

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 089

มกราคม-มีนาคม 2565



สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855

✉ cheocharn@hotmail.com

📱 cheocharn

📘 cheocharn

ธุรกิจยุค "วูก้า" นักจัดซื้อจัดหาคะทำงานอย่างไร

How P&S Works Under the VUCA Business World

นักจัดซื้อจัดหา ที่ในอดีตเราเคยเรียกกันติดปากว่า Purchaser นั้น ตอนนี้ในอเมริกาและในอังกฤษไม่ค่อยนิยมใช้คำนี้กันแล้ว แต่มักเรียกกันว่า Purchasing & Supply Professional หรือใช้คำย่อว่า P&S

ตลอดปีสองปีที่ผ่านมาพวกเราคงได้ยินหรือได้อ่านกันบ่อยมากเกี่ยวกับความยุ่งยากซับซ้อนของการทำธุรกิจ และคงจะได้ยินคำว่า **VUCA Business World** ซึ่งหมายถึงว่าโลกธุรกิจปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่เร็วมาก เปลี่ยนตลอดเวลา และคาดการณ์ยาก คำเต็มของ VUCA คือ

V = Volatility คือความผันผวนและคาดการณ์ยาก หรือหวหาว คิดไม่ถึง

U = Uncertainty เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนทั้งในสถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคต

C = Complexity มีปัจจัยหลายอย่างมาเกี่ยวข้องทำให้เกิดความยุ่งยากสลับซับซ้อน

A = Ambiguity ทุกอย่างเต็มไปด้วยความคลุมเครือกำกวมไม่ชัดเจน

ในเมื่อทุกอย่างมีการเปลี่ยนแปลงเร็ว เปลี่ยนบ่อย เปลี่ยนตลอด อีกทั้งคาดการณ์ยาก นักจัดซื้อจัดหา(P&S) จึงไม่ควรก้มหน้าก้มตาอยู่กับงานของตัวเองโดยไม่สนใจสิ่งรอบตัว เพราะเป็นไปได้ว่าสิ่งที่ตัวเองกำลังทำอยู่นั้นลูกค้าหรือตลาดต้องการมากขึ้นกว่าที่บอกไว้แต่แรก หรือบางทีก็ตรงข้ามคือขอลดจำนวนลง หรือบางทีก็เปลี่ยนใจไม่ต้องการแล้วเนื่องจากรอไม่ได้ หรือขณะนี้กำลังต้องการของอีกอย่าง นักจัดซื้อจัดหายุคนี้จึงต้องตื่นตัวตลอด

และหัวหน้าก็ไม่ควรสั่งลูกน้องว่า **"ทำงานของคุณไปไม่ต้องไปสนใจคนอื่น เองงานของคุณให้ดีก็พอแล้วกัน แล้วทุกอย่างก็จะดีเองแหละ"** เพราะคำสั่งแบบนี้ไม่เหมาะสมกับการทำงานยุคนี้เลย ขึ้นหลับหูลับตาต่างคนต่างลุยโดยไม่เงี่ยหูฟังไม่จับตาดูและปรับเปลี่ยนตามกระแสของตลาดและความต้องการของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมให้ทัน งานของส่วนรวมก็คงไปไม่ถึงไหน



นักจัดซื้ออย่าลมเสียเมื่อมี PR เร่งด่วนจะเอาโนนเอานี่ภายในเวลาจำกัดมาก ๆ

และอย่าลมเสียเมื่อ User ขอให้นักจัดซื้อเปลี่ยนแปลงจำนวนที่ได้สั่งซื้อไปแล้ว

และอย่าลมเสียเมื่อ User ขอให้ยกเลิกของที่ได้สั่งซื้อเอาไว้ ทั้ง ๆ ที่เพิ่งเร่งรัดอยู่หยก ๆ



เพราะสิ่งเหล่านี้กลายเป็นเรื่องค่อนข้างปกติมากของ VUCA Business World ไปแล้ว สิ่งที่นักจัดซื้อควรต้องทำคือ แทนที่จะหัวเสียหงุดหงิดควรต้องเรียนรู้และหาวิธีว่าทำอย่างไรจึงจะทำงานได้ภายใต้สภาพพ่วนวาย หรือหยา และไม่แน่นอนแบบที่เป็นอยู่

สำรวจตัวเองว่าปัจจุบันนี้เรารู้ช้าเกินไปหรือเปล่า รู้กะทันหันเกินไปหรือเปล่า ทำอย่างไรเราจึงจะรู้เร็วกว่านี้ ทำอย่างไรจึงจะรับรู้ตั้งแต่เนิ่น ๆ ถึงแม้ว่าจะยังไม่แน่ว่าจะเอาอย่างไรก็ไม่เป็นไร แต่ขอรู้ด้วย จะได้มองทางหนีทีไล่ไว้ล่วงหน้าก่อนเหตุการณ์จะมาถึง(Proactive) เพราะถ้ารอให้แน่ ๆ เสียก่อนก็มักจะลงเอยที่ “ตวน” เสมอแหละครับ จำไว้ว่าสภาพธุรกิจปัจจุบันนั้นเต็มไปด้วยความไม่แน่นอน (U = Uncertainty) และทุกอย่างเต็มไปด้วยความคลุมเครือกำกวมไม่ชัดเจน (A = Ambiguity) ถ้ารอให้แน่ ๆ เสียก่อนโดยลงมือทำเมื่อเห็น PR นั้น จะทำงานทันได้อย่างไร

แล้วทำอย่างไรละนักจัดซื้อจึงจะรู้เร็วและรู้ก่อนจะเห็น PR คำตอบคือต้องทำ **EPI** สิครับ

EPI หมายถึง **Early Purchasing Involvement** โดยการที่นักจัดซื้อต้องเข้าไปพูดคุยหรือประชุมหารือกับบรรดา User ฝ่ายต่าง ๆ ให้บ่อยมากขึ้น หรือโดยการเข้าไปมีส่วนร่วมรับรู้และแสดงความคิดเห็นในคณะกรรมการบริหารพัสดุ **MMC – Materials Management Committee** ซึ่งมีตัวแทนของทุกฝ่ายมาร่วมประชุมหารือกัน ผลที่ตามมาคือนักจัดซื้อจะรับรู้ข้อมูลรอบด้านมากขึ้น หูไวตาไวมากขึ้น เช่นจะรู้ว่าสภาพตลาดตอนนี้เป็นอย่างไรราคาเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร คู่แข่งของเราเป็นอย่างไรร แต่แต่ละฝ่ายแต่ละแผนกของบริษัทเรามีปัญหาอะไร ฐานะการเงินของกิจการเราเป็นอย่างไรร ข้อมูลเหล่านี้ทำให้นักจัดซื้อทำงานเป็นมวยมากขึ้นและปรับระบบงานให้เหมาะกับสภาพการณ์ได้ดีขึ้น มิฉะนั้นฝ่ายจัดซื้อก็จะกลายเป็นคอขวด (Bottleneck) ของปฏิบัติการของบริษัท เพราะฝ่ายจัดซื้อที่ยังมกมายติดขัดอยู่กับขั้นตอนและวิธีการทำงานเดิม ๆ ของตนเอง โดยไม่ยอมรับรู้ว่าสภาพธุรกิจปัจจุบันมันไม่ง่าย ๆ และตรงไปตรงมาเหมือนในอดีตที่ผ่านมาแล้ว

ฝ่ายนักจัดซื้อเองก็ต้องป้อนข้อมูลให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ถึงสภาพของ Supply market ด้วยว่าตอนนี้ตลาดในวงการซัพพลายเออร์เป็นอย่างไรร ฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะได้เข้าใจว่าจะต้องทำอย่างไรจึงจะไม่เกิดปัญหาเรื่องของการเข้าไม่ทัน ของขาดตลาด หรือของแพงเกินไป

If you are doing business today with yesterday's knowledge, you will be out of business tomorrow. แปลแบบสรุปก็คือ ถ้ายังใช้วิธีการเก่ามาทำธุรกิจยุคนี้ วันพรุ่งนี้ก็จะกระเด็นหลุดออกนอกวงโคจรไปเลย

บริษัทไม่ต้องการให้นักจัดซื้อที่ทำงานขยันขันแข็งแต่ไม่สามารถปรับกระบวนการให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงเร็ว ต่วนตลอดเวลา และอะไรต่อมิอะไรก็ไม่ค่อยแน่นอน ถ้านักจัดซื้อคนใดยังคร่ำครวญถวิลหาเรียกร่องอะไรที่เหมือนเดิมอยู่ละก็ น่าจะต้องไปทำงานในชาติที่แล้ว งานจัดซื้อจัดหาชาตินี้ไม่ง่าย ๆ และเจียเน่ ๆ เหมือนเดิมอีกแล้ว และไม่ใช่ว่าเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเพียงชั่วครั้งชั่วคราว แต่จะถาวรและจะไม่กลับไปเหมือนเดิมอีกต่อไปแล้ว

จึงเป็นความจำเป็นที่ต้องสำรวจกระบวนการจัดซื้อจัดหาที่ทำอยู่ว่า มีความเหมาะสมกับธุรกิจยุค VUCA หรือไม่ ระเบียบและขั้นตอนที่ออกแบบไว้เดิมนั้นมีอะไรบ้างที่สมควรต้องมีการปรับปรุงแก้ไข มีขั้นตอนใดบ้างที่ยุ่งงาซับซ้อนและสูญเปล่า แอบแฝงอยู่ซึ่งเราเรียกว่า **Waste** นักจัดซื้อต้องหาให้พบและขจัดมันออกไปจากระบบ ซึ่งจะทำให้ปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างคล่องตัวขึ้น กลายเป็น **Lean Procurement** ผลดีที่จะตามมา ก็คือ บริษัทของเราจะสามารถตอบสนองและรับมือกับธุรกิจในยุค VUCA ได้อย่างทันท่วงที



นักจัดซื้อจัดหายาลืมหมั่นเช็คสุขภาพและความฟิตของซัพพลายเออร์ด้วย บางรายที่เราติดต่อกันมานานแต่ไม่ค่อยยอมปรับตัวปรับกระบวนการให้สอดคล้องกับ VUCA หรือบางรายไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับเราเนื่องจากเราเป็นลูกค้าที่ไม่ค่อยอยู่ในสายตาของเขานัก ไม่ได้หมายความว่าเขาไม่ดีและไม่ดีหมายความว่าเราไม่ดี แต่เรากับเขาไม่เหมาะสม เรียกว่าจับคู่ผิด หรือ Mismatch นักจัดซื้อก็ต้องนำเสนอให้ผู้บริหารทราบปัญหาที่เกิดขึ้นและที่จะเกิดตามมาในอนาคต อธิบายเหตุผลให้ชัดเจนว่าทำไมจึงจะต้องเปลี่ยนซัพพลายเออร์

ถ้ามีปัญหาหรือความยุ่งยากในการหาซัพพลายเออร์รายใหม่ ไม่ต้องหนักใจ ลองเข้าไปใช้บริการได้ฟรีจากกลุ่มไลน์ **"AMC Purchasing Club"** ทุกคนสามารถเข้าไปเป็นสมาชิกในกลุ่มนี้ได้ ไม่มีค่าใช้จ่ายใด ๆ

ผมตั้งกลุ่มไลน์นี้ไว้เมื่อหลายปีก่อนในยุคที่ผมเป็นประธานกรรมการของสถาบันฝึกอบรมสัมมนา AMC โดยเปิดโอกาสให้เฉพาะผู้ที่เคยเรียนเคยรับการอบรมสัมมนากับผม เข้ามาใช้กลุ่มไลน์นี้เป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ รวมถึงถาม-ตอบ หรือช่วยกันแนะนำแก้ไขปัญหาในการทำงาน ช่วยกันให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในวงการจัดซื้อจัดหาได้นำไปใช้ หรือนำไปคิดต่อยอดในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



ตั้งกลุ่มนี้ได้ไม่กี่เดือนบรรดาสมาชิกก็ติดอกติดใจ และมีเสียงเรียกร้องให้เปิดกว้างให้ผู้อื่นที่แม้จะไม่เคยเรียนกับผมได้มีสิทธิ์เข้ามาเป็นสมาชิกในกลุ่มนี้ด้วย ซึ่งผมก็เห็นด้วยว่าน่าจะเกิดประโยชน์ในวงกว้างยิ่งขึ้น ผมจึงอนุญาตตามเสียงเรียกร้องนั้นให้เชิญนักจัดซื้อที่ไม่เคยเรียนกับผมเข้ามาในกลุ่มได้

ต่อมาอีกไม่นานสมาชิกในตอนนี้ก็เต็ม 500 คน คนอื่นจึงไม่สามารถเข้ามาได้อีกแล้ว อาจารย์กิมม์(อ.ณิศรามิล โภคินพิรวัศ) ซึ่งเป็นกรรมการผู้จัดการของสถาบัน AMC ก็เปลี่ยนจากกลุ่มไลน์ปกติเป็นกลุ่มเปิดประเภท Line open chat เพื่อรับสมาชิกได้มากขึ้น และเปิดโอกาสให้ผู้สนใจในวงการจัดซื้อจัดหาสามารถสมัครเข้ามาเป็นสมาชิกในกลุ่มได้เอง โดยไม่ต้องรอให้สมาชิกในกลุ่มเชิญเข้าไป แต่ยังคงใช้นโยบายเดิมคือให้เป็นสมาชิกฟรีทุกคน ไม่มีค่าใช้จ่ายใด ๆ

เท่าที่ผมติดตามกิจกรรมของสมาชิกในกลุ่มเป็นครั้งคราว พบว่าสมาชิกน่าจะได้ประโยชน์กันถ้วนหน้า ทั้งการถามตอบปัญหาในการทำงานจัดซื้อจัดหา และการหาซัพพลายเออร์รายใหม่ สรุปว่าเมื่อจะหาซัพพลายเออร์เพิ่มเติมก็ลองเข้าไปถามในกลุ่มไลน์ AMC Purchasing Club ดูได้ ไม่ผิดหวังครับ อีกทั้งยังใช้กลุ่มนี้เป็นเวทีในการปรึกษาหารือหรือสอบถามปัญหาในวงการจัดซื้อจัดหาได้ด้วย

ยุค VUCA นักจัดซื้อต้องทำงานเก่งขึ้น คล่องแคล่วขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและของตลาดได้ทันทั่วทั้งที่สามารถร่วมกับฝ่ายอื่น ๆ



แก้ไขบรรดาปัญหาทั้งหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปรดทราบว่า **Agility** หรือความคล่องตัวเป็น **Key success factor** ของธุรกิจยุค VUCA นะครับ

อย่าท้อแท้ผิดหวังเมื่อเงินเดือนหรือโบนัสไม่มาดังที่ใจฝันเอาไว้ อย่าเป็นฟืนเป็นไฟเมื่อบริษัทไปเลื่อนตำแหน่งให้คนอื่นแทนที่จะเป็นเรา ลองทบทวนดูว่าที่ผ่านมาเราทำงานแบบไหน **"ขยัน"** หรือ **"เก่ง"**

ยุคนี้ต้อง Work smart, not work hard!!!