

การปรับปรุงกระบวนการนำเข้า และการเดินพิธีการโดยแนวคิดแบบลีน

บริษัท ไทยออยล์มาร์ติน จำกัด

นางสาวณัฐนิชา กองนิยม รหัสบัณฑิต 60090123, อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.เพชร กิจจาเจริญชัย

บทคัดย่อ (ABSTRACT)

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการปฏิบัติงานจริงในด้านการนำเข้าสินค้า และการเดินพิธีการศุลกากรเพื่อทำการออกของของบริษัท ไทยออยล์มาร์ติน จำกัด และสามารถนำไปปรับปรุงในภายหน้าได้ ซึ่งทางบริษัทนั้นให้บริการด้านการนำเข้าและส่งออกสินค้าแบบครบวงจร โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาขั้นตอนกระบวนการนำเข้าเริ่มตั้งแต่รับงานจากลูกค้าตั้งแต่ลูกค้าวางแผนการขนส่ง การจัดเตรียมเอกสารในการนำเข้า รวมถึงเอกสารที่ต้องนำไปออกของด้วย ซึ่งในแต่ละการขนส่งเอกสารนั้นจะแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็น การจัดรถ การดำเนินพิธีการขาเข้า การเคลื่อนย้ายเอกสารที่มีขั้นตอนที่ค่อนข้างซับซ้อน ส่งผลให้กระบวนการทำงานไม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเนื่องจากการเคลื่อนที่ หรือการทำงานที่ไม่เกิดมูลค่า ซึ่งทางแผนก SHIPPING AGENCY จะออกเอกสารตามที่ลูกค้าต้องการ และทำการชำระค่าใช้จ่ายค่าภาระต่างๆให้ จากนั้นจะทำการสำเนาใบเสร็จ และเอกสารที่เป็นหลักฐานว่าทำการออกของสำเร็จแล้ว ส่งไปให้กับผู้นำเข้า เพื่อทำการเรียกเก็บเงิน ด้วยขั้นตอนที่ค่อนข้างซับซ้อนจึงนำแนวคิดแบบลีนมากำจัดขั้นตอนที่สูญเปล่า เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1. บทนำ (INTRODUCTION)

ธุรกิจการนำเข้าสินค้าเป็นส่วนหนึ่งในการทำรายได้ให้กับธุรกิจในปัจจุบัน และการนำสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาภายในประเทศ เพื่อใช้ประโยชน์ หรือเพื่อทำการประกอบธุรกิจนั้น ผู้นำเข้ามีหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กรมศุลกากร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด และด้วยความที่ขั้นตอนการนำเข้านั้นค่อนข้างยุ่งยาก ซับซ้อน ทั้งกระบวนการที่ซับซ้อน และเอกสารจำนวนมาก ทำให้มีอาชีพ Shipping หรือตัวแทนออกของที่จะทำหน้าที่ในการเดินพิธีการ โดยผู้ที่เป็นตัวแทนออกของจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการนำเข้าตลอดจนกระบวนการออกของ และรายละเอียดในเอกสารแต่ละชุด เพื่อเป็นหลักฐานการตรวจตามที่กรมศุลกากรได้ทำการกำหนดไว้ โดยกิจกรรมที่ซับซ้อนในทุกๆขั้นตอนนั้นล้วนมีค่าใช้จ่ายถ้าหากสามารถลดกระบวนการที่ไม่จำเป็นออกได้ก็จะสามารถลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไปได้ด้วยเช่นกันทำให้ผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญของการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น หรือกิจกรรมที่มีค่าใช้จ่ายจำนวนมากเพื่อเป็นการลดต้นทุน และลดการทำงานที่ซับซ้อน

2. ทบทวนวรรณกรรม (LITERATURE REVIEW)

ผู้วิจัยได้ศึกษาขั้นตอน และเอกสารที่จำเป็นในการออกของตามกฎระเบียบของกรมศุลกากร ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการทำวิจัย ดังนี้

อภิญา วรฤทธิ (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 โดยจะต้องตรวจสอบความถูกต้องโดยละเอียดเพื่อระบุว่าสินค้าดังกล่าวต้องผ่านการเปิดตรวจ (RED LINE) หรือยกเว้นการตรวจ (GREEN LINE) หลังจากนั้นสถานะของการปล่อยสินค้าจะต้องถูกส่งผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ไปทั้งที่ทำเรือ และผู้นำเข้าหรือตัวแทนออกของด้วย (อภิญา วรฤทธิ, 2557)

