

## บทที่ 5

### ข้อมูลกระเบื้องเซรามิก “COTTO” ในประเทศจีน

#### รายละเอียดของการลงทุน

กระเบื้องเซรามิก “COTTO” ในประเทศจีน เป็นอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นโดยนักลงทุนไทย โดยบริษัท เซรามิกอุตสาหกรรมไทย จำกัด ร่วมทุนกับหน่วยงานวิสาหกิจของจีนโดย Beijing General Corporation of Building Materials Group ดำเนินการผลิตและจำหน่ายกระเบื้องเซรามิกในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยมีรายละเอียดการลงทุนดังนี้

#### รายละเอียดผู้ร่วมทุน

**นักลงทุนไทย :** บริษัท เซรามิกอุตสาหกรรมไทย จำกัด บริษัทในเครือซีเมนต์ไทย ผลิตและจำหน่ายกระเบื้องเซรามิกภายใต้ตรา “COTTO” ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีในด้านรูปลักษณ์ ความสวยงามและความคงทน เป็นบริษัทแรกที่ผลิตกระเบื้องเซรามิกในประเทศไทย ได้รับการรับรองระบบคุณภาพ มอก. ISO 9002 จากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้แก่ กระเบื้องเซรามิกปูพื้น และกระเบื้องบุผนัง สินค้าประมาณร้อยละ 15 ของกำลังผลิตได้ส่งออกไปจำหน่ายยังนานา ประเทศทั่วโลก

**นักลงทุนจีน :** Beijing General Corporation of Building Materials Group เป็นหน่วยงานวิสาหกิจของรัฐบาลท้องถิ่นปักกิ่ง เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าวัสดุก่อสร้าง ผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้แก่ ซีเมนต์ แผ่นยิปซัมบอร์ด ผลิตภัณฑ์คอนกรีต สุขภัณฑ์ เฟอร์นิเจอร์ตกแต่งบ้าน และสำนักงาน

**ทุนจดทะเบียน :** 22 ล้าน US \$

**สัดส่วนผู้ถือหุ้น :** นักลงทุนไทย 60% และนักลงทุนจีน 40%

**สถานที่ตั้งโรงงาน :** Beijing Xisonqi Hihg and New Tech Building Materials City  
ในนครปักกิ่ง

**กำลังการผลิต :** ผลิตกระเบื้องเซรามิก 2.4 ล้านตารางเมตร/ปี

**ชื่อบริษัทร่วมทุน :** Beijing Cementhai Ceramic Co.,Ltd.

บริษัทที่ก่อตั้งขึ้น ทำการผลิตกระเบื้องเซรามิกภายใต้ตรา “COTTO” โดยมีกำลังผลิตประมาณ 2.4 ล้านตารางเมตร/ปี มีโรงงานผลิตตั้งอยู่ที่นครปักกิ่ง ซึ่งอยู่ทางตอนเหนือของประเทศ โดยมีมูลเหตุจูงใจ / วัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เป็นการขยายการลงทุนและฐานการผลิตไปยังต่างประเทศ ซึ่งประเทศจีนเป็นประเทศหนึ่งที่มีศักยภาพในการลงทุนสูง
2. การเจริญเติบโตของภาคธุรกิจการก่อสร้างในประเทศจีนเป็นไปอย่างรวดเร็ว โดยมีอัตราการเติบโตประมาณร้อยละ 15 ต่อปี
3. ความต้องการของกระเบื้องเซรามิกทั้งประเทศ มีอัตราการเติบโตประมาณร้อยละ 10 ต่อปี
4. จีนเป็นตลาดที่ใหญ่มาก ด้วยจำนวนประชากรประมาณ 1,200 ล้านคน
5. ทางตอนเหนือของประเทศยังไม่มีผู้ผลิตกระเบื้องเซรามิกที่มีคุณภาพสูง โดยเฉพาะในมหานครปักกิ่ง และมหานครเทียนจิน ผู้ผลิตที่ผลิตสินค้าได้คุณภาพ จะอยู่ทางตอนใต้ และแถบชายฝั่งทะเลตะวันออกของประเทศ
6. จีนมีค่าแรงงานต่ำ
7. มีผู้ร่วมทุนที่มีประสบการณ์ในการผลิตและจำหน่ายสินค้าวัสดุก่อสร้าง

**นโยบายของกระเบื้อง “COTTO” ในประเทศจีน**

ผลิตและจำหน่ายกระเบื้องเซรามิกภายใต้ตรา “COTTO” ที่มีคุณภาพสูง จำหน่ายในประเทศจีน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเมืองใหญ่ เช่น มหานครปักกิ่ง และมหานครเทียนจิน

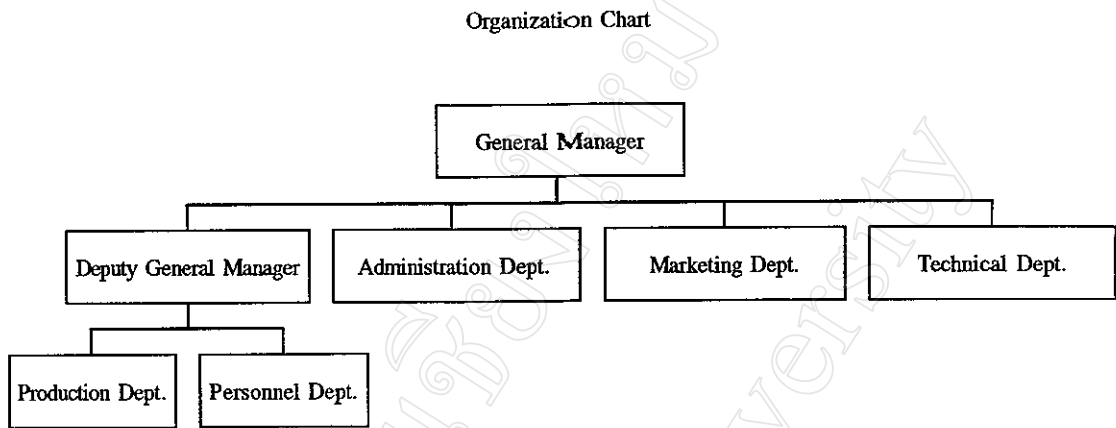
การที่บริษัทได้กำหนดนโยบายไว้เกี่ยวกับการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูง จำหน่ายในประเทศจีน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเมืองปักกิ่ง และเทียนจินนั้น บริษัทได้พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. นโยบายเกี่ยวกับการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูง ถึงแม้ว่าในประเทศจีนจะมีผู้ผลิตมากกว่า 750 รายตามที่ได้กล่าวไว้แล้ว แต่มีผู้ผลิตน้อยราย (ไม่เกิน 10 ) ที่ผลิตสินค้าที่ได้คุณภาพสูง ฉะนั้นจึงเป็นโอกาสทางการตลาดที่กระเบื้องเซรามิก “COTTO” จะสามารถแทรกเข้าไปในตลาดได้เร็ว และจะได้รับความนิยมในอนาคต

2. นโยบายเกี่ยวกับการจำหน่ายในประเทศจีน ประเทศจีนมีอัตราภาษีนำเข้ากระเบื้องเซรามิกค่อนข้างสูง (ร้อยละ 60) การที่ประเทศจีนจะนำเข้าสินค้าที่มีคุณภาพสูงจากต่างประเทศเข้ามาจำหน่ายจะมีต้นทุนค่อนข้างสูง ในส่วนที่เป็นการค้าระหว่างประเทศของจีนนั้น ส่วนใหญ่เป็นการค้าโดยหน่วยงานของรัฐ ส่วนบริษัทต่างชาติจะทำได้เฉพาะที่ได้รับสิทธิในการนำเข้าและส่งออกจากรัฐบาลเท่านั้น

3. นโยบายเกี่ยวกับการจำหน่าย โดยเน้นการจำหน่ายกระเบื้องเซรามิกในพื้นที่เมืองปักกิ่ง และเทียนจิน การที่กระเบื้องเซรามิก “COTTO” เน้นการจำหน่ายที่ 2 เมืองนี้เป็นเพราะเมืองปักกิ่ง และเทียนจินได้รับการยกฐานะเป็นมหานคร รัฐบาลมีนโยบายที่จะพัฒนาให้เป็นเมืองที่ก้าวหน้า และเจริญเทียบเท่าเมืองในแถบชายฝั่งทะเลตะวันออก โอกาสทางการตลาดมีค่อนข้างมาก กระเบื้องเซรามิก “COTTO” ยังได้เปรียบคู่แข่งรายอื่น ๆ ที่จะต้องขนส่งสินค้าจากทางใต้หรือแถบชายฝั่งทะเลตะวันออกของประเทศจีนมาจำหน่ายในเมืองปักกิ่ง และเทียนจิน

## โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 8 แผนผังแสดงโครงสร้างองค์กรของบริษัท เซรามิกอุตสาหกรรมไทย จำกัด  
ในประเทศจีน

โครงสร้างองค์กรที่ได้แสดงไว้ข้างต้น เป็นโครงสร้างองค์กรของบริษัท เซรามิกอุตสาหกรรมไทย จำกัดในประเทศจีน ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ (General Manager) ในตำแหน่งนี้เป็นผู้บริหารที่ส่งมาจากฝ่ายไทย เป็นผู้บริหารสูงสุดของบริษัทเป็นผู้กำหนดนโยบายและดำเนินงานให้ได้เป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้
2. ตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการ (Deputy General Manager) ในตำแหน่งนี้เป็นผู้บริหารที่ส่งมาจากฝ่ายจีน มีหน้าที่กำกับดูแลงานด้านการบุคคล และการผลิต
3. ตำแหน่งผู้จัดการผลิต (Production Dept.) ในตำแหน่งนี้เป็นผู้บริหารที่ส่งมาจากฝ่ายไทย มีหน้าที่กำกับดูแลงานด้านการบริหารการผลิต
4. ตำแหน่งผู้จัดการบุคคล (Personnel Dept.) ในตำแหน่งนี้เป็นผู้บริหารที่ส่งมาจากฝ่ายจีน มีหน้าที่กำกับดูแลงานด้านการบริหารงานบุคคล
5. ตำแหน่งผู้จัดการบริหาร (Administration Dept.) ในตำแหน่งนี้เป็นผู้บริหารที่ส่งมาจากฝ่ายไทย มีหน้าที่กำกับดูแลงานด้านการบริหารงานการเงิน การบัญชี และบริหารทั่วไป (จัดซื้อจัดหา และอื่น ๆ)
6. ตำแหน่งผู้จัดการการตลาด (Marketing Dept.) ในตำแหน่งนี้เป็นผู้บริหารที่ส่งมาจากฝ่ายไทย มีหน้าที่กำกับดูแลงานด้านการบริหารงานการตลาด การขาย

7. ตำแหน่งผู้จัดการเทคนิค Technical Dept. ในตำแหน่งนี้เป็นผู้บริหารที่ส่งมาจากฝ่ายไทย มีหน้าที่กำกับดูแลงานด้านการบริหารผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับการพัฒนาสินค้าใหม่ การควบคุมคุณภาพสินค้า

### นโยบายการตลาดของกระเบื้อง “COTTO” ในประเทศจีน

กระเบื้องเซรามิก “COTTO” เป็นตราสินค้าใหม่ในประเทศจีน บริษัทจึงได้กำหนดนโยบายการตลาดของกระเบื้องเซรามิก “COTTO” ไว้ดังนี้

#### 1. นโยบายสินค้า :

- ผลิตสินค้าที่ได้คุณภาพสูง
- พัฒนาสินค้าที่มีลวดลายสีทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของตลาด
- ผลิตสินค้าขนาดใหญ่ตามความต้องการของตลาด

#### 2. นโยบายราคา :

- จัดกลุ่มราคากระเบื้องเซรามิกเป็น 2 กลุ่ม โดยสินค้ากลุ่มที่ 1 เป็นสินค้ากลุ่ม Commodity เพื่อเสนอขายให้กับผู้บริโภคหรือเสนอขายเข้างานที่ตัดสินใจโดยใช้ราคา และจัดสินค้ากลุ่มที่ 2 เป็นสินค้ากลุ่ม High-End เพื่อเสนอขายขายผู้บริโภค หรือเสนอขายเข้างานโครงการที่ตัดสินใจซื้อจากคุณภาพสินค้า และลวดลายสี

#### 3. นโยบายช่องทางการจำหน่าย :

- ไม่มีนโยบายขายตรงจากโรงงาน
- ขายผ่านผู้แทนจำหน่ายให้ครอบคลุมพื้นที่มหานครปักกิ่ง และเมืองเทียนจิน

