидные маркетинговые преимущества, например, таргетирование клиентов и точечные рассылки специальных предложений. Есть и дополнительные финансовые преимущества, такие как почти мгновенное получение денег, на свои счета, что в условиях быстроменяющегося курса валют становится особенно актуальным.

Итак, с чего же нам начать? Наверное, стоит упомянуть, что предлагаемый мною процесс управления вполне себе универсален и может быть успешно использован и в других похожих интернет-проектах. Далее, стоит отметить, что за 8 лет существования и развития этого проекта в авиакомпании «ТРАНСАЭРО» мне и моей команде удалось поднять продажи с 5 билетов в день до 5000 в сутки, а выручку почти с нулевых показателей до 2,3 млрд. руб. в месяц. Так что можно делать вполне очевидные выводы об успешности.

Создание и управление подобным проектом дело непростое, необходимо тщательно проработать все аспекты перед началом экономических вложений, только тогда можно ожидать реального успеха.

Этап 1 – конечно это первоначальное планирование. Мы должны собрать команду, определить цели, сроки, необходимость привлечения внешних подрядчиков, и, наконец, рассчитать бюджет проекта и его будущие операционные расходы, учесть возможные риски. Безусловно, крайне желательно планировать и доходы, дабы подготовить убедительное технико-экономическое обоснование для руководства компании – будущих спонсоров проекта.

Этап 2 – мы должны выбрать техническую платформу, нанять в штат дизайнеров и программистов либо найти и заключить субподрядные договора на необходимые работы. По опыту могу сказать, что дизайнеров и верстальщиков лучше всего набирать в штат на постоянной основе, так как правок в дизайне обычно бывает очень много, и это действительно экономически становится оправданным.

Необходимо отметить, что «Сила дизайна» зачастую играет определяющую роль и сильно повышает конверсию продаж, именно поэтому Артемий Лебедев в своей работе «Ководство» уделяет огромное значение проектированию собственно интерфейсов, то есть юзабилити (удобство пользования) [1, с.157]. Также желательно иметь у себя редактора сайта и хорошего верстальщика, который будет заниматься адаптацией и размещением контента. Не забываем и про грамотную SEO-оптимизацию. Верстальщик должен в этом разбираться, иначе поисковые машины Яндекс и др. будут плохо ранжировать ваш новый интернет магазин. Что касается программистов, то если на старте проекта работы много, то затем бывают периоды длительного простоя, поэтому однозначного ответа на вопрос что лучше – иметь своих программистов или нанимать внешних – наверное нет. Вообще, надо понимать, что подобные проекты требуют операционной поддержки 24/7/365, поэтому подумайте, готовы вы еще дополнительно содержать 5-х программистов только на поддержке? Ведь организация круглосуточной смены потребует именно столько – 4 меняются – 1 запасной на случай болезни одного из первых или ухода в отпуск. В ИТ-компаниях подобные службы обслуживают несколько компаний, поэтому мое мнение – аутсорсинг более предпочтителен.

Этап 3. Набираем команду, которая будет отвечать за вопросы с взаимодействием с клиентами по телефону или электронным средствам связи. Это так называемая 2-ая линия клиентской поддержки – 1-ая линия это базовый коллцентр вашей компании, а вот 2-ая линия решает более сложные вопросы, и, конечно, по сути отвечает за связь между потребителями и разработчиками (внутренними и внешними).

Этап 4. Очень важно не забыть выбрать бухгалтерскую программу, запланировать ее интеграцию с вашей будущей технической платформой сайта и, конечно, договориться с финансовым блоком вашей компании о дальнейшем взаимодействии.

Этап 5. Выбираем Эквайринг. Для приема банковских карт на сайте вам понадобится Интернет-эквайринг. Данный вид услуги предоставляется крупнейшими банками – необходимо выбрать наиболее вам выгодный и подходящий банк, подписать договор, и, опять же договориться о технической интеграции между банком и технической платформой вашего будущего интернет-сайта продаж.

Последний финишный штрих, и, вероятно, с точки зрения экономики и менеджмента ключевой – это успешное дальнейшее функционирование Вашего проекта, иначе говоря операционная поддержка или операционное управление. Можно сделать безумно красивый сайт, но без грамотного операционного управления вы можете просто попасть в полосу убыточности проекта или его неэффективной работы. Поэтому, крайне важно схематично нарисовать все подпроцессы и вывести бизнес процесс по управлению вашим новым каналом продаж. Далее необходимо тщательно описать центральный бизнес-процесс, прописать все возможные взаимодействия между вашими сотрудниками, кто за что отвечает, между сотрудниками смежных и внешних подразделений, а также в том числе между внешними подрядными организациями. Необходимо составить и утвердить рабочие графики ваших сотрудников, подготовить положение о подразделении и должностные инструкции. И, конечно, не забывать поддерживать в актуальном состоянии всю руководящую документацию. По результатам квартала и каждого отчетного года необходимо оценивать работу Вашего бизнес-процесса и вносить корректировки. Желательно готовить аналитические отчеты по клиентским активностям, по динамике продаж, отслеживать рыночные тенденции.

Литература

1. *Артемий Лебедев. «Ководство»* Москва: Издательство Студии Артемия Лебедева, 2009, 508 с.