

## การบริหารห่วงโซ่อุปทาน

การบริหารห่วงโซ่อุปทาน ถือเป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ที่จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดหาสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ รวดเร็ว ทันเวลา ที่คุ้มค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ทั้งงบประมาณและการใช้ทรัพยากร ในการดำเนินงานบริษัท ใช้การบริหารความเสี่ยงคู่ค้าและการจัดซื้อกลยุทธ์และการจัดซื้อสีเขียว รวมถึงสนับสนุนให้น้ำหนักกรรมมาภิบาล การต่อต้านคอร์รัปชัน การดูแลแรงงาน ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมและสังคม

### กลยุทธ์ปี 2562



พัฒนาศักยภาพคู่ค้าด้วยการประเมินตามจรรยาบรรณคู่ค้าฯ และประเมินความเสี่ยงด้านความยั่งยืน



จัดทำทะเบียนคู่ค้า (Approved Vendor List – AVL) ในกลุ่มงานสำคัญ เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างคู่ค้ากับบริษัทฯ และเป็นการประเมินศักยภาพของคู่ค้าในกลุ่มงานนั้นๆ



ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ พัฒนาระบบการจัดหาของบริษัทฯ และบริษัทในกลุ่ม เพื่อมุ่งสู่การจัดหาพัสดุที่เป็นเลิศตามหลักสากล

### การบริหารความเสี่ยงคู่ค้า

บริษัทฯ ได้จัดทำจรรยาบรรณคู่ค้าเพื่อการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน (BCP - Supplier Code of Conduct: SCOC) ที่ยึดหลักการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล (ESG) และส่งเสริมให้คู่ค้าทุกรายปฏิบัติตาม ด้วยการประเมินตนเองผ่านระบบประเมินจรรยาบรรณคู่ค้า ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 หมวด ได้แก่

- ✔ จริยธรรมทางธุรกิจ
- ✔ การปฏิบัติด้านแรงงานและสิทธิมนุษยชน
- ✔ ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย
- ✔ สิ่งแวดล้อม
- ✔ การมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชน

บริษัทฯ ได้ดำเนินการประเมินคู่ค้าเบื้องต้นด้วยจรรยาบรรณคู่ค้าเพื่อการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน มาตั้งแต่ปี 2559 โดยมีเป้าหมายให้คู่ค้าสำคัญของบริษัทฯ (Critical Tier 1 Suppliers) ตอบรับและเข้าร่วมการประเมินผลการดำเนินงานตามจรรยาบรรณฯ (SCOC Assessment) ร้อยละ 100 ภายในปี 2563 ซึ่งปีนี้คู่ค้าสำคัญของบริษัทฯ ทุกรายได้ตอบรับการเชิญเข้าร่วมประเมินผลการดำเนินงานตามจรรยาบรรณฯ คิดเป็นร้อยละ 100 โดยคู่ค้าที่ตอบรับการเข้าร่วมการประเมิน จำนวน 24 ราย ได้เข้าร่วมประเมินผลการดำเนินงานตามจรรยาบรรณฯ คิดเป็นร้อยละ 45.3

### กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของห่วงโซ่อุปทาน

#### วิเคราะห์คู่ค้าสำคัญ

เกณฑ์ในการวิเคราะห์

- เป็นคู่ค้าที่มียอดสัญญาซื้อขายสูง (จำแนกตามกลุ่มคู่ค้า)
- เป็นคู่ค้าที่จำหน่ายวัตถุดิบ สินค้าและบริการที่สำคัญกับกระบวนการทางธุรกิจของบริษัทฯ
- เป็นคู่ค้าที่มีน้อยรายในตลาด

#### ประเมินความเสี่ยง

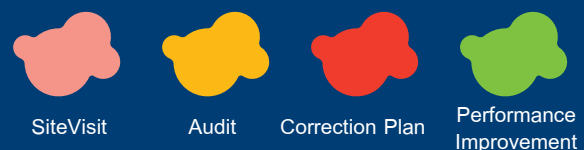
ด้านความยั่งยืนกับคู่ค้าทุกราย



จัดลำดับความเสี่ยงจากผลคะแนน/โอกาสที่เพิ่มขึ้น (วิกฤต/สูง/ปานกลาง/ต่ำ)

#### มาตรการลดความเสี่ยง

(ในความเสี่ยงระดับวิกฤตและสูง)



นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงของห่วงโซ่อุปทาน (รอบการประเมิน 3 ปี) ทั้งคู่ค้ากลุ่มจัดหาวัตถุดิบ กลุ่มขนส่ง และกลุ่มสินค้าและบริการ โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์คู่ค้าสำคัญ และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ ในประเด็นด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม ควบคู่ไปกับการประเมินคู่ค้าที่สำคัญที่ทำกับบริษัทฯ หากคู่ค้าที่มีความเสี่ยงระดับวิกฤติหรือสูง จะมีการกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงนั้น และได้รับการตรวจเยี่ยมโดยส่วนงานที่เกี่ยวข้องของบริษัทฯ เพื่อชี้แจง และให้คำแนะนำตามผลการประเมินในการปรับปรุงการดำเนินงานของคู่ค้า และยังเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทฯ กับคู่ค้า



ปี 2562 บริษัทฯ ได้วิเคราะห์คู่ค้าสำคัญซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 53 ราย คิดเป็นร้อยละ 5.4 ซึ่งมียอดซื้อขายกับบริษัทฯ ร้อยละ 57.6 จากคู่ค้าทั้งหมด 979 ราย และมีการประเมินความเสี่ยงคู่ค้าทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 100 โดยมีความเสี่ยงจากการดำเนินงานของคู่ค้า 5 ราย คิดเป็นร้อยละ 0.5 ที่มีความเสี่ยงในระดับวิกฤติและระดับสูงในทุกด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับเรื่องส่งของล่าช้า/ส่งมอบสินค้าไม่มีคุณภาพ ทำให้ธุรกิจหยุดชะงัก ด้านสังคม ซึ่งได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับถูกชุมชนร้องเรียนเนื่องจากปฏิบัติงานไม่ถูกต้อง และด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรั่วไหลของสารเคมีและน้ำมัน ซึ่งบริษัทฯ มีมาตรการลดความเสี่ยงที่หลากหลายกับคู่ค้าที่ได้รับการประเมินความเสี่ยง เพื่อป้องกันการเกิดผลกระทบและโอกาสเกิดความเสียหายนั้น ร้อยละ 100 และไม่มีมีการยุติการดำเนินงานกับคู่ค้าในรายที่ได้รับการประเมินความเสี่ยงนั้น (ร้อยละ 0) (Disclosure 308-2, Disclosure 414-2)

ในปี 2562 บริษัทฯ ผลักดันให้คู่ค้าที่มีความเสี่ยงในระดับวิกฤติและระดับสูงให้สามารถดำเนินการแก้ไขตามมาตรการเพื่อลดความเสี่ยงแล้วเสร็จภายในระยะเวลา 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 100 รวมถึงมีการติดตามประเด็นความเสี่ยงและเยี่ยมชมโรงงานของบริษัทคู่ค้าสำคัญตามกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยง จำนวน 11 ราย คิดเป็นร้อยละ 20.8 (Disclosure 403-7)

ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทฯ ได้ขยายกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงตลอดห่วงโซ่อุปทานไปสู่คู่ค้าสำคัญที่ไม่ได้ทำธุรกิจกับบริษัทฯ โดยตรง (Critical Non-tier 1 Suppliers) โดยมีเป้าหมายให้คู่ค้าสำคัญของบริษัทฯ (Critical Tier 1 Suppliers) ดำเนินการวิเคราะห์คู่ค้าสำคัญ และประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อบริษัทคู่ค้า (Critical Tier 1 Suppliers) ร้อยละ 100 ภายในปี 2563 ผ่านกระบวนการเช่นเดียวกับบริษัทฯ

ในปี 2562 คู่ค้าสำคัญ (Critical Tier 1 Suppliers) ทุกราย คิดเป็นร้อยละ 100 ได้ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงของห่วงโซ่อุปทานตามกระบวนการข้างต้นแล้วเสร็จ จากการประเมินพบว่าคู่ค้าสำคัญที่ไม่ได้ทำธุรกิจกับบริษัทฯ โดยตรง (Critical Non-tier 1 Suppliers) ทั้งสิ้น 101 ราย และมีความเสี่ยงในระดับวิกฤติและสูง จากการดำเนินงานของคู่ค้าสำคัญที่ไม่ได้ทำธุรกิจกับบริษัทฯ โดยตรง จำนวน 22 ราย คิดเป็นร้อยละ 21.8 ซึ่งแยกเป็นความเสี่ยงในประเด็นด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและด้านสิ่งแวดล้อม จำนวน 20, 6 และ 7 ราย คิดเป็นร้อยละ 19.8, 5.9 และ 6.9 ตามลำดับ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้จัดสัมมนาคู่ค้าเพื่อรับฟังความคิดเห็น ความคาดหวังและคำแนะนำต่างๆ จากคู่ค้า เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานร่วมกัน ชี้แจงแนวทางการดำเนินงานของบริษัทฯ รวมถึงให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบการจัดหาพัสดุของบริษัทฯ และขั้นตอนการดำเนินการ เพื่อให้คู่ค้ามีความเข้าใจในพันธกิจของบริษัทฯ มากขึ้น

## ผลลัพธ์การบริหารความเสี่ยงห่วงโซ่อุปทาน ปี 2562

จำนวนคู่ค้าทั้งหมด	ราย	สัดส่วนยอดซื้อ
คู่ค้าที่ทำธุรกิจกับบริษัทฯ โดยตรง (Tier 1 Suppliers)	979	100
คู่ค้าสำคัญของบริษัทฯ (Critical Tier 1 Suppliers)	53	57.6
คู่ค้าสำคัญที่ไม่ได้ทำธุรกิจกับบริษัทฯ โดยตรง (Critical Non-tier 1 Suppliers)	101	-

การประเมินความเสี่ยงคู่ค้าที่ทำธุรกิจกับบริษัทฯ โดยตรง	ราย	ร้อยละ	เป้าหมายปี 2562
คู่ค้าที่ทำธุรกิจกับบริษัทฯ โดยตรง (Tier 1 Suppliers)	979	100	100%
คู่ค้าที่มีความเสี่ยงในระดับวิกฤตและระดับสูง	5	0.5	
คู่ค้าที่มีความเสี่ยงในระดับวิกฤตและระดับสูงในด้าน			
• เศรษฐกิจ	5	0.5	
• สังคม	5	0.5	
• สิ่งแวดล้อม	5	0.5	

การประเมินความเสี่ยงคู่ค้าสำคัญที่ไม่ได้ทำธุรกิจกับบริษัทโดยตรง (Critical Non-tier 1 Suppliers)	ราย	ร้อยละ	เป้าหมายปี 2562
คู่ค้าสำคัญที่ไม่ได้ทำธุรกิจกับบริษัทฯ โดยตรง (Critical Non-tier 1 Suppliers)	101	100	100%
คู่ค้าที่มีความเสี่ยงในระดับวิกฤตและระดับสูง	22	21.8	
คู่ค้าที่มีความเสี่ยงในระดับวิกฤตและระดับสูงในด้าน			
• เศรษฐกิจ	20	19.8	
• สังคม	6	5.9	
• สิ่งแวดล้อม	7	6.9	

การติดตามความเสี่ยงด้านความยั่งยืนของคู่ค้าสำคัญ	ราย	ร้อยละ
คู่ค้าสำคัญทั้งหมด (Critical Tier 1 Suppliers and Critical Non-Tier 1 Suppliers)	154	100
คู่ค้าสำคัญที่มีความเสี่ยงในระดับวิกฤตและระดับสูง	27	17.5

การจัดการความเสี่ยงในระดับวิกฤตและระดับสูง	ร้อยละ
คู่ค้าสำคัญทั้งหมดที่มีการจัดทำแผนรองรับความเสี่ยง	100
คู่ค้าสำคัญทั้งหมดที่มีการดำเนินการตามแผนรองรับความเสี่ยงแล้วเสร็จ	100

ตัวชี้วัด	2562	เป้าหมายปี 2564
ร้อยละคู่ค้าสำคัญของบริษัทฯ ตอบรับการเชิญเข้าร่วมประเมินผลการดำเนินงานตามจรรยาบรรณฯ	100 (53 ราย)	100%
ร้อยละคู่ค้าสำคัญของบริษัทฯ เข้าร่วมประเมินผลการดำเนินงานตามจรรยาบรรณฯ (ร้อยละ)	45.3 (24 ราย)	100%
ร้อยละการวิเคราะห์ความเสี่ยงของคู่ค้าที่ทำธุรกิจกับบริษัทฯ โดยตรง (Tier 1 Suppliers)	100 (979 ราย)	100%
ร้อยละการวิเคราะห์ความเสี่ยงของคู่ค้าสำคัญที่ไม่ได้ทำธุรกิจกับบริษัทฯ โดยตรง (Critical Non-tier 1 Suppliers)	100 (101 ราย)	100%

