

คำแนะนำแบบทีละขั้นตอนในการจัดระบบเพื่อการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ในด้านความยั่งยืน

Contents

บทนำ.....	1
ขั้นตอนที่ 1 การทำแผนที่ห่วงโซ่อุปทาน.....	1
ขั้นตอนที่ 2 ระบุผลกระทบด้านความยั่งยืนที่สำคัญ ประเมินความเสี่ยง และกำหนดขอบเขตการดำเนินการ	3
ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ช่องว่างและการหามาตรการ.....	10
ขั้นตอนที่ 4 การปรับโครงสร้างและกระบวนการภายใน	14
ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดข้อกำหนดของซัพพลายเออร์และทำให้ข้อกำหนดดังกล่าวมีผลผูกพัน	15
ขั้นตอนที่ 6 การประเมินประสิทธิภาพด้านความยั่งยืนของซัพพลายเออร์และการสร้างความสามารถ.....	17
ขั้นตอนที่ 7 การรายงาน.....	20

บทนำ

บทความนี้เหมาะสำหรับบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลาง ที่ได้สร้างรากฐานที่มั่นคงพอสมควรด้านสิ่งแวดล้อม มีแนวทางปฏิบัติที่ยั่งยืนในโรงงานและสำนักงาน และมีความต้องการที่จะก้าวสู่การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน

บทความนี้ให้แนวทางเริ่มต้นสำหรับการจัดการของแ่งมุมการส่งอิทธิพลด้านสิ่งแวดล้อมทางอ้อมและการวิเคราะห์วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 | การทำแผนที่ห่วงโซ่อุปทาน

1. เป้าหมายของขั้นตอนกระบวนการนี้คืออะไร?

การทำแผนที่และการแสดงภาพห่วงโซ่อุปทาน ช่วยให้บริษัทได้เห็นภาพรวมของกระบวนการต้นทางที่สำคัญซึ่งสร้างมูลค่าให้เห็นความจำเป็นเป็นอันดับแรก โดยหัวใจหลักคือการรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่ภายในบริษัทและจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์สาระสำคัญต่อไปในขั้นตอนทั้งหมดในห่วงโซ่อุปทาน (อาจนอกเหนือจากซัพพลายเออร์โดยตรงได้) โดยแสดงให้เห็นอย่างต่อเนื่องและเสริมด้วยข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมและซัพพลายเออร์ของบริษัทเอง

ขั้นตอนกระบวนการนี้เป็นจุดเริ่มต้นในการค้นหาผลกระทบและความเสี่ยงด้านความยั่งยืน ที่อาจเกิดขึ้นและที่เกิดขึ้นจริง ธุรกิจสามารถเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทานกับแ่งมุมด้านความยั่งยืนและผลกระทบในฐานะห่วงโซ่อุปทาน (ภาพประกอบ 1) ข้อกำหนดที่ใช้ในห่วงโซ่ผลกระทบจะมีรายละเอียดเพิ่มเติมด้านล่าง

กิจกรรมทางธุรกิจบางอย่าง รวมถึงกิจกรรมของซัพพลายเออร์และซัพพลายเออร์ย่อย สามารถนำไปสู่ผลกระทบเชิงบวกหรือเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อมและผู้คนได้ ด้านต่างๆของประเด็นเหล่านั้นอาจได้รับอิทธิพลโดยตรงหรือโดยอ้อมจากบริษัทหรือซัพพลายเออร์ ปัจจัยอื่นๆ เช่น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น น้ำท่วมและภัยแล้ง อาจส่งผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม ผู้ที่เกี่ยวข้อง และตัวบริษัทเอง ผลกระทบเหล่านั้นมักไม่แน่นอน เกิดขึ้นด้วยความล่าช้า หรือบริษัทไม่ทราบสาเหตุเนื่องจากมีกลไกการดำเนินการที่ซับซ้อน ในกรณีดังกล่าว แ่งมุมด้านความยั่งยืนสามารถเข้าใจได้ว่าเป็นความเสี่ยงด้านลบ เช่นเดียวกับโอกาสในการสร้างผลกระทบเชิงบวกด้านความยั่งยืน ความเสี่ยง (หรือโอกาส) สามารถเกิดขึ้นได้กับสิ่งแวดล้อมและผู้คนที่ได้รับผลกระทบ เช่นเดียวกับตัวบริษัทเอง จากความเสียหายหรือหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นต่อชื่อเสียง ความเสี่ยงของบริษัทยังสามารถพัฒนาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ หรือมลภาวะทางอากาศหรือทางน้ำที่เพิ่มขึ้น และจากสถานะทางการเมือง สังคม หรือเศรษฐกิจในประเทศของประเทศผู้ผลิต

ภาพประกอบ 1: ห่วงโซ่ผลกระทบพร้อมตัวอย่าง



2. มีแนวทาง วิธีการ และเครื่องมืออะไรบ้าง?

คำถามสำคัญในการอธิบายห่วงโซ่อุปทาน

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับห่วงโซ่ผลกระทบ จะเป็นประโยชน์สำหรับบริษัทในการแสดงภาพประกอบของห่วงโซ่อุปทาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสร้างความโปร่งใสทั้งภายในและภายนอก บนพื้นฐานนี้ การแลกเปลี่ยนกับพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกสามารถเกิดขึ้นได้ ควรตอบคำถามสำคัญต่อไปนี้:

- ≥ ขั้นตอนต้นน้ำก่อนหน้าในการสร้างมูลค่า (ผลิตภัณฑ์ บริการ) คืออะไร?
- ≥ ใครคือซีพีฟลายเออร์ (ตั้งแต่ซีพีฟลายเออร์โดยตรงไปจนถึงผู้ผลิตวัตถุดิบ)
- ≥ กิจกรรมใดที่เกิดขึ้นภายในห่วงโซ่อุปทาน
- ≥ การผลิตและบริการมาจากไหน?

เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนห่วงโซ่อุปทานต้นน้ำ (อะไร?) และซีพีฟลายเออร์โดยตรงและซีพีฟลายเออร์ย่อย (ใคร? กิจกรรมไหน? ที่ไหน?) โดยปกติแล้วจะต้องเจาะลึกห่วงโซ่อุปทานที่ละขั้นตอน เนื่องจากโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีของห่วงโซ่อุปทานที่ซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งไม่สามารถรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดได้ (โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับซีพีฟลายเออร์รายย่อย) จึงแนะนำให้ค้นหาจุดเริ่มต้นที่สมเหตุสมผล ขึ้นอยู่กับประเภทของบริษัท

และอุตสาหกรรม คุณสามารถใช้แนวทางที่แตกต่างกันได้ และเป็นไปได้ที่จะปรับตาม ห่วงโซ่กระบวนการตามกระบวนการผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ซึ่งให้คุณได้:

- ≥ **การแสดงให้เห็นกระบวนการผลิตภัณฑ์และบริการใดที่สำคัญที่สุด:** เกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญอาจรวมถึงต้นทุนการจัดซื้อหรือปริมาณการขายสำหรับผลิตภัณฑ์หรือบริการ หากมีการผลิตผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันจำนวนมาก การมุ่งเน้นที่ส่วนประกอบแต่ละชิ้นและวัตถุดิบที่อยู่ด้านหลังอาจเป็นประโยชน์
- ≥ **รวบรวมกิจกรรมของซัพพลายเออร์ทางตรงและซัพพลายเออร์ย่อย:** บริษัทควรรวบรวมข้อมูลกลับไปยังขั้นตอนวัตถุดิบโดยนอกเหนือไปจากซัพพลายเออร์โดยตรง ตัวอย่างของกิจกรรมดังกล่าวอาจเป็นการสกัดและการแปรรูปวัตถุดิบ (ซัพพลายเออร์รายย่อย) หรือการผลิตส่วนประกอบ (ซัพพลายเออร์โดยตรง)
- ≥ **การจัดหมวดหมู่ตามสถานที่ของซัพพลายเออร์โดยตรงและซัพพลายเออร์ย่อย:** สถานที่ตั้งมักจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อความเสี่ยงของผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อมและผู้คน

แหล่งข้อมูล

การรวบรวมข้อมูล คุณอาจหาได้จาก:

- ≥ **ภายใน:** เพื่อนร่วมงานในการจัดซื้อ การพัฒนา หรือการประกันคุณภาพสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างการจัดหานอกเหนือจากซัพพลายเออร์โดยตรงได้
- ≥ **ภายนอก:** บริษัทควรสอบถามว่าซัพพลายเออร์โดยตรงว่าได้จัดทำแผนผังห่วงโซ่อุปทานของตนแล้วหรือไม่ ถ้าไม่เช่นนั้นบริษัทควรตรวจสอบว่าซัพพลายเออร์โดยตรงต้องดำเนินขั้นตอนกระบวนการนี้ร่วมกันหรือไม่ สมาคมอุตสาหกรรมเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืนอาจมีข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างห่วงโซ่อุปทานโดยทั่วไป (ทางภูมิศาสตร์ ขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทาน โดยเฉพาะผลผลิตทางการเกษตร)

การแสดงผลภาพห่วงโซ่อุปทาน

การแสดงผลภาพห่วงโซ่อุปทานมีประโยชน์ในการนำเสนอให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทานและ/หรือของซัพพลายเออร์ นอกจากนี้ยังเสนอพื้นฐานสำหรับการระบุความเสี่ยงต่อผลกระทบด้านความยั่งยืนในขั้นตอนถัดไปของกระบวนการ และสำหรับการวางแผนและการนำมาตรการปรับปรุงที่ชัดเจนไปใช้

ขั้นตอนที่ 2 | ระบุผลกระทบด้านความยั่งยืนที่สำคัญ ประเมินความเสี่ยง และกำหนดขอบเขตการดำเนินการ

1 เป้าหมายของขั้นตอนนี้คืออะไร?

- ≥ **ระบุแง่มุมด้านความยั่งยืนและผลกระทบ (aspects and impacts) ของกิจกรรมของบริษัท:** แง่มุมด้านความยั่งยืนถูกกำหนดสำหรับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน ข้อมูลเกี่ยวกับซัพพลายเออร์โดยตรงและซัพพลายเออร์รายย่อย กิจกรรมของพวกเขา และแง่มุมด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่คุณค่า มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพิจารณาผลกระทบที่เกิดขึ้นจริงและที่อาจเกิดขึ้นในภายหลัง ทั้งต่อสิ่งแวดล้อมและผู้ที่ได้รับผลกระทบ เช่นเดียวกับตัวบริษัทเอง ขั้นตอนกระบวนการนี้ไม่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเชิงปริมาณที่ต้องแม่นยำ แต่เกี่ยวข้องกับการประเมินด้านความยั่งยืนและผลกระทบคร่าวๆ
- ≥ **ประเมินและจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยงด้านความยั่งยืน:** บนพื้นฐานของการวิเคราะห์และการกำหนดแง่มุมและผลกระทบด้านความยั่งยืน บริษัทควรประเมินและจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยงของผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อมและบุคลากร ตลอดจนความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับบริษัท (ความรับผิดชอบ ชื่อเสียง ฯลฯ)

≥ กำหนดหัวข้อและขอบเขตการดำเนินการด้านความยั่งยืน:

การดำเนินธุรกิจแปลงความรู้เกี่ยวกับผลกระทบและความเสี่ยงด้านความยั่งยืนในเชิงลบให้เป็นคำถามเกี่ยวกับหัวข้อด้านความยั่งยืนและขอบเขตการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืน การมุ่งเน้นไปที่หัวข้อด้านความยั่งยืนและขอบเขตการดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้บริษัทสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลและการเงินที่มีจำกัดของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. มีแนวทาง วิธีการ และเครื่องมืออะไรบ้าง?

