

**BỘ CÔNG THƯƠNG**  
**TRƯỜNG CAO ĐẲNG THƯƠNG MẠI VÀ DU LỊCH**



**GIÁO TRÌNH**  
**MÔN HỌC: QUẢN TRỊ NHÀ HÀNG**  
**NGÀNH: QUẢN LÝ VÀ KINH DOANH NHÀ HÀNG**  
**VÀ DỊCH VỤ ĂN UỐNG**  
**TRÌNH ĐỘ: TRUNG CẤP**

*(Ban hành kèm theo Quyết định số: 412/QĐ-CĐTMDL ngày 05 tháng 07 năm 2022 của trường Cao đẳng Thương mại & Du lịch)*

**Thái Nguyên, năm 2022**

(Lưu hành nội bộ)

## LỜI GIỚI THIỆU

Hiện nay, ngành Du lịch nước ta đang ngày càng phát triển. Nghị quyết Hội nghị Trung ương VIII, Đại hội Đảng lần thứ XII đã khẳng định: "Đưa ngành Du lịch thành một ngành kinh tế mũi nhọn". Vì vậy hàng loạt hệ thống nhà hàng đã ra đời với quy mô đa dạng và nhiều sản phẩm phong phú nhằm phục vụ nhiều đối tượng khách và mang lại hiệu quả kinh tế xã hội cho doanh nghiệp mình nói riêng và ngành du lịch nói chung. Do đó, việc phát triển nguồn nhân lực trong du lịch là một trong những điều kiện vô cùng quan trọng.

Xuất phát từ yêu cầu thực tiễn trên, nhằm đào tạo đội ngũ cán bộ có đủ năng lực, trình độ quản lý ở các cơ sở kinh doanh ăn uống trong ngành nhà hàng khách sạn, Khoa Khách sạn - Du lịch biên soạn "Giáo trình Quản trị nhà hàng".

"Giáo trình Quản trị nhà hàng" được biên soạn dựa trên cơ sở "Đề cương môn học Quản trị nhà hàng", kết hợp những nội dung mới được cập nhật, kinh nghiệm giảng dạy nhiều năm và một số tài liệu tham khảo có liên quan đến hoạt động Quản trị nhà hàng.

Nội dung của giáo trình gồm 9 chương, nhằm trang bị cho người học lượng kiến thức hệ thống, tương đối cơ bản về Quản trị nhà hàng. Cụ thể như sau:

- Chương 1: Tổng quan về Quản trị nhà hàng
- Chương 2: Thông tin và quyết định Quản trị nhà hàng
- Chương 3: Kế hoạch hoá trong hoạt động kinh doanh nhà hàng
- Chương 4: Quản trị nhân lực trong nhà hàng
- Chương 5: Quản trị cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng
- Chương 6: Quản trị chất lượng phục vụ trong nhà hàng
- Chương 7: Quản trị tiêu thụ trong nhà hàng
- Chương 8: Quản trị các hoạt động tài chính trong nhà hàng
- Chương 9: Quản trị hiệu quả kinh doanh nhà hàng

"Giáo trình Quản trị nhà hàng" là tài liệu chính phục vụ cho việc giảng dạy của giảng viên và học tập của học sinh chuyên ngành Quản lý và kinh doanh nhà hàng và dịch vụ ăn uống trong trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch, đồng thời là tài liệu tham khảo cho những người yêu thích môn học này.

Vì những điều kiện hạn chế trong quá trình biên soạn, chắc chắn giáo trình không tránh khỏi những thiếu sót. Chúng tôi mong nhận được những ý kiến đóng góp của bạn đọc để từng bước hoàn thiện giáo trình trong các lần tái bản sau. Mọi đóng góp xin gửi về Khoa Khách sạn - Du lịch, Trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch. Email: khoaksdl2007@gmail.com.

Nhóm tác giả

# MỤC LỤC

PHỤ LỤC : DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ.....	5
Chương 1 TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NHÀ HÀNG .....	11
1.1. Ngành nhà hàng .....	12
1.2. Quản trị nhà hàng.....	17
Chương 2 THÔNG TIN VÀ QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ NHÀ HÀNG .....	29
2.1. Thông tin trong Quản trị nhà hàng .....	30
2.2. Quyết định trong Quản trị nhà hàng .....	35
Chương 3 KẾ HOẠCH HÓA TRONG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NHÀ HÀNG .....	41
3.1. Khái niệm xây dựng kế hoạch chiến lược .....	42
3.2. Quy trình xây dựng kế hoạch chiến lược.....	43
3.3. Kế hoạch trong nhà hàng .....	51
Chương 4 QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG NHÀ HÀNG.....	55
4.1. Khái quát chung về quản trị nhân lực.....	56
4.2. Một số nội dung cơ bản của quản trị nhân lực trong nhà hàng .....	58
4.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động quản trị nhân lực trong nhà hàng ..	70
4.4. Cán bộ lãnh đạo trong Quản trị nhà hàng.....	73
Chương 5 QUẢN TRỊ CƠ SỞ VẬT CHẤT KỸ THUẬT TRONG NHÀ HÀNG .....	77
5.1. Cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng .....	78
5.2. Bảo dưỡng cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng.....	83
5.3. Hiệu quả sử dụng cơ sở vật chất kĩ thuật.....	84
Chương 6 QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG PHỤC VỤ TRONG NHÀ HÀNG.....	87
6.1. Bản chất và nội dung của phục vụ trong nhà hàng.....	88
6.2. Các yếu tố ảnh hưởng tới chất lượng phục vụ.....	89
6.3. Quản trị chất lượng phục vụ trong nhà hàng .....	92
Chương 7 QUẢN TRỊ TIÊU THỤ TRONG NHÀ HÀNG .....	99
7.1. Khái quát về tiêu thụ trong nhà hàng.....	100
7.2. Nghiên cứu thị trường.....	101
7.3. Xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối.....	108
7.4. Xây dựng các chính sách tiêu thụ hàng hóa, dịch vụ .....	111

Chương 8 QUẢN TRỊ CÁC HOẠT ĐỘNG TÀI CHÍNH TRONG NHÀ HÀNG .....	118
8.1. Khái quát về hoạt động tài chính trong nhà hàng.....	119
8.2. Đa dạng hóa các nguồn vốn của nhà hàng .....	121
8.3. Hoạch định sử dụng vốn trong nhà hàng.....	122
8.4. Phân tích tài chính trong nhà hàng .....	126
8.5. Quản trị doanh thu và chi phí .....	128
Chương 9 QUẢN TRỊ HIỆU QUẢ KINH DOANH NHÀ HÀNG .....	135
9.1. Bản chất của hiệu quả kinh doanh.....	136
9.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh .....	138
9.3. Tiêu chuẩn và chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh.....	142
9.4. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh .....	148

## **PHỤ LỤC : DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ**

- Sơ đồ 1.1: Mô hình cơ cấu tổ chức quản trị kiểu trực tuyến
- Sơ đồ 1.2: Mô hình cơ cấu tổ chức quản trị theo chức năng
- Sơ đồ 1.3: Mô hình cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến - chức năng
- Sơ đồ 1.4: Tổ chức bộ máy của nhà hàng ăn Âu, Á
- Sơ đồ 1.5: Mô hình tổ chức nhà hàng có quy mô vừa và nhỏ
- Sơ đồ 1.6: Mô hình tổ chức của bộ phận ăn uống của khách sạn 5 sao quy mô lớn
- Sơ đồ 3.1: Các mục tiêu của nhà hàng
- Sơ đồ 3.2: Các mục tiêu kế hoạch của nhà hàng
- Sơ đồ 4.1: Nội dung cơ bản của quản trị nhân lực nhà hàng
- Sơ đồ 4.2: Trình tự tuyển chọn nhân lực

## GIÁO TRÌNH MÔN HỌC

### 1. Tên môn học: QUẢN TRỊ NHÀ HÀNG

### 2. Mã môn học: MH13

### 3. Vị trí, tính chất, ý nghĩa và vai trò của môn học:

**3.1. Vị trí:** Giáo trình dành cho người học trình độ Trung cấp tại trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch.

**3.2. Tính chất:** Giáo trình cung cấp kiến thức, kỹ năng và năng lực tự chủ và trách nhiệm cho người học liên quan đến hoạt động quản trị nhà hàng, gồm có: Tổng quan về quản trị nhà hàng, thông tin và quyết định quản trị nhà hàng, kế hoạch hóa trong hoạt động kinh doanh nhà hàng, quản trị nhân lực, quản trị cơ sở vật chất, quản trị chất lượng phục vụ, quản trị tiêu thụ, quản trị các hoạt động tài chính, quản trị hiệu quả kinh doanh nhà hàng. Qua đó, người học đang học tập tại trường sẽ: (1) có bộ giáo trình phù hợp với chương trình đào tạo của trường; (2) dễ dàng tiếp thu cũng như vận dụng các kiến thức và kỹ năng được học vào môi trường học tập và thực tế thuộc lĩnh vực quản trị nhà hàng.

**3.3. Ý nghĩa và vai trò của môn học:** Quản trị nhà hàng là môn học khoa học mang tính trừu tượng và dành cho đối tượng là người học thuộc các chuyên ngành Kinh tế như Quản trị kinh doanh, Kinh doanh thương mại,... Môn học này đã được đưa vào giảng dạy tại trường Cao Đẳng Thương mại và Du lịch từ năm 2019 đến nay. Nội dung chủ yếu của môn học này nhằm cung cấp các kiến thức và kỹ năng thuộc lĩnh vực quản trị nhà hàng: (1) Nhận biết được các thông tin thuộc lĩnh vực quản trị nhà hàng; Giải thích được một số nội dung: Tổng quan về quản trị nhà hàng, thông tin và quyết định quản trị nhà hàng, kế hoạch hóa trong hoạt động kinh doanh nhà hàng, quản trị nhân lực, quản trị cơ sở vật chất, quản trị chất lượng phục vụ, quản trị tiêu thụ, quản trị các hoạt động tài chính, quản trị hiệu quả kinh doanh nhà hàng. Qua đó, giáo trình cung cấp các kiến thức, kỹ năng cơ bản để áp dụng vào thực tế hoạt động quản trị nhà hàng.

### 4. Mục tiêu của môn học:

#### 4.1. Về kiến thức:

- Mô tả được nội dung quản trị kinh doanh nhà hàng
- Trình bày vai trò của thông tin và quá trình ban hành quyết định.
- Trình bày được nội dung kế hoạch hoá trong hoạt động kinh doanh nhà hàng
- Giải thích được nội dung của quản trị cơ sở vật chất trong nhà hàng
- Phân tích được nội dung quản trị nhân lực, quy trình tuyển dụng trong nhà hàng
- Phân tích được nội dung của quản trị chất lượng phục vụ trong nhà hàng
- Giải thích được nội dung quản trị tiêu thụ, quản trị các hoạt động tài chính trong nhà hàng
- Phân tích được doanh thu, chi phí và hiệu quả kinh doanh nhà hàng.

#### 4.2 Về kỹ năng:

- Phân tích được thông tin và ra quyết định
- Kiểm soát được cơ sở vật chất

- Quản lý được lao động trong nhà hàng
- Đánh giá chất lượng phục vụ trong nhà hàng
- Lập kế hoạch kinh doanh, quản lý tài chính, điều hành hoạt động kinh doanh nhà hàng một cách có hiệu quả.

#### 4.3 Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- Tuân thủ nội quy, quy định nơi làm việc.
- Chủ động nghiên cứu tài liệu, tìm hiểu các vấn đề mới.
- Làm việc nhóm, hướng dẫn, điều hành nhóm, đánh giá hoạt động của nhóm và kết quả thực hiện.

### 5. Nội dung của môn học

#### 5.1. Chương trình khung

Mã MH	Tên môn học	Số tín chỉ	Thời gian học tập (giờ)			
			Tổng số	Trong đó		
				Lý thuyết	Th.hành/ thực tập/ bài tập/ thảo luận	Thi/ Kiểm tra
<b>I</b>	<b>Các môn học chung</b>	<b>12</b>	<b>255</b>	<b>94</b>	<b>148</b>	<b>13</b>
MH01	Chính trị	2	30	15	13	2
MH02	Pháp luật	1	15	9	5	1
MH03	Giáo dục thể chất	1	30	4	24	2
MH04	Giáo dục quốc phòng và an ninh	2	45	21	21	3
MH05	Tin học	2	45	15	29	1
MH06	Ngoại ngữ	4	90	30	56	4
<b>II</b>	<b>Các môn học chuyên môn</b>	<b>60</b>	<b>1575</b>	<b>440</b>	<b>1066</b>	<b>69</b>
<b>II.1</b>	<b>Môn học cơ sở</b>	<b>11</b>	<b>165</b>	<b>155</b>		<b>10</b>
MH07	Kinh tế nhà hàng, khách sạn	2	30	28	-	2
MH08	Tâm lý du khách và kỹ năng GT	2	30	28	-	2
MH09	Thương phẩm hàng TP	2	30	28	-	2
MH10	Sinh lý dinh dưỡng và VSATTP	3	45	43	-	2
MH11	Marketing du lịch	2	30	28	-	2
<b>II.2</b>	<b>Môn học chuyên môn</b>	<b>47</b>	<b>1380</b>	<b>257</b>	<b>1066</b>	<b>57</b>
MH12	Ngoại ngữ chuyên ngành PVNH	4	60	57	-	3
MH13	Quản trị nhà hàng	4	60	57	-	3
MH14	Lý thuyết nghiệp vụ lưu trú	3	45	43	-	2
MH15	Lý thuyết nghiệp vụ nhà hàng	4	60	57	-	3
MH16	Lý thuyết chế biến món ăn	3	45	43	-	2
MH17	Thực hành chế biến món ăn	2	60	-	52	8
MH18	Thực hành nghiệp vụ nhà hàng I	3	90	-	82	8
MH19	Thực hành nghiệp vụ nhà hàng II	2	60	-	52	8
MH20	Thực hành nghiệp vụ lưu trú	2	60	-	52	8
MH21	Thực hành quản trị nhà hàng	4	120	-	108	12

MH22	Thực tập TN	16	720		720	
<b>II.3</b>	<b>Môn học tự chọn (chọn 1 trong 2)</b>	<b>2</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>-</b>	<b>2</b>
MH23	Tổ chức sự kiện	2	30	28	-	2
MH24	Văn hóa ẩm thực	2	30	28	-	2
	<b>Tổng cộng</b>	<b>72</b>	<b>1830</b>	<b>534</b>	<b>1214</b>	<b>82</b>

## 5.2. Chương trình chi tiết môn học

Số TT	Tên chương, mục	Thời gian (giờ)			
		Tổng số	Lý thuyết	Thực hành	Kiểm tra
1	Chương 1. Tổng quan về quản trị nhà hàng	4	4	-	0
2	Chương 2. Thông tin và quyết định quản trị nhà hàng	5	5	-	0
3	Chương 3. Kế hoạch hóa trong hoạt động kinh doanh nhà hàng	6	6	-	0
4	Chương 4. Quản trị nhân lực trong nhà hàng	8	8	-	0
5	Chương 5. Quản trị cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng	5	4	-	1
6	Chương 6: Quản trị chất lượng phục vụ trong nhà hàng	8	8	-	0
	Chương 7: Quản trị tiêu thụ trong nhà hàng	5	5	-	0
	Chương 8: Quản trị các hoạt động tài chính trong nhà hàng	11	11	-	0
	Chương 9: Quản trị hiệu quả kinh doanh nhà hàng	8	6	-	2
	<b>Cộng</b>	<b>60</b>	<b>57</b>		<b>3</b>

## 6. Điều kiện thực hiện môn học:

**6.1. Phòng học Lý thuyết/Thực hành:** Đáp ứng phòng học chuẩn

**6.2. Trang thiết bị dạy học:** Projector, máy vi tính, bảng, phấn

**6.3. Học liệu, dụng cụ, mô hình, phương tiện:** Giáo trình, mô hình học tập,...

**6.4. Các điều kiện khác:** Người học tìm hiểu thực tế về công tác quản trị hoạt động kinh doanh tại nhà hàng.

## 7. Nội dung và phương pháp đánh giá:

### 7.1. Nội dung:

- Kiến thức: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức
- Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.
- Năng lực tự chủ và trách nhiệm: Trong quá trình học tập, người học cần:
  - + Nghiên cứu bài trước khi đến lớp.
  - + Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.
  - + Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.



+ Nghiêm túc trong quá trình học tập.

## 7.2. Phương pháp:

Người học được đánh giá tích lũy môn học như sau:

### 7.2.1. Cách đánh giá

- Áp dụng quy chế đào tạo trình độ Trung cấp, hệ chính quy ban hành kèm theo Thông tư số 04/2022/TT-LĐTĐ, ngày 30/3/2022 của Bộ trưởng Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội. Quy chế tổ chức đào tạo trình độ trung cấp, cao đẳng theo phương thức tích lũy modun, tín chỉ của Nhà trường ban hành kèm theo quyết định số 246/QĐ-CDTMDL ngày 01/6/2022 và hướng dẫn cụ thể theo từng môn học modun trong chương trình đào tạo.

- Hướng dẫn thực hiện quy chế đào tạo áp dụng tại Trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch như sau:

Điểm đánh giá	Trọng số
+ Điểm kiểm tra thường xuyên (Hệ số 1)	40%
+ Điểm kiểm tra định kỳ (Hệ số 2)	
+ Điểm thi kết thúc môn học	60%

### 7.2.2. Phương pháp đánh giá

Phương pháp đánh giá	Phương pháp tổ chức	Hình thức kiểm tra	Thời điểm kiểm tra
Thường xuyên	Viết/ Thuyết trình	Tự luận/ Trắc nghiệm/ Báo cáo	Sau 10 giờ
Định kỳ	Viết/ Thuyết trình	Tự luận/ Trắc nghiệm	Sau 27 giờ và sau 58 giờ
Kết thúc môn học	Viết	Tự luận và trắc nghiệm	Sau 60 giờ

### 7.2.3. Cách tính điểm

- Điểm đánh giá thành phần và điểm thi kết thúc môn học được chấm theo thang điểm 10 (từ 0 đến 10), làm tròn đến một chữ số thập phân.

- Điểm môn học là tổng điểm của tất cả điểm đánh giá thành phần của môn học nhân với trọng số tương ứng. Điểm môn học theo thang điểm 10 làm tròn đến một chữ số thập phân, sau đó được quy đổi sang điểm chữ và điểm số theo thang điểm 4 theo quy định của Bộ Lao động Thương binh và Xã hội về đào tạo theo tín chỉ.

## 8. Hướng dẫn thực hiện môn học

**8.1. Phạm vi, đối tượng áp dụng:** Đối tượng Trung cấp Quản lý và kinh doanh nhà hàng và dịch vụ ăn uống.

### 8.2. Phương pháp giảng dạy, học tập môn học

#### 8.2.1. Đối với người dạy

\* **Lý thuyết:** Áp dụng phương pháp dạy học tích cực bao gồm: thuyết trình ngắn, nêu vấn đề, hướng dẫn đọc tài liệu, bài tập tình huống, câu hỏi thảo luận....

\* **Thảo luận:** Phân chia nhóm nhỏ thảo luận theo nội dung đề ra.

\* **Hướng dẫn tự học theo nhóm:** Nhóm trưởng phân công các thành viên trong nhóm tìm hiểu, nghiên cứu theo yêu cầu nội dung trong bài học, cả nhóm thảo luận, trình bày nội dung, ghi chép và viết báo cáo nhóm.

**8.2.2. Đối với người học:** Người học phải thực hiện các nhiệm vụ như sau:

- Nghiên cứu kỹ bài học tại nhà trước khi đến lớp. Các tài liệu tham khảo sẽ được cung cấp nguồn trước khi người học vào học môn học này (trang web, thư viện, tài liệu...)

- Tham dự tối thiểu 80% các buổi giảng. Nếu người học vắng >20% số giờ phải học lại môn học mới được tham dự kì thi lần sau.

- Tự học và thảo luận nhóm: là một phương pháp học tập kết hợp giữa làm việc theo nhóm và làm việc cá nhân. Một nhóm gồm 6-8 người học sẽ được cung cấp chủ đề thảo luận trước khi học lý thuyết, thực hành. Mỗi người học sẽ chịu trách nhiệm về 1 hoặc một số nội dung trong chủ đề mà nhóm đã phân công để phát triển và hoàn thiện tốt nhất toàn bộ chủ đề thảo luận của nhóm.

- Tham dự đủ các bài kiểm tra thường xuyên, định kỳ.

- Tham dự thi kết thúc môn học.

- Chủ động tổ chức thực hiện giờ tự học.

## **9. Tài liệu tham khảo:**

1. GS. TS Nguyễn Thành Độ - TS Nguyễn Ngọc Huyền, *Giáo trình quản trị kinh doanh*, NXB Lao động - Xã hội, năm 2004.

2. Trịnh Xuân Dũng, *Giáo trình quản trị kinh doanh khách sạn*, NXB Đại học quốc gia Hà Nội, năm 2002.

3. Nguyễn Trọng Đăng, Nguyễn Doãn Thị Liễu, Vũ Đức Minh, Trần Thị Phùng: *Quản trị doanh nghiệp khách sạn - du lịch* - NXB Đại học quốc gia, năm 2009.

4. Trần Kim Dung: *Quản trị nguồn nhân lực* - NXB Giáo dục, năm 2001.

5. TS Vũ Duy Hào, *Những vấn đề cơ bản về quản trị tài chính doanh nghiệp*, NXB Thống kê, năm 2000.

6. Ths. Trần Ngọc Nam, Trần Huy Khang, *Marketing Du lịch*, NXB Thành phố Hồ Chí Minh, năm 2001.

# Chương 1

## TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NHÀ HÀNG

### GIỚI THIỆU CHƯƠNG 1

Chương 1 là chương giới thiệu cho người học các kiến thức tổng quan về quản trị kinh doanh nhà hàng. Học xong chương này, người học có thể hiểu được khái niệm, bản chất, đặc điểm, sự hình thành và phát triển ngành nhà hàng. Mô tả được khái niệm, chức năng, nội dung quản trị nhà hàng. Phân tích được các mô hình cơ cấu tổ chức bộ máy của nhà hàng để người học có kiến thức nền tảng và dễ dàng tiếp cận nội dung môn học ở những chương tiếp theo.

### MỤC TIÊU CHƯƠNG 1

*Sau khi học xong chương này, người học có khả năng:*

#### \* Về kiến thức:

- *Hiểu được khái niệm, bản chất, đặc điểm của ngành nhà hàng*
- *Hiểu và giải thích được khái niệm, chức năng, nội dung quản trị nhà hàng, phân tích được các mô hình cơ cấu tổ chức bộ máy của nhà hàng*

#### \* Về kỹ năng:

- *Vận dụng những hiểu biết cơ bản về quản trị kinh doanh nhà hàng, từ đó xây dựng cơ cấu tổ chức kinh doanh có hiệu quả.*

#### \* Về năng lực tự chủ và trách nhiệm

- *Thể hiện được thái độ tích cực học tập, tham gia xây dựng bài sôi nổi, phát huy tính tích cực sáng tạo trong học tập.*
- *Chủ động nghiên cứu tài liệu, tìm kiếm thông tin về quản trị kinh doanh nhà hàng.*

### PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 1

- *Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận chương 1 (cá nhân hoặc nhóm).*

- *Đối với người học: chủ động đọc trước giáo trình (chương 1) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận và bài tập tình huống chương 1 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.*

### ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 1

- **Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng:** Không
- **Trang thiết bị máy móc:** Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác- **Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu:** Chương trình môn học, giáo trình, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.

- **Các điều kiện khác:** Không có

### KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 1

#### - Nội dung:

- ✓ *Kiến thức: Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức*
- ✓ *Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.*

- ✓ *Năng lực tự chủ và trách nhiệm: Trong quá trình học tập, người học cần:*
  - + *Nghiên cứu bài trước khi đến lớp*
  - + *Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.*
  - + *Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.*
  - + *Nghiêm túc trong quá trình học tập.*

**- Phương pháp:**

- ✓ **Điểm kiểm tra thường xuyên:** 1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)
- ✓ **Kiểm tra định kỳ lý thuyết:** không có

## **A. NỘI DUNG CHƯƠNG 1**

### **1.1. Ngành nhà hàng**

#### **1.1.1. Sơ lược về sự hình thành và phát triển ngành nhà hàng**

Có thể nói rằng nhà hàng có từ rất lâu đời, khoảng 1200 năm về trước, khi con người cần có chỗ ăn, chỗ ở trong quá trình di chuyển của mình. Tuy nhiên nhà hàng theo kiểu ngày nay chỉ có được từ khi tiền xuất hiện và được sử dụng như một phương tiện để trao đổi.

Với sự xuất hiện của tiền tệ vào thế kỷ XVI trước Công nguyên, người ta có cơ hội để trao đổi ngoại thương và du lịch. Khi vùng du lịch được mở rộng, nhu cầu về chỗ ăn, chỗ ở ngày càng lớn trong khi thực tế lúc ấy chỉ có thể cung cấp những phương tiện tối thiểu, yếu kém về dịch vụ và lòng hiếu khách, ăn uống không phù hợp, không được vệ sinh và được điều khiển bởi những người không chuyên và chủ nhà lạc hậu.

Trong chế độ phong kiến nghề thủ công phát đạt, giao lưu thương mại giữa các vùng và các quốc gia phát triển mạnh dẫn đến việc hình thành các trung tâm buôn bán tại các đầu mối giao thông quan trọng. Tại đây đã xuất hiện các cơ sở lưu trú và dịch vụ nhà hàng phục vụ tầng lớp thương gia.

Thuật ngữ “ Restaurantt” xuất hiện lần đầu tiên vào khoảng thế kỷ 16 với nghĩa “ món ăn bổ dưỡng”. Danh mục ban đầu của “Restaurantt” là các món xúp được chế biến với các nguyên liệu, gia vị cao cấp, bổ dưỡng dành riêng cho tầng lớp người giàu. Vào thế kỷ 18, Brillat Sanrarin (nhà nghiên cứu dinh dưỡng học Australia) đã bổ sung vào danh mục của “Restaurant” các loại sôcôla, các loại thịt màu đỏ và consome. Các món ăn bổ dưỡng được các nhà kinh doanh bổ sung dần và do đó quan niệm về “Restaurantt” cũng dần mở rộng và phát triển thành “ cơ sở chuyên doanh các món ăn bổ dưỡng”.

Cuối thế kỷ XVIII và đầu thế kỷ XIX, ngành công nghiệp phát triển mạnh, giao lưu kinh tế, chính trị và xã hội sôi động do sự xuất hiện hình thái kinh tế - xã hội tư bản chủ nghĩa đã tạo nên bước ngoặt cho kinh doanh khách sạn, nhà hàng. Nhu cầu lưu trú ăn uống tăng mạnh không những về mặt số lượng mà cả về chất lượng. Đối tượng phục vụ tại các khách sạn, nhà hàng ngày càng đa dạng, nhu cầu của khách ẩm thực tăng nhanh, chất lượng phục vụ không ngừng hoàn thiện. Các mô hình phục vụ nổi tiếng kiểu Pháp, kiểu Nga, kiểu Anh giờ không còn là đặc

quyền riêng của các dòng họ quý tộc mà được lan truyền rộng khắp ra ngoài xã hội. Nhiều nhà hàng khách sạn nhanh chóng hình thành với đầy đủ thiết bị tiện nghi, kỹ thuật phục vụ được chú trọng, các mô hình phục vụ độc đáo phương Tây và phương Đông được ứng dụng một cách triệt để nhằm thu hút và đáp ứng yêu cầu của các đối tượng khách giàu sang.

Thời kỳ từ cuối thế kỷ 19 và đầu thế kỷ 20 được xem là kỷ nguyên vàng của lịch sử phát triển hoạt động kinh doanh nhà hàng. Trong thời kỳ này, hàng loạt các nhà hàng đã ra đời với quy mô và số lượng gia tăng mạnh mẽ, nhu cầu hội nghị, hội thảo kèm các tiệc lớn ngày càng tăng nhanh.

Đến thời kỳ giữa hai cuộc chiến tranh thế giới kinh doanh nhà hàng bị ngưng trệ. Một loạt các cơ sở kinh doanh bị phá hủy do chiến tranh, nhiều cơ sở chuyển thành nơi phục vụ quân đội. Đây là thời kỳ trì trệ nhất trong lịch sử phát triển hoạt động kinh doanh nhà hàng.

Từ những năm 1950 trở lại đây, hoạt động kinh doanh nhà hàng tiếp tục phát triển với quy mô lớn, tốc độ nhanh và trở thành bộ phận cơ bản không thể thiếu được trong sự phát triển du lịch. Sự phát triển của nhà hàng theo xu hướng lấy khách hàng làm trung tâm của mọi hoạt động. Xu hướng này được thể hiện:

- Ngày càng có nhiều doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực nhà hàng, khách sạn áp dụng các thành tựu khoa học để cải tạo, hoàn thiện và hiện đại hóa cơ sở vật chất kỹ thuật nhằm tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

- Số lượng các nhà hàng tăng nhanh, sự chênh lệch về chất lượng phục vụ giữa các vùng nhanh chóng được thu hẹp.

- Cơ cấu loại hình nhà hàng có sự thay đổi linh hoạt và nhạy bén phù hợp với yêu cầu thực tế của khách hàng.

- Hình thức phục vụ có sự cải tiến nhằm đáp ứng tối đa nhu cầu cho khách hàng.

### ***1.1.2. Khái niệm và bản chất của ngành nhà hàng***

#### ***a. Khái niệm***

Trong cuộc sống nhu cầu về ăn, uống là nhu cầu thứ nhất của con người, nó quyết định sự tồn tại và phát triển của nhân loại. Khi đời sống vật chất ngày càng đầy đủ, nhu cầu thưởng thức của con người về ăn uống trở thành vấn đề được xã hội quan tâm. Xuất phát từ nhu cầu đó, trong xã hội đã xuất hiện các tổ chức, cá nhân kinh doanh dịch vụ ăn uống. Từ hàng quán sáng đến các quán cơm bình dân tại bến xe, bến tàu các quán ăn tại các khu dân cư từ bình dân đến đặc sản và các nhà hàng sang trọng. Tất cả các tổ chức, cá nhân kinh doanh dịch vụ ăn uống đều có chung mục đích nhằm thỏa mãn nhu cầu của con người và thu lợi nhuận.

Nhà hàng là cơ sở kinh doanh chuyên chế biến và phục vụ các sản phẩm ăn uống nhằm đáp ứng nhu cầu thiết yếu và các nhu cầu khác của khách với mục đích chủ yếu là lợi nhuận. Nhà hàng phục vụ nhiều đối tượng khách khác nhau và phục vụ theo nhu cầu của khách với nhiều loại hình khác nhau

Kinh doanh nhà hàng là tập hợp các hoạt động chế biến món ăn, pha chế đồ uống, bán và phục vụ các nhu cầu về ăn, uống đồng thời cung cấp các dịch vụ có liên quan đến giải trí cho khách tại nhà hàng nhằm mục đích thu lợi nhuận.

Các bộ phận trong nhà hàng hoạt động liên tục và liên kết với nhau từ bộ phận quản lí cho đến bộ phận phục vụ. Mỗi bộ phận trong nhà hàng luôn được huấn luyện, đào tạo kĩ lưỡng để nắm vững nghiệp vụ, quy trình làm việc nhằm mang đến sự hài lòng cao nhất cho khách hàng, đồng thời mang lại doanh thu cho nhà hàng.

#### *b. Bản chất của kinh doanh nhà hàng*

Kinh doanh nhà hàng gồm 3 hoạt động kinh doanh cơ bản:

- Quảng cáo và xúc tiến bán hàng;
- Tổ chức sản xuất: Chế biến món ăn và pha chế đồ uống cho khách
- Tổ chức phục vụ: Tạo điều kiện thuận lợi để khách thưởng thức món ăn, đồ uống kết hợp nghỉ ngơi thư giãn.

Hoạt động quảng cáo và xúc tiến bán hàng là hoạt động quan trọng trong kinh doanh nhà hàng, xúc tiến bán hàng thực hiện chức năng lưu thông, là “cầu nối” giữa khách hàng và bộ phận chế biến và pha chế của nhà hàng hoặc giữa khách và nhà sản xuất khác (với hàng chuyển bán). Hoạt động bán hàng được xác định là hoạt động cơ bản trong kinh doanh nhà hàng vì thiếu bán hàng nhà hàng mất chức năng kinh doanh và trở thành cơ sở phục vụ sản xuất. Hoạt động bán hàng còn được xác định là quan trọng trong kinh doanh nhà hàng vì việc xúc tiến bán hàng tạo thuận lợi cho chế biến và pha chế được tăng cường, các hoạt động phục vụ và các hoạt động phụ trợ khác đều phát triển thuận lợi.

Chế biến món ăn và pha chế đồ uống là hoạt động chính trong dây truyền sản xuất và kinh doanh của nhà hàng. Tại đây các sản phẩm của ngành nông nghiệp và công nghiệp thực phẩm được chuyển hóa thành những sản phẩm mới của nhà hàng để đáp ứng kịp thời các nhu cầu của khách. Hoạt động này là tiền đề, cơ sở cho hoạt động bán hàng và phục vụ.

Phục vụ được xác định là hoạt động then chốt cuối cùng trong kinh doanh nhà hàng. Phục vụ đóng vai trò hoàn thiện sản phẩm của quá trình kinh doanh ăn uống. Nếu chế biến và pha chế là sản phẩm vật chất thì phục vụ tạo ra sản phẩm tinh thần không thể thiếu được. Phục vụ nhằm tạo điều kiện cho khách tiêu thụ sản phẩm tại nhà hàng được thuận lợi hơn. Bên cạnh đó cách đối nhân, xử thế có văn hóa, nghệ thuật phục vụ tuyệt hảo và chăm sóc khách hàng chu đáo... sẽ tạo ra ấn tượng tốt đẹp giữa khách hàng và nhà hàng là tiền đề và cơ sở vững chắc cho các hoạt động khác (chế biến, bán hàng), góp phần nâng cao uy tín, danh tiếng và hiệu quả kinh doanh nhà hàng. Nếu không có phục vụ thì nhà hàng sẽ trở thành cửa hàng chuyên bán thực phẩm.

Các hoạt động trên có quan hệ trực tiếp và phụ thuộc lẫn nhau, bổ sung cho nhau và thống nhất trong một tổng thể kinh doanh nhà hàng. Ba hoạt động chính trên của nhà hàng có sự gắn bó với nhau và khó xác định được tỷ trọng tương đối

của từng hoạt động trong tổng thể. Tỷ trọng đó không ngừng thay đổi và phù hợp với điều kiện kinh doanh cụ thể của từng nhà hàng: Quy mô hoạt động, điều kiện chuyên môn hóa lao động, cơ sở vật chất kỹ thuật, hình thức tổ chức kinh doanh.

Ngày nay, cùng với việc tạo thuận lợi cho khách thưởng thức các món ăn, đồ uống các nhà hàng còn mở rộng các dịch vụ phục vụ trợ giúp khách hàng tham gia vào các hoạt động văn hóa, vui chơi, giải trí tại nhà hàng.

### ***1.1.3. Đặc điểm của ngành kinh doanh nhà hàng***

Kinh doanh nhà hàng bao gồm các hoạt động sản xuất, bán và phục vụ hàng hóa ăn uống với mục đích lợi nhuận, vì vậy nó vừa chịu sự chi phối của đặc điểm kinh doanh dịch vụ nói chung vừa mang đặc điểm riêng của kinh doanh ăn uống. Với cách tiếp cận này ta có thể xác định được đặc điểm cơ bản trong kinh doanh nhà hàng như sau

*a. Sản phẩm của nhà hàng mang tính tổng hợp, là sự kết hợp giữa hàng hóa và dịch vụ*

Hàng hóa được thể hiện ở tất cả các yếu tố vật chất tạo nên sản phẩm như: Các nguyên liệu, thực phẩm, nhiên liệu, cơ sở vật chất kỹ thuật... để từ đó tạo ra các món ăn, đồ uống.

Yếu tố dịch vụ được thể hiện qua quá trình phục vụ cụ thể là phong cách, thái độ, kỹ năng nghề nghiệp... của người phục vụ.

Hai yếu tố này không thể thiếu để tạo ra một sản phẩm hoàn hảo cho nhà hàng

*b. Kinh doanh nhà hàng đòi hỏi số lượng lao động lớn và trình độ chuyên môn cao*

Lao động trong nhà hàng là lao động dịch vụ đặc thù, rất khó tự động hóa và cơ giới hóa. Trong thực tế, mỗi nghiệp vụ trong nhà hàng đều đòi hỏi số lượng nhân viên có chuyên môn phù hợp. Theo thống kê tại các nhà hàng hoạt động có uy tín thì chưa tính đến đội ngũ cán bộ quản lý, nhân viên phục vụ gián tiếp thì cứ 12 đến 16 khách hàng cần thiết phải có 1 nhân viên phục vụ trực tiếp. Lao động phục vụ trong nhà hàng đóng vai trò quyết định đến hiệu quả kinh doanh. Điều này luôn đúng và được thể hiện rõ nét khi xem xét đội ngũ kỹ thuật viên chế biến món ăn, nhân viên pha chế và nhân viên phục vụ tại các nhà hàng hiện nay

Mặt khác, do nhân viên phải phục vụ trực tiếp nên sản phẩm của nhà hàng không thể làm lại được, vì vậy đòi hỏi nhân viên có trình độ chuyên môn cao.

*c. Kinh doanh nhà hàng đòi hỏi tính liên tục*

Hoạt động nhà hàng luôn tồn tại và theo nhu cầu của khách, vì vậy trong thực tế nhà hàng hoạt động 24/24h, không kể ngày lễ, tết, bất kỳ khi nào khách yêu cầu thì nhà hàng cũng phải phục vụ. Để đáp ứng mọi nhu cầu của khách, phần lớn các nhà hàng phân chia ra các ca để phục vụ. Trong khoảng thời gian giao ca, nhiệm vụ chủ yếu của các nhóm phục vụ là dọn dẹp vệ sinh, bàn giao công việc. Tuy

nhiên, một số bộ phận vẫn phải thường trực để sẵn sàng phục vụ khi khách có nhu cầu.

#### *d. Kinh doanh nhà hàng mang tính tổng hợp và phức tạp*

Trong quá trình phục vụ khách đòi hỏi phải có sự phối hợp chặt chẽ và hiệu quả giữa các bộ phận nghiệp vụ trong nhà hàng: tiếp phẩm, chế biến, pha chế, bán hàng, phục vụ. Chỉ một sơ suất nhỏ trong bất kỳ bộ phận nào cũng gây ảnh hưởng xấu tới lượng khách của nhà hàng. Đồng thời việc ứng xử của nhân viên cũng phải rất linh hoạt vì khách hàng đa dạng về lứa tuổi, phong tục tập quán, sở thích...

Chính vì vậy, để đáp ứng được yêu cầu kinh doanh nhà hàng, người quản lý không những phải có kiến thức tổng hợp về nghiệp vụ, về kinh doanh mà phải có kinh nghiệm xử lý các tình huống phức tạp có thể xảy ra trong bất kỳ thời điểm nào.

#### *e. Sự hấp dẫn của việc kinh doanh nhà hàng*

Hiện nay, không chỉ ở các nước có nền kinh tế vững mạnh mà các nước đang phát triển và thậm chí ở các nước chậm phát triển kinh doanh nhà hàng đang được thịnh hành. Tại Việt Nam, số lượng nhà hàng ngày càng gia tăng với tốc độ cao ở khắp các tỉnh thành trong cả nước, số lượng người tham gia vào lĩnh vực kinh doanh nhà hàng ngày càng nhiều với thành phần kinh tế đa dạng. Nhiều người chưa qua đào tạo bài bản, thậm chí có người chưa có nhiều kinh nghiệm thực tế kinh doanh cũng tích cực mở cửa hàng. Vậy tại sao có nhiều người tham gia vào lĩnh vực này kinh doanh này, đó là bởi chính sự hấp dẫn của kinh doanh nhà hàng. Sự hấp dẫn này được thể hiện qua các tiêu thức sau đây:

Thứ nhất kinh doanh nhà hàng có thể thu được nhiều lợi nhuận

Thứ hai nhà hàng là nơi dễ tiếp cận với các ngành kinh doanh khác

Thứ ba nhà hàng là nơi dễ giao lưu và tìm kiếm bạn hàng

Thứ tư nhà hàng là nơi có cuộc sống vui nhộn

Thứ năm nhà hàng là nơi tạo cho người phục vụ thêm tự tin và năng động

Thứ sáu kinh doanh nhà hàng là công việc đầy thử thách

Thứ bảy nhà hàng là nơi để các nhà kinh doanh kiểm nghiệm khả năng và tự khẳng định mình.

#### *f. Những trở ngại trong việc điều hành hoạt động nhà hàng*

Bên cạnh những thuận lợi trong hoạt động kinh doanh nhà hàng thì có không ít trở ngại cho những người điều hành. Để kinh doanh có hiệu quả người điều hành hoạt động nhà hàng phải vượt qua những trở ngại cơ bản sau:

- Thời gian làm việc căng thẳng
- Khó khăn phức tạp trong việc quản lý tài sản nhà hàng
- Yêu cầu cao về chuyên môn nghiệp vụ và năng lực điều hành
- Yêu cầu cao về khả năng linh hoạt trong ứng xử



#### ***1.1.4. Vị trí của ngành nhà hàng trong nền kinh tế quốc dân***

Kinh doanh nhà hàng là một trong những hoạt động chính của ngành du lịch và thực hiện những nhiệm vụ quan trọng của ngành. Là mối quan hệ giữa nhà hàng và ngành du lịch của một quốc gia đồng thời là mối quan hệ hai chiều bởi kinh doanh nhà hàng tác động đến sự phát triển của ngành du lịch và đến đời sống kinh tế - xã hội nói chung của một quốc gia.

Một phần quỹ tiêu dùng của người dân được sử dụng vào việc tiêu dùng các dịch vụ và hàng hóa của các nhà hàng tại các điểm du lịch thông qua hoạt động kinh doanh nhà hàng. Kết quả dẫn đến sự phân phối lại quỹ tiêu dùng từ vùng này sang vùng khác, từ quốc gia này sang quốc gia khác. Theo cách này, kinh doanh nhà hàng góp phần làm tăng GDP cho các vùng, các quốc gia phát triển nó đồng thời giúp quảng bá văn hóa, khai thác tiềm năng du lịch của địa phương, của đất nước.

Ngoài ra kinh doanh nhà hàng phát triển góp phần tăng cường thu hút vốn đầu tư, huy động được vốn nhàn rỗi trong dân.

Hàng ngày kinh doanh nhà hàng tiêu thụ một khối lượng lớn sản phẩm của nhiều ngành khác trong nền kinh tế như: Ngành công nghiệp nhẹ, công nghệ thực phẩm, ngành nông nghiệp ... Vì vậy, phát triển hoạt động kinh doanh nhà hàng là khuyến khích các ngành khác phát triển.

Lực lượng lao động trong kinh doanh nhà hàng tương đối cao do vậy phát triển kinh doanh nhà hàng sẽ góp phần giải quyết công ăn việc làm cho một lực lượng lớn lao động trong xã hội.

### **1.2. Quản trị nhà hàng**

#### ***1.2.1. Những khái niệm cơ bản trong Quản trị nhà hàng***

##### ***a. Khái niệm quản trị kinh doanh***

Thuật ngữ quản trị có rất nhiều định nghĩa. Thông thường nó được định nghĩa như là nghệ thuật làm việc bằng và thông qua người khác. đơn giản hơn thì Quản trị là ra các quyết định. Nó gồm 4 chức năng: Hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát.

Quản trị kinh doanh là một hoạt động phức tạp, các nhà quản trị phải tổ chức mọi hoạt động kinh doanh từ khâu đầu tiên đến khâu cuối cùng của chu kỳ kinh doanh.

*Quản trị kinh doanh là tổng hợp các hoạt động kế hoạch hoá, tổ chức và kiểm tra sự kết hợp các yếu tố sản xuất một cách có hiệu quả nhất nhằm xác định và thực hiện mục tiêu cụ thể trong quá trình phát triển doanh nghiệp.*

*Có thể hiểu quản trị kinh doanh là tổng hợp các hoạt động xác định mục tiêu và thông qua những người khác để thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh thường xuyên biến động.*

Thực chất của hoạt động quản trị kinh doanh là quản trị các hoạt động của con người và thông qua đó quản trị mọi yếu tố khác liên quan tới quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Mục tiêu của quản trị kinh doanh là đưa doanh nghiệp ngày càng phát triển vững chắc, có hiệu quả nhất trong điều kiện môi trường kinh doanh thường xuyên biến động

### *b. Khái niệm Quản trị nhà hàng*

Quản trị nhà hàng là sự tác động liên tục, có tổ chức, có hướng đích của chủ thể nhà hàng lên tập thể những người lao động trong nhà hàng, sử dụng một cách tốt nhất mọi tiềm năng và cơ hội nhằm đạt được mục tiêu đề ra theo pháp luật và quy định hiện hành.

### *c. Chức năng Quản trị nhà hàng*

- Hoạch định trong kinh doanh nhà hàng : Là việc xây dựng mục tiêu, chiến lược, chính sách kinh doanh trong điều kiện nhất định, trong bối cảnh của thị trường và có tính đến sự tác động của môi trường kinh doanh. Từ chiến lược và mục tiêu chung mà xây dựng kế hoạch kinh doanh cho từng thời kỳ cụ thể. Hoạch định trong kinh doanh nhà hàng thành công có nghĩa là đề ra được bước đi thích hợp, các mục tiêu khả thi, giảm thiểu rủi ro và cuối cùng là phát triển doanh nghiệp.

- Tổ chức trong kinh doanh nhà hàng : Tổ chức có nghĩa là quá trình hình thành, bố trí sắp xếp, là quá trình tổ chức đầu vào và đầu ra phù hợp với từng điều kiện cụ thể. Nói cách khác tổ chức kinh doanh là tổ chức cơ cấu bộ máy và tổ chức quản trị hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Lãnh đạo trong kinh doanh nhà hàng: Lãnh đạo là một nội dung của quản trị kinh doanh, lãnh đạo là một quá trình tác động đến con người sao cho họ tự nguyện làm việc để hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Lãnh đạo là quá trình chỉ huy, phối hợp, điều hành, gây ảnh hưởng để hoàn thành công việc theo kế hoạch.

- Kiểm soát trong kinh doanh nhà hàng: Kiểm soát kinh doanh là quá trình so sánh giữa chỉ tiêu kế hoạch với kết quả thực tế, sao cho bảo đảm sự phù hợp giữa thực tế và kế hoạch.

Nhờ có việc kiểm soát mà đánh giá được thực trạng quá trình kinh doanh, nếu có khó khăn, sai sót mới có thể đưa ra giải pháp khắc phục kịp thời. Vậy kiểm soát kinh doanh là chức năng quan trọng trong quản trị kinh doanh.

### **1.2.2. Nội dung Quản trị nhà hàng**

Nội dung cơ bản trong Quản trị nhà hàng bao gồm:

- Xây dựng và quản trị hệ thống thông tin phục vụ cho công tác quản trị
- Hoạch định kế hoạch, chiến lược kinh doanh nhà hàng
- Quản trị nhân lực
- Quản trị cơ sở vật chất

- Quản trị quá trình sản xuất và phục vụ trong nhà hàng
- Quản trị chất lượng hàng hóa, dịch vụ nhà hàng
- Quản trị marketing
- Quản trị tài chính trong kinh doanh nhà hàng
- Đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh của nhà hàng

#### *a. Xây dựng và quản trị hệ thống thông tin phục vụ cho công tác quản trị*

Mục tiêu, chiến lược kinh doanh là kim chỉ nam và là nền tảng cho việc xây dựng các kế hoạch theo từng giai đoạn kinh doanh. Để xác định các mục tiêu và chiến lược kinh doanh, các chủ doanh nghiệp phải trải qua các cuộc nghiên cứu kỹ lưỡng, chính xác và khoa học môi trường kinh doanh, khả năng tài chính và các khả năng khác có thể vận dụng cho hoạt động kinh doanh nhà hàng trong tương lai. Để thực hiện được điều này cần phải xây dựng và quản trị hệ thống thông tin phục vụ cho công tác quản trị. Công việc cụ thể:

- Nhận dạng và xác định vấn đề
- Thu thập và xử lý thông tin để làm rõ các nhiệm vụ đề ra
- Xây dựng các phương án khả thi
- Ban hành các quyết định
- Tổ chức thực hiện các quyết định
- Kiểm tra và đánh giá các quyết định
- Điều chỉnh các quyết định cho phù hợp với điều kiện thực tế.

#### *b. Hoạch định kế hoạch, chiến lược kinh doanh*

Công tác kế hoạch là cụ thể hóa cho mục tiêu kinh doanh trong từng giai đoạn. Việc lập kế hoạch sát với điều kiện cụ thể, khả năng kinh doanh góp phần tích cực cho tổ chức kinh doanh. Hoạch định kế hoạch về bản chất là thực hiện các bước:

- Xác định các định hướng kinh doanh
- Xây dựng các chỉ tiêu kế hoạch
- Xây dựng các phương án tổ chức thực hiện các kế hoạch đề ra
- Xây dựng cách thức kiểm tra, đánh giá việc thực hiện kế hoạch

#### *c. Quản trị nhân lực*

Là hoạt động rất quan trọng vì nó có ảnh hưởng rất lớn đến môi trường kinh doanh trong nhà hàng và trực tiếp tác động đến chất lượng hàng hóa, dịch vụ. Để thực hiện tốt công tác này, nhà quản trị cần thực hiện các công việc:

- Phân tích công việc của từng hoạt động
- Xây dựng mô hình tổ chức nhân sự
- Bố trí, sắp xếp nhân sự theo mô hình đã xây dựng

- Đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý, điều hành các bộ phận và nhân viên đồng thời có kế hoạch duy trì và phát triển chất lượng nguồn nhân lực

- Đánh giá công tác quản lý nhân sự

#### *d. Quản trị cơ sở vật chất kỹ thuật:*

Trên cơ sở nguồn tài chính và kế hoạch cơ sở vật chất kỹ thuật đã được xây dựng, hoạt động quản trị cơ sở vật chất kỹ thuật bao gồm:

- Lập kế hoạch mua sắm tài sản, trang thiết bị và dụng cụ cần thiết

- Tổ chức sử dụng

- Tổ chức bảo quản tài sản

- Thực hiện việc thanh lý, thay thế, bổ sung tài sản

- Đánh giá hoạt động quản trị cơ sở vật chất kỹ thuật

#### *e. Quản trị quá trình sản xuất và phục vụ trong nhà hàng*

Thực chất của quản trị quá trình sản xuất và phục vụ trong nhà hàng đó là các hoạt động sản xuất và cung ứng dịch vụ, cụ thể hóa từng bước kế hoạch đã được xây dựng.

- Tổ chức sản xuất được bắt đầu từ nghiên cứu thị trường khách hàng, xây dựng các loại thực đơn, danh mục đồ uống, tổ chức cung ứng hàng hóa, nguyên vật liệu đầu vào, tổ chức chế biến, pha chế theo yêu cầu của khách.

- Tổ chức cung ứng dịch vụ được mở đầu bằng việc xây dựng các mô hình, phương án phục vụ khách hàng, việc triển khai các phương án phục vụ được thực hiện theo các bước: chuẩn bị, đón khách, tổ chức phục vụ và các hoạt động sau khi phục vụ khách.

#### *f. Quản trị chất lượng hàng hóa, dịch vụ nhà hàng*

Là nội dung trọng tâm trong việc xây dựng và bảo vệ thương hiệu của nhà hàng. Để thực hiện tốt công tác này cần phải thực hiện các hoạt động sau:

- Xây dựng các tiêu chuẩn chất lượng cho mọi hoạt động, phương diện, sản phẩm và dịch vụ của nhà hàng

- Đề ra các nguyên tắc quản trị chiến lược dịch vụ

- Xây dựng các giải pháp để nâng cao chất lượng phục vụ

- Đánh giá các hoạt động quản trị chất lượng dịch vụ

#### *g. Quản trị marketing*

Công tác marketing được các nhà hàng đưa ra là một trong những nhiệm vụ quan trọng. Tổ chức hoạt động marketing trong kinh doanh nhà hàng cần thực hiện theo hướng:

- Nghiên cứu thị trường

- xác định thị trường mục tiêu

- Xây dựng chính sách marketing

- Đánh giá quá trình hoạt động marketing

#### *h. Quản trị tài chính trong kinh doanh nhà hàng*

Là một trong những khâu then chốt của tổ chức kinh doanh nhà hàng, góp phần quan trọng nâng cao hiệu quả kinh doanh, có tác động trực tiếp và chi phối mọi hoạt động khác trong nhà hàng. Quản trị hoạt động tài chính bao gồm:

- Quản trị vốn và nguồn vốn của nhà hàng
- Quản trị chi phí giá thành, bán hàng và dịch vụ nhà hàng
- Quản trị giá bán, doanh thu và lợi nhuận trong kinh doanh nhà hàng
- Đánh giá công tác quản trị tài chính của nhà hàng

#### *i. Đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh của nhà hàng*

Để đánh giá một cách toàn diện, nhiệm vụ phân tích hoạt động kinh doanh phải đạt được các yêu cầu:

- Đánh giá hoạt động kinh doanh một cách toàn diện và khách quan để chỉ ra thành công và thất bại trong việc thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch đề ra.
- Đưa ra được các nhân tố ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến hiệu quả kinh doanh của nhà hàng
- Rút ra các bài học kinh nghiệm trong công tác quản trị nhà hàng
- Đề xuất các biện pháp, phương hướng nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh nhà hàng

### **1.2.3. Cơ cấu tổ chức của nhà hàng**

#### *a. Các căn cứ để hình thành mô hình tổ chức bộ máy nhà hàng*

Để thiết lập và vận hành tổ chức bộ máy có hiệu quả, đạt được mục tiêu hoạt động mà nhà hàng đề ra, các nhà quản lý cần phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến mô hình tổ chức bộ máy nhà hàng. Qua nghiên cứu thực tế hoạt động ở các nhà hàng khác nhau, các nhà tổ chức đã xác định được các yếu tố cơ bản, đó là:

- Quy mô của nhà hàng: Nhà hàng có quy mô lớn thường kèm theo danh mục món ăn, đồ uống nhiều, có nhiều phòng ăn với các hình thức phục vụ đa dạng và thời gian làm việc liên tục dẫn tới làm việc theo ca. Vì vậy mô hình tổ chức bộ máy thường phức tạp hơn, nhiều cấp quản lý hơn so với nhà hàng có quy mô nhỏ.

