

แผนธุรกิจ

บริการให้เช่าหนังสือในบริเวณอาคารสำนักงาน

“Book Bank”

สารบัญ

I. EXECUTIVE SUMMARY	1
II. THE INDUSTRY AND THE COMPANY AND ITS SERVICE	3
The Industry	3
Competition and Competitive Edges	4
Competition (Five-force Analysis)	4
วิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค	6
สรุปวิเคราะห์โอกาสอุปสรรคในการเข้าตลาด	7
The Company and the Concept	7
The Product and Service	8
Competitive Edges	9
Entry and Growth Strategy	10
III. MARKET RESEARCH AND ANALYSIS	12
Customers	12
Primary Data	12
Secondary Data	20
Market Size and Trends	22
Weighted Approach to Evaluation	24
IV. MARKETING PLAN	26
OVERALL MARKETING STRATEGY	26
Segmentation	26
Targeting	26
Positioning	27
Key Success Factors	28
PRODUCT	29
PRICE	31
กลยุทธ์ในด้านค่าสมาชิก	31
กลยุทธ์ในด้านราคาค่าเช่าหนังสือ	31
ADVERTISING AND PROMOTION	33
โฆษณา (Advertising)	33
การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion)	33
จุดการสื่อสารอื่น ๆ (Other Contact Points)	34

V. MANUFACTURING AND OPERATIONS PLAN	36
Operating Cycle	36
Facilities and improvements:	40
เครื่องมือทางธุรกรรมในอนาคตที่เป็นไปได้	40
Strategy and Plan	40
Regulatory and Legal Issues	41
VI. MANAGEMENT TEAM	43
Organization	43
Management Compensation and Ownership	44
VII. OVERALL SCHEDULE	45
Operation Action Plan	45
Marketing Action Plan	46
VIII. CRITICAL RISKS PROBLEMS, AND ASSUMPTIONS	48
IX. THE FINANCIAL PLAN	50
แหล่งที่มาของเงินลงทุน	50
เงินสดสำรองในการดำเนินงาน	50
การบริหารต้นทุน	50
นโยบายการจ่ายเงินปันผล	50
FINANCIAL PLAN	51
ความสามารถในการทำกำไร	51
Profit Potential and Durability	51
โครงสร้างรายได้	52
โครงสร้างรายจ่าย	53
Months to Reach Positive Cash Flow	54
Sensitivity Analysis	54
การขยายกิจการ โดยการเปิดสาขาใหม่	55
X. APPENDIXES	57
APPENDIX I การวิจัย	57
วิธีการวิจัย (Research Methodology)	57
ผลการวิจัย	57
APPENDIX II MIS	74
APPENDIX III JOB DESCRIPTION AND QUALIFICATION	75
APPENDIX IV กฎระเบียบในการเช่า	77

APPENDIX V สมมติฐานในการจัดทำบัญชีงบกำไรขาดทุน และงบกระแสเงินสด	78
สาขาเมืองไทยภัทร	78
สาขาสีลม (ซีพีทาวเวอร์)	81
APPENDIX VI การคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุน	85
วิธีการคำนวณ IRR และ NPV	85
APPENDIX VII สัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านให้เช่าหนังสือ	86
APPENDIX VIII แบบสอบถาม	89
บรรณานุกรม	90

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
รูปที่ 1 ประสบการณ์การเช่าหนังสือ ซีพีทาวเวอร์	12
รูปที่ 2 ประสบการณ์การเช่าหนังสือ เมืองไทยภัทร	12
รูปที่ 3 สาเหตุที่ไม่ใช้บริการเช่าหนังสือ ซีพีทาวเวอร์	13
รูปที่ 4 สาเหตุที่ไม่ใช้บริการเช่าหนังสือ เมืองไทยภัทร	13
รูปที่ 5 สาเหตุที่ใช้บริการเช่าหนังสือ ซีพีทาวเวอร์	14
รูปที่ 6 สาเหตุที่ใช้บริการเช่าหนังสือ เมืองไทยภัทร	14
รูปที่ 7 ปัจจัยในการเลือกใช้บริการเช่าหนังสือ ซีพีทาวเวอร์	14
รูปที่ 8 ปัจจัยในการเลือกใช้บริการเช่าหนังสือ เมืองไทยภัทร	15
รูปที่ 9 ความถี่ในการเช่าหนังสือ ซีพีทาวเวอร์	16
รูปที่ 10 ความถี่ในการเช่าหนังสือ เมืองไทยภัทร	16
รูปที่ 11 เกณฑ์ในการเลือกเช่าหนังสือ ซีพีทาวเวอร์	17
รูปที่ 12 เกณฑ์ในการเลือกเช่าหนังสือ เมืองไทยภัทร	17
รูปที่ 13 ความสนใจร้านบริการให้เช่าหนังสือในอาคารสำนักงาน ซีพีทาวเวอร์	17
รูปที่ 14 ความสนใจร้านบริการให้เช่าหนังสือในอาคารสำนักงาน เมืองไทยภัทร	17
รูปที่ 15 อัตราค่าสมาชิกที่เลือก ซีพีทาวเวอร์	18
รูปที่ 16 อัตราค่าสมาชิกที่เลือก เมืองไทยภัทร	18
รูปที่ 17 บริการเพิ่มเติมที่ต้องการ ซีพีทาวเวอร์	19
รูปที่ 18 บริการเพิ่มเติมที่ต้องการ เมืองไทยภัทร	19
รูปที่ 19 ความสนใจใช้รูปแบบมูรรับ-คืนหนังสือ ซีพีทาวเวอร์	20
รูปที่ 20 ความสนใจใช้รูปแบบมูรรับ-คืนหนังสือ เมืองไทยภัทร	20
รูปที่ 21 แผนที่ถนนสีลมตอนต้น	22
รูปที่ 22 การวางตำแหน่งของ Book Bank	27
รูปที่ 23 ผังกระบวนการต่าง ๆ ของบริการให้เช่าหนังสือ	37
รูปที่ 24 ขั้นตอนในการให้บริการเช่าหนังสือ	38
รูปที่ 25 ขั้นตอนในการจัดเตรียมหนังสือ	39
รูปที่ 26 ขั้นตอนในการให้บริการจองหนังสือ	39
รูปที่ 27 Simple Organization Chart	43
รูปที่ 28 Sophisticated Organization Chart	43
รูปที่ 29 กราฟแสดง IRR ภายใต้สมมติฐานว่าจำนวนสมาชิกเท่ากับ 80-120% ของ 1,200 คน	54
รูปที่ 30 กราฟแสดง NPV ภายใต้สมมติฐานว่าจำนวนสมาชิกเท่ากับ 80-120% ของ 1,200 คน	55

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ข้อดีและข้อเสียของแหล่งที่มาของหนังสือแต่ละแหล่ง	4
ตารางที่ 2 เป้าหมายจำนวนสาขาของ Book Bank	8
ตารางที่ 3 ความดีในการเช่าหนังสือเทียบกับความสนใจใช้บริการเช่าหนังสือ ซีพีทาวเวอร์	16
ตารางที่ 4 ความดีในการเช่าหนังสือเทียบกับความสนใจใช้บริการเช่าหนังสือ เมืองไทยภัทร	16
ตารางที่ 5 ปัจจัยในการพิจารณาที่ตั้งบนถนนสีลม	23
ตารางที่ 6 เปรียบเทียบปัจจัยเชิงปริมาณระหว่างเมืองไทยภัทรและซีพีทาวเวอร์	24
ตารางที่ 7 เปรียบเทียบปัจจัยเชิงคุณภาพระหว่างเมืองไทยภัทรและซีพีทาวเวอร์	24
ตารางที่ 8 Market Segmentation	26
ตารางที่ 9 เป้าหมายจำนวนสมาชิกรายไตรมาส	28
ตารางที่ 10 ประเภทหนังสือของสาขาเมืองไทยภัทร	30
ตารางที่ 11 ประเภทของค่าสมาชิกของ Book Bank	31
ตารางที่ 12 อัตราค่าเช่าของ Book Bank	32
ตารางที่ 13 เปรียบเทียบค่าเช่าหนังสือของ Book Bank กับรูปแบบเดิม	33
ตารางที่ 14 Operation Action Plan	45
ตารางที่ 15 Marketing Action Plan	46
ตารางที่ 16 Profit Margin ของปีที่ 1-5 และค่าเฉลี่ย	51
ตารางที่ 17 Return on Assets/Return on Equity and Total Asset Turnover	52
ตารางที่ 18 โครงสร้างรายได้	52
ตารางที่ 19 โครงสร้างรายจ่าย	53
ตารางที่ 20 IRR และ NPV ภายใต้สมมติฐานว่าจำนวนสมาชิกเท่ากับ 80-120% ของ 1,200 คน	54
ตารางที่ 21 ช่วงระยะเวลาในการตั้งสาขาใหม่	55
ตารางที่ 22 IRR และ NPV ของ 20 สาขา	56
ตารางที่ 23 แสดงการประหยัดต่อขนาด	56
ตาราง Pro Forma Balance Sheet (PHATRA)	56a
ตาราง Pro Forma Income Statement (PHATRA)	56b
ตาราง Pro Forma Cash Flow (PHATRA)	56c
ตาราง Pro Forma Consolidated Balance Sheet (20 branches)	56d
ตาราง Pro Forma Consolidated Income Statement (20 Branches)	56e
ตาราง Pro Forma Consolidated Cash Flow (20 branches)	56f

สารบัญตารางใน Appendixes

หน้า

ลีลม

ตารางข้อ1 ความชอบอ่านหนังสือ	59
ตารางข้อ2 ความชอบหนังสือประเภทต่าง ๆ	59
ตารางข้อ3 จำนวนหนังสือที่อ่านในหนึ่งสัปดาห์	59
ตารางข้อ4 ระยะเวลาเฉลี่ยในการอ่านหนังสือประเภทต่าง ๆ (วัน)	60
ตารางข้อ5 ประสบการณ์การเช่าหนังสือ	60
ตารางข้อ6 สาเหตุที่ไม่ใช้บริการเช่าหนังสือ	60
ตารางข้อ7 สาเหตุที่ใช้บริการเช่าหนังสือ	61
ตารางข้อ8 ปัจจัยในการเลือกใช้บริการเช่าหนังสือ	61
ตารางข้อ9 ความถี่ในการเช่าหนังสือ	61
ตารางข้อ12 ปัญหาที่พบในการใช้บริการเช่าหนังสือ	62
ตารางข้อ13 ก่อนการเช่าหนังสือ ได้พิจารณาการหนังสือที่ต้องการเช่าไว้ล่วงหน้าหรือไม่	62
ตารางข้อ14 เกณฑ์ในการตัดสินใจเลือกหนังสือที่จะเช่า	62
ตารางข้อ15 ความสนใจใช้บริการเช่าหนังสือจากร้านบริการให้เช่าหนังสือที่ตั้งอยู่ในซีพีทาวเวอร์	62
ตารางข้อ16 ความสนใจใช้บริการเช่าหนังสือประเภทต่างๆจากร้านบริการให้เช่าหนังสือในซีพีทาวเวอร์	63
ตารางข้อ17.1 ความเหมาะสมของอัตราค่าสมาชิก	63
ตารางข้อ17.2 อัตราค่าสมาชิกที่เลือก	63
ตารางข้อ18 ค่าเช่าที่เหมาะสมสำหรับหนังสือแต่ละประเภทต่อการอ่านจนจบเล่ม (%ของราคาหนังสือ)	64
ตารางข้อ19 บริการเพิ่มเติมที่ต้องการจากร้านบริการให้เช่าหนังสือ	64
ตารางข้อ20 ความสนใจใช้รูปแบบมูมรับ-คืนหนังสือ ที่ตั้งอยู่ในอาคารซีพีทาวเวอร์	64
ตารางข้อ21 เวลาที่สนใจในการสั่งหนังสือจากมูมรับ-คืนหนังสือ	65
ตารางข้อ22 เวลาที่สนใจในการรับหนังสือจากมูมรับ-คืนหนังสือ	65

เมืองไทยภัทร

ตารางข้อ1 ความชอบอ่านหนังสือ	67
ตารางข้อ2 ความชอบหนังสือประเภทต่าง ๆ	67
ตารางข้อ3 จำนวนหนังสือที่อ่านในหนึ่งสัปดาห์	68
ตารางข้อ4 ระยะเวลาเฉลี่ยในการอ่านหนังสือประเภทต่าง ๆ (วัน)	68
ตารางข้อ5 ประสบการณ์การเช่าหนังสือ	68
ตารางข้อ6 สาเหตุที่ไม่ใช้บริการเช่าหนังสือ	68

ตารางข้อ7 สาเหตุที่ใช้บริการเช่าหนังสือ	69
ตารางข้อ8 ปัจจัยในการเลือกใช้บริการเช่าหนังสือ	69
ตารางข้อ9 ความถี่ในการเช่าหนังสือ	69
ตารางข้อ12 ปัญหาที่พบในการใช้บริการเช่าหนังสือ	70
ตารางข้อ13 ก่อนการเช่าหนังสือ ได้ศึกษารายการหนังสือที่ต้องการเช่าไว้ล่วงหน้าหรือไม่	70
ตารางข้อ14 เกณฑ์ในการตัดสินใจเลือกหนังสือที่จะเช่า	70
ตารางข้อ15 ความสนใจใช้บริการเช่าหนังสือจากร้านบริการให้เช่าหนังสือที่ตั้งอยู่ในเมืองไทยภัทร	70
ตารางข้อ16 ความสนใจใช้บริการเช่าหนังสือประเภทต่าง ๆ จากร้านบริการให้เช่าหนังสือในเมืองไทยภัทร	71
ตารางข้อ17.1 ความเหมาะสมของอัตราค่าสมาชิก	71
ตารางข้อ17.2 อัตราค่าสมาชิกที่เลือก	71
ตารางข้อ18 ค่าเช่าที่เหมาะสมสำหรับหนังสือแต่ละประเภทต่อการอ่านจนจบเล่ม (%ของราคาหนังสือ)	72
ตารางข้อ19 บริการเพิ่มเติมที่ต้องการจากร้านบริการให้เช่าหนังสือ	72
ตารางข้อ20 ความสนใจใช้รูปแบบมูมรับ-คืนหนังสือ ที่ตั้งอยู่ในอาคารเมืองไทยภัทร	72
ตารางข้อ21 เวลาที่สนใจในการส่งหนังสือจากมูมรับ-คืนหนังสือ	72
ตารางข้อ22 เวลาที่สนใจในการรับหนังสือจากมูมรับ-คืนหนังสือ	73
ตาราง a อัตราการเพิ่มและจำนวนสมาชิกเดือนที่ 1-12 ของเมืองไทยภัทร	79
ตาราง b จำนวนหนังสือที่ซื้อในครั้งแรกของเมืองไทยภัทร	80
ตาราง c จำนวนหนังสือที่ซื้อใหม่ในแต่ละเดือนของเมืองไทยภัทร	80
ตาราง d อัตราการเพิ่มและจำนวนสมาชิกเดือนที่ 1-12 ของซีฟิตาวเวอร์	82
ตาราง e จำนวนหนังสือที่ซื้อในครั้งแรกของซีฟิตาวเวอร์	83
ตาราง f จำนวนหนังสือที่ซื้อใหม่ในแต่ละเดือนของซีฟิตาวเวอร์	83
ตาราง Pro Forma Balance Sheet (CP)	84a
ตาราง Pro Forma Income Statement (CP)	84b
ตาราง Pro Forma Cash Flow (CP)	84c

I. EXECUTIVE SUMMARY

ปัจจุบันพบว่า ตลาดให้บริการเช่าวิดีโอได้เติบโตและพัฒนาจากอดีตอย่างมากมาย ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ การจัดการ และการตลาด คุณภาพของม้วนวิดีโอเปลี่ยนจากม้วนที่มีคุณภาพไม่ดีเป็นม้วนมาตรฐานที่มีคุณภาพสูงกว่า ขนาดของร้านส่วนใหญ่ขยายจากเดิมที่เป็นห้องแถว 1 ห้องเป็นร้านขนาดใหญ่ขึ้นที่มักตั้งอยู่ริมถนนที่มีการสัญจรไปมาสะดวก ระบบการบริหารพัฒนาจากร้านเดียวเป็นระบบแฟรนไชส์ แต่ในขณะเดียวกันตลาดบริการให้เช่าหนังสือซึ่งอยู่ในตลาดบันเทิงเช่นเดียวกันและอยู่มา นานกว่า กลับมีการพัฒนาน้อยมากไม่ว่าในด้านรูปแบบของร้าน การจัดการ รวมถึงประเภทของหนังสือ ที่ให้บริการ

ขณะนี้ ตลาดบริการให้เช่าหนังสือส่วนใหญ่เน้นไปที่กลุ่มเป้าหมายในชุมชนที่มีคนจำนวนมาก หรือตามหอพักใกล้สถานศึกษา เนื่องมาจากผู้บริโภคให้ความสำคัญกับความสะดวกของสถานที่ตั้งใน การใช้บริการมากที่สุด ปัจจุบันมีร้านให้บริการเช่าหนังสือกระจายอยู่ตามสถานที่ต่าง ๆ ในกรุงเทพฯ ประมาณ 150 แห่ง และมีขนาดของธุรกิจประมาณปีละ 100 ล้านบาท ซึ่ง Book Bank มองเห็นว่า ตลาดบริการให้เช่าหนังสือน่าจะมีโอกาสในการพัฒนาได้เช่นเดียวกับธุรกิจให้บริการเช่าวิดีโอ แต่อาจมี ข้อแตกต่างกัน คือตลาดบริการให้เช่าหนังสือสามารถแบ่งกลุ่มเป้าหมายได้อย่างชัดเจนตามประเภท ของหนังสือ เช่น คนทำงานที่มีการศึกษาสูงจะให้ความสนใจในหนังสือประเภทให้ความรู้ ต่างจากกลุ่ม นักเรียนที่ส่วนใหญ่ให้ความสนใจหนังสือประเภทบันเทิง

เป็นที่น่าสนใจว่า ในขณะนี้ มีผู้ประกอบการน้อยรายที่มีความสนใจต่อตลาดบริการให้เช่า หนังสือแก่กลุ่มคนทำงานโดยเฉพาะ ทั้งๆที่กลุ่มคนทำงานนี้เป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูงมากในขณะที่ข้อมูลใน การวิจัยพบว่า คนทำงานในกรุงเทพฯประมาณ 90% ชอบการอ่านหนังสือและประมาณ 80% สนใจจะ ใช้บริการเช่าหนังสือ เพราะมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าการซื้อหาหนังสือด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม ผู้บริโภคกลุ่มนี้ ให้ความสำคัญในเรื่องสภาพหนังสือที่ดี ประเภทของหนังสือที่หลากหลาย โดยปัจจัยเรื่องความสะดวก ของสถานที่ตั้งร้านเป็นปัจจัยที่คนทำงานให้ความสำคัญอย่างมาก

ฉะนั้น Book Bank จึงจัดทำแผนธุรกิจฉบับนี้ขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นโอกาสทางธุรกิจของการ บริการให้เช่าหนังสือในอาคารสำนักงาน ซึ่งมีลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มคนทำงานที่มีกำลังซื้อสูงและมี ความต้องการคุณภาพของบริการให้เช่าหนังสือที่ดีกว่าเดิม นอกจากสถานที่ตั้งของ Book Bank ใน บริเวณอาคารสำนักงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการเดินทางให้กับลูกค้าแล้ว Book Bank ใช้ระบบ สมาชิกและเสนอรูปแบบค่าเช่าหนังสือเป็นแบบราย 1 วัน 3 วัน และรายสัปดาห์ ขึ้นอยู่กับความต้องการ ของสมาชิก รูปแบบค่าเช่านี้แตกต่างจากอัตราค่าเช่าที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันซึ่งมีเพียงอัตรารายวันเท่านั้น รูปแบบของร้านและบริการที่ทันสมัย ระบบคอมพิวเตอร์และบาร์โค้ดช่วยในการดำเนินงาน ตลอดจน

ประเภทหนังสือที่หลากหลาย จะเป็นการสร้างความแตกต่างระหว่าง Book Bank และบริการให้เช่าหนังสือที่มีอยู่เดิม แม้ว่าการจัดรูปแบบร้านดังกล่าวและระบบเทคโนโลยีต่างๆ จะสร้างภาระต้นทุนให้กับ Book Bank แต่ Book Bank เชื่อกันว่าสิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้าง Image และ Brand Equity โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะยาว ซึ่งจะก่อให้เกิดความแตกต่างใน Brand ของ Book Bank กับคู่แข่งรายอื่นอันเป็นสิ่งสำคัญ เพราะบริการให้เช่าหนังสือไม่ได้ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการดำเนินงาน ทำให้เกิดคู่แข่งรายใหม่ๆ ได้ง่าย

Book Bank ต้องการเงินสดเริ่มแรก 500,000 บาทต่อการลงทุน 1 สาขา โดย Book Bank จะเปิดบริการให้เช่าหนังสือสาขาแรกที่อาคารเมืองไทยภัทรคอมเพล็กซ์ โดยตั้งเป้าหมายจำนวนสมาชิกสำหรับสาขาแรก ณ สิ้นปีที่ 1 เท่ากับ 1,200 ราย Book Bank วางแผนจะเปิดสาขาที่ 2 หลังจากเปิดสาขาแรก 6 เดือน และวางแผนขยายสาขาเพิ่มอีก 3 สาขาในปีที่ 2 และเพิ่มอีกปีละ 5 สาขา ในปีที่ 3-5 รวมเป็นจำนวนสาขาทั้งหมด 20 สาขา ณ สิ้นปีที่ 5 โดยการมีหลายสาขาและนำระบบการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพมาใช้ ทำให้สาขาต่างๆ สามารถร่วมกันใช้ทรัพยากรและลดต้นทุนรวมลง ทั้งนี้ผลตอบแทนการลงทุนใน 20 สาขาในรูป IRR และ NPV เท่ากับ 44.7% และ 6,131,719 บาท ตามลำดับ เทียบกับ 41.1% และ 336,244 บาท หากลงทุนเพียงสาขาเดียว

ปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ในการดำเนินกิจการของ Book Bank เช่น จำนวนสมาชิกและอัตราเช่าหนังสือเฉลี่ยต่อสมาชิกลดลงกว่าที่คาดการณ์ สามารถบรรเทาได้ด้วยการจัดรายการส่งเสริมการขาย เพื่อกระตุ้นให้เกิดการใช้บริการมากขึ้น ส่วนปัญหาหนังสือชำรุดและสูญหายอาจจำเป็นต้องใช้การตัดสิทธิการเป็นสมาชิกของสมาชิกรายนั้นๆ เพื่อลดการสูญเสียโอกาสในการให้บริการแก่สมาชิกรายอื่นๆ ส่วนในด้านคู่แข่งที่อาจจะเข้ามาในตลาดคนทำงานเหมือนกันนั้น Book Bank อาจจะต้องพิจารณาเร่งการขยายสาขาให้เร็วขึ้น หากว่าผลการดำเนินการของสาขาที่มีอยู่เป็นไปตามเป้าหมาย

Book Bank ตระหนักดีว่า ปริมาณหนังสือรวมที่เกิดจากการมีสาขาจำนวนมากเป็นต้นทุนที่สำคัญซึ่งอาจลดลงได้ หากมีการบริหารเวลาเช่าและคืนหนังสือจากสมาชิกได้ นั่นหมายความว่า การนำระบบ Distribution Center มาใช้จะช่วยทำให้ Book Bank ประหยัดค่าใช้จ่ายจำนวนมากในการซื้อหนังสือซ้ำเล่มกัน แต่ผลจากการวิจัยพฤติกรรมกลุ่มเป้าหมายในขณะที่จัดทำแผนนี้ พบว่า ผู้บริโภคส่วนใหญ่ยังไม่ยอมรับความสะดวกในการไม่ได้รับหนังสือที่ตนเองต้องการยืมทันที ดังนั้นในแผนธุรกิจฉบับนี้จึงไม่ได้รวมรูปแบบการจัดการด้วยระบบ Distribution Center ไว้

II. THE INDUSTRY AND THE COMPANY AND ITS SERVICE

The Industry

ร้านให้บริการเช่าหนังสือที่มีอยู่ส่วนใหญ่ตั้งในอาคารพาณิชย์ ให้เช่าหนังสือโดยคิดอัตราค่าเช่าเป็นรายวัน รูปแบบการดำเนินงานเป็นร้านค้าที่มีขนาดธุรกิจเล็ก การบริหารและการจัดการทำอย่างเรียบง่าย โดยไม่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยเสริมประสิทธิภาพการจัดการ กลุ่มเป้าหมายคือคนที่อาศัยอยู่พื้นที่ใกล้เคียง ซึ่งต้องมายืมและคืนหนังสือเองที่ร้าน ทำให้บริเวณที่ตั้งร้านต้องอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในการเดินทาง ร้านให้เช่าหนังสือจึงมักตั้งกระจายอยู่ตามสถานชุมชนที่เป็นที่พักอาศัยต่าง ๆ โดยบริเวณที่มีร้านให้เช่าหนังสือตั้งอยู่เป็นจำนวนมากได้แก่ที่รามคำแหง ซึ่งเป็นชุมชนขนาดใหญ่ ใกล้แหล่งสถานศึกษาและมีหอพักตั้งอยู่เป็นจำนวนมาก ประเภทหนังสือที่ให้บริการมีเพียงการ์ตูนและนวนิยาย

ต่อมามีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เริ่มจากสถานที่ตั้ง ที่มีการให้บริการเช่าหนังสือในบริเวณตลาด อาคารสำนักงาน ศูนย์การค้า ซึ่งเป็นการเข้าหาลูกค้ากลุ่มเป้าหมายตามทำเลที่ตั้งต่างๆ คืออาจแบ่งกลุ่มเป้าหมายได้ตามสถานที่ตั้ง เพิ่มจากกลุ่มคนที่อาศัยในชุมชนต่างๆ เป็นกลุ่มคนทำงาน และคนทั่วไปที่สะดวกต่อการเดินทางมาศูนย์การค้า ในขณะที่รูปแบบของร้านมีการให้บริการสถานที่นั่งเพื่อเช่าหนังสืออ่านภายในร้าน ทั้งหนังสือที่ให้บริการก็หลากหลายมากขึ้น โดยมีหนังสือประเภทนิยายสารและเรื่องสั้นเพิ่มเติม

การคิดค่าบริการส่วนใหญ่คิดค่าเช่าหนังสือประเภทการ์ตูนนิยายสารและเรื่องสั้นในอัตราวันละร้อยละ 10 ของราคาหนังสือ โดยบางแห่งมีเพดานราคาค่าเช่าที่วันละประมาณ 15 บาท ส่วนค่าหนังสือประเภทนวนิยายส่วนใหญ่คิดอัตราวันละ 5 บาท และใช้การเก็บค่ามัดจำเพื่อป้องกันหนังสือสูญหายและชำรุด ซึ่งผู้ให้เช่าทั่วไปมักเก็บค่ามัดจำเท่ากับค่าปกหนังสือ บางร้านหันมาใช้ระบบสมาชิกแทนค่ามัดจำเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า และบางแห่งมีการจำกัดจำนวนหนังสือที่สามารถยืมต่อครั้งแทน

ขนาดของตลาดให้บริการเช่าหนังสือในกรุงเทพฯจากการประมาณโดยศูนย์วิจัยกสิกรไทยมีมูลค่าประมาณ 600 ล้านบาทต่อปี¹ แต่จากการประมาณโดยการสำรวจพื้นที่พบว่า จำนวนร้านเช่าทั่วกรุงเทพฯ มีประมาณ 200 ร้าน เมื่อคำนวณจากรายได้เฉลี่ยของร้านที่ได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ จึงคาดว่ามูลค่าโดยรวมที่แท้จริงของตลาดควรจะอยู่ที่ประมาณ 100 ล้านบาท

¹ โพลล์ศูนย์วิจัยกสิกรไทย “ร้านเช่าหนังสือ” : มิตรรักนักร้อง บุคเศรษฐกิจ IMF, ฉบับที่ 117 , 31 ธันวาคม 2540

Competition and Competitive Edges

Competition (Five-force Analysis)

1. Existing Competitors

ภาวะการแข่งขันในธุรกิจบริการให้เช่าหนังสือโดยตรงยังมีน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของที่ตั้งบริเวณอาคารสำนักงาน เนื่องจากผู้ประกอบการที่มีอยู่ส่วนใหญ่เน้นให้บริการในตลาดนักศึกษาหรือชุมชนตามแหล่งที่อยู่อาศัยต่างๆ เป็นหลัก ส่วนบริเวณอาคารสำนักงานนั้นมีผู้ให้บริการให้เช่าหนังสืออยู่เพียงไม่กี่รายเท่านั้น

นอกจากนี้ร้านให้บริการเช่าหนังสือในปัจจุบัน ส่วนใหญ่มีรูปแบบการดำเนินงานที่เป็นธุรกิจขนาดเล็ก การบริหารและการจัดการทำอย่างเรียบง่าย โดยผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีกรนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยเสริมประสิทธิภาพการจัดการ ทำให้สภาวะการแข่งขันในส่วนแบ่งตลาดคนทำงานยังมีอยู่ค่อนข้างน้อย

2. Substitute Products

2.1 Direct Substitutes

บริการให้เช่าหนังสือเป็นทางเลือกอย่างหนึ่งของผู้บริโภคหนังสือแทนการซื้อหนังสืออ่านเอง การยืมหนังสือจากผู้อื่น หรือการยืมหนังสือจากห้องสมุด ซึ่งแหล่งที่มาของหนังสือเหล่านี้มีข้อดีและข้อเสียต่างๆ กันดังแสดงในตาราง คือ

ตารางที่ 1 ข้อดีและข้อเสียของแหล่งที่มาของหนังสือแต่ละแหล่ง

แหล่งของหนังสือ	ข้อดี	ข้อเสีย
1.ซื้อหนังสืออ่านเอง	<ul style="list-style-type: none">มีความยืดหยุ่นเรื่องระยะเวลาการอ่านมาก คือ สามารถเลือกอ่านหนังสือเมื่อไรก็ได้ และอ่านนานเท่าใดก็ได้มีหนังสือเก็บสะสมไว้ได้ เพื่ออ่านเองหรือให้ผู้อื่นยืม	<ul style="list-style-type: none">มีค่าใช้จ่ายในการซื้อหนังสือคนส่วนใหญ่ ไม่สามารถซื้อหนังสือที่ตนเองต้องการอ่านได้ทุกเล่ม ทำให้ไม่มีหนังสือหลากหลายหรือจำนวนมากนัก
2.ยืมจากผู้อื่น	<ul style="list-style-type: none">มีความยืดหยุ่นเรื่องระยะเวลาการอ่านปานกลางไม่เสียค่าใช้จ่ายใดๆ	<ul style="list-style-type: none">ไม่สามารถเลือกหนังสือได้มาก ขึ้นอยู่กับผู้ให้ยืมว่ามีหนังสือที่ผู้ยืมต้องการอ่านหรือไม่
3.ยืมจากห้องสมุดประชาชน (หรือ	<ul style="list-style-type: none">มีความยืดหยุ่นเรื่องระยะเวลาการอ่านพอสมควร คือ มีระยะเวลากำหนดแน่นอนแต่ก็ไม่สั้นนัก โดยปกติมักเป็น	<ul style="list-style-type: none">มีปัจจัยเรื่องความสะดวกในการเดินทางระหว่างผู้ยืมและห้องสมุด เนื่องจากในปัจจุบันทางกรุงเทพมหานครมีห้องสมุด

