

การพัฒนาแนวทางการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจตามห่วงโซ่คุณค่า
กรณีศึกษา ระบบบาทเน็ต



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาแนวทางการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจตามห่วงโซ่คุณค่า

กรณีศึกษา ระบบบาทเนต

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 กันยายน พ.ศ.2560



นางสาวฐิตินันท์ พิสิฐพยัคฆ์

ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความรู้จาก อาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ซึ่งได้กรุณาให้เกียรติเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ที่สละเวลาให้ความรู้ คำปรึกษา และชี้แนะแนวทางในการจัดทำสารนิพนธ์ ตลอดจนช่วยเหลือตรวจสอบข้อบกพร่อง ข้อผิดพลาดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์และขัดเกลาเนื้อหาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้เสร็จสมบูรณ์ ผู้จัดทำขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ทั้งนี้ ผู้จัดทำกราบขอขอบคุณ คณะอาจารย์ทุกท่าน ในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขา วิชาบริหารธุรกิจ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Management and Strategy) มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้อบรมสั่งสอนและถ่ายทอดวิชาความรู้ต่างๆ ให้มาตลอดการศึกษา และขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษา MS 18C สำหรับกำลังใจและมิตรภาพที่ดีมาตลอดระยะเวลาในการเรียนที่นี่ ทำให้ได้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานในขณะที่เรียน ทำให้รู้สึกอบอุ่นเหมือนครอบครัวตลอดระยะเวลาที่เรียนร่วม 18 เดือน

ขอขอบคุณธนาคาร Z สำหรับข้อมูลในการทำวิจัย รวมถึงพนักงานและผู้บริหารระดับสูง ที่ร่วมกันทำแบบสอบถาม และสละเวลาให้สัมภาษณ์เพื่อให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำสารนิพนธ์เล่มนี้ และท้ายที่สุด ขอขอบคุณครอบครัวสำหรับกำลังใจและความช่วยเหลือในตลอดระยะเวลาที่เรียนที่มหาวิทยาลัยมหิดลให้สามารถลุล่วงไปได้ด้วยดี

ฐิตินันท์ พิสิฐพยัคฆ์

การพัฒนาแนวทางการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจตามห่วงโซ่คุณค่า กรณีศึกษา ระบบบาทเน็ต
TO IMPROVE BUSINESS VALUE CHAIN ON BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT
BY USING BAHTNET SYSTEM CASE STUDY

ฐิตินันท์ พิสิฐพยัคฆ์, 5850506

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ภูมิพร ชรรรมสถิตย์เดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาและพัฒนาแผนกลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กรที่เผชิญอยู่ในปัจจุบันท่ามกลางการแข่งขันรอบด้านในการพัฒนาศักยภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีความเข้มแข็งด้านระบบ อีกทั้งพัฒนาความพร้อมของพนักงาน เพื่อให้ธนาคารสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ไม่หยุดนิ่งในการใช้บริการ และไลฟ์สไตล์ที่กำลังจะเปลี่ยนไปในยุคดิจิทัล ดังนั้นองค์กรจึงต้องเสริมความเข้มแข็งทางการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในอนาคตเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ จึงเป็นโอกาสสำคัญในการศึกษาแผนกลยุทธ์นี้

ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการวิเคราะห์การดำเนินงานภายในธนาคาร Z พบว่าลูกค้าส่วนใหญ่มีทัศนคติในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำธุรกรรมออนไลน์มีมากขึ้น ทำให้มีโอกาสของธนาคารในการเติบโตด้านการทำธุรกรรมออนไลน์มากขึ้น ดังนั้น การมีโครงสร้างในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญในการรองรับภัยคุกคามทางเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงเป็นที่มาของการกำหนดกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์กร

แผนกลยุทธ์นี้ได้จัดทำขึ้น โดยต้องให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยใช้เครื่องมือ BCM Maturity Model เป็นตัววัดในการทำให้ค้นพบว่าองค์กรจะต้องพัฒนาอย่างไรในอนาคต โดยผลจากเครื่องมือนี้พบว่า มีหลายปัจจัยที่ต้องพัฒนาโครงสร้างของระบบและพนักงานให้เข้มแข็ง เช่น นโยบายให้สามารถสื่อสารเข้าใจง่ายในองค์กร รวมถึงวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยเน้นไปถึงรูปแบบห่วงโซ่คุณค่าบนระบบบาทเน็ตและเน้นการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงบทบาทและการเขียนแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างถูกต้อง และจะเป็นบทพิสูจน์ว่าหากโครงการนี้สำเร็จ และสามารถนำไปใช้ในผลิตภัณฑ์และบริการอื่นๆจะทำให้การบริหารความองค์กรนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

คำสำคัญ: แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ/ ห่วงโซ่คุณค่า/ ธนาคาร

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาของอุตสาหกรรม	5
1.2 ประวัติความเป็นมาของบริษัท	7
1.3 นิยามของปัญหาที่เกิดขึ้น	10
1.4 กลุ่มเป้าหมาย	10
บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	11
2.1 การวิเคราะห์ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Industry Attractiveness Analysis)	11
2.1.1 ข้อกำหนดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่: ต่ำ	11
2.1.2 แรงผลักดันจากสินค้าอื่นๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนกันได้: ปานกลาง	11
2.1.3 อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อสินค้า: สูง	12
2.1.4 การแข่งขันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน: สูง	12
2.1.5 อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์: สูง	13
2.1.6 สรุปการวิเคราะห์ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม: สูง	13
2.2 การวิเคราะห์แนวโน้มธุรกิจมหภาค (Macro Environment)	13
2.2.1 สภาพแวดล้อมทางการเมือง (Politics)	13
2.2.2 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economics)	15
2.2.3 สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม (Sociological)	17
2.2.4 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technology)	18
2.2.5 สภาพแวดล้อมทางด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental)	19
2.2.6 สภาพแวดล้อมทางกฎหมาย (Legal)	19
2.3 Key Success Factor ในอุตสาหกรรมการเงินและธนาคาร	20

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3.1 Sustainability in Security & Business Continuity Management	20
2.3.2 Profits and Returns	20
2.3.3 Brand Image	20
2.3.4 Channels	21
2.3.5 Variety of Products	21
2.3.6 Technology Development	21
2.3.7 Product/ Service Development:	21
บทที่ 3 สมมุติฐานปัญหาและการตรวจสอบสมมุติฐานปัญหา	23
3.1 สมมุติฐานของปัญหาของการพัฒนาบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Problem Hypothesis)	24
3.1.1 นโยบายทางด้านความต่อเนื่องทางธุรกิจนั้นยังเข้าใจยาก	24
3.1.2 Business Unit ขาดความเข้าใจในการพัฒนาแผนความต่อเนื่อง ทางธุรกิจ	26
3.1.3 หลักการประเมินความเสี่ยงของธุรกิจไม่มีประสิทธิภาพ	27
3.2 การตรวจสอบสมมุติฐาน (Validate Hypothesis)	28
3.3 Benefit of Business Continuity Maturity Model และ Business Continuity Management Policy and Guideline Gap Assessment	29
3.4 การประเมินผลที่ไม่สอดคล้องตามรูปแบบการเติบโตของการบริหาร ความต่อเนื่องทางธุรกิจภายในธนาคาร Z (BCM Maturity Model Gap Assessment)	30
3.5 หลักการประเมินผลของ BCMM Components จะประกอบไปด้วย 7 ข้อย่อย ดังนี้	32
3.6 การประเมินผลที่ไม่สอดคล้องของนโยบาย BCM และ แนวทาง การปฏิบัติ (BCM Policy and Guideline Gap Assessment)	35
3.7 การประเมินผลของ BCM Policy and Guideline Components จะประกอบไปด้วย 7 ข้อย่อย ดังนี้	35

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4	
กลยุทธ์ในการพัฒนาแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ	38
บทที่ 5	
การวางแผนการดำเนินงานโครงการ และการบริหารความเสี่ยงองค์กร	42
5.1 Project Organizational Structure	42
5.2 Project Characteristics	43
5.3 Project Scope	43
5.4 Project Constraints	44
5.5 Project Assumptions:	44
5.6 Project Method/Approach; Interview/Workshop/Desk Research/Test Simulation	45
5.7 การพัฒนา BCP Project Detail Implementation Approach	46
5.7.1 BCP Pilot Project Part 1: BCP Value Chain	46
5.7.2 BCP Pilot Project Part 2: BC Governance (BCM Policy and Guideline)	49
5.7.3 Gantt chart ในการพัฒนา BCP Project Detail Implementation Approach	51
5.8 Project Risk Management	51
5.8.1 Risk Matrix & Risk Response Framework	52
5.8.2 Risk identification & Risk Assessment & Risk Control	54
5.8.3 Monitoring and Reporting	57
5.9 บทสรุป	58
บรรณานุกรม	61
ภาคผนวก	62
ภาคผนวก ก Business Maturity Model Survey Results	63
ภาคผนวก ข BCM Policy and Guideline Gap Assessment	70
ประวัติผู้วิจัย	72

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ตัวชี้วัดในครัวเรือน	16
3.1	รูปแบบการเติบโตของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเชื่อมโยงกับองค์ประกอบ เชิงกลยุทธ์ของธนาคาร Z	30
3.2	BCM Maturity Level mapped with BCM Components	33
5.1	Project Organizational Structure	42
5.2	Cost	44
5.3	BCP Pilot Project Part 1: BCP Value Chain	46
5.4	BCP Pilot Project Part 2: BC Governance (BCM Policy and Guideline)	49
5.5	Gantt chart ในการพัฒนา BCP Project Detail Implementation Approach	51
5.6	Risk identification & Risk Assessment & Risk Control	54
5.7	การกำหนด KPI เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับกระบวนการทางธุรกิจ และระดับการดำเนินงานโครงการ	58

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 ปริมาณซื้อขายและมูลค่าในการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์	1
1.2 10 อันดับภัยคุกคามในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	3
1.3 ปริมาณการโอนเงินผ่านระบบบาทเน็ต	4
1.4 มูลค่าการโอนเงินผ่านระบบบาทเน็ต	4
1.5 วงจรการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในธนาคาร Z	8
1.6 โครงสร้างองค์กรของธนาคาร Z ในการกำกับดูแลความต่อเนื่องทางธุรกิจบนระบบบาทเน็ต	9
2.1 รายงานของภาครัฐเพื่อดึงดูดให้นักลงทุนเข้ามาลงทุนในประเทศไทย	14
2.2 ปริมาณเงินกู้ยืมในภาคครัวเรือน	15
2.3 ปริมาณ NPL	16
2.4 เงินเฟ้อไทย และราคาน้ำมันดิบโลก	16
2.5 ดุลบัญชีเดินสะพัดต่อ GDP และ เงินทุนสำรองต่างประเทศต่อหนี้ระยะสั้น	17
3.1 กรอบการประเมินความเสี่ยงโดยรวมตามนโยบายและข้อกำหนดภายในธนาคาร Z	25
3.2 แผนก Corporate Operational Risk Management เป็นส่วนสำคัญในโครงสร้างสำคัญธนาคาร Z	26
3.3 การประเมินความเสี่ยงทางด้านธุรกิจบนระบบบาทเน็ต (Business Impact Analysis on System/ Application to support Bahtnet Product)	27
3.4 ผลการสำรวจเรื่องรูปแบบการเติบโต (Average Correspondent Survey Result)	33
3.5 การประเมินผลที่ไม่สอดคล้องของนโยบาย BCM และ แนวทางการปฏิบัติ (BCM Policy and Guideline Gap Assessment)	36
4.1 ความเชื่อมโยงโดยรวมของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระหว่าง Business Unit และทางเทคโนโลยีสารสนเทศในธนาคาร Z	39
4.2 การวิเคราะห์ปัญหาที่นำไปสู่หนทางออก (Problems link to Solutions)	41
5.1 BCP Pilot Project Implementation Approach	45
5.2 Risk Management Framework	52

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพ		หน้า
5.3	เครื่องมือในการวัดความเสี่ยง (Risk Matrix)	53
5.4	เครื่องมือในการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response Strategy)	53
5.5	ความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk)	57



บทที่ 1

บทนำ

ในปีพ.ศ. 2554 ธนาคารแห่งประเทศไทย โดยคณะกรรมการระบบชำระเงิน (กรช.) มีนโยบายผลักดันให้ประเทศไทยนั้นมีพัฒนาการในโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ คือ กำหนดมาตรฐานในการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ระดับผู้ประกอบการ (National Payment Message Standard: NPMS) เนื่องจากประเทศไทยนั้นกำลังเตรียมความพร้อมเป็นประชาคมอาเซียนในปีค.ศ. 2015 และควรที่จะให้การชำระเงินภายในประเทศและเชื่อมโยงถึงต่างประเทศนั้นมีความเป็นสากลมากขึ้นตาม ISO 20022 ซึ่งมาตรฐานนี้จะช่วยลดการซ้ำซ้อนของการจัดการข้อมูล และเพิ่มความสะดวกในทางภาคธุรกิจเมื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัลมากขึ้น โดย ปริมาณในการทำธุรกรรมคิดเป็น 49% และ มูลค่าของมาตรฐานนี้คิดเป็นสัดส่วน 89% ของการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ทั้งหมด



ภาพที่ 1.1 ปริมาณซื้อขายและมูลค่าในการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์

โดยมาตรฐานทางการเงินประกอบด้วย 6 บริการ ได้แก่

1. บริการโอนเงินระหว่างบัญชีภายในธนาคาร
2. บริการออกเช็คเพื่อชำระค่าสินค้าและบริการ
3. บริการโอนเงินรายย่อยครั้งละหลายรายการ
4. บริการโอนเงินระหว่างบัญชีต่างธนาคารผ่านระบบบาทเน็ต
5. บริการโอนเงินระหว่างประเทศ
6. บริการหักบัญชีเงินฝากอัตโนมัติ

ซึ่งแรงกระตุ้นจากธนาคารแห่งประเทศไทยนี้ทำให้ทุกธนาคารและสถาบันการเงินนั้นต่างเข้าใจถึงกระแสของการปรับปรุงมาตรฐานด้านการเงินในทุกด้านในการเข้าสู่ยุคดิจิทัล ทุกธนาคารจึงต้องพึ่งพาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนธุรกิจให้มีความรวดเร็ว และสามารถลดค่าใช้จ่ายให้กับธนาคารได้อย่างมหาศาลในระยะยาว และสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ในหลายๆ องค์กรจึงได้พัฒนาองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถแข่งขันได้กับธนาคารอื่น รวมถึงการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจบนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นในหลายๆ ธนาคาร ไม่ว่าจะเป็นการบริหารด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียง ความเชื่อมั่นจากลูกค้าภายนอก และลูกค้าภายใน (พนักงาน) รวมถึงรายได้ที่เป็นตัวเงินที่จะสูญเสียอย่างมหาศาลหากการบริหารธุรกิจนั้นหยุดชะงักลง อาจจะส่งผลให้ธุรกิจล้มครืนก็เป็นได้

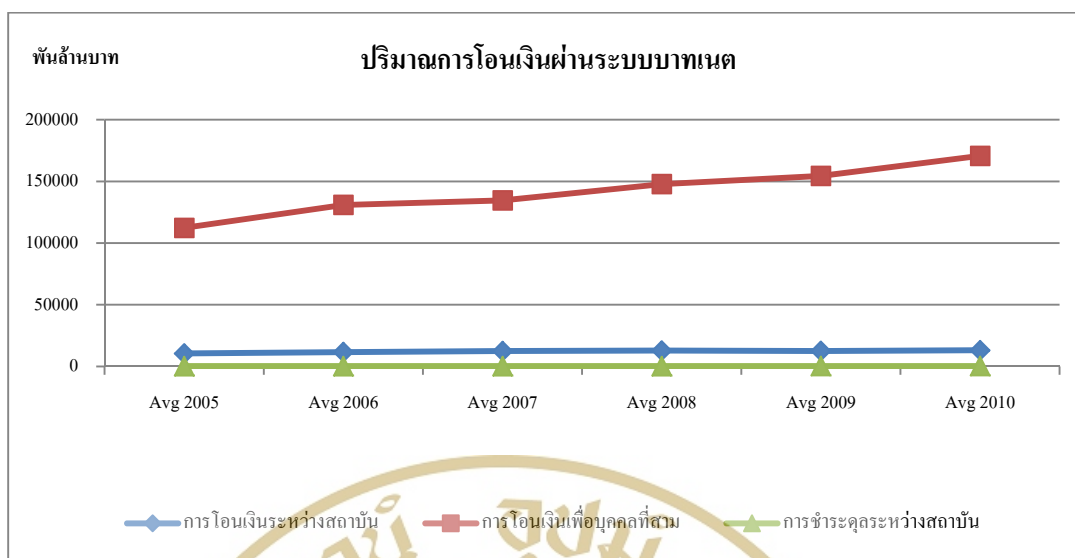
เนื่องจากธนาคารเป็นธุรกิจที่มีภาพลักษณ์ที่มั่นคงลดความเสี่ยงให้กับลูกค้า ดังนั้นจะไม่ควรมัวชื่อเสียงที่เสียหายในด้านการบริการ ซึ่งในขณะนี้ธนาคารได้คำนึงถึงการที่จะเป็นอิเล็กทรอนิกส์แบงก์กิ้ง หรือดิจิทัลแบงก์กิ้ง เพราะนโยบายจากรัฐบาลเรื่องสังคมปลอดเงินสด เป็นส่วนที่ผลักดันให้ระบบของธนาคารยังเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร เพื่อให้ลูกค้าเชื่อมั่น และสามารถก้าวได้ไกลในยุคที่เทคโนโลยีนั้น จะเป็นเรื่องสำคัญของทางธนาคารที่ต้องคำนึง เช่น ด้านความปลอดภัย ความสะดวกในการเข้าใช้งาน รวมถึงความเสี่ยงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นทำให้เกิดระบบล่ม เช่น การโจรกรรมทางข้อมูล (Cyber Attack) หรือการเกิดข้อมูลลูกค้ารั่วไหล (Data breach) หรือการเกิดไฟไหม้ที่ศูนย์ปฏิบัติการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทางธนาคารจึงต้องคำนึงถึงการบริการที่สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง (Availability) ของระบบธนาคาร เพื่อหลีกเลี่ยงเวลาที่สูญเสียหากเกิดระบบล่ม ดังนั้นทางธนาคารจึงต้องมีแผนฉุกเฉินด้านความต่อเนื่องทางธุรกิจ หรือ Business Continuity Plan และแผนฉุกเฉินด้านความต่อเนื่องทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ IT Disaster Recovery Plan ซึ่งทางธนาคารแห่งประเทศไทยนั้นให้ความสำคัญในส่วนนี้มากจนกลายเป็นหนึ่งสิ่งที่เป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับของธนาคารแห่งประเทศไทยที่ต้องให้ทางธนาคารได้มีการซักซ้อมแผนฉุกเฉินเมื่อมีเหตุที่ทำให้ไม่สามารถใช้ระบบบาทเนตตามปกติได้อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง และรายงานแก่ธนาคารแห่งประเทศไทยรับทราบ

Top 10 Threats

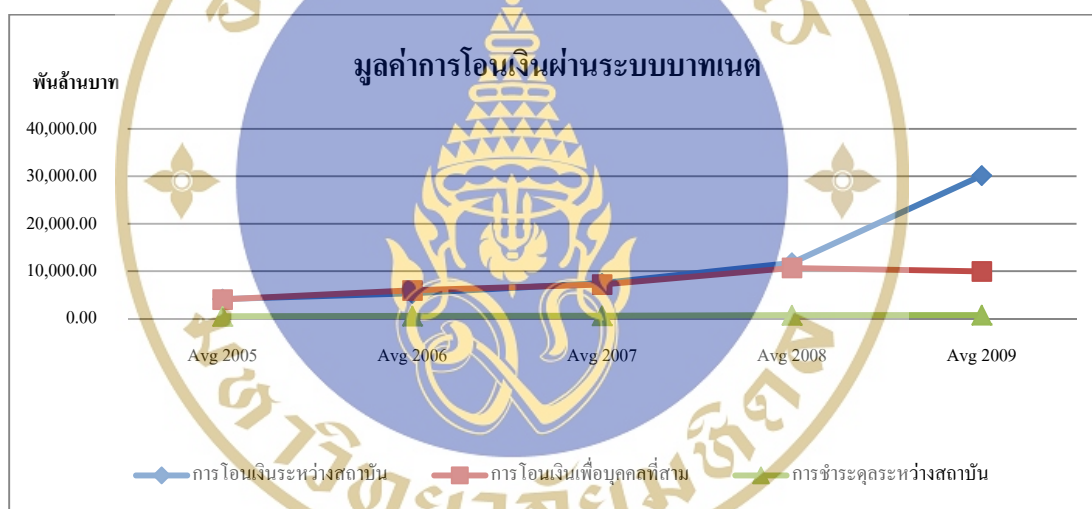


ภาพที่ 1.2 10 อันดับภัยคุกคามในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
ที่มา: Business Continuity Institute (BCI), UK

ซึ่งในการวิจัยนี้ได้นำระบบบาทเนตมาใช้ในการวิจัย เนื่องจากระบบนี้เป็นระบบที่ธนาคารแห่งประเทศไทยนั้นสนับสนุนให้มีนโยบาย NPMS ให้มีมาตรฐานในทุกสถาบันการเงิน และเป็นระบบสำคัญในการรองรับการโอนเงินมูลค่าสูง ซึ่งไม่มีการกำหนดจำนวนเงินโอนสูงสุดระหว่างสถาบันการเงินและสถาบันที่มีเงินฝากกับธนาคารแห่งประเทศไทยในลักษณะ Real Time Gross Settlement (RTGS) ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงในการชำระดุลระหว่างสถาบันการเงินที่มีบัญชีเงินฝากกับ ธปท. และเพื่อให้การโอนเงินสำหรับบุคคลที่สามมีประสิทธิภาพรวดเร็วเพราะไม่ต้องรอการโอนเงินข้ามวัน และปลอดภัยกับยอดเงินที่มีมูลค่ามหาศาลเพราะทางธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นคณดูแล ทางผู้วิจัยจึงได้สังเกตเห็นว่าเป็นระบบที่ต้องมีความแข็งแกร่ง และต้องอำนวยความสะดวกได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งระบบควรมีเสถียรภาพทางระบบอย่างมีคุณภาพ อีกทั้งยังเป็นช่องทางที่เงินไหลผ่านอย่างมีมูลค่าอย่างมหาศาลอีกด้วย แม้ว่าขั้นตอนการโอนเงินผ่านระบบบาทเนตนั้นจะเป็น Real time แต่ทว่ายังมีขั้นตอนการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์อื่นๆ ที่โอนเข้าบัญชีของลูกค้าอีก ซึ่งจะใช้ระยะเวลาการดำเนินงานอยู่บ้าง ผู้รับโอนอาจจะยังไม่ได้เงินในทันทีแต่จะได้ภายในวันเดียวกัน ดังนั้นระบบภายในของธนาคารพาณิชย์เองควรมีเสถียรภาพและกระบวนการทางธุรกิจจะต้องมีความสอดคล้องกับระบบ ดังนั้นการเข้าไปดูถึงกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญทั้งห่วงโซ่คุณค่า และโครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศของระบบบาทเนตโดยรวมจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การเขียนแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพต่อประสบการณ์ที่ลูกค้าจะได้รับในระยะยาว



ภาพที่ 1.3 ปริมาณการโอนเงินผ่านระบบบาทเน็ต



ภาพที่ 1.4 มูลค่าการโอนเงินผ่านระบบบาทเน็ต

แนวโน้มรูปแบบการจัดการการบริการระบบโอนเงินรายใหญ่ทางอิเล็กทรอนิกส์แบบบาทเน็ต ในกลุ่มอุตสาหกรรม คือการเพิ่มยอดผู้ใช้งานเป็นจำนวน 8% ของจำนวนที่ได้ตั้งเป้าหมาย หลังจากการศึกษาและวิเคราะห์พบว่า ทิศทางการเติบโตของกลุ่มอุตสาหกรรมนี้มีแนวโน้มการเติบโตสูงขึ้นในรอบ 5 ปี โดยมีปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวชี้วัดการเติบโตคือ การที่จะได้ลูกค้าในส่วนของ Corporate มาใช้ในการโอนเงินผ่านระบบธนาคาร Z มีมากขึ้น เนื่องจากมีความน่าเชื่อถือของระบบ และอัตราค่าฟีนั้นลดลง หรือมีเป้าหมายให้อัตราค่าฟีในการทำธุรกรรมนั้นเป็นมาตรฐานมากขึ้น โดยปราศจากการคิดอัตราค่าฟีในแต่ละส่วนภูมิภาคไม่เท่ากัน

ดังนั้นขบวนการดำเนินงานนั้นต้องพึ่งพาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนใหญ่ ก่อนจะมีระบบบาทเนตจึง เป็นการชำระผ่านทางเช็ค ซึ่งผู้รับ โอนจะยังไม่ได้รับเงินในทันที เนื่องจากการชำระจะต้องผ่านกระบวนการเรียกเก็บและการชำระเงินเสียก่อน ซึ่งผู้รับ โอนจะมีความเสี่ยงสูง จึงอาจนำไปสู่ความเสี่ยงของระบบชำระเงิน โดยรวมได้ ดังนั้นในการดำเนินธุรกรรมบนระบบบาทเนตจึงมีค่าใช้จ่ายสูงในด้านการชำระค่าไฟ ในแต่ละธนาคารมีการตั้งค่าไฟที่ต่างกัน แต่กระนั้นแล้วลูกค้าหลายรายยังเลือกธนาคารที่มีความน่าเชื่อถือด้านระบบมาเป็นอันดับต้นๆมากกว่าการพิจารณาถึงค่าไฟ ซึ่งลูกค้ายอมแลกในการจ่ายค่าไฟที่แพงมากกว่ายอมเสี่ยงในธนาคารที่มีความเสี่ยงในระบบที่สูงแต่ค่าไฟต่ำ ถึงแม้ว่าในปัจจุบันจะมีระบบพร้อมเพย์เพื่อที่จะมาลดอัตราค่าไฟในการทำธุรกรรม แต่ทำธุรกรรมได้แค่วงเงินจำนวนหนึ่งเท่านั้น ซึ่งลูกค้าบนระบบบาทเนตนั้นจำเป็นต้องใช้จำนวนเงินอย่างมหาศาล จึงไม่สามารถมีสิ่งทดแทนบนระบบอื่นได้

1.1 ความเป็นมาของอุตสาหกรรม

จากการที่เศรษฐกิจของประเทศไทยและการค้าของประเทศไทยมีการขยายตัวขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ธุรกรรมของธนาคารในแต่ละวันมีปริมาณสูงขึ้นและมูลค่าต่อวันก็มากขึ้นอีกด้วย ดังนั้นเพื่อลดความเสี่ยงด้านการโอนเงิน และเพื่อการอำนวยความสะดวกและป้องกันการผิดพลาดของคนที่ทำธุรกรรม ธนาคารแห่งประเทศไทยจึงได้ดำเนินการพัฒนาระบบโอนเงินรายใหญ่ทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งก็คือระบบบาทเนต ซึ่งเป็นการโอนเงินระหว่างธนาคาร โดยผู้ใช้งานส่วนใหญ่จะเป็นสถาบันที่เป็นสมาชิกของระบบบาทเนต อันประกอบไปด้วยธนาคารพาณิชย์ และสถาบันการเงินต่างๆ ลูกค้าองค์กรและบุคคลทั่วไป และธนาคารแห่งประเทศไทย

