

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิธีการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของโรงแรมระดับห้าดาวในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าข้อมูลเอกสาร วารสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้แนวคิดและทฤษฎีมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์และสนับสนุนการศึกษา ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎี

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (กรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน, 2555)

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) ตามมาตรฐาน BS 25999 หมายถึง องค์กรรวมของกระบวนการบริหารซึ่งขี้งภัยคุกคามต่อองค์กรและผลกระทบของภัยคุกคามนั้นต่อการดำเนินธุรกิจ และให้แนวทางในการสร้างขีดความสามารถให้องค์กรมีความยืดหยุ่น เพื่อการตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าที่มีประสิทธิภาพ

กระบวนการการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจนั้นต้องประกอบไปด้วย แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plans: BCP) และ แผนจัดการอุบัติการณ์ฉุกเฉิน (Incident Management Plans: IMP) โดยแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ คือ เอกสารที่รวบรวมขั้นตอน และข้อมูลซึ่งทำให้องค์กรพร้อมที่จะนำไปใช้เมื่อเกิดอุบัติการณ์เพื่อให้สามารถดำเนินการในกิจกรรมหรือกระบวนการหลักในระดับที่กำหนดไว้ ส่วนแผนจัดการอุบัติการณ์ฉุกเฉิน คือ แผนหรือแนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้เพื่อใช้เตรียมความพร้อมของระบบป้องกันและระงับเหตุฉุกเฉิน และผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน เช่น อัคคีภัย ภัยธรรมชาติ สารเคมีรั่วไหล การก่อวินาศกรรม ฯลฯ ที่อาจเป็นเหตุให้เกิดอันตรายต่อชีวิต ทรัพย์สินและสิ่งแวดล้อม

การจัดทำการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจนั้น มีปัจจัยประกอบ 3 อย่างตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ คน (People) สถานที่และอุปกรณ์ (Infrastructure) และแผน (Plans) โดยมีรายละเอียดโดยสังเขป ดังนี้

1. คน (People) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด โดยหลักการของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจนั้นต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรและบทบาทหน้าที่ของบุคลากร รวมทั้งสายบังคับ

บัญชาให้ชัดเจน เพื่อให้การใช้อำนาจตัดสินใจและการสื่อสารในช่วงวิกฤติมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้บุคลากรต้องได้รับการฝึกฝนแผนรวมทั้งร่างกายและจิตใจเพื่อให้ทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Teamwork) ในสภาวะวิกฤติให้ได้ นอกจากนี้องค์กรควรกำหนดบุคลากรสำรองเพื่อการทำงานในสภาวะวิกฤติไว้ด้วย เช่น ทีมสนับสนุนการจัดการกรณีวิกฤติ ทีมกู้คืนทางธุรกิจ และทีมกู้คืนทางด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ เป็นต้น

2. สถานที่และอุปกรณ์ (Infrastructure) เป็นปัจจัยที่สำคัญในระดับรองลงมา โดยสถานที่ตั้งสำรองในกรณีวิกฤตินั้นไม่ควรอยู่ใกล้สถานที่หลัก เช่น ศูนย์บัญชาการ มากเกินไป และต้องมีอุปกรณ์การสื่อสารและเทคโนโลยีและสารสนเทศที่ดีเพื่อให้การเข้าถึงข้อมูลสะดวกและรวดเร็ว ในช่วงที่เกิดวิกฤตการณ์รวมถึงต้องมีระบบการสำรองข้อมูลที่ดีด้วยโดยต้องจัดเก็บสำรองข้อมูลนอกสถานที่

3. แผน (Plans) เป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นลำดับสุดท้าย โดยการจัดทำแผนต้องคำนึงถึงแผนที่มุ่งเน้นกระบวนการที่จำเป็นต้องปฏิบัติ เข้าใจง่าย กระชับ กำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน และมีการประสานงานกับท้องถิ่น ภาครัฐ และหน่วยงานกำกับดูแล รวมทั้งต้องรวมแผนการเคลื่อนย้ายคนเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจด้วย โดยแผนต่างๆเหล่านี้ต้องมีการทดสอบและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับวงจรการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Life Cycle) (กรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน, 2555)

วงจรการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Life Cycle) หมายถึงองค์ประกอบหลักของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบหลัก โดยทุกองค์ประกอบสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ซึ่งขอบเขต วิธีการบริหารจัดการ และทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องใช้ในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของแต่ละองค์กรอาจแตกต่างกันไปตามขนาด ประเภทธุรกิจ และทรัพยากรที่ใช้งาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Program Management) ถือว่าเป็นหัวใจหลักของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจโดยเป็นขั้นตอนการจัดทำกรอบนโยบาย การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โครงสร้างหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาถึงพนักงานระดับต่างๆ จัดตั้งทีมงานด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของพนักงาน รวมถึงขั้นตอนการปรับระดับของเหตุการณ์ (Incident Escalation Process) วิธีการบริหารโครงการการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและการติดตามพร้อมทั้งรายงานความคืบหน้า

2. ความเข้าใจองค์กร (Understanding the Organization) เป็นกระบวนการทำความเข้าใจกับองค์กร ซึ่งหมายถึงความรู้และเข้าใจสภาพขององค์กรว่าจะรับผลกระทบทางธุรกิจหรือความเสี่ยงได้เท่าใด ผ่านวิธีการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis: BIA) และการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment: RA) เพื่อระบุความเร่งด่วนของกิจกรรมต่างๆ และระดับความสามารถที่ต้องการ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการจัดระดับความสำคัญของกระบวนการงานและการกำหนดกลยุทธ์ในข้อต่อไป

2.1 การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis – BIA) ทำได้ 3 วิธีหลักๆ คือ

2.1.1 การทำแบบสอบถาม (Survey) ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลจำนวนมาก แต่อาจมีปัญหาด้านคุณภาพข้อมูลหากการตอบคำถามไม่สมบูรณ์

2.1.2 การสัมภาษณ์ (Interview) ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลที่ดี แต่ใช้เวลานาน

2.1.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Focus Group) ซึ่งทำให้ได้คำตอบรวดเร็วและเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็น

2.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment: RA) เพื่อทำให้รู้จุดอ่อนและสิ่งที่คุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น น้ำท่วม แผ่นดินไหว ไฟไหม้ สงครามหรือการประท้วง และนำผลการประเมินไปกำหนดวิธีดำเนินการเพื่อลดโอกาสของการหยุดชะงัก หรือลดเวลาของการหยุดชะงัก และจำกัดผลกระทบของการหยุดชะงัก

3. การกำหนดกลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Determining BCM strategy) คือการกำหนดแนวทางในการตอบสนองต่อการหยุดชะงักของการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ กลยุทธ์กู้คืนการดำเนินงาน (Recovery Strategy) ซึ่งเป็นแผนที่ต้องจัดทำก่อนแผนฉุกเฉิน และกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสมตามข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ โดยต้องกำหนดในเรื่อง บุคลากร (People) สถานที่ (Premise) เทคโนโลยี (Technology) ข้อมูล (Information) ผู้ผลิตสินค้าหรือผู้ให้บริการ (Supplier)

4. การพัฒนาและจัดเตรียมวิธีการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉิน (Developing and Implementing BCM Response) หลังจากที่ได้มีการกำหนดกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว ก็จะต้องจัดทำแผนงานเตรียมตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน โดยให้เป็นไปตามกรอบยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ โดยจัดทำแผนดังต่อไปนี้

- แผนจัดการอุบัติการณ์ฉุกเฉิน (Incident Management Plans IMP) เพื่อจัดการกับวิกฤติฉุกเฉินที่เกิดขึ้น

- แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plans: BCP) เพื่อบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งทำขั้นตอนงานที่ถูกเงินต่อธุรกิจและใช้ทรัพยากรหลักอย่างเหมาะสมในจำนวนต่ำที่สุด พร้อมทั้งเตรียมแผนรับผลกระทบในสถานการณ์ที่แย่ที่สุด

- แผนกู้คืนธุรกิจหลังภัยพิบัติผ่านพ้น (Disaster Recovery Plans: DRP)

5. ขั้นตอนการทดสอบ ปรับปรุง และทบทวนแผน (Exercising Maintaining and Reviewing) เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ทำให้แน่ใจได้ว่าการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ได้จัดทำขึ้นสามารถใช้ได้จริง รวมทั้งเพื่อเตรียมความพร้อม ตลอดจนตรวจสอบความสามารถของบุคลากร และประสิทธิภาพของแผนในการตอบสนองต่อวิกฤติการณ์ โดยรูปแบบการทดสอบอาจมีตั้งแต่ระดับง่ายไปหายาก ดังนี้

- Call Tree คือการซ้อมการแจ้งเหตุฉุกเฉินให้กับสมาชิกทีมงานที่เกี่ยวข้องตามผังรายชื่อทางโทรศัพท์

- Tabletop Testing คือการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทุกหน่วยที่เกี่ยวข้อง โดยจำลองโจทย์สถานการณ์ขึ้นมา และลงนำแผน BCP มาพิจารณาว่าใช้ตอบโจทย์แต่ละขั้นตอนได้หรือไม่

- Simulation คือการทดสอบโดยจำลองสถานการณ์เสมือนจริง และลงใช้แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจมาประยุกต์ใช้

- Full BCP Exercise คือการทดสอบเต็มรูปแบบและใกล้เคียงสถานการณ์จริงมากที่สุด

6. การปลูกฝังการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Embedding BCM in Organization's Culture) เป็นขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งในการทำให้การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจผสมกลมกลืนเข้าจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาและจิตวิทยาที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้ซึมซาบและเข้าใจถึงความสำคัญของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ตลอดจนบทบาทหน้าที่ที่ทุกคนพึงมีให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ในยามที่เกิดวิกฤติ

จากองค์ประกอบหลักของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจข้างต้นจะประกอบเป็นวงจรการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Life Cycle) ดังแผนภาพที่ 1 ต่อไปนี้



ภาพที่ 1 แสดงวงจรการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Life Cycle)
(ACIS Professional Center Co., Ltd., 2556: ออนไลน์)

2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยง (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, 2551)

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ ซึ่งไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด แต่ความเสี่ยงนั้น ๆ จะมีแนวโน้มที่เกิดขึ้นไม่มากก็น้อยในบริษัท

กรอบความเสี่ยงของธุรกิจ (Business Risk Model Framework) นั้นจะช่วยให้หน่วยงานทุกระดับภายในบริษัทสามารถระบุถึงความเสี่ยงได้ง่ายขึ้น โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัทนั้นอาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก (External Factor Risks) และ ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน (Internal Factor Risks)

2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่ทุกธุรกิจจะต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานของธุรกิจตามปกติ แต่ธุรกิจจะต้องหาวิธีการในการจัดการป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเหล่านี้เกิดขึ้น ถ้าหากธุรกิจปล่อยให้มี

เสี่ยงในด้านปฏิบัติการเกิดขึ้นมาก ผลการดำเนินงานของธุรกิจอาจไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ ซึ่ง
จะส่งผลให้ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นของบริษัทลดลงด้วย

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นอีกประเภทของความเสี่ยงที่มีความสำคัญ
ต่อบริษัทและองค์กรทั่วไป ความเสี่ยงด้านการเงินนี้ประกอบด้วยความเสี่ยงในการบริหารเงิน
(Treasury Risks) ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risks) และ ความเสี่ยงในการซื้อขายตราสารการเงิน
(Trading Risks)

4. ความเสี่ยงด้านสารสนเทศ (Information Risk) เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในด้าน
สารสนเทศหรือข้อมูลทางบัญชี งบการเงิน การรายงานต่าง ๆ ทางการเงิน ความเสี่ยงด้านภาษี รวม
ไปถึงความเสี่ยงในด้านเทคโนโลยีอื่น ๆ ซึ่งความเสี่ยงด้านสารสนเทศนี้สามารถแบ่งความเสี่ยง
ออกเป็น 3 ประเภท คือ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน
(Operational Risks) และ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technological Risks)

2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง (ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, 2547)

การบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) ตามกรอบการบริหาร
ความเสี่ยงของ COSO คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารและบุคลากรทุก
คนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยง
ได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และ
สามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่าง
สมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการซึ่งสัมพันธ์กับการดำเนิน
ธุรกิจและกระบวนการบริหารงานดังนี้

- สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- การกำหนดวัตถุประสงค์
- การบ่งชี้เหตุการณ์
- การประเมินความเสี่ยง
- การตอบสนองความเสี่ยง
- กิจกรรมการควบคุม
- ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร
- การติดตามผล

กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) มีขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) โดยองค์กรต้องมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

2. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) ในการบ่งชี้เหตุการณ์ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- ปัจจัยเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน เป็นต้น

- แหล่งความเสี่ยงจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร

- ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ซึ่งจะเน้นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ โดยจะประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสดังเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

- ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) จากการประเมินความเสี่ยงผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีหลักการตอบสนองความเสี่ยง 4 ประการคือ

- การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

- การร่วมจัดการ (Share) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

- การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

- การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้วโดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

5. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง

6. การติดตามผล (Monitoring) ซึ่งมีประเด็นสำคัญ 2 ประเด็นดังนี้

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม

และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับองค์กร

- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

2.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการโรงแรม (จิตตินันท์ นันทไพบุลย์, 2555)

การดำเนินการจัดการโรงแรม ในยุคแรกของการประกอบธุรกิจโรงแรม เจ้าของกิจการมักเป็นผู้ดำเนินการจัดการด้วยตนเอง เนื่องจากธุรกิจยังมีขนาดเล็กและควบคุมได้ทั่วถึง ต่อมาเมื่อธุรกิจประสบความสำเร็จและมีการขยายการลงทุนออกไป จึงได้มีการพัฒนารูปแบบการจัดการธุรกิจไปในแนวทางต่างๆ ที่จะส่งผลดีต่อการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

1. รูปแบบจัดการแบบอิสระ (Independent) เป็นโรงแรมขนาดเล็กที่ประกอบการอิสระโดยเจ้าของโรงแรมหรือสมาชิกในครอบครัวดูแลบริหารงานทั้งหมดเอง และได้พบปะและรับรองแขกเอง

2. รูปแบบจัดการแบบรวมกลุ่ม/แบบเครือข่ายกัน (Group/Chain)

2.1 ประเภทกลุ่มโรงแรมบริหารจัดการเองแบบอิสระ (Independent) เกิดจากการเติบโตของโรงแรมในรูปแบบจัดการแบบอิสระที่ขยายสาขาของโรงแรมเพิ่มขึ้นในทำเลอื่นๆ โดยใช้ชื่อและวิธีการทำงานแบบเดิม

2.2 ประเภทดำเนินการจัดการโรงแรมภายใต้สัญญาจัดการ (Management Contract) เจ้าของโรงแรมทำสัญญากับบริษัทรับจัดการ โดยว่าจ้างให้บริษัทนั้นรับผิดชอบการบริหารจัดการทั้งหมด เพื่อสร้างรายได้และกำไรตามเป้าหมาย ในขณะที่เจ้าของจะออกทุนในการดำเนินการ บริษัทรับจัดการที่มีชื่อเสียงจะบริหารกิจการของลูกค้าในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของ “ชื่อ” โดยจะให้การสนับสนุนด้านเทคนิค ความรู้ จัดหาอุปกรณ์ และกิจกรรมทางการตลาด

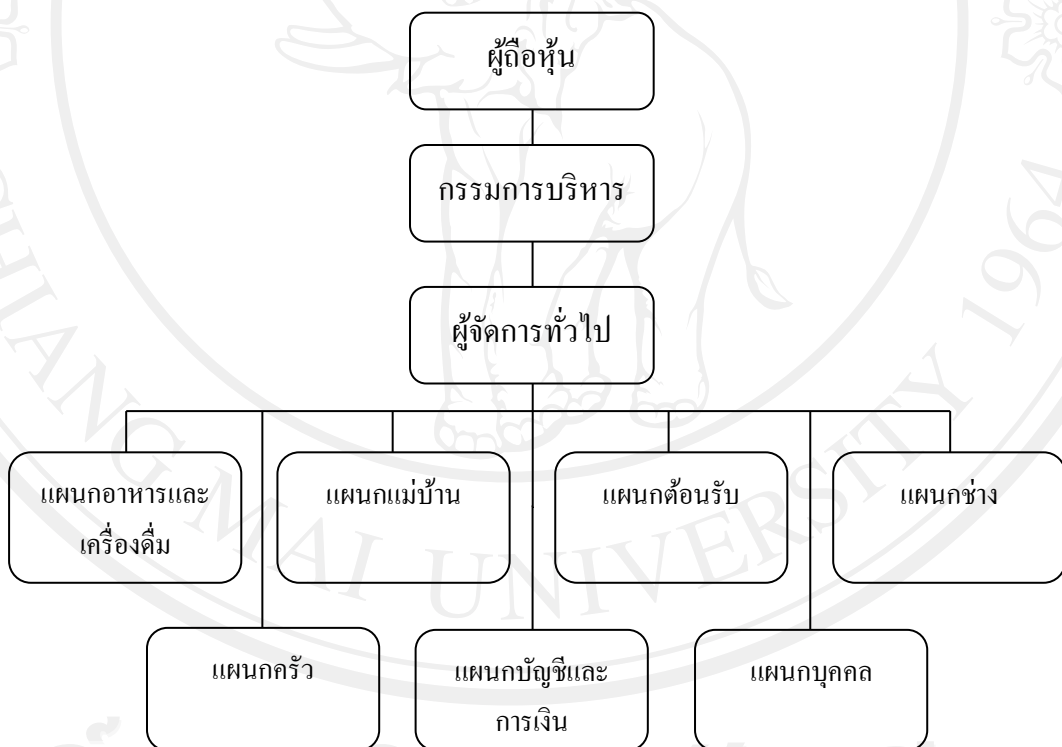
2.3 ประเภทดำเนินการภายใต้ข้อตกลงตามสัญญาแบบแฟรนไชส์ (Franchise) แฟรนไชส์เป็นการตกลงทำสัญญาทางธุรกิจประเภทหนึ่ง เจ้าของเป็นผู้ลงทุนในกิจการ และขอซื้อสิทธิ์ในการดำเนินการตามรูปแบบวิธีที่พัฒนาแล้วจากบริษัทเจ้าของสิทธิ์ ภายใต้ข้อตกลงในระยะเวลาที่กำหนด ผู้ดำเนินการคือเจ้าของโรงแรมผู้รับสิทธิ์ (Franchisee) จะสามารถใช้ชื่อประกอบการและระบบการดำเนินงานของบริษัทเจ้าของสิทธิ์หรือ (Franchisor) ซึ่งจะเป็นฝ่ายช่วยเหลือสนับสนุนด้านต่างๆ โดยเน้นการควบคุมดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

2.4 การรวมกลุ่มเพื่อความร่วมมือทางการตลาด (Consortia) เกิดจากแนวคิดที่ว่าโรงแรมที่จัดการแบบอิสระ บางครั้งไม่มีงบประมาณในการทำตลาดมากพอ จึงมาเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือนี้ และร่วมมือกันในการส่งเสริมการขาย โฆษณา ประชาสัมพันธ์ และเข้าร่วมระบบรับของที่มีเครือข่ายทั่วโลก ทำให้เกิดการเฉลี่ยต้นทุนด้านการตลาด เช่นค่าสร้างและผลิตสื่อทำให้โรงแรมสมาชิกสามารถแข่งขันกับโรงแรมระบบเครือข่ายได้ ในขณะเดียวกัน โรงแรมก็ไม่ต้องสูญเสียอำนาจการบริหาร และสามารถคงเอกลักษณ์เฉพาะของกิจการไว้ได้

โครงสร้างการบริหารงานโรงแรม การแบ่งส่วนงานเป็นการรวมกิจกรรมหรืองานในหน้าที่ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมาจัดเป็นแผนก แต่ละแผนกจะมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีผู้จัดการดูแลควบคุมงาน และประสานงานกับแผนกอื่นที่เกี่ยวข้อง แล้วรายงานต่อผู้บริหารสูงสุดหรือต่อคณะกรรมการบริหาร โดยผังองค์กรจะมีรูปร่างคล้ายพีระมิด การสั่งงานมีลักษณะบนลงล่าง

2.1.6 แนวคิดเรื่องการจัดองค์กรของธุรกิจโรงแรม (สนธิ ชาญปรีชา, 2553)

การจัดองค์กรจะประกอบด้วยฝ่ายบริหารของโรงแรม (Administration) โดยมีการแบ่งส่วนงานเป็น 7 แผนก ดังแสดงผังการจัดองค์กรของธุรกิจโรงแรม (Hotel Organization Chart) ประกอบด้วย



ภาพที่ 2 แสดงโครงสร้างผังการจัดองค์กรธุรกิจโรงแรม

ระบบโรงแรม (Hotel System) ประกอบด้วย 7 แผนกคือ

1. แผนกการบัญชีและการเงิน (Accounting and Finance Division) มีหน้าที่ในการควบคุมการเงินและการบันทึกรายการทางการเงินและทรัพย์สินทั้งหลายของโรงแรม ตลอดจนควบคุมกำกับดูแลกระแสเงินสด (Cash Flow) ให้เป็นไปตามระบบการบริหารงานการเงิน

2. แผนกห้องพัก (Room Division) ทำหน้าที่รับจองและยืนยันการจองห้องพัก รับเงินค่ามัดจำห้องพัก ควบคุมและเช็คสถานะของห้องพักที่พร้อมจะขายได้

3. แผนกงานแม่บ้านควบคุมดูแล โดย ผู้จัดการแผนกแม่บ้าน (Executive House Keeper) เป็นส่วนงานที่มีหน้าที่และรับผิดชอบในการรักษาความสะอาดเรียบร้อยของห้องพักที่แขกพัก รวมทั้งสถานที่ทั่วไปที่บุคคลทั่วไปมาใช้บริการภายในโรงแรม ตลอดจนดูแลทรัพย์สินภายในห้องพัก และตรวจสอบการใช้บริการของแขกภายในห้องพัก การปฏิบัติงานของพนักงานในแผนกและประสานกับแผนกห้องพักเพื่อตรวจสอบการใช้ห้องพักของแขก

4. แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Division) มีหน้าที่ให้บริการแก่ลูกค้าด้านอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งเป็นการบริหารตามปกติหรือบริการจัดเลี้ยงทั้งในและนอกสถานที่การจัดประชุมสัมมนาและอื่นๆ รวมทั้งการบริการอาหารแขกในห้องพัก

5. แผนกขายและการตลาด (Sales and Marketing) ทำหน้าที่ขายห้องพัก ขายกิจกรรม การประชุม การจัดเลี้ยงและบริการอื่นๆ และบริการลูกค้าเป็นกลุ่ม รับผิดชอบในการวางแผนและบริหารการขาย ติดต่อชักจูงและให้บริการแก่ตัวแทนการนำเที่ยวและกลุ่มธุรกิจต่างๆ เพื่อให้มาใช้บริการห้องพักอาหารและเครื่องดื่ม สถานที่บริการทุกชนิดของโรงแรม

6. แผนกทรัพยากรบุคคล (Human Resources Devision) มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการว่าจ้างและฝึกอบรมพนักงาน สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน กฎระเบียบข้อบังคับ เสนอให้ฝ่ายบริหารพิจารณาร่างออกประกาศ ใช้เจรจาและช่วยเหลือฝ่ายบริหารในการเจรจาเกี่ยวกับแรงงาน ติดต่อข่าวสารของสหภาพและปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อบังคับให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาของหัวหน้าแผนกต่างๆ ในด้านบุคลากร นอกจากนี้ยังมีหน้าที่เกี่ยวกับบุคลากรด้านอื่นๆ อีก เช่น การจ้างงาน การประกันการฝึกอบรม การเก็บประวัติพนักงาน การจ่ายเงินชดเชย เงินทดแทน เจ็บป่วยและสวัสดิการต่างๆ สร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างตลอดจนติดต่อกับแผนกบุคคลของโรงแรมต่างๆ เพื่อให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างแรงงาน

7. แผนกซ่อมบำรุงหรือวิศวกรรม (Engineering Division) มีหน้าที่ความรับผิดชอบในแผนกช่างและเรื่องเกี่ยวกับช่างทั้งหมด ดูแลบำรุงรักษาอาคารสถานที่ ตลอดจนอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ พนักงานในแผนกนี้ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถทางเทคนิคเฉพาะอย่าง เช่น งานช่างไฟฟ้า งานช่างประปา งานช่างไม้

2.1.7 สถานการณ์และแนวโน้มของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่

จังหวัดเชียงใหม่ประกอบด้วยห้องพักจำนวน 23,292 ห้อง และอัตราการเข้าพักเฉลี่ยทั้งปีเท่ากับ 30.99 อีกทั้งนักท่องเที่ยวมีระยะเวลาพำนักเฉลี่ยในสถานพักแรมเป็น 2.15 วัน(ศูนย์เตือนภัยธุรกิจ ภาคเหนือ, 2553) จากข้อมูลของสำนักงานท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเชียงใหม่พบว่า นักท่องเที่ยวที่ผู้เยี่ยมชมเชียงใหม่นิยมเป็นส่วนใหญ่อีกคือกลุ่มโรงแรมระดับสามดาวที่มีราคาห้องพักระหว่าง 500-999 บาท กลุ่มธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่จะบริหารงานโดยใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดเพียงอย่างเดียว ในขณะที่โรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่จะนำกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมาใช้ในการบริหารเพิ่มขึ้น ทุกโรงแรมมีการพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของตน เช่น การสร้างจุดแข็งของโรงแรมจากสถานที่ตั้ง ความสวยงามและความสะอาด มีการกำหนดราคามาตรฐานของห้องพักสูงกว่าเมื่อเทียบกับคุณภาพของห้องพักและบริการ และจัดโปรโมชั่นต่างๆ ตลอดจนการสร้างจุดแข็งจากการใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรของโรงแรมส่วนใหญ่ของกลุ่มโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่เป็นการจัดโครงสร้างองค์กรรูปแบบอย่างง่าย ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการทั่วไป หัวหน้าแผนก พนักงาน มีการแบ่งขอบเขตความรับผิดชอบตามแผนกหน้าที่เฉพาะบุคคล เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน โรงแรมมีสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน โดยสั่งงานตามสายการบังคับบัญชาในแต่ละแผนก ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่หัวหน้าแผนกมากขึ้น ซึ่งผู้บริหารมีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจและสั่งการระบบการปฏิบัติงาน (นวพรชัย ปฎิมา, 2553)

กลุ่มนักท่องเที่ยวหลักของจังหวัดเชียงใหม่ จะมีทั้งนักท่องเที่ยวชาวไทยมาจากภาคกลางและกรุงเทพฯ และนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติมาจากทวีปยุโรปและเอเชีย แนวโน้มการท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่เกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมนั้น คาดการณ์ว่าภาครัฐบาลน่าจะมีการกระตุ้นเศรษฐกิจในจังหวัดเชียงใหม่มากขึ้น ธุรกิจที่พักโรงแรมมีการสำรวจและลงทุนในจังหวัดเชียงใหม่มากขึ้น ประกอบกับภาคเหนือมีเส้นทางเชื่อมหลายประเทศจึงน่าจะส่งผลดีต่อการท่องเที่ยวเพื่อจัดประชุมสัมมนา ที่มีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นเช่นกัน ด้วยเหตุที่ฤดูกาลท่องเที่ยวในจังหวัดเชียงใหม่มีค่อนข้างสั้น คือช่วงอากาศหนาวเย็นในไตรมาส 4 ถึงต้นไตรมาสแรกของปีต่อมาทำให้มีการแข่งขันด้านราคาของที่พัก ซึ่งมีการลดราคามากเกินไปทำให้เสียมาตรฐานด้านราคาของโรงแรม (ศูนย์เตือนภัยธุรกิจ ภาคเหนือ, 2553)

ธุรกิจการท่องเที่ยวด้านที่พักในจังหวัดเชียงใหม่มีแนวโน้มเร่งตัวขึ้น หากยังมีความเสี่ยงส่งผลกระทบต่อการค้าบริการที่ผู้ประกอบการ โรงแรมและผู้บริหารต้องพึงระวัง อาทิ

- วิกฤตเศรษฐกิจยุโรปที่สถานการณ์ยังคงยืดเยื้อและอาชุนแรงขึ้นโดยจะมีผลกระทบต่อจำนวนนักท่องเที่ยวหลักของจังหวัดเชียงใหม่ที่มาจากทวีปยุโรป

- อัตราเงินเฟ้อมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในปีหน้าจากแรงกดดันสินค้าเพิ่มขึ้น เนื่องจากการปรับขึ้นค่าจ้างขั้นต่ำ ราคาพลังงานมีแนวโน้มสูงขึ้นตามราคาโลกและลดการอุดหนุนราคาในประเทศ รวมทั้งราคาอาหารเพิ่มขึ้นจากผลผลิตเกษตรของโลกมีแนวโน้มลดลง อาจทำให้อำนาจซื้อไม่เพิ่มขึ้นอย่างที่คาด

- ภาวะการขาดแคลนแรงงาน โดยเฉพาะแรงงานด้านปฏิบัติการ เนื่องจากระดับการศึกษาของประชากรในพื้นที่สูงขึ้นและการเลือกงานที่มากขึ้นโดยจะคาดหวังในงานที่ตำแหน่งสูง ทำให้การค้าบริการด้านล่าช้า ต้นทุนเพิ่มและเสียโอกาสทางธุรกิจ

- ความแปรปรวนของสภาพอากาศและภัยธรรมชาติอย่างรุนแรง จะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวมของจังหวัดเชียงใหม่ (นุกูล มุกสิมาศ, 2555)

2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ธนาคารแห่งประเทศไทย (2551) ได้จัดทำแนวปฏิบัติธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่องการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และการจัดทำแผนรองรับการค้าบริการอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP) ของสถาบันการเงิน โดยธนาคารแห่งประเทศไทย ได้จัดทำแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจแก่สถาบันทางการเงินเพื่อให้มั่นใจว่ากรณีที่มีเหตุการณ์ที่ทำให้การปฏิบัติงานตามปกติต้องหยุดชะงัก ธุรกิจที่สำคัญ (Critical Business Functions) จะสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องหรือกลับมาดำเนินการในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ดีจะช่วยลดผลกระทบทางการเงิน กฎหมาย ชื่อเสียง และผลกระทบอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ต่อสถาบันการเงิน

แนวปฏิบัติฉบับนี้ได้ระบุถึงแนวทางและประเด็นสำคัญสำหรับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจโดยจะแบ่งเป็น 4 ช่วงดังนี้

1. การกำหนดนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของสถาบันการเงิน พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากรเพื่อรองรับการค้าบริการอย่างเพียงพอ

2. การระบุและประเมินความเสี่ยง สถาบันการเงินควรวิเคราะห์และประเมินผลกระทบต่อการหยุดชะงักของธุรกรรมงานที่สำคัญ เพื่อให้สามารถกำหนดลำดับความสำคัญของการดำเนินงาน และทรัพยากรที่จะใช้ในการเรียกคืนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง แผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP) คือแผนงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่กำหนดขั้นตอนการดำเนินการ ซึ่งแผนต้องครอบคลุมทุกธุรกรรมงานที่สำคัญในองค์กร และปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันเสมอเพื่อให้สามารถนำไปดำเนินงานได้ตรงตามเป้าหมาย อีกทั้งสถาบันการเงินควรจัดให้มีการประชาสัมพันธ์และฝึกอบรมขั้นตอนและแนวปฏิบัติตามแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบและเข้าใจอย่างถ่องแท้

4. การติดตามและประเมินผล สถาบันทางการเงินควรกำหนดแผนงานในการทดสอบแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องอย่างชัดเจน สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน นโยบาย และกลยุทธ์ของสถาบันการเงิน และจัดให้มีการทดสอบแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องสำหรับธุรกรรมงานที่สำคัญอย่างน้อยปีละครั้งหรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยที่มีผลต่อความเสี่ยงในการเกิดการหยุดชะงักของการดำเนินงานที่มีนัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจเกิดขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพและสามารถนำไปใช้ได้จริง

เมื่อมีเหตุให้สถาบันการเงินต้องหยุดให้บริการของธุรกรรมงานสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อผู้ฝากเงินหรือลูกค้าของสถาบันการเงินอย่างมีนัยสำคัญ สถาบันการเงินต้องแจ้งต่อธนาคารแห่งประเทศไทยในโอกาสแรกที่ทำได้และไม่เกิน 24 ชั่วโมง นับแต่มีการหยุดให้บริการของธุรกรรมที่สำคัญนั้น ทั้งนี้เมื่อธุรกรรมงานสำคัญดังกล่าวกลับมาดำเนินงานตามปกติแล้ว ให้สถาบันการเงินแจ้งธนาคารแห่งประเทศไทยรับทราบด้วย

สำนักพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ (2554) ได้ถ่ายทอดกระบวนการ แนวคิด และประสบการณ์ในการผ่านวิกฤตการณ์อุทกภัยครั้งใหญ่ ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (เอสซีจี) โดยทางบริษัทได้ใช้แนวคิดการบริหารจัดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องภายใต้วิกฤติ (Business Continuity Management – BCM) และยึดแม่แบบสากลตามมาตรฐาน British Standard for BCM – BS 25999 กระบวนการทางความคิด BCM ของเอสซีจี ได้แบ่งออกเป็น 4 ระยะด้วยกัน คือ 1. ระยะเตือนภัย (The Alert Phase) 2. ระ ชะ วิ ก ฤ ตี (The Invocation Phase) 3. ระ ชะ พื น พู (Business continuity/Recovery Phase) และ 4. ระยะปกติ (Close-out and Feedback Phase) ระยะทั้ง 4 ระยะที่ทางเอสซีจี แบ่งออกมานั้นหมายถึงภาวะของสถานการณ์ต่างๆ ที่ทางเอสซีจีประสบอยู่ เช่น ระยะปกติ จะหมายถึง สถานการณ์ของเอสซีจี อยู่ในภาวะที่ปลอดภัยและสามารถควบคุมได้ และเมื่อมี

การเกิดน้ำท่วมใหญ่ในหลายจังหวัดถือเป็นสัญญาณเตือนภัย จุดนี้คือระยะเตือนภัยของธุรกิจที่ต้องเฝ้าระวัง

กรอบการทำงานของ BCM ของบริษัทฯ ได้มีจุดเริ่มต้นที่

1. Initiate Business Continuity Management เป็นกระบวนการว่าด้วยเรื่องคน ผู้บริหารจึงต้องเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ระดับบนลงมาถึงระดับล่าง ต้องสื่อสารกับพนักงานทุกภาคส่วนว่าบริษัทจะทำอะไร มีการตั้งคณะทำงานกลางขึ้นมารับผิดชอบ จากนั้นช่วยกันประเมินความเสี่ยงอันอาจเกิดกับธุรกิจโดยใช้เครื่องมือ Risk Assessment กับ Business Impact Assessment

2. Understand the business หลังจากทีเอสซีจีประเมินผลกระทบทางธุรกิจเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงฟอร์มทีมหน่วยงานกลางเพื่อสอดคล้องประสานความร่วมมือทุกภาคส่วน การระบุคนรับผิดชอบในแต่ละงานห้วงวิกฤติทำให้พนักงานไม่เกี่ยงงอนในการทำงานและคิดเล็กคิดน้อย เพราะเมื่อเกิดวิกฤติจะไม่มีเวลาให้คิด

3. Develop the strategy คิดกลยุทธ์เพื่อรับมือกับความเสี่ยง โดยเอสซีจีจะวางแผนอย่างรัดกุมและรอบคอบเมื่อเผชิญกับความเสี่ยง

4. Implement the strategy ออกแบบแผนงานให้พร้อมรับมือปฏิบัติได้จริง และทดลองปฏิบัติตามแผนเพื่อให้ทราบถึงข้อบกพร่องในแบบแผนงานและแก้ไขให้มีจุดบกพร่องน้อยที่สุดในเวลาที่จำกัด

5. Embed BCM ซึ่ให้ทุกตำแหน่งทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ สื่อสารและฝึกอบรมหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นให้แก่พนักงานอย่างชัดเจน เนื่องจากจะไม่มีกำลังหนุนมาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานเมื่อเกิดวิกฤติ

6. Ongoing Assurance & Maintenance คอยตรวจตรากระบวนการทำงาน เพื่อให้แผนงานที่วางไว้ยังคงความใหม่สด ทันกับสถานการณ์เสมอและแน่ใจว่าแผนงานที่วางไว้ใช้ได้จริง ปรับปรุงทุกข้อบกพร่องในการทำงาน เพื่อให้ทุกอย่างยังคงเดินไปข้างหน้า และเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

การจัดวางกระบวนการทางความคิด BCM ของเอสซีจีเกิดขึ้นได้จากการที่จะเลือกมองไปข้างหน้าของผู้บริหารองค์กรที่เห็นข้อมูลเหมือนกับคนอื่น แต่มองไม่เหมือนคนอื่น ดังนั้นเมื่อวิกฤติมาถึง แทนทีเอสซีจีจะเลือกหาทางออกเวลาวิกฤติเช่นเดียวกับองค์กรส่วนใหญ่ด้วยแผนปฏิบัติการฉุกเฉิน (Emergency Response ปฏิบัติการฉุกเฉิน) เอสซีจีกลับสามารถดำเนินงานได้และมีเวลาสำหรับการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ยิ่งเต็มประสิทธิภาพมากขึ้น ตลอดจนเตรียมการสำหรับแผนฟื้นฟู ซึ่งเป็นช่วงของการวางแผนงานเพื่อให้ธุรกิจมีความพร้อมกลับมาเดินเครื่องได้เร็วที่สุด และกลับเข้าสู่ภาวะปกติ อีกทั้งเอสซีจีได้ให้ความสำคัญในการสร้างคนเพื่อให้เติบโตไปกับทัศนคติของความทุ่มเทร่วมมือร่วมใจของเหล่าคนดีและเก่งเพื่อฝ่าฟันวิกฤติ

นอกจากการจัดกระบวนการในกรอบแนวคิด BCM ของเอสซีจีทางสำนักพิมพ์กรุงเทพธุรกิจยังได้สอดแทรกถึงวิธีการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ต่างๆ เช่น เมื่อเกิดเหตุเทคโนโลยีสารสนเทศขัดข้อง ทางเอสซีจีเตรียมพร้อมรับมือกับวิกฤตการณ์นี้โดยจัดให้พนักงานทุกคนปฏิบัติงานโดยผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์พกพาที่สามารถเชื่อมต่อกับระบบภายในของสำนักงานสำรอง (Mobile Office) ที่มีระบบปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลเดียวกันกับสำนักงานที่ใช้ปฏิบัติงานจริง ทำให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างราบรื่นและเสมือนอยู่ในสภาวะปกติ

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่จะสำเร็จลุล่วงไปได้นั้น ทางเอสซีจีได้มองไปถึงมาตรการในการซ้อมรับมือสถานการณ์ต่างๆ ตามแผนงานรองรับหรือ BCP เพื่อให้ทุกฝ่ายเกิดความคล่องตัวเมื่อเกิดวิกฤตการณ์และครองสติได้เมื่อเกิดสถานการณ์จริง เอสซีจีจะจัดให้มีการฝึกซ้อมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และเป็นการทดสอบโดยการจำลองสถานการณ์จริงหรือ Full BCP Exercise

2.3 กรอบการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องวิธีการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของโรงแรมระดับห้าดาวในจังหวัดเชียงใหม่ได้ใช้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและแนวคิดเกี่ยวกับวงจรการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Life Cycle) เป็นแนวคิดหลักในการศึกษาโดยแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจจะกล่าวถึงการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่เป็นกระบวนการในการบ่งชี้ภัยคุกคามและผลกระทบของภัยคุกคามต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ขององค์กร โดยมีการจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างชัดเจนเป็นเอกสารและขั้นตอนระเบียบวิธีปฏิบัติตามแนวคิดเกี่ยวกับวงจรการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Life Cycle) ที่ผู้ศึกษาได้นำมากำหนดแนวทางวิธีการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของโรงแรมระดับห้าดาวในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบดังนี้

1. การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Program Management)
2. ความเข้าใจองค์กร (Understanding the Organization)
3. การกำหนดกลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Determining BCM strategy)
4. การพัฒนาและจัดเตรียมวิธีการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉิน (Developing and Implementing BCM Response)
5. ขั้นตอนการทดสอบ ปรับปรุง และทบทวนแผน (Exercising Maintaining and Reviewing)

6. การปลูกฝังการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
(Embedding BCM in Organization's Culture)

นอกเหนือจากแนวคิดที่ได้กล่าวข้างต้นผู้ศึกษาได้นำแนวคิดอื่นๆ มาใช้ประกอบการศึกษา เพื่อให้มีความเข้าใจในวิธีการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของโรงแรมระดับห้าดาวในจังหวัดเชียงใหม่มากขึ้น เช่นแนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยง แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการโรงแรม และสถานการณ์และแนวโน้มของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเชียงใหม่ เนื่องจากการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจนั้นถือได้ว่ามีรากฐานมาจากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง