

การประเมินเส้นทางประสบการณ์ผู้โดยสารและการเทียบเคียงแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิและดอนเมืองกับท่าอากาศยานชางงี ประเทศสิงคโปร์ ผ่านบทวิจารณ์ออนไลน์ของผู้โดยสาร*

EVALUATING THE PASSENGER EXPERIENCE JOURNEY AND BENCHMARKING BEST PRACTICES OF SUVARNABHUMI AND DON MUEANG INTERNATIONAL AIRPORTS AGAINST SINGAPORE CHANGI AIRPORT THROUGH PASSENGER ONLINE REVIEWS

อนุสรณ์ โพธิ์แก่นแก้ว*, วงศา เหล่าวรวิทย์

Anusorn Phokankaew*, Vongsra Laovoravit

วิทยาลัยการพัฒนาศึกษาและฝึกอบรมด้านการบิน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

College of Aviation Development and Training, Dhurakij Pundit University, Bangkok, Thailand

*Corresponding author E-mail: anusorn.pho@dpu.ac.th

*Tel: 083-049-2577

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์เส้นทางประสบการณ์ผู้โดยสาร (Passenger Experience Journey) โดยการระบุจุดแข็งและประเด็นปัญหาของท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิและดอนเมือง ผ่านบทวิจารณ์ออนไลน์บนแพลตฟอร์ม Skytrax และ 2) เสนอแนวทางการยกระดับการจัดการประสบการณ์ผู้โดยสารผ่านการเทียบเคียงแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของท่าอากาศยานชางงี ประเทศสิงคโปร์ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากบทวิจารณ์ออนไลน์ของผู้โดยสารต่างชาติ ปี ค.ศ. 2022 ถึง 2026 จำนวน 74 บทวิจารณ์ เครื่องมือที่ใช้คือแบบบันทึกการสกัดข้อมูลและสมุดรหัสข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยพบว่ามีความแตกต่างอย่างเด่นชัด กล่าวคือ ท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิประสบปัญหาข้อหาด้านความจุระบบ โดยเฉพาะกระบวนการตรวจคนเข้าเมืองและข้อจำกัดทางกายภาพ ขณะที่ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองเผชิญความท้าทายด้านทักษะทางอารมณ์ของบุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติการบินตลอด 24 ชั่วโมง จากการเทียบเคียงสมรรถนะกับท่าอากาศยานชางงี พบว่ามีการใช้ระบบเทคโนโลยีอัตโนมัติแบบไร้รอยต่อรวมกับการบริหารจัดการคู่เจรจาผ่านข้อตกลงระดับการให้บริการ (SLA) ที่เข้มงวด ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่เป็น “โมเดลการยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสารอัจฉริยะแบบไร้รอยต่อ” (SSPE Model) พร้อมเสนอแนะให้บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) บูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่ออุดช่องว่างการดำเนินงานผ่านกลยุทธ์ขับเคลื่อน 4 ด้าน แทนการพึ่งพาเพียงการขยายโครงสร้างพื้นฐาน ดังนั้น การยกระดับสู่การเป็นท่าอากาศยานอัจฉริยะตามกรอบ SSPE Model จึงเป็นปัจจัยชี้ขาดสำคัญในการสร้างความประทับใจและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: เส้นทางประสบการณ์ผู้โดยสาร, บทวิจารณ์ออนไลน์, ท่าอากาศยานชางงี, การเทียบเคียงสมรรถนะ



Abstract

This research paper aims to: 1) analyze the passenger experience journey by identifying the service strengths and pain points of Suvarnabhumi and Don Mueang International Airports through online reviews on the Skytrax platform, and 2) propose guidelines for enhancing passenger experience management by benchmarking against the best practices of Singapore Changi Airport. This qualitative research collected data from 74 online reviews posted by international passengers between 2022 and 2026. The research instruments consisted of a data extraction form and a codebook and the data were analyzed using content analysis. The findings revealed significant disparities between the two airports. Suvarnabhumi International Airport primarily faces capacity bottlenecks, particularly in immigration processing and physical infrastructure limitations, whereas Don Mueang International Airport struggles with staff soft skills and facility management that do not align with 24-hour operations. Benchmarking against Singapore Changi Airport demonstrated the utilization of seamless automated technologies combined with the management of service partners through strict Service Level Agreements (SLAs). Consequently, this study synthesizes a new knowledge framework, the “Seamless Smart Passenger Experience Model” (SSPE Model). Based on these findings, the researcher recommends that Airports of Thailand Public Company Limited (AOT) strengthen collaboration with relevant agencies to bridge the implementation gap by integrating the model's four strategic drivers, rather than relying solely on infrastructure expansion. Therefore, transforming into a Smart Airport under the guidance of the SSPE Model serves as a crucial factor in fostering positive impressions and sustainably elevating competitive advantage.

Keywords: Passenger Experience Journey, Online Reviews, Singapore Changi Airport, Benchmarking

บทนำ

ปัจจุบัน ภายใต้บริบทที่อุตสาหกรรมการบินได้ฟื้นตัวอย่างสมบูรณ์และมีปริมาณผู้โดยสารสูงกว่าระดับก่อนการแพร่ระบาด (Surpassing pre-pandemic levels) (Airports Council International, 2023) ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้กำลังเผชิญกับสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงเพื่อยกระดับสู่การเป็นศูนย์กลางการบิน (Aviation Hub) โดยเฉพาะประเทศไทยที่รัฐบาลได้ผลักดันวิสัยทัศน์ IGNITE THAILAND เพื่อยกระดับประเทศสู่การเป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาค (บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน), 2568) การมุ่งสู่เป้าหมายระดับชาติดังกล่าวในช่วงเวลาเปลี่ยนผ่านสำคัญนี้ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนผ่านกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ด้านบทบาทของท่าอากาศยาน ในบริบทนี้ท่าอากาศยานจึงไม่ได้ทำหน้าที่เป็นเพียงโครงสร้างพื้นฐานสำหรับเชื่อมต่อการเดินทางเท่านั้น แต่ยังเปรียบเสมือน “จุดสัมผัสแรกและจุดสัมผัสสุดท้าย” (First and Last Point of Contact) ที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความรู้สึกและการรับรู้คุณภาพบริการของนักท่องเที่ยวในภาพรวม (Martín-Cejas, R. R., 2006) ด้วยเหตุนี้ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว จึงไม่อาจพึ่งพาเพียงการขยายขีดความสามารถของโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ (Physical Infrastructure) ได้เพียงมิติเดียว หากแต่ต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการประสบการณ์ผู้โดยสาร (Passenger Experience Management) ในยุคหลังการฟื้นตัวอย่างเต็มรูปแบบของอุตสาหกรรมการบินอย่างเป็นระบบควบคู่ไปด้วยสอดคล้องตามแนวคิดของ Lemon, K.N. & Verhoef, P.C. ที่ชี้ให้เห็นว่า ประสบการณ์ของผู้โดยสารนั้นมีลักษณะเป็นองค์รวม (Holistic in nature) จึงจำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการกลยุทธ์ เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกผ่านจุด

