

บทที่ 8

แผนฉุกเฉิน (Contingency Plan)

จากบทที่ 7 เรื่องแผนการเงิน หากปริมาณผู้พักอาศัยห้องพักเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ของโครงการลดลง 10% จากแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการตลาด โดยที่ต้นทุนของเงินทุนตามโครงสร้างเงินทุน คือ 8.15% จะมีผลทำให้ผลตอบแทนของโครงการต่ำกว่าต้นทุนของเงินทุนคือ มีอัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) และ อัตราผลตอบแทนภายในแบบปรับปรุง (MIRR) เป็น 8.32% และ 8.26% ตามลำดับ

ขณะที่เราพิจารณาการวิเคราะห์อุตสาหกรรมของเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ ในบทที่ 4 จะพบว่าตลาดนี้จะมีอุปสงค์สูงกว่าอุปทานอยู่มาก และสัดส่วนของอุปสงค์คือแรงงานต่างชาติที่เข้ามาทำงานโดยมีใบอนุญาตนั้น ยังเพิ่มขึ้นต่อเนื่องทุกปี

ดังนั้น ถึงแม้ว่าโครงการ “Sathorn Grace” ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ค่าความอ่อนไหวทางการเงิน หากปริมาณผู้พักอาศัยห้องพักเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ของโครงการลดลง 10% จากแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการตลาด พบว่าเมื่อคิดลดกระแสเงินสดสุทธิเป็นมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) ยังมีมูลค่าเป็นบวก นอกจากนี้ยังมีอัตราผลตอบแทนภายใน และอัตราผลตอบแทนภายในแบบปรับปรุงสูงกว่าต้นทุนของเงินทุนตามวิธีต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุน อย่างไรก็ตามโครงการได้จัดทำแผนฉุกเฉินสำหรับการแก้ปัญหา เพื่อรักษายอดขายกลับมาสู่ภาวะปกติตามแผนการตลาดที่วางไว้ โดยปรับแก้กลยุทธ์ทางการตลาด โดยใช้กลยุทธ์ดึง (Pull Strategy) และกลยุทธ์ผลัก (Push Strategy) เพื่อนำอุปสงค์ หรือลูกค้าที่มีอยู่แล้วในตลาดเข้าสู่โครงการกล่าวคือ

- กลยุทธ์ดึง เป็นการดึงลูกค้าหรืออุปสงค์ที่มีอยู่ในตลาด ซึ่งดำเนินการโดยโครงการโดยตรง แต่กลยุทธ์นี้อาจทำให้โครงการมีความขัดแย้งกับตัวแทนขายซึ่งเป็นช่องทางจัดจำหน่ายที่สำคัญของธุรกิจ ดังนั้นโครงการอาจต้องหลีกเลี่ยงกลยุทธ์นี้
- กลยุทธ์ผลัก เป็นการเพิ่มกลยุทธ์ใหม่โดยผ่านทางตัวแทนขายที่เป็นการกระตุ้นช่องทางจัดจำหน่ายที่สำคัญของธุรกิจให้เกิดแรงจูงใจในการนำลูกค้าเข้าสู่โครงการ โดยมีแนวทางการปรับแก้กลยุทธ์ทางการตลาด ดังนี้

8.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ : คงเดิม

โครงการ “Sathorn Grace” มีกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีการออกแบบโครงการและห้องพักอย่างทันสมัย ผังภายในห้องพักเป็นสัดส่วน ขนาดของห้องพักรองรับความต้องการของตลาดได้หลายรูปแบบ และจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก บริการและการรักษาความปลอดภัยสูงกว่าคู่แข่งในระดับเดียวกัน ซึ่งเป็นจุดแข็งที่ได้อยู่แล้วของโครงการ พร้อมทั้งรูปแบบของผลิตภัณฑ์สอดคล้องกับรูปแบบของโครงการอ้างอิง ดังนั้น โครงการ “Sathorn Grace” ต้องการรักษาจุดแข็งของโครงการส่วนนี้ให้คงไว้

8.2 กลยุทธ์ด้านราคา : คงเดิม

โครงการ “Sathorn Grace” ยังคงต้องการรักษากลยุทธ์ราคาตามเดิม เพื่อให้สามารถแข่งขันกับโครงการอ้างอิงได้ โดยโครงการอ้างอิง คือ “Center Point Saladeang” และ “Silom Convent Garden” ซึ่งมีจุดแข็งคือ ทรานส์ค้ำ และความจงรักภักดีต่อสินค้ำ การแข่งขันของโครงการจึงกำหนดราคาต่ำกว่าเล็กน้อยหรือเทียบเท่า โดยทำกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ให้สามารถแข่งขันด้วยราคาที่ต่ำกว่าหรือเทียบเท่ากัน เพื่อให้ลูกค้าเกิดความคุ้มค่ากับราคาที่จ่ายไป ซึ่งโครงการประเมินแล้วเห็นว่าราคาที่กำหนดไว้เหมาะสมแล้ว ไม่ควรแก้ปัญหาด้วยการลดราคาสินค้ำ (Price War) เพื่อแก้ไขปัญหาการเพิ่มยอดขาย เนื่องจากตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) ของโครงการไม่ได้ตั้งไว้เพื่อแข่งขันราคาหรือแข่งกับโครงการราคาต่ำ (Low Cost) เพราะในท้ายที่สุดจะกลับมากระทบยอดขายของโครงการอีก

8.3 กลยุทธ์ช่องทางจัดจำหน่าย : ปรับแก้ไข

โครงการ “Sathorn Grace” มีช่องทางจัดจำหน่ายคือ ขายผ่านตัวแทนขายที่มีศักยภาพ โดยมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายของโครงการทำการประสานงานกับตัวแทนขายอย่างสม่ำเสมอและกำหนดผลตอบแทนให้ตัวแทนขาย เป็นค่านายหน้าทางการขายและอัตราเพิ่มจูงใจ นอกจากนี้ ยังใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายอื่น คือ ผ่านทางเว็บไซต์ ของโครงการ ซึ่งช่องทางจัดจำหน่ายเหล่านี้ยังคงรักษาไว้ แต่ในกรณีที่ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงเห็นควรมีการปรับแก้ไขเพิ่มช่องทางจัดจำหน่าย ดังต่อไปนี้

- ศึกษาและจัดหาตัวแทนขายที่มีความชำนาญหรือมีกลุ่มลูกค้าในพื้นที่สาทรเพิ่มเติม และฝ่ายขายของโครงการประสานงานกับตัวแทนขายต่าง ๆ อย่างเข้มข้นมากขึ้น

8.4 กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย : ปรับแก้ไข

จากการทดสอบตลาดโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับตัวแทนขาย พบว่าตัวแทนขายให้ความสำคัญกับอัตราเพิ่มจูงใจ ซึ่งในกลยุทธ์ส่งเสริมการขายเดิมของโครงการ “Sathom Grace” ได้มีการกำหนดอัตราเพิ่มจูงใจให้กับตัวแทนขายไว้ดังนี้

- อัตราเพิ่ม 3% ของแต่ละสัญญาเช่าที่เพิ่มขึ้นจาก 5 สัญญาเช่าพักระยะ 1 ปีขึ้นไป ในแต่ละรอบเดือน
- อัตราเพิ่ม 5% ของ แต่ละสัญญาเช่าที่เพิ่มขึ้นจาก 10 สัญญาเช่าพักระยะ 1 ปีขึ้นไป ในแต่ละรอบเดือน

จากอัตราเพิ่มจูงใจที่กำหนดไว้นี้ จะมีการปรับเพิ่มอัตราเพิ่มจูงใจโดยจัดเป็นการส่งเสริมการขาย กำหนดช่วงเวลาจำกัดที่ละไตรมาส โดยพิจารณาว่าหากสถานการณ์ยังไม่ดีเท่าที่ควร จะทำการขยายการส่งเสริมการขายดังกล่าวออกไปไตรมาส และเมื่อสถานการณ์ดีขึ้นแล้วก็จะกลับไปสู่อัตราเพิ่มจูงใจเดิม สำหรับอัตราเพิ่มเพื่อจูงใจที่กำหนดเป็นการส่งเสริมการขายในช่วงเวลาเป็นไตรมาสนั้นปรับเพิ่มดังนี้

- อัตราเพิ่ม 5% ของแต่ละสัญญาเช่าที่เพิ่มขึ้นจาก 5 สัญญาเช่าพักระยะ 1 ปีขึ้นไป ในแต่ละรอบเดือน
- อัตราเพิ่ม 8% ของ แต่ละสัญญาเช่าที่เพิ่มขึ้นจาก 10 สัญญาเช่าพักระยะ 1 ปีขึ้นไป ในแต่ละรอบเดือน

สำหรับปัญหาเรื่องการปรับอัตราค่าเช่าห้องพัก 5% ทุก 2 ปี ตามแผนของโครงการ อาจมีผลกระทบต่อการต่อสัญญาเช่าห้องพักของกลุ่มลูกค้าที่พักอยู่ กล่าวคือ ลูกค้าอาจไม่ต่ออายุสัญญาหรือย้ายที่พักอาศัย (Relocation) ซึ่ง โครงการ “Sathom Grace” ได้พิจารณาและวางแนวทางรองรับปัญหาดังกล่าวในแผนฉุกเฉินดังต่อไปนี้

1. สำหรับลูกค้าที่พักอาศัยอยู่ในโครงการและเมื่อสัญญาเช่ามีอายุครบกำหนดตามสัญญาแล้ว ลูกค้ามีความประสงค์ต้องการพักอาศัยกับโครงการอย่างต่อเนื่อง เช่น ลูกค้าที่ทำสัญญาเช่าระยะยาวมาแล้วไม่ต่ำกว่า 1 ปี ในกรณีอย่างนี้ โครงการสามารถต่อสัญญาเช่าห้องพักด้วยอัตราค่าเช่าตามอัตราเดิมเพื่อรักษาลูกค้าทำให้เกิดความพึงพอใจ และสร้างความจงรักภักดีต่อโครงการ (Brand Loyalty) ผลตอบแทนที่โครงการได้รับคือการลดต้นทุนในการหาลูกค้ารายใหม่และมีรายได้อย่างต่อเนื่อง

2. ในกรณีลูกค้าเก่าที่เคยเช่าพักอาศัยกับโครงการและได้ย้ายออกจากโครงการเมื่อมีความประสงค์กลับมาพักกับโครงการอีก แบ่งเป็น 2 กรณีดังนี้
 - 2.1 กรณีกลับมาพักใหม่ภายในระยะเวลา 1 ปีหลังจากออกจากโครงการไปแล้วโดยผ่านตัวแทนขาย ทางโครงการไม่สามารถให้ราคาเดิมได้ แต่จะลดราคาให้ลูกค้าบางส่วนโดยกำหนดอัตราส่วนลดสูงสุดที่ 3% จากราคาปรับใหม่
 - 2.2 กรณีกลับมาพักใหม่ภายในระยะเวลา 1 ปีหลังจากออกจากโครงการไปแล้วโดยไม่ผ่านตัวแทนขาย คือติดต่อโดยตรงกับโครงการ ซึ่งโครงการไม่ต้องเสียค่านายหน้าการขายให้กับตัวแทนขาย ในกรณีนี้โครงการกำหนดอัตราส่วนลดได้สูงสุด 5% จากราคาปรับใหม่
3. สำหรับลูกค้ารายใหม่ โครงการจะใช้อัตราเช่าตามการปรับราคาใหม่ตามแผนของโครงการ

ทั้งนี้ แนวทางการรองรับปัญหาดังกล่าวต้องพิจารณาพร้อมกับภาวะเศรษฐกิจอุปสงค์และอุปทาน ณ ขณะนั้น อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาวิเคราะห์ค่าความอ่อนไหวทางการเงินในกรณีที่โครงการไม่สามารถปรับราคาอัตราค่าที่พักได้เลย พบว่าระยะเวลาคืนทุนเท่ากับ 8.1 ปี ขณะที่มูลค่าปัจจุบันสุทธิยังมีค่าเป็นบวก แสดงถึงความน่าลงทุนในโครงการนี้เป็นอย่างดี