

บทที่

8

แนะนำหนังสือ กรุณาทำสิ่งใหม่  
Winning at Innovation

วิไลลักษณ์ รัตนเพียรธัมมะ  
*Wilailak Ratanapeantamma*

บทที่

8

แนะนำหนังสือ กรุณากำสิงห์ไทย

Winning at Innovation

วิไลลักษณ์ รัตนเพียรธัมมะ<sup>1</sup>  
Wilailak Ratanapeantamma

หนังสือ “กรุณาทำสิ่งใหม่ (Winning at Innovation : The A-to-F Model)” เขียนโดย Fernando Trias De Bes` และ Philip Kotler สองปรมาจารย์ด้านการตลาดและการสร้างนวัตกรรมระดับโลก แปลโดย อมรรัตน์ ศรีสุรินทร์ ตีพิมพ์ครั้งแรก เมื่อเดือน มีนาคม พ.ศ. 2556 โดยสำนักพิมพ์ปราชญ์จำนวน 440 หน้า หนังสือเล่มนี้ผู้เขียนพูดถึงการสร้างนวัตกรรมของผู้ประกอบการตั้งแต่จุดเริ่มต้น คือ อุปสรรคการสร้างนวัตกรรมของผู้ประกอบการ ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์และนำเสนอกรอบการทำงานที่เป็นระบบอย่างเป็นขั้นตอน โดยใช้โมเดล A ถึง F ที่ออกแบบมาเพื่อสร้างนวัตกรรมที่แตกต่างสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป็นโมเดลที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป การใช้โมเดลนี้จะทำให้องค์กรเรียนรู้ถึงกระบวนการสร้างนวัตกรรมที่มีประสิทธิผล มีความยั่งยืนและประสบความสำเร็จได้มากขึ้น โดยการพัฒนาวัฒนธรรมแห่งการสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้บุคลากรจากแผนกต่างๆ จะเข้ามามีส่วนร่วมในการออกไอเดียใหม่ในการพัฒนาและนำสินค้าหรือบริการออกสู่ตลาด เพราะปัจจุบันสภาพเศรษฐกิจสังคมเปลี่ยนแปลงไปรวดเร็วมาก บริษัทที่ไม่สามารถสร้างสินค้าและบริการใหม่ๆ มาสนองความต้องการของตลาดด้วยการสร้างนวัตกรรม ก็ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

<sup>1</sup> ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกริก

วัตถุประสงค์หลักของหนังสือเล่มนี้คือการนำเสนอองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการบริหารจัดการการสร้างนวัตกรรมที่สร้างสรรค์และมีประสิทธิผล ผู้เขียนนำเสนอในรูปแบบของโมเดล A ถึง F ซึ่งทำให้ผู้อ่านสามารถจัดอันดับไอดีที่สำคัญต่างๆ เกี่ยวกับนวัตกรรมให้เข้าเป็นโครงสร้างของแนวความคิดอย่างมีหลักการ เนื้อหาครอบคลุมถึงทฤษฎีที่สำคัญที่สุด รวมไปถึงเทคนิคและการค้นพบล่าสุด โดยวางรูปแบบตามระบบนวัตกรรมทั้งองค์กร ในบทที่หนึ่งกล่าวถึงอุปสรรคของการสร้างนวัตกรรมของผู้ประกอบการ ผู้เขียนได้สรุปถึงปัญหาที่เกิดขึ้นตั้งแต่การไม่เข้าใจความหมายที่แท้จริงของนวัตกรรม การมอบหมายความรับผิดชอบที่คลุมเครือ ความสับสนจากการนำนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้ การขาดกรอบการทำงาน ขาดการควบคุม ขาดการทำงานร่วมกันอย่างคล่องตัวของแผนกต่างๆ ในองค์กร และที่สำคัญขาดการเน้นความสนใจไปที่ลูกค้า ซึ่งในการสร้างนวัตกรรมองค์กร ควรจะต้องเข้าใจในพฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า จึงจะมีโอกาสประสบความสำเร็จ จากภาพรวมในบทที่หนึ่งเนื้อหาในหนังสือผู้เขียนได้แบ่งออกเป็น 2 ภาค ภาคที่หนึ่งมี 8 บท ครอบคลุมตั้งแต่ ภาพรวมของกระบวนการสร้างนวัตกรรมซึ่งอยู่ในบทที่สอง โดยผู้เขียนกล่าวว่ากระบวนการทั่วไปส่วนใหญ่มักเริ่มต้นตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย ทำการวิจัย คิดค้นหาไอดี แล้วทำการประเมินพัฒนาจนกลายเป็นสินค้าหรือบริการออกสู่ตลาด แต่ในกระบวนการสร้างนวัตกรรมนั้นยากที่จะกำหนดให้แน่นอนตายตัว เพราะการสร้างสรรค์ต้องคิดกลับไปกลับมา ไม่ใช่กระบวนการเส้นตรง โมเดล A ถึง F จึงไม่ใช่กระบวนการแต่เป็นการกำหนดบทบาทที่สำคัญให้กับผู้เหมาะสมสำหรับบริษัทที่จะสร้างนวัตกรรม อย่างไรก็ตามในโมเดล A ถึง F นั้นไม่ได้มีรูปแบบคงที่จาก A-B-C-D-E-F อาจอยู่ในรูปแบบของ A-C-A-F-D-B-D-E-F-C หรืออาจเป็นเพียงบางส่วนของโมเดล เช่น A-D-E ก็ได้ในบทที่ 3 ถึงบทที่ 8 จะกล่าวถึงโมเดล A ถึง F ตั้งแต่บทบาทของโมเดล ซึ่งได้แก่บุคลากรที่มีบทบาทต่างๆ โดยบทบาทแรกคือ

