

นโยบายจัดซื้อจัดหา

นโยบายกลุ่มบริษัทฯ

หัวข้อหลักของเอกสารฉบับนี้

นโยบายจัดซื้อจัดหา ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์
2. ขอบเขต
3. คำจำกัดความ
4. หน้าที่ความรับผิดชอบ
5. ระเบียบปฏิบัติ
6. การปฏิบัติตามนโยบายและผลของการฝ่าฝืน
7. วิธีการวัดผลการปฏิบัติตามนโยบาย
8. ข้อยกเว้น
9. เอกสารอ้างอิง

ภาคผนวก 1: การอนุมัติเอกสารและประวัติเอกสาร

ภาคผนวก 2: หลักการของ Magic Triangle

ภาคผนวก 3: รายการข้อยกเว้น

ภาคผนวก 4: เกณฑ์มาตรฐานตัวชี้วัดประสิทธิภาพของกระบวนการจัดซื้อจัดหา

1. วัตถุประสงค์

นโยบายการจัดซื้อจัดหา (“นโยบาย”) นี้ จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดกรอบและให้แนวทางในงานจัดซื้อจัดหาของบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) (“บริษัท” หรือ “SCCC”) และบริษัทย่อยทั้งจากการถือหุ้นทางตรงหรือทางอ้อม (รวมเรียกว่า “กลุ่มบริษัทฯ”) โดยมีวัตถุประสงค์หลัก ดังนี้

- จัดหาสินค้าหรือบริการที่สร้างความคุ้มค่าสูงสุด (Best Value) โดยมีต้นทุนรวมในการเป็นเจ้าของ (Total Cost of Ownership - TCO) ที่ต่ำที่สุด ในเวลาที่เหมาะสม และเพื่อประโยชน์สูงสุดของกลุ่มบริษัทฯ

- มีการใช้กระบวนการจัดซื้อจัดหาที่เป็นธรรมและโปร่งใส ทั้งการประกวดราคา การประเมินและคัดเลือกผู้ขาย การประกาศผล การจ้างงานและการทำสัญญา
- สร้างความโปร่งใสและสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของบริษัทในกระบวนการจัดซื้อจัดหา
- ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และพันธะในทางจริยธรรมอย่างถูกต้องในการได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ

2. ขอบเขต

นโยบายฉบับนี้มีผลบังคับใช้กับพนักงาน ผู้บริหาร กรรมการ รวมถึงบุคคลใด ๆ ที่เป็นตัวแทนหรือดำเนินงานในนามของกลุ่มบริษัท

นโยบายนี้จะถูกนำไปใช้เพื่อให้มั่นใจว่า การจัดซื้อจัดหาดำเนินไปตามมาตรฐานเดียวกันทั้งกลุ่มบริษัท โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุถึงการจัดหาสินค้าหรือบริการที่สร้างความคุ้มค่าสูงสุด และลดความเสี่ยงด้านห่วงโซ่อุปทาน นโยบายนี้ครอบคลุมการใช้จ่ายกับบุคคลที่สามของกลุ่มบริษัท 100% ยกเว้นรายการที่ได้รับการยกเว้นตามที่ระบุไว้ในภาคผนวก 4

3. คำจำกัดความ

การจัดซื้อจัดหา (Procurement)	กิจกรรมใด ๆ ที่นำไปสู่การใช้จ่ายของกลุ่มบริษัท เพื่อแลกเปลี่ยนสำหรับสินค้าหรือบริการ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวดำเนินการโดยฝ่ายจัดซื้อจัดหาในแต่ละประเทศ
การแบ่งแยกหน้าที่ [Segregation of Duties (SoD)]	กลไกในการควบคุมภายในที่ออกแบบขึ้นเพื่อป้องกันความผิดพลาดและการทุจริต โดยกำหนดให้มีบุคคลอย่างน้อย 2 คน มีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในกิจกรรมแยกออกจากกัน
ต้นทุนการเป็นเจ้าของ [Total Cost of Ownership (TCO)]	การวิเคราะห์เกี่ยวกับต้นทุนของสินค้าหรือบริการโดยละเอียด ตลอดวงจรชีวิตทั้งหมดตั้งแต่การได้มาจนถึงการกำจัด องค์ประกอบของ TCO ประกอบด้วย ราคาซื้อ ต้นทุนการได้มา ต้นทุนการใช้งาน และต้นทุนการกำจัดเมื่อสิ้นสุดอายุการใช้งาน
Magic Triangle	รูปแบบของการทำงานร่วมกันที่รวบรวมองค์ประกอบหลักของความรู้ และการสร้างมูลค่าในธุรกิจ อันประกอบไปด้วย ฝ่ายจัดซื้อจัดหา (Procurement) ผู้ใช้งาน (User) (หรือหน่วยงาน) และผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specifier)

