

## 7.6 การบริหารจัดการคู่ค้าและห่วงโซ่อุปทาน

SAT มุ่งมั่นที่จะร่วมมือกับทุกพันธมิตรตลอดห่วงโซ่อุปทาน ในการสร้างการเติบโต และความแข็งแกร่งทางธุรกิจ ด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม ผ่านการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกกระบวนการ เพื่อก้าวข้ามทุกการแข่งขันสู่ความยั่งยืน ด้วยอุดมการณ์ในการสร้างธุรกิจอย่าง **"สมบูรณ์"** เราเชื่อมั่นในการสร้างคนให้สมบูรณ์ เพื่อสร้างธุรกิจที่สมบูรณ์ และเติมเต็มสังคมนี้ให้สมบูรณ์

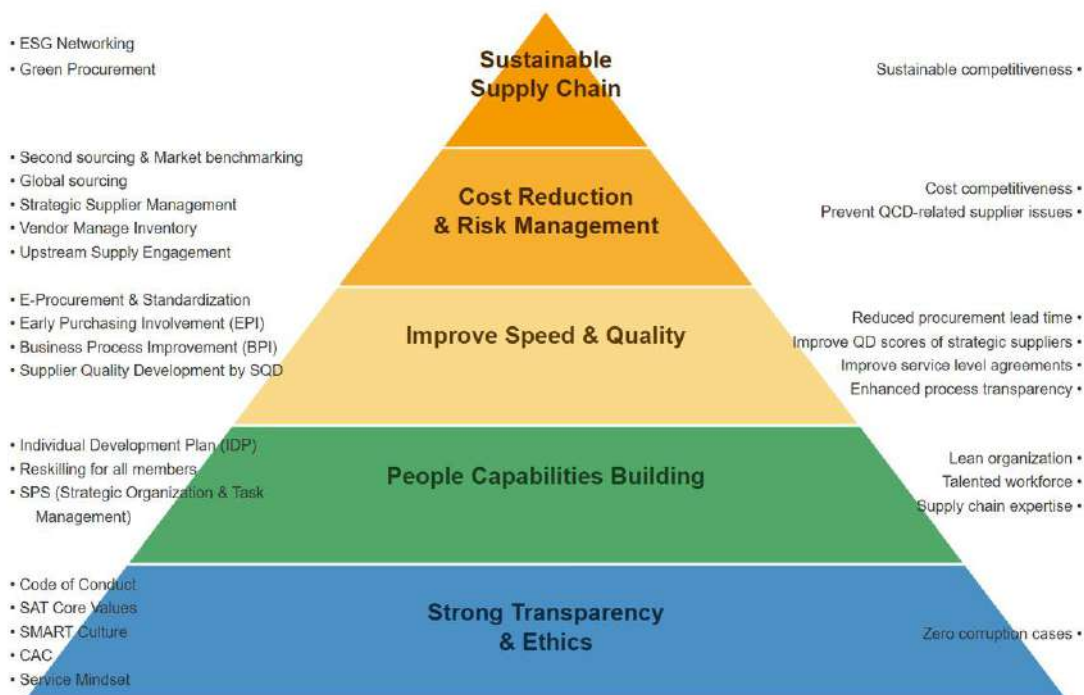
### ผลการดำเนินงานด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ปี 2568

| ตัวชี้วัด  | เป้าหมายปี 2568 | ผลการดำเนินงาน 2568 |
|--|-----------------|---------------------|
| คู่ค้ารายใหม่และรายปัจจุบันประกาศเจตนารมณ์กับ SAT            | 100%            | 100%                |
| ประเมินความเสี่ยง ESG กับคู่ค้ากลุ่มเป้าหมาย                 | 38 ราย          | 38 ราย              |
| การสื่อสารและกระตุ้นคู่ค้าให้มีส่วนร่วม<br>การจัดทำบัญชี GHG | 10 ราย          | 27 ราย              |

