

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



**GIÁO TRÌNH**

**MÔN HỌC: THỰC HÀNH NGHIỆP VỤ KINH DOANH**

**NGÀNH: NGHIỆP VỤ NHÀ HÀNG KHÁCH SẠN**

**TRÌNH ĐỘ: TRUNG CẤP**

(Ban hành kèm theo Quyết định số: /QĐ-CDKT ngày . . . tháng .... năm.....  
của Trường Cao đẳng Thương mại & Du lịch)

**Thái Nguyên, năm 2022**

*(Lưu hành nội bộ)*

## LỜI GIỚI THIỆU

Kinh doanh nhà hàng khách sạn là một trong những ngành nghề kinh doanh chính trong kinh doanh du lịch. Kinh doanh nhà hàng khách sạn đã mang lại thành công lớn cho nhiều người. Để kinh doanh khách sạn có hiệu quả cần có những kiến thức tổng quan về nhà hàng và khách sạn.

Với mục tiêu nâng cao chất lượng đào tạo và đáp ứng nhu cầu của những người làm việc trong lĩnh vực nhà hàng khách sạn, nhóm người dạy chúng tôi đề xuất và biên soạn ***Giáo trình Thực hành nghiệp vụ kinh doanh*** dành riêng cho người học trình độ Trung cấp.

Nội dung của giáo trình bao gồm các chương sau:

Chương 1: Xây dựng giá bán sản phẩm của nhà hàng, khách sạn

Chương 2: Xử lý tình huống trong nhà hàng, khách sạn

Giáo trình Thực hành nghiệp vụ kinh doanh được nhóm tác giả nghiên cứu, biên soạn nhằm phục vụ giảng dạy và học tập trong trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch, đồng thời là tài liệu tham khảo cho những người yêu thích học phần này.

Trong quá trình biên soạn, chúng tôi dù đã hết sức cố gắng nhưng chắc chắn không tránh khỏi thiếu sót. Vì vậy, 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](mailto:khoaksdl2007@gmail.com).

Trân trọng cảm ơn./.

***Nhóm tác giả!***

# MỤC LỤC

Trang

<b>LỜI GIỚI THIỆU .....</b>	<b>2</b>
<b>MỤC LỤC .....</b>	<b>3</b>
<b>GIÁO TRÌNH MÔN HỌC .....</b>	<b>4</b>
<b>Chương 1: XÂY DỰNG GIÁ BÁN SẢN PHẨM CỦA NHÀ HÀNG, KHÁCH SẠN.....</b>	<b>11</b>
1.1. Xác định giá bán trên cơ sở chi phí.....	12
1.2. Xác định giá bán bù ..... 14	14
1.3. Xác định giá bán trên cơ sở thị trường.....	16
<b>Chương 2: XỬ LÝ TÌNH HUỐNG TRONG NHÀ HÀNG KHÁCH SẠN ..</b>	<b>18</b>
2.1. Tình huống về tổ chức lao động .....	20
2.2. Tình huống về cung ứng, dự trữ và bảo quản nguyên liệu .....	23
2.3. Tình huống về hoạt động tác nghiệp.....	25
2.4. Tình huống về vốn kinh doanh .....	28

# GIÁO TRÌNH MÔN HỌC

## 1. Tên môn học: THỰC HÀNH NGHIỆP VỤ KINH DOANH

## 2. Mã môn học: MH22

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

**3.1. Vị trí:** Vị trí: Thực hành Nghiệp vụ kinh doanh là môn học bắt buộc thuộc nhóm kiến thức chuyên môn trong chương trình đào tạo trình độ trung cấp, ngành nghề “Nghiệp vụ nhà hàng, khách sạn”.

**3.2. Tính chất:** Giáo trình Thực hành Nghiệp vụ kinh doanh là môn học thực hành, đánh giá kết thúc môn học bằng hình thức thi hết môn.

**3.3. Ý nghĩa và vai trò của môn học:** Thực hành Nghiệp vụ kinh doanh là môn học thực hành dành cho đối tượng là người học thuộc các chuyên ngành Nghiệp vụ nhà hàng khách sạn. Môn học này đã được đưa vào giảng dạy tại trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch với nội dung chủ yếu là cung cấp các kiến thức và kỹ năng liên quan đến lĩnh vực kinh doanh nhà hàng khách sạn trong thời buổi ngành du lịch đang phát triển mạnh mẽ trên thế giới và cả ở Việt Nam gồm:

- Môn học trang bị các kiến thức cơ bản cho người học về nghiệp vụ kinh doanh trong khách sạn.

- Giúp cho người học hiểu biết về công tác tổ chức, quản lý và điều hành tại các khách sạn.

- Vận dụng kiến thức đã học để xác định giá bán sản phẩm của nhà hàng – khách sạn.

- Sử dụng các phương pháp phân tích để đánh giá, phân tích hoạt động kinh doanh của nhà hàng, khách sạn trong thực tiễn.

- Xử lý được các tình huống thường xảy ra trong nhà hàng

## 4. Mục tiêu của môn học:

### 4.1. Về kiến thức:

- Áp dụng tính toán được giá bán các sản phẩm của nhà hàng.
- Phân tích các tình huống thường xảy ra trong các bộ phận trong nhà hàng, khách sạn
- Vận dụng xử lý được các tình huống thường xảy ra trong quá trình kinh doanh của nhà hàng, khách sạn.
- Đánh giá đưa ra được các quyết định kinh doanh nhằm mang lại hiệu quả tốt nhất cho nhà hàng, khách sạn

### 4.2 Về kỹ năng:

- Sử dụng thành thạo các công thức tính toán để xây dựng giá bán cho từng sản phẩm của nhà hàng, khách sạn.

- Có kỹ năng tổ chức, phục vụ các yêu cầu của khách hàng
- Giải quyết được các phàn nàn khách hàng, các yêu cầu và tình huống phát sinh thông thường.
- Phân tích được các nguyên nhân và đưa ra các quyết định hợp lý trong từng tình huống kinh doanh cụ thể.

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

- Yêu nghề có ý thức trách nhiệm với nghề nghiệp.
- Có thái độ nghiêm túc, khả năng làm việc độc lập, có ý thức tự học, nâng cao trình độ nghiệp vụ
- Có khả năng về giao tiếp và sức khỏe.
- Chủ động nghiên cứu tài liệu, cập nhật thông tin 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

STT	Tên môn học, mô đun	Số tín chỉ	Thời gian học tập (giờ)			
			Tổng số	Trong đó		
				Lý thuyết	Thực hành/ thực tập/bài tập/thảo luận	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>61</b>	<b>1590</b>	<b>454</b>	<b>1062</b>	<b>74</b>
<b>II.1</b>	<b>Môn học cơ sở</b>	<b>11</b>	<b>165</b>	<b>155</b>	<b>-</b>	<b>10</b>
MH07	Tổng quan kinh doanh NH-KS	2	30	28	-	2

MH08	Sinh lý dinh dưỡng và VSATTP	3	45	43	-	2
MH09	Tâm lý du khách và kỹ năng GT	2	30	28	-	2
MH10	Thương phẩm hàng TP	2	30	28	-	2
MH11	Marketing du lịch	2	30	28	-	2
<b>II.2</b>	<b>Môn học chuyên môn</b>	<b>48</b>	<b>1395</b>	<b>271</b>	<b>1062</b>	<b>62</b>
MH12	Ngoại ngữ ch.ngành PVNH	4	60	57	-	3
MH13	Nghiệp vụ kinh doanh NH-KS	4	60	57	-	3
MH14	Lý thuyết nghiệp vụ lưu trú	4	60	57	-	3
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 Lễ tân	2	60	-	52	8
MH18	Thực hành Buồng	2	60	-	52	8
MH19	Thực hành Bàn	3	90	-	82	8
MH20	Thực hành Bar	2	60	-	52	8
MH21	Thực hành chế biến món ăn	2	60	-	52	8
MH22	Thực hành nghiệp vụ kinh doanh	2	60	-	52	8
MH23	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>
MH24	Văn hóa ẩm thực	2	30	28	-	2
MH25	Tổ chức sự kiện	2	30	28	-	2
<b>Tổng cộng</b>		<b>73</b>	<b>1845</b>	<b>548</b>	<b>1210</b>	<b>87</b>

## 5.2 Chương trình chi tiết môn học

Số TT	Tên chương, mục	Thời gian (giờ)			
		Tổng số	Lý thuyết	Thực hành, thí nghiệm, thảo luận, bài tập	Kiểm tra
1	<b>Chương 1: Xây dựng giá bán sản phẩm của nhà hàng, khách sạn</b>	<b>24</b>		<b>20</b>	<b>4</b>
	1.1. Xác định giá bán trên cơ sở chi phí	8		8	
	1.2. Xác định giá bán bù	8		8	
	1.3. Xác định giá bán trên cơ sở thị trường	8		4	4
	1.3.1 Định giá cao hơn giá thị trường				
	1.3.2. Định giá thấp hơn giá thị trường				
	1.3.3 Định giá theo giá thị trường				
	Kiểm tra				
2	<b>Chương 2: Xử lý tình huống trong nhà hàng, khách sạn</b>	<b>36</b>		<b>32</b>	<b>4</b>
	2.1. Xử lý tình huống về tổ chức lao động	8		8	
	2.1.1. Tuyển dụng nhân viên				
	2.1.2 Sử dụng và đánh giá nhân viên				
	2.1.3. Quản lý và đãi ngộ nhân viên				
	2.2 Xử lý tình huống về cung ứng, dự trữ và bảo quản nguyên liệu	8		8	
	2.2.1. Lựa chọn nguồn cung ứng				
	2.2.2 Phương pháp dự trữ và bảo				

quản nguyên liệu				
2.3. Xử lý Tình huống về hoạt động tác nghiệp	8		8	
2.3.1. Thiểu sót nhỏ				
2.3.2. Chuyển hướng kinh doanh				
2.4. Tình huống về vốn kinh doanh	12		8	4
Kiểm tra				
<b>Cộng</b>	<b>60</b>		<b>52</b>	<b>8</b>

## **6. Điều kiện thực hiện môn học:**

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

**6.2. Trang thiết bị dạy học:** Projeter, 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 tổ chức, quản lý, điều hành tại doanh nghiệp nhà hàng khách sạn.

## **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 cao đẳng 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.



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

<b>Điểm đánh giá</b>	<b>Trọng số</b>	
+ 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

<b>Phương pháp đánh giá</b>	<b>Phương pháp tổ chức</b>	<b>Hình thức kiểm tra</b>	<b>Thời điểm kiểm tra</b>
Thường xuyên	Vấn đáp/ Thuyết trình	Thực hành	Sau 20 giờ
Định kỳ	Bài tập lớn/Thảo luận nhóm	Thực hành	Sau 20 và 56 giờ
Kết thúc môn học	Viết	Trắc nghiệm/ Tự luận	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 Nghiệp vụ Nhà hàng – khách sạn.

### 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....

- \* **Bài tập:** Phân chia nhóm nhỏ thực hiện bài tập theo nội dung đề ra.
- \* **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 lý thuyết. Nếu người học vắng >20% số tiết lý thuyết 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 8-10 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 một 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

- Giao trình Quản trị kinh doanh khách sạn, Trịnh Xuân Dũng.
- Giới thiệu về ngành kinh doanh khách sạn, dennist foster/Mc graw-hill.
- Giáo trình kinh tế du lịch, Trương Sỹ Quý/Hà Quang Thơ (Huế 1995).
- Quản trị nhân lực, Phạm Đức Thành (Hà Nội 1998).
- Tiếp thị du lịch, michael/M. collman (1991).
- Kinh tế và tổ chức khách sạn và nhà hàng trong ngành du lịch, elena alanasova bulgaria (1990).
- Giáo trình tổ chức kinh doanh khách sạn, Trường Du lịch Vũng Tàu.
- Phân tích hoạt động kinh doanh trong các doanh nghiệp và dịch vụ, Trường Đại học Thương Mại Hà Nội.

## Chương 1

# XÂY DỰNG GIÁ BÁN SẢN PHẨM CỦA NHÀ HÀNG, KHÁCH SẠN

### ❖ GIỚI THIỆU CHƯƠNG 1

Chương 1 là chương giúp người học thực hiện được việc tính giá bán sản phẩm của nhà hàng, khách sạn

### ❖ MỤC TIÊU CHƯƠNG 1

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

#### ➤ Về kiến thức:

- Trình bày và giải thích được công thức tính giá bán các loại sản phẩm kinh doanh ăn uống
- Trình bày và giải thích được công thức tính giá bán buồng
- Vận dụng được cách xác định giá bán sản phẩm ăn uống dựa vào giá thành sản phẩm và trị giá nguyên liệu

#### ➤ Về kỹ năng:

- Nhận diện được các loại sản phẩm của nhà hàng, khách sạn
- Phân tích được cách định giá bán trên cơ sở thị trường thực tế
- Sử dụng thành thạo công thức định giá bán sản phẩm ăn uống, buồng,

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

- Người học có ý thức, trách nhiệm với công việc được giao.
- Có khả năng về giao tiếp và sức khỏe
- Chủ động nghiên cứu tài liệu, tìm kiếm thông tin mới.
- Làm việc nhóm, hướng dẫn, điều hành nhóm, đánh giá hoạt động của nhóm và kết quả thực hiện

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

- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng: 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 1 (cá nhân hoặc nhóm).

- Đối với người học: chủ động đọc trước tài liệu (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 như máy tính, loa, bảng, phấn...

- **Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu:** Chương trình môn học, bài giảng, 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:* Một điểm kiểm tra

✓ *Kiểm tra định kỳ:* 1 bài kiểm tra

## ❖ **NỘI DUNG CHƯƠNG 1**

### **1.1. Xác định giá bán trên cơ sở chi phí**

*Xác định giá bán sản phẩm ăn uống*

Quản lý giá cả sản phẩm ăn uống bao gồm các nội dung chủ yếu: Quản lý tỷ lệ lãi gộp (tỷ lệ thặng số); Quản lý khâu tính giá nguyên liệu vào giá bán sản phẩm; Xây dựng chính sách giá bán hợp lý.

Quản lý tỷ lệ lãi gộp đối với sản phẩm ăn uống về thực chất nhằm đảm bảo khối lượng nguyên liệu cần thiết và dịch vụ đi kèm cho một đơn vị sản phẩm. Nhà quản lý cần quy định tỷ lệ lãi gộp cho từng nhóm sản phẩm chủ yếu và thường xuyên kiểm tra giám sát thực hiện của nhân viên khi tính giá bán sản phẩm. Đối với những khách đặt tiệc đột xuất cần quy định tỷ lệ lãi gộp hợp lý tương ứng với số tiền/ 1 suất ăn và yêu cầu phục vụ của khách. Cần kiểm tra thường xuyên việc tính giá bán sản phẩm của các bộ phận, các nhân viên phụ trách để đảm bảo uy tín của doanh nghiệp, đảm bảo chất lượng sản phẩm và tránh những hiện tượng gian lận trong quản lý giá bán.

Nhà quản lý cũng cần kiểm tra, giám sát việc tính giá nguyên liệu vào giá bán sản phẩm. Có thể áp dụng phương pháp tính theo khung giá hướng dẫn hay giá trung bình trong một thời gian nhất định để tránh hiện tượng tính giá nguyên liệu một cách tùy tiện ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm. Khi xây dựng chính sách giá bán sản phẩm phải căn cứ vào: Giá bán sản phẩm của đối thủ cạnh tranh là một trong số các yếu tố quan trọng định giá của sản phẩm. Tuy nhiên điều này cũng phải dựa trên sự tương ứng giữa giá cả sản phẩm với chất lượng sản phẩm và vị thế, uy tín của doanh nghiệp.

Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp, chính sách giá phải đảm bảo linh hoạt, phù hợp với sự biến động của cung - cầu trên thị trường và đây được coi là một công cụ trong cạnh tranh. Trong bất kỳ trường hợp nào, doanh nghiệp giữ vững được giá bán là yêu cầu cần thiết của mỗi doanh nghiệp. Do đặc điểm cầu sản xuất và tiêu thụ sản phẩm ăn uống nên việc thay đổi giá bán có thể thực hiện thông qua điều chỉnh cơ cấu vật chất và dịch vụ đi kèm sản phẩm. Vì vậy, việc ổn định giá bán sản phẩm dịch vụ góp phần giữ vững vị thế của doanh nghiệp trên thị trường.

### 1.1.1. Dựa vào giá thành sản phẩm

Công thức:

$$G_b = G_t + LN$$

Chú thích:

$G_b$ : Giá bán

$G_t$ : Giá thành

LN: Lợi nhuận định mức

Trong đó:

$$G_t = CP_{CD} + CP_{BD}$$

Chú thích:

-  $CP_{CD}$ : Đây là những chi phí không thay đổi theo sự thay đổi về số lượng sản phẩm của doanh nghiệp NHKS. Chi phí cố định có liên quan đến thời gian, tức là nó không đổi trong một khoảng thời gian. Ví dụ: Chi phí thuê cửa hàng, Chi phí trang thiết bị, máy móc,...

-  $CP_{BD}$ : Chi phí biến đổi là chi phí thay đổi theo số lượng sản phẩm đơn vị sản xuất. Ví dụ: chi phí nguyên liệu, chi phí điện nước,...

**Bài tập:** Một nhà hàng bán bún bò có chi phí cố định ( $CP_{CD}$ ) là 15.000.000đ/tháng. Mỗi ngày làm 500 bát. Chi phí biến đổi ( $CP_{BD}$ ) trong 1 bát bún là 20.000đ. Để có lợi nhuận 60.000.000đ/tháng thì giá bán 1 bát bún là bao nhiêu?

Bài giải:

-  $CP_{CD}$  cho 1 bát bún =  $15.000.000 / (30 \times 500) = 1.000$  (đ/bát)

-  $G_t = CP_{CD} + CP_{BD} = 1.000 + 20.000 = 21.000$  (đ/bát)

- LN 1 bát bún =  $60.000.000 / (30 \times 500) = 4.000$  (đ/bát)

-  $G_b$  1 bát bún =  $G_t + LN = 21.000 + 4.000 = 25.000$  (đ/bát)

### 1.1.2. Dựa vào trị giá nguyên liệu

Chú thích:

$G_b$ : Giá bán

$T_{NL}$ : Trị giá nguyên liệu

LG : Lãi gộp

TLLG: Tỷ lệ lãi gộp

*Công thức:* Ta có:  $G_b = T_{NL} + LG$

và  $TLLG = LG : G_b$

→  $TLLG = LG : (T_{NL} + LG)$

→  $LG = TLLG \times (T_{NL} + LG)$

→  $LG = \frac{T_{NL} \times TLLG}{1 - TLLG}$

**Bài tập:** Một nhà hàng ăn uống kinh doanh mặt hàng bánh Ga tô, mỗi ngày sản xuất 50 chiếc. Trị giá nguyên liệu để sản xuất 1 ngày là 5.250.000đ, lãi gộp là 30%. Hãy xác định giá bán 1 chiếc bánh Ga tô?

*Bài giải:*

-  $T_{NL}$  1 chiếc bánh =  $5.250.000 : 50 = 105.000$  (đ/chiếc)

- Lãi gộp 1 chiếc bánh =  $(105.000 \times 30\%) / (1-70\%) = 45.000$  đ

=>  $G_b$  1 chiếc bánh =  $105.000 + 45.000 = 150.000$  (đ/chiếc)

## 1.2. Xác định giá bán bù

Quản lý giá bán sản phẩm lưu trú thực chất là quản lý chi phí vật chất và dịch vụ đi kèm trong cơ cấu sản phẩm. Trong thực tế, khách hàng luôn so sánh mức giá thuê phòng của các khách sạn cùng loại trên thị trường thông qua việc đánh giá chi phí vật chất và phần dịch vụ mà họ được hưởng về sự hấp dẫn, thuận tiện, hiện đại, chất lượng và thái độ phục vụ của nhân viên. Do đó, đối với từng loại phòng cho thuê, từng loại sản phẩm dịch vụ cần phải định mức cụ thể các chi phí về vật chất để tránh hiện tượng nhân viên bớt xén, không đảm bảo định mức làm giảm sút chất lượng sản phẩm, giảm lợi ích của khách hàng và hạ thấp uy tín của doanh nghiệp. Định mức chi phí vật chất và quy định các dịch vụ đi kèm phải được thông báo cho khách hàng, nhân viên, người quản lý để cùng giám sát, theo dõi và thực hiện nghiêm chỉnh.

Trong kinh doanh khách sạn, giá bù là một yếu tố quan trọng để thu hút khách hàng, đồng thời quyết định doanh thu của khách sạn. Để tối đa hóa doanh thu, cần lựa chọn phương pháp định giá phòng hiệu quả. Các phương pháp định giá bù như sau:

*Phương pháp định tính:* Xác định giá trên cơ sở cạnh tranh thông qua việc phân tích và so sánh các điểm mạnh, điểm yếu của các đối thủ cạnh tranh với điểm mạnh, điểm yếu của khách sạn. Cân nhắc với mức giá thành sản phẩm bù của khách sạn và dựa trên định hướng chiến lược marketing của

khách sạn. Xác định giá trên cơ sở nhu cầu dựa vào mức giá cho thuê buồng ngủ được khách hàng cho là hợp lý thông qua kết quả điều tra thị trường của khách sạn, kết hợp so sánh với giá thành sản phẩm buồng ngủ của khách sạn.

*Phương pháp định lượng:* Tính giá bình quân cho thuê buồng ngủ dựa trên chi phí buồng và công suất sử dụng buồng.

Công thức:

$$Gđi = Zi + Li + Ti$$

Hay:

$$Gđi = Gđci + Ti$$

*Chú thích:*

Gđi : Giá bán đảm bảo kinh doanh sản phẩm buồng loại i

Gđci: Giá bán đảm bảo kinh doanh sản phẩm buồng loại i chưa có thuế

Zi: Giá thành sản phẩm buồng loại i

*Trong đó:*

$$Zi = \frac{\text{Tổng chi phí buồng loại i trong ngày}}{\text{Số buồng loại i sử dụng trong 1 ngày}}$$

- Tổng chi phí buồng loại i gồm: chi phí tiền lương, chi phí quản lý, chi phí khấu hao tài sản, chi phí dịch vụ công, chi phí vật chất khác. Được xác định theo phương pháp tương quan: Tỷ lệ tương quan là tỷ lệ giữa chi phí đầu tư xây dựng ban đầu cho các loại buồng.

- Số buồng loại i sử dụng trong ngày:

$$\text{Số buồng loại i sử dụng trong ngày} = \frac{\text{Tổng số buồng loại i}}{\text{Công suất sử dụng buồng loại i}}$$

- Li: Mức lãi tối thiểu khi bán sản phẩm buồng loại i do từng khách sạn quy định.

- Ti: là thuế GTGT khi bán sản phẩm buồng

$$Ti = Gđci \times \text{Thuế suất thuế GTGT}$$

***Bài tập:*** Một khách sạn có 60 phòng, trong đó có 35 phòng tiêu chuẩn và 25 phòng cao cấp. Số tiền đầu tư xây dựng mua sắm trang thiết bị là 8.000.000.000 đồng, khấu hao trong 10 năm. Số tiền đầu tư cho phòng cao cấp chiếm 70%.

Tổng chi phí tiền công, tiền điện, tiền nước 1 ngày là 4.000.000 đồng. Công suất sử dụng phòng 60%. Thuế suất thuế GTGT 10%. Tỷ lệ lãi 30%.

Yêu cầu: Xác định giá bán bù của khách sạn trên.

*Bài giải:*

- Khấu hao TSCĐ =  $8.000.000.000 : 10 : 365 = 2.192.000$  đ/ngày
- Tổng chi phí 1 ngày =  $2.192.000 + 4.000.000 = 6.192.000$  đ/ngày
- Tổng chi phí bù tiêu chuẩn =  $6.192.000 \times 30\% = 1.857.600$  đồng
- Tổng chi phí bù cao cấp =  $6.192.000 \times 70\% = 4.334.400$  đồng
- Số bù tiêu chuẩn sử dụng trong ngày =  $35 \times 60\% = 21$  phòng
- Số bù cao cấp sử dụng trong ngày =  $25 \times 60\% = 15$  phòng
- Giá thành bù tiêu chuẩn =  $1.857.600 : 21 = 88.457$  đồng
- Giá thành bù cao cấp =  $4.334.400 : 15 = 288.960$  đồng
- Lãi bù tiêu chuẩn =  $88.457 \times 30\% = 26.537$  đồng
- Lãi bù cao cấp =  $288.960 \times 30\% = 86.688$  đồng
- Giá chưa thuế bù tiêu chuẩn =  $88.457 + 26.537 = 114.994$  đồng
- Giá chưa thuế bù cao cấp =  $288.960 + 86.688 = 375.648$  đồng
- Thuế GTGT bù tiêu chuẩn =  $114.994 \times 10\% = 11.499$  đồng
- Thuế GTGT bù cao cấp =  $375.648 \times 10\% = 37.564$  đồng
- Giá bán bù tiêu chuẩn =  $114.994 + 11.499 = 126.493$  đồng
- Giá bán bù cao cấp =  $375.648 + 37.564 = 413.212$  đồng

### **1.3. Xác định giá bán trên cơ sở thị trường**

Định giá trên cơ sở thị trường: Căn cứ vào giá cả của sản phẩm cùng loại trên thị trường để định giá bán của doanh nghiệp. Có thể định giá dựa trên cơ sở: mùa vụ, giới tính, lứa tuổi, quen biết, phương thức thanh toán.... Tùy thuộc vào điều kiện thực tế mà chính sách giá của doanh nghiệp có thể cao hơn, ngang bằng hoặc thấp hơn giá thị trường.

#### *1.3.1 Định giá cao hơn giá thị trường*

Tức là tính giá bán cao hơn giá đối thủ cạnh tranh đối với những hàng hoá dịch vụ cùng chất lượng. Chính sách này thường áp dụng cho những sản phẩm dịch vụ cao cấp, ít các khách sạn đáp ứng được. Mặt khác, đánh vào tâm lý người tiêu dùng thường cho rằng sản phẩm có giá cao hơn sẽ có chất lượng tốt hơn.

#### *1.3.2. Định giá thấp hơn giá thị trường*

Chính sách giá thấp hơn giá thị trường: Đây là chính sách giá bán hạ hơn so với những khách sạn cùng cung cấp sản phẩm dịch vụ có chất lượng như nhau. Cách thức này thường sử dụng khi doanh nghiệp có sản phẩm mới đưa vào thị trường nhằm chiếm thị phần lớn khi người tiêu dùng hiểu rõ về sản phẩm.



### *1.3.3 Định giá theo giá thị trường*

Định giá theo giá thị trường: Tạo ra yếu tố tâm lý đối với người tiêu dùng cho rằng giá chuẩn, không đắt, không rẻ. Đồng thời tránh chạy đua về giá đối với các đối thủ cạnh tranh mà kết quả của nó có thể làm các bên đều thiệt hại.

## Chương 2

### XỬ LÝ TÌNH HUỐNG TRONG NHÀ HÀNG KHÁCH SẠN

#### ❖ GIỚI THIỆU CHƯƠNG 2

Chương 2 là chương giúp người học thực hiện được việc tính giá bán sản phẩm của nhà hàng.

#### ❖ MỤC TIÊU CHƯƠNG 2

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

##### ➤ Về kiến thức:

- Trình bày và giải thích được những quy tắc ứng xử về hoạt động phục vụ tại nhà hàng, những điều nên tránh và cách xử lý các tình huống thường xảy ra trong nhà hàng, khách sạn

- Trình bày và giải thích được cách thức lựa chọn nguồn cung ứng

- Vận dụng được các nội dung về cơ cấu tổ chức doanh nghiệp nhà hàng – khách sạn trong thực tế.

##### ➤ Về kỹ năng:

- Nhận diện được các loại sản phẩm khách sạn

- Phân tích được cách tình huống về tổ chức lao động, tuyển dụng, lựa chọn nguồn cung ứng, vốn kinh doanh trong các doanh nghiệp nhà hàng - khách sạn

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

- Người học có ý thức, trách nhiệm với công việc được giao.

- Chủ động nghiên cứu tài liệu, tìm kiếm thông tin mới.

- Làm việc nhóm, hướng dẫn, điều hành nhóm, đánh giá hoạt động của nhóm và kết quả thực hiện

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

- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng: 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 2 (cá nhân hoặc nhóm).

- Đối với người học: chủ động đọc trước tài liệu (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 như máy tính, loa, bảng, phấn...

- **Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu:** Chương trình môn học, bài giảng, 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*

✓ *Kiểm tra định kỳ: 1 bài kiểm tra*

## ❖ NỘI DUNG CHƯƠNG 2

### 2.1. Tình huống về tổ chức lao động

#### 2.1.1. Tuyển dụng nhằm

*Tình huống: Thiếu sót nhỏ*

Bạn là người quản lý một nhà hàng 200 phòng vừa mới khai trương. Do nhu cầu về dịch vụ lưu trú tăng nhanh nên bạn phải tuyển gấp đội ngũ nhân viên khách sạn. bạn dành nhiều thời gian để cân nhắc những nhân viên tốt nhất cho các vị trí quan trọng, còn các nhân viên làm những công việc cần ít kỹ năng thì được lựa chọn nhanh chóng.

Những nhân viên được lựa chọn để làm nhiệm vụ phục vụ phòng (chuẩn bị giường và dọn phòng sạch sẽ) được qua một lớp học ngắn hạn về trình tự chuẩn bị giường ngủ. Sau đó, được hướng dẫn những nhiệm vụ khác về dọn dẹp và chuẩn bị phòng cho khách sắp đến.

Tuần thứ nhất diễn ra suôn sẻ. Các khách nghỉ khen ngợi các dịch vụ cung cấp của nhân viên và các tiêu chuẩn của khách sạn.

Đến tuần thứ 3, những lời phàn nàn bắt đầu nổi lên ngày một nhiều. Một số phòng không có nút ở chậu rửa tay, một số đèn đầu giường không sáng và thậm chí thỉnh thoảng trong nhà tắm không đặt khăn tắm.

Hành động đầu tiên của bạn là trao đổi với quản đốc buồng - người chịu trách nhiệm quản lý phòng để có thể xác định được trách nhiệm nào của nhân viên trong việc dọn phòng mà chưa được hoàn thành chuẩn xác. Người quản đốc đảm bảo rằng tất cả nhân viên đều biết những gì phải hoàn thành trước khi báo cáo phòng đã được chuẩn bị xong và sẵn sàng tiếp nhận khách.

Là người quản lý, bạn quyết định trao đổi trực tiếp với một số nhân viên chịu trách nhiệm dọn dẹp và chuẩn bị phòng nghỉ cho khách. Qua trao đổi, bạn nhận thấy mặc dù họ biết những gì phải hoàn thành nhưng một số người thú nhận rằng thỉnh thoảng họ quên mất việc kiểm tra những thứ phải chuẩn bị sẵn sàng trong phòng của khách.

Bạn nhận thấy các nhân viên đều không lười biếng và mong muốn làm việc nhưng một số bị quên trong những cao điểm phải chuẩn bị phòng ngay cho khách mới. Những nhiệm vụ bị quên này gây nên những thiếu sót nhỏ nhưng nếu cứ tiếp diễn thì có thể trở thành một vấn đề tồn tại lớn.

