

### บทที่ 3

#### การวิเคราะห์ทางเทคนิคและการบริหาร

##### 3.1 การวิเคราะห์ทางเทคนิค

การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางเทคนิค เป็นการพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมและดีที่สุด ซึ่งจะแสดงถึงความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการทั้งในแง่ของเรื่องขนาดกิจการและทำเลที่ตั้ง รวมถึงการประมาณการต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ ทั้งทางด้านการลงทุนด้านสถานที่ การตกแต่งร้านและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ค่าจ้างบุคลากร ค่าดำเนินการต่างๆ เป็นต้น การวิเคราะห์ทางด้านนี้มีความสำคัญต่อการตัดสินใจในการดำเนินโครงการหรือยกเลิกโครงการ นอกจากนั้นการวิเคราะห์ทางเทคนิคยังเป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะนำไปสู่การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงิน ในส่วนทางธุรกิจ ร้านจำหน่ายหนังสือไม่มีการผลิตหนังสือ เป็นการประกอบกิจการในรูปค้าปลีก คือ จัดจำหน่ายเพียงอย่างเดียว การวิเคราะห์เพื่อหาเทคนิคที่เหมาะสมต่อโครงการ จึงควรมีการพิจารณาด้านต่างๆ ดังนี้

##### 3.1.1 ขนาดของร้านจำหน่ายหนังสือ

ขนาดของร้านในการประกอบกิจการ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะต้องนำมาพิจารณา เนื่องจากการเป็นเจ้าของสถานที่ประกอบการสามารถทำได้หลายวิธี จะส่งผลต่อต้นทุนค่าใช้จ่ายโดยตรง ซึ่งจะมีแตกต่างกันไป เช่น การเช่าอาคารพาณิชย์ การซื้ออาคารพาณิชย์เป็นสินทรัพย์ส่วนตัว การซื้อสิทธิในอาคารพาณิชย์ การเช่าซื้ออาคารพาณิชย์ เป็นต้น การตกแต่งและซ่อมแซมอาคารพาณิชย์ เพื่อให้ได้เป็นร้านจำหน่ายหนังสือตามความต้องการของโครงการถือเป็นค่าใช้จ่ายหลักประการหนึ่ง สำหรับสถานที่ที่ใช้เป็นสถานประกอบการร้านจำหน่ายหนังสือในโครงการ จะเป็นการเช่าอาคารพาณิชย์ 3 ชั้น ที่อยู่ริมถนนเพชรเจริญ เนื่องจากในทำเลที่ตั้งที่ทางโครงการได้เลือกไว้เป็นชุมชนตลาดเทศบาล ซึ่งมีอาคารพาณิชย์อยู่อย่างหนาแน่นไม่มีพื้นที่ว่างเหลือเพื่อการก่อสร้างอาคารพาณิชย์เพิ่มเติมได้ การดำเนินกิจการของโครงการ ต้องการประกอบธุรกิจจำหน่ายหนังสือลักษณะทั่วไป คือ มีหนังสือค่อนข้างครบทุกหมวดหมู่ อาทิเช่น หนังสือพิมพ์รายวัน หนังสือรายสัปดาห์ นิตาน หนังสือคู่มือหนังสือเรียน หนังสือรายเดือน พ็อกเก็ตบุ๊ก นิยาย

พจนานุกรม เป็นต้น ความหลากหลายของหนังสือทำให้ต้องใช้พื้นที่มาก ดังนั้นโครงการจึงพิจารณาอาคารพาณิชย์ 1 คูหา เป็นอาคารพาณิชย์ 3 ชั้น มีพื้นที่ชั้นลอย โดยตัวอาคารมีขนาด 4x12 ตารางเมตร อยู่ริมถนนเพชรเจริญ(ภาคผนวก ค) ตัวอาคารก่อสร้างมาประมาณ 25 ปี มีแข็งแรงของโครงสร้างอาคารยังอยู่ในสภาพดี การตกแต่งอาคารจะมีการออกแบบให้เหมาะสมกับพื้นที่ โดยคำนึงถึงสภาพโครงสร้างตัวอาคาร พื้นที่ใช้สอย ความสะดวกของพนักงานและลูกค้าในการหาหนังสือ การจัดเรียง การทำความสะอาด เป็นต้น(ภาคผนวก ง) ประยุกต์เข้ากับหลักการค้าปลีกแนวใหม่ (Modern Trade) โดยมุ่งหวังให้การตกแต่งร้านตอบสนองของความต้องการของลูกค้าที่มาใช้บริการร้านจำหน่ายหนังสือของโครงการให้มากที่สุด โดยมีการจัดแบ่งพื้นที่การใช้สอยภายในอาคารดังนี้

