

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ...ทางรอดของธุรกิจ ในภาวะวิกฤต

BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT...THE WAY OUT OF CRISIS

สลิลาทิพย์ ทิพย์ไกรสร¹

บทคัดย่อ

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) นับว่าเป็นทางออกสำหรับการลดความเสียหายที่เกิดขึ้นจากกระบวนการดำเนินงานหยุดชะงัก เมื่อเกิดภาวะวิกฤตต่างๆ ขึ้น โดยธุรกิจจะต้องกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง แม้ในภาวะวิกฤต ทั้งในด้านการวางแผนก่อนเกิดเหตุการณ์ การดำเนินการตามระยะเวลาที่กำหนดในขณะเกิดเหตุการณ์ และการฟื้นฟูเมื่อสถานการณ์เริ่มคลี่คลาย ทั้งนี้ก็เพื่อให้การบริหารงานเกิดความต่อเนื่อง ไม่หยุดชะงัก หรือหากหยุดชะงักก็สามารถกลับมาดำเนินการได้อย่างรวดเร็วที่สุด อีกทั้งยังต้องรักษาภาพลักษณ์ของตราสินค้าและองค์กรควบคู่ไปด้วย แต่การจะดำเนินการให้บรรลุผลนั้นก็ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร

คำสำคัญ: การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ภาวะวิกฤต

ABSTRACT

Business Continuity Management (BCM) is one of the key solutions to minimize the impact of sudden stop in operation process under a crisis situation. Businesses have to specify certain strategies and operational procedures implementing before, during and after the crisis in order to maintain continuingly normal operation, or in the worst case, to recover back from crisis as soon as they can. Moreover, BCM can help businesses to maintain positive brand image and stimulate corporate reputation. However, businesses cannot have a successful BCM without any help and support from both internal and external stakeholders.

Keywords: Business Continuity Management, Crisis

¹ อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ E-mail: Salilathip.nint@gmail.com

บทนำ

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันนั้นต้องเผชิญกับความเสี่ยงประเภทต่างๆ ที่มีความรุนแรงและมีความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจบ่อยครั้งขึ้นทั้งจากภัยธรรมชาติ และภัยที่เกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์ ดังเช่นความขัดแย้งอันเนื่องมาจากแนวความคิดทางการเมืองที่แตกต่างกัน จนทำให้เกิดการชุมนุมต่อต้านกันอย่างต่อเนื่องและมีความรุนแรงขึ้นตั้งแต่ปี 2548 จนกระทั่ง ปี 2553 ที่เหตุการณ์ดังกล่าวมีความรุนแรงขึ้นในย่านศูนย์กลางเศรษฐกิจของประเทศไทย จนทำให้ธุรกิจต่างๆ หยุดชะงักและเกิดความเสียหายอย่างมาก หลังจากนั้นใน ปี 2554 ประเทศไทยก็ต้องประสบกับเหตุการณ์อุทกภัยครั้งรุนแรงที่สุดในรอบ 50 ปี ที่ได้สร้างความเสียหายให้กับระบบเศรษฐกิจ ทั้งในส่วนของภาคการผลิต ภาคบริการ และภาคท่องเที่ยว ที่มีมูลค่าความเสียหายสูงถึง 1.4 ล้านล้านบาท (กรุงเทพธุรกิจ, 2554: 4) ซึ่งความเสียหายของภาคธุรกิจก็เป็นเพราะโรงงานที่ผลิตสินค้านั้นถูกน้ำท่วมอย่างฉับพลันซึ่งมีถึง 26,000 แห่ง (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2550) ทั้งที่อยู่ภายในนิคมอุตสาหกรรมทั้ง 7 แห่งที่ถูกน้ำท่วมเต็มพื้นที่ และที่อยู่ภายนอกนิคมอุตสาหกรรม ประกอบกับเส้นทางคมนาคมขนส่งทั้งทางถนน ทางราง และทางอากาศก็ได้รับความเสียหายอย่างหนัก โดยเฉพาะทางถนนที่มีเส้นทางเสียหายรวมแล้วกว่า 1,480 เส้นทาง (สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, สำนักนโยบายเศรษฐกิจมหภาค, 2554: 6) ส่วนรางรถไฟนั้นก็ได้รับความเสียหายถึง 192 กิโลเมตร และทางอากาศ ที่ท่าอากาศยานสนามบินดอนเมืองก็ได้รับความเสียหายเช่นกัน (กรุงเทพธุรกิจ, 2554: 11) ดังนั้นจึงทำให้ธุรกิจต่างๆ กระจายสินค้าไปยังลูกค้าของตนได้อย่างยากลำบากมากขึ้น นอกจากนี้ประชาชนยังเกิดความตื่นตระหนกอันเนื่องมาจากไม่เคยเผชิญกับสถานการณ์เช่นนี้มายาวนาน และไม่สามารถประเมินเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ดังนั้นจึงเกิดการกักตุนสินค้าขึ้น และเกิดการย้ายสถานที่อยู่อาศัยไปยังต่างจังหวัดกันอย่างมากมาย ดังนั้นจึงยัง

ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในการบริหารจัดการอย่างยิ่งทั้งในส่วนของบริษัท ทรัพยากร ข้อมูล บุคลากรและทรัพย์สินต่างๆ ขององค์กร โดยธุรกิจบางอย่างนั้นอาจจะสามารถหยุดการดำเนินกิจการเป็นการชั่วคราวได้ แต่ในบางธุรกิจที่ทำการผลิตหรือจัดจำหน่ายสินค้าที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิต หรือสินค้านั้นยังเป็นที่ต้องการสำหรับประชาชนที่ไม่ได้อยู่ในพื้นที่ประสบภัยก็ยังคงต้องมีการดำเนินการผลิตและดำเนินการให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุนี้ จึงจะเห็นได้ว่า การบริหารจัดการธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริงนั้น ไม่สามารถกระทำได้โดยปราศจากการวางแผนหรือการเตรียมการล่วงหน้า เพราะเมื่อเกิดสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด หรือไม่สามารถควบคุมได้ การจัดการได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น ก็จะช่วยลดความสูญเสียให้กับธุรกิจได้อย่างมาก ดังนั้นการจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management หรือ BCM) จึงกลายเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง (Low, Liu & Sio, 2010: 219-232) เพราะธุรกิจต่างก็ต้องการลดความสูญเสียทางทรัพย์สินและค่าเสียโอกาสในการขายให้น้อยที่สุด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการให้มากที่สุดนั่นเอง

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management หรือ BCM)

Business Continuity Institute ซึ่งเป็นหน่วยงานที่กำหนดมาตรฐานและรับผิดชอบในการให้การรับรองผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) ทั่วโลก ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า **การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM)** คือ การจัดการเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้ ทั้งในการประเมินความเสี่ยงหรือภาวะวิกฤตต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ รวมถึงการวางแผนทางในการเพิ่มศักยภาพของ

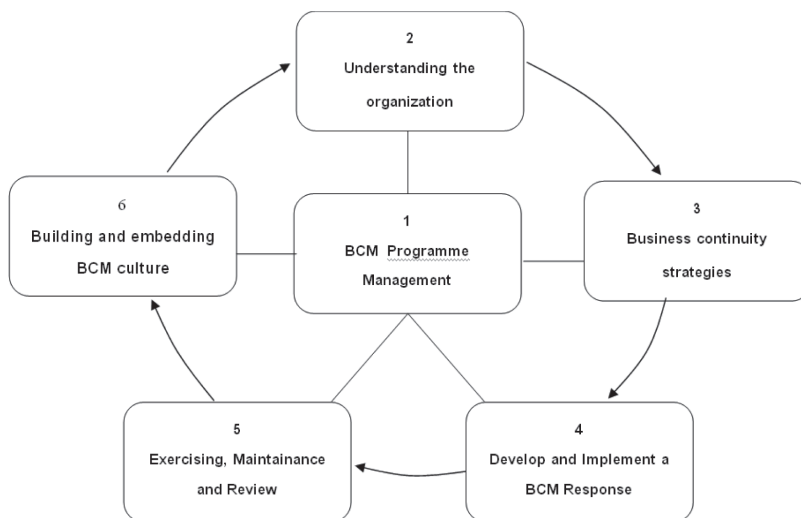
ธุรกิจให้มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับกลยุทธ์ได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อตอบสนองต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหลักให้ได้รับประโยชน์สูงสุดทั้งในด้านชื่อเสียง ภาพลักษณ์ของธุรกิจ และกิจกรรมอื่นที่สามารถเพิ่มมูลค่าได้ (Business Continuity Institute, 2002; สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม, 2552: 29) สำหรับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) ในประเทศไทยยังนับว่าเป็นช่วงเริ่มต้น โดยทางตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย นับว่าเป็นหน่วยงานลำดับต้นๆ ของประเทศไทยที่มีการริเริ่มในการจัดทำแผนและแนวทางปฏิบัติในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ มาตั้งแต่ปี 2550 รวมถึงในภาคการผลิตที่ทางกระทรวงอุตสาหกรรม โดยสำนักมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) ซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัด ได้ออกมาตรฐานระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ หรือ มอก. 23001-2553 เพื่อเป็นกรอบให้ผู้ประกอบการสามารถวางแผนรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดจากภาวะวิกฤตต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจจนทำให้ธุรกิจต้องหยุดชะงัก (กรุงเทพธุรกิจ, 2554)

ส่วนแนวทางการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) นั้นในหลายประเทศรวมถึงหน่วยงานและองค์กร

ธุรกิจต่างๆ ในประเทศไทยส่วนใหญ่จะนำเอาหลักการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) ที่ทาง Business Continuity Institute (BCI) มาใช้ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวเป็นหน่วยงานที่กำหนดมาตรฐานทางด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) นั่นคือ BS 25999 โดยมาตรฐานดังกล่าวนี้ได้แบ่งเป็น 2 ส่วนด้วยกันคือ ส่วนที่ 1 คือ BS 25999-1: 2006 Business Continuity Management. Code of Practice ในส่วนนี้จะเป็นการแนะนำแนวทางที่ควรปฏิบัติ แต่ไม่มีการบังคับว่าต้องจัดทำ แต่หากจัดทำก็จะช่วยลดความเสี่ยงและผลกระทบที่จะได้รับ

ส่วนที่ 2 คือ BS 25999-2: 2007 Specification for Business Continuity Management เป็นส่วนที่ถูกกำหนดว่าเป็นข้อบังคับที่ต้องปฏิบัติ นั่นคือ ต้องมีการจัดทำ ระบบการบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Management System หรือ BCMS (Business Continuity Institute, 2002)

ตามหลักมาตรฐานทางด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) ในส่วนของแนวทางที่ควรปฏิบัติ นั้นประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอน ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 กระบวนการการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM)

ที่มา: Business Continuity Institute (2002)

กระบวนการการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) มี 6 ขั้นตอน ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายในด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Programme management) ในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและควรกำหนดเป็นนโยบายขององค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือและแผนการดำเนินการอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม ดังเช่น บริษัท เอสซีจี จำกัด ที่ได้มีการกำหนดการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นนโยบายของบริษัท ซึ่งสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักลงทุน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งผู้ขาย ปัจจัยการผลิตและลูกค้า ว่าหากเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินขึ้น บริษัทจะสามารถรับมือและจัดการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างทันทั่วทั้ง

2. การทำความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจ ที่ดำเนินการอยู่ (Understanding the organization) ในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญที่ธุรกิจจะต้องดำเนินการเป็นลำดับแรกๆ นั่นคือการวิเคราะห์เกี่ยวกับธุรกิจของตนโดยต้องประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจ และวิเคราะห์เกี่ยวกับผลกระทบต่อธุรกิจ (Business impact analysis) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) ธุรกิจต้องมีการประเมินถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤตต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งภาวะวิกฤตนั้นมักจะเป็นสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและบ่อยครั้งที่มีเกิดขึ้นโดยฉับพลัน หรืออาจเป็นเหตุการณ์ที่มีการเกิดขึ้นสะสมมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแต่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน อาทิ ภูเขาไฟระเบิด แผ่นดินไหว อุทกภัย เป็นต้น และเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นแล้วก็จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจจนทำให้ธุรกิจนั้นเกิดการหยุดชะงักและความเสียหายได้ (Fink, 1986; United Nations. International Strategy for Disaster Reduction, 2007) ดังนั้นหากประเมินแล้วว่าความเสี่ยงเหล่านั้นหรือภาวะวิกฤตต่างๆ มีโอกาส

ที่จะเกิดขึ้นก็จะได้วางแผนและเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้นการวิเคราะห์ประเภทของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อธุรกิจจึงถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญ

การวิเคราะห์ประเภทของภาวะวิกฤตที่มีโอกาสจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ซึ่งภาวะวิกฤตหรือภัยพิบัตินั้นสามารถจำแนกได้ 2 ประเภท (Gibb & Steven, 2006) ได้แก่

2.1.1 ภาวะวิกฤตอันเนื่องมาจากการกระทำของมนุษย์ (Man-made Disaster) คือ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์ที่มีทัศนคติหรือความต้องการต่อสิ่งต่างๆ ซึ่งหากไม่เป็นไปตามที่คิด หรือต้องการก็จะเกิดความขัดแย้งได้ โดยเฉพาะระบบการเมือง การปกครอง หรือความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง จึงก่อให้เกิดวิกฤตต่างๆ ในสังคม เช่น การจลาจล การก่อการร้าย สงคราม เป็นต้น รวมถึงในเรื่องของเชื้อชาติและการนับถือศาสนา ก่อให้เกิดภาวะวิกฤตได้เช่นกัน อาทิ การกีดกันและความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ สีผิว และศาสนา ซึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับประเทศได้ นอกจากนี้ ภาวะวิกฤตที่พบได้บ่อยครั้งในปัจจุบัน มักมีสาเหตุมาจากระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ ทั้งการถูกขโมยข้อมูลในระบบ หรือการที่ธุรกิจไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลในระบบได้ เมื่อเกิดภาวะวิกฤต ดังนั้นจึงอาจก่อให้เกิดความเสียหายอย่างมากต่อธุรกิจ (Gibb & Steven, 2006; Mitroff, 2003)

2.1.2 ภาวะวิกฤตอันเนื่องมาจากภัยธรรมชาติ (Natural Disaster) คือ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ โดยอาจมีสาเหตุมาจากความเปลี่ยนแปลงทางสภาพอากาศ (Meteorological Disaster) ความเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากผิวโลก (Tectonic Disaster) และความเปลี่ยนแปลงจากสภาพภูมิประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป (Geophysical Disaster) ดังนั้น ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันจะเห็นได้ว่าภัยธรรมชาติได้ส่งผลให้เกิดความเสียหายอย่างมากทั้งต่อระบบเศรษฐกิจ การดำเนินธุรกิจ และชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน

อาทิ แผ่นดินไหว คลื่นยักษ์สึนามิ พายุ ภูเขาไฟระเบิด และอุทกภัย เป็นต้น ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นนี้มีทั้งในลักษณะที่เกิดขึ้นตามฤดูกาล หรือเป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน (O’Hehir, 2001; Vancoppenolle, 2001) ดังเช่นเหตุการณ์คลื่นยักษ์สึนามิครั้งรุนแรงที่สุดในประวัติศาสตร์ที่ประเทศญี่ปุ่น และเหตุการณ์อุทกภัยที่เกิดขึ้นในประเทศไทย เป็นต้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ในแต่ละองค์กรจะมีประเภทของความเสียหายและผลกระทบจากความเสียหายที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงต้องมีการประเมินความเสี่ยงที่สำคัญที่อาจทำให้เกิดการหยุดชะงักในการดำเนินการ และวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการประเมินความสำคัญของงานแต่ละส่วน ซึ่งจะส่งผลต่อระดับความสำคัญในการฟื้นคืนสู่สภาพที่สามารถทำงานได้ของงานแต่ละส่วนเมื่อเกิดเหตุการณ์

2.2 การวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจ (Business impact analysis) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับความสำคัญของกระบวนการผลิตสินค้า หรือการให้บริการในแต่ละส่วน และระบุถึงผลกระทบที่จะได้รับเมื่อเกิดการหยุดชะงักอันเนื่องมาจากภาวะวิกฤต ซึ่งในการดำเนินการนั้นต้องวิเคราะห์และกำหนดรายละเอียดดังนี้

- กำหนดช่วงเวลาที่ยอมรับได้สูงสุดหากกระบวนการใดๆ ของธุรกิจหยุดชะงัก (Maximum tolerable downtime: MTD)
- กำหนดระดับของการดำเนินการที่ต่ำที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้หลังเกิดการหยุดชะงัก
- กำหนดระยะเวลาสูงสุดที่ธุรกิจยอมรับได้ในการกู้คืนระบบ ในกรณีที่กระบวนการใดๆ ของธุรกิจเกิดการหยุดชะงัก (Recovery Time Objective: RTO) เช่น หากกำหนดค่า RTO เท่ากับ 1 ชั่วโมงหมายถึงงานในส่วนนั้นต้องสามารถกู้ระบบให้สามารถกลับมาดำเนินการได้อย่างน้อยในระดับที่ต่ำที่สุดที่ยอมรับได้ภายในระยะเวลา 1 ชั่วโมง
- การกำหนดปริมาณข้อมูลที่สูญหายที่ธุรกิจยอมรับได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่ธุรกิจเกิดการ

หยุดชะงัก (Recovery Point Objective)

- ระยะเวลาที่ใช้ในการฟื้นฟูกระบวนการต่างๆ ให้กลับคืนมาสู่ภาวะปกติหลังเกิดการหยุดชะงักไป (Work Recovery Time: WRT)

- การกำหนดระดับความสำคัญในการฟื้นฟูของกระบวนการต่างๆ

- การประเมินเกี่ยวกับทรัพยากรที่ต้องใช้ในการฟื้นฟูในแต่ละกระบวนการดำเนินงาน

จากข้อมูลที่ต้องวิเคราะห์และกำหนดนั้น ผู้ที่รับผิดชอบกระบวนการดำเนินงานในแต่ละส่วนจะเป็นผู้กำหนด แต่ต้องให้ผู้บริหารรวมถึง ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รับทราบและยอมรับในสิ่งที่กำหนดไว้

ดังเช่นที่ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ได้มีการประเมินความเสี่ยงที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสียหาย โดยมีการรายละเอียดดังนี้

การประเมินความเสี่ยงที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในทุกระดับสายงานขององค์กร มีการกำหนดประเภทของความเสียหายขององค์กรไว้ คือ การเกิดอุทกภัย ไฟไหม้ โรคระบาด การวางระเบิด จลาจล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหยุดชะงัก และศูนย์กลางการกระจายสินค้าหยุดชะงัก

ส่วนผลกระทบที่ต้องคำนึงที่อาจเกิดขึ้นจากความเสียหาย ทางบริษัทได้มีการประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน ด้านภาพลักษณ์องค์กร ด้านกฎหมายและข้อบังคับ ด้านผลกระทบทางการบริหาร และด้านขวัญและกำลังใจของพนักงาน

3. การกำหนดกลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business continuity strategies) ในการกำหนดกลยุทธ์นี้ จะต้องระบุกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกหรือแผนสำรอง เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้ธุรกิจเกิดการหยุดชะงัก เพื่อเป็นการบรรเทาความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น และกำหนดผู้รับผิดชอบที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนสำรองนี้

กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนี้ นับว่าเป็นวิธีการที่จะสามารถลดโอกาสที่จะทำใหักระบวนการดำเนินงานของธุรกิจเกิดการหยุดชะงักลงได้ หรือสามารถลดระยะเวลาของการหยุดชะงัก และลดผลกระทบของการหยุดชะงักที่มีต่อสินค้าและบริการของธุรกิจ โดยจะต้องกำหนดกลยุทธ์ในด้านบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบข้อมูล อาคาร สถานที่ และผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- บุคลากร : ธุรกิจต้องจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญเป็นลายลักษณ์อักษร เพราะหากในภาวะวิกฤต บุคลากรหรือพนักงานที่รับผิดชอบไม่สามารถปฏิบัติงานได้ งานนั้นๆ จะได้ไม่เกิดการหยุดชะงัก ที่สำคัญต้องมีการฝึกอบรมให้พนักงาน

- เทคโนโลยีสารสนเทศ : ธุรกิจจะต้องจัดหาเทคโนโลยีสำรองหรือต้องเตรียมการเรื่องอุปกรณ์เทคโนโลยีต่างๆ ที่อาจต้องใช้หากเกิดภาวะวิกฤต โดยต้องกำหนดว่าเทคโนโลยีใดมีส่วนสำคัญในการดำเนินงาน เพราะเมื่อเกิดภาวะวิกฤต หากธุรกิจมีกลยุทธ์หรือแผนสำรองที่จะย้ายที่ทำการไปยังที่อื่น เรื่องของเทคโนโลยีต่างๆ ที่จะรองรับการทำงานในสถานที่ใหม่ก็จะต้องมีความสำคัญมากขึ้น

- ระบบข้อมูล : การจัดเก็บข้อมูลควรมีการจัดเก็บไว้ในหลายสถานที่ และควรพร้อมอยู่เสมอหากต้องการใช้ข้อมูลนั้น รวมทั้งต้องมีการออกแบบให้สามารถดึงข้อมูลมาใช้ได้อย่างรวดเร็วแม้อยู่คนละสถานที่ แต่ก็ต้องยังคงให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยของข้อมูลไว้เช่นเดียวกับภาวะปกติ

- อาคาร สถานที่ และระบบสาธารณูปโภค : ธุรกิจควรกำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับสำนักงาน คลังสินค้า และโรงงานที่ผลิตสินค้าสำรอง สำหรับกรณีที่ภาวะวิกฤตนั้นส่งผลกระทบและทำให้อาคาร สถานที่และระบบสาธารณูปโภคภายในบริษัทเสียหาย ไม่สามารถใช้งานได้

- ผู้ขายปัจจัยการผลิต : ต้องมีการวางกลยุทธ์ร่วมกันในด้านการจัดการส่งมอบวัตถุดิบจากผู้ขายปัจจัย

การผลิตว่าจะสามารถส่งมอบได้ภายในระยะเวลาใด ปริมาณเท่าไร เพราะกลยุทธ์นี้จะเปรียบเสมือนเป็นกลยุทธ์ที่อยู่ต้นน้ำที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตสินค้าทั้งระบบ

หากพิจารณากลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องที่ภาคธุรกิจในประเทศไทยได้มีการดำเนินงานก็จะพบว่า หากเป็นองค์กรขนาดใหญ่จะมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ดังเช่น บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ที่มีการกำหนดให้แต่ละหน่วยงานได้มีผู้รับผิดชอบหรือเป็นส่วนหนึ่งในทีมงานบริหารความเสี่ยง และมีการวางกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ทั้งการเตรียมการระบบข้อมูล ระบบสารสนเทศสำรอง เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องหากเกิดภาวะวิกฤต รวมทั้งมีการกำหนดอาคารและสถานที่ทำงานสำรอง ตามระดับของความรุนแรงของภาวะวิกฤต

4. การจัดทำแผนการดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติ (Develop and Implement a BCM Response) นั่นคือการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ มาเป็นกรอบในการจัดทำแผนงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งแผนการดำเนินงานนั้นอาจวางแผนให้สอดคล้องกับระยะของการเกิดภาวะวิกฤต ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 5 ระยะดังนี้

- ระยะเตือนภัย (Warning Stage) เป็นช่วงเวลาที่จะเตรียมการในการอพยพเคลื่อนย้ายอุปกรณ์ เครื่องจักร และบุคลากร ก่อนที่จะเกิดภาวะวิกฤต ซึ่งอาจมีช่วงเวลาในการเตรียมการมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประเภทของภาวะวิกฤต โดยอาจใช้เทคโนโลยีในการตรวจสอบโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์วิกฤต ความรุนแรงของภาวะวิกฤตนั้นๆ รวมถึงพื้นที่ที่ต้องเผชิญกับภาวะวิกฤต นอกจากนี้ในปัจจุบันยังอาจใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการเตรียมการรับมือได้อย่างรวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีต

- ระยะที่เกิดวิกฤต (Impact Stage) เป็นช่วงที่เกิดภาวะวิกฤต และได้เกิดผลกระทบขึ้นแล้ว โดยผลกระทบที่เกิดขึ้นในระยะนี้นั้น ขึ้นอยู่กับประเภทของ

ภาวะวิกฤต ระยะเวลา ความรุนแรงและพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ความเสียหายที่เกิดขึ้นจะยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น หากเกิดภาวะวิกฤตหลายประเภทร่วมกัน อาทิ การเกิดแผ่นดินไหวบริเวณมหาสมุทรซึ่งอาจทำให้เกิดคลื่นยักษ์ตามมา เป็นต้น

- ภาวะกู้วิกฤต (Rescue Stage) เป็นช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้นแล้ว เป็นช่วงเวลาของการแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ ทั้งการให้ความช่วยเหลือพนักงาน และประชาชน รวมทั้งการเร่งกู้คืนสิ่งที่ถูกทำลายหรือที่หยุดชะงักไปในช่วงที่เกิดวิกฤต เพราะจะช่วยลดความสูญเสียลงได้ โดยเฉพาะถ้าหากภาวะวิกฤตเกิดขึ้นเป็นระยะเวลายาวนาน

- ภาวะบรรเทาวิกฤต (Relief Stage) เป็นช่วงเวลาที่ภาวะวิกฤตต่างๆ คลี่คลายแล้ว ดังนั้นจึงต้องมีการสำรวจความเสียหาย และการจัดลำดับงานที่สำคัญเร่งด่วนที่ต้องการดำเนินการ ทั้งนี้ก็เพื่อลดความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นตามมา

- ภาวะฟื้นฟูหลังเกิดภาวะวิกฤต (Rehabilitate Stage) เป็นช่วงฟื้นฟู ซ่อมแซมความเสียหาย ทั้งสิ่งปลูกสร้าง การดำเนินงาน และระบบสารสนเทศต่างๆ ให้กลับคืนสู่สภาพเดิม หลังเกิดเหตุการณ์วิกฤต (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2550: 11)

ดังนั้นแผนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจ จะครอบคลุมแผนงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

- **แผนการบริหารจัดการเมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้น (Incident Management Plan)** โดยแผนการปฏิบัติงานนั้นจะมีลำดับขั้นตอนซึ่งจะมีการตรวจสอบสถานการณ์ให้แน่ใจก่อนว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะใด โดยจะต้องสามารถเข้าควบคุมสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที และต้องสามารถแก้ไขสถานการณ์ไม่ให้เหตุการณ์นั้นขยายวงกว้างขึ้น และสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือการสื่อสารให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ ซึ่งในการจัดทำแผนนี้อาจจะต้องมีการแบ่งส่วนงานและความรับผิดชอบในแต่ละงานออกเป็นส่วนย่อยๆ เช่น หากระบบเทคโนโลยีของบริษัท ที่ส่วนหนึ่ง

ใช้ในการจัดเก็บฐานข้อมูลของบริษัทเกิดติดไวรัส ดังนั้นก่อนหน้าจะเกิดเหตุการณ์ขึ้นก็ต้องมีการจัดเตรียมซอฟต์แวร์สำหรับกำจัดไวรัส รวมทั้งผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว เมื่อเกิดเหตุการณ์บุคคลดังกล่าวที่ได้รับมอบหมายให้แก้ไขปัญหานี้ต้องรีบสกัดกั้นไม่ให้เกิดการแพร่กระจายไปยังระบบมากขึ้น

- **แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan หรือ BCP)** คือแผนการปฏิบัติงานที่ทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้แม้จะเกิดการหยุดชะงักก็ตาม โดยจะต้องกำหนดรายละเอียดผู้รับผิดชอบเป็นรายบุคคล กระบวนการในการดำเนินงาน รวมถึงทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องใช้

- **แผนการฟื้นฟูสถานการณ์ (Disaster Recovery Plan หรือ DRP)** คือ เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นแล้ว ธุรกิจจะใช้วิธีการอะไรในการแก้ไขความเสียหายที่เกิดขึ้น เช่น ในกรณีที่คอมพิวเตอร์ติดไวรัส หากธุรกิจมีการวางแผนการฟื้นฟูสถานการณ์ ก็จะทำให้มีการสำรองข้อมูลไว้ ดังนั้นจึงสามารถกู้คืนข้อมูลได้ ซึ่งผลกระทบที่ธุรกิจจะได้รับก็จะลดความรุนแรงลงด้วย (Elliot, 2002; Low, Liu & Sio, 2010; Vancoppenolle, 2001)

ดังนั้นการจัดทำแผนการปฏิบัติการทั้งก่อนระหว่างเกิดเหตุการณ์และหลังเกิดเหตุการณ์ ล้วนมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะจะเป็นส่วนหนึ่งในการที่จะช่วยให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและยังช่วยลดความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อีกด้วยได้ตัวอย่างเช่น บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ได้มีการวางแผนการปฏิบัติงานตามระยะของการเกิดภาวะวิกฤตไว้อย่างชัดเจน โดยมีการกำหนดแผนการบริหารจัดการเมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้น ซึ่งในแผนงานดังกล่าวก็ได้มีการกำหนดผู้รับผิดชอบและมีอำนาจตัดสินใจไว้อย่างชัดเจน และมีการวางแผนเกี่ยวกับระบบการติดต่อสื่อสารเมื่อเกิดวิกฤตขึ้นไว้ด้วยทั้งในส่วนของอุปกรณ์และระบบสารสนเทศต่างๆ โดยแบ่งเป็นการติดต่อสื่อสารภายในทีม BCM และการติดต่อสื่อสารจากศูนย์บริหารภาวะวิกฤต ดังนั้นเมื่อเกิดภาวะวิกฤตก็จะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ยังได้มีการกำหนดแผนฟื้นฟูสถานการณ์หรือแผนฟื้นฟูจากความเสี่ยงหาย โดยเฉพาะการเข้าฟื้นฟูร้านสาขาให้สามารถกลับมาจัดจำหน่ายสินค้าต่างๆ ได้ตามปกติ โดยมีการกำหนดระยะเวลาในการฟื้นฟูที่ชัดเจนและกำหนดอุปกรณ์ต่างๆ ตามระดับความเสี่ยงเอาไว้ล่วงหน้า ดังนั้นเมื่อถึงช่วงเวลาที่ต้องมีการฟื้นฟูความเสี่ยงก็จะสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น

5. การดำเนินการและตรวจสอบแผนการดำเนินการ BCM อย่างต่อเนื่อง (Exercising, Maintainance and Review) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสิ่งที่ได้วางแผนไว้นั้นสามารถใช้ได้จริง เมื่อเกิดเหตุการณ์ จึงต้องตรวจสอบว่าข้อมูล และแผนที่วางไว้นั้นมีความทันสมัย หรือแผนการปฏิบัติกันยังมีประสิทธิภาพอยู่หรือไม่ โดยองค์กรควรมีการดำเนินงาน ดังนี้

- **การทดสอบแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan หรือ BCP)** ว่าแผนที่วางไว้นั้นสามารถใช้ได้จริงหรือไม่ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบและปฏิบัติได้ตามแผนที่วางไว้หรือไม่ โดยการทดสอบนี้อาจทำในทุกระดับทั้งในระดับที่เป็นหน่วยย่อยๆ ของธุรกิจ เพื่อทดสอบความละเอียดของแผนงานรวมถึงขั้นตอนในการดำเนินงาน ส่วนในระดับองค์กร ก็จะสามารถทดสอบในด้านความร่วมมือกัน เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ มีการซักซ้อมแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในทุกปี เมื่อทดสอบแล้วผลที่ได้รับจากการทดสอบนั้น ก็จะต้องไปดำเนินการปรับปรุง

- **การปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานต่างๆ** ให้มีความทันสมัย และใช้งานได้จริงอยู่เสมอ ซึ่งขั้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะในปัจจุบันภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและประเภทของความเสี่ยงหรือภาวะวิกฤตอยู่เสมอ ดังนั้นจึงต้องตรวจสอบถึงโอกาสหรือการคาดการณ์ภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ในประเทศไทย ธุรกิจที่ตั้งอยู่ในบริเวณภาคกลาง โดยเฉพาะกรุงเทพมหานคร ก่อนหน้านี้นัก

ไม่ค่อยพบธุรกิจที่มีการวางแผน ในการจัดการเกี่ยวกับปัญหาอุทกภัย ดังนั้นเมื่อเกิดเหตุการณ์ ก็จะมีการตื่นตระหนกเพราะไม่เคยมีการวางแผนในประเด็นดังกล่าวไว้

6. การสร้างให้การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Building and embedding BCM culture) นั่นคือการที่ทุกคนในองค์กรเห็นถึงความสำคัญของ BCM และทราบถึงบทบาทของตนเองในการดำเนินการ โดยอาจจัดให้มีการฝึกอบรมในเรื่องการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ อยู่เสมอ (Business Continuity Institute, 2002)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมนั้นต้องอาศัยระยะเวลารวมทั้งทรัพยากรต่างๆ เป็นจำนวนมาก ดังนั้นการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญอย่างจริงจังก็จะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญและแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) นี้เองที่จะกลายเป็นทางออก ทางรอดของธุรกิจเมื่อเกิดภาวะวิกฤตเกิดขึ้น แต่การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) นั้นก็ยังมีข้อจำกัดหรือข้อควรระวังบางประการที่องค์กรต้องพิจารณา

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) มีสิ่งสำคัญที่ต้องระมัดระวัง คือ การที่ธุรกิจนั้นไม่สามารถวางแผนร่วมกับผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier) และผู้ได้รับการว่าจ้างจากภายนอก (Outsourcing) ได้ ดังนั้นหากเกิดภาวะวิกฤตก็อาจเกิดการหยุดชะงักตั้งแต่กระบวนการสั่งซื้อวัตถุดิบ ซึ่งหากธุรกิจสามารถเตรียมการและจัดการได้อย่างดีในส่วนของตัวเอง การดำเนินการต่างๆ ก็เป่าประโยชน์ ดังเช่น ในครั้งที่เกิดอุทกภัยเมื่อปลายปี 2554 ที่ผ่านมานี้ ได้เกิดเหตุการณ์ที่น้ำท่วมหรือเครื่องตีบรรจุขวดต่างๆ เกิดการขาดตลาด แต่สาเหตุที่แท้จริงนั้นไม่ได้มาจากผู้ผลิตน้ำดื่ม เพราะโรงงานผลิตหลายแห่งไม่ได้อยู่ในพื้นที่น้ำท่วม แต่สาเหตุนั้นมาจากการที่บริษัทที่ผลิตบรรจุภัณฑ์ก็คือขวด และฝาขวด ได้รับ

ผลกระทบโดยตรงจนไม่สามารถดำเนินการผลิตขวดเพื่อส่งมอบให้กับผู้ผลิตน้ำดื่มได้ จึงทำให้น้ำดื่มซึ่งเป็นสินค้าจำเป็นในชีวิตประจำวัน ไม่มีจำหน่ายให้กับผู้บริโภค จนกระทั่งต้องมีการนำเข้าจากประเทศมาเลเซีย

ด้วยเหตุนี้จึงจะเห็นได้ว่าการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) นั้น หากวางแผนและดำเนินการเฉพาะแต่ธุรกิจตนเองอย่างเดียวอาจจะไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริง แต่การร่วมมือกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนที่จะเตรียมการและรับมือกับภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้นในอนาคต นั้นอาจจะเป็นทางรอดของธุรกิจเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) ในอนาคตนั้นอาจต้องมีการประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นให้ครอบคลุม และวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงใหม่ที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อวางแผนและเตรียมการให้พร้อม รวมทั้งการกำหนดเป็นนโยบายของบริษัท หรืออาจเพิ่มข้อกำหนดในเรื่องนโยบายต่างๆ ของบริษัทที่ทำร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ต้องมีการจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างชัดเจน ซึ่งนั่นก็อาจจะเป็นสิ่งที่ช่วยลดความเสี่ยงทางธุรกิจลงได้ ประกอบกับยังลดโอกาสที่จะเกิดการหยุดชะงักเมื่อเกิดภาวะวิกฤตให้น้อยลงได้อีกด้วย

บรรณานุกรม

- กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย. (2550). *โครงการจัดทำแผนแม่บทป้องกันและบรรเทาภัยจากคลื่นสึนามิ*. กรุงเทพฯ: กรมฯ.
- กรุงเทพธุรกิจ. (2554, 26 พฤศจิกายน). น้ำท่วม! ทำเศรษฐกิจไทยเสียหาย 1.4 ล้านล้าน. *กรุงเทพธุรกิจ*, 4.
- กรุงเทพธุรกิจ. (2554, 16 ธันวาคม). การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในกิจการการผลิตและห่วงโซ่อุปทาน. *กรุงเทพธุรกิจ*, 11.
- สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม. (2552, 11-13 พฤษภาคม). ไซรหัส BCM (2). *ประชาชาติธุรกิจ*, 29.

สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. สำนักงานนโยบายเศรษฐกิจมหภาค. (2554). *บทวิเคราะห์เรื่อง ฝ่ามหาอุทกภัย ปี 2554*. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.

Business Continuity Institute. (2002). *BCM: A Strategy for business survival*. Worcester: BCI.

Elliot, D. S. (2002). *Business Continuity Management: A Crisis Management Approach*. London: Routledge.

Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: American Management Association.

Gibb, F. & Steven, B. (2006). A framework for business continuity management. *International Journal of Information Management*, 26, 128-141.

Low, S. P., Liu, J. & Sio, S. (2010). Business continuity management in large construction companies in Singapore. *Disaster Prevention and Management*, 19(2), 219-232.

Mitroff, I.A. (2003). Preparing for evil. *Harvard Business Review*, 109-15.

O'Hehir, M. (2001). Effective risk management and BCP drivers. In A. Hiles, & P. Barnes (Eds.), *The Definitive Handbook of Business Continuity Management* (pp. 25-42). Chichester: Wiley.

United Nations. International Strategy for Disaster Reduction. (2007). *Disaster Risk Reduction: 2007*. Geneva: UN.

Vancoppenolle, G. (2001). What are we planning for? In A. Hiles, & P. Barnes (Eds.), *The Definitive Handbook of Business Continuity Management* (pp. 3-24). Chichester: Wiley.



Salilathip Thippayakraisorn received her Bachelor Degree of Humanities in Mass Communication, major in Public Relations and Advertising and minor in Business Administration from Chiang Mai University in 2005. With outstanding educational record, she also received a scholarship as an outstanding student of the university. In 2007, she graduated MBA major in Marketing with Gold Medal Honor from Bangkok University. She is currently a full time lecturer in Faculty of Business Administration, Panyapiwat Institute of Management.