A.-Activators ผู้ริเริ่มเป็นผู้ที่เริ่มกระบวนการสร้างนวัตกรรม โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีกรอบการทำงานในการสร้างนวัตกรรมแนวทางในการสร้างและรายการตรวจสอบและมอบหมายต่อผู้ริเริ่มซึ่งผู้ริเริ่มมี 4 ประเภท คือตัวผู้บริหารเอง ผู้ทำงานในองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้เชี่ยวชาญในแวดวงวิทยาศาสตร์ และนักวิจัย ทั้งนี้การริเริ่มอาจเริ่มดำเนินการในหลายลักษณะคือ หนึ่งจากบนลงล่างซึ่งพบบ่อยและมากที่สุดเช่น กรณี บริษัท เจเนอรัลอิเล็กทริกส์ บริษัท

บีเอ็มดับเบิลยู บริษัท สตาร์บัคส์ เป็นต้น สองจากล่างขึ้นบน เป็นการสร้างนวัตกรรมจากพนักงานมักพบบ่อยส่วนใหญ่มาจากฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายการตลาด ฝ่ายออกแบบ เช่น บริษัท พีแอนด์จี บริษัท 3 เอ็ม เป็นต้น สามจากภายในสู่ภายนอกมักเป็นกรณีผู้บริหารให้คนภายนอกเข้ามาทำงานร่วมกันในกระบวนการสร้างนวัตกรรม เช่น จ้างนักวิจัย จ้างบริษัทที่ปรึกษา ทีมเฉพาะกิจหรือการร่วมเป็นพันธมิตรกับสถาบันการศึกษา องค์กรวิทยาศาสตร์ เช่น บริษัท เทสโก้ บริษัท ไอพีเอ็ม บริษัท พรอคเตอร์ แอนด์แกมเบล (พีแอนด์จี) และสุดท้ายจากภายนอกเข้าภายใน ลักษณะนี้เป็นระบบใหม่ เป็นการพัฒนาโมเดลธุรกิจให้บุคคลหรือธุรกิจขนาดเล็กภายนอกมาร่วมสร้างนวัตกรรมโดยยึดธุรกิจขนาดองค์กรเป็นหลัก เช่น บริษัท วอลมาร์ท ซึ่งแต่ละลักษณะไม่สามารถบอกได้ว่าลักษณะไหนดีที่สุดขึ้นอยู่กับประเภทของนวัตกรรมที่องค์กรต้องการ ทรัพยากร ศักยภาพภายใน และวัฒนธรรมองค์กร

B. - Browsers ผู้รวบรวมข้อมูล คือคนที่เชี่ยวชาญในการสืบค้นข้อมูล เป็นคนหาข้อมูลให้กับกลุ่ม มีหน้าที่สำรวจไปตลอดกระบวนการ หาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้ไอเดียใหม่ๆ ในบทนี้แบ่งออกเป็น 3 โมดูล โมดูลแรกจาก B ไป C คือข้อมูลที่ส่งต่อให้ผู้สร้างสรรค์ไอเดียก่อนที่จะเสนอความคิดสำหรับสินค้าหรือบริการ โมดูลที่สองจาก B ไป D ซึ่ง D (Developers) เป็นผู้พัฒนาที่จะต้องแปลงแนวคิดและไอเดียเป็นการปฏิบัติจริง ดังนั้นจึงต้องการข้อมูลทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีการพัฒนาด้านการออกแบบ โมดูลที่สามจาก B ไป E (Executors) แบบนี้ผู้รวบรวมข้อมูลจะต้องหาข้อมูลให้ผู้ดำเนินการ เพื่อช่วยกำหนดวิธีการทางการตลาด เช่น กลยุทธ์และยุทธวิธีทางการตลาดที่พึงประสบความสำเร็จและการเรียนรู้จากการผิดพลาด นอกจากนั้นในบทนี้ยังกล่าวถึงเทคนิคและวิธีในการรวบรวมข้อมูลโดยกล่าวถึงการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตหรือทางโลกออนไลน์ที่กำลังขยายตัวมากขึ้นและปัจจุบันได้รับความนิยมมากกว่าการวิจัยแบบเดิม

C. - Creators ผู้สร้างสรรค์ไอเดีย คือผู้คิดค้นแนวความคิด หรือโอกาสใหม่ๆ หาทองเลือกใหม่ๆ ให้กับจุดใดๆ ในกระบวนการ ซึ่งองค์กรต้องทำการสำรวจว่ามีผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์อยู่หรือไม่ ซึ่งหากไม่มี องค์กรต้องหาทางเลือก อาจจะฝึกอบรม จ้างพนักงานใหม่ หรือจ้างองค์กรภายนอกมาช่วย นอกจากนั้นในบทนี้ผู้เขียนยังได้กล่าวถึงวิธีการก่อเกิดไอเดียโดยเป็นเทคนิคที่ได้ผลดีที่สุดและได้รับการพิสูจน์แล้ว เช่น การคิดวิเคราะห์แบบซินเนคติกส์ (Synectics) กลยุทธ์

น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean strategy) การออกเยี่ยมลูกค้า (Visits and trips) การวิเคราะห์แบบสร้างฉาก โดยแต่ละเทคนิค ผู้เขียนได้ให้คำอธิบาย วิธีการใช้งาน ความเหมาะสมในการใช้และกรณีศึกษา

ในบทนี้กล่าวถึงผู้พัฒนา (D.-Developers) คือผู้เชี่ยวชาญในการแปลง ไอเดียให้เป็นสินค้าหรือบริการ คือทำไอเดียให้เป็นรูปร่างขึ้นมาให้จับต้องได้ และประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ ขึ้นมาซึ่งจะต้องมีความร่วมมือใกล้ชิดกับผู้สร้างสรรค์ ไอเดีย เพราะผู้สร้างสรรค์ไอเดียต้องสร้างไอเดียที่อยู่ในกรอบที่มีความเป็นไปได้ที่จะสามารถพัฒนาต่อได้ เพราะผู้พัฒนาจะเข้าใจถึงข้อจำกัดทางธุรกิจ ใน 4 กลุ่มคือ ข้อจำกัดทางเทคนิค ข้อจำกัดทางการผลิต ข้อจำกัดทางการตลาดและข้อจำกัดทางการเงิน ต่อจากผู้พัฒนา คือ E.-Executors ผู้ดำเนินการเป็นผู้ดูแลทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการนำสิ่งที่เกิดจากไอเดียไปปฏิบัติและดำเนินการ ทำให้นวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์กรและนำออกสู่ตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ ในบทนี้ผู้เขียนให้ความสำคัญเพราะเห็นว่า การดำเนินการเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับความสำเร็จ เพราะอาจเจออุปสรรคที่ยิ่งใหญ่จนทำให้ผลงานด้านนวัตกรรมตกต่ำ

ทีโอดอร์ เล วิตต์ นักเศรษฐศาสตร์ชาวอเมริกา ผู้ที่ใช้คำว่า Globalization คนแรก กล่าวว่า

“ไอเดียที่มีคุณภาพอาจถูกโยนไปโยนมาอย่างไรประโยชน์อยู่ภายในบริษัท เป็นปี ๆ ไม่ใช่เพราะคนไม่ตระหนักถึงข้อดีของมัน แต่เป็นเพราะไม่มีใครที่จะรับผิดชอบในการนำคำพูดไปเปลี่ยนเป็นการกระทำ ”

บทนี้ผู้เขียนได้เสนอแนวทางในการเลือกผู้ดำเนินการว่าใครจะเป็นผู้ที่เหมาะสมที่สุดซึ่งอาจมาจากภายในบริษัทหรือภายนอกบริษัท ซึ่งควรพิจารณาจากความยั่งยืนและการอยู่รอดในระยะยาว ไม่ใช่พิจารณาแต่เพียงการสร้างผลกำไร หรือความสามารถในการลดต้นทุนระยะสั้นเท่านั้น ผู้เขียนได้ยกตัวอย่างบริษัทที่ประสบความสำเร็จ และในตอนท้ายผู้เขียนยังได้กล่าวถึงลักษณะของการดำเนินการที่ตีรวมทั้งคุณสมบัติของนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ คือ หนึ่ง ความเรียบง่ายที่จะสื่อสาร ดังกรณีสายการบินเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ที่เน้นสื่อสารข้อความที่ชัดเจน คือสายการบินที่ค่าโดยสารต่ำที่สุด สอง ความประหลาดใจซึ่งหมายถึงการเรียกความสนใจของลูกค้า หวาอะไรที่ลูกค้าคาดไม่ถึง สาม ความจำเพาะซึ่งเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้จดจำได้ง่ายขึ้น สี่ ความน่าเชื่อถือ คือต้องสร้างความมั่นใจให้เชื่อถือได้และสุดท้ายคือเรื่องราว หมายถึงการสื่อสารนวัตกรรมจะได้ผลมากเมื่อสามารถเล่าเรื่องได้

บทบาทสุดท้ายคือบทบาทของผู้อำนวยความสะดวก (F.-Facilitators) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกสิ่งที่จะต้องใช้และงบประมาณ คอยดูแลไม่ให้เกิดกระบวนการ สะดุด จัดหาเครื่องมือให้กับกระบวนการสร้างนวัตกรรม เลือกตัวนวัตกรรมที่ดีที่สุด ทำให้นวัตกรรมมีความก้าวหน้า สร้างขวัญกำลังใจเมื่อเกิดปัญหา อาจกล่าวได้ว่าผู้อำนวยความสะดวกเป็นศูนย์กลางของบทบาทกระบวนการสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้ผู้อำนวยความสะดวกภายในองค์กรอาจจะเป็น พนักงาน ทีมที่รับผิดชอบ ในกระบวนการสร้างนวัตกรรม ผู้บริหารระดับกลาง ระดับสูง CEO หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก ผู้ถือหุ้น ฯลฯ ส่วนผู้อำนวยความสะดวกภายนอกองค์กร ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นักลงทุน เป็นต้น ทั้งนี้ผู้อำนวยความสะดวก อาจมีมากกว่าหนึ่งคนก็ได้หรืออาจมีการเปลี่ยนตัวในระหว่างการดำเนินการก็ได้ สิ่งสำคัญที่ผู้อำนวยความสะดวกจะต้องดำเนินการคือ หนึ่ง การประเมินและเลือก ไอเดีย ในบทนี้ผู้เขียนได้แสดงถึงระบบที่ใช้ในการประเมิน เช่น การประเมินโดยใช้ ความคิดส่วนตัว การให้คะแนนจากทั่วทั้งบริษัท วิธีการเดลฟี ฯลฯ สอง การกระตุ้น ให้เกิดการสร้างนวัตกรรมต่อ ถ้าเกิดความล้มเหลว โดยได้เสนอเครื่องมือที่จะช่วยให้กระบวนการสร้างนวัตกรรมได้ดำเนินการต่อซึ่ง CEO สามารถใช้เครื่องมือ เหล่านี้ได้ เช่น เทคนิคกลุ่มย่อย (Nominal group techniques-NGT) เทคนิค หมวกเจ้าความคิดหกใบ (Six Thinking Hats) เทคนิคกลุ่มย่อยฟิลลิปส์ (Phillips) และซิกซ์ซิกมา (Six Sigma) และ สาม การอนุมัติจัดสรรการเงิน และการลงทุน โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ต้นทุน (หรือความเสี่ยง) การคาดการณ์ ความต้องการของลูกค้า เครื่องมือทางบัญชี กำไรขาดทุน ผลตอบแทนการลงทุน การวิเคราะห์แบบจัดฉากและช่วงเวลา อย่างไรก็ตามผู้เขียนเห็นว่าการรับนวัตกรรม ควรใช้เครื่องมือและระบบต่างๆ ร่วมกัน ไม่ควรใช้วิธีเดียวเพื่อให้ได้มุมมองที่ หลากหลายและได้ใช้ข้อมูลทั้งหมดเพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุด

สำหรับบทบาทสุดท้ายของภาคที่หนึ่ง ผู้เขียนได้แสดงให้เห็นถึงข้อได้เปรียบของการออกแบบกระบวนการนวัตกรรมโดยใช้โมเดล A ถึง F คือทำให้บริษัทสามารถ ออกแบบกระบวนการที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิงเพื่อให้ตอบสนองต่อเป้าหมายและ กลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรม โดยพิจารณาถึงมิติต่างๆ ใน 4 ด้าน คือมิติที่หนึ่ง ผู้รับผิดชอบหลักในแต่ละบทบาท มิติที่สอง เทคนิคที่แต่ละบทบาทนำไปใช้ มิติ ที่สาม เวลาที่ใช้ และมิติที่สี่ทรัพยากรที่จัดสรรให้กับแต่ละบทบาท นอกจากนี้

ผู้เขียนได้ให้ความเชื่อมั่นว่าโมเดล A ถึง F ยังสามารถปรับใช้ได้กับทุกสถานการณ์ และกับธุรกิจทุกประเภท

ในภาคที่สองมี 4 บท ครอบคลุมอีกสามด้านของระบบนวัตกรรมทั้งองค์กร ตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์สำหรับการสร้างนวัตกรรม ซึ่งผู้เขียนกล่าวว่าการวางแผน เป็นปัจจัยอย่างแรกในระบบนวัตกรรมสมบูรณ์ (Total Innovation System) เพราะทำให้สามารถทำงานได้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เขียนได้ให้รายละเอียดตั้งแต่องค์ประกอบของการวางแผนนวัตกรรม การวินิจฉัยธุรกิจของบริษัทเพื่อดูว่าอะไรเป็นสิ่งที่ทำให้บริษัทประสบผลสำเร็จ อะไรที่ต้องปรับปรุงเพื่อนำไปกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ของบริษัท และผู้เขียนได้อธิบายถึงความสอดคล้องของการวางแผนนวัตกรรมกับพันธกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์โดยรวมของบริษัทเพราะควรจะเคียงคู่กันไป โดยได้ยกตัวอย่างประกอบการอธิบายเพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ผู้เขียนเห็นว่าในการวางแผนสิ่งสำคัญคือการกำหนดเป้าหมายนวัตกรรมซึ่งเป็นสิ่งที่บริษัทหรือองค์กรต้องการบรรลุจากการนำสินค้าใหม่ การปรับปรุงกระบวนการ โมเดลธุรกิจใหม่ หรือการเข้าสู่ตลาดใหม่ เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้ให้ความชัดเจนถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนตั้งแต่ ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จำนวนเป้าหมาย การจัดสรรทรัพยากร การกำหนดกลยุทธ์นวัตกรรม ปริมาณและประเภทนวัตกรรม ระดับของนวัตกรรมที่ต้องการและการนำกลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมไปใช้

ในบทต่อมาผู้เขียนได้กล่าวถึงมาตรวัดนวัตกรรมซึ่งเป็นสิ่งค่อนข้างใหม่ ประกอบด้วยชุดของเครื่องมือและระบบที่จะใช้วัดความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรโดยเป็นการวัดทั้งบริษัท วัดความคิดริเริ่มของทั้งองค์กร โดยอธิบายถึงวิธีใช้มาตรวัดที่ใช้ได้ดีโดยการเปรียบเทียบ 3 อย่าง คือหนึ่งเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันและจัดลำดับในหมู่คู่แข่ง สองเปรียบเทียบหน่วยงานสองหรือมากกว่าสองหน่วยงานภายในบริษัทเดียวกัน และสามวัดการเติบโตของความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของบริษัทหรือหน่วยธุรกิจเพื่อให้แน่ใจว่า เวลา การอบรม งบประมาณที่ลงทุนไปในการสร้างนวัตกรรมนั้นได้ผลหรือไม่ โดยมาตรวัดในหนังสือเล่มนี้แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือประเภทแรก มาตรวัดด้านเศรษฐกิจ ประเภทที่ 2 มาตรที่ใช้วัดความเข้มข้นซึ่งหมายถึงจำนวนของนวัตกรรม ประเภทที่ 3 มาตรที่ใช้วัดประสิทธิผล และสุดท้ายมาตรที่ใช้วัด

วัฒนธรรมแห่งการสร้างสรรค์ว่าแผ่ขยายครอบคลุมองค์กรมากน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตามก็ตีบริษัทส่วนใหญ่มักไม่ใช้มาตรวัดเพียงตัวเดียวแต่จะใช้หลายตัวด้วยกัน โดยการเลือกใช้ต้องเป็นการเลือกมาตรวัดอย่างผสมผสานให้เหมาะสมเพราะมาตรวัดแต่ละตัวเปรียบเหมือนตาสองคมที่ไม่ต่างจากเครื่องมือในการวัดผลอื่นๆ

ในส่วนท้ายของหนังสือเล่มนี้ผู้เขียนให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมแห่งการสร้างสรรค์ว่าจะสามารถสร้างขึ้นได้อย่างไร โดยผู้เขียนเห็นว่าผู้บริหารสูงสุด หรือ CEO จะสามารถทำให้เกิดขึ้น โดยการให้อิสระในการคิดอย่างสร้างสรรค์และให้การสนับสนุนให้ผู้มีไอเดียดีนำเสนอ และจะต้องขจัดสิ่งกีดขวางไอเดีย ความสร้างสรรค์ และนวัตกรรมซึ่งตัวขัดขวางตัวหลักคือ ความกลัว เช่น กลัวผิดพลาด กลัวการแก้แค้น หรือความกดดัน การกำหนดเวลา การเปรียบเทียบ การปรับโครงสร้างองค์กร เป็นต้น ทั้งนี้ผู้เขียนเห็นว่าสิ่งที่จำเป็นที่ควรเกิดขึ้นในองค์กรคือการสร้างแรงจูงใจเกี่ยวกับไอเดีย การสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมองค์กร โดยผลจากการศึกษาตัวอย่างในหลายบริษัทโดย บริษัท McKinsey & Company พบว่าสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินที่ได้รับการชื่นชมมากคือ การได้รับการยอมรับจากผู้บริหารอาวุโส ความรู้สึกเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากการมีความคิดริเริ่ม และโอกาสที่จะนำไปสู่การเป็นหัวหน้าโครงการใหม่ๆ

จากที่กล่าวมาเป็นเพียงส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ ในแต่ละบทผู้เขียนยังได้ให้รายละเอียด ตัวอย่าง กรณีศึกษาในแต่ละบทเพื่อให้ผู้นำไปใช้เข้าใจได้อย่างกระจ่างชัด กล่าวได้ว่าหนังสือ “กรุณาทำสิ่งใหม่” เล่มนี้เหมาะสำหรับผู้ที่ต้องการเรียนรู้วิธีการแปรรูปองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีความคิดริเริ่ม ผู้บริหารระดับ CEO ผู้จัดการทั่วไป ผู้ทำงานเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา ผู้จัดการนวัตกรรม นักศึกษาที่เรียนด้านบริหารธุรกิจ หรือผู้สนใจเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม เพราะมีประโยชน์เป็นอย่างมากในแง่มุมมองการเรียนรู้และการนำไปปรับใช้ โดยผู้เขียนได้นำเสนอกรอบการทำงานที่แสดงถึงระบบนวัตกรรมทั้งองค์กรซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์มาก เพราะได้รวบรวมและเชื่อมโยงมุมมองทั้งหมดที่จะต้องนำมาพิจารณาในระบบการสร้างนวัตกรรม ถือว่าเป็นบทคัดย่อของความคิด แบบแผน เทคนิค เป็นเสมือนพิมพ์เขียวที่มีความครบถ้วนมากที่สุดเกี่ยวกับกระบวนการสร้างนวัตกรรมอย่างละเอียด ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในโลกของธุรกิจ เซสก์ บอร์ดต้า รองประธานฝ่ายการตลาด และนวัตกรรม บริษัท PepsiCo Europe กล่าวว่า “สังคมทุกวันนี้เปลี่ยนแปลงไปรวดเร็วมาก องค์กรที่ไม่สามารถสร้างสินค้าและบริการใหม่ๆ มาสนองความ



ต้องการของตลาดด้วยการสร้างนวัตกรรม นับวันก็มีแต่จะล้าหลัง ทว่าการสร้างนวัตกรรมก็ไม่ใช่เรื่องง่าย อีกทั้งยังวัดผลยาก และบริหารจัดการได้ยาก” ดังนั้น นักสร้างนวัตกรรมมือใหม่และมืออาชีพก็สามารถใช้เล่มนี้เป็นคู่มือได้เช่นกัน เพราะโมเดล A ถึง F เป็นระบบทำงานในการสร้างนวัตกรรมที่มีความยืดหยุ่น สามารถใช้ได้กับทุกบริษัทที่ต้องการความสำเร็จในตลาดโลกธุรกิจ