สัมผัสบริการต่างๆ (Touchpoints) ตลอดเส้นทางการเดินทาง (Passenger Journey) (Lemon, K. N. & Verhoef, P. C., 2016) การออกแบบและยกระดับคุณภาพบริการในแต่ละจุดสัมผัสอย่างเคร่งครัดและไร้รอยต่อนี้ จะเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความประทับใจ และเป็นรากฐานสำคัญในการก้าวขึ้นเป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาคได้อย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางการขยายตัวอย่างต่อเนื่องของอุตสาหกรรมการบิน สภาพปัญหาสำคัญเชิงประจักษ์ที่ทำอากาศยานหลักของไทยต้องเผชิญ คือ ความท้าทายในการรักษาคุณภาพบริการให้สอดคล้องกับปริมาณผู้โดยสารที่แออัดเกินขีดความสามารถในการรองรับ ดังปรากฏตามสื่อสาธารณะและรายงานข่าวอย่างต่อเนื่องถึงวิกฤตปัญหาคอขวด (Bottlenecks) ของท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิ โดยเฉพาะความล่าช้าสะสมในกระบวนการตรวจคนเข้าเมืองและจุดตรวจค้นความปลอดภัยในช่วงเวลาเร่งด่วน ในขณะที่ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองมักเผชิญกับสภาพความแออัดบริเวณโถงผู้โดยสารและพื้นที่เคาน์เตอร์เช็คอินที่เกินระดับความจุของอาคาร (คมชัดลึกออนไลน์, 2567); (ผู้จัดการออนไลน์, 2566) ประกอบกับตัวเลขคาดการณ์ล่าสุดของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่ระบุว่าในปี พ.ศ. 2569 ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิจะมีปริมาณผู้โดยสารพุ่งสูงถึง 67.7 ล้านคน ซึ่งยิ่งตอกย้ำความเสี่ยงต่อการเกิดวิกฤตปัญหาคอขวดที่อาจรุนแรงยิ่งขึ้น (ช่อง 3 พลัส, 2568) สถานการณ์เชิงประจักษ์เหล่านี้เป็นภาพสะท้อนที่ชัดเจนว่า การแก้ปัญหาโดยพึ่งพาเพียงการขยายโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ (Physical Infrastructure) ไม่อาจตอบสนองต่อปริมาณผู้ใช้บริการที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการท่าอากาศยานในปัจจุบันจึงต้องก้าวข้ามการวัดความพึงพอใจโดยรวม สู่แนวทางที่ยึดผู้โดยสารเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Approach) ผ่านการทำความเข้าใจ “เส้นทางประสบการณ์ผู้โดยสาร” (Passenger Experience Journey: PX) ที่ครอบคลุมตลอดกระบวนการเดินทางตั้งแต่ต้นจนจบอย่างไร้ติ งานวิจัยส่วนใหญ่ในบริบทไทยยังคงใช้ตัวชี้วัดที่ตีกรอบไว้ล่วงหน้าจากมุมมองของผู้บริหารมากกว่าตัวผู้โดยสาร ทำให้ผลการประเมินมีข้อจำกัดในการสะท้อนความคาดหวังที่แท้จริงและพัฒนาบริการได้ไม่ตรงจุด (Fodness, D. & Murray, B., 2007) ช่องว่างของความรู้ (Research Gap) ดังกล่าว สามารถเติมเต็มได้ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลที่ผู้ใช้สร้างขึ้นเอง (User-Generated Content: UGC) จากบทวิจารณ์ออนไลน์ ซึ่งช่วยให้ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ไม่มีโครงสร้างเพื่อค้นพบประเด็นปัญหา (Pain Points) และเข้าใจบริบทประสบการณ์ผู้โดยสารได้อย่างลึกซึ้งและแม่นยำกว่าการใช้สถิติเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว (Lu, W. & Stepchenkova, S., 2015) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพิจารณาบริบทของไทยที่มีท่าอากาศยานหลักสองแห่ง คือ ท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิและดอนเมือง ซึ่งทำหน้าที่รองรับกลุ่มผู้โดยสารที่มีความคาดหวังแตกต่างกัน การทำความเข้าใจประสบการณ์ที่ซับซ้อนนี้จึงต้องการเครื่องมือประเมินผลที่เปิดกว้างและเป็นอิสระ ด้วยเหตุนี้ ข้อมูลบทวิจารณ์ออนไลน์ (Online Reviews) บนแพลตฟอร์ม Skytrax จึงถือเป็นเสียงสะท้อนเชิงประจักษ์ที่มีความน่าเชื่อถือสูง (Lu, W. & Stepchenkova, S., 2015); (Sezgen, E. et al., 2019) ซึ่งการนำข้อมูลที่ไม่มีโครงสร้างเหล่านี้มาเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) กับท่าอากาศยานที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศระดับภูมิภาคอย่างท่าอากาศยานชางจี ประเทศสิงคโปร์ จะช่วยให้เห็นช่องว่างของปัญหาในกระบวนการให้บริการที่ท่าอากาศยานไทย จำเป็นต้องเร่งปรับปรุงอย่างเป็นรูปธรรม

จากความเป็นมาและสภาพปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น จึงชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการวิจัยในครั้งนี้ ที่มุ่งเน้นวิเคราะห์เส้นทางประสบการณ์ผู้โดยสารของท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิและดอนเมือง ผ่านการศึกษามติวิจารณ์ออนไลน์ของผู้โดยสารชาวต่างชาติบนแพลตฟอร์ม Skytrax ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มที่ให้บริการด้านการประเมินและจัดอันดับสนามบินทั่วโลกที่มีชื่อเสียงระดับสากล มีความเป็นกลางและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในอุตสาหกรรมการบิน (วงศา เหล่าวรวิทย์ และคณะ, 2569) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย คือ การระบุจุดแข็งและประเด็นปัญหาในการให้บริการได้อย่างแม่นยำ พร้อมทั้งสามารถถอดรหัสปัจจัยความสำเร็จจากการเทียบเคียงแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของท่าอากาศยานชางจี ประเทศสิงคโปร์ อันนำไปสู่การ



นำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (Policy Implications) ที่สำคัญในการยกระดับคุณภาพการให้บริการอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะช่วยยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน และตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของประเทศในการเป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาคได้อย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์เส้นทางประสบการณ์ผู้โดยสาร (Passenger Experience Journey) โดยการระบุจุดแข็งและประเด็นปัญหา (Pain Points) ในการให้บริการของท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิและดอนเมือง ผ่านบทวิจารณ์ออนไลน์บนแพลตฟอร์ม Skytrax
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการยกระดับการจัดการประสบการณ์ผู้โดยสารของท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิและดอนเมือง ผ่านการเทียบเคียง (Benchmarking) แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของท่าอากาศยานขางจี ประเทศสิงคโปร์

วิธีดำเนินการวิจัย

1. **รูปแบบการวิจัย** ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นหลัก โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data Analysis) ผ่านการศึกษาข้อมูลในรูปแบบบทวิจารณ์ออนไลน์ (Online Reviews) ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ออกแบบกรอบการวิจัย (Research Framework) โดยบูรณาการ 2 แนวคิดหลัก ได้แก่ การประยุกต์ใช้กรอบมาตรฐานเส้นทางประสบการณ์ผู้โดยสาร (Passenger Journey Framework) ของสมาคมท่าอากาศยานระหว่างประเทศ (Airports Council International, 2019) ซึ่งจำแนกจุดสัมผัสบริการ (Touchpoints) ตามลำดับกระบวนการออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะก่อนเข้าสู่อาคารผู้โดยสาร (Pre-Terminal and Arrival) 2) กระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Process Interaction) 3) ประสบการณ์หลังจุดตรวจ (Post-Security Experience) และ 4) กระบวนการรอขึ้นเครื่อง (Boarding and Departure) ผสมผสานกับแนวคิดที่เน้นกิจกรรมเป็นศูนย์กลาง (Activity-Centred Approach) ของ Popovic, V. et al. ที่ระบุความสำคัญกับการประเมินประสบการณ์ผู้โดยสารอย่างรอบด้าน ทั้งในกลุ่มกิจกรรมเชิงกระบวนการ (Processing Activities) และกิจกรรมตามอัธยาศัย (Discretionary Activities) ตลอดเส้นทางการเดินทางภายในท่าอากาศยาน (Popovic, Vesna and Kraal, Ben and Kirk, Philip J., 2010)

2. **ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ประชากร (Population) ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บทวิจารณ์ออนไลน์ (Online Reviews) ทั้งหมดของผู้โดยสารชาวต่างชาติที่มาใช้บริการท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิและดอนเมือง และท่าอากาศยานขางจี ประเทศสิงคโปร์ บนแพลตฟอร์ม Skytrax ระหว่างปี ค.ศ. 2022 - 2026 สำหรับกลุ่มตัวอย่าง (Sample) ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามเกณฑ์คัดกรองที่กำหนด ได้กลุ่มตัวอย่างสำหรับท่าอากาศยานของไทยรวมทั้งสิ้น 62 บทวิจารณ์ ประกอบด้วย บทวิจารณ์ท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิ จำนวน 55 บทวิจารณ์ และท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง จำนวน 7 บทวิจารณ์ นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้อมูลบทวิจารณ์ออนไลน์เชิงบวกอย่างชัดเจนของท่าอากาศยานขางจี ประเทศสิงคโปร์ จำนวน 12 บทวิจารณ์ เพื่อนำมาใช้เป็นเกณฑ์เทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmark) ควบคู่กับการบูรณาการข้อมูลเอกสารและรายงานสถิติการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องของท่าอากาศยาน เพื่อเสริมความสมบูรณ์และมิติเชิงลึกในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3. **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ผู้วิจัยได้พัฒนาเครื่องมือในการวิจัยเพื่อใช้เป็นกรอบมาตรฐานในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วยแบบบันทึกการสกัดข้อมูล (Data Extraction Form) และโครงสร้างสมุดรหัสข้อมูล (Codebook) ซึ่งพัฒนาขึ้นตามแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Miles, M. B. et al., 2014); (Saldaña, J., 2013) เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการลงรหัสทัศนคติ (Sentiment Coding) และจำแนกประเด็นปัญหาโดยยึดกรอบแนวคิดการเดินทางของผู้โดยสารที่สังเคราะห์ออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะก่อนเข้า

สู่อาคารผู้โดยสาร (Pre-Terminal and Arrival) 2) กระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Process Interaction) 3) ประสบการณ์หลังจุดตรวจ (Post-Security Experience) และ 4) กระบวนการรอขึ้นเครื่อง (Boarding and Departure) (Airports Council International, 2019); (Popovic, Vesna and Kraal, Ben and Kirk, Philip J., 2010)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ด้วยตนเอง โดยเข้าถึงแพลตฟอร์ม Skytrax (<https://www.airlinequality.com/review-pages/a-z-airport-reviews>) สืบค้นข้อมูลบทวิจารณ์ของท่าอากาศยานเป้าหมาย ได้แก่ ท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง และท่าอากาศยานชางจี ประเทศสิงคโปร์ จากนั้นผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเวลา ในการคัดกรองและสกัดข้อมูล โดยเลือกเฉพาะบทวิจารณ์ที่ถูกเผยแพร่ในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 2022 - 2026 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนภาพรวมและบริบทหลังการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการบินอย่างแท้จริง สำหรับกระบวนการคัดกรอง ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยคัดเลือกเฉพาะบทวิจารณ์ที่เป็นภาษาอังกฤษ มีการเขียนบรรยายรายละเอียดประสบการณ์ในจุดสัมผัสบริการ (Touchpoints) ต่างๆ อย่างชัดเจน และมีความยาวไม่ต่ำกว่า 2 ประโยคขึ้นไป และผ่านระบบตรวจสอบยืนยันตัวตนของแพลตฟอร์ม Skytrax ท้ายที่สุด ข้อมูลบทวิจารณ์ที่ผ่านการคัดกรองทั้งหมดจะถูกนำมาคัดลอกและจัดเก็บอย่างเป็นระบบลงในแบบบันทึกการสกัดข้อมูล (Data Extraction Form) ที่ผู้วิจัยได้ออกแบบไว้

5. การวิเคราะห์ข้อมูล งานวิจัยนี้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยผู้วิจัยดำเนินการอ่านและวิเคราะห์ข้อความทั้งหมดอย่างละเอียดเพื่อตีความหมายในบริบทของความคิดเห็น (Interpretative Analysis) โดยคัดเลือกประโยคหรือวลีที่สะท้อนถึงจุดแข็งและประเด็นปัญหา (Pain Points) พร้อมทั้งตัดทอนข้อมูลส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการให้บริการออก จากนั้นนำข้อมูลที่สกัดได้มาทำการลงรหัสทัศนคติ (Sentiment Coding) และจัดหมวดหมู่ประเด็นข้อค้นพบลงในตารางวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Table) (Miles, M. B. et al., 2014) เพื่อจำแนกตามกรอบเส้นทางประสบการณ์ผู้โดยสารทั้ง 4 ระยะ อันเป็นการนำเสนอข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

ผลการวิจัย

การศึกษา เรื่อง การประเมินเส้นทางประสบการณ์ผู้โดยสารและการเทียบเคียงแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิและดอนเมืองกับท่าอากาศยานชางจี ประเทศสิงคโปร์ ผ่านบทวิจารณ์ออนไลน์ของผู้โดยสาร ผลการวิจัยดังนี้

1. เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากบทวิจารณ์ออนไลน์บนแพลตฟอร์ม Skytrax เพื่อประเมินคุณภาพบริการตามเส้นทางประสบการณ์ผู้โดยสาร (Passenger Journey) โดยใช้ข้อมูลของท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิ จำนวน 55 บทวิจารณ์ ระหว่างวันที่ 26 พฤษภาคม ค.ศ. 2022 ถึงวันที่ 1 มีนาคม ค.ศ. 2026 และท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง จำนวน 7 บทวิจารณ์ ระหว่างวันที่ 2 มิถุนายน ค.ศ. 2022 ถึงวันที่ 5 มีนาคม ค.ศ. 2026 ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ของแต่ละท่าอากาศยานได้ถูกจำแนกออกเป็น 2 หมวดหมู่หลัก คือ จุดแข็ง และประเด็นปัญหา (Pain Points) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ผลการประเมินคุณภาพบริการของท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิ ได้สะท้อนให้เห็นถึงประสบการณ์ของผู้โดยสารตามเส้นทางประสบการณ์ผู้โดยสาร (Passenger Journey) ทั้ง 4 ระยะ ดังนี้ ระยะก่อนเข้าสู่อาคารผู้โดยสาร (Pre-Terminal and Arrival) พบว่า ผู้โดยสารมีความประทับใจต่อระบบขนส่งสาธารณะที่เชื่อมต่อเข้าสู่ตัวเมืองได้อย่างหลากหลายและเป็นระบบ เช่น Airport Rail Link รวมถึงการให้ความช่วยเหลือผู้โดยสารที่ต้องการการดูแลพิเศษ (Wheelchair) ที่มีประสิทธิภาพสูง อย่างไรก็ตาม ท่าอากาศยานยังคงเผชิญปัญหา



ความแออัดบริเวณจุดรับ-ส่งหน้าอาคาร (Driveway) การรอรถรับจ้างสาธารณะที่ล่าช้า รวมถึงปัญหาเคาน์เตอร์เช็คอินที่เปิดให้บริการไม่เพียงพอ และพนักงานบริการจากหน่วยงานภายนอก (Outsource) ที่ขาดทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ สำหรับ ระยะกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Process Interaction) แม้การนำระบบช่องตรวจหนังสือเดินทางอัตโนมัติ (Auto-gate) มาใช้จะช่วยยกระดับความเร็วได้ในระดับหนึ่ง แต่กระบวนการตรวจคนเข้าเมืองกลับถือเป็นจุดวิกฤต (Critical Pain Point) ที่สำคัญที่สุดของท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิ โดยผู้โดยสารสะท้อนถึงการขาดแคลนเจ้าหน้าที่เมื่อเทียบกับปริมาณเที่ยวบินขาเข้า นำไปสู่การรอคอยที่ยาวนานถึง 1-2 ชั่วโมง ผสมกับการขาดระบบบริหารจัดการ ทำให้เกิดความสับสนและไร้ระเบียบ นอกจากนี้ จุดตรวจค้นความปลอดภัยยังถูกมองว่ามีความเข้มงวดจนสร้างความลำบากเกินความจำเป็น ในส่วนของ ระยะประสบการณ์หลังจุดตรวจ (Post-Security Experience) ท่าอากาศยานได้รับคำชื่นชมอย่างมากในแง่ของสถาปัตยกรรมที่ทันสมัย ความสะอาดในพื้นที่หลัก และความหลากหลายของร้านค้าปลอดภาษี (Duty Free) แต่ในทางกลับกัน ข้อจำกัดทางกายภาพของอาคารทำให้ผู้โดยสารต้องเผชิญกับระยะทางเดินเท้าที่ไกลมาก โดยเฉพาะการเดินทางไปยังอาคารเทียบเครื่องบินรอง (SAT-1) ที่ยังขาดแคลนทางเลื่อนอัตโนมัติ นอกจากนี้ การยกเลิกพื้นที่สูบบุหรี่ทั้งหมด การขาดแคลนพื้นที่พักผ่อน (Relaxing areas) และห้องสุขาในพื้นที่มุมอับที่ขาดการดูแล ล้วนส่งผลกระทบเชิงลบต่อผู้โดยสารที่ต้องรอเปลี่ยนเครื่อง (Transit) เป็นเวลานาน และท้ายที่สุดใน ระยะกระบวนการรอขึ้นเครื่อง (Boarding and Departure) พบปัญหาในระบบการเปลี่ยนเครื่องที่มีความซ้ำซ้อน ตลอดจนการบริหารจัดการพื้นที่รอขึ้นเครื่องหน้าเกตที่ไม่อนุญาตให้ผู้โดยสารเข้าไปนั่งรอ จนเกิดความแออัด รวมถึงความไม่สะดวกในการใช้รถบัสลำเลียงไปยังหลุมจอดระยะไกล (Remote Stand) ท่ามกลางสภาพอากาศที่ไม่เอื้ออำนวย

ขณะที่ผลการประเมินคุณภาพบริการของท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง สะท้อนให้เห็นถึงความพึงพอใจต่อการยกระดับโครงสร้างพื้นฐานบางส่วน ทว่ายังมีจุดอ่อนที่ชัดเจนในมิติของทักษะการให้บริการของบุคลากร โดยสามารถสรุปประเด็นตามเส้นทางการประสบการณ์ผู้โดยสารได้ดังนี้ สำหรับ ระยะก่อนเข้าสู่อาคารผู้โดยสาร (Pre-Terminal and Arrival) ผู้โดยสารชื่นชมความสะดวกในการเชื่อมต่อระบบขนส่งมวลชนทางรางเข้าสู่ตัวเมือง แต่ยังพบอุปสรรคสำคัญในการบริหารจัดการพื้นที่ภายในอาคาร อาทิ ความแออัดบริเวณเคาน์เตอร์เช็คอิน รวมถึงป้ายระบุปลายทางและป้ายบอกทางสำหรับการเปลี่ยนเครื่องที่ขาดความชัดเจน ในส่วนของ ระยะกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Process Interaction) แม้ในบางช่วงเวลาการตรวจหนังสือเดินทางจะดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว แต่ปัญหาหลักที่พบคือทัศนคติและพฤติกรรมการให้บริการของเจ้าหน้าที่ โดยมีข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการใช้ถ้อยคำที่ไม่เหมาะสมของเจ้าหน้าที่จุดตรวจค้นความปลอดภัย และการให้ข้อมูลที่คลาดเคลื่อนของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง ซึ่งถือเป็นจุดวิกฤต (Critical Pain Point) ที่สำคัญที่สุดของท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง สำหรับ ระยะประสบการณ์หลังจุดตรวจ (Post-Security Experience) แม้อาคารผู้โดยสารภายในประเทศที่ได้รับการปรับปรุงใหม่จะได้รับเสียงตอบรับที่ดีด้านความสะอาดและสิ่งอำนวยความสะดวก แต่สำหรับผู้โดยสารระหว่างประเทศและผู้โดยสารเปลี่ยนเครื่อง กลับเผชิญปัญหาการขาดแคลนสิ่งอำนวยความสะดวกในช่วงเวลากลางคืน เนื่องจากร้านอาหารและจุดบริการส่วนใหญ่ปิดทำการ ซึ่งไม่สอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติการบินตลอด 24 ชั่วโมง

ทั้งนี้ จากผลการประเมินข้างต้น จะเห็นได้ว่าปัญหาของท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิมักกระจุกตัวอยู่ที่คอขวดของระบบและข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐาน พบจุดวิกฤตในระยะกระบวนการปฏิสัมพันธ์ ในขณะที่จุดวิกฤตของท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองมีรากฐานมาจากทักษะการปฏิสัมพันธ์ของบุคลากร โดยอยู่ในระยะกระบวนการปฏิสัมพันธ์เช่นกัน ดังนั้น เพื่อให้เห็นภาพรวมเชิงยุทธศาสตร์อย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์ข้อค้นพบทั้งหมดเพื่อระบุจุดแข็งและประเด็นปัญหา (Pain Points) เปรียบเทียบ ตามกรอบเส้นทางการประสบการณ์ผู้โดยสารทั้ง 4 ระยะ ของท่าอากาศยานทั้งสองแห่ง ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การประเมินจุดแข็ง และ ประเด็นปัญหา (Pain Points) ตามเส้นทางประสบการณ์ผู้โดยสารของท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิและดอนเมือง

ระยะประสบการณ์ผู้โดยสาร	ท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิ (BKK)	ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง (DMK)
1. ระยะก่อนเข้าสู่อาคาร (Pre-Terminal & Arrival)	(+) เชื่อมต่อระบบขนส่งสาธารณะได้อย่างเป็นระบบและหลากหลาย (+) บริการ Wheelchair มีประสิทธิภาพสูง (-) โถงขาเข้าและพื้นที่จุดรับ-ส่ง แออัด (-) รอรถรับจ้างสาธารณะล่าช้า (-) เคาน์เตอร์เช็คอินไม่เพียงพอ (-) เจ้าหน้าที่ Outsource ขาดทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	(+) การเชื่อมต่อระบบรถไฟเข้าเมืองสะดวก (-) พื้นที่เคาน์เตอร์เช็คอินมีความแออัด (-) ป้ายบอกทางสำหรับเปลี่ยนเครื่อง Transit มีความสับสน ให้ข้อมูลไม่ชัดเจน (-) ยกเลิกบริการพื้นฐาน (จุดฝาก/ห่อสัมภาระ) (-) จุดสูบบุหรี่เข้าถึงยาก ขาดป้ายบอกทาง
2. กระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Process Interaction)	(+) มีระบบช่องตรวจอัตโนมัติ (Auto-gate) (+) ช่องทางพิเศษ (Fast Track) ระบบบริหารจัดการดี (-) วิกฤตคอคขวดในกระบวนการตรวจคนเข้าเมือง (ขาดเจ้าหน้าที่/รอ 1-2 ชม.) จุดวิกฤต (Critical Pain Point) (-) ขาดการจัดการในช่วงเวลาที่มีผู้โดยสารมาก คิวไร้ระเบียบ (-) จุดตรวจค้นความปลอดภัยเข้มงวดเกินไป (เช่น ยึดอุปกรณ์) (-) การตรวจเอกสารซ้ำซ้อนหลายจุด	(+) ตรวจคนเข้าเมืองให้บริการได้รวดเร็วในบางช่วงเวลา (-) เจ้าหน้าที่มีความบกพร่องด้านทักษะอารมณ์ (Soft Skills) จุดวิกฤต (Critical Pain Point) (-) เจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมืองให้ข้อมูลผิดพลาด (-) เจ้าหน้าที่จุดตรวจค้นใช้คำพูดก้าวร้าว/ไม่สุภาพ (-) คิวผู้โดยสารขาออกระหว่างประเทศสะสมปริมาณมากและล่าช้า
3. ประสบการณ์หลังจุดตรวจ (Post-Security Experience)	(+) พื้นที่พาณิชย์/ร้านค้าปลอดภาษีมีความหลากหลายและมีคุณภาพมาก (+) สถาปัตยกรรมสวยงามทันสมัย พื้นที่สะอาด และมีจุดชาร์จโทรศัพท์เพียงพอ (-) ระยะทางเดินเท้าไกลมาก ขาดทางเลื่อนไป SAT-1 (-) ยกเลิกพื้นที่สูบบุหรี่ กระทั่งต่อผู้โดยสาร Transit (-) ขาดแคลนพื้นที่พักผ่อน (Relaxing areas) (-) ห้องน้ำในมุมอับสกปรก สินค้าอาหารราคาแพง	(+) อาคารในประเทศปรับปรุงใหม่ สะอาด (+) พื้นที่นั่งรอและตัวเลือกร้านอาหารมีเพียงพอ (-) ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้โดยสารเปลี่ยนเครื่อง Transit (-) ไม่มีพื้นที่สูบบุหรี่ และไม่อนุญาตให้ออกนอกอาคาร (-) ร้านค้าและบริการส่วนใหญ่ปิดทำการในเวลากลางคืน
4. กระบวนการรอขึ้นเครื่อง (Boarding and Departure)	(-) ระบบการเปลี่ยนเครื่อง (Transit) ซ้ำซ้อน (-) จุดรอหน้าเกตไม่ให้ผู้โดยสารนั่งรอ ผู้โดยสารต้องนั่งพื้น (-) รถรับ-ส่ง (Remote Stand) ลำบาก ช่วงสภาพอากาศไม่เอื้ออำนวย	(ไม่มีประเด็นโดดเด่นจากกลุ่มตัวอย่างในระยะนี้)

หมายเหตุ: เครื่องหมาย (+) หมายถึง จุดแข็ง (Strengths) และ (-) หมายถึง ประเด็นปัญหา (Pain Points)

2. เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบจากประเด็นปัญหาวิกฤต (Critical Pain Points) ของท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิและดอนเมือง มาดำเนินการวิเคราะห์เทียบเคียง (Benchmarking) กับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของท่าอากาศยานช่างงี ประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นท่าอากาศยานที่ได้รับการ



จัดอันดับให้เป็นหนึ่งในท่าอากาศยานที่ดีที่สุดในโลกและมีความเป็นเลิศด้านการจัดการประสบการณ์ผู้โดยสารอย่างต่อเนื่อง (Airports Council International, 2025); (Skytrax, 2026)

ผลการวิเคราะห์พบว่า ท่าอากาศยานข้างมีปรัชญาการบริหารจัดการที่ผสมผสานนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเข้ากับการออกแบบพื้นที่เชิงสถาปัตยกรรม (Architectural Design) และวัฒนธรรมการให้บริการ (Service Culture) ได้อย่างกลมกลืน โดยสามารถแก้ไขปัญหาคอขวดในกิจกรรมเชิงกระบวนการ (Processing Activities) ผ่านระบบอัตโนมัติแบบไร้รอยต่อ (Seamless Biometric Clearance) และยกระดับกิจกรรมตามอรรถาธิบาย (Discretionary Activities) ผ่านการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกที่ตอบสนองผู้โดยสารทุกกลุ่มตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อให้การเทียบเคียงแนวปฏิบัติ (Benchmarking) มีความชัดเจนและสอดคล้องกับแนวคิดท่าอากาศยานอัจฉริยะ (Smart Airport) ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของท่าอากาศยานข้างออกเป็น 4 กลยุทธ์ (Strategic Pillars) ดังนี้ 1) Seamless & Biometric Clearance คือ การใช้เทคโนโลยีชีวมิติ (Biometrics) เพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่น ไร้รอยต่อ (Seamless) และรวดเร็ว สามารถลดคอขวดในกิจกรรมเชิงกระบวนการ (Processing Activities) ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการนำระบบอัตโนมัติและเทคโนโลยีล้ำสมัยมาเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Zaharia, S. E. & Pietreanu, C. V., 2018); (Pholsook, T. et al., 2025) 2) Oasis of Amenities & 24/7 Operations คือ การออกแบบพื้นที่ไลฟ์สไตล์ที่ผสมผสานความร่มรื่น (Oasis) เข้ากับความสะดวกสบายที่จัดเต็มตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อยกระดับความพึงพอใจของผู้โดยสาร อีกทั้งยังสร้างรายได้ที่ไม่ใช่การบิน (Non-Aeronautical Revenue) อีกด้วย (Airports Council International, 2021) 3) The Changi Service DNA คือ ปรัชญาและหัวใจในการให้บริการ การปลูกฝังวัฒนธรรมการบริการที่เป็นเลิศให้แก่บุคลากรในทุกระดับตลอดจนหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของผู้โดยสาร ซึ่งความพึงพอใจดังกล่าวจะเชื่อมโยงไปสู่พฤติกรรม การบอกต่อ เมื่อผู้โดยสารนำประสบการณ์ที่ได้รับไปประเมินและเขียนรีวิวบนแพลตฟอร์มสาธารณะออนไลน์ ข้อมูลเชิงประจักษ์เหล่านี้จึงกลายเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อกระบวนการตัดสินใจเลือกใช้บริการของผู้โดยสารท่านอื่น ๆ ในอนาคต (Antwi, C. O. et al., 2020); (Bakir, M. et al., 2022) และ 4) Intuitive Wayfinding & Digital Support คือ ระบบนำทางอัจฉริยะและการรองรับแบบดิจิทัล เพื่อนำทางผู้โดยสารอย่างเป็นสากลและลดความเครียดจากการเดินทาง (Bulatović, I. et al., 2023); (Pholsook, T. et al., 2025) ดังนั้น เพื่อยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันและปรับปรุงเส้นทางประสบการณ์ผู้โดยสารของท่าอากาศยานไทย ผู้วิจัยจึงได้นำหลักการทั้ง 4 กลยุทธ์นี้ มาสังเคราะห์เป็นข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Recommendations) โดยจับคู่ประเด็นปัญหาวิกฤตของท่าอากาศยานไทยเข้ากับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของท่าอากาศยานข้าง ประเทศสิงคโปร์ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การเทียบเคียงแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Benchmarking) และข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสาร

ประเด็นปัญหาวิกฤตของท่าอากาศยานไทย	แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ: ท่าอากาศยานข้าง	ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์เพื่อการยกระดับ
1.วิกฤตคอขวดกระบวนการตรวจคนเข้าเมือง (Immigration Bottleneck) (พบมากใน BKK) • รอคิวนาน 1-2 ชั่วโมง ขาดแคลนเจ้าหน้าที่ • ขาดการจัดการในช่วงเวลาที่มิผู้โดยสารมาก คิวไร้ระเบียบ	Seamless & Biometric Clearance • ใช้เทคโนโลยีจดจำใบหน้า (Facial Recognition) ตลอดเส้นทางตั้งแต่จุดเช็คอินจนถึงประตูขึ้นเครื่อง • มีระบบ Automated Clearance Initiative สำหรับผู้โดยสารต่างชาติส่วนใหญ่ โดยไม่ต้องลงทะเบียนล่วงหน้า	การใช้เทคโนโลยีชีวมิติ (Biometrics) เพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่น ไร้รอยต่อ (Seamless) และรวดเร็ว • บูรณาการระบบ Biometric แบบ Single token ทั่วทั้งระบบ เพื่อลดภาระการตรวจเอกสารซ้ำซ้อน (BKK) • นำระบบวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) มาคาดการณ์ปริมาณผู้โดยสารแบบ Real-time (BKK)