1.) พื้นที่ใช้สอยชั้นล่าง พื้นที่ส่วนใหญ่ใช้ในการให้บริการและขายหนังสือ โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

- ก. ส่วนเคาน์เตอร์ชำระเงิน ในส่วนนี้จะมีพนักงานประจำพื้นที่จำนวน 1 คน
- ข. ส่วนชั้นจัดวางหนังสือจะเป็นส่วนที่ลูกค้าสามารถหาหนังสือและเลือกหนังสือได้ด้วยตนเอง ได้แก่ ชั้นวางนิยายสารและหนังสือพิมพ์ ชั้นวางหนังสือติดผนัง ชั้นวางหนังสือ
- ค. ส่วนชั้นจัดแสดงหนังสือจะเป็นส่วนที่ลูกค้าสามารถหาหนังสือและเลือกหนังสือได้ด้วยตนเอง ได้แก่ หนังสือแนะนำ หนังสือใหม่ หนังสือลดราคา หนังสือที่ได้รับการส่งเสริมการขายประจำเดือน เป็นต้น
- ง. ส่วนชั้นหนังสือที่ต้องให้บริการโดยพนักงาน สินค้าประเภทนี้ ได้แก่ หนังสือหายาก หนังสือราคาแพง หนังสือต้องสั่งจองล่วงหน้า เป็นต้น จะเป็นส่วนที่อยู่หลังเคาน์เตอร์ชำระเงิน ซึ่งในส่วนนี้พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่จะเป็นพนักงานคนเดียวกับที่อยู่ที่เคาน์เตอร์ชำระเงิน

2.) พื้นที่ชั้นลอย ใช้เป็นพื้นที่ที่ใช้ในการให้บริการและขายหนังสือเช่นเดียวกับพื้นที่ข้างล่าง มีเนื้อที่ใช้สอย 4 x 6 ตารางเมตร พื้นที่ใช้สอยสามารถนำมาใช้สอยเพื่อการให้บริการและการขายได้ โดยจะเป็นส่วนที่จัดสรรเพื่อวางหนังสือสำหรับเด็ก และเด็กนักเรียน ได้แก่ หนังสือเรียน คู่มือกฏแฉ หนังสือนิทาน ระบายสี พจนานุกรม เนื่องจากเด็กต้องการพื้นที่ในการค้นหาหนังสือและเลือกหนังสือเป็นเวลานานกว่าผู้ใหญ่ ทำให้จึงควรมีการจัดมุมชั้นลอยเพื่อเด็กโดยเฉพาะ

3.) พื้นที่ชั้น 2 และ 3 เป็นพื้นที่ส่วนที่ใช้สำหรับงานบริหาร ได้แก่ เป็นห้องทำงานของเจ้าของกิจการ ใช้ในการพบกับพนักงานขายของบริษัทหรือสำนักพิมพ์ การชำระเงินค่าสินค้า การจ่ายเงินเดือน การทำบัญชี เป็นต้น และเก็บสต็อกหนังสือที่จัดซื้อเข้ามาและต้องส่งคืนในรอบเดือนต่อไป โดยจะมีการจัดสรรพื้นที่เป็น 2 ส่วน คือ

ก. ส่วนที่เป็นพื้นที่สำหรับงานบริหาร จะอยู่ที่ชั้น 2 มีพื้นที่ใช้สอย 4 x 6 ตารางเมตร ส่วนพื้นที่ที่เหลือในชั้น 2 จะใช้เก็บสต็อกหนังสือที่ต้องทำการส่งคืนในรอบเดือน เช่น หนังสือรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายบักซ์ หนังสือการ์ตูน หนังสือพระ เป็นต้น

ข. ส่วนที่เป็นพื้นที่สำหรับการเก็บสต็อกหนังสือ จะอยู่ชั้น 3 จะใช้เก็บสต็อกหนังสือที่ไม่ต้องคืนตามรอบเดือน สามารถทำการขายได้เรื่อยๆ เช่น พ็อกเก็ตบุ๊ก พจนานุกรมต่างๆ หนังสือเรียน คู่มือกฎหมาย หนังสือคู่มือเสริมสอบ หนังสือเกี่ยวกับวิชาการ เป็นต้น

### 3.1.2 ทำเลที่ตั้งของร้านจำหน่ายหนังสือของโครงการ

ในการประกอบธุรกิจค้าปลีกนั้น ทำเลมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการขายปลีก คือการแลกเปลี่ยนกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ฉะนั้นสถานที่ที่ทำการแลกเปลี่ยนได้ดี จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเข้าถึงได้ง่ายสำหรับผู้ซื้อ โดยทั่วไปแล้วการเลือกทำเลที่ตั้งของโครงการเป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณาและให้ความสำคัญ เนื่องจากถ้าเลือกสถานที่ตั้งโครงการในที่ใดแล้วก็จะทำให้หมดโอกาสในการที่จะไปตั้งอยู่ที่อื่น นอกจากนี้การเลือกสถานที่ที่ไม่เหมาะสมยังอาจก่อให้เกิดปัญหาอื่นๆตามมาอีกมากมาย เช่น ไม่มีที่จอดรถ จอดรถไม่สะดวก เข้าถึงลำบาก ไม่สะดวกต่อการใช้บริการ การตั้งอยู่ในทำเลที่ไม่ตรงกลุ่มเป้าหมายของโครงการ เป็นต้น ทำให้ลูกค้าไม่สามารถเข้าถึงการบริการของร้านทำให้ยอดขายลดลง การเลือกทำเลที่ตั้งโครงการจึงควรเป็นที่ที่จะทำให้โครงการได้นับผลตอบแทนมากที่สุด สำหรับการเลือกสถานที่ตั้งร้านจำหน่ายหนังสือของโครงการ จะตั้งอยู่ที่บริเวณถนนเพชรเจริญ ช่วงหน้าทางเข้าตลาดเทศบาล(ภาคผนวก ค) สำหรับเหตุผลที่เลือกทำเลดังกล่าวเป็นที่ตั้งของโครงการมีเหตุผล ดังนี้

1) เป็นแหล่งชุมชนที่มีประชากรอาศัยอยู่อย่างหนาแน่น เป็นแหล่งชุมชน และเป็นเขตพาณิชย์กรรม มีตลาดชุมชน เป็นทางผ่านไปยังสถานที่ราชการสำคัญๆ ได้แก่ ศาลากลางจังหวัด สถานีตำรวจภูธร ที่ว่าการอำเภอ เป็นต้น นอกจากนี้ยังเป็นทางผ่านไปยังโรงเรียนประถม และมัธยมศึกษาหลายโรงเรียนด้วยกัน ซึ่งส่งผลต่อศักยภาพของผู้บริโภคในเรื่องกำลังซื้อ และความต้องการคุณภาพชีวิตที่ดี

2) มีความพร้อมด้านสาธารณูปโภค ได้แก่ ระบบไฟฟ้าประปา การสื่อสาร และเส้นทางคมนาคม อีกทั้งมีที่จอดรถหน้าร้านค้าของโครงการ โดยลูกค้าสามารถแวะจอดรถหน้าร้านบริเวณถนนเพชรเจริญได้โดยสะดวก มีสถานีรถขนส่งซึ่งเป็นจุดต่อรถเพื่อไปยังอำเภออื่นๆ หรือไปยังจังหวัดอื่นๆ อีกด้วย

3) สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการค้าปลีก กล่าวคือ มีตลาดที่อยู่บริเวณใกล้เคียงหลายตลาด ทั้งตลาดเทศบาลซึ่งเป็นตลาดเช้ามีลักษณะเป็นตลาดสด ตลาดโพธิ์จันทร์ซึ่งเป็นตลาดใต้รุ่ง มีลักษณะเป็นตลาดเย็นและขายอาหารเย็นเป็นหลัก ลูกค้าต้องสัญจรผ่านหน้าร้านของโครงการเพื่อเดินทางเข้าออกตลาด จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการในบริเวณโดยรอบมีหลากหลายทั้งร้านสะดวกซื้อ Seven Eleven ร้านทอง ร้านขายเครื่องใช้ไฟฟ้า ร้านตัดผม ธนาคาร ร้านขายวัสดุก่อสร้าง ร้านอาหาร ร้านขายวัสดุทางด้านการเกษตร เป็นต้น ซึ่งส่งผลดีต่อร้านจำหน่ายหนังสือของโครงการ เพราะทำให้ทำเลดังกล่าวเป็นแหล่งจับจ่ายใช้สอยที่ครบวงจรสามารถดึงดูดผู้บริโภคให้มาใช้บริการได้เป็นจำนวนมาก

4) สภาพการแข่งขันในบริเวณดังกล่าวยังมีน้อย เนื่องจากบริเวณดังกล่าวมีร้านจำหน่ายหนังสือแบบ Stand alone และมีหนังสือที่หลากหลายครบวงจรจำนวน 2 ร้าน ได้แก่ ร้านจิ้นซิ่ง ถนนศึกษาเจริญ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์ และร้านไพศาลพาณิชย์ ถนนศึกษาเจริญ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์ และทั้ง 2 ร้านเป็นร้านจำหน่ายหนังสือในรูปแบบเก่า ร้านจำหน่ายหนังสือส่วนใหญ่จะเน้นรักษาสถานลูกค้าเดิมไว้ไม่มีความพยายามที่จะขยายตลาดเพิ่ม สภาพการแข่งขันทั้งโดยใช้ราคาและการแข่งขันโดยไม่ใช้ราคาจึงไม่รุนแรงมากนัก

### 3.2 การวิเคราะห์ด้านการบริหาร

เนื่องจากธุรกิจหนังสือเป็นธุรกิจค้าปลีก ที่ลักษณะของสินค้ามีความคล้ายคลึงกัน นอกจากเรื่องทำเลที่ตั้งที่จะสามารถทำให้ร้านจำหน่ายหนังสือในโครงการมีความได้เปรียบคู่แข่งแล้ว งานทางด้านบริการยังเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ซึ่งการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางด้านบริหารร้านจำหน่ายหนังสือจึงประกอบไปด้วย การวิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์กรในกลุ่มของความสามารถด้านการบริหารการซื้อและขายหนังสือ รวมถึงการดูแลสต็อกสินค้า การบริหารการเงินการบัญชี และการบริหารด้านผู้ประกอบการค้าปลีก และนำไปสู่การจําต้องค้กรและการดำเนินงานด้านบุคลากรดังต่อไปนี้

#### 3.2.1 การวิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์กร

ก่อนวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศไทยปีพ.ศ. 2540 การผลิตหนังสือใหม่วันละ 28 ชื่อเรื่อง ในช่วงกลางปีพ.ศ.2545 การผลิตหนังสือใหม่ของไทยเฉลี่ยประมาณวันละ 43 ชื่อเรื่อง ถ้าเฉลี่ยทั้งปีผลิตหนังสือวันละ 43 ชื่อเรื่อง จะมีหนังสือใหม่ผลิตทั้งปี 2545 เท่ากับ  $43 \times 365 = 15,695$  ชื่อ

บริหารธุรกิจค้าปลีก ดังนี้

### 3.2.1.1 กลุ่มของความสามารถด้านบริหารการซื้อขายหนังสือรวมถึง การดูแลสต็อกสินค้า

มีการเสนอแนวคิดในการซื้อหนังสือเข้าร้านโดยแยกตามประเภทร้านหนังสือ ได้ดังนี้

1.) ร้านหนังสือขนาดเล็ก ซึ่งมีพื้นที่ไม่เกิน 100 ตารางเมตร หรือตึกแถว 1 หรือ 2 ห้อง (ขนาดห้องละกว้าง 4 เมตร ยาว 12 เมตร) ร้านหนังสือที่มีพื้นที่เล็กขนาดนี้ไม่เหมาะที่จะเป็นร้านหนังสือทั่วไปควรเน้นหนังสือเฉพาะอย่าง มีหลักในการสั่งซื้อและขายหนังสือดังนี้ ควรซื้อหนังสือและขายหนังสือเฉพาะประเภทให้เหมาะสมกับทำเล เช่น ถ้าเปิดร้านหนังสือใกล้โรงเรียน ควรจะขายหนังสือเกี่ยวกับหนังสือเรียน คู่มือการเรียนการสอน หนังสือเด็กเป็นหลัก และต้องมีหนังสือของทุกสำนักพิมพ์และหนังสือที่ออกใหม่ต้องมีวางขายก่อนร้านอื่น นอกจากหนังสือเฉพาะอย่างแล้ว ควรมีหนังสือประเภทอื่นๆด้วย โดยเลือกเฉพาะหนังสือที่ขายดีของแต่ละสำนักพิมพ์และไม่ควรรีให้สำนักพิมพ์ส่งหนังสือออกใหม่ทุกรายการ ไม่ควรวางหนังสือที่คิดว่าทำเลของตนไม่มีกลุ่มลูกค้า เพราะร้านขนาดเล็กมีพื้นที่ในการวางหนังสือค่อนข้างจำกัด การสั่งซื้อหนังสือควรสั่งทุก 15 วัน โดยดูจากสต็อกหนังสือ ถ้าสต็อกเป็น 0 หรือ 1 สามารถสั่งเข้าตามรอบการสั่งซื้อหนังสือทุก 15 วัน แต่ถ้าเป็นหนังสือขายดี ขายหมดก่อนรอบการสั่งซื้อหนังสือสามารถทำการสั่งซื้อรายการหนังสือนั้นๆได้ทันที การคืนหนังสือ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ หนังสือฝากขายแบบมีกำหนดเวลา การคืนหนังสือชนิดนี้จะมีการคืนเป็นรอบเดือน หรือรอบ 3 เดือน ได้แก่ หนังสือพิมพ์ หนังสือรายสัปดาห์

ถ้าเกินรอบการคืนหนังสือทางสำนักพิมพ์จะไม่รับคืนหนังสือเหล่านั้น จำทำให้ทางร้านเสียโอกาส และสูญเสียรายได้ และการคืนหนังสือฝากขายแบบไม่มีกำหนด เช่น หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก หนังสือประเภทนี้ถ้าไม่มีการเคลื่อนไหวภายใน 6 เดือนต้องมีการแบ่งส่งคืนสำนักพิมพ์

การขายหนังสือในร้านขนาดเล็ก เนื่องจากเป็นร้านขนาดเล็กซึ่งขายหนังสือเฉพาะอย่างนั้น เพราะฉะนั้นงานทางด้านบริการลูกค้าต้องมีความเอาใจใส่และทำให้ลูกค้าประทับใจเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะร้านที่เปิดใหม่ซึ่งมีต้องการลูกค้า และยังไม่มียุทธศาสตร์ประจำตัวมีระบบสมาชิกส่วนลดสมาชิกไม่เกิน 10 % ต้องมีการเก็บข้อมูลลูกค้าประจำหรือลูกค้าที่ซื้อหนังสือครั้งละปริมาณมากๆ

