

บทที่ 11

แผนฉุกเฉิน

แม้ว่าทางบริษัท ออฟเตอร์เวิร์ค เมดิคอล สปา จำกัด จะมีการจัดวางแผนกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานไว้อย่างรัดกุมแล้ว แต่ในการดำเนินธุรกิจนั้น อาจมีปัจจัยต่างๆที่เข้ามากระทบต่อการดำเนินธุรกิจโดยไม่ได้คาดหมาย ซึ่งอาจทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ ซึ่งสาเหตุอาจมาจากปัจจัยทั้งภายนอก และภายในซึ่งอยู่นอกเหนือการคาดการณ์ อย่างไรก็ตามเพื่อเป็นการลดความเสี่ยงจากสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทางบริษัทฯได้พยายามที่จะประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงทุกรูปแบบ และวางแผนสำหรับเหตุการณ์ต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ โดยมีรายละเอียดในการวิเคราะห์ความเสี่ยงดังนี้

11.1 การแบ่งประเภทความเสี่ยง สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่

11.1.1 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

- 1) พนักงานไม่เพียงพอ ส่งผลให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ
- 2) เกิดภัยธรรมชาติ หรือไฟไหม้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อตัวอาคารสถานบริการ
- 3) ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นกว่าประมาณการ ส่งผลต่อสภาพคล่องของบริษัทฯ

11.1.2 ความเสี่ยงด้านการตลาด (Marketing Risk)

- 1) มีคู่แข่งรายใหม่มาตั้งอยู่ในบริเวณใกล้เคียง
- 2) คู่แข่งตัดราคาหรือจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่องระยะยาว
- 3) เกิดการชะงักการเติบโตของทั้งอุตสาหกรรม

11.1.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

- 1) อัตราเงินกู้เพิ่มสูงขึ้นส่งผลต่อต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้นในการลงทุน
- 2) การที่ทางบริษัทไม่สามารถจ่ายชำระหนี้เมื่อครบกำหนดได้ จากการที่ขาดสภาพคล่อง
- 3) ยอดขายไม่เป็นไปตามที่ประมาณการไว้ ส่งผลให้รายได้ของบริษัทลดลง
- 4) ยอดขายสูงเกินกว่าที่คาดการณ์ ส่งผลให้มีสภาพคล่องส่วนเกินในบริษัท เกิดเป็นค่าเสียโอกาส

11.2 แผนการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 3 ระดับ

11.2.1 ระดับความเสี่ยงต่ำ

เป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นน้อย และผลกระทบไม่มาก ซึ่งทางบริษัทสามารถยอมรับได้ แต่ก็อาจมีการวางแผนเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น ได้แก่

1) พนักงานไม่เพียงพอ

แผนป้องกัน จ้างพนักงานชั่วคราวเพิ่มเติมเพื่อมาทดแทนพนักงานประจำในช่วงเวลาหนึ่ง จนกว่าจะหาพนักงานประจำคนใหม่ได้ และเพิ่มชั่วโมงการทำงานให้พนักงานประจำเพื่อทดแทนพนักงานที่ขาดไป โดยได้ค่าตอบแทนเป็นโบนัสในช่วงที่ทำงานเกินเวลา ส่วนในระยะยาวจะจัดหาพนักงานประจำใหม่ ด้วยวิธีการแนะนำจากพนักงานปัจจุบัน และให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานปัจจุบันที่แนะนำคนให้

2) อัตราดอกเบี้ยเงินกู้เพิ่มสูงขึ้น

แผนป้องกัน ชะลอการเปิดสาขาใหม่ หรือระดมทุนเพิ่มจากผู้ถือหุ้น

3) รายได้หรือยอดขายสูงเกินกว่าที่คาดการณ์

แผนรองรับ ลงทุนเปิดสาขาใหม่หรือลงทุนเพิ่มในส่วนของธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

11.2.2 ระดับความเสี่ยงปานกลาง

เป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อบริษัทในระดับกลาง ซึ่งทางบริษัทสามารถยอมรับได้ แต่ก็มีการวางแผนเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น และมีการวางแผนรองรับหากมีเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจริง ได้แก่

1) การเกิดภัยธรรมชาติ หรือไฟไหม้

แผนป้องกัน ใช้ความระมัดระวังในการดำเนินงาน มีการติดตั้งอุปกรณ์ดับเพลิง และมีการตรวจสอบความเรียบร้อยของสถานที่อย่างสม่ำเสมอ

แผนรองรับ ทำประกันภัยอุปกรณ์ และอาคารสถานที่

2) ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นกว่าประมาณการ

แผนป้องกัน จากการวิเคราะห์ Sensitivity Analysis พบว่า ค่าใช้จ่ายเปลี่ยนแปลงไปจะมีผลต่อค่าผลตอบแทน NPV มากกว่าการเปลี่ยนแปลงของรายได้ ดังนั้นหากบริษัทเกิดปัญหาด้านค่าใช้จ่ายก็จำเป็นต้องปรับลดเพื่อให้อัตราผลตอบแทนกลับมาเป็นบวก โดยบริษัทจะวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายที่สูงสุด 3 อันดับแรก เพื่อนำมาประเมินว่า บริษัทสามารถปรับลดค่าใช้จ่ายดังกล่าวลงได้หรือไม่ อาทิเช่น ค่าเช่า อาจ

ทำการเจรจากับผู้ให้เช่าเพื่อคงอัตราค่าเช่าเดิมหรือขยายเวลาสำหรับค่าเช่าอัตราเดิม ออกไปอีก 1-2 ปี เพื่อลดค่าใช้จ่ายของบริษัทลง หรือหากเป็นค่าใช้จ่ายทางการตลาด อาจลดจำนวนครั้งในการทำการตลาดลง และเน้นการทำการตลาดแบบทางตรงถึง ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมากขึ้น ซึ่งมีค่าใช้จ่ายทางการตลาดที่ต่ำกว่า

แผนรองรับ ปรับลดจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับจำนวนชั่วโมงที่เปิดบริการ และลดโบนัสสำหรับพนักงานลง โดยทำการเจรจากับพนักงานให้เข้าใจถึงสถานการณ์ของบริษัทในขณะนั้น และสร้างความสมานฉันท์กับพนักงานให้ร่วมกันทำงาน เพื่อให้บริษัทมีผลประกอบการที่ดีขึ้น ทำให้บริษัทกลับมาจ่ายโบนัสให้พนักงานได้อีกครั้ง

3) มีคู่แข่งรายใหม่มาตั้งอยู่ในบริเวณใกล้เคียง

แผนป้องกัน มุ่งเน้นทำการตลาดเพื่อให้ลูกค้ารับรู้ถึงแบรนด์ของบริษัทฯ และความแตกต่างในด้านคุณค่าแบรนด์ พร้อมทั้งสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับลูกค้าเก่า เพื่อให้เกิดความภักดีต่อ After Work Medical Spa เป็นการสร้างอำนาจต่อรองกับคู่แข่งใหม่

แผนรองรับ ขยายฐานลูกค้าในกลุ่ม Non-user ให้มากขึ้น

4) คู่แข่งตัดราคา หรือจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่องระยะยาว

แผนป้องกัน After Work Medical Spa จะไม่แข่งขันด้านราคา แต่จะทำการวิจัยตลาดเพิ่มเติม เพื่อตรวจสอบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า ทำให้สามารถออกไปรณรงค์ส่งเสริมการขายได้ตรงความต้องการของลูกค้ามากขึ้น ในงบประมาณที่น้อยกว่าคู่แข่ง

แผนรองรับ วิเคราะห์กลยุทธ์ของคู่แข่ง เพื่อพิจารณาแผนส่งเสริมการขายใหม่ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้ามากขึ้น เช่น เพิ่มการโฆษณาในช่องทางที่เหมาะสม แจกคูปองส่วนลดเพิ่มขึ้น เป็นต้น

5) เกิดการชะงักการเติบโตของทั้งอุตสาหกรรม

แผนป้องกัน บริษัทฯ กระจายความเสี่ยงโดยการลงทุนในอุตสาหกรรมอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับสปาเพิ่มเติม

แผนรองรับ ขยายฐานลูกค้าเพิ่มขึ้น โดยเน้นทำการตลาดทางตรงที่มีต้นทุนต่ำกว่าวิธีอื่นๆให้มากขึ้น

6) ไม่สามารถจ่ายหนี้เมื่อครบกำหนดได้

แผนป้องกัน กำหนด Cash Cycle และอัตราส่วนทางการเงินที่เกี่ยวข้องอย่างเข้มข้น เช่น Quick Ratio พร้อมทั้งมีการตรวจสอบผลอย่างสม่ำเสมอ และควรมีการจัดทำประมาณการเงินสดล่วงหน้าในแต่ละเดือน เพื่อคาดการณ์ได้ว่าบริษัทจะขาดสภาพคล่องหรือไม่ ในช่วงใด จะได้มีการเตรียมการล่วงหน้าในการกู้ยืม

แผนรองรับ พิจารณาลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น

11.2.3 ระดับความเสี่ยงสูง

เป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นสูง และส่งผลกระทบต่อบริษัทอย่างรุนแรง ซึ่งทางบริษัทไม่ควรยอมรับได้ ทำให้ต้องมีการวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น รวมทั้งต้องมีการวางแผนรองรับหากมีเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจริง

1) ยอดขายไม่เป็นไปตามที่ประมาณการไว้

แผนป้องกัน บริษัทฯจะเน้นการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้ถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมากขึ้น โดยให้ความรู้แก่ลูกค้าทราบถึงความแตกต่างระหว่างสปาทั่วไปและเมดิคอล สปา ซึ่งมาจากบริการและบุคลากรผู้เชี่ยวชาญและเป็นที่ยอมรับ รวมถึงการเพิ่มงบประมาณทางการตลาดให้ยิ่งขึ้นในปีที่คู่แข่งรายใหม่เข้ามา โดยการจัดกิจกรรมให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

แผนรองรับ กรณีที่บริษัทฯขาดเงินทุนหมุนเวียนในกิจการ บริษัทฯอาจต้องขอเงินทุนหมุนเวียนจากสถาบันการเงิน หรือการกู้ยืมเงินจากผู้ถือหุ้นของบริษัทเพื่อสำรองไว้ใช้

ทั้งนี้ทางบริษัทได้มีการวางแผนการประเมินความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อบริษัทฯในทุก ๆ ไตรมาส เพื่อที่จะสามารถตอบสนองต่อผลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัทฯได้อย่างทันท่วงที ตลอดจนสามารถวางแผนป้องกันและรองรับอย่างเหมาะสม เพื่อให้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ส่งผลกระทบต่อบริษัทน้อยที่สุด