ห้องสมุดของสถานศึกษาที่มีบริการให้บุคคลทั่วไปยืมได้)	<p>เล่มละ 7 วัน ต่อครั้ง และสามารถยืมต่อได้แต่จะต้องเดินทางไปยืมต่อที่ห้องสมุดก่อน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เกือบจะไม่เสียค่าใช้จ่ายใดๆ นอกจากค่าสมาชิก ซึ่งมีอัตราประมาณ 5-10 บาทต่อปี ● มีประเภทของหนังสือมากมายให้เลือกอ่าน 	<p>ประชาชนให้บริการอยู่เพียง 16 แห่ง คิดเป็นอัตราการให้บริการสูงถึง 3 แสน 7 หมื่นคนต่อห้องสมุด 1 แห่ง จึงนับว่าน้อยมาก และไม่เพียงพอต่อการให้บริการ</p>
4.เช่าจากบริการให้เช่าหนังสือ	<ul style="list-style-type: none"> ● มีประเภทของหนังสือมากมายให้เลือกอ่าน ● ประหยัดค่าใช้จ่ายแทนการซื้อหนังสือ 	<ul style="list-style-type: none"> ● มีความยืดหยุ่นเรื่องระยะเวลาการอ่านน้อย (ในกรณีที่คิดค่าเช่าเป็นรายวัน) ● มีค่าใช้จ่ายในการเช่าหนังสือ ● มีปัจจัยเรื่องความสะดวกในการเดินทาง

2.2 Direct Substitutes

นอกจากการอ่านหนังสือแล้ว กิจกรรมในการใช้เวลาว่างอื่นๆ คือ การออกกำลังกายและเล่นกีฬา การฟังวิทยุ การท่องเที่ยว การนอน การดูโทรทัศน์ เป็นต้น ดังนั้นแหล่งบันเทิงหรือสันทนาการอย่างอื่น เช่น โรงภาพยนตร์ ธุรกิจให้เช่าวิดีโอ จึงนับเป็นคู่แข่งทางอ้อมของบริการให้เช่าหนังสือด้วย

3. Buyers' Bargaining Power

ผู้ใช้บริการเช่าหนังสือมีอำนาจในการต่อรองน้อย เนื่องจากจำนวนหนังสือที่เช่าต่อครั้งมีไม่มากนัก ซึ่งไม่มีผลต่ออำนาจต่อรองกับผู้ประกอบการให้เช่าหนังสือ

4. Suppliers' Bargaining Power

ซัพพลายเออร์ในธุรกิจให้บริการหนังสือ คือ สำนักพิมพ์และผู้จำหน่ายหนังสือ ซึ่งไม่มีอำนาจต่อรองต่อผู้ประกอบการให้เช่าหนังสือมากนัก เพราะผู้ประกอบการให้เช่าหนังสือมักเลือกซื้อหนังสือจากแหล่งต่างๆ มากกว่าที่จะเลือกซื้อจากที่เดียว และมีราคาหนังสือที่กำหนดไว้แล้ว ในขณะที่เดียวกันผู้ประกอบการก็ไม่มีอำนาจต่อรองกับซัพพลายเออร์มากนักหากซื้อหนังสือในจำนวนที่ไม่มากนัก

5. Threat of New Entries

โอกาสที่จะมีผู้เข้ามาทำธุรกิจบริการให้เช่าหนังสือสำหรับกลุ่มคนทำงานมีความเป็นไปได้ค่อนข้างมาก เนื่องจากต้นทุนในการลงทุนไม่สูงมากและไม่ต้องอาศัยความชำนาญหรือประสบการณ์

จากการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งห้าข้างต้น สามารถแบ่งเป็นปัจจัยบวก ปัจจัยลบและปัจจัยที่ไม่มีผลลบ ได้ดังนี้

(1) ปัจจัยที่เป็นบวก คือ Existing Competitor

Existing Competitor เป็นปัจจัยที่ส่งผลดีให้กับธุรกิจเนื่องจากในปัจจุบันคู่แข่งยังมีอยู่น้อย ทำให้ธุรกิจสามารถเลือกดำเนินงานในอาคารที่มีความเป็นไปได้ของธุรกิจหรือให้ผลตอบแทนการลงทุนสูงได้มาก

(2) ปัจจัยที่ไม่มีผลกระทบ คือ Suppliers' Bargaining Power และ Buyers' Bargaining Power

(3) ปัจจัยที่เป็นลบ คือ Threat of New Entries และ Substitute Product

Threat of New Entries นั้นจะมีผลในตลาดอาคารสำนักงานโดยรวม แต่เมื่อพิจารณาแยกเป็นแต่ละอาคารแล้ว พบว่า โดยปกติถ้าอาคารใดมีร้านให้บริการอยู่แล้วคาดว่าจะไม่มีคู่แข่งรายใหม่เข้าไปยังอาคารนั้นอีก ฉะนั้นจึงอาจถือได้ว่า การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ไม่มีผลต่อธุรกิจในแต่ละสาขา แต่มีต่อกิจการโดยรวมเมื่อไม่สามารถขยายฐานการให้บริการได้ เนื่องจากคู่แข่งได้ยึดครองพื้นที่การให้บริการในอาคารสำนักงานต่างๆ

Substitute Product ในรูปแบบต่างๆ มีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันไป และไม่สามารถทดแทนกันได้ 100% โดยเฉพาะหากพิจารณาในประเด็นความประหยัดและความสะดวก ส่วนความรุนแรงของการแข่งขันกับ Indirect Substitute นั้นแตกต่างกันไปตามพฤติกรรมของผู้บริโภคในเรื่องการเลือกใช้เวลาว่างในการทำกิจกรรมต่างๆ

วิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค

เพื่อศึกษาปัจจัยที่เป็นโอกาสและอุปสรรคในการเข้าสู่ธุรกิจบริการให้เช่าหนังสือ เพื่อมองหาช่องทางทางการตลาด พร้อมกับหาวิธีจัดการกับอุปสรรคที่อาจจะเผชิญ พบว่าบริการให้เช่าหนังสือมีโอกาสและอุปสรรคดังนี้

โอกาส (Opportunities)

1. คู่แข่งในการให้บริการเช่าหนังสือในกลุ่มคนทำงานในปัจจุบันมีน้อย
2. กลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นกลุ่มคนทำงานมีกำลังซื้อมากกว่ากลุ่มนักเรียน นักศึกษา
3. กลุ่มผู้บริโภคให้ความสำคัญต่อความสะดวกของสถานที่ตั้งในการเช่าหนังสือ
4. ค่าใช้จ่ายในการเช่าหนังสือ ต่ำกว่าการบริโภคหนังสือจากแหล่งอื่นๆ

5. ภาวะเศรษฐกิจถดถอยในปัจจุบันทำให้ผู้บริโภคใช้จ่ายอย่างประหยัดมากขึ้น ดังนั้นบริการให้เช่าหนังสือจึงเป็นทางเลือกแทนการซื้อหนังสือที่นับเป็นค่าใช้จ่ายอย่างหนึ่ง
6. อัตราการบริโภคหนังสือในระยะสองสามปีที่ผ่านมามีแนวโน้มสูงขึ้น โดยปัจจุบันอัตราการบริโภคสิ่งพิมพ์อยู่ที่ 50 กิโลกรัมต่อปี ในขณะที่ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มคนทำงานมากกว่า 90% ชอบอ่านหนังสือ และกลุ่มตัวอย่าง 80% ของคนที่ชอบอ่านหนังสือสนใจใช้บริการเช่าหนังสือจากร้านที่ตั้งอยู่ในอาคารสำนักงานของตน

อุปสรรค (Threats)

1. บริการให้เช่าหนังสือที่มีอยู่เดิมคิดค่าเช่าหนังสือในราคาค่อนข้างต่ำ ทำให้ผู้บริโภครับรู้ระดับราคาของบริการเช่าหนังสือที่ต่ำ ในขณะที่การลงทุนซื้อหนังสือใหม่เป็นต้นทุนสำคัญและมีแนวโน้มราคาสูงขึ้นเรื่อยๆ
2. นอกจากการใช้เวลาว่างในการอ่านหนังสือแล้ว ยังมีกิจกรรมอื่นๆ มากมายที่เป็นทางเลือกในการพักผ่อน เช่น ชมภาพยนตร์ ดูโทรทัศน์ เล่นกีฬา เป็นต้น ซึ่งนับเป็นคู่แข่งทางอ้อมของบริการให้เช่าหนังสือ
3. จากการสำรวจพบว่า ผู้บริโภคที่ไม่เคยใช้บริการเช่าหนังสือ มีสาเหตุหลักมาจากชอบซื้อหนังสือเป็นของตนเอง นอกจากนี้การที่มีจำนวนผู้ที่ไม่เคยใช้บริการเช่าหนังสืออยู่มากนั้น อาจสืบเนื่องมาจากการที่ร้านบริการเช่าหนังสือที่มีอยู่เดิมมีจำนวนน้อย จึงให้บริการไม่ครอบคลุมทั่วถึงในพื้นที่ต่างๆ ทำให้ผู้บริโภคส่วนใหญ่คุ้นเคยกับการซื้อหนังสืออ่านเองมากกว่า

สรุปวิเคราะห์โอกาสอุปสรรคในการเข้าตลาด

จากคู่แข่งที่มีอยู่น้อย และรูปแบบของบริการที่เป็นการเสนอทางเลือกแหล่งใหม่ที่ประหยัดค่าใช้จ่ายในการอ่านหนังสือ จึงเห็นว่าโอกาสในการเข้าตลาดให้บริการเช่าหนังสือในกลุ่มคนทำงาน โดยเน้นในบริเวณที่เป็นศูนย์กลางธุรกิจที่มีความเป็นไปได้สูง พร้อมกันนี้ Book Bank ต้องพยายามใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อจัดอุปสรรคในเรื่องการรับรู้ระดับราคาและพฤติกรรมของผู้บริโภค ทั้งนี้ในการดำเนินงานจะต้องพยายามควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งการขยายสาขาจะเป็นวิธีหนึ่งในการลดค่าใช้จ่ายต้นทุนการดำเนินการร่วมกันได้

The Company and the Concept

บริษัท Book Bank จำกัด เห็นความสำคัญของการอ่านหนังสือ เนื่องจากการอ่านหนังสือเป็นกิจกรรมที่สามารถสร้างเสริมความรู้ รวมทั้งนำความบันเทิงให้กับผู้อ่าน ร้านให้เช่าหนังสือจึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่ช่วยให้ผู้บริโภคสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายแทนการซื้อหนังสืออ่านเองได้ ประกอบกับในปัจจุบันร้านให้เช่าหนังสือ ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในบริเวณที่เป็นแหล่งชุมชนมากกว่าสถานที่ทำงาน ทางบริษัทจึงเล็งเห็นว่า ควรมีบริการให้เช่าหนังสือที่มุ่งเน้นให้บริการแก่กลุ่มคนทำงาน โดยเลือกสถาน

ที่ตั้งในบริเวณอาคารสำนักงาน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเดินทางให้กับลูกค้า โดยใช้ชื่อในการค้าว่า “Book Bank”

Book Bank มีนโยบายในการพัฒนาบริการให้เช่าหนังสือให้มีรูปแบบที่ทันสมัย เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและกลุ่มเป้าหมายในแต่ละพื้นที่ มีระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และทำการตลาดเพื่อสร้าง Demand พร้อมกับพัฒนาระบบการจัดการหนังสือเพื่อเพิ่มคุณภาพของบริการให้ตอบสนองต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคได้ดียิ่งขึ้น

Mission: Book Bank จะให้บริการเช่าหนังสือหลากหลายประเภท โดยมุ่งสร้างความประทับใจในบริการให้กับลูกค้ากลุ่มผู้ทำงานในอาคารสำนักงานเป็นหลัก

Objective: ในระยะปีที่ 1-5 Book Bank จะให้บริการเช่าหนังสือแก่ลูกค้ากลุ่มคนทำงาน โดยตั้งเป้าว่าจะมีสาขารวม 20 แห่งตั้งในบริเวณศูนย์กลางธุรกิจของกรุงเทพฯ โดยมีเป้าหมายในแต่ละปีดังตารางด้านล่างคือ

ตารางที่ 2 เป้าหมายจำนวนสาขาของ Book Bank

ณ สิ้นปีที่	จำนวนสาขาเปิดใหม่	รวมสาขาทั้งหมด
1	2	2
2	3	5
3	5	10
4	5	15
5	5	20

The Product and Service

จากการที่ Book Bank มุ่งให้บริการเช่าหนังสือแก่กลุ่มคนทำงาน ลักษณะของสินค้าและบริการมีรายละเอียดแยกตามหัวข้อต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือ

1. **สถานที่ตั้ง** เป็นร้านบริการให้เช่าหนังสือที่ตั้งอยู่ในบริเวณอาคารสำนักงาน
2. **ประเภทของหนังสือที่ให้บริการเช่า** หนังสือที่ให้เช่ามีหลากหลายประเภท ต่างจากร้านให้เช่าหนังสือส่วนใหญ่ในปัจจุบันที่เน้นให้เช่าเพียงหนังสือประเภทนวนิยายและการ์ตูนเป็นหลัก การเลือกประเภทของหนังสือเข้าร้าน Book Bank นี้ อาศัยจากผลการวิจัยพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าในแต่ละทำเล
3. **ค่าเช่าหนังสือ** อัตราค่าเช่าหนังสือของ Book Bank มี 3 แบบ คือ แบบราย 1 วัน ราย 3 วัน และรายสัปดาห์ เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นเรื่องระยะเวลาในการอ่านหนังสือแก่ลูกค้า (ดูรายละเอียดในส่วน

- Pricing) ซึ่งเป็นข้อจำกัดของบริการให้เช่าหนังสือในปัจจุบันที่มีอัตราค่าเช่าแบบรายวันอย่างเดียว
4. ระบบสมาชิก Book Bank ใช้ระบบสมาชิกเพื่อคัดเลือกลูกค้าที่มีความน่าเชื่อถือ ทั้งยังมีความสนใจและกำลังซื้อในการเช่าหนังสือของร้าน (รายละเอียดดูในส่วน Pricing) อีกทั้งเป็นการสร้างลูกค้าระยะยาวให้กับกิจการ ซึ่งรายได้จากค่าเช่าหนังสือที่สม่ำเสมอมีความสำคัญอย่างมาก

Competitive Edges

จุดแข็ง (Strengths)

1. ให้บริการเช่าหนังสือหลากหลายประเภท ที่ตอบสนองความต้องการผู้บริโภค
2. รูปแบบค่าบริการหลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่แตกต่างกัน
3. การคัดเลือกหนังสืออย่างเป็นระบบ มีรายการหนังสือแนะนำแบบต่างๆ เพื่อความสะดวกในการตัดสินใจใช้บริการของผู้บริโภค
4. รูปแบบร้านที่ทันสมัย มีแสงสว่างอย่างเพียงพอ การจัดหนังสือเป็นหมวดหมู่ มีระเบียบ สะดวกต่อการค้นหา
5. การใช้ระบบสมาชิก ทำให้ผู้บริโภคใช้บริการเช่าหนังสือประจำ และช่วยขจัดความยุ่งยากในการวางค้ำมัดจำหนังสือ
6. นำระบบ Management Information System มาวิเคราะห์ข้อมูลผู้บริโภค เพื่อบริการที่มีประสิทธิภาพ²

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. เป็นผู้ประกอบการรายใหม่ Brand Awareness ต่ำ
จุดอ่อนด้านนี้ แก้ไขโดยการทำการประชาสัมพันธ์มาก เพื่อให้ผู้บริโภครู้จัก
2. ส่วนใหญ่คนทำงานจะมาทำงานเฉพาะวันจันทร์-ศุกร์เท่านั้น ทำให้ช่วงเวลาการให้บริการจำกัด
เรื่องเวลาทำการของร้านไม่สามารถแก้ไขได้เนื่องจากเป็นข้อจำกัด แต่สามารถเพิ่มจำนวนการใช้บริการในเวลาที่ยังจำกัดเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนที่ต้องการได้ และการดำเนินการเป็นรูปแบบเดียวกับบริษัทมากขึ้น
3. บริการต่างๆ การใช้ระบบสมาชิก และระบบ MIS ทำให้ต้นทุนการให้บริการสูง
Book Bank ชดเชยต้นทุนที่สูงด้วยบริการที่ดีแก่สมาชิก และเกิดประโยชน์กับบริษัทเอง ฉะนั้นเมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผลที่ได้รับน่าจะคุ้มค่าในการลงทุน

²ศึกษาจากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจร้านให้เช่าวิดีโอ ซึ่งปัจจุบันได้มีการนำระบบเหล่านี้มาใช้เมื่อพิจารณาต้นทุนส่วนเพิ่มกับประสิทธิภาพและประโยชน์ที่จะได้รับเพิ่มเติมจากการนำระบบสารสนเทศมาใช้ (ดูผลประโยชน์ที่ได้รับจาก Appendix II MIS)

4. ค่าสมาชิกอาจเป็นอุปสรรคในการตัดสินใจเริ่มต้นใช้บริการ มีผลทำให้ผู้บริโภคใหม่ทดลองใช้บริการยากขึ้น ในเรื่องนี้ สามารถแก้ไขได้โดยการจัดการประชาสัมพันธ์และใช้การส่งเสริมการขายในรูปแบบต่างๆ เช่น ลดค่าสมาชิกในช่วงแรก เป็นต้น
5. รูปแบบค่าบริการที่หลากหลายอาจสร้างความสับสนทั้งในการใช้และให้บริการได้
อย่างไรก็ดี เราอาจแก้ไขเรื่องความสับสนได้ด้วยการใช้ป้าย หรือเครื่องมือในการสื่อสารต่างๆ รวมถึงมีการให้ความรู้แก่กลุ่มเป้าหมายเพื่อลดความสับสน พร้อมกับชี้ให้เห็นข้อดีของรูปแบบค่าบริการที่หลากหลาย เช่น ความยืดหยุ่นในด้านระยะเวลา และค่าใช้จ่ายต่อวันเมื่อเทียบกับร้านทั่วไป เป็นต้น

Entry and Growth Strategy

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจบริการให้เช่าหนังสือของ Book Bank แบ่งตามระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจออกเป็น 3 ช่วงดังนี้

Initial Stage (6 เดือนแรก)

ช่วงนี้เป็นช่วง Learning Curve ของ Book Bank เนื่องจากขาดประสบการณ์ในการบริการให้เช่าหนังสือโดยตรง จึงต้องสร้างสมประสบการณ์จากการดำเนินกิจกรรมของสาขาแรกในด้านต่างๆ เช่น การคัดเลือกหนังสือ การบำรุงรักษาหนังสือ การทำตลาด เป็นต้น โดยในช่วงนี้จะเป็นการดำเนินการสาขาแรก

ระยะเวลานี้เป็นช่วงที่ Book Bank ใช้รูปแบบของร้านที่แตกต่างจากร้านในรูปแบบเดิมอย่างชัดเจน ทั้งในด้านพื้นที่การบริการในร้าน แสงสว่างที่เพียงพอ ข้อกำหนดที่ชัดเจน รูปแบบร้านที่ทันสมัย ประเภทของหนังสือที่หลากหลาย คุณภาพของการให้บริการที่ดี สร้างภาพลักษณ์ออกมาเป็นร้านให้บริการเช่าหนังสือที่ทันสมัย เพื่อสร้าง Brand Image ของร้าน ให้เกิดขึ้นในความรู้สึกของผู้บริโภค

Branch Expansion (เดือนที่ 7-สิ้นปีที่ 5)

Book Bank จะนำ Experience Curve ที่ได้จากการดำเนินกิจการมาระยะหนึ่งแล้วมาใช้ในการขยายกิจการด้วยการเปิดสาขาใหม่ๆ หากผลการดำเนินงานของร้านแรกเป็นไปตามคาดหมายในระยะเวลา 6 เดือนแรก โดย Book Bank จะเลือกทำเลเพื่อตั้งสาขาในอาคารสำนักงานอื่นๆ ที่มีศักยภาพ เพื่อเปิดให้บริการเพิ่มขึ้น ซึ่งข้อดีของการขยายสาขา มีดังนี้ คือ

2.1 Economies of Scale จากค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ ที่ลดลง ได้แก่

- 2.1.1 Investment Capital เช่น ระบบซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ที่มีอยู่สามารถนำมาใช้
ได้ทันที อีกทั้งความประหยัดค่าใช้จ่ายในการออกแบบร้านจากการตกแต่งสถานที่ในรูปแบบที่ใกล้เคียงกัน

2.1.2 Operating Expenses เช่น

- Bargaining Power ของ Book Bank ในการจัดซื้อหนังสือ เพราะต้องซื้อหนังสือแต่ละเล่มหรือแต่ละประเภทในอัตราที่มากขึ้นเป็นสัดส่วนตามจำนวนสาขาที่เพิ่มขึ้น
- Shared Resources ในการจัดการร้านจากการที่ผู้จัดการของสาขาหนึ่งสามารถดูแลสาขาอื่นๆ ได้พร้อมๆ กัน ตลอดจนค่าใช้จ่ายในการทำการตลาดและการใช้อุปกรณ์ในการซ่อมแซมหนังสือร่วมกัน

2.2 Systematic Management ด้านความเชี่ยวชาญในการบริหารงานที่เพิ่มขึ้น เพราะเมื่อขนาดขององค์กรที่ใหญ่ขึ้น รูปแบบการบริหารจึงสามารถพัฒนาให้มีเจ้าหน้าที่เฉพาะทางเพื่อรับผิดชอบงานที่เป็น Core Function ทางการเงิน การตลาด และลดงานที่ซ้ำซ้อนได้ (ดูในส่วน Organization)

New Market (ปีที่ 6 ขึ้นไป-อยู่นอกแผนธุรกิจฉบับนี้)

ในระยะยาว เมื่อ Book Bank สามารถให้บริการครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายในบริเวณศูนย์กลางธุรกิจได้ทั่วถึงแล้ว Book Bank อาจพิจารณาปรับ Mission ขององค์กรโดยอาจขยายธุรกิจเข้าไปในกลุ่มลูกค้าอื่นๆ เช่น กลุ่มลูกค้าในชุมชนที่อยู่อาศัย กลุ่มนักศึกษา เป็นต้น หรืออาจขยายฐานลูกค้าเข้าไปในจังหวัดใหญ่ๆ ที่มีพฤติกรรมความสนใจในการเช่าหนังสือสูงก็ได้

III. MARKET RESEARCH AND ANALYSIS

Book Bank เลือกทำการวิจัยเพื่อศึกษาพฤติกรรมและความสนใจของคนทำงานในการบริการให้เช่าหนังสือใน 2 แห่ง คือ อาคารเมืองไทยภัทร และซีพีทาวเวอร์ (ดู Appendix I) โดยการแจกแบบสอบถามให้กลุ่มเป้าหมายจำนวน 100 ชุดและ 150 ชุดและได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 70 ชุดและ 106 ชุดตามลำดับ ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจะนำมาใช้เพื่อเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์และประเมินผลประกอบการ เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายในแต่ละอาคารอาจมีพฤติกรรมและการเช่าที่แตกต่างกัน

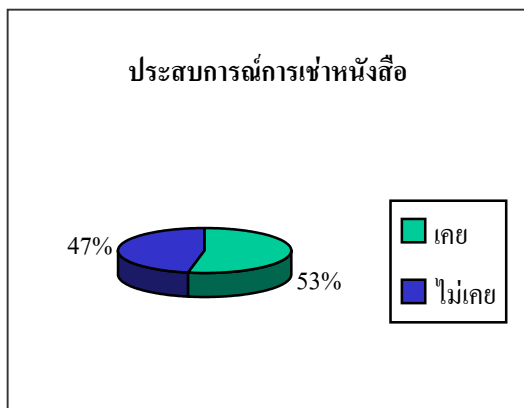
ความสนใจในการอ่านหนังสือ :

กลุ่มตัวอย่างที่ซีพีทาวเวอร์ 87.5% ชอบอ่านหนังสือ ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่อาคารเมืองไทยภัทร 97.1% ชอบอ่านหนังสือ หนังสือประเภทที่กลุ่มคนทำงานที่ซีพีทาวเวอร์ส่วนใหญ่ชอบอ่าน คือ นิตยสาร หนังสือเกร็ดความรู้ เรื่องสั้น นวนิยายไทย และปกิณกะ เรียงตามลำดับ ส่วนหนังสือประเภทที่กลุ่มคนทำงานที่เมืองไทยภัทรส่วนใหญ่ชอบอ่าน อันดับหนึ่งคือ หนังสือเกร็ดความรู้ ตามด้วย นิตยสาร การ์ตูน เรื่องสั้น และหนังสือเชิงธุรกิจ

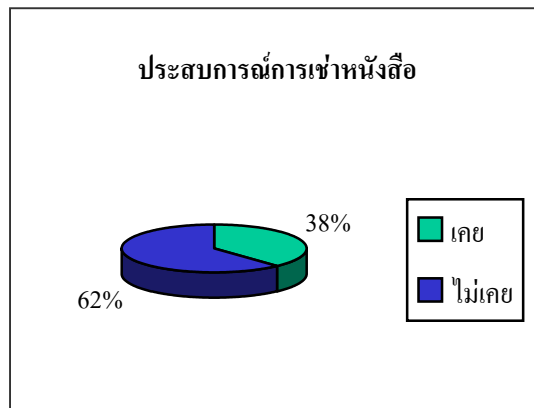
กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทั้งที่ซีพีทาวเวอร์และเมืองไทยภัทรอ่านหนังสือสัปดาห์ละ 1-2 เล่ม (39.3% และ 52.2% ตามลำดับ)

พฤติกรรมในการเช่าหนังสือ :

รูปที่ 1
ซีพีทาวเวอร์

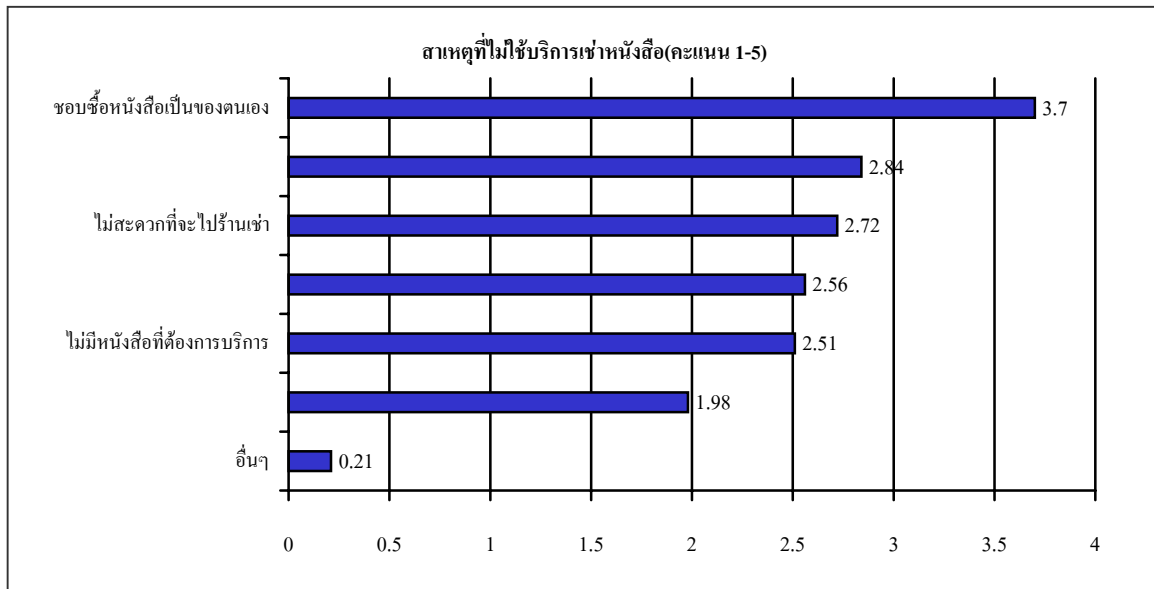


รูปที่ 2
เมืองไทยภัทร



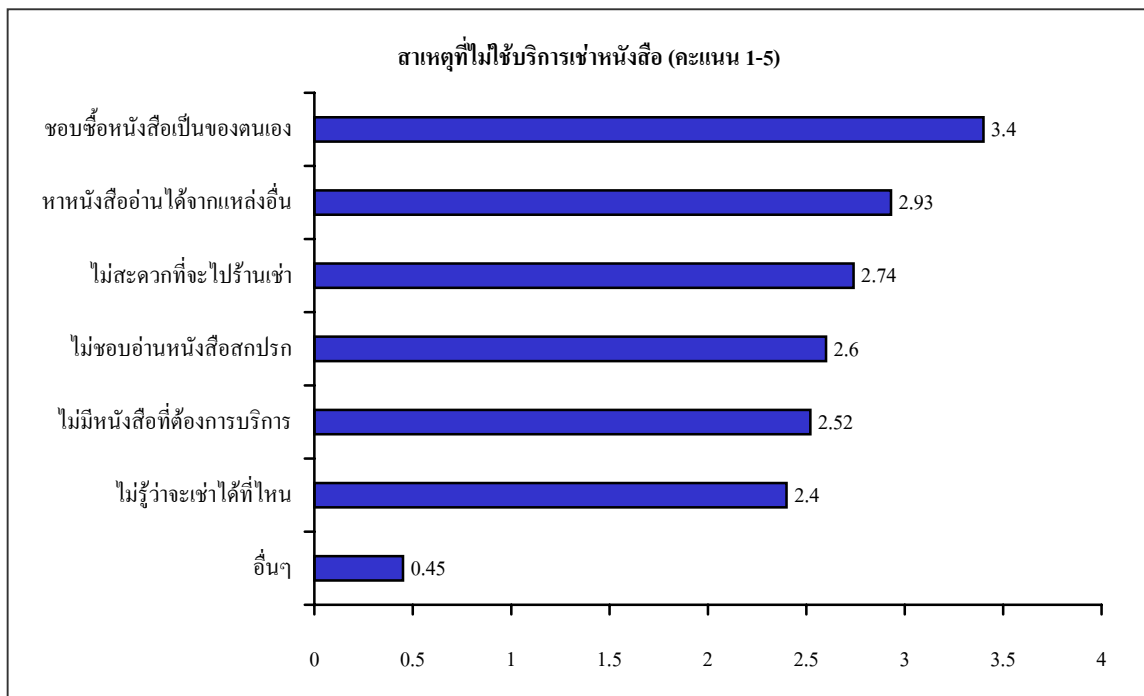
กลุ่มตัวอย่างที่ซีพีทาวเวอร์มากกว่ากึ่งหนึ่งหรือ 53.3% เคยเช่าหนังสือ ในขณะที่อีก 46.7% ไม่เคยเช่าหนังสือมาก่อน เทียบกับกลุ่มตัวอย่างที่อาคารเมืองไทยภัทรที่เคยใช้บริการเช่าหนังสือเพียง 38.2%

รูปที่ 3 ซีพีทาวเวอร์



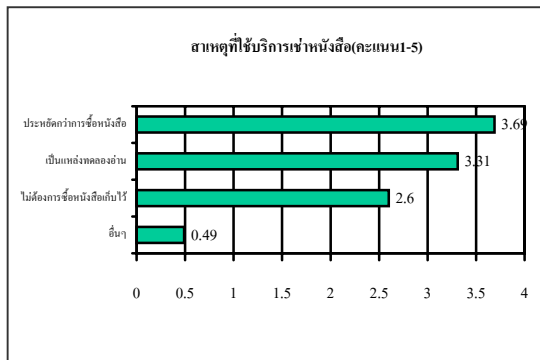
สาเหตุสำคัญที่สุดที่กลุ่มตัวอย่างที่ซีพีทาวเวอร์ไม่ใช้บริการเช่าหนังสือ คือ ชอบซื้อหนังสือเป็นของตนเอง (3.70 คะแนนจาก 5 คะแนน) รองลงมา คือ หาหนังสือได้จากแหล่งอื่น (2.84) และไม่สะดวกที่จะไปร้านเช่า (2.72)

