

แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่คุณค่าของสายการบินในประเทศไทย

Guidelines for Corporate Social Responsibility through Airline Value Chain in Thailand

ลัคนา สันตินรงค์¹ วรารณ เต็มแก้ว² และธัญญรัตน์ คำเพราะ³

Lackana Santinarong¹ Waraporn Temkaew² and Thanyarat Khamproh³

¹ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน

^{2,3} อาจารย์ประจำหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน

¹ Master of Management Program in Aviation Management, Civil Aviation Training Center

^{2,3} Lecturer of Master of Management Program in Aviation Management, Civil Aviation Training Center

E-mail: Namfonplus@gmail.com, warapornlung@gmail.com, Thanyarat_b@hotmail.com

Received: Feb 28, 2024; Revised: Mar 31, 2024; Accepted: Apr 6, 2024

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและนำเสนอแนวทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่คุณค่าของสายการบินในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่ง ได้แก่ 1) ข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีคุณสมบัติเป็นผู้บริหารระดับสูงของสายการบินที่มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนกำหนดนโยบายการดำเนินงานขององค์กร หรือรับผิดชอบต่อสังคมเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่คุณค่าของสายการบิน จำนวน 3 ท่าน 2) ข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ ประกอบด้วย ข้อมูลจากเอกสาร วารสาร เอกสารเผยแพร่ คู่มือ รายงานประจำปี สื่อสารสนเทศต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัย พบว่า การดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่คุณค่าของสายการบินนั้น มีทั้งหมด 4 มิติ คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย ด้านคุณธรรมและจริยธรรม และด้านการกุศล โดยปรากฏผลการดำเนินงานด้านกฎหมายและข้อบังคับการกำกับดูแลมากกว่ามิติอื่นๆ ทั้งนี้ในด้านการกุศลนั้นสายการบินมีโครงการต่างๆ สนับสนุนต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรและการตลาด นอกจากนี้สายการบินได้กำหนดนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมต่อการจัดการห่วงโซ่คุณค่าส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจ อย่างไรก็ตามสายการบินยังต้องมีการลงทุนและใช้ระยะเวลาเพื่อสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กร ในส่วนระดับนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่คุณค่าของสายการบินได้รับการบรรจุอยู่ในกระบวนการผลิต คือ เป็นการดำเนินการรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการหลักของธุรกิจที่ประกอบกิจการหากำไรอย่างมีความรับผิดชอบ ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำขององค์กรจึงสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แนวทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่คุณค่าของสายการบินของไทยให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน คือการพัฒนาให้อยู่ในกระบวนการผลิตและอยู่ในวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการต่อยอดสร้างความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินธุรกิจของสายการบินในทุกมิติอย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ: ความรับผิดชอบต่อสังคม อุตสาหกรรมการบิน สายการบิน ห่วงโซ่คุณค่า การพัฒนาความยั่งยืน

Abstract

The objectives of this research were to observe the practice and implementation of Corporate Social Responsibility (CSR) through the value chain of airlines in Thailand as well as to propose appropriate approaches for such CSR management. This study was conducted on the basis of qualitative analysis of which the information was acquired from two main sources, namely (1) the primary data from the in-depth interviews with three management executives of Thailand's leading airlines who play a significant role in propelling their

CSR policy development and implementation and (2) the secondary data that include published journals, handouts, annual reports, media and relevant researches regarding this subject.

The research found that airlines in Thailand have performed their CSR management through the value chain of airlines in four areas covering legal responsibility, economic responsibility, philanthropic responsibility and ethical responsibility. In general, their performances in the area of good corporate governance regulations and legal binding actions are more concreted than activities in other aspects. In term of charity, the Thai airlines have consistently carried out a number of activities to promote their corporate image and marketing interests. The airlines have also set their CSR policy towards the value chain management aiming for their business sustainability. However, to develop such policy as a corporate culture, funding and time are required. The CSR policy through the value chain of airlines imposed on the operation process reflecting the management of social responsibilities through the airline's core business operation determines a business enterprise with social responsibilities that requires strong support from top executives to achieve its goal. Meanwhile, an effective approach to achieve in the CSR management through the value chain of airlines is to integrate CSR strategy into corporate culture, including more effort to develop substantial engagement among all concerned persons and stakeholders in all aspects.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Aviation Industry, Airlines, Value Chain, Sustainable Development

บทนำ

ปัจจุบันการขนส่งทางอากาศ (Air Transport) ถือได้ว่าเป็นศูนย์กลางในการเชื่อมโยงสังคมโลกและทุกๆ ประเทศเข้าด้วยกัน ที่ช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน การท่องเที่ยวของประเทศ รวมถึงการสร้างงานที่มีคุณภาพให้แก่ธุรกิจในช่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมการบินและภาคธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย ในระยะเวลาหลายสิบปีที่ผ่านมาอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยเติบโตอย่างก้าวกระโดดมาโดยตลอด จากปัจจัยส่งเสริมที่มาจากการเติบโตของเศรษฐกิจโลก การเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว การพัฒนาของเทคโนโลยีและวิวัฒนาการการผลิตเครื่องบินโดยสาร

อย่างไรก็ตามท่ามกลางทิศทางการเติบโต สายการบินของโลกและของไทยต้องเผชิญกับวิกฤตและอุปสรรคต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง โดย “วิกฤต” ที่ปรากฏชัดเจนของอุตสาหกรรมการบินเริ่มจากเหตุการณ์วินาศกรรม 9/11 โดยในวันอังคารที่ 11 กันยายน ปี พ.ศ. 2544 ผู้ก่อการร้ายได้ทำการจี้เครื่องบินโดยสารของสหรัฐอเมริกาและบังคับบินชนตึกสูงระฟ้าในนครนิวยอร์ก ทำให้มีผู้เสียชีวิตหลายพันคน ซึ่งผู้เสียชีวิตจากเหตุการณ์นี้ประกอบด้วยคนจาก 77 ชาติ การโจมตีในครั้งนี้จึงเป็นหนึ่งเหตุการณ์ที่สร้างความบอบช้ำที่สุดในรอบศตวรรษ ติดตามด้วยการแพร่ระบาดของโรค SARS การพุ่งขึ้นของราคาน้ำมัน รวมถึงวิวัฒนาการของอุตสาหกรรมการบินนำไปสู่นโยบายการเปิดเสรีการบิน (Open Skies Policy) จากเดิมที่มีการควบคุมธุรกิจการบินโดยผลกระทบจากนโยบายการเปิดเสรีนี้ ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงพร้อมกับปัญหาราคาน้ำมันที่สูงขึ้นและผันผวน สายการบินต้องดำเนินการหลายด้านเพื่อลดค่าใช้จ่ายที่สามารถชดเชยต้นทุนจากการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมัน รวมถึงปัจจัยอื่นๆ ที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอุตสาหกรรมการบิน เช่น การเปลี่ยนแปลงของภูมิรัฐศาสตร์โลก (Industry Geopolitical) กับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกันระหว่างอำนาจทางการเมือง (The International Air Transport Association & School of International Futures, 2018) รวมถึงสถานการณ์วิกฤตล่าสุดเกี่ยวกับการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินอย่างรุนแรง

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ทำให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงความเปราะบางต่อปัจจัยภายนอกที่ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสายการบินและภาคธุรกิจต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยสถาบันไทยพัฒน์ (2566) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า ภาคธุรกิจได้เผชิญกับ

สถานการณ์ที่ไม่อาจพึ่งพาแบบการดำเนินธุรกิจตามปกติ (Business as Usual) ในการเติบโตได้ดังเดิม จำเป็นที่จะต้องมองหาและพัฒนาแบบการดำเนินธุรกิจในวิถีปกติใหม่ (Business as New Normal) ที่เอื้อต่อการเติบโตทางธุรกิจในแบบยั่งยืน และสามารถสนับสนุนการพัฒนาทางสังคมควบคู่ไปพร้อมกัน นอกจากนี้ปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของสายการบินที่ควบคุมได้ยากดังกล่าวข้างต้นแล้ว ปัจจัยภายในของสายการบินเองก็เป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อความสำเร็จของสายการบิน ปัจจัยภายในเหล่านี้ได้แก่ ด้านกำลังการผลิตและกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ ที่มีความเชื่อมโยงกับความสามารถด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลและเงินทุน ปัญหาด้านการปรับใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ปัญหาด้านการควบคุมต้นทุน ปัญหาในการจัดการความเสี่ยงภาวะวิกฤตและสถานการณ์ที่มีการแข่งขันที่รุนแรง และความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ รวมถึงปัญหาใกล้ตัวที่หลีกเลี่ยงได้ยากของการดำเนินกิจการสายการบิน คือปัญหาด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) และความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยที่จัดการได้ยากเพราะมีอำนาจต่อรองอยู่ในระดับที่สูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสายการบินได้รับความกดดันและอุปสรรคในการรวบรวมปัจจัยการผลิตที่เหมาะสมและมีคุณภาพ (Porter, 2008) ซึ่งเชื่อมโยงกันกับเรื่องของต้นทุนและราคาสินค้าและบริการ รวมไปถึงประสิทธิภาพของการส่งมอบบริการและความพึงพอใจของลูกค้า ที่จะส่งผลต่อความอยู่รอดและความสำเร็จหรือล้มเหลวของสายการบิน

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ทำให้การวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแนวทางดำเนินธุรกิจของสายการบิน ที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ควบคุมต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ และรักษามาตรฐานคุณภาพของการให้บริการอย่างยั่งยืน โดยพบว่ากลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีส่วนในการนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว และยังสอดคล้องกับทิศทางของการพัฒนาองค์กรธุรกิจเพื่อความยั่งยืนในระดับสากลอีกด้วย โดยทัศนะของผู้วิจัยมองว่าแนวทางด้าน CSR เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณค่าของมนุษย์ที่นำความเจริญและมั่นคงมาสู่ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง แม้ว่าอาจต้องมีการลงทุนทั้งเงินทุนและความพยายามในระยะเริ่มต้นก็ตาม แต่สามารถสร้างความยั่งยืนและคุณค่าในระยะยาว ผู้วิจัยจึงสนใจค้นคว้าวิจัยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม ที่มีความเชื่อมโยงต่อการจัดการห่วงโซ่อุปทานของสายการบินที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ เพื่อเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมกับทิศทางการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจของสายการบิน และเพื่อศึกษาว่ามีความสอดคล้องในการขับเคลื่อนสายการบินของไทยให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้อย่างไร รวมถึงหาแนวทางการดำเนินงานที่เป็นไปได้และเหมาะสม เพื่อเสนอเป็นแนวทางให้แก่ผู้ที่สนใจรวมถึงผู้บริหารสายการบินในประเทศไทยสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนตัดสินใจกำหนดแนวทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่อุปทานของสายการบิน เพื่อให้องค์กรสายการบินของไทยมีการพัฒนาที่ยั่งยืนและเพื่อยกระดับความสามารถด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของอุตสาหกรรมการบินของไทยต่อไป

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ผ่านห่วงโซ่อุปทาน (Value Chain) ของสายการบินในประเทศไทย รวมถึงเพื่อนำเสนอแนวทางการกำหนดนโยบายด้านดังกล่าวเพื่อใช้ในการพัฒนากลยุทธ์และนวัตกรรมทางธุรกิจที่นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development: SD) โดยศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นระดับผู้บริหารสายการบินในประเทศไทยและมีส่วนในการขับเคลื่อนในระดับนโยบายขององค์กร และนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ เพื่อนำเสนอแนวทางการดำเนินงานตลอดห่วงโซ่อุปทานของสายการบินอย่างรับผิดชอบต่อสังคมและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาและนำเสนอแนวทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่อุปทานของสายการบินในประเทศไทยเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่
 - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อพัฒนาความยั่งยืน
 - 1.2 แนวคิดและทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า
 - 1.3 แนวคิดและทฤษฎีการสร้างคุณค่าร่วม
2. ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาวิจัย 18 เดือน เริ่มตั้งแต่เดือนมกราคม 2565 ถึงเดือนมิถุนายน 2566
3. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) สำหรับการศึกษาครั้งนี้เป็นขอบเขตความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่คุณค่าของสายการบินในประเทศไทย เฉพาะสายการบินบริการเต็มรูปแบบ (Full-Service Carriers) ซึ่งมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย
 - 3.1 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์เป็นผู้บริหารระดับสูงของสายการบินในประเทศไทยที่มีบทบาทและการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนกำหนดนโยบายการดำเนินงานขององค์กร หรือ
 - 3.2 เป็นผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) และการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร รวมถึงอาจเป็นส่วนหนึ่งในการนำนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของสายการบินมาใช้ในการพัฒนาหน่วยงานของตน จำนวน 3 ท่าน โดยวิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในการดำเนินธุรกิจ (CSR) คือ แผนธุรกิจประเภทหนึ่งเน้นการบรรลุผลทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง ทั้งพนักงาน นักลงทุน ผู้บริโภค และบุคคลกลุ่มอื่นๆ การทำ CSR ถือเป็นโอกาสสำหรับองค์กรในการแสดงคุณค่าหลัก สร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือให้กับผู้บริโภค และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร CSR คือการจัดกระบวนการผลิตที่มีความรอบคอบและมีความรับผิดชอบต่อสังคม จะส่งผลช่วยในการลดความเสี่ยง ลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพสามารถเพิ่มผลกำไรในระยะยาวอย่างยั่งยืน ทฤษฎีสามเหลี่ยมความรับผิดชอบต่อสังคม หรือ The pyramid of corporate social responsibility) ของ Carroll (1991) เริ่มตีพิมพ์ในปี 1979 และในปี 1991 ได้สรุปคำจำกัดความความรับผิดชอบต่อสังคมที่สำคัญ 4 ประการที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม คือ 1) Economic responsibility ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านเศรษฐกิจ 2) Legal responsibility ความรับผิดชอบด้านกฎหมาย 3) Ethical responsibility ความรับผิดชอบด้านคุณธรรมและจริยธรรม 4) Philanthropic responsibility ความรับผิดชอบด้านการกุศล

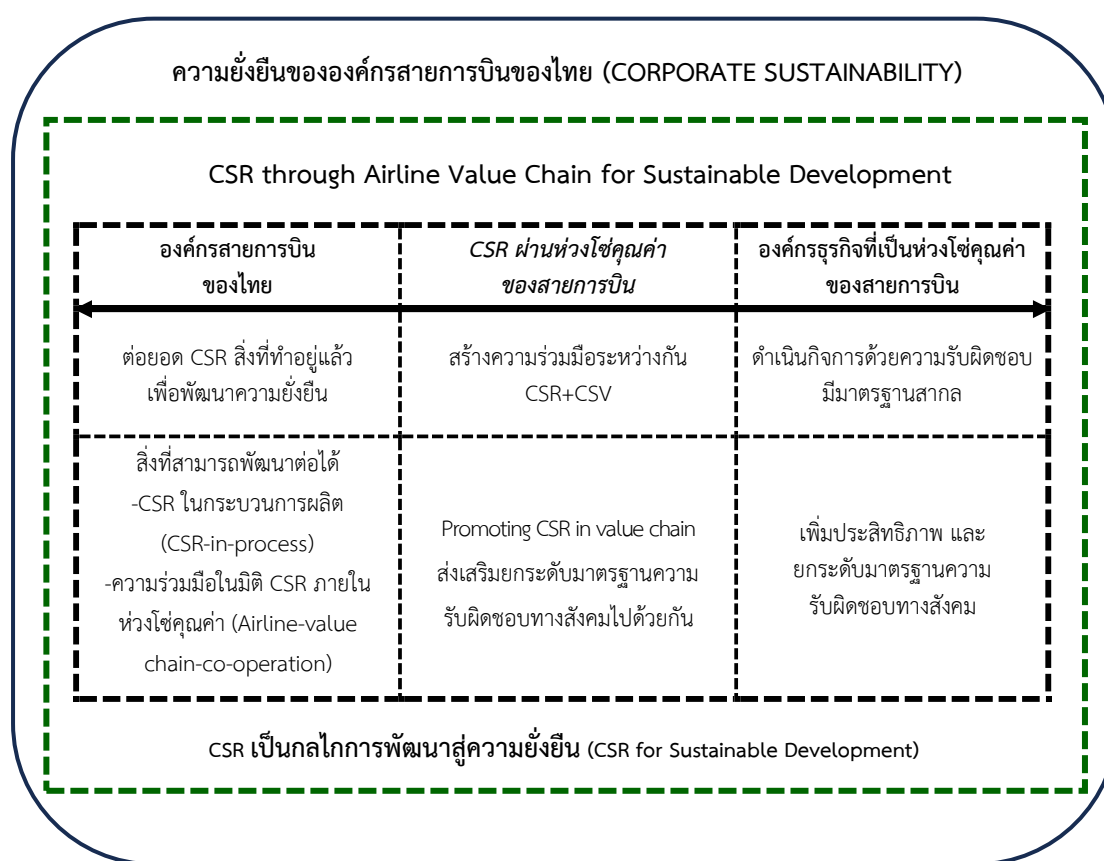
แนวคิดและทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือ SET ได้ให้คำนิยามของห่วงโซ่คุณค่า หรือ Value Chain คือ กิจกรรมของบริษัทที่ดำเนินเป็นลำดับต่อเนื่องกันเพื่อการออกแบบการผลิตการขายการจัดส่ง และการสนับสนุนผลิตภัณฑ์ของบริษัทเพื่อสร้างคุณค่าให้กับผู้ใช้สินค้า เนื่องจากการบริหารจัดการธุรกิจที่มีประสิทธิภาพไม่ได้เกิดขึ้นด้วยตัวองค์กรเองเท่านั้น แต่เกี่ยวข้องกับห่วงโซ่คุณค่าซึ่งประกอบด้วยผู้มีส่วนได้เสียหลากหลายกลุ่ม องค์กรต้องพิจารณาให้ได้ว่าองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียมีคุณค่าร่วมกันอย่างไร รวมถึงทฤษฎีที่คิดค้นขึ้นโดย Porter, M. E. (1985) ใน Understanding Business: Processes (Barnes, 2001) โดยทฤษฎีนี้พอร์เตอร์ มองธุรกิจว่าเป็น “ห่วงโซ่แห่งกิจกรรม” (Chain of Activities) ที่สร้างสรรค์คุณค่า (Value) ต่อเนื่องสัมพันธ์กัน เหมือนกับห่วงโซ่เพื่อส่งมอบคุณค่าทั้งหมดให้กับลูกค้าโดยแต่ละกิจกรรมจะมีส่วนช่วยก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม หรือ Value Added ตลอดห่วงโซ่เป็นช่วงๆ โดยได้กำหนดกิจกรรมภายในองค์กร ออกเป็น 2 กิจกรรม คือ 1) Primary Activities หรือกิจกรรมหลัก และ 2) Support Activities หรือกิจกรรมสนับสนุน

แนวคิดและทฤษฎีสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value)

แนวคิดการสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value) ของ Michael E. Porter ที่อธิบายถึงทฤษฎีสร้างคุณค่าร่วม Creating Shared Value (CSV) ตีพิมพ์เมื่อปี ค.ศ. 1999 ในปี ค.ศ. 2006 ปรากฏคำว่า Shared Value เป็นครั้งแรกภายใต้การดำเนินกิจกรรม CSR เชิงกลยุทธ์ของภาคธุรกิจ และนำมาสู่บทความโดย Porter and Kramer (2011) ชื่อ “The Big Idea: Creating Shared Value” ซึ่งตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 2011 ให้ข้อมูลว่า CSV เป็นแนวความคิดทางด้านการดำเนินธุรกิจ ที่นำเสนอแนวคิดของการสร้างคุณค่าร่วม คือ การนำวิธีการทางธุรกิจมาใช้ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาสังคม โดยคำนึงถึงการนำทรัพยากรและความเชี่ยวชาญหลักของกิจการ มาสร้างให้เกิดเป็นคุณค่าเชิงเศรษฐกิจและสังคมไปพร้อมกัน CSV จะมุ่งเน้นในเรื่องหรือประเด็นทางสังคมที่เปิดโอกาสให้เกิดการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และจากความรู้ขององค์กรเป็นสำคัญ โดยมีผลตอบแทนทางธุรกิจเป็นสิ่งที่สนใจ

กรอบแนวคิดการวิจัย



**ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย แนวทางการพัฒนาเพื่อกำหนดนโยบายการดำเนินงาน
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่คุณค่าของสายการบินของไทยเพื่อพัฒนาความยั่งยืน**
ที่มา: ผู้วิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยนี้ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์การทบทวนวรรณกรรม รวมถึงการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้แนวคิดทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของ Porter, M. E. (1985) ใน Understanding Business: Processes (Barnes, 2001) และแนวคิดสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value: CSV) จากทฤษฎี CSV ของ Porter and Kramer (2011) เชื่อมโยงกับกลไกประเด็นด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) โดย Carroll and Archie (2016) เพื่อการพัฒนา

ความยั่งยืน โดยภาพที่ 1 อธิบายถึงแนวทางการพัฒนาเพื่อกำหนดนโยบายการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยนำประเด็นด้าน CSR มาเป็นกรอบในการกำหนดนโยบายและวิธีการทำงานร่วมกันภายในห่วงโซ่มูลค่า ซึ่งมุ่งหวังการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริการ การลดต้นทุนของการดำเนินงาน รวมถึงยกระดับมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมไปด้วยกันภายในห่วงโซ่มูลค่าทางธุรกิจที่สำคัญต่อสายการบิน เช่น การที่สายการบินร่วมมือกับสนามบินซึ่งเป็นคู่ค้าในห่วงโซ่มูลค่าอันดับต้น ๆ โดยใช้หลักคิดการร่วมมีความรับผิดชอบต่อสังคมในการดำเนินงานเพื่อส่งมอบการบริการ ที่คำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อมและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานของสายการบิน ในรูปแบบ Airline-value chain-co-operation รวมไปถึงการพัฒนา กำหนดแนวทางปฏิบัติ ในการทำงานร่วมกันที่สอดคล้องกับแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมให้อยู่ในกระบวนการผลิต (CSR-in-process)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง “แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่มูลค่าของสายการบินในประเทศไทย” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัยโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่มูลค่าของสายการบิน เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 1) แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม 2) แนวคิดและทฤษฎีห่วงโซ่มูลค่า 3) แนวคิดและทฤษฎีสร้างคุณค่าร่วม 4) กรณีศึกษาของหน่วยงานด้านการบิน เพื่อนำมาออกแบบและพัฒนาเครื่องมือการสัมภาษณ์

2. กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

3. ออกแบบเครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ โดยกำหนดโครงสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง รวมถึงออกแบบคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นหัวข้อการสัมภาษณ์ และดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้อง รวมถึงการใช้คำถามและภาษาที่เหมาะสมของแบบสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญและดำเนินการหาความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ ก่อนดำเนินการเก็บข้อมูล

4. การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 1) แหล่งข้อมูลปฐมภูมิประเภทบุคคลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) โดยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยการนัดหมายล่วงหน้าพร้อมออกจดหมายเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย และทำการเก็บข้อมูลตามแผนงาน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่เตรียมไว้ พร้อมทั้งจัดบันทึกการสัมภาษณ์ รวมถึงการใช้ช่องทางออนไลน์เพื่อให้เกิดความสะดวกต่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และ 2) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ ประกอบด้วย ข้อมูลประเภทเอกสาร หนังสือ วารสาร เอกสารเผยแพร่ คู่มือ รายงานประจำปี สื่อสารสนเทศต่างๆ กรณีศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเชิงการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน

5. รายงานผลการวิจัย สรุปผลวิจัยและอภิปรายผล โดยนำข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมารายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นหมวดหมู่ ตามวัตถุประสงค์ และนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ศึกษาวิจัยมาสรุปและอภิปรายผลร่วมกับข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของสายการบินในประเทศไทย ที่มีบทบาทและการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนกำหนดนโยบายการดำเนินงานขององค์กร หรือมีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) และการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร รวมถึงอาจเป็นส่วนหนึ่งในการนำนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) ของสายการบินมาใช้ในการพัฒนาหน่วยงานของตน จำนวน 3 ท่าน โดยวิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการสร้างเครื่องมือ ดังนี้
 - 1.1 กำหนดโครงสร้างแบบสัมภาษณ์เป็นกิ่งโครงสร้าง โดยนำข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตของการวิจัยมากำหนดคำถามที่มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่
 - ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
 - ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่คุณค่าของสายการบินของไทยในปัจจุบันที่สอดคล้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน
 - ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ผ่านห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของธุรกิจสายการบิน เพื่อพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน (Sustainable Development: SD)
 - 1.2 นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้มาดำเนินการหาความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ซึ่งผลการพิจารณา พบว่า แบบสัมภาษณ์มีความเที่ยงตรง โดยระดับค่าความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์ อยู่ที่ค่าคะแนน 0.75 จากนั้นผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่ได้ไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่อไป
2. โปรแกรมการประชุมออนไลน์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์รายบุคคล ตามวัน เวลา และสถานที่ที่มีการกำหนดนัดหมายล่วงหน้า โดยในระหว่างการสนทนาผู้วิจัยได้แจ้งการพิทักษ์ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ หากข้อคำถามใดมีความเสี่ยงให้เกิดการให้ข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลสามารถแจ้งยุติการสัมภาษณ์ได้ทันที

การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาตรวจสอบความถูกต้อง และจัดระเบียบความสมบูรณ์ของชุดข้อมูล ก่อนทำการจำแนกประเด็นของการสัมภาษณ์เป็นกลุ่มคำ จากนั้นผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยหลาย ๆ แหล่ง เพื่อมีความเข้าใจถึงมุมมองของผู้ให้ข้อมูลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากประเด็นปัญหาและข้อเท็จจริงที่รวบรวมได้ นำเสนอผลการวิจัยด้วยวิธีพรรณนาเชิงวิเคราะห์ (Analytical Descriptive Approach) พร้อมภาพและตารางข้อมูลประกอบ

ผลการวิจัย

การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่คุณค่าของสายการบินในประเทศไทย สามารถสรุปผลการวิจัยตามลำดับของวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ของสายการบินของประเทศไทย ในปัจจุบัน

1.1 พบว่าในปัจจุบันสายการบินของประเทศไทยได้มีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ในมิติต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการดำเนินงานที่ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อองค์กรครอบคลุม 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านเศรษฐกิจของธุรกิจ มุ่งพัฒนาสู่ความสำเร็จสร้างผลกำไรและเติบโตอย่างมีคุณภาพ 2) ด้านกฎหมาย โดยดำเนินงานที่เป็นไปตามกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ อย่างเคร่งครัด 3) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล 4) ด้านการกุศล ที่ใส่ใจต่อสังคมและการแบ่งปัน โดยพบว่าความรับผิดชอบต่อสังคมเกี่ยวกับข้อบังคับและการกำกับดูแลด้านความปลอดภัยมีความชัดเจนมากที่สุด โดยสายการบินระดับแนวหน้าของไทยยึดมั่นในแนวทางการบริหารจัดการ ตามหลักธรรมาภิบาล (Good Corporate Governance) รวมถึงการดำเนินโครงการด้านการกุศลในหลายลักษณะ เช่นการบริจาคช่วยเหลือสังคมผ่านโครงการต่างๆ ของสายการบินอย่างต่อเนื่อง พบว่าบุคลากรของ

สายการบินมีทัศนคติบวกและให้ความร่วมมือกับกิจกรรมด้านการแบ่งปันช่วยเหลือสังคมขององค์กรเป็นอย่างดี ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นบุคลากรที่ให้บริการใกล้ชิดลูกค้า ทั้งนี้การดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมในส่วนที่เชื่อมโยงกับสังคมและกลุ่มลูกค้ามีเป้าหมายเพื่อการสื่อสารการตลาด และเพื่อสร้างภาพลักษณ์และการยอมรับจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อสายการบิน

1.2 การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่คุณค่าของสายการบิน (CSR through Value Chain) เพื่อพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจที่นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน พบว่าในปัจจุบันสายการบินต่างๆ ในประเทศไทย เริ่มให้ความสำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ โดยเฉพาะในส่วนที่จะส่งผลต่อปัจจัยความยั่งยืนของธุรกิจสายการบินเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นไปในทิศทางที่ดีและเป็นแนวทางเดียวกับพัฒนาการของมาตรฐานสากล พบว่าการดำเนินงานด้านนี้ของสายการบินมุ่งเน้นส่วนที่เป็นคุณค่าหลักขององค์กร (Corporate Core Value) ตัวอย่างเช่นการให้ความสำคัญกับส่วนที่เกี่ยวข้องเรื่องความปลอดภัยที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายและกฎข้อบังคับ เพื่อสร้างความพึงพอใจและความมั่นใจต่อประสบการณ์การใช้บริการของลูกค้า (Customer satisfaction & Customer experience) โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างรายได้ ประเด็นข้อกฎหมายและข้อบังคับที่สามารถส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสายการบิน ตัวอย่างเช่น “ข้อตกลงระดับด้านการบริการ หรือ Service Level Agreement (SLA)” โดยสายการบินของไทยให้ความสำคัญกำหนดแนวทางสำหรับทำงานร่วมกันกับคู่ค้าในห่วงโซ่คุณค่า โดยเฉพาะเรื่องความปลอดภัย (Safety) ที่ถือเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจของสายการบิน ทั้งนี้สายการบินระดับแนวหน้าของไทยยึดมั่นในแนวทางการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (Good Corporate Governance) เพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างปลอดภัยราบรื่น รวมถึงการให้ความสำคัญกับนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่คุณค่าของสายการบินที่จะส่งผลเป็นปัจจัยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและสร้างความยั่งยืนให้แก่สายการบิน 3 ด้านได้แก่ 1) การได้รับความนิยม 2) การเติบโตและทำกำไรได้มากกว่าคู่แข่ง และ 3) ด้านการลดต้นทุน พบว่าการใช้นโยบายทั้ง 3 ด้านดังกล่าวยังต้องการการพัฒนาและกำหนดให้อยู่ในแผนการดำเนินงานและเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายองค์กร

2. ผลการวิจัยข้อเสนอแนวทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจสายการบินในประเทศไทย เพื่อพัฒนากลยุทธ์และนวัตกรรมทางธุรกิจที่นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

สามารถสรุปผลจากการวิจัยได้ 4 แนวทางดังนี้

2.1 ข้อเสนอแนวทางการสร้างกลไกและกำหนดนโยบายในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่คุณค่าของสายการบินให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร

2.2 ข้อเสนอการกำหนดแนวทางและผลักดันนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่คุณค่าของสายการบินให้เป็นคุณค่าหลักขององค์กร (Corporate Core Value) โดยการพัฒนาผู้นำองค์กรสมัยใหม่ที่เข้าใจหลักการความยั่งยืนและการสร้างผลประโยชน์ร่วม (Creating Shared Value) เพื่อผลักดันให้มีการพัฒนานโยบายด้านนี้อย่างต่อเนื่องและหยั่งรากลงอย่างมั่นคงอยู่ในวัฒนธรรมองค์กร

2.3 ข้อเสนอแนวทางการแสวงหาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Strategic partnership) โดยใช้การวิเคราะห์บทบาทและความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อธุรกิจจากองค์กรภายนอกที่อยู่ในห่วงโซ่คุณค่า เพื่อกำหนดนโยบายการทำงานร่วมกันตามแนวคิดการใช้หลักดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่คุณค่าให้บรรลุวัตถุประสงค์

2.4 ข้อเสนอแนวทางการพิจารณาขยายความร่วมมือกับกลุ่มคู่ค้าที่อยู่ในห่วงโซ่คุณค่าของสายการบิน เพื่อต่อยอดความร่วมมือกับกลุ่มพันธมิตรในอุตสาหกรรมการบินที่มีอยู่โดยใช้การดำเนินโครงการเพื่อสังคมผ่านห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ (Promoting CSR in the Value Chain) สำหรับพัฒนามาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมในห่วงโซ่คุณค่าสร้างมูลค่าเพิ่มของธุรกิจ และยกระดับขีดความสามารถด้านความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกัน เพื่อเสริมภาพลักษณ์ของสายการบินและเติบโตร่วมกันอย่างยั่งยืน

สรุปและอภิปรายผล

ผู้วิจัยได้นำผลที่พบจากการวิจัยมาอภิปรายเชื่อมโยงทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ของสายการบินของประเทศไทย ในปัจจุบัน

1.1 พบว่าสายการบินของไทยให้ความสำคัญเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ในมิติต่าง ๆ โดยดำเนินงานตามความพร้อมของแต่ละองค์กร จากการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานในด้านนี้เป็นไปในทิศทางเดียวกับวิธีการทำธุรกิจในระดับสากลและแนวทางการพัฒนาสู่ความยั่งยืน อภิปรายได้ว่าบริษัทสายการบินในประเทศไทยต่างตระหนักดีว่า ทุกภาคส่วนในสังคมรวมถึงผู้บริโภคมีความคาดหวังให้สายการบินเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและภาพลักษณ์ที่ดี ทั้งนี้องค์กรสายการบินยึดโยงกับเรื่องมาตรฐานด้านความปลอดภัยและคุณภาพของการบริการในระดับมาตรฐานสากล อย่างไรก็ตามการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่คุณค่าของสายการบินของไทยยังมุ่งเน้นในมิติที่จำกัดขอบเขต อย่างเช่นจะมีการดำเนินงานชัดเจนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลหมายและกฎข้อบังคับ รวมถึงการดำเนินงานในด้านการกุศล ที่สามารถเห็นปรากฏเป็นรูปธรรมจากโครงการและกิจกรรมช่วยเหลือสังคมต่างๆ โดยมีการประชาสัมพันธ์ เพื่อการสื่อสารการตลาดอย่างกว้างขวางส่งผลด้านบวกช่วยสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร โดยพบว่ามีความเชื่อมโยงกับลักษณะนิสัยตามธรรมชาติของคนไทยที่มีความโอบอ้อมอารีย์ หากแต่มีติด้านการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านอื่นๆ ยังมีช่องว่าง และสามารถพัฒนาต่อยอดใช้เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่สามารถสร้างความสำเร็จและนำไปสู่ความยั่งยืน รวมถึงจะสามารถสร้างความแตกต่างในเชิงการแข่งขัน สร้างความพึงพอใจและประสบการณ์การใช้บริการของลูกค้า (Customer Satisfaction & Customer Experience) ให้แก่สายการบินของไทยได้อีกด้วย ทั้งนี้แนวความคิดดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีสามเหลี่ยมความรับผิดชอบต่อสังคม หรือ Carroll's CSR pyramid (1991, 2016) โดยเสนอให้มีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมครอบคลุมทุกด้าน ผู้วิจัยมองว่าสามารถเพิ่มน้ำหนักความสำคัญด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงานร่วมกันกับทุกฝ่ายรวมไปถึงภายในห่วงโซ่คุณค่า โดยต้องกำหนดนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งแนวทางนี้ได้สรุปคำจำกัดความที่มีประโยชน์ต่อการวางแผนการกำหนดนโยบายด้าน CSR ขององค์กร เสนอให้เห็นถึงความสำคัญและผลลัพธ์ที่จะได้รับจากการดำเนินงานในด้านนี้ของธุรกิจ โดยอธิบายถึงภายใต้การตระหนักรู้ถึงกิจการที่ถูกคาดหวังจากสังคมให้ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจในแนวทางของความมีจริยธรรม และภายใต้กฎหมายข้อบังคับที่ต้องปฏิบัติตามให้ถูกต้อง ทำตัวเป็นพลเมืองที่ดีเพื่อเป็นที่ยอมรับจากสังคม เพื่อได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากภาคการลงทุนและผู้บริโภค นำไปสู่ความสำเร็จและการเจริญเติบโตของธุรกิจ

1.2 การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่คุณค่าของสายการบิน (CSR through Value Chain) เพื่อพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจที่นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ผลการวิจัยที่พบว่าสายการบินของไทยมีการตื่นตัวและให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่เป็นห่วงโซ่คุณค่าต่อความสำเร็จของสายการบินเพิ่มมากขึ้น ถือเป็นนิมิตหมายที่ดีแม้ว่าการดำเนินงานในด้านนี้ยังอยู่ในระยะพัฒนา แต่หากดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง จะส่งผลต่อบรรยากาศความยั่งยืนของสายการบิน ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าสายการบินของไทยยังต้องผลักดันการดำเนินงาน CSR ในมิติต่างๆ อย่างต่อเนื่อง และผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญมากในการสร้างกลไกรองรับให้สามารถไปสู่เป้าหมายตามจุดประสงค์ อย่างไรก็ตามการดำเนินงานข้างต้นเกี่ยวข้องกับการลงทุนหลายด้าน ทั้งด้านตัวเงิน ด้านบุคลากรและด้านเวลา ซึ่งองค์กรต้องมีความพร้อมให้ครบทุกด้าน และต้องมีความมุ่งมั่น (Commitment) ในการปรับกระบวนการ วิธีการทำงาน รวมถึงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน โดยสามารถใช้กลยุทธ์ด้าน CSR ผลักดันให้เป็นคุณค่าหลักขององค์กร (Corporate Core Value) โดยอภิปรายได้ว่าสายการบินของไทยควรปรับวิธีการดำเนินธุรกิจจากเชิงรับ มาเป็นกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวต่อปัญหาและการเปลี่ยนแปลงรวมถึงวิกฤตต่าง ๆ ที่คาดการณ์ได้ยากในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดการสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value: CSV) โดย Porter and Kramer (2011) ที่กล่าวสนับสนุนว่า

การแก้ปัญหาเชิงรุกน่าจะเป็นทางออกที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรที่แสวงหาการพัฒนาสู่ความยั่งยืน และยังสอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือ Corporate Governance Code (CG Code) ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2566) อีกด้วย

2. ข้อเสนอแนะทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่มูลค่าของธุรกิจสายการบินในประเทศไทย

ข้อเสนอแนะทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่มูลค่าของธุรกิจสายการบินในประเทศไทย เพื่อพัฒนากลยุทธ์และนวัตกรรมทางธุรกิจที่นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้ง 4 แนวทางจากสรุปผลการวิจัยข้างต้น คือ 1) แนวทางการสร้างกลไกเพื่อกำหนดนโยบายฯ 2) แนวทางการผลักดันนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่มูลค่าของสายการบินให้เป็นคุณค่าหลักขององค์กรฯ 3) แนวทางการแสวงหาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจฯ (Strategic partnership) และ 4) แนวทางการพิจารณาขยายความร่วมมือกับกลุ่มลูกค้าที่อยู่ในห่วงโซ่มูลค่าของสายการบินฯ เป็นแนวทางที่น่าสนใจอย่างมีนัยสำคัญสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาธุรกิจในระดับสากลและสามารถดำเนินการได้ตามความพร้อมของแต่ละสายการบิน

จากมุมมองของผู้วิจัย ข้อเสนอที่ 1) แนวทางการสร้างกลไกเพื่อกำหนดนโยบายในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่มูลค่าของสายการบินให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร มองว่าเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นในสถานะของการเปลี่ยนแปลงและผันผวนทางธุรกิจในปัจจุบัน มีตัวอย่างสายการบินของไทยที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤต และดำเนินการสอดคล้องกับแนวทางนี้เชิงประจักษ์ คือ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่เผยแพร่การปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ โดยการปรับโครงสร้างองค์กรที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพ ในแผนกลยุทธ์ขององค์กรระบุการปรับปรุงโครงสร้างธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ (Effective Business Structure Re-design Strategy) มุ่งเน้นการพัฒนาและบริหารจัดการโครงสร้างองค์กรและบุคลากร รวมทั้งปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดขั้นตอนและต้นทุน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มการพัฒนาด้าน CSR ภายในองค์กร (Corporate Social Responsibility Strategy) มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและผลตอบแทนที่เหมาะสมให้แก่กลุ่มทุน (การบินไทย จำกัด (มหาชน), 2566) สำหรับการกำหนดนโยบายด้าน CSR ผู้วิจัยมองว่าการใช้แนวคิดเรื่องธุรกิจเพื่อสังคม (Spectrum of Social Enterprises) จะเป็นประโยชน์แก่องค์กรสายการบินในการวางแผนและตัดสินใจสร้างกลไกที่เหมาะสม เพื่อกำหนดนโยบายการดำเนินงานในด้านนี้ขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและเป้าหมายขององค์กร โดยแนวคิดเรื่องธุรกิจเพื่อสังคมจะชี้ให้สายการบินเห็นถึงกลไกการวิเคราะห์ ระดับความเข้มข้นในการแสวงหากำไรและดำเนินการเพื่อสังคมในระดับที่แตกต่างกันของกิจการ เนื่องจากแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ทั้งทางด้านวัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจการ มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำขององค์กร รวมถึงความพร้อมที่ต่างกัน โดยสามารถนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อพัฒนาความยั่งยืน ทั้งนี้การสร้างกลไกเพื่อใช้นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่มูลค่าของสายการบิน ผู้นำองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องด้านการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจของสายการบินอาจพิจารณาศึกษารายละเอียดธุรกิจที่อยู่ในห่วงโซ่มูลค่าของสายการบิน โดยการวิเคราะห์แต่ละกิจกรรมที่มีส่วนช่วยก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม หรือ Value added ตลอดห่วงโซ่ ทั้งกิจกรรมที่เป็นกิจกรรมหลัก หรือ Primary Activities ที่เริ่มตั้งแต่การนำวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการและกิจกรรมทางด้านการผลิต (Manufacturing process) จนถึงการจัดจำหน่ายและส่งมอบผลิตภัณฑ์นั้นถึงมือผู้บริโภคขั้นสุดท้าย และกิจกรรมสนับสนุน หรือ Support Activities ที่เป็นส่วนโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เช่น การเงิน การบัญชี การจัดการองค์กร ด้านการบริหารบุคลากร ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี การจัดซื้อจัดหา ที่นำไปใช้ในกิจกรรมหลัก โดยสามารถนำมาเชื่อมโยงกับทฤษฎีสามเหลี่ยมความรับผิดชอบต่อสังคม หรือ Carroll's pyramid of CSR ในมิติ 4 ด้าน ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น เพื่อกำหนดทิศทางนโยบายและแนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านการจัดการห่วงโซ่มูลค่าให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีกลยุทธ์เพื่อพัฒนาความยั่งยืน

รวมถึงผู้วิจัยมองว่าข้อเสนอที่ 2) แนวทางการกำหนดและผลักดันนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่มูลค่าของสายการบินให้เป็นคุณค่าหลักขององค์กร (Corporate Core Value) เป็นความจริงที่ต้องอาศัยผู้นำองค์กรสมัยใหม่ที่เข้าใจหลักการความยั่งยืนและการสร้างผลประโยชน์ร่วม (Creating Shared Value) ในการดำเนินธุรกิจสายการบินในปัจจุบัน โดยอาจ

ต้องเป็นการวางแผนระยะยาว เพราะต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน เชื่อมโยงกับข้อเสนอที่ 1) ที่เสนอให้สายการบินสร้างกลไกเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการ ซึ่งแนวทางนี้สอดคล้องกับทฤษฎี การสร้างคุณค่าร่วม Creating Shared Value (CSV) โดย Porter and Kramer (2011) ได้นำเสนอไว้ว่า CSV เป็นแนวความคิดทางด้านการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงการนำทรัพยากรและความเชี่ยวชาญหลักของกิจการ มาสร้างให้เกิดเป็นคุณค่าเชิงเศรษฐกิจและสังคมไปพร้อมกัน ซึ่งข้อเสนอนี้มีประเด็นที่สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง “ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)” พิมพ์พร ภูทองประเสริฐ (2564) ที่พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อน CSR ขององค์กร งานวิจัยนี้พบว่าอุปสรรคต่อการผลักดันขับเคลื่อนนโยบายด้าน CSR เพื่อพัฒนาความยั่งยืน คือผู้บริหารขาดการสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงาน ในการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการธุรกิจ (CSR-in-process) ทำให้ไม่สามารถได้รับประโยชน์สูงสุดจากการปฏิบัติ

ส่วนข้อเสนอแนวทางพัฒนาการดำเนินงานฯ ที่ 3) และ 4) ที่เกี่ยวกับการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Strategic Partnership) และการขยายความร่วมมือกับคู่ค้าที่มีอยู่ เป็นสิ่งที่สายการบินของไทยมีการดำเนินการอยู่บ้างแล้ว เพียงแต่อาจพิจารณาขยายมิติและขอบเขตความร่วมมือกันภายในห่วงโซ่คุณค่าของสายการบินผ่านกลไกด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้มากขึ้น จะสามารถช่วยยกระดับความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกัน เพิ่มประสิทธิภาพ และยกระดับมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมไปด้วยกันอย่างยิ่ง

ทั้งนี้ทฤษฎีต่างๆ ที่สนับสนุนข้อเสนอแนะข้างต้น ยังมีมุมที่ได้แย้งในเรื่องการปรับใช้นโยบายด้าน CSR เพื่อสร้างความร่วมมือในห่วงโซ่คุณค่าในบทความ “Improve CSR in your value chain through collaboration” (REDD, 2014) โดยมีข้อมูลกล่าวว่า หนทางการดำเนินงานเรื่องความร่วมมือด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในห่วงโซ่คุณค่าไม่ใช่เรื่องง่ายและถือเป็นความท้าทายขององค์กร เพราะธุรกิจจะต้องเผชิญกับปัจจัยหลายด้าน เช่นด้านเศรษฐกิจ เงื่อนไขต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงเงื่อนไขจากภาครัฐและการเมืองการปกครอง (Authorities) และอำนาจการต่อรองของคู่ค้า ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสายการบินและอาจส่งผลเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการด้านนี้ ผู้วิจัยอธิบายได้ว่า สายการบินมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและระดับความสำคัญของแต่ละธุรกิจที่มีต่อสายการบิน ทั้งนี้ควรพิจารณาใช้หลักการและแนวทางการวิเคราะห์อย่างมีระบบของ Freeman, E. R., et al. (2010) ที่เสนอทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Theory) และหลักการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาความยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2566) มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ต้นทุนและกระบวนการในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่คุณค่าของสายการบินในมิติต่างๆ ให้รอบคอบ เพื่อตัดสินใจลงทุนกลยุทธ์ด้านนี้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากบางกลยุทธ์อาจเริ่มได้รวดเร็วแต่อาจเกิดอุปสรรคในระยะยาวและไม่ยั่งยืน เกิดความไม่คุ้มค่าด้านการลงทุนและอาจสร้างบรรยากาศความล้มเหลวขัดแย้งระหว่างองค์กรได้ หลักการที่สอดคล้องกับการตั้งเป้าหมายที่ดีของธุรกิจคือแนวทาง SMART คือ S ย่อมาจากคำว่า Specific (เป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจง) M ย่อมาจากคำว่า Measurable (เป้าหมายที่สามารถวัดผลในทางสถิติได้) A ย่อมาจากคำว่า Achievable (เป้าหมายที่สามารถสำเร็จได้จริง มีความเป็นไปได้) R ย่อมาจากคำว่า Realistic (ตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องกับความเป็นจริง) และ T ย่อมาจากคำว่า Timely (กำหนดเวลาของเป้าหมายที่ชัดเจน) รวมถึงต้องมี KPI (Key Performance Index) หรือดัชนีชี้วัดเพื่อบ่งบอกคุณภาพและความสำเร็จในการทำงาน ที่สอดคล้องกับเป้าหมายใหญ่ขององค์กร สำหรับประเทศไทยในปัจจุบันมีองค์กรด้านการเงินและการลงทุนของประเทศ เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นแรงสำคัญในการส่งเสริมและผลักดันให้ภาคธุรกิจดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีการนำแนวทางปฏิบัติของ International Organization for Standardization (ISO): ISO 26000-Social Responsibility (สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน, 2566) มาส่งเสริมให้องค์กรธุรกิจดำเนินกิจการบนความรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอันเนื่องมาจากการกระทำหรือการตัดสินใจขององค์กร โดยมุ่งหมายผลลัพธ์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจในประเทศไทย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์

สายการบินของไทยควรพิจารณาการยกระดับและขยายมิติของการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและผันผวนในปัจจุบัน โดยการสร้างกลไกเชิงนโยบายและปรับโครงสร้างองค์กรรองรับ เพื่อสร้างความพร้อมและให้สอดคล้องต่อทิศทางในการดำเนินธุรกิจในอนาคต รวมถึงควรมีการจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นรูปธรรม ให้ความรู้และสื่อสารแนวทางที่ตัดสินใจภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการกำหนดเป้าหมาย วิธีการและผลลัพธ์ที่ต้องการให้ชัดเจนและติดตามสำรวจอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป หัวข้อที่ผู้วิจัยเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปจะช่วยตอบคำถามความคุ้มค่าของการลงทุนด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่มูลค่าของสายการบินทั้งในทางเศรษฐกิจและการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรให้กับสายการบินในประเทศไทย งานวิจัยที่เสนอแนะได้แก่

1. งานวิจัยสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของคนต่างช่วงวัย มีตอนนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมของสายการบิน (CSR and Different Generations) ทั้งนี้เพราะกลุ่มลูกค้าในแต่ละช่วงวัยอาจมีมุมมองความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมที่สายการบินนำมาใช้เป็นกลยุทธ์แตกต่างกันซึ่งจะสัมพันธ์กับความนิยมที่มีต่อองค์กรสายการบิน

2. งานวิจัยหาค่าความคุ้มค่าต่อการลงทุน (ROI: Return on Investment) ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรสายการบินในแง่มูลค่าและมิติที่แตกต่างกัน เพื่อเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและผู้รับผิดชอบต่อด้านกลยุทธ์ของสายการบิน

3. งานวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ที่เก็บและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในหัวข้อแนวทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านห่วงโซ่มูลค่าของสายการบินในประเทศไทย เพื่อให้ได้ผลวิจัยที่ครอบคลุมในหลายมิติและช่วยให้การตอบคำถามการวิจัยได้ละเอียดชัดเจนขึ้น สำหรับการวางแผนพัฒนาแนวทางการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจสายการบิน

เอกสารอ้างอิง

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2566). “Sustainable Supply Chain.” *Sustainable Capital Market Development*.

สืบค้น 25 กุมภาพันธ์ 2567 จาก <https://setsustainability.com/page/sustainable-supply-chain>.

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). (2566). *แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี 2564 (แบบ 56-1 One Report)*. กรุงเทพฯ: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).

พิมพ์พร ภูทองประเสริฐ. (2564). ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน). *วารสารวิจัยบัณฑิตศึกษาในกลุ่มธุรกิจและสังคมศาสตร์*, 7(1), 204-222.

สถาบันไทยพัฒน์. (2566). “6 ทิศทาง CSR ปี 2566.” *สถาบันไทยพัฒน์*. สืบค้น 25 กุมภาพันธ์ 2567, จาก <https://www.thaicssr.com/2013/01/csr-sustainability-2556.html>.

สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน. (2566). *ความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อความยั่งยืนขององค์กร*. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

Barnes, David. (2001). *Understanding Business: Processes*. NY: Routledge.

Carroll, Archie. (2016). Carroll's Pyramid of CSR: Taking Another Look.

International Journal of Corporate Social Responsibility, 1, 3. DOI: 10.1186/s40991-016-0004-6.

Freeman, E. R., et al. (2010). *Stakeholders Theory: The State of the Art*. NY: Cambridge University Press.

Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*, January 1.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, January-February 2011.

REDD. (2014). Improve CSR in your value chain through collaboration. *Network for Business Sustainability*. from <https://nbs.net/improve-csr-in-your-value-chain-through-collaboration/>.

Steele, Paul. (2018). *Future of the Airline Industry 2035*. From <https://www.iata.org/contentassets/086e8361b2f4423e88166845afdd2f03/iata-future-airline-industry.pdf>.



 **RCIM**
GRADUATE SCHOOL

เปิดรับสมัครนักศึกษา
ปริญญาโทและปริญญาเอก

M.B.A. D.B.A.
M.P.A. D.P.A.
M.Ed. Ph.D.
(Educational Administration Innovation)

 **092-442-8000**

 สมัครออนไลน์ได้ที่ <https://www.rcim.in.th/>