*Yêu cầu:*

1. Bạn có thể làm gì để giúp đỡ các nhân viên hoàn thành nhiệm vụ của mình một cách hiệu quả?

2. Đề xuất một số cách mà bạn có thể kích thích lòng tự hào trong công việc của các nhân viên để họ có thể thấy được tầm quan trọng về những đóng góp của mình trong sự thành công của khách sạn?

3. Đề xuất một số cách để tuyển dụng có hiệu quả hơn trong những lần tuyển dụng sau của khách sạn?

### **2.1.2. Sử dụng và đánh giá nhân viên**

#### *Tình huống sử dụng nhân sự*

Trong cuộc họp giao ban đầu tháng của công ty nhà hàng dịch vụ Hoa Mai, giám đốc Hoàng Tiến đặc biệt lưu ý những vấn đề mà anh Hà trưởng phòng tổ chức hành chính vừa báo cáo. Anh Hà đề nghị giám đốc cần giải quyết 1 số vấn đề cấp bách như sau:

1. Chị Thu Lan tổ trưởng tổ bếp của nhà hàng 3 sao Ngọc Lan xin chuyển công tác với lý do cần có 1 nơi làm việc gần nhà hơn và công ty mới sẽ tiếp nhận chị với mức lương cao hơn 2,5 lần so với hiện tại. Anh Hà đã động viên chị ở lại công ty thêm 1 thời gian nữa trong khi công ty chưa có người thay thế xong chị vẫn 1 mực xin chuyển. Anh Hà đánh giá rất cao khả năng của chị Thu Lan – một tổ trưởng gương mẫu và có tay nghề giỏi, một kỹ sư có nhiều sáng kiến trong việc tạo ra những sản phẩm độc đáo và nổi tiếng của khách sạn. Anh đề nghị giám đốc cần có chế độ ưu đãi riêng cho chị Thu Lan để chị yên tâm ở lại công tác.

2. Anh Tuấn trưởng cửa hàng ăn uống cao cấp Mỹ Hưng làm đơn đề nghị giám đốc cho thôi việc đối với chị Minh Hằng- nhân viên thống kê và anh An tổ trưởng bếp với lý do hiệu quả lao động kém, thường xuyên vi phạm giờ giấc làm việc (đơn có kèm theo chữ ký của hơn 60% số nhân viên trong cửa hàng). Anh Hà thăm tra sự việc trên và khẳng định đây là vụ trù dập cá nhân vì anh An và chị Hằng nhiều lần phát hiện sự gian lận trong khai báo doanh số bán hàng của anh Tuấn. Nhiều nhân viên biết sự việc này nhưng không dám phát biểu trong cuộc họp vì sợ anh Tuấn trù úm. Trước tình hình đó anh Hà đề nghị giám đốc cần làm sáng tỏ vụ việc trên và có ý kiến xử lý cụ thể nhằm lập lại kỷ cương của nhà hàng Mỹ Hưng- một cửa hàng đạt tỷ lệ lãi thấp nhất công ty và chứa đựng những mâu thuẫn nội bộ rất phức tạp. Anh Tuấn là một người nhiệt tình công tác nhưng độc đoán và thiếu kinh nghiệm quản lý, song anh lại là một thương binh có hoàn cảnh gia đình hết sức khó khăn. Do đó, anh Hà đề nghị giám đốc xem xét và giải quyết thấu tình đạt lý đối với anh Tuấn.

Trước những đề nghị của anh Hà, giám đốc suy nghĩ rất lâu và hẹn sẽ có phương án cụ thể trong tuần tới. Ông nhận thấy rằng cần phải giải quyết những vấn đề cơ bản về tình hình quản lý nhân sự không những ở 2 cơ sở trên mà còn ở phạm vi toàn công ty. Tuy nhiên, cần phải bắt đầu từ vấn đề nào và giải quyết cụ thể ra sao để có thể ổn định được kinh doanh của công ty đang đứng trước thử

thách lớn của thị trường là điều khiến ông phải cân nhắc để có phương án tốt nhất.

Yêu cầu:

1. Bạn có nhận xét gì về công tác quản trị nhân sự của công ty Hoa Mai?
2. Hãy đánh giá vai trò trưởng phòng tổ chức hành chính của anh Hà.
3. Đặt vào vị trí của giám đốc bạn đề xuất phương án giải quyết như thế nào?

### **2.1.3. Quản lý và đãi ngộ nhân viên**

*Tình huống: Đãi ngộ nhân sự*

Sau 3 vòng kiểm tra, phỏng vấn, anh Hoà- một sinh viên mới tốt nghiệp chuyên ngành du lịch- đã được tuyển chọn làm nhân viên tiếp thị của công ty du lịch dịch vụ Hoa Sơn. Trong buổi đầu gặp gỡ, giám đốc Trần Thịnh trực tiếp giao nhiệm vụ cho anh Hoà với công việc cụ thể trong 2 tháng thử việc là: quảng cáo tiếp thị để thu hút khách du lịch theo tour Hà Nội- Tam Đảo trong tháng 6 và tháng 7. Giám đốc cho biết thêm đây là một tour công ty mới kinh doanh, nhân viên tiếp thị của tour này phải nằm viện dài ngày vì một tai nạn khá nặng. Giám đốc giao cho chị An- Trưởng phòng kinh doanh giúp đỡ anh Hoà để có thể làm tốt hơn công tác được giao. Được biết quá trình thử việc của công ty trong những năm qua hết sức khó khăn nên anh Hoà đã chuẩn bị tinh thần để làm việc thật tốt.

Những ngày đầu bao giờ cũng khó khăn, anh Hoà vận dụng hết những hiểu biết và tài thuyết phục của mình để quảng cáo cho tour du lịch Hà Nội- Tam Đảo. Sau 2 tháng thử việc, kết quả làm việc của anh đạt được như sau:

Có 2 cơ quan ký hợp đồng nghỉ mát với tổng số 176 ngày khách. Song phải kể đến những chi tiết cụ thể mới thấy rõ sự cố gắng rất lớn của anh Hoà:

- Hai trường phổ thông cơ sở đăng ký cho cán bộ, giáo viên đi nghỉ mát với tổng số 196 hành khách, song trước khi làm hợp đồng 1 ngày họ từ chối với lý do giá trọn gói của công ty cao hơn một số công ty khác. Anh Hoà đã báo cáo sự việc trên với trưởng phòng kinh doanh nhưng chị An không đồng ý hạ giá.
- Một hợp đồng đã ký cho 12 khách người Úc nghỉ 5 ngày phải huỷ bỏ do trận mưa kéo dài ở Hà Nội và khách đã đến hạn về nước không thể chờ đợi.
- Công ty xây dựng số 3 và công ty hoá chất hẹn sẽ ký hợp đồng cho cán bộ, công nhân viên nghỉ mát vào đầu tháng 8 tới.

Cuộc họp giao ban cuối tháng 7 của công ty đã bàn đến việc tuyển dụng chính thức cho anh Hoà. Chị An báo cáo những thành tích của anh Hoà trong 2

tháng thử việc. Theo chị với sự hỗ trợ, giúp đỡ quá ít ỏi của phòng và công ty, anh Hoà đạt được kết quả trên là đáng khuyến khích. Tuy nhiên, do phương pháp tiếp thị còn yếu nên ít thuyết phục được khách hàng dẫn đến hiệu quả công tác thấp so với yêu cầu của công ty. Trên cơ sở ý kiến của chị An, giám đốc Trần Thịnh quyết định tiếp tục cho anh Hoà thử việc 2 tháng nữa để đánh giá chính xác hơn khả năng làm việc và kết quả công tác trước khi tuyển dụng chính thức. Trong 2 tháng tới, anh Hoà chỉ được hưởng mức lương bằng 50% của 2 tháng đầu. Anh Hoà rất buồn song trước thử thách của thị trường và sự khó khăn của quá trình tìm việc làm đã không cho phép anh từ chối quyết định trên của giám đốc. Anh tự nhủ sẽ cố gắng hơn nữa để sau 2 tháng tới sẽ được tuyển dụng chính thức vào công ty.

#### Yêu cầu:

1. Bạn có nhận xét gì về phương pháp sử dụng và đánh giá nhân viên của giám đốc Trần Thịnh và trưởng phòng kinh doanh?
2. Đặt vào vị trí của anh Hoà bạn có phương án làm việc như thế nào?
3. Bạn có thích làm việc ở công ty du lịch Hoa Sơn không? Vì sao?

## **2.2. Tình huống về cung ứng, dự trữ và bảo quản nguyên liệu**

### **2.2.1. Lựa chọn nguồn cung ứng**

#### *Tình huống: Lựa chọn nguồn cung ứng*

Anh Dũng về nhận công tác tại công ty nhà hàng Phương Nam đã 6 tháng. Giám đốc Long Hải rất tin tưởng ở khả năng làm việc của anh và giao nhiệm vụ quan trọng là tìm hiểu và bố trí lại các nguồn mua nguyên liệu cho hợp lý và hiệu quả hơn đồng thời có phương án kiểm tra tình hình cung ứng nguyên liệu hàng hoá để tránh những tiêu cực xảy ra. Ông cho biết trong công tác này còn nhiều vấn đề phức tạp chưa giải quyết được và yêu cầu anh Dũng tìm hiểu tình hình hoạt động kinh doanh của công ty, anh Dũng nhận thấy đây là một cơ sở kinh doanh khá thuận lợi. Với vị trí gần ga Sài Gòn nên khách hàng rất đông (bình quân 1.500-1.800 suất ăn 1 ngày), công ty phải phục vụ 20/24h mà vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu của họ, đặc biệt là khách hàng bình dân. Trong cơ cấu doanh thu kinh doanh ăn uống thì tỉ trọng các món ăn cao cấp chiếm 22%. Các nguồn nguyên liệu chủ yếu cung ứng cho công ty như sau:

1. Công ty Sơn Hải cung ứng với giá thấp nhất song chất lượng nguyên liệu ở 1 số ngày không đảm bảo yêu cầu. Hơn nữa nếu công ty có nhu cầu đột xuất thì họ không đáp ứng kịp thời.
2. Tổ hợp tác xã Đồng Tiến cung cấp với giá cao nhất (cao hơn công ty Sơn Hải từ 3-5%) song chất lượng nguyên liệu đảm bảo thường xuyên và đáp ứng nhu cầu của công ty trong mọi hoàn cảnh. Tuy nhiên, họ chỉ hạ giá khi khách

mua với số lượng lớn và chỉ chấp nhận thanh toán trong ngày. Do vậy, công ty sử dụng nguồn này không thường xuyên.

3. Cơ sở thu mua và cung ứng Bến Thành cách xa công ty 40km có thể khắc phục được những nhược điểm của 2 cơ sở trên, song họ chỉ nhận chuyên chở những lô hàng lớn cho công ty. Đối với nguồn này, công ty đã mua với tỷ trọng khá lớn (24%) chủ yếu là nguyên liệu khô.

4. Nguồn mua từ tư nhân chiếm tỷ trọng 32% chủ yếu là hải sản, thịt bò và rau quả các loại song giá cả cao hơn các nguồn trên từ 4-6% với cùng loại nguyên liệu.

(Tất cả các nguồn trên đều có thể cung cấp cho công ty toàn bộ nguyên liệu cần để chế biến sản phẩm)

Sau 1 thời gian khảo sát và tính toán, anh Dũng đã đưa ra 1 phương án tối ưu là chỉ nên mua tập trung từ 2 nguồn 3 và 4 đồng thời trình giám đốc kế hoạch kiểm tra tình hình mua nguyên liệu, hàng hoá của công ty.

#### Yêu cầu:

1. Bạn có đồng ý với phương án mua nguyên liệu và hàng hoá của anh Dũng không? Vì sao?
2. Đặt vào vị trí của anh Dũng bạn có phương án gì để kiểm tra tình hình mua nguyên liệu và hàng hoá của công ty?

### **2.2.2. Phương pháp dự trữ và bảo quản nguyên liệu**

*Tình huống: Một mô hình kinh doanh độc đáo*

Là một sinh viên vừa tốt nghiệp khoa Nhà hàng – Du lịch trường Đại học Thương Mại, ngay từ khi còn ngồi trên ghế nhà trường, anh Nam đã có hoài bão sau khi tốt nghiệp sẽ trở về quê hương để mở doanh nghiệp kinh doanh, nghề mà anh đã được học. Quê hương của anh là khu du lịch biển rất đẹp và đông du khách trong và ngoài nước. Vạn sự khởi đầu nan thật là khó khăn với anh, khách đến đây du lịch rất đông song lại chủ yếu tập trung vào tháng 3 mùa hè, sau đó hầu như không có khách. Mặc dù số khách sạn, nhà nghỉ còn ít so với nhu cầu vào chính vụ song không ai dám đầu tư xây dựng thêm khách sạn. Được biết số nhà khách, nhà nghỉ, nhà hàng ở đây chủ yếu là của các Bộ, Ban, Ngành hoạt động với sự bao cấp của Nhà nước.

Đứng trước thực trạng đó, xây dựng nhà hàng thì cần nhiều vốn mà hiệu quả lại không có, hơn nữa làm sao có thể cạnh tranh với các đơn vị được bao cấp. Song thật là vô lý khi vào mùa du lịch thì hầu như không có đủ phòng, giá phòng thì quá đắt. Trông bà con đi du lịch “thất thểu” thuê phòng và tìm phòng hợp túi tiền thật vất vả. Vì đến đây đâu phải là nhiều người thừa tiền, họ là cán bộ, công nhân viên Nhà nước dành dụm lắm mới có chuyến du lịch biển thế này.



Với hoài bão thôi thúc, anh Nam quyết định thành lập doanh nghiệp kinh doanh nhà trọ theo phương thức đặc biệt. Anh cho mở một số văn phòng đăng ký cho thuê phòng tại các điểm gần vị trí dừng chân của các đoàn khách. Phòng mà doanh nghiệp này cho khách thuê là số phòng của các gia đình dân cư gần các bãi tắm và các điểm du lịch. Giá phòng của doanh nghiệp hầu như chỉ khoảng 30.000-40.000đ, rẻ hơn nhiều so với các khách sạn, nhà nghỉ ở đó. Thời gian ở đây, khách có thể ăn uống, sinh hoạt cùng gia đình chủ nhà. Đến với doanh nghiệp du khách được phục vụ tận tình, chu đáo. Doanh nghiệp luôn có nhân viên đưa khách đến tận nơi ở và cung cấp những thông tin cần thiết. Thậm chí nếu xa, khách còn được đưa đến bãi tắm bằng dịch vụ vận chuyển không tính thêm vào giá. Đồng thời, nếu cần khách du lịch có thể được đáp ứng rất tận tình các dịch vụ như: mua vé tàu, xe, tổ chức vui chơi, giải trí, tổ chức tham quan các điểm du lịch lân cận...

Mặc dù trước đó, nhiều gia đình có phòng cho thuê nhưng do không có khả năng tổ chức như: không có đầu mối dẫn khách, giá cả thống nhất, các hoạt động phối hợp phục vụ khách không có... Dẫn đến khách du lịch không tin tưởng và không chấp nhận hình thức lưu trú này. Còn các gia đình cho thuê phòng thì không có khách hoặc khách đến không đều và chi phí cho dẫn khách quá cao.

Theo phương thức này, đến nay doanh nghiệp đã có trên 100 phòng đủ tiêu chuẩn có thể phục vụ khách. Do phục vụ tận tình, chu đáo và phối hợp thỏa mãn được hầu hết các nhu cầu của khách, doanh nghiệp đã chiếm được cảm tình đặc biệt của du khách. Công suất của doanh nghiệp luôn đạt tới 80-90% số phòng hiện có. Thật là sáng kiến lớn, doanh nghiệp thì ngày càng giàu lên, nhân dân địa phương thì có thêm nguồn thu nhập, còn du khách thì không phải “thất thểu” nữa, giá cả lại hợp túi tiền, du khách nước ngoài thì có nhiều cơ hội tiếp xúc với dân địa phương, hiểu thêm về phong tục tập quán và hoà nhập với bản sắc văn hoá của địa phương.

#### Yêu cầu:

1. Những nhân tố nào làm nảy sinh hình thức kinh doanh của anh Nam? Hãy phân tích bí quyết dẫn đến thành công của anh.
2. Khi thành lập doanh nghiệp có người cho anh Nam là “làm ăn cò con”, lại có người cho anh là “liều” khi tình hình kinh doanh du lịch đang gặp phải những khó khăn. Hãy bình luận về các ý kiến trên.

### **2.3. Tình huống về hoạt động tác nghiệp**

#### **2.3.1. Thiếu sót nhỏ**

### *Tình huống : Giám đốc mới*

Chị Lan về làm giám đốc nhà hàng Mỹ Lan được gần 1 năm, nhà hàng này trước đây do bà Liên là người rất tài trong ngoại giao. Bà Liên là người rất tài trong ngoại giao, bà có quan hệ chặt chẽ với hầu hết các nhà lãnh đạo của sở, chi cục thuế... Do có những quan hệ đặc biệt này mà công việc làm ăn của nhà hàng trở nên khấm khá. Khách theo các mối quan hệ tới nhà hàng để ăn, tổ chức hội nghị... rất đông, hơn thế nữa cũng do quan hệ mà bà Liên nhiều khi không cho nguồn thu vào sổ sách. Chính vì vậy, nhà hàng vừa đông khách và thu nhập của cán bộ công nhân viên lại rất cao, trung bình 5.000.000đồng/ người/ tháng.

Vừa rồi vì đến tuổi bà Liên phải về hưu, chị Lan được cử làm giám đốc. Thật là khó, cái tài ngoại giao theo kiểu đó thì chị Lan không thể làm nổi. Là một giám đốc trẻ, chị Lan muốn vươn lên bằng chính thực lực của doanh nghiệp và làm ăn nghiêm chỉnh. Mặt khác, các điều kiện về cơ sở vật chất kỹ thuật đã xuống cấp nhiều, cần có sự đầu tư mới có thể đáp ứng được yêu cầu kinh doanh. Đồng thời sự lỏng lẻo trong tổ chức do cơ chế quản lý từ thời bà Liên để lại cũng đến lúc cần chấn chỉnh lại. Sau khi nhận chức, chị Lan đã phải thực hiện hàng loạt các công việc như: chấn chỉnh lại lề lối làm việc, tăng cường kỷ luật trong lao động, tăng tỷ lệ trích lợi nhuận cho đầu tư, nâng cấp lại cơ sở vật chất kỹ thuật, giảm tỷ lệ trích lập các quỹ phúc lợi, khen thưởng,...

Một mặt do ưu tiên cho đầu tư nâng cấp, một mặt do các lợi thế về ngoại giao như trước đây không còn nữa nên thu nhập của người lao động trong doanh nghiệp giảm từ 1.000.000đ/tháng xuống chỉ còn 700.000đ/tháng, đồng thời phải chấp nhận sự làm việc nghiêm chỉnh về giờ giấc, chấp hành các quy chế của doanh nghiệp khắt khe hơn... Điều này đã tạo ra sự thay đổi quá lớn so với trước đây. Từ ngày nhận cương vị giám đốc đến nay đã gần 1 năm, chị bị sự phản ứng của hầu hết các thành viên trong doanh nghiệp, bởi họ thường so sánh về thu nhập và đời sống giữa 2 giám đốc. Thật là khó khăn khi những cái cũ đang chế ngự sâu trong đội ngũ cán bộ công nhân viên của khách sạn, nhiều khi chị Lan phải nghĩ tới sự rút lui khỏi cương vị giám đốc của mình.

#### Yêu cầu:

1. Bạn hãy phân tích các lý do tạo ra những khác biệt giữa 2 giám đốc cũ và mới của nhà hàng Mỹ Lan.
2. Nếu trong trường hợp của chị Lan, bạn có thể đưa ra phương án thế nào để vẫn có thể phát triển doanh nghiệp mà hạn chế được phản ứng từ người lao động?

### **2.3.2. Chuyển hướng kinh doanh**

#### *Tình huống: Lựa chọn phương pháp kinh doanh*

Trong buổi thảo luận về phương pháp kinh doanh của công ty du lịch và dịch vụ Phương Đông, anh Hà phó giám đốc phụ trách kinh doanh trình bày phương án của mình nêu bật nội dung chủ yếu là mở rộng kinh doanh dịch vụ và nâng

cao chất lượng kinh doanh lưu trú đối với khách nước ngoài. Theo phương án của anh, công ty cần phải nâng cấp 40 phòng của nhà hàng Mỹ Lan đủ tiêu chuẩn đón khách quốc tế và xây dựng khu vui chơi giải trí cho khách du lịch ngay trong khu vực của công ty với diện tích 3000m<sup>2</sup>. Theo dự định của anh, doanh thu của công ty sẽ tăng khoảng 20% so với hiện tại (trong đó tăng 5% do kinh doanh dịch vụ, 12% do kinh doanh lưu trú và 3% do kinh doanh ăn uống). Tuy nhiên, để thực hiện phương án này ngoài vốn tự có, công ty cần phải vay thêm khoảng 5 tỷ đồng song nó sẽ mở ra triển vọng tốt đẹp trong tương lai.

Anh An với cương vị là phó giám đốc phụ trách tài chính không nhất trí với phương án trên. Anh cho rằng phương án tốt nhất là sử dụng hiệu quả hơn cơ sở vật chất và tiềm năng của công ty, cụ thể là:

- Tăng cường mở các tour du lịch ngoài thành phố nhằm sử dụng hiệu quả hơn các phương tiện vận tải và tăng việc làm cho nhân viên trong công ty.
- Cần mở các lớp bồi dưỡng, nâng cao tay nghề cho nhân viên nhằm tạo điều kiện tăng doanh thu từ kinh doanh ăn uống đặc sản và ăn chay, bởi vì lĩnh vực này trong 2 năm qua đạt hiệu quả rất kém, doanh thu giảm bình quân 6%/năm.

Anh đề nghị trong năm tới chỉ nâng cấp 20 phòng của nhà hàng Mỹ Lan đồng thời tiến hành cải tạo hai cơ sở kinh doanh ăn uống gần bãi biển. Điều đó phù hợp với điều kiện tài chính của công ty. Nếu tăng vốn đầu tư quá lớn trong giai đoạn hiện nay sẽ làm tăng những khó khăn về tài chính của công ty do tình hình giảm sút hiệu quả kinh doanh. Hơn nữa đã có những dấu hiệu tốt cho sự phục hồi và phát triển của 2 cơ sở này.

Phương Đông là một công ty du lịch lớn của thành phố Nha Trang đã có bề dày 15 năm thành đạt trong kinh doanh. Đứng trước cơn lốc cạnh tranh về kinh doanh du lịch, công ty đang gặp không ít những khó khăn thử thách khiến cho doanh thu trong 2 năm qua liên tục giảm sút từ 4-7%. Do vậy, vấn đề lựa chọn phương án hợp lý nhằm ổn định và phát triển kinh doanh của công ty là hết sức quan trọng. Trong cuộc họp, một số người tán thành phương án của anh Hà, không ít người đồng ý với phương án của anh An và một số cho rằng cần kết hợp cả 2 phương án trên. Họ đang chờ ý kiến kết luận cuối cùng của giám đốc Vũ Thắng.

#### Yêu cầu:

1. Bạn hãy nhận xét 2 phương án của anh Hà và anh An.
2. Đặt vào vị trí của giám đốc Vũ Thắng, bạn có ý kiến như thế nào? Vì sao?

## 2.4. Tình huống về vốn kinh doanh

### 2.4.1. Trăn trở về vốn

*Tình huống: Trăn trở về vốn*

Mới đầu tháng 4 nhưng thành phố Hạ Long đã tràn ngập trong không khí nhộn nhịp chuẩn bị cho một mùa hè du lịch đầy hứa hẹn. Còn ở công ty du lịch Hưng Thịnh thì tràn ngập nỗi trăn trở vì thiếu vốn để chạy đua với sự đổi mới và cạnh tranh của các công ty bạn.

Giám đốc Thanh mời anh Nam trưởng phòng kế toán tài vụ trình bày về phương pháp tài chính của công ty. Trước tiên, anh Nam trình bày những khó khăn về mặt tài chính của công ty mà theo anh đó là những thách thức rất lớn có tính chất quyết định sự thành bại trong mùa du lịch này, cụ thể như sau:

- Tổng số vốn đầu tư cho vụ du lịch năm nay chỉ còn 264 triệu đồng, nếu so với cùng kỳ năm ngoái giảm 82 triệu đồng. Ước tính công ty thiếu khoảng 220 triệu đồng, song ngân hàng không đồng ý cho vay thêm bởi lẽ các khoản nợ ngắn hạn của công ty lên tới 322 triệu đồng đã quá hạn phải trả.

- Tổng giá trị tài sản 6 tháng đầu năm giảm 92 triệu đồng so với số báo cáo cuối năm trước.

- Trong số các tài khoản phải thu có 124 triệu đồng do bán hàng cho 2 công ty Vĩnh Long và Thành Đô rất khó đòi vì 2 công ty này đang lâm vào tình trạng thua lỗ nặng nề (mặc dù hạn cuối cùng họ phải trả là 12 tháng 2 năm nay).

- Lợi nhuận trong 6 tháng đầu năm ước tính giảm so với kế hoạch đặt ra là 15%. Cả công ty đang trông chờ ở vụ du lịch hè để bù lại cho 6 tháng cuối năm, song với tình trạng khó khăn về tài chính sẽ rất khó có thể đạt kế hoạch lợi nhuận. Anh Nam đề nghị 1 số biện pháp nhằm huy động vốn ngắn hạn cho công ty. Hướng chủ yếu của anh là nhận đại lý bán hàng cho các công ty bạn với hình thức thanh toán chậm thì có thể giải quyết được 60 triệu đồng. Số còn lại sẽ huy động nguồn vốn từ nội bộ công nhân viên chức trong thời gian 3 tháng để phục vụ mùa du lịch với lãi suất tối đa 1,5%/tháng. Bằng những số liệu cụ thể của phương án tài chính, anh Nam tin tưởng vào hướng đi đúng đắn đã đề ra và mong được giám đốc phê chuẩn.

Giám đốc Thanh suy nghĩ rất nhiều trước thực trạng không mấy sang sủa của công ty mình. Tuy nhiên ông không đồng ý việc nhận hàng đại lý của các công ty khác tăng 1,8 lần như anh Nam đề nghị vì hàng hoá nhận đại lý thường luân chuyển khá chậm. Ông đang nghĩ sang 1 hướng mới là huy động thêm 1 số vốn của các công ty bạn để đổi mới và thay thế trang thiết bị, mua sắm thêm tàu thuyền du lịch. Mặc dù lãi suất tiền vay của họ cao hơn 1,2 lần so với ngân hàng song nếu tính toán kỹ công ty không những vẫn có lãi mà còn có khả năng trả nợ ngân hàng khi vụ du lịch hè kết thúc. Đã có 1 số công ty lớn hứa sẽ cho Hưng Thịnh vay để kinh doanh, ông sẽ bàn cụ thể cùng anh Nam để có một phương án khả thi nhất.

### Yêu cầu:

1. Hãy nhận định về tình hình tài chính của công ty Hưng Thịnh.
2. Nhận xét về phương án của anh Nam và giám đốc Thanh.
3. Bạn có suy nghĩ gì về phương hướng khắc phục khó khăn của công ty nhằm đạt được hiệu quả cao trong mùa du lịch?

#### **2.4.2. Thế chấp nhà riêng để cứu công ty**

##### *Tình huống: Trăn trở về vốn*

Mới đầu tháng 4 nhưng thành phố Hạ Long đã tràn ngập trong không khí nhộn nhịp chuẩn bị cho một mùa hè du lịch đầy hứa hẹn. Còn ở công ty du lịch Hưng Thịnh thì tràn ngập nỗi trăn trở vì thiếu vốn để chạy đua với sự đổi mới và cạnh tranh của các công ty bạn.

Giám đốc Thanh mời anh Nam trưởng phòng kế toán tài vụ trình bày về phương pháp tài chính của công ty. Trước tiên, anh Nam trình bày những khó khăn về mặt tài chính của công ty mà theo anh đó là những thánh thức rất lớn có tính chất quyết định sự thành bại trong mùa du lịch này, cụ thể như sau:

- Tổng số vốn đầu tư cho vụ du lịch năm nay chỉ còn 264 triệu đồng, nếu so với cùng kỳ năm ngoái giảm 82 triệu đồng. Ước tính công ty thiếu khoảng 220 triệu đồng, song ngân hàng không đồng ý cho vay thêm bởi lẽ các khoản nợ ngắn hạn của công ty lên tới 322 triệu đồng đã quá hạn phải trả.

- Tổng giá trị tài sản 6 tháng đầu năm giảm 92 triệu đồng so với số báo cáo cuối năm trước.

- Trong số các tài khoản phải thu có 124 triệu đồng do bán hàng cho 2 công ty Vĩnh Long và Thành Đô rất khó đòi vì 2 công ty này đang lâm vào tình trạng thua lỗ nặng nề (mặc dù hạn cuối cùng họ phải trả là 12 tháng 2 năm nay).

- Lợi nhuận trong 6 tháng đầu năm ước tính giảm so với kế hoạch đặt ra là 15%. Cả công ty đang trông chờ ở vụ du lịch hè để bù lại cho 6 tháng cuối năm, song với tình trạng khó khăn về tài chính sẽ rất khó có thể đạt kế hoạch lợi nhuận. Anh Nam đề nghị 1 số biện pháp nhằm huy động vốn ngắn hạn cho công ty. Hướng chủ yếu của anh là nhận đại lý bán hàng cho các công ty bạn với hình thức thanh toán chậm thì có thể giải quyết được 60 triệu đồng. Số còn lại sẽ huy động nguồn vốn từ nội bộ công nhân viên chức trong thời gian 3 tháng để phục vụ mùa du lịch với lãi suất tối đa 1,5%/tháng. Bằng những số liệu cụ thể của phương án tài chính, anh Nam tin tưởng vào hướng đi đúng đắn đã đề ra và mong được giám đốc phê chuẩn.

Giám đốc Thanh suy nghĩ rất nhiều trước thực trạng không mấy sang sủa của công ty mình. Tuy nhiên ông không đồng ý việc nhận hàng đại lý của các công ty khác tăng 1,8 lần như anh Nam đề nghị vì hàng hoá nhận đại lý thường luân chuyển khá chậm. Ông đang nghĩ sang 1 hướng mới là huy động thêm 1 số vốn của các công ty bạn để đổi mới và thay thế trang thiết bị, mua sắm thêm tàu thuyền du lịch. Mặc dù lãi suất tiền vay của họ cao hơn 1,2 lần so với ngân hàng song nếu tính toán kỹ công ty không những vẫn có lãi mà còn có khả năng trả nợ

ngân hàng khi vụ du lịch hè kết thúc. Đã có 1 số công ty lớn hứa sẽ cho Hưng Thịnh vay để kinh doanh, ông sẽ bàn cụ thể cùng anh Nam để có một phương án khả thi nhất.

Yêu cầu:

4. Hãy nhận định về tình hình tài chính của công ty Hưng Thịnh.
5. Nhận xét về phương án của anh Nam và giám đốc Thanh.
6. Bạn có suy nghĩ gì về phương hướng khắc phục khó khăn của công ty nhằm đạt được hiệu quả cao trong mùa du lịch?