

出國報告 (出國類別：實習(訓練))

ACI 機場管理認證課程 ( AMPAP )

“Developing a Customer Service  
Culture at Airports”

出國報告

李孟佳 副理 桃園機場公司

派赴國家：阿拉伯聯合大公國 阿布達比

出國期間：105.8.26-9.3

報告日期：105.9.22

# 提要表

計畫編號	C10502728			
計畫名稱	ACI 機場管理認證課程(AMPAP) "Developing a Customer Service Culture at Airports" 出國報告			
報告名稱	ACI 機場管理認證課程(AMPAP) "Developing a Customer Service Culture at Airports" 出國報告			
出國人員	姓名	服務單位	職稱	職等
	李孟佳	桃園國際機場公司	副理	
出國地區	阿拉伯聯合大公國			
參訪機關	ACI Global Training			
出國類別	<input checked="" type="checkbox"/> 實習(訓練) <input type="checkbox"/> 其他 ( <input type="checkbox"/> 研討會 <input type="checkbox"/> 會議 <input type="checkbox"/> 考察、觀摩、參訪 )			
出國期間	105.8.26-9.3			
報告日期	105.9.22			
關鍵字	ACI、機場、AMPAP、顧客服務、文化			
報告頁數	23 頁(不含附錄資料)			
報告內容摘要	<p>本次參訓課程主題 Developing a Customer Service Culture at Airports ( 機場顧客服務文化 )，為期五日課程，深入探討如何使機場願景與使命、綱要計畫、品牌及顧客服務相互整合，並應建立機場管理者及各相關單位/團體之必要協同合作機制，共同創造卓越績效。這些機制包含顧客體驗強化、顧客滿意度提升、機場形象建立、利益團體參與和投入、收入增加等項。同時，這門課也強調必須檢視現行的標準原則，並妥善運用這些工具與制度，創造高效益，以達優質顧客體驗管理。</p>			

# 目次

壹、目的.....	4
貳、過程	
一、課程安排.....	7
二、授課講師.....	7
三、課程內容記要	
1. 基本顧客服務概念與重要性.....	8
2. 品牌訂定.....	9
3. 品牌維持與行銷宣傳.....	15
4. 機場顧客服務計畫.....	16
5. 分組討論、簡報與測驗.....	18
參、心得與建議.....	21
肆、附錄.....	24

## 壹、目的

機場管理已被視為一門專業學問，不再僅限於傳統所稱之空側與陸側管理，其所涵蓋層面有其深度與廣度。國際機場協會( Airport Council International，簡稱 ACI )與國際民航組織( International Civil Aviation Organisation，簡稱 ICAO )於 2007 年合力推動機場管理專業認證課程 ( Airport Management Professional Accreditation Programme，簡稱 AMPAP )。其目的係增進機場營運與管理之專業知識與技能，建立機場管理標準，加強國際各機場之交流與互動，以確保航空運輸之安全、機場保安、效率與環境永續發展。

桃園機場公司為培訓專業管理人才，並吸收標竿機場管理知能，自 2012 年起即將 AMPAP 列為重要培訓課程之一。AMPAP 共規劃 6 門課程，包括 4 門必修 ( 1 門入門實體課程及 3 門網路課程 ) 及 2 門選修 ( 實體 )，學員應於三年內完成訓練，並將獲頒國際機場專家 ( International Airport Professional，簡稱 IAP ) 之資格認證。

- 入門實體課程：Air Transport System(ATS)
  - 5 天密集課程。
  - 講師進行課程講解，學員分組簡報，與期末考試。
  - 通過後，方可繼續修習其他 AMPAP 課程。
  
- 網路課程 ( 共 3 門 )：
  - 包含：
    1. Airport Planning, Development and Environmental Management (APDE)
    2. Airport Operations, Safety and Security (AOSS)
    3. Airport Commercial and Finance (ACF)
  - 一個月課程，需事先閱讀課程與補充資料。
  - 每週固定時間上線聽講一小時，並可透過網路對話視窗或論壇

與講師及學員互動、討論。

- 兩週內繳交個人報告；最後一週完成團體報告。
- 期末線上測驗。

■ 選修課程：

- 國際機場協會全球訓練部門 ( ACI Global Training ) 每年排定選修課程。
- 課程多元，包含機場環境管理、ACI/ICAO 收費制度、空側規劃認證、航空公司管理、機場公關與傳播、機場人力資源管理、機場安全管理系統、機場旅客服務文化等。學員需自選兩門課程。
- 多為一週課程。
- 講課、討論、分組簡報及考試。

