

บทที่ 11

แผนรองรับ (Contingency Plan)

แม้ว่า Kids Cooking Academy จะได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานตลอดจนกลยุทธ์ในการดำเนินงานในระยะต่างๆ ไว้แล้วก็ตาม หากแต่เหตุการณ์จริงอาจไม่เป็นไปตามที่ได้วางไว้ เนื่องจากอาจมีผลกระทบจากทั้งภายในและภายนอกซึ่งอยู่นอกเหนือความคาดหมาย อย่างไรก็ตาม เพื่อเตรียมการรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร สถาบันฯ จึงได้เตรียมแผนรองรับสถานการณ์ต่างๆ เหล่านี้ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

- แผนรองรับกรณีปัญหาด้านการดำเนินงานและทรัพยากรบุคคล
- แผนรองรับกรณีปัญหาด้านการตลาด
- แผนรองรับกรณีปัญหาด้านการเงิน

11.1 แผนรองรับกรณีปัญหาด้านการดำเนินงานและทรัพยากรบุคคล

ในด้านการดำเนินงานสถาบันฯ อาจประสบปัญหาต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยตรง โดยในเบื้องต้นทางสถาบันฯ ได้เตรียมแนวทางในการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นบางประการไว้ ดังนี้

11.1.1 ปัญหาด้านสถานที่ให้บริการที่ไม่พร้อมและไม่เหมาะสม

สถาบันสอนทำขนมและอาหารสำหรับเด็ก “Kids Cooking Academy” มีแผนที่จะเริ่มเปิดดำเนินการในเดือน มี.ค. เพื่อรับสมัครผู้สนใจเข้าเรียนในชั้นเรียนที่จะเริ่มเปิดสอนในเดือน เม.ย. อย่างไรก็ตาม หากการตกแต่งและเตรียมสถานที่ไม่เป็นไปตามกำหนดทำให้สถาบันเริ่มเปิดดำเนินการได้ช้ากว่ากำหนด สถาบันฯ มีแผนรองรับเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวโดยเร่งตกแต่งพื้นที่บางส่วนเพื่อให้พร้อมเปิดเรียนได้ด้วยการดำเนินการตกแต่งห้องเรียนให้เสร็จจำนวน 1 ห้องก่อน เป็นต้น

11.1.2 ปัญหาด้านการจัดหาทรัพยากรบุคคล

ในกรณีที่สถาบันฯ ไม่สามารถจัดหาบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ตามคุณสมบัติที่ระบุไว้ตามโครงสร้างองค์กรได้ทันตามกำหนดการเปิดสอน สถาบันฯ มีแนวทางที่จะเปิดรับพนักงาน Part-time ในบางตำแหน่งที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้สถาบันฯ สามารถเปิดดำเนินการได้ตามกำหนด รวมถึงพิจารณา คุณสมบัติ อัตราผลตอบแทนและวิธีการสรรหาและคัดเลือกของสถาบันฯ ใหม่ เนื่องจากอาจกำหนดคุณสมบัติที่สูงเกินไป กำหนดอัตราผลตอบแทนที่ต่ำเกินไปไม่จูงใจให้มีผู้สนใจเข้ามาสมัครตลอดจนอาจใช้วิธีการสรรหาที่ไม่เหมาะสม โดยอาจใช้บริการของบริษัทจัดหาบุคลากรเป็นกรณีเร่งด่วน

