

บทที่ 4
กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์
ของ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีเงื่อนไขสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ของบริษัทฯ ที่ปรากฏเด่นชัด และสามารถสรุปเป็นปัญหาหลักในการสร้างภาพลักษณ์สินค้าและองค์กรได้ 3 ประการ คือ

1. บริษัทฯ มีภาพลักษณ์ของการเป็นบริษัทต่างชาติ คือ เป็นบริษัทญี่ปุ่นเนื่องเพราะการเข้าถือหุ้นมากกว่า 50% ของบริษัทฯ ยังคงเป็นของบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่น คือ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น

2. ลักษณะการบริหารของบริษัทฯ เป็นการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ทำให้เกิดปัญหาที่มีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น

3. บริษัทฯ ต้องรับนโยบายหลักจากบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น เป็นแม่บทในการดำเนินธุรกิจ ทำให้ถูกมองว่าเป็นบริษัทที่มุ่งผลประโยชน์เพื่อบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่น

จากปัญหาทั้ง 3 ประการนี้ ถือเป็นปัญหาสำคัญที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของบริษัทฯ โดยตรง ซึ่งบริษัทฯ ได้พยายามแก้ไขปัญหเหล่านี้ โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือเพื่อปรับภาพลักษณ์ของบริษัทฯ จากภาพของบริษัทญี่ปุ่นให้กลายเป็นภาพลักษณ์ขององค์กรนิติบุคคลไทยที่ดี และกำหนดเป็นกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ 2 ประการ ดังนี้

1. การสร้างภาพลักษณ์สินค้า คือรถยนต์โตโยต้า ให้กลายเป็นรถยนต์แห่งคุณภาพ
2. การสร้างภาพลักษณ์องค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคม

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาลักษณะการสร้างภาพลักษณ์ของบริษัท ทั้งการ
สร้างภาพลักษณ์สินค้า และภาพลักษณ์องค์กร โดยเลือกศึกษาตามช่วง 3 ระยะเวลา ดังนี้

1. ช่วงระยะเริ่มก่อตั้งบริษัทฯ คือ พ.ศ. 2505
2. ช่วงระยะที่นักศึกษาในประเทศไทยต่อต้านสินค้าญี่ปุ่น คือ พ.ศ. 2515
3. ช่วงระยะครบรอบ 30 ปีของการก่อตั้งบริษัทฯ คือ พ.ศ. 2535

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำสภาพเศรษฐกิจสังคมที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ และสภาพเหตุการณ์
ของบริษัทฯ ในช่วงระยะที่ทำการศึกษามาใช้เป็นกรอบในการวิจัยครั้งนี้

สภาพเศรษฐกิจสังคมที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ และสภาพเหตุการณ์สำคัญของบริษัท

1. ช่วงระยะเริ่มก่อตั้งบริษัทฯ

ระยะเวลาก่อตั้งบริษัท คือ ปีพ.ศ. 2505 ซึ่งเป็นช่วงของกำเนิดอุตสาหกรรมประกอบ
รถยนต์ในประเทศไทยที่เริ่มจากนโยบายส่งเสริมการลงทุนเมื่อปีพ.ศ. 2503 โดยรัฐบาลในขณะนั้น
ได้ให้การสนับสนุนต่างชาติให้เข้ามาร่วมลงทุนดำเนินกิจการหรือตั้งโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศ
ไทยมากขึ้น

ดังนั้น รัฐบาลจึงเริ่มนโยบายส่งเสริมการลงทุนให้ต่างชาติ เข้ามาสร้างโรงงานประกอบ
อุตสาหกรรมต่างๆ ได้ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ โดยสามารถสรุปเป็นเหตุผลได้ 6
ประการ ดังนี้

1. รายได้ประชาชาติสูงขึ้น กล่าวคือ เพิ่มจาก 53,984 ล้านบาทในปีพ.ศ. 2503 เป็น
130,613 ล้านบาทในปีพ.ศ. 2512 การที่รายได้ประชาชาติเพิ่มขึ้นย่อมทำให้รายได้เฉลี่ยต่อบุคคล
(Per Capita Income) เพิ่มขึ้นด้วยคือ เพิ่มจาก 1,989 บาทในปีพ.ศ. 2503 เป็น 3,583 บาทในปีพ.ศ.
2512 ซึ่งมีผลให้อำนาจซื้อ (Purchasing Power) ของประชาชนเพิ่มขึ้น ประกอบกับการให้สินเชื่อ

แก่ผู้บริโภค หรือการใช้ระบบการส่งออกของบริษัทคาร์ถยนต์ ทำให้ประชาชนมีความสามารถพอที่จะแสวงหารถยนต์มาใช้ได้มากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มบุคคลที่มีรายได้ในระดับสูง

2. ประเทศไทยมีฐานะทางด้านเงินตราต่างประเทศมั่นคงโดยเฉพาะช่วงที่สหรัฐเข้ามาตั้งฐานทัพภายในประเทศ อันมีผลทำให้เศรษฐกิจของประเทศได้ขยายตัวอย่างรวดเร็วประกอบกับการดำเนินนโยบายการค้าแบบเสรี ฉะนั้นการนำรถยนต์เข้าประเทศจึงเป็นไปอย่างเสรีโดยไม่มีการควบคุมหรือไม่มีมาตรการจำกัดการใช้เงินตรา หรือแม้กระทั่งจำนวนรถยนต์ที่นำเข้า ขณะเดียวกันภาษีขาเข้าก็มีอัตราที่ไม่สูงมากนัก

3. ระบบการคมนาคมขนส่งสาธารณะและบุคคลไม่ให้ความสะดวกอย่างเพียงพอภายในประเทศทำให้บุคคล บริษัท ห้างร้าน โรงงาน ตลอดจนองค์การต่างๆ มีความจำเป็นต้องจัดหารถยนต์มาเป็นยานพาหนะเพื่อความสะดวกของตน

4. ในการพัฒนาประเทศ รัฐบาลได้เน้นความสำคัญในการสร้างถนนหรือการคมนาคมทางหลวงมากกว่ารถไฟ หรือการคมนาคมด้านอื่น

5. การเร่งรัดพัฒนาท้องถิ่นหรือชนบทนั้นย่อมทำให้เกิดความจำเป็นในการติดต่อขนส่งมากขึ้นทั้งในด้านการขนส่งสินค้าจากนครหลวง โรงงานอุตสาหกรรมไปสู่ชนบท ขณะเดียวกันก็นำวัตถุดิบจากท้องถิ่นมาสู่ตลาด ในการนี้รถยนต์เป็นยานพาหนะที่มีความเหมาะสมคล่องตัวที่สุด

6. ประชาชนในประเทศด้อยพัฒนาและกำลังพัฒนามีลักษณะการบริโภคที่เรียกกันว่า เป็นผลจากการเลียนแบบกัน กรณีของประเทศไทยก็เช่นเดียวกัน จะเห็นว่าประชาชนมีรสนิยม (Taste) ในการซื้อรถยนต์เนื่องมาจากเหตุผลทางสังคม เพื่อยกระดับฐานะทางสังคม (Social Status) ของตนเอง มากกว่าที่จะคำนึงถึงการบริโภคที่จำเป็นด้านอื่นๆ

ด้วยสาเหตุสำคัญเหล่านี้เอง ที่ทำให้ปริมาณความต้องการที่จะนำรถยนต์เข้าประเทศเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งทำให้ประเทศไทยต้องตกอยู่ในภาวะขาดดุลการค้ากับต่างประเทศเรื่อยมา โดยเฉพาะจำนวนรถยนต์นำเข้าประเทศซึ่งมีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปี ดังนั้น รัฐบาลจึงสนับสนุนให้มีการประกอบรถยนต์ภายในประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดแทนการนำรถยนต์สำเร็จรูปเข้าประเทศเพื่อสนองความต้องการของตลาดภายในซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นทุกปีซึ่งจะเป็นการประหยัดเงิน

ตราต่างประเทศในการนำรถยนต์สำเร็จรูปเข้ามาและเพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้แก่อุตสาหกรรมไทย และกลายเป็นแหล่งแรงงานให้กับคนไทยอีกมากมายให้มีโอกาสได้งานทำเพิ่มขึ้นอีกด้วย

ผลจากการส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมรถยนต์ ในช่วงแรกระหว่างปีพ.ศ. 2504 - 2512 ประสบผลสำเร็จมาก ในการประกอบรถยนต์เพื่อทดแทนการนำเข้า โดยมีสัดส่วนการประกอบต่อการนำเข้ารถยนต์สำเร็จรูปเปลี่ยนแปลงจากร้อยละ 16.6 ในปีพ.ศ. 2505 เป็นร้อยละ 22.8 ในปีพ.ศ. 2512 แต่ในเรื่องการกำหนดใช้ชิ้นส่วนที่ผลิตในประเทศยังคงมีเพียงยางและแบตเตอรี่เท่านั้น เพราะปริมาณและคุณภาพของชิ้นส่วนที่ผลิตได้ยังต่ำมาก จึงต้องนำเข้าชิ้นส่วนจากต่างประเทศเกือบทั้งหมดถึงแม้ว่าจะมีการเก็บภาษีนำเข้าชิ้นส่วนรถยนต์นั่ง รถปิกอัพและรถบรรทุก ในอัตราร้อยละ 30, 20 และ 10 ตามลำดับก็ตามส่วนภาษีนำเข้ารถยนต์สำเร็จรูปคิดเป็นสองเท่าของภาษีนำเข้าชิ้นส่วนตามแต่ละประเภท ด้วยเหตุผลนี้ รัฐบาลจึงต้องเปลี่ยนนโยบายเพื่อให้พัฒนาการของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในประเทศขยายตัวกว้างขึ้น

ในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2505 บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ได้จดทะเบียนการค้า เป็นบริษัทอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์นั่งและรถบรรทุกต่อกรมทะเบียนการค้า ด้วยทุนจดทะเบียนครั้งแรก 11.8 ล้านบาท โดยจำนวนหุ้นแทบทั้งหมดเป็นของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์เซลส์ จำกัดเหลืออีกเพียง 7 หุ้นจึงกระจายให้แก่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นอีก 7 คน คนละ 1 หุ้น และในปีพ.ศ. 2507 เป็นปีที่โรงงานประกอบรถยนต์แห่งแรกของบริษัทฯ ที่ลำโพงเหนือเริ่มเปิดดำเนินการ โดยในครั้งแรกเป็นการใช้ชิ้นส่วนนำเข้าและอุปกรณ์สำเร็จรูป มาประกอบกับชิ้นส่วนที่ผลิตในประเทศ รถยนต์คันแรกที่ประกอบขึ้นในประเทศไทย คือ โตโยต้า ไทน่า เจเค 170 ต่อมาในปีพ.ศ. 2508 บริษัทฯ ได้รับนโยบายจากบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่นให้เริ่มดำเนินการผลิตรถยนต์นั่งขนาดเล็กภายในประเทศ ซึ่งเป็นยุคที่ไม่มีใครคิดว่ารถยนต์นั่งขนาดเล็กจะไปได้ดีในตลาดเมืองไทยแต่บริษัทฯ ก็เสี่ยงที่จะทำและได้ผลิตรถยนต์โตโยต้าโคโรลล่า รถยนต์นั่งขนาดเล็กขึ้นมาและนำออกจำหน่ายเป็นครั้งแรกในปีพ.ศ. 2511 โดยในช่วงแรกก็ยังไม่ได้รับความสนใจมากนัก แต่บริษัทฯ ได้พยายามใช้กลยุทธ์ราคาเป็นเครื่องมือตีตลาด โดยตั้งราคาสำหรับโคโรลล่า 2 ประตูคันละ 3.9 หมื่นบาท และโคโรลล่า 4 ประตู คันละ 4.2 หมื่นบาท

ต่อมาในปีพ.ศ. 2512 ได้มีการประกาศยุบเลิกบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ เซลส์ จำกัด และมีการโอนย้ายทรัพย์สิน และพนักงานทั้งหมดไปอยู่ที่บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด และในปีนี้เองที่บริษัทฯ ได้เริ่มขยายฐานการขายผ่านตัวแทนจำหน่ายและสร้างศูนย์บริการ

หลังการขายเพิ่มขึ้น จนกระทั่งในปีพ.ศ. 2513 บริษัทฯ จึงได้เพิ่มทุนจดทะเบียนบริษัทเป็น 52.9 ล้านบาท ด้วยจำนวนผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้นรายเดิม ไม่มีการเปลี่ยนแปลง

นโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาภาพลักษณ์

ในช่วงแรกของการก่อตั้งบริษัทฯ บริษัทฯ ประสบปัญหาอย่างมากในเรื่องภาพลักษณ์ของตราสินค้า (Brand Image) เพราะสินค้าของญี่ปุ่นในขณะนั้นถูกมองว่าเป็นสินค้า “คุณภาพต่ำ ราคาถูก” หรือ “เศษเหล็กเคลื่อนที่ได้” และมักถูกนำไปเปรียบเทียบกับรถยนต์ในค่ายตะวันตกว่าเป็นรถยนต์ที่มีคุณภาพด้อยกว่า หรือเป็นรถยนต์ที่ลอกเลียนแบบแล้ว มีรูปลักษณ์และคุณภาพที่ไม่ดีเท่า นอกจากบริษัทฯ จะประสบปัญหาเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตราสินค้าแล้ว การแข่งขันในตลาดรถยนต์กับค่ายรถยนต์ญี่ปุ่นยี่ห้ออื่นก็มีความรุนแรงไม่ต่างกัน โดยเฉพาะรถยนต์นิสสันของค่ายสยามกลการ ซึ่งนำรถยนต์นิสสันรุ่นเบร็ดเข้ามาตีตลาดในขณะนั้นและประสบความสำเร็จมากกว่าโตโยต้า

จากการศึกษาพบว่า ภาพลักษณ์ที่ปรากฏในระยะเริ่มก่อตั้งบริษัทฯ เป็นภาพลักษณ์สินค้าที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ และบริษัทฯ ได้กำหนดกลยุทธ์ในการสร้างภาพลักษณ์สินค้านั้น

1. ลักษณะของภาพลักษณ์สินค้าเป็นภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ

ภาพลักษณ์ที่ปรากฏเป็นครั้งแรก เป็นภาพลักษณ์ในแง่ลบทางด้านคุณภาพเพราะถูกนำไปเปรียบเทียบกับรถยนต์ยุโรปซึ่งเป็นรถยนต์แบบมีความน่าเชื่อถือในคุณภาพมากกว่า ในการศึกษาภาพลักษณ์ในยุคนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ 2 ท่านคือ คุณไพโรจน์ และคุณประลอง เนื่องจากทั้ง 2 ท่านได้อยู่ในเหตุการณ์ขณะนั้นด้วย และผลจากการสัมภาษณ์พบว่า รถยนต์ยี่ห้อโตโยต้าในช่วงแรกที่น่าเข้ามาแทบจะไม่มีใครรู้จักเลย และมีรถให้เลือกเพียง 3 แบบเท่านั้น คือ รถบรรทุก 6 ล้อ รถบรรทุก 4 ล้อ และรถบรรทุก 4 ล้อเล็ก

“ตอนนั้นยังไม่มีรถเก่งเข้ามาขาย คนก็มองว่ารถญี่ปุ่นเป็นสินค้าเกรดต่ำ ไม่มีคนรู้จัก ส่วนใหญ่ที่คนรู้จักกันมากที่สุดคือ รถยี่ห้อโฟล์ค หรือไม่ก็เพียต” (ไพโรจน์ ไซเชิตไพบูลย์ : สัมภาษณ์ 29 มี.ค. 2537.)

สำหรับคุณประลอง ก็ได้เล่าถึงภาพลักษณ์ของรถยนต์โตโยต้าในขณะนั้นว่า

“รถโตโยต้าเข้ามาแรกเริ่มเลยก็คือ ช่วงสงครามโลกครั้งที่สองเป็นรถที่ทหารญี่ปุ่นนำเข้ามาใช้ ลักษณะเป็นรถบรรทุกใช้ในราชการทหาร ส่วนมากจะใช้เป็นรถดับเพลิง ถ้าถามว่าคนไทยรู้จักรถโตโยต้าเมื่อไรก็คงเริ่มจากจุดนี้เป็นจุดแรก” (ประลอง สุพัตกุล : สัมภาษณ์ 24 มี.ค. 2537)

จะเห็นได้ว่า ภาพลักษณ์ของรถยนต์โตโยต้าในระยะเริ่มแรกเป็นรถที่มีภาพลักษณ์ต่ำมาก เนื่องจากเป็นสินค้าจากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งคนไทยในช่วงนั้นนิยมรถยนต์ของอเมริกา เยอรมัน หรือยุโรปมากกว่า ทำให้รถยนต์โตโยต้าในตอนนั้น ค่อนข้างจะไม่อยู่ในสายตาของคนไทย ประกอบกับค่านิยมในสมัยนั้นที่ว่า คนที่จะมีรถได้ต้องเป็นคนมีฐานะดี และส่วนใหญ่คนที่มีฐานะดีเหล่านี้มักเลือกรถที่มีชื่อเสียงมานาน และเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ ในขณะที่รถยนต์โตโยต้าเป็นรถที่เกิดมาในยุคหลังยังไม่เป็นที่รู้จักทั่วไป และยังไม่มีความน่าเชื่อถือ การสร้างภาพลักษณ์ของรถยนต์โตโยต้าในช่วงนั้น จึงเป็นเรื่องลำบาก

จากการประสบปัญหาด้านภาพลักษณ์สินค้านี้เองบริษัท จึงได้วางแผนงานระยะยาว เพื่อสร้างภาพลักษณ์สินค้าของบริษัทให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น โดยใช้ระบบการขายผ่านตัวแทนจำหน่าย ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญอีกกลยุทธ์หนึ่งที่บริษัทญี่ปุ่นมักใช้ในการตลาดต่างประเทศ

2. การสร้างภาพลักษณ์ผ่านตัวแทนจำหน่ายและใช้กลยุทธ์ราคา

ในการวางแผนระยะยาว เพื่อแก้ไขภาพลักษณ์สินค้า “คุณภาพต่ำ ราคาถูก” ซึ่งเป็นลักษณะของสินค้าญี่ปุ่นในขณะนั้น บริษัทฯ จึงเริ่มวางกลยุทธ์การขายโดยผ่านตัวแทนจำหน่าย ทั้งในกรุงเทพฯ และในต่างจังหวัดเพื่อให้รถยนต์โตโยต้าเป็นที่รู้จักคุ้นเคยกับคนไทย ประกอบกับการให้บริการอะไหล่ควบคู่กันไปด้วย โดยในระยะแรกบริษัทฯ วางระบบตัวแทนจำหน่ายในกรุงเทพฯ ก่อนโดยมีการคัดเลือกตัวแทนจำหน่ายในตอนนั้นว่า จะต้องเป็นผู้มีความกว้างขวางในพื้นที่นั้นพอสมควร และมีฐานะทางการเงินดี จากระบบนี้เองทำให้รถยนต์โตโยต้าเริ่มเป็นที่รู้จักทั่วไป รถยนต์โตโยต้าเริ่มกระจายออกไปในหลายพื้นที่ได้ชื่อว่าเป็นสินค้าที่อำนวยความสะดวกครบครันพร้อมทั้งอะไหล่และศูนย์บริการ

ควบคู่กับการใช้กลยุทธ์โดยผ่านตัวแทนจำหน่าย คือ การใช้กลยุทธ์ราคาถูกในการจำหน่ายรถยนต์ ทั้งนี้เพื่อสร้างจุดสนใจให้กับลูกค้าก่อนเป็นอันดับแรกเนื่องจากภาพลักษณ์ของรถยนต์ในขณะนั้นเริ่มมีบทบาทและความสำคัญมากขึ้นเพราะไม่เพียงแต่เป็นเครื่องอำนวยความสะดวกสบายในการเดินทางหรือขนส่งสินค้า แต่รถยนต์ยังเป็นสิ่งเชิดหน้าชูตาผู้เป็นเจ้าของ และสามารถยกระดับสถานภาพผู้ใช้ให้เป็นผู้มีฐานะในสังคมขึ้นมาได้

บทสรุปการสร้างภาพลักษณ์ของบริษัทฯ ในช่วงระยะปีพ.ศ. 2505

การสร้างภาพลักษณ์ของบริษัทฯ ในปีพ.ศ. 2505 เป็นเพียงการสร้างภาพลักษณ์สินค้าเท่านั้น ซึ่งก็คือรถยนต์โดยตัวมันเอง ทั้งนี้เพราะเป็นที่บริษัทฯ เพิ่งเริ่มก่อตั้งภาพลักษณ์ของรถยนต์ญี่ปุ่นที่ปรากฏในระยะนี้ยังอยู่ในระดับต่ำ ดังนั้น สิ่งที่สำคัญเป็นอันดับแรกคือ การยกระดับภาพลักษณ์สินค้าให้ได้รับการยอมรับในสังคมมากขึ้น

ผลจากการศึกษาพบว่า ภาพลักษณ์ของรถยนต์โตโยต้าที่ปรากฏ มีลักษณะเป็นภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติหรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า เป็นภาพลักษณ์ของสินค้าญี่ปุ่นนั้นมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ ซึ่งนับว่าเป็นปัญหาด้านภาพลักษณ์ที่สำคัญของบริษัทฯ ในช่วงเวลานั้น

สำหรับกลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างภาพลักษณ์รถยนต์โตโยต้าเป็นครั้งแรกมี 2 ประการคือ

(1) ใช้กลยุทธ์การขายโดยผ่านตัวแทนจำหน่ายทั้งในกรุงเทพฯ และในต่างจังหวัดซึ่งได้ตั้งเป็นตัวแทนจำหน่ายมากกว่า 40 แห่งในขณะนั้น โดยอาศัยบรรดาตัวแทนจำหน่ายที่เป็นคนไทยเหล่านี้เป็นผู้สร้างภาพลักษณ์รถยนต์โตโยต้า ให้เป็นที่รู้จักและคุ้นเคยกับคนไทย ประกอบกับการกระจายอะไหล่รถยนต์และการให้บริการหลังการขายผ่านตัวแทนจำหน่ายของบริษัทฯ ก็จะทำให้เพิ่มความสะดวกในการใช้รถยนต์โตโยต้ามากยิ่งขึ้น

(2) ใช้กลยุทธ์ราคาถูกเข้าตีตลาด เนื่องจากรถยนต์โตโยต้าในขณะนั้นยังไม่ได้มีการยอมรับในด้านคุณภาพ บริษัทฯ จึงต้องใช้กลยุทธ์ราคาถูกของสินค้า เพื่อสร้างความสนใจให้กับลูกค้าก่อนเป็นอันดับแรก ซึ่งในสมัยนั้นรถยนต์เริ่มเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิตเพราะไม่เพียงแต่ให้ประโยชน์ในการสร้างความสะดวกสบาย แต่ยังเป็นเครื่องหมายของการยกระดับฐานะใน

สังคมอีกด้วย นอกจากนี้บริษัทฯ จะใช้กลยุทธ์ราคาถูกเป็นเครื่องมือสำคัญในการเจาะตลาดแล้ว บริษัทฯ ยังเริ่มมีการให้สินเชื่อแก่ผู้ซื้อโดยใช้ระบบเงินผ่อน เพื่อให้ลูกค้าที่ไม่มีรายได้มากพอสามารถซื้อและผ่อนส่งรถยนต์ในระยะยาวได้ ซึ่งปรากฏว่าเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ประสบความสำเร็จได้ด้วยดี

จากกลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างภาพลักษณ์สินค้าในปีพ.ศ. 2505 จะเห็นได้ว่าเป็นการสร้างภาพลักษณ์สินค้า โดยอาศัยการตั้งตัวแทนจำหน่ายเป็นช่องทางในการโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าโดยตรง เป็นการสร้างภาพลักษณ์ตามแนวคิดของโบลด์ิง กล่าวคือเป็นแนวคิดที่ประกอบด้วยการรับรู้ เรียนรู้ ทำให้เกิดความรู้สึกและเกิดการกระทำตามมาเป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างสมทั้งในเรื่องที่ประสบด้วยตนเองและได้รับการบอกเล่าจากคนอื่น นั่นคือ ลูกค้าจะได้รับการบอกเล่าถึงสินค้าของบริษัทฯ ทั้งโดยตรงจากตัวแทนจำหน่ายหรือวิธีบอกเล่าแบบปากต่อปาก ทำให้ลูกค้าเกิดภาพลักษณ์ต่อรถยนต์โตโยต้าตามที่รับรู้มาจากรีบอกดังกล่าว

สำหรับการใช้กลยุทธ์ราคาของบริษัทฯ นับเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่ใช้สนับสนุนทฤษฎีวิวัฒนาการมนุษย์วิภาค เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจสังคมไทยในสมัยนั้น เริ่มเปลี่ยนจากระบบเกษตรกรรมสู่ระบบสังคมทุนนิยม ลักษณะการผลิตก็เปลี่ยนมาเป็นการผลิตแบบมวลผลิต และผู้คนในสังคมเองเมื่อมีฐานะทางเศรษฐกิจดีขึ้นก็ต้องการที่จะมีพฤติกรรมอุปโภคบริโภคในสิ่งเดียวกันตามค่านิยมในสังคมปัจจุบันเช่นเดียวกันกับค่านิยมในการใช้รถยนต์ซึ่งนอกจากจะช่วยอำนวยความสะดวกในแง่เศรษฐกิจแล้วยังเป็นตัวกำหนดสถานภาพของผู้บริโภคในสังคมอีกด้วย ด้วยเหตุนี้บริษัทฯ จึงได้นำกลยุทธ์ราคามาใช้ควบคู่กับการสร้างภาพลักษณ์รถยนต์ ผ่านตัวแทนจำหน่ายในระยะเริ่มก่อตั้ง

2. ช่วงระยะที่นักศึกษาในประเทศไทยต่อต้านสินค้าญี่ปุ่น

หลังสงครามโลกครั้งที่สองประเทศไทยเริ่มพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะในด้านพลังงานและการคมนาคมขนส่ง โดยใช้เงินจากงบประมาณของประเทศและเงินกู้จากต่างประเทศลงทุนทางด้านกิจกรรมรากฐานการพัฒนา จึงมีการส่งสินค้าประเภททุนเข้ามาเป็นจำนวนมาก และในระหว่างปีพ.ศ. 2500 - 2515 สินค้าขาเข้าของไทยได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว มูลค่าส่งเข้าในปีพ.ศ. 2500 ถึงปีพ.ศ. 2515 ได้เพิ่มขึ้นปีละประมาณ 10% ขณะที่สินค้าออกเพิ่มขึ้นปีละประมาณ 5% เท่า

นั้น จึงทำให้ดุลการค้าของไทยในช่วงปีเหล่านี้ ประเทศไทยต้องตกเป็นฝ่ายที่เสียดุลการค้ามาโดยตลอด

ในขณะนั้นประเทศไทยติดต่อดำขายกับหลายประเทศ ประเทศไทยค้าขายด้วยเป็นมูลค่าและสัดส่วนสูง ได้แก่ สหรัฐอเมริกา สหภาพอังกฤษ ตลาดร่วมยุโรป ญี่ปุ่น ฮองกง และสิงคโปร์ นอกจากนั้น ก็มีประเทศที่ไทยติดต่อดำขายด้วยเป็นมูลค่าไม่สูงนัก อีกหลายสิบประเทศแต่ประเทศที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ส่วนมากไทยเป็นฝ่ายเสียดุลการค้าด้วยทั้งสิ้น ยกเว้นประเทศฮองกงและสิงคโปร์เท่านั้น ที่ไทยมีการค้าเกินดุลด้วย ในบรรดาประเทศที่ไทยขาดดุลการค้าด้วยนั้น ญี่ปุ่นเป็นประเทศที่ไทยเสียเปรียบดุลการค้าด้วยมากที่สุด โดยมีสัดส่วนการค้ากับไทยสูงที่สุดทั้งด้านสินค้าเข้าและออกกล่าวคือ ไทยส่งสินค้าออกไปญี่ปุ่นเป็นสัดส่วนสูงที่สุดในสินค้าออกทั้งหมดและสั่งสินค้าเข้าจากประเทศญี่ปุ่นเป็นสัดส่วนสูงที่สุดในสินค้าเข้าทั้งหมดจึงนับได้ว่าประเทศญี่ปุ่นมีความสำคัญมากต่อเศรษฐกิจไทย

ในระหว่างปีพ.ศ. 2512 - 2521 เป็นระยะที่รัฐบาลสนับสนุนอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในประเทศอย่างจริงจัง ด้วยการเพิ่มภาษีรถยนต์นำเข้าสำเร็จรูป และขึ้นส่วนจากต่างประเทศทุกประเภทร้อยละ 20 จากอัตราเดิมและบังคับให้ผู้ประกอบรถยนต์ใช้ชิ้นส่วนที่ผลิตในประเทศ ดังนั้นรถยนต์นั่งร้อยละ 25 และรถบรรทุกร้อยละ 20 ซึ่งผู้ผลิตต้องลงทุนเพิ่มขึ้นในด้านเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ทันสมัยจากต่างประเทศ เพื่อช่วยให้สามารถทำการผลิตได้ในปริมาณมากพอที่จะทำให้อุตสาหกรรมผลิตต่ำกว่าชิ้นส่วนนำเข้าจากต่างประเทศ แต่ในขณะเดียวกันยอดการนำเข้ารถยนต์สำเร็จรูปก็ยิ่งเพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา ประกอบกับภาวะเงินเฟ้อและการปรับอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ เช่น เงินเยน เงินมาร์ค ซึ่งมีสาเหตุจากวิกฤตการณ์น้ำมัน ทำให้ปัญหาการขาดดุลการค้าเพิ่มขึ้นมากอย่างต่อเนื่อง

มูลค่าการนำเข้ารถยนต์นั่งในปีพ.ศ. 2508 มีจำนวน 725.5 ล้านบาทเพิ่มขึ้นเป็น 2,224.5 ล้านบาทในปีพ.ศ. 2520 ส่งผลให้มีการใช้นโยบายห้ามนำเข้ารถยนต์นั่งสำเร็จรูปในปีพ.ศ. 2521 ซึ่งนับเป็นมาตรการคุ้มครองสูงสุด นอกจากนั้นก็เพิ่มการบังคับใช้ชิ้นส่วนที่ผลิตในประเทศในรถยนต์นั่งเป็นร้อยละ 50 ภายในเวลา 5 ปี ส่วนในรถบรรทุกเป็นร้อยละ 40 - 50 ตามแต่ละประเภทเช่นเดียวกัน

ผลจากการขาดดุลการค้ากับประเทศญี่ปุ่นมาโดยตลอด ส่งผลให้เกิดกระแสชาตินิยม

จากนักศึกษาในประเทศไทยในปี.ศ. 2515 และต่อต้านสินค้าญี่ปุ่นโดยเห็นว่า สินค้าที่นำเข้ามาจากประเทศญี่ปุ่นเป็นสินค้าประเภทฟุ่มเฟือยมอมเมาประชาชนคนไทยให้ใช้สิ่งฟุ่มเฟือยไม่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต อาทิเช่น โทรทัศน์ พัดลม ตู้เย็น ฯลฯ ธุรกิจญี่ปุ่นที่ได้รับผลกระทบในตอนนั้นมากที่สุดก็คือ ห้างสรรพสินค้าไทยโดมารู ซึ่งเป็นของญี่ปุ่น ที่นำสินค้าจากญี่ปุ่นเข้ามาขายในไทย ขณะนั้นห้างสรรพสินค้าไทยโดมารูก็ได้พยายามแก้ไข้ปัญหา โดยการสนับสนุนให้ประชาชนซื้อสินค้าไทย เช่น จัดรายการจำหน่ายผลิตภัณฑ์สินค้าไทย ภายในห้างสรรพสินค้าโดยใช้สื่อหนังสือพิมพ์เป็นเครื่องมือในการโฆษณาประชาสัมพันธ์เพื่อแก้ปัญหาภาพลักษณ์ของห้าง เช่น “..... ขณะนี้ไทย โดมารู กำลังมีรายการ จัดจำหน่าย ผลิตภัณฑ์สินค้าไทย ซึ่งมีคุณภาพ การออกแบบ และฝีมือได้มาตรฐาน ไม่แพ้ของต่างประเทศ ได้เลือกสรร ผลิตภัณฑ์สินค้าไทยเหล่านี้ มาเป็นพิเศษ บางอย่างเป็นผลิตภัณฑ์ ภายใต้การควบคุมการผลิตจากไทย โดมารูโดยเฉพาะ เลิกความคิดที่ว่าของต่างประเทศเท่านั้นที่จะมีคุณภาพดีเสียที่ หันมาพิจารณาคุณภาพของผลิตภัณฑ์สินค้าไทย และเลือกใช้ผลิตภัณฑ์สินค้าไทย ที่ไทย โดมารู” (ไทยรัฐ. ธันวาคม : 2514)

อย่างไรก็ตาม กระแสชาตินิยมได้ทวีความรุนแรงมากขึ้น ดังปรากฏในบทความจากหนังสือพิมพ์รายวันฉบับต่างๆ เช่น “..... โลกทั้งโลกก็รู้กันทั่วว่า ญี่ปุ่นเป็นสัตว์เศรษฐกิจที่น่ากลัว เห็นแก่ตัว และสิ่งที่ญี่ปุ่นมองเห็นนั้น หมายถึงชาติ ความเป็นชาตินิยมหากแสดงออกแต่เพียงในชาติของตัว ก็ไม่มีใครจะตั้งข้อตำหนิได้ แต่เมื่อมาอยู่บ้านอื่นเมืองอื่นซึ่งเป็นเมืองที่มีฐานะดีกว่าประเทศของตน แล้วยังแสดงความเป็นชาตินิยมมาจนเกินขนาด ก็เป็นเรื่องน่าสนใจ มีใครกระซิบบอกท่านหรือไม่ว่า ถ้าคนไทยไม่ใช้ของญี่ปุ่นแล้ว ชาติไทยก็ยังอยู่ได้ การนุ่งผ้าเตี่ยวหรือการกินปลาร้านั้น ไม่ได้ทำให้ชาติตกต่ำเป็นทาสทางเศรษฐกิจแต่อย่างใด” (สยามรัฐ. ไทยกับญี่ปุ่น. ธันวาคม : 2514)

ในลักษณะเดียวกันก็มีบทความต่อต้านการใช้สินค้าฟุ่มเฟือย หรือค่านิยมความมีหน้าตาในสังคม เช่น “คนไทยเราในสมัยนี้ มีทัศนคติใช้ของฟุ่มเฟือยมากขึ้นตามความเจริญทางวัตถุ เพื่อแสดงว่าตนเป็นผู้ที่มีฐานะไม่ด้อยกว่าใครๆ คนสมัยนี้ ส่วนมากชอบความโก้หรูของชีวิต แต่หากผู้ที่สามารถสร้างฐานะได้มั่นคงแล้ว การดำรงชีวิตที่หรูหราฟุ่มเฟือยก็อาจจะเป็นสิทธิ์ของเขาแต่ละคน แต่คนส่วนมากในสมัยนี้ กลับถือว่าความโก้หรูแห่งชีวิตเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ส่วนอนาคตนั้นเอาไว้คิดกันทีหลัง เห็นเขามีรถยนต์ขับ ก็พยายามจะกู้เงินมาซื้อหรือซื้อด้วยเงินผ่อน ความฟุ่มเฟือยเหล่านี้ ไม่เฉพาะแต่จะทำให้การครองชีพของเราฝืดเคืองเท่านั้น ยังทำให้เงินตราของเราไหลไปเทไปยังต่างประเทศ จนกระทบกระเทือนเศรษฐกิจของประเทศชาติ อย่างหนัก

ด้วย” (สยามรัฐ. ถึงเวลาแล้วหรือยังที่เราจะแก้ไขทัศนคติในทางฟุ่มเฟือยแห่งชีวิต.
ธันวาคม : 2515)

ในปีพ.ศ. 2515 ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการเกิดกระแสต่อต้านสินค้าญี่ปุ่นโดยนิสิตนักศึกษา จนกลายเป็นการเรียกร้องรัฐธรรมนูญของศูนย์นิสิตนักศึกษาแห่งประเทศไทย ในปีพ.ศ. 2516 และจบลงด้วยเหตุการณ์มหาวิปโยคนั้น ได้สร้างกระแสของความคลั่งชาติ เป็นผลให้บริษัทญี่ปุ่นทั้งหลายที่เข้าดำเนินกิจการในประเทศไทย เริ่มตระหนักถึงปัญหาชาตินิยมและกลายเป็นจุดเริ่มต้นของการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และสภาพสังคมไทยโดยเร็วที่สุดโดยเฉพาะบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ซึ่งมีผู้ถือหุ้นเป็นชาวญี่ปุ่นเกือบทั้งหมด

ในขณะนั้น บริษัทฯ ได้มีการเตรียมการเพื่อบรรเทาปัญหาระหว่างเชื้อชาติให้ลดน้อยลงโดยการทำตัวไม่โดดเด่น และเริ่มกิจกรรมเพื่อสังคมเป็นครั้งแรก โดยเริ่มต้นจากกิจกรรมการส่งเสริมการศึกษา นอกจากนี้ ในปีพ.ศ. 2518 บริษัทฯ ได้มีมติสนองตอบต่อนโยบายรัฐบาลไทยที่มีบริษัทมหาชนมากขึ้นและต้องการให้คนไทยเข้ามามีส่วนร่วมในกิจการจึงเพิ่มทุนจดทะเบียนรวมเป็น 63.5 ล้านบาท มูลค่าหุ้นละ 1,000 บาท และหุ้นที่ออกใหม่นี้ขายให้บุคคลทั่วไปราคาหุ้นละ 1,250 บาท โดยคณะกรรมการบริษัทฯ ที่เป็นชาวญี่ปุ่น 7 คน ซื้อไปจำนวน 195 หุ้น ที่เหลืออีก 1.13 หมื่นหุ้น กระจายให้กลุ่มตัวแทนจำหน่ายของบริษัทฯ และสถาบันการเงินต่างๆ ถึงแม้จะเปิดทางให้คนไทยโดยกลุ่มตัวแทนจำหน่าย และสถาบันการเงินบางแห่งเข้าไปร่วมถือหุ้นด้วย แต่คณะกรรมการบริหารของบริษัทฯ ยังคงประกอบด้วยชาวญี่ปุ่นเช่นเดิม

ทั้งนี้ ในปีพ.ศ. 2517 บริษัทฯ ได้ซื้อที่ดินบริเวณลำโรงใต้ สร้างโรงงานแห่งที่สองพร้อมศูนย์อบรมพนักงานฝ่ายช่างและฝ่ายบริการขึ้น เพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายช่างฝ่ายฝีมือรองรับงานที่ขยายตัวอย่างรวดเร็วท่ามกลางการขาดแคลนแรงงานฝีมือของตลาดในช่วงนั้น และผลของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากบันทึกผลการประชุมวิสามัญบริษัทฯ เมื่อวันที่ 3 สิงหาคม พ.ศ. 2520 ประธานบริษัทฯ ได้ประกาศว่า นับตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทฯ มาเมื่อปีพ.ศ. 2505 จนขณะนี้เป็นเวลา 15 ปีแล้ว สามารถกล่าวได้ว่าบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เป็นเจ้าตลาดรถยนต์ในประเทศไทยอย่างสมบูรณ์

นโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาภาพลักษณ์

เนื่องจากในปีพ.ศ. 2515 ได้มีเหตุการณ์สำคัญเกิดขึ้นเหตุการณ์หนึ่ง คือ การต่อต้านสินค้าญี่ปุ่นจากบรรดานักศึกษาในประเทศไทย ซึ่งเหตุการณ์นี้นับว่ามีผลกระทบต่อปัญหาด้านภาพลักษณ์ของบริษัท โดยตรง กล่าวคือ บริษัทฯ มีภาพลักษณ์ที่เป็นบริษัทญี่ปุ่นอย่างชัดเจน จำนวนผู้เข้าถือหุ้นในบริษัทฯ โดยส่วนใหญ่ยังคงเป็นของบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่น รองลงมาจึงกระจายให้กับผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่เข้ามาบริหารงานที่บริษัทฯ ภาพลักษณ์ของบริษัทฯ ในขณะนั้นจึงเป็นภาพลักษณ์ที่เป็นปัญหา เป็นภาพลักษณ์ด้านลบของบริษัทฯ

นอกจากนี้ ภาพลักษณ์ของรถยนต์ในขณะนั้นก็ยังเป็นภาพลักษณ์ที่ไม่ชัดเจนระหว่างเป็นสินค้าประเภทฟุ่มเฟือย หรูหรา หรือเป็นสินค้าที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต ดังนั้น จึงสามารถกล่าวได้ว่า ในขณะนั้น บริษัทฯ ประสบปัญหาด้านภาพลักษณ์โดยตรงทั้งภาพลักษณ์องค์กร และภาพลักษณ์สินค้า ทั้งนี้ ปัญหาด้านภาพลักษณ์องค์กรจะมีความรุนแรงมากกว่า

ในช่วงวิกฤตการณ์ดังกล่าว บริษัทฯ ได้พยายามแก้ไขปัญหา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อไม่ให้ภาพลักษณ์ขององค์กรได้รับผลกระทบร้ายแรงจากเหตุการณ์และหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่อาจนำไปสู่ความรุนแรงมากขึ้น ซึ่งในปีนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

(1) ใช้กลยุทธ์ตั้งรับสถานการณ์ กล่าวคือ บริษัทฯ ยังคงดำเนินกิจการไปอย่างปกติ แต่ไม่ทำตัวให้โดดเด่น อย่างเช่น ป้ายของบริษัทฯ ก็ย่อให้เหลือขนาดเล็กลง ไม่ให้เป็นที่สะดุดตาแก่ผู้สัญจรไปมา

(2) การวางแผนกระจายการเข้าถือหุ้นของบริษัทฯ โดยคนไทย เพื่อเป็นการปกป้องภาพลักษณ์ของบริษัทฯ ว่าไม่ได้เป็นบริษัทที่เข้ามาครอบงำผลประโยชน์ในเมืองไทยแต่เพียงอย่างเดียว แต่เป็นบริษัทของคนไทยด้วย

(3) การเริ่มต้นสร้างภาพลักษณ์องค์กรของบริษัทฯ โดยได้สร้างกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการศึกษาในรูปแบบต่างๆ ทั้งการบริจาค การมอบทุนการศึกษา และการถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่บุคคลทั่วไป

(4) การสร้างภาพลักษณ์รถยนต์ผ่านสื่อโฆษณาต่างๆ ทั้งทางโทรทัศน์ วิทยุ และสื่อสิ่งพิมพ์ ในลักษณะต่างๆ

ในส่วนต่อไปนี้จะกล่าวถึงกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์องค์กร และกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์รถยนต์โตโยต้า

1. กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์องค์กร

สำหรับการสร้างภาพลักษณ์องค์กรของบริษัทฯ เริ่มต้นประมาณปีพ.ศ. 2515 ซึ่งมีสาเหตุสำคัญ คือ เป็นการเตรียมการเพื่อปกป้องตัวเองจากเหตุการณ์นักศึกษาต่อต้านสินค้าญี่ปุ่น โดยเริ่มสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรในลักษณะขององค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม กิจกรรมเพื่อสังคมในขณะนั้น ยังไม่เป็นที่เด่นชัดมากนัก เนื่องจากการทำกิจกรรมประเภทนี้ จำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

กิจกรรมการสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่เริ่มปฏิบัติในปีพ.ศ. 2515 สามารถสรุปได้เป็น 5 กิจกรรม ดังนี้

1. การน้อมเกล้าฯ ถวายรถยนต์เพื่อใช้ในกิจการแพทย์หลวง และโครงการหลวงต่างๆ ตามพระราชอัธยาศัย
2. การจัดงานวันโตโยต้าบุปผารวี เพื่อเลี้ยงอาหารพร้อมจัดให้มีการแสดงดนตรีและฉายภาพยนตร์ ณ บ้านราชวิถี
3. การมอบทุนการศึกษาโตโยต้า ให้กับนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และนักศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่เรียนดีแต่ขาดทุนทรัพย์ โดยตั้งเป็นกองทุนการศึกษาโตโยต้า จำนวน 4 ล้านบาท และนำดอกผลมาจัดสรรเป็นประจำทุกปี
4. การบริจาคเครื่องยนต์ เครื่องยนต์ผ่าซีก แผ่นภาพเครื่องยนต์ ระบบเกียร์ เฟืองทำยไฟฟ้า ฯลฯ ให้กับโรงเรียนและสถาบันการศึกษาต่างๆ เพื่อนำไปประกอบวิชาช่างยนต์

5. การบริจาคเงิน สิ่งของและอื่นๆ เพื่อการกุศล การตอบแทนชุมชน และการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์เพื่อการพัฒนาสังคมไทย

บริษัทฯ ได้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้มาตลอดจวบจนปัจจุบัน ถือเป็นกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์องค์กรของบริษัทฯ ที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญอย่างมากโดยจะปรากฏเป็นกิจกรรมในแผนงานประชาสัมพันธ์ของบริษัทฯ ทุกปีอย่างต่อเนื่อง ซึ่งฝ่ายที่รับผิดชอบแผนงานส่วนนี้โดยตรงก็คือ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ของบริษัทฯ โดยรายจ่ายทั้งหมดของกิจกรรมเหล่านี้จะเป็นตัวเลขงบประมาณของฝ่ายประชาสัมพันธ์บริษัทฯ

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายประชาสัมพันธ์ คุณมิ่งขวัญ แสงสุวรรณ พบว่ากิจกรรมการสร้างภาพลักษณ์องค์กรของบริษัทฯ ทั้งหมด 5 กิจกรรมเหล่านี้ มีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อต้องการสร้างภาพลักษณ์การมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมไทย ในฐานะองค์กรนิติบุคคลไทยที่ดี ซึ่งเหตุผลที่แท้จริงก็คือ เพื่อต้องการกลบเกลื่อนปัญหาภาพลักษณ์ขององค์กรต่างชาติที่เป็นปัญหาภาพลักษณ์ด้านลบของบริษัทฯ ทั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์กิจกรรมทั้ง 5 เหล่านี้ แล้วสามารถสรุปเป็นแนวทางการสร้างภาพลักษณ์องค์กรของบริษัทฯ ได้ ดังนี้

1. บริษัทฯ ต้องการสร้างภาพลักษณ์ของการเป็นองค์กรนิติบุคคลไทยที่ดี โดยดำเนินธุรกิจภายใต้กฎหมายไทยอย่างเคร่งครัด และมีนโยบายไม่ยุ่งเกี่ยวกับเรื่องการเมืองใดๆ ทั้งสิ้น นอกจากนี้บริษัทฯ ยังได้ดำรงตนเป็นพลเมืองไทยที่ดีแสดงความจงรักภักดีต่อองค์พระมหากษัตริย์ซึ่งเป็นประมุขของประเทศไทย โดยมีการถวายรถยนต์ของบริษัทฯ เพื่อใช้ในโครงการหลวงต่างๆ ตามพระราชอัธยาศัย

