

แนวปฏิบัติเรื่องการคัดเลือกพันธมิตรทางธุรกิจ

ของ

สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

บทนำ

สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (ต่อไปนี้จะเรียกว่า สมาคมฯ) ดำเนินธุรกิจภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีจริยธรรมธุรกิจ และการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันทุกรูปแบบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม มุ่งเน้นการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนอย่างเท่าเทียมกัน หลีกเลี่ยงการกระทำอันอาจนำไปสู่การเลือกปฏิบัติ หรือก่อให้เกิดผลประโยชน์ที่ขัดกัน ดังนั้น คณะกรรมการสมาคมฯ จึงกำหนดแนวปฏิบัติ เรื่อง การคัดเลือกพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อให้พนักงานสมาคมฯ มีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน โปร่งใส อันจะนำมาสู่ความน่าเชื่อถือและการเติบโตอย่างยั่งยืนของสมาคมฯ

นายประสิทธิ์ เชื้อพานิช
ประธานกรรมการ
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
กุมภาพันธ์ 2564

แนวปฏิบัติเรื่องการคัดเลือกพันธมิตรทางธุรกิจ

การหาพันธมิตรทางธุรกิจเป็นทางเลือกหนึ่ง เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญและเพิ่มขีดความสามารถของสมาคมฯ โดยการนำเอาทรัพยากรและความเชี่ยวชาญของพันธมิตรทางธุรกิจ มาบูรณาการให้เกิดประโยชน์สูงสุดในรูปแบบความร่วมมือ และการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

นิยาม

“พันธมิตรทางธุรกิจ” หมายถึง ความร่วมมือระหว่างสององค์กรขึ้นไป ซึ่งมีการแลกเปลี่ยน ข้อมูล ความเชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์ รวมถึงอาจมีการแบ่ง รายได้ ค่าใช้จ่าย และผลประโยชน์อื่นๆ เป็นระยะเวลาต่อเนื่อง

ตัวอย่างพันธมิตรทางธุรกิจ

1. ความร่วมมือทางการตลาด อาทิ การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และการใช้ช่องทางการตลาดร่วมกัน เพื่อพัฒนาสื่อการโฆษณาและส่งเสริมการขายร่วมกัน รวมถึงการนำเสนอตราสินค้าร่วมกัน (Co-Brand) เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายสมาชิกของสมาคมฯ ที่กว้างมากยิ่งขึ้น เป็นต้น
2. ความร่วมมือด้านการผลิตหลักสูตรใหม่ อาทิ การผลิตหลักสูตร (Content) ที่ต้องใช้เทคโนโลยีออนไลน์ และวิธีการในทำกรณีศึกษาใหม่ๆ โดยมีการร่วมมือกันในการถ่ายโอนเทคโนโลยีในการผลิต เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิก เป็นต้น
3. ความร่วมมือด้านการวิจัยและพัฒนา อาทิ การร่วมมือกันในการพัฒนาเนื้อหาหลักสูตรใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกสมาคมฯ เป็นต้น

ทั้งนี้ กิจกรรมที่มีการบริจาค (Donation) การสนับสนุน (Sponsorship) และการจ้างบุคลากรแบบชั่วคราว (Contractors) หรือที่ปรึกษา (Consultants) จะไม่เข้าข่ายความร่วมมือพันธมิตรทางธุรกิจ

การคัดเลือกพันธมิตรทางธุรกิจ

การคัดเลือกพันธมิตรทางธุรกิจ คณะทำงานควรมีกระบวนการที่ครอบคลุมประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1. ประเมินโอกาสของความร่วมมือ โดยระบุ

- เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการทำพันธมิตรทางธุรกิจ
- ความร่วมมือที่ต้องการได้จากพันธมิตรทางธุรกิจ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ โดยไม่ควรทับซ้อนกับความร่วมมือที่มีอยู่แล้ว หรือไม่ควรขัดแย้งกับพันธกิจของสมาคมฯ
- ความร่วมมือที่ทางสมาคมฯ สามารถแลกเปลี่ยนให้ได้และผลกระทบจากการแลกเปลี่ยนสิ่งนั้นๆ
- ปัจจัยสำเร็จและปัจจัยท้าทายต่างๆ
- ปัจจัยด้านทรัพยากรภายในสมาคมฯ เช่น บุคลากร งบประมาณ และเวลา

2. สรรหาพันธมิตรทางธุรกิจ

- กำหนดบุคคลหรือจัดตั้งคณะทำงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทำหน้าที่ในการสรรหา
- สร้างเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกพันธมิตรทางธุรกิจ
- สรรหาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเข้าคัดเลือกจำนวน 2 รายขึ้นไป
- รวบรวมข้อมูลและผลงาน
- หาข้อมูลอ้างอิงเกี่ยวกับผลงานและบริการจากบุคคลที่สาม (Third-Party Reference)

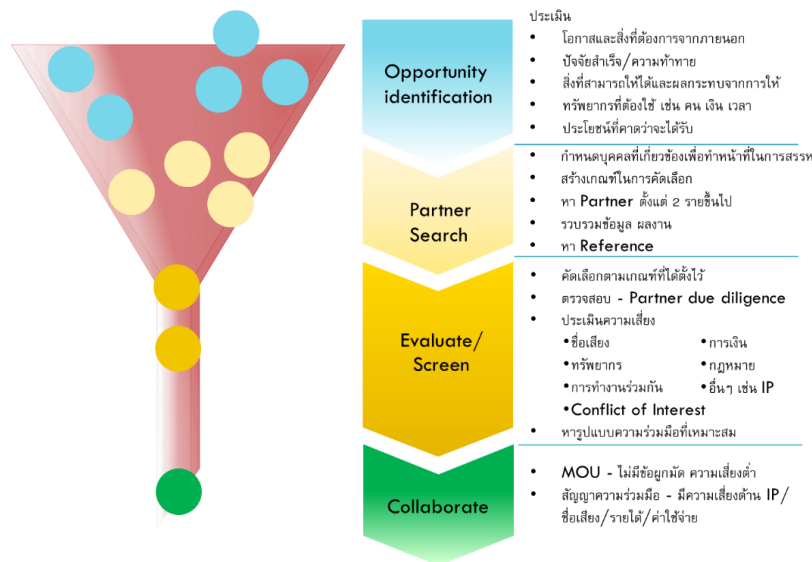
3. ประเมินพันธมิตรทางธุรกิจที่ได้สรรหามาและทำการคัดเลือก

- พิจารณาตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้
- พิจารณาความเหมาะสมในแง่มุมต่างๆ อาทิ
 - ความสอดคล้องในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Fit) ทั้งวัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์ในระยะยาว และทิศทางกลยุทธ์
 - ความสอดคล้องของทรัพยากร (Resource Fit) โดยพันธมิตรทางธุรกิจจะต้องมีความรู้ ความสามารถ และทรัพยากรที่เสริมให้เกิดพลังผนึก (Synergy Effect)
 - ความสอดคล้องของวัฒนธรรม (Cultural Fit) เป็นเรื่องของ การรับรู้และเข้าใจ ในวัฒนธรรม ค่านิยมของแต่ละฝ่าย สามารถสื่อสารและทำงานร่วมกันได้
 - ความสอดคล้องขององค์กร (Organizational Fit) ทั้ง 2 ฝ่าย ควรต้องมีระบบ การบริหารจัดการที่สำคัญ เช่น ระบบการตัดสินใจ และกลไกการควบคุมที่มี ประสิทธิภาพ เป็นต้น

- ตรวจสอบข้อมูลพันธมิตรทางธุรกิจ (Partner Due Diligence)
- ประเมินความเสี่ยงต่างๆ อาทิ
 - ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง
 - ความเสี่ยงด้านทรัพยากร
 - ความเสี่ยงด้านการเงิน
 - ความเสี่ยงด้านกฎหมาย
 - ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ
 - ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest)
 - ความเสี่ยงอื่นๆ เช่น การละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา (IP) เป็นต้น
- หารูปแบบความร่วมมือที่เหมาะสม

4. ตกลงเรื่องความร่วมมือและทำสัญญา

- บันทึกความเข้าใจ (Memorandum of Understanding หรือ MOU) จะเป็นการแลกเปลี่ยนข้อตกลงและรายละเอียดความร่วมมือโดยไม่มีข้อผูกมัด
- ในกรณีที่ประเมินว่ามีความเสี่ยงหรือข้อผูกมัดด้านทรัพย์สินทางปัญญา (IP) ชื่อเสียง ข้อมูลสมาชิก รายได้ และค่าใช้จ่าย ต้องทำสัญญา (Contract) อย่างเป็นทางการ โดยระบุเงื่อนไขของสัญญาความร่วมมืออย่างชัดเจน



กระบวนการคัดเลือกพันธมิตรทางธุรกิจ

กระบวนการอนุมัติข้อตกลงกับพันธมิตรทางธุรกิจ

การอนุมัติข้อตกลงกับพันธมิตรทางธุรกิจ หากองค์ประกอบในข้อตกลงพันธมิตรทางธุรกิจมีผู้มีส่วนได้เสียน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1,000 คน ระยะเวลาการทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 12 เดือน และ มูลค่าของความร่วมมือน้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ล้านบาท ให้คณะกรรมการผู้อำนวยการของสมาคมฯ เพื่ออนุมัติ นอกจากนี้ หากข้อตกลงกับพันธมิตรทางธุรกิจ มีการอ้างอิงหรือแชร์ตราโลโก้ของสมาคมฯ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสมาชิก หรือมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นลิขสิทธิ์ของสมาคมฯ จะต้องนำเสนอให้กรรมการผู้อำนวยการของสมาคมฯ เพื่ออนุมัติด้วย

ทั้งนี้ หากข้อตกลงกับพันธมิตรทางธุรกิจมีผู้มีส่วนได้เสียมากกว่า 1,000 คน ระยะเวลาการทำงานมากกว่า 12 เดือน หรือ มูลค่าของความร่วมมือมากกว่า 3 ล้านบาท ฝ่ายจัดการต้องเสนอให้คณะกรรมการของสมาคมฯ รับทราบ



กระบวนการอนุมัติข้อตกลงกับพันธมิตรทางธุรกิจ

ประเด็นที่ควรบรรจุภายในสัญญาหรือข้อตกลงกับพันธมิตรทางธุรกิจ

ในการทำสัญญาหรือข้อตกลงกับพันธมิตรทางธุรกิจควรมีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร โดยสัญญาหรือข้อตกลงดังกล่าว ควรครอบคลุมประเด็นสำคัญ อย่างน้อยดังต่อไปนี้

- รายละเอียดของงาน ขอบเขตความรับผิดชอบ การบริหารความเสี่ยง และระบบควบคุมภายใน
- ข้อตกลงการให้บริการ (Service Level Agreement) เพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานการให้บริการขั้นต่ำที่ต้องปฏิบัติ ทั้งภายใต้สถานการณ์ปกติและไม่ปกติ
- แผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) เพื่อรองรับกรณีงานมีปัญหาหยุดชะงัก และไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง
- ขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
- ค่าบริการ (ถ้ามี) ต้องมีความสมเหตุสมผล อ้างอิงจากต้นทุนหรืออัตราที่เรียกเก็บในตลาดทั่วไป โดยต้องไม่เป็นการเอื้อประโยชน์จนเกินควรแก่บุคคลหรือนิติบุคคลอื่น ทั้งในและนอกกลุ่มธุรกิจ
- อายุสัญญา ข้อกำหนด และเงื่อนไขการยกเลิกสัญญา ซึ่งรวมถึงสิทธิในการเปลี่ยนแปลงแก้ไข และต่ออายุสัญญา
- ขอบเขตความรับผิดชอบในกรณีเกิดปัญหาขัดข้อง ตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ หรือการชดเชยค่าเสียหายที่เกิดขึ้น
- การรักษาความปลอดภัยของข้อมูล การรักษาความลับ และข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ใช้บริการ และข้อมูลของสมาคมฯ รวมถึงสิทธิในการเข้าถึง และความเป็นเจ้าของข้อมูล เช่น วิธีการรับส่งข้อมูล และวิธีการเก็บรักษาข้อมูล เป็นต้น ตลอดจนบทลงโทษที่ชัดเจน ในกรณีที่มีการเปิดเผยข้อมูลของผู้ใช้บริการและ/หรือข้อมูลของสมาคมฯ
- เงื่อนไขอื่นๆ ตามความจำเป็น เช่น สถานที่ให้บริการ การประกันภัย เป็นต้น

การติดตาม ประเมินผล ตรวจสอบ

หลังการลงนามในสัญญาความร่วมมือ คณะทำงานต้องรายงานความคืบหน้าแก่กรรมการผู้อำนวยการสมาคมฯ และคณะกรรมการสมาคมฯ (เพื่อทราบ) อย่างน้อยไตรมาสละครั้ง และเมื่อสัญญาความร่วมมือนั้นได้สิ้นสุดลง ให้คณะทำงานทำสรุปผลการทำงานและนำเสนอแก่กรรมการผู้อำนวยการภายใน 6 เดือน