

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การดำเนินงานของร้านหนังสือเช่าในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง สามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล นำเสนอข้อค้นพบและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของร้านหนังสือเช่าในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง ได้ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ประกอบการ

จากผู้ประกอบการที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 18 ราย พบว่าเป็นเพศหญิง 11 ราย และเป็นเพศชาย 7 ราย ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี และมีสถานภาพสมรส การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี และไม่เคยมีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมาก่อน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

สถานประกอบการส่วนใหญ่มีรูปแบบเป็นเจ้าของคนเดียว มีเพียงรายเดียวเท่านั้นที่มีหุ้นส่วน ระยะเวลาที่ดำเนินธุรกิจส่วนมากไม่เกิน 5 ปี อาคารที่ใช้ดำเนินธุรกิจเป็นตึกแถวขนาด 1 ห้อง โดยการเช่าอาศัยมากที่สุด ท่าเลที่ตั้งของร้านส่วนมากนิยมอยู่ใกล้สถานศึกษา ใกล้ตลาดสด และอยู่ในแหล่งชุมชนหนาแน่นตามลำดับ มีเพียงส่วนน้อยที่ใกล้สถานที่ราชการและห้างสรรพสินค้า

ร้านหนังสือเช่าทั้งหมด 18 แห่งมีการเปิดให้บริการทุกวันไม่มีวันหยุด เวลาเปิดร้านที่เร็วที่สุด คือ 7.00 น. และเวลาเปิดร้านที่ช้าที่สุด คือ 17.00 น. โดยเวลาที่นิยมเปิดมากที่สุดคือ 10.00 น. ในส่วนของเวลาปิดร้าน เวลาที่เร็วที่สุด คือ 16.00 น. และที่ช้าที่สุด คือ 22.00 น. โดยเวลาที่นิยมปิดมากที่สุดมีเท่ากับ 3 เวลา คือ 20.00 น. 21.00 น. และ 22.00 น. จำนวนชั่วโมงที่ร้านเปิดให้บริการมากที่สุด คือ 13 ชั่วโมง และน้อยที่สุด คือ 4.50 ชั่วโมง โดยที่นิยมมากที่สุดคือ 13 ชั่วโมง รองลงมาคือ 12 ชั่วโมง

ร้านหนังสือเช่าส่วนใหญ่ไม่มีบริการอื่นๆที่ดำเนินควบคู่ไปกับการให้บริการหนังสือเช่า สำหรับร้านที่มีบริการอื่น ส่วนใหญ่คือมีการขายอาหาร ขนม หรือเครื่องดื่ม ตามด้วยขายหนังสือ และบริการเช่า VCD และส่วนน้อยคือบริการรับพิมพ์งาน ถ่ายเอกสาร เคลือบบัตร บริการเกมส์คอมพิวเตอร์ และขายโทรศัพท์มือถือ บัตรเติมเงิน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของร้านหนังสือเช่า

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน พบว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานในด้านการตลาดมากที่สุด รองลงมาคือด้านการผลิตและปฏิบัติการ อันดับสามคือด้านการจัดการและบุคลากร อันดับสี่คือด้านบัญชีและการเงิน และอันดับสุดท้ายคือ ด้านระบบสารสนเทศ

ด้านการจัดการและบุคลากร

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า โดยเป็นการวางแผนด้านการตลาดมากที่สุด รองลงมาคือด้านการผลิตและปฏิบัติการ ด้านการบัญชีและการเงิน และมีเพียงส่วนน้อยที่มีการวางแผนด้านการจัดการและบุคลากร และด้านระบบสารสนเทศ โดยส่วนมากเป็นการวางแผนการดำเนินงานระยะสั้นคือไม่เกิน 1 ปี

วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของธุรกิจของผู้ประกอบการส่วนใหญ่คือ ให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด รองลงมาคือมีรายรับเพิ่มขึ้น และ พัฒนารูปลักษณ์ธุรกิจให้แตกต่างจากคู่แข่ง มีเพียงส่วนน้อยที่คิดขยายสาขาเพิ่มขึ้น

ในด้านการจัดองค์การ พบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่มีพนักงานจำนวน 2 คน โดยประเภทของพนักงานส่วนใหญ่คือเจ้าของกิจการเอง นอกนั้นเป็นญาติพี่น้อง และเป็นลูกจ้างในสัดส่วนใกล้เคียงกัน โดยการกำหนดอำนาจหน้าที่ของพนักงานพบว่าส่วนใหญ่ไม่มีการกำหนดเอาไว้อย่างชัดเจน

ในด้านการจัดการบุคลากร พบว่า สถานประกอบการมีและไม่มีการวางแผนความต้องการบุคลากรเข้าทำงานในสัดส่วนเท่ากัน และแหล่งในการสรรหาบุคลากรส่วนใหญ่คือ จากญาติพี่น้องหรือเพื่อนฝูง หลักเกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ผู้ประกอบการให้ความสำคัญต่ออายุมากที่สุด รองลงมาคือเพศ บุคลิกภาพ วุฒิการศึกษาและความสัมพันธ์กับเจ้าของ มีเพียงส่วนน้อยที่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ และมีผู้รับรองความประพฤติ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานพบว่า สถานประกอบการมีและไม่มีการสอนหรือฝึกอบรมพนักงานก่อนการปฏิบัติงานจริง ในสัดส่วนที่เท่ากัน และส่วนใหญ่ไม่มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานของพนักงาน รูปแบบค่าตอบแทนการทำงานส่วนใหญ่ให้เป็นค่าจ้างรายเดือนที่เหลือให้เป็นค่าจ้างรายวัน และไม่มีการจ้างพนักงาน ในสัดส่วนที่เท่ากัน โดยหลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าจ้างพิจารณาจากความสามารถในการจ่ายของกิจการมากที่สุด รองลงมาคือความสามารถและประสบการณ์ อายุงาน และ กฎหมายแรง ผลประโยชน์อื่นนอกจากเงินเดือนหรือค่าจ้างของที่ให้แก่พนักงานส่วนใหญ่คือ การลาหยุดงาน รองลงมาคือโบนัสพิเศษและที่พักอาศัย และส่วนน้อยมี

ประกันสังคม ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เห็นว่าคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และมีผลต่อการประเมินผลพนักงานมากที่สุดคือ มีความซื่อสัตย์และมนุษยสัมพันธ์ดี รองลงมาคือมีสติปัญญา ปฏิภาณไหวพริบดี และมีความขยันอดทน และสุดท้ายคือมีระเบียบวินัย ในการจูงใจพนักงาน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้สวัสดิการคือ โบนัสประจำปี รองลงมาคือที่พัก อาหารและน้ำดื่ม และการยืมเงินฉุกเฉิน และพบว่าสถานประกอบการจำนวนครึ่งหนึ่งไม่มีการให้สวัสดิการในการจูงใจพนักงาน

ด้านการผลิตและปฏิบัติการ

แหล่งในการจัดหาซื้อหนังสือเข้าร้านของสถานประกอบการอันดับหนึ่งคือ จากร้านจำหน่ายหนังสือ รองลงมาคือตัวแทนจำหน่ายหนังสือ และโรงพิมพ์หรือสำนักพิมพ์ ส่วนน้อยที่ซื้อจากร้านหนังสือเก่า และรับซื้อหนังสือเก่าที่ร้าน ส่วนลดในการซื้อหนังสือจากราคาหน้าปกโดยเฉลี่ยคือ 10-15 เปอร์เซ็นต์มากที่สุด รองลงมาคือ 15-20 เปอร์เซ็นต์ และความถี่ในการซื้อหนังสือเข้าร้านส่วนใหญ่จะซื้อสัปดาห์ละ 2-3 ครั้ง รองลงมาคือ ซื้อทุกวัน วิธีในการคัดเลือกหนังสือมาให้บริการเช่าของสถานประกอบการคือ ดูจากความนิยมในการอ่านของผู้เช่าเป็นหลัก

