

CHƯƠNG 4

HOẠT ĐỘNG KINH DOANH TRONG KHÁCH SẠN

Giới thiệu:

- Khái quát về quản trị quá trình sản xuất và phục vụ
- Nội dung của quản trị quá trình sản xuất và phục vụ (trong đó tập trung các vấn đề như: Xây dựng thực đơn danh mục đồ uống; Tổ chức cung ứng nguyên liệu, hàng hoá; Tổ chức sản xuất; Tổ chức phục vụ.

Mục tiêu

Sau khi học và nghiên cứu xong chương 4 người học phải hiểu và trình bày được:

- Trình bày được ý nghĩa của hoạt động kinh doanh dịch vụ sản xuất và phục vụ trong nhà hàng
- Mô tả được cách thức kinh doanh các dịch vụ sản xuất và phục vụ trong nhà hàng

4.1. Xác định khách hàng mục tiêu

4.1.1. Khái niệm khách hàng mục tiêu

Khách hàng mục tiêu trong kinh doanh nhà hàng chính là thị trường mục tiêu của nhà hàng là một bộ phận của thị trường hàng hoá nói chung nên nó có đầy đủ đặc điểm như thị trường ở các lĩnh vực khác. Để xác định khách hàng mục tiêu cần phải xác định được đặc điểm của thị trường mục tiêu

- *Thị trường trong kinh doanh nhà hàng, cung - cầu chủ yếu về sản phẩm hàng hoá và dịch vụ.* Hàng hoá vật chất như đồ ăn, thức uống cũng được mua bán trên thị trường kinh doanh nhà hàng nhưng chiếm tỷ lệ nhiều hơn. Doanh thu từ các sản phẩm hàng hoá và dịch vụ trong thị trường kinh doanh nhà hàng chiếm khá cao, tạo được nhiều việc làm cho xã hội.

- *Đối tượng mua bán trên thị trường kinh doanh nhà hàng không thực tế hiện hữu trước người mua.* Phần lớn trong các nhà hàng khi khách hàng mua sản phẩm ăn uống, không được trực tiếp quan sát và dùng thử mà chỉ thông qua việc mô tả bằng hình ảnh hoặc cách giới thiệu của người bán hàng. Tuy nhiên, hiện nay ở một số nhà hàng trong khách sạn cao cấp (4 - 5 sao) họ cũng đã khắc phục được việc này bằng cách trưng bày một số món ăn, đồ uống đặc trưng trong ngày hoặc trong tuần trên một chiếc bàn bài trí rất đẹp ngay tại cửa ra vào của nhà hàng để khách ném thử trước khi đưa ra quyết định có dùng sản phẩm ăn uống đó hay không.

- *Đối tượng mua sản phẩm ăn uống rất đa dạng.* Khách hàng đến nhà hàng và sử dụng các sản phẩm ăn uống không giới hạn ở độ tuổi, giới tính, trình độ, nghề nghiệp, màu da, nguồn gốc dân tộc hay khả năng chi trả,... Tất cả mọi người ai cũng có thể đến với nhà hàng và mua sản phẩm theo sở thích và nhu cầu của họ.

- *Thị trường trong kinh doanh nhà hàng mang tính thời vụ rõ rệt.* Nó thể hiện ở chỗ cung và cầu đạt ở mức cao chỉ xuất hiện trong một thời gian nhất định đó là các ngày lễ tết, mùa du lịch của từng địa phương,...

- *Sản phẩm của thị trường trong kinh doanh nhà hàng rất phong phú, đa dạng.* Điều đặc biệt ở đây là sản phẩm ăn uống luôn luôn thay đổi để tiếp cận với những cái mới, độc đáo nhằm tạo ấn tượng và thu hút khách hàng

- *Quan hệ giữa người mua và người bán trên thị trường trong kinh doanh nhà hàng có thể kéo dài.* Trong quá trình thực hiện việc mua bán các sản phẩm ăn uống, mối quan hệ giữa người mua và người bán dễ dàng được tạo lập và có thể được duy trì trong thời gian dài. Điều này thể hiện rất rõ ở chỗ khách hàng thường xuyên quay trở lại với nhà hàng và thậm chí hiện nay khi người bán (nhân viên phục vụ) tạo được niềm tin đối với người mua (khách hàng) thì khi đến với nhà hàng, người mua (khách hàng) yêu cầu đích danh nhân viên đó phục vụ trực tiếp bàn ăn của họ.

- *Tính cạnh tranh trên thị trường trong kinh doanh nhà hàng rất cao.*
Hiện nay, có rất nhiều người tham gia vào việc kinh doanh nhà hàng, thậm chí nhiều người chưa qua đào tạo bài bản, chưa có nhiều kinh nghiệm thực tế kinh doanh cũng tích cực mở nhà hàng. Điều đó chứng tỏ kinh doanh nhà hàng là một lĩnh vực cực kỳ hấp dẫn bởi:

- + Kinh doanh nhà hàng có thể thu được nhiều lợi nhuận.
- + Kinh doanh nhà hàng là công việc đầy thử thách.
- + Nhà hàng là nơi dễ tiếp cận với các ngành kinh doanh khác.
- + Nhà hàng là nơi dễ giao lưu, tìm kiếm bạn hàng và là nơi có cuộc sống vui nhộn.
- + Nhà hàng tạo cho con người thêm tự tin và năng động
- + Nhà hàng là nơi để các nhà kinh doanh kiếm nghiệm khả năng và tự khẳng định mình.

4.1.2. Xác định nguồn khách

Xác định nguồn khách là xác định nhóm người sẽ sản phẩm dịch vụ tại nhà hàng bằng cách phân loại thị trường. Phân loại thị trường là phân chia các nhóm người tiêu dùng có thể xác định được trong một thị trường chung. Mà một sản phẩm ăn uống nhất định của chúng ta sẽ có sức hấp dẫn đối với họ, thông qua một đặc tính chung nào đó của các thành viên trong nhóm.

4.1.2.1. Vai trò của phân loại thị trường trong kinh doanh nhà hàng

Phân loại thị trường đóng vai trò quan trọng đối với hoạt động marketing nhà hàng:

- Giúp cho người thực hiện marketing hiểu thấu đáo hơn về nhu cầu và ước muốn của khách hàng tức là tìm ra giải đáp cho các câu hỏi như: Ai? Cái gì? Làm thế nào? Ở đâu? Khi nào?... Tức là tìm đúng thị trường mục tiêu của mình.

- Giúp cho người thực hiện marketing định vị thị trường có hiệu quả hơn. Nhờ có phân loại thị trường, marketing có thể chọn được những vị thế đáp ứng được những lợi ích mà khách hàng mục tiêu mong đợi, dễ dàng chiếm lĩnh được một vị trí cụ thể trong tâm trí khách hàng và tăng được khả năng cạnh tranh.

- Nâng cao độ chính xác trong việc lựa chọn các công cụ marketing.

- Sử dụng có hiệu quả hơn nguồn lực marketing.

4.1.2.2. Phân loại thị trường

Đối với việc kinh doanh và bán hàng trong nhà hàng có rất nhiều tiêu thức khác nhau để phân loại thị trường:

4.1.2.3. Phân loại thị trường theo cơ sở địa lý

Khi phân loại thị trường nhà hàng theo yếu tố này, thị trường tổng thể sẽ được chia cắt theo vùng, miền, khí hậu,...

Ví dụ: ăn theo kiểu miền Bắc là ít cay, sử dụng nhiều bột ngọt, ngược lại ăn theo kiểu miền Nam và miền Trung thì sử dụng nhiều đường, ăn rất cay,...

4.1.2.4. Phân loại thị trường theo nhân khẩu học

Là phân chia khách hàng thành các nhóm căn cứ vào giới tính, độ tuổi, trình độ văn hoá, gia đình, dân tộc, sắc tộc, tín ngưỡng, thu nhập,...

4.1.2.5. Phân loại thị trường theo tập tính khách hàng

Bao gồm các yếu tố:

- + Thường xuyên sử dụng sản phẩm của nhà hàng.
- + Thái độ với sản phẩm của nhà hàng: rất trung thành, ít trung thành, dễ thay đổi.
- + Số lượng sản phẩm sử dụng.
- + Sự hiểu biết về sản phẩm.

4.1.2.6. Phân loại thị trường theo yếu tố tâm lý

Bao gồm các yếu tố:

- + Tính tự chủ: độc lập hay phụ thuộc;
- + Vai trò;
- + Tính cách;

Do tính đa dạng về đặc điểm khách hàng nên khó xác định được một thể loại khách hàng đặc trưng cho nhà hàng kinh doanh ăn uống mà chỉ có thể xác định được một số loại khách hàng với những nét đặc trưng chung nhất định. Đó chính là tổ hợp của các yếu tố trên.

Ví dụ: Người ta có thể phân loại thị trường trong kinh doanh ăn uống theo những nhóm sau:

- Những người phàm ăn: Là những đối tượng khách hàng có nhu cầu ăn nhiều chất ngọt, chất béo và nhiều bột.

- Những người dễ ăn: Đây là những khách hàng chiếm số lượng lớn, đối tượng khách hàng này là những người có khả năng thanh toán hạn chế (không phải là những người giàu có), thích các loại gia vị mạnh, không chú trọng đến những yêu cầu ăn uống cân đối.

- Những người sành ăn: phần lớn đối tượng khách này là những người có nghề nghiệp tự do, có thẩm mỹ cao và thích cái mới. Trong nhà hàng điều hấp dẫn họ không phải là từ cách bài trí hay bầu không khí mà từ chất lượng của đồ ăn, phong cách phục vụ. Họ mong đợi chữ tín trong kinh doanh.

- Những người đơn giản: Phần lớn thanh niên trẻ hoặc người có con nhỏ không có nhiều thời gian vào những ngày thường, họ thích các món ăn nhanh, cách bài trí đơn giản, không quan tâm nhiều lắm đến chất lượng sản phẩm. Ngược lại, vào cuối tuần họ chú trọng hơn đến vấn đề ăn uống. Đây là loại khách hàng thể hiện phong cách mới trong hành vi và ngày càng trở thành loại khách hàng phổ biến.

- Những người thích mới lạ: Họ là những người thích thử những món ăn mới lạ và độc đáo. Họ có mối quan tâm như nhau đối với những người nổi tiếng trong quá khứ cũng như đối với những thực đơn mới có.

- Những người quan tâm đến môi trường: Họ quan tâm nhiều nhất đến những thực phẩm sạch, đơn giản nhưng bổ dưỡng, quan tâm đến những hương vị tinh khiết của sản phẩm.

- Những người không bị dao động: Thông thường họ là những người trên 45 tuổi, có thu nhập khiêm tốn và thường thích ăn uống tại nhà.

- Những người tính toán: Phần lớn là những khách hàng cao tuổi, họ thường tiết kiệm và ăn uống cẩn thận, tránh những đồ nhiều calo.

- Những người đặc biệt quan tâm đến sức khỏe: Họ là những người có thu nhập cao, mối quan tâm chính của họ không phải là mức giá mà là chất lượng của những sản phẩm họ cần được cung cấp.

4.1.3. Xác định nhu cầu của khách

4.1.3.1. Cung trên thị trường sản phẩm ăn uống

Sản phẩm của nhà hàng bao gồm hai thành phần, đó là: dịch vụ cơ bản và dịch vụ bổ sung.

Sản phẩm của nhà hàng dễ bị hư hỏng, thời gian bảo quản ngắn, việc cung cấp các sản phẩm ăn uống không cố định mà thay đổi theo các thời điểm khác nhau trong ngày, trong tuần, trong năm. Mặt khác việc cung cấp các sản phẩm ăn uống còn thay đổi tùy theo từng dạng khách hàng.

Việc phục vụ các sản phẩm ăn uống nhằm mục đích thoả mãn nhu cầu của khách hàng, thoả mãn mục tiêu kinh tế của nhà hàng. Việc phân tích thường kỳ sản phẩm ăn uống cho phép tìm ra điểm mạnh, điểm yếu của sản phẩm trên thị trường, từ đó xác định được vị trí của sản phẩm trên thị trường. Để phân tích được sản phẩm của các đơn vị kinh doanh ăn uống trước tiên cần phân tích vị trí của nhà hàng, kiến trúc của phòng ăn, trang thiết bị của nhà hàng, cách bài trí phòng ăn, hệ thống âm thanh ánh sáng,...sau đó tiến hành phân tích chất lượng của đội ngũ lao động, phục vụ tại nhà hàng (*trình độ văn hoá, ngoại ngữ, trình độ chuyên môn kỹ thuật,...*) để đánh giá khả năng phục vụ khách hàng của nhân viên. Cuối cùng là việc phân tích chất lượng của sản phẩm và dịch vụ hiện có bán tại nhà hàng. Đặc biệt cần phân tích mối quan hệ giữa chất lượng và giá cả

sản phẩm nhằm hoàn thiện hoặc bổ sung cho hoạt động marketing.

Khi nghiên cứu sản phẩm cung của nhà hàng cần tiến hành đánh giá sự thoả mãn của khách hàng đối với các sản phẩm đó dựa trên các tiêu chí phù hợp.

4.1.3.2. Cầu trên thị trường sản phẩm ăn uống

Trong cuộc sống, con người ở bất cứ giai tầng nào của xã hội, bất cứ giới tính, độ tuổi nào cũng luôn luôn có những mong muốn và nguyện vọng.

Trong kinh tế chính trị học, những mong muốn và nguyện vọng của con người thường được gọi là nhu cầu. Bên cạnh các nhu cầu thiết yếu trong cuộc sống như làm việc, nghỉ ngơi, vui chơi, học hành, tham quan, du lịch, giao lưu,... thì một nhu cầu không thể thiếu đối với con người đó là nhu cầu về ăn uống.

Cầu về sản phẩm ăn uống là phạm trù kinh tế biểu hiện nhu cầu ăn uống đảm bảo bằng khối lượng tiền tệ với giá cả nhất định. Nói một cách khác, cầu về ăn uống là nhu cầu có khả năng thanh toán của con người về dịch vụ, hàng hoá được cung cấp bởi nhà hàng.

Cầu trên thị trường sản phẩm ăn uống đa dạng, phong phú, nó phụ thuộc vào nhận thức, ý thích của từng cá nhân, mỗi gia đình, nhóm người, phong tục tập quán của một cộng đồng dân cư, thời gian, tâm trạng, sức khoẻ,... của họ. Trên cơ sở nhu cầu ăn uống đa dạng, sở thích về ăn uống được hình thành và khi có khả năng thanh toán sẽ được chuyển đổi thành cầu ăn uống. Vì vậy, tất yếu của cầu ăn uống cũng rất phong phú và đa dạng.

Cầu trên thị trường sản phẩm ăn uống có thể trái ngược nhau bởi nó tùy thuộc vào sở thích, nhu cầu và khả năng thanh toán của mỗi người.

4.2. Xác định các điều kiện kinh doanh của nhà hàng

4.2.1. Đánh giá về cơ sở vật chất kỹ thuật

Công cụ lao động là phương tiện để con người tác động vào đối tượng lao động. Quá trình phát triển sản xuất luôn gắn liền với quá trình phát triển của công cụ lao động. Sự phát triển của công cụ lao động gắn bó chặt chẽ với quá trình tăng năng suất lao động, tăng sản lượng, chất lượng sản phẩm dịch vụ và hạ giá thành. Như vậy, cơ sở vật chất kỹ thuật là nhân tố hết sức quan trọng tạo tiềm năng, tăng năng suất, chất lượng, tăng hiệu quả kinh doanh. Chất lượng hoạt động của các nhà hàng chịu sự tác động mạnh mẽ của trình độ kỹ thuật, cơ cấu, tính đồng bộ của máy móc thiết bị, chất lượng công tác bảo dưỡng, sửa chữa máy móc thiết bị,...

Trên thực tế nhiều nhà hàng có cơ sở vật chất kỹ thuật, trang thiết bị yếu kém, lạc hậu, không đồng bộ, việc quản lý, sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật cũng không được chú trọng nên không sử dụng và phát huy hết năng lực sản xuất kinh doanh hiện có của mình. Trong khi đó một số nhà hàng thực hiện chuyển giao

công nghệ đồng bộ, hiện đại, đồng thời làm chủ được yếu tố kỹ thuật thì phát triển được và đạt hiệu quả kinh doanh cao.

Ngày nay, công nghệ kỹ thuật phát triển nhanh chóng, chu kỳ công nghệ ngày càng ngắn hơn và hiện đại hơn, đóng vai trò ngày càng to lớn, mang tính chất quyết định đối với việc nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả kinh doanh. Điều này đòi hỏi nhà hàng phải tìm ra giải pháp đầu tư đúng đắn, chuyển giao công nghệ phù hợp với trình độ công nghệ tiên tiến của thế giới, bồi dưỡng, đào tạo lực lượng lao động làm chủ được công nghệ kỹ thuật hiện đại. Một nhà hàng có cơ sở vật chất kỹ thuật hiện đại, đồng bộ sẽ đảm bảo cho quá trình sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả cao hơn, năng suất lao động cao hơn, chất lượng sản phẩm dịch vụ cũng như tốc độ phục vụ cũng được cải thiện rõ nét hơn so với nhà hàng có cơ sở vật chất kỹ thuật lạc hậu, thiếu đồng bộ.

4.2.2. Xác định nhu cầu nhân sự

Con người là vốn quý cho bất kỳ hoạt động nào. Con người trong hoạt động kinh doanh là chủ thể. Chất lượng đội ngũ quản lý, nhân viên của nhà hàng góp phần quyết định đến chất lượng của sản phẩm, đến uy tín của nhà hàng. Ngày nay, người ta thường cho rằng khoa học kỹ thuật công nghệ trở thành lực lượng lao động trực tiếp, áp dụng kỹ thuật tiên tiến là điều kiện tiên quyết để tăng hiệu quả sản xuất và bán hàng của nhà hàng. Tuy nhiên, cần phải nhận thấy rằng:

- Thứ nhất: máy móc dù có tối tân đến đâu cũng do con người sáng tạo ra, nếu không có lao động sáng tạo của con người thì không thể có những máy móc thiết bị đó.

- Thứ hai: máy móc thiết bị có hiện đại đến đâu cũng phải phù hợp với trình độ tổ chức, kỹ thuật, trình độ sử dụng máy móc của người lao động.

Trong sản xuất kinh doanh dịch vụ nhà hàng, *lực lượng lao động là nhân tố chính giúp đẩy mạnh hoạt động bán hàng và mang lại hiệu quả kinh doanh cao trong nhà hàng*. Lực lượng lao động trong nhà hàng có thể sáng tạo ra công nghệ, kỹ thuật mới, tạo ra các sản phẩm dịch vụ đặc trưng phù hợp với nhu cầu của khách hàng và thu hút khách hàng.

Ngoài trình độ chuyên môn nghiệp vụ, lực lượng lao động trong nhà hàng cần có sức khỏe tốt, ý thức tổ chức kỹ thuật cao, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng sử dụng ngoại ngữ, kỹ năng bán hàng,...

Để hoạt động của nhà hàng đi vào nề nếp chủ doanh nghiệp cần thiết phải:

- Lựa chọn đội ngũ quản lý chủ chốt của các bộ phận nghiệp vụ.
- Tuyển chọn được đội ngũ nhân viên nghiệp vụ có tay nghề phù hợp với yêu cầu kinh doanh nhà hàng.
- Lựa chọn nhân sự tham mưu, giúp việc đắc lực cho ý đồ kinh doanh.

4.2.3. Xác định vốn kinh doanh

Trong thực tế có nhiều hình thức đầu tư để kinh doanh ăn uống. Tuy nhiên một số hình thức đầu tư cơ bản được ứng dụng rộng rãi bao gồm:

+ *Cải tạo, nâng cấp nhà hàng cũ đang tồn tại.*

Trung bình thuế đầu tư này thường được áp dụng cho các nhà hàng đã nổi tiếng nhưng lạc hậu về cơ sở vật chất kỹ thuật hoặc nhà hàng có vị trí thuận lợi cho việc kinh doanh.

+ Thuê cơ sở của chủ sở hữu khác để tiến hành kinh doanh.

Có hai hình thức thuê:

- Thuê toàn bộ cơ sở (bao gồm cả trang thiết bị kỹ thuật, trang bị nội thất, phương tiện và dụng cụ phục vụ)

- Thuê toà nhà và tự mua sắm trang thiết bị.

Các hình thức đầu tư này thường áp dụng khi chưa có đủ điều kiện tài chính để đầu tư toàn bộ CSVCKT, mua sắm thiết bị và dụng cụ...

+ Mua lại các nhà hàng đang kinh doanh để tiếp tục kinh doanh

Phần lớn các nhà hàng được bán đều xuất phát từ nguyên nhân tình trạng kinh doanh trì trệ, không hiệu quả hoặc nhà hàng bị phá sản. Khi quyết định mua lại nhà hàng phải tìm được giải pháp giải quyết tình trạng bế tắc trên cơ sở phân tích kỹ các nguyên nhân, nhân tố đưa đến tình trạng đó.

+ Xây dựng nhà hàng mới:

Xây dựng nhà hàng mới đòi hỏi phải có đủ vốn đầu tư phải lớn, các thủ tục xây dựng phải được thực hiện. Tuy nhiên với sự đầu tư mới đồng bộ cơ sở vật chất kỹ thuật kết hợp với việc chuyển chọn đội ngũ nhân viên thích hợp sẽ tạo ra khả năng cạnh tranh cao hơn, phù hợp với sự phát triển của xã hội do đó hiệu quả kinh doanh có thể cao hơn.

+ Mua bản quyền kinh doanh của các hãng, tập đoàn nhà hàng có uy tín.

Các hãng này sẽ cung cấp cho nhà hàng kỹ thuật, công nghệ kinh doanh và quản lý, các tiêu chuẩn, định mức, cung cấp thông tin, tài liệu chuyên môn, cố vấn cho việc điều hành hoạt động nhà hàng. Nhà hàng được mangbiên hiệu của tập đoàn, tuân theo mọi quy định, tiêu chuẩn, định mức lao động, kỹ thuật và chất lượng phục vụ do hãng đã đề ra đồng thời các hãng có trách nhiệm đóng góp nghĩa vụ tài chính cho tập đoàn.

+ Hợp đồng quản lý:

Các hãng có uy tín cử chuyên gia để điều hành, quản lý nhà hàng để hưởng phần trăm theo lợi nhuận của nhà hàng. Hợp đồng quản lý có thể thực hiện theo hình thức nhà hàng thuê chuyên gia quản lý và điều hành kinh doanh trong một thời gian xác định.

Việc lựa chọn một hoặc một số hình thức đầu tư trên phải căn cứ vào điều kiện cụ thể của hoạt động kinh doanh. Khả năng *tài chính, cơ hội* kinh doanh và nhiều yếu tố khác.

Đây là nhiệm vụ trọng tâm của nhà hàng. Tổ chức kinh doanh được thực hiện sau khi cơ sở vật chất được hoàn thiện, công việc tuyển nhân viên và huấn luyện đã thực hiện xong. Nội dung của tổ chức kinh doanh của nhà hàng bao gồm:

- + Xây dựng thực đơn phù hợp với các đối tượng khách, đặc biệt là khách mục tiêu.

- + Tổ chức cung ứng hàng hoá, vật tư, nguyên liệu theo yêu cầu của sản xuất, chế biến và phục vụ.

- + Tổ chức chế biến, pha chế.

- + Tổ chức phục vụ.

Lập kế hoạch và lên phương án kinh doanh

- + Lập kế hoạch:

Kế hoạch kinh doanh là phương hướng kinh doanh được cụ thể hoá cho từng giai đoạn, từng công việc. Công tác kế hoạch được xác định là điều kiện tiên quyết đảm bảo sự thành công của hoạt động kinh doanh. Trong thực tế việc lập kế hoạch kinh doanh của các nhà hàng kinh doanh năm đầu kế hoạch kinh doanh thường là dự tính trên cơ sở nghiên cứu những nhà hàng cùng điều kiện hoạt động trong vùng.

Đối với nhà hàng hoạt động một số năm thì kế hoạch được xây dựng dựa trên các số liệu đã thực hiện các năm trước và dự tính các số liệu tăng trưởng thêm theo các yếu tố:

- + Nhịp độ tăng trưởng chung của kinh tế trong vùng, trong ngành kinh doanh ăn uống.

- + Các điều kiện bổ sung thêm: Tăng cường cơ sở vận hành như chỗ ngồi, sản phẩm mới, công nghệ mới...

Thông thường kế hoạch kinh doanh được xây dựng trên cơ sở tính toán cụ thể và đưa ra các số liệu, chỉ tiêu cơ bản: Doanh thu, chi phí, lợi nhuận, lượt khách, công suất sử dụng phòng ăn...

Đánh giá quá trình hoạt động kinh doanh

Việc đánh giá từng hoạt động kinh doanh được thực hiện thu định kỳ: tháng, quý hoặc cả năm. Nội dung của đánh giá bao gồm:

- + So sánh, đối chiếu những kết quả đã đạt được với kế hoạch đã đề ra và với cùng kỳ năm trước để đánh giá mức độ hoàn thành kế hoạch, mức độ tăng trưởng.