กระบวนการการสั่งซื้อ [Procure to Pay (P2P)]	กระบวนการทางธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีซึ่งออกแบบมาเพื่อสนับสนุนกระบวนการตั้งแต่การสั่งซื้อจนถึงการชำระเงินต่อผู้ขายสินค้าหรือบริการ ซึ่งอาจรวมถึงการใช้ SAP MM และซอฟต์แวร์ e-Procurement เช่น Ariba กระบวนการการสั่งซื้อ (และกระบวนการที่เกี่ยวข้อง) รวมถึงขั้นตอนทั้งหมดตั้งแต่การระบุข้อกำหนดเบื้องต้นไปจนถึงการจัดหาสินค้าหรือบริการ การรับสินค้าหรือบริการ ไปจนถึงการชำระเงินของผู้ขายสินค้าหรือบริการ
ผู้ขายสินค้าหรือบริการ (Vendor/Supplier)	บุคคลใดก็ตามที่จัดหาสินค้าหรือบริการให้กับ SCCE หรือนิติบุคคลภายใต้กลุ่มบริษัท
ผู้ประกอบการซื้อขายไป (Trader)	คือผู้ค้าที่ขายสินค้าหรืออุปกรณ์โดยจัดหาจากผู้ผลิต หรือแหล่งกำเนิดโดยตรง ซึ่งไม่รวมถึง ตัวแทนที่ได้รับอนุญาต ตัวแทนจำหน่าย หรือผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์หรือวัสดุจากผู้ผลิตหรือแหล่งที่มา ผู้ถือใบอนุญาตประกอบการอย่างเป็นทางการ เช่น วัตถุประสงค์และวัตถุประสงค์ และร้านค้าผู้ขายที่เป็นแหล่งรวมอุปกรณ์ต่างๆ เช่น Officemate
ESG (Environmental: สิ่งแวดล้อม Social: สังคม Governance: บรรษัทภิบาล)	ESG เป็นกรอบการทำงานที่บูรณาการให้เข้ากับกลยุทธ์องค์กรเพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กร โดยขยายวัตถุประสงค์ให้ครอบคลุมถึงการระบุ การประเมิน การบริหาร ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืน โอกาส รวมไปถึงสิ่งแวดล้อม ร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย นโยบายนี้เน้นย้ำให้เกิดการจัดการเชิงรุกเกี่ยวกับ ESG ภายในห่วงโซ่อุปทาน และข้อควรพิจารณาที่จำเป็นสำหรับการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้แน่ใจว่ามีการตรวจสอบและประเมินผลทั้งก่อนการคัดเลือกคู่ค้าตลอดไปจนถึงหลังจากการทำธุรกรรมส่งมอบสินค้าหรือบริการอย่างละเอียดถี่ถ้วน

4. หน้าที่ความรับผิดชอบ

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม (GCEO) มีหน้าที่กำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม (top-down approach) เพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมการจัดซื้อจัดหาสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ทางธุรกิจของกลุ่มบริษัท ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มยังมีหน้าที่ส่งเสริมมาตรฐานการจัดซื้อจัดหาและความเป็นเลิศด้านกลยุทธ์ของทั้งกลุ่มบริษัท ด้วย

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ของนิติบุคคลภายใต้กลุ่มบริษัท (GC-CEO) มีหน้าที่กำหนดการปฏิบัติที่เหมาะสม (top-down approach) เพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมการจัดซื้อทั้งหมดสอดคล้องกับเป้าหมายและ

กลยุทธ์ทางธุรกิจ และยังมีหน้าที่กำหนดพฤติกรรมทางวัฒนธรรมทั้งในทางคำพูดและการกระทำให้พนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดซื้อจัดหาให้เป็นไปตามนโยบาย ขั้นตอน และแนวปฏิบัติที่ระบุไว้ในเอกสารนี้และขั้นตอนการดำเนินงานจัดซื้อจัดหา

คณะกรรมการจัดซื้อจัดหา (Procurement Council) / Tendering Committee ประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงานจัดซื้อจัดหา (HOP) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายงานการเงิน (CFO) และ GC-CEO หรือคณะผู้บริหาร (EXCO) คณะทำงานนี้มีหน้าที่พิจารณาอนุมัติการจัดซื้อที่มีมูลค่าสูงกว่าเกณฑ์การใช้จ่ายที่ 50 ล้านบาทหรือเทียบเท่าและดูแลการปฏิบัติตามนโยบายและขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง รวมถึงตรวจสอบการประเมินและแน่ใจว่าการประชุมได้รับการบันทึกอย่างถูกต้อง และมั่นใจว่าได้รับมูลค่าที่บรรลุผลสำเร็จ

หัวหน้าหน่วยงานจัดซื้อจัดหา [Head of Procurement (HOP)] มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานการจัดซื้อจัดหา โดยต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าการดำเนินการจัดซื้อจัดหาทั้งหมดเป็นไปตามมาตรฐานจริยธรรม ด้วยความเป็นธรรมต่อผู้ขายสินค้าหรือบริการทุกราย หัวหน้าหน่วยงานจัดซื้อจัดหา มีหน้าที่สนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมการจัดซื้อจัดหาให้ปฏิบัติตามนโยบายที่ระบุไว้ในเอกสารนี้ เพื่อหลีกเลี่ยงการละเมิดกฎหมายที่เกี่ยวข้องการคอร์รัปชัน การทุจริต การบิดเบือน การทำลายหลักฐาน หรือการกระทำเพื่อประโยชน์ส่วนตน

หน่วยงานจัดซื้อ (Procurement) มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดหาสินค้าหรือบริการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและต้นทุนที่มีการแข่งขันให้ได้มากที่สุด การจัดซื้อจัดหาจะต้องดำเนินการผ่านการแข่งขันแบบโปร่งใส (open competition) เว้นแต่จะมีเหตุผลที่สมเหตุสมผลเพื่อให้แน่ใจว่าการใช้จ่ายทั้งหมดเป็นไปอย่างคุ้มค่าที่สุด และมีกระบวนการที่โปร่งใสเพื่อสามารถสอบทานและตรวจสอบได้ และหากพบการไม่ปฏิบัติตามนโยบายหรือการกระทำที่ไม่เหมาะสม หรือการร้องขอให้รับสินบนหรือกระทำการใด ๆ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว พนักงานที่เกี่ยวข้องจะต้องปฏิเสธข้อเสนอดังกล่าวและรายงานการกระทำดังกล่าวต่อหัวหน้าหน่วยงานจัดซื้อจัดหา ผู้ตรวจสอบภายใน ฝ่ายบริหาร และ/หรือ รายงานไปที่ INSEE Speak Up ทันที

