



OSMEP

adpc

THE JTI FOUNDATION

Training of Trainers

Certificate Program on Business Continuity Planning (BCP) for SMEs

3.3 กลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ

บรรยายโดย คุณชินฉิชิ โอคาเบะ

วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2557

โรงแรมสุโกศล

กรุงเทพ ประเทศไทย



 Mitsubishi Corporation Insurance Co., Ltd.



บทที่ 1 กรอบการจัดทำ BCP

ตอนที่ 1.1: ความสำคัญ ของ BCP

ตอนที่ 1.2: กรอบการจัดทำ BCP

บทที่ 2 การระบุความเสี่ยง

Part 2.1: กิจกรรมหรือกระบวนการหลัก (PA) และ
ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ (RTO)

Part 2.2: ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการฟื้นฟู

Part 2.3: การประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ

บทที่ 3 กลยุทธ์การฟื้นฟูธุรกิจ

Part 3.1: การเตรียมพร้อมก่อนเกิดภัยพิบัติ และ
การบรรเทาผลกระทบ SMEs

Part 3.2: การรับมือฉุกเฉินเพื่อป้องกันการ
หยุดชะงักของธุรกิจ

Part 3.3: กลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ

บทที่ 4 วงจรการบริหารงานคุณภาพ PDCA

Part 4.1: การฝึกฝน PDCA

Part 4.2: การทบทวน PDCA

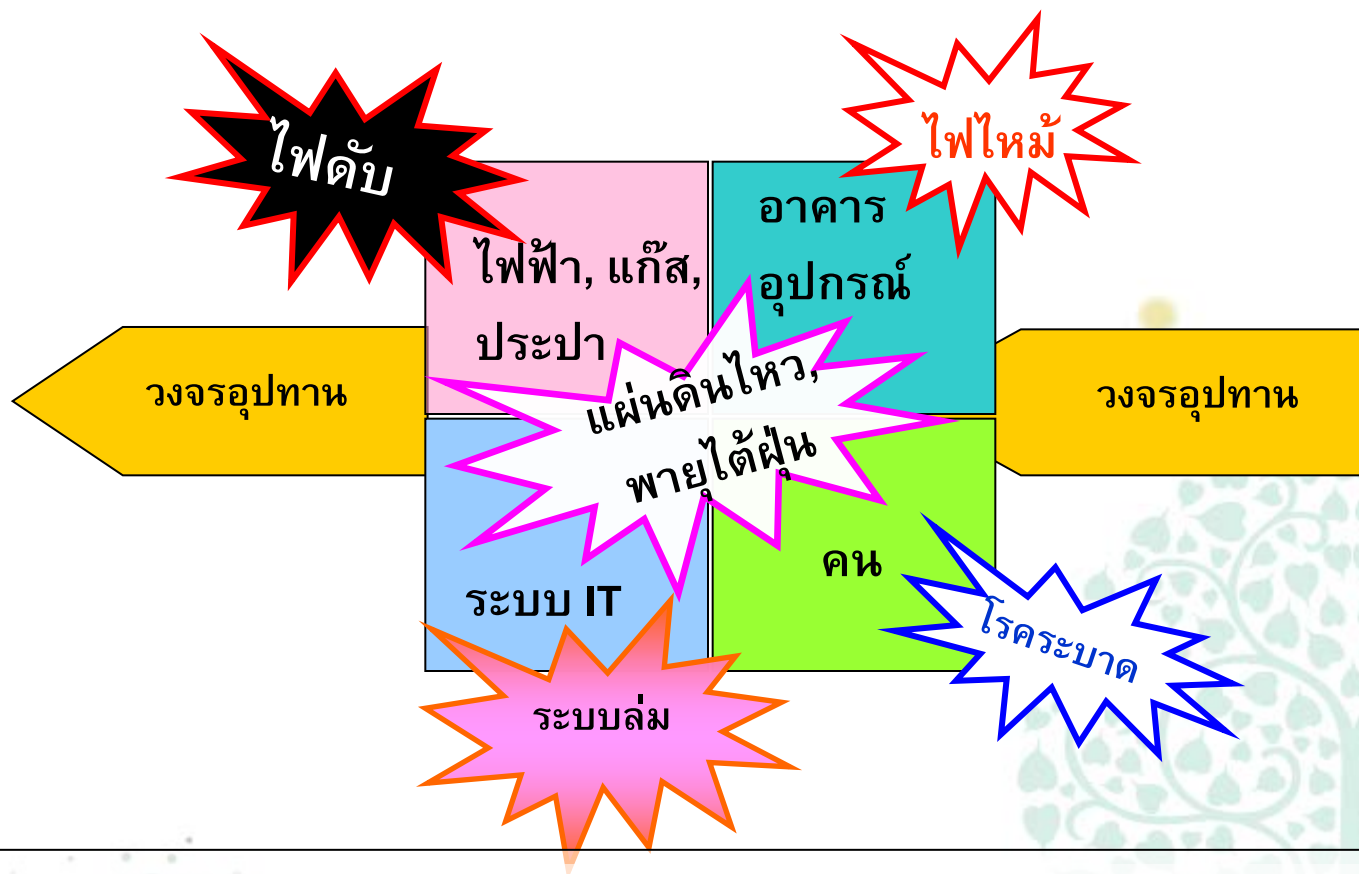
ขั้นตอนที่ 7 : กลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว

คำถามสำคัญที่ต้องถามกับตัวเอง

- บริษัทของคุณเตรียมรับมือกับอะไร
(อุบัติภัย)
- บริษัทจะฟื้นคืนสภาพที่ไหน
(สถานที่ฟื้นคืนสภาพ)
 - และอย่างไร
(กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง)



ทรัพยากรสนับสนุนที่สำคัญ



ทรัพยากรใดจำเป็นสำหรับกิจกรรมหลักทางธุรกิจ

มีโอกาสเกิดความเสียหายเหล่านี้มากน้อยเพียงใด?

ปกป้องทรัพยากรเหล่านี้ เพื่อให้มีเพียงพอฟื้นคืนสภาพกิจกรรมหลักทางธุรกิจ

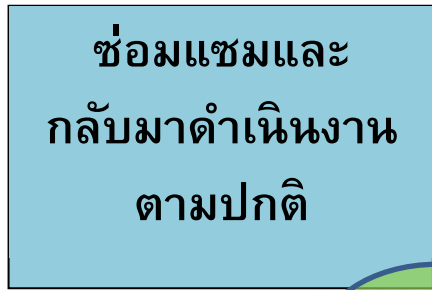


ภัยพิบัติ
อุบัติเหตุ



อาคารสถานที่หลักที่เสียหายยังใช้งานได้หรือไม่

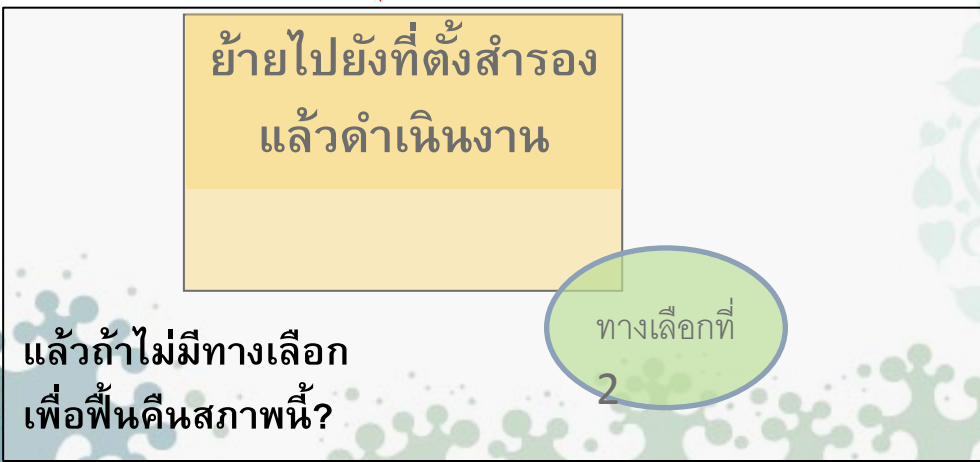
ได้



ซ่อมแซมและกลับมาดำเนินงานตามปกติ

ทางเลือกที่ 1

ไม่ได้



ย้ายไปยังที่ตั้งสำรองแล้วดำเนินงาน

แล้วถ้าไม่มีทางเลือกเพื่อฟื้นคืนสภาพนี้?

ทางเลือกที่ 2

การวางกลยุทธ์สำหรับ SME

- ให้พอดีกับขนาดตัว (บริษัท)
- ระบุสิ่งที่คาดการณ์ไว้และข้อจำกัดให้ชัดเจน
 - สามารถหาสถานที่ตั้งสำรองได้หรือไม่
 - ต้องรอให้สาธารณูปโภคหลักกลับมาใช้ได้หรือเปล่า
 - เช่น ไฟฟ้า ประปา การสื่อสาร ขนส่งสาธารณะ เป็นต้น
- ตัดสินใจว่าจะทำดำเนินการฟื้นคืนสภาพที่ไหน
- พิจารณามาตรการระยะสั้นและระยะกลาง
- ทำให้พนักงานสดชื่น มีชีวิตชีวา ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
- ดูแลเงินสดหมุนเวียน
- ขอความช่วยเหลือจากภายนอก (จากหุ้นส่วนทางธุรกิจ)

กลยุทธ์การฟื้นคืนสภาพและความต่อเนื่อง

วางแผน (และ ดำเนินการ) ที่จะดำเนินกิจกรรมหลักทางธุรกิจอีกครั้ง
ที่ไหน และ **อย่างไร**

- **ทางเลือกที่ 1:** ดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้ง ณ สถานที่เดิมซึ่งได้รับความเสียหาย
- **ทางเลือกที่ 2:** ดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้ง ณ สถานที่อื่น (อาจจะเป็นสถานที่ของบริษัทเอง หรือ สถานที่อื่นก็ได้)
- **ทางเลือกที่ 3:** ดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้ง ด้วยวิธีการใหม่



คุณอาจนำทางเลือกข้างต้นมาใช้ได้มากกว่าหนึ่งทางเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ
จะดีมาก หากคุณเตรียมการไว้ทั้งทางเลือกที่ 1 และ 2

ทางเลือกที่ 1: ดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้ง

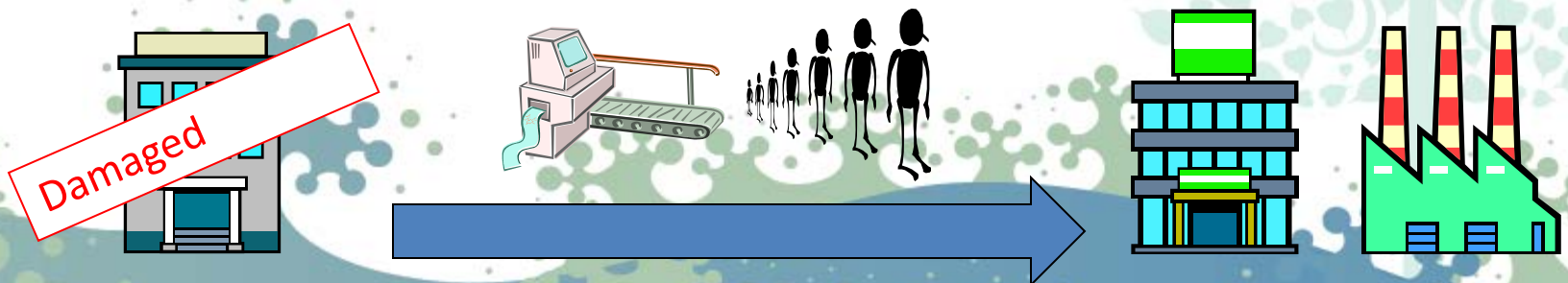
ณ สถานที่เดิมซึ่งได้รับความเสียหาย

- พื้นฟูทรัพยากรที่เสียหาย
 - อาคารสถานที่ และเครื่องมือ/เครื่องจักร
- คาดการณ์ว่าสาธารณูปโภคที่จำเป็นจะกลับมาใช้ได้ช้าเร็วแค่ไหน
 - ไฟฟ้า, แก๊ส, ประปา
 - เครือข่ายการสื่อสาร



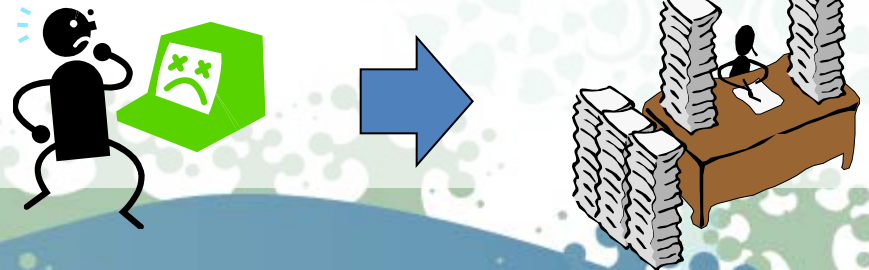
ทางเลือกที่ 2: ดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้ง ณ สถานที่อื่น

- ที่ตั้งสำรองควรอยู่ไกลพอที่จะรอดพ้นจากความเสียหายจากอุบัติเหตุเดียวกัน
 - ที่ตั้งสำรอง ควรมีทรัพยากรที่จำเป็น เช่น อาคาร เครื่องมือ เครื่องจักร และสาธารณูปโภคที่จำเป็น
- ควรจะหาวิธีการเคลื่อนย้ายพนักงานและขนย้ายวัตถุดิบหรือส่วนประกอบไปยังสถานที่ตั้งใหม่ด้วย



ทางเลือกที่ 3: ดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้ง ด้วยวิธีการใหม่

- อาจใช้ร่วมกับทั้งทางเลือกที่ 1 และ 2 ข้างต้น
- ตัวอย่างเช่น...
 - สำรองเครื่องมือเก่าไว้ใช้
 - ใช้แรงงานคนแทนระบบ IT ที่ขัดข้อง
- พิจารณาว่าจำเป็นต้องขอความช่วยเหลือจากหุ้นส่วนภายนอกหรือไม่



ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับ BCP ที่ควรตระหนักถึง (แบ่งตามภาคธุรกิจ)

- อุตสาหกรรมการผลิต
- ICT
- โลจิสติกส์ (การขนส่ง, คลังสินค้า)
- ธุรกิจก่อสร้าง
- ธุรกิจขายส่ง
- ธุรกิจบริการ



ประเด็นสำคัญ : อุตสาหกรรมการผลิต

บริษัทของคุณอยู่ในห่วงโซ่อุปทานขนาดยาว

- ทบทวนผู้จัดส่งวัตถุดิบ และแผนการกักตุนสินค้า

เพิ่มขีดความสามารถในการกอบกู้ทรัพย์สินที่สำคัญ

- ขยายขีดความสามารถของพนักงาน (การตรวจสอบ, ซ่อมแซม)

- เสริมสร้างเครือข่ายภายนอกในการรับมือกับเหตุฉุกเฉิน

มาตรการก่อนเกิดภัยพิบัติ (ป้องกันและบรรเทาภัย)

- พนักงาน อุปกรณ์ และ อื่นๆ

ฝึกให้พนักงานสามารถหน้าที่ได้หลายอย่างและมีความชำนาญหลายด้าน

ทำให้เครื่องมือได้มาตรฐาน ทั้งเครื่องมือที่ใช้จริงและเครื่องมือสำรอง

เลือกและเตรียมการเพื่อฟื้นฟู ณ ที่ตั้งสำรอง

จัดเตรียมแผนสำรองกรณีต้องดำเนินการผ่านหุ่นส่วนภายนอก

เตรียมรับเหตุฉุกเฉินเมื่อโครงสร้างพื้นฐานเกิดการหยุดชะงัก



ประเด็นสำคัญ : ICT

จำเป็นต้องฟื้นฟูในเวลาอันสั้น (เช่น ในเวลาไม่กี่ชั่วโมง)

– ASP* (บริษัทบริการซอฟต์แวร์ผ่านอินเทอร์เน็ต), บริษัทที่ให้บริการด้าน IT
มาตรการแก้ไขการหยุดชะงักของระบบ IT

– การจำลองระบบ, สำรองข้อมูล

เปลี่ยนไปใช้ระบบสำรอง หลังจากย้ายไปยังที่ทำการซึ่งไม่ได้รับผลกระทบ

เตรียมรับสถานการณ์ภัยพิบัติ กรณีที่คุณไม่สามารถใช้อาคารหลักได้

ถ้าหากไม่สามารถดำเนินการฟื้นฟู ณ ที่ตั้งสำรองได้

- ใช้บริการ cloud
- ใช้วิธีการอื่น (เช่น แรงงานคน)
- ใช้บ้านเป็นที่ตั้งสำรอง

เพื่อพนักงานไปทำงานที่บริษัทของลูกค้า

- ปฏิบัติตามแผนรับมือภัยพิบัติของลูกค้า
- ยืนยันความปลอดภัย
- ตอบสนองความต้องการฉุกเฉินของลูกค้าในการเพิ่มพนักงาน



ประเด็นสำคัญ : ลอจิสติกส์

เป็นภารกิจเพื่อสังคมในการสนับสนุนสังคมและภาคธุรกิจต่างๆ

ต้องตอบสนองต่อความต้องการของเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นในกรณีฉุกเฉิน

- ข้อตกลงเกี่ยวกับการสนับสนุนกรณีภัยพิบัติ

การรับเหตุฉุกเฉิน vs. การดำเนินธุรกิจในช่วงเวลาปกติ

- การจัดลำดับความสำคัญ ต้องสร้างสมดุลระหว่างทั้งสองอย่าง
- การตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมที่สุด

ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ (RTO) แตกต่างกันไปตามลักษณะสินค้า

การยืนยันความปลอดภัยของคนขับและรถบรรทุก – ตรวจสอบความเสียหายของตู้สินค้า

จัดหาน้ำมันเชื้อเพลิง และช่องทางการสื่อสาร

ติดต่อกับลูกค้าในกรณีฉุกเฉิน

แนะแนวทางปฏิบัติให้แก่คนขับรถในกรณีฉุกเฉิน

ให้ความร่วมมือในการทำข้อตกลงกับบริษัทในเขตอื่น



ประเด็นสำคัญ : ธุรกิจก่อสร้าง

- แบ่งการบริหารจัดการเป็นสองประเภท
 - (1) โปรเจคที่กำลังทำอยู่ในช่วงเวลาปกติ
 - (2) การตอบสนองกรณีฉุกเฉินต่อความต้องการของเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น
- บริการลูกค้าในด้านการซ่อมบำรุง
 - ดูแลอาคารสถานที่ของลูกค้า
 - สำรวจความเสียหายและยืนยันความปลอดภัยของตัวอาคาร
 - จัดให้บริการส่งผู้เชี่ยวชาญมาตรวจสอบสถานที่
- การจัดลำดับความสำคัญของงานในกรณีฉุกเฉิน
 - การจัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างเหมาะสม
- สำรองเครื่องมือที่จำเป็นและวัสดุดิบอื่นๆ



ประเด็นสำคัญ : ธุรกิจขายส่ง

ธุรกิจขายส่ง เป็นศูนย์กลางของห่วงโซ่อุปทาน
การจัดการการสั่งซื้อสินค้าระหว่างผู้ผลิตและผู้ซื้อ
จัดหาแหล่งซื้อสำรองกรณีที่วัตถุดิบขาดตลาด
การจัดการด้านการขนส่ง

การติดต่อยามฉุกเฉินกับหุ้นส่วนในห่วงโซ่อุปทาน

พยายามอย่าให้ขาดการติดต่อ

การกู้ระบบ IT- สำรองระบบ หรือใช้วิธีอื่น ๆ

เครือข่ายลอจิสติกส์ที่ซับซ้อน



ประเด็นสำคัญ : ธุรกิจบริการ

ธุรกิจหลากหลายประเภท

ทรัพยากรหลักที่มีร่วมกัน = คน

นโยบายและกระบวนการรับมือฉุกเฉิน การยืนยันความปลอดภัย

จัดพนักงานสำรองและฝึกฝนผู้เชี่ยวชาญ

เตรียมการกับลูกค้าล่วงหน้ากรณีเกิดภัยพิบัติ

- การรับมือฉุกเฉิน, BCP
- แผนการดำเนินงานสำรอง
- เก็บรักษาทรัพย์สินของลูกค้า
- ช่องทางสำรองในการชำระเงินเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน
- หากการสนับสนุนจากหุ้นส่วนทางธุรกิจ

เตรียมตัวรับมือกับงานที่เพิ่มมากขึ้นเมื่อเกิดภัยพิบัติ



กรณีศึกษา- อุตสาหกรรมการผลิต

- ผู้ผลิตชิ้นส่วนประกอบพลาสติก
- ลูกค้า: รถยนต์, เครื่องใช้ไฟฟ้าที่ให้แสงสว่าง, อุปกรณ์ไฟฟ้าขนาดใหญ่ และ คอมพิวเตอร์/ อุปกรณ์สื่อสาร
- พนักงาน 30 คน

- กิจกรรมหลักทางธุรกิจคือการขึ้นรูปพลาสติกและการผลิตชิ้นส่วนพลาสติก
- ทรัพยากรที่จำเป็น:
 - เครื่องขึ้นรูปพลาสติกและอุปกรณ์อื่น,
 - แม่พิมพ์โลหะ และเบ้าหล่อ,
 - วัตถุดิบ
 - พนักงาน (ฝ่ายปฏิบัติการ)

กรณีศึกษา- อุตสาหกรรมการผลิต

- ตัวอย่างความเสียหาย
 - แผ่นดินไหวทางตอนเหนือของอ่าวโตเกียว
 - ความรุนแรงสูงสุด ระดับ 6
 - โรงงานหลักเสียหายรุนแรงและไม่สามารถใช้งานได้
 - สินค้าที่เสร็จแล้วและที่อยู่ในกระบวนการผลิตเสียหาย
 - เครื่องขึ้นรูปพลาสติกหลักบางเครื่องอาจเสียหาย พนักงานหลายคนไม่สามารถมาทำงานได้

ฟอร์ม 4-2 ตารางประมาณการความเสียหายของทรัพยากร (ตัวอย่าง)

ความเสี่ยง		แผ่นดินไหวทางตอนเหนือของฮาวโตเกียวก	ระยะเวลาฟื้นตัวที่คาดการณ์ไว้						ต้องมี มาตร การ	
ความเสียหายที่คาดไว้		เกิดแผ่นดินไหวระดับ 5 (+) ในภูมิภาค ทรัพยากรหลายอย่างของบริษัทได้รับความ เสียหาย ทำให้กิจการหยุดชะงัก	วัน	วัน (แสดงเป็นกราฟ)						
ทรัพยากรที่จำเป็นต่างๆ		ความเสียหาย		3 วัน	1 สัปดาห์	2 สัปดาห์	1 เดือน	2 เดือน		3 เดือน
ทรัพยากรภายใน	อาคาร	โรงงานหลัก – โครงสร้างไม่เสียหาย แต่ กำแพงร้าว เพดานหล่นลงมา	25	→						○
	อุปกรณ์/ เครื่องจักร	ไม่ได้เสียหายร้ายแรง แต่เครื่องจักรเคลื่อน ต้องปรับตำแหน่งใหม่	30	→						○
	สินค้า	สินค้าที่เสร็จแล้ว และวัตถุดิบตกลงมาจากชั้น	30	→						○
	คน	พนักงานประมาณ 30% มาทำงานไม่ได้	2	→						
	ระบบ IT	ระบบ IT ล่ม	10	→						
	เงินทุน									
	อื่นๆ:									
สาธารณูปโภคที่ จำเป็น	ไฟฟ้า	ขัดข้อง 1 วัน	1	→						
	แก๊ส									
	ประปา	ไม่ขัดข้อง								○
	โทรศัพท์/การสื่อสาร	ขัดข้อง 1 วัน	1	→						
	คมนาคม/ ถนน									
	อื่นๆ:									
วัตถุดิบ	ผู้ส่งวัตถุดิบโดยตรง	อาจหยุดชะงัก 2-4 สัปดาห์	14-30	→						○
	ผู้ส่งวัตถุดิบรายย่อย 1, 2	อาจหยุดชะงัก 2-4 สัปดาห์	14-30	→						○
	ลูกค้า									
	อื่นๆ	บริษัทซ่อมเครื่องขึ้นรูปอาจจะติดต่อกลับมาช้า	10	→						○

ระยะเวลาเป้าหมายใน
การฟื้นคืนสภาพ:
2 สัปดาห์

กรณีศึกษา- อุคสาหกรรมการผลิต

กลยุทธ์ BCP

•หลังภัยพิบัติ- การตรวจสอบความเสียหาย

- แผนการตรวจสอบความเสียหาย – จัดลำดับความสำคัญของพื้นที่และอุปกรณ์ที่ต้องตรวจสอบ
- ตรวจสอบว่าพนักงานสามารถซ่อมแซมได้เองหรือ
- จำเป็นต้องเรียกบริษัทภายนอกเข้ามาซ่อม

•การฟื้นฟูที่ ๓ สถานที่ตั้งซึ่งได้รับความเสียหาย (ทางเลือกที่ 1)

- แผนกำหนดระยะเวลาการฟื้นฟู – ระบุพนักงานที่รับผิดชอบ (รวมทั้งตัวแทน)
- รายการทักษะความสามารถของพนักงาน – กรณีขาดแคลนเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง
- จัดอบรมเพื่อให้มีพนักงานสำรองในตำแหน่งต่าง ๆ

•การฟื้นฟู ๓ สถานที่ตั้งสำรอง (ทางเลือกที่ 2)

- เตรียมการผลิต ณ สถานที่ตั้งสำรอง
- ขนย้ายแม่พิมพ์โลหะและเบ้าหล่อ เครื่องมือ และวัตถุดิบ
- เตรียมข้อมูลเพื่อขนย้าย

ความสำคัญ	โครงสร้างกลยุทธ์	กิจกรรมที่ต้องฟื้นฟู	ทรัพยากรที่จำเป็น	หุ้นส่วนภายนอกที่จำเป็น
กลยุทธ์ที่ 1: ดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้ง ณ สถานที่ดั้งเดิมซึ่งได้รับความเสียหาย				
1	ดำเนินกิจกรรมหลัก ณ โรงงานหลักซึ่งได้รับความเสียหาย หากสามารถซ่อมแซมได้ทัน RTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. สำรวจความเสียหาย 2. ซ่อมแซมอาคาร 3. ซ่อมแซมเครื่องจักรที่เสียหาย (สั่งซื้อจากบริษัทภายนอกหากจำเป็น) 4. จัดหาวัตถุดิบ 5. จัดหาสาธารณูปโภค 6. จัดหาเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการและพนักงานในตำแหน่งอื่นๆ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. อาคารโรงงานหลัก 2. เครื่องขึ้นรูป 3. เบ้าหล่อและแม่พิมพ์ 4. วัตถุดิบ 5. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ 6. ไฟฟ้า 	<ol style="list-style-type: none"> 1. บริษัทซ่อมเครื่องขึ้นรูป 2. ผู้จัดส่งวัตถุดิบ 3. บริษัทไฟฟ้า

ความสำคัญ	โครงสร้างกลยุทธ์	กิจกรรมที่ต้องฟื้นฟู	ทรัพยากรที่จำเป็น	หุ้นส่วนภายนอกที่จำเป็น
กลยุทธ์ที่ 2: ดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้ง ณ สถานที่อื่น				
2	ดำเนินกิจกรรมหลัก ณ ที่ตั้งสำรอง หากโรงงานหลักไม่สามารถใช้การได้ทันกำหนดเวลาใน RTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นทั้งหมด (รวมถึงสาธารณูปโภค) ณ ที่ตั้งสำรอง 2. เตรียมอาคารสถานที่และสาธารณูปโภคพื้นฐานให้พร้อม 3. เตรียมเครื่องจักรสำรองและขนย้ายไปยังที่ตั้งสำรอง 4. ขนย้ายแม่พิมพ์และเบ้าหล่อ 5. เตรียมช่องทางการคมนาคม 6. ที่พักอาศัยสำหรับพนักงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. อาคารที่ทำการสำรอง 2. เครื่องขึ้นรูป 3. เบ้าหล่อและแม่พิมพ์ 4. วัตถุดิบ 5. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ 6. ไฟฟ้า 7. รถบรรทุกหรือพาหนะขนย้ายอื่นๆ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. บริษัทขนย้าย 2. บริษัทเครื่องขึ้นรูป 3. ผู้จัดส่งวัตถุดิบ 4. บริษัทไฟฟ้า

กิจกรรมหลัก		โครงการกลยุทธ์				
ชิ้นส่วนรถยนต์และอุปกรณ์ไฟฟ้า		กลยุทธ์ที่ 1: ดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้ง ณ สถานที่ตั้งเดิมซึ่งได้รับความเสียหาย				
ประเภท	ทรัพยากร	สิ่งที่ต้องทำ/ ต้องมี	รายละเอียดมาตรการ	ต้องทำภายใน		แผนกที่รับผิดชอบ
				ระยะสั้น	ระยะกลาง-ยาว	
ทรัพยากรภายใน	อาคาร	เพิ่มความต้านทานแรงแผ่นดินไหว	การเสริมความแข็งแรงของโครงสร้างตึก	X	X	แผนกอาคารสถานที่
	อุปกรณ์/เครื่องจักร	ลดความเสียหายที่อาจเกิดและระยะเวลาที่ขัดข้อง	1. ยึดเครื่องจักรเพื่อไม่ให้ตกลงมา 2. เตรียมการก่อนเกิดภัยพิบัติ โดยการติดต่อบริษัทซ่อมเครื่องจักร	X	X (ข้อตกลงกับบริษัทภายนอก)	แผนกการผลิต
	สินค้า	ลดความเสียหายจากการร่วงหล่น	1. เปลี่ยนชั้นเก็บของเพื่อกันการร่วงหล่น 2. จัดเก็บสินค้าไว้ในกรณีฉุกเฉิน	X		แผนกการผลิต
	คน	ตรวจสอบและระบุทักษะสำคัญของพนักงานแต่ละคนและกำหนดเจ้าหน้าที่สำรอง	1. ทำรายการทักษะความสามารถของพนักงาน 2. กำหนดเจ้าหน้าที่สำรอง 3. จัดทำแผนการฝึกอบรมให้พนักงานสามารถทำหน้าที่ในแผนกอื่น ๆ ได้	X (1,2)	X (3)	แผนกการผลิตและทรัพยากรบุคคล
	ระบบ IT	ลดความเสียหายที่อาจเกิดและทำการสำรองข้อมูล	1. ติดตั้งเครื่องยึดเพื่อป้องกันการร่วงหล่น	X		แผนก IT
	อื่นๆ:					

สาธารณูป โภคที่จำเป็น	ไฟฟ้า/ประปา/ แก๊ส	ตรวจสอบว่าจะกลับมาใช้งานได้ เมื่อไหร่		X		แผนอาคารสถานที่
	โทรศัพท์/ การสื่อสาร	ตรวจสอบว่าจะกลับมาใช้งานได้ เมื่อไหร่				แผนอาคารสถานที่
	ถนน/ การคมนาคม	ตรวจสอบความเสียหายที่อาจ เกิด หรือการจราจรติดขัดใน กรณีฉุกเฉิน		X		แผนลอจิสติกส์
หุ้นส่วน ภายนอก	ผู้ส่งวัตถุดิบ	จัดหาวัตถุดิบที่จำเป็น			X	แผนการจัดซื้อ
	ลูกค้า					
	อื่นๆ	ติดต่อบริษัทซ่อมเครื่องจักร		X		แผนการผลิต



กิจกรรมหลัก		โครงร่างกลยุทธ์				
ชิ้นส่วนรถยนต์และอุปกรณ์ไฟฟ้า		กลยุทธ์ที่ 2: ดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้ง ณ สถานที่อื่น				
ประเภท	ทรัพยากร	สิ่งที่ต้องทำ/ ต้องมี	รายละเอียดมาตรการ	ต้องทำภายใน		แผนกที่รับผิดชอบ
				ระยะสั้น	ระยะกลาง-ยาว	
ทรัพยากรภายใน	อาคาร	<ol style="list-style-type: none"> จัดหาอาคารสำรอง ติดตั้งสาธารณูปโภคและบริการอื่นๆที่จำเป็น 	<ol style="list-style-type: none"> จัดเตรียมสถานที่สำรองสำหรับการผลิต เตรียมสาธารณูปโภคที่จำเป็น 	X		แผนกอาคารสถานที่
	อุปกรณ์/เครื่องจักร	<ol style="list-style-type: none"> ติดตั้งเครื่องจักรหลัก หรือ วางแผนการขนย้ายเครื่องจักรหลัก เตรียมเบ้าหล่อ แม่พิมพ์ และเครื่องมืออื่นๆ 	<ol style="list-style-type: none"> เตรียมแผนการดำเนินการผลิตต่อ ณ สถานที่ตั้งสำรอง เตรียมขนย้ายทรัพยากรที่จำเป็นทั้งหมดออกจากสถานที่ตั้งที่ได้รับความเสียหาย 	X		แผนกการผลิต
	สินค้า	จัดเตรียมวัตถุดิบที่จำเป็น	ติดต่อกับผู้จัดส่งวัตถุดิบให้จัดส่งที่สถานที่สำรอง	X		แผนกจัดซื้อ
	คน	<ol style="list-style-type: none"> เตรียมเจ้าหน้าที่ตามความเชี่ยวชาญในจำนวนที่พอเพียง เตรียมแผนการเคลื่อนย้ายเจ้าหน้าที่ 	<ol style="list-style-type: none"> ทำรายการทักษะความสามารถของพนักงาน กำหนดเจ้าหน้าที่สำรอง จัดทำแผนการฝึกอบรมให้พนักงานสามารถทำหน้าที่ในแผนกอื่นๆได้ 			

ทรัพยากร ภายใน	ระบบ IT	จัดหาอุปกรณ์ IT ที่จำเป็น ณ สถานที่ตั้งสำรอง	เตรียมแผนการเริ่มระบบใหม่อีกครั้ง ณ สถานที่ตั้งสำรอง	X		แผนก IT
	อื่นๆ:					
สาธารณูปโภค ที่จำเป็น	ไฟฟ้า/ ประปา/แก๊ส	ตรวจสอบว่าใช้งานได้ หรือวางแผนการติดตั้งหากจำเป็น	เตรียมการติดตั้งบริการ เพื่อเริ่มการผลิตอีกครั้ง	X		แผนกอาคารสถานที่
	โทรศัพท์/ การสื่อสาร	ตรวจสอบว่าใช้งานได้ หรือวางแผนการติดตั้งหากจำเป็น		X		แผนกอาคารสถานที่
	/ถนนการ คมนาคม	หาเส้นทางคมนาคมสำรอง		X		แผนกอาคารสถานที่
	อื่นๆ:					
หุ้นส่วน ภายนอก	ผู้ส่งวัตถุดิบ	1. เตรียมวัตถุดิบ ที่ตั้งสำรอง 2. วางแผนการขนย้ายสินค้าและวัตถุดิบ	ตกลงล่วงหน้ากับผู้จัดส่งวัตถุดิบ		X	แผนกจัดซื้อ
	ลูกค้า					
	อื่นๆ	ติดต่อบริษัทซ่อมเครื่องจักร	ตกลงล่วงหน้ากับผู้จัดส่งวัตถุดิบ	X		แผนกการผลิต

กรณีศึกษา - ICT

- ASP* บริษัทบริการซอฟต์แวร์ผ่านอินเทอร์เน็ต = ธุรกิจหลัก
- พนักงาน 23 คน รวมพนักงาน part-time
- ทรัพยากรหลัก: เครื่องเซิร์ฟเวอร์ที่ศูนย์ข้อมูล เซิร์ฟเวอร์ภายใน และพนักงาน

- แผ่นดินไหวทางตอนเหนือของอ่าวโตเกียว ถือเป็นความเสี่ยงอันดับแรก
- สภาพความเสียหาย:
 - แผ่นดินไหวทางตอนเหนือของอ่าวโตเกียวอาจเกิดในช่วงนอกเวลาทำการ
 - พนักงานเกินครึ่งไม่สามารถมาทำงานได้
 - ครึ่งหนึ่งของเครื่องเซิร์ฟเวอร์ที่ศูนย์ข้อมูลและเครื่องเซิร์ฟเวอร์ภายในทั้งหมดอาจเสียหายใช้การไม่ได้

*ASP = Application Service Provider

กรณีศึกษา - ICT

สรุปกลยุทธ์ BCP หลัก

- ติดตั้งอุปกรณ์ยึดตู้
- จัดพื้นที่/เส้นทางในสำนักงานไว้สำหรับอพยพ
- ทบทวนแผนผังห้องเซิร์ฟเวอร์
- ย้ายเซิร์ฟเวอร์ภายในไปยังศูนย์ข้อมูล
- วางระเบียบปฏิบัติการในสถานที่ที่มีไฟฟ้าและอุปกรณ์สื่อสาร
- วางระเบียบปฏิบัติการ ณ ศูนย์ข้อมูล
- วางระเบียบปฏิบัติการ ในการเปลี่ยนจากระบบคอมพิวเตอร์ภายในไปเป็นศูนย์ข้อมูลสำรอง

กรณีศึกษา - ลอจิสติกส์

บริษัทขนส่งหนังสือพิมพ์

- มีพนักงานมากกว่า 100 คน และรถบรรทุกประมาณ 90 คัน
- กิจกรรมที่สำคัญมากที่สุดคือการขนส่งหนังสือพิมพ์ ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นก็ตาม
- เป็นความรับผิดชอบต่อสังคมในการส่งหนังสือทุกวัน

แผ่นดินไหวทางตอนเหนือของอ่าวโตเกียว

- สภาพความเสียหาย:
- พนักงาน 40% ไม่สามารถมาทำงานได้
- สำนักงานใหญ่ใช้การไม่ได้
- ระบบการสื่อสารล่ม (ไม่สามารถติดต่อกับพนักงานขับรถบรรทุกได้)
- มีน้ำมันไม่เพียงพอสำหรับรถบรรทุก
- มีรถบรรทุกเพียง 50% จากทั้งหมด 90 คันที่สามารถโรงพิมพ์หนังสือพิมพ์ได้

กรณีศึกษา - ลอจิสติกส์

กลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ:

- การรับมือฉุกเฉินสำหรับพนักงานขับรถ
 - พนักงานขับรถทุกคนควรไปยังโรงพิมพ์
- การปรึกษาหารือเพื่อจัดหาน้ำมันสำรองสำหรับรถบรรทุกเก็บไว้ที่บริษัทหนังสือพิมพ์
 - แทงก์เก็บน้ำมันที่บริษัทหนังสือพิมพ์

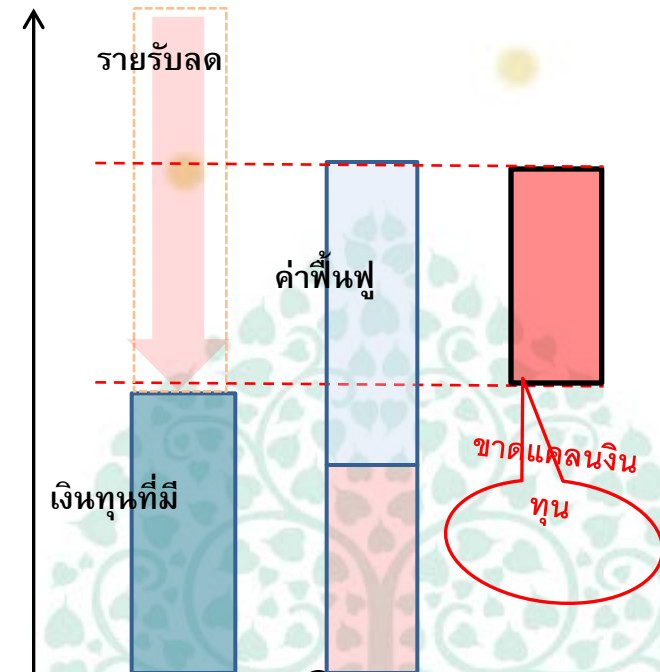
สรุปกลยุทธ์ BCP หลัก

- เตรียมทำรายการอีเมลของพนักงานขับรถบรรทุกทุกคน
- จัดซื้อที่ชาร์จแบตเตอรี่โทรศัพท์มือถือเก็บไว้ในรถบรรทุกทุกคัน
- วางขั้นตอนปฏิบัติยามฉุกเฉินสำหรับพนักงานขับรถ
- สร้างแทงก์เก็บน้ำมันในอาคารสถานที่ของโรงพิมพ์หนังสือพิมพ์

ขั้นตอนที่ 8 เตรียมพร้อมด้านการเงิน

ตระหนักถึงสภาพการเงินของบริษัทในช่วงที่ธุรกิจหยุดชะงัก

- รายรับจะลดลงเท่าไร
- มีเงินทุนอยู่เท่าไร
- ต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่าไรในการฟื้นฟูธุรกิจ
- มีรายจ่ายประจำเท่าไร
- ยังขาดเงินทุนอีกเท่าไรที่ต้องจัดหา



เผ้าสังเกตุการไหลเวียนของเงินสดอย่างใกล้ชิดในช่วงการหยุดชะงัก
เตรียมตัวทางการเงินล่วงหน้า

มีเงินทุนอยู่เท่าไร

ฟอร์ม 8-1 เงินทุนที่มี (ตัวอย่าง)

ชนิด	จำนวน
เงินสดและเงินฝาก	200,000
ประกันภัย	100,000
อื่นๆ	50,000
เงินทุนที่มี (ก)	350,000

ต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่าไรในการฟื้นฟูธุรกิจ

ฟอร์ม 8-2 ค่าฟื้นฟู

ค่าฟื้นฟู	จำนวน
อาคาร	50,000
เครื่องมือและเครื่องจักร	50,000
สิ่งติดตั้ง	20,000
สินค้า	30,000
ค่าฟื้นฟูทั้งหมด (ข)	150,000

มีรายจ่ายประจำเท่าไร

ฟอร์ม 8-3 รายจ่ายประจำ

รายจ่ายประจำ	จำนวน
เงินเดือน	140,000
ค่าวัสดุดิบ/วัสดุอุปกรณ์	30,000
ค่าเช่า	10,000
อื่นๆ	100,000
รายจ่ายประจำทั้งหมด (ค)	280,000

ฟอร์ม 8-4 ตารางสภาพทางการเงิน

ปริมาณเงินทุนที่มีอยู่ทั้งหมด (ก)	350,000
ค่าฟื้นฟู (ข)	150,000
รายจ่ายประจำ (ค)	280,000
งบดุล (= ก-ข-ค)	(-)80,000

ฟอร์ม 8-5: มาตรการทางการเงิน

มาตรการทางการเงิน	จำนวน	รายละเอียด
เงินกู้ฉุกเฉินจากธนาคาร	50,000	สมัครล่วงหน้า
เงินช่วยเหลือจากรัฐบาล	20,000	ตรวจสอบว่ามีโปรแกรมช่วยเหลืออะไร ที่บริษัทสามารถสมัครได้
แหล่งอื่นๆ (ยืมจากประธานบริษัท)	10,000	
รวม	80,000	

กิจกรรมกลุ่ม 2
ร่วมกันจัดทำ BCP