### กลยุทธ์การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

SAT ดำเนินกลยุทธ์ในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ตาม Supply Chain Development Framework

1. วางรากฐานด้วยคุณธรรมและจริยธรรม
2. พัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต
3. ยกระดับห่วงโซ่อุปทาน และร่วมพัฒนาคู่ค้า ด้วยการทำงานเชิงรุก และการนำนวัตกรรมมาใช้
4. เพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน และการจัดการความเสี่ยง
5. สร้างเครือข่ายด้าน ESG เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของทั้งห่วงโซ่อุปทาน



## การบริหารจัดการคู่ค้า

### บริษัทฯ ดำเนินการตามขั้นตอนในการบริหารจัดการคู่ค้า 4 ขั้นตอน ดังนี้

#### 1. สํารวจ คัดเลือก และตรวจประเมินคู่ค้าที่มีศักยภาพ

ตามกลุ่มสินค้าและบริการที่สำคัญ โดยพิจารณาปัจจัยหลัก 3 ด้าน

1. คุณภาพ (Q)
2. ราคา (C)
3. การส่งมอบ (D)

#### 2. การจัดกลุ่มคู่ค้า และการประเมินความเสี่ยงคู่ค้า

จัดกลุ่มคู่ค้าด้วย SAT Supply Positioning Model โดย แบ่งกลุ่มคู่ค้า ออกเป็น 4 ประเภท

1. Bottleneck
2. Critical
3. Routine
4. Leverage

ประเมินความเสี่ยงด้านความยั่งยืน 2 ส่วนหลัก

1. ด้าน ESG
2. ด้านเศรษฐกิจ

#### 3. วางแผน และบริหารจัดการคู่ค้า

กำหนดแผน ในการพัฒนาคู่ค้า อย่างเป็นระบบ

1. ฟู้าความเข้าใจกิจกรรมที่เกิดขึ้น และบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดในห่วงโซ่อุปทาน
2. วิเคราะห์และกำหนดแผนพัฒนาคู่ค้า โดยเน้นการสื่อสาร และการสร้างความมีส่วนร่วมของคู่ค้า เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปได้อย่างยั่งยืน และเป็นรูปธรรม

#### 4. ดำเนินงานตามแผนพัฒนา และยกระดับคู่ค้า

ดำเนินงานตามแผนพัฒนาที่วางไว้ อย่างเคร่งครัด ผ่านกิจกรรมต่างๆ

1. สื่อสารสถานการณ์ นโยบาย และทิศทาง การดำเนินธุรกิจ ผ่าน SAT Group's Annual Supplier Meeting
2. ถ่ายทอดองค์ความรู้ระบบ SPS / Lean Supply Chain
3. ให้คำแนะนำในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความโปร่งใส
4. ให้ความรู้ และ Coaching ให้แก่คู่ค้าในการจัดทำ GHG Inventory

### 1. การสํารวจ คัดเลือก และตรวจประเมินคู่ค้าที่มีศักยภาพ



SAT ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างภายใต้หลักการความยั่งยืน โดยให้ความสำคัญต่อผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม ธรรมชาติ และความมั่นคงทางเศรษฐกิจในระยะยาว โดยมีแนวปฏิบัติหลักดังนี้

- SAT ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างโดยคำนึงถึงคุณภาพ (Q) ราคา (C) การส่งมอบ (D) ความรวดเร็วในการให้บริการ และการตอบสนองต่อนโยบายของบริษัท เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด
- SAT ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ และยึดมั่นในหลักจริยธรรมในการจัดซื้อจัดจ้าง
- SAT ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างอย่างครบถ้วนและเคร่งครัด
- SAT ปฏิบัติต่อคู่ค้าทุกฝ่ายด้วยความเป็นธรรมและเท่าเทียม โดยให้ข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง และพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินงาน
- SAT ให้ความสำคัญกับคู่ค้าที่ดำเนินงานอย่างรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมถึงสนับสนุนคู่ค้าที่มีมาตรฐาน และนโยบายด้านความยั่งยืนสอดคล้องกับบริษัท

เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างของบริษัทฯ สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาความยั่งยืน บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีการพิจารณาประเด็นด้าน ESG ในทุกกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ทั้งสำหรับคู่ค้าใหม่ และคู่ค้าปัจจุบัน ดังนี้

#### 1) คู่ค้าใหม่

ในการคัดเลือกและอนุมัติคู่ค้าใหม่ บริษัทฯ จะประเมินเบื้องต้นว่าคู่ค้ามีนโยบายหรือแนวปฏิบัติ ด้าน ESG ที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากเอกสารและหลักฐาน เช่น

- นโยบายสิ่งแวดล้อม (Environmental Policy)
- นโยบายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- นโยบายด้านแรงงาน สิทธิมนุษยชน และการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม
- แนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีภายในองค์กร
- ใบบรรองระบบบริหารจัดการ เช่น ISO 14001 หรือมาตรฐานที่เทียบเท่า  
การพิจารณานี้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ในคู่มือการจัดซื้อจัดจ้าง และแบบฟอร์มการคัดเลือกคู่ค้ารายใหม่ของบริษัทฯ

## 2) คู่ค้าปัจจุบัน

สำหรับคู่ค้าที่ได้รับอนุมัติแล้ว บริษัทฯ จะติดตามและทบทวนข้อมูลด้าน ESG เป็นระยะ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น

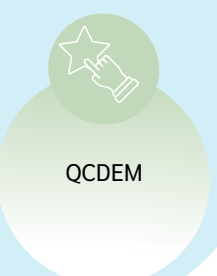
- การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงนโยบายด้าน ESG
- การเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม สังคม หรือธรรมาภิบาล
- การหมดอายุหรือเปลี่ยนแปลงสถานะใบบรรองระบบบริหารจัดการ
- การร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้เสียเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกับ ESG

บริษัทฯ จะใช้แบบประเมินตนเอง (Self Assessment) สำหรับคู่ค้าในกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้คู่ค้ารายงานข้อมูล ESG ที่เกี่ยวข้อง และนำผลประเมินไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการต่ออายุสัญญา หรือในการพัฒนาคู่ค้าต่อไป

## 3) แนวทางและการพัฒนาคู่ค้าอย่างต่อเนื่อง

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2567 เป็นต้นมา บริษัทฯ ได้ประกาศใช้แนวทางการปฏิบัติอย่างยั่งยืนของคู่ค้า (Sustainable Code of Conduct) ครอบคลุมประเด็นด้าน ESG และได้สื่อสารให้คู่ค้าทั้งหมดรับทราบอย่างต่อเนื่อง