- + Xác định những nguyên nhân thắng lợi hoặc hạn chế trong kinh doanh.
- + Đề ra những phương hướng, nhiệm vụ kinh doanh trong các giai đoạn tiếp theo.

4.2.4. Xác định thuận lợi, khó khăn cơ bản trong kinh doanh

4.2.4.1. Thuận lợi trong kinh doanh

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

Cơ sở đánh giá của tiêu chí này được đưa ra khi đem so sánh kinh doanh nhà hàng với các nghề kinh doanh khác ở nhóm dịch vụ. Trong thực tế chúng ta thấy rất ít lĩnh vực kinh doanh bỏ ra số vốn không quá lớn như kinh doanh ăn uống mà mang lại lợi nhuận cao. Không những thu được lợi nhuận tương đối cao mà nhu cầu ăn uống là một trong những nhu cầu thiết yếu của con người và xu hướng sử dụng dịch vụ ăn uống ngày càng nhiều. Sự phát triển trong lĩnh vực kinh doanh ăn uống đã giúp cho chủ các nhà hàng hạn chế được các rủi ro có thể gặp phải nếu đem so sánh với các nghề kinh doanh khác.

- Thứ hai, Nhà hàng là nơi dễ tiếp cận với các ngành kinh doanh khác. Đặc điểm trong hoạt động kinh doanh nhà hàng là trực tiếp phục vụ khách hàng. Đây là điều kiện tốt nhất để người kinh doanh nhà hàng tiếp cận được các chủ doanh nghiệp khác. Chính vì điều kiện tiếp cận dễ dàng nên những người quản lý nhà hàng giỏi thường được các doanh nghiệp quan tâm và có cơ hội để phát triển mối quan hệ, mở rộng kinh doanh và tham gia hoạt động ở các lĩnh vực khác.

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

Nhà hàng là nơi các quan chức, doanh nghiệp, các nhà hoạt động xã hội và mọi người đến để thưởng thức món ăn, đồ uống, vui chơi giải trí và thư giãn sau khi làm việc căng thẳng. Đây là cơ hội tuyệt vời cho những ai có nhu cầu giao lưu và tìm kiếm bạn hàng.

- Thứ tư, nhà hàng là nơi có cuộc sống vui nhộn.

So với các cơ sở dịch vụ khác thì nhà hàng là nơi dễ giải bày tâm sự bàn luận vì vậy đây là môi trường để mọi người giao lưu. Khách hàng đến đây thường để thư giãn, giải trí, tạo tư tưởng thoải mái hơn so với bất kỳ nơi nào khác. Điều hiển nhiên là ở đâu có nhà hàng, ở đó có những cuộc vui bất tận và người ta thường hứng chí, không hề tiếc tiền cho các cuộc vui này.

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

Được làm việc trong bầu không khí vui vẻ, được giao lưu và hiểu biết nhiều điều từ khách hàng. Vì vậy những người trẻ tuổi phục vụ tại nhà hàng thường cảm thấy thích thú với công việc, thích thú với những kinh nghiệm đã được tích lũy trong thực tế và do khách hàng truyền lại. Những kinh nghiệm thu

được thường được áp dụng ngay cho việc xử lý các tình huống hàng ngày trong nhà hàng giúp cho nhân viên phục vụ tự tin và năng động. Đây là một trong những yếu tố quan trọng trong cuộc sống của con người.

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

Hoạt động của nhà hàng đòi hỏi phải rất năng động. Sự năng động xuất phát từ sự thay đổi không ngừng thị hiếu khách hàng và đặc biệt trong lĩnh vực kinh doanh nhà hàng có rất nhiều đối thủ cạnh tranh. Những đối thủ mới xuất hiện thường đúc rút được nhiều kinh nghiệm từ những người đi trước. Để nhà hàng tồn tại và phát triển người quản lý điều hành phải luôn đổi mới phong cách phục vụ, thay đổi trang thiết bị mới phù hợp hơn, xây dựng thực đơn, cung cấp đồ uống mới phù hợp với nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Bên cạnh đó người quản lý phải không ngừng rèn luyện tư chất đạo đức, đào tạo lại nhân viên về nghiệp vụ để theo kịp và vượt các đối thủ cạnh tranh về chất lượng phục vụ.

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

Chủ kinh doanh nhà hàng có thể ví như nhà làm kịch. Họ cùng một lúc phải đóng nhiều vai: người viết kịch bản, nhà đạo diễn, người lựa chọn diễn viên và phân vai, nhà họa sỹ thiết kế sân khấu, nhà kỹ thuật bố trí âm thanh, ánh sáng và là nhà tổ chức biểu diễn. Thị trường chính là nơi họ biểu diễn vở kịch do chính mình tạo dựng. Có thể vở kịch được công chúng hưởng ứng nhiệt liệt nếu như phù hợp và đáp ứng được nhu cầu, thị hiếu của khách hàng. Nếu ngược lại sẽ không có khách.

4.2.4.2.. Những trở ngại trong việc điều hành hoạt động nhà hàng

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

- Thời gian làm việc căng thẳng

Trong nhà hàng mọi người phải làm việc liên tục khi có khách. Điều này không chỉ áp dụng với nhân viên mà đối với cả người quản lý, điều hành công việc. Với thời gian làm việc liên tục, thậm chí không quản ngày đêm, không có ngày nghỉ và với mọi thời tiết thường gây ra cho người làm việc trong nhà hàng tương đối căng thẳng đặc biệt là về mặt thời gian.

- Tính khó khăn phức tạp trong việc quản lý tài sản của nhà hàng

Tài sản của nhà hàng rất đa dạng, nhiều về chủng loại và khắt khe về tiêu chuẩn, quy cách. Những tài sản này được nhiều người sử dụng cùng lúc, phần lớn các dụng cụ phải mang phục vụ để khách (đồ thủy tinh, đồ kim loại, đồ sứ...) trực tiếp sử dụng. Vấn đề quản lý tài sản tại các nhà hàng rất nan giải vì nó phụ thuộc vào nhiều yếu tố: trình độ tay nghề của nhân viên, điều kiện bảo quản của nhà hàng và đôi khi phụ thuộc vào ý thức của khách hàng. Nếu nhà hàng kinh

doanh thuận lợi, đạt hiệu quả cao, quản lý tốt thì tài sản được duy trì và phát triển. Trường hợp ngược lại tài sản sẽ bị hao tổn, liên quan trực tiếp đến cuộc sống không chỉ người quản lý mà cả những người có liên quan (nhân viên phục vụ, những người góp vốn...). Để quản lý tài sản có hiệu quả đòi hỏi người quản lý không những phải nắm chắc được kiến thức quản lý mà còn phải biết vận dụng rất linh hoạt trong việc đối nhân xử thế, đó là: vừa phải lịch sự, hoà nhã, mềm dẻo, khôn khéo những cũng phải cương quyết và có nghị lực. Người quản lý phải rất tỉ mỉ và cẩn thận trong công việc đồng thời phải vui vẻ phục vụ mọi người, phải rèn luyện tính kiên trì đồng thời rất nhạy cảm xử lý các tình huống trong quá trình điều hành.

- Yêu cầu cao về chuyên môn nghiệp vụ và năng lực điều hành

Để kinh doanh nhà hàng tốt, trước hết người quản lý phải có chuyên môn: hiểu biết về món ăn, pha chế đồ uống, cấu trúc các bữa ăn, các loại thực đơn của bữa ăn. Bên cạnh đó người quản lý phải biết kỹ thuật vệ sinh, bài trí phòng ăn, các nguyên tắc và kỹ thuật phục vụ cơ bản của từng loại bữa ăn, cách thức tổ chức các loại tiệc, lễ nghi giao tiếp trong phục vụ... Đây là trở ngại rất lớn đối với nhiều người quản lý nhà hàng.

Ngoài những yêu cầu hiểu biết nghiệp vụ, người quản lý phải có năng lực điều hành. Năng lực điều hành được thể hiện qua kỹ năng điều hành, giám sát hoạt động nhà hàng, khả năng lập kế hoạch, khả năng sắp xếp và điều hành nhân sự, khả năng ứng xử với nhân viên, với khách hàng, khả năng xử lý các tình huống trong quá trình điều hành hoạt động... Trong thực tế có nhiều người có tay nghề, có đạo đức tốt nhưng khi điều hành hoạt động của bộ phận được phụ trách gặp nhiều khó khăn.

- Yêu cầu cao về khả năng linh hoạt trong ứng xử

Đối tượng phục vụ của nhà hàng với các nhu cầu rất đa dạng và khác biệt. Để nắm bắt kịp thời và xử lý tốt các mối quan hệ với khách hàng người quản lý phải luôn luôn nắm bắt tâm lý khách, nhớ các sở thích, thói quen của từng khách, có các cách thức ứng xử rất linh hoạt và tế nhị phù hợp với từng đối tượng để làm hài lòng phần lớn khách hàng. Như vậy người quản lý và các cộng sự trong nhà hàng phải biết “làm dâu trăm họ” của khách hàng.

4.3. Tổ chức các hoạt động kinh doanh

4.3.1. Xây dựng thực đơn và danh mục đồ uống

Xây dựng thực đơn là cơ sở, nền tảng cho việc tổ chức kinh doanh nhà hàng. Thực đơn là một trong những nhân tố quyết định khả năng cạnh tranh của nhà hàng. Thông qua thực đơn, khách có thể biết được năng lực sản xuất của nhà hàng. Thực đơn có ý nghĩa rất quan trọng đối với quá trình phục vụ:

+ Đối với nhà hàng: thực đơn là kế hoạch sản xuất cụ thể cho từng bữa ăn. Thực đơn giúp cho các bộ phận nghiệp vụ chủ động trong việc tổ chức chế biến,

phục vụ và các hoạt động phụ trợ khác (nếu cần).

+ Đối với khách hàng: thực đơn là bản hướng dẫn giúp khách chủ động chọn món ăn, đồ uống theo sở thích và khả năng thanh toán đồng thời chủ động trong việc thưởng thức.

a) Các loại thực đơn trong nhà hàng

+ Căn cứ vào hình thức phục vụ: thực đơn ăn bữa (set menu), thực đơn chọn món (Alacart), Thực đơn tiệc đứng, hoặc thực đơn tiệc ngồi.

+ Căn cứ vào đặc điểm, tính chất của món ăn: Thực đơn ăn Âu hay ăn Á, Thực đơn ăn kiêng, ăn chay.

+ Căn cứ vào thời gian dự định phục vụ có các loại thực đơn: ăn sáng, ăn trưa, ăn tối, thực đơn trong ngày (Dujour menu)

+ Căn cứ vào danh mục món ăn và yêu cầu phục vụ : Thực đơn ăn thường, thực đơn ăn tiệc.

Tùy theo đối tượng khách và mục tiêu kinh doanh của nhà hàng mà chính nhà hàng có thể xây dựng những loại thực đơn riêng trong từng giai đoạn hoặc cho từng thị trường khác nhau. Trong thực tế các nhà hàng thường kết hợp các loại thực đơn khác nhau để xây dựng thành thực đơn phù hợp với nhu cầu của khách.

b) Yêu cầu đối với xây dựng thực đơn

Để xây dựng thực đơn một cách khoa học, tránh những sai sót đồng thời đáp ứng được nhu cầu của khách ta cần lưu ý các yêu cầu sau

- Nắm chắc các thông tin có liên quan đến việc xây dựng thực đơn:

+ Nhu cầu, sở thích của thị trường khách hàng mục tiêu.

+ Trình độ tay nghề của nhà bếp, đặc biệt là bếp trưởng.

+ Các thiết bị, máy chuyên dùng được sử dụng để chế biến.

+ Yêu cầu về thương phẩm

+ Các loại thực đơn đang được sử dụng tại các nhà hàng.

+ Thực đơn của nhà hàng - đến thu cạnh tranh

- Nắm được yêu cầu, nguyên tắc xây dựng thực đơn:

+ Thực đơn phải phù hợp với thói quen, ăn uống và khẩu vị của khách hàng mục tiêu.

+ Món ăn, đồ uống phải đa dạng giúp khách dễ dàng lựa chọn.

+ Cơ cấu món ăn phải đại diện cho các phần ăn trong bữa (khai vị, ăn chính, tráng miệng) và cho các loại thực phẩm khác nhau.

+ Giá thành món ăn phải phù hợp với khả năng thanh toán của khách hàng mục

tiêu.

- + Phải đảm bảo định lượng, dinh dưỡng và thẩm mỹ của các món ăn.
- + Chú ý đến yêu cầu lợi nhuận của nhà hàng.

c) Xác định giá bán cho thực đơn

Thực đơn phong phú, đa dạng và tạo ra sự độc đáo thường thu hút sự lưu tâm của khách hàng. Tuy nhiên giá cả món ăn đồ uống mới là yếu tố quyết định đến khả năng cạnh tranh của nhà hàng. Việc xác định giá bán phụ thuộc vào nhiều yếu tố.

- + Chi phí sản xuất, chế biến.
- + Tỷ lệ lãi mong muốn.
- + Mức thay đổi giữa cung và cầu.
- + Tính thời vụ tại thời điểm xác định giá.
- + Vị trí địa lý của nhà hàng.
- + Uy tín và danh tiếng của nhà hàng.

Trong thực tế có một số cách tính giá bán như sau:

Cách 1: Xác định giá theo chi phí và tỷ lệ lãi mong muốn.

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Giá bán} & = & \text{Chi phí} & & & & \\ (100\%) & & \text{nguyên} & + & \% \text{ chi} & + & \% \text{ lãi} \\ & & \text{liệu} & & \text{phí khác} & & \text{mong} \\ & & & & & & \text{muốn} \end{array}$$

Cách 2: Xác định giá theo chi phí nguyên liệu:

$$\text{Giá bán} = \text{Chi phí nguyên liệu} \times \text{nhân tố giá.}$$

Trong đó:

$$\text{NTG} = \text{Giá bán} / \text{Chi phí nguyên liệu}$$

Cách 3: Xác định giá theo chi phí cơ bản:

$$\text{Giá bán} = (\text{Chi phí nguyên liệu} + \text{Chi phí Lao động trực tiếp}) \times \text{nhân tố giá}$$

d) Thiết kế và trình bày thực đơn

Việc trình bày thực đơn cần tuân thủ các yêu cầu về thẩm mỹ và cấu trúc của thực đơn:

- Thực đơn phải được thiết kế với khuôn khổ hợp lý, tiện lợi khi sử dụng.
- Hình thức trang trí đẹp, hấp dẫn, gây ấn tượng.
- Chất liệu làm thực đơn phải đảm bảo có độ bền thích hợp.
- Ngôn từ thực đơn phải chuẩn xác, ngôn ngữ phù hợp với đối tượng khách.

- Món ăn, đồ uống phải sắp xếp theo trình tự nhất định. Thực đơn ăn bữa phải sắp xếp theo thứ tự phục vụ. Thực đơn chọn món phải sắp xếp theo loại món ăn, chủng loại thực phẩm.

- Thực đơn phải in tên, địa chỉ, điện thoại của nhà hàng để khách hàng tiện liên hệ.

Việc xây dựng thực đơn cho nhà hàng phải do một nhóm chuyên gia có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cao tham gia: giám đốc, bếp trưởng, chuyên gia nhà hàng và có tham khảo thêm ý kiến đại diện cho khách hàng.

4.3.2. Tổ chức cung ứng hàng hoá, nguyên vật liệu

4.3.2.1. Tổ chức mua

Thực chất của việc mua nguyên liệu, hàng hóa là các hoạt động thực tiễn để giải quyết các vấn đề:

- + Mua những mặt hàng gì?
- + Số lượng bao nhiêu?
- + Giá cả, chất lượng như thế nào?
- + Mua bao giờ, ai mua, ở đâu?

Để đáp ứng các yêu cầu trên việc mua được thực hiện theo các bước:

- Khẳng định yêu cầu về số lượng từng mặt hàng cần nhập định kỳ và hàng ngày. Việc khẳng định này phụ thuộc vào:

- + Nhu cầu tiêu thụ hàng hóa qua thực đơn, công thức chế biến và pha chế.
- + Các hợp đồng đã ký với khách hàng.
- + Số lượng hàng còn tồn đọng tại thời điểm hiện tại.

- Xác định yêu cầu chuẩn cho từng mặt hàng: Phẩm chất, kiểu loại, giá cả...

- Lựa chọn nhà cung cấp phù hợp cho từng loại mặt hàng.
- Đặt mua hay ký hợp đồng với nhà cung cấp.

4.3.2.2. Tổ chức nhập hàng

Nhập hàng là công việc quan trọng vì nó quyết định đến chất lượng của món ăn, đồ uống. Trong quá trình nhập hàng có các khả năng xảy ra: Chấp nhận, điều chỉnh, sửa đổi hoặc từ chối theo tiêu chuẩn chất lượng và sự thỏa thuận giữa người mua và nhà cung cấp. Để tổ chức nhập hàng có hiệu quả thì bộ phận cung ứng phải có sự hiểu biết sâu sắc về các mặt hàng cần nhập, các tiêu chuẩn đo lường, chất lượng.

Quản lý tốt quá trình nhập sẽ tiết kiệm được chi phí, nâng cao hiệu quả kinh doanh, tăng cường chất lượng sản phẩm của nhà hàng.

4.3.2.3. Tổ chức bảo quản

Lưu kho, cất giữ hàng hóa và nguyên liệu và cùng quan trọng nhằm duy trì chất lượng sản phẩm. Lưu kho tốt sẽ giảm thiểu khả năng loại thải hàng hóa do hao hụt, biến chất. Để lưu kho có hiệu quả ta cần lưu ý các vấn đề:

- + Điều kiện vệ sinh môi trường.
- + Điều kiện nhiệt độ.
- + Độ thông thoáng.
- + Độ khô ráo.
- + Điều kiện ánh sáng.
- + Các trang thiết bị, tiện nghi bảo quản.

4.3.3. Tổ chức sản xuất trong nhà hàng

4.3.3.1. Tổ chức chế biến

Quy trình tổ chức chế biến được chia làm 2 giai đoạn cơ bản: Giai đoạn sơ chế thực phẩm và giai đoạn chế biến.

a. Giai đoạn sơ chế.

Là giai đoạn chuẩn bị các nguyên liệu, thực phẩm sẵn sàng và phù hợp cho công việc chế biến. Các hoạt động trong giai đoạn này gồm:

- + Phân loại nguyên vật liệu, thực phẩm.
- + Loại bỏ nguyên liệu không phù hợp.
- + Làm tan đá (nếu là đồ đông lạnh).
- + Rửa sạch nguyên liệu, thực phẩm.
- + Cắt, tía, thái gọt để tạo hình theo yêu cầu chế biến.
- + Sắp xếp nguyên liệu theo chủng loại.
- + Băm trộn, nhào nặn...theo yêu cầu chế biến.

Yêu cầu đối với sơ chế là phải có khu vực chuyên dùng. Các loại thực phẩm phải được phân loại kỹ, sơ chế riêng để đảm bảo tiêu chuẩn vệ sinh, không ảnh hưởng tới chất lượng và hương vị của các nguyên liệu. Sơ chế phải được thực hiện theo đúng quy trình công nghệ và tiêu chuẩn thương phẩm.

b. Giai đoạn chế biến

Chế biến là giai đoạn trọng tâm của quá trình sản xuất vì nó quyết định đến chất lượng sản phẩm của nhà hàng. Tổ chức chế biến tốt sẽ tạo ra các sản phẩm đạt chất lượng theo ý muốn, đảm bảo an toàn thực phẩm. Thông qua chế biến thực phẩm được biến đổi về chất: Chuyển hóa từ dạng nguyên liệu thành thành phẩm mang đặc tính sử dụng mới.

Trong giai đoạn chế biến tùy theo đặc điểm của từng món ăn, thời tiết và tính chất của thực phẩm mà các đầu bếp áp dụng các phương pháp chế biến phù hợp: nướng, rán, ninh, luộc, chần, xào...

Có hai hình thức lao động được áp dụng trong hoạt động chế biến: Chuyên môn hóa và đa năng hóa.

Hình thức chuyên môn hóa:

Là hình thức tổ chức mà trong đó mỗi cá nhân thực hiện một công việc hoặc một thao tác cụ thể trong chế biến một món ăn hoặc chỉ chế biến một món ăn nhất định.

Hình thức chuyên môn hóa này áp dụng cho các nhà hàng có quy mô lớn, tại đây món ăn được sản xuất hàng loạt với số lượng nhiều. Một số nhà bếp trong khách sạn lớn thường được tổ chức theo bếp, tổ chế biến phù hợp với tính chất của nhóm món ăn. Thí dụ:

- Bếp chế biến cho nhà hàng ăn Âu bao gồm:

- + Tổ chế biến các món khai vị.
- + Tổ chế biến các món quay, nướng.
- + Tổ chế biến các món ninh, hầm.
- + Tổ làm bánh, kem...

- Bếp chế biến cho nhà hàng ăn Á bao gồm:

- + Tổ chế biến các món nguội: sa lát, nộm, các món tái...
- + Tổ chế biến các món quay, rán, nướng.
- + Tổ chế biến các món xào, nấu, ninh.
- + Tổ làm các loại bánh, chè, kem...

- Bếp chế biến cho nhà hàng đặc sản:

Phân công mỗi người chuyên chế biến từ 1 đến 2 món và phụ việc cho các món khác.

Hình thức đa năng hóa

Là hình thức tổ chức mà mỗi cá nhân chế biến nhiều món ăn với các phương pháp chế biến khác nhau và có thể đảm nhận trọn vẹn một thực đơn cho bữa ăn.

Hình thức tổ chức này thường áp dụng cho các loại nhà hàng có quy mô vừa và nhỏ. Tại đây số lượng khác không nhiều, số suất ăn từng món cũng ở mức độ vừa phải, dễ chế biến.

Để thực hiện yêu cầu năng suất, chất lượng và hiệu quả trong công tác chế biến món ăn thì việc kiểm tra, giám sát đánh giá kết quả làm việc phải được thực

hiện hàng ngày. Một số nhà hàng thường trưng bày các món ăn mẫu. Việc làm này có tác dụng quảng cáo sản phẩm cho nhà hàng đồng thời làm cơ sở cho việc kiểm tra chất lượng món ăn cũng như đảm bảo tuyệt đối an toàn thực phẩm cho khách hàng. Bên cạnh việc duy trì chất lượng món ăn, công tác *đào tạo, bồi dưỡng, bổ túc* và *huấn luyện* nhân viên kỹ thuật chế biến món ăn phải được thường xuyên tiến hành. Một số nhà hàng cử nhân viên có tay nghề cao tham gia học tập các lớp huấn luyện của các chuyên gia đầu ngành và đặc biệt các lớp học do vua bếp các nước châu Âu sang huấn luyện tại Việt Nam. Phần lớn các nhà hàng thường tổ chức bồi dưỡng nghiệp vụ, thi nâng bậc tay nghề cho nhân viên chế biến.

4.3.3.2. Tổ chức pha chế và cung cấp đồ uống

Hoạt động Bar luôn gắn liền với hoạt động chế biến món ăn và phục vụ ăn uống. Hoạt động Bar có tính tổng hợp, kết hợp giữa sản xuất và phục vụ. Tùy theo điều kiện cụ thể mà nhiệm vụ sản xuất hoặc phục vụ thể hiện sự chuyên sâu ở mức độ khác nhau. Trong các nhà hàng có quy mô vừa và nhỏ nhu cầu đồ uống của khách đơn giản và ít nhiệm vụ chủ yếu của Bar là phục vụ đồ uống và thường được phép với bộ phận phục vụ ăn thành một thể thống nhất: phục vụ ăn uống. Đối với các nhà hàng có quy mô lớn nhu cầu đồ uống nhiều về số lượng, đa dạng về chủng loại thì hoạt động Bar được chuyên môn hoá thành từng bộ phận hoặc quầy Bar riêng biệt với những nhiệm vụ cụ thể. Trong thực tế các nhà hàng lớn có các loại Bar:

- + Bar cung ứng (Dispence Bar): chuyên cung cấp các loại đồ uống cho nhân viên phục vụ các bữa ăn
- + Bar pha chế (Cocktail Bar) chuyên thực hiện việc pha chế đồ uống với số lượng nhiều để cung cấp cho nhân viên phục vụ
- + Bar chuyên doanh: phục vụ trực tiếp khách hàng tại quầy
- + Bar tạm thời (Temporacy Bar): Bar được thiết lập trong thời gian ngắn để phục vụ cho các loại tiệc đứng, tiệc trà, phục vụ bể bơi, một số nơi công cộng theo nhu cầu của khách hàng.

Khi nhà hàng có nhiều khách, đặc biệt cần phục vụ các tiệc lớn, sang trọng thì bộ phận Bar có nhiệm vụ cung cấp và pha chế đồ uống theo yêu cầu của các bữa ăn, bữa tiệc. Hoạt động chủ yếu tại thời điểm này bao gồm:

- Đặt hàng và nguyên liệu.
- Tiếp nhận đồ uống và nguyên liệu pha chế.
- Chuẩn bị nguyên liệu và phương tiện pha chế.
- Pha chế và cung cấp đồ uống.

Nội dung cụ thể của từng công việc được thể hiện như sau:

a. Đặt hàng và nguyên liệu:

Căn cứ vào danh mục đồ uống trong thực đơn sẽ được phục vụ trong ngày bộ phận Bar xây dựng đơn đặt hàng để chuyển đến bộ phận cung ứng. Danh mục đặt hàng phải căn cứ vào:

+ Số lượng đồ uống từng loại dự kiến cho việc phục vụ tất cả các bữa ăn trong ngày.

+ Số lượng đồ uống dự định pha chế theo từng loại và công thức pha chế

+ Nguyên liệu ướp lạnh và phục vụ đồ uống. Danh mục đặt hàng phải được chuẩn bị theo mẫu thống nhất để thuận tiện cho công tác thống kê, theo dõi, báo cáo và quyết toán. Đơn đặt hàng phải được kỹ thuật viên Trưởng hoặc Trưởng bộ phận ký xác nhận trước khi chuyển bộ phận cung ứng.

a. Tiếp nhận đồ uống và nguyên liệu pha chế

Việc tiếp nhận đồ uống và nguyên liệu pha chế từ bộ phận cung ứng phải được thực hiện nghiêm túc theo nguyên tắc nhập hàng. Việc tiếp nhận phải được thực hiện theo các trình tự sau:

+ Xác định chất lượng từng loại hàng theo đơn: kiểm tra thời hạn sử dụng, quy cách hàng hoá, nhãn mác...

+ Cân, đo, đóng và đếm theo đặc điểm của từng mặt hàng, nguyên liệu...

+ Đối chiếu các danh mục hàng hoá đã nhận với đơn đặt hàng, nếu thiếu đề nghị bổ xung ngay.

+ Ký nhận bàn giao.

Tiếp nhận hàng hoá là công việc quan trọng vì nó có ảnh hưởng trực tiếp đến thành phẩm sau khi pha chế.

Đối với đồ uống đóng chai, lon sau khi tiếp nhận có thể phân phối ngay cho các tổ, nhóm phục vụ để họ có thời gian vệ sinh, lau chùi sạch sẽ, ướp lạnh đồ uống (nếu cần) trước khi phục vụ khách. Tiếp nhận hàng hoá chu đáo sẽ giúp cho nhân viên pha chế và phục vụ yên tâm, tự tin thực hiện các nhiệm vụ của mình trong các giai đoạn tiếp theo của công tác tổ chức phục vụ.

c. Chuẩn bị nguyên liệu pha chế:

Công việc chuẩn bị nguyên liệu phải được thực hiện theo yêu cầu kỹ thuật của bộ phận Bar. Nội dung cơ bản của việc chuẩn bị là sơ chế và sắp xếp các nguyên liệu theo từng chủng loại. Cụ thể:

- Sơ chế nguyên liệu.

+ Phân loại nguyên liệu, thực phẩm.

+ Loại bỏ nguyên liệu không phù hợp.

+ Rửa sạch nguyên liệu (nếu cần).

+ Cắt tía, thái gọt để tạo hình theo yêu cầu pha chế.

- Vệ sinh dụng cụ pha chế và phục vụ.
- + Rửa sạch các loại dụng cụ.
- + Kiểm tra và vận hành thử các loại trang thiết bị, máy chuyên dùng (máy sinh tố, máy pha cà phê, máy ép hoa quả...)
- + Lau chùi sạch sẽ các dụng cụ và phương tiện pha chế.
- Sắp đặt dụng cụ, phương tiện, nguyên liệu.

Việc sắp đặt phải được thực hiện theo nguyên tắc: dễ thấy, dễ lấy và thuận tiện khi pha chế. Mỗi quầy Bar có sơ đồ sắp đặt nhất định, việc sắp xếp phải được thống nhất và phổ biến chung cho mọi nhân viên pha chế và người phụ việc. Việc bài trí tại quầy Bar cần thực hiện theo các thứ tự sau:

- + Sắp xếp các nguyên liệu pha chế theo từng chủng loại: rượu nền, phụ gia, các nguyên liệu pha loãng...
- + Sắp xếp các dụng cụ, phương tiện đảm bảo cho việc pha chế thuận tiện.
- + Sắp xếp các loại ly theo từng chủng loại trên giá kê hoặc giá treo.
- + Sắp xếp đồ trang trí cho các ly uống sau khi trang trí (ô dù, ống hút, cây khuấy, đường, muối...).
- + Sắp xếp các phương tiện vận chuyển các ly uống sau khi pha chế (khay, xe đẩy...).
- + Sắp xếp xô đựng rác thải, nguyên liệu thải trong quá trình pha chế. Đồ đựng rác thải phải có quy định riêng cho từng loại rác thải khô, rác thải ướt (lỏng).
- + Sắp xếp các loại khăn lau cho từng loại (khăn ướt, khăn ẩm, khăn khô).

Công tác chuẩn bị cho việc pha chế hết sức tỷ mỉ và khoa học vì nó gắn liền đến các kỹ năng thao tác. Chuẩn bị chu đáo có tác dụng tích cực đến công việc pha chế, đặc biệt là năng suất pha chế. Điều này rất có ý nghĩa đối với các nhà hàng lớn, có uy tín vì nó thể hiện trình độ quản lý và tay nghề của nhân viên Bar trong nhà hàng. Công việc chuẩn bị phải được hoàn tất trước giờ phục vụ.

- Pha chế và cung cấp đồ uống.

Giai đoạn pha chế cụ thể hoá các kỹ năng nghề nghiệp chuyên sâu của nhân viên pha chế. Đây là thời điểm được đông đảo khách hàng quan tâm. Công việc pha chế chỉ thực hiện sau khi khách đã đến nhà hàng để đảm bảo chất lượng, hương vị và độ lạnh hoặc nóng của đồ uống. Để đảm bảo pha chế ổn định chất lượng theo yêu cầu đã đặt ra, nhân viên pha chế phải thực hiện nghiêm ngặt các yêu cầu sau:

- + Pha chế trung thành với công thức đã được huấn luyện từ trước.
- + Các thao tác pha chế phải đảm bảo đúng kỹ thuật, đúng quy trình, đảm

bảo tiêu chuẩn vệ sinh và an toàn thực phẩm.

- + Chủ động, linh hoạt tạo ra ấn tượng đẹp, hấp dẫn khách hàng.
- + Khuyến khích các kỹ năng đặc biệt, chủ động áp dụng công nghệ pha chế mới.
- + Vệ sinh dụng cụ, phương tiện, sắp xếp gọn gàng sau khi pha chế.

Song song với thao tác pha chế, việc cung cấp đồ uống kịp thời sau khi pha chế cho bộ phận phục vụ có ý nghĩa quan trọng, góp phần đảm bảo chất lượng sản phẩm nói riêng và chất lượng phục vụ nói chung.

4.3.4. Tổ chức phục vụ khách ăn uống

Nhiệm vụ của hoạt động kinh doanh ăn uống là thực hiện việc bán sản phẩm đến từng khách hàng thông qua hình thức phục vụ trực tiếp. Quá trình phục vụ được thể hiện qua các giai đoạn.

Giai đoạn 1: Chuẩn bị phục vụ (trước khi khách tới nhà hàng).

Giai đoạn 2: Đón tiếp khách (khi khách tới nhà hàng).

Giai đoạn 3: Phục vụ khách (trong thời gian khách ăn, uống và thư giãn tại nhà hàng).

Giai đoạn 4: Thanh toán, tiễn khách và thu dọn.

4.3.4.1. Chuẩn bị phục vụ

Nhiệm vụ của bộ phận phục vụ là tạo ra môi trường, khung cảnh và điều kiện tốt nhất để sẵn sàng đón và phục vụ khách. Để đảm bảo cho việc phục vụ được thuận lợi, giảm thiểu những sơ xuất có thể xảy ra thì việc chuẩn bị phải được chuẩn bị chu đáo theo đúng kịch bản đã được chuẩn bị từ trước.

Mỗi nhà hàng có cách chuẩn bị phục vụ riêng, tuy nhiên nội dung cơ bản của công tác chuẩn bị thông thường bao gồm:

- Chuẩn bị phòng ăn.
- Kê xếp bàn ghế.
- Chuẩn bị phương tiện và dụng cụ phục vụ.
- Đặt bàn.
- Chuẩn bị phục vụ.

Công tác chuẩn bị trong tổ chức phục vụ vô cùng quan trọng vì nó quyết định được phần lớn đến sự thành, bại của quá trình phục vụ. Những nhà quản lý có kinh nghiệm thường rất chú trọng đến công tác chuẩn bị và họ chỉ đạo việc chuẩn bị rất chi tiết, cụ thể và chu đáo. Nội dung chi tiết của việc chuẩn bị được thể hiện như sau:

a) *Chuẩn bị phòng ăn, khu vực ăn:*

- Lựa chọn phòng ăn, khu vực ăn.

Căn cứ vào kế hoạch phục vụ trong ngày, trưởng bộ phận phục vụ quyết định lựa chọn phòng ăn hoặc khu vực ăn cho từng đoàn khách. Việc lựa chọn này phụ thuộc vào:

- + Số lượng khách từng đoàn.
- + Hình thức phục vụ (tiệc đứng, tiệc ngồi, Buffet,...)
- + Thời gian ăn từng đoàn, từng đối tượng.

Việc lựa chọn phòng ăn theo tính toán phải đảm bảo các yêu cầu cơ bản sau:

- + Tối đa hoá diện tích sử dụng.
- + Đảm bảo định mức diện tích sử dụng cho một khách với các loại hình thức phục vụ.
- + Không chồng chéo thời gian phục vụ.
- + Đảm bảo việc triển khai chuẩn bị và thu dọn hợp lý nhất.

Sau khi đã lựa chọn được các phòng ăn, khu vực ăn thích hợp công việc tiếp theo là kiểm tra tiêu chuẩn vệ sinh phòng ăn.

- Kiểm tra tiêu chuẩn vệ sinh phòng ăn.

Công việc vệ sinh phòng ăn thường được tiến hành ngay sau khi phục vụ để đảm bảo giữ vệ sinh chung cho nhà hàng. Tuy nhiên khi chuẩn bị phục vụ việc vệ sinh lại và kiểm tra tiêu chuẩn vệ sinh phòng ăn phải được tiến hành nghiêm ngặt vì đây là một trong các tiêu chí đánh giá chất lượng phục vụ của nhà hàng. Việc kiểm tra tiêu chuẩn vệ sinh cần được thực hiện và đáp ứng các yêu cầu:

+ Bầu không khí trong nhà hàng phải đảm bảo sạch: Không mùi hôi, mùi lạ, không bị ô nhiễm không khí và phải được thông thoáng.

+ Diện tích trần, tường phải đảm bảo sạch, khô: Không viết bẩn, bụi, không bị loang lổ, ẩm mốc, ố màu hoặc phai màu.

+ Diện tích nền phải bảo đảm khô, sạch, không vết bẩn và hạn chế sự xâm nhập của côn trùng.

+ Các dụng cụ và thiết bị đặt sẵn trong phòng phải được vệ sinh thường xuyên đảm bảo không bụi, bẩn, han rỉ, tróc sơn, ngả màu. Đồ vải không được sờn, rách, thủng, bạc màu và bám mùi thức ăn hoặc khói thuốc.

+ Hệ thống cấp thoát nước đảm bảo sạch sẽ, không mùi hôi, không nhỏ giọt, ú đọng nước, luôn lau chùi sạch, không gỉ.

- Kiểm tra tiêu chuẩn vệ sinh khu vực xung quanh.

Các khu vực xung quanh phòng ăn: lối ra vào, hành lang, ban công, cầu thang, khu dẫn nhập, công trình vệ sinh... phải được kiểm tra tiêu chuẩn vệ sinh

một cách nghiêm ngặt vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến khu vực phòng ăn. Yêu cầu cơ bản của các khu vực này là đảm bảo không ẩm, mốc, không vết bẩn, không có mùi lạ, các cây cảnh (nếu có) phải được cắt tỉa canh khô, lá úa và diệt trừ sâu bọ.

- *Kiểm tra các hệ thống thiết bị lắp đặt trong phòng ăn.*

Các hệ thống thiết bị lắp đặt sẵn tại phòng ăn bao gồm: hệ thống chiếu sáng, hệ thống âm thanh, hệ thống điều hoà không khí, hệ thống báo động tự động, hệ thống cung cấp nước nóng, nước nguội, hệ thống lò sưởi... phải được bộ phận kỹ thuật thường xuyên kiểm tra, đảm bảo hoạt động bình thường, nếu có sự cố phải kịp thời sửa chữa, thay thế.

b) Kế xếp bàn ghế:

Công việc kê xếp bàn ghế hàng ngày được thực hiện tùy theo hình thức phục vụ, số lượng khác và các yêu cầu đặc biệt khác của bữa ăn. Trong thực tế các nhà hàng thực hiện việc kê xếp bàn ghế theo các hình thức phục vụ sau:

Phục vụ ăn chọn món (A la carte)

Phần lớn các bàn ăn được kê riêng, cách đều nhau và tạo ra khoảng cách thích hợp không gây cản trở cho khách và người phục vụ.

Phục vụ ăn theo đoàn (Set menu)

Căn cứ vào số lượng khách, người phục vụ tính toán số lượng bàn ăn cần thiết để kê theo dãy để thuận tiện cho việc phục vụ từng đoàn. Các căn cứ để tính toán và kê bàn được xác định như sau:

- Khoảng rộng bình quân cho một suất ăn là 70cm.
- Khoảng cách từ bàn đến tường là 1m.
- Khoảng cách giữa các hàng ghế của các dãy bàn tối thiểu 50cm.

Hình thức tự phục vụ (Buffet)

- Khu vực bàn ăn trong các bữa buffet được kê giống như các bữa ăn Alacarte.

- Khu vực bàn trưng bày các món ăn được kê thành dãy kế tiếp với khu vực bàn ăn và gần khu vực chế biến để thuận lợi cho việc phục vụ. Tùy theo diện tích không gian của phòng ăn mà dãy bàn trưng bày được kê xếp theo hình chữ I, L, T,...

Tiệc đứng:

Tiệc đứng là bữa ăn buffet sang trọng và thịnh soạn vì vậy cách bài trí các món ăn, đồ uống phải thể hiện được sự hoành tráng của tiệc. Cách xếp bàn ghế trong tiệc đứng phải phù hợp với kịch bản của người tổ chức bữa tiệc. Thông thường cách kê xếp bàn trong tiệc đứng một cách đầy đủ phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Bàn tiệc chính: là dãy bàn lớn nhất chuyên trưng bày các món ăn chính, các món tạo hình,...

Bàn được kê theo dãy hình chữ I, T, H, E, zích zắc... Tùy theo không gian cho phép. Bàn tiệc chính phải được kê tại trung tâm của phòng tiệc, cân đối với kiến trúc của phòng ăn.

- Bàn trưng bày hoa quả tươi và các loại bánh.

Đây là dãy bàn lớn thứ hai trong phòng tiệc. Bàn được kê thành dãy hoặc tạo hình sao cho phối cảnh hài hoà với dãy bàn tiệc chính.

- Bàn phục vụ các món ăn nóng.

Một số món ăn cần được duy trì nóng bằng cách thiết bị chuyên dùng cần được bài trí ở dãy bàn riêng, có người phục vụ. Dãy bàn này được kê ở phía trọng phòng tiệc gần khu vực chế biến để thuận lợi cho việc phục vụ.

- Các bàn phục vụ đồ uống.

Đây là các bar tạm thời được thiết lập chuyên phục vụ đồ uống cho tiệc đứng. Các bàn này thường được kê ở góc phòng, cạnh lối đi lại hoặc cửa ra vào để thuận tiện cho việc phục vụ đồ uống và thu gom dụng cụ chứa đựng.

- Dãy bàn ăn của khách quan trọng (Khách VIP nếu có) được kê ở khu vực trung tâm, gần bàn tiệc chính.

Tiệc ngồi Âu, Á:

Các bàn tiệc ngồi thường được kê xếp theo dãy giống như phục vụ khách ăn theo đoàn. Tuy nhiên việc kê xếp bàn ghế và chỗ ngồi trong tiệc cần phải tuân thủ các nghi thức và thông lệ ngoại giao. Các yêu cầu cơ bản của việc kê, xếp có thể được tóm tắt như sau:

- Bàn chủ tiệc:

Bàn chủ tiệc và khách mời quan trọng phải được kê ở khu vực trung tâm phòng tiệc sao cho chủ tiệc có thể quan sát được phần lớn khách mời tham dự. Các bàn, dãy bàn khác được kê xếp theo hình thức đối xứng qua trục chính đi qua tâm bàn chủ tiệc.

- Vị trí của chủ tiệc:

Vị trí của chủ tiệc được xác định là vị trí trung tâm của bàn tiệc. Vị trí này có hướng quay ra cửa chính của phòng tiệc để chủ tiệc thuận tiện trong việc giao tiếp với khách đến tham dự.

Nếu chủ tiệc là hai người (đồng chủ tiệc) thì cần xác định rõ vị trí trung tâm thứ nhất, thứ hai của bàn tiệc. Việc xác định này căn cứ vào: giới tính, lứa tuổi, địa vị trong gia đình, trong dòng họ hoặc địa vị xã hội,... tùy theo mục đích của bữa tiệc.

- Vị trí của khách mời:

Đối với tiệc ngoại giao, khách mời được sắp xếp theo ngôi thứ tùy theo mức độ quan trọng đối với chủ tiệc. Việc xếp chỗ ngồi theo ngôi thứ tại bàn tiệc được xác định theo thứ tự từ gần đến xa, từ phải qua trái đối với vị trí trung tâm của bàn tiệc (vị trí chủ tiệc).

Nếu chủ tiệc là hai người (đồng chủ tiệc) thì việc xếp khách theo thứ tự gần trung tâm thứ nhất trước, tiếp theo gần trung tâm thứ hai, phải trước, trái sau.

Một điều hết sức lưu ý khi xếp khách là không xếp khách ngồi ở các vị trí quay lưng trực tiếp ra cửa chính.

c) Chuẩn bị dụng cụ và phương tiện phục vụ

Căn cứ vào thực đơn và số lượng khách và yêu cầu phục vụ, bộ phận chuẩn bị dụng cụ thực hiện các công việc sau:

- Liệt kê danh mục dụng cụ từng loại:
 - + dụng cụ đặt bàn.
 - + dụng cụ chứa đựng
 - + dụng cụ và phương tiện phục vụ
- Loại bỏ những dụng cụ không đủ tiêu chuẩn (sứt, mẻ, sòn,...)
- Kiểm đếm từng loại dụng cụ theo danh mục.
- Vệ sinh dụng cụ rửa (nếu cần) lau chùi, là theo tiêu chuẩn vệ sinh mà nhà hàng đề ra.
- Sắp đặt dụng cụ sau khi đã vệ sinh xong.
 - + Dụng cụ chứa đựng món ăn chuyển xuống bộ phận chế biến.
 - + Phương tiện và dụng cụ phục vụ được xếp ở khu vực riêng để dễ lấy khi cần.
 - + Dụng cụ đặt bàn được sắp xếp tại bàn chờ theo thứ tự: dụng cụ ăn cá nhân, uống cá nhân, dụng cụ dùng chung giữa bàn, dụng cụ gia vị và cuối cùng là khăn ăn.

d) Đặt bàn

Để đảm bảo việc đặt bàn được chu đáo, an toàn và nhanh chóng trưởng bộ phận hoặc trưởng ca phục vụ phải hướng dẫn sơ đồ đặt bàn cho từng bữa ăn theo yêu cầu và hình thức phục vụ. Mỗi khách sạn, nhà hàng có sơ đồ đặt bàn riêng cho từng bữa ăn, tuy nhiên trình tự công việc cần thực hiện là:

- Trải khăn bàn
- Quây khăn cho các bàn trưng bày món ăn, đồ uống (nếu có)
- Trải khăn màu lên khăn bàn

- Đặt bàn theo sơ đồ đã thống nhất
- Đặt ghế theo các bộ dụng cụ trên bàn.

Công việc đặt bàn là điều kiện kỹ thuật, đòi hỏi nhân viên phải được rèn luyện sao cho đảm bảo đúng kỹ thuật, đúng trình tự và bài trí đẹp. Việc tổ chức đặt bàn tại các khách sạn, nhà hàng hiện nay rất linh động. Tùy theo số lượng khách, sơ đồ đặt bàn các trường ca có thể tổ chức đặt bàn theo các hình thức: đặt bàn cá nhân hoặc đặt bàn theo nhóm.

+ *Đặt bàn theo hình thức cá nhân (individual method):*

Là hình thức tổ chức mà mỗi cá nhân có trách nhiệm đặt hoàn chỉnh cho dãy bàn hoặc nhóm bàn đã được trường ca phân công.

Tính tích cực trong phương án này là rèn luyện các thao tác đặt bàn toàn diện cho mọi người.

Hạn chế của cách làm này là năng suất lao động không cao vì các thao tác không được chuyên môn hoá.

+ *Đặt bàn theo nhóm (brigard method):*

Là hình thức tổ chức mà mỗi cá nhân chỉ chịu trách nhiệm đặt một hoặc một số dụng cụ cho cả phòng ăn. Cách thức tổ chức lao động này có năng suất cao vì các thao tác được chuyên môn hoá tối đa, tuy nhiên để làm tốt yêu cầu đội ngũ nhân viên phải có cùng khả năng chuyên môn và thẩm mỹ.

Sau khi công việc đặt bàn được hoàn tất, việc kiểm tra đặt bàn được tiến hành một cách tỉ mỉ để tránh những thiếu sót cho việc phục vụ tiếp theo. Nội dung của công việc kiểm tra bao gồm:

+ Kiểm tra số bộ đồ ăn trên bàn có đúng với số lượng khách sẽ phục vụ hay chưa?

+ Kiểm tra dụng cụ ăn uống trên bàn, nếu còn thiếu cần bổ sung ngay.

+ Kiểm tra khoảng cách, cự ly cơ bản đã đều chưa; ngay ngắn chưa? Nếu chưa cần chỉnh lại.

+ Kiểm tra độ thẳng hàng của từng loại dụng cụ đã đặt trên bàn: Kiểm tra bằng cách đứng cuối dãy bàn ngắm và điều chỉnh dụng cụ.

+ Kiểm tra sự hài hoà tổng thể của từng dãy bàn ăn:

- Khoảng cách dụng cụ được đặt giữa 2 đầu bàn.
- Những bộ dụng cụ đặt chung giữa bàn.
- Hoa tươi trang trí giữa bàn

e) *Chuẩn bị phục vụ:*

- Hội ý nhóm:

Trước khi phục vụ khách trưởng bộ phận hoặc trưởng ca cần tổ chức hội ý nhóm phục vụ để thống nhất phương án phục vụ cho từng bữa ăn.

- Phân công nhiệm vụ:

Trưởng bộ phận phục vụ phân công nhiệm vụ cho từng tổ, nhóm phục vụ các bữa ăn bình thường. Đối với các bữa tiệc lớn, số lượng công việc nhiều trưởng bộ phận có trách nhiệm phân công nhiệm vụ cụ thể cho các nhóm:

Tuyên trước: + Nhóm đón khách

+ Nhóm phục vụ đồ uống

+ Nhóm phục vụ món ăn

Tuyên sau: + Nhóm tiếp nhận món ăn từ khu vực chế biến.

+ Nhóm chuẩn bị dụng cụ bổ sung và thu dọn dụng cụ khách sử dụng xong.

Mỗi nhóm có nhóm trưởng chịu trách nhiệm chính. Nhóm trưởng phân công các nhân viên phục vụ theo khu vực.

- Kiểm tra lần cuối:

Trước khi trưởng bộ phận phân công nhiệm vụ, các nhóm trở về khu vực đã được phân công để kiểm tra công tác chuẩn bị lần cuối trước khi phục vụ khách:

+ Nhóm đón tiếp kiểm tra công việc chuẩn bị tại khu vực đón tiếp.

+ Nhóm phục vụ ăn kiểm tra các dụng cụ, phương tiện phục vụ các món ăn, chuẩn bị gia vị do bộ phận chế biến cung cấp.

+ Nhóm phục vụ đồ uống chuẩn bị nước đá, ướp lạnh đồ uống, đặt đồ uống lên bàn ăn; kiểm tra các loại dụng cụ phục vụ.

+ Nhóm tiếp nhận món ăn kiểm tra dụng cụ chứa đựng các loại và tiếp nhận các món ăn đã được chế biến theo tiến độ.

+ Nhóm dụng cụ chuẩn bị các dụng cụ bổ sung, thay thế cho bữa tiệc, chuẩn bị các loại đồ chứa, hoá chất tẩy rửa để sẵn sàng đón nhận dụng cụ khách ăn xong.

- Chuẩn bị cá nhân:

Trước giờ phục vụ mọi cá nhân phải chuẩn bị cho mình một tâm thế sẵn sàng phục vụ. Công việc chuẩn bị cá nhân bao gồm:

+ Chuẩn bị ngoại dáng: đồng phục, đầu tóc, giày,...

+ Chuẩn bị tinh thần: thoải mái tư tưởng, gạt bỏ những vướng mắc về tư tưởng.....

+ Chuẩn bị vật chất: ăn nhẹ để đảm bảo sức khoẻ nếu phải phục vụ muộn.

4.3.4.2. *Đón tiếp khách*

Đón tiếp khách là công việc khởi đầu cho quá trình phục vụ khách. Tổ chức đón tiếp ân cần, chu đáo và lịch sự sẽ tạo ra ấn tượng tốt với khách hàng, giúp cho các hoạt động tiếp theo thuận lợi hơn. Xác định được tầm quan trọng của công việc đón tiếp phần lớn các nhà hàng, khách sạn lựa chọn những nhân viên có ngoại dáng đẹp, ưa nhìn và có duyên giao tiếp chuyên phục vụ công việc tiếp tân. Đón tiếp khách là công việc hết sức quan trọng có tác động đến thái độ và hành vi tiêu dùng của khách vì vậy nhân viên được uỷ quyền thực hiện nhiệm vụ này phải đáp ứng được các yêu cầu cơ bản trong kỹ năng giao tiếp:

- + Điều bộ thích hợp
- + Nụ cười thân thiện
- + ánh mắt trù mến
- + Chào hỏi đúng cách

Để đạt được các tiêu chí trên nhân viên đón tiếp phải trải qua quá trình rèn luyện, tạo cho mình một phong thái tự nhiên, tác phong nhanh nhẹn, hoạt bát trong ứng xử và phải có thái độ chân thành, niềm nở.

Các nhà hàng có kinh nghiệm trong kinh doanh, có uy tín trong thương trường thường có chương trình huấn luyện nghiệp vụ cho nhân viên. Mỗi công việc, hoạt động có những quy trình riêng. Quy trình chuẩn cho công việc đón tiếp tại một số nhà hàng như sau:

1. Tươi cười với khách ngay từ thời điểm tiếp xúc với khách
2. Chào khách theo quy định chung của nhà hàng
3. Nhanh chóng xác định yêu cầu của khách
4. Chủ động dẫn khách đến vị trí thích hợp và kéo ghế mời khách ngồi
5. Giới thiệu về bản thân và tỏ thái độ sẵn sàng giúp khách
6. Rót nước mời khách (nếu cần)

Đây là diễn biến hợp logic với thời điểm ban đầu khi khách đến nhà hàng. Trong thực tế tùy theo ngữ cảnh cụ thể mà nhân viên đón tiếp áp dụng một cách linh hoạt cho phù hợp và hiệu quả. Khả năng ứng biến của từng người phụ thuộc vào mức độ nhạy cảm và kinh nghiệm thực tế.

Mỗi nhà hàng tùy theo đặc điểm và điều kiện kinh doanh có cách thức tổ chức đón tiếp khách riêng. Các nhà hàng có quy mô nhỏ việc đón tiếp đơn giản và thường do nhân viên phục vụ trực tiếp đảm nhận. Phần lớn các nhà hàng có quy mô trung bình và lớn công việc đón tiếp do một tổ chuyên thực hiện và với tên thường gọi là tổ tiếp tân.

Hoạt động đón tiếp trong thực tế cũng rất phong phú, đa dạng và phụ thuộc vào yêu cầu của khách hàng và tính chất của bữa ăn. Với các bữa tiệc sang

trọng công việc đón tiếp được thực hiện theo hình thức mà đại diện cho chủ tiệc yêu cầu. Một số trường hợp việc đón tiếp khách cần thiết có sự xuất hiện của trưởng bộ phận phục vụ hoặc giám đốc nhà hàng:

- + Khách quan trọng (VIP) của nhà hàng đến dự tiệc.
- + Tiệc chiêu đãi do nhà hàng đứng ra tổ chức
- + Tiệc sang trọng, tiệc ngoại giao

Trong hoạt động đón tiếp, ngoài nhiệm vụ chính là đón và phục vụ khách ban đầu, nhân viên đón tiếp còn thực hiện hoạt động marketing của nhà hàng: tuyên truyền, quảng cáo, giới thiệu về nhà hàng và các sản phẩm của nhà hàng. Để thực hiện có hiệu quả nhiệm vụ này nhân viên phải am hiểu về hàng hoá, dịch vụ của nhà hàng.

4.3.4.3. Tổ chức phục vụ

a. Những yêu cầu cơ bản đối với cán bộ điều hành giám sát và nhân viên phục vụ

Tổ chức phục vụ là hoạt động triển khai kế hoạch phục vụ đã được thiết lập và thông nhất trước giờ phục vụ. Công việc tổ chức phục vụ do trưởng bộ phận, trưởng ca trực tiếp thực hiện dưới sự hướng dẫn và điều hành của trưởng phòng ăn.

Để tổ chức phục vụ khách chu đáo, an toàn người điều hành phải thực hiện được các yêu cầu sau:

1. Khái quát được các công việc sẽ điều hành trong ca
2. Nắm chắc các nội dung và yêu cầu của các nhiệm vụ đã phân công cho các tổ, bộ phận hoặc cá nhân
3. Triển khai các nhiệm vụ cho các bộ phận, cá nhân do mình phụ trách một cách nhanh chóng
4. Tổ chức lao động, điều phối nhân viên phục vụ phù hợp với nhiệm vụ được giao một cách hợp lý
5. Thường xuyên kiểm tra, đôn đốc nhân viên thực công việc theo đúng tiến độ, đúng quy trình đảm bảo kỹ thuật phục vụ
6. Động viên kịp thời và tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên phát huy hết sáng kiến, cải tiến kỹ thuật và nâng cao năng suất lao động
7. Phối hợp nhịp nhàng hoạt động giữa các bộ phận trong khối phục vụ
8. Thường xuyên liên hệ với các bộ phận nghiệp vụ có liên quan để đáp ứng các nhu cầu của khách một cách tốt nhất
9. Giải quyết tốt mối quan hệ giữa khách hàng và nhà hàng, giữa khách hàng và người phục vụ

Trong kinh doanh ăn uống việc thống nhất kịch bản, phân công nhiệm vụ cho từng tổ, nhóm hoặc cá nhân là điều kiện cần thiết ban đầu để tổ chức phục vụ đi vào nề nếp. Tuy nhiên điều kiện đủ để hoạt động phục vụ thực sự có hiệu quả phải là quá trình thực thi nhiệm vụ một cách cụ thể. Các hoạt động này do các tổ trưởng, nhóm trưởng và nhân viên phối hợp phục vụ.

Thực tế đã chứng minh ở đâu có đội ngũ nhân viên được đào tạo, huấn luyện có bài bản ở đó chất lượng phục vụ được duy trì nghiêm túc. Trong quá trình phục vụ nhân viên có cơ hội tiếp xúc với khách trong thời gian dài để thể hiện các kỹ năng, kỹ xảo phục vụ. Thông qua phục vụ, khách hàng có thể đánh giá được trình độ tay nghề của nhân viên và chất lượng phục vụ của nhà hàng. Yêu cầu đặt ra đối với nhân viên phục vụ ăn uống là:

- Nắm chắc thực đơn cần phục vụ. Hiểu được món ăn, gia vị đi kèm, cách phục vụ.

- Nắm chắc được quy trình phục vụ theo yêu cầu và tính chất phục vụ của các bữa ăn.

- Luôn có thái độ tốt với khách hàng.

- Thuần thục các thao tác kỹ thuật để chứng minh tính chuyên nghiệp của nhân viên nhà hàng.

- Duy trì tốt tiến độ phục vụ theo yêu cầu của khách đảm bảo nhanh chóng và kịp thời.

- Xử lý được các tình huống có thể xảy ra trong thời gian phục vụ.

b. Tổ chức phục vụ một số bữa ăn trong nhà hàng

Phục vụ khách ăn theo thực đơn

Đối với các bữa ăn theo định suất, thực đơn đã được chuẩn bị từ trước vì vậy việc tổ chức phục vụ có những thuận lợi:

- + Việc chế biến và chuẩn bị phục vụ thường chủ động vì đã biết trước thực đơn.

- + Năng suất lao động cao, giá thành thấp vì chế biến và phục vụ đồng loạt.

- + Lãng phí nguyên liệu và rủi ro trong phục vụ ít vì phần lớn công tác chuẩn bị được thực hiện theo đơn đặt hàng trước của khách hàng.

Tổ chức phục vụ theo định suất đôi khi gặp phải những trở ngại làm phiền toái khi một số khách không hợp khẩu vị, thói quen ăn uống vì phải ăn theo thực đơn chung của cả đoàn. Tuy nhiên trường hợp này ít xảy ra và nếu có sự cố Nhà hàng có thể điều chỉnh theo yêu cầu cá biệt của khách.

Để tổ chức bữa ăn theo định suất một cách chu đáo, người điều hành giám sát cần:

- Nắm chắc thực đơn, danh mục đồ uống của từng bữa ăn.
- Nhớ quy trình phục vụ đối với từng loại thực đơn để duy trì trình tự phục vụ.
- Luôn quan sát tiến độ trên bàn ăn để phối hợp với bộ phận chế biến, bar cung cấp món ăn, đồ uống cho khách một cách kịp thời.
- Kiểm tra chất lượng món ăn và gia vị đi kèm trước khi mang phục vụ khách.
- Quan sát các thao tác của nhân viên để kịp thời điều chỉnh kỹ thuật phục vụ.
- Phát hiện các tình huống để chỉ dẫn nhân viên xử lý ngay hoặc trực tiếp xử lý thay nhân viên.
- Luôn nhắc nhở nhân viên duy trì việc chăm sóc khách hàng.

Phục vụ bữa ăn chọn món (Alacarte)

Hiện nay phục vụ ăn chọn món được ứng dụng rộng rãi tại các nhà hàng, khách sạn do có nhiều ưu điểm:

- + Khách được lựa chọn món ăn theo sở thích cá nhân và khả năng thanh toán của từng người.
- + Có thể phục vụ khách bất kỳ lúc nào trong ngày mà không cần đặt trước.
- + Có thể phục vụ khách lẻ hoặc khách đoàn tùy theo nhu cầu của khách.
- + Phát huy được khả năng sáng tạo, sự nhạy bén của nhân viên phục vụ.

Bên cạnh các lợi thế phục vụ theo thực đơn chọn món cũng gặp nhiều trở ngại nếu các nhà quản lý chưa có nhiều kinh nghiệm:

- + Khó đoán trước nhu cầu cụ thể hàng ngày của khách. Điều này dẫn đến sự bất cập trong việc chuẩn bị đón khách.
- + Khách thường phải chờ đợi vì nhà hàng không chủ động chế biến sẵn các món ăn.
- + Giá thành các món ăn thường cao hơn vì phần lớn món ăn được chế biến đơn lẻ, chi phí thường cao hơn so với chế biến đồng loạt.
- + Năng suất lao động thường không cao vì phần lớn phục vụ khách lẻ, khách đoàn ít người.

Để tổ chức phục vụ bữa ăn chọn món một cách hoàn chỉnh, người điều hành giám sát cần lưu ý các vấn đề sau:

Liên hệ với bộ phận chế biến và bar để biết được những món ăn, đồ uống sẵn có trong ngày, thông báo với nhân viên phục vụ chủ động trong việc tiếp nhận nhu cầu của khách.

- Kiểm tra công tác chuẩn bị của các bộ phận trước giờ phục vụ
- + Bộ phận chuẩn bị đồ uống
- + Bộ phận chuẩn bị gia vị cho các món ăn
- + Bộ phận chuẩn bị dụng cụ đặt bàn bổ sung
- + Bộ phận thu ngân: hoá đơn, tiền lẻ, bảng giá quy đổi ngoại tệ trong ngày...

- Quan sát số lượng, tần suất khách đến nhà hàng để điều chỉnh nhân lực kịp thời đón khách.

- Nhớ quy trình phục vụ ăn Alacarte để nhắc nhở nhân viên phục vụ khách chu đáo

- Phát hiện kịp thời và điều chỉnh những sai sót của nhân viên trong việc đón tiếp khách, ghi nhu cầu, điều chỉnh hoặc bổ sung dụng cụ ăn uống, và các thao tác phục vụ.

- Nhắc nhở nhân viên nhanh chóng thu dọn bàn khách ăn xong, đặt bàn mới để kịp thời phục vụ khách tiếp theo.

- Xử lý các tình huống trong ca phục vụ.

- Kiểm tra các hoá đơn trước khi thanh toán với khách.

- Cảm ơn, tiễn khách (nếu có thể).

* *Phục vụ ăn buffet*

Phục vụ ăn buffet là hình thức tổ chức để khách tự phục vụ các món ăn, đồ uống và thanh toán trọn gói cho bữa ăn. Buffet là hình thức phục vụ ăn uống được ưa chuộng trong những năm gần đây. So với các hình thức phục vụ khách buffet có các ưu điểm:

- Đối với khách hàng:

+ Được tự do lựa chọn các món ăn, đồ uống theo sở thích riêng

+ Thời gian ăn uống thường ngắn hơn do không phải chờ đợi phục vụ

- Đối với nhà hàng:

+ Giảm thiểu nhân lực trong thời gian phục vụ vì các thao tác phục vụ khách đã làm thay nhân viên

+ Hạn chế được sự quá tải trong phục vụ và thời gian cao điểm vì khách chủ động tự phục vụ, ít gây phiền hà đến nhân viên

Trong thực tế phục vụ ăn buffet được ứng dụng rộng rãi trong các nhà hàng, khách sạn:

Đối với nhà hàng trong khách sạn, buffet được áp dụng cho các trường hợp sau:

- Phục vụ ăn sáng cho khách lưu trú tại khách sạn theo hình thức thanh toán tiền phòng có bao ăn sáng

- Phục vụ các bữa ăn với hình thức thanh toán trọn gói bữa ăn theo mức giá quy định

- Phục vụ các bữa ăn trọn gói cho các đoàn khách, các hội nghị, hội thảo, tiệc buffet

Đối với nhà hàng độc lập. Buffet áp dụng chủ yếu phục vụ bữa ăn trọn gói theo mức giá cố định cho mọi đối tượng khách.

Tổ chức phục vụ bữa ăn buffet được thực hiện theo trình tự sau:

- Đón khách vào phòng ăn:

Việc đón khách vào phòng ăn do nhóm đón tiếp thực hiện, nội dung công việc đón khách: chào đón khách, tiếp nhận phiếu ăn (nếu cần) và mời khách vào phòng ăn.

- Phục vụ khách:

Khách vào phòng ăn sẽ tự lựa chọn dụng cụ ăn, lựa chọn món ăn và đồ uống theo sở thích. Để giúp khách thuận lợi cho việc tự phục vụ người điều hành giám sát cần lưu ý các yêu cầu sau:

+ Bài trí các món ăn theo trình tự

• Các món ăn khai vị nguội

• Các món ăn khai vị nóng

• Các món ăn chính

• Các món tráng miệng

• Đồ uống nóng

• Đồ uống lạnh

+ Dụng cụ ăn uống được sắp xếp gọn gàng ngay bên cạnh các món ăn, đồ uống tương ứng

+ Phân công nhân viên túc trực để hướng dẫn, giúp khách lấy thức ăn, đồ uống và thu dọn dụng cụ ngay sau khi khách đã dùng xong

+ Các món ăn nóng phải có dụng cụ hâm nóng chuyên dụng và có người phục vụ trực tiếp (nếu cần)

+ Quan sát, nắm được tiến độ bữa ăn để kịp thời bổ xung món ăn, đồ uống cho phù hợp

+ Kịp thời xử lý các tình huống phát sinh trong thời gian phục vụ khách

- Kết thúc phục vụ:

Phục vụ ăn buffet được kết thúc khi khách rời khỏi phòng ăn. Các công việc cần thực hiện trong giai đoạn này bao gồm:

+ Cảm ơn khách, hẹn gặp lại các lần phục vụ sau. Công việc này do bộ phận đón tiếp thực hiện

+ Kiểm tra, đối chiếu số lượng khách đã đến nhà hàng

+ Thu dọn dụng cụ phục vụ ăn uống

+ Vệ sinh phòng ăn

* *Phục vụ tiệc đứng*

Tiệc đứng là bữa ăn buffet đứng thịnh soạn và sang trọng. So với bữa ăn buffet thông thường tiệc đứng có những điểm khác biệt:

- Danh mục các món ăn, đồ uống, thực đơn đầy đủ hơn, đa dạng hơn

- Bài trí các bàn tiệc sang trọng hơn

- Phòng tiệc đứng được trang trí phong, tiêu đề bữa tiệc, hệ thống âm thanh, ánh sáng và có chương trình ca nhạc phục vụ khách

- Phục vụ tiệc đứng có nghi thức trọng thể hơn

Tổ chức phục vụ tiệc đứng được thực hiện theo trình tự sau:

- Đón tiếp khách

Việc đón tiếp khách vào phòng tiệc được thoả thuận từ trước giữa người đặt tiệc và nhà hàng. Khác với phục vụ buffet, việc đón tiếp khách được thực hiện trực tiếp của chủ tiệc hoặc đại diện chủ tiệc kết hợp với sự hỗ trợ đắc lực của bộ phận đón tiếp nhà hàng. Công việc đón tiếp khách được thực hiện như sau:

+ Chào khách tại khu vực cửa chính phòng tiệc

+ Tiếp nhận quà tặng, các lẵng hoa chúc mừng (nếu có)

+ Mời khách vào phòng tiệc

Trong thời gian đón khách vào phòng cần có chương trình văn nghệ chào mừng để gây sự hứng khởi cho bữa tiệc.

- Phục vụ khách:

Khi khách đã vào phòng tiệc tương đối đầy đủ chủ tiệc tuyên bố lý do bữa tiệc và chào mừng khách tới dự. Sau tuyên bố lý do và chào mừng khách, bộ phận phục vụ nhanh chóng toả ra các khu vực đã được phân công để mời rượu khách. Đây là thời điểm sôi động nhất của bữa tiệc vì vậy công tác tổ chức cần đặc biệt quan tâm lưu ý:

+ Các ly uống cần được chuẩn bị sẵn trên các khay

+ Phân công các khu vực phục vụ phải được phân định rõ ràng, cụ thể

+ Theo dõi sát sao, đôn đốc kịp thời để các bộ phận phục vụ hoạt động hài hoà, nhịp nhàng

+ Xử lý nhanh các tình huống phát sinh có thể xuất hiện

+ Thường xuyên liên hệ với đại diện của chủ tiệc (người đặt tiệc) để nắm bắt các nhu cầu mới phát sinh

Sau lần cung ly chúc mừng khách sẽ tự chọn cho mình các món ăn, bổ xung đồ uống theo sở thích. Nhiệm vụ tiếp theo của bộ phận phục vụ:

+ Tiếp thêm đồ uống theo nhu cầu của khách

+ Hướng dẫn và giúp khách lựa chọn món ăn theo sở thích

+ Phục vụ các món ăn nóng tại khu vực trung bày

+ Thu dụng cụ sau khi khách dùng xong món và chuyển về tuyến sau

+ Bổ sung các dụng cụ ăn mới (nếu cần)

+ Bổ sung thêm các món ăn (nếu cần)

+ Xử lý các nhu cầu phát sinh của khách (nếu có)

Thời gian phục vụ tiệc đứng thường không dài vì vậy các hoạt động phục vụ yêu cầu phải khẩn trương, nhanh chóng, đồng thời đảm bảo an toàn và chu đáo.

- Kết thúc phục vụ:

Tiệc đứng được kết thúc khi những vị khách cuối cùng rời khỏi phòng tiệc. Trong giai đoạn này nhiệm vụ của bộ phận phục vụ cần thực hiện:

+ Chào khách, cảm ơn và hẹn gặp lại các lần phục vụ sau. Công việc này được thực hiện ở khu vực cửa chính của phòng tiệc do bộ phận đón tiếp đảm nhiệm

+ Kiểm kê các loại đồ uống còn lại để báo cáo người đặt tiệc

+ Thu gom món ăn còn lại sau tiệc

+ Thu dọn dụng cụ và vệ sinh

+ Vệ sinh phòng tiệc

* Phục vụ tiệc ngồi Âu, á

Tiệc ngồi Âu, á là các bữa ăn theo định suất long trọng và thịnh soạn do một chủ nhân đứng ra tổ chức nhân một dịp nào đó để đạt được mục đích nhất định. So với các bữa ăn theo định suất, sự khác biệt của tiệc ngồi cụ thể:

- Sự thịnh soạn của bữa tiệc:

+ Về cấu trúc: Món ăn trong tiệc có đầy đủ thành phần theo cấu trúc của bữa ăn, đa dạng về nguồn nguyên liệu và phương pháp chế biến

Đồ uống được lựa chọn có đủ thành phần trong bữa ăn và thích hợp với các món ăn trong thực đơn

+ Về chất lượng: Phần lớn món ăn, đồ uống trong tiệc được lựa chọn đều độc đáo, đặc sắc có giá trị sử dụng cao

+ Về hình thức: Món ăn được chế biến cầu kỳ, trang trí đẹp, hấp dẫn và đạt yêu cầu thẩm mỹ cao

- Sự long trọng của bữa tiệc được thể hiện qua các tiêu chí sau:

+ Công việc chuẩn bị phục vụ chu đáo, cầu kỳ hơn các bữa ăn thường. Dụng cụ đặt bàn đồng bộ, đồ vải phải mới, là phẳng và hồ cứng. khăn ăn gấp hoa, trang trí hoa tươi trên bàn tiệc, có các dụng cụ mời món ăn đặt sẵn trên bàn (với tiệc á), phòng tiệc được trang trí đẹp, các hệ thống âm thanh, ánh sáng đầy đủ, hoạt động tốt

+ Thành phần dự tiệc: có chủ tiệc và khách mời tham dự

+ Nghi thức đón tiếp và phục vụ:

Chủ tiệc: đón khách, tuyên bố lý do

Khách mời: chúc mừng chủ tiệc

Người phục vụ: phục vụ theo trình tự ngôi thứ tại bàn tiệc

- Mục đích và ý nghĩa của tiệc:

Mỗi bữa tiệc đều được tổ chức tại một thời điểm nhất định gắn liền với ý nghĩa của việc tổ chức tiệc

Để đảm bảo phục vụ bữa tiệc ngòai được chu đáo, lịch sự và đảm bảo các yêu cầu mà chủ tiệc đã dự kiến, người tổ chức tiệc phải triển khai tốt chương trình phục vụ đã được thoả thuận giữa nhà hàng và khách đặt tiệc. Công việc tổ chức phục vụ tiệc ngòai Âu, á được thực hiện theo các trình tự sau:

Đón khách dự tiệc:

Việc đón khách được thực hiện bởi chủ tiệc và các cộng sự, có sự hỗ trợ đắc lực của nhóm nhân viên đón tiếp trong nhà hàng

Đối với các bữa tiệc thông thường việc đón tiếp khách được thực hiện tại khu vực cửa chính của phòng tiệc. Việc đón tiếp khách của các tiệc ngoại giao được thực hiện ở phòng khánh tiết bên cạnh phòng tiệc. Tại đây chủ tiệc đón các vị khách quan trọng (VIP), mời đồ uống ban đầu (welcome drink) hoặc rượu khai vị trong thời gian chờ đợi khách đến dự tiệc. Đến giờ khai mạc chủ tiệc mời khách dự tiệc tại phòng tiệc chính

Phục vụ tiệc:

Khi khách đã tề tựu đông đủ trong phòng tiệc, chủ tiệc tuyên bố lý do và chào mừng khách tới dự. Thời điểm này nhân viên phục vụ nhanh chóng mời

rượu chủ tiệc và khách tham dự. Trình tự mời như sau:

- + Khách chính
- + Chủ tiệc
- + Khách tham dự theo thứ tự ngôi thứ (nếu có)

Khi chủ tiệc có đến các bàn khách chúc rượu nhân viên phục vụ phải kịp thời theo sau để tiếp thêm rượu cho chủ tiệc và khách được mời cụng ly. Sau lần mời rượu đầu tiên nhân viên phục vụ các món ăn theo trình tự của thực đơn trong bữa tiệc. Quy trình phục vụ tiệc ngồi giống quy trình phục vụ bữa ăn theo định suất. Tuy nhiên một số lưu ý cần phải được duy trì để đảm bảo nghi thức của tiệc:

- + Mời các món ăn đồ uống mới phải theo trình tự ngôi thứ trong tiệc: khách chính, chủ tiệc tiếp theo là khách tham dự khác

- + Tiếp thêm đồ uống, món ăn cho khách không cần trình tự ngôi thứ nhưng phải theo trình tự món ăn, đồ uống và tiến độ của bữa ăn cũng như nhu cầu cụ thể của từng khách

- + Thu dọn dụng cụ thực hiện theo đúng kỹ thuật không gây cản trở cho khách

- + Nhân viên phục vụ tại các dãy bàn được phân công không rời khu vực bàn tiệc để kịp thời đáp ứng các nhu cầu của khách đồng thời xử lý các tình huống mới phát sinh

- + Nhân viên phụ việc cần quan sát và kịp thời hỗ trợ nhân viên phục vụ

Kết thúc phục vụ:

Tiệc được kết thúc khi các công việc phục vụ đã được hoàn tất. Nhiệm vụ của bộ phận phục vụ trong giai đoạn này là:

- + Lắng nghe các ý kiến đóng góp của khách
- + Cảm ơn, tiễn khách
- + Kiểm kê, đối chiếu hàng hoá còn lại để báo cáo đại diện chủ tiệc
- + Thu gom các món ăn đồ uống còn lại
- + Thu dọn và vệ sinh dụng cụ, vệ sinh phòng ăn

6.2.4.4. Thanh toán, tiễn khách

Đây là giai đoạn cuối cùng trong quy trình phục vụ. Để thực hiện tốt nhiệm vụ trong giai đoạn này, người phục vụ cần phải:

- + Kiên trì và lịch sự khi tiếp xúc với khách.
- + Nắm được các phương thức thanh toán.
- + Tính toán nhanh, chính xác.

- + Có kỹ năng giao tiếp tốt, giao tiếp được bằng ngoại ngữ.
- + Xử lý nhanh các tình huống để tăng cường khả năng quay vòng chỗ ngồi của phòng ăn.

Trong quá trình phục vụ khách có thể có những cảm nhận khác nhau về nhà hàng, họ thường có những đóng góp nhất định có tính chất xây dựng. Nhiệm vụ của nhân viên tiếp khách là cố gắng thu nhận được những đánh giá khách quan về chất lượng phục vụ của nhà hàng. Những lời khen, động viên của khách cần được đáp trả một cách lễ phép, lịch sự. Đối với những góp ý phê bình của khách người phục vụ phải tiếp thu với thái độ chân thành và cầu thị, coi những đóng góp này là bài học cần thiết để rút kinh nghiệm cho các lần phục vụ sau.

6.2.4.5. Các hoạt động sau phục vụ

Công việc tiếp theo của bộ phận phục vụ sau khi khách đã rời nhà hàng là thu dọn phòng ăn, cất trữ tài sản và rút kinh nghiệm sau khi phục vụ.

** Thu dọn phòng ăn:*

Thu dọn phòng ăn một cách nhanh chóng, đảm bảo an toàn, vệ sinh người quản lý nhà hàng cần hướng dẫn, rèn luyện nhân viên phục vụ quy trình, kỹ thuật thu dọn các dụng cụ, trang thiết bị một cách tỉ mỉ. Trình tự thu dọn phòng ăn tại các nhà hàng hiện nay như sau:

- Kiểm tra sơ bộ phòng ăn xem có tài sản, tư trang khách bỏ quên không.
- Kéo rèm, mở cửa sổ để làm sạch không khí trong phòng ăn.
- Thu gom thức ăn còn lại trên bàn theo từng loại để tận dụng (chăn nuôi hoặc tái sử dụng nếu có thể) đồng thời giúp cho việc thu dọn nhanh hơn.
- Thu dọn dụng cụ đặt trên bàn theo nguyên tắc:
 - + Đồ dễ vỡ, dễ hỏng thu trước.
 - + Đồ gãy vỡ nhiều cần lưu ý khi thu dọn.
 - + Dụng cụ được thu và sắp xếp theo từng loại để dễ vệ sinh và kiểm đếm.
- Vận chuyển dụng cụ đến khu vực rửa vệ sinh. Riêng đồ vải chuyển đến bộ phận giặt là.
- Lau sạch các loại đồ gỗ (bàn, ghế) đồng thời thu gom lại để giải phóng diện tích nền nhà ăn.
- Vệ sinh nền (hút bụi hoặc lau tùy theo đặc điểm của nền).
- Kéo rèm, đóng cửa sổ.
- Kê xếp lại bàn, ghế theo sơ đồ và yêu cầu của các lần phục vụ sau.

** Vệ sinh dụng cụ:*

Đối với các nhà hàng có quy mô lớn lượng khách phục vụ nhiều, việc vệ sinh dụng cụ được thực hiện bằng các máy chuyên dùng: máy rửa bát đĩa, máy đánh bóng dụng cụ... Để sử dụng có hiệu quả các thiết bị này, nhân viên phải được học cách sử dụng, vệ sinh và bảo quản từng loại máy.

Những nhà hàng có quy mô vừa và nhỏ không có điều kiện để trang bị máy chuyên dùng, vệ sinh dụng cụ thường được thực hiện theo phương pháp thủ công. Tuy nhiên để việc vệ sinh được nhanh chóng, đảm bảo an toàn và đáp ứng được tiêu chuẩn vệ sinh dụng cụ các nhà hàng thường hướng dẫn cho nhân viên các quy trình và kỹ thuật vệ sinh dụng cụ hợp lý với điều kiện cơ sở vật chất kỹ thuật hiện có.

- Quy trình rửa dụng cụ ăn uống và phục vụ bao gồm:

+ Pha hoá chất tẩy rửa

+ Ngâm dụng cụ trong nước tẩy

+ Cọ rửa sơ bộ

+ Cọ rửa sạch sẽ

- Kỹ thuật lau dụng cụ ăn uống gồm có:

+ Kỹ thuật lau đồ kim loại

+ Kỹ thuật lau đồ sành sứ

+ Kỹ thuật lau đồ thủy tinh

Dụng cụ sau khi được vệ sinh, lau chùi sạch sẽ cần kiểm đếm và mang cất trữ.

* *Cất trữ tài sản:*

Để cất trữ tài sản phục vụ ăn uống, các nhà hàng thường thiết kế kho tài sản với các giá kê và các tủ phụ trợ đặt tại từng phòng ăn. Mỗi khu vực cất trữ có tính năng, công dụng riêng phù hợp với sự dự định sử dụng trong quá trình phục vụ.

- Tủ phụ trợ (side board):

Tủ phụ trợ được thiết kế và lắp đặt riêng cho từng phòng ăn. Trường hợp có nhiều phòng ăn nhỏ trong một khu vực có thể sử dụng một tủ phụ trợ chung. Tủ phụ trợ là nơi cất trữ dụng cụ cho một hoặc một nhóm phòng ăn. Tác dụng chính của tủ phụ trợ là cung cấp các dụng cụ đặt bàn cho các khách ăn lẻ hoặc nhóm khách ít người đồng thời bổ xung dụng cụ cần thiết cho khách trong quá trình phục vụ. Tủ phụ trợ chứa đựng số lượng dụng cụ không nhiều nhưng phải đầy đủ các loại cần thiết cho việc đặt bàn. Tủ được thiết kế gọn gàng, độ cao vừa phải, có các ngăn chứa cho từng loại dụng cụ riêng biệt thuận tiện cho nhân viên dễ thấy và dễ lấy khi phục vụ.

- Kho tài sản (Pantry)

Kho tài sản của bộ phận phục vụ được thiết kế gần khu rửa dụng cụ và bàn chờ tiếp nhận thức ăn từ khu vực chế biến. Đây là tổng kho tài sản ăn uống của nhà hàng vì vậy phải được thiết kế tử rộng, có độ thông thoáng thích hợp. Kho được trang bị các giá kê nhiều tầng, thoáng có tác dụng cất trữ phần lớn các loại dụng cụ cho các bữa ăn, đồng thời hong khô dụng cụ sau khi rửa. Để cất trữ dụng cụ đạt hiệu quả và đảm bảo an toàn việc sắp xếp dụng cụ phải tuân theo nguyên tắc và yêu cầu kỹ thuật. Các nhà hàng kinh doanh có kinh nghiệm thường có kế hoạch hướng dẫn nhân viên bảo quản và cất trữ tài sản trong giai đoạn học việc.

** Rút kinh nghiệm sau phục vụ:*

Trong kinh doanh ăn uống rút kinh nghiệm sau phục vụ là hình thức tự rèn luyện thiết thực và có hiệu quả nhằm nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Thường xuyên rút kinh nghiệm sẽ tạo ra thói quen tích cực trong việc phê bình và tự phê bình, để hạn chế khiếm khuyết hoàn thiện bản thân và tăng cường sự hiểu biết lẫn nhau. Trong thực tế có nhiều hình thức rút kinh nghiệm sau phục vụ: rút kinh nghiệm thường xuyên, rút kinh nghiệm đột xuất và rút kinh nghiệm định kỳ.

Thường xuyên rút kinh nghiệm là hình thức thường gặp nhất tại các nhà hàng. Công việc này được thực hiện ngay sau khi ca phục vụ kết thúc với các hình thức đơn giản, nhẹ nhàng: mọi người trao đổi, nhắc nhở, góp ý lẫn nhau sau các tình huống vừa giải quyết. Cách làm này đơn giản, nhẹ nhàng, tình cảm và luôn giữ được sự đoàn kết gắn bó và thông cảm lẫn nhau.

Rút kinh nghiệm đột xuất là hình thức sinh hoạt nghiệp vụ bất thường, không theo lịch trình định sẵn. Việc làm này có thể gặp khi có những tình huống có vấn đề dẫn đến sự phản ứng, sự khiếu nại hoặc sự phàn nàn của khách ở mức độ cần thiết phải họp nội bộ để rút kinh nghiệm chấn chỉnh ngay. Các tình huống này ít gặp, tuy nhiên người quản lý bộ phận có trách nhiệm khi cần cũng phải triển khai kịp thời để giữ nghiêm quy chế hoạt động của nhà hàng.

Rút kinh nghiệm định kỳ được tiến hành hàng tháng qua các cuộc họp tổ, nhóm phục vụ. Nội dung chính xác cuộc họp thường là tổng kết các hoạt động của tháng trước, xem xét lại những việc đã làm được, chưa làm được và tìm rõ nguyên nhân. Bên cạnh đó thống nhất những nội dung kế hoạch của tháng tiếp theo, các giải pháp thực hiện kế hoạch. Một trong những nội dung không thể bỏ qua đối với công tác quản lý nhà hàng đó là rút kinh nghiệm về công tác nghiệp vụ. Duy trì rút kinh nghiệm trong các cuộc họp định kỳ với hoạt động kinh doanh ăn uống là nhu cầu tất yếu đảm bảo nâng cao chất lượng phục vụ.

Câu hỏi ôn tập chương 4

1. Trình bày các điều kiện, các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động tổ chức kinh doanh nhà hàng.

2. Cho biết những nội dung cơ bản của hoạt động tổ chức kinh doanh nhà hàng.
3. Trình bày sự hiểu biết về thực đơn, cách xây dựng thực đơn.
4. Trình bày về sự hiểu biết về quá trình tổ chức chế biến trong nhà hàng.
5. Phân tích các bước của quá trình phục vụ tại nhà hàng.

CHƯƠNG 5

TÀI CHÍNH TRONG KINH DOANH NHÀ HÀNG

Giới thiệu

- Khái quát về kinh doanh nhà hàng
- Tổ chức bộ máy nhà hàng
- Quản trị kinh doanh nhà hàng

Mục tiêu

Sau khi học xong chương 5, người học phải:

- *Trình bày được các kiến thức khái quát về quản trị tài chính trong nhà hàng*
- *Trình bày được các kiến thức vốn và nguồn vốn trong nhà hàng*
- *Trình bày được các kiến thức về chi phí, doanh thu, lợi nhuận trong kinh doanh nhà hàng*

5.1. Khái quát về tài chính trong kinh doanh nhà hàng

5.1.1. Khái niệm tài chính trong kinh doanh nhà hàng

Tài chính doanh nghiệp là một khâu của hệ thống tài chính trong nền kinh tế, là một phạm trù kinh tế khách quan gắn liền với sự ra đời của nền kinh tế hàng hoá. Nhà hàng có thể xem là một doanh nghiệp cụ thể (ngay cả khi nó có quy mô nhỏ, hoặc nó chỉ là một bộ phận trong một khách sạn hoặc một công ty du lịch nào đó). Như vậy tài chính trong nhà hàng cũng thuộc tài chính doanh nghiệp là một bộ phận trong hệ thống tài chính của nền kinh tế.

Để tiến hành hoạt động kinh doanh, các nhà hàng cần phải có một lượng vốn tiền tệ tối thiểu nhất định. Quá trình hoạt động kinh doanh từ góc độ tài chính cũng chính là quá trình phân phối để tạo lập hoặc sử dụng các quỹ tiền tệ của nhà hàng nhằm thực hiện các mục tiêu của hoạt động kinh doanh. Trong quá trình đó luôn diễn ra sự vận động và chuyển hoá liên tục các nguồn tài chính (các quỹ tiền tệ), tạo ra các luồng chuyển dịch giá trị mà biểu hiện của nó là các luồng tiền tệ đi vào hoặc đi ra khỏi chu kỳ kinh doanh của các nhà hàng.

Như vậy tài chính trong kinh doanh nhà hàng có thể được hiểu là: ***Toàn bộ các mối quan hệ, các hoạt động gắn với việc tạo lập và sử dụng các quỹ tiền tệ của nhà hàng trong quá trình kinh doanh của nhà hàng.***

5.1.2. Các mối quan hệ tài chính trong nhà hàng

Gắn liền với quá trình phân phối dưới hình thức giá trị để tạo lập hoặc sử dụng các quỹ tiền tệ của nhà hàng là các mối quan hệ tài chính, phản ánh bản chất của tài chính trong kinh doanh nhà hàng.

Trong nhà hàng, có các quan hệ tài chính sau:

- Quan hệ giữa nhà hàng với Nhà nước, được thể hiện qua việc Nhà nước cấp vốn cho các nhà hàng hoạt động (đối với các nhà hàng thuộc sở hữu nhà nước), và nhà hàng thực hiện các nghĩa vụ tài chính đối với Nhà nước như nộp các khoản thuế, lệ phí... vào ngân sách Nhà nước.

- Quan hệ giữa nhà hàng với các chủ thể kinh tế khác trong đó có nhà hàng như quan hệ về thanh toán trong việc vay hoặc cho vay vốn, đầu tư vốn; Mua và bán tài sản, vật tư hàng hoá và các dịch vụ khác.

- Quan hệ trong nội bộ nhà hàng, được thể hiện trong việc nhà hàng thanh toán tiền lương, tiền công và thực hiện các khoản tiền thưởng, tiền phạt đối với người lao động trong nhà hàng. Quan hệ thanh toán giữa các bộ phận trong nhà hàng, trong việc phân chia lợi nhuận sau thuế của nhà hàng, việc phân chia lợi tức cho các cổ đông (đối với nhà hàng cổ phần), và trong việc hình thành các loại quỹ khác của nhà hàng...

5.2. Vốn kinh doanh

5.2.1. Các loại nguồn vốn

5.2.1.1. Cơ cấu nguồn vốn của nhà hàng và các nhân tố ảnh hưởng

Khi xét từ góc độ quyền sở hữu thì vốn kinh doanh của nhà hàng được hình thành từ hai nguồn: nguồn vốn chủ sở hữu và các khoản nợ phải trả.

Nguồn vốn chủ sở hữu là số vốn thuộc sở hữu của nhà hàng. Khi nhà hàng mới thành lập thì vốn chủ sở hữu do các thành viên đóng góp và hình thành nên vốn điều lệ. Khi nhà hàng đi vào kinh doanh ngoài vốn điều lệ còn có một số nguồn vốn khác cũng thuộc nguồn chủ sở hữu như: lợi nhuận không chia, quỹ đầu tư phát triển, quỹ dự phòng tài chính...

Các khoản nợ phải trả của nhà hàng bao gồm các khoản vay (vay ngắn hạn, vay dài hạn), các khoản phải thanh toán cho người lao động, phải nộp ngân sách, phải trả nhà cung ứng và một số khoản phải trả, phải nộp khác.

Thành phần và tỉ trọng từng nguồn vốn so với tổng nguồn vốn tại một thời điểm được gọi là cơ cấu nguồn vốn. Trong cơ cấu nguồn vốn người ta đặc biệt chú ý đến tỷ trọng giữa các nguồn vốn với tổng nguồn vốn

$$\text{Hệ số nợ} = \text{Nợ phải trả} / \text{Tổng nguồn vốn}$$

$$\text{Hệ số vốn chủ sở hữu} = \text{Nguồn vốn chủ sở hữu} / \text{Tổng nguồn vốn}$$

Việc phân tích cơ cấu nguồn vốn khá phức tạp, trong phạm vi của tài liệu này không đi sâu vào vấn đề này mà chỉ xem xét về hệ số nợ. Hệ số nợ còn được gọi là đòn bẩy tài chính, nó phản ánh trong một đồng vốn kinh doanh của nhà hàng đang sử dụng có mấy đồng được hình thành từ các khoản nợ.

Khi hệ số nợ càng lớn thì chủ sở hữu càng có lợi vì khi đó chủ sở hữu phải đóng góp một lượng vốn ít nhưng được sử dụng một lượng tài sản lớn. Đặc biệt khi nhà hàng tạo ra lợi nhuận trên các khoản nợ lớn hơn so với số tiền lãi phải trả thì phần lợi nhuận dành cho chủ sở hữu sẽ gia tăng rất nhanh. Tuy nhiên “đòn bẩy tài chính” thường được ví như “con dao hai lưỡi” nếu lợi nhuận sinh ra không đủ lớn để bù đắp chi phí tiền lãi vay nợ phải trả, thì lợi nhuận của chủ sở hữu sẽ giảm sút, thậm chí không còn vì phải dùng để bù đắp sự thiếu hụt của lãi vay phải trả.

Việc lựa chọn cơ cấu nguồn vốn (hệ số nợ cao hay thấp) sẽ tăng (hoặc giảm) tính rủi ro, mạo hiểm của doanh nghiệp. Trong kinh doanh nhà hàng tùy thuộc vào những điều kiện cụ thể mà người chủ cần lựa chọn một cơ cấu nguồn vốn hợp lý.

5.2.1.2. Các nhân tố ảnh hưởng tới cơ cấu nguồn vốn của nhà hàng

Trong thực tế cơ cấu nguồn vốn của nhà hàng thường khác các lĩnh vực kinh doanh khác, và ngay cả trong lĩnh vực kinh doanh nhà hàng cơ cấu nguồn vốn của các nhà hàng cụ thể cũng có thể khác nhau, nó phụ thuộc vào một số nhân tố như:

- Sự ổn định của doanh thu và lợi nhuận.

- Cơ cấu tài sản
- Đặc điểm kinh tế kỹ thuật của ngành kinh doanh nhà hàng
- Doanh lợi vốn và lãi suất huy động
- Mức độ chấp nhận rủi ro của chủ nhà hàng
- Thái độ của người cho vay

5.1.2.3. Chi phí sử dụng vốn

Nhà hàng có thể coi là một pháp nhân kinh tế, để kinh doanh cần có một lượng vốn nhất định. Lượng vốn này được hình thành từ nhiều nguồn vốn khác nhau như: vay ngân hàng, phát hành trái phiếu, tín phiếu, vốn góp... Để sử dụng các nguồn vốn này nhà hàng cần phải trả cho chủ sở hữu của các nguồn vốn đó một giá trị nhất định, đó là giá của việc sử dụng vốn hay còn được gọi là chi phí sử dụng vốn.

Trong phạm vi nghiên cứu của tài liệu này không đi sâu vào phân tích chi phí sử dụng vốn một cách chi tiết (đọc giả có thể tìm hiểu vấn đề này qua các tài liệu liên quan đến tài chính doanh nghiệp). Điều cần quan tâm trong việc quản trị tài chính trong kinh doanh nhà hàng là phải tính đến chi phí sử dụng các nguồn vốn như:

- Chi phí cho vốn vay chính là tiền lãi, và các chi phí khác để được vay tiền (nếu có).
- Chi phí cho nguồn vốn huy động từ các cổ đông chính là nguồn lợi tức phải trả cho các cổ đông.
- Chi phí cho nguồn lợi nhuận trích lại chính là khoản chi phí cơ hội mà nếu khoản lợi nhuận này được chia thì người sở hữu có thể đầu tư và thu được lợi nhuận trên thị trường (thông thường tính tối thiểu cũng phải bằng lãi suất tiền gửi ngân hàng)...

Trong quản trị nguồn vốn cần phải lượng hoá chi phí sử dụng vốn của tất cả các nguồn vốn để có sự tính toán điều chỉnh hợp lý trong kinh doanh.

5.1.2.3. Tài sản cố định và vốn cố định của nhà hàng

- Tài sản cố định

Trong thực tế người ta thường coi một tư liệu lao động là tài sản cố định khi nó phải đồng thời thoả mãn hai tiêu chuẩn cơ bản (các tiêu chuẩn này được quy định riêng với từng nước và có thể được điều chỉnh để phù hợp với từng thời kỳ):

- Một là có thời gian sử dụng dài, (trên 1 năm)
- Hai là phải đạt giá trị tối thiểu ở một mức quy định (10 triệu đồng Việt Nam)

Tuy nhiên xét về mặt bản chất kinh tế, có thể định nghĩa:

Tài sản cố định của nhà hàng là những tư liệu lao động chủ yếu có giá trị lớn tham gia vào nhiều chu kỳ sản xuất kinh doanh, giá trị của nó được chuyển dịch từng phần vào giá trị sản phẩm, dịch vụ của nhà hàng.

Có nhiều cách phân loại tài sản cố định như: theo hình thái biểu hiện, theo mục đích sử dụng, theo công dụng kinh tế, theo tình hình sử dụng... Trong kinh doanh nhà hàng người ta thường lựa chọn cách phân loại theo công dụng kinh tế, như:

- Nhà cửa, vật kiến trúc của nhà hàng: nhà bếp, nhà hàng, quầy bar, hàng rào, nhà kho, hầm chứa, tháp nước, nhà làm việc hành chính...

- Máy móc, thiết bị: Là toàn bộ máy móc thiết bị dùng trong hoạt động kinh doanh của nhà hàng như: tủ lạnh, tủ đá, bếp, máy bảo quản, ti vi, hệ thống âm thanh, hệ thống phòng cháy, chữa cháy, điều hoà nhiệt độ, thông gió...

- Phương tiện vận tải, thiết bị truyền dẫn: Ô tô, hệ thống điện, hệ thống thông tin, hệ thống nước, khí đốt...

- Thiết bị dụng cụ quản lý trong nhà hàng: như máy vi tính, thiết bị điện tử, thiết bị, dụng cụ đo lường, kiểm tra chất lượng...

- Hệ thống sân vườn, bãi đậu xe (nhà xe)...

- Các loại tài sản cố định khác: là toàn bộ những loại tài sản cố định khác chưa liệt kê vào 5 loại tài sản cố định nói trên.

- Vốn cố định của nhà hàng

Trong điều kiện nền kinh tế thị trường, việc mua sắm, xây dựng hay lắp đặt các tài sản cố định của nhà hàng đều phải thanh toán, chi trả bằng tiền. Số vốn đầu tư ứng trước để mua sắm, xây dựng hay lắp đặt các tài sản cố định được gọi là vốn cố định của nhà hàng. Vốn cố định của nhà hàng còn được gọi là vốn đầu tư ứng trước, vì số vốn này nếu được sử dụng có hiệu quả sẽ không mất đi, nhà hàng sẽ thu hồi lại trong quá trình kinh doanh. Như vậy có thể nêu khái niệm về vốn cố định của nhà hàng như sau:

Vốn cố định của nhà hàng là một bộ phận của vốn đầu tư ứng trước về tài sản cố định mà đặc điểm của nó là luân chuyển dần dần từng phần trong nhiều chu kỳ sản xuất kinh doanh và hoàn thành một vòng tuần hoàn khi tài sản cố định hết thời gian sử dụng.

Vốn cố định của nhà hàng sẽ quyết định quy mô của tài sản cố định, ảnh hưởng đến cơ sở vật chất kỹ thuật, loại hình kinh doanh, đối tượng khách, chất lượng sản phẩm dịch vụ của nhà hàng. Có thể khái quát những nét đặc thù về sự vận động của vốn cố định trong quá trình kinh doanh của nhà hàng như sau:

- Một là: Vốn cố định tham gia vào nhiều chu kỳ sản xuất, kinh doanh.

- Hai là: Vốn cố định được luân chuyển dần dần từng phần trong chu kỳ sản xuất, kinh doanh. Do đó một bộ phận vốn cố định được luân chuyển và cấu thành nên chi phí sản xuất (dưới hình thức chi phí khấu hao) tương ứng với phần giá trị hao mòn của tài sản cố định.

- Ba là: Sau nhiều chu kỳ sản xuất, kinh doanh vốn cố định mới hoàn thành một vòng luân chuyển.

5.1.2.4. Khấu hao tài sản cố định trong nhà hàng

Trong quá trình sử dụng, do chịu ảnh hưởng của nhiều nguyên nhân khác nhau tài sản cố định của nhà hàng bị hao mòn dần (giá trị của nó giảm dần).

Để bù đắp giá trị tài sản cố định bị hao mòn trong quá trình kinh doanh nhà hàng, cần phải chuyển dịch dần phần giá trị hao mòn vào giá trị sản phẩm của nhà hàng, công việc này được gọi là khấu hao tài sản cố định trong nhà hàng. Như vậy khấu hao tài sản cố định trong nhà hàng là việc chuyển dịch phần giá trị hao mòn của tài sản cố định trong quá trình sử dụng vào giá trị sản phẩm của nhà hàng.

Khi sản phẩm được tiêu thụ, số tiền khấu hao được tích lũy lại hình thành quỹ khấu hao tài sản cố định. Quỹ khấu hao tài sản cố định là nguồn tài chính quan trọng để tái sản xuất giản đơn và tái sản xuất mở rộng tài sản cố định của nhà hàng. Trên thực tế khi chưa có nhu cầu mua sắm, nhà hàng có thể sử dụng linh hoạt quỹ này để đáp ứng các nhu cầu vốn kinh doanh.

Về việc tính khấu hao tài sản cố định trong các doanh nghiệp có nhiều phương pháp khác nhau như: Phương pháp tính khấu hao bình quân, khấu hao giảm dần, khấu hao kết hợp... Trong kinh doanh nhà hàng các phương pháp này được sử dụng tùy thuộc vào yêu cầu thực tế của từng cơ sở.

- Phương pháp tính khấu hao bình quân:

$$(9.1) \quad M_{kh} = GT_{kh} / T$$

Trong đó:

M_{kh} là mức khấu hao bình quân cho một khoảng thời gian nào đó (năm, quý, tháng)

GT_{kh} là giá trị khấu hao được tính = Nguyên giá tài sản cố định – giá trị tài sản cố định khi thanh lý + chi phí thanh lý

T là thời gian khấu hao (số năm, số tháng) khấu hao.

Tỉ lệ khấu hao được tính:

$$K_{kh} = (M_{kh} \cdot GT_{kh}) \times 100\%$$

Trong thực tế kinh doanh nhà hàng phương pháp khấu hao bình quân có thể được sử dụng với những sự biến đổi nhất định cho phù hợp với đặc thù của ngành. Như:

- Có thể tính khấu hao theo số sản phẩm (như suất ăn, mâm...) dự tính trong một khoảng thời gian nào đó.

- Tỷ lệ khấu hao theo công thức trên là trong điều kiện bình thường. Trong thực tế nếu điều kiện kinh doanh có những thay đổi tỷ lệ này có thể thay đổi cho phù hợp.

- Trong kinh doanh nhà hàng có nhiều loại tài sản cố định khác nhau, vì thế người ta có thể tính tỉ lệ khấu hao bình quân tổng hợp của toàn bộ tài sản cố định trong nhà hàng theo công thức:

T_{khtb}	=	$\sum f_i \cdot k_i$
------------	---	----------------------

(9.3)

Trong đó:

K_{khtb} là tỉ lệ khấu hao bình quân,

f_i là tỉ trọng giá trị tài sản cố định ở mỗi nhóm,

k_i là tỷ lệ khấu hao cá biệt ở nhóm i

Phương pháp khấu hao bình quân dễ tính toán, tạo điều kiện ổn định cho giá thành sản phẩm. Tuy nhiên nó không phản ánh được mức hao mòn thực tế của tài sản cố định, khả năng thu hồi vốn đầu tư chậm, không tính đến hao mòn vô hình (do sự phát triển của khoa học kỹ thuật, công nghệ...)

- *Phương pháp khấu hao số dư giảm dần:*

Thực chất của phương pháp này là số tiền khấu hao hàng năm được tính bằng cách lấy giá trị còn lại của tài sản cố định theo thời hạn sử dụng nhân với tỉ lệ khấu hao không đổi. Như vậy mức và tỉ lệ khấu hao sẽ giảm dần. Mức khấu hao hàng năm được tính theo công thức:

M_{KHi}	=	$K_{KH} \cdot GT_{CDi}$
-----------	---	-------------------------

Trong đó:

M_{KHi} là mức khấu hao năm thứ i

K_{KH} là tỉ lệ khấu hao hàng năm theo phương pháp số dư

GT_{CDi} là giá trị tài sản cố định còn lại ở năm thứ i

Việc lựa chọn tỉ lệ khấu hao tùy thuộc vào nhiều nhân tố, trong đó quan trọng nhất là thời gian sử dụng tài sản cố định. Khi xác định được thời gian sử

dụng các chuyên gia tài chính sẽ đưa ra tỉ lệ khấu hao hợp lý.

- *Phương pháp khấu hao theo tổng số thứ tự năm sử dụng*

Theo phương pháp này số tiền khấu hao hàng năm được tính bằng cách nhân giá trị cần khấu hao với tỷ lệ khấu hao giảm dần theo từng năm.

$$M_{KHi} = K_{KHi} \cdot GT_{kh}$$

Trong đó:

M_{KHi} là mức khấu hao năm thứ i

K_{KHi} là tỉ lệ khấu hao năm thứ i

GT_{kh} là giá trị khấu hao được tính = Nguyên giá tài sản cố định – giá trị tài sản cố định khi thanh lý + chi phí thanh lý

Công thức tính tỉ lệ khấu hao:

$$K_{KHi} = 2 (T - t + 1) / T(T+1)$$

Trong đó:

K_{KHi} là tỉ lệ khấu hao năm thứ i

T : thời gian dự kiến sử dụng tài sản cố định

t : thứ tự năm cần tính tỷ lệ khấu hao

Các phương pháp khấu hao giảm dần có ưu điểm là phản ánh chính xác hơn mức hao mòn tài sản cố định vào giá trị sản phẩm, nhanh thu hồi vốn đầu tư mua tài sản cố định, hạn chế các ảnh hưởng của hao mòn vô hình. Tuy nhiên tính toán phức tạp hơn, khó cho việc lập kế hoạch.

- *Phương pháp khấu hao kết hợp*

Để khắc phục những nhược điểm của các phương pháp tính khấu hao nói trên. Người ta thường sử dụng kết hợp cả phương pháp khấu hao bình quân và phương pháp khấu hao giảm dần. Đặc điểm của phương pháp này là trong thời gian đầu sử dụng tài sản cố định người ta sử dụng phương pháp khấu hao giảm dần, còn những năm cuối thì thực hiện phương pháp khấu hao bình quân.

Để đánh giá được hoạt động kinh doanh của một khách sạn thông qua các kết quả đạt được hay phân tích đánh giá hiệu quả kinh doanh của khách sạn trong một khoảng thời gian nhất định, các nhà quản lý khách sạn cần căn cứ vào các số liệu được tổng hợp hàng ngày của các bộ phận chuyển lên phản ánh tình hình kinh doanh của các dịch vụ như số liệu từ dịch vụ buồng ngủ, dịch vụ ăn uống, dịch vụ hội nghị,... Các số liệu được tổng hợp theo từng bộ phận,

từng đơn vị thời gian như ngày, tháng, quý, năm (được gọi là một kỳ)... tùy theo mục đích nghiên cứu và được sắp xếp theo các nhóm chỉ tiêu như sau.

5.2.2. Huy động vốn trong kinh doanh nhà hàng

5.2.2.1. Bảo toàn vốn cố định

Quản trị vốn cố định là một nội dung quan trọng trong quản trị tài chính của nhà hàng. Điều đó không chỉ ở chỗ vốn cố định thường chiếm một tỷ trọng lớn trong tổng số vốn kinh doanh của nhà hàng, có ý nghĩa quyết định tới năng lực kinh doanh của nhà hàng mà còn do việc sử dụng vốn cố định thường gắn liền với hoạt động đầu tư dài hạn, thu hồi vốn chậm, dễ gặp rủi ro.

Trong các nhà hàng quản trị vốn kinh doanh nói chung và quản trị vốn cố định nói riêng bao gồm nhiều nội dung cụ thể có liên quan mật thiết với nhau. Nhưng có thể khái quát thành ba nội dung cơ bản là: khai thác tạo lập vốn, bảo toàn và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn và phân cấp quản lý vốn cố định trong doanh nghiệp.

- Khai thác và tạo lập nguồn vốn cố định của nhà hàng

Khai thác và tạo lập nguồn vốn cố định để đáp ứng nhu cầu đầu tư tài sản cố định là khâu đầu tiên trong quản lý vốn cố định của nhà hàng. Để định hướng cho việc khai thác và tạo lập nguồn vốn cố định đáp ứng yêu cầu đầu tư, nhà hàng cần phải xác định được nhu cầu vốn đầu tư vào tài sản cố định những năm trước mắt và lâu dài để từ đó có kế hoạch phù hợp.

Trong điều kiện kinh tế thị trường, nhà hàng có thể khai thác nguồn vốn cố định từ nhiều nguồn khác nhau như: trích từ lợi nhuận, nguồn vốn liên doanh, liên kết, vốn vay dài hạn từ ngân hàng hay các tổ chức tài chính... Mỗi nguồn vốn trên đều có những ưu nhược điểm khác nhau, chi phí sử dụng khác nhau. Vì thế trong khai thác, tạo lập các nguồn vốn cố định trong kinh doanh nhà hàng cần phải chú ý đa dạng hoá các nguồn vốn, cân nhắc kỹ ưu nhược điểm của từng nguồn vốn để lựa chọn cơ cấu vốn hợp lý, có lợi nhất cho cơ sở.

Những định hướng cơ bản cho việc khai thác, tạo lập các nguồn vốn cố định của nhà hàng là phải đảm bảo khả năng tự chủ của nhà hàng trong kinh doanh, hạn chế và phân tán rủi ro, phát huy tối đa những ưu điểm của nguồn vốn được huy động.

- Bảo toàn và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn cố định

Vốn cố định của nhà hàng có thể được sử dụng cho các hoạt động đầu tư dài hạn (mua sắm, lắp đặt, xây dựng... các tài sản cố định) và các hoạt động kinh doanh thường xuyên (sản xuất, kinh doanh phục vụ khách).

Để sử dụng có hiệu quả vốn cố định trong các hoạt động đầu tư dài hạn, nhà hàng cần phải thực hiện đầy đủ các quy chế về quản lý đầu tư, tránh những đầu tư kém hiệu quả.

Để sử dụng có hiệu quả vốn cố định trong các hoạt động kinh doanh thường xuyên, nhà hàng cần thực hiện các biện pháp để không chỉ bảo toàn mà còn phát triển được vốn cố định của cơ sở sau mỗi chu kỳ kinh doanh. Thực chất là phải luôn đảm bảo duy trì giá trị thực của vốn cố định khi kết thúc một vòng tuần hoàn.

Trong nội dung của việc bảo toàn vốn cố định luôn gồm hai mặt là hiện vật và giá trị. Trong đó bảo toàn về mặt hiện vật là cơ sở, tiền đề để bảo toàn vốn cố định về mặt giá trị.

Bảo toàn về mặt hiện vật không chỉ là giữ nguyên hình thái vật chất và đặc tính sử dụng ban đầu của tài sản cố định mà quan trọng hơn là duy trì thường xuyên công dụng của nó. Điều đó có nghĩa là trong quá trình sử dụng nhà hàng cần phải quản lý chặt chẽ không để mất mát tài sản cố định, thực hiện đúng quy chế sử dụng, bảo dưỡng, sửa chữa... thực hiện việc kiểm kê theo thời hạn. Mọi trường hợp không tốt xảy ra đều phải có những báo cáo chi tiết, tìm nguyên nhân và có biện pháp xử lý.

Bảo toàn vốn cố định về mặt giá trị là duy trì được giá trị thực (sức mua của vốn cố định và quỹ khấu hao) của vốn cố định ở thời điểm hiện tại so với thời điểm bỏ vốn ban đầu, tránh những tác động tiêu cực của thị trường, sự giảm giá do khoa học kỹ thuật phát triển... Phải thường xuyên đánh giá và đánh giá chính xác giá trị của tài sản cố định tạo điều kiện để tính đủ chi phí khấu hao, không để mất vốn cố định.

- Phân cấp quản lý vốn cố định

Biện pháp này thường áp dụng đối với các doanh nghiệp kinh doanh nhà hàng thuộc thành phần kinh tế nhà nước, do có sự phân biệt giữa quyền sở hữu vốn và tài sản của Nhà nước tại cơ sở và quyền quản lý kinh doanh, do đó cần có sự phân cấp quản lý để tạo điều kiện cho cơ sở chủ động hơn trong kinh doanh.

Đối với các doanh nghiệp kinh doanh nhà hàng thuộc các thành phần kinh tế khác, do không có sự phân biệt giữa quyền sở hữu tài sản và quyền quản lý, vì thế các cơ sở này được hoàn toàn chủ động trong việc quản lý, sử dụng có hiệu quả vốn cố định của mình theo các quy định của Nhà nước.

5.2.2.2. Huy động vốn lưu động

Vốn bằng tiền của nhà hàng bao gồm các khoản vốn tiền tệ như tiền mặt tồn quỹ, tiền gửi ngân hàng, các khoản vốn trong thanh toán, các khoản đầu tư ngắn hạn... của nhà hàng.

- Quản trị vốn tiền mặt của nhà hàng

Vốn tiền mặt bao gồm tiền mặt có trong quỹ của nhà hàng và tiền gửi ngân hàng đây là một bộ phận quan trọng trong vốn tiền mặt của nhà hàng. Vì vậy quản trị vốn tiền mặt của nhà hàng là nội dung chủ yếu trong quản trị vốn

lưu động bằng tiền của nhà hàng.

Nội dung quản trị vốn tiền mặt của nhà hàng bao gồm:

Thứ nhất: Xác định mức dự trữ vốn tiền mặt hợp lý để cơ sở có thể:

+ Tránh được các rủi ro do không có khả năng thanh toán ngay, phải gia hạn thanh toán nên bị phạt, hoặc phải trả lãi cao hơn.

+ Không làm mất khả năng mua chịu của nhà cung cấp (nhà hàng không trả tiền đúng hạn nên các nhà cung cấp không tiếp tục cho mua chịu).

+ Tận dụng được các cơ hội kinh doanh có lợi nhuận cao cho cơ sở. Ví dụ mua được một lô rượu ngoại của một cá nhân với giá rẻ nhưng phải thanh toán ngay bằng tiền mặt.

Thứ hai: Dự đoán và quản lý các nguồn nhập, xuất vốn tiền mặt.

Như dự đoán các nguồn mua sắm, trả lương cho người lao động, trả tiền lãi, nộp thuế và các khoản chi khác để có mức dự trữ hợp lý.

Thứ ba: Quản lý sử dụng các khoản thu chi vốn tiền mặt của nhà hàng. Hoạt động thu chi vốn tiền mặt của nhà hàng diễn ra hàng ngày, hàng giờ, hơn nữa vốn tiền mặt là loại tài sản đặc biệt có khả năng thanh toán cao, dễ dàng chuyển hoá sang các hình thức tài sản khác, vì vậy nhà hàng cần có biện pháp quản lý, sử dụng vốn tiền mặt một cách chặt chẽ để tránh bị mất mát, lợi dụng. Các biện pháp quản lý cụ thể là:

+ Mọi khoản thu chi cần phải có nguyên tắc rõ ràng. Như thông qua quỹ, không được thu chi ngoài quỹ, hay tự thu chi.

+ Phải có sự phân định trách nhiệm rõ ràng trong quản lý vốn tiền mặt, từ nhân viên phục vụ, thu ngân cho đến thủ quỹ và kế toán.

+ Nhà hàng phải xây dựng các qui chế thu chi bằng tiền mặt để áp dụng cho từng trường hợp thu chi.

+ Quản lý chặt chẽ các khoản tạm ứng tiền mặt.

- *Quản trị các khoản phải thu phải trả*

Trong hoạt động kinh doanh nhà hàng do nhiều nguyên nhân khác nhau nên thường tồn tại một khoản vốn lưu động trong quá trình thanh toán đó là các khoản phải thu, phải trả.

Các khoản phải thu thường là những khoản nhà hàng bán chịu cho khách để khuyến khích tiêu dùng (tăng doanh thu, lợi nhuận, đảm bảo quan hệ với khách). Tuy nhiên nó cũng phát sinh những chi phí cho việc quản lý, đòi nợ và cũng có những rủi ro nhất định.

Khi xác định quy mô nguồn phải thu của nhà hàng nó phụ thuộc vào nhiều nhân tố như:

+ Uy tín của khách hàng. Ví dụ: đối với khách hàng có uy tín không cao không nên bán chịu quá nhiều.

+ Khả năng tài chính của nhà hàng.

+ Tính thời vụ trong kinh doanh nhà hàng.

+ Khối lượng hàng hoá, dịch vụ mà khách tiêu dùng và giá cả, phương thức, thời hạn thanh toán của khách...

Khác với các khoản phải thu, các khoản phải trả của nhà hàng là các khoản vốn mà nhà hàng phải thanh toán cho nhà cung ứng (hoặc khách hàng) theo các hợp đồng, các khoản phải nộp cho Nhà nước, hoặc thanh toán tiền lương, thưởng cho người lao động. Việc quản trị các khoản phải trả không chỉ đòi hỏi nhà hàng thường xuyên duy trì một lượng tiền mặt để đáp ứng yêu cầu thanh toán mà còn đòi hỏi việc thanh toán các khoản phải trả một cách chính xác, an toàn nâng cao uy tín của nhà hàng đối với các nhà cung ứng hoặc khách hàng.

Để đáp ứng các yêu cầu trên, trong quản trị các khoản phải trả nhà hàng cần chú trọng các biện pháp sau:

+ Thường xuyên kiểm tra, đối chiếu các khoản phải thanh toán với khả năng thanh toán của cơ sở để chủ động đáp ứng các yêu cầu thanh toán khi đến hạn.

+ Lựa chọn các hình thức thanh toán thích hợp, an toàn và hiệu quả nhất đối với cơ sở.

5.3. Doanh thu

5.3.1. Khái niệm

Doanh thu của nhà hàng là toàn bộ những khoản tiền thu được từ các hoạt động kinh doanh và các hoạt động khác của nhà hàng mang lại.

Doanh thu từ hoạt động kinh doanh của nhà hàng (hay còn gọi là doanh thu tiêu thụ hàng hoá, dịch vụ của nhà hàng) là toàn bộ các khoản thu trong việc tiêu thụ các sản phẩm của nhà hàng. Đây là bộ phận chủ yếu chiếm tỉ trọng lớn trong tổng doanh thu của nhà hàng.

Doanh thu từ hoạt động kinh doanh của nhà hàng có thể chia ra các khoản mục chi tiết, tùy thuộc quy mô và lĩnh vực hoạt động của nhà hàng như:

- Doanh thu từ kinh doanh các sản phẩm do nhà hàng chế biến.

- Doanh thu từ kinh doanh các sản phẩm do nhà hàng mua và bán lại cho khách.

- Doanh thu từ kinh doanh các dịch vụ khác của nhà hàng (ví dụ như từ việc biểu diễn ca nhạc, cung cấp thông tin, tổ chức hội nghị, hội thảo, cho thuê

phương tiện, tư vấn trong tổ chức ăn uống...)

Doanh thu từ các hoạt động khác của nhà hàng bao gồm doanh thu từ hoạt động tài chính, doanh thu bất thường.

- Doanh thu từ các hoạt động tài chính bao gồm những khoản thu do đầu tư tài chính hoặc kinh doanh về vốn mang lại, cho thuê tài chính, nhượng bán ngoại tệ...

- Doanh thu bất thường là doanh thu từ các khoản không mang tính chất thường xuyên như: doanh thu về nhượng, bán tài sản cố định, giá trị vật tư, hàng hoá thừa trong kinh doanh, các khoản nợ vãng chủ hoặc nợ không ai đòi, giảm giá hàng tồn kho, tiền được phạt, thu từ chuyển sở hữu trí tuệ...

Trong hoạt động kinh doanh nhà hàng doanh thu từ các hoạt động khác thường chiếm một tỷ trọng không đáng kể, do đó trong tài liệu này chủ yếu xem xét tới doanh thu tiêu thụ hàng hoá, dịch vụ của nhà hàng. Đây là nguồn tài chính quan trọng để nhà hàng trang trải các khoản chi phí trong quá trình kinh doanh, nộp thuế và để thu được một phần lợi nhuận.

Doanh thu tiêu thụ một loại hàng hoá, dịch vụ nào đó có thể tính theo công thức:

Doanh thu tiêu thụ = giá bán x số lượng hàng hoá (dịch vụ) tiêu thụ.

Các nhân tố ảnh hưởng đến doanh thu tiêu thụ hàng hoá, dịch vụ của nhà hàng

Doanh thu tiêu thụ sản phẩm (hàng hoá, dịch vụ) của nhà hàng chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố như khối lượng sản phẩm tiêu thụ, chất lượng sản phẩm, kết cấu chủng loại mặt hàng, giá bán sản phẩm, thị trường tiêu thụ và phương thức tiêu thụ, thanh toán tiền bán sản phẩm.

- Khối lượng sản phẩm tiêu thụ

Trong kinh doanh nhà hàng khối lượng sản phẩm tiêu thụ cũng chính là khối lượng sản phẩm do nhà hàng “sản xuất” ra. Khối lượng sản phẩm tiêu thụ tăng sẽ làm tăng doanh thu và ngược lại (gần như là tỉ lệ thuận). Khối lượng sản phẩm tiêu thụ của nhà hàng phụ thuộc vào quy mô của nhà hàng, các loại sản phẩm của nhà hàng, việc ký kết hợp đồng và quan hệ của nhà hàng với khách...

- Chất lượng hàng hoá, dịch vụ của nhà hàng

Trong kinh doanh nhà hàng, chất lượng sản phẩm (bao gồm cả chất lượng hàng hoá và chất lượng dịch vụ) có ảnh hưởng rất lớn đến doanh thu tiêu thụ. Vì chất lượng sẽ là một trong những yếu tố quyết định giá bán và khả năng tiêu thụ của nhà hàng.

- Kết cấu, chủng loại sản phẩm trong nhà hàng

Một nhà hàng có thể kinh doanh nhiều loại hàng hoá, dịch vụ khác nhau

với những mức giá khác nhau. Như có nhà hàng kinh doanh món ăn là chủ yếu, có nhà hàng lại tập trung vào kinh doanh đồ uống, có những nhà hàng chủng loại mặt hàng đa dạng phong phú, nhưng cũng có những nhà hàng chỉ giới hạn trong một số loại món ăn, đồ uống nhất định... Khi thay đổi kết cấu, chủng loại sản phẩm của nhà hàng thì doanh thu tiêu thụ cũng sẽ thay đổi theo.

- Giá bán các loại sản phẩm của nhà hàng.

Có thể nhận thấy rằng khi giá bán sản phẩm của nhà hàng thay đổi sẽ kéo theo sự thay đổi về doanh thu. Khi các yếu tố khác không thay đổi (như số lượng sản phẩm tiêu thụ chẳng hạn) giá bán cao sẽ làm tăng doanh thu. Tuy nhiên, trong thực tế việc thay đổi giá bán sẽ làm thay đổi số lượng sản phẩm tiêu thụ do đó chưa hẳn việc tăng (giảm) giá bán đã làm doanh thu tăng (hay giảm). Việc xác định giá bán hợp lý sẽ đảm bảo cho doanh thu đạt mức tối ưu theo điều kiện và khả năng của nhà hàng.

- Thị trường, phương thức tiêu thụ và thanh toán tiền sản phẩm với khách hàng.

Khi nhà hàng có thị trường tiêu thụ lớn, ổn định sẽ có doanh thu cao và ngược lại. Vì vậy việc khai thác và mở rộng thị trường có ý nghĩa quan trọng trong việc tăng doanh thu của các cơ sở kinh doanh nhà hàng.

Trong phương thức tiêu thụ và thanh toán tiền với khách cũng có những ảnh hưởng nhất định đến doanh thu. Để tăng khả năng cạnh tranh cơ sở có thể thực hiện các hợp đồng ưu đãi đối với các đối tác dẫn khách (như các công ty du lịch, các cơ quan xí nghiệp thường phải tiếp khách chẳng hạn) phương thức này mặc dù tính theo từng đơn vị sản phẩm có thể làm chi phí tăng lên nhưng xét một cách tổng quát có thể làm tăng doanh thu của cơ sở. Mặt khác việc lựa chọn phương thức thanh toán (như thanh toán bằng séc, thẻ tín dụng, mua chịu, thanh toán có hoá đơn tài chính...) cũng có những ảnh hưởng nhất định đến doanh thu tiêu thụ của nhà hàng.

5.3.2. Các loại doanh thu

5.3.2.1. Xác định doanh thu theo năng lực sản xuất kinh doanh:

Để xác định khả năng tổ chức sản xuất và mức độ tiêu thụ sản phẩm của nhà hàng, doanh thu được tính theo các danh mục:

Doanh thu tự chế: Tổng trị giá bán ra của các mặt hàng chế biến và pha chế tại chỗ của nhà hàng. Doanh thu tự chế *thể hiện năng lực sản xuất*, sự hấp dẫn của sản phẩm nhà hàng. Phần lớn các nhà hàng đều đặt ra mục tiêu tăng cường doanh thu tự chế vì *tỷ lệ lãi của nó bao giờ cũng cao hơn* các doanh thu khác. Bên cạnh đó để thực hiện doanh thu tự chế đòi hỏi có sự lao động, sáng tạo của đội ngũ kỹ thuật chế biến món ăn, nhân viên pha chế đồ uống. Nhà hàng có tỷ lệ doanh thu tự chế cao thường phát triển vững chắc và ổn định.

Doanh thu chuyên bán: Doanh thu từ các mặt hàng bán lẻ của các cơ sở sản xuất khác như đồ uống đóng sẵn, một số hàng kém công nghệ thực phẩm được sử dụng để phục vụ khách: bánh kẹo, thuốc lá, đồ khô...

Doanh thu dịch vụ khác: Doanh thu dịch vụ khác chiếm tỷ lệ không cao trong tổng doanh thu nhưng có ý nghĩa rất lớn cho hoạt động kinh doanh của nhà hàng. Các hoạt động dịch vụ thêm thường góp phần thúc đẩy kinh doanh ăn uống, đa dạng hóa hoạt động của nhà hàng. Các hoạt động phụ trợ thường là: Vé vào cửa của các chương trình vui chơi giải trí, biểu diễn văn hóa, nghệ thuật hoặc các dịch vụ bổ sung theo yêu cầu của khách.

5.3.2.2. *Xác định doanh thu theo nhóm sản phẩm:*

Để xác định mức độ hoạt động kinh doanh của từng loại sản phẩm, các nhà hàng có thể tính doanh thu theo các nguồn:

- + Doanh thu kinh doanh ăn
- + Doanh thu kinh doanh uống
- + Doanh thu kinh doanh các dịch vụ khác

5.3.3. *Một số cách tính doanh thu trong nhà hàng*

Có nhiều cách tính doanh thu khác nhau tùy theo nội dung hoạt động kinh doanh của từng nhà hàng.

Đối với các nhà hàng kinh doanh ổn định, danh mục hàng hoá và dịch vụ ít, doanh thu có thể được xác định theo công thức:

Doanh thu = Tổng số lượt khách X Mức chi trả bình quân 1 khách.

Đối với nhà hàng có danh mục hàng hoá nhiều, hình thức phục vụ đa dạng, doanh thu được tính theo từng hoạt động kinh doanh:

Doanh thu = Tổng doanh thu từng hoạt động.

Thí dụ: doanh thu = Doanh thu ăn + Doanh thu uống + Doanh thu các dịch vụ khác.

5.4. Chi phí

5.4.1. *Khái niệm chi phí*

Hoạt động kinh doanh nhà hàng liên quan đến việc cung ứng các sản phẩm ăn uống cho khách nhằm thu lợi nhuận. Để thực hiện được mục tiêu đó nhà hàng cần bỏ ra những chi phí nhất định.

Thứ nhất đó là các khoản chi phí cho việc sản xuất và tiêu thụ các sản phẩm của nhà hàng như: chi phí nguyên liệu (cho bộ phận chế biến món ăn), chi phí nguyên liệu, thực phẩm, chi phí hao mòn thiết bị, nhà xưởng, trả tiền công cho người lao động...

Thứ hai là những chi phí liên quan đến quá trình tiêu thụ sản phẩm của nhà hàng. Trong thực tế vì thời gian sản xuất và tiêu dùng các sản phẩm của nhà hàng thường trùng nhau, khách hàng thường tiêu dùng tại chỗ... nên các sản phẩm của nhà hàng thường không có chi phí về bao gói, vận chuyển, bảo quản... Tuy nhiên trong kinh doanh nhà hàng quá trình tiêu thụ sản phẩm còn cần đến các chi phí cho hoạt động khảo sát thị trường, tiếp thị, quảng cáo, giới thiệu sản phẩm của nhà hàng...

Thứ ba nhà hàng còn có những khoản phải nộp cho Nhà nước như thuế giá trị gia tăng, thuế môn bài... Đây là những khoản mà nhà hàng phải ứng trước cho người tiêu dùng trong kinh doanh vì thế nó mang tính chất như một khoản chi phí của nhà hàng.

Ngoài ra, trong kinh tế thị trường đối với các nhà hàng có quy mô tương đối lớn còn có thể có những hoạt động khác như góp vốn liên doanh, mua bán chứng khoán, cho thuê tài sản... Để thực hiện các hoạt động này nhà hàng cũng phải bỏ ra những khoản chi phí nhất định.

Như vậy có thể hiểu:

Chi phí trong kinh doanh nhà hàng là toàn bộ các giá trị đầu vào mà nhà hàng phải bỏ ra để tiến hành hoạt động kinh doanh một thời kỳ hoặc tạo ra một lượng sản phẩm nhất định.

5.4.2. Các loại chi phí

Có nhiều cách phân loại chi phí trong doanh nghiệp như: phân loại theo nội dung kinh tế, phân loại theo công dụng kinh tế và địa điểm phát sinh chi phí, phân loại theo mối quan hệ giữa chi phí với khối lượng sản phẩm tiêu thụ (hay quy mô sản xuất kinh doanh). Do đặc thù của hoạt động kinh doanh nhà hàng, quản trị chi phí trong kinh doanh nhà hàng thường chú trọng đến việc phân loại chi phí theo mối quan hệ giữa chi phí với khối lượng sản phẩm tiêu thụ. Theo cách phân loại này, chi phí trong kinh doanh nhà hàng bao gồm:

- Chi phí cố định: Đây là những khoản chi phí không thay đổi (hoặc thay đổi không đáng kể) theo sự thay đổi về sản lượng sản phẩm của nhà hàng. Thuộc loại chi phí này bao gồm: Chi phí khấu hao tài sản cố định (theo thời gian), chi phí tiền lương phải trả cho người lao động, quản lý, chuyên gia (tính theo lương thời gian), lãi vay phải trả, chi phí thuê địa điểm, chi phí quản lý chung...

- Chi phí biến đổi: là các khoản chi phí biến đổi theo sự thay đổi về sản lượng sản phẩm của nhà hàng. Thuộc loại chi phí này như: chi phí nguyên vật liệu (thực phẩm, hàng hoá), chi phí tiền lương công nhân trực tiếp (tính theo sản phẩm), chi phí hoa hồng tiêu thụ, chi phí cho các dịch vụ điện nước, các chi phí khác...

- Tổng chi phí: bằng tổng của chi phí cố định và chi phí biến đổi.

Cách phân loại này giúp người quản lý nhà hàng nắm được xu hướng biến đổi của từng loại chi phí theo số lượng sản phẩm tiêu thụ, dễ dàng xác định được sản lượng hoà vốn, theo dõi được kế hoạch thực hiện mục tiêu lợi nhuận của nhà hàng, xác định được quy mô kinh doanh hợp lý để thu được hiệu quả cao nhất.

Ví dụ 9.1: Tính chi phí của nhà hàng kinh doanh cơm hộp A trong tháng 5/2005. Đơn vị tính đồng Việt Nam.

- Khấu hao tài sản cố định: 2.500.000
- Chi phí thuê địa điểm: 6.000.000
- Nhân công: 10 người lương trung bình 1.000.000
- Chi phí nguyên liệu, thực phẩm: 3.000/ 1 suất
- Chi phí cho quảng cáo, tiếp thị: 1.000.000
- Chi phí cho dịch vụ điện thoại và vận chuyển trung bình 500/ 1 suất
- Trả tiền lãi vay ngân hàng: 1.000.000
- Chi phí quản lý chung: 2.000.000
- Thuế VAT = 10% giá bán, biết giá bán chưa tính thuế là 7.000/ 1suất

Trong tháng nhà hàng bán được 12.500 suất.

Giải:

Các khoản chi phí cố định bao gồm: Khấu hao tài sản cố định: 2.500.000, Chi phí thuê địa điểm: 6.000.000, Nhân công: 1.000.000 X 10 = 10.000.000, chi phí cho quảng cáo, tiếp thị: 1.000.000, Trả tiền lãi vay ngân hàng: 1.000.000, Chi phí quản lý chung: 2.000.000. Như vậy tổng chi phí cố định là:

$$2.500.000 + 6.000.000 + 10.000.000 + 1.000.000 + 1.000.000 + 2.000.000 = 22.500.000$$

Chi phí biến đổi tính cho 1 suất bao gồm: Chi phí nguyên liệu, thực phẩm: 3.000, Chi phí cho dịch vụ điện thoại và vận chuyển trung bình 500, Thuế VAT = 10% X 7.000 = 700

Vậy tổng chi phí biến đổi cho 1 suất cơm hộp là:

$$3000 + 500 + 700 = 4.200$$

Tổng chi phí biến đổi trong tháng của nhà hàng A:

$$4.200 \times 12.500 = 52.500.000$$

Tổng chi phí của nhà hàng A = chi phí cố định + chi phí biến đổi =

$$22.500.000 + 52.500.000 = 75.000.000$$

Trong thực tế, đối với những nhà hàng có quy mô nhỏ hoặc trung bình (từ 200 chỗ trở xuống) để thuận tiện cho việc tính toán và quản lý, nhiều nhà hàng

thường quy ước chi phí biến đổi là khoản chi phí liên quan đến nguyên liệu, thực phẩm (để chế biến sản phẩm đó), tất cả các khoản chi phí khác trong đó có cả những chi phí biến đổi như: chi phí nhiên liệu, chi phí tiền lương công nhân trực tiếp (tính theo sản phẩm), chi phí hoa hồng tiêu thụ, chi phí cho các dịch vụ điện nước, do việc tính toán và phân bổ phức tạp và khó chính xác nên họ thường quy ước như những chi phí cố định (hoặc tính theo một tỉ lệ nào đó so với chi phí liên quan đến nguyên liệu thực phẩm). Cùng với việc quy ước này các nhà hàng thường xác định luôn tỉ lệ giữa chi phí liên quan đến nguyên liệu, thực phẩm và giá bán để thuận tiện cho việc quản lý (thường tỉ lệ này nằm trong khoảng từ 35 đến 60%). Như vậy chẳng hạn nhà hàng quy định tỉ lệ này là 40% thì khi mua về một lượng nguyên liệu là y đồng, nếu tiêu thụ hết người quản lý sẽ xác định được doanh thu cho những sản phẩm từ lượng nguyên liệu này là $y.100/40$ đồng. Hoặc nếu doanh thu thu được là z đồng, người quản lý sẽ xác định khoản chi phí cho nguyên liệu thực phẩm là $40\%z$ đồng.

Ví dụ 9.2:

Tính chi phí của nhà hàng B trong tháng 5/2005. Đơn vị tính đồng Việt Nam.

- Khấu hao tài sản cố định: 5.500.000
- Chi phí thuê địa điểm: 10.000.000
- Nhân công: 10 người lương trung bình 1.000.000
- Chi phí cho quảng cáo, tiếp thị: 2.000.000
- Chi phí quản lý chung: 2.000.000
- Tỉ lệ giữa nguyên liệu, thực phẩm và giá bán là 35%.
- Tỉ lệ các chi phí biến đổi khác bằng 10% so với nguyên liệu, thực phẩm.
- Trong tháng nhà hàng đạt doanh thu (tổng số tiền thu được từ hoạt động kinh doanh) là 200.000.000 đồng.

Giải:

Các khoản chi phí cố định bao gồm: Khấu hao tài sản cố định: 5.500.000; Chi phí thuê địa điểm: 10.000.000; Nhân công: 10.000.000; Chi phí cho quảng cáo, tiếp thị: 2.000.000; Chi phí quản lý chung: 2.000.000.

Vậy tổng chi phí cố định là: $5.500.000 + 10.000.000 + 10.000.000 + 2.000.000 + 2.000.000 = 29.500.000$ (đồng)

Chi phí biến đổi là: $100.000.000 \times (35\% + 7\%) = 42.000.000$ đồng

Tổng chi phí trong tháng của nhà hàng là: $29.500.000 + 42.000.000 = 71.500.000$ (đồng)

Chú ý: Khi tính toán chi phí có thể lập bảng thống kê chi phí như ví dụ sau

Ví dụ 9.3:

Cho số liệu về hoạt động kinh doanh của 1 nhà hàng (kinh doanh buffet-theo suất) trong tháng 9/2008 như sau: (đơn vị tính: 1000 đồng)

Khấu hao tài sản cố định: 20.000; Lương nhân viên 25.000; Chi phí quản lý: 18.000; Chi phí cố định khác 12.000

Chi phí và định mức cho 1 suất buffet là: gạo 3; Thực phẩm 30; rau 5; gia vị và các nguyên liệu khác 15; nhiên liệu: 2

Trong tháng nhà hàng bán được 1500 suất. Hãy lập bảng thống kê chi phí của nhà hàng

Hướng dẫn:

Theo bài ra, ta có thể lập bảng thống kê chi phí như sau

BẢNG THỐNG KÊ CHI PHÍ

Đơn vị tính: 1000 VNĐ

tt	Khoản mục chi phí	Đơn vị tính	Số lượng	Đơn giá	Thành tiền	Ghi chú
	<i>CHI PHÍ CỐ ĐỊNH (FC)</i>			Tổng	75 000	
	<i>Khấu hao tài sản cố định</i>				20 000	
	<i>Lương nhân viên</i>				25 000	
	<i>Chi phí quản lý</i>				18 000	
	<i>Chi phí cố định khác</i>				12 000	
	<i>CHI PHÍ BIẾN ĐỔI CHO 1 SUẤT (AVC)</i>			Tổng	55	
	<i>Gạo</i>				3	

	<i>Thực phẩm</i>				30	
3	<i>nhiên liệu</i>				2	
4	<i>rau</i>				5	
5	<i>Nguyên liệu, gia vị</i>				15	
	TỔNG CHI PHÍ BIẾN ĐỔI (VC)	1500	5	5	2500	8
.	TỔNG CHI PHÍ (TC)				57500	1

5.4.3. Một số chi phí thường gặp trong kinh doanh nhà hàng

+ Chi phí vật tư trực tiếp: Bao gồm chi phí về nguyên liệu, nhiên liệu sử dụng trực tiếp để tạo ra sản phẩm. Ví dụ: Một bàn tiệc phục vụ cho 6 khách cần đến các chi phí để mua: thực phẩm, chất đốt, gia vị... cho việc tạo ra bữa tiệc đó.

+ Chi phí nhân công trực tiếp: Bao gồm chi phí lương, tiền công, các khoản phải nộp của người lao động trực tiếp.

+ Chi phí sản xuất chung: Là các chi phí sử dụng cho hoạt động sản xuất của nhà hàng như: công cụ lao động nhỏ, khấu hao tài sản cố định, chi phí dịch vụ mua ngoài, lương quản lý...

- Chi phí bán hàng: là toàn bộ các chi phí có liên quan tới việc tiêu thụ sản phẩm của nhà hàng như chi phí cho việc quảng cáo, tiếp thị, chi phí hoa hồng (cho người dẫn khách hoặc ký hợp đồng...)

- Chi phí quản lý nhà hàng: Bao gồm các chi phí có liên quan đến hoạt động quản lý nói chung của nhà hàng như: chi phí công cụ, khấu hao tài sản cố định ở bộ phận quản lý, lương, chi phí dịch vụ mua ngoài phát sinh trong quá trình quản lý chung, chi phí giao dịch...

2.4.3.1. Các nhân tố ảnh hưởng đến chi phí

Có nhiều nhân tố ảnh hưởng đến chi phí trong kinh doanh nhà hàng. Song có thể chia thành 3 nhóm nhân tố chủ yếu sau:

- Các nhân tố về mặt kỹ thuật, công nghệ trong chế biến và phục vụ:

Trong kinh doanh nhà hàng khi áp dụng các máy móc, thiết bị công nghệ hiện đại trong chế biến và phục vụ có thể tiết kiệm được hao phí lao động, tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm. Tuy nhiên cần phải nhận thức rằng, tỉ lệ lao động trực tiếp trong ngành nhà hàng đòi hỏi cao và không phải bao giờ máy móc cũng có thể thay thế con người. Đặc biệt trong khâu phục vụ, vì vậy việc áp dụng máy móc, công nghệ trong kinh doanh nhà hàng cần xem xét thật cẩn thận và hợp lý.

- Các nhân tố về mặt tổ chức quản lý kinh doanh nhà hàng, và quản lý tài chính của nhà hàng

Thực tế cho thấy, trong hoạt động kinh doanh nhà hàng tổ chức quản lý và quản lý tài chính khoa học, hợp lý có tác động mạnh mẽ đến việc tiết kiệm chi phí và hạ giá thành sản phẩm. Ví dụ: trong việc phân công lao động hợp với năng lực, trình độ, sức khỏe của người lao động cùng với việc đưa ra các quy trình (trong chế biến món ăn hay trong khâu phục vụ bàn) hợp lý sẽ đảm bảo cho hoạt động kinh doanh, phục vụ trong nhà hàng được tiến hành cân đối, nhịp nhàng, liên tục. Mặt khác với các chính sách thưởng phạt kịp thời, chính xác có thể khuyến khích người lao động, khơi dậy sức sáng tạo, tiết kiệm được chi phí nhân công trong giá thành.

Việc phát huy đầy đủ vai trò của quản lý tài chính cũng ảnh hưởng rất lớn đến khả năng tiết kiệm chi phí và hạ giá thành sản phẩm. Việc phân phối sử dụng vốn hợp lý, tăng cường kiểm tra giám sát sử dụng vốn. Cùng với các biện pháp quản lý về tiêu chuẩn đo lường, tiêu chuẩn về hao phí nguyên vật liệu... sẽ tiết kiệm được chi phí sản xuất, kinh doanh góp phần tích cực vào việc hạ giá thành sản phẩm. Ví dụ: Trong nhiều bộ phận chế biến món ăn (thuộc các nhà hàng có quy mô lớn) người ta thường bố trí nhân viên kế toán tiêu chuẩn, là người sẽ kiểm tra, giám sát các chi phí trong khâu chế biến, điều này ngoài việc tiết kiệm chi phí sẽ đảm bảo về mặt chất lượng, số lượng sản phẩm cho khách.

- Các nhân tố thuộc điều kiện tự nhiên- xã hội và môi trường kinh doanh của nhà hàng

Các nhân tố thuộc nhóm này thường tác động đến đời sống kinh tế xã hội nói chung và đến hoạt động kinh doanh nhà hàng nói riêng. Như điều kiện tự nhiên xã hội khó khăn hay thuận lợi, sẽ ảnh hưởng đến khả năng tiết kiệm chi phí hay hạ giá thành. Ví dụ: Một doanh nghiệp kinh doanh nhà hàng ở những vùng nông thôn thường có điều kiện tiết kiệm chi phí nguyên liệu, thực phẩm hơn so với các nhà hàng ở các trung tâm đô thị. Nhưng mặt khác họ có thể sẽ phải chịu các chi phí về quảng cáo, tiếp thị, các chi phí về viễn thông... cao hơn. Trong kinh doanh nhà hàng còn phải tính đến tính thời vụ (đặc biệt các nhà hàng ở các điểm du lịch có tính thời vụ cao- như các khu nghỉ biển). Vào chính vụ du lịch việc hạ giá thành khó khăn hơn so với ngoài vụ (tất nhiên là khả năng tiêu thụ ở chính vụ sẽ cao hơn)...

Môi trường kinh doanh cũng sẽ có những ảnh hưởng nhất định đến việc hạ giá thành và tiết kiệm chi phí. Trong môi trường cạnh tranh khốc liệt, sẽ khó khăn cho việc hạ giá thành hơn so với môi trường kinh doanh ít có đối thủ cạnh tranh vì phải đầu tư công nghệ, tăng cường marketing.... Mặt khác những nhà hàng mới hoạt động, chưa có kinh nghiệm, kinh doanh chưa ổn định sẽ khó khăn hơn trong việc hạ giá thành vì họ cũng phải đầu tư nhiều cho việc quản lý, tiếp thị...

2.4.3.2. Các biện pháp chủ yếu để tiết kiệm chi phí và hạ giá thành sản phẩm

Trên cơ sở đánh giá đầy đủ các nhân tố ảnh hưởng đến chi phí và giá thành sản phẩm, các doanh nghiệp thường căn cứ vào điều kiện thực tế của mình để tìm ra những biện pháp thích hợp. Tuy nhiên do những đặc thù trong hoạt động kinh doanh nhà hàng, các biện pháp chủ yếu thường được chú trọng là:

- Tiết kiệm chi phí đầu tư cho tài sản cố định, để giảm chi phí khấu hao. Điều này cần cân nhắc lựa chọn việc đầu tư hợp lý, hoặc lựa chọn các biện pháp hiệu quả nhất trong việc đầu tư tài sản cố định (chẳng hạn việc đi thuê có thể rẻ hơn là mua mới tài sản cố định chẳng hạn). Ngoài ra cần tận dụng tối đa cơ sở vật chất kỹ thuật để tiết kiệm chi phí cho việc đầu tư về quy mô.

- Chú trọng việc vận dụng các tiến bộ khoa học, công nghệ vào hoạt động kinh doanh nhà hàng đặc biệt trong khâu quản lý (tin học hoá), và khâu chế biến (các máy móc thiết bị bảo quản, sơ chế...)

- Không ngừng hoàn thiện và nâng cao trình độ tổ chức lao động trong nhà hàng để nâng cao năng suất lao động, tiết kiệm chi phí nguyên liệu, chi phí quản lý, hạn chế những hao phí trong khâu chế biến... từ đó có thể giảm chi phí và hạ giá thành sản phẩm. Chẳng hạn như việc bố trí nhân lực theo ca trong nhà hàng: vào giờ cao điểm có thể bố trí nhiều nhân lực (có thể do phân ca hoặc lao động hợp đồng), trong khi đó những thời gian khác có thể giảm số nhân lực trong nhà hàng.

- Tăng cường việc kiểm tra, giám sát tài chính đối với việc sử dụng chi phí trong kinh doanh nhà hàng. Xác định rõ nội dung, phạm vi sử dụng của từng loại chi phí để có biện pháp quản lý phù hợp. Cần lập được kế hoạch chi phí, dùng hình thức tiền tệ tính toán mọi chi phí trong nhà hàng, xây dựng cho người lao động ý thức tiết kiệm chi phí để đạt được những mục tiêu về chi phí và giá thành mà cơ sở đề ra.

- Đối với các khoản chi phí về nguyên liệu, thực phẩm, nhiên liệu... trong nhà hàng, thông thường khoản chi này thường chiếm tỷ trọng lớn trong giá thành sản phẩm. Do đó nếu tiết kiệm hợp lý sẽ có tác dụng rất lớn trong việc hạ giá thành sản phẩm. Vì vậy để tiết kiệm cần có nhiều biện pháp cụ thể như tìm nguồn cung ứng hàng hoá (nguyên liệu, thực phẩm, nhiên liệu...) ổn định, giá cả hợp lý, kiểm tra giám sát đơn giá, số lượng hàng hoá cung ứng. Có quy

chế, định mức rõ ràng trong khâu chế biến, pha chế...(chẳng hạn có quy định cụ thể 1 gói cà phê bột trọng lượng xác định phải pha được bao nhiêu ly cà phê tương ứng, hay một chai rượu phải phục vụ được bao nhiêu ly, hay quy định khi chế biến món ăn tỉ lệ hao phí tối đa là bao nhiêu...)

- Để tiết kiệm chi phí về lao động, các nhà hàng cần xác định chính xác nhu cầu lao động của cơ sở, ngoài ra có thể xây dựng các định mức lao động khoa học hợp lý đến từng người. Xác định các phương án sử dụng lao động, để lựa chọn phương án hợp lý nhất. Bên cạnh đó có chế độ lương, thưởng phù hợp đảm bảo việc tăng lương thưởng song song với việc tăng năng suất lao động, tăng chất lượng phục vụ, tăng khả năng tiêu thụ của cơ sở.

- Để tiết kiệm chi phí tiền mặt, chi phí giao dịch, chi phí hoa hồng... Nhà hàng cần chú ý đến các khoản chi này vì chúng khó kiểm tra, kiểm soát và rất dễ bị lạm dụng. Cần phải có những định mức, quy chế hợp lý, phân định trách nhiệm rõ ràng cho những người được phép chi, và phải căn cứ vào hiệu quả kinh tế mà các khoản chi này mang lại.

- Trong quá trình hoạt động kinh doanh của nhà hàng, theo định kỳ (hàng tháng, quý, năm) cần tiến hành phân tích, đánh giá lại tình hình quản lý, sử dụng chi phí. Từ đó rút ra các ưu, nhược điểm để có những điều chỉnh phù hợp nhằm tiết kiệm chi phí, hạ giá thành sản phẩm cho những thời gian tới.

Trên đây là những biện pháp cơ bản để tiết kiệm chi phí, hạ giá thành. Tuy nhiên việc lựa chọn các biện pháp không chỉ phụ thuộc vào điều kiện thực tế của mỗi nhà hàng mà còn phụ thuộc vào mục tiêu của nhà hàng. Khi xem xét đến việc hạ chi phí cũng cần phải cân nhắc đến các mục tiêu chiến lược, các mục tiêu cơ bản khác trong hoạt động kinh doanh của nhà hàng.

5.5. Lợi nhuận

5.5.1. Khái niệm về lợi nhuận trong kinh doanh nhà hàng

2.5.1.1. Khái niệm

Lợi nhuận của nhà hàng là kết quả tài chính cuối cùng của các hoạt động kinh doanh của nhà hàng, là chỉ tiêu chất lượng để đánh giá hiệu quả kinh tế của các hoạt động trong nhà hàng.

Lợi nhuận của nhà hàng là khoản chênh lệch giữa doanh thu của nhà hàng và tổng chi phí mà nhà hàng bỏ ra để đạt được khoản doanh thu đó.

$$\text{Lợi nhuận} = \text{Doanh thu} - \text{Tổng chi phí}$$

Xét cho cùng mục tiêu lâu dài của các nhà hàng chính là lợi nhuận do đó đây chính là chỉ tiêu tài chính cơ bản trong quản trị tài chính của các doanh nghiệp nói chung và của nhà hàng nói riêng. Tạo ra lợi nhuận là điều kiện quyết định cho sự tồn tại và phát triển của mỗi nhà hàng, có thể nói một cách khác lợi nhuận còn là đòn bẩy kinh tế quan trọng trong hoạt động kinh doanh của nhà

hàng.

Lợi nhuận tác động đến tất cả mọi hoạt động của nhà hàng, ảnh hưởng trực tiếp đến tình hình tài chính của nhà hàng, thực hiện được các mục tiêu về lợi nhuận là điều kiện quan trọng đảm bảo cho sự ổn định và vững chắc của tình hình tài chính trong nhà hàng.

Lợi nhuận là chỉ tiêu chất lượng tổng hợp nói lên kết quả của toàn bộ hoạt động kinh doanh trong nhà hàng. Vì xét cho cùng khi cơ sở tăng doanh thu, giảm chi phí thì lợi nhuận sẽ tăng lên một cách trực tiếp và ngược lại.

Lợi nhuận còn là nguồn tích lũy cơ bản để mở rộng quy mô kinh doanh, đa dạng hoá sản phẩm của nhà hàng. Là nguồn tài chính mang lại thu nhập cho người đầu tư, tăng tiền lương, thưởng cho người lao động...

Đánh giá lợi nhuận trong quản trị tài chính, không chỉ đơn thuần đánh giá lợi nhuận về mặt tuyệt đối (về mặt lượng), mà cần phải đánh giá lợi nhuận cả ở những chỉ tiêu tương đối. Các chỉ tiêu tương đối thường dùng để đánh giá lợi nhuận trong kinh doanh nhà hàng đó là tỷ suất lợi nhuận, có nhiều cách xác định tỷ suất lợi nhuận và mỗi cách tính đều phản ánh những nội dung kinh tế khác nhau.

- Tỷ suất lợi nhuận vốn: là tỷ lệ giữa lợi nhuận và số vốn bình quân sử dụng trong kỳ (bao gồm cả vốn cố định và vốn lưu động)

$$T_{\text{Inv}} = \text{LN} / V_{\text{bq}} \times 100\%$$

Trong đó: T_{Inv} là tỉ suất lợi nhuận vốn

LN là lợi nhuận thu được trong kỳ

V_{bq} là số vốn bình quân sử dụng trong kỳ

Tỷ suất này phản ánh hiệu quả sử dụng vốn của nhà hàng (cho biết 1 đồng vốn tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận). Tỷ suất này càng cao thì hiệu quả sử dụng vốn càng tốt.

- Tỷ suất lợi nhuận giá thành: là tỷ lệ giữa lợi nhuận trước thuế hoặc sau thuế với giá thành hàng hoá, dịch vụ tiêu thụ:

$$T_{\text{Inz}} = \text{LN} / Z_t \times 100\%$$

Trong đó: T_{Inz} là tỉ suất lợi nhuận giá thành

LN là lợi nhuận thu được trong kỳ (trước hoặc sau thuế)

Z_t là giá thành toàn bộ hàng hoá dịch vụ tiêu thụ trong kỳ

Tỷ suất này cho biết hiệu quả của chi phí bỏ vào sản xuất trong kỳ, cho biết 1 đồng chi phí tạo ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận. Tỷ suất này càng cao hiệu quả kinh doanh càng cao.

- Tỷ suất lợi nhuận doanh thu bán hàng: là tỷ lệ giữa lợi nhuận trước thuế

hoặc sau thuế với doanh thu tiêu thụ hàng hoá, dịch vụ trong kỳ.

$$T_{\text{Indt}} = \text{LN} / \text{DT} \times 100\%$$

Trong đó: T_{Indt} là tỉ suất lợi nhuận doanh thu

LN là lợi nhuận thu được trong kỳ (trước hoặc sau thuế)

DT là doanh thu tiêu thụ trong kỳ

Tỉ suất này cho biết trong 1 đồng doanh thu, nhà hàng sẽ thu về được bao nhiêu đồng lợi nhuận.

Nếu tỉ suất này của nhà hàng thấp hơn so với toàn ngành chứng tỏ nhà hàng bán với giá thấp, hoặc giá thành sản phẩm của nhà hàng cao hơn so với mức trung bình của toàn ngành kinh doanh nhà hàng.

Sau quá trình hoạt động kinh doanh, nhà hàng thu được một khoản lợi nhuận nhất định và phải tiến hành phân phối khoản lợi nhuận đó (không kể trường hợp bị lỗ hay hoà vốn). Phân phối lợi nhuận không phải là việc phân chia số tiền lãi một cách đơn thuần mà là giải quyết tổng hợp các mối quan hệ kinh tế diễn ra trong nội bộ nhà hàng. Việc phân phối phụ thuộc vào chủ sở hữu của nhà hàng, tuy nhiên nếu phân phối đúng đắn sẽ trở thành động lực thúc đẩy kinh doanh phát triển, tạo điều kiện thuận lợi để nhà hàng tiếp tục hoạt động kinh doanh của mình.

Thông thường việc phân phối và sử dụng lợi nhuận của nhà hàng thường cho các hoạt động sau:

- Nộp thuế thu nhập doanh nghiệp cho nhà nước.
- Bù các khoản lỗ kỳ trước
- Trừ các khoản tiền phạt và các chi phí bất hợp lệ, hợp lý
- Trích các quỹ (như quỹ dự phòng tài chính, quỹ đầu tư phát triển, quỹ trợ cấp khó khăn, quỹ khen thưởng và phúc lợi)
- Chia lãi cho các chủ sở hữu...

Trong đó:

L: là lợi nhuận của khách sạn trong kỳ phân tích

TD: Là tổng doanh thu của khách sạn trong thời kỳ phân tích

TC: là tổng chi phí của khách sạn trong thời kỳ phân tích.

- Lợi nhuận là chỉ tiêu quan trọng nhất phản ánh toàn bộ kết quả mà chủ kinh doanh khách sạn mong đợi cũng như hướng tới. Các khách sạn thường so sánh giữa lợi nhuận thực tế với lợi nhuận kế hoạch hoặc so sánh lợi nhuận thực tế của khách sạn giữa các kỳ với nhau để phân tích. Mặt khác, các khách sạn còn phân tích cơ cấu của tổng lợi nhuận theo từng dịch vụ.

- Phân tích cơ cấu lợi nhuận theo từng bộ phận kinh doanh.

+ Lợi nhuận từ kinh doanh dịch vụ buồng: Số lượng? Tỷ lệ?

+ Lợi nhuận từ kinh doanh dịch vụ ăn uống: Số lượng? Tỷ lệ?

+ Lợi nhuận từ kinh doanh dịch vụ bổ sung: Số lượng? Tỷ lệ?

- Phân tích lợi nhuận theo tổng chi phí của khách sạn.

+ Phân tích lợi nhuận của dịch vụ buồng theo tổng chi phí của khách sạn hoặc chi phí cho dịch vụ đó.

+ Phân tích lợi nhuận của dịch vụ ăn uống theo tổng chi phí của khách sạn hoặc chi phí cho dịch vụ đó.

+ Phân tích lợi nhuận từ dịch vụ bổ sung cũng tương tự.

Thông qua việc phân tích các chỉ tiêu nói trên các nhà quản lý khách sạn có thể tập trung vào hai giải pháp có tính nguyên tắc để nâng cao hiệu quả kinh doanh của khách sạn. Hai giải pháp đó là tăng doanh thu và tiết kiệm chi phí, một mặt chuyển dịch cơ cấu dịch vụ trong kinh doanh khách sạn theo hướng có hiệu quả hơn. Mặt khác nâng cao chất lượng của các loại dịch vụ.

Bài tập vận dụng

- Bài tập tính doanh thu

Thí dụ 1:

Một nhà hàng hoạt động 2 ca/ ngày có số liệu thống kê hoạt động kinh doanh năm 2006 như sau:

Danh mục	<i>Đầu mùa</i>	<i>Giữa mùa</i>	<i>Cu ối mùa</i>	<i>Đón g cửa</i>
Số tuần	10	25	15	2
Lượt khách TB 1 tuần	2.000	4.000	2.200	0
Mức chi trả bình quân	50.00 0 đ	60.00 0 đ	50. 000 đ	0

Yêu cầu:

a. Tính tổng doanh thu năm 2006.

b. Tính doanh thu bình quân trong 1 ca phục vụ giữa mùa.

Bài giải:

a. Doanh thu năm 2006 là:

$$\begin{aligned}DT &= DT \text{ đầu mùa} + DT \text{ giữa mùa} + DT \text{ cuối mùa} \\ &= 2.000 \times 10 \times 50.000\text{đ} + 4.000 \times 25 \times 60.000 + 2.200 \times 15 \times 50.000 \\ &= 8.650.000.000\text{đ}\end{aligned}$$

b. Doanh thu bình quân 1 ca phục vụ giữa mùa:

$$\begin{aligned}DT \text{ ca} &= DT \text{ giữa mùa} / (25 \times 7 \times 2) \\ &= 6.000.000.000 : 350 \text{ ca} \\ &= 14.200.000\text{đ}\end{aligned}$$

Thí dụ 2:

Nhà hàng **Tre vàng** có số liệu thống kê kết quả kinh doanh năm 2006 như sau:

Doanh thu ăn : 3.200.000.000đ

Doanh thu uống: 500.000.000đ

Doanh thu khác: 300.000.000đ

Yêu cầu:

a. Tính doanh thu trung bình 1 tuần của nhà hàng. Biết rằng nhà hàng phải nghỉ hoạt động để sửa chữa 2 tuần. (một năm 52 tuần)

b. Tính cơ cấu doanh thu hoạt động của nhà hàng.

Bài giải:

a. Doanh thu của nhà hàng:

$$\begin{aligned}\text{Tổng DT} &= DT \text{ ăn} + DT \text{ uống} + DT \text{ khác} \\ &= 3.200.000.000\text{đ} + 500.000.000\text{đ} + 300.000.000\text{đ} \\ &= 4.000.000.000\text{đ}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Doanh thu bình quân 1 tuần} &= \text{Tổng DT} : (52 - 2) \text{ tuần} \\ &= 4.000.000.000\text{đ} : 50 \text{ tuần} \\ &= 80.000.000\text{đ}\end{aligned}$$

b. Cơ cấu doanh thu của nhà hàng:

$$\begin{aligned}DT \text{ ăn} / \text{Tổng DT} &= 3.200.000.000\text{đ} / 4.000.000.000\text{đ} \\ &= 80\%\end{aligned}$$

$$DT \text{ uống} / \text{Tổng DT} = 500.000.000\text{đ} / 4.000.000.000\text{đ}$$

$$= 12,5\%$$

$$\text{DT khác / Tổng DT} = 300.000.000\text{đ} / 4.000.000.000\text{đ} \\ = 7,5\%$$

2- Bài tập tổng hợp:

Thí dụ 3:

Nhà hàng X có 150 chỗ ngồi, hoạt động 2 ca. Qua khảo sát số liệu năm 2006 cho được kết quả:

+ Lượt khách: đầu mùa 25.000 lượt, giữa mùa 50.000 lượt, cuối mùa 15.000 lượt.

+ Mức chi trả bình quân 60.000đ/1 khách.

+ Định mức chi phí nguyên vật liệu, thực phẩm của nhà hàng là 55%.

Yêu cầu:

a- Tính tổng trị giá nguyên vật liệu và thực phẩm đã cung ứng năm 2006.

b- Tính tổng số lợi nhuận ròng thu được trong năm nếu chi phí khác 25% và thuế doanh thu là 10%.

c- Tính công suất sử dụng nhà hàng, biết rằng nhà hàng phải nghỉ 5 ngày để sửa chữa.

d- Dự tính doanh thu năm 2007 biết rằng mức trượt giá khoảng 8% và lượng khách dự kiến tăng 7%.

Bài giải:

a- Tổng trị giá nguyên vật liệu và thực phẩm

Nguyên vật liệu = Doanh thu x 55%

$$= (\text{Tổng lượt khách} \times \text{mức chi trả bình quân}) \times 55\%$$

$$= (25.000 + 50.000 + 15.000) \times 60.000\text{đ} \times 55\%$$

$$= 5.400.000.000\text{đ} \times 55\%$$

$$= 2.970.000.000\text{đ}$$

b- Lãi suất thực tế thu được

$$\% \text{ Lãi ròng: } 100\% - \% \text{ cpnl} - \% \text{ chi phí khác} - \% \text{ thuế}$$

$$= 100\% - 55\% - 25\% - 10\%$$

$$= 10\%$$

$$\text{TL} = \% \text{ Lãi ròng} \times \text{Doanh thu}$$

$$= 10\% \times 5.400.000.000đ$$

$$= 540.000.000 đ$$

c- Công suất sử dụng

$$\begin{aligned} \text{Tổng lượt khách thực tế} &= \text{đầu mùa} + \text{giữa mùa} + \text{cuối mùa} \\ &= 90.000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tổng lượt khách tối đa} &= \text{số chỗ nhà hàng} \times \text{số ca ngày} \times \text{số ngày} \\ &\text{thực tế} \end{aligned}$$

$$= 150 \times 2 \times 360 = 108.000$$

$$\text{CS (\%)} = (\text{Tổng lượt khách thực tế} : \text{Tổng lượt khách tối đa})$$

$$= 90.000 : (150 \text{ lượt khách} \times 2 \text{ ca} \times 360 \text{ ngày})$$

$$= 90.000 : 108.000$$

$$= 83,33\%$$

d- Doanh thu năm 2007

$$\text{DT 2007} = \text{DT 2007} + \text{DT 2007} \times (7\% + 8\%)$$

$$= 5.400.000.000đ + 810.000.000đ$$

$$= 6.210.000.000đ$$

Yêu cầu:

Bài giải:

a- Doanh thu ăn

$$\text{DT ăn} = 4.500.000.000đ \times 65\%$$

$$= 2.925.000.000đ$$

$$\text{b- Doanh thu uống} = 4.500.000.000đ \times 30\%$$

$$= 1.350.000.000đ$$

+ Sự hấp dẫn của nhà hàng với khách hàng.

+ Môi trường kinh doanh ăn uống.

Thí dụ Bài 4:

Nhà hàng Y có 120 chỗ ngồi, làm việc 2 ca có số liệu kinh doanh năm 20065 như sau:

+ Tổng doanh thu 4,5 tỷ đồng, trong đó DT ăn 65%, DT uống 30%, doanh thu khác 5%.

a- Tính mức chi trả bình quân 1 suất ăn khách nếu năm 20065 có tổng số lượt khách là 58.500 .

b- Tính doanh thu đồ uống bình quân 1 ca chế biến, biết rằng nhà hàng phải nghỉ 15 ngày để sửa chữa và huấn luyện nhân viên. (Một năm có 365 ngày)

c- Xác định số nhân viên bộ phận phục vụ nếu định mức lao động bình quân 16 khách/người phục vụ.

$$\begin{aligned} \text{Mức chi trả bình quân 1 suất ăn} &= 2.925.000.000 : 58.500 \\ &= 50.000\text{đ} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Doanh thu uống bình quân 1 ca} &= 1.350.000.000\text{đ} : (350 \text{ ngày} \times 2 \text{ ca}) \\ &= 1.928.000\text{đ} \end{aligned}$$

c- Xác định số nhân viên bộ phận phục vụ:

$$\begin{aligned} \text{Lượt khách bình quân 1 ca phục vụ} &= 58.500 : 700 \text{ ca} \\ &= 84 \text{ lượt khách/ca} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Số lượng nhân viên 1 ca} &= 84 : 16 \\ &= 5 \text{ nhân viên/ ca} \end{aligned}$$

Thí dụ Bài 5:

Một cơ quan đến nhà hàng *Tre xanh Thiên Tuế* đặt tiệc cho hội nghị với các yêu cầu:

- + Tổng số suất ăn 30250,
- + Mức ăn 85.000đ/ suất, uống ngoài (khách mang đồ uống đến)..
- + Dịch vụ khác: chương trình văn nghệ 32.5000.000đ.

Yêu cầu:

a- Tính tổng trị giá hợp đồng nếu dịch vụ uống là 5.000đ/ suất ăn.

b- Tính tổng trị giá nguyên vật liệu và thực phẩm mà bộ phận cung ứng phải cung cấp. Biết rằng nhà hàng quy định tỉ lệ nguyên liệu, thực phẩm trên giá bán là 50,45%.

c- Dự tính số người cần phục bữa tiệc nếu định mức lao động bình quân cho bộ phận phục vụ là 215 khách/ nhân viên.

Bài giải:

a- Tổng trị giá hợp đồng:

$$\text{Tổng doanh thu} = \text{Doanh thu ăn} + \text{dịch vụ uống} + \text{dịch vụ khác}$$

$$= 300 \times 85.000đ + 300 \times 5.000 + 3.500.000đ$$

$$= 30.500.000đ$$

b- Tổng trị giá nguyên vật liệu và thực phẩm

$$\text{Nguyên liệu} = \text{DT ăn} \times 50\%$$

$$= 300 \times 85.000 \times 50\%$$

$$= 12.750.000đ$$

c- Dự tính nhân lực:

$$\text{Số lượng nhân viên} = \text{tổng số lượt khách} : \text{định mức phục vụ}$$

$$= 300 \text{ lượt khách} : 25 \text{ khách/nhân viên}$$

$$= 12 \text{ nhân viên}$$

Thí dụ 6:

Nhà hàng ***Biển xanh*** có 250 chỗ ngồi, làm việc 2 ca trong ngày. Năm 2006 nhà hàng đón và phục vụ 165.000 lượt khách, mức chi trả bình quân 65.000đ/suất ăn uống (trong đó ăn 60%, uống 40%), dịch vụ khác 560.000.000đ. Năm 2006 nhà hàng phải nghỉ 2 tuần để sửa chữa và huấn luyện nhân viên.

Yêu cầu:

1. Tính doanh thu của nhà hàng năm 2006.
2. Tính doanh thu trung bình 1 ca phục vụ.
3. Cho biết công suất sử dụng phòng ăn năm 2006.
4. Dự kiến tổng trị giá đồ uống cần chuẩn bị cho năm 2006 nếu tỷ lệ lãi gộp đồ uống của nhà hàng là 40%.

Bài giải:

1. Doanh thu năm 2006:

$$\text{DT} = \text{lượt khách} \times \text{mức chi trả bình quân ăn uống} + \text{DT dịch vụ khác}$$

$$= 165.000 \times 65.000đ + 560.000.000đ$$

$$= 11.285.000.000đ$$

2. Doanh thu trung bình 1 ca phục vụ:

$$\text{DT ca} = \text{DT} / \text{tổng số ca}$$

$$= 11.285.000.000đ : [(365 - 14) \times 2]$$

$$= 16.075.499đ.$$

3. Công suất sử dụng phòng ăn năm 2006:

$$\begin{aligned} \text{CS} &= \text{Lượt khách thực tế} / \text{lượt khách tối đa} \\ &= 165.000 : (702 \text{ ca} \times 250 \text{ chỗ}) = 94\% \end{aligned}$$

4. Doanh thu đồ uống năm 2006:

$$\begin{aligned} \text{DT uống} &= \text{DT ăn uống} \times 40\% \\ &= 165.000 \times 65.000 \times 40\% \\ &= 10.725.000.000đ \times 40\% \\ &= 4.290.000.000đ \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Nguyên liệu đồ uống} &= \text{DT uống} \times 60\% \\ &= 4.290.000.000đ \times 60\% = 2.474.000.000đ \end{aligned}$$

Câu hỏi ôn tập và thảo luận

1. Trình bày bản chất và các mối quan hệ tài chính trong kinh doanh nhà hàng.
2. Trình bày khái niệm quản trị tài chính trong kinh doanh nhà hàng, vai trò của quản trị tài chính trong kinh doanh nhà hàng.
3. Trình bày vai trò và các hoạt động quản trị vốn trong kinh doanh nhà hàng
4. Trình bày nội dung quản trị chi phí, giá thành trong kinh doanh nhà hàng
5. Hãy nêu các phương pháp cơ bản xác định giá bán trong kinh doanh nhà hàng và nội dung quản trị doanh thu trong kinh doanh nhà hàng.
6. Trình bày ý nghĩa và phương pháp xác định điểm hoà vốn trong kinh doanh nhà hàng.
7. Trình bày nội dung về quản trị lợi nhuận trong kinh doanh nhà hàng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Tài liệu tiếng Việt

8. 1. Đỗ Thiện Dụng, Giáo trình quản trị kinh doanh nhà hàng, NXB Lao động, 2011.
9. 2. Đỗ Thị Minh, *Giáo trình nghiệp vụ lễ tân*, NXB Văn hóa thông tin Hà Nội, 2010.
10. 3. Hiệp hội Du lịch TP HCM, *Quản lý khách sạn*, Trường đào tạo NVDL Sài Gòn, NXB Trẻ, 2000.
11. 4. Lục Bội Minh, *Quản lý khách sạn hiện đại*, NXB Chính trị quốc gia, 1998.
12. 5. Nguyễn Trọng Đăng, *Quản trị nhà hàng khách sạn du lịch*, Trường Đại học Thương mại Hà Nội, 1994.
13. 6. Nguyễn Trọng Đăng, Nguyễn Doãn Thị Liễu, Vũ Đức Minh, Trần Thị Phùng, *Quản trị doanh nghiệp khách sạn du lịch*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, 2000.
14. 7. Nguyễn Văn Mạnh, Hoàng Thị Lan Hương, *Giáo trình quản trị kinh doanh khách sạn*, NXB Lao động-Xã hội, 2004.
15. 8. Nguyễn Tuấn Ngọc, *Giáo trình Quản trị kinh doanh khách sạn*, Trường Cao đẳng Du Lịch Hà Nội, 2009.
16. 9. Trần Đức Thanh, *Nhập môn khoa học du lịch*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, 1999.
17. 10. Trịnh Xuân Dũng, *Giáo trình Quản trị kinh doanh khách sạn*, NXB Lao động - Xã hội, 2003.
18. 11. Trường nghiệp vụ Du lịch Vũng Tàu, *Giáo trình Tổ chức hoạt động kinh doanh khách sạn*, 1998.
19. 12. Tổng cục Du lịch, *Phân loại, xếp hạng khách sạn Việt Nam 1985, 1994*, 2000.
20. 13. Tổng cục Du lịch, *Xếp hạng khách sạn Việt nam*, 2009.
21. 14. Sandra J.Dahmer - Kurt W.Kah, *Sổ tay hướng dẫn phục vụ nhà hàng*, NXB Trẻ, 2000.
22. 15. Vũ Thị Hòa, *Giáo trình lý thuyết nghiệp vụ nhà hàng*, NXB Lao động, 2009.

II. Tài liệu dịch

23. 1. Denny G.Rutherford - Michael J.O'Fallon, *Quản lý và vận hành khách sạn*, NXB Lao động. 2009.
24. 2. Dennis L. Foster, *Introdution to Hospitality*, NXB Quốc tế Mc.GRAW - HILL, 1999.

III. Tài liệu tiếng nước ngoài

1. Sharles E.Steadmon, Michael L.Kasavana: Managing Front Office operations,1996
2. V.Hoof, E.McDonald, L.Yu và K.Vallen, “A Host of Opportunnities - An introduction to Hospitality Management”, 2001.

IV. Webste

1. <http://www.accorhotels.com/gb/asia/index.shtml>
2. <http://www.embassuites.com>).
3. http://www.greatchina.net/get/macau/macau_hotel.htm
4. www.hilton.com
5. <http://www.tongcucdulich.com>
6. <http://www.vietnamtourism.gov.vn>
7. <http://vi.wikipedia.org/wiki/>)
8. <http://www.web-du-lich.com>

GIÁO TRÌNH
TỔ CHỨC KINH DOANH KHÁCH SẠN

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

Địa chỉ: Số 175 Giảng Võ - Hà Nội

Điện thoại: 04 38515380; Fax: 04 38515381

Email: info@nxblaodong.com.vn

Website: www.nxblaodong.com.vn

Chịu trách nhiệm xuất bản:

VÕ THỊ KIM THANH

Biên tập: Mai Thị Thanh Hằng

Thiết kế bìa: Hoasach..jsc

Trình bày và sửa bản in: Hoasach..jsc

LIÊN KẾT XUẤT BẢN

Công ty CP Hoa Sách

Địa chỉ: số 32, ngõ 353/38, đường An Dương Vương,
Phú Thượng, Tây Hồ, Hà Nội.

In 1000 cuốn, khổ 14x20,5 cm, tại Công ty CP Hoa Sách - ĐB.

Số xác nhận ĐKXB: -2015/CXBIPH/11-186/LĐ.

Số quyết định: 982/QĐ-NXBLĐ ngày 10 tháng 9 năm 2015.

Mã ISBN: 978-604-59-4471-4.

In xong và nộp lưu chiểu quý IV năm 2015.

BỘ VĂN HÓA, THỂ THAO VÀ DU LỊCH
TRƯỜNG CAO ĐẲNG DU LỊCH HÀ NỘI

Ths. Trương Hà Vi



GIÁO TRÌNH

TỔ CHỨC KINH DOANH NHÀ HÀNG

Hà Nội - 2018

LƯU HÀNH NỘI BỘ