



การบริหารจัดการ ห่วงโซ่อุปทาน อย่างยั่งยืน

ชยาภา ชยาวิวัฒนาวงศ์ และพัทธ์ธีรา วงศราวิทย์
ฝ่ายพัฒนารัฐกิจเพื่อความยั่งยืน
เดือนสิงหาคม 2561

การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน ถือเป็นหนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันกันอย่างเข้มข้นภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ในอดีตรูปแบบกิจกรรมต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทานมีลักษณะเหมือนเส้นตรง (Linear) ไม่ซับซ้อน กิจกรรมต่างๆ เรียงลำดับเป็นขั้นตอน ประกอบด้วยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวนไม่มาก บริษัทส่วนใหญ่จึงเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพในมิติเศรษฐกิจเป็นสำคัญ เช่น การพัฒนาคุณภาพเชิงเทคนิค การลดต้นทุน และความรวดเร็วในการจัดส่งสินค้า เป็นต้น ต่อมาการดำเนินธุรกิจมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ประกอบไปด้วยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลากหลาย ความสัมพันธ์ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทานจึงเปลี่ยนจากเส้นตรงมาเป็นรูปแบบเครือข่าย (Network) โดยมีความต้องการของ “ลูกค้า” เป็นแรงผลักดันสำคัญในการกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ในระบบห่วงโซ่อุปทานของบริษัท ส่งผลให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย ต้องร่วมมือกัน เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน

นอกจาก “ลูกค้า” ซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทานที่ได้กล่าวไปข้างต้นแล้ว ยังมีผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรทั้งผู้บริโภค ผู้ลงทุน พนักงาน และสังคม ต่างเริ่มให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการประเด็นด้านความยั่งยืน ทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานมากยิ่งขึ้น ตลอดจนเรียกร้องให้บริษัทเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการคู่ค้า บริษัทต่างๆ ที่เล็งเห็นถึงประโยชน์และโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ จึงเริ่มผนวกแนวความคิดด้านความยั่งยืนเข้าไปในการดำเนินกิจกรรมตลอดห่วงโซ่อุปทานโดยเฉพาะการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกคู่ค้า กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและกระบวนการติดตามการดำเนินงานของคู่ค้าเพื่อยกระดับการดำเนินงานธุรกิจให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ควบคู่ไปกับการส่งเสริมให้ “คู่ค้า” ปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนของบริษัทเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนร่วมกัน นำมาซึ่งการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทั้งตัวธุรกิจและสังคมในวงกว้าง

“คู่ค้า ผู้ค้า หรือคู่ธุรกิจ” หมายถึง ผู้ผลิต วัตถุดิบ ผู้ขายสินค้า ผู้รับจ้าง และ/หรือให้บริการ แก่บริษัท ทั้งที่เป็นนิติบุคคลและบุคคลธรรมดา ไม่ใช่ “ลูกค้าหรือคู่แข่งทางธุรกิจ”

ห่วงโซ่อุปทาน



คือ เครื่องถ่ายความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและลูกค้าของบริษัทในการผลิตและส่งมอบ

สินค้า ที่แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนของการได้มาซึ่งสินค้าตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การขนส่ง ไปจนถึงการส่งมอบสินค้าหรือบริการไปยังลูกค้า

ห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน



คือ การจัดการผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ รวมทั้ง

การส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดวัฏจักรชีวิตของสินค้าและบริการ

ความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทานสู่การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน

จาก

ห่วงโซ่อุปทานแบบเส้นตรง (Linear)

เน้นบริหารจัดการด้านเศรษฐกิจ เป็นหลัก เช่น ลดต้นทุน สร้างรายได้

ลูกค้า



ผลิต



ขนส่งสินค้า



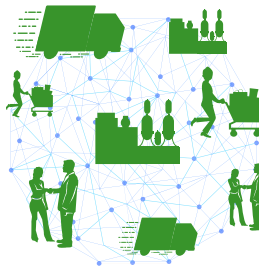
ผู้บริโภค



สู่

ห่วงโซ่อุปทานแบบเครือข่าย (Network)

