

บทที่ 8

การประเมินแผนธุรกิจ

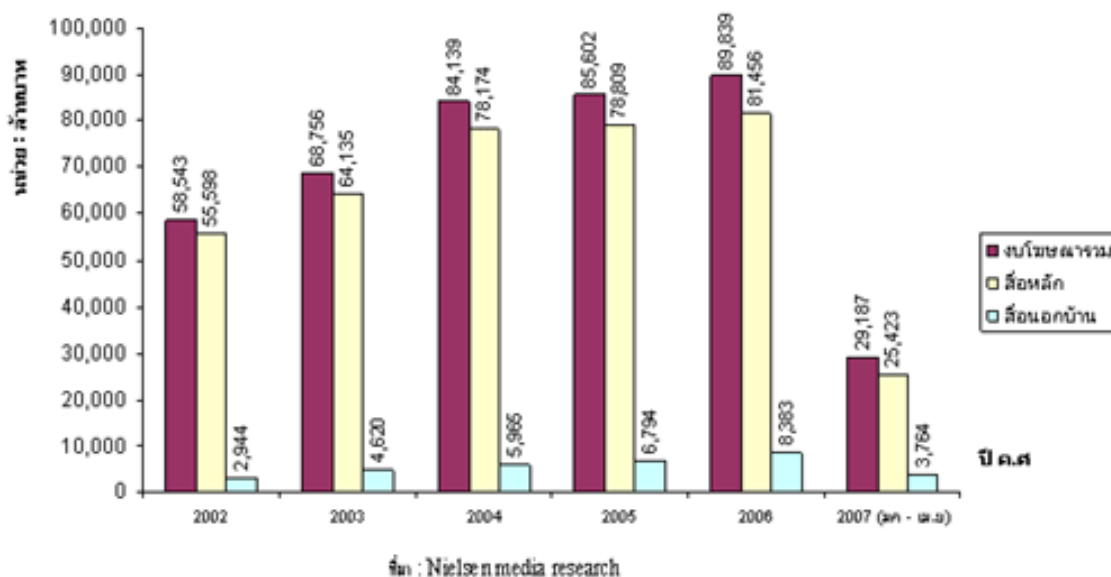
การประเมินความเป็นไปได้ของธุรกิจ

ในการประเมินความเป็นไปได้ของธุรกิจของบริษัท ideoLife Media นั้น จะสามารถทำการวิเคราะห์แบ่งเป็น 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม ด้านการดำเนินงาน ด้านการตลาด และด้านการเงิน ซึ่งจะมีรายละเอียดดังนี้

● ด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม

ภาวะเศรษฐกิจได้ชะลอตัวตั้งแต่เกิดเหตุการณ์ความไม่แน่นอนทางการเมือง ทำให้ธุรกิจต่าง ๆ ได้รับผลกระทบจากการที่ความเชื่อมั่นของผู้บริโภคปรับตัวลดลง สำหรับธุรกิจสื่อโฆษณา นั้นถือเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบไม่มากนักจากภาวะเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะธุรกิจสื่อโฆษณารายนอกที่อยู่อาศัยนั้นมีการเติบโตเฉลี่ยต่อปีสูงกว่า 10% มาโดยตลอด ซึ่งถือว่ามีการเติบโตที่สูง เมื่อเทียบกับสื่อโฆษณาหลักอย่างสื่อโทรทัศน์หรือหนังสือพิมพ์ ที่มีอัตราการเติบโตชะลอตัวลงอย่างเห็นได้ชัด ดังนั้น การที่บริษัทเริ่มดำเนินการในช่วงนี้จึงน่าจะเป็นโอกาสที่ดีของบริษัท

ภาพที่ 8-1 แสดงงบโฆษณาในประเทศไทยตั้งแต่ปี 2002 ถึงปี 2007 (มกราคม – เมษายน)



ตารางที่ 8-1 อัตราเติบโตของงบประมาณผ่านสื่อหลักและสื่อนอกบ้าน เปรียบเทียบกับการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP)

Growth	2003	2004	2005	2006
งบประมาณรวม	17.44%	22.37%	1.17%	4.95%
สื่อหลัก	15.36%	21.89%	0.90%	3.36%
สื่อนอกบ้าน	56.93%	29.11%	13.89%	18.95%
GDP Growth ¹	7.10%	6.30%	4.50%	5.10%

• ด้านการดำเนินงาน

จากการที่ได้ศึกษาข้อมูลการดำเนินงานจากบริษัทที่ประกอบธุรกิจประเภทเดียวกัน ซึ่งได้แก่ สื่อภายนอกที่อยู่อาศัยที่เป็นจอทีวีขนาดเล็ก (ทีวีในลิฟต์, ทีวีที่สถานีรถไฟ และในห้างสรรพสินค้า) รวมทั้งมีการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญทางด้านสื่อและระบบเครือข่าย ทำให้ผู้บริหารของบริษัทมีความรู้ ความชำนาญในธุรกิจสื่อเป็นอย่างดี สามารถกำหนดวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสม ก่อให้เกิดความคุ้มค่ากับบริษัท

ในเรื่องความเป็นไปได้ในเรื่องสถานที่ในการติดตั้งสื่อ นั้น บริษัทได้สอบถามไปยังผู้ประกอบการหอพักเป้าหมายจำนวน 5 ราย ซึ่งได้ยืนยันถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยผู้ประกอบการหอพักสนใจให้ติดตั้งสื่อโฆษณาหลายประเภทและยอมรับการวางข้อตกลงในเรื่องค่าตอบแทนและเรื่องอื่นๆ ที่บริษัทนำเสนอ นอกจากนี้ สำหรับสื่อโฆษณาที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่สนใจให้ติดตั้ง (สื่อโฆษณาบนผนังอาคาร สื่อโฆษณาบนบันได) บริษัทได้ปรับปรุงออกจากรูปแบบสินค้าและบริการแล้ว

สำหรับอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน สามารถหาซื้อได้ทั่วไปภายในประเทศ มีขั้นตอนการจัดซื้อที่ไม่ยุ่งยาก บริษัทมีการดำเนินงานที่มีความเรียบง่าย ไม่ซับซ้อน และมีความต้องการกำลังคนจำนวนน้อย ซึ่ง ได้มีการกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการอย่างชัดเจนแล้ว

จากที่กล่าวมาทั้งหมดทำให้บริษัทมีความมั่นใจว่าจะสามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่ได้วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

¹ อ้างอิงจากตารางสถิติของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

<<http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=95>>

● ด้านการตลาด

การแข่งขันในธุรกิจสื่อภายนอกที่อยู่อาศัยในปัจจุบันถือว่าไม่รุนแรงมากนัก เนื่องจากสื่อภายนอกที่อยู่อาศัยนั้นมีหลากหลายรูปแบบ และติดตั้งในสถานที่ที่แตกต่างกันออกไป สื่อแต่ละประเภทจึงมีข้อดีและข้อจำกัดที่เหมาะสมกับสินค้าและบริการที่แตกต่างกัน ปัจจัยสำคัญที่ผู้บริโภคใช้ในการเลือกซื้อสื่อ คือประสิทธิภาพในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ดังนั้นถ้าสื่อใดสามารถตอบสนองปัจจัยดังกล่าวได้ สื่อนั้นก็ย่อมเป็นที่ต้องการของผู้ที่ต้องการลงโฆษณาได้มากกว่า

สื่อโฆษณาของบริษัทมีจุดเด่นตรงความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง และติดตั้งในหอพักซึ่งยังไม่มีผู้ใดเข้ามาทำ อีกทั้งมีสื่อโฆษณาให้เลือกหลากหลาย และจากการสอบถามความเห็นของนักศึกษาที่พักอาศัยในหอพักเป้าหมาย พบว่ารูปแบบสื่อของบริษัทจะมีประสิทธิภาพในการดึงดูดความสนใจได้ค่อนข้างดี รวมถึงการกำหนดจำนวนแพ็คเกจ และราคาต่อแพ็คเกจที่เหมาะสม สามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางตรงได้ ทำให้บริษัทมั่นใจว่าจะสามารถทำยอดขายได้ไม่ต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

● ด้านการเงิน

จากการประเมินแผนทางการเงิน ซึ่งอ้างอิงข้อมูลทางการตลาดจากการทำการวิจัย ประกอบกับการใช้หลักความระมัดระวัง (Conservatism) ด้วยการประมาณกระแสเงินสดของบริษัท ตั้งแต่ปีที่ 5 เป็นต้นไปให้ไม่มีการเติบโตเลย (อัตราการเติบโตตั้งแต่ปีที่ 5 เป็นต้นไป เท่ากับ ศูนย์) พบว่าโครงการสื่อโฆษณานี้ให้มูลค่าสุทธิของกระแสเงินสดสำหรับกิจการเท่ากับ 1.64 ล้านบาท หรือคิดเป็นอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (IRR) เท่ากับ 36.94% หรืออัตราผลตอบแทนจากการลงทุนแบบปรับค่า (MIRR) เท่ากับ 29.64% แสดงให้เห็นว่าโครงการแผนธุรกิจนี้จึงมีความคุ้มค่าต่อการลงทุน

ปัจจัยวิกฤตที่เป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ/ล้มเหลวของธุรกิจ

ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจอย่างรุนแรง ซึ่งสามารถนำธุรกิจไปสู่ความล้มเหลวหรือทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ ได้แก่

ประสิทธิภาพในการดึงดูดคนดู

สื่อจะประสบความสำเร็จได้ นอกจากจะต้องตั้งอยู่ในสถานที่ที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ดีแล้ว ยังต้องสามารถดึงดูดคนให้สนใจได้ด้วย โดยสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง ได้แก่ รูปแบบสื่อจะต้องมีความเหมาะสมและน่าสนใจ รวมทั้งมีการกำหนดจุดติดตั้งที่คนในหอพัก

สามารถเห็นได้อย่างชัดเจน ซึ่งบริษัทจะต้องมีการศึกษาถึงประสิทธิภาพของสื่อเป็นระยะๆ เพื่อนำผลที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาสื่อให้มีประสิทธิภาพในการดึงดูดคนดูได้ ทำให้เป็นสื่อที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ในการโฆษณาของลูกค้าก่อให้เกิดความมั่นใจ และมาใช้บริการสื่อของบริษัท

ปัจจัยดังกล่าวถือว่ามีผลต่ออย่างมากต่อยอดขายของบริษัท เนื่องจากเป็นปัจจัยที่กระทบโดยตรงกับจำนวนลูกค้า ซึ่งจากผลของการวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity Analysis) ในแผนการเงินพบว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะทำให้บริษัท อยู่รอดและประสบความสำเร็จได้ หากบริษัท ไม่สามารถรักษาน้ำหนักลูกค้าให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ จะทำให้ยอดขายของบริษัทไม่เป็นไปตามแผนที่ประเมินไว้ ส่งผลให้โครงการนี้ไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน และยังทำให้มูลค่าปัจจุบันสุทธิของกระแสเงินสดติดลบ

แผนฉุกเฉิน (Contingency Plan)

1. หากพบว่าสื่อของบริษัทยังไม่สามารถดึงดูดคนในหอพักให้สนใจได้เท่าที่ควร

แนวทางแก้ไข : ศึกษา สาเหตุ และ หาทางแก้ไข

- ทำการวิจัยถึงสาเหตุที่สื่อโฆษณาไม่สามารถดึงดูดความสนใจของผู้พบเห็นได้ รวมถึงลักษณะ Life Style ของผู้พักอาศัยในแต่ละหอพัก นำมาปรับปรุงสื่อโฆษณาของบริษัทให้มีความน่าสนใจเหมาะสม เช่น อาจจะเพิ่มเนื้อหาสาระสอดแทรกในสื่อโฆษณาบนจอ LCD
- ออกแบบสื่อโฆษณารูปแบบใหม่ๆ
- การปรับเปลี่ยนจุดติดตั้ง ให้เหมาะสมในแต่ละหอพัก

2. หากบริษัทประสบกับภาระการสูงขึ้นของต้นทุนในการดำเนินงาน ทำให้เกิดปัญหาด้านภาระค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นของบริษัท

แนวทางแก้ไข : - ลดการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร-หอพักในแต่ละปีจาก 10% เหลือ 5% ปัจจุบันบริษัทวางแผนที่จะลงทุนเพิ่มเติมในสินทรัพย์ถาวร-หอพัก เท่ากับอัตราที่ใช้ในการคิดค่าเสื่อมราคา อย่างไรก็ตาม หากบริษัทประสบปัญหาภาระต้นทุนที่สูง ซึ่งกระทบต่อกระแสเงินสดของบริษัท บริษัทอาจพิจารณาชะลอ/ลดการลงทุนเพิ่มเติมในสินทรัพย์ถาวร หากสินทรัพย์ที่มีอยู่ยังคงสามารถใช้งานได้

- การขึ้นราคาแพ็คเกจ โดยพิจารณาการขึ้นราคาตามอัตราเงินเฟ้อ

- เพิ่มทุนจากผู้ถือหุ้น

3. หากบริษัทประสบกับปัญหาการเข้ามาแข่งขันของคู่แข่งที่เข้ามาทำธุรกิจเหมือนกับที่บริษัททำ อันจะส่งผลให้การดำเนินงานของบริษัทอาจเกิดปัญหาได้

แนวทางแก้ไข : - พิจารณาในการหากลยุทธ์รับมือ โดยต้องนำข้อมูลในขณะนั้นมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบข้อดีข้อเสียอีกครั้ง อย่างไรก็ตาม ในบริษัทได้มีการวางแผนที่จะทำการเซ็นสัญญากับหอพักขนาดใหญ่รอบมหาวิทยาลัยเป้าหมายทั้งหมดเป็นเวลา 3 ปี แต่หากคู่แข่งเข้ามาในอนาคต บริษัทอาจมีการตกลงเพิ่มส่วนแบ่งรายได้ให้แก่หอพักเพื่อเป็นการดึงดูดหอพักพันธมิตร จาก 25% เป็น 30% อย่างไรก็ตาม การเข้ามาแข่งขันจากคู่แข่งทางธุรกิจที่ทำสื่อโฆษณาภายนอกที่อยู่อาศัยรายอื่นนั้น บริษัทมองว่ามีความเป็นไปได้ยาก เพราะในการธุรกิจนี้ต้องมีการติดต่อหอพักจำนวนมาก ประกอบกับเมื่อถึงเวลานั้นบริษัทซึ่งมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในธุรกิจสื่อในหอพัก อยู่แล้วจะได้เปรียบในการนำเสนอแผนและเข้าร่วมแข่งขันราคา จึงอาจจะไม่คุ้มค่าที่คู่แข่งรายอื่นจะดำเนินการ

แผนงานในอนาคตของบริษัท

ในกรณีธุรกิจของบริษัทดำเนินการไปได้ด้วยดีและมียอดขายเติบโตขึ้นเรื่อยๆ (ขายได้มากกว่า 50% ของ Capacity ที่มีอยู่) บริษัท ideoLife Media มีนโยบายที่จะขยายสถานที่ติดตั้งสื่อโฆษณาไปยังอาคารที่พักอาศัยอื่น ได้แก่ อพาร์ทเมนต์ คอนโดมีเนียม บริเวณกรุงเทพฯ ที่มีผู้พักอาศัยเป็นคนทำงานทั่วไป ซึ่งมีกำลังซื้อสูงกว่านักศึกษา อันจะทำให้สื่อโฆษณาของบริษัทสามารถเข้าถึงกลุ่มคนได้หลากหลายยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม การติดต่อสร้างพันธมิตรกับเจ้าของสถานที่เหล่านี้ อาจทำได้ยากกว่าการติดต่อผู้ประกอบการหอพัก ดังนั้น ในช่วง 3 ปีแรกของการดำเนินงานบริษัทจะศึกษาถึงความเป็นไปได้ของการทำสื่อโฆษณาในอพาร์ทเมนต์ คอนโดมีเนียม ไปด้วยต่อไปเพื่อศึกษาเป็นแนวทางในการขยายกิจการต่อไปในอนาคต