รูปที่ 4 เมืองไทยภัทร

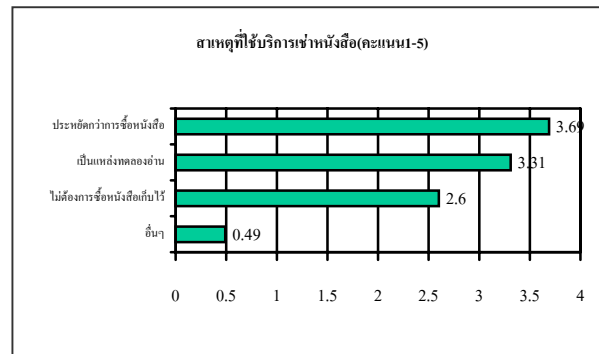


สาเหตุสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างที่เมืองไทยภัทร ไม่ใช้บริการเช่าหนังสือเหมือนกับกลุ่มตัวอย่างที่ซีพีทาวเวอร์ คือ ชอบซื้อหนังสือเป็นของตนเอง (3.40) รองลงมา คือ ไม่สะดวกที่จะไปร้านเช่า (2.93) และ ไม่มีหนังสือที่ต้องการบริการ (2.74)

รูปที่ 5
ซีพีทาวเวอร์

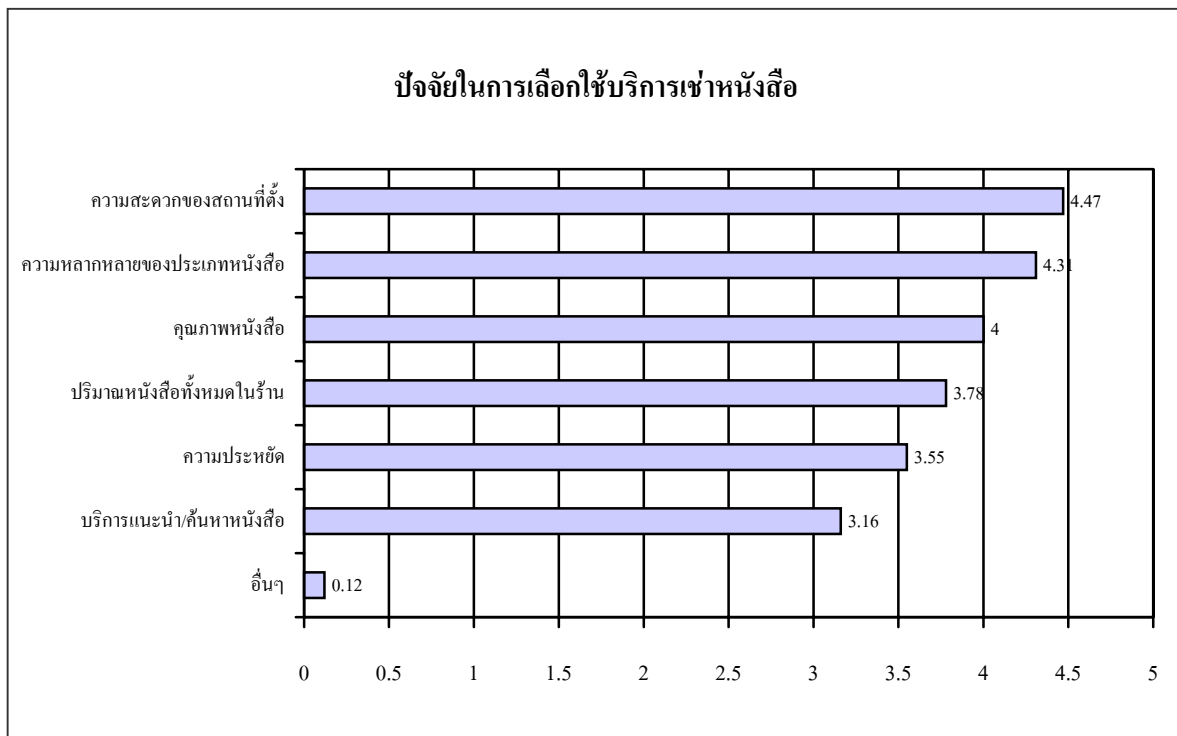


รูปที่ 6
เมืองไทยภัทร



ส่วนกลุ่มผู้ที่เคยใช้บริการเช่าหนังสือทั้งที่ซีพีทาวเวอร์และเมืองไทยภัทร ตอบว่าสาเหตุหลักที่ใช้บริการเช่าหนังสือ คือ ประหยัดตามด้วยเช่าหนังสือเพื่อทดลองอ่านก่อนตัดสินใจซื้อ

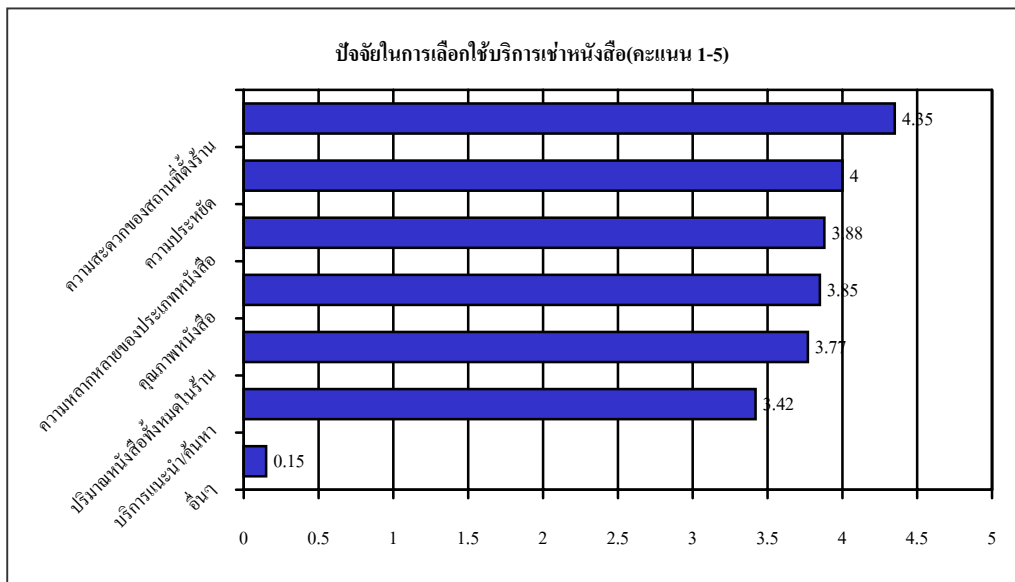
รูปที่ 7 ซีพีทาวเวอร์



โดยในการเลือกใช้บริการเช่าหนังสือกลุ่มคนทำงานที่ซีพีทาวเวอร์และเมืองไทยภัทรให้ความสำคัญในเรื่องสถานที่ตั้งร้านมากที่สุด (4.47 และ 4.35 ตามลำดับ) ปัจจัยรองลงมาที่กลุ่มคนทำงานที่

ซีพีทาวเวอร์ให้ความสำคัญ คือ ความหลากหลายของประเภทหนังสือ (4.31) และคุณภาพของหนังสือ (4.00) ต่างจากกลุ่มคนที่เมืองไทยภัทรที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ ต่อไปนี้ คือ ความประหยัด เป็นอันดับสอง (4.00) ตามด้วยความหลากหลายของประเภทหนังสือ (3.88) เป็นอันดับสาม

รูปที่ 8 เมืองไทยภัทร



กลุ่มตัวอย่างที่เคยเช่าหนังสือส่วนใหญ่ที่เมืองไทยภัทรไม่ได้ใช้บริการเช่าหนังสือในปัจจุบัน (65.4%) ในขณะที่ กลุ่มตัวอย่างที่เคยเช่าหนังสือส่วนใหญ่ที่ซีพีทาวเวอร์ใช้บริการเช่าหนังสือสัปดาห์ละครั้ง (25.0%) ทั้งนี้เนื่องจากที่อาคารซีพีทาวเวอร์มีร้านให้บริการเช่าหนังสืออยู่แห่งหนึ่ง ในขณะที่เมืองไทยภัทรไม่มี อย่างไรก็ดี พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เคยเช่าหนังสือส่วนใหญ่ รวมทั้งคนที่ปัจจุบันไม่ได้ใช้บริการเช่าหนังสืออยู่มีความสนใจที่จะใช้บริการเช่าหนังสือจากร้านให้เช่าหนังสือที่ตั้งอยู่ในหรือใกล้เคียงอาคารสำนักงานของตน ตามที่แสดงในตารางด้านล่าง

ตารางที่ 3 ความถี่ในการเช่าเทียบเท่ากับความสนใจใช้บริการเช่าหนังสือ ซีพีทาวเวอร์

หน่วย : คน

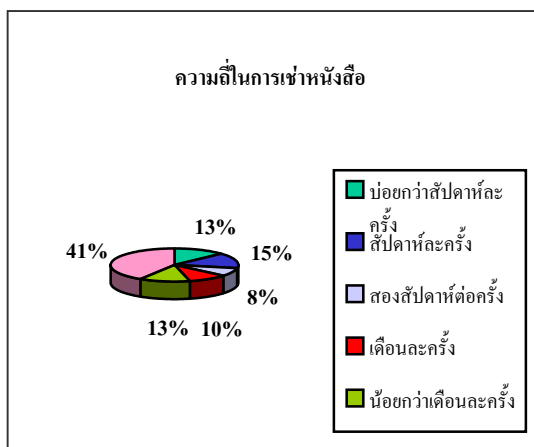
ความถี่ในการเช่า	ความสนใจใช้บริการเช่าหนังสือ		
	สนใจ	ไม่สนใจ	รวม
น้อยกว่าสัปดาห์ละครั้ง	6	0	6
สัปดาห์ละครั้ง	7	0	7
สองสัปดาห์ต่อครั้ง	3	0	3
เดือนละครั้ง	5	0	5
น้อยกว่าเดือนละครั้ง	6	0	6
ปัจจุบันไม่ได้เช่าแล้ว	18	2	20
รวม	45	2	47

ตารางที่ 4 ความถี่ในการเช่าเทียบเท่ากับความสนใจใช้บริการเช่าหนังสือ เมืองไทยภัทร

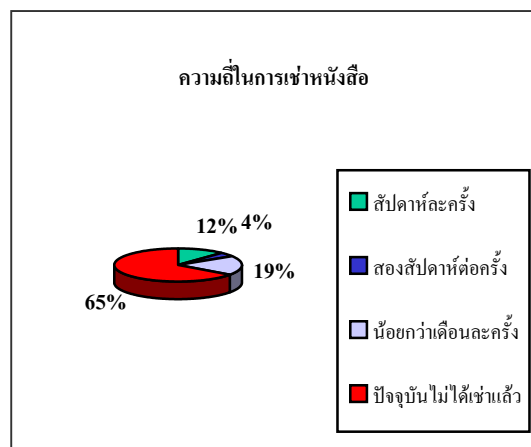
หน่วย : คน

ความถี่ในการเช่า	ความสนใจใช้บริการเช่าหนังสือ		
	สนใจ	ไม่สนใจ	รวม
สัปดาห์ละครั้ง	2	1	3
สองสัปดาห์ต่อครั้ง	1	0	1
น้อยกว่าเดือนละครั้ง	5	0	5
ปัจจุบันไม่ได้เช่าแล้ว	16	1	17
รวม	24	2	26

รูปที่ 9
ซีพีทาวเวอร์



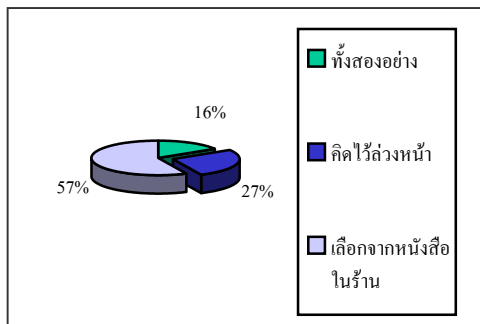
รูปที่ 10
เมืองไทยภัทร



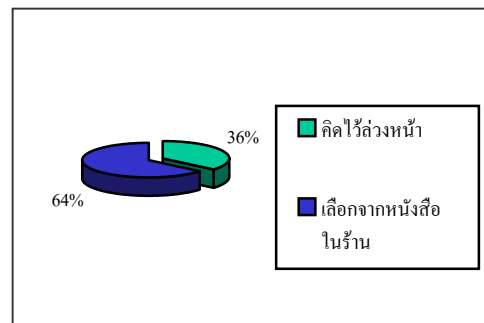
กลุ่มตัวอย่างที่ซีพีทาวเวอร์และเมืองไทยภัทรเช่าหนังสือเฉลี่ยครั้งละ 2.51 เล่ม และ 2.65 เล่ม ตามลำดับ และระยะเวลาที่เช่าเฉลี่ยต่อครั้งเฉลี่ยอยู่ที่ 2.9 วัน และ 3.5 วัน ตามลำดับ

ปัญหาที่กลุ่มคนทำงานที่ซีพีทาวเวอร์เห็นว่ามีความสำคัญ คือ หนังสือสกปรก เป็นอันดับหนึ่ง (4.18) ตามด้วยหนังสือสภาพชำรุด (4.16) และจำนวนหนังสือไม่เพียงพอต่อความต้องการ (4.04) ในขณะที่กลุ่มคนทำงานที่เมืองไทยภัทร พบว่า ปัญหาที่สำคัญที่สุด คือ จำนวนหนังสือไม่เพียงพอต่อความต้องการ (2.06) ตามด้วย การจัดหนังสือไม่เป็นหมวดหมู่ (3.81) และค่าเช่าหนังสือและค่ามัดจำหนังสือที่แพง ซึ่งมีความสำคัญเท่ากัน (3.77)

รูปที่ 11
ซีพีทาวเวอร์



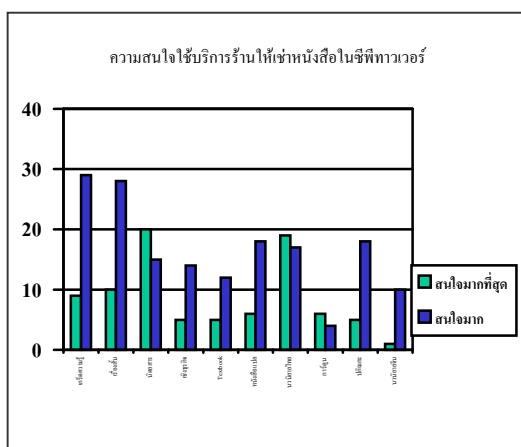
รูปที่ 12
เมืองไทยภัทร



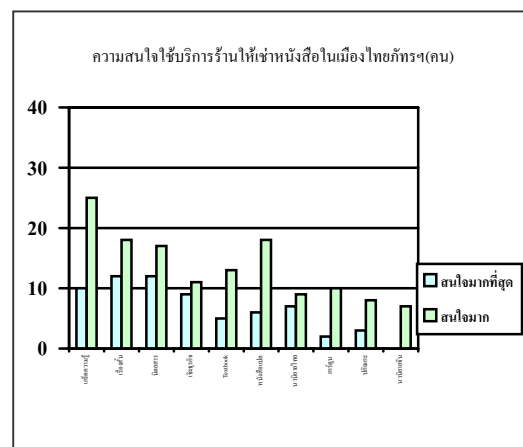
กลุ่มตัวอย่างที่ซีพีทาวเวอร์ส่วนใหญ่ไม่ได้มีการคิดรายการหนังสือที่ต้องการเอาไว้ล่วงหน้า (57.1%) รองลงมา มีการคิดรายการหนังสือไว้ (26.5%) และมีบางส่วนที่คิดรายการหนังสือไว้พร้อมกับเลือกจากหนังสือในร้าน (16.3%) ในขณะที่กลุ่มตัวอย่าง 64.0% ที่เมืองไทยภัทรไม่ได้มีการคิดรายการหนังสือไว้ และที่เหลือ 36% มีการคิดรายการหนังสือล่วงหน้า

ความสนใจร้านบริการให้เช่าหนังสือในอาคารสำนักงาน

รูปที่ 13
ซีพีทาวเวอร์



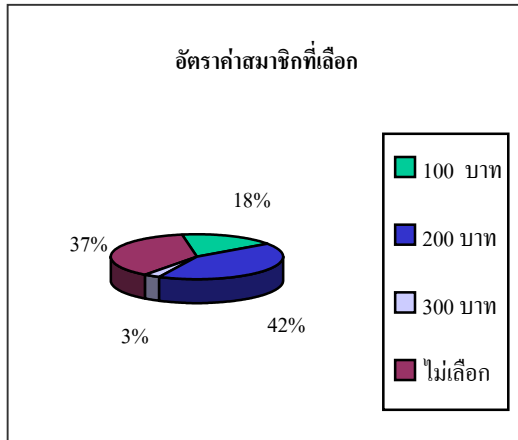
รูปที่ 14
เมืองไทยภัทร



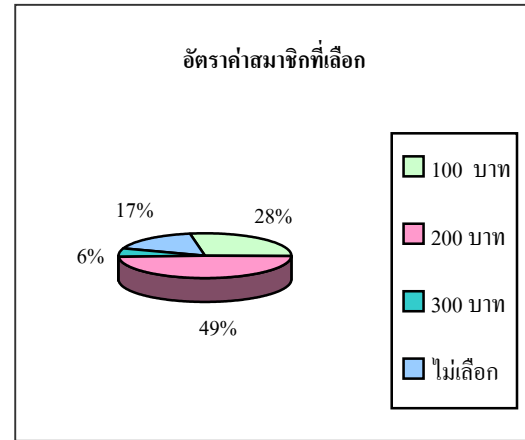
กลุ่มคนทำงานในซีพีทาวเวอร์ 78.7% และอาคารเมืองไทยภัทร 80.3% ให้ความสนใจในบริการร้านให้เช่าหนังสือใกล้เคียงกัน โดยมีประเภทของหนังสือที่สนใจเช่า 3 อันดับแรกเหมือนกันคือ หนังสือ เกร็ดความรู้ เรื่องสั้น และนิยายสาร ส่วนอันดับ 4 ของที่ซีพีทาวเวอร์คือนวนิยายไทย ในขณะที่ของเมืองไทยภัทรคือนั่งเรือเชิงธุรกิจ

จากการสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของอัตราค่าสมาชิกกับจำนวนหนังสือที่สามารถเช่าได้ต่อครั้งที่ตั้งไว้ 3 แบบ คือ แบบที่ 1)อัตราค่าสมาชิก 100 บาท ยืมหนังสือได้ไม่เกิน 1 เล่มต่อครั้ง แบบที่ 2)อัตราค่าสมาชิก 200 บาท ยืมหนังสือได้ไม่เกิน 3 เล่มต่อครั้ง และแบบที่ 3)อัตราค่าสมาชิก 300 บาท ยืมหนังสือได้ไม่เกิน 5 เล่มต่อครั้ง พบว่า

รูปที่ 15
ซีพีทาวเวอร์



รูปที่ 16
เมืองไทยภัทร

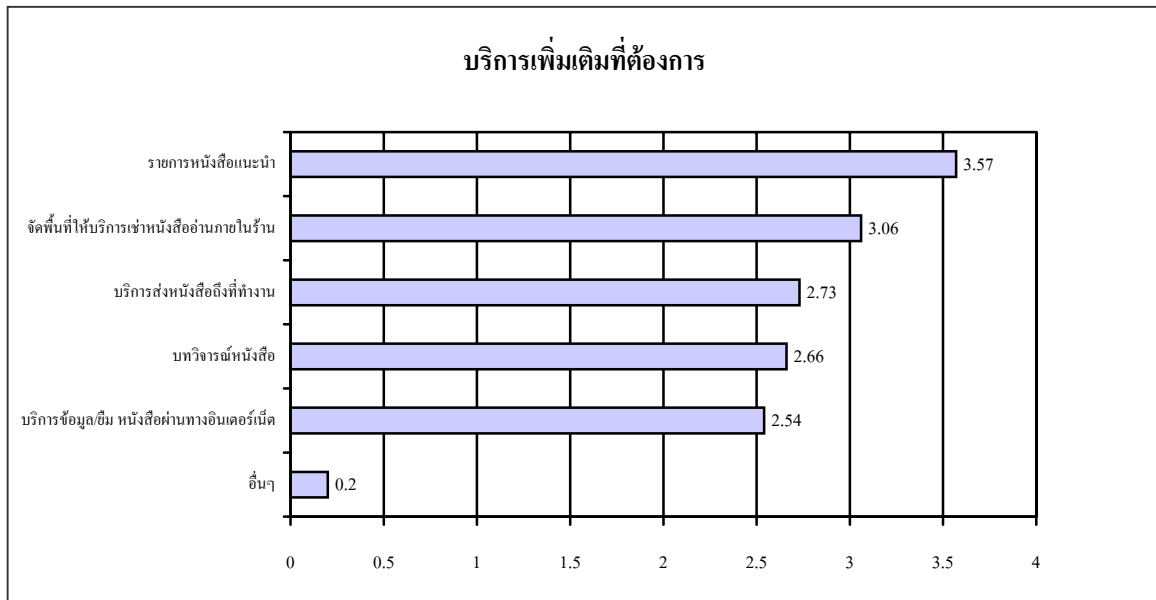


กลุ่มคนทำงานที่อาคารเมืองไทยภัทรถึง 90% เห็นว่ารูปแบบที่ 2 มีความเหมาะสม กลุ่มซีพีทาวเวอร์ 58.4% เห็นว่า รูปแบบที่ 2 เหมาะสม ส่วนที่เห็นว่าไม่เหมาะสมให้เหตุผลหลักว่า ค่าสมาชิกแพง

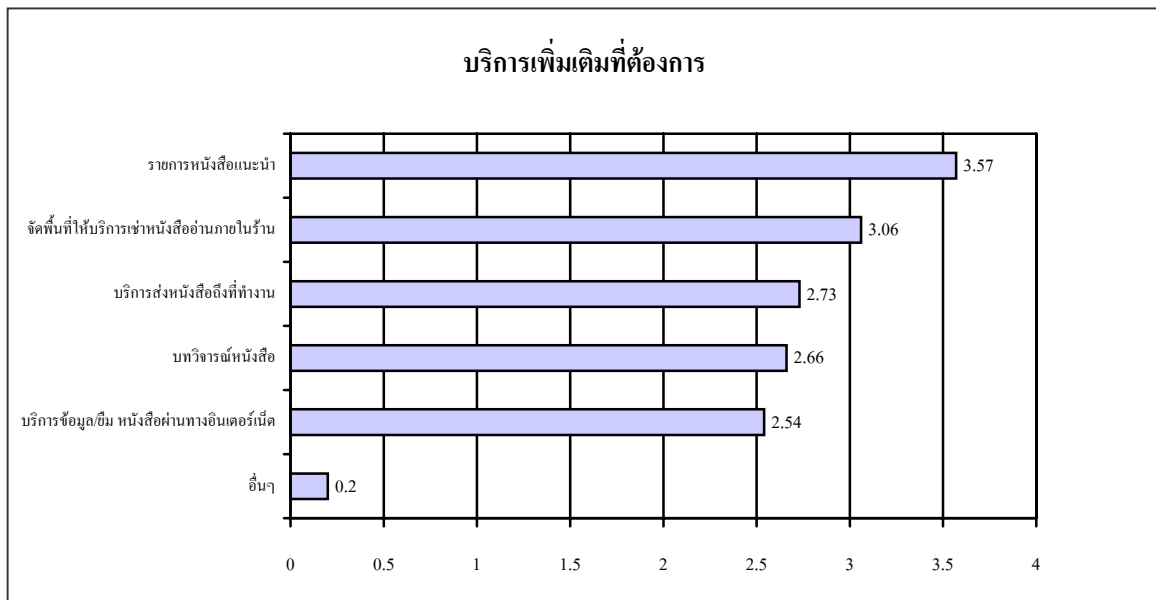
เมื่อให้กลุ่มตัวอย่างตัดสินใจเลือกอัตราค่าสมาชิกทั้ง 3 แบบ ปรากฏว่า ผู้ที่สนใจใช้บริการเช่าหนังสือจากร้านที่ตั้งอยู่ในอาคารสำนักงานที่บริเวณซีพีทาวเวอร์ 18% เลือกแบบที่ 1 42% เลือกแบบที่ 2 3% แบบที่ 3 และ 37% ไม่เลือกแบบใดเลย ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่ที่สนใจใช้บริการเช่าหนังสือจากร้านที่ตั้งอยู่ในอาคารสำนักงานเมืองไทยภัทร 28% เลือกแบบที่ 1 49% เลือกแบบที่ 2 6% แบบที่ 3 และ 17% ไม่เลือกแบบใดเลย

อัตราค่าเช่าหนังสือที่เหมาะสมของหนังสือแต่ละประเภทจะอยู่ในช่วง 8-17% ของราคาหนังสือ (รายละเอียดดูใน Appendix I)

รูปที่ 17 ซีพีทาวเวอร์

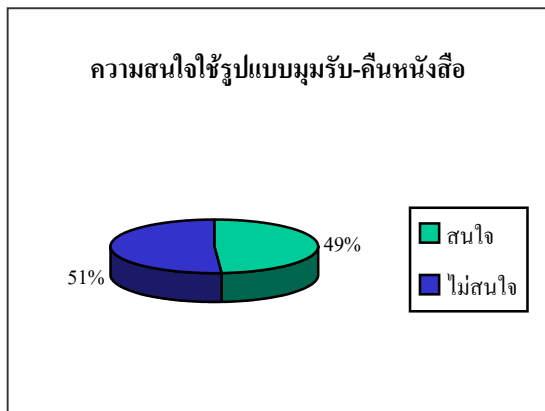


รูปที่ 18 เมืองไทยภัทร

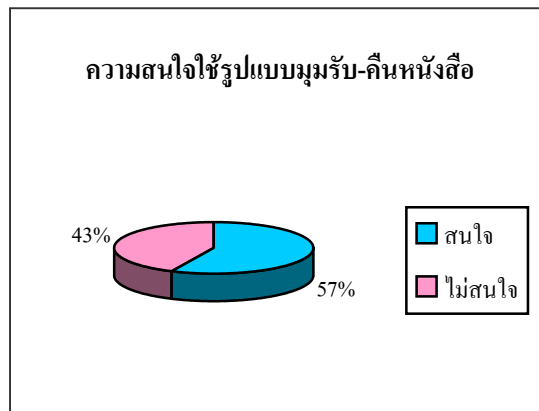


ส่วนบริการเพิ่มเติมที่กลุ่มคนทำงานที่ซีพีทาวเวอร์และเมืองไทยภัทรต้องการจากร้านบริการเช่าหนังสือมากที่สุด คือ รายการหนังสือแนะนำ ตามด้วยพื้นที่ให้บริการเช่าหนังสืออ่านภายในร้านและบริการส่งหนังสือถึงที่ทำงาน ตามลำดับ

รูปที่ 19
ซีพีทาวเวอร์



รูปที่ 20
เมืองไทยภัทร



จากผลการสำรวจกลุ่มคนทำงานที่อาคารเมืองไทยภัทรมีคนสนใจรูปแบบมูรับคินหนังสือ (Kiosk) 56.9% ใกล้เคียงกับสัดส่วนของผู้ไม่สนใจ (43.1%) ในขณะที่สีลมให้ความสนใจน้อยกว่า (49.3%)

ประโยชน์ที่ได้จากงานวิจัย

จากผลการวิจัยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการเลือกใช้บริการและไม่ใช้บริการร้านให้เช่าหนังสือ มาใช้กำหนดเป็นกลยุทธ์ของร้านเพื่อให้บริการที่ตอบสนองกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ในส่วนของปัจจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ข้อมูลสาเหตุที่ไม่ใช้บริการให้เช่าหนังสือ ปัจจัยในการเลือกใช้บริการ ปัญหาที่พบในการให้บริการ ประเภทของหนังสือที่สนใจใช้บริการ และบริการเพิ่มเติมที่ต้องการ ในส่วนของปัจจัยเชิงปริมาณนั้น นำมาใช้กำหนดเป็นสมมติฐานต่างๆ ของพฤติกรรมการใช้บริการ ได้แก่ จำนวนผู้สนใจใช้บริการให้เช่าหนังสือ ค่าสมาชิกที่เลือกสมัคร จำนวนเล่มของเฉลี่ยในการเช่า/ครั้ง เวลาเฉลี่ยในการเช่า/ครั้ง จำนวนครั้งที่เช่าเฉลี่ย/เดือน เป็นต้น

Secondary Data

นอกจากข้อมูลที่ได้จากการวิจัยซึ่งจัดว่าเป็น Primary Data แล้ว ยังได้รวบรวม Secondary Data จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการอ่านหนังสือบางประเภทได้ดังนี้ คือ

นิตยสาร

จากการสำรวจของ บ.ศูนย์วิจัยกสิกรไทย เกี่ยวกับ “พฤติกรรมกรรมการอ่านนิตยสาร” ของผู้ที่อยู่อาศัยในเขตกรุงเทพฯ พบว่า นิตยสารที่ชาวกรุงเทพฯ ชอบอ่านมากที่สุดคือ นิตยสารด้านบันเทิง (ร้อยละ 20) ตามด้วยนิตยสารผู้หญิง/แฟชั่น (ร้อยละ 15)

ผลจากการสำรวจ พบว่า ภาวะเศรษฐกิจที่ฝืดเคืองทำให้ชาวกรุงเทพฯ ร้อยละ 52 ชื่อนิตยสารลดลง โดยผู้มีรายได้อ่อนข้างต่ำจะมีแนวโน้มตัดรายจ่ายในการชื่อนิตยสารลงมากกว่ากลุ่มผู้มีรายได้อ่อน

ทั้งนี้ผู้ที่ซื้อลดลงเปลี่ยนไปใช้วิธีขอยืมผู้อื่นอ่าน คิดเป็นร้อยละ33 หรือสลับกันซื้อกับเพื่อน/ญาติพี่น้อง คิดเป็นร้อยละ27

การ์ตูน

ปัจจุบันตลาดการ์ตูนมีมูลค่าไม่ต่ำกว่า 3,000 ล้านบาท โดยกว่าร้อยละ 70 เป็นหนังสือการ์ตูนญี่ปุ่นที่ซื้อลิขสิทธิ์มาพิมพ์ในประเทศ

จากผลการสำรวจของ บ.ศูนย์วิจัยกสิกรไทย พบว่า สำหรับคนวัยทำงาน หนังสือการ์ตูนที่อ่านนั้นได้มาโดยการซื้อเองร้อยละ 47.3 ยืมอ่านจากเพื่อนร้อยละ 30.4 และเช่าร้อยละ 11.6 โดยเพศชายจะมีสัดส่วนการซื้อเองสูงกว่าเพศหญิง ราคาหนังสือการ์ตูนที่ซื้อนั้น พบว่า ร้อยละ 29.0 ซื้อในระดับราคา 11-20 บาท รองลงมาคือ ราคา 21-30 บาท ร้อยละ 26.0 และราคาตั้งแต่ 40 บาทขึ้นไป ร้อยละ 22.8 นอกจากนี้คนทำงานร้อยละ 56.7 คิดว่าราคาหนังสือการ์ตูนในปัจจุบันสูงเกินไป

พฤติกรรมกลุ่มเป้าหมายจากการวิจัย

Customer สรุปข้อมูล

จากการวิจัยพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย ทั้งเรื่องความชอบในการอ่านหนังสือ ความสนใจในการใช้บริการเช่าหนังสือ และการให้ความสำคัญต่อบริการเรื่องสถานที่ตั้งร้านของกลุ่มตัวอย่างที่ซีพีทาวเวอร์และเมืองไทยภัทร สรุปได้ประเด็นหลักดังนี้

- กลุ่มตัวอย่างประมาณ 80% ที่ซีพีทาวเวอร์และเมืองไทยภัทรมีความสนใจใช้บริการเช่าหนังสือจากร้านให้เช่าหนังสือที่ตั้งอยู่ในหรือใกล้เคียงอาคารสำนักงานของตน โดย 47% ของกลุ่มตัวอย่างที่ซีพีทาวเวอร์และ 59.1% ของกลุ่มตัวอย่างที่เมืองไทยภัทรยอมรับอัตราค่าสมาชิก 3 แบบที่ตั้งไว้ซึ่งสัดส่วนนี้จะนำมาใช้เป็นตัวเลขฐานในการประมาณจำนวนสมาชิก ส่วนจำนวนคนที่ยังไม่มีความสนใจในบริการของ Book Bank ซึ่งอาจจะดึงเข้ามาได้ด้วยการทำการตลาด
- ปัญหาที่กลุ่มคนทำงานเห็นว่ามีค่าสำคัญมาก คือ หนังสือสกปรก เป็นอันดับหนึ่ง (4.18) ตามด้วยหนังสือสภาพชำรุด (4.16) และจำนวนหนังสือไม่เพียงพอต่อความต้องการ (คิดรวมที่ซีพีทาวเวอร์และเมืองไทยภัทร)
- คนทำงานมากกว่า 50% คิดว่าราคาหนังสือการ์ตูนในปัจจุบันสูงเกินไป
- ชาวกรุงเทพฯ ร้อยละ 52 ชื่อนิตยสารลดลงจากผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ โดยผู้มีรายได้ก่อนข้างต่ำจะมีแนวโน้มตัดรายจ่ายในการชื่อนิตยสารลง

ฉะนั้น จึงกล่าวได้ว่า มีความเป็นไปได้มากในการให้บริการเช่าหนังสือที่อาคารเมืองไทยภัทร ส่วนที่ซีพีทาวเวอร์มีปัญหาในการยอมรับอัตราค่าสมาชิกที่ตั้งไว้ ซึ่งจะต้องนำผลการวิจัยที่ได้ไปพิจารณารวมกับผลทางการเงินในการตัดสินใจเลือกที่ตั้งสาขา ในขณะที่รูปแบบของคิออสไม่ได้รับความสนใจมากนักจากผู้บริโภคทั้งสองกลุ่มเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ต้องการเลือกหนังสือที่จะเช่าจากในร้าน และเห็นว่า การตั้งหนังสือล่วงหน้ามีความไม่สะดวก ฉะนั้นรูปแบบของร้านให้บริการ

เช่าหนังสือที่จะตั้งจึงเป็นร้านรูปแบบปกติ แต่หนังสือที่ให้เช่าจะต้องสะอาดและอยู่ในสภาพดี ส่วนข้อมูลที่ได้ในเรื่องจำนวนวันในการอ่านหนังสือและราคาเช่าที่ยอมรับได้ นำไปใช้ในการกำหนดเรื่องสินค้าและบริการต่อไป

Market Size and Trends

สถานที่ตั้งเป็นตัวกำหนดขนาดของพื้นที่ให้บริการและขนาดของตลาด เนื่องจากผู้บริโภคให้ความสำคัญต่อความสะดวกในการเลือกใช้บริการ อันหมายถึงจำนวนผู้ใช้บริการที่คาดหมาย และรายได้ของ Book Bank

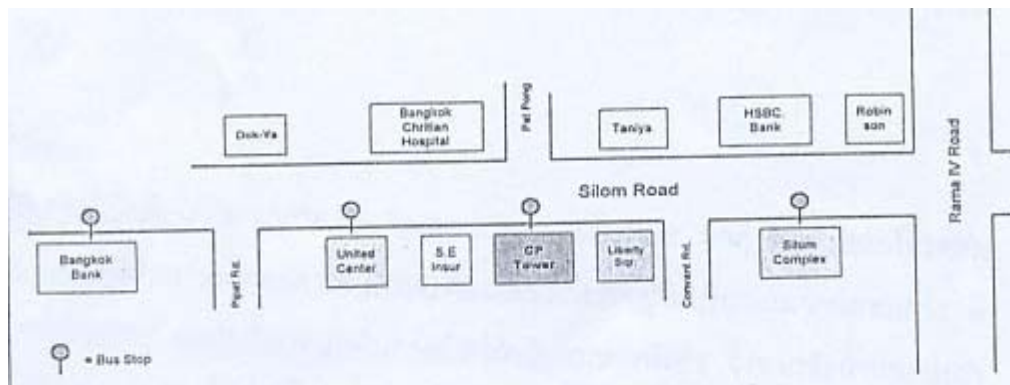
การเลือกสถานที่ตั้ง (Location Selection)

กลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย คือ คนทำงาน ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่า ที่ตั้งของร้านมีความสำคัญต่อการเลือกใช้บริการเป็นอันดับหนึ่ง ดังนั้นจึงเลือกที่จะตั้งร้านในบริเวณอาคารสำนักงานที่มีคนทำงานอยู่เป็นจำนวนมาก (มากกว่า 3,000 คน) โดยมีบริเวณที่เป็นไปได้คือ ถนนสีลม สุขุมวิท เพลินจิต และรัชดาภิเษก

แผนธุรกิจนี้จะเลือกทดลองประเมินเปิดกิจการที่ถนนสีลมหรือรัชดาภิเษก ที่มีปัจจัยที่แตกต่างกัน ทั้งทางด้านค่าใช้จ่าย จำนวนคนทำงานในพื้นที่ และคู่แข่งชั้นในตลาดบริการให้เช่าหนังสือ เพื่อเลือกสาขาในการเปิดบริการให้เช่าหนังสือแห่งแรกของ Book Bank

ถนนสีลม

แผนที่ถนนสีลมตอนต้น



ศักยภาพของธุรกิจบริการให้เช่าหนังสือบนถนนสีลม จะอยู่ช่วงต้นของถนน ซึ่งได้เลือกอาคารที่อาจจะเป็นที่ตั้งของร้าน4แห่งคือ อาคารสีลมคอมเพล็กซ์ ลิเบอร์ตี้สแควร์ ซีพิตาวเวอร์ และยูไนเต็ด

เซ็นเตอร์ตามแผนภาพด้านล่างและมีปัจจัยในการพิจารณาที่ตั้งบนถนนสี่ลมแต่ละแห่งดังแสดงในตารางด้านล่าง

ปัจจัยในการพิจารณาที่ตั้งบนถนนสี่ลม

	สี่ลมคอมเพล็กซ์	ลิเบอร์ตีสแควร์	ซีพีทาวเวอร์	ยูไนเต็ดเซ็นเตอร์
ค่าเช่า (ม ² /เดือน)	1,500	2,200	700-750	1,500-2,000
จำนวนคนในตึก	4,000	900	3,000	4,000
ปัจจัยบวกอื่นๆ	Fast Food, Food Center, Central Depart Bus Stop	Imagine Boots	Fast Food, Restaurant, Watson, Tsutaya, Bus Stop	Food Center, Restaurant Makro Office Center, Bus Stop
ปัจจัยลบอื่นๆ	ซีเอ็ดยูเคชั่น		Bookazine, Rent Book Shop	
%การใช้พื้นที่	N/A	83	N/A	N/A

เมื่อพิจารณาถึงค่าเช่าพื้นที่ต่อเดือน จะเห็นได้ว่าซีพีทาวเวอร์มีค่าเช่าต่ำกว่าตึกอื่นมากทำให้เกิดความเป็นไปได้ของธุรกิจสูง ในขณะที่ปัจจัยทางด้านจำนวนคนนั้นถึงแม้ที่ซีพีทาวเวอร์จะมีคนทำงานอยู่น้อยกว่ายูไนเต็ดเซ็นเตอร์ แต่เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยอื่นประกอบคือมีป้ายจอดรถประจำทางอยู่หน้าตึกและตั้งอยู่กลางถนนสี่ลม จะมีโอกาสที่ได้ผู้บริโภคนั้นในส่วนของตัวเองและจากตึกข้างเคียงที่มารับบริการรถโดยสารประจำทางหน้าตึก ส่งผลให้ได้จำนวนคนใกล้เคียงกับตึกยูไนเต็ดเซ็นเตอร์และมีช่วงเวลากลับรถโดยสารได้นานกว่า จึงเลือกพื้นที่ของอาคารซีพีทาวเวอร์ ซึ่งเมื่อพิจารณาประกอบกับผลจากการวิจัยการตลาด Book Bank คาดว่า จะมีกลุ่มเป้าหมายสนใจใช้บริการเช่าหนังสือที่ตั้งอยู่ในอาคารซีพีทาวเวอร์ประมาณ 1,350 คน

ถนนรัชดาภิเษก

อาคารสำนักงานที่เป็นไปได้คือ อาคาร RS Tower อาคาร SCB Park อาคารเมืองไทยภัทรคอมเพล็กซ์ อาคารบนถนนช่วงอโศก แต่ว่าอาคารที่เลือกจะต้องมีคนทำงานอยู่ในปริมาณมากพอสมควร มีพื้นที่ให้เช่าสำหรับการเปิดร้าน และไม่มีข้อจำกัดในการเปิดให้บริการเช่าหนังสือ ซึ่งจากข้อกำหนดเหล่านี้ อาคารที่เป็นไปได้คือ อาคารเมืองไทยภัทรคอมเพล็กซ์

อาคารเมืองไทยภัทรคอมเพล็กซ์ ประกอบด้วยอาคารทั้งหมด 4 อาคาร โดยแบ่งเป็นอาคารสำนักงานให้เช่า 2 ตึก และเป็นอาคารของบริษัทเมืองไทยประกันชีวิต อีก 2 ตึก มีจำนวนพนักงานทำงานหมดทั้งสิ้น 3,000 คน จากอัตราการใช้พื้นที่ประมาณ 80% และในบริเวณชั้น 2 ของอาคารมีลักษณะเป็นพลาซ่าซึ่งยังคงมีพื้นที่ว่างอยู่ 2 ห้อง ขนาด 29ม² และ 45ม² จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่า

อาคารเมืองไทยภัทรมีจำนวนพนักงานในอาคารและพื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับเปิดให้บริการร้านเช่าหนังสือ จึงทำการวิจัยการตลาดสำรวจอัตราการบริโภคหนังสือ ประเภทหนังสือที่อ่าน และความสนใจในการใช้บริการ ซึ่งเมื่อพิจารณาประกอบกับผลจากการวิจัยการตลาด Book Bank คาดว่า จะมีกลุ่มเป้าหมายสนใจใช้บริการเช่าหนังสือที่ตั้งอยู่ในอาคารเมืองไทยภัทรประมาณ 1,200 คน และนำตัวเลขนี้มาใช้ในการวิเคราะห์ทางการเงิน โดยกำหนดจะเช่าพื้นที่ขนาด 29 ม² และมีเวลาทำการวันจันทร์ - ศุกร์ เวลา 7.00 - 19.00 น.

Weighted Approach to Evaluation

จากการวิจัยและศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการประกอบธุรกิจ นอกจากจะพิจารณาถึงผลประกอบการแล้ว ควรมีการพิจารณาถึงปัจจัยอื่นๆที่ส่งผลกระทบต่อแนวโน้มของธุรกิจ เช่น ความเป็นไปได้ในการเพิ่มพื้นที่การให้บริการในกรณีต้องการขยายบริการ จำนวนกลุ่มเป้าหมายรองหรือผู้อาจเป็นกลุ่มเป้าหมายใหม่ ผลกระทบจากคู่แข่งชั้นหรือจากสินค้าทดแทน เป็นต้น จึงเลือกพิจารณาปัจจัยใน 2 ลักษณะ โดยแบ่งปัจจัยออกเป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยเชิงคุณภาพ และปัจจัยเชิงปริมาณ และนำผลของปัจจัยทั้งสองลักษณะมาทำการหาค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เพื่อหาสถานที่ตั้งที่เหมาะสมที่สุด

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงปริมาณ

ปัจจัยเชิงปริมาณที่เลือกมาใช้ได้แก่ ค่า IRR และ NPV โดยให้น้ำหนักเท่ากัน (เปลี่ยนค่าของแต่ละปัจจัยให้เป็นส่วน 100 เช่น $IRR1/(IRR1+IRR2)$ เป็นต้น) ได้ผลดังแสดงในตารางต่อไปนี้

เปรียบเทียบปัจจัยเชิงปริมาณระหว่างเมืองไทยภัทรและซีพีทาวเวอร์

ปัจจัย	เมืองไทยภัทร	ซีพีทาวเวอร์	น้ำหนัก (%)
IRR	41.05%	27.78%	50
NPV	336,244	162,943	50
Quantitative	63.5%	36.5%	

ส่วนปัจจัยเชิงคุณภาพได้เลือกมา 5 ปัจจัย และให้น้ำหนักดังตารางด้านล่าง

เปรียบเทียบปัจจัยเชิงคุณภาพระหว่างเมืองไทยภัทรและซีพีทาวเวอร์

ปัจจัย	เมืองไทยภัทร	ซีพีทาวเวอร์	น้ำหนัก (%)
ความรุนแรงของการแข่งขัน คู่แข่งทางตรง/อ้อม	1.00	0.50	40
Potential Customer	0.75	1.00	20
ทำเลของที่ตั้งภายในอาคาร	1.00	0.75	20
การขยับขยายร้าน	0.50	0.50	10

กำลังซื้อของผู้ทำงานในอาคาร	0.75	1.00	10
Qualitative	56%	44%	

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงคุณภาพ

ปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์มี 5 ปัจจัย โดยให้น้ำหนักตามความสำคัญที่แตกต่างกันดังนี้

ความรุนแรงของการแข่งขันจะมีผลกระทบต่อธุรกิจมากถึงให้น้ำหนัก 40% อาคารเมืองไทย ภัทรยังไม่มีร้านบริการให้เช่าหนังสือ จึงให้คะแนนเต็ม ส่วนซีพีทาวเวอร์มีผู้ให้บริการรายเดิมอยู่จึงให้น้ำหนักเพียง 0.5

ส่วนจำนวน Potential Customer และทำเลที่ตั้งภายในอาคารจะส่งผลกระทบต่อจำนวนสมาชิกที่จะใช้บริการจึงให้น้ำหนัก 20% โดย Potential Customer นั้นพิจารณาถึงคนภายนอกอาคารที่อาจมาใช้บริการ เมืองไทยภัทรเป็นอาคารที่ตั้งอยู่เดี่ยวจึงให้น้ำหนัก 0.75 ในขณะที่อาคารซีพีทาวเวอร์มีคนทำงานในตึกข้างเคียงและเดินผ่านไปมาสะดวก รวมถึงคนที่จะไปยังที่จอดรถหรือออกจากอาคารด้วย จึงให้คะแนนเต็มในขณะที่ซีพีทาวเวอร์ตั้งอยู่ด้านในสุดของอาคารชั้นล่างสุดอาจเดินเข้าออกได้ไม่สะดวกเท่าที่ควรจึงให้คะแนน 0.75

ในส่วนของกำลังซื้อของผู้ทำงานในตึกและโอกาสในการขยายพื้นที่อาคารนั้นเป็นปัจจัยรองลงไปจึงให้น้ำหนัก 10% การขยายขยายร้านนั้นเนื่องจากเป็นพื้นที่ที่เป็นบล็อกและพื้นที่ข้างเคียงมีผู้ให้บริการอยู่แล้วทั้งสองอาคารจึงให้คะแนนเท่ากันที่ 0.5 ในส่วนของกำลังซื้อนั้นจากผลการวิจัยพบว่า คนทำงานที่อาคารซีพีทาวเวอร์มีรายได้สูงกว่าจึงให้คะแนนเต็มและให้เมืองไทยภัทร 0.75

เมื่อพิจารณาจากปัจจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณจะพบว่า อาคารเมืองไทยภัทรให้ผลดีกว่าที่ซีพีทาวเวอร์ อาจเนื่องมาจากปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์เชิงคุณภาพต่างก็มีผลต่อปัจจัยเชิงปริมาณทำให้ผลที่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงเลือกตั้งสาขาแรกที่อาคารเมืองไทยภัทร โดยถือเป็นสาขาดั้งแบบ (Prototype) ในการประกอบธุรกิจเพื่อการศึกษาและเก็บเกี่ยวประสบการณ์ก่อนที่จะทำการพัฒนาและขยายไปยังสาขาอื่นๆ

ในการขยายสาขาต่อไป Book Bank พิจารณาจำนวนคนทำงานในรัศมีที่ตั้งของทำเลเป็นเกณฑ์หลักก่อนการคำนวณหาผลตอบแทนทางการเงิน เพราะจำนวนคนทำงานหมายถึง Potential Customer ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดรายได้จากการให้บริการเช่าหนังสือ (ดูจากโครงสร้างรายได้ ในส่วน Financial Plan) พร้อมกันนี้ Book Bank จะทำการวิจัยเพื่อศึกษาตลาดและคู่แข่งของบริการให้เช่าหนังสือ รวมถึงอุปสงค์ในการใช้บริการเช่าหนังสือและประเภทหนังสือที่กลุ่มเป้าหมายต้องการเช่า และปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อการณ์ธุรกิจเพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจลงทุนและการวางแผนกลยุทธ์

IV. MARKETING PLAN

OVERALL MARKETING STRATEGY

Segmentation

Market Segmentation ของธุรกิจบริการให้เช่าหนังสือ สามารถแบ่งตามทำเลที่ตั้งของร้าน และอายุของลูกค้า ดังนี้คือ

ตารางที่ 8 Market Segmentation

Segment	ลูกค้า อายุต่ำกว่า 20 ปี	ลูกค้า อายุ 20-35 ปี	ลูกค้า อายุ 35 ปีขึ้นไป
ที่อยู่อาศัย			
อาคารสำนักงาน	X	XX	
ศูนย์การค้า			

XX = เป้าหมายหลัก

X = เป้าหมายรอง

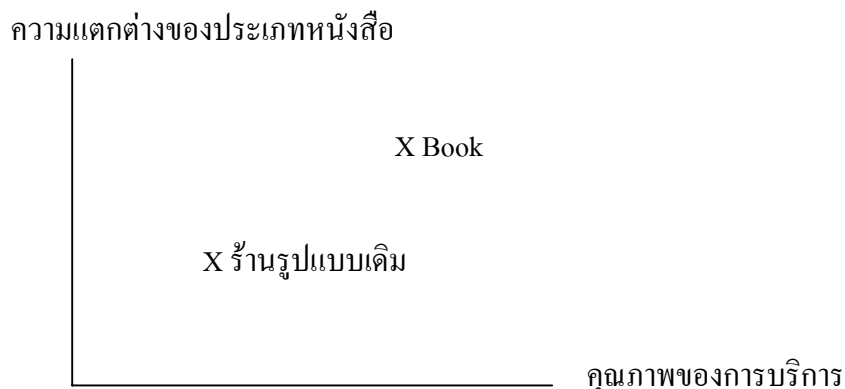
สาเหตุที่ไม่เลือกกลุ่มเป้าหมายที่อายุมากกว่า 35 ปี เนื่องจากคาดว่ากลุ่มดังกล่าวอาจมีครอบครัว หรือมีความรับผิดชอบค่อนข้างมากและอาจมีเวลาจำกัดมากกว่า ประกอบกับจากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มคนทำงานส่วนใหญ่อายุระหว่าง 20-35 ปี เมื่อกำหนดอายุกลุ่มเป้าหมายที่จำกัดจะทำให้สามารถทำการตลาดให้ได้ผลมากกว่าการกำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมายทั่วไป เนื่องจากอาจมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป

Targeting

จากการที่ Book Bank มุ่งให้บริการเช่าหนังสือแก่กลุ่มคนทำงานที่มีอายุระหว่าง 20-35 ปี โดยเปิดให้บริการในอาคารสำนักงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการเดินทางให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เนื่องจากกลุ่มคนเหล่านี้ใช้เวลาส่วนใหญ่ในบริเวณสถานที่ทำงานของตน การเสนอประเภทหนังสือที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าในแต่ละทำเลนั้นเป็นสิ่งที่ Book Bank ให้ความสำคัญ

Positioning

รูปที่ 22 การวางตำแหน่งของ Book Bank



จาก Mission ของ Book Bank ที่มุ่งให้บริการเช่าหนังสือแก่กลุ่มคนทำงาน และผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยที่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้ความสำคัญในการเลือกใช้บริการเช่าหนังสือ คือ ความสะดวกสบายของสถานที่ตั้งร้าน ตามด้วยความหลากหลายของประเภทหนังสือ การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของ Book Bank จึงเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าในประเด็นต่างๆ ดังนี้

- ความสะดวกในเรื่องสถานที่ตั้งร้าน สาขาที่ตั้งจะเลือกในทำเลที่ใกล้และอำนวยความสะดวกสบายของลูกค้าให้สามารถเดินทางมาได้สะดวก
- ความแตกต่างของประเภทหนังสือจากร้านบริการให้เช่าหนังสือที่มีอยู่เดิม
- คุณภาพและความสะดวกสบายของบริการ เช่น หนังสือใหม่ สะอาด การจัดหนังสืออย่างเป็นหมวดหมู่ และ ความรวดเร็วในการให้บริการเช่า-คืนหนังสือ รวมถึงการค้นหาหนังสือจากการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

เป้าหมายทางการตลาดในขั้นต้นที่จะต้องทำให้สำเร็จ คือการสร้างจำนวนสมาชิกให้ได้ตามเป้าที่ตั้งไว้ (ดู Appendix V ประกอบ ในส่วนจำนวนสมาชิก) เนื่องจากหนังสือของ Book Bank จะให้เช่าต่อสมาชิกเท่านั้น นั่นคือ ถ้าไม่มีสมาชิก ก็จะไม่เกิดรายได้ค่าเช่า ซึ่งเป็นรายได้ต่อเนื่องและเป็นรายได้หลักของ Book Bank โดยมีเป้าหมายจำนวนสมาชิกของปีแรกในการตั้งสาขาแต่ละแห่ง (สมมติว่า ทุกสาขามีค่าใช้จ่ายเท่ากับที่สาขาเมืองไทยภัทร)

ตารางที่ 9 เป้าหมายจำนวนสมาชิกรายไตรมาส

ไตรมาส	เป้าหมายจำนวนสมาชิก
1	580
2	840
3	1,020
4	1,200

กลยุทธ์ทางการตลาด

พิจารณาในแง่ Internal Marketing พนักงานประจำสาขาที่เป็น Frontline มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง แม้ว่าวิธีที่ดีที่สุดสำหรับบริการที่มีการติดต่อสื่อสารโดยตรงกับลูกค้า คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ซึ่งควรจะมีจำนวนสมาชิกต่อพนักงานในอัตราส่วนที่เหมาะสม แต่ Book Bank มีข้อจำกัดในเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่ายที่จะต้องพยายามให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังนั้นกลยุทธ์ที่อาจเป็นไปได้และดีที่สุด คือการอบรมและสร้างทัศนคติของพนักงานในการให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอย่างต่อเนื่องให้ลูกค้าทุกคนเกิดความประทับใจ Book Bank จึงตั้งระบบผลตอบแทนผูกกับเป้าในการสร้างจำนวนสมาชิกและยอดการเช่าหนังสือ เพื่อสร้างแรงผลักดันให้สมาชิกใช้บริการของ Book Bank มากที่สุด

ในส่วนของ External Marketing ในช่วงแรกจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ส่งเสริมการขายมาผลักดันและจูงใจให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายสมัครสมาชิก การจัดตกแต่งร้านและรูปแบบการจัดวางหนังสือ ให้สวยงาม ดูดี เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยดึงดูดให้ลูกค้าสนใจเข้ามาชมร้าน พร้อมกับเป็นการสร้าง Brand Image ให้กับร้านด้วย ดังนั้น Book Bank จะต้องให้ความสำคัญในเรื่อง Design และ Layout ของร้านที่จะให้มันทนการเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบด้วย นอกจากนี้ สื่อต่างๆ ในร้านที่จะเป็นการสื่อสารให้ข้อมูลกับลูกค้าก็เป็นสิ่งที่สร้างความแตกต่างระหว่าง Book Bank กับร้านบริการเช่าหนังสือที่มีอยู่เดิม ในขณะที่การแนะนำหนังสือเป็นประจำทุกสัปดาห์หรือทุกเดือนและระบบการจองหนังสือที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นมูลค่าเพิ่มที่สร้างความประทับใจให้ลูกค้าด้วย

Key Success Factors

จากผลการวิจัยตลาด พบว่า ปัจจัยที่สามารถทำให้ Book Bank สามารถเข้าสู่ตลาดบริการให้เช่าหนังสือสำหรับกลุ่มคนทำงานได้ คือ

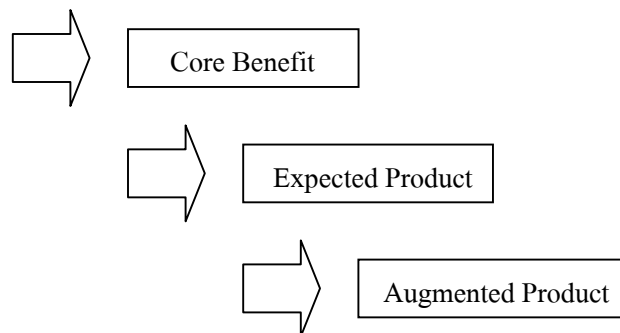
1. ความสะดวกในการใช้บริการ เป็นปัจจัยที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ดังนั้นสถานที่จะต้องอยู่ใกล้กลุ่มเป้าหมาย ผู้บริโภคสามารถใช้บริการได้สะดวก

2. คุณภาพของหนังสือ เนื่องจากผู้บริโภคกลุ่มคนทำงานมีกำลังซื้อหนังสืออ่านเอง และต้องการอ่านหนังสือที่อยู่ในสภาพดี ถ้าหนังสือที่มีให้บริการอยู่ในสภาพชำรุด เก่า หรือฉีกขาด ผู้บริโภคอาจจะเลือกซื้อหนังสือใหม่มาอ่านมากกว่า
3. ความหลากหลายของประเภทหนังสือเนื่องจากกลุ่มผู้บริโภคมีความสนใจในหนังสือแต่ละประเภทที่แตกต่างกันไป การมีหนังสือหลากหลายประเภททำให้สามารถชักจูงให้ผู้บริโภคเข้ามาใช้บริการมากขึ้น และต้องเป็นหนังสือที่ผู้บริโภคให้ความสนใจและมีอัตราเช่ามาก เพื่อก่อให้เกิดรายได้ต่อเล่มสูง พร้อมกับลดจำนวนหนังสือที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ค้ำทุบลง
4. บริการแนะนำหนังสือที่ดี เพื่อสร้างให้เกิดความสนใจและใช้บริการเช่าหนังสือ (More Usage) มากขึ้น โดยหนังสือที่ได้รับการแนะนำจะมีอัตราการยืมหนังสือเพิ่มขึ้น

PRODUCT

Product Benefit

Product Benefit ที่ลูกค้าจะได้รับจากบริการเช่าหนังสือของ Book Bank อาจแบ่งตามระดับได้ดังนี้ คือ



Core Benefit ที่ลูกค้าจะได้รับคือ ความเพลิดเพลินในการใช้เวลาว่างอ่านหนังสือตลอดจนสาระและเกร็ดความรู้จากหนังสือประเภทต่างๆ ด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำ

Expected Product คือ หนังสือที่มีคุณภาพ ความหลากหลายของหนังสือ มีสภาพไม่ชำรุด สะอาดและน่าอ่าน บริการที่ดี รวดเร็ว และบริการแนะนำหนังสือใหม่

ส่วน Augmented Product ที่ Book Bank ให้เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ได้แก่ บริการจองหนังสือ และบริการแนะนำหนังสือน่าอ่าน เป็นต้น

อนึ่ง บริการจองหนังสือนั้นนอกจากจะเป็นการเพิ่มรูปแบบบริการเพื่อสร้างความพอใจที่ดีขึ้นให้กับลูกค้าแล้ว ยังเป็นระบบการนัดหมายที่ทำให้เราทราบถึงจำนวนลูกค้าที่แน่นอนเพื่อการวางแผนการให้บริการที่เหมาะสมและเพื่อปรับระดับปริมาณความต้องการ (Demand) ที่สม่ำเสมอและเหมาะสมในหนังสือที่มีความนิยมสูง

Product Mix Decision

Book Bank จะจัดหาหนังสือหลากหลายประเภทเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหลักที่เป็นกลุ่มคนทำงาน ต่างจากร้านเช่าหนังสือที่มีอยู่ ซึ่งส่วนใหญ่เน้นให้บริการเช่าหนังสือประเภทนวนิยายและการ์ตูนเป็นหลัก ในการเลือกหนังสือที่ให้บริการเช่านี้ เลือกตามพฤติกรรมความสนใจในการเช่าหนังสือประเภทต่างๆ ในที่นี้กำหนดเป็นแบบของที่สาขาเมืองไทยภัทร (ตามผลจากการวิจัย) ซึ่งมีความกว้างและความลึกของผลิตภัณฑ์ดังนี้ คือ

ความกว้างของผลิตภัณฑ์ (Product Width)

แยกความกว้างของผลิตภัณฑ์ตามประเภทของหนังสือ 10 ประเภทในตารางด้านล่าง Book Bank จะเสนอให้บริการเช่าหนังสือ 6 ประเภทต่อไปนี้ คือ นิตยสาร หนังสือเกร็ดความรู้ เรื่องสั้น นวนิยายแปล หนังสือเชิงธุรกิจ และการ์ตูน ที่สาขาเมืองไทยภัทร

ตารางที่ 10 ประเภทหนังสือของสาขาเมืองไทยภัทร

ประเภทหนังสือ	เมืองไทยภัทร
นิตยสาร	✓
หนังสือเกร็ดความรู้	✓
นวนิยายไทย	
นวนิยายจีน	
เรื่องสั้น	✓
ปกิณกะ	
นวนิยายแปล	✓
หนังสือเชิงธุรกิจ	✓
หนังสือเรียนต่างประเทศ	
การ์ตูน	✓

✓ = ประเภทหนังสือที่ให้บริการเช่า

ถึงแม้ว่าจากผลการวิจัย (รายละเอียดตามตารางใน Appendix I) พบว่า หนังสือเรียนต่างประเทศเป็นที่สนใจของกลุ่มผู้บริโภค แต่ทว่าราคาของหนังสือเรียนต่างประเทศค่อนข้างสูงและมีความหลากหลายมาก ทำให้ยากต่อการคัดเลือกหนังสือที่มีอัตราการเช่าสูงได้ จึงตัดออกจากรายการหนังสือให้เช่า ส่วนประเภทของหนังสือคัดจาก 5 อันดับแรกที่มีผู้บริโภคให้ความสนใจมากและมากที่สุด และเพิ่มราย

การหนังสือการ์ตูน เพราะจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการให้บริการเช่าหนังสือ พบว่า หนังสือการ์ตูน เป็นประเภทหนังสือที่ได้รับความนิยมมาก มีอัตราการหมุนเวียนสูงที่มีส่วนสร้างรายได้ที่สำคัญด้วย

ความลึกของผลิตภัณฑ์ (Product Length)

เมื่อเลือกประเภทของหนังสือที่จะให้บริการแล้ว ปริมาณหนังสือในแต่ละประเภทจะมีมากน้อยขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิก และปรับเปลี่ยนตามข้อมูลสถิติการเช่าหนังสือหลังจากเปิดดำเนินการแล้ว

PRICE

ราคาเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างระหว่าง Book Bank กับร้านให้เช่าหนังสือในรูปแบบดั้งเดิม โดยพิจารณาออกเป็น 2 ส่วนคือ ค่าสมาชิกและค่าเช่าหนังสือ

กลยุทธ์ในด้านค่าสมาชิก

Book Bank เลือกใช้ระบบการเก็บค่าสมาชิกรายปีเพื่อทดแทนค่ามัดจำหนังสือที่ใช้เป็นหลักประกันการสูญหาย ซึ่งก่อให้เกิดความยุ่งยากในการใช้บริการ ทั้งนี้ ระบบสมาชิกยังมีข้อดี คือ ช่วยสร้างอัตราการเช่าหนังสือที่ต่อเนื่อง สมาชิกของ Book Bank จะได้รับบัตรสมาชิกที่มีบาร์โค้ดแสดงหมายเลขสมาชิกอยู่ ซึ่งรูปแบบการเป็นสมาชิกมี 2 ประเภท และสมาชิกสามารถเปลี่ยนประเภทเป็นระดับที่สูงกว่าได้โดยเสียค่าสมาชิกเพิ่มในส่วนที่ต่างกัน

