

## ข้อควรรู้เกี่ยวกับเที่ยวบินล่าช้า

### GOOD TO KNOW ABOUT DELAYED FLIGHT

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ 23 มิถุนายน 2563

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ 24 กรกฎาคม 2563

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ 31 กรกฎาคม 2563

รพีพร ตันจ้อย\*

Rapeeporn Tunjoy

อรปวีณ์ กุลพรเพ็ญ\*

Onpawee Koonpornpen

#### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกระบวนการทำงานของสายการบินและคุณสมบัติที่ควรมีของพนักงานที่ให้บริการเมื่อเกิดเที่ยวบินล่าช้า จุดประสงค์การเลือกเดินทางโดยเครื่องบินของผู้โดยสารคือการเดินทางระยะไกลด้วยระยะเวลาไม่นาน โดยเดินทางเพื่อเจรจาธุรกิจหรือเดินทางเพื่อท่องเที่ยว ปัจจัยการตัดสินใจเลือกเดินทางด้วยเครื่องบินอาจมาจากการส่งเสริมการขายด้วยวิธีลดราคาบัตรโดยสาร สายการบินจัดตั้งใหม่ หรือเส้นทางการบินที่ให้บริการเพิ่มมากขึ้น ทำให้ผู้โดยสารตัดสินใจเลือกใช้บริการง่าย บางครั้งสายการบินที่เลือกใช้บริการเกิดเที่ยวบินล่าช้าส่งผลกระทบต่อเลือกใช้บริการของผู้โดยสารครั้งต่อไป โดยเที่ยวบินล่าช้าเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ และเมื่อเกิดการล่าช้าสายการบินที่เป็นสมาชิกของ IATA ต้องทำการระบุรหัสเพื่อแยกประเภทสาเหตุการเกิดความล่าช้าตามข้อกำหนดใน Airport Handling Manual Edition 40 ในส่วนของความรับผิดชอบของสายการบินเมื่อเกิดเหตุการณ์เที่ยวบินล่าช้า เบื้องต้นสายการบินแจ้งข้อมูลให้ผู้โดยสารทราบโดยเร็วที่สุด เตรียมพร้อมให้บริการกับผู้โดยสารตามข้อกำหนดของสายการบินรวมถึงดำเนินงานภายใต้ข้อกำหนดของประเทศที่ทำการบินไปถึง ไม่ว่าสาเหตุของเที่ยวบินล่าช้าที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น เครื่องยนต์มีปัญหา หรือเกิดจากลูกเรือป่วยและรอลูกเรือ Standby ที่ต้องมาปฏิบัติหน้าที่แทน หรือเกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น สงครามกลางเมือง ปัญหาสภาพอากาศ สายการบินต้องมีแผนรองรับกับเที่ยวบินล่าช้า ทั้งกระบวนการให้บริการ รวมถึงความพร้อมของพนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่ต้องให้บริการผู้โดยสารโดยตรง ได้แก่ พนักงานสำรองที่นั่ง พนักงานบริการภาคพื้น และพนักงานบริการบนเครื่องบิน เมื่อเกิดเที่ยวบินล่าช้าสายการบินต้องมีแนวปฏิบัติในการรับมืออย่างไร เพื่อพร้อมให้ความช่วยเหลือและแก้ปัญหาให้แก่ผู้โดยสาร รวมถึงพนักงานที่ให้บริการควรมีคุณสมบัติอย่างไร เพื่อให้ผู้โดยสารเกิดความพึงพอใจพร้อมกลับมาใช้บริการสายการบินซ้ำอีก

**คำสำคัญ:** เที่ยวบินล่าช้า ข้อปฏิบัติ คุณภาพการบริการ

\* สาขาวิชาการจัดการธุรกิจการบิน คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

e-mail: rapeeporn@pim.ac.th

## ABSTRACT

This paper focuses on the airline process and the admirable qualifications of staffs when there is a delayed flight. The passengers' main purpose for choosing to travel by plane is to travel long distances with a short amount of time. Whether travelling for business, personal travel, excursion ticket, and the increasing of airlines, these are the things that help passengers to decide for choosing airlines more easily. However, the chosen airline which is delayed frequently might cause the passengers' decision for the further travel. When there is a delayed flight, the IATA members airlines must specify the code and classify the cause of delay from the categories according to Airport Handling Manual Edition 40. In case of any delayed flights, for the airline responsibilities, airlines should have informed passengers immediately and should have been ready to service passengers following the guidelines. Also, the airlines should have operated under the requirements of the destination. Regardless of the cause of delayed flights caused by internal factors such as engine failure, sick crews, expecting standby crews or external factors such as civil war, weather issue, the airlines have to set the plan in order to deal with such as the quality of service process, the employee readiness, especially those who have to deal with passengers such as reservation staffs, ground staffs, and cabin crews. Therefore, when there is a delayed flight, airline must lower the delay timing, deal with passengers and problems, and meet passengers' satisfaction in order to make them travel with the airline again.

