

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการศึกษา

การศึกษาระบบการบริหารโลจิสติกส์ด้านการกระจายสินค้า โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ทราบถึงต้นทุนในกระบวนการกระจายสินค้า รวมทั้งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อต้นทุนและลักษณะการดำเนินการเหล่านั้น เพื่อเป็นแนวทางในการนำมาปรับปรุงการบริหารภายในองค์กร โดยกำหนดขั้นตอนดังต่อไปนี้

ศึกษาข้อมูลเบื้องต้น

1. ศึกษาภาพรวมของกระบวนการบริหาร โลจิสติกส์
2. สัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง
3. การวิเคราะห์กิจกรรม
4. รวบรวมต้นทุนเข้าสู่กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง
5. การคำนวณต้นทุนกิจกรรม
6. วิเคราะห์เปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการศึกษา
7. สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

1. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์สำหรับประเทศไทยมี 4 กิจกรรมหลัก ดังนี้

1.1 ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการขนส่ง (Transportation Cost) มีกิจกรรมด้านขนส่งที่ก่อให้เกิดต้นทุนขนส่ง ซึ่งต้นทุนด้านนี้สามารถพิจารณาได้หลายทางขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์วิเคราะห์ต้นทุนของหน่วยงาน สามารถแบ่งได้ตามประเภทของลูกค้า ผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย เช่น ต้นทุนขนส่งขาเข้ากับต้นทุนขนส่งขาออก เป็นต้น ต้นทุนเหล่านี้แปรผันตามปริมาณการขนส่ง น้ำหนัก ระยะทาง จุดต้นทางและจุดปลายทาง นอกจากนี้ต้นทุนยังอาจผันแปรตามวิธีการและรูปแบบการขนส่งอีกด้วย

1.2 ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง (Inventory Carrying Cost) เป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง ได้แก่ การควบคุมสินค้าคงคลัง การบรรจุภัณฑ์ การซ่อมแซมและการทำลายสินค้าที่ชำรุด ซึ่งต้นทุนที่เกี่ยวข้องนี้จะแปรผันตามปริมาณสินค้าคงคลังโดยวัดได้จาก ต้นทุนเงินทุน ต้นทุนค่าเสียโอกาส ต้นทุนในการดูแลสินค้า และต้นทุนความเสี่ยงจากการจัดเก็บสินค้า

1.3 ต้นทุนคลังสินค้า (Warehousing Cost) คือต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับคลังสินค้า ประกอบด้วย การเลือกสถานที่ตั้งโรงงานและคลังสินค้า การรักษาสินค้า กิจกรรมภายในคลังสินค้า การบริหารจัดการคลังสินค้า ต้นทุนนี้จะแปรผันตามจำนวนและสถานที่ตั้งของคลังสินค้า

1.4 ต้นทุนการบริหารจัดการ (Administration Cost) เป็นกิจกรรมในระดับจุลภาค ได้แก่ ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่กำหนดระดับการให้บริการลูกค้า (ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการส่งสินค้า การจัดหาอะไหล่ และการให้บริการสนับสนุนอื่น ๆ และค่าใช้จ่ายในการจัดส่งสินค้าคืน) รวมทั้งต้นทุนค่าเสียโอกาสในการขาย นอกจากนี้ยังรวมถึงต้นทุนกระบวนการและข้อมูลในการสั่งซื้อและต้นทุนการจัดซื้อ ประกอบด้วย ต้นทุนกระบวนการสั่งซื้อ การกระจาย หรือการส่งคำสั่งซื้อ และการประมวลคำสั่งซื้อ ตลอดจนการจัดซื้อและการผลิต ซึ่งจะแปรผันตามการเปลี่ยนแปลงในปริมาณสินค้าหรือความถี่ในการสั่งซื้อ

2. การบริหารธุรกิจขนส่งของผู้ประกอบการขนส่ง

ถ้าเรากล่าวถึงภาคการขนส่งโดยรวมแล้ว การขนส่งทางรถยนต์จัดเป็นกลุ่มธุรกิจบริการอีกวิธีหนึ่ง ที่มีบทบาทสำคัญต่อการเจริญเติบโตของประเทศ และความได้เปรียบในหลาย ๆ ประการ ได้แก่ ค่าจ้างขนส่งที่ต่ำ การตรงต่อเวลา ความคล่องตัว และความสามารถในการยืดหยุ่น จึงทำให้การขนส่งทางรถยนต์ได้รับความนิยมเป็นอันดับหนึ่ง

ในสถานะที่ภาคอุตสาหกรรมมีการขยายตัว สถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงและการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ตลอดเวลา นอกจากนั้น การนำกลยุทธ์การตลาดที่เน้นการลดต้นทุน หรือให้มีปริมาณสินค้าคงคลังต่ำที่สุด ตลอดจนการให้ความสำคัญต่อภาพพจน์และการประชาสัมพันธ์ในตัวสินค้า ล้วนมีผลให้ผู้ประกอบการขนส่ง จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเองเพื่อรองรับรูปแบบการบริการขนส่งในอนาคต

ผู้ประกอบการขนส่งที่ขาดการจัดการที่ดี ไม่มีการวางแผน ขาดวิสัยทัศน์ ย่อมดำเนินธุรกิจแบบไร้ทิศทาง ซึ่งในที่สุด ผู้ประกอบการควรเน้นความสำคัญในการวางแผนงาน การจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพราะนอกจากจะช่วยให้ธุรกิจมีต้นทุนที่ต่ำลงเพิ่มผลกำไร ยังทำให้การไหลเป็นไปอย่างคุ้มค่าที่สุดนั้น ย่อมหมายถึงว่า ธุรกิจการขนส่งของเขามีการจัดการอย่างมืออาชีพนั่นเอง

ปัจจัยพื้นฐานหลักในการบริหารอุตสาหกรรมขนส่ง

ปัจจัย 3 ประการที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารในการขนส่งควรให้ความสำคัญในการพิจารณา เพราะจะทำให้การจัดการธุรกิจของอุตสาหกรรมการขนส่งมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่ 1: ลูกค้าที่จ้างขนส่ง

ปัจจัยที่ 2: พนักงานขับรถ

ปัจจัยที่ 3: รถที่ใช้สำหรับขนส่งสินค้า

ความสามารถในการผสมผสานปัจจัยดังกล่าวข้างต้น จะเป็นพื้นฐานหลักที่ทำให้การบริหารธุรกิจของอุตสาหกรรมการขนส่งมีความราบรื่นและไม่สูญเปล่า อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพสูงสุด

ปัจจัยที่ 1: ปัจจัยเกี่ยวกับบริษัทลูกค้าที่มาจ้างขนส่ง

ลูกค้าคาดหวังว่าจะได้รับการบริการจากผู้ประกอบการขนส่งที่มีความสามารถในการขนส่งสินค้าได้รวดเร็ว มีความปลอดภัยในการขนส่งสูง ที่จะไม่ทำให้สินค้าได้รับความเสียหาย อีกทั้งค่าบริการจะต้องมีราคาไม่สูงด้วย

ในทางกลับกันผู้ประกอบการขนส่งมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลือก ลูกค้าที่จะให้บริการดังนี้คือ ลูกค้าควรมีความสม่ำเสมอในการออกสินค้าเพื่อรับบริการขนส่ง และผลประกอบการในการดำเนินธุรกิจของลูกค้าจะต้องมั่นคงเพื่อเป็นหลักประกันว่าค่าขนส่งจะได้รับการชำระอย่างแน่นอน กล่าวคือ เป็นบริษัทที่มีอนาคตที่ดีในการดำเนินธุรกิจ

ปัจจัยที่ 2: พนักงานขับรถ

ผู้ประกอบการขนส่งจะต้องจัดหาพนักงานขับรถที่มีความสามารถในการขับอย่างปลอดภัยเพื่อไม่ให้เกิดอุบัติเหตุใด ๆ ทั้งสิ้น และจะต้องเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ มีวินัย มีความกระตือรือร้นตั้งใจในการทำงาน นอกจากนั้น พนักงานขับรถควรจะสามารถตรวจเช็คสภาพ บำรุงดูแลรักษา และทำความสะอาดได้ด้วยตนเอง ดังนั้น สิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการขนส่งพึงจะต้องกระทำเพื่อได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติพร้อมดังกล่าวในการให้บริการ นั่นคือ ผู้ประกอบการขนส่งควรจัดอบรมให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ และจัดระบบการประชุมที่ทำให้การสื่อสารภายในระหว่างพนักงานมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสร้างความสามัคคีในการทำงานภายในกลุ่ม (Team Work) ให้เกิดขึ้นด้วย นอกเหนือจากนั้นผู้ประกอบการขนส่งควรจัดระบบฐานเงินเดือน สวัสดิการสังคม สวัสดิการสุขภาพฯลฯ ให้แก่พนักงาน และผู้ประกอบการขนส่งจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สามารถอำนวยความสะดวกให้เกิดขึ้นเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น

ปัจจัยที่ 3: รถที่ใช้ในการขนส่งสินค้า

ผู้ประกอบการขนส่งต้องมีการดำเนินการตรวจเช็คสภาพรถอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้รถอยู่ในสภาพสมบูรณ์พร้อมทั้งวางแผนและกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการซื้อรถใหม่ทดแทน อีกทั้งผู้ประกอบการขนส่งต้องมีการจัดประเภทรถตามความเหมาะสมกับสภาพการใช้งาน โดยการใช้งานนี้ ผู้ประกอบการขนส่งต้องมีการแนะนำการใช้งานตามที่เหมาะสมให้แก่พนักงานขับรถทุกคน

โดยอ้างอิงข้อมูลจากการเช็คสภาพการใช้งานตามความเป็นจริงของรถ สุดท้ายสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ จะต้องมีการควบคุมดูแลค่าใช้จ่ายหลัก 3 ประการ อันได้แก่ ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าซ่อมบำรุงรักษารถ และค่ายาง ที่เกิดขึ้นตามสภาพการใช้งานของรถตั้งแต่วันแรกที่เริ่มนำรถมาใช้งาน จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้ มี จุดประสงค์เพียงประการเดียวเท่านั้น คือ เพื่อก่อให้เกิดกำไรสูงสุดจากการใช้รถอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น เคล็ดลับในการสร้างผลกำไรในธุรกิจนี้ จึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ประกอบการขนส่งในการผสมผสานปัจจัยหลัก 3 ประการ ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น และควรถือเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างเคร่งครัด

แม้ว่าผู้ประกอบการขนส่งได้นำรถมาใช้อย่างเต็มขีดความสามารถแล้วก็ตาม แต่หากขาดความยืดหยุ่นในการผสมผสานปัจจัยหลัก 3 ประการดังกล่าวตามสภาวะเหตุการณ์ปัจจุบัน ก็อาจจะทำให้ผู้ประกอบการขนส่งมีผลประกอบการไม่ดีเท่าที่ควร หรืออาจมีเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้บริษัทเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุหรือการขนส่งที่ล่าช้า หรือสภาวะการขาดสมดุลระหว่างปริมาณรถที่มีอยู่กับปริมาณรถที่ใช้จริง ซึ่งเหตุการณ์ ดังกล่าวจะส่งผลให้การบริหารงานของผู้ประกอบการขนส่งนั้นขาดประสิทธิภาพได้ในที่สุด

ปัจจัย 3 ประการ		ขั้นที่ 1	ขั้นที่ 2	ขั้นที่ 3
ลูกค้า	ลูกค้ากับพนักงาน	- มีแผนป้องกันการเกิดหนี้เสีย - กำหนดเงื่อนไขการทวงหนี้ - เก็บรายละเอียดข้อมูลลูกค้า	- เขียนเขียนลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ - จัดหมวดหมู่และวิเคราะห์ลูกค้า	- หาลูกค้าใหม่พร้อมกับการจัดหมวดหมู่ลูกค้าตามประเภทที่ได้แล้วแบ่งไว้ในขั้นที่ 2 - แนะนำลูกค้าถึงแนวทางการพัฒนาการขนส่ง
	พนักงานขับรถ	- พxr.จะต้องมีกริยามารยาทและอัธยาศัยดี - พxr.จะต้องพูดจาและแต่งกายสุภาพ - ผู้ประกอบการจะต้องกำหนดแผนป้องกันการถูกเรียกครองค่าเสียหายจากอุบัติเหตุอันเกิดจากการขับรถ ที่ทำให้สินค้าเสียหายหรือการขนส่งที่ล่าช้า	- ขนส่งและจัดการสินค้าของลูกค้าอย่างระมัดระวัง - จดบันทึกหรือเก็บรายละเอียดของลูกค้า - สร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าในด้านการบริการจากพนักงานขับรถ	- พxr.สามารถแนะนำบริการต่าง ๆ ของบริษัทให้แก่ลูกค้า - พxr.มีความรู้เรื่องสินค้า และหีบห่อเพื่อให้บริการที่ถูกต้องแก่ลูกค้า
	พนักงานขับรถ	- พxr.จะต้องไม่ดื่มสุราและเสพยาเสพติด - พxr.จะต้องไม่มาทำงาน	พxr.เข้าประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อรับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเอง	ผู้ประกอบการจะต้องบริหารงานให้พxr. ในแต่ละกลุ่มย่อยให้สามารถบริหารและจัดการงานได้ด้วยตนเอง
	พนักงานขับรถ	- สายหรือขาดงาน - พxr.จะต้องสร้างความพอใจในตัวเองของคนเอง เพื่อไม่ให้เกิดความเบื่อหน่ายในงาน - พxr.จะต้องมีอัธยาศัยและการแต่งกายสุภาพ - พxr.ต้องทำงานให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน	- พxr.จะต้องได้รับการอบรมเสริมสร้างความรู้ในเรื่องการขับอย่างปลอดภัยเพื่อป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ - พxr.จะต้องได้รับการอบรมความรู้ในเรื่องตัวรถและเทคนิคในการขับขี่ - พxr.ตรวจสอบและ	- สร้างพxr.ให้เสมือนหนึ่งพนักงานขาย (Sales Driver) - ผู้ประกอบการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานต่อชั่วโมงของพxr. - ผู้ประกอบการสร้างระบบเงินเดือนและสวัสดิการที่ดีให้แก่พxr. - พxr. ฝึกและตรวจสอบประสิทธิภาพการเดิน
พนักงานขับรถกับรถ		- พxr. มีความรู้และสามารถตรวจสอบสภาพของคนได้ - พxr. ให้ความสำคัญด้วยตนเองได้ - พxr.สามารถขับรถได้ทุกคัน เพื่อให้พร้อมที่จะถูกเรียกให้ขับรถคันอื่นได้ในกรณีเร่งด่วน - พxr.จัดทำและนำเสนอส่งรายงานประจำวัน	ใช้รถโดยอ้างอิงข้อมูล	พxr. ประเมินประสิทธิภาพในการทำงานต่อชั่วโมง

ภาพที่ 3-1 ขั้นตอนในการพัฒนารูทีนขนส่งให้เกิดกำไรกับการผสมผสานปัจจัยหลัก 3 ประการ

ปัจจัย 3 ประการ		ขั้นที่ 1	ขั้นที่ 2	ขั้นที่ 3
รถ		- รถควรได้รับการตรวจเช็คสภาพอย่างสม่ำเสมอ - รถควรได้รับการบำรุงรักษาเบื้องต้น	บริหารค่าใช้จ่ายของรถแต่ละคัน	- บริหารกำไรและขาดทุนของรถแต่ละคัน - ให้ความสำคัญเกี่ยวกับประสิทธิภาพของรถ - กำหนดระยะเวลาในการซื้อรถใหม่ กับ
	รถกับลูกค้า	- ความสะอาดของรถอยู่ในสภาพพร้อมที่จะไปพบลูกค้า - กำหนดประเภทของรถตามความเหมาะสมของชนิดสินค้าที่จะขนส่ง	- กำหนดและควบคุมค่าใช้จ่ายที่ต้องได้จากลูกค้าแต่ละราย - เพิ่มประสิทธิภาพในการบรรทุกโดยดูจากความสมเหตุสมผลของงานที่ได้รับ	- ดูแลตรวจสอบรายได้และต้นทุน - อาจใช้ผู้รับเหมาช่วง (Sub contractor) ในการขนส่งเป็นแผนสำรองในการดำเนินธุรกิจ

หมายเหตุ: พชร. หมายถึง พนักงานขับรถ, Sales Drivers หมายถึง พนักงานขับรถที่ช่วยส่งเสริมการขายของบริษัท

ภาพที่ 3-1 (ต่อ)

ขั้นที่ 1 เป็นแนวทางปฏิบัติโดยเน้นการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากความบกพร่องหรืออุปสรรคเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจ

ขั้นที่ 2 เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการขนส่งที่สามารถดำเนินงานในขั้นที่ 1 ได้อย่างสมบูรณ์แบบแล้ว ดังนั้นวัตถุประสงค์หลักในขั้นที่ 2 คือ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุดในบริการของผู้ประกอบการขนส่งด้วยการบริหารและการจัดการที่ดีในด้านการเงินรถยนต์พาหนะ และบุคลากร

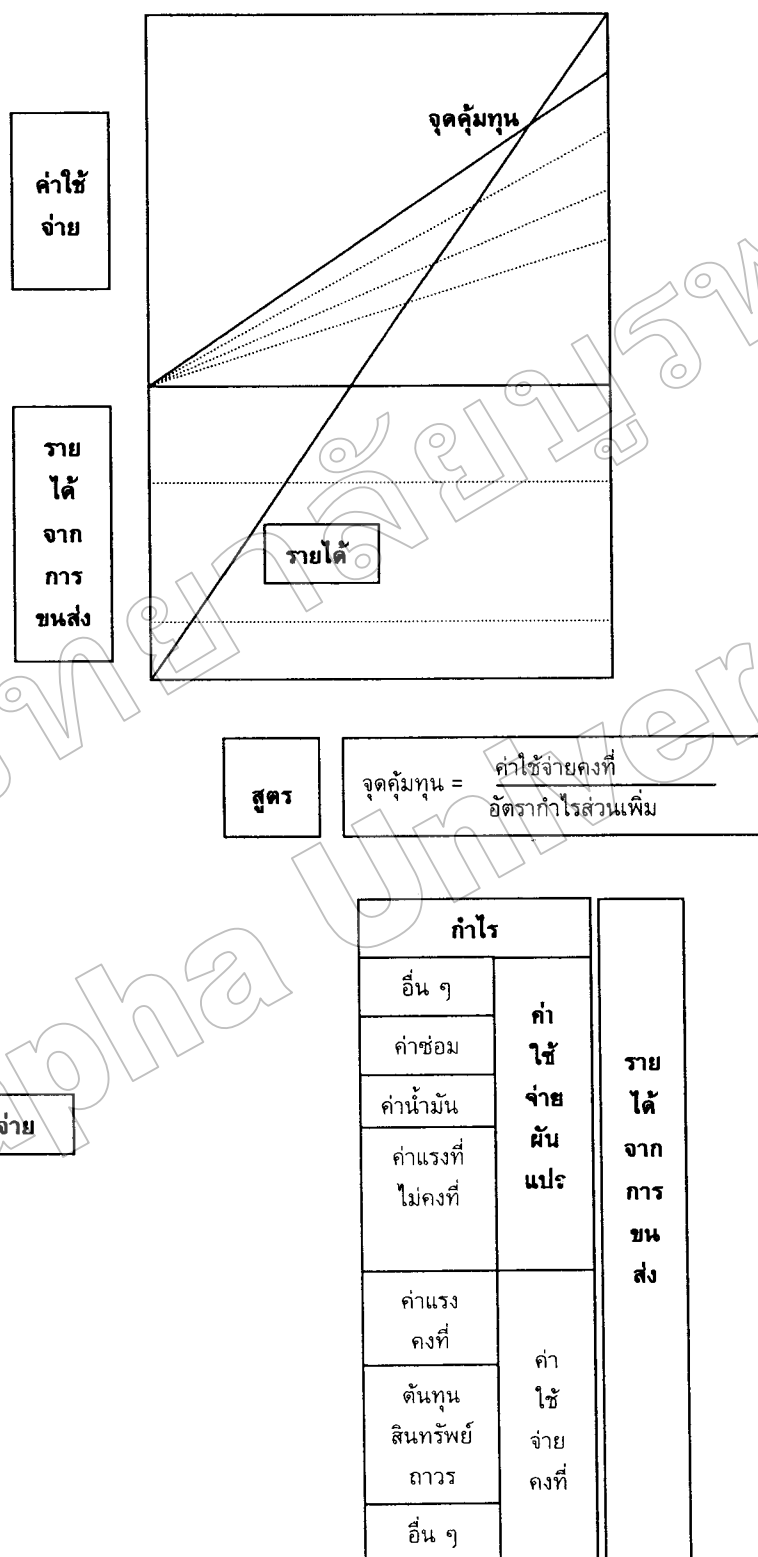
ขั้นที่ 3 เมื่อผู้ประกอบการขนส่งสามารถจัดการงานในขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 ได้อย่างสำเร็จแล้ว ผู้ประกอบการขนส่งควรให้ความสำคัญกับงานที่เกี่ยวข้องกับแผนงานของลูกค้ามากขึ้น กล่าวคือ ควรมีการนำเสนอแผนงานเพื่อพัฒนาระบบในการขนส่งสินค้าต่าง ๆ ให้แก่ลูกค้าด้วย ไม่ใช่คำนึงถึงการขนส่งสินค้าแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น

จากทั้งหมดที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น เพื่อให้การบริหารธุรกิจของผู้ประกอบการ ขนส่งมีประสิทธิภาพ สิ่งที่สำคัญที่สุดที่ผู้ประกอบการขนส่งต้องใส่ใจคือ สภาพการณ์ปัจจุบันของบริษัทอยู่ในขั้นใดและมีปัญหาตรงส่วนไหน เพื่อที่จะสามารถเลือกขั้นตอนที่เหมาะสมที่สุดในการปรับปรุงและแก้ไข

การคำนวณรายรับรายจ่ายของอุตสาหกรรมขนส่ง

เมื่อเราแยกองค์ประกอบในงบบัญชีรายรับรายจ่ายในแต่ละเดือนของอุตสาหกรรมการขนส่งนั้น ก่อนอื่นเราจะต้องทราบถึงผลกำไรซึ่งได้จากการเอารายได้หักด้วยค่าใช้จ่าย วิธีการคิดคำนวณรายรับรายจ่ายของอุตสาหกรรมขนส่ง มีประเด็นหลักดังนี้คือ เราจะต้องจำแนกค่าใช้จ่ายทั้งหมดออกเป็นค่าใช้จ่ายคงที่และค่าใช้จ่ายผันแปร แล้วจึงนำไปคำนวณหาผลกำไร

สำหรับค่าใช้จ่ายผันแปรนั้น อันได้แก่น้ำมันเชื้อเพลิง ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการใช้งานของรถ กล่าวคือถ้าหากไม่ใช้รถ ก็จะไม่มีการจ่ายดังกล่าวนี้ และสำหรับค่าใช้จ่ายคงที่นั้น หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นแม้ว่าจะนำรถมาใช้งานหรือไม่ใช้งานก็ตาม ซึ่งค่าใช้จ่ายนี้อาจจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้งานของรถเลยก็ได้ กล่าวโดยสรุปว่า ค่าใช้จ่ายผันแปรคือ ค่าใช้จ่ายที่เปลี่ยนแปลงตามการเพิ่มหรือการลดลงของรายได้ ส่วนค่าใช้จ่ายคงที่คือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นแม้ว่ารายรับจะเป็นศูนย์ก็ตาม แล้วจะทำให้เราเข้าใจว่าทำไมการแยกค่าใช้จ่ายออกเป็นค่าใช้จ่ายคงที่ และค่าใช้จ่ายผันแปรนั้นเป็นสิ่งสำคัญ กล่าวคือ เมื่อเส้นรายได้กับเส้นรายจ่าย (เส้นรวมระหว่างค่าใช้จ่ายคงที่กับค่าใช้จ่ายผันแปร) ตัดกันแล้ว ผลกำไรก็จะเท่ากับศูนย์ (ในรูปคือจุดคุ้มทุน)



ภาพที่ 3-2 การคำนวณรายรับรายจ่ายของอุตสาหกรรมขนส่ง

ถ้าหากว่ารายรับจริงเกินกว่าจุดคุ้มทุนบริษัทก็จะมีกำไร แต่ถ้าหากรายรับจริงต่ำกว่าจุดดังกล่าวบริษัทก็จะขาดทุน

ถ้ากำไรขั้นต้นที่คำนวณจากรายรับหักด้วยค่าใช้จ่ายผันแปรจากรายรับ(กำไรขั้นต้น) นั้นสามารถรองรับค่าใช้จ่ายคงที่ที่เกิดขึ้นในแต่ละเดือนได้บริษัทก็จะมีกำไร แต่ถ้าไม่สามารถรองรับค่าใช้จ่ายคงที่ บริษัทก็จะขาดทุน

การเพิ่มประสิทธิภาพในการเดินรถ โดยใช้แนวทางการคำนวณรายรับและรายจ่ายของรถแต่ละคัน

หลักพื้นฐานของการคำนวณรายรับรายจ่ายในอุตสาหกรรมการขนส่งนั้นคือ การนำเสนอและทำความเข้าใจในเรื่องของกำไรส่วนเพิ่ม (Marginal Profit) กล่าวอย่างง่ายก็คือ มิใช่เป็นเพียงการดูผลกำไรของบริษัทที่ได้มาจากการปิดบัญชีทุกเดือนเท่านั้นแต่เป็นการหาทิศทางโดยรวมของบริษัทด้วย ซึ่งจะทำให้เราทราบถึงว่าจุดใดที่ควรจะต้องปรับปรุงและแก้ไข ดังนั้นการคำนวณในขั้นที่สองของอุตสาหกรรมการขนส่งคือ การทำความเข้าใจในรายรับและรายจ่ายของรถแต่ละคัน

ขั้นตอนการคำนวณในจุดนี้ได้แสดงไว้ในตารางที่ 2-5 ซึ่งก่อนอื่นเราจะต้องทำการแยกรายได้ที่แสดงไว้ในงบปิดบัญชีของทุกเดือนให้เป็นไปตามแต่ละคันรถ เพื่อที่จะจัดการและบริหารผลประกอบการทางด้านรายรับของรถแต่ละคัน ต่อจากนั้นก็จะเป็นการคำนวณต้นทุน (การจัดการบริหารต้นทุน) โดยการแยกค่าใช้จ่ายทั้งที่เป็นค่าใช้จ่ายคงที่ และค่าใช้จ่ายผันแปรที่เกิดขึ้นของรถแต่ละคันและในขั้นตอนสุดท้ายเป็นการคำนวณกำไรจากการหักค่าใช้จ่ายแต่ละรายการของรถแต่ละคันจากรายได้

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้ นอกจากจะทำให้ทราบได้ทันทีว่ารถคันใดในแต่ละประเภทหรือขนาดที่ทำกำไร และรถคันใดที่การทำงานของพนักงานขับรถนำมาซึ่งปัญหายังทำให้เราสามารถได้รับข้อมูลทุกรายการที่มีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมการขนส่งด้วยเช่นกัน

หลักสำคัญของการจัดการรายรับรายจ่ายของรถแต่ละคัน คือ เป็นการคำนวณในขั้นที่สองของอุตสาหกรรมการขนส่งนั่นเอง

- การจัดการทางด้านรายรับของรถแต่ละคัน

เพื่อเป็นการจัดการทางด้านรายรับและรายจ่ายที่เกิดขึ้นของรถแต่ละคัน ก่อนอื่นเรามีความจำเป็นที่จะต้องทราบถึงรายรับที่เกิดขึ้นจากรถแต่ละคัน ซึ่งโดยปกติแล้วสามารถทำได้โดยการคิดคำนวณรายได้ในแต่ละวันจากรายงานการขับรถประจำวัน หรือจากตารางรายละเอียดของการเรียกเก็บเงินที่มาจากการจัดทำตามขั้นตอนของการเรียกเก็บเงินค่าบริการขนส่งจากลูกค้า หรือมีเช่นนั้น อาจจะมาจากกรณีการรวบรวมจากใบเสร็จเรียกเก็บเงินของรถแต่ละคัน

ตารางที่ 3-1 แสดงระบบค่าใช้จ่าย

ค่าใช้จ่าย			บทสรุป
ค่า ใช้ จ่าย ผันแปร 			

ขั้นที่สอง: จากบรรดาค่าใช้จ่ายในแต่ละรายการนั้น รายการใดสามารถแยกตามรถแต่ละคันได้ก็ให้จัดแยก และถ้ารายการใดไม่สามารถแยกตามรถแต่ละคันได้ก็ให้แยกตามแผนก ในจุดนี้แบ่งเป็นสองประเภทใหญ่ ๆ คือ แผนกเคอร์ลดโดยตรงของสำนักงานแต่ละที่ กับแผนกจัดการทั่วไปของสำนักงานใหญ่หรือส่วนซ่อมบำรุง

ขั้นที่สาม: ทำการกระจายค่าใช้จ่ายแต่ละรายการของแผนกจัดการเดินรถโดยตรงให้แก่รถแต่ละคัน โดยกำหนดมาตรฐานค่าใช้จ่ายดังกล่าวจากลักษณะของค่าใช้จ่ายแต่ละรายการ

ขั้นที่สี่: ทำการกระจายค่าใช้จ่ายรวมของแผนกจัดการทั่วไปให้แก่รถ แต่ละคัน ในกรณีนี้ มาตรฐานที่ใช้ในการกระจายค่าใช้จ่าย โดยปกติแล้วดูจากจำนวนรถ รายได้ หรือ กิโลเมตรที่วิ่ง

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้เป็นการแยกค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นของรถแต่ละคันดังนั้น การคิดคำนวณต้นทุนสามารถคำนวณได้โดยการรวมค่าใช้จ่ายของรถแต่ละคันทั้งหมดเข้าด้วยกัน

เมื่อผู้ประกอบการขนส่งได้ทำการคิดคำนวณรายรับ และรายจ่ายตามขั้นตอนที่ได้นำเสนอไว้อย่างเคร่งครัด จะทำให้ทราบผลประกอบการธุรกิจอย่างแท้จริง มิใช่เพียงเป็นการประเมินผลอย่างคร่าว ๆ ซึ่งอาจดูเหมือนผลประกอบการมีกำไรดี แต่แท้ที่จริงมิได้มีการบันทึกค่าใช้จ่ายในรายละเอียด ซึ่งทำให้ผลประกอบการ โดยจริงแล้วอาจขาดทุนได้ ดังนั้นจึงทำให้ผู้ประกอบการเกิดภาพลวงตา ไม่ทราบถึงปัญหาในการดำเนินธุรกิจที่แอบแฝง และส่งผลให้ไม่คิดปรับปรุงแก้ไขกระบวนการในการทำงานให้ดีขึ้น ท้ายที่สุดเมื่อถึงระยะเวลาหนึ่งองค์กรเช่นนี้อาจจะไม่สามารถแข่งขันในธุรกิจได้