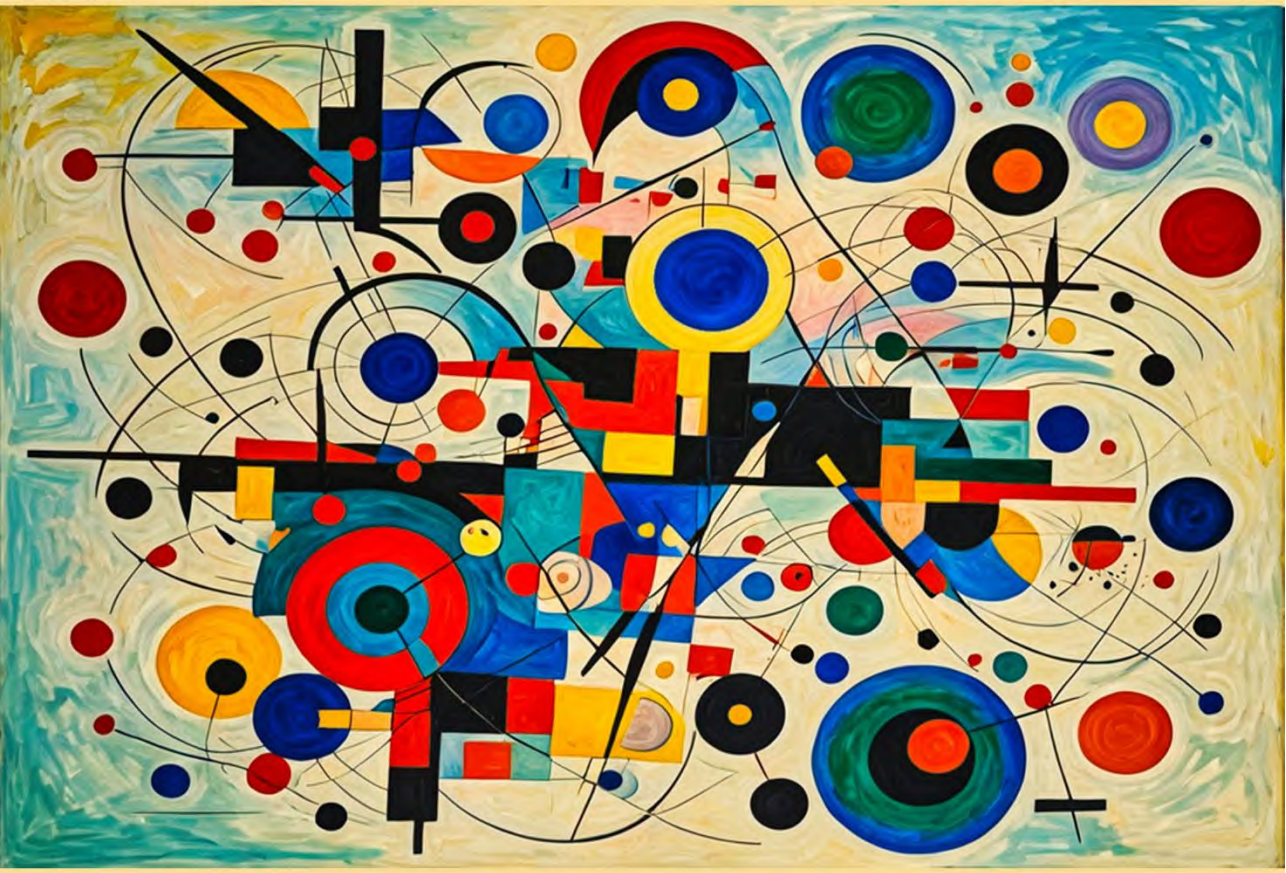
กรณีศึกษาและบทเรียนของนวัตกรรมสังคม

Case Studies & Lessons Learned of Social Innovation

9 Modules



ดร.สุนทร คุณชัยมัง

กรณีศึกษาและบทเรียนของนวัตกรรมสังคม

Case Studies & Lessons Learned of Social Innovation 9 Modules

สงวนลิขสิทธิ์:

ลิขสิทธิ์ของ ดร.สุนทร คุณชัยมัง

จัดทำโดย ดร.สุนทร คุณชัยมัง

อาจารย์ประจำวิทยาลัยผู้นำและนวัตกรรมสังคม

สถาบันวิจัยและการพัฒนานวัตกรรมสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต

อีเมล soontorn.k@rsu.ac.th

พิมพ์ครั้งที่ 2 พฤศจิกายน 2568

ISBN (e-book) 978-616-630-055-0

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

สุนทร คุณชัยมัง.
กรณีศึกษาและบทเรียนของนวัตกรรมสังคม = Case Studies & Lessons Learned of Social Innovation 9 Modules.-- พิมพ์ครั้งที่ 2.-- ปทุมธานี : [ม.ป.พ.], 2568.
339 หน้า.

1. การเปลี่ยนแปลงทางสังคม. 2. เทคโนโลยีเปลี่ยนโลก. 3. นวัตกรรมทางเทคโนโลยี.
I. ชื่อเรื่อง.

303.4
ISBN 978-616-630-055-0

คำนำ

หนังสือกรณีศึกษาและบทเรียนของนวัตกรรมสังคม (Case Studies and Lesson Learned of Social Innovation) เป็นการรวบรวมกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมสังคมทั้งกรณีของไทยและต่างประเทศ จำนวน 48 กรณี เพื่อใช้เป็นเอกสารประกอบหลักสูตรอบรมระยะสั้น ซึ่งเป็นโครงการภายใต้ความร่วมมือระหว่างสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนานวัตกรรมสังคม (Social Innovation Research and Development Institute: SIRDI) วิทยาลัยผู้นำและนวัตกรรมสังคม มหาวิทยาลัยรังสิตกับวิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ๊งภากรณ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และสถาบันนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ความรู้ของสมาคมปริญญาโทสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

หลักสูตรอบรมระยะสั้นดังกล่าว ได้จัดให้บริการในปี 2568 ทั้งตามระบบ On-site และ Online ตามการบริการของแต่ละสถาบัน ทั้ง 3 แห่งข้างต้น โดยมีรูปแบบของการบรรยายผสมกับการแลกเปลี่ยนแบบประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเก็บเกี่ยวความรู้และเครื่องมือจากการอบรมไปปรับใช้สำหรับการทำงานตามความเหมาะสมต่อการพัฒนานวัตกรรมสังคม ทั้งในระดับผลิตภัณฑ์ บริการ โครงการ และการจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กร และในมิติของการพัฒนาพื้นที่ชุมชน เมือง ย่าน/เขตเศรษฐกิจ และขยายเป็นแนวปฏิบัติของประเทศ โดยจัดกลุ่มหัวข้ออบรมไว้เป็นโมดูล จำนวน 9 โมดูล แต่ละโมดูลจะมีกรณีศึกษาประกอบการศึกษาและสรุปบทเรียน 4-5 กรณี

หัวข้ออบรมทั้ง 9 โมดูล ประกอบด้วย (1) นวัตกรรมสังคมเพื่อการแข่งขันธุรกิจ-Shakti Project, วิโนน่า เฟมินิน (2) นวัตกรรมสังคมเพื่อสวัสดิการสังคม-John’s Crazy Socks, สยามเอเบิลอินโนเวชั่น (วิสาหกิจเพื่อสังคม) (3) นวัตกรรมสังคมเพื่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก- Grameen Bank, น้ำเกี๋ยน, อุ่มแสง (4) แพลตฟอร์มเพื่อนวัตกรรมสังคม-M-PESA (5) นวัตกรรมสังคมเพื่อการจัดการ

อุตสาหกรรมเกษตร-ITC, Yara International (6) นวัตกรรมสังคมเพื่อการจัดการความยั่งยืน-Nestle', Anglo American, Novartis (7) การคิดและการสร้างสรรค์นวัตกรรมสังคม-Design Thinking, Social Innovation Spiral (8) นวัตกรรมสังคมกับการประกอบการ SMEs-C.J. Walker, เซนต์ บิวตี้ คอสเมติก และ (9) นวัตกรรมสังคมกับการนำและการจัดการองค์กร - Yunus, Jehiel, Yiming, Wenfeng

กรณีศึกษานวัตกรรมสังคมที่มีการรวบรวมเป็นเอกสารอบรมและจัดทำเป็นหนังสือนี้ เป็นกรณีที่แสดงความใหม่ (Newness) ของเครื่องมือ ส่วนผสม และวิถีของการทำงานที่มีการสร้างสรรค์หรือดำรงอยู่ในผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการเพื่อรองรับหรือนำไปสู่การแก้ปัญหาในระบบเศรษฐกิจและสังคม รวมความไปถึงการยกระดับทุนสังคม ที่มีการแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งไปได้แล้วก็ย่อมเกิดความสามารถทางสังคมขึ้นใหม่ (New Social Capability) พร้อมกันนี้ ผู้เขียนได้เขียนบทนำเพื่อเป็นการแนะนำและทำความเข้าใจต่อวิวัฒนาการของคำ แนวคิด และทฤษฎีนวัตกรรมสังคม (Social Innovation Theory) รวมทั้งการจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎี (Grouping of Theories)

ดร.สุนทร คุณชัยมัง

พฤศจิกายน พ.ศ. 2568

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	**i**
สารบัญ	**iv**
สารบัญตาราง	**ix**
สารบัญภาพ	**xi**
บทนำ	**1**
โมดูลที่หนึ่ง นวัตกรรมสังคมเพื่อการแข่งขันธุรกิจ	**10**
1.1 Shakti Project โครงการส่งเสริมการตลาดเพื่อสังคมของ Unilever	11
1.2 Hello Tractor	18
1.3 การริเริ่มธุรกิจแพลตฟอร์มของไทย	23
1.4 บริษัท วิโนน่า เฟมินิน จำกัด	32
1.5 บริษัท โลเคิล อไลค์ จำกัด	36
1.6 บริษัท ดี มี สุข (ไม่) จำกัด ธุรกิจเพื่อสังคม	41
1.7 วิสาหกิจชุมชนชีววิถีตำบลน้ำเกี๋ยน จังหวัดน่าน	44
โมดูลที่สอง นวัตกรรมสังคมเพื่อสวัสดิการสังคม	**48**
2.1 Mondragon Cooperative Corporation (MCC)	49
2.2 John’s Crazy Socks	53
2.3 Aravind Eye Care System	57
2.4 Patrimonio Hoy	64
2.5 บริษัท วัลแคน โคอะลิชั่น จำกัด	70

		หน้า
2.6	บริษัท สยามเอเบิ้ลอินโนเวชั่น (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด	75
2.7	การจัดระบบการดูแลระยะยาวด้านสาธารณสุขสำหรับผู้สูงอายุที่มีภาวะพึ่งพิง (Long-Term Care: LTC) เทศบาลตำบลหาดเสี้ยว อำเภอศรีสัชนาลัย จังหวัดสุโขทัย	81
2.8	กองทุนสวัสดิการชุมชนตำบลห้วยเตย อำเภอกุดรัง จังหวัดมหาสารคาม กับการจัดการคนจนที่ตกหล่น	88
โมดูลที่สาม นวัตกรรมสังคมเพื่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก		**91**
3.1	Barefoot College	92
3.2	Grameen Bank Experience กับการจัดการตนเองของชุมชน	100
3.3	ITC e-Choupal	107
3.4	Medellín City	111
3.5	Porto Alegre and Participatory Budgeting: การจัดการงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของพลเมือง	116
3.6	วิสาหกิจชุมชนชีววิถีตำบลน้ำเกี๋ยน จังหวัดน่าน	120
3.7	วิสาหกิจชุมชนศูนย์ข้าวชุมชนบ้านอุ่มแสง อำเภอราษีไศล จังหวัดศรีสะเกษ	126
3.8	กลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์จันทบุรี จังหวัดจันทบุรี	131
3.9	การสร้างเศรษฐกิจชุมชนด้วยธุรกิจสุราชุมชน ตำบลสะเอียบ อำเภอสอง จังหวัดแพร่	135

หน้า

3.10 การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนด้วยธุรกิจไม้ขุดล้อม ตำบลชะอม อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี 139

โมดูลที่สี่ แพลตฟอร์มเพื่อนวัตกรรมสังคม 144

4.1 Initiative Platform in Thailand 145

4.2 บริษัท วงในมีเดีย จำกัด (Lineman Wongnai): Online to Offline (O2O) 152

4.3 บริษัท เพอร์เพิล เวนเจอร์ส จำกัด (PPV): แพลตฟอร์มเดลิเวอรี่สัญชาติไทย Robinhood 157

4.4 บริษัท แฟลช เอ็กซ์เพรส จำกัด: Logistics 162

4.5 บริษัท ซีคสเตอร์ จำกัด (Seekster): จัดหาแม่บ้าน 167

4.6 บริษัท โพลาร์ แบร์ มิชชั่น จำกัด (Freshket): รวมวัตถุดิบส่งร้านอาหาร 171

4.7 E-Commerce: Alibaba-การเริ่มต้นของ B2B 175

4.8 Grab & Transform Business การขยายไลน์สู่แกร็บแพลตฟอร์ม 178

4.9 M-PESA การผนวกรวมของร้านค้าชุมชน 184

โมดูลที่ห้า นวัตกรรมสังคมเพื่อการจัดการอุตสาหกรรมเกษตร 188

5.1 การพัฒนาผลิตภาพกาแฟของ Nestle’ 189

5.2 การพัฒนาระบบจัดการของ ITC e-Choupal 194

5.3 Hello Tractor 198

5.4 Driptech Inc 202

5.5 Yara International 206

หน้า

5.6 Pardoo Beef Corporation การเปลี่ยนทุ่งหญ้าแห้งแล้งให้เป็นทุ่งเลี้ยงวัวเนื้อวากิว 210

โมดูลที่หก นวัตกรรมสังคมเพื่อการจัดการความยั่งยืน 216

6.1 การเปลี่ยนพันธุ์กาแฟจากคุณภาพต่ำไปสู่กาแฟคุณภาพสูง และการปรับ เปลี่ยนกระบวนการจัดการไร่กาแฟแบบใหม่ของ Nestle’ 217

6.2 Anglo American กับการจัดการน้ำดิบในโครงการปิดเหมืองแร่ในแอฟริกาใต้ 222

6.3 Arogya Parivar โครงการส่งเสริมการตลาด-การลงทุนเพื่อสังคมของ Novartis 225

โมดูลที่เจ็ด การคิดและการสร้างสรรค์นวัตกรรมสังคม 230

7.1 การออกแบบความคิด (Design Thinking) 231

7.2 การสร้างและขยายกิจการค้าปลีกของ Walmart 237

7.3 การสร้างสรรค์ธุรกิจแพลตฟอร์มของ Grab 246

7.4 การสร้างนวัตกรรมธุรกิจ-แพลตฟอร์มเพื่อสังคมของ Hello Tractor 253

โมดูลที่แปด นวัตกรรมสังคมกับการประกอบการ 258

8.1 Walmart 259

8.2 C.J. Walker Manufacturing Company 268

8.3 บริษัท เซนต์ บิวตี้ คอสเมติก (ประเทศไทย) จำกัด 271

8.4 บริษัท คุณเก๋ ขนมหวาน จำกัด 277

หน้า

8.5 บริษัท คิง ฟรุทส์ จำกัด 282

8.6 บริษัท ยูนิเฟิร์ม จำกัด 286

8.7 บริษัท วิโนน่า เฟมินิน จำกัด 290

โมดูลที่เก้า นวัตกรรมสังคมกับการนำและการจัดการองค์กร 294

9.1 Jehiel Oliver: Founder & CEO at Hello Tractor Inc. 295

9.2 Zhang Yiming กับการสร้างสรรค์ TikTok 300

9.3 Liang Wenfeng กับผลงาน DeepSeek 304

9.4 Professor Muhammad Yunus: ไมโครเครดิต 309

9.5 CEMEX-Patrimonio Hoy 317

9.6 Unilever-Shakti Project 322

9.7 Novartis-Arogya Parivar 329

9.8 ITC e-Choupal 335

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	แสดงงบกำไรขาดทุน ปี พ.ศ. 2563-2566 ของ บริษัท วิโนน่า เฟมินิน จำกัด	34
ตารางที่ 2	แสดงงบกำไรขาดทุน ปี พ.ศ. 2563-2567 ของ บริษัท โลเคิล อไลค์ จำกัด	38
ตารางที่ 3	แสดงงบกำไรขาดทุน ปี พ.ศ. 2563-2567 ของ บริษัท สยามเอเบิ้ลอินโนเวชั่น (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด	78
ตารางที่ 4	สถานการณ์สาธารณสุขในพื้นที่เทศบาลตำบลหาดเสี้ยว อำเภอศรีสัชนาลัย จังหวัดสุโขทัย ณ ปี พ.ศ. 2564	82
ตารางที่ 5	แสดงงบกำไรขาดทุน ปี พ.ศ. 2563-2567 ของ บริษัท LINE MAN Wongnai	154
ตารางที่ 6	แสดงงบกำไรขาดทุน ปี พ.ศ. 2563-2567 ของ บริษัท เพอร์เพิล เวนเจอร์ส จำกัด	159
ตารางที่ 7	แสดงงบกำไรขาดทุน ปี พ.ศ. 2562-2566 ของ บริษัท แฟลช เอ็กซ์เพรส จำกัด	164
ตารางที่ 8	แสดงงบกำไรขาดทุน ปี พ.ศ. 2562-2567 ของ บริษัท ซีคสเตอร์ จำกัด	168
ตารางที่ 9	แสดงงบกำไรขาดทุน ปี พ.ศ. 2562-2567 ของ บริษัท โพลาร์ แบร์ มิชชั่น จำกัด	173
ตารางที่ 10	แสดงงบกำไรขาดทุน ปี พ.ศ. 2561-2567 ของ บริษัท เซนต์ บิวตี้ คอสเมติก (ประเทศไทย) จำกัด	273
ตารางที่ 11	แสดงงบกำไรขาดทุน ปี พ.ศ. 2561-2566 ของ บริษัท คุณเก๋ ขนมหวาน จำกัด	279

