



การวางแผนธุรกิจให้ดำเนินอย่างต่อเนื่อง Business Continuity Planning (BCP)

จากมหาอุทกภัยที่เกิดขึ้นในช่วงปลายปี พ.ศ. 2554 ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่ภาคธุรกิจต้องมีสิ่งที่เรียกว่า BCP (Business Continuity Planning) เพื่อเสริมการกำกับดูแลกิจการ โดย BCP คือแผนที่แนวทางเพื่อให้การดำเนินงานของธุรกิจสามารถเป็นไปอย่างต่อเนื่องภายใต้สภาพเงื่อนไขที่เลวร้าย อาทิ ภัยธรรมชาติ ไฟไหม้ การก่อจลาจล การแพร่ของโรคระบาดร้ายแรง หรือแม้กระทั่งสงครามโลก ในการนี้ธุรกิจต้องพิจารณาถึงเครือข่ายโครงสร้าง infrastructure และผลกระทบที่มีต่อ supply chain ไม่ให้เกิดการสะดุดหรือเป็นปัญหาต่อลูกค้าผู้ใช้บริการ งานการกำกับดูแลส่วนหนึ่งคือการพิจารณาว่าองค์กรมีความเสี่ยงหรือภัยอันตรายทั้งภายในและภายนอกใดบ้าง และวางแผนหามาตรการป้องกันรวมทั้งฟื้นฟูธุรกิจจากความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น โดยต้องอ้างไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันและการเสริมสร้างคุณค่าของห่วงโซ่มูลค่า

กรณีศึกษาจากบริษัทชั้นนำที่ขอหยิบยกมาเป็นตัวอย่างได้แก่ บริษัท SCG นายกานต์ ตระกูลฮุน กรรมการผู้จัดการใหญ่คาดการณ์ว่าปัญหาน้ำท่วมรุนแรงส่งผลกระทบต่อยอดขายรวมของบริษัทในไตรมาส 4/54 อย่างแน่นอน SCG ได้ใช้ระบบการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) โดยตั้งทีมในการบริหารจัดการสถานการณ์จำนวน 20 คน เพื่อให้เป็นทีมประสานงานระหว่างหน่วยงานและพนักงาน ทำให้บริษัทบริหารจัดการธุรกิจภายใต้สถานการณ์วิกฤติได้ มีการโยกระบบการผลิต เช่น บริษัท คิวคอน ซึ่งผลิตและจำหน่ายคอนกรีต

มวลเบา กำลังการผลิต 12 ล้าน ตร.ม.ต่อปี มีโรงงานผลิตในพระนครศรีอยุธยาและจังหวัดระยอง ก็ได้โยกการผลิตไปรวมที่จังหวัดระยองทั้งหมด หรือโรงงานผลิตกล่องกระดาษก็ดำเนินการย้ายการผลิตจากจังหวัดปทุมธานีไปที่จังหวัดสมุทรปราการเป็นการชั่วคราว

นอกจากนี้ มีการจัดตั้ง “ศูนย์ประสานงานการช่วยเหลือพนักงานเอสซีจี” บนชั้น 5 อาคารสำนักงานใหญ่บางซื่อ เนื่องจากเอสซีจีมีพนักงานจำนวนมาก รวมแล้วประมาณ 35,000 คน ซึ่ง 6,000 คนอยู่ในต่างประเทศ อีก 29,000 คนอยู่ในประเทศไทย ในจำนวนนี้คาดว่าจะมีประมาณ 6,000 คนที่บ้านน้ำท่วม หรืออยู่ในพื้นที่เสี่ยงน้ำท่วม นโยบายการตั้งศูนย์ประสานงานช่วยเหลือพนักงาน 6,000 คน เท่ากับลดภาระรัฐบาลโดยตรง กรณีศึกษาที่ยังสามารถเชื่อมโยงไปถึงการทำกิจกรรม CSR การดำเนินกิจกรรม CSR ที่ดีนั้นจะต้องทำให้พนักงานภายในองค์กรได้รับความช่วยเหลือบรรเทาความเดือดร้อนก่อน พนักงานจึงจะมีกำลังกาย กำลังใจ ไปช่วยเหลือลูกค้า หรือประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อนจากน้ำท่วม นับเป็นแนวคิดที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมองทะลุถึงสภาพการณ์แห่งความจริงที่เป็นอยู่

เดิมทีนั้น เรามี Business Resumption Plan (BRP) และ Disaster Recovery Plan (DRP) โดย BRP เป็นแผนที่จะทำให้องค์กรสามารถกลับมาเริ่มต้นปฏิบัติงานได้ใหม่หลังจากการดำเนินงานของธุรกิจหยุดชะงัก ทำลายจนกระจัดกระจายไป ส่วน DRP จัดการกับการกู้คืนทรัพย์สินที่เป็นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหลังจากรวมกันที่รุนแรง อย่างไรก็ตาม ทั้ง BRP และ DRP เป็นแผนรองรับลักษณะปฏิบัติการตั้งรับ ต่อมาจึงมีการพัฒนาเปลี่ยนแนวคิดมาเป็น BCP ที่เน้นการส่งมอบสินค้าและบริการไปถึงมือผู้บริโภคหรือลูกค้าโดยไม่มีการสะดุดหยุดชะงัก กล่าวคือแทนที่จะมุ่งไปยังการดำเนินธุรกิจต่อหลังการดำเนินงาน (เช่น การผลิต) ที่สำคัญต้องทบทวน หรือการฟื้นฟูหลังภัยพิบัติ BCP พยายามฝ่าฟันไปถึงจุดที่เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานที่สำคัญ (เช่น การผลิต) ยังคงใช้ประโยชน์ได้ดังปกติ ดังนั้น BCP เป็นการวางแผนที่ครอบคลุมถึง

■ แผน มาตรการ และการจัดเตรียมการเพื่อตอบสนองมอบสินค้าและบริการที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง

■ การจัดการทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนความต้องการของการดำเนินธุรกิจ ในด้านบุคคล ทรัพย์สิน อุปกรณ์เครื่องมือ งบประมาณ ที่ปรึกษาทางกฎหมาย การป้องกันโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งหมด โดยทั่วไป BCP มีองค์ประกอบ 5 องค์ด้วยกันคือ

1. BCP Governance กล่าวคือ โครงสร้างที่มักเป็นรูปแบบคณะกรรมการที่กำหนด วัตถุประสงค์ระดับสูงเข้ามามีส่วนผูกพันโดยกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน
2. BIA (Business Impact Analysis) ทำการวิเคราะห์ถึงสินค้าและบริการที่สำคัญ จัดลำดับความสำคัญสินค้าและบริการที่จะส่งมอบให้ลูกค้าในยามวิกฤต ประเมินถึงผลกระทบทั้งภายในและภายนอกจากความยุ่งยากโกลาหลที่เกิดขึ้นว่าลูกค้าผู้ใช้บริการจะยอมรับเวลาที่ขาดสินค้าและบริการได้อย่างมากที่สุดนานเท่าใด รายได้ที่สูญเสียไปเป็นเท่าใด ค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมที่จำเป็นทั้งในเรื่องความรับผิดชอบตามนิติกรรมสัญญาของธุรกิจ รวมไปถึงปริมาณการความสูญเสียในส่วนที่ไม่เป็นตัวเงินอย่างเช่น ชื่อเสียง ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจที่มีต่อธุรกิจ
3. แผน มาตรการ และการจัดเตรียมการเพื่อความต่อเนื่องของธุรกิจ มีการจัดเตรียมแผนในรายละเอียดเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์เพื่อให้มั่นใจว่ามีการส่งมอบสินค้าและบริการที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง พิจารณาถึงการจัดเตรียมการเท่าที่มีอยู่และที่จำเป็นต้องจัดหาเพิ่มเติมโดยด่วน ซึ่งส่วนนี้ควรอิงมาจาก BIA ในข้อ 2 ข้างต้น มีการคัดเลือกทีมงานที่มีประสบการณ์และจัดเป็นทีมต่างๆ (Command and Control Team, Crisis Management Team, Task Oriented Teams เป็นต้น) อย่างเหมาะสม มีการจัดหาสถานที่สำรองโดยเฉพาะสินทรัพย์เพื่อการปฏิบัติงานทางด้าน Information Technology ที่ถือเป็นกระดูกสันหลังในการดำเนินธุรกรรมตามปกติขององค์กรธุรกิจ
4. กระบวนการจัดเตรียมความพร้อม โดยสรุปย่อให้พนักงานเจ้าหน้าที่ทั้งหมดได้ทราบถึงเนื้อหาของ BCP และ

ให้ทุกคนตระหนักถึงความรับผิดชอบของแต่ละคนในเมื่อเกิดสถานการณ์ และพนักงานที่มีความรับผิดชอบภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติงานส่วนของตน และปฏิบัติงานร่วมกันกับฝ่ายอื่นได้อย่างพร้อมเพรียง

5. Quality assurance techniques ส่วนสุดท้ายนี้เป็นการทบทวนประเมินความถูกต้อง ประเด็นที่สำคัญ และความมีประสิทธิภาพของแผน ซึ่งควรมีการชี้ถึงจุดที่ควรปรับปรุง การประเมิน BCP อย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้บรรลุผลตามที่ตั้งไว้ โดยการประเมินอาจประเมินกันเองภายในหรือให้บุคคลภายนอกมาช่วยประเมินก็เป็นได้

โดยสรุป Business Continuity Management (BCM) เป็นกระบวนการบริหารจัดการแบบองค์รวม (Holistic Management Process) ที่เป็นระบบ ทำให้องค์กรสามารถกำหนดปัจจัยเสี่ยง และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวว่ามีผลเสียหายต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด องค์ประกอบสำคัญคือการวิเคราะห์ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงและเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ต่อธุรกิจ หรือ Business Impact Analysis (BIA) และดำเนินการกำหนดยุทธศาสตร์ในการทำให้้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในภาวะฉุกเฉิน ตลอดจนลดผลกระทบจากภัยที่ระบบไม่สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย หลักวิชาการ การทำ BIA เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง หรือ Business Continuity Planning (BCP) ที่ต้องกระทำอย่างเป็นระบบและเป็นกิจลักษณะ

องค์กรต้องพิจารณาให้รอบด้านถึงกิจกรรมที่วางแผนดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุประสิทธิภาพในเชิงบูรณาการ ปัจจุบันมีสถาบัน BCI (Business Continuity Institute) www.thebci.org ซึ่งมีสำนักงานใหญ่ในประเทศอังกฤษ เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตามมาตรฐานโลกในการทำ BCM และให้การรับรองผู้เชี่ยวชาญด้าน Business Continuity ทั่วโลก มีสมาชิกกว่าสี่พันคนในกว่า 85 ประเทศ มีการกำหนด BS25999 ซึ่งเป็นมาตรฐานทางการบริหาร

ความต่อเนื่องธุรกิจ มาตรฐาน BS 25999 ที่ประเทศไทยใช้มีทั้งหมด 2 ฉบับ ประกอบด้วย

- BS 25999-1, Business continuity management Part 1 – Code of practices เป็นเอกสารที่ระบุถึงแนวปฏิบัติที่ดี และข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรที่ต้องการจะดำเนินการ BCM ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ องค์กรสามารถเลือกใช้บางส่วน หรือ ทั้งหมดของเอกสารก็ได้

- BS 25999-2, Business continuity management Part 2 – Specification ของสารจะเป็นข้อกำหนดที่จะต้องปฏิบัติ โดยจะใช้สำหรับหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอก รวมถึงหน่วยงานที่ให้การรับรอง (Certification bodies) เพื่อประเมินความสามารถขององค์กร ในการดำเนินการให้สอดคล้องกับข้อกำหนดต่างๆ ที่กำหนด

การวางแผนธุรกิจให้ดำเนินอย่างต่อเนื่อง จัดเป็นการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี และสามารถผนวกผสมผสานเข้าร่วมด้วยกับกิจกรรมการสร้าง ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ (Corporate social responsibility) อย่างกลมกลืนตามที่เห็นเป็นตัวอย่างในสถานการณ์ล่าสุดของมหาอุทกภัยประเทศไทยปี พ.ศ. 2554 ที่ทุกคนร่วมใจฝ่าฟันกันไปและเกิดปรากฏการณ์จิตอาสากันอย่างมากมาย รวมทั้งเป็นการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน (sustainability business development) ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่ภาคธุรกิจต้องให้ความสำคัญและดำเนินการอย่างจริงจัง

ครั้งหนึ่งในสมัยพุทธกาล สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสถามพระอานนท์ว่า “อานนท์เธอรสถึงถึงความตายวันละกี่ครั้งก็หน” ท่านอานนท์ก็ทูลตอบว่า “วันละพันหน” พระพุทธเจ้าทรงตรัสตอบว่า “อานนท์เธอยังประมาทอยู่เรตถาคตรสถึงถึงความตาย ทุกลมหายใจ”

หากเราพิจารณาความเป็นจริงตามพระดำรัสนี้ โดยธรรมชาติของผู้เป็นพุทธะหรือองค์พระพุทธรูปย่อมมีพระสติสัมปชัญญะรู้พร้อมทว่าอยู่ทุกขณะจิต ดังนั้นคำที่ว่า

“ การที่องค์กรมีการวางแผนธุรกิจให้ดำเนินต่อเนื่อง (BCP) นับเป็นการ
ดำเนินการที่ชาญฉลาดตามหนทางแห่งความไม่ประมาทของพระพุทธรองค์
หากเรารู้ว่าเราต้องตายและอาจตายเมื่อไรก็ได้ เราควรเตรียมพร้อมเช่นไร
ผู้บริหารธุรกิจเมื่อรู้ว่าอาจเกิดเหตุการณ์ความไม่แน่นอน ความพลิกผันหรือ
มหันตภัยรุนแรงในอนาคตจะไม่เตรียมการเลยกระนั้นหรือ โปรดระลึกว่า
“ความไม่แน่นอนคือความแน่นอนที่สุด” ยังคงเป็นสัจธรรมในทุกยุคทุกสมัย ”

ระลึกถึงลมหายใจอยู่ทุกขณะจิต หมายความว่าพระองค์รู้
ระลึกถึงลมหายใจเข้าหายใจออกอยู่เป็นปกตินั่นเอง วันหนึ่งๆ
คนเราหายใจวันละกี่ครั้งก็หน เมื่อเรามีสติกำหนดรู้ลมหายใจ
ของเราเข้าออกอยู่ตลอดเวลา ย่อมได้ชื่อว่าระลึกถึงความตาย
อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นพระพุทธเจ้าจึงได้ตรัสกับพระอานนท์ว่า
เราระลึกถึงลมหายใจอยู่ทุกขณะจิต ทุกขณะที่มีลมหายใจ

ประโยชน์ของการนึกถึงความตาย ทำให้เป็นคนไม่
ประมาท เพราะรู้ตัวว่าจะตายจะได้แสวงหาความดีใส่ตัว เช่น
โดยรู้ตัวว่าชาตินี้จนเพราะชาติก่อนให้ทานไว้น้อย ถ้าชาติ
หน้าไม่ยากยากจนอีก ก็พยายามให้ทานเสมอๆ ตามกำลัง

ทรัพย์ที่พอจะให้ได้ และอย่าให้หมดตัวจนเกินพอดี ต้อง
ให้ทานอย่างพอเหมาะพอดีไม่เดือดร้อนภายหลังนั้นแหละ
จึงจะควร เฉกเช่นเดียวกับการที่องค์กรมีการวางแผนธุรกิจ
ให้ดำเนินต่อเนื่อง (BCP) นับเป็นการดำเนินการที่ชาญฉลาด
ตามหนทางแห่งความไม่ประมาทของพระพุทธรองค์ หากเรา
รู้ว่าเราต้องตายและอาจตายเมื่อไรก็ได้ เราควรเตรียมพร้อม
เช่นไร ผู้บริหารธุรกิจเมื่อรู้ว่าอาจเกิดเหตุการณ์ความไม่
แน่นอน ความพลิกผันหรือมหันตภัยรุนแรงในอนาคตจะไม่
เตรียมการเลยกระนั้นหรือ โปรดระลึกว่า “ความไม่แน่นอน
คือความแน่นอนที่สุด” ยังคงเป็นสัจธรรมในทุกยุคทุกสมัย