

# การบริหารห่วงโซ่อุปทาน

การบริหารห่วงโซ่อุปทาน ถือเป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนากลุ่ม “คู่ค้า” ซึ่งถือเป็นหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียสำคัญของบริษัทฯ ให้เติบโตไปด้วยกันในระยะยาว โดยได้จัดทำจรรยาบรรณคู่ค้าเพื่อการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน (BCP - Supplier Code of Conduct: SCOC) ที่ยึดหลักการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) และส่งเสริมให้คู่ค้าทุกรายปฏิบัติ ด้วยการประเมินตนเองผ่านระบบประเมินจรรยาบรรณคู่ค้า ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 หมวด ได้แก่

- จริยธรรมทางธุรกิจ
- การปฏิบัติด้านแรงงานและสิทธิมนุษยชน
- ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย
- สิ่งแวดล้อม
- การมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชน



บริษัทฯ ได้ดำเนินการประเมินคู่ค้าเบื้องต้นด้วยจรรยาบรรณคู่ค้าเพื่อการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน มาตั้งแต่ปี 2559 มีเป้าหมายให้คู่ค้าสำคัญของบริษัทฯ ทุกราย ผ่านการประเมินที่ร้อยละ 100 ภายในปี ในปี 2563 มีกลุ่มเป้าหมายเป็นคู่ค้า Tier 1 ที่มีมูลค่าสัญญาซื้อขายน้อยกว่า 500,000 เหรียญสหรัฐฯ ซึ่งปีนี้คู่ค้าได้เข้าร่วมตอบรับและประเมินผลการดำเนินงานตามจรรยาบรรณฯ เป็นไปตามเป้าหมายทั้งหมด 29 ราย คิดเป็น 100%

## กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของห่วงโซ่อุปทาน

### วิเคราะห์คู่ค้าสำคัญ

#### เกณฑ์ในการวิเคราะห์

- เป็นคู่ค้าที่มียอดสัญญาซื้อขายสูง (จำแนกตามกลุ่มคู่ค้า)
- เป็นคู่ค้าที่จำหน่ายวัตถุดิบ สินค้าและบริการที่สำคัญกับกระบวนการทางธุรกิจของบริษัทฯ
- เป็นคู่ค้าที่มีน้อยรายในตลาด

### ประเมินความเสี่ยง

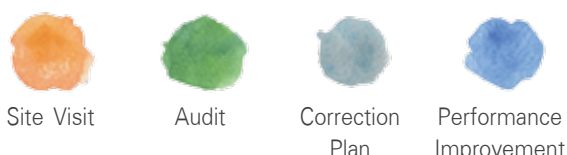
ประเมินความเสี่ยงด้านความยั่งยืนกับคู่ค้าทุกราย



จัดลำดับความเสี่ยงจากผลกระทบ/โอกาสที่เกิดขึ้น (วิกฤต / สูง / ปานกลาง / ต่ำ)

### มาตรการลดความเสี่ยง

(ในความเสี่ยงระดับวิกฤตและสูง)



นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้มีการทบทวนวิเคราะห์ความเสี่ยงของห่วงโซ่อุปทาน ทั้งคู่ค้ากลุ่มจัดหาวัตถุดิบ กลุ่มขนส่งและกลุ่มสินค้าและบริการ โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์คู่ค้าสำคัญและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ ในประเด็นด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับมูลค่าสัญญาที่ทำกับบริษัทฯ หากคู่ค้าที่มีความเสี่ยงระดับวิกฤตหรือสูง จะมีการกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงนั้นและได้รับการตรวจเยี่ยมโดยฝ่ายบริหาร การจัดหาพัสดุและฝ่ายพัฒนาความยั่งยืนองค์กรของบริษัทฯ เพื่อชี้แจงข้อมูลและให้คำแนะนำตามผลการประเมินจริง เพื่อให้คู่ค้าสามารถนำไปปรับปรุงบริษัทของตนเองได้ถือเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์กับคู่ค้าและร่วมกันพัฒนาธุรกิจ

จากผลการประเมินความเสี่ยงเมื่อปี 2560 (รอบการประเมิน 3 ปี) คู่ค้าจำนวน 798 ราย เป็นคู่ค้าสำคัญทั้งสิ้น 97 ราย และมีความเสี่ยงจากการดำเนินงานของคู่ค้า (ระดับวิกฤตและสูง) ในประเด็นด้านเศรษฐกิจ (จากความเสี่ยงเกี่ยวกับเรื่องส่งของล่าช้า/ส่งมอบสินค้าไม่มีคุณภาพ ทำให้ธุรกิจหยุดชะงัก) รองลงมาคือ ด้านสังคม (จากความเสี่ยงเกี่ยวกับถูกชุมชนร้องเรียนเนื่องจากปฏิบัติงานไม่ถูกต้อง) และด้านสิ่งแวดล้อม (จากความเสี่ยงเกี่ยวกับการรั่วไหลของสารเคมีและน้ำมัน) คิดเป็นร้อยละ 13, 8, 7 ตามลำดับซึ่งบริษัทฯ มีมาตรการลดความเสี่ยงที่หลากหลายกับคู่ค้าที่ได้รับการประเมินความเสี่ยง เพื่อป้องกันการเกิดผลกระทบและโอกาสเกิดความเสี่ยงนั้น (ร้อยละ 100) และไม่มีการยุติการดำเนินงานกับคู่ค้าในรายที่ได้รับการประเมินความเสี่ยงนั้น (ร้อยละ 0) (Disclosure 308-2, 414-2) และในปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้ติดตามตรวจสอบและเยี่ยมชมโรงงานของบริษัทคู่ค้าตามกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยง จำนวน 29 ราย

นอกจากการประเมินตามจรรยาบรรณฯ แล้ว บริษัทฯ ยังได้จัดสัมมนาผู้ค้าเพื่อรับฟังความคิดเห็น ความคาดหวังและคำแนะนำต่างๆ จากผู้ค้าเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานร่วมกัน รวมถึงได้ให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบการจัดหาพัสดุของบริษัทฯ และแนวโน้มเศรษฐกิจโลก โดยคุณธีรพันธ์ ศรีหงส์ ในหัวข้อ “Global Economics Change in Next Decade” อีกทั้งได้พาผู้ค้าที่สนใจเข้าชม “ศูนย์เรียนรู้บางจาก” เพื่อให้ผู้ค้ามีความเข้าใจในพันธกิจของบริษัท บางจากฯ มากยิ่งขึ้น

## ผลลัพธ์



ผลความพึงพอใจของผู้ใช้งาน  
ต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่  
จัดหาพัสดุอยู่ในระดับดี (88.38%)



ผลความพึงพอใจของผู้ใช้งาน  
ต่อการทำงานของผู้ค้า  
อยู่ในระดับดี (80.36%)



### เป้าหมายปี 2563

1. พัฒนาผู้ค้าสำคัญให้มีแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนด้วยจรรยาบรรณผู้ค้า “BCP-Suppliers Code of Conduct” ร้อยละ 100
2. ลดค่าใช้จ่ายด้านการจัดหาพัสดุด้วยการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพอย่างน้อย 5% ของงบประมาณต่อปี
3. ส่งเสริมการจัดหาสินค้า/บริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Procurement) อย่างต่อเนื่อง
4. พัฒนาและบริหารความสัมพันธ์กับผู้ค้า โดยจัดสัมมนาผู้ค้าอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง



### กลยุทธ์ปี 2561

1. พัฒนาระบบการจัดหาของบริษัทฯ และบริษัทในกลุ่ม ให้สามารถดำเนินการจัดหาแบบการจัดหาเชิงกลยุทธ์
2. ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการจัดหาตามประเภทสินค้า ให้กลุ่ม CoP Procurement เพื่อส่งเสริมการทำงานระหว่างเจ้าหน้าที่จัดหาพัสดุของบริษัทฯ บางจากฯ บริษัทในกลุ่ม และผู้ใช้งานหลัก
3. พัฒนาศักยภาพผู้ค้าด้วยการปฏิบัติตามจรรยาบรรณผู้ค้า

### การดำเนินการปี 2561

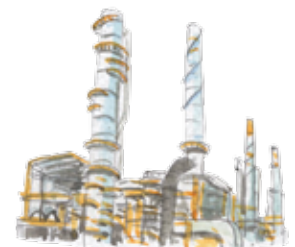
• พัฒนาระบบการจัดหาของบริษัทฯ และบริษัทในกลุ่ม ให้สามารถดำเนินการจัดหาแบบการจัดหาเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ Category strategy ดำเนินการวิเคราะห์สินค้าและบริการ รวมถึงวิเคราะห์ผู้ขายและผู้ให้บริการตามหลักการของ UNTAD WTO ดังนี้

1. วิเคราะห์สินค้าและบริการตามความเสี่ยง ทำให้ทราบลักษณะของงานที่ทำ ส่งผลให้เข้าใจในงานมากขึ้น บริหารจัดการงานได้ดีขึ้น รวมถึงคิดกลยุทธ์ต่างๆ ได้ดี และเหมาะสมกับงานมากขึ้น
2. วิเคราะห์มุมมองของผู้ค้าตามความสนใจในการทำงานร่วมกัน และมูลค่าสัญญาต่อรายได้ทั้งหมด ทำให้ทราบมุมมองของผู้ค้าที่มีต่องานที่ซื้อ/จ้าง และต่อบริษัทฯ
3. นำผลมาวิเคราะห์ เพื่อใช้ในการวางกลยุทธ์ตามกลุ่มสินค้า ซึ่งแตกต่างกันไปตามลักษณะเฉพาะของแต่ละงานดังตัวอย่างต่อไปนี้



#### กลุ่มงานธุรกิจการตลาด

จัดทำ Category strategy สำหรับผู้จ่าย และถึงน้ำมันใต้ดิน  
**ผลลัพธ์คือ** สามารถลดต้นทุนได้มากกว่า 30%



#### กลุ่มงานธุรกิจโรงกลั่น

จัดทำ Category strategy สำหรับการจัดหา Pump Spare Part ซึ่งเป็นการจัดหาจากผู้ค้าที่ผูกขาด เนื่องจากเป็นอุปกรณ์ที่มีลักษณะพิเศษ สามารถขายได้เพียงรายเดียว

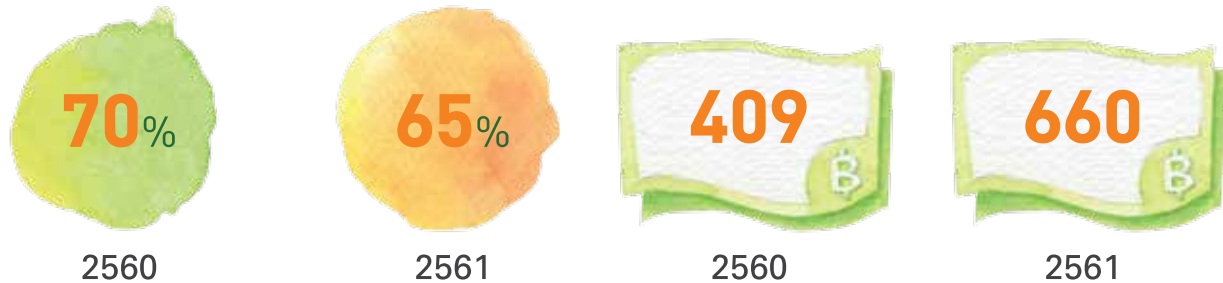
**ผลลัพธ์** สามารถลดต้นทุนได้มากกว่า 10% และได้ผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นจากข้อเสนอให้ปรับปรุงการทำงานร่วมกันของผู้ค้า

ยิ่งกว่านั้น ยังได้จัดให้มีการประกวด Category strategy project ในกลุ่มบริษัท และจัดเวทีให้พนักงานจัดหาพัสดุทุกคน ได้นำเสนอผลงานของตนเองเพื่อเป็นการแบ่งปันความรู้ ความเข้าใจจากประสบการณ์การทำงาน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างกัน

## ผลลัพธ์

ปริมาณงานที่จัดหาได้ภายในกำหนด (%)

ค่าใช้จ่ายที่ประหยัดได้ (ล้านบาท)



- **เริ่มโครงการจัดทำ Approved Vendor List (AVL)**

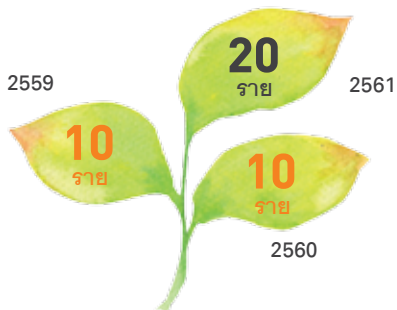
นอกจากการพัฒนาคู่ค้าตามหลักจรรยาบรรณคู่ค้าแล้ว บริษัทฯ ยังเล็งเห็นถึงความสำคัญในการคัดกรองคู่ค้าที่มีศักยภาพ และเหมาะสมต่องานนั้นๆ จึงได้เริ่มโครงการจัดทำ Approved Vendor List (AVL) คือ ทะเบียนคู่ค้าที่ผ่านเกณฑ์ตามกระบวนการคัดกรองคุณสมบัติคู่ค้าในแต่ละกลุ่มงานที่เป็นปัจจุบัน จัดตั้งคณะทำงานจัดทำ AVL เพื่อทำงานร่วมกับส่วนงานต่างๆ ในกลุ่มสินค้าและบริการหลัก 3 กลุ่ม คือ กลุ่มโรงกลั่น กลุ่มธุรกิจตลาด และกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ พร้อมทั้งจัดอบรม Approved Vendor List Methodology ให้แก่ คณะทำงานฯ และ CoP Procurement (Community of Practice : Procurement)

- **การส่งเสริมเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม**

บริษัทฯ ตระหนักถึงปัญหาเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมของประเทศ จึงได้จัดทำคู่มือ/แนวทางในการจัดซื้อจัดจ้าง ที่เน้นสนับสนุนสินค้าท้องถิ่น และจัดทำเนียบสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อส่งเสริมผู้ผลิตที่ใส่ใจด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีได้ครอบคลุมการจัดซื้อสินค้าเท่านั้น หากยังรวมถึงการจ้างงานต่างๆ เช่น การก่อสร้าง การซ่อมแซมสถานีบริการ หรือ สำนักงานต่างๆ ของบริษัทฯ ด้วย

## ผลลัพธ์รายการสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

### เป้าหมาย



### ผลดำเนินการ