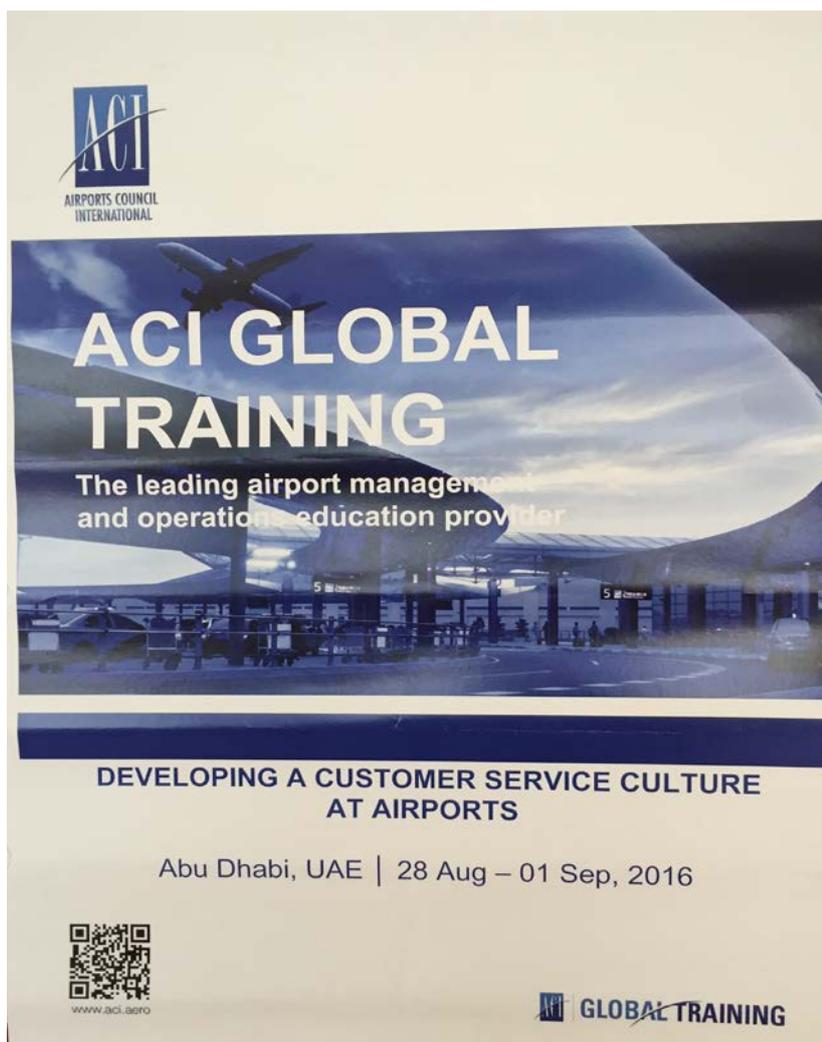
本次參訓課程主題 *Developing a Customer Service Culture at Airports* ( 機場顧客服務文化 ) ，為期五日課程，深入探討如何使機場願景與使命、綱要計畫、品牌及顧客服務相互整合，並應建立機場管理者及各相關單位/團體之必要協同合作機制，共同創造卓越績效。這些機制包含顧客體驗強化、顧客滿意度提升、機場形象建立、利益團體參與和投入、收入增加等項。同時，這門課也強調必須檢視現行的標準原則，並妥善運用這些工具與制度，創造高效益，以達優質顧客體驗管理。

本課程主要目標在於：

1. 運用顧客服務技巧，吸引新客戶、增加旅客量，提升機場聲望，並激勵機場工作人員。
2. 善用以客為尊之技巧，進行機場關鍵業務與營運決策。
3. 透過滿意度等調查工具，加強顧客服務，建立顧客忠誠度。
4. 藉由顧客滿意度研究分析，定義與管理機場品牌形象，並執行全面性顧客服務改善計劃。

從這門課程中，學員可學習項目包含：

1. 以最佳實務方式，進行服務品質、機場品牌和服務水準之管理。
2. 提高內部與外部顧客服務意識。
3. 定義顧客滿意度及選擇合適基準原則。
4. 運用獎勵與表彰方式，設定顧客滿意度之目標值。
5. 設計調查方式/方法，進行資料數據分析，並呈現結果。
6. 透過活動參與及獎勵方案，激勵機場工作人員與各合作伙伴。
7. 制訂績效管理方案與宣傳計畫。



## 貳、過程

### 一、課程安排

日期：105 年 8 月 28 日至 9 月 1 日

	Day 1	Day 2	Day 3	Day 4	Day 5
上午	Course Introduction	Group Presentation	Group Presentation	Group Presentation	Session 7 – Course Recap
	Course Overview	Session 2 – An Overview of Experiences Matters	Session 3 – Experiences Matters – Phase 1: The Airport’s Brand	Session 5 – Experiences Matters – Phase 3: Improve the Airport’s Image	Group Presentation
	Session 1 – Basic Customer Service Concepts				Course Examination
下午	Session 1 – Basic Customer Service Concepts	Session 2 – An Overview of Experiences Matters	Session 4 – Experiences Matters – Phase 2: Managing for Results that Matter	Session 6 – Experiences Matters – Airport Customer Service Plan	Course Evaluation & Feedback
	Group Discussion and Workshop	Group Discussion and Workshop	Group Discussion and Workshop	Group Discussion and Workshop	

### 二、授課講師

本次授課講師為 Joanne Paternoster，曾任美國紐約與紐澤西機場管理單位之航空顧客服務部門主管，負責執行顧客服務改善計畫，現今這項計畫仍廣泛運用於約翰甘迺迪機場、紐華克自由國際機場及拉瓜地亞機場。Joanne 目前為顧問公司 Butterfly Consulting 總裁，提供世界各大機場顧問及諮詢等服務。

### 三、課程內容記要

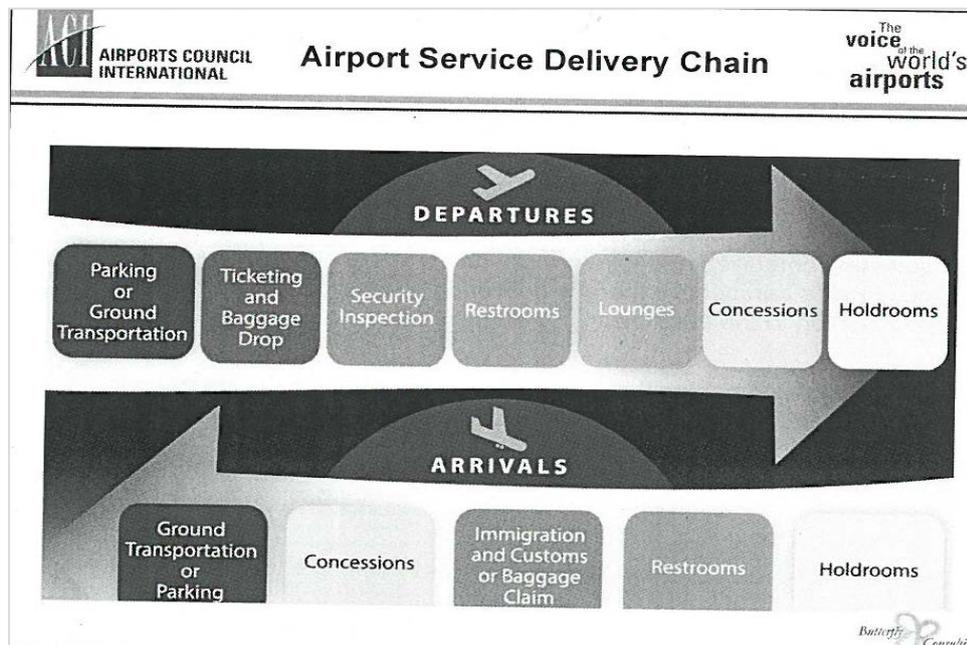
本次參訓課程包括下列學習重點：「顧客服務基本概念與重要性」、「品牌建立」、「品牌維持與行銷宣傳」、「機場顧客服務計畫」等項，說明如次：