#### 4. นโยบายส่งเสริมการขาย :

- เร่งสร้าง Brand Awareness ให้เป็นที่ยอมรับในตลาด โดยการโฆษณาผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ (หนังสือพิมพ์รายวัน หนังสือพิมพ์วงการก่อสร้าง นิตยสารตกแต่งภายใน และนิตยสารอื่น ๆ) โดยเน้นการสร้าง Brand Awareness ด้วยการทำความเข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพกระเบื้องเซรามิก “COTTO”

- เข้าร่วมงาน Exhibition ตามเมืองต่าง ๆ ในประเทศจีน
- เน้นการตกแต่ง (Mock Up Room) ในร้านผู้แทนจำหน่ายให้หรูหรา
- จัดสัมมนาและเยี่ยมชมโรงงานให้กับกลุ่มสถาปนิก เพื่อให้สถาปนิกรู้จักกระเบื้องเซรามิก “COTTO” และเกิดความเชื่อมั่นในเรื่องคุณภาพสินค้า

- ใช้พนักงานขายเสนอการขายสินค้าเข้างานโครงการเพื่อให้เจ้าของโครงการ หรือผู้ตัดสินใจซื้อเกิดความมั่นใจในคุณภาพสินค้า และการบริการ

การวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อนทางการตลาด (SWOT Analysis)

#### โอกาสทางการตลาด

1. การขยายตัวของกรก่อสร้าง (ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์) ในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ยังคงมีสูงต่อเนื่อง โดยเฉพาะจากโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยของรัฐบาล และการขยายตัวของการลงทุนในพื้นที่แถบภาคเหนือของประเทศ คาดการณ์ว่าการเติบโตของตลาดเซรามิกจะมีประมาณ 10-15% ต่อปี
2. ความนิยมของผู้บริโภค ในการใช้สินค้ากระเบื้องเซรามิก สำหรับที่อยู่อาศัย ซึ่งกำลังแพร่เข้าไปในพื้นที่ทางตอนเหนือของประเทศ
3. ตลาดประเทศจีนมีขนาดใหญ่มาก ด้วยจำนวนประชากรประมาณ 1,200 ล้านคน (ปี 2539)
4. รัฐบาลมีนโยบายที่จะให้ประชากรเป็นเจ้าของที่อยู่อาศัยแทนการจัดการให้โดยหน่วยงานของรัฐ
5. อัตราภาษีนำเข้ากระเบื้องเซรามิกของจีนค่อนข้างสูง (ร้อยละ 60) ทำให้โอกาสของสินค้าที่จะเข้ามาแข่งขันจากต่างประเทศมีต้นทุนที่สูง
6. เมืองปักกิ่ง และเมืองเทียนจิน เป็นเมืองที่ยกฐานะเป็นมหานคร ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาให้เจริญเทียบเท่าเมืองทางใต้ และเมืองแถบชายฝั่งทะเลตะวันออกของประเทศ
7. เมืองปักกิ่ง และเมืองเทียนจิน ยังไม่มีผู้ผลิตที่ผลิตสินค้าคุณภาพสูง

#### อุปสรรค

1. ภาวะการผลิตที่เกินจากความต้องการในสินค้าเซรามิก (Over Supply) ซึ่งเกิดจากการที่กำลังผลิตรวมในอุตสาหกรรมเซรามิกมีมากกว่า 900 ล้านตารางเมตร ในขณะที่มีตลาดเพียงประมาณ 500 ล้านตารางเมตร ซึ่งภาวะดังกล่าวจะนำไปสู่การแข่งขันที่รุนแรง

2. การควบคุมอุตสาหกรรมเซรามิกของรัฐบาล ซึ่งมีแนวโน้มจะมีการปรับขึ้นภาษีนำเข้าวัตถุดิบ ซึ่งจะทำให้การนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศจะต้องเผชิญกับภาวะต้นทุนการผลิตกระเบื้องเซรามิกที่สูงขึ้น

#### จุดแข็ง

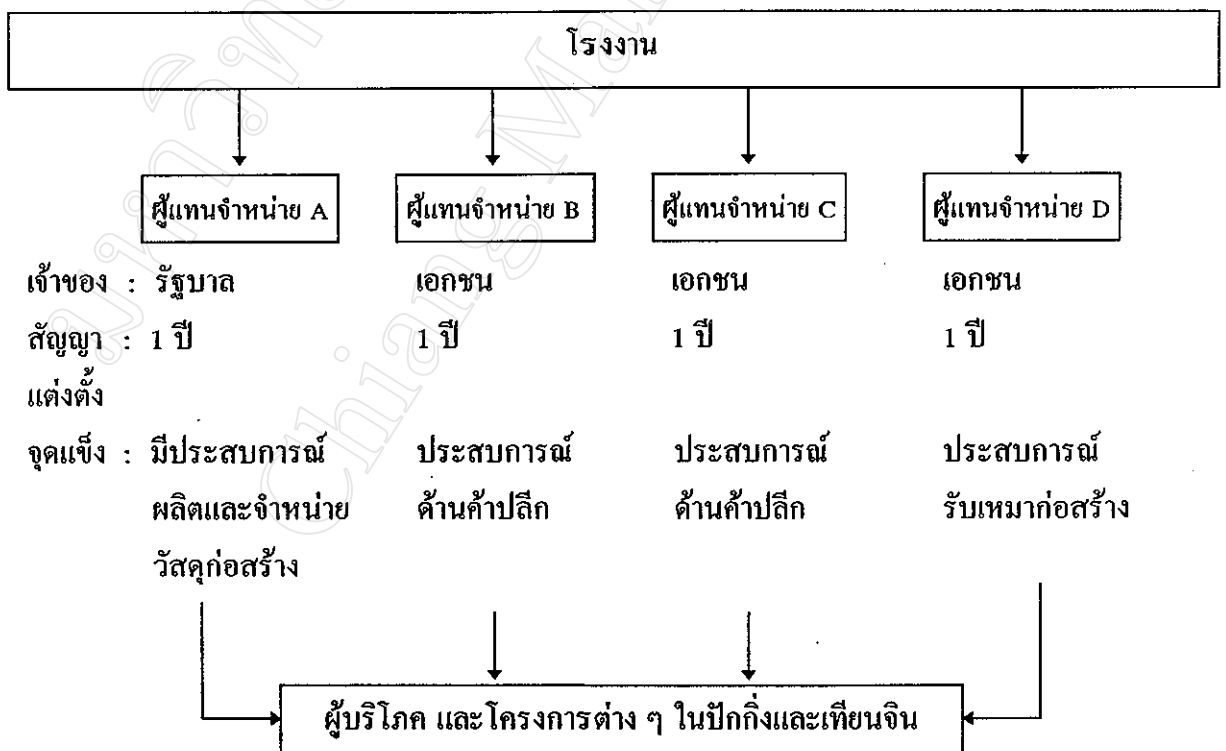
1. บริษัท เซรามิกอุตสาหกรรมไทย จำกัด เป็นผู้ผลิตกระเบื้องเซรามิกที่มีความชำนาญในการผลิตกระเบื้องมานานกว่า 20 ปี ซึ่งจะสามารถถ่ายทอดความชำนาญนี้ เมื่อเทียบกับผู้ผลิตที่สามารถผลิตสินค้าที่ได้คุณภาพสูงไม่เกิน 10 ราย ทำให้กระเบื้องเซรามิก "COTTO" สามารถแข่งขันได้ในตลาด
2. บริษัท เซรามิกอุตสาหกรรมไทย จำกัด เป็นผู้ผลิตกระเบื้องเซรามิกที่รู้จักกันดีในด้านรูปลักษณ์ความสวยงามและความคงทน สามารถนำลวดลายกระเบื้องที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดจีนไปผลิตได้เลยโดยไม่ต้องเสียเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์
3. ที่ตั้งโรงงานผลิตเซรามิกอยู่ที่ปักกิ่ง ทำให้ได้เปรียบในการขายในพื้นที่ทางตอนเหนือของประเทศ (แถบปักกิ่ง, เทียนจิน) ในขณะที่คู่แข่งต้องเสียต้นทุนการขนส่งจากพื้นที่ทางภาคใต้เข้ามาในพื้นที่ตอนบน
4. บริษัทมีผู้ร่วมทุนที่มีประสบการณ์ในการผลิตและจำหน่ายสินค้าวัสดุก่อสร้าง บริษัทสามารถใช้ช่องทางการจำหน่ายของผู้ร่วมทุนในการผลักดันการขายสินค้ากระเบื้องเซรามิกในตลาด โดยเฉพาะในตลาดเมืองปักกิ่ง

#### จุดอ่อน

1. ตราสินค้า "COTTO" ยังไม่เป็นที่รู้จักในสาธารณรัฐประชาชนจีน ทำให้ต้องใช้เวลาและเงินทุนจำนวนมากในการสร้าง Brand Awareness ในพื้นที่ดังกล่าว
2. ยังไม่มีระบบช่องทางการจัดจำหน่ายที่ครอบคลุมพื้นที่เมืองปักกิ่ง และเทียนจิน ในการผลักดันการขายปลีก ขายส่ง และการขายเข้างานโครงการก่อสร้างของภาครัฐบาล และงานโครงการของเอกชนที่ลงทุนโดยนักลงทุนต่างชาติ
3. พื้นที่ตั้งโรงงานแม้ว่าจะอยู่ในเขตที่คู่แข่งเสียเปรียบในด้านการขนส่ง และความพร้อมสินค้า แต่หากบริษัทฯ จะขยายตลาดลงไปได้ ซึ่งเป็นตลาดหลักของกระเบื้องเซรามิกแล้ว ก็จะต้องประสบปัญหาด้านต้นทุนการขนส่งเช่นเดียวกัน

ปัจจุบันบริษัทได้เริ่มทำการผลิตสินค้า และขายสินค้าโดยผ่านผู้แทนจำหน่ายในเมืองปักกิ่งจำนวน 4 ราย ซึ่งทั้ง 4 รายนี้ยังไม่สามารถครอบคลุมพื้นที่เมืองปักกิ่ง และเมืองเทียนจินตามที่ได้กำหนดไว้ในนโยบายของบริษัท รายละเอียดของผู้แทนจำหน่ายของบริษัท มีดังนี้

1. ผู้แทนจำหน่าย A เป็นผู้แทนจำหน่ายที่ได้รับการแต่งตั้งโดยบริษัท มีสัญญาแต่งตั้งเป็นผู้แทนจำหน่ายระยะเวลา 1 ปี รัฐเป็นเจ้าของ ผู้แทนจำหน่ายรายนี้มีประสบการณ์ในการผลิตและจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง
2. ผู้แทนจำหน่าย B และ C เป็นผู้แทนจำหน่ายที่ได้รับการแต่งตั้งโดยบริษัท มีสัญญาแต่งตั้งเป็นผู้แทนจำหน่ายระยะเวลา 1 ปี เจ้าของเป็นเอกชน ผู้แทนจำหน่ายทั้ง 2 ราย มีประสบการณ์การค้าปลีก
3. ผู้แทนจำหน่าย D เป็นผู้แทนจำหน่ายที่ได้รับการแต่งตั้งโดยบริษัท มีสัญญาแต่งตั้งเป็นผู้แทนจำหน่ายระยะเวลา 1 ปี เจ้าของเป็นเอกชน ผู้แทนจำหน่ายรายนี้มีประสบการณ์ในการรับเหมาก่อสร้าง



ภาพที่ 9 ช่องทางการจำหน่ายสินค้าตรา COTTO ในประเทศจีนปัจจุบัน



จากข้อมูลที่ได้รวบรวม และวิเคราะห์ไว้เบื้องต้นเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมที่ประกอบด้วย สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศไทย สภาพการแข่งขันของกระเบื้องเซรามิกในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมืองปักกิ่ง และเมืองเทียนจิน นโยบายของกระเบื้องเซรามิก “COTTO” ในประเทศจีน รวมทั้งการวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด จุดแข็ง จุดอ่อน และอุปสรรคของกระเบื้องเซรามิก “COTTO” ในตลาดประเทศจีนจะพบว่า การบริหารช่องทางการจัดจำหน่ายของบริษัทเป็นจุดอ่อนในการดำเนินการการตลาดให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทได้ตั้งไว้ จึงเป็นจุดที่นำไปสู่การวิเคราะห์แนวทางการเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายกระเบื้องเซรามิก “COTTO” ในประเทศจีน ในบทต่อไป