หนังสือที่นำมาให้บริการเช่าจะมีวิธีในการรักษาสภาพรูปเล่มที่สำคัญ คือ ทำการหุ้มปกพลาสติก และ เย็บสันปกด้วยที่เย็บกระดาษ กรณีที่ผู้เช่าทำหนังสือชำรุดเสียหาย ร้านส่วนใหญ่จะให้ชดใช้ตามราคาปกหนังสือ รองลงมาคือ ไม่แน่นอนพิจารณาเป็นกรณีไป ให้ชดใช้ตามราคาปกบวกค่าเช่าตามเวลาที่เช่าหนังสือไป และให้ชดใช้สองเท่าของราคาปก สำหรับหนังสือ วารสาร หรือนิตยสารเก่าซึ่งไม่เป็นที่นิยมของลูกค้าแล้วทางร้านมีวิธีการดำเนินการอันดับหนึ่งคือ นำไปบริจาคหรือแจกจ่ายให้กับคนรู้จัก รองลงมาคือ คัดแยกเก็บไว้หลังร้านถ้ามีลูกค้าถามถึงจึงนำมาให้บริการเช่า และนำไปขายให้กับร้านรับซื้อหนังสือเก่า และมีส่วนน้อยที่นำมาวางขายหน้าร้านในราคาถูก และไม่มีการดำเนินการใดๆ ร้านหนังสือเช่าส่วนใหญ่มีการควบคุมคุณภาพในการให้บริการโดยการรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้าโดยตรง รองลงมาคือ สังเกตจากพฤติกรรมของลูกค้าและพนักงานในร้าน และมีบางร้านที่ให้ลูกค้ากรอกแบบฟอร์มแสดงความคิดเห็น

ด้านการตลาด

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์มากที่สุด รองลงมาคือด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านราคา และสุดท้ายคือ ด้านการส่งเสริมทางการตลาด

ด้านผลิตภัณฑ์ พบว่า จำนวนหนังสือที่ทางร้านมีให้บริการแก่ลูกค้าโดยประมาณส่วนใหญ่คือ ระหว่าง 5,001 – 10,000 เล่ม รองลงมาคือ 10,001 – 15,000 เล่ม และ น้อยกว่า 5,000 เล่ม โดยประเภทหนังสือที่ทางร้านมีให้บริการแก่ลูกค้ามากที่สุดคือ หนังสือการ์ตูน รองลงมาคือ หนังสือนวนิยายไทย หนังสือแปลจากต่างประเทศ วารสาร นิตยสาร หนังสือเรื่องสั้นและรวมเรื่องสั้น และหนังสือนวนิยายจีนกำลังภายใน นอกจากนี้ยังมีบางร้านที่ให้บริการเช่าหนังสือความรู้วิชาการ และหนังสือพิมพ์บันเทิงรายสัปดาห์ ซึ่งเป็นส่วนน้อย สำหรับประเภทหนังสือที่ได้รับความนิยมในการเช่าสูงสุดคือ หนังสือการ์ตูน รองลงมาคือ หนังสือนวนิยายไทย อันดับสามคือ วารสาร นิตยสาร อันดับสี่คือ หนังสือเรื่องสั้นและรวมเรื่องสั้น อันดับห้าคือ หนังสือแปลจากต่างประเทศ และอันดับหกคือ หนังสือนวนิยายจีนกำลังภายใน

ด้านราคา พบว่า หลักเกณฑ์ในการกำหนดอัตราค่าเช่าหนังสือ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่กำหนดจากราคาหนังสือ เป็นส่วนน้อยที่กำหนดตามประเภทหนังสือ โดยอัตราค่าเช่าสูงสุดของหนังสือภายในร้านส่วนใหญ่คือ 8.00 บาท รองลงเท่ากันสามอัตราคือ 6.00 บาท 7.00 บาท และ 10.00 บาท ส่วนอัตราค่าเช่าต่ำสุดของหนังสือภายในร้านส่วนใหญ่คือ 1.00 บาท มีส่วนน้อยเป็น 3.00 บาท และ 2.00 บาท

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย พบว่า วิธีการจัดเรียงหนังสือเพื่อให้บริการของสถานประกอบการส่วนใหญ่จัดเรียงตามประเภทของหนังสือ รองลงมาคือ จัดเรียงตามสำนักพิมพ์ และมีส่วนน้อยที่จัดเรียงตามชื่อหนังสือ ตามความนิยมของหนังสือและตามนามผู้แต่ง สำหรับบริการที่จัดเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์หนังสือเข้าใหม่ รองลงมาคือ รับจองหนังสือที่ลูกค้าต้องการ รับฝากของและมีที่จอดรถบริเวณใกล้เคียง และมีส่วนน้อยที่มีเก้าอี้นั่งอ่านหนังสือ มีเครื่องปรับอากาศ และมีพัดลมภายในร้าน ในการใช้บริการเช่าหนังสือแต่ละร้านมีเงื่อนไขที่แตกต่างกัน โดยส่วนมากเช่าได้โดยไม่ต้องสมัครสมาชิก แต่ต้องวางบัตรประจำตัวประชาชนหรือบัตรนักศึกษา รองลงมาคือ ต้องสมัครสมาชิกโดยเสียค่าธรรมเนียมการสมัคร และไม่ต้องสมัครสมาชิก แต่ต้องวางเงินค้ำมัดจำหนังสือ และสุดท้ายต้องสมัครสมาชิกโดยไม่เสียค่าธรรมเนียมการสมัคร ซึ่งร้านที่ต้องเสียค่าธรรมเนียมการสมัครมีทั้งสิ้น 10 ร้าน มีค่าธรรมเนียมตั้งแต่ 10 – 40 บาท โดยส่วนมากจะเสียค่าธรรมเนียม 30 บาท ในเรื่องของสมาชิก พบว่า ร้านที่ไม่มีสมาชิกมีทั้งหมด 5 ร้าน ส่วนร้านที่มีสมาชิกมีทั้งหมด 13 ร้าน โดยมีจำนวนสมาชิกส่วนใหญ่มากกว่า 500 คน รองลงมาคือ 301 - 500 คน และเมื่อเฉลี่ยจำนวนลูกค้าต่อวัน พบว่า ส่วนใหญ่จะมีลูกค้าวันละ 21 – 40 คน รองลงมาคือ 81 - 100 คน

ด้านการส่งเสริมทางการตลาด พบว่า ร้านค้าส่วนใหญ่ไม่มีการใช้สื่อในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ สำหรับร้านที่มีการใช้สื่อ ส่วนใหญ่นิยมใช้ใบปลิว แผ่นพับ และป้ายโฆษณาหรือ

ป้ายผ้า รองลงมาคือ สนับสนุนกิจกรรมนักเรียนนักศึกษา และหน่วยงานต่างๆในจังหวัด และส่วนน้อยลงโฆษณาผ่านวารสารหรือหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น และวิทยุ สำหรับกิจกรรมในการส่งเสริมการขาย พบว่า ร้านค้าส่วนใหญ่ไม่มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย ส่วนร้านที่มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย ประเภทกิจกรรมส่วนใหญ่คือ การลดราคาค่าบริการ และการแจกของแถม รองลงมาคือ สะสมแต้มเพื่อรับบริการฟรี

ด้านบัญชีและการเงิน

เงินทุนที่ผู้ประกอบการใช้ในการลงทุนเบื้องต้นโดยประมาณ ไม่รวมมูลค่าอาคารและที่ดิน ส่วนใหญ่น้อยกว่า 100,000 บาท รองลงมาคือ 100,001 – 200,000 บาท โดยแหล่งเงินทุนส่วนใหญ่ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจมาจาก เงินทุนของเจ้าของหรือหุ้นส่วน มีเพียงส่วนน้อยที่กู้เงินจากสถาบันการเงิน และกู้ยืมจากญาติพี่น้องหรือเพื่อน

สถานประกอบการส่วนใหญ่มีเงินทุนหมุนเวียนต่อเดือนโดยประมาณ 10,001 – 30,000 บาท รองลงมาคือ น้อยกว่า 10,000 บาท โดยเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อเดือนไม่รวมค่าหนังสือ น้อยกว่า 10,000 บาท รองลงมาคือ 10,001 – 20,000 บาท และเป็นค่าใช้จ่ายในการซื้อหนังสือเข้าร้านต่อเดือนโดยประมาณใกล้เคียงกัน ระหว่าง 2,001 – 4,000 บาท 4,001 – 6,000 บาท 6,001 – 8,000 บาท และ มากกว่า 10,000 บาท

เงินสดที่เหลือจากการใช้หมุนเวียนในแต่ละเดือนผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะเก็บไว้ใช้หมุนเวียนในเดือนถัดไป รองลงมาคือฝากธนาคารเก็บไว้เป็นเงินออม และจ่ายดอกเบี้ยเงินกู้ ส่วนน้อยที่นำไปปรับปรุง ขยายขยายกิจการ หรือไปลงทุนในธุรกิจอื่น

ในการจัดทำบัญชี สถานประกอบการส่วนใหญ่มีการจัดทำบัญชีเองโดยใช้สมุด ส่วนน้อยที่จัดทำเองโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ และมีบางส่วนที่ไม่มีการจัดทำบัญชี แต่ไม่มีรายได้อ้างสำนักงานบัญชีจัดทำ ส่วนของการจัดทำงบการเงิน พบว่า งบการเงินที่สถานประกอบการจัดทำมีเพียงงบกำไรขาดทุนเท่านั้น ส่วนงบดุล และงบกระแสเงินสดไม่มีรายใดจัดทำ และมีส่วนน้อยที่ไม่มีการจัดทำงบการเงินเลย นอกจากนี้สถานประกอบการส่วนใหญ่ยังไม่มีการจัดทำงบประมาณล่วงหน้า มีเพียงส่วนน้อยที่มีการจัดทำ

ในการชำระค่าสินค้า สถานประกอบการส่วนใหญ่ชำระค่าสินค้าเป็นเงินสดเต็มจำนวน รองลงมาคือ ชำระเป็นเงินเชื่อ มีส่วนน้อยที่ชำระด้วยบัตรเครดิต และชำระเป็นเงินสดส่วนหนึ่งที่เหลือแบ่งชำระเป็นงวดๆ

ด้านระบบสารสนเทศ

ในการจัดเก็บข้อมูลของสถานประกอบการ พบว่า มีการจัดเก็บข้อมูลในเอกสารเข้าเพิ่มและสมุดบันทึก สักส่วนเท่ากับการจัดเก็บด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยประเภทข้อมูลที่จัดเก็บส่วนมากคือ ข้อมูลสินค้าในร้าน รองลงมาคือ ข้อมูลรายละเอียดลูกค้า สมาชิก และส่วนน้อยที่เก็บข้อมูลทางการเงินและบัญชี และ ข้อมูลพนักงานในร้าน ด้านการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันทุกร้านมีการปรับปรุงข้อมูล โดยส่วนใหญ่มีการปรับปรุงข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ และส่วนน้อยที่มีการปรับปรุงบ้างแต่ไม่สม่ำเสมอ

ในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ พบว่าสถานประกอบการส่วนใหญ่คือ 13 ราย มีเครื่องคอมพิวเตอร์ไว้ใช้งาน โดยสาเหตุสำคัญที่นำมาใช้เนื่องจาก ทำงานได้สะดวกรวดเร็ว รองลงมาคือ ความถูกต้องแม่นยำสูงและสามารถใช้งานได้อย่างหลากหลาย ถัดมาคือ ต้องการความทันสมัย ราคาไม่แพงจนเกินไป และสุดท้ายคือป้องกันการทุจริตของพนักงาน

ในส่วนของผู้ประกอบการที่ไม่นำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้งานจำนวน 5 ราย สาเหตุสำคัญที่ไม่นำมาใช้คือ ไม่คิดว่ามีความจำเป็นเพราะข้อมูลที่บันทึกมีไม่มากนัก รองลงมาคือ ใช้คอมพิวเตอร์ไม่เป็นและชินกับการใช้วิธีเดิมๆ ถัดมาคือ ไม่มั่นใจในการเก็บข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ และสุดท้ายคือ คอมพิวเตอร์มีราคาค่อนข้างแพง

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงาน

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงานของร้านหนังสือเช่าในอำเภอเมืองจังหวัดลำปาง พบว่า ปัญหาในการดำเนินงานที่ผู้ประกอบการประสบมากที่สุดคือ ปัญหาด้านการผลิตและปฏิบัติการ รองลงมาคือ ปัญหาด้านการตลาด อันดับสามคือ ปัญหาด้านการจัดการและบุคลากร อันดับสี่คือ ปัญหาด้านบัญชีและการเงิน และอันดับสุดท้ายคือ ปัญหาด้านระบบสารสนเทศ โดยมีรายละเอียดของปัญหาแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านการจัดการและบุคลากร พบว่า ปัญหาที่ผู้ประกอบการประสบมากเป็นอันดับหนึ่งคือ ไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่การทำงานอย่างชัดเจน รองลงมาคือ บุคลากรขาดความรู้ความชำนาญ ขาดการวางแผนการทำงานที่ดี และการประสานงานติดต่อสื่อสารไม่ดี ถัดมาคือ ผู้บริหารไม่มีประสบการณ์ และสุดท้ายคือ พนักงานหยุดงานบ่อย

แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการจัดการและบุคลากรบางประการที่ผู้ประกอบการได้เสนอแนะเอาไว้ ได้แก่ ปัญหาบุคลากรขาดความรู้ความชำนาญ แก้ไขด้วยการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องเกี่ยวกับระบบ และหนังสือภายในร้าน และหมั่นให้คำแนะนำและคอยควบคุมดูแลพนักงานอย่างใกล้ชิด

ด้านการผลิตและปฏิบัติการ พบว่า ปัญหาที่ผู้ประกอบการประสบมากเป็นอันดับหนึ่งคือ การลักขโมยหนังสือจากภายในร้าน และ หนังสือฉีกขาดเสียหายเนื่องจากลูกค้าไม่ระมัดระวังในการอ่าน รองลงมาคือ ลูกค้าไม่คืนหนังสือ ดันทุนค่าหนังสือมีราคาสูง มีสินค้าคงคลังเป็นหนังสือจำนวนมาก การควบคุมคุณภาพในการให้บริการทำได้ยาก การดูแลรักษาหนังสือยุ่งยาก และสุดท้ายคือ ระยะเวลาในการสั่งซื้อและจัดส่งหนังสือไม่แน่นอน

แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการผลิตและปฏิบัติการบางประการที่ผู้ประกอบการได้เสนอแนะเอาไว้ ได้แก่ ปัญหาการลักขโมยหนังสือจากภายในร้าน แก้ไขโดยจัดชั้นวางกระเป๋าสสำหรับลูกค้าให้วางกระเป๋าไว้ในนอกร้าน จัดร้านให้โล่ง มีทางเข้าออกทางเดียว และต้องผ่านโต๊ะของพนักงาน ดิดกระຈกไว้ตามมุม ให้สามารถมองเห็นทุกจุดภายในร้านได้จากโต๊ะของพนักงาน และให้พนักงานหมั่นเดินตรวจดูความเรียบร้อยภายในร้านอยู่เสมอ ปัญหาหนังสือฉีกขาดเสียหายเนื่องจากลูกค้าไม่ระมัดระวังในการอ่าน แก้ไขโดยการปรับคิดค่าเสียหายจากลูกค้าที่ทำหนังสือฉีกขาด ปัญหาลูกค้าไม่คืนหนังสือ แก้ไขโดยส่งไปรษณียบัตร หรือโทรศัพท์ไปทวงที่บ้าน และถ้าบ้านของลูกค้าอยู่ใกล้กับร้าน ก็ตามไปทวงถึงที่บ้าน หรือ ไปแจ้งกับทางโรงเรียนให้ช่วยติดตามให้

ด้านการตลาด พบว่า ปัญหาที่ผู้ประกอบการประสบมากเป็นอันดับหนึ่งคือ การแข่งขันสูง คู่แข่งมีมาก รองลงมาคือ บริเวณร้านค้าแคบ ประเภทหนังสือที่ให้บริการมีน้อย จำนวนหนังสือที่ให้บริการไม่เพียงพอ ไม่มีกิจกรรมส่งเสริมการขาย และสุดท้ายคือ สถานที่ตั้งร้านไม่เหมาะสม และไม่มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่ดี

แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการตลาดบางประการที่ผู้ประกอบการได้เสนอแนะเอาไว้ ได้แก่ ปัญหาบริเวณร้านค้าแคบ แก้ไขโดยการขยายร้านหากมีทุนเพียงพอ หมั่นระบายหนังสือเก่าที่ไม่เป็นที่นิยมออกไป จัดให้ชั้นหนังสือมีจำนวนชั้นมากๆ แล้วจัดเก้าอี้สำหรับให้ลูกค้าปีนขึ้นไปหยิบหนังสือชั้นบนได้ ปัญหาการแข่งขันสูงคู่แข่งมีมาก แก้ไขโดยการศึกษาคู่แข่ง และจัดหาหนังสือให้มีเหมือนกันหรือคล้ายกัน จัดให้มีหนังสือหลากหลายประเภทและตรงตามความต้องการของลูกค้า กำหนดอัตราค่าเช่าให้ถูกกว่าคู่แข่ง และจัดให้มีการส่งเสริมทางการตลาด เช่น การลดราคา สมัครงสมาชิกฟรี สะสมคูปองส่วนลดค่าหนังสือ

ด้านบัญชีและการเงิน พบว่า ปัญหาที่ผู้ประกอบการประสบมากเป็นอันดับหนึ่งคือ กำไรที่ได้มีน้อย และ ลูกค้าไม่ยอมชำระค่าบริการ รองลงมาคือ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง รายได้และยอดขายต่ำ และสุดท้ายคือ ขาดสภาพคล่องทางการเงิน และ อัตราดอกเบี้ยในการกู้เงินสูง

แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านบัญชีและการเงินบางประการที่ผู้ประกอบการได้เสนอแนะเอาไว้ ได้แก่ ปัญหารายได้และยอดขายต่ำ กำไรที่ได้มีน้อย แก้ไขโดยการหารายได้จากกิจการอื่นๆเข้ามาเสริม เช่น ขายหนังสือการ์ตูน ให้เช่าVCD ขายขนมและเครื่องดื่ม เป็นต้น ปัญหาค่าใช้จ่าย

จ่ายในการดำเนินงานสูง แก้ไขโดยการคัดเลือกหนังสือที่ซื้อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด พยายามลดจำนวนหนังสือที่ไม่เป็นที่นิยมลงไป ปัญหาลูกค้าไม่ยอมชำระค่าบริการ แก้ไขโดยการจรรยาซื้อลูกค้าที่มีปัญหา และไม่อนุญาตให้เช่าหนังสือได้อีกจนกว่าจะจ่ายค่าบริการที่ค้างชำระ

ด้านระบบสารสนเทศ พบว่า ปัญหาที่ผู้ประกอบการประสบมากเป็นอันดับหนึ่งมีเท่ากันสามปัญหา คือ ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านระบบสารสนเทศ ไม่มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก เช่น คอมพิวเตอร์ บาร์โค้ด และ การเสียหาย สูญหายของข้อมูล จากความผิดพลาดในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ นอกจากนี้ปัญหาคือ จำนวนข้อมูลมีมาก การจัดเก็บและค้นหาข้อมูลทำได้ยุ่งยาก

แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านระบบสารสนเทศบางประการที่ผู้ประกอบการได้เสนอแนะเอาไว้ ได้แก่ ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านระบบสารสนเทศ แก้ไขโดยการสอบถามหรือปรึกษาจากผู้มีความรู้ เช่น ผู้เขียนโปรแกรม ปัญหาการไม่มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก แก้ไขโดยการจัดหาซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ บาร์โค้ด หากมีทุนเพียงพอ ปัญหาการเสียหายของข้อมูลจากความผิดพลาดในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ แก้ไขโดยเพิ่มความระมัดระวังในการจัดทำข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ทุกครั้ง และให้ผู้เชี่ยวชาญเช่น ผู้เขียนโปรแกรมช่วยนำข้อมูลกลับมา ซึ่งอาจสำเร็จได้ในบางครั้ง

การอภิปรายผล

จากการศึกษาการดำเนินงานของร้านหนังสือเช่าในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

สถานประกอบการส่วนใหญ่มีรูปแบบเป็นเจ้าของคนเดียว ระยะเวลาที่ดำเนินธุรกิจส่วนมากไม่เกิน 5 ปี ทำเลที่ตั้งของร้านนิยมอยู่ใกล้สถานศึกษา ใกล้ตลาดสดและอยู่ในแหล่งชุมชนหนาแน่น จำนวนชั่วโมงที่ร้านนิยมเปิดให้บริการคือ 13 ชั่วโมง และ 12 ชั่วโมง และบริการอื่นๆที่มีการดำเนินควบคู่ไปกับบริการหนังสือเช่า ได้แก่ ขายอาหาร ขนมหรือเครื่องดื่ม ขายหนังสือ บริการเช่า VCD บริการรับพิมพ์งาน ถ่ายเอกสาร เลือบบัตร บริการเกมส์คอมพิวเตอร์ และขายโทรศัพท์มือถือ บัตรเติมเงิน ซึ่งผลที่ได้ค่อนข้างสอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่อง “การดำเนินงานและการให้บริการของร้านหนังสือเช่าในกรุงเทพมหานคร” โดยภิญญา ประเสริฐสม (2527) ที่ว่า ร้านหนังสือเช่าส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในที่ชุมชน และดำเนินงานมาในช่วง 1-5 ปี ร้านเปิดบริการโดยเฉลี่ยวันละ 12.22 ชั่วโมง และกิจกรรมอื่นที่ดำเนินควบคู่ไปกับบริการหนังสือเช่า ได้แก่ ขายเครื่องเขียน ขายเครื่องดื่ม ขายอาหาร เป็นต้น

ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของร้านหนังสือเช่า

ด้านการจัดการและบุคลากร

ผู้ประกอบการร้านหนังสือเช่าส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของธุรกิจที่ชัดเจน โดยอันดับหนึ่งคือ ให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด และรองลงมาคือมีรายรับเพิ่มขึ้น และส่วนใหญ่มีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในด้านการจัดการและองค์การของศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542) ที่ว่าการจัดการจะต้องมีการวางแผน โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ตลอดจนกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น และการวางแผนนั้นมักกำหนดระยะเวลาไว้ว่านานเท่าใด ซึ่งผู้ประกอบการร้านหนังสือเช่าส่วนใหญ่จะมีการวางแผนระยะสั้นคือไม่เกิน 1 ปี ระยะปานกลาง (2-3 ปี) และระยะยาว (5 ปีขึ้นไป) มีเป็นส่วนน้อย และการวางแผนจะเป็นแผนด้านการตลาดมากที่สุด

ด้านการจัดองค์การ พบว่า สถานประกอบการทั้งหมดเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ส่วนใหญ่มีพนักงานจำนวน 2 คน มากที่สุดมีพนักงาน 4 คน โดยพนักงานส่วนใหญ่คือเจ้าของกิจการเอง นอกนั้นเป็นญาติพี่น้อง และเป็นลูกจ้างในสัดส่วนใกล้เคียงกัน โดยการกำหนดอำนาจหน้าที่ของพนักงานพบว่าส่วนใหญ่ไม่มีการกำหนดเอาไว้อย่างชัดเจนเนื่องจากองค์การมีขนาดเล็ก พนักงานทุกคนสามารถทำหน้าที่ทดแทนกันได้ ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของคิรวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) ที่ว่าในองค์การที่มีขนาดเล็กหรือที่เรียกว่า องค์การผู้ประกอบการ (The Entrepreneurial Organization) การจัดองค์การจะมีลักษณะ โครงสร้างองค์การเป็นโครงสร้างแบบง่ายๆ ไม่เป็นทางการ มีความยืดหยุ่นมาก มีสายการบังคับบัญชาสั้น โดยกิจกรรมต่างๆจะขึ้นตรงต่อผู้บริหาร ซึ่งจะควบคุมอย่างใกล้ชิด

จากแนวคิดด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของคิรวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ที่ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย การจัดหา การรักษา และการพัฒนา พบว่า ผู้ประกอบการร้านหนังสือเช่าส่วนใหญ่มีการดำเนินงานสอดคล้องกับแนวคิดเฉพาะในส่วนของการจัดหา และการรักษาเท่านั้น ส่วนของการพัฒนาบุคลากรยังมีอยู่น้อย ด้านการจัดหาบุคลากร พบว่า สถานประกอบการมีและไม่มีการวางแผนความต้องการบุคลากรเข้าทำงานในสัดส่วนเท่ากัน และการสรรหาบุคลากรส่วนใหญ่เป็นแบบง่ายๆ คือหาจากญาติพี่น้องหรือเพื่อนฝูง ด้านการรักษาบุคลากรมีการให้ผลตอบแทนเป็นค่าจ้างรายเดือนมากที่สุด โดยหลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าจ้างจะพิจารณาจากความสามารถในการจ่ายของสถานประกอบการเป็นหลัก ตามด้วยความสามารถและประสบการณ์ของพนักงาน นอกจากนี้ยังมีการให้ผลประโยชน์อื่นอีกได้แก่ การลาหยุดงาน โบนัสพิเศษและที่พักอาศัย และมีเพียงส่วนน้อยที่มีประกันสังคม และมีถึงครึ่งหนึ่งของสถานประกอบการที่ไม่มีการให้สวัสดิการอื่นๆ ด้านการพัฒนาพบว่าสถานประกอบการมีและไม่มีการสอนงานหรือฝึกอบรมพนักงานก่อนปฏิบัติงานจริงในสัดส่วนที่เท่ากัน และส่วนใหญ่ไม่มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถทำงานของพนักงาน เนื่องจากงานที่พนักงานปฏิบัติเป็นงานที่ไม่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถมาก และลักษณะงานมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างน้อย พนักงานจึงสามารถเรียนรู้และพัฒนาความสามารถในการทำงานได้เองระหว่างปฏิบัติ

ด้านการผลิตและปฏิบัติการ

จากแนวคิดการผลิตของ สุปัญญา ไชยชาญ (2540) ที่ว่าการผลิตเกี่ยวข้องกับขั้นตอนหลักๆ 3 ขั้น คือ การวางแผนการผลิต การปฏิบัติการผลิต และการควบคุมการผลิต พบว่าผู้ประกอบการร้านหนังสือเช่าส่วนใหญ่มีการดำเนินงานสอดคล้องกับแนวคิด คือให้ความสำคัญกับการวางแผนด้านการผลิตและปฏิบัติการค่อนข้างสูง และมีการควบคุมการผลิตและปฏิบัติ โดยเป็นการ

ควบคุมคุณภาพในการให้บริการจากการรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้าโดยตรง และสังเกตจากพฤติกรรมของลูกค้าและพนักงานในร้าน โดยมีบางรายให้ลูกค้ากรอกแบบฟอร์มแสดงความคิดเห็นด้วย

จากแนวคิดการจัดการวัสดุของ ฌ็อง-ฌัก แซงต์-ฌอร์น (2542) ที่ว่า การจัดการวัสดุ คือ การตัดสินใจในแต่ละช่วงเวลาเกี่ยวกับการวางแผนการดำเนินงาน และควบคุมเกี่ยวกับการจัดการจัดเก็บ และการใช้งานวัตถุดิบ พบว่าผู้ประกอบการร้านหนังสือส่วนใหญ่มีการดำเนินงานสอดคล้องกับแนวคิด คือมีการวางแผนการจัดซื้อหนังสือ โดยมีความถี่ในการซื้อหนังสือเข้าร้านส่วนใหญ่ซื้อสัปดาห์ละ 2-3 ครั้ง และมีวิธีในการคัดเลือกหนังสือมาให้บริการเข้าคือ ดูจากค่านิยมในการอ่านของผู้เช่าเป็นหลัก สถานประกอบการแต่ละแห่งมีแหล่งในการจัดหาซื้อหนังสือประจำ โดยส่วนมากจะซื้อจากร้านจำหน่ายหนังสือภายในจังหวัด และได้รับส่วนลดในการซื้อหนังสือจากราคาหน้าปกโดยเฉลี่ยคือ 10-15 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งจากการที่ซื้อสินค้าจากร้านจำหน่ายโดยตรงทำให้ผู้ประกอบการสามารถรับสินค้าได้เลยทันทีขั้นตอนการจัดซื้อจึงเป็นแบบง่ายๆ ตัดขั้นตอนในส่วนของการติดตามสินค้าออกไปได้ ซึ่งอาจไม่ตรงกับแนวคิดด้านการจัดซื้อที่ว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การรับรู้ความต้องการ การเลือกผู้ขายวัตถุดิบ การสั่งซื้อ การติดตามสินค้า และการรับสินค้า

ด้านการบริหารสินค้าคงคลัง พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะมีการบริหารสินค้าคงคลังเพื่อให้ได้ผลประโยชน์สูงสุด คือไม่ให้มีสินค้าคงคลังมากหรือน้อยเกินไป เพราะจะเกิดต้นทุนจมและต้นทุนค่าเสียโอกาส ซึ่งตั้งแต่การคัดเลือกหนังสือซึ่งเป็นสินค้าคงคลังหลักของร้าน ในแต่ละร้านจะดูจากความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ทำให้ได้สินค้าตรงกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละร้าน นอกจากนี้สำหรับหนังสือ เก่าซึ่งไม่เป็นที่นิยมของลูกค้าแล้วผู้ประกอบการในแต่ละร้านมีวิธีการดำเนินการที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่ การนำไปบริจาคหรือแจกจ่ายให้กับคนรู้จัก ตัดแยกเก็บไว้หลังร้านถ้ามีลูกค้าถามถึงจึงนำมาให้บริการเช่า และนำไปขายให้กับร้านรับซื้อหนังสือเก่าซึ่งมีส่วนน้อยที่ไม่มีการดำเนินการใดๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารสินค้าคงคลังของ ซัยยิด สันตวิทย์ (2543) ที่ว่า สินค้าคงคลังหากมีปริมาณและมูลค่ามากเกินไป ก็อาจเกิดการจมทุนของเงินทุนในกิจการมาก หากปริมาณและมูลค่าน้อยเกินไป ก็อาจเกิดการขาดแคลนสินค้าที่จะตอบสนองต่อตลาด ผู้บริหารจึงต้องบริหารให้สินค้าคงคลังอยู่ในระดับที่มีต้นทุนรวมต่ำสุด โดยต้องชั่งน้ำหนักระหว่างต้นทุนการจมทุนและต้นทุนค่าเสียโอกาส นอกจากนี้ผู้ประกอบการทุกร้านมีการดูแลรักษาสภาพหนังสือโดยเป็นการหุ้มปกพลาสติกมากที่สุด ตามด้วยการเย็บสันปกด้วยที่เย็บกระดาษ ส่วนกรณีที่ลูกค้าทำหนังสือชำรุดเสียหายก็ให้มีการชดใช้ค่าหนังสือด้วย โดยส่วนมากให้ชดใช้ตามราคาปกหนังสือ

ด้านการตลาด

ผู้ประกอบการร้านหนังสือเช่าส่วนใหญ่มีการจัดการด้านส่วนประสมทางการตลาดได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมทางการตลาด โดยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อบริการด้านผลิตภัณฑ์มากที่สุด รองลงมาคือด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านราคา และสุดท้ายคือ ด้านการส่งเสริมทางการตลาด

ด้านผลิตภัณฑ์ พบว่า ผู้ประกอบการมีหนังสือให้บริการแก่ลูกค้าโดยประมาณมากที่สุดคือ ระหว่าง 5,001 – 10,000 เล่ม โดยส่วนใหญ่จะเป็นหนังสือการ์ตูน รองลงมาคือหนังสือนวนิยายไทย นอกจากนี้ยังมีหนังสือประเภทอื่นๆอีกได้แก่ หนังสือแปลจากต่างประเทศ วารสาร นิตยสาร หนังสือเรื่องสั้นและรวมเรื่องสั้น นวนิยายจีนกำลังภายใน หนังสือความรู้วิชาการและหนังสือพิมพ์บันเทิงรายสัปดาห์ ซึ่งหนังสือประเภทที่ได้รับความนิยมในการเช่าสูงสุดคือ หนังสือการ์ตูน รองลงมาคือ นวนิยายไทย และอันดับสามคือ วารสาร นิตยสาร ผลที่ได้ค่อนข้างแตกต่างกับผลการศึกษาเรื่อง “การดำเนินงานและการให้บริการของร้านเช่าหนังสือในกรุงเทพมหานคร” โดยภิญโญ ประเสริฐสม (2527) ที่ว่าหนังสือที่ได้รับความนิยมสูงสุดคือนวนิยายไทย รองลงมานิยายจีนกำลังภายใน เนื่องด้วยผลการศึกษานี้ได้สรุปไว้ตั้งแต่ พ.ศ.2527 ซึ่งเป็นระยะเวลาห่างไกลจากปัจจุบันค่อนข้างมาก ทำให้ความนิยมในการเลือกอ่านหนังสือของลูกค้าร้านหนังสือเช่าเปลี่ยนไปมากตามกาลเวลา

ด้านราคา พบว่า หลักเกณฑ์ในการกำหนดอัตราค่าเช่าหนังสือ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่กำหนดจากต้นทุนค่าหนังสือ และพบว่าโดยเฉลี่ยอัตราค่าเช่าหนังสือของเกือบทุกร้านจะใช้อัตราที่เท่ากัน ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่ากลยุทธ์ในการกำหนดราคาต้องคำนึงถึง ต้นทุนสินค้าและภาวะการแข่งขัน

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย พบว่า ร้านหนังสือส่วนใหญ่จะมีการจัดเรียงหนังสืออย่างเป็นระเบียบให้ลูกค้าสามารถเลือกหาหนังสือที่ต้องการได้เองอย่างสะดวก หากหาไม่พบก็สามารถสอบถามพนักงานที่ประจำอยู่ได้ โดยวิธีการจัดเรียงหนังสือส่วนใหญ่จัดเรียงตามประเภทของหนังสือ จัดเรียงตามสำนักพิมพ์ นอกจากนี้เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์หนังสือเข้าใหม่ และรับจองหนังสือที่ลูกค้าต้องการด้วยการกำหนดเงื่อนไขการใช้บริการก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ทำให้ลูกค้ามาใช้บริการ โดยในแต่ละร้านมีเงื่อนไขที่แตกต่างกันไป ส่วนมากจะอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าโดยการให้เช่าได้โดยไม่ต้องสมัครสมาชิก แต่ต้องวางบัตรประจำตัวประชาชนหรือบัตรนักศึกษา สำหรับบางร้านจะต้องสมัครสมาชิกก่อนเพื่อเป็นการสร้างกลุ่มลูกค้าประจำ ซึ่งมีทั้งที่ต้องเสียค่าธรรมเนียมการสมัครและไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมการสมัคร และบางร้านก็ให้บริการแก่ลูกค้าทั้งสองประเภท

ด้านการส่งเสริมทางการตลาด พบว่าร้านหนังสือเข้าส่วนใหญ่ไม่มีการส่งเสริมทางการตลาด ส่วนร้านที่มีการส่งเสริมทางการตลาด เครื่องมือส่งเสริมการตลาดที่มีการดำเนินการ ได้แก่ การโฆษณา ซึ่งสื่อที่นิยมใช้ ได้แก่ โปสเตอร์ แผ่นพับ และป้ายโฆษณาหรือป้ายผ้า นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ การลดราคาค่าบริการ การแจกของแถม และสะสมแต้มเพื่อรับบริการฟรี

โดยสรุปด้านการตลาด พบว่า ผู้ประกอบการร้านหนังสือเข้าส่วนใหญ่ดำเนินงานสอดคล้องกับแนวคิด เรื่องส่วนประสมการตลาดของศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541) ที่ว่า ส่วนประสมการตลาดเป็นตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมได้ ซึ่งบริษัทใช้ร่วมกันเพื่อสนองความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย 1.ผลิตภัณฑ์ 2.ราคา 3.การจัดจำหน่าย และ 4.การส่งเสริมการตลาด ซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้มีการดำเนินการทั้ง 4 ส่วน จะมีเพียงด้านการส่งเสริมการตลาดเท่านั้นที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญและมีการจัดกิจกรรมค่อนข้างน้อย

ด้านบัญชีและการเงิน

จากแนวคิดด้านการบัญชีของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541) ที่ว่า การบัญชีเป็นขั้นตอนของระบบการรวบรวม การวิเคราะห์และการรายงานข้อมูลทางการเงิน และแนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำงบการเงินซึ่งประกอบด้วยงบที่สำคัญ 3 งบ คือ งบดุล งบกำไรขาดทุน และงบกระแสเงินสด พบว่า ผู้ประกอบการร้านหนังสือเข้าส่วนใหญ่ดำเนินงานสอดคล้องตามแนวคิด คือ มีการจัดทำบัญชีเองโดยใช้สมุดบันทึก ส่วนน้อยที่จัดทำเองโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ และมีบางส่วนที่ไม่มีการจัดทำบัญชี ส่วนของการจัดทำงบการเงิน พบว่า งบการเงินที่สถานประกอบการจัดทำมีเพียงงบกำไรขาดทุนเท่านั้น ส่วนงบดุล และงบกระแสเงินสดไม่มีรายใดจัดทำ และมีส่วนน้อยที่ไม่มีการจัดทำงบการเงินเลย นอกจากนี้สถานประกอบการส่วนใหญ่ยังไม่มีการจัดทำประมาณการณ์ล่วงหน้าอีกด้วย

จากแนวคิดด้านการจัดการทางการเงินและการวางแผนทางการเงินของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541) ที่ว่า การจัดการทางการเงิน คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาเงิน และการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร และการวางแผนทางการเงินประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอนคือ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การจัดทำงบประมาณการเงิน การพิจารณาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม และการติดตามประเมินผล

พบว่า ผู้ประกอบการร้านหนังสือเข้าส่วนใหญ่มีการดำเนินงานด้านการเงินสอดคล้องกับแนวคิด คือมีการวางแผนทางการเงิน โดยเงินทุนที่ผู้ประกอบการใช้ในการลงทุนเบื้องต้นโดยประมาณ ไม่รวมมูลค่าอาคารและที่ดิน ส่วนใหญ่น้อยกว่า 100,000 บาท และแหล่งเงินทุนส่วน

ใหญ่ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจมาจาก เงินทุนของเจ้าของหรือหุ้นส่วน มีเพียงส่วนน้อยที่กู้เงินจาก สถาบันการเงิน และกู้ยืมจากญาติพี่น้องหรือเพื่อน ในการใช้จ่ายเงิน สถานประกอบการส่วนใหญ่มี เงินทุนหมุนเวียนต่อเดือนโดยประมาณ 10,001 – 30,000 บาท โดยเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ต่อเดือนไม่รวมค่าหนังสือ น้อยกว่า 10,000 บาท และเป็นค่าใช้จ่ายในการซื้อหนังสือเข้าร้านต่อ เดือนโดยประมาณใกล้เคียงกัน ระหว่าง 2,001 – 4,000 บาท 4,001 – 6,000 บาท 6,001 – 8,000 บาท และ มากกว่า 10,000 บาท เงินสดที่เหลือจากการใช้หมุนเวียนในแต่ละเดือนผู้ประกอบการ ส่วนใหญ่จะเก็บไว้ใช้หมุนเวียนในเดือนถัดไป รองลงมาคือ ฝากธนาคารเก็บไว้เป็นเงินออม และ จ่ายคอกเบี้ยเงินกู้ ในส่วนของการชำระค่าสินค้า สถานประกอบการส่วนใหญ่ชำระค่าสินค้าเป็นเงิน สดเต็มจำนวน

ด้านระบบสารสนเทศ

จากแนวคิดด้านระบบสารสนเทศของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541) ที่ว่า ระบบ สารสนเทศเพื่อการจัดการ เป็นระบบซึ่งช่วยจัดหาข้อมูลที่ใช้เป็นประจำในการบริหารงาน เพื่อการทำงาน ที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ประกอบด้วยหน้าที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1.การเก็บรวบรวมข้อมูล 2.การเก็บ รักษาข้อมูลและทำให้ข้อมูลเป็นปัจจุบัน 3.กระบวนการข้อมูล และ 4.การนำเสนอสารสนเทศ ซึ่ง จากผลการศึกษา พบว่า ผู้ประกอบการร้านหนังสือเช่าส่วนใหญ่มีการดำเนินงานสอดคล้องกับแนว คิด คือ มีการจัดเก็บข้อมูลในเอกสารเข้าแฟ้มและสมุดบันทึก สดส่วนเท่ากับการจัดเก็บด้วยเครื่อง คอมพิวเตอร์ โดยประเภทข้อมูลที่จัดเก็บส่วนมากคือ ข้อมูลสินค้าในร้าน รองลงมาคือ ข้อมูลราย ละเอียดลูกค้า สมาชิก และส่วนน้อยที่เก็บข้อมูลทางการเงินและบัญชี และ ข้อมูลพนักงานในร้าน และทุกร้านมีการปรับปรุงข้อมูลที่เก็บรักษาทำให้เป็นข้อมูลปัจจุบัน โดยส่วนใหญ่มีการปรับปรุง ข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ และส่วนน้อยที่มีการปรับปรุงบ้างแต่ไม่สม่ำเสมอ