#### 1. 顧客服務基本概念與重要性

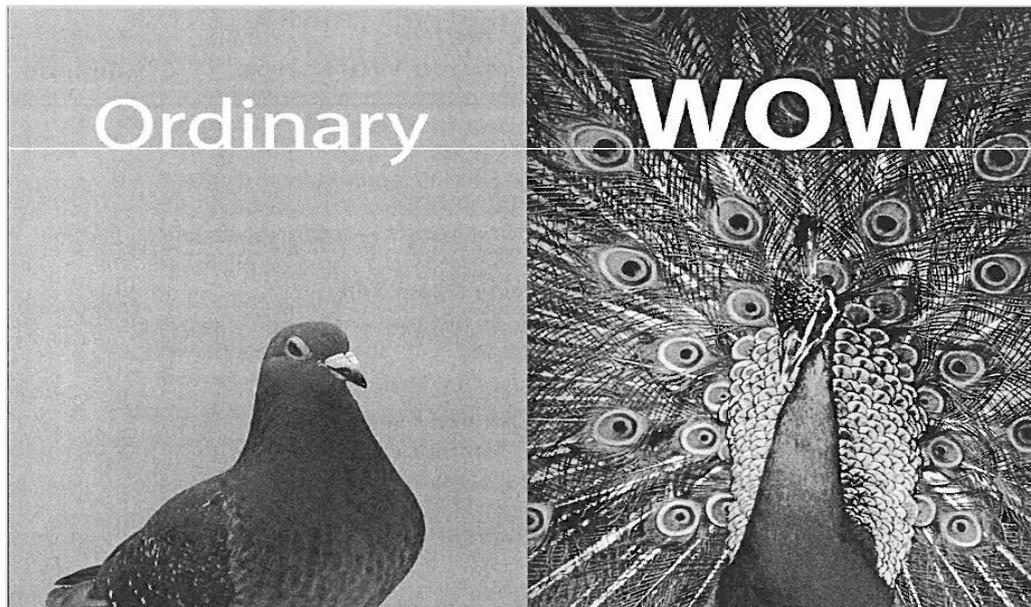
顧客，傳統定義僅限於「購買」服務或商品的人。隨著時代改變，顧客泛指任何人或組織團體由另一個人或組織團體所「獲得」的服務或商品。機場的顧客包括旅客、接送機民眾、航空公司、地勤公司、各商家/廠商、貨運商、機場員工、當地社群團體等。

課程一開始，即指出「創造獨特優質的顧客體驗並非偶然，而是種策略性的商業決策」。因此，必須善用品牌、服務水準、形象與收入間的相互關係。

機場顧客體驗管理包含整體規劃、設計、工程、實行等策略與過程，同時透過服務供應鏈與供應網的概念，持續維持高水平的顧客體驗。卓越的顧客服務，不僅是一磚一瓦的美麗建築及建築內的各項新穎設備，還包括效率、整潔、專業有理的服務人員、明顯易懂的指標、高品質且多樣化的飲食與零售等多元化服務。這也正是全面性機場體驗的一種表徵。



## 如何從平凡走向與眾不同？



課堂上講師多次強調「『哇』方程式(WOW Formula)」：顧客滿意度 (Customer Satisfaction) = 顧客體驗 (Customer Experience) – 顧客期望 (Customer Expectation)。

旅客對機場的期望涵蓋了安全、效率、友善、創新、整潔、現代化設施設備、無線網路等層面。當旅客對機場體驗超過原先期望，機場方可獲得較高滿意度。因此，近年來各國機場管理階層除了透過硬體設備升級與整修外，也透過文化體驗活動等方式提升旅客體驗值，並廣泛運用社群媒體等行銷手法加以宣傳，增進旅客期望值。仁川機場的韓國文化體驗及樟宜機場用心經營 Youtube 等媒介來傳達資訊，均屬標竿機場中提高旅客滿意度的成功案例。

## 2. 品牌訂定

顧客服務被視為訂定機場品牌的重要元素之一。品牌代表著始終如一的承諾，存在於顧客心中。好比遍及全球的「黃金拱門」標誌，無論大人小孩，一看到即聯想到麥當勞，一間販售漢堡、薯條、可樂的美式速食連鎖餐廳。這陣子剛推出 iPhone7 與 7 PLUS，並

造成全球搶購風潮的 APPLE，以一顆被咬一口蘋果作為品牌識別標示，已被視為當代創新、新潮電子產品的象徵。

機場品牌是旅客對於機場體驗與感知的總和。所有機場都有專屬的品牌。機場品牌不僅可透過旅客的體驗與感受來型塑，也可以藉由管理階層與各單位伙伴之協同合作，共同展現對旅客的一種承諾與堅持。

課堂上，講師請我們思考自己國家的機場品牌。友善、開放、乾淨，還是擁擠、昏暗、大排長龍？由於機場是國外旅客入境時第一個接觸的空間場所。因此，如何讓旅客改受到舒適親切的環境與感受相對非常重要。

**ACI AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL** **What is/will be Your Airport's Brand?** *The voice of the world's airports*

