

## บทที่ 9

### แผนสำรอง

แผนสำรองคือ แผนฉุกเฉินหรือแผนงานในกรณีที่การดำเนินงานไม่เป็นตามที่วางไว้มีความจำเป็นเป็นอย่างมาก เนื่องจากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นอาจส่งผลถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการได้ ดังนั้นทางบริษัทจึงจำเป็นต้องวางแผนไว้เพื่อรองรับในกรณีต่างๆที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยทางบริษัทได้แบ่งแผนสำรองเป็น 4 ส่วนด้วยกัน คือ

- แผนสำรองด้านการก่อสร้าง
- แผนสำรองด้านการตลาด
- แผนสำรองด้านการดำเนินงาน
- แผนสำรองด้านการเงิน

โดยแผนสำรองมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 9.1 แผนสำรองด้านการก่อสร้าง

##### 9.1.1 กรณีผู้รับเหมาไม่สามารถทำงานได้เสร็จตามกำหนดเวลา

โครงการศูนย์การค้า กำหนดเวลาในการส่งมอบงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เนื่องจากหากเกิดการล่าช้าจะก่อให้เกิดความเสียหายกับทางโครงการเป็นเงินจำนวนมาก ดังนั้นในการทำสัญญาก่อสร้างต้องระบุ ให้ชัดเจนถึงกำหนดการรวมถึงเรื่องเบี้ยปรับต่างๆ ด้วย โดยค่าปรับดังกล่าวต้องอยู่ในระดับที่เพียงพอกับระดับความเสียหายที่เกิดกับบริษัทในกรณีที่ผิดสัญญากับผู้เช่า และนอกจากนั้น การวางแผนการก่อสร้างตั้งแต่เริ่มต้น ต้องมีการเผื่อระยะเวลาให้เพียงพอที่จะแก้ไขความล่าช้าที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละช่วง เพื่อให้เวลาแล้วเสร็จของโครงการทั้งหมดไม่ได้รับผลกระทบจากความล่าช้าที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละช่วง

### 9.1.2 กรณีที่ค่าก่อสร้างสูงเกินกว่างบประมาณที่ตั้งไว้

จากการทำการทดสอบความอ่อนไหวจะพบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการมากที่สุดก็คือเรื่องต้นทุนค่าก่อสร้าง ดังนั้นในการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว การทำสัญญาการก่อสร้างต้องมีการระบุคุณภาพของวัสดุและค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ต้องจัดทำวงจรรายจ่ายเงินค่าก่อสร้างตามปริมาณงานแล้วเสร็จอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์

## 9.2 แผนสำรองด้านการตลาด

เนื่องจากแผนการตลาดฉบับนี้ได้วางแผนไว้ในระยะเวลา 1 ปี ซึ่งเกิดจากการคาดเดาสถานการณ์ต่างๆ ในตลาดเท่านั้น หากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงนั้นแตกต่างจากที่คาดเดาไว้ ผลที่คาดหมายนั้นอาจไม่ตรงกับเป้าหมายประสงค์ในด้านต่างๆ ดังนั้นจึงมีการเตรียมแผนการเพื่อรองรับจุดบกพร่องต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานทางการตลาดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ทันทั่วทั้งที่ โดยปัญหาที่คาดการณ์ว่าอาจจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อผลทางการตลาดของศูนย์การค้าได้มีดังต่อไปนี้

### 9.2.1 สถานการณ์ฉุกเฉินที่มีสาเหตุจากสภาวะอากาศ

ฝนตกส่งผลให้ไม่สามารถจัดกิจกรรมได้ตามที่วางไว้ เนื่องจาก The Companion เป็นศูนย์การค้าแบบเปิด เน้นพื้นที่โล่ง และกิจกรรมทางการตลาดจะจัดที่บริเวณสวนด้านนอกอาคาร ทางศูนย์การค้ามีแผนที่จะย้ายการจัดกิจกรรมไปจัดในบริเวณลานกิจกรรมที่ติกรูปตัว U เนื่องจากเป็นพื้นที่ร่ม เพราะการออกแบบจะใช้หลังคาผ้าใบคลุมในบริเวณชั้นสาม

