

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



**GIÁO TRÌNH**

**MÔN HỌC: THỰC HÀNH QUẢN TRỊ NHÀ HÀNG**

**NGÀNH: QUẢN TRỊ NHÀ HÀNG**

**TRÌNH ĐỘ: CAO ĐẲNG**

*(Ban hành kèm theo Quyết định số: 413/QĐ-CDTM 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

*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 Du lịch, Khoa Khách sạn – Du lịch biên soạn “Giáo trình Thực hành Quản trị nhà hàng”.*

*“Giáo trình Thực hành Quản trị nhà hàng” được biên soạn dựa trên cơ sở “Đề cương môn học Thực hành 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 6 chương, nhằm trang bị cho người học lượng kiến thức, kỹ năng Thực hành Quản trị nhà hàng. Cụ thể như sau:*

- Chương 1: Quản trị nhân lực trong nhà hàng*
- Chương 2: Quản trị cung ứng và tiêu thụ trong nhà hàng*
- Chương 3: Quản trị chất lượng phục vụ trong nhà hàng*
- Chương 4: Quản trị các hoạt động tài chính và hiệu quả kinh doanh trong nhà hàng*

*“Giáo trình Thực hành Quản trị nhà hàng” là tài liệu chính phục vụ cho việc giảng dạy của giảng viên và học tập của học sinh, sinh viên chuyên ngành về Nhà hàng – Khách sạn 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](mailto:khoaksdl2007@gmail.com).*

**Nhóm tác giả**

## MỤC LỤC

<b>LỜI GIỚI THIỆU .....</b>	<b>2</b>
<b>CHƯƠNG 1. QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG NHÀ HÀNG .....</b>	<b>10</b>
1.1. Phân tích tình hình lao động – tiền lương trong nhà hàng .....	11
1.2. Thực hành một số nội dung cơ bản của quản trị nhân lực trong nhà hàng .....	18
<b>CHƯƠNG 2. QUẢN TRỊ CUNG ỨNG VÀ TIÊU THỤ TRONG NHÀ HÀNG</b>	<b>32</b>
2.1. Thực hành về cung ứng, dự trữ và bảo quản nguyên liệu .....	33
2.2. Xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối .....	38
2.3. Xây dựng giá bán sản phẩm .....	42
2.4. Xây dựng các chính sách tiêu thụ hàng hoá, dịch vụ .....	44
<b>CHƯƠNG 3. QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG PHỤC VỤ TRONG NHÀ HÀNG</b>	<b>53</b>
3.1. Đánh giá chất lượng phục vụ trong nhà hàng .....	54
3.2. Biện pháp để nâng cao chất lượng phục vụ trong nhà hàng .....	58
<b>CHƯƠNG 4. QUẢN TRỊ CÁC HOẠT ĐỘNG TÀI CHÍNH VÀ HIỆU QUẢ KINH DOANH NHÀ HÀNG .....</b>	<b>61</b>
4.1. Phân tích tình hình sử dụng chi phí của nhà hàng .....	62
4.2. Phân tích lợi nhuận của nhà hàng .....	66
4.3. Huy động vốn kinh doanh .....	70
4.4. Thực hành về phương án kinh doanh .....	74

## GIÁO TRÌNH MÔN HỌC

### 1. Tên môn học: THỰC HÀNH QUẢN TRỊ NHÀ HÀNG

### 2. Mã môn học: MH25

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

#### 3.1. Vị trí:

Thực hành quản trị nhà hàng là môn học thuộc nhóm kiến thức chuyên môn trong chương trình đào tạo trình độ Cao đẳng, ngành nghề “Quản trị nhà hàng” tại trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch. Môn học này được giảng dạy song song với các môn học cơ sở chuyên ngành và sau khi học xong môn Quản trị nhà hàng.

#### 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 thực hành quản nhà hàng, gồm có: quản trị nhân lực, quản trị cung ứng và tiêu thụ; quản trị chất lượng phục vụ, quản trị các hoạt động tài chính và hiệu quả kinh doanh trong 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 của môn học:

Thực hành quản nhà hàng là môn học thực hành, dành cho đối tượng là người học người học thuộc chuyên ngành quản trị nhà hàng, kinh doanh dịch vụ ăn uống,... Nội dung chủ yếu của môn học này nhằm cung cấp các kiến thức và kỹ năng thuộc lĩnh vực quản trị nhà hàng: Nhận biết được các thông tin thuộc lĩnh vực quản trị nhà hàng; Phân tích, đánh giá một số hoạt động kinh doanh của nhà hàng, xử lý tình huống và đưa ra các quyết định hợp lý, hiệu quả trong các tình huống kinh doanh nhà hàng. Qua đó, giáo trình cung cấp các phương pháp cơ bản cho hoạt động thực hành quản trị nhà hàng: phân tích, đánh giá, xử lý tình huống, ra quyết định.

### 4. Mục tiêu của môn học:

#### 4.1. Về kiến thức:

- Mô tả được các chỉ tiêu, bảng biểu; các nội dung phân tích tình hình các hoạt động kinh doanh của nhà hàng;
- Trình bày được các nguyên nhân và xử lý tình huống kinh doanh cụ thể của nhà hàng;
- Tổng hợp các kiến thức nhằm lựa chọn, thiết lập các phương án kinh doanh cho hoạt động kinh doanh của nhà hàng

#### 4.2. Về kỹ năng:

- Tính toán chính xác các chỉ tiêu, bảng biểu; Phân tích chính xác tình hình hoạt động kinh doanh của nhà hàng với số liệu cụ thể;

- Đánh giá chi tiết các nguyên nhân và xử lý kịp thời các tình huống thường xảy ra trong quá trình kinh doanh của nhà hàng;

- Vận dụng linh hoạt các bài học, xây dựng và đưa ra các quyết định kinh doanh hiệu quả, khả thi cho hoạt động kinh doanh thực tế của nhà hàng.

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

- Ý thức được tầm quan trọng, tinh thần trách nhiệm cao với hoạt động quản trị trong nhà hàng

- Chủ động nghiên cứu tài liệu, cập nhật thông tin mới liên quan đến các nội dung quản trị nhà hàng

- Làm việc độc lập, có ý thức tự học

- Giao tiếp tốt, nhanh nhẹn, linh hoạt sáng tạo

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

- Tuân thủ các nguyên tắc trong khi thực hiện công việc.

## 5. Nội dung của môn học

### 5.1. Chương trình khung

Mã MH	Tên môn học	Tổng tín chỉ	Thời gian học tập (giờ)			
			Tổng số	Trong đó		
				Lý thuyết	Thực hành, thảo luận, bài tập	Kiểm tra
<b>I</b>	<b>Các môn học chung</b>	<b>20</b>	<b>435</b>	<b>157</b>	<b>255</b>	<b>23</b>
MH01	Chính trị	4	75	41	29	5
MH02	Pháp luật	2	30	18	10	2
MH03	Giáo dục thể chất	2	60	5	51	4
MH04	Giáo dục Quốc phòng -An ninh	4	75	36	35	4
MH05	Tin học	3	75	15	58	2
MH06	Tiếng Anh cơ bản	5	120	42	72	6
<b>II</b>	<b>Các môn học chuyên môn</b>	<b>81</b>	<b>2040</b>	<b>684</b>	<b>1295</b>	<b>61</b>
<b>II.1</b>	<b>Môn học cơ sở</b>	<b>15</b>	<b>225</b>	<b>218</b>	<b>-</b>	<b>7</b>
MH07	Tổng quan về Nhà hàng - Khách sạn	2	30	29	-	1
MH08	Quản trị học	2	30	29	-	1
MH09	Tâm lý du khách và Kỹ năng GT	2	30	29	-	1
MH10	Văn hóa ẩm thực	2	30	29	-	1
MH11	Thương phẩm hàng thực phẩm	2	30	29	-	1
MH12	Sinh lý dinh dưỡng và VSATTP	3	45	44	-	1

MH13	Nghiệp vụ thanh toán	2	30	29	-	1
<b>II.2</b>	<b>Môn học chuyên môn</b>	<b>64</b>	<b>1755</b>	<b>408</b>	<b>1295</b>	<b>52</b>
MH14	Tiếng Anh nhà hàng, khách sạn	4	60	58	-	2
MH15	Kỹ thuật chế biến món ăn	4	60	58	-	2
MH16	Phương pháp xây dựng thực đơn	3	45	44	-	1
MH17	Tổ chức sự kiện	2	30	29	-	1
MH18	Quản trị kinh doanh nhà hàng	6	90	88	-	2
MH19	Môi trường AN-AT trong nhà hàng	2	30	29	-	1
MH20	Lý thuyết nghiệp vụ nhà hàng I	4	60	58	-	2
MH21	Lý thuyết nghiệp vụ nhà hàng II	3	45	44	-	1
MH22	Thực hành nghiệp vụ nhà hàng I	5	150	-	140	10
MH23	Thực hành nghiệp vụ nhà hàng II	4	120	-	110	10
MH24	Thực hành chế biến món ăn	4	120	-	110	10
MH25	Thực hành QT nhà hàng	6	180	-	170	10
MH26	Thực tập TN	17	765		765	
<b>II.3</b>	<b>Môn học tự chọn (chọn 2 trong 4)</b>	<b>2</b>	<b>60</b>	<b>58</b>	<b>-</b>	<b>2</b>
MH27	Kỹ thuật trang trí, cắm hoa	2	30	29	-	1
MH28	Maketting du lịch	2	30	29	-	1
MH29	Pháp luật du lịch	2	30	29	-	1
MH30	Nghiệp vụ lưu trú	2	30	29	-	1
	<b>Tổng cộng</b>	<b>101</b>	<b>2475</b>	<b>841</b>	<b>1550</b>	<b>84</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. Quản trị nhân lực trong nhà hàng	44	0	42	2
2	Chương 2. Quản trị cung ứng và tiêu thụ trong nhà hàng	60	0	56	4
3	Chương 3. Quản trị chất lượng phục vụ trong nhà hàng	16	0	16	0
4	Chương 4. Quản trị các hoạt động tài chính và hiệu quả kinh doanh nhà hàng	60	0	56	4
	<b>Cộng</b>	<b>180</b>		<b>170</b>	<b>10</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: Projektor, 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 nhân lực, quản trị cung ứng và tiêu thụ, quản trị chất lượng phục vụ, quản trị hoạt động tài chính và hiệu quả 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 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-CĐTMDL ngày 01/06/2022 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	Vấn đáp/ Thuyết trình	Thực hành	Sau 24 giờ
Định kỳ	Bài tập lớn/ Thảo luận nhóm	Thực hành	Sau 42, 102 và 176 giờ
Kết thúc môn học	Viết	Trắc nghiệm/ Tự luận	Sau 180 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:** áp dụng cho Chương trình đào tạo trình độ Cao đẳng, ngành nghề “Quản trị nhà hàng” của Trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch.

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

#### 8.2.1. Đối với người dạy

- Có kiến thức cơ bản và thực tế về ngành du lịch đặc biệt là chuyên ngành về nhà hàng.

- Sử dụng các phương pháp thuyết trình, phương pháp hệ thống, phương pháp so sánh, phương pháp nhóm.

- Thực hiện thao tác mẫu, trực quan hành động để hướng dẫn người học.

- Luyện tập: Phân chia nhóm để thực hành rèn luyện kỹ năng phân tích, đánh giá, xử lý tình huống và ra quyết định với mỗi bài tập, tình huống.

#### 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 đầy đủ 100% các buổi học thực hành. Nếu người học vắng mặt trong giờ thực hành 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 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] Trịnh Xuân Dũng. *Giáo trình quản trị kinh doanh khách sạn*, NXB Đại học quốc gia Hà Nội, năm 2002.

[2] Dennis Foster. *Giới thiệu về ngành kinh doanh khách sạn*/ McGraw-Hill

[3] Trương Sỹ Quý/Hà Quang Thơ. *Giáo trình kinh tế du lịch*, (Huế 1995)

[4] Phạm Đức Thành. *Quản trị nhân lực*, (Hà Nội 1998)

[5] Michael/M. collman. *Tiếp thị du lịch*, (1991).

[6] Elena alanasova bulgaria. *Kinh tế và tổ chức khách sạn và nhà hàng trong ngành du lịch*, (1990).

[7] *Giáo trình tổ chức kinh doanh khách sạn*. Trường Du lịch Vũng Tàu.

[8] *Phân tích hoạt động kinh doanh trong các doanh nghiệp và dịch vụ*. Trường Đại học Thương Mại Hà Nội.

# CHƯƠNG 1. QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG NHÀ HÀNG

## ❖ GIỚI THIỆU CHƯƠNG 1

Chương 1 là chương giới thiệu nội dung thực hành các vấn đề cơ bản của quản trị nhân lực trong nhà hàng để người học có kiến thức và kỹ năng phân tích tình hình lao động – tiền lương của nhà hàng, bảo tính khoa học, toàn diện, liên tục và có hệ thống. Ngoài ra người học sẽ xử lý được các tình huống xảy ra trong quản trị nhân lực của nhà hàng.

## ❖ MỤC TIÊU

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

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

*\* Về kiến thức:*

- Mô tả các phương pháp tính toán, phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến lao động và tiền lương trong nhà hàng

- Trình bày các nội dung phân tích, đánh giá công việc; tuyển chọn, bố trí, sắp xếp, đào tạo phát triển nhân lực, tạo động lực cho người lao động trong nhà hàng

- Tổng hợp được các phương án xử lý các tình huống liên quan đến quản trị nhân lực trong nhà hàng.

*\* Về kỹ năng:*

- Tính toán chính xác các chỉ tiêu biểu hiện; Phân tích được các nhân tố ảnh hưởng đến lao động và tiền lương trong nhà hàng

- Xây dựng chi tiết các bản phân tích, đánh giá công việc; thực hiện được việc bố trí, sắp xếp, đào tạo phát triển nhân lực trong nhà hàng

- Xử lý kịp thời các tình huống quản trị nhân lực thực tế trong nhà hàng.

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

- Ý thức được tầm quan trọng và ý nghĩa thực tiễn của hoạt động quản trị nhân lực trong nhà hàng

- Cân nhắc đưa ra quyết định tuyển chọn, bố trí sắp xếp, đào tạo phát triển nguồn nhân lực trong nhà hàng.

- Tuân thủ các nguyên tắc trong khi thực hiện công việc.

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

- *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 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 3 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

## ❖ PHƯƠNG PHÁP 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: Thực hành)

- *Kiểm tra định kỳ thực hành:* 1 điểm kiểm tra (hình thức: Thực hành)

## ❖ NỘI DUNG CHƯƠNG 1

### 1.1. Phân tích tình hình lao động – tiền lương trong nhà hàng

Mục đích của việc phân tích tình hình lao động – tiền lương trong nhà hàng là đánh giá trình độ hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch của nhà hàng, tìm ra nguyên nhân hoàn thành hoặc không hoàn thành kế hoạch, phát hiện các năng lực tiềm tàng và khuynh hướng của các chỉ tiêu.

Phân tích tình hình lao động – tiền lương trong nhà hàng gồm 2 nội dung:

- Đánh giá chung tình hình thực hiện kế hoạch năng suất lao động và tiền lương trong nhà hàng

- Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến năng suất lao động và tiền lương trong nhà hàng

#### 1.1.1. Đánh giá chung

Đánh giá chung tình hình thực hiện kế hoạch năng suất lao động và tiền lương trong nhà hàng được tiến hành qua 3 bước:

a. *Tính toán các chỉ tiêu phân tích*

Khi phân tích phải thu thập số liệu kinh doanh, số liệu thống kê, số liệu nghiệp vụ, số liệu kế toán của kỳ thực hiện, kỳ kế hoạch và tính toán các chỉ tiêu phân tích qua 2 kỳ thực hiện và kế hoạch, trên cơ sở đó so sánh qua 2 kỳ để thấy được sự biến động của các chỉ tiêu (số tuyệt đối và số tương đối)

\* Chỉ tiêu lao động

Số lao động bình quân ( $\bar{T}$ ) được xác định theo công thức

$$\bar{T} = \bar{T}_a + \bar{T}_b$$

Trong đó:  $\bar{T}_a$ : Số lao động thường xuyên bình quân

$\bar{T}_b$ : Số lao động thuê mượn tạm thời bình quân

+ Dựa vào số lao động thường xuyên được thống kê theo thời điểm trong kỳ, ta xác định  $\bar{T}_a$  theo công thức:

$$\bar{T}_a = \frac{\sum_{i=1}^n \bar{T}_{ai} \times t_i}{\sum_{i=1}^n t_i} \quad (\text{lần})$$

Trong đó:  $\bar{T}_{ai}$ : Số lao động bình quân giữa 2 kỳ kế tiếp

$t_i$ : Khoảng thời gian giữa 2 kỳ kế tiếp

$n$ : Số lần kiểm kê

Trường hợp có thể tính theo công thức rút gọn

- Chỉ có số liệu số lao động bình quân ở 2 thời điểm đầu kỳ và cuối kỳ:

$$\bar{T}_a = \frac{\bar{T}_{a\_ĐK} + \bar{T}_{a\_CK}}{2}$$

- Số liệu kiểm kê đã tính trung bình ở từng khoảng thời gian bằng nhau:

$$\bar{T}_a = \frac{\bar{T}_{a_1} + \bar{T}_{a_2} + \dots + \bar{T}_{a_n}}{n}$$

+ Số lao động được thuê mượn tạm thời: là số lao động làm việc có tính chất thời vụ hoặc công việc dưới hình thức công nhật hay khoán gọn (không có mặt thường xuyên trong kỳ), được xác định bằng cách:

$$N_b = \frac{\text{Số ngày công thuê mượn tạm thời } b_q}{\text{Số ngày làm việc } b_q \text{ 1 nhân viên trong kỳ (thường là 280)}}$$

**Ví dụ 1:** Một công ty cổ phần dịch vụ nhà hàng có tài liệu số lao động thường xuyên ở các thời điểm như sau:

Ngày 1/1 là 120 người

Ngày 1/3 là 122 người

Ngày 1/7 là 124 người

Ngày 31/12 là 125 người

**Yêu cầu:** Hãy tính toán số lao động bình quân của công ty trên

Giải:

Số lao động bình quân của công ty là:

$$\bar{T}_a = \frac{\sum_{i=1}^n \bar{T}_{ai} \times t_i}{\sum_{i=1}^n t_i} = \frac{121 \times 2 + 123 \times 4 + 124,5 \times 6}{2 + 4 + 6} = 123,41 \text{ (người)}$$

\* Chỉ tiêu năng suất lao động

Số lao động bình quân trong kỳ phụ thuộc vào mức lưu chuyển hàng hóa bán ra và năng suất lao động bình quân 1 nhân viên. Do vậy khi phân tích cần phải dựa vào quy mô mức lưu chuyển (M) và tính toán năng suất lao động bình quân 1 nhân viên ( $\bar{W}$ )

Công thức tính năng suất lao động bình quân 1 nhân viên:

$$\bar{W} = \frac{M}{\bar{T}}$$

**Ví dụ 2:** Một doanh nghiệp kinh doanh nhà hàng có tài liệu năm N như sau:

+ Mức lưu chuyển hàng hóa bán ra là 900.000.000.000 đồng

+ Số lao động trong danh sách bình quân: 300 người

**Yêu cầu:** tính năng suất lao động bình quân 1 nhân viên của công ty

Giải:

Năng suất lao động bình quân 1 nhân viên của doanh nghiệp là:

$$\bar{W} = \frac{900.000.000.000}{300} = 300.000.000 \text{ (đồng)}$$

\* Chỉ tiêu tiền lương

Tổng quỹ lương (F) là toàn bộ số tiền doanh nghiệp nhà hàng chi trả lương cho đội ngũ lao động trong kỳ (thường xuyên và tạm thời)

Cách tính:

Công thức 1:  $F = M \times X_F$  trong đó  $X_F$ : Tỷ suất lương

Công thức 2:  $F = \bar{T} \times \bar{f}$  trong đó  $\bar{f}$ : Lương bình quân 1 lao động trong kỳ

Khi phân tích tình hình thực hiện quỹ lương trong kỳ của doanh nghiệp nhà hàng cần dựa vào mức lưu chuyển hàng hóa (M) và tính được tỷ suất lương trong kỳ ( $X_F$ ), được xác định bằng công thức

$$X_f = \frac{F}{M} \times 100 \text{ (%)}$$

**Ví dụ 3:** Một doanh nghiệp kinh doanh chuỗi nhà hàng khách sạn có tài liệu năm N như sau:

- Mức lưu chuyển hàng hóa trong năm là 63.360.000.000 đồng

- Số lao động trong danh sách bình quân là 160 người
- Tỷ suất lương là 3%

Tính lương của 1 lao động trong doanh nghiệp trên.

