

# Forbes

## THAILAND

THAI AIRASIA:  
ใหญ่ไม่กลัวใคร

*AirAsia*



50 บริษัทชั้นนำ  
ในเอเชีย

บุญชัย เบญจรงค์กุล: ขอใช้ "บุญ" นำ "ชัย" • Lexus IS-250 F-SPORT

COMPLIMENTARY COPY  
พฤษภาคม 2557 ราคา 180 บาท  
ISSN 2267-0342 05



9 1772287 03420 5

# Martin Roll: ถึงเวลาสร้างแบรนด์ไทย เป็นแบรนด์โลก

รายงาน: นพพร วงศ์อนันต์ เรียบเรียง: เสาวรณย์ ปัญญาวิชวิน ภาพ: MARTIN ROLL COMPANY



จักรกฤษณ์ อุทยานานนท์

**M**artin Roll ที่ปรึกษา  
ด้านแบรนด์ของบริษัท  
ชั้นนำหลายแห่งใน  
เอเชีย และผู้แต่ง  
หนังสือขายดี Asian  
Brand Strategy: How Asia Builds Strong  
Brands ผู้มีสำนักงานอยู่บนเกาะสิงคโปร์ แวะ  
มาประเทศไทยเมื่อเร็วๆ นี้ ระหว่างภารกิจ  
การสร้างแบรนด์ของผลิตภัณฑ์ของบริษัทไทย  
แห่งหนึ่งให้รู้จักไปทั่วโลก เขานั่งคุยกับ Forbes  
Thailand ถึงประสบการณ์ของบริษัทเอเชียที่  
สร้างแบรนด์จนดังไปทั่วโลก พร้อมศักยภาพ  
โอกาสของแบรนด์สินค้าและบริการไทยที่จะ

โด่งดังในระดับนานาชาติ

นอกจากงานที่ปรึกษาแล้ว เขายังเป็น  
วิทยากรและที่ปรึกษาดังและสถาบัน  
การศึกษาชื่อดังทั่วโลก เช่น INSEAD ของ  
ฝรั่งเศส และ Nanyang Business School  
ในสิงคโปร์ Roll ชี้ว่า จุดเด่นของประเทศไทย  
ที่จะเอื้อต่อการสร้างแบรนด์ในเวทีโลกได้มาก  
คือ ความมีน้ำใจ ต้อนรับขับสู้ผู้มาเยือนเป็น  
อย่างดี และเรื่องของอาหาร คุณสมบัติของ  
คนไทยในแง่มิตรไมตรีส่งผลโดยตรงต่อ  
จุดเด่น ด้าน hospitality ซึ่งสัมพันธ์กับ  
การท่องเที่ยว ใครที่เคยสัมผัสกับคนไทย  
ไม่ว่าจะเป็นในประเทศหรือนอกประเทศ

สามารถสัมผัสได้ถึงความเป็นมิตรของคนไทย เป็นค่านิยมที่ได้รับการปลูกฝังอย่างลึกซึ้งมายาวนาน

“การยิ้มสำหรับคนไทยเป็นเรื่องที่มาจากหัวใจ... ส่วนหนึ่งอาจมาเป็นศาสนาพุทธ และสังคมไทย” Roll ให้ความเห็น

เขายกย่องรัฐบาลไทยที่ตัดสินใจใช้เงินก้อนโตกับ Amazing Thailand campaign หลังเกิดวิกฤติการเงินไทยเมื่อปี 2540

“ใคร ๆ คิดว่าบ้า แต่ปรากฏว่าได้ผลคุ้มค่า ผลลัพธ์จากการรณรงค์ดังกล่าว ทำให้การท่องเที่ยวไทยเป็นที่รู้จัก และสร้างรายได้มหาศาลให้ประเทศนับแต่นั้นมา”

ทว่า ภาพข่าวการจลาจล ความวุ่นวายทางการเมืองที่โลกภายนอกรับรู้ผ่านสื่อต่างๆ ทั้งที่ถูกต้อง และไม่ถูกต้อง ก็มีส่วนทำให้ลบภาพบวกของประเทศออกไปได้บ้าง ส่วนเรื่องของสถานโลกีย์ที่เปื้อนอย่างโจ่งครึมในเมืองหลวง และเมืองท่องเที่ยวอื่นๆ ในไทยนั้น Roll มองว่า เรื่องเหล่านี้มีอยู่ทุกประเทศทั่วโลก แม้ปัจจุบันจะมีความหมายในทางลบสำหรับไทย ก็เชื่อว่าจะต้องให้แบรนด์ไทยตกต่ำ

“แบรนด์ประเทศไทยอาจเรียกได้ว่า อยู่ตรงกลาง ไม่บวกหรือลบ ซึ่งถือว่าเป็นข้อดี เพราะสามารถเสริมเพิ่มเติมเข้าไปได้ ดีกว่าเริ่มต้นจากภาพลักษณ์ที่เป็นลบ สำหรับประเทศไทย อยู่ตรงกลางค่อนข้างมาก”

เมื่อเทียบกับเกาหลีใต้เมื่อ 20 ปีที่แล้ว แบรนด์เกาหลีอยู่ตรงกลางค่อนข้างมากในช่วงประสพภาวะวิกฤติเศรษฐกิจในเอเชีย ปี 2540 ภาครัฐและเอกชนของเกาหลีได้ถูกบีบทั้งจากธนาคารเจ้าหนี้และกองทุนการเงินระหว่างประเทศ แต่เกาหลีได้มีบริษัทอุตสาหกรรมชั้นนำ เช่น Samsung หรือ LG ที่ทุ่มทุนพัฒนาผลิตภัณฑ์และตัดสินใจใช้กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ จนทำให้ภาพลักษณ์ของเกาหลีได้ในวันนี้เป็นบวก ไม่เพียงแต่ในด้านสินค้า แต่รวมถึงวัฒนธรรม K-pop ละครซีรีส์เกาหลีที่แพร่หลายไปทั่วโลก และช่วยต่อยอดอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทำเงิน

เข้าประเทศ

“เราได้ยินเรื่องราวมากมายที่ประธาน Samsung ทุ่มทิ้งผลิตภัณฑ์ที่สร้างไม่ได้มาตรฐาน Samsung Galaxy ที่เราเห็นทุกวันนี้ มีเส้นทางเดินมาอย่างน้อย 25 ปี กว่าที่จะมาถึงจุดนี้ ช่วง 10 ปีหลัง เมื่อได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีแล้ว Samsung จึงมาพิจารณาว่า ถึงเวลาแล้วและคุ้มค่าที่จะสร้างพันธสัญญาในเชิงแบรนด์ขึ้นมา”

Roll บอกว่า องค์ประกอบของแบรนด์ที่ประสบความสำเร็จมี 2 ส่วน คือ functional หรือประโยชน์ใช้สอย การใช้งาน และ emo-

---

## “แบรนด์ประเทศไทย อาจเรียกได้ว่า อยู่ตรงกลาง ไม่บวกหรือลบ ซึ่งถือว่าเป็นข้อดี เพราะสามารถเสริมเพิ่มเติมเข้าไปได้ ดีกว่าเริ่มต้นจากภาพลักษณ์ที่เป็นลบ สำหรับประเทศไทย อยู่ตรงกลางค่อนข้างมาก”

---

tional คือ อารมณ์ ความรู้สึก สำหรับ Samsung นั้นมีครบถ้วนในเชิง functional มีเทคโนโลยีมีพร้อมสรรพ Galaxy เป็นผลิตภัณฑ์ที่ดีมาก แต่ส่วนที่เป็น emotional นั้นเป็นเป้าหมายที่ Samsung กำลังค่อยๆ ก้าวไปให้ทัดเทียมกับ Apple ที่มีภาพลักษณ์ของเสรีภาพ การแสดงออก และเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนโลก

“เส้นทางของการสร้างแบรนด์นั้นยาวนาน และส่วนหนึ่งย้อนกลับไปที่เป็นแบรนด์ประเทศเกาหลี ผมคิดว่า ลึก 20-30% ของคุณค่าแบรนด์ประเทศเกาหลีได้ Samsung มีส่วนช่วยสร้างคุณค่าตรงนี้ขึ้นมา Samsung ช่วยสร้างภาพลักษณ์เกาหลีให้ขึ้นมาอยู่ใน

แดนบวก รวมถึงการเป็นเจ้าของภาพโอลิมปิกฤดูหนาวของเกาหลี ซีรีส์เกาหลี เหล่านี้ล้วนสะท้อนความทันสมัยของเกาหลี ประเทศที่ก้าวออกมาจากเงามืดเมื่อ 20 ปีที่แล้ว”

Roll ชี้ว่า กลยุทธ์ของการใช้แบรนด์ให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีสมดุลระหว่างพันธสัญญาของแบรนด์ หรือ brand promise กับการส่งมอบตามพันธสัญญาแบรนด์ หรือ brand delivery เขายกตัวอย่าง Singapore Airlines ในฐานะบริษัทในเอเชียที่ประสบความสำเร็จในการหาจุดสมดุลระหว่าง brand promise กับ brand delivery ได้อย่างลงตัว

รัฐบาลสิงคโปร์ตัดสินใจตั้งสายการบินแห่งชาตินี้ขึ้นมาเมื่อปี 1973 โดยมีพันธสัญญาแบรนด์ว่า “A Great Way to Fly” ด้วยเครื่องบิน 140 ลำ พนักงานต้อนรับ 5,500 คน ให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ทุกคนมาทำงาน รู้หน้าที่ของตนเอง ผ่านมาฝึกอบรมมาอย่างหนักถึงมาตรฐานการทำงาน ระบบการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร จนกระทั่งทุกวันนี้ คนของ Singapore Airlines แทบทุกคน ถูกหลายองค์กรซื้อตัวไปเพื่อเรียนรู้ถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของสายการบินแห่งชาติสิงคโปร์ แต่กว่าจะถึงจุดนั้น องค์กรจะต้องกำหนดขึ้นมาก่อนว่า พันธสัญญาแบรนด์ขององค์กรคืออะไร และฝึกคนให้คิดแบบนั้น แม้ Singapore Airlines จะไม่ใช่สายการบินที่ใหญ่ที่สุดในโลก ไม่ว่าจะในแง่ขนาดหรือจำนวนเครื่องบิน แต่กลับมีมูลค่าแบรนด์สูงสุด มีกำไรดีที่สุดใน

“จากการคำนวณคร่าวๆ ของผม ราว 20% ของมูลค่าแบรนด์ประเทศสิงคโปร์มาจาก Singapore Airlines ที่ตกลงคือ ผู้โดยสาร 93% ของ Singapore Airlines ไม่เคยแวะสิงคโปร์เลย แต่ผ่านต่อไปยัง Sydney ต่อไปยังไทย Bali แต่ถ้าลองถามคนรุ่นใหม่ทั่วโลก แทบทุกคนเคยได้ยินเรื่องราวของ Singapore Girl ที่สดใส เป็นมิตร เป็นภาพลักษณ์ที่สร้างขึ้นจาก Singapore Airlines นั่นคือความสำเร็จของประเทศสิงคโปร์”

เมื่อเทียบกับการบินไทย Roll มองว่า เป็น

สายการบินที่เกิดขึ้นมาก่อน เคยยิ่งใหญ่ในอดีต นักเดินทางระดับผู้บริหารของโลกยุคก่อน ล้วนเคยประทับใจในสายการบินแห่งชาติของไทย แต่ดูเหมือนการบินไทยจะสูญเสียความนิยมไปในช่วงทศวรรษ 1980 และหากจะต้องฟื้นขึ้นมาใหม่ ต้องมีปัจจัยการเงิน บุคลากรที่มีความสามารถและทักษะ ตลอดจนการบริหารที่ดี ซึ่งเขาเชื่อว่า การบินไทยสามารถลุกขึ้นมาสร้างความเปลี่ยนแปลงได้นอกจากนี้ การบินไทยยังมีข้อได้เปรียบกว่า Singapore Airlines คือ นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้เมืองไทยเป็นแค่ทางผ่าน แต่ไทยคือจุดหมายของนักเดินทาง เท่ากับโอกาสที่เปิดกว้างอย่างมาก

Roll ชี้ว่า สิ่งที่เขามองเห็นในฐานะของผู้โดยสารที่ใช้บริการการบินไทยคือ ความไม่สมดุลระหว่างพันธสัญญากับการส่งมอบการดำเนินการ บริการหลายอย่างไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวัง ทั้งๆ ที่ไทยมีรากเหง้าวัฒนธรรม ความเป็นชาวพุทธ และความอบอุ่น เป็นมิตร การยิ้มโดยไม่ต้องสั่งต้องสอน แต่ปลูกฝังมากับวัฒนธรรมไทย แข็งแกร่งยิ่งกว่าหลายๆ ชาติในเอเชีย ในเมื่อไทยมีภาคการท่องเที่ยวที่ดีเยี่ยม ควรต้องมีสายการบินที่แข็งแกร่งด้วย โดยเริ่มต้นที่การบินไทย

“รัฐบาลไทยต้องกล้าตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยวอาจเริ่มต้นที่สำนักนายกรัฐมนตรี เหมือน boardroom level ที่วางเป็นนโยบายว่า ภายใน 5 ปี ไทยจะต้องสร้างสายการบินที่ดีที่สุดในโลก ให้เหนือกว่า Singapore Airlines” Roll เสนอแนะ

การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ส่งมอบได้ตามคาดหวังในพันธสัญญาเป็นเรื่องที่สามารถทำได้ อาจต้องใช้เวลาจำนวนมาก และคนที่มีทักษะ ในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ซึ่งไม่น่าเป็นปัญหาสำหรับประเทศไทย แต่ที่สำคัญเหนืออื่นใด ต้องมี mindset หรือกระบวนทัศน์ ต้องกลับมาคิดว่า วัตถุประสงค์ของการบินไทยคืออะไร ก่อตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร และต้องพร้อมเข้าใจว่า เส้นทางนี้ต้องใช้เวลาและการเดินทางไกลเพื่อที่จะไปสู่จุดหมาย



การบินไทยต้องมี leadership หรือภาวะผู้นำ และ purpose หรือจุดประสงค์ เพื่อก้าวเดินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

การบินไทยมี 2 สถานะ คือ เป็นรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ ติดอันดับ 1 ใน 5 ของประเทศ และเป็นบริษัทมหาชน จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลประกอบการของการบินไทยในไตรมาส 2 (เม.ย.-มิ.ย.) 2556 มีผลขาดทุนสุทธิ 8.44 พันล้านบาท สูงกว่าช่วงเดียวกันของปีที่แล้ว 450%

สรจักร เกษมสุวรรณ กรรมการผู้อำนวยการ

การใหญ่ (ดีดี) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พูดไว้ที่วงสัมมนาของธนาคารไทยพาณิชย์เมื่อเดือนกรกฎาคม ว่า “คู่แข่งของการบินไทยคือ การบินไทย” เขาพยายามที่จะนำหลัก SAFE ได้แก่ Speed, Alertness, Flexibility และ Entrepreneurial Attitude มาใช้ในการบริหารงานขององค์กร

Roll เน้นว่า การสร้างแบรนด์ต้องยกระดับไปถึง boardroom level หรือคณะกรรมการ บริษัทจะต้องเริ่มต้นที่ระดับนโยบายเบื้องต้นขั้นตอนของธุรกิจที่จะเริ่มต้นต้องเริ่มที่เตรียม



หรืออย่างเบียร์ Carlsberg ซึ่งเมื่อมาอยู่ในตลาดต่างประเทศ กลายเป็นเบียร์ระดับพรีเมียม ในขณะที่ในเดนมาร์กก็เป็นแค่เบียร์ธรรมดาทั่วไปในท้องตลาด

เขาชี้ว่า ตลาดสินค้าอย่างเบียร์ หัวใจสำคัญลำดับแรกคือ การจำหน่าย และนอกจากนี้ ยังต้องมีการตลาดที่แข็งแกร่ง Heineken ใช้งบการตลาดตลอด 25 ปี แบบไม่เคยยั้งเพื่อทำให้กลายเป็นเบียร์ที่มีคนรู้จัก และติดปาก หรืออย่าง Coke จ่าย 30-35% ของรายได้เป็นงบประมาณการตลาด ซึ่งนับว่า มหาศาล แต่ก็จำเป็นสำหรับผลิตภัณฑ์ที่องค์ประกอบหลักคือน้ำ

“อย่าพยายามไปเป็นเหมือนคนอื่น” เป็นอีกคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญด้านแบรนด์ “คุณเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ไม่ได้ แต่ในเรื่องของบรรทัดฐาน รูปลักษณ์ที่นำเสนอ สามารถนำเสนอลักษณะบางอย่างของความเป็นไทยเข้าไปได้”

Roll เขายกตัวอย่างบริษัทผลิตของเล่น Lego จากเดนมาร์ก ซึ่งประสบปัญหาอย่างหนักในช่วงคริสต์ทศวรรษ 1990 ครอบครัว Christiansen เจ้าของและผู้ก่อตั้งบริษัทจ้างผู้บริหารรุ่นใหม่ อดีตที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์จาก McKinsey เข้ามาเป็น CEO ในปี 2004

CEO คนใหม่เข้ามาจัดการหลายอย่าง จ้างคนเข้ามา ไล่คนออก ปิดโรงงาน ตอนนั้น Lego วิกฤติหนักมาก ขาดกระแสเงินสด หมุนเวียนอย่างรุนแรง และ 1 ใน 5 เรื่องหลักที่เขาลุกขึ้นมาทำคือ ดูแบรนด์ของบริษัท ประกาศพันธกิจขององค์กร จะเป็น Global Family Brand for Kids แต่ Lego เข้าใจดีว่า คำว่า global brand หรือแบรนด์ของโลกนั้น ไม่มี ลึกเข้าไปใน DNA ของ Lego คือ แรงกระตุ้นในการสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นรากเหง้าของวัฒนธรรมเดนมาร์ก

“Lego บอกว่า เราเป็นแบรนด์เดนมาร์ก แม้เราคงไม่ไปถงเดนมาร์กไปทั่วทุกที่ แต่เราจะต้องภูมิใจในรากเหง้าของเรา และไม่มีปิดบังซ่อนเร้นว่าเรามาจากเดนมาร์ก” Roll ระบุ

งานหลังบ้าน ซึ่งเป็นส่วนของ brand delivery ให้พร้อมสรรพก่อน แล้วจึงเริ่มในส่วน of brand promise การนำองค์ประกอบของรากเหง้า เช่น ความเป็นไทยเข้าไปผสมผสาน จะมีส่วนช่วยสร้าง ความโดดเด่นที่แตกต่าง

Roll ยกตัวอย่างเบียร์ Tiger จากสิงคโปร์ ซึ่งใช้เวลา 5-10 ปีในการสร้างแบรนด์จนกลายเป็นที่นิยมกันแพร่หลายในไนท์คลับที่อังกฤษในฐานะเบียร์ระดับพรีเมียมจากเอเชีย เป็นบทเรียนที่เบียร์ไทย อย่างช้าง หรือสิงห์ อาจนำไปศึกษาเปรียบเทียบได้

จากประสบการณ์ที่ได้คลุกคลี และเป็น ที่ปรึกษาให้กับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในเอเชียมาราว 200 รายในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา Roll เผยว่า บริษัทและผู้บริหารในเอเชียจะต้องก้าวข้ามความรู้สึกที่เป็นปมด้อยว่าด้อยต่ำกว่า หรือ inferiority complex

“ปฏิเสธไม่ได้ว่า คนเอเชียส่วนใหญ่เมื่อจะซื้อสินค้าหรือซื้อบริการต้องซื้อจากอิตาลี เครื่องสำอางต้องมาจากฝรั่งเศส รถจากเยอรมนี ความฝันจากฮอลลีวูด ทั้งหมดเหล่านี้ล้วนมาจากโลกตะวันตก ซึ่งกระทบกลับไปถึงแนวคิดของผู้บริหารหรือผู้จัดการบริษัทในเอเชียดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ปมด้อยของเอเชียที่รู้สึกว่าจะด้อยต่ำกว่า ค่อยๆ คลี่คลายไปในทางที่ดีขึ้น ในคนรุ่นใหม่ที่มีความเชื่อมั่นมากขึ้น”

กลับมาดูที่เอเชีย ซึ่งมีรากเหง้าทางวัฒนธรรมที่งดงาม แข็งแกร่งเป็นพันๆ ปี ไม่ว่าจะ เป็นไทย จีน หรือเกาหลี Roll บอกว่า แบรินต์ไม่มีอะไรมากกว่าไป การแสดงความหมายโดยนัยของวัฒนธรรมสมัยนิยม นำมาบรรจุที่บนเสื้อต่อชาวโลกได้อย่างมีสมดุล

“ดู Singapore Airlines เป็นสิงคโปร์แท้ หรือเปล่า ผลผสมจีน สิงคโปร์ มาเลย์ เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ทำให้เกิดเอกลักษณ์ที่โดดเด่น Lufthansa ยังแข่งไม่ได้ แม้ว่า Lufthansa จะเป็นสายการบินชั้นเยี่ยม นั่นคือสิ่งที่บริษัทเอเชียต้องทำ ปลดปมความรู้สึกที่คิดว่าตัวเองด้อยกว่าออกไป อย่าคิดว่าซื้อแบรนด์ตะวันตกแล้วจะประสบความสำเร็จ บริษัทจากตะวันตกไม่มีทางที่จะเสนอความเป็นเอเชียได้ดีกว่าเท่ากับบริษัทในเอเชียเอง ทำไม่ไม่นำเอกลักษณ์ความเป็นเอเชียไปผสมผสาน”

“ไม่ใช่ว่าจะต้องไทยจ๋า เพราะถ้าไทยจ๋าเกินไป เมื่อไปสู่ตลาดภายนอกก็อาจเข้าไม่ถึง จะต้องผสมผสานเล็กน้อย ปรับเปลี่ยน ดัดแปลง ผมเชื่อว่าจะไปได้สวย เพราะโลกทุกวันนี้เต็มไปด้วยผลิตภัณฑ์จากตะวันตก ทำไม่ไม่นำสิ่งที่เป็นไทยผสมผสานออกไปสู่เวทีโลก” **F**