

แนวคิด ทฤษฎี และหลักการ การสร้างคุณค่าร่วมของธุรกิจคู่สังคม [Creating Shared Value]

ดร. สุนทร คุณชัยมั่ง
ผู้อำนวยการ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย
วิทยาลัยผู้นำและนวัตกรรมสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต

17 มีนาคม 2569

Table of the Contents

Day 1
Mar 17, 2026

Sustainability Journey

CSV Theory

Products & Markets

การส่งมอบคุณค่าผ่านผลิตภัณฑ์
และการตลาด

Productivity in the
Value Chain

การพัฒนางานผลิตภาพเพื่อมุ่ง
พัฒนาคุณค่าไปตลอดห่วงโซ่
ธุรกิจ

Enabling Local
Cluster Development

การทำหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของ
การพัฒนาท้องถิ่น

How to design?

Measurement

Part I

Creating Shared Value: An Overview

CSV history [1]

The Porter Hypothesis at 20

Can Environmental Regulation Enhance Innovation and Competitiveness?

หนึ่งในทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนหลักคิดที่ว่า การจัดการเรื่องสิ่งแวดล้อม ไม่ได้มีสถานะเป็นค่าใช้จ่าย – แต่สามารถนำเอาเรื่องนั้นมาโจมตีและลงทุนแก้ไข เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Porter, 1991

Harvard Business Review



Michael Porter



Mark Kramer

CSV history [2]

Corporate Philanthropy	Corporate Responsibility	Shared Value
“Giving back” <i>Business must fulfill community obligations</i>	“Minimizing harm to society and the company” <i>Business should be responsible</i>	“Finding business opportunities in social problems” <i>Social problems can be solved by businesses to increase profits or strengthen differentiation</i>

Porter & Kramer, 2002

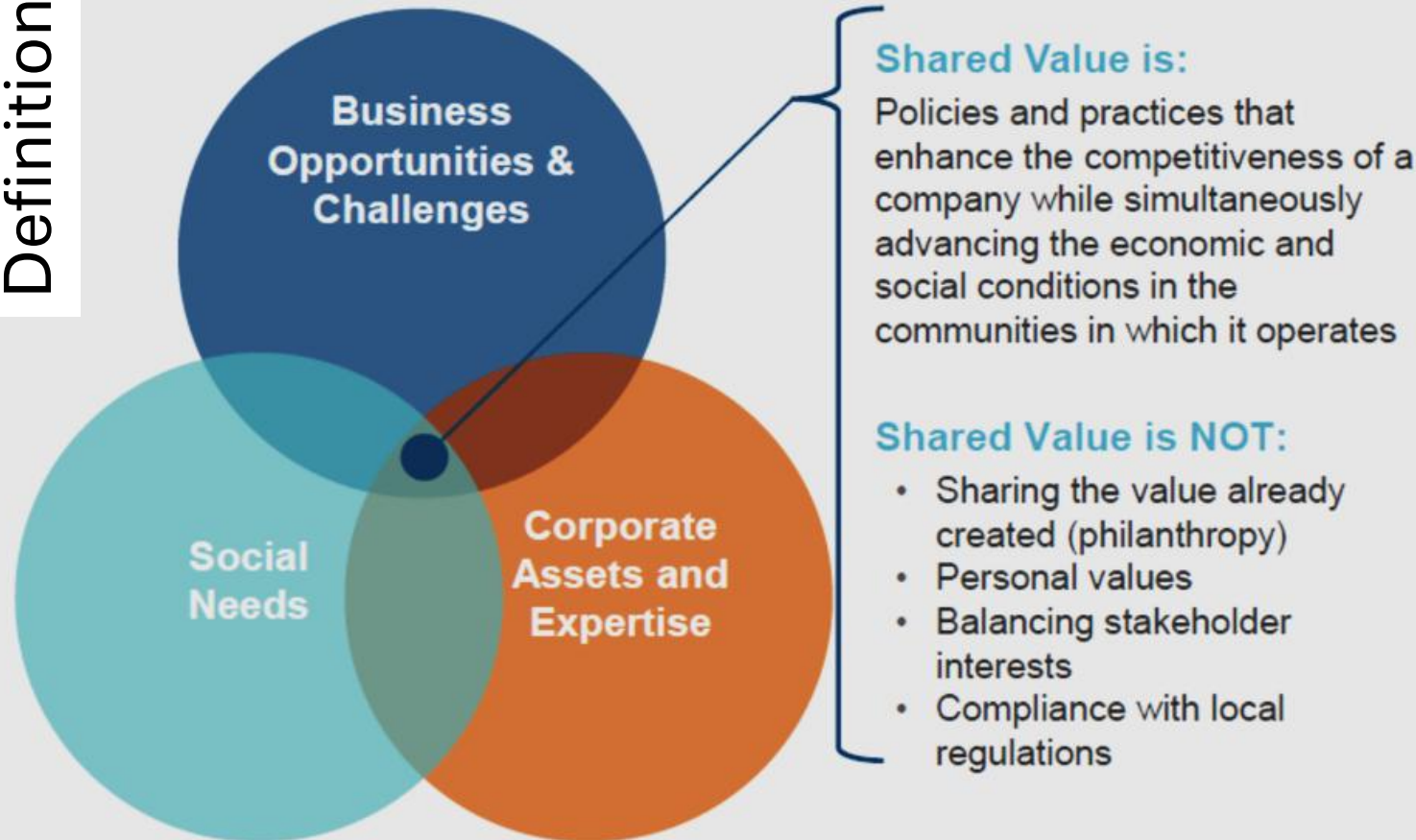
Porter & Kramer, 2006

Porter & Kramer, 2011



Definition-Space

Definition



Space

พื้นที่สำหรับการ
สร้างสรรค์คุณค่าร่วม

**Reconceiving
Products and Markets**

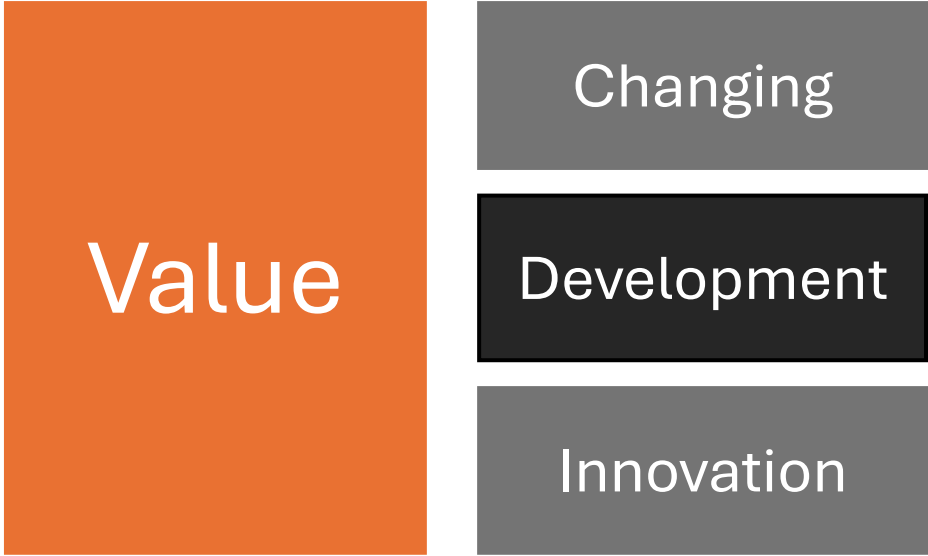
**Redefining Productivity
in Value Chains**

