

แนวปฏิบัติ การคัดเลือกพันธมิตรทางธุรกิจ ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล พ.ศ. 2567

บทนำ

องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) ดำเนินงานด้วยหลักจริยธรรม มุ่งเน้นการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนอย่างเท่าเทียมกัน โดยสอดคล้องตามนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) และนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการที่ดีด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ (IT Governance Policy) ขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร

ปัจจุบัน งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกรมีพันธมิตรทางธุรกิจหลายรูปแบบ เพื่อให้การพัฒนาและให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตรงกับความต้องการของผู้ใช้บริการและเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว เพื่อให้การเลือกพันธมิตรทางธุรกิจ มีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน โปร่งใส อันนำไปสู่ความน่าเชื่อถือขององค์กร จึงได้จัดทำเป็นคู่มือการคัดเลือกพันธมิตรทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งนี้ โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล รวมถึงการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน

สารบัญ

แนวปฏิบัติในการคัดเลือกพันธมิตรทางธุรกิจด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

นิยาม	๑
ตัวอย่างพันธมิตรทางธุรกิจ	๑
ขั้นตอนการคัดเลือกพันธมิตรทางธุรกิจ	๑
การประเมินโอกาสความร่วมมือ	๒
การสรรหาพันธมิตรทางธุรกิจ	๒
การประเมินพันธมิตรทางธุรกิจที่ได้สรรหาหรือคัดเลือก	๓
การจัดทำข้อตกลงความร่วมมือ	๓
การอนุมัติข้อตกลงกับพันธมิตรทางธุรกิจ	๓
ประเด็นที่ควรบรรจุภายในสัญญาหรือข้อตกลงกับพันธมิตรทางธุรกิจ	๔
ความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการใช้บริการจากพันธมิตรทางธุรกิจ	๔
การติดตาม ประเมินผล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยง	๕

แนวปฏิบัติในการคัดเลือกพันธมิตรทางธุรกิจด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

การหาพันธมิตรทางธุรกิจด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นทางเลือกหนึ่ง เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญและเพิ่มขีดความสามารถทางเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรตลาดเพื่อเกษตรกร โดยการนำเอาทรัพยากรและความเชี่ยวชาญของพันธมิตรทางธุรกิจมาบูรณาการให้เกิดประโยชน์สูงสุดในรูปแบบความร่วมมือ และการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

นิยาม

“พันธมิตรทางธุรกิจ” หมายถึง ความร่วมมือระหว่างสององค์กรขึ้นไป โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความเชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์ รวมถึงอาจมีการแบ่งรายได้ ค่าใช้จ่าย และผลประโยชน์อื่นๆ เป็นระยะเวลาต่อเนื่อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ แนวทางการจัดการ การตอบสนองต่อข้อกังวล และการประเมินความเสี่ยงของมาตรการการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

ตัวอย่างพันธมิตรทางธุรกิจ

๑. ความร่วมมือทางการตลาด ได้แก่ การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และการใช้ช่องทางการตลาด ร่วมกัน เพื่อพัฒนาสื่อประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมธุรกิจหรือยอดขายร่วมกัน รวมถึงการนำเสนอตราสินค้าร่วมกัน (Co Brand) เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่กว้างมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