เมื่อวิเคราะห์ถึงอุตสาหกรรมกลุ่มธนาคารการเงินด้านการบริหารจัดการการโอนเงินรายใหญ่ทางอิเล็กทรอนิกส์หรือระบบบาทเนต พบว่า ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในกลุ่มอุตสาหกรรมนี้คือธนาคารแห่งประเทศไทย

ระบบบาทเนตนั้นมีรูปแบบการบริหารจัดการระบบโอนเงินรายใหญ่ทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยเชื่อมโยงระหว่างธนาคารแห่งประเทศไทยกับผู้ใช้บริการอื่นๆ โดยลักษณะที่สำคัญของรูปแบบการให้บริการระบบโอนเงินรายใหญ่ทางอิเล็กทรอนิกส์แบบบาทเนตในกลุ่มอุตสาหกรรม ประกอบไปด้วย

- ธุรกรรมทางการเงินที่เป็นการโอนเงินทีละรายการ (Single payment) เช่น ทางองค์กร CP ต้องการชำระค่าหุ้นกับทางองค์กรลูกของ CP เป็นจำนวน 1 ธุรกรรม

- การโอนเงินที่หลายรายการ (Bulk payment) เช่น องค์กรตรีเพชร อีซูซู จำเป็นต้องโอนเงินให้กับดีลเลอร์ในแต่ละส่วนภูมิภาคในเวลาเดียวกันหลายๆ ราย

ซึ่งด้วยรูปแบบการจัดการไม่ได้ทำให้รูปแบบของแต่ละธนาคารนั้นแตกต่างจากธนาคาร Z มากนัก แต่จะแตกต่างกันในเรื่อง ไขการให้บริการของธนาคารแต่ละแห่ง เช่น ค่าฟี (ค่าธรรมเนียม), ช่วงเวลาที่จะตัดเงินหรือได้รับเงิน และวิธีการส่งหรือช่องทางในการให้บริการ ดังนั้นการแข่งขันในธุรกิจธนาคารจึงเข้มข้นมากขึ้นเรื่อยๆ ในด้านการให้บริการและส่วนที่เป็นตัวตัดสินใจนั้นก็คือความเชื่อมั่นของผู้บริโภค ซึ่งถ้าระบบของธนาคารเสถียรมากเท่าใด โอกาสที่ลูกค้าจะเชื่อมั่นและใช้ธนาคารนั้นย่อมมีมากขึ้นอีกด้วย ทางธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ออกเป็น 3 ด้าน คือ

- เพิ่มศักยภาพด้านเสถียรภาพ กล่าวคือ ให้ทุกธนาคารสอดคล้องความเสี่ยงในรูปแบบใหม่ เช่น การกำหนดให้มีกรทำ Cyber Crime ในแผนฉุกเฉินของทาง IT และในแผนฉุกเฉินขององค์กร เพื่อป้องกันและรับมือกับหลายสถานการณ์ และเสริมสร้างความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการตามเทรนของความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM)

- เพิ่มศักยภาพด้านการพัฒนาโครงสร้างด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- เสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรเพื่อตอบรับกับโลกดิจิทัลและการทำธุรกรรมทางการเงินออนไลน์ ดังนั้นองค์กรและพนักงานควรมีประสิทธิภาพและการเตรียมการรับมือกับเหตุฉุกเฉินให้มีประสิทธิภาพ

ทางธนาคาร Z เป็นหนึ่งในธนาคารที่ต้องการพัฒนาการบริหารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีความเป็นผู้นำทางด้านธุรกรรมการเงินแบบออนไลน์ หรือเรียกว่าเป็นผู้นำด้านดิจิทัลแบงก์กิ้ง ซึ่งการที่จะเป็นดิจิทัลแบงก์กิ้งได้นั้นจะต้องมีโครงสร้างทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแบบครบวงจร และมีความเสถียรในการให้บริการทั้งในธนาคารและภายนอกธนาคาร ดังนั้นหลักการประเมินความเสี่ยงของแต่ละระบบของธนาคารจำเป็นจะต้องมีความเกี่ยวเนื่องกันแบบเป็นห่วงโซ่คุณค่า และรองรับในกรณีฉุกเฉินได้ครบทุกสถานการณ์ โดยที่ผ่านมาในธนาคารมีจำนวนเหตุวิกฤติ และ เหตุฉุกเฉินด้านระบบที่มาเชื่อมต่อกับระบบบาทเนตมากพอสมควร ซึ่งส่งผลให้การทำธุรกรรมของลูกค้าเกิดการหยุดชะงัก โดยเฉพาะการชำระค่าฟีระหว่างธนาคารซึ่งเกิดความผิดพลาดขึ้นบ่อยหากเกิดวิกฤติ ไฟฟ้าดับหรือระบบที่รองรับการทำธุรกรรมของลูกค้าขัดข้อง จึงทำให้การกระทบยอดเงินในบัญชีสิ้นวันมักจะมีปัญหาบ่อยครั้ง ธนาคารจึงมีนโยบายให้ทางผู้วิจัยได้มีการจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจแบบห่วงโซ่คุณค่าของระบบบาทเนตที่ผ่านทางช่องทางบริการหลักของธนาคาร โดยเน้นไปยังสาขาและช่องทางอิเล็กทรอนิกส์และธุรกรรมทางด้านการคิดอัตราค่าฟีในการให้บริการ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกกระบวนการนี้ในการลดปัญหาด้านความต่อเนื่องทางธุรกิจที่จะเกิดบนระบบบาทเนต และ

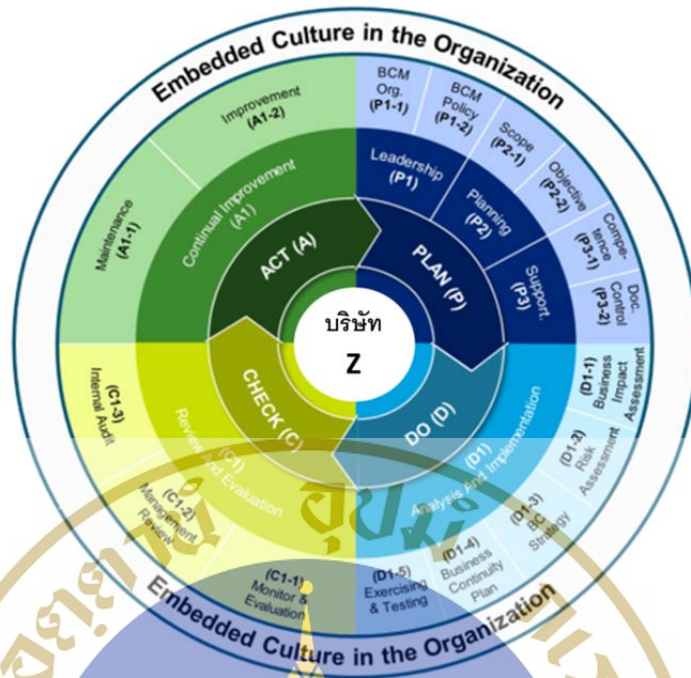
สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใช้บริการเพื่อเสริมสร้างให้ทางธนาคารมีสภาพความได้เปรียบด้านการแข่งขันระหว่างผู้ให้บริการได้มากขึ้น

1.2 ประวัติความเป็นมาของบริษัท

วิสัยทัศน์: ธนาคาร Z จุดประกายให้ทุกคนใช้พลังของตนเอง เพื่อเปลี่ยนชีวิตให้ดีขึ้น

- พันธกิจ:
1. ให้ลูกค้าสามารถใช้ชีวิตได้เต็มที่ในแบบที่ต้องการ
 2. เพิ่มมูลค่ากิจการและให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมแก่ผู้ถือหุ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
 3. เป็นที่ทำงานที่ดีที่สุดที่ให้พนักงานได้รับโอกาสและการพัฒนา รวมทั้งสามารถใช้ศักยภาพได้เต็มที่ในการกล้าทำในสิ่งที่แตกต่าง
 4. มีส่วนร่วมในการสร้างและเพิ่มคุณค่าของสังคมให้เติบโตอย่างยั่งยืน

เนื่องจากธนาคารมีวิสัยทัศน์เพื่อที่จะให้ธนาคารเป็นดิจิทัลแบงก์กึ่งในวงการอุตสาหกรรมการเงินและการธนาคาร ดังนั้น ธนาคารจึงมีเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงการทำงานให้สั้น กระชับ และรวดเร็ว เพื่อตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปในตลาดและการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น ทางธนาคาร Z จึงต้องเปลี่ยนกระบวนการที่ซับซ้อนให้สามารถรวดเร็วได้มากขึ้น รวมทั้งต้องเสริมสร้างควมมีประสิทธิภาพด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความเสถียร เพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่สามารถจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งทางธนาคารแห่งประเทศไทยนั้นได้ออกนโยบายกำกับดูแลความต่อเนื่องทางด้านธุรกิจและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยให้ทุกแผนกที่มีความเร่งด่วน โดยเป็นแผนกที่มีธุรกรรมสำคัญของธนาคารนั้นจัดทำแผนขึ้น ภายใต้การกำกับดูแลโดยสายงานบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Corporate Operational Risk Management) ซึ่งทางธนาคาร Z นั้นได้มีการนำเอานโยบายของทางธนาคารแห่งประเทศไทยมาจัดทำขึ้นภายใต้ International Standard: ISO 22301 ดังรูปด้านล่าง



ภาพที่ 1.5 วงจรการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในธนาคาร Z

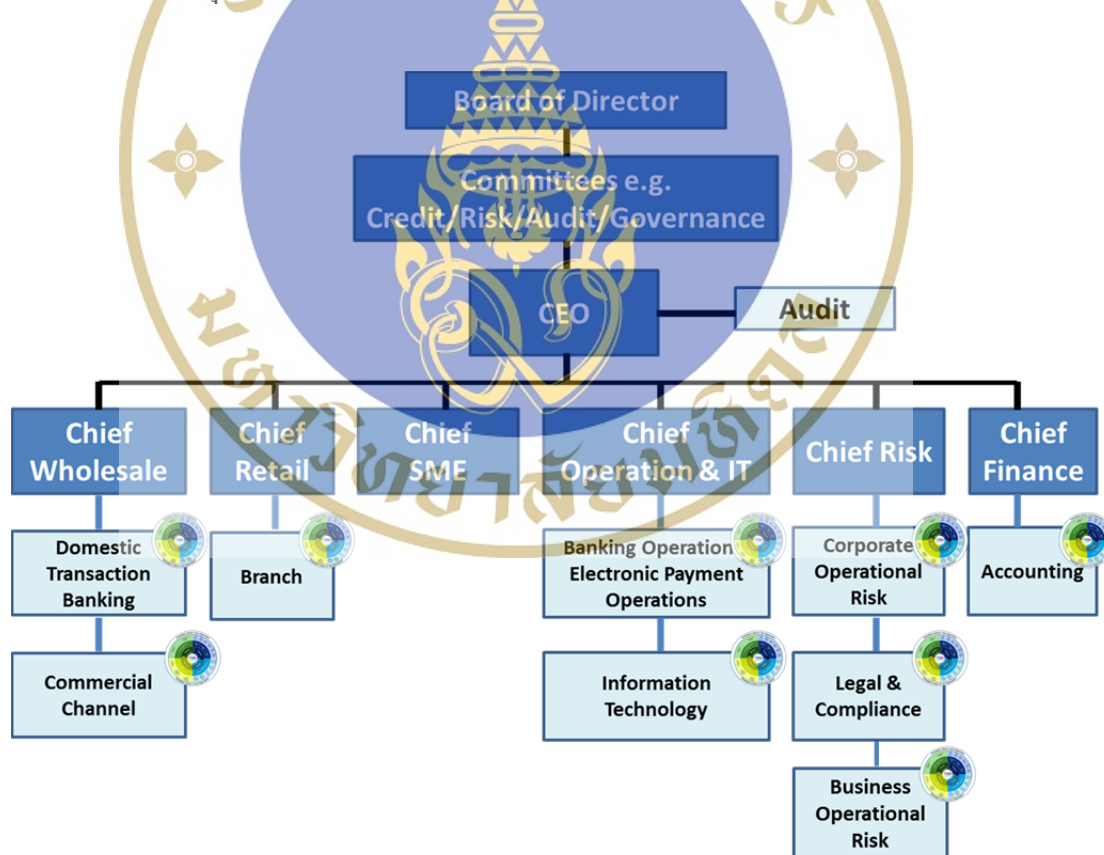
โดยแนวทางการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจนั้น เป็นการบริหารจัดการภายใต้สภาวะวิกฤติขององค์กร หากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันเกิดขึ้นในองค์กร ประกอบไปด้วยปัจจัยหลักๆ ซึ่งก็คือ

- การสูญเสียด้านสถานที่ อาคารหลักของธนาคาร คือธนาคาร Z สำนักงานใหญ่และสาขา
- การสูญเสียด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ระบบล่มและเกิดความเสียหายต่อศูนย์ข้อมูลหลัก
- การสูญเสียด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ หากเกิดเหตุที่ทำให้พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ
- การสูญเสียด้าน Outsource คือ หากเกิดเหตุที่ทำให้ผู้ให้บริการหลักไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ

โดยทางธนาคาร Z ได้ออกนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและกำกับดูแลภายในองค์กรและติดตามอย่างใกล้ชิด ทว่าทางธนาคารยังพบกับปัญหาด้านระบบล่มบ่อยครั้ง ทำให้การจัดการในสภาวะวิกฤติได้ไม่ดีเท่าที่ควร โดยธนาคารไม่สามารถกู้ระบบขึ้นมาได้ตาม RTO ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ เนื่องจากวิธีหรือกระบวนการในการเขียนแผนฉุกเฉินด้านความต่อเนื่องทางธุรกิจและการประเมินความเสี่ยงบนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ได้เป็นแบบห่วงโซ่คุณค่าที่รองรับกับผลิตภัณฑ์

ที่สำคัญของทางธนาคาร ดังนั้นทางธนาคารจึงให้ทางผู้วิจัยนั้นจัดตั้ง Project ขึ้นมาเป็นการปิดช่องโหว่ โดยเพิ่มจุดแข็งให้กับความเสี่ยงทางด้านความต่อเนื่องทางธุรกิจบนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อตอบสนองกับวัตถุประสงค์ของทางผู้บริหารที่อยากให้การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น งานวิจัยในฉบับนี้จึงเป็นส่วนสำคัญในการคิดค้นวิธีใหม่ในการมองหาจุดอ่อนในองค์กรด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจโดยรวม ทั้งนี้ ทางผู้วิจัยได้นำเสนอโปรเจกต์ โดยการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศในภาพห่วงโซ่คุณค่ามาประเมินความเสี่ยงในแต่ละระบบ และนำเอาธุรกรรมงานสำคัญที่ตอบสนองต่อระบบลุ่มนั้นมาร้อยเรียง เพื่อให้สามารถจัดการความต่อเนื่องทางระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้วิจัยเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีผลกระทบกับธุรกรรมที่มียอดใช้จ่ายและค่าพีในระดับสูง ซึ่งเป็นรายได้ที่สำคัญอีกทางหนึ่งขององค์กร โดยงานวิจัยชิ้นนี้ได้กระทบถึงห่วงโซ่คุณค่าตามแผนภาพองค์กรด้านล่างในแผนก Wholesale banking และส่วนงาน support ที่จะช่วยในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจบนระบบบาทเน็ต ตามภาพด้านล่าง



ภาพที่ 1.6 โครงสร้างองค์กรของธนาคาร Z ในการกำกับดูแลความต่อเนื่องทางธุรกิจบนระบบบาทเน็ต

1.3 นิยามของปัญหาที่เกิดขึ้น

เนื่องจากการเกิดวิกฤติด้านความต่อเนื่องทางธุรกิจบ่อยครั้งทำให้ธนาคารสูญเสียรายได้และเวลาในการบริหารมาก ดังนั้นผู้วิจัยได้ลงศึกษาและค้นคว้าถึงกระบวนการและพบว่า การทำงานในสภาวะวิกฤติและไม่มีประสิทธิภาพนั้น มาจากการกำกวมนโยบายของธนาคารนั้นยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการจัดการสภาวะวิกฤติโดยรวม ทำให้พนักงานไม่มีความรู้ความเข้าใจในการป้องกันความเสี่ยง รวมถึงพนักงานขาดความรู้และเข้าใจของการเขียนแผน BCP รองรับในกรณีฉุกเฉิน อีกทั้งการที่ธนาคารไม่ได้จัดทำประเมินความเสี่ยง รวมถึงเขียนแผนฉุกเฉินเน้นไปที่ห่วงโซ่คุณค่าทั้งในด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการทำงานเชิงลึก ดังนั้น จึงก่อให้เกิดปัญหาหลักดังนี้

- นโยบายทางด้านความต่อเนื่องทางธุรกิจนั้นยังเข้าใจยาก ทำให้การสื่อสารสภาวะวิกฤติเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากพนักงานและผู้บริหารไม่เข้าใจในภาพรวม
- Business Unit ไม่เข้าใจและขาด Awareness กับเครื่องมือของการบริหารความเสี่ยงในด้านความต่อเนื่องทางธุรกิจ ส่งผลให้ Business Unit เกิด Resistance ที่จะพัฒนาแผนให้มีประสิทธิภาพ ทำให้การเขียนแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจของแต่ละแผนกขาดความเชื่อมโยงและขาดความเข้าใจในการเขียน ทำให้การบริหารความต่อเนื่องเวลาเกิดเหตุการณ์เป็นไปได้อย่างล่าช้าและทำให้ผู้บริหารนั้นตัดสินใจล่าช้า เกิดความเสียหายต่อธนาคาร โดยรวม
- หลักการวิเคราะห์การประเมินความเสี่ยงของธุรกิจ (Business Impact Analysis) ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้การกู้คืนระบบสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศมีความไม่สอดคล้อง ซึ่งเกิดจากการประเมินความเสี่ยงในแต่ละระบบเองโดยไม่นึกถึงห่วงโซ่คุณค่าในการรองรับผลิตภัณฑ์ที่สำคัญของธนาคาร ส่งผลให้การบริหารด้านความต่อเนื่องทางระบบสารสนเทศมีความล่าช้า ทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงัก เกิดความเสียหายต่อธนาคาร โดยรวม

1.4 กลุ่มเป้าหมาย

เนื่องจากผู้ทำวิจัยได้มีการปรับกระบวนการการทำความเข้าใจความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยทางธนาคาร Z สามารถกู้ระบบและรองรับเหตุฉุกเฉินได้ที่ 4 ชั่วโมง (Recovery Time Objective) บนระบบบาทเน็ตภายใต้สถานการณ์วิกฤติหรือเหตุการณ์ร้ายแรง ทำให้การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจสามารถทำได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยจะเน้นไปถึงแผนที่มีความเกี่ยวข้องในการบริหารสภาวะวิกฤติในระบบบาทเน็ตตามโครงสร้างองค์กร

บทที่ 2

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

2.1 การวิเคราะห์ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Industry Attractiveness Analysis)

2.1.1 ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่: ต่ำ

ในสมัย 2-3 ปีก่อน การเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่ที่จะมาอยู่ในเส้นทางทางการเงินและธนาคาร นั้น เป็นไปได้ยาก เนื่องจากจำเป็นต้องมีการลงทุนเป็นจำนวนมาก กว่าที่จะตั้งธนาคารได้ในประเทศไทย รวมถึงความเชื่อมั่นในตัวธนาคารสำหรับผู้บริโภคนั้นยังเป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจใช้บริการ อีกทั้งการลงทุนยังมีต้นทุนสูงในการเสนอสินค้าและบริการ เช่น การเสนอดอกเบี้ยต่ำเทียบเท่ากับธนาคาร รายใหญ่ยิ่งเป็นไปได้อีกด้วย ดังนั้นรายใหม่นั้นแทบจะเข้ามาไม่ได้เลย แต่ในปัจจุบันมีเทรนในการทำธุรกรรมการเงินออนไลน์ อีกทั้งรัฐบาลก็ส่งเสริมกลุ่ม Startup และ Fintech มากขึ้น ทำให้ในประเทศไทยนี้มีผู้เล่นรายใหม่ที่เป็น Fintech เข้ามาเป็นจำนวนมาก โดยการลงทุนนั้นเริ่มไม่มีอุปสรรค เนื่องจากมีกลุ่ม Angel Investor ที่สามารถให้เงินลงทุนกับผู้เล่นหน้าใหม่ในอุตสาหกรรมนี้ได้ ทำให้การเข้ามาเป็นเรื่องง่าย แต่กระนั้นแล้วทางผู้เล่นรายใหม่ยังไม่สามารถทำ Fintech ได้ทุกสินค้าและบริการ อีกทั้งยังมีธนาคารกลางแห่งประเทศไทย ซึ่งคอยออกกฎคุ้มครองระหว่างธนาคารและผู้เล่นรายใหม่อยู่ ซึ่งกฎหมายยังเคร่งครัดและยังไม่ได้เปิดให้ผู้เล่นรายใหม่เข้ามาในธุรกิจนี้มากนัก ในระบบบาทเนตก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทางผู้เล่นหน้าใหม่ไม่สามารถเข้ามาเล่นในธุรกิจนี้ได้

2.1.2 แรงผลักดันจากสินค้าอื่นๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนกันได้: ปานกลาง

ในปัจจุบันสินค้าของแต่ละธนาคารมีแนวโน้มไปยังดิจิทัลมากขึ้น เช่น ธุรกรรมออนไลน์ ในหลาย platform เช่น E-payment ที่ทางรัฐบาลเป็นแรงผลักดันหลักในการที่จะทำให้ประเทศไทย กลายเป็น Cashless Society หรือ สังคมปลอดเงินสด ดังนั้น รัฐบาลจึงให้ทุกธนาคารนั้นจัดทำ Promptpay Project ให้มีในทุกธนาคาร ถึงกระนั้นแล้ว การทำธุรกรรมออนไลน์นั้นยังหยุดอยู่แค่การจ่ายเงินออนไลน์ เนื่องจากกฎหมายของธนาคารแห่งประเทศไทย ยังไม่ได้เปิดรับให้มีแนวทางต่อในการทำธุรกรรมออนไลน์อย่างอื่น แต่ในอนาคตอาจจะมีแนวโน้มในการรองรับในผลิตภัณฑ์อื่นได้ ในกรณีระบบบาทเนตนั้นเป็นระบบชำระเงินสดผ่านระบบออนไลน์อย่างหนึ่ง ทว่าการชำระเงินสดออนไลน์โดยชำระเงินในจำนวนเงินมหาศาลนั้นต้องการความปลอดภัยในการ โอนเงิน ลูกค้าจึงยอมเสียค่าฟิใน

การชำระเงิน เช่นการจ่ายเงินให้กับพนักงานในองค์กร ซึ่งการทำธุรกรรมนั้นมีความเสี่ยงที่สูงเกินไป ทางธนาคารแห่งประเทศไทยจึงไม่อนุญาตให้คู่แข่งรายย่อยได้เข้ามาแข่งในตลาดนี้ ดังนั้นทางอุตสาหกรรมนี้ ลูกค้ายังไม่สามารถมีตัวเลือกอื่นได้

2.1.3 อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อสินค้า: สูง

ลูกค้าในธนาคารมีความจงรักต่อแบรนด์ในลักษณะที่ต่ำ ลูกค้าสามารถที่จะเปลี่ยนไปใช้ธนาคารเจ้าอื่นได้ง่าย (switching cost) โดยในปัจจุบันลูกค้าเริ่มมีความผูกพันกับทางธนาคารน้อยลง เนื่องจากลูกค้ายุคใหม่สามารถใช้ internet เป็นหนึ่งในเครื่องมือในการหาข้อมูลได้โดยไม่ต้องพึ่งพาพนักงานสาขาและที่ปรึกษาทางการเงิน ดังนั้น ความผูกพันที่ลูกค้ามีกับธนาคารเหมือนในสมัยก่อนนั้น มีแนวโน้มลดลง ลูกค้าจะใส่ใจเรื่องของระบบสตีธมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนบุคคล หากความสามารถของระบบที่รองรับภายในที่ลูกค้าใช้บริการอยู่มีความเสี่ยงสูง เช่น ระบบล่ม เกิดโจรกรรมทางการเงินบ่อยครั้ง ทำให้ธนาคารสูญเสียชื่อเสียง ลูกค้าสามารถเปลี่ยนเจ้าที่ใช้อยู่ไปเจ้าคู่แข่งได้เลย เนื่องจากลูกค้าต้องการธุรกรรมที่มีความปลอดภัยสูง ดังนั้นในแต่ละธนาคารมีความจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงในด้านระบบกันมากขึ้น เนื่องจากผลิตภัณฑ์นั้นอาจจะมีความคล้ายคลึงกัน หากแต่จะแตกต่างกันแค่อัตราการคิดค่าไฟของแต่ละธนาคารที่ให้กับลูกค้า ทำให้ลูกค้านั้นตัดสินใจที่อัตราค่าไฟ รวมถึงระบบของธนาคารที่เสถียร

2.1.4 การแข่งขันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน: สูง

อุตสาหกรรมธนาคารเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูงและซับซ้อนมากในระหว่างธนาคาร เนื่องจากธนาคารนั้นมีหลายผลิตภัณฑ์ อีกทั้งการบริการที่คล้ายคลึงและใกล้เคียงกัน เช่น การฝากเงิน การปล่อยกู้ หรือบัตรเครดิต ดังนั้นการสร้างความแตกต่างจึงเป็นเรื่องที่ธนาคารและคู่แข่งพยายามทำให้แตกต่างกัน โดยเฉพาะการให้บริการลูกค้าที่มีความยึดมั่นจนเป็น Loyalty ในธนาคาร จึงเป็นอันดับแรกๆ ที่พยายามดึงลูกค้าที่มีความซื่อสัตย์เอาไว้กับธนาคาร ในหลายธนาคารจึงมี Loyalty Program และ การทำ Wealth Banking ที่เป็นเทรนของทุกธนาคาร เนื่องจากพยายามดึงลูกค้ากระเป๋าหนัก เพื่อให้สภาพคล่องของธนาคารมีมากโดยไม่ต้องสนใจรายย่อยมากนัก เนื่องจากรายย่อยมักจะมีการเปลี่ยนแปลงมากกว่ารายใหญ่ (switching cost) อีกทั้งจำนวนสถาบันการเงินและธนาคารนั้นมีจำนวนมาก และมีขีดความสามารถที่พอๆ กัน ส่งผลให้การแข่งขันนั้นมีความรุนแรง และในธนาคาร Z นั้นต้องการเป็นดิจิทัลแบงก์กิ้ง ซึ่งในผลิตภัณฑ์ทุกตัวของทางธนาคารจึงออกแบบให้ใช้ในออนไลน์ platform ได้ โดยส่วนผลิตภัณฑ์ของระบบบาทเท่านั้น ส่วนของระบบมีความคล้ายกันเนื่องจากเป็นระบบของทางธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นผู้ริเริ่มเพื่อประโยชน์ของการโอนเงินผ่านธนาคารด้วยกัน

ในจำนวนเงินมหาศาล ดังนั้นสิ่งที่ทำให้ธนาคารต่างๆ นั้นแตกต่างกันคือ ความเข้มแข็งของระบบภายในองค์กรที่รองรับธุรกรรม ดังนั้นในแต่ละธนาคารจึงต้องเพิ่มขีดความสามารถให้องค์กรตัวเองเป็นที่น่ายอมรับหรือนำเชื่อถือต่อลูกค้าภายนอก