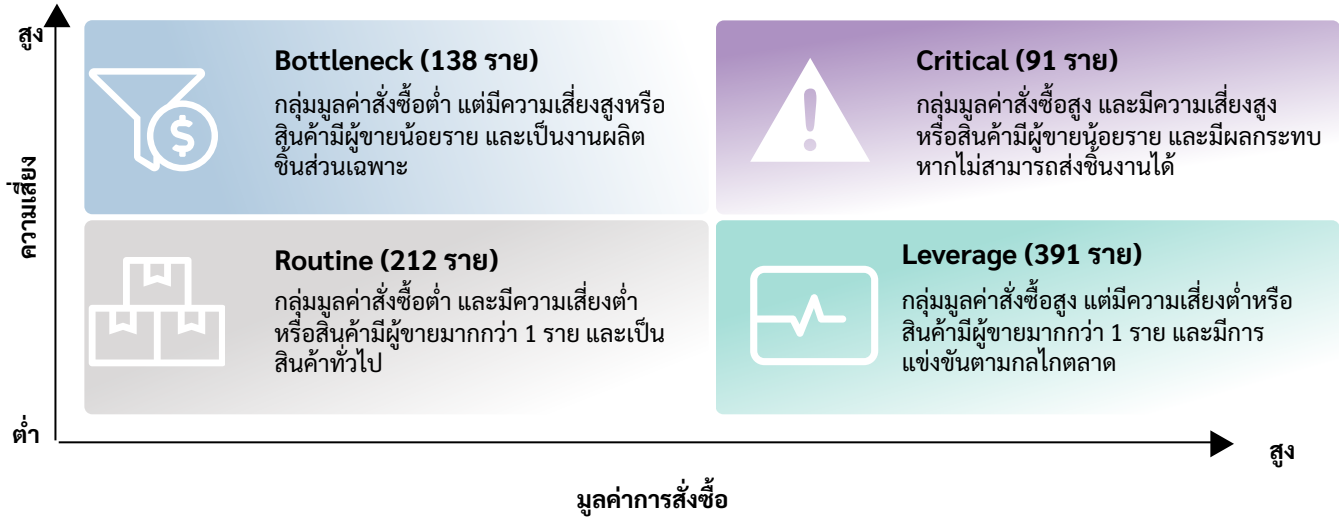
พร้อมกันนี้ บริษัทฯ ยังได้ทบทวนและปรับปรุงคู่มือการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้กระบวนการจัดหาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งภายใน และภายนอกได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ภายใต้หลักการพัฒนาที่ยั่งยืน นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดลำดับความสำคัญและบริหารความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน โดยส่งเสริมให้คู่ค้ามีส่วนร่วมในการพัฒนา และยกระดับมาตรฐานคุณภาพตามแนวทาง QCDEM ได้แก่ คุณภาพ ต้นทุน การส่งมอบ และองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้อง คู่ค้าที่ผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่บริษัทฯ กำหนด จะได้รับการประกาศเกียรติคุณตามแนวทางที่บริษัทกำหนด



## 2. การจัดกลุ่มคู่ค้าตาม SAT Supply Positioning และการประเมินความเสี่ยงด้าน ESG

การจัดกลุ่มคู่ค้า และการประเมินความเสี่ยงด้าน ESG ของห่วงโซ่อุปทานเป็นกระบวนการที่สำคัญ และเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บริษัทฯ สามารถกำหนดแนวทางการแก้ไขและป้องกันผลกระทบทั้งด้านสิ่งแวดล้อม และสังคม

### ● การวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทาน และการจัดกลุ่มคู่ค้าตาม SAT Supply Positioning



ทั้งนี้ในการพัฒนาคู่ค้า บริษัทฯ จะเริ่มต้นจากคู่ค้าประเภท Critical เป็นอันดับแรก ซึ่งเป็นคู่ค้าในกลุ่มที่มีความเสี่ยงสูง และมีผลกระทบต่อบริษัทฯ ในด้านมูลค่าสูง โดยลำดับถัดไปจะขยายผลการดำเนินการด้านการวางแผน เพื่อพัฒนาคู่ค้าที่เป็น Critical non-tier 1 ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่มีความสำคัญให้คู่ค้าประเภท Critical ของบริษัทฯ ต่อไป



## ● การประเมินความเสี่ยงของคู่ค้า

บริษัทฯ ดำเนินการประเมินความเสี่ยงของคู่ค้าในด้านต่างๆ ตาม 5 ขั้นตอน ดังนี้



### 1. การตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น (New Vendor Pre-Qualification)

#### การตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้ค้ารายใหม่ (New Vendor Pre-Qualification)

ทำการคัดกรองเบื้องต้น (Pre-Screening) โดยพิจารณาความเหมาะสมตามประเภทสินค้า/บริการ ความสามารถทางธุรกิจ และความสอดคล้องตามข้อกำหนดขององค์กร ก่อนเข้าสู่กระบวนการประเมินเชิงลึก