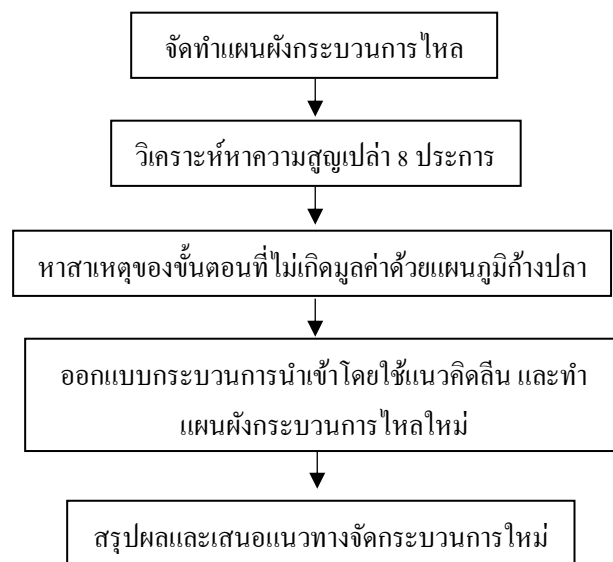
นภัสรพี ปัญญาธนาวิช (2560) กล่าวว่า แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบสินค้ามีเป้าหมายในเรื่องของการจัดการกระบวนการ คือการทำอะไรให้กระบวนการทั้งหมดในการผลิตปราศจากความสูญเสียที่ก่อให้เกิดต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากกระบวนการนั้นๆ เพื่อให้เกิดการปรับตัวตอบสนองความต้องการของตลาดได้

ทันทั่วทั้งและมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งที่อยู่ในตลาดเดียวกัน โดยมีเครื่องมือแผนภูมิกระบวนการ (Process Chart) เป็นเครื่องมือชิ้นสำคัญที่ใช้ในการบันทึกข้อมูลได้อย่างละเอียด กระชับ บอกรายละเอียดของขั้นตอนกระบวนการผลิต เพื่อช่วยให้นักวิเคราะห์สามารถมองเห็นภาพของกระบวนการผลิตได้อย่างชัดเจนตั้งแต่ต้นจนจบ และนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งใช้วิเคราะห์ขั้นตอนการไหลของวัตถุดิบ ชิ้นส่วน พนักงาน และอุปกรณ์ ที่เคลื่อนไปในกระบวนการพร้อมๆกับกิจกรรมต่างๆ นอกจากนี้ ยังมีแผนภูมิเหตุและผล (Fishbone Diagram) เป็นแผนภูมิที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างต้นเหตุและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือเบื้องต้นในการหาสาเหตุของปัญหาส่วนใหญ่จะแบ่งสาเหตุออกเป็น 4 ด้าน เพื่อให้ง่ายต่อการระดมสมอง

ศุรนิษฐ์ สามารถ (2559) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการนำเทคนิคการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้กรณีศึกษาบริษัท จอย สपोर्ट ซึ่งการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการผลิตเรือคายัคในปัจจุบันของบริษัทฯ โดยนำระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้กับการทำงานจริงในการเพิ่มมูลค่าการผลิต และปรับปรุงการดำเนินงานภายใน โรงงานการผลิตเรือคายัค ผลการศึกษาพบว่าจากการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีนสามารถลดระยะเวลาทั้งหมดที่ใช้ในการผลิต ผลรวมของรอบเวลาในกระบวนการผลิตของแต่ละสถานี และระยะเวลาภายในระบบการผลิตมีการลดลงทุกสถานี การทำงานสามารถลดผลรวมของรอบเวลาในการผลิตของแต่ละสถานีและความสูญเสียลงได้ทำให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลง และสามารถผลิตในปริมาณที่เพิ่มขึ้น

3. วิธีการวิจัย (RESEARCH METHODOLOGY)

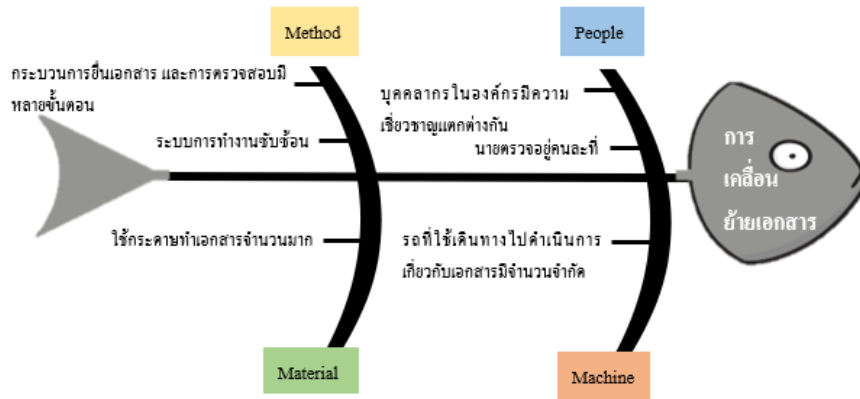
หลังจากผู้วิจัยทำการทบทวนวรรณกรรมแล้วจึงศึกษาขั้นตอนการนำเข้าของบริษัท ไทยออยล์มารีน จำกัด โดยทำการศึกษาขั้นตอน เอกสารที่จำเป็นต้องใช้ และหน่วยงานที่ต้องไปทำการติดต่อเพื่อเดินพิธีศุลกากร ซึ่งวิธีที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือการศึกษากระบวนการทำงานที่เกิดขึ้นในแผนก Shipping และ Ship Agent และทำการสอบถาม ปรึกษากับพนักงานในแผนก เมื่อได้กระบวนการนำเข้ามาแล้วผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์กระบวนการ ดังนี้



4. ผลการศึกษา (RESEARCH FINDING)

จากการศึกษากระบวนการนำเข้าแล้วผู้วิจัยสามารถสรุปขั้นตอนของกระบวนการนำเข้าได้ 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. เมื่อทางท่าเรือแจ้งว่าสินค้าได้ลงจากเรือแล้ว ชิปปิ้งจึงจัดเตรียมใบขนขาเข้า โดยอาศัยข้อมูลในโปรแกรม iXimple, Performa invoice, B/L, Packing List และเอกสารอื่นๆที่ต้องยื่นเพิ่ม เช่น ใบทำการล่วงหน้า
 6. หลังจากที่ทำใบขนเสร็จแล้ว ทางกรมศุลกากรจะให้หมายเลขใบขนสินค้าขาเข้า 14 หลัก หลังจากนั้นก็นำ B/L, INVOICE, PACKING LIST ไปขอออก order form หรือแบบฟอร์มที่สั่งซื้อ
 7. นำ order form ไปชำระค่าธรรมเนียมศุลกากร และนำใบเสร็จไปแลกใบขน ซึ่งใบขนจะมีความแตกต่างจากเดิมตรงเลขที่ใบขนในหลักที่ 5 ถ้าเป็นเลข 0 คือใบขนสินค้าขาเข้า และ 1 คือใบขนสินค้าขาออก และนำ B/L แลก D/O เพื่อทำการปล่อยของ
 8. นำเอกสารไปทำการปล่อยของตามสถานที่ที่กำหนดเพื่อทำการเช็ค Status และไปหานายตรวจ (แล้วแต่ประเภทของสินค้า) เมื่อทำการตรวจแล้วพบว่าเป็น RED LINE ต้องนำนายตรวจมาทำการเปิดตรวจสินค้า แต่ถ้า GREEN LINE ตัวแทนสามารถชำระค่าภาระหน้าท่าได้เลย
 9. เมื่อทำการชำระค่าภาระเสร็จจะทำการออกการ์ดและนำการ์ดให้กับผู้ขนส่งเพื่อนำไปออกของ
 10. ทำการสำเนาใบขน ใบเสร็จ และส่งใบนำส่งเอกสารให้กับผู้นำเข้าเพื่อเรียกเก็บเงินกับผู้นำเข้า
- จากนั้นนำกระบวนการนำเข้าที่ทำการศึกษามาวิเคราะห์หาความสูญเสีย และคุณค่าของกิจกรรมที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการนำเข้า พบว่ากิจกรรมที่ไม่สร้างมูลค่า และเป็นกิจกรรมที่มีวามสูญเสียมามากที่สุดได้แก่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนที่ และกิจกรรมที่เกี่ยวกับการรอคอยที่เกิดจากการตรวจสอบเอกสารรอชำระเงิน จากนั้นผู้วิจัยจึงนำกิจกรรมดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุความสูญเปล่าโดยใช้แผนภูมิแก๊งปลา ดังนี้



จากแผนภูมิแก๊งปลาสาเหตุหลักของปัญหานี้ผู้วิจัยอนุมานว่าเป็นการที่นายตรวจ และเจ้าหน้าที่ที่ต้องทำการยื่นเอกสารนั้นอยู่คนละที่ ทำให้การยื่นเอกสารต่างๆในกระบวนการนำเข้านั้นเป็นปัญหา เพราะต้องเดินทางไปมาระหว่างกรมศุลกากร และท่าเรือแหลมฉบัง

หลังจากที่ทำการหาสาเหตุของปัญหาได้แล้ว ผู้วิจัยได้ทำการออกแบบกระบวนการนำเข้าใหม่โดยใช้แนวคิดแบบลีนในการลดขั้นตอนที่เกิดความสูญเปล่า ยุบบางขั้นตอนให้ทำพร้อมกัน และบางขั้นตอนที่ต้องเดินทางไปหลายที่ถ้ามีหลายเจ้าก็ฝากตัวแทนที่ไปเดินพิธีได้ และในระหว่างที่รอเอกสารสามารถทำหน้าที่ยื่นได้ อีกทั้งการชำระเงินให้เปลี่ยนเป็นการชำระผ่านช่องทางออนไลน์เพื่อลดเวลาคอย และการที่ยื่นสามารถทำในโปรแกรม iXimple ได้เพื่อให้ข้อมูลเข้าสู่ระบบของกรมศุลกากรเป็นการเพิ่มความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น จากการปรับปรุงกระบวนการนำเข้าโดยใช้หลักแนวคิดลีนทำให้ขั้นตอนการทำงานลดลงจาก 26 เหลือ 18 ขั้นตอน กล่าวคือแผนผังกระบวนการใหม่กิจกรรมลดลง แต่ใช้บุคลากรในแผนกเท่าเดิมและนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในแต่ละกิจกรรมมากขึ้น อีกทั้งยังสามารถช่วยลดปริมาณกระดาษที่ใช้ในการพิมพ์เอกสารได้อีกด้วย

5. อภิปรายและสรุปผลการวิจัย (DISCUSSION/CONCLUSION)

จากการใช้แนวคิดแบบลีนในการนำมาปรับปรุงกระบวนการนำเข้า สามารถช่วยขจัดกิจกรรมที่สูญเปล่า และไม่เกิดมูลค่าได้ อีกทั้งยังเป็นการรวมกิจกรรมบางกิจกรรมที่เป็นการทำงานที่ทับซ้อนกันเพื่อเป็นการลดขั้นตอนลง และเกิดความสะดวก รวดเร็ว และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากระบวนการนำเข้าแบบใหม่นั้นมีกิจกรรมที่น้อยกว่าจากเดิมที่มีกิจกรรมเกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายเอกสารจำนวนมาก นอกจากกระบวนการใหม่จะลดกิจกรรมลงได้แล้วยังสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อกระดาษที่ต้องใช้ทั้งกระดาษหน้าเปล่า และกระดาษที่มีลายน้ำเฉพาะของแต่ละเอกสาร และลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการเดินทางยื่นเอกสารและจ่ายค่าภาระ เนื่องจากเป็นการทำงานแบบระบบอิเล็กทรอนิกส์ และฝากเอกสารกับคนที่ไปเดินพิธี

กระบวนการที่ผู้วิจัยทำการศึกษาเป็นเพียงกระบวนการนำเข้าของสินค้าทั่วไป การเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานที่ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลยังไม่เพียงพอ เนื่องจากสินค้ามีความแตกต่างกันส่งผลให้ขั้นตอนกระบวนการทางเอกสารมีความแตกต่างกัน และนอกจากขั้นตอนแล้วถ้ามีข้อมูลเกี่ยวกับระยะเวลาในการปฏิบัติแต่ละขั้นตอนอาจจะช่วยให้การวิเคราะห์ได้ผลลัพธ์ที่น่าเชื่อถือมากกว่านี้ และเนื่องจากระยะเวลาในการศึกษาระบบการทำงานมีระยะเวลาเพียง 1 เดือน ซึ่งมีระยะเวลาที่จำกัด ทำให้ผู้วิจัยสามารถ

เก็บข้อมูลได้เพียงบางส่วน ดังนั้นเพื่อให้ครอบคลุมในเรื่องที่ทำการศึกษาคณะศึกษาระบบการนำเข้าของสินค้าทุกรูปแบบที่ทางบริษัทมีการให้บริการด้วย

6. กิตติกรรมประกาศ

การที่ข้าพเจ้าได้มาฝึกงาน ณ บริษัท ไทยออยล์มาร์ติน จำกัด ตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2563 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563 ข้าพเจ้าขอขอบคุณบุคลากรในแผนกตัวแทนผู้นำเข้าและผู้ส่งออกที่ช่วยเหลือ และสนับสนุนให้ข้าพเจ้าได้รับความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่มีค่ามากมาย

สำหรับรายงานการฝึกสหกิจฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดีจากความร่วมมือและสนับสนุนโดยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ดร.เพชร กิจจาเจริญชัย ขอขอบพระคุณในความกรุณาจากท่านอาจารย์ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน และให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ในการทำรูปเล่มให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ผู้จัดทำขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของบิดามารดาที่ให้กำเนิดและเลี้ยงดูให้การศึกษาตลอดจนครูบาอาจารย์และผู้ที่มีพระคุณทุกท่านที่มีส่วนในการวางรากฐานการศึกษาให้แก่ผู้จัดทำ ข้าพเจ้าขอขอบคุณไว้ ณ ที่นี้

7. เอกสารอ้างอิง

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

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

กรมศุลกากร, พิธีศุลกากรนำเข้าทางบก (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, (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2562) หน้า 6-22

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

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

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

อภิญา วรฤทธิ, การประยุกต์ใช้แนวคิดแบบลีนในการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อ, (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2557) หน้า 6-24