บทที่ 8
แผนสำรอง (Contingency Plan)

จากการวางแผนการดำเนินธุรกิจของร้าน Healthy ดี ซึ่งกำหนดไว้ว่า Healthy ดี จะเป็นแหล่งจำหน่ายสินค้าเพื่อสุขภาพที่มีสินค้าคุณภาพ หลากหลายครอบคลุมความต้องการของผู้บริโภค ด้วยทำเลที่ตั้งที่เน้นความสะดวก ใกล้ชิดแหล่งชุมชน โดยมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่สนใจสุขภาพและคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ในความเป็นจริงของโลกธุรกิจแล้วแผนธุรกิจดังกล่าวอาจไม่เป็นไปตามที่ทางร้านกำหนดไว้ ทั้งนี้เนื่องมาจากผลกระทบทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกบริษัท และภายในบริษัทเอง ดังนั้นเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและรองรับกับสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้การดำเนินการของร้านเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ทางร้านจึงได้มีการกำหนดแผนฉุกเฉินขึ้น ดังนี้

8.1 แผนสำรองด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

8.1.1 กรณีขาดแคลนกำลังคน เนื่องจากพนักงานขายลาหยุด หรือลาป่วยกะทันหัน

ร้าน Healthy ดี เป็นร้านค้าที่ดำเนินการขายสินค้าเพื่อสุขภาพ ซึ่งจะต้องมีพนักงานอยู่ประจำร้านตลอดเวลาที่เปิดให้บริการ ซึ่งทางร้านได้กำหนดพนักงานประจำร้านไว้ 2 คน โดยกำหนดเวลาการทำงานให้มีการคาบเกี่ยวกันตั้งแต่เปิดร้านจนถึงปิดร้านในแต่ละวัน ซึ่งหากมีพนักงานคนใดลาหยุดกะทันหัน บริษัทได้เตรียมการแก้ไขปัญหาดังนี้

1. กรณีที่การลานั้นมีการแจ้งก่อนล่วงหน้า ทางร้านจะทำการเปลี่ยนแปลงเวลาการทำงานของผู้จัดการร้านให้มาปฏิบัติงานแทนพนักงานที่ลานั้น
2. กรณีที่การลานั้นเป็นการลาแบบฉุกเฉินจะกำหนดให้พนักงานที่เหลืออยู่ปฏิบัติงานแทน และให้เงินค่าล่วงเวลาเป็นค่าทดแทนแก่พนักงานที่ปฏิบัติงาน

8.2 แผนสำรองด้านการตลาด

8.2.1 กรณียอดจำหน่ายและส่วนแบ่งตลาดไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

1) กรณีที่ยอดขายของร้านไม่เป็นไปตามที่ทางร้านได้ตั้งเป้าหมายไว้ อันเนื่องมาจากลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายยังไม่รู้จักร้านอย่างทั่วถึง

ทางร้านจะทำการแก้ปัญหาดังนี้ ทำการสำรวจตลาดกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้ทราบถึงสาเหตุและแก้ปัญหาตามสาเหตุ เช่นหากลูกค้าไม่รู้จักร้านเนื่องจากไม่ทราบว่าทางร้านได้เปิดดำเนินการ กลยุทธ์ในการแก้ไข คือ ทางร้านจะต้องทำการทบทวนแผนการสื่อสารทางการตลาด โดยอาจจะต้องมีการประชาสัมพันธ์หรือสื่อสารกับลูกค้าให้มากขึ้น หรือทำการแจกแผ่นผับตามบริเวณที่ร้านกำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมายไว้

2) **กรณีที่ยอดขายของร้านไม่เป็นไปตามที่ทางร้านได้ตั้งเป้าหมายไว้ อันเนื่องมาจากกลุ่มเป้าหมายไม่เข้ามาใช้บริการตามตัวเลขที่ทางร้านตั้งเป้าไว้**

