

การศึกษาการลดจำนวนซัพพลายเออร์ในระบบ ของ แผนก Indirect Purchasing

กรณีศึกษา บริษัท โรเบิร์ต บ็อช จำกัด

จิตภา ปัทมาลาโพธิ์ รหัสนิสิต 61090129 การจัดการอุตสาหกรรมพาณิชยนาวิ

อาจารย์ วรรณกษม อินทรทัต

บทคัดย่อ

การจัดทำรายงานการปฏิบัติสหกิจศึกษา เรื่อง การศึกษาการลดจำนวนซัพพลายเออร์ในระบบ ของ บริษัท โรเบิร์ต บ็อช จำกัด ซึ่งเป็นการวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในรูปแบบตารางเชิงเปรียบเทียบ โดยมีวิธีการวิจัยที่อยู่ในรูปแบบของการสัมภาษณ์ (Interview Research) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลขั้นปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งในการดำเนินการในครั้งนี้มีเป้าหมายจะต้องตัดซัพพลายเออร์จำนวน 12 รายออกจากระบบ และต้องสรรหาซัพพลายเออร์รายใหม่ที่มีอยู่ในระบบเข้ามาสนับสนุนรายการวัสดุทั้งหมด 267 รายการ แทนซัพพลายเออร์รายเดิม วัตถุประสงค์ในการศึกษาในครั้งนี้ 1) เพื่อศึกษาระบบในองค์กร และขั้นตอนในการดำเนินงานการลดจำนวนซัพพลายเออร์ในระบบ 2) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของแผนก Indirect Purchasing 3) เพื่อวิเคราะห์สาเหตุและปัญหาในการดำเนินงาน 4) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานการลดจำนวนซัพพลายเออร์ในระบบ เพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

จากผลการศึกษาพบว่า สามารถลดต้นทุน (Cost saving) ไปได้ถึง 18.09% รวมทั้งยังสามารถลดจำนวนซัพพลายเออร์ในระบบไปได้ถึง 12 ราย โดยสรรหาซัพพลายเออร์รายใหม่จากในระบบเข้ามาแทนได้ 4 ราย ซึ่งการดำเนินการในครั้งนี้อาจเพิ่มอำนาจในการต่อรองราคาได้ อีกทั้งยังช่วยประหยัดเวลา และขั้นตอนในการต่อรองอีกด้วย

1. บทนำ

ผู้จัดทำได้ปฏิบัติสหกิจใน บริษัท โรเบิร์ต บ็อช จำกัด แผนก Indirect Purchasing ซึ่งได้รับหน้าที่ให้ดูแลจัดซื้อจัดหาในส่วนงานของ Indirect Material ในกลุ่ม MRO (Maintenance Repair and Operations) คือกลุ่มของวัสดุคิบบหรือสิ่งของหรืออะไหล่ที่ใช้ในการบำรุงรักษา ซ่อมแซม ปฏิบัติการในเครื่องจักรกลต่าง ๆ ภายในโรงงาน เพื่อให้การทำงานของฝ่ายผลิตดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่น อาทิเช่น เครื่องจักรกล อะไหล่ชิ้นส่วนของเครื่องจักรกล สารเคมี น้ำมัน ปิโตรเคมี อุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัย

โดยในกลุ่ม MRO นี้เป็นกลุ่มวัสดุคิบบที่มีความหลากหลายและความพิเศษเฉพาะตัวมาก จึงทำให้มีจำนวนซัพพลายเออร์มากตามไปด้วย และการที่มีจำนวนซัพพลายเออร์มากนั้นส่งผลให้ระยะเวลาในการดำเนินงานในการต่อรองมากขึ้นตามไปด้วย อีกทั้งอำนาจในการต่อรองก็อาจจะมีไม่มากพอหรือลดลง