ตารางที่ 11 ประเภทของค่าสมาชิกของ Book Bank

ประเภท	อัตราค่าสมาชิกต่อปี	จำนวนหนังสือที่ยืมได้ต่อครั้ง
1	100	1
2	200	3

สำหรับการจำกัดจำนวนหนังสือที่สมาชิกยืมได้ต่อครั้งนั้น แม้ว่าจะเป็นการจำกัดรายได้ค่าเช่าหนังสือต่อครั้งที่ Book Bank จะได้รับจากลูกค้า แต่ก็เป็นการประกันหนังสือสูญหายประการหนึ่ง ประกอบกับเป็นการลดความเป็นไปได้ของผู้ที่ไม่ต้องการเสียค่าสมาชิกแต่ต้องการร่วมใช้บริการเช่าหนังสือกับผู้ที่เจ้าของบัตรสมาชิก โดยกระตุ้นให้เขาสมัครเองเพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ค่าสมาชิกให้กับ Book Bank ด้วย

จากข้อมูลการวิจัย Book Bank คาดว่า จะมีผู้สมัครเป็นสมาชิกแบบที่ 2 ในสัดส่วน 60% และเป็นสมาชิกแบบที่ 1 อีก 40% เนื่องจากสมาชิกแบบที่ 2 สามารถยืมหนังสือต่อครั้งได้มากกว่า

กลยุทธ์ในด้านราคาเช่าหนังสือ

Book Bank มีอัตราค่าเช่าหนังสือ 3 แบบ คือ แบบราย 1 วัน ราย 3 วัน และแบบรายสัปดาห์ โดยคิดค่าเช่าเป็นเปอร์เซ็นต์ของราคาหนังสือแตกต่างกันตามประเภทของหนังสือดังแสดงในตารางด้านล่าง ทั้งนี้อาจแบ่งหนังสือเป็น 3 ประเภทตามค่าเช่าได้ดังนี้ คือ 1) นิตยสาร 2) การ์ตูน และ 3) หนังสือทั่วไป แสดงอัตราค่าเช่าดังตารางด้านล่าง

ตารางที่ 12 อัตราค่าเช่าหนังสือของ Book Bank

	อัตราค่าเช่าหนังสือ				
	1 วัน	วันหยุด	3 วัน	สัปดาห์	ค่าปรับ/วัน
นิตยสาร	12%	20%			12%
หนังสือเกร็ดความรู้	5%		12%	18%	5%
นวนิยายไทย	5%		12%	18%	5%
เรื่องสั้น	5%		12%	18%	5%
หนังสือแปล	5%		12%	18%	5%
หนังสือเชิงธุรกิจ	5%		12%	18%	5%
การ์ตูน	12%	15%			12%

หนังสือทั่วไปมีอัตราค่าเช่าทั้งแบบราย 1 วัน ราย 3 วัน และรายสัปดาห์ สำหรับนิตยสารและการ์ตูนนั้น Book Bank มีค่าเช่าแบบรายวัน โดยไม่มีแบบราย 3 วัน และแบบรายสัปดาห์ แต่ได้เพิ่มอัตราค่าเช่าแบบวันหยุดสำหรับการเช่าหนังสือในช่วงวันหยุดราชการและวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ แทน Book Bank กำหนดให้สมาชิกชำระค่าเช่าหนังสือก่อนนำหนังสือออกจากร้านและหากคืนหนังสือช้ากว่ากำหนดจะคิดค่าบริการเพิ่มตามอัตราค่าปรับซึ่งตั้งอิงตามอัตราส่วนค่าเช่าหนังสือราย 1 วัน

แนวทางในการตั้งราคามีดังนี้ คือ

1. สร้างความสะดวก ราคาเช่าหนังสือของ Book Bank มีทั้งราย 1 วัน 3 วัน และรายสัปดาห์ ทำให้ลูกค้าสามารถเลือกเช่าตามระยะเวลาที่ตนเองสะดวกได้ โดยไม่ต้องคอยกังวลว่าจะต้องเสียค่าเช่าเป็นรายวัน
2. เพิ่มรายได้ต่อเล่มหนังสือ ค่าเช่าที่ตั้งจะถูกลงเมื่อยืมหนังสือนานขึ้น เป็นการสร้างแรงจูงใจให้ลูกค้ายืมหนังสือของ Book Bank นานขึ้น เป็นการเพิ่มรายได้ต่อหนังสือ 1 เล่ม
3. สร้างความต้องการเช่าหนังสือให้สม่ำเสมอ การที่ Book Bank ไม่นับรวมวันหยุดสำหรับการคิดค่าเช่าแบบราย 3 วันของประเภทหนังสือทั่วไป ทำให้โอกาสที่ลูกค้าจะเช่าในวันพุธ พฤหัสบดี และศุกร์มากกว่าวันอื่น ดังนั้นจึงตั้งค่าเช่าแบบรายสัปดาห์เพิ่มจากอัตราราย 3 วันเล็กน้อย เพื่อให้ความต้องการเช่าหนังสือสม่ำเสมอตลอดทั้งสัปดาห์การทำงาน

4. **เร่งรายรับ** สมาชิกจะต้องระบุจำนวนวันที่ต้องการยืม เพื่อจ่ายค่ายืมหนังสือก่อน ทำให้ Book Bank ได้รับเงินสดเร็วขึ้น และสามารถใช้เป็นข้อมูลในส่วนการจองหนังสือของสมาชิกรายอื่น เพราะ Book Bank สามารถจะประมาณวันที่จะได้รับหนังสือกลับคืน ส่วนในกรณีคืนหนังสือล่าช้า สมาชิกจะต้องเสียค่าปรับเป็นรายวันจากวันที่เกิน

ตารางที่ 13 เปรียบเทียบค่าเช่าหนังสือของ Book Bank กับรูปแบบเดิม (ราย 3 วันและ 1 วัน)

	ราคาเฉลี่ยต่อเล่ม	อัตราค่าเช่าหนังสือ		แพงกว่า / (ถูกกว่า)	
		Book Bank	Old Style	บาท	%
ราย 1 วัน					
นิตยสาร	80	10	8	2	20
การ์ตูน	40	5	4	1	20
รายวันหยุด					
นิตยสาร	80	16	16	0	0
การ์ตูน	40	6	8	(2)	(25)
ราย 3 วัน					
หนังสือเกร็ดความรู้	100	12	30	(18)	(60)
เรื่องสั้น	100	12	30	(18)	(60)
นวนิยายแปล	120	14	15	(1)	(4)
หนังสือเชิงธุรกิจ	150	18	N/A	N/A	N/A

ADVERTISING AND PROMOTION

โฆษณา (Advertising)

การตัดสินใจเลือกสื่อ

เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสารถึงเป็นกลุ่มเฉพาะเจาะจงในบริเวณทำเลที่ตั้งของร้านสื่อที่ใช้จึงไม่จำเป็นต้องเป็น Mass Media เช่น สื่อโทรทัศน์ และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพทางด้านทุนและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ดีที่สุด จึงเลือกใช้สื่อสิ่งพิมพ์เป็นหลัก โดยใช้รูปแบบของใบปลิว (Hand Bill)

การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion)

จากการวิเคราะห์ทางการเงิน พบว่า จำนวนสมาชิกมีผลต่อการดำเนินงานของร้านมาก ดังนั้นกลยุทธ์ส่งเสริมการขายในแผนนี้จึงเน้นการใช้ Relationship Marketing หรือ Frequent Buyer Bonus Plan เพื่อสร้าง Lifetime Customers ดังนี้

จงใจให้เกิดการทดลอง

ใช้ระบบ Temporary Member Card โดยผู้บริโภคนำบัตรเป็นจะต้องเสียค่าสมัครสมาชิก ก็สามารถยืมหนังสือได้โดยประเภทของสมาชิกที่เป็นคือแบบที่ 1 ยืมหนังสือได้ไม่เกินครั้งละ 1 เล่ม เป็นเวลา 1 เดือน เพื่อให้ผู้บริโภคสามารถทดลองใช้บริการของร้านได้ง่ายขึ้น

ดึงสมาชิกใหม่ (Attract New Members)

กระตุ้นให้ผู้สนใจตัดสินใจสมัครสมาชิก โดยใช้การแถมคูปองเช่าหนังสือฟรีมูลค่า 20 และ 50 บาท ให้ผู้สมัครสมาชิกใหม่ประเภท 1 (ค่าสมาชิก 100 บาท) และ 2 (200 บาท) ตามลำดับ เพื่อแก้ไขอุปสรรคที่สำคัญของการใช้บริการเช่าหนังสือ เนื่องจากผู้บริโภคอาจลังเลในการตัดสินใจสมัครสมาชิก ทั้งนี้คูปองส่วนลดที่จะมอบให้ จะไม่แจกเป็นกระดาษ แต่จะบันทึกในฐานข้อมูลของสมาชิกแต่ละราย (ทางร้านจะลดราคาให้ลูกค้าอัตโนมัติทุกครั้งจนกว่ามูลค่าคูปองจะหมด) เพื่ออำนวยความสะดวกในการใช้คูปองให้กับลูกค้า

รักษาลูกค้าเก่าไว้ (Hold Current Customer)

จงใจให้สมาชิกเก่าต่ออายุ โดยลดค่าต่ออายุสมาชิกให้กับสมาชิกที่กำลังจะหมดอายุ ด้วยการแถมคูปองเช่าหนังสือฟรีมูลค่า 20 และ 50 บาทสำหรับสมาชิกประเภท 1 และ 2 ตามลำดับ เพื่อจงใจให้สมาชิกใช้บริการต่อ ลดการ Switch ไปใช้บริการจากผู้ประกอบการรายอื่น

เร่งให้เกิดการใช้บริการอย่างต่อเนื่อง (Increase Rental Rate)

- ใช้ Frequent Buyer Bonus Plan หรือระบบการสะสมคะแนนเพื่อแลกสิทธิ์ต่างๆ เช่น คูปองเช่าฟรีรางวัลของสมนาคุณ เป็นต้น
- ลดราคาค่าเช่าหนังสือจากอัตราปกติ

สร้างให้เกิดการเช่าสำหรับประเภทหนังสือที่มีอัตราเช่าต่ำ

- จัดเป็นการเช่าเหมาหรือ Package Deal คือ เช่าหนังสือสองเล่มในอัตราค่าเช่า 1 เล่ม
- กระตุ้นในช่วงที่มีความต้องการซื้อน้อย (Nonpeak Demand) โดยจัดกิจกรรมลดราคาและส่งเสริมการขาย ลดราคาค่าเช่าเป็นครั้งคราวสำหรับหนังสือที่ออกมานานแล้วแต่มีอัตราการเช่าต่ำ

จุดการสื่อสารอื่นๆ (Other Contact Points)

Take-one Box

ตั้ง Take-one Box ณ อาคารต่างๆ ในรัศมีที่ให้บริการ เพื่อโฆษณา ประชาสัมพันธ์และให้ข้อมูลเกี่ยวกับร้านและบริการ

Store Display

วัตถุประสงค์เพื่อเป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับหนังสือใหม่และหนังสือแนะนำ และรายการส่งเสริมการขายต่างๆ โดยอาจจัดทำเป็นแผ่นโปสเตอร์ หรือแผ่นพับแจกให้กับลูกค้า

Shelf Talker

ติดป้ายแสดงข้อมูลต่างๆที่ต้องการสื่อสารให้กับสมาชิกไว้ที่ตัวชั้นวางหนังสือ เช่นการส่งเสริมการขายต่างๆ

V. MANUFACTURING AND OPERATIONS PLAN

Operating Cycle

กระบวนการต่างๆในการให้บริการเช่าหนังสือ (ดูแผนภาพประกอบ)

กระบวนการในการจัดการบริการเช่าหนังสือ อาจแบ่งเป็น กระบวนการหลักๆ ดังนี้

1. กระบวนการคัดเลือกและจัดซื้อหนังสือ

กระบวนการนี้เริ่มจากการคัดเลือกจัดซื้อหนังสือแต่ละประเภท ตรวจสอบหรือติดรหัสบาร์โค้ดลงในหนังสือ ทำการห่อปกหนังสือหรือเข้าเล่มหนังสือเพื่อให้มีสภาพน่าอ่านและแข็งแรงทนทาน จัดเก็บข้อมูลหนังสือลงในระบบฐานข้อมูลหนังสือ นำหนังสือเข้าสู่ชั้นวาง พร้อมกับออกส่วนแนะนำหนังสือใหม่ (Packaging)

2. กระบวนการค้นหาและเลือกหนังสือของสมาชิก

เริ่มตั้งแต่ผู้ใช้บริการเลือกหาหนังสือที่ตนพอใจ อาจเลือกดูหนังสือตามชั้นหรือค้นหาหนังสือเล่มที่ต้องการจากระบบคอมพิวเตอร์ที่จัดเตรียมไว้ให้รวมถึงการสอบถามจากพนักงาน

3. กระบวนการเช่า คืนและจองหนังสือ

3.1 ระบบการยืม-คืน เริ่มจากผู้ใช้บริการนำหนังสือไปยังเคาน์เตอร์ให้บริการ ทำการตรวจสอบสภาพหนังสือว่าสมบูรณ์ แจ้งกำหนดวันคืนและชำระเงินค่าบริการล่วงหน้า เมื่อลูกค้ามาคืนก็ทำการตรวจสอบหนังสือหากชำรุดมีการคิดเงินตามกฎที่ตั้งไว้และนำหนังสือไปซ่อมหรือจัดซื้อหนังสือทดแทน จากนั้นตรวจสอบกำหนดคืนหากเกินกำหนดมีการคิดค่าปรับและจัดเก็บหนังสือยังชั้นวาง

3.2 ระบบการจองหนังสือ (ดูแผนภาพประกอบ) เพื่อทำการจองหนังสือล่วงหน้า รวมถึงในกรณีที่หนังสือเล่มดังกล่าวไม่อยู่ภายในร้าน

การเลือกซื้อหนังสือ

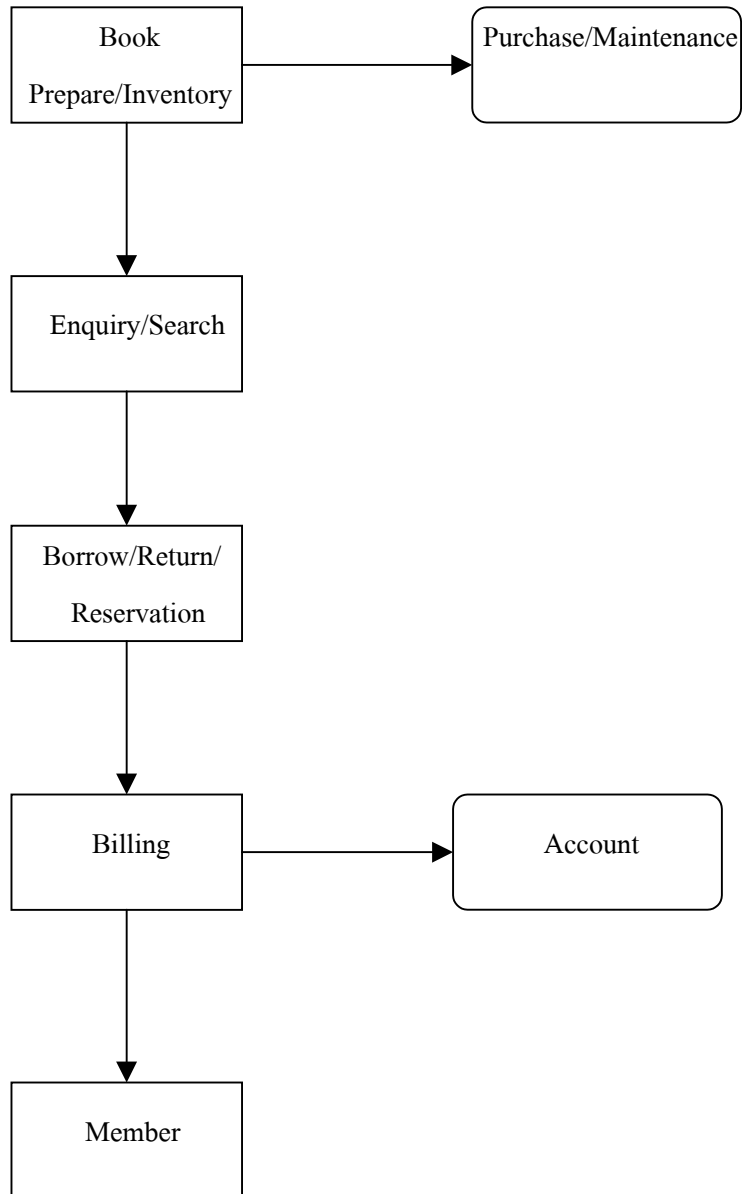
การเลือกซื้อหนังสือของ Book Bank พิจารณาตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ คือ การให้บริการเช่าหนังสือที่มีสภาพใหม่ ดังนั้นจึงใช้สำนักพิมพ์หรือร้านขายหนังสือใหม่เป็นแหล่งสำหรับซื้อหนังสือทั้งหมดในการลงทุนครั้งแรก รวมถึงการซื้อหนังสือใหม่เพิ่มทุกเดือนเพื่อทดแทนหนังสือเก่าที่หมดอายุลง

อายุการใช้งานของหนังสือแตกต่างกันไปตามประเภทหนังสือ โดยหนังสือประเภทนิตยสารจะมีอายุการใช้งานสั้นประมาณ 3-6 เดือน หนังสือประเภทการ์ตูนกำหนดให้มีอายุ 1 ปี ส่วนหนังสือประเภทอื่นๆ มีอายุ 3 ปี เนื่องจากหนังสือทั้งสองประเภทแรกมักมีการเข้าในช่วงแรกมากกว่าหนังสือประเภทอื่นและใช้เวลาในการอ่านโดยเฉลี่ยสั้นกว่าหนังสือประเภทอื่น

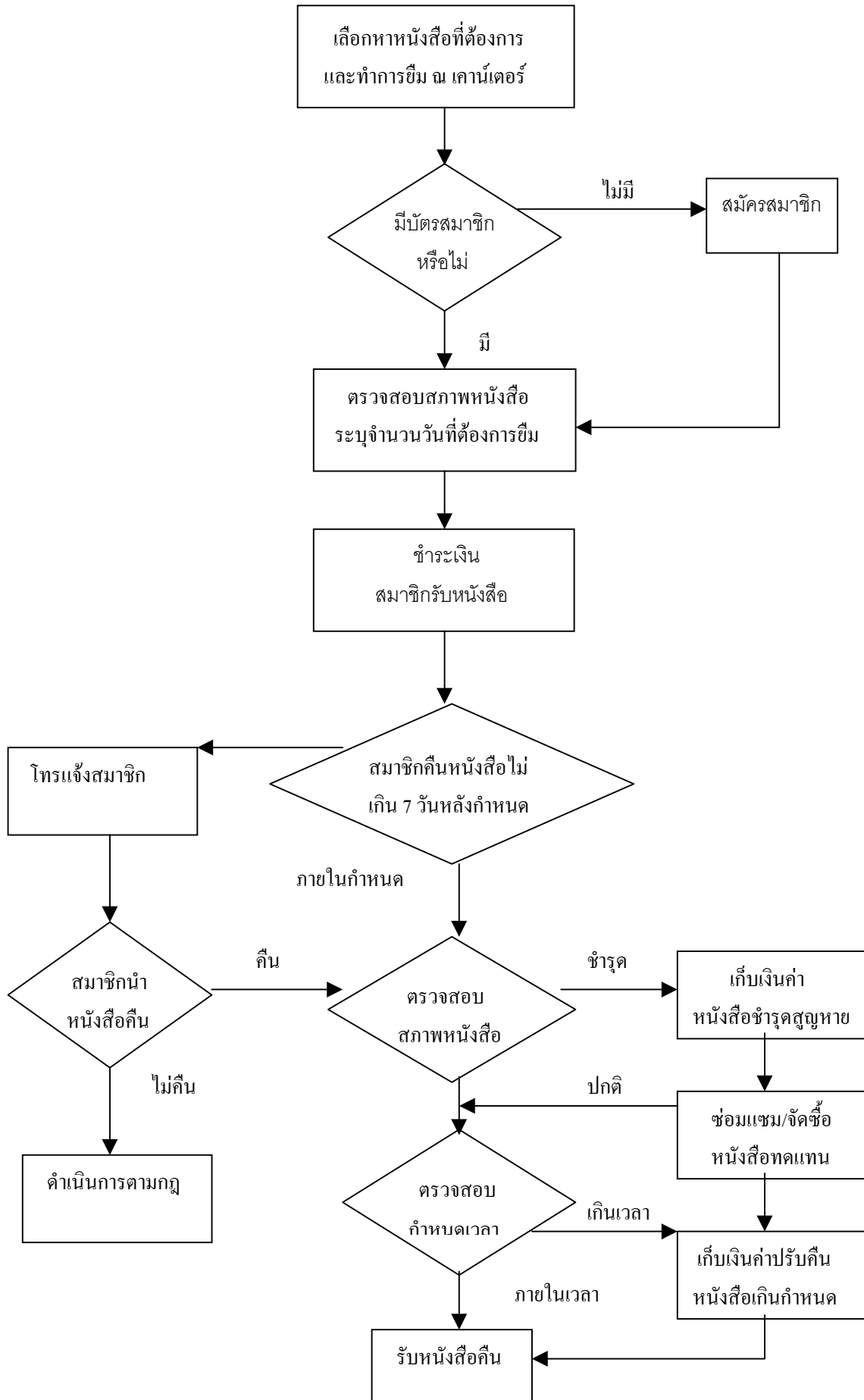
จากการกำหนดราคาการเช่าในหลายรูปแบบจะช่วยทำให้มีการยืมคืนในวันจันทร์-อังคารเพิ่มขึ้น และลดปัญหาการเช่าหนังสือที่จะมีมากในวันพุธ-ศุกร์ ส่วนปัญหาของหนังสือมีอัตราการเช่าสูง

Book Bank บริหารด้วยบริการหนังสือ รวมถึงการเพิ่มจำนวนเล่มของหนังสือปกนั้นตามความเหมาะสม

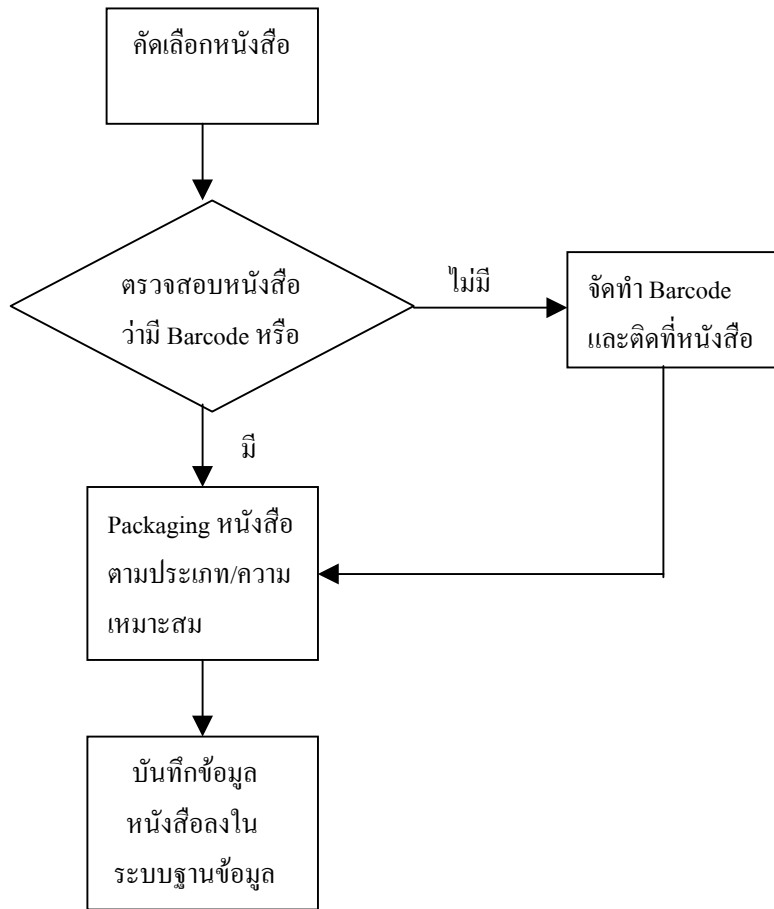
ผังกระบวนการต่างๆของบริการให้เช่าหนังสือ



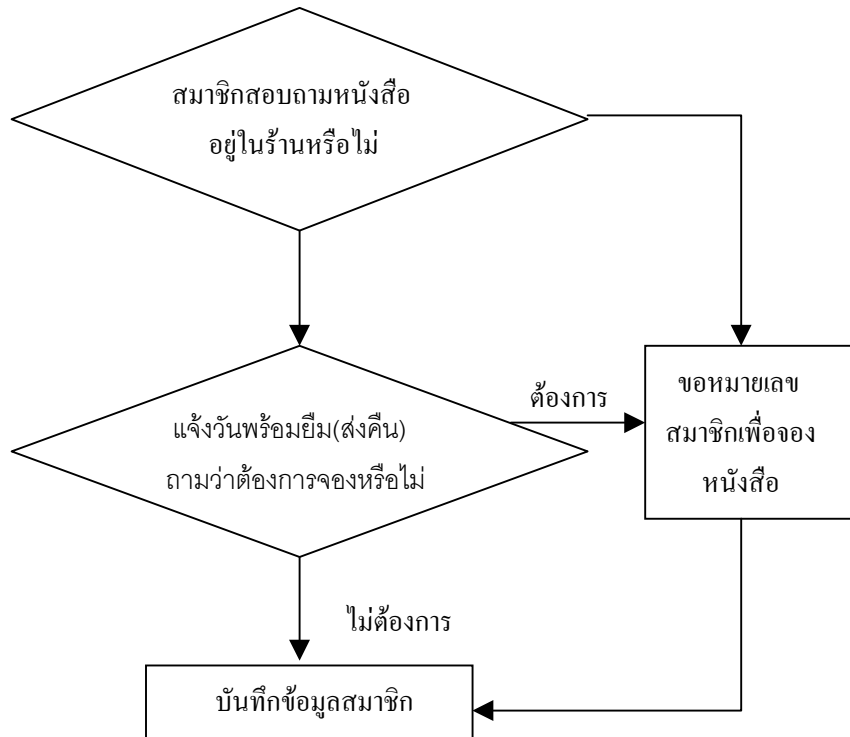
ขั้นตอนในการให้บริการเช่าหนังสือ



ขั้นตอนในการจัดเตรียมหนังสือ



ขั้นตอนในการให้บริการจองหนังสือ



Facilities and improvements:

เพื่อให้การดำเนินการของร้านเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามกลยุทธ์ที่ Book Bank วางไว้ จึงได้ใช้สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อประกอบในการดำเนินงานและอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้กับผู้ใช้บริการ อันเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับทาง Book Bank โดยการจัดร้านให้มีลักษณะทันสมัย หนังสือจัดชั้นอย่างเป็นหมวดหมู่ พื้นที่การให้บริการที่กว้าง แสงสว่างที่พอเพียง การให้บริการสืบค้นหาหนังสือ ตลอดจนให้บริการจองและคำแนะนำหนังสือผ่านระบบคอมพิวเตอร์แก่ผู้ใช้บริการแล้ว การใช้ระบบฐานข้อมูล/บาร์โค้ด ยังสามารถใช้ติดตามข้อมูลทั้งของหนังสือและสมาชิกได้ง่าย เช่น จำนวน หนังสือที่ยืม วันที่ยืม หนังสือประเภท/เล่มใดมีสถิติการยืมสูง/ต่ำ เพื่อเป็นฐานข้อมูลสำหรับการคัดเลือกหนังสือให้ได้ตรงความต้องการของสมาชิก และในด้านการตลาดที่เป็นประโยชน์ต่อ Book Bank มากที่สุด

สำหรับจำนวนหนังสือที่มีให้บริการนั้น จากผลการวิจัยที่สรุปได้ว่ามีผู้ใช้บริการประมาณ 6 เล่ม/เดือน คือประมาณ 1.5 เล่ม/สัปดาห์ และข้อสมมติฐานเกี่ยวกับจำนวนสมาชิก (ดูในส่วน เป้าหมายทางการตลาด) จะได้จำนวนหนังสือ ณ ปลายปีเป็น 2,195 เล่ม เพื่อให้สามารถรองรับการให้บริการเฉลี่ยต่อคนที่ 1.82 เล่ม/สัปดาห์

ความสามารถในการให้บริการในช่วงเวลาเร่งด่วนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจการให้บริการในสำนักงานซึ่งมีช่วงเวลาในการให้บริการได้จำกัด จึงต้องมีการฝึกอบรมประกอบกับการใช้เครื่องมือเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงกำหนดว่า พนักงานใช้เวลาในการให้บริการประมาณครั้งละ 1.3 นาที และจากสมมติฐานเกี่ยวกับจำนวนสมาชิก และจำนวนหนังสือที่ยืม เมื่อพิจารณาถึงช่วงเวลาที่มีอัตราผู้ใช้บริการมากโดยพิจารณาที่ 200 คนในช่วงเวลาที่เที่ยงวันและช่วงเย็น ในระยะเวลาประมาณ 2.5 ชั่วโมง พบว่า พนักงานจะสามารถให้บริการได้ประมาณ 73.6%

เครื่องมือทางธุรกรรมในอนาคตที่เป็นไปได้

- การให้บริการจัดส่งถึงที่ (Delivery) โดยผ่านระบบโทรศัพท์
- การใช้รูปแบบ Kiosk ใช้เพื่อให้บริการยืมคืนผ่านระบบเครือข่าย โดยอาจต้องมีช่วงระยะเวลาในการรอหรือ มีการจัดส่งถึงที่
- การจัดทำ homepage ในอินเทอร์เน็ตเพื่อให้บริการแก่ผู้สนใจการเช่าทางอินเทอร์เน็ต
- การเข้าร่วมโครงการทางด้าน E-Cash E-Money โดยตัดเงินผ่านบัตร SmartCard ต่างๆ
- ประเภทของหนังสือที่ให้บริการอาจมีเพิ่มขึ้นหรือลดลงตามแต่ความต้องการของผู้ใช้บริการ โดยดูจากพฤติกรรมในอดีต (จากระบบฐานข้อมูล) และแบบรับความคิดเห็น

Strategy and Plan

หนังสือและจำนวนหนังสือในแต่ละประเภทในช่วงเริ่มต้นเปิดให้ดำเนินการนั้น พิจารณาจาก

1. ความสนใจในหนังสือประเภทต่างๆ จากผลการวิจัย
2. ปริมาณหนังสือประเภทต่างๆ ที่มีอยู่ในตลาด
3. อัตรายอดขายของหนังสือแต่ละเล่ม
4. รายการหนังสือแนะนำจากร้านหนังสือชั้นนำ หรือคอลัมน์แนะนำหนังสือในนิตยสารที่กลุ่มเป้าหมายชอบอ่าน

ส่วนหนังสือที่จะจัดซื้อเพิ่มรายเดือนนั้นพิจารณาจาก

1. อัตราหนังสือออกใหม่ต่อเดือน
2. ข้อมูลสถิติที่ได้รับจากระบบ Management Information System
3. คำแนะนำจากสมาชิก
4. อัตรายอดขายของหนังสือแต่ละเล่ม
5. รายการหนังสือแนะนำจากร้านหนังสือชั้นนำ หรือคอลัมน์แนะนำหนังสือในนิตยสารที่กลุ่มเป้าหมายชอบอ่าน

Regulatory and Legal Issues

Book Bank จะจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลในรูปแบบบริษัท จำกัด ซึ่งมีผลในแง่กฎหมายและภาษี ซึ่งประเด็นทางภาษีที่จะพิจารณาในที่นี้คือ ภาษีเงินได้และภาษีมูลค่าเพิ่ม

ในส่วนของภาษีเงินได้นั้น Book Bank จัดเป็นนิติบุคคล จึงเสียภาษีเงินได้ในอัตราร้อยละ 30 ของกำไรสุทธิทุกปี ซึ่งหากผลประกอบการในปีใด ขาดทุน นิติบุคคลก็จะได้รับยกเว้นภาษีและสามารถยกผลขาดทุนดังกล่าวไปหักออกจากกำไรในปีถัดไปได้อีกไม่เกิน 5 ปี

สำหรับการเสียภาษีมูลค่าเพิ่ม จากการที่ Book Bank มีรายรับต่อปีในช่วงปีที่ 1-3 ของการดำเนินงานมากกว่า 600,000 บาท แต่ไม่เกิน 1,200,000 บาท Book Bank จึงจัดเป็นผู้ประกอบการขนาดกลางที่เสียภาษีมูลค่าเพิ่มในอัตราร้อยละ 1.5 ซึ่งไม่มีสิทธิเรียกเก็บภาษีมูลค่าเพิ่มหรือ “ภาษีซื้อ” มาหักออกจากภาษีเหมาที่ตนจะต้องเสียไม่ได้

แม้ว่าภาษีซื้อของผู้ประกอบการขนาดกลางที่เสียภาษีเหมาในอัตราร้อยละ 1.5% นับเป็นต้นทุนของสินค้า แต่บริการให้เช่าหนังสือมีภาษีซื้อที่ต้องเสียเมื่อพิจารณาจากรายจ่ายต่อไปนี้ คือ ค่าใช้จ่ายในการซื้อหนังสือเข้าร้าน และค่าเช่าพื้นที่ ซึ่งรายการทั้งสองไม่มีการคิดภาษีมูลค่าเพิ่มหรือ Book Bank ไม่มีภาระภาษีซื้อนั่นเอง

ในการตั้งสาขาที่ 2 และสาขาต่อไป Book Bank จะจดทะเบียนตั้งเป็นบริษัทใหม่ของแต่ละสาขาเอง เพื่อผลประโยชน์ในด้านภาษี เพราะหากคิดรายได้รวมกันทุกสาขา จะทำให้ Book Bank เป็นผู้ประกอบการที่มีรายได้ต่อปีมากกว่า 1.2 ล้านบาทและต้องเสียภาษีมูลค่าเพิ่มในอัตรา 7% ของรายรับ

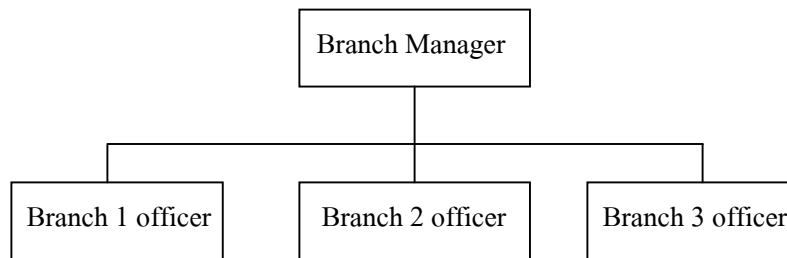
ส่วนประเด็นเรื่องเงินปันผลนั้น Book Bank พิจารณาแล้วว่า หากจัดโครงสร้างกิจการในรูป Holding Company จะต้องเสียภาษีในส่วนของเงินปันผลหลายต่อหรือทุกครั้งที่มีการจ่ายเงินปันผลออกให้กับ Holding Company และให้กับผู้ถือหุ้นของ Holding Company ฉะนั้น Book Bank จึงขยายสาขาด้วยการให้ผู้ถือหุ้นเดิมลงทุนโดยตรงในแต่ละบริษัทสาขาเอง

VI. MANAGEMENT TEAM

Organization

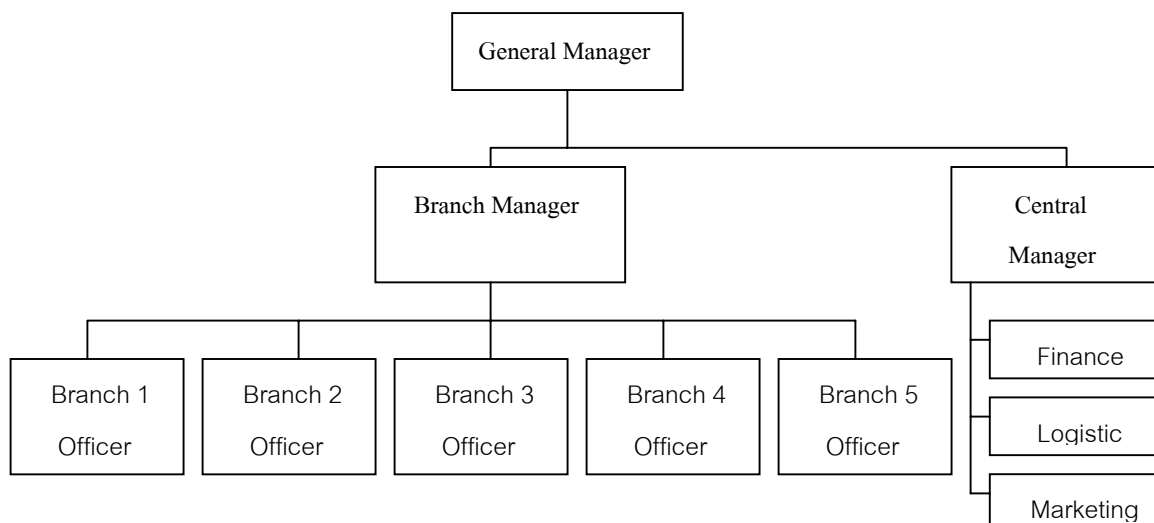
รูปแบบองค์กรของ Book Bank จะเปลี่ยนไปตามขนาดของบริษัทและการเจริญเติบโตทางธุรกิจ เริ่มต้นสาขาแรก Book Bank จะมีเจ้าหน้าที่เพียง 2 คนคือ ผู้จัดการและพนักงานประจำสาขา เมื่อขยายสาขาใหม่ จะเพิ่มเพียงพนักงานประจำสาขาเท่านั้น ส่วนผู้จัดการสาขาเดิมสามารถทำหน้าที่ดูแลจัดการสาขาใหม่พร้อมๆ กันไปได้ โดยจำนวนสูงสุดที่ผู้จัดการสาขาสามารถดูแลพร้อมๆ กันได้ คือ 3 สาขา รูปแบบองค์กรจะเป็นไปดังภาพด้านล่าง

Simple Organization Chart



หลังจากดำเนินการ 3 สาขาแล้ว Book Bank จะมีการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์และปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ เพิ่ม General Manager และพนักงานส่วนกลางขึ้นมาบริหารในส่วน การตลาด การเงิน การจัดซื้อ และดูแลหนังสือ รวมถึงการจัดตั้งสำนักงานใหญ่ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยย้ายงานส่วนที่ซ้ำซ้อนกันในแต่ละสาขามาดำเนินการยังส่วนกลาง ซึ่งส่งผลให้ผู้จัดการสาขามีเวลาบริหารงานเพิ่มขึ้น สามารถดูแลสาขาได้พร้อมๆ กันมากขึ้นถึง 5 สาขา ดังแผนผังองค์กรด้านล่างนี้

Sophisticated Organization



Management Compensation and Ownership

Book Bank มีการให้ผลตอบแทนนอกเหนือจากเงินประจำให้แก่พนักงานตามผลประกอบการแตกต่างกันดังนี้

พนักงานประจำสาขา จะได้รับผลตอบแทนเป็น 8% จากส่วนเกินของรายได้ที่ตั้งเป้าไว้ของสาขานั้นๆ ในแต่ละเดือน

Branch Manager จะได้รับผลตอบแทนเป็น 4% จากรายได้รวมทุกสาขา หากสามารถบริหารให้รายได้รวมเกินเป้าที่ตั้งไว้และสาขาที่รายได้ต่ำกว่าเกณฑ์ มีรายได้ไม่น้อยกว่า 80%

พนักงานและผู้บริหารในส่วนกลาง จะได้รับผลตอบแทนโดยพิจารณาจากกำไรสุทธิในรอบปี ส่วนที่เกินจากเป้าที่ตั้งไว้

VII. OVERALL SCHEDULE

Operation Action Plan

Operation Action Plan

เวลา	กิจกรรม
ก่อนเปิดดำเนินการ 3 เดือน	<ul style="list-style-type: none">• ติดต่อการเช่าสถานที่อาคารเมืองไทยภัทร• คัดเลือกหนังสือ• รับสมัครพนักงาน• ตกแต่งสถานที่ แบ่งเป็นช่วงการออกแบบ และช่วงการตกแต่งสถานที่• จัดเตรียมระบบคอมพิวเตอร์
ก่อนเปิดดำเนินการ 2 เดือน	<ul style="list-style-type: none">• อบรมพนักงาน• จัดเตรียมหนังสือ และจัดเก็บข้อมูลลงในระบบคอมพิวเตอร์
ก่อนเปิดดำเนินการ 1 เดือน	<ul style="list-style-type: none">• เตรียมงานประชาสัมพันธ์เปิดร้าน โดยแบ่งเป็น 3 ช่วง• เริ่มปิดป้ายประชาสัมพันธ์ 1 สัปดาห์ก่อนการเปิดให้บริการ• แจกใบปลิว 5 วันก่อนการเปิดดำเนินการ
เดือนที่ 1	<ul style="list-style-type: none">• เปิดดำเนินการสาขาที่ 1
เดือนที่ 3	<ul style="list-style-type: none">• ประเมินผลการดำเนินงานในไตรมาส 1 เทียบกับเป้าหมาย
เดือนที่ 4	<ul style="list-style-type: none">• วิจัยพฤติกรรมลูกค้าในทำเลสาขาที่ 2
เดือนที่ 5-6	<ul style="list-style-type: none">• เตรียมการเปิดสาขาที่ 2• ประเมินผลการดำเนินงานในไตรมาส 2
เดือนที่ 7	<ul style="list-style-type: none">• เปิดดำเนินการสาขาที่ 2
กิจกรรมที่ทำเป็นประจำ	<ul style="list-style-type: none">• คัดเลือกซื้อหนังสือใหม่ประจำทุกเดือน• ประเมินผลการดำเนินงานประจำไตรมาส• ประเมินผลและทบทวนแผนการดำเนินงานประจำปี• วิจัยพฤติกรรมลูกค้าในทำเลสาขาใหม่และเตรียมการก่อนเปิดสาขาใหม่ประมาณ 3 เดือน

Marketing Action Plan

Marketing Action Plan ของแต่ละสาขา

เวลา	กิจกรรม
ไตรมาส 1/ปีที่ 1	<ul style="list-style-type: none">● ประชาสัมพันธ์การเปิดกิจการ (Service Launch) ประมาณ 3 วันหรือ 1 อาทิตย์ ก่อนเปิดกิจการ แจกใบปลิว และปิดโปสเตอร์ในอาคารที่ตั้งของร้านและในรัศมีการให้บริการ เพื่อประชาสัมพันธ์การเปิดกิจการและรายการส่งเสริมการขายที่จัดขึ้นในช่วงการเปิดกิจการ● กระตุ้นให้ผู้สนใจตัดสินใจสมัครสมาชิก (Early Member Program) ผู้ที่สมัครสมาชิกในช่วงเดือนแรกของการดำเนินกิจการ จะได้รับสิทธิประโยชน์พิเศษ เช่น คุปองส่วนลดค่าเช่าหนังสือมูลค่า 60 บาท (ใช้ลดได้ครั้งละ 10 บาท) สำหรับสมาชิกแบบ 200 บาทและมูลค่า 20 บาท (ใช้ลดได้ครั้งละ 5 บาท) พร้อมของที่ระลึกสำหรับสมาชิก 100 ท่านแรก● รายการสะสมคะแนน (Book Point Collection) สมาชิกทุกรายจะมีส่วนร่วมในรายการสะสมคะแนน หรือ “Book Point Collection” ของทางร้าน คือ ทุกๆ 50 บาทของค่าเช่าหนังสือ สมาชิกจะได้รับคะแนนสะสม 1 คะแนน เมื่อสะสมคะแนนครบ 10 คะแนน จะได้รับ พวงกุญแจโลโก้ Book Bank เมื่อสะสมคะแนนครบ 15 คะแนน จะได้รับ หมอนหนุนนอนอ่านหนังสือ เมื่อสะสมคะแนนครบ 30 คะแนน จะได้รับ ส่วนลดในการต่ออายุสมาชิก 50%
ไตรมาส 2/ปีที่ 1	<ul style="list-style-type: none">● ส่งเสริมให้เกิดการเช่าหนังสือประเภทที่มีอัตราการเช่าต่ำ จัดการเช่าเหมาหรือ Package Deal คือ เช่าหนังสือสองเล่มในอัตราค่าเช่า 1 เล่ม

Marketing Action Plan ของแต่ละสาขา (ต่อ)

เวลา	กิจกรรม
ไตรมาส 3/ปีที่ 1	<ul style="list-style-type: none"> ● รายการสมาชิกแนะนำสมาชิกสมาชิกที่แนะนำให้สมาชิกใหม่มาสมัครจะได้รับ คะแนนสะสมเพิ่มเติม หรือของขวัญจากทางร้านสมาชิกใหม่จะได้รับส่วนลดค่าสมาชิก
ไตรมาส 4/ปีที่ 1	<ul style="list-style-type: none"> ● วิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อเตรียมขยายสาขา หรือนำระบบคิอออกมาใช้หากมีความเป็นไปได้ ● รายการสมาชิกแนะนำสมาชิก
ไตรมาส 4/ปีที่ 2	<ul style="list-style-type: none"> ● คุ้มครองส่วนลดให้กับสมาชิกที่ต่ออายุลดค่าต่ออายุสมาชิกให้กับสมาชิกที่กำลังจะหมดอายุด้วยการแถมคูปองเข้าหนังสือฟรีมูลค่า 20 และ 50 บาท สำหรับสมาชิกประเภท 1 และ 2 ตามลำดับ หรือคุ้มครองส่วนลดค่าเข้าหนังสือมูลค่า 50 บาท (ใช้ลดได้ครั้งละ 10 บาท) สำหรับสมาชิกแบบ 200 บาท และมูลค่า 20 บาท (ใช้ลดได้ครั้งละ 5 บาท) เพื่อจูงใจให้สมาชิกใช้บริการต่อ ลดการ Switch ไปใช้บริการจากผู้ประกอบการรายอื่น

VIII. CRITICAL RISKS PROBLEMS, AND ASSUMPTIONS

แผนธุรกิจฉบับนี้จัดทำตามสมมติฐานต่างๆ ที่ตั้งไว้ โดยอ้างอิงข้อมูลจากผลการวิจัย จึงควรพิจารณาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากข้อผิดพลาดของผลการวิจัยที่อาจมีได้ ดังนี้

จำนวนสมาชิกต่ำกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้

เดิมคาดการณ์ว่าจะมีจำนวนสมาชิก 1,200 คน จากการวิเคราะห์ Sensitivity (ดูในส่วนการวิเคราะห์ทางการเงิน) ทำให้ทราบถึงจำนวนสมาชิกขั้นต่ำที่ทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้ที่ 984 คน Book Bank อาจแก้ปัญหาได้โดยการนำกลยุทธ์ทางการตลาดมาใช้เพื่อช่วยเพิ่มจำนวนสมาชิก โดยการส่งเสริมการขาย เช่น Member Get Member การให้สิทธิเป็นสมาชิกชั่วคราวเพื่อทดลองการใช้บริการง่ายขึ้น การให้ส่วนลดในการสมัครสมาชิกใหม่หรือต่ออายุ การทำ Relationship Marketing ในลักษณะต่างๆ เพื่อชักจูงให้สมาชิกเดิมต่อสมาชิก

อัตราการยืมเฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 6 เล่ม

หากอัตราการยืมเฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 6 เล่ม ควรใช้การตลาดเพื่อช่วยเพิ่มอัตราการยืมเฉลี่ยต่อเดือนให้มากขึ้น ได้แก่ การจัดแสดงหนังสือแนะนำในรอบสัปดาห์/เดือน รายการแนะนำหนังสือใหม่ บทแนะนำหนังสือ จัดอันดับหนังสือยอดนิยม หรือการเสนอช่วงเวลาทดลองยืมอ่านหนังสือ (Trial Period) เพื่อเพิ่มปริมาณการยืมหนังสือ

หนังสือชำรุด สูญหาย

หากเกิดปัญหาอัตราหนังสือชำรุด สูญหาย โดยเกิดจากสมาชิก รวมถึงการคืนหนังสือล่าช้าสูง ถึงแม้ว่าจะมีการกำหนดอัตราค่าปรับไว้แล้ว แต่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ คือ ทำให้ไม่สามารถให้บริการเช่าหนังสืออื่นๆ แก่สมาชิกอื่นได้ จึงอาจจำเป็นต้องตัดสิทธิการเป็นสมาชิกของรายที่พบว่า ก่อให้อัตราการชำรุดและสูญหาย

พนักงานหรือจำนวนหนังสือไม่สามารถให้บริการได้อย่างเพียงพอ

ปัญหาพนักงานหรือจำนวนหนังสือไม่สามารถให้บริการได้อย่างเพียงพอ สามารถแก้ปัญหาโดยการเพิ่มอัตราสำรองหนังสือ หากพบว่าปริมาณหนังสือมีแนวโน้มที่จะไม่เพียงพอ หรือหนังสือประเภทใดเป็นที่นิยมมากอาจเพิ่มจำนวนเล่มของหนังสือนั้น ส่วนในด้านพนักงานไม่สามารถให้บริการได้ทันควรพิจารณาการปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงาน โดยให้การอบรมแก่พนักงานเพิ่มขึ้น หรือพิจารณาเพิ่มจำนวนพนักงานหากมีรายได้และสมาชิกมากเพียงพอที่จะจ้างพนักงาน

คู่แข่ง

หากมีคู่แข่งที่เข้ามาในตลาดบริการให้เช่าหนังสือในกลุ่มคนทำงานเช่นเดียวกัน Book Bank อาจพิจารณาเร่งขยายกิจการในกรณีที่ผลประกอบการดีกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรืออาจเลือกหาอาคารสำนักงานอื่นทดแทน พร้อมกับพัฒนา Brand ของ Book Bank ตามตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (Position) ที่ตั้งไว้ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค นอกจากนี้ยังเป็นโอกาสในการขยายการบริการเช่าหนังสือไปยังตลาดอื่นๆ

IX. THE FINANCIAL PLAN

แหล่งที่มาของเงินลงทุน

แหล่งของเงินลงทุนของ Book Bank มาจากผู้ถือหุ้นทั้งหมด ไม่มีเงินกู้ ซึ่งรวมถึงการเปิดร้านสาขาใหม่ ก็จะมีระดมเงินจากผู้ถือหุ้น ซึ่งอาจเป็นผู้ถือหุ้นเดิมหรือผู้ลงทุนใหม่ จะเห็นว่า Book Bank ไม่ได้ใช้เงินกู้ในการดำเนินงานเลย เนื่องจาก Book Bank ไม่มีสินทรัพย์ที่สามารถใช้เป็นหลักประกันในการกู้ยืมได้ องค์กรที่ดี การที่ Book Bank ต้องตั้งบริษัทย่อยๆ สำหรับทุกสาขา แทนที่การจัดโครงสร้างในรูปแบบของ Holding Company ทำให้ผู้บริหาร Book Bank อาจประสบความยุ่งยากในการระดมเงินทุนจากผู้ถือหุ้นเดิมและผู้ลงทุนใหม่ทุกๆ ครั้งของการตั้งสาขาหรือบริษัทใหม่ตามที่วางแผนไว้

เงินสดสำรองในการดำเนินงาน

Book Bank สำรองเงินสดขั้นต่ำสำหรับการดำเนินงาน 50,000 บาทต่อสาขา เพื่อรักษาสภาพคล่องในการดำเนินงานและใช้เป็นเงินสดหมุนเวียนภายในกิจการ เช่น การซื้อหนังสือเข้าร้านทุกเดือน การจ่ายเงินเดือนพนักงาน ค่าเช่าพื้นที่

การบริหารต้นทุน

เนื่องจากการให้บริการเช่าหนังสือในอาคารสำนักงานมีภาระค่าใช้จ่ายคงที่ที่สูง ทั้งจากค่าเช่าพื้นที่และค่าจ้างพนักงาน ดังนั้น Book Bank จึงต้องควบคุมต้นทุนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด การควบคุมทางการเงินทำได้ตั้งแต่การเลือกทำเลที่ตั้งสาขาอย่างเหมาะสม การดำเนินตามแผนในส่วนที่จะก่อให้เกิด Economies of Scale เช่นการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การปรับ Fixed Cost ให้เป็น Variable Cost ด้วยการปรับจำนวนหนังสือซื้อเข้าใหม่ตามรายได้ พร้อมกับควบคุมฐานเงินเดือนประจำของพนักงานให้อยู่ในระดับที่ไม่สูงมาก แต่ทดแทนในรูปของค่าคอมมิชชั่นต่างๆ แทน

นโยบายการจ่ายเงินปันผล

จากประมาณการทางการเงิน จะเห็นว่า Book Bank มีเงินสดคงเหลือจากการดำเนินงานค่อนข้างสูงหลังจากการลงทุนครั้งแรกในการตั้งสาขาแต่ละแห่ง ดังนั้นบริษัทจะจัดสรรเงินสดดังกล่าวด้วยการจ่ายเป็นเงินปันผลให้กับผู้ถือหุ้น เพื่อให้ผู้ถือหุ้นนำไปลงทุนในการขยายสาขาตามที่วางแผนไว้ หรือนำเงินไปบริหารลงทุนต่อเอง ทั้งนี้ Book Bank กำหนดนโยบายจะจ่ายเงินปันผลเมื่อ Retained Earnings ณ สิ้นปี มากกว่า 200,000 บาท โดยกำหนดจ่ายเงินปันผลเท่ากับ 70% ของ Retained Earnings และจ่ายให้แก่ผู้ถือหุ้นในเดือนเมษายนของปีถัดจากปีดำเนินงาน

FINANCIAL PLAN

ในตอนต้นของแผนทางการเงินนี้ จะกล่าวถึงการวิเคราะห์ Book Bank ในกรณีที่เปิดร้านแห่งแรกสาขาเดียว และในตอนท้ายจะกล่าวเพิ่มเติมถึงการขยายสาขา

ความสามารถในการทำกำไร

ในการวัดความสามารถในการทำกำไรของบริษัท สามารถที่จะคำนวณหา Profit Margin ได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. Gross Profit Margin อัตราส่วนของกำไรที่ได้รับหลังจากหักต้นทุนหนังสือ
2. Operating Profit Margin อัตราส่วนของกำไรที่ได้รับหลังจากหักต้นทุนหนังสือและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
3. Net Profit Margin อัตราส่วนของกำไรที่ได้รับหลังจากหักต้นทุนหนังสือ ค่าใช้จ่ายดำเนินงานและภาษี

Profit Margin ระหว่างปีที่ 1-5 และค่าเฉลี่ย

หน่วย : %

	Gross Profit Margin	Operating Profit Margin	Net Profit Margin
Year 1	83.6	30.8	9.7
Year 2	89.2	46.3	22.5
Year 3	88.2	44.1	20.2
Year 4	94.9	39.7	19.8
Year 5	95.2	37.0	17.9
Average	90.2	39.6	18.0

จากค่าเฉลี่ยของ Gross Profit Margin, Operating Profit Margin และ Net Profit Margin เท่ากับ 90.2%, 39.6% และ 18% สรุปได้ว่า บริการให้เช่าหนังสือนี้ให้ Gross Profit Margin ที่สูง แต่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูงเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นค่าจ้างพนักงาน ค่าเช่าสถานที่ ทำให้ Operating Profit Margin น้อยกว่า Gross Profit Margin มาก และส่งผลให้ Net Profit Margin ของธุรกิจอยู่ที่ 18%

นอกจากนี้จะสังเกตได้ว่าในปีที่ 4 Operating Profit Margin และ Net Profit Margin จะเริ่มลดลง เนื่องจากต้นทุนเพิ่มขึ้นจากจำนวนหนังสือในร้านเพิ่มขึ้น ในขณะที่รายได้เท่าเดิม ซึ่งเกิดจากสมมติฐานที่ว่าจำนวนสมาชิกเท่าเดิม และอัตราการยืมคงที่

Profit Potential and Durability

คาดว่า บริการให้เช่าหนังสือในสาขาต่างๆ จะสามารถสร้างผลกำไรให้อย่างต่อเนื่องอย่างน้อย 5 ปี จากอายุการใช้งานของหนังสือ

Return on Assets / Return on Equity และ Total Asset Turnover

	ROE = ROA (%)	Total Asset Turnover
Year 1	11.6	1.19
Year 2	26.1	1.16
Year 3	23.7	1.17
Year 4	23.4	1.18
Year 5	21.7	1.21
Average	21.3	1.18

เนื่องจากบริษัท Book Bank ไม่มีการกู้เงิน ทำให้สินทรัพย์รวมเท่ากับส่วนของผู้ถือหุ้น ดังนั้น ROA จะเท่ากับ ROE จากตารางข้างต้นพบว่า ROE และ Total Asset Turnover เฉลี่ยเท่ากับ 21.3% และ 1.18 ตามลำดับ

เนื่องจาก Book Bank ไม่ใช้การกู้เงินเป็นแหล่งระดมทุนเลย ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ ROE ต่ำ ดังนั้น Book Bank อาจเพิ่ม ROE ได้ด้วยการกู้เงิน แต่ในทางปฏิบัติแล้ว การกู้เงินของ Book Bank มีปัญหาในเรื่องหลักทรัพย์ค้ำประกัน เนื่องจาก Book Bank ไม่มีสินทรัพย์ที่มีมูลค่าสูงและมีสภาพคล่องที่เป็นที่ต้องการของสถาบันการเงินที่ปล่อยกู้

จะเห็นว่า Total Asset Turnover ของ Book Bank จะอยู่ที่ประมาณ 1.16-1.21 หมายความว่า สามารถสร้างรายได้จากสินทรัพย์ที่มีอยู่เป็น 1.16-1.21 เท่า หากสามารถเพิ่มอัตราการหมุนเวียนของหนังสือซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของสินทรัพย์ จะทำให้กิจการสร้างรายได้จากสินทรัพย์ได้มากขึ้น

โครงสร้างรายได้

รายได้ของกิจการจะได้อาจมาจากค่าสมาชิก ซึ่งจะคิดเป็นรายปี โดยจะแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 ปีละ 100 บาท และประเภทที่ 2 ปีละ 200 บาท แต่รายได้ที่สำคัญมากที่สุดของกิจการประเภทนี้ คือ รายได้จากค่าเช่าหนังสือ

โครงสร้างรายได้

	สัดส่วน
ค่าสมาชิก @ 100	5.7%
ค่าสมาชิก @ 200	17.0%
ค่าเช่าหนังสือ	76.3%
ค่าปรับจากส่งคืนหนังสือช้า(1%)	0.8%
รายได้จากการขายหนังสือเก่า	0.3%
รวม	100%

หมายเหตุ : การคำนวณโครงสร้างรายได้ คำนวณโดยการเฉลี่ยรายได้เป็นเวลา 5 ปี

จากโครงสร้างรายได้ข้างต้น จะเห็นว่ารายได้ค่าเช่าเป็นสัดส่วนสำคัญที่สุด โดยมีค่าสมาชิกช่วยสร้างรายได้ในสัดส่วนที่สำคัญเช่นกัน คิดเป็นสัดส่วนรวมของสมาชิกทั้งสองประเภทประมาณ 22.7% ของรายได้ทั้งหมด ดังนั้นจึงควรเน้นเพิ่มจำนวนความถี่การเช่าหนังสือ รวมทั้งเพิ่มจำนวนสมาชิกด้วย

โครงสร้างรายจ่าย

ต้นทุนของกิจการร้านหนังสือ Book Bank ส่วนใหญ่จะเป็นต้นทุนคงที่ ซึ่งได้แก่ ค่าเช่าพื้นที่ ค่าจ้างพนักงาน ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค และค่าหนังสือที่ทางร้านจัดซื้อเข้ามาเป็นประจำทุกเดือน ส่วนต้นทุนแปรผันที่อาจเป็นไปได้ ได้แก่ งบประมาณ และค่าหนังสือ ซึ่งหากมีสมาชิกเพิ่มมากขึ้น ร้านจะต้องจัดซื้อหนังสือเพิ่มขึ้น เพื่อให้สมาชิกได้เช่าหนังสือกันได้ทั่วถึง

โครงสร้างรายจ่าย

	สัดส่วน
หนังสือใหม่ เฉพาะการ์ตูนและนิตยสาร	9.4%
ค่าเช่าพื้นที่	25.3%
ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค	2.8%
เงินเดือน	43.2%
โฆษณาและประชาสัมพันธ์	7.1%
ค่าบำรุงรักษาสินทรัพย์ถาวร	4.8%
ค่าบัตรสมาชิก	0.9%
ค่าเพื่อหนังสือสูญหายหรือชำรุด	6.4%
รวม	100.0%

หมายเหตุ : การคำนวณ โครงสร้างรายจ่าย คำนวณโดยการเฉลี่ยรายจ่ายเป็นเวลา 5 ปี

จากตารางข้างต้นจะเห็นได้ว่ารายจ่ายที่มีสัดส่วนสูงสุด คือ เงินเดือนพนักงาน (43.2%) ตามด้วยค่าเช่าพื้นที่ (25.3%) และค่าใช้จ่ายในการซื้อหนังสือประเภทนิตยสารและการ์ตูน (9.4%) โดยมีค่าใช้จ่ายในการโฆษณา ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาทรัพย์สิน และค่าเพื่อหนังสือสูญหายหรือชำรุด ซึ่งมีสัดส่วนใกล้เคียงกันที่ประมาณ 6-7%

สภาพคล่องของธุรกิจ

Book Bank ไม่มีปัญหาในเรื่องของสภาพคล่อง เนื่องจากบริษัทไม่มีหนี้สิน และจากงบการเงินจะเห็นว่าบริษัทมีเงินสดในมือเป็นจำนวนมาก ซึ่งจะนำไปบริหารเพื่อให้ได้ผลตอบแทน โดยอาจจะนำไปฝากที่ธนาคาร หรือลงทุนในหลักทรัพย์ต่อไป

Months to Reach Positive Cash Flow

กิจการจะมี Payback Period ในเดือนที่ 24 นั่นคือ กิจการสามารถมี Accumulated Net Cash Flow เท่ากับ 500,000 บาท ซึ่งเท่ากับเงินลงทุนในการเปิดกิจการ

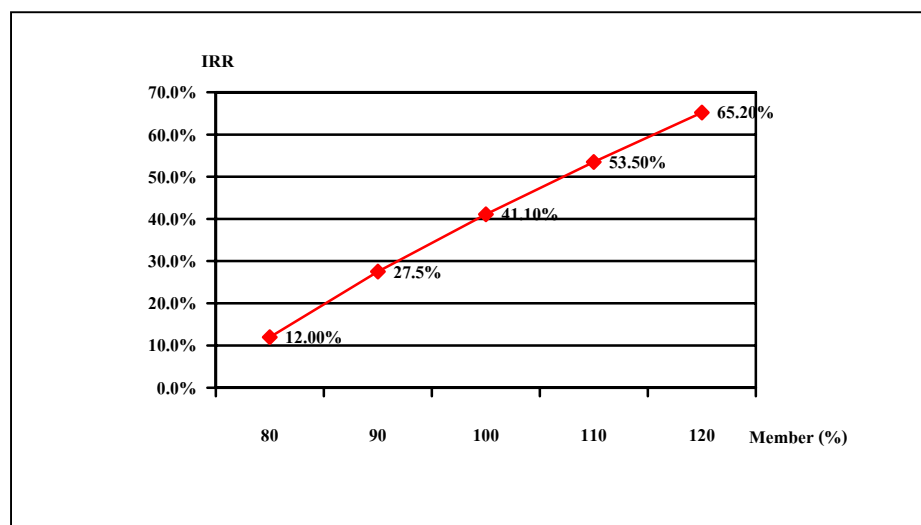
Sensitivity Analysis

จากการประมาณการผลประกอบการของบริการให้เช่าหนังสือ พบว่าจำนวนสมาชิกเป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะกระทบต่อผลประกอบการมากที่สุด Book Bank คาดว่าจะมีสมาชิกจำนวน 1,200 คน ในการคำนวณจะพิจารณาผลตอบแทนจากการลงทุนใน 5 กรณี คือ จำนวนสมาชิกเท่ากับ 80% 90% 100% 110% และ 120% ของทั้งหมด 1,200 คนที่คาดไว้ ได้ดังตารางด้านล่าง

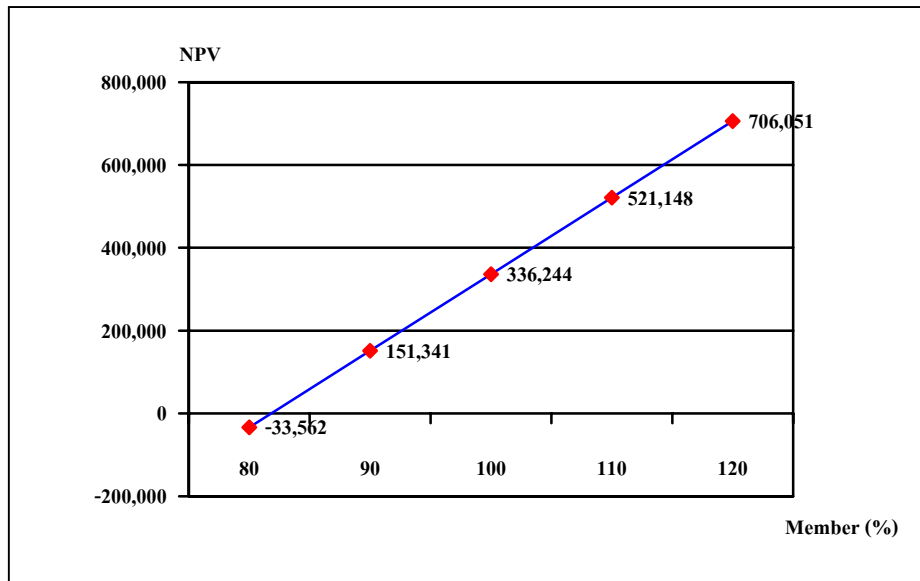
IRR และ NPV ภายใต้สมมติฐานว่าจำนวนสมาชิกเท่ากับ 80-120% ของ 1,200 คน

	80%	90%	100%	110%	120%
IRR	12.0%	27.5%	41.1%	53.5%	65.2%
NPV* (บาท)	(33,562)	151,341	336,244	521,148	706,051

จะเห็นว่าหากจำนวนสมาชิกที่แท้จริงมีเท่ากับ 80% (960 คน) ของที่คาดไว้ จะได้ IRR เท่ากับ 12% และ NPV เป็นลบ ซึ่งไม่คุ้มกับการลงทุน ดังนั้น Book Bank ต้องพยายามดึงคนมาเป็นสมาชิกและใช้บริการของร้านเป็นประจำ อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี พบว่าจะต้องมีสมาชิกอย่างน้อย 82% หรือ 984 คน จึงจะได้จุดคุ้มทุนของร้าน



กราฟแสดง IRR ภายใต้สมมติฐานว่าจำนวนสมาชิกที่มาสมัครจริงเท่ากับ 80-120% ของจำนวนสมาชิกที่คาดไว้ 1,200 คน



กราฟแสดง NPV ภายใต้สมมติฐานว่าจำนวนสมาชิกที่มาสมัครจริงเท่ากับ 80-120% ของจำนวนสมาชิกที่คาดว่าจะ 1,200 คน

การขยายกิจการโดยการเปิดสาขาใหม่

ความเป็นไปได้ในธุรกิจบริการให้เช่าหนังสือของ Book Bank คือการขยายสาขาให้บริการเพิ่มเพื่อ Book Bank จะสามารถใช้ทรัพยากรร่วมระหว่างสาขา เช่น เงินเดือนของผู้จัดการสาขา งบประมาณในการทำตลาด อุปกรณ์การซ่อมหนังสือ ค่าใช้จ่ายซอฟต์แวร์ ทำให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลดลงต่อสาขา

ระยะเวลาในการตั้งสาขาใหม่

บริษัทได้วางแผนในการเปิดสาขาทั้งหมด 20 สาขาภายใน 5 ปี ซึ่งมีระยะเวลาในการเปิดดำเนินการดังนี้

ช่วงระยะเวลาในการตั้งสาขาใหม่

สาขาที่ 1	ต้นปีที่ 1
สาขาที่ 2	กลางปีที่ 1
สาขาที่ 3	ต้นปีที่ 2
สาขาที่ 4-5	กลางปีที่ 2
สาขาที่ 6-10	ต้นปีที่ 3
สาขาที่ 11-15	ต้นปีที่ 4
สาขาที่ 16-20	ต้นปีที่ 5

หากตั้งสมมติฐานว่าสาขาที่เปิดต่อมา จะมีรายได้และค่าใช้จ่าย รวมทั้งรูปแบบของร้าน เงินลงทุน เหมือนกับร้านสาขาแรกที่ตั้งอยู่ในอาคารเมืองไทยภัทร ณ ลีนปีที่ 5 การลงทุนเปิดสาขาทั้งหมด 20 สาขา จะให้ผลตอบแทนดังนี้

IRR และ NPV ของ 20 สาขา

	20 สาขา
IRR	44.7%
NPV (บาท)	6,131,719

หมายเหตุ : คำนวณโดยคิด Discounted Cash Flow (ดูรายละเอียดการคำนวณใน Appendix VI)

ในการขยายสาขาแต่ละครั้ง บริษัทจะระดมทุนใหม่ทุกครั้งในรูปของหุ้นสามัญจากผู้ถือหุ้นเดิม หรืออาจเป็นผู้ถือหุ้นใหม่

การประหยัดต่อขนาดในการเปิดสาขาเพิ่ม

ตัวอย่างของการประหยัดต่อขนาด เช่น การเปิดร้านสาขาที่ 2 จะทำให้บริษัทสามารถลดค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ เช่น การให้ผู้จัดการผู้ทำหน้าที่ดูแลการจัดการร้านดูแลทั้ง 2 สาขา โดยเพิ่มเงินเดือนให้ 3,000 บาท เป็น 12,000 บาท รวมทั้งสามารถตัดค่าใช้จ่ายด้านซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ และค่าออกแบบตกแต่งร้าน

จะสามารถคำนวณผลตอบแทนทางการเงินเฉพาะสาขาที่ 2 ได้ ดังตารางด้านล่างนี้

การประหยัดต่อขนาดด้วย IRR และ NPV ของสาขาที่ 1 และ 2

	สาขาที่ 1	สาขาที่ 2
IRR	41.1%	51.5%
NPV (บาท)	336,244	554,698

จากตารางข้างต้น จะเห็นได้ว่าการเปิดร้านสาขาที่ 2 จะได้อัตรากำไรผลตอบแทนที่สูงขึ้น ตัวอย่างเช่น IRR ของสาขาที่ 2 จะเพิ่มจาก 41.1% เป็น 51.5% NPV ก็เพิ่มจาก 336,244 บาท เป็น 554,698 บาท ทั้งนี้มีสาเหตุหลักมาจากการ share ต้นทุนกับสาขาแรกนั่นเอง

BOOK BANK COMPANY LIMITED (PHATRA)**PRO FORMA BALANCE SHEET**

	<u>Year1</u>	<u>Year2</u>	<u>Year3</u>	<u>Year4</u>	<u>Year 5</u>
ASSETS					
Current Assets:					
Cash	225,844	510,828	598,553	653,075	694,660
Total Current Assets	225,844	510,828	598,553	653,075	694,660
Fixed Assets:					
Office Decorative 5 yrs.	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
Accum. Deprec.	(30,000)	(60,000)	(90,000)	(120,000)	(150,000)
Computer Software	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000
Accum. Deprec.	(14,000)	(28,000)	(42,000)	(56,000)	(70,000)
Books	117,500	117,500	117,500	-	-
Accum. Deprec.	(39,167)	(78,333)	(117,500)	-	-
New Book	25,850	54,050	82,250	84,600	84,600
Accum. Deprec.	(4,308)	(18,017)	(41,125)	(43,475)	(43,475)
Computer and Accessories	80,000	80,000	80,000	80,000	-
Accum. Deprec.	(16,000)	(32,000)	(48,000)	(64,000)	-
Total Non-current Assets – Net	339,875	255,200	161,125	101,125	41,125
TOTAL ASSETS	565,719	766,028	759,678	754,200	735,785

LIABILITIES AND EQUITIES

Total Liabilities	-	-	-	-	-
Common Stock: paid-up capital	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Retained Earnings – Beg	-	65,719	266,028	259,678	254,200
Appropriated	-	-	(186,220)	(181,775)	(177,940)
Unappropriated	65,719	200,310	179,870	176,296	159,526
Retained Earnings – End	65,719	266,028	259,678	254,200	235,785
Total Shareholders' Equities	565,719	766,028	759,678	754,200	735,785
TOTAL LIABILITIES AND EQUITIES	565,719	766,028	759,678	754,200	735,785

BOOK BANK COMPANY LIMITE (PHATRA)**PRO FORMA INCOME STATEMENT**

	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
REVENUES					
Member Fee@ 100	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
Member Fee@ 200	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000
Book Rental Fee	474,970	689,472	689,472	689,472	689,472
Penalty Fee	4,750	6,895	6,895	6,895	6,895
Other Income	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Total Revenues	674,119	890,767	890,767	890,767	890,767
EXPENSES					
New Book – Magazine & Cartoon	67,200	43,200	43,200	43,200	43,200
Rental Office	121,800	121,800	121,800	139,200	139,200
Utility Expense	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
Salary	180,000	198,000	217,800	239,580	263,538
Advertising and Promotion	37,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Fix Assets Maintenance	-	30,500	30,500	30,500	30,500
Member Card	22,500	-	-	-	-
Allowance (5% of Rental Fees)	23,748	34,474	34,474	34,474	34,474
Total Operating Expenses	466,648	478,374	498,174	537,354	561,312
OPERATING PROFIT	207,471	412,393	392,593	353,413	329,455
Depreciation	103,475	112,875	122,275	88,200	88,200
VAT	10,112	13,362	13,362	13,362	13,362
EARNING BEFORE INTEREST AND TAX	93,884	286,157	256,957	251,852	227,894
Interest	-	-	-	-	-
EARNING BEFORE TAX	93,884	286,157	256,957	251,852	227,894
Income Tax (30%)	28,165	85,847	77,087	75,555	68,368
NET PROFIT	65,719	200,310	179,870	176,296	159,526

BOOK BANK COMPANY LIMITED (PHATRA)**PRO FORMA CASH FLOW**

	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Cash Receipts					
Member Fee@ 100	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
Member Fee@ 200	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000
Book Rental Fee	474,970	689,472	689,472	689,472	689,472
Penalty Fee	4,750	6,895	6,895	6,895	6,895
Other Income	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Equities	500,000				
Added Cash	-				
Total	1,174,119	890,767	890,767	890,767	890,767
Cash Disbursements					
Startup Cost					
- Office Decorative Expense	150,000	10,000	10,000	10,000	10,000
- Book (1,645 copies)	117,500				
New Book	25,850	28,200	28,200	28,200	28,200
New Magazine/Cartoon	67,200	43,200	43,200	43,200	43,200
Rental Office	121,800	121,800	121,800	139,200	139,200
Computer and Accessories	80,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Computer Software	70,000	10,500	10,500	10,500	10,500
Utility Expense	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
Salary	180,000	198,000	217,800	239,580	263,538
Advertising and Promotion	37,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Member Card	22,500	-	-	-	-
Allowance (5% of Rental Fees)	23,748	34,474	34,474	34,474	34,474
Tax	28,165	85,847	77,087	75,555	68,368
VAT	10,112	13,362	13,362	13,362	13,362
Dividend	-	-	186,220	181,775	177,940
Total	948,275	605,782	803,042	836,245	849,181
Net Cash Flow	225,844	284,985	87,725	54,521	41,586
Beginning Balance	500,000	225,844	510,828	598,553	653,075
Total Cash	225,844	510,828	598,553	653,075	694,660
Minimum Cash Required	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Ending Balance	225,844	510,828	598,553	653,075	694,660

BOOK BANK COMPANY LIMITED (PHATRA)**PRO FORMA CONSOLIDATED BALANCE SHEET****(20 Branches)**

	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
ASSETS					
Current Assets:					
Cash	461,805	1,631,393	4,178,816	8,075,888	12,206,235
Total Current Assets	461,805	1,631,393	4,178,816	8,075,888	12,206,235
Fixed Assets:					
Office Decorative 5 yrs.	280,000	670,000	1,320,000	1,970,000	2,620,000
Accum. Deprec.	-43,000	-151,000	-415,000	-809,000	-1,333,000
Computer Software	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000
Accum. Deprec.	-14,000	-28,000	-42,000	-56,000	-70,000
Book	235,000	587,500	1,175,000	1,645,000	1,997,500
Accum. Deprec.	-58,750	-215,417	-607,083	-1,018,333	-1,410,000
New Book	37,600	143,350	413,600	787,250	1,233,750
Accum. Deprec.	-5,288	-34,271	-129,054	-296,492	-534,625
Computer and Accessories	160,000	400,000	800,000	1,200,000	1,520,000
Accum. Deprec.	-24,000	-88,000	-248,000	-488,000	-728,000
Total Non-current Assets - Net	637,563	1,354,163	2,337,463	3,004,425	3,365,625
TOTAL ASSETS	1,099,368	2,985,556	6,516,279	11,080,313	15,571,860
LIABILITIES AND EQUITIES					
Total Liabilities					
Common Stock: paid-up capital	1,000,000	2,500,000	5,000,000	7,500,000	10,000,000
Retained Earnings - Bag	-	99,368	485,556	1,516,279	3,580,313
Appropriated	-	-	-387,027	-641,738	-1,930,658
Unappropriated	99,368	386,188	1,417,750	2,705,773	3,922,204
Retained Earnings - End	99,368	485,556	1,516,279	3,580,313	5,571,860
Total Shareholders' Equities	1,099,368	2,985,556	6,516,279	11,080,313	15,571,860
TOTAL LIABILITIES AND EQUITIES	1,099,368	2,985,556	6,516,279	11,080,313	15,571,860

BOOK BANK COMPANY LIMITED (PHATRA)**PRO FORMA CONSOLIDATED INCOME STATEMENT****(20 Branches)**

	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
REVENUES					
Member Fee@ 100	81,600	211,200	480,000	720,000	960,000
Member Fee@ 200	244,800	633,600	1,440,000	2,160,000	2,880,000
Book Rental Fee	648,295	2,157,473	5,736,024	9,269,568	12,716,928
Penalty Fee	6,483	21,575	57,360	92,696	127,169
Other Income	3,600	9,600	24,000	36,000	48,000
Total Revenues	984,778	3,033,448	7,737,384	12,278,264	16,732,097
EXPENSES					
New Book – Magazine & Cartoon	112,800	244,800	552,000	768,000	984,000
Rental Office	182,700	487,200	1,218,000	1,853,100	2,505,600
Utility Expense	21,600	57,600	144,000	216,000	288,000
Salary	234,000	839,400	1,943,940	2,678,334	3,486,167
Advertising and Promotion	62,000	153,000	353,000	545,000	725,000
Fix Assets Maintenance	-	50,500	90,500	90,500	90,500
Member Card	37,500	60,000	127,500	112,500	112,500
Allowance (5% of Rental Fees)	32,415	107,874	286,801	463,478	635,846
Total Operating Expenses	683,015	2,000,374	4,735,741	6,846,912	9,047,614
OPERATING PROFIT	301,763	1,033,074	3,001,643	5,431,351	7,684,483
Depreciation	145,038	371,650	924,450	1,381,788	1,828,550
VAT	14,772	45,502	116,061	184,174	250,981
EARNING BEFORE INTEREST AND TAX	141,954	615,922	1,961,132	3,865,390	5,604,952
Interest	-	-	-	-	-
EARNING BEFORE TAX	141,954	615,922	1,961,132	3,865,390	5,604,952
Income Tax (30%)	42,586	229,735	543,382	1,159,617	1,682,748
NET PROFIT	99,368	386,188	1,417,750	2,705,773	3,922,204

BOOK BANK COMPANY LIMITED (PHATRA)**PRO FORMA CONSOLIDATED CASH FLOW****(20 Branches)**

	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
CASH RECEIPTS					
Member Fee@ 100	81,600	211,200	480,000	720,000	960,000
Member Fee@ 200	244,800	633,600	1,440,000	2,160,000	2,880,000
Book Rental Fee	648,295	2,157,473	5,736,024	9,269,568	12,716,928
Penalty Fee	6,483	21,575	57,360	92,696	127,169
Other Income	3,600	9,600	24,000	36,000	48,000
Equities	1,000,000	1,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000
Added Cash	-	-	-	-	-
Total	1,984,778	4,533,448	10,237,384	14,778,264	19,232,097
CASH DISBURSEMENTS					
Startup Cost					
- Office Decorative Expense	280,000	410,000	700,000	750,000	800,000
- Book (1,645 copies)	235,000	352,000	587,500	587,500	587,500
New Book	37,600	105,750	270,250	411,250	552,250
New Magazine/Cartoon	112,800	244,800	552,000	768,000	984,000
Rental Office	182,700	487,200	1,218,000	1,853,100	2,505,600
Computer and Accessories	160,000	260,000	450,000	500,000	550,000
Computer Software	70,000	10,500	10,500	10,500	10,500
Utility Expense	21,600	57,600	144,000	216,000	288,000
Salary	234,000	839,400	1,943,940	2,678,334	3,486,167
Advertising and Promotion	62,000	153,000	353,000	545,000	725,000
Member Card	37,500	107,874	286,801	463,478	635,846
Allowance (5% of Rental Fees)	32,415	107,874	286,801	463,478	635,846
Tax	42,586	229,735	543,382	1,159,617	1,682,748
VAT	14,772	45,502	116,061	184,174	250,981
Dividend	-	-	387,027	641,738	1,930,658
Total	1,522,973	3,363,860	7,689,961	10,881,191	15,101,751
NET CASH FLOW	461,805	1,169,588	2,547,423	3,897,072	4,130,346
Beginning Balance	1,000,000	461,805	1,631,393	4,178,816	8,075,888
Total Cash	461,805	1,631,393	4,178,816	8,075,888	12,206,235
Minimum Cash Required	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Ending Balance	461,805	1,631,393	4,178,816	8,075,888	12,206,235

APPENDIX II MIS

องค์ประกอบของระบบฐานข้อมูล

1. ระบบซอฟต์แวร์ฐานข้อมูล คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วงอื่น ๆ
2. เครื่องอ่านบาร์โค้ด และ เครื่องพิมพ์บาร์โค้ด
3. รหัสบาร์โค้ด สำหรับตั้งหมายเลขสมาชิกและหนังสือ โดยในกรณีหนังสือจะใช้เลขหมาย ISBN หรือ ISSN และบาร์โค้ดที่พิมพ์อยู่บนหนังสือ

ประโยชน์ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

1. บันทึกข้อมูลหนังสือ เช่น หมายเลขหนังสือ ชื่อหนังสือ จำนวนสำเนา สำนักพิมพ์ ครั้งที่พิมพ์ วัน/ปีที่พิมพ์ ชื่อผู้แต่ง หมายเลขทะเบียนหนังสือ วันที่ซื้อหนังสือ ราคาซื้อ รหัสบาร์โค้ด
2. ใช้ติดตามข้อมูลหนังสือทุกเล่มที่ร้านมีว่ามีสถานะเป็นอย่างไร เช่น อยู่ในร้าน สมาชิกท่านใดยืมไปในวันไหน วันที่คาดว่าจะได้รับหนังสือกลับคืน หนังสืออยู่ระหว่างการซ่อม หนังสือหาย
3. ใช้แสดงข้อมูลทางสถิติของหนังสือ เช่น จำนวนครั้งที่ถูกยืม ระยะเวลาแต่ละครั้งที่สมาชิกยืม สมาชิกท่านใดเคยยืมบ้าง เมื่อวันที่เท่าใด อัตราการยืมและความนิยมในหนังสือแต่ละประเภท เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเพิ่ม-ลดจำนวนสำเนาของหนังสือ
4. บันทึกข้อมูลของสมาชิก เช่น ประวัติ หมายเลขสมาชิก สถานที่ทำงาน ที่อยู่ หมายเลขโทรศัพท์ที่ติดต่อได้ ประเภทของสมาชิก วันที่เริ่มต้นเป็นสมาชิก วันหมดอายุ
5. ใช้ติดตามข้อมูลของสมาชิกแต่ละคน เช่น จำนวนหนังสือที่ยืม ชื่อ-หมายเลขหนังสือที่ยืม วันที่ยืมหนังสือ จำนวนวันที่ยืม คะแนนสะสม มูลค่าของคู่มือที่มีสิทธิอยู่
6. ใช้ติดตามข้อมูลทางสถิติของสมาชิก เช่น หนังสือที่เคยยืมทั้งหมด ระยะเวลาที่ใช้ในการอ่านหนังสือ วันที่ยืมหนังสือบ่อย ประวัติการทำหนังสือชำรุด-หาย
7. ระบบเตือนอัตโนมัติ เมื่อหนังสือยืมเลยกำหนดวันคืนไปเป็นเวลา 7 วัน 15 วัน 1 เดือน
8. สามารถทำระบบบัญชีรายได้ในแต่ละวัน เดือน ปีได้ โดยแยกเป็นรายได้จากการยืม รายได้จากค่าสมัครสมาชิก ระบบ Billing
9. วิเคราะห์ ประเมิน อัตราการตอบสนองของการใช้การส่งเสริมการขายในแต่ละประเภท สำหรับเลือกใช้การจัดส่งเสริมการขายที่มีประสิทธิภาพ
10. เป็นการสร้างภาพลักษณ์การบริการที่ดีให้กับสมาชิกและผู้สนใจ
11. ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนในส่วนต่างๆ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในระบบจัดเตรียมหนังสือ และระบบการให้บริการยืม-คืน
12. สามารถพัฒนาสู่การให้บริการเพิ่มเติม เช่น การให้บริการจองหนังสือ และบทแนะนำ/วิจารณ์หนังสือ รวมถึงการพัฒนาเข้าสู่ระบบอินเทอร์เน็ตในอนาคตได้

APPENDIX III JOB DESCRIPTION AND QUALIFICATION

1. พนักงานประจำร้าน

JOB DESCRIPTION

- รับจองหนังสือจากลูกค้า
- ส่งมอบและรับคืนหนังสือจากลูกค้า และบันทึกรายการหนังสือ (บัญชีอย่างง่าย) อย่างถูกต้อง – นำคอมพิวเตอร์และระบบสมาชิกมาช่วย
- รับชำระค่าเช่าและค่าปรับจากลูกค้า
- รับสมาชิกใหม่ ตรวจสอบหลักฐานการสมัคร บันทึกข้อมูล และออกบัตร
- จัดหนังสือในร้านให้เป็นระเบียบเรียบร้อยและเป็นหมวดหมู่
- ห่อปกและเย็บเล่มหนังสือใหม่ พร้อมกับซ่อมหนังสือให้อยู่สภาพดี
- ดูแลร้านให้สะอาดเรียบร้อย พร้อมกับดูแลสื่อและข่าวสารของร้านให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม
- ให้คำแนะนำหนังสือแก่ลูกค้า และให้ความช่วยเหลือหรือตอบปัญหาเกี่ยวกับบริการของร้านให้กับลูกค้า

QUALIFICATION

เพศชาย/หญิง

อายุ 17-30 ปี

การศึกษา ปวช. หรือ ม.6

รักการอ่าน

รักการให้บริการ (Service Mind)

2. ผู้จัดการสาขา

JOB DESCRIPTION

- รับผิดชอบดูแลและบริหารร้านสาขา (คนละ 5 สาขา) ทั้งด้านการเงิน การตลาดและการจัดการ
- วิเคราะห์ทางการเงินเบื้องต้น ได้แก่ รายได้ รายจ่าย และจัดทำแผนงบประมาณประจำปี
- รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับหนังสือในร้าน เช่น ปริมาณการเช่าหนังสือ อัตราหนังสือชำรุด เป็นต้น รวมทั้งการจัดซื้อหนังสือใหม่เพิ่มเติม
- วิเคราะห์ พฤติกรรม แนวโน้มในการเช่าหนังสือของสมาชิก เช่น เวลาเฉลี่ยของการยืม อัตราการคืนหนังสือ เป็นต้น
- ดูแลอบรมและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานประจำร้าน

QUALIFICATION

เพศชาย/หญิง

อายุ 25-40 ปี

การศึกษา ปวส.ขึ้นไป

มีประสบการณ์ในการดูแลร้านค้าหรือสาขาของธุรกิจบริการ อย่างน้อย 1 ปี

สามารถทำการวิเคราะห์ทางการเงินขั้นต้นได้

3. OPERATIONS MANAGER/ASSISTANT OPERATIONS MANAGER

JOB DESCRIPTION

- รับผิดชอบดูแลในด้านการเงิน การตลาดและการจัดซื้อหนังสือ
- วิเคราะห์ทางการเงินเบื้องต้น ได้แก่ รายได้ รายจ่าย และจัดทำแผนงบประมาณประจำปี
- วิเคราะห์ พฤติกรรม แนวโน้มในการเช่าหนังสือของสมาชิก เช่น เวลาเฉลี่ยของการยืม อัตราการคืนหนังสือ เป็นต้น

QUALIFICATION

เพศชาย/หญิง

อายุ 25-40 ปี

การศึกษา ปวส. ขึ้นไป

มีประสบการณ์ในการวางแผนการตลาดและบริหารร้านค้าหรือสาขาของธุรกิจบริการ 1-3 ปี

สามารถทำการวิเคราะห์ทางการเงินขั้นต้นได้

มีประสบการณ์ในธุรกิจหนังสือหรือสิ่งพิมพ์ จะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ

4. GENERAL MANAGER

JOB DESCRIPTION

- วางแผนธุรกิจ รวมถึงกลยุทธ์ในระยะสั้นและระยะยาวของ Book Bank
- บริหารและควบคุมผลการดำเนินงานของสาขาทั้งหมด

QUALIFICATION

เพศชาย/หญิง

อายุ 25-45 ปี

การศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป

มีประสบการณ์ในการบริหารร้านค้าหรือสาขาของธุรกิจบริการ 3-5 ปี

มีวิสัยทัศน์ดี

มีประสบการณ์ในธุรกิจหนังสือหรือสิ่งพิมพ์ จะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ

APPENDIX IV กฎระเบียบในการเช่า

บัตรสมาชิก

1. บัตรสมาชิกเป็นประเภทรายปี
2. สมาชิกสามารถต่ออายุบัตรได้ 1 เดือนก่อนวันหมดอายุ
3. บัตรสมาชิกสามารถใช้ได้เฉพาะบุคคลที่มีชื่ออยู่ในบัตรสมาชิกเท่านั้น
4. สมาชิกไม่สามารถโอนหรือเปลี่ยนมือให้บุคคลอื่นใช้บัตรได้
5. ในกรณีที่บัตรสมาชิกหาย จะต้องเสียค่าปรับ 30 บาท สำหรับการออกบัตรใหม่
6. บัตรสมาชิกนี้สามารถใช้ได้เฉพาะ Book Bank สาขาที่สมัครไว้เท่านั้น

กฎทั่วไปในการเช่า

1. สมาชิกแบบที่ 1 สามารถเช่าหนังสือไว้ในครอบครองได้ไม่เกิน 1 เล่ม และสมาชิกแบบที่ 2 ไม่เกิน 3 เล่ม
2. กรณีที่สมาชิกคืนหนังสือก่อนกำหนดวันที่แจ้งไว้จะไม่สามารถคืนเงินได้
3. กรุณาส่งคืนหนังสือ ณ สาขาที่เช่ามา
4. ในกรณีที่หนังสือที่เช่าไปชำรุด เสียหาย หรือสูญหาย สมาชิกจะต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายเสียหายตามที่ทางร้านกำหนด
 - 4.1 หนังสือสูญหาย หรือชำรุด ฉีกขาด และขาดหาย ที่มีผลทำให้หนังสือไม่สมบูรณ์ ปรับเท่าราคาหนังสือ หรือจะต้องหาหนังสือเล่มนั้นที่มีสภาพดีมาทดแทนแก่ทางร้าน
 - 4.2 สำหรับหนังสือที่เป็นชุด หากไม่สามารถหาเล่มที่ชำรุดหรือสูญหายมาทดแทนได้ ทางร้านจำเป็นต้องปรับเป็นมูลค่าเท่าจำนวนหนังสือชุดนั้น

กรณีส่งหนังสือช้ากว่ากำหนดเวลา

1. กรุณาคืนหนังสือในวันที่แจ้งไว้
2. ในกรณีที่สมาชิกคืนหนังสือล่าช้ากว่ากำหนด ต้องชำระค่าปรับตามจริง
3. ในกรณีที่ล่าช้าเกินกว่า 1 สัปดาห์ ทางร้านจะโทรแจ้งให้ทราบ

อื่น ๆ

1. ค่าสมาชิกไม่สามารถเรียกคืนได้
2. สมาชิกแบบที่ 1 สามารถเปลี่ยนเป็นสมาชิกแบบที่ 2 ได้ด้วยการชำระเงินค่าสมาชิกส่วนต่าง
3. ในกรณีที่สมาชิกเปลี่ยนที่อยู่หรือที่ทำงาน กรุณาแจ้งให้ทางร้านทราบทุกครั้ง

APPENDIX V สมมติฐานในการจัดทำงบดุล งบกำไรขาดทุน และงบกระแสเงินสด

สาขาเมืองไทยภัทร

การจัดหาเงินทุน

บริษัทจะจัดหาเงินทุนจากการออกหุ้นสามัญจำนวน 50,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท รวม 500,000 บาท

รายได้ของร้าน

ร้านจะมีรายได้หลักมาจาก 2 แหล่ง คือ

1. ค่าสมาชิก ซึ่งจะคิดเป็นรายปี โดยจะแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ
 - ประเภทที่ 1 ปีละ 100 บาท โดยสมาชิกสามารถยืมหนังสือได้ครั้งละไม่เกิน 1 เล่ม
 - ประเภทที่ 2 ปีละ 200 บาท โดยสมาชิกสามารถยืมหนังสือได้ครั้งละไม่เกิน 3 เล่มจากการทำวิจัย จะพบว่าในจำนวนของผู้ที่สนใจรูปแบบร้านให้เช่าหนังสือ 40% จะสนใจรูปแบบสมาชิกประเภทที่ 1 และอีก 60% สนใจรูปแบบที่ 2 ดังนั้นจึงได้ประมาณอัตราส่วนของสมาชิกแบบที่ 1 และ แบบที่ 2 เท่ากับ 40% และ 60% ตามลำดับ
2. ค่าเช่าหนังสือ
จากผลการวิจัย สมาชิกจะมาใช้บริการเช่าหนังสือโดยเฉลี่ยเดือนละ 6 เล่ม และเสียค่าเช่าเฉลี่ยเล่มละ 7.98 บาท ดังนั้นในการคำนวณหาค่าเช่าหนังสือทั้งหมด จะคำนวณจากจำนวนสมาชิก จำนวนหนังสือที่มาเช่าโดยเฉลี่ย และค่าเช่าเฉลี่ยต่อเล่ม
3. นอกจากนี้ทางร้านจะมีรายได้เล็กๆ น้อยๆ เช่น ค่าปรับเวลาที่สมาชิกส่งหนังสือคืนล่าช้า (สมมติให้เท่ากับ 1% ของรายได้จากค่าเช่าหนังสือ) และรายได้จากการขายหนังสือเก่า ซึ่งเป็นนโยบายของทางร้านที่จะนำหนังสือเก่า โดยเฉพาะนิตยสารออกขาย

จำนวนสมาชิก

การคำนวณจำนวนสมาชิก เริ่มคำนวณจากคนทำงานที่เมืองไทยภัทรมีประมาณ 3,000 คน โดยได้ตัดกลุ่มผู้บริหารและพนักงานระดับล่างซึ่งอาจไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายหรือไม่ได้ให้ความสนใจกับร้านออก 20% หรือ 600 คน ผลการวิจัยบอกว่าประมาณ 75.7% สนใจที่จะเช่าหนังสือของร้าน แต่จะมีเพียง 55.7% ที่สนใจสมัครเป็นสมาชิก ดังนั้นจากกลุ่มคนทำงานระดับกลาง 2,400 คน จะมีประมาณ 1,817 คนที่สนใจเช่าหนังสือ และประมาณ 1,337 คนจะสมัครเป็นสมาชิก และได้ปรับลดจำนวนสมาชิกลงเหลือ 1,200 คน

สำหรับในเดือนแรกของการเปิดร้าน คาดว่าจะมีคนมาสมัครเป็นสมาชิก 200 คน และเดือนต่อไปจะมีอัตราการเติบโตดังนี้

ตาราง a อัตราการเพิ่มและจำนวนสมาชิกเดือนที่ 1-12 ของเมืองไทยภัทร

	อัตราการเพิ่มของสมาชิก (คน)	จำนวนสมาชิก ณ สิ้นเดือน
เดือนที่ 1	300	300
เดือนที่ 2	160	460
เดือนที่ 3	120	580
เดือนที่ 4	100	680
เดือนที่ 5	80	760
เดือนที่ 6	80	840
เดือนที่ 7	60	900
เดือนที่ 8	60	960
เดือนที่ 9	60	1,020
เดือนที่ 10	60	1,080
เดือนที่ 11	60	1,140
เดือนที่ 12	60	1,200

หลังจากปีที่ 1 คาดว่าจะมีสมาชิกอยู่ในระดับเท่าเดิม โดยอาจเป็นทั้งสมาชิกเก่าที่ต่ออายุ หรือสมาชิกใหม่

รายจ่ายของร้าน

รายจ่ายของร้านแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ

1. ค่าใช้จ่ายในช่วงแรกของการเปิดร้าน ได้แก่ ค่าตกแต่งร้าน การลงทุนในคอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ การลงทุนซื้อหนังสือเข้าร้านในช่วงแรก
2. ค่าใช้จ่ายประจำเดือน ได้แก่ การซื้อหนังสือเข้าร้าน ค่าเช่าร้าน ค่าสาธารณูปโภค เงินเดือนพนักงาน ค่าใช้จ่ายโฆษณาประชาสัมพันธ์
3. นอกจากนี้ ยังมีค่าใช้จ่ายปลีกย่อย ที่เกิดขึ้นเป็นระยะ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการทำบัตรสมาชิก

ค่าตกแต่งร้าน

ในปีแรก จะมีการลงทุนในส่วนนี้ค่อนข้างสูง ซึ่งสามารถแบ่งเป็นค่าออกแบบ 20,000 บาท และค่าตกแต่งร้าน 130,000 บาท โดยในปีถัดไป จะประมาณค่าบำรุง ตกแต่ง ซ่อมแซมร้านปีละ 10,000 บาท ต่อสาขา

การลงทุนซื้อหนังสือเข้าร้าน

ตาราง b จำนวนหนังสือที่ซื้อครั้งแรกจำแนกเป็นประเภทต่างๆ ดังนี้

ประเภทหนังสือ	จำนวนหนังสือ		ราคาหนังสือเฉลี่ย (บาท)
	เล่ม	%	
นิตยสาร	45	2.74	80
หนังสือเกร็ดความรู้	200	12.16	100
เรื่องสั้น	300	18.24	100
เรื่องแปล	250	15.20	120
หนังสือเชิงธุรกิจ	250	15.20	150
การ์ตูน	600	36.47	40

ตาราง c จำนวนหนังสือใหม่ที่ซื้อในแต่ละเดือน

ประเภทหนังสือ	จำนวนเล่ม
นิตยสาร	30
หนังสือเกร็ดความรู้	5
เรื่องสั้น	5
เรื่องแปล	5
หนังสือเชิงธุรกิจ	5
การ์ตูน	30

ค่าเช่าอาคารสำนักงาน

อัตราค่าเช่าที่อาคารเมืองไทยภัทร ตารางเมตรละ 350 บาท ทั้งหมดเช่า 29 ตารางเมตร เป็นเงิน 10,150 บาทต่อเดือน โดยสมมติให้อัตราค่าเช่าเพิ่มในปีที่ 4 เป็นตารางเมตรละ 400 บาท

เงินเดือนพนักงาน

ในแต่ละสาขาจะทำการจ้างพนักงาน 2 คน โดยผู้จัดการได้รับเงินเดือน 9,000 บาท และพนักงานได้รับเงินเดือน 6,000 บาท โดยบริษัทมีนโยบายจะเพิ่มเงินเดือนให้ปีละ 10%

ค่าใช้จ่ายในการทำบัตรสมาชิก

ทางร้านจะสั่งทำบัตรสมาชิกเป็น Lot Lot ละ 500 ใบ ใบละ 15 บาท สำหรับสมาชิกเก่าใช้บัตร

เดิม

ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค

เป็นค่าใช้จ่ายสำหรับค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ เดือนละ 1,200 บาท

Advertising and Promotion

ในเดือนแรกของการเปิดร้าน จะมีการทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ โดยการแจกใบปลิว ซึ่งจัดพิมพ์แบบสีสันสวยงาม ประมาณ 1,000 ใบ ส่วนในเดือนถัดๆไปได้ตั้งงบประมาณประชาสัมพันธ์ไว้เดือนละ 2,000 บาท และเพิ่มเป็น 3,000 บาทในปีถัดไป

ภาษี

1. ภาษีมูลค่าเพิ่ม เสียในอัตราร้อยละ 1.5 ของรายได้รวม
2. ภาษีเงินได้ เสียในอัตราร้อยละ 30 ของกำไรก่อนหักภาษี

สาขาสีลม (ซีพีทาวเวอร์)

การจัดการเงินทุน

บริษัทจะจัดหาเงินทุนจากการออกหุ้นสามัญจำนวน 50,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท รวม 500,000 บาท

รายได้ของร้าน

ร้านจะมีรายได้หลักมาจาก 2 แหล่ง คือ

1. ค่าสมาชิก ซึ่งจะคิดเป็นรายปี โดยจะแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ
 - ประเภทที่ 1 ปีละ 100 บาท โดยสมาชิกสามารถยืมหนังสือได้ครั้งละไม่เกิน 1 เล่ม
 - ประเภทที่ 2 ปีละ 200 บาท โดยสมาชิกสามารถยืมหนังสือได้ครั้งละไม่เกิน 3 เล่มจากการทำวิจัย จะพบว่าในจำนวนของผู้ที่สนใจรูปแบบร้านให้เช่าหนังสือ 30% จะสนใจรูปแบบสมาชิกประเภทที่ 1 และอีก 70% สนใจรูปแบบที่ 2 ดังนั้นจึงได้ประมาณอัตราส่วนของสมาชิกแบบที่ 1 และ แบบที่ 2 เท่ากับ 30% และ 70% ตามลำดับ
2. ค่าเช่าหนังสือ
จากผลการวิจัย สมาชิกจะมาใช้บริการเช่าหนังสือโดยเฉลี่ยเดือนละ 6 เล่ม และเสียค่าเช่าเฉลี่ยเล่มละ 8.02 บาท ดังนั้นในการคำนวณหาค่าเช่าหนังสือทั้งหมด จะคำนวณจากจำนวนสมาชิก จำนวนหนังสือที่มาเช่าโดยเฉลี่ย และค่าเช่าเฉลี่ยต่อเล่ม
3. นอกจากนี้ทางร้านจะมีรายได้เล็กๆน้อยๆ เช่น ค่าปรับเวลาที่สมาชิกส่งหนังสือคืนล่าช้า และรายได้จากการขายหนังสือเก่า ซึ่งเป็นนโยบายของทางร้านที่จะนำหนังสือเก่าออกขาย

จำนวนสมาชิก

การคำนวณจำนวนสมาชิก เริ่มคำนวณจากคนทำงานที่ดึกซีพีมีประมาณ 3,000 คน โดยได้ตัดกลุ่มผู้บริหารและพนักงานระดับต่างซึ่งอาจไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายหรือไม่ได้ให้ความสนใจกับร้านออก 20% หรือ 600 คน ผลการวิจัยบอกว่าประมาณ 68% สนใจที่จะเช่าหนังสือของร้าน แต่จะมีเพียง 41% ที่สนใจสมัครเป็นสมาชิก ดังนั้นจากกลุ่มคนทำงานระดับกลาง 2,400 คน จะมีประมาณ 1,631 คนที่สนใจเช่าหนังสือ และประมาณ 978 คนจะสมัครเป็นสมาชิก นอกจากนี้ ยังมีคนทำงานในย่านสีลมตอนต้นอีกประมาณ 8,000 คน ซึ่งคาดว่าจะมาใช้บริการของร้านเช่าหนังสือประมาณ 5% หรือ 400 คน รวมเป็น 1,378 คน และปรับลดลงเหลือประมาณ 1,300 คน

สำหรับในเดือนแรกของการเปิดร้าน คาดว่าจะมีคนมาสมัครเป็นสมาชิก 300 คน และเดือนต่อไปจะมีอัตราการเติบโต ดังนี้

ตาราง d อัตราการเพิ่มและจำนวนสมาชิกเดือนที่ 1-12 ของซีพีทาวเวอร์

	อัตราการเพิ่มของสมาชิก (คน)	จำนวนสมาชิก ณ สิ้นเดือน
เดือนที่ 1	300	300
เดือนที่ 2	170	470
เดือนที่ 3	130	600
เดือนที่ 4	110	710
เดือนที่ 5	90	800
เดือนที่ 6	90	890
เดือนที่ 7	80	970
เดือนที่ 8	80	1,060
เดือนที่ 9	65	1,115
เดือนที่ 10	65	1,180
เดือนที่ 11	60	1,240
เดือนที่ 12	60	1,300

หลังจากปีที่ 1 คาดว่าจะมีสมาชิกอยู่ในระดับเท่าเดิม โดยอาจเป็นทั้งสมาชิกเก่าที่ต่ออายุ หรือสมาชิกใหม่

รายจ่ายของร้าน

รายจ่ายของร้านแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ

1. ค่าใช้จ่ายในช่วงแรกของการเปิดร้าน ได้แก่ ค่าตกแต่งร้าน การลงทุนในคอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ การลงทุนซื้อหนังสือเข้าร้านในช่วงแรก
2. ค่าใช้จ่ายประจำทุกเดือน ได้แก่ การซื้อหนังสือเข้าร้าน ค่าเช่าร้าน ค่าสาธารณูปโภค เงินเดือนพนักงาน ค่าใช้จ่ายโฆษณาประชาสัมพันธ์

3. นอกจากนี้ ยังมีค่าใช้จ่ายปลีกย่อย ที่เกิดขึ้นเป็นระยะ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการทำบัตรสมาชิก

ค่าตกแต่งร้าน

ในปีแรก จะมีการลงทุนในส่วนนี้ค่อนข้างสูง ซึ่งสามารถแบ่งเป็นค่าออกแบบ 20,000 บาท และค่าตกแต่งร้าน 130,000 บาท โดยในปีถัดไป จะประมาณค่าบำรุง ตกแต่ง ซ่อมแซมร้านปีละ 10,000 บาทต่อสาขา

การลงทุนซื้อหนังสือเข้าร้าน

จำนวนหนังสือที่ซื้อครั้งแรกจำแนกเป็นประเภทต่างๆ ดังนี้

ตาราง e จำนวนหนังสือที่ซื้อครั้งแรก ของซีพีทาวเวอร์

ประเภทหนังสือ	จำนวนเล่ม	ราคาหนังสือ (บาท)
นิตยสาร	45	80
หนังสือเกร็ดความรู้	200	100
เรื่องสั้น	260	100
นวนิยายแปล	170	120
นิยายไทย	350	150
การ์ตูน	600	40

ตาราง f จำนวนหนังสือใหม่ที่ซื้อในแต่ละเดือน ของซีพีทาวเวอร์

ประเภทหนังสือ	จำนวนเล่ม
นิตยสาร	30
หนังสือเกร็ดความรู้	5
เรื่องสั้น	5
เรื่องแปล	5
นิยายไทย	5
การ์ตูน	30

ค่าเช่าอาคารสำนักงาน

อัตราค่าเช่าที่อาคารซีพีทาวเวอร์ ตารางเมตรละ 750 บาท ทั้งหมดเช่า 30 ตารางเมตร เป็นเงิน 22,500 บาทต่อเดือน โดยสมมติให้อัตราค่าเช่าเพิ่มในปีที่ 4 เป็นตารางเมตรละ 800 บาท

เงินเดือนพนักงาน

จ้างพนักงาน 2 คน โดยผู้จัดการได้รับเงินเดือน 9,000 บาท และพนักงานได้รับเงินเดือน 6,000 บาท โดยจะเพิ่มเงินเดือนให้ปีละ 10%

บัตรสมาชิก

ทางร้านจะตั้งทำบัตรสมาชิกเป็น Lot Lot ละ 500 ใบ ใบละ 15 บาท

Advertising and Promotion

ในเดือนแรกของการเปิดร้าน จะมีการทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ โดยการแจกใบปลิว ซึ่งจัดพิมพ์สีสันทสวยงาม ประมาณ 1,000 ใบ ส่วนในเดือนถัดไปได้ตั้งงบประมาณประชาสัมพันธ์ไว้เดือนละ 2,500 บาท

ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค

เป็นค่าใช้จ่ายสำหรับค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ เดือนละ 1,200 บาท

ภาษี

1. ภาษีมูลค่าเพิ่ม เสียในอัตราร้อยละ 1.5 ของรายได้รวม
2. ภาษีเงินได้ เสียในอัตราร้อยละ 30 ของกำไรก่อนหักภาษี

BOOK BANK COMPANY LIMITED (CP)**PRO FORMA BALANCE SHEET**

	Year1	Year2	Year3	Year4	Year 5
ASSETS					
Current Assets:					
Cash	147,277	392,509	623,527	730,740	674,273
Total Current Assets	147,277	392,509	623,527	730,740	674,273
Fixed Assets:					
Office Decorative	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
Accu. Depre.	(30,000)	(60,000)	(90,000)	(120,000)	(150,000)
Computer Software	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000
Accu. Depre.	(14,000)	(28,000)	(42,000)	(56,000)	(70,000)
Books	120,900	120,900	120,900	-	-
Accu. Depre.	(40,300)	(80,600)	(120,900)	-	-
New Book	25,850	54,050	82,250	84,600	84,600
Accu. Depre.	(4,308)	(18,017)	(41,125)	(43,475)	(43,475)
Computer and Accessories	80,000	80,000	80,000	80,000	-
Accu. Depre.	(16,000)	(32,000)	(48,000)	(64,000)	-
Total Non-current Assets – Net	342,142	256,333	161,125	101,125	41,125
TOTAL ASSETS	489,419	648,842	784,652	831,865	715,398

LIABILITIES AND EQUITIES

Total Liabilities	-	-	-	-	-
Common Stock: paid-up capital	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Retained Earnings – Beg	-	(10,581)	148,842	284,652	331,865
Appropriated	-	-	-	(85,395)	(232,306)
Unappropriated	(10,581)	159,424	135,809	132,609	115,838
Retained Earnings – End	(10,581)	148,842	284,652	331,865	215,398
Total Shareholders' Equities	489,419	648,842	784,652	831,865	715,398
TOTAL LIABILITIES AND EQUITIES	489,419	648,842	784,652	831,865	715,398

BOOK BANK COMPANY LIMITED (CP)**PRO FORMA INCOME STATEMENT**

	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
REVENUES					
Member Fee @ 100	39,000	39,000	39,000	39,000	39,000
Member Fee @ 200	182,000	182,000	182,000	182,000	182,000
Book Rental Fee	511,275	750,672	750,672	750,672	750,672
Penalty Fee	5,113	7,507	7,507	7,507	7,507
Other Income	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Total Revenues	739,788	981,579	981,579	981,579	981,579
EXPENSES					
New Book – Magazine & Cartoon	67,200	43,200	43,200	43,200	43,200
Rental Office	270,000	270,000	270,000	288,000	288,000
Utility Expense	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
Salary	180,000	198,000	217,800	239,580	263,538
Advertising and Promotion	47,500	36,000	36,000	36,000	36,000
Fix Assets Maintenance	-	30,500	30,500	30,500	30,500
Member Card	30,000	-	-	-	-
Allowance (5% of Rental Fees)	25,564	37,534	37,534	37,534	37,534
Total Operating Expenses	634,664	659,634	679,434	719,214	743,172
OPERATING PROFIT	105,124	351,945	332,145	292,365	268,407
Depreciation	104,608	114,008	123,408	88,200	88,200
VAT	11,097	14,724	14,724	14,724	14,724
EARNING BEFORE INTEREST AND TAX	(10,581)	223,213	194,013	189,441	165,483
Interest	-	-	-	-	-
EARNING BEFORE TAX	(10,581)	223,213	194,013	189,441	165,483
Income Tax (30%)	-	63,790	58,204	56,832	49,645
NET PROFIT	(10,581)	159,424	135,809	132,609	115,838

BOOK BANK COMPANY LIMITED (CP)**PRO FORMA CASH FLOW**

	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Cash Receipts					
Member Fee @ 100	39,000	39,000	39,000	39,000	39,000
Member Fee @ 200	182,000	182,000	182,000	182,000	182,000
Book Rental Fee	511,275	750,672	750,672	750,672	750,672
Penalty Fee	5,113	7,507	7,507	7,507	7,507
Other Income	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Equities	500,000	-	-	-	-
Added Cash	-	-	-	-	-
Total	1,239,788	981,579	981,579	981,579	981,579
Cash Disbursements					
Startup Cost					
- Office Decorative Expense	150,000	10,000	10,000	10,000	10,000
- Book (1,645 copies)	120,900				
New Book	25,850	28,200	28,200	28,200	28,200
New Magazine/Cartoon	67,200	43,200	43,200	43,200	43,200
Rental Office	270,000	270,000	270,000	288,000	288,000
Computer and Accessories	80,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Computer Software	70,000	10,500	10,500	10,500	10,500
Utility Expense	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
Salary	180,000	198,000	217,800	239,580	263,538
Advertising and Promotion	47,500	36,000	36,000	36,000	36,000
Member Card	30,000	-	-	-	-
Allowance (5% of Rental Fees)	25,564	37,534	37,534	37,534	37,534
Tax	-	63,790	58,204	56,832	49,645
VAT	11,097	14,724	14,724	14,724	14,724
Dividend	-	-	-	85,395	232,306
Total	1,092,511	736,347	750,561	874,365	1,038,046
Net Cash Flow	147,277	245,232	231,018	107,214	(56,467)
Beginning Balance	500,000	147,277	392,509	623,527	730,740
Total Cash	147,277	392,509	623,527	730,740	674,273
Minimum Cash Required	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Ending Balance	147,277	392,509	623,527	730,740	674,273

APPENDIX VI การคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุน

วิธีการคำนวณ IRR และ NPV

1. กรณีลงทุน 1 สาขา และมีสมาชิกจำนวน 1,200 คน

นำ Net Cash Flow ที่ได้ทั้งหมด 5 ปี มาคำนวณ โดยสมมติให้ต้นทุนเงินทุนเท่ากับ 15%

ปีที่	0	1	2	3	4	5
CF (บาท)	(500,000)	225,844	284,985	273,945	236,296	219,526
IRR	41.05%					
NPV (บาท)	336,244					

2. กรณีลงทุน 20 สาขา

นำ Net Cash Flow ที่ได้ทั้งหมด 9 ปี มาคำนวณ โดยสมมติให้ต้นทุนเงินทุนเท่ากับ 15%

ปีที่	CF (บาท)
0	(1,000,000)
1	(1,038,195)
2	(1,330,412)
3	434,450
4	1,784,100
5	4,772,084
6	4,089,154
7	3,687,534
8	4,307,718
9	2,813,783

IRR	44.17%
NPV (บาท)	6,131,719

APPENDIX VII สัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านให้เช่าหนังสือ

ร้านศิริพันธ์

ร้านศิริพันธ์เปิดดำเนินการมาเป็นเวลาเกือบสิบปี โดยตั้งอยู่ที่ท่าพรานนก ศิริราช เริ่มจากเจ้าของกิจการชอบการอ่าน โดยประกอบกิจการนี้เป็น Sideline เท่านั้น ให้บริการเช่าหนังสือออกนอกร้านเป็นหลัก นอกจากนี้ยังมีบริการให้เข่านั่งอ่านในร้านสำหรับหนังสือเล่มบาง

สำหรับหนังสือนิยาย คิดค่าเช่าเล่มละ 4 บาทต่อวัน ส่วนหนังสือใหม่เรื่องที่กำลังสร้างเป็นละครโทรทัศน์คิดเล่มละ 5 บาท การ์ตูนคิดค่าเช่าเล่มละ 4 บาท หนังสือราคาเกิน 100 บาท คิดค่าเช่าเล่มละ 5 บาท (เลือกซื้อเฉพาะเรื่องที่เขียนโดยนักเขียนที่เป็นที่นิยม จากอันดับหนังสือยอดนิยมของดอกลูกค้าหรือเป็นอมตะ) นิตยสารไทยคิด 10%ของราคาหนังสือ นอกจากนี้ยังมีหนังสือธรรมะให้เช่าอีกด้วย

ทางร้านเคยเปิดรับสมาชิก โดยเสียค่าสมาชิก 100 บาท แต่ปัจจุบันไม่ใช้ระบบดังกล่าวแล้ว เนื่องจากว่ามีอัตราการสูญหายของหนังสือสูง ไม่คุ้มกับรายได้ค่าสมาชิกที่ได้รับ ผู้เช่าทั่วไปต้องวางมัดจำเท่ากับราคาปกของหนังสือ แต่ผู้เช่าที่เป็นลูกค้าประจำ สามารถเช่าได้โดยไม่ต้องมัดจำ เพียงแต่วางบัตรประชาชนหรือใบขับขี่ไว้

อัตราการสูญหายของหนังสือมีประมาณ 10-20% ส่วนใหญ่เป็นการ์ตูน ในกรณีที่ผู้เช่าเช่าไปแล้วปรากฏว่าหนังสือฉีกขาดที่ปกหน้าและปกหลัง หรือเสียหายมาก จะปรับเท่าราคาหนังสือ

ลูกค้าหลักของร้านจะเป็นพยาบาลศิริราช และนักศึกษาธรรมศาสตร์ แต่每天有มีลูกค้ามาเช่าประมาณ 70 ถึง 90 คน เช่าหนังสือประมาณครั้งละ 2 ถึง 4 เล่ม ส่วนใหญ่จะเช่าประมาณ 2 ถึง 3 วัน โดยทางร้านจะมีจุดเด่นอยู่ที่การบริการที่เป็นกันเอง อธิษาศัยดี พยายามสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและฟังคำแนะนำดีเตือนจากลูกค้ามาปรับปรุงกิจการ มีการให้คำแนะนำหนังสือจากการอ่านและสรุปของเจ้าของร้านเอง ทางร้านจะมีการลงทุนซื้อหนังสือใหม่เดือนละ 4-5 พันบาท โดยซื้อจากศูนย์จำหน่ายหนังสือ และได้ส่วนลดหากซื้อหนังสือเรื่องเดียวกันหลายเล่ม รวมทั้งหาซื้อหนังสือเก่าด้วย

ร้านเปิดบริการตั้งแต่ 8.00 – 20.00 น. ทุกวันจันทร์ถึงอาทิตย์ วันที่จะมีลูกค้ามากเป็นพิเศษ คือวันเสาร์ สาเหตุเพราะร้านอื่นในละแวกเดียวกันส่วนใหญ่ปิดบริการ ในวันธรรมดาจะมีลูกค้ามากในช่วงหลังเลิกงานถึงสองทุ่ม

ร้านอ่านอิม

ร้านอ่านอิมตั้งอยู่ที่ชั้น 3 ศูนย์การค้าซีคอนสแควร์ บางนา เปิดบริการให้เช่าอ่านหนังสือในร้าน และให้เช่าอ่านหนังสือออกนอกร้านสำหรับสมาชิก ปัจจุบันร้านเปิดมาได้ประมาณ 10 เดือน โดยจับกลุ่มวัยรุ่นที่มีอายุ 20 ปีขึ้นไป เหตุจูงใจในการทำกิจการซึ่งเป็นบุตรของเจ้าของศูนย์การค้าชอบการอ่านและมีหนังสือเก็บไว้จำนวนหนึ่ง จึงใช้พื้นที่ให้เช่าที่เหลืออยู่ในศูนย์การค้าให้เป็นประโยชน์

ร้านอืมใช้ระบบสมาชิกและไม่เก็บมัดจำ ปัจจุบันมีสมาชิกประมาณ 300 คน และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ผู้ที่จะสามารถเช่าหนังสือออกนอกร้านและศูนย์การค้าฯ ได้จะต้องสมัครเป็นสมาชิกเท่านั้น ค่าสมาชิกจะแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ ค่าสมาชิกสำหรับหนังสือการ์ตูน 50 บาท สำหรับนวนิยายและหนังสือทั่วไป 100 บาท

ร้านคิดค่าเช่าตามประเภทหนังสือ การ์ตูนญี่ปุ่น 3-6 บาท หรือประมาณ 10% ของราคาหนังสือ นวนิยายไทย 5 บาท เรื่องแปล 5 บาท นิตยสารไทย 6-7 บาท หรือประมาณ 10% ของราคาหนังสือ นอกจากนี้ยังมีนวนิยายภาษาอังกฤษ ฟ็อกเก็ตบุ๊ก เรื่องสั้นให้เช่าอ่าน

ในกรณีเช่าอ่านหนังสือในร้าน จะต้องจ่ายค่าเช่าก่อนอ่าน หรือปรับเป็น 2 เท่าหากไม่ปฏิบัติตาม

ในกรณีเช่าอ่านหนังสือนอกร้านสำหรับสมาชิก จะเช่าการ์ตูนได้ครั้งละไม่เกิน 3 เล่ม สำหรับการ์ตูนที่มีค่าเช่าเล่มละ 4 บาท หรือไม่เกิน 4 เล่มสำหรับการ์ตูนที่มีค่าเช่าเล่มละ 1-3 บาท และมัดจำ 100 บาท/ครั้ง นวนิยายและหนังสือทั่วไป เข้าได้ครั้งละไม่เกิน 3 เล่ม สำหรับหนังสือที่มีค่าเช่าเล่มละ 4 บาท หรือไม่เกิน 4 เล่ม สำหรับหนังสือที่มีค่าเช่าเล่มละ 1-3 บาท และมัดจำ 200 บาท/ครั้ง

การป้องกันหนังสือชำรุด สูญหาย และค่าปรับ เข้าปกพลาสติกและเย็บเล่มหนังสือทุกเล่ม หากผู้เช่าทำหนังสือชำรุด จะปรับตามราคาปก และหากเป็นหนังสือชุดที่หาซื้อใหม่ไม่ได้ ผู้เช่าจะต้องรับผิดชอบซื้อหนังสือทั้งชุดนั้น นิตยสารสูญหาย ปรับ 2 เท่าของราคาปก

จุดเด่นของร้านอยู่ที่ทำเลที่ตั้งในศูนย์การค้า การมีบริการให้นั่งอ่านในร้าน แต่ทำให้มีต้นทุนค่าเช่าพื้นที่สูง (20,000 บาท/เดือน) ในแต่ละวันจะมีลูกค้ามาใช้บริการประมาณ xx คน ทำรายได้วันละ 500-1,000 บาท ส่วนใหญ่ลูกค้าจะเช่าหนังสือประมาณครั้งละ 2-4 เล่ม ยืมนานประมาณ 2-3 วัน ทางร้านจะชื้อนวนิยายเข้าร้านประมาณ 20-30 เล่มทุก 2-3 เดือน เปิดทุกวันจันทร์ถึงอาทิตย์ และวันที่มีลูกค้ามาใช้บริการเยอะจะเป็นวันธรรมดา

ร้านให้เช่าหนังสือในศูนย์หนังสือของ ม.ธรรมศาสตร์ รังสิต

เปิดเมื่อต้นปี 2542 นี้ ตั้งในศูนย์ธรรมศาสตร์รังสิต เริ่มจากการมีหนังสือที่ซื้ออ่านเก็บสะสมอยู่จำนวนกว่า 1 พันเล่ม เป็นหนังสือหลากหลายประเภททั้งนวนิยาย การ์ตูน ฟ็อกเก็ตบุ๊ก และเรื่องแปล โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นนิสิตในบริเวณศูนย์ธรรมศาสตร์รังสิตนั้น พบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นผู้หญิงเนื่องจากหนังสือการ์ตูนที่มีให้เช่าอยู่ส่วนใหญ่เป็นหนังสือการ์ตูนสำหรับผู้หญิงมากกว่า

ค่าเช่าคิดในอัตราเล่มละไม่เกิน 5 บาทต่อวันสำหรับนิยาย ส่วนการ์ตูนคิดเป็น 10%ของราคาปก และผู้เช่าจะต้องสมัครเป็นสมาชิกก่อน โดยชำระค่าสมาชิกต่อปี 50 บาท (ยืมได้ครั้งละ 5 เล่ม) ปัจจุบันมีสมาชิกประมาณ 100 คน เป็นจำนวนที่ไม่มากนัก เนื่องจากไม่ได้มีการประชาสัมพันธ์ สำหรับค่าสมาชิกที่เก็บได้นั้น นำไปลงทุนซื้อหนังสือเข้าร้านเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มรายได้ค่าเช่า

การจัดเก็บค่ามัดจำ เลือกลงเฉพาะที่เกรงว่าจะมีการสูญหายเท่านั้น ซึ่งไม่ได้เรียกเก็บค่ามัดจำสำหรับการ์ตูนเลย ผู้ประกอบการมีความเห็นว่า การเรียกเก็บค่ามัดจำมีผลให้ผู้เช่าเกิดความยุ่งยาก

และไม่ต้องการเช่า ทั้งนี้อาจเนื่องจากกลุ่มเป้าหมายเป็นนักศึกษาที่มีกำลังซื้อไม่มากนักและราคามีผลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือใช้บริการมากพอสมควร

ต้นทุนที่มีนอกจากค่าหนังสือใหม่ที่ซื้อเพิ่มเติม คือ ค่าเช่าร้าน 4,500 บาทต่อเดือน และมีพนักงานดูแลร้านอีกหนึ่งคน

แหล่งข้อมูล: นางสาววิภา อภิฐานัฐติ, นายธีรยุทธ หงษ์คณานุเคราะห์, นายไพรัตน์ จินตบัญญัติ, นางสาวกาญจนา งามเดชากิจ. แผนธุรกิจ “บริการให้เช่าหนังสือในบริเวณอาคารสำนักงาน”. โครงการบัณฑิตศึกษา สาขา MBA คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 3 มิถุนายน 2542.