ทางร้านจะทำการแก้ไขปัญหาโดยการทำการแจกแบบสอบถามแก่กลุ่มเป้าหมายหรือทำการวิจัยการตลาดเพื่อให้ทราบว่าสาเหตุใดที่ลูกค้าไม่เข้าใช้บริการร้าน Healthy ดี หลังจากนั้นทางร้านจะทำการพิจารณาถึงสาเหตุนั้น เช่นหากผลการสำรวจตลาดพบว่าลูกค้าไม่ใช้บริการ เนื่องจากสินค้าภายในร้านยังขาดความหลากหลาย หรือไม่เป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ ทางร้านจะต้องทบทวนปรับกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์โดยจะต้องทำการปรับสินค้าให้เหมาะกับความต้องการของลูกค้าที่เป็นไปตามผลการวิจัยการตลาดที่ได้ และจะต้องมีการทำการสำรวจตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงสภาวะตลาดปัจจุบันว่าสินค้าประเภทหรือชนิดและยี่ห้อใดกำลังเป็นที่นิยมหรืออยู่ในความต้องการของผู้บริโภค นอกจากนี้อาจมีการกระตุ้นเพื่อให้เกิดการซื้อ เช่นการจัดรายการ ลด แลก แจก แถม (Sales Promotion) เพื่อกระตุ้นการซื้อในระยะสั้น

8.2.2 กรณีมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาตั้งอยู่ในบริเวณใกล้เคียง

กรณีที่ในอนาคตมีร้านค้าที่มีลักษณะธุรกิจใกล้เคียงกับร้าน Healthy ดี เปิดบริการในบริเวณใกล้เคียงกับร้าน ทางร้านได้กำหนดแผนการรองรับไว้ล่วงหน้าคือ ทางร้านจะอาศัยความได้เปรียบจากการเป็นผู้ดำเนินการรายแรกในย่านนี้ ทำการสร้างฐานลูกค้าโดยการพยายามสร้างให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีกับตราสินค้าโดยการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเข้า เช่นการสร้างระบบสมาชิกร้าน การให้สิทธิพิเศษต่างๆ แก่สมาชิก และจะต้องมีการสร้างความแตกต่างที่ชัดเจนจากคู่แข่ง โดยจะมีการทำการสำรวจความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

8.3 แผนสำรองด้านการดำเนินงาน

8.3.1 กรณียอดขายสูงกว่าที่ตั้งเป้าหมายไว้

กรณีที่ทางร้านมียอดการจำหน่ายที่สูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้จนส่งผลให้ปริมาณสินค้าไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ทางร้านจะทำการแก้ปัญหาโดยจัดแบ่งเป็นกรณีดังนี้

1) **กรณีที่ บริษัทคู่ค้าไม่มีสินค้าจำหน่ายให้แก่ทางร้าน**

หากทางบริษัทคู่ค้าไม่มีสินค้าจำหน่ายให้แก่ร้าน ซึ่งบริษัทคู่ค้าที่มีโอกาสจะไม่มีสินค้าเพียงพอดังกล่าว คือ สินค้าจากโครงการหลวง ซึ่งในกรณีนี้ทางร้านจะทำการซื้อสินค้าจากร้านอื่นที่มีสินค้าของโครงการหลวงมาจำหน่ายโดยจะยอมซื้อสินค้าแบบเหมารวมในสินค้านั้นเพื่อขอต่อรองราคากับทางร้านดังกล่าว ทั้งนี้ในการปฏิบัติเช่นนี้เพื่อรักษาฐานลูกค้าของทางร้านไว้ซึ่งทางร้านอาจได้กำไรไม่มาก และอีกแนวทางหนึ่งคือทางร้านจะซื้อตราสินค้าอื่นที่มีลักษณะสินค้าและคุณภาพใกล้เคียงกันมาจำหน่ายแทนชั่วคราว

2) **กรณีที่ บริษัทคู่ค้ามีสินค้าจำหน่ายให้แก่ทางร้าน**

หากสินค้าภายในร้านมีการจำหน่ายดีมากจนหมดก่อนถึงรอบวันสั่งซื้อ และปริมาณสินค้าใน safety stock ก็หมดเช่นกัน ทางร้านจะทำการพิจารณาการสั่งซื้อสินค้าโดยพิจารณาจาก

- ระยะเวลาที่จะถึงรอบการสั่งซื้อตามรอบวันสั่งซื้อปกติ
- มูลค่ารวมของยอดซื้อในสินค้าที่หมดก่อนถึงรอบการสั่งซื้อทั้งหมดนั้น คุ้มค่าเพียงพอหรือไม่กับค่าขนส่งที่ต้องเสียไปในการไปซื้อสินค้าก่อนกำหนด

เช่นหากในขณะนั้นมีสินค้า A เพียงชนิดเดียวที่มียอดขายดีมากจนทำให้สินค้าหมดและ Safety Stock หมดเช่นกัน และเหลือเวลาอีกเพียง 2 วันก็จะถึงรอบการสั่งซื้อสินค้าตามปกติ ทางร้านจะยอมรอให้ถึงรอบสั่งซื้อตามปกติ โดยอาจแนะนำสินค้ายี่ห้ออื่นที่เป็นสินค้าประเภทเดียวกันนั้นให้แก่ลูกค้าแทน

8.3.2 กำลังคนไม่เพียงพอในการให้บริการ

หากทางร้านมียอดขายสูงกว่าปกติหรือขายดีมากกว่าที่ทางร้านตั้งเป้าไว้นั้นอาจทำให้พนักงานขายในร้านมีไม่เพียงพอกับการบริการ ดังนั้นทางร้านจะทำการเพิ่มพนักงานขาย อีก 1 ตำแหน่ง เพื่อให้การบริการลูกค้าเป็นไปอย่างทั่วถึง

8.3.3 กรณีเกิดการชะงักการเติบโตของเศรษฐกิจทั้งระบบ

หากเกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอย ส่งผลให้เกิดการชะลอตัวของการเติบโตของตลาด บริษัทจะทำการปรับลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่นงบประมาณด้านการตลาด ค่าใช้ในจ่ายส่งเสริมการขาย หรือขอเจรจาเพื่อลดค่าเช่าร้าน เพื่อให้ทางร้านยังคงสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ภายใต้ภาวะถดถอยของภาวะเศรษฐกิจ

8.4 แผนสำรองด้านการเงิน

8.4.1 กรณีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด

ในกรณีที่ค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินงานเช่น ค่าน้ำมัน ค่าสาธารณูปโภค ค่าแรงพนักงานเพิ่มสูงขึ้นจากภาวะต่างๆภายนอกที่ทางร้านไม่สามารถควบคุมได้นั้นทางร้านจะต้องทำการปรับลดต้นทุน ซึ่งอาจจะต้องมีการพิจารณาปรับลดจำนวนพนักงานลง เช่นจากเดิมเคยจ้างพนักงานนอกเวลาจะยกเลิกการจ้างและจ่ายเป็นค่าล่วงเวลาให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในกรณีที่ต้องทำงานล่วงเวลาแทน นอกจากนี้ทางร้านจะทำการศึกษาและปรับกระบวนการเพื่อดูว่าขั้นตอนหรือกระบวนการใดที่มีการใช้จ่ายมากเกินไป และพิจารณาปรับลดค่าใช้จ่ายในด้านนั้นๆต่อไป

8.4.2 กรณียอดจำหน่ายสินค้าไม่เป็นไปตามคาดหมายจนทำให้ขาดสภาพคล่องทางการเงิน

หากเกิดปัญหากรณียอดขายสินค้าไม่เป็นไปตามที่ทางร้านได้ตั้งเป้าไว้จนทำให้ทางร้านเกิดสภาวะขาดสภาพคล่องทางการเงิน ทางร้านจะทำการกู้เงินในระยะสั้นเพิ่มเติมจากธนาคาร หรือแหล่งเงินกู้ของรัฐ นอกจากนี้อาจทำการระดมทุนเพิ่มจากส่วนของผู้ถือหุ้น