

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย



ฉบับที่ 013

กรกฎาคม 2551

สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855



cheocharn@hotmail.com



cheocharn



cheocharn

ฝ่ายจัดซื้อของ ปักกิ่ง โอลิมปิก 2008

Purchasing Operation in Beijing Olympic Games 2008

ทั่วโลกกำลังจับตาดูว่าประเทศจีนจะจัดการแข่งขันกีฬาระดับโลกโอลิมปิกที่เมืองปักกิ่ง ได้ดีขนาดไหน คนไทยก็มีส่วนร่วมประชาสัมพันธ์ด้วยโดยการวิ่งคบเพลิงเมื่อไม่กี่วันมานี้ แต่ที่ผมสนใจว่าการวิ่งคบเพลิงคือการทำงานของฝ่ายจัดซื้อของคณะกรรมการจัดการแข่งขันโอลิมปิกจีน ลองคิดดูก็แล้วกันว่า ถ้าท่านได้รับมอบหมายให้อยู่ฝ่ายจัดซื้อของคณะกรรมการจัดการแข่งขันโอลิมปิก ท่านจะต้องทำอะไรบ้าง และควรจะได้ใจหรือหนักใจกันแน่

คุณ Rebecca Ellinor รองบรรณาธิการแม็กกาซีน Supply Management สถาบันบริหารการจัดซื้อจัดหาของประเทศไทย เป็นผู้ไปสัมภาษณ์สาวจีนชื่อ Li Yanling ซึ่งเป็น Senior Buyer และเป็นรองผู้อำนวยการฝ่ายโลจิสติกส์ของคณะกรรมการจัดการแข่งขันปักกิ่งโอลิมปิก เขาถ่ายรูปถ่ายของคุณลี หยานหลิง ไว้เต็มหน้าในแม็กกาซีนฉบับเมษายนปีแรก เป็นหมวยสาวหน้าตาจิ้มลิ้มอายุน่าจะ 30 เศษ แต่รับผิดชอบมหากาฬเหลือเชื่อ



คุณลีอธิบายว่า ในการเป็นเจ้าของภาพจัดการแข่งขันกีฬาระดับโลกแบบนี้ จำเป็นต้องจัดซื้อจัดหาข้าวของมากมายหลายชนิด ซึ่งมีทั้งประเภทที่ "ต้องมี - Must haves" และประเภท "มีได้ก็ดี - Nice to have"

สำหรับประเภท "ต้องมี" นั่นคือการจัดซื้อจัดหาอุปกรณ์การแข่งขัน อุปกรณ์ทางเทคนิค เฟอร์นิเจอร์ การขนส่ง และที่พัก แต่ละฝ่ายที่รับผิดชอบจะแจ้งเข้ามาว่าต้องการอะไร จำนวนเท่าไร มีงบประมาณเท่าไร และต้องการของเมื่อไร จากนั้นคุณลีก็จะเริ่มดำเนินการ

เธออธิบายว่า การจัดซื้อจัดหาสำหรับการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกมีความแตกต่างจากการจัดซื้อจัดหาทั่วไป ประเด็นแรกคือความจำกัดของซัพพลายเออร์ อุปกรณ์กีฬาบางชนิดมีซัพพลายเออร์อยู่เพียงเจ้าเดียว บางอย่างก็มีแค่สองสามเจ้า ดังนั้นจะต้องบริหารการจัดซื้อจัดหาอย่างระมัดระวังเต็มที่ และต้องติดตามใกล้ชิดอย่างยิ่งยวดเพื่อให้มั่นใจว่าเขาจะผลิตได้ตามกำหนด และที่สำคัญคือค่อนข้างจะยากลำบากในการเจรจาต่อรองเนื่องจากมีซัพพลายเออร์น้อยมาก

คุณลีบอกว่า ประเด็นที่สองคือการจัดซื้อในจำนวนมาก รวมแล้วคงจะประมาณห้าแสนชิ้น ที่จริงแม้ว่าจะมีซัพพลายเออร์ผลิตเฟอร์นิเจอร์หลายเจ้า แต่น้อยรายมากที่มีประสบการณ์ในการรับใบสั่งซื้อขนาดยักษ์แบบนี้ พวกเขาจำเป็นต้องมีเวลาเพียงพอในการจัดเตรียมวัตถุดิบและอุปกรณ์การผลิต รวมทั้งการจัดหาแรงงานที่เหมาะสม

ประเด็นที่สามคือ จะทำอย่างไรกับของที่ซื้อมาเมื่อการแข่งขันกีฬาจบแล้ว เพราะของที่จัดซื้อจัดหามานั้นก็ใช้ในขณะแข่งขันเท่านั้น แล้วก็เลิกใช้ไปเลยทั้งที่ของก็ยังมีเอี่ยมอยู่ ด้วย

เหตุนี้ในขณะที่ซื้อจึงต้องคิดทะลุไปถึงการกำจัดซากด้วย เธอพยายามเจรจาต่อรองให้ซัพพลายเออร์ช่วยรับซื้อคืนกลับไปด้วยเมื่อจบการแข่งขัน