2. บริษัทฯ ต้องการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความห่วงใยต่อเด็กไทยโดยเฉพาะเด็กกำพร้าในสถานพยาบาลต่างๆ ของรัฐ เช่น สถานเลี้ยงเด็กกำพร้าบ้านราชวิถี บ้านพิริยานุเคราะห์หรือบ้านหมอเพ็ญและบ้านเด็กอ่อนพญาไท ทั้งนี้เพื่อต้องการสร้างภาพลักษณ์ของบริษัทฯ ต่อสาธารณชนว่า บริษัทฯ มีความกังวลและสนใจต่อปัญหาเด็กกำพร้าในสังคมไทย ซึ่งถึงแม้จะเป็นบริษัทฯ ธุรกิจแต่บริษัทฯ ก็ให้ความสำคัญต่อการแสดงความรัก ความอบอุ่นแก่เด็กๆ เหล่านี้

3. บริษัทฯ ต้องการสร้างภาพลักษณ์ว่าเป็นองค์กรที่ใส่ใจต่อการศึกษาของเยาวชนไทย โดยมอบทุนการศึกษาแก่นักศึกษาเรียนดี แต่ขาดทุนทรัพย์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอทุกๆ ปี

4. บริษัทฯ ต้องการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่ส่งเสริมการศึกษาและต้องการถ่ายทอดเทคโนโลยีให้คนไทยอย่างแท้จริงโดยการบริจาคเครื่องยนต์และอุปกรณ์รถยนต์ต่างๆ เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอนให้กับสถาบันการศึกษาต่างๆ ในประเทศไทย

5. บริษัทฯ ต้องการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดูแลห่วงใยต่อสภาพสังคมไทยและแสดงตนเป็นองค์กรที่คืนกำไรให้แก่สังคม โดยการบริจาคเงินและสิ่งของอื่นๆ แก่สถาบันการศึกษาและองค์กรการกุศลต่างๆ เช่น การบริจาคอุปกรณ์การเรียนการสอนแก่สถาบันการศึกษา และการร่วมบริจาคเงินในกิจการการกุศลต่างๆ เป็นต้น

2. การสร้างภาพลักษณ์รถยนต์ผ่านสื่อโฆษณา

สำหรับการโฆษณาในยุคที่สอง คุณไพโรจน์ได้เล่าให้ฟังว่า “ในตอนนั้น ไม่มีการจ้างเอเยนซีมาทำโฆษณาเหมือนในปัจจุบัน แต่ฝ่ายขายจะเป็นคนทำเองทั้งหมด โฆษณาที่ทำกันในตอนนั้น มีทั้งสื่อโฆษณาทางโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ และโฆษณาในรายการวิทยุ โดยสัดส่วนการใช้สื่อแต่ละอย่างจะขึ้นอยู่กับแต่ละพื้นที่ เช่น สื่อโฆษณาทางโทรทัศน์เป็นสื่อที่มีราคาค่อนข้างแพง ก็จะใช้เฉพาะในกรุงเทพฯ ส่วนสื่อโฆษณาตามรายการวิทยุ ก็มักจะใช้ในท้องถิ่นต่างๆ เพราะเป็นสื่อที่มีราคาถูก และมีอยู่แล้วแทบทุกจังหวัด ไม่เหมือนกับโทรทัศน์ ซึ่งมีศูนย์กลางอยู่ที่กรุงเทพฯ เพียงแห่งเดียว” (ไพโรจน์ โฆษิตไพบุลย์ : สัมภาษณ์ 29 มี.ค. 2537)

ทั้งนี้ คุณไพโรจน์ ได้อธิบายว่า การโฆษณาเหล่านี้เป็นงบโฆษณาของบริษัทที่ทำขึ้นเพื่อสนับสนุนการขาย และช่วยเหลือตัวแทนจำหน่าย โดยจัดทำโฆษณาและออกค่าโฆษณาให้โดยออกชื่อ เป็นบริษัทตัวแทนจำหน่าย

รถยนต์โตโยต้ารุ่นที่ทำการผลิตในปีพ.ศ. 2515 ได้แก่ รถยนต์โคโรลล่า รถยนต์โคโรน่า รถยนต์คราวน์ รถบรรทุกไฮลักซ์ และรถบรรทุกไดโน่า ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการสร้างภาพลักษณ์ผ่านสื่อหนังสือพิมพ์ เพื่อจูงใจให้เกิดความต้องการ ความพึงพอใจ และการสร้างความทรงจำแก่ผู้รับสาร

ลักษณะเด่นของการสร้างภาพลักษณ์รถยนต์ผ่านสื่อหนังสือพิมพ์ มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน คือ

1. ภาพรถยนต์และภาพกลุ่มเป้าหมายของรถยนต์รุ่นที่โฆษณา
2. คำบรรยายจุดเด่นของผลิตภัณฑ์
3. คำอธิบายรุ่น และแบบของรถยนต์อย่างละเอียด
4. ชื่อของบริษัทตัวแทนจำหน่าย พร้อมสถานที่โชว์รูมและเบอร์โทรศัพท์
5. ชื่อและที่อยู่ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

การสร้างภาพลักษณ์รถยนต์โคโรลล่า

ประเภทรถ : รถยนต์นั่งขนาดเล็ก (Small Passenger Car)
ซีดาน 4 ประตู (Sedan 4 Doors)

กลุ่มเป้าหมาย : หนุ่มสาวทั่วไป อายุประมาณ 20-29 ปี จะเน้นที่กลุ่มคนทำงานหนุ่มสาว มีรูปแบบการใช้ชีวิตที่ทันสมัย

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในสารโฆษณา (Appeal) :

จากตัวอย่างภาพโฆษณารถยนต์โคโรลล่าผ่านสื่อหนังสือพิมพ์ทั้ง 2 ภาพ จะพบว่า กลุ่มหนุ่มสาวหรือคนรุ่นใหม่เป็นกลุ่มเป้าหมาย รูปที่หนึ่งเป็นภาพหนุ่มสาวในชุดว่ายน้ำและรถยนต์โคโรลล่าที่ชายหาด ประกอบด้วยคำบรรยายภาพว่า “ความสุขสันต์ธรรมชาติในวัยหนุ่มสาว ท่านอาจค้นพบได้ในสิ่งต่างๆ ความสุขสันต์ธรรมชาติในการขับรถยนต์ ท่านจะค้นพบได้ในโตโยต้า โคโรลล่า” นำเสนอจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ว่า “รถยนต์โตโยต้า โคโรลล่า มีทุกๆ สิ่งที่จะทำให้ท่านสนุกสนานในการขับขี่ โตโยต้า โคโรลล่า มีเครื่องยนต์ OHV 4 สูบอันทรงพลัง 73 แรงม้าสามารถเร่งความเร็วได้ถึง 145 ก.ม./ช.ม. ขับขี่ง่าย สะดวกสบาย ด้วยระบบเกียร์เชิงโครเมซ หยุดได้ตั้งใจด้วยเบรคอันทรงประสิทธิภาพ โตโยต้า โคโรลล่า มีที่นั่งภายในกว้างขวาง ใ่อ่า เพียบพร้อมด้วยอุปกรณ์ความปลอดภัยครบครัน นอกจากคุณสมบัติอันยอดเยี่ยมของรถยนต์แล้ว โตโยต้า โคโรลล่ายังมีรูปทรงอันงามหรู ปราดเปรี้ยว เปรี้ยวลม สมเป็นรถยนต์ประจำตัวของคนหนุ่มคนสาว และของท่าน”



รูปที่ 1 ภาพโฆษณารถยนต์โคโรลล่า พ.ศ. 2515

รูปที่สอง เป็นภาพหญิงชายโอบกอดกันโดยมีรถยนต์โคโรลล่าอยู่เหนือภาพ มีคำบรรยายภาพว่า “สมเสนาหา ผีเสื้อพลีชีพปีกไหว กลางหมู่ดอกไม้ซึ่งบานสะพรั่ง พลิ้วลมแห่งแมงไม้ทะเล และดวงตะวันใกล้พลบ ช่วงเวลาหวานชื่นแห่งรสเสนาหาที่ฉันไม่เคยรู้จักมาก่อน วันนี้ฉันอยู่กับเขาที่นี่ เพื่อการเริ่มต้นชีวิตใหม่ ชีวิตที่เราจะก้าวไปข้างหน้าด้วยกันอย่างมั่นคง ยังมีอะไรอีกเล่า สำหรับหัวใจของฉันจะโยเยหา เมื่อได้พบผู้ชายในความนึกฝันของฉันแล้ว เขา ชายหนุ่มที่ปราดเปรียวเด็ดเดี่ยว แกร่งไปด้วยพลัง พร้อมทั้งจะก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นใจเหมือน โตโยต้าโคโรลล่าของเขา โตโยต้า โคโรลล่า ซึ่งพาฉันและเขามาสู่ช่วงเวลาอันหวานชื่นอยู่ขณะนี้ และกำลังจะพาเราไปสู่ชีวิตใหม่ที่สมหวัง”

ภาพโฆษณาทั้ง 2 ภาพ มีจุดขายร่วมกัน คือ ขายความเป็นยานพาหนะ ที่สร้างความสะดวกสบาย ขายการใช้ชีวิตหนุ่มสาวสมัยใหม่ที่ทันสมัย สวยงาม และขายค่านิยมของการมี

รถเพื่อยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของตัวเองที่ดีที่สุด โดยทั้งหมดนี้ ใช้วิธีการจูงใจด้านจิตวิทยา และรูปแบบวิถีการดำรงชีวิต (Lifestyle) ของหนุ่มสาวสมัยใหม่

สบายเส้นเนก

ผลิตภัณฑ์ใหม่ กลางยุคสมัยใหม่สำหรับผู้หญิง พลัดแปลงแบบใหม่ ทะเล และดวงตะวัน
ใกล้ขอบ ขั้วเวลาหวานชื่นแห่งรถเล่นที่อินไม่คอยรู้กันก่อน
วันนี้อยู่กับเขาทีน เพื่อการเริ่มต้นชีวิตใหม่ ชีวิตจะก้าวไปข้างหน้าด้วยกัน
อย่างมั่นคง มีอะไรก็ตาม สำหรับหัวใจของเธอนั้น เธอคือความ
ในความรักของเธอแล้ว เธอ รอยยิ้มประกายประยงค์ของเธอ แก้วไปคือพลัง
หรือจะก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นใจเหมือน โตโยต้า โตโยต้าของเธอ
โตโยต้า โตโยต้า ซึ่งพาเธอและเธอเข้ามาอยู่ในหวานชื่น
อยู่ขณะนี้ และกำลังพาเธอไปสู่อีกโลกใหม่



โตโยต้า
โตโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด
โตโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด
โตโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด
โตโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด

TOYOTA

TOYOTA

รูปที่ 2 ภาพโฆษณารถยนต์โตโยต้า พ.ศ. 2515

การสร้างภาพลักษณ์รถยนต์โตโยต้า

ประเภทรถ : รถยนต์นั่งขนาดกลาง (Medium Passenger Car)
ซีดาน 4 ประตู (Sedan 4 Door)

กลุ่มเป้าหมาย : กลุ่มคนทำงานวัยขนาดกลาง อายุประมาณ 29-35 ปี หรือกลุ่มที่มีครอบครัว

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในสารโฆษณา (Appeal) :

ภาพตัวอย่างรูปที่สามเป็นรูปเด็กผู้ชายในเครื่องหมายคำพูดว่า “หนูดีใจจัง ที่ได้นั่งรถโตโยต้า” และคำบรรยายภาพและผลิตภัณฑ์ว่า “โตโยต้า โตโยต้า คือ ความสมบูรณ์แห่งชีวิตครอบครัว โตโยต้า โตโยต้า ทำให้หนูไม่ซีเกียจไปโรงเรียนเหมือนเมื่อก่อน นั่งสบายเหลือเกินนอนเล่นก็ยังได้เพราะเบาะนุ่ม กว้างขวางมาก หนูไปและกลับจากโรงเรียนไม่ร้อนและไม่เหนื่อยเลย เพราะลมระบายเข้าสะดวก เย็นสบายดีจัง แอ้มยังมีวิทยุ AM/FM ฟังด้วยครับ แล้วก็ปลอดภัยสำหรับหนูด้วย เพราะประตูหลังล็อกได้ถึง 2 ชั้น ที่หนูชอบ โตโยต้า โตโยต้ามากที่สุดก็คือ มีกำลังถึง 90 แรงม้า เล่นเร็วกว่ารถเพื่อนๆ หนูเยอะทีเดียว”

หนูดีใจจัง ที่ได้นั่ง โตโยต้า

โตโยต้า โตโยต้า คือ ความสมบูรณ์แห่งชีวิตครอบครัว

โตโยต้า โตโยต้า ทำให้หนูไม่ซีเกียจไปโรงเรียนเหมือนเมื่อก่อน นั่งสบายเหลือเกินนอนเล่นก็ยังได้เพราะเบาะนุ่ม กว้างขวางมาก หนูไปและกลับจากโรงเรียนไม่ร้อนและไม่เหนื่อยเลย เพราะลมระบายเข้าสะดวก เย็นสบายดีจัง แอ้มยังมีวิทยุ AM/FM ฟังด้วยครับ แล้วก็ปลอดภัยสำหรับหนูด้วย เพราะประตูหลังล็อกได้ถึง 2 ชั้น ที่หนูชอบ โตโยต้า โตโยต้ามากที่สุดก็คือ มีกำลังถึง 90 แรงม้า เล่นเร็วกว่ารถเพื่อนๆ หนูเยอะทีเดียว

โตโยต้า โตโยต้า

บริษัท โตโยต้าไทยแลนด์ จำกัด
 เลขที่ ๑๐๖ ถนนวิภาวดีรังสิต กรุงเทพฯ ๑๐๑๐๐
 โทร. ๐๒-๕๖๑-๐๐๐๐
 โทร. ๐๒-๕๖๑-๐๐๐๑
 โทร. ๐๒-๕๖๑-๐๐๐๒
 โทร. ๐๒-๕๖๑-๐๐๐๓
 โทร. ๐๒-๕๖๑-๐๐๐๔
 โทร. ๐๒-๕๖๑-๐๐๐๕
 โทร. ๐๒-๕๖๑-๐๐๐๖
 โทร. ๐๒-๕๖๑-๐๐๐๗
 โทร. ๐๒-๕๖๑-๐๐๐๘
 โทร. ๐๒-๕๖๑-๐๐๐๙
 โทร. ๐๒-๕๖๑-๐๐๑๐
 โทร. ๐๒-๕๖๑-๐๐๑๑
 โทร. ๐๒-๕๖๑-๐๐๑๒
 โทร. ๐๒-๕๖๑-๐๐๑๓
 โทร. ๐๒-๕๖๑-๐๐๑๔
 โทร. ๐๒-๕๖๑-๐๐๑๕
 โทร. ๐๒-๕๖๑-๐๐๑๖
 โทร. ๐๒-๕๖๑-๐๐๑๗
 โทร. ๐๒-๕๖๑-๐๐๑๘
 โทร. ๐๒-๕๖๑-๐๐๑๙
 โทร. ๐๒-๕๖๑-๐๐๒๐

รูปที่ 3 ภาพโฆษณารถยนต์โตโยต้า พ.ศ. 2515

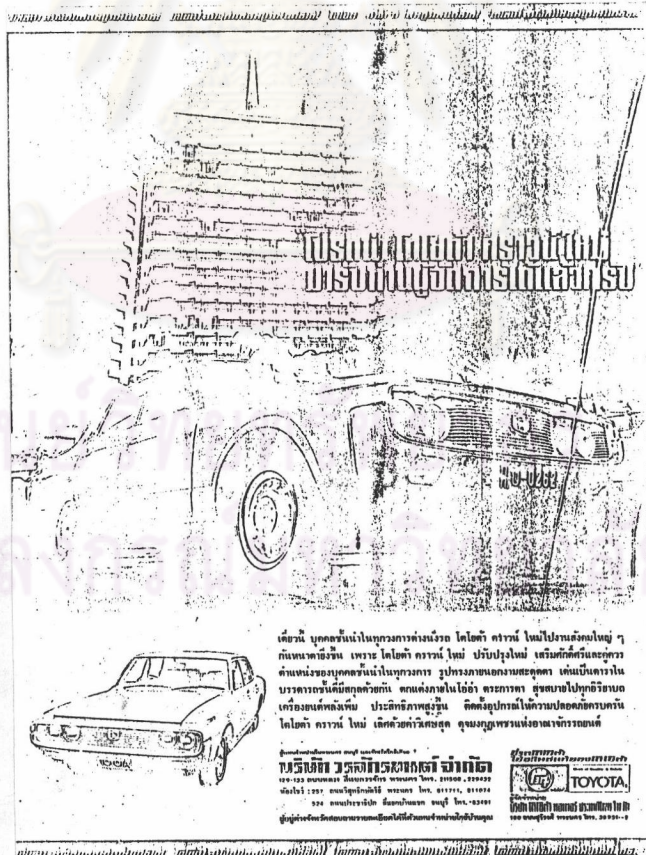
จุดขายของรถยนต์โตโยต้าที่โฆษณาผ่านสื่อ คือ ขายความเป็นยานพาหนะที่สร้างความสะดวกสบาย ขายความกว้างขวางภายในตัวรถ สะดวกสบาย และหรูหรา เหมาะสำหรับการเป็นรถเพื่อครอบครัว และขายค่านิยมของการมีรถ เพื่อยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของตัวเองให้

ดีขึ้นโดยวิธีการจูงใจด้านจิตวิทยา ด้วยเหตุผลยทวิวิธีการโฆษณาใช้รูปแบบของการเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต (Slice of Life) ในที่นี้ คือ ชีวิตครอบครัวซึ่งเห็นได้ชัดจากภาพรถยนต์โคโรน่าในกรอบเล็ก ด้านล่างว่า “ความปลอดภัย คือ ความห่วงใยของเรา โดยตัว จึงทำการทดสอบรถยนต์โดยตัว ทุกคันอย่างกวัดขัน จนเป็นที่แน่ใจว่ารถจะไม่สิ้นไถล ขณะที่แล่นไปบนถนนลื่น”

การสร้างภาพลักษณ์รถยนต์คราวน์

ประเภทรถ : รถยนต์นั่งขนาดใหญ่ (Large Passenger Car)
ซีดาน 4 ประตู (Sedan 4 Doors)

กลุ่มเป้าหมาย : กลุ่มคนฐานะดี อยู่ในระดับเจ้าของกิจการ หรือทำงานในระดับผู้นำ และมีรายได้สูง



รูปที่ 4 ภาพโฆษณารถยนต์คราวน์ พ.ศ. 2515

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในสารโฆษณา (Appeal) :

ภาพโฆษณารถยนต์คราวน์ จอดอยู่หน้าโรงแรมดุสิตธานีซึ่งเป็นโรงแรมหรูหรร่า และมีระดับของประเทศ มีคำบรรยายภาพว่า “โปรดนำ โตโยต้า คราวน์ใหม่ มารับท่านผู้จัดการได้แล้วครับ” “เดี๋ยวนี้ บุคคลชั้นนำในทุกวงการต่างนั่งรถ โตโยต้า คราวน์ใหม่ ไปงานสังสรรค์ใหญ่ๆ กันหนาตายิ่งขึ้น เพราะโตโยต้า คราวน์ใหม่ ปรับปรุงใหม่ เสริมศักดิ์ศรี และคู่ควรตำแหน่งของบุคคลชั้นนำในทุกวงการ รูปทรงภายนอกงามสะดุดตา เด่นเป็นดาราในบรรดารถชั้นดีมีสกุลด้วยกัน ตกแต่งภายในโอ่อ่า ตระการตา สุขสบายไปทุกอิริยาบถ เครื่องยนต์พลังเพิ่มประสิทธิภาพสูงขึ้น ติดตั้งอุปกรณ์ให้ความปลอดภัยครบครัน โตโยต้า คราวน์ใหม่ เลิศด้วยค่าพิเศษสุด ดุจมงกุฎเพชรแห่งอาณาจักรรถยนต์”

จุดขายของรถยนต์คราวน์นอกจากจะขายความเป็นยานพาหนะที่อำนวยความสะดวกสบายแล้ว สิ่งที่น่าสนใจที่สุด คือ ขายค่านิยมของการเป็นเจ้าของรถยนต์ ที่จะช่วยส่งเสริมและยกระดับฐานะในสังคม ซึ่งเป็นเหตุผลต่อเนื่องมาจากลักษณะการบริโภคที่เรียกว่า เป็นผลมาจากการเลียนแบบกัน ในกรณีนี้เหตุผลในการซื้อรถยนต์ เนื่องมาจากผลจากค่านิยมทางสังคม คือ เพื่อยกระดับฐานะทางสังคม (Social Status) ของตนเอง ยุทธวิธีในการใช้สื่อโฆษณา ใช้วิธีการจูงใจด้านจิตวิทยาด้วยเหตุผล ในรูปแบบของวิธีการดำรงชีวิต

การสร้างภาพลักษณ์รถบรรทุกไฮลักซ์และรถบรรทุกไถ่น้ำ

ประเภทรถ : รถบรรทุกไฮลักซ์ เป็นรถบรรทุกขนาดเล็ก (One Ton Pick - Up)
รถบรรทุกไถ่น้ำ เป็นรถบรรทุกขนาดกลาง (Two - Four Ton Truck)

กลุ่มเป้าหมาย : กลุ่มเจ้าของกิจการทั้งขนาดเล็ก และใหญ่

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในสารโฆษณา (Appeal) :

การนำเสนอภาพรถบรรทุกไฮลักซ์ และรถบรรทุกไถ่น้ำ บรรทุกของเต็มท้ายรถ มีคำบรรยายภาพว่า “ขนสินค้าไป ขนกำไรมา ด้วยรถบรรทุกโตโยต้า” “ใช้รถบรรทุกโตโยต้า ประหยัด - คุ่มค่า - ค้ำคอง” “ใช้รถบรรทุก ไถ่น้ำ และรถกระบะ ไฮลักซ์ ของโตโยต้าแล้ว เรื่องการค้าหา

ถ้าไม่มีปัญหา โตโยต้าออกแบบให้บรรทุกของได้มาก ขนของขึ้นลงได้สะดวก รวดเร็ว ไม่เปลืองแรงและเวลา แอสซีส์แข็งแรง ทนทานต่องานสมบุกสมบัน เครื่องยนต์ทรงพลัง ทั้งแบบเบนซินและดีเซล เฉพาะรถกระบะโตโยต้า เมาะนุ่มนวลสบายเหมือนรถเก๋ง เบรคดีเยี่ยม ปลอดภัยค่าบำรุงรักษาก็ต่ำเลือกโตโยต้า ไฮลักซ์ หรือ โตโยต้า โดน่า ซึ่งมีหลายแบบตามความเหมาะสมของธุรกิจ”

จุดขายที่เน้นมากที่สุด ในรถยนต์ประเภทนี้ก็คือ ความสะดวกสบาย ใช้น้ำมันหรือบรรทุกสินค้า ในการดำเนินธุรกิจ โดยใช้วิธีการจริงจังด้านจิตวิทยาด้วยเหตุผล ให้รถยนต์เป็นส่วนหนึ่งที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต คือ เป็นเครื่องมือสร้างความรวดเร็ว สะดวกสบาย ในการดำเนินธุรกิจเพื่อขนส่งสินค้า

The advertisement is a grid of images and text. At the top, there are five black and white portraits of men, likely customers, arranged horizontally. Below them are two images of a Toyota Hilux truck: one showing the side profile and another showing the front view. To the right of the front view is the Thai text 'ไฮลักซ์ - ความสำเร็จ' (Hilux - Success). Below the portraits is another row of five smaller portraits. At the bottom left is an image of a Toyota Donna truck. To its right is another image of a Hilux truck with a large load on its bed. Below these images is a block of Thai text describing the benefits of the trucks, followed by the Toyota logo and contact information for Toyota Thailand.