ที่คำนึงถึงประเด็นความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน



ปัจจัยขับเคลื่อนทางธุรกิจ

- บริหารจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ
- ยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- ลูกค้าต้องการผลิตภัณฑ์/บริการที่ยั่งยืน
- ผู้บริโภคต้องการรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของลูกค้าบริษัท



ประโยชน์ที่ได้จากการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน

- ลดความเสี่ยงที่ธุรกิจจะหยุดชะงัก อันเนื่องมาจากผลกระทบด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
- ปกป้องชื่อเสียงบริษัท และสร้าง Brand Value
- ลดต้นทุนในกระบวนการดำเนินธุรกิจ
- พัฒนาผลิตภาพแรงงาน (Labor Productivity)
- สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ สอดรับกับตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป

กรอบการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน ตามแนวทางของ UN Global Compact



1 แสดงความมุ่งมั่น (COMMIT)

- กำหนดวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน
- จัดทำแนวปฏิบัติหรือจรรยาบรรณการดำเนินธุรกิจของผู้ค้า (Supplier Code of Conduct) ที่ครอบคลุมประเด็นสังคมและ/หรือสิ่งแวดล้อม เพื่อแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของบริษัทในการสนับสนุนให้ผู้ค้ามีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม

2 ประเมินขอบเขต (ASSESS)

- ศึกษากิจกรรมต่างๆ ตลอดห่วงโซ่อุปทานและประเมินขอบเขตในการดำเนินโครงการเพื่อการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานว่าควรครอบคลุมผู้ค้าในกลุ่มใดบ้าง เช่น ผู้ค้ารายสำคัญ (Key Suppliers) ผู้ค้าเชิงกลยุทธ์ (Strategic Suppliers) เป็นต้น

3 กำหนดกลุ่มลูกค้า (DEFINE)

- ระบุว่าลูกค้ารายใดเป็นลูกค้ารายสำคัญของบริษัท โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการใช้จัดกลุ่มลูกค้าอย่างชัดเจน เช่น วิเคราะห์จากมูลค่าการค้าที่มีระหว่างกัน ประเภทสินค้า/บริการที่ติดต่อซื้อขาย เป็นต้น

4 ลงมือปฏิบัติ (IMPLEMENT)

- กำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานภายในองค์กรครอบคลุมตั้งแต่ระดับกรรมการบริษัทไปจนถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายผลิต ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ ฝ่ายคลังสินค้า และฝ่ายจัดส่งสินค้า เป็นต้น
- จัดให้มีกระบวนการ/ขั้นตอน/วิธีการ/แนวปฏิบัติ เพื่อระบุความเสี่ยงทาง**ด้านเศรษฐกิจ** (เช่น ความเสี่ยงจากการพึ่งพาคู่ค้าน้อยราย ความเสี่ยงจากการได้รับสินค้า/บริการที่ไม่ได้คุณภาพ) **สังคม** (เช่น สิทธิมนุษยชน การดูแลพนักงานและแรงงาน) และ**สิ่งแวดล้อม** (เช่น การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม) ที่เกิดจากลูกค้าของบริษัท
- สร้างการมีส่วนร่วมกับลูกค้า เพื่อสื่อสารความคาดหวังและความตั้งใจของบริษัทในการบริหารจัดการความยั่งยืน ตลอดจนหาแนวทางเพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันและสร้างพลังความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน

5 วัดผลและติดตาม (MEASURE)

- มีการติดตามการปฏิบัติตามจรรยาบรรณการค้าเป็นธุรกิจของลูกค้า (Supplier Code of Conduct) เช่น การตรวจประเมินตนเองของลูกค้า (Self-assessment) การตรวจประเมินโดยองค์กรอิสระภายนอก (Third-party Audit) หรือการตรวจประเมิน ณ สถานที่ประกอบการของลูกค้า (Site Visit) เป็นต้น
- มีแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อช่วยพัฒนาการค้าเป็นธุรกิจอย่างยั่งยืนของลูกค้า ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับบริษัท

6 เปิดเผยข้อมูล (COMMUNICATE)

- เปิดเผยแนวทางการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานครอบคลุมตั้งแต่กลยุทธ์การประเมินความเสี่ยงของลูกค้า การบริหารจัดการลูกค้า การตรวจสอบประเมินลูกค้า รวมถึงกิจกรรมพัฒนาลูกค้า ทั้งในเชิงพาณิชย์และความยั่งยืน

ตัวอย่างบริษัทที่มีการพัฒนาคู่ค้าอย่างยั่งยืน: บริษัท สมบูรณ์แอดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) (SAT)

(บริษัทได้รับรางวัล SET Sustainability Awards of Honor 2017 และได้รับคัดเลือกให้อยู่ในรายชื่อหุ้นยั่งยืน ประจำปี 2560)

บมจ. สมบูรณ์ แอดวานซ์ เทคโนโลยี ร่วมกับ ตลาดหลักทรัพย์ฯ ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความยั่งยืนร่วมกับคู่ค้าที่เป็นบริษัทจดทะเบียน เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2561



บริษัท สมบูรณ์แอดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) หรือ SAT เป็นบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มุ่งดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนด้วยกลยุทธ์ “3 สมบูรณ์ สร้างคุณ” ซึ่งประกอบด้วย คนสมบูรณ์ ธุรกิจสมบูรณ์ และชุมชนสมบูรณ์ บริษัทจึงให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นพัฒนาคู่ค้าในด้านศักยภาพและการยกระดับการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนให้แก่คู่ค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของ SAT ตลอดจนเพื่อสร้างโอกาสในการเติบโตไปพร้อมกับบริษัท

บริษัทกำหนด “นโยบายจัดซื้อสีเขียว” ที่ครอบคลุมทั้งการจัดหาวัตถุดิบจากแหล่งที่ไม่มีการละเมิดสิทธิมนุษยชน ตลอดจนต้องผ่านการรับรองด้านคุณภาพและความปลอดภัย โดยมีกระบวนการสุ่มตรวจวัดปริมาณสารต้องห้ามและสารกัมมันตรังสีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการผลิตของบริษัทมีความปลอดภัยต่อลูกค้าและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้ บริษัทยังใช้ความรู้และศักยภาพไปช่วยพัฒนาคู่ค้าผ่านโครงการต่างๆ เช่น

- การพัฒนาคู่ค้าให้ได้รับการรับรองในโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC) ตั้งแต่ปี 2556-2561 มีบริษัทคู่ค้าเข้าร่วมประกาศเจตนารมณ์ต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันไปแล้ว 100 ราย
- การถ่ายทอดองค์ความรู้ในด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย และอาชีวอนามัยให้แก่คู่ค้า
- การเพิ่มผลผลิตและความเข้มแข็งให้คู่ค้าผ่านการถ่ายทอดความรู้ระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System: TPS)

ในปี 2561 บริษัทร่วมกับตลาดหลักทรัพย์ฯ ในการสนับสนุนคู่ค้าให้เข้าร่วมการประเมินความยั่งยืน เพื่อส่งเสริมการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบและคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอย่างรอบด้านของคู่ค้า ตลอดจนเพื่อให้คู่ค้ามีโอกาสรับทราบประเด็นที่สามารถนำไปพัฒนาปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยบริษัทจัดกิจกรรมให้ความรู้และร่วมถ่ายทอดประสบการณ์จากการเข้าร่วมการประเมินความยั่งยืน รวมถึงให้คำปรึกษาและเป็น Mentor ให้แก่คู่ค้าตลอดระยะเวลาโครงการ ปัจจุบันมีคู่ค้าที่เป็นบริษัทจดทะเบียนเข้าร่วมโครงการนำร่อง 2 บริษัท ได้แก่ บริษัท เมโทรซิสเต็มส์คอร์ปอเรชัน จำกัด (มหาชน) (MSC) และบริษัท สหมิตรเครื่องกล จำกัด (มหาชน) (SMIT)



Reference

- www.bsr.org/reports/BSR_UNGC_SupplyChainReport.pdf
- [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-state-of-sustainable-supply-chains/\\$FILE/EY-building-responsible-and-resilient-supply-chains.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-state-of-sustainable-supply-chains/$FILE/EY-building-responsible-and-resilient-supply-chains.pdf)
- www.scbeic.com/th/detail/file/product/3893/etf7ub7w4i/Insight_supplychain_2017.pdf