

ยุทธศาสตร์สิงคโปร์แอร์ไลน์สู่การเป็นสายการบินที่ดีที่สุดในโลกปี 2566 โดย SKYTRAX
Singapore Airlines' strategy in being named the world's best airline 2023
by SKYTRAX

กฤตชนพัชญ์ บุญช่วย^{1*} จงกมลกร สิงโต² นฤดม อ็อกซู³ ศศิพร ดิลกดำเกิง⁴ และพิชชานันท์ ช่อรักษ⁵
Krissanabhat Boonchuay^{1*} Jongkolgorn Singhto² Naradom Oxsu³ Sasiporn Dilokdamkeng⁴
and Pichanan Chongrak⁵

^{1*}ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว วิทยาลัยการท่องเที่ยวและการบริการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

^{1*}Assistant Professor., Tourism Management Department, College of Tourism and Hospitality Industry, Sripatum University

^{2, 3, 4, 5}นักวิชาการอิสระ

^{2, 3, 4, 5}Independent Scholar

*Corresponding Author, Email: jacktalk10@hotmail.com

Received: February 27, 2024

Revised: March 20, 2024

Accepted: April 9, 2024

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์สู่การเป็นสายการบินที่ดีที่สุดในโลกปี 2566 จัดอันดับโดย SKYTRAX องค์กรอิสระที่จัดอันดับสายการบินพาณิชย์และสนามบินที่ดีที่สุดในโลก จากสหราชอาณาจักร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษานโยบาย และกลยุทธ์ทางการตลาดของสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์จนนำไปสู่การเป็นสายการบินที่ดีที่สุดในโลกประจำปี 2566 รวมถึงปัจจัยความสำเร็จและความยั่งยืนของสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ ที่ไม่ใช่แค่สายการบินแห่งชาติสิงคโปร์เท่านั้น แต่ยังเป็นสัญลักษณ์ของความภาคภูมิใจและความเป็นเลิศในการให้บริการด้านการบินของเอเชีย ตอกย้ำความสำเร็จด้วยการได้รับรางวัลสายการบินที่ดีที่สุดในโลก การันตีด้วย 4 รางวัล ได้แก่ World's Best Airline, Best First Class Airline, Best First Class Comfort Amenities และ Best Airline in Asia และเป็นสายการบินในเครือข่าย The Star Alliance ครอบคลุม 1,250 จุดหมายปลายทาง ใน 195 ประเทศ ผลการศึกษาในครั้งนี้นำไปสู่การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจสายการบิน และเพิ่มศักยภาพ ในการแข่งขันในตลาดอุตสาหกรรมบริการทางการบินที่มีความท้าทายมากขึ้นในปัจจุบัน สู่ความเป็นเลิศต่อไปอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ยุทธศาสตร์ สิงคโปร์แอร์ไลน์ สายการบินที่ดีที่สุดในโลก

ABSTRACT

This article studied Singapore Airlines' strategy in being named the world's best airline 2023 by Skytrax, the international air transport rating organization providing quality audit, rating and quality certification to airlines and airports across the world, based in the United Kingdom. The objectives of the study were to investigate marketing policy and strategy of Singapore Airlines in being named the world's best airline 2023 including factors of success and sustainability of Singapore Airlines that it is not only the national airline of Singapore but the symbol of the pride and excellence in services of Asian airlines. Its success is guaranteed by 4 awards, i.e. World's Best Airline, Best First Class Airline, Best First Class Comfort Amenities, and Best Airline in Asia. It is a part of the Star Alliance network, covering 1,250 destinations in 195 countries. The study result leads to the development of appropriate management model for airline business and an increase in competitive advantage in aviation industry that seems to be more challenging at present for achieving excellence in a sustainable manner.

Keywords: *strategy, Singapore Airlines, the world's best airline.*

บทนำ

แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินที่เพิ่มมากขึ้น และการขยายตัวของสายการบิน ต้นทุนต่ำ ทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น สายการบินต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับแผนการตลาดและการขายซึ่งขับเคลื่อนกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อการโฆษณาสายการบิน และสร้างนโยบายเพื่อจูงใจให้แก่ผู้ใช้บริการ (อัฐวุฒิ สิงหราชสัมฤทธิ์, 2557: ออนไลน์) สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) เผยว่าอุตสาหกรรมการบินทั่วโลกจะกลับมาทำกำไรได้ในปี 2566 โดยคาดว่าจะกำไรอยู่ที่ 4.7 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ จากจำนวนผู้โดยสารมากกว่า 4 พันล้านราย เนื่องจากสายการบินต่าง ๆ สามารถลดผลขาดทุนในปี 2565 อันเกิดจากผลกระทบของโควิด-19 (COVID-19) (ฐานเศรษฐกิจ, 2566: ออนไลน์)

การฟื้นตัวของธุรกิจการบินที่เกิดขึ้น ไม่เพียงจะทำให้สายการบินต่าง ๆ เร่งฟื้นธุรกิจด้วยการทยอยกลับมาเปิดเที่ยวบินให้กลับมาเท่าก่อนเกิดโควิดเท่านั้นแต่จะเห็นว่าในขณะเดียวกันก็มีนักธุรกิจรายใหม่เข้าสู่ตลาดนี้เพิ่มขึ้นทดแทนบางสายการบินที่ล้มหายไปด้วยพิษโควิด-19 การตั้งสายการบินใหม่ในเวลานี้ อาจกล่าวได้ว่าเป็นจังหวะที่เหมาะสม (ฐานเศรษฐกิจ, 2566: ออนไลน์) เนื่องด้วยสายการบินที่อยู่รอดทุกวันนี้ ล้วนได้รับผลกระทบจากโควิด-19 ทั้งสิ้นและอยู่ในช่วงฟื้นตัว

เฉพาะตำแหน่งนักบินและลูกเรือก็ยังว่างงานอยู่พอสมควร เนื่องจากสายการบินยังไม่กลับมาทำการบินได้เต็ม 100% เหมือนช่วงก่อนเกิดโควิด จึงเป็นโอกาสสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ ที่ต้องการลงสนามเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ

ในขณะที่ศูนย์วิจัยกรุงศรี กล่าวว่าปี 2566-2568 ธุรกิจขนส่งทางอากาศมีแนวโน้มเติบโตดี โดยการขนส่งผู้โดยสารทั้งในประเทศและระหว่างประเทศจะเติบโตตามการฟื้นตัวของภาคท่องเที่ยว ส่วนบริการขนส่งสินค้าทยอยฟื้นตัวตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ขณะที่การแข่งขันด้านราคามีแนวโน้มสูงขึ้นในเรื่องของการลดราคา ท่ามกลางภาระการฟื้นฟูธุรกิจ ปัจจัยท้าทายของธุรกิจ ได้แก่ ราคาคือเพลิงทรงตัวสูง เพิ่มภาระต้นทุนแก่ผู้ประกอบการ รวมถึงการแข่งขันจากผู้ให้บริการต่างชาติรายใหญ่ ที่เพิ่มความครอบคลุมของเที่ยวบินขนส่งผู้โดยสารและสินค้ามายังภูมิภาคเอเชีย และภาระต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติตามเกณฑ์ความปลอดภัยต่าง ๆ (วิจัยกรุงศรี, 2566: ออนไลน์) แม้โควิด-19 จะคลี่คลายลง ทำให้สายการบินต้องปรับตัวต่อเนื่อง ปัจจัยเหล่านี้อาจกระทบอัตรากำไรของธุรกิจ ขณะที่ผู้ประกอบการรายเล็กแข่งขันได้ยากจากข้อจำกัดด้านเงินทุน จำนวนฝูงบิน และส่วนแบ่งตลาดในเส้นทางบิน

ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในธุรกิจสายการบิน สิงคโปร์แอร์ไลน์เป็นสายการบินที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในการเป็นสายการบินระดับชั้นนำของโลก โดยสิงคโปร์แอร์ไลน์ได้รับการจัดอันดับเป็นที่ 1 ของสายการบินที่ดีที่สุดในโลกปี 2566 จาก Skytrax World Airline Awards (2023: online) นอกจากนี้ผลประกอบการของสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ในปี 2566 ที่แสดงถึงความมีจุดแข็งที่เหนือกว่าสายการบินคู่แข่งในภูมิภาคเอเชีย ทั้งในแง่ของภาพรวมของรายได้กำไร รวมถึงมาร์เก็ตแคปมีขนาดใหญ่กว่าคู่แข่งกว่า 10 เท่า โดยสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2566 มีรายได้รวมกว่า 4.56 แสนล้านบาท มีกำไรสุทธิ 5.5 หมื่นล้านบาท มาร์เก็ตแคปกว่า 5.31 แสนล้านบาท เมื่อเปรียบเทียบกับ Asia Aviation ที่มีรายได้รวม 1.7 หมื่นล้านบาท ขาดทุนสุทธิ 8 พันล้านบาท มาร์เก็ตแคป 3.2 หมื่นล้านบาท และ Bangkok Airways มีรายได้รวม 1.1 หมื่นล้านบาท ขาดทุนสุทธิ 2.1 พันล้านบาท มาร์เก็ตแคป 3.3 หมื่นล้านบาท (ทันหุ้น, 2566: ออนไลน์)

เนื่องจากความสำเร็จของสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ ผู้เขียนจึงมีความสนใจศึกษายุทธศาสตร์สิงคโปร์แอร์ไลน์สู่การเป็นสายการบินที่ดีที่สุดในโลกปี 2566 โดย SKYTRAX ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้เขียนจึงเห็นควรในการทำความรู้จักสิงคโปร์แอร์ไลน์บริษัทสายการบินระดับโลกที่ทุ่มเทเพื่อการให้บริการขนส่งทางอากาศ ตลอดจนบริการที่มีคุณภาพสูงและการเพิ่มผลตอบแทนเพื่อประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและพนักงานของบริษัท นอกจากนี้จะเป็นการสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ทางการตลาดของสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์จนนำไปสู่การเป็นสายการบินที่ดี

ที่สุดในโลกประจำปี 2566 แล้ว ยังทราบถึงปัจจัยความสำเร็จของสายการบินสู่ความเป็นเลิศต่อไปอย่างยั่งยืน

แรกเริ่มกับยุคตั้งไข่ของสิงคโปร์แอร์ไลน์

สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ (Singapore Airlines) ชื่อย่อ SQ เป็นสายการบินประจำชาติ และสายการบินที่ใหญ่ที่สุดของประเทศสิงคโปร์ มีชื่อเดิมว่าสายการบินมาลายัน มีจุดเริ่มต้นมาจากการร่วมทุนระหว่างรัฐบาลมาเลเซียและรัฐบาลสิงคโปร์ โดยสายการบินมาลายันเปิดให้บริการครั้งแรกในปี พ.ศ. 2490 ต่อมา ในปี พ.ศ. 2506 มีการก่อตั้งสหพันธรัฐมาเลเซียขึ้น สายการบินนี้จึงถูกเปลี่ยนชื่อเป็น Malaysian Airways และในปี พ.ศ. 2509 ซึ่งเป็นปีที่ประเทศสิงคโปร์แยกตัวออกมาจากสหพันธรัฐมาเลเซีย ชื่อของสายการบินก็ถูกเปลี่ยนอีกครั้งเป็นสายการบินมาเลเซีย-สิงคโปร์แอร์ไลน์ แต่ด้วยวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจที่ต่างกันของมาเลเซียและสิงคโปร์ สายการบินนี้จึงถูกยุติการดำเนินงานในปี พ.ศ. 2515 และประเทศสิงคโปร์จึงหันไปจัดตั้งสายการบินแห่งชาติของตัวเองขึ้น นั่นก็คือสิงคโปร์แอร์ไลน์ (สกายแอสแกนเนอร์, 2558: ออนไลน์) โดยในการดำเนินธุรกิจของสิงคโปร์แอร์ไลน์ได้กำหนดพันธกิจ (mission) ของบริษัทไว้ตั้งแต่แรกเริ่มว่า “สิงคโปร์แอร์ไลน์เป็นบริษัทระดับโลกที่ทุ่มเทเพื่อการให้บริการขนส่งทางอากาศด้วยบริการที่มีคุณภาพสูง และการเพิ่มผลตอบแทนเพื่อประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและพนักงานของบริษัท จวบจนปัจจุบัน (บริบูรณ์ ปิ่นประยงค์, 2558)

สายการบินแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์เริ่มให้บริการครั้งแรกในวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2515 โดยมุ่งเน้นการให้บริการเส้นทางการบินนานาชาติ ไม่ว่าจะเป็นไทย เกาหลี จีน ไต้หวัน ญี่ปุ่น ฮองกง บังกลาเทศ อินเดีย มัลดีฟส์ บรูไน ฝรั่งเศส เดนมาร์ก อิตาลี สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และประเทศอื่น ๆ อีกมากมาย รวมแล้วปัจจุบัน SQ เปิดให้บริการเส้นทางการบินสู่กว่า 35 ประเทศทั่วโลก จัดว่ามีความแข็งแกร่งในตลาดเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เอเชียตะวันออก เอเชียใต้ และเส้นทางจิงโจ้ (เส้นทางบินระหว่างประเทศในทวีปออสเตรเลียกับสหราชอาณาจักรโดยผ่านซีกโลกตะวันออก) นอกจากนี้ยังมีเที่ยวบินข้ามมหาสมุทรแปซิฟิก ซึ่งรวมถึงเที่ยวบินตรงเชิงพาณิชย์ที่ใช้เวลาบินนานที่สุดในโลกสองเส้นทาง คือ จากสิงคโปร์ไปรัฐนิวเวิร์กและรัฐลอสแอนเจลิส ประเทศสหรัฐอเมริกาด้วยเครื่องบินแอร์บัส เอ340-500 (Airbus A 340-500) (สกายแอสแกนเนอร์, 2558: ออนไลน์)

วิสัยทัศน์ของสิงคโปร์แอร์ไลน์

จากนโยบายเศรษฐกิจของประเทศสิงคโปร์ในภาคบริการธุรกิจสายการบิน การท่องเที่ยว โลจิสติกส์จัดได้เป็นอันดับต้น ๆ ในการขยายตัวเพิ่มขึ้นทุกปี รัฐบาลสิงคโปร์ได้มีการสนับสนุนเพื่อให้ประชากรของตนมีขีดความสามารถในการแข่งขันและสามารถเป็นแรงงานสำคัญต่อการพัฒนาประเทศอย่างดียิ่ง เพื่อเข้าสู่สหัสวรรษใหม่โดยยกระดับการเป็นประเทศศูนย์กลางการเงิน

และอุตสาหกรรมไฮเทค พร้อมส่งเสริมการลงทุนในต่างประเทศที่มีศักยภาพสูงต่าง ๆ โดยหนึ่งในธุรกิจที่ได้รับความนิยม นั่นก็คือ สิงคโปร์แอร์ไลน์ และที่สำคัญทางสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์มีนโยบายที่ต้องการขยายไปสู่ตลาดโลกเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมสายการบินและให้คำมั่นสัญญากับผู้โดยสารดังสโลแกน (slogan) ที่ว่า “A great way to fly” จะเลือกสรรทางที่ดี ปลอดภัย การเดินทางที่ดีที่สุดให้กับผู้โดยสาร (สิงคโปร์แอร์ไลน์, 2558: ออนไลน์)

ยุทธศาสตร์ของสิงคโปร์แอร์ไลน์

สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์มีเครือข่ายพันธมิตรมากทั้งในแถบยุโรปและอเมริกา กล่าวคือสายการบินมีความพยายามอย่างยิ่งในการพัฒนาเครือข่ายและบริการเพื่อมอบสิทธิประโยชน์ให้กับผู้มาใช้บริการ โดยรูปแบบการดำเนินงานร่วมกันกับสายการบินพันธมิตรที่ใกล้ชิดที่สุดรูปแบบหนึ่งของสิงคโปร์แอร์ไลน์ก็คือการมีเที่ยวบินร่วมกัน ซึ่งจะใช้หมายเลขเที่ยวบินเดียวกันกับบริการของสายการบินพันธมิตร ดังนั้น ผู้โดยสารสะดวกสบายกับทางเลือกของจุดหมายปลายทางและเที่ยวบินที่มีให้เลือกสรรมากยิ่งขึ้น ปัจจุบันสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์มีพันธมิตร ได้แก่ เทอร์กิชแอร์ไลน์ เวอร์จินแอตแลนติก แอร์ฟรานซ์ ยูไนเต็ดแอร์ไลน์ ฯลฯ (สิงคโปร์แอร์ไลน์, 2558: ออนไลน์) ส่งผลให้ผู้มาใช้บริการที่อยู่ทางยุโรปและอเมริกาสามารถเลือกเดินทางมายังแถบเอเชียได้สะดวกสบายและรวดเร็วโดยใช้สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์

ในส่วนกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ได้พัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เช่น ในปี พ.ศ. 2547 สิงคโปร์แอร์ไลน์เริ่มเที่ยวบินไกลที่สุดแบบไม่หยุดพักจากสิงคโปร์สู่นครนิวยอร์กและนครลอสแอนเจลิสของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือมีการนำเทคโนโลยี blockchain มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจ โดยสิงคโปร์แอร์ไลน์ได้เปิดตัว KrisPay ซึ่งเป็นแอปพลิเคชันกระเป๋าเงินออนไลน์ที่เพิ่มทางเลือกให้แก่ลูกค้าผู้มีคะแนนสะสมอยู่กับ KrisFlyer โปรแกรมสะสมไมล์ของสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ ในการแลกไมล์สะสมออกมาใช้จ่ายในร้านค้าที่ร่วมรายการในสิงคโปร์ (Henderson, 2019: online) เป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจให้กับประเทศสิงคโปร์อย่างมาก รวมถึงในปี พ.ศ. 2550 ได้จัดซื้อเครื่องบินโดยสารที่ใหญ่ที่สุดในโลก Airbus A380 เข้าประจำการเป็นรายแรกของโลก สิงคโปร์แอร์ไลน์มีการพัฒนาการบริการทั้งด้านอาหาร ความบันเทิงบนเครื่องบินและที่นั่งที่สะดวกสบาย รวมทั้งเทคโนโลยีใหม่ ๆ และเส้นทางการบินใหม่อย่างต่อเนื่อง (สิงคโปร์แอร์ไลน์, 2558: ออนไลน์)

