



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การสร้างแบรนด์แห่งชาตินิวซีแลนด์
บทเรียนสำหรับประเทศไทย

จัดทำโดย นางกรรณมน เสนาณรงค์
รหัส 16023

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 16 ปี 2568
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การสร้างแบรนด์แห่งชาตินิวซีแลนด์ บทเรียนสำหรับประเทศไทย

จัดทำโดย นางกรรณมน เสนาณรงค์
รหัส 16023

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 16 ปี 2568
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....

(เอกอัครราชทูต กิตติพงษ์ ณ ระนอง)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(เอกอัครราชทูต จุฬามณี ขาติสุวรรณ)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(ศาสตราจารย์ ดร. พลภัทร บุราคม)

อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์กรณีศึกษาการสร้างแบรนด์แห่งชาติ (nation branding) ของนิวซีแลนด์ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดและข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับการสร้างแบรนด์ประเทศไทยและการขับเคลื่อนแบรนด์แห่งชาติในเวทีระหว่างประเทศ ภายใต้บริบทการแข่งขันทางภูมิรัฐศาสตร์ที่ทวีความเข้มข้น

กรณีศึกษาของนิวซีแลนด์แสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จของแบรนด์ “100% Pure New Zealand” เกิดจากปัจจัยหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) ความต่อเนื่องทางวิสัยทัศน์และนโยบาย (2) การมีกลไกกำกับดูแลร่วมกันระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนอย่างบูรณาการ และ (3) การตัดสินใจบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ ช่วยสื่อสารภาพลักษณ์ได้อย่างน่าเชื่อถือ และแปลงจุดแข็งเชิงสัญลักษณ์ให้เป็นความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

รายงานชี้ว่า แม้ประเทศไทยมีทุนทางวัฒนธรรมและความหลากหลายทางชีวภาพสูง แต่ยังขาดสถาปัตยกรรมแบรนด์ที่เป็นเอกภาพและกลไกกำกับเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ส่งผลให้ภาพลักษณ์ของประเทศยังคงกระจัดกระจาย ข้ำซ้อน และไร้ทิศทาง

ดังนั้น รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้จึงเสนอให้ประเทศไทยจัดตั้งกลไกกำกับดูแลแบรนด์แห่งชาติ (brand orchestrator) เพื่อทำหน้าที่ประสานและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างแบรนด์แห่งชาติอย่างบูรณาการ พร้อมทั้งเสนอให้รัฐบาลสนับสนุนในเชิงนโยบายให้กระทรวงการต่างประเทศเป็นผู้ประสานงานหลัก ภาครัฐเป็นผู้อำนวยความสะดวก และภาคเอกชนเป็นผู้ขับเคลื่อน

หากประเทศไทยสามารถนำบทเรียนเหล่านี้มาประยุกต์ใช้และดำเนินยุทธศาสตร์แบรนด์แห่งชาติได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จะช่วยเสริมสร้างอำนาจละมุน (soft power) เพิ่มความน่าเชื่อถือ และอำนาจต่อรอง รวมทั้งยกระดับสถานะของประเทศไทยในเวทีโลกได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตร นักบริหารการทูต รุ่นที่ 16 ประจำปี พ.ศ. 2568 ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาทั้งสาม ท่าน ได้แก่ เอกอัครราชทูต กิตติพงษ์ ณ ระนอง เอกอัครราชทูต จุฬามณีชาติสุวรรณ และ ศาสตราจารย์ ดร. พลภัทร บุราคม เป็นอย่างยิ่ง ที่ได้กรุณารับทำหน้าที่อาจารย์ที่ปรึกษาพร้อมทั้งให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ช่วยเปิดโลกทัศน์และความรู้ใหม่ ๆ จนการศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณผู้บังคับบัญชา คือ นายวรารุช ภู่อภิญญา เอกอัครราชทูต ณ กรุงเวลลิงตัน ที่ได้เมตตาให้โอกาสและสนับสนุนให้ผู้เขียนได้เข้าร่วมการฝึกอบรมในครั้งนี้ ทั้งยังเป็นแบบอย่างในการส่งเสริมและเผยแพร่ทุนทางวัฒนธรรมของไทยสู่สากล

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานทุกท่าน ณ สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวลลิงตัน ที่ช่วยปฏิบัติภารกิจแทนผู้เขียนในระหว่างที่เข้ารับการฝึกอบรม และขอขอบคุณนางอรทัย คลาร์ก ที่อำนวยความสะดวกด้านเอกสารผ่านการประสานงานระยะไกล

นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. จิตติภัทร พูนขำ รองคณบดีฝ่ายวิชาการ และวิเทศสัมพันธ์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผู้จุดประกายให้ผู้เขียนได้ตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างแบรนด์แห่งชาติในภาวะการแข่งขันทางภูมิรัฐศาสตร์ และขอขอบพระคุณ ดร. กิริฎา เภาพิจิตร์ ผู้อำนวยการโครงการ Economic Intelligence Service (EIS) แห่งสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย ที่ให้ข้อคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการสร้างแบรนด์แห่งชาติที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจบนเวทีโลก

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เอกก์ ภทรธนกุล หัวหน้าภาควิชาการตลาด คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประธานหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการแบรนด์และการตลาด (ภาษาอังกฤษ) และ ดร. กริชพกา บุญเฟื่อง ผู้อำนวยการสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับกลไกกำกับการสร้างแบรนด์แห่งชาติ

สำหรับฝ่ายนิวซีแลนด์ ขอขอบคุณนาย David Downs ผู้บริหาร New Zealand Story Group ที่ได้กรุณาให้โอกาสสัมภาษณ์หลายครั้ง เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการสร้างแบรนด์แห่งชาตินิวซีแลนด์ และขอขอบคุณ ดร. Julia Macdonald ผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและการมีส่วนร่วมแห่งมูลนิธิเอเชีย-นิวซีแลนด์ (Director of Research and Engagement of Asia-New Zealand Foundation) รวมทั้ง ดร. Farib Sos ผู้อำนวยการบริหารคณะกรรมการบริหารเวทีเอเชีย

(Executive Director of Asia Forum Executive Committee) สำหรับคำแนะนำเกี่ยวกับหน่วยงานที่ขับเคลื่อนการสร้างแบรนด์แห่งชาตินิวซีแลนด์ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ และเจ้าหน้าที่ทุกท่าน ที่ดูแลและอำนวยความสะดวกตลอดช่วงการฝึกอบรม ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นนักบริหารการทูต รุ่นที่ 16 ประจำปี พ.ศ. 2568 สำหรับมิตรภาพ กำลังใจ และการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ และขอบคุณนางเอชญา สุนทรมณี เพื่อนข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ สำหรับกำลังใจและคำแนะนำที่มอบให้อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ก่อนเริ่มการฝึกอบรมจนจบการฝึกอบรม

ขอกราบขอบพระคุณบิดามารดาที่เป็นแรงใจและกำลังใจสำคัญ คอยสนับสนุนผู้เขียนในทุกย่างก้าวเสมอมา และท้ายที่สุดนี้ ขอขอบคุณบุตรเพียงคนเดียวของผู้เขียน ที่มอบกำลังใจให้เข้ารับการฝึกอบรม และเต็มใจยินยอมเป็นนักเรียนประจำ ณ ประเทศนิวซีแลนด์ ตลอดระยะเวลาที่ผู้เขียนปฏิบัติภารกิจในประเทศไทย

กรรณมน เสนาณรงค์

กันยายน 2568

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฌ
สารบัญแผนภูมิ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภูมิหลัง และความสำคัญของหัวข้อที่จะศึกษา	1
1.2 การวิเคราะห์ความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	4
บทที่ 2 การวิเคราะห์ประเด็นศึกษาและผลการศึกษา	7
2.1 การกำหนดประเด็นศึกษา	7
2.2 การวิเคราะห์ประเด็นศึกษา	8
บทที่ 3 ข้อเสนอ	28
3.1 ข้อเสนอเชิงนโยบาย	28
3.2 ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	29
3.3 บทบาทของกระทรวงการต่างประเทศกับแบรนด์แห่งชาติ	35
บรรณานุกรม	38
ประวัติผู้เขียน	42

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	ตราสัญลักษณ์สำหรับผลิตภัณฑ์ของไทย	9
ตารางที่ 2	เปรียบเทียบการขยายการรณรงค์การท่องเที่ยวสู่แบรนด์แห่งชาติ ระหว่างนิวซีแลนด์กับไทย	19
ตารางที่ 3	SWOT Analysis การพัฒนาแบรนด์แห่งชาติไทย	19
ตารางที่ 4	ตัวอย่างตัวชี้วัดความสำเร็จการสร้างแบรนด์แห่งชาตินิวซีแลนด์	23
ตารางที่ 5	กลไกกำกับการสร้างแบรนด์แห่งชาติ	31

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1	ตราสัญลักษณ์ไบเฟิร์น (Fern Mark)	16
ภาพที่ 2	คุณค่าหลักของนิวซีแลนด์ในรูปแบบสามเหลี่ยม	17
ภาพที่ 3	มูลค่าแบรนด์นิวซีแลนด์ ปี 2568	24

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 1 ค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวต่างชาติและนักท่องเที่ยวนิวซีแลนด์	12
แผนภูมิที่ 2 โครงสร้าง NZ Story Group	14

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภูมิหลัง และความสำคัญของหัวข้อที่จะศึกษา

ภูมิทัศน์การเมืองโลกปัจจุบันมิได้จำกัดการแข่งขันไว้ในมิติใดมิติหนึ่ง แต่เป็นการแข่งขันเชิงพหุมิติครอบคลุมการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ควบคู่กับการทวีความซับซ้อนเชิงภูมิรัฐศาสตร์ที่มีระดับความผันผวนและความไม่แน่นอนสูง ความขัดแย้งระหว่างมหาอำนาจและการจัดรูปซ้ำอำนาจส่งผลกระทบต่อการลงทุนและเศรษฐกิจโลกอย่างกว้างขวาง ภายใต้บริบทนี้ภาพลักษณ์ของประเทศจึงเป็นตัวแปรเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของชาติ เกิดการแข่งขันด้านอัตลักษณ์และภาพลักษณ์ระหว่างรัฐ การสร้างแบรนด์แห่งชาติ (nation branding) ที่ชัดเจนและน่าเชื่อถือสามารถช่วยกำหนดภาพลักษณ์และอัตลักษณ์ของประเทศให้เป็นที่รับรู้และจดจำในเวทีโลก จึงเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของชาติ เพราะประเทศที่สามารถสร้างภาพลักษณ์น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับในเวทีนานาชาติได้ มักได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์หลายมิติด้วยมูลค่าเศรษฐกิจและอำนาจต่อรองระยะยาว

นาย Simon Anholt¹ เคยกล่าวถึงงานสัมมนาระหว่างประเทศขององค์การทรัพย์สินทางปัญญาโลก (World Intellectual Property Organization: WIPO) ณ นครเจนีวา เมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2548 ว่า การสร้างแบรนด์แห่งชาติ (nation branding) ที่ทรงพลัง จะช่วยดึงดูดนักท่องเที่ยวและนักลงทุนต่างชาติให้เข้ามาลงทุนภายในประเทศได้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับประเทศที่กำลังพัฒนา ด้านเศรษฐกิจที่จะต้องสร้างแบรนด์แห่งชาติ เนื่องจากแบรนด์แห่งชาติจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจอย่างมหาศาลได้²

¹ Simon Anholt เป็นที่ปรึกษารัฐบาลหลายประเทศ อาทิ รัฐบาลสหราชอาณาจักร เรื่องการทูตสาธารณะ (public diplomacy) เจ้าของทฤษฎีอัตลักษณ์เชิงแข่งขัน (competitive identity) สำหรับการสร้างแบรนด์แห่งชาติ และบรรณาธิการวารสาร Place Branding and Public Diplomacy (www.placebranding.com) ตีพิมพ์โดยโตรมาส โดย Henry Stewart Publications.

² คณะผู้แทนถาวรไทยประจำองค์การการค้าโลกและองค์การทรัพย์สินทางปัญญาโลก. การสร้าง “แบรนด์แห่งชาติ” กลยุทธ์ขับเคลื่อนประเทศ. [ออนไลน์]. 2564.

นิวซีแลนด์เป็นกรณีศึกษาที่สะท้อนการพัฒนาเชิงระบบจากการส่งเสริมการท่องเที่ยวไปสู่การสร้างแบรนด์แห่งชาติ เริ่มจาก “100% Pure New Zealand” ที่เชื่อมโยงประเทศกับธรรมชาติบริสุทธิ์ จากนั้นในปี 2556 รัฐบาลนิวซีแลนด์ได้ขยายสู่โครงการ “New Zealand Story” เพื่อยกระดับจากการรับรู้เชิงท่องเที่ยวไปสู่การวางตำแหน่งประเทศในฐานะผู้ส่งออกสินค้าเกษตรคุณภาพสูงที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยบูรณาการอัตลักษณ์ ศักยภาพ และชื่อเสียงในระดับโลกอย่างเป็นเอกภาพ

แม้ประเทศไทยมีทุนทางวัฒนธรรม (cultural capital) ในระดับสูง ทั้งศิลปะ (อาทิ ดนตรี มวยไทย) วัฒนธรรม (อาทิ อาหาร) ประเพณี แหล่งท่องเที่ยว และการบริการ ตลอดจนที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ที่เป็นจุดยุทธศาสตร์สำคัญของภูมิภาค แต่ยังคงขาดกรอบแนวคิดและสถาปัตยกรรมการบริหารแบรนด์แห่งชาติที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ส่งผลให้ภาพลักษณ์ภายนอกยังผูกกับการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมเป็นหลัก และยังไม่สามารถแปลงศักยภาพดังกล่าวให้เป็นอิทธิพลหรือมูลค่าเศรษฐกิจได้เต็มศักยภาพ ภายใต้การแข่งขันของโลกที่ซบเซาด้วยมิติภูมิรัฐศาสตร์

ดังนั้น การศึกษากระบวนการสร้างแบรนด์แห่งชาติและการสกัดบทเรียนจากประเทศที่ประสบความสำเร็จ เช่น นิวซีแลนด์ อาจมีประโยชน์สำหรับนำมาพัฒนาแนวทางที่สอดคล้องกับบริบทของประเทศไทยในการกำหนดอัตลักษณ์ การเล่าเรื่อง (storytelling) และการสื่อสารภาพลักษณ์ประเทศ (national image) อย่างเป็นระบบ อันจะช่วยยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของชาติ (national competitiveness) เสริมสร้างอิทธิพลระหว่างประเทศ และวางตำแหน่งประเทศไทยในฐานะประเทศอำนาจขนาดกลางที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในระยะยาว

1.1.1 นิยามศัพท์เฉพาะ

คำนิยามคำศัพท์สำคัญที่ใช้ในรายงานฉบับนี้ ได้แก่

1) Nation Branding หรือการสร้างแบรนด์แห่งชาติ หมายถึง กระบวนการวางแผนและดำเนินการเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์และอัตลักษณ์ของประเทศในสายตาของนานาชาติ โดยอาศัยแนวทางคล้ายการบริหารแบรนด์ในภาคธุรกิจ แต่เน้นองค์ประกอบด้านชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ วัฒนธรรม คุณภาพสินค้า และความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (Anholt, 2007; Dinnie, 2008)

2) Brand Essence หรือแกนกลางของแบรนด์ หมายถึง แนวคิดหลักหรือสาระสำคัญที่สะท้อนตัวตนของแบรนด์ ในบริบทของแบรนด์แห่งชาติ หมายถึง ภาพรวมของคุณค่า วัฒนธรรม และจุดยืนที่ประเทศต้องการสื่อสารต่อประชาคมโลก อาทิ ความบริสุทธิ์ ความยั่งยืน ความคิดสร้างสรรค์

3) Country Image หรือภาพลักษณ์ของประเทศ หมายถึง การรับรู้หรือทัศนคติของประชาชนต่างประเทศต่อประเทศหนึ่ง อาจครอบคลุมมิติด้านวัฒนธรรม การเมือง ระบบ

เศรษฐกิจ คุณภาพชีวิต และการบริหารจัดการ ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจของนักลงทุน นักท่องเที่ยว และผู้บริโภค

4) Cultural Capital หรือทุนทางวัฒนธรรม หมายถึง ทรัพยากรหรือมรดกทางวัฒนธรรมของประเทศที่สามารถนำมาใช้สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการทูต อาทิ อาหาร ศิลปะ การแสดง ภาษา วิถีชีวิต

5) Geographical Indication หรือสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ หมายถึง เครื่องหมายที่ใช้กับสินค้าที่มาจากแหล่งผลิตที่เฉพาะเจาะจง คุณภาพหรือชื่อเสียงของสินค้าเกิดจากปัจจัยเฉพาะของพื้นที่นั้น เสมือนเป็นแบรนด์ท้องถิ่นที่บ่งบอกถึงคุณภาพและแหล่งที่มาของสินค้า

6) Public Diplomacy หรือการทูตสาธารณะ หมายถึง การดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่มุ่งสื่อสารโดยตรงกับ “ประชาชน” ของต่างประเทศ เพื่อสร้างความเข้าใจ ความเชื่อถือ และทัศนคติที่เกื้อกูลต่อผลประโยชน์และนโยบายของประเทศ ผ่านการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ค่านิยม และการแลกเปลี่ยนด้านวัฒนธรรม การศึกษา และวิชาการ รวมถึงการใช้สื่อมวลชน และสื่อสมัยใหม่ โดยมีเป้าหมายระยะยาวในการสร้างบรรยากาศทางความคิดและความรู้สึกที่เอื้อต่อการยอมรับนโยบาย มากกว่าการเจรจารัฐต่อรัฐในเชิงนโยบายโดยตรง (อรุณ ภาณุพงศ์, 2564)

1.1.2 แนวคิดเรื่องการสร้างแบรนด์แห่งชาติตามแนวทางของศาสตราจารย์ เกียรติคุณ Philip Kotler

Kotler ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการตลาดสมัยใหม่ (Father of Modern Marketing) เคยดำรงตำแหน่งอาจารย์วิชาการตลาดประจำ Kellogg School of Management แห่งมหาวิทยาลัย Northwestern เป็นผู้บุกเบิกแนวคิดการตลาดสถานที่ (place marketing) และการสร้างแบรนด์สถานที่ (place branding) มองว่า “สถานที่” ไม่ว่าจะเป็นเมือง จังหวัด หรือประเทศ มีลักษณะเหมือนสินค้าที่ต้องได้รับการส่งเสริมทางการตลาด เพื่อดึงดูดทรัพยากรที่ต้องการ อาทิ ผู้อยู่อาศัย นักท่องเที่ยว นักลงทุน แรงงานคุณภาพ มาสู่สถานที่นั้น³

Kotler ขยายกรอบของการตลาดจากสินค้าและบริการไปสู่การจัดการภาพลักษณ์ของ “สถานที่” เพื่อสร้างชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือในเวทีโลก

องค์ประกอบสำคัญในการสร้างแบรนด์แห่งชาติตามแนวคิด Kotler ได้แก่

1) การวิเคราะห์อัตลักษณ์ของประเทศ สืบรวจจุดแข็ง จุดอ่อน และขีดความสามารถที่โดดเด่นของประเทศ อาทิ วัฒนธรรม ภูมิศาสตร์ ทุนมนุษย์

2) การวางตำแหน่งของประเทศ แต่ละประเทศควรกำหนด “จุดยืน” หรือภาพลักษณ์หลักที่ต้องการให้เป็นที่ยอมรับให้ชัดเจน

³ Kotler, Haider and Rein, “Marketing Places” (New York: Free Press, 2002), 4-6.

3) การสร้างและการสื่อสารภาพลักษณ์ต้องถ่ายทอดอย่างชัดเจนและต่อเนื่องผ่านสื่อบุคคล สินค้า กิจกรรมการตลาด และเวทีระดับโลก⁴

1.2 การวิเคราะห์ความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

การศึกษากรณีศึกษาการสร้างแบรนด์แห่งชาตินิวซีแลนด์ หนึ่งในประเทศที่ประสบความสำเร็จในการสร้างแบรนด์แห่งชาติ มีเป้าหมายเพื่อสังเคราะห์บทเรียนและนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการสร้างแบรนด์แห่งชาติของไทยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และนโยบายด้านการต่างประเทศของรัฐบาล และมุ่งยกระดับภาพลักษณ์ประเทศ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และต่อยอดทุนทางวัฒนธรรมสู่มูลค่าทางเศรษฐกิจและอิทธิพลเชิงยุทธศาสตร์อย่างยั่งยืน

1.2.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)

แบรนด์แห่งชาติเป็นกลไกสำคัญช่วยสนับสนุนการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน การสร้างแบรนด์แห่งชาติเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 6 ด้าน ได้แก่

1) ยุทธศาสตร์ด้านความสามารถในการแข่งขัน แบรนด์แห่งชาติช่วยเสริมภาพลักษณ์สินค้า การบริการ และการลงทุนของไทย เพิ่มมูลค่าและความน่าเชื่อถือในตลาดโลก อาทิ Thai Select⁵ และผลักดันเศรษฐกิจสร้างสรรค์และอุตสาหกรรมเป้าหมาย (S-Curve)

2) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ แบรนด์แห่งชาติกระตุ้นให้ประชาชนตระหนักใน “อัตลักษณ์ไทย” และสร้างความภาคภูมิใจในชาติ ส่งเสริมให้ประชาชนทำหน้าที่ตัวแทนแบรนด์ (brand ambassadors) ผ่านวัฒนธรรม ประเพณี ภาษา และการบริการ

3) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม เปิดพื้นที่ให้ชุมชนและท้องถิ่น เช่น OTOP มีส่วนร่วมในการสร้างภาพลักษณ์ประเทศ ช่วยลดความเหลื่อมล้ำและเพิ่มการกระจายโอกาส

⁴ Kotler, Hamlin, Rein, and Haider. *Marketing Asian Places*. (Singapore: John Wiley & Sons (Asia), 2002), 49-56, 233-248.

⁵ Thai Select คือ สัญลักษณ์ที่ออกโดยกระทรวงพาณิชย์ของไทย เพื่อรับรองคุณภาพและความเป็นเลิศของร้านอาหารไทยในต่างประเทศ พิจารณาจาก (1) รสชาติต้นตำรับ (2) คุณภาพวัตถุดิบ (3) บรรยากาศร้าน และ (4) การบริการ

4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม วางตำแหน่งไทยด้วยภาพลักษณ์การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และวิถีชีวิตที่ยั่งยืน เกื้อหนุนโมเดลเศรษฐกิจ Bio-Circular-Green (BCG) Economy และดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพสูง

5) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง เสริมความมั่นคงเชิงอัตลักษณ์และวัฒนธรรม รวมถึงสถานะของไทยในเวทีโลก

6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ผลักดันการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน กับภาคประชาชน โดยใช้กลไกการประสานงานกลาง เพื่อดำเนินงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั้งองคาพยพ

1.2.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) เป็นแผน ระดับที่ 2 กลไกสำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ วิสัยทัศน์ภายใต้แผนฯ ฉบับที่ 13 ระบุว่า “ประเทศไทยเป็นประเทศพัฒนาแล้วที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง” มีเป้าหมายสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ (1) เศรษฐกิจมีมูลค่าสูงและแข่งขันได้ (2) สังคมแห่งโอกาสที่ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง และ (3) สิ่งแวดล้อมยั่งยืนพร้อมรับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง แบรินด์แห่งชาติเชื่อมโยง ดังนี้

1) มิติด้านเศรษฐกิจ

- ผลักดันเศรษฐกิจสร้างคุณค่า (value-based economy) ยกกระดับสินค้าและบริการให้มีราคาพรีเมียม เช่น Thai Select และ Thai Innovation
- ส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ สื่อสารจุดเด่นด้านอาหาร ดนตรี และแฟชั่นสู่ตลาดสากล
- ส่งเสริมธุรกิจ startup เน้นหาดีเจิทัลและนวัตกรรม แบรินด์แห่งชาติช่วยสร้างความน่าเชื่อถือในฐานะประเทศแห่งความคิดสร้างสรรค์และเทคโนโลยี

2) มิติด้านสังคม

- แบรินด์แห่งชาติที่มีภาพลักษณ์อ่อนโยน หลากหลาย และเปิดกว้าง ช่วยสร้างโอกาสทางสังคมและการยอมรับในระดับสากล
- แปรลงทุนทางวัฒนธรรมเป็นรายได้ชุมชนอย่างเป็นธรรม
- ขับเคลื่อนอัตลักษณ์ร่วมสมัยที่ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม

3) มิติด้านสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนผ่านสู่ความยั่งยืน

- วางตำแหน่งไทยในฐานะแบรินด์ความยั่งยืน อาทิ การท่องเที่ยวสีเขียว ผลิตภัณฑ์เกษตรปลอดภัย

- สื่อสารความเคารพธรรมชาติ วัฒนธรรม และวิถีชีวิตเรียบง่าย เพื่อตลาดที่คำนึงถึงความรับผิดชอบ

การสร้างแบรนด์แห่งชาติมีส่วนช่วยสนับสนุนจุดหมายภายใต้แผนฯ ฉบับที่ 13 ที่สำคัญ ได้แก่

1) หมายความว่า 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและแปรรูปมูลค่าสูง เสริมภาพลักษณ์ “เกษตรพรีเมียม” และใช้สิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์เพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตรไทยในตลาดโลก

2) หมายความว่า 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน ใช้แบรนด์แห่งชาติเป็นกลไกวางตำแหน่งและสื่อสารความโดดเด่นของไทย

3) หมายความว่า 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูงด้วยคุณภาพบริการและมาตรฐานสากล

4) หมายความว่า 6 ไทยเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมดิจิทัลและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในอาเซียน ยกย่องภาพลักษณ์ไทยสร้างสรรค์และดิจิทัล ดึงดูดนักลงทุนและแรงงานทักษะ

5) หมายความว่า 7 SMEs เข้มแข็ง ยกย่องแบรนด์ของผู้ประกอบการท้องถิ่น อาทิ OTOP ผ่านการพัฒนาศักยภาพ

6) หมายความว่า 8 เมืองอัจฉริยะ น่าอยู่ ปลอดภัย ส่งเสริมภาพลักษณ์ “Smart and Liveable Cities” เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว นักลงทุน และแรงงานคุณภาพ

7) หมายความว่า 10 เศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ สร้างภาพลักษณ์ประเทศไทยสีเขียวด้วยมาตรฐานและการรับรองที่น่าเชื่อถือ

1.2.3 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่างประเทศ (พ.ศ. 2566-2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)

การสร้างแบรนด์แห่งชาติมีความเชื่อมโยงและช่วยสนับสนุนแผนย่อย ดังนี้

1) การส่งเสริมสถานะและบทบาทไทยในประชาคมโลก (มีสถานะและเกียรติภูมิ) บูรณาการแบรนด์แห่งชาติและอำนาจละมุน เพื่อเพิ่มเกียรติภูมิและอำนาจต่อรอง ยกย่องอัตลักษณ์ไทยให้กลายเป็นความนิยมไทย (Thai preference) สร้างมูลค่าแก่สินค้าและบริการ รวมทั้งขยายโอกาสให้แก่ทุกภาคส่วนของไทยในประชาคมโลก

2) การต่างประเทศแบบมีเอกภาพและบูรณาการ (มีพลัง) ใช้กรอบแบรนด์แห่งชาติเป็น “เรื่องเล่าร่วม” (shared narrative) ของทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ขยายการทูตสาธารณะให้เป็นเรื่องของทุกคนผ่านการรณรงค์ร่วม แนวทางการใช้แบรนด์ร่วม และตัวชี้วัดร่วม เพื่อให้การดำเนินนโยบายต่างประเทศมีเอกภาพและพลังมากขึ้น

บทที่ 2

การวิเคราะห์ประเด็นศึกษาและผลการศึกษา

2.1 การกำหนดประเด็นศึกษา

การศึกษานี้ใช้กรอบแนวคิด Nation Brand Hexagon⁶ ของ Anholt ที่วิเคราะห์และประเมิน 6 มิติหลักที่ประกอบกันเป็นภาพลักษณ์โดยรวมของประเทศ เป็นการศึกษาเชิงยุทธศาสตร์และกรอบแนวคิดการตลาดสถานที่และแบรนด์สถานที่ตามหลักการ Strategic Place Marketing⁷ ของ Kotler ที่วางตำแหน่งประเทศในฐานะ “แบรนด์สถานที่” เป็นการศึกษาเชิงการตลาด

วัตถุประสงค์ของการผสมผสานกรอบแนวคิดทั้งสองข้างต้น เพื่อมุ่งวิเคราะห์กรณีของนิวยอร์กแลนด์ ในฐานะแบบอย่างที่ดีของการพัฒนาแบรนด์แห่งชาติที่มีความชัดเจนทั้งในด้านอัตลักษณ์ การบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน เป็นแนวทางที่สะท้อนถึงการบูรณาการระหว่างคุณค่าหลัก วัฒนธรรมดั้งเดิม ความยั่งยืน กับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ สามารถสร้างภาพลักษณ์ของประเทศที่มีเอกลักษณ์และได้รับการยอมรับในระดับสากล

นอกจากนี้ การศึกษายังเน้นการสังเคราะห์บทเรียนที่อาจนำมาปรับใช้กับบริบทของประเทศไทยได้ ในช่วงเวลาที่โลกอยู่ในภาวะซ้อนทับระหว่างโลกาภิวัตน์กับภูมิรัฐศาสตร์ที่ทวีความเข้มข้น หากไทยต้องการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ควรหาแนวทางยกระดับอำนาจละมุน และสร้างความโดดเด่นในเวทีโลกผ่านการสื่อสารภาพลักษณ์เชิงยุทธศาสตร์

⁶ กรอบแนวคิดหรือโมเดลแบบหกเหลี่ยมของ Anholt ใช้วิเคราะห์และวัดภาพลักษณ์ของประเทศใน 6 มิติ ได้แก่ (1) การท่องเที่ยว (tourism) (2) การส่งออก (exports) (3) การบริหารจัดการปกครอง (governance) (4) การลงทุนและการย้ายถิ่นฐาน (investment and immigration) (5) วัฒนธรรมและมรดก (culture and heritage) และ (6) ประชาชน (people)

⁷ กรอบแนวคิดของ Kotler ที่ประยุกต์ใช้หลักการตลาดเชิงกลยุทธ์ (strategic marketing) เข้ากับการบริหารจัดการและพัฒนา “สถานที่” (place) เช่น เมือง ประเทศ และภูมิภาค เพื่อให้สถานที่นั้นน่าสนใจและดึงดูดกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ Kotler มองว่า สถานที่ที่เปรียบเสมือน “ผลิตภัณฑ์” (product) ที่สามารถทำการตลาดได้ และต้องมี “ผู้ซื้อ” หรือกลุ่มเป้าหมาย เช่น นักท่องเที่ยว นักลงทุน ผู้ประกอบการ หรือผู้ที่ต้องการย้ายถิ่นฐาน และต้องมี “คุณค่า” ที่น่าดึงดูด เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายนั้น Kotler ใช้กรอบ Marketing Mix 4Ps ประกอบด้วย (1) Product (2) Price (3) Place และ (4) Promotion เป็นเครื่องมือในการทำการตลาดเชิงกลยุทธ์

ประเด็นศึกษาครอบคลุมถึงกลไกการกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการแบรนด์ การใช้วัฒนธรรมและทรัพยากรธรรมชาติเป็นเครื่องมือในการสื่อสารภาพลักษณ์ และบทบาทของภาคส่วนต่าง ๆ ในการหล่อหลอมแบรนด์ของประเทศ

นอกจากนี้ การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างไทยกับนิวซีแลนด์ช่วยให้เห็นถึงปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ และข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมที่ควรพิจารณา เพื่อเสนอการออกแบบแนวทางการพัฒนาแบรนด์แห่งชาติไทยอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

2.2 การวิเคราะห์ประเด็นศึกษา

2.2.1 กรณีไทย

แม้ประเทศไทยได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติในฐานะจุดหมายปลายทางด้านการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายทางธรรมชาติ และศิลปวัฒนธรรม และเป็นแหล่งกำเนิดสินค้าและบริการที่มีชื่อเสียงระดับโลก อาทิ อาหารไทย ข้าวหอมมะลิ นวดแผนไทย แต่การพัฒนาแบรนด์แห่งชาติยังขาดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบและต่อเนื่อง ความพยายามที่ผ่านมาแสดงให้เห็นถึงการดำเนินการส่งเสริมภาพลักษณ์ในลักษณะแยกส่วน และจำกัดอยู่ในบางมิติของอัตลักษณ์ประเทศ เช่น การท่องเที่ยวหรือการส่งออกสินค้า โดยไม่มีกรอบการสื่อสารร่วมที่สามารถหล่อหลอมภาพลักษณ์แบบองค์รวมของประเทศไทยเพื่อสื่อสารไปยังเวทีโลกได้อย่างยั่งยืน ตัวอย่างเชิงนโยบายที่สะท้อนลักษณะการดำเนินงานแบบแยกส่วน ได้แก่

1) ปี 2541 การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ริเริ่มโครงการ “อะเมซิง ไทยแลนด์” (Amazing Thailand) ซึ่งประสบความสำเร็จอย่างมากในการสร้างการรับรู้ด้านการท่องเที่ยว แต่ไม่ครอบคลุมมิติอื่นของอัตลักษณ์ประเทศ

2) ปี 2542 กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ เปิดตัวตราประเทศไทย (Thailand's Brand) เพื่อรับประกันคุณภาพสินค้าส่งออก

3) ปี 2545 กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ เปิดตัวตราสัญลักษณ์ “เครื่องหมายมือพนม” เพื่อรับรองข้าวหอมมะลิคุณภาพมาตรฐานสากล ผลิตและบรรจุในประเทศไทย

4) ปี 2555 กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (เปลี่ยนชื่อจากกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ) กระทรวงพาณิชย์ เปิดตัวตราสัญลักษณ์ Thailand Trust Mark (T Mark) เพื่อรับรองสินค้าและบริการไทยที่ได้มาตรฐานสากล รับผิดชอบต่อสังคม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

5) กระทรวงมหาดไทยก็มีตราสัญลักษณ์รับรองผลิตภัณฑ์ชุมชน

ตารางที่ 1 ตราสัญลักษณ์สำหรับผลิตภัณฑ์ของไทย

ลำดับ	หน่วยงาน	ตราสัญลักษณ์
1	กรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์	 ที่มา: https://thai.cri.cn/247/2017/09/12/242s258039.htm
2	กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์	 ที่มา: https://www.dit.go.th/Content.aspx?m=103&c=924
3	กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ (ชื่อเดิมคือ กรมส่งเสริมการส่งออก)	 ที่มา : https://www.thailandtrustmark.com
4	กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย	 ที่มา: http://www.wangsammo.go.th/gallery.php?menuid=10 https://cep.cdd.go.th/services/otop

