

The Beginning of IT Governance Era in Thailand and the Role of Directors

โดย
คุณเบญญาดา กำลังเฮอ
Mrs. Benyada Kumlungsua
CG Specialist - Curriculum
Development
Thai Institute of Directors

กระแสรวมแรงเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ
ในขณะนี้ คงหนีไม่พ้นกระแสรวมแรงในเรื่องของ
"การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ" หรือที่เรียก
กันสั้นๆ ว่า "IT Governance" เนื่องจากเราอยู่ใน
โลกยุคดิจิทัลที่บริษัทต่างๆ กำลังพึ่งพาเทคโนโลยี
สารสนเทศในการดำเนินธุรกิจกันมากขึ้นเรื่อยๆ ทั้งใน
การช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การเพิ่มผลผลิต
การสร้างสินค้าหรือนวัตกรรมใหม่ การเพิ่มคุณภาพ
การบริการ การสร้างทางเลือกเพื่อการแข่งขัน การ
สร้างโอกาสทางธุรกิจ รวมไปถึงการดึงดูดลูกค้าและ
การป้องกันคู่แข่ง ยิ่งเมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจและการ
ถดถอยทางเศรษฐกิจมากขึ้น ก็ยิ่งเป็นการกระตุ้นให้
เกิดแนวโน้มความต้องการในการลดค่าใช้จ่าย
และการเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจโดยใช้เทคโนโลยี
สารสนเทศมากขึ้นไปอีก

อย่างไรก็ตาม หากบริษัทนำเทคโนโลยีสาร-
สนเทศมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กรโดยปราศจาก
ความพร้อม ความเหมาะสม และการกำกับดูแลที่
ดีแล้ว อาจก่อให้เกิดปัญหาและผลกระทบทางลบ
ต่อการดำเนินธุรกิจตามมาได้ ดังเช่นที่บริษัทหลายๆ
แห่งกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นปัญหา
"การแฮ็กข้อมูล" "การโดนโจมตีระบบ" "ระบบ
ปฏิบัติการขัดข้อง" "ระบบไม่รองรับการทำงาน"
"ระบบไม่สอดคล้องกันในองค์กร" "ข้อมูลรั่วไหล"
หรือ "การใช้งบประมาณสูงแต่เสียเปล่า" เป็นต้น

Sony Pictures ค่ายหนังชั้นนำระดับโลกของ
ฮอลลีวูด ก็เป็นหนึ่งในบริษัทที่ประสบปัญหาครั้ง
ใหญ่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยในช่วงเดือน
พฤศจิกายน 2014 ที่ผ่านมา ได้เกิดเหตุการณ์จารกรรม
ข้อมูล โดยแฮกเกอร์ที่ใช้ชื่อว่า Guardians of Peace
ซึ่งทำให้ภาพยนตร์ของบริษัทมากถึง 5 เรื่องได้ถูกนำ
ไปเผยแพร่ทางโลกออนไลน์แบบละเมิดลิขสิทธิ์ อีกทั้ง
บริษัทยังได้รับการส่งข้อความข่มขู่ว่าจะนำข้อมูลที่เป็น
ความลับทั้งหมดของบริษัทออกมาเปิดเผยต่อ
สาธารณชน ถ้าหากบริษัทไม่ทำตามข้อเรียกร้อง

จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับ Sony Pictures
เมื่อนับรวมกับเหตุการณ์ของบริษัทหลายๆ แห่งทั่วโลก
ที่ตกเป็นข่าวครึกโครมและเสื่อมเสียชื่อเสียง จึงทำให้
บริษัทหลายแห่งพากันตื่นตัวถึงความสำคัญของ
การมีระบบการควบคุมดูแลและบริหารจัดการทาง
เทคโนโลยีสารสนเทศกันมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ IT
Governance จึงกลายมาเป็นเครื่องมือสำคัญที่นำ
มาใช้ในการปรับปรุงระบบและกระบวนการบริหาร
จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กร ให้สามารถ
รับมือกับสถานการณ์ทางธุรกิจที่มีความไม่แน่นอน
และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
ซึ่งสามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้เสีย

รวมทั้งสร้างคุณค่าและผลักดันให้องค์กรบรรลุ
เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในต่างประเทศ IT Governance เป็นเรื่อง
ที่ได้มีการกล่าวถึงและมีการก่อตั้งองค์กรเพื่อ
วัตถุประสงค์นี้เป็นการเฉพาะมานานหลายปีแล้ว
เช่น องค์กรระดับโลกของประเทศสหรัฐอเมริกา
The Information Systems Audit and Control
Association หรือ ISACA ที่ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 1969
เพื่อเป็นแหล่งศูนย์รวมข้อมูลเกี่ยวกับการควบคุม
การตรวจสอบระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งต่อมาก็ได้
ก่อตั้ง IT Governance Institute หรือ ITGI ขึ้น
ในปี 1998 เพื่อเข้ามาดูแลการบริหารจัดการการ
กำกับดูแลทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับ
องค์กร องค์กรสำคัญทั้ง 2 แห่งนี้ต่างสนับสนุนและ
ผลักดันให้เกิด IT Governance รวมทั้งแนวทาง
ในการพัฒนาระบบการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยี
สารสนเทศ COBIT ที่เป็นที่ยอมรับกันในระดับ
สากลดังเช่นในปัจจุบัน

สำหรับในประเทศไทย ถึงแม้ IT Governance
จะเป็นเรื่องใหม่ แต่ก็มีกฎหมายต่างๆ รองรับ เช่น
พ.ร.บ.ว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2544
และพ.ร.บ.การกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550
โดยกำหนดฐานความผิดและบทลงโทษสำหรับ
การกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ และ
กำหนดหน้าที่ของพนักงานเจ้าหน้าที่เอาไว้

เมื่อมาถึงจุดนี้ หลายท่านอาจสงสัยว่า หาก
เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อการดำเนิน
ธุรกิจในปัจจุบันมากถึงขนาดนี้ ทำไมบริษัทต่างๆ
จึงยังคงละเลยกันอยู่ จะเห็นได้ว่าแผนก IT ในหลาย
บริษัทยังคงเป็นแค่เพียงหน่วยงานเล็กๆ หน่วยงาน
หนึ่งที่ไม่มีความสำคัญอะไร มีหน้าที่ในการแก้ไข
ระบบ เครื่องมือ หรืออุปกรณ์เพื่อสนับสนุนการ
ทำงานของแผนกอื่นๆ ในองค์กรเท่านั้น ในขณะที่
บริษัทอีกหลายแห่งก็นำภาวะความรับผิดชอบใน
เรื่องนี้ไปฝากฝังไว้กับแผนกงานต่างๆ แทนที่เป็น
เช่นนี้ก็เพราะเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ
ที่มีราคาแพง และส่วนมากไม่อาจนำไปใช้ได้ทันที
แต่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเสียก่อนจึงจะใช้ได้
อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ซึ่งก็เป็นเรื่อง
ที่เข้าใจยากและต้องใช้เวลามากอยู่พอสมควร จึงอาจ
ก่อให้เกิดช่องว่างในการรับรู้ระหว่างกันและเกิดความ
ผิดพลาดตามมาได้ง่าย โดยเฉพาะเมื่อมีเปลี่ยนแปลง
ทางด้านเทคโนโลยีสภาพทางเศรษฐกิจและธุรกิจ ที่
ทำให้บริษัทต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบเทคโนโลยี
สารสนเทศตามไปด้วย

หากจะถามว่า IT Governance ควรเป็น
หน้าที่ของใคร? ตามหลักการแล้ว IT Governance

ควรเป็นบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของ
"คณะกรรมการและผู้บริหาร" เนื่องจากคณะ
กรรมการมีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลกิจการที่ดี
และการกำกับดูแลเทคโนโลยีสารสนเทศก็เป็นส่วนหนึ่ง
ที่ทำให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนั้น บทบาท
ในการขับเคลื่อนและผลักดัน IT Governance จึงไม่
สามารถแยกออกจากบทบาทการกำกับดูแลด้านอื่นๆ
ของคณะกรรมการได้ และเนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่
ในการรับนโยบายของคณะกรรมการไปปฏิบัติต่อ
ผู้บริหารจึงมีบทบาทที่สำคัญต่อการสร้างความสำเร็จ
ให้เกิดขึ้นกับ IT Governance ด้วยเช่นกัน

อย่างไรก็ตาม จากผลการสำรวจของ The Standish
Group ในปี 2014 กลับพบว่า โครงการเทคโนโลยี
สารสนเทศของบริษัทที่มีขนาดใหญ่ประสบความสำเร็จ
สำเร็จแค่เพียง 9% ในขณะที่บริษัทขนาดกลางและ
ขนาดเล็กประสบความสำเร็จที่ 16.2% และ 28%
ตามลำดับ ซึ่งจากผลการสำรวจนี้คงอาจทำให้เรา
มองเห็นว่า บริษัทจำนวนมากในปัจจุบันยังคงขาด
การกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยี
สารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

Peter Marshall และ Judy McKay ซึ่งได้ทำ
การศึกษาในเรื่อง Strategic IT Planning, Evaluation
and Benefits Management: The Basis for Effective
IT Governance พบว่า สาเหตุสำคัญประการหนึ่ง
ที่ทำให้ IT ไม่ประสบความสำเร็จ ก็คือ การที่
คณะกรรมการขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องเทคโนโลยี
สารสนเทศ จึงเกิดความรู้สึกกดดันเมื่อต้องทำการ
พิจารณาตัดสินใจลงทุนเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว
และมีแนวโน้มที่คณะกรรมการจะปล่อยให้
ภาระหน้าที่ของ Chief Information Officer (CIO)
หรือแผนก IT หรือหน่วยงานภายนอก (Outsource)
เป็นผู้ดูแลแทน เมื่อคณะกรรมการเพิกเฉยและ
ละเลยกับประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี
สารสนเทศ ก็ย่อมจะส่งผลทำให้ผู้บริหารและผู้ที่มี
ส่วนเกี่ยวข้องที่มีหน้าที่รับนโยบายจากคณะกรรมการ
ไปดำเนินการต่อ ต่างพากันมองไม่เห็นความสำคัญ
ของเทคโนโลยีสารสนเทศตามไปด้วย ซึ่งก่อให้เกิด
ความเสี่ยงและผลกระทบต่องค์กรตามมาได้
อย่างมากมาย

ด้วยเหตุนี้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่คณะ
กรรมการในปัจจุบันควรจะต้องมีความรู้ความ
เข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น ทั้งนี้
เพื่อที่จะได้สามารถกำหนดกรอบนโยบายของ IT
Governance ให้สามารถสนับสนุนองค์กรเชิงกลยุทธ์
และผลักดันให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายได้
อย่างสอดคล้องทั่วกันทั้งองค์กร นับตั้งแต่การ
กำหนดกลยุทธ์ การวางแผนการบริหารจัดการ



การจัดสรรทรัพยากร การดำเนินการ การควบคุม ไปจนถึงการสื่อสาร ซึ่งหากคณะกรรมการให้ความสำคัญและอุทิศเวลาให้กับ IT Governance อย่างเต็มที่แล้ว ย่อมจะส่งผลให้การนำ IT Governance มาประยุกต์ใช้ภายในองค์กรของตนมีความถูกต้องและเหมาะสมมากที่สุด อันจะนำมาซึ่งการสร้างมูลค่าเพิ่ม และการเติบโตอย่างต่อเนื่องยั่งยืนในอนาคต

Currently, without a doubt the topmost trend relating to corporate governance practices is the overwhelming trend relating to oversight of information technology systems (IT) — or what is called 'IT governance'. This is because we now live in the digital world, in which various companies increasingly depend more and more on information technology to conduct their businesses, that enables the achievement of more effective operations, increased production outputs, development of new products and innovation, improved services quality, creation of more competitive options, and new business opportunities. IT also enables attracting new customers and protection against competitors — especially so in times of economic crises and resultant increasing economic downturn, when there is a drive to reduce expenses together with achievement of more business value added from increasing use of information technology systems.

Nevertheless, if companies adapt and apply information technology systems for use internally without the appropriate readiness in regards to proper security and oversight measures, it may result in internal problems and negative impacts on its business operations — as so many companies are facing at this moment — such as, hacking of important information, cyber attacks to the overall IT systems, operating system failures, and systems that fail to effectively support the operations, as well as systems unsuited to the organization information leaks or even making the investment for nothing.

The leading Hollywood-based global motion pictures conglomerate, Sony Pictures, is one of the companies that faced a significant IT related issue; whereby in November 2014 the company faced theft of important confidential data by hackers, using the name Guardian of Peace, who managed to get access to internal information about as many as 5 new movies still in the process of being made. They then posted the hacked information online in violation of the company's intellectual property rights, with the motion picture company also receiving threats that more detailed information would be posted online if it failed to meet the hacker's demands.

Based on this incident at Sony Pictures together with similar incidents that happened to several other companies around the world, which all resulted in bad publicity and considerable damage to their reputations, made many companies pay much more attention to the importance of and the increasing need to have in place a system of IT systems controls and oversight.

For this reason, IT Governance has become an important tool for improving both the internal systems and the associated management procedures in managing information technology systems within an organization, in order to meet any business situations that are uncertain and that changes at a fast pace, so as to be capable of creating confidence on the part of all its Stakeholders, as well as to increase business value added in facilitating and driving the organization to more effectively achieve its goals.

Overseas, IT Governance is an matter that has long been discussed, as well as the reason for establishing various organizations to specifically address this issue — such as, the US-based global institution 'The Information Systems Audit and Control Association (or ISACA), that was established in 1969 as a center for gathering relevant information relating to the control the audit of computer systems. Thereafter, the IT Governance Institute (or ITGI) was established in 1998 to control and oversee the management of technology at an organizational basis. Each of these 2 key organizations support and promote the creation of IT Governance together with associated operating procedures guidelines in the development of IT governance principles and practices (COBIT), that is the current internationally accepted standards of practice.

As for Thailand, despite the fact that the matter of IT Governance is still a new, there are already various laws to support it — such as, the Electronics Transactions Act BE. 2544 (2001) and the Computer Crime Act BE.2550 (2007), that specifies the criminal acts relating to the use of computers and associated penalties, together with the responsibilities of the involved officials and authorities.

At this juncture, many people may question that, given that IT is so significantly important to business operations at the present time, why then are various companies still neglecting to address this issue? It can be seen that in many companies their IT Department is still a small internal business unit, without much operational importance and mostly responsible for solving any IT related problems, as well as seen as only a supporting tool for other operating Departments within the organization. While in many other companies, this responsibility is often attached or assigned to another internal Department instead. The main reason for this is that technology is seen as an expensive operating tool that cannot be made use of immediately, as well as that requires both specialized knowledge and knowhow before it can be used in a proper and effective manner, whereby such knowhow is difficult to acquire and needs quite a lot of time. As such, this may result in 'gaps' in both the required knowledge and knowhow together with possible mistakes being easily made. Furthermore, whenever there are changes or advances in technology systems or the business situations, this may result in companies having to consequently also change their existing IT systems.

If you ask who is responsible for 'IT Governance', then, in principle, IT Governance is the role and responsibility of the Board of Directors and the

Management Group; since the Board is responsible for good corporate governance, and IT Governance is an integral part of the overall good corporate governance practices. As such, the role of driving and undertaking IT Governance activities can not be separated from other aspects of good governance undertaken by the Board. Further, given that the Management Group is responsible for implementing the policies as determined and specified by the Board, it also has a role in and responsibilities for IT Governance matters.

Nevertheless, based on the 2014 survey undertaken by the Standish Group, it was found that only 9% of the IT projects in large size companies meet with success, while the corresponding success rates of IT projects for medium and small companies were 16.2% and 28% respectively. These findings may indicate to us that currently there are many companies still lacking the required level of oversight and management of their information technology systems.

Peter Marshall and Judy McKay, who both made a study of this in "Strategic IT Planning, Evaluation and Benefits Management: The Basis for Effective IT Governance", found that the main reason for IT systems not achieving success is that Boards of Directors still lack a true understanding of IT matters. As a result, Boards feel pressured whenever they need to consider and decide about making investments in such matters; whereby there is the possibility that the Board will relinquish responsibility to the Chief Information Officer (CIO), or the IT Department, or even to an outsourced party to make the necessary decisions instead. Given that the Board is inactive or even neglects to oversee such IT related issues, then the result is that the Management Group or those directly involved and responsible for implementing the stated Board policies also fail to see the importance of this matter, creating consequent and significant risks and negative effects for the organization.

For these very reasons, currently, it is vital that the Board of Directors needs to possess more knowledge and a better understanding about IT matters. As such, this is so that the Board can determine effective IT Governance policies that will support the agreed strategies of the organization and drive the achievement of agreed corporate objectives in a uniform manner across the entire organization — from determining the strategies, planning management activities, managing resources and operations, controlling and oversight, to communicating. If the Board gives full importance and devotes time to IT Governance matters, which will often result in IT Governance practices being adapted and adopted for use within the organization in the most proper and appropriate manner possible, and which will then also result in the creation of value added and ongoing future growth on a sustainable basis.