2.1.5 อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์: สูง

เนื่องจากอุตสาหกรรมการเงินและธนาคารนั้นมีผู้ขายหรือวัตถุดิบน้อยราย อำนาจการต่อรองของผู้ขายนั้นมักจะอยู่ในระดับที่สูงเนื่องจากมีอิทธิพลเหนือธนาคาร เช่น ระบบบาทเดบิตนั้นเป็นระบบของธนาคารที่ร่วมกับทางธนาคารแห่งประเทศไทย โดยเป็นนโยบายใหญ่จากธนาคารแห่งประเทศไทย ดังนั้น ผู้จัดจำหน่ายด้านเทคโนโลยี เช่น ระบบ, โครงสร้างทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และที่ปรึกษาทางด้านระบบ มักจะเป็นเจ้าเดียวกับที่ธนาคารอื่นเรียกใช้เหมือนกัน ดังนั้นผู้จำหน่ายจึงมีอำนาจการต่อรองเหนือธนาคารในหลายๆ ด้าน

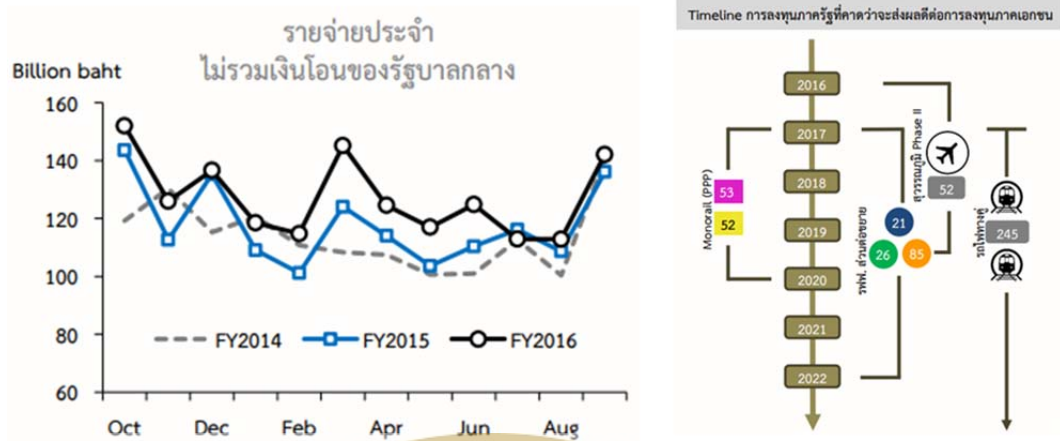
2.1.6 สรุปการวิเคราะห์ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม: สูง

โดยรวมแล้วธุรกิจนี้อยู่ในระดับสูง แปลว่าอุตสาหกรรมนี้รายได้ใหม่ไม่ควรเข้ามาลงทุนเนื่องจากมีความเสี่ยงและการแข่งขันที่สูงมาก

2.2 การวิเคราะห์แนวโน้มธุรกิจมหภาค (Macro Environment)

2.2.1 สภาพแวดล้อมทางการเมือง (Politics)

ในสภาพแวดล้อมทางการเมืองที่ส่งผลต่อธุรกิจธนาคารนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก เนื่องจากความไม่สงบทางการเมืองในประเทศไทยในช่วงที่ผ่านมา ทำให้สภาวะการดำเนินงานของธนาคารในช่วงปีที่ผ่านมาเกิดความชะงักงัน ส่งผลให้เศรษฐกิจในประเทศไทยซบเซาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากนักลงทุนต่างชาติบางส่วนกระจายความเสี่ยงไปยังประเทศเพื่อนบ้าน อีกทั้งการส่งออกยังไม่เติบโตเท่าที่ควรเนื่องจากไม่มีโครงการเพื่อการส่งออกจากรัฐบาลมากขึ้น นอกจากนี้การขึ้นค่าจ้างเป็น 300 บาทขึ้นค่าจ้างส่งผลต่อเนื่องทำให้การลงทุนจากต่างชาติ (Foreign Direct Investment) ลดลงส่งผลให้ความเชื่อมั่นและการลงทุนของเอกชนนั้นลดลง อีกทั้งเกิดการเคลื่อนย้ายเงินทุนระหว่างประเทศส่งผลกระทบต่อค่าเงินบาทอย่างรุนแรง อย่างไรก็ตาม รัฐบาลยังเป็นแรงขับเคลื่อนหลักของเศรษฐกิจไทยและคาดว่ากิจกรรมนี้จะดึงดูดให้เอกชนเข้ามาลงทุน ดังภาพด้านล่าง



ภาพที่ 2.1 รายจ่ายของภาครัฐเพื่อดึงดูดให้นักลงทุนเข้ามาลงทุนในประเทศไทย

ดังนั้นรัฐบาลได้เสนอมาตรการเพื่อเป็นแนวทางเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันในประเทศเพื่อเข้าสู่ New normal เพื่อให้ประเทศไทยสามารถพัฒนาต่อไปได้ ดังนี้

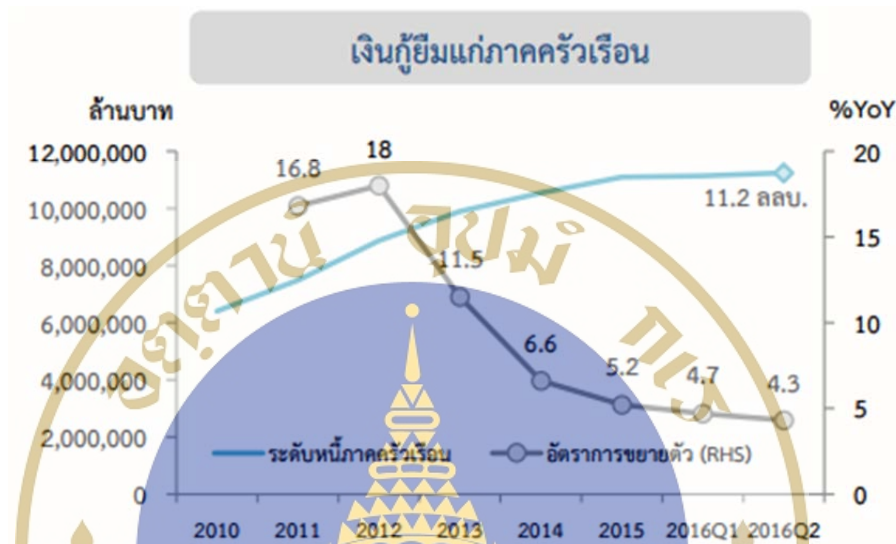
- พัฒนาฝีมือแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการผลิต
- เพิ่มทุนพัฒนาโครงสร้างของประเทศ เช่น ระบบ logistics การศึกษา และการป้องกัน
- ปรับปรุงกฎระเบียบเพิ่มการลงทุนจากภาคเอกชนมากขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่
- เน้นการสร้างเทคโนโลยีและ R&D ภายในประเทศให้สามารถแข่งขันได้ในนานาชาติ
- เน้นกิจกรรมที่มี Value added มากขึ้น ทั้งในตลาดและการบริการ
- สนับสนุน Digital Economy เพื่อเน้นไปที่ Product & Process Innovation Improvement

เพื่อจะเป็นแนวโน้มของ Cashless Society หรือ สังคมปลอดเงินสด ทางรัฐบาลสนับสนุนให้ทางธนาคารแห่งประเทศไทยเตรียมแก้กฎหมายให้มีการสนับสนุน Fintech มากขึ้น เนื่องจากรัฐบาลต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจครั้งใหญ่ให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัลที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป โดยส่วน

ของธนาคารแห่งประเทศไทยกำลังศึกษา Bitcoin เพื่อเตรียมรับมือกับธุรกิจที่มีแนวโน้มในการใช้สกุลเงินนี้มากขึ้น

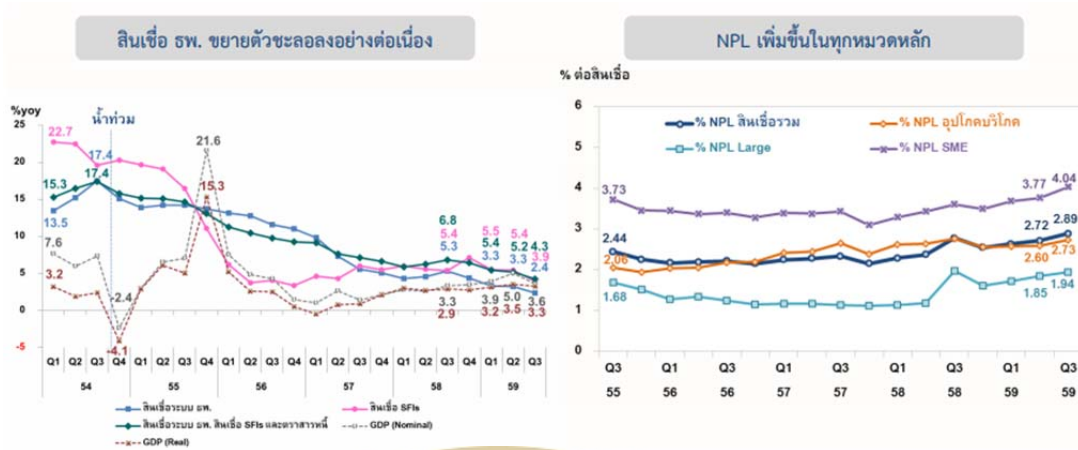
2.2.2 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economics)

ในสภาวะเศรษฐกิจของธนาคารในประเทศไทยนั้นยังขยายตัวได้ร้อยละ 3.2 ท่ามกลางปัจจัยลบหลายอย่าง เช่น ภาคครัวเรือนและธุรกิจนั้นระมัดระวังการใช้จ่ายมากขึ้น ส่งผลให้อัตราการขยายตัวของสินเชื่อมีแนวโน้มลดลง ดังภาพด้านล่าง



ภาพที่ 2.2 ปริมาณเงินกู้ยืมในภาคครัวเรือน

อีกทั้งปัญหาหนี้เสียที่เพิ่มขึ้นของธนาคารจากองค์กรที่ขาดทุนจนปิดกิจการเพิ่มขึ้น ทำให้มีการว่างงานมากขึ้น และหนี้เสียของครัวเรือนเริ่มมีมากขึ้นกว่าร้อยละ 3.1 และคุณภาพของสินเชื่อลดลงต่อเนื่อง เพราะทุกธนาคารมีความกดดันในการหาผลกำไร เนื่องจาก 1. นโยบายคืนภาษีรถยนต์คันแรกของภาครัฐ 2. ภาวะอัตราดอกเบี้ยต่ำซึ่งเอื้อต่อการก่อหนี้ และยังมีปัจจัยอื่นๆ เช่น ความต้องการกู้ยืมเพื่อซ่อมแซมหลังน้ำท่วมปี 2554 และการแข่งขันการปล่อยสินเชื่อรายย่อยของสถาบันการเงินซึ่งทำให้เกิดปรากฏการณ์หนี้ครัวเรือนสูงในไทย ตามภาพด้านล่าง



ภาพที่ 2.3 ปริมาณ NPL

ตารางที่ 2.1 ตัวชี้วัดในครัวเรือน

Household Status Indicators	Pre-Economic Crisis	During Economic Crisis (1997)	Most Recent Years
Household debt to GDP*	45.1% (1996)	49.2%	78.6% (1Q17)
Household debt growth* (CAGR)	12.2% (1993-1996)	10.8%	8.3% (1997-2016)
Average household savings to income**		19.0% (2000)	21.4% (2015)

*Source: BOT; calculated by KResearch **Source: NSO; calculated by KResearch

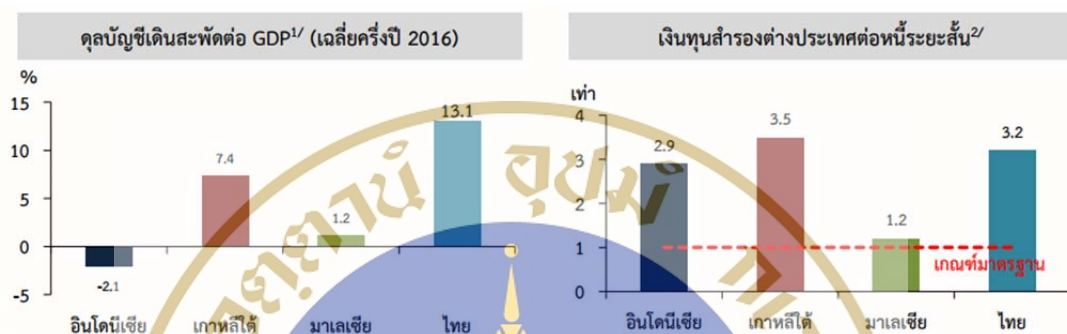
การที่เศรษฐกิจโลกซบเซาเป็นเวลานานส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยนั้นยังซับซ้อนอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังมีปัจจัยความผันผวนของเงินทุนเคลื่อนย้ายและอัตราแลกเปลี่ยน ทว่าอัตราเงินเฟ้อยังอยู่ในแดนบวก ดังรูปภาพด้านล่าง ทั้งนี้ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ติดตามพัฒนาการของเศรษฐกิจการเงินต่างประเทศอย่างใกล้ชิด



ภาพที่ 2.4 เงินเฟ้อไทย และราคาน้ำมันดิบโลก

ดังนั้นธนาคารแห่งประเทศไทยได้ส่งเสริมการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับเศรษฐกิจไทยเพื่อรับมือกับเหตุการณ์นี้ ซึ่งถ้าเทียบกับประเทศอื่น ประเทศไทยยังทำได้ดี เช่น

- รักษาเสถียรภาพด้านต่างประเทศและระบบสถาบันการเงิน
- พัฒนาลาดเงิน และใช้นโยบายผ่อนคลายนโยบายการเงินเคลื่อนย้ายให้เกิด balanced flows
- ส่งเสริมให้ธุรกิจป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน



ภาพที่ 2.5 ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ และ เงินทุนสำรองต่างประเทศต่อหนี้ระยะสั้น

โดยทางธนาคารแห่งประเทศไทยได้มีการดำเนินนโยบายการเงินล่าสุดที่ช่วยเอื้อต่อเศรษฐกิจและการดูแลเสถียรภาพการเงิน โดยให้คงอัตราดอกเบี้ยนโยบายไว้ร้อยละ 1.50 ต่อปี โดยให้ความสำคัญดังนี้

- การรักษาขีดความสามารถในการดำเนินนโยบาย Policy Space คือการลดดอกเบี้ยรองรับสถานการณ์ที่ไปในทางเลวร้าย ดังนั้น ธนาคารแห่งประเทศไทยเปรียบเสมือนยังมีกระสุนเก็บไว้ในภาวะที่เศรษฐกิจไทยยังเผชิญกับความไม่แน่นอนจากภายนอกเป็นสำคัญ

- ดูแลความเสี่ยงด้านเสถียรภาพทางการเงิน โดยเฉพาะการแสวงหาผลตอบแทนที่สูงกว่า

(Search for Yield)

2.2.3 สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม (Sociological)

ในปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนรสนิยมของผู้บริโภคที่พลิกบทบาทมากขึ้น ทั้งในเรื่องการสื่อสารโดยสังคมสามารถสื่อสารกันได้ง่ายขึ้น สามารถที่จะค้นคว้าหาความรู้ และเรียนรู้ได้ตามสื่อออนไลน์มากขึ้น ทั้งยังสั่งซื้อของผ่านทางช่องทางออนไลน์โดยไม่ต้องออกจากบ้านไปซื้อและเบื่อกับรถติด สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้หากมีเครื่องมือที่เรียกว่า Smartphone และ Tablet สองสิ่งนี้เข้ามามีส่วนในการทำให้ชีวิตของคนนั้นเปลี่ยนแปลงไป และกลุ่มคนที่ใช้เครื่องมือนี้จะเป็นรุ่นตั้งแต่ Generation Y และ Millennial ที่มีการใช้เทคโนโลยีกันอย่างแพร่หลายจนแทบจะเป็นปัจจัยที่ 5 ดังนั้น

ถ้าเปรียบเสมือนธนาคาร บุคคลเหล่านี้จะไม่เดินเข้าสาขา บุคคลเหล่านี้มักจะไม่มีพิกัดคำแนะนำที่ทางสาขามอบให้ แต่จะค้นคว้าใน internet ด้วยตัวเอง และทำธุรกรรมออนไลน์ เช่น ฝาก ถอน โอน จ่าย หรือการใช้บัตรเครดิต ผ่านมือถือหรือแท็บเล็ตนั่นเอง ดังนั้นการให้บริการของสมัยก่อนไม่สามารถใช้ได้กับคนสมัยใหม่ ธนาคารที่ยึดจากคำว่า “นำเชือถือ” นั้นอาจจะไม่ได้จำเป็นสำหรับบุคคลสมัยใหม่ มากไปกว่าคำว่า “Anytime Anywhere” หรือ “ความสะดวกสบาย” ในสมัยนี้คนอาจจะคิดเปลี่ยน platform เดิมที่ใช้อยู่ไปใช้ใน platform ใหม่ เช่น startup หรือ E payment ดังนั้น ธุรกิจควรที่จะมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว นี่ก็เป็นสิ่งที่ธนาคารกังวลและเป็นอุปสรรค เนื่องจากการบริการหรือผลิตภัณฑ์ของธนาคาร นั้นยังมีอุปสรรคในการพัฒนามากขึ้น ดังนั้นหากธนาคารไม่พัฒนาอาจจะต้องล้มหายตายจากไปในยุคใหม่นี้ก็เป็นได้

2.2.4 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technology)

ในประเทศไทย ณ ตอนนี้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างมาก เนื่องจากการมีการเปลี่ยนแปลงในต่างประเทศมากขึ้น ประเทศไทยจึงต้องมีการปรับตัวให้มีเทคโนโลยีสารสนเทศในธุรกิจมากขึ้นเช่นเดียวกัน ทั้งนี้มีการสรุปเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อธนาคารในปี ค.ศ. 2017 ดังนี้

- IT security เป็นแนวโน้มของการใช้ IT มากขึ้น ทำให้องค์กรต่างๆ รวมถึงทางธนาคาร จำเป็นต้องมีการตื่นตัวเรื่องความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น ในปัจจุบันมีข่าวของการโจรกรรมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น เช่น การ Skimming บน ATM ที่มีข่าวของทาง SCB และ CIMB Thai นอกจากนี้ยังมีเทคนิคการโจรกรรมเพื่อขอเรียกค่าไถ่ โดยใช้โปรแกรม Denial of Service (DDOS) เข้าโจมตีระบบทางธนาคารและขโมยข้อมูลของลูกค้าเพื่อเรียกค่าไถ่อีก ดังนั้น ธนาคารแห่งประเทศไทย และ ธนาคารในประเทศไทย รวมถึงลูกค้าที่นั่นตระหนักในโจรกรรมดังกล่าวมากขึ้น ทำให้ทางธนาคารจะต้องมีแผนดำเนินงานภายใต้สภาวะวิกฤติเพื่อแก้ไขได้อย่างทันทั่วทั้ง รวมถึงการสื่อสารในสภาวะฉุกเฉินด้วย

- Fintech เนื่องจากมีเทรนใน start up ที่มีแนวโน้มทำ Fintech มากขึ้น ดังนั้นทางธนาคาร จึงไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนาในส่วนนี้เช่นเดียวกัน ในหลายๆ ธนาคารจึงมีการตั้งแผนกคิดค้นด้วย Fintech เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการของธนาคารที่มีการเปลี่ยนเป็นแนวโน้มออนไลน์มากขึ้น โดยลดสาขาลง ดังนั้น Fintech จึงเป็นกระแสที่สามารถสั้นสะท้อนวงการธนาคารเป็นอย่างมาก

- Promptpay (Any ID) เป็นการปฏิวัติประเทศไทยเลยก็ว่าได้ ในการนำเทคโนโลยีนี้เข้ามาเพื่อตอบสนองรัฐบาลที่ต้องการจะเป็นสังคม Cashless society ในการจะทำธุรกรรมได้โดยใช้

แค่บัตรประชาชน โดย ณ ตอนนี้ในหลายธนาคารเริ่มมีการเปลี่ยน platform ในการรองรับ promptpay จากแรง forces จากรัฐบาล ดังนั้นในหลายๆ ธนาคารจึงจะต้องมีการปรับปรุงระบบให้รองรับเทคโนโลยีนี้ได้

- Digital Mobility เนื่องจากเทรนในสังคมปัจจุบันมีแนวโน้มในการใช้ มือถือ หรือ แท็บเล็ตในการติดต่อข่าวสารหรือคุยกันมากขึ้น ทาง service provider เช่น True , AIS , DTAC จะต้องมีการเสริมประสิทธิภาพเครือข่ายทางด้าน 3G และ 4G มากขึ้น เพื่อรองรับกับอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้หลายธนาคารจะต้องเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม ต้องผลิต ผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องรองรับกับพฤติกรรมที่ต้องการการบริการแบบ “Anywhere Anytime” ดังนั้นหลายธนาคารจึงต้องมีการเปลี่ยนหรือพัฒนา platform ในการรองรับการทำงาน 24 ชั่วโมงแบบออนไลน์

2.2.5 สภาพแวดล้อมทางด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental)

ประเทศไทยนั้นเป็นประเทศที่อยู่ในบริเวณเส้นศูนย์สูตรของโลก มีทะเลและทรัพยากรทางธรรมชาติดีกว่าประเทศอื่นในโลก หากทว่าประเทศไทยยังประสบกับปัญหาภัยทางธรรมชาติ เช่น เกิดน้ำท่วมใหญ่ในปีค.ศ. 2013 เนื่องจากการบริหารน้ำที่ไม่มีประสิทธิภาพของรัฐบาล การเกิดน้ำท่วมที่หาค่าใหญ่ และการเกิดมหาอุทกภัยสึนามิที่ภูเก็ต สิ่งเหล่านี้อาจจะเป็นสิ่งที่ไม่เคยเกิดในประเทศไทยมาก่อน จึงไม่มีแผนฉุกเฉินรองรับการเกิดเหตุ ดังนั้นเมื่อมีการเกิดเหตุขึ้นมาจากรัฐบาลและภาคเอกชน ควรตระหนักถึงเหตุการณ์เหล่านี้ ซึ่งอาจจะทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ อย่างที่ใกล้ตัวที่สุดคือการเกิดน้ำท่วมใหญ่ในกรุงเทพและปริมณฑล เกือบหลายจังหวัดอยู่ในสภาวะน้ำท่วมเกือบ 2 เดือน ดังนั้นการเตรียมแผนฉุกเฉินทางด้านความต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งสำคัญในการทำธุรกิจ ในหลายองค์กรจึงเริ่มมีการเขียนแผน BCP และ DRP ในการเตรียมการน้ำท่วมหรือภัยอื่นๆ ตามมาในปีนั้น ซึ่งแผน BCP นั้นรวมถึงเหตุการณ์อื่นๆ ที่เกี่ยวกับภัยธรรมชาติอื่นๆ เช่น เหตุแผ่นดินไหว ไฟไหม้ และภัยล่าสุดคือภัยโจรกรรมทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้นทางธนาคารแห่งประเทศไทยจึงออกกฎหมายให้ทุกธนาคาร รวมถึงสถาบันการเงินต่างๆ ให้มีแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องภายในองค์กรให้ครบถ้วนตามความเสี่ยงที่น่าจะเกิดขึ้นกับองค์กร

2.2.6 สภาพแวดล้อมทางกฎหมาย (Legal)

ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ออกนโยบายด้านการจัดทำแผนต่อเนื่องทางธุรกิจ ตามมาตรฐาน ISO 22301 ในธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทยและธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในต่างประเทศ ซึ่งในแนวทางการปฏิบัตินี้ครอบคลุมเรื่องการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจโดยรวม การทำ business impact analysis (BIA) และการทำ risk assessment (RA) กับธุรกรรมงานสำคัญของธนาคาร รวมไปถึง

ถึงจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) ซึ่งทางธนาคารแห่งประเทศไทยนั้นเน้นย้ำให้ทางธนาคารควรมีแผนนี้กับทุกงานสำคัญขององค์กร ดังนั้นธนาคารจึงต้องออกนโยบายและมาตรการ เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารสามารถให้บริการกับลูกค้าคนสำคัญได้ในสภาวะฉุกเฉินในทุกเหตุการณ์ เพื่อลดความเสี่ยงที่สูงสุดทางด้านตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียงที่มีต่อธนาคารกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือกฎหมายที่อาจจะเกิดขึ้นได้หากเกิดวิกฤติการณ์ และเมื่อมีเทรนด์ทางด้านดิจิทัล ทางธนาคารแห่งประเทศไทยนั้นเล็งเห็นความสำคัญต่อการโจรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้น ทุกธนาคารจึงมีความจำเป็นจะต้องจัดทำแผนนี้เพิ่มขึ้นมาเพื่อรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉินให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.3 Key Success Factor ในอุตสาหกรรมการเงินและธนาคาร

ในอุตสาหกรรมการเงินและธนาคารนั้นยังมีปัจจัยที่ทำรายได้และนำเข้ามาทำธุรกิจอยู่เนื่องจากความสามารถของธนาคารนั้นตอบโต้กับสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ทางธนาคารจึงมีส่วนประกอบที่สำคัญในการจะเป็นที่ 1 ในอุตสาหกรรมได้ดังนี้

2.3.1 Sustainability in Security & Business Continuity Management

ความปลอดภัยในการทำธุรกรรมทางการเงิน ผู้ใช้บริการให้ความสำคัญต่อความปลอดภัยในการทำธุรกรรมทั้งทางด้านการเก็บข้อมูลทางการเงินและมูลค่าของทรัพย์สินที่ได้ทำธุรกรรมร่วมกับธนาคารหรือสถาบันการเงินว่าจะปลอดภัย เที่ยงธรรมและถูกต้องบนระบบธนาคาร เช่น แผนการบริหารความเสี่ยงในการ โคนโจรกรรมทางข้อมูลมีน้อย ทำให้ลูกค้าสามารถหันมาใช้ธนาคารนี้มากขึ้น ทั้งนี้ นอกเหนือจากความปลอดภัยทางด้านข้อมูลแล้ว ยังสามารถให้บริการอย่างต่อเนื่องได้อย่างไม่มีสะดุดหรือระบบของธนาคารนั้นมีความเสถียรสูงและมีแผนป้องกันหรือแผนรองรับความเสี่ยงได้อย่างยอดเยี่ยม เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ได้รับบริการเกิดความรู้สึกเชื่อถือและทำให้คนหันมาใช้บริการได้มากขึ้น

2.3.2 Profits and Returns

ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำธุรกรรมการเงิน ไม่ว่าจะเป็นดอกเบี้ยเงินฝากที่สูงหรือการได้ดอกเบี้ยเงินกู้อัตราถูก หรือรูปแบบผลประโยชน์ที่ผู้ให้บริการพึงที่จะได้รับ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการเลือกทำธุรกรรมกับผู้ให้บริการทางการเงินแต่ละรายที่ต้องคำนวณรูปแบบมานาเสนอให้น่าสนใจ

2.3.3 Brand Image

ภาพลักษณ์ของผู้ให้บริการทางการเงินถือเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จอีกหนึ่งข้อที่ทำให้ผู้ใช้บริการเลือกพิจารณาเลือกใช้บริการ ทั้งในส่วนของภาพลักษณ์ของความน่าเชื่อถือ ความปลอดภัย ความมั่นคง หรือรูปแบบต่างๆ ตามแบบที่ผู้ใช้บริการต้องการ

2.3.4 Channels

ช่องทางในการใช้บริการ ผู้ให้บริการให้ความสำคัญต่อความสะดวกในการทำธุรกรรมมากขึ้น โดยไม่จำกัดที่มีจำนวนสาขามาก แต่รวมไปถึงการเข้าถึงช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ อาทิเช่น การทำธุรกรรมบนสมาร์ตโฟนผ่านแอปพลิเคชัน เป็นต้น ความง่ายต่อการใช้บริการส่งผลต่อการเลือกใช้บริการของผู้บริโภคเช่นกัน

2.3.5 Variety of Products

ความหลากหลายของสินค้าทางธุรกรรมการเงิน ผู้ให้บริการต้องการรูปแบบสินค้าที่มีการพัฒนาอยู่เสมอเพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าที่มากขึ้นเรื่อยๆ และเป็นแรงจูงใจสำคัญต่อการตัดสินใจทำธุรกรรมทางการเงินของลูกค้าด้วย เช่น การมีรูปแบบกองทุนเงินฝากระยะสั้น ความเสี่ยงสูง ปานกลาง ต่ำ ทำให้สามารถรองรับความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าได้ หรือการออกแบบดอกเบี้ยเงินฝากสูงโดยฝากระยะยาว หรือดอกเบี้ยเงินฝากต่ำโดยฝากเงินระยะสั้น ทำให้ลูกค้าสามารถพิจารณาเลือกใช้บริการได้ตามความเหมาะสม ถ้าทางธนาคารสามารถรองรับความต้องการได้หลากหลายรูปแบบ ผู้ใช้บริการย่อมพิจารณาเลือกใช้บริการ

2.3.6 Technology Development

ในยุคที่เทคโนโลยีมีผลต่อการดำรงชีวิตอย่างสูงในยุคปัจจุบัน ผู้ให้บริการการทำธุรกรรมทางการเงินที่มีการพัฒนารูปแบบเทคโนโลยีให้ตอบโจทย์ผู้ใช้บริการถือเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาแอปพลิเคชันของธนาคาร ให้สามารถทำธุรกรรมทางการเงินผ่านมือถือ หรือการออก LINE@ คอยแจ้งข่าวสารเงินฝาก เงินกู้ที่เป็นสินค้าใหม่ๆ ของธนาคารออกมาเรื่อยๆ เป็นต้น หรือการออกสินค้าหรือบริการใหม่ๆ ทางเทคโนโลยีที่เป็นการเพิ่มมูลค่า (Value Added) ให้กับลูกค้า เพื่อสามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินทุกที่ทุกเวลา

2.3.7 Product/ Service Development:

นอกเหนือจากความหลากหลายของสินค้าที่ตอบ โจทย์ผู้ใช้บริการที่หลากหลาย ปัจจัยสู่ความสำเร็จสุดท้ายในอุตสาหกรรมทางการเงินคือการพัฒนาสินค้าให้เหมาะสมกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย อยู่ตลอดเวลา หรือการเพิ่มระดับการให้บริการเพื่อให้ลูกค้าประทับใจและกลับมาใช้บริการซ้ำ นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการคิดริเริ่มสินค้าหรือการบริการใหม่ในอุตสาหกรรมทางการเงิน ซึ่งเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้ผู้ใช้บริการเลือกใช้และจดจำภาพลักษณ์ของผู้ให้บริการได้อย่างแม่นยำ



บทที่ 3

สมมุติฐานปัญหาและการตรวจสอบสมมุติฐานปัญหา

ในธนาคาร Z นั้น หนึ่งใน key success factor ของการเป็นดิจิทัลแบงก์ก็คือ การทำให้ลูกค้ามีประสบการณ์ที่ดีกับทาง Product initiative ใหม่ๆอยู่ตลอดเวลาเช่น ผลิตภัณฑ์ที่มอบความเป็น “ฟรี” ได้ทุกธุรกรรมไม่ว่าจะเป็นการโอนเงินภายในหรือต่างประเทศ และการทำบัญชีออมทรัพย์ที่ให้ดอกเบี้ยสูงกว่าธนาคารอื่น รวมถึงการมอบประสบการณ์ที่ลูกค้าสามารถโอนเงินหรือทำธุรกรรมได้ 24 ชั่วโมงทางออนไลน์ platform เพื่อตอบสนองความเป็นดิจิทัลแบงก์กึ่งในอนาคต ที่ทุกผลิตภัณฑ์ของธนาคาร Z จะผูกเรียงร้อยผ่านแอปพลิเคชัน เพื่อให้ลูกค้าได้ประสบการณ์แบบ Anywhere Anytime ทั้งนี้ เพื่อรองรับจุดเปลี่ยนของคนที่ยุ่นเร็วขึ้น และการทำธุรกิจแบบออนไลน์บนมือถือที่รองรับการทำธุรกรรมบนมือถือสำหรับ SME ดังนั้น การเป็นธนาคารที่ตอบสนองต่อไลฟ์สไตล์ของลูกค้าได้ดี จะทำให้ธนาคารเติบโตและมีความเป็นวัยรุ่นมากขึ้น ดังนั้น การที่มีผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นและเทคโนโลยีที่ทันสมัยแล้วนั้น ธนาคาร Z จะต้องพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ที่ออกมา และ สอดคล้องกับช่องทางการรับข้อมูลของลูกค้าให้มีความน่าเชื่อถือ ปลอดภัย สม่ำเสมอ และใช้งานง่าย เป็นมิตรกับลูกค้าให้มากที่สุด ดังนั้น การรองรับธุรกรรมของลูกค้าให้ไม่สะดุดนั้น เป็นเรื่องสำคัญที่ทางธนาคาร Z จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาให้มีศักยภาพมากขึ้น

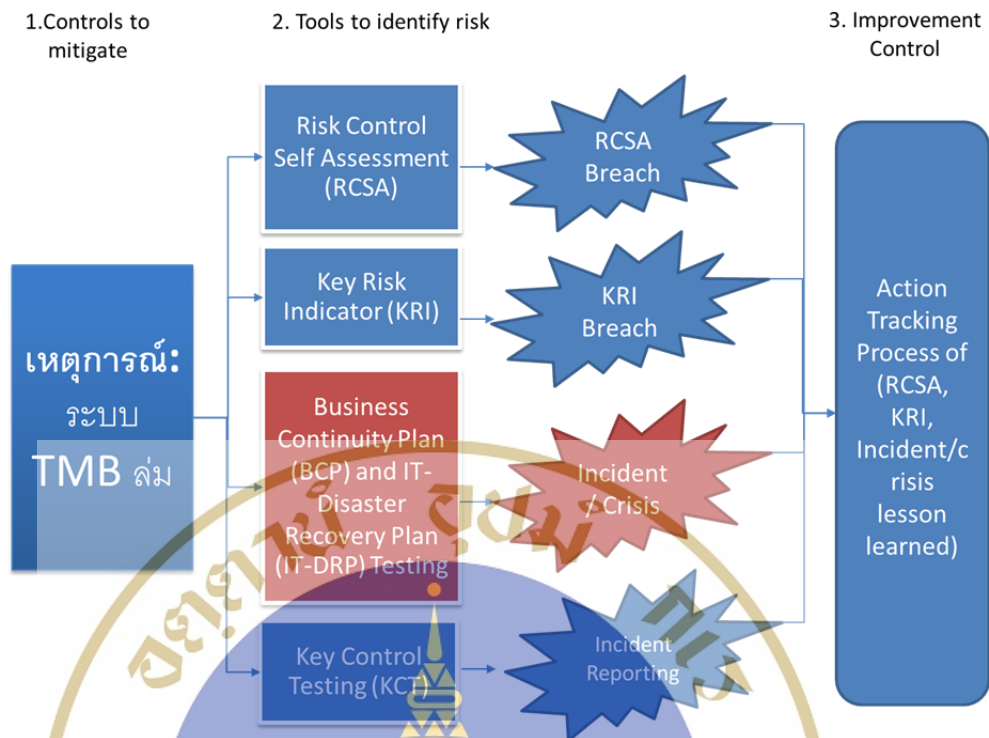
ภายในธนาคาร Z ก็มีการพัฒนาศักยภาพด้านการริเริ่มผลิตภัณฑ์มากขึ้น โดยมี KPI ที่จะต้องออกผลิตภัณฑ์ใหม่ตลอดในทุกๆ 2 เดือน ทำให้ทางแผนกบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการนั้น เกิดปัญหา เนื่องจากรูปแบบการตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยงจะทำในแต่ละ Business Unit เพื่อควบคุมความเสี่ยงในแต่ละวัน นั้นแปลว่า แต่ละ Business Unit จะต้องมีการประเมินความเสี่ยงของตัวเอง และหากเกินเกณฑ์ความเสี่ยงที่ทางธนาคารตั้งไว้ (Risk Thresholds) ทางแผนกจะต้องคิดค้นวิธีลดความเสี่ยงของแผนกตัวเองและนำส่งต่อแผนก corporate operational risk management ดังนั้น แผนก corporate operational risk management จึงสังเกตเห็นว่า การประเมินความเสี่ยงนั้นยังเป็นในรูปแบบ single owner ไม่ใช่ multiple owner จึงเกิดช่องโหว่ในหลายครั้ง เนื่องจาก Business Unit ขาดความรู้ความเข้าใจในการเขียนแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ และไม่ได้คำนึงถึงห่วงโซ่คุณค่าของตัวเอง หรือการมองภาพแบบ Upstream & Downstream (Interdependency risk) ทำให้การบริหารความเสี่ยงนั้นยังเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ถึงแม้ทาง corporate operational risk management นั้นได้นำเสนอรายงานของแต่ละ Business Unit ด้านความเสี่ยงใน corporate operational risk management committee

ก็ตาม แต่ทว่าการควบคุมความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นภายในสายงานเท่านั้น ทำให้เกิดความไม่เชื่อมโยงของทั้งองค์กร อีกทั้งในปัจจุบันทาง ธนาคาร Z ได้ประสบปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศบ่อยครั้ง โดยเฉพาะปัญหาในช่องทางออนไลน์มากขึ้น อาจจะเป็นหลายสาเหตุเช่น ระบบล่มเนื่องจากธุรกรรมการเงินมากเกินไป ทำให้ติดที่ traffic loads ในตัว application ส่งผลให้ load balance ในการวิ่งนั้นติดขัด จนทำให้ระบบล่มได้ในที่สุด หรือการที่เจอสาย optic fiber ใหม่เนื่องจากการทำงานหนักของสาย optic fiber ที่ทำเกือบ 24/7 หรือการเจอโจรกรรมทางข้อมูลที่เป็นภัยล่าสุดที่เป็นตัวการทำให้ระบบล่มเป็นระยะเวลานาน และแก้ไขซับซ้อนที่สุด ดังนั้น การจัดทำประเมินความเสี่ยง Risk Assessment หรือ Business Impact Analysis (BIA) ของระบบนั้นจึงมีความสำคัญบนระบบให้มีความสอดคล้องเป็นห่วงโซ่คุณค่าของระบบที่เชื่อมโยงระหว่าง Hardware, Software, Middleware และ Application ทว่าเวลาเกิดเหตุฉุกเฉินขึ้นมาทาง Crisis Management Committee ไม่สามารถหาสาเหตุของปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ตาม Recovery Time Objective (RTO) ที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากตอนประเมินความเสี่ยงนั้นไม่ได้มองถึงภาพห่วงโซ่คุณค่าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงทำให้การตัดสินใจในการกอบกู้ระบบสำคัญนั้นมีความล่าช้า ทำให้คณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจตัดสินใจล่าช้า ดังนั้น ปัญหาในองค์กรตอนนี้คือ การกำกับนโยบายของธนาคารนั้นยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการจัดการสภาวะวิกฤติโดยรวม ทำให้พนักงานไม่มีความรู้ความเข้าใจในการป้องกันความเสี่ยง รวมถึงพนักงานขาดความรู้และเข้าใจในการเขียนแผน BCP รองรับในกรณีฉุกเฉิน อีกทั้งธนาคารไม่ได้จัดทำประเมินความเสี่ยงรวมถึงเขียนแผนฉุกเฉินเน้นไปที่ห่วงโซ่คุณค่าทั้งในด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการทำงานเชิงลึก

3.1 สมมุติฐานของปัญหาของการพัฒนาบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Problem Hypothesis)

3.1.1 นโยบายทางด้านความต่อเนื่องทางธุรกิจนั้นยังเข้าใจยาก

จากภาพด้านล่างเป็นภาพของการใช้เครื่องมือของทาง corporate operational risk management ในนโยบาย (BCM Policy) และแนวทางการบริหารความเสี่ยงทางด้านความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Guideline) การดูแลสอดส่องให้แต่ละ Business Unit สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและเข้าใจถึงความเสี่ยงในการทำงาน โดยการที่จะบริหารความเสี่ยงต่างๆ นั้น ทาง Business Unit ควรมีความรู้และเข้าใจในเครื่องมือบริหารความเสี่ยง



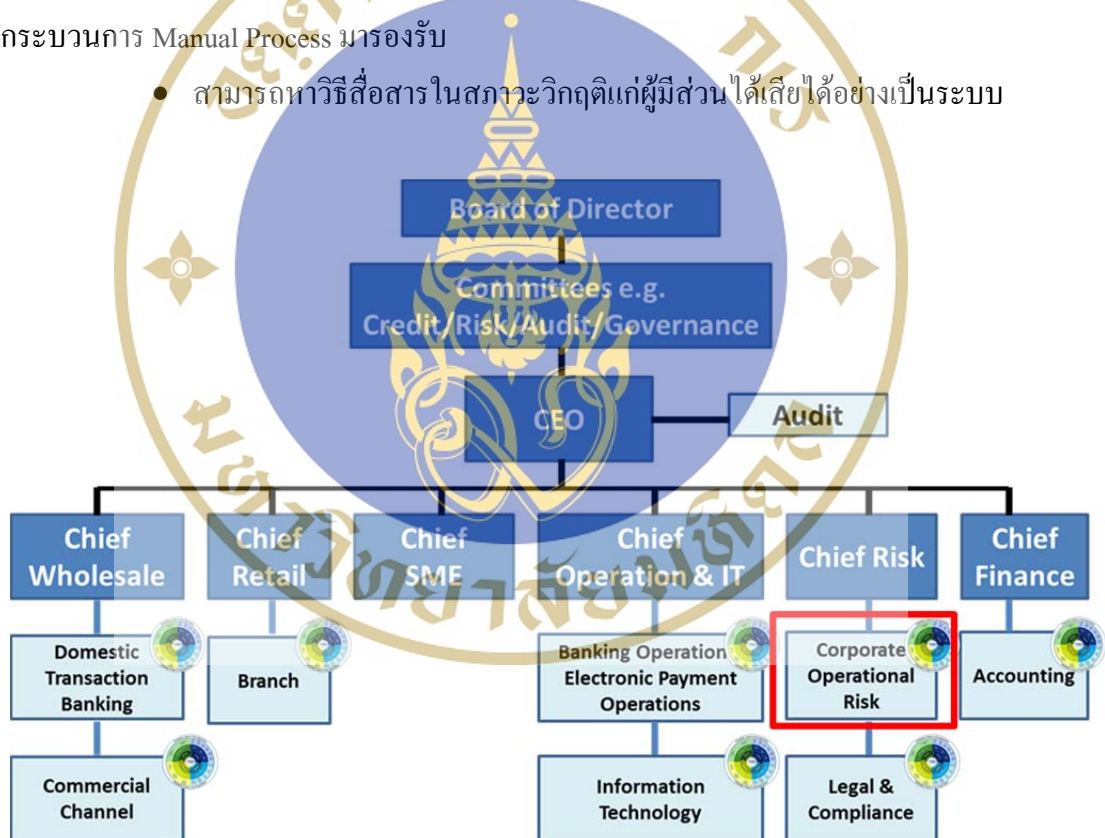
ภาพที่ 3.1 กรอบการประเมินความเสี่ยงโดยรวมตามนโยบายและข้อกำหนดภายในธนาคาร Z

แต่กระนั้นแล้ว ความรู้ความเข้าใจและ Awareness ของ Business Unit ยังไม่เข้าใจในเรื่องของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจมากนัก เนื่องจาก BCM ได้มีการเริ่มทำ BCM Policy และ Guideline ในปีค.ศ. 2014 หากทาง Business Unit จะต้องพัฒนาแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจเอง ทางแผนกจะทำขึ้นมาเองโดยไม่คุยกับแผนกอื่น เนื่องจากกลัวการเปรียบเทียบหรือคุยกันในเรื่องที่ไม่เข้าใจมาก ยิ่งทำให้เกิดการต่อต้านในการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) ที่จะพัฒนาแผนให้มีประสิทธิภาพ และการที่แต่ละแผนกพัฒนาแผนของตัวเองโดยไม่ได้ออกแบบกับอีกแผนกหนึ่ง เวลาเกิดเหตุการณ์วิกฤติจึงเป็นไปอย่างช้า เพราะแต่ละแผนกสับสนกระบวนการทำงานในสภาวะวิกฤติและไม่เคยคุยกันข้ามแผนกมาก่อน ถึงแม้ทางธนาคารจะมีให้แต่ละแผนกทดสอบแผน BCP ปีละครั้ง แต่กระนั้นแล้วยังไม่เน้นไปถึงความสอดคล้องของกระบวนการอย่างชัดเจน จึงทำให้เกิดความสับสนเกิดขึ้นในเวลาเกิดวิกฤติที่ล่มเฉพาะระบบ เช่น ระบบบาทเน็ต ทำให้ธนาคารต้องสูญเสียรายได้จากลูกค้าเนื่องจากชื่อเสียงแย่ลง ทำให้ลูกค้าเปลี่ยนเจ้าทันที

3.1.2 Business Unit ขาดความเข้าใจในการพัฒนาแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ

เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงทางความต่อเนื่องทางธุรกิจนั้น ต้องอาศัยความเข้าใจถึงวิธีการเขียนแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างละเอียด (BCP) ซึ่งในการเขียนแผน BCP นั้น จำเป็นต้องเข้าใจถึงองค์ประกอบของแผนดังนี้

- สามารถกำหนดสถานการณ์ที่ทางแผนกคิดว่าเป็นสิ่งที่มีความเสี่ยงของธุรกิจ ที่มีผลทำให้ธุรกิจไม่สามารถบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจได้ (Threats Scenario)
- สามารถเข้าใจถึง business impact analysis และ risk assessment ของแผนกได้ และสามารถคิดกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจขึ้นมาเพื่อขจัดความเสี่ยงได้
- สามารถคำนึงถึงระบบสำคัญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อหาแผนรองรับในกรณีที่ไม่สามารถใช้งานได้หรือขาดบุคลากรเหล่านั้น ซึ่งจะต้องมีแผนรองรับ เช่น ระบบไม่มีจึงต้องหากระบวนการ Manual Process มารองรับ
- สามารถหาวิธีสื่อสารในสภาวะวิกฤติแก่ผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างเป็นระบบ



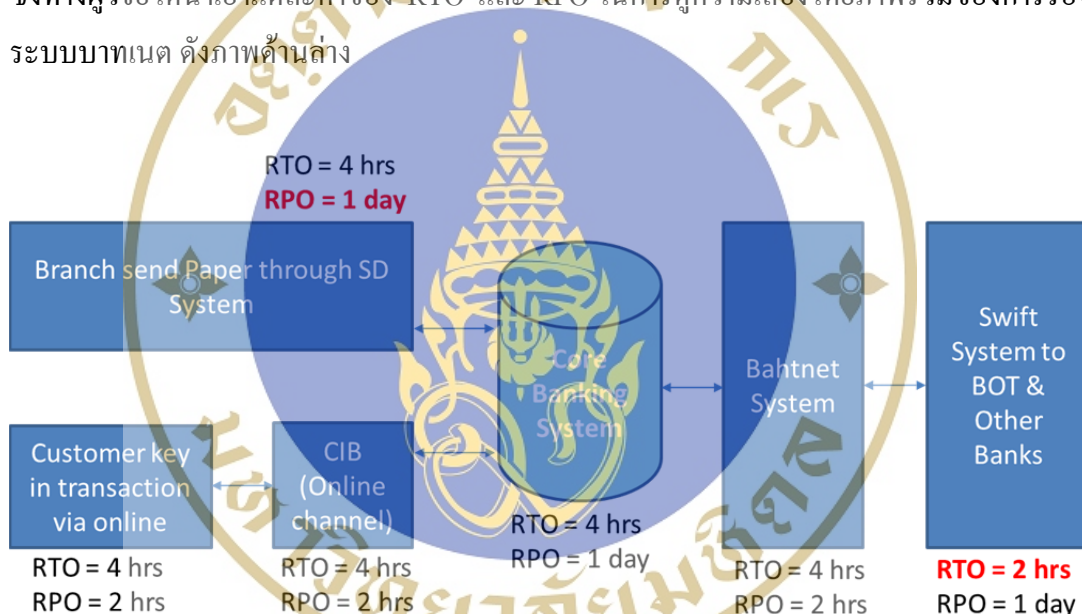
ภาพที่ 3.2 แผนก Corporate Operational Risk Management เป็นส่วนสำคัญในโครงสร้างสำคัญธนาคาร Z

ดังนั้นแต่ละ business unit นั้นจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจในการเขียนแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างเป็นระบบและครบถ้วนเพื่อตอบโจทย์ แต่ทว่าในสภาพการณ์เดิมนั้น ทาง business unit ยังขาดความเข้าใจในเชิงลึก และยังไม่เห็นผู้มีส่วนได้เสียอย่างครบถ้วน เนื่องจากขาดการเข้าถึง

จากคนที่จะต้องรีวิวแผน และขาดการทดสอบบ่อยครั้ง ทำให้แผนไม่สามารถใช้ได้จริงในสภาวะวิกฤติ และทำให้เกิดการสับสนในการใช้แผนในเวลาเจอเหตุการณ์จริง

3.1.3 หลักการประเมินความเสี่ยงของธุรกิจไม่มีประสิทธิภาพ

อีกปัญหาคือการกู้คืนระบบสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศมีความไม่สอดคล้อง ซึ่งเกิดจากการประเมินความเสี่ยงในแต่ละระบบของตัวเอง (Business Impact Analysis) โดยไม่นึกถึงห่วงโซ่คุณค่าในการรองรับผลิตภัณฑ์ที่สำคัญของธนาคาร เช่น ในระบบบาทเน็ตตามกระบวนการเทคโนโลยีสารสนเทศด้านล่าง ถึงแม้มีประเมินความเสี่ยงของแต่ละระบบกันในส่วนงานและ business unit แต่ไม่เคยนำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างระบบโดยใช้ RTO และ RPO ในการดูความเสี่ยง ซึ่งทางผู้วิจัยได้นำเอาแต่ละค่าของ RTO และ RPO ในการดูความเสี่ยงโดยภาพรวมของการรองรับระบบบาทเน็ต ดังภาพด้านล่าง



ภาพที่ 3.3 การประเมินความเสี่ยงทางด้านธุรกิจบนระบบบาทเน็ต (Business Impact Analysis on System/ Application to support Bahtnet Product)

ซึ่งจากผลวิเคราะห์ยังมีความไม่ตรงของ Swift System ที่เป็นของ BOT นั้น เป็นปากทางในการส่งข้อมูลให้กับแบงก์อื่น และระบบ Swift นั้นทำได้เร็วกว่าระบบข้างในของธนาคาร Z ดังนั้นการที่จะเป็นดิจิทัลแบงก์ก็งั้น หากเกิดเหตุฉุกเฉินกับทางระบบใดๆ ก็ตาม ยิ่งเป็นระบบที่สำคัญของธนาคารนั้น ควรจะทำได้เร็วกว่านี้ และการสูญเสียข้อมูล (Data Loss) ในส่วนของ Recovery Point Objective (RPO) นั้นยังไม่สอดคล้องทั้งห่วงโซ่คุณค่า ดังนั้นทาง corporate operational risk management จึงมีปัญหาในจุดนี้ เนื่องจากหากไม่นำระบบที่สำคัญของทางธนาคารมาดูความเสี่ยงในภาพห่วงโซ่คุณค่าแล้วนั้น ธนาคารจะไม่รู้เลยว่าตอนนี้ธนาคารทำได้ดีแค่ไหน และมีจุดไหนบ้างที่ไม่สอดคล้องกัน

จึงเป็นปัญหาหลักของทางธนาคารในการขับเคลื่อนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.2 การตรวจสอบสมมุติฐาน (Validate Hypothesis)

ดังนั้น ทาง corporate operational risk management จึงได้มีการทำ Interview กับหลายๆ ทีมในองค์กร รวมถึงผู้บริหารในการมองเห็นปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างของ Business Continuity Management Maturity Model ในการรวบรวม Feedback ของแต่ละบุคลากรที่สำคัญ เพื่อพิสูจน์สมมุติฐานของผู้จัดทำ โดยผู้จัดทำได้มีการคัดเลือก Middle to Top Management Position - Assistance Vice President ขึ้นไป เช่น ผู้บริหารระดับสูงภายใต้สายงาน corporate operational risk management ทั้งความเสี่ยงทางปฏิบัติการและความปลอดภัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศ, ทาง IT ที่เป็นหน้าที่ทำเรื่อง IT Incident Management และ Head of Product Control ที่เป็นบุคลากรสำคัญที่มีผลกระทบต่อระบบล่มหรือการเจอเหตุวิกฤติต่างๆ ทีม Audit ที่ตรวจสอบภายใน และทีม Compliance ที่ดูแลสอดคล้องทางด้าน Regulator โดยตรง เข้าร่วมประเมินในการทำประเมินภาพ BCM ประจำปีค.ศ. 2017 และจากการประเมิน Maturity Model เพื่อจะได้เจอ Gap Assessment ของทาง BCM Program เพื่อจะสามารถระบุปัญหาของทางองค์กร และสิ่งที่ต้องพัฒนาต่อเนื่องในมุมมองของทางผู้เข้าร่วมการประเมิน

โดยก่อนที่จะจัดทำ Interview นั้น ทางผู้จัดทำจะต้องมีการสร้างเครื่องมือ BCM Maturity Model เพื่อทำการวิจัยในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจได้ในอนาคต ทางผู้จัดทำพัฒนา BCM Maturity Model ขึ้นมาจาก International Standard (ISO 22301), Good Practice Guideline (GPG, 2013) และ Bank of Thailand Policy รวมถึงการนำเอา Business Continuity Policy และ Business Continuity Management Guideline ของธนาคาร Z เข้ามาช่วยในการพัฒนา BCM Maturity Model นี้ขึ้น เพื่อได้รับ Feedback จาก correspondence ที่ถูกต้อง ว่าการบริหารความเสี่ยงของภาพความต่อเนื่องทางธุรกิจนั้น ควรพัฒนาการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในลักษณะใดบ้าง ปัญหาที่ควรจะแก้ไขนั้นเป็นไปตามที่ผู้จัดทำได้ตั้ง Hypothesis ไว้หรือไม่ หรือมีสิ่งอื่นที่จำเป็นต้องเป็น key focus ในการพัฒนาแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจในอนาคต ทั้งนี้เพื่อรองรับการที่ธนาคาร Z จะต้องเป็นธนาคารแห่งอนาคต หรือธนาคารยุคดิจิทัลแบบกึ่งๆ เพื่อตอบสนองต่อลูกค้าได้เร็วขึ้นและสามารถบริหารงานได้อย่างรวดเร็ว เพื่อเพิ่มประสบการณ์ที่ดีของลูกค้ามากขึ้น

3.3 Benefit of Business Continuity Maturity Model และ Business Continuity Management Policy and Guideline Gap Assessment

- เป็นการ assessment ว่า BCM Policy และ Guideline ในการเข้าถึง Business Unit นั้น เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- เป็นการ assessment ว่าตอนนี้เราอยู่จุดไหนใน Business Continuity Program หรือ Standard ของตามธนาคาร

- เป็นการมองไปข้างหน้าว่าเราต้องการพัฒนาภาพรวมของความต่อเนื่องทางธุรกิจ ในภาพเดียวกัน และเป้าหมายที่ต้องการจะพัฒนาจะเป็นในแนวทางไหน

- หากเรายังไม่สามารถไปอีกเลเวลหนึ่ง เราจะสามารถพัฒนาเพิ่มเพื่อให้เราเติบโต ได้มากขึ้น

โดยการวัดความยั่งยืนของ Maturity Model นั้น ประกอบไปด้วย 4 Level ดังนี้

- Basic: จุดเริ่มต้นของทุกธนาคารจะต้องมี BCM เพื่อให้สามารถตอบโจทย์ของนโยบาย ธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งองค์กรอาจจะมีความพร้อมหรือไม่ก็ได้ โดยจุดนี้ทางองค์กรยังเป็นเหมือน ผู้เล่นใหม่ในการพัฒนาโปรแกรม BCM และอาจจะต้องมีการเสริมสร้างความเข้มแข็งมากขึ้นภายใน แผนก

- Emerging: จุดพัฒนาขึ้นมาจาก Basic คือ ธนาคารเริ่มเข้าใจ concept ของ BCM ขึ้นมา จากภาพ Basic level สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละแผนกเองได้ และสามารถเริ่มคิดที่จะทำการ Testing ในสายงาน เพื่อสร้างความเข้มแข็งในภาพของห่วงโซ่คุณค่า

- Intermediate: จุดพัฒนาขึ้นมาจาก Emerging คือ ผู้บริหารระดับสูงเล็งเห็นความสำคัญ ของทาง BCM Program และสนับสนุนให้ Business unit สามารถกำหนด BCM Strategy ในภาพรวม โดยคำนึงถึงบุคลากรภายนอกองค์กร (External Supplier & Vendor) เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งอย่าง เป็นระบบ

- Mature: จุดที่ธนาคารมีความเข้มแข็งในด้าน BCM Program อย่างมาก โดยทางธนาคาร เรียกได้ว่าสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างเต็มพิกัด และสามารถ garanti ได้ว่าเป็นธนาคารที่รองรับ เหตุฉุกเฉินได้เร็ว และสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างเต็มความสามารถ

3.4 การประเมินผลที่ไม่สอดคล้องตามรูปแบบการเติบโตของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจภายในธนาคาร Z (BCM Maturity Model Gap Assessment)

ผู้จัดทำประเมินว่าในธนาคารนั้นมีการดำเนินขบวนการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในระดับ Business Strategy เป็นอย่างไรตามตารางด้านล่าง โดยเรามีการให้แต่ละคนประเมิน โดย Feedback ของแต่ละผู้สัมภาษณ์จะพุดถึงในภาคผนวก (Appendix)

ตารางที่ 3.1 รูปแบบการเติบโตของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเชื่อมโยงกับองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ของธนาคาร Z

Business Continuity	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
Maturity Model Level	Basic	Emerging	Intermediate	Mature
CHARACTERISTIC	<i>Governance of an Organization at each Maturity Level</i>			
Leadership (Management readiness/Commitment)	<ul style="list-style-type: none"> - Passive leadership - At least one dept./BUS management recognizes strategic value of BCM and have begun efforts to educate their peers 	<ul style="list-style-type: none"> - All participating Dept/BUS management be aware of BCM concepts & principles and implement a common BCM program - BCM Strategies are clearly communicated to the participating Bus 	<ul style="list-style-type: none"> - Executive management initially involve in BCM activities - Executive management commits to appropriately scaled implementation and embedded BCM strategies with business roadmap 	<ul style="list-style-type: none"> - Executive management actively participate in related BCM activities - Executive management commits to enhanced BCM program and strategies into business activities.
Employee Awareness (Readiness/Preparation)	<ul style="list-style-type: none"> - Employees are aware of BCM policies, guideline, and guideline and best practice that have been published and implemented - Employees in BUS achieve common understanding of concepts and principles including basic BCM glossary through BCM training program 	<ul style="list-style-type: none"> - Employees in BUS that have implemented rudimentary BCM program have some fundamental BC awareness - BUS link basic understanding of BC program with Business As Usual Activities (BAU) 	<ul style="list-style-type: none"> - Employees across enterprise achieve baseline competency in BCM concepts and principles - Employees are competent and confident in their ability to execute BCM programs 	<ul style="list-style-type: none"> - Employees across enterprise achieve same standard in BC program and become BCM Practitioners - Employee competency continuously improve their BC programs according to evolving incident/crisis scenarios

ตารางที่ 3.1 รูปแบบการเติบโตของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเชื่อมโยงกับองค์ประกอบ
เชิงกลยุทธ์ของธนาคาร Z (ต่อ)

Business Continuity Maturity Model Level	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
	Basic	Emerging	Intermediate	Mature
CHARACTERISTIC	<i>Governance of an Organization at each Maturity Level</i>			
BC Governance	<ul style="list-style-type: none"> - Active BUs have implemented BCM policies, guidelines, and practices into their business function - BUs conducted business continuity exercise within their business unit. Facilitated by BCM Team 	<ul style="list-style-type: none"> - All BUs share common BCM policies, guidelines, and practices - BUs conducted business continuity exercise across upstream and downstream functions. Facilitated by Business Operational Risk Management 	<ul style="list-style-type: none"> - Enforceable BCM policies, guidelines, and practices in effect across the enterprise - BUs conducted business continuity exercise cross functional (end to end process). Facilitated by Business Operational Risk Management, supervised by BCM Team. 	<ul style="list-style-type: none"> - Embedded BCM policies, guidelines, and practices into Organizational culture - BUs conducted multiple business continuity exercise cross functional (end to end processes) Facilitated by Business Operational Risk Management, supervised by BCM Team.
DRIVERS	<i>Attributes of each Driver at each Maturity Level</i>			
Emergency & Crisis Management	<ul style="list-style-type: none"> - Formal BU emergency response procedure and communication exists - BUs response to emergency/crisis by their instinct 	<ul style="list-style-type: none"> - Develop and formalize Enterprise Crisis management plan and organization - BUs response to emergency/crisis followed guidelines from BCM Team 	<ul style="list-style-type: none"> - Perform Crisis management plan exercise periodically - BUs response to emergency/crisis followed by Emergency Management Team/ Crisis Management Team 	<ul style="list-style-type: none"> - Expand scope to external parties (subsidiaries/ 3rd parties) - Joint Crisis Management Organization and Emergency Management Team across organization
Technology Recovery	<ul style="list-style-type: none"> - Develop comprehensive Application inventory - IT DRP documentation in place 	<ul style="list-style-type: none"> - Maintain full application list with defined IT RTO/RPO - Partial Support Application Recovery 	<ul style="list-style-type: none"> - Regular review of IT capability and enhance IT DRP Strategy to align with BUs requirement - Full Support Application Recovery 	<ul style="list-style-type: none"> - Data Center and Disaster Recovery Site readiness are perfectly replicated - Well prepared and ready for various scenario with external parties
Business Recovery	<ul style="list-style-type: none"> - BUs owns BIA/BCP addressed 4 mandatory scenarios and identify critical processes RTO identified BIA/BCP - Focus on BU individual survival 	<ul style="list-style-type: none"> - BUs BIA/BCP is practical in handling incident and crisis situation - Focus on BU value chain survival 	<ul style="list-style-type: none"> - Covered end-to-end recovery for all critical processes - Expand scope to customers and regulators collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> - Consider external value chain - BIA/BCP end-to-end processes map

ตารางที่ 3.1 รูปแบบการเติบโตของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเชื่อมโยงกับองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ของธนาคาร Z (ต่อ)

Business Continuity	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
Maturity Model Level	Basic	Emerging	Intermediate	Mature
DRIVERS	<i>Attributes of each Driver at each Maturity Level</i>			
Scenario Test	- Perform plan walk through and simulation test - Cover 4 basic scenarios (Loss of workspace, Loss of IT, Loss of staff, Loss of critical vendor)	- Perform Surprise Test in Value Chain - Cover 4 basics scenarios and some Cyber security scenarios	- Perform Surprise Test in an End to End process - Cover 4 basic scenarios and most common Cyber security scenarios	- Perform Surprise Test in End to End processes - Cover 4 basic scenarios, most major Cyber security scenarios, and specific scenarios

ที่มา: ISO22301, Good practice Guideline, Bank of Thailand mapped with Bank Z structure

3.5 หลักการประเมินผลของ BCMM Components จะประกอบไปด้วย 7 ข้อย่อย ดังนี้

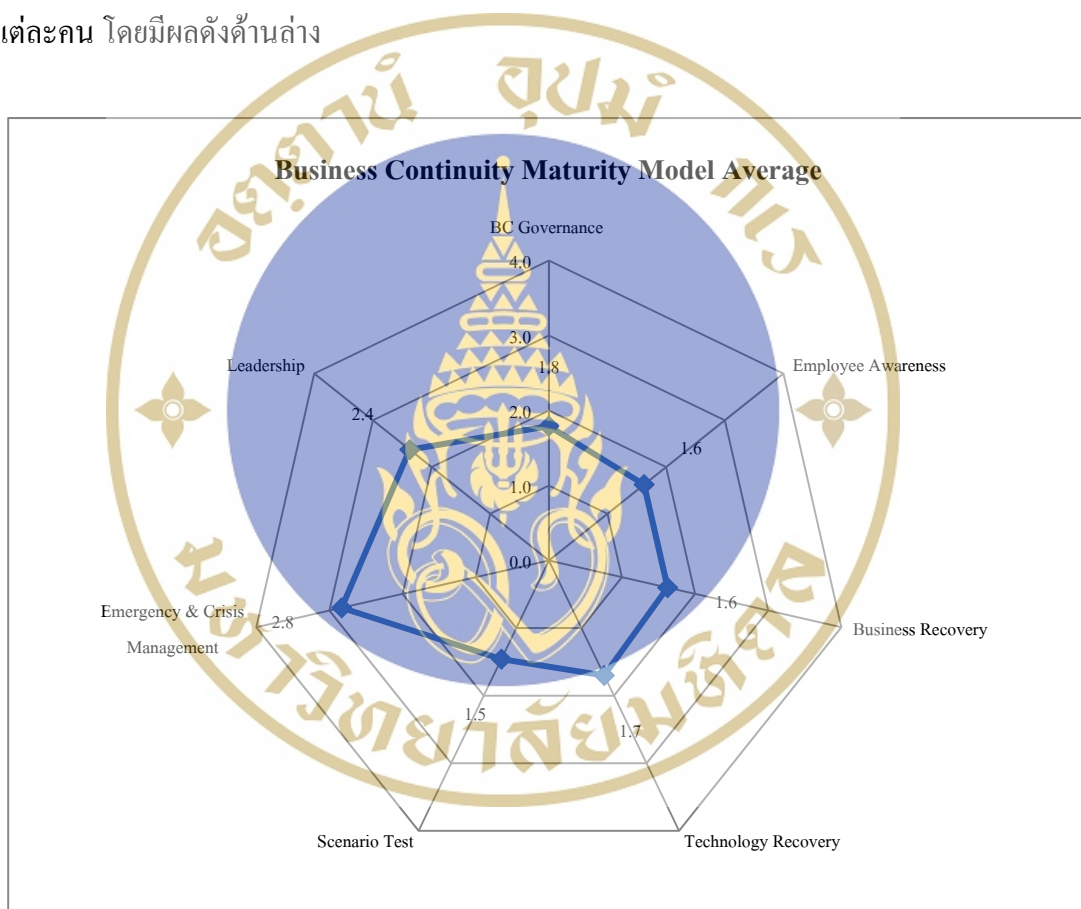
- Leadership โดยจะวัด Top Management คำมั่นสัญญา และการปฏิบัติตาม Policy & Guideline ของทาง BCM
- Employee Awareness โดยจะวัดด้านความเข้าใจและความพร้อมของพนักงานที่มีต่อ BCM
- BC Policy & MS โดยจะวัดจากการกำหนด Policy & Guideline ให้เข้ากับรูปแบบขององค์กร และเป้าหมายขององค์กร
- Emergency & Crisis Management โดยจะวัดจากการจัดการในสถานะฉุกเฉินและวิกฤติ
- Technology Recovery โดยจะวัดจากการจัดการระบบ IT ให้สามารถกอบกู้ได้ทันตาม RTO ที่กำหนด
- Business Recovery โดยจะวัดจากการจัดการธุรกรรมสำคัญของ Business ให้สามารถกอบกู้ได้ทันตาม RTO ที่กำหนด
- Scenario/Test โดยจะวัดจากการที่ทาง Business สามารถซักซ้อมความเข้าใจของแผน BCP โดยกำหนด Scenario หรือสถานการณ์ที่หลากหลายได้ครบถ้วนตามสถานการณ์ที่สามารถเกิดได้

โดยกราฟด้านล่างนี้ เป็นภาพของ Maturity Level ที่มองในแต่ละด้านของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ตารางที่ 3.2 BCM Maturity Level mapped with BCM Components

BC Maturity Level	Governance			Drivers			
	Leadership	Employee Awareness	BC Policy & MS	Emergency & Crisis Management	Technology Recovery	Business Recovery	Exercise
Level 1 Basic	Partial	Partial	Partial	Partial	Partial	Partial	Partial
Level 2 Emerging	Yes	Yes	Partial	Yes	Partial	Partial	Partial
Level 3 Intermediate	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Partial
Level 4 Mature	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes

โดยหลังจากการทำ BCM Maturity Model แล้ว ได้มีการ Survey กับกลุ่มคนที่ได้มีประสบการณ์ในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจมาแล้ว ซึ่งผลโดยภาพรวมได้มีการคำนวณของแต่ละคน โดยมีผลดังด้านล่าง



ภาพที่ 3.4 ผลการสำรวจเรื่องรูปแบบการเติบโต (Average Correspondent Survey Result)

ผลของการ survey นั้นเป็นอย่างที่ทางผู้วิจัยได้มีการสมมุติฐานตามทุกประการ เนื่องจากหาก Business Continuity Governance กำหนด Policy & Guideline ไม่ชัดเจน หรือไม่สามารถ cross function และไม่สามารถปรับให้เข้ากับ culture ขององค์กรได้ จะส่งผลให้คนไม่เปิดรับ สับสนในหลักการของภาพการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และไม่เข้าใจในหลักการท่าภาพของ Business Continuity Management ทำให้ Employee Awareness ต่ำกว่าเกณฑ์ ซึ่งมีผลทำให้การเขียนแผนความต่อเนื่องทาง

ธุรกิจนั้น ไม่มีประสิทธิภาพ และทำให้การคืนสู่สภาวะปกตินั้น หรือ Business Recovery เป็นไปได้ อย่างล่าช้าเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน รวมถึงในภาพของ Technology Recovery ในการกู้หรือแก้ไข ระบบนั้นเป็นไปได้อย่างล่าช้า ส่งผลให้ผู้บริหารจัดการภาวะฉุกเฉินได้อย่างล่าช้าและเป็นไปอย่าง ไม่รอบคอบ และที่สำคัญคือธนาคาร Z มีการกำหนดทำ Scenario Testing ได้น้อยเนื่องจากไม่ได้ ความร่วมมือของพนักงาน เพราะพนักงานไม่เข้าใจถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการทำ Testing จึงทำให้ พนักงานไม่ได้ให้ความสนใจ BCM เท่าที่ควร ส่งผลให้การประเมินผ่านการทำ Testing เป็นไปได้อย่าง ไม่มีประสิทธิภาพมากนัก จึงไม่สามารถยืนยันได้ว่าองค์กรมีความสามารถในการกู้คืนได้อย่างรวดเร็ว แต่ทว่าที่ได้ Rating ในส่วนของ Emergency & Crisis Management ที่ดีนั้นเนื่องจาก Executive Management และทางทีมบริหารจัดการในสภาวะฉุกเฉินนั้น สามารถบริหารจัดการสภาวะวิกฤติได้ในเบื้องต้น และ มีการรับผิดชอบในแต่ละ area ของตัวเอง ทว่าการบริหารจัดการนั้นยังเป็นแค่เบื้องต้น ซึ่งถ้าหากธนาคาร Z เจอสภาวะเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในวงกว้าง อาจจะต้อง RTO ที่ได้มี commitment ก็เป็นไปได้ ซึ่งปัญหา หลักในตอนนี้คือทางทีมบริหารจัดการในสภาวะฉุกเฉินนั้นยังต้องการแรงสนับสนุนจาก Business Unit อื่น และความสัมพันธ์ของข้อมูลที่มีความต่อเนื่องกัน ทั้งความเข้าใจต่อ BCM จะยิ่งส่งผลให้ กลายเป็นผลที่ดีขึ้น เนื่องจากทางทีมมีความเป็น Leadership ในหน้าที่การงานของตัวเอง จึงสามารถ ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วในสภาวะฉุกเฉิน แต่ยังไม่มีความไม่เข้าใจในการบริหารในภาพรวมของความ ต่อเนื่องทางธุรกิจมากนัก จึงทำให้ปัจจุบันมีความสับสนในการเชื่อมต่อกับแผนกอื่น แต่ทว่าเนื่องจาก ทีมงาน corporate operational risk management และทางทีม Support Function นั้นมีการยกระดับวิกฤติ (escalation) ได้อย่างรวดเร็ว และทางผู้บริหารนั้นเข้าใจในภาพของการดำเนินการในสภาวะวิกฤติ ซึ่งทางผู้บริหารธนาคาร Z นั้นมีวิสัยทัศน์และฝ่าฟันวิกฤติมาได้อย่างต่อเนื่อง โดยจาก Observation นั้น เสมือนว่าผู้บริหารสามารถจัดการในสภาวะวิกฤติได้ดี ซึ่งขัดกับความเป็นจริง ทางผู้จัดทำจึงเข้าไป ถามแต่ละ correspondence เพิ่มเติม ผลปรากฏว่า เป็นการจัดการวิกฤติแค่ระดับ Basic level เท่านั้น ไม่ได้เป็น Bank-wide crisis ที่มีผลกระทบใหญ่ในองค์กร ซึ่ง Basic level นั้นหมายถึง การเจอวิกฤติ ที่ยังสามารถจัดการได้เช่น ระบบล่มแค่ระบบเดียว ซึ่งทำให้ไม่สามารถใช้งานได้ชั่วคราวแค่ 1 วัน แต่ยังไม่สามารถเข้าไปจัดการปัญหาในระดับ Bank-wide crisis ได้ เช่น การที่ระบบขององค์กรในศูนย์ ปฏิบัติการทางเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถใช้งานได้เลย ซึ่งจำเป็นจะต้องมีวิธีการแก้ไขและ ตัดสินใจในขณะนั้น เพราะฉะนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการแก้ไขในส่วนการบริหารภายใต้ สภาวะวิกฤติอีกด้วย

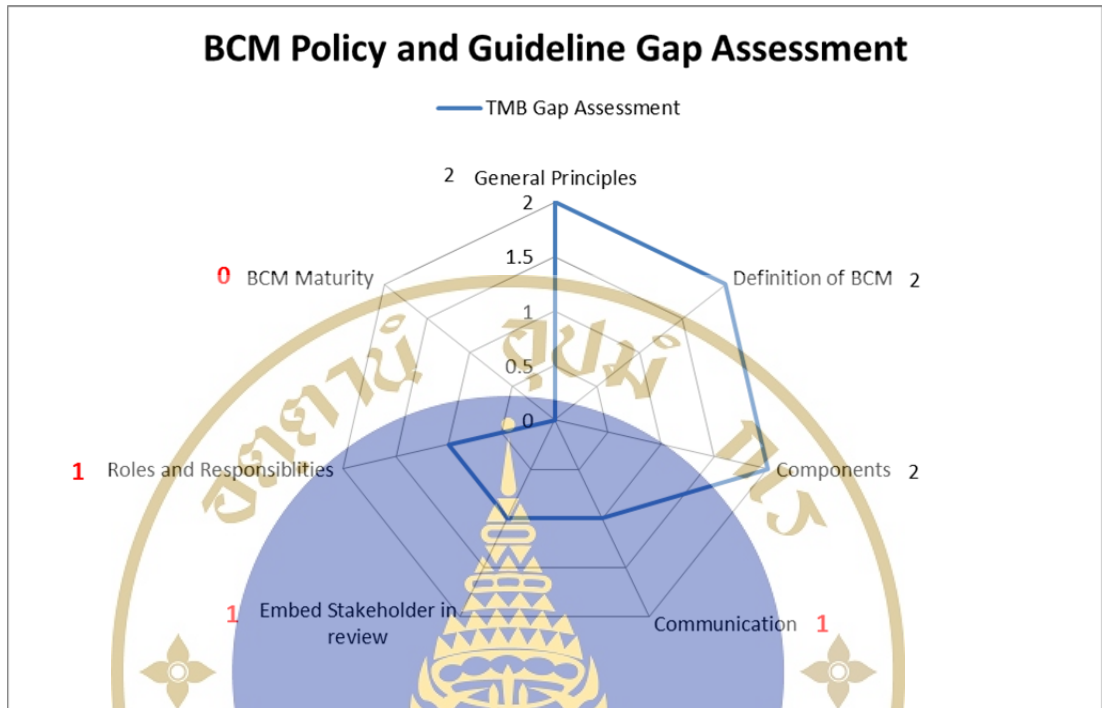
3.6 การประเมินผลที่ไม่สอดคล้องของนโยบาย BCM และ แนวทางการปฏิบัติ (BCM Policy and Guideline Gap Assessment)

อีกหนึ่งแนวทางในการวิเคราะห์ว่าทางองค์กรมีความเข้มแข็งทางด้าน BCM Policy และ Guideline ว่ามีมุมมองอะไรบ้างที่ยังต้องปรับปรุงและมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจและสื่อสารให้พนักงานได้เข้าใจได้อย่างชัดเจน โดยการวิเคราะห์จะเป็นในแผนก corporate operational risk management ซึ่งเป็นคนจัดทำ Policy และ Guideline นั้นเป็นผู้จัดทำประเมินร่วมกับทางทีมงาน

3.7 การประเมินผลของ BCM Policy and Guideline Components จะประกอบไปด้วย 7 ข้อย่อย ดังนี้

- General Principle: โดยจะวัดจากหลักการหรือนโยบายนั้นว่าครอบคลุมถึงหัวข้อของ BCM ได้อย่างครบถ้วน
- Definition of BCM: ความหมายของหลักการ BCM หรือองค์ประกอบหลักๆ รวมทั้ง Technical Terms นั้น ได้มีการระบุไว้อย่างชัดเจน และ อธิบายใน Policy หรือ Guideline
- Components: องค์ประกอบของ BCM ได้ล้อตาม BCM Program หรือ Policy ของธนาคารกลางได้อย่างครบถ้วนและสมบูรณ์ในทุกหัวข้อ
- Communication: หลังจากมีการปรับนโยบายหรือมีการกำหนด Guideline ใหม่ ควรมีการสื่อสารอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- Embed stakeholder in review: มีการรับ 360 feedback จากผู้มีส่วนรับผิดชอบในการรีวิวเอกสาร รวมถึงมีการนำ feedback ที่ได้จากคนที่เข้าร่วมการรีวิว มีการปรับปรุงเพื่อพัฒนาให้ Policy หรือ Guideline นั้นมีความสมบูรณ์มากขึ้น
- Roles and Responsibilities: บทบาทและหน้าที่ของแต่ละฝ่ายงานนั้นควรมีความชัดเจนในการบริหารจัดการในสภาวะวิกฤติ เพื่อป้องกันความสับสน และเพื่อให้การพัฒนานั้นเป็นไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นการกำหนดว่าแต่ละส่วนงานควรนำ BCM Policy หรือ Guideline นั้นผูกกับ KPI ของแผนก หรือการนำเอา BCM Policy ไปพัฒนาในขบวนการของ Business ให้มีความเชื่อมโยงมากขึ้น
- BCM Maturity: ในส่วนของการพัฒนาให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในสภาวะวิกฤติมากขึ้น จะสามารถทำให้องค์กรยกระดับความสามารถขึ้นไปอีกระดับ โดยใน BCM

Policy หรือ Guideline นั้นควรนำ BCM Maturity ไปใส่ใน Policy เพื่อให้สามารถสื่อสารภาพการที่จะได้อย่างยั่งยืนให้ Business Unit เข้าใจและนำไปใช้ได้เป็นมาตรฐาน



ภาพที่ 3.5 การประเมินผลที่ไม่สอดคล้องของนโยบาย BCM และ แนวทางการปฏิบัติ (BCM Policy and Guideline Gap Assessment)

ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารความต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความชัดเจนในการบริหาร โดยองค์กรร่วม และมีความเก่งเพื่อให้สามารถทัดเทียมได้กับองค์กรอื่น นั่นก็คือ

- การปรับปรุงด้านการพัฒนารากฐานความเข้าใจของ Top Management และในแต่ละ Business ควรมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วด้วย ซึ่งถ้าทำได้จะทำให้ธนาคารนั้นสามารถพัฒนาไปได้อีกไกล

- การปรับปรุงนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) เพื่อให้มีองค์ประกอบที่เข้าใจง่าย รวมถึงการกำหนดบทบาทในแต่ละ Business Unit ให้มีความสอดคล้อง และคำนึงถึงบทบาทตัวเองในภาพการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

- การพัฒนาด้านการมองเหตุการณ์ (Event) ที่จะสามารถเกิดขึ้นในธนาคาร Z เพื่อให้มีการวิเคราะห์ Risk assessment ให้เห็นถึง Likelihood และ Impact ได้อย่างถูกต้อง และการกำหนด Business Impact Analysis (BIA) บนห่วงโซ่คุณค่าเพื่อเพิ่มความเชื่อมโยงและสามารถกำหนด Scenario Test ได้อย่างเหมาะสม

- การปรับปรุงด้านการสื่อสารภาพการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในธนาคาร Z ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



