

**การศึกษาปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์การตลาดเพื่อเพิ่มศักยภาพ
การแข่งขันของรถยนต์นั่งส่วนบุคคล โตโยต้า คัมรี่ ไฮบริด
บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด**

ชินฤทธิ์ รัตนรุจ, อาจารย์ประธานพร โสภางิตต์วัฒน์

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการตลาด

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 080-993-3491, Email: chinnarit@hotmail.com

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์: 089-667-4820, Email: s_prathanporn@yahoo.com

บทคัดย่อ

การศึกษาปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์การตลาดเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของรถยนต์นั่งส่วนบุคคล โตโยต้า คัมรี่ ไฮบริด: บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เนื่องจากเป็นธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีการแข่งขันสูง ดังนั้น การดำเนินงานทางด้านการตลาด การศึกษาพฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริโภคต่อเทคโนโลยีไฮบริด ย่อมมีความสำคัญและเพื่อเป็นแนวทางต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานตามกรอบกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งแบ่งการศึกษาเป็น 1) การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Study) เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร แนวคิดการตลาดและกลยุทธ์การตลาด โดยใช้กรอบของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล 2) การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Study) ประกอบด้วย 2.1) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัดและผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายขายประจำสาขา 2.2) การวิจัยเชิงสำรวจโดยการออกแบบสอบถามพฤติกรรมการณ์ซื้อรถยนต์ของผู้บริโภค รวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อรถยนต์ของผู้บริโภค เพื่อศึกษาทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อเทคโนโลยีไฮบริดและส่วนผสมทางการตลาดที่สามารถเข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย เพื่อจัดทำแผนการตลาดเชิงกลยุทธ์สำหรับรถยนต์โตโยต้า คัมรี่ ไฮบริด เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ นำการศึกษาทั้งสองส่วนมาวิเคราะห์และประมวลเข้าด้วยกัน

วัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาปัญหาและผลกระทบของปัญหาที่มีต่อรถยนต์โตโยต้า คัมรี่ ไฮบริด 2) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อรถยนต์โตโยต้า คัมรี่ ไฮบริด และ 3) เพื่อศึกษาการกำหนดกลยุทธ์แผนการตลาดเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันรถยนต์โตโยต้า คัมรี่ ไฮบริด

บทนำ

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ได้จดทะเบียนก่อตั้งในปี พ.ศ. 2505 นอกเหนือจากการประกอบรถยนต์แล้ว บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ได้นำเข้าและส่งออกรถยนต์สำเร็จรูปและชิ้นส่วนรถยนต์ไปยังประเทศต่างๆทั่วโลกอีกกว่า 90 ประเทศ ตลอดระยะเวลา 48 ปี แห่งการดำเนินการและความทุ่มเทของบริษัท คือความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการสูงสุดของลูกค้าทั้งในกระบวนการผลิตระดับมาตรฐานโลก เทคโนโลยีล้ำสมัย สำนึกต่อสิ่งแวดล้อม คุณภาพการบริการ และการมุ่งพัฒนาบุคลากร รวมทั้งการขยายกิจการ

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ได้เล็งเห็นว่าการนำเทคโนโลยียานยนต์ไฮบริดมาใช้กับรถยนต์ที่ผลิตขึ้นในประเทศไทยจะเป็นอีกหนึ่งทางเลือกที่สามารถช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายอันเนื่องมาจากราคาน้ำมันที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องได้ ประกอบกับบริษัทมีความพร้อมทั้งในด้านเทคโนโลยี ความรู้ และทรัพยากรในด้านอื่นๆ ด้วย ในปี 2552 ได้เปิดตัวรถยนต์โตโยต้า คัมรี่ ไฮบริด ซึ่งเป็นเทคโนโลยี Hybrid Synergy Drive เป็นรถยนต์พลังงานทางเลือกครั้งแรกในเอเชีย ที่โตโยต้านำมาแปลงโฉมใหม่ให้ขับเคลื่อนโดยระบบมอเตอร์ไฟฟ้าหวังสร้างยุคใหม่ของ ไฮบริด ในตลาดรถยนต์เมืองไทยและตลาดเอเชียให้เกิดขึ้นซึ่งถือว่าเป็นนวัตกรรมไฮบริดที่ถูกคิดค้นขึ้นมาเพื่อให้เกิดการใช้พลังงานที่มีประสิทธิภาพสูง โดยรถยนต์แบบไฮบริดจะสามารถวิ่งไปได้ไกลกว่ารถยนต์แบบทั่วไปโดยใช้น้ำมันเท่ากัน และข้อดีอีกประการของรถยนต์แบบไฮบริด คือ ลดมลพิษจากการปล่อยไอเสีย สมรรถนะเครื่องยนต์ที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ภายใต้แนวคิด “ยานยนต์ คน รัชชธรรมชาติ” หรือ “Green Life on Wheels” โดยในส่วนของโตโยต้านั้นเราได้นำเสนอเทคโนโลยีภายใต้แนวคิด “โลกไฮบริด รอบตัวคุณ” หรือ “Hybrid World around You” ซึ่งจะทราบถึงความล้ำสมัยของเทคโนโลยีไฮบริด และรถไฮบริดของโตโยต้า”

ปัญหาและลักษณะปัญหาที่สำคัญ

บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ได้นำเทคโนโลยีไฮบริดมาใช้โดยการที่ออกสู่ตลาดยานยนต์เป็นรายแรกในประเทศไทยจึงต้องพบกับอุปสรรคคือ ผู้บริโภคจึงยังขาดความเข้าใจและการรับรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีไฮบริด ทั้งยังขาดความเชื่อมั่นในคุณภาพและความคุ้มค่าเนื่องจากรถยนต์ไฮบริดมีราคาสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และสมรรถนะที่คู่แข่งอาจเหนือกว่า การที่จะสร้างตราสินค้าและทัศนคติที่ดีต่อผู้บริโภคเกี่ยวกับเทคโนโลยีไฮบริด การสร้างความเชื่อมั่นในตราสินค้าของโตโยต้าและการที่จะต้องพยายามหาวิธีเข้าไปแย่งส่วนแบ่งการตลาด หรือป้องกันการขยายส่วนแบ่งตลาดของคู่แข่งตลาดนั้นอยู่ในระดับสูง ซึ่งรูปแบบที่โตโยต้าเลือกใช้ คือการตั้งเป้าหมายทางการตลาดด้านการสร้างการรับรู้ของผู้บริโภคเกี่ยวกับเทคโนโลยีไฮบริดและโตโยต้า คัมรี่ ไฮบริด และความพยายามในการเพิ่มจุดเด่นด้านรูปลักษณ์ การออกแบบ และสมรรถนะการขับขี่ เพื่อยกระดับมาตรฐานให้กับคัมรี่

ไฮบริดโดยตั้งใจว่าจะต้องพัฒนา คัมรี ไฮบริด ให้มีความหรูหราที่สุดในรถยนต์ระดับเดียวกัน โดยเฉพาะเมื่อถูกเทียบกับคู่แข่งในระดับเดียวกันอย่าง ฮอนด้า แอคคอร์ด ดังนั้นจึงเป็นวัตถุประสงค์หลักของโตโยต้าเพื่อที่จะรักษาตำแหน่งผู้นำทางการตลาดและเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าเรื่องการศึกษาปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์การตลาดเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของรถยนต์นั่งส่วนบุคคล โตโยต้า คัมรี ไฮบริด: บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ได้มุ่งศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจยานยนต์ ซึ่งแบ่งการพิจารณาโดยสังเขปได้ ดังนี้

1. **แผนการตลาดรถยนต์นั่งขนาดกลาง** การศึกษาแผนการตลาดที่เหมาะสมที่จะสามารถแนะนำสินค้าเข้าสู่ตลาดได้นั้น จำเป็นต้องศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติและปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อรถยนต์และบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ในประเทศในด้านต่าง ๆ ด้านพฤติกรรมและความคิดเห็นของผู้ที่ต้องการซื้อรถยนต์นั่งขนาดกลาง เพื่อนำมาจัดทำแผนการตลาดให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดกลุ่มเป้าหมายโดยมีจุดประสงค์เพื่อรักษาตำแหน่งผู้นำในตลาดไว้ ในสภาพตลาดและลูกค้าในแต่ละระดับของตลาดรถยนต์นั่งในประเทศไทย พบว่าตลาดรถยนต์นั่งขนาดกลางมีความเหมาะสมหลายด้านในการแนะนำรถยนต์ไฮบริดกลุ่มเป้าหมายหลักยังเป็นกลุ่มนักธุรกิจรุ่นใหม่ที่ประสบความสำเร็จ การกำหนดราคาจะพิจารณาถึงความคุ้มค่าในสายตาผู้บริโภคในด้านการประหยัดน้ำมันเปรียบเทียบกับราคาส่วน

2. **ทฤษฎีทางการตลาดและการกำหนดกลยุทธ์** โดยสามารถแบ่งเป็นการวิเคราะห์สถานการณ์และการกำหนดกลยุทธ์

2.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ การศึกษาจะใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อพิจารณาจุดผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบเพื่อให้ได้แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงแข่งขัน ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในใช้การวิเคราะห์จากหน้าที่ทางธุรกิจ

2.2 ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์การตลาด ได้ทำการศึกษาโดยใช้การวิเคราะห์กลยุทธ์ทางการแข่งขันและกลยุทธ์ในระดับหน้าที่งานด้านการตลาด การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management: CRM) การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ และการตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Marketing) เพื่อนำมาใช้ในการศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคที่พบในการดำเนินการตลาด

2.3 การกำหนดกลยุทธ์ หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์แล้วจะต้องทำการวางแผนกลยุทธ์หรือแนวทางในการดำเนินงานตามข้อมูลที่ได้วิเคราะห์ซึ่งสามารถจำแนกประเภทกลยุทธ์ได้ 3 ประเภทตามระดับองค์กร ดังมีรายละเอียดดังนี้

(1) กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์หลักที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหาร ภายใต้เงื่อนไขของการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ที่มีอยู่ โดยสามารถปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ภายนอก โดยการเลือกใช้ SWOT EVALUATION Model มาทำการประเมินโดยกำหนดระดับความสำคัญและระดับความสามารถในการตอบสนองขององค์กรที่มีแต่ละปัจจัย ทั้งด้านปัจจัยภายใน (จุดแข็ง-จุดอ่อน) และปัจจัยภายนอก (โอกาส-อุปสรรค)

(2) กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และชัยชนะเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ แต่องค์กรต้องประเมินศักยภาพของตนเองว่ามีความพร้อมในด้านใด รวมถึงการคาดการณ์การตอบโต้ของคู่แข่งที่อาจจะเกิดขึ้น โดยทั่วไปแล้วองค์กรธุรกิจมักจะเลือกกลยุทธ์สร้างความแตกต่างเพื่อเอาชนะคู่แข่งเพราะหากสามารถสร้างความแตกต่างเหนือคู่แข่งได้อย่างเด่นชัดในสายตาลูกค้า

(3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นกลยุทธ์ที่ระดับหน้าที่การงานต่างๆ และการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ในแต่ละหน่วยงานขององค์กรให้มุ่งพัฒนาและดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจขององค์กรที่กำหนดไว้

ระเบียบวิธีการศึกษาและผลการศึกษา

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาตามกรอบของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ได้ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Independent study) โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน เป็นการศึกษาและรวบรวมข้อมูลด้านทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้ทำการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร แนวคิดการตลาดและกลยุทธ์การตลาด โดยใช้กรอบของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและศึกษาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผู้ศึกษายังได้ทำการศึกษารวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและตัวแทนจำหน่ายบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เพื่อให้ทราบข้อมูลเชิงลึก แนวโน้มของตลาด สภาพภาวะการตลาด รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวกับการดำเนินการตลาดของโตโยต้า คัมรี่ ไฮบริด และผู้ศึกษาได้ทำการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการออกแบบสอบถามพฤติกรรมการณ์ของผู้บริโภคจำนวน 200 ชุด เพื่อศึกษา “ปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์การตลาดเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของรถยนต์นั่งส่วนบุคคล โตโยต้า คัมรี่ ไฮบริด บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด” ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ

รถยนต์ของผู้บริโภค ทักษะของผู้บริโภคที่มีต่อเทคโนโลยีไฮบริดและส่วนผสมทางการตลาดที่มีสามารถเข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย เพื่อจัดทำแผนการตลาดเชิงกลยุทธ์สำหรับรถยนต์โตโยต้า คัมรี่ ไฮบริด เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

จากผลการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว ผู้ศึกษาได้นำมาวิเคราะห์เพื่อนำมาเป็นทางในการกำหนดกลยุทธ์ของโตโยต้า คัมรี่ ไฮบริด โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ และการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิประกอบด้วยข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร ข้อมูลอุตสาหกรรม ข้อมูลข่าวสารจากเว็บไซต์ และข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์โดยอาศัยกรอบแนวคิดทฤษฎี SWOT Analysis, Five Force Model, การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) กลยุทธ์ด้านการสื่อสารแบบบูรณาการ (IMC) และการวิเคราะห์การตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Marketing) ดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ได้ศึกษาสภาพแวดล้อมทางการเมือง (Political-Legal) เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี เพื่อศึกษาปัญหาที่เป็นจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์และนำมาประกอบการวางแผนในระยะสั้นและระยะกลางต่อไป

2. การวิเคราะห์โดยการใช้ Five's Forces Model เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบันของอุตสาหกรรมยานยนต์ภายในประเทศว่ามีความน่าสนใจในระดับใด โดยการวิเคราะห์ถึงแรงผลักดันด้านต่างๆ เมื่อพิจารณาปัจจัยทั้ง 5 ด้าน จึงสามารถสรุปได้ว่าอุตสาหกรรมรถยนต์ไฮบริดนั้นมีความน่าสนใจอยู่ในระดับค่อนข้าง จะพบว่าสินค้ารถยนต์ไฮบริดนั้นเป็นสินค้าที่ต้องการการวิจัยและพัฒนาซึ่งต้องการใช้การลงทุนด้าน R&D ค่อนข้างมาก จึงเป็นการยากที่ผู้ผลิตรายใหม่จะเข้าสู่ตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จากการวิเคราะห์ภาพรวมการแข่งขันสรุปได้ว่าอุตสาหกรรมรถยนต์นั่งขนาดกลางมีการแข่งขันกันที่รุนแรง

3. การวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) เนื่องจากปัจจุบันธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์มีช่องทางการติดต่อถึงลูกค้ามากมาย ซึ่งก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรง เพื่อแย่งชิงลูกค้าและรักษาฐานลูกค้าเดิม กลยุทธ์การตลาดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) จึงเป็นที่น่าสนใจที่จะสามารถใช้ในการดูแลลูกค้าและการสื่อสารการตลาดที่เหมาะสมโดยตรงไปยังลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านการสื่อสารแบบบูรณาการ (Integrated Marketing Communication Strategy: IMC) เพื่อเป็นการสร้าง Brand Awareness ให้โตโยต้า คัมรี่ ไฮบริดและเทคโนโลยีไฮบริดของโตโยต้าเป็นที่รู้จัก เนื่องจากโตโยต้า คัมรี่ ไฮบริด เป็นรถยนต์ที่ใช้เทคโนโลยีใหม่ที่ผู้บริโภคไม่คุ้นเคยจึงใช้แผนการตลาดที่เน้นสร้างการรับรู้ต่อตราสินค้าและเทคโนโลยีไฮบริดของโตโยต้า ซึ่งเน้นสื่อ

ให้กลุ่มเป้าหมายเห็นถึงการทำงาน ประโยชน์ หรือ ทักษะที่ ประกอบกับเรื่องการรักษาสีเงาแวดล้อมที่ก้าวล้ำนำสมัยแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ดังนั้น โตโยต้า จึงตั้งเป้าหมายทางการตลาดด้านการรับรู้ของผู้บริโภคคือการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีไฮบริดและโตโยต้า คัมรี่ ไฮบริด จะทำให้ตราสินค้าเป็นที่รู้จักไปอยู่ในใจผู้บริโภคส่งผลถึงยอดขายและสามารถบรรลุเป้าหมายทางการตลาดที่วางไว้ได้

5. การวิเคราะห์การตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Marketing E-Marketing) ได้ดำเนินแผนการตลาดเพื่อการสื่อสารกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจง โดยได้ยึดถือการดำเนินกิจกรรม CSR ทั้งในกระบวนการทำงานหรือ CSR in process และ CSR after process หรือ CSR หลังกระบวนการทำงานเป็นพันธกิจสำคัญอย่างหนึ่งในการดำเนินธุรกิจภายใต้แนวคิด Integrated CSR across Value Chain

6. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในโดยใช้การวิเคราะห์จากฟังก์ชันการตลาดเพื่อที่จะนำมากำหนดกลยุทธ์ทาง โดยพิจารณาตามส่วนประสมของตลาด (4Ps) ของโตโยต้า คัมรี่ ไฮบริด นั้นจะมีอยู่ 4 ตัว ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด

6.1 ผลิตภัณฑ์ (Product: P1) สำหรับรถยนต์โตโยต้า คัมรี่ ไฮบริด ต้องการที่จะหาโอกาสในการเพิ่มยอดขายด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อที่จะสนองความต้องการของตลาด

6.2 ราคา (Price: P2) โตโยต้าเป็นผู้นำของตลาดซึ่งครองส่วนแบ่งการตลาดกว่า 40% นอกเหนือจากการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า กลยุทธ์การตั้งราคาก็เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ

6.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place: P3) ใช้การกระจายสินค้าผ่านตัวแทนจำหน่ายที่ได้รับการแต่งตั้งจากบริษัท (Dealer) โดยโตโยต้าเป็นบริษัทที่มีเครือข่ายผู้แทนจำหน่ายสูงสุดในประเทศไทย ครอบคลุมทั่วประเทศ ในจำนวนที่เหมาะสม (Selective Distribution) เพื่อการควบคุมดูแลที่ทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

6.4 การส่งเสริมการตลาด (Promotion: P4) แบ่งออกเป็นสองส่วน ได้แก่ การส่งเสริมภาพลักษณ์ของตราสินค้าและการส่งเสริมการขายในด้านผลิตภัณฑ์

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและตัวแทนจำหน่ายบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เพื่อให้ทราบข้อมูลเชิงลึก กลยุทธ์ทางการตลาดที่ผู้บริหารเลือกใช้ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในสภาพการณ์ตลาดในปัจจุบันแนวคิดในการดำเนินการทางการตลาดและเป้าหมายทางการตลาด และแนวโน้มในการปรับใช้กลยุทธ์ในอนาคตจากสภาพการแข่งขันที่สูงขึ้น ได้ผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ นายวีระพงษ์ ภาณุดีทีกุล (Customer Service Development/ Customer Service Marketing Department) งานพัฒนาหลังการขาย ฝ่ายการตลาดหลังการขาย บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ผลการสัมภาษณ์พบว่าผู้บริหารบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

จะเน้นการสื่อสารในรูปแบบของการสร้างการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีไฮบริดเพื่อเป็นแรงจูงใจในสำหรับการตัดสินใจซื้อรถยนต์ โตโยต้า คัมรี่ ไฮบริดรวมทั้งจุดด้อยของโตโยต้า คัมรี่ ไฮบริดคือภาพลักษณ์ที่ล้ำสมัยกว่าคู่แข่งจึงควรออกแบบผลิตภัณฑ์ที่สร้างความแตกต่างที่โดดเด่นจากคู่แข่งแบบชัดเจน

ผู้ให้สัมภาษณ์ นายกวีศวรร วัฒนโธ ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายขาย โซลูชันสาขาบ้านแขก บริษัททอรัจันท์ จำกัด ผลการสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายขายประจำสาขา พบว่ากลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินการทางการตลาดนั้นจะเน้นกลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการ (IMC) เพื่อที่จะให้ตราสินค้าเป็นที่รู้จัก มีการอบรมพนักงานเพื่อสื่อสารให้กับลูกค้าเข้าใจถึงข้อดีของเทคโนโลยีไฮบริด มีการจัดแสดง/ออกบูธ เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดและยังส่งผลถึงยอดขายที่วางไว้ได้

ผู้วิจัยยังได้ทำการวิจัยโดยออกแบบสอบถามจำนวน 200 ชุด เพื่อศึกษาเรื่อง “การศึกษาปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์การตลาดเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของรถยนต์นั่งส่วนบุคคล โตโยต้า คัมรี่ ไฮบริด: บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด” โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ

1. เพื่อศึกษารูปแบบพฤติกรรมการณ์ซื้อรถยนต์ของผู้บริโภค รวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อรถยนต์ของผู้บริโภค
2. เพื่อศึกษาทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อเทคโนโลยีไฮบริด
3. เพื่อศึกษาถึงส่วนประสมทางการตลาดที่สามารถเข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย
4. เพื่อจัดทำแผนการตลาดเชิงกลยุทธ์สำหรับรถยนต์ โตโยต้า คัมรี่ ไฮบริด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริโภคยังมีความรู้และการรับรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีและรถยนต์ไฮบริดในระดับน้อยเมื่อเทียบกับพลังงานทดแทนอื่นๆ แต่ถ้าศึกษาในกลุ่มผู้บริโภคที่มีความรู้และคุ้นเคยกับเทคโนโลยีไฮบริดจะพบว่า ผู้บริโภคส่วนมากจะมีทัศนคติที่ดีต่อเทคโนโลยีไฮบริดและมีแนวโน้มที่จะซื้อรถยนต์ไฮบริดที่ประกอบในประเทศ ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่าหากโตโยต้าสามารถให้ข้อมูลหรือทำให้ผู้บริโภคมีความรู้หรือการรับรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีไฮบริดก็จะสามารถทำให้ผู้บริโภคสนใจที่จะซื้อรถยนต์โตโยต้า คัมรี่ ไฮบริด

สำหรับด้านพฤติกรรมการณ์ซื้อรถยนต์ของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายพบว่าทำการซื้อรถยนต์ที่ศูนย์บริการและแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับเกี่ยวกับรถยนต์ที่มีอิทธิพลส่วนใหญ่จะเป็นข้อมูลที่มาจากศูนย์บริการเช่นกัน ดังนั้น การที่จะสร้างการรับรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีไฮบริดจึงควรที่จะให้ทางศูนย์บริการหรือเจ้าหน้าที่ของโตโยต้าเป็นผู้สื่อสารกับผู้บริโภค

สำหรับด้านพฤติกรรมการใช้รถยนต์ของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายพบว่าส่วนใหญ่มีระยะทางการเดินทางต่อวันอยู่ที่ 50-100 กม. ซึ่งเป็นระยะที่เหมาะสมสำหรับการใช้รถยนต์พลังงานไฮบริด เนื่องจากจะสามารถใช้พลังงานไฟฟ้าทดแทนน้ำมันจึงสามารถที่จะประหยัดพลังงานในช่วงรถติดหรือช่วงการจราจรชะลอตัว เป็นต้น

จากการศึกษาดังกล่าวสามารถนำมาวางแผนการตลาดโดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาด ดังนี้

ในด้านผลิตภัณฑ์รถยนต์โตโยต้า คัมรี่ ไฮบริด เป็นรถยนต์สำหรับผู้บริหารระดับกลางขึ้นไปที่มีความเป็นผู้นำและมีสนใจในสิ่งต่างๆ รอบตัว โดยรถยนต์ที่ใช้จะต้องสามารถสะท้อนภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำที่แตกต่างได้เป็นอย่างดี

ในด้านการตั้งราคาเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์จึงใช้วิธีการเปรียบเทียบราคากับคู่แข่งและกลยุทธ์ราคาในการเข้าสู่ตลาด

สำหรับกลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาดที่ใช้คือเน้นการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีไฮบริด เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภค เช่น การเพิ่มการรับประกันแบบเตอรี่ยาก 3 ปีเป็น 5 ปี และการรับประกันตัวรถจาก 3 ปีหรือ 100,000 กิโลเมตร เป็น 5ปีหรือ 150,000 กิโลเมตรแล้วแต่อย่างใดถึงก่อน

ในด้านการส่งเสริมการขายนั้นจำเป็นต้องไปในทิศทางเดียวกับภาพลักษณ์ของรถยนต์และตามความต้องการของตลาดเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริโภคที่ยังมีความลังเลตัดสินใจซื้อในทันที

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยอาศัยกรอบแนวคิดทฤษฎี SWOT Analysis และ Tows Matrix การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวมถึงการแข่งขัน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ของโตโยต้า คัมรี่ ไฮบริด

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคพบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างดีคือการที่โตโยต้ามีตราสินค้าที่แข็งแกร่งและเป็นผู้นำในตลาดรถยนต์ทั่วโลก เป็นรถยนต์ไฮบริดที่ปลอดภัย ประหยัดพลังงานและปลอดภัย ส่วนปัจจัยที่องค์กรยังมีความสามารถในการจัดการในระดับต่ำอยู่คือราคาสูง ผู้บริโภคยังขาดความรู้ความเข้าใจของเทคโนโลยีไฮบริดในปัจจุบันและยังขาดความมั่นใจในคุณภาพ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ควรทำในระยะกลาง-ยาว เพื่อเสริมสร้างความสามารถให้องค์กรมากขึ้น ในส่วนของโอกาสจากภายนอก คือ กระแสนวัตกรรมพลังงานกำลังตื่นตัวและพลังงานทางเลือกอยู่ในระดับการเติบโต เป็นโอกาสที่จะส่งเสริมการเติบโตขององค์กร ซึ่งควรนำปัจจัยเหล่านี้ มาประกอบการวางแผนในระยะสั้นและระยะกลางต่อไป

เมื่อนำ SWOT ที่ได้ทำการวิเคราะห์ไว้แล้วมากำหนดแนวทางเลือกโดยใช้แนวทางของ TOWS Matrix ทำให้เกิดแนวทางในการกำหนดทางเลือก 9 ข้อ ดังนี้

1. โตโยต้า คัมรี่ ไฮบริดสามารถขยายตลาดไปยังกลุ่มผู้บริโภคที่ใส่ใจเรื่องอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม

2. โดโยต้า คัมรี่ ไฮบริดสามารถออกรุ่นใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้
3. เพิ่มจำนวนศูนย์บริการให้ครอบคลุมทั่วประเทศ
4. กลยุทธ์ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่สร้างภาพลักษณ์ให้โดดเด่นเป็นผู้นำเหนือกว่าคู่แข่ง
5. กลยุทธ์เพิ่มคุณค่าผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพและสมรรถนะเหมาะสมกับราคา
6. กลยุทธ์แก้ไขผลิตภัณฑ์ ปรับปรุงคุณภาพเพื่อตอบสนองผู้บริโภคที่ไม่มีความสนใจ
7. กำหนดกลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดเพื่อสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อเทคโนโลยีไฮบริด
8. เพิ่มการโฆษณาประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับเทคโนโลยีไฮบริด
9. กลยุทธ์ที่สร้างความเชื่อถือและความเชื่อมั่นต่อเทคโนโลยีไฮบริด

จากนั้นนำไปกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ โดยกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้านนี้สามารถช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้เพื่อเสริมสร้างการตลาดของรถยนต์โตโยต้า คัมรี่ ไฮบริด และเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในตลาดรถยนต์นั่งขนาดกลาง

การกำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) หากโตโยต้าต้องแข่งขันกับคู่แข่งในตลาด โดยเฉพาะในตอนที่คุณ่งหันมาทำการแข่งขันด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เนื่องจากอุตสาหกรรมรถยนต์ในปัจจุบันมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ข้อดีก็คือเทคโนโลยีไฮบริดของโตโยต้าซึ่งคู่แข่งยังไม่มีและต้องการมุ่งเน้นการเจาะตลาดทั่วประเทศ ส่วนข้อเสียต้องมีการสร้างการรับรู้ ความเข้าใจและทัศนคติของระบบไฮบริดให้กับผู้บริโภคมากขึ้น เพื่อการสร้างส่วนแบ่งการตลาด โดยใช้กลยุทธ์การขยายตัวให้มากขึ้น ซึ่งทิศทางในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด จะนำไปตามภาวะเศรษฐกิจ การเติบโตของอุตสาหกรรมรถยนต์ และรถยนต์ไฮบริดเป็นเทคโนโลยีซึ่งคู่แข่งยังไม่มีและต้องการที่จะมุ่งเน้นการเจาะตลาดทั่วประเทศ โดยเริ่มจากจังหวัดเศรษฐกิจของแต่ละภูมิภาค

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ในธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย การดำเนินกลยุทธ์ของโตโยต้า คัมรี่ ไฮบริด เมื่อวิเคราะห์ตามหลักกระบวนการเชิงกลยุทธ์แล้วสรุปได้ว่าควรเน้นกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง(Difference Strategy) ในสินค้าและบริการอาจจะไม่มีความแตกต่างกันมากนักแต่ถ้าจะพิจารณาให้ลึกลงไปถึงความเชื่อมั่นในตราสินค้าซึ่งเกิดจากความพยายามในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของทั้งสินค้าและบริการให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภคที่แตกต่างกัน ในปัจจุบันอุตสาหกรรมยานยนต์มีคู่แข่งจำนวนมากในตลาดผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ ของค่ายรถยนต์จึงมีอยู่มากและซ้ำๆ กัน ทำให้ผู้บริโภคสามารถเลือกและเปรียบเทียบการเลือกผลิตภัณฑ์ หากมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นแบบเฉพาะจะกลายเป็น Competitive Advantage ที่แตกต่างจากคู่แข่งอย่างชัดเจน

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เน้นไปที่ฟังก์ชันการตลาด โดยพิจารณาตามกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด 4Ps ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สรุปว่าจะเลือกกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทาง และด้านส่งเสริมการขาย ดังนี้

กลยุทธ์สร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation Strategy) สำหรับรถยนต์โตโยต้า คัมรี่ ไฮบริด นั้นจัดอยู่ในการแสวงหาโอกาสในการเพิ่มยอดขายด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อที่จะสนองความต้องการของตลาดและผู้บริโภคปัจจุบันซึ่งการแสวงหาโอกาสนี้เกิดจากการวิเคราะห์ความต้องการของตลาดความชอบของลูกค้าเพื่อการพัฒนาคุณค่าของผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้นและตรงตามความต้องการของตลาดมากยิ่งขึ้นเพื่อที่จะสามารถเพิ่มยอดขายได้ตามที่กำหนดไว้โดยทางโตโยต้า คัมรี่ ไฮบริด จะเน้นในด้านนวัตกรรมไฮบริดที่ล้ำสมัยกว่าคู่แข่งที่ยังไม่มีการพัฒนาในด้านเทคโนโลยีไฮบริด

กลยุทธ์ช่องความแตกต่างด้านราคา (Price Differentiation Strategy) กลยุทธ์ในการกำหนดราคาของโตโยต้า คัมรี่ ไฮบริด จึงมุ่งเน้นที่จะให้ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายเกิดภาพลักษณ์ของผู้บริหารที่มีความทันสมัย ฉลาด ปราดเปรี้ยว และจำเป็นต้องซื้อได้ถึงความคุ้มค่าเมื่อเทียบกับคู่แข่งและรถยนต์รุ่นใกล้เคียง เนื่องจากผู้บริโภคมักเปรียบเทียบราคาของรถยนต์ที่อยู่ในส่วนตลาด (Segment) เดียวกันเพื่อประกอบการตัดสินใจดังนั้นโตโยต้าจึงต้องสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์เพื่อให้เหมาะสมกับราคา

กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place Strategy) ผู้บริโภคส่วนใหญ่ซื้อรถยนต์และแหล่งข้อมูลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อรถยนต์จากศูนย์บริการหรือโชว์รูม ดังนั้น กิจกรรมทางการตลาดและการบริการที่จุดซื้อหรือศูนย์บริการย่อมเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy) ต้องมีการส่งเสริมการตลาดเพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคหันมาตัดสินใจซื้อรถยนต์โตโยต้า คัมรี่ ไฮบริด มีการสื่อสารทางการตลาดเพื่อให้ลูกค้ารับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับระบบไฮบริด และสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้บริโภค และจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมส่งเสริมการตลาดอย่างทันท่วงทีเพื่อจะได้ชิงความได้เปรียบทางการแข่งขันรวมทั้งทางบริษัทยังให้ผลตอบแทนต่อพนักงานเพื่อผลักดันให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการสร้างยอดขาย