นอกจากการบริหารห่วงโซ่อุปทานด้านความยั่งยืนแล้ว บริษัทฯ ได้พัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานจัดหาสินค้าและบริการด้วยการใช้เทคโนโลยีและการปรับกระบวนการทำงาน เพื่อลดต้นทุน ลดระยะเวลาในการจัดหา และสร้างความพึงพอใจให้กับคู่ค้าและผู้ใช้งาน โดยมีการดำเนินงานที่สำคัญดังนี้

### การพัฒนากระบวนการจัดหาของบริษัทฯ และบริษัทในกลุ่ม ด้วยการจัดหาเชิงกลยุทธ์

ดำเนินการวิเคราะห์สินค้าและบริการ รวมถึงวิเคราะห์ผู้ขายและผู้ให้บริการ ตามหลักการของ UNTAD WTO โดยวิเคราะห์สินค้าและบริการตามความเสี่ยงตามทฤษฎี Five Forces Model โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาต่อยอดในการหากกลยุทธ์ต่างๆ ให้เหมาะสมกับงาน รวมถึงการวิเคราะห์หาจุดอ่อนของงานในแต่ละกลุ่มสินค้าและบริการ เพื่อปรับปรุงงานนั้นๆ โดยมีการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

**1. การปรับมาตรฐาน (Standardization)**

การใช้สินค้าพิเศษ ทำให้เกิดความเสี่ยงที่ต้องจัดหากับคู่ค้าเพียงรายเดียว (Sole Source Distributor) บริษัทฯ จึงมีการวิเคราะห์สินค้าที่ใช้ในปัจจุบัน ว่าสามารถเปลี่ยนมาใช้สินค้าตามมาตรฐานที่สามารถแข่งขันด้านราคาได้ หรือมีสินค้าทดแทนในตลาด เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองราคากับคู่ค้า และเพิ่มการแข่งขันด้านราคา

**2. การจัดหาสินค้าจากประเทศทางเลือก (Alternative Country) มากขึ้น**

บริษัทฯ พิจารณาการจัดหาสินค้าประเภทอุปกรณ์ และอะไหล่ที่ใช้ในโรงกลั่น ที่ผลิตในประเทศที่มีต้นทุนการผลิตต่ำกว่า (Low-cost Country Sourcing) แต่ยังคงไว้ซึ่งคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าเพื่อเปิดโอกาสการแข่งขัน และการลดต้นทุนในการจัดหาสินค้า

**3. ใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดหา (Digital Transformation)**

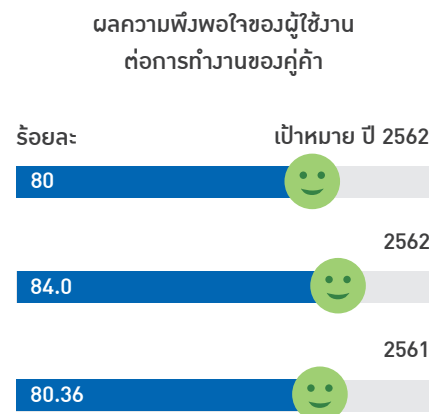
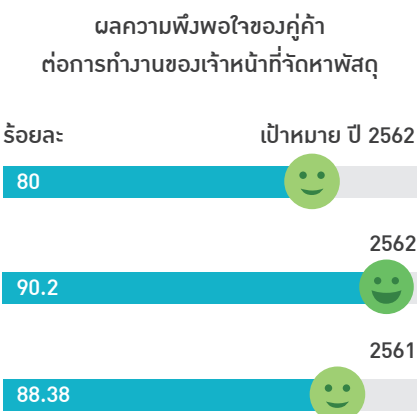
บริษัทฯ นำเทคโนโลยี E-Catalog มาใช้เพื่อลดต้นทุนที่เกิดจากการดำเนินงานจัดหา (Admin Cost) โดยสามารถลดกระบวนการจัดหา การทำจ่าย รวมถึงเพิ่มความสะดวกแก่ผู้ใช้งาน ซึ่งสามารถสั่งสินค้าที่ต้องการได้ ผ่านช่องทางออนไลน์ ที่สะดวก รวดเร็ว และสามารถติดตามข้อมูลได้ โดยปัจจุบันได้เริ่มใช้งาน E-catalog กับสินค้ากลุ่มเครื่องใช้สำนักงาน และกำลังขยายผลไปยังสินค้ากลุ่มอื่นๆ ต่อไป

**4. จัดทำทะเบียนคู่ค้า (Approved Vendor List - AVL)**

บริษัทฯ จัดทำทะเบียนคู่ค้า (AVL) ในกลุ่มงานสำคัญคือ กลุ่มงานก่อสร้าง กลุ่มงานอุปกรณ์ และกลุ่มงานสารสนเทศ เพื่อประเมินศักยภาพของคู่ค้าตามเกณฑ์การประเมินที่เหมาะสมของแต่ละกลุ่มงานที่บริษัทฯ เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์กับคู่ค้า และส่งเสริมความมั่นใจในด้านคุณภาพของคู่ค้าให้กับผู้ใช้งาน

### ผลลัพธ์การจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์

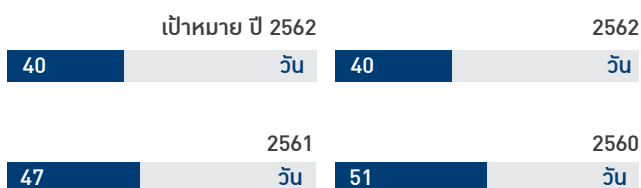
**ตัวชี้วัด**



**ตัวชี้วัด**



ระยะเวลาเฉลี่ยในการจัดซื้อ/จัดจ้าง



ค่าใช้จ่ายที่ประหยัดได้

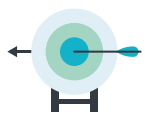


## การจัดการสินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

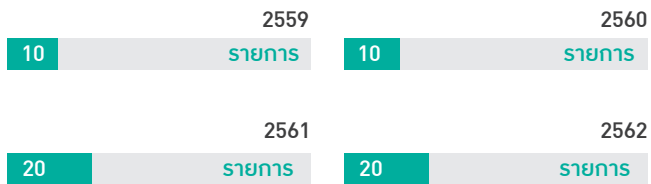
นอกจากบริษัทฯ จะมีนโยบายด้านการจัดซื้อจัดจ้างสีเขียว เพื่อจัดหาสินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมแล้ว บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญกับการจัดซื้อจัดจ้างสินค้าจากผู้ขายในท้องถิ่น (ผู้ขายภายในประเทศไทย) โดยมีคู่มือ/แนวทางในการจัดซื้อจัดจ้าง ที่เน้นการสนับสนุนสินค้าท้องถิ่น และจัดทำทำเนียบสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นการส่งเสริมความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อม ในการจัดซื้อสินค้าและบริการ และเป็นการกระตุ้นระบบเศรษฐกิจ

ของประเทศ ซึ่งบริษัทฯ มีพื้นที่ปฏิบัติงานสำคัญ คือ โรงกลั่นน้ำมัน ในกรุงเทพฯ สถานีบริการน้ำมันกระจายอยู่ทั่วประเทศ ทำให้ในปีที่ผ่านมาบริษัทฯ มีการจัดซื้อสินค้าและบริการภายในท้องถิ่น (ประเทศไทย) คิดเป็นร้อยละ 98 ที่บริษัทฯ มีการกำหนดให้ใช้ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมด้วย นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังส่งเสริมการใช้สินค้าและบริการในท้องถิ่น รวมถึงการส่งเสริมสินค้าเกษตรจากชุมชนอีกด้วย

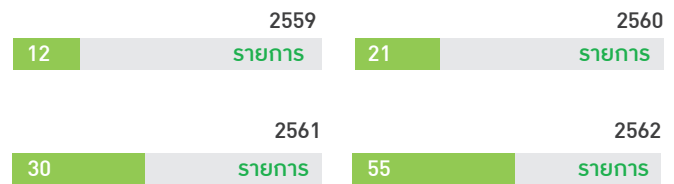
## ผลลัพธ์รายการสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม



เป้าหมาย



รายการสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม



## เป้าหมายปี 2563



คู่ค้าตอบรับและเข้าร่วมการ  
ประเมินผลการดำเนินงานตาม  
จรรยาบรรณคู่ค้าฯ  
"BCP- Suppliers Code of Conduct"  
ร้อยละ 100



ส่งเสริมการจัดหาสินค้า/บริการ  
ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม  
(Green Procurement)  
40 รายการ



ลดค่าใช้จ่ายด้านการจัดหาวัสดุ  
ด้วยการบริหารต้นทุนอย่างมี  
ประสิทธิภาพ อย่างน้อยร้อยละ 5  
ของงบประมาณต่อปี



พัฒนาและบริหารความสัมพันธ์  
กับคู่ค้า โดยจัดสัมมนาคู่ค้า  
อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง