

การปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนการผ่านพิธีการนำเข้าสินค้าโดยการประยุกต์ใช้

แนวคิดแบบลีน

บริษัท เบสต์ โลจิสติกส์ แอนด์ เซอร์วิสเชส

นาย อากเนย์ สามัญ รหัสนิสิต 60090204, อาจารย์ที่ปรึกษา อ.กวีพล สว่างแก้ว

บทคัดย่อ (ABSTRACT)

รายงานเรื่องการปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนการผ่านพิธีการนำเข้าสินค้าโดยการประยุกต์ใช้แนวคิดแบบลีน เป็นรายงานที่จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาวิธีการปฏิบัติงานจริงในด้านการผ่านพิธีการนำเข้าสินค้าและการเดินพิธีการศุลกากรเพื่อทำการออกของและสามารถนำไปปรับปรุงในภายหน้าได้ เนื่องจากเป็นบริษัทขนาดเล็ก มีจำนวนพนักงานน้อยและกำลังอยู่ในช่วงขาดทุนซึ่งสะสมมานานเป็นระยะเวลาเกือบปี ด้วยพิษเศรษฐกิจและโรคระบาด ทำให้ช่วงนี้พนักงานจำนวนงานล้นมือ นอกจากนี้ยังต้องทำงานแข่งกับเวลาและต้องทำอย่างเร่งรีบ เพราะว่ามีงานที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก ปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการทำงานคือ มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนเนื่องจากการตรวจสอบซ้ำแล้วซ้ำเล่าและการรอคอยเป็นเวลานาน เนื่องจากรอคอยอนุมัติและการเสียเวลาไปกับการตรวจสอบความถูกต้องของรายละเอียดต่างๆของเอกสาร ผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับปรุงขั้นตอนและกระบวนการผ่านพิธีการนำเข้าสินค้าของลูกค้า Siam Fast ด้วยการประยุกต์ใช้แนวคิดแบบลีน ซึ่งแต่เดิมมีจำนวนขั้นตอนทั้งหมด 21 ขั้นตอน เมื่อทำการปรับปรุงแล้วเหลือขั้นตอนการทำงานที่จำเป็นเพียง 14 ขั้นตอน โดยมุ่งเน้นไปที่การลดหรือยุบขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนและไม่จำเป็นออก ใช้เวลาในการรอคอยที่เกิดจากความจำเป็นในกระบวนการไปกับขั้นตอนการทำงานอื่น อย่างการตรวจเช็คข้อมูลหรือรายละเอียดความถูกต้องของเอกสาร เพื่อให้งานสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและจะได้ใช้เวลาอย่างคุ้มค่า

1. บทนำ (INTRODUCTION)

บริษัทเบสต์ โลจิสติกส์ แอนด์ เซอร์วิสเชส เป็นหนึ่งในบริษัทตัวแทนออกของที่ให้บริการแก่ผู้ประกอบการนำเข้า-ส่งออกอย่างครบวงจร ในปัจจุบัน ทางบริษัทได้ประสบกับปัญหาขาดทุนสะสมเนื่อง เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจ โรคระบาด ปัญหาและความล่าช้าของการให้บริการ แต่ข้อผิดพลาดที่เป็นเพียงจุดเล็ก ๆ แต่เป็นข้อผิดพลาดที่สำคัญมากซึ่งเกิดขึ้นในขั้นตอนการทำงาน เนื่องด้วยทางบริษัทเองก็มีจำนวนพนักงานน้อย พนักงานในบริษัทแต่ละคนจึงต้องทำงานหนัก เพราะจะต้องแข่งกับเวลาและจะต้องจัดทำเอกสารออกมาให้ถูกต้องสมบูรณ์ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการดำเนินการนำเข้าและส่งออกสินค้าของผู้ประกอบการ นอกจากนี้ยังต้องแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเฉพาะหน้า ที่ไม่สามารถคาดเดาได้ ดังนั้นจึงมักเกิดข้อผิดพลาดเล็ก ๆ น้อย ๆ ในแต่ละขั้นตอนและบางครั้งก็จำเป็นต้องข้ามขั้นตอนการทำงานขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง ด้วยการที่บริษัทตกอยู่ภายใต้ภาวะการขาดทุน ดังนั้นทางบริษัทจึงไม่ต้องการที่จะว่าจ้างพนักงานเพิ่ม แต่แก้ไขปัญหาด้วยวิธีการลดต้นทุนต่าง ๆ ลง ใช้ความสามารถของพนักงานให้มากขึ้น เมื่อ

พนักงานมีหน้าที่ได้รับมอบหมายมากขึ้น ความกดดันด้านเวลามากขึ้น ดังนั้นความผิดพลาดและความสูญเสียก็มากขึ้นเช่นกัน

2. ทบทวนวรรณกรรม (LITERATURE REVIEW)

ผู้วิจัยได้ศึกษาขั้นตอน และเอกสารที่จำเป็นในการออกของตามกฎระเบียบของกรมศุลกากร ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการทำวิจัย ดังนี้

อภิญา วริฎฐี (2557) กล่าวว่า กรมศุลกากร ประเทศไทย ได้กำหนดขั้นตอนการเดินพิธีนำเข้าสินค้ามี ดังนี้

1. ผู้ประกอบการ หรือเจ้าของธุรกิจ ทำการสั่งซื้อสินค้าแล้วมอบอำนาจ รวมถึงความรับผิดชอบให้กับตัวแทนผู้นำเข้า (Shipping)

2. ผู้นำเข้านำข้อมูลการซื้อขาย และข้อมูลของตนให้กับ Shipping เช่น หมายเลขประจำตัวผู้เสียภาษี, วัน เวลา และท่าเรือที่เทียบขนถ่ายสินค้า, สิทธิประโยชน์ในการนำเข้า, เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการขอยกเว้นอากร เป็นต้น โดยอาจจะส่งมาทาง E-mail รวมถึง INVOICE และ Bill of Lading รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรือที่บรรทุกสินค้ามาด้วย

3. Shipping นำข้อมูลที่ได้จาก INVOICE มาจัดทำใบขน และจัดเตรียมเอกสาร

4. Shipping ทำการประสานงานกับ Ship Agent เพื่อทำการส่ง MANIFEST และ Ship Agent จะเดินพิธีการกับเจ้าหน้าที่ที่คอยรับเรือ รวมถึงคอยประสานวันเรือเข้าด้วย

5. หลังจากที่ทำใบขนเสร็จแล้ว ทางกรมศุลกากรจะให้หมายเลขใบขนสินค้าขาเข้า 14 หลัก หลังจากนั้นก็นำ B/L, INVOICE, PACKING LIST ไปขอออก order form หรือแบบฟอร์มที่สั่งซื้อ

6. นำ order form ไปชำระค่าธรรมเนียมศุลกากร และนำใบเสร็จไปแลกใบขน ซึ่งใบขนจะมีความแตกต่างจากเดิมตรงเลขที่ใบขนในหลักที่ 5 ถ้าเป็นเลข 0 คือใบขนสินค้าขาเข้า และ 1 คือใบขนสินค้าขาออก และนำเอกสารไปทำการปล่อยของตามสถานที่ที่กำหนดเพื่อทำการเช็ค Status และตรวจปล่อยของ

7. ทำการสำเนาใบขนและแนบใบเสร็จเพื่อเรียกเก็บเงินกับผู้นำเข้า

ในขั้นตอนการชำระเงิน เมื่อผู้นำของเข้าได้ยื่นข้อมูลใบขนสินค้าเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์ของกรมศุลกากรและได้รับการตอบกลับเลขที่ใบขนสินค้าแล้ว ผู้นำของเข้าจะต้องดำเนินการชำระค่าภาษีอากร และค่าธรรมเนียมศุลกากรให้แล้วเสร็จก่อนไปดำเนินการรับการตรวจปล่อยของออกจากอารักขาศุลกากร โดยผู้นำของเข้าสามารถชำระค่าภาษีอากรและค่าธรรมเนียมศุลกากรได้ 3 ช่องทางดังต่อไปนี้

1. ชำระด้วยตนเองที่หน่วยรับชำระเงินทุกแห่งของกรม

2. ชำระในระบบ e-Payment

3. ชำระในระบบ e-Bill Payment

การตรวจและการปล่อยสินค้า ผู้นำเข้าหรือตัวแทนต้องทำการยื่นใบขนสินค้า และใบเสร็จรับเงินที่คลังสินค้าเพื่อทำการตรวจ และปล่อยสินค้า โดยจะต้องตรวจสอบความถูกต้องโดยละเอียดเพื่อระบุว่าสินค้านั้นดังกล่าวต้องผ่านการเปิดตรวจ (RED LINE) หรือยกเว้นการตรวจ (GREEN LINE) หลังจากนั้นสถานะ

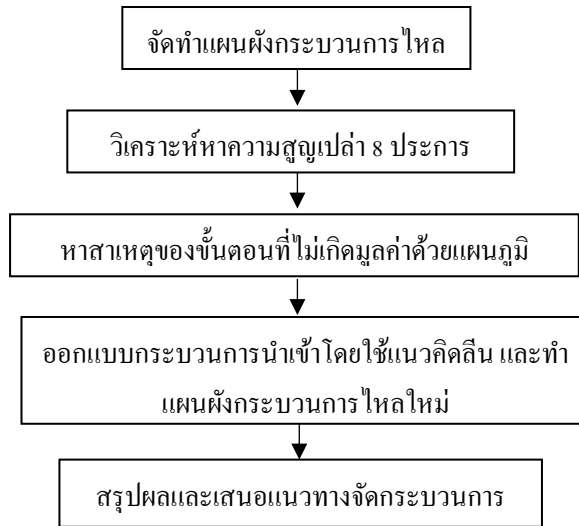
ของการปล่อยสินค้าจะต้องถูกส่งผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ไปทั้งที่ท่าเรือ และผู้นำเข้าหรือตัวแทนออกของด้วย (อภิญา วริทธิ์, 2557)

นักสรี พัญญาธนาวิช (2560) กล่าวว่า แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบสินค้ามีเป้าหมายในเรื่องของการจัดการกระบวนการ คือการทำอะไรให้กระบวนการทั้งหมดในการผลิตปราศจากความสูญเสียที่ก่อให้เกิดต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากกระบวนการนั้นๆ เพื่อให้เกิดการปรับตัวตอบสนองความต้องการของตลาดได้ทันทั่วทั้งและมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งที่อยู่ในตลาดเดียวกัน โดยมีเครื่องมือแผนภูมิกระบวนการ (Process Chart) เป็นเครื่องมือชิ้นสำคัญที่ใช้ในการบันทึกข้อมูลได้อย่างละเอียด กระชับ บอกรายละเอียดของขั้นตอนกระบวนการผลิต เพื่อช่วยให้นักวิเคราะห์สามารถมองเห็นภาพของกระบวนการผลิตได้อย่างชัดเจนตั้งแต่ต้นจนจบ และนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งใช้วิเคราะห์ขั้นตอนการไหลของวัตถุดิบ ชิ้นส่วน พนักงาน และอุปกรณ์ ที่เคลื่อนไปในการบวนการพร้อมกับกิจกรรมต่างๆ นอกจากนี้ยังมีแผนภูมิเหตุและผล (Fishbone Diagram) เป็นแผนภูมิที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างต้นเหตุและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือเบื้องต้นในการหาสาเหตุของปัญหาส่วนใหญ่จะแบ่งสาเหตุออกเป็น 4 ด้านเพื่อให้ง่ายต่อการระดมสมอง

ศุภนิษฐ์ สามารถ (2559) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการนำเทคนิคการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้กรณีศึกษาบริษัท จอย สปอร์ต ซึ่งการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการผลิตเรือคายัคในปัจจุบันของบริษัทฯ โดยนำระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้กับการทำงานจริงในการเพิ่มมูลค่าการผลิต และปรับปรุงการดำเนินงานภายในโรงงานการผลิตเรือคายัค ผลการศึกษาพบว่าจากการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีนสามารถลดระยะเวลาทั้งหมดที่ใช้ในการผลิต ผลรวมของรอบเวลาในการผลิตของแต่ละสถานี และระยะเวลาภายในระบบการผลิตมีการลดลงทุกสถานี การทำงานสามารถลดผลรวมของรอบเวลาในการผลิตของแต่ละสถานีและความสูญเสียลงได้ทำให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลง และสามารถผลิตในปริมาณที่เพิ่มขึ้น

3. วิธีการวิจัย (RESEARCH METHODOLOGY)

หลังจากผู้วิจัยทำการทบทวนวรรณกรรมแล้วจึงศึกษาขั้นตอนการผ่านพิธีการนำเข้าของบริษัท เบสท์ โลจิสติกส์ แอนด์ เซอร์วิสเชส โดยทำการศึกษาขั้นตอน เอกสารที่จำเป็นต้องใช้ และหน่วยงานที่ต้องไปทำการติดต่อเพื่อเดินพิธีศุลกากร ซึ่งวิธีที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือการศึกษากระบวนการทำงานที่เกิดขึ้นในแผนก Shipping และ Ship Agent และทำการสอบถาม ปรึกษากับพนักงานในแผนก เมื่อได้กระบวนการนำเข้ามาแล้วผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์กระบวนการ ดังนี้



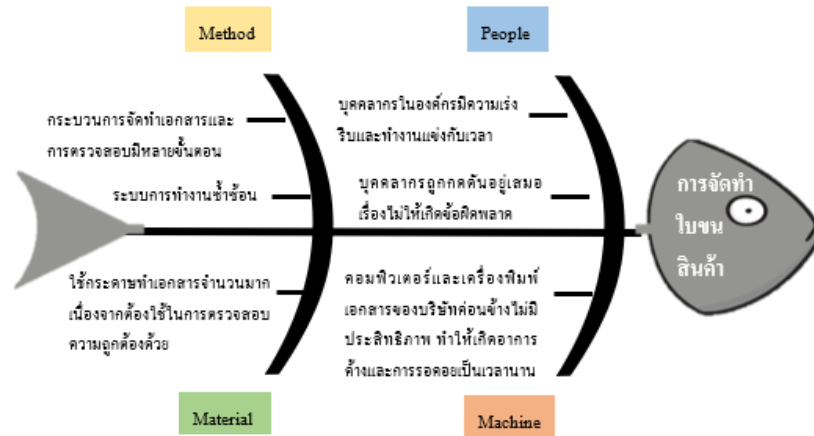
4. ผลการศึกษา (RESEARCH FINDING)

จากการศึกษากระบวนการนำเข้าแล้วผู้วิจัยสามารถสรุปขั้นตอนของกระบวนการผ่านพิธีการนำเข้าของลูกค้า Siam Fast ได้ดังนี้

1. บริษัท Siam Fast ทำการส่งเอกสารที่สำคัญต่อการใช้ดำเนินการผ่านพิธีการนำเข้าสินค้าให้กับทางบริษัทเบสท์โลจิสติกส์
2. ทำการ “เปิดชิพเมนต์” หรือการ “Open Shipment” และทำการ Enter B/L
3. ทำการตรวจเช็คข้อมูลวันเรือเข้า
4. ทำการรับใบขนผ่านระบบ ECS และทำการตรวจสอบ
5. ส่งใบขนแบบร่างให้ลูกค้าตรวจเช็คและรอให้การคอนเฟิร์มความถูกต้อง ว่างั้นทำการตรวจเช็คค่าใช้จ่ายต่าง ๆ โดยจะทำการเช็คค่าใช้จ่ายต่างๆที่เกิดขึ้นนี้กับทางสายเรือ
6. ทำการส่ง Advance ไปเรียกเก็บเงินจากลูกค้า
7. ระหว่างรอลูกค้าทำการชำระเงิน พนักงานทำการเช็คสถานะของ Bill of Lading เพื่อดูเงื่อนไขในการนำเข้าไปแลก Delivery Order
8. พนักงานทำการเบิกค่าใช้จ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินพิธีการนำเข้าสินค้า เมื่อทางผู้ประกอบการนำเข้าทำการชำระเงินหลังจากที่มีการส่ง Advance ค่าใช้จ่ายให้กับลูกค้าแล้ว
9. พนักงานทำการสั่งงานให้แผนกเดินเอกสารไปชำระและไปรับ Delivery Order นอกจากนี้อาจจะต้องไปรับเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้องจากทางบริษัทสายเรืออีกด้วย
10. ทำการเช็คข้อมูลตู้ลงจากเรือ เพื่อทำการเตรียมพร้อมเคลียร์ตู้สินค้าออกจากท่าเรือและนำเอาสินค้าส่งให้กับทางผู้ประกอบการนำเข้า
11. ทำการแจ้งแปลนหรือแผนการตรวจปล่อยตู้สินค้าให้กับทางลูกค้าได้ทราบทางอีเมลล์
12. จัดทำแผนการตรวจปล่อยรายวัน รวมถึงจัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องในการตรวจปล่อย ให้กับแผนกชิปปิ้ง เพื่อที่ชิปปิ้งจะได้เตรียมความพร้อมในการดำเนินการตรวจปล่อยตู้สินค้าให้กับผู้ประกอบการนำเข้า

13. เมื่อพนักงานแผนกซิปป์ทำการตรวจปล่อยผู้สินค้าสำเร็จ พนักงานจัดการพิธีการนำเข้าสินค้า จะต้องตามขอสำเนาจำพวกใบเสร็จที่ได้จากการตรวจปล่อยผู้สินค้า จากพนักงานแผนกซิปป์

14. ส่งเพิ่มให้กับทางแผนกบัญชีเพื่อทำการวางบิลค่าใช้จ่ายและปิดงาน



จากภาพแผนภูมิก้างปลา พบว่าสาเหตุของปัญหาด้านวิธีการ คือมีขั้นตอนการทำงานที่ค่อนข้างช้าซ้อน ด้านบุคลากร คือพนักงานมีความเร่งรีบและถูกกดดันด้านเวลาและความถูกต้อง ด้านเครื่องยนต์เครื่องจักร คือ คอมพิวเตอร์และเครื่องพิมพ์เอกสารของบริษัทค่อนข้างไม่มีประสิทธิภาพ ด้านวัสดุ คือ ใช้กระดาษทำเอกสารจำนวนมากเพื่อทำการปริ้นท์ใบขนฉบับส่งออกมาเพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องเพียงเท่านั้น หลังจากนั้นก็ทิ้งไว้ในแฟ้มงานไม่ได้ใช้ประโยชน์ใดต่อ

นอกจากนี้ในขั้นตอนของการตรวจยังต้องใช้เวลาในการตรวจสอบที่นานและละเอียดถี่ถ้วน แล้วหลังจากนั้นก็ส่งต่อให้กับหัวหน้าแผนกทำการตรวจสอบอีกที ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานที่ช้าซ้อน แม้ว่าจะคำนึงถึงความถูกต้องของเอกสารมาก แต่ระบบการทำงานแบบนี้มีแต่จะเพิ่มงานให้กับพนักงานมากขึ้น ซึ่งพนักงานเองก็มีปริมาณงานที่ต้องจัดการมากอยู่แล้วเนื่องด้วยจำนวนพนักงานของบริษัทมีจำนวนน้อย

5. อภิปรายและสรุปผลการวิจัย (DISCUSSION/CONCLUSION)

จากการใช้แนวคิดแบบลีนในการนำมาปรับปรุงกระบวนการผ่านพิธีการนำเข้าสินค้า สามารถช่วยขจัดกิจกรรมที่สูญเปล่าและไม่เกิดมูลค่าได้ อีกทั้งยังเป็นการรวมกิจกรรมบางกิจกรรมที่เป็นการทำงานที่ทับซ้อนกันเพื่อเป็นการลดขั้นตอนลง และเกิดความสะดวกรวดเร็ว และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ผลที่ได้จากการประยุกต์ใช้แนวคิดแบบลีนในการปรับปรุงกระบวนการนำเข้าทำให้กิจกรรมในกระบวนการลดลง จาก 21 เหลือ 14 ขั้นตอน ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากระบวนการผ่านพิธีการนำเข้าแบบใหม่นั้นมีกิจกรรมที่น้อยกว่าจากเดิมที่มีกิจกรรมเกี่ยวกับการรอคอย การตรวจสอบรายละเอียดของเอกสารเป็นจำนวนมาก นอกจากกระบวนการใหม่จะลดกิจกรรมลงได้แล้วยังสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อกระดาษที่ต้องใช้ทั้งกระดาษหน้าเปล่าและลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการเดินทางยื่นเอกสารและจ่ายค่าภาระ นอกจากนี้ได้ประโยชน์เกี่ยวกับเรื่องของกระบวนการทำงานแล้ว ยังนำมาซึ่งประโยชน์ต่อตัวพนักงาน ทำให้พนักงานมีระยะเวลามากขึ้น เพื่อที่จ่านำเอาเวลานี้ไปใช้ประโยชน์ต่อไป ช่วยลดความกดดัน ช่วยลดความเร่งรีบจากการทำงานที่จะต้องแข่งกับเวลา ทำให้พนักงานทำงานได้ละเอียดและมีความแม่นยำในการทำงานมากขึ้น

ส่งผลให้ทางผู้บริหารและลูกค้าที่มาใช้บริการพึงพอใจ ซึ่งเป็นการได้ประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็น
ตัวผู้บริหาร พนักงานและลูกค้าของบริษัทเอง

6. กิตติกรรมประกาศ

การที่ข้าพเจ้าได้มาฝึกงาน ณ บริษัท เบสส์โลจิสติกส์ แอนด์ เซอร์วิสเสส ตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม
พ.ศ. 2563 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563 ข้าพเจ้าขอขอบคุณบุคลากรในบริษัทซึ่งให้บริการในฐานะของ
ตัวแทนออกของ ที่ให้การช่วยเหลือและสนับสนุนให้ข้าพเจ้าได้รับความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่มีค่า
มากมาย

สำหรับรายงานการฝึกสหกิจฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดีจากความร่วมมือและสนับสนุนโดย
ได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก อาจารย์ กวีพล สว่างแผ้ว ขอขอบพระคุณในความกรุณาจากท่านอาจารย์
ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน และให้คำแนะนำที่มี
ประโยชน์ในการทำรูปเล่มให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ผู้จัดทำขอขอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของบิดามารดาที่ให้กำเนิดและเลี้ยงดูให้การศึกษา
ตลอดจนครูบาอาจารย์และผู้ที่มีพระคุณทุกท่านที่มีส่วนในการวางรากฐานการศึกษาให้แก่ผู้จัดทำ ข้าพเจ้า
ขอขอบคุณไว้ ณ ที่นี้

7. เอกสารอ้างอิง

ASSOCIATED, ใบตราส่งสินค้า (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2564, จากเว็บไซต์:

<http://www.abassociated.com/info/billoflading/>

กรมศุลกากร, พิธีศุลกากรนำของเข้าทางบก (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2564, จากเว็บไซต์:

https://www.customs.go.th/content_with_menu1.php?inimenu=menu_business_160421_02&ini_content=business_160426_02_160426_01&lang=th&root_left_menu=menu_business_160421_02_160421_01&eft_menu=menu_business_160421_02_16_0421_01_160914_01

ญาณิสา ลิขิตกิจวรกุล, การจัดทำคู่มือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการนำเข้าและส่งออกสินค้า, (วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2562) หน้า 6-22

ทศพร เพิ่มทรัพย์, การศึกษาปัญหาและจัดทำคู่มือของ Shipping Agency, (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร
ธุรกิจ คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559) หน้า 21-38

นภัสรพี ปัญญาธนาวิช, การประยุกต์ใช้แนวคิดแบบลีนในการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อ, (วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2560) หน้า 12-33

ศรณิษฐ์ สามารถ, การนำแนวคิดลีนมาใช้ลดต้นทุนในการดำเนินงาน, (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร
ธุรกิจ คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559) หน้า 44-48

อภิญา วรวิฑูรย์, การประยุกต์ใช้แนวคิดแบบลีนในการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อ, (วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2557) หน้า 6-24