ดังนั้นแผนกจัดซื้อจึงมีความต้องการที่จะลดจำนวนซัพพลายเออร์ และเนื่องด้วยนโยบายของทางบริษัทแม่ที่ ต้องการให้แผนกจัดซื้อในแต่ละสาขาทั่วโลกมีการจัดการไปในทิศทางเดียวกัน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสังเกตเห็นว่าการดำเนินงานการลดปริมาณซัพพลายเออร์ขององค์กรมีความน่าสนใจที่จะทำการศึกษาวิเคราะห์สาเหตุและปัญหาในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานในอนาคต และผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการในครั้งนี้จะส่งผลดีในด้านใดบ้างให้แก่องค์กร

2. แนวคิด ทฤษฎีและการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการจัดซื้อจัดหา และการจัดซื้อจัดหาแบบลีน (Lean)

อรุณ บริษัท (2550) กล่าวถึงการเพิ่มประสิทธิภาพให้งานจัดซื้อตามแนวคิดแนวคิดการผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing) โดยเรียบเรียงจากคำบรรยายของ ดร. วิทยา สุหฤทดำรง ไว้ว่า แนวคิดนี้มีหลักการมุ่งเน้นไปที่การจัดการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในโรงงาน ซึ่งนั่นเป็นเพียงส่วนหนึ่งขององค์กรแบบลีน (Lean Enterprise) ซึ่งหากพิจารณาให้ดีแล้วจะพบว่าต้นทุนครึ่งหนึ่งของการจัดซื้อจัดหานั้นมากกว่าต้นทุนที่ใช้ในกระบวนการผลิตขององค์กร ด้วยเหตุนี้เองแนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดหาแบบลีน (Lean Procurement) จึงเกิดขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อลดความสูญเปล่า (Waste) ทั้ง 7 ประการที่ไม่จำเป็นที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดซื้อจัดหาทั้งภายในองค์กรเอง และระหว่างองค์กรต่อองค์กร โดยนำเทคนิคแบบลีนและเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ มาช่วยในการพัฒนาเพื่อลดความสูญเปล่า ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบกระบวนการจัดซื้อจัดหาที่ไม่เหมาะสม การรอคอยที่ยาวนานเกินความจำเป็น ในแต่ละขั้นตอนการจัดซื้อจัดหาการผลิตที่มากเกินไป การเก็บสินค้าคงคลังที่เกินความต้องการ การจัดส่งหรือการเคลื่อนย้ายไปขอเสนอซื้อ (Purchase Requisition: PR) หรือใบสั่งซื้อ หรือวัตถุดิบสินค้าต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กรเกินความจำเป็น การเกิดความผิดพลาดในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ เป็นต้น

การจัดซื้อจัดหาแบบทั่วไป	การจัดซื้อจัดหาแบบลีน (Lean)
1. มีจำนวนผู้ส่งมอบวัตถุดิบ (Supplier) หลายราย	1. มีจำนวนผู้ส่งมอบวัตถุดิบ (Supplier) น้อยราย โดยแบ่งกลุ่มของผู้ส่งมอบวัตถุดิบออกเป็นลำดับชั้น ตามเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อง่ายต่อการพิจารณาหาผู้ส่งมอบวัตถุดิบที่เหมาะสม
2. มีข้อจำกัดทางด้านความรู้ความเข้าใจในเรื่องสายธารคุณค่า (Value Stream)	2. มีความพยายามในการสร้างสรรค์หรือขยายของการผลิตให้มีความยืดหยุ่น
3. มีความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบวัตถุดิบแบบหลวมๆ และไม่มีข้อตกลงระยะยาว	3. มีความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบวัตถุดิบในเชิงลึก และมีข้อตกลงระยะยาว

4. การเจรจาต่อรองกับผู้ส่งมอบวัตถุดิบเป็นแบบ ผู้ชนะ-ผู้แพ้ (Win-Lose)	4. การศึกษาผลประโยชน์ระหว่างกันเป็นแบบ ผู้ชนะ-ผู้ชนะ (Win-Win)
5. มีข้อจำกัดทางการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ซึ่งกันและกัน	5. เป็นการสื่อสารแบบสองทาง มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ร่วมกัน
6. ผู้ส่งมอบวัตถุดิบไม่ได้รับการตรวจสอบยืนยันคุณภาพของสินค้า	6. ผู้ส่งมอบวัตถุดิบได้รับการตรวจสอบยืนยันคุณภาพของสินค้า
7. ต้องทำการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าจากผู้ส่งมอบวัตถุดิบก่อนเสมอ	7. ทำการตรวจสอบคุณภาพและข้อจำกัดของสินค้าตั้งแต่อยู่ในกระบวนการผลิตของผู้ส่งมอบวัตถุดิบ
8. ทำการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าโดยอิงราคาของ สินค้าเป็นหลัก	8. ทำการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าโดยอิงคุณภาพและราคาควบคู่กัน
9. ผู้ส่งมอบวัตถุดิบไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาหรือการปรับปรุง	9. มีข้อตกลงร่วมกันในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยการประสานร่วมมือกับผู้ส่งมอบวัตถุดิบในการปรับปรุงกระบวนการ

การจัดการผู้ขาย (Vendor management)

การทำข้อตกลงของระดับการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) กับการบริหารจัดการซัพพลายเออร์ (Manage your suppliers) ซึ่งเป็นวิธีการในการสร้างความสัมพันธ์ที่แนบแน่นกับซัพพลายเออร์ (Supplier) ผ่านทางการต่อรอง การสร้างให้เกิดความร่วมมือ การทบทวนผลการดำเนินงาน และประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ

จุดเริ่มต้นของการจัดซื้อคือการเลือกซัพพลายเออร์ (Supplier) ที่มีคุณภาพสามารถตอบสนองความต้องการของเราได้อย่างเต็มที่

วิธีการที่ใช้ทั่วไปเพื่อทำให้บริการของซัพพลายเออร์ (Supplier) ตรงกับความต้องการของธุรกิจคือการทำข้อตกลงของระดับการให้บริการ (Service Level Agreement : SLA) ด้วยข้อตกลงดังกล่าวธุรกิจสามารถกำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงร่วมกับซัพพลายเออร์ (Supplier) ซึ่งโดยทั่วไปมักจะครอบคลุมความรับผิดชอบหลักๆ ทางการค้าระหว่างกัน ได้แก่ การบริการที่จะได้รับและมาตรฐานการให้บริการดังกล่าว ระยะเวลาของการส่งมอบ หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย รูปแบบการชำระเงิน การบริหารจัดการปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ การจ่ายค่าชดเชยกรณีเกิดการผิดพลาดหรือไม่เป็นไปตามสัญญา การรับประกันที่ระบุแนวทางการแก้ไข รวมทั้งข้อสรุปเพื่อคลี่คลายปมขัดแย้งและข้อเรียกร้องทางกฎหมายต่าง ๆ

3. วิธีการวิจัย

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตในการศึกษา
- 2) รวบรวมและศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 3) รวบรวมข้อมูลจากใน ERP system เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การเลือกตัดซัพพลายเออร์ออกจากระบบ

โดยจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลประวัติการสั่งซื้อในปี 2020 ตั้งแต่เดือน มกราคม ถึง ธันวาคม แล้วทางแผนกจะต้องตัดซัพพลายเออร์ที่มียอดการสั่งซื้อที่ต่ำกว่า 2,000,000 บาท และไม่ได้ทำสัญญาหรือข้อตกลง (Contract / Agreement) ร่วมกันไว้จากจากระบบ ซึ่งในครั้งนี้มีจำนวนซัพพลายเออร์ทั้งหมด 12 ราย ที่จะต้องถูกตัดออกจากระบบ และมีจำนวนรายการวัสดุทั้งหมด 267 รายการ ที่จะต้องสรรหาซัพพลายเออร์รายใหม่เข้ามาสนับสนุนรายการวัสดุทั้ง 267 รายการนี้ โดยซัพพลายเออร์รายใหม่ที่จะเข้ามาสนับสนุนจะต้องทำการคัดเลือกจากซัพพลายเออร์ที่มีอยู่ในระบบ

3.2 การสรรหาซัพพลายเออร์รายใหม่

โดยจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลประวัติการสั่งซื้อในปี 2020 ตั้งแต่เดือน มกราคม ถึง ธันวาคม แล้วทางแผนกจะต้องทำการเลือกซัพพลายเออร์ที่มียอดการสั่งซื้อที่สูงกว่า 2,000,000 บาท มาประมาณ 3-5 ราย ซึ่งในครั้งนี้ออกมา 5 ราย ที่สังเกตเห็นว่ามีศักยภาพ (potential) ที่จะสรรหาวัสดุทั้ง 267 รายการนี้ได้

- 4) สัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานในแผนก Indirect Purchasing

ในการสัมภาษณ์ในครั้งนี้สรุปใจความสำคัญได้ว่า

“ การดำเนินการลดจำนวนซัพพลายเออร์ในระบบจะดำเนินการตามแผนของทางบริษัทแม่กำหนดมาตามแต่ละกลยุทธ์ (strategy) ของแต่ละปี ซึ่งจำนวนซัพพลายเออร์ที่จะต้องทำการตัดออกจากระบบจะขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ (strategy) ของแต่ละปีเช่นกัน ซึ่งอาจจะเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ ซึ่งทางบริษัทแม่จะทำการให้จำนวนเป้าหมาย (target) ลงมาตามภูมิภาค แล้วจัดซื้อ (Buyer) ในภูมิภาคนั้น ๆ จะต้องทำการประชุมและแบ่งจำนวนเป้าหมาย (target) กันไปว่าประเทศใดจะต้องมีจำนวนเป้าหมาย (target) เท่าใด หลังจาก จัดซื้อ (Buyer) ได้จำนวนเป้าหมาย (target) แล้ว ก็จะมาทำการดึงข้อมูลออกจาก ERP system เพื่อทำการตรวจสอบข้อมูลแล้วทำการตัดซัพพลายเออร์ออกจากระบบ ”

- 5) ศึกษานโยบายของแผนก Indirect Purchasing เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำงานและกระบวนการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่าง ๆ

จากการศึกษานโยบายของแผนก Indirect Purchasing มีนโยบายหลัก ๆ ดังนี้

“ การทำสัญญาระยะยาว ประมาณ 2 – 3 ปี กับคู่ค้าที่มีความสัมพันธ์ที่ดีและยอดการสั่งซื้อต่อปีจำนวนมาก เพื่อจะประหยัดต้นทุน (Cost Saving) และเพื่อเพิ่มอำนาจในการต่อรอง ”

- 6) ศึกษากระบวนการของแผนกจัดซื้อที่ใช้ในการลดจำนวนซัพพลายเออร์ในระบบ
 - 6.1 จัดซื้อ (Buyer) ได้รับแผนจากทางบริษัทแม่
 - 6.2 จัดซื้อ (Buyer) ดำเนินการดึงข้อมูลออกมาจาก ERP system แล้วทำการตรวจสอบข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล
 - 6.3 ซัพพลายเออร์ที่มียอดการสั่งซื้อที่ต่ำกว่า 2,000,000 บาทต่อปี และไม่ได้ทำสัญญาหรือข้อตกลง (Contract / Agreement) ร่วมกันไว้จะถูกตัดออกจากระบบ
 - 6.4 ซัพพลายเออร์ที่มียอดการสั่งซื้อที่สูงกว่า 2,000,000 บาทต่อปี จัดซื้อ (Buyer) จะต้องดำเนินการคัดเลือกซัพพลายเออร์จากที่มีอยู่ในระบบหลังถูกตัด ซึ่งจะต้องเป็นซัพพลายเออร์ที่มีศักยภาพ (potential) มากพอที่จะมาสนับสนุนรายการวัสดุต่อจาก ซัพพลายเออร์รายเดิมที่ถูกตัดออกได้ ซึ่งจะต้องเลือกซัพพลายเออร์อย่างน้อย 2 ราย เพื่อจะเอาราคาของแต่ละรายมาเปรียบเทียบ
 - 6.5 ดำเนินการขอใบเสนอราคาจากซัพพลายเออร์แต่ละราย
 - 6.6 นำราคาของแต่ละรายมาเปรียบเทียบ (compare) ทั้งนี้อาจจะทำการขอส่วนลด (discount) เพิ่มเติมจากที่ซัพพลายเออร์เสนอราคา มา หรือเสนอการทำสัญญาระยะเวลาประมาณ 2 – 3 ปี กับซัพพลายเออร์ เพื่อหาซัพพลายเออร์ที่เสนอราคาให้ได้ดีที่สุด
 - 6.7 เลือกซัพพลายเออร์ที่ให้ราคาที่ดีที่สุด
 - 6.8 ทำการอัปเดตราคาเข้าระบบ โดยการใช้ระบบ WorkON ในการอัปเดตราคาเข้าระบบ
- 7) นำข้อมูลระหว่างก่อนและหลังทำการลดซัพพลายเออร์ในระบบมาวิเคราะห์แสดงผ่านตาราง
- 8) ตรวจสอบกระบวนการในการทำงานย้อนกลับ
 - 8.1 หากพบเจอปัญหาในการทำงานให้ทำการบันทึกไว้แล้วเสนอแนวทางการแก้ไข
 - 8.2 หากเจอขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนในกระบวนการทำงานให้ทำการบันทึกไว้แล้วเสนอแนวทางการแก้ไข
- 9) สรุปผลการวิจัย และเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหา

4. ผลการศึกษา

เมื่อได้รับใบเสนอราคากับซัพพลายเออร์รายใหม่ทั้ง 4 ราย แล้วพบว่ามียางรายการที่ซัพพลายเออร์ไม่สามารถเสนอราคาได้ เนื่องจากข้อจำกัดด้านสินค้าที่ทางผู้ผลิต (maker) ของรายการวัสดุนั้นจะดำเนินการขายสินค้าให้กับตัวแทนจำหน่ายเท่านั้น ซึ่งบางรายไม่ได้เป็นตัวแทนจำหน่ายนั่นเอง

ผู้จัดทำจึงทำการเปรียบเทียบราคาในส่วนที่ทั้ง 4 ราย สามารถเสนอราคามาได้ครบทุกราย ซึ่งมีอยู่ 149 รายการ จึงได้ทำการต่อเรื่องราคากับทั้ง 4 ราย พบว่า ซัพพลายเออร์ WW รายนี้เดิมไม่มีสัญญาราคา และได้ดำเนินการต่อเรื่องส่วนลดแต่ไม่สามารถให้ส่วนลดได้, ซัพพลายเออร์ XX เดิมรายนี้ไม่มีสัญญาราคาอยู่จึงดำเนินการขอทำสัญญาราคาเป็นระยะเวลา 3 ปี โดยเริ่มจากปี 2021 นี้เป็นปีแรก ซึ่งในปีนี้ตามสัญญาจะได้ส่วนลดอยู่ที่ 2%, ซัพพลายเออร์ YY เดิมรายนี้สัญญาราคาซึ่งในปีนี้ตามสัญญาจะได้ส่วนลดอยู่ที่ 7% และซัพพลายเออร์ ZZ เดิมรายนี้สัญญาราคาซึ่งในปีนี้ตามสัญญาจะได้ส่วนลดอยู่ที่ 5% ดังตารางด้านล่าง

ซัพพลายเออร์รายใหม่ (New Supplier)	รวมราคาต่อหน่วย (Total unit price)	ส่วนลด (Discount)	รวมราคาหลังส่วนลด (Total discount price)	อันดับ (Ranking)
WW	2,257,666.00	0%	2,257,666.00	4
XX	1,591,390.00	-2%	1,559,562.20	1
YY	1,733,380.25	-7%	1,613,777.01	2
ZZ	1,773,670.00	-5%	1,686,695.00	3

ดังนั้นทางผู้จัดทำเล็งเห็นว่า ซัพพลายเออร์ XX มีศักยภาพ (potential) มากกว่ารายอื่น ๆ คือ สามารถเสนอราคามาได้มากที่สุด อยู่ที่ 203 รายการ จาก 267 รายการ อีกทั้งราคาที่ต่ำกว่า และสามารถทำสัญญาราคา (Price Agreement Contract) ได้เป็นระยะเวลา 3 ปี จึงให้ซัพพลายเออร์ XX เป็นซัพพลายเออร์หลักในการดำเนินการลดจำนวนซัพพลายเออร์ในระบบในครั้งนี้ โดยสามารถอ้างอิงจากทฤษฎีการจัดซื้อจัดหาแบบลีน (Lean) ในส่วนของการรักษาสลประโยชน์ระหว่างกันเป็นแบบ ผู้ชนะ-ผู้ชนะ (Win-Win) และในส่วนมีความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบวัตถุดิบในเชิงลึก และมีข้อตกลงระยะยาว

และในส่วนรายการที่ซัพพลายเออร์ XX ไม่สามารถเสนอราคาได้ ก็จะทำให้ซัพพลายเออร์รายอื่นที่สามารถเสนอราคาได้ที่ดีที่สุด คือราคาถูกที่สุดนั่นเอง ซึ่งซัพพลายเออร์ ZZ ได้ไป 50 รายการ และ ซัพพลายเออร์ WW กับ ซัพพลายเออร์ YY ได้ไปรายละ 7 รายการ ดังนี้

ซัพพลายเออร์รายใหม่	จำนวนซัพพลายเออร์รายเก่า	จำนวนรายการวัสดุ	ราคารายเก่า	ราคาต่อหน่วยของรายใหม่	ราคาหลังส่วนลดของรายใหม่	ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นหรือ ลดลง (%)
WW	6	7	105,556.15	84,313.00	84,313.00	-20.12%
XX	9	203	2,548,977.07	2,346,990.00	2,300,050.20	-9.77%
YY	6	7	238,837.00	355,450.00	330,923.95	38.56%
ZZ	7	50	4,573,074.41	3,551,830.00	3,400,554.45	-25.64%
รวม		267	7,466,444.63	6,338,583.00	6,115,841.60	-18.09%

5. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

ในปี 2021 นี้ สามารถทำ Cost saving ได้ถึง 18.09% การตัดซัพพลายเออร์ออกจากระบบจำนวน 12 ราย ดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย แต่ในการสรรหาซัพพลายเออร์รายใหม่เข้ามาสนับสนุนรายการแทนตามเป้าหมายคือ 1 ราย ไม่สำเร็จ เนื่องจากข้อจำกัดในด้านตัวแทนจำหน่าย ทั้งนี้จึงสรรหาซัพพลายเออร์รายใหม่เข้ามา 4 ราย โดยการคัดเลือกจากที่อยู่ในระบบ ซึ่งการดำเนินการในครั้งนี้สามารถเพิ่มอำนาจในการต่อรองราคาได้ อีกทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและขั้นตอนในการต่อรอง และพบปัญหาในกระบวนการทำงานที่ล่าช้านั้นอยากเสนอให้แก้ไข คือ Man (user) ให้ตรวจสอบการกรอกข้อมูลลงในระบบส่วนกลางให้ถูกต้องตั้งแต่แรกของ Part Number ของวัสดุนั้น ๆ เพื่อการทำงานจะได้ไม่ต้องหยุดชะงักการตรวจสอบซ้ำไปมา