- Thị trường mục tiêu: Thị trường mục tiêu hẹp, tính thuần nhất trong tiêu dùng thì tổ chức bộ máy gọn nhẹ, ít đầu mối, ít cấp điều hành.

- Phạm vi hoạt động và kiểm soát: Nhà hàng có nhiều đơn vị, bộ phận kinh doanh, cung cấp nhiều sản phẩm khác nhau, hình thức tổ chức phục vụ đa dạng thì bộ máy tổ chức càng phức tạp, nhiều đầu mối, nhiều cấp quản lý và ngược lại

- Cơ sở vật chất kỹ thuật: cơ sở vật chất kỹ thuật đầy đủ, đa dạng về chủng loại, nhiều về số lượng... đòi hỏi đội ngũ cán bộ quản lý, điều hành chuyên nghiệp, năng động, sáng tạo. Vì vậy mức độ hiện đại hóa cơ sở vật chất kỹ thuật ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức nhân sự của nhà hàng.

- Chất lượng nhân sự: Trình độ của cán bộ quản lý, trình độ tay nghề, ngoại ngữ, kỹ năng giao tiếp... của nhân viên là một trong những yếu tố quan trọng trong việc sắp xếp nhân sự của nhà hàng.

- Các yếu tố khác: Hình thức tổ chức phục vụ, điều kiện làm việc, tính mùa vụ... cũng có ảnh hưởng lớn tới bộ máy tổ chức kinh doanh của nhà hàng.

### b. Mô hình tổ chức bộ máy nhà hàng

Xây dựng mô hình tổ chức bộ máy là một trong những công việc quan trọng trong công tác tổ chức nhân sự.

Để xây dựng được mô hình hiệu quả, có sự cân đối giữa các bộ phận, có thứ bậc trong điều hành hoạt động và mềm dẻo, linh hoạt Thực hiện các mục tiêu đề ra, các nhà quản lý cần nghiên cứu các mô hình tổ chức bộ máy đang hiện hành tại các nhà hàng, tập đoàn khách sạn - nhà hàng. Mỗi loại mô hình tổ chức bộ máy có những ưu điểm, hạn chế nhất định trong việc điều hành và tổ chức kinh doanh. Cho đến nay có ba mô hình tổ chức bộ máy đang thịnh hành: Mô hình cơ cấu tổ chức trực tuyến, mô hình cơ cấu tổ chức chức năng, mô hình cơ cấu tổ chức trực tuyến chức năng.

#### \* Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến

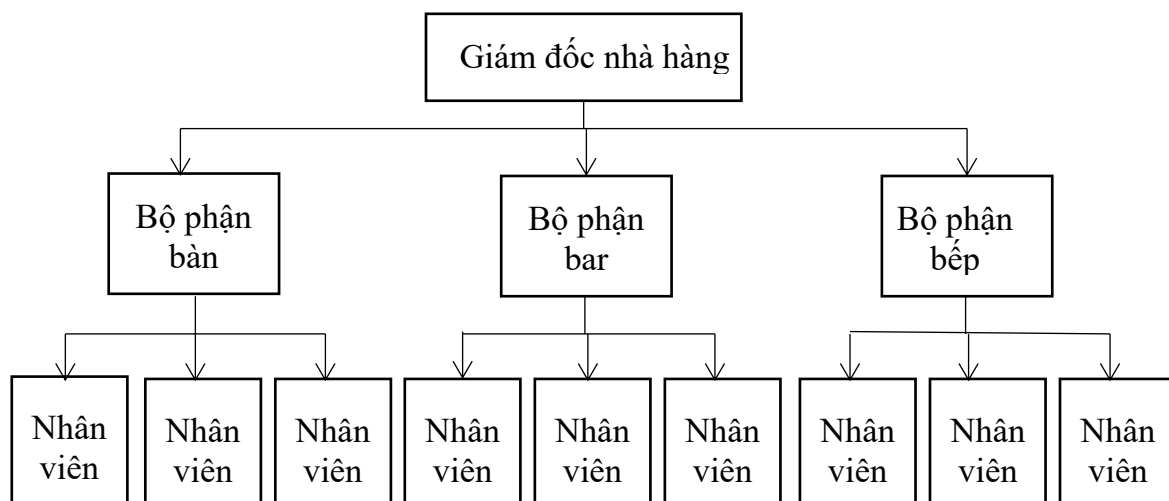
Nguyên tắc chủ yếu của mô hình này là mỗi bộ phận, người thừa hành chỉ có một người lãnh đạo trực tiếp. Người lãnh đạo trực tiếp hiểu và làm được công việc của nhân viên thuộc quyền.

Ưu điểm nổi bật của mô hình là nhân viên có người lãnh đạo duy nhất, tránh được sự chông chéo mệnh lệnh khi thừa hành nhiệm vụ và việc triển khai nhiệm vụ đảm bảo nhanh chóng, chính xác.

Yêu cầu cơ bản của mô hình này là lãnh đạo phải am hiểu và thông thạo các chuyên môn của bộ phận được phụ trách. Khó thực hiện việc điều hành trực tiếp nếu trong một bộ phận của nhiều chuyên môn khác nhau.

Mặt khác mô hình này hạn chế việc sử dụng và hợp tác lao động giữa các tuyến, không đáp ứng được khi quy mô của doanh nghiệp tăng lên. Vì vậy cơ cấu này chỉ áp dụng với doanh nghiệp quy mô nhỏ, sản phẩm dịch vụ không phức tạp.

Đây là mô hình tổ chức tiêu biểu và phổ biến trong kinh doanh nhà hàng. Tại các nhà hàng việc sắp đặt các nhân viên có cùng chuyên môn được sắp xếp thành từng tổ, nhóm hoặc bộ phận, người quản lý trực tiếp là cán bộ hoặc chuyên gia có tay nghề cao, có uy tín và năng lực điều hành.



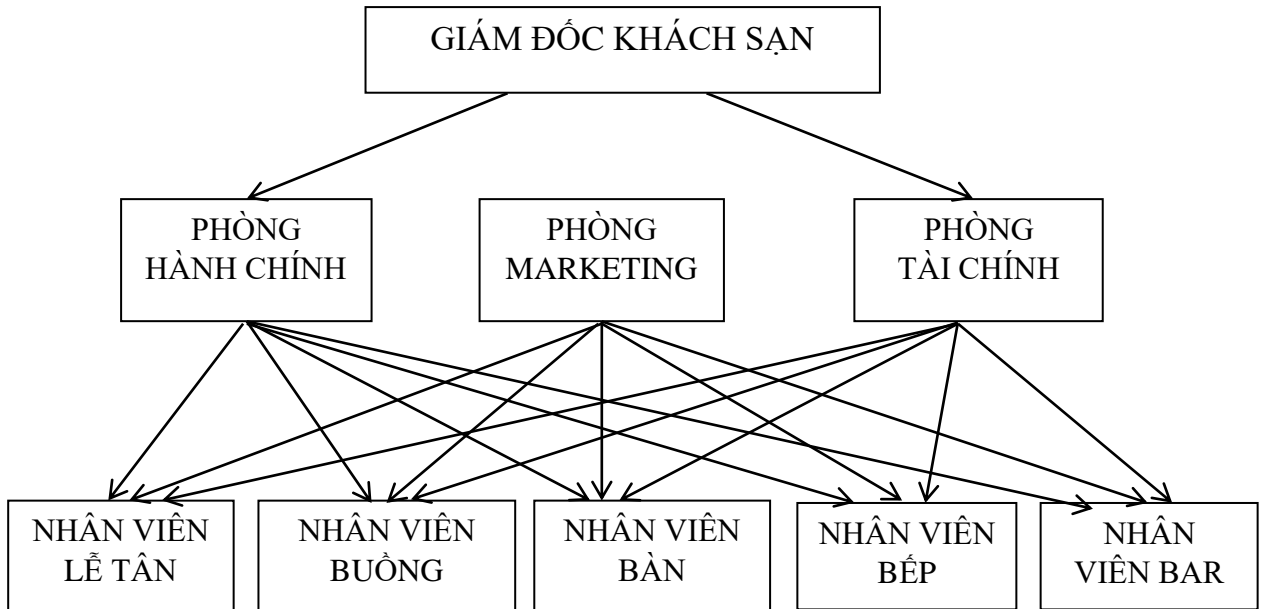
**Sơ đồ 1.1: Mô hình cơ cấu tổ chức quản trị kiểu trực tuyến**

\* Cơ cấu tổ chức quản trị theo chức năng

Cơ cấu này xây dựng dựa trên nguyên tắc các hoạt động quản trị được thực hiện theo chức năng, trong đó các trưởng phòng sẽ phụ trách từng chức năng theo sự uỷ quyền của giám đốc.

Hình thức tổ chức theo chức năng phù hợp với các nhà hàng có quy mô lớn, có một loại sản phẩm hoặc các sản phẩm có nhiều điểm tương đồng .

Trong thực tế, người ta đã phát triển mô hình cơ cấu tổ chức theo chức năng thành nhiều loại hình tổ chức mới phù hợp với đặc điểm của các nhà hàng. Các tập đoàn lớn có cơ cấu thành các nhà hàng nhỏ mỗi một nhà hàng thường tập trung vào một sản phẩm hoặc một thị trường. Các nhà hàng có cơ cấu tổ chức theo chức năng thường là các tập đoàn có bộ máy lãnh đạo phối hợp hoạt động của tất cả các nhà hàng trực thuộc. Nếu như trong tập đoàn có quá nhiều nhà hàng thì người ta thường lập thêm một cấp quản lý và các đơn vị chiến lược kinh doanh.

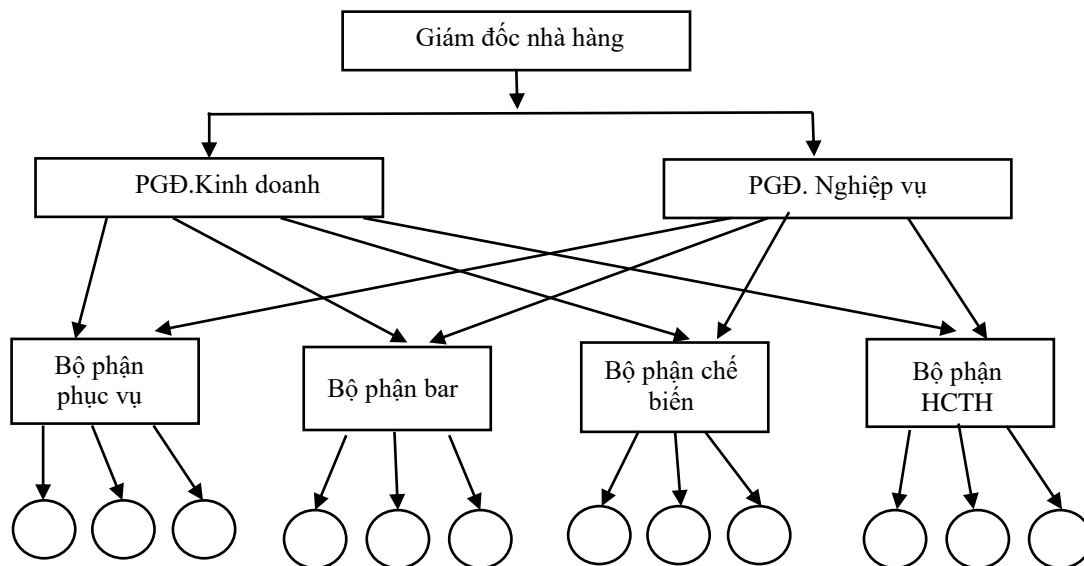


**Sơ đồ 1.2: Mô hình cơ cấu tổ chức quản trị theo chức năng**

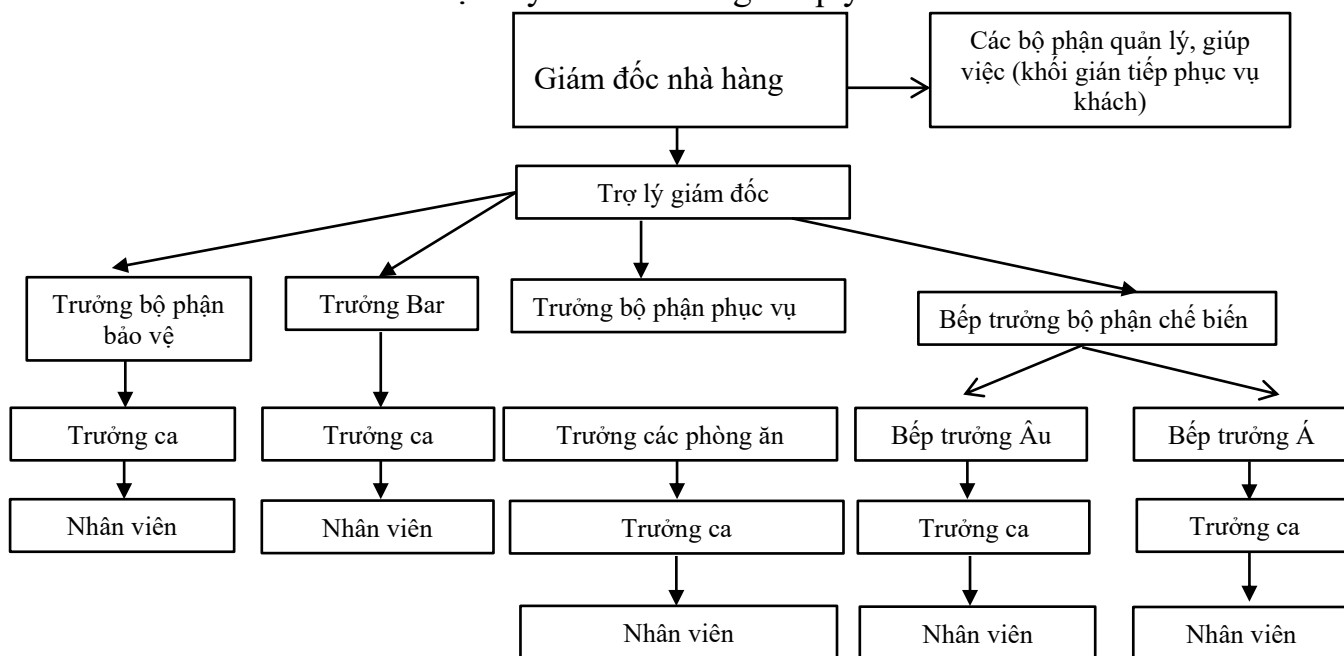
\* Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến - chức năng

Đây là kiểu cơ cấu kết hợp giữa hai kiểu cơ cấu trực tuyến và chức năng, hiện nay đang được áp dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp nhà hàng – khách sạn ở nước ta. Theo mô hình này các bộ phận cấp thấp hoặc người thừa hành chỉ có một người lãnh đạo trực tiếp, các bộ phận gián tiếp quản lý trung gian có một số lãnh đạo quản lý theo từng lĩnh vực.

Giám đốc nhà hàng nắm toàn quyền quyết định và chịu trách nhiệm đối với toàn bộ hoạt động kinh doanh của nhà hàng. Mặt khác được sự trợ giúp của các phòng ban chức năng ( phòng nhân sự, kế toán, kế hoạch...) để chuẩn bị ra các quyết định, hướng dẫn và tổ chức thực hiện các quyết định. Mọi mệnh lệnh được truyền đi theo tuyến quy định. Lãnh đạo các phòng ban chức năng không có quyền ra lệnh trực tiếp đối với các bộ phận ở các tuyến.



**Sơ đồ 1.3: Mô hình cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến - chức năng**  
 c. Một số mô hình tổ chức bộ máy tiêu biểu của nhà hàng  
 \* Mô hình tổ chức bộ máy của nhà hàng có quy mô lớn



**Sơ đồ 1.4: Tổ chức bộ máy của nhà hàng ăn Âu, Á**

Tổ chức bộ máy bao gồm:

- Giám đốc nhà hàng: Là người đại diện cho chủ nhà hàng hoặc người ký hợp đồng quản lý với chủ nhà hàng
- Trợ lý: Là người giúp việc giám đốc nhà hàng trong việc điều hành hoạt động nhà hàng.
- Các bộ phận quản lý, giúp việc
- Trưởng các bộ phận: Bếp, bar và bộ phận phục vụ. Nhà hàng lớn thường có nhiều phòng ăn hoặc khu vực phục vụ, mỗi khu vực do 1 trưởng phòng ăn quản lý điều hành.
- Trưởng các ca làm việc của từng bộ phận

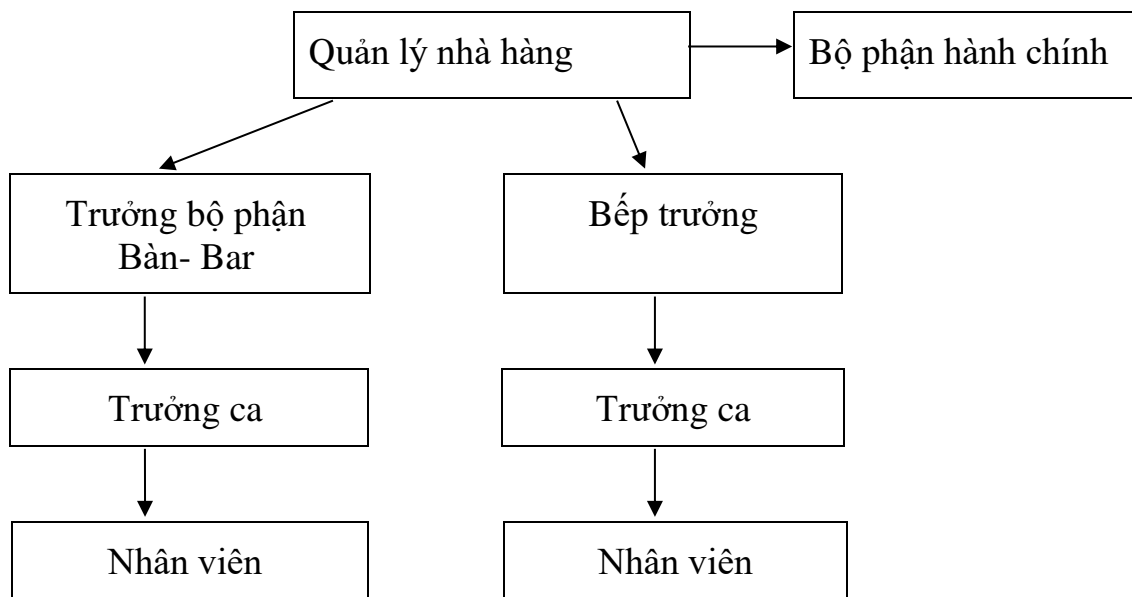


- Nhân viên các bộ phận phục vụ.

\* Mô hình tổ chức của nhà hàng có quy mô nhỏ và vừa

So với nhà hàng có quy mô lớn, các nhà hàng vừa và nhỏ có số lượng phòng ăn ít hơn, đối tượng khách hàng mục tiêu hẹp hơn, danh mục món ăn, đồ uống ít hơn, chuyên môn hóa duy trì ở mức độ nhất định và thay thế bằng sự đa năng hoá, mỗi nhân viên có thể làm được hai hay nhiều công việc khác nhau.

- Các nhà hàng vừa và nhỏ có mô hình tổ chức nhân sự đơn giản hơn, ít cấp quản lý và điều hành. Trong điều kiện kinh doanh hiện nay, phần lớn các nhà hàng ở nước ta có quy mô vừa và nhỏ. Tùy theo điều kiện kinh doanh cụ thể mà chủ doanh nghiệp xây dựng các mô hình tổ chức nhân sự cho phù hợp. Tuy nhiên mô hình tổ chức sau đây được phần lớn các nhà hàng áp dụng:



**Sơ đồ 1.5: Mô hình tổ chức nhà hàng có quy mô vừa và nhỏ**

- Theo mô hình này có 3 bộ phận chính: bàn – bar, bếp và hành chính. Bộ phận chế biến và phục vụ là 2 bộ phận trực tiếp phục vụ khách. Bộ phận hành chính giúp quản lý nhà hàng quản lý tài sản, hàng hóa, vật tư, tài chính và trợ giúp các hoạt động của các bộ phận trực tiếp phục vụ. Với mô hình này mỗi nhân viên có thể đảm nhận được nhiều công việc khác nhau của bộ phận.

\* Mô hình tổ chức nhân sự của bộ phận phục vụ ăn uống trong các khách sạn có quy mô lớn

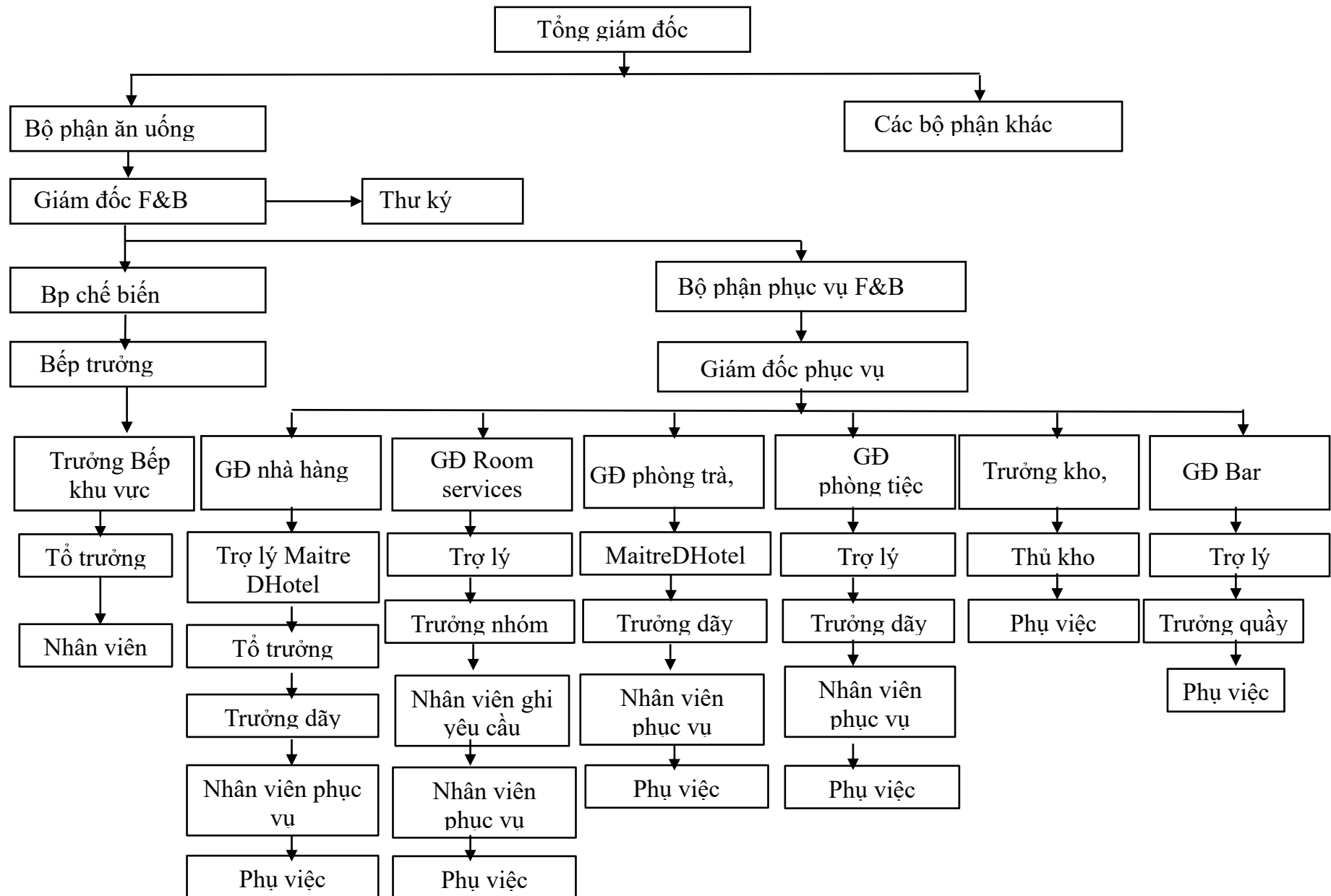
Các khách sạn có quy mô lớn, cấp ba hạng cao (4 hoặc 5 sao) dịch vụ rất phong phú, đa dạng, yêu cầu chuyên môn hóa cao do đó hoạt động phục vụ ăn uống trong các khách sạn lớn cũng đòi hỏi phải chuyên sâu. Khác với các nhà hàng độc lập chuyên phục vụ khách vắng lai, khách du lịch theo đoàn, bộ phận phục vụ ăn uống trong khách sạn ngoài việc phục vụ các đối tượng khách như các nhà hàng độc lập còn phải phục vụ các nhu cầu có liên quan đến món ăn, đồ uống, vui chơi, giải trí của khách lưu trú tại khách sạn các hội nghị hội thảo, tiệc lớn ...

Để đảm bảo việc phục vụ chu đáo các dịch vụ ăn uống theo các danh mục phục vụ mà các khách sạn đề ra, bộ phận phục vụ ăn uống (F&B service) được cấu trúc thành các bộ phận:

- Nhà hàng (Restaurantt)
- Phục vụ ăn uống tại buồng khách (Room service)
- Phòng trà ( coffee shop)
- Phòng tiệc (Banquet)
- Phục vụ uống (Bar)
- Tổng kho cung ứng (Pantry)

Mô hình tổ chức nhân sự của nghiệp vụ phận ăn uống (Food and Beverage department) có đặc điểm nổi bật là tính chuyên sâu của nghiệp vụ. Mỗi nhân viên chuyên thực hiện 1 hoặc 1 số công việc dưới sự hướng dẫn của tổ trưởng chuyên môn.

Sơ đồ 1.6: Mô hình tổ chức của bộ phận ăn uống của khách sạn 5 sao quy mô lớn



## **B. TÓM TẮT CHƯƠNG 1**

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

- Ngành nhà hàng: Sơ lược về sự hình thành và phát triển của ngành nhà hàng, khái niệm, bản chất, đặc điểm, vị trí của ngành nhà hàng trong nền kinh tế quốc dân

- Quản trị nhà hàng: Những khái niệm cơ bản trong quản trị nhà hàng, nội dung của quản trị nhà hàng, cơ cấu tổ chức của nhà hàng.

## **C. CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP**

1. Trình bày khái niệm, đặc điểm của hoạt động kinh doanh nhà hàng?
2. Trình bày các mô hình tổ chức bộ máy của nhà hàng. So sánh ưu nhược điểm của các mô hình đó.
3. Trình bày khái niệm và những nội dung cơ bản của quản trị kinh doanh nhà hàng.
4. Hãy phân tích các chức năng của quản trị nhà hàng.

## Chương 2

# THÔNG TIN VÀ QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ NHÀ HÀNG

### GIỚI THIỆU CHƯƠNG 2

*Chương 2 nhằm trang bị cho người học một số kiến thức cơ bản về khái niệm, vai trò của thông tin; Những kinh nghiệm thu thập và xử lý thông tin của nhà quản lý nhà hàng; Các nguyên tắc, yêu cầu, quá trình ban hành và tổ chức thực hiện quyết định; Mối quan hệ giữa thông tin và quyết định quản trị trong kinh doanh nhà hàng.*

### MỤC TIÊU CHƯƠNG 2

*Sau khi học xong chương này, người học có khả năng:*

#### **\* Về kiến thức**

*- Giúp cho người học nắm được khái niệm, vai trò của thông tin trong quản trị kinh doanh nhà hàng.*

*- Giúp cho người học nắm được vấn đề nhiều thông tin, thu thập và xử lý thông tin, về những yêu cầu đối với các quyết định, quá trình ban hành và tổ chức thực hiện quyết định quản trị kinh doanh trong nhà hàng.*

#### **\* Về kỹ năng**

*- Vận dụng những hiểu biết về khái niệm, vai trò của thông tin, về nhiều, về thu thập và xử lý thông tin để xây dựng hệ thống thông tin phục vụ cho hoạt động quản trị kinh doanh nhà hàng.*

*- Vận dụng những hiểu biết về quyết định quản trị kinh doanh nhà hàng để xây dựng, ban hành và tổ chức thực hiện quyết định quản trị.*

#### **\* Về năng lực tự chủ và trách nhiệm**

*- Thể hiện được thái độ học tập tích cực học tập, tham gia xây dựng bài sôi nổi, phát huy tính tích cực sáng tạo trong học tập.*

*- Chủ động tìm kiếm, nghiên cứu tài liệu về thông tin, về quyết định quản trị trong kinh doanh nhà hàng.*

### PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 2

*- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận và bài tập chương 1 (cá nhân hoặc nhóm).*

*- Đối với người học: chủ động đọc trước giáo trình (chương 2) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận và bài tập tình huống chương 2 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.*

### ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 2

*- Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng: Không*

*- Trang thiết bị máy móc: Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác*

*- Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu: Chương trình môn học, giáo trình, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.*

- **Các điều kiện khác:** Không có

## **KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 2**

- **Nội dung:**

- ✓ **Kiến thức:** Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức
- ✓ **Kỹ năng:** Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.
- ✓ **Năng lực tự chủ và trách nhiệm:** Trong quá trình học tập, người học cần:
  - + Nghiên cứu bài trước khi đến lớp
  - + Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.
  - + Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.
  - + Nghiêm túc trong quá trình học tập.

- **Phương pháp:**

- ✓ **Điểm kiểm tra thường xuyên:** 1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)
- ✓ **Kiểm tra định kỳ lý thuyết:** không có

### **A. NỘI DUNG**

#### **2.1. Thông tin trong Quản trị nhà hàng**

##### **2.1.1. Khái niệm thông tin**

Đối với con người, thông tin được xem như một đối tượng thường dùng nhất. Thông tin chỉ ra nội dung những trao đổi trước con người và môi trường để thích nghi với môi trường xung quanh được dễ dàng hơn. Thông tin còn có thể được hiểu như sự hiểu biết, kiến thức, quan sát sự kiện, dữ liệu, thông báo, báo cáo...

Trong quản trị kinh doanh, thông tin được hiểu là những tín hiệu mới được thu nhận, được hiểu và đánh giá là có ích trong việc ra quyết định quản trị kinh doanh.

Đối với hoạt động kinh doanh ăn uống, ở mọi quy mô, mọi cấp bậc, mỗi nhà quản lý nhà hàng đều cần có thông tin về sở thích, khẩu vị ăn uống, kỳ vọng của khách hàng tiêu chuẩn về dịch vụ, giá thành, giá bán của đối thủ cạnh tranh... để vạch kế hoạch, tổ chức, đảm bảo thực hiện chức năng của mình, chỉ huy và kiểm soát mọi hoạt động trong nhà hàng. Thông tin được coi là một nguồn tài nguyên của mỗi tổ chức kinh doanh và quyết định sự sống còn của tổ chức kinh doanh đó.

##### **2.1.2. Một số đặc trưng cơ bản của thông tin**

- Thông tin phải gắn liền với quá trình quản lý: Trong quản lý kinh doanh nói chung và quản lý kinh doanh nhà hàng riêng có quá nhiều thông tin không thích hợp và thiếu những thông tin cần thiết phục vụ cho việc quản lý điều hành doanh nghiệp. Để quản lý điều hành hoạt động kinh doanh nhà hàng thành công, những người quản lý nhà hàng rất cần đến những thông tin thiết thực như thông tin về nội bộ hoạt động của nhà hàng, thông tin về môi trường kinh doanh của doanh nghiệp...

- Thông tin có tính chất tương đối: Hầu hết tất cả các thông tin đều mang tính tương đối và trong quá trình truyền đạt thông tin từ người phát tin đến người nhận

tin có thể có những sai lệch. Mặt khác, từ lúc phát tin đến lúc nhận tin có thể có những biến đổi trong thực tế.

- Thông tin mang tính chất định hướng: Trong quá trình quản lý hoạt động kinh doanh, thường xuyên có những thông tin mang tính chất báo cáo từ cấp dưới gửi lên và những thông tin chỉ đạo, hướng dẫn của cấp trên truyền đạt xuống cấp dưới. Những thông tin mang tính định hướng này góp phần làm cho hoạt động kinh doanh của nhà hàng được thực hiện một cách có hiệu quả.

- Mỗi thông tin đều có kênh truyền tải thông tin và chứa đựng một thông điệp nhất định: Các nhà hàng cung cấp thông tin cho các thành viên của mình theo nhiều kênh khác nhau: truyền đạt trực tiếp, qua điện thoại, các cuộc họp, máy fax, máy tính... Mặt khác, việc truyền đạt thông tin phi ngôn ngữ như tư thế, tác phong, trang phục của nhân viên, trang thiết bị tiện nghi của nhà hàng, cấu trúc thực đơn, cách bày bàn ăn... có thể truyền đạt về chất lượng dịch vụ cũng như đặc điểm về thương hiệu của nhà hàng tới khách hàng.

### ***2.1.3. Vai trò của thông tin trong hoạt động kinh doanh nhà hàng***

Thông tin là điểm mấu chốt cần cho các nhà quản lý để sử dụng được các nguồn tài nguyên họ có một cách có hiệu quả hơn, đáp ứng các yêu cầu của của tổ chức và thực hiện các chức năng quản lý. Mục đích chính của người quản lý là biến thông tin thành hành động thông qua quá trình ra quyết định. Như vậy chất lượng của một quyết định Quản trị nhà hàng phụ thuộc rất lớn vào mức độ hiểu rõ môi trường, hoàn cảnh, điều kiện kinh doanh của nhà hàng và việc lựa chọn những chiến lược phù hợp với điều kiện hoàn cảnh kinh doanh. Do đó thông tin càng chính xác, đầy đủ, kịp thời thì quyết định được đưa ra càng đúng đắn và có hiệu quả.

### ***2.1.4. Những yêu cầu của thông tin***

#### ***a. Tính kịp thời***

Đây là yêu cầu rất quan trọng trong Quản trị nhà hàng. Tất cả các thông tin liên quan đến hoạt động kinh doanh của nhà hàng như: khẩu vị ăn uống của khách, nhận xét của khách hàng, thông tin về đối thủ cạnh tranh, thị trường... phải được cung cấp kịp thời thì người quản lý mới có thể ra các quyết định kịp thời và đúng đắn. Tính kịp thời của thông tin có thể là yếu tố quyết định sự thành bại của một doanh nghiệp.

#### ***b. Tính đầy đủ, hệ thống, chính xác và tổng hợp***

Thông tin cung cấp cho người quản lý nhà hàng phải đảm bảo tính đầy đủ, hệ thống và tính tổng hợp. Người quản lý khó có thể đưa ra các quyết định đúng đắn nếu thông tin được đưa ra một cách phiến diện, không khoa học. Sự đầy đủ, tổng hợp và mang tính hệ thống của thông tin sẽ giúp quyết định quản lý đưa ra được chính xác và có hiệu quả hơn.

#### ***c. Tính pháp lý và tính có ích***

Trong tình trạng quá tải thông tin phổ biến như hiện nay, nhà hàng phải biết lựa chọn và lưu chuyển các dữ liệu và thông tin có ích cho hoạt động kinh doanh của nhà hàng mình tới đúng đối tượng quan tâm.

Tính pháp lý của thông tin đóng vai trò quan trọng, nó chi phối trực tiếp đến việc lựa chọn các phương tiện để truyền tải thông tin, chẳng hạn các yêu cầu về đặt tiệc trong nhà hàng thường được thực hiện dưới các bản hợp đồng cụ thể (hợp đồng kinh tế, hóa đơn thanh toán...)

#### *d. Tính bảo mật*

Đây là một yêu cầu hết sức quan trọng đối với thông tin. Những thông tin mang tính sống còn của nhà hàng như: bí quyết kinh doanh, bí quyết chế biến món ăn, bí quyết pha chế đồ uống, chính sách giá cả, các nhà cung cấp, tình hình tài chính... phải được truyền đạt đúng lúc, đúng đối tượng mà không để phát tán rộng rãi. Sự rò rỉ những thông tin này nhiều khi dẫn tới sự phá sản của nhà hàng.

### **2.1.5. Những vấn đề nhiễu thông tin**

*a. Nhiễu do nhận thức có chọn lọc:* Nhận thức có chọn lọc xuất hiện khi con người phác thảo thông tin mới nhất là những thông tin có mâu thuẫn với những gì mà họ vẫn tin. Vì vậy khi nhận được thông tin, họ có xu hướng chỉ nghe thấy những phần nào phù hợp với họ. Những thông tin mà họ nhận được có mâu thuẫn với quan niệm sẵn có của họ sẽ không được nhận thức hay sẽ bị bóp méo đi cho phù hợp với quan điểm của họ.

*b. Nhiễu do kỹ năng nghe kém:* Việc lắng nghe chiếm gần một nửa thời gian trong các cuộc giao tiếp trao đổi thông tin. Trong khi nghe đối phương nói, do kỹ năng nghe kém hoặc không chăm chú lắng nghe dẫn đến nhiều thông tin bị bỏ sót. Kết quả là thông tin thu nhận được sai lệch so với thông tin truyền tải.

Quản lý nhà hàng, nhân viên phục vụ không biết lắng nghe ý kiến nhận xét đánh giá của khách, quản lý nhà hàng không biết lắng nghe ý kiến đóng góp của nhân viên... là vấn đề đặc biệt đáng quan tâm trong hoạt động kinh doanh nhà hàng.

*c. Nhiễu do độ tin cậy của nguồn:* Độ tin cậy của nguồn thông tin ở đây chỉ sự Đó là sự tin cậy, tín nhiệm của người tiếp nhận đối với lời nói và hoạt động của người truyền đạt. Mức độ tin cậy của người nhận thông tin đối với người truyền đạt thông tin tác động trực tiếp đến cách thức người tiếp nhận thông tin nhìn nhận thông tin được truyền tải. Trong hoạt động kinh doanh, nếu nhà quản lý nhà hàng nhận được những thông tin quan trọng như những yêu cầu đặt tiệc, giá bán của các đối thủ cạnh tranh... từ những nguồn không đáng tin cậy thì những thông tin này phải được xử lý cẩn thận trước khi sử dụng để tránh sử dụng những thông tin bị nhiễu, không chính xác dẫn đến những quyết định không đúng đắn.

*d. Nhiễu về ngữ nghĩa:* Việc truyền đạt thông tin là sử dụng những ký hiệu chung để chuyển đi một tin. Các ký hiệu này có thể tồn tại dưới dạng ngôn ngữ hoặc phi ngôn ngữ.

Với cùng một điệu bộ, cử chỉ, một từ ngữ có thể có nhiều nghĩa khác nhau đối với các đối tượng khác nhau. Bởi vậy người nhận thông tin có thể nhận thức vấn



đề sai với thông điệp mà người truyền tin gửi tới. Do đó, người quản lý phải đặc biệt chú ý đến cách nói, cách viết, cách hành động để tránh nhân viên hiểu sai ý của mình. Đồng thời trong nhà hàng nhân viên thường xuyên, phục vụ trong môi trường đa văn hóa nên cần chú ý lắng nghe và quan sát thật tinh tế để nắm vững yêu cầu sở thích của khách nhằm phục vụ khách hàng tốt hơn.

*e. Nhiều do việc sàng lọc thông tin:* là hiện tượng thường xảy ra trong việc truyền đạt thông tin lên trên trong các nhà hàng. Nhân viên thường giấu những thông tin bất lợi cho mình trong các thông điệp gửi lên cấp trên vì việc truyền tin lên trên mang những thông tin kiểm tra đến cho lãnh đạo như phê bình của khách về sự phục vụ và chất lượng đồ ăn thức uống... Các nhà hàng có quy mô càng lớn, càng có nhiều cấp quản lý thì việc sàng lọc thông tin càng có cơ hội xảy ra phổ biến hơn so với nhà hàng nhỏ, ít cấp quản lý. Đây cũng là một trở ngại lớn trong việc truyền đạt thông tin trong các nhà hàng và có tác động trực tiếp đến việc ra quyết định kinh doanh của nhà quản lý.

*f. Nhiều do tình trạng quá tải của thông tin:* Do tiến bộ của công nghệ thông tin nên có quá nhiều thông tin đến với người quản lý, vì vậy họ khó có thể sàng lọc được tất cả các thông tin. Có thông tin bị bỏ qua mặc dù rất quan trọng, ngược lại có thông tin không chính xác lại được sử dụng làm căn cứ ra quyết định.

Ngoài ra chất lượng của các phương tiện kỹ thuật dùng để truyền tin và sức ép về thời gian đôi khi cũng dẫn tới việc nhiều thông tin trong các nhà hàng.

### **2.1.6. Tổ chức thu thập thông tin**

Để hỗ trợ đắc lực cho việc ra quyết định kinh doanh, các nhà quản lý kinh doanh phải xác định được các nhu cầu về thông tin, thu thập thông tin, xử lý thông tin và sử dụng thông tin một cách có hiệu quả.

#### *a. Xác định các nhu cầu về thông tin*

Nhà quản lý kinh doanh phải trả lời được câu hỏi: Cần bao nhiêu thông tin? Thông tin về vấn đề gì? Cần khi nào? Cần cho ai và sử dụng khi nào? Chẳng hạn như thông tin nào cần thiết cho việc xây dựng thực đơn của nhà hàng? Những thông tin nào cần thiết cho việc xây dựng giá bán thức ăn, đồ uống của nhà hàng? Bao giờ thì những thông tin đó phải thu thập xong? Sau khi thu thập xong thì gửi cho ai?

#### *b. Thu thập thông tin*

Có thể thu thập thông tin từ các nguồn sau:

- Từ các phương tiện thông tin đại chúng: Hệ thống này có thể hỗ trợ đắc lực cho nhà hàng trong việc tìm kiếm và cập nhật các thông tin mới về thị trường, về môi trường kinh doanh của doanh nghiệp.

- Từ các trung tâm tư vấn: Hiện nay để hỗ trợ hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp, rất nhiều trung tâm tư vấn đã ra đời nhằm mục đích cung cấp các thông tin, các hướng dẫn thiết thực cho các nhà quản lý kinh doanh. Các trung tâm này có thể giúp doanh nghiệp trong việc tìm kiếm các thông tin liên quan đến tình

hình biến đổi về thị trường khách như thói quen, sở thích, khẩu vị ăn uống, chi tiêu cho ăn uống của các đối tượng khách cụ thể. Mặt khác các trung tâm này cũng có thể cung cấp các thông tin liên quan đến hệ thống các cơ sở kinh doanh ăn uống trên địa bàn cụ thể nào đó. Thông thường để có được thông tin từ nguồn này, khách hàng là doanh nghiệp phải trả tiền cho lượng thông tin mà các trung tâm tư vấn cung cấp.

- Từ các cuộc hội nghị, hội thảo, các hội chợ: Đây là các cơ hội tốt để người quản lý nhà hàng có thể thu thập được các thông tin cần thiết cho hoạt động kinh doanh của mình cũng như tìm kiếm và mở rộng cơ hội kinh doanh cho doanh nghiệp.

- Từ các dòng thông tin nội bộ nhà hàng: Nguồn thông tin này thường gắn rất chặt chẽ với các hoạt động kinh doanh của nhà hàng như thông tin về chi tiêu của các đối tượng khách tại nhà hàng, đánh giá của khách về dịch vụ, tình hình doanh thu của nhà hàng... nhân viên phục vụ, bộ phận tài chính kế toán, bộ phận marketing trong nhà hàng là những người thu thập và cung cấp những thông tin này cho quản lý nhà hàng.

### *c. Xử lý thông tin*

- Trước tiên thông tin thu thập phải được đánh giá. Có nghĩa là phải xác định có thể đặt niềm tin đến mức độ nào vào một mẫu thông tin đã thu thập được.

- Tóm tắt thông tin: Thông tin thu được phải được biên tập và cô đọng lại để cung cấp cho nhà quản lý đúng những thông tin cần thiết.

- Đánh chỉ số: Thông tin phải được đánh chỉ số phân loại để lưu giữ và tra cứu sau khi đã thu thập được thông tin đó.

- Phổ biến: Phải đưa đúng thông tin đến đúng nhà quản lý nhà hàng vào đúng lúc họ cần.

- Lưu giữ: Đây là khâu xử lý thông tin cuối cùng. Mọi thông tin cần thiết đều phải được lưu giữ sao cho có thể sử dụng được nó khi cần đến.

*d. Sử dụng thông tin:* Thông tin được sử dụng trong nhà hàng như thế nào còn phụ thuộc vào chất lượng (tính chính xác), cách trình bày và tính kịp thời của nó. Việc sử dụng thông tin có hiệu quả chỉ có thể được thực hiện nếu ngay từ đầu đã xác định được đúng nhu cầu về thông tin của nhà hàng. Thông tin phải được cung cấp cho người quản lý nhà hàng một cách chính xác, vào đúng lúc họ cần thì mới có thể đưa ra được các quyết định đúng đắn, mang lại hiệu quả kinh doanh cao cho nhà hàng.

## **2.1.7. Những kinh nghiệm thu thập và xử lý thông tin của nhà quản lý nhà hàng**

### *a. Điều chỉnh luồng thông tin*

Việc điều chỉnh luồng thông tin sẽ đảm bảo lưu lượng thông tin tối ưu được truyền đạt tới cho những nhà quản trị, như vậy sẽ tránh được sự quá tải của việc

truyền đạt thông tin. Cả chất lượng và số lượng thông tin đều được kiểm soát để đảm bảo cho nhà quản trị chỉ nhận được đúng những thông tin mà họ cần.

#### *b. Sử dụng thông tin phản hồi*

Thông tin phản hồi đảm bảo một kênh cho người tiếp nhận thông tin trả lời và căn cứ vào đó người truyền đạt thông tin có thể xác định được xem thông điệp đã được tiếp nhận có được hiểu và phản ứng đúng theo ý định của người truyền tin hay không. Khi xây dựng chiến lược, sách lược hay kế hoạch kinh doanh, nhà quản lý có thể đưa ra cuộc họp để lấy ý kiến đóng góp của cán bộ nhân viên trong nhà hàng từ đó xác định xem thông tin truyền đạt xuống các bộ phận cấp dưới đã chính xác hay chưa, vừa là để huy động lực trí lực của tập thể cán bộ nhân viên trong nhà hàng vào việc kinh doanh của doanh nghiệp.

#### *c. Đơn giản hóa ngôn ngữ sử dụng để truyền tải thông tin*

Ngôn ngữ phức tạp dễ bị hiểu sai. Bởi vậy khi có ý định truyền đạt thông tin cho đối tượng nào thì nhà quản lý nên cố gắng sử dụng ngôn ngữ thật đơn giản, dễ hiểu với đối tượng đó để truyền tin. Đặc biệt khi giao tiếp với các đối tượng khác nhau như nhân viên cấp dưới khách hàng tại nhà hàng hoặc đối tác kinh doanh nhà quản lý phải biết sử dụng ngôn ngữ giao tiếp phù hợp với từng đối tượng cụ thể để đạt được hiệu quả cao trong truyền tải thông tin.

#### *d. Biết lắng nghe có hiệu quả*

Trong kinh doanh nhà hàng, người quản lý nếu chỉ biết lắng nghe không thôi thì chưa đủ mà phải biết lắng nghe và hiểu đúng ý người nói. Biết cách diễn đạt để người khác hiểu đúng ý mình và phải biết lắng nghe để hiểu chính xác ý người khác là yêu cầu quan trọng với người quản lý nhà hàng.

#### *e. Biết đồng cảm với người nhận thông tin*

Đồng cảm là khả năng đặt mình vào vị trí của người nhận thông tin để hiểu những quan điểm và cảm xúc của họ. Hình thức truyền đạt thông tin phụ thuộc rất nhiều vào những gì đã biết về người nhận thông tin. Nếu người quản lý nhà hàng hiểu nhân viên thì sẽ có những cách thích hợp để truyền đạt các yêu cầu cho nhân viên, được nhân viên hiểu đúng ý định và ủng hộ. Nếu nhà hàng hiểu khách mới có cách truyền tải thông điệp về lòng mến khách tới họ.

### **2.2. Quyết định trong Quản trị nhà hàng**

Trong hoạt động kinh doanh nhà hàng, tất cả các cán bộ quản lý ở các cấp đều cần phải ra quyết định ở các cấp độ khác nhau. Quyết định đóng vai trò quan trọng là khâu then chốt trong quá trình quản trị. Nội dung cơ bản của hoạt động quản trị là việc đề ra các quyết định. Các quyết định này sẽ chi phối hoạt động của nhà hàng từ việc điều hành hoạt động kinh doanh hằng ngày cho đến việc giải quyết đồng bộ các vấn đề liên quan đến sự phát triển dài hạn của doanh nghiệp. Một quyết định đúng đắn, kịp thời sẽ tạo điều kiện nâng cao hiệu quả kinh doanh của nhà hàng, giúp nhà hàng ngày càng phát triển. Ngược lại quyết định sai lầm có thể gây ra những thiệt hại lớn cho hoạt động kinh doanh thậm chí dẫn đến sự phá sản của doanh nghiệp.

### **2.2.1. Khái niệm**

Quyết định quản trị là hành vi sáng tạo của nhà quản trị nhằm định ra chương trình và tính chất hoạt động của tổ chức để giải quyết một vấn đề đã chín muồi trên cơ sở hiểu biết các quy luật vận động khách quan của hệ thống thừa hành và việc phân tích các thông tin về hiện trạng của hệ thống.

Ra quyết định quản trị là hoạt động quan trọng nhất của các nhà quản trị. Chất lượng của các quyết định của nhà quản trị là thước đo hiệu quả làm việc của họ và giá trị của họ đối với tổ chức.

### **2.2.2. Các loại quyết định**

Các quyết định quản trị rất đa dạng, có thể phân loại quyết định quản trị trong hoạt động kinh doanh nhà hàng theo các tiêu thức sau:

#### **a. Theo cách phản ứng của người ra quyết định**

- Các quyết định mang tính lý giải: Là các quyết định được đưa ra dựa trên sự phân tích khoa học và hệ thống những thông tin chuẩn xác, những kinh nghiệm sẵn có, nó thực sự là kết quả của quá trình tư duy và cân nhắc của nhà quản trị và đó thường là các quyết định mang tầm quan trọng chiến lược.

- Các quyết định trực giác: Là các quyết định được ra đời từ trực giác của nhà quản trị dựa trên kinh nghiệm sẵn có và sự sáng tạo của bản thân họ mà không cần sự phân tích của lý trí. Trong các nhà hàng người quản lý thường xuyên phải ra các quyết định loại này để điều hành hoạt động kinh doanh bởi vậy người quản lý phải có phản ứng nhanh, chuẩn xác để tránh đưa ra các quyết định không đúng đắn ảnh hưởng không tốt đến hiệu quả kinh doanh của nhà hàng.

#### **b. Theo chủ thể quản lý**

- Quyết định của các tổ chức Đảng, Nhà nước và các tổ chức xã hội khác có liên quan đến hoạt động kinh doanh nhà hàng: như đường lối chính sách của nhà nước về hoạt động kinh doanh du lịch nói chung và kinh doanh nhà hàng nói riêng, các văn bản của tổng cục du lịch về quy định, hướng dẫn quản lý hoạt động kinh doanh nhà hàng. Các loại quyết định này tác động trực tiếp đến môi trường kinh doanh của các doanh nghiệp nhà hàng.

- Quyết định của các doanh nghiệp: do bản thân doanh nghiệp đưa ra từ nhu cầu của hoạt động kinh doanh trong nội bộ nhà hàng.

#### **c. Theo tính chất của các quyết định**

- Quyết định mang tính chiến lược: định hướng sự phát triển của nhà hàng trong thời gian tương đối dài liên quan đến toàn bộ các hoạt động của nhà hàng.

- Quyết định mang tính chất chiến thuật (thường xuyên): tập trung vào việc đạt tới một loạt các mục tiêu cần để đáp ứng cho tập hợp các mục tiêu ở mức chiến lược của nhà hàng

- Quyết định mang tính tác nghiệp: Có tính chất điều chỉnh tập trung vào việc điều hành hoạt động hàng ngày của các bộ phận trong nhà hàng cho có hiệu quả.

Các quyết định tác nghiệp phần lớn chỉ cần đòi hỏi trực giác của nhà quản trị mà ít cần đến sự phân tích của lý trí, nó thường được căn cứ vào các quyết định trước đó nghĩa là nhà quản trị lặp lại những điều mình đã xử lý trong các quyết định trước đó.

#### *d. Theo đối tượng quản lý*

- Các quyết định mang tính toàn cục: Các quyết định này sẽ ảnh hưởng đến toàn bộ các nhà quản lý, do đó là quyết định ảnh hưởng đến hoạt động của tất cả các bộ phận trong nhà hàng.

- Các quyết định bộ phận: Chỉ ảnh hưởng đến một hay một số bộ phận nhất định.

*e. Theo thời gian thực hiện các quyết định:* Có thể chia các quyết định thành quyết định dài hạn, quyết định trung hạn và quyết định ngắn hạn.

#### **2.2.3. Những nguyên tắc cơ bản khi ban hành quyết định**

Khi ban hành quyết định, người quản lý nhà hàng phải nắm vững một số nguyên tắc cơ bản sau:

- Nguyên tắc rõ ràng: Người quản lý chỉ có thể ban hành quyết định khi đã hiểu rõ vấn đề mà mình sẽ ra quyết định.

- Nguyên tắc chính xác, đầy đủ: Một quyết định đúng đắn phải được ban hành sau khi đã xác minh đầy đủ và có cơ sở vững chắc về các vấn đề có liên quan

- Nguyên tắc đồng nhất: Một quyết định chỉ thực sự có hiệu quả đòi hỏi phải có sự đồng nhất cả trong khâu ban hành cũng như tổ chức thực hiện.

#### **2.2.4. Những yêu cầu cơ bản đối với các quyết định**

- Tính khách quan và khoa học: Khi ban hành các quyết định phải được đề ra trên cơ sở nắm vững các quy luật khách quan và dựa trên những thông tin xác thực.

- Tính định hướng của các quyết định: Tức là các quyết định phải có mục tiêu rõ ràng, dễ hiểu, tránh tình trạng cùng một quyết định nhưng những người thừa hành khác nhau lại có thể hiểu theo những nghĩa khác nhau.

- Tính hệ thống của quyết định: Quyết định đưa ra phải thỏa mãn tính thống nhất, tuân thủ theo mọi quy định, thể chế chung tránh sự mâu thuẫn với các quyết định đã có và sẽ có mà các cấp phải thực hiện. Quyết định ban hành phải nhằm thực hiện một trong những nhiệm vụ nằm trong mục tiêu tổng thể sẵn có của doanh nghiệp. Các quyết định phải đảm bảo sự ổn định tương đối, tránh gây khó khăn phiền hà cho các cấp thực hiện.

- Tính tối ưu của quyết định: Để ban hành được một quyết định, nhà quản lý phải đưa ra được những phương án có thể thực hiện được và tính khả thi của phương án đó, phương án hợp lý nhất đó là quyết định quản lý.

- Tính dễ hiểu và cô đọng của quyết định: Quyết định càng ngắn gọn và dễ hiểu thì càng tạo điều kiện thuận lợi cho người thừa hành hiểu và thực hiện nhiệm

vụ. Mặt khác thông tin ngắn gọn thì việc lưu trữ và bảo quản thông tin cũng dễ dàng hơn.

- Tính pháp lý của quyết định: Các quyết định đưa ra phải hợp pháp cả về mặt ban hành và tổ chức thực hiện. Các quyết định ban hành phải phù hợp với pháp luật hiện hành và đúng thẩm quyền. Khi quyết định đã ban hành đòi hỏi các đối tượng có liên quan phải thực hiện một cách nghiêm túc.

- Tính cụ thể về thời gian thực hiện quyết định: Các quyết định quản trị phải thật cụ thể về thời gian, đặc biệt là các quyết định có tính chất dây chuyền công nghệ. VD: thời gian chế biến, thời gian chuẩn bị phục vụ khách...

- Tính kịp thời của quyết định: Các quyết định phải thỏa mãn yêu cầu kịp thời, nếu 1 quyết định đưa ra sớm hoặc muộn hơn so với thời điểm quy định đều có hại và có hiệu quả không tốt.

### **2.2.5. Quá trình ban hành quyết định và tổ chức thực hiện quyết định**

#### **a. Nhận dạng và xác định vấn đề**

- Người ra quyết định theo dõi và ghi chép về tất cả các ảnh hưởng của nội bộ và môi trường bên ngoài để quyết định đâu là vấn đề cần giải quyết. Ví dụ: chủ nhà hàng cần xem xét khâu nào trong hoạt động kinh doanh có dấu hiệu cần lưu ý.

- Làm sáng tỏ hay tìm ra nguyên nhân thực sự của vấn đề đã tìm ra ở trên. Ví dụ: nguyên nhân vì sao quầy bar vắng khách? Do chất lượng đồ uống, do thái độ phục vụ của nhân viên hay do trang thiết bị tiện nghi chưa tốt.

- Dựa trên sự hiểu biết về các vấn đề đã được nhận diện ở trên kết hợp với mục tiêu hiện tại hay tương lai của doanh nghiệp, người ra quyết định sẽ tìm ra các phương án để giải quyết vấn đề.

#### **b. Thu thập và xử lý thông tin để làm rõ các nhiệm vụ đề ra**

Mỗi loại quyết định cụ thể sẽ cần tới những loại hình thông tin khác nhau để hỗ trợ việc ban hành quyết định. Việc thu thập và xử lý thông tin của nhà hàng phải đảm bảo cung cấp kịp thời và chính xác các thông tin cần thiết để các quyết định ban hành ra được đúng đắn và kịp thời.

- Các quyết định mang tính chiến lược trong nhà hàng đòi hỏi phải có thông tin về môi trường kinh doanh của nhà hàng, các báo cáo định kỳ, phân tích tài chính, khả năng huy động vốn, xu hướng thay đổi nhu cầu ăn uống của khách...

- Các quyết định mang tính sách lược trong nhà hàng chủ yếu cần các thông tin mang tính định kỳ về tình hình hoạt động kinh doanh của nhà hàng như xây dựng ngân sách, đo lường hiệu quả kinh doanh của từng bộ phận trong nhà hàng

- Các quyết định mang tính tác nghiệp cần các thông tin về các hoạt động thường nhật của nhà hàng.

#### **c. Xây dựng phương án**

Khi vấn đề được xác định thì xem xét những phương án khả thi cho vấn đề đó căn cứ vào những điều kiện, nguồn lực của nhà hàng. Các phương án đòi hỏi phải

thật chi tiết, nó thực tế là những giải pháp tiềm ẩn, những hậu quả và cả những rủi ro có thể xảy ra với mỗi phương án.

#### *d. Đánh giá các phương án*

Sau khi xây dựng xong các phương án, người ra quyết định sẽ tập trung vào xem xét các kết quả có thể thu được, các chi phí, mức độ rủi ro có thể xảy ra đối với từng phương án. Trên cơ sở đó đánh giá và lựa chọn ra phương án phù hợp nhất.

#### *e. Ban hành quyết định*

Ra quyết định thường gắn với việc lựa chọn một phương án cuối cùng. Mục đích của việc lựa chọn một phương án là nhằm đạt được mục tiêu định trước bằng cách giải quyết vấn đề.

#### *f. Tổ chức thực hiện quyết định*

Một quyết định sau khi ban hành phải được tổ chức thực hiện một cách có hiệu quả để đạt cho được mục tiêu mà nó đưa ra. Một quyết định tốt hoàn toàn có thể bị hỏng do khâu thực hiện không tốt.

Trong hoạt động kinh doanh nhà hàng, một quyết định sau khi ban hành có thể ảnh hưởng tới hoạt động của toàn bộ các nhân viên nhà hàng hoặc một bộ phận nào đó. Việc thực hiện quyết định đòi hỏi phải có sự nhận thức và hành động đúng đắn của tất cả các cá nhân có liên quan.

#### *g. Kiểm tra và đánh giá quyết định*

Định kỳ phải kiểm tra các kết quả đạt được từ quyết định đưa ra. Các nhà hàng cần phải có một hệ thống kiểm tra đánh giá để đảm bảo chắc chắn các kết quả thực tế khớp với các kết quả dự kiến khi quyết định được đưa ra. Nếu có sai lệch kết quả thực tế so với mục tiêu đưa ra thì phải có sự điều chỉnh.

#### *h. Điều chỉnh các quyết định*

Nếu kết quả thực tế không khớp với kết quả dự kiến thu được từ việc thực hiện quyết định thì phải có sự thay đổi giải pháp đã được chọn, thay đổi cách thực hiện nó hoặc thay đổi mục tiêu ban đầu nếu thấy rằng không thể đạt được. Trong trường hợp mục tiêu ban đầu phải thay đổi thì toàn bộ quá trình ra quyết định sẽ được lặp lại.

## **B. TÓM TẮT CHƯƠNG 2**

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

- Thông tin trong quản trị nhà hàng: Khái niệm, đặc trưng, vai trò, những yêu cầu của thông tin, những vấn đề nhiễu thông tin, tổ chức thu thập, những kinh nghiệm thu thập và xử lý thông tin của quản lý nhà hàng.

- Quyết định trong quản trị nhà hàng: Khái niệm, các loại quyết định, những nguyên tắc cơ bản khi ban hành quyết định, những yêu cầu cơ bản đối với các quyết định, quá trình ban hành và tổ chức thực hiện các quyết định

### **C. CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP**

1. Thông tin trong quản trị kinh doanh là gì? Trình bày các đặc trưng cơ bản của thông tin.
2. Trình bày vai trò của thông tin trong hoạt động kinh doanh nhà hàng.
3. Yêu cầu đối với thông tin trong hoạt động kinh doanh nhà hàng.
4. Trình bày nguyên nhân và giải pháp khắc phục tình trạng nhiễu thông tin trong hoạt động kinh doanh nhà hàng.
5. Trình bày khái niệm và mô tả các loại quyết định quản trị trong hoạt động kinh doanh nhà hàng.
6. Trình bày các nguyên tắc cơ bản đối với quyết định quản trị kinh doanh nhà hàng.
7. Trình bày quy trình ban hành và tổ chức thực hiện quyết định trong quản trị kinh doanh nhà hàng.



## Chương 3

# KẾ HOẠCH HÓA TRONG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NHÀ HÀNG

### GIỚI THIỆU CHƯƠNG 3

*Chương 3 là chương cung cấp cho người học các nội dung cơ bản về kế hoạch hóa trong hoạt động kinh doanh nhà hàng như: xây dựng kế hoạch chiến lược, nguyên tắc xây dựng kế hoạch chiến lược, quy trình xây dựng kế hoạch chiến lược nói chung và kế hoạch hóa trong hoạt động kinh doanh nhà hàng nói riêng.*

### MỤC TIÊU CHƯƠNG 3

*Sau khi học xong chương này, người học có khả năng:*

#### **\* Về kiến thức**

*Giúp cho người học nắm được khái niệm Xây dựng kế hoạch chiến lược, quy trình xây dựng kế hoạch chiến lược, thực thi và đánh giá kế hoạch chiến lược trong kinh doanh nhà hàng hiện nay, kế hoạch hóa trong nhà hàng.*

#### **\* Về kỹ năng**

*- Vận dụng những kiến thức đã học để đánh giá và xây dựng kế hoạch chiến lược trong kinh doanh nhà hàng.*

#### **\* Về năng lực tự chủ và trách nhiệm**

*- Thể hiện được thái độ học tập tích cực học tập, tham gia xây dựng bài sôi nổi, phát huy tính tích cực sáng tạo trong học tập.*

*- Chủ động tìm kiếm, nghiên cứu tài liệu về kế hoạch hóa trong hoạt động kinh doanh nhà hàng, xây dựng kế hoạch chiến lược trong kinh doanh nhà hàng.*

### PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 3

*- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận và bài tập chương 3 (cá nhân hoặc nhóm).*

*- Đối với người học: chủ động đọc trước giáo trình (chương 3) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận và bài tập tình huống chương 1 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.*

### ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 3

*- Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng: Không*

*- Trang thiết bị máy móc: Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác*

*- Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu: Chương trình môn học, giáo trình, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.*

*- Các điều kiện khác: Không có*

### KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 3

*- Nội dung:*

- ✓ *Kiến thức: Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức*
- ✓ *Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.*
- ✓ *Năng lực tự chủ và trách nhiệm: Trong quá trình học tập, người học cần:*
  - + *Nghiên cứu bài trước khi đến lớp*
  - + *Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.*
  - + *Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.*
  - + *Nghiêm túc trong quá trình học tập.*

**- Phương pháp:**

- ✓ *Điểm kiểm tra thường xuyên: 1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)*
- ✓ *Kiểm tra định kỳ lý thuyết: không có*

**A. NỘI DUNG**

**3.1. Khái niệm xây dựng kế hoạch chiến lược**

**3.1.1. Khái niệm kế hoạch chiến lược**

*a. Khái niệm chiến lược:*

Thuật ngữ chiến lược xuất phát từ lĩnh vực quân sự, đã xâm nhập vào lĩnh vực quản lý kinh tế và xã hội, được sử dụng phổ biến ở cả phạm vi vĩ mô và vi mô.

Có rất nhiều quan điểm về chiến lược. Có người cho rằng chiến lược là một dạng kế hoạch thống nhất và tổng hợp nhằm dẫn dắt doanh nghiệp đi đến mục tiêu mong muốn đó là cơ sở để xác định chính sách và thủ pháp tác nghiệp. Quan điểm này coi chiến lược là một kế hoạch đặc biệt.

Theo Alain Threlart quan niệm: “Chiến lược là nghệ thuật mà doanh nghiệp dùng để chống lại cạnh tranh và giành thắng lợi”; hay M. Porter lại coi “Chiến lược là nghệ thuật xây dựng các lợi thế cạnh tranh vững chắc để phòng thủ”. Các tác giả này coi chiến lược kinh doanh là nghệ thuật để cạnh tranh trên thị trường và phát triển doanh nghiệp.

Quan điểm phổ biến hiện nay là: Chiến lược là tập hợp các quyết định (mục tiêu, đường lối, chính sách, phương thức, phân bổ nguồn lực... và phương châm hành động để đạt được mục tiêu dài hạn phát huy được những điểm mạnh, khắc phục được những điểm yếu của tổ chức, giúp tổ chức đón nhận những cơ hội và vượt qua nguy cơ từ bên ngoài một cách tốt nhất.

Như vậy, có thể thấy rằng: ***Chiến lược là tổng thể các quyết định, các hành động liên quan tới việc lựa chọn các phương tiện và phân bổ nguồn lực nhằm đạt được một mục tiêu nhất định.***

Chiến lược bao hàm ba ý cơ bản:

- Xác định mục tiêu của doanh nghiệp
- Thiết lập các kế hoạch để thực hiện mục tiêu

- Lựa chọn các phương án, các chính sách để sử dụng có hiệu quả các nguồn lực của doanh nghiệp.

#### *b. Khái niệm kế hoạch chiến lược:*

Là loại kế hoạch được hoạch định cho một thời kỳ dài (thường từ 4 năm trở lên), do các quản trị gia xây dựng. Giá trị của kế hoạch chiến lược mang tính tập trung cao và rất uyển chuyển.

#### **3.1.2. Khái niệm xây dựng kế hoạch chiến lược**

Xây dựng kế hoạch chiến lược là quá trình xác định mục tiêu của doanh nghiệp và thiết lập những kế hoạch, chính sách kinh doanh nhằm thực hiện mục tiêu.

### **3.2. Quy trình xây dựng kế hoạch chiến lược**

#### **3.2.1. Xây dựng và xác định mục tiêu của kế hoạch chiến lược**

##### *a. Yêu cầu của mục tiêu*

Mục tiêu của nhà hàng phải chỉ rõ mục đích phân đầu của nhà hàng trong tương lai. Một mặt nó được xem xét như móc kích thích cho mọi nỗ lực của nhà hàng, mặt khác nó được sử dụng như một công cụ để đánh giá, kiểm soát hoạt động của nhà hàng. Vì vậy mục tiêu phải đảm bảo những yêu cầu sau:

Thứ nhất, mục tiêu đòi hỏi phải được xác định rõ ràng, tránh chung chung. Mục tiêu càng cụ thể thì càng dễ dàng xây dựng các phương án chiến lược để thực hiện. Mục tiêu có thể được thể hiện qua chỉ tiêu định lượng như: Mức tăng lợi nhuận, mức tăng thị phần... hoặc có thể diễn đạt qua các chỉ tiêu định tính như: chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ, danh tiếng và uy tín của nhà hàng ... Nếu mục tiêu theo kiểu chung chung như: phân đầu đạt lợi nhuận tối đa trong kinh doanh hay phân đầu tăng thị phần của nhà hàng,... sẽ không thu hút sự tập trung, nỗ lực của tập thể nhân viên nhà hàng.

Thứ hai, mục tiêu phải thể hiện như một yếu tố thúc đẩy mọi nỗ lực của nhà hàng: Mục tiêu dễ dàng thực hiện được sẽ không mang tính chất thúc đẩy, mục tiêu vượt quá năng lực phân đầu của nhà hàng sẽ trở nên xa vời thiếu tính thuyết phục. Vì vậy, mục tiêu phải đảm bảo tính hiện thực và tính tiên tiến. Nó không chỉ phản ánh thực trạng của nhà hàng mà còn phải thể hiện tiềm năng phát triển trong tương lai mà nhà hàng có thể đạt được trên cơ sở tận dụng mọi cơ hội, giảm thiểu rủi ro, phát huy nội lực đến mức cao nhất

Thứ ba, mục tiêu phải đảm bảo rõ ràng nhưng không cứng nhắc, có nghĩa là phải có độ linh hoạt nhất định để có thể điều chỉnh khi có những diễn biến bất thường về cơ hội, nguy cơ, rủi ro khôn lường khi hoạch định. Đồng thời mục tiêu phải có tính khả thi cao mới tạo được niềm tin của các nhà quản trị và tập thể người lao động, mới được sự ủng hộ và quyết tâm thực hiện.

Thứ tư, mục tiêu phải đảm bảo sự thống nhất. Mục tiêu ngắn hạn phải phù hợp với mục tiêu dài hạn, mục tiêu cụ thể phải xây dựng trên cơ sở mục tiêu chung của nhà hàng, mục tiêu của từng lĩnh vực phải nhất quán và có tác dụng thực hiện mục tiêu tổng thể của nhà hàng.

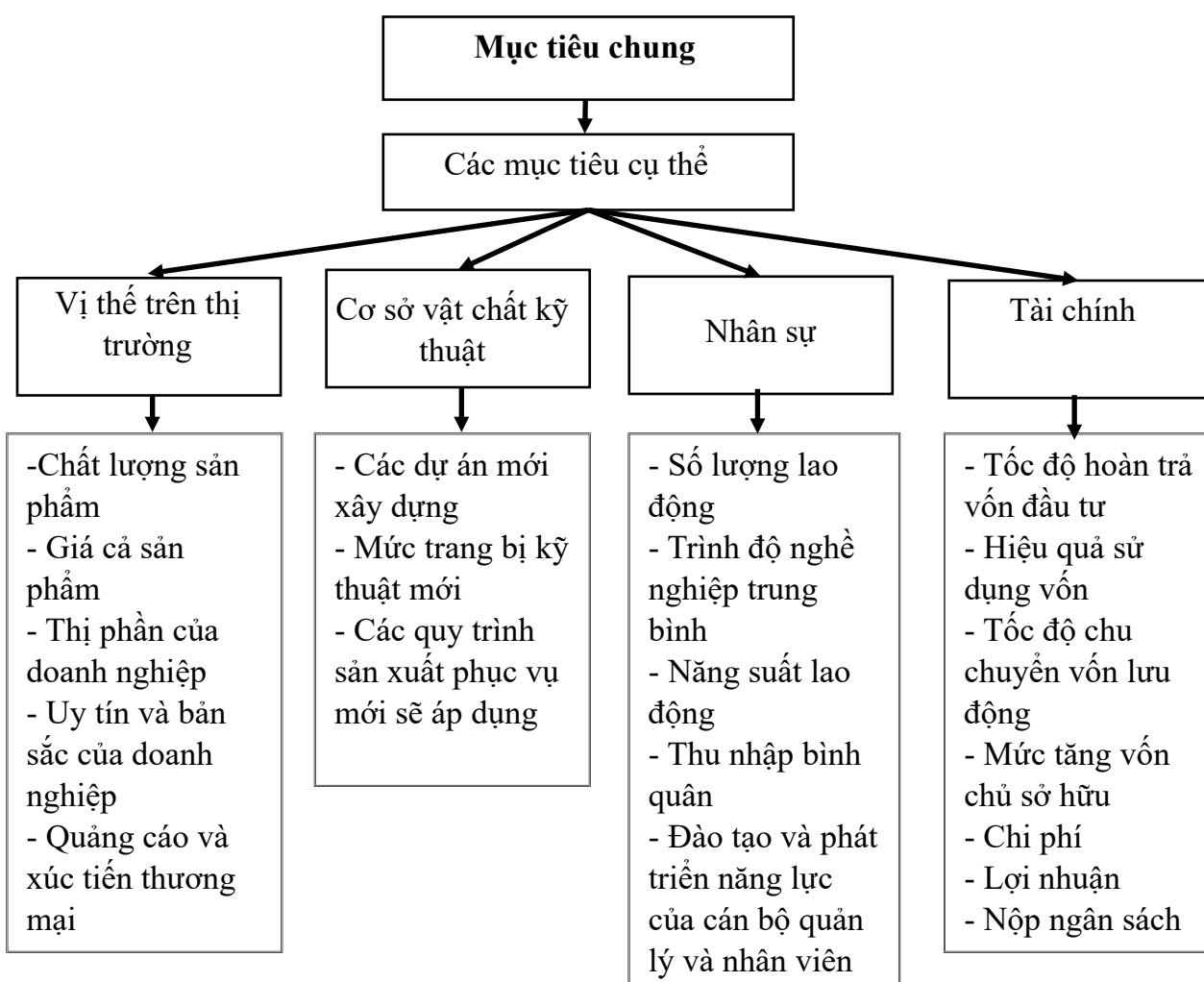
### b. Xây dựng mục tiêu chiến lược

Xét theo tiêu thức tính chất và vị thế của mục tiêu thì mục tiêu của nhà hàng được chia ra thành mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể.

- Mục tiêu chung: Phản ánh mục đích cơ bản mà nhà hàng cần đạt được, thường biểu thị qua các chỉ tiêu lợi nhuận hoặc doanh thu. Trường hợp những nhà hàng có tốc độ tăng trưởng khá bền vững có thể ấn định mục tiêu bằng cả 2 chỉ tiêu trên.

- Mục tiêu cụ thể: Mục tiêu cụ thể của nhà hàng thực chất là cụ thể hóa mục tiêu chung bằng những chỉ tiêu phản ánh từng lĩnh vực, từng mặt của hoạt động sản xuất kinh doanh. Bởi vậy mục tiêu cụ thể cần được xây dựng ở tất cả các mặt: vị thế trên thị trường, cơ sở vật chất kỹ thuật, nhân sự, tài chính...

Các mục tiêu của nhà hàng được xây dựng theo sơ đồ: (3.1)



**Sơ đồ 3.1: Các mục tiêu của nhà hàng**

- Từ việc xây dựng các mục tiêu cụ thể về vị thế trên thị trường của nhà hàng nhằm mục đích ổn định và phát triển về cung ứng sản phẩm, nhà quản trị mới có thể xây dựng các mục tiêu hỗ trợ như: cơ sở vật chất kỹ thuật, nguồn nhân lực và

cuối cùng tổng hợp lại bằng các chỉ tiêu tài chính. Sau khi ấn định các mục tiêu cần thuyết trình bản tổng hợp mục tiêu, nhiệm vụ của nhà hàng, trong đó điển đạt ngắn gọn và rõ ràng mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể.

### ***3.2.2. Nguyên tắc xây dựng một kế hoạch chiến lược***

Nguyên tắc xây dựng kế hoạch là phải dựa vào sự phân tích, đánh giá thực trạng của nhà hàng và phân tích ảnh hưởng của môi trường kinh doanh bên ngoài.

#### ***a. Phân tích đánh giá thực trạng của nhà hàng***

Phân tích đánh giá thực trạng của nhà hàng cần đạt được những yêu cầu sau:

- Đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của nhà hàng
- Xác định vị thế của nhà hàng trên thị trường
- So sánh các mặt mạnh, mặt yếu của nhà hàng với đối thủ cạnh tranh

Các bước tiến hành như sau:

\* Bước 1: Lập biểu và phân tích một số chỉ tiêu chủ yếu phản ánh kết quả hoạt động kinh doanh của nhà hàng ít nhất 3 năm gần đây, bao gồm:

- Các chỉ tiêu liên quan đến thu của nhà hàng: doanh thu, cơ cấu doanh thu, tổng số lượt khách, số ngày khách, mức chi tiêu bình quân 1 khách, hệ số sử dụng phòng ăn...

- Các chỉ tiêu liên quan đến chi phí và lợi nhuận: tổng mức và tỉ suất chi phí, thuế và các khoản nộp ngân sách, lợi nhuận và tỉ suất lợi nhuận...

- Các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả kinh tế của nhà hàng: hiệu quả sử dụng vốn, hiệu quả sử dụng lao động, hiệu quả sử dụng tài sản...

- Các chỉ tiêu phản ánh sự phát triển nguồn nhân lực của nhà hàng: tổng số lao động, trình độ lao động

- Các chỉ tiêu liên quan đến nguồn lực của nhà hàng : tổng tài sản, vốn sở hữu...

- Một số chỉ tiêu khác: Năng suất lao động bình quân, thu nhập bình quân...

Các chỉ tiêu trên cần tính toán cụ thể về mức tăng, giảm, tốc độ tăng liên hoàn, tốc độ tăng định gốc. Thông qua các số liệu thống kê và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh các nhà quản trị đánh giá những thế mạnh cũng như điểm yếu của nhà hàng và xu thế phát triển của nhà hàng trong tương lai. Trong quá trình phân tích đánh giá cần so sánh mối quan hệ giữa các chỉ tiêu trên, tính toán hiệu quả của nhà hàng thông qua các chỉ tiêu đó và kết hợp với những nhận định khách quan của đội ngũ quản trị về hoạt động của nhà hàng để đưa ra những kết luận chính xác.

Để đánh giá khách quan, hoạt động kinh doanh của nhà hàng cần phải phân tích trên các lĩnh vực chủ yếu:

Thứ nhất, về hoạt động marketing:

- Về chính sách sản phẩm: cần phân tích và đánh giá về chất lượng và cơ cấu sản phẩm của nhà hàng đã đáp ứng được nhu cầu của khách hàng đến mức nào; sự đổi mới về chất lượng sản phẩm lưu trữ, ăn uống, mức độ phàn nàn của khách hàng về sản phẩm dịch vụ của nhà hàng. Đánh giá về khả năng phát triển sản phẩm: đa dạng hóa dịch vụ, đổi mới thực đơn, phát triển sản phẩm mới và mức độ thỏa mãn nhu cầu khách hàng về các sản phẩm mới,...

- Về chính sách giá cả: đánh giá mức độ phù hợp để giá cả của nhà hàng trên cơ sở so sánh với mức giá của các đối thủ cạnh tranh trên cùng địa bàn hoạt động kinh doanh; nghiên cứu ý kiến khách hàng về giá cả của nhà hàng; So sánh mối quan hệ giữa giá cả và chất lượng sản phẩm của nhà hàng với các đối thủ cạnh tranh.

- Về chính sách phân phối: đánh giá kênh phân phối về tính hợp lý và hiệu quả của nó. Kênh phân phối hiện tại có thể đáp ứng được nhu cầu của khách hàng và đảm bảo chi phí cho các khâu trung gian được giảm thiểu hay không? Phân tích những mặt tích cực hay hạn chế của kênh phân phối hiện tại nhằm phát hiện những bất cập cần giải quyết trong tương lai để hoàn thiện và nâng cao hiệu quả các kênh phân phối của nhà hàng.

- Về chính sách xúc tiến quảng cáo: đánh giá hiệu quả sử dụng chi phí quảng cáo qua từng năm; Đánh giá hình ảnh của doanh nghiệp trong con mắt khách hàng; cần phân tích về nội dung quảng cáo, ấn tượng của khách hàng đối với nhà hàng sau các chương trình quảng cáo cũng như điểm mạnh, điểm yếu của chính sách quảng cáo và xúc tiến thương mại.

### Thứ hai, về tài chính:

Trên cơ sở các số liệu báo cáo quyết toán tài chính hàng năm, cần phân tích đánh giá qua các chỉ tiêu sau:

- Mức độ nợ nần và khả năng thanh toán nhanh
- Tỷ suất từ tài trợ
- Khả năng huy động vốn và các nguồn tài trợ
- Mối quan hệ giữa hiệu quả đầu tư và thị phần của nhà hàng
- Tốc độ hoàn trả vốn đầu tư
- Lợi nhuận và nộp ngân sách

Trên cơ sở tính toán, phân tích xu hướng biến đổi của các chỉ tiêu trên qua các năm để đánh giá đúng mức thực trạng tài chính của nhà hàng và so sánh với các đối thủ cạnh tranh nhằm nhận thức đầy đủ những mặt mạnh, yếu và khả năng phát triển của nhà hàng trong tương lai.

### Thứ ba, về nhân sự:

Cần phân tích đánh giá đội ngũ lao động của nhà hàng bao gồm trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, năng suất lao động, sự tăng trưởng hoặc suy giảm của đội ngũ lao động so với các đối thủ cạnh tranh.. Đặc biệt lưu ý phân tích

đánh giá đội ngũ quản trị gia và lực lượng lao động nòng cốt của nhà hàng như ưu thế về các đầu bếp giỏi có danh tiếng. Ngoài ra cần đánh giá á chính sách nhân sự của nhà hàng như tuyển dụng đào tạo bồi dưỡng đãi ngộ người lao động có liên quan đến duy trì và phát triển đội ngũ thu hút giữ người tài,... từ đó trình bày trình độ tổ chức và quản lý lao động, tạo động lực cho cá nhân và tập thể nhân viên in cũng như các chính sách phát triển nguồn nhân lực của nhà hàng

\* Bước 2: Tổng kết những điểm mạnh, yếu của nhà hàng.

Trên cơ sở những nội dung phân tích trên, nhà quản trị cần tổng kết những điểm mạnh, yếu của nhà hàng. Cần cân nhắc và xếp thứ tự theo mức độ quan trọng giảm dần hay hệ số ảnh hưởng đến hoạt động của nhà hàng để có thể lựa chọn các chính sách phát huy hay khắc phục một cách phù hợp và làm cơ sở cho quá trình xác định mục tiêu chiến lược của nhà hàng.

*b. Phân tích ảnh hưởng của môi trường kinh doanh bên ngoài*

\* Các yếu tố kinh tế:

Để đánh giá và phân tích toàn diện sự ảnh hưởng của các yếu tố kinh tế cần tập trung vào các vấn đề sau:

- Sự tăng lên về thu nhập của dân cư và xu hướng thay đổi cơ cấu chi tiêu của họ dành cho du lịch và nghỉ ngơi; Xu hướng vận động của dòng khách quốc tế và khu vực cũng như mức độ ảnh hưởng đến nhà hàng

- Sự thay đổi của giá cả sinh hoạt, xu hướng biến động của giá cả sản phẩm du lịch, dịch vụ trong nước, trong khu vực và trên thế giới

- Sự tăng thêm của cung du lịch, xu hướng biến đổi của cung và mức độ ảnh hưởng đến nhà hàng

- Sự tăng lên về nhu cầu du lịch trong nước, khu vực và thế giới; đặc biệt cần phân tích sâu sắc, cụ thể ở những thị trường truyền thống và tiềm năng của nhà hàng

\* Các yếu tố công nghệ và kỹ thuật:

Trong thời đại nền kinh tế thế giới đang phát triển theo xu thế toàn cầu hóa, các yếu tố công nghệ kỹ thuật có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hoạt động kinh doanh du lịch cả trong phạm vi quốc gia cũng như phạm vi khu vực và thế giới. Sự tiến bộ của Công nghệ kỹ thuật tác động đến việc tạo ra những sản phẩm độc đáo, hấp dẫn, có sức thu hút đối với khách du lịch; đồng thời nâng cao sức cạnh tranh của nhà hàng. Do vậy, cần phân tích, đánh giá các nội dung:

- Xu thế phát triển của tiến bộ kỹ thuật trong kinh doanh du lịch trong nước, khu vực và quốc tế (về đầu tư, sử dụng công nghệ mới, về cơ sở hạ tầng phục vụ cho du lịch...)

- Mô hình đầu tư công nghệ kỹ thuật của các nhà hàng hoặc của các đối thủ cạnh tranh có vị thế tương đương với nhà hàng mình (về đầu tư, quy trình sản xuất và phục vụ, mức độ đổi mới trang bị kỹ thuật và công nghệ...)

- Các chương trình quốc gia hoặc địa phương về xây dựng cơ sở hạ tầng, đầu tư cho hoạt động du lịch và các dịch vụ khác có liên quan đến du lịch

- Đánh giá vị thế của nhà hàng trong xu thế phát triển của tiến bộ công nghệ kỹ thuật, nhận định những thách thức, cơ hội và rủi ro

\* Các yếu tố văn hóa, xã hội và điều kiện tự nhiên:

Du lịch phát triển gắn liền với nó là những sự thay đổi về văn hóa ra xã hội và các điều kiện tự nhiên như phong tục tập quán, sở thích của du khách, sự phát triển về số lượng, chất lượng các danh lam thắng cảnh, sự đa dạng phong phú của văn hóa lễ hội,... Vì vậy, cần tập trung tích các vấn đề sau:

- Sự thay đổi của dân số, cơ cấu dân cư và phân bố dân cư ảnh hưởng tới luồng khách du lịch trong nước

- Phong tục tập quán của dân cư về du lịch, nhu cầu và thị hiếu về các thể loại du lịch, sự thay đổi về sở thích của du khách đối với vùng hoặc địa phương mà nhà hàng đang hoạt động

- Thị trường lao động và nguồn nhân lực của xã hội dành cho du lịch

- Xu thế phát triển của các yếu tố văn hóa trong du lịch

- Sự thay đổi của các điều kiện về môi trường tự nhiên ảnh hưởng đến hoạt động của nhà hàng

\* Các yếu tố quốc tế:

Xu thế toàn cầu hóa trên thế giới tác động đến nhiều mặt của cuộc sống, cả về đời sống vật chất và tinh thần; giảm dần khoảng cách kinh tế, văn hóa giữa các quốc gia. Con người có nhiều mục đích, lí do để đi du lịch và mức chi tiêu cho du lịch cũng có nhiều thay đổi. Do vậy cần đánh giá phân tích sự ảnh hưởng của các yếu tố quốc tế thể với những nội dung sau:

- Luồng khách quốc tế sẽ tăng thêm trong toàn quốc và trong vùng, địa phương mà nhà hàng hoạt động

- Xu hướng vận động của luồng khách trong nước đi du lịch nước ngoài

- Xu hướng tăng về số ngày lưu trú, mức chi tiêu bình quân của khách quốc tế

- Xu hướng thay đổi nhu cầu của khách về các thể loại du lịch và kỳ vọng của họ đối với các sản phẩm dịch vụ

\* Các yếu tố cạnh tranh:

Cần phân tích các yếu tố cạnh tranh, đối thủ trực tiếp, đối thủ tiềm ẩn,... trong phạm vi doanh nghiệp cũng như trong toàn ngành:

Trong phạm vi toàn ngành cần phân tích:

- Sự xâm nhập của các doanh nghiệp nước ngoài vào thị trường nội địa và sự ảnh hưởng của chúng đến kỳ vọng của khách, cơ cấu nhu cầu du lịch và sự gia tăng của các sản phẩm du lịch có chất lượng cao



- Các chiến lược đầu tư về du lịch, chiến lược giá cả của các nhà hàng trong địa phương và quốc gia về các sản phẩm cùng loại của nhà hàng

- Ảnh hưởng về kinh tế và chính trị trong khu vực và thế giới tác động đến du lịch: khủng hoảng tài chính tiền tệ, tỷ giá hối đoái, giá cả sinh hoạt và hàng hóa, chính sách bảo hộ du khách,...

- Thế mạnh trong cạnh tranh về cơ sở vật chất kỹ thuật của ngành và của các nhà hàng khác, cơ sở hạ tầng của quốc gia và chất lượng các sản phẩm du lịch của các nước trong khu vực và thế giới

Trong phạm vi doanh nghiệp cần phân tích, so sánh với các đối thủ cạnh tranh ở các mặt sau:

- Thị trường và khách hàng truyền thống và tiềm năng
- Về sản phẩm
- Về giá cả sản phẩm dịch vụ
- Mức đầu tư và hiện đại hóa trang thiết bị kỹ thuật
- Thực lực về tài chính
- Các chiến lược cạnh tranh của đối thủ

Trong thực tế không dễ dàng để có được những thông tin cần thiết từ các đối thủ cạnh tranh, tuy nhiên cần phân tích được tương đối toàn diện ít nhất 3 đối thủ có ảnh hưởng trực tiếp đến sự tồn tại và phát triển của nhà hàng. Qua phân tích có thể nắm bắt thêm về thực trạng định hướng của các đối thủ, từ đó lựa chọn các chiến lược và chính sách kinh doanh hợp lý.

Sau khi phân tích, đánh giá khá đầy đủ và khách quan các yếu tố của môi trường kinh doanh bên ngoài cần lập bảng tổng hợp mức độ ảnh hưởng của chúng đối với nhà hàng (có thể dùng cách cho điểm từng nhân tố tùy thuộc theo mức độ ảnh hưởng)

### ***3.2.3. Thực thi kế hoạch chiến lược***

Tổ chức thực hiện kế hoạch đóng vai trò quan trọng trong việc rút ngắn khoảng cách giữa mục tiêu và kết quả thực hiện. Điều đó phụ thuộc vào bản thân các nhà quản trị nhà hàng rong quá trình vận hành bộ máy quản trị nhằm điều phối và sử dụng hiệu quả các nguồn lực phù hợp với các kế hoạch hoạt động đã xác định. Vì vậy, cần phải phân định rõ vai trò của nhà quản trị các cấp trong việc thực hiện kế hoạch.

Đối với các nhà quản trị cấp cao

- Xây dựng các chính sách nhằm thực hiện mục tiêu của nhà hàng (các chính sách về quản lý tài chính, nhân sự, chính sách liên doanh liên kết..v.v..)

- Phân định rõ trách nhiệm và quyền hạn của cá nhân các nhà quản trị cấp trung gian và các bộ phận mà họ phụ trách trong việc triển khai thực hiện kế hoạch hoạt động trong phạm vi bộ phận mình

- Hoàn thiện bộ máy tổ chức quản trị phù hợp với yêu cầu quản lý hoạt động kinh doanh của nhà hàng, đảm bảo sự vận hành bộ máy quản trị động bộ và có hiệu quả.

- Tổ chức phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận, các phòng ban chức năng trong nhà hàng nhằm giải quyết đồng bộ và kịp thời những yếu tố về tài chính, nhân lực, vật lực trong phạm vi quản lý vĩ mô của nhà hàng

- Thường xuyên theo dõi, nắm bắt thông tin về tiến độ thực hiện kế hoạch để phát hiện những bất cập, những mâu thuẫn và ách tắc, hỗ trợ kịp thời cho các nhà quản trị cấp trung gian và cơ sở trong quá trình thực thi các kế hoạch hoạt động hàng năm (đặc biệt quan trọng đối với các nhà hàng kinh doanh theo mùa vụ với thời gian ngắn và lượng khách tập trung đông)

Đối với các nhà quản trị cấp trung gian (trưởng các phòng chức năng, các bộ phận)

- Triển khai các hoạt động cụ thể, phân công trách nhiệm cho các cá nhân, các tổ phục vụ phù hợp với nhiệm vụ được giao của bộ phận mình.

- Phân chia kế hoạch cả năm cho từng quý, tháng để chỉ đạo tiến độ thực hiện công việc.

- Kiểm tra, theo dõi và đôn đốc công việc nhằm đảm bảo đúng tiến độ về thời gian, chất lượng công tác của các cá nhân và các bộ phận phụ trách

- Giải quyết tích cực các ách tắc, những bất cập hay sự cố phát sinh trong quá trình thực thi nhiệm vụ của các quản trị gia cấp cơ sở trong phạm vi quyền hạn của mình.

- Định kỳ báo cáo cho các nhà quản trị cấp cao về tình hình thực hiện kế hoạch của bộ phận mình phụ trách

Đối với nhà quản trị cấp cơ sở (tổ trưởng, ca trưởng)

- Triển khai nhiệm vụ hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng cho các nhân viên thực hiện theo kế hoạch

- Tổ chức lao động, điều phối nhân viên phục vụ phù hợp với nhiệm vụ được giao, kiểm soát và đôn đốc công việc hàng ngày của họ

- Giải quyết tốt mối quan hệ với khách hàng, với người cung ứng, giữa các nhân viên trong bộ phận mình phụ trách

- Tạo điều kiện thuận lợi để phát huy hết sáng kiến cải tiến và nâng cao năng suất lao động của nhân viên

- Đánh giá khách quan kết quả lao động của nhân viên

- Thường xuyên báo cáo kết quả làm việc của tổ cho các nhà quản trị cấp trung gian (về doanh thu, về số lượng và chất lượng sản phẩm, về số lượt khách, về những bất cập phát sinh chưa giải quyết được trong phạm vi của mình..v.v..)

#### **3.2.4. Đánh giá kế hoạch chiến lược**

Kế hoạch chỉ được coi là hợp lý và có khả thi sau khi đã được chứng minh qua thực tiễn kinh doanh của nhà hàng. Tuy nhiên, trong suốt quá trình thực hiện

kế hoạch các nhà quản trị cần thường xuyên kiểm tra tình hình thực hiện kế hoạch để kịp thời phát hiện những sai lệch và điều chỉnh cho phù hợp. Nếu đợi đến khi kết thúc thời gian kế hoạch mới tiến hành đánh giá phân tích và điều chỉnh thì mọi việc đều đã muộn. Vì vậy, quá trình đánh giá kế hoạch cần phải căn cứ vào kết quả hoạt động của từng giai đoạn cụ thể trong quá trình thực hiện kế hoạch. Quá trình đánh giá phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Đánh giá thành công của việc thực hiện kế hoạch
- Đánh giá những mặt mạnh, mặt yếu và nguyên nhân
- Phát hiện những sai lệch và điều chỉnh sai lệch

Quá trình đánh giá cần phải làm rõ mức độ thực hiện kế hoạch của nhà hàng, thời gian thực hiện tiến độ, đánh giá những chỉ tiêu cụ thể nhằm xác định tính hợp lý của kế hoạch và lượng hóa những nỗ lực của nhà hàng. Trong quá trình đánh giá, cần coi trọng việc phân tích những chỉ tiêu như: lợi nhuận, doanh thu, số lượng khách, tốc độ chu chuyển vốn, tốc độ hoàn trả vốn đầu tư, thị phần của nhà hàng, chất lượng của sản phẩm dịch vụ trong con mắt của khách hàng, sự hợp lý của các chính sách giá cả, chính sách phân phối, chính sách phát triển nguồn nhân lực..v.v..

Điều quan trọng làm cơ sở cho việc thực hiện mục tiêu và kế hoạch của nhà hàng là xác định được những mâu thuẫn, những sai lệch giữa mục tiêu và kết quả hoạt động kinh doanh của nhà hàng mà khi xây dựng kế hoạch không lường hết được. Khi đó sẽ xảy ra những trường hợp sau:

- Nếu mục tiêu quá cao hoặc quá thấp so với khả năng của nhà hàng thì cần điều chỉnh lại mục tiêu.

- Nếu mục tiêu hợp lý nhưng chưa có các giải pháp nhằm phát huy mọi nỗ lực của nhà hàng thì cần giữ vững mục tiêu và tập trung vào sử dụng có hiệu quả mọi nguồn lực và thúc đẩy nỗ lực của nhà hàng

- Nếu phương án chiến lược không hợp lý dẫn đến không thể thực hiện được kế hoạch thì cần phải có sự thay đổi phương án chiến lược của nhà hàng cho phù hợp

Quá trình đánh giá kế hoạch như trên sẽ giúp cho các nhà quản trị chủ động thực hiện những mục tiêu của nhà hàng đồng thời ứng xử kịp thời những thay đổi mà khi xây dựng kế hoạch không thể lường trước được.

### **3.3. Kế hoạch trong nhà hàng**

#### **3.3.1. Khái niệm kế hoạch của nhà hàng**

Kế hoạch có thể được hiểu là một bản thiết kế những nội dung tổng quát, sắp xếp có khoa học theo một trình tự nhất định về thời gian cho phép nhà hàng triển khai có hiệu quả hoạt động kinh doanh của nhà hàng. Do vậy có thể định nghĩa kế hoạch như sau:

Kế hoạch của nhà hàng là bản tổng hợp một cách có khoa học theo trình tự thời gian các hoạt động của nhà hàng giúp cho nhà hàng hoạt động đạt hiệu quả tối ưu.

Nội dung kế hoạch bao gồm: mục tiêu của nhà hàng , các hoạt động của nhà hàng , các phương án triển khai các hoạt động, thời gian hoạt động và các chỉ tiêu kết quả của các hoạt động đó.

### 3.3.2. Xác định mục tiêu của nhà hàng

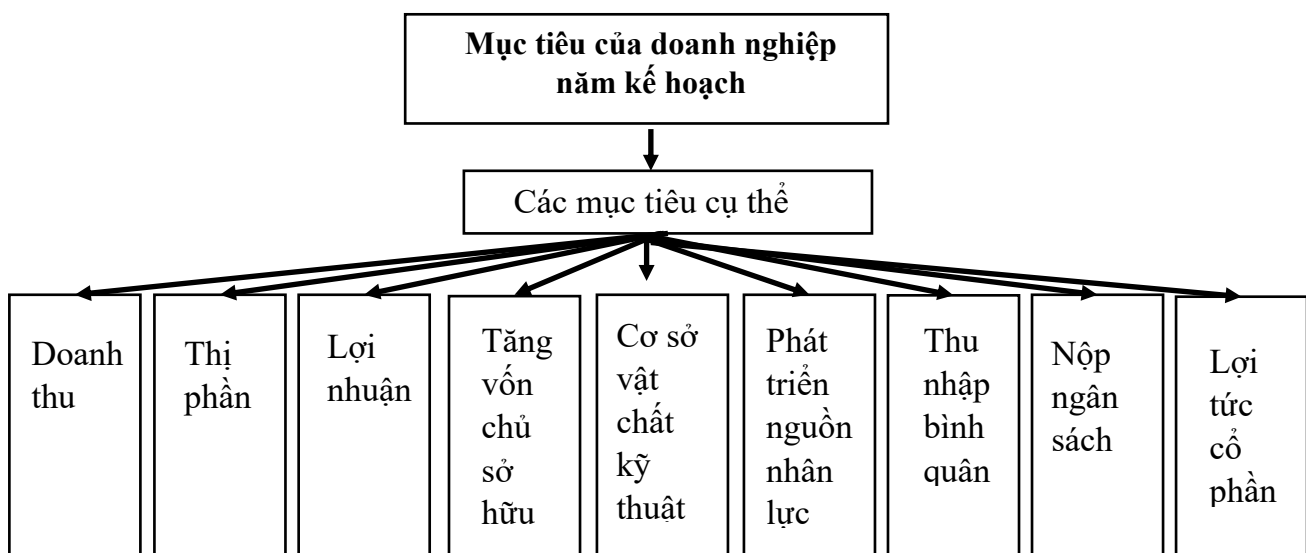
#### a. Căn cứ để xác định mục tiêu

Để xác định mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể trong từng lĩnh vực hoạt động của nhà hàng cần căn cứ vào các yếu tố sau:

- Đặc điểm hoạt động của nhà hàng
- Sự tăng hoặc giảm khách hàng và nhu cầu của thị trường trong năm kế hoạch
- Thời cơ và những thuận lợi, rủi ro chủ yếu trong năm kế hoạch
- Khả năng của các nguồn lực: nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất...

#### b. Hệ thống mục tiêu

Hệ thống mục tiêu trong năm kế hoạch của nhà hàng cần được xác định theo sơ đồ sau:



**Sơ đồ 3.2: Các mục tiêu kế hoạch của nhà hàng**

### 3.3.3. Xây dựng kế hoạch

Để thực hiện được mục tiêu cụ thể của năm kế hoạch cần phải xây dựng các kế hoạch chỉ tiêu trong từng lĩnh vực hoạt động của nhà hàng. Cụ thể:

#### a. Các kế hoạch đạt mục tiêu về doanh thu, thị phần:

- Kế hoạch phát triển sản phẩm mới
- Kế hoạch đa dạng hóa sản phẩm
- Kế hoạch phân phối sản phẩm
- Kế hoạch định giá cạnh tranh
- Kế hoạch xâm nhập thị trường

- Kế hoạch thu hút khách hàng
- Kế hoạch quảng cáo, xúc tiến thương mại
- Kế hoạch nghiên cứu phát triển

*b. Các kế hoạch nhằm đạt mục tiêu về cơ sở vật chất kỹ thuật:*

- Kế hoạch mua sắm và thanh lý trang thiết bị
- Kế hoạch quản lý và sử dụng trang thiết bị hàng năm
- Kế hoạch khấu hao tài sản cố định

*c. Các kế hoạch đạt mục tiêu về phát triển nguồn nhân lực:*

- Kế hoạch tuyển dụng
- Kế hoạch phát triển đội ngũ về số lượng và chất lượng (kể cả đội ngũ cán bộ quản lý)
- Kế hoạch mở các lớp đào tạo, bồi dưỡng nhân viên và cán bộ quản lý
- Kế hoạch sử dụng lao động và đãi ngộ người lao động
- Kế hoạch quản lý và sử dụng nhân viên

*d. Các kế hoạch nhằm đạt mục tiêu về tài chính*

- Kế hoạch huy động vốn
- Kế hoạch sử dụng vốn
- Kế hoạch đầu tư tài sản và đầu tư tài chính
- Kế hoạch quản lý chi phí
- Kế hoạch đảm bảo các khoản thuế và nộp ngân sách
- Kế hoạch bảo toàn và phát triển vốn
- Kế hoạch lợi nhuận
- Kế hoạch phân phối lợi nhuận cho các quỹ chuyên dùng

Phương pháp chung để xây dựng kế hoạch trên là dựa vào kết quả hoạt động kinh doanh của năm trước và cân đối các nguồn lực của nhà hàng trong năm kế hoạch. Các kế hoạch trên phải được thể hiện thông qua các chỉ tiêu định lượng và định tính, tránh tình trạng chung chung nhằm giúp cho các cấp quản trị dễ dàng triển khai thực hiện, đồng thời giúp cho các nhà quản trị cấp cao có cơ sở để kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch của nhà hàng.

## **B. TÓM TẮT CHƯƠNG 3**

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

- Khái niệm xây dựng kế hoạch chiến lược: khái niệm chiến lược, xây dựng kế hoạch chiến lược

- Quy trình xây dựng kế hoạch chiến lược: Xây dựng và xác định mục tiêu của kế hoạch chiến lược, nguyên tắc xây dựng một kế hoạch chiến lược, thực thi kế hoạch chiến lược, đánh giá kế hoạch chiến lược

- Kế hoạch trong nhà hàng: Khái niệm kế hoạch của nhà hàng, Xác định mục tiêu của nhà hàng, Xây dựng kế hoạch.

### **C. CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP**

1. Hãy trình bày khái niệm chiến lược và kế hoạch chiến lược.
2. Các mục tiêu của kế hoạch chiến lược phải đảm bảo những yêu cầu nào? Khi lập kế hoạch, nhà hàng thường xác định những mục tiêu nào?
3. Trình bày các bước Phân tích đánh giá thực trạng của nhà hàng
4. Phân tích các yếu tố của môi trường kinh doanh bên ngoài ảnh hưởng đến kế hoạch chiến lược của nhà hàng.
5. Hãy phân tích các căn cứ để xác định mục tiêu của nhà hàng.
6. Hãy cho biết trong kinh doanh nhà hàng có những chỉ tiêu kế hoạch nào?

## Chương 4

# QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG NHÀ HÀNG

### GIỚI THIỆU CHƯƠNG 4

*Chương 4 là chương cung cấp cho người học một số kiến thức cơ bản về quản trị nhân lực trong kinh doanh nhà hàng: Khái niệm, chức năng của quản trị nhân lực; Các nguyên tắc quản trị nhân lực trong nhà hàng; Một số nội dung cơ bản trong quản trị nhân lực; Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nhân lực trong nhà hàng.*

### MỤC TIÊU CHƯƠNG 4

*Sau khi học xong chương này, người học có khả năng:*

#### **\* Về kiến thức**

*Giúp cho người học nắm được khái niệm, mục tiêu, các nguyên tắc quản trị nhân lực, một số nội dung cơ bản của quản trị nhân lực trong nhà hàng.*

#### **\* Về kỹ năng**

*- Vận dụng kiến thức để lập hoạch định nhu cầu nhân lực, phân tích công việc, tuyển chọn, bố trí sắp xếp lao động, đào tạo, phát triển nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, tạo động lực cho người lao động để điều hành hoạt động quản trị nhân lực trong nhà hàng một cách có hiệu quả.*

#### **\* Về năng lực tự chủ và trách nhiệm**

*- Thể hiện được thái độ học tập tích cực học tập, tham gia xây dựng bài sôi nổi, phát huy tính tích cực sáng tạo trong học tập.*

*- Chủ động tìm kiếm, nghiên cứu tài liệu về quản trị nhân lực trong nhà hàng.*

### PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 4

*- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận và bài tập chương 4 (cá nhân hoặc nhóm).*

*- Đối với người học: chủ động đọc trước giáo trình (chương 4) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận và bài tập tình huống chương 4 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.*

### ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 4

*- Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng: Không*

*- Trang thiết bị máy móc: Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác*

*- Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu: Chương trình môn học, giáo trình, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.*

*- Các điều kiện khác: Không có*

### KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 4

- **Nội dung:**
- ✓ *Kiến thức: Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức*
- ✓ *Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.*
- ✓ *Năng lực tự chủ và trách nhiệm: Trong quá trình học tập, người học cần:*
  - + *Nghiên cứu bài trước khi đến lớp*
  - + *Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.*
  - + *Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.*
  - + *Nghiêm túc trong quá trình học tập.*
- **Phương pháp:**
- ✓ *Điểm kiểm tra thường xuyên: 1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)*
- ✓ *Kiểm tra định kỳ lý thuyết: không có*

## **A. NỘI DUNG**

### **4.1. Khái quát chung về quản trị nhân lực**

#### **4.1.1. Khái niệm quản trị nhân lực**

Quản trị nhân lực là một trong những chức năng cơ bản của hoạt động quản trị, giải quyết tất cả những vấn đề có liên quan đến con người gắn với công việc của họ trong bất cứ một tổ chức nào. Không một hoạt động nào của tổ chức mang lại hiệu quả nếu thiếu “Quản trị nhân lực”. Quản trị nhân lực là nguyên nhân của thành công hay thất bại trong các hoạt động sản xuất kinh doanh. Có thể khẳng định quản trị nhân lực là bộ phận cấu thành của quản trị, là bộ phận không thể thiếu của quản trị sản xuất kinh doanh.

Quản trị nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.

#### **4.1.2. Chức năng của quản trị nhân lực trong nhà hàng**

Hoạt động quản trị nhân lực có thể được phân chia theo ba nhóm chức năng chủ yếu sau đây:

##### *a. Nhóm chức năng thu hút nhân lực*

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với phẩm chất phù hợp cho công việc của nhà hàng. Nhóm chức năng này bao gồm các hoạt động chủ yếu như: dự báo và hoạch định nhân lực, phân tích công việc, tuyển chọn nhân lực, lưu trữ và xử lý các thông tin về nhân lực của nhà hàng.

##### *b. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển*

Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong nhà hàng có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên phát triển tối đa các năng lực cá nhân. Các nhà hàng áp dụng chương trình hướng nghiệp và đào tạo



cho nhân viên mới nhằm xác định năng lực thực tế của nhân viên và giúp nhân viên làm quen với công việc của nhà hàng. Đồng thời, các nhà hàng cũng thường lập kế hoạch đào tạo, huấn luyện và đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hoặc quy trình công nghệ, kỹ thuật. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho nhân viên; bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

### *c. Nhóm chức năng duy trì nhân lực*

Nhóm chức năng chú trọng đến duy trì và sử dụng có hiệu quả nhân lực trong nhà hàng. Nhóm chức năng này gồm hai chức năng nhỏ hơn là kích thích, động viên nhân viên và duy trì phát triển mối quan hệ lao động tốt đẹp trong nhà hàng.

Chức năng kích thích, động viên liên quan đến các chính sách và hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong nhà hàng làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao.

Chức năng quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như: kí kết hợp đồng lao động, giải quyết khiếu tố tranh chấp lao động, giao tế nhân viên, cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động. Giải quyết tốt chức năng quan hệ lao động sẽ giúp cho các nhà hàng tạo ra bầu không khí tâm lý tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa làm cho nhân viên được thỏa mãn với công việc và nhà hàng.

### **4.1.3. Mục tiêu của quản trị nhân lực trong nhà hàng**

Đối với các nhà hàng nói riêng, các doanh nghiệp nói chung, công tác quản trị nhân lực đều có hai mục tiêu cơ bản sau:

- Sử dụng có hiệu quả nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.

- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với nhà hàng.

### **4.1.4. Các nguyên tắc quản trị nhân lực trong nhà hàng**

#### *a. Nguyên tắc về thang bậc trong quản trị*

Nguyên tắc này khẳng định để một tổ chức hoạt động phải có lãnh đạo và các cá nhân trong tổ chức làm việc phải tuân theo sự lãnh đạo nhất định nào đó. Mỗi cá nhân đều có lãnh đạo và xác định được vị trí của mình trong tổ chức. Bất cứ nhân viên nào cũng có thể tìm ra được vị trí của mình trên mô hình thang bậc quản lý. Nhân viên cấp dưới không được vượt cấp của mình, không vượt cấp của người quản lý và cấp trên cũng không được vượt cấp dưới của mình mà phải qua trung gian. Ví dụ: Giám đốc nhà hàng muốn thay đổi điều gì đó ở bộ phận phục vụ bar thì phải thực hiện thông qua phụ trách bộ phận bar và phụ trách bộ phận bar phải có trách nhiệm truyền đạt điều đó đến nhân viên của mình.

Việc phân cấp quản lý như vậy cho phép một tổ chức có thể hoạt động theo một hệ thống thống nhất và hiệu quả của công tác quản lý được nâng cao. Vì vậy cơ chế chỉ huy theo thang bậc đã trở thành một trong những nguyên tắc quản lý trong nhà hàng.

#### *b. Nguyên tắc thống nhất trong quản lý và điều hành*

Theo nguyên tắc này, mỗi nhân viên chỉ chịu trách nhiệm trước một và chỉ một cấp trên mà thôi. Nói cách khác, mỗi người chỉ có một lãnh đạo. Nguyên tắc này, nếu được tuân thủ một cách chặt chẽ và các hoạt động được điều phối nhịp nhàng sẽ tránh được tình trạng mâu thuẫn nội bộ.

#### *c. Nguyên tắc ủy quyền*

Khả năng thành công một công việc được giao phó của cấp dưới tùy thuộc một phần nào vào sự chỉ đạo và ủy quyền có thể cho từ một công việc nhỏ đến toàn bộ trách nhiệm đối với một công việc quan trọng. Nhưng đối với cả cấp trên lẫn cấp dưới phải có sự thỏa thuận về mức độ trách nhiệm, mức độ tự do hành động và quyền hạn đối với công việc được giao phó.

Mức độ ủy quyền trong nhà hàng phụ thuộc vào:

- Năng lực, trình độ, uy tín, độ tin cậy của người được ủy quyền.
- Điều kiện, hoàn cảnh, tình huống công việc cụ thể, tổ chức cụ thể.

Trên thực tế có sáu mức ủy quyền:

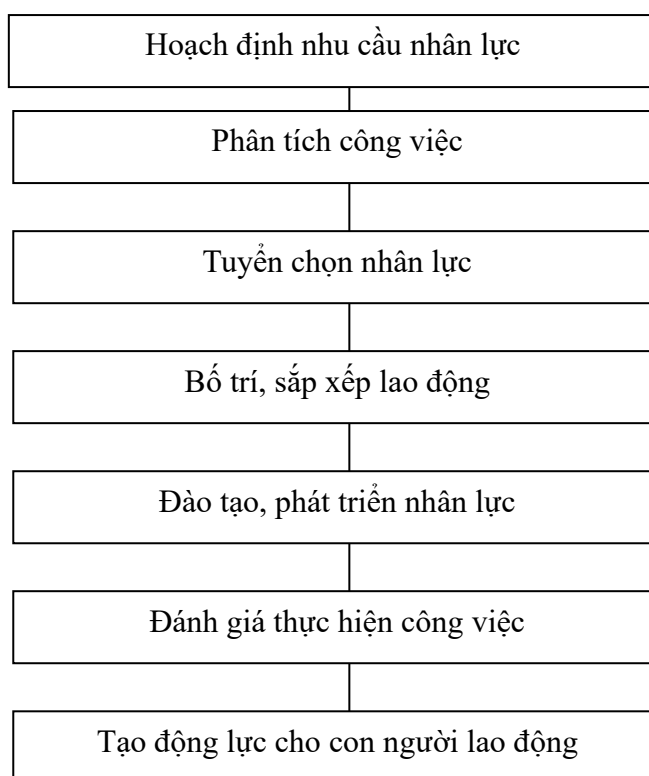
- Nhân viên cấp dưới thu thập thông tin cho quyết định của người quản lý.
- Nhân viên cấp dưới có thể đưa ra các giải pháp để cấp trên lựa chọn.
- Cấp dưới cho ý kiến về sự phê chuẩn của người quản lý.
- Cấp dưới có quyền ra quyết định nhưng phải báo cáo cho cấp trên trước khi tiến hành.
- Cấp dưới có toàn quyền quyết định nhưng phải thông báo cho người quản lý biết kết quả của việc thực hiện quyết định đó.
- Cấp dưới toàn quyền quyết định mà không cần báo cáo cho người quản lý biết về bất kỳ vấn đề gì.

Biết được phương cách và thời điểm để giao trách nhiệm và quyền hạn cho cấp dưới là một trong những kỹ năng đầu tiên mà một nhà quản lý phải có. Nếu không có kỹ năng này sẽ xảy ra sự chông chéo không rõ ràng trong quản lý và trong mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới, các nhà quản lý sẽ rơi vào tình trạng là tự mình phải làm tất cả. Biết giao quyền thì mới có thể giữ được cấp cao hơn trong tổ chức

Tóm lại, đây là nguyên tắc rất quan trọng mà được áp dụng ở hầu hết các nhà hàng. Tuy nhiên cần có phải sự nghiên cứu sâu sắc và ứng dụng linh hoạt, thích hợp tùy theo tình huống nhất định.

## **4.2. Một số nội dung cơ bản của quản trị nhân lực trong nhà hàng**

Nội dung công tác quản trị nhân lực trong nhà hàng là một vấn đề khá phong phú và có thể được khái quát theo sơ đồ sau:



**Sơ đồ 4.1: Nội dung cơ bản của quản trị nhân lực nhà hàng**

Các nội dung của công tác quản trị nhân lực có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Mỗi một công việc có tác động nhiều chiều đến các công việc khác do vậy khi nghiên cứu về quản trị nhân lực cần phải quan tâm đến mối quan hệ của các công việc trong hoạt động quản trị nhân lực.

**4.2.1. Hoạch định nhu cầu nhân lực**

Bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng có những mục tiêu mang tầm chiến lược và những mục tiêu cụ thể ngắn hạn. Để thực hiện được các mục tiêu đó, cần phải có con người. Nói cách khác, hoạch định chiến lược kinh doanh không thể tách rời hoạch định chiến lược nhân lực.

Vậy hoạch định nhu cầu nhân lực trong nhà hàng là quá trình xác định một cách có hệ thống những yêu cầu về số lượng và chất lượng lao động theo cơ cấu ngành nghề, đáp ứng nhu cầu của từng bộ phận và toàn doanh nghiệp ở mỗi thời kỳ kinh doanh.

Quy trình hoạch định nhu cầu nhân lực trong nhà hàng như sau

Hoạch định nhu cầu nhân lực trong nhà hàng được tiến hành theo bốn bước:

Bước 1: Xác định nhu cầu và khả năng nhân lực của nhà hàng

Căn cứ vào mục tiêu nhiệm vụ của nhà hàng và từng bộ phận trong nhà hàng, phương án phát triển của nhà hàng trong tương lai cũng như khả năng tài chính của nhà hàng.

Nhu cầu nhân lực được xác định cả về số lượng, cả về chất lượng và không chỉ thỏa mãn cho hiện tại mà phải đáp ứng cho tương lai. Nhu cầu phải được xác định theo một cơ cấu lao động tối ưu.

Khả năng nhân lực chủ yếu được xác định dựa vào việc thống kê đánh giá lại nguồn nhân lực hiện có, loại trừ những biến động có thể dự kiến trước như: cho đi đào tạo, thuyên chuyển, hưu trí..v.v..

Bước 2: Cân đối giữa nhu cầu và khả năng nhân lực của nhà hàng.

Khi cân đối, thường xuyên xảy ra ba trường hợp sau:

Nhu cầu = khả năng (Cung = Cầu)

Nhu cầu > khả năng (Cung > Cầu)

Nhu cầu < khả năng (Cung < Cầu)

Với mỗi trường hợp trên, nhà hàng sẽ có những chính sách và kế hoạch ứng xử thích hợp.

Bước 3: Đề ra chính sách và kế hoạch thực hiện

Các chính sách được áp dụng thường gắn với việc cải tiến hệ thống tổ chức, sắp xếp, bố trí lao động hợp lý, các chính sách về xã hội đối với người lao động như: bồi thường, đào tạo, hưu trí, thăng tiến, thuyên chuyển,..v.v..

Kế hoạch thực hiện thường chia thành hai loại: Thiếu lao động và thừa lao động.

+Thiếu lao động:

- Thiếu lao động về số lượng: cần xây dựng kế hoạch tuyển dụng từ bên ngoài.

- Thiếu lao động về chất lượng: có nghĩa là trình độ, tay nghề của lao động không đáp ứng, không phù hợp với công việc mà họ đang làm. Do đó cần bố trí, sắp xếp lại, thuyên chuyển, đào tạo, bồi dưỡng thêm.

+ Thừa lao động:

Để giải quyết vấn đề dư thừa lao động cần hạn chế tuyển dụng, giảm giờ làm việc, giảm biên chế, nghỉ việc tạm thời, nghỉ hưu sớm..v.v..

Bước 4: Kiểm tra và đánh giá

Đây là bước quan trọng nhằm mục đích kiểm tra việc triển khai thực hiện các mục tiêu, nội dung đã được hoạch định trong kế hoạch nhân lực. Thực chất của việc kiểm tra và đánh giá là đánh giá tiến trình, mức độ đạt được ở mỗi giai đoạn từ đó điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp.

Để xác định nhu cầu nhân lực có thể sử dụng một số phương pháp sau:

- Phương pháp phân tích: Phương pháp này chủ yếu nghiên cứu, phân tích xu hướng tuyển dụng lao động ở nhà hàng trong những thời kỳ chung, dài hạn kế tiếp kỳ hoạch định. Qua nghiên cứu rút ra tốc độ phát triển nhu cầu nhân lực so với những mục tiêu kinh doanh, trình độ tiến bộ khoa học kỹ thuật, công nghệ trong kỳ. Từ đó, dựa vào nhiệm vụ kinh doanh của kỳ hoạch định nhân lực tới để xác định nhu cầu nhân lực.

- Phương pháp xác định dựa vào mối tương quan giữa lao động cân dùng với chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật khác như: doanh thu, sản lượng, mức thời gian lao động.

#### **4.2.2. Phân tích công việc**

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện tốt công việc.

Trong nhà hàng đối với các công việc cụ thể với các vị trí chức danh khác nhau (nhân viên tiếp đón, nhân viên phục vụ bàn, nhân viên phục vụ bar, đầu bếp, nhân viên an ninh...) cần nghiên cứu các công việc mà nhân viên phải thực hiện với các khía cạnh của nó như: nội dung công việc, điều kiện làm việc, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc. Trên cơ sở đó đưa ra yêu cầu của công việc đối với các vị trí chức danh.

Kết quả của phân tích công việc là bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn công việc.

Bản mô tả công việc liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Bản mô tả công việc giúp cho chúng ta hiểu được nội dung yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn trách nhiệm khi thực hiện công việc.

Bản tiêu chuẩn công việc bao gồm các tiêu chuẩn của nghiệp vụ và các tiêu chuẩn thực hiện công việc.

- Tiêu chuẩn nghiệp vụ bao gồm những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các chức năng khác và các đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho công việc. Bản tiêu chuẩn nghiệp vụ giúp chúng ta hiểu nhà hàng cần loại nhân viên như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

- Tiêu chuẩn thực hiện công việc bao gồm các yêu cầu, định mức đối với từng công việc được thực hiện. Tiêu chuẩn thực hiện công việc là một trong những căn cứ cơ bản để đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

Phân tích công việc có ý nghĩa rất lớn đối với công tác quản trị nhân lực. Ngoài việc cung cấp thông tin cho công tác quản trị nhân lực, phân tích công việc còn là công cụ rất hữu ích cho các nhà hàng mới thành lập hoặc đang cần cải tổ, thay đổi cơ cấu tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động. Phân tích công việc giúp tuyển dụng được nhân viên phù hợp, đào tạo huấn luyện nhân viên, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, đánh giá công việc và trả lương, thưởng phù hợp.

Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc của các nhà hàng thường theo 6 bước sau:

Bước 1: Xác định mục đích của phân tích công việc, từ đó xác định các hình thức thu thập thông tin phân tích công việc hợp lý nhất

Bước 2: Thu thập các thông tin sẵn có trên cơ sở của các sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích, yêu cầu, chức năng, quyền hạn của nhà hàng và các bộ phận cơ cấu hoặc sơ đồ quy trình công nghệ và bản mô tả công việc cũ.

Bước 3: Lựa chọn các phần đặc trưng, các điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm giảm bớt thời gian và tiết kiệm hơn trong thực hiện các công việc tương tự nhau

Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập, tùy theo loại hình công việc và khả năng về tài chính của nhà hàng có thể sử

dụng một hoặc kết hợp một vài phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc khác nhau. Một số phương pháp cơ bản được áp dụng:

- **Phòng vấn:** Phòng vấn thu thập thông tin phân tích công việc có thể thực hiện trực tiếp với từng cá nhân, với nhóm nhân viên thực hiện cùng một công việc hoặc với cán bộ phụ trách nhân viên thực hiện công việc đó. Phòng vấn cho phép phát hiện ra nhiều thông tin về các hoạt động và các mối quan hệ quan trọng trong phân tích công việc mà các phương pháp khác không thể tìm ra. Đồng thời người phỏng vấn có thể giải thích các yêu cầu và chức năng của công việc. Nhược điểm chủ yếu của phỏng vấn phân tích công việc là người bị phỏng vấn có thể cung cấp các thông tin sai lệch hoặc không trả lời đầy đủ các câu hỏi của người phỏng vấn.

- **Bản câu hỏi:** Được đánh giá là phương pháp hữu hiệu nhất để thu thập thông tin phân tích công việc. Trên đó liệt kê những câu hỏi đã chuẩn bị kỹ lưỡng từ trước và phát cho các nhân viên điền câu trả lời. Tổng hợp các Câu trả lời sẽ cho những thông tin cơ bản, đặc trưng về các công việc thực hiện trong nhà hàng.

- **Quan sát tại nơi làm việc:** Cho phép các nhà phân tích chỉ ra đầy đủ và chi tiết thời gian, mức độ thường xuyên, tính phức tạp của các nghiệp vụ, trách nhiệm khi thực hiện các công việc khác nhau, thông tin về điều kiện làm việc, các máy móc, dụng cụ, nguyên vật liệu trong quá trình làm việc và hiệu quả công việc.

**Bước 5: Kiểm tra tính chính xác của thông tin.** Những thông tin thu thập để phân tích công việc cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác và đầy đủ thông qua chính các nhân viên thực hiện công việc, các giám sát thực hiện công việc và những người quản lý.

**Bước 6: Xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn chức danh.**

Do đặc thù về quy mô, trình độ và cách thức tổ chức của các nhà hàng và do mục đích phân tích công việc khác nhau nên không có biểu mẫu thống nhất. Tuy nhiên, bản mô tả công việc thường có nội dung sau:

- **Nhận diện công việc:** tên công việc, mã số công việc, cấp bậc của công việc, nhân viên thực hiện công việc, cán bộ lãnh đạo, giám sát tình hình thực hiện công việc, mức tiền lương trả cho nhân viên thực hiện công việc, người thực hiện và phê duyệt bản mô tả công việc.

- **Tóm tắt công việc:** mô tả tóm tắt thực chất đó là công việc gì, mối quan hệ trong thực hiện công việc

- **Chức năng, trách nhiệm trong công việc:** Liệt kê từng chức năng, nhiệm vụ chính, sau đó giải thích các công việc cụ thể cần thực hiện trong nhiệm vụ, trách nhiệm đó.

- **Quyền hành của người thực hiện công việc:** Cần xác định rõ giới hạn hay phạm vi quyền hành trong các quyết định về mặt tài chính và nhân lực.

- **Tiêu chuẩn đánh giá nhân viên thực hiện công việc:** Nên chỉ rõ người thực hiện công việc cần đạt được các tiêu chuẩn nào về số lượng sản phẩm hay khối lượng công việc cần thực hiện trong ngày, doanh số bán hàng, mức tiêu hao nguyên vật liệu, chất lượng sản phẩm...

- Điều kiện làm việc: Liệt kê những điều kiện làm việc đặc biệt như làm ca ba, làm thêm giờ, mức độ ô nhiễm, tiếng ồn, rủi ro trong công việc.

Bản tiêu chuẩn chức danh là văn bản liệt kê tất cả những yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện công việc. Do công việc rất đa dạng nên các yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên Những yếu tố chính đề cập đến là:

- Trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, ngoại ngữ và các kỹ năng khác có liên quan đến công việc như tin học...

- Kinh nghiệm công tác

- Tuổi đời

- Sức khỏe

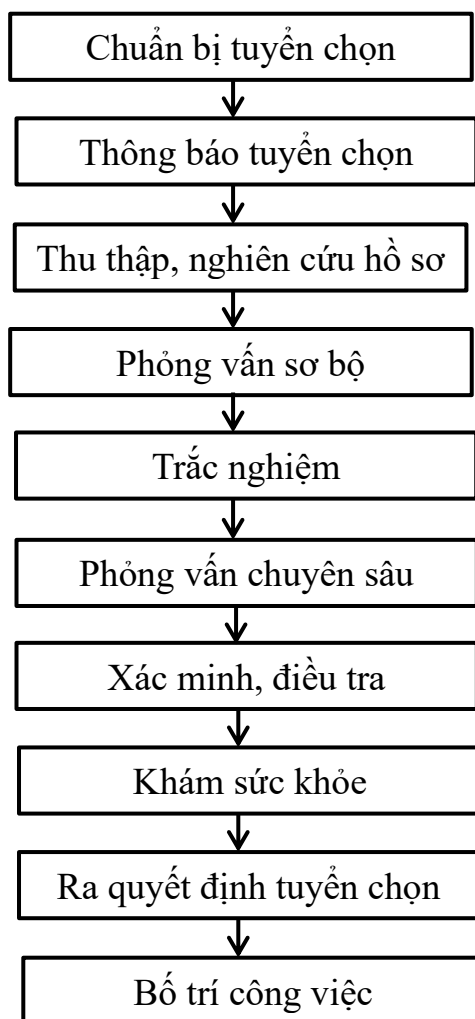
- Hoàn cảnh gia đình

- Các đặc điểm cá nhân: tính trung thực, khả năng hòa đồng...

- Các tiêu chuẩn thực hiện công việc

#### **4.2.3. Tuyển chọn nhân lực**

Tuyển chọn lao động thực chất là quá trình tuyển chọn những người lao động có đầy đủ các phẩm chất theo yêu cầu của công việc. Nội dung, trình tự qua các bước được mô tả trong sơ đồ sau:



**Sơ đồ 4.2: Trình tự tuyển chọn nhân lực**

#### *a. Chuẩn bị tuyển chọn*

Trong bước chuẩn bị tuyển chọn cần phải thực hiện những công việc sau:

- Thành lập hội đồng tuyển chọn, quy định rõ về số lượng, thành phần và quyền hạn của hội đồng tuyển chọn
- Nghiên cứu kỹ các loại văn bản, quy định của nhà nước và của nhà hàng liên quan đến quá trình tuyển chọn
- Xác định nhu cầu tuyển chọn trên cơ sở phân tích nhu cầu của nhà hàng với thực tế
- Xác định tiêu chuẩn tuyển chọn

*b. Thông báo tuyển chọn: có thể sử dụng một hoặc kết hợp các hình thức thông báo tuyển chọn sau:*

- Quảng cáo trên đài, báo, tivi
- Thông qua các trung tâm dịch vụ lao động
- Yết thị tại nhà hàng

#### *c. Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ*

Tất cả các hồ sơ xin được đã thu nhận phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết để tiện cho việc sử dụng sau này. Một hồ sơ thu nhập có thể theo mẫu thống nhất của nhà nước hoặc theo mẫu mà nhà hàng thiết kế phù hợp với yêu cầu của công việc tuyển chọn.

Các hồ sơ xin việc được nghiên cứu nhằm ghi lại những thông tin chủ yếu:

- Học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác
- Khả năng tri thức
- Sức khỏe
- Mức độ lành nghề, sự khéo léo về chân tay
- Tính tình, đạo đức, tình cảm, nguyện vọng..

Thông qua việc nghiên cứu hồ sơ có thể loại bớt một số ứng viên hoàn toàn không đáp ứng các tiêu chuẩn công việc, giảm bớt chi phí tuyển chọn cho nhà hàng.

#### *d. Phỏng vấn sơ bộ*

Thường chỉ kéo dài 5-10 phút, được sử dụng nhằm loại bỏ ngay những ứng cử viên không đạt tiêu chuẩn hoặc yếu kém rõ rệt hơn những ứng cử viên khác khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra.

#### *e. Trắc nghiệm*

Áp dụng các hình thức kiểm tra, trắc nghiệm và phỏng vấn ứng cử viên nhằm chọn được các ứng cử viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra sát hạch thường được sử dụng để đánh giá ứng viên về các kiến thức cơ bản, khả năng thực hành.



Các hình thức trắc nghiệm cũng có thể được sử dụng để đánh giá ứng viên về số khả năng đặc biệt như trí nhớ, mức độ khéo léo...

*f. Phỏng vấn chuyên sâu:* Được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá ứng cử viên về nhiều phương diện như: kinh nghiệm, trình độ, các đặc điểm cá nhân như tính cách, khí chất, khả năng hòa đồng và những phẩm chất cá nhân phù hợp cho công việc.

*g. Xác minh, điều tra*

Là quá trình làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ đối với những ứng cử viên có triển vọng tốt thông qua tiếp xúc với đồng nghiệp cũ, bạn bè, thầy cô giáo hoặc lãnh đạo cũ của ứng cử viên. Công tác xác minh, điều tra sẽ cho biết thêm về trình độ, kinh nghiệm, tính cách của ứng viên. Đối với những công việc đòi hỏi tính an ninh, an toàn cao như thủ quỹ, thu ngân, an ninh có thể cần yêu cầu tìm hiểu về nhân thân của ứng viên.

*h. Khám sức khỏe*

Dù đáp ứng đầy đủ các yếu tố về trình độ học vấn cũng như phẩm chất cá nhân tốt nhưng nếu sức khỏe không đảm bảo cũng không phù hợp để tuyển chọn. Bởi vậy phải thực hiện khám sức khỏe để tuyển chọn được những nhân viên có cả trí lực và thể lực tốt.

*i. Ra quyết định tuyển chọn*

Bước quan trọng nhất trong quyết định tuyển chọn chính là ra quyết định tuyển chọn hoặc loại bỏ ứng viên. Đề nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển chọn cần xem xét 1 cách có hệ thống thông tin về ứng cử viên, đồng thời phải có cách thức ra quyết định tuyển chọn phù hợp để lựa chọn đúng đắn lao động đáp ứng được nhu cầu của nhà hàng

**4.2.4. Bố trí, sắp xếp lao động**

Bố trí, sắp xếp lao động là việc sắp xếp người lao động vào các vị trí nhất định tùy thuộc vào năng lực phẩm chất của người lao động. Kết quả của việc bố trí, sắp xếp lao động là cơ cấu tổ chức của nhà hàng. Việc bố trí, sắp xếp lao động hợp lý sẽ giúp người lao động phát huy năng lực, sở trường của bản thân nhằm đạt hiệu quả cao nhất trong công việc góp phần quan trọng tạo ra sự phát triển của tổ chức.

Yêu cầu của việc bố trí, sắp xếp lao động là phải sử dụng đúng người, đúng việc; đảm bảo sự hợp lý của cơ cấu nhân lực sẽ tránh tình trạng dư thừa hoặc thiếu hụt của nhân lực. Đồng thời giải quyết được vấn đề lao động dư thừa về số lượng nhưng thiếu hụt về chất lượng.

**4.2.5. Đào tạo và phát triển nhân lực**

Đào tạo và phát triển nhân lực là những hoạt động nhằm trang bị và bổ sung cho đội ngũ lao động kiến thức và kỹ năng để hoàn thành tốt công việc của mình. Đồng thời đào tạo và phát triển nhân lực tạo ra cơ hội phát triển cho cả doanh nghiệp và bản thân người lao động.

Mục đích đào tạo và phát triển nhân lực trong nhà hàng nhằm:

- Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, nhất là khi nhân viên thực hiện chưa tốt hoặc mới nhận công việc mới

- Cập nhật những kiến thức, kỹ năng mới cho nhân viên tránh tình trạng lỗi thời giúp họ thích ứng với sự thay đổi về công nghệ, kỹ thuật trong nhà hàng.

- Giải quyết các vấn đề về tổ chức. Đào tạo và phát triển có thể giúp các nhà quản trị giải quyết các vấn đề về mâu thuẫn, xung đột giữa các cá nhân, bộ phận trong tổ chức, giúp đề ra các chính sách về quản lý nhân lực của nhà hàng một cách có hiệu quả.

- Hướng dẫn cho nhân viên mới, chuẩn bị cho đội ngũ cán bộ kế cận.

- Thỏa mãn nhu cầu phát triển bản thân của đội ngũ nhân viên.

Để cho công tác đào tạo và phát triển nhân lực đạt hiệu quả cao đòi hỏi người quản lý phải xác định được nhu cầu đào tạo của nhà hàng. Sau đó xác định nội dung chương trình và phương pháp đào tạo phù hợp. Các nhà hàng có thể áp dụng các phương pháp đào tạo phổ biến sau:

*a. Đào tạo tại nơi làm việc:*

Đây là hình thức đào tạo nhân viên cách thức thực hiện công việc ngay trong quá trình làm việc. Các dạng đào tạo phổ biến nhất tại nơi làm việc gồm:

- Kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ: Đây là cách thức đào tạo đơn giản nhất trong quá trình thực hiện công việc. Nhân viên sẽ quan sát, ghi nhớ, học tập và thực hiện công việc theo chỉ dẫn của người hướng dẫn. Phương pháp này được áp dụng để đào tạo cả lao động trực tiếp và lao động quản lý. Hình thức này đơn giản, dễ tổ chức, có thể đào tạo nhiều người một lúc, ít tốn kém. Trong quá trình đào tạo nhân viên đồng thời tạo ra sản phẩm, nhà hàng không cần có các phương tiện chuyên biệt như phòng học, đội ngũ cán bộ giảng dạy riêng. Nhân viên nắm được ngay cách thức thực hiện công việc thực tế và nhanh chóng có thông tin phản hồi kết quả đào tạo.

Tuy nhiên với hình thức đào tạo này người hướng dẫn không có kinh nghiệm về sư phạm do đó quá trình hướng dẫn không theo quy trình từ đơn giản đến phức tạp nên nhân viên có thể khó tiếp thu. Trong một số trường hợp nhân viên mới có thể học cả thói quen không tốt của người hướng dẫn. Người hướng dẫn có thể cảm thấy học viên là mối nguy hiểm đối với công việc của họ nên không nhiệt tình chỉ dạy.

- Luân phiên thay đổi công việc: Nhân viên được luân phiên chuyển từ bộ phận này sang bộ phận khác, Được học các nghiệp vụ khác nhau. Khi đó nhân viên sẽ nắm được nhiều kỹ năng thực hiện công việc, hiểu được cách thức phối hợp thực hiện công việc của các bộ phận khác nhau trong nhà hàng. Luân phiên công việc giúp nhân viên được đào tạo đa kỹ năng, dễ dàng thích ứng với công việc khác nhau. Nhà hàng có thể bố trí nhân viên linh hoạt hơn, phối hợp hoạt động của các bộ phận có hiệu quả hơn, nhân viên có khả năng thăng tiến cao hơn. Nhân viên có thể kiểm tra, phát hiện ra các điểm mạnh, điểm yếu của mình và có kế hoạch đầu tư phát triển nghề nghiệp phù hợp.

## *b. Đào tạo ngoài nơi làm việc*

Thường áp dụng các phương pháp đào tạo sau:

- Phương pháp nghiên cứu tình huống: Phương pháp này dùng để đào tạo và nâng cao năng lực quản trị. Học viên trao đổi bản mô tả các tình huống về các vấn đề tổ chức, quản lý đã xảy ra trước đây trong nhà hàng hoặc các nhà hàng tương tự. Mỗi học viên được tự phân tích các tình huống, trình bày suy nghĩ và cách giải quyết vấn đề cho các học viên khác trong nhóm hoặc trong lớp. Thông qua thảo luận, học viên tìm hiểu được nhiều cách tiếp cận, quan điểm và cách giải quyết các vấn đề trong công việc. Ưu điểm của phương pháp nghiên cứu các tình huống này là tạo khả năng đề thu hút mọi người tham gia phát biểu các quan điểm khác nhau và đề ra quyết định. Giúp cho học viên làm quen với cách phân tích, giải quyết vấn đề thực tiễn.

Để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo này cần chú ý đưa ra các tình huống thật, từ trong hoạt động của nhà hàng. Điều này làm học viên say mê với giải quyết tình huống, từ đó hiểu hơn về công việc trong nhà hàng và dễ dàng chuyển các kiến thức đã học thành kinh nghiệm cho công tác.

- Phương pháp hội thảo: Cuộc hội thảo thường tổ chức nhằm nâng cao khả năng thủ lĩnh, khả năng giao tiếp, khả năng xếp đặt mục tiêu, khả năng kích thích, động viên nhân viên, khả năng ra quyết định. Đề tài của hội thảo có thể là: quản trị học, quản trị nhân lực, tâm lý và nghệ thuật lãnh đạo, quản trị marketing, quản trị dự án, quản trị tài chính, quản trị sản xuất...

- Liên kết với các trường học: Các trường học bao gồm các trường đào tạo về chuyên môn khác nhau: quản lý, kỹ thuật. Các nhà hàng có thể liên kết với các trường học để bồi dưỡng nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho nhân viên bằng cách mở các lớp ngắn hạn hoặc cử nhân viên đi học tại các trường.

- Phương pháp nhập vai: Mục đích của phương pháp này là tạo ra tình huống giống như thật và yêu cầu học viên đóng vai một nhân vật nào đó trong tình huống. Việc thực hiện các bài tập nhập vai sẽ tạo ra các cuộc thảo luận giữa các thành viên tham gia. Phương pháp này thường rất thú vị, không tốn kém và rất hữu ích để phát triển nhiều kỹ năng mới và giúp học viên nhạy cảm với tình cảm của người khác. Để học viên không cảm thấy bị phí thời gian, người hướng dẫn cần chuẩn bị kỹ lời giải thích về ý nghĩa của hành động và hướng dẫn đối với người thực hiện.

- Phương pháp huấn luyện theo mô hình mẫu:

Phương pháp này thường được sử dụng để:

- Huấn luyện cho những người quản lý cấp dưới cách thức điều khiển, quản lý nhân viên.

- Huấn luyện cho những người quản lý cấp trung về cách thức thực hiện các cách giao tiếp, sửa đổi các thói quen xấu trong công việc.

- Huấn luyện cho các nhân viên và những người quản lý trực tiếp của họ cách thức trình bày cái khó khăn, thiết lập các mối quan hệ tin tưởng song phương.

Trình tự thực hiện như sau:

- Học viên xem mô hình mẫu: được xem phim, video trong đó có trình bày mẫu cách thức thực hiện một vấn đề nhất định cần nghiên cứu.
- Học viên làm theo cách chỉ dẫn mẫu.
- Người hướng dẫn cung cấp các thông tin phản hồi về cách thức thực hiện của học viên.
- Học viên được kích thích, động viên để áp dụng bài học vào thực tiễn giải quyết và xử lý công việc hằng ngày.

#### **4.2.6. Đánh giá thực hiện công việc**

Đánh giá thực hiện công việc Là sự so sánh kết quả thực hiện công việc với các tiêu chuẩn thực hiện công việc bằng các phương pháp đánh giá khác nhau nhằm thỏa mãn mục đích của doanh nghiệp và người lao động.

Đánh giá thực hiện công việc được sử dụng trong nhiều mục đích khác nhau như:

- Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên thực hiện công việc của họ so với tiêu chuẩn mẫu và các nhân viên khác
- Giúp nhân viên điều chỉnh sửa chữa những sai sót trong quá trình thực hiện công việc
- Kích thích động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ thưởng, cải tiến cơ cấu tổ chức...
- Tăng cường mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới

Các nhà hàng thường áp dụng nhiều cách khác nhau để đánh giá thực hiện công việc. Tuy nhiên phần lớn các nhà hàng thường đánh giá thực hiện công việc như sau:

*a. Xác định yêu cầu cơ bản cần đánh giá:* Bước đầu tiên trong đánh giá, các nhà lãnh đạo cần xác định các lĩnh vực, kỹ năng, kết quả nào cần đánh giá và những yếu tố này liên hệ với thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào. Thông thường các yêu cầu suy ra từ bản mô tả công việc bao gồm tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc.

*b. Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp:* Trong thực tế có rất nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc khác nhau và không có phương pháp nào được cho là tốt nhất cho tất cả mọi tổ chức. Ngay trong nội bộ một nhà hàng cũng có thể sử dụng các phương pháp khác nhau đối với các bộ phận, đơn vị khác nhau hoặc đối với các đối tượng nhân viên khác nhau như: bộ phận buồng, bộ phận lễ tân, bộ phận phục vụ ăn uống.

*c. Huấn luyện các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên:* Sử dụng phương pháp không

thích hợp hoặc xác định các nguyên tắc, các tiêu chuẩn và điểm đánh giá không chính xác sẽ dẫn đến tình trạng không công bằng, hoặc làm cho các quyết định trả lương, khen thưởng không chính xác. Do đó, các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá thực hiện công việc của nhân viên cần được huấn luyện về kỹ năng này.

*d. Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá:* Trước khi thực hiện đánh giá, cần thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá. Các cuộc thảo luận này sẽ chỉ rõ các lĩnh vực cần đánh giá, đánh giá như thế nào, chu kỳ thực hiện đánh giá và tầm quan trọng kết quả đánh giá đối với nhà hàng và đội ngũ nhân viên.

*e. Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc:* Thực hiện so sánh, phân tích kết quả thực hiện công việc của nhân viên với tiêu chuẩn mẫu. Chú ý tránh để tình cảm, ấn tượng của nhà lãnh đạo ảnh hưởng đến kết quả đánh giá.

*f. Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá:* Nhà lãnh đạo nên thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá, tìm hiểu những điều nhất trí và những điều chưa nhất trí trong cách đánh giá, chỉ ra những điểm tốt cũng như những điểm cần khắc phục, sửa chữa trong thực hiện công việc của nhân viên.

*g. Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên:* Điều quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc là cần vạch ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên.

#### **4.2.7. Tạo động lực cho người lao động**

Tạo động lực cho người lao động là việc xây dựng và thực thi các chính sách, biện pháp nhằm mục đích khuyến khích người lao động, nâng cao hiệu quả lao động. Tạo động lực cho người lao động bao gồm khuyến khích về vật chất và khuyến khích về tinh thần:

- Khuyến khích về vật chất: Lương cơ bản, phụ cấp, thưởng, phúc lợi
- Khuyến khích về tinh thần: Điều kiện làm việc, cơ hội thăng tiến

##### *a. Khuyến khích về vật chất*

+ Tiền lương:

Lương cơ bản là khoản tiền trả cho người lao động khi hoàn thành công việc ở một mức độ nhất định về số lượng và chất lượng công việc nào đó. Tiền lương cơ bản được xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu cơ bản về sinh học, xã hội học, về độ phức tạp và mức độ tiêu hao lao động trong điều kiện lao động trung bình của từng ngành nghề, công việc.

Phụ cấp lương là khoản tiền trả cho người lao động khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi. Đây là khoản tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản. Nó bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản. Phần lớn các

loại tiền phụ cấp thường được tính trên cơ sở đánh giá ảnh hưởng của môi trường làm việc không thuận lợi đến sức khỏe của người lao động tại nơi làm việc. Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

+ Tiền thưởng: Là khoản tiền trả cho người lao động khi họ thực hiện tốt công việc của mình. Tiền thưởng có tác dụng kích thích vật chất đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Các nhà hàng có thể áp dụng các loại thưởng: thưởng năng suất, thưởng tiết kiệm, thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của nhà hàng, thưởng tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết hợp đồng mới, thưởng đảm bảo ngày công, thưởng về lòng trung thành, tận tâm với nhà hàng phúc lợi...

+ Phúc lợi: Các loại phúc lợi mà người lao động được hưởng rất đa dạng và phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau như quy định của nhà nước, tập quán trong nhân dân, mức độ phát triển kinh tế, khả năng tài chính và các yếu tố, hoàn cảnh cụ thể của nhà hàng. Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của nhà hàng đến đời sống của người lao động, có tác dụng kích thích động viên nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp. Dù ở cương vị cao hay thấp, Đã là nhân viên trong nhà hàng thì đều được hưởng phúc lợi. Phúc lợi của nhà hàng thường có: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, hưu trí, nghỉ phép, nghỉ lễ, ăn ca, trợ cấp cho nhân viên có hoàn cảnh khó khăn, quà tặng trong các dịp sinh nhật, cưới hỏi...

#### *b. Khuyến khích về tinh thần*

Khuyến khích về tinh thần có ý nghĩa rất quan trọng nhằm thu hút và tạo động lực mạnh mẽ cho người lao động trong quá trình làm việc. Có thể khuyến khích bằng 2 cách:

+ Tạo môi trường thuận lợi cho quá trình lao động:

- Thực hiện công tác tổ chức phục vụ nơi làm việc theo yêu cầu của công việc, tạo môi trường thuận lợi về tâm sinh lý cho người lao động

- Tạo ra bầu không khí dân chủ, tương trợ giúp đỡ nhau giữa người sử dụng lao động và người lao động, giữa những người lao động với nhau để người lao động cảm thấy mình được tôn trọng, từ đó gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

+ Xây dựng các chính sách, hình thức khuyến khích về mặt tinh thần như:

- Tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên

- Xây dựng các danh hiệu thi đua: lao động tiên tiến, chiến sĩ thi đua...

- Tổ chức tiệc sinh nhật theo tháng cho nhân viên

- Tổ chức vui chơi giải trí cho nhân viên...

### **4.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động quản trị nhân lực trong nhà hàng**

#### **4.3.1. Nhóm nhân tố bên trong**

##### *a. Quy mô của nhà hàng*

Quy mô nhà hàng quyết định số lượng lao động đồng thời cũng gây ảnh hưởng đến hoạt động quản trị nhân lực. Quy mô nhà hàng càng lớn thì số lượng nhân viên càng lớn, số lượng dịch vụ càng đa dạng, công việc chuyên môn ngày càng đa dạng và tính chuyên môn hóa càng cao do vậy công tác quản trị nhân lực đặt ra càng khó khăn hơn. Vì thế ở các nhà hàng có quy mô khác nhau thì công tác quản trị nhân lực cũng đặt ra khác nhau. Hay nói cách khác hoạt động quản trị nhân lực chịu ảnh hưởng của quy mô nhà hàng.

#### *b. Đội ngũ lao động*

Hoạt động quản trị nhân lực thực chất là công tác quản lý nguồn lực con người trong hoạt động của một tổ chức. Trong kinh doanh nhà hàng yếu tố con người đóng vai trò rất quan trọng. Đội ngũ lao động trong nhà hàng là đối tượng của công tác quản trị nhân lực trong nhà hàng. Bản thân đội ngũ lao động cũng có các thuộc tính nhất định như: số lượng, tuổi tác, trình độ chuyên môn và kỹ thuật, sức khỏe, đặc điểm tâm sinh lý, v.v..

Chính những thuộc tính này là những yếu tố gây ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực, có thể tạo điều kiện thuận lợi hoặc gây ra những khó khăn cho hoạt động quản trị nhân lực trong nhà hàng. Ví dụ: Lao động trong nhà hàng chịu sức ép lớn về mặt tâm sinh lý làm cho hệ số luân chuyển lao động cao buộc các nhà quản trị nhân lực phải tuyển chọn và duy trì một số lượng lao động ngoài giờ và lao động thời vụ nhất định để đề phòng các trường hợp nghỉ đột xuất của người lao động.

#### *c. Trang thiết bị, cơ sở vật chất kỹ thuật*

Trang thiết bị, cơ sở vật chất kỹ thuật là một trong những yếu tố quan trọng gây ảnh hưởng tới công tác quản trị nhân lực trong nhà hàng. Cơ sở vật chất kỹ thuật hiện đại, đồng bộ sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động kinh doanh cũng như hoạt động quản trị nhân lực. Ví dụ: nếu nhà hàng có một hệ thống máy tính hiện đại với một hệ thống phần mềm quản trị nhân lực tiên tiến sẽ giúp ích rất lớn cho công tác quản trị nhân lực.

#### *d. Tính đặc thù của mỗi bộ phận và mối quan hệ giữa chúng*

Trong hầu hết các nhà hàng thì cơ cấu tổ chức đều được phân chia thành các bộ phận khác nhau, mỗi bộ phận có những chức năng riêng, thực hiện các nhiệm vụ riêng. Sự chuyên môn hóa này làm tăng năng suất lao động và đạt hiệu quả kinh doanh cao nhưng việc lạm dụng nó thường dẫn đến sự đơn điệu và nhàm chán trong công việc. Khi sự hưng phấn mất đi, động cơ làm việc không còn nữa người lao động trở nên thờ ơ, lãnh đạm với công việc và tỉ lệ sai sót sẽ tăng lên làm chất lượng lao động giảm sút. Do vậy đòi hỏi trong công tác quản trị nhân lực phải có sự bố trí sắp xếp một cách có khoa học để phát huy được tác dụng của chuyên môn hóa và hạn chế những hậu quả do nó gây ra. Sản phẩm của nhà hàng mang tính tổng hợp cao đáp ứng nhu cầu tổng hợp của khách du lịch cho nên thường được hình thành theo một quá trình với sự phối hợp của các bộ phận mắt xích trong nhà hàng với nhau. Chất lượng của sản phẩm không phải do một bộ phận quyết định mà là do sự phối hợp chặt chẽ, nhất quán giữa các bộ phận tạo thành. Do vậy công

tác quản trị nhân lực phải có biện pháp để điều chỉnh sự liên kết, cộng tác chặt chẽ giữa các bộ phận chức năng với nhau tạo thành một hệ thống thống nhất nhằm đạt mục tiêu chung của toàn nhà hàng.

*e. Trình độ, năng lực, tư duy của người quản lý*

Người quản lý là chủ thể của hoạt động quản trị nhân lực cho nên trình độ, năng lực, tư duy của người quản lý cũng là một yếu tố ảnh hưởng lớn đến hoạt động quản trị nhân lực trong nhà hàng. Nhà hàng kinh doanh có phát triển hay không thì ngoài yếu tố nhân viên thì sự sáng suốt tài giỏi của người lãnh đạo cũng là một nhân tố quyết định. Để nhà hàng phát triển đòi hỏi người quản lý nhà hàng phải đánh giá đúng tầm quan trọng của công tác quản trị nhân lực và có chính sách, quyết định quản lý nhân lực đúng đắn.

Muốn như vậy yêu cầu người quản lý phải có trình độ, có năng lực và có tư duy tốt. Chính người quản lý nhà hàng là đối tượng gây ảnh hưởng lớn đến định hướng quản trị nhân lực trong nhà hàng.

*f. Kết quả kinh doanh*

Kết quả kinh doanh là thước đo sự thành công hay thất bại của bất kỳ một doanh nghiệp nào. Chính kết quả kinh doanh, thể hiện qua doanh thu hay lợi nhuận có ảnh hưởng trực tiếp đến các quyết định, chính sách, hoạt động của nhà hàng trong thời gian tiếp theo và trong đó có công tác quản trị nhân lực. Nếu kinh doanh có lãi, có triển vọng mở rộng sản xuất kinh doanh thì sẽ mở ra một hướng cho công tác quản trị nhân lực như: tuyển chọn thêm nhân lực, đào tạo phát triển nhân lực, sắp xếp lại nhân lực theo hướng mở rộng kinh doanh. Ngược lại, nếu kinh doanh thua lỗ, lưu lượng khách suy giảm, hiệu quả kinh doanh thấp thì công tác quản trị nhân lực sẽ theo hướng sắp xếp hợp lý nhân lực để phù hợp hơn với tình hình kinh doanh. Do vậy kết quả kinh doanh của nhà hàng cũng gây ảnh hưởng lớn đến hoạt động quản trị nhân lực.

**4.3.2. Nhóm nhân tố bên ngoài**

*a. Thị trường mục tiêu*

Thị trường mục tiêu của nhà hàng là một yếu tố chi phối hoạt động quản trị nhân lực trong nhà hàng. Thị trường mục tiêu là đoạn thị trường mà nhà hàng tập trung thu hút và phục vụ. Thị trường này có những thuộc tính nhất định của nó. Để phục vụ tốt đối tượng khách mà nhà hàng tập trung hướng đến đòi hỏi nhân lực của nhà hàng cũng phụ thuộc vào các thuộc tính của thị trường mục tiêu. Điều này đòi hỏi công tác quản trị nhân lực cũng phải có các quyết định, chính sách hướng vào thị trường mục tiêu. Ví dụ: Đối tượng khách mà nhà hàng phục vụ chủ yếu là khách Pháp thì trong công tác tuyển chọn, đào tạo và phát triển nhân lực cần phải quan tâm đến tiêu chuẩn ngoại ngữ (tiếng Pháp) hay huấn luyện trang bị thêm cho nhân viên những kiến thức về đặc điểm, hành vi tiêu dùng của khách Pháp.

*b. Môi trường pháp lý về lao động và quản lý, sử dụng lao động*

Nhà hàng là một đơn vị sử dụng lao động cho nên phải tuân thủ các quy định của Nhà nước về lao động và quản lý, sử dụng lao động. Công tác quản trị nhân



lực yêu cầu phải thực hiện trên cơ sở quy định của pháp luật, không được trái với pháp luật hiện hành. Nhà nước Việt Nam đã chính thức ban hành bộ luật lao động với đầy đủ những luật định nhằm bảo vệ quyền làm việc lợi ích và các quyền khác của người lao động cũng như người sử dụng lao động. Chẳng hạn như quy định về chế độ lao động, độ tuổi lao động, quy định về ký kết hợp đồng lao động giữa doanh nghiệp và người lao động, quy định về tiền lương tối thiểu cho người lao động..v.v.. Tất cả các quy định của Nhà nước về lao động và quản lý, sử dụng lao động tạo một hành lang pháp lý cho các doanh nghiệp trong công tác quản lý nhân lực. và đó cũng là một nhân tố gây ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động quản trị nhân lực.

### *c. Đối thủ cạnh tranh*

Các đối thủ cạnh tranh của nhà hàng bao gồm toàn bộ những nhà hàng tham gia cùng ngành nghề và cùng khu vực thị trường với nhà hàng. Sức cạnh tranh của các đối thủ cạnh tranh càng mạnh càng đòi hỏi các nhà hàng phải có những phương án cạnh tranh hữu hiệu. Một trong những biện pháp cạnh tranh hữu hiệu đó là nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ, phát triển uy tín và danh tiếng của nhà hàng. Để làm được điều đó không ai khác mà chính là bản thân tất cả những người lao động trong nhà hàng. Quản trị nhân lực tốt sẽ phát huy được nguồn lực con người, tạo nên vũ khí cạnh tranh. Sức ép của đối thủ cạnh tranh vô hình chung tạo nên áp lực cho công tác Quản trị nhà hàng.

### *d. Môi trường văn hóa - xã hội, tự nhiên*

Môi trường văn hóa – xã hội bao gồm các yếu tố văn hóa như: phong tục tập quán, lối sống, trình độ dân trí, tôn giáo tín ngưỡng..v.v.. Môi trường tự nhiên gồm các nguồn lực tài nguyên, các điều kiện về vị trí địa hình, đất đai, thời tiết, khí hậu,..v.v.. Môi trường văn hóa - xã hội, tự nhiên luôn luôn thay đổi tác động trực tiếp đến đời sống sinh hoạt của người lao động tạo nên sự biến động trong đời sống tinh thần và sinh hoạt cũng như công việc của người lao động - đối tượng của hoạt động quản trị nhân lực gây những tác động ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực của nhà hàng.

Ngoài ra, văn hóa - xã hội còn tác động trực tiếp đến việc hình thành môi trường văn hóa của doanh nghiệp, văn hóa nhóm cũng như thái độ cư xử, ứng xử của các nhà hàng quản trị. Điều này cũng là nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản trị nhân lực.

## **4.4. Cán bộ lãnh đạo trong Quản trị nhà hàng**

### **4.4.1. Tổng quan về cán bộ trong Quản trị nhà hàng**

Sự phân cấp lãnh đạo trong nhà hàng hầu hết đều có 3 cấp lãnh đạo:

+ Lãnh đạo cấp cao: Giữ vị trí cao nhất trong tổ chức, chịu trách nhiệm chính về việc thiết lập các mục tiêu và tổ chức thực hiện mục tiêu.

+ Lãnh đạo cấp trung gian: Thực hiện sự phân công và chỉ thị của cấp trên, thực thi các chiến lược và mục tiêu mà cấp cao đã quyết định.

+ Lãnh đạo cấp cơ sở: Có trách nhiệm thực thi những kế hoạch cụ thể và chỉ thị của lãnh đạo cấp trên, có nhiệm vụ tổ chức sử dụng các nguồn lực để tạo ra các sản phẩm, phục vụ khách hàng.

Nội dung của lãnh đạo bao gồm: chỉ đạo lập kế hoạch, tổ chức công việc, chỉ đạo và kiểm soát công việc.

#### **4.4.2. Phong cách và uy tín**

##### *a. Phong cách lãnh đạo*

Phong cách lãnh đạo của người quản lý nhà hàng là tổng thể các biện pháp, cách ứng xử đặc trưng mà người đó sử dụng trong quá trình giải quyết công việc hằng ngày để hoàn thành nhiệm vụ.

Phong cách lãnh đạo là một phạm trù mô phỏng mối quan hệ làm việc giữa người lãnh đạo và cấp dưới. Phong cách lãnh đạo có ý nghĩa vô cùng to lớn đến hiệu quả công tác lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo được hình thành bởi sự cộng hưởng và phát triển của nhiều nhân tố là:

- Các quy tắc, thể chế trong quản lý
- Năng lực, phẩm chất và tính cách của người lãnh đạo
- Đặc điểm hoàn cảnh của đối tượng quản lý, tình huống cụ thể có liên quan trực tiếp đến vấn đề cần giải quyết

Các phong cách lãnh đạo trong nhà hàng:

##### **\* Phong cách lãnh đạo chuyên quyền**

Người có phong cách chuyên quyền là người thích ra lệnh và chờ đợi sự phục tùng, là người quyết đoán, ít có lòng tin vào cấp dưới. Họ thúc đẩy nhân viên chủ bằng đe dọa và trừng phạt.

Phong cách lãnh đạo chuyên quyền có ưu điểm là giải quyết mọi vấn đề một cách nhanh chóng và giữ được bí mật. Tuy nhiên với phong cách này người lãnh đạo sẽ triệt tiêu tính sáng tạo của các nhân viên trong tổ chức.

Phong cách lãnh đạo này cần thiết khi một tổ chức hay bộ phận mới thành lập, có nhiều mâu thuẫn và xung đột phát sinh trong hệ thống quản lý, khi cần giải quyết các vấn đề khẩn cấp và bí mật.

##### **\* Phong cách lãnh đạo dân chủ**

Người lãnh đạo theo phong cách dân chủ thường tham khảo ý kiến của cấp dưới về các hành động các quyết định được đề xuất và khuyến khích sự tham gia của họ. Người lãnh đạo theo phong cách này khi đưa ra quyết định thường có sự tham khảo ý kiến của cấp dưới. Ưu điểm của phong cách lãnh đạo dân chủ là phát được tính sáng tạo của đội ngũ nhân lực và tạo được bầu không khí không thoải mái, nhất trí trong tập thể.

Nhược điểm của phong cách này là có thể làm chậm quá trình ra quyết định dẫn đến mất cơ hội kinh doanh.

Với khả năng và trình độ cao của đội ngũ nhân lực, phong cách dân chủ ngày càng được sử dụng rộng rãi và trở thành phong cách làm việc hiệu quả nhất đối với cán bộ quản trị của hầu hết của các tổ chức, doanh nghiệp.

#### \*Phong cách lãnh đạo tự do

Người lãnh đạo theo phong cách này rất ít sử dụng quyền lực của họ và dành cho cấp dưới mức độ tự do cao. Họ xem vai trò của họ chỉ là người giúp đỡ các hoạt động của thuộc cấp bằng cách cung cấp thông tin và hành động như một đầu mối liên hệ với môi trường bên ngoài.

Người lãnh đạo theo phong cách này tham gia rất ít tham gia vào công việc của tập thể, thường chỉ xác định các mục tiêu cho đơn vị mà mình phụ trách rồi để cho cấp dưới tự do hành động để đi đến mục tiêu.

Phong cách này có những điểm lá là tạo ra khả năng chủ động sáng tạo tối đa cho con người. Tuy nhiên nó sẽ đưa tập thể vô chính và đổ vỡ.

Phong cách này chỉ áp dụng có hiệu quả với những đơn vị có mục tiêu rõ ràng và có đội ngũ nhân lực có kỹ năng và ý thức kỷ luật cao.

Các phong cách lãnh đạo (chuyên quyền, dân chủ, tự do) đều có những ưu nhược điểm nhất định. Vì vậy trong thực tế một người lãnh đạo giỏi phải biết vận dụng phong cách thích hợp với từng tình huống.

#### *b. Uy tín của người lãnh đạo*

Uy tín của người lãnh đạo trong nhà hàng là mức độ hiệu quả của tác động của họ đến người khác (đặc biệt là cấp dưới) trong công việc của mình. Uy tín có hai loại là uy tín quyền lực từ địa vị chính thức trong nhà hàng và uy tín cá nhân là kết quả của phẩm chất cá nhân người lãnh đạo đem lại

Uy tín của người cán bộ trong nhà hàng rất quan trọng. Nếu không tạo được uy tín cho mình, người cán bộ sẽ khó chỉ đạo được nhân viên thực hiện quyết định đưa ra. Để tạo được uy tín cho mình, người cán bộ cần có năng lực sau:

- Có nhận thức và hiểu biết chung về du lịch và thị trường, có khả năng đưa ra các quyết định tối ưu
- Có khả năng kinh doanh
- Có khả năng làm việc với cường độ cao
- Có mối quan hệ tốt giữa cá nhân với đồng nghiệp và xã hội, mẫu mực về đạo đức, được nhân viên tin tưởng và bảo vệ
- Tạo ra được sự đoàn kết, thống nhất cao trong doanh nghiệp
- Biết sử dụng hiệu quả các cán bộ giúp việc

## **B. TÓM TẮT CHƯƠNG 4**

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

- Khái quát chung về quản trị nhân lực: Khái niệm quản trị nhân lực, chức năng của quản trị nhân, mục tiêu của quản trị nhân lực, các nguyên tắc quản trị nhân lực trong nhà hàng

- Một số nội dung cơ bản của quản trị nhân lực trong nhà hàng: Hoạch định nhu cầu nhân lực, phân tích công việc, tuyển chọn nhân lực, bố trí, sắp xếp lao động, đào tạo và phát triển nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, tạo động lực cho người lao động.

- Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động quản trị nhân lực trong nhà hàng: Nhóm nhân tố bên trong và nhóm nhân tố bên ngoài.

- Cán bộ lãnh đạo trong Quản trị nhà hàng: Tổng quan về cán bộ trong Quản trị nhà hàng, phong cách và uy tín.

### **C. CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP**

1. Quản trị nhân lực là gì? Trình bày các chức năng của quản trị nhân lực trong nhà hàng.

2. Trình bày mục tiêu và nguyên tắc của quản trị nhân lực trong nhà hàng.

3. Những nhân tố nào ảnh hưởng đến hoạt động quản trị nhân lực trong nhà hàng.

4. Quản trị nhân lực trong nhà hàng có những nội dung cơ bản nào? Trình bày ý nghĩa và nội dung của công tác hoạch định nhân lực trong nhà hàng.

5. Hãy trình bày nội dung và cách thức phân tích công việc trong quản trị nhân lực trong nhà hàng.

6. Hãy xây dựng một bản mô tả công việc và một bản tiêu chuẩn công việc đối với một vị trí nào đó trong nhà hàng.

7. Trình bày cách thức tuyển chọn nhân lực trong nhà hàng

8. Để đào tạo và phát triển nhân lực trong nhà hàng nên sử dụng những biện pháp gì?

9. Làm thế nào để đánh giá thực hiện công việc tại nhà hàng? Xây dựng một bản đánh giá thực hiện công việc đối với một vị trí nào đó trong nhà hàng?

10. Để tạo động lực cho người lao động, nhà hàng nên sử dụng những biện pháp gì? Tại sao?

## Chương 5

# QUẢN TRỊ CƠ SỞ VẬT CHẤT KỸ THUẬT TRONG NHÀ HÀNG

## GIỚI THIỆU CHƯƠNG 5

*Chương 5 là chương cung cấp cho người học một số kiến thức cơ bản về cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng. Học xong chương này, người học có thể phân biệt được cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng, nắm được hoạt động bảo dưỡng cơ sở vật chất kỹ thuật, biết đánh giá hiệu quả sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng, mô tả được một số hệ thống kỹ thuật cơ bản của nhà hàng.*

## MỤC TIÊU CHƯƠNG 5

*Sau khi học xong chương này, người học có khả năng:*

### **\* Về kiến thức**

*Giúp cho người học nắm được hoạt động quản trị cơ sở vật chất trong nhà hàng, bảo dưỡng cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng, hiệu quả sử dụng cơ sở vật chất trong nhà hàng.*

### **\* Về kỹ năng**

*Vận dụng những kiến thức đã học để tiến hành sử dụng cơ sở vật chất quản trị cơ sở vật chất và xây dựng kế hoạch bảo dưỡng cơ sở vật chất.*

### **\* Về năng lực tự chủ và trách nhiệm**

*- Thể hiện được thái độ học tập tích cực học tập, tham gia xây dựng bài sôi nổi, phát huy tính tích cực sáng tạo trong học tập.*

*- Chủ động tìm kiếm, nghiên cứu tài liệu quản trị và bảo dưỡng và sử dụng cơ sở vật chất cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng hiệu quả.*

## PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 5

*- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận và bài tập chương 5 (cá nhân hoặc nhóm).*

*- Đối với người học: chủ động đọc trước giáo trình (chương 5) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận và bài tập tình huống chương 5 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.*

## ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 5

*- Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng: Không*

*- Trang thiết bị máy móc: Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác*

*- Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu: Chương trình môn học, giáo trình, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.*

*- Các điều kiện khác: Không có*

## KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 5

### - Nội dung:

- ✓ *Kiến thức: Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức*
- ✓ *Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.*
- ✓ *Năng lực tự chủ và trách nhiệm: Trong quá trình học tập, người học cần:*
  - + *Nghiên cứu bài trước khi đến lớp*
  - + *Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.*
  - + *Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.*
  - + *Nghiêm túc trong quá trình học tập.*

### - Phương pháp:

- ✓ *Điểm kiểm tra thường xuyên: 1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)*
- ✓ *Kiểm tra định kỳ lý thuyết: không có*

## A. NỘI DUNG

### 5.1. Cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng

#### 5.1.1. Khái niệm

Cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng cùng với đội ngũ lao động là những yếu tố không thể thiếu trong hoạt động kinh doanh của nhà hàng. Quản trị tốt cơ sở vật chất kỹ thuật sẽ góp phần tận dụng hết các nguồn lực, tiết kiệm vốn, nâng cao hiệu quả kinh doanh của nhà hàng.

Nếu xem xét một cách cụ thể, cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh nhà hàng là toàn bộ các công trình xây dựng, kiến trúc và phương tiện vật chất của các doanh nghiệp kinh doanh nhà hàng được khai thác sử dụng vào hoạt động kinh doanh phục vụ nhu cầu của khách. Các công trình xây dựng như nhà xưởng, bếp, cùng với các trang thiết bị máy móc, dụng cụ đóng vai trò là các tư liệu lao động, làm nhiệm vụ truyền dẫn lao động của con người lên đối tượng lao động.

Như vậy, ***Cơ sở vật chất kỹ thuật của các nhà hàng là toàn bộ những tư liệu lao động của nhà hàng tham gia vào nhiều quá trình sản xuất và bán các hàng hóa, dịch vụ cho khách hàng nhằm thỏa mãn nhu cầu của họ với mục đích lợi nhuận.***

Các đặc điểm cơ bản của cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng bao gồm

Cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng đó là các tư liệu lao động làm nhiệm vụ truyền dẫn lao động của con người đến đối tượng lao động ( nguyên vật liệu, nhiên liệu...). Như vậy mặc dù đối tượng lao động của nhà hàng có thể mang hình thái vật chất (như nguyên liệu, thực phẩm...) nhưng nó không phải cơ sở vật chất kỹ thuật.

Cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng có thể sử dụng cho nhiều quá trình kinh doanh phục vụ. Ví dụ: nhà xưởng, máy móc, bàn ghế, ly cốc,... Lưu ý một số thiết

bị dụng cụ như bát đĩa, khăn ăn,... nếu chỉ sử dụng một lần thường không được xem là yếu tố thuộc nhóm cơ sở vật chất kỹ thuật.

Cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng đa dạng về giá trị, chủng loại, chất lượng, số lượng... Bao hàm cả tư liệu lao động mang hình thái vật chất (nhà xưởng, máy móc,...) và cả những tư liệu lao động mang tính kỹ thuật (công nghệ, bí quyết chế biến món ăn,...). Mặt khác, nó gồm những tư liệu lao động có giá trị lớn như nhà, sân vườn, thiết bị máy móc,... và những tư liệu lao động có giá trị nhỏ như ly cốc, bát đĩa,...

Cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng có mối quan hệ mật thiết với các yếu tố thu hút khách, đặc điểm của nguồn khách. Thông thường nhà hàng thường được xây dựng ở những nơi có nguồn khách đảm bảo (như các điểm du lịch, ở trung tâm thành phố, trục đường giao thông,...)

Cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng là yếu tố cấu thành nên các sản phẩm của nhà hàng. Về mặt hình thức, khách có thể cảm nhận được khi được phục vụ trong nhà hàng do những gì khách hưởng không chỉ là những món ăn đồ uống mà cả chỗ ngồi, không gian kiến trúc, âm nhạc,...

Thời gian hao mòn các thành phần chính của cơ sở vật chất kỹ thuật nhà hàng (như nhà xưởng, máy móc, tài sản cố định) tương đối lâu.

Cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng có tính đồng bộ cao trong xây dựng và sử dụng. Sự đồng bộ này được hiểu theo ba khía cạnh:

- Phải đầy đủ các yếu tố cấu thành nên một nhà hàng, như phải có phòng ăn bếp kho bãi đậu xe,...

- Sự hài hòa cân đối giữa các khu vực trong một tổng thể theo một yếu tố trung tâm, chính là khu vực phục vụ khách (phòng ăn, nơi đón tiếp).

- Sự đồng bộ còn được hiểu về mặt kỹ thuật thiết kế và xây dựng. Chẳng hạn khi xây mới một nhà hàng người ta phải thiết kế đồng bộ từ phòng ăn, quầy bar, hành lang, sân vườn, trang trí hợp lý, kiểu dáng phù hợp, màu sắc hài hòa,...

Cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng đòi hỏi những yêu cầu riêng về mặt bố trí, thẩm mỹ, kết cấu,.... Tùy theo loại nhà hàng và những yêu cầu này có tính chất khác nhau, thông thường phải đáp ứng các yêu cầu về mặt chất lượng, vệ sinh, mỹ thuật, độc đáo,...

Cơ sở vật chất kỹ thuật có vai trò rất quan trọng trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Nó là yếu tố không thể thiếu trong quá trình kinh doanh của nhà hàng, nếu cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng thiếu mà không đáp ứng được yêu cầu thì hoạt động kinh doanh không thể tiến hành tốt được.

Cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng là một trong các yếu tố quyết định chất lượng hàng hóa, dịch vụ, quyết định giá cả sản phẩm. Một nhà hàng có cơ sở vật chất tốt, hiện đại thường có điều kiện đảm bảo chất lượng phục vụ tốt; giá cả sản phẩm của nhà hàng ngày thường cao hơn những nhà hàng có sản phẩm tương tự nhưng cơ sở vật chất kỹ thuật kém hơn.

Cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng là yếu tố cơ bản quyết định việc lựa chọn các loại sản phẩm (số lượng, chủng loại, chất lượng) cũng như phương hướng kinh doanh của nhà hàng. Một nhà hàng có vị trí tốt hệ thống nhà cửa rộng rãi có bãi đậu xe rộng có nhiều lựa chọn phương hướng kinh doanh hơn.

Cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng quyết định đến quá trình lao động trong nhà hàng trong đó nó ảnh hưởng trực tiếp đến quy trình phục vụ, năng suất lao động, thời gian, tốc độ phục vụ, sức khỏe của người lao động...

### **5.1.2. Các khu vực chính của nhà hàng**

#### **a. Cơ sở vật chất kỹ thuật chung**

Đây là những cơ sở vật chất kỹ thuật tham gia vào các hoạt động kinh doanh nói chung của nhà hàng, nó thường có giá trị lớn, sử dụng lâu dài. Cơ sở vật chất kỹ thuật chung là yếu tố quyết định quy mô, giá trị của hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng. Bao gồm:

- Các công trình xây dựng, kiến trúc: khu nhà ăn, phòng tiệc, quầy bar, khu hành chính, kho...

- Sân vườn, bãi đậu xe: đa số nhà hàng có chỗ để xe cho khách; một số nhà hàng có sân vườn, đặc biệt là các nhà hàng ở ngoại ô, hoặc trên các trục đường giao thông,...

- Khu vực công cộng: sảnh, hành lang, nhà vệ sinh, đài phun nước, trang trí...

- Hệ thống lọc, cấp thoát nước

- Hệ thống điện, ga, phòng cháy chữa cháy, thoát hiểm, cấp cứu

- Hệ thống xử lý chất thải, môi trường...

- Hệ thống an ninh, bảo vệ...

- Các phương tiện vận chuyển

#### **b. Cơ sở vật chất kỹ thuật của bộ phận hành chính**

Đây là những cơ sở vật chất kỹ thuật thuộc sự quản lý của bộ phận hành chính bao gồm toàn bộ tài sản phục vụ cho công việc hành chính: các loại máy móc như máy vi tính, máy in, quạt, tủ lạnh...; các trang thiết bị như tủ, bàn ghế,... và các dụng cụ khác.

#### **c. Cơ sở vật chất kỹ thuật trong phòng ăn**

Nhóm cơ sở vật chất này bao gồm nhiều trang thiết bị dụng cụ, làm từ nhiều chất liệu khác nhau, phục vụ cho việc ăn uống của khách và hỗ trợ việc phục vụ, đáp ứng nhu cầu cho khách của nhân viên. Có thể chia thành những loại sau:

- Máy móc: tủ lạnh, ti vi, quạt, máy điều hòa, máy pha chế, bếp tại bàn...

- Đồ gỗ: Bàn, ghế, tủ, giá...

- Đồ vải: khăn trải bàn, rèm, thảm, khăn ăn, khăn phục vụ...

- Dụng cụ phục vụ: xe đẩy, ly, tách, bát, đĩa, thìa, đũa...



- Trang thiết bị vệ sinh: chổi, máy hút bụi, lau sàn...
- Đồ trang trí và hỗ trợ phục vụ: lọ hoa, tranh ảnh, thực đơn, bảng giá...
- Các đồ dùng khác

#### *d. Cơ sở vật chất kỹ thuật trong quầy bar, quầy rượu*

Trong nhà hàng có thể có quầy bar, quầy rượu hay quầy bán thức ăn nhanh riêng, một số nhà hàng có quầy bar riêng hoặc nằm ngay trong phòng ăn. Cơ sở vật chất kỹ thuật tương tự như phòng ăn nhưng cơ cấu và số lượng thay đổi: chủ yếu là ly tách, dụng cụ pha chế, máy xay sinh tố, máy pha cà phê...

#### *e. Cơ sở vật chất kỹ thuật của bộ phận chế biến*

Bộ phận chế biến có cơ sở vật chất kỹ thuật gồm các loại máy móc, trang bị, dụng cụ phục vụ chế biến, được chia thành các nhóm:

- Trang thiết bị máy móc bảo quản: hầm chứa, kho, tủ lạnh
- Đồ sơ chế: chậu, bể nước, dao, thớt, dụng cụ đưng...
- Trang thiết bị nấu nướng: bếp, lò nướng, nồi, chảo...
- Các trang thiết bị dụng cụ khác

#### *g. Cơ sở vật chất kỹ thuật của bộ phận khác*

Nhà hàng có thể có hệ thống giải trí ca nhạc như sân khấu, phong màn, nhạc cụ, đồ trang trí...

Một số nhà hàng còn có phòng hội nghị, hội thảo khi kinh doanh những dịch vụ này thì đòi hỏi cơ sở vật chất kỹ thuật tương ứng để đáp ứng nhu cầu của khách.

Ngoài những nhóm cơ sở vật chất kỹ thuật đã nêu trên, nhà hàng còn có thể có các yếu tố kỹ thuật khác. Xét theo phạm vi rộng, cơ sở vật chất kỹ thuật bao gồm cả ý nghĩa về mặt vật chất và ý nghĩa về mặt kỹ thuật. Những giá trị về mặt kỹ thuật, công nghệ trong thời đại ngày nay càng được xem trọng và chiếm tỉ trọng cao trong giá trị các sản phẩm nói chung và các sản phẩm của nhà hàng nói riêng. Các cơ sở vật chất kỹ thuật này có thể kể đến: thương hiệu của nhà hàng, các quy trình kinh doanh phục vụ riêng, các công nghệ phục vụ đặc biệt, công nghệ chế biến bí truyền, phần mềm quản lý hoặc hỗ trợ phục vụ,...

### **5.1.3. Bố trí cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng**

Các bộ phận trong nhà hàng thường có mối quan hệ phối hợp, mật thiết với nhau, việc nắm vững chức năng của từng khu vực cũng như mối quan hệ tương hỗ chặt chẽ giữa các khu vực là vấn đề quan trọng trong công tác điều hành, quản lý một số cơ sở kinh doanh nhà hàng.

Khi bố trí cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng cần lưu ý những điểm sau:

- Hệ thống phòng ăn, bếp, nhà kho, nhà làm việc mang tính cố định cao phụ thuộc vào kiến trúc xây dựng của nhà hàng. Thông thường, trung tâm của nhà hàng chính là khu vực phòng ăn. Khách đến để đi qua khu vực đón tiếp vào phòng ăn, trong một nhà hàng cũng có thể có nhiều phòng ăn khác nhau.

- Nhà làm việc hành chính, phòng nghỉ nhân viên, phòng thay quần áo, thường chỉ có ở những nhà hàng có quy mô lớn thường được bố trí ở những nơi kín đáo, không có sự liên hệ trực tiếp với khu vực đón tiếp, phục vụ khách.

- Bãi đậu xe thường được bố trí ở gần đường, ngay trước nơi đón tiếp, một số nhà hàng còn bố trí tầng chệt làm nơi đậu xe cũng có thể bố trí ở một khu riêng nhưng thường không quá xa nơi đón tiếp, phục vụ khách.

- Đối với những nhà hàng có sân vườn, mục tiêu là để tạo khung cảnh với khách nên sân vườn (nếu có) thường ở gần phòng ăn của khách, một số nhà hàng còn phục vụ ngay ngoài vườn.

- Nhà vệ sinh thường bố trí ở xa phòng ăn, nhưng vẫn thuận tiện cho khách đi lại, thường có biển chỉ dẫn rõ ràng. Thông thường vì lý do an toàn nhà vệ sinh cuộc khách thường không có lối thông ra đường (tránh trường hợp khách ra khỏi nhà hàng mà không trả tiền).

- Các trang thiết bị phòng cháy chữa cháy thường được trang bị ở kho, bếp, phòng ăn và có biển báo đi kèm.

- Hệ thống an ninh, bảo vệ: bao gồm hàng rào, cổng, các biển báo nguy hiểm, lối thoát hiểm,... thường được bố trí hợp lý tạo sự thuận tiện cho khách và nhân viên phục vụ.

- Bộ phận chế biến món ăn thường được bố trí ở những nơi kín đáo, cách ly với phòng ăn. Tuy nhiên trong một số ít nhà hàng do đặc điểm về cơ sở vật chất kỹ thuật hoặc do muốn tạo ấn tượng riêng cho khách khu vực nấu nướng có thể ngay trong phòng ăn.

Bộ phận chế biến món ăn thường ở gần kho, hầm chứa. Một số nhà hàng có quy mô lớn còn có thể phân thành khu vực sơ chế và khu vực nấu nướng. Nhìn chung trong khu vực chế biến món ăn thường được bố trí khoa học đề cao các yêu cầu về vệ sinh và an toàn, phòng cháy, chữa cháy.

#### **5.1.4. Một số hệ thống kỹ thuật cơ bản của nhà hàng**

- *Hệ thống cung cấp nước:* Hệ thống ống dẫn và các van khoá, hồ chứa và bể lọc, máy bơm
- *Hệ thống thoát nước:* Hệ thống ống và cống thoát nước, bể lọc và xử lý sơ bộ nước thải
- *Hệ thống cung cấp nước nóng*
- *Hệ thống hơi:* Hệ thống ống thông hơi, hệ thống quạt máy
- *Hệ thống thoát khói nhà bếp:* Hệ thống ống thông hơi, hệ thống chụp, hứng, lọc
- *Hệ thống điện:* Trạm biến thế, máy phát điện, hệ thống dây dẫn và ổ cắm, hệ thống phân phối cầu dao, cầu chì.
- Hệ thống ga

- *Hệ thống âm thanh*: loa đài, dây dẫn, micro...
- *Hệ thống điện thoại*: Tổng đài trung tâm, các máy điện thoại
- *Hệ thống thang máy*: Thang máy phục vụ chở người và hàng hoá
- *Hệ thống phòng cháy chữa cháy*: Hệ thống thiết bị báo cháy, hệ thống ống dẫn nước và các van khoá, hộp chữa cháy, bình cứu hoả.

## **5.2. Bảo dưỡng cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng**

### **5.2.1. Khái niệm chung về công tác bảo dưỡng**

Bảo dưỡng cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng được hiểu là những hoạt động can thiệp mang tính kỹ thuật nhằm duy trì hiệu quả sử dụng của các cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng trong việc thực hiện các chức năng của chúng.

### **5.2.2. Các chế độ bảo dưỡng**

Căn cứ theo mức độ của công tác bảo dưỡng, có thể chia hoạt động bảo dưỡng của nhà hàng thành các loại: bảo trì, sửa chữa, nâng cấp, thay mới.

- **Bảo trì**: kiểm tra, duy trì chất lượng, chức năng, đặc tính kỹ thuật của các cơ sở vật chất kỹ thuật.

- **Sửa chữa**: Thực hiện các biện pháp kỹ thuật nhằm phục hồi (nâng cao) hình thái vật chất cũng như chức năng sử dụng, đặc tính kỹ thuật của cơ sở vật chất kỹ thuật.

- **Nâng cấp**: bổ sung những chi tiết để nâng cao hiệu quả sử dụng, đặc tính kỹ thuật của các trang thiết bị, máy móc... Ví dụ: ngoài những trang bị cơ bản cho nhà bếp như bồn rửa, bếp ga, có thể trang bị thêm máy hút mùi, hút khói, ...

- **Thay mới**: thay thế các cơ sở vật chất kỹ thuật cũ bằng những cơ sở vật chất kỹ thuật mới có chức năng tương tự nhưng có nhiều lợi thế hơn về chất lượng, hiệu quả sử dụng.

### **5.2.3. Các hình thức tổ chức hoạt động bảo dưỡng**

Dựa vào thời gian bảo dưỡng, có 2 hình thức tổ chức bảo dưỡng, gồm:

**Bảo dưỡng định kỳ** là hoạt động bảo dưỡng được tiến hành theo những kế hoạch đã định ra từ trước trên cơ sở những khảo sát, đánh giá sơ bộ về tình trạng cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng cũng như những đặc tính kỹ thuật của cơ sở vật chất kỹ thuật. Ví dụ với đồ điện máy cần bảo dưỡng định kỳ để đảm bảo chất lượng cũng như thời gian sử dụng của máy móc,...

**Bảo dưỡng đột xuất** là hoạt động bảo dưỡng được tiến hành đột xuất (không có kế hoạch trước) thường là sau khi cơ sở vật chất kỹ thuật xuất hiện những sự cố hư hỏng, không vận hành, vận hành sai...

### **5.2.4. Một số biện pháp chủ yếu nâng cao hiệu quả bảo dưỡng**

Để nâng cao hiệu quả bảo dưỡng cơ sở vật chất, nhà hàng cần làm tốt các nội dung sau:

- Lập kế hoạch bảo dưỡng định kỳ (bảo trì, nâng cấp, thay mới,...) đối với từng loại, từng nhóm cơ sở vật chất kỹ thuật cụ thể của từng nhà hàng. Kế hoạch này phải căn cứ vào những đặc điểm cụ thể của nhà hàng về cơ sở vật chất kỹ thuật, điều kiện tài chính, trình độ tay nghề của người bảo dưỡng... Đối với việc bảo dưỡng đột xuất, đối với những cơ sở vật chất kỹ thuật quan trọng cũng cần đưa ra kế hoạch bảo dưỡng (đề cập đến các nội dung quan trọng như thời gian thực hiện, người thực hiện, chi phí có liên quan, các bước tiến hành...)

- Đưa ra các quy trình bảo dưỡng phù hợp với đặc điểm kỹ thuật, đảm bảo ảnh hưởng tối thiểu đến hoạt động kinh doanh của nhà hàng.

- Theo dõi, kiểm tra, giám sát hoạt động bảo dưỡng. Lập báo cáo chi tiết về các hoạt động bảo dưỡng trong đó đánh giá nguyên nhân, đề cập biện pháp xử lý, chi phí cho bảo dưỡng, những vấn đề cần rút kinh nghiệm...

### **5.3. Hiệu quả sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật**

#### **5.3.1. Khái niệm**

Hiệu quả sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật là một chỉ tiêu đánh giá chất lượng hoạt động của doanh nghiệp nhà hàng - khách sạn, nó thể hiện trình độ quản lý và sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật của doanh nghiệp.

Hiệu quả sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật được biểu hiện thông qua mối quan hệ so sánh giữa kết quả đạt được với toàn bộ chi phí về cơ sở vật chất kỹ thuật để đạt được kết quả đó.

#### **5.3.2. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật**

Để đánh giá hiệu quả sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật, ta có thể đánh giá hiệu quả sử dụng tài sản cố định và tài sản lưu động.

##### *a. Hiệu quả sử dụng tài sản cố định*

Trong quá trình kinh doanh, bộ phận chi phí về tài sản cố định được hạch toán chính là bộ phận khấu hao tài sản cố định. Vì vậy khi đánh giá hiệu quả sử dụng tài sản cố định cần nghiên cứu khấu hao tài sản cố định. Việc tính khấu hao tài sản cố định là rất cần thiết.

Hiệu quả sử dụng tài sản cố định là một chỉ tiêu chất lượng đánh giá kết quả hoạt động của doanh nghiệp, thể hiện trình độ sử dụng tài sản cố định và được đánh giá qua 1 số chỉ tiêu sau:

+ Hệ số doanh thu

$$HD = \frac{\text{Doanh thu thực hiện trong kỳ}}{\text{Tổng nguyên giá TSCĐ sử dụng bình quân trong kỳ}}$$

Chỉ tiêu này cho biết cứ 1 đồng nguyên giá tài sản cố định sử dụng bình quân trong kỳ sẽ tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu.

+ Hệ số sinh lợi

$$HP = \frac{\text{Lợi nhuận thực hiện trong kỳ}}{\text{Tổng nguyên giá TSCĐ sử dụng bình quân trong kỳ}}$$

Chỉ tiêu này cho thấy cứ 1 đồng nguyên giá tài sản cố định sử dụng bình quân trong kỳ sẽ mang lại bao nhiêu đồng lợi nhuận.

+ Hệ số sử dụng tài sản cố định

$$HS = \frac{\text{Tổng nguyên giá TSCĐ sử dụng bình quân trong kỳ}}{\text{Tổng nguyên giá TSCĐ hiện có bình quân trong kỳ}}$$

Chỉ tiêu : thể đã sử dụng với tổng số tài sản cố định hiện có của nhà hàng.

+ Hiệu suất sử dụng tài sản cố định

$$HF = \frac{\text{Công suất thực tế của TSCĐ}}{\text{Công suất thiết kế của TSCĐ}} \times 100\%$$

### *b. Hiệu quả sử dụng tài sản lưu động*

Hiệu quả sử dụng tài sản lưu động là chỉ tiêu phản ánh trình độ quản lý và sử dụng tài sản lưu động của nhà hàng. Nó biểu hiện mối quan hệ so sánh giữa kết quả đạt được trong sản xuất kinh doanh với toàn bộ chi phí tài sản lưu động để đạt được kết quả đó.

Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng tài sản lưu động

+ Hiệu quả doanh thu

$$HD(TSLĐ) = \frac{\text{Doanh thu thực hiện trong kỳ}}{\text{Tổng giá trị TSLĐ sử dụng bình quân trong kỳ}}$$

+ Hệ số sinh lợi

$$HL = \frac{\text{Lợi nhuận thực hiện trong kỳ}}{\text{Tổng giá trị TSLĐ sử dụng bình quân trong kỳ}}$$

## **B. TÓM TẮT CHƯƠNG 5**

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

- Cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng: Khái niệm, các khu vực chính của nhà hàng, bố trí cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng, một số hệ thống kỹ thuật cơ bản của nhà hàng

- Bảo dưỡng cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng: Khái niệm chung về công tác bảo dưỡng, các chế độ bảo dưỡng, các hình thức tổ chức hoạt động bảo dưỡng, một số biện pháp chủ yếu nâng cao hiệu quả bảo dưỡng

- Hiệu quả sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật: Khái niệm, các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật

### **C. CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP**

1. Hãy trình bày khái niệm đặc điểm vai trò của cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng.

2. Trình bày những lưu ý khi bố trí cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng.

3. Bảo dưỡng cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng là gì? Trình bày các chế độ bảo dưỡng và các hình thức tổ chức bảo dưỡng.

4. Để nâng cao hiệu quả bảo dưỡng cơ sở vật chất, nhà hàng cần sử dụng biện pháp gì?

5. Trình bày công thức, ý nghĩa của các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng.

## Chương 6

# QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG PHỤC VỤ TRONG NHÀ HÀNG

### GIỚI THIỆU CHƯƠNG 6

Chương 6 là chương nhằm trang bị cho người học một số kiến thức cơ bản về quản trị chất lượng phục vụ trong nhà hàng; Bản chất và nội dung của phục vụ trong nhà hàng; Các yếu tố ảnh hưởng tới chất lượng phục vụ;; Nội dung của quản trị chất lượng phục vụ trong nhà hàng; Phương pháp đánh giá chất lượng phục vụ trong nhà hàng.

### MỤC TIÊU CHƯƠNG 6

Sau khi học xong chương này, người học có khả năng:

#### \* Về kiến thức

- Giúp cho người học nắm được những vấn đề cơ bản về bản chất và nội dung của phục vụ trong nhà hàng. Các yếu tố ảnh hưởng của chất lượng phục vụ, nội dung và ý nghĩa của việc đảm bảo chất lượng phục vụ trong nhà hàng.

- Giúp cho người học nắm được những vấn đề cơ bản về điều kiện và biện pháp nâng cao chất lượng phục vụ trong nhà hàng, các phương pháp đánh giá chất lượng phục vụ trong nhà hàng.

#### \* Về kỹ năng

- Vận dụng những kiến thức về bản chất và nội dung của phục vụ trong nhà hàng để quản trị chất lượng phục vụ hiệu quả. Vận dụng những kiến thức về các yếu tố ảnh hưởng tới chất lượng phục vụ trong nhà hàng để quản trị chất lượng phục vụ hiệu quả.

- Vận dụng những kiến thức về điều kiện và biện pháp nâng cao chất lượng phục vụ trong nhà hàng, các phương pháp đánh giá chất lượng phục vụ để quản trị chất lượng phục vụ hiệu quả.

#### \* Về năng lực tự chủ và trách nhiệm

- Thể hiện được thái độ học tập tích cực học tập, tham gia xây dựng bài sôi nổi, phát huy tính tích cực sáng tạo trong học tập.

- Chủ động tìm kiếm, nghiên cứu tài liệu về quản trị chất lượng phục vụ trong nhà hàng.

### PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 6

- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực (điển giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận và bài tập chương 6 (cá nhân hoặc nhóm).

- Đối với người học: chủ động đọc trước giáo trình (chương 6) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận và bài tập tình huống chương 6 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.

## ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 6

- *Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng:* Không
- *Trang thiết bị máy móc:* Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác
- *Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu:* Chương trình môn học, giáo trình, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.
- *Các điều kiện khác:* Không có

## KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 6

- **Nội dung:**
  - ✓ *Kiến thức:* Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức
  - ✓ *Kỹ năng:* Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.
  - ✓ *Năng lực tự chủ và trách nhiệm:* Trong quá trình học tập, người học cần:
    - + Nghiên cứu bài trước khi đến lớp
    - + Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.
    - + Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.
    - + Nghiêm túc trong quá trình học tập.
- **Phương pháp:**
  - ✓ *Điểm kiểm tra thường xuyên:* 1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)
  - ✓ *Kiểm tra định kỳ lý thuyết:* không có

### A. NỘI DUNG

#### 6.1. Bản chất và nội dung của phục vụ trong nhà hàng

##### 6.1.1. Bản chất của sự phục vụ

Phục vụ trong nhà hàng là tập hợp các hoạt động, các quy trình nhằm đảm bảo mọi tiện nghi và điều kiện dễ dàng cho khách khi mua và sử dụng dịch vụ của nhà hàng.

Phục vụ là một quá trình phức tạp. Quá trình tiêu dùng và sản xuất diễn ra đồng thời, nên sản phẩm không thể làm lại được. Mỗi loại hàng hóa, dịch vụ được bán theo những quy trình công nghệ khác nhau và được thực hiện bởi các nhân viên có trình độ tay nghề và cá tính khác nhau.

Chất lượng hàng hóa dịch vụ không thể thẩm định trước. Người tiêu dùng phải mua hàng hóa dịch vụ trước khi kiểm nghiệm chất lượng vì thế không thể trả lại hàng hóa, dịch vụ nếu không hài lòng. Đồng thời người sản xuất khó kiểm soát chất lượng hàng hóa, dịch vụ trước khi cung cấp.

##### 6.1.2. Nội dung của sự phục vụ

Chất lượng phục vụ trong kinh doanh nhà hàng được quyết định bởi ba yếu tố: Nhân viên phục vụ, chất lượng sản phẩm hàng hoá dịch vụ, cơ sở vật chất kỹ



thuật. Phục vụ khách du lịch là một quy trình phức tạp nhằm đáp ứng yêu cầu rất đa dạng, ngày càng cao về vật chất và phi vật chất cho khách.

## **6.2. Các yếu tố ảnh hưởng tới chất lượng phục vụ**

Theo đánh giá chung của các nhà nghiên cứu chất lượng dịch vụ chịu tác động của các yếu tố: khách hàng; trình độ, năng lực, kỹ năng, thái độ làm việc của cán bộ nhân viên phục vụ; cơ sở vật chất kỹ thuật; chất lượng của quá trình thực hiện và chuyên giao dịch vụ; môi trường kinh doanh dịch vụ (môi trường vi mô, vĩ mô...).

Với hoạt động kinh doanh ăn uống tại các nhà hàng, các yếu tố tác động tới chất lượng dịch vụ cụ thể bao gồm các yếu tố bên trong và các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp.

### **6.2.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp**

#### *a. Cơ sở vật chất kỹ thuật và tiện nghi phục vụ*

Cơ sở vật chất kỹ thuật là nhân tố quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến sự cảm nhận của khách về dịch vụ của nhà hàng. Một nhà hàng với trang thiết bị tiện nghi phục vụ lịch sự, sang trọng, có tính thẩm mỹ cao... sẽ hấp dẫn du khách vì nó tạo ra cảm giác yên tâm về các món ăn, đồ uống và các dịch vụ khác của nhà hàng. Điều này sẽ tác động đến cảm nhận và đánh giá chất lượng phục vụ nhà hàng.

Có thể đánh giá qua: vị trí nhà hàng, nghệ thuật bài trí nhà hàng, tính hiện đại, tính đồng bộ của đồ dùng, bố trí trang thiết bị...

Nhà hàng được đặt ở những vị trí thuận lợi cho việc đi lại như đầu mối giao thông, trung tâm thành phố, nơi tập trung dân cư,...

Việc bài trí nhà hàng một cách hợp lý, trang trí hài hòa về màu sắc, kiểu cách của cơ sở vật chất kỹ thuật trong nhà hàng,... góp phần gia tăng sức hấp dẫn khách hàng và năng suất lao động của các bộ phận nghiệp vụ trong nhà hàng.

Mỗi nhà hàng tiến hành hoạt động trong những điều kiện xác định về công nghệ, trình độ hiện đại của máy móc thiết bị và quy trình công nghệ khác nhau, sẽ có ảnh hưởng đến chất lượng của dịch vụ. Trong thời đại công nghệ phát triển mạnh mẽ, nhà hàng có hệ thống máy móc hiện đại sẽ đáp ứng được nhu cầu mong đợi của khách hàng, đảm bảo phục vụ vệ sinh, nhanh chóng. Tận dụng công nghệ kết hợp đầu tư đổi mới góp phần nâng cao chất lượng sản phẩm, từ đó nâng cao chất lượng phục vụ khách.

Ngoài ra, để đánh giá cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng, còn sử dụng thêm các tiêu chí như tính đồng bộ của các đồ dùng, việc bố trí sắp xếp trang thiết bị một cách hợp lý,...

#### *b. Nguyên vật liệu và hệ thống cung ứng nguyên vật liệu của nhà hàng:*

Chất lượng nguyên vật liệu ảnh hưởng trực tiếp chất lượng đồ ăn, thức uống phục vụ khách. Mỗi loại nguyên liệu khác nhau sẽ hình thành những đặc tính chất lượng khác nhau.

Để thực hiện các mục tiêu chất lượng phục vụ đặt ra cần tổ chức tốt hệ thống cung ứng sản phẩm, đảm bảo nguyên liệu cho quá trình chế biến. Tổ chức tốt hệ thống cung ứng không chỉ đảm bảo đúng chủng loại chất lượng số lượng mà còn đảm bảo đúng cả về thời gian. Một hệ thống cung ứng tốt là hệ thống có sự phối hợp chặt chẽ đồng bộ giữa các bên cung ứng và nhà hàng. Trong môi trường kinh doanh hiện nay tạo ra sự tin tưởng và ổn định với một số nhà cung ứng là điều rất quan trọng để nhà hàng đảm bảo chất lượng của dịch vụ kinh doanh ăn uống.

*c. Chất lượng của nguồn nhân lực trong nhà hàng:*

Nhân lực là nhân tố tạo ra và trực tiếp tác động đến chất lượng phục vụ. Chất lượng phục vụ của nhà hàng phụ thuộc rất lớn vào cơ cấu tổ chức, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kinh nghiệm, đạo đức nghề nghiệp, khả năng giao tiếp và tinh thần hợp tác... giữa các thành viên, các bộ phận trong nhà hàng. Năng lực và tinh thần thái độ phục vụ của đội ngũ nhân viên nhà hàng có tác động sâu sắc toàn diện đến hình thành chất lượng sản phẩm tạo ra. Hình thành và phát triển nguồn nhân lực đáp ứng những yêu cầu về thực hiện mục tiêu chất lượng là một trong những tiêu chuẩn cơ bản trong quản lý trong giai đoạn hiện nay.

Lực lượng lao động trong nhà hàng thường lựa chọn là những người trẻ tuổi có ngoại hình ưa nhìn sức khỏe tốt. Hậu cần phải có kỹ năng giao tiếp, tinh thần trách nhiệm cao trong công việc, được đào tạo qua những trường lớp cơ bản, biết tuân thủ quy trình phục vụ, có khả năng làm việc theo nhóm và nhận biết những nhu cầu của khách. Đặc biệt đối với những nhà hàng sang trọng thường xuyên phục vụ Đối tượng khách quốc tế thì cần phải có trình độ ngoại ngữ đủ để giao tiếp với khách.

*d. Cơ chế chính sách của nhà hàng:*

Lãnh đạo nhà hàng đề ra những chính sách về chất lượng phục vụ của nhà hàng. Chính sách này xác định cụ thể những tiêu chuẩn, mục tiêu hay các yêu cầu về chất lượng cần phải đạt được trong mỗi sản phẩm hay dịch vụ cụ thể. Đây có thể là căn cứ quan trọng để kiểm tra, đánh giá, duy trì và đảm bảo chất lượng dịch vụ trong nhà hàng. Khi xác định chính sách khuyến khích nâng cao chất lượng phục vụ người quản lý cần xem xét các yếu tố: thị trường kinh doanh ăn uống, tình hình cạnh tranh, hình ảnh hay uy tín của nhà hàng...Việc đánh giá thị trường sẽ giúp người quản lý nhà hàng biết được những kỳ vọng của khách về chất lượng dịch vụ ăn uống và mức giá mà khách sẵn sàng chi tiêu cho dịch vụ ăn uống của nhà hàng. Các mức chất lượng của đối thủ cạnh tranh có ảnh hưởng đến chính sách chất lượng của nhà hàng và dịch vụ ăn uống của nhà hàng về cạnh tranh người thành công trên thị trường.

Ngoài việc xem xét thị trường và tình hình cạnh tranh người quản lý nhà hàng cũng phải xem xét hình ảnh hay uy tín của nhà hàng trên thị trường kinh doanh ăn uống. Chính sách chất lượng của nhà hàng phải đảm bảo duy trì và củng cố nâng cao hình ảnh hay uy tín của doanh nghiệp trên thị trường.

## **6.2.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp**

### **a. Sự phát triển của kinh tế thế giới:**

Trong những năm gần đây, nền kinh tế toàn thế giới đã có nhiều thay đổi nhanh chóng, tạo ra những thách thức mới trong kinh doanh.

- Xu hướng toàn cầu hóa dẫn tới ngày càng xuất hiện nhiều nhà hàng trong các tập đoàn kinh doanh ăn uống nổi tiếng thế giới có mặt ở khắp các quốc gia trên thế giới; từ đó sự cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh nhà hàng, đặc biệt là cạnh tranh về chất lượng phục vụ trong nhà hàng diễn ra ngày càng gay gắt.

- Những tiến bộ xã hội thay đổi nhanh chóng, với vai trò của khách hàng ngày càng cao

- Sự cạnh tranh tăng lên gay gắt cùng với sự bão hòa của thị trường

- Đối với các doanh nghiệp, vai trò của chất lượng ngày càng trở thành yếu tố quan trọng hàng đầu.

Kinh tế càng phát triển, mức sống của người dân ngày càng cao thì yêu cầu chung về chất lượng phục vụ ngày càng cao. Vì vậy các nhà hàng muốn thành công trên thị trường phải nhận thức và giải quyết tốt vấn đề chất lượng phục vụ.

### **b. Tình hình thị trường:**

Đây là nhân tố quan trọng nhất, là xuất phát điểm cho sự phát triển chất lượng dịch vụ. Nhà hàng chỉ tồn tại được khi chất lượng phục vụ ăn uống của nhà hàng đáp ứng được những mong đợi của khách hàng. Xu hướng vận động của nhu cầu thị trường sẽ quyết định xu hướng phát triển và hoàn thiện chất lượng phục vụ kinh doanh ăn uống trong các nhà hàng

Nhu cầu của khách càng phong phú đa dạng và thay đổi nhanh càng đòi hỏi doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh ăn uống càng phải theo sát, nắm vững sự biến động của thị trường để có thể nâng cao và hoàn thiện chất lượng sản phẩm để thích ứng kịp thời đòi hỏi ngày càng cao của khách hàng. Yêu cầu về mức chất lượng đạt được của sản phẩm phải phản ánh được đặc điểm và tính chất của nhu cầu. Xác định đúng đặc điểm và xu hướng vận động của nhu cầu là căn cứ đầu tiên, quan trọng nhất để định hướng phát triển chất lượng của sản phẩm

### **c. Trình độ tiến bộ tiến bộ khoa học kỹ thuật:**

Để không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm thì trình độ khoa học kỹ thuật cần phát triển mạnh mẽ.

Đối với hoạt động kinh doanh tại các nhà hàng, khoa học công nghệ góp phần rất quan trọng trong việc nâng cao chất lượng của cơ sở vật chất kỹ thuật và tiện nghi phục vụ. Từ đó nâng cao năng suất lao động, tốc độ phục vụ của nhân viên. Mặt khác, khi khoa học công nghệ phát triển, đặc biệt mảng công nghệ thông tin giúp cải tiến chất lượng của hoạt động của thu thập thông tin, quản lý thông tin, nghiên cứu thị trường... làm dịch vụ cung ứng ra có chất lượng phù hợp với nhu cầu của khách hàng.

### **d. Cơ chế, chính sách quản lý của các quốc gia:**

Môi trường pháp lý với những chính sách và cơ chế quản lý kinh tế có tác động trực tiếp và to lớn đến việc tạo ra và nâng cao chất lượng sản phẩm của các nhà hàng. Cơ chế quản lý kinh tế thông thoáng sẽ tạo ra môi trường thuận lợi cho chủ các nhà hàng nâng cao tính tự chủ sáng tạo trong việc tìm phương hướng nâng cao chất lượng sản phẩm của nhà hàng. Mặt khác cơ chế quản lý kinh tế tốt còn tạo ra môi trường cạnh tranh, kích thích các nhà hàng đẩy mạnh đầu tư, cải tiến nâng cao chất lượng sản phẩm, cung ứng cho khách hàng những món ăn đồ uống có chất lượng cao với giá cả hợp lý. Cơ chế phù hợp sẽ kích thích các nhà hàng đẩy mạnh đầu tư, cải tiến, nâng cao chất lượng dịch vụ; và ngược lại, cơ chế không phù hợp sẽ tạo ra sự trì trệ trong hoạt động kinh doanh của các nhà hàng.

*e. Các yêu cầu về văn hóa xã hội:*

Mỗi khu vực, thị trường, mỗi quốc gia, mỗi dân tộc có những yếu tố văn hóa xã hội riêng, có ảnh hưởng rất lớn đến việc hình thành đặc tính chất lượng sản phẩm dịch vụ nói chung và với dịch vụ kinh doanh ăn uống nói riêng. Những yêu cầu về văn hóa, đạo đức, xã hội, các phong tục tập quán thói quen tiêu dùng có ảnh hưởng trực tiếp tới các thuộc tính chất lượng của sản phẩm; đồng thời có ảnh hưởng gián tiếp thông qua các quy định bắt buộc mỗi sản phẩm phải thỏa mãn những đòi hỏi phụ thuộc phù hợp với nền văn hóa của cộng đồng. Chất lượng là toàn bộ những đặc tính thỏa mãn nhu cầu người tiêu dùng nhưng không phải tất cả mọi nhu cầu cá nhân đều được thỏa mãn. Những đặc tính chất lượng sản phẩm chỉ thỏa mãn toàn bộ những nhu cầu cá nhân nếu nó không ảnh hưởng tới lợi xã hội. Có thể nói chất lượng phục vụ của nhà hàng phụ thuộc chặt chẽ vào môi trường văn hóa của mỗi quốc gia.

### **6.3. Quản trị chất lượng phục vụ trong nhà hàng**

#### **6.3.1. Nội dung của quản trị chất lượng phục vụ trong nhà hàng**

Quản trị chất lượng phục vụ bao gồm các nội dung chủ yếu sau

*a. Xác định mục tiêu của quản lý chất lượng phục vụ*

Mục tiêu của quản trị chất lượng phục vụ trong nhà hàng

- + Thỏa mãn khách hàng
- + Liên tục cải tiến dịch vụ
- + Quan tâm nghiên cứu các yêu cầu của xã hội và môi trường
- + Đảm bảo tính hiệu quả trong cung ứng dịch vụ

*b. Xây dựng và thực hiện chính sách chất lượng*

Quản lý nhà hàng có trách nhiệm đề ra chính sách đối với chất lượng dịch vụ để thỏa mãn khách hàng. Trách nhiệm và cam kết đối với chính sách chất lượng của nhà hàng thuộc về cán bộ quản lý cấp cao nhất trong nhà hàng. Người quản lý nhà hàng phải xây dựng và lập văn bản về chính sách chất lượng liên quan đến các vấn đề sau:

- + Số lượng, chủng loại dịch vụ mà nhà hàng sẽ cung cấp

- + Hình ảnh chất lượng và danh tiếng của nhà hàng
- + Phương pháp và các bước thực hiện mục tiêu chất lượng
- + Vai trò của từng người chịu trách nhiệm thực hiện chính sách chất lượng trong nhà hàng.

Quản lý nhà hàng phải đảm bảo rằng Chính sách chất lượng được truyền bá được hiểu được thực hiện và duy trì rộng khắp trong toàn bộ nhà hàng.

#### *c. Xây dựng và thực hiện hệ thống chất lượng*

Mỗi nhà hàng cần xây dựng thực hiện và duy trì một hệ thống chất lượng như một biện pháp để thực hiện các chính sách và mục tiêu đề ra cho chất lượng dịch vụ của nhà hàng.

Các yếu tố điều hành một hệ thống chất lượng bao gồm:

- + Quá trình marketing
- + Quá trình thiết kế
- + Quá trình cung ứng dịch vụ
- + Phân tích và cải tiến việc thực hiện dịch vụ

Các yếu tố của hệ thống chất lượng cần được hệ thống hóa nhằm kiểm tra và đảm bảo được mọi quá trình thực hiện đều đảm bảo chất lượng.

Hệ thống chất lượng cần nhấn mạnh đến các biện pháp phòng ngừa rủi ro hay sự cố có thể để khỏi mất thời gian giải quyết nếu chúng xảy ra.

#### *d. Đảm bảo và sử dụng các nguồn nhân lực, vật lực*

Phải đảm bảo sử dụng có hiệu quả các nguồn nhân lực, vật lực để thực thi hệ thống chất lượng và đạt được các mục tiêu chất lượng trong mỗi nhà hàng. Mỗi nhà hàng cần coi trọng việc tuyển chọn, bố trí, phân công, đánh giá, đào tạo và phát triển nhân lực.

Các nguồn vật lực cần cho hoạt động dịch vụ trong nhà hàng bao gồm:

- + Cơ sở vật chất kỹ thuật và tiện nghi phục vụ;
- + Các nhu cầu tác nghiệp cũng như cung ứng tiện nghi, hệ thống vận chuyển và thông tin;
- + Các thiết bị đánh giá chất lượng dịch vụ và phần mềm máy tính;
- + Tài liệu tác nghiệp và tài liệu kỹ thuật.

#### **6.3.2. Ý nghĩa của việc đảm bảo chất lượng phục vụ trong nhà hàng**

Một nhà hàng có chất lượng phục vụ tốt sẽ tạo ra sức hấp dẫn đối với khách. Mỗi nhà hàng có những chủng loại, cơ cấu thực đơn riêng cùng với đặc thù riêng về cơ sở vật chất kỹ thuật, tiện nghi phục vụ và phong cách phục vụ riêng sẽ tạo lên tính độc đáo và lợi thế cạnh tranh của nhà hàng

Chất lượng phục vụ là một trong những nhân tố chính để xác định giá bán trong các nhà hàng. Chất lượng đôi khi được coi là một yếu tố hình thành lên giá độc quyền trong các nhà hàng. Nâng cao chất lượng phục vụ trong các nhà hàng thông qua việc nâng cao chất lượng của các điều kiện thực hiện dịch vụ (cơ sở vật chất kỹ thuật, tiên nghi phục vụ...) còn góp phần nâng cao năng suất lao động của nhân viên.

Chất lượng phục vụ trong các nhà hàng được đảm bảo còn góp phần giảm chi phí, hạ giá thành sản phẩm. Chất lượng phục vụ cao sẽ đi đôi với việc giảm tỷ lệ sai hỏng của sản phẩm, giảm lãng phí tiêu hao nguyên vật liệu vào các sản phẩm hỏng giúp doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí kinh doanh.

Nâng cao chất lượng phục vụ trong các nhà hàng góp phần tạo điều kiện cho khách hưởng thụ những thức ăn thức uống có chất lượng cao hơn, dịch vụ được đáp ứng nhanh hơn và tiện lợi hơn. Khi chất lượng phục vụ tăng lên thì lợi ích của khách khi sử dụng các dịch vụ tại nhà hàng cũng tăng lên

Chất lượng phục vụ là một trong những phương tiện tuyên truyền quảng cáo có hiệu quả nhất cho các nhà hàng: Khi nhà hàng có chất lượng phục vụ cao, ổn định, đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng sẽ tạo ra được ấn tượng tốt, tạo sự tin tưởng đối với khách hàng và góp phần nâng cao uy tín, tiếng tăm của nhà hàng trên thị trường

Như vậy, nâng cao chất lượng là giải pháp quan trọng mở rộng nguồn khách, tăng doanh thu và lợi nhuận cho các nhà hàng

### **6.3.3. Điều kiện và biện pháp để nâng cao chất lượng phục vụ trong nhà hàng**

#### *a. Điều kiện để nâng cao chất lượng phục vụ trong nhà hàng*

+ Sự cam kết của lãnh đạo và của cả nhà hàng:

Hiện nay trong hầu hết các nhà hàng ở nước ta đang thực hiện mô hình quản trị truyền thống, chưa thực sự theo mô hình quản trị hiện đại – mô hình quản trị hướng tới khách hàng mục tiêu. Do đó, điều quan trọng đầu tiên là phải có sự cam kết của lãnh đạo và của cả nhà hàng đối với việc nâng cao chất lượng phục vụ

+ Nhận thức của lãnh đạo nhà hàng:

Lãnh đạo nhà hàng cần nhận thức được:

- Do sự phát triển của công nghệ thông tin nên tính cạnh tranh giữa các nhà hàng ngày càng gay gắt. Khách hàng có sức mua và có quyền lựa chọn nhà hàng theo quyết định của mình nên họ cần phải lựa chọn các nhà hàng có khả năng đáp ứng mong đợi của họ.

- Muốn hội nhập thị trường khu vực và thế giới các nhà hàng phải quản lý như thế nào để vượt qua hàng rào phi thuế quan hay rào cản kỹ thuật thương mại tiến dần tới sự hội nhập về chất lượng của sản phẩm và dịch vụ

- Áp dụng mô hình quản lý theo quá trình để đạt tới mục tiêu đảm bảo chất lượng theo tiêu chuẩn của ISO 9000 nhằm thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của các khách hàng

+ Nhận thức của nhân viên:

Mọi nhân viên trong nhà hàng cần nhận thức rõ tính bức thiết của việc nâng cao chất lượng phục vụ để nhà hàng tồn tại và phát triển.

+ Lựa chọn và đưa ra những tiêu chuẩn áp dụng

- Tiêu chí đánh giá về cơ sở vật chất kỹ thuật: sự hiện đại của nhà hàng, tính đồng bộ tổng hợp; bố trí sắp xếp hợp lý; tính an toàn của nhà hàng (vệ sinh môi trường, an ninh phòng chống cháy nổ, vệ sinh an toàn thực phẩm...

- Tiêu chí đánh giá dịch vụ hàng hóa của nhà hàng: sự đa dạng, phong phú của dịch vụ hàng hóa; sự phù hợp của khách hàng mục tiêu; sự cung cấp kịp thời, chính xác; tính chuẩn hóa của dịch vụ hàng hóa.

- Tiêu chí đánh giá cán bộ quản lý: kỹ năng dự báo, lập kế hoạch, giải quyết tình huống, ra quyết định, khuyến khích nhân viên làm việc nhóm, kiểm tra giám sát các hoạt động; tiếp nhận, truyền đạt, xử lý thông tin; sử dụng ngoại ngữ.

- Tiêu chí đánh giá nhân viên phục vụ: hình dáng, sức khỏe; kỹ năng giao tiếp; tinh thần trách nhiệm; trình độ chuyên môn nghiệp vụ; tuân thủ quy trình phục vụ; kỹ năng làm việc nhóm; nhận biết nhu cầu khách hàng, truyền đạt và tiếp nhận thông tin; sử dụng ngoại ngữ.

- Tiêu chí đánh giá mức độ thỏa mãn của khách: sự thuận tiện của đặt chỗ và thanh toán; tính chính xác và kịp thời trong phục vụ; vệ sinh trong nhà hàng; lịch sự, chu đáo của nhân viên; sự an toàn trong nhà hàng; sự tương xứng giữa giá với chất lượng phục vụ.

*b. Biện pháp nâng cao chất lượng phục vụ trong nhà hàng*

+ Đảm bảo cơ sở vật chất về số lượng và chất lượng

Tùy vào loại hình kinh doanh mà các nhà hàng có những nhu cầu về cơ sở vật chất khác nhau cần đáp ứng. Tất cả đều cần đảm bảo đáp ứng đủ số lượng để có thể phát huy hết công năng phục vụ

Tiến hành kiểm tra và thay thế các trang thiết bị đã hỏng hóc. Nâng cấp thiết bị tiên tiến nếu điều đó phù hợp với định hướng nâng cao chất lượng dịch vụ, mở rộng quy mô của nhà hàng. Cần lên kế hoạch mua sắm cụ thể và tính toán chi tiết các vật dụng cần mua để cân đối chi phí cũng như đảm bảo chất lượng sử dụng lâu dài. Tăng cường công tác bảo dưỡng trang thiết bị để không xảy ra sai sót ảnh hưởng đến trải nghiệm khách hàng.

Sử dụng ứng dụng các thiết bị hiện đại như menu điện tử, phần mềm quản lý nhà hàng,..

+ Xây dựng đội ngũ nhân viên tốt để cải thiện chất lượng dịch vụ

- Tuyển chọn kỹ càng

Để có thể xây dựng đội ngũ nhân viên tốt, trước hết hãy bắt đầu bằng việc tuyển đúng người. Xây dựng quy trình tuyển dụng kỹ càng, cụ thể theo các tiêu chí:

- Xác định số lượng các vị trí cần tuyển với bản mô tả công việc rõ ràng
  - Xây dựng các mức thang lương phù hợp cho các vị trí tuyển dụng.
  - Xây dựng một bộ khung ứng tuyển có sẵn để đối chiếu giữa các ứng viên.
- Training, đào tạo nghiệp vụ thường xuyên

Để nhân viên phát huy được hết năng lực nhằm nâng cao chất lượng phục vụ thì cần được training và đào tạo nghiệp vụ thường xuyên. Một kế hoạch đào tạo nghiệp vụ định kỳ là rất cần thiết giúp trao đổi, nâng cao trình độ và khả năng tương tác giữa nhân viên cũ và nhân viên mới, giữa nhân viên và quản lý.

- Giám sát và đánh giá sát sao quá trình làm việc

Quy định mục tiêu chất lượng dịch vụ cho nhân viên có cơ sở để cải thiện bản thân mình. Hãy giám sát từ những điều nhỏ nhất như cử chỉ, lời nói, thái độ phục vụ, sự nhanh nhạy nắm bắt công việc để kịp thời can thiệp và xử lý nếu có sai sót xảy ra trong quá trình phục vụ khách hàng. Cần lưu ý theo sát chứ đừng tạo áp lực cho nhân viên.

- Xây dựng chế độ đãi ngộ hợp lý, hấp dẫn

Cung cấp phúc lợi cơ bản trong ngành F&B bao gồm: Bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, nghỉ phép. Bên cạnh đó, hãy đưa ra những hình thức khen thưởng phù hợp để động viên và khích lệ tinh thần nhân viên nếu đạt thành tích phục vụ xuất sắc

- + Nâng cao quy trình phục vụ chuyên nghiệp

Đề ra những tiêu chuẩn cao hơn nữa cho từng quy trình phục vụ: Trước khi đón khách, đón khách, quá trình order, phục vụ khách, tiễn khách,...

### **6.3.4. Phương pháp đánh giá chất lượng phục vụ trong nhà hàng**

#### **a. Phương pháp cứng**

Phương pháp cứng là phương pháp đánh giá chất lượng thông qua các tiêu chuẩn định mức. Đối với hoạt động kinh doanh nhà hàng, đánh giá chất lượng phục vụ được thể hiện qua các hình thức sau:

- + Kiểm tra bằng cảm quan:

Đây là phương pháp kiểm tra đánh giá một cách định tính tình hình thực hiện các chỉ tiêu chất lượng phục vụ thông qua sự cảm nhận của các giác quan về các thuộc tính chất lượng. phương pháp này được sử dụng rộng rãi trong kiểm tra các chỉ tiêu khó lượng hóa như màu sắc, mùi vị... của món ăn, đồ uống. Để phản ánh mức độ chất lượng đạt được người ta thường dùng cách cho điểm đối với mỗi chỉ tiêu chất lượng.

Phương pháp này cho kết quả nhanh, tiết kiệm thời gian và các nguồn lực vật chất trong công tác kiểm tra. Nó rất thích hợp trong kiểm tra các chỉ tiêu phần mềm



của sản phẩm và các chỉ tiêu có tính tâm lý khó lượng hóa. Phương pháp này phụ thuộc vào trình độ chuyên môn, kiến thức, khả năng, kinh nghiệm, thói quen, tâm lý... nhân viên kiểm tra

Tuy nhiên nhược điểm của phương pháp này là kết quả mang tính chủ quan, độ chính xác không cao.

+ Sử dụng chuyên viên:

Dựa vào kết quả thu được người ta tiến hành hội đồng chuyên gia để đánh giá, cho điểm từng thuộc tính và chỉ tiêu chất lượng phân cấp hạng sản phẩm. Đây là phương pháp được sử dụng khá phổ biến trên thế giới, được thể hiện dưới 2 hình thức:

- Phương pháp Delphy: Các chuyên viên không trực tiếp trao đổi với nhau mà các ý kiến đánh giá được trả lời qua phiếu điều tra khách hàng đã được soạn thảo sẵn

- Phương pháp Paterne: Là phương pháp trong đó các chuyên gia trực tiếp trao đổi với nhau để đi đến các chỉ tiêu chất lượng

Phương pháp chuyên viên được thực hiện qua hàng loạt các bước lặp đi lặp lại nên kết quả khá chính xác, khai thác được kiến thức, trình độ và kinh nghiệm của các chuyên gia am hiểu về chất lượng từng loại sản phẩm. Tuy nhiên vẫn mang tính chủ quan, phụ thuộc vào kinh nghiệm, độ nhạy cảm và khả năng của các chuyên gia. Chi phí lớn và tốn kém về thời gian.

### *b. Phương pháp mềm*

Đây là phương pháp thông qua ý kiến khách hàng. Phương pháp này thường được áp dụng thông qua các hoạt động lắng nghe ý kiến khách hàng bằng sổ góp ý, tổ chức các hội nghị khách hàng, sử dụng bảng hỏi...

Để đánh giá toàn diện chất lượng dịch vụ một cách toàn diện và khách quan các nhà hàng thường đánh giá thông qua việc kết hợp hai phương pháp trên một cách hài hòa và linh hoạt.

## **B. TÓM TẮT CHƯƠNG 6**

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

- Bản chất và nội dung của phục vụ trong nhà hàng: Bản chất của sự phục vụ, nội dung của sự phục vụ

- Các yếu tố ảnh hưởng tới chất lượng phục vụ: Các nhân tố bên trong và nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

- Quản trị chất lượng phục vụ trong nhà hàng: Nội dung của quản trị chất lượng phục vụ trong nhà hàng, ý nghĩa của việc đảm bảo chất lượng phục vụ trong nhà hàng, điều kiện và biện pháp để nâng cao chất lượng phục vụ, phương pháp đánh giá chất lượng phục vụ trong nhà hàng

## **C. CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP**

1. Trình bày các nhân tố bên trong ảnh hưởng tới chất lượng phục vụ của nhà hàng.

2. Hãy nêu các nhân tố bên ngoài ảnh hưởng tới chất lượng phục vụ của nhà hàng. Phân tích ảnh hưởng của thị trường tới chất lượng phục vụ của nhà hàng.
3. Hãy trình bày nội dung quản trị chất lượng phục vụ trong nhà hàng.
4. Tại sao phải đảm bảo chất lượng phục vụ trong nhà hàng? Để nâng cao chất lượng phục vụ trong nhà hàng cần sử dụng những biện pháp gì?
5. Trình bày các phương pháp đánh giá chất lượng phục vụ trong nhà hàng.

## Chương 7

# QUẢN TRỊ TIÊU THỤ TRONG NHÀ HÀNG

## GIỚI THIỆU CHƯƠNG 7

Chương 7 là chương giới thiệu cho người học một số kiến thức cơ bản về tiêu thụ hàng hóa, nghiên cứu thị trường, xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối, xây dựng chính sách tiêu thụ hàng hóa, dịch vụ, kế hoạch hóa tiêu thụ hàng hóa dịch vụ trong kinh doanh nhà hàng.

## MỤC TIÊU CHƯƠNG 7

Sau khi học xong chương này, người học có khả năng:

### \* Về kiến thức

Giúp cho người học nắm được được khái quát về hoạt động tiêu thụ, nghiên cứu thị trường trong nhà hàng.

Nắm được những vấn đề cơ bản về hoạt động xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối, chính sách sản phẩm trong nhà hàng.

### \* Về kỹ năng

Vận dụng những kiến thức về hoạt động tiêu thụ, nghiên cứu thị trường, xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối để quản trị tiêu thụ hiệu quả.

### \* Về năng lực tự chủ và trách nhiệm

- Thể hiện được thái độ học tập tích cực học tập, tham gia xây dựng bài sôi nổi, phát huy tính tích cực sáng tạo trong học tập.

- Chủ động tìm kiếm, nghiên cứu tài liệu về quản trị tiêu thụ trong nhà hàng.

## PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 7

- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận và bài tập chương 7 (cá nhân hoặc nhóm).

- Đối với người học: chủ động đọc trước giáo trình (chương 7) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận và bài tập tình huống chương 7 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.

## ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 7

- **Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng:** Không

- **Trang thiết bị máy móc:** Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác

- **Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu:** Chương trình môn học, giáo trình, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.

- **Các điều kiện khác:** Không có

## KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 7

### - Nội dung:

- ✓ Kiến thức: Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức
- ✓ Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.
- ✓ Năng lực tự chủ và trách nhiệm: Trong quá trình học tập, người học cần:
  - + Nghiên cứu bài trước khi đến lớp
  - + Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.
  - + Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.
  - + Nghiêm túc trong quá trình học tập.

### - Phương pháp:

- ✓ Điểm kiểm tra thường xuyên: 1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)
- ✓ Kiểm tra định kỳ lý thuyết: không có

## A. NỘI DUNG

### 7.1. Khái quát về tiêu thụ trong nhà hàng

#### 7.1.1. Tiêu thụ hàng hóa dịch vụ

Có rất nhiều quan niệm về tiêu thụ hàng hóa, dịch vụ:

- Với tư cách là một phạm trù kinh tế: Tiêu thụ là sự chuyển đổi hình thái giá trị của hàng hóa, dịch vụ từ hàng sang tiền

- Với tư cách là một hành vi: Tiêu thụ sự chuyển dịch quyền sở hữu hàng hóa, dịch vụ cho khách hàng đồng thời thu được tiền hàng hoặc quyền thu được tiền hàng

- Với tư cách là một chức năng, là một khâu trong quá trình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp: Tiêu thụ là một khâu mang tính quyết định trong quá trình hoạt động kinh doanh, một bộ phận cấu thành thuộc hệ thống tổ chức và quản lý kinh doanh của doanh nghiệp chuyên thực hiện các hoạt động nghiệp vụ liên quan đến việc thực hiện các chức năng chuyển hóa hình thái giá trị của sản phẩm sang tiền tệ cho tổ chức đó.

- Với tư cách là một quá trình: Tiêu thụ là một quá trình thực hiện các hoạt động trực tiếp hoặc gián tiếp ở tất cả các cấp, các phân tử trong doanh nghiệp nhằm tạo điều kiện thuận lợi để biến khả năng chuyển hóa hình thái giá trị của hàng hóa, dịch vụ từ hàng sang tiền thành hiện thực một cách có hiệu quả nhất.

Tiêu thụ là hoạt động nhằm mục đích mang đến sự trao đổi sản phẩm, dịch vụ giữa nhà hàng và khách hàng. Tiêu thụ không chỉ là dịch chuyển đơn thuần mà được xác định bởi hàng loạt những hoạt động trước và sau bán. Trong quá trình tiêu thụ, nhà hàng giúp khách hàng tiếp cận với sản phẩm và dịch vụ của mình và luôn có nhu cầu giao tiếp giữa người bán và người mua.

Trong hoạt động này, các nhà hàng luôn tìm cách:

- Tạo lập nhu cầu của khách hàng
- xác định sản phẩm, dịch vụ sẽ đáp ứng nhu cầu khách hàng.

- Khẳng định lợi ích của sản phẩm, dịch vụ.
- Cung cấp thông tin về sản phẩm, dịch vụ.
- Sử dụng những khả năng thuyết phục khách nhằm đảm bảo việc tiêu thụ được diễn ra.
- Cung cấp dịch vụ sau bán.

### **7.1.2. Quản trị tiêu thụ hàng hóa, dịch vụ**

Trong quá trình tiêu thụ hàng hóa dịch vụ trong nhà hàng, cả người cung cấp và khách hàng không thể tách rời nhau. Khách hàng tiếp xúc với nhân viên là một phần quan trọng của sản phẩm, dịch vụ. Sự tác động qua lại giữa người cung cấp và khách hàng tạo nên sự tiêu thụ hàng hóa dịch vụ.

Như vậy không chỉ người cung cấp dịch vụ mà cả khách hàng cũng góp phần tạo nên chất lượng sản phẩm, dịch vụ.

Đảm bảo cho nhà hàng bán được hàng hoá ngày một nhiều với doanh thu ngày càng cao chính là công việc quản trị tiêu thụ trong nhà hàng.

Muốn làm được điều đó đòi hỏi người quản lý phải đảm bảo quản lý chặt chẽ đối với nhân viên cũng như khách hàng, tạo mọi điều kiện tốt nhất để khách hàng cảm thấy thoải mái, hài lòng khi tiêu dùng tại nhà hàng.

Giả sử nhà hàng có các món ăn phong phú, đảm bảo chất lượng cảm quan, giá cả hợp lý, đội ngũ nhân viên phục vụ tận tình, nhưng trong nhà hàng có vài vị khách gây ồn ào cũng sẽ ảnh hưởng tới những khách hàng khác. Điều này sẽ làm cho chất lượng dịch vụ của nhà hàng kém đi.

## **7.2. Nghiên cứu thị trường**

### **7.2.1. Khái quát về nghiên cứu thị trường**

#### *a. Khái niệm nghiên cứu thị trường*

Thị trường nhà hàng là nơi diễn ra các hoạt động mua bán các sản phẩm ăn uống và dịch vụ phục vụ nhằm đáp ứng nhu cầu của các đối tượng khách.

Nghiên cứu thị trường là quá trình thu thập, xử lý và phân tích dữ liệu thành thông tin sẵn sàng cho nhà quản trị sử dụng trong quá trình ra quyết định marketing.

Nghiên cứu thị trường là một trong những chức năng quan trọng nhất quản trị marketing. Nó liên quan đến mọi hoạt động của marketing từ khâu hoạch định như phân đoạn thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu, định vị thương hiệu trên thị trường, các quyết định về sản phẩm, giá cả, phân phối và xúc tiến bán.

Nghiên cứu thị trường là chức năng liên kết giữa nhà sản xuất với người tiêu dùng và cộng đồng thông qua hệ thống thông tin.

#### *b. Mục đích nghiên cứu thị trường của nhà hàng*

Trong hoạt động kinh doanh nhà hàng hiện nay, hoạt động nghiên cứu nhu cầu ăn uống của các đối tượng khác nhau trong xã hội đóng vai trò rất quan trọng đối với các hoạt động kinh doanh nhà hàng để nhằm mục đích sau:

Nghiên cứu thị trường kinh doanh nhà hàng giúp chúng ta thu thập được nhiều thông tin quan trọng về thị trường:

- Xu hướng sử dụng dịch vụ ăn uống hiện nay
- Các đặc trưng về các đối tượng khách hàng khác nhau
- Những ứng xử của khách hàng
- Các đối thủ cạnh tranh
- Mức tác động của hàng hóa, dịch vụ đến khách hàng
- Tác động của quảng cáo đến các đối tượng khách...

Nghiên cứu thị trường tạo lập được sự hiểu biết về thị trường, nâng cao chất lượng của việc đưa ra các quyết định quản lý. Đồng thời xây dựng được hệ thống thực đơn phù hợp trên cơ sở đó để xây dựng được mô hình kinh doanh nhà hàng nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của các đối tượng khách

### **7.2.2. Nội dung chủ yếu của nghiên cứu thị trường**

#### **a. Nghiên cứu nhu cầu hiện tại**

Phân tích nhu cầu hiện tại là các hoạt động nghiên cứu nhằm trả lời được các vấn đề cơ bản sau:

- Ai là khách hàng của nhà hàng?
- Các đối tượng này từ đâu đến?
- Họ sử dụng hàng hóa, dịch vụ của nhà hàng như thế nào?
- Khi nào thì họ có nhu cầu?
- Các yếu tố tác động đến sự lựa chọn của khách hàng
- Nguyên nhân họ lựa chọn sử dụng sản phẩm của nhà hàng
- Họ đến nhà hàng bằng phương tiện gì?
- Những ý kiến đánh giá, nhận xét của khách hàng đối với cơ sở vật chất, tiện nghi và những dịch vụ của nhà hàng

Để phân tích được nhu cầu ăn uống, trước tiên cần phải nghiên cứu thành phần của thị trường, sự phát triển của hàng hóa được tiêu thụ (thể hiện bằng số lượng suất ăn, doanh thu, số lượng khách hàng...), sau đó tiến hành nghiên cứu cấu trúc tiêu dùng các món ăn tại các nơi khách hàng thường đến để sử dụng

#### **b. Phân đoạn thị trường**

Phân đoạn thị trường là quá trình phân chia toàn bộ thị trường của dịch vụ ăn uống ra thành các nhóm có những đặc trưng chung. Các nhóm này thường được gọi là các đoạn thị trường hoặc thị trường mục tiêu

Đoạn thị trường là một nhóm người tiêu dùng có thể xác định được trong một thị trường chung mà sản phẩm ăn uống của nhà hàng có sự hấp dẫn đối với họ.

Phân đoạn thị trường đóng vai trò quan trọng đối với hoạt động marketing nhà hàng:

- Giúp cho người thực hiện marketing hiểu thấu đáo về nhu cầu và mong muốn của khách hàng, qua đó tìm đúng thị trường mục tiêu của mình.

- Giúp cho người thực hiện marketing định vị thị trường có hiệu quả hơn. Nhờ có phân đoạn thị trường, marketing có thể lựa chọn những vị thế đáp ứng được những lợi ích mà khách hàng mục tiêu mong đợi, dễ dàng chiếm lĩnh được vị trí cụ thể trong tâm trí khách hàng và tăng khả năng cạnh tranh.

- Nâng cao độ chính xác trong việc lựa chọn các công cụ marketing.

- Sử dụng có hiệu quả nguồn lực marketing.

Đối với thị trường kinh doanh nhà hàng, có rất nhiều tiêu thức khác nhau để phân đoạn thị trường như: phân đoạn thị trường theo cơ sở địa lý, theo nhân chủng học, theo tập tính khách hàng, theo các yếu tố tâm lý.

Do đặc tính đa dạng về đặc điểm khách hàng nên khó xác định được một loại khách hàng đặc trưng cho nhà hàng kinh doanh ăn uống mà chỉ có thể xác định được một số loại khách hàng với những nét đặc trưng nhất định. Đó chính là tổ hợp của các yếu tố trên. Trong thực tế người ta thường phân đoạn thị trường kinh doanh ăn uống theo những nhóm sau:

- Những người phàm ăn: là những đối tượng khách hàng có nhu cầu ăn nhiều chất ngọt, béo và nhiều bột

- Những người dễ ăn: chiếm số lượng lớn, phần lớn là những người có khả năng thanh toán hạn chế, thích những gia vị mạnh, không chú trọng đến những yêu cầu ăn uống cân đối

- Những người sành ăn: phần lớn là những người có nghề nghiệp tự do, có thẩm mỹ cao và thích cái mới. Điều hấp dẫn với họ trong nhà hàng là chất lượng của đồ ăn, phong cách phục vụ

- Những người đơn giản: họ thích các món ăn nhanh, bày trí đơn giản, không quan tâm nhiều lắm đến chất lượng sản phẩm

- Những người thích mới lạ: họ quan tâm tới những món ăn nổi tiếng trong quá khứ cũng như những thực đơn mới có

- Những người quan tâm đến môi trường: quan tâm đến thực phẩm sạch, đơn giản nhưng bổ dưỡng, quan tâm đến hương vị tinh khiết của sản phẩm

- Những người không bị dao động: có thu nhập khiêm tốn và thường thích ăn ở nhà

- Những người tính toán: tiết kiệm và ăn uống cẩn thận, tránh những đồ nhiều calo

- Những người đặc biệt quan tâm đến sức khỏe: là những người thu nhập cao, mong muốn cung cấp những sản phẩm có chất lượng cao

### *c. Nghiên cứu về sản phẩm nhà hàng*

Sản phẩm của nhà hàng bao gồm 2 thành phần là hàng hóa và dịch vụ.

Sản phẩm hàng hóa của nhà hàng dễ bị hư hỏng, bảo quản trong thời gian ngắn. Việc cung cấp các sản phẩm ăn uống không cố định mà biến động theo các thời điểm khác nhau trong ngày, tháng, năm. Mặt khác, việc cung cấp các sản phẩm ăn uống còn thay đổi theo từng dạng khách hàng.

Sản phẩm dịch vụ của nhà hàng là các hoạt động phục vụ nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, thỏa mãn mục tiêu kinh tế của nhà hàng. Việc phân tích thường kỳ sản phẩm ăn uống cho phép tìm ra điểm mạnh, yếu của sản phẩm từ đó xác định được vị trí của sản phẩm trên thị trường. Để phân tích được sản phẩm của các nhà hàng trước tiên cần phân tích vị trí, trang thiết bị của nhà hàng, kiến trúc phòng ăn, cách trang trí phòng ăn, hệ thống âm thanh, ánh sáng...; Sau đó tiến hành phân tích chất lượng đội ngũ lao động, phục vụ tại nhà hàng (trình độ văn hóa, ngoại ngữ, chuyên môn, kỹ thuật...) để đánh giá khả năng phục vụ khách hàng của đội ngũ nhân viên; Cuối cùng là việc phân tích chất lượng các sản phẩm, dịch vụ hiện có bán tại nhà hàng. Đặc biệt cần phân tích mối quan hệ giữa giá cả và chất lượng sản phẩm nhằm hoàn thiện, bổ sung chính sách tiêu thụ của nhà hàng. Khi nghiên cứu sản phẩm của nhà hàng, cần tiến hành đánh giá sự thỏa mãn của khách hàng đối với các sản phẩm đó dựa trên các tiêu chí phù hợp.

### *d. Nghiên cứu về môi trường kinh doanh*

\* Môi trường vĩ mô: Đó là những yếu tố mang tính chất xã hội rộng lớn, chúng có tác động, ảnh hưởng tới môi trường marketing vĩ mô và tới các quyết định marketing của nhà hàng.

- Yếu tố kinh tế: cụ thể là tốc độ tăng trưởng kinh tế, kéo theo thu nhập của dân cư tăng lên làm cho nhu cầu sử dụng các sản phẩm ăn uống có xu hướng tăng lên.

- Yếu tố văn hóa: Nền văn hóa của mỗi dân tộc và quốc gia có tác động lớn đến nhu cầu và đặc điểm ăn uống của mỗi đối tượng khách

- Yếu tố chính trị và pháp luật: Là yếu tố quan trọng cần xem xét bởi nếu thiếu đi sự ổn định chính trị thì sự phát triển dài hạn, bền vững của doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp nhà hàng nói riêng sẽ bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Luật pháp và cơ chế ngành có thể tạo nên ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến việc ra quyết định chiến lược kinh doanh của nhà hàng. Các yếu tố cần xem xét đánh giá bao gồm: sự ổn định chính trị, hệ thống văn bản pháp luật liên quan như luật kinh doanh, luật lao động, luật cạnh tranh, các chính sách thuế, các quy định về bảo vệ người tiêu dùng, bảo vệ môi trường, vệ sinh an toàn thực phẩm ...

- Yếu tố nhân khẩu học: là cơ sở quan trọng để doanh nghiệp tìm hiểu được nhu cầu của khách hàng bởi nó liên quan trực tiếp đến các đặc điểm như độ tuổi, giới tính, nghề nghiệp, mức thu nhập, quốc gia, dân tộc của các đối tượng khách hàng mà nhà hàng hướng tới để phục vụ. Chính những yếu tố này sẽ tác động trực tiếp đến sở thích, thói quen ăn uống và tiêu dùng của khách.



\* Môi trường vi mô: Là các yếu tố có sự tác động và thường xuyên cọ sát đến sự phát triển của các đơn vị kinh doanh ăn uống, bao gồm:

- Khách hàng: Là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của các đơn vị kinh doanh ăn uống. Để theo dõi thông tin về khách hàng, nhà hàng tập trung vào bốn loại thị trường khách hàng là khách hàng thực tế, khách hàng tiềm năng, khách hàng cá nhân, khách hàng là những tổ chức.

- Các nhà cung cấp: Các nhà cung cấp có thể tác động đến tương lai và lợi nhuận của nhà hàng vì nó tác động trực tiếp đến đầu vào của nhà hàng. Vì vậy nhà hàng cần tìm được số lượng nhà cung cấp phù hợp để tránh bị ép giá hoặc được cung cấp thực phẩm có chất lượng không cao.

- Đối thủ cạnh tranh: Sự hiểu biết về đối thủ cạnh tranh có ý nghĩa quan trọng đối với doanh nghiệp trong việc tạo ra sản phẩm, dịch vụ và lựa chọn cách thức kinh doanh để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng ngày một tốt hơn. Phân tích đối thủ cạnh tranh còn giúp doanh nghiệp xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức để từ đó hình thành, triển khai và điều chỉnh chiến lược kinh doanh hiệu quả nhất, hướng tới mục tiêu phát triển bền vững và ổn định trong tương lai.

- Các yếu tố bên trong nhà hàng như chất lượng sản phẩm, dịch vụ; chất lượng cơ sở vật chất kỹ thuật; đội ngũ nhân viên, nguồn lực tài chính cũng ảnh hưởng rất lớn đến tiêu thụ của nhà hàng.

Khi nghiên cứu môi trường kinh doanh cần trả lời được các câu hỏi:

- Những yếu tố then chốt nào hiện nay có tác động đến sự phát triển của nhà hàng?

- Những yếu tố then chốt nào dẫn đến thắng lợi trong cạnh tranh của nhà hàng?

- Nhà hàng có thể tác động những yếu tố nào nhằm tạo ra những sự đổi mới trong quá trình hoạt động và cơ chế kinh doanh?

#### *e. Nghiên cứu thị trường tiềm năng*

Nghiên cứu thị trường tiềm năng là hoạt động cần thiết bổ sung cho hoạt động nghiên cứu thị trường hiện tại. Các hoạt động đó bao gồm:

- Số lượng nhu cầu của thị trường tiềm năng

- Mối quan hệ giữa thị trường tiềm năng với sản phẩm của nhà hàng

- Dự báo về sự phát triển của nhu cầu

- Dự báo mức đảm bảo sản phẩm tương ứng

- Thái độ của đối thủ cạnh tranh với nhu cầu của thị trường tiềm năng và khả năng sinh lời tương ứng

Nghiên cứu thị trường tiềm năng cũng như nghiên cứu thị trường hiện tại thường dựa vào đặc điểm chung của thị trường vùng và địa phương. Sau khi nghiên cứu thị trường tiềm năng và phân tích đối thủ cạnh tranh trên thị trường này, nhà hàng sẽ có quyết định đúng đắn cho kế hoạch kinh doanh của mình.

#### **7.2.3. Các phương pháp nghiên cứu thị trường**

*a. Phương pháp phỏng vấn thăm dò:* Là phương pháp nghiên cứu thông dụng vì chúng linh hoạt và dễ áp dụng. Phương pháp này có thể thực hiện bằng 4 cách thức

- Phỏng vấn trực tiếp
- Thăm dò qua thư tín, phiếu điều tra
- Thăm dò qua điện thoại
- Thăm dò nội bộ

*b. Phương pháp quan sát theo dõi:* Quan sát bằng con người và cơ học là 2 hình thức chính của phương pháp nghiên cứu này. Con người được sử dụng trong hình thức quan sát thứ nhất còn các thiết bị điện tử và cơ học dùng trong trường hợp thứ hai.

*c. Phương pháp hội nghị khách hàng:* Đây là phương pháp thảo luận dùng cho một nhóm khách hàng điển hình để tìm hiểu sở thích, thị hiếu, thói quen tiêu dùng các sản phẩm, dịch vụ của nhà hàng. Phương pháp này có ưu điểm là đỡ tốn chi phí và thời gian hơn so với phương pháp phỏng vấn cá nhân.

*d. Phương pháp thực nghiệm:* Đây là phương pháp hệ thống các số liệu, kết quả kinh doanh qua từng thời kỳ trong thực tế để rút ra những kết luận, bài học kinh nghiệm trong việc chỉ đạo hoạt động xúc tiến bán hàng các kỳ kế hoạch tiếp theo. Phương pháp này thường phải sử dụng các kỹ thuật thống kê khá phức tạp.

*e. Phương pháp điều tra thăm dò:* Người điều tra thị trường phải chuẩn bị sẵn các bảng câu hỏi cho khách hàng. Phương pháp này có ưu điểm là thông tin thu được mang tính nguyên dạng, chi phí thấp, có thể cung cấp thông tin tổng quát về nhu cầu của khách hàng. Hạn chế của phương pháp này là do khách hàng tham gia điều tra là tự nguyện nên dữ liệu thu được có thể bị hiểu sai lệch. Do đó phương pháp này chỉ hướng vào khách hàng hiện tại. Câu hỏi cần rõ ràng, dễ hiểu, ngắn gọn, tránh dùng từ hai hoặc nhiều nghĩa.

*f. Phương pháp lấy ý kiến chuyên gia:* Chuyên gia là những người có nhiều kinh nghiệm trong công tác nghiên cứu thị trường. Dựa trên việc đặt vấn đề trao đổi, lấy ý kiến chuyên gia nhằm tập hợp thông tin để tìm ra các giải pháp và kết luận chính xác trong công tác nghiên cứu thị trường

*g. Phương pháp nghiên cứu tài liệu:* Để nghiên cứu nhu cầu các sản phẩm ăn uống cần phải nghiên cứu các tài liệu liên quan: tạp chí chuyên ngành, các tài liệu của sở, bộ, các tài liệu thống kê khác...Ưu điểm của phương pháp này là chi phí nghiên cứu thấp, thông tin thu thập được nhanh nhưng các thông tin thường không giúp ích nhiều cho hoạt động kinh doanh của nhà hàng.

#### **7.2.4. Một số kỹ thuật chủ yếu**

*a. Nghiên cứu ý kiến, thái độ hay sự thay đổi :* Thường sử dụng các câu hỏi có câu trả lời là “có”, “không” hay “không biết”. Loại nghiên cứu này nhằm tìm hiểu xem mọi người biết, hiểu hay tin vào cái gì, đồng thời đo lường những thay đổi về sự nhận biết, ý kiến hay niềm tin.

*b. Nhóm người tiêu dùng:* Cho nhóm người điền vào bảng câu hỏi hay thử nghiệm sản phẩm. Việc nghiên cứu có thể diễn ra bằng cách đến gặp trực tiếp nhóm người này hoặc gửi bảng câu hỏi, hay cho người đến phỏng vấn họ thường xuyên. Phương pháp này nhằm tìm hiểu đối tượng nào thường mua sản phẩm nào, số lượng bao nhiêu, mức độ thường xuyên và ở đâu.

*c. Nghiên cứu động lực:* Người khởi xướng dạng nghiên cứu dạng này là Tiến sĩ Ernst Ditcher. Bằng các phương pháp tương tự như cách kiểm tra lâm sàng hay trí thông minh, dạng nghiên cứu này nhằm tìm hiểu động lực tiềm ẩn, chứ không tìm hiểu những ý kiến hay ý thích đã được nêu sẵn.

*d. Nhóm thảo luận:* Đây là một hình thức tìm hiểu động lực thúc đẩy ít tốn kém mà hiệu quả hơn. Nhóm người được chọn sẽ đưa ra ý kiến trước những câu hỏi mà người hướng dẫn đặt ra. Nhược điểm của phương pháp này là nhóm người nghiên cứu có thể quá nhỏ, không thể đại diện cho số đông. Ngoài ra, thành kiến của người hướng dẫn có thể ảnh hưởng đến kết quả nghiên cứu.

*e. Trả lời câu hỏi qua điện thoại:* Các cuộc điều tra thăm dò ý kiến những người ở xa hay không tập trung ở một khu vực có thể được thực hiện qua điện thoại.

*f. Trả lời câu hỏi qua thư tín:* Bảng câu hỏi sẽ được gửi đến một số đối tượng. Phương pháp này phụ thuộc vào người trả lời có hứng thú và có vui lòng hợp tác hay không. Nó ít tốn kém hơn những cuộc phỏng vấn trực tiếp nhưng kết quả có thể không có giá trị vì số lượng người trả lời quá ít.

*g. Nghiên cứu qua phiếu trả lời:* Bảng câu hỏi sẽ được đăng trên báo, tuy nhiên điểm yếu của phương pháp này là chỉ có những người thật sự quan tâm mới gửi câu trả lời.

*h. Kiểm tra nhà bếp:* Những nhà nghiên cứu sẽ đến kiểm tra nhà bếp của một nhóm “người nội trợ” – có thể được thuê để ghi nhận các nhãn hiệu, sản phẩm trong tủ chạn, tủ lạnh, phòng tắm... mà họ sử dụng.

*i. Kiểm tra thùng rác:* Một cách nghiên cứu bằng quan sát khác là những nhà nghiên cứu sẽ ghi nhận các nhãn hiệu đã được tiêu dùng có mặt trong thùng rác nhà để thu nhập thông tin.

*k. Thu nhập thông tin từ các cửa hàng, và người bán:* Là một hình thức nghiên cứu bằng cách kiểm tra định kỳ lượng hàng trong kho và hoá đơn của một nhóm người buôn bán. Số lượng sản phẩm mua và còn tồn kho thể hiện hoạt động mua bán. Như vậy có thể thống kê các sản phẩm khác nhau được bán ra, so sánh với những sản phẩm cạnh tranh, thấy được thị phần của mỗi sản phẩm. Sau một thời gian, có thể quan sát sự phát triển hay suy yếu của sản phẩm, và những chuyển biến có thể được lý giải theo tác động của quảng cáo, khuyến mãi và những nguồn ảnh hưởng khác.

*l. Nghiên cứu định tính:* Cách thức thực hiện là tiến hành những cuộc phỏng vấn có thể kéo dài đến 3 giờ và thu băng lại. Trong trường hợp này, nhóm đối tượng phỏng vấn tương đối nhỏ, tuy nhiên nêu đại diện cho nhóm khách hàng điển hình

và nhóm thiểu số, thì hình thức nghiên cứu này cũng sẽ thu được nhiều thông tin đáng giá.

*m. Nghiên cứu về hình ảnh công ty:* Mục tiêu của cuộc nghiên cứu này là so sánh điểm yếu và điểm mạnh của một số nhà hàng tương tự nhau. Thông qua kết quả nghiên cứu, nhà hàng có thể khắc phục điểm yếu và phát huy điểm mạnh.

### **7.3. Xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối**

#### **7.3.1. Xây dựng hệ thống kênh phân phối**

##### *a. Phân loại kênh phân phối*

Căn cứ vào sự tiếp xúc giữa nhà hàng với khách hàng tiêu dùng cuối cùng cuối cùng thì kênh phân phối chia làm hai loại:

- Kênh phân phối trực tiếp: Là hình thức mà ở đó các doanh nghiệp kinh doanh bán thẳng sản phẩm của mình cho khách hàng tiêu dùng cuối cùng. Giữa người sản xuất hàng hóa và dịch vụ với người tiêu dùng không qua bất kỳ một trung gian nào. Kênh phân phối này được áp dụng chủ yếu trong các nhà hàng. Ưu điểm của chính sách này là làm cho các nhà hàng có điều kiện để nâng cao chất lượng phục vụ, uy tín và phản ứng kịp thời với những sự thay đổi của thị trường.

- Kênh phân phối gián tiếp: Là hình thức sản phẩm được bán cho người tiêu dùng qua một hoặc nhiều khâu trung gian. Vì vậy người sản xuất không quan hệ trực tiếp với người tiêu dùng và thị trường nên các thông tin về thị trường được xử lý chậm, có ít điều kiện để tạo được uy tín với khách hàng. Kênh phân phối này thường được áp dụng cho các sản phẩm ăn nhanh, các loại bánh hoặc các sản phẩm ăn uống đóng gói khác.

Căn cứ vào mối quan hệ giữa người sản xuất và mua hàng thì kênh phân phối được chia làm hai loại:

- Kênh phân phối tìm đến khách hàng: Các nhà hàng đưa ra sản phẩm của mình đến tận tay người mua. Xu hướng bán hàng theo địa chỉ đang phát triển nhanh trong ngành kinh doanh ăn uống.

- Kênh phân phối khách hàng tìm đến: Khách hàng tìm đến nhà hàng để mua và sử dụng các sản phẩm ăn uống. Phương thức bán hàng này đòi hỏi cần phải có các cơ sở vật chất, tiện nghi phù hợp, đáp ứng được nhu cầu của người tiêu dùng.

Căn cứ vào hình thức bán hàng, kênh phân phối được chia làm hai loại:

- Bán buôn: Theo hình thức này các cơ sở kinh doanh ăn uống như nhà hàng, khách sạn sản xuất ra các sản phẩm ăn uống của mình sau đó giao lại cho các đại lý bán buôn để họ trực tiếp bán lẻ cho người tiêu dùng.

- Bán lẻ: Trong hoạt động kinh doanh ăn uống hình thức bán lẻ thông qua các cửa hiệu, nhà hàng để đưa sản phẩm ăn uống đến tận khách hàng cuối cùng.

##### *b. Tổ chức hệ thống kênh phân phối*

- Bán tại chỗ: Do các sản phẩm chủ yếu được tiêu thụ trực tiếp nên các cơ sở kinh doanh ăn uống cần phải có cơ sở vật chất, tiện nghi phù hợp cho hoạt động

bán hàng tại chỗ cho khách. Thông qua hình thức này các nhà hàng có thể thiết lập được mối quan hệ trực tiếp với khách hàng, thu hút họ quay trở lại lần sau bằng việc nâng cao chất lượng phục vụ khách, các chính sách giá cả phù hợp

- Bán cho các công ty lữ hành: Các nhà hàng có thể ký kết hợp đồng với các công ty du lịch – lữ hành trong một thời gian cụ thể để nhằm tổ chức các hoạt động ăn uống cho khách du lịch của họ, điều này thường xảy ra với các nhà hàng đặc sản hoặc nhà hàng chuyên doanh các sản phẩm ăn uống đặc thù trong khách sạn như nhà hàng Âu, Á. Việc thống nhất các nội dung quan trọng trong hợp đồng như: Thực đơn, ngày giờ phục vụ, các yêu cầu trong phục vụ, giá cả, thời gian báo hủy... là công việc rất quan trọng nhằm làm ổn định hoạt động kinh doanh nhà hàng.

- Bán qua điện thoại: Các nhà hàng có thể lập ra các số điện thoại dễ nhớ hoặc miễn phí, có sự tuyên truyền rộng rãi để các đối tượng có thể tiến hành đặt ăn, đặt tiệc theo nhu cầu của khách hàng.

- Bán thông qua mạng Internet: Ngày nay cùng với sự phát triển của công nghệ thông tin thì các nhà hàng lập ra trang Web để nhằm quảng cáo rộng rãi về nhà hàng cũng như thu hút được các yêu cầu tổ chức ăn uống cho nhiều đối tượng khác nhau bằng việc gửi các văn bản yêu cầu thông qua hệ thống thư điện tử hoặc bán hàng thông qua các mạng xã hội như facebook, zalo...

- Bán cho khách hội nghị, hội thảo: Hiện nay loại hình du lịch hội nghị, hội thảo đang phát triển rất nhanh, các nhà hàng có thể liên hệ với các nhà tổ chức hội nghị, hội thảo chuyên nghiệp để nhằm cung cấp các sản phẩm ăn uống của mình cho khách hàng của họ. Hoặc các nhà hàng cũng có thể tổ chức các loại hình ăn uống cho các công ty, các doanh nghiệp, các tổ chức khác để họ tổ chức các hội nghị khách hàng, tiệc chiêu đãi...

Các hình thức khác: Bán hàng qua catalog, bán hàng qua khách sạn.

### *c. Lựa chọn kênh phân phối*

Việc lựa chọn kênh phân phối phù hợp nhằm mục đích đảm bảo bán được nhiều hàng hóa dịch vụ với chất lượng tốt, chi phí thấp, thỏa mãn được nhiều nhu cầu khách hàng.

Do đặc điểm kinh doanh, kênh phân phối của các nhà hàng chủ yếu tập trung vào chính sách mạng lưới. Chính sách mạng lưới, chính sách sản phẩm ăn uống và dịch vụ có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Điều đó thể hiện ở cách thức lựa chọn các phương án phát triển mạng lưới sản phẩm ăn uống sau:

- Phương án 1: Mặt hàng ăn uống bán ra hạn chế về số lượng khi sử dụng mạng lưới bán hàng phát triển.

Phương án này thích hợp với các nhà hàng kinh doanh các món ăn nhanh, ăn điếm tâm ở các khu dân cư, các thành phố và ở những nơi tập trung dân cư đông người. Với các mặt hàng đơn giản và mạng lưới bán hàng rộng khắp, khối lượng hàng hóa bán ra sẽ tăng nhanh nên doanh số bán hàng lớn, lợi nhuận tăng.

- Phương án 2: Mặt hàng bán ra đa dạng khi sử dụng mạng lưới bán hàng hạn chế.

Kênh phân phối này phù hợp với các nhà hàng đặc sản cao cấp, hoặc các công viên giải trí cao cấp có nhiều dịch vụ ăn uống đáp ứng cho nhiều đối tượng tiêu dùng khác nhau. Chính sách này làm cho doanh số bán ra không tăng nhanh nhưng tỷ lệ lợi nhuận lớn.

- Phương án 3: Mặt hàng phong phú với mạng lưới bán hàng phát triển.

Kênh phân phối này áp dụng cho các doanh nghiệp ăn uống ở giai đoạn sản phẩm của họ đã bão hòa trên thị trường. Đây là phương án khó có hiệu quả. Xu hướng chung của các đơn vị kinh doanh ăn uống thường chỉ chọn hoặc chiến lược đa dạng hóa sản phẩm với mạng lưới phân phối hạn chế hoặc chuyên môn hóa sản phẩm dịch vụ với mạng lưới phân phối phát triển.

- Phương án 4: Phát triển nhanh mạng lưới.

Kênh này áp dụng chủ yếu đối với các đơn vị kinh doanh ăn uống mới trên thị trường với các sản phẩm ăn uống và dịch vụ mới. Với các đơn vị này mạng lưới phải phát triển để thỏa mãn nhu cầu thị trường ở những thời điểm và các vị trí thị trường thuận lợi nhất. Để phát triển nhanh mạng lưới phân phối thì hai yếu tố giá cả và chất lượng mang tính chất quyết định cho sự thắng lợi của hoạt động kinh doanh.

- Phương án 5: Hạn chế mạng lưới với những sản phẩm độc đáo.

Kênh này được áp dụng cho các đơn vị chuyên phục vụ theo nhu cầu khách hàng với các sản phẩm độc đáo và các dịch vụ phục vụ cao cấp. Yêu cầu: biểu tượng của nhà hàng phải đặc biệt, tên sản phẩm phải độc đáo. Điều đó sẽ có tác dụng sâu sắc đến khách hàng đã thường xuyên đến với nhà hàng đồng thời cũng gợi trí tò mò của những khách hàng tiềm năng của nhà hàng.

- Phương án 6: Đa dạng hóa mạng lưới với một mác sản phẩm duy nhất.

Theo chính sách này, mỗi cơ sở trong một mạng lưới cần cung cấp các sản phẩm, dịch vụ có chung một mác. Đặc điểm cơ bản của kênh này là các cơ sở trong một mạng lưới cần phải liên kết chặt chẽ với nhau nhằm bổ sung cho nhau. Việc quản lý hoạt động tiếp thị cũng ở mức độ tổng thể của cả mạng lưới.

- Phương án 7: Đa dạng hóa mạng lưới với các nhãn hiệu sản phẩm khác nhau.

Mỗi đơn vị trong mạng lưới hoàn toàn có quyền với chính mác sản phẩm của mình. Hệ thống sản phẩm, dịch vụ trong mỗi cơ sở không có nhãn hiệu chung, mỗi đơn vị kinh doanh ăn uống có các chiến lược marketing của mình. Người quản lý chính của mỗi đơn vị có trách nhiệm làm cho sản phẩm của mình thỏa mãn được nhu cầu thị trường. Đó là chính sách phát triển mạng lưới của các công ty ăn uống lớn ở các tỉnh hoặc thành phố. Chính sách này thường áp dụng cho các trung tâm ăn uống dịch vụ hoặc các công ty ăn uống mang tính chất tổng hợp.

### ***7.3.2. Quản trị hệ thống kênh phân phối***

Sau khi lựa chọn kênh phân phối, hình thành nên hệ thống kênh phân phối, vấn đề quan trọng phải quản trị hoạt động của chúng. Hoạt động quản trị hệ thống kênh phân phối tập trung vào những vấn đề chính sau:

- Tuyển chọn thành viên kênh

Cũng giống như tuyển chọn lao động, trong quá trình tổ chức hoạt động của kênh phân phối, phải lựa chọn và thu hút những trung gian cụ thể tham gia vào kênh phân phối của mình. Việc tuyển chọn dễ hay khó phụ thuộc vào quy mô của nhà hàng và loại hình sản phẩm, dịch vụ mà nhà hàng kinh doanh. Thông thường các nhà hàng phải xác định một tập hợp các tiêu chuẩn để tuyển chọn thành viên của kênh phân phối như: phương thức hoạt động, mức độ lợi nhuận và khả năng phát triển, khả năng chi trả, tính hợp tác và uy tín, điều kiện kinh doanh.

- Khuyến khích các thành viên kênh:

Các thành viên trong kênh phải thường xuyên được hoạt động, trong đó ba phương pháp phổ biến là: hợp tác, thiết lập quan hệ thành viên và xây dựng chương trình phân phối. Các phương pháp này đều tập trung vào việc tạo ra quan hệ liên kết chặt chẽ trong kênh. Hơn nữa, các nhà hàng cũng phải sử dụng các công cụ marketing hỗn hợp trong quản lý hoạt động của kênh phân phối. Qua đó tạo ra những chất keo kết dính các thành viên trong kênh và chất bôi trơn hoạt động của kênh.

- Đánh giá hoạt động của các thành viên kênh.

Định kỳ các nhà hàng cần phải đánh giá hoạt động của các thành viên trong kênh với những tiêu chuẩn như: mức doanh số đạt được, sự lành mạnh trong thanh toán, mức độ hợp tác trong các chương trình quảng cáo...

## **7.4. Xây dựng các chính sách tiêu thụ hàng hóa, dịch vụ**

### **7.4.1. Chính sách sản phẩm**

#### *a. Vai trò của chính sách sản phẩm*

Chính sách sản phẩm là phương thức kinh doanh có hiệu quả trên cơ sở đảm bảo thỏa mãn nhu cầu của thị trường và thị hiếu của khách hàng trong từng thời kỳ hoạt động kinh doanh của nhà hàng.

Chính sách sản phẩm là xương sống của chiến lược marketing nhà hàng. Cạnh tranh ngày càng gay gắt thì vai trò của chính sách sản phẩm ngày càng trở lên quan trọng. Không có chính sách sản phẩm thì chính sách giá cả, chính sách phân phối, xúc tiến cũng không có lý do tồn tại. Nếu chính sách này sai lầm có nghĩa là chúng ta đưa ra thị trường những hàng hóa và dịch vụ mà khách hàng không có nhu cầu hoặc nhu cầu rất thấp thì cho dù chúng ta có đưa ra mức giá thấp hoặc tăng cường quảng cáo như thế nào đi nữa thì cũng không thu hút được khách hàng vì vậy sẽ không có ý nghĩa. Chính sách sản phẩm đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh đúng hướng, tạo điều kiện để mở rộng kinh doanh.

#### *b. Chu kỳ sống của sản phẩm*

Chu kỳ sống của sản phẩm nhà hàng là khoảng thời gian từ khi sản phẩm được đưa ra thị trường cho đến khi nó không còn tồn tại trên thị trường. Tương ứng với từng giai đoạn trong chu kỳ sống của sản phẩm, nhà hàng sẽ có những chính sách marketing phù hợp để đạt được mục tiêu kinh doanh của mình. Đối với từng sản phẩm, từng nhóm chủng loại có thể có số lượng và độ dài từng giai đoạn khác nhau. Nhưng nhìn chung chu kỳ sống của sản phẩm thường có bốn giai đoạn.

- Giai đoạn giới thiệu sản phẩm: Các nhà hàng tìm kiếm và phát triển các ý tưởng về các sản phẩm, dịch vụ của mình như các hệ thống thực đơn, danh mục đồ uống... Trong giai đoạn này nhà hàng phải gánh chịu những chi phí đầu tư ban đầu.

- Giai đoạn xâm nhập: Đây là giai đoạn tăng trưởng doanh thu chậm khi sản phẩm, dịch vụ đang thâm nhập thị trường. Trong giai đoạn này thường không có lợi nhuận vì nhà hàng phải đầu tư chi phí lớn cho hoạt động quảng bá và giới thiệu sản phẩm

- Giai đoạn tăng trưởng: Đây là giai đoạn mà khách hàng chấp nhận sản phẩm, dịch vụ của nhà hàng và lợi nhuận sẽ gia tăng. Các nhà hàng có thể sử dụng chiến lược để giữ cho tăng trưởng thị trường nhanh như: Nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ và bổ sung thêm những đặc tính mới, xâm nhập vào các kênh phân phối mới, giảm giá bán tại thời điểm thích hợp, chuyển quảng cáo từ tạo lập nhận thức về sản phẩm, dịch vụ sang việc tạo lập tính thuyết phục, chắc chắn của sản phẩm dịch vụ và việc mua hàng.

- Giai đoạn chín muồi: Là giai đoạn xuất hiện sự tăng trưởng chậm dần trong doanh thu bởi sản phẩm đã đạt độ chấp nhận của hầu hết những khách hàng tiềm năng, mức lợi nhuận giảm xuống bởi việc gia tăng các hoạt động marketing để chống lại sự cạnh tranh. Nhà hàng cần quan tâm đến các chiến lược như: Cải biến thị trường (tìm kiếm khách hàng mới, đoạn thị trường mới), cải biến sản phẩm (thay đổi đặc điểm, chất lượng, kiểu dáng sản phẩm), cải biến hoạt động marketing hỗn hợp.

- Giai đoạn suy thoái: Là giai đoạn mà doanh thu tiêu thụ giảm nhanh và lợi nhuận sa sút. Việc nghiên cứu chu kỳ sống của sản phẩm giúp nhà hàng đưa ra quyết định:

- Duy trì sản phẩm hiện tại
- Cải tiến một phần của sản phẩm, dịch vụ
- Đưa sản phẩm ra khỏi thị trường
- Thay thế bằng sản phẩm mới

c. *Các chiến lược sản phẩm*: Sở thích và thị hiếu của khách hàng phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau như thu nhập, văn hóa, độ tuổi, giới tính... Một định hướng sản phẩm có hiệu quả sẽ xác định được nhu cầu cũng như mong muốn của khách hàng. Đối với ngành kinh doanh ăn uống cũng có các phương án chiến lược như sau:



- Chiến lược “sành ăn”: Chiến lược cao cấp này được thiết kế nhằm phục vụ riêng cho khách hàng với sự quan tâm đặc biệt, thời gian kéo dài. Dịch vụ có đặc điểm là rất tốn kém, thị trường hẹp. Khách hàng thường Sử dụng các dịch vụ ăn uống với các nguyên vật liệu cao cấp, đắt tiền hay tốn kém

- Chiến lược “ăn đúng”: Chiến lược này nhằm vào thị trường lớn hơn thị trường cao cấp, ngoài việc phải đưa ra Các dịch vụ thật độc đáo, có sức cạnh tranh tốt nhưng giá phải hợp lý để thu hút đông đảo khách hàng. Chiến lược sản phẩm này được thiết kế sao cho ít tốn kém nhưng khách hàng vẫn được đáp ứng các dịch vụ đầy đủ.

- Chiến lược “ăn nhanh”: Chiến lược này quan tâm đến năng suất lao động và công suất sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật ở mức tối đa và thời gian tiếp xúc với khách được rút ngắn tới mức tối thiểu từ đó nhà hàng sẽ giảm chi phí và giảm giá thành sản phẩm.

#### *d. Phát triển sản phẩm mới*

Phát triển sản phẩm mới đang trở thành một tất yếu khách quan trong hoạt động kinh doanh của các hệ thống nhà hàng do một số nguyên nhân:

- Sự cạnh tranh trên thị trường đang chuyển trọng tâm từ cái tranh giá cả sang cạnh tranh chất lượng sản phẩm, dịch vụ vì vậy đòi hỏi các đơn vị kinh doanh ăn uống phải tìm cách nâng cao chất lượng sản xuất, hoàn thiện sản phẩm hiện có, hoặc tạo ra những sản phẩm mới tạo được lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

- Mỗi sản phẩm, dịch vụ có một vòng đời nhất định, khi nó đã bước vào giai đoạn suy thoái đòi hỏi phải có sản phẩm mới thay thế nhằm đảm bảo tính liên tục trong quá trình kinh doanh.

Các bước cần thiết để phát triển sản phẩm mới:

- Nghiên cứu sản phẩm mới: Đây là giai đoạn khởi đầu tính từ khi hình thành ý tưởng cho đến khi đưa ra được kết quả cuối cùng về sản phẩm cần đưa ra thị trường. Trong giai đoạn này các đơn vị kinh doanh ăn uống cần thu thập được các thông tin chính xác về tình hình thị trường, phân tích các đối thủ cạnh tranh, các nguồn nguyên vật liệu để đưa ra kết luận chính xác.

- Thiết kế sản phẩm mới: Trong giai đoạn này các đơn vị kinh doanh ăn uống cần phải tính toán xây dựng các chỉ tiêu, đặc tính cho sản phẩm mới như công thức chế biến, thực đơn, quy trình chế biến, yêu cầu của thành phẩm.

Khi thiết kế một sản phẩm trong kinh doanh ăn uống, ngoài việc đưa ra những ý tưởng chung nhà hàng cần phải xây dựng kế hoạch chi tiết về thiết kế bên trong, trang trí nội thất phòng ăn, đồng phục của nhân viên, chủng loại món ăn và sự phân chia các chủng loại món ăn đó theo thời gian trong ngày. Kế hoạch này được xây dựng dựa theo những thông số về ý tưởng chung, chủng loại sản phẩm, thứ hạng, quy mô của nhà hàng, khách hàng và những nhân tố khác trong môi trường vi mô.

- Sản xuất thử sản phẩm mới: Mục đích của bước này là khẳng định lại quy trình kỹ thuật và các thông số đã xác định ở bước hai, từ đó xác định được chi phí, giá thành, giá bán của sản phẩm

- Xúc tiến quảng bá sản phẩm mới ra thị trường: Trong giai đoạn này cần phải xem xét các điều kiện thời gian, lựa chọn thị trường, quảng cáo...

#### **7.4.2. Chính sách Marketing**

##### *a. Bản chất, mục tiêu*

**Bản chất:** Chính sách Marketing là một công cụ chủ yếu mà các đơn vị kinh doanh ăn uống có thể sử dụng để tác động vào thị trường mục tiêu nhằm đạt được mục tiêu kinh doanh của mình. Bản chất của các hoạt động này là truyền tin về sản phẩm mà doanh nghiệp kinh doanh ăn uống hướng tới khách hàng để thuyết phục họ mua hàng của doanh nghiệp.

**Mục tiêu:** Giúp các đơn vị kinh doanh ăn uống nâng cao được hình ảnh và uy tín của mình trên thị trường, nâng cao khả năng cạnh tranh, tiêu thụ được nhiều sản phẩm, góp phần đạt được mục tiêu trước mắt và lâu dài. Giúp khách hàng nhận biết được các sản phẩm ăn uống, hướng khách hàng tới mục tiêu cuối cùng là quyết định mua sản phẩm và trung thành với nhãn hiệu của nhà hàng. Để đạt được điều đó, các chương trình marketing phải thống nhất, hấp dẫn, có tính thuyết phục cao và phải được thực hiện trong dài hạn. Có các hình thức truyền thông khác nhau, doanh nghiệp có thể đặt ra mục tiêu truyền thông khác nhau xong về tổng thể phải hướng đến các mục tiêu sau:

Phải duy trì nhận thức và thái độ của khách hàng với các nhãn hiệu đã có.

Nâng cao khả năng cạnh tranh của nhà hàng trên thị trường.

Đảm bảo hiệu quả của hoạt động kinh doanh.

##### *b. Các công cụ thực hiện*

\* **Quảng cáo:** là phương sách có tính chất chiến lược nhằm đạt được hoặc duy trì một lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

+ Xác định mục tiêu quảng cáo quảng cáo là một công cụ marketing, có ba loại mục tiêu quảng cáo sau:

- **Quảng cáo đưa tin** nhằm gia tăng sự nhận biết về sản phẩm mới, diễn giải những đặc tính của sản phẩm mới, thông tin cho khách hàng về sự thay đổi trong giá bán, thu hút những thị trường mục tiêu mới, nhằm tạo lập hầy đề cao ấn tượng và hình ảnh của nhà hàng.

- **Quảng cáo nhắc nhở:** nhằm nhắc nhở khách hàng về nơi họ có thể sử dụng các dịch vụ ăn uống Hoặc nơi họ có thể đặt hàng, nhắc nhở khách hàng về sản phẩm dịch vụ độc đáo của nhà hàng, về sự tồn tại của sản phẩm dịch vụ của nhà hàng.

- **Quảng cáo thuyết phục:** nhằm tăng sở thích của khách hàng đối với sản phẩm dịch vụ của nhà hàng, tăng sự trung thành của khách hàng, thuyết phục khách hàng

mua sản phẩm dịch vụ bằng cách đặt trước, thay đổi nhận thức của khách hàng về chất lượng hay chủng loại sản phẩm dịch vụ được cung cấp

+ Xác định chương trình quảng cáo: để có thể thực hiện một chương trình quảng cáo đạt hiệu quả cao ta phải tiến hành các bước sau:

- Nghiên cứu thị trường
- Nghiên cứu sản phẩm, dịch vụ của nhà hàng
- Nghiên cứu về phương tiện truyền tin.

+ Lựa chọn phương tiện quảng cáo:

Do các sản phẩm ăn uống chủ yếu được tiêu thụ trực tiếp, nên các thành phần khác của tổ hợp marketing trong kinh doanh ăn uống cũng được vận dụng một cách trực tiếp. Đó là hình thức quảng cáo trực tiếp (thông qua chất lượng của sản phẩm ăn uống và uy tín của nhà hàng) và các hình thức xúc tiến trực tiếp để tiêu thụ sản phẩm. Sản phẩm ăn uống cho phép sử dụng rất nhiều cách để kích thích nhu cầu và thu hút sự quan tâm của khách hàng bao gồm:

- Trưng bày, triển lãm các món ăn.
- Tổ chức phục vụ các món ăn cho từng chuyên đề

- Thực đơn: là hình thức quảng cáo hữu hiệu nhằm xúc tiến tiêu thụ sản phẩm. Thực đơn tạo ra ấn tượng đầu tiên về món ăn cách thức phục vụ, giá cả. Do vậy hình thức của thực Đơn như kích thước, kiểu chữ, màu sắc, bố cục cần phải được quan tâm để thu hút sự chú ý của khách hàng Đơn như kích thước, kiểu chữ, màu sắc, bố cục cần phải được quan tâm để thu hút sự chú ý của khách hàng, phản ánh biểu tượng hoặc nét nổi bật của nhà hàng, làm nổi bật những món ăn mang lại lợi nhuận cao nhất cho nhà hàng.

- Báo chí: nhiều nhà hàng đăng chọn thực đơn hay một số món hấp dẫn trên các trang quảng cáo của báo ngày và tạp chí.

- Truyền hình
- Sách hướng dẫn du lịch

\* Bán hàng cá nhân:

Bán hàng cá nhân là những mối quan hệ trực tiếp giữa nhà hàng và khách hàng hiện tại và tiềm năng. Nó là một loại ảnh hưởng cá nhân và là một quá trình giao tiếp phức tạp. Đối với nhà hàng do các sản phẩm và dịch vụ hầu hết được tiêu thụ trực tiếp nên bán hàng cá nhân đóng vai trò rất quan trọng đối với hiệu quả kinh doanh của nhà hàng. Tính hiệu quả của hoạt động bán hàng cá nhân phụ thuộc vào chất lượng của sản phẩm, nhu cầu người tiêu dùng, các giai đoạn trong quá trình mua. Các đơn vị kinh doanh ăn uống thường đặt ra mục tiêu riêng cho nhân viên bán hàng trực tiếp, bán hàng cá nhân là một nghệ thuật do vậy nhà hàng cần đào tạo nhân viên bán hàng có kỹ năng bán hàng có hiệu quả, có khả năng thuyết phục khách hàng cao. Quá trình bán hàng tại nhà hàng gồm những bước sau:

- Thăm dò và đánh giá: bước đầu tiên trong quá trình bán hàng là xác định được khách hàng của mình với những đặc điểm có thể nhận biết.

- Tiếp xúc: nhân viên phải biết cách tiếp xúc chào mời khách hàng để có được mối liên hệ tốt ban đầu. Trong quá trình tiếp xúc với khách hàng thì trang phục phù hợp, ngoại hình, khả năng giao tiếp đóng vai trò rất quan trọng trong khả năng thuyết phục khách hàng.

- Thiệu, cung cấp thông tin: nhân viên bán hàng tiến hành giới thiệu cung cấp các thông tin về sản phẩm dịch vụ của nhà hàng với khách hàng, yêu cầu của quá trình này là đạt được sự chú ý của khách hàng, duy trì sự quan tâm, tư vấn và thuyết phục được khách hàng lựa chọn những sản phẩm ăn uống phù hợp. Cần phải nhấn mạnh được lợi ích của khách hàng, những đặc tính độc đáo của sản phẩm của nhà hàng.

- Xử lý từ chối: khách hàng luôn có những từ chối từ giá cả hay những đặc tính của sản phẩm vì vậy nhân viên bán hàng cần nắm rõ những chính sách và quy định của nhà hàng, huấn luyện tốt để có thể xử lý có hiệu quả những từ chối này.

- Kết thúc: nhân viên bán hàng cần sớm nhận ra những dấu hiệu kết thúc quá trình mua hàng của khách. Biết hoàn thiện quá trình này như xác nhận lại thông tin cơ bản về những sản phẩm ăn uống mà khách hàng đã lựa chọn, ghi lại các món ăn và phiếu nhận yêu cầu

## **B. TÓM TẮT CHƯƠNG 7**

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

- Khái quát về tiêu thụ trong nhà hàng: Tiêu thụ hàng hóa dịch vụ, quản trị tiêu thụ hàng hóa, dịch vụ

- Nghiên cứu thị trường: Khái quát về nghiên cứu thị trường, nội dung chủ yếu của nghiên cứu thị trường, các phương pháp nghiên cứu thị trường, một số kỹ thuật chủ yếu

- Xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối: Xây dựng hệ thống kênh phân phối, quản trị hệ thống kênh phân phối

- Xây dựng các chính sách tiêu thụ hàng hóa, dịch vụ: Chính sách sản phẩm, chính sách Marketing

## **C. CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP**

1. Hãy kể tên các loại kênh phân phối. Các nhà hàng nên sử dụng kênh phân phối nào? Tại sao?.

2. Trình bày các phương pháp nghiên cứu thị trường.

3. Hãy phân tích cách thức lựa chọn các phương án phát triển kênh phân phối?

4. Chu kỳ sống của sản phẩm có mấy giai đoạn? Trình bày các giai đoạn đó của sản phẩm trong nhà hàng.

5. Vì sao phải phát triển sản phẩm mới? Trình bày các bước cần thiết để phát triển sản phẩm mới.

6. Để thực hiện các chính sách Marketing, có thể sử dụng các công cụ nào?  
Trình bày các phương tiện để quảng cáo nhà hàng.

## Chương 8

# QUẢN TRỊ CÁC HOẠT ĐỘNG TÀI CHÍNH TRONG NHÀ HÀNG

## GIỚI THIỆU CHƯƠNG 8

Chương 8 nhằm trang bị cho người học một số kiến thức cơ bản về quản trị các hoạt động tài chính trong kinh doanh nhà hàng. Học xong chương này người học biết được các mối quan hệ tài chính trong nhà hàng, chức năng, nhiệm vụ chủ yếu của quản trị hoạt động tài chính trong nhà hàng, phân tích được các biện pháp tăng doanh thu và tiết kiệm chi phí trong kinh doanh nhà hàng, từ đó có thể áp dụng vào thực tiễn để quản trị hoạt động tài chính có hiệu quả.

## MỤC TIÊU CHƯƠNG 8

Sau khi học xong chương này, người học có khả năng:

### \* Về kiến thức

- Giúp cho người học nắm được khái quát về hoạt động tài chính trong nhà hàng, các nội dung về hoạch định sử dụng vốn, về phân tích tài chính, quản trị doanh thu và chi phí trong nhà hàng trong nhà hàng.

### \* Về kỹ năng

Vận dụng những kiến thức về chức năng, nhiệm vụ của hoạt động tài chính và đa dạng hóa nguồn vốn, về hoạch định sử dụng vốn, phân tích tài chính trong nhà hàng để đánh giá chính xác tình hình tài chính của nhà hàng, quản trị doanh thu và chi phí hiệu quả để gia tăng doanh thu và tiết kiệm chi phí.

### \* Về năng lực tự chủ và trách nhiệm

- Thể hiện được thái độ học tập tích cực học tập, tham gia xây dựng bài sôi nổi, phát huy tính tích cực sáng tạo trong học tập.

- Chủ động tìm kiếm, nghiên cứu tài liệu về phân tích tài chính trong nhà hàng, quản trị doanh thu và chi phí trong nhà hàng.

## PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 8

- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận và bài tập chương 8 (cá nhân hoặc nhóm).

- Đối với người học: chủ động đọc trước giáo trình (chương 8) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận và bài tập tình huống chương 8 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.

## ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 8

- **Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng:** Không

- **Trang thiết bị máy móc:** Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác

- **Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu:** Chương trình môn học, giáo trình, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.

- **Các điều kiện khác:** Không có

## **KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 8**

### **- Nội dung:**

- ✓ *Kiến thức: Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức*
- ✓ *Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.*
- ✓ *Năng lực tự chủ và trách nhiệm: Trong quá trình học tập, người học cần:*
  - + *Nghiên cứu bài trước khi đến lớp*
  - + *Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.*
  - + *Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.*
  - + *Nghiêm túc trong quá trình học tập.*

### **- Phương pháp:**

- ✓ *Điểm kiểm tra thường xuyên: 1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)*
- ✓ *Kiểm tra định kỳ lý thuyết: không có*

## **A. NỘI DUNG**

### **8.1. Khái quát về hoạt động tài chính trong nhà hàng**

#### **8.1.1. Các mối quan hệ tài chính trong nhà hàng**

Nhà hàng có thể xem là một doanh nghiệp cụ thể (ngay cả khi nó có quy mô nhỏ hoặc chỉ là một bộ phận của một khách sạn hoặc một công ty du lịch). Như vậy tài chính trong nhà hàng cũng thuộc tài chính doanh nghiệp, là một bộ phận trong hệ thống tài chính của nền kinh tế.

Để tiến hành hoạt động kinh doanh, các nhà hàng cần phải có một lượng vốn tiền tệ tối thiểu nhất định. Qua quá trình hoạt động kinh doanh từ góc độ tài chính cũng chính là quá trình phân phối để tạo lập hoặc sử dụng các quỹ tiền tệ của nhà hàng nhằm thực hiện các mục tiêu của hoạt động kinh doanh. Trong quá trình đó, luôn diễn ra sự vận động và chuyển hóa liên tục các nguồn tài chính, tạo ra luồng chuyển dịch giá trị mà biểu hiện của nó là các luồng tiền tệ đi vào đi ra khỏi chu kỳ kinh doanh của nhà hàng.

Như vậy tài chính trong kinh doanh nhà hàng có thể được hiểu là toàn bộ các mối quan hệ, các hoạt động gắn với việc tạo lập và sử dụng các quỹ tiền tệ trong quá trình kinh doanh của nhà hàng.

Gắn liền với quá trình phân phối dưới hình thức giá trị để tạo lập hoặc sử dụng các quỹ tiền tệ của nhà hàng là các mối quan hệ tài chính, phản ánh bản chất của tài chính trong kinh doanh nhà hàng. Trong nhà hàng, có các mối quan hệ tài chính sau:

- Quan hệ giữa nhà hàng với Nhà nước: Được thể hiện qua việc Nhà nước cấp vốn cho các nhà hàng hoạt động (đối với nhà hàng thuộc sở hữu Nhà nước), nhà hàng thực hiện các nghĩa vụ tài chính đối với Nhà nước như nộp các khoản thuế, lệ phí... vào ngân sách Nhà nước

- Quan hệ giữa nhà hàng với các chủ thể kinh tế khác: Quan hệ về thanh toán trong việc vay vốn, cho vay vốn, đầu tư vốn; Mua và bán tài sản, vật tư hàng hóa và các dịch vụ khác

- Quan hệ trong nội bộ nhà hàng: Được thể hiện trong việc nhà hàng thanh toán tiền lương, tiền công và thực hiện các khoản tiền thưởng, tiền phạt đối với người lao động trong nhà hàng. Quan hệ thanh toán giữa các bộ phận trong nhà hàng, trong việc phân chia lợi nhuận sau thuế của nhà hàng, việc phân chia lợi tức cho các cổ đông (nhà hàng cổ phần), hình thành các loại quỹ khác của nhà hàng...

### **8.1.2. Chức năng, nhiệm vụ chủ yếu của quản trị hoạt động tài chính trong nhà hàng**

Quản trị tài chính trong kinh doanh nhà hàng là việc lựa chọn và đưa ra các quyết định tài chính, tổ chức thực hiện các quyết định đó phục vụ các mục tiêu của nhà hàng trong việc tối đa hóa lợi nhuận, tăng giá trị của nhà hàng, tăng khả năng cạnh tranh của nhà hàng trên thị trường. Quản trị tài chính trong kinh doanh nhà hàng là một phần của Quản trị nhà hàng, nó giữ vị trí quan trọng hàng đầu trong hoạt động Quản trị nhà hàng. Hầu hết mọi quyết định quản trị khác đều dựa trên những kết luận rút ra từ những đánh giá về mặt tài chính trong hoạt động kinh doanh của nhà hàng.

Trong hoạt động kinh doanh nhà hàng, có nhiều vấn đề nảy sinh đòi hỏi người kinh doanh phải đưa ra những quyết định tài chính đúng đắn và tổ chức thực hiện các quyết định đó một cách kịp thời, khoa học, có như vậy hoạt động kinh doanh nhà hàng mới có thể đứng vững và phát triển. Các quyết định tài chính có nhiều loại, có những quyết định thuộc về chiến lược phát triển tài chính doanh nghiệp, có những việc liên quan đến đáp ứng các yêu cầu kinh doanh hàng ngày của nhà hàng. Để các quyết định tài chính có tính khả thi và hiệu quả cao, đòi hỏi phải được lựa chọn trên cơ sở phân tích, đánh giá, cân nhắc kỹ về mặt tài chính.

Chức năng, nhiệm vụ chủ yếu của quản trị hoạt động tài chính trong nhà hàng:

\* Huy động và đảm bảo đầy đủ, kịp thời vốn cho hoạt động kinh doanh của nhà hàng: Trong quá trình hoạt động kinh doanh của nhà hàng thường nảy sinh nhu cầu vốn ngắn hạn và dài hạn cho hoạt động kinh doanh thường xuyên của cơ sở cũng như cho đầu tư phát triển. Chức năng của quản trị tài chính là xác định đúng đắn nhu cầu vốn cần thiết cho nhà hàng trong từng thời kỳ và lựa chọn các phương pháp và hình thức thích hợp để huy động vốn cho hoạt động kinh doanh của nhà hàng.

\* Tổ chức sử dụng vốn kinh doanh tiết kiệm và hiệu quả: Quản trị tài chính có nhiệm vụ đánh giá và lựa chọn dự án đầu tư trên cơ sở phân tích khả năng sinh lời và mức độ rủi ro của dự án đầu tư để góp phần lựa chọn phương án đầu tư tối ưu. Mặt khác, việc huy động tối đa số vốn hiện có vào hoạt động kinh doanh là việc tận dụng tối đa nguồn lực sẵn có, giảm được nhu cầu vay vốn (giảm được chi phí trả lãi vay). Ngoài ra, việc hình thành và sử dụng tốt các loại quỹ của nhà hàng gắn với việc thưởng phạt sẽ góp phần quan trọng gắn người lao động với nhà hàng, nâng cao chất lượng phục vụ.



\* Giám sát, kiểm tra thường xuyên, chặt chẽ mọi hoạt động kinh doanh của nhà hàng: Thông qua tình hình thu chi tiền tệ hàng ngày, tình hình tài chính và thực hiện các chỉ tiêu tài chính, người quản lý có thể đánh giá, tổng hợp và kiểm soát được các mặt hoạt động của nhà hàng, phát hiện kịp thời những tồn tại hay khó khăn trong kinh doanh, từ đó đưa ra các quyết định điều chỉnh hoạt động phù hợp với diễn biến thực tế kinh doanh.

## **8.2. Đa dạng hóa các nguồn vốn của nhà hàng**

### **8.2.1. Các nguồn cung ứng vốn của nhà hàng**

Xét từ góc độ quyền sở hữu, vốn kinh doanh của nhà hàng được hình thành từ 2 nguồn: nguồn vốn chủ sở hữu và các khoản nợ phải trả

- Nguồn vốn chủ sở hữu: Là số vốn thuộc sở hữu nhà hàng. Khi nhà hàng mới thành lập thì vốn chủ sở hữu do các thành viên đóng góp và hình thành nên vốn điều lệ. Khi nhà hàng đi vào kinh doanh ngoài vốn điều lệ còn có một số nguồn vốn khác cũng thuộc nguồn vốn chủ sở hữu như: lợi nhuận không chia, quỹ đầu tư phát triển, quỹ dự phòng tài chính...

- Các khoản nợ phải trả: bao gồm các khoản nhà hàng vay ( vay ngắn hạn, dài hạn), các khoản thanh toán cho người lao động, phải nộp ngân sách, phải trả nhà cung ứng và một số khoản phải trả, phải nộp khác.

Trong cơ cấu nguồn vốn đặc biệt chú ý đến tỷ trọng giữa các nguồn vốn với tổng nguồn vốn:

- Hệ số nợ = Nợ phải trả/ Tổng nguồn vốn

- Hệ số vốn chủ sở hữu = Nguồn vốn chủ sở hữu/ Tổng nguồn vốn

Hệ số nợ được coi là đòn bẩy tài chính, nó phản ánh trong một đồng vốn kinh doanh mà nhà hàng sử dụng có mấy đồng hình thành từ các khoản nợ. Khi hệ số nợ càng lớn thì chủ sở hữu càng có lợi vì chỉ đóng góp một lượng vốn ít nhưng được sử dụng một lượng tài sản lớn. Đặc biệt khi nhà hàng tạo ra lợi nhuận trên các khoản nợ lớn hơn so với số tiền lãi phải trả thì lợi nhuận dành cho chủ sở hữu gia tăng rất nhanh. Tuy nhiên, nếu lợi nhuận sinh ra không đủ lớn để bù đắp chi phí tiền lãi vay nợ phải trả thì lợi nhuận của nhà hàng sẽ giảm sút, thậm chí là lỗ vì phải dùng để bù đắp sự thiếu hụt của lãi vay phải trả. Việc lựa chọn hệ số nợ cao hay thấp sẽ tăng hoặc giảm tính rủi ro, mạo hiểm của doanh nghiệp. Trong nhà hàng, tùy thuộc vào điều kiện cụ thể mà người chủ cần lựa chọn một cơ cấu nguồn vốn hợp lý.

### **8.2.2. Phương châm và các giải pháp huy động vốn**

Vốn kinh doanh của nhà hàng được huy động từ 2 nguồn: nguồn vốn đầu tư dài hạn và nguồn vốn đầu tư ngắn hạn.

\* Nguồn vốn đầu tư dài hạn gồm:

Nguồn vốn đầu tư bên trong: được hình thành từ nội bộ nhà hàng do phần lợi nhuận để lại bổ sung cho vốn đầu tư phát triển sản xuất kinh doanh hàng năm và tiền khấu hao TSCĐ

Nguồn vốn đầu tư bên ngoài: được huy động khi nguồn vốn bên trong không đủ đáp ứng khả năng kinh doanh của nhà hàng, có thể huy động từ:

- Phát hành trái phiếu nhà hàng dài hạn: là hình thức vay vốn với khối lượng lớn qua thị trường

- Huy động các cá nhân, các tổ chức (trong và ngoài nước) góp vốn liên doanh dài hạn

- Tặng cổ phần cho nhà hàng

- Vay vốn dài hạn của ngân hàng

\* Nguồn vốn đầu tư ngắn hạn bao gồm:

- + Tín dụng thương mại: tiền phải thanh toán với người cung ứng nhưng chưa đến kỳ phải trả

- + Tín dụng ngân hàng: Vay ngắn hạn để tài trợ nhu cầu vốn lưu động

Để đảm bảo đủ vốn kinh doanh, nhà quản trị cần tính toán và quyết định các vấn đề sau:

- + Đảm bảo cơ cấu vốn tối ưu cho nhà hàng: Tức là đảm bảo tỷ trọng giữa các khoản nợ với tổng số vốn của nhà hàng một cách hợp lý. Điều đó đòi hỏi đảm bảo một cách hợp lý giữa vốn chủ sở hữu với các khoản vay dài hạn, ngắn hạn, nợ trái phiếu... trong các giai đoạn phát triển của nhà hàng.

- + Lựa chọn nguồn vay hợp lý: Nhà quản trị phải cân nhắc tính toán trên cơ sở nhu cầu vốn cho sản xuất kinh doanh và vốn chủ sở hữu của doanh nghiệp để quyết định về tổng số vốn vay và hình thức đi vay.

Khi đưa ra quyết định lựa chọn nguồn vay cần căn cứ vào các yếu tố:

- Đặc điểm kinh doanh của nhà hàng

- Kết quả kinh doanh trong những năm gần nhất và xu hướng phát triển của doanh nghiệp

- Thực trạng tài chính của doanh nghiệp

- Lãi suất và điều kiện huy động vốn của từng nguồn

- Những ưu điểm và hạn chế của từng nguồn vay

- Khả năng thanh toán của doanh nghiệp

### **8.3. Hoạch định sử dụng vốn trong nhà hàng**

#### **8.3.1. Một số chỉ tiêu cơ sở**

\* Vốn đầu tư dài hạn:

- + Đầu tư tài sản:

- Đầu tư cho xây dựng cơ bản
- Đầu tư cho mua sắm, đổi mới trang thiết bị
- + Đầu tư cho phát triển lực lượng lao động
- \* Vốn vật tư hàng hóa

$$\text{Mức dự trữ hàng hóa bình quân kế hoạch} = \frac{\text{Doanh thu (theo giá vốn) kế hoạch}}{\text{Số vòng chu chuyển vốn kế hoạch}}$$

\* Vốn cho chi tiêu thường xuyên

$$\text{Nhu cầu vốn chi tiêu thường xuyên} = \frac{\text{Tổng chi phí kế hoạch (trừ khấu hao TSCĐ)}}{\text{Tốc độ chu chuyển tiền mặt kế hoạch}}$$

\* Tiền mặt: Xác định nhu cầu tiền mặt dựa vào các yếu tố: Lượng tiền mặt xuất ra bình quân một ngày năm trước và Số ngày dự trữ tiền mặt bình quân trong quý năm trước từ đó xác định các chỉ tiêu này ở năm kế hoạch. Khi đó:

$$\begin{array}{ccccc} \text{Nhu cầu} & & \text{Số tiền xuất quỹ} & & \text{Số ngày dự trữ} \\ \text{tiền mặt} & = & \text{bình quân 1 ngày} & \times & \text{tiền mặt trong quỹ} \\ \text{kế hoạch} & & \text{kế hoạch} & & \text{kế hoạch} \end{array}$$

### 8.3.2. Hoạch định dự án đầu tư

#### a. Đầu tư tài sản

- Đầu tư cho xây dựng cơ bản: Bao gồm vốn đầu tư vào tài sản cố định hữu hình như: xây dựng các công trình của doanh nghiệp, nâng cấp khách sạn, xây dựng dựng thêm nhà nghỉ, văn phòng, đại lý... Cần lựa chọn các phương án đầu tư có hiệu quả nhất; dự tính chi phí cho mỗi công trình cụ thể và các khoản đầu tư cho TSCĐ vô hình như: mua sắm quy trình công nghệ sản xuất món ăn chất lượng cao, mua bằng phát minh, sáng chế...

- Đầu tư cho mua sắm, đổi mới trang thiết bị: Dự tính trên cơ sở nhu cầu cần mua sắm hoặc thay thế trang thiết bị kỹ thuật của từng bộ phận trong doanh nghiệp

- Yêu cầu: cần phải được xem xét đánh giá và tính toán khách quan, khoa học tránh tư tưởng mua sắm, xây dựng tràn lan không có trọng tâm dẫn đến lãng phí vốn của doanh nghiệp. Ngược lại, tránh tư tưởng không chịu mua sắm, đổi mới trang thiết bị nên không nâng cao được chất lượng sản phẩm dịch vụ, không đáp ứng được nhu cầu đòi hỏi ngày càng cao của du khách.

### *b. Đầu tư cho phát triển lực lượng lao động*

Là các khoản đầu tư dài hạn cho việc thuê mướn cán bộ quản lý giỏi, công nhân có tay nghề giỏi, đầu tư cho việc đào tạo lực lượng lao động.

### **8.3.3. Hoạch định tài chính trong nhà hàng**

#### *a. Sự cần thiết phải hoạch định tài chính*

Vốn là điều kiện để thực hiện các hoạt động khác của nhà hàng. Các chiến lược hoặc kế hoạch kinh doanh chỉ trở thành hiện thực nếu được đảm bảo bằng vốn. Hoạch định vốn là một bộ phận của hoạch định kế hoạch kinh doanh. Kế hoạch vốn là cơ sở để hoạch định và thực hiện các kế hoạch bộ phận khác. Hoạch định vốn đúng là điều kiện tiên quyết sử dụng vốn có hiệu quả.

#### *b. Căn cứ hoạch định tài chính*

Để hoạch định vốn cho từng thời kỳ phải dựa trên các cơ sở như:

- Chiến lược tài chính và đầu tư trong thời kỳ cụ thể
- Các kết quả phân tích và dự báo môi trường
- Các mục tiêu đầu tư cụ thể trong thời kỳ kế hoạch
- Kế hoạch sản xuất kinh doanh của nhà hàng
- Các phân tích, so sánh, đánh giá về từ nguồn huy động vốn.

#### *c. Nội dung chủ yếu của hoạch định tài chính*

- Xác định nhu cầu về vốn

Nội dung đầu tiên là phải xác định mức cầu về vốn, nghĩa là trong kỳ kế hoạch phải xác định rõ nhà hàng cần bao nhiêu vốn cho những việc gì. Nhà hàng phải tập trung xác định cầu về vốn do tìm được cơ hội kinh doanh mới cần đầu tư. Nhà hàng cũng phải chi cầu về vốn cho các khoảng thời gian ngắn hơn, do đó cần xác định cầu về vốn ở từng thời kỳ ngắn hạn.

Việc xác định cầu về vốn phải trên các cơ sở tính toán chính xác, có căn cứ khoa học. Trong hoạch định, cần chú ý khắc phục hiện tượng xác định mức cầu về vốn quá cao do tâm lý muốn sử dụng vốn của người khác, phải phân tích, tìm hiểu nguyên nhân và giải pháp chống hiện tượng lãng phí các nguồn vốn hiện có, đầu tư tràn lan, để nhà hàng khác chiếm dụng vốn.

- Xác định cung về vốn

Là phải trả lời các câu hỏi cụ thể xem sử dụng những hình thức huy động vốn nào (vốn nội bộ, vốn bên ngoài), phải xác định khả năng đáp ứng của mỗi nguồn huy động và xác định khoảng thời gian huy động.

- Xác định cơ cấu vốn

Phải xác định được trong một dự án hay một thời kỳ, một giai đoạn nhất định cơ cấu vốn cố định là bao nhiêu và vốn lưu động cần thiết là bao nhiêu.

- Xác định tỷ lệ chi phí sử dụng vốn bình quân

Khi hoạch định, phải đưa ra nhiều phương án huy động vốn khác nhau. Do đó phải xác định được tỷ lệ chi phí sử dụng vốn bình quân cho mỗi phương án và tỷ lệ chi phí sử dụng vốn bình quân năm theo công thức:

$$\text{Tỷ lệ chi phí sử dụng vốn bình quân (\%)} = \frac{\text{Lãi suất vay (bình quân gia quyền) của các hình thức vay}}{\text{Lãi suất vay (bình quân gia quyền) của các hình thức vay}} + \frac{\text{Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu mong muốn thu được}}{\text{Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu mong muốn thu được}}$$

Dựa trên cơ sở chi phí bình quân và tỷ suất thu hồi vốn đầu tư để lựa chọn phương án tối ưu. Phương án đầu tư tối ưu phải thỏa mãn hai điều kiện cơ bản là: Có chi phí sử dụng vốn bình quân tối thiểu và chi phí sử dụng vốn bình quân được chọn có giới hạn cao nhất bằng tỷ suất thu hồi vốn đầu tư.

- Cuối cùng đề xuất các giải pháp để đảm bảo huy động vốn và giải pháp sử dụng vốn có hiệu quả.

#### *d. Phương pháp cân bằng*

Khi cân đối nguồn huy động vốn cần chú ý:

*Một là, vốn đầu tư nghiên cứu thị trường, nghiên cứu phát triển.*

Do vai trò rất quan trọng của hoạt động nghiên cứu thị trường và nghiên cứu phát triển nên trong mọi thời kỳ đều rất cần vốn cho hoạt động này. Tuy nhiên hoạt động nghiên cứu thị trường và nghiên cứu phát triển là hoạt động rất khó đánh giá kết quả nên thường khó thuyết phục nhà cung ứng vốn.

Thông thường nhà hàng có thể huy động vốn cho hoạt động này từ các nguồn tích lũy lợi nhuận tái đầu tư, liên kết góp vốn lập quỹ nghiên cứu và phát triển cũng như sự hỗ trợ của chính phủ hoặc nguồn vốn ODA.

*Hai là, đổi mới kỹ thuật công nghệ*

Đầu tư đổi mới kỹ thuật công nghệ thường đòi hỏi lượng vốn lớn, dài hạn do đó tính rủi ro có thể cao. Nhà hàng phải biết lựa chọn chiến lược đầu tư thích hợp. Đầu tư đổi mới công nghệ có thể dựa vào nguồn vốn tự cung ứng từ nguồn tích lũy hoặc từ các nguồn vốn bên ngoài qua thị trường và không qua thị trường vốn.

*Ba là, đầu tư hiện đại hóa hoạt động quản trị*

Đầu tư hiện đại hóa hoạt động quản trị nhằm mục tiêu cải cách cơ chế vận hành, cấu trúc lại hệ thống tổ chức, tìm kiếm phương thức quản trị tiên tiến.

Đổi mới hoạt động quản trị thường khó đánh giá kết quả nên khó tìm nguồn cung ứng bên ngoài. Vì vậy nhà hàng thường tìm nguồn vốn nội bộ cho hoạt động này.

*Bốn là, đầu tư đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ*

Đào tạo và bồi dưỡng nghiệp vụ luôn cần thiết cho mọi đối tượng trong cả dài hạn và ngắn hạn và thường gắn liền với các chiến lược, kế hoạch kinh doanh.

Để đầu tư cho hoạt động đào tạo và bồi dưỡng, thường có thể tìm kiếm từ các nguồn vốn như quỹ nghiên cứu và phát triển, lợi nhuận tái đầu tư, chính phủ và các hiệp hội ngành nghề, đưa vào giá thành và người đạo tặc đóng góp.

Khi cân đối, cần chú ý khắc phục hiện tượng không tìm được nguồn cung ứng vốn do:

- Không đa dạng hóa các nguồn huy động vốn
- Không chọn được loại hình pháp lý thuận lợi cho việc huy động vốn
- Không muốn trả giá sử dụng vốn theo giá cả thị trường

Vấn đề là sau khi khai thác hết khả năng có thể mà vẫn chưa đáp ứng nhu cầu về vốn thì phải tìm giải pháp cắt giảm cầu, lúc này phải thật thận trọng đánh giá tính hiệu quả của từng loại hoạt động để cắt giảm đúng chỗ.

#### **8.3.4. Thiết lập ngân quỹ và khả năng thanh toán**

Ngân sách là tổng số tiền thu chi của nhà hàng trong một thời gian ngắn hạn như quý, tháng. Hoạch định ngân sách nhà hàng là việc xác định các mục tiêu, cân đối thu chi ngân sách và các giải pháp cho việc thực hiện.

Hoạch định ngân sách của nhà hàng có mục đích chủ nói là yếu là:

- Nắm được số tiền mà nhà hàng có vào một thời điểm bất kỳ.
- Đảm bảo khả năng thanh toán đúng hạn các khoản phải trả.
- Đảm bảo lượng tiền thích hợp thường xuyên có sẵn để nhà hàng hoạt động.

Kế hoạch ngân quỹ trong từng thời kỳ phải đảm bảo cân đối tài chính:

$$\text{Tổng đầu kỳ} + \text{Thu trong kỳ} - \text{Chi trong kỳ} = \text{Tồn cuối kỳ}$$

Điều kiện cân đối là tồn cuối kỳ phải lớn hơn 0, mức tồn cụ thể phải phù hợp với định mức dự phòng đã tính toán.

Các nhà hoạch định phải tìm giải pháp thích hợp nhằm đảm bảo sự cân đối tài chính trong từng thời kỳ kế hoạch

### **8.4. Phân tích tài chính trong nhà hàng**

#### **8.4.1. Các chỉ tiêu thường dùng trong phân tích tài chính**

##### *a. Các chỉ tiêu đánh giá kết quả hoạt động doanh thu*

- Tổng doanh thu
- Tổng vốn hàng hóa/ nguyên liệu
- Chi phí kinh doanh
- Lợi nhuận trước thuế
- Lợi nhuận sau thuế (lợi nhuận thuần)
- Hiệu quả kinh doanh (lợi nhuận thuần/ Chi phí, lợi nhuận thuần/ vốn)

##### *b. Các chỉ tiêu đánh giá về vốn và tài sản của doanh nghiệp*

- \* Tổng tài sản:
  - + Tài sản lưu động và đầu tư ngắn hạn:
    - Tiền mặt
    - Nguyên liệu, hàng hóa tồn kho
    - Các khoản đầu tư ngắn hạn
    - Tài sản lưu động khác
  - + Tài sản cố định và đầu tư dài hạn:
    - Tổng tài sản cố định
    - Các khoản đầu tư tài chính dài hạn
    - Tài sản cố định khác
- \* Nguồn vốn: Tổng nguồn vốn kinh doanh, trong đó:
  - + Nguồn vốn chủ sở hữu
  - + Nguồn vốn đi vay:
    - Vay ngắn hạn
    - Vay dài hạn

#### **8.4.2. Phân tích tài chính**

##### *a. Đánh giá tình hình tài chính*

Đánh giá tình hình tài chính là đánh giá việc thực hiện các chỉ tiêu so với kế hoạch và năm trước từ đó có những kết luận chính xác về tình hình sử dụng các nguồn lực của nhà hàng

##### *b. Phân tích một số chỉ tiêu tài chính*

- \* Hệ số thanh toán:

$$\text{Hệ số thanh toán} = \frac{\text{Tổng tài sản}}{\text{Nợ dài hạn và ngắn hạn}}$$

Hệ số này phản ánh thực lực tài chính của doanh nghiệp. Hệ số càng lớn thì nội lực tài chính của nhà hàng càng mạnh, không bị lệ thuộc vào các khoản nợ.

- \* Khả năng thanh toán nhanh:

$$\text{Khả năng thanh toán nhanh} = \frac{\text{Tổng trị giá TSLĐ} - \text{Vốn vật tư hàng hóa}}{\text{Tổng số nợ ngắn hạn}}$$

Chỉ tiêu này phản ánh khả năng đáp ứng nhu cầu thanh toán nhanh đối với các nguồn vay nợ ngắn hạn.

- \* Khả năng thanh toán tức thời:

$$\text{Khả năng thanh toán tức thời} = \frac{\text{Vốn bằng tiền}}{\text{Công nợ phải thanh toán ngắn hạn}}$$

\* Tỷ suất tự tài trợ:

$$\text{Tỷ suất tự tài trợ} = \frac{\text{Vốn chủ sở hữu}}{\text{Giá trị TSCĐ}}$$

Trong các điều kiện hoạt động bình thường, tỷ suất này càng cao phản ánh doanh nghiệp có tính độc lập, chủ động về vốn đầu tư tài sản cố định, không bị phụ thuộc nhiều vào vốn từ bên ngoài

*c. Đánh giá việc bảo toàn và tăng trưởng vốn*

$$\text{Mức tăng trưởng vốn chủ sở hữu} = \left[ \frac{\text{Vốn chủ sở hữu cuối kỳ} - \text{Vốn chủ sở hữu đầu kỳ}}{\text{Vốn chủ sở hữu đầu kỳ}} \right] \times \text{Hệ số trượt giá bình quân trong kỳ}$$

Trong các điều kiện bình thường, yêu cầu vốn chủ sở hữu của doanh nghiệp phải được bảo toàn và không ngừng được tăng trưởng qua các năm.

Sau khi phân tích từng hệ số cần đánh giá chung về tình hình tài chính của doanh nghiệp, đánh giá về thực lực tài chính (tốt, khá,..), nêu rõ nguyên nhân thành công, thất bại của doanh nghiệp làm cơ sở cho việc điều chỉnh kế hoạch tài chính năm sau và đưa ra quyết định đúng đắn nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực tài chính của doanh nghiệp.

## **8.5. Quản trị doanh thu và chi phí**

### **8.5.1. Doanh thu trong nhà hàng**

#### *a. Khái niệm*

Doanh thu của nhà hàng là toàn bộ những khoản tiền thu được từ các hoạt động kinh doanh và các hoạt động khác của nhà hàng mang lại.

Doanh thu từ hoạt động kinh doanh của nhà hàng (doanh thu tiêu thụ hàng hóa, dịch vụ của nhà hàng) là toàn bộ các khoản thu trong việc tiêu thụ các sản phẩm của nhà hàng. Đây là bộ phận chủ yếu chiếm tỷ trọng lớn trong tổng doanh thu của nhà hàng. Bao gồm:

- Doanh thu từ kinh doanh các sản phẩm do nhà hàng chế biến



- Doanh thu từ kinh doanh các sản phẩm do nhà hàng mua và bán lại cho khách

- Doanh thu từ kinh doanh các dịch vụ của nhà hàng: biểu diễn ca nhạc, cung cấp thông tin, tổ chức hội nghị, hội thảo...

Doanh thu từ các hoạt động khác của nhà hàng bao gồm doanh thu từ hoạt động tài chính và doanh thu từ hoạt động bất thường:

- Doanh thu từ hoạt động tài chính: gồm những khoản thu do đầu tư tài chính hoặc kinh doanh về vốn đem lại như cho thuê tài chính, nhượng bán ngoại tệ...

- Doanh thu bất thường: là doanh thu từ các khoản không mang tính chất thường xuyên: thanh lý tài sản cố định, các khoản nợ vãng chủ, tiền được phạt hợp đồng...

Trong hoạt động kinh doanh nhà hàng, doanh thu từ các hoạt động khác thường chiếm tỷ trọng không đáng kể mà chủ yếu là doanh thu tiêu thụ hàng hóa, dịch vụ của nhà hàng. Đây là nguồn tài chính quan trọng để nhà hàng chi trả các khoản chi phí trong quá trình kinh doanh, nộp thuế và thu được một phần lợi nhuận.

#### *b. Các nhân tố ảnh hưởng đến doanh thu tiêu thụ hàng hóa, dịch vụ của nhà hàng*

- Khối lượng sản phẩm tiêu thụ:

Trong kinh doanh nhà hàng, khối lượng sản phẩm tiêu thụ cũng chính là khối lượng sản phẩm do nhà hàng sản xuất ra. Khối lượng sản phẩm tiêu thụ tăng sẽ làm doanh thu tăng và ngược lại. Khối lượng sản phẩm tiêu thụ phụ thuộc vào quy mô của nhà hàng, các loại sản phẩm tiêu thụ, việc ký kết hợp đồng và quan hệ của nhà hàng với khách.

- Chất lượng hàng hóa, dịch vụ của nhà hàng: Trong kinh doanh nhà hàng, chất lượng sản phẩm bao gồm cả chất lượng hàng hóa và dịch vụ có ảnh hưởng rất lớn đến doanh thu tiêu thụ. Vì chất lượng là một trong những yếu tố quyết định giá bán và khả năng tiêu thụ của nhà hàng.

- Kết cấu, chủng loại sản phẩm trong nhà hàng: Một nhà hàng có thể kinh doanh nhiều loại hàng hóa, dịch vụ khác nhau với mức giá bán khác nhau. Có nhà hàng kinh doanh món ăn là chủ yếu, có nhà hàng lại tập trung vào kinh doanh đồ uống, những nhà hàng cao cấp thì chủng loại sản phẩm thường đa dạng hơn, phong phú hơn, tỷ trọng của giá dịch vụ ăn uống so với các dịch vụ khác sẽ khác so với những nhà hàng bình dân. Khi thay đổi kết cấu, chủng loại sản phẩm của nhà hàng thì doanh thu tiêu thụ cũng sẽ thay đổi theo.

- Giá bán các loại sản phẩm của nhà hàng: Có thể nhận thấy rằng khi giá bán sản phẩm của nhà hàng thay đổi sẽ kéo theo sự thay đổi doanh thu. Khi các yếu tố khác không đổi thì giá bán cao hơn sẽ làm doanh thu tăng. Tuy nhiên, trong thực tế việc thay đổi giá bán sẽ làm thay đổi số lượng sản phẩm, do đó chưa hẳn việc tăng, giảm giá bán đã làm doanh thu tăng hoặc giảm. Việc xác định giá bán hợp lý sẽ đảm bảo cho doanh thu đạt tối ưu theo điều kiện và khả năng của nhà hàng.

- Thị trường, phương thức tiêu thụ và thanh toán tiền sản phẩm với khách hàng: Khi nhà hàng có thị trường tiêu thụ lớn, ổn định sẽ có doanh thu cao và ngược lại. Vì vậy khai thác và mở rộng thị trường có ý nghĩa quan trọng trong việc tăng doanh thu của các cơ sở kinh doanh nhà hàng.

Trong phương thức tiêu thụ và thanh toán tiền với khách cũng có những ảnh hưởng nhất định đến doanh thu. Để tăng cường cạnh tranh, nhà hàng có thể thực hiện các hợp đồng ưu đãi đối với các đối tác dẫn khách (như công ty du lịch các cơ quan thường xuyên phải tiếp khách). Mặt khác, việc lựa chọn phương thức thanh toán (như thanh toán bằng séc, thẻ tín dụng, mua chịu, thanh toán có hóa đơn tài chính..) cũng có ảnh hưởng nhất định đến doanh thu tiêu thụ của nhà hàng.

### **8.5.2. Chi phí trong nhà hàng**

#### *a. Khái niệm và ý nghĩa của chi phí kinh doanh*

Chi phí của nhà hàng là biểu hiện bằng tiền toàn bộ những hao phí lao động xã hội cần thiết (lao động sống và lao động vật hoá) phát sinh trong quá trình thực hiện các chức năng của nhà hàng.

Hoạt động kinh doanh nhà hàng liên quan đến việc cung ứng các hàng hóa, dịch vụ lưu trú, ăn uống, bổ sung cho khách nhằm thu lợi nhuận. Để thực hiện được mục tiêu đó nhà hàng cần bỏ ra những khoản chi phí nhất định.

Thứ nhất, đó là các khoản chi phí cho việc sản xuất và tiêu thụ các sản phẩm của nhà hàng như: chi phí nguyên liệu, chi phí trang bị cho buồng, chi phí nguyên liệu, thực phẩm, chi phí hao mòn thiết bị, nhà xưởng, tiền công cho người lao động.

Thứ hai, chi phí liên quan đến quá trình tiêu thụ sản phẩm của nhà hàng. Trong thực tế vì thời gian sản xuất và tiêu dùng các sản phẩm của nhà hàng thường trùng nhau, khách hàng tiêu dùng tại chỗ nên các sản phẩm của nhà hàng thường không có chi phí bao gói, vận chuyển, bảo quản. Tuy nhiên trong kinh doanh nhà hàng quá trình tiêu thụ sản phẩm còn cần đến các chi phí hoạt động khảo sát thị trường, tiếp thị, quảng cáo, giới thiệu sản phẩm.

Thứ ba, nhà hàng còn có những loại chi phí phải nộp cho nhà nước như thuế giá trị gia tăng, thuế môn bài... Đây là những khoản mà nhà hàng sẽ ứng trước cho người tiêu dùng trong kinh doanh vì thế nó mang tính chất như một khoản chi phí của nhà hàng.

Ngoài ra, trong nền kinh tế thị trường đối với các nhà hàng có quy mô tương đối lớn có thể có những hoạt động khác như góp vốn liên doanh, mua bán chứng khoán, cho thuê tài sản... Để thực hiện các hoạt động này nhà hàng cũng phải bỏ ra những khoản chi phí nhất định.

Như vậy, chi phí trong kinh doanh nhà hàng là toàn bộ các khoản chi phí cho hoạt động kinh doanh, cho các hoạt động khác và các khoản thuế gián thu mà nhà hàng phải bỏ ra để thực hiện các hoạt động kinh doanh trong một thời kỳ nhất định.

Việc tiết kiệm chi phí kinh doanh có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với các nhà hàng. Bởi lẽ trong nền kinh tế thị trường các nhà hàng luôn đối mặt với cạnh

tranh, để thắng được trong cạnh tranh thì nhà hàng cần phải tiết kiệm chi phí sản xuất kinh doanh, từ đó giảm giá thành sản phẩm.

Tiết kiệm chi phí và hạ giá thành sản phẩm là một trong những nhân tố giúp doanh nghiệp thực hiện tốt việc tiêu thụ sản phẩm. Tạo điều kiện thuận lợi trong việc giảm giá, từ đó đẩy nhanh quá trình tiêu thụ sản phẩm, tăng doanh thu, thu hồi vốn nhanh.

Đây là biện pháp cơ bản lâu dài và trực tiếp làm tăng lợi nhuận của nhà hàng. Giá cả được hình thành bởi quan hệ cung cầu trên thị trường, nếu giá thành của nhà hàng càng thấp hơn so với giá bán trên thị trường thì lợi nhuận thu được càng cao.

Tiết kiệm chi phí và hạ giá thành sản phẩm có thể tạo điều kiện cho nhà hàng mở rộng thêm quy mô kinh doanh. Do nhà hàng tiết kiệm được chi phí nên khối lượng sản phẩm như cũ, nhu cầu vốn lưu động sẽ được giảm bớt. Trong điều kiện đó, nhà hàng có thể rút bớt lượng vốn lưu động dùng trong kinh doanh để mở rộng thêm loại hình kinh doanh, quy mô kinh doanh

#### *b. Đặc điểm của chi phí kinh doanh*

Do đặc thù của ngành nhà hàng – khách sạn nên chi phí kinh doanh của nhà hàng mang tính chất phức tạp: Chi phí nằm ở khâu sản xuất các sản phẩm ăn uống, chi phí nằm ở khâu lưu thông hàng hoá và các chi phí nằm ở khâu phục vụ... Vì vậy rất khó quản lý.

Chi phí kinh doanh trong nhà hàng không bao gồm trị giá nguyên liệu sử dụng để chế biến ra các sản phẩm ăn uống và trị giá hàng hoá mua vào. Bởi lẽ trong trị giá sản phẩm ăn uống thì giá trị nguyên liệu thường chiếm tỷ trọng lớn, là yếu tố quan trọng nhất quyết định chất lượng sản phẩm. Điều đó đòi hỏi phải có sự quản lý riêng trị giá nguyên liệu. Mặt khác do yêu cầu của chế độ hạch toán kinh doanh là phải thường xuyên tiết kiệm chi phí trong quá trình sản xuất KD, nhưng trong chế biến các sản phẩm ăn uống không thể tiết kiệm nguyên liệu đưa vào chế biến. Vì vậy nếu hạch toán nguyên liệu vào chi phí sẽ không đánh giá được thực chất hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Các khoản chi phí trong kinh doanh nhà hàng đều được biểu hiện ra bằng tiền. Có khoản chi phí được biểu hiện trực tiếp bằng tiền như: chi phí tiền lương, điện, nước, vận chuyển,... Có những hao phí về hiện vật được quy ra tiền như: Khấu hao tài sản cố định, hao phí vật rẻ tiền mau hỏng, hao hụt,...

Chi phí trong nhà hàng là những hao phí lao động xã hội cần thiết được xã hội thừa nhận, nó được công nhận qua người tiêu dùng, qua thị trường. Những khoản chi không liên quan đến chức năng của doanh nghiệp nhà hàng sẽ không được gọi là chi phí.

#### *c. Phân loại chi phí*

\* Theo nội dung kinh tế của các khoản chi phí phát sinh, chi phí kinh doanh trong nhà hàng bao gồm:

+ Tiền lương trả cho người lao động

- + Chi phí dịch vụ mua ngoài: Chi phí vận chuyển, điện, nước, điện thoại,...
- + Hao phí vật tư trong kinh doanh: Khấu hao tài sản cố định...
- + Hao hụt hàng hoá, nguyên liệu trong quá trình vận chuyển, bảo quản, chế biến và tiêu thụ.
- + Chi phí khác: Chi phí giao dịch, hội họp, tiếp khách....

\* Theo tính chất biến động của chi phí, chi phí kinh doanh trong nhà hàng bao gồm:

- + Chi phí bất biến (chi phí cố định)
- + Chi phí khả biến (chi phí biến đổi)

#### *d. Tỷ suất chi phí*

Tỷ suất chi phí là tỷ lệ phần trăm so sánh giữa chi phí kinh doanh và doanh thu đạt được trong một thời kỳ nhất định của doanh nghiệp.

Công thức

$$XCP = \frac{CP}{M} \times 100\%$$

Trong đó: XCP: Tỷ suất chi phí

CP: Tổng mức chi phí kinh doanh

M: Tổng doanh thu trong kỳ

Tỷ suất chi phí là chỉ tiêu chất lượng phản ánh trong 1 thời kỳ nhất định (để đạt được 100<sup>d</sup> doanh thu, doanh nghiệp cần phải bỏ ra bao nhiêu đồng chi phí). Chỉ tiêu này sử dụng để so sánh hiệu quả sử dụng chi phí giữa các kỳ với nhau trong một doanh nghiệp hoặc giữa các nhà hàng trong cùng một thời kỳ với nhau.

### ***8.5.3. Phương hướng và biện pháp tăng doanh thu và tiết kiệm chi phí trong kinh doanh nhà hàng***

Do những đặc thù trong hoạt động kinh doanh nhà hàng, các biện pháp chủ yếu thường được chú trọng là:

- Nghiên cứu thị trường để tìm ra mặt hàng kinh doanh phù hợp, sử dụng các phương pháp nhằm thu hút khách hàng để mở rộng kinh doanh như: giá cả, mẫu mã, nâng cao chất lượng phục vụ,...

- Tiết kiệm chi phí đầu tư cho tài sản cố định để giảm chi phí khấu hao bằng cách lựa chọn đầu tư hợp lý, hoặc lựa chọn các biện pháp hiệu quả nhất trong đầu tư tài sản cố định (đi thuê hoặc mua mới tài sản cố định). Ngoài ra cần tận dụng tối đa cơ sở vật chất kỹ thuật để tiết kiệm chi phí cho việc đầu tư về quy mô.

- Chú trọng việc vận dụng các tiến bộ khoa học công nghệ vào hoạt động kinh doanh của nhà hàng Đặc biệt trong khâu quản lý (tin học hoá), khâu chế biến (các máy móc thiết bị bảo quản, sơ chế)

- Không ngừng hoàn thiện và nâng cao trình độ tổ chức lao động trong nhà hàng từ đó nâng cao năng suất lao động, tiết kiệm chi phí nguyên liệu, chi phí quản lý, hạn chế những hao phí trong khâu chế biến từ đó có thể giảm chi phí, hạ giá thành sản phẩm.

- Tăng cường kiểm tra, giám sát tài chính đối với việc sử dụng chi phí trong kinh doanh nhà hàng

- Tiết kiệm chi phí nguyên liệu thực phẩm, vật tư hàng hóa trong nhà hàng bằng các biện pháp như tìm nguồn cung ứng hàng hóa ổn định, giá cả hợp lý, kiểm tra giám sát đơn giá, số lượng hàng hóa cung ứng. Có quy chế, định mức rõ ràng trong khâu pha chế, chế biến.

- Tiết kiệm chi phí về lao động bằng cách xác định chính xác nhu cầu lao động của nhà hàng, xây dựng định mức lao động khoa học, hợp lý. Xây dựng và lựa chọn phương án sử dụng lao động hợp lý. Bên cạnh đó có chế độ lương, thưởng gắn với việc tăng năng suất lao động, tăng chất lượng phục vụ, tăng khả năng tiêu thụ sản phẩm của nhà hàng.

## **B. TÓM TẮT CHƯƠNG 8**

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

- Khái quát về hoạt động tài chính trong nhà hàng: Các mối quan hệ tài chính trong nhà hàng, chức năng, nhiệm vụ chủ yếu của quản trị hoạt động tài chính trong nhà hàng

- Đa dạng hóa các nguồn vốn của nhà hàng: Các nguồn cung ứng vốn của nhà hàng, phương châm và các giải pháp huy động vốn

- Hoạch định sử dụng vốn trong nhà hàng: Một số chỉ tiêu cơ sở, hoạch định dự án đầu tư, hoạch định tài chính trong nhà hàng, thiết lập ngân quỹ và khả năng thanh toán

- Phân tích tài chính trong nhà hàng: Các chỉ tiêu thường dùng trong phân tích tài chính, phân tích tài chính

- Quản trị doanh thu và chi phí: Doanh thu trong nhà hàng, chi phí trong nhà hàng, phương hướng và biện pháp tăng doanh thu và tiết kiệm chi phí trong kinh doanh nhà hàng

## **C. CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP**

1. Tài chính trong kinh doanh nhà hàng là gì? Trong nhà hàng có các mối quan hệ tài chính nào?

2. Chức năng, nhiệm vụ chủ yếu của quản trị hoạt động tài chính trong nhà hàng?
3. Vốn kinh doanh của nhà hàng được hình thành từ những nguồn nào? Để đa dạng hóa nguồn vốn có thể huy động vốn từ những nguồn nào?
4. Tại sao phải hoạch định tài chính? Những nội dung chủ yếu của hoạch định tài chính?
5. Khi cân đối nguồn huy động vốn cần lưu ý điều gì?
6. Hãy trình bày các nhân tố ảnh hưởng đến doanh thu tiêu thụ hàng hóa, dịch vụ của nhà hàng.
7. Chi phí kinh doanh là gì? Trình bày đặc điểm của chi phí kinh doanh trong nhà hàng.
8. Phân tích các biện pháp tăng doanh thu và tiết kiệm chi phí trong kinh doanh nhà hàng.

## Chương 9

# QUẢN TRỊ HIỆU QUẢ KINH DOANH NHÀ HÀNG

### GIỚI THIỆU CHƯƠNG 9

*Chương 9 là chương cung cấp cho người học một số kiến thức cơ bản về hiệu quả kinh doanh: Khái niệm và bản chất hiệu quả kinh doanh, các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh, tiêu chuẩn và hệ thống chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh, một số biện pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh trong kinh doanh nhà hàng.*

### MỤC TIÊU CHƯƠNG 9

*Sau khi học xong chương này, người học có khả năng:*

#### **\* Về kiến thức**

*- Giúp cho người học nắm được các nội dung về bản chất và các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh trong nhà hàng.*

*- Giúp cho người học nắm được hệ thống chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh, một số biện pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh trong nhà hàng.*

#### **\* Về kỹ năng**

*Vận dụng những kiến thức đã học để nâng cao hiệu quả kinh doanh trong nhà hàng.*

#### **\* Về năng lực tự chủ và trách nhiệm**

*- Thể hiện được thái độ học tập tích cực học tập, tham gia xây dựng bài sôi nổi, phát huy tính tích cực sáng tạo trong học tập.*

*- Chủ động tìm kiếm, nghiên cứu tài liệu về bản chất của hiệu quả kinh doanh và các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh và các biện pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh trong nhà hàng.*

### PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 9

*- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận và bài tập chương 9 (cá nhân hoặc nhóm).*

*- Đối với người học: chủ động đọc trước giáo trình (chương 9) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận và bài tập tình huống chương 9 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.*

### ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 9

*- Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng: Không*

*- Trang thiết bị máy móc: Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác*

*- Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu: Chương trình môn học, giáo trình, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.*

*- Các điều kiện khác: Không có*

## KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 9

### - Nội dung:

- ✓ *Kiến thức: Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức*
- ✓ *Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.*
- ✓ *Năng lực tự chủ và trách nhiệm: Trong quá trình học tập, người học cần:*
  - + *Nghiên cứu bài trước khi đến lớp*
  - + *Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.*
  - + *Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.*
  - + *Nghiêm túc trong quá trình học tập.*

### - Phương pháp:

- ✓ *Điểm kiểm tra thường xuyên: 1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)*
- ✓ *Kiểm tra định kỳ lý thuyết: không có*

## A. NỘI DUNG

### 9.1. Bản chất của hiệu quả kinh doanh

#### 9.1.1. Khái niệm và bản chất hiệu quả kinh doanh

##### a. Khái niệm hiệu quả kinh doanh

Để đạt được mục tiêu lâu dài là tối đa hóa lợi nhuận, doanh nghiệp phải xác định được chiến lược kinh doanh trong mọi giai đoạn phát triển phù hợp với những thay đổi của môi trường kinh doanh, phải phân bổ và quản trị có hiệu quả các nguồn lực và luôn kiểm tra quá trình đang diễn ra có hiệu quả hay không? Muốn kiểm tra được tính hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh phải đánh giá được hiệu quả kinh doanh ở phạm vi doanh nghiệp cũng như ở từng bộ phận.

Để tìm hiểu khái quát về hiệu quả kinh doanh trước hết chúng ta tham khảo những khái niệm khác nhau về hiệu quả kinh tế.

Có quan điểm cho rằng: Hiệu quả sản xuất diễn ra khi xã hội không thể tăng sản lượng một loại hàng hóa nào mà không cắt giảm sản lượng của một loại hàng hóa khác. Một nền kinh tế có hiệu quả nằm trên giới hạn sản xuất của nó". Theo quan niệm này hiệu quả kinh tế chính là làm sao sử dụng có hiệu quả các nguồn lực kinh tế và cụ thể hơn là phân bổ các nguồn lực kinh tế sao cho đạt được việc sử dụng mọi nguồn lực trên đường giới hạn khả năng sản xuất sẽ làm cho nền kinh tế có hiệu quả. Tuy nhiên để đạt được mức hiệu quả kinh doanh này sẽ cần nhiều điều kiện, trong đó đòi hỏi phải dự báo và quyết định đầu tư theo quy mô phù hợp với nhu cầu thị trường. Thế nhưng không phải lúc nào cũng có thể thực hiện điều đó.

Một số nhà quản trị học quan niệm hiệu quả kinh doanh được xác định bởi tỉ số giữa kết quả đạt được với chi phí bỏ ra để đạt được kết quả đó.



Hiệu quả kinh doanh phản ánh mặt chất lượng các hoạt động sản xuất kinh doanh, trình độ lợi dụng các nguồn lực sản xuất trong quá trình kinh doanh của doanh nghiệp trong sự vận động không ngừng của các quá trình sản xuất kinh doanh, không phụ thuộc vào quy mô tốc độ biến động của từng nhân tố.

Như vậy, có thể khái niệm hiệu quả kinh doanh nhà hàng như sau:

***Hiệu quả kinh doanh nhà hàng thực chất là trình độ sử dụng các nguồn lực sản xuất kinh doanh của nhà hàng để đạt được những mục tiêu mà nhà hàng đã xác định***

*b. Bản chất hiệu quả kinh doanh*

Hiệu quả kinh doanh là phạm trù phản ánh mặt chất lượng các hoạt động kinh doanh, phản ánh trình độ sử dụng các nguồn lực sản xuất trong quá trình tiến hành các hoạt động của doanh nghiệp

Công thức chung xác định hiệu quả kinh doanh:

$$H = K/C$$

Trong đó: H: Hiệu quả kinh doanh

K: Kết quả kinh doanh

C: Hao phí nguồn lực cần thiết để tạo ra kết quả kinh doanh đó

Kết quả là phạm trù phản ánh những cái thu được sau một quá trình kinh doanh hay một khoảng thời gian kinh doanh nào đó. Kết quả là mục tiêu của doanh nghiệp có thể biểu hiện bằng đơn vị hiện vật hoặc giá trị. Kết quả cũng có thể phản ánh mặt chất lượng của sản xuất kinh doanh hoàn toàn định tính như uy tín danh tiếng của doanh nghiệp chất lượng sản phẩm...

Hao phí nguồn lực của một thời kỳ có thể xác định bằng đơn vị hiện vật và đơn vị giá trị. Việc xác định hao phí là vấn đề rất phức tạp. Hao phí nguồn lực được đánh giá thông qua phạm trù chi phí kế toán hay chi phí kinh doanh. Tuy nhiên, việc có tính toán được các chi phí này, nhất là chi phí kinh doanh trong từng thời kỳ kinh doanh ngắn hay không cũng như tính toán chi phí kinh doanh đến từng bộ phận của doanh nghiệp hay không còn phụ thuộc vào sự phát triển của khoa học quản trị chi phí kinh doanh.

Hiệu quả phản ánh trình độ sử dụng các nguồn lực sản xuất, được đo lường bằng số tương đối như tỷ số giữa kết quả và hao phí nguồn lực. Chênh lệch giữa kết quả và chi phí luôn là số tuyệt đối, phạm trù này chỉ phản ánh mức độ đạt được về một mặt nào đó nên cũng mang bản chất là kết quả của quá trình kinh doanh và không phản ánh được trình độ lợi dụng các nguồn lực sản xuất ít. Nếu kết quả sản xuất là mục tiêu của quá trình sản xuất kinh doanh thì hiệu quả là phương tiện để có đạt được các mục tiêu đó.

Vì phạm trù kết quả và hao phí nguồn lực gắn với 1 thời kỳ cụ thể đều khó xác định một cách chính xác nên việc tính toán hiệu quả rất phức tạp và khó chính xác.

### **9.1.2. Sự cần thiết phải nâng cao hiệu quả kinh doanh**

Càng ngày các nguồn lực sản xuất càng được sử dụng nhiều vào các hoạt động sản xuất phục vụ các nhu cầu khác nhau của con người Chính vì vậy các nguồn lực sản xuất ngày càng trở nên khan hiếm. Trong khi nguồn lực sản xuất xã hội ngày càng giảm thì nhu cầu của con người ngày càng đa dạng và tăng không có giới hạn. Điều này phản ánh quy luật khan hiếm. Quy luật khan hiếm bắt buộc các doanh nghiệp phải lựa chọn và trả lời chính xác ba câu hỏi: Sản xuất cái gì? Sản xuất như thế nào? Sản xuất cho ai? Mọi doanh nghiệp trả lời không đúng 3 câu hỏi trên sẽ sử dụng các nguồn lực sản xuất xã hội để sản xuất những sản phẩm không tiêu thụ được trên thị trường, tức là kinh doanh không có hiệu quả, lãng phí nguồn lực sản xuất xã hội, sẽ không có khả năng tồn tại.

Càng ngày các nguồn lực sản xuất càng được sử dụng nhiều vào các hoạt động sản xuất phục vụ các nhu cầu khác nhau của con người Chính vì vậy các nguồn lực sản xuất ngày càng khan hiếm. Muốn chiến thắng trong cạnh tranh các doanh nghiệp phải luôn tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh: chất lượng và sự khác biệt hóa, giá cả và tốc độ cung ứng. Để duy trì lợi thế về giá cả doanh nghiệp phải tiết kiệm các nguồn lực hơn so với đối thủ cạnh tranh. Chỉ trên cơ sở sản xuất kinh doanh với hiệu quả cao, doanh nghiệp mới có khả năng đạt được điều này

Mục tiêu cuối cùng của doanh nghiệp là tối đa hóa lợi nhuận. Nếu doanh nghiệp tiết kiệm các nguồn lực sản xuất thì sẽ có cơ hội để thu hút được nhiều lợi nhuận. Hiệu quả kinh doanh càng cao càng phản ánh việc sử dụng tiết kiệm các nguồn lực sản xuất. Vì vậy, nâng cao hiệu quả là đòi hỏi khách quan để doanh nghiệp thực hiện mục tiêu bao trùm và lâu dài là tối đa hóa lợi nhuận.

## **9.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh**

### **9.2.1. Các nhân tố bên trong**

#### **a. Lực lượng lao động**

Ngày nay với sự phát triển vượt bậc của khoa học kỹ thuật công nghệ, việc áp dụng kỹ thuật tiên tiến ngày càng trở nên phổ biến. Tuy nhiên để có máy móc hiện đại thì vẫn cần phải có lao động sáng tạo của con người. Hơn nữa, máy móc thiết bị hiện đại phải phù hợp với trình độ tổ chức trình độ kỹ thuật trình độ sử dụng máy móc của người lao động. Chính vì vậy lực lượng lao động đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả kinh doanh nhà hàng.

Trong sản xuất kinh doanh, lực lượng lao động của nhà hàng có thể sáng tạo ra công nghệ, kỹ thuật mới và đưa chúng vào sử dụng tạo ra tiềm năng lớn cho việc nâng cao hiệu quả kinh doanh. Lực lượng lao động tạo ra sản phẩm mới phù hợp với nhu cầu người tiêu dùng, làm cho sản phẩm dịch vụ của nhà hàng có khả năng thu hút khách tạo cơ sở để nâng cao hiệu quả kinh doanh

Lực lượng lao động tác động trực tiếp đến năng suất lao động, trình độ sử dụng các nguồn lực khác nên tác động trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh. Hiện nay, sự phát triển của khoa học kỹ thuật đã thúc đẩy sự phát triển của nền kinh tế tri thức với đặc trưng cơ bản là hàm lượng khoa học kỹ thuật kết tinh trong sản phẩm

dịch vụ rất cao vì vậy đòi hỏi lực lượng lao động phải tinh nhuệ, có trình độ khoa học kỹ thuật cao.

### *b. Cơ sở vật chất và ứng dụng tiến bộ kỹ thuật*

Mặc dù kinh doanh nhà hàng có sự tham gia của yếu tố con người là chủ yếu nhưng không thể thiếu yếu tố cơ sở vật chất kỹ thuật và việc ứng dụng tiến bộ khoa học. Cơ sở vật chất là nhân tố hết sức quan trọng tạo tiềm năng tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả kinh doanh. Chất lượng hoạt động của các nhà hàng chịu tác động mạnh mẽ của trình độ kỹ thuật, cơ cấu, tính đồng bộ của máy móc thiết bị, chất lượng công tác bảo dưỡng, sửa chữa máy móc thiết bị...

Một nhà hàng thực hiện chuyển giao công nghệ hiện đại, đồng bộ, đồng thời làm chủ được yếu tố kỹ thuật thì phát triển được sản xuất kinh doanh, đạt được kết quả và hiệu quả kinh doanh cao, tạo lợi thế cạnh tranh so với các nhà hàng khác, có khả năng phát triển cao và ngược lại. Những nhà hàng có cơ sở vật chất kỹ thuật trang bị yếu kém, lạc hậu, không đồng bộ; bộ đồng thời việc quản lý sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật cũng không được chú trọng nên không sử dụng và phát huy hết năng lực sản xuất kinh doanh hiện có của mình.

Công nghệ kỹ thuật ngày càng phát triển nhanh chóng, chu kỳ công nghệ ngày càng ngắn hơn và hiện đại hơn. Chính vì vậy nhà hàng phải tìm ra giải pháp đầu tư đúng đắn chuyển giao công nghệ phù hợp với trình độ công nghệ tiên tiến bồi dưỡng đào tạo lực lượng lao động làm chủ công nghệ kỹ thuật hiện đại, làm cơ sở cho việc nâng cao hiệu quả kinh doanh

### *c. Nhân tố quản trị nhà hàng*

Nhân tố quản trị ngày càng đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả kinh doanh của nhà hàng. Trong môi trường kinh doanh biến động, càng cần chú trọng việc xác định cho nhà hàng một hướng đi đúng đắn. Chất lượng của chiến lược kinh doanh là nhân tố đầu tiên và quan trọng nhất quyết định sự thành công, hiệu quả kinh doanh của nhà hàng. Cơ sở để đảm bảo hiệu quả lâu dài của nhà hàng đó là định hướng đúng và luôn định hướng đúng.

Muốn tồn tại và phát triển nhà hàng cũng cần phải quan tâm đến những lợi thế cạnh tranh khi xây dựng chiến lược. Các lợi thế về chất lượng và sự khác biệt hóa sản phẩm, giá cả và tốc độ cung ứng đảm bảo cho nhà hàng chiến thắng trong cạnh tranh phụ thuộc chủ yếu vào khả năng quản trị của các nhà quản trị. Kể cả đối với việc đảm bảo và nâng cao chất lượng sản phẩm của một nhà hàng cũng chịu ảnh hưởng lớn của nhiều nhân tố quản trị.

Trong quá trình kinh doanh, quản trị nhà hàng khai thác và thực hiện việc phân bổ các nguồn lực. Chất lượng của hoạt động này cũng là nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của mỗi thời kỳ.

Có thể thấy đội ngũ các nhà quản trị đặc biệt là các nhà quản trị cao cấp có vai trò quan trọng bậc nhất ảnh hưởng có tính quyết định đến sự phát triển của nhà hàng kết quả và hiệu quả hoạt động quản trị của nhà hàng phụ thuộc rất lớn vào trình độ chuyên môn của đội ngũ các nhà quản trị chi cũng như cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị nhà hàng việc xác định chức năng nhiệm vụ quyền hạn của từng bộ

phần từng cá nhân và thiết lập các mối quan hệ giữa các bộ phận trong cơ cấu tổ chức đó. Vì vậy, cần xây dựng một bộ máy quản trị tối ưu và hoàn thiện từng mắt xích trong bộ máy quản trị đó tại các nhà hàng.

#### *d. Hệ thống trao đổi và xử lý thông tin*

Trong thời đại cách mạng khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển như vũ bão thì công nghệ thông tin đóng vai trò đặc biệt quan trọng. Nhà hàng có nhiều thông tin về nhu cầu thị trường hàng hóa, về công nghệ kỹ thuật, về đối thủ cạnh tranh, về khách hàng,.... sẽ giúp nâng cao khả năng cạnh tranh để đạt được thành công trong kinh doanh. Nhà hàng còn cần đến các thông tin về kinh nghiệm thành công hay thất bại của các nhà hàng khác, các thông tin về sự thay đổi trong các chính sách kinh tế của nhà nước cũng như các nước khác có liên quan,...

Nhà hàng nắm bắt được các thông tin cần thiết và biết xử lý, sử dụng các thông tin đó kịp thời là một điều kiện rất quan trọng để ra các quyết định kinh doanh có hiệu quả cao, đem lại thắng lợi trong cạnh tranh. Những thông tin chính xác được cung cấp kịp thời sẽ là cơ sở vững chắc để nhà hàng xác định phương hướng kinh doanh, xây dựng chiến lược kinh doanh dài hạn cũng như hoạch định các chương trình sản xuất ngắn hạn. Nếu ở không cập nhật thông tin thường xuyên và liên tục, không nắm được các thông tin cần thiết và xử lý kịp thời thì nhà hàng sẽ gặp khó khăn khi ban hành các quyết định dài hạn và ngắn hạn và có thể dẫn đến thất bại.

Tổ chức một cách có khoa học hệ thống thông tin nội bộ vừa đáp ứng nhu cầu thông tin kinh doanh vừa đảm bảo giảm thiểu chi phí kinh doanh cho quá trình thu thập, xử lý, lưu trữ và sử dụng thông tin.

Để hoạt động quản lý kinh doanh trở nên hữu hiệu các nhà hàng cần phải quan tâm đến việc xây dựng hệ thống thông tin nội bộ. Hệ thống thông tin này cho phép khai thác thông tin nhiều chiều, đồng thời lưu trữ, xử lý và sử dụng thông tin có hiệu quả phục vụ tối đa cho hoạt động quản trị góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh của nhà hàng.

#### *e. Nhân tố tính toán kinh tế*

Hiệu quả kinh doanh được xác định bởi tỷ số giữa kết quả đạt được và hao phí nguồn lực để đạt kết quả đó. Cả hai đại lượng này đều khó đánh giá một cách chính xác. Phạm trù chi phí kinh tế phản ánh chi phí thực, chi phí sử dụng tài nguyên, nhưng trên thực tế chưa tính toán được mà chỉ sử dụng phạm trù chi phí tính toán, từ đó xác định lợi nhuận tính toán.

Hiện nay chi phí tính toán được sử dụng có thể là chi phí tài chính và chi phí kinh doanh. Tính chi phí tài chính phục vụ cho các đối tượng bên ngoài quá trình kinh doanh nên phải trên cơ sở nguyên tắc thống nhất. Chi phí kinh doanh phục vụ cho bộ máy quản trị ra quyết định tiếp cận dần đến chi phí thực nên sử dụng nó sẽ xác định được lợi nhuận thực. Chỉ khi nào nhà hàng triển khai quản trị chi phí kinh doanh mới có thể tính được hiệu quả kinh doanh tiếp cận với độ chính xác cần thiết.

## **9.2.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài**

### **a. Môi trường pháp lý**

Môi trường pháp lý bao gồm luật, văn bản dưới luật,... mọi quy định pháp lý về kinh doanh đều tác động trực tiếp đến kết quả và hiệu quả kinh doanh của nhà hàng. Môi trường pháp lý lành mạnh vừa tạo điều kiện cho các nhà hàng tiến hành thuận lợi các hoạt động kinh doanh của mình, vừa điều chỉnh các hoạt động kinh tế vi mô theo hướng không chỉ chú ý đến kết quả và hiệu quả riêng mà còn phải chú ý đến lợi ích của các thành viên khác trong xã hội. Để điều chỉnh các nhà hàng hoạt động kinh doanh cạnh tranh lẫn nhau một cách lành mạnh thì môi trường pháp lý phải đảm bảo tính bình đẳng của mọi loại hình nhà hàng; các nhà hàng phải chú ý phát triển các nhân tố nội lực ứng dụng các thành tựu khoa học kỹ thuật Khoa học quản trị tiên tiến để tận dụng được các cơ hội bên ngoài nhằm phát triển kinh doanh tránh được thiệt hại hoặc gây ảnh hưởng đến xã hội.

Các nhà hàng có nghĩa vụ chấp hành nghiêm chỉnh mọi quy định của pháp luật. Tính nghiêm minh của pháp luật thể hiện trong môi trường kinh doanh thực tế ở mức độ nào cũng tác động mạnh mẽ đến kết quả và hiệu quả kinh doanh của mỗi nhà hàng.

Nếu môi trường kinh doanh mà mọi thành viên đều tuân thủ pháp luật thì sẽ có kết quả và hiệu quả tích cực. Nếu ngược lại nhiều nhà hàng Đứng đi theo con đường làm ăn bất chính ảnh hưởng trốn thuế hoặc gian lận thương mại vi phạm pháp lệnh môi trường,... sẽ làm cho môi trường kinh doanh không còn lành mạnh. Từ đó kết quả và hiệu quả kinh doanh không do các yếu tố nội lực của từng nhà hàng quyết định dẫn đến những thiệt bị thiệt hại lớn về kinh tế, có thể ảnh hưởng đến xã hội.

### **b. Môi trường kinh tế**

Môi trường kinh tế là nhân tố bên ngoài ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả kinh doanh trong từng nhà hàng.

Đầu tiên là các chính sách kinh tế vĩ mô như chính sách đầu tư, chính sách phát triển kinh tế, chính sách cơ cấu; công tác dự báo... Các chính sách này tạo sự ưu tiên hay kìm hãm sự phát triển của từng ngành, từng vùng kinh tế cụ thể do đó tác động trực tiếp đến kết quả và hiệu quả kinh doanh của các nhà hàng thuộc ngành, vùng kinh tế nhất định.

Để tạo ra môi trường kinh doanh lành mạnh các cơ quan quản lý nhà nước về kinh tế; cần làm tốt các công tác dự báo để điều tiết các hoạt động đầu tư, hạn chế sự phát triển độc quyền kiểm soát độc quyền tạo ra môi trường cạnh tranh bình đẳng; quản lý tốt các nhà hàng nhà nước không phân biệt đối xử giữa nhà hàng nhà nước và các loại hình nhà hàng khác; xử lý tốt mối quan hệ kinh tế đối ngoại, quan hệ tỷ giá hối đoái; đưa ra các chính sách thuế phù hợp với trình độ kinh tế là đảm bảo tính công bằng,... Đây là những vấn đề hết sức quan trọng tác động mạnh mẽ đến kết quả và hiệu quả kinh doanh của nhà hàng.

Ngoài ra sự tăng trưởng kinh tế cũng là nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của nhà hàng. Sự tăng trưởng kinh tế sẽ làm thu nhập của người dân tăng

lên, từ đó có điều kiện đến nhà hàng và làm cho hoạt động kinh doanh của nhà hàng phát triển, hiệu quả kinh doanh nâng cao.

### *c. Các nhân tố thuộc cơ sở hạ tầng*

Sự phát triển của các yếu tố thuộc cơ sở hạ tầng như hệ thống giao thông, hệ thống thông tin liên lạc, điện, nước,... hay hệ thống giáo dục đào tạo, y tế,... có tác động mạnh mẽ đến hiệu quả kinh doanh của nhà hàng. Nhà hàng kinh doanh ở khu vực có hệ thống giao thông thuận lợi, điện nước đầy đủ, dân cư đông đúc và có trình độ dân trí sẽ có điều kiện thuận lợi để phát triển sản xuất kinh doanh, tăng tốc độ tiêu thụ sản phẩm, tăng doanh thu, giảm chi phí kinh doanh... và do đó nâng cao hiệu quả kinh doanh của mình. Ngược lại, ở nhiều vùng có cơ sở hạ tầng yếu kém như nông thôn, miền núi, biên giới, hải đảo,... giao thông không thuận lợi cho việc vận chuyển, mua bán hàng hóa, các nhà hàng hoạt động với hiệu quả không cao. Có nơi sản phẩm làm ra rất có giá trị nhưng vẫn không thể tiêu thụ được do hệ thống giao thông không thuận lợi và vì thế hiệu quả kinh doanh vẫn thấp.

Trình độ dân trí cũng tác động trực tiếp đến chất lượng của lực lượng lao động xã hội, nên tác động rất lớn đến nguồn nhân lực của nhà hàng. Nói cách khác trình độ dân trí cũng ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ lao động là nhân tố bên trong ảnh hưởng quyết định đến hiệu quả kinh doanh của nhà hàng.

## **9.3. Tiêu chuẩn và chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh**

### **9.3.1. Tiêu chuẩn hiệu quả kinh doanh**

Cùng với sự phát triển của xã hội các chỉ tiêu hiệu quả cũng có thể tăng thêm hoặc giảm đi tùy theo tính chất của từng loại chỉ tiêu. Vì vậy phải nghiên cứu phạm trù tiêu chuẩn hiệu quả.

Tiêu chuẩn hiệu quả là giới hạn, là mốc xác định ranh giới có hay không có hiệu quả.

Việc xác định mốc làm cơ sở kết luận tính hiệu quả là không có công thức chung. Mỗi loại chỉ tiêu hiệu quả sẽ có cách thức xác định tiêu chuẩn riêng.

Nếu theo phương pháp so sánh toàn ngành thì có thể lấy giá trị bình quân đạt được tương ứng với một chỉ tiêu cụ thể xác định không thấp hơn giá trị bình quân của ngành.

Nếu trong ngành có sự khác biệt lớn về trình độ phát triển, thị trường hoặc đặc điểm hoạt động kinh doanh giữa các nhà hàng hoặc các nhóm nhà hàng thì tiêu chuẩn hiệu quả được xác định riêng cho từng nhóm đối thủ cạnh tranh đối đầu có cùng đặc điểm. Tiêu chuẩn hiệu quả có thể là mức đối thủ cạnh tranh trực tiếp hoặc đối thủ cạnh tranh cùng tiềm lực hay mức bình quân ngành, quốc gia, thế giới, mức thiết kế hoặc phương án sản xuất kinh doanh trong luận chứng kinh tế kỹ thuật làm chỉ tiêu so sánh.

### **9.3.2. Mục đích và quan điểm phân tích hiệu quả kinh doanh**

#### **a. Mục đích phân tích**

Mục đích của việc đánh giá hiệu quả kinh doanh là đánh giá công việc kinh doanh có hiệu quả hay không? Hiệu quả ở mức độ nào?... thông qua việc tính toán các chỉ tiêu hiệu quả và so sánh chúng với tiêu chuẩn đề ra để đưa ra kết luận cuối cùng.

Thông qua tính toán, so sánh các số liệu, tìm ra những đúng đắn cũng như những sai lầm mắc phải trong quá trình quản trị nhà hàng. Từ đó có biện pháp khắc phục những yếu điểm, phát huy thế mạnh trong công tác quản trị để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

### *b. Quan điểm phân tích*

Để đánh giá hiệu quả kinh doanh một cách chính xác và đưa ra được phương hướng nâng cao hiệu quả, cần tính toán các chỉ tiêu hiệu quả trong nhiều kỳ và phân tích xu hướng vận động của chỉ tiêu đó. Bởi vì trong một chu kỳ kinh doanh những kết quả kinh doanh như doanh thu và lợi nhuận có những biến động không ngừng nên việc tính toán và phân tích hiệu quả trong một kỳ đơn lẻ như một năm, một quý, một tháng,... có thể đưa tới những kết luận sai lầm về hiệu quả kinh doanh. Chẳng hạn với một nhà hàng trong thời kỳ đầu kinh doanh, xây dựng thực đơn mới và tìm cách làm cho khách hàng chấp nhận và hài lòng với thực đơn đó thì chỉ tiêu hiệu quả tính được thường là rất thấp do doanh thu bán hàng không cao, nhưng chi phí để thực hiện là cao do phải tăng cường hoạt động marketing quảng cáo. Do vậy cần tính các chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh trên một số kỳ liên tiếp từ đó tìm ra xu hướng vận động để có kết luận chính xác về hiệu quả kinh doanh.

#### **9.3.3. Hệ thống chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh**

##### *a. Hệ thống chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh tổng hợp*

\* Các chỉ tiêu doanh lợi

+ Doanh lợi của toàn bộ vốn kinh doanh

$$D_{VKD}(\%) = (P_R + TL_{VV}) \times 100 / V_{KD}$$

Trong đó:

$D_{VKD}(\%)$ : Doanh lợi của toàn bộ vốn kinh doanh của thời kỳ nghiên cứu

$P_R$ : Lãi ròng thu được thời kỳ nghiên cứu

$TL_{VV}$ : Lãi trả vốn vay của thời kỳ nghiên cứu

$V_{KD}$ : Tổng vốn kinh doanh của nhà hàng

+ Doanh lợi vốn tự có:

$$D_{VTC}(\%) = P_R \times 100 / V_{TC}$$

Trong đó:  $D_{VTC}(\%)$ : Doanh lợi vốn tự có

$V_{TC}$ : Tổng vốn tự có của thời kỳ nghiên cứu

Khi xem xét chỉ tiêu doanh lợi vốn tự có có phải là mô hình lựa chọn kinh tế, có thể thấy doanh thu bán hàng của thời kỳ nghiên cứu luôn là kết quả của việc sử dụng toàn bộ lượng vốn kinh doanh hiện có chứ không phải là kết quả riêng của số tự có của nhà hàng. Chỉ tiêu này có hạn chế là nếu đánh giá hiệu quả kinh doanh thông qua chỉ tiêu này thì nhà hàng đi vay vốn càng nhiều thì hiệu quả kinh doanh sẽ càng cao.

- Doanh lợi của doanh thu bán hàng:

$$D_{TR}(\%) = P_R \times 100/TR$$

Trong đó:  $D_{TR}(\%)$ : Doanh lợi của doanh thu bán hàng của thời kỳ nghiên cứu

$TR$ : Doanh thu bán hàng của thời kỳ nghiên cứu

\* Các chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh theo chi phí:

+ Hiệu quả kinh doanh theo chi phí kinh doanh của một thời kỳ:

$$H_{CPKD} = TR \times 100/TC_{KD}$$

Trong đó:  $H_{CPKD}$ : Hiệu quả kinh doanh tính theo chi phí kinh doanh

$TR$ : Doanh thu bán hàng kỳ nghiên cứu

$TC_{KD}$ : Chi phí kinh doanh của sản phẩm tiêu thụ trong kỳ

Trong trường hợp không xác định được doanh thu bán hàng có thể sử dụng chỉ tiêu giá trị tổng sản lượng của thời kỳ thay thế cho chỉ tiêu doanh thu bán hàng chỉ tiêu chi phí kinh doanh của thời kỳ thay cho chỉ tiêu chi phí kinh doanh của sản phẩm tiêu thụ trong kỳ.

*b. Các chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh theo lĩnh vực hoạt động*

\* Nhóm chỉ tiêu hiệu quả sử dụng vốn kinh doanh

+ Số vòng quay toàn bộ vốn kinh doanh

$$SV_{VKD} = TR/V_{KD}$$

Trong đó:  $SV_{VKD}$ : số vòng quay của vốn kinh doanh.

Nếu số vòng quay càng lớn thì hiệu quả sử dụng vốn càng cao.

+ Hiệu quả sử dụng vốn cố định

- Hiệu suất sử dụng vốn cố định

$$H_{TSCĐ} = P_R/TSCĐ_G$$

Trong đó:  $H_{TSCĐ}$ : Hiệu suất sử dụng vốn cố định

$TSCĐ_G$ : Tổng giá trị TSCĐ bình quân trong kỳ nghiên cứu

Tổng giá trị bình quân tài sản cố định trong kỳ là tổng giá trị còn lại của các tài sản cố định được tính theo nguyên giá của tài sản cố định sau khi đã trừ đi phần hao mòn tích lũy đến thời kỳ nghiên cứu.



Chỉ tiêu này cho biết một đồng giá trị tài sản cố định trong kỳ tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận thể hiện trình độ sử dụng tài sản cố định, khả năng sinh lợi của tài sản cố định trong sản xuất kinh doanh.

Hiệu quả sử dụng tài sản cố định còn được đánh giá bằng chỉ tiêu suất hao phí tài sản cố định. Suất hao phí tài sản cố định là đại lượng nghịch đảo của chỉ tiêu hiệu suất sử dụng tài sản cố định ( $=1/HTSCĐ$ ). Chỉ tiêu này cho biết giá trị tài sản cố định cần thiết để tạo ra một đồng lãi.

Ngoài ra có thể đánh giá trên chỉ tiêu sức sản xuất của tài sản cố định

$$SV_{TSCĐ} = TR/TSCĐ_G$$

Trong đó:  $SV_{TSCĐ}$  : Sức sản xuất tài sản cố định

$TSCĐ_G$ : Tổng giá trị TSCĐ bình quân trong kỳ nghiên cứu

Chỉ tiêu này phản ánh một đồng giá trị tài sản cố định đem lại mấy đồng doanh thu.

Phân tích các chỉ tiêu hiệu quả sử dụng tài sản cố định để xác định hiệu quả và nguyên nhân của việc sử dụng không có hiệu quả tài sản cố định. Thông thường đó là đầu tư tài sản cố định quá mức cần thiết, đầu tư vào tài sản cố định không dùng đến sử dụng tài sản cố định không hết công suất...

+ Hiệu quả sử dụng vốn lưu động:

- Hiệu quả sử dụng vốn lưu động:

$$H_{VLD} = P_R/V_{LD}$$

Trong đó:  $H_{VLD}$ : Hiệu quả sử dụng vốn lưu động

$V_{LD}$ : Vốn lưu động bình quân của kỳ nghiên cứu

$V_{LD}$  được xác định bằng giá trị bình quân của vốn lưu động có ở đầu kỳ và cuối kỳ. Chỉ tiêu cho biết với một đồng vốn lưu động tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận.

- Số vòng luân chuyển VLD trong năm:  $SV_{VLD} = TR/V_{LD}$

Chỉ tiêu này cho biết vốn lưu động quay được mấy vòng trong kỳ

- Số ngày luân chuyển VLD :

Chỉ tiêu này là nghịch đảo của chỉ tiêu số vòng luân chuyển

$$SN_{LC} = 365/SV_{VLD}$$

+ Hiệu quả sử dụng VLD tính theo lợi nhuận:

$$H_{VLD} = P_R/TR \times TR/V_{LD}$$

Nếu cố định chỉ tiêu doanh lợi của doanh thu bán hàng thì hiệu quả sử dụng vốn lưu động tỉ lệ thuận với số vòng quay của vốn lưu động. Tăng số vòng quay của vốn lưu động sẽ góp phần làm tăng hiệu quả sử dụng vốn lưu động.

+ Hiệu quả góp vốn cổ phần:

$$D_{VCP}(\%) = P_R / V_{CP}$$

Trong đó:

$D_{VCP}$ : Tỷ suất lợi nhuận vốn cổ phần

$V_{CP}$ : vốn cổ phần bình quân trong kỳ nghiên cứu, được xác định:

$V_{CP}$  = Giá trị mỗi cổ phiếu x Số lượng cổ phiếu đang lưu thông

\* Hiệu quả sử dụng lao động

Hiệu quả sử dụng lao động được biểu hiện ở các chỉ tiêu như năng suất lao động, mức sinh lời của lao động và hiệu quả sử dụng tiền lương.

+ Năng suất lao động:

- Năng suất lao động bình quân kỳ nghiên cứu:

$$AP_N = K / LBQ$$

Trong đó:  $AP_N$ : NSLĐ bình quân kỳ nghiên cứu

$K$ : Kết quả tính bằng hiện vật hay giá trị

$LBQ$ : Số lao động bình quân

Thời gian của một kỳ nghiên cứu thường là một năm. Năng suất lao động chịu ảnh hưởng lớn của việc sử dụng thời gian lao động trong năm như số ngày làm việc trong năm, số giờ làm việc trong ngày và năng suất bình quân năm còn được tính cho khoảng thời gian ngắn hơn.

- NSLĐ bình quân/giờ:

$$AP_G = AP_N / N \times C \times G$$

Trong đó:  $AP_G$ : NSLĐ bình quân giờ

$N$ : Số ngày làm việc BQ/năm

$C$ : Số ca làm việc/ ngày

$G$ : Số giờ làm việc BQ/ ca làm việc

+ Mức sinh lời bình quân của lao động:

Mức sinh lời bình quân của một lao động cho biết mỗi lao động tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận trong một kỳ nghiên cứu Chỉ tiêu này được xác định theo công thức sau:

$$P_{BQ} = P_R / LBQ$$

( $P_{BQ}$ : lợi nhuận BQ do 1 lao động tạo ra trong kỳ nghiên cứu)

+ Hiệu suất tiền lương:

$$H_W = P_R / \sum TL$$

Trong đó:  $H_W$  : Hiệu suất tiền lương kỳ nghiên cứu

$\Sigma TL$ : Tổng quỹ lương và thưởng có tính chất lương trong kỳ nghiên cứu

Hiệu suất tiền lương phản ánh một đồng tiền lương bỏ ra có thể đạt được kết quả cụ thể nào. Kết quả có thể là doanh thu, lợi nhuận,...

Hiệu suất tiền lương tăng lên khi tốc độ năng suất lao động lớn hơn tốc độ tăng tiền lương bình quân

\* Hiệu quả sử dụng nguyên vật liệu

+ Số vòng luân chuyển nguyên vật liệu:

$$SV_{NVL} = NVL_{SD} / NVL_{DT}$$

Trong đó:

$SV_{NVL}$ : Số vòng luân chuyển nguyên vật liệu trong kỳ nghiên cứu

$NVL_{SD}$ : Giá vốn nguyên liệu đã dùng

$NVL_{DT}$ : Giá trị lượng nguyên vật liệu dự trữ của kỳ nghiên cứu

+ Vòng luân chuyển vật tư trong sản phẩm dở dang:

$$SV_{SPDD} = Z_{HHCB} / VT_{DT}$$

Trong đó:

$SV_{SPDD}$ : Số vòng luân chuyển vật tư trong sản phẩm dở dang

$Z_{HHCB}$ : Tổng giá thành sản phẩm dịch vụ tạo ra

$VT_{DT}$ : Giá trị vật tư dự trữ trong kỳ nghiên cứu

Hai chỉ tiêu trên cho biết khả năng khai thác nguồn nguyên vật liệu của nhà hàng như giảm chi phí kinh doanh cho dự trữ nguyên vật liệu giảm bớt nguyên vật liệu tồn kho tăng vòng quay vốn lưu động,...

\* Hiệu quả sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật

Ngoài các chỉ tiêu hiệu quả sử dụng vốn cố định còn đánh giá qua chỉ tiêu công suất sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật:

$$H_{CSVCKT} = Q_{TT} / Q_{TK}$$

Trong đó:  $H_{CSVCKT}$ : Công suất sử dụng CSVCKT

$Q_{TT}$ : Sản lượng thực tế đạt được

$Q_{TK}$ : Sản lượng thiết kế

Chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh tổng hợp được tính toán và sử dụng xuyên suốt các cấp khác nhau trong nhà hàng, góp phần xác định được hiệu quả kinh doanh ở từng cấp từng bộ phận và sự đóng góp của mỗi bộ phận và hiệu quả kinh doanh chung. Tùy theo từng hoạt động cụ thể có thể xây dựng hệ thống chỉ tiêu riêng và tiến hành đánh giá hiệu quả hoạt động cho phù hợp.

Bên cạnh hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả mang tính định lượng cần kết hợp với những phân tích định tính, ví dụ như uy tín danh tiếng của nhà hàng sự hài lòng của khách hàng,... để đánh giá kết quả một cách chính xác .

#### **9.4. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh**

##### **9.4.1. Tăng cường quản trị chiến lược kinh doanh**

Nền kinh tế thị trường mở và ngày càng hội nhập với khu vực và quốc tế vừa tạo điều kiện thuận lợi cho các nhà hàng, vừa làm cho tính biến động của môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp và đa dạng. Khi nước ta ký kết các hiệp định thương mại với các nước khác và thế giới có xu hướng gỡ bỏ các hàng rào thuế quan đối với hoạt động xuất nhập khẩu, dẫn tới sự thâm nhập trực tiếp của các nhà hàng ở các nước vào thị trường của nhau. Để phù hợp với sự thay đổi không lường trước của môi trường kinh doanh đòi hỏi nhà hàng phải có một chiến lược kinh doanh mang tính chất động và tấn công. Chất lượng của hoạch định và quản trị chiến lược tác động trực tiếp đến sự tồn tại và phát triển của nhà hàng, vị thế cạnh tranh cũng như hiệu quả kinh doanh của nhà hàng.

Chiến lược kinh doanh phải được xây dựng theo quy trình khoa học, thể hiện tính linh hoạt cao. Nó phải thể hiện qua các mục tiêu cụ thể trên cơ sở chủ động tận dụng các cơ hội và hạn chế được những thách thức của thị trường, thể hiện sự kết hợp hài hòa giữa chiến lược tổng quát và chiến lược bộ phận. Chiến lược kinh doanh phải được triển khai thành các chương trình, kế hoạch và chính sách kinh doanh phù hợp.

##### **9.4.2. Lựa chọn quyết định kinh doanh có hiệu quả**

###### **a. Quyết định mức sản xuất và sự tham gia của các yếu tố đầu vào**

Để đạt mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận, trong mọi thời kỳ kinh doanh nhà hàng phải quyết định mức sản xuất của mình để đảm bảo có lãi. Mặt khác, để sử dụng các nguồn lực đầu vào có hiệu quả nhất nhà hàng phải quyết định mức sử dụng nguồn lực để có thể tối đa hóa công suất hoạt động của nó.

Việc tính toán chi phí kinh doanh phải được tiến hành liên tục và đảm bảo tính chính xác cần thiết nhằm cung cấp thường xuyên những thông tin về chi phí kinh doanh theo yêu cầu của bộ máy quản trị nhà hàng.

###### **b. Xác định và phân tích điểm hòa vốn**

Mọi nhà hàng đều quan tâm đến hiệu quả sử dụng các yếu tố đầu vào. Khi lên kế hoạch sản xuất một sản phẩm nhà hàng phải tính toán để biết được sản xuất bao nhiêu sản phẩm với mức giá đầu vào cụ thể nào và bán với giá nào thì đảm bảo hòa vốn và bắt đầu có lãi.

##### **9.4.3. Phát triển trình độ và tạo động lực cho người lao động**

Một trong những nhân tố quyết định hiệu quả kinh doanh đó là sự lao động sáng tạo của con người. Nhằm nâng cao chất lượng cho đội ngũ lao động ảnh hưởng đến trình độ chuyên môn, năng lực sáng tạo, thì các nhà hàng phải thường xuyên nên quan tâm đến vấn đề tuyển dụng đào tạo bồi dưỡng và đào tạo lại. Đội ngũ lao động

quản trị phải có khả năng hoạch định chiến lược, phân bổ hiệu quả các nguồn lực, chủ động, linh hoạt trước những biến động của môi trường kinh doanh.

Nhà hàng phải xây dựng cơ cấu lao động tối ưu, đảm bảo đủ việc làm trên cơ sở phân công và bố trí lao động hợp lý, phù hợp với năng lực và sở trường, nguyện vọng của mỗi người. Khi giao việc phải xác định rõ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm của mỗi người. Phải cung cấp đầy đủ các điều kiện cần thiết của quá trình sản xuất, đảm bảo sự cân đối thường xuyên trong sự biến động của môi trường kinh doanh. Phải chú trọng công tác vệ sinh công nghiệp và các điều kiện về an toàn lao động

Tạo động lực cho tập thể, cá nhân là vấn đề đặc biệt quan trọng, góp phần nâng cao khả năng sáng tạo tập hợp liên kết giữa các thành viên lại với nhau. Yếu tố tác động mạnh mẽ nhất tới việc tạo động lực là việc thực hiện khuyến khích lợi ích vật chất và chịu trách nhiệm với người lao động: chế độ lương, thưởng... đồng thời tạo ra bầu không khí hữu nghị, thân thiện giữa các thành viên. Phải đảm bảo cung cấp đầy đủ kịp thời thông tin cho người lao động và phải đặc biệt chú trọng phát triển nhân cách của đội ngũ những người lao động

#### ***9.4.4. Hoàn thiện công tác quản trị***

Để công tác quản trị đạt hiệu quả cao thì yêu cầu bức thiết là có bộ máy quản trị gọn nhẹ, năng động, linh hoạt trước biến đổi của thị trường. Muốn vậy, khi tuyển dụng cần đảm bảo nguyên tắc tuyển người theo yêu cầu của công việc.

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị nhà hàng phải thích ứng với biến động của môi trường kinh doanh. Phải xác định rõ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm, mối quan hệ giữa các bộ phận, cá nhân trong bộ máy quản trị và phải được quy định rõ ràng trong điều lệ cũng như hệ thống nội quy của nhà hàng.

Nhiệm vụ không kém quan trọng là thiết lập hệ thống thông tin hợp lý. Việc thiết lập phải đáp ứng được các yêu cầu sau:

- Đáp ứng nhu cầu sử dụng thông tin, đảm bảo thường xuyên cung cấp thông tin cần thiết đến đúng các địa chỉ nhận tin.

- Tăng cường chất lượng công tác thu nhận, xử lý thông tin, đảm bảo thường xuyên cập nhật, bổ sung thông tin

- Phù hợp với khả năng sử dụng, khai thác thông tin của nhà hàng

- Đảm bảo chi phí thu thập, xử lý, khai thác và sử dụng thông tin thấp nhất

- Phù hợp với trình độ phát triển công nghệ tin học, từng bước hội nhập với hệ thống thông tin quốc tế.

#### ***9.4.5. Phát triển công nghệ kỹ thuật***

Nhà hàng có trình độ công nghệ kỹ thuật lạc hậu, máy móc thiết bị quá cũ sẽ làm cho năng suất lao động thấp, chất lượng sản phẩm không đảm bảo, dẫn tới hiệu quả kinh tế thấp hoặc kinh doanh không có hiệu quả. Đổi mới kỹ thuật công nghệ sẽ cho năng suất lao động cao, chất lượng đảm bảo và nâng cao hiệu quả kinh

doanh, Song Phát triển kỹ thuật công nghệ luôn đòi hỏi phải đầu tư lớn. Tuy nhiên nếu đầu tư không đúng sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả lâu dài trong tương lai. Vì vậy, để quyết định đầu tư đổi mới kỹ thuật công nghệ phải giải quyết tốt ba vấn đề:

- Dự đoán nhu cầu thị trường, tính chất cạnh tranh, nguồn lực cần thiết liên quan đến loại sản phẩm dịch vụ sẽ đầu tư phát triển

- Phân tích đánh giá và lựa chọn công nghệ phù hợp.

- Có giải pháp huy động và sử dụng vốn có hiệu quả. Nếu dự án không được đảm bảo bởi các điều kiện huy động và sử dụng vốn đúng đắn chứa đựng nguy cơ thất bại, không đem lại hiệu quả

#### **9.4.6. Tăng cường và mở rộng mối quan hệ giữa nhà hàng và môi trường bên ngoài**

Thị trường ngày càng phát triển và mở rộng thì sự phụ thuộc giữa các nhà hàng với thị trường cũng như giữa nhà hàng với các doanh nghiệp khác càng chặt chẽ. Muốn hoạt động kinh doanh có hiệu quả cao, nhà hàng phải biết tận dụng cơ hội, giảm thiểu khó khăn, tránh các cạm bẫy... Muốn vậy nhà hàng cần phải:

- Giải quyết tốt các mối quan hệ với khách hàng. Khách hàng là đối tượng mà nhà hàng phải tận tụy phục vụ và từ đó thu được doanh thu lợi nhuận

- Tạo sự tín nhiệm, uy tín và danh tiếng của nhà hàng trên thị trường. Uy tín danh tiếng là điều kiện đảm bảo hiệu quả lâu dài cho nhà hàng

- Giải quyết các mối quan hệ với các đơn vị tiêu thụ, cung ứng, các đơn vị kinh doanh có liên quan khác... Đây là điều kiện để nhà hàng có thể giảm được chi phí kinh doanh và sử dụng các yếu tố đầu vào có hiệu quả.

- Giải quyết tốt các mối quan hệ với các cơ quan quản lý vĩ mô: vì chỉ trên cơ sở này mọi hoạt động kinh doanh của nhà hàng mới có thể diễn ra thuận lợi, hiệu quả kinh doanh gắn chặt với hiệu quả xã hội.

- Thực hiện nghiêm chỉnh pháp luật là điều kiện không thể thiếu để phát triển kinh doanh bền vững.

### **B. TÓM TẮT CHƯƠNG 9**

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

- Bản chất của hiệu quả kinh doanh: Khái niệm và bản chất hiệu quả kinh doanh, sự cần thiết phải nâng cao hiệu quả kinh doanh

- Các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh: Các nhân tố bên trong, các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài

- Tiêu chuẩn và chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh: Tiêu chuẩn hiệu quả kinh doanh, mục đích và quan điểm phân tích hiệu quả kinh doanh, hệ thống chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh

- Một số biện pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh: Tăng cường quản trị chiến lược kinh doanh, lựa chọn quyết định kinh doanh có hiệu quả, phát triển trình độ

và tạo động lực cho người lao động, hoàn thiện công tác quản trị, phát triển công nghệ kỹ thuật, tăng cường và mở rộng mối quan hệ giữa nhà hàng và môi trường bên ngoài.

### **C. CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP**

1. Hiệu quả kinh doanh là gì? Vì sao phải nâng cao hiệu quả kinh doanh trong nhà hàng?
2. Hãy nêu mục đích và quan điểm phân tích hiệu quả kinh doanh trong nhà hàng
3. Trình bày các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh nhà hàng?
4. Hãy trình bày một số biện pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh nhà hàng?