รูปที่ 5 ภาพโฆษณา รถบรรทุกไฮลักซ์และรถบรรทุกโดน่า พ.ศ. 2515

ภาพลักษณ์ “ความสำคัญของรถยนต์” ในปีพ.ศ. 2515

จากการศึกษาในช่วงระยะเวลานี้ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทฯ ทั้ง 4 ท่าน คือ คุณไพโรจน์ โฆสิตไพบูลย์ คุณประลอง สุพัตกุล คุณนินนาท ไชยธีระภิญโญ และ คุณสุพจน์ วิสุทธิผล ถึงผลกระทบที่บริษัทฯ ได้รับจากเหตุการณ์นักศึกษาต่อต้านญี่ปุ่น และพบว่า บริษัทฯ ไม่ได้รับผลกระทบร้ายแรงเท่าสินค้าญี่ปุ่นประเภทอื่นๆ โดยมีเหตุผลสำคัญ คือ การให้ความสำคัญต่อรถยนต์ที่มากขึ้นกว่าในอดีต ซึ่งแต่เดิมนักศึกษามองว่าเป็นสินค้าประเภทฟุ่มเฟือย มีเพื่อประดับความมีฐานะในสังคมเท่านั้น แต่ในระยะต่อมา รถยนต์ได้กลายเป็น “ปัจจัยสำคัญ” อีกปัจจัยหนึ่งในการดำรงชีวิต เพราะนอกจากจะสร้างความสะดวกสบายในการเดินทางแล้ว ยังเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อการติดต่อขนส่งสินค้าได้อย่างสะดวกรวดเร็ว สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจสังคมในประเทศที่กำลังเติบโตในขณะนั้นได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ยังพบว่าสาเหตุที่บริษัทฯ ไม่ได้รับผลกระทบร้ายแรงจากเหตุการณ์ครั้งนี้ เนื่องจากสินค้าที่นักศึกษาต่อต้าน มักจะเป็นสินค้าประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้า โทรทัศน์ ตู้เย็น พัดลม ฯลฯ ซึ่งถูกมองว่าเป็นสินค้าประเภทฟุ่มเฟือย ในขณะที่รถยนต์นั้นมีภาพลักษณ์ที่อำนวยความสะดวกมากกว่า เพราะนอกจากจะใช้เพื่อความสะดวกสบายในการเดินทางแล้ว ยังสามารถนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อขนส่งสินค้าได้อีกด้วย ถือได้ว่าในยุคนี้รถยนต์เป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิตอีกอย่างหนึ่ง

แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อป้องกันไม่ให้มีเหตุการณ์ร้ายแรงเกิดขึ้น คุณสุพจน์ วิสุทธิผล กรรมการสมทบบริษัทฯ ได้เล่าถึงการเตรียมการในตอนนั้นว่า “เราได้รับผลกระทบแน่นอนเพราะว่าบริษัทของเราเป็นบริษัทญี่ปุ่น แต่เราก็พยายามทำตัวไม่ให้โดดเด่นมากนัก จำได้ว่าแม้แต่ป้ายชื่อของบริษัทฯ เราก็ย่อให้เหลือขนาดเล็กกลง ไม่ทำตัวเป็นจุดเด่น ไม่ออกข่าวอะไร เราพยายามอยู่อย่างเงียบๆ และพยายามสร้างกิจกรรมต่างๆ เพื่อคืนกำไรให้กับสังคมบ้าง เช่น การจัดงานวันโตโยต้าบุพการี เป็นต้น ”

สำหรับคุณนินนาท ไชยธีระภิญโญ กรรมการบริษัทฯ ได้เล่าถึงเหตุการณ์ขณะนั้นว่า บริษัทฯ ไม่ได้รับผลกระทบอะไรมากนัก ส่วนเรื่องภาพลักษณ์ของรถยนต์โตโยต้า ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นในแง่ของผลิตภัณฑ์ มีการตั้งโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทยเอง รถยนต์ที่จำหน่ายมีทั้งรถยนต์นั่งและรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ การตั้งโรงงานการผลิตรถยนต์ในท้องถิ่นถือเป็น

การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทฯ เพราะทำให้เป็นการช่วยกระจายรายได้ให้กับรัฐ ช่วยให้ผู้คนมีงานทำมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากคนญี่ปุ่นให้กับคนไทยอีกด้วย

บทสรุปการสร้างภาพลักษณ์ของบริษัทฯ ในปีพ.ศ. 2515

การสร้างภาพลักษณ์ของบริษัทฯ ในปีพ.ศ. 2515 ซึ่งเกิดเหตุการณ์สำคัญที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ โดยตรงก็คือ เหตุการณ์นักศึกษาไทยต่อต้านสินค้าญี่ปุ่น ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ภาพลักษณ์ของรถยนต์ในตอนนั้น ได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิต หรือเป็นเครื่องมือสำคัญในการประกอบธุรกิจ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมภายในประเทศ จากสังคมเกษตรกรรมสู่สังคมอุตสาหกรรม

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า เหตุการณ์นักศึกษาไทยต่อต้านสินค้าญี่ปุ่น ไม่ได้มีผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ มากนัก ทั้งนี้เกิดจากสาเหตุสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความสำคัญของรถยนต์ ที่กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจภายในประเทศ
2. การพยายามทำตัวไม่โดดเด่นของบริษัทฯ
3. การดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมของบริษัทฯ ในลักษณะต่างๆ เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรของบริษัทฯ ว่าเป็นบริษัทฯ ที่คืนกำไรให้กับสังคม

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นทำให้บริษัทฯ ไม่ได้รับผลกระทบร้ายแรงจากเหตุการณ์ชาตินิยมเท่าผลิตภัณฑ์ประเภทอื่นๆ ของญี่ปุ่น ทั้งนี้ สังเกตได้จากยอดขายรถยนต์โตโยต้า ซึ่งยังคงเพิ่มมากขึ้นมาโดยตลอดตั้งแต่เริ่มประกอบการผลิต ทั้งรถยนต์นั่ง และรถยนต์บรรทุกหรือรถยนต์เพื่อการพาณิชย์

การสร้างภาพลักษณ์ของบริษัทฯ ในช่วงนี้ มีทั้งการสร้างภาพลักษณ์สินค้าและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ใช้กลยุทธ์สร้างภาพลักษณ์สินค้าโดยผ่านสื่อมวลชน ในที่นี้ คือ สื่อหนังสือพิมพ์
2. ใช้กลยุทธ์สร้างภาพลักษณ์องค์กร โดยบำเพ็ญตนเป็นองค์กรสาธารณประโยชน์ในสังคม

ในส่วนนี้ ได้มีการนำแนวคิดเรื่องการสร้างภาพลักษณ์ของบัวสตินเข้ามาใช้ด้วย คือ การสร้างเหตุการณ์เทียมเพื่อปรับภาพลักษณ์สินค้า และภาพลักษณ์องค์กรไปในทางที่ดีโดยเฉพาะเมื่อสังคมในขณะนั้น เริ่มเข้าสู่ยุคของการสื่อสารมีการนำสื่อต่างๆ มาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในงานโฆษณาสินค้าเพื่อช่วยสร้างภาพลวงตา และสามารถตอบสนองของความต้องการที่จะบริโภคข่าวสารให้มีมากขึ้นไปอีกจนทำให้เหตุการณ์เทียมมีอิทธิพลเหนือกว่าเหตุการณ์ความเป็นจริง ดังที่ปรากฏอยู่ในสื่อหนังสือพิมพ์ในปีพ.ศ. 2515 สอดคล้องตรงกับการสร้างภาพลักษณ์สินค้าผ่านการสร้างเหตุการณ์เทียม นั่นคือใช้การโฆษณากิจกรรมการเข้ามีส่วนร่วมในสังคมที่บริษัทฯ ได้สร้างขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเข้าถึงความรู้สึกนึกคิดจิตใจของผู้รับสารมวลชน

3. ช่วงระยะครบรอบ 30 ปีของการก่อตั้งบริษัทฯ

ในระยะต่อมาความต้องการรถยนต์ได้มีปริมาณเพิ่มมากขึ้นทุกๆ ปีนับแต่รัฐบาลให้การส่งเสริมการลงทุนประกอบโรงงานอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศ แต่ก็ดูเหมือนว่ายังไม่สามารถตอบสนองความต้องการในตลาดที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นได้เพียงพอ โดยเฉพาะในระหว่างปี พ.ศ. 2521 - 2526 รัฐบาลได้เริ่มใช้มาตรการทางด้านภาษีอากรเพื่อคุ้มครองอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์ภายในประเทศ มีการห้ามตั้งและขยายโรงงานประกอบ ตลอดจนควบคุมการเพิ่มหรือเปลี่ยนแปลงรถยนต์ที่ประกอบเพื่อส่งเสริมให้มีการใช้กำลังการผลิตอย่างเต็มประสิทธิภาพ

ระยะต่อมาในช่วงปีพ.ศ. 2526 - 2532 รัฐบาลได้ปรับปรุงนโยบายอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์และอุตสาหกรรมชิ้นส่วน เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์และแนวโน้มในอนาคต โดยในปี พ.ศ. 2527 ได้จำกัดรุ่นให้มีไม่เกิน 42 รุ่น แต่ละรุ่นไม่เกิน 2 แบบเพื่อช่วยให้การผลิตชิ้นส่วนในประเทศสามารถผลิตได้ปริมาณมากขึ้นและลดต้นทุนการผลิตลงได้ แต่ตลาดรถยนต์ในประเทศมีขนาดเล็ก และในขณะนั้นปริมาณความต้องการรถยนต์มีประมาณ 10,000 คัน ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในช่วงปีพ.ศ. 2527 - 2528 จึงมีการจำกัดการปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์

รัฐบาลประกาศลดค่าเงินบาทและมีการปรับอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศส่งผลให้ต้นทุนการผลิตรถยนต์เพิ่มขึ้นอีกมาก ทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับราคาจำหน่ายรถยนต์ในปีพ.ศ. 2526 ต่อเนื่องไปจนถึงปีพ.ศ. 2529 จึงลดลงมาตามลำดับ

ในปีพ.ศ. 2530 เป็นช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจไทยเริ่มขยายตัวอย่างรวดเร็วทำให้ปริมาณการผลิตและการจำหน่ายรถยนต์เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วยยอดจำหน่ายระหว่างปีพ.ศ. 2530 - 2532 เพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 29.2, 45 และ 47 ตามลำดับ รัฐบาลจึงอนุญาตให้โรงงานประกอบรถยนต์ขยายกำลังการผลิตได้แต่ยังไม่อนุญาตให้ตั้งโรงงานเพิ่มจากจำนวน 12 โรงงานที่มีอยู่เดิม

ในปีพ.ศ. 2533 กำลังการผลิตรถยนต์ที่มีอยู่ต่ำกว่าความต้องการเป็นอย่างมากทำให้การซื้อรถต้องมีการสั่งจองล่วงหน้า ประกอบกับต้นทุนการผลิตในช่วงนั้น มีการปรับตัวสูงขึ้นเป็นระยะๆ จึงเป็นการกระตุ้นให้ผู้ซื้อต้องรีบจองซื้อโดยเร็วเพราะหากรั้งรอไว้ราคารถยนต์ก็จะปรับสูงขึ้นไปอีกเป็นจุดเริ่มต้นของการเกิดธุรกิจซื้อขายใบจองเพื่อเก็งกำไรขึ้น ซึ่งเป็นปัญหาและสร้างความสับสนขึ้นอย่างมากในตลาดคาร์บอน รัฐบาลจึงได้อนุมัติให้มีการนำเข้ารถยนต์สำเร็จรูปขนาดเครื่องยนต์ต่ำกว่า 2300 ซีซี. และยกเลิกนโยบายจำกัดรุ่นที่กำหนดให้มีเพียง 42 รุ่น ซึ่งเป็นการนำไปสู่นโยบายเสรีรถยนต์ และการปรับโครงสร้างภาษีรถยนต์ครั้งใหญ่ในปีพ.ศ. 2534

นโยบายเสรีรถยนต์ในปีพ.ศ. 2534

ตลอดระยะเวลากว่า 30 ปีที่ผ่านมา รัฐบาลได้นำนโยบายและมาตรการต่างๆ มาใช้เพื่อคุ้มครองอุตสาหกรรมรถยนต์ของไทยอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ยังไม่สามารถพัฒนาจากขั้นประกอบการไปสู่การผลิตที่สมบูรณ์แบบโดยใช้ชิ้นส่วนที่ผลิตในประเทศทั้งหมด แม้ว่าปริมาณการผลิตรถยนต์มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในช่วงปีพ.ศ. 2531-2533 เกิดปัญหาการขาดแคลนรถยนต์ ผู้ซื้อต้องจองซื้อล่วงหน้าเป็นระยะเวลาานาน ทั้งที่ได้มีการปรับราคาจำหน่ายสูงขึ้นมาก เป็นผลให้รัฐบาลต้องนำนโยบายเสรีรถยนต์มาใช้เป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2534 พร้อมทั้งประกาศปรับโครงสร้างภาษีรถยนต์ทั้งระบบ โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ

1. เพื่อกระตุ้นให้ผู้ประกอบรถยนต์และผู้ผลิตชิ้นส่วนในประเทศ หันมาปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตเพื่อแข่งขันกับรถยนต์และชิ้นส่วนนำเข้าจากต่างประเทศอันเป็นผลให้ผู้บริโภคได้ใช้รถยนต์ที่มีคุณภาพดีขึ้นในราคาที่เหมาะสม ตลอดจนเป็นการพัฒนาเพื่อส่งออกไปแข่งขันกับ



ผู้ผลิตในต่างประเทศได้

2. เพื่อสนับสนุนนักลงทุนจากต่างประเทศ ให้เข้ามาขยายการลงทุนในประเทศเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังเป็นการนำเข้าเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาด้วย

3. เพื่อให้ระบบภาษีเป็นธรรมต่อทั้งผู้บริโภคและผู้ประกอบการ

4. เพื่อให้เป็นไปตามข้อตกลงของแกตต์ (GATT) ซึ่งเป็นข้อตกลงว่าด้วยภาษีศุลกากร และการค้าที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อควบคุมการค้าระหว่างประเทศให้เป็นอย่างเสรีและยุติธรรม

สำหรับการปรับโครงสร้างภาษีรถยนต์ ได้มีการปรับถึง 3 ครั้งด้วยกัน คือ ครั้งแรกเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม พ.ศ. 2534 ทำให้ราคารถยนต์ที่ประกอบในประเทศและรถยนต์นำเข้าสำเร็จรูปมีราคาจำหน่ายถูกลงแต่ในขณะเดียวกันรถยนต์นั่งและรถปิคอัพก็มีราคาใกล้เคียงกัน ซึ่งเป็นผลกระทบต่อยอดขายรถปิคอัพอย่างมาก และต่อเนื่องไปถึงการลงทุนในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ด้วย รัฐบาลจึงได้เปลี่ยนแปลงวิธีการคำนวณภาษีใหม่ในวันที่ 27 สิงหาคม พ.ศ. 2534 อย่างไรก็ดี การปรับปรุงภาษีครั้งนี้ ทำให้ราคารถยนต์นำเข้าแตกต่างไปจากรถยนต์ที่ประกอบในประเทศมากจึงมีการปรับปรุงใหม่อีกครั้งในวันที่ 24 ธันวาคม พ.ศ. 2534 พร้อมทั้งมีการใช้ระบบภาษีมูลค่าเพิ่มด้วย จากการปรับโครงสร้างภาษีทำให้อุตสาหกรรมผลิตและการจำหน่ายลดลง โดยเฉพาะในช่วงหลังของปีพ.ศ. 2534 ซึ่งตลอดทั้งปีลดลงร้อยละ 7.2 และ 11.6 จากปีพ.ศ. 2533 ตามลำดับ เพราะผู้ผลิตและผู้ซื้อต่างรอให้มีการปรับภาษีและราคาจำหน่ายลงตัวเร็วเสียเสียก่อน ขณะที่รถยนต์นำเข้าสำเร็จรูปจากต่างประเทศมีราคาถูกลงนั้น ชิ้นส่วนประกอบรถยนต์ที่นำเข้าก็มีราคาลดลงเช่นกัน จึงเกิดแนวโน้มที่ผู้ผลิตจะหันไปใช้ชิ้นส่วนนำเข้าจากต่างประเทศมากขึ้น รัฐบาลจึงได้ลดภาษีนำเข้าวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตชิ้นส่วนในประเทศจำนวน 25 รายการ จากอัตราร้อยละ 30 - 50 เหลือร้อยละ 20

อุตสาหกรรมผลิตและจำหน่ายรถยนต์ของไทยได้เริ่มฟื้นตัวกระเตื้องขึ้นใหม่อย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่กลางปีพ.ศ. 2535 เป็นต้นมา โดยปีพ.ศ. 2535 มียอดเพิ่มขึ้นร้อยละ 14.4 และ 35.2 จากปีพ.ศ. 2534 ตามลำดับ เนื่องจากความต้องการที่ชะลอลงในปีพ.ศ. 2534 ส่งผลให้ความต้องการในปีพ.ศ. 2535 เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วประกอบกับกำลังซื้อของผู้บริโภคเพิ่มขึ้นจากการปรับอัตราเงินเดือนค่าจ้าง ขณะที่มีการปรับภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาให้ลดลงและอัตราดอกเบี้ยในประเทศ

ลดตามไปด้วยเช่นกัน นอกจากนั้น ผู้จำหน่ายรถยนต์ต่างก็เร่งนำกลยุทธ์ทางการตลาดมาใช้ส่งเสริมการจำหน่ายเพื่อกระตุ้นผู้ซื้อและรักษาส่วนแบ่งการตลาดที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงตลอดจนต้องเร่งระบายสต็อกรถยนต์รุ่นเก่า เพราะกฎหมายกำหนดให้รถยนต์ติดตั้งเครื่องกรองไอเสีย (Catalytic Converter) สำหรับเครื่องยนต์ขนาดเกินกว่า 1600 ซีซีขึ้นไป ภายในวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2536 และภายในวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2536 สำหรับขนาดเครื่องยนต์ต่ำกว่า 1600 ซีซี และที่สำคัญคือ นโยบายแท็กซี่เสรี ซึ่งกำหนดให้ใช้รถยนต์ใหม่เครื่องยนต์ไม่ต่ำกว่า 1500 ซีซี โดยมีผู้ยื่นขอจดทะเบียนเป็นแท็กซี่มีเตอร์ประมาณ 40,000 คัน ทำให้ความต้องการรถยนต์ขนาด 1500 ซีซีขึ้นไปมีจำนวนสูงขึ้นมาก จนกระทั่งผู้ผลิตไม่สามารถผลิตได้ทันความต้องการทั้งที่ได้เพิ่มกำลังการผลิตแล้ว จึงต้องเร่งสั่งนำเข้ารถยนต์รุ่นเดียวกันนี้มาทดแทน เพราะผู้ผลิตไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับสถานการณ์ที่พลิกผันอย่างรวดเร็ว ซึ่งลูกค้าต้องจองซื้อและรอรถเป็นระยะเวลาานานกว่า 4 เดือน ด้านการนำเข้ารถยนต์ทุกประเภทในปีพ.ศ. 2535 เพิ่มขึ้นจากปีพ.ศ. 2534 ถึงร้อยละ 1,133.4 โดยส่วนใหญ่เป็นประเภทรถยนต์นั่งขนาด 2000 - 3000 ซีซี จากการขยายตัวของตลาดรถยนต์นั่งที่เพิ่มขึ้นมาก ทำให้สัดส่วนการตลาดเพิ่มเป็นร้อยละ 33.5 ในขณะที่รถยนต์ที่ใช้เพื่อการพาณิชย์มีสัดส่วนลดลงเหลือร้อยละ 66.5

จากนโยบายเสรีรถยนต์ของรัฐบาลที่ผ่านมา ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ไปจนถึงอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอย่างขนานใหญ่ เพื่อพัฒนาเข้าสู่ยุคใหม่แห่งการแข่งขันเสรี ในปัจจุบัน ตลาดรถยนต์ไทยได้ขยายตัวกว้างขึ้นอย่างรวดเร็ว เพราะรถยนต์ได้กลายเป็นปัจจัยที่ 5 สำหรับการครองชีพไปเสียแล้วและผลจากการเปิดเสรีตลาดรถยนต์ไทยก็ได้ทำให้ผู้บริโภคมีโอกาสหาซื้อรถยนต์ได้ในราคาที่เป็นธรรมมากขึ้น

สืบเนื่องจากความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคม ที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมรถยนต์ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2521 ถึงนโยบายเสรีรถยนต์ในปีพ.ศ. 2534 ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาบริษัทฯ ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมเหล่านี้โดยตรง และได้พยายามหาวิธีการต่างๆ เพื่อแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้น แม้ในระยะเวลาที่ผ่านมาระหว่างปีพ.ศ. 2527-2528 ได้เกิดวิกฤตการณ์น้ำมันอย่างรุนแรงและส่งผลกระทบต่อความต้องการจำหน่ายรถยนต์ของทุกบริษัท แต่สัดส่วนของการถือครองตลาดโดยรวมของบริษัทฯ แล้วยังเป็นอันดับหนึ่งอยู่เสมอ อย่างไรก็ตามจากคำบอกเล่าของคุณไพโรจน์โมสิตไพบูลย์ ที่ปรึกษาอาวุโสด้านการตลาดของบริษัทฯ ซึ่งเป็นพนักงานที่ร่วมงานกับบริษัทฯ มาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2500 ได้กล่าวถึงเหตุการณ์ในช่วงนั้นว่า “... ช่วงที่ลำบากที่สุดประมาณปีพ.ศ. 2527 - 2528 มันแย่มากๆ โลก เกิดวิกฤตการณ์น้ำมัน เป็นปีแรกที่ขาดทุน ต้องใช้ความ

พยายามที่จะรักษาเป้าหมายของเราไว้ ” นอกจากนี้ คุณสุพจน์ วิสุทธิผล กรรมการสมทบของบริษัทฯ ก็ได้กล่าวถึงเหตุการณ์ที่บริษัทฯ ต้องประสบในช่วงนั้นว่า “ เป็นช่วงที่ย่ำแย่ในความทรงจำของผม ตอนนั้นผมเป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคล เราต้องให้พนักงานออก ถ้าจำไม่ผิดประมาณ 50 คน ซึ่งเป็นการลาออกแบบอาสาสมัคร และเราก็จ่ายชดเชยให้อย่างเต็มที่ สาเหตุมาจากภาวะเศรษฐกิจที่มันตกต่ำลงมาก ทั้งลดค่าเงินบาท และแชร์ลัม ”

อีกช่วงระยะเวลาที่บริษัทฯ ต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก คือ ในระหว่างปีพ.ศ. 2530 - 2532 ซึ่งในปีพ.ศ. 2530 เป็นปีแรกที่บริษัทฯ เริ่มพัฒนาระบบการจัดการเป็นแบบใหม่ คือ เริ่มมีนโยบายการวางแผนระยะยาวของบริษัทฯ ซึ่งเป็นแผนงาน 5 ปี รวมถึงนโยบายวางแผนงานประจำปีของบริษัทฯ ซึ่งหมายความว่า บริษัทฯ เริ่มมีการคาดการณ์และเตรียมการว่าแผนงานเพื่อรองรับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ เพื่อเป็นการแสดงความเตรียมพร้อมของบริษัทฯ ในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดได้ทุกเมื่อ

ในปีพ.ศ. 2532 บริษัทฯ ได้ประกาศนโยบายใหม่ของบริษัทฯ คือ นโยบาย “ยุคหน้า” (New Era) เพื่อใช้ในการดำเนินงาน 4 ประการ คือ

1. ยุคหน้าของเทคโนโลยีและคุณภาพที่เหนือชั้น
2. ยุคหน้าของการเอาใจใส่ลูกค้า
3. ยุคหน้าของการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างสังคมไทย
4. ยุคหน้าของความเป็นองค์กรไทย

ด้วยนโยบายทั้ง 4 ประการนี้เองที่ถือเป็นการกำหนดภาพลักษณ์ใหม่ของบริษัทฯ นั่นคือภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีและเป็นองค์กรไทยที่ดีในสังคมไทย ซึ่งเพื่อสนับสนุนนโยบายในส่วนนี้ บริษัทฯ ได้เริ่มนำเทคโนโลยีใหม่ของรถยนต์ที่ได้ผลิตขึ้นในเมืองไทยเป็นครั้งแรก คือ รถยนต์โตโยต้า โคโรลล่า ทวินแคม 16 วาล์ว ซึ่งเป็นรถยนต์ที่มีสมรรถนะในการทำงานสูง นับเป็นการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงของรถยนต์ในตลาดเมืองไทยเป็นครั้งแรก จนได้รับการยอมรับจากสาธารณชนเป็นอย่างดี

ต่อมาในปีพ.ศ. 2534 ผลจากการปรับโครงสร้างภาษีรถยนต์ใหม่ และการเริ่มต้นนโยบายเสรีรถยนต์ ทำให้สถานการณ์ของบริษัทฯ ในช่วงนี้ค่อนข้างลำบาก เพราะต้องรอคอยอัตรา

การปรับภาษีที่แน่นอนจากรัฐบาลซึ่งมีผลทำให้ลูกค้าเกิดการชะลอตัวในการซื้อรถยนต์ และเมื่ออัตราภาษีออกมาแล้ว ก็มีผลให้บริษัทฯ ต้องคำนวณราคารถยนต์ใหม่ในอัตราราคาที่ต่ำกว่าเดิมถึง 10% เป็นผลให้เกิดความยุ่งยากสำหรับการตั้งราคารถยนต์ และขึ้นส่วนที่ใช้ในการประกอบการผลิตที่ต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย อย่างไรก็ตามผลจากการเปลี่ยนแปลงอัตราภาษีรถยนต์ในปีพ.ศ. 2534 ส่งผลให้ยอดขายรถยนต์ของบริษัทฯมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นในปีพ.ศ. 2535 อันเป็นผลมาจากนโยบายแท็กซี่เสรีที่มีขึ้นในปีนี้ ยอดจำหน่ายของบริษัทฯในปีพ.ศ. 2535 มากกว่า 50% ได้มาจากการซื้อเพื่อนำไปใช้ในแท็กซี่มิเตอร์

ในปีพ.ศ. 2534 ซึ่งเป็นปีที่ตลาดรถยนต์ในประเทศพลิกผันมาก บริษัทฯ เริ่มเห็นความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ใหม่ของบริษัทฯ มากยิ่งขึ้น นั่นคือ ภาพลักษณ์ของการเป็นผู้นำในวงการรถยนต์และเป็นองค์กรที่มีคุณภาพจึงได้สร้างตราสินค้า (Logo) ของบริษัทฯ ขึ้นใหม่มีลักษณะเป็นรูป 3 ห่วงคล้องกัน ซึ่งในแต่ละห่วงจะมีความหมายในตัวมันเอง แสดงถึงปรัชญาหลักในการดำเนินงานของบริษัทฯ 3 ประการ ดังนี้

ห่วงที่ 1 หมายถึง การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าสูงสุด

ห่วงที่ 2 หมายถึง การเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงสุด

ห่วงที่ 3 หมายถึง การนำความหมายจากทั้ง 2 ห่วงนี้มาอยู่ร่วมกัน ถือเป็น การให้สัญญาของบริษัทฯ ที่จะดำเนินตามปรัชญาหลักของบริษัทฯ ที่ได้ให้ไว้

ในปีพ.ศ. 2535 ซึ่งเป็นปีที่บริษัทฯ ได้เข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทยครบรอบ 30 ปี บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสร้างภาพลักษณ์มากขึ้นกว่าเดิม โดยกำหนดเป็นนโยบายหลักในการดำเนินงาน 3 ประการ คือ

1. มีภาพลักษณ์ของการเป็นพลเมืองโลกที่ดี
2. มีภาพลักษณ์ของการเป็นองค์กรนิติบุคคลไทยที่ดี
3. มีภาพลักษณ์ของการรับผิดชอบต่อสังคม

Achieving Total Customer Satisfaction

Producing the highest quality products

Commitment to advancing technology to new limits
Together have created the New Toyota Logo.

Toyota's New Era Policy has brought greater excitement to the roadways in Thailand. Beginning with an introduction of the first wheel drive passenger car systems which were the first in Thailand, the first 4WD car in Thailand was the first EFT fuel injection controlled by Toyota Computer Control System (ECC) and many additional advancements in automotive engineering leading to an higher level of quality.

Now beginning in 1991, these new advancements will set requirements in the New Toyota Logo which best describes Toyota's commitment to a bright, peaceful future.

The logo also symbolizes the needs of our customers which we have placed foremost in our pursuit. The vertical shape represents the quality at the heart of all our products. Together they form the letter T for TOYOTA which stands at the center of the world's finest of advanced technologies. This truth is manifested Toyota's New Logo.

Logo for always advancing quality.

TOYOTA

รูปที่ 6 ภาพตราสัญลักษณ์ของบริษัทฯ พร้อมคำอธิบายความหมาย

นอกจากนี้บริษัทฯยังได้ประกาศให้ปีพ.ศ. 2535เป็นปีแห่งคุณภาพ (Global Quality Year) ของบริษัทฯ อีกด้วย ซึ่งเป็นไปตามการวางแผนระยะยาวไว้ตั้งแต่ปีพ.ศ.2530 ว่า บริษัทฯมีนโยบายในการยกระดับภาพลักษณ์รถยนต์โตโยต้า ให้เป็นรถยนต์ที่มีเทคโนโลยีระดับสูงก่อนที่จะนำไปสู่รถที่มีคุณภาพระดับสูงตามไปด้วย จากการวางแผนระยะยาวตั้งแต่ปีพ.ศ. 2530 จนถึงปีพ.ศ. 2535 บริษัทฯ ก็ได้ก้าวสู่เป้าหมายที่สำคัญ นั่นคือความเป็นสินค้าที่มีคุณภาพและได้รับการยอมรับมากขึ้นจากลูกค้า จากผลการสำรวจความนิยมของผู้ใช้รถทั่วไปในปีพ.ศ. 2535 พบว่า บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด อยู่ในอันดับหนึ่ง ด้วยเหตุผล 4 ประการ คือ

1. เป็นบริษัทอุตสาหกรรมรถยนต์ที่มีชื่อเสียงมากที่สุด

2. มีการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า
3. มีการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและการบริการ
4. ให้ความสนใจและเอาใจใส่ต่อลูกค้า

จากนโยบายของบริษัทฯ ในปีนี้ จะเห็นได้ว่าบริษัทฯ เน้นในเรื่องการสร้างภาพลักษณ์ ทั้งของสินค้าและภาพลักษณ์องค์กรมากขึ้น คือ เน้นความเป็นสินค้าที่มีคุณภาพและเป็นองค์กรที่ดี ในสังคมไทย การสร้างภาพลักษณ์รถยนต์เป็นหน้าที่รับผิดชอบของฝ่ายสื่อสารการตลาด ส่วนการสร้างภาพลักษณ์องค์กร เป็นหน้าที่ของฝ่ายประชาสัมพันธ์ ซึ่งในการสร้างภาพลักษณ์สินค้าของบริษัทฯ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การสร้างภาพลักษณ์รถยนต์โตโยต้า (สินค้า)
2. การสร้างภาพลักษณ์ความเอาใจใส่ต่อลูกค้า (บริการ)

ส่วนการสร้างภาพลักษณ์องค์กร จะมุ่งเน้นที่การสร้างกิจกรรมเพื่อสังคม ในลักษณะต่างๆ ทั้งที่โดยผ่านสื่อมวลชน และไม่ผ่านสื่อมวลชน

นโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาภาพลักษณ์

ความต้องการรถยนต์ในยุคนี้ เพิ่มขึ้นมากอย่างเห็นได้ชัด เป็นผลให้เกิดการแข่งขันกันในตลาดรถยนต์อย่างรุนแรงทั้งในเรื่องการสร้างภาพลักษณ์สินค้าและการสร้างภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งบริษัทฯ เองก็ได้พยายามพัฒนาและปรับปรุงการสร้างภาพลักษณ์ของรถยนต์ และภาพลักษณ์ของตัวบริษัทฯ ให้ดีขึ้น แต่ภาพลักษณ์ทั้งสองด้านของบริษัทฯ ก็ยังคงเป็นจุดอ่อนของบริษัทฯ อยู่ดี ซึ่งสามารถสรุปเป็นปัญหาสำคัญ 2 ประการ คือ

1. ภาพลักษณ์รถยนต์ของบริษัทฯ ยังไม่ได้รับการยอมรับว่าเป็นรถยนต์แห่งคุณภาพตามที่บริษัทฯ ได้ตั้งเป้าหมายไว้

2. ภาพลักษณ์องค์กรของบริษัทฯ ยังคงเป็นภาพของบริษัทญี่ปุ่นเพราะจำนวนผู้ถือหุ้นมากกว่า 50% เป็นของบริษัทแม่ และผู้บริหารระดับสูงก็ยังคงเป็นชาวญี่ปุ่นอยู่เช่นเดิม

การสร้างภาพลักษณ์ของบริษัทฯ มีวัตถุประสงค์หลัก คือ เร่งสร้างภาพลักษณ์รถยนต์และภาพลักษณ์องค์กร ให้เป็นสินค้าที่มีคุณภาพและเป็นองค์กรที่นับถือคนไทยที่ดี โดยบริษัทฯ มีกลยุทธ์การดำเนินงาน 2 ประการ ทั้งที่ผ่านสื่อมวลชนและผ่านสื่ออื่นๆ ดังนี้

(1) กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์รถยนต์ให้เป็นรถยนต์แห่งคุณภาพ

(2) กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคม

(1) กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์รถยนต์ให้เป็นรถยนต์แห่งคุณภาพ

การสร้างภาพลักษณ์รถยนต์โดยดำเนินการในปีพ.ศ. 2535 มีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ของ “รถยนต์แห่งคุณภาพ” โดยพยายามยกระดับรถยนต์ให้เกิดภาพลักษณ์รถยนต์ที่เป็นมาตรฐานสากล ทั้งการปรับปรุงรูปแบบผลิตภัณฑ์และประสิทธิภาพการทำงานของเครื่องยนต์ โดยการเลือกใช้อุปกรณ์ทันสมัย แปลกใหม่ และคิดค้นระบบเครื่องยนต์ใหม่ให้มีประสิทธิภาพสูงมากขึ้น เรียกรูปแบบใหม่นี้ว่า “รูปแบบของรถยนต์แห่งอนาคต” โดยการพัฒนาที่มีลักษณะที่ผสมผสานแนวคิดทั้ง 3 ประการ คือ

1. พัฒนารูปแบบรถยนต์ให้เป็นสินค้าเทคโนโลยีสูง (Hi-Technology)

2. พัฒนารูปแบบรถยนต์ให้มีรูปลักษณะสวยงาม ทันสมัย (Hi-Performance)

3. พัฒนารูปแบบรถยนต์ให้เป็นรถยนต์ที่มีคุณภาพสูง (Hi-Quality) เป็นที่ยอมรับการเป็นรถยนต์ชั้นนำของตลาดรถยนต์ทั่วโลก

นอกจากการใช้กลยุทธ์สร้างภาพลักษณ์รถยนต์แห่งคุณภาพ ดังกล่าวข้างต้นแล้ว บริษัทฯ ได้ใช้กลยุทธ์การเอาใจใส่ต่อลูกค้า (Customer Care) เสริมในส่วนของการสร้างภาพลักษณ์สินค้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างภาพลักษณ์สินค้าที่ดี มีคุณภาพ สามารถให้บริการได้ครบวงจร

ตามด้วยสร้างภาพลักษณ์องค์กรของบริษัทฯ ที่เอาใจใส่ดูแลลูกค้าทุกคนของบริษัทฯ ด้วยการเน้นภาพลักษณ์ของการให้บริการหลังการขายที่ดีภายใต้ความคิดเกี่ยวกับลูกค้า “คุณ คือ คนสำคัญ”

เนื่องจากรถยนต์โตโยต้าแต่ละแบบผลิตรายออกมาหลายรุ่นมาก แต่ในที่นี่จะเลือกวิเคราะห์เฉพาะรถยนต์ที่ปรากฏในสื่อโฆษณาทางโทรทัศน์และสื่อสิ่งพิมพ์ในปี พ.ศ. 2535 คือ

- 1.1 รถยนต์โคโรลล่ารุ่นเปลี่ยนโฉมใหม่ (New Corolla Model)
- 1.2 รถยนต์โคโรน่าปีพ.ศ. 2535 รุ่นไมเนอร์ เชนจ์ (Corona Minor Change)
- 1.3 รถบรรทุก 4 ล้อ รุ่นไฮลักซ์ ไมตี้เอ็กซ์ (Hilux Mighty X)

การสร้างภาพลักษณ์รถยนต์ และความเอาใจใส่ต่อลูกค้าของบริษัทฯ นี้ บริษัทฯ ได้กำหนดให้บริษัท เด็นทูลี่ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้ผลิตภาพยนตร์โฆษณาผ่านทางโทรทัศน์และสื่อสิ่งพิมพ์อื่นๆ แต่เพียงบริษัทเดียว ซึ่งทำให้เนื้อหาที่ต้องการสื่อสารอยู่ภายใต้แนวคิดเดียวกัน หรือแม้แต่วิดีโอหรือดาราที่นำมาเสนอในภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ ก็เป็นรถคันเดียวหรือคนเดียวกันกับที่นำมาสร้างโฆษณาในสื่อสิ่งพิมพ์

การสร้างภาพลักษณ์รถยนต์โคโรลล่า รุ่นเปลี่ยนโฉมใหม่

ประเภทรถ : รถยนต์นั่งขนาดเล็ก (Small Passenger Car)
ซีดาน 4 ประตู (Sedan 4 Doors)

กลุ่มเป้าหมาย : เป็นกลุ่มหนุ่มสาว หรือกลุ่มคนทำงานหนุ่มสาวทั่วไป ที่มีรายได้หรือฐานะระดับกลาง

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในเนื้อหาโฆษณาผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ :

ภาพโฆษณารถยนต์โคโรลล่าผ่านสื่อสิ่งพิมพ์เป็นรูปรถยนต์โคโรลล่ารุ่นเปลี่ยนโฉมใหม่ เป็นภาพถ่ายเต็มคัน มีคำบรรยายภาพว่า “อัจฉริยภาพแห่งการสร้างสรรค์ ประติมากรรมยานยนต์

แห่งคุณภาพ” “โคโรลล่า ใหม่ สัมผัสใหม่แห่งคุณภาพ ผลงานจากอัจฉริยภาพแห่งการสร้าง
 สวรรค์ ตอบสนองทุกความต้องการ ด้วยความสมบูรณ์แบบเหนือขีดจำกัด จากปรัชญาการออกแบบอันท้าทาย ดีไซน์โค้งมน ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แรงเสียดทานทางอากาศเพียง 0.33 ผสานกับความสง่างาม ความกว้างขวาง สะดวกสบาย สมรรถนะอันเร้าใจ และความปลอดภัยสูงสุดนำ
 คุณสู่ โคโรลล่า ใหม่ ประติมากรรมยานยนต์แห่งคุณภาพ”



COROLLA
 THE NEW DESIGN

**อัจฉริยภาพแห่งการสร้างสรรค์
 ประติมากรรมยานยนต์แห่งคุณภาพ**



**โคโรลล่า ใหม่
 สมบัติใหม่แห่งคุณภาพ**
 ผลงานที่รังสรรค์ขึ้นด้วยปรัชญาที่ผสมผสาน
 ความงามและความสมบูรณ์แบบอันไร้ขีด
 จำกัดไว้เหนือขอบเขตของสิ่งที่เราทำได้ เป็นผล
 ความสำเร็จที่ประจักษ์ชัดแก่สายตา หากเพียง 0.33
 สัมประสิทธิ์แรงเสียดทาน ความกว้างขวางที่สะดวกสบาย
 สรรพคุณดีเยี่ยม และความปลอดภัยสูงสุด นำทาง
 ไปสู่โลกใหม่ ที่ประติมากรรมยานยนต์แห่งคุณภาพ



เครื่องยนต์ 1.6 ลิตร 16 วาล์ว
 1500 ซีซี ความเร็วสูงสุด 180 กม./ชม.
 TCC 1500000 กม./ชม. หรือ
 10 ปี



เบาะนั่งที่ปรับระดับได้ 3 ระดับ
 1500 ซีซี ความเร็วสูงสุด 180 กม./ชม.
 TCC 1500000 กม./ชม. หรือ
 10 ปี



โครงสร้างเหล็ก SHR 0000 IMPACT
 BEARS รับน้ำหนักบรรทุกที่เพิ่มขึ้น
 ในทุกสภาพ ให้ความปลอดภัยสูงสุด



ถังเก็บน้ำล้างกระจก 2 ถัง
 กระจกมองข้างปรับองศาได้ 3 ระดับ
 กระจกมองหลังปรับองศาได้ 3 ระดับ
 กระจกมองหลังปรับองศาได้ 3 ระดับ



กระจกมองหลังปรับองศาได้ 3 ระดับ
 กระจกมองหลังปรับองศาได้ 3 ระดับ
 กระจกมองหลังปรับองศาได้ 3 ระดับ





รูปที่ 7 ภาพโฆษณารถยนต์โคโรลล่า พ.ศ. 2535

จุดขายของรถยนต์โคโรลล่าใหม่ นอกจากจะใช้เป็นยานพาหนะที่อำนวยความสะดวกสบายแล้ว ยังเน้นรูปลักษณ์ที่สวยงาม ทันสมัย ที่พัฒนาพร้อมกับความมีคุณภาพของสินค้า ซึ่งจะเห็นได้ชัดจากคำบรรยาย “อัจฉริยภาพแห่งการสร้างสรรค์ ประติมากรรมยานยนต์แห่งคุณภาพ” เท่ากับพยายามสร้างและขายความเชื่อมั่นในคุณภาพของตัวสินค้า นอกจากนี้ จุดขายที่ยังคงแฝงอยู่เหมือนเดิมก็คือ ขายค่านิยมของการมีรถ เพื่อยกระดับฐานะของตนเองในสังคม

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในเนื้อสารโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์ :

รถยนต์โคโรลล่ารุ่นเปลี่ยนโฉมใหม่มีการปรับเปลี่ยนระบบเครื่องยนต์ที่ใช้ให้มีสมรรถนะสูงกว่ารุ่นก่อน คือ ระบบอีเอฟไอ และเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับโครงรถเพื่อความปลอดภัยกับการลดน้ำหนักของรถเพื่อความคล่องตัว

ภาพโฆษณา : เป็นภาพของหยดน้ำที่กลายร่างมาเป็น รถยนต์โคโรลล่า รุ่นเปลี่ยนโฉมใหม่ เป็นการแสดงความสัมพันธ์ของรูปลักษณ์รถยนต์แบบใหม่ ซึ่งมีลักษณะคล้ายหยดน้ำ เป็นรูปลักษณ์ของยานยนต์แห่งอนาคต

คำโฆษณา : “ด้วยอัจฉริยภาพแห่งการสร้างสรรค์ทางยนตรกรรม ฐู ประติมากรรมยานยนต์แห่งคุณภาพ โตโยต้า โคโรลล่า”

จุดขาย : รูปลักษณ์ที่เปลี่ยนแปลงใหม่ทั้งภายนอกและภายในของตัวรถ ซึ่งเน้นความโค้งมน เพื่อให้เกิดความปราดเปรียว และแรงเสียดทานทางอากาศน้อยที่สุดตามหลักอากาศพลศาสตร์

ดนตรีประกอบ : ใช้ดนตรีบรรเลงแบบวงออร์เคสตรา เพื่อสร้างความรู้สึกรูหราคลาสสิก ในรูปลักษณ์แบบใหม่

ภาพรวมของรถยนต์โตโยต้าโคโรลล่าใหม่ที่ต้องการสื่อสาร ได้แก่ ความหรูหราผสมผสานกับคุณภาพของความเป็นรถชั้นนำ ที่เหนือกว่ารถยนต์อื่นๆ ในขนาดเดียวกัน

การสร้างภาพลักษณ์รถยนต์โคโรน่า ปีพ.ศ. 2535 รุ่นไมเนอร์ เซนค์

ประเภทรถ : รถยนต์นั่งขนาดกลาง (Medium Passenger Car)
 ซีดาน 4 ประตู (Sedan 4 Doors)

กลุ่มเป้าหมาย : เป็นกลุ่มคนทำงานวัยขนาดกลาง ระดับผู้บริหาร หรือเป็นกลุ่มที่มีครอบครัวอยู่ในฐานะดี และมีรายได้ค่อนข้างสูง

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในเนื้อหาโฆษณาผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ :

เป็นภาพรถยนต์โคโรน่า รุ่นไมเนอร์ เซนค์ เต็มคัน โดยเน้นในจุดที่ปรับเปลี่ยนใหม่ คือ กระจกหน้ารถและไฟท้าย มีคำบรรยายภาพว่า “โตโยต้า โคโรน่า ศักยภาพลึกลับล้ำทางเทคโนโลยี”

รถยนต์โคโรน่า รุ่นไมเนอร์ เซนค์ มีจุดขายที่เด่นชัด คือ การพัฒนาด้านเทคโนโลยีของการใช้เครื่องยนต์แบบใหม่ พลังแอร์โรว์ ไดนามิค ทำให้เกิดแรงเสียดทานน้อยลง ลู่ลมตามหลักอากาศพลศาสตร์

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในเนื้อหาโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์ :

รถยนต์โคโรน่าปีพ.ศ. 2535 รุ่นไมเนอร์ เซนค์ (Corona Minor Change Model) เป็นการปรับรูปลักษณะบางส่วนจากรถยนต์โคโรน่ารุ่นเก่าในปีพ.ศ. 2534 คือ การปรับรูปแบบของกระจกหน้าใหม่ให้โค้งมนสวยงาม โดยสร้างสัญลักษณ์ของรถยนต์โคโรน่าใหม่แบบเฉพาะตัว คือ รูปมงกุฎติดไว้ที่กระจกหน้ารถ นอกจากนี้ไฟท้ายก็จะเป็นรูปแบบใหม่ ลักษณะติดเป็นแถบยาว เปลี่ยนจากรูปลักษณะเก่า ซึ่งเป็นไฟติดอยู่ 2 มุมท้ายรถ

ภาพโฆษณา : เป็นภาพของรถยนต์โคโรน่าปีพ.ศ. 2535 รุ่นไมเนอร์ เซนค์ จอดติดเครื่องยนต์อยู่หน้าพัดลมขนาดใหญ่



