

CENTRAL **RETAIL**

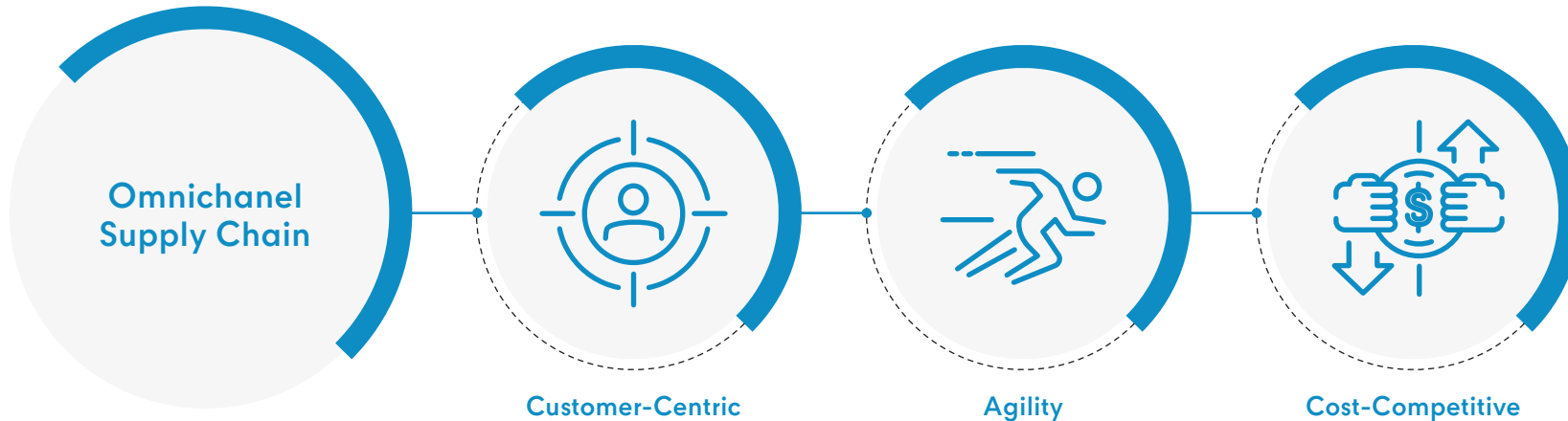
THE NEXT

FRONTIER OF GROWTH

การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน

กลยุทธ์การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน

เซ็นทรัล รีเทล ได้กำหนดแนวทางและกระบวนการบริหารการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ Omnichannel เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของ บริษัทฯ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การยึดเอาลูกค้าเป็นศูนย์กลาง 2) ความคล่องแคล่ว และ 3) ความได้เปรียบด้านต้นทุน