ตารางที่ 2 การเทียบเคียงแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Benchmarking) และข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสาร (ต่อ)

ประเด็นปัญหาวิกฤตของท่าอากาศยานไทย	แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ: ท่าอากาศยานขางจี	ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์เพื่อการยกระดับ
2. สิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมสำหรับผู้โดยสารเปลี่ยนเครื่อง (Transit Facilities) (พบทั้งใน BKK และ DMK) - BKK: เดินไกล ขาดพื้นที่พักผ่อน ไม่มีพื้นที่สูบบุหรี่ในอาคาร และห้องน้ำสกปรก - DMK: ร้านค้าปิดช่วงเวลากลางคืน ขาดสิ่งอำนวยความสะดวก 24 ชั่วโมง	Oasis of Amenities & 24/7 Operations - จัดให้มีพื้นที่สีเขียว (เช่น Jewel Changi Airport) จุดนอนพัก (Snooze Lounges) ฟรี และห้องน้ำที่มีเทคโนโลยี Smart Restroom - พื้นที่เชิงพาณิชย์และบริการจำเป็นเปิดดำเนินการตลอด 24 ชั่วโมงรองรับทุกเที่ยวบิน - มีจุดสูบบุหรี่กลางแจ้ง/กึ่งเปิด ภายในพื้นที่ Transit	การออกแบบพื้นที่ไลฟ์สไตล์ที่ผสมผสานความร่มรื่น (Oasis) เข้ากับความสะดวกสบายที่จัดเต็มตลอด 24 ชั่วโมง - ปรับปรุงผังอาคาร (Layout) เพิ่มพื้นที่ Relaxing areas แทรกกระหว่างทางเดินยาว (BKK) - กำหนดนโยบาย (Service Level Agreement: SLA) ให้ร้านค้าและบริการบางส่วนต้องเปิด 24 ชั่วโมง (DMK) - จัดสรรพื้นที่สูบบุหรี่ที่ได้มาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมภายในอาคาร เพื่อรักษาบรรยากาศการรอต่อเครื่อง (BKK และ DMK)
3. ทักษะการปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมบริการของบุคลากร (Soft Skills & Staff Behavior) (พบมากใน DMK และ พนักงาน Outsource) - เจ้าหน้าที่จุดตรวจค้นใช้คำพูดก้าวร้าว - เจ้าหน้าที่รัฐ (ตม./ศุลกากร) ให้ข้อมูลผิดพลาดและขาดความตระหนักรู้ด้านบริการ	The Changi Service DNA - ปลูกฝังวัฒนธรรมการบริการ “First in Service” ให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกภาคส่วน รวมถึงหน่วยงานรัฐ - ระบบให้คะแนนความพึงพอใจแบบทันที (Instant Feedback Kiosks) ทุกจุดสัมผัสบริการ	ปรัชญาและหัวใจหลักในการให้บริการ - สร้างมาตรฐานการบริการร่วมกัน (Joint Service Standard) ระหว่างการทำอากาศยานฯ และหน่วยงานของรัฐ (ตม./ความปลอดภัย) (DMK) - จัดอบรมทักษะทางอารมณ์ (EQ) และการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมอย่างเข้มข้นให้บุคลากรทุกระดับ (DMK) - นำระบบประเมินผลบริการ ณ จุดให้บริการมาเป็นดัชนีชี้วัด (KPI) ร่วมกัน (DMK)
4. ความชัดเจนของระบบป้ายสัญลักษณ์และการบอกทาง (Wayfinding & Signage) (พบมากใน BKK และ DMK) ป้ายบอกทางสำหรับผู้โดยสารเปลี่ยนเครื่อง Transit สับสนและไม่เป็นสากล	Intuitive Wayfinding & Digital Support - ป้ายสัญลักษณ์ขนาดใหญ่ สีสันชัดเจน เป็นมิตรต่อทุกสายตา (Universal Design) - มีแอปพลิเคชันนำทางแบบ Interactive ภายในอาคาร	ระบบนำทางอัจฉริยะและการรองรับแบบดิจิทัล - ออกแบบและจัดวางระบบป้ายใหม่ทั้งหมด (Signage Audit) โดยเน้นความเรียบง่ายและเป็นสากล (BKK และ DMK) - เพิ่มช่องทางให้ข้อมูลดิจิทัล (Digital Concierge) ช่วยนำทางผู้โดยสารระหว่างประเทศ (BKK และ DMK)

อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์และประเมินผล ผู้วิจัยสามารถนำประเด็นข้อค้นพบที่สำคัญมาอภิปรายเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้ง 2 ข้อ โดยจำแนกผ่านมุมมองของผู้โดยสาร งานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การวิเคราะห์เส้นทางประสบการณ์ผู้โดยสารและจุดสัมผัสบริการ (ต่อบริบทวัตถุประสงค์ข้อที่ 1) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิและดอนเมืองมีความแตกต่างอย่างเด่นชัดในบริบทและมิติของปัญหา โดยปัญหาของท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิมักเกิดจากขีดความสามารถ (Capacity

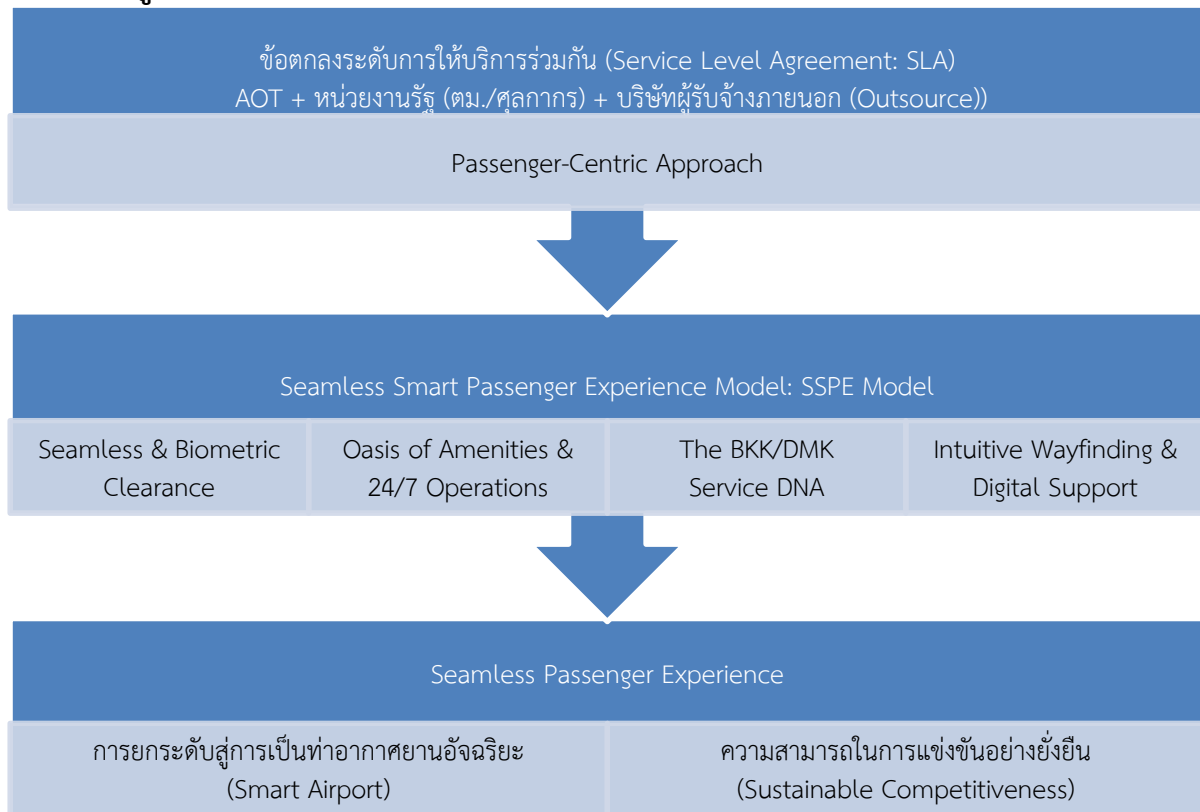


Bottlenecks) ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความหนาแน่นในกระบวนการตรวจคนเข้าเมือง ในขณะที่ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองกลับสะท้อนรูปแบบของประเด็นปัญหาที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ซึ่งส่วนใหญ่ผู้ติดกับจุดวิกฤตด้านทักษะทางอารมณ์ (Soft Skills) ของบุคลากร ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Popovic, V. et al. ซึ่งอธิบายว่า “กิจกรรมเชิงกระบวนการ” (Processing Activities) เช่น การตรวจคนเข้าเมือง เป็นกิจกรรมภาคบังคับที่หากเกิดความล่าช้าจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโดยรวมในทันที (Popovic, Vesna and Kraal, Ben and Kirk, Philip J., 2010) นอกจากนี้ประเด็นข้อค้นพบเชิงลบในด้านกายภาพและบุคลากรยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bogicevic, V. et al. ที่พบว่าความสะอาดของห้องสุขา พื้นที่พักผ่อน และคุณภาพของพนักงานถือเป็น “ปัจจัยสุขอนามัย” (Hygiene Factors) ที่จำเป็นต้องมีตามมาตรฐาน หากท่าอากาศยานละเลยจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจอย่างรุนแรง (Bogicevic, V. et al., 2013) ขณะเดียวกัน ข้อค้นพบดังกล่าวยังสอดคล้องกับงานวิจัยในบริบทของประเทศไทยของ วิษณุ อุทยานิก และคณะ ที่ระบุว่า การมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ไม่เพียงพอและพฤติกรรมสื่อสารของเจ้าหน้าที่ที่ไม่เหมาะสม ถือเป็นจุดเปราะบางสำคัญที่บั่นทอนความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (วิษณุ อุทยานิก, และ ธงชัย จีระดิษฐ์, 2568) ซึ่งประเด็นเชิงมิติเหล่านี้ล้วนสนับสนุนข้อเสนอเชิงทฤษฎีของ Halpern, N. & Mwesiumo, D. ที่เน้นย้ำว่าการประเมินคุณภาพท่าอากาศยานต้องกระทำแบบองค์รวมผ่านทุกจุดสัมผัสบริการ (Touchpoints) อย่างรอบด้าน (Halpern, N. & Mwesiumo, D., 2021)

2. การยกระดับประสิทธิภาพผ่านการเทียบเคียงแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2) จากการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) โดยนำประเด็นปัญหาวิกฤตของท่าอากาศยานไทยมาวิเคราะห์ร่วมกับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของท่าอากาศยานต่างชาติ ประเทศสิงคโปร์ ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ที่บูรณาการแนวทางการพัฒนาทั้งด้านระบบเทคโนโลยี โครงสร้างพื้นที่เชิงสถาปัตยกรรม วัฒนธรรมองค์กร และการสื่อสารดิจิทัล เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับประสิทธิภาพผู้โดยสารให้มีความครบถ้วนและไร้รอยต่อ

การอธิบายในประเด็นนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pholsook, T. et al. ที่แสดงให้เห็นว่าการบูรณาการเทคโนโลยีอัจฉริยะ (Smart Technologies) ไม่ว่าจะเป็นระบบพิสูจน์อัตลักษณ์ของบุคคลด้วยชีวมิติ (Biometrics) หรือโซลูชันแบบไร้สัมผัส (Touchless Solutions) ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาคอขวดในท่าอากาศยาน (Pholsook, T. et al., 2025) ขณะเดียวกัน ในมิติของการจัดการพฤติกรรมบุคลากร ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Bui, T. K. ที่ระบุว่าการลงทุนในระบบอัตโนมัติ (Automation) ควบคู่กับการฝึกอบรมพนักงานเพื่อปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกและบรรยากาศแวดล้อม เป็นกลยุทธ์หลักที่จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจและส่งเสริมการบอกต่อเชิงบวก ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อชื่อเสียงและการแข่งขันของสนามบินในยุคดิจิทัล (Bui, T. K., 2023) นอกจากนี้ งานวิจัยของ Pholsook, T. ได้ย้ำว่าการใช้แนวทางเชิงประจักษ์โดยขับเคลื่อนด้วยข้อมูลจริง (Data-driven approach) เพื่อระบุจุดวิกฤตของปัญหา เช่น ประสิทธิภาพของพนักงาน และการบริหารจัดการคิว ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการเพิ่มความพึงพอใจของผู้โดยสาร (Pholsook, T. et al., 2025) อีกทั้งยังสอดคล้องกับบทสรุปเชิงนโยบายของ Lohman, G. et al. ที่กล่าวว่าขีดความสามารถทางการแข่งขันไม่ได้ขึ้นอยู่กับขนาดของโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพหรือทำเลที่ตั้งเพียงอย่างเดียว แต่ต้องให้ความสำคัญกับการนำนโยบายและกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการทำงานที่บูรณาการร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพระหว่างท่าอากาศยาน สายการบิน ภาครัฐ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน (Lohmann, G. et al., 2009)

องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 โมเดลการยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสารอัจฉริยะแบบไร้รอยต่อ (Seamless Smart Passenger Experience Model: SSPE Model)

คำอธิบายภาพที่ 1 โมเดล SSPE นำเสนอแนวทางการยกระดับสู่ท่าอากาศยานอัจฉริยะ (Smart Airport) ภายใต้แนวคิดผู้โดยสารเป็นศูนย์กลาง ขับเคลื่อนผ่าน 4 กลยุทธ์ ได้แก่ เทคโนโลยีชีวมิติแบบไร้รอยต่อ พื้นที่ไลฟ์สไตล์ที่ผสมผสานความร่มรื่น (Oasis) 24 ชั่วโมง ประสิทธิภาพและหัวใจหลักในการให้บริการ และระบบนำทางดิจิทัลอัจฉริยะ การบูรณาการกลไกเหล่านี้ควบคู่กับการกำหนดข้อตกลงระดับการให้บริการ (SLA) ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและรองรับแบบดิจิทัล จะช่วยจัดปัญหาคอขวด สร้างประสบการณ์เดินทางที่ราบรื่นในทุกจุดสัมผัส และยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันระดับสากลอย่างยั่งยืน

สรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การประเมินเส้นทางประสบการณ์ผู้โดยสารและการเทียบเคียงแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิและดอนเมืองกับท่าอากาศยานชางจี ประเทศสิงคโปร์ สะท้อนให้เห็นปัญหาคอขวดเชิงโครงสร้างและระบบของท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิ ในขณะที่ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองเผชิญความท้าทายด้านทักษะทางอารมณ์และพฤติกรรมกรให้บริการของบุคลากร ผลการวิจัยยืนยันว่าการยกระดับขีดความสามารถดังกล่าวไม่สามารถพึ่งพาเพียงการขยายโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพเท่านั้น แต่ต้องอาศัยการเทียบเคียงแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของท่าอากาศยานชางจี ประเทศสิงคโปร์ เพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ใหม่ภายใต้ “โมเดลการยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสารอัจฉริยะแบบไร้รอยต่อ” (SSPE Model) ซึ่งกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุม ได้แก่ 1) การใช้เทคโนโลยีชีวมิติ (Biometrics) เพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่น ไร้รอยต่อ (Seamless) และรวดเร็ว (Seamless &



Biometric Clearance) 2) การออกแบบพื้นที่ไลฟ์สไตล์ที่ผสมผสานความร่มรื่น (Oasis) เข้ากับความสะอาดสบายที่จัดเต็มตลอด 24 ชั่วโมง (Oasis of Amenities & 24/7 Operations) 3) ประสิทธิภาพและหัวใจหลักในการบริการ (The BKK/DMK Service DNA) และ 4) ระบบนำทางอัจฉริยะและการรองรับแบบดิจิทัล (Intuitive Wayfinding & Digital Support) ซึ่งทั้ง 4 กลยุทธ์ตามกรอบ SSPE Model นี้ ถือเป็นหัวใจสำคัญในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นท่าอากาศยานอัจฉริยะ (Smart Airport) ได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) บูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐด้านหน้า อาทิ กองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง กรมศุลกากร และบริษัทผู้รับจ้างภายนอก เพื่อกำหนดข้อตกลงระดับการให้บริการ (SLA) และมาตรฐานร่วมกัน เพื่อป้องกันปัญหาการทำงานแบบแยกส่วนควบคู่ไปกับการเร่งลงทุนในเทคโนโลยีการตรวจพิสูจน์อัตลักษณ์บุคคลแบบไร้รอยต่อ พร้อมกับการพัฒนาทักษะการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมและทักษะทางอารมณ์ให้แก่บุคลากรด้านหน้า เพื่อสร้างประสบการณ์บริการที่ไร้รอยต่อในทุกจุดสัมผัส สำหรับการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการต่อยอดด้วยการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-Methods) เพื่อสำรวจระดับความพึงพอใจในวงกว้างและยืนยันน้ำหนักของปัญหาด้วยค่าทางสถิติ ตลอดจนควรมีการศึกษาผลกระทบหลังการนำระบบเทคโนโลยีอัตโนมัติมาใช้เต็มรูปแบบ เพื่อประเมินว่าสามารถบรรเทาปัญหาข้อขัดแย้งและยกระดับเส้นทางประสบการณ์ผู้โดยสารได้จริงหรือไม่

เอกสารอ้างอิง

- วิชญ์ อุทยานิก, และ ธงชัย จีระดิษฐ์. (2568). ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริการของพนักงานในท่าอากาศยานกรณีศึกษา ท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิ. วารสารพุทธศาสตร์ มจร.อุบลราชธานี, 6(2), 227-238.
- คมชัดลึกออนไลน์. (2567). นายกฯ ไล่จีแก้ปัญหสุวรรณภูมิ ระบบตรวจคนเข้าเมืองล่ม รอคิวเข้า-ออกนาน. เรียกใช้เมื่อ 18 กรกฎาคม 2569 จาก <https://www.komchadluek.net/news/politics/568449>
- ช่อง 3 พลัส. (2568). AOT คาดปี 69 ผู้โดยสารสุวรรณภูมิแตะ 67.7 ล้านคน ต่อยัาระดับภูมิภาค มั่นใจ บินตรงสหรัฐฯ มาแน่. เรียกใช้เมื่อ 18 กรกฎาคม 2569 จาก <https://ch3plus.com/news/economy/morning/448492>
- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). (2568). แบบ 56-1 One Report ประจำปี 2568. เรียกใช้เมื่อ 30 มิถุนายน 2569 จาก <https://investor-th.airportthai.co.th/download.html>
- ผู้จัดการออนไลน์. (2566). ทอท.แก้ข้อขัด “สุวรรณภูมิ-ดอนเมือง” จุติรับกระเป๋าคอม. พร้อมรับบท. จีน-คาซัคสถาน เพิ่มจาก Visa Free. เรียกใช้เมื่อ 18 กรกฎาคม 2569 จาก <https://mgronline.com/business/detail/9660000085748>
- วงศา เหล่ารววิทย์ และคณะ. (2569). การวิเคราะห์ประสบการณ์ผู้โดยสารต่อคุณภาพการบริการสายการบินเต็มรูปแบบในประเทศไทยผ่านข้อมูลจากสื่อออนไลน์. Interdisciplinary Academic and Research Journal, 6(2), e291339. <https://doi.org/10.60027/iarj.2026.e291339>.
- Airports Council International. (2019). Airport service quality (ASQ): Customer experience. Retrieved June 30, 2026, from https://store.aci.aero/wp-content/uploads/2019/08/ACI_ASQ_Brochure_Products_Web.pdf
- _____. (2021). Airport Service Quality Customer Experience. Retrieved June 30, 2026, from <https://aci.aero/programs-and-services/asq>
- _____. (2023). Top 20 markets for air travel demand forecast according to latest ACI World data. ACI World. Retrieved June 30, 2026, from <https://aci.aero/2024/02/14/top-20-markets-for-air-travel-demand-forecast-according-to-latest-aci-world-data/>

- _____. (2025). ASQ Awards and Recognition: Cleanest, Easiest, and Most Enjoyable Airport Journeys. ACI World. Retrieved June 30, 2026, from <https://aci.aero>
- Antwi, C. O. et al. (2020). Do airport staff helpfulness and communication generate behavioral loyalty in transfer passengers? A conditional mediation analysis. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54(2020), 102002. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.102002>.
- Bakır, M. et al. (2022). How to achieve passenger satisfaction in the airport? Findings from regression analysis and necessary condition analysis approaches through online airport reviews. *Sustainability*, 14(4), 2151. <https://doi.org/10.3390/su14042151>.
- Bogicevic, V. et al. (2013). Airport service quality drivers of passenger satisfaction. *Tourism Review*, 68(4), 3-18.
- Bui, T. K. (2023). The role of airport service quality toward passenger electronic word-of-mouth. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 10(4), 336-345.
- Bulatović, I. et al. (2023). The explanatory power of the SKYTRAX's airport rating system: Implications for airport management. *Transport Economics and Management*, 1(2023), 104-111.
- Fodness, D. & Murray, B. (2007). Passengers' expectations of airport service quality. *Journal of Services Marketing*, 21(7), 492-506.
- Halpern, N. & Mwesummo, D. (2021). Airport service quality and passenger satisfaction: The impact of service failure on the likelihood of promoting an airport online. *Research in Transportation Business & Management*, 41(2021), 100667. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2021.100667>.
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Lohmann, G. et al. (2009). From hub to tourist destination—An explorative study of the Singapore and Dubai's aviation hub-based transformation. *Journal of Air Transport Management*, 15(5), 205-211.
- Lu, W. & Stepchenkova, S. (2015). User-generated content as a research mode in tourism and hospitality applications: Topics, methods, and software. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24(2), 119-154.
- Martin-Cejas, R. R. (2006). Tourism service quality begins at the airport. *Tourism Management*, 27(5), 874-877.
- Miles, M. B. et al. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Pholsook, T. et al. (2025). Enhancing airport services: Data-driven analysis of passenger satisfaction and service quality in Southeast Asia. *Engineering Management in Production and Services*, 17(2), 37-62.
- Popovic, Vesna and Kraal, Ben and Kirk, Philip J. (2010). Towards airport passenger experience models. In *Proceedings of 7th International Conference on Design & Emotion*, 4-7 October 2010. Chicago, Illinois: Spertus Institute.



- Saldaña, J. (2013). The coding manual for qualitative researchers. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Sezgen, E. et al. (2019). Voice of airline passenger: A text mining approach to understand customer satisfaction. *Journal of Air Transport Management*, 77(2019), 65-74.
- Skytrax. (2026). The World's Best Airports 2026. World Airport Awards. Retrieved June 30, 2026, from <https://www.worldairportawards.com>
- Zaharia, S. E. & Pietreanu, C. V. (2018). Challenges in airport digital transformation. *Transportation Research Procedia*, 35(2018), 90-99.