### 9.2.2 กรณีที่ผู้เช่าหลักไม่เช่าห้องกับโครงการ

ปัจจัยที่จะเป็นตัวชี้ความสำเร็จหรือล้มเหลวของศูนย์การค้าปัจจัยหนึ่งคือ ผู้เช่าหลัก ซึ่งถ้าศูนย์การค้าไม่สามารถดึงผู้เช่าหลักที่เป็นที่ดึงดูดผู้บริโภคมารวมในศูนย์การค้าได้ ศูนย์การค้าก็จะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าอันดับงานที่ตามมาจากการวางแผนเป็นอันดับที่ 2

ของศูนย์การค้าได้แก่การติดต่อกับผู้เช่าหลักเพื่อเชิญเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ ดังนั้นบริษัท จึงได้วางแผนไว้สำหรับกรณีดังกล่าวดังต่อไปนี้

1. สอบถามถึงจุดอ่อนที่ทำให้ผู้เช่าหลักดังกล่าวไม่สนใจที่จะเข้ามาพร้อมกับโครงการ
2. ปรับแผนธุรกิจรวมไปถึงข้อเสนอต่างๆเพื่อให้สามารถตอบสนองกับความต้องการของผู้เช่าหลักนั้นๆ เพื่อนำเสนอกับผู้เช่าหลักรายเดิมอีกครั้ง
3. เลือกผู้เช่าหลักในอันดับรองลงมาที่มีความสามารถในการทดแทนผู้เช่าหลักอันดับแรกได้ เช่น พูจี, ชูกิชิ มาแทน Zen หรือ ในกรณี ของ Tops อาจจะทดแทนด้วย วิลล่า มาร์เก็ต

### 9.2.3 กรณีผู้เช่าน้อยกว่าเป้าหมายที่กำหนด

จากการทดสอบความอ่อนไหวจะพบว่าถ้าอัตราการเช่าพื้นที่น้อยกว่าร้อยละ 65 แล้วนั้น โอกาสที่ศูนย์การค้าจะล้มเหลวจะมีสูงมาก ดังนั้นจึงต้องมีการวางแผนไว้รองรับในกรณีดังกล่าว ดังต่อไปนี้

1. จัดทีมขายเพื่อเข้าหาผู้เช่าที่มีศักยภาพโดยตรง เพื่อนำเสนอสัญญาให้โดยอาจมีข้อเสนอ ในกรณีพิเศษให้
2. จัดให้มีข้อเสนอพิเศษเพิ่มเติมเพื่อดึงดูดผู้เช่ารายย่อย
3. ปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ทั้งในด้านความถี่และช่องทางเพื่อเพิ่มความรับรู้ในตัวโครงการ ให้มากขึ้น

ความเสี่ยงอีกอย่างหนึ่งได้แก่ความเสี่ยงในการจัดหาผู้เช่าพื้นที่ให้เต็มโครงการ โดยเฉพาะ บางพื้นที่ในบางโครงการที่ไม่เป็นที่สนใจของผู้ค้าปลีกมากนัก เช่น พื้นที่บนชั้น 3 ของอาคาร อย่างไรก็ตามบริษัทได้แก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยจัดหาผู้เช่าพื้นที่ที่ไม่จำเป็นต้องใช้พื้นที่บนชั้น 1 และ 2 ซึ่งต้องการความเงียบสงบบนชั้น 3 และค่าเช่าและค่าบริการที่ต่ำกว่าชั้น 1 และ 2 เช่น ผู้เช่า พื้นที่ที่ทำธุรกิจโรงเรียนสอนภาษา โรงเรียนกวดวิชา และคลินิก เป็นต้น