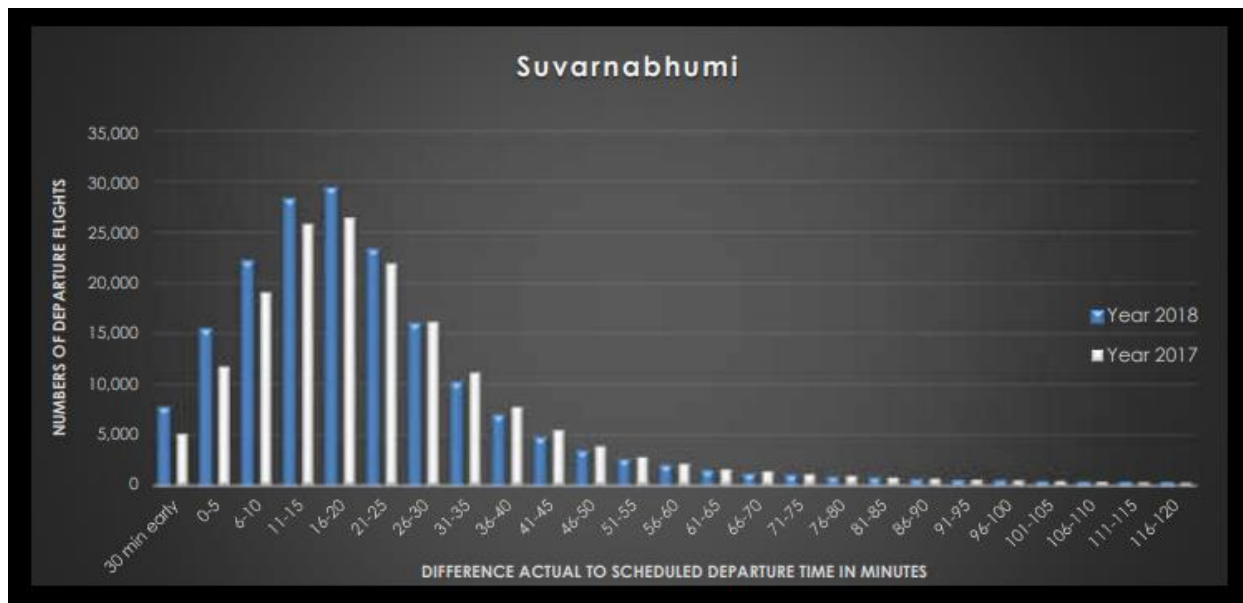
**Keywords:** delayed flight, procedure, quality of service

## บทนำ

การเดินทางของผู้โดยสารมีวัตถุประสงค์หลากหลายประการ ได้แก่ การเจรจาธุรกิจ อบรมสัมมนา ศึกษาเล่าเรียน เยี่ยมญาติ ท่องเที่ยว หากเกิดเที่ยวบินล่าช้าย่อมทำให้ผู้โดยสารไม่พึงพอใจ ธุรกิจอาจจะเสียหาย เดินทางไม่ทันเรือ หรือรถไฟ ที่ทำการจองล่วงหน้า หรือถูกยกเลิกห้องพักที่จองไว้เนื่องจากเข้าพักไม่ตรงตามเวลา ดังนั้นความคาดหวังของผู้โดยสารต่อการเดินทางในแต่ละครั้งย่อมมีเสมอ สายการบินจึงต้องทำการบินในแต่ละเที่ยวบินให้ตรงเวลามากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เที่ยวบินล่าช้า หมายความว่า เที่ยวบินที่ปฏิบัติการบินล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนดตามตารางการบินซึ่งได้ประกาศไว้แล้ว ตามประกาศกระทรวงคมนาคม เรื่อง การคุ้มครองสิทธิของผู้โดยสารที่ใช้บริการสายการบินของไทยในเส้นทางบินประจำภายในประเทศ พ.ศ. 2553 (2553, หน้า 11)

กราฟแสดงการเปรียบเทียบเที่ยวบินล่าช้าที่เกิดขึ้น ณ สนามบินสุวรรณภูมิระหว่าง พ.ศ. 2560 กับ พ.ศ. 2561 โดยการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย จากกราฟแสดงสถิติจากสายการบินที่ทำการบินได้ก่อนเวลาที่กำหนดตามตารางบิน 30 นาที ถัดมาทำการแบ่งเที่ยวบินล่าช้าเป็นช่วงเวลา ช่วงเวลาละ 5 นาที เช่น เที่ยวบินล่าช้า 0-5 นาที,

เที่ยวบินล่าช้า 6-10 นาที, เที่ยวบินล่าช้า 11-15 นาที จนถึงช่วงเวลาเที่ยวบินล่าช้า 116-120 นาที ตัวอย่างเช่น พ.ศ. 2561 เที่ยวบินล่าช้า 16-20 นาที มีเที่ยวบินล่าช้าประมาณ 29,000 เที่ยวบิน ซึ่งมีเที่ยวบินล่าช้าเพิ่มมากกว่า ปี พ.ศ. 2560 และจากกราฟแสดงให้เห็นว่าเที่ยวบินล่าช้าเกิดขึ้นมากกว่าเที่ยวบินที่ทำการบินได้ก่อนเวลาที่กำหนด (การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย, ออนไลน์, 2563)



ภาพที่ 1 กราฟแสดง Accumulate Flight Delay in Minutes  
(การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย, ออนไลน์, 2563)

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บุคคลทั่วไปและผู้โดยสารที่เดินทางโดยเครื่องบิน ได้ทราบเกี่ยวกับเที่ยวบินล่าช้า
2. เพื่อให้บุคคลทั่วไปและผู้โดยสารที่เดินทางโดยเครื่องบิน ได้ทราบความรับผิดชอบของสายการบินเกี่ยวกับเที่ยวบินล่าช้า

## ความล่าช้าของสายการบิน

สมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association: IATA) คือ องค์การระหว่างประเทศที่ดำเนินงานโดยภาคเอกชนระดับโลก มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความปลอดภัยการขนส่งทางอากาศ และถูกต้องตามหลักเศรษฐกิจ หากทางให้มีการร่วมมือกันระหว่างสายการบินสมาชิก ส่งเสริมมาตรฐานการบริการการด้านการขนส่งทางอากาศ ได้กำหนดให้การล่าช้ามี 2 ประเภท ดังนี้

1. Primary Delay คือ ความล่าช้าที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมนั้น ๆ ไม่ได้เป็นผลมาจากความล่าช้าที่ต่อเนื่องมาจากกิจกรรมอื่น ๆ หรือกิจกรรมก่อนหน้านี้

2. Secondary Delay คือ ความล่าช้าที่สะสมหรือต่อเนื่องมาจากกิจกรรมก่อนหน้า หรือเป็นความล่าช้าที่เกิดต่อเนื่องจากการเกิด Primary Delay เช่น การเปลี่ยนอากาศยานที่ใช้ปฏิบัติการบิน หรือเปลี่ยนชุดนักบินและลูกเรือที่จะทำการปฏิบัติการบิน เป็นต้น

ข้อมูลความล่าช้าที่เกิดขึ้นถูกบันทึกเป็นรหัสในระหว่างปฏิบัติงาน คือรหัสความล่าช้ากำหนดโดย IATA พนักงานแต่ละแผนกที่ทำงานกับเที่ยวบินนั้น ทำการรวบรวมรหัสความล่าช้า เพื่อนำข้อมูลเที่ยวบินล่าช้ามาวิเคราะห์หาสาเหตุข้อผิดพลาด พร้อมหาวิธีหรือกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดความล่าช้าน้อยที่สุดเท่าที่สายการบินจะทำได้ เพราะเป็นไปได้ที่สายการบินจะทำการบินโดยที่ไม่เกิดความล่าช้าได้เลย ณัฐธัญ เหลืองศิริ และเอกภพรอดเที่ยง (2553, หน้า 68) ได้ศึกษากระบวนการการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดปัญหาการล่าช้าของเที่ยวบิน โดยเก็บข้อมูลสายการบินต้นทุนต่ำแห่งหนึ่งให้บริการภายในประเทศไทย ตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2552 จนถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2553 จำนวน 17,611 เที่ยวบิน และเกิดเที่ยวบินล่าช้าทั้งสิ้น จำนวน 1,626 เที่ยวบิน คิดเป็นร้อยละ 9.23% ของเที่ยวบินทั้งหมด โดยใช้หลักการวิเคราะห์ทางสถิติมาแบ่งระดับ ซึ่งผลสุดท้ายนำค่าคะแนนความเสี่ยงแต่ละปัจจัยมาบ่งบอกความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงว่าปัจจัยใดต้องรีบแก้ไข ผลปรากฏว่ามีปัจจัยเสี่ยง 3 ปัจจัยที่เกินกว่าระดับคะแนนที่ยอมรับได้และต้องดำเนินการแก้ไข ได้แก่ 1) ปัจจัยเสี่ยงด้านการหมุนเวียนอากาศยานเพื่อทำการบิน (Aircraft rotation - RA) 2) ปัจจัยเสี่ยงด้านการตรวจพบข้อบกพร่องของอากาศยานที่ทำให้ไม่สามารถทำการบินได้ (Aircraft defect - TD) และ 3) ปัจจัยเสี่ยงด้านการเปลี่ยนตัวอากาศยานเพื่อทำการบิน (Aircraft change - TC) สายการบินต้องดำเนินการให้เที่ยวบินล่าช้าน้อยที่สุด เพราะนอกจากทำให้ความเชื่อถือของสายการบินลดลงแล้ว ยังเป็นต้นทุนที่สายการบินรับภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เช่น ค่าหยุดจอดเกินเวลา, ค่าสะพานเทียบอากาศยาน, ค่าเสียโอกาสในการทำกำไร, ค่าแรงงาน เป็นต้น

IATA ได้กำหนดรหัสความล่าช้า เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และเป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกสายการบินที่เป็นสมาชิก ระบุใน Codes to be used in aircraft movement and diversion messages IATA (2020, p. 634) แบ่งหมวดหมู่ไว้ 14 ประเภท ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงหมวดของความล่าช้า

| หมวดของความล่าช้า        | รหัส | ตัวอย่างสาเหตุการล่าช้า                                                                                            |
|--------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Others                | 06   | เกิดจากกิจกรรมภายในของสายการบินเอง<br>(No gate/Stand available: OA)                                                |
|                          | 09   | เกิดจากสายการบินวางแผนให้ช่วงพักระหว่างเที่ยวบินของอากาศยานน้อยกว่าเวลาที่ต้องใช้จริง (Scheduled Ground Time: SG)  |
| 2. Passenger and Baggage | 11   | เกิดจากเคาน์เตอร์เช็คอินถูกเปิดอีกครั้งหลังจากปิดไปแล้ว เนื่องจากมีผู้โดยสารที่มาเช็คอินสาย (Late Check-in: PD)    |
|                          | 14   | เกิดจากความผิดพลาดขึ้นกับระบบการจองบัตรโดยสารและไม่สามารถแก้ไขที่เคาน์เตอร์เช็คอินให้แล้วเสร็จได้ (Over sales: PO) |

ตารางที่ 1 (ต่อ)

| หมวดของความล่าช้า                            | รหัส | ตัวอย่างสาเหตุการล่าช้า                                                                                                                             |
|----------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Cargo and Mail                            | 21   | เกิดจากเอกสารสำหรับสินค้าที่จองพื้นที่สำหรับบรรทุกทุกไว้มายังช้าหรือไม่ถูกต้อง (Documentation: CD)                                                  |
|                                              | 23   | เกิดจากการรับขนส่งสินค้าหลังจากเวลาที่กำหนด (Late Acceptance: CC)                                                                                   |
| 4. Mail only                                 | 28   | เกิดจากการมาถึงท่าอากาศยานหรืออากาศยานช้า (Late Positioning: CL)                                                                                    |
| 5. Aircraft and Ramp Handling                | 32   | เกิดจากสินค้ามีขนาดใหญ่ หรือต้องใช้การโหลดแบบพิเศษ หรือมีพนักงานในการโหลดไม่เพียงพอ (Loading / Unloading: GL)                                       |
|                                              | 35   | เกิดจากการทำความสะอาดอากาศยานเสร็จช้า (Aircraft Cleaning: GC)                                                                                       |
| 6. Technical and Aircraft Equipment          | 41   | เกิดจากข้อผิดพลาดขึ้นกับอากาศยาน รวมถึงอุปกรณ์ที่มีอยู่ใน Minimum Equipment List (Technical Defects: TD)                                            |
|                                              | 46   | เกิดจากการเปลี่ยนอากาศยานที่มีสาเหตุปัญหาทางเทคนิค เช่น การขยายเวลาในการซ่อมบำรุง (Aircraft change: TC)                                             |
| 7. Damage to Aircraft                        | 51   | เกิดจากการชนนก, พายุ, กระแสอากาศไหลวน, การลงจอดที่รุนแรง, การลงจอดเกินน้ำหนัก, การชนกันขณะอยู่บนทางขับ (Damage during flight operations: DF)        |
| 8. EDP/ Automated Equipment Failure          | 55   | เกิดจากความผิดพลาดของระบบอัตโนมัติในการเช็คอิน และระบบ Load Control ที่ใช้ในการคำนวณหา Weight and Balance (Departure control: ED)                   |
| 9. Flight Operations and Crewing             | 63   | เกิดจากนักบิน หรือลูกเรือทั้งหมด (Late Crew boarding or Departure procedures: FT)                                                                   |
|                                              | 67   | เกิดจากลูกเรือป่วย, รอลูกเรือ Standby, ลูกเรือ (Cabin Crew shortage: FC )                                                                           |
| 10. Weather                                  | 73   | เกิดจากสภาพอากาศบนเส้นทางบิน หรือที่อากาศยานสำรองต่ำกว่า Operating limits (EN-Route or Alternate: WR)                                               |
|                                              | 75   | เกิดจากการละลายน้ำแข็ง หรือหิมะออกจากอากาศยาน โดยไม่รวมในกรณีที่อุปกรณ์ไม่เพียงพอ หรือใช้งานไม่ได้ (De-icing of Aircraft: WI)                       |
| 11. Air Traffic Flow Management Restrictions | 81   | เกิดจากปัญหาเรื่องความต้องการในการใช้เส้นทางบินของอากาศที่มากกว่าความสามารถในการรองรับของเส้นทางบิน (ATFM due to ATC EN-route demand/capacity : AT) |

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

| หมวดของความล่าช้า                      | รหัส | ตัวอย่างสาเหตุการล่าช้า                                                                                                     |
|----------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12. Airport and Government Authorities | 86   | เกิดจากกิจกรรมการตรวจคนเข้าเมือง ศุลกากร การตรวจสุขภาพของผู้โดยสาร และลูกเรือ (Immigration, customs, health: AG)            |
|                                        | 87   | เกิดจากสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน เช่น หลุมจอดอากาศยาน ข้อจำกัดของอาคาร ความสว่าง เป็นต้น (Airport Facilities: AF)    |
| 13. Reactionary                        | 91   | เกิดจากการรอ Load ที่มาจากเที่ยวบินอื่น (Load connection: RL)                                                               |
|                                        | 93   | เกิดจากอากาศยานจากเที่ยวบินก่อนหน้ามาถึงช้ากว่ากำหนด (Aircraft rotation: RA)                                                |
| 14. Miscellaneous                      | 98   | เกิดจากกิจกรรมต่างๆ ในอุตสาหกรรมการบิน ซึ่งไม่ได้มาจากการบริการการจราจรทางอากาศ (Industrial action outside own airline: MO) |
|                                        | 99   | เกิดจากความล่าช้าที่สามารถจัดอยู่ในความล่าช้าประเภทใดประเภทหนึ่งได้ (Miscellaneous: MX)                                     |

## ผลกระทบจากเที่ยวบินล่าช้า

สายการบินแจ้งเวลาเช็คอินให้กับผู้โดยสารทราบผ่านเว็บไซต์ และคาดหวังว่าผู้โดยสารจะปฏิบัติตาม พร้อมกับเดินทางมาเช็คอินทันเวลา เพราะสาเหตุหนึ่งที่เที่ยวบินล่าช้าเกิดจากเคาน์เตอร์เช็คอินถูกเปิดอีกครั้งหลังจากปิดไปแล้ว เนื่องจากมีผู้โดยสารที่มาเช็คอินสาย (Late Check-in: PD) นั่นเป็นหนึ่งในช่องทางที่สายการบินสื่อสารกับผู้โดยสาร และสายการบินพยายามทำทุกวิธีที่จะให้เกิดเที่ยวบินล่าช้าน้อยที่สุด เพราะการล่าช้าส่งผลกระทบต่อหลายด้าน ได้แก่

1. ผลกระทบโดยตรงกับผู้โดยสาร เที่ยวบินล่าช้าเป็นการเพิ่มเวลาในการเดินทางของผู้โดยสารโดยไม่ได้คาดการณ์ล่วงหน้า หากผู้โดยสารนัดเจรจาธุรกิจอาจส่งผลให้ธุรกิจเสียหาย หรือผู้โดยสารเดินทางท่องเที่ยวและเมื่อถึงปลายทางต้องต่อเรือเที่ยวสุดท้าย ถ้าเที่ยวบินล่าช้าหลายชั่วโมงอาจทำให้ผู้โดยสารพลาดการต่อเรือ

2. ความน่าเชื่อถือของสายการบินลดลง การที่ผู้โดยสารเลือกใช้บริการสายการบินเหตุผลหนึ่งคือการตรงต่อเวลา ถ้าเกิดเที่ยวบินล่าช้าบ่อยครั้งส่งผลให้ความน่าเชื่อถือของสายการบินลดลง เช่น สาเหตุของเที่ยวบินล่าช้าเกิดจากเครื่องยนต์บางชิ้นส่วนขัดข้อง สายการบินคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้โดยสารทำการแก้ไขให้เรียบร้อยก่อนเดินทางอาจส่งผลให้เที่ยวบินล่าช้า แต่ผู้โดยสารมองว่าสายการบินทำให้เกิดเหตุการณ์เช่นนี้ได้อย่างไร เหตุใดไม่มีความพร้อมในการให้บริการ

3. ผลกระทบด้านต้นทุน เที่ยวบินล่าช้าส่งผลให้ต้นทุนเที่ยวบินนั้นเพิ่มขึ้น ยกตัวอย่างเช่นเที่ยวบินล่าช้า 30 นาทีจะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นทั้งค่าน้ำมันที่เผาไหม้ขณะรอทำการขึ้นบิน ค่าหลุมจอด ค่าสะพานเทียบอากาศยาน ค่าเสียโอกาสในการทำกำไร ค่าแรงงาน เป็นต้น