*Friendly and Welcoming?* *Stressful and Intimidating?*



*Butterfly Consulting*

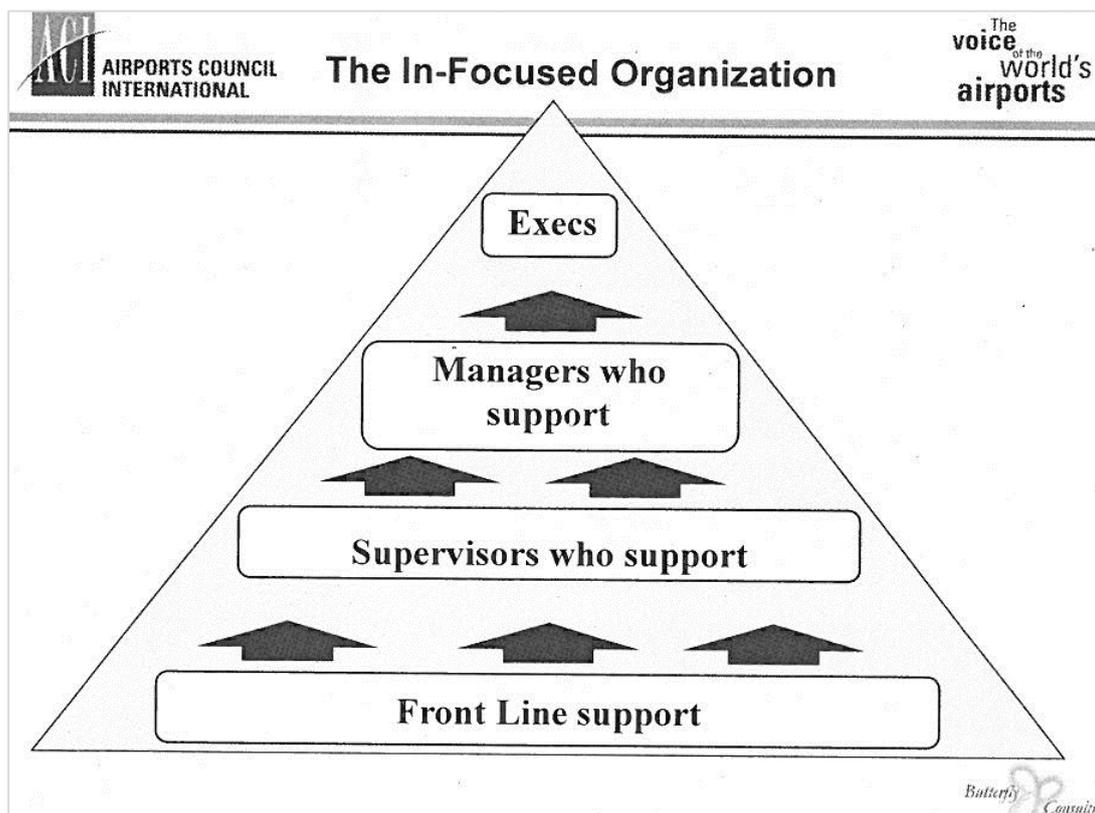
**ACI AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL** **What is/will be Your Airport's Brand?** *The voice of the world's airports*

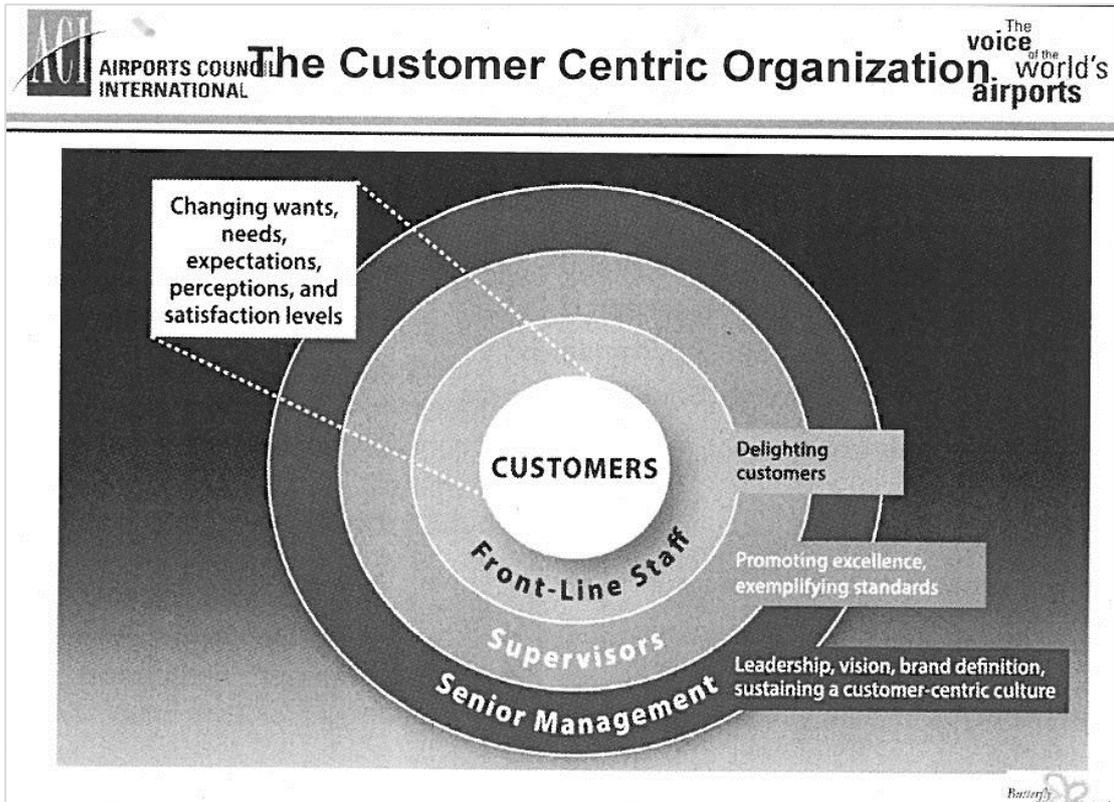


*Open, Clear Lines of Sight?* *Dark and Confusing?*

*Butterfly Consulting*

這門課以顧客為中心的觀點，提出內部組織改造，進而建立專屬服務品牌與形象。機場組織類型可分為「距焦型結構的組織」(In-Focused Organization) 及「以顧客為中心的組織」(Customer-Centric Organization)。距焦型結構組織較為封閉，屬下對上逐層負責概念，每階層均訂有目標值，並以達成目標為主要任務，但同時忽略顧客需求與感受。相對地，以顧客為中心的組織型態，即以顧客為優先考量。組織成員除了第一線服務人員外，中高階主管、副總經理、總經理均參與其中，組織層級充分授權、相互支援與支持。甚至有些單位設置旅客服務專責主管，觀察旅客對機場各項設備設施與服務的感受，進而以數據統計、意見分析等方式，並做出得以符合或超乎旅客期待之建議或行動方案。