พนักงานทุกคน ที่มีส่วนร่วมในการจัดหาสินค้าหรือบริการตามรูปแบบของ Magic Triangle จะต้องจัดเตรียมข้อมูลของสินค้าหรือบริการให้เพียงพอ ตลอดจนให้ข้อกำหนดทางเทคนิค เพื่อเป็นแนวทางก่อนที่จะมีการเสนอราคาเพื่อให้ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพและมีมูลค่าที่ดีที่สุด พนักงานจะต้องรับผิดชอบในการบริหารจัดการผู้ขายสินค้าหรือบริการให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสานงานร่วมกันกับฝ่ายจัดซื้อจัดหาในกรณีที่มีพบประเด็นและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ หรือมีปัญหาในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ

5. ระเบียบปฏิบัติ

5.1 การสร้างมูลค่า

- 5.1.1 วัตถุประสงค์โดยรวมของหน่วยงานจัดซื้อจัดหาคือการบรรลุมูลค่าที่ดีที่สุดสำหรับสินค้าหรือบริการที่จัดหาโดยมี TCO ต่ำที่สุด อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการเงินและเพิ่มความสามารถของบริษัทในการแข่งขัน โดยการใช้ประโยชน์จากการแข่งขันที่เป็นธรรมของผู้ขายสินค้าหรือบริการ การรวมปริมาณการสั่งซื้อ การกำหนดมาตรฐานของกระบวนการจัดซื้อและหลักการจัดหาเชิงกลยุทธ์ ในขณะเดียวกันก็สร้างความมั่นใจในความสัมพันธ์กับผู้ขายสินค้าหรือบริการที่ดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน และให้ความสำคัญด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม ด้านความปลอดภัยและชีวอนามัย
- 5.1.2 หน่วยงานจัดซื้อจัดหา มีบทบาทในฐานะผู้อำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกับทุกระดับชั้นในกลุ่มบริษัทฯ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดซื้อจัดหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เพื่อให้ได้มูลค่าที่ดีที่สุดและส่งผลกระทบต่อ EBITDA ในเชิงบวก หน่วยงานจัดซื้อจัดหาจะเข้าร่วมในการประชุมทางธุรกิจที่สำคัญและการประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นประจำเพื่อรับรู้ข้อมูลทางธุรกิจที่ทันต่อเหตุการณ์ สามารถให้คำแนะนำด้านการจัดซื้อที่เกี่ยวข้อง ตรงเวลาและสามารถเข้าใจและมีส่วนร่วมในกลยุทธ์ทางธุรกิจในระยะยาว หน่วยงานจัดซื้อจัดหา ยังมีหน้าที่รับผิดชอบในการคัดเลือกและประเมินคู่ค้าทางธุรกิจเพื่อไม่ให้มีการเลือกคู่ค้าที่ไม่เหมาะสมหรือมีการไม่ปฏิบัติตามนโยบายการจัดซื้อจัดหาที่กำหนดไว้

5.2 โครงสร้างและบุคลากร

- 5.2.1 โครงสร้างหน่วยงานจัดซื้อจัดหา: หัวหน้าหน่วยงานจัดซื้อจัดหาของแต่ละประเทศจะรายงานตรงต่อ GC-CEO หรือ GC-CFO มีขนาดที่เหมาะสมโดยพิจารณาจากมูลค่าการใช้จ่ายทั้งหมด เป็นไปตามข้อกำหนด ความเสี่ยง และความซับซ้อนของประเทศนั้น ๆ
- 5.2.2 หลักการออกแบบหน่วยงานจัดซื้อจัดหาในแต่ละนิติบุคคลภายใต้กลุ่มบริษัทฯ จะต้องปฏิบัติตามหลักการออกแบบดังต่อไปนี้
- Category Management: เป็นหน่วยงานที่บริหารจัดการสินค้าหรือบริการตามประเภทหมวดหมู่ของสินค้าและบริการ (Category) ดำเนินงานการจัดซื้อจัดหาเชิงกลยุทธ์ (strategic sourcing activities) รวมถึง การพัฒนากลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ข้อมูลทางการตลาดเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมและเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร จัดหากลุ่มผู้ขายที่มีศักยภาพอย่างเพียงพอและเชื่อถือได้ โดยดำเนินกระบวนการจัดหาตั้งแต่ต้นจนจบ

end-to-end ซึ่งเกี่ยวข้องกับ magic triangle การประกวดราคา การเจรจาทางการค้า และตลอดจนถึงการทำสัญญา

- การปฏิบัติการหรือการทำรายการการสั่งซื้อ (Operational or Transactional Procurement): เป็นหน่วยงานที่ดูแลเกี่ยวกับการแปลงใบสั่งซื้อ (PR) เป็นใบสั่งซื้อ (PO) ตามสัญญาที่หน่วยงาน Category Management หรือรายการใช้จ่ายที่มีมูลค่าต่ำ จากกระบวนการที่มีเกณฑ์ให้มีการเทียบราคาจากผู้ขาย หนึ่ง สอง หรือสามราย เพื่อให้เกิดการแข่งขัน และมีประสิทธิภาพในการดำเนินการในแต่ละรายการการสั่งซื้อ
- คลังพัสดุ (Spares Warehousing) (รายงานตรงต่อหน่วยงานจัดซื้อจัดหา): ดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่ต้นจนจบ (end-to-end) ตั้งแต่จัดซื้อจัดหา จัดเก็บ ซ่อมแซมชิ้นส่วนอะไหล่ ติดตาม และกำจัด ในส่วนการปรับปรุงพื้นที่การจัดเก็บจะช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือของโรงงาน การเก็บชิ้นส่วนอะไหล่ที่จำเป็นในปริมาณที่เหมาะสมให้เพียงพอต่อการใช้งานจะส่งผลดีต่อเงินทุนหมุนเวียนสุทธิ (NWC)

5.2.3 บุคลากร: การคัดเลือกพนักงานในหน่วยงานจัดซื้อจัดหาจะขึ้นอยู่กับทักษะที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อโดยเฉพาะ (เช่น การเจรจาต่อรอง ความรู้ทางธุรกิจ ความรู้เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการในประเภทต่าง ๆ) นอกจากนี้พนักงานจัดซื้อจัดหาจะต้องมีการหมุนเวียนกันอย่างสม่ำเสมอทุก ๆ สามถึงสี่ปี มีการประเมินบุคลากรอย่างเป็นระบบและมีการทำแผนการฝึกอบรมจากผู้เชี่ยวชาญภายนอกและภายใน

5.3 หลักการดำเนินธุรกิจ

5.3.1 พนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดซื้อจัดหา จะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย มีจริยธรรมและศีลธรรม พนักงานจะต้องปฏิบัติตามจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (Code of Business Conduct) นโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน (Anti-Bribery and Corruption Policy) และจะต้องปฏิบัติอย่างยุติธรรม เปิดเผย และเป็นกลาง เมื่อมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดซื้อจัดหาหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

5.3.2 พนักงานจัดซื้อจัดหาจะต้องปฏิบัติตามหลักปฏิบัติในการจัดซื้อจัดหา (Procurement Code of Practice) โดยคำนึงถึงการแข่งขันที่เป็นธรรม การรักษาความลับ และไม่ใช้ข้อมูลเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน และ/หรือ สื่อสารข้อมูลอย่างไม่ถูกต้องหรือในลักษณะที่ทำให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเข้าใจผิด

5.3.3 บทบาทของผู้ซื้อ ผู้ซื้อ หน่วยงานรับสินค้า การชำระเงิน และผู้อนุมัติในกระบวนการจัดซื้อจัดหา ต้องปฏิบัติตามหลักการ SoD หากมีข้อยกเว้น จะต้องได้รับการอนุมัติล่วงหน้าจาก GC-CEO และ GC-CFO

5.4 กระบวนการ

5.4.1 เจ้าของหน่วยงานจัดซื้อจัดหาคือหัวหน้าหน่วยงานจัดซื้อจัดหาในแต่ละประเทศ ในขณะที่ประเทศต่าง ๆ อาจมีกระบวนการ P2P ที่แตกต่างกัน กระบวนการและการควบคุมในทุกระดับชั้นจะต้องได้รับการอนุมัติจากหัวหน้าหน่วยงานจัดซื้อจัดหา และ GC-CFO กระบวนการเหล่านี้ต้องสอดคล้องกับการควบคุมภายในที่ผ่านความรับผิดชอบร่วมกันกับหน่วยงานผู้ใช้งาน

5.4.2 หน่วยงานจัดซื้อจัดหาในแต่ละประเทศจะมีกระบวนการที่มีโครงสร้างในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ขาย ซึ่งรวมถึงการจัดการการปฏิบัติตามข้อกำหนดและการกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องกับผู้ขาย ตลอดกระบวนการ P2P และกระบวนการทำงานร่วมกันเพื่อร่วมพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น การสร้างฐานข้อมูลหลักของผู้ขายสินค้าหรือบริการ และการขอแก้ไขหรือการเปลี่ยนแปลงข้อมูลที่เกี่ยวข้อง จำเป็นต้องได้รับเอกสาร/จดหมายที่เป็นทางการจากผู้ขาย (ห้ามมิให้มีการยืนยันทางอีเมลสำหรับข้อมูลที่ละเอียดอ่อน) การใช้ One time vendor (OTV) ควรมีการคัดเลือกและลดขนาดให้มากที่สุดและต้องได้รับการอนุมัติจากหัวหน้าหน่วยงานจัดซื้อจัดหา

5.4.3 กลุ่มบริษัทมีมติในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม และด้วยเหตุนี้จึงต้องการให้ผู้ขายสินค้าหรือบริการมีมาตรฐานระดับสูงเช่นเดียวกัน ผู้ขายสินค้าหรือบริการทั้งหมดมีภาระผูกพันที่จะต้องดำเนินการตามกฎหมายและข้อบังคับของประเทศที่ปฏิบัติการอยู่ และดำเนินการตามนโยบายตามรายละเอียดในจรรยาบรรณผู้ขายสินค้าหรือบริการ (Supplier Code of Conduct) ทุกประเทศ จะต้องตรวจสอบให้มั่นใจว่าผู้ขายสินค้าหรือบริการลงนามในเอกสารดังกล่าว เมื่อมีการสร้างฐานข้อมูลของผู้ขายสินค้าหรือบริการ และมีการทบทวนเป็นประจำทุก ๆ สองปี

5.5 หลักการจัดหา

5.5.1 ฝ่ายจัดซื้อจัดหาในแต่ละประเทศจะต้องขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดหาให้สอดคล้องกับ Magic Triangle (ภาคผนวก 3) ซึ่งประกอบด้วย User, Specifier และ Procurement กระบวนการทางการค้าที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองและการคัดเลือกผู้ขายสินค้าหรือบริการเป็นของ Procurement การจัดซื้อจัดหาที่สำคัญทั้งหมดจะต้องผ่านกระบวนการเสนอราคาที่แข่งขันได้ (การประมูลแบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นทางเลือกที่ต้องการให้จัดขึ้น) เพื่อให้มั่นใจว่ากลุ่มบริษัทฯ ได้รับต้นทุนสินค้า การบริการและคุณภาพที่สามารถแข่งขันได้จากผู้ขายสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่ม

ประสิทธิภาพข้อกำหนดและลด TCO กระบวนการเสนอราคาที่แข่งขันได้และเกณฑ์การใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องเหล่านี้จะต้องได้รับการตกลงและอนุมัติโดย GC-CEO และ GC-CFO

- 5.5.2 กลุ่มบริษัทฯ จะทำงานร่วมกับผู้ขายสินค้าหรือบริการที่มีคุณสมบัติเหมาะสมซึ่งได้รับการคัดเลือกผ่านกระบวนการจัดหามาตรฐานที่ได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจในการจัดซื้อจัดหา กลุ่มบริษัทฯ จะต้องคำนึงถึงด้วยว่าผู้ขายสินค้าหรือบริการมีการลงทุนที่เหมาะสมในการปรับปรุงสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายที่มีอยู่และจะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานสูงสุดทางจริยธรรมเชิงพาณิชย์ ด้านเทคนิค ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม ด้านความปลอดภัยและชีวอนามัย รวมถึงด้าน ESG