### 9.2.4 กรณีลูกค้าเข้ามาใช้บริการน้อย

สาเหตุที่ลูกค้าไม่เข้ามาใช้บริการศูนย์การค้าเท่าที่ควรนั้นประกอบได้จากหลายสาเหตุ ซึ่ง แต่ละสาเหตุล้วนมีวิธีการแก้ไขที่แตกต่างกัน ดังนั้นแผนฉุกเฉินจึงมีความจำเป็นต้องวางไว้เพื่อ รองรับกรณีต่างๆดังต่อไปนี้

1. กรณีศูนย์การค้าไม่เป็นที่รู้จัก อาจเกิดจากการที่ช่องทางการสื่อสารที่โครงการเลือกใช้ไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายหรือไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ดังนั้นจึงต้องมีการประเมินผลของการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารและปรับเปลี่ยนให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น
2. กรณีที่ศูนย์การค้าไม่ดึงดูดใจ ซึ่งอาจเกิดจาก ส่วนผสมผู้เช่าไม่ดึงดูด หรือ กิจกรรมที่จัดไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งโครงการจะต้องหมั่นตรวจสอบความต้องการของลูกค้าเพื่อปรับเปลี่ยนกิจกรรมทางการตลาดให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค เพื่อดึงดูดผู้บริโภคอย่างสม่ำเสมอรวมถึงการปรับเปลี่ยนส่วนผสมผู้เช่าเมื่อสามารถทำได้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการในศูนย์การค้าอย่างสม่ำเสมอ

### 9.2.5 กรณีการแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงขึ้น

ความเสี่ยงจากการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน จะเกิดจากคู่แข่งโดยอ้อมซึ่งได้แก่ ผู้ค้าปลีกที่ดำเนินการพัฒนาและบริหารศูนย์การค้าเอง โดยอาจจะมีการแข่งขันกับบริษัทในด้านการจัดหาที่ดิน การดึงลูกค้าผู้บริโภค และการจัดหาผู้เช่าพื้นที่ ในกรณีที่มีการเปิดดำเนินการศูนย์การค้าในบริเวณที่ใกล้เคียงกันกับศูนย์การค้าของบริษัท อาจจะทำให้บริษัทมีความเสี่ยงเรื่องจำนวนผู้บริโภคที่ลดลง ทำให้มีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของผู้ค้าปลีกที่เช่าพื้นที่ของบริษัท ซึ่งอาจจะมีผลกระทบต่ออัตราการเช่า และราคาเช่าและค่าบริการ เพื่อลดผลกระทบดังกล่าว และเพื่อพยายามรักษาระดับอัตราการเช่า ราคาเช่าและค่าบริการ บริษัทจะจัดให้มีการจัดการส่งเสริมการขายเป็นระยะ และมีการปรับเปลี่ยนให้ผู้เช่าพื้นที่ที่เป็นสิ่งดึงดูด (Magnet) เข้ามาในศูนย์เพื่อทำให้มีผู้เช่าพื้นที่และผู้บริโภคเข้ามาใช้บริการในศูนย์การค้าของบริษัทมากขึ้น ส่วนคู่แข่งที่มีเงินทุนจำนวนมาก เช่น กลุ่มดิสเคาท์เนสโตร์ โลตัส และ บิ๊กซี กลุ่มนี้มีแนวโน้มที่จะมุ่งเน้นทำธุรกิจโดยเฉพาะส่วนที่ตนถนัดซึ่งคือการค้าปลีกเท่านั้น ดังนั้นจึงมีโอกาสที่บริษัทสามารถจะเข้าไปตอบสนองความต้องการในการพัฒนาพื้นที่ได้ และจะเป็นผู้เช่าหลักที่มีศักยภาพของบริษัทต่อไป

### 9.3 แผนสำรองด้านการดำเนินงาน

#### 9.3.1 กรณีเกิดปัญหาจราจรจากการเข้าออกศูนย์การค้า

ปัญหาการจราจรหน้าศูนย์การค้าเป็นปัญหาที่สำคัญปัญหาหนึ่งในการให้บริการศูนย์การค้า ดังนั้น ศูนย์การค้าจึงอาจต้องทำการติดต่อทางตำรวจจราจรที่รับผิดชอบในพื้นที่เพื่อขอกำลังพลในการช่วยอำนวยความสะดวกจราจรหน้าศูนย์การค้าในช่วงชั่วโมงเร่งด่วน

#### 9.3.2 กรณีลานจอดรถในบริเวณโครงการไม่เพียงพอ

ในกรณีที่ลานจอดรถไม่พอ ทางศูนย์การค้ากำลังศึกษาความเป็นไปได้ในการหาที่จอดรถสำรองโดยอันดับแรกทางศูนย์การค้าได้มองถึงความเป็นไปได้ในการใช้ที่จอดรถของอาคาร UM Tower ซึ่งไม่อยู่ห่างจากโครงการมากนักอยู่ในระยะที่สามารถเดินทางระหว่าง 2 จุดได้ในเวลาไม่เกิน 10 นาที โดยทางศูนย์การค้าอาจติดต่อกับทางผู้บริหารอาคารดังกล่าวเพื่อขอเช่าที่จอดรถในช่วงเย็นหลังเลิกงานรวมทั้งในวันหยุดเพื่อเป็นที่จอดรถสำรองโดยจะจัดรถรับส่งระหว่าง 2 จุด

#### 9.3.3 กรณีเกิดความไม่เรียบร้อยภายในบริเวณศูนย์การค้าไม่ว่าจะเกิดจากตัวบุคคลและสุนัข

ในกรณีที่เกิดความไม่เรียบร้อยภายในบริเวณศูนย์การค้า พนักงานรักษาความปลอดภัยในจุดที่ใกล้ที่สุดต้องเข้าถึงพื้นที่เพื่อแก้สถานการณ์เบื้องต้นให้เร็วที่สุดรวมไปถึงทำการติดต่อประสานงานกับผู้รับผิดชอบเพื่อให้รับทราบทันที นอกจากนี้พนักงานรักษาความปลอดภัยต้องได้รับการฝึกอบรมในการรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการฝึกซ้อมเพื่อรับมือเหตุการณ์ต่างๆไม่ว่าจะเป็น เหตุการณ์ไฟไหม้ ไฟฟ้าดับ หรือ เหตุการณ์อื่นๆที่อาจเกิดขึ้นได้

### 9.4 แผนสำรองด้านการเงิน

#### 9.4.1 กรณีเกิดปัญหาสภาพคล่อง

ในการเตรียมตัวรับมือกับปัญหาดังกล่าวทางโครงการจะทำการวางแผนทางการเงินพร้อมทั้งจัดทำประมาณการทางการเงินอย่างสม่ำเสมอเพื่อป้องกันปัญหาสภาพคล่องดังกล่าว แต่

อย่างไรก็ดี บริษัทก็จะทำการติดต่อกับทางธนาคารเพื่อเปิดบัญชีเงินกู้ระยะสั้นในรูปแบบของเงินเบิกเกินบัญชี (Overdraft) เอาไว้เพื่อรองรับปัญหาสภาพคล่องที่อาจเกิดขึ้นได้

#### 9.4.2 กรณีเกิดความล่าช้าในการรับชำระค่าเช่าพื้นที่ของโครงการต่างๆ

บริษัทมีรายได้หลักจากการให้เช่าพื้นที่โครงการ ดังนั้นหากผู้เช่าส่วนใหญ่ไม่สามารถชำระค่าเช่าได้ตามกำหนดระยะเวลา ก็อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทได้ อย่างไรก็ตามบริษัทได้ทำสัญญาเช่าระยะยาวกับกลุ่มลูกค้าโดยเฉพาะผู้เช่าหลัก โดยรับค่าเช่าและค่าบริการล่วงหน้าจำนวนหนึ่ง ซึ่งทำให้ผู้เช่าหลักเหล่านี้มีภาระที่จะต้องจ่ายค่าเช่าและค่าบริการส่วนที่เหลืออยู่ไม่มากนัก จึงลดความเสี่ยงที่ผู้เช่าหลักจะไม่ชำระค่าเช่าและค่าบริการได้ นอกจากนี้บริษัทจะติดตามดูแลการชำระค่าเช่าและค่าบริการของผู้เช่าทั้งผู้เช่าหลักและผู้เช่ารายย่อยอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดความล่าช้าในการรับชำระค่าเช่าและค่าบริการ

