

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนมัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 109

มกราคม 2569



สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855



cheocharn@hotmail.com



cheocharn



cheocharn

ธุรกิจยุค BANI นักจัดซื้อจัดหาจะทำงานอย่างไร

How Procurement Professionals Can Thrive in the BANI Business Era

เมื่อหลายปีก่อน เราคุ้นเคยกันกับคำว่า VUCA ซึ่งเป็นคำที่กองทัพบกสหรัฐฯ (U.S. Army War College) ใช้อย่างแพร่หลายในช่วงปลายทศวรรษ 1980 เพื่ออธิบายสภาพโลกหลังสงครามเย็นว่าเต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ ต่อมาเมื่อโลกธุรกิจเริ่มเผชิญความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจนตั้งหลักไม่ทัน แนวคิดนี้จึงถูกนำมาประยุกต์ใช้ในวงการบริหารและธุรกิจอย่างจริงจัง โดยเฉพาะช่วงปี ค.ศ. 2000 เป็นต้นมา ทั้งในอเมริกาและยุโรป

ในประเทศไทยเราเริ่มพูดถึง VUCA กันมากขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 และสำหรับวงการจัดซื้อจัดหาเองก็เริ่ม “สัมผัสผลกระทบจริง ๆ” ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 เมื่อโควิด-19 ทำให้ซัพพลายเชนทั่วโลกปั่นป่วนจนไม่มีอะไรแน่นอนอีกต่อไป

แต่วันนี้... โลกไม่ได้หยุดอยู่แค่ VUCA นะครับ

มันขยับไปอีกขั้นหนึ่งแล้ว และกลายเป็นโลกแบบใหม่ที่ “โหดกว่าเดิม” ด้วยซ้ำ

ในปี ค.ศ. 2020 Jamais Cascio นักอนาคตศาสตร์ชาวสหรัฐฯ ได้เสนอคำใหม่ว่า BANI เพื่ออธิบายสภาพโลกยุคใหม่ที่ไม่ได้แค่ผันผวน แต่ยัง “เปราะบาง สับสน และไม่แน่นอน” มากกว่าเดิม จนโลกที่เราอยู่ทุกวันนี้เกินกว่าจะอธิบายด้วย VUCA อย่างเดียวแล้ว

ประเทศไทยเริ่มได้ยินคำว่า BANI ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2564 และเริ่มพูดถึงกันจริงจังในหลายองค์กรในปี พ.ศ. 2566 เป็นต้นมา โดยเฉพาะในเรื่องทักษะคนทำงานและการบริหารซัพพลายเชนที่เปราะบางขึ้น

ย้อนกลับไปเมื่อเดือนมกราคม พ.ศ. 2565 ผมได้เขียนบทความฉบับที่ 089 เรื่อง “ธุรกิจยุค VUCA นักจัดซื้อจัดหาจะทำงานอย่างไร” และอีกสี่ปีต่อมา มกราคม พ.ศ. 2569 ผมเขียนบทความฉบับที่ 109 เรื่องที่ท่านอ่านอยู่นี้ เพื่อเสริมให้เข้ากับสถานการณ์โลกปัจจุบันที่กำลังก้าวเข้าสู่ BANI World แบบเต็มตัว

BANI คืออะไร และเกี่ยวอะไรกับงานจัดซื้อ?

B = Brittle (เปราะบาง แตกง่าย ไม่ทน)

A = Anxious (ความวิตกกังวล ตัดสินใจยาก)

N = Non-linear (ผลลัพธ์ไม่เป็นเส้นตรง เหตุผลไม่สัมพันธ์กัน)

I = Incomprehensible (เข้าใจยาก หาความหมายไม่ได้)

อ่านดูเหมือนเป็นคำยาก ๆ แต่ถ้าแปลเป็นภาษา “นักจัดซื้อ” ง่าย ๆ ก็คือ ...

ทุกอย่างพร้อมจะพังได้ตลอดเวลา – บอกอะไรไม่ได้ – คาดการณ์ไม่ได้ – และบางครั้งก็ไม่มีเหตุผลในแบบที่เราเคยชินเลย

1) Brittleness – ความเปราะบางแบบพร้อมแตก

ซัพพลายเออร์ที่เคยมั่นคง อยู่ดี ๆ ก็หยุดผลิต ปิดกิจการ

ราคาวัตถุดิบที่นิ่ง ๆ อยู่ดี ๆ ราคาก็พุ่งขึ้นทันทีไม่มีปีไม่มีขลุ่ย

โรงงานที่เคยส่งตรงเวลา กลับดีเลย์แบบยาว ๆ

นี่แหละ “ความเปราะบาง” ของยุค BANI

แล้วนักจัดซื้อต้องทำอะไร?

- ตรวจสอบสุขภาพซัพพลายเออร์บ่อยกว่าเดิม
- มี Supplier Backup อย่างน้อย 1-2 ราย
- หากจำเป็นต้องพึ่งรายเดียว ต้องเพิ่มระบบควบคุมความเสี่ยง
- ทำ Scenario Plan เพื่อ 3 ระดับ: ปกติ / รวน / พังหมด
- ใครพึ่ง Supplier รายเดียวมากเกินไป ยุคนี้ออกได้เลยว่า “เสี่ยงมากครับ”

2) Anxious – ความกังวล ความกดดัน และความลน

ยุคนี้ทุกฝ่ายกดดันกันหมด

User เครียด → จัดซื้อเครียด → ซัพพลายเออร์เครียด → แล้วก็วนกลับมาใหม่

โลก BANI ทำให้ทั้งองค์กรเต็มไปด้วย “ความกังวลในการตัดสินใจ”

แล้วนักจัดซื้อควรทำอะไร?

- ใช้ข้อมูลเป็นตัวนำ ลดอารมณ์ในการตัดสินใจ
- มี Checklist สำหรับการตัดสินใจ เช่น ราคา เวลา ความเสี่ยง สภาพตลาด
- อัปเดตความคืบหน้าให้ User บ่อย ๆ ลดความลนและเตรียมรับมือปัญหาล่วงหน้า
- ใครตัดสินใจแบบไม่ดูข้อมูล ยุคนี้คือ เสี่ยงพลาดหนักมาก

3) Non-linear – ไม่เป็นเส้นตรง และไม่ Make Sense

ยุคนี้อะไร ๆ ก็ “ไม่สัมพันธ์กัน” เช่น

ราคาวัตถุดิบขึ้น 10% แต่ราคาสินค้าขึ้น 80%

สั่งเยอะกลับแพงกว่า

สั่งของ 1 ตู้อ่าช้า แต่สั่ง 3 ตูกลับได้ก่อน

โลกยุคนี้ไม่ตรงไปตรงมาเหมือนก่อนแล้วครับ



แล้วนักจัดซื้อควรทำอะไร?

- อย่ายึดสูตร “ซื้อเยอะถูกกว่า” โดยอัตโนมัติ
- ติดตามตลาดเป็นรายสัปดาห์ ไม่ใช่รายไตรมาส
- ใช้ข้อมูล Real-time ให้มากที่สุด
- คิดต่อเพื่อเหตุการณ์ที่ไม่ Make Sense ไว้เสมอ
- Non-linear world ต้องใช้ Non-linear thinking ครับ

4) Incomprehensible – โลกที่ยิงหาความหมายยิ่งง

ข้อมูลมีมหาศาล แต่ข้อมูลที่ “ใช้ได้จริง” กลับน้อย ยิ่งค้นหากิ่งง ยิ่งเครียด

นี่คือโลก BANI ที่ซับซ้อนจนเกินจะเข้าใจทุกมุม

แล้วนักจัดซื้อควรทำอะไร?

- เลือกเก็บเฉพาะข้อมูลที่จำเป็นจริง ๆ
- ทำ Dashboard ที่ดูง่าย เช่น ราคา, Lead time, ความเสี่ยงคู่ค้า
- โฟกัสข้อมูล 20% ที่สร้างผลลัพธ์ 80%
- ถามคำถามสำคัญเสมอ เช่น
 - อะไรสำคัญที่สุด?
 - อะไรไม่รู้ก็ไม่ใช่ไร?
 - ความเสี่ยงใหญ่ที่สุดตอนนี้คืออะไร?
- ยุคนี้ไม่จำเป็นต้องรู้ทุกอย่าง แต่ต้องรู้สิ่งที่จำเป็นที่สุดครับ

แล้วนักจัดซื้อยุค BANI ควรพัฒนาทักษะอะไรเพิ่ม?

Agility – คล่องตัว ปรับเร็ว เปลี่ยนเร็ว

Resilience – พ้นตัวเร็ว ต้องลุกขึ้นมาใหม่ได้ และวิ่งต่อได้

Collaboration – ทำงานร่วมกับทุกฝ่ายให้ได้ อย่ามี Silo mindset

Scenario & Risk Thinking – ต้องมีแผนสำรอง A, B, C พร้อมใช้เสมอ

สรุปแบบเข้าใจง่ายที่สุด

โลก BANI คือโลกที่ ...

- เปราะบาง
- เต็มไปด้วยความกังวล
- ไม่เป็นเหตุเป็นผล
- และเข้าใจยากกว่ายุค VUCA

นักจัดซื้อยุคนี้จึงต้อง ...

- ไว
- คล่องตัว
- รอบรู้
- ตั้งรับเร็ว
- มีแผนสำรองเสมอ

อย่ารอ PR อย่างเดียว, อย่ารอความแน่ชัด, ยุคนี้ ใครรอ = ใครแพ้

และที่สำคัญที่สุด ...

งานจัดซื้อยุค BANI ไม่ได้ต้องการแค่ “คนขยัน”

แต่ต้องการคนที่

- คิดเป็น
 - ปรับเป็น
 - และรับมือได้
- ในโลกที่เอาแน่เอานอนไม่ได้ครับ

