

บทที่ 10 แผนฉุกเฉิน (Contingency Plan)

กรณี Best Case

หากมองอย่างผิวเผินแล้วในกรณี Best Case ถือเป็นกรณีที่สร้างประโยชน์ให้กับบริษัทมากขึ้น อาจไม่ต้องปรับตัวมากนัก แต่หากมองดีๆ แล้วหากบริษัทไม่ได้มีการปรับตัวอาจทำให้เสียโอกาสในการสร้างผลตอบแทนมากกว่าที่จะได้รับได้ ดังนั้นจึงต้องมีการจัดทำแผนสำหรับกรณี Best Case ด้วย

แผนการดำเนินงานในกรณี Best Case มีการปรับเปลี่ยนเพียงเล็กน้อยเท่านั้น นั่นคือจะมีการเปิดสาขาที่ 3 ที่ห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์ บางแคในปีที่ 2 จากเดิมเปิดในปีที่ 3 หรือเลื่อนขึ้นมามาก 1 ปี ทั้งนี้ก็เพราะว่าความสามารถในการกักเงินทุนระยะยาวนั้นสูงขึ้น ทำให้มีเงินทุนมากพอในการเปิดสาขาเพิ่มได้ ซึ่งผลจากการเปิดสาขาเพิ่มก็ทำให้มีการรับรายได้จากสาขาที่ 3 ได้เร็วขึ้น เป็นการเสริม Free Cash Flow ของบริษัทมากขึ้นตามไปด้วย

จากความสามารถในการกักเงินระยะยาวเพิ่มเติมได้ทำให้โครงสร้างของเงินทุนนั้นเปลี่ยนไป ส่งผลต่อค่า WACC เปลี่ยนไปด้วย โดยเปลี่ยนไปเท่ากับ 15.328%

Debt Rate	13.00%		
Dividend Growth	10.00%		
	Debt plus RP	Constant Growth Rate	Average
Equity Rate	16.00%	27.11%	21.56%
Debt Portion	50.00%		
Equity Portion	50.00%		
WACC	15.328%		

และด้วยการเปิดสาขาที่ 3 เร็วขึ้น FCFF ของกิจการก็เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
EBIT(1-T)	515,125.33	243,884.08	1,267,499.28	2,276,513.03	3,032,350.91
Depreciation	820,766.67	934,622.22	746,288.89	208,022.22	0.00
Operating CF	1,335,892.00	1,178,506.31	2,013,788.16	2,484,535.25	3,032,350.91
การลงทุนในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	(1,897,300.00)	(812,400.00)	0.00	0.00	0.00
การเปลี่ยนแปลงใน NOWC	(2,070,672.17)	201,683.86	(585,160.87)	(200,962.20)	(519,892.87)
FCFF	(2,632,080.17)	567,790.16	1,428,627.30	2,283,573.05	2,512,458.05
จ่ายเงินแก่ผู้ถือหุ้น					1,800,000.00
Total FCFF	(2,632,080.17)	567,790.16	1,428,627.30	2,283,573.05	4,312,458.05

NPV	2,480,569.56
NPV (WACC Base Case = 13.65%)	2,740,105.43
IRR	48.14%

หากมีการเทียบถึงค่า NPV ในกรณีที่ WACC เท่ากันนั้น แผนกรณีฉุกเฉินอันนี้จะทำให้บริษัทมีผลตอบแทนที่มากขึ้นจากเดิมถ้าไม่มีการปรับเปลี่ยนแผนจะได้ผลตอบแทนเท่ากับ 2,671,123.23 บาทซึ่งเพิ่มขึ้นมาเป็น 2,740,105.43 บาท แต่ด้วยโครงสร้างเงินทุนที่เปลี่ยนไปเป็น D/E Ratio ที่ 1:1 มีการใช้เงินกู้มากขึ้น อัตราผลตอบแทนในส่วนของผู้ถือหุ้นสูงขึ้น อันเนื่องมาจาก Dividend Payout Ratio ที่ 80% ในปีแรกก็ทำให้มีผลตอบแทนออกมาสูงจากกำไรที่สูงขึ้น ผนวกกับ