สิงคโปร์แอร์ไลน์ยังคงมุ่งเน้นการใช้จุดแข็งหลักของบริษัท 3 ด้านได้แก่ 1) การบริการที่เป็นเลิศ 2) ความเป็นผู้นำในการให้บริการ และ 3) การเชื่อมต่อเครือข่าย โดยจะดำเนินการให้มากกว่าปีที่ผ่านมา ดังนั้นบริษัทได้กำหนดสองกลยุทธ์หลักในการดำเนินควบคู่ในเวลาเดียวกันได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation) และกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ

(cost leadership) โดยยึดหลัก 4 ประการคือ 1) การใช้ประโยชน์จากความมุ่งมั่นของพนักงาน และวัฒนธรรมองค์กร 2) การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี 3) การใช้ประโยชน์จากศักยภาพของระบบนิเวศทางธุรกิจ และ 4) การตัดสินใจลงทุนอย่างมีกลยุทธ์ มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการมอบบริการที่มีคุณภาพสูงสุดแก่ลูกค้าด้วยความปลอดภัย เชื่อมั่น และประหยัด การสร้างรายได้ที่ให้ผลตอบแทนเพียงพอกับการลงทุนและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ถือหุ้น การจัดการและการปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเยี่ยมของบริษัทเพื่อที่ดึงดูด พัฒนา จูงใจ และรักษาพนักงาน ที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของบริษัท และการเพิ่มผลผลิตและการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรทั้งหมดอย่างสูงสุด

นอกจากนี้การที่จะทำให้สิงคโปร์แอร์ไลน์สามารถดำเนินสองกลยุทธ์หลักได้สำเร็จ จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพของพนักงาน สิงคโปร์แอร์ไลน์จำเป็นต้องเพิ่มการลงทุนในด้านการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานสามารถให้การดูแลและปฏิบัติต่อผู้โดยสารทั้งภาคพื้นดินและบริการภายในเครื่องบินด้วยคุณภาพบริการที่สูงสุด โดยกำหนดมาตรการในการใช้จ่ายของบริษัทและบริษัทในเครือในการพัฒนาพนักงานด้วยระบบ 4-3-3 ซึ่งมาตรการดังกล่าวได้จัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่ายจำนวนร้อยละ 40 สำหรับการฝึกอบรมพนักงานร้อยละ 30 สำหรับทบทวนกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน และร้อยละ 30 สำหรับสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ทุกปี (บริบูรณ์ ปิ่นประยงค์, 2558)

ในธุรกิจสายการบินเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงอยู่แล้ว ซึ่งมีความจำเป็นที่พนักงานของทุกฝ่ายจำเป็นต้องมีทักษะและมีประสบการณ์ในระดับดีเลิศ มิเช่นนั้นคงจะไม่สามารถนำพาสิงคโปร์แอร์ไลน์ไปสู่การเป็นสายการบินระดับ World Class ในหลาย ๆ ด้าน ได้หลายปีติดต่อกันได้อย่างแน่นอน และด้วยความสามารถและทักษะที่สะสมและมีอยู่แล้วภายในองค์กร รวมไปถึงรางวัลระดับโลกมากมายที่เป็นเครื่องพิสูจน์

การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร

การสร้างภาพลักษณ์ สิงคโปร์แอร์ไลน์เน้นให้ความสำคัญภาพลักษณ์ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เนื่องจากเป็นกลุ่มคนที่ต้องบริการลูกค้าส่วนหน้า (customer-front-line employee) ซึ่งมีบทบาทความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ ความจงรักภักดีต่อบริษัท และยินดีกลับมาใช้บริการสายการบินในครั้งต่อไปและตลอดไป โดยบริษัทใช้กลยุทธ์ส่งเสริมภาพลักษณ์และการโฆษณาเผยแพร่ภาพลักษณ์ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้รู้จักกันทั่วไปในชื่อว่า สิงคโปร์เกิร์ล (Singapore Girl) โดยสวมใส่ในชุด “ผ้าซิ่น เคบาย่า (Sarong Kebaya)” ที่มีความโดดเด่น แสดงให้เห็นความเป็นตัวแทนของโมตรีจิต และความสง่างามแบบเอเชีย ซึ่งออกแบบโดย Pierre Balmain ซึ่งภาพลักษณ์นี้ประสบความสำเร็จอย่างกว้างขวาง ทำให้ผู้โดยสาร

และประชาชนทั่วไปจดจำสิ่งคปอร์แอร์ไลน์ ส่งผลให้ภาพของสิ่งคปอร์แอร์ไลน์กลายเป็นองค์ประกอบสำคัญในการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ของสิ่งคปอร์แอร์ไลน์ จนประสบความสำเร็จมาจนถึงปัจจุบัน (บริบูรณ์ ปิ่นประยงค์, 2558)

จุดเด่น สิ่งคปอร์แอร์ไลน์ บินสบาย เทคโนโลยีครบครัน

เหตุผลหลักที่ทำให้สิ่งคปอร์แอร์ไลน์เป็นสายการบินชั้นหนึ่งในดวงใจของผู้ใช้บริการ คงเป็นประเด็นเรื่องความสะดวกสบายในการเดินทางที่เกิดจากหลายปัจจัยร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นเครื่องบินขนาดใหญ่ที่มาพร้อมที่นั่งกว้างขวาง นั่งสบาย ระบบความบันเทิงบนเครื่องบินที่ตอบโจทย์ผู้ให้บริการทุกวัย เช่น ภาพยนตร์ เกม รายการโทรทัศน์ และแอปพลิเคชันอื่น ๆ ความสะดวกของห้องโดยสาร รวมถึงบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มาในชุดเคบาย่า ชุดพื้นเมืองของสาวสิ่งคปอร์แอร์ มีบริการให้เลือกทั้งชั้นประหยัด ชั้นธุรกิจ และชั้นหนึ่ง สามารถตอบโจทย์ทุกการเดินทางในทุกเส้นทางได้เป็นอย่างดี (ไทยพีอาร์ดอทเน็ต, 2566: ออนไลน์)

สถานะและการเติบโตของสิ่งคปอร์แอร์ไลน์

อุตสาหกรรมการบินฟื้นตัวได้ดีจากสถานการณ์โควิด-19 โดยคาดการณ์ว่าความต้องการเดินทางทางอากาศของโลกปี พ.ศ. 2566 อยู่ที่ 90% ของระดับในปีก่อนเกิดโควิด-19 แล้ว ทั้งนี้ สิ่งคปอร์แอร์ไลน์ มีการฟื้นตัวของการดำเนินงานจนกำไรสุทธิสามารถทำสถิติใหม่ทั้งรายปี ในปี พ.ศ. 2565/2566 และรายไตรมาส ใน 1Q23/24 ที่ 2.1 พันล้านดอลลาร์สิ่งคปอร์แอร์ และ 734 ล้านดอลลาร์สิ่งคปอร์แอร์ ตามลำดับ ซึ่งถูกผลักดันทั้งจากอัตราการบรรทุกผู้โดยสาร และราคาตั๋วเดินทางที่ปรับเพิ่มขึ้น โดย Bloomberg Consensus โดยคาดการณ์กำไรจากการดำเนินงาน ปี พ.ศ. 2566/2567 ที่ 2,433 ล้านดอลลาร์สิ่งคปอร์แอร์ เติบโต 15% และเป็นสถิติกำไรสูงที่สุดรายปี ผลักดันปริมาณผู้โดยสารเพิ่มขึ้น 18% และอัตราการบรรทุกผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้นสู่ 88.5% จาก 85.4% ในปีก่อนหน้า ขณะที่ P/E Ratio ปี พ.ศ. 2566-2567 อยู่ที่ระดับเพียง 8.3x เท่า และ 14.5x เท่า ตามลำดับ โดยคาดการณ์ผลตอบแทนจากเงินปันผลที่ระดับ 4.8% และ 3.0% ตามลำดับ (เจตอาพร สองเมือง, 2566: ออนไลน์)

การคัดเลือกและการสรรหาพนักงานอย่างเข้มข้น

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสิ่งคปอร์แอร์ไลน์ เริ่มต้นด้วยการรับสมัครที่มีความเข้มงวดและเกณฑ์การคัดเลือกที่สูง โดยเน้นคุณสมบัติของผู้สมัครที่มีความสามารถเอาใจใส่ในการบริการผู้โดยสาร มีนิสัยร่าเริง เป็นมิตร อ่อนน้อมถ่อมตน และสามารถตอบสนองความหลากหลายของเกณฑ์การพิจารณาในการตรวจคัดกรอง เริ่มต้นพิจารณาจากคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้สมัคร โดยจะพิจารณาในส่วนของช่วงอายุ วุฒิการศึกษา และลักษณะทางกายภาพ เมื่อผ่าน

คุณสมบัติเบื้องต้น ขั้นตอนต่อมาจะสัมภาษณ์ผู้สมัครหลายรอบโดยรอบแรกของการสัมภาษณ์ รวมถึงการสัมภาษณ์กลุ่มเพื่อประเมินภาพโดยรวมขั้นต้น และการทดสอบทักษะการอ่านภาษาอังกฤษ เพื่อประเมินความสามารถทางภาษา การสัมภาษณ์รอบต่อไปเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครรายบุคคลตามความจำเป็นขั้นต้นของบริษัท ค่านิยม หลัก ความสามารถ และทำการทดสอบทางจิตวิทยา (สิงคโปร์แอร์ไลน์, 2558: ออนไลน์)

จากอัตราส่วนผู้ผ่านคัดเลือกได้รับหน้าที่ให้เป็นลูกเรือใหม่ที่คัดกรองอย่างเข้มข้น จึงทำให้สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ได้พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการบินอย่างดียิ่ง สามารถสนองตอบต่อความต้องการให้กับผู้โดยสารทุกระดับประทับใจด้วยความเป็นเลิศจนนำไปสู่การเป็นสายการบินที่ได้รับการบริการอย่างดียิ่งและคว้ารางวัลการเป็นสายการบินอันดับ 1 ของโลกไปได้

สรุป

ผลการดำเนินงานและการบริการเป็นเลิศ ในสภาวะความผันแปรจากวิกฤตต่าง ๆ ของโลก ที่ส่งกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินของโลก สิงคโปร์แอร์ไลน์เป็นสายการบินหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์นั้น แต่เนื่องจากการวางแผนยุทธศาสตร์ของสายการบินชั้นเยี่ยม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการวางกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยแผนการดำเนินงานวิจัยเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นผลการดำเนินงานและการบริการเป็นเลิศในอุตสาหกรรมการบิน: กรณีศึกษาสิงคโปร์แอร์ไลน์ของบริษัท บินประยงค์ (บริษัท บินประยงค์, 2558) ที่มีด้วยกัน 5 ด้าน ได้แก่ การคัดเลือกและการสรรหาพนักงาน การฝึกอบรม การสร้างประสิทธิภาพทีมงานการเพิ่มความสามารถของพนักงานบริการลูกค้าส่วนหน้า และการสร้างแรงจูงใจพนักงาน