11.1.3 ปัญหาด้านการวางแผนหลักสูตรและตารางเรียน

เนื่องจากสถาบันฯ มีแนวทางที่จะพัฒนาหลักสูตรร่วมกับกองโภชนาการ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งอาจเกิดความล่าช้าในการกำหนดหลักสูตรที่เหมาะสมและเกิดความไม่ราบรื่นในการดำเนินงานตามหลักสูตรที่วางไว้ในช่วงแรกของการเริ่มเปิดดำเนินการ รวมถึงอาจจัดสรรตารางเรียนได้ไม่เหมาะสมกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าและไม่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในกรณีนี้ สถาบันฯ มีแผนที่จะเร่งเจรจาและขอความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญเพิ่มเป็นกรณีพิเศษ โดยอาจพิจารณาใช้ค่าใช้จ่ายด้านผลตอบแทนที่ให้กับผู้เชี่ยวชาญเพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการขอเวลาในการให้คำปรึกษาเพิ่มขึ้นและขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญหลายๆ ท่านพร้อมกัน สำหรับด้านตารางเรียนสถาบันฯ อาจมีการเปลี่ยนแปลงให้ยืดหยุ่นตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าหากลูกค้าส่วนใหญ่มีความต้องการตรงกันและสามารถจัดสรรเวลาได้ โดยอาจพิจารณาเวลาทำงานของบุคลากรใหม่อีกครั้งหนึ่งให้เหมาะสมกับเวลาที่มีการเรียนการสอน

11.1.4 ปัญหาด้านแผนงานและแนวคิดในการดำเนินงาน

จากแผนธุรกิจที่กำหนดไว้สถาบันฯ มีแผนการดำเนินงานเพื่อหารายได้ 3 แนวทาง ได้แก่ การประกอบธุรกิจสอนทำอาหารและขนมสำหรับเด็กสำหรับลูกค้าทั่วไปที่ Walk-in เข้ามาสมัคร การประกอบธุรกิจสอนทำอาหารและขนมสำหรับเด็กด้วยการเข้าไปรับ Outsource ให้กับโรงเรียนอนุบาลและโรงเรียนประถมที่มีความสนใจ และการประกอบธุรกิจลักษณะ Organizer ให้กับหน่วยงานและองค์กรต่างๆ ที่ต้องการจัดงานเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์สินค้าของตนที่เกี่ยวข้องกับเด็กหรืออาหาร ซึ่งในระยะแรกสถาบันฯ มีแผนที่จะมุ่งเน้นลูกค้าประเภท Walk-in เป็นหลักเพื่อสร้างการรับรู้ให้เกิดขึ้นแก่สังคมก่อนแล้วจึงขยายการดำเนินงานในอีก 2 แนวทางที่เหลือต่อไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป อย่างไรก็ตามหากการดำเนินงานกับกลุ่มลูกค้าประเภทโรงเรียนและกลุ่มลูกค้าประเภทหน่วยงานและองค์กรต่างๆ ไม่ได้รับการตอบรับมากนักหรือดำเนินงานแล้วไม่คุ้มค่ากับการลงทุนทั้งในรูปของตัวเงินและการประชาสัมพันธ์ สถาบันฯ อาจยกเลิกและปรับเปลี่ยนแผนงานและแนวคิดในการดำเนินงานใหม่ให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาด ในทางตรงกันข้ามหากการดำเนินธุรกิจดังกล่าวได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีและสามารถสร้างผลกำไรให้กับสถาบันฯ ได้เป็นอย่างมากแล้ว สถาบันฯ อาจมีการทบทวนแผนและเร่งขยายงานดังกล่าวก่อนกำหนดได้เช่นกัน

11.2 แผนรองรับกรณีปัญหาด้านการตลาด

ในด้านการตลาดหากไม่เป็นไปตามแผนดำเนินงานที่คาดไว้ ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ 2 กรณีคือ กรณีที่การดำเนินกิจกรรมทางการตลาดไม่ประสบความสำเร็จตามที่วางแผนไว้ และกรณีที่การดำเนินกิจกรรมทางการตลาดประสบความสำเร็จสูงกว่าที่ได้คาดหมายไว้ สถาบันฯ มีแผนรองรับทั้ง 2 กรณี ดังกล่าว ดังนี้

11.2.1 กรณีการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดไม่ประสบความสำเร็จตามที่วางแผนไว้

ในกรณีที่การดำเนินกิจกรรมทางการตลาดไม่ประสบความสำเร็จตามที่วางแผนไว้ ทำให้ไม่สามารถสร้าง Awareness และ Knowledge ให้เกิดขึ้น และไม่สามารถทำให้ผู้ประกอบการเกิดความสนใจนำบุตรหลานของตนมาสมัครเรียนเสริมทักษะทำอาหารและขนม ตามอัตราการให้บริการที่กำหนดไว้ โดยทำเป้าได้ต่ำกว่า สถาบันฯ มีแผนที่จะทบทวนกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ ใหม่อีกครั้ง ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบกิจกรรมทางการตลาดที่ได้วางแผนไว้และดำเนินการแล้ว แผนที่จะดำเนินการต่อไป สื่อต่างๆ ที่ใช้ในการทำตลาดเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย รูปแบบกิจกรรมส่งเสริมการขายที่ให้แก่ผู้สนใจที่อาจไม่ดึงดูดใจเพียงพอ ฯลฯ เพื่อทบทวนกลยุทธ์ทางการตลาดอีกครั้งซึ่งอาจต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมายและทำการ Re-positioning ใหม่ อย่างไรก็ตามในการพิจารณาแผนการดำเนินงานทางการตลาดใหม่นี้จะต้องอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทางการเงินซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้เช่นกัน

11.2.2 กรณีการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดประสบความสำเร็จสูงกว่าที่ได้วางแผนไว้

สำหรับกรณีที่การดำเนินกิจกรรมทางการตลาดประสบความสำเร็จสูงกว่าที่ได้วางแผนไว้ ทำให้เกิดความต้องการมากกว่าที่ได้วางแผนไว้ และความสามารถในการให้บริการไม่เพียงพอกับความต้องการที่มีสูง สถาบันฯ จะทำการเพิ่มหลักสูตรที่เปิดสอนให้มากขึ้นในช่วงเวลาที่ยังว่างเพื่อรองรับความต้องการที่เกิดขึ้นให้ได้มากที่สุดหากสามารถทำได้ อย่างไรก็ตามการดำเนินการดังกล่าวจะต้องไม่กระทบต่อคุณภาพในการให้บริการของสถาบันฯ ด้วยเช่นกัน รวมถึงการทบทวนการดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดในช่วงต่อไปอีกครั้งหนึ่ง นอกจากนี้อาจรวมถึงการเร่งศึกษาถึงความต้องการที่แท้จริงของตลาดซึ่งอาจส่งผลให้เกิดการเร่งขยายสาขาเพิ่มขึ้นก่อนกำหนดได้เช่นกัน

11.3 แผนรองรับกรณีปัญหาด้านการเงิน

สำหรับด้านการเงินมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดปัญหาในการดำเนินงาน 2 ส่วนด้วยกัน คือ ปัญหาผลการดำเนินงานทางการเงินไม่เป็นไปตามแผนที่ได้ประมาณไว้ และปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน ซึ่งทั้ง 2 ส่วนนี้ล้วนเกี่ยวเนื่องมาจากการดำเนินกิจกรรมด้านอื่นๆ ของสถาบันฯ ทั้งสิ้นไม่ว่าจะเป็นในการดำเนินงานและการดำเนินกิจกรรมทางการตลาด ทั้งนี้สถาบันฯ มีแผนรองรับปัญหาดังกล่าว ดังนี้

11.3.1 ปัญหาประมาณการทางการเงินไม่เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้

ปัญหาดังกล่าวสามารถแบ่งได้เป็นกรณีที่ผลการดำเนินงานทางการเงินดีกว่าแผนที่ได้ประมาณไว้ และกรณีที่ผลการดำเนินงานทางการเงินแย่กว่าแผนที่ได้ประมาณไว้ โดยทั้ง 2 กรณี สถาบันฯ จะพิจารณาว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร เกิดจากด้านรายได้หรือค่าใช้จ่ายที่สูงหรือต่ำกว่าที่คาดไว้และดำเนินการทบทวนการประมาณการอีกครั้งหนึ่ง สำหรับในกรณีที่ผลการดำเนินงานทางการเงินที่เกิดขึ้นจริงดีกว่าแผนที่ได้ประมาณไว้สถาบันฯ อาจพิจารณางบประมาณค่าใช้จ่ายต่างๆ ใหม่อีกครั้งรวมถึงอาจพิจารณาโอกาสในการขยายธุรกิจเพิ่มเติมให้เร็วขึ้นหากสามารถทำได้ ในทางตรงกันข้ามหากผลการดำเนินงานทางการเงินแย่กว่าแผนที่ได้ประมาณไว้ สถาบันฯ อาจต้องพิจารณาลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะไม่กระทบต่อคุณภาพในการให้บริการของสถาบันฯ หรือพิจารณาเพิ่มอัตราค่าเรียนเสริมทักษะให้สูงขึ้น เร่งขยายกลุ่มลูกค้าและหลักสูตรการสอนให้มากขึ้น เช่น เปิดหลักสูตรพิเศษสำหรับผู้ปกครองที่มีความสนใจเตรียมความพร้อมในการเป็นคุณพ่อคุณแม่ เป็นต้น

11.3.2 ปัญหาเรื่องการบริหารเงินสดและสภาพคล่อง

เช่นเดียวกับกรณีปัญหาประมาณการทางการเงินไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ คือ สถาบันฯ จะพิจารณาว่าเกิดขึ้นได้และดำเนินการทบทวนแผนการประมาณการอีกครั้งหนึ่ง กรณีสถาบันฯ มีสภาพคล่องเกินความต้องการ สถาบันฯ จะพิจารณาระดับความต้องการเงินสดคงเหลือที่เหมาะสมอีกครั้งและนำสภาพคล่องที่เกินความต้องการดังกล่าวไปใช้ในการลงทุนเพื่อหารายได้ทางการเงินเพิ่มเติมโดยจะต้องอยู่ในพื้นฐานความเสี่ยงที่ต่ำและมีระดับสภาพคล่องที่สูง เช่น การเปิดบัญชีเงินฝากธนาคาร เป็นต้น อย่างไรก็ตามก่อนจะทำสภาพคล่องส่วนเกินไปลงทุนทางการเงินนั้น สถาบันฯ จะพิจารณาโอกาสทางการตลาดเข้ามาประกอบหากสามารถเพิ่มความต้องการได้ด้วยการเพิ่มงบประมาณทางการตลาด สถาบันฯ มุ่งนโยบายที่จะเร่งสร้าง Awareness และ Knowledge ให้เกิดขึ้นให้ได้เร็วที่สุด รวมถึงพิจารณาการใช้จ่ายที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการให้มีมาตรฐานที่ดีขึ้นเป็นลำดับแรกด้วยเช่นกัน

ในทางตรงกันข้ามหากเกิดปัญหาการขาดสภาพคล่องเนื่องจากเกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้คาดคิดไว้ก่อนหรือไม่สามารถสร้างรายได้ได้ตามที่วางแผนไว้ก็ตาม สถาบันฯ มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการพิจารณาทบทวนแหล่งเงินทุนต่างๆ ที่ก่อให้เกิดต้นทุนทางการเงินใหม่อีกครั้ง โดยจะเจาะจายัดระยะเวลาการชำระหนี้กับเจ้าหนี้ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้รับเหมาตกแต่ง พันธมิตรที่ร่วมดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ เช่น นิติยสารต่างๆ รวมถึงขอเพิ่มวงเงินกับทางสถาบันการเงินหรือปรับโครงสร้างหนี้และพิจารณาแหล่งเงินทุนอื่นๆ เพิ่มเติม ตลอดจนการหาหาพันธมิตรร่วมทุนหากไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้จริง