#### 9.4.3 กรณีอัตราดอกเบี้ยในท้องตลาดลดลง

ฝ่ายการเงินจะมีหน้าที่ต้องคอยติดตามสถานการณ์ของอัตราดอกเบี้ยอย่างสม่ำเสมอเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการทำการรีไฟแนนซ์กับสถาบันการเงินที่ให้ดอกเบี้ยต่ำกว่า เพื่อลดภาระทางด้านดอกเบี้ยของบริษัท

#### 9.4.4 กรณีราคาที่ดินสูงกว่าที่ประมาณการไว้

เนื่องจากมูลค่าที่ดินที่นำมาทำการพิจารณาเป็นราคาขั้นต่ำสำหรับการประมูลของ บสท. ซึ่งในการซื้อที่ดินเพื่อดำเนินธุรกิจจริง ราคาที่ดินอาจมีการปรับตัวสูงขึ้นกว่าที่ประมาณการไว้ ซึ่งหากราคาที่ดินมีการปรับตัวสูงกว่าที่ประมาณการไว้มาก ก็จะมีผลต่อความสำเร็จของโครงการเป็นอย่างมาก ดังนั้นหากราคาที่ดินปรับตัวสูงขึ้น เพื่อให้โครงการยังมีความน่าสนใจในการลงทุน อาจมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

- ซื้อที่ดินด้วยส่วนของเจ้าของกรณีราคาที่ดินไม่เกิน 195 ล้านบาท
- หานักลงทุนซื้อที่ดินแปลงดังกล่าว และทางโครงการจะเสนอซื้อคืนโดยทยอยจ่ายคืนเป็นงวดๆ หากราคาที่ดินเบื้องต้นสูงกว่า 195 ล้านบาท

- หาผู้ลงทุนและทางโครงการทำการเช่าระยะยาวจากผู้ลงทุนดังกล่าว โดยราคาเช่าต่อเดือนสูงสุดที่ทำให้มูลค่าปัจจุบันของโครงการเท่ากับศูนย์ จะมีมูลค่าประมาณเดือนละ 2.8 ล้านบาท

#### 9.4.5 รายได้ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย

เมื่อทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการแล้วพบว่ากระแสเงินสดรับของโครงการมีค่าต่ำเกินไปจนไม่น่าสนใจในการลงทุน อาจแก้ไขได้โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบของโครงการให้มีพื้นที่ในการขายเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันสิ่งก่อสร้างทั้งหมดคิดเป็น FAR เพียง 0.6 จากข้อจำกัด FAR สูงสุด 2.5 ดังนั้นยังสามารถทำการออกแบบใหม่เพื่อให้มีพื้นที่ขายมากขึ้นเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับโครงการ แต่ทั้งนี้ในการแก้รูปแบบดังกล่าว อาจมีผลกระทบต่อรูปแบบของโครงการ และมีต้นทุนในการก่อสร้างที่เพิ่มขึ้นตามมา หรือรวมถึงการแบ่งพื้นที่บางส่วนขายให้กับผู้ที่สนใจ ทำให้มูลค่าการลงทุนลดลง ส่งผลให้การลงทุนมีความน่าสนใจมากขึ้น จากความซับซ้อนดังกล่าวจึงจำเป็นต้องทำการพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนการดำเนินการเนื่องจากเป็นการดำเนินการที่ยากต่อการแก้ไขในอนาคต