

วิธีการสร้าง Ideaman ความล้มเหลว
คือ ผลลัพธ์จากการทำทนาย

(กรณีของ



ธวัชสรรค์ เลิศโนอัฒย์

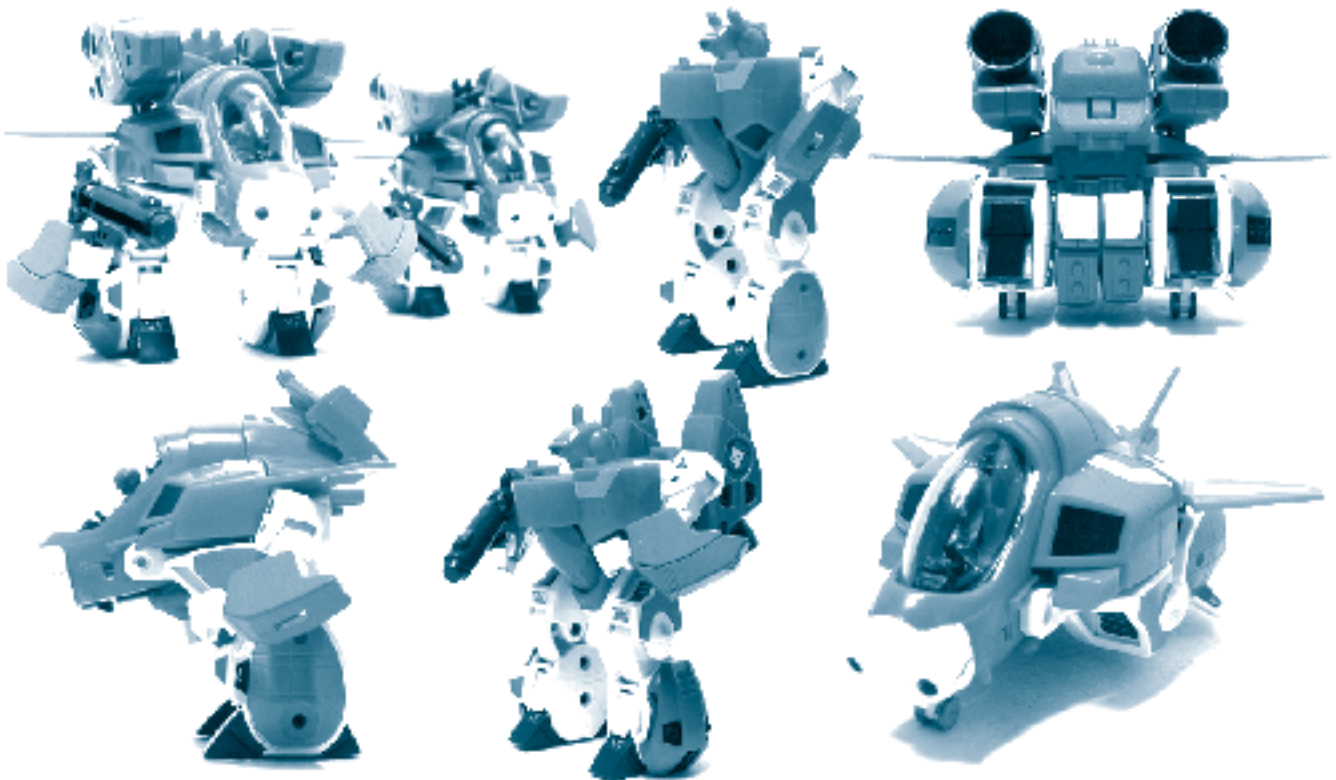
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
orbusiness@hotmail.com

ในแต่ละปีบริษัทได้นำเสนอสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาดกว่า 1,000 ชนิด
นี่คือ BANDAI ยักษ์ใหญ่แห่งวงการของเล่นญี่ปุ่นสินค้า
ประมาณ 70% นั้นล้มเหลว แต่ภายในความล้มเหลวนั้นก็จะเกิดหน่อ
แห่งความสำเร็จ ถึงแม้พนักงานผู้นั้นจะทำแล้วล้มเหลวครั้งใหญ่ แต่
ก็ยังมอบงานที่สำคัญให้ได้นั้นก็เพื่อรักษาจิตใจแห่งการต่อสู้ทำทนาย
ต่อไป

ธุรกิจของบริษัทถูกเรียกว่า “TV Character Merchandising”
คือ การทำหุ่นของ Character ของภาพยนตร์ หรือการ์ตูนที่ขายออก

อากาศ หรือเกมส์ที่เกี่ยวข้อง เช่น “Kamen Rider” “Sentai Hero”
“Gandam” เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่า Rating การดูทางทีวี
จะสูงเพียงใดก็ตาม ก็ไม่ได้หมายความว่า สินค้าชิ้นนั้นจะขายดีตามเสมอ
ไป อาจจะขายไม่ได้ประสบความสำเร็จล้มเหลวก็ได้ แต่ Business Model
นี้ ก็เป็นโมเดลที่สร้างกำไรให้กับบริษัทมาตลอดและเป็นโมเดลที่
ทำทนายมาก

สินค้า 70% นั้นประสบความสำเร็จ ในแต่ละปี สินค้าใหม่
รวมทั้งสินค้าปรับปรุง มีออกสู่ตลาดมากกว่า 1,000 ชนิด แต่ก็ยังมีเพียง





30% เท่านั้นที่ประสบความสำเร็จ หรืออาจจะเรียกว่า “ยิ่งทำมากยิ่งตายมาก” ก็ว่าได้จึงอยู่ที่ว่าธุรกิจจะอยู่ได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับ 30% นั้น จะขายได้มากน้อยเพียงใด จาก Business Model นี้ จะต้องให้ทีมพัฒนาที่มีความสามารถในการคิดสินค้าต้นแบบ สร้างไอเดียที่มีเสน่ห์ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ แนนอนที่งานการตลาดก็มีความสำคัญไม่น้อย เพราะการขายนั้นจะขายได้ดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการออกแบบกล่องและการตั้งราคาอีกด้วย

ถ้าจะถามว่า มีวิธีการที่จะแยกแยะออกได้หรือไม่ว่าไอเดียใหม่ๆ นั้นจะฮิตหรือไม่ คำตอบคือ ไม่มี ถึงแม้ว่าจะมีการสำรวจสินค้าในอดีตแล้วนำมาวิเคราะห์สาเหตุอย่างละเอียดก็ตาม แต่สำหรับสินค้าใหม่แล้ว ไม่ลองขายก็ไม่รู้ ดังนั้นหน้าที่ของผู้จัดการก็คือปล่อยให้เป็นที่ของนักพัฒนา “ที่นั้นจะมีความสามารถในการอ่านสถานการณ์ว่าจะฮิตหรือไม่ฮิต” หรืออาจจะพูดว่าเป็น Senses ของทีมพัฒนาที่ทำได้ จะต้องปล่อยให้ทีมงานออกสินค้าใหม่ออกไปเพื่อถึงใจกลุ่มเด็กให้ได้มากที่สุดและแน่นอน ย่อมจะหลีกเลี่ยงความล้มเหลวไม่ได้ ดังนั้นไม่ว่าผู้จัดการ หรือทีมงานจะยอมยอต่อความล้มเหลวนั้นไม่ได้

อย่างไรก็ตามผู้จัดการที่มีจุดร่วมในการพิจารณาว่าควรจะให้ทำเป็นสินค้าหรือไม่ นั่นคือ “ความมุ่งมั่นไม่ถอย” วิธีการแยกแยะนั้นก็ง่าย ๆ ไอเดียส่วนใหญ่ที่มานำเสนอในช่วงแรกมักจะมีจุดบอดอยู่เป็นต้นว่า สเต็ปของสินค้ายังไม่สมบูรณ์ กลุ่มเป้าหมายที่คาดหวังไม่ชัดเจนเพียงพอ เป็นต้น ดังนั้น เมื่อผู้จัดการได้รับไอเดียข้อเสนอ ก็จะเช็คตรงที่เป็นจุดบอดอย่างละเอียด ถ้าทีมพัฒนาคนนั้น ยอมถอยยกเลิกไอเดียนั้น ก็เท่ากับสิ้นสุด ยอมแพ้ แต่ถ้าหากว่าเป็นสินค้าที่อยากจะทำจริงๆ การถอยของทีมพัฒนางานก็จะแตกต่างกันออกไป ก็จะไปปรับปรุงตามข้อชี้แนะ แต่ก็พยายามรักษาจุดที่เป็นไอเดียสำคัญเอาไว้และเอามานำเสนอใหม่ พร้อมกับข้อมูลการวิเคราะห์สินค้าที่

คล้ายคลึง นั้นแสดงถึง “ความมุ่งมั่นไม่ถอย” อย่างแท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นคนละวัยกันแล้ว ทีมงานที่เป็นผู้โต้แย้งกับบัญชา เมื่อมานำเสนอแล้ว หัวหน้าที่สูงวัยกว่า ก็จะไม่ค่อยเข้าใจไฉนนัก แต่สำหรับบริษัทแล้วก็เป็นที่ยอมรับกันว่า มีความเป็นไปได้ว่า ไฉนที่ “เข้าใจไม่ได้” นั้นก็สามารถกลายเป็นสินค้าที่ฮิตได้

ยังล้มเหลวเท่าไร ยังเป็นการสร้างพนักงาน บริษัทไม่ได้มีระบบการบริหารบุคลากร หรือระบบการนำเสนอธุรกิจที่ผิดแผกแตกต่างแต่อย่างใด เพียงแต่มีลักษณะพิเศษที่ว่า ให้โอกาสแก่ผู้ไปถึงแม้ว่าในอดีตจะประสบความสำเร็จล้มเหลวครั้งใหญ่มาแล้วก็ตาม เพราะหลักคิดของบริษัท คือ ความล้มเหลว คือ ผลลัพธ์จากการทำทนาย ขนาดของความล้มเหลวนั้น เป็นดัชนีวัดว่าพนักงานผู้นั้นสามารถรวบรวมผู้รอบข้างได้มากน้อยเท่าไร ดังนั้น คนที่มีความล้มเหลวครั้งใหญ่ในอดีตนั้น ย่อมจะมีความเต็มเปี่ยมไปด้วยจิตวิญญาณแห่งการทำทนาย มีพลังความสามารถที่จะขับเคลื่อนคนที่อยู่รอบข้างได้

บริษัทเองก็เคยล้มเหลวอย่างไม่เป็นท่ามาแล้ว เมื่อปี 1996-1998 ที่ได้ร่วมกับแอปเปิลของอเมริกาพัฒนาเครื่องเล่นเกมที่ชื่อว่า Pipin At Mark มีฟังก์ชันสามารถเล่นผ่านอินเทอร์เน็ตได้ ในช่วง 3 ปี นั้นขายได้เพียง 4 หมื่นเครื่องเท่านั้นและจำเป็นต้องล้มเลิกไป ซึ่งเป็นการออกสินค้าเร็วไป เมื่อเทียบกับ Play Station 3 ของโซนี่ในปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตามทีมงานนั้นยังได้รับหน้าที่สำคัญต่อไป

ความสูญเสียจากความล้มเหลว เหมือนกับค่าศึกษาเล่าเรียน ความล้มเหลวให้ถือเป็นบทเรียน แล้วใช้ในการส่งเสริมพนักงานให้สามารถใช้ประโยชน์สำหรับธุรกิจอื่น โดยถือว่าเป็นประสบการณ์ ดังนั้น เมื่อสินค้าพร้อมที่จะขายแล้วก็จะมอบหมายให้คนเดียวดูแลสินค้านั้น นั่นคือ เริ่มตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ ออกแบบแพ็คเกจ สำรองเรื่องความปลอดภัย ประชุมกับผู้ผลิต หรือฝ่ายผลิต หรือแม้แต่การนำไปวางขายตามหน้าร้านค้า

สินค้าประเภทของเล่นนี้ การออกแบบแพ็คเกจ หากผิดไปเพียงนิดเดียวจะมีผลกระทบต่อยอดขายเป็นอย่างมาก ดังนั้น ทีมพัฒนาจะต้องรับผิดชอบในเรื่องนี้ ผู้รับผิดชอบอาจจะรับผิดชอบเข้าใหม่ก็ได้ เพราะหากไม่ให้มีประสบการณ์ด้วยตัวเองแล้วก็จะเติบโตไม่ได้ ถึงแม้ว่า ถ้าปล่อยให้หัวหน้าที่มีประสบการณ์ทำ จะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าก็ตาม ดังนั้นถึงแม้จะมีความล้มเหลวแต่ก็เป็นค่าศึกษาเล่าเรียน

หลักการ 5 ข้อของ BANDAI ในการพัฒนา Ideaman

1. ต้องยอมรับว่าจะต้องมีความล้มเหลว 70%
2. ความล้มเหลวต้องประเมินว่าเป็นผลลัพธ์จากการทำทนาย
3. ให้คนๆ เดียวรับผิดชอบตั้งแต่กำหนดสเปค จนถึงเรื่องแพ็คเกจ
4. ให้มีการย้ายข้ามฝ่ายงาน เพื่อทำให้เกิดความสดใหม่ขึ้นในแต่ละฝ่าย
5. ผู้ทำทนายและล้มเหลว คือ ทรัพย์สินของบริษัท