Giải: Tổng quỹ lương của doanh nghiệp là

$$F = 63.360.000.000 \times 3\% = 1.900.800.000 \text{ (đồng)}$$

Lương của 1 lao động trong doanh nghiệp là

$$F = \bar{T} \times \bar{f} \Rightarrow \bar{f} = \frac{F}{\bar{T}} \Rightarrow \bar{f} = 1.900.800.000 : 160 = 11.880.000 \text{ (đồng)}$$

### b. Lập biểu phân tích

Biểu phân tích cần được thiết kế để thuận tiện cho việc phân tích :

Chỉ tiêu - Nhân tố	Đơn vị tính	Kế hoạch	Thực hiện	So sánh TH -KH	
				(+/-)	(%)
A	B	1	2	3=2-1	4=2/1×100
M					
$\bar{T}$					
$\bar{w}$					
F					
$X_F$					
$\bar{f}$					

### c. Phân tích từng chỉ tiêu: thường áp dụng 2 phương pháp

Sử dụng phương pháp so sánh để so sánh sự biến động của các chỉ tiêu phân tích và nhân tố ảnh hưởng qua 2 kỳ kế hoạch và thực hiện; qua đó thấy được mức độ biến động (số tuyệt đối) và tốc độ biến động (số tương đối)

$$\text{Mức biến động tuyệt đối} = \text{Trị số của chỉ tiêu kỳ thực hiện} - \text{Trị số của chỉ tiêu kỳ kế hoạch}$$

$$\text{Mức biến động tương đối (\%HTKH)} = \frac{\text{Trị số của chỉ tiêu kỳ thực hiện}}{\text{Trị số của chỉ tiêu kỳ kế hoạch}} \times 100\%$$

Từ kết quả tính toán có thể đánh giá chung tình hình thực hiện kế hoạch của các chỉ tiêu lao động và tiền lương: hoàn thành hay không hoàn thành kế hoạch.

**Ví dụ 4:** Có tài liệu tại nhà hàng trong năm N như sau:

Chỉ tiêu	Đvt	Kế hoạch	Thực hiện
Số lao động bình quân	(người)	60	62
Năng suất lao động bình quân	(triệu đồng/ người)	440	450

Yêu cầu: Nhận xét tình hình thực hiện kế hoạch lao động và tiền lương của nhà hàng trên.

Giải:

+ Lập biểu phân tích kỳ thực hiện và kỳ kế hoạch

Chỉ tiêu	Đvt	Kế hoạch	Thực hiện	So sánh TH -KH	
				(+/-)	(%)
A	B	1	2	3=2-1	4=2/1×100
$\bar{T}$	(người)	60	62	2	103,33
$\bar{w}$	(triệu đồng/ người)	440	450	10	102,27

+ Nhận xét

- Tình hình thực hiện kế hoạch lao động: Số lao động bình quân kỳ thực hiện so với kế hoạch tăng 2 người đạt 103,33%, tức là tăng 3,33%, hoàn thành vượt mức kế hoạch.

- Tình hình thực hiện kế hoạch tiền lương: Tiền lương lao động bình quân kỳ thực hiện so với kế hoạch tăng 10 triệu đồng/ người đạt 102,27%, tức là tăng 2,27%, hoàn thành vượt mức kế hoạch.

### 1.1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến lao động và tiền lương

Sử dụng các phương pháp tính toán xác định ảnh hưởng của các nhân tố đến các chỉ tiêu năng suất lao động và tiền lương. Các nhân tố được lựa chọn có quan hệ đến chỉ tiêu lao động và tiền lương của lao động trong nhà hàng được thể hiện dưới dạng tích số hoặc thương số.

Việc sắp xếp, xác định ảnh hưởng của các nhân tố đến chỉ tiêu phân tích phải tuân theo quy luật lượng biến dẫn đến chất biến (nhân tố số lượng trước, nhân tố chất lượng sau)

➤ Phân tích tình hình sử dụng lao động

$$\text{Từ công thức: } \bar{w} = \frac{M}{\bar{T}} \Rightarrow \bar{T} = \frac{M}{\bar{w}}$$

- Ảnh hưởng của mức lưu chuyển hàng hóa đến số lao động bình quân:

$$T_M = \frac{M_1}{w_0} - \frac{M_0}{w_0}$$

- Ảnh hưởng của năng suất 1 lao động bình quân đến số lao động bình quân:

$$T_w = \frac{M_1}{W_1} - \frac{M_1}{W_0}$$

Kết quả:  $T = T_M + T_w$

➤ Phân tích tình hình tiền lương

- Ảnh hưởng của mức lưu chuyển hàng hóa đến quỹ lương được tính là:

$$K_M = (M_1 - M_0) \times X_{F0}$$

- Ảnh hưởng của tỷ suất lương đến quỹ lương được tính là:

$$K_F = (X_{F1} - X_{F0}) \times M_1$$

Kết quả:  $K = K_M + K_F$

- Ảnh hưởng của thu nhập bình quân 1 lao động đến quỹ lương:

$$K_{\bar{f}} = (\bar{f}_1 - \bar{f}_0) \times \bar{T}_1$$

- Ảnh hưởng của số lao động bình quân đến quỹ lương:

$$K_{\bar{T}} = (\bar{T}_1 - \bar{T}_0) \times \bar{f}_0$$

Kết quả:  $K = K_{\bar{f}} + K_{\bar{T}}$

**Ví dụ 5:** Công ty cổ phần chuỗi nhà hàng Hồ Tây có tài liệu về tình hình thực hiện kế hoạch lao động tiền lương năm N như sau:

**(1) Kế hoạch xây dựng**

+ Mức lưu chuyển hàng hóa bán ra là 54.000.000.000 đồng

+ Số lao động trong danh sách bình quân: 150 người

+ Lương bình quân 1 người trong tháng : 960.000 đồng

**(2) Thực hiện đến hết 31/12**

+ Năng suất lao động bình quân 1 người tăng 10% so với kế hoạch

+ Số lao động trong danh sách bình quân so với kế hoạch tăng 10 người

+ Tỷ suất tiền lương giảm 0.2% so với kế hoạch

**(3) Yêu cầu:** Hãy tính toán và phân tích tình hình thực hiện kế hoạch lao động – tiền lương trong năm của công ty trên

Giải: + Tính toán các chỉ tiêu

$$\text{Kỳ kế hoạch } \bar{f}_0 = 960.000 \times 12 = 11.520.000 \text{ đồng}$$

$$\bar{W}_0 = \frac{M_0}{\bar{T}_0} = 360.000.000 \text{ đồng}$$

$$F_0 = \bar{f}_0 \times \bar{T}_0 = 1.728.000 \text{ đồng}$$

$$X_{F0} = \frac{F_0}{M_0} \times 100\% = 3,2\%$$



Kỳ thực hiện  $\bar{w}_1 = \bar{w}_0 \times 100\% = 396.000.000$  đồng

$$\bar{T}_1 = \bar{T}_0 + 10 = 160 \text{ người}$$

$$X_{F1} = X_{F0} - 0,2\% = 3\%$$

$$F_1 = M_1 \times X_{F1} = 1.900.800.000 \text{ đồng}$$

$$\bar{f}_1 = \frac{F_1}{\bar{T}_1} = 11.880.000 \text{ đồng}$$

+ Lập biểu phân tích

Chỉ tiêu	Đvt	Kế hoạch	Thực hiện	So sánh TH -KH	
				(+/-)	(%)
A	B	1	2	3=2-1	4=2/1×100
M	triệu đồng	28.800	36.000	7.200	125
$\bar{T}$	người	120	125	5	104,16
$\bar{w}$	triệu đồng/người	240	288	48	120
F	triệu đồng	748,8	1.008	259,2	134,62
$X_F$	%	2,6	2,8	0,2	-
$\bar{f}$	triệu đồng/người	6,24	8,064	1,824	129,23

+ Phân tích

➤ Tình hình sử dụng lao động

Số lao động bình quân kỳ thực hiện so với kỳ kế hoạch tăng 5 người, đạt 104,16% là do

- Mức lưu chuyển hàng hóa tăng 7.200.000.000 đồng nên số lao động bình quân tăng 1 lượng là:

$$T_M = \frac{M_1}{w_0} - \frac{M_0}{w_0} = 30 \text{ (người)}$$

- Năng suất 1 lao động bình quân tăng 48.000.000 đồng/người nên lao động bình quân tiết kiệm được:

$$T_w = \frac{M_1}{w_1} - \frac{M_1}{w_0} = -25 \text{ (người)}$$

Kết quả số lao động bình quân tăng:  $T = T_M + T_w = 30 - 25 = 5$  (người)

Doanh nghiệp đã hoàn thành tốt kế hoạch lao động

➤ Tình hình sử dụng quỹ lương:

Tổng quỹ lương kỳ thực hiện so với kỳ kế hoạch tăng 259.200.000 đồng, đạt 104,16% là do:

- Mức lưu chuyển hàng hóa tăng 7.200.000.000 đồng nên quỹ lương tăng:

$$K_M = (M_1 - M_0) \times X_{F0} = 187.200.000 \text{ (đồng)}$$

- Tỷ suất lương tăng 0,2% làm lãng phí quỹ lương là:

$$K_F = (X_{F1} - X_{F0}) \times M_1 = 72.000.000 \text{ (đồng)}$$

Kết quả F tăng:  $187.200.000 + 72.000.000 = 259.200.000$  (đồng)

- Thu nhập bình quân 1 lao động đến quỹ lương được tính là:

$$K_{\bar{f}} = (\bar{f}_1 - \bar{f}_0) \times \bar{T}_1 = 228.000.000 \text{ (đồng)}$$

- Ảnh hưởng của số lao động bình quân đến quỹ lương được tính là:

$$K_{\bar{T}} = (\bar{T}_1 - \bar{T}_0) \times \bar{f}_0 = 31.200.000 \text{ (đồng)}$$

Kết quả F tăng:  $228.000.000 + 31.200.000 = 259.200.000$  (đồng)

Doanh nghiệp đã hoàn thành kế hoạch tiền lương.

## **1.2. Thực hành một số nội dung cơ bản của quản trị nhân lực trong nhà hàng**

### **1.2.1. Phân tích công việc**

Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc của các nhà hàng gồm:

\* Bước 1: Phân tích và lập bảng yêu cầu của công việc

Có thể sử dụng một hoặc kết hợp một vài phương pháp khác nhau:

- Phỏng vấn: từng cá nhân, nhóm nhân viên hoặc cán bộ phụ trách

- Bản câu hỏi: liệt kê những câu hỏi đã chuẩn bị phát cho các nhân viên điền câu trả lời; nội dung về các thông tin cơ bản, đặc trưng về các công việc thực hiện trong nhà hàng.

- Quan sát tại nơi làm việc: cho biết 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,...

\* Bước 2: Lập bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc

+ Bản mô tả công việc gồm các nội dung:

- 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, mức tiền lương, 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: 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: chỉ rõ các tiêu chuẩn về số lượng sản phẩm, 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.

Về cơ bản, bản mô tả công việc có dạng như sau:

<b>BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC</b>		Mã số tài liệu	
		Ngày hiệu lực	
		Ngày cập nhật	
		Số trang	
<b>PHẦN 1: THÔNG TIN CHUNG</b>			
Chức danh công việc			
Địa điểm làm việc		Phòng	
Khối/Bộ phận: Khối Gián tiếp			
Báo cáo cho	Cấp trên trực tiếp		Cấp trên gián tiếp
Nhân viên cấp dưới (nếu có)	Nhân viên báo cáo trực tiếp		Nhân viên báo cáo gián tiếp
	Số lượng		Số lượng
	Vị trí		Vị trí
<b>PHẦN 2: MỤC ĐÍCH CÔNG VIỆC</b>			
<b>PHẦN 3: CÁC TRÁCH NHIỆM/NHIỆM VỤ CHÍNH YẾU</b>			
Stt	Nhiệm vụ	Kết quả đầu ra	Tần suất/Tỉ trọng

+ Bản tiêu chuẩn gồm các nội dung:

- 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

Về cơ bản, bản tiêu chuẩn công việc có dạng như sau:

STT	Chức danh	Điều kiện	Tiêu chuẩn
1	Giám đốc	Giới tính: Nam hoặc nữ Độ tuổi: từ 27 trở lên Kinh nghiệm: từ 4 năm trở lên	Bằng cấp: Đại học Năng lực: có khả năng lãnh đạo, giao tiếp tốt, biết sắp xếp công việc Ngoại ngữ: Tiếng Anh
2	Phó giám đốc	Giới tính: Nam hoặc nữ Độ tuổi: từ 24 trở lên Kinh nghiệm: từ 2 năm ở vị trí tương đương	Bằng cấp: Đại học Năng lực: có khả năng giao tiếp tốt, biết phân công công việc Ngoại ngữ: Tiếng Anh giao tiếp
3	Nhân viên phòng ban	Giới tính: Nam hoặc nữ Độ tuổi: từ 20 trở lên	Học vấn: tốt nghiệp lớp 12, trung cấp Năng lực: biết và nắm rõ chuyên môn công việc
	...		

### 1.2.2. Tuyển chọn nhân lực

Căn cứ vào bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc tiến hành tuyển chọn nhân lực

#### a. Chuẩn bị tuyển chọn

- 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

Những thông tin cần có trong hồ sơ:

- 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..

*d. Phỏng vấn sơ bộ*

Phỏng vấn mỗi ứng viên 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 hoặc khả năng đặc biệt như trí nhớ, mức độ khéo léo...

*f. Phỏng vấn chuyên sâu:*

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*

Xác minh, điều tra thông qua tiếp xúc với đồng nghiệp cũ, bạn bè, thầy cô giáo hoặc lãnh đạo cũ của ứng cử viên tìm hiểu 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*

Thực hiện khám sức khỏe để tuyển chọn được những nhân viên có cả trí lực và thể lực tốt, phù hợp với yêu cầu công việc.

*i. Ra quyết định tuyển chọn*

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

**1.2.3. Bố trí, sắp xếp lao động**

+ Nội dung: sắp xếp người lao động vào các vị trí nhất định tùy thuộc vào năng lực phẩm chất của người lao động. 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:

- 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;

- Giải quyết được vấn đề lao động dư thừa về số lượng nhưng thiếu hụt về chất lượng

#### **1.2.4. Đào tạo và phát triển nhân lực**

\* Các phương pháp đào tạo:

*a. Đào tạo tại nơi làm việc:*

Đây là hình thức đào tạo ngay trong quá trình làm việc, bao gồm:

- Kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ: 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.

- 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.

*b. Đào tạo ngoài nơi làm việc*

Thường áp dụng các phương pháp đào tạo sau:

+ Phương pháp nghiên cứu tình huống: dựa trên 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, tìm hiểu được nhiều cách tiếp cận, quan điểm và cách giải quyết các vấn đề trong công việc.

+ Phương pháp hội thảo: 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 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: 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 huấn luyện theo mô hình mẫu:

Trình tự thực hiện như sau:

- Học viên xem mô hình mẫu. Học viên 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.

### **\* Vận dụng xử lý tình huống**

#### **Tình huống: Công ty kinh doanh nhà hàng Ngọc Lan**

Hội nghị tổng kết cuối năm của công ty kinh doanh nhà hàng Ngọc Lan thành phố Hồ Chí Minh đã kết thúc trong niềm vui của 76 cán bộ công nhân viên. Trên đường về nhà, giám đốc Hùng suy nghĩ rất nhiều về những ý kiến của anh em tiếp thị đã phát biểu trong hội nghị - những người đã góp phần xoay chuyển tình thế của công ty.

Ông nhớ lại 2 năm về trước, công ty kinh doanh nhà hàng Ngọc Lan luôn ở trong tình trạng thua lỗ, Ban giám đốc đứng trước những thử thách nặng nề tưởng chừng khó có thể vượt qua. Đã 2 lần ông quyết định hạ giá bán, thêm khuyến mại để thu hút khách song không cứu vãn nổi tình trạng thua lỗ của công ty. Qua nhiều cuộc họp phân tích và đánh giá tình hình kinh doanh của công ty, các cán bộ chủ chốt đều nhận rõ nguyên nhân chủ yếu là do sự phối hợp giữa các bộ phận của công ty rất yếu nên điều hành hoạt động kinh doanh kém hiệu quả và những yếu kém về quảng cáo, tiếp thị.

Đầu năm nay, giám đốc Hùng quyết định thành lập phòng Marketing và tuyển 5 nhân viên có khả năng trong công tác tiếp thị nhằm quảng cáo các thực đơn đồ ăn thức mới, thu hút du khách trong vùng và các đoàn du lịch ở các tỉnh khác về thành phố. Ông đã nhận được phản ứng gay gắt từ anh Tâm trưởng phòng kế toán tài vụ. Anh Tâm cho rằng tăng số nhân viên sẽ làm tăng chi phí tiền lương rất đáng kể. Theo anh có thể rút bớt số nhân viên phòng tổ chức hành chính, phòng kế hoạch kinh doanh, chuyển họ sang làm công tác tiếp thị. Trong điều kiện kinh doanh thua lỗ của công ty đó là phương án tốt hơn cả.

Trước tình thế đó ông Hùng cử 5 nhân viên từ 2 phòng trên sang bộ phận tiếp thị của công ty. Song phương pháp làm việc của những nhân viên này rất kém nên 6 tháng đầu năm tình hình kinh doanh của công ty vẫn không được cải thiện. Ông Hùng quyết định tuyển 5 nhân viên tiếp thị mới là những sinh viên mới tốt nghiệp đại học, đầy nhiệt tình và có tinh thần trách nhiệm cao. Với sự am hiểu về nghệ thuật tiếp thị, họ đã nhanh chóng thu hút được khách hàng. Doanh thu của công ty 6 tháng cuối năm tăng lên 6% so với cùng kỳ năm trước. Với đà tiến triển đó, mới đây ông Hùng mạnh dạn chuyển 4 nhân viên của 2 phòng Kế hoạch kinh doanh và phòng Tổ chức hành chính sang đội tiếp thị để tăng thêm doanh thu cho công ty, mặc dù quyết định này cũng gặp phải những phản ứng gay gắt của họ. Đặc biệt 3 nhân viên của phòng kế hoạch kinh doanh sau 20 ngày mới thi hành quyết định của giám đốc.

