

คุณค่าร่วมของธุรกิจคู่สังคม [Creating Shared Value]-กลไกขับเคลื่อนอุตสาหกรรมและเมือง

ดร. สุนทร คุณชัยมิ่ง
ผู้อำนวยการ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย
วิทยาลัยผู้นำและนวัตกรรมสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต

18 มีนาคม 2569

Table of the Contents

Day 2
March 18, 2026

CSV Journey	
การปรับตัวครั้งใหญ่ของ MNCs Novartis/Novo Nordisk/Anadarko/ Yara International, M-PESA/AIA, Enel	Digital & Social Business Transformation Hello Tractor
Sustainability Agriculture Initiative Platform	Industrial Ecology, Eco-Industrial Park, Circular Economy, Symbiosis Thailand Eco-Industrial Town
การบริหารโครงการ-การขับเคลื่อนกลยุทธ์ธุรกิจ	

Part I

The Strategic Shift of MNCs- as a Reshaping

Novartis, Novo Nordisk

การแนะนำผลิตภัณฑ์เข้าสู่ระบบตลาด-การเข้าถึงผู้บริโภคด้วยการสื่อสารทางการตลาดที่เข้มข้น



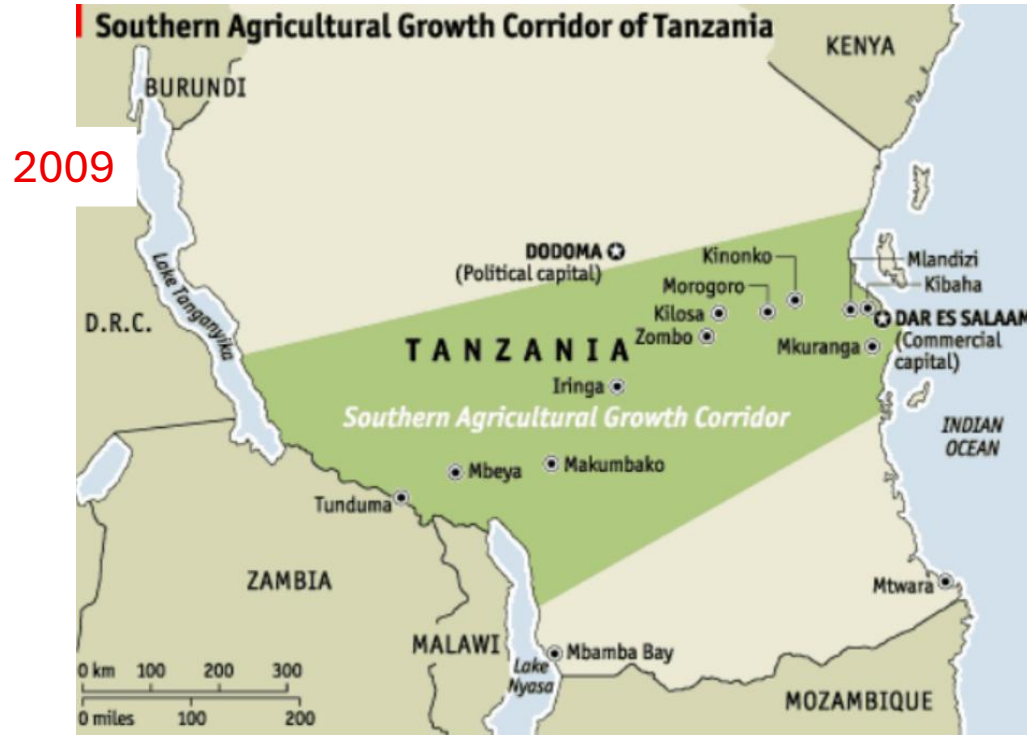
เริ่มต้นพัฒนางานใน
ปี 2007



เริ่มต้นศูนย์วิจัย ขึ้นใน
ปี 2002

Novo Nordisk has a long-standing, multi-faceted strategy in China that combines **public awareness campaigns**, physician education, government partnerships, local R&D and production, and innovative digital collaborations to address diabetes and obesity.

Yara International, Anadarko



Yara International ทำงานร่วมกับ 68 องค์กรพันธมิตรในการสนับสนุนงานในโครงการนี้ เพราะต้องการผลความสำเร็จนี้ให้รองรับต่อตลาดวัสดุทางการเกษตร ที่มีอยู่ 50% ของตลาด

Anadarko Mozambique Area 1 (AMA1) is a development project being operated by Anadarko Petroleum Corporation to construct a liquefied natural gas (LNG) park.

< 2014 >

"This project has the potential to generate an estimated **\$20 billion of foreign direct investment** in the Mozambican economy."

The project is expected to have 1,600 registered suppliers

M-PESA



เริ่มบริการปี 2007

Business benefit

ช่วยสนับสนุนการยึดครองพื้นที่ทางการตลาดโทรศัพท์มือถือในเคนยา ปัจจุบันครองพื้นที่ 80% และเป็นเครื่องมือทางการตลาดขยายไปอีก 7 ประเทศในแอฟริกา

Socio-economic benefits

ทำให้ประชาชนในพื้นที่ชนบทสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินของธนาคารและการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจประจำวัน และมีส่วนทำให้ GDP ขยายตัว 8-9% ต่อปี - ในกรณีเป็นพื้นที่ชนบท



AIA Vitality is a science-backed health and wellness program that encourages healthy lifestyle choices through a structured system of **assessments, activity tracking, point accumulation, and rewards.**

HOW YOU CAN LIVE A HEALTHY LIFESTYLE WITH AIA VITALITY

KNOW YOUR HEALTH



Discover how healthy you are with health assessments, online or with a specialist and earn Vitality Points.

IMPROVE YOUR HEALTH



Exercise, eat healthy, get enough sleep, complete challenges and earn points for every accomplished task to elevate your Vitality Status.

GET REWARDED



Celebrate your achievement with exclusive benefits. The higher your Vitality Status, the greater your rewards.

When you become an AIA Vitality member, you can collect Vitality Points from knowing your health and improving it to earn greater rewards via AIA Vitality mobile application.

DOWNLOAD AIA VITALITY



ข้อมูลลูกค้าที่ร่วมโครงการ

26% ของสมาชิกที่อยู่ในกลุ่ม “at-risk” เดิม ได้เลื่อนเข้า “healthy BMI range” ได้; 51% มีค่าความดันโลหิต (blood pressure) ดีขึ้น; 43% มีคอเลสเตอรอลลดลง; 71% มีค่าน้ำตาล (glucose) ดีขึ้น

ส่วนลด / โบนัส / รางวัล

ช่วยเพิ่มการยึดเหนี่ยว (customer stickiness) และอาจลด churn, เพิ่ม retention และสร้างความภักดีต่อตราประทับ (loyalty)

Enel

CSV Strategy 2015

Policy no. 211: CSV Process definition and management, 2016

CSV Strategy 2015

นำเอาแนวคิด CSV เป็น
กรอบงานทั้ง 3 ขั้นตอนของ
Process คือ

- (1) การออกแบบธุรกิจ
- (2) การก่อสร้าง และ
- (3) การบำรุงรักษา / การ
ติดตามผล และการปลด
ระวาง

Enel Chile

ใช้ CSV ในการพัฒนาโครงการพลังงานและชุมชน: ทำงาน
ร่วมกับชุมชนท้องถิ่น วิเคราะห์บริบททางสังคม-
สิ่งแวดล้อม และวางแผน/ลงมือทำโครงการที่ตอบโจทย์ทั้ง
“งาน + สิ่งแวดล้อม + ชุมชน

Enel North America

ระบุว่า CSV คือกลไกที่ใช้ตั้งแต่เริ่มต้นโครงการพลังงาน
หมุนเวียน — จากการมีส่วนร่วมกับชุมชน, รับฟังความ
ต้องการ, สร้างงาน, ส่งเสริมการศึกษา (เช่น STEM),
ส่งเสริมความยั่งยืนของชุมชน และโอกาสทางเศรษฐกิจใน
ระยะยาว ไม่ใช่แค่สร้างพลังงานอย่างเดียว

South Korea is experiencing a rapid demographic shift, becoming a "super-aged society" (over 20% aged 65+) in late 2024

Older adults face challenges like maintaining health (higher rates of chewing/vision issues) and potential financial strain, but many remain active, with high rates of continued employment (especially for simple labor) and exercise, though disparities exist in mental health based on marital status, education, and income.



 **Kimberly Clark : 70%**
 **Yuhan Corporation : 30%**
(As of December 31, 2022)



New Products
Senior care manager business
Senior Impact Fellowship

Yuhan-Kimberly's CSV initiative includes fostering small-sized senior care businesses,

Creating jobs for older adults, changing the negative perception of older adults,

and ultimately creating a market ecosystem for the older adult care industry.

Conclusion

The Strategic Shift of MNCs

Novartis	งานยา- สาธารณสุข	การปรับเปลี่ยนกระบวนการสื่อสารทางการตลาดและการ สร้างความรู้ความเข้าใจต่อชุมชน
Novo Nordisk	งานยา- สาธารณสุข	การปรับเปลี่ยนกระบวนการสื่อสารทางการตลาดและการ สร้างความรู้ความเข้าใจต่อสังคมในระดับต่าง ๆ และภาคส่วน ต่าง ๆ
Yara International	การร่วมพัฒนา โครงสร้างพื้นฐาน	การลงทุนและการทำงานร่วมกับองค์กรพันธมิตร
Anadarko	การพัฒนาผลิต ภาพ	การเพิ่มทักษะ SMEs - การประกอบการของท้องถิ่น

Conclusion

The Strategic Shift of MNCs

M-PESA	Products, Tech	การขยายความร่วมมือทางธุรกิจไปยังร้านค้าชุมชน
AIA	Incentive การตลาด	การพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการใช้ชีวิต
Enel	CSV Strategy Implementation	การประกาศกรอบ แนวทาง นโยบาย และเป้าหมาย ซึ่งเป็น ตัวอย่างของการขับเคลื่อน CSV ในระดับองค์กร และมีความ แตกต่างไปจากการจัดการ CSR Activities อย่างชัดเจน
Yuhan- Kimbery	CSV Strategy and Implementation	นำเอาแนวคิดไปปรับ-ประยุกต์ในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่



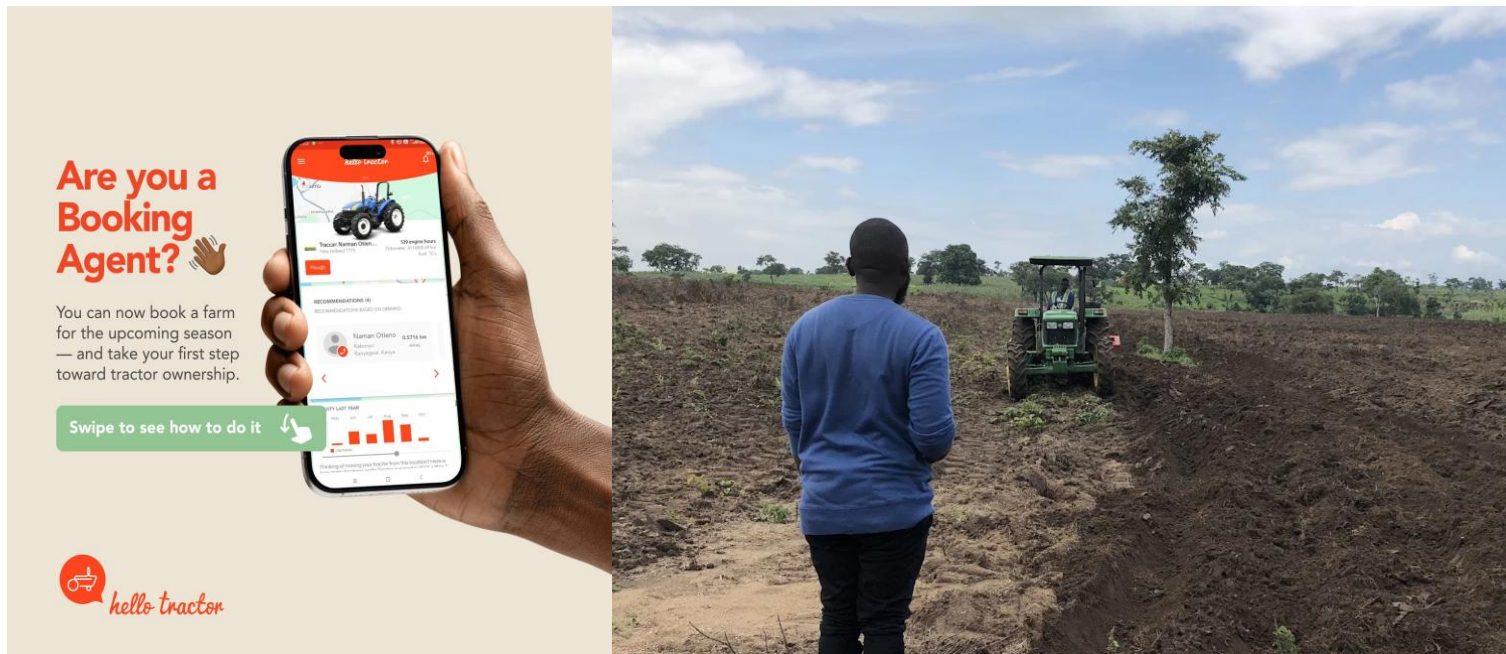
Part II

The New Landscape of Opportunities for Social
Entrepreneurs- **as a Challenging**



hello tractor

Hello Tractor is an agricultural technology company that provides a "tractor-hailing" platform, connecting smallholder farmers with tractor owners



จัดตั้งในปี 2014

ข้อมูลปี 2021

Socio-economic benefit

สร้างรายได้เจ้าของรถแทรกเตอร์ 12,600 ลบ
เพิ่มประสิทธิภาพเกษตรกร มากกว่า 5 แสนราย
จ้างงานมากกว่า 2 ล้านตำแหน่ง – ภาคเกษตร
ผลิตอาหารมากกว่า 37 ล้านตัน

Business benefit

ขยายกิจการไป 17 ประเทศทั้งแอฟริกา และเอเชีย

*The learning
never stops*

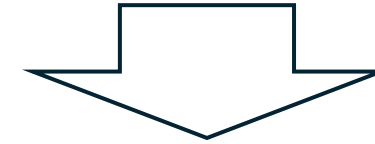


#PowerToOwn

WhatsApp us on: +254799136761

M-KOPA
POWER TO OWN

*Terms & Conditions Apply



At M-KOPA, we are making sure that learning does not stop. From as low as KSH. 50 daily, give your children a bright future using M-KOPA Solar lights



Gojek has created over 2 million jobs and income opportunities in **Indonesia** by empowering micro-entrepreneurs and expanding the gig economy.

AI ดูแลสุขภาพประจำบ้าน ที่มีผู้สูงอายุ ผู้ป่วย เด็กเล็ก



💡 ดินสอ มี



Twiga, Kenya



B2B จัดหาผลิตภัณฑ์วัตถุดิบอาหารให้กับร้านค้าปลีก
140,000 ราย / 25% ของอุตสาหกรรม
บริการ 24 ชม. จากฟาร์มและเกษตรกรรายย่อย

Freshket, Thailand



เป็นผู้จัดหาและเชื่อมโยงเกษตรกร/ซัพพลายเออร์กับผู้ประกอบการ ร้านอาหาร โรงแรม และครัวเรือน



Part III

The Transformative Power of Sustainability

The Sustainable Agriculture Initiative (SAI) Platform



A global food and drink industry collaboration, started by **Nestlé, Unilever, and Danone**, focused on accelerating sustainable farming by developing shared tools like the **Farm Sustainability Assessment (FSA)** (for assessing farm practices) and the **Regenerating Together Framework** (for regenerative agriculture), enabling pre-competitive action, knowledge sharing, and driving large-scale adoption of sustainable methods across supply chains.



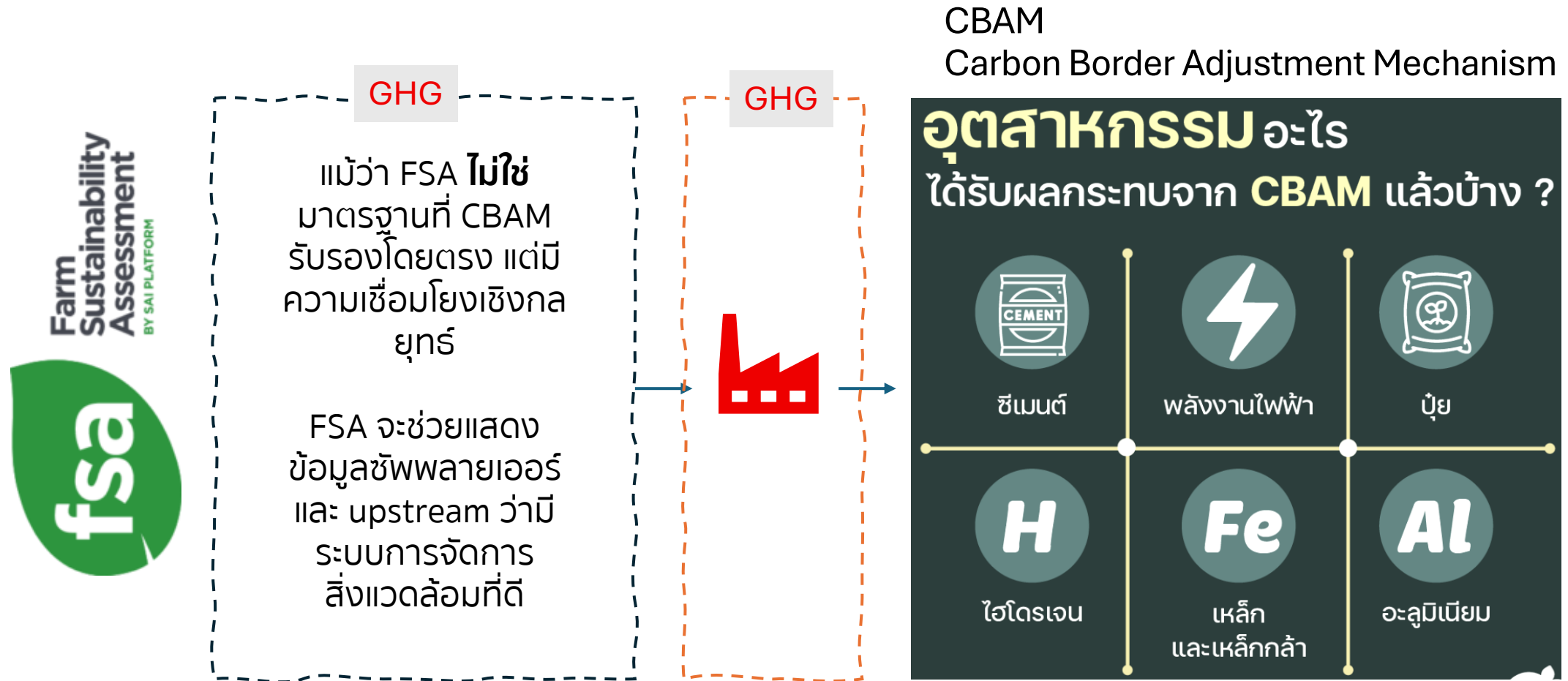


เครื่องมือประเมินและพัฒนาความยั่งยืนในฟาร์มที่พัฒนาโดย SAI Platform เพื่อช่วยให้ธุรกิจอาหารเครื่องดื่มประเมิน ปรับปรุง และรับรองมาตรฐานการทำฟาร์มที่ยั่งยืนในห่วงโซ่อุปทาน โดยครอบคลุมมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ผ่านคำถาม 109 ข้อ แบ่งเป็นระดับง่ายไปยาก (Essential, Intermediate, Advanced) พร้อมเกณฑ์วัดผลเป็นระดับ (Bronze, Silver, Gold) เพื่อให้เกษตรกรใช้เป็นแนวทางพัฒนาต่อเนื่อง และสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้บริโภคได้.

สามารถให้บุคคลที่สามที่เป็นผู้ตรวจสอบอิสระเข้ามาตรวจสอบและออกใบรับรอง เพื่อยืนยันผลการดำเนินงานได้



Sustainability and Value Chain Transformation



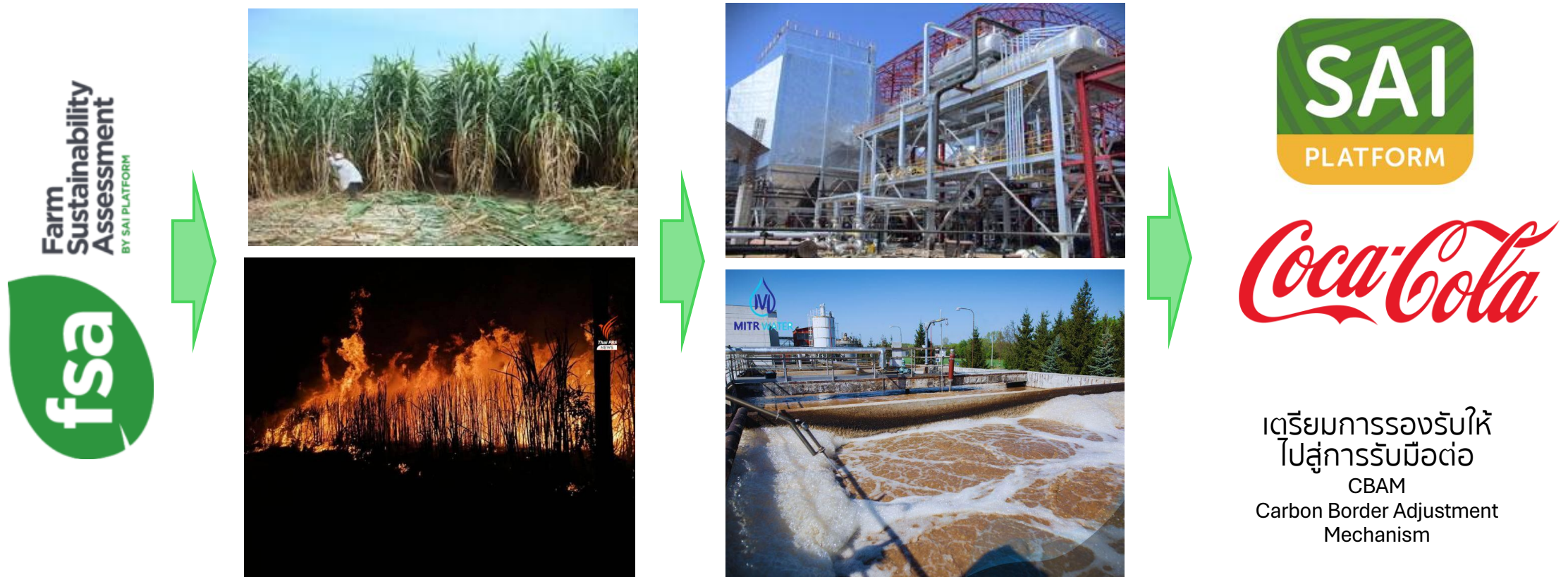
คลังสตอรี่

การจัดการห่วงโซ่อุปทานของอาหาร - เกษตร

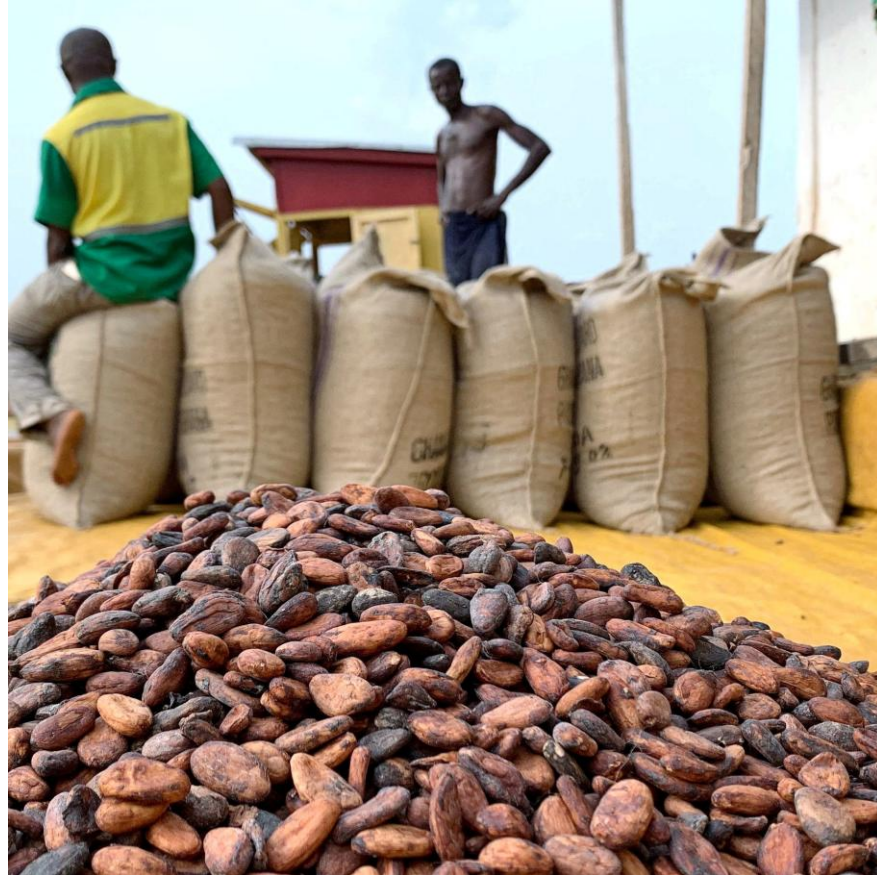


คัลเลเตอร์

การจัดการห่วงโซ่อุปทานของอาหาร - เกษตร



Ghana is the world's second-largest cocoa producer.



Creating Shared Value Through an Inclusive Development Lens: A Case Study of a CSV Strategy in Ghana's Cocoa Sector

David Ollivier de Leth¹ n Mirjam A. F. Ros-Tonen
2021

CSV สามารถลดผลกระทบจากการต่อต้านทางสังคมในบางประเด็น เช่น รายได้และการแก้ปัญหาความยากจน การต่อรองราคาและระบบซื้อขาย การใช้แรงงานเด็ก และการจัดการสิ่งแวดล้อม รวมทั้งป่าไม้ ฯลฯ

The Role of Institutional and Geographic Proximity in Enhancing Creating Shared Value (CSV) Initiatives Within Local Industrial Clusters: A Study of Japanese SMEs.

By Naoto Shirasawa and Yuna Seo
2025



การพัฒนาความรู้สำหรับกลุ่มความร่วมมือท้องถิ่น – เป็นเครื่องมือสำคัญในการกระตุ้นการสร้างสรรค์คุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคมและนำไปสู่ขับเคลื่อนแนวทางการพัฒนาความยั่งยืน รวมทั้งการส่งผ่านเทคโนโลยีไปสู่ SMEs

เป็นหน่วยปฏิบัติการระดับท้องถิ่น

CSV initiatives within local industrial clusters, providing valuable insights for policymakers, industry stakeholders, and researchers aiming to promote regional sustainability and resilience

CSV

การสร้างคุณค่าร่วมระหว่างธุรกิจกับสังคมไปตลอดห่วงโซ่
ธุรกิจ และห่วงโซ่คุณค่าตามความสัมพันธ์ที่มีกับผู้มีส่วนได้เสีย

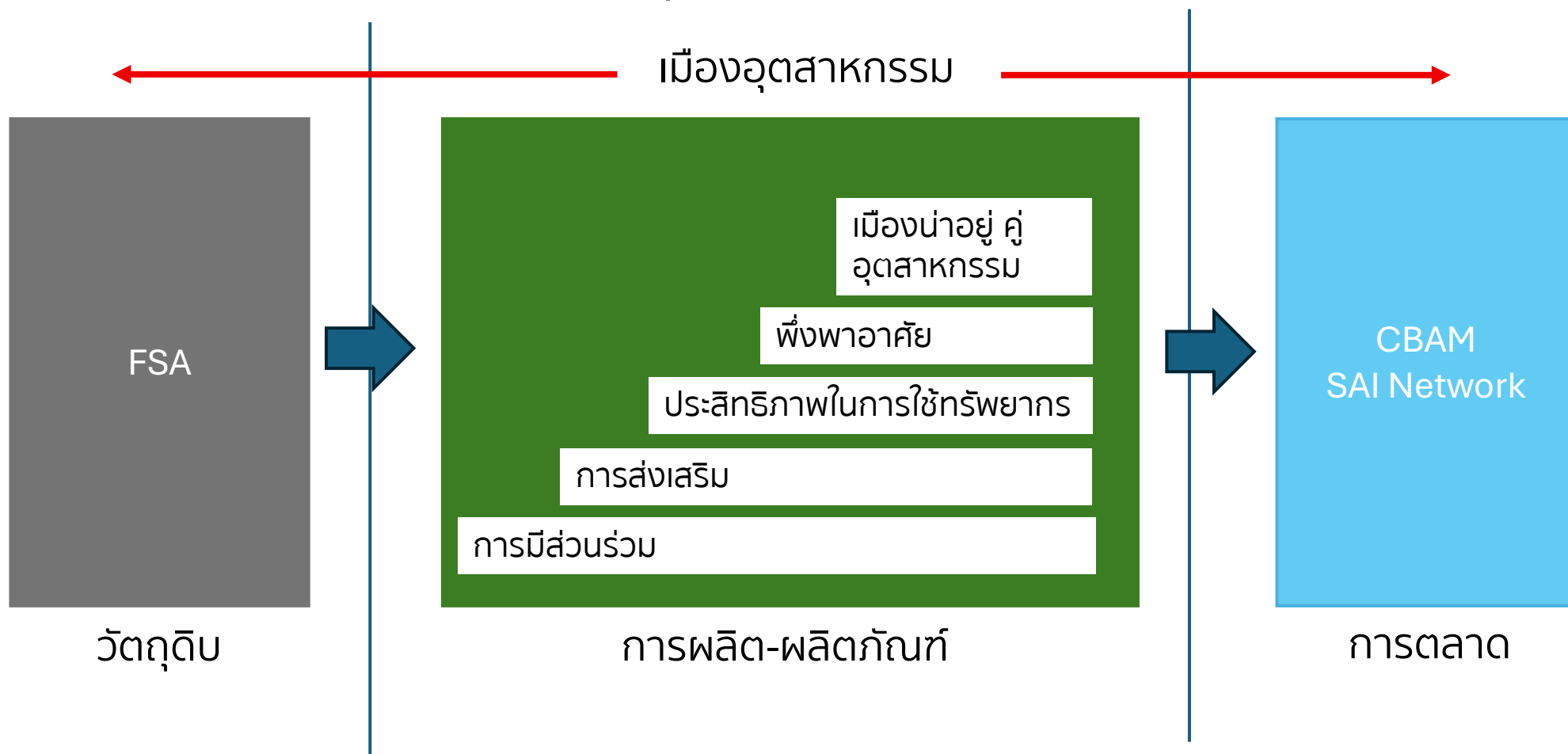


Part IV

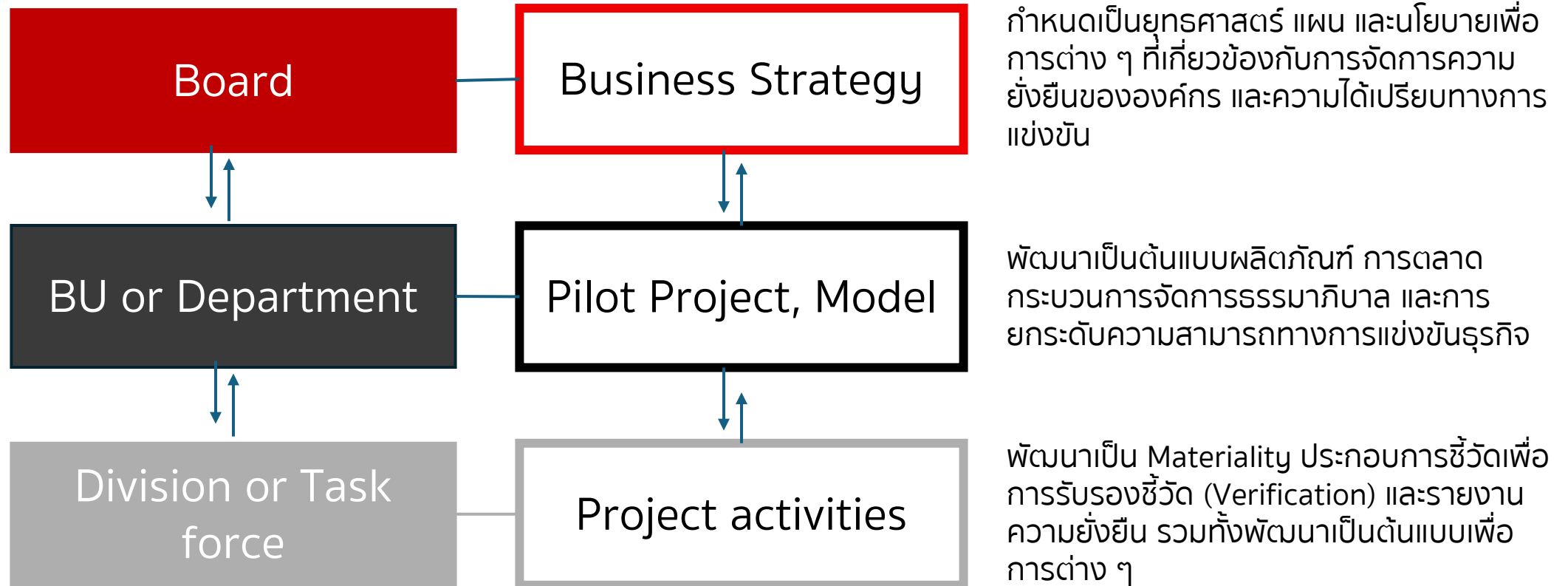
How to Adapt Your Plan

CSV and Eco-Industrial Town

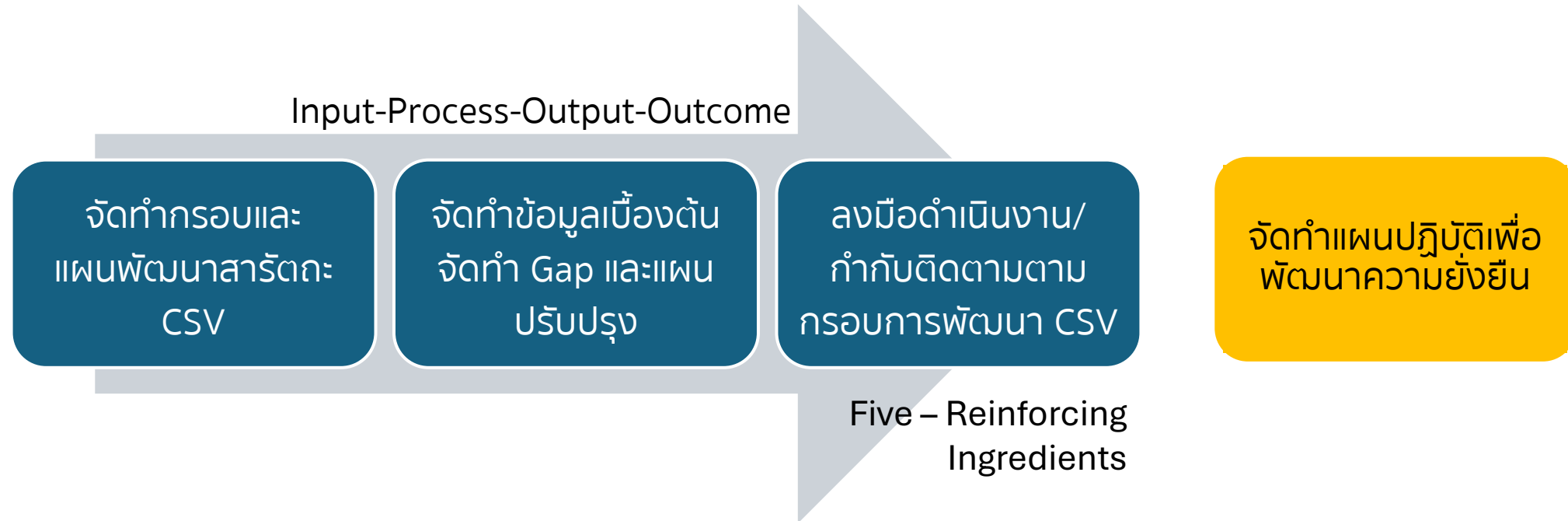
การผนวกรวม 2 แนวคิดการพัฒนาอุตสาหกรรม-ความยั่งยืน



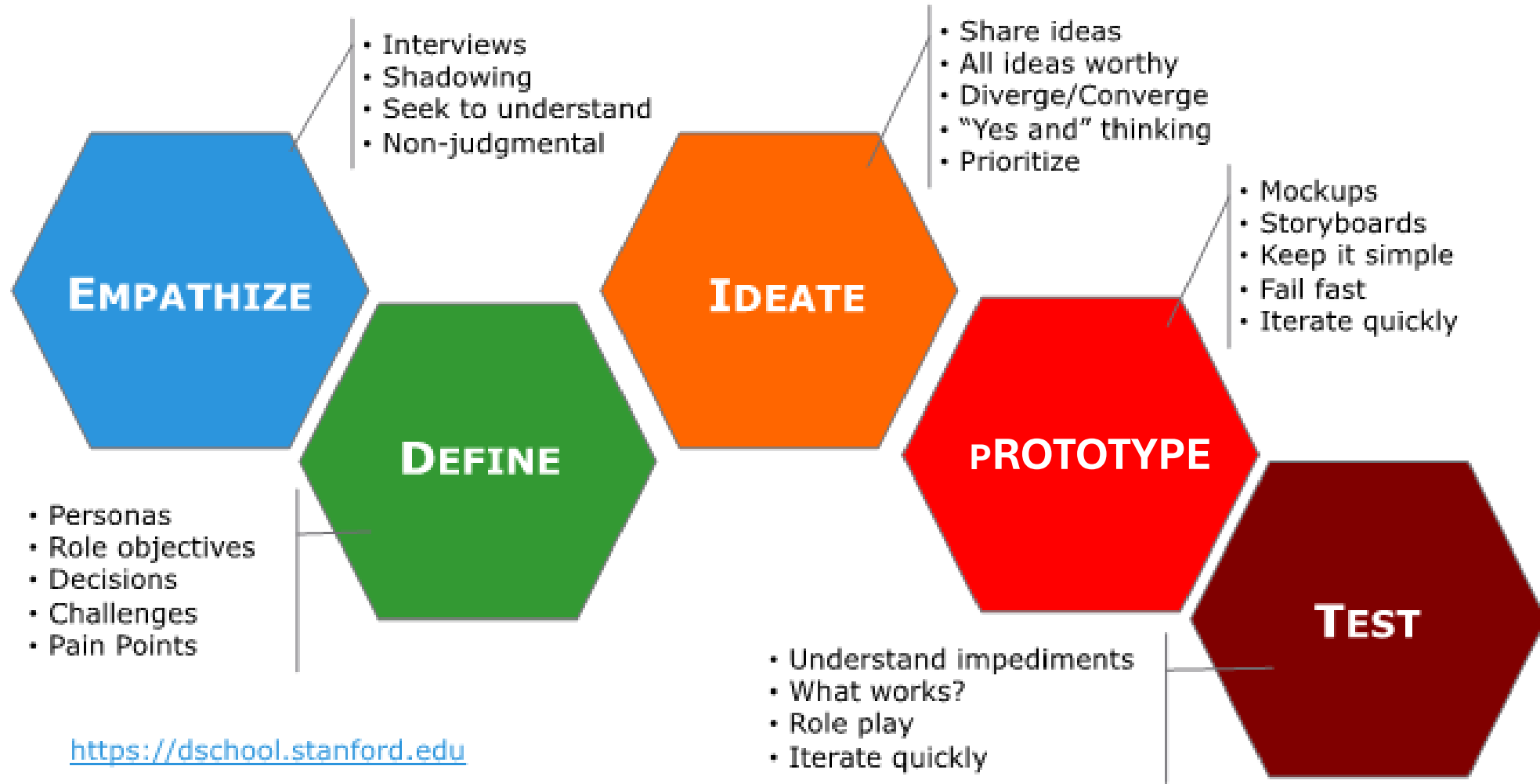
การบริหารงานความยั่งยืน – เป็นงาน 2 วิถี



How to Develop?



Stanford d.school Design Thinking Process





CSV ระบบนิเวศเชิงจัดการ-ธรรมาภิบาล

การเรียนรู้ การสอน และการวิจัยในหัวข้อนี้ จะรวมอยู่กับ CSR, ESG, Sustainability, Social Enterprise, Social Innovation

**SHARED
VALUE
PROJECT**



Shared Value Project (SVP) — the peak body promoting shared value in Australia (and Australia/New Zealand)

Shared Value Initiative Hong Kong (SVIHK) continues to exist.



SOCIAL VALUE
INTERNATIONAL

Shared Value Africa Initiative (SVAI) is operating as of 2025; its events calendar shows multiple recent 2025 activities (e.g. forums, workshops).

SVI India Foundation (SVI IF)



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

“We are the first generation to feel the impact of climate change and the last generation that can do something about it.”



23 September 2014
United Nations Climate Summit

Thank you so much for your intention and engagement in my class