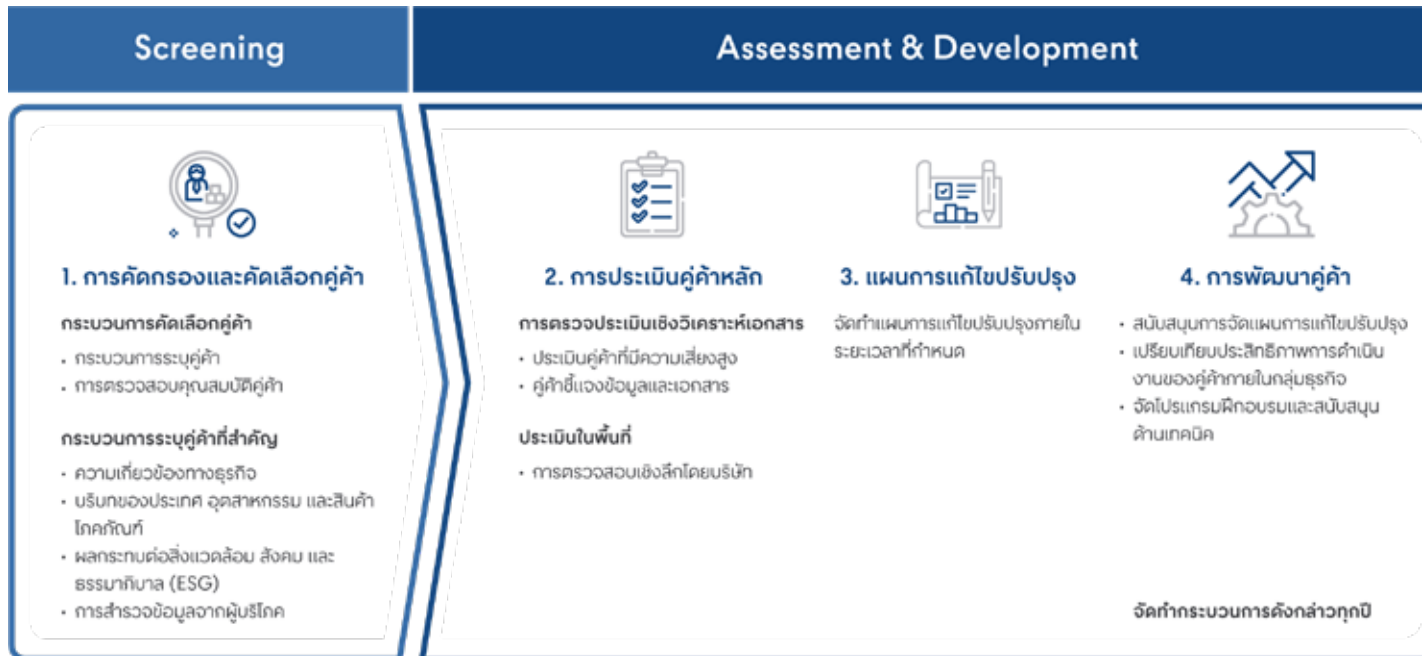


การยึดเอาลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric)	สร้างชื่อเสียงดีสนความเป็นเลิศในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและให้บริการขนส่งสินค้าที่ดีที่สุด
ความคล่องแคล่ว (Agility)	เพิ่มศักยภาพของห่วงโซ่อุปทานในการปรับตัวต่อแนวโน้มของตลาดที่แปรเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว
ความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost-Competitive)	เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อที่จะสามารถให้บริการกับลูกค้าได้ในราคาที่ถูกต้องที่สุด

เซ็นทรัล รีเทล ได้จัดทำและประกาศใช้งานจรรยาบรรณลูกค้าที่มุ่งเน้นด้านความยั่งยืนเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติให้กับลูกค้าทุกราย เพื่อให้เกิดความสอดคล้องของกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน จรรยาบรรณลูกค้า และแนวปฏิบัติด้านการจัดซื้อ ผ่านการปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานที่รับผิดชอบในงานจัดซื้อเพื่อบูรณาการความยั่งยืนในห่วงโซ่อุปทานของบริษัทฯ ทั้งนี้ได้ตั้งเป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่นในการลดผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยได้ขยายการติดตั้งแผงเซลล์แสงอาทิตย์ตามศูนย์กระจายสินค้า และเปลี่ยนยานยนต์สำหรับขนส่งสินค้ามาเป็นระบบไฟฟ้า นอกจากนี้จะเป็นการทดแทนเชื้อเพลิงฟอสซิลด้วยพลังงานหมุนเวียนแล้ว ยังสามารถช่วยลดต้นทุนด้านพลังงานอีกด้วย นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญในด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน จึงตั้งเป้าหมายการลดอัตราการบาดเจ็บจากการทำงานเพื่อช่วยส่งเสริมความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานและลูกค้าภายในพื้นที่ปฏิบัติงาน

กระบวนการระบุและประเมินความเสี่ยงด้านความยั่งยืนตลอดห่วงโซ่อุปทาน

เซ็นทรัล รีเทล ได้พัฒนากระบวนการระบุและประเมินความเสี่ยงด้านความยั่งยืนสำหรับคู่ค้าของบริษัทฯ โดยกระบวนการประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การคัดกรองและคัดเลือกคู่ค้า 2) การประเมินคู่ค้ารายสำคัญ 3) แผนการแก้ไขปรับปรุง และ 4) ความสัมพันธ์และการพัฒนาคู่ค้า ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานด้านความยั่งยืนโดยเฉพาะกลุ่มคู่ค้ารายสำคัญลำดับที่ 1 (Significant Tier-1 Supplier) และวางแผนที่จะขยายขอบเขตประเมินให้ครอบคลุมกับคู่ค้าทั้งหมดในอนาคต



1. การคัดกรองและคัดเลือกคู่ค้า

การคัดกรองและการคัดเลือกคู่ค้าเป็นขั้นตอนสำคัญในการประเมินและระบุความเสี่ยงในการดำเนินงานด้านความยั่งยืนที่อาจเกิดขึ้นตลอดห่วงโซ่อุปทาน บริษัทฯ จึงดำเนินการคัดกรองคู่ค้าเพื่อระบุคู่ค้ารายสำคัญจากกลุ่มคู่ค้ารายใหม่ที่มีศักยภาพและกลุ่มคู่ค้ารายปัจจุบัน

บริษัทฯ ใ้ระบุคู่ค้ารายสำคัญ โดยพิจารณาจากความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ที่รวมถึงคู่ค้าที่มีความเสี่ยง หรือมีแนวโน้มที่จะเกิดความเสี่ยงตลอดห่วงโซ่อุปทาน โดยแบ่งพื้นฐานประเภทความเสี่ยงเฉพาะตัวในระดับประเทศ กลุ่มอุตสาหกรรม ประเภทสินค้า และ/หรือ ความเสี่ยงในมิติสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (ESG)

บริษัทฯ จึงได้พัฒนาการประเมินเพื่อการคัดกรองคู่ค้ารายสำคัญ บนหลักการดังนี้:

- 1.การประเมินด้านความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ มูลค่าการซื้อขายสินค้าหรือบริการความสำคัญของสินค้าหรือบริการที่มีผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจของบริษัทฯ หรือความสามารถในการทดแทนของสินค้าหรือบริการ เป็นต้น
- 2.การประเมินด้านความเสี่ยงตลอดห่วงโซ่อุปทาน
 - ๑.ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ สถานที่ดำเนินการ กลุ่มอุตสาหกรรม หรือประเภทสินค้า เป็นต้น
 - ๒.ระบบการจัดการด้าน ESG ได้แก่ การรับรองการดำเนินงานด้านความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม, มาตรฐาน ISO14001 หรือ ISO45001 เป็นต้น

ทั้งนี้เกณฑ์ความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เป็นการพิจารณาข้อมูลคู่ค้าในด้านมูลค่าทางธุรกิจที่มีต่อบริษัท เกณฑ์ความเสี่ยงด้านห่วงโซ่อุปทาน ประกอบไปด้วยข้อมูลทั่วไปที่ใช้ประเมินความเสี่ยงเฉพาะในประเทศที่อยู่ กลุ่มอุตสาหกรรม หรือ ประเภสินค้าของคู่ค้าแต่ละราย ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับระบบการจัดการที่เกี่ยวข้องกับกรอบ ESG ที่ใช้เพื่อประเมินว่าคู่ค้าแต่ละรายของบริษัทได้มีการกำหนดระบบการจัดการการดำเนินงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานที่เกี่ยวข้องของกรอบ ESG ทั้งระดับประเทศหรือระดับสากล โดยคู่ค้ารายใหม่ที่มีศักยภาพและคู่ค้ารายปัจจุบันจะต้องทำการประเมินเพื่อคัดกรองโดยการให้ข้อมูลและหลักฐานต่างๆที่ทางบริษัทร้องขอ

นอกจากนี้ บริษัทได้มีการวิเคราะห์แหล่งข้อมูลข่าวหรือความคิดเห็นสาธารณะบนสื่อสังคมออนไลน์เกี่ยวกับคู่ค้ารายต่างๆ ผ่านการสำรวจเนื้อหาสำคัญที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บริษัทสามารถตรวจสอบเกณฑ์ความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของคู่ค้า รวมถึงการค้นหาข้อร้องเรียน ข้อโต้แย้ง และกรณีการไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณคู่ค้าของบริษัท หรือกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

เกณฑ์ความเสี่ยงด้านห่วงโซ่อุปทาน เป็นการรวบรวมจากการประเมินการคัดกรองคู่ค้า และผลการตรวจสอบข้อมูลความคิดเห็นสาธารณะบนสื่อสังคมออนไลน์ โดยนำมาใช้เป็นผลคะแนนความเสี่ยงด้านห่วงโซ่อุปทานสำหรับคู่ค้าแต่ละราย เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกคู่ค้าในขั้นต่อไป ทั้งนี้การประเมินด้านความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ และผลคะแนนความเสี่ยงด้านห่วงโซ่อุปทานของคู่ค้านำมาใช้เพื่อคัดกรองคู่ค้า เพื่อระบุเบื้องต้นว่าเป็นคู่ค้ารายสำคัญหรือคู่ค้าทั่วไป โดยคู่ค้าที่ถูกระบุว่าเป็นคู่ค้ารายสำคัญจะต้องผ่านการประเมินความเสี่ยงในกระบวนการถัดไป

เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการคัดกรอง ทั้งคู่ค้ารายใหม่ที่มีศักยภาพและคู่ค้ารายปัจจุบันทั้งหมดจะเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกซึ่งจะมีการประเมินเพิ่มเติมตามเกณฑ์การดำเนินธุรกิจ (เช่น การประเมินความน่าเชื่อถือ คุณภาพ การส่งมอบ ผลการดำเนินงาน ฯลฯ) โดยคะแนนจากเกณฑ์การดำเนินธุรกิจจะถูกนำมารวมกับคะแนนด้าน ESG ที่ได้จากการคัดกรองคู่ค้าซึ่งคะแนนด้าน ESG นี้ คิดเป็น 15% ของน้ำหนักคะแนนทั้งหมด คู่ค้าที่มีคะแนนผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำจะได้รับพิจารณาคัดเลือกและขึ้นทะเบียน Approved Vendor List (AVL) และจำเป็นต้องรับการตรวจแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับจรรยาบรรณคู่ค้าของบริษัท ซึ่งได้กำหนดให้ดำเนินการคัดกรองและคัดเลือกคู่ค้าอย่างสม่ำเสมอในทุกๆปี

2. การประเมินความเสี่ยงของคู่ค้า

หลังจากผ่านกระบวนการคัดกรองและคัดเลือกคู่ค้า คู่ค้าที่ถูกระบุว่าเป็นคู่ค้ารายสำคัญทั้งหมดจะต้องผ่านการประเมินความเสี่ยงโดยการตอบแบบประเมินตนเอง ซึ่งจะมีการร้องขอข้อมูล เอกสาร และหลักฐานเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงด้านห่วงโซ่อุปทานแบบเชิงลึกมากยิ่งขึ้น เช่น นโยบายด้าน ESG การดำเนินงานด้าน ESG เป็นต้น โดยได้แบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงต่ำ ทั้งนี้คู่ค้ารายสำคัญที่จัดอยู่ในกลุ่มความเสี่ยงปานกลางและความเสี่ยงต่ำ จะถูกพิจารณาให้ผ่านการประเมินความเสี่ยงและขึ้นทะเบียนในกลุ่ม Approved Vendor List

ในส่วนของคู่ค้ารายสำคัญที่จัดอยู่ในกลุ่มความเสี่ยงสูง จะต้องได้รับการประเมินความเสี่ยง ณ สถานประกอบการโดยพนักงานของบริษัท หรือองค์กรภายนอก ซึ่งการประเมินความเสี่ยงนี้มีจุดประสงค์เพื่อประเมินข้อมูลในเชิงลึก และนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับจัดทำแผนและกระบวนการแก้ไขปรับปรุง ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานและการจัดการความเสี่ยงของคู่ค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ บริษัท ยังมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาระบบการประเมินคู่ค้าตามแนวทางการตรวจสอบการดำเนินการตามมาตรฐานสากล เช่น SMETA หรือ amfori BSCI เป็นต้น เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใส และความสม่ำเสมอในกระบวนการประเมินการดำเนินงานด้านความยั่งยืนในห่วงโซ่อุปทาน

3. แผนการแก้ไขปรับปรุง

แผนการแก้ไขปรับปรุง มีจุดประสงค์เพื่อเป็นแนวปฏิบัติและแผนงานส่งเสริมให้คู่ค้าพัฒนาการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องตามมาตรฐานและเป้าหมายด้านความยั่งยืนของเซ็นทรัล รีเทล โดยแผนการแก้ไขปรับปรุงได้มีการระบุวิธีการปฏิบัติงาน กรอบระยะเวลาที่กำหนด และหน้าที่รับผิดชอบเพื่อจัดการกับประเด็นปัญหาที่มีความเสี่ยงสูง พร้อมเป้าหมายในการลดและแก้ไขความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

หลังจากที่แผนการแก้ไขปรับปรุงได้รับความเห็นชอบจากบริษัท คู่ค้าจะต้องดำเนินการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด และติดตามผลการแก้ไข หากบริษัท ทำการประเมินและพบว่าระดับความเสี่ยงดังกล่าวลดลงจากระดับความเสี่ยงสูงเป็นระดับความเสี่ยงปานกลางหรือต่ำ คู่ค้านั้นจะได้รับการขึ้นทะเบียนเป็น Approved Vendor List ในทางกลับกัน หากคู่ค้าไม่สามารถปฏิบัติตามแผนการแก้ไขปรับปรุงหรือข้อกำหนดขั้นต่ำด้าน ESG ภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนดได้ คู่ค้ารายดังกล่าวจะถูกพิจารณาในการคัดออกจากการทำสัญญาร่วมกับบริษัท

4. การพัฒนาและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

การสร้างความเติบโตร่วมไปกับลูกค้า เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนให้การดำเนินงานของบริษัทฯ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การพัฒนาและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า จึงเป็นหนึ่งในกลยุทธ์หลักในการสร้างศักยภาพให้กับลูกค้า ให้ความเข้าใจและความพร้อมในการขับเคลื่อนธุรกิจควบคู่ไปกับการพัฒนาด้าน ESG ที่สอดคล้องกับแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนของบริษัทฯ รวมทั้งส่งเสริมให้มีระบบและกระบวนการจัดการที่ช่วยรับมือกับความเสี่ยง และเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทฯ และลูกค้าตลอดห่วงโซ่คุณค่า

บริษัทฯ จึงได้จัดโครงการฝึกอบรมสำหรับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้ามีความรู้และทักษะเฉพาะที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจได้อย่างสอดคล้องกับมาตรฐานด้านความยั่งยืนของบริษัทฯ ผ่านโครงการ Central Retail Logistics for SME and Sustainability ซึ่งเป็นโครงการที่จัดขึ้นเพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิดและวิธีปฏิบัติงานด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนระหว่างบริษัทฯ และลูกค้า โครงการนี้จะช่วยสนับสนุนลูกค้าและ SME ให้เล็งเห็นถึงโอกาสในการพัฒนากระบวนการทำงานในระบบห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่กระบวนการจัดหา การจัดเก็บ การกระจายและขนส่งสินค้า ไปจนถึงการบริการลูกค้าหลังการขาย และด้วยกรอบการพัฒนา ESG บริษัทฯ ได้บูรณาการวัฒนธรรมองค์กรด้านความยั่งยืนไว้ในกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งจะนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนระยะยาวไปพร้อมกับลูกค้าของบริษัทฯ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้มีการจัดทำคะแนนเปรียบเทียบประสิทธิภาพด้านความยั่งยืนของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าแต่ละรายสามารถเปรียบเทียบประสิทธิภาพการดำเนินงานของตนเอง เรียนรู้จากประสบการณ์ของลูกค้ารายอื่นๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

รวมถึงการฝึกอบรมและให้ความรู้ บริษัทฯ ได้จัดให้มีโครงการเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานเชิงลึกแก่ลูกค้าที่ได้รับคัดเลือกจากบริษัทฯ ขณะที่การฝึกอบรมจะให้ความสำคัญไปที่การแบ่งปันข้อมูล แต่สำหรับโครงการเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานเชิงลึกจะมุ่งเน้นในการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละรายมากขึ้น เพื่อช่วยให้ลูกค้าได้พัฒนาอย่างเป็นระบบและสามารถนำแนวปฏิบัติด้าน ESG ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

บริษัทฯ ได้ร่วมกับลูกค้าในการรวบรวมข้อมูลตัวชี้วัดพื้นฐานด้านความยั่งยืน เพื่อระบุประเด็นเฉพาะสำหรับจัดทำแผนการปรับปรุงและพัฒนา โดยรวมการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเป็นการเสริมสร้างทักษะพนักงานของลูกค้า การเยี่ยมชม ณ สถานประกอบการโดยผู้เชี่ยวชาญ และการประชุมแลกเปลี่ยนความเห็นเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานในระยะยาว ซึ่งโครงการเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานเชิงลึกนี้เป็นมากกว่ากระบวนการแก้ไขปรับปรุงแบบเร่งด่วน และโดยปกติจะใช้เวลาในการดำเนินงานมากกว่า 6 เดือน



CENTRALRETAIL

บริษัท เซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

22 ซอยสมคิด ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

 +66 2650 3600  ir@central.co.th  www.centralretail.com