ความเชื่อมโยงระหว่างแง่มุมและผลกระทบ (aspects and impacts)

บริษัทที่มีระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม เช่น ISO 14001 จะตระหนักถึงความเชื่อมโยงระหว่างแง่มุม (aspect สิ่งแวดล้อม) และผลกระทบ (impact สิ่งแวดล้อม) จากการดำเนินธุรกิจของตน บริษัทควรระบุและอธิบายผลกระทบอย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อให้สามารถดำเนินการวิเคราะห์หัวข้อด้านความยั่งยืนที่สำคัญและขอบเขตการดำเนินการในห่วงโซ่อุปทานในลักษณะที่เป็นเป้าหมายได้ ตารางที่ 2) นำเสนอตัวอย่างผลกระทบที่สามารถเชื่อมโยงกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมที่เฉพาะเจาะจงได้

เมื่อบริษัทพิจารณาผลกระทบด้านความยั่งยืน จะเป็นประโยชน์ในการเตรียมการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญเป็นขั้นตอนต่อไป เช่น ภาพรวมที่แสดงในตารางที่ 3 เป็นเรื่องสมเหตุสมผลที่จะเตรียมรายการนี้สำหรับทุกขั้นตอนในห่วงโซ่อุปทาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อห่วงโซ่อุปทานมีความซับซ้อน

ด้านความยั่งยืน (sustainability aspects)	ผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อมและ/หรือผู้คน (impacts on the environment and/or people)
≥ การปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO 2) จากการขนส่งวัตถุดิบและส่วนประกอบ	≥ ภาวะโลกร้อนที่เกิดจากการปล่อย CO 2 และผลกระทบต่อมนุษย์และสิ่งแวดล้อม
≥ การใช้น้ำในการแปรรูป	≥ การขาดแคลนน้ำ ความบกพร่องของระบบนิเวศ การแข่งขันการใช้น้ำและต้นทุนน้ำที่เพิ่มขึ้นในพื้นที่
≥ การใช้สารเคมีในการผลิตเสื้อผ้า	≥ ผลกระทบด้านลบต่อสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานในสถานที่ผลิต มลพิษทางน้ำ การทำลายวิถีชีวิตของประชากรในท้องถิ่น
≥ แรงงานเด็กในเหมืองแร่	≥ ผลกระทบเชิงลบทางร่างกายและจิตใจ และการจำกัดการเข้าถึงการศึกษาสำหรับเด็ก
≥ ขาดอุปกรณ์ป้องกันและการฝึกอบรมด้านความปลอดภัยในสถานที่ทำงานสำหรับพนักงานซีพีฟลายเออร์	≥ ผลกระทบด้านลบต่อสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานในไซต์การผลิต เพิ่มความเสี่ยงต่ออุบัติเหตุในที่ทำงาน

ตารางที่ 3: ตัวอย่างภาพรวมของผลกระทบด้านความยั่งยืน (ที่อาจเกิดขึ้น)

การจัดหมวดหมู่	กิจกรรมตัวอย่าง: การซื้อวัตถุดิบ (เป็นเพียงตัวอย่าง ควรมีรายละเอียดมากกว่านี้ในทางปฏิบัติ)
ผลกระทบด้านความยั่งยืน	<ul style="list-style-type: none"> ≥ การขาดแคลนน้ำ ≥ ความเสียหายต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อมจากการใช้สารเคมี ≥ สภาพการทำงานที่เป็นอันตรายและการใช้แรงงานเด็ก
กลุ่มที่ได้รับผลกระทบ	<ul style="list-style-type: none"> ≥ คนงาน ≥ ชุมชนท้องถิ่น
โดยเฉพาะกลุ่มเปราะบาง	<ul style="list-style-type: none"> ≥ คนงานหญิง ≥ สมาชิกสตรีในชุมชนท้องถิ่น
ฝ่ายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	≥ แผนกจัดซื้อ การจัดการคุณภาพ โลจิสติกส์
ความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	≥ ผู้ค้าสินค้าโภคภัณฑ์

ที่มา: ดัดแปลงมาจาก Dietrich และคณะ (2015: 22น.)

แหล่งข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์สาระสำคัญ (materiality analysis)

เป็นเรื่องที่สมเหตุสมผลที่จะเริ่มด้วยการศึกษาประมาณการด้วยวิธีทางวิทยาศาสตร์ เพื่อหาข้อสรุปที่ถูกต้องได้ว่า อะไรเป็นสาระ อะไรไม่ใช่สาระ เมื่อต้องตอบคำถามว่าผลกระทบเชิงลบด้านความยั่งยืนในห่วงโซ่อุปทานประการใดที่มีนัยสำคัญ โดยอาจได้จาก การเจรจากับกลุ่มเป้าหมาย และการแลกเปลี่ยนกับธุรกิจอื่นๆ ที่เผชิญกับความท้าทายที่คล้ายคลึงกัน ให้ข้อมูลเพิ่มเติมที่ต้องตรวจสอบและพิสูจน์ผ่านการแลกเปลี่ยนภายในและภายนอก

บริษัทสามารถกำหนดผลกระทบด้านลบของกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทานของตนได้โดยใช้แหล่งที่มาต่อไปนี้:

- ≥ **การอภิปรายภายในองค์กร:** จากการแลกเปลี่ยนความคิดจากการทำแผนผังห่วงโซ่อุปทาน พนักงานในแผนกที่เกี่ยวข้องกับห่วงโซ่อุปทานสามารถให้ความรู้ในการระบุผลกระทบและความเสี่ยงด้านความยั่งยืนเชิงลบ การสนทนาโดยตรงหรือการทำการสำรวจความเห็นจากพนักงานเป็นแนวทางที่เหมาะสม
- ≥ **การแลกเปลี่ยนโดยตรงกับซัพพลายเออร์:** บริษัทควรตรวจสอบว่าเป็นไปได้หรือไม่ที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบด้านความยั่งยืนของซัพพลายเออร์รายย่อยผ่านกิจกรรมของซัพพลายเออร์โดยตรง กระบวนการรวบรวมข้อมูลควรรวมกลุ่มอย่างสมเหตุสมผลและมีประสิทธิภาพ แนะนำให้เชื่อมโยงสิ่งนี้กับเครื่องมือประเมินตนเองของซัพพลายเออร์ (supplier self-assessment)
- ≥ **การศึกษาจากเอกสารวิจัย:** สื่อ สหพันธ์อุตสาหกรรม องค์กรพัฒนาเอกชน สถาบันทางวิทยาศาสตร์ และฐานข้อมูลสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบด้านความยั่งยืน บริษัทควรพิจารณาด้วยว่าซัพพลายเออร์ของตนมีลูกค้ารายอื่นที่ได้ดำเนินการวิเคราะห์ความยั่งยืนที่สาธารณชนเข้าถึงได้เกี่ยวกับซัพพลายเออร์รายใดรายหนึ่งแล้วหรือไม่ ในด้านการประเมินซัพพลายเออร์ ผู้ดำเนินการฐานข้อมูลออนไลน์สำหรับการประเมินซัพพลายเออร์จะดำเนินการตรวจสอบของตนเองที่สม่ำเสมอและให้ข้อมูลที่รวบรวมแก่ลูกค้าของตน บริษัทที่มีชื่อเสียงที่สุด ได้แก่ Achilles, Ecovadis, Sedex ,โครงการริเริ่มในอุตสาหกรรม เช่น Business Social Compliance Initiative (BSCI), Electronic Industry Citizenship Coalition (EICC) ที่อาจให้ข้อมูลแก่สมาชิกด้วยข้อมูลจากกลุ่มการตรวจสอบร่วมกัน
- ≥ **การหารือกับองค์กรพัฒนาเอกชน สมาคมอุตสาหกรรม หน่วยงานรัฐบาล และผู้มีส่วนได้เสียประชาสังคมอื่นๆ:** การแลกเปลี่ยนโดยตรงสามารถช่วยได้ เช่น ในการได้รับข้อมูล การวิเคราะห์ และการประเมินเฉพาะภาคส่วนและ/หรือเฉพาะประเทศ องค์กรพัฒนาเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืน ได้แก่ กรีนพีซ กองทุนสัตว์ป่าโลก และองค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ และอื่นๆ อีก

มากมาย ตัวแทน/สถานทูตและหอการค้าต่างประเทศในต่างประเทศสามารถเป็นแหล่งข้อมูลที่ดีได้เช่นกัน สหภาพแรงงานมีความกังวลมากขึ้นในหัวข้อการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนเช่นกัน

ส่วนใหญ่ จะอยู่ที่แหล่งที่มาหลัก 4 แหล่งที่กล่าวถึงข้างต้น เนื่องจากเวลาและงบประมาณมักไม่อนุญาตให้มีการแลกเปลี่ยนกับผู้มีส่วนได้เสียเพิ่มเติมได้มากนัก แต่ไม่ว่าอย่างไรหากมีแหล่งข้อมูลเพิ่มเติม แหล่งข้อมูลต่อไปนี้ก็มีความน่าสนใจ:

≥ **การมีส่วนร่วมของ (อาจ) ผู้ที่ได้รับผลกระทบ:** หากมีการติดต่อกับผู้อยู่อาศัยในละแวกใกล้เคียงของซีพีฟลายเออร์ บริษัทก็ควรใช้เป็นโอกาสเพื่อให้ได้ข้อมูล (เหมาะสำหรับซีพีฟลายเออร์บางรายที่มีความเสี่ยงกับชุมชน)

≥ **สำหรับหัวข้อด้านสิ่งแวดล้อม—แง่มุมด้านสิ่งแวดล้อมและการประเมินวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์วัสดุ หรือบริการ:** “การประเมินวงจรชีวิต” เป็นเครื่องมือสำหรับการประเมินผลกระทบตลอดวงจรชีวิตทั้งหมด ด้วยการสร้างการประเมินวงจรชีวิต บริษัทสามารถระบุ “จุดสำคัญ” ตลอดห่วงโซ่อุปทานเพื่อดำเนินการตามเป้าหมายและวัดผลการปรับปรุง มาตรฐาน ISO 14040 และ ISO 14044 จัดให้มีพื้นฐานระเบียบวิธีสำหรับการประเมินวงจรชีวิต นอกจากนี้ยังมีมาตรฐาน ISO อื่น ๆ เพื่อกำหนดรอยเท้าของผลิตภัณฑ์และองค์กร สำหรับการปล่อยก๊าซเรือนกระจก สิ่งเหล่านี้รวมถึง ISO 14064 (สามส่วนเกี่ยวกับสินค้าคงคลังก๊าซเรือนกระจก ข้อกำหนดในการวัดปริมาณและการรายงานการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล) และ ISO 14067 (ข้อกำหนดและแนวปฏิบัติสำหรับการวัดปริมาณและการสื่อสารรอยเท้าของเรือนกระจก การปล่อยก๊าซ) และสำหรับรอยเท้าน้ำ ISO 14046

คณะกรรมการยุโรปได้พัฒนาวิธีการสองวิธีในการพิจารณารอยเท้าทางสิ่งแวดล้อมของผลิตภัณฑ์และองค์กร ได้แก่ รอยเท้าสิ่งแวดล้อมของผลิตภัณฑ์ และรอยเท้าสิ่งแวดล้อมขององค์กร ทั้งสองวิธียังอยู่ในช่วงนำร่อง การรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินวงจรชีวิตถือเป็นความท้าทายแม้แต่กับบริษัทที่มีประสบการณ์

นอกจากนี้ การรวบรวมข้อคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆที่เกี่ยวกับกิจกรรมห่วงโซ่อุปทานของบริษัทไว้ในกรอบรวบรวมและการวัดความเสี่ยงด้านความยั่งยืนด้วยจะดียิ่ง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงนักลงทุน หน่วยงานจัดอันดับ รวมถึงหน่วยงานภาครัฐ ภาคประชาสังคม

จุดมุ่งเน้นนี้คือการดูแลกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทานจากภายนอก ได้เริ่มเป็นที่ยอมรับแล้วในหลายบริษัทในด้านการรายงานความยั่งยืน บริษัทควรรวมข้อกังวลที่แสดงออกมาโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น องค์กรพัฒนาเอกชน สื่อ และสังคมทั่วไป ควรพิจารณาผลลัพธ์จากหน่วยงานจัดอันดับความยั่งยืนด้วย

ประเมินและจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยงด้านความยั่งยืน

บนพื้นฐานของการวิเคราะห์และการกำหนดประเด็นด้านความยั่งยืนและผลกระทบ บริษัทสามารถประเมินและจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยงของผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อมและผู้คนได้ มุมมองจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นองค์ประกอบสำคัญในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบด้านลบและการพิจารณาความเสี่ยง แนวทางที่อิงตามความเสี่ยงเน้นย้ำว่าควรใช้การจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืนบนพื้นฐานของหลักการป้องกันไว้ก่อน และบริษัทควรมุ่งมั่นที่จะดำเนินการเชิงป้องกัน

ในทางปฏิบัติ ความเสี่ยงมักเป็นผลมาจากขนาดและความน่าจะเป็นของผลกระทบด้านลบ จากนั้นสามารถทำการถ่วงน้ำหนักได้ โดยควรคำนึงถึงขนาดเป็นพิเศษ

≥ ขนาดมุ่งเน้นไปที่ผู้ที่ได้รับผลกระทบ และผลกระทบเชิงลบมากน้อยเพียงใด ตัวชี้วัดอาจเป็น: จำนวนที่ได้รับผลกระทบ ความร้ายแรงของผลกระทบ (อันตรายถึงชีวิต มลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมที่รุนแรงและมีขนาดใหญ่) ความเป็นไปได้ของการแก้ไข (ผลกระทบนั้นไม่สามารถย้อนกลับได้หรือไม่)

≥ ความน่าจะเป็นมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยที่เพิ่มความน่าจะเป็นของผลกระทบด้านลบ

ปัจจัยสองประการมีต่อพิจารณาและความสำคัญอย่างยิ่ง ประการแรก สถานที่ตั้ง/ประเทศของซีพีฟลายเออร์ และประการที่สอง ระดับความยั่งยืน การพิจารณาเบื้องต้นของบริษัทควรมุ่งเน้นไปที่ผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อมและผู้ได้รับผลกระทบ ผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อมอาจเกี่ยวข้องกับระบบนิเวศในท้องถิ่น ณ สถานที่ตั้งของ

ซัพพลายเออร์ เป็นต้น บุคคลที่ได้รับผลกระทบในบริษัทอาจเป็น: พนักงานของบริษัทซัพพลายเออร์ คนงานชั่วคราวหรือแรงงานข้ามชาติที่ได้รับการว่าจ้างโดยบริษัทเอง และ/หรือในบริษัทซัพพลายเออร์ ตลอดจนชุมชนท้องถิ่นใกล้กับโรงงานผลิต (ของตัวเองหรือของบริษัทซัพพลายเออร์)

บริษัทควรให้ความสนใจเป็นพิเศษกับกลุ่มที่อาจมีความเสี่ยงมากยิ่งขึ้น สิ่งเหล่านี้อาจเป็นผู้หญิง คนชรา เด็ก เยาวชน และผู้ทุพพลภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบท

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเสี่ยงของผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อมและผู้คน

เพื่อวิเคราะห์ว่ามีผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อมและผู้คนหรือไม่ และความเสี่ยงโดยประมาณมีมากเพียงใด บริษัทสามารถใช้ปัจจัยที่มีอิทธิพล:

≥ **ประเทศ:** ซัพพลายเออร์ดำเนินธุรกิจในประเทศใดบ้าง? ประเด็นนี้มีความเกี่ยวข้องอย่างยิ่งเมื่อการสร้างมูลค่าขั้นต้นเกิดขึ้นเมื่อกฎหมายและมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมต่ำและ/หรือไม่ได้รับความเคารพ มุ่งเน้นไปที่ซัพพลายเออร์จากพื้นที่ที่มีความขัดแย้งและมีความเสี่ยงสูง เช่น เมื่อน้ำเสียที่เกิดจากการสกัดวัตถุดิบถูกกำจัดอย่างไม่เหมาะสม และทำให้ระบบน้ำ (น้ำดื่ม เกษตรกรรม) มีการปนเปื้อน เช่นเดียวกับประเทศและภูมิภาคที่รัฐบาลไม่รับประกันสิทธิมนุษยชนและการละเมิดอยู่เป็นประจำ

≥ **อุตสาหกรรม:** โอกาสและขอบเขตของผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อมและผลกระทบอาจแตกต่างกันอย่างมาก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับอุตสาหกรรม ในอุตสาหกรรมบางประเภท มีการใช้วัตถุดิบที่อาจไม่สามารถผลิตหรือสกัดได้อย่างยั่งยืน บริษัทต่างๆ ควรพึ่งพาข้อมูลจากโครงการริเริ่มทางอุตสาหกรรมที่มีอยู่และสมาคมอื่นๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

≥ **โครงสร้างห่วงโซ่อุปทาน:** โดยทั่วไป ห่วงโซ่อุปทานที่ซับซ้อนและหลายขั้นตอนเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น การขาดความสามารถในการตรวจสอบย้อนกลับและการขาดความโปร่งใสที่เกี่ยวข้องสามารถส่งผลให้มาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมพังทลายลงได้ ตัวอย่างเช่น บริษัทวิศวกรรมที่ผลิตผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายจากชิ้นส่วนสำเร็จรูปมีแนวโน้มอย่างมากที่จะปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ในห่วงโซ่อุปทานอย่างมีนัยสำคัญ

≥ **ความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์และศักยภาพในการมีอิทธิพล:** หากซัพพลายเออร์ไม่ได้รับแรงจูงใจจากภายในให้ดำเนินการอย่างยั่งยืนมากขึ้น อิทธิพลของบริษัทในการนำมาตราฐานทางสังคมและระบบนิเวศไปใช้จะขึ้นอยู่กับปริมาณการซื้อขายและอำนาจทางการตลาดที่สอดคล้องกันเป็นหลัก หากปัจจัยเหล่านี้ไม่ชัดเจนมากนัก จะลดอิทธิพลของบริษัท ซึ่งอาจนำไปสู่ความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นของผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อมตลอดห่วงโซ่อุปทาน

≥ **ระดับความยั่งยืนของซัพพลายเออร์:** ระดับความยั่งยืนของซัพพลายเออร์สามารถมีอิทธิพลอย่างมากต่อแนวโน้มที่จะเกิดผลกระทบด้านลบตลอดห่วงโซ่อุปทาน ในกรณีที่ซัพพลายเออร์โดยตรงและ/หรือผู้รับเหมาช่วงเป็นสมาชิกของโครงการริเริ่มห่วงโซ่อุปทาน (เช่น มูลนิธิ Fair Wear ในภาคสิ่งทอ สภาพิทักษ์ป่าไม้ หรือโครงการเพื่อการรับรองแผนการรับรองป่าไม้สำหรับไม้หรือ UTZ สำหรับผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร) หรือมีอยู่แล้ว นาระบบการจัดการไปใช้ (ISO 14001 ในภาคสิ่งแวดล้อม หรือ Social Accountability (SA) 8000 และ ISO45001 สำหรับความปลอดภัยทางสังคมและอาชีวอนามัย) ความเสี่ยงที่จะละเมิดกฎหมายหรือสิ่งแวดล้อมที่บังคับใช้ และมาตรฐานทางสังคมลดลงอย่างเห็นได้ชัด

การประเมินความเสี่ยงและการจัดลำดับความสำคัญ

โดยปกติแล้วเป็นไปได้ที่จะจัดการกับผลกระทบด้านความยั่งยืนทั้งหมดพร้อมๆกัน (หรือเต็มขอบเขต) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับบริษัทขนาดเล็ก ดังนั้นจึงแนะนำให้พิจารณาว่าความเสี่ยงสูงสุดสำหรับผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อมและพิจารณาว่าผู้ได้รับผลกระทบสามารถเกิดขึ้นได้ที่ไหน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลดังกล่าวข้างต้นสามารถใช้เป็นตัวกรองความเสี่ยงได้ ตัวอย่างเช่น ตารางที่ 4 เป็นวิธีการประเมินโดยพิจารณาจากความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (L) และขนาดของผลกระทบ (I) การให้คะแนนอาจมีตั้งแต่ 1 (ต่ำ) ถึง 5 (สูงมาก)

การประเมินอาจกระทำโดยหลายคน เมื่อรวบรวมอาจทำให้คะแนนรวมของประเมินความเสี่ยงโดยรวมสรุปได้ในระดับสามจุด (ต่ำ กลาง สูง ดูด้านล่าง) ตารางนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อแสดงตัวอย่างว่าการประเมินความเสี่ยงสามารถช่วยมุ่งเน้นไปที่ผลกระทบหลักและได้มาซึ่งขอบเขตการดำเนินการสำหรับมาตรการที่ต้องดำเนินการ ซึ่งสามารถให้รายละเอียดเพิ่มเติมได้ เช่น การแยกย่อยตามประเภท (สภาพแวดล้อม สิทธิมนุษยชน แนวปฏิบัติด้านแรงงาน ฯลฯ) หรือ การกำหนดขอบเขตอย่างแม่นยำในประเภทความเสี่ยง (สูงมาก ปานกลาง ต่ำ ต่ำมาก ฯลฯ)

ในระหว่างการประยุกต์ใช้ EMS เช่น ISO 14001 แนวทางที่มีรากฐานอย่างดีในการประเมินและจัดลำดับความสำคัญด้านสิ่งแวดล้อมและผลกระทบได้ถูกกำหนดขึ้นในระดับบริษัท

ตารางที่ 4: ตัวอย่างการประเมินและการจัดลำดับความสำคัญโดยใช้เมทริกซ์ความเสี่ยง			
(การประเมินดำเนินการเพื่อเป็นตัวอย่าง และไม่จำเป็นต้องสะท้อนสถานการณ์จริง และ/หรือการประมาณการในทางปฏิบัติ L: ความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น; I: ขนาด)			
ผลกระทบ (ตัวอย่าง)	L	I	เสี่ยง
การปนเปื้อนของระบบน้ำในภูมิภาคโดยการกำจัดที่ไม่เหมาะสมของน้ำเสียโดยซีพพลายเออร์ การปนเปื้อนของน้ำดื่มและน้ำที่ใช้ในการเกษตร	4	5	สูงมาก
หมอกครึ้นจากการปล่อยเขม่า ฝุ่นซัลเฟอร์ไดออกไซด์ (SO2)	2	5	สูง
อุบัติเหตุในสถานที่ทำงานเนื่องจากซีพพลายเออร์ไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยอย่างเพียงพอ	.	5	ปานกลาง
การบังคับทำงานล่วงเวลาสำหรับพนักงานของซีพพลายเออร์	.	3	ต่ำ

ความเสี่ยงสำหรับบริษัท—ผสมผสานมุมมองของผู้ประกอบการ

คำว่า "ความเสี่ยง" ในการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืนมีสองส่วน: นอกจากความเสี่ยงต่อสิ่งแวดล้อมและผู้คนแล้วยังมีความเสี่ยงสำหรับบริษัทด้วย การจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืนนั้นมาจากทั้งมุมมองของความยั่งยืนและของ บริษัทจะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายระยะยาวของบริษัท และใช้ประโยชน์จากความสามารถหลักของบริษัทให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ดังนั้นบริษัทควรพิจารณาว่าผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและผู้ได้รับผลกระทบตลอดห่วงโซ่อุปทานและกรอบการทำงานและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจอย่างไร ผลกระทบเหล่านี้อาจแสดงตนว่าเป็นความเสี่ยง เช่น ในแง่ของการส่งมอบ ความรับผิดชอบ หรือความเสี่ยงด้านชื่อเสียง แต่ยังคงรวมถึงโอกาสด้วย เช่น ผ่านการพัฒนาในรูปแบบธุรกิจใหม่หรือกลุ่มลูกค้า

คำถามอาจเป็น:

≥ ผลกระทบด้านลบต่อระบบนิเวศหรือสังคมที่ระบุในห่วงโซ่อุปทานจะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทได้อย่างไร (เช่น ผ่านความเสียหายต่อชื่อเสียง ค่าปรับ ปัญหาด้านอุปทาน คุณภาพผลิตภัณฑ์ต่ำ ฯลฯ)

≥ เกี่ยวกับเรื่องนี้: บริษัทต้องปฏิบัติตามกฎหมาย (หรือข้อตกลงระหว่างประเทศ/ระดับชาติ) ใดที่เกี่ยวข้องกับห่วงโซ่อุปทานของตน

≥ ผลสะท้อนกลับใดที่เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การขาดแคลนทรัพยากรที่เพิ่มขึ้น หรือการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ มีต่อบริษัทและห่วงโซ่อุปทานของบริษัท

- ≥ เป้าหมายของบริษัทที่มีอยู่ใดตกอยู่ในความเสี่ยงโดยไม่ต้องมีส่วนร่วมเพิ่มเติมในเรื่องความยั่งยืนในห่วงโซ่อุปทาน หรือจะเสริมความแข็งแกร่งผ่านการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืนได้อย่างไร
- ≥ โอกาสทางธุรกิจและตลาดใหม่ใดบ้างที่เกิดขึ้นจากห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืน?
- ≥ การดำเนินการด้านใดของการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืน บริษัทสามารถนำความสามารถหลักของตนไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด?
- ≥ บริษัทสามารถบรรลุผลสูงสุดด้วยมาตรการการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืนแบบใด
- ≥ ขอบเขตการดำเนินการเหมาะสมกับประเภทของบริษัทได้ดีเพียงใด (ขนาด ภาคส่วน ระดับความเป็นสากล)
- ≥ ความเป็นไปได้ใด (ทางเศรษฐกิจ สังคม และอื่นๆ) ที่บริษัทต้องปรับปรุงประสิทธิภาพด้านความยั่งยืนในห่วงโซ่อุปทาน

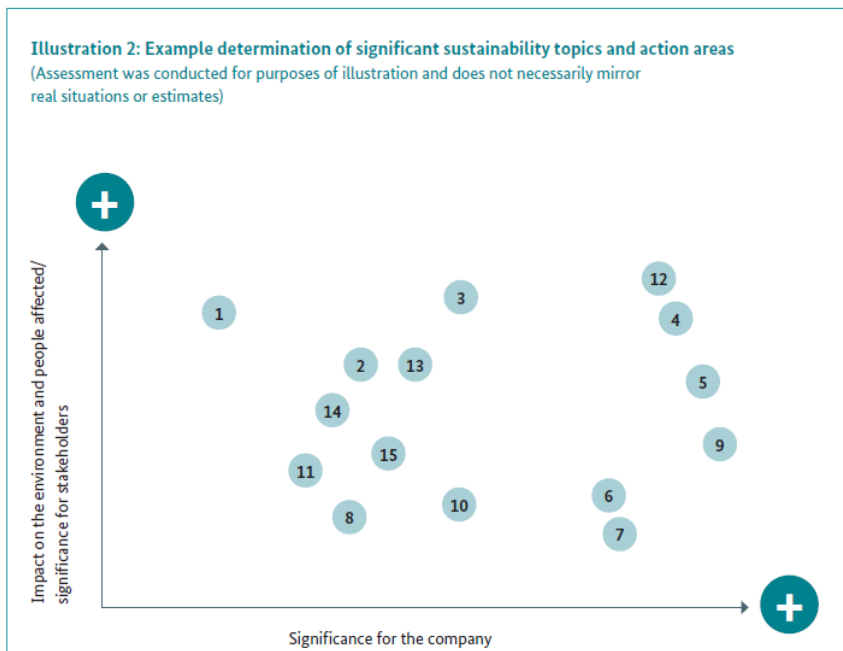
คำถาม 4 ข้อสุดท้ายจะชี้ให้เห็นว่าบริษัทควรมีมาตรการที่บริษัทควรเริ่มดำเนินการ สิ่งเหล่านี้เชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับความเป็นไปได้ที่จะมีอิทธิพลที่บริษัทมีหรือสามารถมี และได้รับการแก้ไขในกระบวนการถัดไป

การเลือกหัวข้อและขอบเขตการดำเนินการด้านความยั่งยืนที่สำคัญ

การประเมินความเสี่ยงด้านความยั่งยืนที่สำคัญที่กล่าวมาข้างต้นควรช่วยให้บริษัทสามารถระบุหัวข้อและการดำเนินการที่ต้องดำเนินการเพื่อออกแบบและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืน ในขั้นตอนที่ 3

สำหรับการจัดลำดับความสำคัญขั้นสุดท้ายของหัวข้อและพื้นที่การดำเนินการ เหมาะสมที่จะใช้เมทริกซ์ซึ่งมีการบันทึกการประมาณตามมุมมองภายในบนแกน X แกน Y ประกอบด้วยการประเมินจากเมทริกซ์ก่อนหน้า (ผลกระทบของบริษัทต่อสิ่งแวดล้อม/บุคลากร ความเกี่ยวข้องสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) (ดูภาพประกอบ 2)

บริษัทสามารถค้นหาตัวอย่างสำหรับขั้นตอนสุดท้ายของการวิเคราะห์สาระสำคัญได้ในรายงานความยั่งยืนหลายฉบับ อย่างไรก็ตาม ในรายงานเหล่านี้ ไม่ได้เกี่ยวกับคำถามเฉพาะเกี่ยวกับหัวข้อการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืนที่ได้รับการรายงาน แต่เกี่ยวกับหัวข้อการจัดการความยั่งยืนโดยทั่วไป



- 1 Respect for property rights
- 2 Supplier's respect for human rights
- 3 Climate change mitigation
- 4 Good working conditions and social protection
- 5 Avoiding loss of biodiversity
- 6 Climate change adaptation
- 7 Increasing resource efficiency
- 8 Fair competition
- 9 Dealing with local communities
- 10 Water usage
- 11 Equal opportunities and non-discrimination
- 12 Ban on child and forced labour
- 13 Supplier's observance of labour rights
- 14 Avoidance of hazardous substances
- 15 Fight against corruption

ขั้นตอนที่ 3 | การวิเคราะห์ช่องว่างและการหามาตรการ

1. เป้าหมายของขั้นตอนกระบวนการคืออะไร?

≥ **เปรียบเทียบกับเป้าหมาย มาตรการ และกระบวนการที่มีอยู่ (การวิเคราะห์ช่องว่าง):** จากผลการวิเคราะห์สาระสำคัญ บริษัทควรบันทึกวัตถุประสงค์ มาตรการ และกระบวนการที่สามารถนำมาใช้หรือปรับเปลี่ยนภายในกรอบของการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืน

≥ **หามาตรการสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพด้านความยั่งยืนในห่วงโซ่อุปทาน:** เมื่อรวบรวมผลกระทบและระบุหัวข้อด้านความยั่งยืนที่สำคัญและขอบเขตการดำเนินการแล้ว จุดมุ่งหมายคือเพื่อกำหนดมาตรการที่บริษัทสามารถใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานจากมุมมองด้านความยั่งยืน

2. มีแนวทาง วิธีการ และเครื่องมืออะไรบ้าง?

“เปรียบเทียบกับเป้าหมาย มาตรการ และกระบวนการที่มีอยู่ (การวิเคราะห์ช่องว่าง)”

ต้องใช้แนวทางสองขั้นตอนในการบันทึกสถานการณ์จริง **ขั้นแรก** บริษัทสามารถตรวจสอบเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น แนวปฏิบัติของบริษัท แผนภาพกระบวนการ คำนิยามเป้าหมาย หลักปฏิบัติ หรือผลการตรวจสอบการจัดการสิ่งแวดล้อม จากนั้น**ขั้นที่สอง** สามารถค้นหาหรือแลกเปลี่ยนโดยตรงกับบุคคลที่ติดต่อจากหน่วยธุรกิจต่างๆ

การเปรียบเทียบช่วยให้ได้รับข้อมูลจากเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับกระบวนการที่มีอยู่ กิจกรรมเบื้องต้นที่เป็นไปได้ และสิ่งที่ต้องเริ่มต้น นอกจากนี้ การแลกเปลี่ยนยังสามารถสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นด้านความยั่งยืนในห่วงโซ่อุปทานในหมู่เพื่อนร่วมงาน บริษัทควรพิจารณาว่าธุรกิจใดควรมีส่วนร่วมก่อน

กรณีหัวข้อที่มีความน่าสนใจน้อยหรือมีข้อมูลน้อย เช่น สภาพการทำงาน และ/หรือ การคุ้มครองชนกลุ่มน้อย แนะนำให้ทำให้การติดต่อในบริษัทได้ข้อมูลที่เห็นได้ชัดเจนมากขึ้น บริษัทควรหลีกเลี่ยงการใช้ค่าที่เป็นนามธรรม เช่น “สิทธิมนุษยชน” “การคุ้มครองสิ่งแวดล้อม” และ “ความยั่งยืนในห่วงโซ่อุปทาน” ในการสื่อสารภายใน แต่ควรเลือกค่าที่เฉพาะเจาะจงกับคุณค่า ผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการที่มีอยู่

การได้มาซึ่งมาตรการในการปรับปรุงประสิทธิภาพความยั่งยืนในห่วงโซ่อุปทาน

เพื่อปรับปรุงสถานการณ์ที่กำหนดไว้ในขั้นตอนกระบวนการก่อนหน้านี้ บริษัทจำเป็นต้องมีสถานการณ์เป้าหมายเชิงบวกสำหรับกิจกรรมการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

สถานการณ์เป้าหมายสามารถได้มาจากคำนิยามที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น การพัฒนาพันธกิจเพื่อการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืน ด้วยคำแถลงพันธกิจดังกล่าว บริษัทได้สรุปความสำคัญของแง่มุมด้านความยั่งยืนในห่วงโซ่อุปทานและประเภทของการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่บริษัทมุ่งมั่นในระยะยาว คำแถลงพันธกิจให้คำแนะนำแก่ฝ่ายบริหาร พนักงาน และซัพพลายเออร์ และกำหนดเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการประเมินมาตรการ สิ่งนี้ควรได้รับการ

สนับสนุนจากฝ่ายบริหารของบริษัท นอกจากนี้ เป้าหมายทางวิทยาศาสตร์และการเมือง เช่น เป้าหมายด้านสภาพภูมิอากาศ สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับระดับความพยายามของบริษัท และแปลงเป็นเป้าหมายทางธุรกิจได้

ความเชื่อมโยงระหว่างผลกระทบและมาตรการ

ลักษณะการดำเนินการของบริษัทขึ้นอยู่กับอิทธิพลที่มีต่อผลกระทบ การลดลง หรือการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง "หลักการชี้แนะสำหรับธุรกิจและสิทธิมนุษยชนของสหประชาชาติ" และ "แนวปฏิบัติขององค์กรเพื่อความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) สำหรับวิสาหกิจข้ามชาติ" เสนอแนะรูปแบบการดำเนินการพื้นฐานสามประการ ตูตารางที่ 5 สามารถใช้เป็นแนวทางทั่วไป (รวมถึงหัวข้อด้านสิ่งแวดล้อม) ที่สามารถพัฒนาได้ตามนโยบายของบริษัทเอง

ตารางที่ 5: ที่มาของรูปแบบการกระทำ	
เมื่อธุรกิจ...	...ก็ควรที่จะ...
... ทำให้เกิดหรืออาจก่อให้เกิด ผลกระทบผ่านกิจกรรมของตนเอง (การกระทำหรือการละเว้น) ทำตามขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อสิ้นสุดหรือหลีกเลี่ยงผลกระทบดังกล่าว ... ชดเชยค่าเสียหายที่เกิดขึ้น
... มีส่วนร่วมหรือสามารถมีส่วนร่วมได้ ไปสู่ผลกระทบด้านลบผ่านกิจกรรมของตนเอง...	... ดำเนินการตามขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อยุติหรือหลีกเลี่ยงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นข้างหน้า ... ใช้อิทธิพลของมันเป็นเพื่อลดผลกระทบที่เหลือน้อยที่สุด ... ชดเชยความเสียหายให้มากที่สุด หากจำเป็น โดยร่วมมือกับธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง
... เชื่อมโยงโดยตรง กับผลกระทบเชิงลบของผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทอื่นอันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทนั้น ใช้อิทธิพลเหนือต้นกำเนิดของผลกระทบด้านลบโดยมีเป้าหมายเพื่อป้องกันหรือลดผลกระทบที่เป็นปัญหา