### ข้อปฏิบัติของสายการบินกับความล่าช้าที่เกิดขึ้น

ข้อปฏิบัติของสายการบินเพื่อรองรับเมื่อมีเหตุเที่ยวบินล่าช้าเกิดขึ้น ไม่ว่าจะล่าช้าด้วยเหตุผลใด หรือระยะเวลาของความล่าช้านานเท่าไร สายการบินต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดของสายการบิน รวมถึงดำเนินงานภายใต้ข้อกำหนดของประเทศที่ทำการบินไปถึง เช่น ประเทศจีน, ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยมีตัวอย่างข้อปฏิบัติของสายการบินดังนี้

1. สายการบิน All Nippon Airways (ANA) จะทำการแจ้งเตือนในกรณีที่มีการล่าช้า การยกเลิกหรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ซึ่งในบางครั้งอาจมีเหตุจำเป็นให้ล่าช้า ยกเลิก หรือเปลี่ยนเที่ยวบินด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น ความแออัดที่สนามบินและสภาพอากาศที่ไม่เอื้ออำนวย เมื่อเกิดความล่าช้าสายการบินจะทำการแจ้งข้อมูลที่ถูกต้องให้ผู้โดยสารทราบโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ พร้อมแสดงข้อมูลผ่านป้ายแสดงและประกาศข่าวสารภายในสนามบิน อีกทั้งแจ้งข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ของ ANA รวมถึงผ่านทางศูนย์สำรองที่นั่ง (ANA, ออนไลน์, 2563) มีการดำเนินการดังนี้

1.1 กรณีที่ผู้โดยสารประสบเหตุความล่าช้า หรือมีการยกเลิกเที่ยวบิน และสายการบินไม่สามารถจัดการขนส่งไปยังจุดหมายปลายทางได้ตามวันที่กำหนดไว้ในปลายทาง เนื่องจากเหตุการณ์ที่อยู่ในความรับผิดชอบของสายการบิน จะจัดหาที่พักให้โดยขึ้นอยู่กับความพร้อมของที่พัก และให้บริการเพื่อคลี่คลายความไม่สะดวกที่เกิดขึ้นและลดภาระของผู้โดยสารให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

1.2 หากเที่ยวบินล่าช้า หรือมีการยกเลิก เนื่องจากเหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของสายการบิน เช่น สภาพอากาศเลวร้าย สายการบินยินดีให้ความช่วยเหลือในการจัดเตรียมต่างๆ และที่พักสำหรับผู้โดยสารเท่าที่จะเป็นไปได้ แต่ไม่รวมถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

2. สายการบิน Singapore Airlines (SQ) ขั้นตอนการอำนวยความสะดวกให้กับผู้โดยสาร ดังนี้

2.1 สายการบินแจ้งให้ผู้โดยสารทราบที่เคาน์เตอร์เช็คอิน ห้องพักรับรอง และประตูทางขึ้นเครื่องบินที่ท่าอากาศยานหรือผ่านทาง SMS ภายในเวลา 30 นาที เมื่อสายการบินทราบว่าจะมีความล่าช้า การยกเลิก หรือการเปลี่ยนแปลงเที่ยวบิน

2.2 สายการบินแจ้งให้ผู้โดยสารทราบถึงสถานะของความล่าช้าทุก 30 นาที

2.3 สายการบินประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานใหญ่ แผนกท่าอากาศยานท้องถิ่น ในระหว่างที่เกิดความล่าช้าทุกเที่ยวบิน สายการบินพยายามแจ้งให้ผู้โดยสารทราบตามเวลาผ่านช่องทางต่าง ๆ และเตรียมพนักงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารอย่างดีที่สุด

2.4 เหตุการณ์ที่เกิดความล่าช้าทุกเที่ยวบิน สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์จัดเตรียมอาหาร ที่พัก ความช่วยเหลือในการจองเที่ยวบินใหม่ การจัดการสัมภาระและการเดินทางไปที่พัก เพื่อให้ผู้โดยสารได้รับผลกระทบ

จากเหตุการณ์ความล่าช้าทุกเที่ยวบินน้อยที่สุด กรณีสาเหตุที่สายการบินไม่สามารถควบคุมได้ สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ไม่มีข้อกำหนดให้ต้องเตรียมความช่วยเหลือเหล่านี้ กรณียกเลิกเที่ยวบินหรือมีความล่าช้า จากภัยธรรมชาติหรือสงคราม หรือการก่อการร้าย ทางสายการบินจะพยายามช่วยเหลือผู้โดยสารให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2.5 สายการบินมีพนักงานที่รับข้อเสนอแนะเป็นภาษาจีนกลางและภาษาอังกฤษ ผู้โดยสารสามารถติดต่อสำนักงานท้องถิ่นของสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ได้ จากข้อมูลการติดต่อบนเว็บไซต์ของสายการบิน หรือสามารถส่งข้อเสนอแนะหรือคำถามมาได้ตามทางเว็บไซต์ของสายการบิน

2.6 สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์รับข้อเสนอแนะภายใน 7 วันทำการ (ไม่รวมวันหยุดราชการ) และตอบกลับภายใน 20 วันทำการ (ไม่รวมวันหยุดราชการ) หลังจากได้รับข้อเสนอแนะ สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์จะจัดเก็บและบันทึกข้อเสนอแนะและข้อติชม

กรณีสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ทำการบินไปถึงท่าอากาศยานสหรัฐอเมริกา เมื่อเกิดเหตุการณ์กรณีล่าช้าที่ไม่สามารถออกจากเครื่องบินได้ สายการบินดำเนินการตามข้อกำหนดของประเทศสหรัฐอเมริกา มีดังนี้ (Singapore Airlines, Online, 2020)

1. จัดเตรียมการให้ผู้โดยสารลงจากเครื่องบินได้ภายใน 4 ชั่วโมง ที่ท่าอากาศยานในสหรัฐอเมริกา (นอกเสียจากว่าเป็นเหตุผลด้านความมั่นคงและปลอดภัย)

2. การยกเว้นหาก:

2.1 กัปตันผู้มีอำนาจสั่งการยืนยันว่ามีความเสี่ยงด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการในการให้ผู้โดยสารลงจากเครื่องบิน เช่น กรณีสภาพอากาศที่ไม่เหมาะสม หรือจากการควบคุมการจราจรทางอากาศ หรือเป็นคำสั่งของรัฐบาล

2.2 การควบคุมการจราจรทางอากาศชี้แจงว่าการกลับไปประตูขึ้นเครื่อง หรือการอนุญาตให้ผู้โดยสารลงจากเครื่องบินอื่น นอกเหนือจากที่ประตูขึ้นเครื่องจะเป็นการขัดขวางการดำเนินการของท่าอากาศยาน

3. แนวปฏิบัติของสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ มีการดำเนินการดังนี้

3.1 เตรียมอาหารและน้ำดื่มภายในเวลาสองชั่วโมงหลังจากที่เครื่องบินออกจากประตูขึ้นเครื่องหรือลงพื้น หากมีความล่าช้าที่ไม่สามารถออกจากเครื่องบินได้เกิดขึ้น นอกเสียจากว่ากัปตันผู้มีอำนาจสั่งการยืนยันว่าไม่สามารถให้บริการนั้นได้เนื่องจากเหตุผลทางความมั่นคงและปลอดภัย

3.2 จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก ห้องน้ำและการดูแลทางการแพทย์ที่เพียงพอในระหว่างเกิดความล่าช้าที่ไม่สามารถออกจากเครื่องบินได้

3.3 แจ้งให้ผู้โดยสารทราบถึงสถานะและเหตุผลของความล่าช้าทุก 30 นาที (หากทราบ)

3.4 แจ้งให้ผู้โดยสารทราบทุก 30 นาทีหากผู้โดยสารได้รับอนุญาตให้ลงจากเครื่องบินได้

3.5 เตรียมทรัพยากร เช่น เตรียมพนักงานหรืออุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการดำเนินการตามแผน

3.6 ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ท่าอากาศยาน เจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมืองสหรัฐอเมริกา เจ้าหน้าที่ตรวจชายแดนและเจ้าหน้าที่การรักษาความปลอดภัยการขนส่งของสหรัฐอเมริกาในแต่ละท่าอากาศยานของ

สหรัฐอเมริกาที่เครื่องบินใช้บริการ รวมถึงหน่วยงานทั่วไปของท่าอากาศยานสหรัฐอเมริกาเพื่อที่จะให้ผู้โดยสารสามารถลงจากเครื่องได้ภายในเวลา 4 ชั่วโมงหากเกิดความล่าช้าที่ไม่สามารถออกจากเครื่องได้

มาตรการสำหรับประเทศไทยใช้ประกาศกระทรวงคมนาคม เรื่อง การคุ้มครองสิทธิของผู้โดยสารที่ใช้บริการสายการบินของไทยในเส้นทางบินประจำภายในประเทศ พ.ศ. 2553 (2553, หน้า 11) เฉพาะสายการบินของไทยและเที่ยวบินภายในประเทศไทยนำไปปฏิบัติใช้เมื่อเกิดเหตุการณ์



\* จะได้รับเฉพาะผู้โดยสารที่ไม่ได้รับแจ้งล่วงหน้าและมาถึงสนามบินแล้ว  
อ้างอิงข้อมูลจาก ประกาศกระทรวงคมนาคม เรื่อง การคุ้มครองสิทธิของผู้โดยสารที่ใช้บริการสายการบินของไทย พ.ศ. ๒๕๕๓ เฉพาะสายการบินของไทยและเที่ยวบินภายในประเทศเท่านั้น

ภาพที่ 2 การคุ้มครองสิทธิของผู้โดยสาร (Protection of Passenger Rights)  
(สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, 2561)

การใช้มาตรการดังกล่าวต้องได้รับความยินยอมจากผู้โดยสารแล้วเท่านั้น และเพื่อรักษาสถานของผู้โดยสารให้กลับมาใช้บริการสายการบินอีก สายการบินต้องมีการจัดคุณภาพของการให้บริการที่ดีให้กับผู้โดยสารแม้ว่าจะเกิดหรือไม่เกิดเหตุเที่ยวบินล่าช้าก็ตาม ผลการวิจัยของ รุจิราภรณ์ เอ็นดู (2558) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใช้บริการสายการบินแอร์เอเชียของประชากรในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการบริการมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใช้บริการสายการบินแอร์เอเชียของประชากรในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล กระบวนการบริการที่มีความรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนการเช็คอิน การเตรียมความพร้อมของเครื่องบินก่อนออกเดินทางที่มีระยะเวลาสั้น ระยะเวลารอโหลดสัมภาระไม่นานจนเกินไป รวมไปถึงเที่ยวบินที่มีความตรงต่อเวลาช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและสร้างความประทับใจให้แก่ผู้ใช้บริการ ซึ่งจะทำให้มีการตัดสินใจใช้บริการกับสายการบินได้

### การบริการที่สร้างความประทับใจ

การบริการเป็นส่วนสำคัญของสายการบิน พนักงานที่พร้อมให้บริการผู้โดยสารด้วยความเต็มใจและช่วยเหลือผู้โดยสารภายใต้ข้อกำหนดที่ถูกต้องและรวดเร็ว ย่อมสร้างความพอใจให้กับผู้โดยสาร เนื่องจากเที่ยวบินล่าช้าสามารถเกิดขึ้นช่วงเวลาใดก็ได้ ยิ่งพนักงานมีความพร้อมย่อมแสดงให้เห็นศักยภาพการให้บริการของสายการบิน ยุพาวรรณ วรรณวณิช (2556, หน้า 105) กล่าวถึงพนักงานบริการไว้ว่า เป็นกลุ่มบุคคลที่จัดหาบริการให้กับลูกค้า ซึ่งมีความสำคัญต่อธุรกิจในการสร้างภาพพจน์และชื่อเสียงให้กับธุรกิจ ลูกค้าจะยินดีที่ได้รับการบริการจากองค์กรที่พนักงานบริการมีความอบอุ่น และสุภาพในการติดต่อกับลูกค้า พนักงานบริการควรจะสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าว่าสามารถให้บริการลูกค้าได้ หากลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการบริการที่ไม่ดีของพนักงานบริการ จะทำให้ภาพพจน์ขององค์กรเสียไป และลูกค้าก็จะมองข้ามผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่องค์กรเสนอให้แม้ว่าผลประโยชน์นั้นจะดีเพียงใดก็ตาม การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานบริการที่มีต่อลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญต่อธุรกิจบริการ ดังนั้นองค์กรควรมีการเตรียมฝึกอบรมพนักงานให้มีความเข้าใจในหน้าที่ของการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น เพื่อใช้เป็นจุดแข็งของธุรกิจ โดยที่ความสำเร็จก็คือการที่ลูกค้าพอใจในการให้บริการของธุรกิจ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรญา มาณพวัฒน์ (2559) ศึกษาเรื่อง “ประสบการณ์ ความไว้วางใจ และความภักดีต่อตราสินค้าของผู้ใช้บริการในธุรกิจสายการบินไทย” พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้บริการสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส มีประสบการณ์ต่อตราสินค้าด้านความรู้สึกมากที่สุด ซึ่งแตกต่างจากผลการวิจัยของประสบการณ์ต่อตราสินค้าในภาพรวม และประสบการณ์ต่อสายการบินไทย โดยเฉพาะในประเด็นคำถามที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมากที่สุด คือ ท่านรู้สึกได้รับการเอาใจใส่และการดูแลที่ดีจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่สายการบินบางกอกแอร์เวย์สได้ให้ความสำคัญในการดูแลผู้โดยสารเป็นอย่างมาก โดยเปรียบผู้โดยสารเสมือนเป็นคนในครอบครัว รวมถึงการใส่ใจบริการด้วยวิธีการเชิงรุกจากการสังเกต และยื่นข้อเสนอให้ผู้โดยสารก่อน ดังนั้นพนักงานของสายการบินจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยรักษาสถานลูกค้าของสายการบิน และรวมถึงพนักงานต้องมีใจรักงานบริการ จิตตินันท์ นันทไพบูลย์ (2551, หน้า 173-175) ได้กล่าวถึงหลักการบริการพื้นฐานที่สร้างความประทับใจให้กับผู้ใช้บริการไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. ตระหนักถึงคุณค่าของลูกค้า ผู้บริการต้องคำนึงอยู่ตลอดเวลา ลูกค้าคือ บุคคลที่สำคัญที่สุด ลูกค้าเป็นผู้มีอำนาจในการซื้อและมีความต้องการรับบริการ หากลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีก็ย่อมนำมาซึ่งรายได้สู่องค์กรและผู้ให้บริการเอง อีกทั้งลูกค้ายังมีอำนาจในการประชาสัมพันธ์ผ่านทางปากต่อปากอีกด้วย
2. สร้างความประทับใจแรก ความประทับใจแรกจะเป็นความประทับใจที่อยู่ยาวนาน (First Impression is Lasting Impression) ซึ่งไม่ต้องการเวลามากมายในการสร้าง แต่ต้องอาศัยความพร้อมทั้งด้านตัวของผู้ให้บริการและสถานที่ให้บริการ ความประทับใจแรกจะช่วยให้ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมีความรุนแรงน้อยลง ในทางตรงกันข้ามหากความประทับใจแรกไม่ดีเสียแล้วไม่ว่าจะบริการดีเพียงใด ก็ยากที่จะเปลี่ยนแปลงความรู้สึกของผู้รับบริการได้
3. เต็มเต็มความต้องการของลูกค้า ความต้องการของลูกค้าคือ งานของผู้ให้บริการและเป็นวัตถุประสงค์หลักของธุรกิจที่ผู้ให้บริการทำงานอยู่นั่นเอง
4. ทำให้ลูกค้าออกแรงน้อยที่สุด การบริการคือ การให้ทั้งความสะดวกและความสบายกับลูกค้า ดังนั้นผู้รับบริการจะรู้สึกสบายก็ต่อเมื่อตนเองไม่ต้องออกแรงกระทำสิ่งใดๆ ซึ่งการออกแรงเป็นหน้าที่ของผู้ให้บริการ
5. ช่วยในการตัดสินใจของลูกค้า ในระหว่างที่ลูกค้ารับบริการบ่อยครั้งที่ลูกค้าไม่สามารถตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ ผู้รับบริการอาจจะทำการสอบถามหรือขอความคิดเห็นจากผู้ให้บริการ ในกรณีนี้ ผู้ให้บริการควรทำคือ ให้ข้อมูลกับลูกค้าให้มากที่สุด และให้ผู้รับบริการเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง
6. มองจากมุมของลูกค้า การบริการจงอย่ามองในมุมของผู้ให้บริการ เนื่องจากทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการมีความต้องการที่แตกต่างกันออกไป
7. ระบายเวลาผู้รับบริการให้น้อยที่สุด เมื่อผู้รับบริการได้ทำการตัดสินใจรับบริการไปแล้ว ผู้รับบริการย่อมที่จะต้องการให้เวลาทั้งหมดที่มีอยู่เพื่อ “ถูกบริการ” ดังนั้น ผู้ให้บริการไม่ควรที่จะให้ผู้รับบริการใช้เวลาเพื่อทำสิ่งอื่น ๆ โดยไม่จำเป็น
8. สร้างความทรงจำที่ดีให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีก ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการกลับมาใช้บริการอีกคือ ความทรงจำที่ดี รู้สึกว่าตนเองเป็นคนพิเศษ (something extra) เป็นการบริการที่ไม่เหมือนใคร และไม่เหมือนกับผู้ให้บริการรายอื่น ๆ ที่มีลักษณะธุรกิจประเภทเดียวกัน
9. ลูกค้าจะจำประสบการณ์ที่ไม่ดีได้เสมอ การที่ลูกค้าได้รับการบริการที่ไม่ประทับใจจะทำให้ผู้รับบริการจดจำประสบการณ์ที่ไม่ดี และจะมีการบอกต่อกับคนที่รู้จักทำให้ผลเสียต่อธุรกิจ
10. มองลูกค้าเป็นเจ้าหน้าที่ที่ต้องตอบแทนด้วยการบริการที่ดี ผู้ให้บริการต้องคำนึงเสมอว่า ผู้รับบริการคือบุคคลที่ผู้ให้บริการไปยืมสิ่งใดสิ่งหนึ่งมา และมีหน้าที่ต้องใช้คืน แต่เจ้าหน้าที่เป็นผู้รับบริการ จะได้รับคืนในรูปแบบของการบริการ