การกำหนดคุณสมบัติล่วงหน้าของผู้ขายสินค้าหรือบริการเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดเมื่อผู้ซื้อจัดหาสินค้า/บริการประเภทใดประเภทหนึ่งเป็นประจำและการจัดซื้อจะมีแนวโน้มที่จะซับซ้อน และ/หรือมีความเสี่ยงสูงในการจัดซื้อ จะต้องมีการตรวจสอบปัจจัยหลายประการ (เช่น ตัวบ่งชี้ตลาด ภาพรวมของผู้ขายสินค้าหรือบริการ ความถี่ในการซื้อ ฯลฯ) ในแง่ของการชั่งน้ำหนักผลประโยชน์เทียบกับต้นทุน

- 5.5.3 การจัดหาและคัดเลือกผู้ขายสินค้าหรือบริการควรกระทำภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขันระหว่างผู้ขายสินค้าหรือบริการที่มีคุณสมบัติเหมาะสม การไม่เสนอราคาหรือมีข้อยกเว้นสำหรับหลักการจัดหาข้างต้น (เช่น ระบุผู้ขายสินค้าหรือบริการที่ต้องการ) จะได้รับอนุญาต เฉพาะกับกลยุทธ์การจัดหาที่ได้รับอนุมัติโดย Procurement Council หรือ GC-CEO และ GC-CFO และหากมีจำนวนเงินเกิน 10 ล้านบาทก็ต้องได้รับการอนุมัติจาก GCEO และ GCFO เช่นกัน

- 5.5.4 หากเป็นไปได้หน่วยงานจัดซื้อจัดหาจะระดมความคิดเห็นจากผู้ขายที่มีมูลค่าการซื้อขายสูงของกลุ่มบริษัทมารวมด้วยกัน เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการใช้ประโยชน์จากปริมาณและความเชี่ยวชาญของกลุ่มบริษัท เพื่อช่วยให้กลุ่มสามารถปรับตัวให้เข้ากับตลาดของผู้ขายสินค้าหรือบริการได้ดีขึ้น และเพิ่มผลประโยชน์ในการส่งมอบผ่านการใช้ประโยชน์จากการรวบรวมปริมาณและการใช้ "Magic Triangle" (ภาคผนวก 3) ซึ่งจะได้รับการตรวจสอบอย่างเป็นทางการโดย GEXCO หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายจาก GEXCO เพื่อแนะนำระดับการรวมที่มีประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับหมวดการใช้จ่ายในแต่ละประเทศ

- 5.5.5 การเลือกผู้ขายสินค้าควรเลือกซื้อจากแหล่งหรือผู้ผลิตโดยตรงเสมอ การซื้อสินค้าจากผู้ประกอบการซื้อมาขายไปควรคำนึงถึงผลประโยชน์ที่บริษัทจะได้รับจากการจ่ายส่วนต่างที่เพิ่มขึ้นให้เป็นไปอย่างความเหมาะสม อย่างไรก็ตาม ในบางสถานการณ์ การซื้อสินค้าจากผู้ประกอบการซื้อมาขายไปอาจมีความจำเป็น และสมเหตุสมผลด้วยความจำเป็นหรือเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกลุ่ม ซึ่งจะต้องได้รับการอนุมัติจาก GC-CEO และ GC-CFO สำหรับการซื้อ

สินค้าจากผู้ประกอบการซื้อมาขายไป ที่มีมูลค่ามากกว่า 10 ล้านบาทขึ้นไป และหน่วยงานจัดซื้อจัดหาจะดำเนินการลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้

5.6 รายการที่เกี่ยวข้องกัน

- 5.6.1 SCCC มีนโยบายการทำธุรกรรมกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Related Party Transaction Policy) ให้ยึดเป็นหลักในการทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- 5.6.2 การทำธุรกรรมกับบุคคลที่เกี่ยวข้องจะต้องจัดทำขึ้นพร้อมกับหลักฐานและคำอธิบายในการทำธุรกรรม 'Arm's Length' (การเสนอราคาที่แข่งขันได้) กับบริษัทที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มบริษัท ในการทำธุรกรรม ความเป็นไปได้ทางการเงิน และความเป็นธรรม หรือความสามารถในการแข่งขันตามเงื่อนไข การทำธุรกรรมกับบุคคลที่เกี่ยวข้องจะต้องรายงานต่อฝ่ายกฎหมายหรือฝ่ายเลขานุการบริษัท ตลอดจน GCFO หรือผู้รับมอบอำนาจที่ได้รับมอบหมาย ทุกไตรมาส เพื่อปฏิบัติตามนโยบายของกลุ่มบริษัท

5.7 รายจ่ายลงทุน [Capital Expenditure (CAPEX)]

- 5.7.1 CAPEX ไม่ว่าจะมั่งบประมาณหรือไม่มั่งบประมาณจะต้องผ่านการตรวจสอบวิเคราะห์สถานะและการอนุมัติตาม MOA เอกสารประกอบ CAPEX จะต้องสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติและการจัดเก็บบันทึกและปฏิบัติตามนโยบายรายจ่ายลงทุนและสินทรัพย์ถาวร (Capital Expenditure and Fixed Asset Policy)
- 5.7.2 ฝ่ายจัดซื้อจัดหาต้องดำเนินการ CAPEX ให้เป็นไปตามกระบวนการ P2P เช่นเดียวกับรายการรายได้อื่น ๆ การขยายธุรกิจและเหตุผลในการจัดซื้อ CAPEX มีความซับซ้อนมาก จะต้องใช้วิธีการที่เหมาะสม และการมีส่วนร่วมของ GCEO, GCFO, GC-CEO และ Head of Group Manufacturing

6. การปฏิบัติตามนโยบายและผลของการฝ่าฝืน

ทุกหน่วยงานภายในกลุ่มบริษัท รวมถึงพนักงาน ผู้บริหาร และกรรมการ ตลอดจนบุคคลใดก็ตามที่เป็นตัวแทนหรือปฏิบัติงานในนามของกลุ่มบริษัท จะต้องปฏิบัติตามนโยบายฉบับนี้อย่างเคร่งครัด และมีหน้าที่จัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อให้การบังคับใช้นโยบายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะมีการทบทวนเป็นประจำเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการตามนโยบายยังคงมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ บุคคลใดฝ่าฝืนการปฏิบัติตามนโยบายฉบับนี้ อาจถูกลงโทษทางวินัย ซึ่งรวมถึงการเลิกจ้าง

7. วิธีการวัดผลการปฏิบัติตามนโยบาย

การทบทวนผลการดำเนินการ จะต้องดำเนินการเพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการตามนโยบายนี้ ในแง่ของตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพหลักมาตรฐานและดัชนีชี้วัดตามที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมสำหรับหน่วยงานจัดซื้อจัดหาโดยใช้หลักการที่สอดคล้องกันทั่วทั้งกลุ่ม

8. ข้อยกเว้น

ไม่อนุญาตให้มีข้อยกเว้นใด ๆ ในการปฏิบัติตามนโยบายฉบับนี้ เว้นแต่จะได้รับการอนุมัติเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน

การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในนโยบายนี้จะได้รับการพิจารณาโดยผู้ดูแลเอกสาร (Document Manager) และเสนอให้เจ้าของเอกสาร (Document Owner) พิจารณาก่อนที่จะเสนอให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม (GCEO) อนุมัติ

9. เอกสารอ้างอิง

- 9.1 จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ
- 9.2 นโยบายต่อต้านการติดสินบนและการทุจริต
- 9.3 คำสั่งสภาการจัดซื้อจัดหาโครงสร้างและความรับผิดชอบ (ท้องถิ่น)
- 9.4 คู่มือการใช้อำนาจ (MOA)
- 9.5 จรรยาบรรณผู้ขายสินค้าหรือบริการ
- 9.6 หลักปฏิบัติในการจัดซื้อจัดหา
- 9.7 นโยบายความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- 9.8 นโยบายรายจ่ายลงทุนและสินทรัพย์ถาวร
- 9.9 นโยบายการทำธุรกรรมกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน
- 9.10 นโยบายการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 9.11 Seaborne Bulk Materials Policy

- สิ้นสุดเอกสาร -

ภาคผนวก 1: การอนุมัติเอกสารและประวัติเอกสาร

วันที่อนุมัติ	22 ตุลาคม 2568
วันที่มีผลบังคับใช้	22 ตุลาคม 2568
วันที่สิ้นสุดทบทวนถัดไป	01 มกราคม 2571
ผู้ดูแลเอกสาร	ศุภกิจ กิจศรีธัญ - Head of Procurement-Thailand
เจ้าของเอกสาร	รานจัน ซาซเดอวา - ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มการเงิน
ผู้อนุมัติ	รานจัน ซาซเดอวา - ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม
ที่จัดเก็บเอกสาร	INSEE Portal/Internal Compliance/Governance Documents

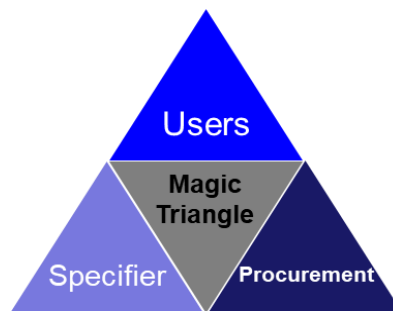
ประวัติเอกสารตั้งแต่เป็นกลุ่มบริษัท

บันทึกการแก้ไขเอกสารฉบับนี้

ฉบับที่	วันที่	รายละเอียด	แก้ไขโดย
1.0	30 ก.ย. 63	อนุมัติ - ย้ายไปใช้เทมเพลตใหม่ และยกเลิก PL-F&C-PROC-001	เอเดน ไลน์ม
	01 ต.ค. 63	บังคับใช้	
2.0	17 มิ.ย. 64	ประเมินเอกสาร	เบนจามิน, มาร์ก
	26 ต.ค. 64	อนุมัติ	เอเดน
	26 ต.ค. 64	บังคับใช้	
	15 ก.ย. 66	ประเมินเอกสาร	ศุภกิจ, รานจัน
	31 ต.ค. 66	อนุมัติ	เอเดน
	31 ต.ค. 66	บังคับใช้	
3.0	12 มิ.ย. 68	ประเมินเอกสาร	ศุภกิจ
	22 ต.ค. 68	อนุมัติ	รานจัน
	24 ต.ค. 68	บังคับใช้	

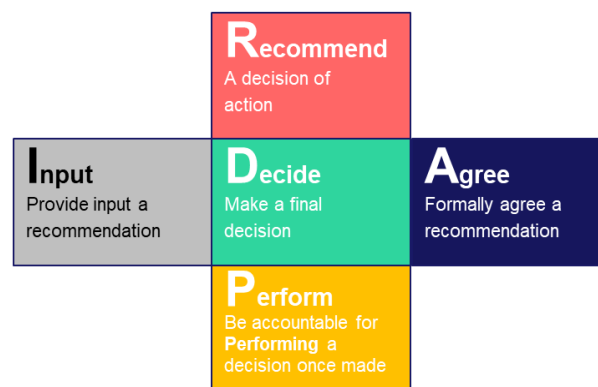
ภาคผนวก 2: หลักการ Magic Triangle

แนวทางปฏิบัติในการจัดหาต้องสอดคล้องกับ "Magic Triangle" คือรูปแบบการทำงานร่วมกันที่รวบรวมองค์ประกอบสำคัญของความรู้และการสร้างมูลค่าในธุรกิจ ได้แก่ ฝ่ายจัดซื้อ ผู้ใช้งานและ Technical Specifier หรือ Subject Matter Expert (SME)



รูปที่ 1: The Magic Triangle

สมาชิกของ Magic Triangle รวมตัวกันเพื่อเป็นคณะทำงานจัดซื้อจัดหา (Sourcing Team) ซึ่งจะให้ข้อมูลทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องแก่คณะกรรมการจัดซื้อจัดหาหรือคณะกรรมการประกวดราคา - ขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์กรของประเทศ การใช้โมเดล RAPID ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเหล่านี้จะให้บทบาทดังต่อไปนี้



รูปที่ 2: โมเดล RAPID

Procurement Council / คณะกรรมการประกวดราคา:

- คณะกรรมการที่มีอำนาจในการตัดสินใจ นำโดยตัวแทนอาวุโสจากสาขาธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยมี GC-CFO เป็นประธาน
- HOP (รองประธาน) เป็นผู้นำการอภิปรายและผลักดันให้ Procurement Council ตัดสินใจ
- กรณีที่การซื้อที่มีมูลค่าสูง จะเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง

คณะทำงานจัดซื้อจัดหา:

- ทีมนี้มีอำนาจในการแนะนำโดยรวมสำหรับการจัดหาโดยตัวแทนระดับกลางของ Magic Triangle
- รวมถึงผู้ที่มีประสบการณ์จริงในประเภทเฉพาะและแต่ละคนคาดว่าจะทำหน้าที่ดังต่อไปนี้:
 - Specifier: เป็นผู้ให้ข้อมูลทางเทคนิคและความเชี่ยวชาญที่เฉพาะเจาะจง เพื่อกำหนดการพิจารณาด้านเทคนิคความน่าเชื่อถือและคุณภาพ ในขณะเดียวกันก็เพิ่มประสิทธิภาพ TCO และมูลค่าโดยรวม
 - User: เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักที่ให้ข้อมูลในฐานะส่วนหนึ่งของทีมจัดหาเพื่อพัฒนาคำแนะนำในการจัดหาสินค้าและบริการ
 - Procurement: เป็นเจ้าของกระบวนการจัดหาเป็นผู้นำในการตัดสินใจเลือกผู้ขายสินค้าหรือบริการและเป็นผู้ดำเนินการเจรจาทางการค้าทั้งหมด การจัดซื้อจัดหามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการหมวดหมู่และการพัฒนากลยุทธ์ สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์เฉพาะสำหรับการใช้ง่าย ข้อมูลสัญญา ข้อมูลของผู้ขายสินค้าหรือบริการ การพิจารณาเศรษฐกิจมหภาค เป็นต้น

สมาชิกคนสำคัญแต่ละคนของ Magic Triangle และ Procurement Council / Tendering Committee จะต้องทำหน้าที่ดังต่อไปนี้ตาม RAPID MODEL

	Key decisions	Tender Comm.	Sourcing Team				
			CPO	Cat Head	Cat Mgr	User	Specifier
High Value Contracts (>50MTHB)	1. Sourcing Strategy	D		R/P	I	I	I
	2. Negotiation Strategy	A	D	R/P	I	I	
	3. Suppliers Selection	D		R	P	I	
Medium Value Contracts (10-50MTHB)	1. Sourcing Strategy		D	R	P	I	I
	2. Negotiation Strategy		A	D	R/P	I	
	3. Suppliers Selection		D	R	P	I	
Low Value Contracts (<10MTHB)	1. Sourcing Strategy			D	R/P	I	I
	2. Negotiation Strategy			D	R/P	I	
	3. Suppliers Selection		A	D	R/P	I	

A = Agree D = Decide I = Input P = Perform R = Recommend

หลักเกณฑ์มูลค่าการซื้อขาย / ไบเสนอราคาที่ต้องใช้ประกอบการอนุมัติ

มูลค่าการซื้อขาย (บาท)	จำนวนไบเสนอราคาที่ต้องใช้ประกอบการอนุมัติ
ไม่เกิน 100,000	ตามนโยบายท้องถิ่นของแต่ละประเทศ
>100,000 – 5,000,000	ไบเสนอราคาอย่างน้อยจำนวน 3 รายหรือการประมูลทางอิเล็กทรอนิกส์
>5,000,000 – 10,000,000	ไบเสนอราคาอย่างน้อยจำนวน 5 รายหรือการประมูลทางอิเล็กทรอนิกส์
>10,000,000	การประมูลอย่างเป็นทางการหรือการประมูลทางอิเล็กทรอนิกส์

ภาคผนวก 3: รายการที่ได้รับการยกเว้น

รายการต่อไปนี้เป็นรายการที่เจรจาต่อรองโดยเจ้าของหน่วยงาน และจะต้องอยู่ภายใต้การพิจารณาของผู้บริหารทุกรายการ