ที่มา: อ้างอิงจาก Shift (2014, หน้า 14)

การจัดลำดับความสำคัญของมาตรการ

เมื่อต้องตัดสินใจว่าบริษัทควรใช้มาตรการที่เป็นรูปธรรมใด การพิจารณามาตรการภายในและวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพด้านความยั่งยืนโดยแลกเปลี่ยนกับชีพพลายเออร์จะเป็นประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากบริษัทกำลังตอบคำถามเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืนเป็นครั้งแรก ในกรณีนี้ บริษัทควรมุ่งเน้นที่โครงสร้างความรู้และทักษะภายในเป็นหลัก โดยพิจารณาจากผลลัพธ์ของการวิเคราะห์สาระสำคัญและการตรวจนับสถานการณ์จริง โดยหลักการแล้ว การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (พนักงานและชีพพลายเออร์) ในการพัฒนามาตรการภายในและภายนอกถือเป็นเรื่องสมเหตุสมผล มาตรการตัวอย่างภายในและภายนอกต่อไปนี้จะแสดงรายการ:

มาตรการภายใน:

- ≥ ติดตามรายงานของสื่อและ NGO ในหัวข้อความยั่งยืน
- ≥ ฝึกอบรมพนักงานที่มีความเชื่อมโยงกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืน เช่น วิธีรับรู้ความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน
- ≥ ตรวจสอบว่ากระบวนการข้อมูลที่มีอยู่ในการบริหารความเสี่ยงเพียงพอที่จะบันทึกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนหรือไม่ (เช่น การเปลี่ยนแปลงความเสี่ยงของประเทศ)
- ≥ การพัฒนาเกณฑ์ความยั่งยืนในการจัดซื้อ
- ≥ ตรวจสอบว่ามีความคิดริเริ่มของอุตสาหกรรมอยู่และเข้าร่วมความคิดริเริ่มของอุตสาหกรรมหรือไม่

มาตรการภายนอก:

- ≥ สร้างการติดต่อกับภาคประชาสังคมและผู้มีบทบาทในประเทศต้นทางที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการผลิตวัสดุนั้นๆ
- ≥ การกำหนดจรรยาบรรณสำหรับซัพพลายเออร์
- ≥ การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ให้โดยซัพพลายเออร์โดยตรงและซัพพลายเออร์รายย่อย
- ≥ สร้างกระบวนการตรวจสอบในระดับซัพพลายเออร์โดยตรง
- ≥ การพัฒนาและจัดเตรียมข้อเสนอการฝึกอบรมสำหรับซัพพลายเออร์โดยตรงและซัพพลายเออร์รายย่อย
- ≥ รวมกลุ่มซัพพลายเออร์เพื่อลดความซับซ้อนในห่วงโซ่อุปทาน

ในทางปฏิบัติ บริษัทมักจะเผชิญกับความท้าทายสองประการ: เป้าหมายที่ขัดแย้งกัน และคำถามว่ามาตรการต่างๆ สามารถนำมาใช้อย่างไรโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ที่จำกัดในการมีอิทธิพลต่อ

การจัดการกับเป้าหมายที่ขัดแย้งกัน

หากข้อกำหนดสำหรับการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืนถูกรวมเข้ากับระบบเป้าหมายโดยรวมของบริษัท ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ก่อนหน้านี้ เป็นเรื่องจริงโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับเป้าหมายการจัดซื้อ ซึ่งเกณฑ์ด้านความยั่งยืนอาจขัดแย้งกับเกณฑ์ดั้งเดิมในเรื่องราคา เวลาการส่งมอบ และคุณภาพ ตัวอย่างเช่น ผลิตภัณฑ์ที่ยั่งยืนอาจมีปริมาณหรือคุณภาพไม่เพียงพอ หรือราคาซื้ออาจสูงกว่า ไม่มีวิธีแก้ปัญหาแบบเสกได้ใน การจัดการกับข้อขัดแย้งดังกล่าว หลายอย่างต้องมีการพิสูจน์โดยผู้บริหารระดับสูงตามกรอบ กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ภารกิจองค์กร

การมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้เป้าหมายที่ขัดแย้งกันดังกล่าวปรากฏให้เห็นตั้งแต่แรก บริษัทจำเป็นต้องค้นหาวิธี จัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์และแก้ไขเป้าหมายที่ขัดแย้งกัน วิธีการดำเนินการนี้ไม่เพียงแต่ขึ้นอยู่กับ วัฒนธรรมองค์กรและวิธีการทำงานของบริษัทในสถานการณ์ความขัดแย้งอื่นๆ เท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับวิธีการที่ บริษัทได้ฝังความยั่งยืนเชิงกลยุทธ์ไว้ในธุรกิจของตนด้วย

มาตรการที่นอกเหนือไปจากซัพพลายเออร์ตรง (Direct Supplier)

คำถามเกี่ยวกับวิธีที่สามารถมีอิทธิพลมีความสำคัญอย่างยิ่งเมื่อต้องปรับปรุงประสิทธิภาพด้านความยั่งยืนของซัพพลายเออร์รายย่อยที่ไม่มีความสัมพันธ์ตามสัญญาด้วย

จุดเริ่มต้นที่เป็นรูปธรรมที่เป็นไปได้คือ:

- ≥ การสร้างความผูกพันตามสัญญาที่ขยายออกไป
- ≥ เสนอการฝึกอบรมและการประชุมเชิงปฏิบัติการนอกเหนือจากซัพพลายเออร์โดยตรง
- ≥ ส่งเสริมความร่วมมือภายในอุตสาหกรรมในระยะกลางถึงระยะยาว ซึ่งในที่สุดจะช่วยระดมผู้ผลิตวัตถุดิบ ให้เลือกวิธีการผลิตที่ยั่งยืนมากขึ้น
- ≥ สำหรับธุรกิจที่เป็นทั้งซัพพลายเออร์และลูกค้า: ติดต่อกับลูกค้าเพื่อร่วมกันพัฒนาข้อกำหนดด้านความยั่งยืนตลอดจนนำไปใช้ร่วมกันในห่วงโซ่อุปทาน

โดยหลักการแล้ว บริษัทควรพิจารณาเสมอว่าจะสามารถทำงานร่วมกับบริษัทอื่นๆ หรือในโครงการริเริ่มภายใน อุตสาหกรรมเพื่อเพิ่มอิทธิพลของบริษัทได้อย่างไร มีความคิดริเริ่มอยู่แล้วในหลายภาคส่วน นอกเหนือจากความ พร้อมใช้งานของข้อมูลการจัดส่งแล้ว โครงการริเริ่มในอุตสาหกรรมจำนวนมากยังให้โอกาส เช่น การฝึกอบรมและการให้คำปรึกษาสำหรับบริษัทและซัพพลายเออร์ที่เข้าร่วม นอกจากนี้ยังมีความเป็นไปได้ในการจัดการกับกลยุทธ์ ทางธุรกิจขั้นพื้นฐานอีกด้วย ซึ่งรวมถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเลือกวัตถุดิบและส่วนประกอบ

เส้นทางการดำเนินการขั้นพื้นฐาน

โดยปกติแล้ว บริษัทที่เริ่มจัดทำระบบนี้เป็นครั้งแรก จะเลือกจากมาตรการพื้นฐานและข้ามหัวข้อต่อไปนี้ ซึ่งจะกล่าวถึงในขั้นตอนกระบวนการเพิ่มเติม:

- ≥ การตรวจสอบกระบวนการทางธุรกิจส่วนกลางและการตั้งค่ากระบวนการต่อเนื่องเพื่อการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืน (กระบวนการขั้นตอนที่ 4)
- ≥ แจกซ์พพลายเออร์ กำหนดข้อกำหนด และประเมินตนเอง (ขั้นตอนที่ 5)
- ≥ การทบทวนประสิทธิภาพด้านความยั่งยืนของซัพพลายเออร์ (ขั้นตอนที่ 6)
- ≥ การพัฒนาซัพพลายเออร์ (เช่น ผ่านการฝึกอบรม) (ขั้นตอนกระบวนการที่ 6)
- ≥ การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับสถานะของความยั่งยืนในห่วงโซ่อุปทาน (กระบวนการขั้นตอนที่ 7)

ขั้นตอนที่ 4 | การปรับโครงสร้าง ทีมงาน และกระบวนการภายใน

1. เป้าหมายของขั้นตอนกระบวนการนี้คืออะไร?

กระบวนการทางธุรกิจใหม่และที่มีอยู่ภายในบริษัทอยู่แล้ว ควรได้รับการจัดทำหรือปรับเปลี่ยนตามผลลัพธ์ของการวิเคราะห์สาระสำคัญและรายการ นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องจัดหาทรัพยากรทางการเงิน บุคลากร และทางเทคนิคที่จำเป็นในการวางรากฐานภายในสำหรับการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืน

2. แนวทาง วิธีการ และเครื่องมือมีอะไรบ้าง?

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและดำเนินมาตรการภายในบริษัท จำเป็นต้องมีพนักงานที่มีความสามารถและทรัพยากร สิ่งนี้มักเป็นเรื่องที่ท้าทาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับบริษัทขนาดเล็ก ท้ายที่สุดแล้ว มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่สามารถจ้างพนักงานด้านความยั่งยืนหรือทั้งแผนกด้านความยั่งยืนได้ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นสิ่งสำคัญ

เพื่อสร้างโครงสร้างและกระบวนการที่มีอยู่ภายในบริษัท และค่อยๆ บูรณาการข้อกำหนดการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืน หากการจัดการห่วงโซ่อุปทานสอดคล้องกับประเด็นด้านความยั่งยืน การเชื่อมโยงใหม่ระหว่างแผนกต่างๆ และพนักงานก็อาจเกิดขึ้นได้ บริษัทควรส่งเสริมการแลกเปลี่ยนภายใน และด้วยความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานที่เกี่ยวข้อง ในการกำหนดขั้นตอนและความรับผิดชอบที่จำเป็น

การยึดหลักการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืนในบริษัท

เพื่อยึดการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืนในบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนารูปแบบเป็นระบบ จึงมีการเตรียมการ 2 แบบ สำหรับการจัดสรรความรับผิดชอบ

1.0 ทีมงานที่นำโดยผู้เชี่ยวชาญ (เช่น การจัดซื้อ)

ในด้านหนึ่ง ความรับผิดชอบอาจอยู่ที่ศูนย์กลางโดยผู้เชี่ยวชาญ ทีม หรือแผนก เช่น การจัดซื้อ คุณภาพ สิ่งแวดล้อม หรือการจัดการความยั่งยืน ในกรณีนี้ แรงผลักดันในการดำเนินการมาจากบุคคลหรือส่วนงานส่วนหนึ่ง (เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการ) “ผู้นำ” ที่สามารถระบุได้อย่างชัดเจน ช่วยให้นักงานปรับทิศทางตนเองได้ง่ายขึ้นมาก แต่อาจมีประเด็นด้านบูรณาการข้ามสายงานได้เช่นกัน

2.0 ทีมสหวิทยาการหรือทีมที่ครอบคลุม

ในทางกลับกัน ทีมสหวิทยาการที่ประกอบด้วยตัวแทนจากแผนกต่างๆ ที่มีการเชื่อมโยงไปยังห่วงโซ่อุปทานสามารถรับผิดชอบได้ นอกเหนือจากฟังก์ชันการจัดซื้อและการจัดการคุณภาพแล้ว การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการสื่อสารยังสามารถเข้ามามีบทบาทได้เช่นกัน ทีมงานนี้ไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบอย่างชัดเจนต่อห่วงโซ่อุปทาน แต่สามารถจัดการปัญหาได้โดยเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการสิ่งแวดล้อมหรือความยั่งยืนขององค์กร ข้อดีของทีมอยู่ที่การบูรณาการฟังก์ชันต่างๆ เข้ากับการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืน อย่างไรก็ตาม ความรับผิดชอบที่เหนือกว่านั้นอาจไม่ชัดเจน นอกจากนี้ความขัดแย้งระหว่างหน้าที่ต่างๆ อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของทีมได้

ในทางปฏิบัติ บริษัทมีแนวโน้มที่จะเลือกสายกลางระหว่างกลุ่มทั้งสอง ซึ่งได้แก่ทีมที่นำโดยผู้เชี่ยวชาญหรือทีมสหวิทยาการ/ทีมที่ครอบคลุม วิธีใดจะเหมาะสมในแต่ละกรณีนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรวมถึงจำนวนพนักงานและความซับซ้อนของห่วงโซ่อุปทาน ควรหลีกเลี่ยงวิธีการที่พนักงานเพียงคนเดียวรับผิดชอบเพิ่มเติมในห่วงโซ่อุปทานของตน เนื่องจากการทำเช่นนั้นอาจส่งผลให้การจัดการความยั่งยืนกลายเป็นเรื่องรองจากขั้นตอนการปฏิบัติงานปกติ

ความรับผิดชอบและอำนาจปฏิบัติการ

นอกเหนือจากการยึดถือเชิงกลยุทธ์ในความรับผิดชอบในการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืนแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของพนักงานในแผนกด้วย ในด้านหนึ่ง เป้าหมายด้านความยั่งยืนจะต้องถูกแจกแจงและรวมเข้ากับข้อตกลงเป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงาน ในทางกลับกัน จะต้องมั่นใจว่าเป้าหมายจะต้องไม่แยกออกจากค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญสำหรับการดำเนินการภายในคือแรงจูงใจของพนักงาน: วัตถุประสงค์ในการดำเนินการควรมีความผูกพันและน่าสนใจ ซึ่งสามารถทำได้โดยเชื่อมโยงกับระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจที่มีอยู่ (เช่นเดียวกับการลงโทษ) การรับรู้และแรงจูงใจสามารถบรรลุได้โดยการเข้าร่วมในการแข่งขันด้านความยั่งยืนหรือ CSR เฉพาะด้านห่วงโซ่อุปทาน โดยการให้คะแนนความยั่งยืนที่ดี หรือโดยการถ่ายทอดความคิดเห็นเชิงบวกของลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ฝ่ายจัดซื้อและจัดซื้อจัดจ้างของบริษัทเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีสำหรับการดำเนินงาน ตามกฎแล้วแผนกนี้จะดำเนินการประเมินและคัดเลือกซัพพลายเออร์ ดังนั้นจึงเป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการหลักในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน แนวปฏิบัติที่ใช้บังคับควรสอดคล้องกับเป้าหมายของการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืนตั้งแต่เนิ่นๆ และนำไปปรับใช้ตามนั้น นอกจากนี้การบูรณาการในช่วงต้นของการพัฒนาผลิตภัณฑ์มีศักยภาพมากมายสำหรับห่วงโซ่อุปทานที่จะได้รับการออกแบบอย่างยั่งยืน หากมีการพิจารณาเกณฑ์ความยั่งยืนในกระบวนการพัฒนาแล้ว ความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานจะลดลงหรือหลีกเลี่ยงได้อย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากการทราบวัตถุประสงค์แล้ว พนักงานยังต้องการข้อมูลและความรู้อีกด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทานของบริษัท ซัพพลายเออร์ ตลอดจนความเสี่ยงทางนิเวศวิทยาและสังคมของห่วงโซ่อุปทานควรสามารถเข้าถึงได้และเข้าใจได้สำหรับพนักงาน ในทางกลับกัน พนักงานควรจะสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลเหล่านี้และสนับสนุนแนวคิดของตนได้ สุดท้ายแต่ไม่ท้ายสุด สิ่งนี้เสริมสร้างความรู้สึกรับผิดชอบต่อหัวข้อเรื่องความยั่งยืนที่มีร่วมกัน

เพื่อให้เข้าใจถึงแง่มุมด้านความยั่งยืนที่ซับซ้อนในบางครั้งในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และเพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญที่เหมาะสม พนักงานจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ หากมีทรัพยากรและความรู้ภายในสามารถสร้างและถ่ายทอดคุณสมบัติภายในได้ ในกรณีของประเด็นที่เฉพาะเจาะจงอย่างยิ่ง เช่น การประเมินส่วนผสมของวัสดุเฉพาะ และ/หรือคำถามทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิต ข้อเสนอจากภายนอกอาจเป็นประโยชน์ เช่น จากที่ปรึกษา ผู้ให้บริการมาตรฐานที่เหมาะสม NGO และผู้เชี่ยวชาญในท้องถิ่น (การค้า สหภาพแรงงานและหอการค้าต่างประเทศ เป็นต้น) แนวทางนี้มีข้อได้เปรียบในการสนทนาอย่างกระตือรือร้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้สามารถป้อนข้อมูลจากภายนอกได้

ขั้นตอนที่ 5 | การกำหนดข้อกำหนดของซัพพลายเออร์และทำให้ข้อกำหนดดังกล่าวมีผลผูกพัน

1. เป้าหมายของขั้นตอนกระบวนการนี้คืออะไร?

ในระหว่างขั้นตอนกระบวนการนี้ บริษัทจะพัฒนานโยบาย กำหนดมาตรฐานจรรยาบรรณ โดยจะสื่อสารข้อกำหนดของซัพพลายเออร์โดยตรงและขอให้ประเมินตนเองเกี่ยวกับความสามารถในการนำไปใช้งาน ผลลัพธ์จะนำไปสู่การประเมินซัพพลายเออร์แบบทั่วไป หากมีการสร้างความสัมพันธ์ของซัพพลายเออร์หรือดำเนินการต่อไป

จรรยาบรรณจะถูกรวมไว้ในสัญญาของซัพพลายเออร์ และด้วยเหตุนี้จึงมีผลผูกพันกับซัพพลายเออร์โดยตรง และสำหรับซัพพลายเออร์ย่อยด้วย (หากมี)

2. มีแนวทาง วิธีการ และเครื่องมืออะไรบ้าง?

เมื่อซัพพลายเออร์ทราบ เข้าใจ และยอมรับผลการประเมินซัพพลายเออร์จึงจะสามารถร่วมกันรับประกันได้ว่าการปฏิบัติตามมาตรฐานทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่จำเป็น ขั้นตอนกระบวนการนี้จึงอธิบายว่าข้อกำหนดของซัพพลาย

เออร์สามารถกำหนดและสื่อสารกับพวกเขาได้อย่างไร จุดสนใจหลักอยู่ที่หลักจรรยาบรรณและวิธีการบูรณาการเข้ากับความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์

การพัฒนาเอกสารนโยบาย จรรยาบรรณ

หลักปฏิบัติ (หรือ "หลักปฏิบัติของซัพพลายเออร์") คือเอกสารที่กำหนดหรือ "ประมวล" ข้อกำหนดทั้งหมดสำหรับซัพพลายเออร์โดยตรงและ ซัพพลายเออร์รายย่อย ถ้ามี โดยสร้างการเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ภายในของบริษัทกับพฤติกรรมที่ต้องการของซัพพลายเออร์โดยตรงและซัพพลายเออร์รายย่อย ตามความเหมาะสม โดยทำให้ข้อกำหนดเหล่านี้เป็นรูปธรรม ในเวลาเดียวกัน หากทุกฝ่ายยอมรับ มันก็เป็นพื้นฐานสำหรับการทำความเข้าใจว่าบริษัทจะใช้พื้นฐานการดำเนินการของตนเองและร่วมมือกัน ประเมินความคืบหน้า และวางแผนความร่วมมือระยะยาว ดังนั้นรหัสจึงเป็นมาตรการแรกและพื้นฐานที่สุดที่บริษัทควรสร้างขึ้น

บริษัทควรมีวิธีชักนำซัพพลายเออร์ โดยเฉพาะซัพพลายเออร์ที่มีอยู่ มาร่วมหาหรือตั้งแต่เนิ่นๆ เพื่อร่วมกันหาหรือเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และข้อกำหนด ซึ่งสามารถทำได้แล้วเมื่อกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของบริษัทเอง ผลลัพธ์ของการสนทนา (ไม่เป็นทางการ) ดังกล่าวสามารถให้คำแนะนำในการกำหนดจรรยาบรรณได้

เนื้อหาหลัก

หลักจรรยาบรรณควรอ้างอิงถึงมาตรฐานและบรรทัดฐานระหว่างประเทศทั่วไปและเฉพาะเจาะจง และกฎหมายและข้อบังคับท้องถิ่นในสถานที่ผลิตตามความเหมาะสม ขอแนะนำอย่างยิ่งด้วยเหตุผลสองประการ ประการหนึ่ง ไม่จำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานใหม่ เนื่องจากมาตรฐานเหล่านั้นจะได้รับการกำหนดขึ้นในระดับสากลสำหรับอุตสาหกรรมและหมวดหมู่ผลิตภัณฑ์หลายประเภทแล้ว ในทางกลับกัน ซัพพลายเออร์ควรต้องเผชิญกับข้อกำหนดที่เหมือนกัน แทนที่จะต้องจัดการกับข้อกำหนดต่างๆ ที่หลากหลายโดยขึ้นอยู่กับบริษัท มาตรฐานสากล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในรูปแบบเฉพาะของอุตสาหกรรมและผลิตภัณฑ์ ช่วยลดความซับซ้อนในการกำหนดข้อกำหนดสำหรับซัพพลายเออร์

มาตรฐานใดที่สำคัญสำหรับบริษัทนั้นขึ้นอยู่กับอุตสาหกรรม รูปแบบธุรกิจ และความเสี่ยงที่ระบุ มาตรฐานและบรรทัดฐานทั่วไปที่จรรยาบรรณของบริษัทสามารถอ้างอิงถึง ได้แก่:

- ≥ ร่างพระราชบัญญัติสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศ
- ≥ มาตรฐานแรงงานหลักขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO)
- ≥ แนวทาง OECD สำหรับวิสาหกิจข้ามชาติ
- ≥ ISO 26000: แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม
- ≥ หลักการชี้แนะของสหประชาชาติว่าด้วยธุรกิจและสิทธิมนุษยชน
- ≥ อนุสัญญา OECD ว่าด้วยการต่อต้านการติดสินบนเจ้าหน้าที่รัฐต่างประเทศในธุรกรรมทางธุรกิจระหว่างประเทศ/อนุสัญญาของสหประชาชาติต่อต้านการทุจริต
- ≥ GRI Frame work

บริษัทควรกำหนด สิ่งใดที่ยอมรับได้ สิ่งใดไม่ได้ ในจรรยาบรรณของบริษัท และตรวจสอบให้แน่ใจว่าซัพพลายเออร์โดยตรงได้รับแจ้งล่วงหน้าอย่างเพียงพอเกี่ยวกับผลที่ตามมาของการละเมิด พื้นที่ใดบ้างที่รวมอยู่ในนี้สามารถกำหนดได้ตามมาตรฐานที่กล่าวข้างต้น โดยทั่วไปจะรวมถึงการตัดไม้ทำลายป่าในป่าดิบ แร่งานเด็ก และการค้ามนุษย์

จรรยาบรรณมีโครงสร้างคล้ายกันทั้งหมด มักประกอบด้วย:

- ≥ **บทนำ:** สรุปลักษณะกิจและอ้างอิงมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังอาจระบุหน้าที่ของซัพพลายเออร์โดยตรง เช่น การส่งต่อรหัสไปยังซัพพลายเออร์รายย่อย และ/หรือ ความเต็มใจที่จะเข้าร่วมในการตรวจสอบ
- ≥ **ข้อกำหนดของซัพพลายเออร์:** สิ่งเหล่านี้มักจะแบ่งออกเป็นภาคส่วนต่างๆ เช่น สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ข้อกำหนดส่วนบุคคลสามารถอ้างอิงมาตรฐานที่ถูกต้องได้ สำหรับภาคส่วนสิ่งแวดล้อม อาจจำเป็นต้องมี EMS ตามมาตรฐาน ISO 14001

≥ **ความเข้าใจและความยินยอมของซัพพลายเออร์:** ซัพพลายเออร์ยืนยันด้วยชื่อและลายเซ็นของตัวแทนว่าพวกเขาได้อ่านและยอมรับรหัสแล้ว

การทำประมวลจรรยาบรรณที่มีผลผูกพัน

บริษัทควรกำหนดให้ข้อกำหนดของหลักจรรยาบรรณเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ของบริษัทกับซัพพลายเออร์โดยตรง ขั้นตอนแรกอาจเป็นการที่บริษัทกำหนดให้ต้องลงนามในจรรยาบรรณและมุ่งมั่นที่จะนำไปปฏิบัติ ข้อกำหนดของประมวลจรรยาบรรณ สามารถอธิบายได้โดยการพูดคุยหรือการสัมมนา นอกจากนี้ ควรขอให้ซัพพลายเออร์โดยตรงทำให้พนักงานทุกคนในบริษัทสามารถเข้าถึงประมวลจรรยาบรรณได้ ซึ่งอาจต้องมีการแปลเป็นภาษาที่อ่านเข้าใจได้ง่าย

การเชื่อมโยงเพิ่มเติมคือการรวมประมวลจรรยาบรรณนี้เข้ากับสัญญาซัพพลายเออร์ ซึ่งสามารถทำได้โดยการนำมาใช้โดยสมบูรณ์ (เช่น อยู่ในภาคผนวกตามสัญญา) หรือโดยการโอนข้อกำหนดส่วนกลางไปไว้ในข้อความสัญญาจริง บริษัทควรตรวจสอบให้แน่ใจว่าข้อความที่เกี่ยวข้อง มีความชัดเจนที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และเพื่อหลีกเลี่ยงการตีความที่อาจทำให้เข้าใจผิด

ความมุ่งมั่นของซัพพลายเออร์ยังส่งผลต่อความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ย่อยด้วย ตามกฎแล้ว มีเพียงความสัมพันธ์ตามสัญญากับซัพพลายเออร์โดยตรงเท่านั้น (ระดับ 1) ซึ่งในตอนแรกจะไม่รวมซัพพลายเออร์ (ระดับ 2, 3 ฯลฯ) ซึ่งก็คือซัพพลายเออร์รายย่อย อย่างไรก็ตาม สัญญาอาจบังคับให้ซัพพลายเออร์จัดทำหลักจรรยาบรรณที่มีผลผูกพันกับซัพพลายเออร์ของตนเอง และส่งต่อข้อกำหนดดังกล่าวต่อไป นี่เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเมื่อบริษัทต่างๆ ได้รับความเสี่ยงตั้งแต่ต้นทางแล้ว ในกรณีนี้ ข้อกำหนดเฉพาะตามสัญญาที่แม่นยำมีความจำเป็นเพื่อให้ซัพพลายเออร์โดยตรงเลือกผลิตภัณฑ์หลักตามเกณฑ์คุณภาพและความยั่งยืนของบริษัท

ขั้นตอนที่ 6 | การประเมินประสิทธิภาพด้านความยั่งยืนของซัพพลายเออร์และการสร้างความสามารถ

1. เป้าหมายของขั้นตอนกระบวนการนี้คืออะไร?

≥ **ประเมินซัพพลายเออร์:** เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณและ/หรือข้อตกลงตามสัญญาและการดำเนินการตามมาตรการ บริษัทมีกลไกหลายประการที่ควรใช้—ในแง่ของผลกระทบด้านความยั่งยืนที่สำคัญ - ขึ้นอยู่กับความเป็นไปได้ในการมีอิทธิพลและทรัพยากรที่มีอยู่

≥ **พัฒนาขีดความสามารถของซัพพลายเออร์:** เพื่อปรับปรุงห่วงโซ่อุปทาน จะมีประสิทธิภาพสูงสุดในระยะยาวในการสร้างขีดความสามารถของซัพพลายเออร์ที่เหมาะสม ในการทำเช่นนั้น บริษัทช่วยให้ซัพพลายเออร์สามารถตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าได้

≥ **เกณฑ์เสริมสำหรับการคัดเลือกและการยืนยันซัพพลายเออร์:** บริษัทรวมเกณฑ์ความยั่งยืนเมื่อเลือกและยืนยันซัพพลายเออร์ ข้อมูลจากการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญและจากการประเมินตนเองของซัพพลายเออร์สามารถนำไปใช้ในการคัดเลือกซัพพลายเออร์รายใหม่ตลอดจนในการยืนยันซัพพลายเออร์ที่มีอยู่

2. มีแนวทาง วิธีการ และเครื่องมืออะไรบ้าง?

มาตรการประเมินมีความจำเป็นอย่างยิ่งในกรณีที่เกิดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นและมีความเป็นไปได้สูงที่จะเกิดขึ้นในทางกลับกัน ข้อมูลอาจเพียงพอหากมีความเสี่ยงต่ำ ในระยะยาวการรวมมาตรการต่างๆ จะเป็นประโยชน์ ขาดกลไกการควบคุมที่จำเป็น การทบทวนเพียงอย่างเดียวจะไม่เพียงพอเท่ากับการพัฒนาซัพพลายเออร์ในระยะยาว

ประเมินซัพพลายเออร์

ระบบการประเมินที่ละขั้นตอน (แบบค่อยเป็นค่อยไป) เหมาะอย่างยิ่งสำหรับบริษัทที่มีซัพพลายเออร์โดยตรง และซัพพลายเออร์ย่อยจำนวนมาก แม้ว่าความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับซัพพลายเออร์โดยตรงทั้งหมดจะเป็นไปตามจรรยาบรรณ แต่ก็ควรได้รับการทบทวนอย่างเป็นระบบและควรสร้างขีดความสามารถเพื่อประเมินการประเมินตนเอง

การตรวจสอบซัพพลายเออร์โดยตรงควรดำเนินการที่ซัพพลายเออร์เท่านั้นและสถานที่ที่มีความเสี่ยงเพิ่มขึ้นต่อการละเมิดข้อกำหนดด้านความยั่งยืน เนื่องจากมีบุคลากรและต้นทุนทางการเงินสูง บริษัทควรพิจารณาถึงขอบเขตที่พวกเขาสามารถใช้ฐานข้อมูลออนไลน์สำหรับการให้คะแนนซัพพลายเออร์และการริเริ่มในอุตสาหกรรม

การประเมินตนเองของซัพพลายเออร์

หากต้องการทราบว่าซัพพลายเออร์จัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในไซต์งานและ/หรือในกระบวนการต้นทางอย่างไร บริษัทต่างๆ สามารถใช้การประเมินตนเองได้ ซัพพลายเออร์ประเมินขอบเขตที่พวกเขาปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ต้องการโดยตอบ-แบบสอบถาม

บริษัทบางแห่งใช้การประเมินตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการคุณภาพหรือการจัดซื้ออยู่แล้ว แต่ไม่ได้สอบถามเกี่ยวกับประเด็นด้านความยั่งยืน แบบสอบถามสามารถเสริมด้วยการสอบถามเฉพาะด้านระบบนิเวศและสังคมของห่วงโซ่อุปทาน อาจหมายถึงหลักจรรยาบรรณตลอดจนความเสี่ยงเฉพาะ หัวข้อที่เป็นไปได้สำหรับแบบสอบถามอาจจะเป็น

- ≥ ความรับผิดชอบในการจัดการความยั่งยืนและการปฏิบัติตามใบรับรองและมาตรฐาน
- ≥ การรับรองในหัวข้อด้านสิ่งแวดล้อม (เช่น EMAS, ISO 14001), มาตรฐานแรงงาน (เช่น SEDEX)
- ≥ การยึดมั่นในมาตรฐานที่ไม่ผ่านการรับรอง (เช่น หลักการของ UN Global Compact หรือ ISO 26000)
- ≥ การมีส่วนร่วมในโครงการริเริ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่ายและอุตสาหกรรม
- ≥ มาตรการและกระบวนการจัดการที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนภายในที่ป้องกันผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม เช่น โดยตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง
- ≥ ผลลัพธ์ของการตรวจสอบครั้งก่อนรวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับประเภท ขอบเขต และผู้ดำเนินการตรวจสอบ
- ≥ ข้อผูกพันของซัพพลายเออร์รายย่อย เช่น ในรูปแบบของหลักจรรยาบรรณของตนเอง

ข้อดีของการประเมินตนเองของซัพพลายเออร์คือบริษัทต่างๆ สามารถนำไปใช้ได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้รับความประทับใจแรกเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของซัพพลายเออร์ ทำให้สามารถตรวจสอบผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สาระสำคัญ เสริมการวิเคราะห์ในอนาคต และปรับเปลี่ยนรายชื่อซัพพลายเออร์ที่ได้รับการจัดลำดับความสำคัญได้ตามความจำเป็น

นอกจากนี้ การประเมินตนเองยังสร้างความตระหนักรู้ถึงข้อกำหนดด้านความยั่งยืนระหว่างซัพพลายเออร์รายเดิมและรายใหม่ ขณะนี้มีโซลูชันบนเว็บจำนวนหนึ่งที่สนับสนุนบริษัทและซัพพลายเออร์ในการสืบค้น อย่างไรก็ตาม การประเมินตนเองเป็นเพียงภาพรวมที่อิงจากการประกาศตนเองเท่านั้น ดังนั้นข้อผูกพันเฉพาะของซัพพลายเออร์ตลอดจนมาตรการควบคุมและสนับสนุนควรปฏิบัติตาม

การตรวจประเมิน

การประเมินโดยการตรวจสอบ ณ สถานที่ปฏิบัติงาน โดยบริษัทของตนเองหรือบุคคลที่สามภายนอก นอกเหนือไปจากการประเมินตนเองของซัพพลายเออร์ แนะนำให้ใช้แนวทางนี้หากมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้นจากการละเมิด ในการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบที่มีคุณสมบัติจะตรวจสอบเป็นระยะๆ หรือเป็นกรณีไปว่าซัพพลายเออร์ปฏิบัติตามข้อตกลงหรือไม่ เช่นเดียวกับในกรณีของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน "ทั่วไป" มีความเป็นไปได้ที่จะแยกความแตกต่างระหว่างการตรวจสอบภายใน (บุคคลที่ 1) การตรวจสอบซัพพลายเออร์ ซึ่งลูกค้าตรวจสอบซัพพลายเออร์ของตน (บุคคลที่ 2) และการตรวจสอบบุคคลที่สาม (บุคคลที่สาม)

อย่างไรก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับบริษัทขนาดเล็ก ความเป็นไปได้ในการตรวจสอบมีจำกัด ในแง่นี้ การวิเคราะห์ประเด็นสำคัญในฐานะตัวกรองมีบทบาทสำคัญในการให้ความสำคัญกับความยั่งยืนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด หากการวิเคราะห์สาระสำคัญพบว่าซัพพลายเออร์จำนวนมากควรได้รับการตรวจสอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่ไม่ได้เป็นตัวแทนบริษัท ก็ควรตรวจสอบเสมอว่าความสามารถในการตรวจสอบเพียงพอและมีความรู้ที่จำเป็นหรือไม่ ถ้าไม่เช่นนั้น อาจเป็นประโยชน์ที่จะรวมผู้ตรวจสอบบัญชีภายนอกไว้ด้วย องค์กรรับรองที่ดำเนินงานในระดับสากลหลายแห่งซึ่งดำเนินการรับรองด้านสิ่งแวดล้อมก็เสนอการตรวจสอบห่วงโซ่อุปทานด้วย

โดยทั่วไปการตรวจสอบจะใช้การซักถาม การสังเกต และการฟังเพื่อพิจารณาว่ามีการปฏิบัติตามข้อกำหนดเฉพาะหรือไม่ และซัพพลายเออร์มีการพัฒนาอย่างไร การตรวจสอบดำเนินการตามข้อกำหนดเฉพาะที่บันทึกไว้ในรายงานการตรวจสอบ แนวปฏิบัติอาจเป็นไปตามหลักจรรยาบรรณหรือข้อกำหนดของมาตรฐานระบบการจัดการ เช่น EMAS เป็นต้น องค์ประกอบการตรวจสอบที่สำคัญได้แก่

- ≥ การสนทนากับฝ่ายบริหาร: นโยบายองค์กรและการนำไปปฏิบัติ การใช้ระบบการจัดการแรงงาน ชั่วโมงการทำงาน ฯลฯ
- ≥ การสนทนากับพนักงาน: หัวข้อที่เป็นไปได้ ได้แก่ สภาพการทำงาน การใช้ทรัพยากร ความเท่าเทียมทางเพศ ฯลฯ ควรดำเนินการหารือกับตัวแทนพนักงานจำนวนหนึ่ง
- ≥ การตรวจสอบสถานที่: เยี่ยมชมเพื่อประเมินสถานที่ด้วยสายตาเพื่อดูการละเมิดที่มองเห็นได้
- ≥ การประเมินเอกสาร: การตรวจสอบแฟ้มบุคลากร เอกสารเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัย ข้อมูลเกี่ยวกับชั่วโมงทำงาน ข้อมูลเกี่ยวกับการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การใช้วัสดุและพลังงาน

การตรวจสอบสามารถรวมหัวข้อต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อประหยัดทรัพยากร ตัวอย่างเช่น เป็นเรื่องปกติที่จะกล่าวถึงประเด็นด้านคุณภาพและความยั่งยืน เช่น การคุ้มครองสิ่งแวดล้อม สภาพการทำงานภาคพื้นดิน ความปลอดภัยในการทำงาน แรงงานเด็ก ค่าแรงขั้นต่ำ และการคุ้มครองสุขภาพ ผลลัพธ์จะถูกป้อนเข้าสู่การประเมินซัพพลายเออร์ และสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจซื้อได้ นอกจากนี้ยังทำหน้าที่ขยายความรู้เกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทานและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องพัฒนาขีดความสามารถของซัพพลายเออร์

การพัฒนาแผนปฏิบัติการแก้ไข

หากผลการประเมินตนเองหรือการตรวจสอบพบว่าซัพพลายเออร์มีศักยภาพในการปรับปรุงหรือแม้กระทั่งการละเมิด บริษัทควรตรวจสอบว่าสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรมร่วมกับซัพพลายเออร์และสนับสนุนการดำเนินการดังกล่าวได้หรือไม่ ตามหลักการแล้ว แผนปฏิบัติการแก้ไขควรกำหนดเนื้อหาและระยะเวลาของวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และกำหนดตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนสำหรับการทบทวน หากเกิดการขาดดุล ขอแนะนำให้เสริมสัญญาซัพพลายเออร์ด้วยแผนปฏิบัติการแก้ไข รวมถึงเป้าหมายและกฎเกณฑ์ที่มีผลผูกพัน อย่างไรก็ตาม ความร่วมมือในรูปแบบนี้จะนำไปได้ก็ต่อเมื่อซัพพลายเออร์เต็มใจที่จะทำเช่นนั้น หรือหากบริษัทมีอิทธิพลที่สอดคล้องกัน หากไม่เป็นเช่นนั้นและมีการละเมิดอย่างร้ายแรง จะต้องพิจารณาว่าเป็นไปได้หรือไม่ที่จะยุติความสัมพันธ์ทางธุรกิจและเปลี่ยนแปลงซัพพลายเออร์

การสร้างความสามารถของซัพพลายเออร์ในระยะยาว

มาตรการแก้ไขระยะสั้นควรมาพร้อมกับการพัฒนาความสามารถระหว่างซัพพลายเออร์ในระยะกลางถึงระยะยาว ซึ่งรวมถึงสิ่งต่อไปนี้:

- ≥ การฝึกอบรมซัพพลายเออร์ (เกี่ยวกับมาตรฐานและข้อกำหนดด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้อง)
- ≥ การสนับสนุนทางเทคนิคสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ (เช่น การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก)
- ≥ การดำเนินโครงการนำร่องของซัพพลายเออร์ (เช่น การแนะนำระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม)
- ≥ ดำเนินการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญกับซัพพลายเออร์

เช่นเดียวกับขั้นตอนอื่นๆ ของกระบวนการ บริษัทควรจะสามารถใช้มาตรการทั่วไปในการสร้างและขยายขีดความสามารถด้านความยั่งยืนของซัพพลายเออร์ผ่านความคิดริเริ่มของอุตสาหกรรม

เสริมการคัดเลือกซัพพลายเออร์และการยืนยันด้วยเกณฑ์ความยั่งยืน

การคัดเลือกและการยืนยันซัพพลายเออร์เป็นขั้นตอนกระบวนการเบื้องต้นที่ควรใช้ความรู้ที่รวบรวมมาจนถึงจุดนั้น ข้อมูลจากการวิเคราะห์สาระสำคัญและจากการประเมินตนเองโดยเฉพาะควรใช้ในการเลือกซัพพลายเออร์รายใหม่ และในการยืนยันซัพพลายเออร์ที่มีอยู่ ในการทำเช่นนั้น บริษัทควรต่อยอดเครื่องมือและกระบวนการที่มีอยู่ และเสริมด้วยเกณฑ์ความยั่งยืน ตัวอย่างหนึ่งคือการประเมินซัพพลายเออร์ในการจัดการคุณภาพ

เกณฑ์การประเมินสำหรับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน "แบบแผน" (ราคา คุณภาพ เวลาการส่งมอบ ฯลฯ) ได้รับการเสริมด้วยมาตรฐานทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่กำหนดไว้ ใบรับรองความยั่งยืน ผลการตรวจสอบ หรือการทดสอบมลพิษของวัสดุ (เช่น ในภาคสิ่งทอ) และ/หรือแผนปฏิบัติการแก้ไข ช่วยให้มั่นใจได้ว่าจะปฏิบัติตามมาตรฐานเหล่านี้ นอกจากนี้ยังสามารถกำหนดเกณฑ์การยกเว้นได้ เช่น การมีอยู่ของการละเมิดกฎหมายที่ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 7 | การรายงาน

1. เป้าหมายของขั้นตอนกระบวนการนี้คืออะไร?

- ≥ เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืนซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการรายงาน: บริษัทต่างๆ สร้างความโปร่งใสผ่านการมีส่วนร่วมในความยั่งยืนในห่วงโซ่อุปทาน
- ≥ เลือกตัวบ่งชี้สำหรับการรายงาน: ข้อมูลที่สื่อสารภายในและภายนอกวัดโดยใช้ตัวบ่งชี้ที่มีความหมาย

2. มีแนวทาง วิธีการ และเครื่องมืออะไรบ้าง?

เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืนเป็นส่วนหนึ่งของการรายงาน

เพื่อตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นสำหรับข้อมูลเกี่ยวกับความรับผิดชอบและความเสี่ยงด้านความยั่งยืนในห่วงโซ่อุปทาน บริษัทควรรายงานกิจกรรมของตนในการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืน โดยปกติจะผ่านรายงานความยั่งยืน มีมาตรฐานและแนวปฏิบัติการรายงานต่างๆ ที่บริษัทสามารถใช้สำหรับหัวข้อห่วงโซ่อุปทาน

บริษัทจะต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าข้อมูลนั้นตรงตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและจะไม่ละเลยประเด็นสำคัญใดๆ ข้อมูลส่วนกลางประกอบด้วย:

- ≥ การเปิดเผยผลกระทบ/ความเสี่ยงด้านความยั่งยืนตลอดห่วงโซ่อุปทานและการแสดงความจำเป็นในการดำเนินการ
- ≥ รายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการวิเคราะห์ที่มีนัยสำคัญและความเสี่ยง ตลอดจนการประเมินห่วงโซ่คุณค่า
- ≥ ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการตามมาตรการ รวมถึงมาตรฐานและจรรยาบรรณ อ้างอิงมาตรฐานอุตสาหกรรมระดับชาติและนานาชาติ การอ้างอิงการตรวจสอบโดยทั่วไป (แนวปฏิบัติที่ดี: ความโปร่งใสของการตรวจสอบในขอบเขต ความลึก และผลลัพธ์ (ระบบทบทวน)) ผลที่ตามมา/การจัดการการละเมิด)

การตัดสินใจเลือกช่องทางการสื่อสารและการจัดทำข้อมูลคือกลุ่มเป้าหมายที่บริษัทต้องการเข้าถึง พนักงานก็เป็นกลุ่มเป้าหมายเช่นกัน ดังนั้นควรใช้ช่องทางการสื่อสารภายใน เช่น อินทราเน็ต และจดหมายข่าวด้วย

รายงานนี้ ส่วนหนึ่งมีไว้เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับสู่ผู้บริหาร เป็นแนวปฏิบัติที่ดี หากทีมงานได้ถามผู้บริหารของคุณเองว่าต้องการให้มีรายงานในเรื่องอะไร ด้านใด เป็นพิเศษหรือไม่

เลือกตัวบ่งชี้สำหรับการรายงาน

บริษัทสามารถตรวจสอบและปรับเปลี่ยนตัวบ่งชี้หลักที่มีอยู่เพื่อการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืนได้หากจำเป็น ตัวอย่างของตัวบ่งชี้ที่มีอยู่ซึ่งมีความหมาย ได้แก่ จำนวนการทดสอบ สัดส่วนของผลิตภัณฑ์ที่ถูกปฏิเสธ และระยะเวลาเฉลี่ยของความสัมพันธ์ระหว่างซัพพลายเออร์

ในทางกลับกัน บริษัทกำหนดเกณฑ์มาตรฐานใหม่เมื่อต้องการวัดความสำเร็จของมาตรการเฉพาะที่ได้ดำเนินการ อันเป็นผลมาจากขั้นตอนก่อนหน้านี้ สามารถพึ่งพาแหล่งข้อมูลต่างๆ ได้ เช่น Global Reporting Initiative (GRI) Sustainability Reporting Standards, และธรรมชาติ (ESG) ของ European Federation of Financial Analysts Societies ตัวชี้วัดห่วงโซ่อุปทานที่สำคัญหลายประการ

ตัวอย่างของตัวบ่งชี้ภายในบริษัท:

- ≥ จำนวนและ/หรือมูลค่าของผลิตภัณฑ์ที่ซื้อและได้รับการรับรอง
- ≥ อัตราการปฏิเสธ (การเปลี่ยนแปลงเปอร์เซ็นต์เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า)
- ≥ จำนวนการตรวจสอบซัพพลายเออร์ (โดยบริษัท)
- ≥ ความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสียเฉพาะห่วงโซ่อุปทาน (ตัวอย่างเช่น จำนวนและประเภทของการเป็นสมาชิกในโครงการของบริษัท)
- ≥ การฝึกอบรมพนักงานของบริษัท (เช่นในชั่วโมงหรือจำนวนพนักงาน)

ตัวอย่างของตัวบ่งชี้เฉพาะซัพพลายเออร์:

- ≥ สัดส่วนของซัพพลายเออร์ (ย่อย) ที่ลงนามในหลักการ
- ≥ สัดส่วนของซัพพลายเออร์ (ย่อย) ที่ส่งผลการประเมินตนเอง
- ≥ สัดส่วนของซัพพลายเออร์ที่ได้รับการรับรอง
- ≥ จำนวนการตรวจประเมิน
- ≥ จำนวนซัพพลายเออร์ (ย่อย) ที่ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการแก้ไข
- ≥ ระยะเวลาเฉลี่ยของความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ของตน
- ≥ จำนวนซัพพลายเออร์ (ย่อย) ที่มี ซึ่งความสัมพันธ์นั้นจบลง
- ≥ สัดส่วนของซัพพลายเออร์ (ย่อย) ที่ได้รับการฝึกอบรมโดยพนักงานของบริษัทหรือบุคคลที่สาม