บทที่ 4

กลยุทธ์ในการพัฒนาแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ

เพื่อพัฒนาความสามารถขององค์กรดังเช่นด้านบนนั้น ทางผู้บริหารจึงได้ให้โจทย์กับทาง Corporate Operational Risk Management ให้สามารถพัฒนาในการรองรับเหตุฉุกเฉินของทางธนาคาร Z ให้สามารถกู้ระบบและรองรับเหตุฉุกเฉินได้ภายในระยะเวลาตาม Recovery Time Objective (RTO) นั้น จะต้องร่วมมือจากหลายฝ่ายงาน ซึ่งทาง Corporate Operational Risk management จึงต้องมีกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนการทำงานในเรื่องของการปรับปรุงนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และปรับระดับกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Restructuring) โดยทาง Corporate Operational Risk Management นั้นได้เลือกในการทำโปรเจกของระบบบาทเนตขึ้นมาเพื่อลองปรับเปลี่ยนการทำงานเพื่อไม่ impact ทั้งธนาคาร และเนื่องจากความพร้อมของทั้ง Business Unit ที่รองรับระบบบาทเนตนั้น มีความพร้อมสูง เนื่องจากทาง Top Management นั้นสนับสนุนและต้องการให้ระบบบาทเนตเป็นระบบที่เสถียรและพร้อมกับการรองรับในธุรกิจใหญ่ในอนาคต ดังนั้น จึงเป็นโอกาสของทาง Corporate Operational Risk management ที่ได้เลือกระบบนี้มาปรับปรุงกระบวนการและแก้ไขกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อแก้ไขในสิ่งที่เป็นปัญหาอยู่ในปัจจุบัน และสามารถเลือกเป็นกลุ่มสำรวจในการทดลองการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงได้มีการทำงานอย่างใกล้ชิดในขณะทำงาน เพื่อให้เข้าใจถึงมุมมองการทำงานที่ดี เพื่อที่จะเข้าใจและเข้าถึงการทำ BCP ที่ดี เพื่อให้เป็น Leading Team ในการสร้างความเปลี่ยนแปลงและเป็นกระบอกเสียงในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ในการพัฒนาแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ: ทาง Corporate Operational Risk management นั้นแนะนำให้มีการจัดทำ BCP Pilot Project ขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาที่ได้ระบุไปตอนต้น โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ 3 อย่างที่จะแก้ไขปัญหาดังนี้

- การปรับปรุงนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) เพื่อให้มีองค์ประกอบที่เข้าใจง่าย รวมถึงการกำหนดบทบาทในแต่ละ Business Unit และปรับปรุงด้านการพัฒนารากฐานความเข้าใจของ Top Management และ Business ควรให้มีความสอดคล้อง และคำนึงถึงบทบาทตัวเองในภาพการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยทางผู้วิจัยแนะนำให้มีการจัด Project เพื่อปรับปรุงนโยบายให้มีความเข้าใจมากขึ้น

- ปรับเปลี่ยนการทำ Risk Assessment และ Business Impact Analysis (BIA) ของทั้งระบบและกระบวนการทางธุรกิจให้เป็นในแนวทางโซ่คุณค่า เพื่อสนับสนุนระบบบาทเน็ต ให้มีความสอดคล้อง โดยศึกษาการทำ process mapping จากทางองค์กร รวมถึง Enterprise Architecture Blueprint ของทาง IT เพื่อดูความสอดคล้องของการทำ value chain ทั้งนี้เพื่อแก้ไขปัญหาของความสอดคล้องทั้งในด้านคนและระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือระหว่าง Business Unit และ แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ กลายเป็นการ alignment ระหว่างความต้องการทาง Business Unit ในการจัดการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจบนผลิตภัณฑ์ สินค้า และการบริการ และความเร่งด่วนของในส่วนของงานของ IT ที่จะต้องคอยดูแล application/software ที่เป็นสิ่งแรกในการบริการลูกค้าให้ลื่นไหลตามความเร่งด่วนของ Business Unit ดังเช่นภาพด้านล่าง



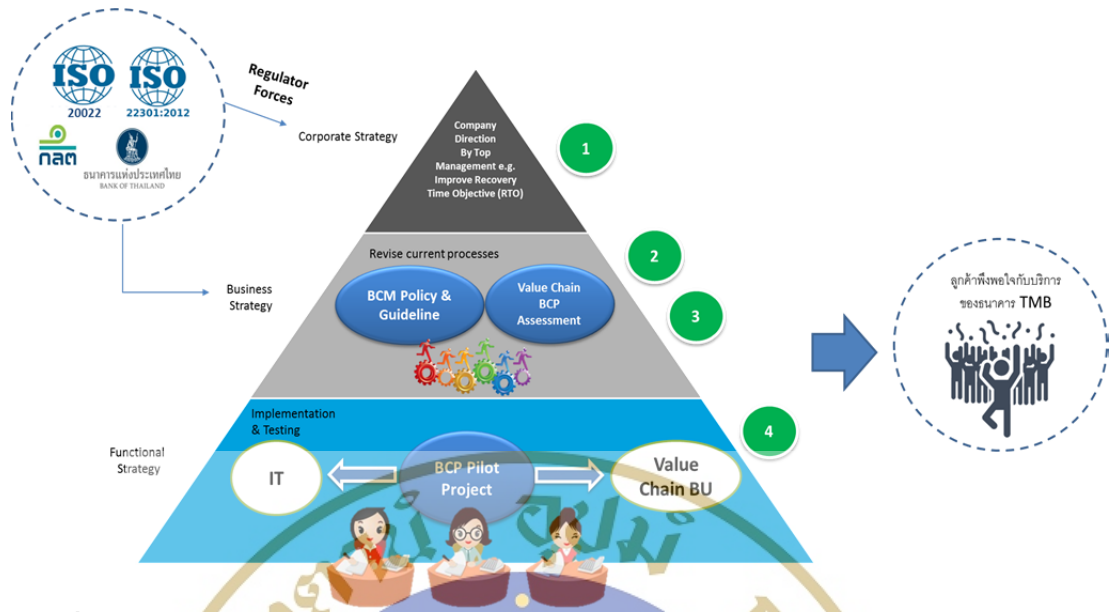
ภาพที่ 4.1 ความเชื่อมโยงโดยรวมของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจระหว่าง Business Unit และทางเทคโนโลยีสารสนเทศในธนาคาร Z

ทำให้แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การรวมกันถึงห่วงโซ่คุณค่าจำเป็นต้องมีแผนธุรกิจ โดยทำ Project ขึ้นมาเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมใน project นี้ และทำให้สำเร็จโดยการที่มี project นี้จะยกระดับความสำคัญของ BCP ในองค์กร และเนื่องจากคนในห่วงโซ่คุณค่าที่กำกับระบบบาทเน็ตนี้เป็นหนึ่งในทีมที่เป็น influencer ให้กับทางพนักงานธนาคาร Z

เป็นส่วนใหญ่ จึงทำให้ Project นี้เป็น Positive image และสามารถดึงดูดคนในการทำ Project อื่นได้อีกในอนาคต

- การให้ความรู้ความเข้าใจของการทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ สำหรับ Top Management และ Business Unit ถึง Business Process และดึงให้มีส่วนร่วมในการทำ project นี้ ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้ในการเขียนแผน BCP ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยมีแนวร่วมคือ มีแผนกอื่นร่วมด้วย โดยแผนกนั้นจะรู้สึกว่าคุณได้รับการร่วมมือและสามารถเปิดใจกับการเขียนแผนร่วมกัน ทำให้ข้อมูลที่กรอกใน BCP นั้นมีประสิทธิภาพและมีการเชื่อมโยงกันในระหว่างแผนก นอกเหนือจากนั้นแผนกที่เข้าร่วมใน project นี้สามารถเป็นกระบอกเสียงเพื่อบอกเล่าเรื่อง positive ให้กับพนักงานอื่นและผู้บริหารในสาขางานตัวเองที่จะต้องจัดทำแผน BCP อีกด้วย

โดยการจัดทำ project นี้ส่วนใหญ่จะจัดเป็น Interview และ workshop โดยการนำทีมจะเป็นทางฝั่งของ Corporate Operational Risk Management จะเป็นคนเริ่มทำ Pilot และจัดตั้งคณะกรรมการบริหาร Project นี้ โดยมีการจัดตั้ง Value chain Steering Committee เพื่อสอดส่องดูแล Project นี้และแก้ไขปัญหาที่ Project นี้เกิดและหาทางแก้ไขปัญหาด้วยกัน ดังนั้น ถึงแม้ Project นี้จะจบลง โดยจะต้องมี Project ถัดไป โดย Value chain committee นี้จะมีอำนาจในการคัดเลือกต่อว่า Product หรือ Service ไหนที่น่าสนใจ พร้อมกับเลือก Working Team เพื่อคอยสนับสนุน project นี้ต่อไป ดังนั้น หากครบทั้ง Product/ Service ห่วงโซ่คุณค่าที่สำคัญของทางธนาคาร Z อีกทั้ง Corporate Operational Risk Management ยังมีการแก้ไขในการเข้าไปปรับปรุง BCM Policy และ Guideline เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นผู้จัดทำเชื่อว่า ทั้งสองการปรับปรุงที่ยิ่งใหญ่นั้น จะทำให้ธนาคาร Z สามารถยกระดับคุณภาพความต่อเนื่องทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสู้กับธนาคารเจ้าอื่นได้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 4.2 การวิเคราะห์ปัญหาที่นำไปสู่หนทางออก (Problems link to Solutions)



บทที่ 5

การวางแผนการดำเนินงานโครงการ และการบริหารความเสี่ยงองค์กร

หลังจากที่มีการกำหนดที่จะเลือกว่าเราจะมีการทำ BCP Pilot Project บนระบบบาทเน็ต และการปรับปรุง BCM Policy และ Guideline เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของ BCM โดยองค์กรรวม ดังนั้นจึงได้มีการร่วมมือกับหลายแผนกที่มีการใช้ระบบบาทเน็ต และส่วนของแผนกที่เกี่ยวข้องกับการทำ BCP Pilot Project มีดังนี้

5.1 Project Organizational Structure

ตารางที่ 5.1 Project Organizational Structure

Project Members	Roles & Responsibilities
1. Top Management: Chief Risk Officer/ Chief Wholesale Banking Officer/ Chief Finance Officer/ Chief Operation Officer	Project Sponsor / Project Executive (Risk Ownership)
2. Corporate Operational Risk Management & Business Operational Risk Management	Reviewer / Challenger
3. Audit & Compliance	Reviewer/ Challenger
4. Domestic Transactional Product (Product Owner)	Senior User
5. Product Channel	Senior User
6. Branch Operation	Senior User
7. Banking Operation	Senior User
8. IT application solution	Senior User
9. IT infrastructure solution	Senior User
10. IT security solution	Senior User
11. Project Management Office	Project Manager

ดังนั้น ทางผู้จัดทำจึงทำการวางแผนการปรับปรุง BCM Policy และ Guideline และ BCP Pilot Project จากภาพด้านล่างโดยแบ่งออกเป็น Phase เพื่อวางแผนในการดำเนิน Project ให้มีประสิทธิภาพ โดยทางผู้วิจัยได้มีการออกแบบเพื่อให้เข้ากับรูปแบบของธนาคาร และแก้ไขปัญหาการทำ BCP แบบห่วงโซ่คุณค่า โดยเน้นไปที่การวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบห่วงโซ่คุณค่าทั้งในภาพกระบวนการทำงานที่สำคัญและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึง Project นี้จะทำให้พนักงานเรียนรู้ที่จะเขียนแผน BCP ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อแก้ไข Resistance ของพนักงานที่ไม่ยอมเข้าใจถึงประโยชน์ของ BCP ดังนั้นเพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงที่ Project จะเกิดความผิดพลาดนั้น ทาง Project Sponsor จะต้องทำหน้าที่ oversight ในเรื่องของการทำงานในลักษณะนี้ให้มีความมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยทาง Project Sponsor จะรับหน้าที่เป็น Risk Owner ในการรับผิดชอบการดำเนิน Project

5.2 Project Characteristics

BCP Pilot Project: BCP value chain ของระบบบาทเน็ตและการแก้ไขนโยบายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และแก้ไขหรือปรับปรุง BCM Policy และ Guideline ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.3 Project Scope

- งานธุรกรรมที่รองรับระบบบาทเน็ตของทุกสาขางานบนห่วงโซ่คุณค่า และระบบงานสำคัญที่เกี่ยวข้องที่รองรับระบบบาทเน็ตได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- พัฒนา BCM Policy และ Guideline ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยภาพรวม

5.4 Project Constraints

- Cost

ตารางที่ 5.2 Cost

#	Project Activities incurred cost	Cost Estimation (Baht)
1	Man hour Dedication for each members (12 members @500 baht per day)	540,000
2	BCP Testing (Simulation Testing)	500,000
3	Bank-wide Awareness Campaign	300,000
4	Contingency Budget in case project delay	200,000
	Total Cost	1,540,000

- Quality: คุณภาพของผลการทำงาน (Deliverables) จะต้องมีการยอมรับ (Sign-off) โดยแต่ละ Business Unit โดยมีการ review โดย Corporate Operational Risk Management Business Operational Risk Management และ Audit & Compliance

- Time: 3 เดือน

5.5 Project Assumptions:

- Policy และ Guideline ควร ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการใหญ่ของธนาคาร (Board of Director) ก่อนที่จะสื่อสารและใช้งานในธนาคาร

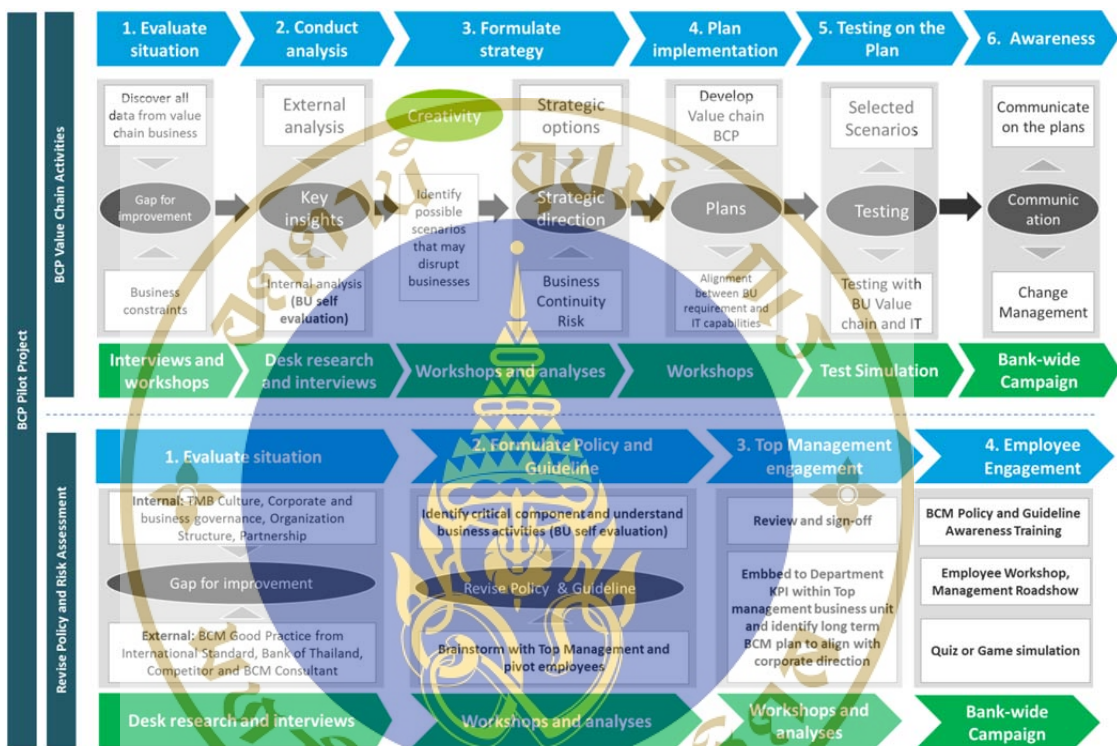
- พนักงานทุกคนที่เข้าร่วม Project นี้ จะต้องใช้เวลา BCP Pilot Project นี้แบบ full-time อย่างน้อย 3 เดือนจนกว่า Project จะเสร็จสิ้นสมบูรณ์ โดย KPI ของพนักงานจะเป็นในลักษณะของ Project Team (Functional level) เพื่อให้ Project นี้สามารถสำเร็จได้โดยสมบูรณ์

- พนักงานทุกคนจะต้องรับผิดชอบในบทบาทของตัวเองที่เป็นตัวแทนของแผนกและยอมรับผลที่จะเกิดขึ้น หากไม่ยอมรับ หรือติดปัญหาระหว่างการดำเนินงาน สามารถที่จะยื่นความจำนงต่อ Project manager ได้ในการร้องขอคำปรึกษาจาก Top Management ในคณะ Risk Management Committee ได้เป็นกรณีพิเศษ

- หลังจากจบ Project นี้ พนักงานที่รับผิดชอบในห้วงโซ่คุณค่านั้นจะต้องมีการทบทวนเอกสาร BCP ร่วมกับห้วงโซ่คุณค่านี้อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และทำการทดสอบ BCP อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

- Project Manager จะมีการขึ้นเรื่อง Project progress และ status report ให้กับทาง project sponsor ทุกวันจันทร์ ดังนั้น พนักงานที่ต้องการส่งมอบ Project Status ควรจะส่งภายในวันศุกร์สิ้นวัน

5.6 Project Method/Approach: Interview/Workshop/Desk Research/Test Simulation



ภาพที่ 5.1 BCP Pilot Project Implementation Approach

5.7 การพัฒนา BCP Project Detail Implementation Approach

5.7.1 BCP Pilot Project Part 1: BCP Value Chain

ตารางที่ 5.3 BCP Pilot Project Part 1: BCP Value Chain

BCP Pilot Project Phase	Activities Description	Deliverables	Duration
Phase 1: Evaluation Situation	<ul style="list-style-type: none"> นำ Pilot Business Unit เข้าร่วมทำการ Kick off เพื่อแนะนำ Project Team และทำ Gap Assessment กันว่า BCP ของแต่ละแผนกเขียนรองรับ ในกรณีระบบบาทเน็ตส์มีกันอย่างไร และมี Response Plan กันอย่างไร ได้เคยมีการ alignment ในการ response ในกรณีฉุกเฉินหรือไม่อย่างไร นำ DRP ของระบบบาทเน็ตส์ของทาง IT เข้าร่วมกันวิเคราะห์จากที่ทาง Corporate Operational Risk ได้มีการค้นพบว่าแต่ละ RTO และ RPO ไม่เท่ากัน ดังนั้น จะมีแนวทางการแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร 	Gap for improvement for BCP and DRP Report	1 Week
Phase 2: Conduct Analysis	<ul style="list-style-type: none"> นำ Gap for improvement for BCP and DRP Report มาวิเคราะห์ร่วมกับ Project Team ว่าอะไรบ้างที่ต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน เช่น Align ของ Business Unit ในการเขียน manual process ในสถานการณ์ฉุกเฉิน และการนำผลภายในของ RTO และ RPO มาหา Solution โดยนำ Industry Practice หรือ วิชาการคู่แข่ง มาเทียบกับ current capability ว่าทางธนาคาร ควรเพิ่มศักยภาพเพื่อสู้กับคู่แข่งได้ หรือคู่แข่งสามารถทำได้แค่กว่า นำมาตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมายในการเพิ่มศักยภาพของระบบบาทเน็ตส์ของธนาคาร โดยรวม 	Key Insight for improving Bahtnet System Capability	1 Week
Phase 3.1: Formulate Strategy – Creativity	<ul style="list-style-type: none"> นำ BCP Value Chain ของ Project Team มาคิดในการวิเคราะห์ภัยอื่นที่สามารถเกิดขึ้นได้ (potential threats) ของระบบนี้ เช่น การโดนโจรกรรมทางข้อมูลและการโดนภัยคุกคามจาก Cyber Attack หรือระบบล่มเนื่องจากไฟฟ้าดับ หรือภัยธรรมชาติอื่นๆ ซึ่งสามารถล้วนเป็นสิ่งที่ทำให้ธนาคารไม่สามารถให้บริการทางการเงินได้ 	Possible Threats Identification	1 Week

ตารางที่ 5.3 BCP Pilot Project Part 1: BCP Value Chain (ต่อ)

BCP Pilot Project Phase	Activities Description	Deliverables	Duration		
Phase 3.2: Formulate Strategy – Strategic Direction	<ul style="list-style-type: none"> นำ BCP Value Chain มาจัดเรียงความสำคัญด้าน Business continuity risk ที่ควรจะได้ในแผน BCP ของ Value Chain ที่มีความสำคัญในระดับองค์กร หรือการที่ภัยนั้นมี likelihood ที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง หรือมี impact ที่มหาศาลที่ควรจะมีการเขียนแผนเพื่อเตรียมรับสิ่งที่จะเกิดขึ้น ดังนั้น ในการคัดเลือกควรนำข้อมูลที่เกิดขึ้นในแต่ละแผนกนำมาจัดเรียงความสำคัญ หรือการนำข้อมูลภายนอกที่เกิดขึ้นบ่อยมาจัดเรียงลำดับความสำคัญ และทำการตกลงกับ project team ในการ implementing แผน BCP ตาม scenario ที่กำหนดไว้ โดยในการเลือก scenario ในการเขียนแผน BCP นั้น ทางผู้จัดทำ เห็นว่าควรนำสถิติเหตุการณ์ระบบล่มบนระบบบาทเนตและระบบที่เกี่ยวข้องในองค์กรในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา 	Strategic Direction for implementing BCP Value Chain	2 Weeks		
	Scenarios	ความบ่อยในการเกิด	ผลกระทบ	ผลกระทบต่อระบบในธนาคาร	ผลกระทบต่อความเสียหายที่ไม่ใช่ตัวเงิน / ตัวเงิน
ระบบล่มทั้งธนาคาร เนื่องจาก ไฟฟ้าดับ	High	High	ทำให้ธุรกรรมออนไลน์และช่องทางทางการเงินที่สำคัญต่อธนาคารล่ม ทำให้ระบบที่สำคัญของธนาคารหยุดชะงัก	ด้านที่ไม่ใช่ตัวเงิน: ชื่อเสียงของธนาคารที่มีต่อลูกค้า ด้านตัวเงิน: มากกว่า 50 ล้านบาทต่อชั่วโมง	ด้านที่ไม่ใช่ตัวเงิน: ชื่อเสียงของธนาคารที่มีต่อลูกค้า ด้านตัวเงิน: มากกว่า 20 ล้านบาทต่อชั่วโมง
ระบบ Core Banking ของธนาคารล่ม	Low	High	ทำให้ธุรกรรมที่ผ่านช่องทาง Core Banking หยุดชะงัก เป็นผลให้ข้อมูลของธนาคารเกิดความเสียหายในการกู้คืนข้อมูลที่สำคัญ	ด้านที่ไม่ใช่ตัวเงิน: ชื่อเสียงของธนาคารที่มีต่อลูกค้า ด้านตัวเงิน: มากกว่า 20 ล้านบาทต่อชั่วโมง	

ตารางที่ 5.3 BCP Pilot Project Part 1: BCP Value Chain (ต่อ)

BCP Pilot Project Phase	Activities Description	Deliverables	Duration
Phase 4: Plan implementation	<ul style="list-style-type: none"> จากการกำหนด scenario และ impact ที่ทำการสำรวจจากฐานข้อมูลแล้วนั้น นำมาพัฒนาในการเขียนแผน BCP ใน scenario ที่เลือกและทำการรีวิวกับ Value chain ที่เกี่ยวข้องบนระบบบาทเน็ต ปรับเปลี่ยนขบวนการวิเคราะห์ Business Impact Analysis และเขียนแผน BCP ในการคิดแบบห่วงโซ่คุณค่าระหว่างแผนกร่วมกัน รวมถึงระบบที่ต้องใช้ในการทำขบวนการทำงาน ทาง Corporate Operational Risk Management จะทำการรีวิวก่อนและทำท่ายฝั่ง Business Unit ว่าทำการให้ข้อมูลที่ถูกต้องแล้วหรือยัง หรือคุณภาพของแผนนั้นสามารถช่วยทำให้ Business สามารถรองรับในกรณีฉุกเฉินได้ และตรวจสอบข้อมูลโดยทาง Business Operational Risk Management เป็นคนช่วยตรวจสอบในแง่ของการทำธุรกรรมเชิงลึก โดยจัดทำใน Workshop เพื่อให้ BCP plan สามารถรีวิวได้ทุกคนที่เกี่ยวข้อง 	BCP Value Chain ในระบบบาทเน็ต	3 Weeks
Phase 5: Testing on the Plan	<ul style="list-style-type: none"> หลังจากมีการทำ scenario รองรับเหตุที่เกิดขึ้นบ่อยแล้วนั้น เพื่อให้แผนสามารถใช้งานได้ในสถานะฉุกเฉิน ทางแผนก Corporate Risk Management จะเป็นคนประสานงานในการจัดเตรียมการทำ BCP Testing บนระบบบาทเน็ต โดยจะต้องมีการจัดร่วมกับทางธนาคารแห่งประเทศไทยในการฝึกซ้อมพร้อมกัน 	ผลการทดสอบและแผนการพัฒนาจุดบกพร่องในระหว่างการทำการทดสอบ	1 Week
Phase 6: Awareness	<ul style="list-style-type: none"> เพื่อให้ทาง Value Chain Business Unit กลายเป็น change leader เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องมี การสื่อสารให้ project นี้สามารถเข้าถึงพนักงานส่วนอื่นๆ ได้ ดังนั้น ทาง Corporate Operational Risk Management จึงสร้างความโดดเด่น โดยให้จัดทำ Management Road Show ในการให้ผู้บริหารและกลุ่มของ change leader พบเจอพนักงานในองค์กร เพื่อตอบคำถามเกี่ยวกับความรู้ของ BCM และทำ Quiz ที่เกี่ยวกับ BCM Campaign ในแต่ละฐาน อีกทั้งเป็นทีมในการให้ความรู้และความเข้าใจในการเขียนแผน BCP อย่างถูกต้อง ทั้งยังเข้าใจถึงประโยชน์และสิ่งที่แผนกได้รับหลังจากเข้าร่วม project นี้ ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานลด “resistance to change” และ “fear” ในการทำ BCM เพื่อให้พนักงานเริ่มคิดถึง BCM ในทุกองค์ประกอบในกระบวนการธุรกิจของแผนกตัวเอง 	Awareness Campaign: Data of interested participant	3 Weeks

ตารางที่ 5.3 BCP Pilot Project Part 1: BCP Value Chain (ต่อ)

BCP Pilot Project Phase	Activities Description	Deliverables	Duration
	<ul style="list-style-type: none"> หลังจากที่ได้ทำ Management Roadshow แล้วนั้น ให้มีการนำ feedback ของคนที่เข้าร่วมงาน รวมถึงจำนวนคนที่เข้าร่วมในงาน และจัดอันดับความสนใจและต้นตัวสำหรับการเตรียมตัวในทำ Pilot BCP Project เป็นลำดับถัดไป 1. จำนวนแผนกที่เข้าร่วมเกมในแต่ละฐานมากที่สุด หรือมีคำถามในระหว่างการทำ campaign และลงชื่อเพื่อเสนอให้แผนก เป็น BCP Pilot Project เป็นลำดับถัดไป 2. จำนวนแผนกที่เป็นแผนกที่มีความสำคัญที่สุดในธุรกรรมงานสำคัญของธนาคาร 		

5.7.2 BCP Pilot Project Part 2: BC Governance (BCM Policy and Guideline)

ตารางที่ 5.4 BCP Pilot Project Part 2: BC Governance (BCM Policy and Guideline)

BCM Governance	Activities Description	Deliverables	Duration
Phase 1: Evaluation Situation	<ul style="list-style-type: none"> ทางผู้จัดทำต้องนำข้อมูลที่นำมาพัฒนา BCM Policy และ Guideline เพื่อให้ governance สามารถเข้าใจได้ง่ายและสามารถสื่อสารได้ง่าย โดยนำข้อมูล Component ที่ดีจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก ภายใน: นำข้อมูลจาก Corporate Governance ที่มีโครงสร้างตาม standard เพื่อให้แผนกอื่นสามารถคุ้นเคยกับ Policy และ Guideline นี้ ได้เร็ว และนำข้อมูล feedback ของแต่ละแผนกเพื่อปรับปรุง policy ได้ง่ายขึ้น ภายนอก: นำข้อมูลจาก International standard ที่ดี เช่น Good Practice Guideline ของ Business Continuity Institution เพื่อนำมา ปรับใช้และพัฒนาให้ Policy นั้นครอบคลุมถึงเหตุการณ์สำคัญและ สามารถสื่อสารได้ง่าย และเป็นไปตามมาตรฐานสากล 	<p>Gap</p> <p>Assessment on current BCM Policy and Guideline</p>	<p>3</p> <p>Weeks</p>

ตารางที่ 5.4 BCP Pilot Project Part 2: BC Governance (BCM Policy and Guideline) (ต่อ)

BCM Governance	Activities Description	Deliverables	Duration
Phase 2: Formulate Policy and Guideline	<ul style="list-style-type: none"> ทางผู้จัดทำจะต้องนำข้อมูลจากที่ได้สืบค้นมาช่วงแรก มาวิเคราะห์ Gap และสามารถนำมาใช้ในองค์กร เพื่อได้ component ที่เหมาะสมกับธนาคาร เพื่อที่จะสามารถสื่อสารให้คนทั้งองค์กรเข้าใจในภาพเดียวกันได้ (refer to BCM Policy and Guideline International Practice Gap Identification ดังตารางด้านล่าง) หลังจากได้มีการแก้ไขในส่วนของ Policy และ Guideline ตามแบบ International Practice เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ให้นำ Policy และ Guideline ที่ได้มีการปรับปรุงเข้าคุยกับ stakeholder เพื่อเป็นการรีวิว และขอ feedback ก่อน ไปถึงผู้บริหาร 	Revised BCM Policy และ Guideline	3 Weeks
Phase 3: Top Management engagement	<ul style="list-style-type: none"> ทางผู้บริหารได้รับรู้ถึงการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงแล้ว จึงจดปากกาเซ็นยอมรับเป็นเจ้าของร่วมกับทาง Corporate Operational Risk Management และทำการกำหนด KPI ของแต่ละ Business Unit ให้มีการกำหนดในแผนงาน เช่น 5 year plan และ KPI ของแผนกให้มีความสอดคล้องกับ BCM Policy และ Guideline เพื่อให้ BCM เป็นที่รับรู้และเข้าใจมากขึ้นในการเชื่อมโยงระหว่าง BCM Policy และงานในส่วนงานให้มากขึ้น 	Sign-off from Top Management and align BCM Policy in 5 years plan or Business unit working plan	3 Weeks
Phase 4: Employee Engagement	<ul style="list-style-type: none"> ทาง Corporate Operational Risk Management มีการจัดทำ Awareness Training อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในงานมากขึ้น โดยอาจจะเป็นการสอนถึงการเขียนแผนอย่างถูกต้อง หรือความรู้ทั่วไปของ BCM มีการสื่อสารภาพของ BCM Policy และ Guideline ใน workshop อาจจะใช้การทำ Pilot BCP เป็นอีกแรงในการสื่อสารให้มีความเข้าใจมากขึ้น อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง มีการจัดทำ Game หรือ Roadshow ในแต่ละแผนกเพื่อให้เข้าใจถึงการทำแผน BCP และเข้าใจถึงบทบาทของแต่ละคนใน Policy และ Guideline นี้ให้มากขึ้น 	Awareness Training, Awareness Campaign, Employee Workshop, Roadshow or Game	3 Weeks

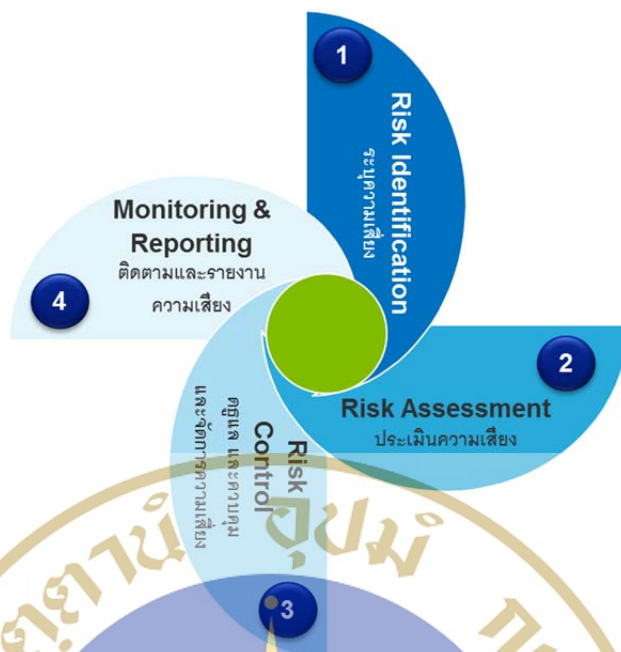
5.7.3 Gantt chart ในการพัฒนา BCP Project Detail Implementation Approach

ตารางที่ 5.5 Gantt chart ในการพัฒนา BCP Project Detail Implementation Approach

BCP Pilot Project	1 st Wk	2 nd Wk	3 rd Wk	4 th Wk	5 th Wk	6 th Wk	7 th Wk	8 th Wk	9 th Wk	10 th Wk	11 st Wk	12 nd Wk
Phase 1: Evaluation Situation												
Phase 2: Conduct Analysis												
Phase 3.1: Formulate Strategy – Creativity												
Phase 3.2: Formulate Strategy – Strategic Direction												
Phase 4: Plan implementation												
Phase 5: Testing on the Plan												
Phase 6: Awareness												
BCM Policy and Guideline Development	1 st Wk	2 nd Wk	3 rd Wk	4 th Wk	5 th Wk	6 th Wk	7 th Wk	8 th Wk	9 th Wk	10 th Wk	11 st Wk	12 nd Wk
Phase 1: Evaluation Situation												
Phase 2: Formulate Policy and Guideline												
Phase 3: Top Management engagement												
Phase 4: Employee Engagement												

5.8 Project Risk Management

โดยการบริหารความเสี่ยงทางด้าน โปรเจคนั้นจำเป็นจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงด้วย เพื่อให้การทำงานนั้นเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงได้นำเสนอวิธีการขจัดความเสี่ยงออกจาก Project ที่เราได้วางไว้ ดังภาพด้านล่าง



ภาพที่ 5.2 Risk Management Framework

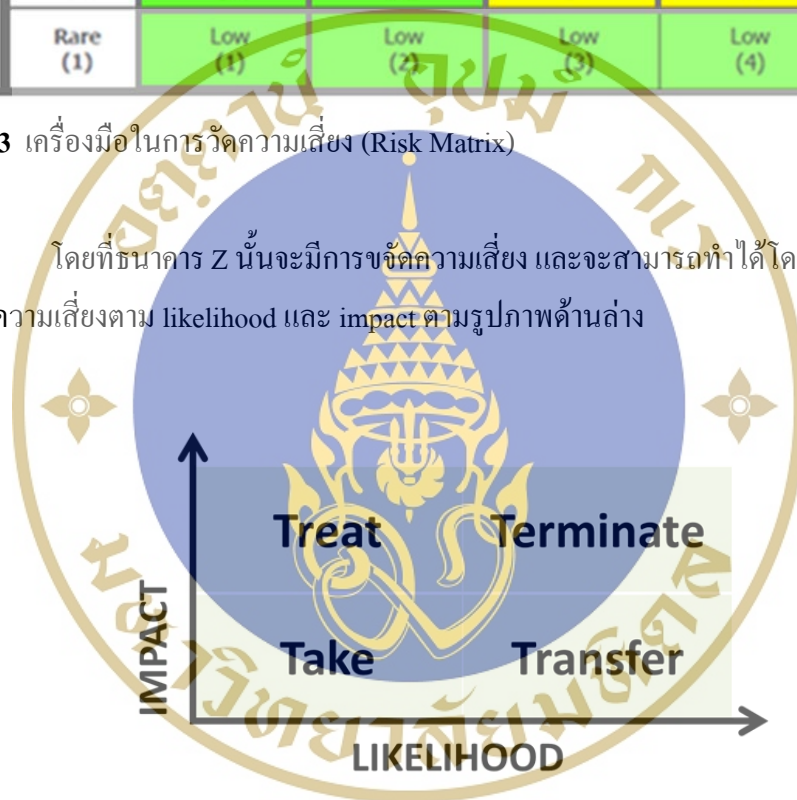
5.8.1 Risk Matrix & Risk Response Framework

จากการวัดความเสี่ยงนั้นอาศัยหลัก Risk Matrix ตามตาราง 5*5 เพื่อใช้ในการคิดลดความเสี่ยงของทางธนาคาร Z ดังตารางด้านล่าง โดยหลังจากที่เราได้มีการกำหนด Risk Matrix แล้วนั้น ทางธนาคารจะต้องมีการระบุรายละเอียดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดจากกระบวนการที่สำคัญในระหว่างการทำ Project โดยเน้นที่เป็นกระบวนการที่มีความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นบ่อยครั้ง และความเสี่ยงที่มีผลความเสี่ยงสูงในกรณีที่หากเกิดขึ้นในระหว่างการทำ Project ดังนั้น ทางผู้จัดทำจึงต้องมีแผนการลดความเสี่ยง (Proactive Risk Mitigating Actions) เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นใน Project ขึ้นมา โดยรูปภาพด้านล่างนี้เป็นผลรวมที่ทางธนาคาร Z สนใจในการลดความเสี่ยงลง (Risk Appetite) โดยจะเน้นตั้งแต่ Overall Rating ตั้งแต่ Medium และ High ขึ้นไป โดยส่วน Low (สีเขียว) จะเป็นการยอมรับจากธนาคาร (Take)

		Impact				
		Negligible (1)	Marginal (2)	Moderate (3)	Critical (4)	Catastrophic (5)
Likelihood	Almost certain (5)	Medium (5)	High (10)	High (15)	High (20)	High (25)
	Likely (4)	Low (4)	Medium (8)	High (12)	High (16)	High (20)
	Possible (3)	Low (3)	Medium (6)	Medium (9)	High (12)	High (15)
	Unlikely (2)	Low (2)	Low (4)	Medium (6)	Medium (8)	High (10)
	Rare (1)	Low (1)	Low (2)	Low (3)	Low (4)	Medium (5)

ภาพที่ 5.3 เครื่องมือในการวัดความเสี่ยง (Risk Matrix)

โดยที่ธนาคาร Z นั้นจะมีการจัดความเสี่ยง และจะสามารถทำได้โดยใช้ Risk Response เพื่อจัดความเสี่ยงตาม likelihood และ impact ตามรูปภาพด้านล่าง



ภาพที่ 5.4 เครื่องมือในการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response Strategy)

5.8.2 Risk identification & Risk Assessment & Risk Control

ตารางที่ 5.6 Risk identification & Risk Assessment & Risk Control

#	Summary of Issues & Risks	Likelihood	Impact	Overall Rating	ค่าประมาณการหลีกเลี่ยงที่เป็นตัวเงิน	Proactive Risk Mitigating Actions	Residual Risk
1	BCM Policy และ Guideline ไม่ได้ รับการอนุมัติจาก Board of Director เนื่องจากการพัฒนา Policy และ Guideline นั้นไม่เป็นไปตาม Direction ขององค์กร และคุณภาพที่พัฒนาไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้	Possible (3)	Moderate (3)	Medium (9)	(1,540,000)	[Treat] ทางทีมจะต้องให้หัวหน้างานในแต่ละแผนก ทบทวน Policy และ Guideline ล่วงหน้า และนำเสนอ ต่อ Top Management เพื่อนำเสนอเอกสารล่วงหน้า อย่างน้อย 1 อาทิตย์ ก่อนที่จะนำเสนอ Board of director เพื่อทำการอนุมัติในการเริ่มใช้งานของ Policy และ Guideline ใหม่	Low (4)
2	พนักงานที่เข้าร่วมเป็นพนักงานใน ระดับหัวหน้างาน ซึ่งมีหลายงานที่ต้องดูแล ไม่สามารถเป็น Full time ได้ อาจจะทำให้โปรเจกต์ขาดความต่อเนื่องและเสี่ยงที่จะทำให้โปรเจกต์ ไม่มีประสิทธิภาพ	Likely (4)	Critical (4)	High (16)	(540,000)	[Treat] หัวหน้างานจะต้องมีพนักงานทดแทนที่สามารถรับช่วงต่อได้ในระหว่างการทำงานดำเนินไปโปรเจกต์โดยจัดทำ contingency plan ใน scenario เรื่องพนักงานขาดความต่อเนื่องใน project และจะต้องแจ้งให้ทาง Project Manager ทราบเสมอในการเปลี่ยนตัว เพราะฉะนั้นควรมี contract เช่นยอมรับในการเปลี่ยนตัวตลอดเวลา โดยคนที่จะมาเปลี่ยนตัวควรมีการถ่ายทอดงานกันตลอดเวลา อีกทั้งต้องมีการยอมรับจาก Project Sponsor ในการเปลี่ยนตัว และรับรู้โดยในทั้ง Project Team	Medium (9)

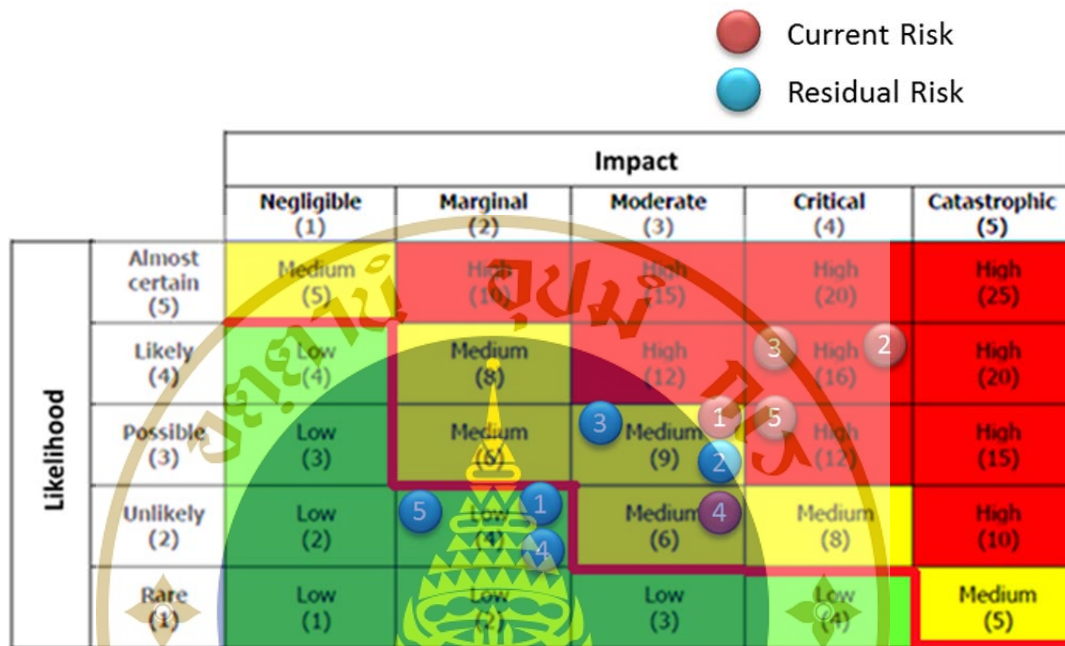
ตารางที่ 5.6 Risk identification & Risk Assessment & Risk Control (ต่อ)

#	Summary of Issues & Risks	Likelihood	Impact	Overall Rating	ค่าประมาณการหลีกเลี่ยงที่เป็นตัวเงิน	Proactive Risk Mitigating Actions	Residual Risk
3	พนักงานไม่เข้าร่วมเนื่องจากไม่เข้าใจในผลประโยชน์ หรือการไม่เข้าใจในการเขียน Business Continuity Plan ที่ได้รับมอบหมายในแต่ละแผนก ทำให้การเขียนแผนเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ	Likely (4)	Critical (4)	High (16)	(1,540,000)	<p>[Treat]</p> <p>1. กำหนด KPI ในแต่ละ project team member ในการเข้าร่วมงานตาม Project KPI เพื่อทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. กำหนดให้พนักงานมีการสอบความรู้ความเข้าใจก่อนเริ่มการเขียนแผน หรือมีการร้องขอการเรียนรู้แบบตัวต่อตัวในการเขียนแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ ในแผนก</p>	Medium (9)
4	การเกิดในเดือนของ Project นี้ เนื่องจากการทำงานล่าช้าและไม่มีความพร้อม	Unlikely (2)	Moderate (3)	Medium (6)	(17,111) ต่อวัน	<p>[Treat] Project Manager จะต้องควบคุม timeline ของโปรเจกต์และนำเสนอ progress ต่อคณะ Risk Management Committee เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่มีแนวโน้มล่าช้า และมีกรรายงานค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น</p>	Low (4)

ตารางที่ 5.6 Risk identification & Risk Assessment & Risk Control (ต่อ)

#	Summary of Issues & Risks	Likelihood	Impact	Overall Rating	ค่าประมาณการที่เสียเงินที่เป็นตัวเงิน	Proactive Risk Mitigating Actions	Residual Risk
5	ผลของโครงการไม่มีคุณภาพทำให้ deliverables ที่เป็นผลจากการทำโปรเจกต์นั้นไม่สามารถใช้งานได้ตาม KPI ที่ตั้งไว้	Possible (3)	Critical (4)	High (12)	(1,540,000)	[Transfer] เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงในการมี 8 eyes คู่ไม่ได้อยู่แล้วทั้งในส่วนของการบริหารความเสี่ยงที่เข้ามาเป็นทั้งปรึกษา และ Audit ที่เข้ามาดูในขบวนการแต่ทำพลาดทำให้เกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน คือถ้าคุณภาพของสิ่งที่เป็น output ของโครงการนั้นยังไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นทางฝั่งของ Project อาจจะต้องการนำ external consultant มาตรวจสอบโครงการในการทำหน้าที่ quality assurance เพื่อตรวจสอบให้โครงการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ	Low (4)
Additional Budget required: 500,000 บาทต่อ 1 project							

หลังจากทางผู้จัดทำได้มีการจัดการความเสี่ยงตาม Risk Response แล้ว Overall project risk มีแนวโน้มลดลง อยู่ในความเสี่ยงของ Project ที่รับได้ (Risk Appetite) ดังนั้น ในการ Implement BCP Pilot Project จะต้องมีการคำนึงถึง 5 ความเสี่ยงดังกล่าว ดังภาพด้านล่าง



ภาพที่ 5.5 ความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk)

การทำ Project ได้รับรู้ในวิธีการกำจัดความเสี่ยงในการทำ Project แล้ว ดังนั้น Project manager ควรนำเอา risk ที่ได้มีการระบุไว้ไปใส่ใน BCP Project Activities ที่ได้มีการระบุไว้ เพื่อให้ความเสี่ยงในการดำเนิน Project นี้เป็นไปอย่างราบรื่นตาม Risk Appetite ของทางธนาคาร

5.8.3 Monitoring and Reporting

จากการที่เราได้มีการระบุความเสี่ยงแล้วนั้น เราจะมีการตรวจสอบและวัดผลทุกอาทิตย์ โดยทาง Project Manager จะมีการรายงานเข้าสู่คณะ Risk Management Committee โดยเป็นการรายงานต่อ Project Sponsor ว่าใน Project นั้นมีความเสี่ยงที่มีนัยยะสำคัญหรือไม่อย่างไร และระบุทางแก้ไข และจัดการความเสี่ยงนั้น โดยทาง Project Manager จะต้องมีการระบุ risk เพิ่มหากใน project members พบเจอความเสี่ยงอื่นๆ

5.9 บทสรุป

โดยทางผู้ทำวิจัยได้ใช้เครื่องมือ Balance Score Card ในการที่ชี้ให้เห็นว่า หลังจากที่ธนาคารทำ BCP Pilot Project สามารถช่วยให้มองเห็นถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน และได้รับการเห็นชอบและการยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับ ทำให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องตามแผนที่ได้กำหนดไว้ และเป็นกรอบกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กร ทั้งยังช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนิน Project นี้ และสามารถกำหนด KPI ในแต่ละ Project ได้สอดคล้องตามสิ่งที่องค์กรอยากไปให้ถึง นั่นก็คือ การเพิ่มยอดขายและการโตไปเป็นดิจิทัลแบงก์กิ้งที่มีชื่อเสียงในตลาดการเงินการธนาคาร

ดังนั้นผลที่ได้จาก Balance Score Card เป็นตัววัดผลของการพัฒนาแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจแบบห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งผลที่ได้สามารถตอบ โจทย์ขององค์กรได้ในการเพิ่มรายได้ขององค์กร เนื่องจากได้รายได้จากลูกค้าอื่นเพิ่ม และลูกค้าที่มีความผูกพันกับธนาคารสูง เนื่องจากระบบภายในองค์กรของทางธนาคาร Z นั้นเข้มแข็งหลังจากการเสริมสร้างภายใน ทำให้ภายนอกลูกค้ารู้สึกถึงความปลอดภัยในการใช้งานบนออนไลน์แพลตฟอร์ม ทำให้ชื่อเสียงของธนาคารนั้นมั่นคง และทำให้ลูกค้าสามารถเชื่อใจในโครงสร้างระบบธนาคาร เป็นแรงที่ทำให้ธนาคารสามารถครองใจลูกค้าได้ในอนาคต และเป็นส่วนที่ทำให้รายได้ของธนาคารเพิ่มขึ้นอีกทั้งยังสามารถทำให้ธนาคารนั้นประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

Relationship among Project KPI, Business Unit KPI and Corporate KPI

ตารางที่ 5.7 การกำหนด KPI เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับกระบวนการทางธุรกิจและระดับการดำเนินงานโครงการ

Layers	Criteria	Activities	Expected Results
Corporate KPI	Increase company revenue and recognition for customer	1. 360 degree visibility & actionable insights 2. Early communication to customer when crisis arises	1. Increase profit by 15% every year 2. Received 10% new customer every year 3. Less than 5% customer turnover every year

ตารางที่ 5.7 การกำหนด KPI เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับกระบวนการทางธุรกิจและระดับการดำเนินงานโครงการ (ต่อ)

Layers	Criteria	Activities	Expected Results
Business KPI	1. Level of disruption response/recovery time meet RTO identified (Business and IT recovery) 2. Level of business continuity testing/exercising (Variety of risk scenarios) 3. Effective decision making for crisis management	1. Enhance of BC Governance and continuous improvement 2. BCP End to end process (value chain) review 3. Annually BCP test to be more complexity (variety of scenario) 4. Top management participates in BCP test to be more familiar in decision making during crisis situation.	1. Meet more than 90% of recovery time objective (RTO) as per identified 2. More than 90% of the business unit that attend this pilot project can meet RTO identified (within 4 hrs) 3. More than 80% of staff understand on the BC Governance (BCM Policy and Guideline) 4. Less than 5% receive customer complaint 5. Customer satisfaction rate more than 90% 6. Less than 50% system disruption occurred with the same event at least once a month 7. More than 50% of Top management can response or make decision towards more mature scenarios (Bank-wide scenarios)
Project KPI	1. Level of awareness of employees and top management 2. Level of Business Unit Self Evaluation on the BCM Maturity Model and Policy and Guideline	1. Set up awareness campaign, BCM Policy and Guideline training and management roadshow 2. Set up Quiz or Game simulation Set up self-evaluation session on BCM Maturity Model, BCM Policy and Guideline with all of the Team Head and Head of Business Unit (cross functional review) e.g. Roles and responsibilities, crisis communication and recovery procedure	1. More than 90% of participation rate 2. More than 20% of participation continue to communicate/train BCM knowledge within business unit 3. More than 60% participated in quiz or game passing rate more than 90%. 100% Business Unit gaps on BC Governance (BCM Policy and Guideline) will be identified and solve issues by using BCP Pilot Project.

ตารางที่ 5.7 การกำหนด KPI เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับกระบวนการทางธุรกิจและระดับการดำเนินงานโครงการ (ต่อ)

Layers	Criteria	Activities	Expected Results
	3. Alignment between Business Unit requirement and IT capability on Business Continuity plan in BCP Value Chain	Set up Pilot BCP project in each product & services to review all of the business processes and IT system/ application in order to improve BCP Value chain recovery response.	100% business requirement and IT capability issues are solved within project timeline
	4. Level of Business Unit and IT scenario testing	1. Set up brainstorming session on event/possible threats discussion to design on scenario testing. 2. Set up scenario testing with more specific to Business Unit threats including top management and value chain attend testing	More than 80% of the business unit that attend this pilot project can meet RTO identified (within 4 hrs)

บรรณานุกรม

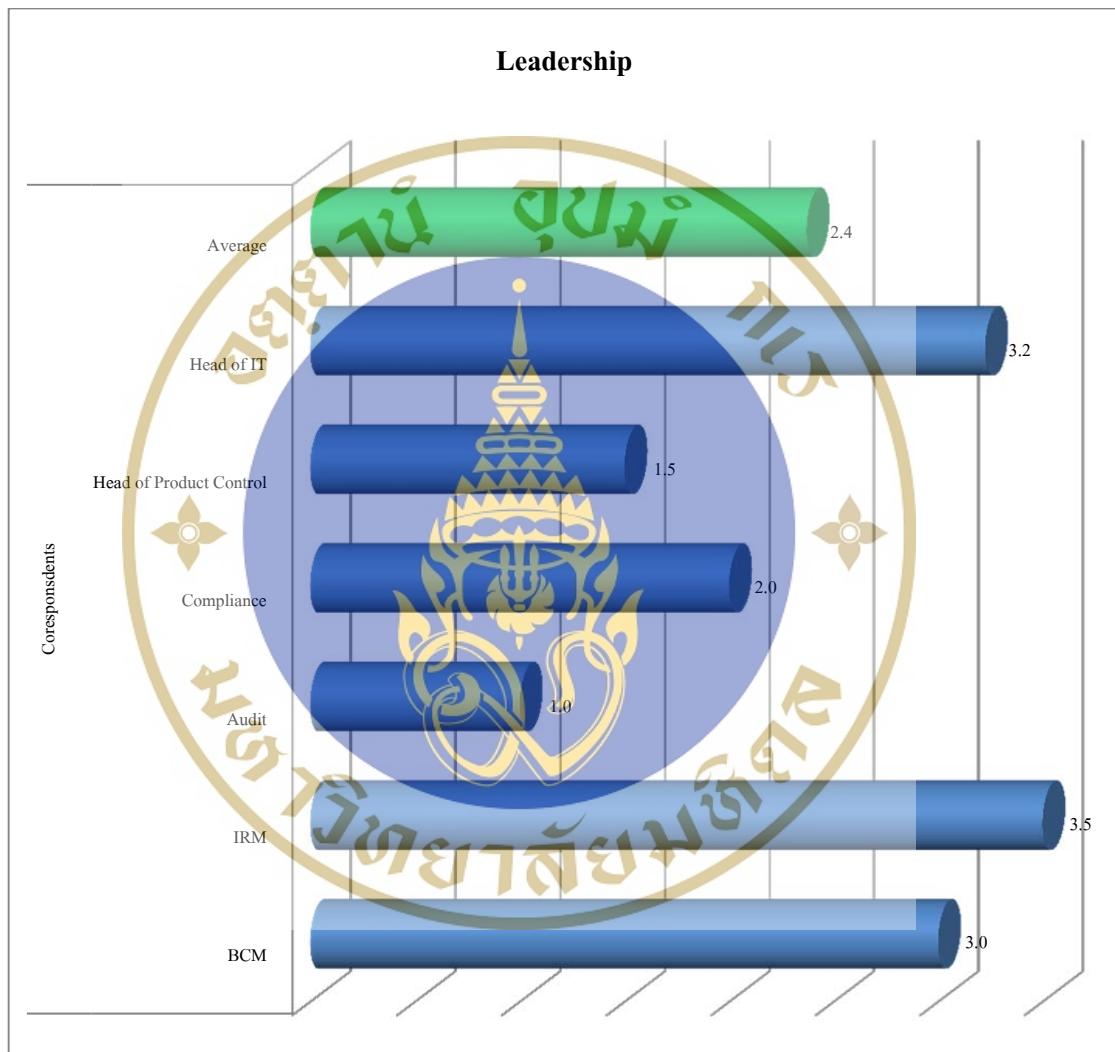
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (ม.ป.ป.). ข้อมูลธนาคารแห่งประเทศไทย. จาก <https://www.bot.or.th>
- ศูนย์คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงินธนาคารแห่งประเทศไทย. (ม.ป.ป.). ข้อมูลเกี่ยวกับศูนย์คุ้มครอง
ผู้ใช้บริการทางการเงินธนาคารแห่งประเทศไทย. จาก <https://www.1213.or.th>.
- สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน). (ม.ป.ป.). ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสำนักงาน
พัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. จาก <https://standard.etda.or.th>.
- The Business Continuity Institute. (ม.ป.ป.). ข้อมูลบริษัท BCI. จาก <https://www.thebci.org/>.

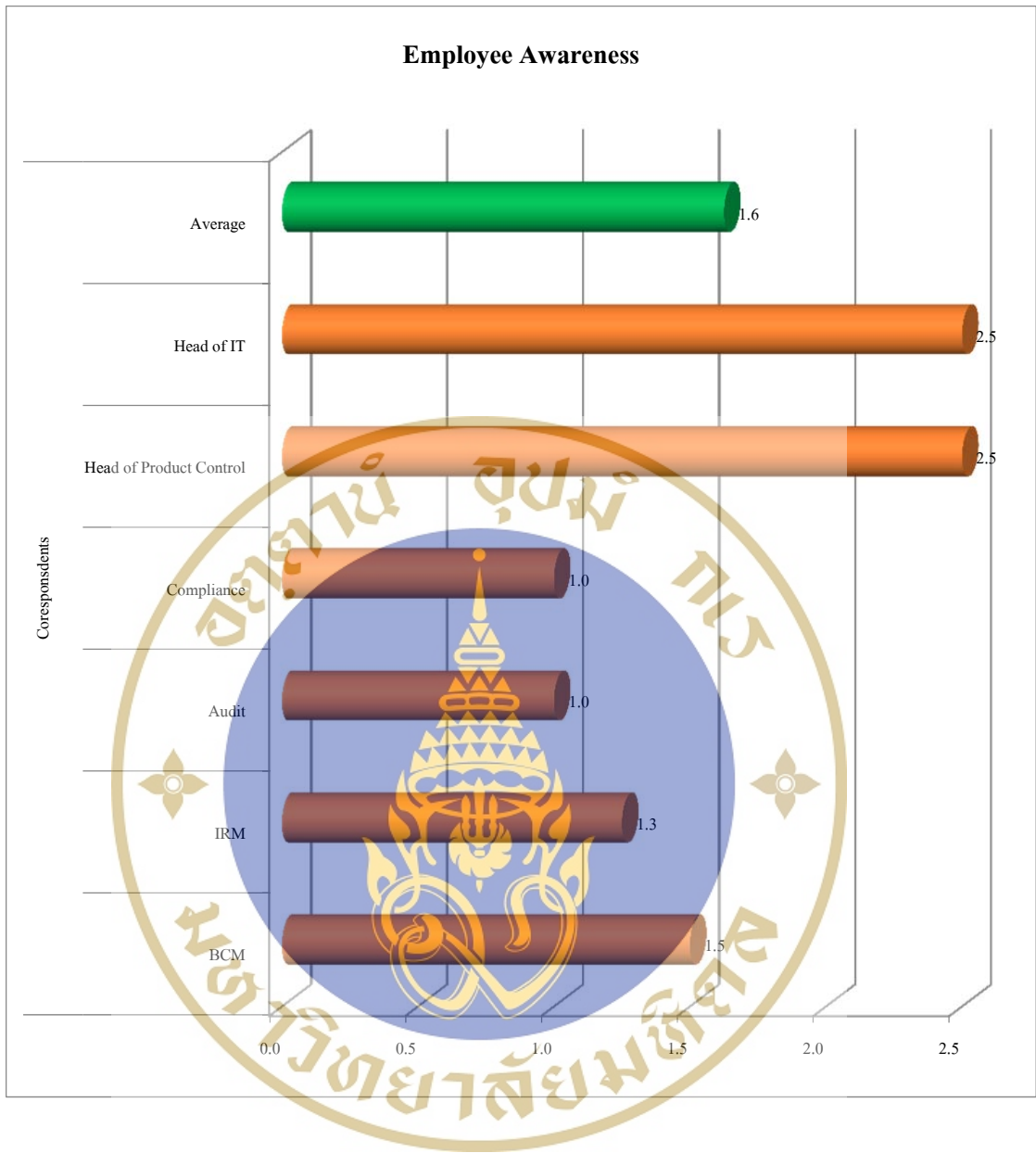


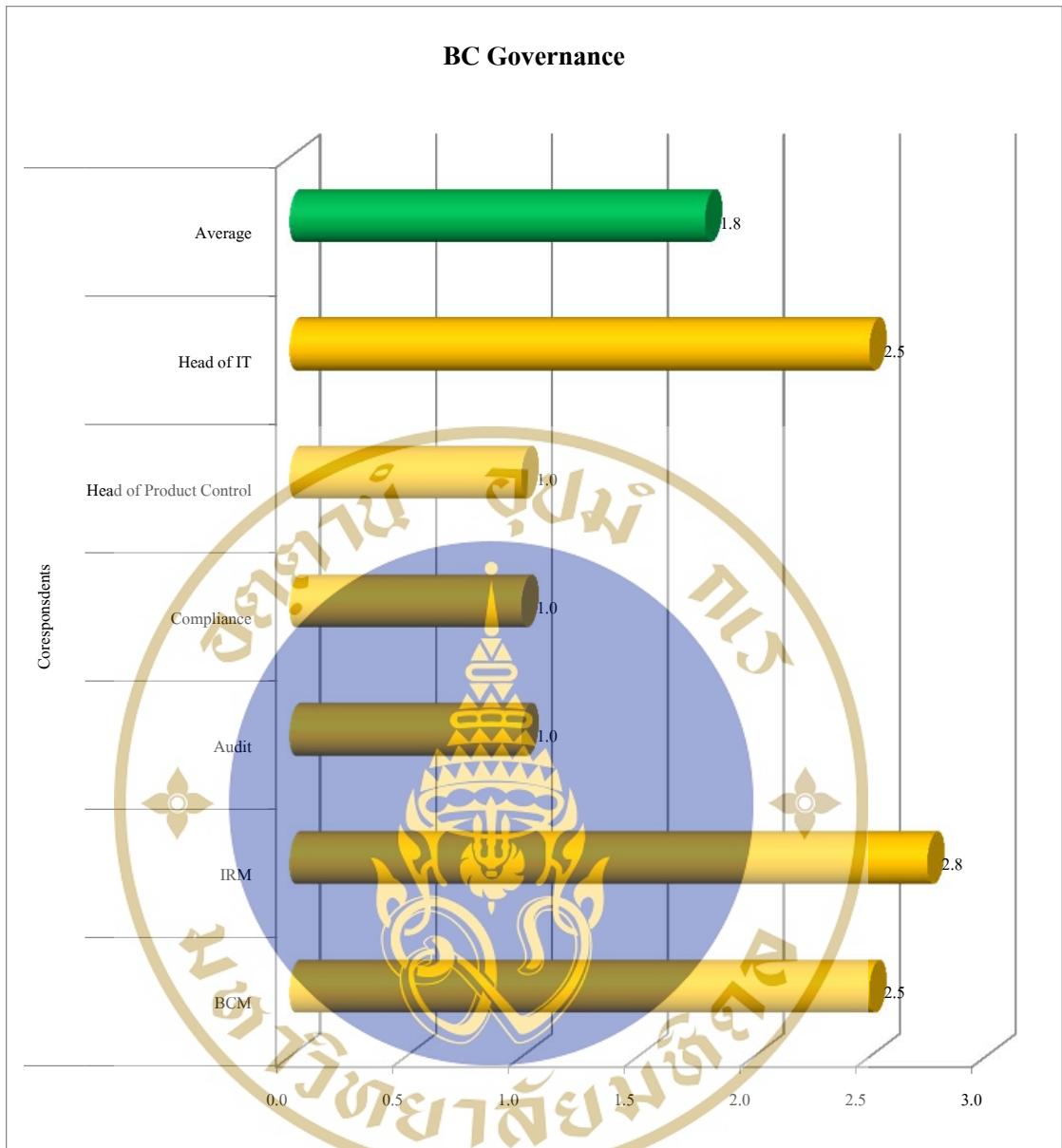


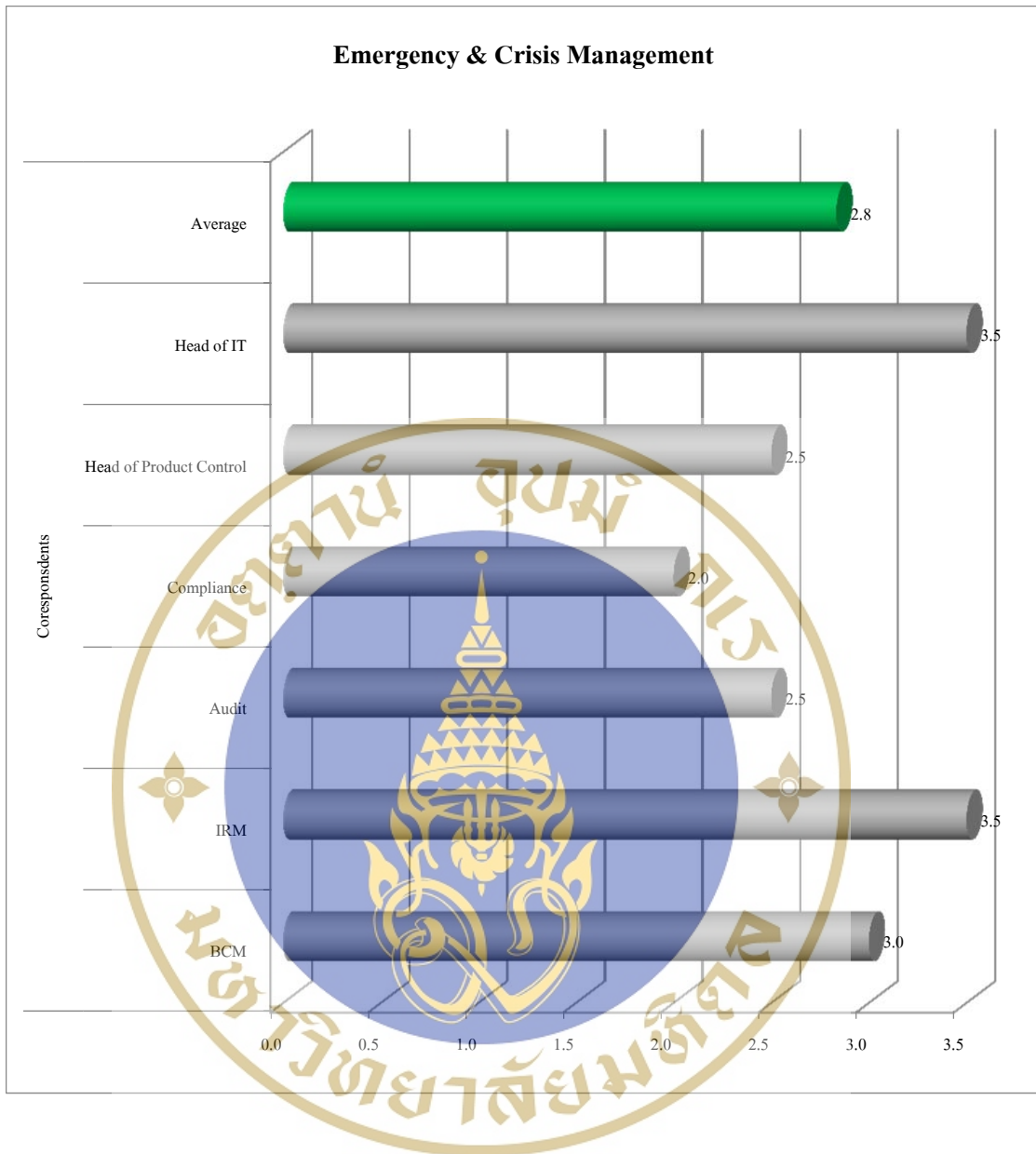
ภาคผนวก ก

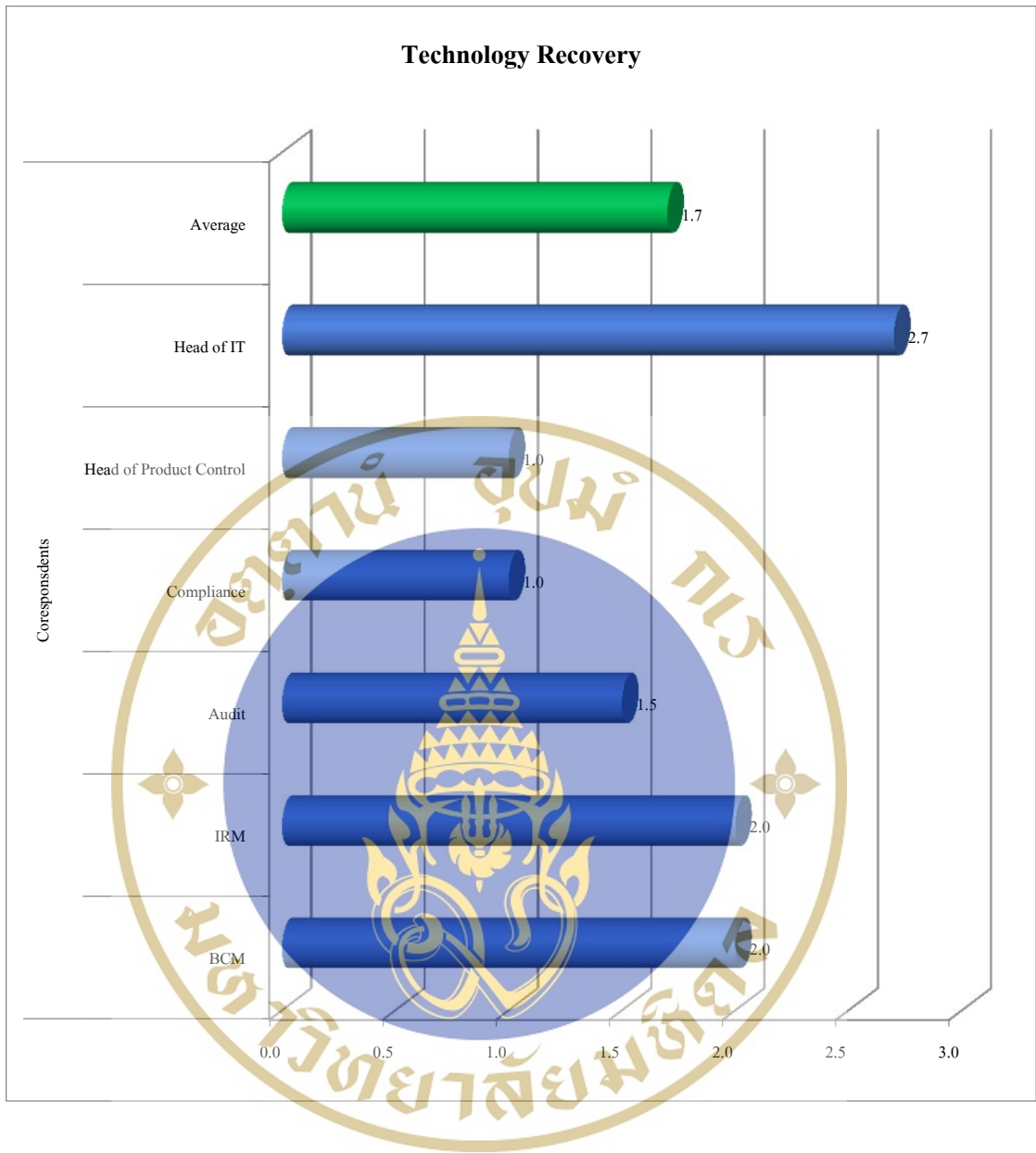
Business Maturity Model Survey Results

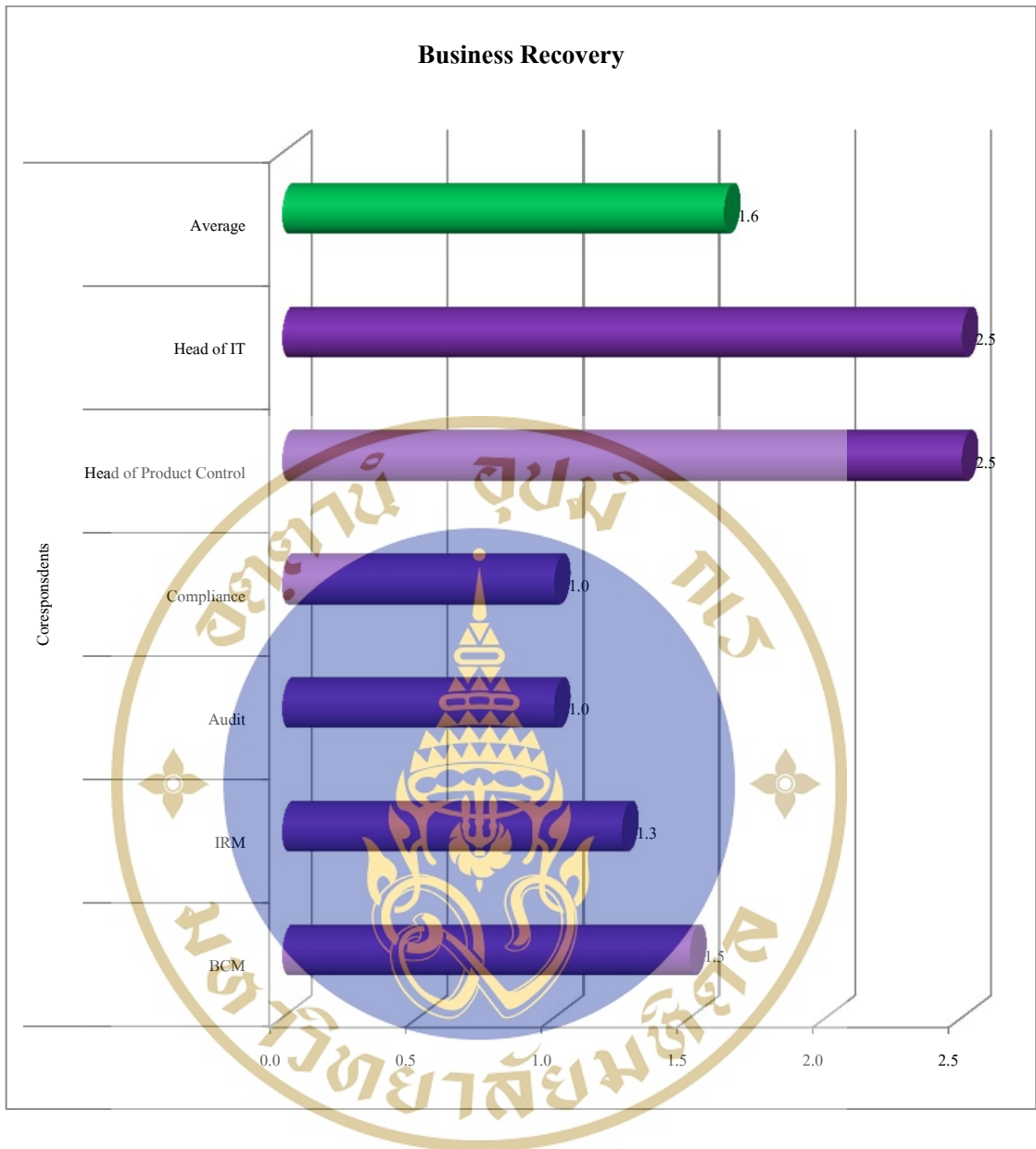


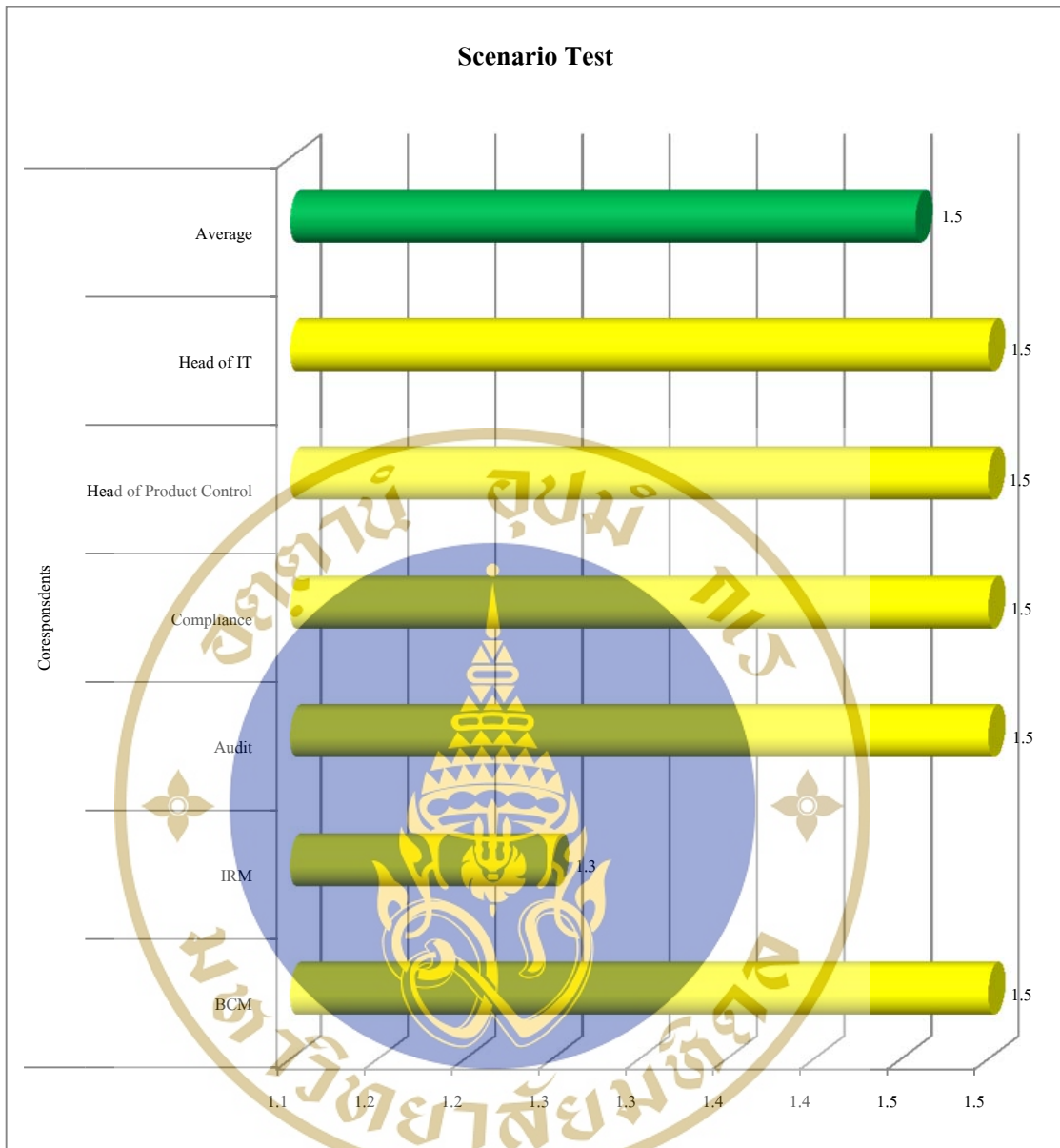












ภาคผนวก ข

BCM Policy and Guideline Gap Assessment

International Practice based on Good Practice Standard, 2013, BCI,UK	สถานการณ์ของ ธนาคาร Z ใน Policy และ Guideline	Gap Identification Results
1. General Principles ข้อมูลทั่วไปและ structure ทั่วไปขององค์กรและจุดประสงค์ ที่จัดทำ Policy ขึ้นมา	Fully Comply	N/A
2. Definition ของ BCM	Fully Comply	N/A
3. การจัดทำ Policy, Guideline ได้คำนึงถึง component หลักของ Policy ที่จำเป็นต้องมี เช่น Stakeholder และ Regulator ที่จำเป็นต้องคำนึงถึง	Fully Comply	N/A
4. มีการสื่อสาร Policy ตู stakeholder อื่นๆ ในองค์กรทั้งภายในและภายนอก และนำ feedback ที่ได้มาปรับปรุงใน Policy ใน ครั้งถัดไป	Partial Comply	ในปัจจุบัน BCM Policy ได้สื่อสารให้กับ คนในองค์กร เท่านั้น ซึ่งวิธีสื่อสารจะเป็นแค่ one way communication ไม่ได้ รับ feedback กลับมาพัฒนา Policy ให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น
5. Embed ทุก stakeholder ในการจัดทำ Policy และ Guideline	Partial Comply	ในปัจจุบันทาง Corporate Operational Risk เป็นคนจัดทำรอบริวิด้วยตัวเอง โดยไม่ได้ดึงแต่ละฝ่ายงานมาให้feedback มากนัก
6. BCM Roles and Responsibilities จะต้อง มีความชัดเจนในการสื่อสารในแง่คน รับผิดชอบของแต่ละงาน	Partial Comply	การกำหนด Roles and Responsibilities ของแต่ละแผนกนั้นได้กำหนดไว้ แต่ยังเป็นสิ่งที่ตกลงกันไม่ได้ และ ยังไม่เคลีย ในบทบาทของตัวเองมากนัก
7. BCM Policy และ Guideline ควรมีการ พัฒนาอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง	Fully Comply	N/A

International Practice based on Good Practice Standard, 2013, BCI,UK	สถานการณ์ของ ธนาคาร Z ใน Policy และ Guideline	Gap Identification Results
8. Top Management ควรสื่อสารและให้ความสำคัญด้าน BCM Policy และ Guideline ใน Day-to-Day Business Activities	Partial Comply	Top Management มีการสื่อสารด้าน BCM Policy และ Guideline แต่ทว่าไม่มีการนำ BCM Policy และ Guideline ลงในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผน 5 ปี ของแต่ละ business unit
9. Policy มีเป้าหมายและมี BCM maturity model ขององค์กรอย่างชัดเจน	Not Comply	ยังไม่มี statement ใดๆ เกี่ยวกับ BCM maturity model ขององค์กร ซึ่งมีผลทำให้พนักงานไม่เข้าใจในเหตุผลของการทำแผนฉุกเฉิน และ เกิดความสับสนใน direction ขององค์กร