เห็นได้ว่า แม้ทั้งหมดมีเป้าหมายคล้ายกันในการรับรองมาตรฐานและส่งเสริมภาพลักษณ์ประเทศ แต่ขาดหน่วยงานกลางในการกำหนดทิศทาง ขาด “ตราสัญลักษณ์ร่วม” (unified brand mark) และขาด “กรอบการสื่อสารเดียวกัน” (common narrative) ทำให้ภาพลักษณ์ชาติเอกภาพ ไม่สามารถสร้างการรับรู้แบบองค์รวมที่เชื่อมโยงระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์กรณีไทยช่วยชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นของการมีหน่วยงานกลางกำหนดทิศทางและกำกับดูแลแบรนด์ รวมทั้งขยายขอบเขตของแบรนด์ให้ครอบคลุมมิติอื่นด้วย เช่น ศักยภาพด้านนวัตกรรม เศรษฐกิจสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมร่วมสมัย

การศึกษากรณีของนิวซีแลนด์ในฐานะที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาแบรนด์ชาติ อาจเป็นประโยชน์สำหรับการถอดบทเรียนด้านกลยุทธ์การขับเคลื่อนแบรนด์แห่งชาติต่อไป

2.2.2 กรณีนิวซีแลนด์

กรณีศึกษานิวซีแลนด์สะท้อนให้เห็นการสร้างแบรนด์ที่มีเอกลักษณ์ชัดเจนและมีความต่อเนื่อง พร้อมการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทโลกที่เปลี่ยนแปลง เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและสถานะในเวทีโลก สามารถวิเคราะห์การบูรณาการภาพลักษณ์นิวซีแลนด์ทั้งหมดตาม Nation Brand Hexagon 6 มิติ ของ Anholt ได้ดังนี้⁸

1) มิติการท่องเที่ยว เป็นมิติที่โดดเด่นที่สุดของแบรนด์ “100% Pure New Zealand” นำเสนอธรรมชาติที่บริสุทธิ์ สะอาด พร้อมกิจกรรมผจญภัย ทำให้ภาพลักษณ์ของประเทศเป็นที่จดจำในฐานะจุดหมายปลายทางสำหรับนักเดินทางที่แสวงหาประสบการณ์ที่ไม่เหมือนใคร

2) มิติการส่งออก ภาพลักษณ์สะอาดและเป็นธรรมชาติ (clean and green) ช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าส่งออก เช่น ผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร นม และไวน์ ทำให้ผู้บริโภคทั่วโลกมองว่าสินค้าเหล่านี้มาจากแหล่งผลิตที่มีคุณภาพและปลอดภัย

3) มิติการบริหารจัดการปกครอง นิวซีแลนด์มีชื่อเสียงด้านความเป็นประเทศที่โปร่งใส มีธรรมาภิบาล และให้ความสำคัญกับการรักษาสังแวดล้อมที่จริงจัง ทำให้แบรนด์ “100% Pure” มีความน่าเชื่อถือ

4) มิติการลงทุนและการย้ายถิ่นฐาน ภาพลักษณ์ของประเทศที่สงบ สวยงาม และปลอดภัย เป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดนักลงทุนและบุคลากรที่มีความสามารถให้เข้ามาตั้งถิ่นฐานและประกอบธุรกิจ

5) มิติวัฒนธรรมและมรดก นำเสนอวัฒนธรรมเมารีเป็นจุดขายสำคัญ ทั้งการแสดงระบำ และการบอกเล่าตำนาน

6) มิติประชาชน นำเสนอภาพลักษณ์ผู้คนเป็นมิตร “Kiwi Friendly” ผสมผสานกับคุณค่าชาวเมารีที่แสดงการต้อนรับอย่างอบอุ่นและกล้าหาญ ช่วยเสริมความน่าสนใจให้กับภาพลักษณ์ของชาติ

นอกจากนี้ การใช้กรอบแนวคิดของ Kotler ทำให้เห็นว่า นิวซีแลนด์วางแผนการตลาดอย่างเป็นระบบ โดยมี “แบรนด์หลัก” (100% Pure) ที่แข็งแกร่งเป็นแกนกลางและสื่อสาร “ผลิตภัณฑ์” (product) ที่ไม่ใช่แค่สถานที่ท่องเที่ยว แต่เป็นประสบการณ์ที่แตกต่าง (experiential product) นี้อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกันผ่านทุกองค์ประกอบของการตลาด ส่งผลให้แบรนด์ของประเทศมีความยั่งยืนและทรงอิทธิพลในตลาดโลก

⁸ www.nzstory.govt.nz

เส้นทางการพัฒนาแบรนด์แห่งชาตินิวซีแลนด์

1) ช่วงก่อนการเปลี่ยนผ่านภาพลักษณ์ (ก่อนปี 2542)

ก่อนการเปิดตัวแบรนด์ “100% Pure New Zealand” การท่องเที่ยวนิวซีแลนด์ มุ่งเน้นจุดขายด้านการผจญภัย (adventure tourism) และธรรมชาติอันงดงาม กลุ่มเป้าหมายหลัก คือ นักท่องเที่ยวเชิงผจญภัยและผู้รักธรรมชาติ

ตามข้อมูลจาก Tourism Satellite Account 2540-2542 ของ Statistics New Zealand จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติอยู่ที่ประมาณ 1.5-1.6 ล้านคนต่อปี รายได้จากการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ (international tourism expenditure) อยู่ที่ประมาณ 5.7 พันล้าน ดอลลาร์นิวซีแลนด์ (ต่อไปนี้จะย่อว่า ดล.นช.) รวมค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวทั้งหมด หรือคิดเป็น ประมาณร้อยละ 3 ของ GDP⁹

2) การเปิดตัวแบรนด์ “100% Pure New Zealand” (เริ่มปี 2542)

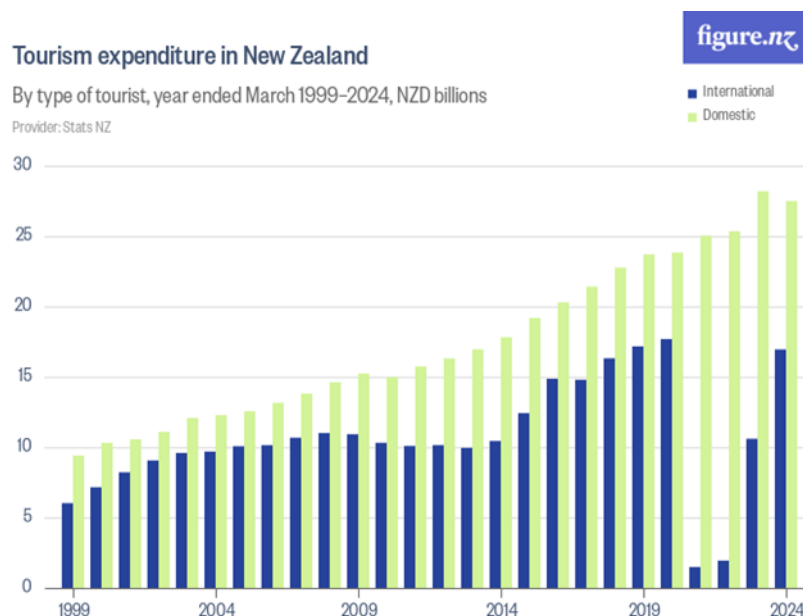
รัฐบาลนิวซีแลนด์และ Tourism New Zealand เปิดตัวการรณรงค์ “100% Pure New Zealand” ในปี 2542 ออกแบบให้สั้น กระชับ และสื่อสารได้ข้ามวัฒนธรรม ถ่ายทอด ภาพลักษณ์ประเทศในฐานะดินแดน “สะอาด บริสุทธิ์ ปลอดภัย” ซึ่งสอดคล้องกับความคาดหวังด้าน สิ่งแวดล้อมและการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ

ข้อมูลจาก Tourism New Zealand Annual Report 2547 ระบุว่า จำนวน นักท่องเที่ยวต่างชาติเติบโตจาก 1.6 ล้านคนในปี 2542 เป็น 2.4 ล้านคนในปี 2547 รายได้จากการท่องเที่ยวระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นเป็น 7.4 พันล้าน ดล.นช. ในปี 2547 (เพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 30 จากปี 2542) คิดเป็นประมาณร้อยละ 5 ของ GDP¹⁰

ตลาดหลักที่เติบโตอย่างชัดเจน ได้แก่ ออสเตรเลีย สหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา และตลาดเอเชียตะวันออก เช่น ญี่ปุ่นและจีน

⁹ Statistics New Zealand “Tourism Satellite Account 1997-2004” ให้ข้อมูลจำนวนนักท่องเที่ยว รายได้ และสัดส่วนต่อ GDP

¹⁰ Tourism New Zealand Annual Reports 1999-2004 รายงานผลการดำเนินงานและสถิติการตลาด และฐานข้อมูลสถิติการท่องเที่ยวและการวิเคราะห์ตลาดของ Tourism Evidence and Insights Centre, Ministry of Business, Innovation and Employment (MBIE)



แผนภูมิที่ 1 ค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวต่างชาติและนักท่องเที่ยวนิวซีแลนด์

ที่มา: figure.nz

หากพิจารณาจากแผนภูมิที่ 1 จะเห็นว่า นับตั้งแต่ปี 2542 (ค.ศ. 1999) ที่นิวซีแลนด์เปิดตัวแบรนด์ “100% Pure New Zealand” การท่องเที่ยวนิวซีแลนด์มีรายได้เฉลี่ยเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จนถึงปี 2567 (ค.ศ. 2024)¹¹

นอกจากนี้ ความสำเร็จของภาพยนตร์ The Lord of the Rings (2544-2546) และ The Hobbit (2555-2557) ซึ่งถ่ายทำในนิวซีแลนด์ ช่วยขยายการรับรู้และเพิ่มมิติทางวัฒนธรรมและความบันเทิงให้กับแบรนด์นิวซีแลนด์ เกิดการสร้าง “เรื่องเล่าร่วม” ในฐาน “Middle-earth”¹² ซึ่งยังเชื่อมโยงกับจุดขายเดิมด้านธรรมชาติและทิวทัศน์ แต่เพิ่มมิติแฟนตาซีและวัฒนธรรมร่วมสมัย กลยุทธ์ดังกล่าวตอกย้ำให้แบรนด์มีความยืดหยุ่นในการดึงดูดกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายมากขึ้น

3) การต่อยอดจากแบรนด์การท่องเที่ยวสู่แบรนด์แห่งชาติ

บริบทการต่อยอดจาก “100% Pure New Zealand” สู่กรอบแบรนด์แห่งชาติ เริ่มจากข้อสังเกตเชิงยุทธศาสตร์ของผู้นำทางการเมืองที่เล็งเห็นช่องว่างระหว่างการสื่อสารด้านการท่องเที่ยวเกี่ยวกับศักยภาพเชิงเศรษฐกิจ สะท้อนผ่านการให้สัมภาษณ์ของนาย David Downs ผู้บริหาร

¹¹ ยกเว้นปี 2564-2565 (ค.ศ. 2021-2022) เนื่องจากผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

¹² Middle-earth คือ โลกสมมติในวรรณกรรมของ J.R.R. Tolkien โดยเฉพาะเรื่อง The Hobbit และ The Lord of the Rings เป็นฉากหลังของภาพยนตร์ทั้งสองเรื่องที่มาพร้อมภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ ตำนาน ชาติพันธุ์ และภาษา

New Zealand Story Group (NZ Story Group) ว่า การสร้างภาพลักษณ์ประเทศจำเป็นต้องครอบคลุมเทคโนโลยี นวัตกรรม และการลงทุน มิใช่จำกัดเพียงอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เพื่อยกระดับบทบาททางเศรษฐกิจของนิวซีแลนด์ในโลก¹³

4) การจัดตั้งโครงสร้างสนับสนุนและบูรณาการภาครัฐ

ก. มติคณะรัฐมนตรีและการกำกับดูแล

จัดตั้ง NZ Story Group ในปี 2556 ทำหน้าที่เป็นแกนกลางขับเคลื่อนแบรนด์แห่งชาติ ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรี 2 ตำแหน่ง คือ รัฐมนตรีการค้า (Minister of Trade) และรัฐมนตรีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (Minister of Economic Growth)

ข. ผู้นำและความเชี่ยวชาญ

ผู้บริหาร NZ Story Group คนแรก คือ นางสาว Rebecca Smith¹⁴ ผู้เชี่ยวชาญด้านโฆษณาและการตลาดจากบริษัท Fonterra¹⁵ สะท้อนแนวทางที่พัฒนาความเป็นมืออาชีพด้านแบรนด์เข้ากับนโยบายสาธารณะ (แผนภูมิที่ 2 โครงสร้าง NZ Story Group)

ค. องค์ประกอบและความเป็นอิสระ

คณะผู้บริหาร 12 คน ประกอบด้วย ภาครัฐ 8 หน่วยงาน และผู้เชี่ยวชาญจากภาคเอกชน 4 คน ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระจากต้นสังกัด

หน่วยงานภาครัฐ 8 แห่ง ประกอบด้วย

(1) Tourism New Zealand (การท่องเที่ยวนิวซีแลนด์ เจ้าของการรณรงค์ “100% Pure New Zealand”)

(2) New Zealand Trade and Enterprise (หน่วยงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศนิวซีแลนด์)

(3) Ministry of Foreign Affairs and Trade (กระทรวงการต่างประเทศและการค้านิวซีแลนด์)

(4) Invest New Zealand (หน่วยงานส่งเสริมการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (Foreign Direct Investment))

¹³ Interview Downs, D., CEO, The New Zealand Story Group, 21 July 2025.

¹⁴ นางสาว Rebecca Smith ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร NZ Story Group ในตำแหน่ง Director เป็นเวลา 7 ปี หลังจากนั้น รัฐบาลนิวซีแลนด์ได้ปรับตำแหน่งผู้บริหารจากตำแหน่ง Director เป็นตำแหน่ง CEO ผู้บริหารคนต่อมา คือ นาย David Downs

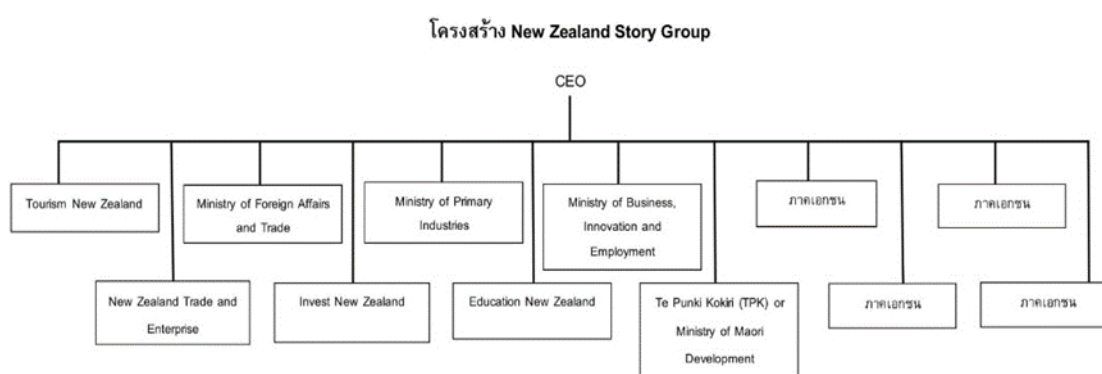
¹⁵ Fonterra เป็นบริษัทสหกรณ์โคนมข้ามชาติสัญชาตินิวซีแลนด์ เป็นผู้ผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์นมรายใหญ่ที่สุดของนิวซีแลนด์ และเป็นหนึ่งในผู้ผลิตผลิตภัณฑ์นมรายใหญ่ที่สุดของโลก

(5) Ministry of Primary Industries (กระทรวงอุตสาหกรรมพื้นฐาน)

(6) Education New Zealand (หน่วยงานส่งเสริมการศึกษาต่อที่นิวซีแลนด์ และกำกับดูแลทุนการศึกษาสำหรับชาวนิวซีแลนด์ไปศึกษาต่อยังต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมการศึกษานานาชาติของนิวซีแลนด์)

(7) Ministry of Business, Innovation and Employment (กระทรวงธุรกิจนวัตกรรมและการจ้างงาน)

(8) Te Puni Kokiri (TPK) หรือ Ministry of Maori Development (กระทรวงการพัฒนาชาวเมารี)



แผนภูมิที่ 2 โครงสร้าง NZ Story Group

ที่มา: Downs, D., CEO, NZ Story Group. Interviews, 21 July 2025.

ง. หลักการทำงาน

ใช้โครงสร้างแบบ “ผสมผสานรัฐบาล-สังคม” พร้อมบทบาทภาคเอกชนที่ชัดเจน ช่วยลดการทำงานซ้ำซ้อน และสร้างเรื่องเล่าร่วมระดับชาติเพียงหนึ่งเดียว

5) งบประมาณและกลไกการจัดสรร

NZ Story Group ได้รับการจัดสรรงบประมาณจาก 8 หน่วยงานข้างต้น แต่ละหน่วยงานจัดสรรงบประมาณให้ NZ Story Group ในจำนวนไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับงบประมาณที่แต่ละหน่วยงานได้รับในแต่ละปี อย่างไรก็ตาม Tourism New Zealand เป็นหน่วยงานที่ลงขันมากที่สุด เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลนิวซีแลนด์มากที่สุด NZ Story Group ได้รับงบประมาณเริ่มต้นที่ 3.3 ล้าน ดล.นช. หรือประมาณ 2.2 ล้าน ดล.สหรัฐ (อัตราแลกเปลี่ยนในปี 2556 ประมาณ 1 ดล.สหรัฐ เท่ากับ 1.5 ดล.นช.)

6) การเริ่มกระบวนการสร้างแบรนด์แห่งชาตินิวซีแลนด์

ก. การบูรณาการงบประมาณจากหลายหน่วยงาน NZ Story Group ได้รับงบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐทั้ง 8 แห่ง ในสัดส่วนต่างกันตามงบประมาณประจำปีของแต่ละหน่วยงานได้รับจัดสรรจากรัฐบาล การท่องเที่ยวนิวซีแลนด์เป็นผู้สนับสนุนหลัก เนื่องจากได้รับจัดสรรงบประมาณสูงสุดจากรัฐบาล¹⁶

ข. งบประมาณเริ่มต้น วงเงินเริ่มต้นประมาณ 3.3 ล้าน ดล.นช. หรือประมาณ 2.2 ล้าน ดล.สหรัฐ (อัตราแลกเปลี่ยนปี 2556)

ค. เหตุผลเชิงนโยบาย การรวมงบประมาณช่วยสร้าง “ขนาด” และ “ความต่อเนื่อง” ของการสื่อสารแบรนด์ ลดภาพลักษณ์แยกส่วนและเสริมพลังอย่างมีประสิทธิภาพ

ง. ฉันทามติและกรอบปัญหา การประชุมเชิงปฏิบัติการหลายรอบกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภาครัฐ ธุรกิจ ส่งออก วัฒนธรรม กีฬา ตลอดเกือบ 3 ปี มีผู้เข้าร่วมกว่า 3,000 คน ค้นพบว่าแบรนด์แห่งชาติควร “ต่อยอด” จากฐาน “100% Pure” ไปสู่มิติที่ขาดหายไป เช่น วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีเกษตรอัจฉริยะ และนวัตกรรม

จ. วิจัยการรับรู้ระหว่างประเทศ จัดซื้อข้อมูลการรับรู้ระหว่างประเทศ พบภาพจำหลัก คือ “safe, clean, green, friendly” แต่ขาดการรับรู้วัฒนธรรม เทคโนโลยี และชนพื้นเมืองเมารี และกำหนดเป้าหมายระยะแรกที่ประเทศคู่ค้าหลัก 6 ประเทศ ได้แก่ ออสเตรเลีย จีน อินเดีย สิงคโปร์ สหราชอาณาจักร และสหรัฐอเมริกา สำรวจและปรับปรุงข้อมูลการรับรู้อย่างต่อเนื่อง

ฉ. สถาปัตยกรรมเรื่องเล่า จัดหมวดความรู้เกี่ยวกับนิวซีแลนด์เป็น 3 ชั้น ดังนี้ (1) Known ได้แก่ ภูมิทัศน์สวยงาม (2) Lesser Known ได้แก่ ความหลากหลายด้านอาหาร และ (3) Unknown ได้แก่ เทคโนโลยีอวกาศ และเทคโนโลยีแห่งโลกอนาคต และใช้กรอบดังกล่าวเป็นเนื้อหาเพื่อขยายการรับรู้จากสิ่งที่คุ้นเคยไปสู่สิ่งใหม่ที่มีมูลค่าสูง

ช. ช่องทางและธรรมาภิบาล ใช้สื่อสังคมและแพลตฟอร์มดิจิทัลเป็นแกนและคุม “ทิศทางสารเดียวกัน” ให้ยึดหยุ่นตามรายละเอียดค่านิยมหลักที่จะนำเรื่อง นอกจากนี้ ได้ว่าจ้างเอกชนเฉพาะทางเป็นที่ปรึกษา กลยุทธ์สื่อและเนื้อหา (บริษัท Many Minds) กลยุทธ์ออนไลน์ (Ghost Partners) วิจัยและข้อมูลเชิงลึก (FiftyFive5, OnePicture) ขณะที่ NZ Story Group กำหนดทิศทางและดำเนินการตลาดเอง

¹⁶ การท่องเที่ยวนิวซีแลนด์เป็นหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับจัดสรรงบประมาณประจำปีสูงสุด แต่เนื่องจากเป็นหน่วยงานภาครัฐ จึงมิใช่หน่วยงานที่ทำรายได้ เพราะรายได้จากการท่องเที่ยวไปสู่ภาคเอกชนและชุมชนโดยตรง รายได้ที่เข้าภาครัฐมาจากการจัดเก็บภาษีสินค้า (Goods and Services Tax: GST) การตรวจลงตรา และค่าธรรมเนียมอื่น ๆ ที่รัฐจัดเก็บจากนักท่องเที่ยว

ข. การกำกับสัญลักษณ์ชาติ NZ Story Group ดูแลการใช้ตราสัญลักษณ์ใบเฟิร์น (Fern Mark) เป็นสัญลักษณ์เดียวของชาติ ครอบคลุมการเมือง กีฬา ธุรกิจ และอนุญาตการใช้ตราสัญลักษณ์ดังกล่าวตามคุณสมบัติที่กำหนด แต่ละปีมีบริษัทสมัครใช้ประมาณ 125 บริษัท สร้างความสอดคล้องทางอัตลักษณ์และมาตรฐานคุณภาพ



ภาพที่ 1 ตราสัญลักษณ์ใบเฟิร์น (Fern Mark)

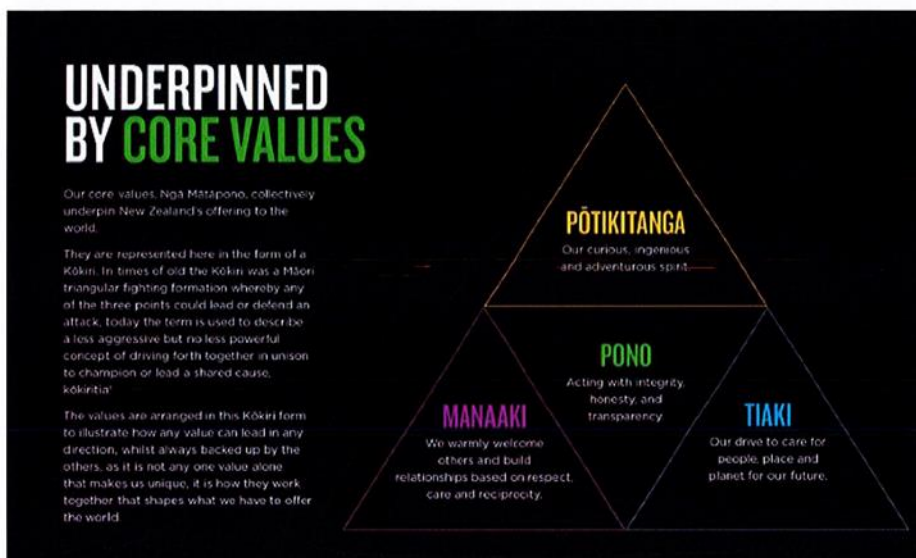
ที่มา: <https://www.fernmark.nzstory.govt.nz/>

ฉ. กลไกที่ปรึกษาและเครือข่าย ตั้งคณะที่ปรึกษา “NZ Story Advisory Board” ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญ 3-4 คน พบกับคณะผู้บริหาร NZ Story Group ปีละ 5 ครั้ง เพื่อให้คำแนะนำและประเมินผล นอกจากนี้ ปี 2567 ได้จัดตั้ง “Brand Ambassador Group” รวม 15 บริษัทนิวซีแลนด์ชั้นนำที่เป็นที่รู้จักในต่างประเทศ พบกับผู้บริหาร NZ Story Group ปีละ 4 ครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการสร้างแบรนด์

ญ. วิวัฒนาการโครงสร้าง ครบ 12 ปี ในปี 2568 มีแผนปรับคณะผู้บริหาร NZ Story Group เหลือ 4-5 คน จากภาคเอกชนทั้งหมด ภาครัฐถอนตัวจากบอร์ด แต่ยังสนับสนุนงบประมาณ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการแบรนด์แห่งชาติและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วทั้ง

7) หลักการและคุณค่าหลักในการขับเคลื่อนแบรนด์

ก. ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการได้ข้อสรุปว่า ค่านิยมหลัก (core values) ของนิวซีแลนด์ประกอบด้วย (1) Potikitanga หมายถึง จิตวิญญาณแห่งการผจญภัย (2) Pono หมายถึง การกระทำด้วยความซื่อสัตย์และโปร่งใส (3) Manaaki หมายถึง การยินดีต้อนรับผู้อื่นอย่างอบอุ่น และ (4) Tiaki หมายถึง การดูแลผู้คน สถานที่ และโลก ค่านิยมหลักข้างต้นจะเป็นตัวตีกรอบแบรนด์แห่งชาตินิวซีแลนด์ ในลักษณะรูปสามเหลี่ยมหมุนได้ หมายความว่า จะใช้สามเหลี่ยมมุมใดหรือค่านิยมหลักตัวใดเป็นตัวนำในการเล่าเรื่องราวก็ได้ แต่ทั้งสี่ค่านิยมหลักยังคงทำงานเกื้อกูลกัน ค่านิยมหลักดังกล่าวทำหน้าที่เป็นเข็มทิศช่วยกำหนดทิศทางแบรนด์แห่งชาติ



ภาพที่ 2 คุณค่าหลักของนิวซีแลนด์ในรูปแบบสามเหลี่ยม

ที่มา: <https://www.nzstory.govt.nz>

ข. นอกจากนี้ NZ Story Group ยังได้นำแนวคิด “Number 8 Wire”¹⁷ ลักษณะนิสัยประจำชาติเชิงบวกมาสะท้อนในการสร้างเรื่องราวของนิวซีแลนด์ด้วย

ค. รากฐานความน่าเชื่อถือ แบรินด์ยึดโยงคุณค่าที่มีอยู่จริงในประวัติศาสตร์และสังคม ไม่ใช่ภาพจำลองใหม่ จึงมีความน่าเชื่อถือ โดดเด่น และต่อเนื่อง การใช้สัญลักษณ์เดียวกันทั้งประเทศ (ตราสัญลักษณ์ไบเพิร์น) ทำให้การรับรู้สอดคล้องและสะสมสัญลักษณ์อย่างเป็นระบบ

¹⁷ แนวคิด “Number 8 Wire” ของนิวซีแลนด์ เป็นทั้งคำเปรียบเปรยและส่วนหนึ่งของอัตลักษณ์ชาติ หมายถึง **ทัศนคติแบบ “ทำได้” (can-do attitude)** ความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างชาญฉลาดด้วยทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เกิดจากภูมิศาสตร์ที่ห่างไกลและจิตวิญญาณบุกเบิกของนิวซีแลนด์ เดิมที Number 8 wire คือ ลวดเหล็กขนาดมาตรฐานเบอร์ 8 ที่ใช้ทำรั้วฟาร์มในศตวรรษที่ 19-20 เกษตรกรในพื้นที่ห่างไกลมักมีลวดชนิดนี้เหลืออยู่ จึงนำมาประยุกต์ซ่อมแซมเครื่องมือ เครื่องจักร หรือสร้างสิ่งของต่าง ๆ แทนที่จะรอวัสดุหรืออุปกรณ์เฉพาะทาง การใช้ลวดเหล็กธรรมดาแก้ปัญหาหลากหลายแบบนี้ กลายเป็นสัญลักษณ์ของ **ความคิดพลิกแพลงและความพึ่งพาตนเอง** ของชาวนิวซีแลนด์ ปัจจุบัน “Number 8 Wire Mentality” จึงใช้เรียกวิธีคิดที่ว่า **ไม่ว่าปัญหาจะยากแค่ไหน ก็หาทางแก้ได้ด้วยสิ่งที่มีอยู่ในมือ** และเป็นภาพลักษณ์เชิงบวกที่นิวซีแลนด์ภาคภูมิใจในเวทีโลก (ที่มา: The ‘no. 8 wire’ tradition - Te Ara Encyclopedia of New Zealand และ No. 8 wire (New Zealand) - Global Informality Project)

2.2.3 การเปรียบเทียบการสร้างแบรนด์แห่งชาตินิวซีแลนด์กับไทย

เมื่อเปรียบเทียบยุทธศาสตร์การสร้างแบรนด์ประเทศของนิวซีแลนด์กับของไทย อาจเห็นการเริ่มต้นที่คล้ายกัน กล่าวคือ ทั้งสองประเทศเริ่มต้นจากการรณรงค์การท่องเที่ยวที่ประสบความสำเร็จทั้งคู่ในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน (ไทยเริ่มการรณรงค์ “Amazing Thailand” เมื่อปี 2541 และนิวซีแลนด์เริ่มการรณรงค์ “100% Pure New Zealand” เมื่อปี 2542) อย่างไรก็ตาม จะเห็นความแตกต่างในการพัฒนาเชิงโครงสร้างและการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ นิวซีแลนด์พัฒนาไปสู่การจัดตั้งองค์กรพัฒนาแบรนด์ กำหนดทิศทางและกำกับดูแล ในลักษณะหน่วยงานกลางรวมศูนย์ คือ NZ Story Group มีคณะผู้บริหารผสมระหว่างภาครัฐ-เอกชน และที่ปรึกษาจากหลายภาคส่วน ทำให้เกิดความสอดคล้องและการดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน กำหนดให้มีการใช้กรอบเรื่องเล่าหลักที่ต่อเนื่องจากการรณรงค์ “100% Pure” สู่การขยายภาพลักษณ์จากสิ่งที่โลกรู้จัก (Known) ไปสู่สิ่งที่ยังไม่เป็นที่รู้จัก (Unknown) ครอบคลุมทั้งเศรษฐกิจ การค้า และวัฒนธรรม และใช้ตราสัญลักษณ์ไบเฟิร์น เพียงหนึ่งเดียวเป็นแบรนด์หลัก (masterbrand) ครอบคลุมทั้งการเมือง กีฬา และธุรกิจ พร้อมระบบอนุญาตใช้ที่ชัดเจน สนับสนุนด้วยการบูรณาการงบประมาณจากหลายหน่วยงานเพื่อระดมทรัพยากรที่มีขนาดเพียงพอขับเคลื่อนระยะยาว อีกทั้งยังมีระบบวิจัยการรับรู้อย่างต่อเนื่องในประเทศคู่ค้า เพื่อปรับปรังและกลยุทธ์ตามข้อมูลที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงให้ความสำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประมาณ 3,000 คน¹⁸

ในทางกลับกัน ไทยยังคงใช้กรอบ “Amazing Thailand” ที่เน้นการท่องเที่ยวเป็นหลัก และยังไม่ขยายเป็นกรอบชาติครอบคลุมเศรษฐกิจและนวัตกรรม การดำเนินงานส่งเสริมภาพลักษณ์กระจายอยู่ในหลายหน่วยงาน ไม่มีองค์กรกลางที่ทำหน้าที่กำกับและบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ในระดับชาติ การใช้สัญลักษณ์ร่วมยังแตกเป็นตรารับรองหลายตราจากหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้ขาดแบรนด์หลักที่สร้างเอกภาพ การจัดสรรงบประมาณเป็นไปแบบแยกส่วนตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน ส่งผลให้ขนาดการขับเคลื่อนและความต่อเนื่องมีจำกัด อีกทั้งยังไม่มีระบบติดตามการรับรู้นานาชาติอย่างสม่ำเสมอ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยังเกิดเป็นรายโครงการหรือภารกิจแยกกัน (ธารทิพย์ ศรีสุวรรณเกศ, 2559; คณะผู้แทนถาวรไทยประจำองค์การการค้าโลกและองค์การทรัพย์สินทางปัญญาโลก, 2564)

¹⁸ ข้อมูลจาก (1) Downs, D., CEO, NZ Story Group. Interviews. 21 July 2025.

(2) <https://www.nzstory.govt.nz> และ (3) Fern Mark Licence Programme

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบการขยายการรณรงค์การท่องเที่ยวสู่แบรนด์แห่งชาติระหว่างนิวซีแลนด์กับไทย

ประเด็น	นิวซีแลนด์	ไทย
กรอบเรื่องเล่าหลัก	ต่อเนื่องจาก “100% Pure” สู่กรอบชาติที่ขยายจาก Known ไปสู่ Unknown	“Amazing Thailand” เน้นการท่องเที่ยวยังไม่ขยายเป็นกรอบชาติครอบคลุมเศรษฐกิจและนวัตกรรม
กลไกกำกับดูแลแบรนด์แห่งชาติ	หน่วยงานกลาง NZ Story Group แบบรวมศูนย์ มีผู้บริหารผสมภาครัฐ-เอกชน และที่ปรึกษา	การดำเนินการกระจายหลายหน่วยงาน ขาดกลไกกลางกำกับทิศทางเดียวกัน
สัญลักษณ์ร่วม	Fern Mark หนึ่งเดียว ครอบคลุมการเมือง กีฬา ธุรกิจ พร้อมระบบอนุญาตใช้	หลายตราสัญลักษณ์รับรองจากหน่วยงานต่างกัน ขาดแบรนด์หลักระดับชาติ
งบประมาณและขนาด	บูรณาการงบประมาณจากหลายหน่วยงาน สร้างงบประมาณพอขับเคลื่อนต่อเนื่อง	งบประมาณแยกส่วนตามภารกิจแต่ละหน่วยงาน การดำเนินงานกระจัดกระจาย
ข้อมูลวิจัยและระบบติดตามประเมินผล	ใช้การวิจัยการรับรู้อย่างต่อเนื่องในประเทศ คู่ค้า ปรับสารตามข้อมูลที่เปลี่ยนแปลง	ขาดระบบติดตามการรับรู้นานาชาติอย่างต่อเนื่อง
การมีส่วนร่วม	การประชุมเชิงปฏิบัติการหลายรอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายประมาณ 3,000 คน	การมีส่วนร่วมแบบแยกส่วนตามโครงการและภารกิจแต่ละหน่วยงาน

ผู้เขียนได้จัดทำ SWOT Analysis เพื่อสะท้อนศักยภาพ จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแบรนด์แห่งชาติไทยในปัจจุบัน บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีอยู่และแนวโน้มระดับสากล การสังเคราะห์ประเด็นทั้งสี่ด้านนี้อาจช่วยเป็นพื้นฐานในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์และการวางแผนเชิงนโยบายสำหรับการสร้างแบรนด์แห่งชาติอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ตารางที่ 3 SWOT Analysis การพัฒนาแบรนด์แห่งชาติไทย

ประเด็น	ไทย
S - จุดแข็ง (Strengths)	- มีทุนทางวัฒนธรรมสูง - มีความหลากหลายทางภูมิศาสตร์ เหมาะสมกับการท่องเที่ยว - แบรนด์ “Amazing Thailand” สร้างการรับรู้ในระดับโลก สามารถต่อยอดได้ - ตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์เป็นจุดยุทธศาสตร์สำคัญของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เหมาะเป็นศูนย์กลางการเดินทางและการลงทุน สามารถเชื่อมโยงกับประเทศต่าง ๆ และกับประเทศสมาชิกอาเซียน - ประชาชนมีอัธยาศัยไมตรี เปิดกว้าง และเป็นมิตร
W - จุดอ่อน (Weaknesses)	- ขาดการบริหารจัดการแบรนด์แห่งชาติอย่างเป็นระบบ - กรอบแบรนด์หลักที่มีอยู่ (Amazing Thailand) เน้นการท่องเที่ยวเป็นหลัก แม้ต่อมาอาจรวมอาหาร วิถีการกินอยู่ และวัฒนธรรมท้องถิ่น (Open to the New

ประเด็น	ไทย
	Shades)¹⁹ แต่ยังไม่ครอบคลุมมิติอื่น อาทิ เศรษฐกิจ นวัตกรรม อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ - ไม่มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับเอกชนในการสร้างแบรนด์ - ไม่มีทิศทางในการสื่อสารแบรนด์อย่างต่อเนื่องและมีพลัง - งบประมาณและแผนการตลาดเป็นลักษณะแยกส่วน - ภาพลักษณ์บางด้านอาจผูกติดกับการท่องเที่ยว ความบันเทิง และปัญหาสังคม
O - โอกาส (Opportunities)	- กระแสโลกให้ความสำคัญกับความยั่งยืน สิ่งแวดล้อม การเปิดกว้างและคุณค่าทางสังคม สามารถบูรณาการเข้ากับแบรนด์ประเทศ - มีโอกาสขยายแบรนด์จากการท่องเที่ยวสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์และดิจิทัล และโอกาสในการใช้เศรษฐกิจสร้างสรรค์และดิจิทัลสนับสนุนแบรนด์ชาติ โดยเฉพาะด้านอาหาร ดนตรี แฟชั่น - กระแสความนิยมวัฒนธรรมเอเชีย²⁰ ทำให้ไทยมีโอกาสใช้วัฒนธรรมเป็นจุดขาย - กระแสความนิยมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ส่งเสริมไทยเป็นศูนย์กลางสุขภาพ - ใช้ Thailand Story เล่าเรื่องราวของประเทศที่ชัดเจน - ใช้ดัชนีและข้อมูลเพื่อวัดผลและปรับกลยุทธ์ - เชื่อมโยงยุทธศาสตร์แบรนด์กับ Thailand 4.0 และการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน เช่น Eastern Economic Corridor (EEC)
T - อุปสรรค (Threats)	- ความขัดแย้งและความไม่แน่นอนทางการเมืองเป็นอุปสรรคสำคัญ กระทบความน่าเชื่อถือของแบรนด์ - นโยบายรัฐบาลไม่ต่อเนื่อง ทำให้วางตำแหน่งประเทศไม่ได้ - ภาพลักษณ์บางมุมที่ต่างชาติรับรู้อาจไม่ตรงกับเป้าหมาย - ภัยพิบัติธรรมชาติและปัญหาสิ่งแวดล้อมอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ท่องเที่ยว และอาหาร - การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนักท่องเที่ยวและผู้บริโภคที่ต้องการความยั่งยืน และความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อความนิยมท่องเที่ยวไทย - มีการแข่งขันสูงจากประเทศในภูมิภาคที่มีการวางกลยุทธ์ชัดเจน เช่น สิงคโปร์ เวียดนาม ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้

¹⁹ MarketingOops!. Amazing Thailand “Open to the New Shades” โฆษณาชวนชาวโลกมองมุมใหม่ ความสำเร็จที่ออกแบบได้ เมื่อมาเที่ยวเมืองไทย [ออนไลน์]. 2561.

²⁰ กระแสความนิยมวัฒนธรรมเอเชีย หรือ Asian Wave เป็นผลรวมของความนิยมวัฒนธรรมสมัยนิยมจากภูมิภาคเอเชียตะวันออก ตั้งแต่ญี่ปุ่น ฮองกง และไต้หวัน ในช่วงทศวรรษ 1980-1990 สู่ความนิยมเกาหลีใต้ หรือ Korean Wave (Hallyu) ในช่วงปลายทศวรรษ 1990 ก่อนขยายเป็นความนิยมเอเชียในภาพรวม ในทศวรรษ 2000-ปัจจุบัน

จาก SWOT Analysis ของไทยข้างต้น สามารถวิเคราะห์ได้ ดังนี้

1) จุดแข็ง (Strengths)

ประเทศไทยมีทุนทางวัฒนธรรมสูง สะท้อนผ่านศิลปะ อาหาร ประเพณี และวิถีชีวิตที่เป็นเอกลักษณ์ ผสานกับลักษณะภูมิศาสตร์ที่หลากหลายและสวยงาม ทั้งภูเขา ทะเล และพื้นที่ชนบท เหมาะต่อการพัฒนาและต่อยอดสู่การท่องเที่ยวคุณภาพสูง แบรินด์ “Amazing Thailand” ได้สร้างการรับรู้ในตลาดโลกอย่างกว้างขวาง และมีศักยภาพที่จะยกระดับสู่การสร้างภาพลักษณ์เชิงยุทธศาสตร์ในมิติอื่น อีกทั้งตำแหน่งที่ตั้งของไทยเป็นศูนย์กลางยุทธศาสตร์ของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เอื้อต่อการเป็นฮับ (hub) ด้านการเดินทาง การค้า และการลงทุน เชื่อมโยงภูมิภาคกับตลาดโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ อุตสาหกรรมและศักยภาพด้านความเปิดกว้างของคนไทย ยังเป็นทุนทางสังคมที่ช่วยเสริมพลังให้แบรนด์ชาติไทยมีความน่าเชื่อถือและเป็นที่จดจำในสายตานานาชาติได้

2) จุดอ่อน (Weaknesses)

ไทยขาดโครงสร้างการบริหารและยุทธศาสตร์ที่ครบวงจร แม้แบรนด์ “Amazing Thailand” จะสร้างการรับรู้ในระดับสากลได้ดี แต่กรอบการสื่อสารยังคงจำกัดอยู่ในมิติการท่องเที่ยวและภาพจำเชิงบันเทิงเป็นหลัก ทำให้ไม่ครอบคลุมศักยภาพด้านอื่น เช่น เศรษฐกิจเชิงนวัตกรรม อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ และบทบาทเชิงภูมิรัฐศาสตร์ ขณะเดียวกันขาดกลไกบูรณาการระหว่างหน่วยงานรัฐกับเอกชน ทำให้การส่งสารและการใช้ทรัพยากรร่วมกันไม่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารแบรนด์ชาติทิศทางระยะยาวและพลังต่อเนื่อง อีกทั้งแต่ละหน่วยงานได้รับจัดสรรงบประมาณสำหรับดำเนินโครงการและแผนการตลาดของตนเอง ทำให้ไม่สามารถสร้างแรงขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเต็มที่ในภาพรวม

นอกจากนี้ บางมิติของภาพลักษณ์อาจผูกติดกับข้อจำกัดหรือปัญหาสังคม เช่น ภาพลักษณ์ด้านสถานบันเทิงหรือปัญหาสังคมบางประการ อาจบดบังคุณค่าด้านอื่นและอาจทำให้เกิดการรับรู้เชิงลบได้ง่าย (ภาณุวัฒน์ ภักดีอักษร, 2555) ส่งผลให้การวางตำแหน่งของแบรนด์ชาติไม่สามารถสะท้อนตัวตนและศักยภาพที่แท้จริงของประเทศไทยในสายตานานาชาติได้อย่างสมบูรณ์

3) โอกาส (Opportunities)

โอกาสการสร้างแบรนด์ชาติไทยอาจแบ่งได้เป็น 3 ระดับใหญ่ ๆ ที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่ โอกาสจากกระแสโลก (global trends) โอกาสขยายมิติแบรนด์ (brand diversification) และโอกาสจัดโครงสร้างเชิงกลยุทธ์ (strategic alignment)

3.1) โอกาสจากกระแสโลก ความยั่งยืน สิ่งแวดล้อม และคุณค่าทางสังคม กำลังกลายเป็นมาตรฐานใหม่ของภาพลักษณ์ประเทศในเวทีโลก ไทยสามารถปรับตำแหน่งแบรนด์ไปสู่การเป็น “ประเทศที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมและผู้คน” เพื่อสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าการท่องเที่ยวเชิงบันเทิง

นอกจากนี้ กระแสความนิยมวัฒนธรรมเอเชีย (Asian Wave) เปิดโอกาสให้ไทยนำศิลปะ อาหาร แฟชั่น ดนตรี และวิถีชีวิต ไปใช้เป็นจุดขายหลัก เสริมสร้างอำนาจละมุน และสามารถวางตำแหน่งคู่ขนานกับเกาหลีใต้ ญี่ปุ่น หรือจีนในตลาดโลก

3.2) โอกาสขยายมิติแบรนด์ สามารถช่วยขยายกรอบการท่องเที่ยวสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์และเศรษฐกิจดิจิทัล²¹ได้ เช่น เสริมการรับรู้ด้านนวัตกรรมอาหารและอุตสาหกรรมบันเทิงดิจิทัล²² และผสมผสานความเป็นไทยกับเทรนด์สากลด้วยการผสมผสานงานฝีมือท้องถิ่นกับแฟชั่นตะวันตก อีกทั้งสามารถยกระดับบทบาทไทยเป็นศูนย์กลางสุขภาพและการแพทย์ในเอเชีย ช่วยกระจายรายได้สู่ประชาชนและสื่อภาพลักษณ์ไทยสู่กลุ่มผู้ใช้บริการคุณภาพสูง

3.3) โอกาสจัดโครงสร้างเชิงกลยุทธ์ ใช้ Thailand Story เล่าเรื่องประเทศให้มีเอกภาพและชัดเจน สามารถช่วยสร้างความทรงจำและภาพจำในใจต่างชาติได้ และใช้ดัชนีและข้อมูลสถิติเพื่อวัดผลและปรับกลยุทธ์ สร้างวงจรปรับปรุงคุณภาพแบรนด์อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ อาจสอดคล้องประสานกับนโยบาย Thailand 4.0 และโครงสร้างพื้นฐานสำหรับ EEC เพื่อทำให้แบรนด์ชาติสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะยาว และดึงดูดการลงทุนสู่อุตสาหกรรมเป้าหมาย (S-Curve)

4) อุปสรรค (Threats)

ทั้งปัจจัยเชิงโครงสร้างภายในประเทศและแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอก อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการสร้างและรักษาแบรนด์ชาติไทยให้แข็งแกร่งอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

4.1) ปัจจัยภายในประเทศ (Internal Threats) ได้แก่ ความไม่แน่นอนทางการเมือง เป็นอุปสรรคเชิงโครงสร้างที่กระทบโดยตรงต่อความน่าเชื่อถือของแบรนด์ชาติ เพราะแบรนด์ประเทศต้องอิงกับภาพลักษณ์ความมั่นคง เสถียรภาพ และความต่อเนื่องทางนโยบายของรัฐบาล ซึ่งนโยบายรัฐบาลที่ไม่ต่อเนื่องทำให้การวางตำแหน่งประเทศขาดความชัดเจนและความสม่ำเสมอ ส่งผลต่อการสื่อสารภาพลักษณ์สู่ตลาดโลกที่ไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นในระยะยาว

นอกจากนี้ ภาพลักษณ์บางมุมที่ต่างชาติรับรู้อาจไม่ตรงกับเป้าหมาย เช่น ภาพจำด้านสถาบันบันเทิง หรือการท่องเที่ยวราคาถูกรวมถึงภาพความขัดแย้งทางการเมือง อาจบดบังมิติคุณค่าที่ไทยต้องการสื่อ เช่น ผู้คนเป็นมิตร แหล่งท่องเที่ยวงดงาม นวัตกรรม คุณภาพ และความยั่งยืน

²¹ ตัวอย่างเศรษฐกิจดิจิทัล เช่น แพลตฟอร์มอี-คอมเมิร์ซ mobile banking, payment wallets, telemedicine แพลตฟอร์มเรียนออนไลน์

²² ตัวอย่างอุตสาหกรรมบันเทิงดิจิทัล เช่น วิดีโอสตรีมมิง (แพลตฟอร์มภาพยนตร์/ซีรีส์ และไลฟ์สตรีมคอนเสิร์ต) เกมและอีสปอร์ต (เกมมือถือ สตรีมการแข่งขันอีสปอร์ต) ดนตรีดิจิทัล (สตรีมเพลง ขายบัตรคอนเสิร์ตออนไลน์)

4.2) ปัจจัยภายนอกและสิ่งแวดล้อม (External and Environmental Threats) ภัยพิบัติธรรมชาติและปัญหาสิ่งแวดล้อม เช่น น้ำท่วม ฝุ่น PM2.5 และการเสื่อมโทรมของทรัพยากร อาจทำให้ภาพลักษณ์ด้านการท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติและอาหารเสียหาย

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคและนักท่องเที่ยวที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น หมายความว่าหากไทยไม่เร่งปรับมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม อาจสูญเสียความนิยมให้กับคู่แข่งได้

การแข่งขันในภูมิภาคที่รุนแรงขึ้น โดยเฉพาะประเทศที่มีการวางกลยุทธ์แบรนด์ชัดเจน เช่น สิงคโปร์ (นวัตกรรมและธุรกิจ) เวียดนาม (เศรษฐกิจใหม่และการลงทุน) ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ (วัฒนธรรมและเทคโนโลยี) สร้างแรงกดดันให้ไทยต้องหาจุดขายที่แตกต่างและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ

ดังนั้น ไทยจำเป็นต้องมีกลไกการกำกับดูแลแบรนด์แห่งชาติที่เข้มแข็งและต่อเนื่อง เพื่อลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและนโยบาย รวมทั้งต้องเสริมความยืดหยุ่น (brand resilience) ให้พร้อมรับมือกับวิกฤตสิ่งแวดล้อมและการแข่งขันระดับภูมิภาค อาจใช้เรื่องเล่า (narrative) และหลักฐานเชิงประจักษ์ต่อยุทธศาสตร์ด้านความยั่งยืนและคุณภาพ

2.3 สรุปผลการศึกษา

2.3.1 สรุปผลความสำเร็จของนิวยอร์กแลนด์

ทั้งไทยและนิวยอร์กแลนด์ต่างมีการรณรงค์ส่งเสริมการท่องเที่ยวที่แข็งแรงและยาวนานใกล้เคียงกัน แต่นิวยอร์กแลนด์สามารถยกระดับการส่งเสริมการท่องเที่ยวให้เป็นกรอบแบรนด์แห่งชาติได้สำเร็จแล้ว และได้รับการยืนยันความสำเร็จโดยได้รับรางวัล 2024 Place Brand of the Year²³ และตัวชี้วัดสากลอื่น ๆ ตามตารางที่ 4 ขณะที่ไทยยังไม่ได้เริ่มกระบวนการสร้างแบรนด์แห่งชาติอย่างเป็นระบบจริงจัง

ตารางที่ 4 ตัวอย่างตัวชี้วัดความสำเร็จการสร้างแบรนด์แห่งชาตินิวยอร์กแลนด์

ตัวชี้วัด	อันดับ	คะแนน
Anholt-Ipsos Nation Brands Index (NBI) ปี 2022	14 จาก 193 ประเทศ	65.63
Brand Finance ปี 2024	22 จาก 121 ประเทศ	76.5 (AA+)

²³ รางวัล Place Brand of the Year จัดขึ้นเป็นประจำทุกปี โดย City Nation Place เครือข่ายและแพลตฟอร์มระดับนานาชาติที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางความรู้ ชุมชน และเวทีแลกเปลี่ยนสำหรับผู้ทำงานด้านการสร้างแบรนด์ สถานที่และการตลาดสถานที่ ครอบคลุมตั้งแต่เมือง (City) ภูมิภาค (Region) ไปจนถึงประเทศ (Nation)

ที่มา: เว็บไซต์ ipsos.com และ brandfinance.com

ภาพที่ 3 แสดงว่า หากแบรนด์ชาติมีประสิทธิภาพ จะมีพลังอย่างมากในการแข่งขันในเวทีโลก แม้นิวซีแลนด์เป็นประเทศขนาดเล็ก แต่แบรนด์ชาติสามารถสร้างมูลค่าให้สินค้าและบริการของนิวซีแลนด์ในตลาดโลกได้สูงถึง 2.92 แสนล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2568 (แท่งกราฟสีดำ)



ภาพที่ 3 มูลค่าแบรนด์นิวซีแลนด์ ปี 2568

ที่มา: <https://www.nzstory.govt.nz>

จากผลการศึกษาการสร้างแบรนด์ชาติข้างต้น พบว่า นิวซีแลนด์มีการกำหนดเรื่องเล่าหลัก (core narrative) ที่ชัดเจนภายใต้แนวคิด “100% Pure New Zealand” เชื่อมโยงกับภาพลักษณ์ด้านธรรมชาติบริสุทธิ์ ความยั่งยืน และคุณภาพชีวิต อันสามารถถ่ายทอดได้อย่างต่อเนื่องในทุกมิติของการสื่อสารและนโยบาย

ขณะที่ประเทศไทยยังขาดแกนแบรนด์เดียวที่มีความต่อเนื่องในระดับสากล ภาพลักษณ์ที่ถ่ายทอดไปยังนานาชาติกระจายอยู่ในหลายด้าน เช่น การท่องเที่ยว วัฒนธรรม และอาหาร ส่งผลให้การรับรู้ต่อประเทศไทยในเชิงยุทธศาสตร์แบรนด์ยังจำกัดและไม่เป็นเอกภาพ ไม่สามารถสร้างการจดจำอย่างสม่ำเสมอในระยะยาว

ในด้านโครงสร้างและการบริหารจัดการ นิวซีแลนด์มีการบูรณาการนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ หน่วยงานรัฐด้านการท่องเที่ยว เกษตร การส่งออก และวัฒนธรรม ทำงานร่วมกันภายใต้กรอบยุทธศาสตร์เดียวกัน พร้อมทั้งลงทุนอย่างต่อเนื่องในสื่อสากลและใช้การเล่าเรื่อง (storytelling) ที่มีความสอดคล้องกันทุกช่องทาง

ในทางตรงข้าม ประเทศไทยยังประสบปัญหาเชิงโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐที่ขาดความเป็นเอกภาพ การบูรณาการ และความต่อเนื่องในการดำเนินนโยบาย จึงยังคงดำเนินงานแบบแยกส่วน ขาดกลไกกลางที่กำหนดทิศทางร่วมกัน การสื่อสารภาพลักษณ์ไปยังตลาดต่างประเทศยังมีลักษณะไม่สม่ำเสมอ และมักเป็นโครงการระยะสั้นที่ขาดความต่อเนื่องเชิงกลยุทธ์

นอกจากนี้ นิวซีแลนด์สามารถสร้างการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนและภาคธุรกิจในประเทศได้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดการนำแบรนด์ชาติไปต่อยอดในเชิงพาณิชย์และการสื่อสาร เช่น การใช้สัญลักษณ์บนบรรจุภัณฑ์สินค้า ขณะเดียวกันยังมีระบบติดตามและประเมินผลที่เป็นระบบครอบคลุมด้านการท่องเที่ยว การส่งออก และภาพลักษณ์ประเทศ ช่วยให้การปรับกลยุทธ์ตั้งอยู่บนข้อมูลจริงอย่างต่อเนื่อง

ต่างจากประเทศไทยที่ยังไม่มีแบรนด์ชาติเป็นแกนหลัก การรับรู้ของประชาชนเกี่ยวกับภาพลักษณ์ที่มีอยู่ยังมีขอบเขตจำกัด มีเพียงบางมิติที่อาจชัดเจน เช่น การท่องเที่ยว อาหาร และวัฒนธรรม และเป็นภารกิจของรัฐมากกว่าการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน อีกทั้งยังขาดระบบวัดผลที่มีความสม่ำเสมอ ส่งผลให้การปรับตัวเชิงยุทธศาสตร์มีข้อจำกัดในเชิงข้อมูลสนับสนุน

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่นิวซีแลนด์ประสบความสำเร็จในการสร้างแบรนด์ คือ ทั้งพรรคแห่งชาติ (National) และพรรคแรงงาน (Labour) ซึ่งเป็นพรรคการเมืองหลักของประเทศ อีกทั้งพรรคการเมืองเล็ก ๆ อื่น ๆ ต่างเห็นพ้องกันว่า ประเทศขนาดเล็กอย่างนิวซีแลนด์จำเป็นต้องมีแบรนด์แห่งชาติที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ดังนั้น ไม่ว่าพรรคการเมืองใดขึ้นมาเป็นรัฐบาล จึงไม่กระทบต่อความต่อเนื่องของแบรนด์และการดำเนินงานของ NZ Story Group องค์กรกลางที่ทำหน้าที่อย่างอิสระ ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด (non-partisan) ยึดหลักเหตุผลและข้อเท็จจริง เนื้อหาในแบรนด์แห่งชาติเกี่ยวข้องกับประเทศนิวซีแลนด์ ไม่ใช่นโยบายพรรคการเมือง (Downs, 2025)

2.3.2 บทเรียนจากนิวซีแลนด์สำหรับไทย

ด้วยบริบทของประเทศไทยที่แตกต่างกันทั้งในแง่ของภูมิหลังทางประวัติศาสตร์ ชาติพันธุ์ สังคม วัฒนธรรม โครงสร้างการเมือง รวมถึงลักษณะและที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ การศึกษากรณีนิวซีแลนด์อาจเป็นประโยชน์สำหรับการนำมาประยุกต์ใช้กับบริบทไทยได้บางประการ ดังนี้

2.3.2.1 บทเรียนที่ไทยอาจนำไปประยุกต์ใช้ได้ (adoptable practices)

1) การสร้างเรื่องเล่าที่ชัดเจนและต่อเนื่อง

กำหนดแก่นเรื่องหลักที่จดจำง่าย และสะท้อนคุณค่าหลักของประเทศอย่างตรงไปตรงมา พร้อมสื่อสารด้วยภาพลักษณ์และกระแสเสียงเดียวกันในทุกช่องทาง

2) การใช้เครื่องมือสื่อสารเชิงบูรณาการ (brand toolkit)

ชุดเครื่องมือกำหนดการใช้ตรา สี ฟอนต์ และกระแสเสียงให้ทุกช่องทางสื่อสารสอดคล้องกัน เครื่องมือนี้ช่วยสร้างความชัดเจนและต่อเนื่องของภาพลักษณ์แบรนด์

3) การใช้ระบบติดตามและประเมินผลภาพลักษณ์ประเทศที่ได้มาตรฐานสากล

ใช้ดัชนีและเครื่องมือที่ยอมรับในระดับสากลมาติดตามและประเมินผลภาพลักษณ์ประเทศอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้เปรียบเทียบหรือเทียบเคียงกับประเทศอื่นได้อย่างชัดเจน

4) การลงทุนระยะยาวในการรณรงค์แกนหลักของแบรนด์ (flagship campaign)

การลงทุนสะท้อนคุณค่าหลักของแบรนด์อย่างสม่ำเสมอช่วยเสริมการรับรู้ จดจำ และสร้างความเชื่อมั่นในระยะยาว

5) การบูรณาการภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ไปในทิศทางเดียวกัน

กำหนดกรอบแนวทางร่วมให้ภาครัฐ เอกชน และประชาสังคม ประสานงานสื่อสารด้วยวิสัยทัศน์เดียวกัน เพื่อช่วยหล่อหลอมภาพลักษณ์ประเทศให้ชัดเจนทั่วกันทั้งในและต่างประเทศ

2.3.2.2 บทเรียนที่ไทยอาจไม่สามารถนำไปใช้ได้โดยตรง (non-adaptable practices)

1) การเน้นภาพ “100% Pure” ธรรมชาติเพียงมิติเดียว

การเน้นธรรมชาติเพียงมิติเดียวอาจไม่เหมาะกับไทยที่มีความหลากหลายสูง ทั้งในด้านวัฒนธรรม ชุมชน ภูมิปัญญา และนวัตกรรม การขยายมิติเรื่องเล่าเพื่อเสริมภาพลักษณ์ให้รอบด้าน อาจเหมาะสมกับบริบทไทยมากกว่า

2) โครงสร้างหน่วยงานเดียวรับผิดชอบทุกด้านของการสร้างแบรนด์

ลักษณะโครงสร้างทางการเมืองและสังคมของไทยมีขนาดใหญ่และซับซ้อนกว่าโครงสร้างทางการเมืองและสังคมของนิวซีแลนด์ การมีหน่วยงานกลางเพียงหน่วยเดียวรับผิดชอบทุกด้านอาจดำเนินการลำบากในบริบทไทย

3) การสื่อสารอัตลักษณ์ชาติแบบเดียว สำหรับสังคมไทยที่มีความหลากหลายสูง

ความหลากหลายทางภูมิภาค เชื้อชาติ และกลุ่มวัฒนธรรมย่อยในสังคมไทย อาจไม่สามารถใช้การสื่อสารอัตลักษณ์ชาติแบบเดียวได้ เนื่องจากอาจเสี่ยงต่อความรู้สึกไม่เชื่อมโยงในหมู่ประชาชน

4) การวางตำแหน่ง “ประเทศเล็กห่างไกล” ในฐานะจุดหมายสงบ

การวางตำแหน่งดังกล่าวขัดแย้งกับลักษณะทางกายภาพของไทยที่ตั้งอยู่ศูนย์กลางของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีเครือข่ายเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้านทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ ก่อปรกัมีประชากรกว่า 70 ล้านคน มีผู้เดินทางเยือนปีละกว่า 30

ล้านคน เป็นจุดหมายหลักของนักท่องเที่ยว ไม่ใช่ประเทศเข้าถึงยาก และไม่ใช้ตลาดเฉพาะกลุ่มที่แสวงหาความเจียบสงบ

5) กลยุทธ์ที่ไม่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบายระหว่างรัฐบาล

นิวซีแลนด์มีวัฒนธรรมการเมืองแบบสองพรรคหลัก (bipartisan) และระบบสืบทอดนโยบายสำคัญแม้เปลี่ยนรัฐบาล จึงอาจไม่กังวลเรื่องการสลับชั่วคราว แต่ไทยมีการเปลี่ยนรัฐบาลบ่อยครั้งและมีวัฒนธรรมแบ่งฝักแบ่งฝ่ายสูง หากกลยุทธ์ไม่มีกลไกค้ำประกันความต่อเนื่องระหว่างรัฐบาล การสร้างแบรนด์แห่งชาติอาจเสี่ยงถูกเปลี่ยนหรือถูกยกเลิกก่อนบรรลุผล

2.3.3 กรอบแนวคิด Nation Brand Hexagon กับภาพลักษณ์ประเทศไทย

การพิจารณาภาพลักษณ์ไทยด้วย Nation Brand Hexagon 6 มิติ (การท่องเที่ยว การส่งออก การปกครอง การลงทุน วัฒนธรรม และประชาชน) โดยใช้การวิเคราะห์แบบสัญศาสตร์ (semiotics) เพื่อเสนอแบบจำลองการสร้างแบรนด์ประเทศไทย พบว่า มิติที่โดดเด่นส่งผลต่อภาพลักษณ์สูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ อันดับ 1 คนไทย มีค่าความสัมพันธ์สูงถึง 0.87 อันดับ 2 การท่องเที่ยว (0.84) และอันดับ 3 การลงทุน (0.82) หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในสามปัจจัยนี้จะส่งผลกระทบโดยตรงต่อชื่อเสียงของประเทศไทย (กฤต หงส์จรรยา, 2562)

สำหรับคุณลักษณะหลักของภาพลักษณ์ไทยที่ชาวต่างชาติรับรู้ได้ คือ (1) ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (generosity) ผ่านอุปนิสัยของคนไทยที่ยิ้มแย้มแจ่มใส มีน้ำใจ พร้อมช่วยเหลือผู้อื่น โดยเฉพาะในธุรกิจการท่องเที่ยวที่ผู้ให้บริการมักจะมอบ “การบริการที่เกินความคาดหวัง” (2) ความหลากหลาย (diversity) สะท้อนผ่านวัฒนธรรม ภูมิทัศน์ สถาปัตยกรรม และอาหาร และ (3) โอกาส (opportunity) สะท้อนผ่านการเป็นประตูสู่เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นศูนย์กลางการค้าและอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในการเติบโตสูง

นอกจากนี้ สัญลักษณ์ที่ได้คะแนนสูงสุดจากคนไทยและชาวต่างชาติสามอันดับแรก ได้แก่ อาหาร สถาบันพระมหากษัตริย์ และพระพุทธศาสนา สะท้อนว่า แก่นแท้ของแบรนด์ไทยไม่ใช่แค่เรื่องการท่องเที่ยว แต่เป็นสิ่งที่ฝังรากลึกในวัฒนธรรมและจิตใจ ดังนั้น แนวทางการสร้างแบรนด์เชิงวัฒนธรรม อาจเหมาะสมที่สุด และจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนและผู้นำที่มีประสิทธิภาพในกระบวนการนี้²⁴

²⁴ กฤต หงส์จรรยา, ดร. Nation Branding Based on Semiotic Analysis: A Case Study of Thailand Brand, วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์และนวัตกรรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2562.

บทที่ 3

ข้อเสนอ

3.1 ข้อเสนอเชิงนโยบาย

จากกรณีศึกษาการสร้างแบรนด์แห่งชาตินิวซีแลนด์ที่ประสบความสำเร็จได้รับการยอมรับในระดับสากล สะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาแบรนด์ชาติที่แข็งแกร่งและยั่งยืน จำเป็นต้องอาศัยเจตจำนงทางการเมือง (political will) ที่ชัดเจนและต่อเนื่อง เพื่อขับเคลื่อนมาตรการเชิงนโยบายในระยะยาว ใช้แนวทางแบบ top-down เพื่อบูรณาการภารกิจด้านการสร้างแบรนด์ระดับชาติทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ให้ทำงานร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว มีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมเดียวกัน การกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ภาพลักษณ์ชาติที่ชัดเจนและสามารถดำเนินงานต่อเนื่องข้ามการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับศักยภาพการแข่งขันบนเวทีระหว่างประเทศ

เพื่อยกระดับภาพลักษณ์ประเทศไทยที่ปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบดำเนินงานแบบแยกส่วน ให้เป็นการสร้างแบรนด์แห่งชาติเดียวกันอย่างเป็นระบบร่วมกัน รัฐบาลควรแสดงเจตจำนงทางการเมือง ดำเนินมาตรการเชิงนโยบายระยะยาว ดังข้อเสนอต่อไปนี้

3.1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของแบรนด์ (brand purpose) ระดับชาติ

วัตถุประสงค์ของแบรนด์ถือเป็นแกนกลางของการออกแบบนโยบายและการสื่อสารที่ใช้กำหนดทิศทางการสร้างแบรนด์ในทุกมิติให้สอดคล้องกัน ควรกำหนดวัตถุประสงค์ของแบรนด์ระดับชาติให้ชัดเจนและมีเอกภาพ เพื่อสื่อสารอัตลักษณ์และคุณค่าของประเทศไทย เช่น ประเทศไทยเป็นมิตร สร้างสรรค์ เชื่อมโยง และยั่งยืน สร้างความเชื่อมั่นในเวทีโลก และส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม เช่น ประเทศไทยศูนย์กลางแห่งการสร้างสรรค์และความเอื้ออาทรแห่งเอเชีย (Thailand: Creative and Caring Hub of Asia)

นอกจากนี้ ผู้เขียนเห็นว่า การรณรงค์ “Amazing Thailand” ของ ททท. ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องยาวนาน เป็นที่รับรู้และจดจำในวงกว้างกว่า 2 ทศวรรษแล้ว หากไทยจะสร้างแบรนด์แห่งชาติโดยใช้วิธีต่อยอดจาก “Amazing Thailand” อาจช่วยทุ่นแรงและเวลาให้การสร้างแบรนด์สำเร็จได้ง่ายและเร็วขึ้น

3.1.2 สร้างแบรนด์ชาติตาม Nation Brand Hexagon

พัฒนายุทธศาสตร์การสร้างแบรนด์ชาติให้ครอบคลุมครบทั้ง 6 มิติตามกรอบของ Anholt แล้วเชื่อมกับการตลาดสถานที่ของ Kotler ผ่านการสร้างโครงการนำร่องในพื้นที่ยุทธศาสตร์ เช่น เมืองสร้างสรรค์ (creative city) การท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์ (experiential tourism) ศูนย์กลางสุขภาพและการแพทย์ (wellness & medical hub) และเขตเศรษฐกิจสีเขียว (green economic zone) เพื่อให้แต่ละมิติมีหลักฐานเชิงรูปธรรม (proof point) ที่สามารถสื่อสารได้จริง

3.1.3 พัฒนาจุดขายที่เป็นเอกลักษณ์ (Unique Selling Point - USP)

หัวใจสำคัญ คือ การขับเคลื่อนจุดขายที่เป็นเอกลักษณ์ของไทยบนสมรรถนะหลัก (core competencies) ของไทย อาทิ อาหารไทยที่เป็นที่รู้จักทั่วโลก บริการด้านสุขภาพ ธรรมชาติ วัฒนธรรมร่วมสมัย เศรษฐกิจสีเขียว/นวัตกรรม นอกจากนี้ การสื่อสารควรใช้การเล่าเรื่องหลายภาษา ครอบคลุมทั้งช่องทางดิจิทัลและกิจกรรมระดับโลก เพื่อสร้างการรับรู้และเชื่อมโยงอารมณ์ความรู้สึกของผู้รับสารกับตัวตนของไทย

3.1.4 จัดตั้งกลไกกำกับนโยบายแบบบูรณาการ

เพื่อให้การขับเคลื่อนมีเอกภาพและต่อเนื่อง ควรจัดตั้งกลไกเชื่อมโยงภาครัฐ เอกชน และการมีส่วนร่วมของประชาชน

3.1.5 จัดตั้งกลไกติดตามและประเมินผล

จัดทำตารางแสดงผลการดำเนินงานของแบรนด์ประเทศ (nation brand performance dashboard) เพื่อวัดทั้งคะแนนการรับรู้ (perception score) ของกลุ่มเป้าหมายและตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจ-สังคม

3.1.6 ใช้เรื่องเล่าแบบพหุอัตลักษณ์ (multi-identity narrative)

ในเชิงเนื้อหา ควรใช้เรื่องเล่าแบบพหุอัตลักษณ์ เพื่อสะท้อนความหลากหลายของไทย ทั้งด้านภูมิภาค ภาษา วัฒนธรรม และวิถีชีวิต รวมทั้งอาจพิจารณาสะท้อนการเป็นศูนย์กลางอาเซียน “ASEAN hub” ในด้านการค้า วัฒนธรรม และนวัตกรรมของภูมิภาค วัตถุประสงค์ คือ การยกระดับความน่าเชื่อถือและผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

3.2 ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

การขับเคลื่อนการสร้างแบรนด์แห่งชาติให้บรรลุผลสำเร็จ ควรแก้ปัญหาลึก 3 ประการ พร้อมกัน ได้แก่ การทำงานแบบแยกส่วนโดยไม่ประสานระหว่างหน่วยงาน สัญญาณคุณภาพ (quality signal) ที่ผู้บริโภคและนักลงทุนรับรู้ไม่สม่ำเสมอ และการสื่อสารที่ขาดฐานข้อมูลและมาตรฐานรองรับ การขับเคลื่อนนโยบายจึงควรเชื่อม “สถาบัน-เครื่องมือ-โครงการเรือธง-ข้อมูล” เข้า

ด้วยกัน และคำนึงถึงปัจจัยนำเข้าอื่น ๆ เช่น งบประมาณ คน และระบบ เนื่องจากจะส่งผลต่อกิจกรรมการผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบระยะยาว

การศึกษานี้จะเสนอการขับเคลื่อนนโยบายการสร้างแบรนด์แห่งชาติสู่การปฏิบัติตามกรอบแนวคิด Nation Brand Hexagon และ Strategic Place Marketing ด้วยกลไกเชิงยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมทั้งบริบทการกำกับดูแล ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย

3.2.1 การจัดตั้งกลไกกำกับการสร้างแบรนด์แห่งชาติ

ประเทศไทยมีหน่วยงานจำนวนมากทำหน้าที่ส่งเสริมภาพลักษณ์ชาติอยู่แล้ว แต่ต่างฝ่ายต่างเดินหน้าตามภารกิจของตนเอง ทำให้ขาดการบูรณาการและทิศทางร่วม รัฐบาลจึงควรมอบหมายหน่วยงานภาครัฐหน่วยงานหนึ่งให้ทำหน้าที่ผู้ประสานงานหลัก กำหนดสารหลักและทิศทางเดียวกัน รวมทั้งประสานแผนและจังหวะการสื่อสารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกัน

เปรียบเสมือนวงดนตรีซิมโฟนีออร์เคสตราที่ต้องมีวาทยกร (conductor) คอย “orchestrate” ให้บรรดานักดนตรีซึ่งเล่นเครื่องดนตรีต่างชนิด บรรเลงเพลงเดียวกันอย่างประสานกลมกลืน หน่วยงานภาครัฐที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้กำกับวงหรือวาทยกรก็เช่นกัน มีหน้าที่ทำให้สารจากการทูต วัฒนธรรม การค้า การท่องเที่ยว นวัตกรรม และภาคส่วนอื่น ๆ เดินทำนองเดียวกัน จนเกิด “บทเพลงเดียว” ที่ไพเราะ น่าเชื่อถือ และทรงพลังในสายตาโลก

เกณฑ์การเลือกหน่วยงานกลางหรือ “ผู้กำกับวง” ขึ้นอยู่กับนโยบายการสร้างแบรนด์แห่งชาติของรัฐบาล ซึ่งเป็นผู้กำหนดทิศทาง กรณียของไทย ยุทธศาสตร์การสร้างแบรนด์แห่งชาติของรัฐบาลมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน และส่งเสริมสถานะและบทบาทของไทยในเวทีโลก ดังนั้น หน่วยงานที่ควรทำหน้าที่กำกับ ควบคุม และนำการสร้างแบรนด์แห่งชาติ หรือผู้กำกับวงระดับชาติ จึงควรเป็นกระทรวงการต่างประเทศ เนื่องจากมีศักยภาพและความพร้อมในการขับเคลื่อนและสื่อสารภาพลักษณ์ไทยในต่างประเทศ

สำหรับนักดนตรีที่จะร่วมบรรเลงในวงระดับชาติ อาจประกอบด้วย ภาครัฐ 4 กระทรวง และภาคเอกชน 4 องค์กร ดังนี้

ภาครัฐ

- (1) กระทรวงอุตสาหกรรม
- (2) กระทรวงพาณิชย์
- (3) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
- (4) กระทรวงวัฒนธรรม

ภาคเอกชน

- (1) สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

(2) สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

(3) สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย

(4) สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย

หน่วยงานภาครัฐ เป็น “catalyst” หรือตัวเร่งปฏิกิริยา หมายถึง ภาครัฐทำหน้าที่เป็นผู้เปิดทาง เชื่อมโยง สนับสนุนทรัพยากร และลดอุปสรรค เพื่อให้ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ สามารถสร้างสรรค์กิจกรรม เพื่อขับเคลื่อนการสร้างแบรนด์แห่งชาติ โครงการเรือธง และโครงการนำร่อง ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ภาคเอกชน 4 องค์กร เป็นผู้ขับเคลื่อนหลักในการสร้างแบรนด์แห่งชาติ ตามนโยบายที่ได้รับ ภาคเอกชนมีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ไม่ปรับเปลี่ยนทิศทางตามวาระทางการเมือง หรือนโยบายของพรรคใดพรรคนึง ดังนั้น การขับเคลื่อนแบรนด์ชาติโดยภาคเอกชนจึงไม่สะดุด แม้มีการเปลี่ยนรัฐบาล

ตารางที่ 5 กลไกกำกับการสร้างแบรนด์แห่งชาติ

หน่วยงาน/องค์กร	บทบาท
กระทรวงการต่างประเทศ (ผู้กำกับ)	- กำกับ ควบคุม และนำการสร้างแบรนด์แห่งชาติ ให้สอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่างประเทศ - อำนวยความสะดวก เปิดทาง เชื่อมโยง สนับสนุนทรัพยากร มีส่วนร่วม และลดอุปสรรค เพื่อให้ภาคเอกชนขับเคลื่อนแบรนด์แห่งชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงวัฒนธรรม	- อำนวยความสะดวก เปิดทาง เชื่อมโยง สนับสนุนทรัพยากร มีส่วนร่วม และลดอุปสรรค เพื่อให้ภาคเอกชนขับเคลื่อนแบรนด์แห่งชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย	- สร้างสรรค์กิจกรรมที่เหมาะสม เพื่อขับเคลื่อนแบรนด์แห่งชาติ เนื่องจากมีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ชัดเจนและต่อเนื่อง ไม่สะดุดกับการสลับขั้วอำนาจทางการเมือง

3.2.2 เครื่องมือและยุทธศาสตร์หลัก ดำเนินการร่วมกันโดยหน่วยงานในตารางที่ 5

3.2.2.1 กำหนดกรอบเรื่องเล่าประจำชาติ (national narrative framework) ระบุค่านิยมหลักและสารสำคัญของประเทศไทยให้ชัดเจน เช่น ความเป็นมิตร ความคิดสร้างสรรค์ การเชื่อมโยง และความยั่งยืน เพื่อสื่อภาพลักษณ์ไทยในเวทีโลกอย่างสอดคล้องกัน จากนั้นจัดทำคู่มือ

แบรนด์ (brand manual) ร่วมกับภาคีภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อประชาสัมพันธ์ และจัดกิจกรรมทางวัฒนธรรมให้เป็นแนวทางเดียวกัน

3.2.2.2 จัดให้มีตรารับรองประเทศที่ตรวจสอบได้ เพื่อความมั่นใจของผู้ผลิต ผู้บริโภคและนักลงทุน มีเกณฑ์ครอบคลุมคุณภาพ แหล่งที่มา และความยั่งยืน พร้อมมาตรการกำกับดูแล ระบบประเมินภายนอกและกลไกการเพิกถอนตรารับรองกรณีฝ่าฝืน นอกจากนี้ การให้สิทธิประโยชน์ อาทิ สิทธิการตลาดร่วม ช่องทางการจัดแสดงนานาชาติ อาจช่วยสร้างแรงจูงใจให้ภาคเอกชนลงทุนยกระดับมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง²⁵

3.2.2.3 พัฒนาชุดเครื่องมือการตลาดสถานที่เชิงกลยุทธ์ (strategic place marketing toolkit) สำหรับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย เช่น นักลงทุน นักท่องเที่ยว และนักวิชาการ นอกจากนี้ ชุดเครื่องมือแบรนด์ (brand toolkit) กำหนดแนวทางใช้ตราสัญลักษณ์ ลักษณะภาษา ภาพ เสียง ข้อความหลัก และกรณีตัวอย่างที่สอดคล้องเรื่องเล่าประเทศ พร้อมเอกสารข้อมูลอ้างอิงสนับสนุนการสื่อสารที่อิงหลักฐาน แพลตฟอร์มเรื่องเล่าทำหน้าที่เป็นคลังเนื้อหาและระบบอนุมัติสื่อกลาง เชื่อมชุมชนผู้สร้างสรรค์ เพื่อให้การผลิต-คัดกรอง-เผยแพร่เนื้อหาเป็นระบบและวัดผลได้ มีชุดเทมเพลตสำหรับการวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน (SWOT) และการออกแบบแพลตฟอร์มให้ผู้บริโภคมีปฏิสัมพันธ์กับแบรนด์ เพื่อให้เกิดประสบการณ์ที่ดี ความรู้สึกเชิงบวก และจดจำแบรนด์ได้อย่างยั่งยืน

3.2.2.4 ผนวกโครงการเรือธงระดับชาติ (national flagship campaign) โครงการเรื่องทำหน้าที่ “พิสูจน์เรื่องเล่า” ให้กลายเป็นประสบการณ์จริงในอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์ พร้อมเป็นต้นแบบการขยายผลระดับประเทศ ตัวอย่างโครงการเรือธง ได้แก่ (1) โครงการอาหารไทยยั่งยืน ควรสร้างห่วงโซ่มูลค่าที่โปร่งใส ตรวจสอบแหล่งที่มา มีมาตรฐานความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมชัดเจน เชื่อมระบบตรวจสอบย้อนกลับกับตรารับรอง (2) โครงการการท่องเที่ยวยั่งยืน ควรมุ่งออกแบบเส้นทางจำกัดความจุ พังพาชุมชน ลดคาร์บอน และวัดผลกระทบทางสังคม-สิ่งแวดล้อม เพื่อยกระดับคุณภาพรายได้ไม่ใช่ปริมาณนักท่องเที่ยว (3) โครงการการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและการแพทย์ ควรบูรณาการคุณภาพทางคลินิก มาตรฐานประสบการณ์ผู้ให้บริการ และทุนวัฒนธรรมท้องถิ่น เพื่อสร้างความแตกต่างที่ยั่งยืน มีระบบรับรองผู้ให้บริการและการประกันคุณภาพบริการ

²⁵ แนวทางการจัดตั้งตรารับรองประเทศที่ตรวจสอบได้ สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของมาตรฐานสากล เช่น Fairtrade, FSC และ Green Destinations ซึ่งใช้เกณฑ์ด้านคุณภาพ แหล่งที่มา และความยั่งยืน พร้อมระบบตรวจสอบภายนอกและกลไกเพิกถอนสิทธิการรับรองหากฝ่าฝืนมาตรฐาน นอกจากนี้ งานวิจัยของรัฐบาลยุโรปและ Frontiers ยังชี้ว่าการให้สิทธิประโยชน์บางประการ เช่น การตลาดร่วมและช่องทางจัดแสดงนานาชาติ เป็นกลไกจูงใจสำคัญที่ช่วยให้ภาคเอกชนลงทุนยกระดับมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

ต่อเนื่อง และ (4) โครงการดิจิทัลสร้างสรรค์ ควรใช้เครื่องมือทางการเงินแบบร่วมลงทุน กองทุนสื่อ และการจับคู่ธุรกิจกับตลาดต่างประเทศ เพิ่มโอกาสการเติบโตข้ามพรมแดน พร้อมกรอบ IP คัมครอง และต่อยอดมูลค่าในห่วงโซ่อุปทานโลก

3.2.2.5 โครงการนำร่องในพื้นที่ยุทธศาสตร์ (pilot project in strategic area) คัดเลือกพื้นที่และวิเคราะห์ศักยภาพท้องถิ่นทั้งทรัพยากร วัฒนธรรม และโครงข่ายธุรกิจ ผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมภาครัฐ เอกชน และชุมชน พร้อมลงนามในบันทึกความเข้าใจ (Memorandum of Understanding: MoU) จากนั้นออกแบบแผนแม่บท (master plan) แต่ละมิติ โดยระบุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ กำหนดกิจกรรม ระยะสั้น (6-12 เดือน) และระยะยาว (1-3 ปี) จัดทำคู่มือแบรนด์ฉบับย่อ (mini brand manual) จัดตั้งกลไกติดตาม-ประเมินผลด้วย KPI สำคัญ เช่น จำนวนผู้มาเยือน รายได้เฉลี่ยต่อหัว ดัชนี Net Promoter Score (NPS)²⁶ และใช้รายงานไตรมาส พร้อม dashboard ออนไลน์เพื่อปรับกลยุทธ์

อาจพิจารณาพื้นที่ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับโครงการนำร่อง ดังนี้

- (1) กรุงเทพมหานครและปริมณฑล สำหรับโครงการนำร่อง Creative City และ Wellness & Medical Hub
- (2) ภาคตะวันออก (EEC: ฉะเชิงเทรา-ชลบุรี-ระยอง) สำหรับโครงการนำร่อง Green Economic Zone และ Wellness & Medical Hub
- (3) ภาคเหนือ (เชียงใหม่-เชียงราย) โครงการนำร่อง Experiential Tourism และ Chiangmai Creative Hub
- (4) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ขอนแก่น-อุบลราชธานี) โครงการนำร่อง Experiential Tourism and Creative Agritourism
- (5) ภาคใต้ (ภูเก็ต-สุราษฎร์ธานี) โครงการนำร่อง Experiential Tourism และ Wellness Retreat

3.2.3 กลไกติดตามและประเมินผล

ระบบการติดตามและประเมินผล ควรวางบนกรอบเหตุผลเดียวกับแผนงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ เช่น การรับรู้เชิงบวกในตลาดเป้าหมาย มูลค่าเพิ่มการส่งออกในหมวดที่ได้รับตรารับรอง และการเติบโตของรายได้การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ขณะที่ตัวชี้วัดกระบวนการครอบคลุมจำนวนผู้ได้รับสิทธิใช้แบรนด์ อัตราการปฏิบัติตามมาตรฐาน การใช้งานชุดเครื่องมือแบรนด์

²⁶ Net Promoter Score (NPS) เป็นตัวชี้วัดความภักดีของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ (Customer Loyalty Index) พัฒนาโดยบริษัท Bain & Company ระบุว่า ลูกค้าหรือประชาชนมีแนวโน้มจะแนะนำบริการ/โครงการแก่ผู้อื่นหรือไม่

และคุณภาพสื่อที่ผ่านการอนุมัติ ข้อมูลรวบรวมจากดัชนีภายนอก การสำรวจตลาด และสัญญาณจากสื่อสังคมออนไลน์²⁷

อาจกำหนดการประเมินผลทุกหกเดือนเพื่อการปรับกลยุทธ์ และทุกสามปีเพื่อทบทวนคุณค่าหลักให้สอดคล้องกับบริบทโลกที่เปลี่ยนแปลง ควรนำรายงานการติดตามและการประเมินผลมาใช้ในการตัดสินใจจัดสรรงบประมาณประจำปี

3.2.4 การระดมทรัพยากรและการสร้างความมั่นคงทางการเงิน

1) กรอบงบประมาณบูรณาการโดยรัฐบาลเป็นผู้จัดสรร แยกเป็นงบบุคลากร (strategic budget) สำหรับการวางแผนและการสื่อสารภาพลักษณ์ระดับชาติ และงบดำเนินงาน (operational budget) สำหรับกิจกรรมรายพื้นที่ ตามแผนระยะ 3-5 ปี และอาจพิจารณาหุ้นส่วนรัฐ-เอกชน (public-private partnership) เปิดรับความร่วมมือจากภาคเอกชนสำหรับโครงการที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง เช่น โครงการสร้างศูนย์สร้างสรรค์ระดับภูมิภาค

2) อาจใช้กลไกกองทุนสมทบกับสภาอุตสาหกรรม และความร่วมมือระหว่างประเทศช่วยระดมทรัพยากร เพื่อลดภาระงบประมาณและสร้างการมีส่วนร่วมเชิงเจ้าของร่วม

3) ตั้งคณะทำงาน (working group) ประสานทั้งฝ่ายรัฐบาลและฝ่ายค้าน เพื่อให้โครงการสร้างแบรนด์ชาติได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากฝ่ายการเมืองโดยรวม

3.2.5 แผนการดำเนินงานและหมายเหตุ

ระยะที่ 1 (ปี 1-2) ช่วงสร้างรากฐานสถาบันและมาตรฐาน ประกอบด้วยการจัดตั้งกลไกกำกับการสร้างแบรนด์แห่งชาติ กำหนดคุณค่าหลักของแบรนด์ และพัฒนาชุดเครื่องมือสนับสนุนแบรนด์และเกณฑ์ตรารับรอง เป้าหมาย คือ โครงสร้างและกระบวนการอนุมัติสื่อกลางพร้อมดำเนินงาน และมีคู่มือรายสาขาชุดแรก อาจเริ่มทดลองใช้กับกลุ่มนำร่องเพื่อทดสอบเกณฑ์และความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

ระยะที่ 2 (ปี 3-5) ช่วงขยายการนำไปใช้ เปิดใช้ตรารับรองในวงกว้าง ขับเคลื่อนโครงการเรือธง 3-5 สาขา และเปิดตัวในตลาดเป้าหมาย เป้าหมาย คือ การยอมรับแบรนด์เพิ่มขึ้น การก่อตัวของเครือข่ายผู้ใช้แบรนด์ทั่วประเทศ และหลักฐานเชิงผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ-สังคม อาจมีกลไกปรับปรุงมาตรฐานเป็นระยะ เพื่อรับมือสัญญาณตลาดและบทเรียนจากพื้นที่จริง

ระยะที่ 3 (ปี 6-10) ช่วงยกระดับสู่ความเป็นผู้นำด้วยนวัตกรรม ขยายพันธมิตรนานาชาติ และเชื่อมโยงแบรนด์กับระบบนิเวศ การวิจัยเพื่อการพัฒนา และ startup เป้าหมาย คือ

²⁷ Tourism Innovation Summit. Measuring Tourism's Environmental Footprint: KPIs and Digital Tools You Need. [Online]. 2024. Available from: <https://www.tisglobalsummit.com/kpis-tools-measure-tourism-footprint-sustainability/> [2025, August 25]

เป็นผู้นำการใช้ประโยชน์จากอำนาจละมุนในภูมิภาคและความยั่งยืนของผลลัพธ์ แม้มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ระยะนี้ควรเน้นการสร้างมาตรฐานขั้นสูง เพื่อส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันในมิติที่ได้เปรียบ

3.2.6 การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง อาทิ ความไม่สอดคล้องระหว่างนโยบายภาครัฐกับแบรนด์ ภาวะความน่าเชื่อถือของตรารับรองลดลงเนื่องจากการใช้ตรารับรองผิดวัตถุประสงค์ วิฤตภาพลักษณ์ความไม่ต่อเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ควรมีมาตรการลดความเสี่ยงโดยใช้รายการตรวจสอบความสอดคล้อง (policy-brand alignment checklist) เพื่อประเมินโครงการ ระบบตรวจสอบประเมินภายนอกสำหรับตรารับรองพร้อมบทลงโทษ คณะทำงานสื่อสารเฉพาะกิจพร้อมเกณฑ์รับมือวิกฤต และกลไกทางกฎหมาย หรือมติคณะรัฐมนตรีที่กำกับให้แผนงานสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ควรมีการรายงานความเสี่ยงและเหตุการณ์สำคัญอย่างครบถ้วน เพื่อสร้างวัฒนธรรมการแจ้งเตือนและตอบสนองเชิงรุก นอกจากนี้ การทดสอบสถานการณ์ (simulation exercises) ทุกปี อาจช่วยเพิ่มความพร้อมให้หน่วยงาน ช่วยลดเวลาและความเสียหายจากวิกฤตได้²⁸

3.3 บทบาทของกระทรวงการต่างประเทศกับแบรนด์แห่งชาติ

แม้กระทรวงการต่างประเทศมิใช่เจ้าภาพเพียงหน่วยงานเดียวที่ทำหน้าที่ส่งเสริมภาพลักษณ์ประเทศไทย แต่กระทรวงการต่างประเทศมีศักยภาพที่จะเป็น “หัวเรือใหญ่” หรือ “ผู้กำกับวง” (brand orchestrator) ในฐานะ ผู้ประสานงานหลัก (chief coordinator) และ ผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (strategic driver) การสร้างและส่งเสริมแบรนด์แห่งชาติในเวทีระหว่างประเทศได้ดี โดยอาศัยเครื่องมือทางการทูตรูปแบบต่าง ๆ และเครือข่ายที่มีอยู่แล้ว ดังนี้

3.3.1 การกำหนดภาพลักษณ์และอัตลักษณ์ของประเทศในเวทีโลก

กระทรวงการต่างประเทศสามารถวางยุทธศาสตร์การสื่อสารภาพลักษณ์ของไทยในเวทีโลกให้สอดคล้องกับจุดแข็ง เช่น วัฒนธรรม อาหาร การท่องเที่ยว ความเป็นมิตรของคนไทย ความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น และประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้สารและภาพลักษณ์ที่ต้องการสื่อเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

²⁸ PwC Global Centre for Crisis and Resilience, *Tabletop exercises*. PwC. [Online]. 2021; Cambridge Risk Solutions. *Incident & Crisis Management Team Exercises*. Cambridge Risk. [Online]; Lee, Yejin Carol. *The World Bank Crisis Simulation Exercise Handbook*. The World Bank. [Online]. 2023.

3.3.2 การทูตสาธารณะ

เมื่อกำหนดยุทธศาสตร์การสื่อสารภาพลักษณ์ในต่างประเทศและประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้ว กระทรวงการต่างประเทศสามารถทำหน้าที่เป็นกลไกประสานการขับเคลื่อนและเผยแพร่ภาพลักษณ์ดังกล่าวให้แก่สาธารณชนในต่างประเทศรับรู้ผ่านเครือข่ายและช่องทางที่หลากหลายของส่วนราชการในต่างประเทศ เช่น สื่อดิจิทัล เครือข่ายสื่อสังคมออนไลน์ และการจัดกิจกรรมในต่างประเทศที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อสร้างความตระหนักรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติเชิงบวกต่อประเทศไทยในประเทศเป้าหมาย

วัตถุประสงค์ คือ การสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับประเทศไทยในประชาคมโลก สร้างกรอบการรับรู้เชิงบวกต่อ “อัตลักษณ์และคุณค่าหลัก” ของไทย ช่วยยกระดับสถานะและอำนาจต่อรองในการเจรจาระหว่างประเทศให้สูงขึ้น และทำให้การสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ของประเทศไทยดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน และน่าเชื่อถือ

3.3.3 การทูตวัฒนธรรม

กระทรวงการต่างประเทศสามารถใช้วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือในการสร้างความน่าสนใจและความผูกพันกับนานาชาติ ผ่านกิจกรรมการส่งเสริมและเผยแพร่มรดกทางศิลปวัฒนธรรม และ 5F ของกระทรวงวัฒนธรรม ได้แก่ Food, Film, Fashion, Fighting และ Festival เพื่อแสดงให้เห็นถึงความหลากหลายของทุนทางวัฒนธรรมไทย อีกทั้งกระทรวงการต่างประเทศยังสามารถสร้างเครือข่ายกับชุมชนไทยในต่างประเทศและองค์กรไทยในต่างแดนเพื่อให้เครือข่ายดังกล่าวช่วยเผยแพร่ภาพลักษณ์ที่ดี และเชื่อมโยงกับสังคมท้องถิ่นในประเทศเป้าหมาย

วัตถุประสงค์ คือ การสร้างความผูกพันระดับประชาชนผ่านศิลปวัฒนธรรม ขยายฐานมิตรภาพและความไว้วางใจ นำไปสู่ความร่วมมือทวิภาคี/พหุภาคีที่ราบรื่น และเสริมประสิทธิผลของกิจกรรมการทูตสาธารณะ รวมถึงการท่องเที่ยว

3.3.4 การทูตเศรษฐกิจ

กระทรวงการต่างประเทศมีบทบาทในการเชื่อมโยงศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศเข้ากับภาพลักษณ์โดยรวม ผ่านความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ อาทิ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน และภาคเอกชน อาทิ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย ในการส่งเสริมแบรนด์สินค้าและบริการของไทยให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล สนับสนุนโครงการรับรองคุณภาพที่ได้ผ่านการบูรณาการแล้ว เพื่อความเป็นเอกภาพในการสื่อสารภาพลักษณ์ และใช้เครือข่ายทางการทูตที่มีอยู่แล้วช่วยอำนวยความสะดวกทางการค้าและการลงทุน รวมถึงการส่งเสริมการทูตนวัตกรรม เพื่อนำเสนอภาพลักษณ์ของประเทศไทยต่อประชาคมโลกในฐานะศูนย์กลางทางเศรษฐกิจและนวัตกรรมในภูมิภาค

วัตถุประสงค์ คือ การสร้างความเชื่อมโยงภาพลักษณ์เชิงบวกกับมูลค่าทางเศรษฐกิจ
ดึงดูดการลงทุน ยกระดับการยอมรับสินค้า-บริการไทยในตลาดโลก เอื้อให้ไทยส่งเสริมเศรษฐกิจได้
คล่องตัวขึ้น และวางตำแหน่งประเทศไทยในฐานะศูนย์กลางเศรษฐกิจ-นวัตกรรมของภูมิภาค

บรรณานุกรม

หนังสือ

- อรุณ ภาณุพงศ์, ศ.ดร. การทูตและการระหว่างประเทศ (Diplomacy and International Affairs). พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ศูนย์ศึกษาการต่างประเทศ, 2564.
- Anholt, Simon. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. London: Palgrave Macmillan, 2007.
- Dinnie, Keith. Nation Branding: Concepts, Issues, Practice. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann (Elsevier), 2008.
- Kotler, P., Haider, D.H., and Rein, I. Marketing Places. New York: Free Press, 2002.
- Kotler, P., Hamlin, M.A., Rein, I., & Haider, D. Marketing Asian Places. Singapore: John Wiley & Sons, 2002.

บทความ

- ภาณุวัฒน์ ภักดีอักษร. การท่องเที่ยวแบบเมือง ธุรกิจสถานบันเทิงยามราตรีและผลกระทบเชิงสังคม วัฒนธรรม และวัฒนธรรมในเมืองเก่าภูเก็ต. วารสารอิเล็กทรอนิกส์มหาวิทยาลัยศิลปากร สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปะ 32, 2 (2555).
- Kotler, P., & Gertner, D. Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. Journal of Brand Management 9, 4-5 (April 2002): 249-261.

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล

- จุฬิพนธ์ อิศรางกูร ณ อยุธยา. การขับเคลื่อนแบรนด์ไทยในยุค Thailand 4.0. รายงานการศึกษาส่วนบุคคล หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 9 สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ, 2560.
- นิกรเดช พलगูร. การสร้างภาพลักษณ์ประเทศไทยและบทบาทที่สำคัญของกระทรวงการต่างประเทศ. รายงานการศึกษาส่วนบุคคล หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 7 สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ, 2558.

วิทยานิพนธ์

กฤต หงส์จรรยา, ดร. Nation Branding Based on Semiotic Analysis: A Case Study of Thailand Brand. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขานิเทศศาสตร์และนวัตกรรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2562.

การสัมภาษณ์

Downs, David. CEO, New Zealand Story Group. Interviews, 21 July 2025, 12 August 2025 and 14 August 2025.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม, ดร. Soft Power & Nation Brand. Marketeer [ออนไลน์]. 2567.

แหล่งที่มา: <https://marketeeronline.co/archives/342271> [11 สิงหาคม 2568].

คณะผู้แทนถาวรไทยประจำองค์การการค้าโลกและองค์การทรัพย์สินทางปัญญาโลก. การสร้าง “แบรนด์แห่งชาติ” กลยุทธ์ขับเคลื่อนประเทศ. [ออนไลน์]. 2564. แหล่งที่มา:

<https://www.pmtw.moc.go.th/post/การสร้างแบรนด์> [9 มิถุนายน 2568].

ธารทิพย์ ศรีสุวรรณเกศ. สร้าง ‘แบรนด์แห่งชาติ’ กลยุทธ์ทางการค้าที่ไทยต้องไปต่อ. [ออนไลน์].

2559. แหล่งที่มา: <https://tdri.or.th/2016/12/biz-2016-12-29/> [9 มิถุนายน 2568].

Cambridge Risk Solutions. Incident & Crisis Management Team Exercises. Cambridge Risk. [Online]. Available from: <https://www.cambridge-risk.com/crisis-management/incident-and-crisis-management-team-exercises/> [2025, August 25].

City Nation Place. A masterclass in nation branding from New Zealand Story’s CEO.

David Downs. City Nation Place [Online]. 2025. Available from:

<https://www.citynationplace.com/a-masterclass-in-nation-branding-from-new-zealand-storys-ceo-david-downs> [2025, July 18].

Derby, Mark. The ‘no. 8 wire’ tradition. [Online]. 2015. Available from:

<https://teara.govt.nz/en/inventions-patents-and-trademarks/page-1> [2025, August 22].

Editorial Team. Philip Kotler on Place Marketing, Branding and Why We Need to

Rethink Capitalism. The Place Brand Observer [Online]. 2015. Available from:

<https://placebrandobserver.com/interview-philip-kotler/> [2025, August 9].

- Figure.nz. Tourism Expenditure in New Zealand. Stats NZ [Online]. 2025. Available from: <https://figure.nz/chart/OfFdbKzldnKXFLx2> [2025, August 10].
- FocusPoint International. A Proactive Approach to Crisis Simulation and Training. FocusPoint International. [Online]. 2023. Available from: <https://www.focuspointintl.com/trending/crisis-management/a-proactive-approach-to-crisis-simulation-and-training/> [2025, August 25].
- Kaefer, Florian. Origins and Success of 100% Pure New Zealand Destination Brand. TPBO [Online]. 2016. Available from: <https://placebrandobserver.com/origins-success-pure-new-zealand-destination-brand/> [2025, June 9].
- Lee, Yejin Carol. The World Bank Crisis Simulation Exercise Handbook. The World Bank. [Online]. 2023. Available from: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099125002162330340/pdf/P1776920e37f70b6640fe108468feb5.pdf> [2025, August 25].
- MarketingOops!. Amazing Thailand “Open to the New Shades” โฆษณาชวนชาวโลกมองมุมใหม่ ความสุขที่ออกแบบได้ เมื่อมาเที่ยวเมืองไทย. [ออนไลน์]. 2561. แหล่งที่มา: <https://www.marketingoops.com/pr-news/amazing-thailand-open-to-the-new-shades/> [23 สิงหาคม 2568].
- New Zealand Story. Brand New Zealand. New Zealand Story Group. [Online]. 2025. Available from: <https://www.nzstory.govt.nz/brand-new-zealand> [2025, July 21].
- PwC Global Centre for Crisis and Resilience. Tabletop exercises. PwC. [Online]. 2021. Available from: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/tabletop-exercises.html> [2025, August 25].
- Reynolds, Grace. No. 8 wire (New Zealand). Global Informality Project. [Online]. 2023. Available from: https://www.informality.com/wiki/index.php?title=No._8_wire_%28New_Zealand%29 [2025, August 22].
- Smith, Rebecca. Nation branding: telling New Zealand’s story. WIPO Magazine [Online]. 2015. Available from: <https://www.wipo.int/web/wipo-magazine/articles/nation-branding-telling-new-zealands-story-39266> [2025, July 21].

Tourism Innovation Summit. Measuring Tourism's Environmental Footprint: KPIs and Digital Tools You Need. [Online]. 2024. Available from:
<https://www.tisglobalsummit.com/kpis-tools-measure-tourism-footprint-sustainability/> [2025, August 25].

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางกรรณมน เสนาณรงค์

ประวัติการศึกษา

- อักษรศาสตรบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ) เกียรตินิยมอันดับ 1
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- M.A. in International Relations and International
Economics มหาวิทยาลัย The Johns Hopkins กรุงวอชิงตัน
สหรัฐอเมริกา

ประวัติการทำงาน

- | | |
|-----------|---|
| พ.ศ. 2548 | เจ้าหน้าที่การทูต 4 (โต๊ะพม่า) กองเอเชียตะวันออก 1
กรมเอเชียตะวันออก |
| พ.ศ. 2550 | เจ้าหน้าที่การทูต 5 สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ |
| พ.ศ. 2551 | เลขานุการโท สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเม็กซิโก |
| พ.ศ. 2555 | นักการทูตชำนาญการ (ฝ่ายโยกย้ายและเลื่อนระดับ)
สำนักบริหารบุคคล |
| พ.ศ. 2557 | เลขานุการเอก สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงลอนดอน |
| พ.ศ. 2561 | นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) (ฝ่ายโยกย้ายและเลื่อนระดับ)
สำนักบริหารบุคคล |

ตำแหน่งปัจจุบัน

อัครราชทูตที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวลลิงตัน