

คอลัมน์ “เศรษฐศาสตร์คนทำพระจันทร์”

นิตยสาร Corporate Thailand ฉบับเดือนมีนาคม 2542

ธุรกิจร้านหนังสือ : บนเส้นทางสู่ Chain Bookstore และ Superstore

รังสรรค์ ณะพรพันธุ์

ธุรกิจร้านหนังสือกำลังปรับเปลี่ยนโฉมในกลุ่มสมุทรแอตแลนติก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสหรัฐอเมริกาและสหราชอาณาจักร

การเติบโตของธุรกิจร้านหนังสือขึ้นอยู่กับพัฒนาการทางการศึกษาและพัฒนาการทางเศรษฐกิจ ในประเทศที่ประชาชนส่วนใหญ่อ่านหนังสือไม่ออก เขียนหนังสือไม่ได้ และคิดเลขไม่เป็น ธุรกิจร้านหนังสือย่อมเติบโตได้ยาก อุตสาหกรรมสำนักพิมพ์และธุรกิจร้านหนังสือจะขยายตัวตามระดับการศึกษาของประชาชน แต่การศึกษามีใช้เหตุปัจจัยเพียงประการเดียวที่เกื้อกูลการเติบโตของธุรกิจร้านหนังสือ สถานะทางเศรษฐกิจของประชาชนนับเนื่องเป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง

สำหรับผู้คนส่วนใหญ่ของประเทศ หนังสือมิใช่สิ่งจำเป็นในการประทังชีวิต และจะหาซื้อก็ต่อเมื่อมีรายได้เกินกว่าระดับพอประทังชีวิต แม้ในหมู่ผู้ที่ถือว่า หนังสือเป็น ‘ปัจจัยที่ห้า’ ผู้คนเหล่านั้นล้วนแล้วแต่มีรายได้เกินกว่าระดับพอประทังชีวิตทั้งสิ้น ด้วยเหตุดังกล่าวนี้ จึงมีเหตุผลน่าเชื่อว่า หนังสือเป็น ‘สินค้าฟุ่มเฟือย’ ในความหมายทางเศรษฐศาสตร์ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ความยืดหยุ่นต่อรายได้ของอุปสงค์ (income elasticity of demand) มีค่ามากกว่าหนึ่ง

ร้านหนังสือมักจะกระจุกอยู่ในเมืองขนาดใหญ่และเมืองการศึกษา เมืองขนาดใหญ่เป็นที่สัญจรของคนมีฐานะและคนมีการศึกษา จึงเป็นธรรมชาติที่จะมีผู้ประกอบการธุรกิจร้านหนังสือ ร้านหนังสือผุดขึ้นในเมืองการศึกษาด้วยเหตุผลทำนองเดียวกัน ในสังคมตะวันตก มหาวิทยาลัยมีจารีตในการจัดตั้งร้านหนังสือของมหาวิทยาลัย (University Bookstore) เพื่อให้บริการแก่ชุมชนมหาวิทยาลัย ในเมืองมหาวิทยาลัยหลายต่อหลายเมือง เอกชนเป็นผู้ก่อตั้งร้านหนังสือ ดังเช่น Blackwells แห่งเมืองอ็อกซ์ฟอร์ด และ Heffers แห่งเมืองเคมบริดจ์ ประเทศอังกฤษ ซึ่งเติบโตใหญ่จนถึงขั้นให้บริการระหว่างประเทศ โดยที่ Blackwells ประกอบธุรกิจด้านสำนักพิมพ์ด้วย

เมืองใหญ่และเมืองการศึกษาเป็นบ่อเกิดของธุรกิจร้านหนังสือในระยะแรกเริ่ม ครั้นเมื่อการศึกษาขยายตัว และประชาชนมีฐานะทางเศรษฐกิจดีขึ้น เริ่มมีผู้ลงทุนในธุรกิจ

ร้านหนังสือในเมืองที่มีขนาดรองลงไป โดยทั่วไปมีลักษณะเป็นธุรกิจท้องถิ่น ไม่มีสาขาในต่างเมือง และมีใช้สาขาของธุรกิจยักษ์ใหญ่ ร้านหนังสือลักษณะดังกล่าวนี้ เรียกกันในปัจจุบันว่า Independent Bookstores หรือเรียกกันในวงการหนังสือว่า Independents ร้านหนังสืออิสระจำนวนมากเติบโตจากร้านจำหน่ายหนังสือพิมพ์และนิตยสาร

ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง การเติบโตของพลังเศรษฐกิจทุนนิยมก่อให้เกิดร้านหนังสือขนาดใหญ่ในลักษณะ Superstore หรือ Super Bookstore ลักษณะร่วมของ Super Bookstore ก็คือ การมีพื้นที่ร้านอันกว้างใหญ่ไพศาล บางร้านมีพื้นที่มากกว่า 10,000 ตารางฟุต และมีสต็อกหนังสือจำนวนมาก บางร้านอาจมีสต็อกหนังสือมากกว่า 100,000 รายการครอบคลุมตั้งแต่หนังสือเชิงรวมย์ ไปจนถึงวรรณคดีและหนังสือวิชาการ ข้อสำคัญต้องมีนิตยสารและหนังสือรายคาบต่างๆ ให้ลูกค้าได้เลือกซื้ออย่างกว้างขวาง Super Bookstore ในระยะหลังได้พัฒนาไปถึงขั้นมีร้านกาแฟและมุมสงบสำหรับอ่านหนังสือและสนทนา พร้อมทั้งเสียงดนตรีอันไพเราะ บางร้านอาจจัดรายการทางวัฒนธรรมด้วย

ในฐานะที่หนังสือเป็นผลผลิตทางวัฒนธรรม ร้านหนังสือมีการเติบโตด้วยแบบแผนที่คล้ายคลึงกับร้านขาย 'สินค้าวัฒนธรรม' (cultural products) อื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเทปเพลง วิดีโอ และ CD ROMs บรรดาธุรกิจสินค้าวัฒนธรรมล้วนมีการจัดตั้งสาขาผูกกันเป็นลูกโซ่ หรือที่เรียกว่า Chain Store ร้านหนังสือก็มีการเติบโตในลักษณะเดียวกัน Bookstore Chain และ Superstore ถือกำเนิดในช่วงเวลาสามทศวรรษเศษที่ผ่านมา ทั้งในอเมริกาเหนือและยุโรป ตะวันตก ร้านหนังสือขนาดใหญ่ขยายธุรกิจด้วยการตั้งสาขาในเมืองต่างๆ หรือส่วนต่างๆ ของเมืองขนาดใหญ่ การเติบโตดังกล่าวนี้เกิดขึ้นควบคู่กับการขยายตัวของศูนย์การค้าหรือศูนย์กลางการจับจ่ายใช้สอย หรือ Shopping Mall ศูนย์การค้าเป็นที่ชุมนุมของร้านค้า ซึ่งเสนอขายสินค้าหลากหลายชนิด เหตุที่ Super Bookstore ขยายสาขาไปสู่ศูนย์การค้าใหญ่ๆ ก็เพราะการเดินทางเพื่อจับจ่ายใช้สอยสินค้ามีต้นทุนที่ต้องเสีย (transaction cost) โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าเสียเวลา ต้นทุนการเดินทางมีความสำคัญยิ่งในเมืองที่การจราจรติดขัด การยกร้านหนังสือไปตั้งไว้ในศูนย์การค้า จึงช่วยประหยัดเวลาลูกค้า การลดค่าเสียหายในการซื้อหนังสือใช้อธิบายได้ด้วยว่าเหตุใดหนอนหนังสือจึงนิยมเข้า Super Bookstore มากกว่าร้านหนังสือเฉพาะด้าน ทั้งนี้เนื่องจากร้านหนังสือเฉพาะด้านหรือร้านหนังสือขนาดเล็กมีสต็อกหนังสือจำนวนจำกัด โอกาสที่จะได้ซื้อหนังสือที่ต้องการมีน้อยกว่าร้านหนังสือขนาดใหญ่

Bookstore Chain และ Superstore มักจะก่อเกิดจากร้านหนังสืออิสระขนาดเล็ก ไม่ใช่เมื่อประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจร้านหนังสือร้านหนึ่งร้านใดแล้ว หลังจากนั้น ก็เริ่มขยายสาขา แต่การขยายสาขาถูกจำกัดด้วยทรัพยากรทางการเงิน หากไม่สามารถแก้ปัญหา

ดังกล่าวนี้ ก็ยากที่จะเติบโตเป็นธุรกิจร้านหนังสือขนาดใหญ่ได้ ร้านหนังสือที่มีปัญหาสภาพคล่องทางการเงินจะถูกร้านหนังสือขนาดใหญ่กว่าซื้อกิจการไป ส่วนร้านหนังสือที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจอาจขยายกิจการด้วยการควบ (merger) หรือครอบ (take over) กิจการอื่นๆ การเติบโตของ Book Chain Superstore จึงมีทั้งการเติบโตภายใน (Internal Growth) ด้วยการขยายสาขาเอง และการเติบโตภายนอก (External Growth) ด้วยการควบหรือครอบกิจการอื่น

ในสหรัฐอเมริกา มี Book Chain Superstore ที่สำคัญอยู่เพียง 4 กลุ่มบริษัท (Horvath 1996) ได้แก่

- (1) Borders Group
- (2) Barnes and Noble
- (3) Crown Books
- (4) Book - a - Million

กลุ่มบริษัททั้งสี่นี้เป็นเจ้าของร้านหนังสือชื่อต่างๆไม่น้อยกว่า 16 ชื่อ Barnes and Noble นับเป็นธุรกิจร้านหนังสือที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกาในปัจจุบัน เริ่มต้นจากร้านหนังสือมือสอง ซึ่งก่อตั้งในปี พ.ศ. 2416 โดยชาร์ลส์ บาร์นส์ (Charles Barnes) ณ เมือง Wheaton มลรัฐอิลลินอยส์ และขยายฐานไปสู่เมืองชิคาโก โดยที่ในเวลาต่อมาย้ายสำนักใหญ่ไปนครนิวยอร์ก หลังจากนั้นเติบโตใหญ่ด้วยการครอบกิจการอื่น ในปัจจุบัน Barnes and Noble มี Superstore ภายใต้เครื่องหมายการค้า 3 ชื่อ คือ Barnes and Noble, Bookstar และ Bookstop มีร้านหนังสือตามศูนย์การค้า 3 กิจการ คือ B. Dalton Bookseller, Doubleday Book Shop และ Scribner's Book Store และธุรกิจขายหนังสือทางไปรษณีย์ ชื่อ Marboro Books Corp Barnes and Noble ประกอบธุรกิจสำนักพิมพ์ในชื่อ Barnes and Noble Books ในปัจจุบัน Barnes and Noble มีร้านหนังสือประมาณ 1,000 ร้านทั่วสหรัฐอเมริกา และมีสาขาใน Puerto Rico ด้วย (Hoover's 1996 : 44-45)

Borders Group, Inc. เป็นธุรกิจร้านหนังสือใหญ่เป็นที่สอง (ตั้งแต่ปี 2535 เป็นต้นมา) ในสหรัฐอเมริกา ประกอบด้วยธุรกิจ 2 สาย สายแรกได้แก่ Waldenbooks เมื่อแรกก่อตั้งโดยลาร์รี ฮอยต์ (Larry Hoyt) ในปี 2476 เป็นร้านให้เช่าหนังสือ โดยที่ต่อมาหันมาขายหนังสือ และขยายสาขาร้านหนังสือตามศูนย์การค้าอย่างรวดเร็วในทศวรรษ 2510 สายที่สองได้แก่ Borders เมื่อแรกก่อตั้งโดยทอม บอร์เดอร์ (Tom Border) และหลุยส์ บอร์เดอร์ (Lewis Border) ในปี 2514 เป็นร้านขายหนังสือเก่า โดยที่ต่อมาขยายมาขายหนังสือใหม่ Borders Group เคยเป็นธุรกิจร้านหนังสือที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา แต่ถูก Barnes and Noble แซงหน้าในปี 2535 ปัจจุบัน Borders Group มีร้านหนังสือมากกว่า 1,100 ร้านทั่วสหรัฐอเมริกา โดยที่ Borders เป็น superstore ขายหนังสือ วิดีโอ และผลิตภัณฑ์มัลติมีเดีย Waldenbooks เป็น

ร้านหนังสือตามศูนย์การค้า และ Planet Music เป็น music superstore Borders Group ประกอบธุรกิจสำนักพิมพ์ภายใต้ชื่อ Borders Press ด้วย (Hoover's 1996: 50-51)

ในสหราชอาณาจักร Bookstore Chain ที่ใหญ่ที่สุด คือ W.H. Smith Group PLC เมื่อแรกก่อตั้งเป็นร้านขายหนังสือพิมพ์ ต่อมาในปี 2359 เน้นการประกอบธุรกิจสายส่งหนังสือพิมพ์ ครั้นเมื่อมีกิจการรถไฟ ก็ขยายไปประกอบธุรกิจแผงร้านหนังสือตามสถานีรถไฟ ธุรกิจของ W.H. Smith จึงขยายตัวตามกิจการรถไฟ ส่วนธุรกิจการจัดจำหน่ายสินค้า ก็มีได้จำกัดเฉพาะการจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์เพียงอย่างเดียว หากยังขยายไปจัดจำหน่ายสินค้าอื่น ดังเช่น ขนมและตุ๊กตาอีกด้วย W.H. Smith ขยายธุรกิจร้านหนังสือด้วยการเข้าครอบงำกิจการอื่น ดังเช่น Sherratt and Hughes (2489) Bowes and Bowes (2496) เมื่อ Sherratt and Hughes ควบเข้ากับ Waterstone's Inc. ซึ่งเป็นธุรกิจร้านหนังสือที่มีสาขาทั่วสหราชอาณาจักรและสาธารณรัฐไอร์แลนด์ในปี 2532 W.H. Smith กลายเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของ Waterstone's และใช้ชื่อ Waterstone's ในการเปิดร้านหนังสือตามสนามบินและโรงแรมในสหรัฐอเมริกา ในปัจจุบัน W.H. Smith มีธุรกิจอันหลากหลาย ทั้งร้านหนังสือ เทปดนตรี เทปวิดีโอ และของขวัญ รวมทั้งสายส่งสินค้าต่างๆ (Hoover's 1996 : 186-187)

แม้ว่า W.H. Smith มีผลประโยชน์จากการตั้งแผงร้านหนังสือตามสถานีรถไฟ สนามบิน และโรงแรม แต่ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขยายธุรกิจร้านหนังสือในลักษณะ Chain Store ในสหราชอาณาจักร ได้แก่ ทิม วอเตอร์สโตน (Tim Waterstone) ผู้ตั้งเครือข่ายร้านหนังสือ Waterstone's และเทอร์รี่ มาเฮอร์ (Terry Maher) เจ้าของร้าน Pentos ผู้ซื้อร้านหนังสือ Dillon จากมหาวิทยาลัยลอนดอนในทศวรรษ 2510 และขยายสาขาไปทั่ว (Coates 1997)

ในปัจจุบัน เครือข่ายธุรกิจร้านหนังสือที่สำคัญในสหราชอาณาจักรมีอยู่อย่างน้อย 4 เครือข่าย ได้แก่ W.H. Smith (รวม Waterstone's), Pentos (รวม Dillon), Books ETC และ Blackwells (Baverstock 1993 : 79) ธุรกิจร้านหนังสือกำลังเติบโตเป็นบรรษัทระหว่างประเทศ (Transnational Corporation) การที่ W.H. Smith ขยายสาขาสู่นครบอสตัน ประเทศสหรัฐอเมริกาในปี 2534 รวมตลอดจนการจัดตั้งสาขาอื่นๆในประเทศนั้นในเวลาต่อมา นับเป็นประจักษ์พยานของความซบนี้ (Hoover's 1996 : 186) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ นอกจากเป็นผลจากการเติบโตใหญ่ของพลังเศรษฐกิจทุนนิยมแล้ว ยังเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงระเบียบเศรษฐกิจระหว่างประเทศในแนวทางเสรีนิยมอีกด้วย เมื่อประชาคมยุโรปรวมเป็นตลาดเดียวนับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2536 เป็นต้นมา ธุรกิจร้านหนังสือภายในประชาคมยุโรป (หรือสหภาพยุโรปในปัจจุบัน) มีตลาดขยายใหญ่ขึ้นอีกมาก การประกอบธุรกิจร้านหนังสือข้ามประเทศภายในประชาคมยุโรปเป็นไปโดยสะดวก (Baverstock 1993 : 74-76) ยิ่งเมื่อมีการจัดระเบียบการค้า

บริการในแนวทางเสรีนิยมภายใต้ GATT/WTO ก็ยิ่งเกื้อกูลให้ธุรกิจร้านหนังสือเป็นธุรกิจข้ามชาติได้ง่ายขึ้น

ในช่วงเวลาทศวรรษเศษที่ผ่านมาี้ ธุรกิจร้านหนังสือขนาดใหญ่ที่มีลักษณะเป็น Chain Bookstore และ Superstore มีส่วนแบ่งตลาด (market share) เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในสหรัฐอเมริกาและสหราชอาณาจักร ร้านหนังสือขนาดกลางและขนาดเล็กถูกซื้อโดยธุรกิจขนาดใหญ่บ้างก็ต้องปิดกิจการ ในสหรัฐอเมริกา ร้านหนังสือที่เป็นสมาชิก American Booksellers Association (ABA) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นร้านขนาดกลางและขนาดเล็ก มีจำนวนลดลงจากประมาณ 5,000 ร้านในปี 2535 เหลือเพียง 3,700 ร้านในปี 2541 (Jarvik 1998) กระนั้นก็ตาม ร้านหนังสืออิสระจำนวนมากยังสามารถมีชีวิตอยู่รอดได้ บางร้านเติบโตได้ดี นอกจากนี้ ผู้ประกอบการจำนวนไม่น้อยยังกระโดดเข้าสู่ธุรกิจร้านหนังสือ ร้านหนังสืออิสระที่ดำรงอยู่ได้ ส่วนใหญ่เน้นคุณภาพของบริการ หรือมีอะนั่นก็มุ่งให้บริการตลาดที่มีลักษณะเฉพาะ ที่เรียกว่า Niche Market ร้าน Sydney Kramer ในนครวอชิงตัน ดี.ซี. ซึ่งก่อตั้งในปี 2489 นับเป็นตัวอย่างของความขี้ใจนี้ ร้านนี้มุ่งให้บริการแก่ผู้คนในนครหลวงแห่งสหรัฐอเมริกา โดยขายหนังสือด้านรัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ การทหาร การบริหารธุรกิจ และวิเทศคดี (Area Studies) ธุรกิจรุ่งเรืองจนในปี 2519 ก่อตั้งเครือข่ายร้านหนังสือ Kramerbooks and Afterwords (Kramer 1996)

ธุรกิจร้านหนังสือขนาดใหญ่มีข้อได้เปรียบธุรกิจขนาดเล็ก 3 ด้านหลัก *ด้านแรก* เป็นความได้เปรียบด้านเงินทุน นอกจากมีเงินทุนมากกว่าและสายป่านยาวกว่าแล้ว ยังอาจได้เงื่อนไขเงินกู้ที่ผ่อนปรนกว่าจากตลาดการเงิน *ด้านที่สอง* เป็นความได้เปรียบด้านการตลาด ธุรกิจขนาดใหญ่มีเครือข่ายการตลาดที่กว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครือข่ายที่เป็น Bookstore Chain สามารถแนะนำให้ลูกค้าไปสาขาอื่นในกรณีหาซื้อหนังสือที่ต้องการมิได้ *ด้านที่สาม* เป็นความได้เปรียบส่วนลดหนังสือ สำนักพิมพ์มีแนวโน้มที่จะให้ส่วนลดแก่ร้านหนังสือขนาดใหญ่ในอัตราสูงกว่าร้านหนังสือขนาดเล็ก เนื่องจากร้านหนังสือขนาดใหญ่ขายหนังสือได้มากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่มีเครือข่ายสาขา แต่การกำหนดอัตราส่วนลดอย่างลำเอียงเช่นนี้ ในบางประเทศ ดังเช่นสหรัฐอเมริกา ถือเป็นการกระทำที่ผิดกฎหมายการป้องกันการผูกขาด (Anti-Trust Law)

แม้ว่าร้านหนังสือขนาดใหญ่จะมีข้อได้เปรียบร้านขนาดเล็ก แต่เชื่อว่าจะเป็นข้อได้เปรียบอันสัมบูรณ์ (Absolute Advantage) ธุรกิจที่ใหญ่เกินกว่าขนาดอันเหมาะสม (optimal size) ย่อมมีการบริหารจัดการที่ไร้ประสิทธิภาพ มีระดับชั้นการบังคับบัญชามากกว่าที่ควร และมีปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร นอกเหนือจากการมีต้นทุนประจำ (Fixed Cost) สูง ผู้คนในโลกหนังสือเริ่มตั้งข้อสงสัยว่า ร้านหนังสือขนาดใหญ่มีการประหยัดจากขนาด (economies of scale) กล่าวคือ เมื่อขนาดใหญ่ขึ้น ต้นทุนถัวเฉลี่ยจะลดลงจริงละหรือ ในสหรัฐอเมริกา ธุรกิจร้านหนังสือ

ขาดใหญ่มีอัตรากำไรต่ำมาก โดยที่บางบริษัทขาดทุน ร้านหนังสือขนาดใหญ่ นอกจากจะต้องแข่งขันกับร้านหนังสือขนาดกลางและขนาดเล็กแล้ว ยังต้องแข่งกันเอง Bookstore Chain หลายเครือข่ายต้องปิดสาขาบางสาขา ส่วนใหญ่เป็นการปิดสาขาในศูนย์การค้าที่ซบเซา แล้วหันไปเปิด Super Bookstore ทั้ง Barnes and Noble และ Borders Group ต่างยึดยุทธศาสตร์ดังกล่าวนี้

Barnes and Noble ปิดสาขาตามศูนย์การค้า ส่วนใหญ่เป็นร้านที่ใช้ชื่อ B. Dalton Bookseller, Doubleday Book Shop และ Scribner's Bookstore แล้วหันไปเปิด Super Bookstore ที่ใช้ชื่อ Barnes and Noble, Bookstar และ Bookstop (Hoover's 1996 : 44-45)

Borders Group ปิดสาขาที่ใช้ชื่อ Waldenbook แล้วหันไปเปิด Borders Superstore (Hoover's 1996 : 50-51)

Barnes and Noble กับ Borders Group ตามปีกันมาโดยตลอด ตามข้อมูลในปี 2538 สหรัฐอเมริกามี Super Bookstore ประมาณ 500 ร้าน ในจำนวนนี้เป็นของ Barnes and Noble ประมาณ 300 ร้าน Borders Group 100 ร้าน Crown Books 70 ร้าน และ Books-a-Million 40 ร้าน (Horvath 1996) ในปี 2540 Barnes and Noble มี Super Bookstore 450 ร้าน (เปิดเพิ่มขึ้นปีละ 90 ร้าน) และ Borders Group 150 ร้าน (Norton 1997)

แม้ Chain Bookstore และ Super Bookstore มีอำนาจต่อรองกับสำนักพิมพ์ในการขออัตราส่วนลดสูงกว่าปกติ รวมตลอดจนถึงสิทธิพิเศษอื่นๆ แต่การรวมศูนย์อำนาจการบริหารจัดการกลับทำให้ต้นทุนการประกอบการสูงกว่าปกติ Chain Bookstore และ Super Bookstore มักจะมีศูนย์รับส่งหนังสือระดับชาติ (National Distribution Centre) เมื่อสำนักพิมพ์ต้องการฝากขายหนังสือใด ก็ต้องส่งหนังสือไปยังศูนย์นั้น หลังจากจัดทำข้อมูลสต็อกแล้ว ศูนย์ฯ จึงจัดส่งหนังสือไปวางจำหน่ายยังสาขาต่างๆ ระบบการรวมศูนย์เช่นนี้ย่อมทำให้เสียต้นทุนการตลาดสูงกว่าที่ควรจะเป็น เมื่อเทียบกับกรณีที่สำนักพิมพ์ส่งหนังสือไปยังสาขาโดยตรง

ธุรกิจร้านหนังสือมิได้มีแต่ Independent Bookstore กับ Chain Bookstore และ Super Bookstore เท่านั้น หากยังมีร้านหนังสือมือสอง (Used Book Store) ร้านขายลดราคา (Discount/Warehouse Store) และสโมสรหนอนหนังสือ (Book Club) อีกด้วย สโมสรหนอนหนังสือมีส่วนแบ่งตลาดไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าร้านหนังสืออิสระ และ Chain Bookstore สโมสรหนอนหนังสือประกอบด้วยสมาชิกที่เป็นลูกค้าประจำของตลาดหนังสือ ขายหนังสือในราคาต่ำกว่าราคาตลาด อีกทั้งให้สิทธิประโยชน์ต่างๆ แก่สมาชิก สโมสรหนอนหนังสือจึงเป็นช่องทางสำคัญ

ในการระบายหนังสือ สำนักพิมพ์ยักษ์ใหญ่จำนวนมากประกอบธุรกิจสโมสรหนังสือด้วย และส่งเสริมการขายหนังสือผ่านสโมสรหนังสือ

ธุรกิจการขายหนังสือทางไปรษณีย์เพิ่งเติบโตในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา บางบริษัทมุ่งขายหนังสือทางไปรษณีย์อย่างเดียว โดยไม่มีร้านหนังสือตามความหมายดั้งเดิม The Good Book Guide (อังกฤษ) นับเป็นตัวอย่างของธุรกิจประเภทนี้ The Good Book Guide ออกนิตยสารชื่อ *The Good Book Guide Magazine* สมาชิกสั่งซื้อหนังสือจากข้อมูลที่ดีพิมพ์ในนิตยสารดังกล่าว เนื่องจากมีสมาชิกทั่วโลก จึงสามารถทำรายได้จากการส่งออกในระดับสูง จนได้รับรางวัล The Queen's Award for Export Achievement ธุรกิจร้านหนังสือบางร้านให้บริการผ่านไปรษณีย์ด้วย ดังเช่น Heffers (เมืองเคมบริดจ์ ประเทศอังกฤษ)

แนวความคิดว่าด้วยร้านหนังสือกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่เฉพาะแต่การก่อเกิดของ Chain Bookstore และ Super Bookstore เท่านั้น หากทว่าหนังสือยังมีจำหน่ายขายในร้านหนังสือในความหมายดั้งเดิมอีกด้วย บัดนี้ หนังสือขายดี (Bestsellers) มีวางจำหน่ายตามห้างในร้านขายของชำและซูเปอร์มาร์เก็ต หนังสือเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์วางจำหน่ายในร้านขายคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ ร้านขายของเด็กเล่นยักษ์ใหญ่ดังเช่น Toy 'R' Us วางจำหน่ายหนังสือเด็ก ร้านขายอาหารสัตว์และผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับสัตว์ขายหนังสือเกี่ยวกับสัตว์ ร้านขายเทปดนตรีและวิดีโอภาพยนตร์ขายหนังสือเกี่ยวกับดนตรี ภาพยนตร์ และธุรกิจบันเทิง

แต่คู่แข่งที่น่ากลัวของธุรกิจร้านหนังสือดั้งเดิม ก็คือ ธุรกิจการขายหนังสือผ่าน Internet เมื่อ Book Stacks Unlimited จัดตั้ง amazon.com ในปี 2537 ณ เมือง Seattle ประเทศสหรัฐอเมริกา ยักษ์ใหญ่ในธุรกิจร้านหนังสือในสหรัฐอเมริกาได้ตระหนักว่า คู่แข่งรายสำคัญปรากฏกายขึ้นแล้ว แต่การเติบโตใหญ่ของ Amazon ทำให้ทั้ง Barnes and Noble และ Borders Group ต้องกระโดดเข้าไปให้บริการผ่าน Internet ด้วย (Horvarth 1998) ร้านหนังสือยักษ์ใหญ่ในยุโรปตะวันตกเดินอยู่บนเส้นทางนี้เช่นกัน บัดนี้ Cyberspace แปรเป็นตลาดสำคัญของธุรกิจร้านหนังสือ

หนังสืออ้างอิง

Baverstock, Alison

Are Books Different ? Marketing in the Book Trade.

London : Kogan Page, 1993.

Coates, Tim.

“British Bookselling Today : To Whom Does The Future Belong ?”

Logos, Vol. 8, No. 1 (1997), pp. 24-29.

Hoover's Inc.,

Hoover's Guide to Media Companies.

Austin, Texas : Hoover's Business Press, 1996.

Horvath, Stephen.

“The Rise of the Book Chain Superstore” ,

Logos, Vol. 7, No. 1 (1996), pp. 39-45.

Horvath, Stephen.

“Bookselling on the Internet : A Future That Works” ,

Logos, Vol. 9, No. 1 (1998), pp. 18-23.

Jarvik, Laurence.

“Turmoil in the Book World”,

The World and I (March 1998), pp. 78-85.

Kramer, William.

“Independent Bookselling : A Frontline Dispatch”,

Logos, Vol. 7, No. 1 (1996), pp. 32-38.

Norton, Rob.

“Why the Bookstore Wars Are Good”,

Fortune (October 1997), pp. 28-29.