Một năm đầy sóng gió đã trôi qua, công ty đã thoát ra khỏi tình trạng thua lỗ và được Sở Du lịch tặng bằng khen về thành tích kinh doanh. Tuy nhiên, những thử thách mới của thương trường đòi hỏi người giám đốc phải năng động, kiên quyết hơn nữa. Ông Hùng nhận rõ điều đó và quyết tâm cải tiến công tác tổ chức của công ty nhằm phát huy những thành tích bước đầu của năm qua.

### ***Yêu cầu:***

1. Bạn hãy nhận xét về công tác tổ chức của công ty Ngọc Lan.
2. Đặt vào vị trí của ông giám đốc Hùng, bạn có dự kiến gì về hoàn thiện công tác tổ chức của công ty trong tương lai?

### **Trả lời:**

#### ***Câu 1: Bạn hãy nhận xét về công tác tổ chức của công ty Ngọc Lan.***

- Bộ máy làm việc công kênh, hoạt động kém hiệu quả:
  - + Số lượng cán bộ công nhân viên lên tới 76 người, hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ nhưng lại không có bộ phận Marketing đóng vai trò quan trọng trong việc giúp công ty nắm rõ nhu cầu, thị hiếu của khách, từ đó đưa ra sản phẩm phù hợp với nhu cầu thị trường, bởi vậy dù công ty đã hạ giá bán các thực đơn, thêm khuyến mại để thu hút khách song không cứu vãn nổi tình trạng thua lỗ của công ty.
  - + Tinh thần trách nhiệm với công việc kém, ngại thay đổi, đối với quyết định của cấp trên không chấp hành nghiêm chỉnh.
- Sự phối hợp giữa các bộ phận của công ty rất yếu nên điều hành hoạt động kinh doanh kém hiệu quả.
- Bố trí, sắp xếp, điều chuyển công tác chưa hợp lý: Chuyển 5 nhân viên từ phòng tổ chức hành chính và phòng kế hoạch kinh doanh sang bộ phận tiếp thị nhưng tình hình kinh doanh của công ty không được cải thiện.

#### ***Câu 2. Đặt vào vị trí của ông giám đốc Hùng, bạn có dự kiến gì về hoàn thiện công tác tổ chức của công ty trong tương lai?***

- Thành lập phòng marketing, lên kế hoạch tiếp thị, quảng cáo về sản phẩm của công ty.
- Tổ chức, sắp xếp, lại bộ máy làm việc.
- Rà soát lại khối lượng công việc của từng bộ phận, tinh giảm biên chế những cá nhân, bộ phận hoạt động kém hiệu quả để giảm chi phí tiền lương và tăng hiệu suất lao động.
- Thiết lập mối quan hệ giữa các bộ phận, gắn quyền hạn với trách nhiệm làm căn cứ để xử lý khi có vấn đề xảy ra.
- Lập bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc làm căn cứ đánh giá và lượng hóa năng lực của người lao động.
- Tăng cường đầu tư cho công tác nghiên cứu thị trường để nắm bắt nhu cầu, thị hiếu của khách hàng trong thời kì mới.

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

- \* Trình tự thực hiện đánh giá:



a. *Xác định yêu cầu cơ bản cần đánh giá*: 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*: 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*: lựa chọn phương pháp thích hợp hoặc xác định các nguyên tắc, các tiêu chuẩn, điểm đánh giá chính xác.

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, lĩnh vực cần đánh giá, đánh giá như thế nào, chu kỳ thực hiện 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*: thảo luận 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*: vạch ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên.

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

##### *a. Khuyến khích về vật chất*

+ Tiền lương: Lương cơ bản, phụ cấp lương;

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 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 thưởng: 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: 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*

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...

### **\* Vận dụng xử lý tình huống**

#### **Tình huống. Công ty nhà hàng dịch vụ Hoa Mai**

Trong cuộc họp giao ban đầu tháng của công ty nhà hàng dịch vụ Hoa Mai, giám đốc Hoàng Tiên 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:

- 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.

- 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 thẩm 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?

**Trả lời**

***Câu 1: Bạn có nhận xét gì về công tác quản trị nhân sự của công ty Hoa Mai?***

\* *Công tác đánh giá nhân viên của công ty:* Anh Nam trưởng phòng tổ chức hành chính đã đánh giá đúng nhân viên, cụ thể:

- Anh Nam đã phát hiện ra vụ trù dập nhân viên và những gian lận của anh Hà, anh đã đánh giá được anh Hà là một người nhiệt tình nhưng độc đoán và thiếu kinh nghiệm quản lý.

- Anh Nam cũng đánh giá đúng khả năng làm việc của chị Thu – một tổ trưởng gương mẫu và có tay nghề giỏi, có nhiều sáng kiến trong việc tạo ra những sản phẩm độc đáo và nổi tiếng của khách sạn.

\* *Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty kém:*

- Chưa đào tạo được đội ngũ kế cận để thay thế khi cần thiết

- Vấn đề giáo dục chính trị, tư tưởng chưa được quan tâm: cụ thể trong công ty đã xảy ra những mâu thuẫn nội bộ, xảy ra tình trạng trù dập cá nhân, nhân viên không đoàn kết, không dám đấu tranh bảo vệ cái đúng.

\* *Công tác đãi ngộ nhân sự của công ty chưa tốt:*

- Về đãi ngộ vật chất: chưa có chế độ tiền thưởng, tiền phụ cấp, hỗ trợ cho nhân viên đặc biệt là đối với những người có nhiều đóng góp cho công ty.

- Về tinh thần: Chưa tạo được bầu không khí làm việc thoải mái cho nhân viên; chưa quan tâm đến đời sống và những khó khăn của nhân viên; chưa đưa ra được chế độ khen thưởng cho nhân viên.

***Câu 2: Hãy đánh giá vai trò trưởng phòng tổ chức hành chính của anh Hà.***

Anh Hà là trưởng phòng tổ chức hành chính giữ vai trò là nhà quản trị trung gian, là cầu nối giữa nhà quản trị cấp cao và nhà quản trị cấp cơ sở cũng như nhân viên trực tiếp.

Anh Hà thực hiện vai trò của trưởng phòng tổ chức hành chính rất tốt, thể hiện:

- Báo cáo cho giám đốc kịp thời, chính xác về tình hình các bộ phận mà mình quản lý, cụ thể là trường hợp của chị Lan và anh Tuấn.
- Kiểm tra, theo dõi và đôn đốc công việc của các cá nhân, bộ phận mà mình phụ trách, tìm ra vấn đề của sự việc và của các cá nhân liên quan.
- Giải quyết tích cực những bất cập và sự cố phát sinh trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của các nhà quản trị cấp dưới trong phạm vi quyền hạn của mình.
- Đánh giá đúng khả năng làm việc của nhân viên, có quyết định giải quyết sự việc thấu tình đạt lý.

Những đánh giá của anh Hà có vai trò quan trọng trong việc giúp giám đốc nhìn nhận đúng về tình hình nhân sự của công ty để có biện pháp chấn chỉnh kịp thời.

**Câu 3: Đặt vào vị trí của giám đốc bạn đề xuất phương án giải quyết như thế nào?**

- Tổ chức cuộc họp để lắng nghe báo cáo và ý kiến của các cá nhân có liên quan, từ đó có những nhận định, đánh giá, đề xuất một số phương án giải quyết.
- Cần bàn bạc cụ thể với các bộ phận có liên quan về chế độ đã ngộ đối với chị Lan để giữ chân nhân viên cốt cán (bởi nếu chị Lan chuyển công tác sang công ty khác không những là sự mất mát lớn cho công ty mà còn gián tiếp tạo cơ hội cho đối thủ cạnh tranh nâng cao sức cạnh tranh do tuyển dụng được nhân viên ưu tú của khách sạn)
- Chú trọng hơn trong việc đào tạo người kế cận đặc biệt là các bộ phận, vị trí quan trọng.
- Tăng cường công tác giáo dục chính trị, tư tưởng, đạo đức cho cán bộ công nhân viên của công ty nhằm nâng cao ý thức tổ chức kỷ luật, tinh thần trách nhiệm trong công việc.
- Quan tâm hơn tới đời sống của cán bộ công nhân viên, kịp thời hỗ trợ, tạo điều kiện cho những nhân viên có hoàn cảnh khó khăn yên tâm công tác.

## ❖ TÓM TẮT CHƯƠNG 1

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

- Phân tích tình hình lao động – tiền lương trong nhà hàng.
- Thực hành một số nội dung cơ bản của quản trị nhân lực trong nhà hàng.

## ❖ BÀI TẬP VÀ TÌNH HUỐNG CHƯƠNG 1

**Bài tập 1:** Ở nhà hàng Sao Mai có tài liệu năm N như sau:

+ **Kế hoạch xây dựng**

- Số lao động trong danh sách bình quân là: 64 người
- Năng suất lao động bình quân trong kỳ là 430.000.000 đồng/người
- Tỷ suất tiền lương 2,3%

+ **Thực hiện đến hết 31/12**

- + Số lao động trong danh sách bình quân là: 66 người
- + Năng suất lao động bình quân trong kỳ là 440.000.000 đồng/người
- + Tỷ suất tiền lương 2,2%

*Yêu cầu:* Hãy và phân tích tình hình thực hiện kế hoạch lao động – tiền lương trong năm của công ty trên.

**Bài tập 2:** Ở công ty TNHH kinh doanh nhà hàng Hương Sen có tài liệu về tình hình lao động và tiền lương năm N như sau:

+ **Kế hoạch xây dựng**

- Mức lưu chuyển hàng hóa bán ra là 36.000.000.000 đồng
- Số lao động trong danh sách bình quân là: 90 người
- Lương bình quân 1 người trong tháng là 1.000.000 đồng/người
- Tỷ suất tiền lương 2,5%

+ **Thực hiện đến hết 31/12**

- Mức lưu chuyển hàng hóa bán ra là 39.400.000.000 đồng trong đó có 29.400.000.000 đồng chịu ảnh hưởng của giá cả, chỉ số giá bán lẻ 105%
- Tốc độ tăng của tỷ suất tiền lương 5% so với kế hoạch.
- Năng suất lao động giảm 20.000.000 đồng/người so với kế hoạch.

*Yêu cầu:* Hãy và phân tích tình hình thực hiện kế hoạch lao động – tiền lương trong năm của công ty trên.

**Bài tập 3:** Ở công ty cổ phần dịch vụ nhà hàng Hải Hà, có tài liệu sau:

+ **Kế hoạch xây dựng**

- Số lao động trong danh sách bình quân là: 90 người
- Năng suất lao động bình quân 1 người trong kỳ là 420.000.000 đồng/người
- Tỷ suất tiền lương 2,5%

+ **Thực hiện đến hết 31/12**

- Năng suất lao động bình quân 1 người tăng 20.000.000 đồng/người so với kế hoạch.

- Tốc độ giảm của tỷ suất tiền lương 4% so với kế hoạch.

- Số lao động thường xuyên ở các thời điểm:

Ngày 1/1 là 90 người

Ngày 1/3 là 91 người

Ngày 1/7 là 93 người

Ngày 31/12 là 94 người

- Số ngày công thuê mướn tạm thời trong kỳ là 420 công.

*Yêu cầu:* Hãy và phân tích tình hình thực hiện kế hoạch lao động – tiền lương trong năm của công ty trên.

### **Tình huống : Công ty TNHH dịch vụ nhà hàng Hùng Cường**

Bằng kinh nghiệm và nhạy cảm trong thương trường, anh Nguyễn Hùng Cường đã mở công ty TNHH dịch vụ nhà hàng Hùng Cường tại Hà Nội. Tuy nhiên anh nhận thấy doanh thu của công ty tăng chậm dần vào cuối năm 2002, do đối thủ cạnh tranh nhiều, các mối quan hệ trước đây giảm tác dụng. Anh Cường tự hỏi: Làm thế nào để duy trì và phát triển công ty trong tình hình đó.

Anh Cường thấy vấn đề khó khăn của công ty không chỉ là do các yếu tố bên ngoài, mà chủ yếu do các yếu tố bên trong quyết định. Nhưng anh thấy phần lớn nhân viên đều rất chăm chỉ, thường xuyên làm thêm giờ với hy vọng tăng doanh thu cho công ty. Anh Cường bắt đầu kiểm tra từ chính mình (anh cảm thấy mình làm việc cảm tính, kinh nghiệm và kiến thức được trang bị kiểu bao cấp mà chưa thật hiểu về kinh tế thị trường). Anh quyết định bỏ tiền sang Mỹ học MBA 14 tháng. Anh quản lý công ty từ xa phối hợp với Phó giám đốc. Thời gian anh đi học tuy doanh thu của công ty không tăng, nhưng anh Cường thấy vỡ lẽ ra rất nhiều điều bổ ích, và mở rộng được quan hệ với các bạn hàng nước ngoài.

Về nước, anh bắt tay vào đánh giá lại chất lượng toàn bộ nhân viên. Hai phần ba trong số học tốt nghiệp đại học và có chuyên môn nghiệp vụ phù hợp với việc được giao. Song anh Cường rất ngạc nhiên là tất cả phong cách và thói quen của họ không hề phù hợp với yêu cầu của công việc. Để vào công ty tất cả họ đều được phỏng vấn các kiến thức nghề nghiệp và trải qua thời gian thử việc là 3 tháng trong sự giám sát chặt chẽ của người có trách nhiệm. Hơn nữa anh Cường quan tâm khuyến khích nhân viên đi học các lớp đào tạo ngắn hạn và tiếng Anh.

Công ty sẵn sàng trả tiền học phí cho nhân viên đi học ngoài giờ khi họ đề nghị. Tuy nhiên các nhân viên vẫn phòng để được đi học hơn vì không phải làm ca kíp, ngoài giờ. Anh cho rằng chính nhân viên của mình tự họ sẽ biết họ cần đi học bổ sung những gì họ thấy thiếu trong giải quyết công việc hàng ngày. Nhưng nhân viên thì khó sắp xếp thời gian để đi học, vì vướng công việc, hơn nữa việc đi học này không bắt buộc. Vì vậy nhiều điều cần thiết không đến được đúng đối tượng. Trong khi nhiều người đi học về khen khóa học này hay, ông thầy kia giỏi.

Nhưng anh Cường nhận thấy một số điều ở nhân viên nhà hàng:

- Khi khách đến, nếu không phải là người quen thì nhân viên vẫn tiếp tục câu chuyện hoặc công việc của mình rồi mới tiếp khách.

- Các cửa hàng trưởng không kiểm soát được nhân viên vì họ ngang tuổi nhau, hơn nữa nhân viên cho rằng chỉ có cửa hàng trưởng mới chịu trách nhiệm về tình hình kinh doanh của cửa hàng.

- Nhân viên nhìn nhau khi làm và ganh tỵ nhau khi nhận lương thưởng.

- Các nhân viên đều hành động theo kiểu làm đến đâu hay đến đó.

- Không ít cán bộ nhân viên của cửa hàng không hiểu gì về kinh tế thị trường, nhiều người không nắm được các luật lệ của nhà nước liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh khách sạn nên nhiều khi làm thiệt hại đến công ty.

Anh Cường thấy rằng việc khẩn cấp là đào tạo được đội ngũ nhân viên phù hợp với yêu cầu của kinh doanh trong nền kinh tế thị trường. Tháng 3/2003, anh tuyển một sinh viên tốt nghiệp trường Đại học Luật về đảm nhiệm hoạt động quy hoạch – tổ chức đào tạo – phát triển nhân viên trong công ty. Người này tên là Hiền, chưa biết nên bắt đầu thế nào. Nhưng vừa rồi cơ đã mời được một cán bộ của Bộ Kế hoạch & Đầu tư về giảng cho nhân viên công tác Marketing thời gian 2 ngày sau giờ làm việc. Sau đó cơ thử phào và tiếp tục chuẩn bị cho đợt đào tạo mới.

Tuy nhiên làm thế nào để thay đổi được tình trạng của công ty, tại sao nhân viên được học mà công ty dường như không khá lên được, tại sao mọi người đi học về vẫn làm việc như xưa, đó là những câu hỏi làm anh Cường đau đầu. Anh nói anh đã nhận thức được vai trò của việc đào tạo và anh kiên quyết đầu tư cho việc này, anh sẽ tìm kiếm và đổi mới.

Câu hỏi:

1. Nhận xét của mình về công tác Quản trị nhân sự nói chung của công ty Hùng Cường.
2. Trình bày các sai lầm trong đào tạo của công ty.
3. Nếu là giám đốc, bạn sẽ làm gì?

## CHƯƠNG 2. QUẢN TRỊ CUNG ỨNG VÀ TIÊU THỤ TRONG NHÀ HÀNG

### ❖ GIỚI THIỆU CHƯƠNG 2

Chương 2 là chương giới thiệu nội dung thực hành về cung ứng, dự trữ, nguyên liệu và tiêu thụ sản phẩm trong nhà hàng; để người học có được kiến thức và kỹ năng thực hành về lựa chọn nguồn cung ứng, dự trữ và bảo quản nguyên liệu có hiệu quả, đảm bảo tính khoa học, toàn diện, liên tục và có hệ thống. Ngoài ra người học sẽ xây dựng được các chính sách và đưa ra được các quyết định về tiêu thụ hàng hóa, dịch vụ phù hợp với thực tiễn.

### ❖ MỤC TIÊU CHƯƠNG 2

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

*\* Về kiến thức:*

- Mô tả và phân biệt được các nguồn cung ứng, dự trữ và bảo quản nguyên liệu trong nhà hàng
- Trình bày các phương án xây dựng kênh phân phối, giá bán sản phẩm và tiêu thụ hàng hóa, dịch vụ trong nhà hàng
- Tổng hợp các tình huống liên quan đến cung ứng và tiêu thụ sản phẩm trong nhà hàng

*\* Về kỹ năng:*

- Đánh giá, lựa chọn được nguồn cung ứng, dự trữ và bảo quản nguyên liệu phù hợp với nhà hàng
- Vận dụng thiết lập các phương án, chính sách về kênh phân phối, giá bán sản phẩm và tiêu thụ hàng hóa, dịch vụ trong nhà hàng một cách hiệu quả
- Xử lý kịp thời các tình huống liên quan đến cung ứng và tiêu thụ sản phẩm thực tế trong nhà hàng

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

- Ý thức được tầm quan trọng và ý nghĩa thực tiễn của việc lựa chọn nguồn cung ứng, dự trữ và bảo quản nguyên liệu
- Cân nhắc việc đưa ra các quyết định về cung ứng và tiêu thụ sản phẩm trong nhà hàng.
- Tuân thủ các nguyên tắc trong khi thực hiện công việc.

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

- 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 2 (cá nhân hoặc nhóm).