ในส่วนของผู้บริโภคที่มีทัศนคติลบต่อเทคโนโลยีไฮบริดทางบริษัทควรสร้างการรับรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีไฮบริดและโตโยต้า คัมรี่ ไฮบริดจากกลยุทธ์สื่อสารทางการตลาด (IMC) เพื่อเป็นการให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับผู้บริโภคที่ยังไม่สนใจได้ นอกจากนี้ควรดำเนินแผนการตลาด E-Marketing ควบคู่ไปด้วยเพื่อเป็นการสื่อสารกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแบบเจาะจง สามารถทำให้บริษัทสามารถสื่อสารกับผู้บริโภคได้โดยตรง และเป็นการสร้างการรับรู้เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริโภคให้ดีขึ้นได้

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ปัญหาของโตโยต้า คัมรี่ ไฮบริด คือ ผู้บริโภคยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีไฮบริดและรถยนต์ไฮบริด อีกทั้งรถยนต์ไฮบริดมีราคาสูง ผู้บริโภคยังไม่มั่นใจในคุณภาพและสมรรถนะเมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้ว ดังนั้น ทางบริษัทจึงควรเน้นกลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาดเพื่อการสื่อสารถึงผู้บริโภค เน้นการสร้างการรับรู้และสร้างความเชื่อมั่นในตราสินค้าและเพื่อการบอกต่อ โดยออกสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ในทุกช่องทาง เพื่อเป็นการกระตุ้นพฤติกรรมผู้บริโภค และเป็นสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้บริโภคเกี่ยวกับเทคโนโลยีไฮบริด

ผลกระทบที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้นมีผลต่อส่วนแบ่งทางการตลาดของโตโยต้า และเพื่อเป็นการรักษาตำแหน่งผู้นำทางการตลาดและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของบริษัท การดำเนินการตามแนวทางกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์สามารถสรุปแนวทางแก้ไขปัญหาคือ กลยุทธ์การเติบโต กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

1. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ทางบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ต้องมีการจัดสรรผู้รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์แต่ละข้อไปก่อให้เกิดแผนการปฏิบัติงานให้ได้ เพื่อจะได้มีการติดตามได้ว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบกลยุทธ์ โดยวิธีที่ดีที่สุดคือการนำ Balance Score card มาเป็นตัวขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ

2. การมุ่งกลยุทธ์เชิงรุก (Stay on the offensive Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่จะมุ่งเน้นการเคลื่อนไหวสู่ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (การผลิตที่ต้นทุนต่ำและการสร้างความแตกต่าง) เพื่อก่อให้เกิดโอกาสทางการแข่งขันและเพื่อเสริมแรงการมีชื่อเสียงในความเป็นผู้นำ

3. กลยุทธ์ทำให้แข็งแกร่ง และการป้องกัน (Fortify and defend Strategy) เนื่องจากธุรกิจใหม่ต้องทำงานหนักเพื่อเข้าการเป็นผู้ทำชิง เป้าหมายกลยุทธ์การป้องกันอย่างเข้มแข็ง คือ ป้องกันส่วนครองตลาดไว้ให้ได้ด้วยการสร้างความแข็งแกร่งของตลาดในปัจจุบัน และการป้องกันข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน กลยุทธ์ป้องกันได้แก่

3.1 การพยายามเพิ่มข้อได้เปรียบให้สูงกว่าผู้ทำชิง โดยการเพิ่มค่าใช้จ่ายในด้านการโฆษณา และบริหารลูกค้าให้มีระดับสูงขึ้น มีการทำวิจัยและพัฒนาให้มากขึ้น

3.2 นำเสนอรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ให้มากขึ้น เพื่อปิดช่องว่างความต้องการของผู้บริโภค

3.3 เพิ่มการให้บริการที่มีลักษณะเฉพาะตัวและสิ่งพิเศษอื่นๆ ซึ่งทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดี และทำให้ลูกค้ายากลำบากต่อการเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง

3.4 รักษาระดับราคาให้สมเหตุสมผล และดึงดูดด้วยคุณภาพสินค้า

3.5 การสร้างความสามารถใหม่ๆ สำหรับความต้องการซื้อในตลาด เพื่อป้องกันคู่แข่งรายย่อยไม่ให้เข้ามาแข่งขัน

- 3.6 ควรมีการลงทุนเพื่อสร้างข้อได้เปรียบด้านต้นทุน และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
- 3.7 การให้สิทธิบัตรที่เป็นไปได้ด้านเทคโนโลยี
- 3.8 เซ็นสัญญาผูกขาดกับผู้ขายปัจจัยการผลิต ผู้จำหน่าย และตัวแทนจำหน่ายที่ดีที่สุด