



KKU Res.j.(be) 2013; 12(2) : 44-55  
<http://resjournal.kku.ac.th>

## การบริการที่เลิศ: หนึ่งในปัจจัยสู่ความสำเร็จของธุรกิจการบิน Service Excellence: A key success factor of Airlines Business

สิทธิชัย ศรีเจริญประมง\*

\*อาจารย์ประจำ คณะการจัดการการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

### บทคัดย่อ

ธุรกิจการบิน (Airlines Business) เป็นธุรกิจบริการที่มีความสำคัญต่อห่วงโซ่อุตสาหกรรมการคมนาคมขนส่งทางอากาศ (Air Transport Industry) เป็นอย่างยิ่ง เป็นธุรกิจที่ช่วยสร้างรายได้ให้แก่ประเทศอย่างมหาศาลและช่วยสร้างงานอย่างมากมาย ส่งผลดีต่อคุณภาพชีวิตของคนในสังคมในวงกว้าง ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา การคมนาคมขนส่งทางอากาศมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการแข่งขันที่ดุเดือดแห่งโลกธุรกิจการบินที่ต้องช่วงชิงความได้เปรียบกับคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น การบริการที่เลิศ (Service Excellence) จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง โดยองค์กรธุรกิจการบินจะต้องให้ความสำคัญกับความต้องการและความคาดหวังการบริการของผู้โดยสาร ผ่านการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และประยุกต์ใช้ศาสตร์ว่าด้วยการศึกษาลูกค้า (Guestology) เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์การให้บริการ การพัฒนาการวางแผนการบริการ และการพัฒนาการส่งมอบบริการในทุกจุดสัมผัสการให้บริการ (Service Touchpoint) โดยการบริการที่เลิศจะช่วยสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจการบิน อีกทั้งเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กร

### Abstract

Airlines Business is a service business which is very important for the chain of air transport industry. It is a business that generates income for the country and creates thousands of work. It impacts on good quality of life in the wider society. In the last 2 decades, the air transportation changed rapidly. It causes the business get the high competition. Hence, The Service Excellence is one of the key success factor for the business. The airlines organization will need to focus on the needs and expectations of passengers through study, research and apply the Guestology for creating the service vision, developing service planning and creating service delivery in every service touchpoint. The excellent services will enhance the competitiveness in the business and also the survival and success of the organization.

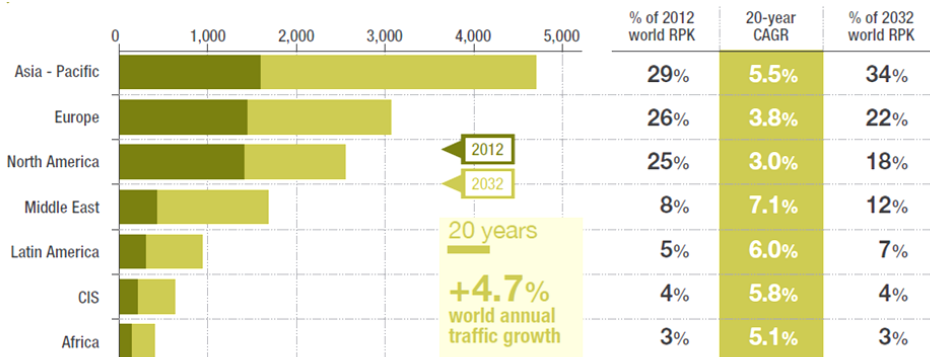
คำสำคัญ : การบริการ, ธุรกิจการบิน, สายการบิน

Keywords : Service, Airlines Business, Airlines

**บทนำ**

ธุรกิจการบิน (Airlines Business) เป็นธุรกิจบริการที่มีความสำคัญต่อห่วงโซ่ในอุตสาหกรรมคมนาคมขนส่งทางอากาศ (Air Transport Industry) เป็นอย่างยิ่ง ทำหน้าที่ในฐานะเป็นผู้ให้บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าทางอากาศจากที่หนึ่งไปยังจุดหมายปลายทางต่างๆ ตามความต้องการของผู้โดยสารหรือลูกค้าด้วยความสะดวกรวดเร็วและปลอดภัย ซึ่งในบทความวิชาการนี้ผู้เขียนมุ่งเน้นไปที่การให้บริการขนส่งผู้โดยสารโดยสถิติการคมนาคมขนส่งทางอากาศในปี ค.ศ. 2011 ได้ชี้ให้เห็นว่ามีการขนส่งผู้โดยสารมากถึง 2.8 พันล้านคน และปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศ (Cargo) สูงถึง

4.7 ล้านตัน เกิดการเชื่อมโยงเส้นทางการบินระหว่างเมืองต่างๆ จำนวน 36,000 เส้นทางการบิน (JULIE PEROVIC, 2013: 57) นอกจากนี้บริษัทแอร์บัส ได้คาดการณ์ว่าการคมนาคมขนส่งทางอากาศ ในปี ค.ศ. 2032 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกจะมีอัตราการเติบโตของจำนวนที่นั่งบนเที่ยวบินที่มีผู้โดยสารนั่ง หรือปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (Revenue Passenger Kilometers: RPK) สูงขึ้นเท่ากับร้อยละ 3.4 (Airbus, 2013: 46) โดยเมื่อเปรียบเทียบกับภูมิภาคอื่นในโลก พบว่าภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีอัตราการเติบโตสูงที่สุด ดังจะเห็นได้จากภาพที่ 1



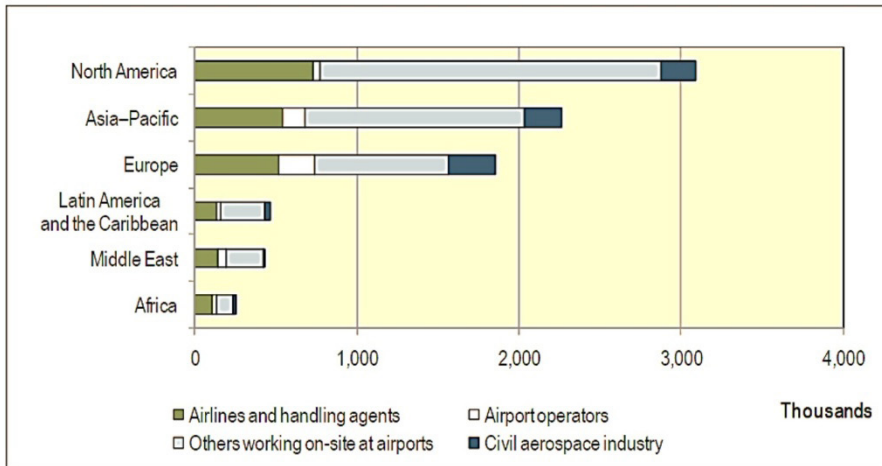
**ภาพที่ 1:** การคาดการณ์อัตราการเติบโตของการคมนาคมขนส่งทางอากาศในปี ค.ศ. 2032  
แหล่งที่มา: AIRBUS AN EADS COMPANY (2013, 46)

ธุรกิจการบิน (Airlines Business) เป็นธุรกิจที่ช่วยสร้างรายได้ให้แก่ประเทศอย่างมหาศาล โดย Oxford Economics ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมที่เกิดจากอุตสาหกรรมการคมนาคมขนส่งทางอากาศ (Air Transport Industry) พบว่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) ของโลกได้มาจากอุตสาหกรรมการบินคิดเป็นร้อยละ 3.4 นอกจากนี้ยังช่วยสร้างตำแหน่งงานและอาชีพในสายงานที่เกี่ยวข้องอย่างมากมาย ส่งผลดีต่อคุณภาพชีวิตของคนในสังคมในวงกว้าง (Wisconsin

Department of Transportation Bureau of Aeronautics, 2011: 1) โดยก่อให้เกิดการจ้างงานทั่วโลกสูงถึง 58.1 ล้านตำแหน่งงาน ซึ่งในจำนวนอัตราการจ้างงานนี้ก่อให้เกิดการจ้างงานแบบ Direct Employment เป็นจำนวน 8.7 ล้านตำแหน่งงาน ได้แก่ นักบินและลูกเรือ (Flight and Cabin crews) พนักงานต้อนรับภาคพื้น (Ground Services) วิศวกรอากาศยาน (Engineers) เป็นต้น (Air Transport Action Group, 2014: 4-5) ซึ่งตำแหน่งงานในตัวอย่างข้างต้นเป็นตำแหน่งงานที่จ้างโดยองค์กรธุรกิจการบิน (Airlines Business) สอดคล้องกับการ

รายงานอัตราการจ้างงานในอุตสาหกรรมคมนาคมขนส่งทางอากาศ (Air Transport Industry) ทั่วโลกของ International Labour Office (ILO) (International Labour Office, 2013: 21) ดังจะเห็นได้จากภาพที่ 2 แสดงการอัตราการจ้างงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมคมนาคม

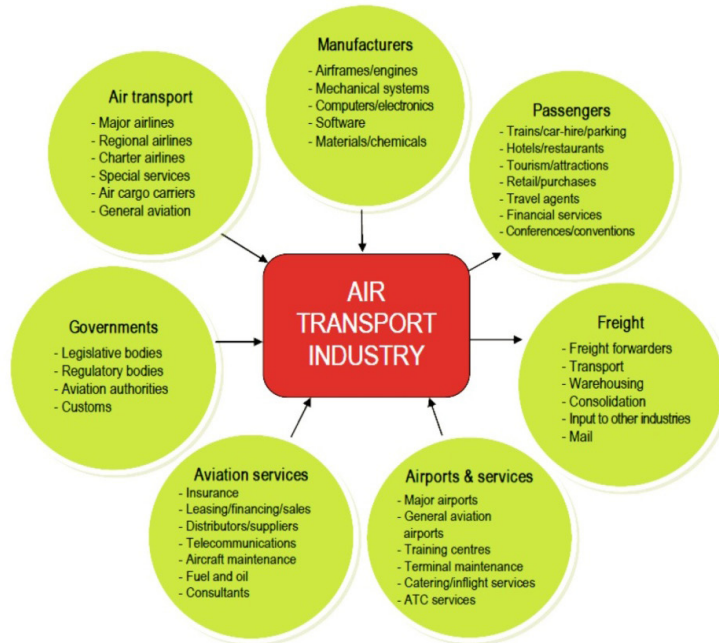
ขนส่งทางอากาศ (Air Transport Industry) โดยภูมิภาคในโลก 3 อันดับแรกที่มีอัตราการจ้างงานในอุตสาหกรรมคมนาคมขนส่งทางอากาศ (Air Transport Industry) สูงที่สุดได้แก่ ภูมิภาคอเมริกาเหนือ ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก และภูมิภาคยุโรป ตามลำดับ



ภาพที่ 2 : อัตราการจ้างงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมคมนาคมขนส่งทางอากาศ (Air Transport Industry) ในภูมิภาคต่างๆ ทั่วโลก แหล่งที่มา: International Labour Office, 2013: 21

นอกจากนี้ อุตสาหกรรมคมนาคมขนส่งทางอากาศ (Air Transport Industry) ยังช่วยสร้างงานในองค์กรและหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องมากมาย ประกอบไปด้วย หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานการบริการทางการบิน สนามบิน องค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กับการบรรทุกสินค้า หน่วยงานหรือธุรกิจที่ให้บริการผู้โดยสาร องค์กรหรือธุรกิจผู้ผลิตที่เกี่ยวข้องกับการบิน และองค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางอากาศ เป็นต้น (International Labour Organization, 2013: 2) ดังจะเห็นได้จากภาพที่ 3



ภาพที่ 3 : องค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมคมนาคมขนส่งทางอากาศ (Air Transport Industry)  
แหล่งที่มา: International Labour Organization, 2013: 2

ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา การคมนาคมขนส่งทางอากาศมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามกระแสสังคมและพลวัตโลก ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสภาพสังคมที่พัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ส่งผลให้การคมนาคมบนโลกนี้ง่ายขึ้น และมีความสะดวกสบายเพิ่มมากขึ้น ก่อให้เกิดความต้องการใช้บริการการคมนาคมขนส่งทางอากาศเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยผู้ใช้บริการมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน เช่น เพื่อการเดินทางไปท่องเที่ยว เพื่อการเดินทางไปประกอบธุรกิจหรือทำงาน เพื่อการเดินทางกลับภูมิลำเนา เป็นต้น ในขณะที่ธุรกิจสายการบิน (Airlines Business) ก็มีการขยายตัวเพิ่มสูงขึ้น เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับ

ในอดีต จะพบว่าองค์กรธุรกิจสายการบินมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็น สายการบินที่ไม่มีตารางบินกำหนดเป็นประจำ (Non-scheduled Airline) เช่น สายการบินบริการเช่าเหมา (Charter Service Airlines) สายการบินที่มีตารางบินกำหนดเป็นประจำ (Scheduled Airline) ซึ่งได้แก่ สายการบินที่ให้บริการแบบเต็มรูปแบบ (Full Services Airlines) หรือสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airlines) เป็นต้น (John Maynard Keynes, 2009: 18) ผู้บริโภคหรือผู้โดยสารจึงมีสิทธิที่จะตัดสินใจเลือกใช้บริการอย่างเสรี จากสถิติการคมนาคมขนส่งทางอากาศในประเทศไทยเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2555 กับ พ.ศ. 2556 ดังจะเห็นได้จาก

ตารางที่ 1 ทำให้ทราบว่าปริมาณความต้องการการคมนาคมขนส่งทางอากาศมีเพิ่มมากขึ้น ทั้งจำนวนผู้โดยสารและจำนวนเที่ยวบินที่เพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

ท่าอากาศยาน	ปริมาณการขึ้น – ลง อากาศยานพาณิชย์ (เที่ยวบิน)		จำนวนผู้โดยสาร (คน)	
	พ.ศ. 2555	พ.ศ. 2556	พ.ศ. 2555	พ.ศ. 2556
สุวรรณภูมิ	326,970	288,004	52,368,712	50,900,697
ดอนเมือง	37,141	135,988	2,717,413	15,562,753
เชียงใหม่	35,571	41,295	4,334,608	5,172,742
หาดใหญ่	14,573	17,056	2,013,243	2,465,370
ภูเก็ต	59,406	70,198	9,161,005	10,979,537
แม่ฟ้าหลวง	6,674	6,882	926,323	1,053,863
รวม	480,335	559,423	71,521,304	86,134,962

ตารางที่ 1 : แสดงปริมาณจำนวนเที่ยวบินและจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้น ณ ท่าอากาศยานของบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ทั้ง 6 แห่ง ทั่วประเทศไทย  
แหล่งที่มา: บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน), 2556

องค์กรธุรกิจการบินต่างๆ ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน พยายามสร้างนวัตกรรมและกลยุทธ์ต่างๆ ให้เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ความท้าทายของการแข่งขันที่ดุเดือดแห่งโลกธุรกิจการบินที่ต้องเผชิญอยู่อย่างปัจจุบัน ช่วงชิงความได้เปรียบกับคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น นอกจากปัญหาการแข่งขันกันอย่างรุนแรงแล้ว องค์กรธุรกิจสายการบินยังอาจต้องเผชิญกับปัญหาแวดล้อมภายนอก ซึ่งถือเป็นภัยคุกคามในการดำเนินธุรกิจ และผลกระทบต่างๆ อย่างมากมาย เช่น ปัญหาความไม่สงบทางการเมือง ปัญหาโรคระบาด เช่น ไข้หวัด SARS หรือ เชื้ออีโบล่าที่กำลังเป็นปัญหาอยู่ทุกวันนี้ ภัยก่อการร้าย เช่น การจี้เครื่องบิน หรือ เหตุการณ์ 911 เป็นต้น สงครามระหว่างประเทศและความขัดแย้งระหว่างประเทศ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น พายุ ภูเขาไฟระเบิด ไฟป่าทำให้เกิดกลุ่มควันขนาดใหญ่

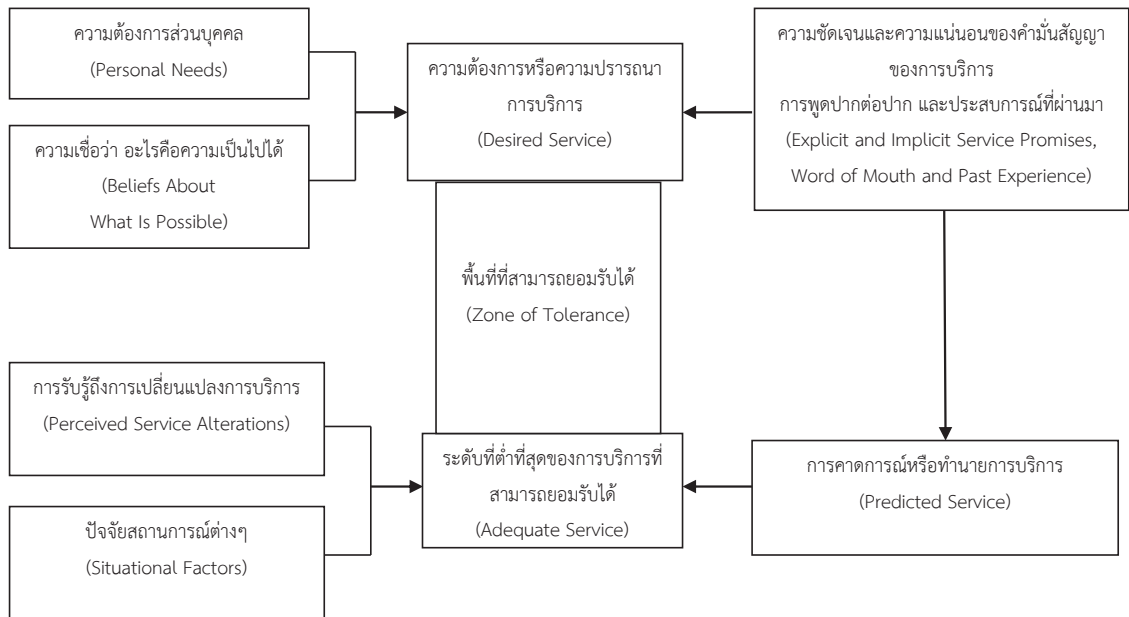
ลอยไปในอากาศทำให้ไม่สามารถนำอากาศยานบินไปบริเวณนั้นๆ ได้ เป็นต้น โดยปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นล้วนเป็นความเสี่ยงต่อการดำเนินกิจการและความมั่นคงของธุรกิจการบินทั้งสิ้น นอกจากนี้ ในอนาคตอุตสาหกรรมการคมนาคมขนส่งทางอากาศ (Air Transport Industry) ของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จะมีการเชื่อมโยงกันมากขึ้น โดยทำการบินระหว่างประเทศในภูมิภาคนี้กับประเทศในภูมิภาคอื่นๆ ซึ่งมีทั้งการเปิดเส้นทางบินไปยังจุดหมายปลายทางใหม่ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการเปิดรับอุตสาหกรรมการบินจากต่างประเทศ ดังนั้น อุตสาหกรรมการคมนาคมขนส่งทางอากาศ (Air Transport Industry) ของไทยจึงต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการขยายตัวดังกล่าว (สถาบันการบินพลเรือน, 2556: 3) อย่างเต็มที่ ซึ่งแน่นอนว่าธุรกิจการบิน (Airlines Business) ย่อมต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น

### ความท้าทายในการให้บริการของธุรกิจการบิน

เนื่องจากธุรกิจการบินในปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูง องค์กรธุรกิจสายการบินทั่วโลก พยายามที่จะสร้างนวัตกรรมต่างๆ เพื่อดึงดูดความสนใจและสร้างจิตความ สามารถในการแข่งขัน เช่น กลยุทธ์ด้านราคา กลยุทธ์ การตลาดพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่ และสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เป็นต้น แต่กลยุทธ์ต่างๆ ที่กล่าวมานั้น องค์กรธุรกิจสายการบินสามารถเลียนแบบและพัฒนาตนเองให้ไปเทียบทันคู่แข่งได้ แต่มีอยู่สิ่งหนึ่งที่องค์กร ต่างๆ ไม่สามารถลอกเลียนกันได้ คือ การบริการที่ดีเลิศ (Service Excellence) จากบุคลากรหรือพนักงานที่เป็น ผู้ให้บริการ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีสิ่งที่ยังที่องค์กรธุรกิจการบิน จะต้องสร้างกลยุทธ์การให้บริการที่ดีเลิศ โดยทำการศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อตอบสนองให้กระบวนการการบริการ ทุกจุดสัมผัสของการให้บริการ (Service Touchpoint) อยู่ใน “ระดับดีเลิศ” เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ส่งผลเกี่ยวข้องกับการทำกำไรให้แก่องค์กร (Zahorik and Rust, 1992: 49-64) นอกจากนี้การบริการที่ดีเลิศจะช่วย สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้โดยสาร ซึ่งเป็นส่วนช่วยให้ องค์กรสามารถเก็บรักษาลูกค้าเก่าไว้ได้ (Reichheld and Sasser, 1990: 105) ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น (Jin-Woo et al., 2006: 363)

Lovelock and Wirtz (2011: 66-67) ได้เสนอ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความคาดหวังของลูกค้า ที่แตกต่างกัน โดยอธิบายว่า ความต้องการหรือความปรารถนาการบริการ (Desired Service) ของลูกค้าเกิด

จากการรวมกันระหว่างความเชื่อของลูกค้าว่าสิ่งใดควร จะได้รับจากสิ่งที่ตนต้องการ ในขณะที่เดียวกันปัจจัยทาง ด้านความชัดเจนและความแน่นอนของคำมั่นสัญญา จากผู้ให้บริการ การพูดปากต่อปาก และประสบการณ์ การใช้บริการของลูกค้าก็ส่งผลต่อความต้องการหรือ ความปรารถนาการบริการด้วยเช่นกัน ถึงอย่างไรก็ตาม ลูกค้าจำนวนมากทราบว่าองค์กรที่ให้บริการไม่สามารถ ตอบสนองความต้องการการบริการของตนได้ทั้งหมด ลูกค้าเหล่านั้นจึงสามารถยอมรับระดับการบริการที่ต่ำ ที่สุดได้โดยปราศจากความไม่พึงพอใจ (Adequate Service) ผ่านการคาดการณ์และทำนายการบริการ (Predicted Service) เช่น หากลูกค้าคาดการณ์หรือทำนายว่าการ บริการที่ได้รับจะอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ระดับที่ต่ำที่สุดของการยอมรับได้ของการบริการนั้นก็สูง เป็นต้น โดยช่องว่างระหว่างความต้องการการบริการ (Desired Service) กับระดับที่ต่ำที่สุดของการบริการที่สามารถยอมรับได้ (Adequate Service) จะมีพื้นที่ที่เรียกว่าพื้นที่ที่สามารถ ยอมรับได้ (Zone of Tolerance) ซึ่งขนาดของพื้นที่นี้ จะมีขนาดใหญ่หรือเล็กขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ใช้บริการ ปัจจัยด้านราคา ปัจจัยด้านการแข่งขันในธุรกิจ หรือลักษณะการให้บริการ เป็นต้น ดังนั้นจึงเป็นเรื่องยากสำหรับองค์กรธุรกิจบริการ ที่จะประสบผลสำเร็จในการให้บริการในทุกๆ จุดสัมผัส หรือทุกๆ ช่องทางในการให้บริการ ดังจะเห็นได้จากภาพที่ 4 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความ ความหวังของลูกค้าที่แตกต่างกัน



ภาพที่ 4 : ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความความหวังของลูกค้าที่แตกต่างกัน

แหล่งที่มา : Christoper Lovelock and Jochen Wirtz (2011, 66)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดและวิธีการประเมินคุณภาพการบริการต่างๆ มากมาย โดยเครื่องมือที่ได้รับความนิยมในการประเมินคุณภาพการบริการคือ เครื่องมือ SERVQUAL ซึ่งผู้โดยสารจะตัดสินคุณภาพการบริการ โดยเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังก่อนการรับบริการ (Expected Service) กับการรับรู้บริการหลังจากใช้บริการนั้นๆ (Perceived Service) โดยผู้โดยสารจะพิจารณาเปรียบเทียบผ่าน 5 มิติหลัก (A. Parasuraman et al., 1985 อ้างถึงใน James A. Fitzsimmons et al., 2011 : 116-117) ดังนี้

1. มิติความน่าเชื่อถือ (Reliability) คือ ความสามารถในการปฏิบัติตามสัญญาที่ให้ไว้กับผู้ให้บริการได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ ประสิทธิภาพของการบริการที่น่าเชื่อถือเป็นสิ่งที่ผู้ใช้บริการคาดหวังว่าจะได้รับ กล่าวคือ การบริการจะต้องทำให้สำเร็จอย่างตรงเวลา มีลักษณะในการให้บริการที่เหมือนกันทุกครั้ง

และปราศจากความผิดพลาดทั้งหมดทุกครั้งที่ทำให้บริการ

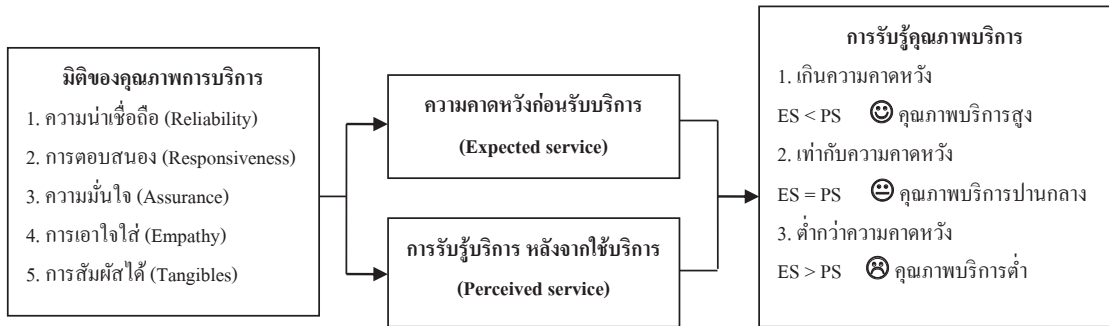
2. มิติการตอบสนอง (Responsiveness) คือ ความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะช่วยเหลือผู้ใช้บริการ และพร้อมที่จะให้บริการตลอดเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่

3. มิติความมั่นใจ (Assurance) คือ ความรู้และมารยาทที่สุภาพอ่อนโยนของพนักงานสามารถสื่อถึงความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจจากผู้ใช้บริการได้ คำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับผู้รับบริการ โดยในมิตินี้สามารถกล่าวรวมไปถึง ความสามารถในการให้บริการของพนักงาน, ความสุภาพและเคารพผู้ใช้บริการ, การสื่อสารกับผู้ใช้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ และกิริยาท่าทางทั่วไปที่มาจากใจของผู้ให้บริการ

4. มิติการเอาใจใส่ (Empathy) คือ การดูแลและความใส่ใจผู้รับบริการเป็นรายบุคคล โดยในมิตินี้อาจรวมไปถึง วิธีการเข้าหาผู้รับบริการ ความรวดเร็วและความพยายามที่จะเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการ

5. มิติการสัมผัสได้ (Tangibles) คือ ลักษณะของสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ, เครื่องมืออุปกรณ์ในการให้บริการ, บุคคล, ช่องทางในการสื่อสาร

รวมไปถึงความสะอาด และเสียงรบกวนจากผู้ให้บริการท่านอื่น



ภาพที่ 5 : การรับรู้คุณภาพการบริการของผู้โดยสารผ่าน 5 มิติหลัก  
แหล่งที่มา : James A. Fitzsimmons และ Mona J. Fitzsimmons, 2011

จากภาพที่ 5 จะเห็นได้ว่าหากผู้โดยสารมีระดับความคาดหวังก่อนการรับบริการต่ำกว่าระดับการรับรู้หลังจากใช้บริการ สามารถสรุปได้ว่าคุณภาพการบริการนั้นอยู่ในระดับสูง ในขณะที่หากผู้โดยสารมีระดับความคาดหวังก่อนการรับบริการเท่ากับระดับการรับรู้หลังจากใช้บริการ สามารถสรุปได้ว่าคุณภาพการบริการนั้นอยู่ในระดับปานกลาง และหากผู้โดยสารมีระดับความคาดหวังก่อนการรับบริการมากกว่าระดับการรับรู้หลังจากใช้บริการ สามารถสรุปได้ว่าคุณภาพการบริการนั้นอยู่ในระดับต่ำ

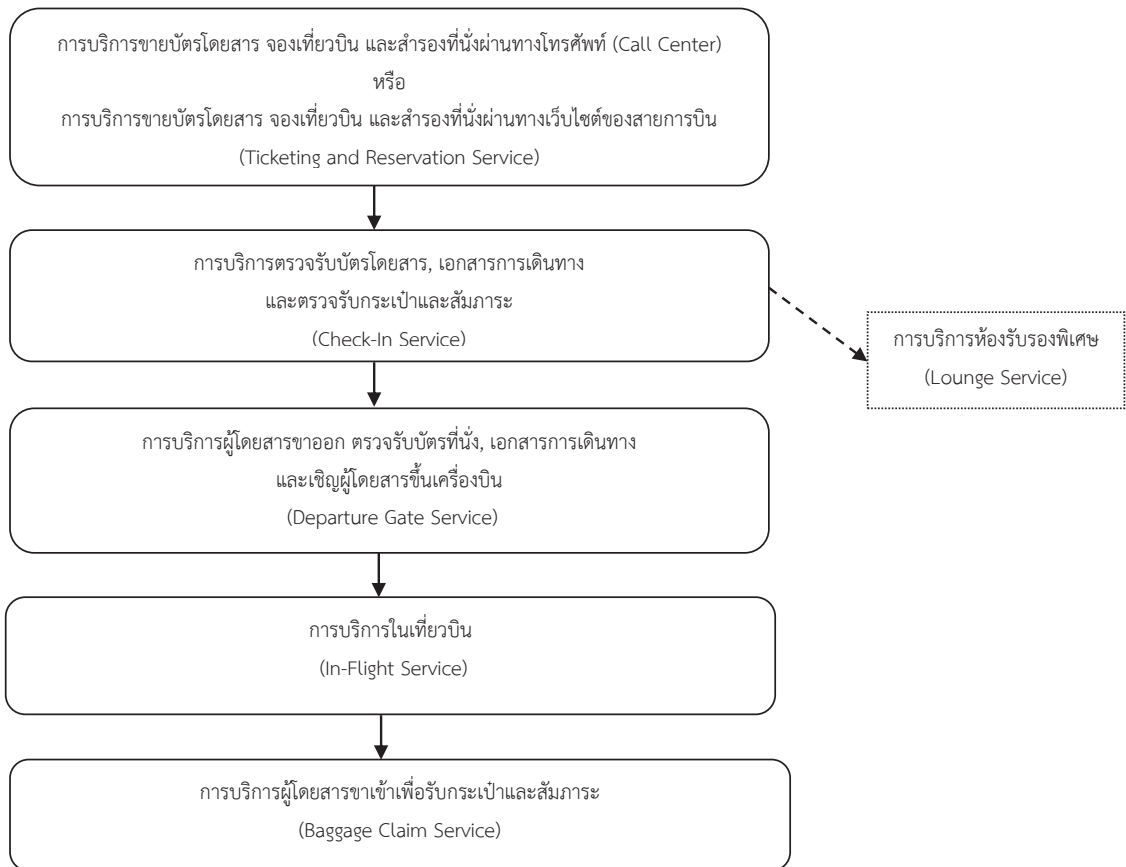
ถึงแม้ว่าการบริหารจัดการความคาดหวังของผู้โดยสารจะทำทนายความรู้ความสามารถผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินกิจกรรมการให้บริการในทุกจุดสัมผัสเป็นอย่างดี เนื่องจากปัจจัยที่กล่าวไว้ข้างต้น ดังนั้นทุกหน่วยงาน ทุกภาคส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายบริหารขององค์กรธุรกิจการบินจะต้องกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการให้บริการอย่างชัดเจน สะดวกในการวางแผนให้บริการ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ให้บริการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยทั่วไปแล้วกระบวนการ

การให้บริการขององค์กรธุรกิจสายการบินมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ซึ่งในภาพที่ 6 แสดงถึงกระบวนการให้บริการผู้โดยสาร หลังจากที่ถูกผู้โดยสารตกลงใจเลือกใช้บริการกับองค์กรธุรกิจสายการบินใดสายการบินหนึ่ง กระบวนการการให้บริการของสายการบินก็จะเริ่มขึ้น โดยกระบวนการแรกที่ถูกผู้โดยสารต้องใช้บริการคือการติดต่อซื้อบัตรโดยสารและสำรองที่นั่งผ่านการบริการขายบัตรโดยสาร จองเที่ยวบิน และสำรองที่นั่งผ่านทางโทรศัพท์ (Call Center) หรือ การบริการขายบัตรโดยสาร จองเที่ยวบิน และสำรองที่นั่งผ่านทางเว็บไซต์ของสายการบิน (Ticketing and Reservation Service) เมื่อผู้โดยสารมีบัตรโดยสารแล้ว กระบวนการการบริการในจุดสัมผัสที่ 2 ก็จะเริ่มขึ้น ณ ท่าอากาศยาน ผู้โดยสารจะต้องใช้บริการเคาน์เตอร์บริการ (Check-in service) เพื่อตรวจบัตรโดยสาร ตรวจเอกสารการเดินทาง ตรวจรับกระเป๋าและสัมภาระ เพื่อออกบัตรที่นั่งให้แก่ผู้โดยสาร เมื่อผู้โดยสารรับบัตรที่นั่งเรียบร้อยแล้ว ผู้โดยสารจะเข้าสู่กระบวนการการให้บริการในจุดสัมผัสที่ 3 บริเวณห้องพักรอขึ้นเครื่องบิน (Departure gate service) เพื่อตรวจสอบเอกสารการเดินทาง และบัตรที่นั่ง นอกจากนี้ผู้โดยสาร



จะได้รับการอำนวยความสะดวกในการจัดลำดับในการขึ้นเครื่องเพื่อความเป็นระเบียบและง่ายต่อการเข้าถึงที่นั่งของผู้โดยสาร (Boarding Process) เตรียมพร้อมเข้าสู่กระบวนการการให้บริการในจุดสัมผัสที่ 4 คือ การบริการในเที่ยวบิน (In-Flight Service) เช่น การบริการอาหารและเครื่องดื่ม ระบบความบันเทิงในเที่ยวบิน ความสะดวกสบายและความกว้างของที่นั่ง

เป็นต้น เมื่อผู้โดยสารเดินทางถึงจุดหมายปลายทาง การบริการผู้โดยสารขาเข้าเพื่อรับกระเป๋าและสัมภาระ (Baggage Claim Service) ซึ่งถือเป็นจุดสัมผัสสุดท้ายในการให้บริการของสายการบิน สำหรับการบริการห้องรับรองพิเศษ (Lounge Service) เป็นจุดสัมผัสการให้บริการที่เพิ่มเติมขึ้นมา เพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับผู้โดยสารที่เป็นสมาชิกสะสมไมล์กับทางสายการบิน



ภาพที่ 6 จุดสัมผัสและกระบวนการการให้บริการผู้โดยสารขององค์กรธุรกิจการบิน

**ศาสตร์ว่าด้วยการศึกษาลูกค้า (Guestology)\***

โดยทั่วไปองค์กรธุรกิจการบินทราบถึงขั้นตอนในการให้บริการในทุกๆ จุดสัมผัสของการให้บริการ (Service Touchpoint) และปัญหาต่างๆ ที่ต้องเผชิญคงได้กล่าวไว้ข้างต้นคืออยู่แล้ว การมุ่งเน้นพัฒนา Supply Side เช่น การมุ่งเน้นพัฒนาเทคโนโลยี หรือสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก

ความสะดวกต่างๆ อาจไม่ทำให้เกิดการบริการที่ดีเลิศได้ หากแต่การศึกษาฝั่ง Demand Side ซึ่งได้แก่ การพึงเสียงของผู้ใช้บริการ การพัฒนารูปแบบการบริการ การศึกษาความต้องการของผู้โดยสารอย่างจริงจัง การเข้าถึงข้อมูลความต้องการที่แท้จริงของผู้โดยสารเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาระบบการบริการของธุรกิจการบิน

ให้ดีเลิศ ศาสตร์ว่าด้วยการศึกษาลูกค้า (Guestology) (Robert C. Ford et al, 2012: 5) เป็นการศึกษาและสังเกตการณ์พฤติกรรมของลูกค้าหรือแขกผู้มาเยือน (Guest) ที่มาใช้บริการอย่างจริงจัง โดยพนักงานผู้ให้บริการต้องดูแลและเอาใจใส่ผู้มาใช้บริการเหมือนแขกผู้มาเยือน (Guest) ในขณะเดียวกันองค์กรที่ให้บริการต้องยึดถือความคิดเห็นหรือแนวคิดของแขกผู้มาเยือน (Guest) เป็นหลัก โดยกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร รวมถึงพนักงานและระบบการดำเนินงานจะต้องเกินความคาดหวังของลูกค้า แต่มีได้หมายความว่าผู้ให้บริการจะต้องบริการเกินสิ่งที่ลูกค้าต้องการ (Robert C. Ford et al, 2012: 18)

ศาสตร์ว่าด้วยการศึกษาลูกค้า (Guestology) ช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการองค์กรผู้ให้บริการ โดยมุมมองการบริหารจัดการองค์กรแบบเก่า เช่น การเน้นการออกแบบองค์กร (Organizational Design) การเน้นสายการบังคับบัญชา (Managerial Hierarchy) หรือการเน้นระบบการผลิตเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร จะถูกเปลี่ยนแปลงไป โดยศาสตร์ว่าด้วยการศึกษาลูกค้า (Guestology) จะทำให้องค์กรผู้ให้บริการเข้าใจลูกค้าและใส่ใจในประสบการณ์ของลูกค้า (Guest Experience) อย่างเป็นระบบ ผ่านการศึกษาว่าลูกค้าต้องการอะไร หรือลูกค้าทำอะไร เพื่อช่วยให้องค์กรผู้ให้บริการสามารถสร้างรูปแบบการให้บริการ และสามารถทำนายหรือพยากรณ์ความต้องการการบริการนั้นๆ ได้ (Robert C. Ford et al, 2012: 5) โดยประสบการณ์ของลูกค้า (Guest Experience) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ (Robert C. Ford et al, 2012: 11-12) ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์การบริการ (Service Product or Service Package) องค์กรธุรกิจการบินจะต้องศึกษาว่าเหตุใดผู้โดยสารจึงเลือกใช้บริการเป็นอันดับแรก และสิ่งใดเป็นผลิตภัณฑ์การบริการของสายการบินของเราทั้งหมดซึ่งสามารถเป็นสิ่งที่สัมผัสได้ (Tangible) เช่น อุปกรณ์ต่างๆ สิ่งอำนวยความสะดวก เป็นต้น และสิ่ง

ที่ไม่สามารถสัมผัสได้ เช่น การบริการของพนักงานต้อนรับภาคพื้น การบริการของลูกเรือในเที่ยวบินต่างๆ เป็นต้น องค์กรธุรกิจการบินอาจจะคิดว่าผลิตภัณฑ์การบริการที่เลือกให้ผู้โดยสาร หรือออกแบบมาเพื่อผู้โดยสารนั้นดีเยี่ยมที่สุดแล้ว หากแต่ในทางกลับกัน ผู้โดยสารอาจไม่ชอบหรือไม่ประทับใจในสิ่งที่องค์กรธุรกิจการบินมอบให้ เป็นต้น

2. สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการบริการ (Service Setting or Service Environment or Servicescape) องค์กรธุรกิจการบินจะได้ทราบถึงความรู้สึกและประสบการณ์ของลูกค้าที่มีต่อลักษณะทางกายภาพ เช่น อุณหภูมิบริเวณที่ให้บริการผู้โดยสาร แสงสว่างที่เพียงพอ กลิ่นอันพึงประสงค์ รูปแบบการตกแต่งสถานที่ที่เหมาะสม เป็นต้น เพื่อนำมาพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไขให้ตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารต่อไป

3. ระบบการส่งมอบบริการ (Service Delivery System) ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งมอบการบริการโดยตรงแก่ผู้โดยสาร เนื่องจากประสบการณ์และความคาดหวังการบริการของผู้โดยสารแตกต่างกัน ความไม่คงที่ของอารมณ์ของผู้โดยสารกับผู้ให้บริการ ในขณะที่นั้น อาจทำให้การบริการในแต่ละครั้งเกิดความไม่แน่นอน ดังนั้นองค์กรธุรกิจการบินจึงจำเป็นต้องพยายามทำทุกวิถีทางเพื่อให้ระบบการส่งมอบบริการเป็นไปอย่างดีที่สุด

การพัฒนาการบริการของธุรกิจการบินให้อยู่ในระดับดีเลิศในทุกจุดสัมผัสการให้บริการ (Service Touchpoint) เป็นความท้าทายขององค์กรธุรกิจการบิน และพนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่งมอบการบริการแก่ผู้โดยสารเป็นอย่างยิ่ง การส่งมอบการบริการแก่ผู้โดยสารด้วยความเข้าใจความต้องการของผู้โดยสารถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะช่วยสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจการบิน เพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กร (Chen & Chang, 2005 : 79-87) นอกจากนี้

การศึกษา ค้นคว้า วิจัย เกี่ยวกับประสบการณ์และความต้องการของผู้โดยสาร และการประยุกต์ใช้ศาสตร์ว่าด้วยการศึกษาลูกค้า (Guestology) เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรธุรกิจการบินเข้าใจความต้องการของผู้โดยสารมากขึ้น สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ในการให้บริการ (Service Vision) ซึ่งเป็นหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยทำให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นผู้นำในการบริการและประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรธุรกิจการบินสามารถวางแผนการบริการ (Service Planning) และช่วยให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานสามารถให้บริการผู้โดยสารและตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารได้อย่างราบรื่นในทุกจุดสัมผัสการให้บริการ

### เอกสารอ้างอิง

- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). 2556. รายงานประจำปี 2556 บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ: บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน).
- สถาบันการบินพลเรือน. 2556. สรุปข้อมูลข่าวสารอุตสาหกรรมการบินของไทย ประจำเดือนตุลาคม พ.ศ. 2556: ฉบับย่อ. แผนกวิจัยและพัฒนาธุรกิจการบิน สำนักวิจัยและพัฒนาธุรกิจการบิน สถาบันการบินพลเรือน. กรุงเทพฯ: สถาบันการบินพลเรือน.
- Airbus AN EADS Company. 2013. **Global Market Forecast: Future Journeys 2013-2032**. Airbus S.A.S. 2013. Blagnac Cedex: France.
- Air Transport Action Group. 2014. **AVIATION BENEFITS BEYOND BORDERS. Powering global economic growth, employment, trade links, tourism and support for sustainable development through airtransport**. April 2014. Switzerland.
- Chen, Fang-Yuan & Chang, Yu-Hern. 2005. Examining airline service quality from a process perspective. **Journal of Air Transport Management**, vol. 11, pp. 79-87.
- Christopher Lovelock and Jochen Wirtz. 2011. **Services Marketing: People, Technology, Strategy**. 7<sup>th</sup>. Edition. Person Education Limited. England.
- Ford Robert C., Sturman Michael C. and Heaton Cherrill P. 2012. **Managing Quality Service in hospitality: How Organizations Achieve Excellence in the Guest Experience**. International Edition. Clifton Park, N.Y.: Delmar, Cengage Learning.
- International Labour Organization. 2013. **Civil aviation and its changing world of work. GDFAI/2013**. Sectoral Activities Department. Geneva. Switzerland.
- James A. Fitzsimmons and Mona J. Fitzsimmons. 2011. **Service Management: Operations, Strategy, Information Technology, seven edition**. Singapore: McGraw-Hill Education (Asia).
- Jin-Woo Park , Rodger Robertson & Cheng-Lung Wu. 2006. **Modelling the Impact of Airline Service Quality and Marketing Variables on Passengers' Future Behavioural Intentions**. Transportation Planning and Technology, October 2006 Vol. 29, No. 5, pp. 359-381. London: Routledge.
- John Maynard Keynes. 2009. **Characteristics of the Airline Industry. The Airlines Industry Challenges in the 21<sup>st</sup>. Century**. Cento, A. Springer.

- JULIE PEROVIC. 2013. **The Economic Benefits of Aviation and Performance in the Travel & Tourism Competitiveness Index**. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. World Economic Forum. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2557 จาก [http://www3.weforum.org/docs/TTCR/2013/TTCR\\_Chapter1.4\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/TTCR/2013/TTCR_Chapter1.4_2013.pdf)
- Reichheld, F.F. and Sasser, W.E. Jr. 1990. **Zero defections: quality comes to service**. Harvard Business Review, September-October.
- Shaw Stephen. 1950. **Airline Marketing and Management**. 7<sup>th</sup>.Edition. England: Ashgate Publishing Limited.
- Wisconsin Department of Transportation Bureau of Aeronautics. 2011. **Economic Impact: La Crosse Municipal Airport LSE**. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2557 จาก <http://www.dot.wi.gov/projects/docs/lse-eis.pdf>
- Zahorik, A.J. and Rust R.T. 1992. **Modeling the impact of service quality of profitability: a review, in Swartz, T.A., Bowen, D.E. and Brown, S.W. (Eds), Advances in Services Marketing and Management**. JAI Press, Greenwich.