1. การคัดเลือกและการสรรหาพนักงาน ด้วยการรับสมัครที่มีความเข้มงวด และเกณฑ์การคัดเลือกที่สูง โดยเน้นคุณสมบัติของผู้สมัครที่มีความสามารถเอาใจใส่ในการบริการผู้โดยสาร มีนิสัย ร่าเริง เป็นมิตร อ่อนน้อมถ่อมตน และสามารถตอบสนองความหลากหลายของเกณฑ์การพิจารณา รวมถึงการคัดกรองคุณสมบัติผู้สมัครอย่างเข้มข้น จึงไม่เป็นการยากที่สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์จะได้พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการบินอย่างดียิ่ง สามารถสนองตอบต่อความต้องการให้กับผู้โดยสารทุกระดับประทับใจด้วยความเป็นเลิศจนนำไปสู่การเป็นสายการบินที่ได้รับการบริการอย่างดียิ่งและคว้ารางวัลการเป็นสายการบินอันดับ 1 ของโลกไปได้ (สิงคโปร์แอร์ไลน์, 2558: ออนไลน์)

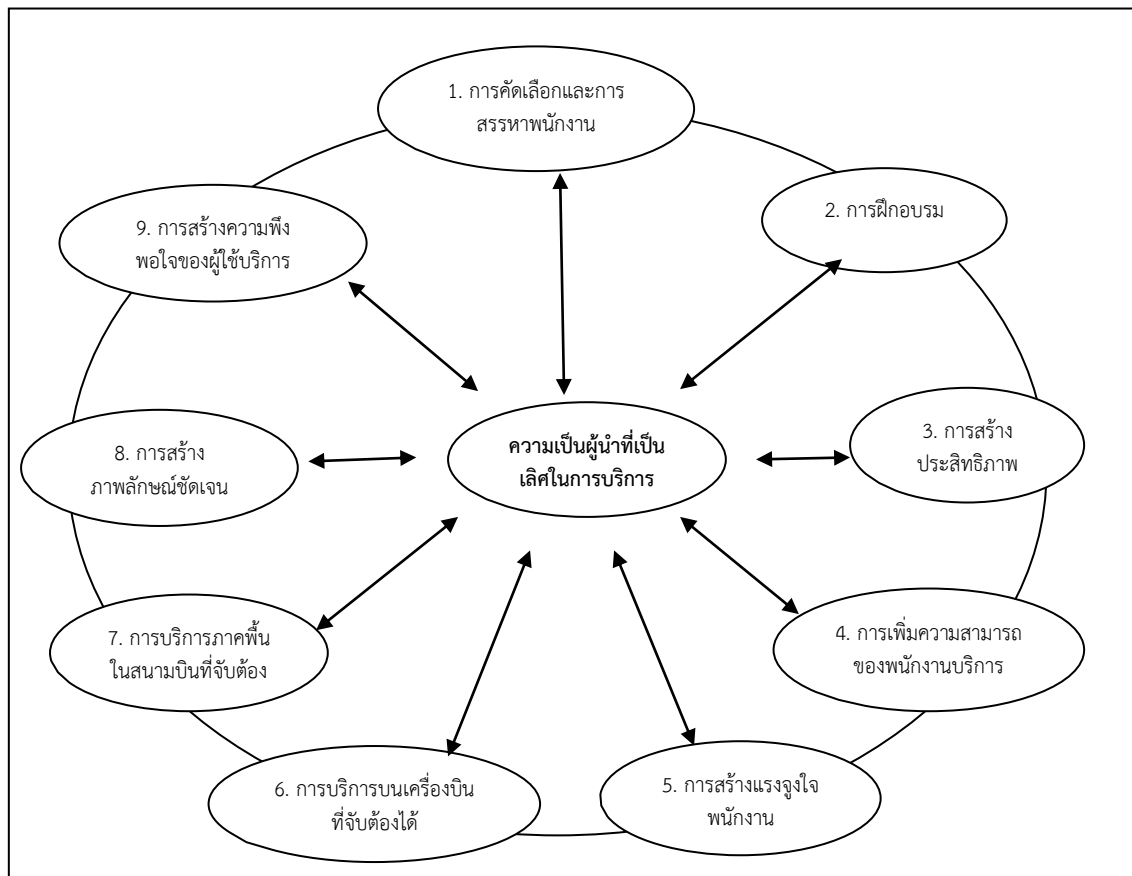
2. การฝึกอบรม สิงคโปร์แอร์ไลน์ ให้ความสำคัญสูงสุดในการให้การฝึกอบรมแก่พนักงานในทุกระดับ โดยถือว่าการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือและองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จในอุตสาหกรรมบริการ (บริษัท บินประยงค์, 2558)

3. การสร้างประสิทธิภาพทีมงาน การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นก่อนการที่จะให้บริการที่เป็นเลิศ จากมุมมองนี้ สิ่งต่อไปนี้เน้นการสร้างความสำเร็จในหมู่ของลูกเรือ โดยการสร้างประสิทธิภาพทีมงานมุ่งสร้าง ความสนิทสนม ความเข้าใจในบุคลิก และความสามารถของแต่ละบุคคลในทีมงาน (Heracleous, & Wirtz, 2009) นอกจากนี้ ลูกเรือของสิงคโปร์แอร์ไลน์จะมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมที่นอกเหนือจากการให้บริการบนเครื่องบิน เช่น กิจกรรมเพื่อสังคม โดยสิงคโปร์แอร์ไลน์เชื่อว่ากิจกรรมดังกล่าว จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ๆ และสร้างความสนิทสนมกันและการทำงานเป็นทีม

4. การเพิ่มความสามารถของพนักงานบริการลูกค้าส่วนหน้า สำหรับสิงคโปร์แอร์ไลน์ เน้นความสำคัญต่อพนักงานบริการลูกค้าส่วนหน้าให้มีส่วนร่วมในการบรรลุความเป็นเลิศในการให้บริการลูกค้า โดยอนุญาตให้พนักงานสามารถตัดสินใจอย่างอิสระและรวดเร็วขณะให้บริการ ผู้โดยสารด้วยการขยายขอบเขตของอำนาจและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เพื่อลดหรือแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นให้กับผู้โดยสารและเพื่อให้ผู้โดยสารเกิดความพึงพอใจในการได้รับการบริการ (Heracleous, & Wirtz, 2009)

5. การสร้างแรงจูงใจพนักงาน การสร้างแรงจูงใจพนักงานด้วยรางวัล การยอมรับหรือการชมเชยในองค์กรและผลตอบแทนอื่นเป็นสิ่งสำคัญเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีกำลังใจในการสร้างสรรค์ หรือความคิดริเริ่มเพื่อสร้างผลงานให้ประจักษ์ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กร (บริบูรณ์ ปิ่นประยงค์, 2558)

หากนักการตลาดและผู้ประกอบการด้านธุรกิจสายการบินต้องการปรับตัวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากพฤติกรรม และไลฟ์สไตล์ของลูกค้า เพื่อนำไปสู่การเป็นผู้นำในการให้บริการอย่างเป็นเลิศ ประสบผลสำเร็จในการสร้างผลกำไรเฉกเช่นสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ สายการบินที่ได้รับรางวัลสายการบินที่ดีที่สุดในโลกปี 2566 โดย SKYTRAX มาครอบครอง ทางผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลและนำเสนอออกมาเป็นในรูปแบบของ Model Leadership for Service Excellence รูปแบบความเป็นผู้นำที่เป็นเลิศในการบริการ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ และพัฒนาธุรกิจสายการบินให้ทันต่อเหตุการณ์และดำเนินธุรกิจด้วยการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 Model Leadership for Service Excellence รูปแบบความเป็นผู้นำที่เป็นเลิศในการบริการ

ภาพที่ 1 อธิบายรูปแบบความเป็นผู้นำที่เป็นเลิศในการบริการแสดงการวางแผนยุทธศาสตร์ของสายการบินชั้นนำของโลกอย่างสิงคโปร์แอร์ไลน์ โดยเป็นเรื่องราวของการวางกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยแผนการดำเนินงานที่มีด้วยกัน 5 ด้าน ประกอบไปด้วย การคัดเลือกและการสรรหาพนักงาน การฝึกอบรม การสร้างประสิทธิภาพทีมงาน การเพิ่มความสามารถของพนักงานบริการลูกค้าส่วนหน้า และการสร้างแรงจูงใจพนักงาน จนสามารถนำพาสิงคโปร์แอร์ไลน์ ไปสู่สายการบินระดับ World Class และเป็นสายการบินที่ได้รับรางวัลสายการบินที่ดีที่สุดในโลกปี 2566 โดย SKYTRAX ผู้ศึกษาได้ทำการรวบรวมข้อมูลและนำเสนอออกมาเพิ่มเติมอีก 4 ประเด็น นำไปสู่ Model Leadership for Service Excellence รูปแบบความเป็นผู้นำที่เป็นเลิศในการบริการ ดังนี้

6. ด้านการบริการบนเครื่องบินที่จับต้องได้ ประกอบด้วย 1) สินค้าที่มีตัวตน 2) สินค้าที่สัมผัสได้มาพร้อมกับการบริการควบคู่ไปด้วย 3) สินค้าและบริการอย่างละเท่ากัน 4) การบริการทั้งหมด และ 5) เน้นการบริการเป็นส่วนสำคัญพร้อมด้วยสินค้าและบริการเสริม โดยสิ่งเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ สอดคล้องกับ Bahia & Nantel (2000: 84-91)

Bitner (1992: 57-71); Parasuraman, Berry, & Zeithaml (1988: 3141) กล่าวว่า สิ่งที่ต้องได้คือวัตถุหรือสิ่งของทางกายภาพที่บริษัทสายการบินให้บริการกับผู้ใช้บริการ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ ป้ายบอกทางหรือแม้กระทั่งการสื่อสาร

7. ด้านการบริการภาคพื้นในสนามบินที่จับต้องได้ ประกอบด้วย 1) บริการระหว่างขึ้นและลงของเครื่องบิน 2) บริการด้านลาดจอดเครื่องบิน 3) การบริการด้านความปลอดภัย 4) การบริการด้านอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการบิน 5) การจัดการภาคพื้นดินรวมไปถึงพื้นที่รองรับต่อจำนวนผู้โดยสาร 6) ลักษณะทางกายภาพ สภาพแวดล้อมของสนามบินรวมไปถึงการตกแต่งและบรรยากาศ และ 7) การดูแลรักษาเครื่องบิน โดยมีคุณลักษณะ 3 ประการ คือ การบริการอย่างมีมาตรฐาน การบริการโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย และการบริการด้านการสร้างความสนุกสนานเพลิดเพลินแก่ผู้โดยสาร สอดคล้องกับ Rhoades & Waguespack (2008: 20-33) กล่าวว่า คุณภาพการบริการในอุตสาหกรรมการบินนั้นนอกเหนือจากการส่งผู้โดยสารไปยังจุดหมายปลายทางที่ต้องการแล้วยังต้องให้ความสำคัญในการให้บริการที่มีมาตรฐานที่ดีเยี่ยมควบคู่กันไปด้วยคุณภาพการบริการที่ดีเยี่ยมนั้นสามารถเพิ่มระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและนำไปสู่ความจงรักภักดีของผู้ใช้บริการอีกด้วย (Hu, Kandampully, & Juwaheer, 2009: 111-125)