- *Đối với người học: chủ động đọc trước giáo trình (chương 2) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ bài tập, câu hỏi thảo luận và 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**

##### **\* 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: Thực hành)

- *Kiểm tra định kỳ thực hành:* 1 điểm kiểm tra (hình thức: Thực hành)

#### ❖ **NỘI DUNG CHƯƠNG 2**

##### **2.1. Thực hành về cung ứng, dự trữ và bảo quản nguyên liệu**

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

Các yêu cầu trong việc lựa chọn nguồn cung ứng trong nhà hàng:

- *Chất lượng của nguyên vật liệu: chất lượng có tốt thì sản phẩm tạo ra mới đạt tiêu chuẩn. Đây là yêu cầu cơ bản và quan trọng nhất khi lựa chọn nhà cung ứng nguồn nguyên liệu, hàng hóa, vật tư trong nhà hàng khách sạn.*

- *Giá cả nguyên vật liệu: cần phải nắm bắt tìm hiểu kỹ các nhà cung ứng để mua được nguồn nguyên liệu có chất lượng tốt mà giá cả hợp lý.*

- *Khả năng cung cấp nguyên liệu của các nhà cung ứng: Doanh nghiệp cung cấp phải đảm bảo nguồn hàng cung ứng đều đặn, thường xuyên theo nhu cầu của doanh nghiệp để quá trình sản xuất được liên tục, không bị gián đoạn.*

- Phương thức thanh toán: phải rõ ràng thanh toán trực tiếp bằng tiền mặt hay thanh toán qua thẻ, thời gian thanh toán là trả ngay hay trả chậm... cần phù hợp với tình hình tài chính của doanh nghiệp.

+ Phân loại nguồn cung ứng:

- Nguồn cung ứng cố định: Là nguồn cung ứng theo hình thức bỏ mồi thường xuyên, bán hàng theo hợp đồng có bảo đảm. Nguồn cung ứng cố định được áp dụng đối với các loại hàng hoá, nguyên liệu mua với số lượng lớn.

- Nguồn cung ứng không cố định: Là nguồn hàng mua trực tiếp, nhỏ lẻ, chủ yếu là các loại như rau quả tươi, các loại rau gia vị...

+ Lựa chọn đơn vị cung ứng: Đơn vị cung ứng có thể là 1 đơn vị hoặc nhiều đơn vị.

- Nguồn cung ứng là một đơn vị: Là nhà cung ứng nguyên liệu, hàng hóa thường xuyên.

- Nguồn cung ứng là nhiều đơn vị: Doanh nghiệp nhà hàng khách sạn nhập nguyên liệu hàng hóa từ nhiều nhà cung cấp; tùy từng loại mặt hàng mà doanh nghiệp có thể lựa chọn số đơn vị cung ứng cho phù hợp.

+ Hợp đồng mua bán hàng hoá

Hợp đồng mua bán hàng hoá là một văn bản ghi lại một cách bình đẳng, tự nguyện trong việc trao đổi mua bán hàng hoá giữa bên mua hàng và bên bán hàng. Nội dung của hợp đồng mua bán hàng hoá phải bao gồm các nội dung cơ bản sau:

- Tên hợp đồng

- Ngày, tháng, năm ký kết hợp đồng

- Họ và tên, chức vụ, số CMND, mã số thuế, địa chỉ, điện thoại của các bên ký kết hợp đồng

- Đối tượng hàng hoá mua bán

- Số lượng hàng hoá

- Chất lượng và quy cách sản phẩm

- Tiêu chuẩn kỹ thuật: kích thước, màu sắc, mùi vị...

*Lưu ý:* Khi thoả thuận về chất lượng sản phẩm cần đưa ra các tiêu chuẩn để thoả thuận. Nếu chưa được tiêu chuẩn hoá thì các bên tự thoả thuận bằng sự mô tả tỷ mỉ không dùng khái niệm chung chung.

- Bao bì và cách đóng gói

- Giao nhận: thời gian giao nhận, địa điểm giao nhận, phương thức giao nhận

- Giá cả hàng hoá

- Phương thức thanh toán

- Bảo hành và hướng dẫn sử dụng
- Các điều khoản về trách nhiệm vật chất của các bên tham gia hợp đồng

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

Dự trữ hàng hoá trong nhà hàng khách sạn là một đòi hỏi tất yếu khách quan nhằm đảm bảo cho quá trình sản xuất chế biến sản phẩm và kinh doanh được diễn ra bình thường, liên tục.

Để đảm bảo các tiêu chuẩn bảo quản hàng hóa cất trữ trong kho, mỗi nhà hàng cần phải thực hiện các công việc sau:

+ Xây dựng nhà kho đúng tiêu chuẩn về vị trí, độ lớn, an toàn và đặc biệt phải được trang bị các thiết bị máy móc chuyên dùng như: Tủ lạnh, tủ đá, các loại giá đỡ, các loại kệ xếp,...

+ Tiến hành kiểm kê, thống kê và kiểm tra hàng hóa trong kho một cách định kỳ. Thường xuyên kiểm tra nguyên liệu, hàng hoá trong kho nhằm phát hiện những hiện tượng xấu như: ẩm mốc, vỡ, hỏng để có phương án khắc phục kịp thời.

+ Đảm bảo số lượng, chất lượng hàng hoá khi xuất kho và kiểm tra cân đối hàng hoá sau khi xuất kho. Theo dõi và quản lý chặt chẽ phiếu xuất kho.

+ Trong hoạt động nhập và xuất hàng trong kho phải tôn trọng triệt nguyên tắc “vào trước, ra trước” để đảm bảo không có mặt hàng nào bị lưu lại quá lâu trong kho. Trong thời gian nhập và xuất hàng, các nhà hàng khách sạn phải có tối thiểu hai nhân viên nhà kho làm việc đồng thời để đảm bảo kiểm soát tốt các yêu cầu về chất lượng hàng hóa được nhập và tính khách quan trong hoạt động này.

Như vậy, hàng tồn kho, nguyên liệu, hàng hoá, vật tư trong kho sẽ được bảo quản tốt và đảm bảo tỷ lệ hao hụt của từng loại không vượt quá định mức của doanh nghiệp..

#### **\* Vận dụng xử lý tình huống**

##### **Tình huống. Lựa chọn nguồn cung ứng tại công ty nhà hàng Phương Nam**

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?

#### **Trả lời:**

***Câu 1: Bạn có đồng ý với phương án mua nguyên liệu và hàng hoá của anh Dũng không? Vì sao?***

Từ tình hình thực tế của nhà hàng có thể thấy hoạt động kinh doanh ăn uống hiện nay có rất nhiều thuận lợi, với vị trí đắc địa là gần ga Sài Gòn nên nguồn khách rất đông, đặc biệt là khách bình dân, ngoài ra doanh thu từ các món ăn cao cấp cũng chiếm tỷ trọng tới 22%. Vấn đề của nhà hàng là tìm nguồn mua và phương án mua hàng tối ưu nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu của các đối tượng khách hàng để từ đó tối đa hóa lợi nhuận.

Nguồn 1: Chất lượng không đảm bảo, tuy nhiên giá rẻ nhất.

Nguồn 2: Giá cao nhất, chất lượng đảm bảo, tuy nhiên phải thanh toán trong ngày và chỉ hạ giá khi mua với số lượng lớn.

Nguồn 3: Giá cả hợp lý, chất lượng đảm bảo, thời gian thanh toán linh hoạt, tuy nhiên phải mua với số lượng lớn. Hiện công ty đang mua với tỷ trọng 24%, chủ yếu là nguyên liệu khô.

Nguồn 4: Nguồn này chủ yếu là nguồn nguyên liệu tươi sống, giá cả cao hơn các nguồn khác từ 4 – 6%. Chất lượng đảm bảo, phương thức thanh toán phù hợp với tình hình kinh doanh của doanh nghiệp. Hiện tỷ trọng mua hàng của công ty là 32%.

Phương án của anh Dũng là mua tập trung hai nguồn là nguồn 3 và nguồn 4 là phù hợp với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp bởi:

Nếu nhà hàng lựa chọn nguồn 1 có thể ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng đồ ăn, thậm chí ảnh hưởng tới sức khỏe của khách. Điều này sẽ gây ra nguy cơ lớn và có thể ảnh hưởng tới uy tín, danh tiếng của doanh nghiệp.

Nguồn 2 thì giá cao nhất, đồng thời chỉ giảm giá khi mua số lượng lớn mà các nguồn nguyên liệu dùng trong ăn uống chủ yếu là nguyên liệu tươi sống, nếu mua số lượng lớn sẽ phát sinh thêm chi phí bảo quản, đồng thời chất lượng món ăn cũng giảm sút do bảo quản đông lạnh lâu. Nguồn này chỉ chấp nhận thanh toán trong ngày nên cũng gây ra khó khăn cho khách sạn.

Doanh nghiệp có thể sử dụng nguồn 3 để mua nguyên liệu khô, các nguyên liệu có thời gian bảo quản dài để mua với số lượng lớn sẽ tiết kiệm được chi phí cho nhà hàng mà không ảnh hưởng tới chất lượng món ăn.

Nguồn nguyên liệu tươi sống chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu món ăn, hơn nữa món ăn cao cấp của nhà hàng cũng chiếm 22% doanh thu, điều này đòi hỏi nhà hàng cần chú trọng hơn đến chất lượng món ăn và chất lượng nguyên liệu. Nhà hàng nên mua từ nguồn này bởi chất lượng đảm bảo, cung cấp trong ngày, phương thức thanh toán linh hoạt với mức giá cao hơn từ 4 – 6%.

Tuy nhiên cũng cần tìm kiếm thêm các nguồn nguyên liệu khác để kết hợp mua các loại nguyên liệu khác nhau sao cho hợp lý nhất.

***Câu 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?***

- Kiểm tra các hoá đơn chứng từ mua hàng, sổ, nhật ký mua hàng của công ty trong 6 tháng vừa qua để hiểu rõ hơn tình hình mua nguyên liệu, hàng hoá của công ty trong thời gian trước, từ đó đánh giá và tìm ra được những hạn chế trong khâu mua hàng hoá, nguyên liệu để có biện pháp xử lý kịp thời.

- Lập bản kế hoạch chi tiết để theo dõi, kiểm tra tình hình mua nguyên liệu hàng hoá hiện tại của khách sạn. Mỗi khâu trong quá trình mua nguyên liệu hàng hoá cần có sổ sách ghi chép rõ ràng, chính xác cả về thời gian, số lượng, chất lượng, chủng loại, hình thức thanh toán, vận chuyển, giao hàng để tiện cho việc đối chiếu, kiểm tra khi cần thiết.

- Lựa chọn những nhân viên có đủ trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, phẩm chất đạo đức đảm nhiệm công tác nhập, xuất hàng hoá nguyên liệu.

## 2.2. Xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối

### 2.2.1. Xây dựng hệ thống kênh phân phối

#### a. Tổ chức hệ thống các kênh phân phối

Các doanh nghiệp nhà hàng có thể tổ chức hệ thống các kênh phân phối như sau:

- 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.

- 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.

- Bán qua điện thoại: Các nhà hàng có thể lập ra các số điện thoại để 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: cùng với sự phát triển của công nghệ thông tin thì các nhà hàng lập ra trang Web, gửi thư điện tử hoặc bán hàng thông qua các mạng xã hội như facebook, zalo...

- Bán cho khách hội nghị, hội thảo: 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.

#### b. Lựa chọn kênh phân phối

Do đặc điểm kinh doanh, kênh phân phối của các nhà hàng chủ yếu tập trung vào chính sách mạng lưới, 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 điểm tâm ở các khu dân cư, các thành phố và ở những nơi tập trung dân cư đông người.

- 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.

- 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.

- 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; hai yếu tố giá cả và chất lượng mang tính chất quyết định đến tốc độ phát triển mạng lưới.

- 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.

- Phương án 6: Đa dạng hóa mạng lưới với một mác sản phẩm duy nhất.

Theo chính sách này, các cơ sở trong một mạng lưới cần cung cấp các sản phẩm, dịch vụ có chung một mác; 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.

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. Đó là chính sách phát triển mạng lưới của các công ty ăn uống lớn ở các tỉnh hoặc thành phố, thường áp dụng cho các trung tâm ăn uống dịch vụ hoặc các công ty ăn uống mang tính chất tổng hợp.

### **2.2.2. Quản trị hệ thống kênh phân phối**

Hoạt động quản trị hệ thống kênh phân phối gồm những vấn đề chính sau:

- Tuyển chọn thành viên kênh:

Trong quá trình tổ chức hoạt động của kênh phân phối, các nhà hàng lựa chọn và thu hút những trung gian cụ thể tham gia vào kênh phân phối của mình. Để chọn được kênh phù hợp với quy mô của nhà hàng và loại hình sản phẩm, dịch vụ mà nhà hàng kinh doanh; các nhà hàng phải xác định một tập hợp các tiêu chuẩn 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. Hơn nữa, các nhà hàng cũng phải sử dụng các công cụ marketing hỗn hợp trong quản lý hoạt động của kênh phân phối.

- 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...

## *\* Vận dụng xử lý tình huống*

### **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 khách sạn 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 và giá sản phẩm ăn uống thì quá đắt. Trông bà con đi du lịch “thất thêu” thuê phòng và tìm nhà hàng 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 du lịch và ăn uống 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 thoả 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. Nhận định về tình hình kinh doanh nhà hàng khách sạn hiện tại ở quê hương 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.

### ***Trả lời***

***Câu 1: Nhận định về tình hình kinh doanh nhà hàng khách sạn hiện tại ở quê hương anh Nam? Hãy phân tích bí quyết dẫn đến thành công của anh.***

\* Tình hình kinh doanh nhà hàng khách sạn hiện tại ở quê hương anh Nam

- Nhận thấy nhu cầu mang tính mùa vụ chưa được thoả mãn của khách hàng trên chính quê hương của mình trong mùa du lịch.

+ Khách đến du lịch rất đông song lại chủ yếu tập trung vào 3 tháng hè, sau đó hầu như không có khách.

+ Khách sạn, nhà nghỉ, nhà hàng, quán ít so với nhu cầu nhưng không doanh nghiệp nào dám đầu tư xây dựng thêm.

+ Mùa du lịch hầu như không có đủ phòng, giá phòng và giá sản phẩm ăn uống thì quá đắt.

\* Bí quyết dẫn đến thành công của anh Nam

- Có chuyên môn trong lĩnh vực kinh doanh NHKS, trẻ, nhiệt huyết, có hoài bão lớn.

- Nắm bắt được nhu cầu thị trường từ đó đưa ra được sản phẩm phù hợp với nhu cầu của khách hàng.

- Tận dụng cơ sở vật chất sẵn có để giảm chi phí đầu tư xây dựng cơ bản: Phòng mà doanh nghiệp của anh Nam cho thuê là phòng của các gia đình dân cư gần các bãi tắm và các điểm du lịch nên giá phòng rẻ hơn nhiều so với các khách sạn, nhà nghỉ trong vùng.

- Sử dụng lợi thế sẵn có để cung cấp cho khách hàng những dịch vụ với chất lượng khác biệt.

- Cung cấp thêm các dịch vụ đi kèm cần thiết nhằm tạo sự thuận lợi cho khách hàng với chi phí trọn gói hợp túi tiền của khách: Khách ở xa 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.

**Câu 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.**

- Khởi sự doanh nghiệp nên bắt đầu từ kinh doanh nhỏ, học hỏi kinh nghiệm để thích ứng kịp thời với sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Như vậy mới tránh được những rủi ro quá lớn cũng như có thể bắt đầu khởi sự doanh nghiệp lại sau thất bại. Nếu chưa có kinh nghiệm cũng như sự am hiểu về lĩnh vực kinh doanh mà mình lựa chọn, lại đầu tư lớn ngay từ đầu thì rủi ro và thất bại nhận được sẽ khó có thể làm lại.

- “Liều” thường là từ được dùng để chỉ những người làm ăn dựa vào sự đánh cược lớn về tài sản và chờ đợi may mắn đến để thành công, tuy nhiên tỷ lệ may mắn trong kinh doanh rất ít và không thể tồn tại mãi được. Còn trường hợp của anh Nam là sự đầu tư có tính toán, có sự phân tích dựa trên việc tìm hiểu kỹ lưỡng về nhu cầu của thị trường, nắm bắt nhu cầu chưa được thoả mãn, tận dụng cơ sở vật chất sẵn có để từ đó đưa ra phương thức và cách thức kinh doanh chuẩn xác.

### 2.3. Xây dựng giá bán sản phẩm

Doanh nghiệp kinh doanh nhà hàng có thể xây dựng giá bán theo 2 cách:

- 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.

- Định giá trên cơ sở chi phí: Định giá dựa trên chi phí là việc tính toán giá bán dựa trên các khoản phí sản xuất, phân phối và bán sản phẩm cộng với một tỷ lệ lợi nhuận kỳ vọng dành cho công sức bỏ ra với những rủi ro phải gánh chịu.

**Phương pháp 1:** Định giá trên cơ sở chi phí 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:*

$$G_t = CP_{CĐ} + CP_{BĐ}$$

*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,...

**Ví dụ 1:** 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?

*Giải:*

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

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

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

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

**Phương pháp 2:** Định giá trên cơ sở chi phí dựa vào giá trị nguyên liệu hàng hoá đưa vào sản xuất chế biến sản phẩm đó.

*Chú thích:*  $G_b$ : Giá bán

$T_{NL}$ : Trị giá nguyên liệu

LG : Lãi gộp

TLLG: Tỷ lệ lãi gộp

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

$$\text{và } TLLG = LG : G_b$$

$$\rightarrow TLLG = LG : (T_{NL} + LG)$$

$$\rightarrow LG = TLLG \times (T_{NL} + LG)$$

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

**Ví dụ 2:** 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?

*Giải:*

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

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

$$\Rightarrow G_b \text{ 1 chiếc bánh} = 105.000 + 45.000 = 150.000 \text{ (đ/chiếc)}$$

## **2.4. Xây dựng các chính sách tiêu thụ hàng hoá, dịch vụ**

### **2.4.1. Chính sách sản phẩm**

Chu kỳ sống của sản phẩm thường có các giai đoạn:

- Giai đoạn giới thiệu sản phẩm
- Giai đoạn xâm nhập
- Giai đoạn tăng trưởng.
- Giai đoạn chín muồi.
- Giai đoạn suy thoái

Việc nghiên cứu chu kỳ sống của sản phẩm giúp nhà hàng đưa ra quyết định về các phương án chiến lược sản phẩm và phát triển sản phẩm mới.

\* Ngành kinh doanh ăn uống có các phương án chiến lược 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.

- 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 “ăn nhanh”: Chiến lược này quan tâm đến năng suất lao động và công suất sử dụng CSVCKT ở mức tối đa và thời gian tiếp xúc với khách được rút ngắn tới mức tối thiểu

\* Phát triển sản phẩm mới

Các bước cần thiết để phát triển sản phẩm mới:

- Nghiên cứu sản phẩm mới: 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. 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.

- 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...

### **2.4.2. Chính sách Marketing**

\* Mục tiêu:

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

\* Các công cụ thực hiện:

a. *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 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 hãy 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 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 ...

+ 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:

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:

Trung 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..

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

b. *Bán hàng cá nhân*: gồm những bước sau:

- Thăm dò và đánh giá: 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.

- Giới 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.

- Xử lý từ chối: 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: 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

### **\* Vận dụng xử lý tình huống**

#### **Tình huống: The Kafe**

The KAfe đã ra đời trong sự tâm huyết của Đào Chi Anh- cô gái sinh năm 1984 đã từng là tấm gương start-up cho hàng nghìn bạn trẻ. Đây là chuỗi nhà hàng cafe đi đầu trong phong cách phục vụ đồ ăn Á – Âu; với lối decor hiện đại, sang trọng. “Kafe” là viết gộp của Kitchen Art và Cafe. The Kafe đã từng nổi lên như một hiện tượng trong hàng loạt thương hiệu quán cà phê đình đám đã ghi dấu ấn như Starbucks, Highlands, Trung Nguyên, ...; The KAfe như thổi một làn gió mới cho giới trẻ. Sau một tháng kinh doanh, cửa hàng đã thu về số vốn đủ để trả cho nhân viên và duy trì hoạt động. Liên tiếp sau đó là chuỗi các thương hiệu từ The KAfe, The KAfe Vintage, The KAfe Box, The Burger Box nở rộ ra. Cùng với mở rộng đến 26 cửa hàng ở cả Hà Nội và Sài Gòn

Tuy nhiên, năm 2016 hoạt động của thương hiệu này chững lại Tiếp sau đó, lùm xùm về chiếm dụng vốn kinh doanh khiến cho The KAfe ảnh hưởng không nhỏ. Một loạt các cửa hàng của The KAfe đóng cửa, tháo biển và được sang nhượng. Khi CEO Chi Anh đăng tải thông báo chính thức rời khỏi vị trí CEO của The Kafe, người ta ngầm hiểu thương hiệu đình đám này có lẽ đã thực sự chấm dứt.

Nhiều chuyên gia đã đưa ra nhận định cho sự thất bại của chuỗi The Kafe:

- Thời điểm The Kafe mới mở, quán cà phê chuyên phục vụ đồ uống, nhà hàng chuyên phục vụ đồ ăn. Nhưng hiện nay, nhà hàng có phục vụ cả đồ uống. Và ngược lại, các quán cafe phục vụ thêm đồ ăn như mô hình cà phê - cơm trưa văn phòng... Mô hình kết hợp ăn uống không còn mới nữa, concept Âu - Á với sự hiện đại không đủ tạo ra sự khác biệt và nổi bật.

- Mức giá của The KAfe được đánh giá là khá cao, thực đơn đồ ăn ở đây thì có chút lai giữa món ăn nhanh, ăn chơi và khó phục vụ 1 nhu cầu bữa ăn cụ thể của người Việt. Sản phẩm của The KAfe chỉ lạ chứ để đánh giá là ngon thì không.

- Nhìn sang Cộng, khách hàng không chỉ nhận diện được quán mà còn mô tả ngay được: Cộng là “hoài cổ” là “bao cấp”. The KAfe không mới, không có một phong cách bài trí hoặc thiết kế riêng cho không gian để tạo sự khác biệt.

- Cái tên The KAfe khiến khách hàng chưa từng đến hoặc chưa từng nghe liên tưởng đến “cà phê” và cho rằng họ chuyên về đồ uống. Nhưng thực tế thì The KAfe là ăn và uống và chưa tạo ấn tượng về cả đồ ăn và đồ uống.

- Đối tượng khách hàng của The KAfe hướng vào nhóm tuổi khá trẻ, những người rất dễ bị tác động bởi cái mới và vòng đời khách hàng không cao. Họ nhanh chóng tìm tới những thương hiệu mới ra đời, lạ hơn, đẹp hơn.

- Số lượng cửa hàng gia tăng quá nhanh khi chưa có quy trình, bảng biểu, điều lệ quản lý nhanh chóng làm chất lượng phục vụ cũng như sản phẩm The KAfe không ổn định. Quy trình quản lý nhân viên cũng chưa được hoàn thiện nên chất lượng phục vụ và cửa hàng của The KAfe đôi khi thiếu chu đáo, tươm tất. Hệ quả, The KAfe khó tạo ra lượng khách hàng thân quen.

Yêu cầu: Hãy nêu bài học kinh nghiệm về xây dựng chuỗi và marketing của The Kafe.

## ❖ TÓM TẮT CHƯƠNG 2

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

- Thực hành về cung ứng, dự trữ và bảo quản nguyên liệu
- Xây dựng và quản trị hệ thống kênh phân phối
- Vận dụng các phương pháp tính toán và xây dựng giá bán sản phẩm
- Xây dựng các chính sách tiêu thụ hàng hoá, dịch vụ

## ❖ BÀI TẬP VÀ TÌNH HUỐNG CHƯƠNG 2

### Bài tập 1

Một cửa hàng bán bún bò Huế có chi phí cố định là 120 triệu đồng/tháng. Mỗi ngày cửa hàng bán 500 bát bún. Chi phí biến đổi của một bát bún là 9.000 đồng. Để có lợi nhuận là 45 triệu đồng/tháng thì giá bán một bát bún là bao nhiêu?

### Bài tập 2

Một cửa hiệu làm tóc có chi phí thuê cửa hiệu là 1.500.000 đ/ tháng, Cửa hiệu mua trang thiết bị làm tóc trị giá 36.000.000 đồng. Khấu hao trong 2 năm. Mỗi ngày trung bình cửa hiệu ép tóc cho 15 khách hết chi phí như sau:

- Thuốc ép: 3.200.000 đồng
- Thuốc dưỡng: 2.100.000 đồng
- Dầu gội: 400.000 đồng
- Điện nước: 500.000 đồng
- Chi tiền lương và chi phí khác: 1.100.000 đ

Để có lợi nhuận là 2.500.000 đ thì giá ép tóc là bao nhiêu?

### **Bài tập 3**

Một cửa hàng bán phở và bún có chi phí cố định là 105 triệu đồng/ tháng. Mỗi ngày cửa hàng bán ra 500 bát bún và 200 bát phở. Chi phí cố định của 1 bát phở bằng 1 bát bún. CPBĐ của 1 bát bún là 8.600 đồng. CPBĐ của 1 bát phở là 11.000 đồng. Cửa hàng dự tính LN trước thuế do bán bún chiếm 80% tổng LN trước thuế mà cửa hàng thu được. Để có LN trước thuế là 120 triệu đồng/tháng thì giá bán 1 bát phở và giá bán 1 bát bún là bao nhiêu?

### **Bài tập 4**

Một cửa hàng chuyên bán gà quay và xôi có CPCĐ là 126 triệu đồng/tháng. Mỗi ngày cửa hàng bán ra 150 suất gà và 200 đĩa xôi. Chi phí cố định của 1 suất gà bằng chi phí cố định của 1 đĩa xôi. CPBĐ của 1 suất gà là 48.600 đồng. CPBĐ của 1 suất xôi là 10.800 đồng. Cửa hàng dự tính LN trước thuế do bán gà quay chiếm 60% tổng LN trước thuế mà cửa hàng thu được. Để có LN trước thuế là 108 triệu đồng/tháng thì giá bán 1 suất gà quay và giá bán 1 đĩa xôi là bao nhiêu?

### **Bài tập 5**

Một cửa hàng chuyên bán các mặt hàng về nem gồm nem chua và nem bùi có chi phí cố định là 11.250.000 đồng/ tháng. Mỗi ngày cửa hàng bán ra 700 cái nem chua và 50 cái nem bùi. Chi phí cố định của hai loại như nhau. Chi phí biến đổi của một cái nem chua là 1.000 đồng, chi phí biến đổi của một cái nem bùi là 14.250 đồng. Cửa hàng dự tính LN trước thuế do bán nem chua chiếm 80% tổng LN trước thuế mà cửa hàng thu được. Để có LN trước thuế là 39.375.000 đồng/tháng thì giá bán một cái nem chua và giá bán một cái nem bùi là bao nhiêu?

### **Bài tập 6**

Một cửa hàng chuyên bán bún chả và phở gà có CPCĐ là 150 triệu đồng/tháng. Mỗi ngày cửa hàng bán ra 150 bát bún chả và 350 bát phở gà. Chi phí cố định của 1 bát bún chả bằng chi phí cố định của 1 bát phở gà. CPBĐ của 1 bát phở gà là 16.000 đồng. CPBĐ của 1 bát bún chả là 11.000 đồng. Cửa hàng dự tính LN trước thuế do bán bún chả chiếm 30% tổng LN trước thuế mà cửa hàng thu được. Để có LN trước thuế là 60 triệu đồng/tháng thì giá bán một bát bún chả và giá bán 1 bát phở gà là bao nhiêu?

### **Bài tập 7**

Một cửa hàng chuyên bán gà hầm thuốc bắc và trứng hầm ngải cứu có CPCĐ là 90 triệu đồng/tháng. Mỗi ngày cửa hàng bán ra 350 suất gà hầm thuốc bắc và 400 suất trứng hầm ngải cứu. CPCĐ của 2 loại bằng nhau. Chi phí biến đổi 1 ngày như sau:

- Gà: 14.000.000 đồng
- Thuốc bắc: 1.750.000 đồng
- Trứng: 1.800.000 đồng



- Ngải cứu: 400.000 đồng
- Điện, nước, nhân công: 3.000.000 đồng (tạm coi là bằng nhau đối với cả gà hầm và trứng hầm)

Cửa hàng dự tính LN trước thuế do bán gà hầm thuốc bắc chiếm 60% tổng LN mà cửa hàng thu được. Để có LN trước thuế là 175 triệu đồng/tháng thì giá bán 1 suất gà hầm thuốc bắc và trứng hầm ngải cứu là bao nhiêu?

### **Bài tập 8**

Một cửa hàng kinh doanh lẩu gồm 3 loại: Lẩu thập cẩm, lẩu gà, lẩu hải sản có chi phí thuê cửa hàng là 12 triệu đồng/tháng. Chi phí mua sắm và lắp đặt thiết bị phục vụ cho nhà hàng là 36 triệu đồng. Dự kiến khấu hao trong 1 năm.

Chi phí biến đổi 1 ngày:

- Lẩu thập cẩm: 3.750.000 đồng
- Lẩu gà: 4.200.000 đồng
- Lẩu hải sản: 6.100.000 đồng

Mỗi ngày cửa hàng bán ra 30 suất lẩu thập cẩm, 30 suất lẩu gà, 40 suất lẩu hải sản. Cửa hàng dự tính LN do bán lẩu thập cẩm chiếm 20%, lẩu gà chiếm 30%. Để có LN là 90 triệu đồng/ tháng thì giá bán từng suất lẩu là bao nhiêu?

### **Bài tập 9:**

Một cửa hàng chuyên bán gà rán và xôi có CPCĐ là 65.100.000 đồng/tháng. Mỗi ngày cửa hàng bán ra 130 suất gà và 180 đĩa xôi. Chi phí cố định của 1 suất gà bằng chi phí cố định của 1 đĩa xôi. CPBD của gà rán là 256.620.000 đồng/tháng. CPBD của xôi là 82.080.000 đồng/tháng. Để có LN trước thuế là 43.200.000 đồng/tháng thì giá bán từng loại là bao nhiêu? Biết LN do bán gà quay chiếm 65% tổng LN trước thuế mà cửa hàng thu được.

### **Bài tập 10.**

Một cửa hàng kinh doanh mặt hàng bánh gato và bánh sukem, mỗi ngày sản xuất 200 chiếc bánh gato và 800 chiếc bánh sukem. Trị giá nguyên liệu để sản xuất một ngày là 40 triệu đồng, trong đó 60% là để sản xuất bánh gato. Cửa hàng dự tính tỷ lệ lãi gộp là 30%. Hãy xác định giá bán bánh gato và bánh sukem?

### **Bài tập 11**

Một cửa hàng kinh doanh bánh mỳ và bánh bao, mỗi ngày sản xuất 500 chiếc bánh mỳ và 400 chiếc bánh bao. Trị giá nguyên liệu để sản xuất một tháng là 60 triệu đồng trong đó 50% là để sản xuất bánh bao. Cửa hàng dự tính tỷ lệ lãi gộp là 25%. Hãy xác định giá bán một chiếc bánh mỳ và bánh bao?

### **Bài tập 12**

Một cửa hàng chuyên kinh doanh các món từ vịt gồm vịt quay và vịt luộc. Mỗi ngày cửa hàng bán ra 160 con vịt quay và 50 con vịt luộc. Trị giá nguyên

liệu để sản xuất vịt quay và vịt luộc là 239.400.000đồng/tháng trong đó 22% là để sản xuất vịt luộc. Cửa hàng dự tính tỷ lệ lãi gộp là 35%. Hãy xác định giá bán một con vịt quay và một con vịt luộc.

### **Bài tập 13**

Một cửa hàng chuyên kinh doanh bún cá rô và phở gà. Mỗi ngày cửa hàng bán ra 100 bát bún cá rô và 150 bát phở gà. Trị giá nguyên liệu để sản xuất một ngày là 25 triệu đồng trong đó 40% là để sản xuất bún cá rô. Cửa hàng dự tính tỷ lệ lãi gộp là 30%. Hãy xác định giá bán một bát bún cá rô và một bát phở gà?

### **Bài tập 14**

Một nhà hàng chuyên kinh doanh pizza có 2 loại pizza chính là pizza hải sản và pizza bò. Mỗi ngày cửa hàng bán ra 200 pizza hải sản cá rô và 120 chiếc pizza bò. Trị giá nguyên liệu để sản xuất một ngày là 40 triệu đồng trong đó 30% là để sản xuất pizza bò. Cửa hàng dự tính tỷ lệ lãi gộp là 30%. Hãy xác định giá bán một chiếc bánh pizza hải sản và một chiếc bánh pizza bò?

### **Tình huống 1: Tiếp thị du lịch Công ty du lịch dịch vụ Hoa Sơn**

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 hện 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 chính sách sản phẩm và marketing của công ty?
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?

### **Tình huống 2: Chuỗi quán cafe Starbucks**

Mỗi ngày, hàng triệu khách hàng ở nhiều nước trên thế giới có thể chờ đến 15 phút vào buổi sáng chỉ để được phục vụ một cốc cafe đặc biệt và chỉ có Starbucks mới có thể thực hiện được điều đó.

Thời điểm mới bắt đầu kinh doanh, Starbucks chỉ bó hẹp bản thân tại Seattle với một cửa hàng cafe rang xay nhỏ. Khi Howard Schultz về làm giám đốc Marketing tại đây với nhiều thay đổi thì Starbucks mới có bước chuyển mình. Howard Schultz đã xây dựng một chiến lược rõ nét để có thể trở thành một chuỗi cửa hàng lớn mạnh:

Đầu tiên ông phát triển theo mô hình fastfood với rất nhiều thức ăn nhanh kèm cafe được đóng gói trong hộp xốp. Ban đầu, nhiều khách phàn nàn bởi chất lượng cafe ngày càng tệ. Lúc này, ông đã nhanh chóng nhận ra sai lầm và thực hiện những bước đi táo bạo, thay đổi toàn bộ với một cửa hàng theo phong cách nước Ý hiện đại, tinh tế và lãng mạn và được gọi là một bán cafe Bar. 5 loại cafe ngon đặc trưng của Starbucks được pha chế để phục vụ khách hàng bao gồm: Egg Nog Latte, Americano, Cappuccino, Mocha, Amaretto. Thức uống ngon, không gian yên tĩnh và thoải mái trò chuyện khiến khách hàng cảm thấy thích thú và từ đây bước ngoặt của Starbucks bắt đầu.

Howard Schulz đã nói rằng, khách hàng họ có thể chi trả cho mỗi chiếc Hamburger tại Mcdonald với 2 USD thì họ cũng có thể chi trả từng ấy tiền cho 1 tách cafe tại Starbucks. Điều khác biệt chính là 1 bên là một bữa trưa bình dân, còn bên còn lại chính là một tách cafe hảo hạng và sang trọng. Với mức giá này, Starbucks đã thành công và nhiều người họ sẵn sàng chi trả để được phục vụ cafe nơi đây.

Vào năm 1992, Starbucks đã phục vụ cafe với chất lượng được đánh giá tòi, và khách hàng cảm nhận cafe của họ không khác gì các loại cafe pha bằng máy khác. Mặc dù lúc ấy giá của chúng chỉ 65 xu, tuy nhiên khách vẫn không muốn chi trả để được phục vụ ly cafe dở tệ ấy. Lúc này họ đã sẵn sàng thay đổi và đầu tư vào chất lượng cafe. Biến chúng trở thành một nơi phục vụ cafe cao cấp, cafe hảo hạn, đồng thời nhấn mạnh rằng cafe chính là cốt lõi, là linh hồn của Starbucks.

Thay đổi cách thiết kế tại các cửa hàng ở nhiều địa điểm khác nhau đều theo một concept giống nhau, đưa nghệ thuật uống cafe của nước Ý vào cửa hàng với ánh sáng, âm nhạc và không gian mở, tĩnh lặng làm khách hàng tập trung hơn đến hương vị của cafe. Xây dựng bộ nhận diện thương hiệu một cách nhất quán với logo, tên thương hiệu, màu sắc... trên biển hiệu, ly tách, khăn giấy, đồng phục nhân viên, tờ rơi, poster... Cùng với đó là triết lý kinh doanh, hệ thống quản lý đều đi vào chuẩn mực do Starbucks đưa ra.

Những gì Starbucks đã làm được khiến họ nhanh chóng leo lên vị trí số 1 về cafe cũng như luôn được khách hàng từ khắp nơi trên thế giới chờ đợi và chào đón, tuy nhiên trước khi gặt hái được những trái ngọt đó, họ cũng đã nỗ lực rất nhiều với tinh thần sáng tạo và mạo hiểm:

- Ở Starbucks có đủ loại cafe theo từng dòng khác nhau như theo mùi vị, theo mức độ rang, theo caffeine và theo mùi vị. Vào những ngày lễ đặc biệt như Valentine, Noel..nơi đây cũng phục vụ những loại thức uống đặc biệt như trà hoa quả, teavana. Mỗi mùa khác nhau sẽ phục vụ những loại thức uống khác nhau, có cả phiên bản giới hạn, làm thu hút sự tò mò, hiếu kỳ của khách hàng.

- Khách hàng đến vừa cảm nhận cafe, vừa thả mình vào trong không gian của quán để thư giãn và làm việc. Điều đó làm tăng thêm sự cảm nhận khi uống cafe tại đây, ngoài ra cách phục vụ của nhân viên cũng khiến khách hàng hài lòng hơn nhờ đó làm tăng thêm giá trị vô hình bằng cảm xúc cho khách hàng.

- Tự phát triển ứng dụng cho riêng mình – Starbucks App: hoàn toàn có thể sử dụng App để đặt cho mình một cốc cafe ngay tại nhà. Vẫn là hương vị đó, cách phục vụ đó nhưng không phải ra khỏi nhà.

- Là thương hiệu chịu chi bậc nhất cho sự kiện truyền thông: Năm 2007 Starbucks đã chi đến 16.6 triệu USD cho truyền thông với nhiều sự kiện đặc sắc mang đậm phong cách cá nhân.

- Ngoài ra họ còn ứng dụng triệt để triết lý WOM (word of Mouth) trong bán hàng. Họ không như đối thủ, Marketing cho chính những khách hàng mà họ nhắm đến, họ lại tặng Gift Card của mình cho bạn bè của khách hàng, nhờ đó những người này sẽ trở thành kênh quảng cáo truyền miệng đầy uy tín và tin tưởng của Starbucks. Cho đến nay, Starbucks đã có rất nhiều fan hâm mộ trên thế giới và trở thành thương hiệu có sức mạnh nhất trong ngành F&B.

Yêu cầu: Hãy nêu bài học kinh nghiệm về marketing của Starbucks.

## CHƯƠNG 3. QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG PHỤC VỤ TRONG NHÀ HÀNG

### ❖ GIỚI THIỆU CHƯƠNG 3

Chương 3 là chương giới thiệu các cách thức đánh giá chất lượng phục vụ để người học có được kiến thức và kỹ năng thực hành đánh giá chất lượng phục vụ trong nhà hàng đảm bảo tính khoa học, toàn diện, liên tục và có hệ thống. Từ đó người học có thể đưa ra các quyết định và biện pháp nâng cao chất lượng phục vụ trong nhà hàng.

### ❖ MỤC TIÊU CHƯƠNG 3

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

*\* Về kiến thức:*

- Trình bày được các phương pháp phân tích, đánh giá chất lượng phục vụ thực tế trong nhà hàng

- Tổng hợp và đưa ra các biện pháp nhằm nâng cao chất lượng phục vụ trong nhà hàng

- Tổng hợp các phương án xử lý các tình huống liên quan đến chất lượng phục vụ của nhà hàng

*\* Về kỹ năng:*

- Vận dụng thành thạo các phương pháp phân tích, đánh giá chất lượng phục vụ thực tế trong nhà hàng

- Tổng hợp chính xác và đưa ra các biện pháp hiệu quả nhằm nâng cao chất lượng phục vụ trong nhà hàng

- Xử lý kịp thời các tình huống liên quan đến chất lượng phục vụ của nhà hàng

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

- Ý thức được tầm quan trọng và ý nghĩa thực tiễn của việc đánh giá và nâng cao chất lượng phục vụ trong nhà hàng

- Cân nhắc xử lý một cách hợp lý các tình huống liên quan đến việc đánh giá và nâng cao chất lượng phục vụ trong nhà hàng

- Tuân thủ nội quy, quy định nơi làm việc

### ❖ 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 3 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

### ❖ PHƯƠNG PHÁP 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: Thực hành)

- *Kiểm tra định kỳ thực hành:* không có

### ❖ NỘI DUNG CHƯƠNG 3

#### 3.1. Đánh giá chất lượng phục vụ trong nhà hàng

##### 3.1.1. Kỹ năng thu thập thông tin về chất lượng phục vụ của nhà hàng

Trong kinh doanh dịch vụ ăn uống, chất lượng phục vụ được hiểu là mức phục vụ tối thiểu mà một doanh nghiệp đã lựa chọn nhằm thỏa mãn nhu cầu tiêu dùng của khách hàng. Việc tìm hiểu nhu cầu của khách hàng là hết sức cần thiết, giúp doanh nghiệp hiểu nhu cầu mong đợi của khách hàng, nhằm đáp ứng kịp thời đúng lúc đúng cách và đúng nguyện vọng của khách.

Để khảo sát và phân tích sự hài lòng của khách hàng cần nghiên cứu thông tin phản hồi của khách hàng. Có rất nhiều cách để thu thập thông tin về khách hàng như:

a. *Thẻ (sổ, hộp thư....) góp ý và các cuộc điều tra*

Đây là cách dễ dàng nhất và được áp dụng rộng rãi nhất trong các doanh nghiệp, đặc biệt trong khách sạn để đo lường mức độ hài lòng của khách hàng. Trong bảng câu hỏi thường có rất nhiều câu hỏi kiểu mở – đóng để thuận tiện cho khách hàng góp ý.

Quy trình xây dựng phiếu khảo sát ý kiến khách hàng hiệu quả

Cần nắm được các bước xây dựng một bảng câu hỏi, nắm rõ mục đích, mục tiêu cũng như đối tượng tham gia khảo sát.

***Bước 1: Xác định mục đích, mục tiêu nghiên cứu***

Điều này là cần thiết để các câu hỏi đều hướng đến một mục đích cuối cùng, dữ liệu thu về có ý nghĩa cho việc nghiên cứu, tránh những câu hỏi lan man, vô nghĩa.

***Bước 2: Xác định đối tượng và mẫu khảo sát***

Mỗi nghiên cứu sẽ có những đối tượng nghiên cứu riêng của mình, vì vậy không thể dùng 1 bảng câu hỏi cho nhiều đối tượng khác nhau.

***Bước 3: Xác định trước cách thu thập dữ liệu***

Có 2 cách để thu thập dữ liệu bằng cách sử dụng bảng câu hỏi: gián tiếp và trực tiếp

– Với kênh trực tiếp: sẽ gặp trực tiếp và yêu cầu họ trả lời bản câu hỏi của bạn. Hình thức này thường mất nhiều thời gian, công sức hơn nhưng có thể có hiệu quả ngay lập tức với số câu hỏi được trả lời và nguồn dữ liệu thường tin cậy hơn.

– Với kênh gián tiếp, bạn có thể gửi câu hỏi trực tuyến cho các đối tượng được khảo sát qua email hoặc diễn đàn và yêu cầu họ trả lời. Bằng cách này bạn có thể tiết kiệm thời gian nhưng dữ liệu phản hồi thường ít và kém chất lượng.

***Bước 4: Thiết kế câu hỏi trong bảng câu hỏi***

Khi các câu hỏi được xác định, thứ tự của các câu hỏi cần phải được sắp xếp hợp lý, khoa học để người được phỏng vấn cảm thấy thoải mái .

Về cơ bản phiếu khảo sát có dạng như sau:

***PHIẾU KHẢO SÁT CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ CỦA NHÀ HÀNG***

Họ và tên khách hàng:.....

Số điện thoại:.....Email liên hệ:.....

1- Số lần đến với nhà hàng.....lần

2- Bạn có cảm thấy hài lòng/thoải mái với không gian nhà hàng hay không?

Có

Không

Ý kiến khác.....

3- Bạn có hài lòng về vấn đề vệ sinh của nhà hàng?

Hài lòng

Không hài lòng

Ý kiến khác.....

4- Các món ăn của nhà hàng có ngon miệng không?

Ngon, vừa miệng

Bình thường

Không, rất tệ

- Ý kiến khác.....
- 5- Bạn có hài lòng với số tiền mà bạn bỏ ra cho món ăn đó không?
- Hài lòng
- Không hài lòng
- 6- Bạn đánh giá thế nào về menu của nhà hàng?
- Đa dạng
- Ít lựa chọn
- Ý kiến khác:.....
- 7- Bạn cảm thấy thời gian chờ đợi món ăn như thế nào?
- Lâu
- Nhanh chóng
- Bình thường
- 8- Nhân viên phục vụ có phục vụ bạn tận tình không?
- Có
- Không
- Ý kiến khác.....
- 9- Bạn có sẵn sàng giới thiệu nhà hàng đến bạn bè, đồng nghiệp... của mình để cùng nhau đến và trải nghiệm không?
- Có
- Không
- Ý kiến khác.....
- 10- Bạn ấn tượng hay thích điều gì nhất ở nhà hàng:
- .....
- .....

Cảm ơn bạn đã dành thời gian để thực hiện khảo sát này!

***Bước 5: Khảo sát thử và tham khảo ý kiến chuyên gia***

Đây là một bước rất quan trọng. Một bảng câu hỏi được thiết kế “phiên bản đầu” thường gặp một số lỗi nhỏ nên việc khảo sát thử và hỏi ý kiến chuyên gia là rất cần thiết. Điều này giúp bạn hoàn thiện bảng câu hỏi của mình một cách chuyên nghiệp và chính xác nhất có thể.

Sau khi thu thập thông tin từ khách hàng thì cần phải xử lý, phân tích số liệu bằng phương pháp phân tích thống kê và cần phải kiểm tra số liệu mã hóa nó để máy tính tính toán các số liệu. Bước cuối cùng là báo cáo kết quả nghiên cứu.

*b. Liên hệ trực tiếp với khách hàng*

Phương pháp này thường được sử dụng đối với các khách hàng là các công ty hàng đầu hay các cá nhân là khách hàng thân thiết của khách sạn. Những vấn đề họ góp ý hay khiếu nại thường là một kinh nghiệm quý báu đối với doanh nghiệp.

*c. Tin tức trực tiếp từ khu vực kinh doanh*

Bất cứ nhân viên nào tiếp xúc trực tiếp với khách hàng đều có thể lấy được thông tin có ích từ khách hàng bằng cách đơn giản là tham gia vào cuộc trò



chuyện của khách hàng hay lắng nghe khách hàng. Hay đơn giản hơn cả là nhân viên chỉ cần quan sát hành vi của khách hàng để nhận biết nhu cầu của họ.

#### *d. Nghiên cứu các khiếu nại*

Các khiếu nại có thể là một nguồn then chốt về thông tin khách hàng. Các khiếu nại cho phép tổ chức kinh doanh tìm hiểu về các vấn đề dẫn đến thất bại, sai lầm của sản phẩm và dịch vụ, đặc biệt là về khoảng cách giữa những kỳ vọng và thực hiện.

### **3.1.2. Kỹ năng tổng hợp, phân tích, đánh giá chất lượng phục vụ của nhà hàng**

#### *a. Phương pháp cứng*

Phương pháp cứng 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.

+ 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

#### *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.

\* **Vận dụng:** lập phiếu khảo sát và đánh giá chất lượng dịch vụ tại 1 nhà hàng tại địa phương nơi cư trú

### 3.2. Biện pháp để nâng cao chất lượng phục vụ trong nhà hàng

- + Đảm bảo cơ sở vật chất về số lượng và chất lượng
  - Tăng cường công tác bảo dưỡng trang thiết bị; Thường xuyên kiểm tra và thay thế các trang thiết bị đã hỏng hóc;
  - Nâng cấp thiết bị tiên tiến; cần lên kế hoạch mua sắm cụ thể và tính toán chi tiết các vật dụng cần mua
  - 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
  - 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: có kế hoạch đào tạo nghiệp vụ định kỳ 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: Giám sát từ 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,...

#### *\* Vận dụng xử lý tình huống*

#### **Tình huống: Thiếu sót nhỏ**

Nhà hàng Thanh Thủy có 20 phòng ăn vip vừa mới khai trương. Do nhu cầu về dịch vụ ăn uống 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 (chuẩn bị phòng ăn và dọn dẹp) được qua 1 lớp học ngắn hạn về trình tự chuẩn bị đặt bàn. Sau đó, được hướng dẫn những nhiệm vụ khác về dọn dẹp và chuẩn bị đặt bàn 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 nhà hàng.

Đến tuần thứ 3, những lời phàn nàn bắt đầu nổi lên ngày một nhiều. Một số phòng không có đủ dụng cụ ăn uống, khăn ăn chưa được sắp xếp gọn gàng; một số đèn trang trí không sáng; thỉnh thoảng trong phòng không bật hút mùi sau khi khách ăn uống, để lại mùi khó chịu cho lượt khách tiếp theo; thậm chí có trường hợp vẫn còn dụng cụ đã dùng chưa kịp dọn trong phòng ăn.

Giám đốc Đinh Trình đã trao đổi với giám sát và trưởng ca, người chịu trách nhiệm quản lý phòng để có thể xác định được trách nhiệm nào của nhân viên trong việc dọn dẹp và đặt bàn mà chưa được hoàn thành chuẩn xác. Người giám sát đảm bảo rằng tất cả nhân viên đều biết những gì phải hoàn thành trước khi báo cáo phòng VIP đã được chuẩn bị và sẵn sàng tiếp nhận khách.

Giám đốc Đinh Trình quyết định trao đổi trực tiếp với 1 số nhân viên chịu trách nhiệm dọn dẹp và chuẩn bị phòng nghỉ cho khách. Giám đốc Đinh Trình nhận thấy mặc dù họ biết những gì phải hoàn thành nhưng 1 số người thú nhận rằng thỉnh thoảng họ quên mất việc kiểm tra những thứ phải chuẩn bị sẵn sàng trong phòng VIP

Giám đốc Đinh Trình nhận thấy các nhân viên đều không lười biếng và mong muốn làm việc nhưng 1 số bị quên trong những ngày cao điểm phải tiếp nhận nhiều khách mới. Những nhiệm vụ bị quên này gây nên những thiếu sót nhỏ nhưng nếu cứ tiếp diễn thì có thể trở thành 1 vấn đề tồn tại lớn.

*Yêu cầu:*

1. Đánh giá chất lượng dịch vụ của nhà hàng ?
2. Đề xuất biện pháp nâng cao chất lượng phục vụ của nhà hàng Thanh Thủy?

### ❖ TÓM TẮT CHƯƠNG 3

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

- Đánh giá chất lượng phục vụ trong nhà hàng
- Biện pháp để nâng cao chất lượng phục vụ trong nhà hàng

### ❖ TÌNH HUỐNG VÀ CÂU HỎI THẢO LUẬN CHƯƠNG 3

**Câu hỏi 1:** Lập phiếu khảo sát chất lượng dịch vụ của một nhà hàng ở địa phương em cư trú.

#### **Tình huống**

Nhà hàng Đông Anh là một nhà hàng cao cấp chủ yếu phục vụ các chuyên gia và các nhà quản trị của các công ty và nhà máy nằm trong một khu công nghiệp sầm uất ở ngoại ô TP HCM. Do sự bùng nổ gần đây của đầu tư nước ngoài vào thành phố, khách hàng của Đông Anh tăng nhanh. Tuy nhiên, lúc này ông An - người chủ và cũng là người quản lý nhà hàng - lại cảm thấy mình như

là nạn nhân của chính sự thành công của mình. Vào giờ ăn trưa, khi hầu hết công ty và máy điều nghi, một hàng dài các khách hàng sốt ruột chờ để có bàn ăn, một số khách hàng đã phải bỏ đi đến những nhà hàng khác cách đó 3-4 km. Ông An biết rằng bình thường nhà hàng có thể chứa được 150 khách hàng trong 2 phòng ăn lớn của mình nhưng đôi khi có thể có tới 250 khách hàng đến ăn trong vòng 30 phút. Mặc dù khách hàng luôn ăn bữa trưa khá nhanh, nhưng quá trình đặt và chuẩn bị món ăn lại mất nhiều thời gian hơn thời gian ăn. Lượng khách quá đông tập trung vào 1 khoảng thời gian nhất định cũng khiến cho nhân viên làm hết công suất nhưng vẫn không phục vụ hết nhu cầu của khách, đôi khi bị nhầm lẫn các đơn hàng với nhau, thậm chí nhiều khách hàng phải bỏ về.

Mặc dù có tình trạng quá tải trong giờ ăn trưa, ông An cũng biết rằng đầu tư vào mở rộng tòa nhà hiện có hay mở thêm một nhà hàng mới sẽ không thu được lợi nhuận vì nhà hàng thường vắng khách ở tất cả thời gian khác trong ngày. Vào buổi tối hầu hết các khách hàng ban ngày của ông đều thích vào thành phố để có bữa ăn tối thay đổi. Ông An biết rằng ông phải tận dụng tối đa khả năng hiện có để giữ khách hàng hiện có và duy trì công việc làm ăn. Ông không ngại thuê thêm nhân viên nhưng ông biết chắc đó là điều thật sự cần thiết không?

*Yêu cầu:*

Nếu là tư vấn cho ông An, anh (chị) sẽ phải đề nghị giải pháp sáng tạo như thế nào để nâng cao năng suất và chất lượng phục vụ nhằm giữ khách hàng cũ và thu hút thêm những khách hàng mới.

## CHƯƠNG 4. QUẢN TRỊ CÁC HOẠT ĐỘNG TÀI CHÍNH VÀ HIỆU QUẢ KINH DOANH NHÀ HÀNG

### ❖ GIỚI THIỆU CHƯƠNG 4

Chương 4 là chương giới thiệu các nội dung thực hành phân tích, đánh giá tình hình các hoạt động tài chính và hiệu quả kinh doanh để người học có được kiến thức và kỹ năng thực hành phân tích tình hình sử dụng chi phí và lợi nhuận của nhà hàng; đảm bảo tính khoa học, toàn diện, liên tục và có hệ thống. Từ đó người học sẽ lựa chọn được phương án kinh doanh tối ưu trong từng tình huống cụ thể.

### ❖ MỤC TIÊU CHƯƠNG 4

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

\* *Về kiến thức:*

- Trình bày được các phương pháp tính toán, phân tích tình hình sử dụng chi phí và lợi nhuận của nhà hàng.
- Vận dụng bài học lựa chọn được các phương án kinh doanh trong nhà hàng.
- Tổng hợp được các tình huống liên quan đến các hoạt động tài chính và đưa ra các quyết định kinh doanh nhà hàng.

\* *Về kỹ năng:*

- Tính toán chính xác các chỉ tiêu; Phân tích và đánh giá được mức độ tác động của các nhân tố ảnh hưởng đến chi phí và lợi nhuận của nhà hàng.
- Lập kế hoạch và đánh giá chi tiết các phương án kinh doanh trong nhà hàng
- Xử lý kịp thời các tình huống liên quan đến các hoạt động tài chính và đưa ra được các quyết định kinh doanh nhà hàng.

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

- Ý thức được tầm quan trọng và ý nghĩa thực tiễn của hoạt động tài chính
- Cân nhắc đưa ra quyết định về tài chính và phương án kinh doanh thực tế trong các nhà hàng.
- Tuân thủ các nguyên tắc trong khi thực hiện công việc.

### ❖ 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 bài tập, câu hỏi thảo luận và 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

## ❖ PHƯƠNG PHÁP 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: Thực hành)

- *Kiểm tra định kỳ thực hành:* 1 điểm kiểm tra (hình thức: Thực hành)

## ❖ NỘI DUNG CHƯƠNG 4

### 4.1. Phân tích tình hình sử dụng chi phí của nhà hàng

#### 4.1.1. Đánh giá chung

*a. Tính toán các chỉ tiêu phân tích*

#### \* Chỉ tiêu chi phí

Tổng mức chi phí là tổng số tiền các khoản chi phí phát sinh trong kỳ nhằm mục đích tạo doanh thu, đưa sản phẩm tới các đối tượng tiêu dùng

Tổng mức chi phí được xác định dựa trên từng bộ phận cấu thành sau đó tổng hợp lại.

Công thức:  $CP = CP_A + CP_U + CP_{DV}$

Trong đó:  $CP_A$  Chi phí đồ ăn

$CP_B$  Chi phí đồ uống

$CP_{DV}$  Chi phí dịch vụ khác

#### \* Chỉ tiêu tỉ xuất chi phí

Được xác định theo công thức:

$$X_{CP} = \frac{CP}{M} \times 100 (\%)$$

Trong đó: M: doanh thu (hay mức lưu chuyển hàng hóa,...)

b. Lập biểu phân tích

Biểu phân tích cần được thiết kế để thuận tiện cho việc phân tích.

Về cơ bản có dạng

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Kế hoạch	Thực hiện	So sánh TH -KH	
				(+/-)	(%)
A	B	1	2	3=2-1	4=2/1×100
1. M					
- M <sub>A</sub>					
- ...					
2. CP					
- CP <sub>A</sub>					
- ...					
3. X <sub>CP</sub>					
...					

c. Đánh giá nhận xét chung về tình hình thực hiện kế hoạch:

Sử dụng phương pháp so sánh để so sánh sự biến động của các chỉ tiêu chi phí và tỉ suất chi phí, phân tích và nhân tố ảnh hưởng qua 2 kỳ kế hoạch và thực hiện; qua đó thấy được mức độ biến động (số tuyệt đối) và tốc độ biến động (số tương đối)

$$\text{Mức biến động tuyệt đối} = \text{Trị số của chỉ tiêu kỳ thực hiện} - \text{Trị số của chỉ tiêu kỳ kế hoạch}$$

$$\text{Mức biến động tương đối (\%HTKH)} = \frac{\text{Trị số của chỉ tiêu kỳ thực hiện}}{\text{Trị số của chỉ tiêu kỳ kế hoạch}} \times 100\%$$

Từ kết quả tính toán có thể đánh giá chung tình hình thực hiện kế hoạch của chỉ tiêu chi phí: hoàn thành hay không hoàn thành kế hoạch.

#### 4.1.2. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới chi phí kinh doanh

Sử dụng các phương pháp tính toán xác định ảnh hưởng của các nhân tố đến các chỉ tiêu năng suất lao động và tiền lương. Các nhân tố được lựa chọn có quan

hệ đến chỉ tiêu lao động và tiền lương của lao động trong nhà hàng được thể hiện dưới dạng tích số hoặc thương số.

Việc sắp xếp, xác định ảnh hưởng của các nhân tố đến chỉ tiêu phân tích phải tuân theo quy luật lượng biến dẫn đến chất biến (nhân tố số lượng trước, nhân tố chất lượng sau)

\* Xác định mức tiết kiệm hay vượt chi

$$\pm CP = (X_{CP1} - X_{CP0}) \times M_1/100$$

\* Xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố

+) Ảnh hưởng của chi phí và tỷ suất chi phí do chỉ số giá

$\pm CP$  do G :

$$CP_1 - CP_G = CP_1 - (CP_{i1}/I_{fi})$$

$\pm X_{CP}$  do G

$$\begin{aligned} X_{CP1} - X_{CPG} &= X_{CP1} - (CP_{i1}/I_{fi}) / (M_{i1}/I_{pi}) * 100 \\ &= X_{CP1} - CP_{i1} / (M_{i1}/I_{pi}) * 100 \end{aligned}$$

+) Ảnh hưởng của tỷ suất chi phí do cơ cấu tỷ trọng các sản phẩm của nhà hàng thay đổi

$$\pm X_{CP} \text{ do } C_i = \sum X_{CP0} \cdot C_{i1} / 100 - \sum X_{CP0} \cdot C_{i0} / 100$$

**Ví dụ:** Có số liệu về chi phí của nhà hàng X năm N như sau:

Chỉ tiêu	ĐVT	Kế hoạch	Thực hiện
1. Tổng doanh thu	Triệu đồng	<b>4000</b>	<b>4500</b>
- Tỷ trọng doanh thu đồ ăn	%	60	55
- Tỷ trọng doanh thu đồ uống	%	30	30
- Tỷ trọng doanh thu DV khác			
2. Tổng chi phí	Triệu đồng	<b>2500</b>	<b>3000</b>
- Chi phí đồ ăn	Trđ	1500	1800
- Chi phí đồ uống	Trđ	650	800
3. Chỉ số giá			
- Chỉ số giá đồ uống	Lần		1,2
- Chỉ số giá phí DV khác	Lần		1,3

**Yêu cầu:**

Anh (chị) hãy phân tích tình hình sử dụng chi phí của nhà hàng trên.

**Giải:**



\* Lập biểu phân tích và tính toán các chỉ tiêu

Các chỉ tiêu	ĐVT	Kế hoạch	Thực hiện	So sánh	
				±	%
<b>1. M</b>	Triệu đồng	<b>4000</b>	<b>4500</b>	500	12.5
- M <sub>A</sub>	Triệu đồng	2400	2475	75	3.13
C <sub>A</sub>	%	<b>60</b>	<b>55</b>	-5	
- M <sub>U</sub>	Triệu đồng	1200	1350	150	12.5
C <sub>U</sub>	%	<b>30</b>	<b>30</b>	0	
- M <sub>DV</sub>	Triệu đồng	400	675	75	18.75
C <sub>DV</sub>	%	10	15	5	
<b>2. CP</b>	Triệu đồng	<b>2500</b>	<b>3000</b>	500	20
- CP <sub>A</sub>	Triệu đồng	<b>1500</b>	<b>1800</b>	300	20
- CP <sub>U</sub>	Triệu đồng	<b>650</b>	<b>800</b>	150	23.08
- CP <sub>DV</sub>	Triệu đồng	350	400	50	14.29
<b>3. X<sub>CP</sub></b>	%	62.5	66.67	4.17	
- X <sub>CPA</sub>	%	37.5	40	2.5	
- X <sub>CPU</sub>	%	16.25	17.78	1.53	
- X <sub>CPDV</sub>	%	8.75	8.89	0.14	

\* Phân tích chung

+ Về doanh thu: tổng doanh thu kỳ thực hiện so với kế hoạch tăng 12,5% tương ứng với 500 trđ

+ Về chi phí : tổng chi phí kỳ thực hiện so với kế hoạch tăng 20% ứng với 500trđ

+ Về tỷ suất phí : Tỷ suất phí kỳ thực hiện so với kế hoạch tăng 4,17%

=> Tình hình sử dụng chi phí của nhà hàng chưa tốt đặc biệt là trong kinh doanh đồ ăn.

\* Xác định mức tiết kiệm hay vượt chi

$$\pm CP = (X_{CP1} - X_{CP0}) \times M_1/100$$

$$= (66,67 - 62,5) * 4500 / 100 = 187,65 \text{ (trđ)}$$

\* Xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố

+) Ảnh hưởng của chi phí và tỷ suất chi phí do chỉ số giá

± CP do G :

$$\begin{aligned} CP_1 - CP_G &= CP_1 - (CP_{i1} / I_{fi}) = 3000 - (1800 + 800 + 400 / 1,3) \\ &= 3000 - 2907,69 = 92,31 \text{ (trđ)} \end{aligned}$$

± X<sub>CP</sub> do G

$$\begin{aligned} X_{CP1} - X_{CPG} &= X_{CP1} - (CP_{i1} / I_{fi}) / (M_{i1} / I_{pi}) * 100 \\ &= X_{CP1} - CP_{i1} / (M_{i1} / I_{pi}) * 100 \\ &= 66,67 - (2907,69 / (2475 + 1350 / 1,2 + 675)) * 100 \\ &= 66,67 - (2907,69 / 4275) * 100 \\ &= 66,67 - 68,02 = -1,35 \text{ (%) } \end{aligned}$$

+) Ảnh hưởng của tỷ suất chi phí do cơ cấu tỷ trọng các sản phẩm của nhà hàng thay đổi

$$\pm X_{CP} \text{ do } C_i = \sum X_{CP0} \cdot C_{i1} / 100 - \sum X_{CP0} \cdot C_{i0} / 100$$

$$\begin{aligned} &= (37,5 * 55 + 16,25 * 30 + 8,75 * 15) / 100 - (37,5 * 60 + 16,25 * 30 + 8,75 * 10) / 100 \\ &= 26,81 - 28,25 = -1,44 \text{ (%) } \end{aligned}$$

Kết luận: Nhà hàng vượt chi so với kế hoạch về sử dụng chi phí

## 4.2. Phân tích lợi nhuận của nhà hàng

### 4.2.1. Đánh giá chung

Trình tự được thực hiện như sau:

+ Tính các chỉ tiêu:

$$LN_1 = \sum_{i=1}^n q_{i1} (p_{i1} - z_{i1} - c_{i1} - p_{i1} t_{i1})$$

$$LN_0 = \sum_{i=1}^n q_{i0} (p_{i0} - z_{i0} - c_{i0} - p_{i0} t_{i0})$$

Với  $q_i$ ,  $p_i$ ,  $z_i$ ,  $c_i$ ,  $t_i$  lần lượt là khối lượng sản phẩm tiêu thụ, giá bán đơn vị, giá thành hay giá vốn hàng bán, chi phí quản lý và bán hàng, thuế doanh thu của sản phẩm thứ  $i$ .

+ So sánh lợi nhuận kỳ thực hiện và kỳ kế hoạch về cả số tương đối và số tuyệt đối

$$\Delta LN = LN_1 - LN_0$$

$$\%HTKH = \frac{LN_1}{LN_0} \times 100$$

+ Đánh giá nhận xét chung về tình hình thực hiện kế hoạch

#### 4.2.2. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới lợi nhuận kinh doanh

Xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố:

- Ảnh hưởng của khối lượng sản phẩm tiêu thụ (q)

$$LN_{(q)} = LN_0(K - 100)$$

*Trong đó:* K là tỷ lệ hoàn thành kế hoạch tiêu thụ chung và được xác định bằng công thức:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n q_{i1} p_{i0}}{\sum_{i=1}^n q_{i0} p_{i0}} \times 100$$

- Ảnh hưởng của kết cấu mặt hàng (K)

$$\Delta LN_{(K)} = LN_{02} - LN_{01}$$

*Trong đó:* LN<sub>02</sub> là lợi nhuận kế hoạch tính theo khối lượng sản phẩm tiêu thụ thực tế, LN<sub>01</sub> là lợi nhuận kế hoạch tính theo % hoàn thành kế hoạch tiêu thụ chung.

$$LN_{02} = \sum_{i=1}^n q_{i1} (p_{i0} - z_{i0} - c_{i0} - p_{i0} t_{i0})$$

$$LN_{01} = K.LN_0$$

- Ảnh hưởng của nhân tố giá thành công xưởng (z)

$$\Delta LN_{(z)} = - \left[ \sum_{i=1}^n q_{i1} z_{i1} - \sum_{i=1}^n q_{i1} z_{i0} \right]$$

- Ảnh hưởng của nhân tố chi phí trong quá trình tiêu thụ (c)

$$\Delta LN_{(c)} = - \left[ \sum_{i=1}^n q_{i1} c_{i1} - \sum_{i=1}^n q_{i1} c_{i0} \right]$$

- Ảnh hưởng của nhân tố giá bán (p)

$$\Delta LN_{(p)} = \left[ \sum_{i=1}^n q_{i1} p_{i1} - \sum_{i=1}^n q_{i1} p_{i0} \right] - \left[ \sum_{i=1}^n q_{i1} p_{i1} - \sum_{i=1}^n q_{i1} p_{i0} \right] \times t_{i0}$$

- Ảnh hưởng của tỷ suất thuế (t)

$$\Delta LN_{(t)} = - \left[ \sum_{i=1}^n q_{i1} p_{i1} (t_{i1} - t_{i0}) \right]$$

Chú ý rằng: Nhân tố tỷ suất thuế thay đổi phụ thuộc vào chính sách thuế ở từng thời kỳ của Nhà nước.

*Ví dụ:* Căn cứ vào tài liệu sau đây, phân tích tình hình thực hiện kế hoạch lợi nhuận về tiêu thụ sản phẩm từ hoạt động sản xuất kinh doanh.

**Bảng 5.5. Tình hình sản xuất và tiêu thụ tại 1 doanh nghiệp**

Sản phẩm	Khối lượng SP tiêu thụ (sản phẩm)		Giá thành công xưởng / SP (1000 đồng)		Chi phí tiêu thụ /SP (1000 đồng)		Giá bán / SP (1000 đồng)	
	KH	TH	KH	TH	KH	TH	KH	TH
A	3000	3300	40	45	1,6	1,8	60	80
B	500	800	30	30	1,2	1,5	60	75
C	600	800	380	420	15,2	25	440	460

Biết rằng: thuế xuất khẩu kỳ kế hoạch là 4%, trong kỳ thực tế, Nhà nước thay đổi chính sách thuế, thuế xuất khẩu được tính là 2%.

Phân tích sự biến động lợi nhuận tiêu thụ sản phẩm hàng hóa do ảnh hưởng của các nhân tố ta thực hiện theo các bước sau:

+ Bước 1: Tính các chỉ tiêu:

$$\Delta LN = LN_1 - LN_0$$

$$LN_1 = 3300(80 - 45 - 1,6) + 800(75 - 30 - 1,5 - 1,5) + 800(460 - 420 - 25 - 9,2) = 142.520$$

$$LN_0 = 3000(60 - 40 - 1,6 - 2,4) + 500(60 - 30 - 1,2 - 2,4) + 600(440 - 386 - 15,2 - 917,6) = 77.520$$

$$\Delta LN = 142.520 - 77.520 = +65.000 \text{ (1000 đồng)}$$

Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch lợi nhuận:

$$\frac{142.520}{77.520} \times 100 = 183,85\%$$

Như vậy, doanh nghiệp đã hoàn thành vượt mức kế hoạch lợi nhuận là 83,85%, tương ứng với số tuyệt đối tăng 65.000 (1000 đồng).

+ Bước 2: Xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố:

- Ảnh hưởng của khối lượng sản phẩm tiêu thụ (q)

$$K = \frac{(3300 \times 60) + (800 \times 60) + (800 \times 440)}{(3000 \times 60) + (500 \times 60) + (600 \times 440)} \times 100 = 126,1\%$$

$$\Delta LN_{(q)} = 77.520 \times (126,1\% - 100\%) = 20.232,72 \text{ (1000 đồng)}$$

Như vậy, do khối lượng sản phẩm tiêu thụ tăng lên 26,1% nên lợi nhuận tăng 20.232,72 ngàn đồng.

- Ảnh hưởng của kết cấu mặt hàng (K)

$$LN_{02} = 3300(60 - 40 - 1,6 - 2,4) + 800(60 - 30 - 1,2 - 2,4) \\ + 800(440 - 380 - 15,2 - 17,6) = 95.680$$

$$LN_{01} = K \times LN_0 = 126,1\% \times 77.520 = 97.752,72$$

$$\Delta LN_{(K)} = 95.680 - 97.752,72 = -2.072,72 (1000 \text{ đồng})$$

Như vậy, do doanh nghiệp thay đổi kết cấu mặt hàng mà cụ thể là tăng tỷ trọng của sản phẩm C có tỷ suất lợi nhuận thấp 6,18% ( $\frac{16}{60} \times 100\%$ ) vì thế, lợi nhuận doanh nghiệp giảm 2.072,72 (ngàn đồng).

- Ảnh hưởng của nhân tố giá thành công xưởng (z)

$$\Delta LN_{(z)} = -[(3300 \times 45) + (800 \times 30) + (800 \times 420)] \\ - [(3300 \times 40) + (800 \times 30) + (800 \times 380)] \\ = -48.500 (1000 \text{ đồng})$$

Như vậy, do tổng giá thành tăng lên 48.500 ngàn đồng nên lợi nhuận giảm 48.500 ngàn đồng. Nguyên nhân ảnh hưởng đến tình hình này là do giá thành của sản phẩm C tăng 40 ngàn đồng, sản phẩm A tăng 5 ngàn đồng.

- Ảnh hưởng của nhân tố chi phí tiêu thụ (c)

$$\Delta LN_{(c)} = -[(3300 \times 1,8) + (800 \times 1,5) + (800 \times 25)] \\ - [(3300 \times 1,6) + (800 \times 1,2) + (800 \times 15,2)] \\ = -8.740 (1000 \text{ đồng})$$

Như vậy, do tổng chi phí trong quá trình tiêu thụ tăng lên 8.740 ngàn đồng nên lợi nhuận giảm 8.740 ngàn đồng. Nguyên nhân ảnh hưởng đến tình hình này do chi phí trong quá trình tiêu thụ từng loại sản phẩm đều tăng lên.

- Ảnh hưởng của nhân tố giá bán (p)

$$\Delta LN_{(p)} = \{[(3300 \times 80) + (800 \times 75) + (800 \times 460)] \\ - [(3300 \times 60) + (800 \times 60) + (800 \times 440)]\} \\ - \{[(3300 \times 80) + (800 \times 75) + (800 \times 460)] \\ - [(3300 \times 60) + (800 \times 60) + (800 \times 440)]\} \times 4\% \\ = 94.000 - 3.760 = 90.240 (1000 \text{ đồng})$$

Như vậy, do giá đơn vị từng loại sản phẩm thay đổi nên doanh thu tăng lên 94.000 ngàn đồng, lợi nhuận tăng 94.000 ngàn đồng. Mặt khác, do doanh thu tăng nên thuế tăng 3.760 ngàn đồng, từ đó lợi nhuận giảm 3.760 ngàn đồng. Vì thế, do ảnh hưởng của nhân tố giá bán, lợi nhuận tăng 90.240 ngàn đồng.

- Ảnh hưởng của tỷ suất thuế (t)

$$\begin{aligned}\Delta LN_{(t)} &= -[(3300 \times 80) + (800 \times 75) + (800 \times 460)] \times (2\% - 4\%) \\ &= -692.000 \times 2\% = +13.840 \text{ (1000 đồng)}\end{aligned}$$

Như vậy, do sự thay đổi tỷ suất thuế của Nhà nước nên lợi nhuận tăng lên là 13.840 ngàn đồng.

Tóm lại, lợi nhuận từ hoạt động sản xuất kinh doanh tăng 65.000 ngàn đồng chủ yếu là do sự gia tăng của giá bán và sự thay đổi tỷ suất thuế của Nhà nước, còn các nhân tố khác đều ảnh hưởng không tốt đến lợi nhuận.

### **4.3. Huy động vốn kinh doanh**

#### **4.3.1. Lựa chọn các nguồn cung ứng vốn của nhà hàng**

\* 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 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: 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.

\* Căn cứ lựa chọn:

- 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

#### **4.3.2. 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 DN do phân 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 DN, có thể huy động từ:

- Phát hành trái phiếu DN 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

- Tăng cổ phần cho DN

- 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

**\* Vận dụng xử lý tình huống**

**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?

**Trả lời:**

***Câu 1: Hãy nhận định về tình hình tài chính của công ty Hưng Thịnh.***

- Thiếu vốn đầu tư cho mùa du lịch sắp tới: 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.

- Nợ ngắn hạn của công ty đã quá hạn phải trả ngân hàng (lên tới 322 triệu, lãi suất nợ quá hạn thường khá cao gây ra áp lực lớn về tài chính nếu không giải quyết kịp thời).

- Giá trị tài sản 6 tháng đầu năm giảm 92 triệu đồng

- Nợ khó đòi là 124 triệu đồng

- Lợi nhuận giảm 15% so với kế hoạch đặt ra

Như vậy có thể kết luận: Tình hình tài chính của doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn, nếu không có phương án khắc phục thì hiệu quả kinh doanh không thể đạt được, thậm chí công ty sẽ mất khả năng cạnh tranh trên thị trường.

***Câu 2: Nhận xét về phương án của anh Nam và giám đốc Thanh.***

\*Phương án của anh Nam:

- Nội dung:

+ Nhận làm đại lý cho các công ty bạn với hình thức thanh toán chậm để giải quyết 60 triệu đồng

+ Huy động vốn từ nội bộ công ty trong thời hạn 3 tháng để phục vụ mùa du lịch với lãi suất 1,5%/tháng.

- Ưu điểm:



+ Nhận làm đại lý nên công ty không phải trả lãi và không bỏ chi phí ban đầu, hình thức thanh toán chậm nên có thể sử dụng quỹ tín dụng thương mại để bổ sung cho vốn lưu động của công ty.

+ Huy động từ nguồn nội bộ dễ dàng, nhanh chóng, lãi suất thấp.

- Nhược điểm

+ Hàng hoá nhận làm đại lý luân chuyển chậm, số tiền giải quyết được từ nhận làm đại lý chỉ có 60 triệu, so với số tiền công ty đang cần còn quá ít.

+ Nguồn huy động từ nội bộ không thể kéo dài, đồng thời nguồn này cũng có thể có những ảnh hưởng nhất định đến tâm lý làm việc của người lao động.

\*Phương án của giám đốc Thanh:

- Nội dung: Huy động một số vốn của các công ty bạn để đổi mới và mua sắm trang thiết bị và tàu thuyền phục vụ du lịch. Lãi suất tiền vay của nguồn này cao hơn 1,2 lần so với ngân hàng.

- Ưu điểm:

+ Dễ thực hiện nếu có phương án kinh doanh chi tiết, hiệu quả, thuyết phục được các nhà đầu tư.

+ Có thể huy động được nguồn vốn lớn, nhanh chóng giải quyết các vấn đề về vốn của công ty.

- Nhược điểm

+ Lãi suất cao, rủi ro lớn bởi vậy cần tính toán kỹ lưỡng phương án kinh doanh, bởi kinh doanh dịch vụ du lịch phụ thuộc nhiều vào tính mùa vụ, thời tiết khí hậu...

***Câu 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?***

- Trước hết cần đưa ra các phương án để huy động nguồn vốn cho doanh nghiệp: Có thể vay vốn trực tiếp bằng tiền từ các công ty bạn hoặc huy động nguồn vốn đầu tư vào doanh nghiệp từ các nhà đầu tư.

- Đưa ra phương án kinh doanh chi tiết, hiệu quả vừa giúp doanh nghiệp kinh doanh có lãi, vừa có thể để thu hút vốn đầu tư từ các công ty tài chính bên ngoài.

- Khảo sát, phân tích, nghiên cứu kỹ thị trường du lịch trong mùa hè này để đưa ra cách thức kinh doanh phù hợp đồng thời hạn chế rủi ro.

- Tăng cường hoạt động quảng bá bằng nhiều hình thức, sử dụng các phương tiện quảng cáo có tính lan tỏa lớn, có chi phí hợp lý như mạng xã hội..

- Đưa ra các chương trình khuyến mại đối với khách đặt trước, khách đoàn..

- Rà soát lại các tài sản đang sử dụng, cần thiết nên tiến hành thanh lý những tài sản đã cũ, tăng hiệu quả sử dụng TSCĐ lên.

- Đổi mới trang thiết bị và mua sắm tàu thuyền phục vụ du lịch

- Đa dạng hoá các loại hình dịch vụ du lịch nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách.

#### **4.4. Thực hành về phương án kinh doanh**

##### **4.4.1. Lựa chọn phương án kinh doanh**

Tùy vào quy mô doanh nghiệp, ngành nghề chúng ta có thể lựa chọn những phương án kinh doanh khác nhau

- Căn cứ thời gian kinh doanh: Kinh doanh ngắn hạn, kinh doanh trung hạn, kinh doanh dài hạn.

- Căn cứ quy mô: Phương án kinh doanh nhỏ, phương án kinh doanh trung bình và lớn.

- Căn cứ mặt hàng kinh doanh: Phương án kinh doanh hàng tiêu dùng, kinh doanh máy móc thiết bị, kinh doanh vật tư, vật liệu.

\* Nội dung xây dựng phương án kinh doanh gồm:

– Nghiên cứu thị trường của doanh nghiệp:

Thị trường của doanh nghiệp bao gồm những khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng của doanh nghiệp.

+ Khách hàng hiện tại là những khách hàng thường xuyên có quan hệ mua bán hàng hóa với doanh nghiệp.

+ Khách hàng tiềm năng là những khách hàng mà doanh nghiệp có khả năng, phục vụ và họ sẽ đến với doanh nghiệp.

Nghiên cứu thị trường của doanh nghiệp là nghiên cứu nhu cầu của khách hàng đối với sản phẩm hàng hóa mà doanh nghiệp sẽ kinh doanh trên thị trường. Nhu cầu của khách hàng phụ thuộc vào 3 yếu tố: Thu nhập bằng tiền của dân cư; nhu cầu tiêu dùng hàng hóa; giá cả hàng hóa trên thị trường.

– Xác định khả năng kinh doanh của doanh nghiệp:

Căn cứ vào kết quả nghiên cứu thị trường để xác định khả năng kinh doanh của doanh nghiệp. Khả năng kinh doanh của doanh nghiệp được xác định bởi:

+ Nguồn lực của doanh nghiệp (vốn, nhân sự và cơ sở vật chất kỹ thuật).

+ Lợi thế tự nhiên của doanh nghiệp.

+ Khả năng tổ chức quản lý doanh nghiệp.

– Lựa chọn cơ hội kinh doanh cho doanh nghiệp: Nội dung lựa chọn cơ hội kinh doanh gồm có nhà kinh doanh tìm ra những nhu cầu hoặc bộ phận nhu cầu của khách hàng chưa được thỏa mãn; xác định vì sao chưa được thỏa mãn và tìm cách để thỏa mãn những nhu cầu đó.

##### **4.4.2. Lựa chọn cơ hội kinh doanh**

\* Quy trình lựa chọn cơ hội kinh doanh cho doanh nghiệp cần được tiến hành bởi các bước sau:

- + Xác định lĩnh vực kinh doanh;
- + Xác định loại hàng hóa, dịch vụ;
- + Xác định đối tượng khách hàng;
- + Xác định khả năng và nguồn lực của doanh nghiệp bao gồm vốn, công nghệ nhân lực và thời gian;
- + Xác định nhu cầu tài chính cho từng cơ hội kinh doanh: Nhu cầu vốn đầu tư cho từng cơ hội kinh doanh; lợi nhuận của từng cơ hội, khi nào hòa vốn,...
- + Sắp xếp thứ tự các cơ hội kinh doanh theo các tiêu chí: sở thích, các chỉ tiêu tài chính hay mức độ rủi ro.

**\* Vận dụng xử lý tình huống**

**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?

**Trả lời:**

***Câu 1. Bạn hãy nhận xét 2 phương án của anh Hà và anh An.***

\* *Phương án của anh Hà:* Mở rộng kinh doanh dịch vụ (xây dựng khu vui chơi giải trí cho khách du lịch với diện tích 3000 m<sup>2</sup>) và nâng cao chất lượng kinh doanh lưu trú đối với khách nước ngoài (khách hàng mục tiêu mà anh Hà hướng tới là đối tượng khách nước ngoài có yêu cầu cao về cơ sở vật chất và chất lượng phục vụ, có khả năng thanh toán cao, dịch vụ sử dụng chủ yếu là dịch vụ cao cấp)

- *Ưu điểm:*

+ Đáp ứng được nhu cầu của khách nước ngoài: Nâng cấp 40 phòng của nhà hàng đủ tiêu chuẩn đón khách quốc tế.

+ Đa dạng hoá các dịch vụ cung cấp cho khách hàng, từ đó đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng đồng thời thu lợi nhuận từ các dịch vụ vui chơi giải trí.

+ Đã lên kế hoạch và tính toán được mức tăng trưởng doanh thu nếu thực hiện thành công phương án kinh doanh. (Doanh thu sẽ tăng khoảng 20% so với hiện tại)

- *Nhược điểm*

+ Tạo gánh nặng tài chính khá lớn cho công ty: Ngoài huy động hết số vốn tự có, công ty cần phải vay thêm 5 tỷ đồng, công ty vay ngắn hạn nên lãi suất vay cao, rủi ro lớn nếu thực hiện kinh doanh không có hiệu quả như dự định.

+ Chưa có phương án cụ thể về nguồn vay, lãi suất vay, phương án trả nợ ngắn hạn trong quá trình thực hiện phương án kinh doanh.

+ Rủi ro cao nếu chỉ hướng tới phục vụ một đối tượng là khách nước ngoài.

\* *Phương án của anh An:* Tăng cường mở các tour du lịch ngoài thành phố, 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.

- *Ưu điểm*

+ Tận dụng cơ sở vật chất sẵn có để tiến hành kinh doanh, vừa nâng cao hiệu quả sử dụng cơ sở vật chất, vừa tiết kiệm chi phí đầu tư mới cho doanh nghiệp, vừa tạo việc làm cho nhân viên.

+ Kinh doanh ăn uống đặc sản và ăn chay hiện đang là loại hình kinh doanh thu hút được sự quan tâm của rất nhiều đối tượng khách hàng, bởi vậy đầu tư nâng cao tay nghề cho nhân viên là thực sự cần thiết, chi phí cũng không quá lớn so với đầu tư xây dựng cơ bản mà hiệu quả thu được cao.

+ Trong 1 năm nâng cấp 20 phòng của khách sạn, điều này vừa phù hợp với tình hình tài chính của công ty, vừa có thể đáp ứng được nhu cầu của một số lượng khách nước ngoài. Số phòng còn lại có thể để phục vụ các đối tượng khách có thu nhập bình dân hơn. Như vậy sẽ giúp doanh nghiệp tối đa hóa công suất của tất cả phòng trong mùa du lịch.

+ Tiến hành cải tạo 2 cơ sở kinh doanh ăn uống gần bãi biển bởi anh nhận thấy 2 cơ sở này có vị trí địa lý rất thuận lợi cho kinh doanh lại đang có dấu hiệu tốt cho sự phục hồi và phát triển trong tương lai.

- *Nhược điểm:*

+ Chưa có sự tính toán kỹ lưỡng về các phương án đầu tư cũng như sự tăng trưởng doanh thu đối với từng phương án cụ thể.

+ Sản phẩm hiện tại mà nhà hàng cung cấp chủ yếu là sản phẩm cơ bản (phục vụ nhu cầu ăn uống và lưu trú), chưa có chiến lược kinh doanh cũng như hướng đầu tư trong những năm tiếp theo để đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng, phong phú của khách hàng (nhu cầu vui chơi giải trí hiện cũng đang trở thành xu thế và doanh thu mà nó đem lại cho nhà hàng cũng chiếm tỷ trọng không nhỏ trong cơ cấu doanh thu – cần được đầu tư đúng mức).

**Câu 2. Đặt vào vị trí của giám đốc Vũ Thắng, bạn có ý kiến như thế nào? Vì sao?**

- Đồng ý với phương án kinh doanh của anh An, tuy nhiên cần lập kế hoạch chi tiết cụ thể về cách thức thực hiện, chi phí cần thiết, dự kiến tỷ lệ doanh thu có thể đạt được trên cơ sở đó cân đối với tình hình tài chính của khách sạn.

- Giao cho bộ phận kinh doanh tính toán và lập kế hoạch đầu tư xây dựng khu vui chơi giải trí cho khách du lịch trong những năm tiếp theo, cân đối tài chính và đưa ra bàn bạc để có phương án tốt nhất.

#### ❖ TÓM TẮT CHƯƠNG 4

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

- Phân tích tình hình sử dụng chi phí của nhà hàng
- Phân tích lợi nhuận của nhà hàng
- Huy động vốn kinh doanh
- Thực hành về phương án kinh doanh

#### ❖ BÀI TẬP VÀ TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN CHƯƠNG 4

**Bài 1:** Có tài liệu về chi phí của nhà hàng A năm N như sau:

Chỉ tiêu	ĐVT	Kế hoạch	Thực hiện
<b>1. Tổng doanh thu</b>	<b>Triệu đồng</b>	<b>2000</b>	<b>3000</b>
- Tỷ trọng doanh thu đồ ăn	%	55	60
- Tỷ trọng doanh thu đồ uống	%	30	25
- Tỷ trọng doanh thu DV khác			
<b>2. Tổng chi phí</b>	<b>Triệu đồng</b>	<b>1200</b>	<b>2000</b>
- Chi phí đồ ăn	Trđ	700	1100
- Chi phí đồ uống	Trđ	300	550
<b>3. Chỉ số giá</b>			
- Chỉ số giá sản phẩm đồ ăn	Lần		1,2
- Chỉ số giá phí đồ ăn	Lần		1,1

*Yêu cầu:* Anh (chị) hãy phân tích tình hình sử dụng chi phí của nhà hàng trên.

**Bài 2:** Có tài liệu về chi phí của nhà hàng B năm N như sau:

Chỉ tiêu	ĐVT	Kế hoạch	Thực hiện
<b>1. Tổng doanh thu</b>	<b>Triệu đồng</b>	<b>4000</b>	<b>6000</b>
- Tỷ trọng doanh thu đồ ăn	%	55	60
- Tỷ trọng doanh thu đồ uống	%	30	25
- Tỷ trọng doanh thu DV khác			
<b>2. Tổng chi phí</b>	<b>Triệu đồng</b>	<b>2400</b>	<b>4000</b>
- Chi phí đồ ăn	Trđ	1400	2200
- Chi phí đồ uống	Trđ	600	1100
<b>3. Chỉ số giá</b>			
- Chỉ số giá sản phẩm đồ ăn	Lần		1,2
- Chỉ số giá phí đồ ăn	Lần		1,1

*Yêu cầu:* Anh (chị) hãy phân tích tình hình sử dụng chi phí của nhà hàng trên.

**Bài 3 :** Có tài liệu về chi phí của doanh nghiệp kinh doanh nhà hàng C năm N như sau:

Chỉ tiêu	ĐVT	Kế hoạch	Thực hiện
<b>1. Tổng doanh thu</b>	<b>Triệu đồng</b>	<b>9000</b>	<b>10000</b>
- Tỷ trọng doanh thu đồ ăn	%	50	60
- Tỷ trọng doanh thu đồ uống	%	35	30
- Tỷ trọng doanh thu DV khác			
<b>2. Tổng chi phí</b>	<b>Triệu đồng</b>	<b>5600</b>	<b>6400</b>
- Chi phí đồ ăn	Trđ	2600	3800
- Chi phí đồ uống	Trđ	1800	1600
<b>3. Chỉ số giá</b>			
- Chỉ số giá đồ uống	Lần		1,2
- Chỉ số giá phí DV khác	Lần		1,3

**Yêu cầu:** Anh (chị) hãy phân tích tình hình sử dụng chi phí của nhà hàng trên.

**Bài 4:** Có tài liệu tại 1 doanh nghiệp kinh doanh chuỗi nhà hàng trong năm N như sau:

Loại sản phẩm	Số lượng sản phẩm sản xuất (SP)		Giá bán đơn vị sản phẩm (1000 đồng)		Giá thành sản xuất đơn vị sản phẩm (1000 đồng)	
	KH	TH	KH	TH	KH	TH
A	10.000	10.200	22	24,2	10	11
B	4.000	4.100	17,6	16,5	8	7
C	3.500	3.600	11	12,1	5	4

**Biết rằng:** Thuế xuất khẩu kỳ kế hoạch là 4%, trong thực tế, Nhà nước thay đổi chính sách thuế, thuế xuất khẩu được tính là 2,5%.

**Yêu cầu:** Phân tích tình hình thực hiện kế hoạch lợi nhuận về tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp (giá sử kế hoạch sản xuất trùng với kế hoạch tiêu thụ)

### **Tình huống: Nhà hàng Primex**

Nhà hàng Primex ở London, Anh, có vẻ ngoài sạch sẽ, lịch sự nhưng không thuộc loại sang trọng. Quy mô nhà hàng chỉ ở mức trung bình, mỗi lần chỉ có thể đón tiếp khoảng 20-30 khách. Tuy nhiên, nhà hàng Primex rất nổi tiếng. Ngay cả hãng truyền hình BBC của Anh cũng từng có chương trình giới thiệu về nhà hàng.

Tại sao nhà hàng Primex lại nổi tiếng như vậy? Câu trả lời là nhà hàng Primex có một phương cách thanh toán "độc nhất vô nhị" trên thế giới.

Các nhân viên phục vụ của nhà hàng không bao giờ đưa hoá đơn tính tiền cho khách mà sau khi ăn xong, khách sẽ tùy ý trả tiền theo bảng giá trong thực đơn.

Đương nhiên, phương thức thanh toán này của nhà hàng Primex không thể không gây nên sự hoài nghi. Nhiều người đặt câu hỏi: Lẽ nào nhà hàng không sợ

bị lỗ vốn? Peter Elici, chủ nhà hàng, thẳng thắn nói với mọi người: “Tôi không phải là triệu phú, tôi chỉ là chủ một quán ăn nhỏ xuất thân từ đầu bếp. Từ khi kinh doanh nhà hàng Primex đến nay, không những không lỗ vốn, ngược lại còn kiếm được nhiều tiền hơn các nhà hàng khác”.

Quả đúng như thế, hàng ngày, khách đến nhà hàng Primex liên tục. Khách ăn phần lớn tự động trả đủ tiền theo bảng giá ghi trong thực đơn đặt trên bàn, thậm chí còn có một số khách ăn rộng lượng trả nhiều hơn số tiền mình cần trả. Đương nhiên cũng có cá biệt trả ít hơn. Song do nhà hàng luôn luôn đông khách nên doanh thu khá lớn.

Biện pháp kinh doanh trả tiền "tuỳ lương tâm thực khách" này của nhà hàng Primex rõ ràng là sách lược kinh doanh đánh vào tâm lý. Chủ nhà hàng đặt khách hàng ở vị trí “hoàn toàn” được tin cậy. Chính vì thế, ai lại trả ít hơn số tiền cần trả? Và nhà hàng Primex nắm được tâm lý này nên đã chủ động đưa ra phương thức thanh toán độc đáo với mục đích lôi kéo thực khách tới để rõ hư thực. Thậm chí có một số người cách nhà hàng trăm dặm vì hâm mộ mà đến và vào Primex “thử lương tâm mình”. Như vậy, nhà hàng Primex làm sao lại không phát đạt được!

Có thể nói, kinh doanh bất kể ngành nghề nào, nếu bạn chủ động suy tính, tìm hiểu để có một phương thức kinh doanh khéo léo và độc đáo thì hẳn bạn sẽ không sợ thua lỗ và sức ép cạnh tranh trong kinh doanh. Vẫn còn rất nhiều “chỗ trống” trên thị trường dành cho bạn.

*Yêu cầu:* Hãy nêu bài học kinh nghiệm về lựa chọn phương án kinh doanh của nhà hàng Primex.



## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Trịnh Xuân Dũng. *Giáo trình quản trị kinh doanh khách sạn*, NXB Đại học quốc gia Hà Nội, năm 2002.
- [2] Dennis Foster. *Giới thiệu về ngành kinh doanh khách sạn*/ McGraw-Hill
- [3] Trương Sỹ Quý/Hà Quang Thơ. *Giáo trình kinh tế du lịch*, (Huế 1995)
- [4] Phạm Đức Thành. *Quản trị nhân lực*, (Hà Nội 1998)
- [5] Michael/M. collman. *Tiếp thị du lịch*, (1991).
- [6] Elena alanasova bulgaria. *Kinh tế và tổ chức khách sạn và nhà hàng trong ngành du lịch*, (1990).
- [7] *Giáo trình tổ chức kinh doanh khách sạn*. Trường Du lịch Vũng Tàu.
- [8] *Phân tích hoạt động kinh doanh trong các doanh nghiệp và dịch vụ*. Trường Đại học Thương Mại Hà Nội.