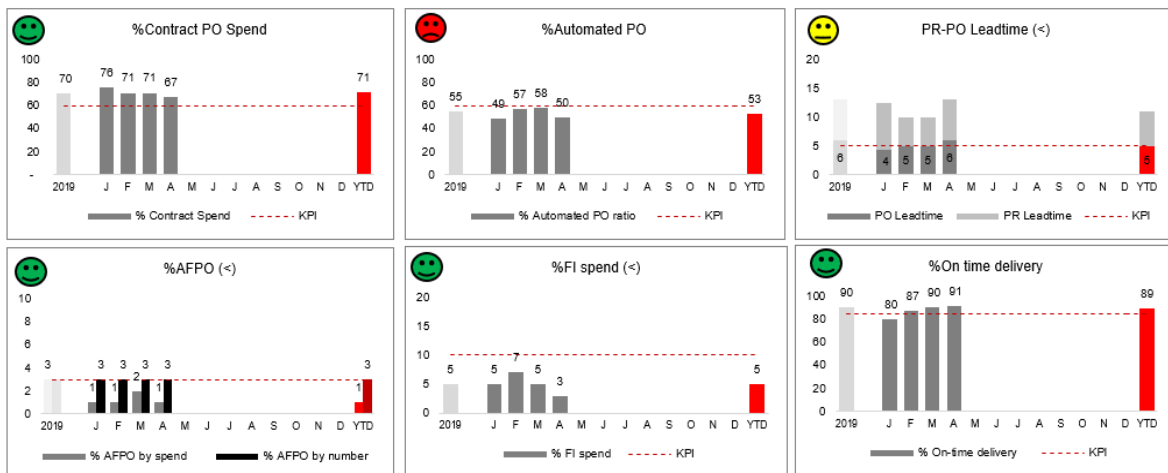
Non-Procurement Spend Lever	Category / Spend Area	Procurement Action
กลยุทธ์ทางธุรกิจ / การตัดสินใจทางธุรกิจเชิงกลยุทธ์	- การดำเนินการซื้อขายในประเทศ / การขายสินค้า - Modern Trading, Tolling, Floor solution, Wall solution เป็นต้น - การพัฒนาธุรกิจใหม่ – โลจิสติกส์ - การจัดหาอินทรี Trading ของ ISUB - การเชื่อมความสัมพันธ์ในระดับสูง และการจัดการที่เกี่ยวข้องกับพันธมิตร (ตาม Business MOU)	- Purchase Order - Purchase Order - Purchase Order - Purchase Order
การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร สำหรับโครงการที่เป็นความลับและบริการที่เป็นความลับ	- ที่ปรึกษาด้านการจัดการ M&A ที่ปรึกษากฎหมายที่ปรึกษาโครงการเชิงกลยุทธ์ - บริการจัดหางาน - การจัดหาแหล่งทรัพยากร	- Purchase Order - Purchase Order - Contract
การเลือกผู้เชี่ยวชาญ / บริการระดับมืออาชีพโดยตรง	- ที่ปรึกษามืออาชีพเฉพาะทาง เช่น การเงิน การภาษี การขายและการตลาด ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคล ที่ปรึกษาด้านสิ่งแวดล้อม - ที่ปรึกษาด้านวิศวกรรม - การศึกษาความเหมาะสม การประเมินโรงงาน - บริการของบุคคลที่สามสำหรับสัมปทานและใบอนุญาต - การฝึกอบรม	- Purchase Order - Purchase Order - Purchase Order - SmartPay (สำหรับประเทศไทย) หรือ manual process
รายการระหว่างบริษัทในเครือเดียวกัน	การโอนวัตถุดิบ หรือการบริการระหว่าง SCCC และบริษัทย่อย	Purchase Order

Non-Procurement Spend Lever	Category / Spend Area	Procurement Action
พลังงานทางเลือกและซื้อวัสดุทดแทน	- แหล่ง RDF1, RDF2, RDF3-Copartner - เชื้อเพลิงทางเลือก เศษวัสดุประเภทไม่อันตรายที่มีค่าความร้อน เช่น เศษถลุงมีอย่าง, เศษพลาสติก	- Purchase Order /Contract - Purchase Order
บริการที่เกี่ยวข้องกับภาครัฐ	สาธารณูปโภคและบริการที่เกี่ยวข้องทั้งหมดโดยหน่วยงานของรัฐ	Purchase Order
การใช้จ่ายแบบไม่ผ่านกระบวนการจัดซื้อจัดหา อนุญาตสำหรับสินค้าที่มีมูลค่าต่ำ ยกเว้นรายการอุปกรณ์และบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทุกประเภท (ตามที่สอดคล้องกับ AP สำหรับการใช้จ่าย FI)	- การสมัครสมาชิกการสนับสนุนการบริจาค - อาหารและเครื่องดื่มการเดินทางและที่พักอุปกรณ์การฝึกอบรม ฯลฯ	SmartPay (สำหรับประเทศไทย) หรือ manual process
การซื้อสินค้าประเภท Bulk และขนส่งทางเรือเพื่อการส่งออก	ตัวอย่างเช่น ถ่านหิน ปูนเม็ด Petcoke, Slag เป็นต้น (Head of Group Strategic Materials and Fuels (HOSM) จะให้คำแนะนำและดำเนินการเจรจาต่อรองทั้งหมดในนามของแต่ละกลุ่มบริษัทฯ)	Purchase Order
After the Fact PO (AFPO), Emergency PO	ทุกกรณี	Purchase Order

ภาคผนวก 4: เกณฑ์มาตรฐานตัวชี้วัดประสิทธิภาพของกระบวนการจัดซื้อจัดหา

April 2020 P2P Performance KPI review document

P2P Performance KPIs for SCCC Group April 2020



	Highlight of Performance	Summary and Action plan
SCCC Group (TH)	Improve (+): - On time delivery has achieved the target (80%) and continue improved from 90 to 91% Watch Out (-): PO lead time can move forward if RPA has a technical support for the issues. - Contract spend decrease 4 % (from last month 71 to 67%) - Auto PO decrease 8 % (58 to 51%) - PO lead time increase to 1 days (5 to 6 days) - AFPO spend reduce to 1% (last month 2 %)	Overall the KPIs of SCCC TH have dropped in the last month, especially auto PO & PO lead time. As a direct consequence from the COVID 19 crisis management there has been a requirement to review manually every PR/PO before approval thus impacting the PR/PO lead time. Achievement & Action Plan: AFPO: Disciplinary action related to AFPO is communicated thoroughly the organization as planned <i>Target</i> by Jun PR-PO lead time: Communication to the users to plan more time for their requirements Automation: Closely monitoring on contract spend <i>Target</i> on time contract /renew contract increase by 20% monthly