**Enabling Local
Cluster Development**

ที่ที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และงานขององค์กร
ปะทะสังสรรค์/สัมผัส/ส่งมอบ

CSV Character

"Value" is a multifaceted concept that refers to the **worth, importance, or usefulness of something** to an individual, organization, or society. Its meaning is highly subjective and depends heavily on the context, such as personal beliefs, market dynamics, or ethical considerations.



Value

Changing

Development

Innovation

"Creating" is the process of bringing something new into existence—whether it be an idea, an object, an artistic work, a solution to a problem, or a new system. It is a dynamic process involving imagination, intentional action, and often the transformation of existing materials or concepts.

Case Example [1] [Products & Markets]

Anglo American

พัฒนางานน้ำเสียจากการดูแลชุมชนเมืองแร่ให้เป็นแหล่งน้ำดิบสำหรับการผลิตประปาของเมือง
Mpumalanga, SA



A fast-growing population of 780 million people around the world lacks access to clean water. Water scarcity proves one of the greatest challenges of the United Nations-led Sustainable Development Goals (SDGs) and is thus a priority for the Copper Alliance® and its members. Mining is water intensive, particularly during the separation and transportation of ore and tailings. Anglo American, as one of the world's largest miners, is uniquely poised to scale its conservation within the framework's 2030 target.

Unilever

สร้างสรรค์กลไก/กระบวนการทางการตลาดขึ้นใหม่ในการกระจายสินค้า FMCG ไปยังพื้นที่ชนบท เพิ่มเติมจากช่องทางเดิม ๆ ผ่านระบบคลังสินค้า/ร้านค้าปลีก



Case Example [2] [Products & Markets]

ตลาดจริงใจ
มาร์เก็ตของ
กลุ่มเซ็นทรัล
พัฒนา

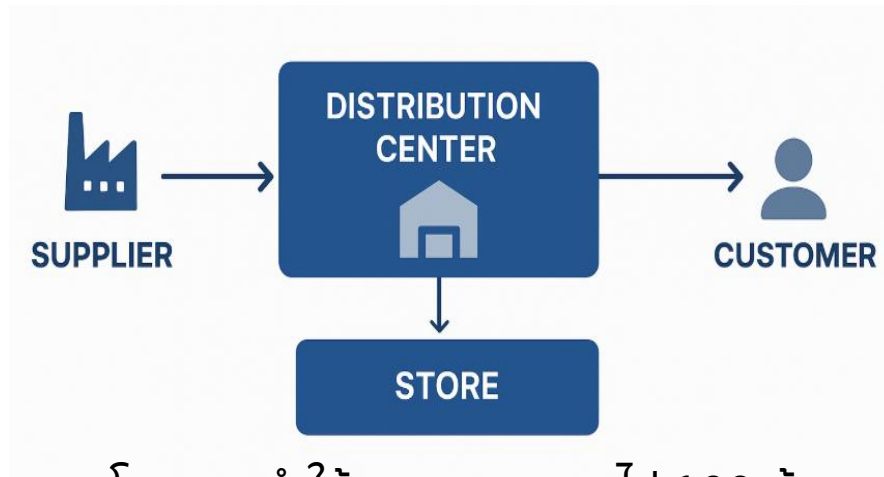


ด้านหนึ่ง จริงใจมาร์เก็ตเป็นเครื่องมือในการสื่อสารแคมเปญถึงคนเข้าห้างที่ใช้ต้นทุนต่ำ-เพราะเก็บค่าเช่าจากการขายของได้ **อีกด้านหนึ่ง** เซ็นทรัลสร้างเครือข่ายชุมชนและสร้างรายได้ให้กับชุมชนขึ้นพร้อมกัน

Case Example [3] [Productivity]

Walmart

การทบทวน
จัดระบบการจัดหา จัดซื้อ และโลจิสติกส์ ที่ทำให้
ระยะทาง/ประเภท/ระบบขนส่งเปลี่ยนไปและทำให้
งบประมาณลดลง



ผลโดยรวมทำให้ระยะทางลดลงไป 100 ล้าน
ไมล์ ต้นทุนลดลง 200 ล้านดอลลาร์ และ
มลภาวะลดลง

BHP

พัฒนาทักษะฝีมือช่างและการบริหารงานใน
ระบบมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อรองรับสู่การเป็น
World Class Suppliers



Case study
Supporting sustainable
procurement



Suppliers - 2015

37 โครงการ – 660 ราย นำไปสู่การจ้างงาน
4,860 คน ทำให้มีการใช้จ่ายในท้องถิ่นเพิ่มขึ้น
เป็น 46 m US\$ จากเดิมที่เคยมีอยู่เพียง 0.6 m
US\$

BHP

ลดค่าใช้จ่ายในการแก้ไขงานลงไป 121 m US\$
จากงบประมาณที่ดำเนินงานไปตั้งแต่ปี 2008 =
50 m US\$

Case Example [4] [Productivity]

TRUCK GO SCG LOGISTICS Transportation Management System



SCG Logistics supports the
SME platform
TRUCK GO

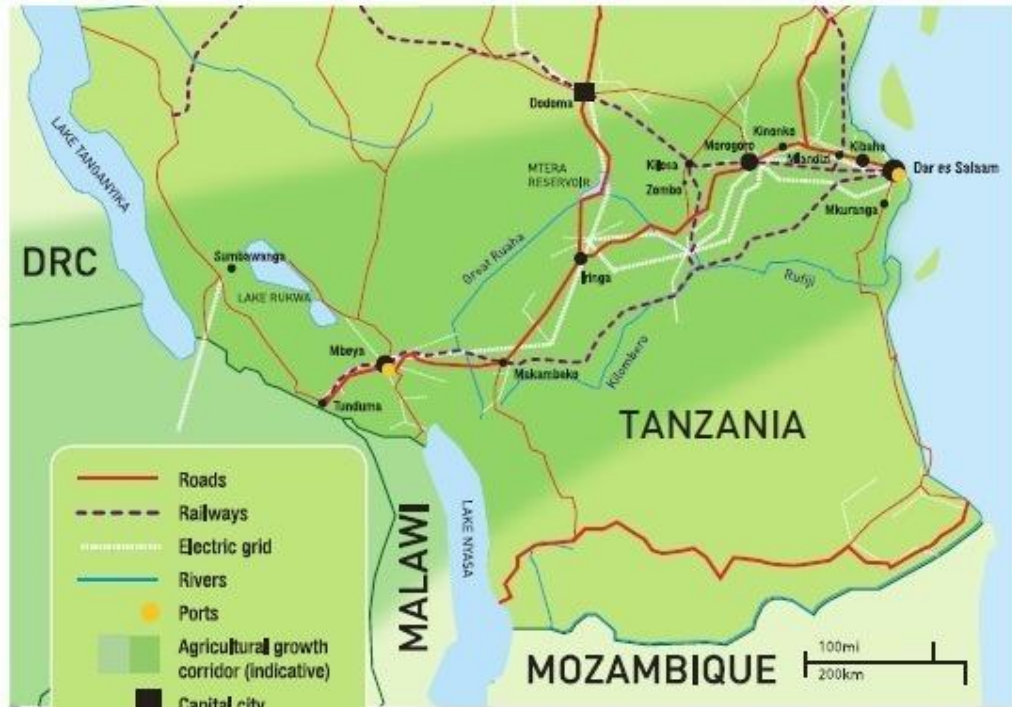
SMEs

ผู้ประกอบการขนส่ง
สามารถประหยัดเวลา ลดต้นทุนได้
มากกว่า 50%

SCG

ขายผลิตภัณฑ์-วัสดุก่อสร้างด้วย
ความต่อเนื่องและยกระดับการพัฒนา
ธุรกิจขึ้นไปได้อีกตามผลของ
ประสิทธิภาพใหม่ของคลัสเตอร์

Case Example [5] [Enabling Local Cluster]



Yara International

ร่วมลงทุนกับรัฐบาลแทนซาเนียในคลังสินค้า ท่าเรือ สะพาน และถนนในโครงการ The Southern Agricultural Growth Corridor of Tanzania (SAGCOT)

The Nespresso AAA Program counts over 70,000 coffee farmers across 12 countries



TRAINING & TECHNICAL ASSISTANCE ▲

AAA agronomists work closely with farmers in devising tailor-made action plans to improve quality, sustainability and productivity. The AAA Program depends on mutual support, trust and a shared commitment to making progress.

Nesle'

การเปลี่ยนพันธุ์ไปสู่
กาแฟคุณภาพสูง
เปลี่ยนทัศนคติต่อ
อาชีพ และการจัดการ
ผลิตใหม่ตามโปรแกรม
Quality AAA

Case Example [6] [Enabling Local Cluster]

PTTEP

ร่วมบริการสาธารณสุขของ
จังหวัดสงขลา ด้วยการพัฒนา
ห้อง เครื่องมือ ระบบ และการ
จัดการห้องผ่าตัด

ที่มีความสามารถรองรับการ
บริการจากเหตุไฟไหม้ที่ประชาชน
ทั่วไป และพนักงาน ลูกจ้าง รวม
ทั้งชีพพลายเออร์



Conclusion

Creating Shared Value: CSV

การสร้างสรรค์ การพัฒนา
และการเปลี่ยนแปลงการ
ดำเนินงานขององค์กรธุรกิจที่
นำไปสู่การสร้างคุณค่า
(ประโยชน์ทั้งที่เป็นเงินและรูป
อื่น) ทั้งด้านธุรกิจและสังคม

ด้านธุรกิจ เช่น รายได้เพิ่มขึ้น
ต้นทุนลดลง กำไรเพิ่มขึ้น/ผล
ประกอบการโดยรวมดีขึ้น มี
โอกาส/ความสามารถทางการ
แข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้นมาก
กว่าเดิม

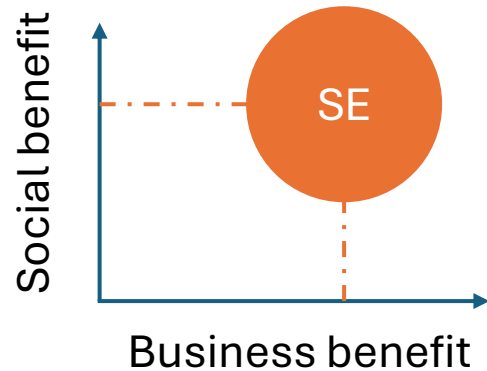
ด้านสังคม คือ ประโยชน์ที่
ได้รับของสังคมที่ดำรงอยู่/
แวดล้อมไปตามความ
เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์
บริการ กระบวนการ คนงาน
Suppliers/Dealers นักลงทุน
สถาบันทางสังคม (ทั้งรัฐ
เอกชน และประชาสังคม)
ชุมชน และท้องถิ่นที่มี
ปฏิสัมพันธ์กันตามบริบทของ
ผู้มีส่วนได้เสีย

คุณค่าที่สร้างสรรค์หรือ
เกิดขึ้นใหม่ (ในด้าน
สังคมที่เป็นฝ่ายรับ)

นวัตกรรมทั้งในมิติของ
การลงมือ/มิติของการ
ได้รับการตอบสนอง

ทุนใหม่ทั้งความสามารถ
ของธุรกิจ/และศักยภาพ
ใหม่ของสังคม

Social Entrepreneurship as SV Measurement



การประกอบการเพื่อสังคม

ไม่เพียงแต่สร้างผลประโยชน์ต่อสังคมเท่านั้น
เพราะที่แท้จริงการประกอบการเพื่อสังคมนั้น
คือ การวัดคุณค่าร่วมของธุรกิจกับสังคมที่มี
การสร้างสรรคขึ้น

THE ROLE OF SOCIAL ENTREPRENEURS

Businesses are not the only players in finding profitable solutions to social problems. A whole generation of social entrepreneurs is pioneering new product concepts that meet social needs using viable business models. Because they are not locked into narrow traditional business thinking, social entrepreneurs are often well ahead of established corporations in discovering these opportunities. Social enterprises that create shared value can scale up far more rapidly than purely social programs, which often suffer from an inability to grow and become self-sustaining.