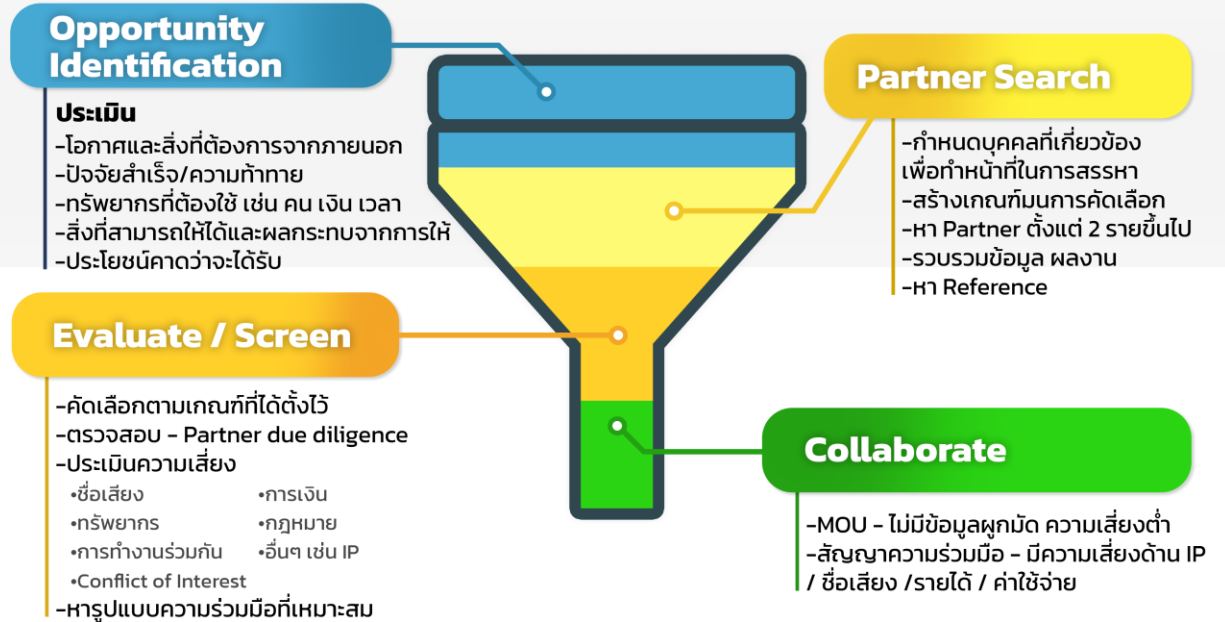
๒. ความร่วมมือด้านการฝึกอบรม/สัมมนา/ศึกษาดูงาน เช่น การผลิตหลักสูตร (Content) ที่ต้องใช้เทคโนโลยีออนไลน์และวิธีการในทำกรณีศึกษาใหม่ๆ โดยมีการร่วมมือกันในการถ่ายโอนเทคโนโลยีในการผลิต เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่องค์กรหรือประชาชน เป็นต้น

๓. ความร่วมมือด้านการวิจัยและพัฒนา อาทิ การร่วมมือกันในการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ ขึ้นมา เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร เป็นต้น ทั้งนี้ กิจกรรมที่เป็นการบริจาค (Donation) การสนับสนุน (Sponsorship) และการจ้างบุคลากรแบบชั่วคราว (Contractors) หรือที่ปรึกษา (Consultants) จะไม่เข้าข่ายความร่วมมือพันธมิตรทางธุรกิจ

ขั้นตอนการคัดเลือกพันธมิตรทางธุรกิจ

๑. การประเมินโอกาสความร่วมมือ
๒. การสรรหาพันธมิตรทางธุรกิจ
๓. การประเมินพันธมิตรทางธุรกิจที่ได้สรรหาหรือคัดเลือก
๔. การจัดทำข้อตกลงความร่วมมือ

ขั้นตอนการคัดเลือกพันธมิตรทางธุรกิจ ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล



การประเมินโอกาสความร่วมมือ

- เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการทำพันธมิตรทางธุรกิจ
- ความร่วมมือที่ต้องการได้จากพันธมิตรทางธุรกิจ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ โดยไม่ควรทับซ้อนกับความร่วมมือที่มีอยู่แล้ว หรือไม่ควรขัดแย้งกับพันธกิจ
- ความร่วมมือที่องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร สามารถแลกเปลี่ยนให้ได้และผลกระทบจากการแลกเปลี่ยนสิ่งนั้น ๆ
- ปัจจัยสำเร็จและปัจจัยท้าทายต่างๆ
- ปัจจัยด้านทรัพยากรภายในองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร เช่น บุคลากร งบประมาณ และเวลา เป็นต้น

การสรรหาพันธมิตรทางธุรกิจ

- กำหนดบุคคลหรือจัดตั้งคณะทำงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทำหน้าที่ในการสรรหา
- สร้างเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกพันธมิตรทางธุรกิจ
- สรรหาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเข้าคัดเลือก จำนวน 2 รายขึ้นไป
- รวบรวมข้อมูลและผลงาน

การประเมินพันธมิตรทางธุรกิจที่ได้สรรหาหรือคัดเลือก

๑. พิจารณาตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

๒. พิจารณาความเหมาะสมในแง่มุมต่างๆ ได้แก่

๒.๑ ความสอดคล้องในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Fit) ทั้งวัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์ในระยะยาวและทิศทางกลยุทธ์

๒.๒ ความสอดคล้องของทรัพยากร (Resource Fit) โดยพันธมิตรทางธุรกิจจะต้องมีความรู้ ความสามารถ และทรัพยากรที่เสริมให้เกิดพลังผนึก (Synergy Effect)

๒.๓ ความสอดคล้องของวัฒนธรรม (Cultural Fit) เป็นเรื่องของการรับรู้และเข้าใจในวัฒนธรรม และค่านิยมของแต่ละฝ่าย สามารถสื่อสารและทำงานร่วมกันได้

๒.๔ ความสอดคล้องขององค์กร (Organizational Fit) ทั้ง ๒ ฝ่าย ควรต้องมีระบบการบริหารจัดการที่สำคัญ เช่น ระบบการตัดสินใจ และกลไกการควบคุมที่มี ประสิทธิภาพ เป็นต้น

๓. ตรวจสอบข้อมูลพันธมิตรทางธุรกิจ (Partner Due Diligence)

๔. ประเมินความเสี่ยงต่าง ๆ ได้แก่

๔.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

๔.๒ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk)

๔.๓ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

๔.๔ ความเสี่ยงด้านนโยบายของรัฐและกฎระเบียบต่าง ๆ (Compliance Risk)

๕. หารูปแบบความร่วมมือที่เหมาะสม

๖. หาข้อมูลอ้างอิงเกี่ยวกับผลงานและบริการจากบุคคลที่สาม (Third-Party Reference)

การจัดทำข้อตกลงความร่วมมือ

๑. บันทึกความเข้าใจ (Memorandum of Understanding หรือ MOU) เป็นการแลกเปลี่ยนข้อตกลงและรายละเอียดความร่วมมือโดยไม่มีข้อผูกมัด

๒. ในกรณีประเมินว่ามีความเสี่ยงหรือข้อผูกมัดด้านทรัพย์สินทางปัญญา ชื่อเสียง ข้อมูลสมาชิก รายได้ และค่าใช้จ่าย ต้องทำสัญญา (Contract) อย่างเป็นทางการ โดยระบุเงื่อนไขของสัญญาความร่วมมืออย่างชัดเจน

การอนุมัติข้อตกลงกับพันธมิตรทางธุรกิจ

การอนุมัติข้อตกลงกับพันธมิตรทางธุรกิจ หากองค์กรประกอบในข้อตกลงพันธมิตรทางธุรกิจมีระยะเวลาการทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๕ ปี ให้หน่วยงานหรือคณะทำงานขออนุมัติจากผู้อำนวยการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร

หากมีระยะเวลาเกินกว่า ๕ ปี จะต้องขออนุมัติจากคณะกรรมการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร นอกจากนี้ หากข้อตกลงกับพันธมิตรทางธุรกิจ มีการอ้างอิงหรือแชร์ตราสัญลักษณ์ขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกรหรือมีการ

แลกเปลี่ยนข้อมูลสมาชิก หรือมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นลิขสิทธิ์ขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร จะต้องขอ อนุมัติจากกรรมการองค์การองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร

ประเด็นที่ควรบรรจุภายในสัญญาหรือข้อตกลงกับพันธมิตรทางธุรกิจ

ในการทำสัญญาหรือข้อตกลงกับพันธมิตรทางธุรกิจควรมีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร โดยสัญญาหรือ ข้อตกลงดังกล่าว ควรครอบคลุมประเด็นสำคัญ อย่างน้อยดังต่อไปนี้

๑. รายละเอียดของงาน ขอบเขตความรับผิดชอบ การบริหารความเสี่ยง และระบบควบคุมภายใน
๒. ข้อตกลงการให้บริการ (Service Level Agreement) เพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานการให้บริการขั้นต่ำ ที่ต้องปฏิบัติ ทั้งภายใต้สถานการณ์ปกติและไม่ปกติ
๓. แผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) เพื่อรองรับกรณีงานมีปัญหา หักง่ชะงักง และไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง
๔. ขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
๕. ค่าบริการ (ถ้ามี) ต้องมีความสมเหตุสมผล อ้างอิงจากต้นทุนหรืออัตราที่เรียกเก็บในตลาดทั่วไป โดยต้องไม่เป็นการเอื้อประโยชน์จนเกินควรแก่บุคคลหรือนิติบุคคลอื่น ทั้งในและนอกกลุ่มธุรกิจ
๖. อายุสัญญา ข้อกำหนด และเงื่อนไขการยกเลิกสัญญา ซึ่งรวมถึงสิทธิในการเปลี่ยนแปลง แก้ไข และ ต่ออายุสัญญา
๗. ขอบเขตความรับผิดชอบในกรณีเกิดปัญหาขัดข้อง ตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ หรือการชดใช้ ค่าเสียหายที่เกิดขึ้น
๘. การรักษาความปลอดภัยของข้อมูล การรักษาความลับ และข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ใช้บริการ และข้อมูล ขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร รวมถึงสิทธิในการเข้าถึง และความเป็นเจ้าของข้อมูล เช่น วิธีการ รับส่งข้อมูล และวิธีการเก็บรักษาข้อมูล เป็นต้น ตลอดจนบทลงโทษที่ชัดเจน ในกรณีที่มีการเปิดเผยข้อมูลของผู้ใช้บริการและ/ หรือข้อมูลขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร
๙. การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่องค์การตลาดเพื่อเกษตรกรกำหนด (ถ้ามี) รวมทั้งกฎหมายและหลักเกณฑ์อื่น ที่เกี่ยวข้อง
๑๐. เงื่อนไขอื่นๆ ตามความจำเป็น เช่น สถานที่ให้บริการ การประกันภัย เป็นต้น

ความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการใช้บริการจากพันธมิตรทางธุรกิจ

ความเสี่ยงจากการใช้บริการจากพันธมิตรทางธุรกิจ อาจแบ่งได้เป็น ๔ หมวด ได้แก่

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เช่น
 - พันธมิตรทางธุรกิจดำเนินงานไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร ที่กำหนดไว้
๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ (Operational Risk) เช่น
 - พันธมิตรทางธุรกิจให้บริการไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
 - ความผิดพลาดจากระบบงาน
 - กระบวนการจัดการภายในของพันธมิตรทางธุรกิจที่ไม่มีประสิทธิภาพ

- เกิดกรณีทุจริต
- ความซับซ้อนในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจไม่ประสบผลสำเร็จ
- การเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม
- ใช้บริการหลายกลุ่มงานจากพันธมิตรทางธุรกิจรายเดียวกัน
- ความซับซ้อนของการดำเนินงานของพันธมิตรทางธุรกิจ ที่ทำให้เป็นอุปสรรคในการดำเนินการตามนโยบายการกำกับดูแล

๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เช่น

- การประเมินมูลค่า หรือการความคุ้มทุนไม่เหมาะสม
- รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

๔. ความเสี่ยงด้านนโยบายของรัฐและกฎระเบียบต่าง ๆ (Compliance Risk) เช่น

- ความเสี่ยงในการบังคับตามสัญญาและข้อตกลง
- พันธมิตรทางธุรกิจไม่ดำเนินการตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- พันธมิตรทางธุรกิจไม่มีระบบการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายและควบคุมเพียงพอ

การติดตาม ประเมินผล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยง

หลังการลงนามในสัญญาความร่วมมือ หน่วยงานหรือคณะทำงานต้องรายงานความคืบหน้าแก่ ผู้อำนวยการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร หรือคณะกรรมการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกรอย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง และเมื่อสัญญาความร่วมมือนั้นได้สิ้นสุดลง ให้หน่วยงานหรือคณะทำงาน จัดทำสรุปผลการดำเนินงานและนำเสนอแก่ผู้อำนวยการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร หรือคณะกรรมการองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร ภายใน ๓ เดือน

นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้บริการจากพันธมิตรทางธุรกิจที่ดำเนินการอย่างชัดเจน โดยเหมาะสมกับความสำคัญของงานที่ใช้บริการ และสอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยง รวมทั้ง สื่อสารให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าใจและปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวอย่างเคร่งครัด โดยพิจารณาแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญ อย่างน้อยดังต่อไปนี้

๑. มีแนวทางที่ชัดเจนในการกำกับดูแล ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาตามความสำคัญของงานที่ใช้บริการ เพื่อให้มีมาตรฐานการควบคุมภายใน การให้บริการ และการรักษาความปลอดภัยข้อมูลขององค์การตลาดเพื่อเกษตรกร และข้อมูลของผู้ใช้บริการ

๒. มีแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (business continuity plan) และการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (business continuity management) ตามระดับความเสี่ยงและผลกระทบของงาน ในการใช้บริการจากพันธมิตรทางธุรกิจ

๓. มีแผนการบริหารจัดการในช่วงการเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินการเองมาเป็นการใช้บริการจากพันธมิตรทางธุรกิจ การเปลี่ยนพันธมิตรทางธุรกิจหรือการเลิกใช้บริการจากพันธมิตรทางธุรกิจ (process migration and change management) และแผนรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

๔. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อประโยชน์ในการติดตาม ประเมินผลและบริหารความเสี่ยง

๕. มีเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานที่มีความเข้าใจในขอบเขต ลักษณะงานและกระบวนการทำงานของการใช้บริการ เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ

๖. มีการบันทึกประเด็นปัญหาหรือความเสี่ยง ข้อมูลความเสียหาย รวมทั้งคำสั่งการจากทางการที่เกี่ยวข้องกับการใช้บริการจากพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อให้ธนาคารแห่งประเทศไทยตรวจสอบได้ พร้อมทั้ง รายงานข้อมูลดังกล่าว ต่อผู้บริหารของสถาบันการเงินให้ทราบในทันที เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการ แก้ไขปัญหา ดังกล่าวได้อย่างเหมาะสมและทันที่

๗. ทบทวนการให้บริการเป็นระยะตามความเหมาะสมของลักษณะงาน