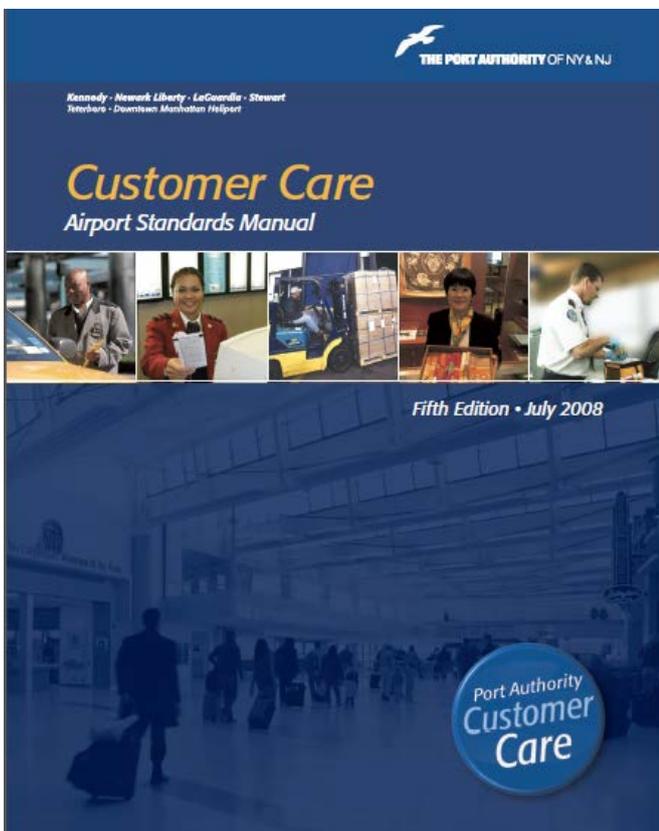


機場是一個以顧客為導向的場站。當內部組織型態確立以顧客為中心的發展方向，機場「以客為尊」的品牌形象隨之而建立。品牌，代表一個公司或組織願意提供顧客持續且一致性的服務。為建立機場專屬品牌，運用多樣調查工具，瞭解旅客需求，並確定優先順序，提供及滿足顧客期望。同時，也應建立一套管理準則，以維持服務品質之一致性。

目前桃園機場已採用 ACI/ASQ 來調查旅客在 36 項服務參數中的滿意度，進而瞭解旅客體驗指數，並透過定期開會檢討與行動方案的設定，達到關鍵性指標，提高整體服務品質。此外，為瞭解標竿機場的營運模式與管理機制，每年不定期出國觀摩，並積極參與國際會議，從中吸取國外經驗，強化機場競爭力。



課堂上也指出，管理準則與服務措施推動，端賴機場各單位通力合作。機場為小型社會的縮影，除機場經營管理單位，還有航空、地勤、免稅店、餐飲、聯外交通、CIQS、委外廠商等。講師提及美國多數機場由各航空公司經營與管理，各航廈均有其不同風格，單是每個航廈的指標不同，均足以讓旅客混淆與迷路。因此，當機場營運者無法充分主導與管理航廈之時，在統合方面就有其難度。由於機場各管理界面的不同，成立機場委員會(Airport Community Council)是機場管理所採行的必要方式。透過委員會邀請機場各單位管理階層共同出席參與，達到協商、解決問題之效，並可透過共同標準與機制之建立，創造多贏機會與局面。桃園機場公司於成立之時，即邀集各公務部門與航空、地勤等單位，透過定時召開整體推動服務工作協調會報，來進行介面整合、訊息傳遞，進而強化內部溝通協調，建立一個整合型協調平台。當然，除了透過溝通協調會議，機場管理者也可考慮將服務標準納入委外契約規範，落實履約管理，達到預期關鍵性指標。



## *Customer Care* *Airport Standards Manual*

John F. Kennedy International Airport  
Newark Liberty International Airport  
LaGuardia Airport  
Stewart International Airport  
Teterboro Airport  
Downtown Manhattan Heliport

Prepared and Published by  
The Port Authority of New York & New Jersey -- Aviation Department  
Customer, Cargo, Concessions & Airport Services Division

Copyright © 2008 The Port Authority of New York & New Jersey  
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or database, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of The Port Authority of New York & New Jersey.

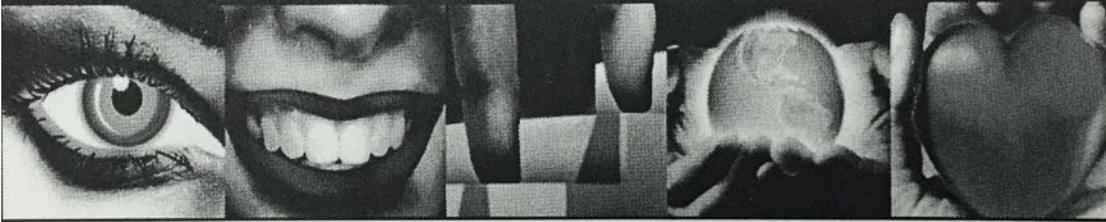


AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL

# ACSA Customer Service Standards

The voice of the world's airports

## Airports Community Customer Service Training



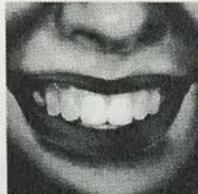
Butterfly Consulting



### CUSTOMER SERVICE STANDARD NO. 1 EYE 2 EYE

- Acknowledge and Respect
- The importance of making eye contact

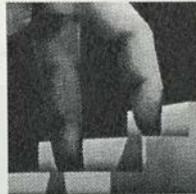
• Ubuntu Appearance 



### CUSTOMER SERVICE STANDARD NO. 2 GREET & SMILE

- Respecting each other
- Let's get comfortable with it

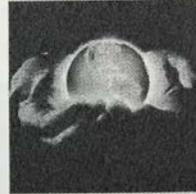
• Ubuntu Appearance 



### CUSTOMER SERVICE STANDARD NO. 3 STEP UP

- Roles people play in our lives
- Handle conflict

• Ubuntu Appearance 



### CUSTOMER SERVICE STANDARD NO. 4 MY WORLD

- Engaging with people in my environment
- My Customer's Journey

• Ubuntu Appearance 



### CUSTOMER SERVICE STANDARD NO. 5 I CARE

- It starts with you!
- Be a Johnny

• Ubuntu Appearance 

▲ 南非機場建立之顧客服務標準

### 3. 品牌維持與行銷宣傳

為了維持品牌形象，讓品牌與旅客產生情感上連結是機場服務管理技巧之一。機場除了飛安、地安、整潔等基本服務外，必須導入高階服務。像是美國機場 i-Help 旅客服務計畫，工作人員身穿紅色衣服，識別明顯，旅客可隨時在航廈內獲得必要協助與服務。德國機場服務台所引進的智慧化系統，不再只是冰冷的機器與螢幕，旅客還能與螢幕內的服務人員互動對話，服務人員甚至能知道旅客的所在位置，並為其進行方向指引。