## บทสรุป

เที่ยวบินล่าช้าเกิดได้ตลอดเวลาแม้ว่าผู้โดยสารทำการเช็คอินเรียบร้อยแล้ว สายการบินควรเตรียมความพร้อมของอุปกรณ์ และพนักงานอยู่เสมอในการบริการกรณีเที่ยวบินล่าช้า เพราะเที่ยวบินล่าช้าย่อมสร้างความไม่พอใจต่อผู้โดยสารและสามารถถ่ายทอดความไม่พอใจที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วบนโลกโซเชียลมีเดีย ซึ่งมีผลกระทบ

ต่อสายการบินระยะหนึ่งแน่นอน ดังนั้นเมื่อเกิดเที่ยวบินล่าช้าสายการบินควรให้บริการผู้โดยสารด้วยความเท่าเทียม แสดงความเข้าใจอย่างแท้จริงเมื่อรับฟังปัญหาของผู้โดยสาร และควรให้ความช่วยเหลือตามข้อปฏิบัติ รวมถึงผู้โดยสารควรศึกษาข้อปฏิบัติเที่ยวบินล่าช้าของสายการบินที่ตนใช้บริการ อย่างน้อยหากเกิดเหตุการณ์เที่ยวบินล่าช้าหลายชั่วโมง ผู้โดยสารทราบสิทธิของตนและร้องขอสิทธิที่ตนพึงได้รับจากสายการบินได้

### ข้อเสนอแนะ

1. สายการบินควรชี้แจงกรณีเที่ยวบินล่าช้าที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้โดยสาร
2. สายการบินควรเตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์ เพราะจากรหัสความล่าช้าส่วนหนึ่งมาจากความไม่พร้อมของอุปกรณ์ สายการบินควรทำการบำรุงรักษาอุปกรณ์ตามเวลาที่กำหนด และควรมีอะไหล่สำรองให้เพียงพอต่อการซ่อมบำรุง
3. กรณีสายการบินทราบว่าเที่ยวบินล่าช้าล่วงหน้า ควรวางแผนเพิ่มจำนวนของพนักงานที่ให้บริการ หรือกรณีเที่ยวบินล่าช้าเกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานสายการบินอาจต้องให้พนักงานทำงานล่วงเวลาเพื่อให้พนักงานเพียงพอ
4. ผู้โดยสารควรศึกษาข้อมูลการให้บริการก่อนการเดินทางเพื่อให้ทราบว่าถ้าเกิดเหตุการณ์เที่ยวบินล่าช้าสายการบินอำนวยความสะดวกและช่วยเหลืออย่างไรแก่ผู้โดยสาร

### บรรณานุกรม

การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย. (2563). *Air Traffic Report 2018* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก:

<https://www.airportthai.co.th/wp-content/uploads/2019/05/Annual-Airport-2018.pdf>  
[2563, 14 มกราคม].

จิตตินันท์ นันทไพบูลย์. (2551). *จิตวิทยาการบริการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ณัฐธัญ เหลืองหิรัญ และเอกภพ รอดเที่ยง. (2553). *การศึกษากระบวนการการบริหารความเสี่ยงเพื่อ*

*ลดปัญหาการล่าช้าของเที่ยวบิน*. โครงการงานหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชา  
การจัดการการบิน, คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ประกาศกระทรวงคมนาคม เรื่อง การคุ้มครองสิทธิของผู้โดยสารที่ใช้บริการสายการบินของไทย ในเส้นทางบิน  
ประจำภายในประเทศ พ.ศ. 2553. (2553, 5 พฤศจิกายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 127  
(ตอนพิเศษ 128 ง), หน้า 11-17.

ยุพาวรรณ วรรณวานิชย์. (2556). *การตลาดบริการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

รุจิราภรณ์ เอ็นดู. (2558). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใช้บริการสายการบินแอร์เอเชียของประชากร  
ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. (2561). *คุณรู้หรือไม่ ? การคุ้มครองสิทธิของผู้โดยสาร*

*(Protection of Passenger Rights)* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://www.caat.or.th/th/archives/36392> [2562, 22 กรกฎาคม].

อรญา มานวพัฒน์. (2560). ประสบการณ์ ความไว้วางใจและความภักดีต่อตราสินค้าของผู้ใช้บริการในธุรกิจสายการบินของไทย. *วารสารนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการนิเทศ*, 4(1), หน้า 77-85.

ANA. (2563). *การล่าช้าและการยกเลิกเที่ยวบิน* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://www.ana.co.jp/th/th/international/prepare/information/common/irgl.html> [2563, 7 มกราคม].

AirAsia. (2020). *Customer service and tarmac delay contingency plan* (Online). Available: <https://www.airasia.com/aa/about-us/en/gb/customer-service-contingency-plan.html> [2020, January 7].

IATA. (2020). *Airport Handling Manual Effective 1 January-31 December 2020* (40<sup>th</sup> ed.). Montreal, Quebec: International Air Transport Association.

Singapore Airlines. (2020). *Delay contingency plans* (Online). Available: [https://www.singaporeair.com/en\\_UK/gb/travel-info/customer-commitment/tarmac-delay-contingency-plan/](https://www.singaporeair.com/en_UK/gb/travel-info/customer-commitment/tarmac-delay-contingency-plan/) [2020, January 15].