นโยบาย Dividend Constant Growth ที่ 10% จึงทำให้อัตราเฉลี่ยตอบแทนในส่วนของเจ้าของสูงขึ้นตามไปด้วย สรุปว่าทำให้กิจการมีความเสี่ยงมากขึ้น

แต่ว่ามีสิ่งหนึ่งที่แผนกรณีฉุกเฉินในกรณีนี้ไม่ดีกว่าก่อนการปรับตัวคือค่า IRR ที่มีค่าอยู่ที่ 48.14% จากเดิมมีค่าที่ 51.38% สาเหตุส่วนหนึ่งนั้นอาจมาจากกระแสเงินสดที่เปลี่ยนไป เพราะมีการลงทุนในช่วงปีแรกๆ มากขึ้น จึงทำให้ค่า IRR นั้นน้อยกว่า แต่หากดูจากค่า NPV แล้วก็ถือว่าแผนนี้ให้ผลตอบแทนที่ดีกว่าการไม่ปรับตัวเลย

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
FCFF	(2,632,080.17)	567,790.16	1,428,627.30	2,283,573.05	2,512,458.05
PVCF	(2,282,254.85)	426,891.90	931,352.36	1,290,847.72	1,231,470.31
Cumulative	(2,282,254.85)	(1,855,362.95)	(924,010.59)	366,837.13	1,598,307.44

Discount Payback =

3.72 Years

ในส่วนของ Discount Payback period ถือว่าใกล้เคียง คือประมาณ 4 ปีถึงจะคืนทุน ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากค่า WACC ที่สูงขึ้นทำให้ระยะเวลาของการคืนทุนไม่เปลี่ยนแปลงไปเท่าใดนัก

ดังนั้นพอจะสรุปได้ว่าแผนฉุกเฉินในกรณี Best Case มีผลได้มากกว่าผลเสีย ซึ่งหากกิจการสามารถทราบสถานการณ์ดังกล่าวแล้ว สามารถนำแผนนี้ไปใช้งานเพื่อปรับตัวให้ทัน่วงที่อีกได้

กรณี Worst Case

ในกรณี Worst Case คือกรณีที่รายได้ของกิจการลดลงและสามารถกู้ยืมเงินระยะยาวจากธนาคารได้อย่างจำกัด หรือกับ 500,000 บาทเพียงเท่านั้น ซึ่งสิ่งที่เป็นผลกระทบตามมาคือ กิจการจะขาดเงินทุนหมุนเวียนภายในเป็นจำนวนมาก ดังนั้นจึงต้องพิจารณาปรับแผนการดำเนินงานเสียใหม่

ในกรณีที่รายได้กิจการลดลงอันเนื่องมาจากจำนวนของเด็กลดลง ไม่ได้ตามเป้าที่วางไว้ ในการบริหารปฏิบัติการสามารถปรับปรุงได้ ดังนี้

- ลดจำนวนชั่วโมงเรียนที่เปิดทำการเรียนการสอนและปรับปรุงตารางเรียนให้เหมาะสม โดยจัดตารางเรียนของแต่ละหลักสูตรที่กระจายกันให้เรียนรวมเป็นกลุ่มในเวลาเดียวกันมากขึ้น และใช้ช่วงเวลาที่ไม่มีการเรียนการสอนให้เป็นประโยชน์โดยการจัดกิจกรรมนอกสถานที่ (Event) เช่น หมู่บ้านจัดสรร เป็นต้น เพื่อประชาสัมพันธ์สถาบันให้เป็นที่รู้จักและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากที่สุด
- ลดจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับจำนวนชั่วโมงที่เปิดสอน โดยการเลิกจ้างครูชั่วคราว (Part-time) และปรับชั่วโมงการทำงานให้ครูประจำ (Full-time) มาเป็นผู้สอนแทน
- เพิ่มการโฆษณาประชาสัมพันธ์หรือการทำโปรโมชั่นให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย เพื่อดึงดูดให้ลูกค้ามาเรียนมากที่สุด เช่น การให้ข้อมูลความรู้ทางวิชาการกับผู้ปกครองในเว็บไซต์, การจ้างนักวิชาการที่มีชื่อเสียงเป็น endorser, การลดราคา ค่าเรียน, การให้ของแถม เป็นต้น
- ค้นหาสาเหตุที่ทำให้ผู้ปกครองไม่ส่งบุตรหลานมาเรียนโดยการสำรวจตลาดหรือทำแบบสอบถาม เช่น ถ้าสาเหตุเกิดจากหลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการของตลาดก็จะต้องปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสม, ถ้าสาเหตุเกิดจากราคา ค่าเรียนก็ต้องปรับปรุงราคาที่เหมาะสม เป็นต้น

จากกรณีแผนงานเดิมที่มีการขยายสาขาที่ 2 ในปีแรกนั้น แต่ด้วยเงินทุนที่มีอยู่อย่างจำกัดจึงทำการเลื่อนเปิดสาขาออกไปในปีที่ 3 ซึ่งก็เป็นการอาศัยเงินทุนหมุนเวียนภายในของกิจการที่สะสมเพิ่มขึ้นมาจนสามารถลดการขาดทุนลงได้ ในส่วนของการเปิดสาขาที่ 3 นั้นจึงมีการพิจารณาให้เปิดในปีที่ 6 ของการดำเนินงาน ซึ่งก็ถือว่าใช้เวลานานมาก กว่าที่จะเปิดสาขาที่ 3 ได้ ทั้งนี้ ก็ต้องรอจนกระทั่งมีเงินทุนหมุนเวียนภายในเพิ่มมากขึ้น

นอกจากการปรับแผนการขยายสาขาแล้ว ก็จำเป็นที่จะต้องลดต้นทุนภายในองค์กรตามไปด้วย ซึ่งต้นทุนส่วนใหญ่ที่สามารถจะปรับปรุงโดยที่คุณภาพการเรียนการสอนไม่ลดลงมากก็คือเรื่องของบุคลากร โดยการลดตำแหน่งที่ทำหน้าที่ Support การทำงานของครู แต่ก็ให้ตำแหน่งที่มีหน้าที่ใกล้เคียงมาปฏิบัติหน้าที่ช่วยแทน โดยจะไม่มีการลดตำแหน่งครูลงแต่อย่างใด ทั้งนี้ก็เพื่อให้คุณภาพการเรียนการสอนไม่ตกลงไปมากนัก และวิธีนี้ก็อาจทำให้พนักงานต้องทำงานหนักขึ้น แต่เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ ก็จำเป็นจะต้องมีการลดตำแหน่งที่คอย Support ลงในระดับหนึ่ง นอกจากนี้ยังมีการงดการจ่ายการันตีโบนัสของครูลงไป ซึ่งรายการที่ทำการปรับปรุงเพื่อลดต้นทุนการดำเนินงาน ดังด้านล่างนี้

Action

- ลดนักจิตวิทยา ที่ปรึกษาจิตวิทยา ออก
- ให้ R&D คือคนเดียวกับนักจิตวิทยา
- ลด Marketing ให้ MD Action แทน
- ลด Computer ที่สาขาแรกเหลือเพียง 4 ตัวเนื่องจากพนักงาน Support ลดลง
- งดจ่ายโบนัสครู

และด้วยโครงสร้างเงินทุนที่เปลี่ยนไป โดยมีส่วนของเงินกู้ลดลง ก็ทำให้ความเสี่ยงโดยรวมขององค์กรนั้นลดลงไปด้วยเช่นกัน นั่นคือ WACC มีค่าเท่ากับ 12.152%

Debt Rate	13.00%		
Growth	10.00%		
	Debt plus RP	Constant Growth Rate	Average
Equity Rate	16.00%	10.00%	13.00%
Debt Portion	21.74%		
Equity Portion	78.26%		
WACC	12.152%		

และจากการปรับเปลี่ยนแผนการขยายสาขาทำให้เดิมการวิเคราะห์บริษัททำเพียง 5 ปี ต้องขยายระยะเวลาของการวิเคราะห์ออกไปเป็น 10 ปี ทั้งนี้ก็เพื่อให้เห็นผลตอบแทนที่จะมีได้ในอนาคต ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ที่ 10 ปีนี้ มีอัตราผลตอบแทน NPV อยู่ที่ 692,586.82 บาท พอจะให้ผลตอบแทนออกมาเป็นบวกได้พอสมควร แต่ก็ต้องใช้เวลาราว 10 ปีทีเดียว ในส่วนของค่า IRR เท่ากับ 18.49% ถือว่าไม่สูงมากนัก แต่ก็สูงกว่า WACC ซึ่งก็พอจะมองได้ว่ามีความน่าลงทุนอยู่บ้าง แต่หากมองจากระยะเวลาการคืนทุนที่ต้องใช้เวลาถึง 8.45 ปี หรือประมาณ 8 ปีครึ่ง ซึ่งถือว่านานมากทีเดียว ดังนั้นผู้ที่ลงทุนนั้นหากเจอสถานการณ์เช่นนี้ จำเป็นที่จะต้องอดทนรอานานมากกว่าจะคืนทุนได้

ถึงแม้ว่าหากมองภาพรวมในเรื่องผลตอบแทนอาจไม่สู้ดีนัก แต่ถ้ามองถึง Operating Cash Flow แล้วก็ถือว่า บริษัทยังสามารถดำเนินการไปได้ด้วยดี เพราะมีกระแสเงินสดจากการดำเนินงานที่สูงพอสมควร ซึ่งก็ทำให้บริษัทสามารถ เลี้ยงตัวเองและอยู่รอดได้

พอจะสรุปได้ว่า หากมีกรณี Worst Case เกิดขึ้น กิจการอาจต้องปรับตัวในเรื่องแผนการขยายสาขาและการปรับ ต้นทุนของบริษัท เพื่อให้ยังมีผลกำไร และมีอัตราผลตอบแทนที่เป็นบวกอยู่บ้าง ซึ่งถึงแม้จะใช้ระยะเวลานานมาก แต่หาก ในระหว่างการดำเนินการกิจการเป็นไปได้อย่างดี ก็อาจจะสร้างความน่าเชื่อถือมากขึ้น และอาจทำให้สามารถระดมทุนผ่าน การกู้ยืมมากขึ้นได้ ซึ่งสถานการณ์ก็น่าจะเปลี่ยนในทางที่ดีขึ้นได้ด้วยเช่นกัน

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
EBIT(1-T)	(378,116.67)	48,725.31	(15,149.01)	868,991.23	1,222,196.90	(143,310.71)	622,536.73	433,098.91	811,359.04	463,070.68
Depreciation	442,466.67	316,911.11	650,488.89	239,411.11	208,022.22	757,433.33	506,322.22	808,511.11	239,411.11	208,022.22
Operating CF	64,350.00	365,636.42	635,339.87	1,108,402.35	1,430,219.13	614,122.62	1,128,858.96	1,241,610.02	1,050,770.15	671,092.90
การลงทุนในสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	(1,044,900.00)	0.00	(812,400.00)	0.00	0.00	(1,707,300.00)	0.00	(812,400.00)	0.00	0.00
การเปลี่ยนแปลงใน NOWC	(957,432.78)	(233,026.10)	333,356.79	(784,858.68)	(428,412.35)	1,154,960.72	(630,829.57)	118,622.31	(448,154.59)	(8,215.79)
FCFF	(1,937,982.78)	132,610.31	156,296.67	323,543.67	1,001,806.78	61,783.34	498,029.39	547,832.33	602,615.56	662,877.11
จ่ายเงินแก่ผู้ถือหุ้น										1,800,000.00
Total FCFF	(1,937,982.78)	132,610.31	156,296.67	323,543.67	1,001,806.78	61,783.34	498,029.39	547,832.33	602,615.56	2,462,877.11

NPV	727,368.03
NPV (WACC Base Case = 13.65%)	530,688.69
IRR	19.04%

Discount Payback

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
FCFF	(1,937,982.78)	132,610.31	156,296.67	323,543.67	1,001,806.78	61,783.34	498,029.39	547,832.33	602,615.56	662,877.11
PVCF	(1,727,993.95)	105,429.44	110,796.65	204,504.15	564,605.99	34,820.33	280,683.24	308,751.57	339,626.73	373,589.40
Cumulative	(1,727,993.95)	(1,622,564.51)	(1,511,767.86)	(1,307,263.71)	(742,657.72)	(707,837.38)	(427,154.14)	(118,402.57)	221,224.16	594,813.55

Discount Payback =

8.35 Years

นอกจากนี้ในกรณี Worst Case ในกรณีอื่นยังสามารถปรับการบริหารปฏิบัติการให้สอดคล้องได้ โดยแผนต่างๆ มีดังข้างล่าง

กรณีพนักงานไม่เพียงพอ (Worst Case)

ถ้าเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้พนักงานของบริษัทไม่เพียงพอต่อการทำงาน เช่น มีพนักงานลาออก สถาบันจะทำการแก้ไขปรับปรุงโดย

- การจ้างพนักงานชั่วคราวเพิ่มเติมเพื่อมาทดแทนพนักงานประจำในช่วงเวลาหนึ่ง จนกว่าจะหาพนักงานประจำใหม่ได้
- เพิ่มชั่วโมงการทำงานให้พนักงานประจำเพื่อทดแทนพนักงานที่ขาดไป โดยได้ค่าตอบแทนเป็นโบนัสในช่วงที่ทำงานเกินเวลา
- หาพนักงานประจำใหม่ ด้วยวิธีการแนะนำจากพนักงานปัจจุบัน และให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานที่แนะนำคนให้

กรณีค่าเช่าสถานที่เพิ่มขึ้น (Worst Case)

ถ้าเกิดเหตุการณ์ที่ทางห้างสรรพสินค้าเพิ่มราคาค่าเช่าพื้นที่ สถาบันจะทำการแก้ไขปรับปรุงโดย

- ทำการตกลงกับห้างสรรพสินค้าเกี่ยวกับราคาค่าเช่า, โอกาสในการเปลี่ยนแปลงราคา, ราคาใหม่ที่ปรับเปลี่ยน ให้เป็นที่แน่นอนและเห็นด้วยทั้ง 2 ฝ่าย
- ทำสัญญาเช่าพื้นที่กับห้างสรรพสินค้าระยะยาวซึ่งในสัญญาต้องระบุอัตราค่าเช่าพื้นที่ที่แน่นอน
- คำนวณหาราคาต้นทุนจากค่าเช่าพื้นที่ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับผลกำไรจากการดำเนินงานว่ายังคุ้มหรือไม่ และคำนวณหาราคาค่าเช่าสูงสุดที่สถาบันสามารถจ่ายได้ พร้อมกับพิจารณาราคาค่าเช่าใหม่ที่ทางห้างเสนอ
 - ถ้าราคาค่าเช่าใหม่ยังอยู่ในเกณฑ์ที่สถาบันยอมรับได้ก็จำเป็นต้องยอมจ่ายค่าเช่าพื้นที่ในราคาใหม่
 - ถ้าราคาค่าเช่าใหม่แพงเกินราคาที่สถาบันรับได้ ก็จำเป็นต้องตกลงกับทางห้างสรรพสินค้าว่ามีพื้นที่อื่นที่ราคาถูกกว่าให้เช่าหรือไม่
- สถาบันต้องเตรียมหาพื้นที่ใกล้เคียงหรือพื้นที่ใหม่สำรอง สำหรับกรณีค่าเช่าแพงเกินไปและต้องแจ้งให้ลูกค้าทราบเกี่ยวกับสถานที่ใหม่ให้ทั่วถึง