

บทที่ 9

แผนสำรอง (Contingency Plan)

ในการดำเนินธุรกิจย่อมมีปัจจัยความเสี่ยงที่จะทำให้ผลการดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งจากผลกระทบภายใน เช่น พนักงาน การบริหารงานของผู้บริหาร และภายนอกองค์กร เช่น สภาวะเศรษฐกิจ และความต้องการลูกค้า จึงจำเป็นต้องมีแผนสำรองในการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ก. แผนสำรองด้านการตลาด

1. การรับรู้ในการให้บริการ และการรับรู้ในผู้ให้บริการ “อยู่เย็นเป็นสุข” ต่ำกว่าที่คาดหมาย

ในกรณีที่การรับรู้ในบริการและตราสินค้าต่ำกว่าเป้าหมาย บริษัทฯ จะแยกส่วนพิจารณาตามกลุ่มเป้าหมายขององค์กรและบุคคล

กรณีกลุ่มลูกค้าองค์กรมีการรับรู้ต่ำกว่าเป้าหมาย บริษัทฯ จะเพิ่มการสื่อสารผ่านทางจดหมายแนะนำธุรกิจ การเข้าไปติดต่อเพื่อขอแนะนำเสนอการบริการ และเพิ่มการประชาสัมพันธ์และซื้อพื้นที่ข่าวในหนังสือพิมพ์ทางธุรกิจ เช่น ผู้จัดการ ประชาชาติธุรกิจ หรือฐานเศรษฐกิจ

กรณีกลุ่มลูกค้าบุคคลมีการรับรู้ต่ำกว่าเป้าหมาย บริษัทฯ จะเพิ่มการสื่อสารทาง E-mail โดยจัดทำเป็น Event E-card เช่น การ์ดอวยพรวันมาฆบูชา แบบ Electronic โดยบริษัทฯ จะเป็นผู้อวยพรและย้ำเตือนให้ไปทำบุญแนะนำสถานที่ทำบุญในเขตกทม.และปริมณฑล และกลุ่มเป้าหมายสามารถ Forward Mail ต่อไปอวยพรคนอื่น ๆ ได้ รวมถึงสามารถ Click ไปยังเว็บไซต์ของบริษัทฯ เพื่อ Download การ์ดอวยพรรูปแบบอื่นๆ ได้ โดยต่อทำายการ์ดหรือ e-mail จะมีการแนะนำการบริการสั้นๆ นอกจากนี้บริษัทฯ ยังจัดทำการ์ดอวยพรวันสำคัญทางศาสนา ที่มีรูปภาพข้อความแนะนำการบริการของบริษัทฯสั้นๆ แจกกลุ่มเป้าหมายโดยไม่คิดมูลค่า ทั้งในบริเวณร้านอาหาร ห้างสรรพสินค้า

2. ยอดขายต่ำกว่าที่ตั้งเป้าหมายไว้

ในกรณียอดขายต่ำกว่าเป้าหมายที่คาดการณ์ไว้ บริษัทฯ จะเพิ่มการใช้วิธีการ Snowball ในการหาลูกค้า โดยขอให้ลูกค้าเก่าหรือคนที่รู้จักช่วยแนะนำผู้ที่มีแนวโน้มต้องการใช้บริการเพื่อเข้าไปติดต่อนำเสนอ นอกจากนี้ในกลุ่มลูกค้าองค์กร บริษัทฯ จะส่งพนักงานเข้าไปติดต่อแนะนำการให้บริการแก่บริษัทที่ใกล้วันครบรอบจัดตั้งมากขึ้นแทนการส่งการ์ดอวยพรและเอกสารแนะนำ

3. กลุ่มเป้าหมายไม่ยอมรับในการให้บริการว่ามีความถูกต้อง เป็นไปตามหลักศาสนพิธี

ในกรณีที่กลุ่มเป้าหมายจำนวนมากมีแนวโน้มในการไม่เชื่อถือในความถูกต้องของการดำเนินพิธี บริษัทฯ จะสร้างความน่าเชื่อถือโดยดำเนินการประสานงานนำผู้ที่น่าเชื่อถือ เช่นอาจารย์ที่มีการศึกษาในเรื่องศาสนพิธี มาช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้บริโภค โดยอาจทำในรูปของสื่อต่างๆ เช่น Publicity และ Advertorial เป็นต้น

4. มีผู้ให้บริการรายอื่นเข้ามาในตลาด

ในกรณีที่ผู้ให้บริการรายอื่นเข้ามาในตลาด บริษัทฯจะปรับแผนการดำเนินงานทางการตลาด โดยเร่งระยะเวลาการดำเนินงานตามแผนให้เร็วขึ้น เพื่อเร่งสร้างการรับรู้ใน “อยู่ เย็น เป็น สุข” และปรับวิธีการสื่อสารให้เน้นตรา “อยู่ เย็น เป็น สุข” มากขึ้น

นอกจากนี้ จะทำการเพิ่มการทำ Advertorial และ Public Relation โดยเน้นที่ชื่อ “อยู่ เย็น เป็น สุข” รวมถึงการดำเนินแผนตามแผนฉุกเฉินในข้อ 1.3 เพื่อชิงสร้างภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือในใจของกลุ่มลูกค้าก่อนคู่แข่ง

ข. แผนสำรองด้านการปฏิบัติการ

1. ต้นทุนการให้บริการสูงกว่าที่คาดการณ์ไว้

ในเบื้องต้นบริษัทฯได้ตั้งราคาการให้บริการโดยเป็นลักษณะ Cost Plus คือบวกเพิ่มไปจากราคาต้นทุนอยู่แล้ว ต้นทุนในการให้บริการที่เพิ่มขึ้นจึงไม่ส่งผลต่อบริษัทมากนัก อย่างไรก็ตาม หากต้นทุนในส่วนอื่นเพิ่มขึ้นสูงกว่าที่คาดการณ์ จนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายกำไรสุทธิ 7.5% ของยอดขายได้ เช่น ต้นทุนการบริหาร ต้นทุนพนักงาน บริษัทฯจะพิจารณา 3 วิธี คือ

1.1 ลดต้นทุนการดำเนินงาน เช่น ลดการสต็อกอุปกรณ์

2.2 เพิ่มรายได้ด้วยการหาลูกค้าเพิ่มเพื่อให้ต้นทุนคงที่เฉลี่ยต่อการให้บริการต่อครั้งลดลง

2.3 ปรับเพิ่มราคาในการให้บริการเพิ่มขึ้น แต่ในกรณีนี้จะต้องพิจารณาถึงการแข่งขันและราคาของลูกค้า ยินดีที่จะจ่ายด้วย

2. พระสงฆ์ไม่ว่างรับกิจนิมนต์

ในกรณีที่พระสงฆ์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลตาม List รายชื่อวัดที่มีนั้นไม่สามารถรับกิจนิมนต์สงฆ์ในวันและเวลาที่ลูกค้าต้องการได้ ในการแก้ปัญหาบริษัทฯ จะนิมนต์พระในจังหวัดที่ใกล้เคียงแทน เช่น ออยุธยา นครนายก นครปฐม เป็นต้น และบริษัทฯจะจัดทำ List รายชื่อวัดในเขตต่างจังหวัดเพิ่มเติม

3. พนักงานปฏิบัติพิธีสงฆ์ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษลาออก

พนักงานปฏิบัติพิธีสงฆ์ซึ่งเป็นหัวใจหลักในการดำเนินธุรกิจรับจัดงานบุญ เนื่องจากจะเป็นตัวแทนของบริษัทในการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับบริษัท จึงจำเป็นต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ชำนาญพิเศษในเรื่องศาสนพิธีและคัดเลือกผู้ที่มีบุคลิกท่าทางที่สงบบนึ่ง น่าเชื่อถือ และเป็นผู้ฝึกฝนในทางศาสนาเป็นพิเศษ ดังนั้นหากพนักงานดังกล่าวลาออกกะทันหันจะมีผลกระทบอย่างมาก

สำหรับการแก้ปัญหาดังกล่าว ในเบื้องต้นบริษัทฯ ได้วางกฎเกณฑ์ไว้ว่าหากพนักงานลาออก จะต้องแจ้งล่วงหน้า 1 เดือน นอกจากนี้ในการสร้างทีมบริการอันหมาย บริษัทฯ มีนโยบายสร้างทีมมากกว่าความต้องการที่ประมาณการไว้ 1 ทีมเสมอเพื่อให้สามารถสำรองทดแทนได้ในกรณีที่พนักงานลาออกอย่างกะทันหัน รวมถึงผู้บริหารของบริษัทเองก็จะถูกฝึกฝนให้สามารถเป็นผู้ดำเนินพิธีได้เช่นกัน

4. ลูกค้าต้องการใช้บริการมากกว่าพนักงานที่มีสามารถให้บริการได้

กรณีนี้จะต้องพิจารณาว่าเป็นเพียงปัญหาชั่วคราวหรือปัญหาระยะยาว โดยหากเป็นปัญหาชั่วคราว เช่น ลูกค้าเลือกใช้บริการวันเดียวกันจำนวนมาก บริษัทฯ จะหลีกเลี่ยงการปฏิเสธลูกค้า แต่จะแนะนำให้ลูกค้าปรับเปลี่ยนวัน หากไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ บริษัทฯ จะเพิ่มทีมชั่วคราวโดยการให้ผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินพิธีและดึงตัวพนักงานบริการลูกค้าในทีมอื่น ๆ มาช่วย อย่างไรก็ตามบริษัทฯจะไม่เพิ่มทีมชั่วคราวจนทำให้คุณภาพการให้บริการเสียอย่างเด็ดขาด

แต่หากเป็นปัญหาระยะยาว เช่น Demand ของลูกค้าเพิ่มสูงกว่าที่คาดการณ์ไว้ ในเบื้องต้นบริษัทฯ จะปัญหาเช่นเดียวกับกรณีแรก คือสร้างทีมบริการชั่วคราว ในระยะยาวบริษัทฯจะสร้างทีมบริการเพิ่มให้เหมาะสมกับความต้องการที่เพิ่มขึ้น (เพิ่มเติมทีมบริการเกินไว้ 1 ทีม ตามนโยบาย)

5. พนักงานมีเวลาว่างเนื่องจากยอดขายต่ำกว่าเป้าหมาย

กรณีบริษัทฯ มียอดขายและยอดการให้บริการต่ำกว่าเป้าหมายจนทำให้พนักงานปฏิบัติพิธีสงฆ์และพนักงานบริการลูกค้าว่าง บริษัทฯจะปรับสัดส่วนการทำงานโดยมอบหมายให้พนักงานดังกล่าวไปทำหน้าที่ในการหาลูกค้าเพิ่มมากขึ้น เช่น เพิ่มการเข้าไปแนะนำบริการแก่ลูกค้าโดยตรง หรือเพิ่มการออกบูธนำเสนอสื่อ Mini Kiosk ที่โครงการบ้านจัดสรรต่างๆ

ค. แผนสำรองด้านการเงิน

1. ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมายจนทำให้บริษัทขาดสภาพคล่อง

กรณีนี้บริษัทฯ อาจจะต้องขอกู้เงินจากธนาคารในรูปของเงินกู้ระยะสั้น เพื่อมาใช้เสริมสภาพคล่องดังกล่าว พร้อมทั้งหาวิธีลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ลง แต่ถ้าการขาดสภาพคล่องนั้นมีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นเป็นระยะเวลานาน นอกจากการขอกู้เงินจากธนาคารแล้ว อาจจะต้องพิจารณาเพิ่มทุนจดทะเบียนให้มากขึ้นกว่าเดิมด้วย

2. ผลการดำเนินงานขาดทุน จนไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

บริษัทฯ จะตัดสินใจเลิกกิจการโดยจ่ายค่าชดเชยให้กับพนักงานตามที่กฎหมายกำหนด ส่วนวัสดุอุปกรณ์ที่มีจะนำมาขายทอดตลาด