		หน้า
ตารางที่ 12	แสดงงบกำไรขาดทุน ปี พ.ศ. 2561-2567 ของบริษัท คิง ฟรุทส์ จำกัด	284
ตารางที่ 13	แสดงงบกำไรขาดทุน ปี พ.ศ. 2561-2567 ของบริษัท ยูนิเฟิร์ม จำกัด	287

สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 1	ทฤษฎีว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมสังคม	1
ภาพที่ 2	การปฏิบัติการของนวัตกรรมสังคม	4
ภาพที่ 3	เครื่องหมายการค้า Shakti Project	11
ภาพที่ 4	การบริหารจัดการงานด้านการตลาดของบริษัทข้ามชาติ (MNCs)	16
ภาพที่ 5	การมีบริการของ Tractor ในไนจีเรียเปรียบเทียบกับภูมิภาคอื่น	18
ภาพที่ 6	เครื่องหมายการค้า Hello Tractor	19
ภาพที่ 7	เครื่องหมายการค้า แฟลช เอ็กเพรส (ประเทศไทย)	26
ภาพที่ 8	เครื่องหมายการค้า Lineman Wongnai	27
ภาพที่ 9	เครื่องหมายการค้า Freshket	27
ภาพที่ 10	เครื่องหมายการค้า Seekster	28
ภาพที่ 11	เครื่องหมายการค้า EATLAB	28
ภาพที่ 12	บริษัท วิโนน่า เฟมินิน จำกัด	32
ภาพที่ 13	เครื่องหมายการค้า บริษัท โลเคิล อไลค์ จำกัด	36
ภาพที่ 14	เครื่องหมายการค้า บริษัท ดี มี สุข (ไม่) จำกัด ธุรกิจเพื่อสังคม	41
ภาพที่ 15	เครื่องหมายการค้า วิสาหกิจชุมชนชีววิถีตำบลน้ำเกี๋ยน	44
ภาพที่ 16	เครื่องหมายการค้า บริษัท Mondragon Cooperative Corporation (MCC)	49
ภาพที่ 17	เครื่องหมายการค้า John’s Crazy Socks	53

		หน้า
ภาพที่ 18	John and Mark Cronin กับผู้บริหารของ Huntington Councilwoman	55
ภาพที่ 19	Dr.Govindappa Venkataswamy	58
ภาพที่ 20	Aravind Eye Care System	61
ภาพที่ 21	การดำเนินกิจกรรมตามแคมเปญ Patrimonio Hoy	64
ภาพที่ 22	โปสเตอร์โครงการ Patrimonio Hoy	65
ภาพที่ 23	Patrimonio Hoy Business Model	64
ภาพที่ 24	วิวัฒนาการของบริษัท สยามเอเบิ้ลอินโนเวชั่น	76
ภาพที่ 25	สยามเอเบิ้ลวีลแชร์	77
ภาพที่ 26	Sanjit Bunker Roy ผู้ก่อตั้ง Barefoot College	92
ภาพที่ 27	Muhammad Yunus “Quotes”	101
ภาพที่ 28	การทำงานร่วมกันของ e-Choupal Model	107
ภาพที่ 29	การพัฒนาเมืองท่องเที่ยวที่เมืองเมเดยิน ประเทศโคลอมเบีย	111
ภาพที่ 30	เครื่องหมายการค้า the Agency for Cooperation and Investment of Medellín and the Metropolitan Area	112
ภาพที่ 31	กระบวนการทางสังคมและความร่วมมือระหว่างประเทศ	113
ภาพที่ 32	การจัดการงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของพลเมืองที่โปร์ตูอาแลกรี	116
ภาพที่ 33	การมีส่วนร่วมของพลเมือง 3 รูปแบบ	118
ภาพที่ 34	เครื่องหมายการค้า วิสาหกิจชุมชนชีววิถีตำบลน้ำเกี๋ยน	120
ภาพที่ 35	New S-Curve ของชุมชนจากการแปรรูปสมุนไพรเป็นเวชสำอาง	124

		หน้า
ภาพที่ 36	เครื่องหมายการค้า วิสาหกิจชุมชนศูนย์ข้าวชุมชนบ้านอุ่มแสง อำเภอราษีไศล จังหวัดศรีสะเกษ	126
ภาพที่ 37	การบริหารจัดการงานของวิสาหกิจชุมชนบ้านอุ่มแสง	128
ภาพที่ 38	การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนบ้านอุ่มแสง	129
ภาพที่ 39	ผลิตภัณฑ์สุรากลั่นชุมชนสะเอียบ	137
ภาพที่ 40	การต่อยอดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นของธุรกิจสุราชุมชนที่ตำบลสะเอียบ	138
ภาพที่ 41	ธุรกิจไม้ขุดล้อม ตำบลชะอม จังหวัดสระบุรี	140
ภาพที่ 42	บทบาทของผู้นำชุมชน-ท้องถิ่น	143
ภาพที่ 43	M-PESA การบริการใหม่ในโครงข่ายของอินเตอร์เน็ตของบริษัท Vodafone	185
ภาพที่ 44	การบริการของ M-PESA	186
ภาพที่ 45	ผลิตภัณฑ์ของ Nestle’	190
ภาพที่ 46	Peter Frykman ผู้ก่อตั้งบริษัท Driptech	202
ภาพที่ 47	เครื่องหมายการค้า Yara	206
ภาพที่ 48	แผนที่เส้นทางคมนาคมข้ามประเทศแทนซาเนียตอนใต้	208
ภาพที่ 49	ทุ่งหญ้าเลี้ยงวัวของ Pardoo Beef Corp และ Mr. Bruce Cheung	211
ภาพที่ 50	การสร้างพื้นที่ให้เป็นทุ่งหญ้าเลี้ยงวัวและระบบจัดการน้ำใต้ดิน	212
ภาพที่ 51	การทำงานของ Pivot Springer	212
ภาพที่ 52	Mr.Shogo Takeda	213
ภาพที่ 53	กิจกรรมที่สะท้อนการสร้างสังคมผู้ประกอบการของวัวเนื้อวากิว ออสเตรเลีย	213

		หน้า
ภาพที่ 54	การก่อสร้างระบบน้ำที่ eMalahleni สหภาพแอฟริกาใต้	223
ภาพที่ 55	กระบวนการออกแบบความคิด ตามแบบของ d.school, Stanford University	232
ภาพที่ 56	กิจกรรมการระดมความคิดเห็นของ d.school	233
ภาพที่ 57	ร้าน Ben Franklin แห่งแรกในเมือง Newport ปี ค.ศ. 1945	240
ภาพที่ 58	ร้าน Sam’s Club & Entrepreneurs	244
ภาพที่ 59	Madam C.J. Walker	269
ภาพที่ 60	Jehiel Oliver	295
ภาพที่ 61	Zhang Yiming	301
ภาพที่ 62	Liang Wenfeng	304
ภาพที่ 63	เครื่องหมายการค้า DeepSeek	306
ภาพที่ 64	Professor Muhammad Yunus	309
ภาพที่ 65	Microcredit-Microfinance การสร้างความเชื่อถือ-รวมตัวกัน-ไว้วางใจกันของ/จากกลุ่ม (เล็กๆ)-ไปสร้างประกันเข้าถึงแหล่งทุนรายย่อย	312

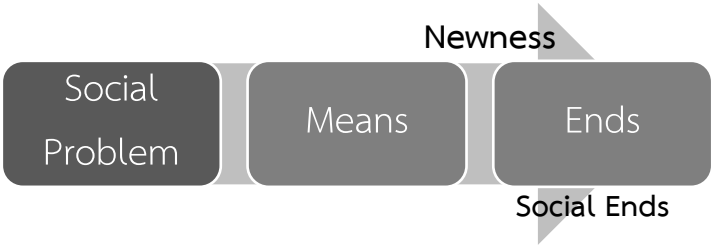
บทนำ (Introduction)

บทนำนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นการประมวลข้อมูลและจัดกลุ่มแนวคิดไว้โดยย่อ เพื่อประกอบการทำความเข้าใจต่อเรื่องนวัตกรรมสังคม โดยมีประเด็นสำคัญ คือ กรอบแนวคิด นิยาม คุณลักษณะ และการจัดกลุ่มทฤษฎี

1. กรอบและทฤษฎีว่าด้วยการเปลี่ยนแปลง

การทำความเข้าใจต่อนวัตกรรมสังคม ในเบื้องต้นขอเริ่มจากกรอบแนวคิดที่ให้ความสำคัญไปตามขั้นตอนของการทำงาน ตั้งแต่การคิดเริ่มต้น การลงมือทำผลผลิตหรือผลประกอบการ และการสร้างผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง อันเป็นกรอบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีว่าด้วยการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change) ซึ่งเป็นเรื่องที่ให้ความสำคัญต่อสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง ณ จุดหมาย (As the Ends) ในขณะเดียวกัน ก็พิจารณาถึงกลไกและกระบวนการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (As the Means) โดยการที่ให้ความสำคัญต่อการพิจารณาของทั้ง 2 เรื่องนี้ ก็เพื่อเป็นการมุ่งเจาะจงไปยังการค้นหาและจัดทำข้อสรุปถึงความใหม่หรือสิ่งใหม่ (Newness) ทั้งในมิติของกลไก กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง

ภาพประกอบที่ 1 ทฤษฎีว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมสังคม



ที่มา: สุนทร คุณชัยมัง (2568)

2. นิยาม

โดยทั่วไปนิยามคำว่า นวัตกรรมสังคม จะมุ่งสร้างความหมายที่มุ่งตรงไปยังผลิตภัณฑ์ บริการ และตัวแบบธุรกิจที่สร้างสรรค์ขึ้นด้วยความคิดใหม่ที่มุ่งไปแก้ปัญหาสังคม (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010) เป็นกระบวนการ แบบแผนการจัดการทางการตลาดที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร ตัวแบบธุรกิจรูปร่างใหม่ที่สร้างความสามารถขึ้นใหม่เพื่อไปแก้ปัญหาสังคมที่ไม่เคยมีการแก้ไขมาก่อน (The Young Foundation, 2012; Tjornbo 2015; Nicholls, Simon, & Gabriel, 2015) ต่อมา มีการขยายกรอบการพิจารณาถึงนวัตกรรมสังคมไปยังพื้นที่ที่ขยายออกไปจากผลิตภัณฑ์ บริการ และการจัดการองค์กร เช่น ความใหม่ของทัศนคติเชิงบวกที่นำไปใช้ออกแบบ จัดการปกครอง ใช้ชีวิตและทำความเข้าใจต่อปรากฏการณ์ทางสังคม (Mulgan, 2012) และการขับเคลื่อนนโยบาย แนวคิด และแนวทางใหม่ในระดับโครงสร้างที่เปลี่ยนอำนาจความสัมพันธ์และความสามารถทางสังคมที่ต่างไปจากเดิม (CRESSI, 2014) ซึ่งเป็นเรื่องที่ให้ความสำคัญต่อการคิด การออกแบบการดำเนินงานในระดับนโยบาย และการขับเคลื่อนที่มุ่งตรงไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคมโดยตรง

อย่างไรก็ตาม นิยามที่มีความครอบคลุมและพัฒนาไปจากพื้นที่ขององค์กรโดยให้ความสำคัญต่อกระบวนการของการดำเนินงาน และกระบวนการทางสังคม ซึ่งเป็นพื้นที่ที่สำคัญอีกมิติหนึ่งของการสร้างสรรค์นวัตกรรมสังคม เช่น Bureau of European Policy Advisers: BEPA (2011) นิยามว่า “นวัตกรรมสังคม คือ นวัตกรรมที่มุ่งตอบสนองต่อการปัญหาสังคม และมีกระบวนการทางสังคมร่วมเป็นส่วนสำคัญในวิถีของกระบวนการ” หรือนิยามที่กำหนดโดย European Commission (2013) ที่นิยามว่า “นวัตกรรมสังคม คือ การพัฒนาและการแปรผลไปสู่การปฏิบัติจริงในการแก้ปัญหาของสังคมด้วยแนวคิดใหม่ (ของผลิตภัณฑ์ บริการ และตัวแบบ) พร้อม ๆ ไปกับการสร้างความสัมพันธ์หรือความร่วมมือทางสังคมขึ้นใหม่” อันเป็นการตอบสนองความต้องการของสังคมด้วยกระบวนการของปฏิสัมพันธ์ทางสังคม

กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า นวัตกรรมสังคม เป็นนวัตกรรมที่สังคมมีส่วนร่วมสร้างทั้งตามมิติของจุดหมายปลายทางและวิถีกระบวนการที่นำไปสู่การจัดการ ไม่เพียงแต่เป็นการสร้างผลิตผลที่ดีให้กับสังคม แต่ยังยกระดับความสามารถของปัจเจกให้กับสังคมไปอีกระดับหนึ่งด้วย (European Commission, 2013)

การศึกษาการปฏิบัติการของ “กระบวนการทางสังคม” (Process) ที่เป็นกลไกในการสร้างสรรค์ความใหม่/สิ่งใหม่ที่มุ่งตอบสนองต่อการแก้ปัญหาสังคม และยกระดับความสามารถทางสังคม นั้น ด้านหนึ่ง เป็นเรื่องของการปฏิบัติการ การปรับตัว และปรับเปลี่ยนของกลไกและโครงสร้างทางสังคม ซึ่งเป็นเรื่องของกฎ ขนบและธรรมเนียม อีกด้านหนึ่ง เป็นเรื่องที่บวกรวมอยู่ในคำว่า “นักปฏิบัติการทางสังคม” (Social Practitioner) “วิศวกรทางสังคม” (Social Engineering) ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมต่าง ๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและแก้ปัญหาสังคม (Fairweather & Tornatzky, 1971; Hamalainen & Heiskala, 2007; Nicholls & Ziegler, 2017) การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างของสังคมจะปรับเปลี่ยนไปตามสิ่งที่สังคมได้ร่วมกันสร้างและแสดงความยอมรับไว้เป็นบรรทัดฐาน ทั้งมิติของคุณค่า ความเชื่อ และพฤติกรรม หากสิ่งเหล่านี้ปรับเปลี่ยนไป กฎ ขนบ และธรรมเนียมก็ย่อมปรับเปลี่ยนตามไปด้วย (la Caixa Foundation, 2018) กรอบและนิยามที่ได้รับการพัฒนาไปตามพื้นที่ปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง และมีจุดมุ่งเน้นไปตามลักษณะต่าง ๆ อย่างน่าสนใจ เช่น นิยามของคณะกรรมาธิการพัฒนาเศรษฐกิจของสหประชาชาติสำหรับลาตินอเมริกาและแคริบเบียน (The United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean (UNECLAC, ECLAC or CEPAL, in Spanish) (Cepal, n.d.) ที่กำหนดว่า “นวัตกรรมสังคม คือ แนวทางใหม่ของการบริหาร การจัดการองค์กร และการนำเสนอ เป็นอุปกรณ์หรือเครื่องมือใหม่ เป็นส่วนผสมใหม่ของปัจจัยที่นำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพและเงื่อนไขในการดำรงชีวิตของผู้คน โดยมีการมีส่วนร่วมของชุมชน (Participation of the Community) เป็นปัจจัยที่จำเป็นเบื้องต้น....”

3. คุณลักษณะของนวัตกรรมสังคม

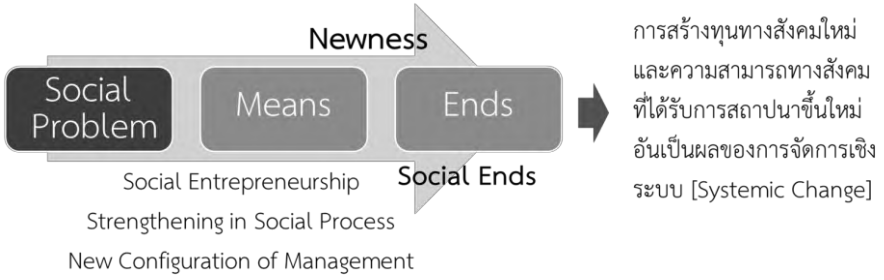
(1) เป็นเรื่องของการสร้างสรรค์ความใหม่หรือสิ่งใหม่ที่มุ่งต่อการแก้ปัญหาสังคมเป็นหลัก

(2) กระบวนการที่นำไปสู่การแก้ปัญหาให้เกิดความสำเร็จ และเป็นวิถีของการสร้างความใหม่/สิ่งใหม่ จะประกอบไปด้วย ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ ตัวแบบธุรกิจ/รูปร่างการบริหารงาน การขับเคลื่อนนโยบาย

(3) กระบวนการตาม (2) แบ่งตาม Mechanism เป็น 3 เรื่องด้วยกัน คือ 1) Social Entrepreneurship 2) Strengthening in Social Process 3) New Configuration of Management

(4) การแก้ปัญหาสังคม นั้น ย่อมนำไปสู่การสร้างทุนทางสังคมขึ้นใหม่ สร้างความสามารถทางสังคมขึ้นใหม่ตามผลของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่เกิดขึ้น

ภาพประกอบที่ 2 การปฏิบัติการของนวัตกรรมสังคม



ที่มา: สุนทร คุณชัยมัง (2568)

4. การจัดกลุ่มทฤษฎีนวัตกรรมสังคม

4.1 กลุ่มที่ให้ความสำคัญต่อการประกอบการเพื่อสังคม (Social Entrepreneurship)

เป็นแนวคิดและทฤษฎีที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมกับการประกอบการเพื่อขับเคลื่อนสร้างความใหม่/สิ่งใหม่ที่นำไปสู่การสร้างความสามารถในการผลิต การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการหรือตัวแบบของธุรกิจในการแก้ปัญหาสังคม หรือกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่า นวัตกรรมสังคมเป็นเรื่องที่สร้างขึ้นด้วยความสามารถและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี เช่น Hello Tractor ที่เป็นธุรกิจเรียกและให้บริการรถแทรกเตอร์ผ่าน Application และดิจิทัลแพลตฟอร์มให้กับเกษตรกรรายย่อย ซึ่งเริ่มต้นให้บริการที่ไนจีเรีย และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของเกษตรกรรายย่อยที่สามารถเข้าถึงบริการเครื่องจักรกล การเพิ่มผลิตภาพการผลิต และเพิ่มรายได้ สร้างโอกาสทางธุรกิจของผู้ประกอบกิจการรถแทรกเตอร์ เช่น John Deer และ Kubota รวมทั้งตัวแทนจำหน่าย หรือ M-Pesa ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์บริการทางการเงินผ่านบริการและเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ของ Vodafone และ Safaricom ที่เริ่มให้บริการที่เคนยาเพื่อให้ประชาชนผู้ใช้บริการในพื้นที่ชนบทห่างไกลและไม่มีสาขาบริการของธนาคาร สามารถเบิกถอนเงินเพื่อนำไปใช้จ่ายเพื่อการต่าง ๆ นักวิชาการที่โดดเด่นของการอธิบายตามแนวทางนี้ เช่น Michael D. Mumford (Mumford, 2002), J. Gregory Dees (Dees and Anderson, 2006) Rafael Zeigler (Zeigler, 2010))

4.2 กลุ่มที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างความเข้มแข็งในกระบวนการทางสังคม (Strengthening in Social Process)

เป็นแนวคิดและทฤษฎีที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมกับความเข้มแข็งและความก้าวหน้าของสังคม เป็นกลไกในการสร้างความใหม่/สิ่งใหม่ที่นำไปสู่การสร้างความสามารถในการบริหารจัดการ การบริการ กระบวนการหรือตัวแบบของการจัดการองค์กรที่จะสนองตอบต่อการแก้ปัญหาสังคม เช่น การสร้าง

ความตระหนักในการพึ่งตนเองของขบวนการสัตยาเคราะห์ของ มหาตมะ คานธี จนกลายเป็นเครื่องมือการต่อสู้ทางการเมืองที่นำไปสู่การเรียกร้องเอกราชของอินเดีย หรือการสร้างหลักครองตนของกลุ่มพึ่งตนเองเพื่อสร้างไมโครเครดิตในการเข้าถึงบริการสินเชื่อรายย่อยของธนาคารกรามีนที่บังคลาเทศ หรือการปรับเปลี่ยนวิถีของการจัดการขยะครัวเรือนของชุมชนที่เมืองคามิคัตสึของญี่ปุ่น หรือการปรับเปลี่ยนวิธีวิทยาในการรักษาคนไข้จิตเวชของโรงพยาบาล Olinda ที่มิลาน อิตาลี นักวิชาการที่โดดเด่นในการอธิบายตามแนวทางนี้ เช่น Risto Heiskala, (Hamalainen & Heiskala, 2007) George W. Fairweather (Fairweather,1967), Kenneth I. Maton (Maton, 2000)

4.3 กลุ่มที่สร้างส่วนผสมเพื่อการบริหารจัดการ (New Configuration of Management)

เป็นแนวคิดและทฤษฎีที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมกับการสร้างกลไกและตัวขับเคลื่อนทั้งด้วยความสามารถและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีกับความเข้มแข็งและความก้าวหน้าของสังคม ให้เป็นความใหม่/สิ่งใหม่ที่นำไปสู่การบริหารจัดการแก้ปัญหาสังคม เช่น การจัดการกรุงโซลตามด้วยการขับเคลื่อนนวัตกรรมสังคมของกรุงโซลในสมัยของพัค วอน-ซุน (Park Won-soon) การสร้างสรรค์นวัตกรรมสังคมและเมืองเมเดยิน การสร้างส่วนผสมของระบบประชาธิปไตยทางตรงของ Participatory Budgeting ที่เมือง Alegre บราซิล นักวิชาการที่โดดเด่นของการอธิบายตามแนวทางนี้ เช่น Frank Moulaert (Moulaert et al, 2005), Julia Gerometta (Gerometta et al, 2005) Richard S. Rosenbloom and Robin Lapthorn Marris (Rosenbloom & Marris, 1972)

เอกสารอ้างอิง (References)

Bureau of European Policy Advisers (BEPA). (2011). *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Cepal. (n.d.). *About Social Innovation*. https://www.cepal.org/en/topics/social-innovation/about-social-innovation

CRESSI. (2014). *Creating Economic Space for Social Innovation*. https://cordis.europa.eu/project/id/613261

Dees, J. & Anderson, B. (2006). *Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought*. http://www.redf.org/from-thecommunity/publications/457

European Commission. (February 01, 2013). *Guide to Social Innovation*. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/brochure/social_innovation/social_innovation_2013.pdf

Fairweather, G. (1967). *Methods for Experimental Social Innovation*. New York: John Wiley.

Fairweather, G.W., Tornatzsky, L.G. (1971). *Experimental Methods for Social Policy Research*. New York: Pergamon Press.

Gerometta, J., Haeussermann, H. & Longo, G. (2005). Social Innovation and Civil Society in Urban Governance: Strategies for an Inclusive City. *Urban Studies*, *42*(11), pp. 2007-2021.

Hamalainen, J.T., Heiskala, R. (2007). *Social innovations, Institutional Change and Economic Performance*. Massachus.

Heiskala, R. (2007). Social innovations: Structural and power perspectives, In Timo J. Hämäläinen & Risto Heiskala (ed.), *Social Innovations,*

Institutional Change and Economic Performance, pp. 52-79. Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781847206992.00009

la Caixa Foundation. (2018). Open Innovation Platforms for Sustainable Development. https://fundacionlacaixa.org/documents/234043/558289/work-4-progress-open-innovation-platforms-sustainable-development.pdf

Maton, K. (2000). Making a difference: The social ecology of social transformation. *American Journal of Community Psychology*, *28*(1), pp. 25–57.

Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E & González, S. (2005). Towards Alternative Model(s) of Local Innovation, *Urban Studies*, *42*(11), pp. 1969-1990.

Mumford, M. (2002). Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin, *Creativity Research Journal*, *14*(2), pp. 253-266. https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1402_11

Mulgan, G. (2012). The Theoretical Foundations of Social Innovation. In Nicholls, A., & Murdock, A. et al. (Eds). *Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*. New York: PALGRAVE MACMILLAN.

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation: SOCIAL INNOVATOR SERIES: WAYS TO DESIGN, DEVELOP AND GROW SOCIAL INNOVATION*. https://media.nesta.org.uk/documents/the_open_book_of_social_innovation.pdf

Nicholls, A., Simon, J., & Gabriel, M. (2015). Introduction: dimensions of social innovation. In Nicholls, A., Simon, J., & Gabriel, M. et al. (Eds). *New Frontiers in Social Innovation Research*, pp.1-25. UK.: Palgrave Macmillan

Nicholls A. & Ziegler, R. (2017). *The extended social grid model: The CrES SI-Berlin Workshop 2017. Access 25 December 2020*, https://www.researchgate.net/

Rosenbloom, R. & Marris, R. (1972). *Social Innovation in the City: New Enterprises for Community Development*. New York: Harvard University Press.

Tjornbo, O. (2015). Can Collective Intelligence Produce Social Innovation?. In Nicholls, A., Simon, J., & Gabriel, M. et al. (Eds). *New Frontiers in Social Innovation Research*, UK.: Palgrave Macmillan, pp. 1-25.

The Young Foundation. (2012). Social Innovation Overview: A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), *European Commission – 7 th Framework Programme*, Brussels: European Commission, DG Research

United Nations. (n.d.). *About Social Innovation*. https://www.cepal.org/en/topics/social-innovation/about-social-innovation

Zeigler, R. (2010). Innovations in doing and being: capability innovations at the intersection of Schumpeterian political economy and human development. *Journal Social Entrepreneurship*, *1*(2), pp. 255-272.

โมดูลที่หนึ่ง
นวัตกรรมสังคมเพื่อการแข่งขันธุรกิจ
Social Innovation for Competitiveness

Designed by Freepik

1.1 Shakti Project โครงการส่งเสริมการตลาดเพื่อสังคมของ Unilever

1.1.1 ความเป็นมา

เป็นโครงการที่เริ่มขึ้นในเดือนธันวาคม ปี ค.ศ. 2000 ที่เมือง Nalgonda รัฐ Andhra Pradesh เป็นโครงการสนับสนุนการตลาด/ธุรกิจไปยังพื้นที่ที่เข้าไม่ถึง และเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา Brand ไปยังระดับท้องถิ่นของ Hindustan Unilever Limited (HUL) ในขณะเดียวกัน ก็ช่วยแก้ปัญหาทางสังคมด้วยการสร้างโอกาสสำหรับการพัฒนาสตรีในภาคชนบท ซึ่งเป็นผู้ด้อยโอกาสทางสังคม (Underprivileged) Shakti เป็นคำที่มีหลายความหมายในสังคมอินเดีย ในที่นี้หมายถึง ความเข้มแข็ง หรือการเพิ่มอำนาจ (Strength or Empowerment) ซึ่งอธิบายความหมายที่สตรีได้เข้าร่วมโครงการเป็นผู้ประกอบการใหม่ของ HUL

ภาพประกอบที่ 3 เครื่องหมายการค้า Shakti Project

ที่มา: HUL (2024)

1.1.2 ความสำคัญ-ปัญหาทางการตลาด

การเรียบเรียงนี้อ้างอิงข้อมูลตามบทความของ V. Kasturi Rangan & Rohithari Rajan เรื่อง Unilever in India: Hindustan Lever's Project Shakti-Marketing FMCG to the Rural Consumer ที่เผยแพร่ใน www.hbs.edu เป็นข้อมูลหลัก

HUL มีโจทย์ทางการตลาดและธุรกิจที่ต้องการกระจายสินค้าออกสู่ระบบตลาดให้ครอบคลุมพื้นที่ของอินเดีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งพื้นที่ในภาคชนบทที่มีประชาชนอาศัยมากถึง 740 ล้านคน คิดเป็น 70% ของประชากร และมีหมู่บ้านที่

กระจายอยู่ตามสภาพภูมิประเทศที่เป็นอุปสรรคในการเข้าถึง มากถึง 638,000 หมู่บ้าน พร้อมกันนั้น รายได้ต่อหัวของประชาชนก็มีเพียง 44% ของประชาชนในเมือง คู่แข่งขันทางการตลาดในอินเดียของ HUL ประกอบด้วย Colgate-Palmolive (กลุ่มผลิตภัณฑ์ดูแลช่องปาก, Personal-Wash) Procter & Gamble (ผลิตภัณฑ์ดูแลเส้นผม, Fabric-Wash, Feminine-Hygiene) Tata Oil Mills Company (TOMCO), Godrej Soaps, Nirma (ผงซักฟอกราคาถูก)

ข้อมูลจากการศึกษาเมื่อปี ค.ศ. 2004 พบว่า Unilever มีรายได้จากผลประกอบการทั่วโลก 55,000 ล้านเหรียญสหรัฐ มีกำไรขั้นต้น 50% จากยอดขาย โดยที่ HUL มีรายได้ 2.43 พันล้านเหรียญสหรัฐ (คิดเป็น 4.4% ในขณะที่อินเดียมีประชากร 1,090 ล้านคน คิดเป็น 17% ของโลก และมีกำไรขั้นต้น 46% ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย 4%) ข้อมูลดังกล่าวสอดคล้องกับการวิเคราะห์ตลาดอินเดียของ HUL ที่ว่าอัตราการขยายตัวในเมืองขยายตัวไปในอัตราที่ลดลง ในขณะที่ตลาดในชนบทเติบโตไปในอัตราที่เพิ่มขึ้น 16% และมีโอกาสมากขึ้นกว่านั้นไปอีกหากสามารถขยายไปยังพื้นที่ใหม่ทางการตลาดที่ HUL เข้าไม่ถึงมาก่อน

การจัดการทางการตลาดของ HUL ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในปี ค.ศ. 1997 เป็นการพัฒนา/ปรับปรุงระบบการจัดส่งสินค้าไปยังชนบทโดยเน้นประสิทธิภาพ มีการจัดตั้ง Rural Distributors (RDs) จัดให้มีผู้ค้าส่งเพื่อกระจายสินค้า เรียกว่า Star Sellers ที่ซื้อสินค้าจาก RDs แล้วจัดส่งไปตามหมู่บ้านเล็ก ๆ ด้วยระบบขนส่งชนิดต่าง ๆ ทั้งมอเตอร์ไซค์ รถลาก จิ๊ป หรือแม้กระทั่งเกวียนเทียมวัว ผลงานหลังจากที่ดำเนินงานไป 5 ปี ก็ขยายงานไปได้ 100,000 หมู่บ้าน สร้างการเข้าถึงสินค้าเพิ่มขึ้น 220 ล้านคน แต่ยังเหลือพื้นที่อีก 500,000 หมู่บ้าน และประชาชนอีก 500 ล้านคน ที่เป็นโจทย์รอการแก้ไข

ยิ่งไปกว่านั้น ยังมีความพยายามสร้างช่องทางการตลาดใหม่ ๆ เพื่อเข้าถึงภาคชนบทนี้ โดยการประสานความร่วมมือกับ Mutually Aided Co-operatives and Thrift Societies (MACTS) ซึ่งเป็นองค์กรชุมชนแบบสหพันธ์ (Federation)

ที่ประกอบด้วยสมาชิกเข้าร่วมกิจการทั้งแบบเอกชน (Individual) และกลุ่มพึ่งตนเอง (Self-Help Group: SHG) ปรากฏว่า ผลการประกอบการไม่ดีนัก และสมาชิกไม่มีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของกิจการ

1.1.3 การพัฒนาโครงการ

The New Ventures Division เสนอให้ HUL ดำเนินกลยุทธ์แบบ Partnership กับกลุ่มชุมชนที่รวมตัวกันแบบ SHG (ไม่รอผลการดำเนินงานของ MACTS) อันเป็นกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นตามวิถีมัธยัสถ์ (As Mutual Thrift Society) ตามตัวแบบความสำเร็จของ Grameen Bank Model จากบังคลาเทศ ซึ่งมีกระบวนการทำงานแบบ NGOs และประสานความร่วมมือกับองค์กรนานาชาติ หน่วยงานของรัฐบาล และธนาคารเพื่อการพัฒนา การดำเนินงานนี้ Unilever ได้จัดตั้งโครงการพัฒนาที่เรียกว่า Shakti Project เป็นโครงการที่เน้นไปยังกลุ่มสตรีในชุมชนเดียวกันให้รวมตัวกันเป็นสมาชิกกลุ่ม (คำว่า Shakti Project นี้ บางครั้งจะพบว่ามีการใช้คำว่า Shakti Mamas) โดยกลุ่มหนึ่ง ๆ จะมีสมาชิก 10-15 คนโดยประมาณ มีการจัดประชุมประจำ มีการลงทุนร่วมกันด้วยจำนวนเงินที่ไม่มากนักเพื่อทำกิจกรรมร่วมกันเป็นเจ้าของกิจการ แล้ว HUL ไปให้การสนับสนุนและพัฒนาสมาชิกคนใดคนหนึ่ง (โดยยึดโยงกับวิถีการจัดการร่วมกันด้วย Micro-Credit) เพื่อริเริ่มกิจกรรมทางเศรษฐกิจแบบ Micro-Entrepreneur ด้วยการเป็นเจ้าของร้านค้าชุมชน และเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าของ HUL ในพื้นที่ชุมชน ในพื้นที่ที่การตลาดและสินค้าของ HUL มาก่อนเข้าไม่ถึงมาก่อน

การเริ่มต้นโครงการที่ Nalgonda รัฐ Andhra Pradesh เริ่มต้นด้วยกลุ่ม SHG จำนวน 50 กลุ่ม เพื่อสร้าง Shakti Project และ Shakti Entrepreneur ขึ้นเป็นกลไกหรือหน่วยเจาะตลาดผู้บริโภคใน 50 หมู่บ้าน โดยเบื้องต้นจะใช้เงินทุนจากการออมของกลุ่มเป็น Credit ไปซื้อสินค้าจาก HUL เพื่อไปจำหน่ายตามหมู่บ้านต่าง ๆ ตามพื้นที่บริการข้างต้น ทั้งแบบร้านค้าชุมชน (Outlet) และ Knock Door หรือการเดินเร่ขายไปตามบ้านเรือนของชุมชน โดย HUL จะคิดราคาขายให้กับ

Shakti Entrepreneur แบบมีส่วนลดพิเศษ แต่ต้องไม่นำสินค้านั้นไปขายให้กับ Outlet ในชุมชนอื่น ๆ ต้องขายต่อผู้บริโภคตรงเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม Shakti Project นี้ เป็นหนึ่งใส่สี่แนวทางของกลยุทธ์การพัฒนาตลาดไปสู่ภาคชนบทอินเดียของ HUL ที่รับผิดชอบพื้นที่ชนบทที่กลไกตลาดตามปกติเข้าไปไม่ถึง โดยมีสัดส่วนเริ่มต้นที่ 5% ของยอดขาย โดยที่กลไกตลาดอื่นของ HUL ที่มีอยู่อีก 3 แบบ คือ (1) การตลาดปกติ-ครองพื้นที่ 40% ของยอดขาย (2) การปรับปรุงประสิทธิภาพการตลาดตาม Streamline-ครอบครองพื้นที่ 30% ของยอดขายและ (3) พื้นที่การตลาดที่พัฒนาผ่าน Indirect Coverage Business (เส้นทางรถเร่)-ครอบครองพื้นที่ 25% ของยอดขาย การดำเนินงานตามโครงการ Shakti Project นี้ HUL ยังได้พัฒนากิจกรรมเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานควบคู่กันไปอีก 2 กิจกรรม คือ Shakti Vani เพื่อสื่อสารข้อมูลสุขอนามัยไปตามโรงเรียนและการประชุมกลุ่มชุมชนที่สนใจต่อการสุขภาพและสุขอนามัย รวมทั้งจัดให้มีการนำเอาความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของ Ogilvy & Matter ไปร่วมพัฒนาการสื่อสารตามโครงการนี้ด้วย และ iShakti ซึ่งเป็นโครงการสำหรับแนะนำการใช้งานอินเตอร์เน็ตของชุมชน (Rangan & Rajan, 2007)

1.1.4 ผลการดำเนินงาน

ตามรายงานและการศึกษาต่าง ๆ พบว่า จนถึงสิ้นปี 2022 HUL ได้สร้างผู้ประกอบการที่เรียกว่า Shakti Mamas or Shakti Entrepreneurs ไปทั้งสิ้น 165,000 ราย กระจายสินค้าไปยังพื้นที่ชนบทได้ประมาณ 50% ของพื้นที่หมู่บ้านของอินเดีย (ประมาณ 3 แสนหมู่บ้าน) ผู้ประกอบการมีรายได้เฉลี่ย 10-14 เหรียญสหรัฐต่อหัวต่อเดือน (325-455 บาท/เดือน) ซึ่งมากกว่ารายได้ต่อหัวโดยปกติของอินเดีย 1 เท่าตัว (Ahmed, A., 2023.; Buildd, 2022.; Hul, 2024.) ซึ่งเป็นมิติของการพัฒนากิจกรรมทางการตลาด หรือการดำเนินงานพัฒนากิจการไปตามห่วงโซ่ของธุรกิจที่สามารถเอื้อประโยชน์ต่อการสร้างอาชีพ สร้างรายได้ และยังสร้างการยอมรับทางสังคมในพื้นที่ชุมชนที่มีต่อสตรีในอินเดียที่มักจะมองข้ามบทบาทของสตรี

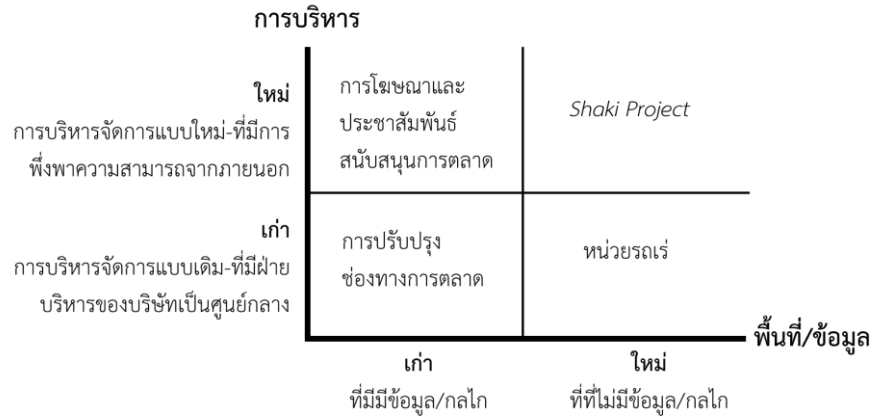
ในขณะเดียวกัน การที่ Shakti Mamas or Shakti Entrepreneurs ยังได้ทะลุทะลวงพื้นที่ตลาดในชนบทและสร้างพื้นที่ทางการตลาดใหม่ได้สร้างยอดขายให้ HUL เป็น 15% ของยอดขายของตลาดชนบท ในปี ค.ศ. 2004 พร้อมกับมีเป้าหมายที่ขยายตัวให้ไปถึง 20% พร้อมกับเข้าถึงผู้บริโภคให้ถึง 250 ล้านคน ในปี ค.ศ. 2010 (Rangan & Rajan, 2007)

1.1.5 Lesson-learned

Shakti Project เป็นกรณีศึกษาของการบริหารจัดการงานด้านการตลาดของบริษัทข้ามชาติ (MNCs) จากโลกตะวันตกที่ปรับตัวเข้าสู่พื้นที่โลกตะวันออก เป็นการปรับเปลี่ยนความเข้าใจที่มีต่อขีดจำกัดของกลไกการตลาดปกติ (ที่มีฝ่ายการตลาด ขาย คลังสินค้า การขนส่ง และโปรโมชั่น) ไม่สามารถสร้างการไหลเวียนสินค้าจากเมืองหรือระบบจากระบบคลังสินค้า (ซึ่งก็อยู่ในเมือง) ไปยังพื้นที่ชนบทได้ แม้จะมีการจัดการตามแผนการปรับ Streamline การเพิ่มระบบขนส่ง และหน่วยรถเร่แล้วก็ตาม

ความสำเร็จของ Shakti Project or Shakti Mamas เป็นผลงานเชิงนวัตกรรมการจัดการที่สร้างส่วนผสมร่วมกันระหว่างฝ่ายส่งเสริมการขายภาคชนบท (Rural Sales Promoters) ของ HUL และการจัดการกลุ่ม-พึ่งตนเอง-การประกอบการของ SHG รวมทั้งความกระตือรือร้นเฉพาะตัวของแต่ละคน เป็นส่วนผสมที่ลงตัวระหว่างความต้องการสร้างช่องทางการตลาดขึ้นใหม่ของ HUL (โดยเฉพาะอย่างยิ่งพื้นที่ชนบทที่ไม่เคยเข้าถึงสินค้าของ HUL มาก่อน) และความต้องการในการสร้างอาชีพ-สร้างรายได้ใหม่ของสมาชิก SHG (และสตรีที่เป็นผู้ที่สังคมมองข้ามและละทิ้ง) กล่าวได้อีกอย่างหนึ่ง การแก้ปัญหาทางการตลาดเรื่องการกระจายสินค้าไปสู่ภาคชนบทของ HUL นั้น เป็นความสำเร็จจากการสร้างความร่วมมือขึ้นใหม่ของการบริหารจัดการระหว่างบริษัทกับองค์กรชุมชน (รวมทั้งการตัดสินใจเข้าสู่การพัฒนาอาชีพของ Mamas) โดยแต่ละฝ่ายต่างได้รับประโยชน์จากคุณค่าที่สร้างขึ้นร่วมกัน

ภาพประกอบที่ 4 การบริหารจัดการงานด้านการตลาดของบริษัทข้ามชาติ (MNCs)



ที่มา: สุนทร คุณชัยมัง (2568)

เอกสารอ้างอิง (References)

Ahmed, A. (2023). *Hindustan Unilever's women empowerment project Shakti rises by 50% over the last 3 years*. https://www.thehindubusinessline.com/companies/hindustan-unilevers-women-empowerment-project-shakti-rises-by-50-over-the-last-3-years/article66357525.ece

Buildd. (August 24, 2022). *How HUL powers rural growth by empowering women*. https://buildd.co/product/hul-project-shakti

Hul. (2024). *Summary on Social and Economic Impact of Project Shakti*. https://www.hul.co.in/files/21d907e1-bff6-44c7-858b-7be7e7e749b4/project-shakti.pdf

Ministry of External Affairs, Government of India. (April 30, 2021). *HUL Project Shakti is Empowering Women of New India*.

https://indbiz.gov.in/hul-project-shakti-is-empowering-women-of-new-india-2/

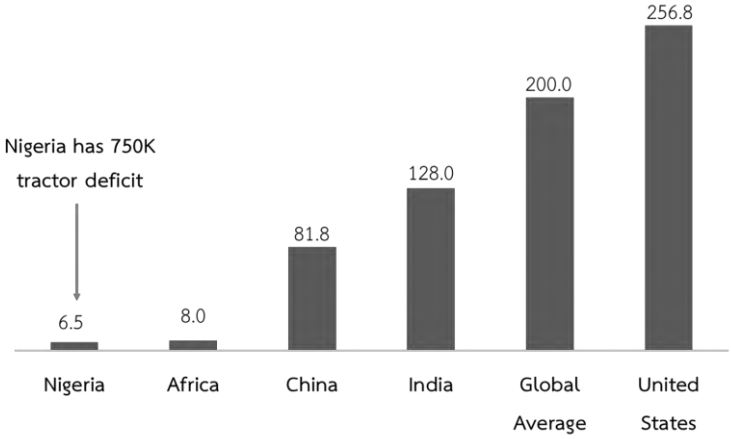
Rangan, V.K., & Rajan, R. (2007*). Unilever in India: Hindustan Lever's Project Shakti--Marketing FMCG to the Rural Consumer*. Harvard Business School Case 505-056. https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=32078

1.2 Hello Tractor

1.2.1 ความเป็นมา

Hello Tractor เป็นกิจการที่จัดตั้งขึ้นในเดือนมิถุนายน ปี ค.ศ. 2014 เป็นผลงานการริเริ่มของ Jehiel Oliver ที่นำเอาความสามารถในการให้บริการของ ICT-Digital เข้ามารองรับกลไกการทำงานของแอปพลิเคชัน เพื่อให้บริการที่ไนจีเรียในรูปแบบเดียวกับการบริการของ Uber หรือ Bolt เพื่อบริการแท็กซี่ในสหรัฐอเมริกา Grab บริการในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และ Didi ในจีน แต่บริการของ Hello Tractor ไม่ใช่บริการแท็กซี่เพื่อการเดินทาง แต่เป็น Tractor สำหรับเป็นเครื่องจักรกลการเกษตร (ลงทุนแมน, 2021) ทั้งนี้ก็เพราะว่า ไนจีเรียและแอฟริกามีความต้องการ Tractor เพิ่มเติมอีกมาก หากเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการมีบริการ/การใช้งานของ Tractor ต่อพื้นที่ 100 ตารางกิโลเมตรของโลกมีค่าเฉลี่ยอยู่ 200 คัน แต่ที่แอฟริกาและไนจีเรีย มีเพียง 8 คัน และ 6.5 คัน ตามลำดับ ดังที่ปรากฏตามภาพประกอบที่ 5 ยิ่งไปกว่านั้น ภาคเกษตรของแอฟริกาและไนจีเรีย ยังเผชิญกับการแย่งชิงแรงงานอันเนื่องมาจากการขยายตัวอย่างรวดเร็วของเมืองและผู้สูงวัย (Oliver, 2019)

ภาพประกอบที่ 5 การมีบริการของ Tractor ในไนจีเรียเปรียบเทียบกับภูมิภาคอื่น



ที่มา: Oliver (2019)

1.2.2 การดำเนินกิจการ

Hello Tractor เป็นบริษัทให้บริการ ที่อิงการจัดการแก้ปัญหาการผลิตของระบบเศรษฐกิจอันเป็นรูปแบบของการประกอบการธุรกิจเพื่อสังคม (Social Entrepreneurship) ก็ได้รับการสนับสนุนทั้งจากภาครัฐ องค์กรระหว่างประเทศ และสร้างความร่วมมือแบบธุรกิจกับบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ เช่น Olam, John Deere, HEIFER, Vodafone, Kubota และโครงการอาหารโลกภายใต้การสนับสนุนขององค์การสหประชาชาติ (World Food Program) กิจกรรมของบริษัท เริ่มต้นด้วยการจัดตั้งฝ่ายส่งเสริมธุรกิจ ที่มุ่งให้ความรู้และแนะนำให้เกษตรกรใช้งานระบบแอปพลิเคชัน สร้างระบบการติดตามการทำงานของเครื่องจักรกลผ่าน GPS ผลจากการใช้ Tractor ทำให้การผลิตของเกษตรกรมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม 50% ประหยัดเวลาไปได้มากถึง 40 เท่าตัว (หากใช้แรงงานคน) (ลงทุนแมน, 2021: Tong, 2020)

ภาพประกอบที่ 6 เครื่องหมายการค้า Hello Tractor

ที่มา: Hellotractor (2025)

จากผลการสำรวจ ณ ปี ค.ศ. 2020 พบว่า ผลผลิตของเกษตรกรเพิ่มขึ้น 83% และมีรายได้เพิ่มขึ้น 73% มีเกษตรกรที่ได้ใช้เครื่องจักรกลเป็นครั้งแรกมากถึง 55% (Shrader, 2020) ประเด็นที่สำคัญของการบริการระบบการเรียกใช้บริการ Hello Tractor จึงไม่เป็นแต่เพียงปัจจัยที่นำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการผลิตและสร้างรายได้เพิ่มขึ้น แต่เป็นกลไกที่ทำให้ “เกษตรกรรายย่อย” (Smallholder)

ซึ่งมีจำนวน 500 ล้านครัวเรือน (World Bank, 2016) ได้มีโอกาสเข้าถึงเครื่องจักรกลและเทคโนโลยีเหล่านี้

จนถึงสิ้นปี ค.ศ. 2021 Hello Tractor ได้ขยายบริการธุรกิจไปยัง 17 ประเทศ ทั้งในทวีปแอฟริกาและเอเชีย สร้างรายได้ให้กับเจ้าของแทรกเตอร์ที่เข้าร่วมโครงการ (ทั้งบริษัทและเกษตรกรเจ้าของรถ) 12,600 ล้านเหรียญสหรัฐ (Oliver, 2019) เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของเกษตรกรไปมากกว่า 500,000 ราย มีการจ้างงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อมมากกว่า 2 ล้านตำแหน่ง และช่วยผลิตอาหารให้กับชาวแอฟริกาไปแล้ว 37 ล้านเมตริกตัน และได้รับการคัดเลือกจากนิตยสารฟอร์จูนเป็นบริษัทเอกชนที่มีส่วนต่อการเปลี่ยนโลกในปี ค.ศ. 2021 เป็นกิจการในระบบทุนนิยมที่สร้างสรรค์เครื่องมือไปร่วมแก้ปัญหาของโลกที่ไม่เคยได้รับการแก้ไขมาก่อน หรือที่รู้จักกันในนาม Fortune’s Change the World List ลำดับที่ 3 (ลงทุนแมน, 2021; Fortune, 2021)

1.2.3 Lesson-learned

Hello Tractor เป็นตัวอย่างของความสำเร็จของธุรกิจแพลตฟอร์มที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้บริการแอปพลิเคชันไปตามความพร้อม-ความสามารถของโครงสร้างพื้นฐานของอินเตอร์เน็ตเป็นธุรกิจแพลตฟอร์มที่สร้างส่วนผสมระหว่าง (1) ผู้ให้บริการรถแทรกเตอร์ (2) ความต้องการและเชื่อมั่นต่อการใช้บริการของเกษตรกร (3) ดีลเลอร์ที่ทำหน้าที่สนับสนุนหลังการขายรถแทรกเตอร์ (4) ความพร้อมในการสนับสนุนของธุรกิจธนาคาร ประเด็นที่สำคัญไปกว่าความสำเร็จของธุรกิจแพลตฟอร์มโดยปกติ คือ Hello Tractor เป็นธุรกิจแพลตฟอร์มที่มุ่งต่อการแก้ปัญหาเกษตรกรรายย่อย (Smallholder Agriculture) ผู้ซึ่งไม่มีความเหมาะสมที่จะลงทุนเพื่อการนี้ ไม่ว่าจะด้วยความยากจนเป็นพื้นฐานหรือเป็นการลงทุนที่ไม่คุ้มทุนก็ตาม ดังนั้น ผลิตภาพที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของเกษตรกรของ 17 ประเทศ ทั้งในแอฟริกา และเอเชียต่างมีนัยสำคัญต่อโลกทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นผลผลิตที่เพิ่มขึ้น รายได้ครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น เศรษฐกิจท้องถิ่นที่เพิ่มขึ้น และห่วงโซ่อาหารของโลกที่เพิ่มขึ้น