Real social entrepreneurship should be measured by its ability to create shared value, not just social benefit.

CSR → CSV

การเปรียบเทียบความ
แตกต่างระหว่าง CSR
กับ CSV

› Value: doing good

› Citizenship, philanthropy, sustainability

› Discretionary or in response to external pressure

› Separate from profit maximization

› Agenda is determined by external reporting and personal preferences

› Impact limited by corporate footprint and CSR budget

Example: Fair trade purchasing

› Value: economic and societal benefits relative to cost

› Joint company and community value creation

› Integral to competing

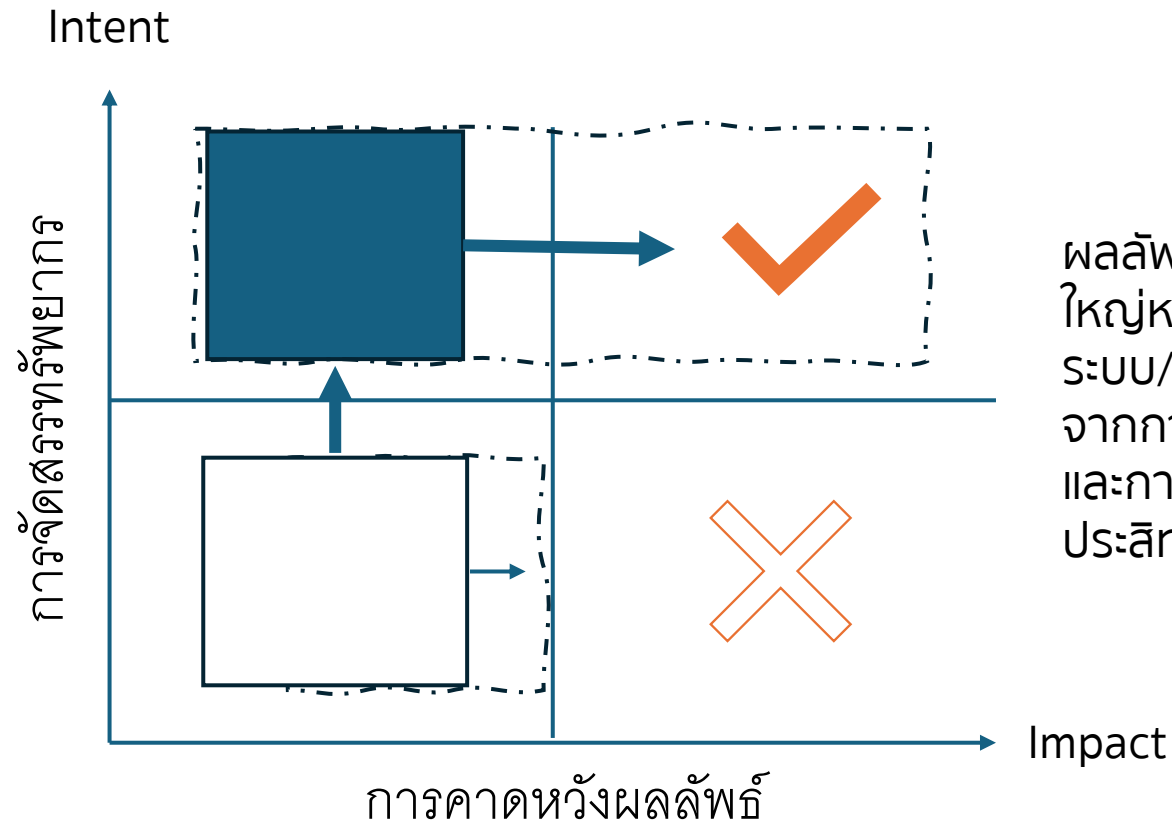
› Integral to profit maximization

› Agenda is company specific and internally generated

› Realigns the entire company budget

Example: Transforming procurement to increase quality and yield

Intention & Impact



ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงขนาด
ใหญ่หรือการเปลี่ยนแปลงเชิง
ระบบ/โครงสร้าง จะไม่เกิดขึ้น
จากการลงทุนเพียงเล็กน้อย
และการบริหารจัดการ
ประสิทธิภาพต่ำ

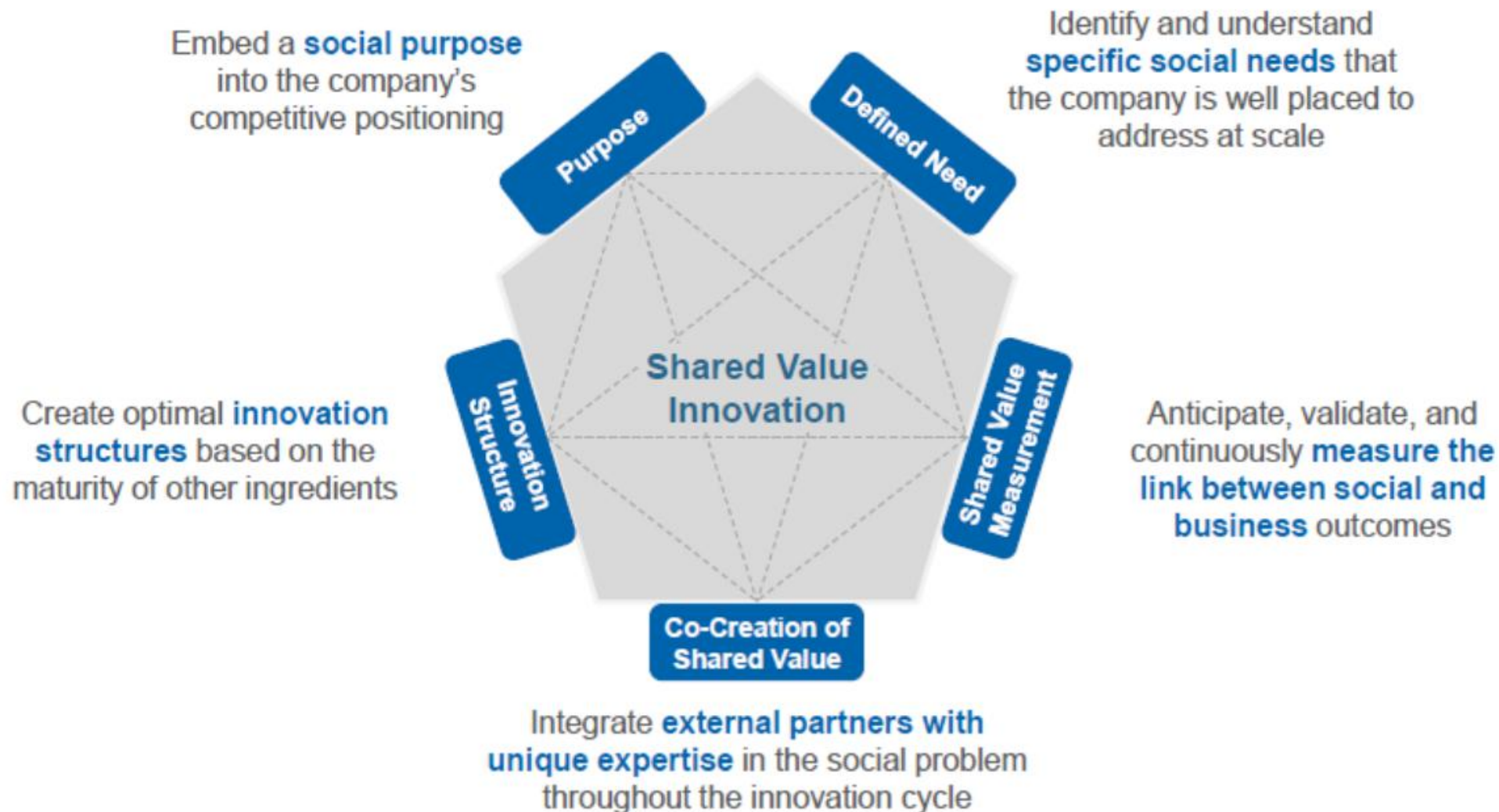


Part II

CSV Design and Management Framework

Innovating for Shared Value

Five Self-Reinforcing Ingredients



1st Step: Redefining Purpose

การผนวกรวมประเด็นทางสังคมไปสร้างตำแหน่งความสามารถทางการแข่งขัน

Food ➔ Nutrition



Nestlé Good food, Good life

การขยายความเกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม จาก “อาหาร” ที่ยึดโยงกับ “ยังชีพ/อยู่รอด/จำเป็นพื้นฐาน” ไปสู่ “คุณภาพชีวิตที่ดีกว่าเดิม เป็นการสื่อถึงรายละเอียดที่จะสร้างประโยชน์ที่มากกว่าการมีอยู่ (ของอาหาร) ทั่วไป

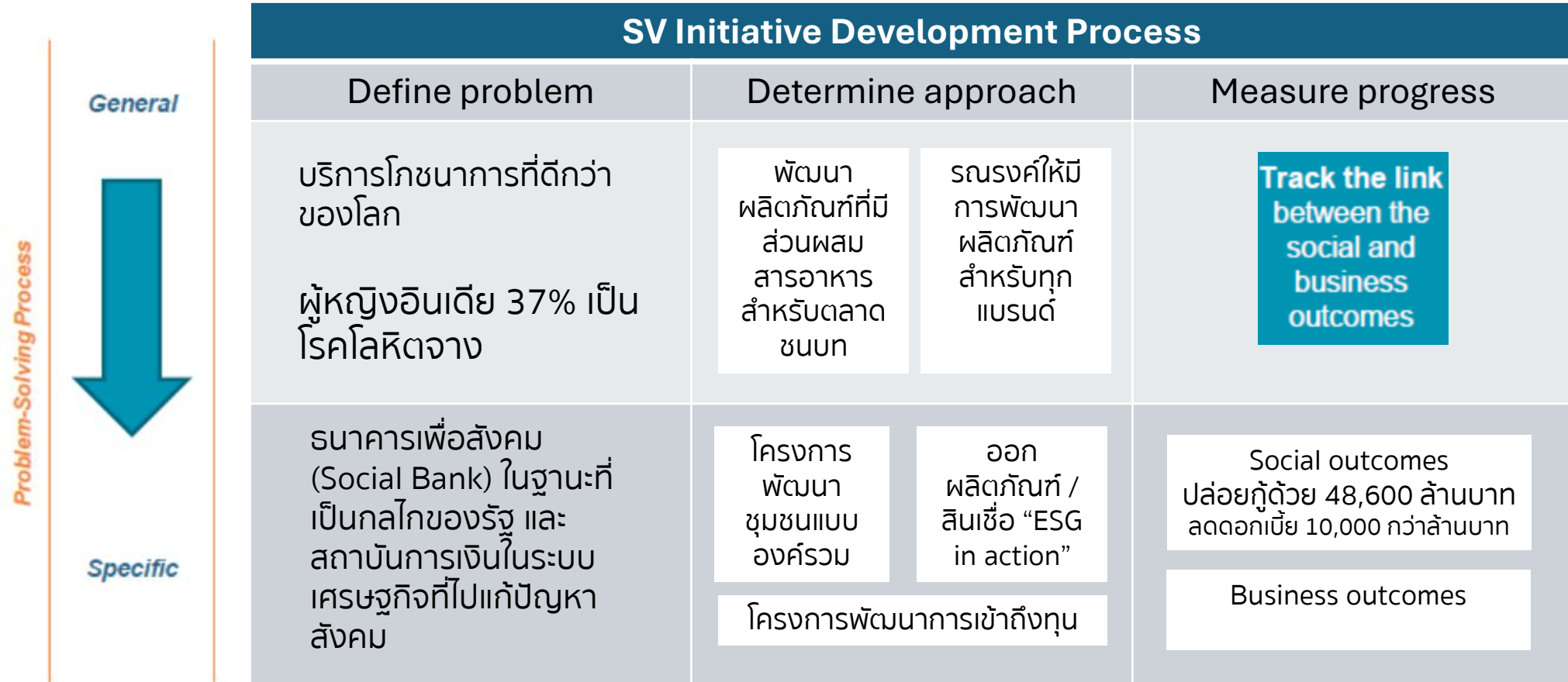
Government ➔ Social Bank

ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อสังคม



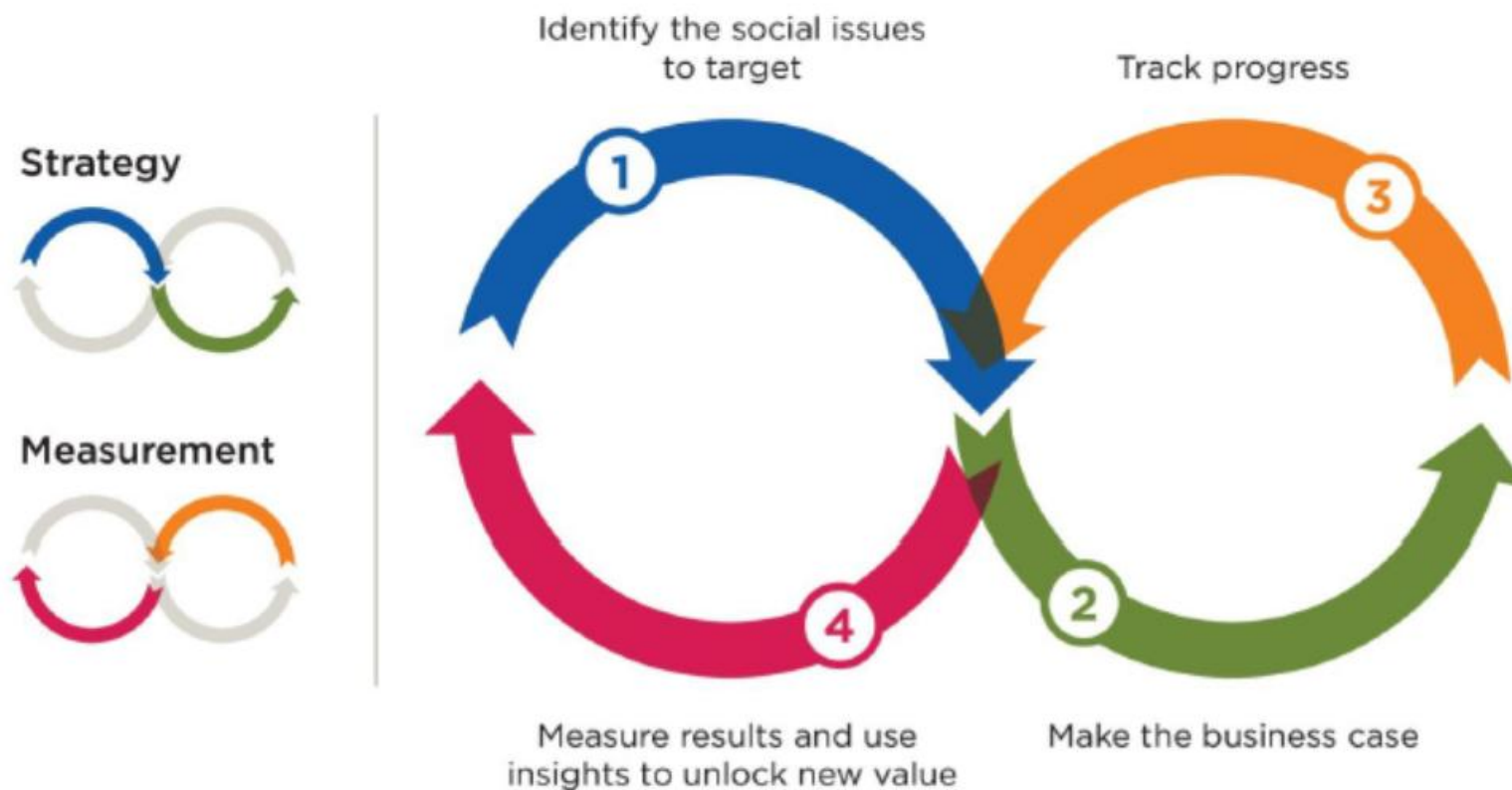
2nd Step: Understand Needs

การรองรับปัญหาที่มีอยู่ – จะแก้ไขอย่างไร และจะติดตามผล/วัดผลอย่างไร?



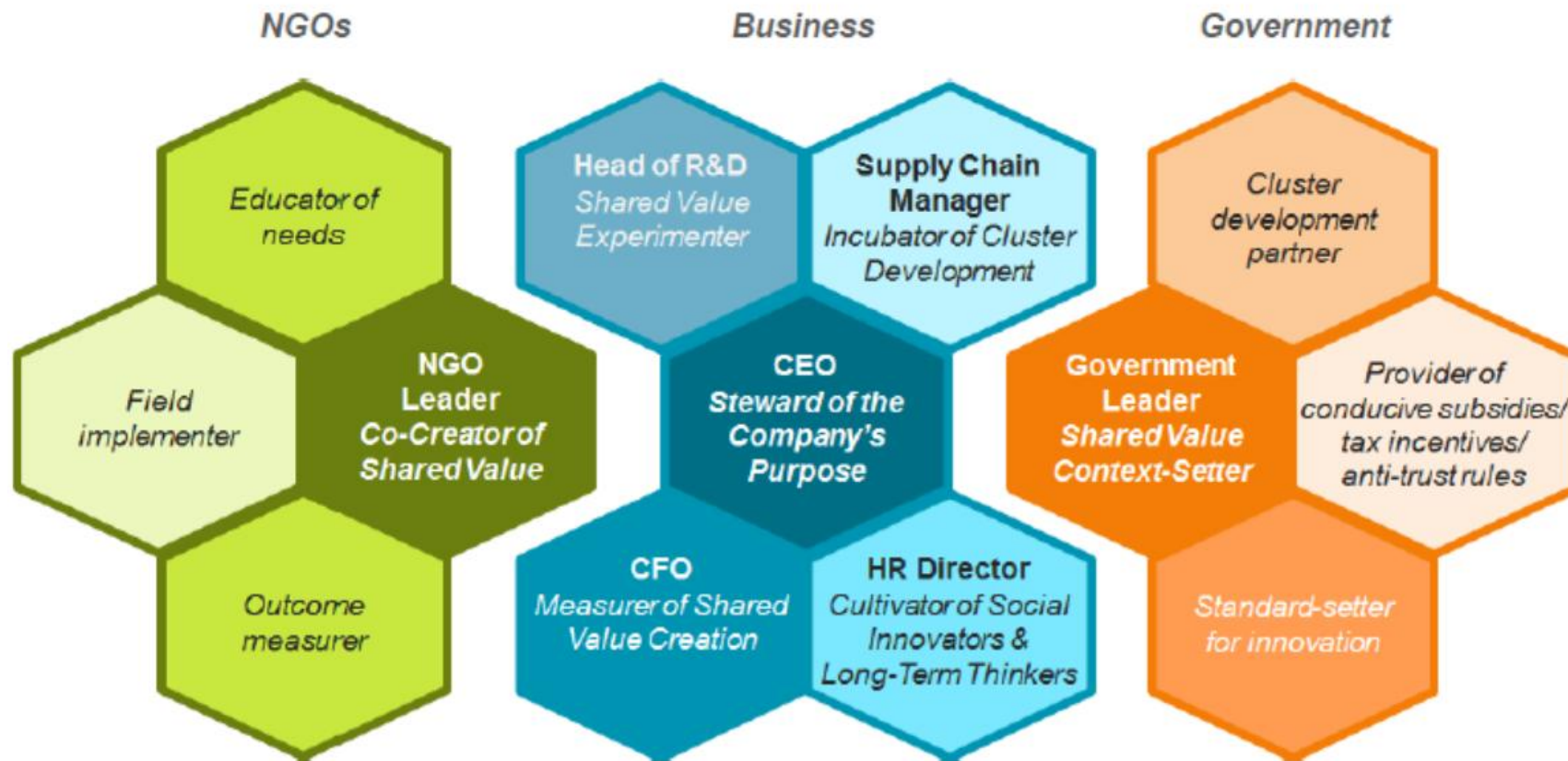
3rd Step: Measuring Shared Value

การสร้างส่วนพสมระหว่างกลยุทธ์กับมาตรการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ



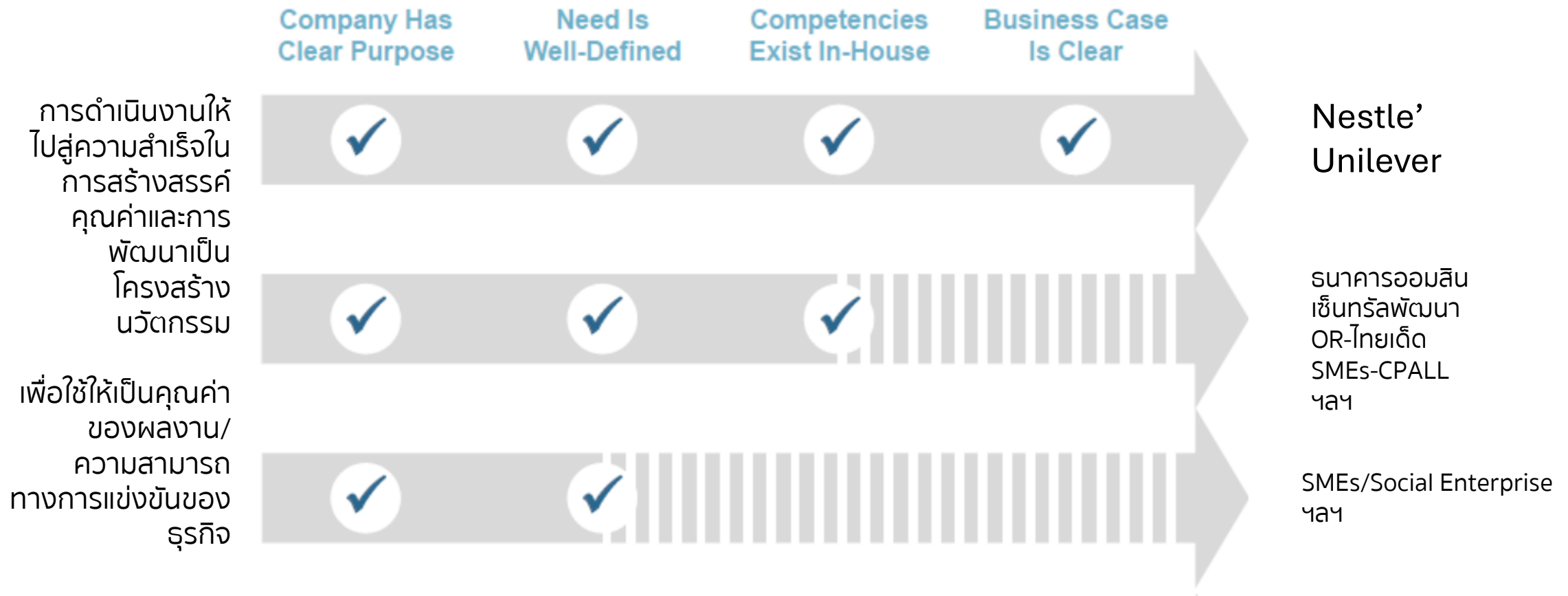
4th Step: Co-Creation

Co-create effective shared value strategies by blending new internal and external talent

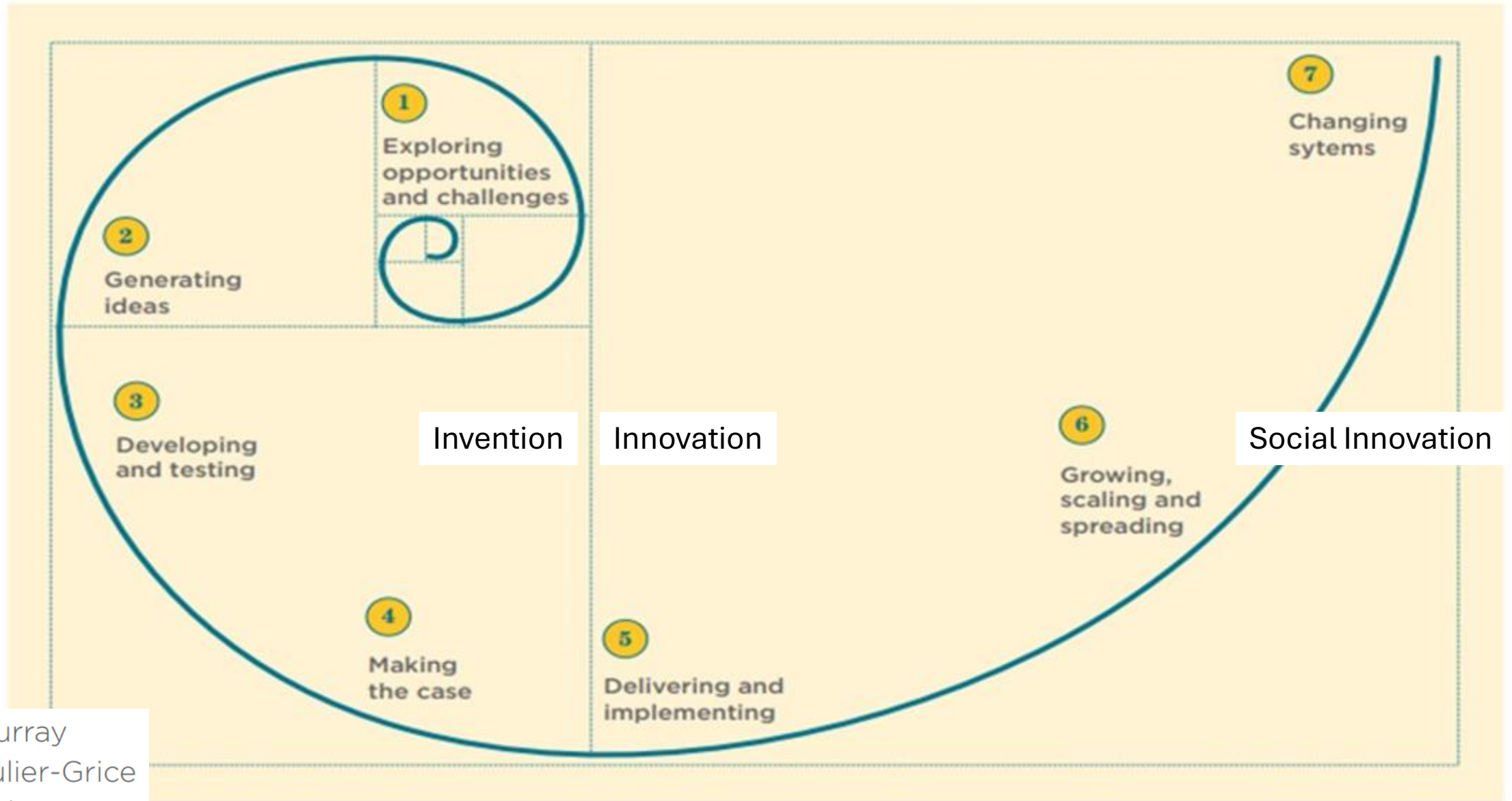


5th Step: Innovation Structures

การนำเอาผลลัพธ์ของการดำเนินงานเพื่อสังคมนั้น ติดตั้ง/ติดตั้งเป็นโครงสร้างงานงานนวัตกรรมขององค์กร



SOCIAL INNOVATION SPIRAL

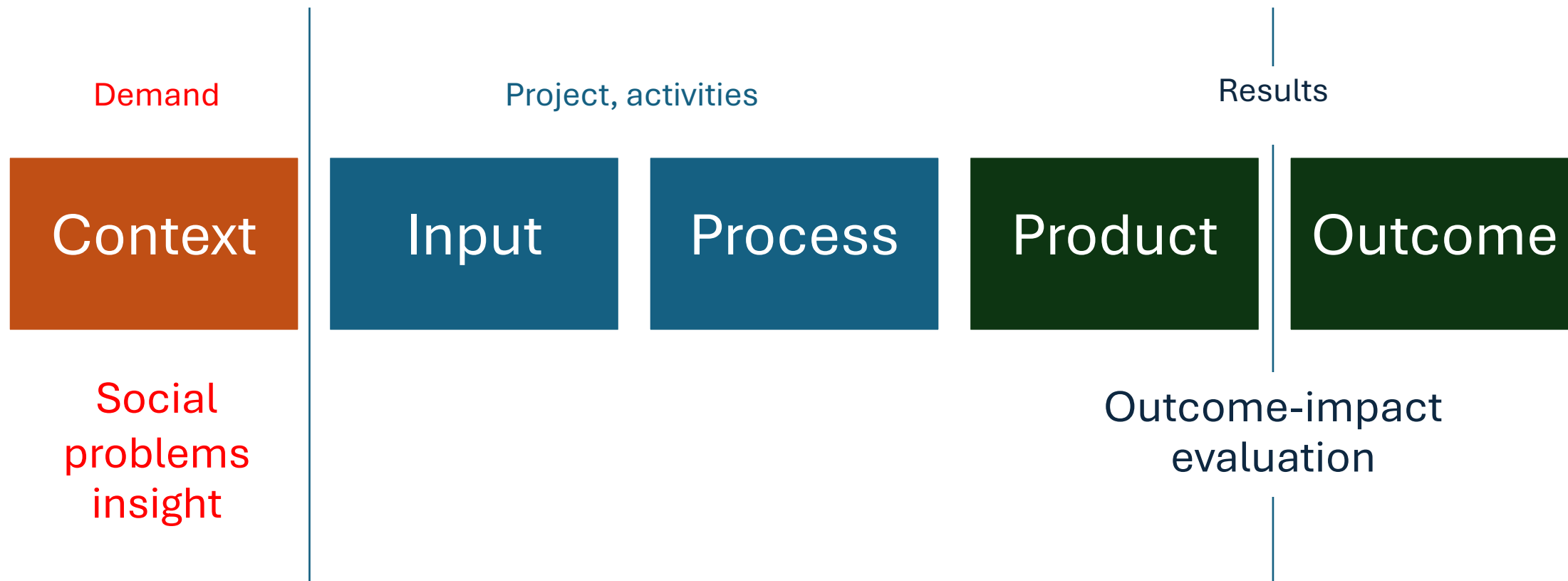


Robin Murray
Julie Caulier-Grice
Geoff Mulgan



Impact Evaluation

พัฒนาจากกรอบติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation Framework: **M&E Framework** หรือ กรอบตรรกะ (Logic Model) ว่าด้วย Input-Process-Output-Outcome or Impact



JOB CREATION

Raw material



Activities #1



Activities # 2



Products



การสร้างงาน-รายได้ที่เกิดขึ้นสำหรับชุมชน-
ชาวบ้านที่ร่วมงานผลิตในห่วงโซ่การจัดการ
วัตถุดิบ

การจ้างงาน-พนักงานลูกจ้างงาน
ผลิตในห่วงโซ่ผลิตภัณฑ์

Community Household Revenue

Raw material



Activities #1



การสร้างงาน-รายได้ที่เกิดขึ้นสำหรับชุมชน-ชาวบ้านที่
ร่วมงานผลิตในห่วงโซ่การจัดการวัตถุดิบ

รายได้ครัวเรือนของ จปฐ.

การขายวัสดุของครัวเรือน หรือการจ้างงานเป็น
แรงงานต่อรายได้ครัวเรือน

เพื่ออธิบายเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำคัญของ
ความหมายของการสร้างงาน ว่า เป็นกี่ % ของ
รายได้ครัวเรือน

Local Economy



การจ้างงาน-พนักงานลูกจ้างงาน
ผลิตในห่วงโซ่ผลิตภัณฑ์

การกระจายรายได้สู่ชุมชน

การจ้างงาน



Inclusive growth,
Social entrepreneurship
ที่เป็นงานที่สร้างขึ้นในพื้นที่ส่งเสริม

NEWNESS-NEW ECONOMY
POVERTY ERADICATION

What's Social Change in Amazon for Chance?

การจ้างงานคน
พิการ คนสูงวัย คน
ที่อยู่ในภาวะพึ่งพิง

การจ้างงานใน
องค์กรที่เข้าถึง
Work Integration
Social Enterprise



Developing a new
social structure
to achieve social
equality



SHARED VALUE THAILAND

A platform for
Creating Shared Value (CSV)
in Thailand



<https://sirdi-csirsu.com/shared-value-thailand/>

Shared Value Strategic Partnership



