PDCA โลก VUCA และ มาม่า

กฤชชัย อนรรฆมณี
Lean and Productivity Consultant/Trainer
Kritchai.a@gmail.com

"..โลกปัจจุบัน หมุนเร็วเกินกว่าต้องมาเสียเวลาทำ PDCA ทีละขั้น วางแผนกับความไม่แน่นอนในอนาคตสิ่งที่ต้องทำคือ แตกวงจรใหญ่ ให้เป็นวงจรชิ้นเล็กๆ หมุนให้เร็ว ใช้เวลากับ P-Plan ให้น้อยลงเหลือเป็นแค่ DCA ใกล้ชิด และทดสอบจริงกับลูกค้า จากนั้นสร้าง DCA วงใหม่.."

คำพูดนี้ ผมนำมาจากการนำเสนอของประธานบริษัท SME ชาวญี่ปุ่น ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ได้รับรางวัล Smart Factory **กับการท้าทายหลักการ PDCA** ซึ่งแพร่หลายและเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ให้ชวนคิดกันต่อครับ

โลก VUCA

เมื่อเกิด COVID-19 มีการกล่าวกันว่า เรากำลังเข้าสู่วิถีความปกติใหม่ New Normal ด้วยความเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง รวดเร็ว มีคำที่ใช้อธิบายลักษณะเช่นนี้คือ VUCA ที่เริ่มใช้โดยกองทัพสหรัฐฯ ในการกล่าวถึงสถานการณ์สงครามในตะวันออกกลาง

สภาพการณ์ คือ ผันผวนสูง ยากจะคาดเดา เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันไม่ทันตั้งตัว (Volatility), ไม่ชัดเจน เอาแน่เอานอนไม่ได้ (Uncertainty), สลับซับซ้อน มีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกันมากมาย (Complexity), และ คลุมเครือ ลางเลือน มองเห็นได้ไม่ชัดเจน (Ambiguity)

การพยากรณ์ ไปข้างหน้าของธุรกิจเป็นไปได้ยาก เช่น ตลาดจะหดตัวหรือโตเท่าไหร่ เสถียรภาพรัฐบาล สภาพสังคม พฤติกรรม และรสนิยมลูกค้าในอนาคตจะเปลี่ยนไปอย่างไร จะเกิดเทคโนโลยีใหม่ๆ อะไรที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรม จะมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในรูปแบบไหน

ก่อนหน้านี้ 'Black Swan' เป็นอีกคำหนึ่งที่ใช้เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นได้แม้ว่าจะมีโอกาสเพียงน้อยนิด แต่ส่งผลกระทบรุนแรงอย่างคาดไม่ถึง มาจากเหตุการณ์ในอดีตเมื่อเกิดการค้นพบหงส์สีดำ ล้มความเชื่อว่ามีแต่หงส์สีขาวเท่านั้น

การวางแผนในวงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) ถูกตั้งคำถามว่า **ยังมีประโยชน์อยู่จริงหรือไม่** ต่อการเสียเวลา และทรัพยากร เพราะเมื่อถึงเวลานำไปปฏิบัติ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจก็อาจเปลี่ยนแปลงไปแล้ว

ยกตัวอย่าง **แผนพัฒนาชาติ 20 ปี** ที่ถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นความสูญเปล่า เพราะเมื่อเวลาผ่านไป ทั้งสภาพสังคมภายในและปัจจัยแวดล้อมของโลกภายนอก เปลี่ยนแปลงไปมากมายจนทำให้แผนไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

หรือช่วงวิกฤต COVID-19 ผู้บริหารจำนวนมากกล่าวว่าการประคองตัวให้ผ่านพ้นมรสุม คือภารกิจเฉพาะหน้าที่ต้องทำอย่างเร่งด่วน ทั้งการลดรายจ่าย และรักษารายได้ **การวางแผนต้องพับไปก่อน** เพราะไม่สามารถคาดการณ์อนาคตได้

การทำงานแบบวิถี Start up **ถูกนำมาประยุกต์ใช้** มองกิจกรรมเป็นการเรียนรู้ ทดลองทำ ลองผิดลองถูกไปเรื่อยๆ หลายงานที่เคยต้องทำทีละขั้นถูกจับควบรวมทำพร้อมกันไป ด้วยทีมงานข้ามหน่วยงาน

ในช่วงต้นการผลิตยังไม่พร้อมได้จำนวนสินค้าตามที่ต้องการ การเข้าสู่ตลาดยังคงเดินหน้า **แต่ปรับตัวสินค้า** ให้กลายไปเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีจำกัด (Limited Edition) และเปิดตัวบนช่องทาง Online จนเกิดเป็นกระแส

แผนการตลาดที่ปกติต้องเตรียมการเป็นอย่างดีก่อนการขายเปลี่ยนไปเป็น **การทำตัวเองให้ยืดหยุ่น** ทำไปแก้ไปตามสภาพหน้างาน ดูผลตอบรับแล้วปรับแผนการตลาดทันที

ธุรกิจจำนวนมาก **ต้องกระโดดเข้าสู่ธุรกิจรูปแบบใหม่ทันที** เช่นเพิ่มช่องทางการจำหน่าย และการส่งมอบที่ไม่เคยทำมาก่อน สร้างผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ให้กับลูกค้า ทั้งหมดนี้เกิดขึ้นด้วยการปรับตัวในระยะเวลาสั้นๆ เพื่อเอาตัวรอด

Just Do it

กรณีศึกษาหนึ่งกับผลิตภัณฑ์ใกล้ตัวที่เราทุกคนคุ้นเคยกันดี คือ **มาม่า** ที่มีการปรับรูปลักษณ์ตัวเองครั้งใหญ่ พร้อมๆ กับสินค้าใหม่ในกลุ่มมาม่า OK โดยเฉพาะกับ **รสผัดไข่เค็ม** ที่ประสบความสำเร็จอย่างมาก

คุณเวทิต โชควัฒนา ผู้บริหารระดับสูงของเครือสหพัฒน์ให้สัมภาษณ์ถึงที่มาของการปรับตัวครั้งนี้ว่า แม้แต่ Brand แข็งแกร่งอย่างมาม่าเองก็สามารถ **ถูก** Disrupt ได้ “...ยุคใหม่เต็มไปด้วย Start up มีคนมากมายคิดได้เหมือนเรา ถ้าเราไม่ออกอาจจะมีคนอื่นออก เป็นใครก็ไม่รู้ที่เขาคิดได้”

เหตุการณ์หนึ่งคือ การเข้ามาในตลาดได้อย่างหวือหวาของ **บะหมี่กึ่งสำเร็จรูปสไตล์เกาหลี** ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าคนรุ่นใหม่

การออกขายรสชาติใหม่ โดยปกติใช้เวลา 1 ถึง 2 ปี ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ วางตำแหน่งต่อสู้ทางการตลาดเทียบกับคู่แข่ง ทดสอบกับผู้บริโภค เตรียมการผลิต และแผนการตลาด แต่กับรสผัดไข่เค็มนั้น นโยบายสำคัญอันดับต้นคือ **“เวลาที่รวดเร็ว”**

จากประสบการณ์มาม่านี้ สะท้อนวิธีคิดได้เช่นเดียวกับคำพูดเปิดบทความ ที่วงจร PDCA กลายมาเป็นเน้นหนักที่ DCA (Do-Check-Act) **หลายๆ เรื่อง และหมุนให้เร็ว** สิ่งสำคัญคือ ลงมือทำ วัดผล เรียนรู้ และปรับตัว

อย่างไรก็ตาม ผมคิดว่าในโลกความเป็นจริงนั้น มิใช่ว่างานทุกอย่างจะอยู่ในสภาพ VUCA ยังคงมีงานจำนวนมากที่ปัจจัยเกี่ยวข้องเป็น **ปัจจัยที่ควบคุมได้ วางแผนได้**

Jeff Bezos เจ้าพ่อ e-Commerce จาก Amazon เคยกล่าวว่า **ความต้องการของลูกค้า** ที่ไม่มีวันเปลี่ยนแปลงคือ ‘ต้องการสินค้าคุณภาพดี ราคาถูก ส่งมอบรวดเร็ว’

รวมถึง DCA ที่หมุนเร็ว หากปราศจากวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายกำกับไว้ ก็อาจเปรียบได้กับ **การเร่งพายเรือโดยไร้หางเสือ** การกำหนด จัดลำดับ เชื่อมต่อ DCA แต่ละวง ต้องการภาพรวม (Big Picture) หรือแผนหลัก (Master Plan) มากำกับด้วย

ดังนั้น การใช้ PDCA ขึ้นกับ ‘**ปัจจัยแวดล้อม**’ ของลักษณะงาน และต้องมี ‘**ความยืดหยุ่น**’ ต่อการนำไปใช้ครับ TPA news