

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ

14-IN-93-GE-OSM-B

Multicountry Observational Study Mission on Resilient SME Networks in the Asia-Pacific

ระหว่างวันที่ 6-10 October 2014

ณ Taipei ประเทศ Republic of China

จัดทำโดย นันทพร อังคติชาติ

รักษาการผู้อำนวยการฝ่ายวิจัย ฝ่ายวิจัย

วันที่ 28 พฤศจิกายน 2557

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ

- 1.1 รหัสและชื่อโครงการ 14-IN-93-GE-OSM-B: Multicountry Observational Study Mission on Resilient SME Networks in the Asia-Pacific
- 1.2 ระยะเวลา 5 วัน
- 1.3 สถานที่จัด ไทยเป ไต้หวัน
- 1.4 ชื่อเจ้าหน้าที่เอพีโอประจำโครงการ Mr. Muhammad Idham
- 1.5 จำนวนและรายชื่อวิทยากรบรรยาย 3 ท่าน Mr. George Wong, Mr. Ronald Tan, Mr. Hiroshi Tachikawa
- 1.6 จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ 18 คน Republic of China, Fiji, IR Iran, India, Korea, Malaysia, Mongolia, Pakistan, Philippines, Sri Lanka, Thailand, Vietnam

ส่วนที่ 2 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

2.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

ในขณะที่เราเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นจากฝีมือของมนุษย์หรือธรรมชาติ ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตการณ์ทางการเงินที่แผ่ขยายไปทั่วโลกหรือภาวะโลกร้อนที่ทำให้เกิดภัยธรรมชาติที่ทวีความรุนแรงและยากที่จะควบคุมป้องกัน ความท้าทายต่ออุตสาหกรรม คือ เราจะมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างไรในการบริหารห่วงโซ่อุปทานและทำให้กิจกรรมทางธุรกิจสามารถกลับคืนสู่สภาพปรกติได้ในระยะเวลาอันสั้น ในปี 2013 ทาง APO เคยจัดโครงการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันนี้ในประเทศไต้หวัน ในครั้งนั้นได้ผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จ ก่อให้เกิดการสร้างความรู้ความตระหนักในกลุ่มประเทศสมาชิก เรียนรู้ผ่านการบรรยาย การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้แทนประเทศต่างๆ และผู้เชี่ยวชาญ และยังได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมกิจการ SMEs ที่ประสบความสำเร็จในเรื่องดังกล่าวด้วย ซึ่งผู้แทนจากประเทศต่างๆ ในครั้งนั้นได้รับประโยชน์มาก ดังนั้น จึงเป็นที่มาของโครงการในครั้งนี้ที่จะจัดซ้ำอีกครั้ง นอกจากนี้ ยังถือเป็นความรับผิดชอบหนึ่งของ APO ในการสนับสนุน SME ของประเทศสมาชิกอีกทางหนึ่งด้วย

2.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการฟังบรรยาย พร้อมแสดงความคิดเห็นหรือยกตัวอย่างประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรหรือประเทศไทย

ญี่ปุ่น

ในการบริหารห่วงโซ่อุปทาน สามารถมองได้เป็น 3 ช่วงเวลา คือ ก่อนเกิดวิกฤติซึ่งจะเป็นลักษณะของเชิงป้องกัน ระหว่างเกิดวิกฤติเป็นการบรรเทาความรุนแรงและทำให้กลับคืนสู่สภาพปกติเบื้องต้น และการฟื้นฟูหลังเกิดวิกฤติ เพราะเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดอาจเกิดขึ้นได้เสมอ ไม่ว่าจะเป็น น้ำท่วม ภัยแล้ง การจลาจล การประท้วง โรคระบาด สงคราม ไฟไหม้ สารเคมีปนเปื้อน ฯลฯ ทำให้บางองค์กร นอกจากมีแผนในการเตรียมความพร้อมแล้ว ยังมีแผนเชิงป้องกันและแผนฟื้นฟูให้กลับสภาพปกติอย่างรวดเร็ว ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการนี้เรียกว่า แผนดำเนินธุรกิจต่อเนื่องหรือ Business Continuity Plan เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นดังกล่าว สำหรับภาคการผลิต หัวใจของความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ คือ การบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ซึ่งจะมีผู้เกี่ยวข้องตั้งแต่ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ/ส่วนประกอบ (Raw Material/ component suppliers) ผู้ผลิต (Manufacturers) ผู้ค้าส่ง/ผู้กระจายสินค้า (Wholesalers/distributors) ผู้ค้าปลีก (Retailers) จนสามารถส่งถึงมือของลูกค้า/ผู้บริโภค (Customer) ซึ่งมีตัวอย่างที่น่าสนใจสำหรับแผนฟื้นฟูที่มีความเกี่ยวข้องระหว่างผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบและผู้ผลิตที่จับมือกันก้าวผ่านสภาวะวิกฤติทำให้สายการผลิตยังคงผลิตสินค้าส่งมอบให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง กรณีศึกษานี้เป็นเหตุการณ์หนึ่งที่เกิดขึ้นในการผลิตรถยนต์ Toyota ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งมีผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบเป็นลำดับขั้นถึง 3 Tiers หมายความว่า ผลิตรถยนต์ของ Tertiary Tier จะไปเป็นวัตถุดิบของ Secondary Tier และผลิตรถยนต์ของ Secondary Tier จะขึ้นไปเป็นวัตถุดิบเพื่อผลิตเป็นผลิตรถยนต์ของ Primary Tier ปรากฏว่าเกิดไฟไหม้ในโรงงานของผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบใน Primary Tier ทำให้อุปกรณ์และเครื่องจักรเสียหายเกือบทั้งหมด ซึ่งบริษัทนี้เป็น Supplier รายใหญ่ของ Toyota และเป็น Supplier รายเดียวที่ผลิต Hydraulic pressure สำหรับอุปกรณ์เบรก ความรุนแรงนั้นส่งผลกระทบต่อ Line การผลิตรถยนต์ 19 แห่งของ Toyota หยุดดำเนินการทันที แต่หลังจากเหตุการณ์ไฟไหม้ เขาใช้เวลาเพียง 6 วันในการฟื้นฟูให้สามารถกลับมาเริ่มประกอบรถยนต์ได้อีกครั้ง และอีก 17 วันต่อมา ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบใน Primary Tier รายนี้สามารถฟื้นฟูจนกลับสู่สภาพปกติได้ สิ่งที่บริษัทนี้ดำเนินการเป็นส่วนหนึ่งของ Business Continuity Plan ซึ่งเบื้องหลังความสำเร็จคือ การที่บริษัทมีการฝึกซ้อมแผนกันมาอย่างดีและทำเป็นประจำ สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงทำให้ปฏิบัติการฟื้นฟูกลับสู่สภาพปกติ หลังจากเกิดไฟไหม้เขาจัดตั้ง Emergency Response Team ทันทีและร้องขอความช่วยเหลือไปยัง Supplier ของตนเองและให้ Toyota ช่วยติดต่อ Supplier รายอื่น ให้เข้ามาช่วยเหลือด้วย ภายในวันเดียว มี Supplier ของตนเองมาช่วย 22 บริษัท และเป็น Supplier ของ Toyota อีก 36 บริษัท โดยได้แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มและทำงานไปพร้อม ๆ กัน โดยแต่ละกลุ่มมีหน้าที่ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ทำการตรวจสอบเครื่องจักรของตนเองและปรับเปลี่ยนให้สามารถผลิตได้ในเบื้องต้น กลุ่มที่ 2 วางแผนการผลิตและผลิตวัตถุดิบเพื่อส่งไปผลิตยังโรงงานในกลุ่มที่ 1 กลุ่มที่ 3 จัดตั้งศูนย์ทดสอบและทีมงานชั่วคราวโดยมีผู้เชี่ยวชาญจากโรงงานที่โดนไฟไหม้เป็นทีม Leader และกลุ่มที่ 4 เข้าช่วยฟื้นฟูโรงงานที่โดนไฟไหม้ให้ฟื้นกลับสู่สภาพปกติเร็วที่สุด อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยสนับสนุนที่ช่วยในการดำเนินการในครั้งนี้สำเร็จโดยง่ายอีกประการหนึ่ง คือ ความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งกันและกัน โดยการรวมตัวกันของ Supplier ของบริษัท Toyota จะทำในรูปแบบของสมาคม มีการประชุมและทำกิจกรรมร่วมกันเป็นปกติ ทำให้การช่วยเหลือนี้ทำได้อย่างรวดเร็วและเต็มความสามารถ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในเรื่องนี้ มองได้ 3