ข้อค้นพบ

จากการศึกษาการดำเนินงานของร้านหนังสือเช่าในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง มีข้อค้นพบดังนี้

ด้านข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ประกอบการ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี และไม่เคยมีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมาก่อน

ด้านข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ พบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่มีรูปแบบเป็นเจ้าของคนเดียว มีเพียงรายเดี่ยวนั้นที่มีหุ้นส่วน และไม่มีการจดทะเบียนการค้าเนื่องจากเป็นธุรกิจประเภทบริการ ระยะเวลาที่ดำเนินธุรกิจส่วนมากไม่เกิน 5 ปี มีอยู่ 1 รายที่ดำเนินธุรกิจร้านหนังสือเช่ามายาวนานกว่า 20 ปี และไม่มีรายใดที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในช่วงระหว่าง 11-20 ปี ในช่วงระหว่างการศึกษาคือตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์-กันยายน 2546 มีร้านที่ปิดตัวไปจำนวน 1 ร้าน และมีร้านที่เปิดใหม่จำนวน 3 ร้าน ทำเลที่ตั้งของร้านส่วนมากนิยมอยู่ใกล้สถานศึกษา ทุกร้านมีการเปิดให้บริการทุกวันไม่มีวันหยุด โดยเวลาที่นิยมเปิดมากที่สุดคือ 10.00 น. และเวลาที่นิยมปิดมากที่สุดคือ 20.00 น. 21.00 น. และ 22.00 น. จำนวนชั่วโมงที่ร้านนิยมเปิดให้บริการมากที่สุด คือ 13 ชั่วโมง

ด้านการดำเนินงาน พบว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานในด้านการตลาดมากที่สุด และให้ความสำคัญต่อด้านการบัญชีและการเงิน และด้านระบบสารสนเทศค่อนข้างน้อย

ด้านการจัดการและบุคลากร พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนด้านการตลาดมากที่สุด และเป็นการวางแผนการดำเนินงานระยะสั้นคือไม่เกิน 1 ปี วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของธุรกิจของผู้ประกอบการส่วนใหญ่คือ ให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุดและรายรับเพิ่มขึ้น มีเพียงส่วนน้อยที่คิดขยายสาขาเพิ่ม การจัดการ พบว่า ทั้งหมดเป็นสถานประกอบการขนาดเล็กส่วนใหญ่มีพนักงานจำนวน 2 คน โดยประเภทของพนักงานส่วนใหญ่คือเจ้าของกิจการเอง ในการสรรหามูลากรส่วนใหญ่คือ จากญาติพี่น้องหรือเพื่อนฝูง หลักเกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ผู้ประกอบการให้ความสำคัญต่ออายุมากที่สุด แต่หากดูการเลือกเฉพาะอันดับที่ 1 มีผู้ที่เลือกความสัมพันธ์กับเจ้าของ มากที่สุดถึงเจ็ดราย การจ่ายค่าตอบแทนมีทั้งที่จ่ายเป็นรายเดือนและรายวันและมีผู้ประกอบการจำนวนห้ารายที่ไม่มีจ้างพนักงาน

ด้านการผลิตและปฏิบัติการ พบว่า แหล่งในการจัดหาซื้อหนังสือเข้าร้านส่วนใหญ่คือจากร้านจำหน่ายหนังสือ โดยส่วนใหญ่ได้รับส่วนลดเฉลี่ย 10-15 เปอร์เซ็นต์ และมีที่ที่ได้รับส่วนลดสูงสุดถึง 25-30 เปอร์เซ็นต์ จำนวนสองราย ทุกร้านมีวิธีในการคัดเลือกหนังสือคือดูจากความนิยม

ในการอ่านของผู้เช่าเป็นหลัก หนังสือที่ให้เช่าทุกร้านจะทำการหุ้มปกพลาสติกก่อนเสมอ สำหรับหนังสือเก่าซึ่งไม่เป็นที่นิยมแล้วผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะนำไปบริจาคหรือแจกจ่ายให้กับคนรู้จัก

ด้านการตลาด พบว่า ด้านผลิตภัณฑ์ พบว่า หนังสือการ์ตูน เป็นหนังสือประเภทเดียวที่มีบริการให้เช่าอยู่ทุกร้าน และได้รับความนิยมสูงสุด ในการกำหนดอัตราค่าเช่าหนังสือ ผู้ประกอบการทุกรายกำหนดจากราคาหนังสือเป็นหลัก ในการจัดเรียงหนังสือทุกร้านมีการจัดเรียงตามประเภทของหนังสือ และส่วนใหญ่จะจัดเรียงตามสำนักพิมพ์ด้วย ในการใช้บริการเช่าหนังสือแต่ละร้านมีเงื่อนไขที่แตกต่างกัน ได้แก่ ไม่ต้องสมัครสมาชิกแต่ต้องวางบัตรประจำตัวประชาชนหรือบัตรนักศึกษา หรือต้องวางเงินค้ำมัดจำหนังสือ และร้านที่ต้องสมัครสมาชิกมีทั้งที่ต้องเสียและไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมสมัคร ซึ่งร้านที่ต้องเสียค่าธรรมเนียมการสมัครมีทั้งสิ้นสิบร้าน โดยส่วนมากจะเสียค่าธรรมเนียม 30 บาท ในเรื่องของสมาชิก พบว่า ร้านที่ไม่มีสมาชิกมีทั้งหมดห้าร้าน ส่วนร้านที่มีสมาชิกมีทั้งหมดสิบสามร้าน โดยมีจำนวนสมาชิกส่วนใหญ่มากกว่า 500 คน ด้านการส่งเสริมทางการตลาด พบว่า ร้านค้าส่วนใหญ่ไม่มีการจัดการส่งเสริมทางการตลาด

ด้านบัญชีและการเงิน พบว่า เงินทุนที่ผู้ประกอบการใช้ในการลงทุนเบื้องต้นไม่รวมมูลค่าอาคารและที่ดิน ส่วนใหญ่น้อยกว่า 100,000 บาท โดยแหล่งเงินทุนส่วนใหญ่มาจาก เงินทุนของเจ้าของ เงินทุนหมุนเวียนต่อเดือนโดยประมาณ 10,001 – 30,000 บาท เงินสดที่เหลือจากการใช้หมุนเวียนในแต่ละเดือนผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะเก็บไว้ใช้หมุนเวียนในเดือนถัดไป ในการจัดทำบัญชี สถานประกอบการส่วนใหญ่มีการจัดทำบัญชีเองโดยใช้สมุด และมีบางร้านที่ไม่มีการจัดทำบัญชี งบการเงินที่จัดทำมีเพียงงบกำไรขาดทุนเท่านั้น ส่วนงบดุล และงบกระแสเงินสดไม่มีรายใดจัดทำ และส่วนใหญ่ไม่มีการจัดทำงบประมาณล่วงหน้า ในการชำระค่าสินค้า ส่วนใหญ่ชำระค่าสินค้าเป็นเงินสดเต็มจำนวน

ด้านระบบสารสนเทศ ในการจัดเก็บข้อมูลของสถานประกอบการ พบว่า มีการจัดเก็บข้อมูลในเอกสารเข้าแฟ้มและสมุดบันทึก สักส่วนเท่ากับการจัดเก็บด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ข้อมูลที่จัดเก็บส่วนมากคือ ข้อมูลสินค้าในร้าน สถานประกอบการส่วนใหญ่คือสิบสามราย มีเครื่องคอมพิวเตอร์ไว้ใช้งาน โดยสาเหตุสำคัญที่นำมาใช้เนื่องจาก ทำงานได้สะดวกรวดเร็ว ส่วนผู้ที่ไม่นำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้งานมีจำนวนห้าราย สาเหตุสำคัญที่ไม่นำมาใช้คือ ไม่คิดว่ามีความจำเป็น เพราะข้อมูลที่บันทึกมีไม่มากนัก

ข้อเสนอแนะ

ด้านการจัดการและบุคลากร ผู้ประกอบการควรมีการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้าในทุกๆด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการตลาด การผลิต และการเงิน และควรมีการวางแผนทั้งระยะสั้น และระยะปานกลาง ผู้ประกอบการที่มีศักยภาพเพียงพอควรมีการกำหนดเป้าหมายในการขยายสาขาเพิ่มมากขึ้น เพราะจะเป็นการทำให้ธุรกิจมีโอกาสที่จะขยายตัวและมีความมั่นคงสูงขึ้น สำหรับสถานประกอบการที่มีพนักงานหลายคนควรมีการแบ่งแยกหน้าที่ของพนักงานแต่ละคนให้ชัดเจนเพื่อป้องกันปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน และควรหมั่นให้คำแนะนำพนักงานให้มีความรู้ในหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างถ่องแท้ เพื่อให้เกิดความรู้ความชำนาญ และควรให้โอกาสพนักงานพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อสามารถดูแลบริหารร้านเองได้ในอนาคต

ด้านการผลิตและปฏิบัติการ พบว่า ควรมีแหล่งในการจัดซื้อหนังสือหลายๆแหล่งเพื่อให้ได้หนังสือที่ทันต่อความต้องการของลูกค้าเสมอ เพราะแต่ละแหล่งจะได้รับหนังสือแต่ละเรื่องช้าเร็วต่างกัน ควรพิจารณาแหล่งหนังสือที่ให้ส่วนลดในการซื้อได้สูงที่สุด เพราะจากข้อมูลการศึกษาจะพบว่าผู้ประกอบการที่ได้รับส่วนลดสูงสุดถึง 25-30 เปอร์เซ็นต์ จำนวนเพียงสองราย ส่วนที่เหลือได้รับส่วนลดเฉลี่ย 10-15 เปอร์เซ็นต์ แสดงว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังมีโอกาสที่จะหาแหล่งจัดซื้อหนังสือที่ให้ส่วนลดที่สูงกว่าปัจจุบันได้ ในการป้องกันปัญหาการลักขโมยหนังสือผู้ประกอบการควรจัดบริเวณร้านให้ดูแลได้อย่างทั่วถึงโดยง่าย อาจติดกระจกไว้ตามมุมต่างๆ ให้สามารถเห็นบริเวณร้านได้ทั้งหมด และควรมีชั้นวางกระจาสำหรับลูกค้า ให้วางกระจาไว้นอกร้าน และให้พนักงานหมั่นเดินตรวจดูความเรียบร้อยภายในร้าน ปัญหาหนังสือฉีกขาด ผู้ประกอบการควรมั่นตรวจสอบสภาพหนังสือที่ลูกค้านำมาคืนอย่างสม่ำเสมอ เมื่อพบความชำรุดเสียหายก็รีบนำมาซ่อมแซม หากเสียหายมากก็ต้องมีมาตรการในการปรับค่าเสียหายจากลูกค้า ถ้าลูกค้าไม่นำหนังสือมาคืนก็ต้องมีการตามทวง ผู้ประกอบการจึงควรมีการเก็บข้อมูลของลูกค้าทั้งที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ และสถานศึกษาไว้ด้วย เพื่อง่ายต่อการติดตาม

ด้านการตลาด ควรให้ความสำคัญกับหนังสือที่ได้รับความนิยมสูงสุด ซึ่งได้แก่ หนังสือการ์ตูน จัดให้มีเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า และหนังสือบางประเภท เช่น วารสาร นิตยสาร และนวนิยายไทย ซึ่งมีความนิยมค่อนข้างสูง แต่หลายๆร้านยังไม่มีการให้บริการ ก็ควรที่จะลองนำมาให้บริการเพื่อเพิ่มความหลากหลายของสินค้าให้แก่ลูกค้าประจำของร้าน และอาจทำให้ได้กลุ่มลูกค้าที่กว้างขึ้น โอกาสเติบโตของธุรกิจจะมีมากขึ้น การกำหนดอัตราค่าเช่าหนังสือควรจะกำหนดโดยพิจารณาจากคู่แข่งด้วย โดยควรกำหนดให้อยู่ในฐานเดียวกันกับร้านอื่นๆ ไม่ควรจะตัดราคากัน แต่ควรแข่งขันกันในเรื่องของการให้บริการ ความหลากหลายของสินค้า และการส่งเสริมการตลาด

มากกว่า การจัดเรียงหนังสือควรมีการจัดเรียงตามสำนักพิมพ์ด้วย และควรมีชั้นสำหรับหนังสือเข้าใหม่หรือหนังสือที่เป็นที่นิยม เพื่อสะดวกต่อการค้นหาของลูกค้า นอกจากนี้ผู้ประกอบการควรหมั่นตรวจสอบข้อมูลหนังสือภายในร้านด้วยว่าเรื่องไหนที่ไม่เป็นที่นิยมแล้วก็ควรจะหาทางระบายออกไป เพื่อลดความแออัดของหนังสือเก่า เป็นการแก้ปัญหาความคับแคบของบริเวณร้านได้ทางหนึ่ง

ด้านบัญชีและการเงิน ธุรกิจร้านหนังสือเช่นเป็นธุรกิจที่ไม่สามารถทำกำไรได้มากในระยะเวลาอันสั้น เนื่องจากไม่สามารถกำหนดค่าบริการได้สูงมากนัก แต่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานค่อนข้างสูง โดยเฉพาะการลงทุนในครั้งแรกจะต้องมีการซื้อหนังสือเก่าเข้ามาให้บริการเป็นจำนวนมาก ซึ่งหนังสือเหล่านี้ส่วนใหญ่ผู้อ่านจะเคยอ่านมาแล้ว อัตราการเช่าจะค่อนข้างต่ำ โอกาสทำกำไรจากหนังสือเหล่านี้จะน้อย จึงต้องอาศัยหนังสือที่ออกใหม่ที่มีอัตราการเช่าสูงมาช่วยในการทำกำไรให้ธุรกิจ ดังนั้นการลงทุนเริ่มแรกควรจะใช้เงินทุนจากผู้ประกอบการเอง หากมีการกู้ยืมควรจะใช้เฉพาะส่วนที่จำเป็น เนื่องจากภาระดอกเบี้ยจ่ายจะเป็นปัจจัยที่ทำให้ผลกำไรน้อยลง เงินสดที่เหลือจากการใช้หมุนเวียนในแต่ละเดือน นอกจากเก็บไว้ใช้หมุนเวียนในเดือนถัดไปแล้ว ควรมีการนำไปปรับปรุงขยายกิจการบ้าง เพื่อโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจ หรืออาจจะไปลงทุนเพิ่มในธุรกิจอื่นๆ เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยงของธุรกิจ สำหรับร้านที่ยังพอมีพื้นที่เหลืออาจเพิ่มกิจการอื่นๆ เพื่อเป็นการเสริมรายได้ เช่น ขายขนม เครื่องดื่ม หรือขายหนังสือการ์ตูนที่เป็นที่นิยม เป็นต้น ปัญหาที่ลูกค้าไม่ยอมชำระค่าบริการ ผู้ประกอบการควรจัดทำบัญชีลูกค้าที่มีปัญหาและงดให้บริการแก่ลูกค้ากลุ่มนี้อีกต่อไป

ด้านระบบสารสนเทศ ผู้ประกอบการควรมีการจัดหาอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์และระบบบาร์โค้ด เข้ามาช่วยในการจัดการระบบสารสนเทศ เพราะจะทำให้การจัดการทำได้อย่างรวดเร็วขึ้น รวมถึงมีความถูกต้องแม่นยำสูงขึ้น แต่ผู้ใช้งานจะต้องทำการศึกษาวิธีการใช้งานอย่างถูกต้องก่อน และเพื่อป้องกันปัญหาการเสียหายของข้อมูลเนื่องจากความผิดพลาดของระบบคอมพิวเตอร์ ควรจะทำการสำรอง(Back Up)ข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งควรแสดงผลข้อมูลออกมาในรูปของเอกสารและจัดเก็บเข้าแฟ้มไว้อีกทางด้วย