機場該如何讓品牌深植人心屹立不搖呢？品牌服務是用以描述一個品牌對於顧客服務的永恆承諾。品牌的維持，除了具備有遠見領導階層、強烈使命感、顧客服務精神，仍須藉由溝通、體驗、以客為尊、標準規範建立、員工獎勵方案（如績優人員選拔等）、媒介傳播等方式來達成。訊息與品牌應透過內外部溝通（包括員工、廠商、社會大眾）、行銷活動、網站、媒介等加以串連，並確保內外訊息之一致性。此外，行銷宣傳計畫的制訂，也被視為機場服務管理的一環，內容涵蓋目標、對象、管道、期程、頻率、預算、績效管理等項。

近年來社群媒體興起，多數機場充分運用 Facebook, Twitter, Instagram 等媒介建立粉絲團，即時提供與更新相關資訊，桃園機場也不例外。社群媒介行銷可視為創造、溝通、反饋之服務管理手法，以直接雙向互動關係，充分瞭解及滿足顧客需求，創造最大營收與效益。



## 4. 機場顧客服務計畫

以客為導向、且具信任度與可行性的機場顧客服務計畫是必須的。然而，隨著時代更迭、社會變遷，機場發展策略將隨之調整，機場經營者也不斷地透過持續改進計畫，強化及提升整體服務品質。因此，機場顧客服務計畫也必須與時俱進，定期更新與編修。

機場顧客服務計畫包含下列主要內容：

- 顧客服務遠見與品牌陳述
- 顧客服務策略性目標
- 增進買入與協同合作之方式
  - 機場投資者
  - 機場內各相關單位 ( 利益關係人及商業伙伴等 )
  - 員工
- 瞭解顧客
  - 人口統計
  - 需求與期望
  - 透過社群媒體、評論等方式獲取顧客反饋
- 透過市場研究，以作為客戶滿意度關鍵驅動因素之決定
  - 顧客滿意度調查
  - 機場員工調查
  - 商業伙伴/利益關係人調查
  - 特定團體
  - 標竿機場
- 採行服務與設計標準
  - 服務策略與協議
  - 服務指導方針( 包括員工知識、態度、表現、整潔、指標、

建設等項 )

- 制定顧客服務方案 ( 顧客滿意度和顧客優先 )
- 替代性顧客服務標準和方案之成本/收益分析
- 績效管理計畫
  - 績效管理方式：調查、視察、神秘客、投訴追縱等
  - 關鍵績效指標，並定時追蹤與管考
  - 基礎標準設定
  - 實際目標指數
  - 計分表
  - 行動方案
  - 獎勵方案
- 教育、激勵機場員工
  - 顧客服務訓練方案
  - 獎勵與表揚方案
  - 機場員工培訓計畫
  - 必要性系統、設備與統一識別制服
- 實施計畫
  - 任務目的
  - 規劃期程
  - 可靠度與可信度
  - 資金來源
  - 階段性計畫
- 傳播計畫
  - 各類媒介管道 ( 含社群媒體 )
  - 政府部門
  - 機場各商業伙伴與利益關係人

- 投資者
- 機場員工

#### ■ 顧客關係管理辦法

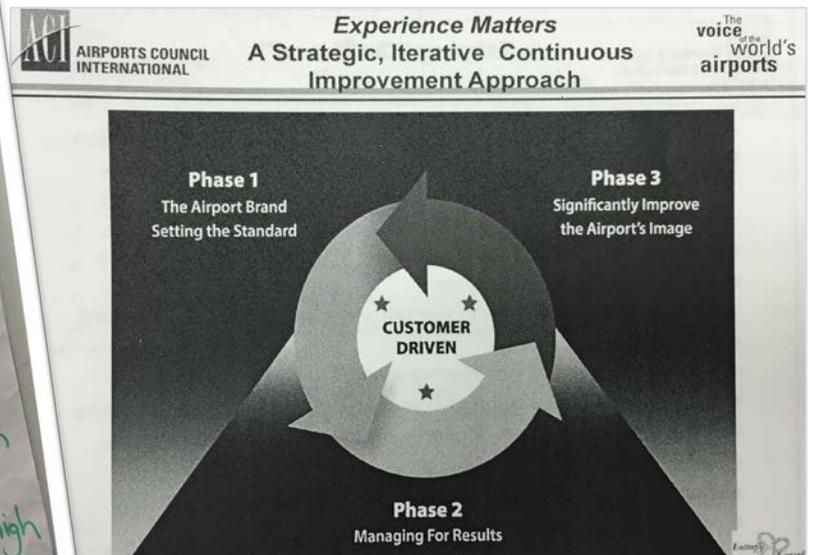
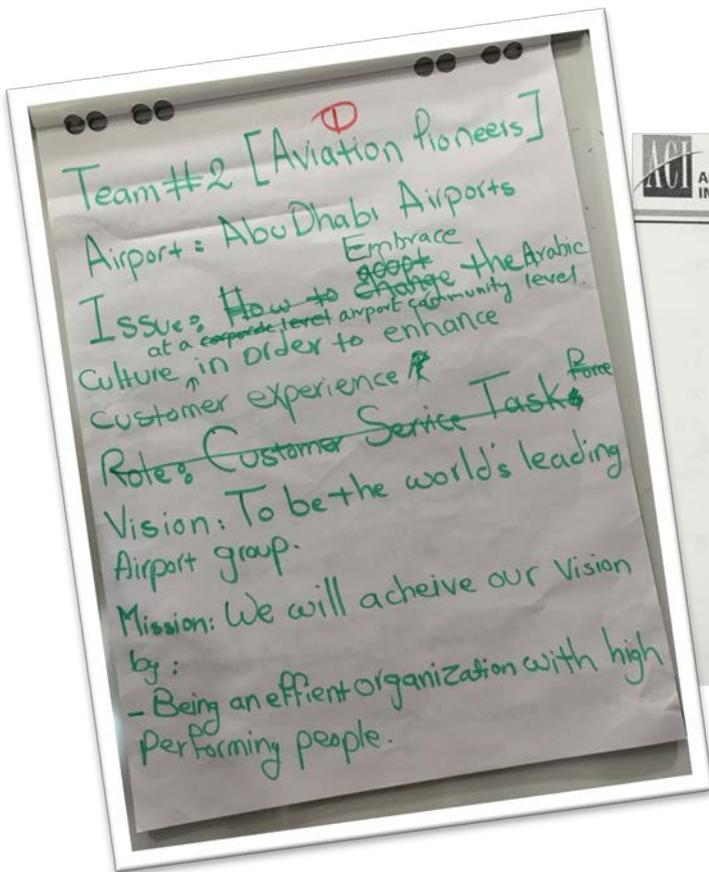
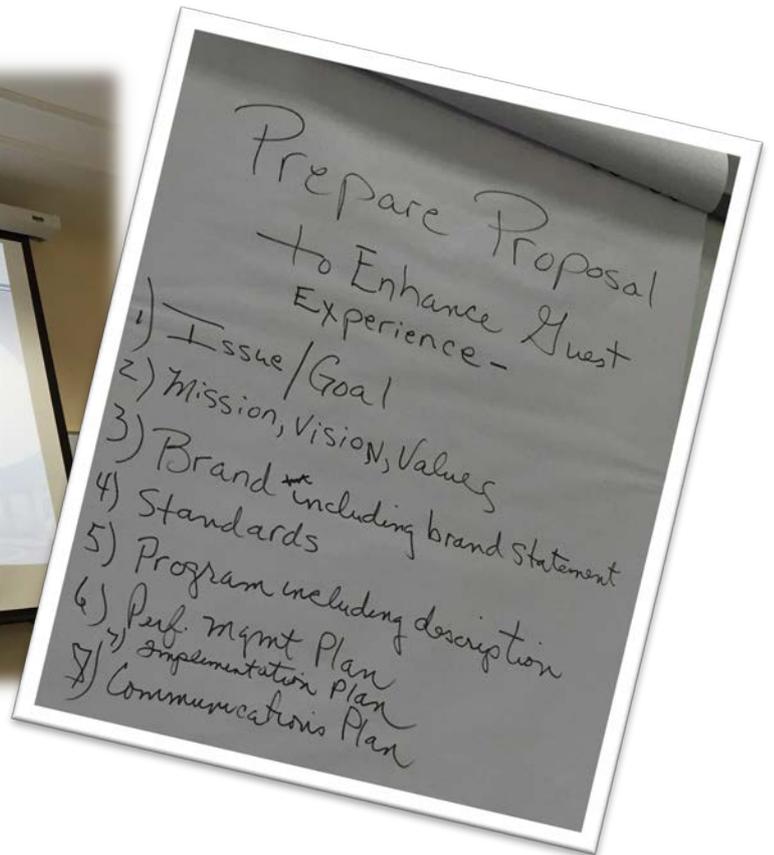
### 5. 分組討論、簡報與測驗

為期五天的課程，參訓學員分別來自阿布達比、杜拜、舊金山、印尼、大陸及台灣等機場。第一天上午由講師進行課程講解，下午將學員分為兩組，透過講師所講授課程內容，以機場品牌之訂定與建立為基礎，各自訂定專題，隔日由小組成員上台論述。

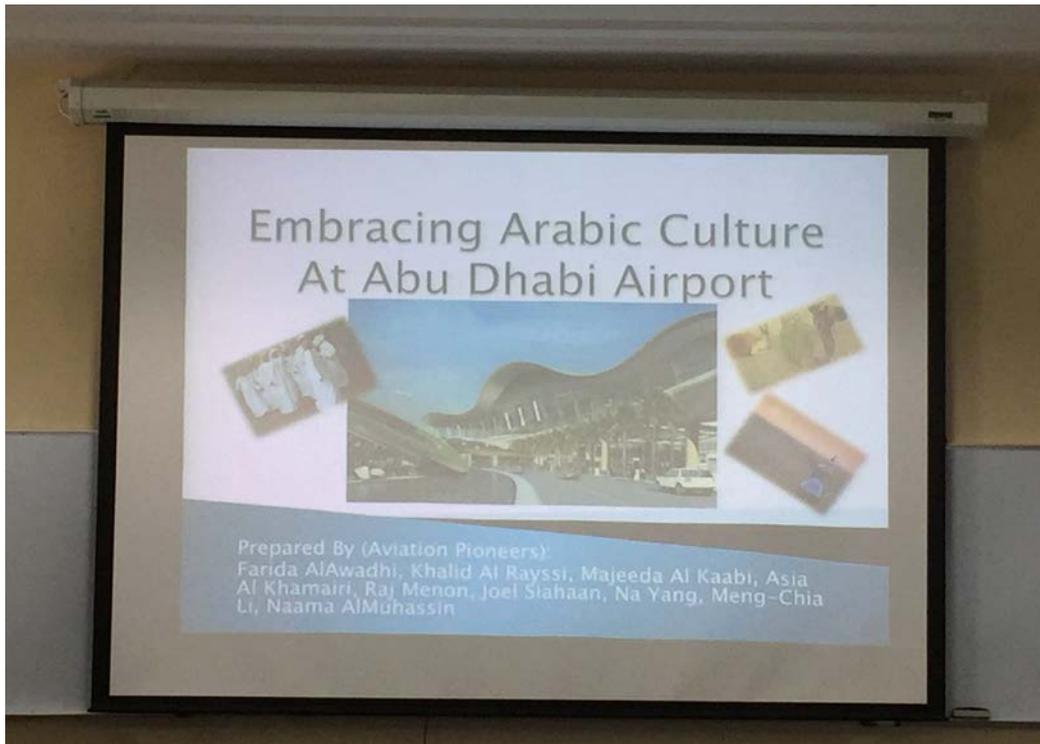
這次分組，過半成員來自阿布達比機場，並有杜拜、印尼及大陸同學共同參與，像個小型聯合國。小組專題題目為「在阿布達比機場迎接/擁抱阿拉伯文化」，分別運用課堂所講述的知識，確認阿布達比機場之遠景、任務與價值，並訂定其品牌策略、服務標準與目標，並規劃一系列的執行計畫、績效管理方案與媒體傳播方式。

每日下午的討論會，成員們熱烈參與，並提出不同觀點意見，相互交流，達成共識，進行每日專題簡報。透過一連四天討論、修正與意見交換，直至最後一天正式簡報，團隊成員們創造了「WOW方程式」。簡報一開始，當地同學盡心準備阿拉伯傳統小點心，讓講師及班上所有同學於味覺及視覺上都為之驚豔，營造阿拉伯傳統文化氛圍。簡報結束，當地同學以小組成員的母語說出謝謝作為結尾，也呈現了阿拉伯文化包容性。講師 Joanne 及同學們給予很高評價，也說出了這是最令他們印象深刻簡報。

整體課程活潑有趣，上課方式很靈活且具互動性。除了小組討論與簡報外，每日上午講師也會以 QA 方式提問，以確定學員對於課程瞭解度。最後一天考試，則以講義及課堂討論內容為主。



▲ 課程講義、簡報主題與分組討論



◀ 小組成員以傳統阿拉伯點心開場，呈現好客、友善的阿拉伯文化，創造高顧客滿意度（WOW Formula）

## 參、心得與建議

### 1. 機場各單位應協同合作，並應建立服務標準，創造多贏局面

全球機場的競合除了不再僅限於硬體設備，反而愈趨著重於軟體服務面。機場公司成立五年多來，隨著第一航廈改建、跑道整修工程、候機室與空橋（C2）改建，到最近第二航廈擴建及第三航廈計畫，逐步推動硬體設備升級、改善與建置。

向來素有航空界奧斯卡之稱的 Skytrax 今年 3 月公布 2016 全球機場評比結果，桃園機場在客運量級距 3,000-4,000 萬等級中蟬聯「全球最佳機場第 3 名」，也榮獲「亞洲最佳機場第 9 名」的佳績。另外，包括全球最佳機場服務人員、亞洲最佳機場服務人員、全球最佳證照查驗機場、全球最佳安檢機場、全球最佳休閒設施機場、全球最乾淨機場等項目均排在前 10 名內，表現獲得多項肯定，顯示出桃園機場服務水準已達世界標竿，台灣的軟實力備受國際肯定。

最後一天心得分享時，說出了桃園機場在 2015 年獲得 SKYTRAX「世界及亞洲最佳機場服務人員雙料冠軍」，然而或許獲得雙料冠軍不容易，但最難的則在於如何維持一定的服務水平。機場管理與運作並非僅限於單一個部門，仍需有公私部門一起投入，機場管理階層應藉由標準規範建立與溝通協調機制啟動，共同建立一致性目標，打破多頭馬車的組織型態，反能創造多贏的局面。

### 2. 發展機場特色文化，增加顧客體驗，創造品牌價值

機場是服務性質的產業，顧客皆有選擇的權利。現今，旅客對於機場的期待與期望愈來愈高，旅客的選擇往往連帶影響了機場的趨勢目標與發展。

課堂上，講師多次強調新加坡樟宜機場以創造樟宜體驗，並提供旅客優質服務與極致享受為主要經營管理方針。無論是蘭花園、蝴蝶園等主題花園、室內最高溜滑梯等孩童遊戲區，樟宜機場都藉

由完善空間規劃，提供旅客與當地居民優質的休憩空間。

當機場不再只是接機送機的場站設施，而是結合休閒、娛樂、交通、體驗、學習的綜合有機體，讓人與機場環境間，建立一種親密、友善的互動關係。由於各國機場皆有其政治、經濟、社會、文化等背景，深具獨特性。機場可視為國家文化的延伸。結合在地文化，發展機場特性，並以旅客觀點做出全盤綜合性考量，方可創造品牌價值，打響品牌形象。

### 3. 透過國內外訓練合作機制，提升內部員工專業知識與能力

本次受訓的阿布達比訓練中心 ( GCAS )，屬於阿布達比機場公司。不僅為國際航空運輸協會 ( IATA ) 授權之培訓中心，也是世界第一個取得國際民航組織( ICAO ) TrainAir Plus 計畫成員，同時亦是經過阿拉伯聯合大公國民航總局( GCAA )核准之航空培訓機構。阿布達比機場公司透過此一訓練中心，提供一個與各國機場相互交流的平台，並藉以推廣機場管理等專業知識，進而增加公司收入。

阿布達比機場公司將員工視為重要資產，重視人才培訓與專業素養，本次派出 9 位來自客服、人資、資訊等部門主管參訓，具管理及顧客服務等經驗，透過訓練課程，提升專業知識、增進國際交流。未來機場公司可加強與國內外訓練單位 ( 如民航訓練所、ACI/ICAO 或 IATI 認證之機構 )，建立交流合作平台與完善訓練機制，以提升公司內部人員專業能力。



▲ 阿布達比訓練中心 ( GCAS )



▲ 阿布達比訓練中心 ( GCAS ) 內部

## 肆、 附錄



THIS IS TO CERTIFY THAT

***Meng-Chia Li***

SUCCESSFULLY COMPLETED THE COURSE ON

**DEVELOPING A CUSTOMER SERVICE  
CULTURE AT AIRPORTS**

PROFESSIONAL CERTIFICATE COURSE  
28 AUGUST—1 SEPTEMBER, 2016  
ABU DHABI, UNITED ARAB EMIRATES

  
ACI INSTRUCTOR

  
KEVIN CARON  
HEAD, GLOBAL TRAINING  
ACI WORLD