เธอบอกว่าถ้าเป็นงานจัดซื้อจัดหาของบริษัททั่วไปก็น่าเบื่อหน่าย เพราะมีความซ้ำซากจำเจ แต่งานจัดซื้อที่เธอรับผิดชอบอยู่มีความท้าทายและยุ่งยากกว่ามาก แต่ก็สนุกดี มีปัญหาใหม่เข้ามาทุกวัน ต้องแก้ปัญหาและตัดสินใจใหม่ทุกวัน จีนเป็นประเทศใหญ่ มีผู้ผลิตมากมายหลายเจ้า นี่เป็นข้อดีในการลด Cost แต่ก็ต้องวางแผนการซื้ออย่างระมัดระวังและเข้มงวด เธอบอกว่าจะมีการซักถามก่อนว่า ทำไมต้องซื้อตัวนี้ จะเอาไปใช้อะไร ซื้อมาแล้วคุณมีที่เก็บหรือเปล่า จากการซักถามและวิเคราะห์อย่างเข้มงวดซ้ำซากเช่นนี้ ทำให้ไม่ซื้อของมากเกินไปจนกลายเป็น

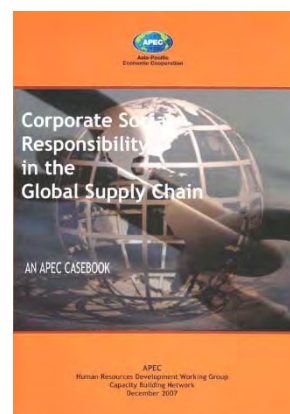
คุณลีเล่าให้ฟังว่า สิ่งที่ยุ่งยากที่สุดในการจัดซื้อจัดจ้างก็คืออุปกรณ์กีฬา เพราะมีกีฬาตั้ง 28 ประเภท และแต่ละประเภทแยกออกไปอีกประมาณ 35 ชนิด แต่ละชนิดต้องใช้อุปกรณ์เฉพาะเจาะจง เธอต้องติดต่อกับซัพพลายเออร์ทั่วโลก ยุ่งยากสลับซับซ้อนมาก แต่ละประเภทกีฬาก็จะอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์อันเข้มงวดอย่างยิ่งของแต่ละสหพันธ์กีฬา

เธอยกตัวอย่างว่าถ้าซื้อโต๊ะมาใช้งานตัวหนึ่ง แต่ความสูงผิด Spec ไป 10 เซนติเมตร ก็ไม่น่าจะมีปัญหาอะไรมากมาย แต่ถ้าบอร์ดสำหรับกระโดดน้ำเตี้ยกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ก็มีเรื่องแน่นอน ต้องแก้ไขใหม่ทันที แม้ว่าจีนเป็นประเทศใหญ่มักมีนักกีฬาระดับโลกมากมาย แต่กระนั้นก็ตามในกีฬาบางประเภทจีนก็ไม่ค่อยรู้เรื่องมากนัก เช่นกีฬาขี่ม้า และแข่งเรือแคนู เป็นต้น ซึ่งก็กำลังเรียนรู้อยู่ อย่างไรก็ตาม ได้มีการติดต่อประสานงานอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา กับสหพันธ์กีฬาทั้งหลาย และจนถึงวันนี้ยังไม่พบอะไรผิดพลาดเลย แต่ก็ไม่อยากดาวน์สรุปอะไรตอนนี้ กีฬาโอลิมปิกยังไม่ได้เริ่มเลย เธอบอกว่าพยายามทำอย่างดีที่สุด และมีความมั่นใจว่าทำได้

เมื่อถูกถามว่า ให้ความสำคัญเรื่อง CSR บ้างหรือเปล่า (CSR = Corporate Social Responsibility = ความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ) คุณลียืนยันว่าให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งทั้งต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่นการใช้ Pallet ที่ทำจากกระดาษรีไซเคิล เธอบอกว่าซัพพลายเออร์หลายรายถูกปฏิเสธเพราะไม่ได้ปฏิบัติตามเรื่อง CSR เป็นต้นว่าหัวฉีดน้ำระบบดับเพลิงของบางเจ้าที่ใช้สารเคมี เป็นต้น

สิ่งที่เธอบอกว่าสำคัญมากคือ การเอาฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายโลจิสติกส์ และฝ่ายวางแผนพัสดุมารวมอยู่ภายใต้หน่วยงานเดียวกัน ทำให้มีการประสานงานกันใกล้ชิดและฉับไวมาก เธอบอกว่าเป็นกฎของโอลิมปิกสากลที่สั่งให้เจ้าภาพต้องเตรียมงานอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมล่วงหน้าสี่ปี แต่สำหรับจีนนั้นได้ลงมือประมาณ 6-7 ปีล่วงหน้า และมีผู้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น

ระหว่างปี 2005-2007 ผมผู้เขียนบทความนี้ได้รับการแต่งตั้งจาก APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation) ให้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากประเทศไทยไปร่วมกันพัฒนากรณีศึกษาทางด้าน Corporate Social Responsibility in the Global Supply Chain เพื่อเป็น APEC Casebook ให้กลุ่มสมาชิก APEC ใช้ศึกษาเรื่อง CSR in Procurement บัดนี้งานเสร็จเรียบร้อยแล้ว พิมพ์เป็นหนังสือสวยงามความหนา 268 หน้า แต่ผมมีหนังสือจำกัดไม่สามารถแจกจ่ายท่านได้ หากท่านใดสนใจเกี่ยวกับ CSR ที่รวบรวมอยู่ใน APEC Casebook กรุณาคลิกเพื่อดูว่าหนังสือเล่มนี้ได้ฟรีที่...



http://www.apec.org/apec/publications/all_publications/human_resources_development.html