
รหัสลับพารेटโต้ (The Pareto Code) (ตอนที่ 1)

ดร.อัสมีเดช วานิชชินชัย

Assadej_v@yahoo.com

พารेटโต้ (Vilfredo Federico Damaso Pareto) เป็นนักเศรษฐศาสตร์ และสังคมศาสตร์ชาวอิตาลีที่มีชื่อเสียงและได้รับการยกย่องมากที่สุดคนหนึ่ง เขามีชีวิตอยู่ในระหว่างช่วง ค.ศ. 1848-1923 แต่ยังคงทิ้งผลงานสำคัญมากมายที่เป็นมรดกให้กับนักวิชาการและนักปฏิบัติการณ์รุ่นหลังมาจวบจนถึงทุกวันนี้ หนึ่งในนั้นได้แก่อธิบายที่จริงที่ภายหลังถูกตั้งชื่อให้เป็นเกียรติกับผู้ค้นพบและกับเหตุการณ์สำคัญในครั้งนั้นว่า “กฎของพารेटโต้ หรือ กฎ 80/20” ย้อนหลังไปในปี ค.ศ. 1906 พารेटโต้พบว่าที่ดินและความมั่งคั่ง 80% ของประเทศอิตาลีอยู่ในกำมือของกลุ่มคนรวยเพียง 20% ของประเทศ ในขณะที่คนจนยากจนที่เหลืออีก 80% กลับมีความมั่งคั่งรวมกันเพียง 20% เท่านั้น ความรวยกระจุกแต่จนกระจายนี้มีได้ปรากฏเพียงในประเทศอิตาลีเท่านั้น แต่ยังปรากฏในประเทศอื่นทั่วโลก (รวมถึงในประเทศไทย) ตั้งแต่อดีตจนกระทั่งถึงปัจจุบัน

ข้อเท็จจริงที่พารेटโต้พบนี้ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริการจัดการด้านต่าง ๆ มากมาย เนื่องจากปรากฏการณ์ 80/20 นี้ มิได้จำกัดอยู่เพียงในด้านเศรษฐศาสตร์เท่านั้นแต่ยังปรากฏหรือแฝงอยู่ในด้านอื่น ๆ อีกอย่างคาดไม่ถึง ผมเชื่อว่าอย่างน้อยนักเพิ่มผลผลิตส่วนใหญ่ต้องเคยได้ยินคำว่าพารेटโต้จากผังพารेटโต้ (Pareto Diagram) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในกลุ่มเครื่องมือคุณภาพ 7 ชนิด (7 QC Tools) เรามักพบว่าหากโรงงานมีของเสีย 100 ชิ้น จาก 10 สาเหตุ โดยประมาณแล้วของเสีย 80 ชิ้น จะเกิดจากสาเหตุหลักเพียง 2 สาเหตุ ในขณะที่ของเสียที่เหลืออีก 20 ชิ้นจะเกิดจากสาเหตุย่อย ๆ อีก 8 สาเหตุ กฎของพารेटโต้จึงถูกนำมาใช้จัดลำดับความรุนแรงของปัญหาคุณภาพที่พบเพื่อให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนักเพิ่มผลผลิตควรใช้ทรัพยากร เช่น เวลา บุคลากร ความพยายามต่าง ๆ ที่มีอยู่จำกัดให้คุ้มค่าที่สุดโดยเน้นที่ปัญหาหลักเพียง 2 ปัญหาแรกก่อนแล้วค่อยไล่ไปแก้ปัญหาย่อยอีก 8 ปัญหาที่เหลือ

แนวคิดที่เป็นหัวใจของหลักการพารेटโต้ คือ การจัดลำดับความสำคัญของงานหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่จะต้องพิจารณาเพื่อให้การบริการจัดการมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้เนื่องจากโดยทั่วไปผลลัพธ์ส่วนใหญ่ (80%) มักเกิดจากเหตุปัจจัยหลักเพียงไม่กี่สาเหตุ (20%) ปัจจัยหลักเหล่านี้จึงควรได้รับการเอาใจใส่เป็นพิเศษ ในขณะที่ผลลัพธ์เพียงเล็กน้อย (20%) กลับมาจากเหตุปัจจัย

มากมาย (80%) ผู้บริหารที่ดีจึงไม่ควรให้ความสำคัญมากนักหรือควรจัดการกับเรื่องหมุมหมิมเหล่านี้ทีหลัง มีจำนวนฝรั่งที่สั้นกระชับแต่สามารถสะท้อนให้เห็นความจริงข้อนี้ได้เป็นอย่างดีว่า “A vital few and a little many” และผมยังนิยมชมชอบในจำนวนที่เคยได้อ่านในหนังสือของ ดร. วีระพงษ์ ลีมประสิทธิ์สกุล ว่า “เรื่องใหญ่ ๆ มีน้อย เรื่องจิบจ้อยมีเยอะ” และยังคงจดจำสโลแกนโฆษณาในอดีตของเครื่องถ่ายเอกสารมิต้าที่พอจะโยง ๆ ให้เข้ากันได้กับเรื่องนี้ว่า “เล็ก ๆ ไม่ใหญ่ ๆ ทำ”

แม้ว่าจะมีการนำผังพาเรโต้จะมาใช้อย่างกว้างขวางในการแก้ปัญหาคุณภาพในโรงงาน แต่ความเข้าใจส่วนใหญ่ยังคงไม่สมบูรณ์ ในหลายกรณียังมีความคลาดเคลื่อน และการประยุกต์ใช้ยังคงจำกัดอยู่ในกรอบความคิดบางอย่าง ซึ่งทำให้ไม่สามารถนำหลักการที่ทรงพลังนี้มาใช้กันได้ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จึงควรมีการทบทวนและขยายผลเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่กระจ่างชัดและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ในขอบเขตที่กว้างขึ้น ดังนี้

1. เป็นรหัสที่มักแฝงอยู่ในสถานการณ์ต่าง ๆ

การนำผังพาเรโต้มาใช้ไม่ควรจำกัดอยู่แต่เพียงการจัดการปัญหาคุณภาพในการผลิตเท่านั้น แต่ยังสามารถใช้กับปัญหาอื่น ๆ เช่น อุบัติเหตุ เครื่องจักรเสีย และยังสามารถประยุกต์ใช้กับงานที่ไม่เกี่ยวกับการผลิตเลย เช่น ด้านการขาย เรามักพบกว่าหากบริษัทมีลูกค้า 100 ราย และมียอดขาย 100 ล้านบาท ลูกค้าประมาณ 20 รายแรกที่ซื้อมากที่สุดจะมียอดซื้อรวมกันประมาณ 80 ล้านบาท ในขณะที่ลูกค้ารายเล็ก ๆ 80 รายที่เหลือมียอดซื้อรวมกันเพียง 20 ล้านบาทเท่านั้น ข้อเท็จจริงนี้อาจทำให้เราอาจต้องฝืนความรู้สึกที่จะยอมรับว่าสังคมนั้นมีชนชั้น โลกธุรกิจเป็นโลกแห่งทุนนิยม ไม่ใช่โลกแห่งประชาธิปไตย แม้ว่าลูกค้าทุกคนจะสำคัญ แต่ก็สำคัญไม่เท่ากัน ลูกค้ากลุ่มที่สำคัญมากที่สุดมักถูกเรียกว่าลูกค้ากลุ่ม A หรือ Key Account และลูกค้ากลุ่มรองลงไปเป็นกลุ่ม B และ C ตามลำดับ กฎของพาเรโต้จึงอาจถูกเรียกว่าการจัดกลุ่มแบบ ABC (ซึ่งเป็นคนละเรื่องกับการคิดต้นทุนกิจกรรมหรือ Activity-Based Costing: ABC) หากลูกค้ากลุ่ม A หายไปเพียงครั้งหนึ่ง ยอดขายจะหายไปถึง 40 ล้านบาท ในขณะที่แม้ว่าลูกค้าเล็ก ๆ กลุ่มที่เหลือจะหายไปทั้งหมด 80 ราย ยอดขายก็จะหายไปเพียง 20 ล้านบาทเท่านั้น การเอาใจใส่ดูแลลูกค้ารายใหญ่เพียง 20 รายย่อมง่ายและมีประสิทธิภาพกว่าการดูแลลูกค้ารายย่อย ๆ 80 ราย บางบริษัทอาจถึงขั้นมีพนักงานคอยดูแลลูกค้ารายใหญ่แบบหนึ่งต่อหนึ่งเลยทีเดียว แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าเราไม่ต้องดูแลลูกค้ารายย่อย แต่ควรดูแลไล่กันไปในระดับที่เหมาะสมกับทรัพยากรที่บริษัทมีอยู่

ด้านการจัดการสินค้าคงคลัง หากบริษัทมีสินค้า 100 ชนิด และมียอดขายรวม 100 ล้านบาท สินค้าหลักที่ขายดี 20 ชนิดแรก (สินค้ากลุ่ม A) จะมียอดขายรวมประมาณ 80 ล้านบาท ในขณะที่

สินค้าที่ขายไม่ดี 80 ชนิดที่เหลือ (สินค้ากลุ่ม B และ C) จะมียอดขายรวมกันเพียง 20 ล้านบาทเท่านั้น จึงควรดูแลตรวจนับสต็อกสินค้าคงคลัง 20 ชนิดหลักไม่ให้ขาดสต็อกเพราะจะทำให้ยอดขายหายไปมาก ในขณะที่สินค้ากลุ่มที่เหลือมีไว้เพียงสนับสนุนการขายร่วมกันสินค้ากลุ่ม A เท่านั้น การตรวจนับดูแลรักษาก็ทำในระดับรอง ๆ ลงไป

นอกจากประเด็นในด้านธุรกิจแล้ว กฎของพาร์โด้ยังสามารถนำมาใช้ในการจัดการด้านอื่น ๆ ได้อีก เช่น ด้านสังคม ความมั่นคง การเมือง หรือแม้กระทั่งจัดการการดำเนินชีวิตประจำวันได้ เพียงแต่เราสังเกตและมองออกหรือไม่ว่าแนวคิดต่าง ๆ นั้นมีพื้นฐานมาจากกฎของพาร์โด้ เช่น หลายปีที่แล้วมีความพยายามในการแก้ปัญหาโจรก่อการร้ายในภาคใต้โดยแบ่งพื้นที่ออกเป็น 3 ส่วนตามระดับความรุนแรงของปัญหาโดยใช้สีเป็นสัญลักษณ์เป็นพื้นที่สีแดง (กลุ่ม A มีปัญหารุนแรงมาก) สีเหลือง (กลุ่ม B มีปัญหารุนแรงปานกลาง) และสีเขียว (กลุ่ม C มีปัญหารุนแรงน้อย) การแบ่งพื้นที่ตามเกณฑ์ดังกล่าวก็มีพื้นฐานมาจากหลักการของพาร์โด้ เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรและจัดการกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพื้นที่สีแดงก็ส่งกำลังพลและทรัพยากรต่าง ๆ เข้าไปมากหน่อย ในขณะที่พื้นที่สีเขียวก็ไม่ต้องส่งทรัพยากรเข้าไปมากนัก ซึ่งหากปัญหาได้รับการแก้ไขก็อาจเรียกตั้งชื่อให้ยุทธศาสตร์นี้ภายหลังว่า ยุทธศาสตร์แบบแดง-เหลือง-เขียว แทน ABC ก็ได้ แต่ปัจจุบันปัญหาดังกล่าวก็ยังไม่ได้ถูกแก้ไข ซึ่งมีโซ่มาจากการนำหลักการของพาร์โด้ไปใช้ไม่ได้ แต่ผมคิดว่าเป็นเพราะมาตรการและการปฏิบัติต่าง ๆ หลังการจัดกลุ่มพื้นที่ตามหลักของพาร์โด้ขาดประสิทธิภาพ ซึ่งหากไปถามผู้รับผิดชอบก็อาจจะได้รับคำตอบว่า นี่ขนาดให้พาร์โด้มาช่วยแล้วยังเป็นอย่างนี้ ถ้าไม่ใช้เลยจะเป็นขนาดไหนก็ได้

ผมเคยอ่านบทความที่ให้ความคิดเห็นว่ากฎของพาร์โด้กำลังจะเสื่อมความสำคัญไปในบางวงการเช่นปรากฏการณ์ในธุรกิจค้าปลีกที่กำลังเติบโตอย่างมาก เนื่องจากลูกค้าแต่ละรายล้วนเป็นลูกค้ารายย่อย ไม่มีลูกค้ารายใหญ่ แต่ผมกลับคิดว่ากฎของพาร์โด้ไม่ได้เสื่อมมนต์ขลังไปเลย แต่อาจจะมองเห็นได้ยากขึ้นและไม่ชัดเจนเหมือนแต่ก่อน เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริหารจึงต้องพยายามมองและวิเคราะห์ให้ออกว่าข้อเท็จจริงของพาร์โด้นี้อยู่ซ่อนแฝงอยู่ในส่วนไหนของธุรกิจโดยอาจต้องแบ่งกลุ่ม (segment) ปัจจัยต่าง ๆ ให้ละเอียดและรอบคอบมากขึ้น เช่น ในร้านสะดวกซื้อยอดขายและกำไรส่วนใหญ่ยังคงมาจากสินค้ากลุ่มอาหารหรือการชำระค่าสาธารณูปโภคเป็นหลัก หากแบ่งกลุ่มลูกค้าอายุตามช่วงอายุอาจพบว่าลูกค้าบางช่วงอายุชำระค่าสาธารณูปโภคสูงกว่ากลุ่มอื่น หากแบ่งกลุ่มสาขาร้านสะดวกซื้อเป็นกลุ่มที่มียอดขายมาก ปานกลาง และน้อยอาจสามารถวิเคราะห์ปรับปรุงยอดขายของร้านในแต่ละกลุ่มได้ หรืออาจแบ่งกลุ่มตามความถี่ในการซื้อซ้ำหรือยอดซื้อสำหรับซูเปอร์มาร์เก็ตที่มีรหัสสมาชิกลูกค้าเป็นต้น การค้นหารหัสลับของพาร์โด้ให้พบนี้จึงกลับเป็นเรื่องที่ทำทนายมากยิ่งขึ้น ขึ้นอยู่กับ

ความสามารถในการถอดรหัสหรือ segment ของผู้วิเคราะห์เป็นสำคัญ รหัสง่าย ๆ นั้นได้ถูกถอดไปหมดแล้ว

2. ใช้ในการจัดการได้ทุกระดับตั้งแต่ระดับกลยุทธ์ถึงครัวเรือน

การประยุกต์ใช้กฎของพาเรโตในธุรกิจนั้นไม่ควรถูกจำกัดอยู่แต่เพียงในระดับปฏิบัติการเท่านั้น แต่ควรนำไปใช้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับกลยุทธ์ลงไปถึงระดับชีวิตประจำวันของบุคคล การมุ่งเน้นระดับกลยุทธ์เป็นเรื่องสำคัญยิ่งในธุรกิจเพราะหากกลยุทธ์ผิดปฏิบัติการก็ย่อมผิดตามไปอย่างไม่น่าสงสัย

ข้อมูลในระดับกลยุทธ์อาจเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพที่ไม่มีตัวเลขประกอบ อาจใช้ความรู้สึกหรือประสบการณ์ของผู้บริหารเป็นหลัก ต่างจากข้อมูลระดับปฏิบัติการซึ่งมักเป็นเชิงปริมาณที่มีตัวเลขชัดเจน หัวใจสำคัญของกฎของพาเรโตคือการจัดลำดับความสำคัญ หากผู้บริหารสามารถจัดความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ได้ ก็จะสามารถจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแม้ว่าจะไม่มีข้อมูลเชิงปริมาณเป็นตัวเลขก็ตาม (แต่ถ้ามีได้ก็จะดียิ่งขึ้น) ในโซ่คุณค่า (Value Chain) ของธุรกิจนั้น แต่ละหน่วยงานในบริษัทมีความสำคัญ แต่สำคัญไม่เท่ากัน บางหน่วยงานเป็นหน่วยรบซึ่งมีความสำคัญต่อการแพ้ชนะทางธุรกิจ ในขณะที่บางหน่วยงานเป็นเพียงหน่วยงานสนับสนุน ตัวอย่างเช่น ในธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภคหน่วยงานสำคัญมักได้แก่ฝ่ายขายและการตลาดที่แข่งขันด้านกลยุทธ์ทางการขายและการตลาด ในขณะที่ในธุรกิจสินค้าอุตสาหกรรมโดยเฉพาะพวกรับจ้างผลิตที่ไม่มีแบรนด์เป็นของตนเอง หน่วยงานหลักมักได้แก่ฝ่ายผลิตที่แข่งขันที่ต้นทุนและคุณภาพเป็นสำคัญ ผู้บริหารสูงสุดหรือแม่ทัพใหญ่ของบริษัทเหล่านี้จึงมักเติบโตมาจากหน่วยงานหลักที่เป็นหน่วยงานสำคัญและสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจของตน ส่วนผู้บริหารในหน่วยงานสนับสนุน เช่น ฝ่ายซ่อมบำรุง บัญชี บุคคล ธุรการ ฯลฯ ต่อให้เก่งขั้นเทพก็มักไม่สามารถก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสูงสุดนี้ได้ จากสถานะการแข่งขันทางธุรกิจที่รวดเร็วและรุนแรงในปัจจุบัน ในระดับกลยุทธ์ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องมุ่งเน้น ทุ่มเวลา และทรัพยากรที่มีจำกัดให้เฉพาะหน่วยงานที่สร้างความสามารถในการแข่งขันในระดับสูงให้กับองค์กรเพียงไม่กี่หน่วยงานเท่านั้น องค์กรสมัยใหม่จึงมักจะลดขนาดหรือยุบหน่วยงานสนับสนุนที่มีความสำคัญน้อยแต่มีความยุ่งยากในการบริหารจัดการมากเหล่านี้ไปให้ผู้รับเหมาภายนอกหรือที่เรียกว่าเอาต์ซอร์ส (Outsource) เป็นผู้ทำธุรกรรมสนับสนุนเหล่านี้แทน การเอาต์ซอร์สนี้สามารถทำได้ทั้งการผลิตชิ้นส่วน สินค้าที่ไม่สำคัญหรืองานที่ไม่สำคัญ แนวคิดการเอาต์ซอร์สนี้เป็นแนวคิดที่สำคัญยิ่งในการจัดการสมัยใหม่ที่เรียกว่าการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ซึ่งมีมุมมองส่วนหนึ่งมาจากการจัดลำดับความสำคัญของงานอีกด้วย

ผมมักถามผู้บริหารที่ได้พบเจอว่าท่านใช้เวลาส่วนใหญ่กับงานใดในบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริษัทขนาดกลางและขนาดย่อม หรือในบริษัทที่เจ้าของกิจการเป็นผู้บริหารเองและดูแลงานเกือบทุกด้านด้วยตนเอง เนื่องจากความเห็นชอบหรือเห็นผิดของผู้บริหารระดับสูงมีส่วนสำคัญยิ่งกับการอยู่หรือไปขององค์กร หลายครั้งผมพบว่าผู้บริหารยังคงทำงานที่ตนเองชอบทำมากกว่าทำงานที่ตนเองควรทำ พ่อครัวที่ชอบและเก่งงานในครัวทำอาหารเก่งจนติดปากลูกค้า และสามารถขยายกิจการจนเป็นเจ้าของแฟรนไชส์ได้โดยมีรสชาติอาหารที่เป็นมาตรฐานสม่ำเสมอดีแล้ว แต่ยังคงคลุกอยู่แต่ในครัวมากกว่าทำกิจกรรมทางการขายและการตลาด ทั้งที่ธุรกิจอาหารแฟรนไชส์ต้องการเพียงรสชาติที่เป็นมาตรฐานตรงตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าของตนและความสะดวกในการซื้อหาจากช่องทางขายเป็นหลัก การมุ่งเน้นระดับกลยุทธ์ที่ผิดจะทำให้ธุรกิจไม่เติบโตหรืออาจเลวร้ายจนถึงขั้นล้มเหลวในที่สุด ในระดับครัวเรือนหรือระดับธุรกิจ การที่เราเก็บสิ่งของมีค่าไว้ในที่มีมดชิดและแข็งแรงที่สุดในบ้าน การจัดพื้นที่ในคลังสินค้า หรือจัดวางสินค้าในส่วนต่าง ๆ ในร้านสะดวกซื้อตามความเสี่ยงในการสูญหายก็ถือเป็นการจัดลำดับความสำคัญแบบพारेโตได้ด้วยเหมือนกัน

3. ไม่จำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่เป็นตัวเลข ไม่ต้องตัดที่ 80/20 หรือมีเพียงแค่กลุ่ม ABC

แม้ว่ากฎของพारेโต จะมีชื่อเรียกอื่น ๆ อีก เช่น กฎ 80/20 หรือ การจัดกลุ่มแบบ ABC แต่เมื่อนำมาใช้ในการจัดกลุ่มลูกค้าหรือสินค้า ลูกค้าหรือสินค้ากลุ่ม A ก็ไม่จำเป็นที่จะต้องมียังจำนวนเพียงแค่ 20% หรือมีมูลค่ารวม 80% พอดี (เช่น ลูกค้าหลัก 15% อาจมียอดซื้อรวมกันถึง 90%) และไม่จำเป็นจะต้องมีเพียง 3 กลุ่มคือ A, B และ C หรือสีแดง-เหลือง-เขียว เท่านั้น อาจมีเพียง 2 กลุ่มหรือมากกว่า 3 กลุ่มก็ได้ ยิ่งไปกว่านั้นการจัดลำดับความสำคัญก็ไม่จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเชิงปริมาณเป็นตัวเลขเท่านั้น แต่สามารถใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพจากความรู้สึก ประสบการณ์ หรือเกณฑ์บางอย่าง เช่น ในหน่วยงานราชการหรือหน่วยทหารบางแห่ง ผู้เอกสารต่าง ๆ มักมีป้ายติดลำดับการขนย้ายหน้าตู้ เช่น “ขนย้ายลำดับที่ 1” (สีแดง), “ขนย้ายลำดับที่ 2” (สีเหลือง) และ “ขนย้ายลำดับที่ 3 (สีเขียว)” เพื่อในกรณีที่ไฟไหม้หรือเกิดเหตุฉุกเฉิน เจ้าหน้าที่จะได้ขนย้ายเอกสารสำคัญที่อยู่ในตู้ที่ระบุให้ขนย้ายลำดับที่ 1 หรือ สีแดงก่อนลำดับอื่น (ถ้ายังไม่ต้องการให้เอกสารถูกทำลาย) นอกจากนี้การจัดประเภทสิ่งของที่ใส่บ่อยให้อยู่ใกล้มือและสิ่งของที่ไม่ค่อยได้ใช้ให้อยู่ไกลออกไปตามหลักการสะดวกใน 5ส เช่นนี้ถือเป็นการจัดลำดับความสำคัญและประยุกต์ใช้หลักการของพारेโตในใจแบบง่าย ๆ โดยไม่ต้องคิดคำนวณเป็นตัวเลขได้เหมือนกัน

ทั้งนี้ยังมีความเข้าใจที่ไม่สมบูรณ์และความผิดพลาดที่มักพบในการประยุกต์ใช้กฎพारेโตอีกซึ่งผมจะพูดถึงต่อไปในตอนต่อไป ได้แก่

-
- 4) จัดการจากลำดับความสำคัญที่สุดไม่ใช่ค่ามากที่สุด
 - 5) ใช้จัดลำดับความสำคัญเท่านั้น ใช้เปรียบเทียบผลก่อนหลังการปรับปรุงไม่ได้
 - 6) ผังพาเรโตไม่ได้มีรูปแบบเดียว