รูปที่ 8 ภาพโฆษณารถยนต์โคโรน่า รุ่นไมเนอร์ เซนค์ พ.ศ. 2535

คำโฆษณา : “ศักยภาพแห่งเทคโนโลยี ที่ลึกล้ำ ลุ่มตามหลักอากาศพลศาสตร์ รั้วใจด้วยระบบหัวฉีด อี เอฟ ไอ สะดวกสบายด้วยเกียร์อัตโนมัติ โตโยต้า โคโรน่า ศักยภาพลึกล้ำทางเทคโนโลยี”

- จุดขาย : รูปลักษณะที่ปรับเปลี่ยนใหม่ หรุหร่า ทันสมัย และเครื่องยนต์แบบใหม่ที่เรียกว่า พลังแอโรไดนามิก (Arrow Dynamic Power) ซึ่งทำให้เกิดแรงเสียดทานทางอากาศน้อยที่สุดตามหลักอากาศพลศาสตร์
- เสียงประกอบ : เน้นเสียงเครื่องยนต์และเสียงบรรยายคุณสมบัติของสินค้า คือ พลังแอโรไดนามิก และระบบหัวฉีด อีเอฟไอ

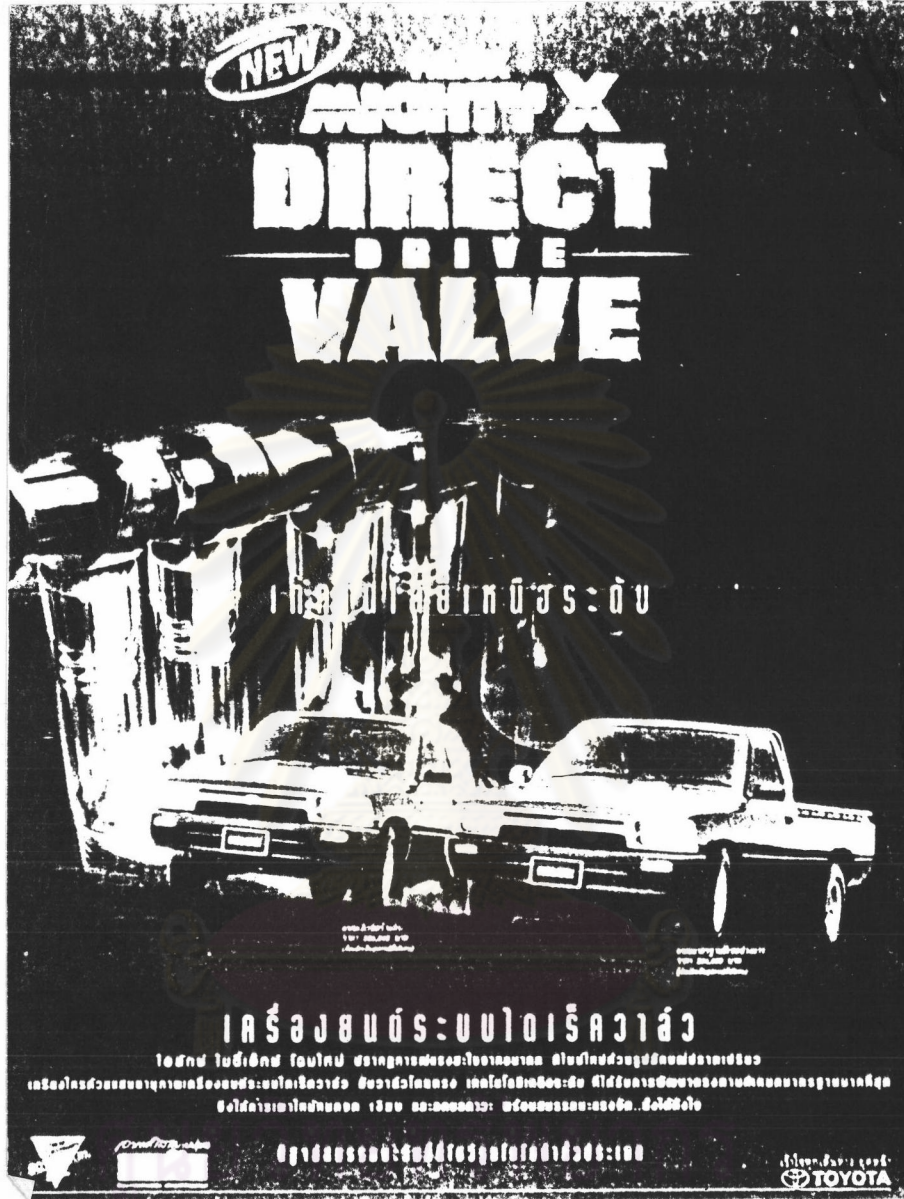
ภาพรวมของรถยนต์โดยดำโคโรน่าปีพ.ศ. 2535 ที่ต้องการสื่อสาร ได้แก่ การปรับเปลี่ยนใหม่ที่ทันสมัย สวยงาม และระบบเครื่องยนต์ใหม่ ที่เน้นความเป็นเทคโนโลยีชั้นนำของบริษัท

การสร้างภาพลักษณ์รถบรรทุกไฮลักซ์ รุ่นไมตี้ เอ็กซ์

- ประเภทรถ : รถบรรทุก 4 ล้อเล็ก ขนาดรับน้ำหนัก 1 ตัน (One Ton Pick Up)
- กลุ่มเป้าหมาย : เป็นกลุ่มเจ้าของธุรกิจ ห้างร้าน ที่ต้องการใช้รถเพื่อบรรทุกขนส่งสินค้า ส่วนใหญ่มักเป็นกลุ่มผู้ชาย
- กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในเนื้อหาโฆษณาผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ :

ภาพรถบรรทุก ไฮลักซ์ รุ่นไมตี้ เอ็กซ์ 2 คัน มีคำบรรยายภาพว่า “เครื่องยนต์ระบบไดเร็กวาล์ว ไฮลักซ์ ไมตี้ เอ็กซ์ โฉมใหม่ ปรากฏการณ์แรงสะใจจากอนาคต ดีไซน์ใหม่ด้วยรูปลักษณ์ปราดเปรียว เกรียงไกรด้วยแสนยานุภาพ เครื่องยนต์ระบบไดเร็กวาล์ว ขับวาล์วโดยตรง เทคโนโลยีเหนือระดับ ที่ได้รับการพัฒนาตรงตามกำหนดมาตรฐานมากที่สุด จึงให้การเผาไหม้หมดจด เงียบ และลดมลภาวะ พร้อมให้สมรรถนะแรงจัด สั่งได้ตั้งใจ”

จุดขายของรถกระบะไฮลักซ์ ไมตี้ เอ็กซ์ นอกจากจะอำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจขนส่งสินค้าแล้ว ยังเน้นเครื่องยนต์ที่ได้รับการปรับปรุงใหม่ ให้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม คือระบบไดเร็กวาล์ว เป็นการเน้นภาพลักษณ์ของรถยนต์แห่งคุณภาพ ที่มีพัฒนาการอย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งการพัฒนาทางเทคโนโลยีนี้ จะไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมอีกด้วย



รูปที่ 9 ภาพโฆษณา รถบรรทุก ไฮลักซ์ รุ่นไมตี้ เอกซ์ พ.ศ. 2535

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในเนื้อหาโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์ :

รถบรรทุก 4 ล้อเล็ก หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า รถปิคอัพ ซึ่งบริษัทฯผลิตอยู่เพียงรุ่นเดียว คือ รุ่นไฮลักซ์ ไมตี้ เอกซ์ (Hilux Mighty X) เป็นรถบรรทุกขนาด 1 ตัน อีกแบบหนึ่งของบริษัทฯ ที่ได้รับความนิยมสูง โดยเฉพาะในตลาดต่างจังหวัด เนื่องจากใช้งานได้อเนกประสงค์ ทั้งงาน

บรรทุกสมบุกสมบัน นอกจากนี้ ภายในตัวรถยังถูกออกแบบสวยงามคล้ายรถเก๋งและใช้วัสดุคุณภาพเดียวกับรถยนต์นั่ง

- ภาพโฆษณา : เป็นภาพของรถยนต์รุ่นไฮลักซ์ ไมตี้ เอ็กซ์ 2 คัน กำลังวิ่งแข่งกันด้วยความเร็วสูง
- คำโฆษณา : “ไฮลักซ์ ไมตี้ เอ็กซ์ โฉมใหม่ เครื่องยนต์ระบบไดเร็ค วาล์ว เจียบ เผาไหม้หมดจด แรง สั่งได้ตั้งใจ”
- จุดขาย : รูปลักษณะภายในที่ออกแบบคล้ายรถเก๋งและเครื่องยนต์แบบใหม่ คือ ระบบไดเร็ค วาล์ว เป็นเทคโนโลยีใหม่ที่นำมาใช้ในรถบรรทุกขนาดเล็ก มีจุดเด่น คือ เดินเครื่องเจียบคล้ายรถเก๋ง และไม่เกิดควันดำ
- ดนตรีและเสียงประกอบ : เน้นเสียงดนตรีจังหวะเร็วและเสียงบรรยายคุณสมบัติของสินค้า คือ ระบบไดเร็ค วาล์ว ที่ออกตัวเร็วและแรงกว่ารุ่นก่อนๆ

ภาพรวมของรถยนต์รุ่นไฮลักซ์ ไมตี้ เอ็กซ์ ที่ต้องการสื่อสาร คือ ระบบเครื่องยนต์ใหม่ที่เน้นความเป็นเทคโนโลยีชั้นนำของบริษัท โดยการนำระบบไดเร็ค วาล์ว ซึ่งเป็นระบบเดียวกับที่ใช้ในรถยนต์นั่งมาใช้ทดแทนระบบเก่า ทำให้อัตราการเร่งสูงขึ้น เสียงของเครื่องยนต์เดินเจียบ นอกจากนี้ ยังช่วยลดปัญหาหมอกควันดำ จากการเผาไหม้เครื่องยนต์ที่ไม่สมบูรณ์ของแบบเก่าอีกด้วย

การสร้างภาพลักษณ์ความเอาใจใส่ต่อลูกค้าผ่านสื่อโฆษณา

การสร้างความเอาใจใส่ต่อลูกค้า เป็นปรัชญาและนโยบายหลักในการดำเนินงานอีกประการหนึ่งของบริษัท ซึ่งในการสร้างภาพลักษณ์ด้านการให้บริการอย่างเอาใจใส่ต่อลูกค้านี้ บริษัทได้เริ่มวางแผนระยะยาวมาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2531 และสร้างเป็นภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ในปีถัดมาคือ ปีพ.ศ. 2532 โดยใช้ชื่อโฆษณาชุดแรกว่า “คุณ คือ คนสำคัญ (You’re so important)” และใช้ชื่อเป็นกิจกรรมในบริษัท ชื่อว่า “Smile Campaign”

จุดเริ่มต้นของ “Smile Campaign” เป็นการปลูกฝังจิตสำนึกของพนักงานในบริษัททุกคน ให้รู้จักเอาใจใส่ต่องานและการให้บริการต่อผู้อื่น ทั้งจากลูกค้าภายนอกและกับพนักงานภายในด้วยกันเองทุกคน ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น เกิดการสื่อสารที่ดีและไม่มีความขัดแย้งกัน ซึ่งในจุดเริ่มต้นนี้บริษัทได้สร้างเป็นภาพยนตร์โฆษณาออกอากาศทางโทรทัศน์เป็นครั้งแรก ด้วยการแต่งเพลง “คุณ คือ คนสำคัญ” เป็นเพลงประกอบโฆษณา ซึ่งใช้เป็นเพลงประจำของบริษัท ด้วย

หลังจากนั้นในปีพ.ศ. 2534 บริษัท ได้สร้างภาพลักษณ์ความเอาใจใส่ต่อลูกค้าปรากฏเป็นลักษณะของสื่อโฆษณาทางโทรทัศน์อย่างต่อเนื่องมาตลอด ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น “Customer Care Campaign” หรือกิจกรรมการรณรงค์เรื่องความเอาใจใส่ต่อลูกค้า โดยเนื้อหาจะเน้นที่การให้บริการหลังการขายที่ดีจากพนักงานของบริษัททุกคน อันประกอบด้วยการทำงานที่รวดเร็วมีประสิทธิภาพ การต้อนรับที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใสและความสุภาพอ่อนน้อมของพนักงานที่มีต่อลูกค้าซึ่งถือเป็นมารยาทสำคัญ แสดงถึงการเอาใจใส่ต่อลูกค้าอย่างแท้จริง

กิจกรรมการสร้างความเอาใจใส่ต่อลูกค้า “Customer Care Campaign” ผ่านสื่อโทรทัศน์และสื่อสิ่งพิมพ์ ได้ดำเนินอย่างต่อเนื่องมาจนกระทั่งปัจจุบัน เพื่อสร้างภาพลักษณ์รถยนต์โตโยต้าในปีพ.ศ. 2535 ในแง่ของการให้บริการหลังการขายที่ดี ทั้งนี้ คุณจิตชัย จีระธัญญาสกุล อดีตผู้จัดการฝ่ายสื่อสารการตลาด ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างภาพลักษณ์ในลักษณะนี้ว่า

“ ภาพลักษณ์ดังกล่าวนี้ถูกสร้างขึ้นมาร่วมๆ กับการสร้างภาพลักษณ์สินค้าที่เราได้พยายามปรับปรุงให้กลายเป็นภาพลักษณ์ของรถยนต์ที่มีคุณภาพสูง เพราะเราได้คาดการณ์ไว้ว่า ตลาดรถยนต์เมืองไทยในอนาคต จะต้องมีการแข่งขันกันสูง คงจะสู้กันในเรื่องของผลิตภัณฑ์อย่างเดียวไม่ได้ ถ้าเราอยากจะทำให้ลูกค้าอยู่กับเราได้นานๆ เราก็ต้องมีสินค้าที่ดี รถที่ดีมีคุณภาพ และมีการให้บริการที่ดี เอาใจใส่ต่อลูกค้า ถ้าเรามีทั้งหมดนี้ เราก็จะสามารถผูกใจลูกค้าได้ ทำให้ลูกค้ากลายเป็นลูกค้าระยะยาว และมีความภักดีต่อสินค้าของเรา ซึ่งเราก็ได้นำเอานโยบายนี้กระจายไปสู่ตัวแทนจำหน่าย โดยให้คำแนะนำ และบอกถึงประโยชน์ของการสร้างกิจกรรมการเอาใจใส่ต่อลูกค้าว่า สิ่งที่คุณจะได้รับก็คือ ความเป็นลูกค้าเก่าแก่ เป็นลูกค้าที่ภักดีต่อสินค้าของเราอย่างแท้จริง ” (สัมภาษณ์ จิตชัย จีระธัญญาสกุล, 30 มีนาคม 2537.) ดังตัวอย่าง

การสร้างภาพลักษณ์ความเอาใจใส่ต่อลูกค้าผ่านสื่อสิ่งพิมพ์

- ชื่อโฆษณา : “คุณคือคนสำคัญ”
- กลุ่มเป้าหมาย : กลุ่มลูกค้าทั่วไปของบริษัทฯ
- วัตถุประสงค์ : เพื่อจูงใจให้เกิดความความพึงพอใจ และเป็นการย้ำเตือนความจำ
- จุดขาย : (1) การให้บริการหลังการขายที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ
(2) การให้การต้อนรับที่อบอุ่น ด้วยคำพูด กิริยาท่าทางสุภาพของพนักงานบริษัทฯ
(3) ความเอาใจใส่ต่อลูกค้า ภายใต้ความคิด “เพราะคุณยิ่งใหญ่เสมอ สำหรับเรา”
- กลยุทธ์ และยุทธวิธี : ใช้วิธีการจูงใจด้านจิตวิทยา ภาพที่นำเสนอใช้เป็นภาพครอบครัวที่อบอุ่น แสดงให้เห็นว่าการเอาใจใส่ต่อลูกค้าของพนักงานนั้น เป็นการปฏิบัติต่อทั้งลูกค้าและครอบครัวของลูกค้า และมีตัวหนังสือปรากฏเด่นบนภาพว่า “ใกล้ชิดเอาใจใส่ สร้างความพึงใจให้คุณ” อยู่ภายใต้ความคิดหลักของ “คุณ คือ คนสำคัญ”

การสร้างภาพลักษณ์ความเอาใจใส่ต่อลูกค้าผ่านสื่อโฆษณาทางโทรทัศน์

- ภาพโฆษณา : เป็นภาพของครอบครัวหนึ่ง มีพ่อ แม่ และลูก ได้เดินทางมาที่ศูนย์บริการของบริษัทโตโยต้า เพื่อตรวจสอบสภาพรถยนต์ ซึ่งสิ่งที่ได้รับ คือ การต้อนรับที่อบอุ่น น่าประทับใจ ความสุภาพของพนักงานทุกคน และความเอาใจใส่ต่อลูกค้าอย่างแท้จริง สามารถรองรับรถได้อย่างรวดเร็ว

- คำโฆษณา : “ใกล้ชิดและเอาใจใส่ สร้างความพึงใจเพื่อคุณ”
- จุดขาย : การให้บริการต่อลูกค้าอย่างรวดเร็ว และการต้อนรับลูกค้าอย่างอบอุ่น
- ดนตรีประกอบ : ใช้เพลง “คุณ คือ คนสำคัญ” เป็นเพลงประกอบ

**ใกล้ชิดและเอาใจใส่
สร้างความพึงใจให้คุณ**



เพราะคุณยิ่งใหญ่เสมอสำหรับเรา

เพราะเราให้ความสำคัญกับคุณ ไม่ใช่แค่การขายรถเพียงอย่างเดียว แต่เป็นวิถีชีวิตที่คุณต้องการ
ให้บริการและเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด อันคือหัวใจของบริการที่สมบูรณ์แบบ การอำนวยความสะดวก
สิ่งที่คุณต้องการคือการบริการที่รวดเร็วและอบอุ่น การบริการที่สร้างความพึงใจให้คุณ
ผู้ที่คุณสามารถไว้วางใจได้กับบริการของเรา

หัวใจยิ่งใหญ่ของคุณ ไม่ใช่หัวใจที่ใหญ่กว่าหัวใจของเราคือ การให้บริการโดยที่คุณไม่เคย
เพราะคุณยิ่งใหญ่เสมอสำหรับเรา




0206
ชีวิตสำคัญ

รูปที่ 10 ภาพโฆษณาความเอาใจใส่ต่อลูกค้า พ.ศ. 2535

ภาพรวมที่ต้องการสื่อสาร คือ การให้บริการที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพของพนักงาน
ในบริษัทฯ ด้วยความสุภาพ อบอุ่นต่อลูกค้า อันเป็นทั้งการส่งเสริมภาพลักษณ์การให้บริการ

หลังการขายที่มีประสิทธิภาพของบริษัทฯ และภาพลักษณ์ของพนักงานที่ดีของบริษัทฯ ซึ่งมีผลสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์องค์กรของบริษัทฯ

(2) กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

การสร้างภาพลักษณ์องค์กรของบริษัทฯตามนโยบายหลักของบริษัทฯ ในปีพ.ศ. 2535 คือ “การมีภาพลักษณ์ของการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม” และ “การมีภาพลักษณ์ของการเป็นองค์กรนิติบุคคลไทยที่ดี” ซึ่งทั้งสองภาพลักษณ์นี้เมื่อนำมารวมกันแล้วก็คือ การมีภาพลักษณ์ของการเป็นพลเมืองโลกที่ตื่นตัว

การสร้างภาพลักษณ์ของการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทฯ กล่าวได้ว่าเป็นกลยุทธ์แรกของการสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่บริษัทฯ เริ่มปฏิบัติมาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2515 ได้แก่ การบริจาคทุนการศึกษาหรือทุนการกุศลต่างๆ การจัดงานวันโตโยต้าบุพการี ฯลฯ ที่บริษัทฯ ยังคงปฏิบัติเรื่อยมาจนกระทั่งปัจจุบัน และในปีพ.ศ. 2531 เป็นปีที่บริษัทฯ ริเริ่มโครงการถนนสีขาว โดยได้จัดทำเป็นภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์เป็นครั้งแรก ซึ่งนับเป็นการเริ่มต้นสร้างภาพลักษณ์องค์กรผ่านภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์เป็นครั้งแรกของบริษัทฯ

บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เป็นองค์กรขนาดใหญ่องค์กรหนึ่งในประเทศไทยรายได้ของบริษัทฯ มีจำนวนมหาศาล ถึงขนาดติดอันดับองค์กรที่มีรายได้สูงสุดหนึ่งในสิบของประเทศ แต่บริษัทฯ ก็ยังคงเป็นบริษัทข้ามชาติ เพราะอัตราจำนวนผู้ถือหุ้นมากกว่า 50% เป็นของญี่ปุ่น รายได้ของบริษัทฯ ส่วนใหญ่จึงตกอยู่ที่ชาวญี่ปุ่น สิ่งนี้นับเป็นจุดอ่อนของบริษัทฯ ที่ไม่สามารถแก้ไขได้ แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ก็ได้พยายามแก้ไขภาพลักษณ์นี้ โดยตั้งนโยบายหลักของบริษัทฯ ว่า “บริษัทฯ จะเป็นองค์กรนิติบุคคลไทยที่ดี” แม้จะไม่ได้เป็นบริษัทของคนไทย แต่บริษัทฯ ก็พยายามปรับตัวให้เข้ากับสภาพสังคมไทยมาตลอด

ในโอกาสครบรอบ 30 ปีของบริษัทฯ ในปีพ.ศ. 2535 บริษัทฯ ได้ประกาศจุดยืนว่า บริษัทฯ จะเป็นองค์กรนิติบุคคลไทยที่ดี โดยเน้นความคิดว่าเป็นบริษัทที่ได้ใช้ชีวิตอยู่ร่วมกับคนไทย เติบโตมาพร้อมสังคมไทย พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือและดำรงตนเป็นองค์กรสาธารณประโยชน์ในสังคมไทยอย่างแท้จริง โดยบริษัทฯ ได้สร้างกิจกรรมต่างๆ เพื่อตอกย้ำการอยู่กับคนไทยมานานและการให้ความสำคัญกับคนไทยดังที่ปรากฏออกมาเป็นกิจกรรมสำคัญ 4 อย่าง คือ

2.1 การสร้างภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ เรื่อง “หนูน้อยมิลคี่ เวย์ (Milky Way)” ซึ่งเป็นภาพยนตร์ต่อเนื่องจากโครงการถนนสีขาว

2.2 การสร้างภาพยนตร์โฆษณา “โตโยต้า รักแล้ว รักเลย”

2.3 การจัดตั้งมูลนิธิโตโยต้า ประเทศไทย (Toyota Thailand Foundation)

2.4 การเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงให้แก่คนไทยเป็นครั้งแรก

กิจกรรมทั้ง 4 นี้ ได้ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อแก้ไขภาพลักษณ์องค์กรให้ดีขึ้น ถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้กับบริษัทฯ

2.1 ภาพยนตร์โฆษณาในโครงการถนนสีขาว ชุด “หนูน้อยมิลคี่ เวย์”

เป็นภาพยนตร์โฆษณาต่อเนื่องจาก “โครงการถนนสีขาว” ซึ่งแต่เดิมเป็นภาพยนตร์โฆษณาเกี่ยวกับการรณรงค์ผู้ใช้รถใช้ถนนทั่วไป ให้ระมัดระวังและเคารพในกฎจราจร แต่ในปีพ.ศ. 2535 บริษัทฯ ได้เปลี่ยนรูปแบบของภาพยนตร์โฆษณาโดยนำเสนอเป็นภาพยนตร์การ์ตูนใช้การ์ตูนเป็นพีเรียดอร์ชื่อ “หนูน้อย มิลคี่ เวย์” มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อปลูกฝังการเคารพในกฎจราจรให้กับเด็กๆ และให้บุคคลทั่วไป เห็นความสำคัญต่อการใช้รถใช้ถนนอย่างระมัดระวัง

ภาพยนตร์โฆษณาชุดนี้ มีทั้งหมด 5 เรื่อง ได้แก่ “หนูน้อย มิลคี่ เวย์” “รถเมล์” “เด็ก” “จานบิน” และ “ความเร็ว” สำหรับกลุ่มเป้าหมายจะเน้นที่กลุ่มเด็กๆ และผู้ใช้รถใช้ถนนทั่วไปภาพยนตร์โฆษณาทั้ง 5 เรื่อง มีจุดขายร่วมกัน คือ ชักชวนให้ทุกคนรักษากฎระเบียบของการจราจรบนท้องถนนเพื่อความปลอดภัยของตนเองและผู้อื่นภายใต้ความคิด “ถนนสีขาว ไปด้วยดีมีคุณ”

(ก) เรื่องหนูน้อยมิลคี่ เวย์ (Milky Way)

ภาพยนตร์เรื่องแรก ซึ่งเป็นการแนะนำที่มาของ หนูน้อย มิลคี่ เวย์ โดยนำเสนอเรื่องราวที่เกิดขึ้นท่ามกลางเมืองใหญ่ที่ไร้ระเบียบแห่งหนึ่ง หนูน้อยมิลคี่ในตอนนี้เป็นเพียงเด็กชาย

ธรรมดาๆ คนหนึ่งได้พยายามที่จะข้ามถนน แต่ไม่สามารถข้ามได้ เพราะมีรถอยู่บนถนนมากมาย แต่ไม่มีใครซักคนที่จะหยุดรถให้หนูน้อยมิลค์ข้าม แต่แล้วก็มีลำแสงปรากฏขึ้น และพาหนูน้อยเหาะขึ้นไปบนอากาศถึงอาณาจักรแห่งหนึ่งชื่อว่า Milky Kingdom ที่นั่น เป็นเมืองสงบสุขและมีระเบียบ ถนนหนทางสะอาดและไร้อุบัติเหตุ หนูน้อยได้รับการต้อนรับอย่างดีจากท่านทูตของอาณาจักรที่ใจดีมาก พาชมเมืองแล้วยังสอนให้หนูน้อยรู้จักกฎระเบียบอีกด้วยและในที่สุด ท่านทูตก็ได้มอบหมวกวิเศษที่มีปีกบินได้ให้หนูน้อยมิลค์ ซึ่งเมื่อใส่แล้วหนูน้อยก็กลายเป็น หนูน้อยมิลค์ก็เวย์ เหาะกลับมายังเมืองมนุษย์ เพื่อช่วยเด็กๆ ให้ปลอดภัยจากภัยบนท้องถนน รวมทั้งเตือนให้คนรักษากฎระเบียบ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดอุบัติเหตุอีกต่อไป

คำเตือนใจ คือ “รักษกฎ ลดอุบัติเหตุ”

ส่วนภาพยนตร์ชุดที่ 2 - 5 จะเป็นการนำเอาคาแร็คเตอร์ของหนูน้อย มิลค์ก็เวย์มาเป็นฟรีเซนเตอร์ เพื่อเตือนและสอนเด็กในเรื่องกฎระเบียบและความรู้ต่างๆ เป็นภาพยนตร์โฆษณาต่อเนื่องกัน 4 เรื่อง เรื่องละ 15 วินาที ได้แก่

(ข) เรื่องรถเมล์ (Bus)

เนื้อเรื่องก็คือ มีผู้ชายคนหนึ่งต้องการจะลงรถเมล์นอกป้าย ทั้งๆ ที่คิดว่าตัวเองดูถนนดีแล้ว แต่ก็ยังชนกับแม่มดซีไม้กวาด ซึ่งชนขึ้นมาด้วยความเร็วสูง อันเกิดจากความมก่งายของตอนที่ไ้ลงตามป้ายรถเมล์จึงทำให้ต้องเจ็บตัวภาพสุดท้ายปิดฉากที่ว่า “ขึ้นลงตรงป้าย ปลอดภัย สบายใจ”

คำเตือนใจ คือ “ความประมาท มก่งาย มากับอุบัติเหตุเสมอ”

(ค) เรื่องเด็ก (Baby)

เสนอเป็นภาพเด็กๆ ถูกรัดด้วยเข็มขัดนิรภัย มีวัตถุประสงค์ในการนำเสนอ คือ ต้องการเตือนให้ทุกคนให้เข็มขัดนิรภัย เพราะอาจช่วยชีวิตคุณ และคนที่คุณรักได้ เป็นคำพูดของหนูน้อยมิลค์ก็เวย์ ว่า “เพียง คลิ๊ก เดียวเท่านั้น” พร้อมคำอธิบายกำกับว่า “รัดเข็มขัดนิรภัย ให้เป็นนิสัย ก่อนสตาร์ทรถ”

คำเตือนใจ คือ “คลิกเดียว ช่วยชีวิตคุณได้”

(ง) เรื่องจานบิน (UFO)

เนื้อเรื่องคือ มีรถเข้าคิวเตรียมเลี้ยงวอยู่หลายคน ทันใดนั้นก็มิจานบิน UFO ทรงประหลาดเข้ามาแข่งตัดหน้าคันอื่น หนูน้อยมิลค์กี้เวย์ ก็เข้าไปจัดการให้ไปต่อแถวคันอื่นอย่างมีระเบียบเพราะถ้าหากมีการแข่งหรือตัดหน้ากันบนท้องถนนจริงๆ แล้วอาจทำให้เกิดอุบัติเหตุได้ง่ายหรือถ้าจะเลี้ยงก็ควรเข้าเลนเสียแต่เนิ่นๆ โดยเปิดสัญญาณไว้ด้วย เป็นการเน้นเรื่องของวินัยในการขับรถ

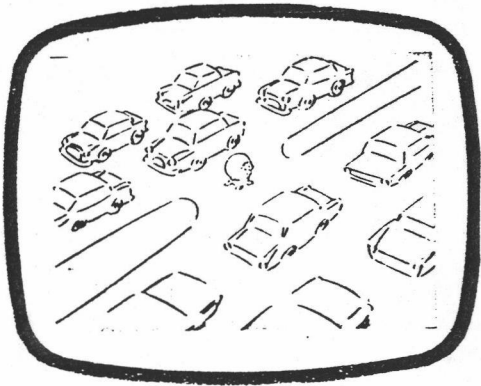
คำเตือนใจ คือ “ถ้าจะเลี้ยง อยู่ในช่องทางเลี้ยงแต่เนิ่นๆ”

(จ) เรื่องความเร็ว (Speed)

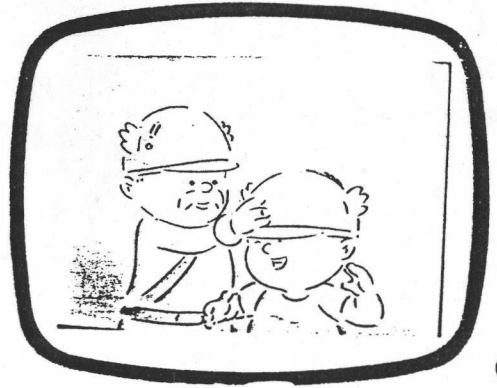
เป็นการให้ความรู้กับเด็กๆ กึ่งการสาธิตว่า ถ้าหากขับรถเร็วเกิน 80 กิโลเมตรต่อชั่วโมง หากมีการชนกันแบบประสานงาขึ้น ความแรงก็อาจจะเทียบเท่ากับการตกตึก 3 ชั้น ผลลัพธ์ก็คือเป็นอันตรายร้ายแรงถึงชีวิต

คำเตือนใจ คือ “ยิ่งเร็ว ยิ่งอันตราย”

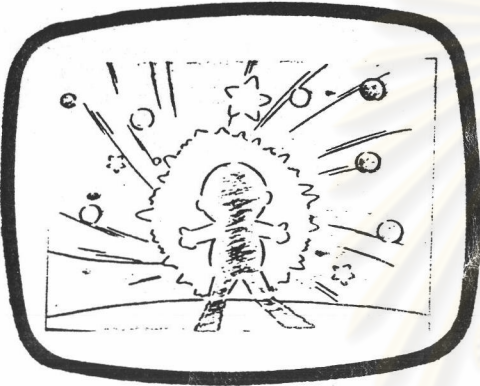
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



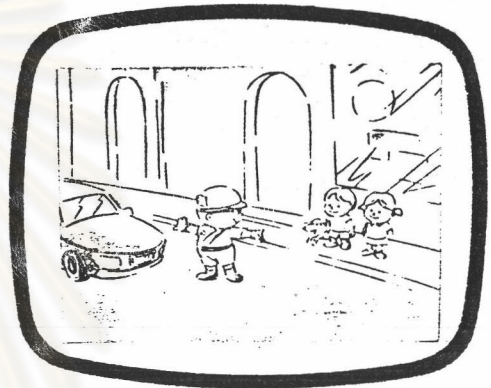
1



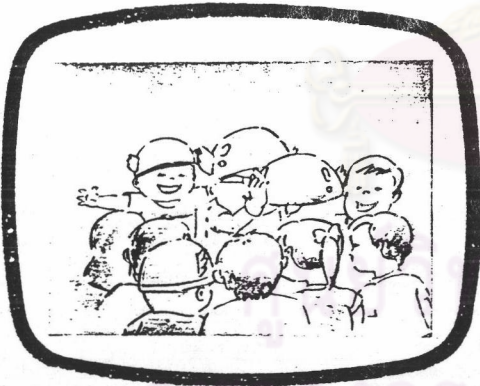
5



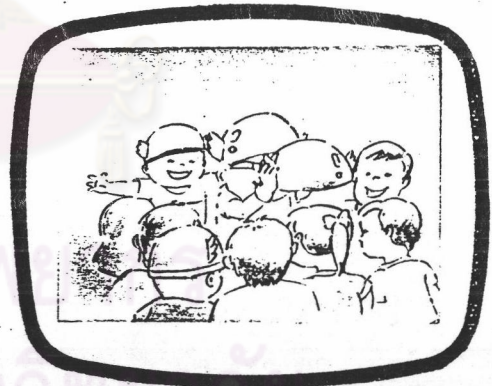
2



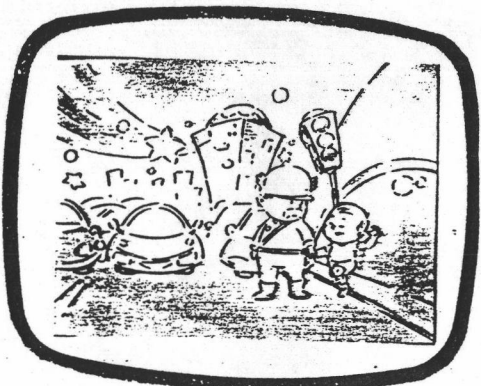
6



3



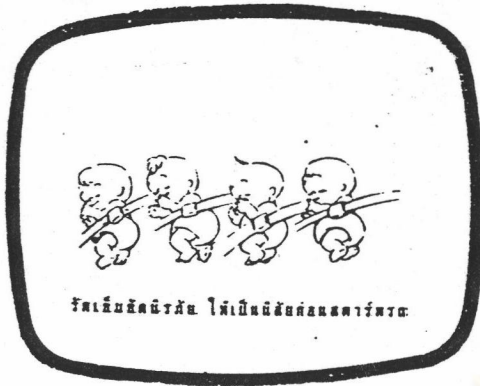
7



4

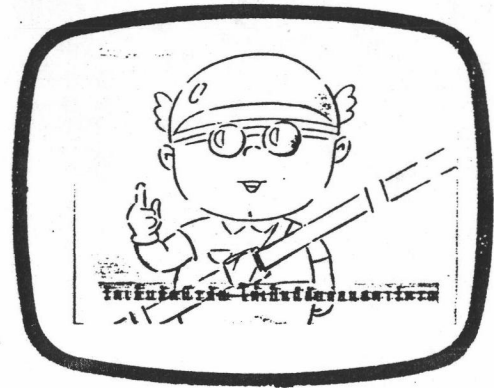


8



1

เด็ก
Baby



2

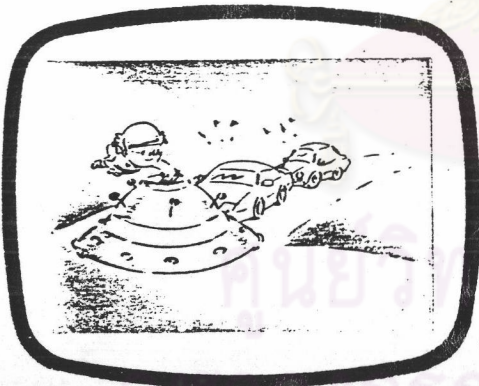


1

รถเมล์
Bus

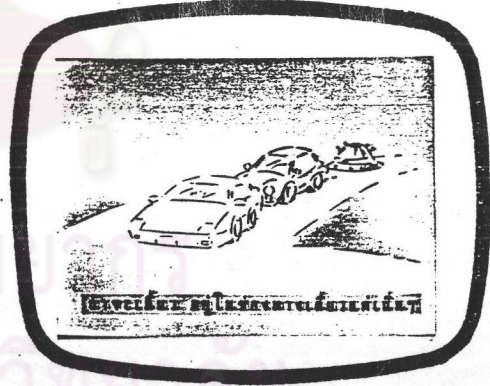


2

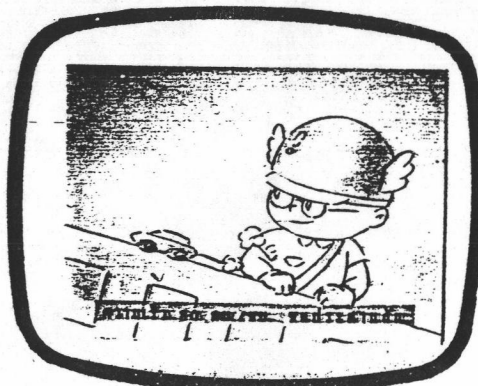


1

จานบิน
UFO

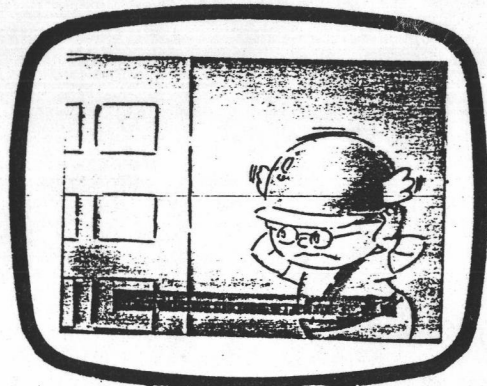


2



1

ความเร็ว
Speed



2



2.2 ภาพยนตร์โฆษณา “โตโยต้า รักแล้ว รักเลย”

เพื่อเป็นการฉลองครบรอบ 30 ปี ของการก่อตั้งบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด บริษัทฯ จึงได้สร้างภาพยนตร์โฆษณาชุดนี้ขึ้น ภายใต้ปรัชญาที่ว่า “โตโยต้า ภูมิใจที่ได้เติบโตร่วมกับคนไทย” หรือ “30 ปีแล้ว ที่โตโยต้าไม่เคยห่างคุณ” เป็นการย้ำเตือนความสัมพันธ์ที่ดีอันยาวนานระหว่างบริษัทฯ กับคนไทย

- ชื่อโฆษณา : “โตโยต้า รักแล้ว รักเลย”
- กลุ่มเป้าหมาย : คนไทยทุกคน
- วัตถุประสงค์ : เพื่อเป็นการตอกย้ำความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทฯ กับคนไทย ซึ่งได้ดำเนินชีวิตร่วมกันมาตลอดระยะเวลา 30 ปี
- ภาพโฆษณา : หญิงสาวและชายหนุ่มเป็นฟรีเซนเตอร์ แสดงภาพเวลาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2505 - 2535 โดยทุกฉากจะมีรถโตโยต้าเป็นจุดเด่น
- คำโฆษณา : ภายใต้สโลแกน “30 ปีแล้ว ที่โตโยต้าไม่เคยห่างคุณ” และมีตัวหนังสือกับสัญลักษณ์ 30 ปีของบริษัทฯ ว่า “โตโยต้า ภูมิใจที่ได้เติบโตร่วมกับคนไทย”
- กลยุทธ์ และ ยุทธวิธีโฆษณา : ใช้วิธีจูงใจทางจิตวิทยา โดยใช้เพลงประกอบโฆษณา “โตโยต้า.... รักแล้ว รักเลย” โดยใช้นักร้องสาวชื่อดัง “ใหม่ เจริญปุระ” เป็นผู้ขับร้อง

ภาพยนตร์เรื่องนี้ เน้นที่พื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างโตโยต้ากับคนไทย โดยใช้หญิงสาวและชายหนุ่มเป็นฟรีเซนเตอร์ และเลือกเหตุการณ์ในอดีตที่เกิดขึ้นตั้งแต่เริ่มต้น คือ เมื่อปี พ.ศ. 2505 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน คือ ปี พ.ศ. 2535 สิ่งสำคัญที่ต้องการเน้นในภาพยนตร์ชุดนี้

ก็คือ ไม่ว่าจะเวลาจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร หลายสิ่งหลายอย่างก็เปลี่ยนไปตามกาลเวลา แต่สิ่งที่อยู่กันตลอดมาก็คือ โดยไต่ต่อกับคนไทยนั่นเอง

เนื้อเรื่องเริ่มจากชายหนุ่มพบกับหญิงสาวเป็นครั้งแรก ก็แอบๆ มองแล้วนี้รัก ซึ่งรักครั้งนี้ เป็นรักแรกพบ หลังจากนั้นความสัมพันธ์ก็ก่อตัวขึ้นมา โดยชายหนุ่มเริ่มตามจีบและเอาอกเอาใจด้วยความรักอย่างสม่ำเสมอ

ในภาพยนตร์โฆษณาทุกฉากจะมีรถยนต์โตโยต้าเข้ามาฉากด้วยเสมอ ซึ่งมีทั้งรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ ทั้งนี้ เพื่อต้องการเน้นความสัมพันธ์ระหว่างโตโยต้ากับคนไทยว่า รถยนต์โตโยต้ามีส่วนเกี่ยวข้องกับชีวิตคนไทยมาโดยตลอด ทั้งนี้เพราะต้องการสร้างภาพลักษณ์องค์กรของบริษัทฯ โดยให้เรื่องราวความรักระหว่างหนุ่มสาว กับรถยนต์โตโยต้าในช่วงเวลาต่างๆ เป็นสื่อถ่ายทอด

กลยุทธ์การใช้เพลงประกอบโฆษณา “โตโยต้า รักแล้ว รักเลย”

จุดเด่นของภาพยนตร์โฆษณาชุดนี้ ก็คือ เพลงประกอบโฆษณา ซึ่งบริษัทฯ ได้มอบหมายให้ทีมงานของบริษัทแกรมมี่ เป็นผู้แต่งเนื้อร้องและทำนองให้ โดยให้ ใหม่ เจริญปุระ นักร้องสาวชื่อดังเป็นผู้ขับร้อง สำหรับเรื่องนี้คุณมิ่งขวัญ แสงสุวรรณ ผู้จัดการฝ่ายประชาสัมพันธ์ของบริษัทฯ กล่าวว่ “ที่เลือกให้ใหม่ เป็นคนร้องเพลงนี้ ก็เพราะใหม่เขามีเสียงที่แปลก มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่เหมือนใคร ซึ่งตรงกับที่เราต้องการพอดี เพราะเราเองก็ต้องการสร้างความแปลกใหม่ให้กับโฆษณาชิ้นนี้อยู่แล้ว” (มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ : สัมภาษณ์ 31 มี.ค. 2537.)

สำหรับเนื้อหาของเพลงคุณมิ่งขวัญกล่าวว่า “ต้องการเพลงที่เน้นความสัมพันธ์ความรักที่มั่นคง ยืนยาวมานาน เป็นสื่อแทนที่เราโตโยต้าอยู่กับคนไทย และมีความรักกับคนไทยมานานแล้ว ใช้ทำนองที่ทันสมัย เพลงป๊อปใสๆ ฟังและจำง่าย เนื้อหาตรงกับที่ต้องการ”

บทเพลง “โตโยต้า รักแล้ว รักเลย”

เมื่อมีแต่ฉันและเธอตลอดมา ก็จะมีฉันและเธอตลอดไป
จะอีกนานแสนนาน อีกไกลแสนไกล เราจะผูกใจไว้ด้วยกัน

ความจริงใจที่มีให้กัน เริ่มขึ้นมา ตั้งแต่วันนั้น
วันเวลาสร้างความสัมพันธ์ในจิตใจ

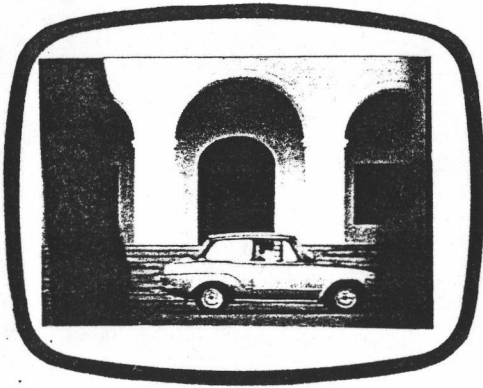
ด้วยความจริงใจที่ยังเหมือนเดิม และยิ่งจะเพิ่มเติม เมื่อวันยิ่งผ่านไป
ทุกคืนวันความผูกพันไม่เคยจะเสื่อมคลาย

วันเวลาเปลี่ยนแปลงเรื่องราว แต่ใจของเรา ไม่เคยจะเปลี่ยนผัน
เธอคนเดียวจะเป็นคนสำคัญตลอดมา

วันและคืนจะเป็นสัญญา ว่าสิ่งที่แล้วมาจะคงอยู่อย่างนั้น
เธอคนเดียวจะเป็นคนสำคัญตลอดไป
เราจะผูกใจไว้ด้วยกัน

ผลปรากฏว่าเมื่อภาพยนตร์โฆษณาออกไป บทเพลงนี้ ก็ได้รับความนิยมอย่างสูงและพบว่า จากการจัดอันดับเพลงของรายการวิทยุ เพลง “รักแล้ว รักเลย” ติดอันดับหนึ่งมากกว่า 2 สัปดาห์ นับว่า เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งในการประชาสัมพันธ์ของบริษัทที่ประสบความสำเร็จโดยไม่เป็นเพียงใช้การสื่อภาพเท่านั้น แต่ยังอาศัยสื่อเพลงประกอบโฆษณามาสร้างสรรค์ จนสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างสวยงาม

ศูนย์วิทยุทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



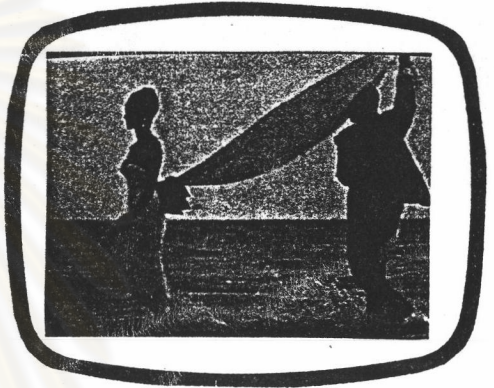
1



5



2



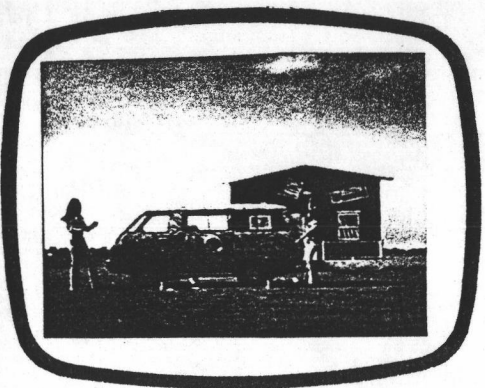
6



3



7



4



8

2.3 การก่อตั้งมูลนิธิโตโยต้า ประเทศไทย

ในปี พ.ศ. 2535 บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ได้ประกาศจัดตั้งมูลนิธิโตโยต้า ประเทศไทย (Toyota Foundation of Thailand หรือ TTF) ด้วยทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม 30 ล้านบาท มีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อสร้างสรรค์คุณประโยชน์แก่สังคมไทย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. เพื่อส่งเสริม และสนับสนุนการศึกษาทุกระดับ
2. เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิต และสิ่งแวดล้อมในประเทศไทย
3. เพื่อดำเนินการ เพื่อสาธารณประโยชน์ หรือร่วมมือกับองค์กรการกุศลอื่นๆ เพื่อสาธารณประโยชน์

การดำเนินการจัดตั้งมูลนิธิโตโยต้า ประเทศไทย ได้รับอนุมัติจากสำนักงานคณะกรรมการแห่งชาติ ให้ดำเนินการจัดตั้งเป็นที่เรียบร้อยแล้วเมื่อวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2535 ทั้งนี้ การดำเนินงานของมูลนิธิโตโยต้า ประเทศไทย ไม่เกี่ยวข้องกับมูลนิธิโตโยต้า ที่ประเทศญี่ปุ่น และการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการมูลนิธิ ตามกฎหมายสามารถดำรงตำแหน่งได้ชุดละ 2 ปี แล้วจึงมีการเลือกตั้งใหม่ คณะกรรมการของมูลนิธิฯ ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของบริษัทโตโยต้า และคณะกรรมการรับเชิญจากภายนอก ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทต่อการช่วยเหลือสังคม

การก่อตั้งมูลนิธิโตโยต้า ประเทศไทยนี้ บริษัทฯ ไม่สามารถที่จะนำเงินจดทะเบียนจำนวน 30 ล้านบาทไปหักภาษีได้ เพราะกฎหมายระบุไว้ว่า จะสามารถหักภาษีได้ก็ต่อเมื่อมูลนิธิได้รับการรับรองขึ้นบัญชี ที่กรมสรรพากรกำหนดไว้เท่านั้น

การก่อตั้งมูลนิธิโตโยต้า ประเทศไทย เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมให้กับบริษัทฯ แม้บริษัทฯ จะชี้แจงว่าการดำเนินงานของมูลนิธิฯไม่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ แต่ผลของการดำเนินงานของมูลนิธิฯย่อมแฝงอยู่และเป็นประโยชน์ต่อการสร้างภาพลักษณ์องค์กรของบริษัทฯ

มูลนิธิโตโยต้า มีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อช่วยเหลือ ส่งเสริมคุณภาพชีวิตและการศึกษาแก่เด็กไทยในชนบท กิจกรรมที่มูลนิธิ ได้เริ่มดำเนินการ คือ โครงการอาหารกลางวัน การบริจาคเงินทุนและอุปกรณ์การเรียนการสอนแก่โรงเรียนยากจนในชนบท นอกจากนี้ ยังมีโครงการสนับสนุนงานวิจัยจากมหาวิทยาลัยต่างๆ ทั่วประเทศ โดยให้ผู้วิจัยในโครงการต่างๆ ส่งโครงการมาที่มูลนิธิ เพื่อพิจารณามอบเงินทุนสนับสนุนโครงการที่น่าสนใจ และน่าจะเป็นประโยชน์แก่สังคมต่อไปในอนาคต

ผลจากการดำเนินงานของมูลนิธิในแต่ละครั้ง เช่น โครงการอาหารกลางวัน การแนะนำการปลูกผักพืชสวนครัว การเลี้ยงสัตว์ เช่น ไก่ เพื่อใช้ในโครงการอาหารกลางวัน ฯลฯ ซึ่งเน้นสำหรับโรงเรียนยากจนในชนบทจะถูกนำมาประเมินผลทุกครั้งโดยมูลนิธิและเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานของกระทรวงศึกษาธิการ ผลจากการประเมินปรากฏว่าการดำเนินงานของมูลนิธิอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี มีประโยชน์ต่อโรงเรียนในท้องถิ่นนั้นและสามารถแก้ปัญหาความยากจนได้ในระดับหนึ่ง นับว่าเป็นการดำเนินงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของมูลนิธิ นั่นคือความต้องการยกระดับคุณภาพชีวิตแก่เด็กนักเรียนยากจนในชนบท

2.4 การเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงให้กับคนไทยเป็นครั้งแรก

ในวันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ. 2535 บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ได้จัดให้มีการประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้น และมีมติให้เพิ่มทุนจดทะเบียนของบริษัทฯ สูงขึ้นอีก 4 เท่าตัวจากทุนจดทะเบียนเดิม 130 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเป็น 520 ล้านบาท โดยออกหุ้นใหม่จำนวน 390,000 หุ้น ซึ่งมีมูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1,000 บาทจำหน่ายแก่ผู้ถือหุ้นเดิม นับเป็นการเพิ่มทุนครั้งใหญ่ในรอบ 30 ปีของการก่อตั้งบริษัทฯ

ในวาระการประชุมครั้งนี้ที่ประชุมได้มีมติแต่งตั้งผู้บริหารคนไทย ให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ คือ คุณนิพนธ์ ไชยธีรภิญโญ เดิมดำรงตำแหน่งกรรมการสมทบ รับผิดชอบงานด้านวิศวกรรมการผลิตและการประกันคุณภาพ ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัทฯ ซึ่งเป็นผู้บริหารคนไทยคนแรกที่ได้รับตำแหน่งระดับสูงของบริษัทฯ นอกจากนี้บริษัทฯ ยังได้แต่งตั้งคุณสุพจน์ วิสุทธิผล ซึ่งเดิมดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายขาย ให้ดำรงตำแหน่งกรรมการสมทบของบริษัทฯ อีกตำแหน่งหนึ่งด้วย

ตามโครงสร้างผู้บริหารแต่เดิมนั้น ตำแหน่งประธานบริษัทฯ รองประธานบริษัทฯ และคณะกรรมการบริษัทฯจะเป็นคนญี่ปุ่นทั้งหมด คนไทยจะมีตำแหน่งได้สูงสุดก็คือ กรรมการสมทบบริษัทฯ ซึ่งคนไทยคนแรกที่ได้รับตำแหน่งนี้ คือ คุณประลอง สุพัตตกุล ได้รับการแต่งตั้งเมื่อปีพ.ศ. 2528 ดังนั้น จึงมีคนไทยทั้งหมดเพียง 3 คน ที่ได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ คือ

1. คุณนิพนท ไชยธีรภิญโญ ตำแหน่งกรรมการบริษัทฯ
2. คุณประลอง สุพัตตกุล ตำแหน่งกรรมการสมทบบริษัทฯ
3. คุณสุพจน์ วิสุทธิผล ตำแหน่งกรรมการสมทบบริษัทฯ

เงื่อนไขของการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารคนไทยในบริษัทฯ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ ได้แก่ คุณไพโรจน์ โฆษิตไพบูลย์ คุณนิพนท ไชยธีรภิญโญ และคุณสุพจน์ วิสุทธิผล พบว่าการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารระดับสูง มีเงื่อนไขสำคัญอยู่ 3 ประการ คือ

1. ระยะเวลาการปฏิบัติงานในบริษัทฯ ไม่ควรต่ำกว่า 20 ปี
2. ผลจากการปฏิบัติงานในบริษัทฯ
3. บุคลิกภาพของผู้ได้รับการแต่งตั้ง

เมื่อเปรียบเทียบจำนวนผู้บริหารคนไทย กับคนญี่ปุ่นในบริษัทฯ พบว่าจำนวนผู้บริหารระดับสูงคนไทยมีจำนวนน้อยมากในโครงสร้างผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ ตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงเป็นคนญี่ปุ่นถึง 7 คน โดยมีคนไทยเพียงคนเดียว คือ คุณนิพนท ไชยธีรภิญโญ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ ทั้งหมด 8 คนนี้ เป็นคณะกรรมการบริหารระดับสูงของบริษัทฯ มีหน้าที่ในการบริหารงานภายในบริษัทฯ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงคนไทยทั้ง 3 ท่าน เกี่ยวกับการโอนอำนาจการบริหารจากคนญี่ปุ่นให้กับคนไทยว่า มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ผลปรากฏว่า ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้คำตอบตรงกันว่า มีความเป็นไปได้ยากมาก ซึ่งสามารถสรุปเป็นเหตุผลสำคัญ 2 ประการ คือ

1. บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เป็นเครือข่ายหนึ่งของบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่นจำนวนการเข้าถือหุ้นของบริษัทแม่มีมากเกือบถึง 60% ดังนั้น อำนาจการบริหารจึงยังคงมาจากคนญี่ปุ่นที่บริษัทแม่ส่งเข้าปฏิบัติงานนั่นเอง

2. ในอดีต ผู้บริหารคนไทยบางคน เคยยกยอกเงินของบริษัทฯ ไป ทำให้บริษัทแม่ยังคงหวาดระแวงและไม่ไว้วางใจในการบริหาร โดยเฉพาะเรื่องการเงินของบริษัทฯ ซึ่งยังคงมีการควบคุมอยู่มาก โดยผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทฯ

ดังนั้น ความเป็นไปได้ในการที่จะโอนอำนาจบริหารให้กับคนไทยอย่างเต็มที่ จึงมีน้อยมาก แต่อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันผู้จัดการระดับฝ่ายทั้งหมด 27 ฝ่าย ก็กลายเป็นคนไทยทั้งหมดทั้งที่ก่อนหน้านี้ ผู้บริหารคนไทยแทบจะไม่มีโอกาสเลย กล่าวโดยสรุปแล้ว เรื่องของการโอนอำนาจการบริหารจากคนญี่ปุ่นให้กับคนไทย ยังคงเป็นเรื่องยากและคงต้องใช้ระยะเวลาแบบค่อยเป็นค่อยไป ให้ผู้บริหารคนไทยได้ใช้เวลาพิสูจน์ตัวเองต่อไปอีก

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ได้ดำเนินกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือสังคมมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานแล้ว กิจกรรมต่างๆ ที่เริ่มต้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 บริษัทฯก็ยังคงปฏิบัติอยู่ เช่น การจัดวันโตโยต้าบุพการี (One Day Parent) ที่บ้านพิริยานุเคราะห์และที่บ้านราชวิถี การบริจาคเงินและสิ่งของให้เด็กอ่อนพญาไท หรือการบริจาคทุนการศึกษาให้แก่นักศึกษาที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ หรือแม้แต่การเข้าร่วมบริจาคช่วยเหลือสังคมในโอกาสพิเศษอื่นๆ อีกมากมาย บริษัทฯ ก็ยังคงปฏิบัติอยู่อย่างสม่ำเสมอ

แม้ทุกคนจะรู้ว่า บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เป็นบริษัทญี่ปุ่น แต่ก็ดูเหมือนจะไม่มีใครปฏิเสธ ต่อต้านบริษัทฯ อย่างรุนแรงเกิดขึ้นอีกเลย ภายหลังจากที่บริษัทฯสามารถรอดพ้นจากวิกฤตการณ์ในปีพ.ศ. 2515 ไปได้และสามารถยืนหยัดอยู่ในสังคมไทย เคียงคู่กับคนไทยมาได้ถึง 30 ปี นับเป็นสิ่งน่าประหลาดใจไม่น้อย การที่ไม่มีเหตุการณ์ร้ายแรงเกิดขึ้นก็อาจเป็นเพราะการรู้จักโอนอ่อนผ่อนปรนของบริษัทฯ การประนีประนอม เอาใจเขามาใส่ใจเราดังที่ ชากิชิ โตโยดะ บิดาผู้ก่อตั้งบริษัท โตโยต้าได้กล่าวอบรมพนักงานชาวญี่ปุ่นเมื่อสมัยเริ่มมีการขยายสาขาของบริษัท โตโยต้าในประเทศต่างๆ ไว้ว่า “ ก้าวแรกของการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้คนในต่างประเทศนั้น จะต้องเน้นเรื่องของผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับเหมือนกับการลงทุนของพวกเรา เราจะต้องเดินทางไปให้ถึงที่นั่นพร้อมกับสินค้าและบริการของเรา อยู่และทำงานที่นั่น เคียงบ่าเคียงไหล่กับ

ผู้คนในท้องถิ่น ถ้าเราเข้าถึงเขาได้ และสร้างผลประโยชน์ร่วมกันกับพวกเขาได้ เราก็จะมีโอกาสเสริมสร้างความเข้าใจว่า เราชาวญี่ปุ่นคิดและมีความรู้สึกอย่างไรต่อพวกเขา ”

บทสรุปการสร้างภาพลักษณ์ของบริษัทฯ ในปีพ.ศ. 2535

การสร้างภาพลักษณ์ของบริษัทฯ ในปีพ.ศ. 2535 เป็นไปตามนโยบายหลักของบริษัทฯ ที่ควบคู่กันไปทั้งการสร้างภาพลักษณ์สินค้าและภาพลักษณ์องค์กร ภายใต้กรอบมีนโยบายหลัก 2 ประการ คือ

1. การสร้างภาพลักษณ์รถยนต์ให้เป็นรถยนต์แห่งคุณภาพ
2. การสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคม

1. กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์รถยนต์ให้เป็นรถยนต์แห่งคุณภาพ

บริษัทฯ มีการพัฒนาการสร้างภาพลักษณ์รถยนต์ในรูปแบบใหม่ซึ่งเรียกว่าเป็นรูปแบบรถยนต์แห่งอนาคต รูปแบบการพัฒนารถยนต์ของบริษัทฯ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. เป็นสินค้าที่มีเทคโนโลยีสูง มีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อนำมาใช้กับรถยนต์ใหม่ๆ อยู่เสมอ
2. เป็นสินค้าที่มีรูปลักษณ์ใหม่ ทันสมัย มีการสร้างรูปลักษณ์ใหม่ของตัวรถทั้งภายนอกและภายในให้ดูหรูหรา ทันสมัยมากขึ้น
3. เป็นสินค้าที่มีคุณภาพระดับสูง เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าว่า รถยนต์โตโยต้าเป็นรถแห่งคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับในตลาดรถยนต์ทั่วโลก

นอกจากนี้บริษัทฯ ยังได้เสริมกลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์รถยนต์ด้วยกิจกรรมการเอาใจใส่ต่อลูกค้า ซึ่งเป็นกิจกรรมการให้บริการหลังการขายที่ดีของพนักงานในบริษัทฯ อีกด้วย

ในส่วนนี้บริษัทฯ ได้สร้างกิจกรรมส่งเสริมภาพลักษณ์รถยนต์ผ่านสื่อมวลชน ซึ่งในยุคนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาการสร้างภาพลักษณ์รถยนต์ของบริษัทฯ จากสื่อหนังสือพิมพ์และสื่อโฆษณาทางโทรทัศน์ พบว่า การสร้างภาพลักษณ์รถยนต์ของบริษัทฯ เป็นลักษณะของการสร้างเหตุการณ์เทียม ซึ่งเป็นลักษณะของการครอบงำของเหตุการณ์เทียมโดยใช้สื่อโฆษณาในรูปแบบต่างๆ ภายใต้อารมณ์เดียวกัน ในที่นี้ คือ ภาพลักษณ์ของรถยนต์แห่งคุณภาพ โดยมีการสร้างภาพลักษณ์ที่หรูหรา สวยงามและทันสมัย ทั้งทางเทคโนโลยีและการตกแต่งรูปลักษณ์รถยนต์เพื่อให้ผู้บริโภคเห็นเป็นภาพได้ชัดเจนเกิดความสนใจ และอยากเป็นเจ้าของ ทั้งนี้ โดยใช้สื่อโฆษณาทางโทรทัศน์เป็นเครื่องมือในการแสดงภาพ แสง สี เสียง ให้ผู้บริโภคเกิดความรู้สึกคล้อยตามอันเป็นวิธีการจูงใจด้านจิตวิทยา ในแง่ของความหรูหรา ทันสมัยของรถยนต์นั่ง ผสมผสานกับการจูงใจในด้านเหตุผล นั่นคือ ประโยชน์ใช้สอย ความสะดวกสบายในการขนส่งสินค้าของรถปิคอัพ

นอกจากนี้ การสร้างภาพลักษณ์ความเอาใจใส่ต่อลูกค้าซึ่งเป็นกิจกรรมสนับสนุนของการให้บริการหลังการขาย ก็อยู่ในส่วนของการสร้างภาพลักษณ์สินค้าผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อโฆษณาทางโทรทัศน์ และพบว่าเป็นการสร้างภาพลักษณ์โดยใช้เหตุการณ์เทียมเช่นเดียวกัน โดยใช้ยุทธวิธีการจูงใจด้านจิตวิทยาเน้นเรื่องการให้บริการหลังการขายที่ดีจากการเอาใจใส่ดูแลลูกค้าพนักงานในบริษัทเป็นการตอกย้ำว่านอกจากผู้บริโภคจะได้รถยนต์ที่ดีมีคุณภาพแล้วยังจะได้รับบริการหลังการขายที่ดีอย่างต่อเนื่องอีกด้วย ภาพลักษณ์ที่สร้างขึ้นมานี้ จะเป็นภาพลักษณ์ที่สนับสนุนภาพลักษณ์ของรถยนต์แห่งคุณภาพ

2. กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคม

การสร้างภาพลักษณ์องค์กรของบริษัทฯ ดำเนินตามนโยบายหลัก คือ เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและเป็นองค์กรนิเทศบุคคลไทยที่ดี ซึ่งในปีนี้ สามารถสรุปเป็นกิจกรรมทั้งหมด 5 กิจกรรม ดังนี้

1. การสร้างภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ เรื่อง “หนูน้อยมิลค์กี้ เวย์” ซึ่งเป็นภาพยนตร์ต่อเนื่องจากโครงการถนนสีขาว

2. การสร้างภาพยนตร์โฆษณา “โตโยต้า รักแล้ว รักเลย”

3. การจัดตั้งมูลนิธิโตโยต้า

4. การเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงให้แก่คนไทยเป็นครั้งแรก

จะเห็นได้ว่า การสร้างภาพลักษณ์องค์กรมีทั้งการโฆษณาผ่านสื่อมวลชน โดยเฉพาะสื่อโฆษณาทางโทรทัศน์ ที่เห็นได้ชัด คือ ภาพยนตร์โฆษณา เรื่อง หนูน้อยมิลคี้เก้ เวย์ และภาพยนตร์โฆษณา “โตโยต้า รักแล้ว รักเลย” ซึ่งเน้นภาพลักษณ์ขององค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคม ภาพยนตร์โฆษณา เรื่อง หนูน้อย มิลคี้เก้ เวย์ เป็นภาพยนตร์โฆษณาที่มีกลุ่มเป้าหมายหลัก คือ เด็กๆ และมีวัตถุประสงค์เพื่อปลูกฝังการเคารพกฎจราจร และให้เห็นความสำคัญในการใช้รถใช้ถนนอย่างระมัดระวัง โดยใช้ภาพการ์ตูนเป็นสื่อภาพจูงใจให้เด็กๆ เกิดความสนใจ อยากรู และจดจำได้ง่าย เป็นการสร้างภาพลักษณ์องค์กรของบริษัท ที่มีความสัมพันธ์กับกิจการของบริษัท โดยตรง คือ การผลิตและจำหน่ายรถยนต์ในประเทศ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการตอกย้ำและอธิบายว่า บริษัทฯ มีความเข้าใจ และใส่ใจที่จะร่วมแก้ปัญหาการจราจรในสังคมด้วยอย่างแท้จริง ซึ่งการสร้างภาพลักษณ์นี้ มีลักษณะของการสร้างเหตุการณ์เทียม คือ มีการใช้สื่อโฆษณาผ่านสื่อมวลชนเป็นหลัก

ส่วนภาพยนตร์โฆษณา “โตโยต้า รักแล้ว รักเลย” เป็นภาพยนตร์โฆษณาที่สร้างขึ้น มาเพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรของบริษัท ภายใต้ปรัชญาว่า “โตโยต้า ภูมิใจที่ได้เติบโตร่วมกับคนไทย” และ “30 ปีแล้ว ที่โตโยต้าไม่เคยห่างคุณ” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อตอกย้ำความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทฯ กับคนไทย เป็นการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรใหญ่ที่เติบโตเคียงข้างคนไทยมาเป็นระยะเวลายาวนานกว่า 30 ปี ซึ่งบริษัทฯ รู้ดีว่ามีจุดอ่อน คือ ความเป็นบริษัทต่างชาติ แต่บริษัทฯ ก็ได้พยายามย่ำจุดเด่นของการดำเนินกิจการในประเทศไทยมานานกว่า 30 ปี และใช้ระยะเวลาเวลานี้เป็นการสร้างภาพลักษณ์องค์กรในภาพยนตร์โฆษณาขึ้นนี้เป็นการสร้างภาพลักษณ์ โดยใช้เหตุการณ์เทียมครอบงำ ผ่านสื่อโฆษณาทางโทรทัศน์ นอกจากนี้ยังมีการประพันธ์บทเพลง “รักแล้ว รักเลย” เพื่อใช้ประกอบภาพยนตร์โฆษณานี้โดยเฉพาะ ซึ่งเป็นยุทธวิธีการจูงใจด้านจิตวิทยาล้วนๆ จากเนื้อหาของบทเพลงประกอบกับการใช้นักร้องชื่อดังในขณะนั้นเป็นผู้ขับร้องทำให้ “รักแล้ว รักเลย” กลายเป็นเพลงฮิตติดปากได้โดยง่าย

สำหรับกิจกรรมต่างๆ เช่น การจัดตั้งมูลนิธิโตโยต้า ประเทศไทยและการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงให้แก่คนไทยเป็นครั้งแรก เป็นกิจกรรมสำคัญที่เกิดขึ้นในปีพ.ศ. 2535 และเป็น

กิจกรรมที่ส่งเสริมการสร้างภาพลักษณ์องค์กรของบริษัทฯ เพื่อตอกย้ำภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมไทย นอกจากนี้ ยังพยายามลดช่องว่างของปัญหาระหว่างเชื้อชาติ โดยการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงให้กับผู้บริหารไทยเป็นครั้งแรก

ทั้ง 2 กิจกรรมนี้ ไม่ได้มีการสร้างเป็นภาพยนตร์โฆษณาเหมือน “หนูน้อย มิลค์กี้เวย์” และ “โตโยต้า รักแล้ว รักเลย” แต่มีการแถลงข่าวผ่านสื่อมวลชน มีลักษณะเป็นข่าวบอกเล่าเพื่อการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของบริษัทฯ อย่างไรก็ตาม ทั้ง 2 กิจกรรมนี้ ถือเป็น การสร้างเหตุการณ์เทียมด้วยเหมือนกัน นั่นคือ เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า และมีการนำเสนอผ่านสื่อมวลชน เพื่อให้องค์กรเกิดภาพลักษณ์ที่ดี น่าเชื่อถือ และจงใจให้ผู้รับสารเกิดความประทับใจต่อองค์กรที่ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม โดยไม่หวังผลประโยชน์แต่เพียงฝ่ายเดียว แต่มีการคืนกำไรสู่สังคมอีกด้วย ทั้งยังพยายามสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรต่างชาติที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารไทยก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เป็นการจงใจด้านจิตวิทยาให้ผู้รับสารเกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร และช่วยลดช่องว่างระหว่างเชื้อชาติได้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย