



ต่อจากฉบับที่แล้ว

วิษณุศุภร์ เมาระพงษ์

ที่ปรึกษาโครงการประจำกระทรวง ICT
สังกัดสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เตรียมแผนรับมือ

ภาวะฉุกเฉินทางธุรกิจ Business' Continuity' Plan



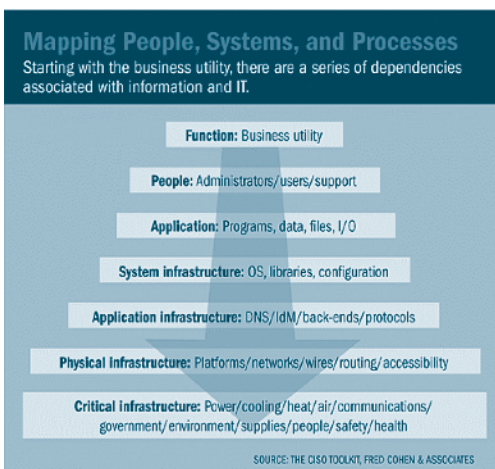
การทำวิเคราะห์ผลกระทบมักจะทำตามรายละเอียดด้านเทคโนโลยีและเป็นส่วนประกอบสำคัญในทีมทำแผนจากหลายๆองค์กร นั่นอาจเป็นจุดเริ่มต้นของความเสี่ยงหากการประเมินลำดับความสำคัญนั้นไม่ได้รวมเอาบุคลากรเข้าเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินด้วย ส่วนใหญ่แล้วการเริ่มต้นทำโมเดลธุรกิจมักจะเริ่มจากการสัมภาษณ์บุคลากรจำนวนมาก สำหรับเรื่องของการตั้งค่าต่างๆ

ในการทำเวิร์คช็อปไม่ว่าจะจากผู้บริหารอาวุโสไปจนถึงตัวแทนของแต่ละหน่วยธุรกิจ จะเริ่มต้นที่ตรงไหนขึ้นอยู่กับการเข้าไปสัมผัสกับกระบวนการนี้บ้างแล้วหรือยัง และที่ตรงไหนมา องค์กรส่วนใหญ่ที่กำลังดำเนินกระบวนการดังกล่าวในขณะนี้นั้นล้วนเป็นองค์กรชั้นนำระดับโลกและส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มธุรกิจทางด้านการเงินและการปลัง-

งาน ซึ่งพวกเขาล้วนแล้วแต่ได้เคยทำการวิเคราะห์ผลกระทบในกระบวนการมาแล้วมากกว่าหนึ่งครั้งจนกระทั่งรู้และเข้าใจว่าจุดวิกฤติในกระบวนการนั้นอยู่ที่ใด

แต่สิ่งที่มักจะหลงลืมไปหรือยังไม่ได้ทำนั้น มักจะเป็นการพิจารณาความขึ้นต่อกันของแต่ละกระบวนการ หรือฟังก์ชันการทำงานที่เกี่ยวข้อง หรือระหว่างหน่วยธุรกิจกับฝ่ายสารสนเทศมากกว่า เราสามารถเริ่มต้นจากกลุ่มธุรกิจที่เป็นผลิตภัณฑ์หลัก หรือสร้างรายได้หลักให้กับองค์กร แล้วค่อยๆ ลงลึกไปในรายละเอียดของพนักงานขายของเราต้องทำอะไรบ้างในการจบหนึ่งรอบการขายสินค้าและทำรายได้ให้กับองค์กร นักบัญชีทำงานอย่างไรในการจัดการกับบัญชีลูกค้าหนึ่งๆ พนักงานฝ่ายผลิตหรือจัดส่ง ทำงานอย่างไรให้ได้ผลิตภัณฑ์หนึ่งชิ้นและจัดส่งจนถึงมือลูกค้า ส่วนประกอบเล็กๆ เหล่านี้อาจจะมาจากภายในหรือภายนอก บางองค์กรอาจจะ Out Source งานขนส่งสินค้าไปให้กับองค์กรอย่าง UPS หรือ FedEx แต่กระบวนการดังกล่าวนั้นก็กลับกลายเป็นกระบวนการหลักที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าของพวกเขา แล้วใครบ้างที่ควรจะเข้ามามีส่วนร่วม โดยปกติแล้วจะไม่ใช่นักบริหารระดับสูงในส่วนงานนั้นๆ แต่มักจะเป็นจำพวกระดับผู้จัดการหรือผู้อำนวยการ ใครก็ตามที่เข้าใจกระบวนการเป็นอย่างดีสามารถพาเราเดินเข้าไปในกระบวนการที่เราสนใจในรายละเอียดทุกระดับ

การวาดภาพกระบวนการดำเนินงานขององค์กรซึ่งประกอบไปด้วย หน่วยงาน พนักงาน และผู้เกี่ยวข้องภายนอกที่เป็นอิสระต่อกัน แสดงความเกี่ยวเนื่องกันนั้น เป็นเป้าหมายสูงสุดของ



กระบวนการวางแผนความต่อเนื่องของธุรกิจ เป็นส่วนที่ซอฟต์แวร์ใช้สำหรับสร้างไดอะแกรมต่างๆ มีส่วนช่วยดำเนินการได้ อาทิ Visio จากไมโครซอฟท์ Paragon ของ SunGard ที่เตรียมเครื่องมือให้กับการดำเนินการวางแผนกระบวนการสร้างไดอะแกรมความสัมพันธ์ดังกล่าวด้วย มีหลายคนที่ไม่เข้าใจถึงความสัมพันธ์เบื้องต้นพื้นฐานระหว่างการให้บริการลูกค้าและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรืออีกนัยหนึ่งคือ การขึ้นหรือไม่ขึ้นต่อกันระหว่างการ

รับงานกับกิจกรรมทางการเงิน การหาความสัมพันธ์ดังกล่าวนั้นจำเป็นจะต้องอาศัยการสอบถามความร่วมมือระหว่างบุคลากรในกลุ่มฟังก์ชันต่างกัน รวมถึงจากผู้เชี่ยวชาญด้านสารสนเทศที่เข้าใจในรายละเอียดของระบบเป็นอย่างดี

ความท้าทายของการทำโมเดลธุรกิจ

ส่วนที่ยากที่สุดโดยเฉพาะจากมุมมองฝั่งเทคโนโลยีนั่นก็คือ การระบุถึงลำดับชั้นของความสัมพันธ์ การเชื่อมโยงผู้คน ระบบและกระบวนการเข้าด้วยกัน หน่วยธุรกิจอาจจะมีใจในระเบียบเงินเดือนได้อยู่แล้ว แต่มันก็ต้องใช้ความร่วมมือจากทางฝั่งสารสนเทศอย่างมากเพื่อที่จะลงในรายละเอียดที่ละส่วนของระบบงาน ซึ่งทำงานบนระบบปฏิบัติการที่ผูกติดอยู่กับการปรับแต่งค่าพื้นฐานของระบบ (Config) ที่ในเวลาเดียวกันได้บูรณาการอยู่กับระบบโครงสร้างพื้นฐานของระบบงานรวมขององค์กร การบริหารจัดการและโปรโตคอล ทั้งหมดนี้วางบนโครงสร้างกายภาพของเครื่องแม่ข่ายและเครือข่ายขององค์กร ซึ่งต้องเกี่ยวเนื่องกับส่วนของอาคารสำนักงาน หรือโรงงาน เช่น ระบบทำความเย็น ระบบจ่ายพลังงาน ระบบการติดต่อสื่อสาร การจัดการบริการทั้งในส่วนห้องถ้ำและภูมิภาคและที่สำคัญที่สุด คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องในเรื่องความเป็นอยู่ในที่ทำงาน ความต้องการในการทานอาหารและเรื่องของการความปลอดภัย ซึ่งบางครั้งในกรณีของโรงงานอุตสาหกรรม อาจจะไปพบกับการจัดการที่ไม่รุนแรงถึงขั้นมีใครเสียชีวิต แต่ทางครอบครัวกลับตื่นตระหนกและกดดันให้พนักงานต้องลาออก ความท้าทายอีกประการหนึ่งนั้น คือ การระบุความสัมพันธ์ที่มาจาก Business Process Outsourcing (BPO) และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

การประเมินความเสี่ยง

ในการสำรวจวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น จะถูกใช้เพื่อจัดลำดับความสำคัญของกระบวนการและความเสี่ยงที่มีอยู่ ผู้เชี่ยวชาญในการฟื้นฟูภัยพิบัติมักจะมุ่งเน้นไปที่ความเสี่ยงแบบจำเพาะเจาะจง อาทิ ไฟไหม้ น้ำท่วม เกิดพายุ แต่ในบางแผน Business Continuity นั้น จะสนใจเรื่องของระบบและกระบวนการมากกว่า เพราะเราเพียงต้องการแผนที่จะบอกได้ว่าเมื่อไฟดับจะต้องทำอะไรบ้างตามลำดับเพื่อให้เกิดผลกระทบกับการดำเนินการของธุรกิจน้อยที่สุด ซึ่งไม่ว่าอะไรจะเป็นสาเหตุของการเกิดวิกฤติการณ์ มันไม่ใช่เรื่องสำคัญ

การสำรวจวิเคราะห์ความเสี่ยงจำเป็นที่จะต้องทราบลำดับความสำคัญของงานที่อยู่รอบตัวด้วย เช่น สำหรับระบบเงินเดือนอาจบอกได้ว่า หากระบบเสียหายในวันอังคาร พวกเขาจะไม่สามารถจ่ายเงินเดือนให้พนักงานได้ภายในวันพฤหัสบดีอย่างแน่นอน เป็นต้น ซึ่งอันที่จริงแล้วสามารถทำสำเนาของข้อมูลอาทิตย์ก่อนและนำมาใช้งานชั่วคราวจนกว่าปัญหาจะคลี่คลายลงไป ซึ่งอาจกินเวลาเป็นอาทิตย์หรือมากกว่านั้นก็ไม่มีใครรู้ กระบวนการตัดสินใจดังกล่าวเหล่านี้อาจจะมีอยู่แล้วบางส่วนในกระบวนการทำงาน ผู้บริหารอาจจะบอกว่าจะงานขายในบางส่วน อาจจะไม่สามารถทำงานได้ หากขาดระบบงานนั้นเกินกว่าครึ่งชั่วโมง ในขณะที่เมื่อไปคุยกับพนักงานขายพวกเขาอาจจะบอกว่า อันที่จริงแล้วเรามักจะประสบปัญหาหนักกว่าเวลานั้นอยู่บ่อยครั้งเป็นปกติ แต่เรารู้ว่าจะจัดการกับมันได้อย่างไร ข้อคิดจากกรณีดังกล่าวก็คือ เราจะต้องคุยกับคนจำนวนมากสักหน่อยเพื่อให้ได้ความคิดที่ครบถ้วนและหลากหลาย เพียงพอและจงระวังว่าแนวโน้มที่ทุกฟังก์ชันงานมักจะนำเสนอจุดที่เกินจริงจนท้ายที่สุดก็ต้องกลับไปหาผู้บริหารเพื่อถามว่า อันที่จริงกระบวนการใดหรือหน่วยธุรกิจใดจะมาเป็นลำดับหนึ่งหรือลำดับถัดไปซึ่งเรียกว่า “การกลั่นกรองจากผู้บริหาร”

สอรวบรวมทางเลือกเพื่อจัดลำดับ

ความเข้าใจในภาพรวมทั้งหมดจะนำไปสู่แผนกลยุทธ์ของ Continuity Plan ที่สมเหตุสมผลในการลงทุน ในจุดนี้ คุณอาจจะสามารถลงทุนระบบสำรองข้อมูลใหม่ทั้งหมด หรือตัดสินใจใช้ระบบแม่เหล็กแบบเดิมก็ได้ ยิ่งเราต้องการความปลอดภัย ครบถ้วน สมบูรณ์ รวดเร็วมากเท่าไร นั่นก็คือการลงทุนมากเท่านั้นที่เราจะต้องพิจารณา วิธีการก็คือ ต้องนำเอาความเสี่ยงมานั่งพิจารณามูลค่าความเสียหาย แล้วลองพิจารณาการลงทุนที่มีมูลค่าอย่างน้อยกว่าความเสี่ยงไม่มาก



นัก เพื่อจะดูตัวเลขการลงทุนต่อผลลัพธ์ในภาพรวมในกรณีต่างๆ กัน ซึ่งทุกความเสี่ยงสามารถมองเป็นวิกฤติได้ทั้งหมด หากการลงทุนป้องกันความเสี่ยงนั้นมีมูลค่าเพียงไม่กี่บาท แต่ในเมื่อมันเป็นมูลค่ามหาศาล ความเสี่ยงบางประการที่มีมูลค่าน้อยกว่าก็จะดูด้อยค่าลง ไม่สำคัญเท่ากับที่เราพิจารณากันในตอนแรกอีกต่อไป อีกประการที่ไม่ควรมองข้ามนั้นคือ ควรพิจารณาทางเลือกของกระบวนการที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเมื่อเกิดวิกฤติ อย่างเช่น กรณีการทำงานที่บ้านหากเกิดภัยพิบัติดังกล่าว คุณสามารถให้พนักงานรีโมทเข้ามาทำงานได้ในปริมาณที่จำเป็นเพียงพอหรือไม่ ซึ่งจะต้องพิจารณาพื้นที่ๆ พนักงานอยู่ การฝึกอบรมให้พนักงานสามารถทำงานได้จริงเมื่อถึงเวลาวิกฤติเพื่อให้ธุรกิจยังคงดำเนินต่อไปได้ สุดท้ายก็คือโมเดลธุรกิจไม่เคยหยุดนิ่ง เราจะต้องคอยพัฒนามันอยู่อย่างสม่ำเสมอเพื่อจะได้ไม่ต้องเกิดเหตุน่าประหลาดใจนอกเหนือความคาดหมายเมื่อเกิดวิกฤติการณ์จริงๆ

การวาดภาพการเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการทางธุรกิจกับความขึ้นต่อเทคโนโลยีที่จะนำไปใช้งานในการทำ Business Continuity Planning นั้น เป็นแนวคิดที่ต้องการกำลังคนในการตรวจวัดเพื่อใส่ข้อมูลให้ได้มากที่สุดเพียงพอที่จะได้ผลลัพธ์ที่น่าเชื่อถือมากที่สุด บ้างก็ใช้ Spread sheet ฐานข้อมูลและซอฟต์แวร์ช่วยสร้างไดอะแกรมอย่าง Visio จากไม่ใครซอฟต์แวร์ช่วยอีกที ให้การมองภาพรวมนำเสนอในรูปแบบที่มองดูเข้าใจง่าย รวมถึงสามารถบรรจุข้อมูลทั้งหมดที่พยายามหาให้ได้ครบถ้วนนั้นให้ได้มากที่สุด บางกรณีหากเลือกใช้ซอฟต์แวร์ที่เหมาะสมก็จะช่วยให้คุณไม่ต้องเสียเวลากับการใช้งานโปรแกรมจัดรูปแบบมากนัก จะได้มุ่งเน้นไปที่ส่วนที่สำคัญมากกว่าอย่างการวิเคราะห์ภาพรวมที่ได้และการวางแผนที่เหมาะสม **TPA**