ประเด็น คือ มีการออกแบบแผนงานอย่างเป็นระบบ ทุกคนทำงานเป็นทีมและรู้หน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี รวมถึงความเป็นผู้นำของของ บริษัท Toyota ในการสั่งการต่างๆ นอกจากนี้ ยังมีเรื่องของผลประโยชน์ที่แบ่งปันกันระหว่างบริษัท Toyota กับทาง Suppliers และระหว่าง Supplier ในลำดับชั้นต่าง ๆ โดยทางบริษัท Toyota จะชดเชยความเสียหายที่เกิดจากการหยุดผลิตชั่วคราวให้กับ Primary Tier เป็นสัดส่วน 1% ของยอดขาย ซึ่งโดยปกติ ถึงแม้จะไม่มีความช่วยเหลือจาก Toyota บริษัทญี่ปุ่นจะมีธรรมเนียมปฏิบัติว่า หากเกิดความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อ Supplier ของตนเอง จะมีการให้เงินชดเชยเพื่อช่วยเหลือบางส่วนอยู่แล้ว นอกจากนี้ ในสภาวะปกติ Toyota ก็กำหนดราคาซื้อเท่ากับราคาต้นทุนคูณ 1.5 เท่าโดยอีก 0.5 ที่เพิ่มขึ้นมาให้นั้น เป็นเงินช่วยสนับสนุนในกิจกรรมวิจัยและพัฒนา สำหรับประเทศไทยอาจจะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างจากประเทศญี่ปุ่น แต่จากบทเรียนนี้ ทำให้เราตระหนักได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจจะมี 2 ตัวแปรที่สำคัญ คือ ความคล่องแคล่ว (Agility) และความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ในเรื่องของความสามารถในการปรับตัวนั้น จะต้องทราบข้อมูลเบื้องต้นก่อนว่า กระบวนการใดหรือผลิตภัณฑ์ใดที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของเราและภายใต้สิ่งเหล่านั้นมีทรัพยากร (Resources) ใดบ้างที่สำคัญและจำเป็น โดยแบ่งระดับความรุนแรงของสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งภายใต้สถานการณ์เหล่านั้น จะต้อง มี 3 แผน ได้แก่ แผนเชิงป้องกัน (Preventive) แผนรับมือเพื่อบรรเทาความรุนแรง (Responsive) และแผนฟื้นฟูให้กลับสภาพเดิม (Restoration) การวิเคราะห์และปรับแผนบนข้อมูลจริงทำให้ความสามารถในการปรับตัวของเราสูงขึ้น ดังนั้น การฝึกซ้อมโดยพยายามเปลี่ยนสถานการณ์ให้มีความหลากหลายจะทำให้แผนของเราสามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ สำหรับความคล่องแคล่วนั้น การจัดตั้งหน่วยงานกลางขึ้นมาประสานงาน ควบคุม ดูแล วิเคราะห์สถานการณ์ รายงาน รวมไปถึงการประเมินผลเพื่อปรับเปลี่ยนแผนงานต่างๆ จะช่วยได้ ถ้าเหตุการณ์รุนแรงมากและส่งผลกระทบในวงกว้าง อาจมองไปถึงการตั้ง Call Center 24 ชั่วโมงหรือช่องทางการสื่อสารอื่นๆ ของทาง Social Network เพื่อเสริมความคล่องตัว สิ่งที่สำคัญคือ การมองถึงผลประโยชน์ร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในลักษณะที่เป็น win-win เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเพิ่มความคล่องตัวขึ้นได้ด้วยความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งของคนและกัน

เนื่องจาก แนวคิดของ BCP เป็นส่วนหนึ่งของความยั่งยืน (Sustainability) ที่จะต้องสร้างสมดุลระหว่าง 3 ประสาน (Triple Bottom Line) ในอดีตองค์กรส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับความสามารถในการทำกำไร (Profitability) ซึ่งจะสามารถสร้างการเจริญเติบโตก้าวหน้าให้กับองค์กรและเศรษฐกิจโดยรวม สำหรับแนวคิด Sustainability ของประเทศญี่ปุ่น แนวคิดนี้เป็น Share Philosophy ที่จะพิจารณาเพิ่มอีก 2 ปัจจัย ได้แก่ สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยอยู่บนหลักคิดของความเป็นครอบครัว (Family Type) และการสร้างผลิตภาพ (Productivity) ดังนั้น เมื่อเกิดวิกฤติการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานหรือการดำเนินกิจการขององค์กร จะมีการส่งความช่วยเหลือใน Supply Chain ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่ได้เป็นตัวเงิน นอกจากนี้ ยังมีลักษณะการปฏิบัติที่เป็นเชิงป้องกันโดยผ่านการใช้มาตรฐานต่างๆ เป็นตัวควบคุม ยกตัวอย่าง เช่น บริษัท โซนี่ใช้ SS-00259 หรือ Green Procurement Standard เพื่อตรวจสอบสารเคมีในทุกๆ กระบวนการจนถึงการส่งมอบสินค้า (QCDSMEE-Procurement) และยังสามารถนำเครื่องมือ MFCA (Material Flow Cost Accounting) มาใช้ในการควบคุม Suppliers ของทางบริษัทอีกทางหนึ่งด้วย โดย MFCA จะอยู่ตรงกลางระหว่าง Internal Benefit ซึ่งได้แก่ Money และ Incentive และ External Benefit ซึ่งได้แก่ สิ่งแวดล้อมและผลกระทบทางสังคม

ปัจจัยสนับสนุน (Enabler Factor) ที่สำคัญของกรณีศึกษาในประเทศญี่ปุ่น ได้แก่ วัฒนธรรมของชาติญี่ปุ่นเองและความสามารถในการปรับตัว (Agility) เพื่อสร้างความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เข้ามากระทบต่อห่วงโซ่อุปทาน

สิงคโปร์

SMEs ในประเทศสิงคโปร์ จะมียอดขายต่อปีต่ำกว่า 100,000 เหรียญ มีพนักงานต่ำกว่า 200 คน ปัญหาปัจจุบันที่พบคือ ความแตกต่างระหว่าง Generation โดยเฉพาะการมี Gen Y ในตำแหน่งผู้บริหารที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วและเพิ่มขึ้นอย่างมาก ทำให้การบริหารคน (People Management) มีความยากลำบากมากขึ้น ค่านิยมที่พยายามสร้างขึ้น คือ Integrity หรือ การทำในสิ่งที่ถูกต้องแม้ว่าจะไม่มีใครเห็นหรือทราบก็ตาม การสร้างทัศนคติเชิงบวกในเรื่อง CAN DO Attitude รวมถึงการสร้างคุณภาพของผู้นำ โดยได้มีการกำหนดคุณสมบัติอันพึงประสงค์ไว้ 6 ประการได้แก่ Intelligent, Honest, Creative, Confident, Driven และ Courageous

สำหรับการจัดทำ BCP จะมีขั้นตอนในการดำเนินการอยู่ 10 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจ (Business Impact Analysis: BIA) การกำหนดความเสี่ยง (Risk Identification) การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation) การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Level) การกำหนดระดับการยอมรับได้ของความเสี่ยง (Acceptability of Risk) ผลสรุปการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Summary) การจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) การทดสอบ (Test and Exercise) การทบทวนผลการดำเนินการ (Performance Review) และการปรับปรุงแผน (Improvement) ซึ่งขั้นตอนทั้งหมดจะอยู่ในวงจร PDCA ที่จะทำให้ BCP นั้นทันต่อเหตุการณ์และทันสมัยอยู่เสมอ (Success is journal not destination)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญคือ การสื่อสารและการเคลื่อนย้ายทรัพยากรอย่างทันเวลา ตัวอย่างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมาจากวิธีทางทหารที่เรียกว่า Call Tree คือ การสื่อสารเป็นชั้นลำดับขั้น ทำให้สามารถสื่อสารได้ครบถ้วนในระยะเวลาที่จำกัด (Total Communication) หรือการใช้เทคโนโลยี เช่น Cloud มาใช้ในการเก็บข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งสามารถเคลื่อนย้ายได้อย่างรวดเร็วและมีความสะดวกในการทำงาน สามารถใช้งานได้ทุกที่ ไม่จำกัดเฉพาะการใช้งานในองค์กรเท่านั้น

- 2.3 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกรณีศึกษาของประเทศสมาชิก (Country Paper) (ถ้ามี) พร้อมแสดงความคิดเห็นหรือยกตัวอย่างประเด็นเชิงเปรียบเทียบกับบริบทประเทศไทยและ/หรือประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรหรือประเทศไทย (จำแนกตามรายชื่อประเทศ)

Country Paper ของประเทศสมาชิก ส่วนใหญ่จะแสดงเกี่ยวกับกิจกรรม โครงการต่างๆ ที่ช่วยเหลือองค์กร หรือ SMEs ในประเทศของตนเอง

- 2.4 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานแต่ละแห่ง (ถ้ามี) พร้อมแนบภาพประกอบ

DEANTRONICS เป็นองค์กรที่จำหน่ายอุปกรณ์และเครื่องมือทางการแพทย์ สินค้าได้รับการยอมรับในระดับ World Class ซึ่งสามารถสร้างความแตกต่างและทำให้สามารถแข่งขันกับบริษัทที่มีขนาดใหญ่กว่าได้ เนื่องจาก สินค้าของบริษัทจัดอยู่ในตลาด Niche Market แม้ว่าสินค้าจะมีคุณภาพสูงและราคาไม่แพงมาก

นัก แต่กลับมีปัญหาด้านของการเติบโตของยอดขายในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ดังนั้น องค์กรจะต้องเร่งหาแนวทางแก้ไขเพื่อให้รอดพ้นจากวิกฤตินี้ โดยสิ่งที่องค์กรดำเนินการ ได้แก่ ทบทวน Segmentation ของลูกค้า สร้างธุรกิจใหม่ที่สามารถตอบสนองลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต หาจุดแข็งขององค์กรและทำตลาดตรงนั้นให้เข้มแข็งมากขึ้น เพิ่มมูลค่าเพิ่มของสินค้าโดยเพิ่ม Value Attraction ในรูปแบบต่างๆ เช่น การพัฒนา Application ใน Smart Phone หรือ การให้ IPAD เพื่อเพิ่มมูลค่าการใช้งานของสินค้า รวมถึงการพิจารณาปรับปรุง Low Value Process ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สำหรับบทเรียนที่ได้รับในการฝ่าวิกฤติรายได้ครั้งนี้ คือ อย่ายอมถอยหลัง ให้มองไปข้างหน้า พยายามหาและทำในสิ่งที่ทำให้ลูกค้าพอใจกับองค์กรของเรา รวมถึงบริหารความสัมพันธ์ในระยะยาวระหว่างพนักงาน (Employee) คู่ค้า (Suppliers) และ ลูกค้า (Customers)

Sanyang Ye Industrial Co., Ltd. เป็นบริษัทที่ผลิตหุ่นยนต์ที่ใช้ในวงการอุตสาหกรรมรถยนต์ ทาง การแพทย์ และการสื่อสารคมนาคม โดยแบ่งพัฒนาการออกเป็น 3 ยุค ได้แก่ DNA1: Smart Technology DNA2: Machine and People และ DNA3: Virtual Control Robot by People ปัจจุบันได้ทำเป็นลักษณะเชิงท่องเที่ยวและศูนย์การเรียนรู้สำหรับเยาวชน (Robot Factory Tourism) ด้วย ความท้าทายขององค์กร คือ ต้นทุนแรงงานที่ไม่สามารถแข่งขันได้กับประเทศคู่แข่งอย่างจีน ทำให้มีโครงการย้ายฐานการผลิตไปยัง ประเทศมาเลเซียและพม่า ค่านิยมขององค์กร (Core Value) คือ Innovative Harmony Truthful และ วิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision) คือ Geared with Magic for a New World โดยองค์กรแห่งนี้จะให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นอย่างมาก จากค่านิยมและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ถูกถ่ายทอดลงมายังพนักงานทุกระดับชั้น รวมถึงการออกแบบระบบงานต่างๆ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร รวมถึงการป้องกันความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากความผิดพลาดของมนุษย์ เช่น การใช้ หุ่นยนต์ AGV มาเป็นพนักงานในการลำเลียงวัตถุดิบเข้าสายการผลิต มีการกำหนดเวลาการใช้ลิฟท์และเส้นทางการเดินของหุ่นยนต์ AGV เป็นต้น นอกจากนี้ บรรยากาศการทำงานยังสร้างความคุ้นเคยให้พนักงาน คิดนอกกรอบบนฐานของความเป็นไปได้และสามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้องค์กรสามารถผ่านอุปสรรคต่างๆ มาได้ คือ การเข้าใจความต้องการของลูกค้า โดยเฉพาะความต้องการของลูกค้าหลักซึ่งเป็นลูกค้ารายใหญ่ โดยมี 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ Technology, Quality และ Delivery & Cost

Accutex Technologies Co., Ltd. ก่อตั้งองค์กรในปี 2001 เริ่มต้นจากนำเสนอโครงการภาครัฐ โดย รัฐบาลสนับสนุนเงินทุนร้อยละ 80 และรัฐบาลได้ให้ความช่วยเหลือทางด้านเทคนิค บริษัทใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ที่ชื่อ NC Technology ทำให้เป็น Entry Barrier สำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ ปัจจุบัน มีโรงงานอยู่ใน ไต้หวัน พนักงาน 90 คน โดยมี 15 คนเป็น R & D Engineer และมีโรงงานในจีน มีพนักงาน 40 คน ทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 10.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2008-2009 องค์กรประสบปัญหาทางการเงิน โดยสาเหตุหลักมาจาก การประมาณการผลิตที่ผิดพลาด ทำให้มีสินค้าคงคลังสูงถึงร้อยละ 70 ในขณะที่เดียวกันมีคำสั่งซื้อเร่งด่วนเข้ามาจำนวนมากและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ สิ่งที่องค์กรดำเนินการแก้ไขเพื่อให้กิจการสามารถดำเนินต่อไปได้คือ ปรับเปลี่ยนระบบเป็น Push & Pull Based Supply Chain และ Outsourcing ในบางส่วนที่ไม่สำคัญ หรือสามารถผลิตได้โดยไม่ต้องใช้เทคโนโลยีสูงมากนัก องค์กรมี

ความเชื่อที่ว่า สิ่งที่ทำให้สามารถผ่านวิกฤติที่เลวร้ายได้ เนื่องจาก ความเชื่อมั่นใน 3 สิ่ง ได้แก่ ความเชื่อมั่น
ในความเป็นมืออาชีพ ความเชื่อมั่นในคุณภาพ และความเชื่อมั่นใน Value Chain ที่ประกอบด้วย ลูกค้า คู่ค้า
และการวิจัยที่เป็น Multi Research

ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

ประโยชน์ต่อตนเอง ได้ทราบแนวคิดและหลักการในการจัดทำแผนดำเนินธุรกิจต่อเนื่องในช่วงการเกิด
วิกฤติการณ์อย่างเป็นระบบ