8. การสร้างภาพลักษณ์ชัดเจน การบริการส่งผลต่อภาพลักษณ์และองค์กร ทั้งนี้ภาพลักษณ์ที่ดีเกิดจากองค์ประกอบสำคัญ 10 ประการ ได้แก่ 1) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 2) ด้านการดำเนินงานในธุรกิจ 3) ด้านพนักงาน 4) ด้านสินค้าและบริการ 5) ด้านการสื่อสารทางการตลาด 6) ด้านช่องทางในการจัดจำหน่าย 7) ด้านผู้บริหาร 8) ด้านสถานที่และสิ่งแวดล้อม 9) ด้านเครื่องมือเครื่องใช้อุปกรณ์สำนักงาน และ 10) ด้านราคาสินค้า (Keller, 2008) สอดคล้องกับ Cowking & Hankinson (1996) ได้แบ่งเอกลักษณ์องค์กรออกเป็น 3 องค์ประกอบด้วยกัน คือ 1) ด้านกายภาพ (visual) คือ องค์ประกอบ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอันสามารถมองเห็นได้ อาทิ ตัวสินค้า บรรจุภัณฑ์ อุปกรณ์สำนักงาน การโฆษณา เครื่องแบบพนักงาน และอาคารสถานที่ เป็นต้น 2) ด้านพฤติกรรม (behavioral) หมายถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ขององค์กรและพนักงานภายในองค์กรทุกระดับชั้นหมายรวมถึงการกระทำและคำพูดที่ใช้ในการสื่อสารกับผู้ใช้บริการ และ 3) ด้านวัฒนธรรม (corporate culture) คือองค์ประกอบพื้นฐานและปรัชญาที่องค์กรยึดเป็นหลักปฏิบัติวัฒนธรรมองค์กรที่มี ประสิทธิภาพจะต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวกันมีเอกลักษณ์ที่ชัดเจนและไม่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมเกิดขึ้นภายในองค์กร

9. การสร้างความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ธุรกิจบริการมีความจำเป็นต้องสร้างความพอใจให้ต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความจงรักภักดีและลดการสูญเสียผู้ใช้บริการ นอกจากนี้ความพึงพอใจในการให้บริการสามารถพิจารณาได้จาก 1) การให้บริการอย่างเท่าเทียม 2) การให้บริการ

อย่างรวดเร็วและทันเวลา 3) การให้บริการอย่างเพียงพอ และ 4) การให้บริการอย่างก้าวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาด้านคุณภาพการบริการที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ พบว่าอุตสาหกรรมการบินนั้นมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างคุณภาพการให้บริการในอุตสาหกรรมการบินกับความพึงพอใจของผู้โดยสาร ทั้งนี้การมีความเข้าใจในคุณภาพการบริการที่มากยิ่งขึ้นนั้นจะนำไปสู่ความพึงพอใจของผู้โดยสาร (Amin, & Nasharuddin, 2013: 238-254; Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1985: 41-50; McDougall, & Levesque, 2000: 392-410)

เอกสารอ้างอิง

- เจตอาทร สองเมือง. (2566). *ลงทุน Singapore Airlines สายการบินที่ดีที่สุดในโลก*.
<https://www.setinvestnow.com/th/knowledge/article/410-tsi-invest-insingapore-airlines-the-best-airline-in-the-world>
- ฐานเศรษฐกิจ. (2566). *ธุรกิจการบินโลกคึกคัก กลับมาทำกำไร สายการบินใหม่แห่ขยายปีก*.
<https://www.thansettakij.com/ /business/tourism/560775>
- ทันหุ้น. (2566). “หยวนต้า” ออก DR หุ้น “สิงคโปร์แอร์ไลน์” ขาย IPO 11-15 ก.ย. เทรต SET 19 ก.ย. <https://thunhoon.com/article/279201>
- ไทยพีอาร์ดอทเน็ต. (2566). *เปิดประสบการณ์การบินเหนือระดับ กับ Singapore Airlines!*.
<https://www.ryt9.com/s/prg/3429688>
- บริบูรณ์ ปิ่นประยงค์. (2558). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นผลการดำเนินงานและการบริการ เป็นเลิศในอุตสาหกรรมการบิน: กรณีศึกษา สิงคโปร์แอร์ไลน์. สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย*.
- วิจัยกรุงศรี. (2566). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2566-2568: บริการขนส่งทางอากาศ*.
<https://www.krungsri.com/th/research/industry/ industry-outlook/logistics/air-transport/io/air-transport-2023-2025>
- สกายस्कานเนอร์. (2558). *ประวัติสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์*.
<http://www.skyscanner.co.th/airline/airline-singapore-airlines-sq.html>
- สิงคโปร์แอร์ไลน์. (2558). *Singapore Airline*. <http://singaporea.blogspot.com>
- อัฐวุฒิ สิงหราชสัมฤทธิ์. (2557). *การตลาดในธุรกิจการบิน*. <http://www.slideshare.net/blackstarshooter99/ss-34200235>
- Amin, M., & Nasharuddin, S. Z. (2013). Hospital service quality and its effects on patient satisfaction and behavioral intention. *Clinical Governance: An International Journal*, 18(3), 238-254.

- Bahia, K. & Nantel, J. (2000). A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks. *The International Journal of Bank Marketing*, 18(2), 84-91.
- Bitner, M. J. (1992). Service escape: The impact of physical surroundings on customer and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Cowking, P., & Hankinson, G. (1996). *The reality of global brands*. McGraw-Hill.
- Henderson, J. (2019). *How Singapore Airlines is building customer loyalty through blockchain*. <https://www.cio.com/article/220397/how-singapore-airlines-is-building-customer-loyalty-through-blockchain.html>
- Heracleous, L., & Wirtz, J. (2009). Strategy and organization at Singapore Airlines: Achieving sustainable advantage through dual strategy. *Journal of Air Transport Management*, 1-6.
- Hu, H. H., Kandampully, J., & Juwaheer, T. D. (2009). Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: An empirical study. *Service Industries Journal*, 29(2), 111-125.
- Keller, K. (2008). *Strategic brand management* (3rd ed.). Prentice – Hall.
- McDougall, G. H. G., & Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 392-410.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- _____. (1988). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.
- Rhoades, D. L., & Waguespack, B. (2008). Twenty years of service quality performance in the US airline industry. *Managing Service Quality*, 18(1), 20-33.
- Skytrax World Airline Awards. (2023). *World's top 10 airlines of 2023*. <https://www.worldairlineawards.com/worlds-top-10-airlines-2023/>