2.) ร้านหนังสือขนาดใหญ่ การเปิดร้านหนังสือที่มีขนาดใหญ่ (400 ตารางเมตรขึ้นไป) ร้านขนาดใหญ่จะมีการลงทุนสูง มีหลักในการสั่งซื้อและขายหนังสือดังนี้ การสั่งซื้อหนังสือเข้าร้าน ทางร้านต้องหารายชื่อสำนักพิมพ์และรายการหนังสือทั้งหมดมาพิจารณา เลือกเฉพาะหนังสือที่ขายดี โดยอาจให้ทางสำนักพิมพ์เป็นผู้เช็ครายการหนังสือขายดีของทางสำนักพิมพ์ให้ พร้อมกับต้องมีการสำรวจตลาดตามร้านหนังสือขนาดใหญ่ ว่าหนังสือแต่ละประเภทเล่มไหน หรือของสำนักพิมพ์ใดขายดีบ้าง แล้วสั่งตามความเหมาะสม เน้นจุดแข็งของร้าน โดยจัดซื้อหนังสือบางประเภทที่เหมาะสมกับทำเลให้ครบ โดยอาจจะมีความครอบคลุมของหนังสือประมาณ 7-9 ประเภท ผู้ขายหนังสือควรศึกษาช่วงเวลาขายหนังสือบางประเภท เช่น หนังสือแปลที่นำมาทำเป็นภาพยนตร์และกำลังเข้าขาย ควรมีการสั่งหนังสือประเภทนี้เข้ามาเพื่อเป็นจุดขายของร้าน การสั่งหนังสือควรสั่งทุก 15 วัน โดยดูจากสต็อกหนังสือ ถ้าสต็อกเป็น 0 หรือ 1 สามารถสั่งเข้าตามรอบการสั่งหนังสือทุก 15 วัน แต่ถ้าเป็นหนังสือขายดี ขายหมดก่อนรอบการสั่งหนังสือสามารถทำการสั่งรายการหนังสือนั้นๆได้ทันที การคืนหนังสือ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ หนังสือฝากขายแบบมีกำหนดเวลา การคืนหนังสือชนิดนี้จะมีการคืนเป็นรอบเดือน หรือรอบ 3 เดือน ได้แก่ หนังสือพิมพ์ หนังสือรายสัปดาห์ ถ้าเกินรอบการคืนหนังสือทางสำนักพิมพ์จะไม่รับคืนหนังสือเหล่านั้น จำทำให้ทางร้านเสียโอกาสและสูญเสียรายได้ และการคืนหนังสือฝากขายแบบไม่มีกำหนด เช่น หนังสือพ็อกเก็ตบุ๊ก หนังสือประเภทนี้ถ้าไม่มีการเคลื่อนไหวภายใน 6 เดือนต้องมีการแบ่งส่งคืนสำนักพิมพ์

การขายหนังสือในร้านขนาดใหญ่ ร้านขนาดใหญ่จะมีความได้เปรียบร้านขนาดเล็กในเรื่องพื้นที่ทำให้สามารถวางหนังสือและขายหนังสือทั่วไปได้ ทำให้ร้านมีหนังสือที่มีความหลากหลายและมีความครบถ้วนมากกว่าร้านขนาดเล็กการบริการการขาย ควรมีพนักงานบริการลูกค้า ลักษณะของพนักงานบริการลูกค้าต้องมีมนุษยสัมพันธ์ รู้จักและเข้าใจประเภทหนังสือเป็น

### 3.2.1.2 กลุ่มของความสามารถด้านการบริหารการเงินและการบัญชี

มีหลักเกณฑ์ดังนี้ ต้องมีการวางระบบการเก็บเงินจากการขายปลีกให้รัดกุม สลิปค่านั่งสือต้องออกให้ลูกค้าทุกราย เมื่อสิ้นสุดวัน ขายได้จำนวนเท่าไรจะต้องนำเข้าบัญชีให้หมด ค่าใช้จ่ายภายในร้านให้จ่ายโดยเช็คแต่ถ้าเป็นค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดจำนวนน้อยให้จ่ายโดยเงินสดสำรองโดยเจ้าหน้าที่การเงิน ค่านั่งสือให้จ่ายตามเงื่อนไขที่ได้ตกลงไว้กับแต่ละสำนักพิมพ์พยายามอย่าให้ผิดเงื่อนไข การจ่ายเงินทุกประเภทต้องมีใบเสร็จถูกต้องเพื่อความไม่ยุ่งยากเวลาเสียภาษี เมื่อสิ้นเดือนเจ้าหน้าที่บัญชีต้องทำบัญชีแสดงรายรับ-รายจ่าย เสนอผู้จัดการหรือเจ้าของ ผู้จัดการหรือเจ้าของต้องบริหารสภาพคล่องทางการเงินให้มีประโยชน์สูงสุดและต้องไม่มีปัญหาเรื่องสภาพคล่อง

### 3.2.1.3 กลุ่มของความสามารถในด้านการบริหารธุรกิจค้าปลีก

ผู้ประกอบการค้าปลีกร้านจำหน่ายหนังสือต้องเผชิญกับความเสี่ยงในระบบธุรกิจเอกชนเพราะต้องเริ่มทำสิ่งใหม่ เป็นขั้นตอนของการสร้างร้านจำหน่ายหนังสือแห่งใหม่ในชุมชน ซึ่งต้องใช้ทรัพยากรทางการเงิน ตลอดจนมุ่งหวังผลลัพธ์ทางด้านกำไรที่เป็นตัวเงิน ความพึงพอใจส่วนตัวและความเป็นอิสระในการบริหารและควบคุมธุรกิจ กลุ่มของความสามารถในการบริหารธุรกิจค้าปลีกให้ประสบความสำเร็จได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการบริหารธุรกิจค้าปลีกในธุรกิจร้านจำหน่ายหนังสือมีดังต่อไปนี้

- 1.) ความรู้สำหรับการบริหารธุรกิจค้าปลีก ประกอบด้วย ความรู้ในการจัดการองค์กรธุรกิจ และความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์
- 2.) ทักษะสำหรับการบริหารธุรกิจค้าปลีก ประกอบไปด้วย ทักษะในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล ทักษะในการขายสินค้าและบริการ ทักษะในการสื่อสาร ทักษะในการสร้างทีมงาน ทักษะในการนำเสนอ
- 3.) ความสามารถสำหรับการบริหารธุรกิจค้าปลีก ประกอบด้วย ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ความสามารถในการเป็นผู้นำ

4.) คุณลักษณะอื่นๆสำหรับการบริหารธุรกิจค้าปลีก ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่ดี มีความสามารถในการวางแผนและปฏิบัติตามแผนได้ มีสุขภาพแข็งแรงและมีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความคิดสร้างสรรค์และริเริ่มได้ดี มีเวลาเพียงพอที่จะบริหารธุรกิจร้านค้า

### 3.2.2 การจัดการองค์กรและการดำเนินงานด้านบุคคลากร

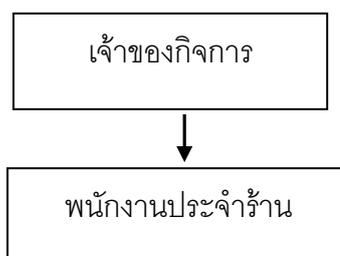
เป็นการพิจารณาระบบการบริหารงานตามตำแหน่ง และหน้าที่ที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจร้านจำหน่ายหนังสือในชุมชน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการบริหารกิจการที่มีประสิทธิภาพและยังผลต่อการประมาณการค่าจ้างที่จะเกิดขึ้น ซึ่งผลที่ได้จะนำไปเป็นส่วนหนึ่งในการประมาณการกระแสเงินสดสุทธิ เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจลงทุนในกิจการร้านจำหน่ายหนังสือของโครงการ

#### 3.2.2.1 การจัดองค์กร

โดยทั่วไปโครงสร้างองค์กรของธุรกิจร้านจำหน่ายหนังสือ แบ่งออกเป็นธุรกิจจำหน่ายหนังสือขนาดเล็ก และธุรกิจจำหน่ายหนังสือขนาดกลาง-ใหญ่ โดยธุรกิจร้านจำหน่ายหนังสือขนาดเล็กจะมีเจ้าของกิจการเป็นผู้จัดการร้าน ทำหน้าที่ดูแลและบริหารงานทั้งหมด โดยมีพนักงาน 2-3 คน ทำหน้าที่จัดซื้อ ควบคุมดูแลสต็อก และเก็บเงิน ส่วนธุรกิจจำหน่ายหนังสือขนาดกลาง-ใหญ่ จะมีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน และในธุรกิจจำหน่ายหนังสือขนาดใหญ่จะมีพนักงานขายเพิ่มมากขึ้น เพื่อตอบสนองลูกค้าได้อย่างทั่วถึง ธุรกิจร้านจำหน่ายหนังสือในชุมชนของโครงการจะมีการจัดองค์กรที่มีลักษณะเรียบง่ายและสะดวกในการบริหารเพื่อการตัดสินใจของเจ้าของกิจการ จึงมีการจัดองค์กรดังภาพที่ 3.1

ภาพที่ 3.1

#### แผนผังโครงสร้างองค์กรของโครงการร้านจำหน่ายหนังสือ



ที่มา : ประยุกต์จากแบบสอบถามเจ้าของกิจการและธุรกิจร้านขายหนังสือ.43

จากภาพที่ 3.1 แสดงแผนผังการจัดองค์กรของโครงการร้านจำหน่ายหนังสือของโครงการ โดยเริ่มจากเจ้าของกิจการผู้เป็นเจ้าของทุนมีอำนาจในการตัดสินใจลงทุนหรือปิดกิจการโดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานประกอบ บริหารธุรกิจค้าปลีก

### 3.2.2.2 การดำเนินงานด้านบุคลากร

บุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการประกอบธุรกิจร้านจำหน่ายหนังสือ เนื่องจากความรู้ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะมีผลโดยตรงต่อการอยู่รอดของกิจการ ดังนั้นทางโครงการถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความใส่ใจในการคัดเลือกบุคลากร หรือพนักงานซึ่งทางโครงการได้พิจารณาลักษณะงานภายในร้านจำหน่ายหนังสือสามารถแบ่งบุคลากรออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1.) เจ้าของกิจการ ทำหน้าที่หลักในการบริหารธุรกิจตามหลักการค้าปลีก ดังนั้นหน้าที่โดยตรงจะประกอบไปด้วย ควบคุมและบริหารกิจการ ได้แก่ การบริหารตลาด การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย การบริหารงานบุคลากร และการดำเนินงานทางกฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจร้านจำหน่ายหนังสือ นอกจากนี้ผู้จัดการร้านของโครงการจะมีหน้าที่ควบคุมบัญชี ระบบหมุนเวียนของร้าน จัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายประจำเดือน นำเงินเข้าบัญชี จ่ายเช็คค่าหนังสือ จัดทำรายงานผลทางการเงิน จัดซื้อและดูแลสต็อก ให้เงินเดือนในอัตราจ้าง 9,000 บาทต่อเดือน โดยมีเวลาการทำงาน 09.00-20.00 น. วันจันทร์ถึงวันศุกร์ คิดเป็นค่าใช้จ่าย 108,000 บาทต่อปี

2.) พนักงานประจำร้าน ซึ่งในโครงการจะต้องทำหน้าที่ดังนี้ นำหนังสือที่สั่งซื้อเข้ามาใหม่วางบนชั้นวางหนังสือ ดูแลหนังสือจัดหมวดหนังสือให้เหมาะสมและเป็นระเบียบตรวจสอบและจัดหนังสือที่ลูกค้าวางผิดที่ให้ถูกต้อง จัดบันทึกรายการหนังสือที่ลูกค้าถามหาเพื่อพิจารณาสั่งหนังสือในโอกาสต่อไป บริการอื่นๆ เช่น ให้ความสะดวกแก่ลูกค้าในการค้นหาหนังสือหรือแนะนำหนังสือให้กับลูกค้า ดูแลความสะอาดภายในร้าน และดูแลเรื่องความปลอดภัยต่างๆ รับ-ทอนเงินค่าหนังสือ และให้ส่วนลดต่างๆ ตามรายการส่งเสริมการขายกับสมาชิก เก็บรวบรวมค่าใช้จ่ายในแต่ละวันส่งให้เจ้าของกิจการ และงานเบ็ดเตล็ดอื่นๆ ทางโครงการจะทำการจ้างงานประจำในอัตรา 6,000 บาทต่อเดือน โครงการจะว่าจ้างพนักงานประจำร้านจำนวน 1 คน ในอัตราจ้าง 6,000 บาทต่อเดือน คิดเป็นค่าใช้จ่ายต่อปี 72,000 บาท เวลาทำงาน 08.00 – 20.00 น.