### 2. การวิเคราะห์ด้านการเงิน และความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์

#### ประเมินฐานะการเงินของคู่ค้า

เช่น สภาพคล่อง กระแสเงินสด ความมั่นคงของธุรกิจ และสถานะเครดิต

#### ประเมินความเสี่ยงการจัดหา

โดยใช้ Supply Positioning Model เพื่อจัดระดับความสำคัญของสินค้า/บริการ (Critical / Bottleneck / Routine / Leverage)

### 3. การประเมินความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability Risk Assessment)

#### 3.1 ESG Risk

##### สิ่งแวดล้อม

การปฏิบัติตามกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม  
การจัดการของเสีย  
การลดผลกระทบสิ่งแวดล้อม

##### สังคม

ความปลอดภัยในการทำงาน  
มาตรฐานแรงงาน  
การจัดการแรงงานของคู่ค้า

##### การกำกับดูแลกิจการ

ความโปร่งใส  
การต่อต้านทุจริต  
การปฏิบัติตามข้อกำหนดและสัญญา

#### 3.2 Economic / Business Continuity Risk

ประเมินความสามารถในการจัดหาและส่งมอบ ความต่อเนื่องของธุรกิจ ความแข็งแกร่งของห่วงโซ่อุปทาน และความเสี่ยงด้านความผันผวนของตลาด

### 4. การบูรณาการประเด็นด้านความยั่งยืนในการจัดหา และบริหารสัญญา

#### ระบุเงื่อนไขด้าน ESG ลงในสัญญาจัดซื้อ

ผนวกเข้าไปในสัญญาการจัดซื้อ

#### Supplier Code of Conduct

จัดทำและให้คู่ค้าลงนามรับรอง

#### Performance Monitoring & Audit

ติดตามผลและ Supplier Audit ตามความเสี่ยง

#### Corrective Action Plan

แผนปรับปรุงร่วมเมื่อพบประเด็นความเสี่ยง

### 5. การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านอื่นๆ

#### ความเสี่ยงเฉพาะอุตสาหกรรม

เช่น กฎหมายเฉพาะ,  
ความเสี่ยงภูมิรัฐศาสตร์

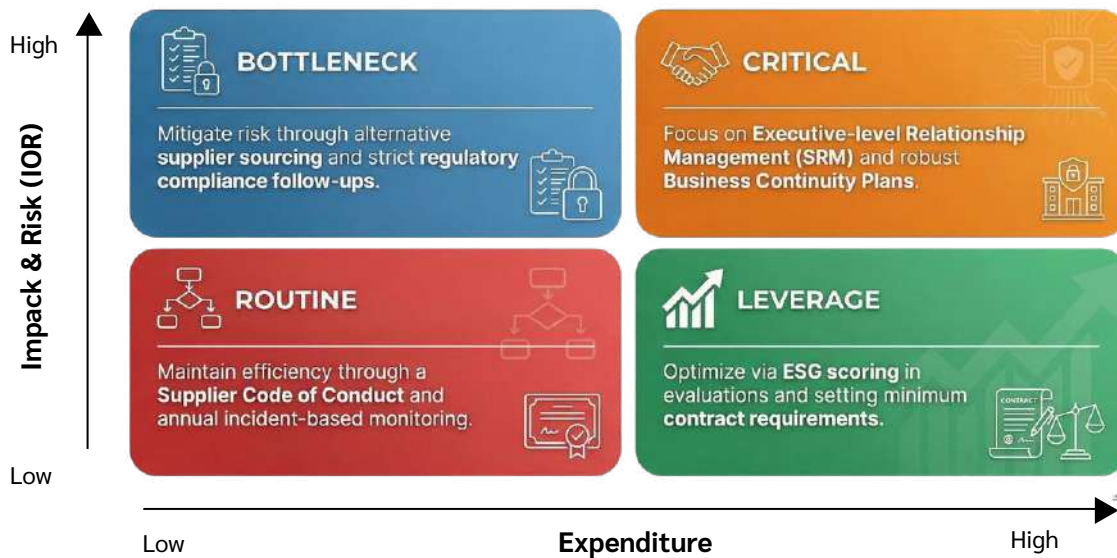
#### ความเสี่ยงเฉพาะสินค้า

ราคาสินค้าผันผวน  
Supply Shortage

#### ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี  
Cybersecurity

ทั้งนี้ คู่ค้ากลุ่มที่มีความเสี่ยงสูงจะได้รับการประเมินโดย Multidisciplinary Team และมีฝ่าย Supply Chain เป็นผู้ดำเนินการดำเนินการพร้อมทั้งประเมินด้านความปลอดภัยตามประเภทความเสี่ยงของงาน นอกจากนี้ บริษัทฯ จะดำเนินการเยี่ยมชมสถานประกอบการของคู่ค้าอย่างน้อยทุก 3 ปี หากพบความเสี่ยงในระดับสูงคู่ค้าต้องจัดทำแผนแก้ไขและมาตรการลดความเสี่ยง พร้อมทั้งจัดให้มีการตรวจติดตามการปฏิบัติตามแผนตามแนวทางและคู่มือของบริษัทฯ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ไม่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ชุมชน และสิ่งแวดล้อม



● **เกณฑ์การคัดเลือกคู่ค้าเพื่อทำแบบประเมินตนเอง ESG และ ESG on-site audit**

บริษัทฯ จะคัดเลือกคู่ค้าเพื่อทำแบบประเมินตนเองด้าน ESG โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับมาเป็นพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาคู่ค้าและยกระดับห่วงโซ่อุปทานในอนาคต ซึ่งเกณฑ์สำคัญประกอบด้วย

- 1. ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)** พิจารณาว่าคู่ค้ามีการจัดการสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม เช่น การปฏิบัติตามกฎหมาย การควบคุมของเสีย การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- 2. ด้านแรงงานสัมพันธ์ และด้านสิทธิมนุษยชน (Social & Human rights)** ตรวจสอบการดูแลพนักงานให้ปลอดภัยเป็นธรรม และการเคารพสิทธิมนุษยชนในสถานประกอบการของคู่ค้า เช่น ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน มีมาตรการด้านความปลอดภัยในการทำงาน และการฝึกฝนให้มีการตรวจสอบสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน, ไม่มีการใช้แรงงานเด็กหรือแรงงานบังคับ
- 3. การบริหารจัดการธุรกิจ (Business Management)** ประเมินระบบงานภายในของคู่ค้า เช่น การบริหารความเสี่ยง การควบคุมคุณภาพ กระบวนการผลิต หรือการให้บริการที่ได้มาตรฐาน
- 4. จรรยาบรรณทางธุรกิจและการต่อต้านทุจริต (Governance)** พิจารณาความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมายและนโยบายด้านจรรยาบรรณของบริษัทฯ

**ตัวอย่างแบบประเมินตนเองด้าน ESG ของคู่ค้า**

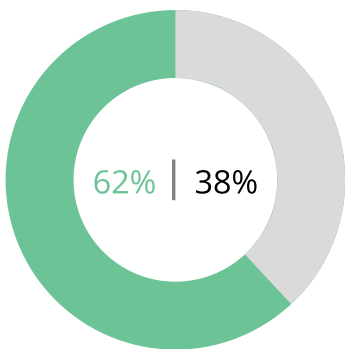
| เกณฑ์การให้คะแนน |   |
|------------------|---|
| 5                | มีการดำเนินการที่สอดคล้องตามมาตรฐานหรือกฎหมาย และได้รับการรับรองระบบสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) |
| 4                | มีการดำเนินการที่สอดคล้องตามมาตรฐานหรือกฎหมาย แต่ยังไม่ได้รับการรับรอง                      |
| 3                | มีการดำเนินการบางส่วนที่สอดคล้องตามมาตรฐานหรือกฎหมาย  |
| 2                | มีการดำเนินการ แต่ยังไม่สอดคล้องตามมาตรฐานหรือกฎหมาย  |
| 1                | มีการดำเนินการเป็นส่วนน้อย และไม่สอดคล้องตามมาตรฐานหรือกฎหมาย                               |
| 0                | ไม่มีการดำเนินการ   |

หลังจากคู่ค้าได้ดำเนินการตอบแบบประเมินตนเองด้าน ESG เรียบร้อยแล้ว บริษัทฯ จึงนำแบบประเมินผล เพื่อคัดเลือกคู่ค้าในการ Onsite Audit คู่ค้าด้าน ESG ต่อไป

| เกณฑ์การประเมินผล |  |
|-------------------|--|
| ≤ 90%             | ผ่านเกณฑ์ประเมิน   |
| ≤ 80%             | ผ่านเกณฑ์ประเมิน ต้องกำหนดแผนงาน ติดตามผลดำเนินงานการตรวจประเมินครั้งถัดไป                   |
| ≤ 60%             | ผ่านเกณฑ์ประเมิน ต้องกำหนดแผนงาน ติดตามผลดำเนินงาน และรายงานผลการดำเนินงาน และตรวจประเมินซ้ำ |
| ≤ 60%             | ไม่ผ่านเกณฑ์ประเมิน ดำเนินการแก้ไข และตรวจประเมินซ้ำ   |

### ผลการประเมินคู่ค้าด้าน ESG

จากการประเมินคู่ค้าประจำปี 2568 ทั้งหมด 38 ราย แบ่งเป็นคู่ค้าที่คัดเลือกจากรายเดิมจากปี 2567 จำนวน 10 ราย และคู่ค้าที่คัดเลือกใหม่ปี 2568 จำนวน 28 ราย



จากผลการประเมินความเสี่ยงด้าน ESG ของคู่ค้า พบว่า มีคู่ค้าจำนวน 28 ราย (คิดเป็น 68%) ที่ยังไม่มีระบบการจัดการด้าน ESG ไม่ว่าจะเป็นการได้รับการรับรองตามมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Management System) หรือการจัดทำนโยบายด้าน ESG อย่างเป็นทางการ สถานการณ์ดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อบริษัทฯ ในหลายด้าน เช่น

- ความไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดของลูกค้ารายสำคัญ
- ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นขององค์กร
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อกำหนดของตลาดเป้าหมายในอนาคต

บริษัทฯ ได้มีการวางแผนกลยุทธ์ระยะกลางปี 2569 - 2573 (แผน 5 ปี) โดยมีการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในห่วงโซ่อุปทาน หรือ ESG Networking เพื่อดำเนินการในด้าน ESG ผ่านการมีส่วนร่วมของคู่ค้า รวมถึงการตั้งเป้าหมายร่วมกันเพื่อขยายผลการดำเนินการ และสร้างการมีส่วนร่วมตลอดห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงได้มีการขยายผลในการตรวจสอบสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้าน (Human Rights Due Diligence) เพื่อให้เกิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ให้กับผลิตภัณฑ์ หรือบริการ และการสร้างความแตกต่างและคุณค่าให้กับห่วงโซ่อุปทาน

### ความสำเร็จปี 2568



1. คู่ค้าร่วมประกาศเจตนารมณ์กับ SAT

100%



2. คู่ค้ากลุ่มเป้าหมาย 100% ผ่านกระบวนการประเมินความเสี่ยงด้าน ESG

100%



3. คู่ค้ากลุ่มเป้าหมายอย่างน้อย 10 ราย ต่อปี อบรมการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก

27 ราย



4. มีการตรวจสอบสิทธิมนุษยชนอย่างรอบด้านกับคู่ค้ารายสำคัญ

100%