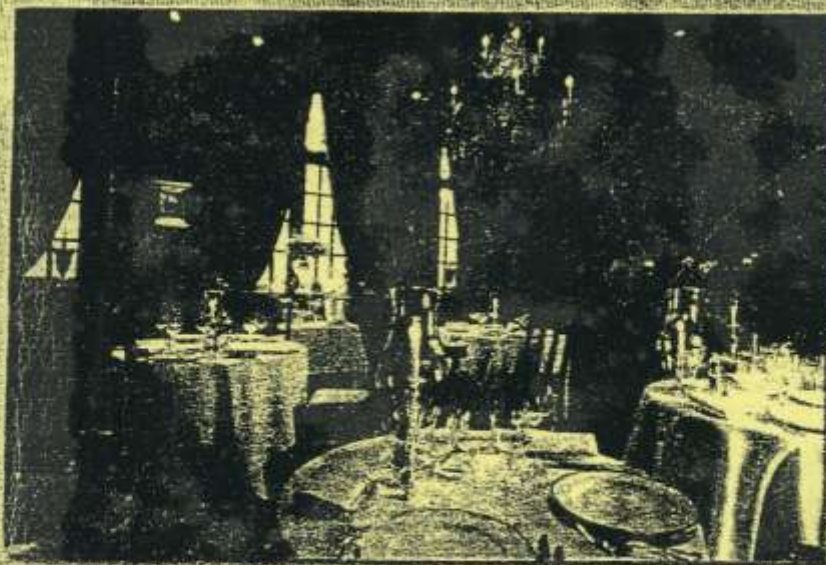


PGS.TS. TRỊNH XUÂN DŨNG

TỔ CHỨC KINH DOANH NHÀ HÀNG



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

PHẦN I: TỔNG QUAN VỀ NHÀ HÀNG
CHƯƠNG I: TỔNG QUAN VỀ NHÀ HÀNG

Lời nói đầu

Trong các nước phát triển, các nhà nghiên cứu đã đưa ra số liệu là khoảng 40% các bữa ăn chính của người dân là ăn tại các nhà hàng (không ăn ở nhà). Theo chỉ số phát triển kinh tế thì cứ tăng 1% thu nhập của cá nhân thì việc chi tiêu cho các bữa ăn tại nhà hàng tăng lên trên 1%.

Trong những năm gần đây, nhờ thành tựu trong công cuộc đổi mới của Đảng và Nhà nước, nền kinh tế của nước ta tăng lên nhanh chóng, tổng sản phẩm trong nước GDP trong 10 năm (1991- 2000) tăng lên gấp đôi. Thu nhập của người dân không ngừng tăng lên, tỷ lệ người nghèo (theo tiêu chuẩn Việt Nam) đã giảm từ 30% xuống 11%.

Mặt khác, kinh doanh du lịch không ngừng phát triển, số lượng khách du lịch quốc tế đến thăm Việt Nam trong vòng 10 năm (1991- 2000) tăng 8 lần, khách du lịch nội địa tăng 10 lần. Tất cả những yếu tố trên là cơ hội tốt để các nhà hàng phát triển không chỉ ở các thành phố lớn mà cả ở những thị trấn và dọc theo các con đường quốc lộ. Kinh doanh nhà hàng đã đem lại thành công lớn cho nhiều người, nhưng cũng không ít người phải đóng cửa chuyển đi làm việc khác và vẫn còn nhiều người có ý định kinh doanh.

*Trường Trung học Nghiệp vụ Du lịch Hà Nội đã có gần 30 năm đào tạo học sinh làm nghề phục vụ nhà hàng. Nhiều học sinh của nhà trường đã trưởng thành và trở thành các chủ nhà hàng, giám đốc các khách sạn và công ty kinh doanh nhà hàng. Với mục tiêu nâng dần chất lượng đào tạo và đáp ứng yêu cầu của những người mong muốn được làm chủ nhà hàng, chúng tôi biên soạn cuốn sách **“Tổ chức kinh doanh nhà hàng”** để cung cấp các thông tin và kinh nghiệm được lựa chọn từ lý luận và thực tiễn ở trong nước và nước ngoài trong việc kinh doanh nhà hàng. Nội dung chủ yếu của cuốn sách trình bày toàn bộ các công việc từ khi bạn có ý định kinh doanh nhà hàng đến khi thực hiện kinh doanh. Tuy nhiên, trong kinh doanh nhà hàng còn nhiều vấn đề cụ thể khác như: Kỹ thuật phục vụ nhà hàng, cung ứng và bảo quản thực phẩm, hàng hóa, vệ sinh dinh dưỡng v.v... đã được trình bày trong các cuốn sách khác.*

Chúng tôi mong nhận được nhiều ý kiến góp ý cho cuốn sách này. Xin chân thành cảm ơn.

Tác giả

PGS.TS. TRỊNH XUÂN DŨNG

TỔ CHỨC KINH DOANH NHÀ HÀNG

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI
HÀ NỘI - 2003

Mục lục

Lời nói đầu	3
Mục lục	5
Chương I. Khái niệm về dịch vụ phục vụ ăn uống và nhà hàng	11
1.1. Xuất xứ của dịch vụ phục vụ ăn uống	11
1.2. Khái niệm về nhà hàng (Restaurants)	15
1.3. Đặc điểm kinh doanh của nhà hàng	16
1.4. Sự hấp dẫn của kinh doanh nhà hàng	18
1.5. Những trở ngại của việc điều hành hoạt động trong nhà hàng	21
1.6. Các vấn đề khi quyết định xây dựng, mua, góp cổ phần và quản lý nhà hàng	23
Chương II. Phát triển hình ảnh nhà hàng	28
2.1. Khái niệm về hình ảnh nhà hàng	28
2.2. Hình ảnh trừu tượng và hình ảnh thực tế	30
2.3. Bảo vệ tên của nhà hàng	32
2.4. Xây dựng hình ảnh nhà hàng	35
2.4.1. Hình thành thiết kế	36

2.4.2. Hình dáng của nhà hàng	37
2.4.3. Việc ra quyết định có liên quan tới phát triển hình ảnh nhà hàng	39
Chương III. Xác định địa thế của nhà hàng	43
3.1. Tiêu chuẩn địa thế của nhà hàng	43
3.2. Nơi tìm kiếm thông tin về địa thế nhà hàng	45
3.3. Các điểm cụ thể để kiểm tra địa thế nhà hàng	48
Chương IV. Thực đơn của nhà hàng	51
4.1. Cần bao nhiêu món trong thực đơn	52
4.2. Vấn đề dinh dưỡng trong thực đơn	53
4.3. Tính chân thực của thực đơn	54
4.4. Thay đổi thực đơn	55
4.5. Thực đơn cho một bữa tiệc	56
4.6. Giá cả của thực đơn	58
Chương V. Dự toán doanh thu và chi phí	61
5.1. Xây dựng dự toán	62
5.2. Nghiên cứu một trường hợp cụ thể	65
5.2.1. Dự tính thực đơn của nhà hàng	67
5.2.2. Dự tính tăng trưởng hàng năm	69
5.2.3. Dự toán doanh thu	69
5.2.4. Dự toán chi phí bán hàng	70
5.2.5. Lợi nhuận gộp	71

5.2.6. Dự toán chi phí trả lương	72
5.2.7. Những chi phí liên quan đến tiền lương	77
5.2.8. Chi phí hoạt động	78
5.2.9. Chi phí chuẩn bị cho khai trương nhà hàng	80
5.2.10. Chi phí trả lãi suất và yêu cầu tiền mặt	80
5.2.11. Tiền thuê nhà	81
5.2.12. Chi phí đầu tư khấu hao	81
5.2.13. Dự toán doanh thu và chi phí	82
5.2.14. Dự báo dài hạn	84
Chương VI. Nguồn tài chính để kinh doanh	89
6.1. Huy động đủ vốn	90
6.2. Vốn vay	91
6.3. So sánh các tỷ lệ lãi suất	93
6.4. Cảnh giác với những ngân hàng yêu cầu lãi suất, chiết khấu trước hoặc cân bằng bù trừ	94
6.5. Nguồn vốn	95
6.6. Tài sản thế chấp	97
6.7. Giữ tín nhiệm để vay được lâu dài	99
6.8. Tránh trách nhiệm cá nhân	100
6.9. Cho thuê	100
6.10. Soạn thảo hợp đồng	102
6.11. Giá trị của nhà hàng	105
6.12. Thuật ngữ	107

Chương VII. Những vấn đề về pháp luật và thuế	111
7.1. Loại hình kinh doanh nào là tốt nhất?	112
7.2. Chọn lựa hình thức pháp lý	113
7.2.1. Thuế các loại	113
7.2.2. Trách nhiệm với chủ nợ và những người khác	113
7.2.3. Vấn đề pháp lý và/hoặc quan hệ cá nhân giữa các chủ sở hữu (nếu có nhiều chủ sở hữu)	113
7.2.4. Môi trường pháp lý và/hoặc sự chuyển đổi thực thể kinh doanh	113
7.3. Sở hữu một chủ (tư nhân)	113
7.4. Sở hữu nhiều chủ	115
7.5. Nhà hàng hoạt động dưới hình thức công ty	116
7.6. Bảo hiểm kinh doanh	118
7.7. Liên doanh thành lập công ty	119
7.8. Chi phí nghiên cứu kinh doanh	120
7.9. Chi phí khấu hao	120
7.10. Mua một nhà hàng thua lỗ	122
7.11. Khấu hao nhanh	122
7.12. Hai chọn lựa phương pháp kế toán	123
7.13. Phương án tránh thuế khác	124
7.14. Tiền lời hợp lý trong đầu tư	124
7.15. Tránh thuế tài sản	125

Chương VIII. Xác định nghề nghiệp và tổ chức nhà hàng	127
8.1. Phân tích nghề nghiệp và công việc	128
8.2. Nghề nghiệp, vị trí, nhiệm vụ	129
8.3. Những công việc kỹ thuật	131
8.4. Phân tích công việc đối với chỉ dẫn nghề nghiệp	136
8.5. Xác định công việc và tổ chức nhà hàng	136
8.5.1. Mô tả nghề nghiệp trong nhà hàng	136
8.5.2. Tổ chức nhân sự	142
8.5.3. Tuyển chọn nhân viên nhà hàng	143
8.5.4. Nguồn tuyển chọn nhân viên	145
8.5.5. Những công việc để tuyển nhân viên	147



Chương I

Khái niệm về dịch vụ phục vụ ăn uống và nhà hàng

1.1. Xuất xứ của dịch vụ phục vụ ăn uống

Trong cuộc sống, nhu cầu về ăn, uống là nhu cầu thứ nhất của con người, nó quyết định sự tồn tại và phát triển của nhân loại. Khi cuộc sống còn nghèo và thiếu thốn, con người chỉ cần được ăn no, uống đủ để tồn tại. Khi xa nhà con người phải tìm đến nơi có thức ăn và chỗ ngủ. Khi đời sống vật chất ngày càng đầy đủ, nhu cầu thưởng thức của con người về ăn uống trở thành vấn đề được xã hội quan tâm.

Quan niệm về ăn ngon ngày nay được đánh giá theo nhiều tiêu thức. Một bữa ăn ngon phải chứa đựng những yếu tố sau:

- **Món ăn phải ngon:** Một món ăn ngon được thể hiện thông qua các giác quan như: ngon mắt, ngon miệng, ngon mũi, ngon tai, đảm bảo vệ sinh và dinh dưỡng trong chế biến.
- **Địa điểm ăn uống:** Nơi ăn uống phải sạch sẽ, phong cảnh thanh bình và hữu tình, màu sắc hài hòa, ánh

sáng vừa phải, âm thanh phù hợp với cảnh quan của nhà hàng.

- **Người cùng ăn:** Người cùng ăn phải tâm đầu ý hợp, các câu chuyện trong bữa ăn phải vui vẻ, thoải mái, tránh tranh luận hoặc bất đồng ý kiến.
- **Phục vụ các món ăn phải hoàn hảo:** Từ quy trình phục vụ đến chất lượng phục vụ, bao gồm người phục vụ có chuyên môn nghiệp vụ, các món ăn đa dạng, hấp dẫn, phục vụ kịp thời, nhanh chóng với chất lượng phục vụ cao.

Để đảm bảo cho việc ăn, uống của mình, con người thường sử dụng các hình thức cơ bản sau:

- Tự chế biến các món ăn, đồ uống phục vụ cho mình và cho gia đình.
- Mua các món ăn, đồ uống do người khác chế biến và tự phục vụ trong quá trình ăn uống.
- Sử dụng các dịch vụ phục vụ ăn uống thông qua việc mua các thức ăn, đồ uống và các dịch vụ phục vụ ăn uống cho mình.

Hình thức thứ nhất và thứ hai - Được gọi là hình thức truyền thống, tồn tại từ nhiều năm và nó phụ thuộc vào các điều kiện kinh tế, xã hội của con người.

Hình thức thứ ba - Đã và đang phát triển, có rất nhiều nguyên nhân để dẫn tới hình thức này.

Có thể nêu những nguyên nhân cơ bản sau:

- Do phải đi xa nhà vì nhiều mục đích, con người không đủ các điều kiện để tự chế biến và tự phục vụ việc ăn uống cho mình được.
- Do cường độ làm việc căng thẳng, điều kiện thời gian không cho phép để tự chế biến các món ăn đồ uống và tự phục vụ được nên con người cần đến dịch vụ phục vụ ăn uống. Một mặt để tiết kiệm thời gian nhưng mặt khác để nghỉ ngơi và thư giãn.
- Quan điểm “tìm niềm vui trong bữa ăn” hiện đang rất thịnh hành trong xã hội của các nước phát triển. Do các vụ ly dị trong xã hội tăng cao, số người sống độc thân lớn, tư tưởng chung sống tạm bợ phát triển, đây chính là điều kiện để họ đến các nhà hàng tìm kiếm nguồn vui. Mặt khác, nếu như trước đây con người thường tiết kiệm tiền để mua nhà riêng, sắm xe hơi và các tiện nghi cho gia đình thì nay họ dành cho việc đi ăn tại các nhà hàng để có dịp tìm hiểu bạn bè, tâm sự, thu nạp thông tin v.v..., người ta thường nói đây là một dạng chi tiền để đi mua “kinh nghiệm sống”.
- Hàng ngày, hàng tuần và hàng tháng tại địa phương có không biết bao nhiêu sự kiện cần đến dịch vụ phục vụ ăn uống. Đó là các hội nghị, hội thảo, các cuộc gặp gỡ đàm phán, các tiệc chiêu đãi, các tiệc cưới, sinh nhật v.v... đều phải tìm đến các nhà hàng.

Những người hoặc tổ chức có nhu cầu sử dụng các dịch vụ phục vụ ăn uống được chia ra làm nhiều loại khác nhau. Có thể nêu một số loại cơ bản sau:

- Căn cứ vào khả năng thanh toán có thể chia ra: Khách có khả năng thanh toán cao, khả năng thanh toán trung bình và khả năng thanh toán thấp.
- Căn cứ vào tính chất phục vụ theo các đối tượng: Phục vụ khách ăn đơn lẻ, phục vụ khách ăn theo đoàn và phục vụ các loại tiệc.
- Căn cứ vào nhu cầu của khách cần phục vụ theo thời gian có thể phân ra: Phục vụ ăn sáng, ăn trưa, ăn tối và ăn khuya hoặc phục vụ ăn nhanh v.v...
- Căn cứ vào khẩu vị, thói quen và yêu cầu trong ăn uống, có người cần đến các món ăn dân tộc, các món ăn kiêng, các món ăn đặc sản về thú rừng, về thủy hải sản v.v...

Xuất phát từ nhu cầu của con người, trong xã hội đã xuất hiện các tổ chức, cá nhân kinh doanh dịch vụ phục vụ ăn uống. Từ gánh quà sáng đến các quán cơm bình dân tại các bến xe, bến tàu, các quán ăn tại các khu dân cư từ bình dân đến đặc sản và các nhà hàng sang trọng. Tất cả các tổ chức và cá nhân kinh doanh dịch vụ ăn uống đều có chung mục đích nhằm thỏa mãn nhu cầu của con người và thu được lợi nhuận.

1.2. Khái niệm về nhà hàng (Restaurants)

Trong xã hội tồn tại nhiều loại hình phục vụ ăn uống khác nhau trên cơ sở nhu cầu, sở thích của con người và khả năng thanh toán của họ. Đối với khách du lịch và những người dân địa phương có khả năng thanh toán cao thì họ thường đến các nhà hàng (Restaurants).

Nhà hàng (Restaurants) - là cơ sở phục vụ ăn uống, nghỉ ngơi, giải trí cho khách du lịch và những người có khả năng thanh toán cao với những hoạt động và chức năng đa dạng. Về hoạt động, các nhà hàng hoạt động gần như 24g/24g/ngày. Về chức năng, nhà hàng không chỉ phục vụ ăn uống với tất cả các bữa ăn (sáng, trưa, chiều, tối khuya) cho khách mà còn phục vụ theo yêu cầu của khách. Bên cạnh đó nhà hàng còn là nơi nghỉ ngơi và giải trí của khách trong khoảng thời gian họ ăn uống.

Về hình thức phục vụ của nhà hàng cũng rất phong phú và đa dạng. Nhà hàng có thể phục vụ khách theo thực đơn của nhà hàng, theo yêu cầu của khách, kể cả việc cung cấp các món ăn đồ uống cho khách tự chọn hoặc tự phục vụ.

Đối tượng phục vụ của nhà hàng cũng rất đa dạng, có thể là khách đi lẻ, khách đi theo đoàn, khách của hội nghị, hội thảo, tiệc chiêu đãi, tiệc cưới v.v... Các nhà hàng này có thể nằm trong khách sạn hoặc khu du lịch hoặc nằm ngoài khách sạn tại các vị trí thuận lợi về kinh doanh.

Sự khác biệt giữa nhà hàng và các cơ sở phục vụ ăn uống khác thể hiện ở chỗ:

- Nhà hàng không chỉ là nơi phục vụ ăn uống mà cả về nghỉ ngơi và giải trí cho khách. Vì thế đòi hỏi nhà hàng phải thoáng mát, sạch sẽ, có khung cảnh đẹp. Âm thanh, ánh sáng trong nhà hàng phải phù hợp với không gian của nhà hàng và các món ăn cung cấp cho khách.
- Những món ăn, đồ uống và các dịch vụ cung cấp cho khách ở nhà hàng có chất lượng cao hơn các cơ sở ăn uống khác.
- Giá cả của các món ăn, đồ uống và dịch vụ trong nhà hàng thường đắt hơn trong các cơ sở khác vì phải đầu tư cơ sở vật chất kỹ thuật và trang thiết bị phục vụ ăn uống cho khách.

1.3. Đặc điểm kinh doanh của nhà hàng

Kinh doanh nhà hàng có một số đặc điểm cơ bản sau:

- “Sản phẩm” của nhà hàng được chia làm 2 loại: **Thứ nhất** đó là các hàng hóa như các món ăn, đồ uống do nhà hàng tự làm ra hoặc đi mua của các nhà sản xuất khác để phục vụ khách. Những hàng hóa do nhà hàng tự làm ra có thể là: các món ăn do nhà bếp chế biến, các đồ uống do quầy Bar pha chế, còn các hàng hóa do đi mua ở nơi khác như: bánh mì, bơ, đồ hộp, sữa, rượu, bia, nước ngọt v.v... **Thứ hai**, đó là các dịch vụ

phục vụ các món ăn, đồ uống cho khách. Các dịch vụ này cần tới con người với kỹ năng nghề nghiệp giỏi, có khả năng giao tiếp tốt và có trình độ ngoại ngữ nhất định để giao tiếp với khách hàng. Xuất phát từ đặc điểm này, chất lượng sản phẩm của nhà hàng phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố. Có những yếu tố thuộc về khách quan, nhưng có những yếu tố thuộc về chủ quan của nhà hàng hoặc nhân viên phục vụ. Cho dù là khách quan hay chủ quan, nhà hàng phải luôn luôn giữ được chất lượng phục vụ, vì chất lượng phục vụ là yếu tố quyết định sự thành công hoặc thất bại của nhà hàng.

- Lực lượng lao động trong nhà hàng rất lớn. Mặc dù áp dụng nhiều tiến bộ khoa học kỹ thuật vào việc kinh doanh, nhưng không vì thế giảm được lực lượng lao động trực tiếp hoặc gián tiếp phục vụ trong nhà hàng. Có thể thấy, ngoài việc chế biến các món ăn để phục vụ khách, trong nhà hàng đòi hỏi phải có lực lượng nhân viên phục vụ các món ăn, đồ uống với kỹ năng nghề nghiệp cao. Chưa tính đến đội ngũ cán bộ quản lý, nhân viên tạp vụ và vệ sinh của nhà hàng, theo định mức, cứ 12-16 khách đòi hỏi phải có 1 người phục vụ. Lao động phục vụ tại nhà hàng đóng vai trò quyết định đến hiệu quả kinh doanh. Điều này được thể hiện trong việc chế biến các món ăn, đồ uống cũng như trong phong cách phục vụ độc đáo, đặc sắc và hấp dẫn riêng của nhà hàng.

- Tính chất phục vụ liên tục của nhà hàng. Nhà hàng không chỉ phục vụ các ngày trong tuần, ngày lễ, tết và các ngày nghỉ, mà cả 24giờ/24giờ/ngày, bất kể lúc nào có khách nhà hàng cũng phải phục vụ. Ví dụ: một nhà hàng trong khách sạn phục vụ bữa ăn sáng từ 5g30 đến 9g; phục vụ ăn trưa từ 11g đến 14g; phục vụ ăn tối từ 18g đến 21g. Trong khoảng thời gian giữa các ca tổ chức dọn dẹp vệ sinh, thay ca, nhưng quầy Bar và bộ phận phục vụ ăn uống nhanh vẫn phải phục vụ khách khi họ có yêu cầu.
- Tính tổng hợp và phức tạp trong quá trình phục vụ khách. Để đảm bảo yêu cầu phục vụ khách đầy đủ nhất, nhanh chóng nhất và chất lượng nhất, đòi hỏi phải có sự phối hợp chặt chẽ và đồng bộ giữa những người phục vụ Bàn, chế biến món ăn, pha chế hoặc phục vụ đồ uống và những người làm thủ tục thanh toán cho khách. Chỉ một sơ xuất nhỏ trong 4 khâu trên sẽ đem lại một kết quả xấu mặc dù 3 khâu làm rất tốt. Điều này đòi hỏi người quản lý phải thường xuyên kiểm tra, theo dõi và chỉ đạo sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận với mục tiêu không ngừng nâng cao chất lượng phục vụ khách, nâng cao danh tiếng và uy tín của nhà hàng.

1.4. Sự hấp dẫn của kinh doanh nhà hàng

Hiện nay, không chỉ ở các nước có nền kinh tế phát triển, mà cả ở nước ta, đặc biệt ở Thành phố Hồ Chí Minh

và Hà Nội các nhà hàng phát triển không ngừng. Nhiều người cho dù không được học hoặc có kinh nghiệm trong lĩnh vực kinh doanh nhà hàng cũng tham gia vào hoạt động kinh doanh và có những người đã thành công trở thành những ông chủ lớn, song cũng không ít người bị phá sản. *Vậy câu hỏi được đặt ra tại sao người ta lại muốn đi vào lĩnh vực kinh doanh nhà hàng ? Vì:*

- *Kinh doanh nhà hàng có thể thu được lợi nhuận cao:* Kinh doanh nhà hàng có thể thu được lợi nhuận rất cao nếu như kinh doanh thành công. Rất ít lĩnh vực kinh doanh có tỷ lệ lợi nhuận cao như kinh doanh nhà hàng. Thông thường lợi nhuận trước thuế của nhà hàng đạt 10% trên doanh thu. Cũng có nhà hàng thua lỗ từ một triệu đến hàng chục triệu trong một tháng. Tuy vậy, phần lớn nhà hàng không thu được nhiều lợi nhuận lắm và cũng không thua lỗ nhiều.
- *Nhà hàng là nơi dễ tiếp cận với các ngành kinh doanh khác:* Điều này xuất phát từ đặc điểm trong hoạt động kinh doanh của nhà hàng, những nhà quản lý nhà hàng giỏi thường được các doanh nghiệp quan tâm và khâm phục. Một số công ty lớn đã từng mua hẳn nhà hàng cũng như đội ngũ quản lý và phục vụ.
- *Nhà hàng là nơi để giao du và tìm kiếm bạn hàng:* Nhà hàng là nơi các quan chức, doanh nghiệp, các nhà hoạt động xã hội và mọi đối tượng đến đây ăn, uống và giải trí. Đây là cơ hội tuyệt vời cho những người có nhu cầu giao lưu và tìm kiếm bạn hàng.

- **Nhà hàng là nơi đầy thử thách:** Trong lĩnh vực kinh doanh nhà hàng có rất nhiều đối thủ cạnh tranh, muốn tồn tại và phát triển, nhà hàng phải luôn luôn thay đổi phong cách phục vụ, các trang thiết bị nhà hàng, đổi mới món ăn và thực đơn, đổi mới phương thức đào tạo nhân viên và đổi mới cách tiếp thị.
- **Làm tại nhà hàng sẽ tạo cho con người thói quen năng động** Thói quen này cũng có thể gọi là kỹ năng đặc biệt hoặc cách sống. Thói quen này là một yếu tố quan trọng trong cuộc sống của con người. Những người trẻ tuổi học nghề phục vụ nhà hàng, cảm thấy thích thú với công việc, thích thú với những kinh nghiệm đã tích lũy và họ cảm thấy cần phải duy trì hoạt động của nhà hàng bằng bất cứ giá nào.
- **Nhà hàng là nơi có cuộc sống vui nhộn:** Những người thích ăn, uống có thể nhận thấy nhà hàng là một nơi thoải mái để nói chuyện hoặc ít ra cũng là nơi để nghe mọi thứ chuyện trên đời với giá rẻ. Mọi người tụ tập ở đây không chỉ để ăn, uống mà còn để tâm sự hoặc nói chuyện vui vẻ. Người ta không hề tiếc tiền cho những cuộc vui này.
- **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 một nhà làm kịch. Họ vừa là người viết kịch bản, người đạo diễn, người lựa chọn diễn viên và phân vai. Người trang trí sân khấu và bố trí âm thanh, ánh sáng và tổ chức trình diễn. Thị

trường chính là nơi họ biểu diễn vở kịch của mình. Có thể vở kịch được công chúng hoan hô nhiệt liệt nếu như nó phù hợp, đáp ứng được nhu cầu và thị hiếu khách hàng; ngược lại sẽ không có khách.

Tóm lại: Một trong những lý do chủ yếu thu hút nhiều người vào kinh doanh nhà hàng là do đó là một ngành kinh doanh siêu lợi nhuận. Niềm say mê kinh doanh nhà hàng đã thúc đẩy công việc tìm hiểu cách quản lý nhà hàng để phục vụ mọi người ngày càng tốt hơn của chủ các nhà hàng. Điều quan tâm nhất của họ là: Tính kiên trì trong công việc, làm việc hết mình và có tinh thần tập thể cao, biết dừng vở diễn đúng lúc, đúng chỗ và không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho nhân viên. Điều cần tránh là do sức ép của công việc lớn nhưng việc trả lương cho nhân viên thấp không tương ứng với lao động của họ bỏ ra, các trang thiết bị trong nhà hàng thiếu và điều kiện về vệ sinh, an toàn lao động thấp.

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

Bên cạnh những thuận lợi trong hoạt động kinh doanh nhà hàng thì cũng có không ít trở ngại cho những người điều hành. Đó là:

- Thời gian làm việc căng thẳng: Thời gian làm việc trong nhà hàng đòi hỏi liên tục khi có khách không chỉ đối với nhân viên mà cả người quản lý. Thời gian

làm việc như vậy có thể gây ra những phản ứng như: mệt mỏi, sức khỏe suy sụp và dễ bị mắc các bệnh do virút gây ra như: cảm, cúm, viêm họng v.v..., dẫn đến ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả của công việc. Mặt khác, những người làm ở nhà hàng cảm thấy bị giam hãm, tù túng vì công việc, từ đó cuộc sống gia đình bị ảnh hưởng. Tỷ lệ ly dị của những người làm việc ở nhà hàng rất cao. Đặc biệt là sự kích động của dư luận xã hội về nghề này. Đối với người quản lý, họ còn bị sức ép của công việc, sức ép của nhân viên và những người lãnh đạo họ, áp lực về tình cảm cho gia đình và bạn bè. Nhất là những ngày cuối tuần, ngày lễ, tết và các buổi tối là những thời điểm bận nhất, doanh thu của những thời điểm này rất cao (ví dụ doanh thu của những ngày cuối tuần chiếm 40% doanh thu của cả tuần) điều này không cho phép những người quản lý và nhân viên nghỉ được.

- Một trở ngại lớn khác cho những người quản lý nhà hàng đó là trách nhiệm trước tài sản của nhà hàng mà tài sản này có thể là của mình hoặc của nhóm người thân thích hoặc của một tổ chức. Nếu nhà hàng kinh doanh đạt hiệu quả cao thì tài sản chẳng những được bảo toàn và còn phát triển, nhưng ngược lại tài sản sẽ bị mất mát và đổ vỡ, liên quan trực tiếp đến cuộc sống không chỉ của nhà quản lý mà cả những người liên quan như: nhân viên phục vụ, những người góp vốn v.v... Chính vì vậy, đòi hỏi người quản lý nhà hàng tốt phải là người lịch sự, hòa nhã, mềm dẻo,

khôn khéo, linh hoạt và đầy nghị lực. Họ là người làm việc không biết mệt mỏi, vui vẻ phục vụ mọi người và có thể khắc phục được mọi khó khăn trở ngại trong hoạt động kinh doanh một cách dễ dàng. Họ phải có nghị lực và thể chất tốt, kiên trì và bền bỉ, có thể chịu đựng được sức ép từ nhiều phía. Đây chính là những phẩm chất cần thiết cho những ai có ý định kinh doanh và quản lý điều hành nhà hàng.

- Hiểu biết về các món ăn, đồ uống là điều cần thiết và quan trọng đối với những người quản lý và điều hành nhà hàng. Đây là một trở ngại lớn. Điều này đòi hỏi người quản lý nhà hàng không chỉ biết tên về các món ăn, đồ uống mà còn phải hiểu biết được quy trình chế biến, quy trình phục vụ và kiểm soát được chi phí và doanh thu của các món ăn đồ uống phục vụ khách. Một đầu bếp giỏi chỉ có thể chế biến các món ăn giỏi chứ chưa thể trở thành người quản lý nhà hàng giỏi. Ngoài những yêu cầu trên, đòi hỏi người quản lý còn phải biết sắp xếp và điều hành nhân sự - một kỹ năng quan trọng của người quản lý.

1.6. Các vấn đề khi quyết định xây dựng, mua, góp cổ phần và quản lý nhà hàng

Những người chuẩn bị kinh doanh nhà hàng có nhiều phương án để lựa chọn cho công việc đầu tư của mình.

Những phương án đó là:

- Thực hiện quản lý một nhà hàng do người khác đầu tư.
- Mua một hoặc một số cổ phần của một nhà hàng cổ phần.
- Mua nhà hàng đang tồn tại, tiếp tục điều hành hoặc thay đổi một số mặt trong kinh doanh.
- Xây dựng một nhà hàng mới và điều hành kinh doanh.

Khi lựa chọn các phương án cần so sánh các lợi thế và bất lợi thế giữa các phương án này.

Bảng 1.1. Các phương án lựa chọn đầu tư

Phương án đầu tư	Nhu cầu đầu tư ban đầu	Kinh nghiệm cần thiết	Các áp lực cá nhân	Chi phí tâm lý	Khủng hoảng tài chính	Thành công đạt được
Mua nhà hàng	Trung bình	Cao	Cao	Cao	Cao	Cao
Xây dựng mới	Cao nhất	Cao	Cao	Cao nhất	Cao nhất	Cao
Mua cổ phần	Thấp đến trung bình	Thấp	Trung bình	Trung bình	Trung bình	Trung bình đến cao
Quản lý	Không	Trung bình đến cao	Trung bình	Trung bình	Không	Trung bình

Qua bảng 1.1 cho thấy, mua một nhà hàng đang hoạt động có thể an toàn hơn với mục đích kinh doanh. Nếu nhà hàng này thành công thì sự thành công của họ là lớn, còn nếu không thành công (thất bại) thì số tiền họ mất cũng không nhỏ, nhưng không thiệt hại bằng họ xây dựng một nhà hàng mới. Khi mua một nhà hàng đang bị đổ vỡ hoặc phải bán vì lý do nào khác, người mua cần phải tìm hiểu những thông tin cần thiết về nguyên nhân này. Những thông tin cần phải biết là: Hình thức kinh doanh của nhà hàng đó có phải không phù hợp với nhu cầu, thị hiếu, khả năng thanh toán của khách hàng, thực đơn không tốt hoặc vì hình thức quản lý hạn chế. Những thông tin này sẽ giúp cho người mua tìm ra những nguyên nhân và những giải pháp để tránh mọi rủi ro sau này.

Mua cổ phiếu của một nhà hàng là ít rủi ro nhất đối với những người có ý định kinh doanh trong lĩnh vực nhà hàng, nhưng đòi hỏi người mua cổ phiếu phải có những thông tin nhất định về nhà hàng này. Đối với những người có ý định xây dựng nhà hàng mới, họ phải xây dựng được phương án kinh doanh bao gồm việc lựa chọn địa điểm, thiết kế, xây dựng, mua trang thiết bị, tuyển chọn và đào tạo lại nhân viên, xây dựng thực đơn và lập kế hoạch thị trường. Tất cả các ý tưởng này sẽ được thị trường kiểm nghiệm và có thể thành công nhưng cũng có thể không thành công. Rất may là không ai ra quyết định kinh doanh nhà hàng một cách phi thực tế, vì có hàng trăm, hàng ngàn nhà hàng đang tồn tại và hoạt động có thể cho phép họ quan sát nghiên cứu, học

hỏi kinh nghiệm trước khi quyết định. Họ sẽ không bắt chước hình thức kinh doanh của các nhà hàng mà họ nghiên cứu, sử dụng những thành công của nhà hàng này, khắc phục các điểm yếu hoặc sửa chữa khiếm khuyết trong một số khâu kinh doanh. Kinh doanh nhà hàng có vô số các yếu tố biến đổi, xác định được và kết hợp thành công các yếu tố này cho phép nhà hàng kinh doanh thành công trong điều kiện cạnh tranh quyết liệt của thị trường.

Câu hỏi ôn tập chương I

- 1) Những yếu tố để tạo ra một bữa ăn ngon? Tại sao nhiều người muốn tham gia kinh doanh nhà hàng ?
- 2) Tại sao kinh doanh nhà hàng lại là ngành có nhiều rủi ro nhất so với những ngành khác ?
- 3) Thành công của nhà hàng đòi hỏi sự nỗ lực, tính kiên trì, bền bỉ và khả năng thực sự của người quản lý, những đặc điểm nào khác đặc biệt quan trọng đối với các nhà quản lý nhà hàng ?
- 4) Khi quyết định kinh doanh nhà hàng, người chủ, người quản lý nhà hàng đứng trước sự lựa chọn: Mua một nhà hàng đang hoạt động, xây dựng nhà hàng mới, mua cổ phần của nhà hàng khác. Hình thức nào có ít rủi ro nhất, hình thức nào khẳng định được trình độ, phẩm chất của người quản lý nhà hàng, hình thức nào thu được nhiều lợi nhuận trên tổng vốn đầu tư ?
- 5) Trong việc xây dựng một nhà hàng mới, số tiền tối thiểu cần phải đầu tư cho 1 chỗ ngồi gồm các phần gì? khoảng bao nhiêu tiền ?
- 6) Giả sử bạn có 400 triệu VND để bắt đầu kinh doanh nhà hàng. Bạn sẽ quyết định chọn hình thức kinh doanh nhà hàng như thế nào và bắt đầu từ đâu ?

Chương II

Phát triển hình ảnh nhà hàng

2.1. Khái niệm về hình ảnh nhà hàng

Mục đích của việc lập kế hoạch kinh doanh nhà hàng là thu thập các số liệu và trình bày phương án kinh doanh trên văn bản với những ý tưởng đối với nhà hàng mà khi tiến hành kinh doanh sẽ đem lại lợi nhuận và phát triển vốn cho chủ nhà hàng. *Các ý tưởng này được gọi là hình ảnh của nhà hàng. Một hình ảnh tạo ra để phù hợp với nhu cầu, sở thích, thị hiếu của từng nhóm người (hoặc các nhóm) được gọi là thị trường.* Nghiên cứu thị trường có mục tiêu là thu hút các nhóm khách hàng thường xuyên tới nhà hàng. Việc xây dựng hình ảnh của nhà hàng được áp dụng rộng rãi với tất cả các hình thức kinh doanh nhà hàng khác nhau với mục tiêu thu được nhiều lợi nhuận.

Kinh doanh nhà hàng là một ngành cạnh tranh gay gắt, chính vì vậy mỗi nhà hàng đòi hỏi phải có hình ảnh tốt, không khí hoạt động tốt, thực đơn tốt, biểu tượng thu hút khách mạnh mẽ và biện pháp quản lý chặt chẽ. Nếu một nhà hàng không chú ý đến các yếu tố này thì đến một ngày nào đó các nhà hàng khác sẽ lấy hết khách của mình và đòi hỏi lại phải xây dựng một hình ảnh mới. Vấn đề cơ bản ở

đây là mở rộng và đổi mới hình ảnh của nhà hàng trên thị trường. Có rất nhiều nhà hàng ngay từ đầu hình ảnh và phương thức không rõ ràng. Khi tiến hành kinh doanh, hình ảnh và phương thức kinh doanh sẽ dần dần được khẳng định và phù hợp với tình hình của địa phương, đồng thời mở rộng ra thị trường bên ngoài. Trong việc xây dựng hình ảnh của nhà hàng, địa thế của nhà hàng, thực đơn của nhà hàng và trang thiết bị nội thất trong nhà hàng cần phải được bố trí phù hợp với nhau.

Có nhiều yếu tố tác động tới khách hàng trong việc đánh giá hình ảnh của nhà hàng. Đó là:

- Mỗi quan hệ giữa khách hàng với nhà hàng;
- Giữa nội bộ nhân viên và những người quản lý;
- Giữa việc quảng cáo, tiếp thị, khuyến mại và các biện pháp điều hành;
- Phương thức kinh doanh, nhà cửa, trang thiết bị phục vụ, thực đơn và các biện pháp điều hành có thể xây dựng lên hình ảnh nhà hàng trong thị trường và thu hút khách;
- Hình ảnh của nhà hàng thể hiện tính cách của chủ sở hữu nhà hàng;
- Một điều quan trọng là các món ăn do nhà hàng chế biến và phương thức phục vụ khách có tác động lớn đến hình ảnh nhà hàng;

- Biểu tượng của nhà hàng, biển quảng cáo, ánh sáng trang trí là những yếu tố quan trọng trong việc xây dựng hình ảnh nhà hàng.

Hình ảnh của nhà hàng đưa ra những ý tưởng cơ bản để khách có thể nhớ về nhà hàng và tuyên truyền quảng bá về nhà hàng cho bạn bè và những người thân.

2.2. Hình ảnh trừu tượng và hình ảnh thực tế

Hầu hết các nhà hàng đều thiếu ý tưởng đồng bộ và phù hợp với thực tiễn. Biểu tượng của nhà hàng, biển quảng cáo, ánh sáng trang trí, trang phục của nhân viên phục vụ, thực đơn của nhà hàng, trang thiết bị nội thất trong nhà hàng và trang thiết bị phục vụ của nhà hàng cần phải phù hợp với nhau và phù hợp với ý tưởng thực tại chung của khu vực. Nếu những yếu tố này không đồng bộ và không phù hợp thì rất khó có thể làm cho khách hình dung được về nhà hàng. Có rất nhiều ví dụ về những trường hợp này. Một nhà hàng xây dựng kế hoạch kinh doanh theo kiểu quán ăn nhanh, mặc dù giá cả thấp, nhưng có thể không gây được ấn tượng trong khách hàng. Ngược lại một nhà hàng khác dự định hình thành một ý tưởng kinh doanh về nhà hàng trong khách hàng ngay từ đầu (Nhà hàng Italia) rất có thể sẽ thất công và khách hàng sẽ đánh giá đó là nhà hàng tuyệt vời.

Tên riêng của nhà hàng cũng có thể tạo ra những ấn tượng mạnh mẽ. Việc tạo ra tên riêng không phải là một

điều dễ dàng. Ví dụ trên một đường phố hoặc một khu dân cư đông đúc có nhiều nhà hàng mở ra cùng một lúc với một ý tưởng kinh doanh mặt hàng ăn, thì rất khó tạo ra sự phân biệt cho khách hàng giữa nhà hàng này và nhà hàng kia. Trong điều kiện như vậy, nếu một trong những nhà hàng này chuyển sang kinh doanh giải khát như: Cà phê hoặc đồ uống khác thì việc đặt tên riêng sẽ dễ dàng hơn nhiều.

Tên riêng của nhà hàng phải nói lên một điều gì đó cho khách hàng biết và nhớ. Ví dụ: Quán Huế, khách hàng có thể biết đây sẽ bán và phục vụ những món ăn Huế hoặc bánh cuốn Kỳ Đồng, khách hàng có thể hiểu tại nhà hàng này sẽ bán bánh cuốn nổi tiếng của Hà Nội hoặc nhà hàng chả cá Lã Vọng, bản thân tên nhà hàng đã nói với khách rằng muốn thưởng thức chả cá nổi tiếng của Hà Nội thì tới nhà hàng.

Trên thế giới hiện nay đã có nhiều nhà hàng với những tên nổi tiếng phục vụ nhu cầu của các đối tượng khác nhau trong xã hội. Ví dụ như tên Quán Hạt (chiều thứ bảy), chỉ ra rằng quán này chỉ bán các hạt để nhâm nhi với bia và rượu; Quán khăng khiu, bán thức ăn cho những người mong muốn giảm cân. Nhà hàng Bà già, nơi tụ tập của những người lớn tuổi và các món ăn đồ uống phù hợp với lứa tuổi này; Hoặc nhà hàng Alberto người ta sẽ hình dung là nhà hàng với các thực đơn của Italia; Nhà hàng trại nho biểu tượng cho việc bán các món ăn đồ uống của Pháp...

Tên của nhà hàng cũng thường được gắn với tên tuổi của người chủ quán, nếu như người chủ quán này đã thành công trong việc kinh doanh nhà hàng và tên này có uy tín trên thương trường. Việc đặt tên cho một nhà hàng chỉ có thể thực hiện khi người chủ nhà hàng có thực quyền sở hữu tài sản của nhà hàng.

2.3. Bảo vệ thương hiệu của nhà hàng

Trong thực tiễn kinh doanh nhà hàng đã xảy ra rất nhiều vụ khởi tố về việc tranh chấp thương hiệu của nhà hàng. Thương hiệu của nhà hàng khi đã được lựa chọn thì rất khó có thể thay thế bởi vì nó liên quan tới khách hàng, đến danh tiếng uy tín của người chủ sở hữu và người quản lý, đồng thời nó liên quan trực tiếp đến sự mất mát về tài chính. Độc quyền đối với sở hữu tên nhà hàng thường không phải bắt đầu khi nhà hàng mới đưa vào hoạt động mà nó nảy sinh trong quá trình sử dụng, kinh doanh và trở lên nổi tiếng. Chính vì vậy, việc đăng ký thương hiệu của các nhà hàng rất quan trọng và có được cái tên như mong muốn không phải là một điều dễ dàng vì nó liên quan tới quyền sở hữu thương hiệu đó và trực tiếp liên quan tới vấn đề tiền bạc. Mặt khác, khi đặt một cái tên của nhà hàng cũng phải xem xét đến thực tế những gì đang diễn ra tại nơi xây dựng và kinh doanh nhà hàng như: phong tục tập quán, lối sống, tình hình thời sự, v.v...

Khi nhà hàng đã nổi danh, có uy tín đối với khách hàng trên thị trường, nhiều nhà hàng khác mong muốn được thuê

thương hiệu của nhà hàng mình để gắn cho nhà hàng của họ thì có nên cho làm không? Nhiều người khẳng định là không nên làm. Đồng thời cũng phải cảnh giác phát hiện những nhà hàng lấy thương hiệu nhà hàng của mình để đặt tên cho nhà hàng của họ và kiên quyết bắt xóa bỏ cho dù đó chỉ là những tên ban đầu của mình. Bởi vì, khi nhà hàng của mình mất đi tên riêng cũng có nghĩa là nhà hàng đã thay đổi cả biển hiệu, cả thực đơn và những gì đã quảng cáo trước đây. Điều đó cũng có nghĩa là nhà hàng mất đi quyền mà trước đây đã có khi đặt tên cho nhà hàng nếu như nhà hàng kia có những người quản lý điều hành giỏi hơn nhà hàng của mình.

Hình ảnh của nhà hàng có thể được nâng lên nếu tìm ngay từ đầu điều gì là đặc trưng, là cốt lõi và dễ gây ấn tượng nhất cho khách hàng. Có thể lấy ví dụ về nhà hàng Mc.Donal ở Mỹ để chứng minh cho hình ảnh của nhà hàng. Nhà hàng Mc.Donal là nhà hàng thành công nhất ở Mỹ từ trước đến nay và hiện nay nổi tiếng trên thế giới có chi nhánh ở nhiều nước. Hình ảnh nhà hàng này cũng như tất cả các nhà hàng kiểu gia đình ở Mỹ thường có một cái tên thật rõ ràng. Tên gọi lên một điều đó không có gì là dẫu đó mà lại ngộ nghĩnh. Những người phục vụ của Mc.Donal trong các phương tiện quảng cáo họ là những người hiền lành tốt bụng, không danh đá, nhưng lại rất vui nhộn và có sức khỏe tốt. Ronal Mc.Donal là một anh hề được in sâu trong tâm trí của trẻ em. Ronal Mc.Donal là trò cười và vì vậy mà, nhà hàng Mc.Donal cũng có điều gì đó gây cười.

Quảng cáo của Mc.Donal trên truyền hình đã gây một ấn tượng tốt đẹp trong công chúng và làm cho họ có cảm tưởng rằng ăn tối ở nhà hàng Mc.Donal sẽ được hưởng một niềm vui thuần khiết. Những ý tưởng đó được thể hiện rất đơn giản, đơn giản ngay cả khi họ miêu tả rằng đây là một nhà hàng không huyền ảo, phục vụ nhanh có chất lượng và hiệu quả. Một điều lý thú nữa của nhà hàng là thực đơn. Thực đơn của nhà hàng ít nhưng mạch lạc và đặc trưng cho nhà hàng. Đó chính là chiếc chìa khóa để đạt đến hiệu quả trong phương pháp quảng cáo của nhà hàng Mc.Donal.

Khái niệm về hình ảnh nhà hàng dường như là khá mới mẻ và mới được đề cập trong thời gian gần. Một người từng phục vụ bữa ăn trên xe lửa đã nêu ra khái niệm này vào những năm¹ 20. Đến những năm 30, Victor Bergon, người được coi như thiên thần trong kinh doanh nhà hàng lại đưa khái niệm này đối với nhà hàng và gọi khái niệm này là hình ảnh nhà hàng. Hình ảnh của nhà hàng cũng có thể coi như phương thức kinh doanh của nhà hàng bao gồm các thực đơn khác nhau, các trang thiết bị phục vụ, phong cách phục vụ, con người phục vụ, trang thiết bị nội thất xây dựng lên ý tưởng trong khách hàng về nhà hàng. Trang trí nội thất và thực đơn là hai vấn đề rất quan trọng đối với nhà hàng. Trong mỗi nhà hàng, trang trí sắp đặt các trang thiết bị trong phòng phục vụ ăn đôi khi còn phải tính đến cả vấn đề giới tính. Làm sao để người đàn ông có thể tự ngấm mình ngay trong nhà hàng nếu như phòng bên cạnh là

¹ Các thập kỷ trong tài liệu này đều tính theo thế kỷ 20.

phòng dành cho nữ giới. Trang trí làm sao cho khách hàng luôn có cảm giác mới lạ và ngạc nhiên. Bên ngoài nhà hàng có thể thường xuyên được sơn lại với những màu sắc thu hút khách như màu xanh chẳng hạn. Hình ảnh của nhà hàng với những thủ thuật như vậy sẽ hình thành trong công chúng một ý tưởng rằng, có thể nói nơi đó đang giảm giá, có thể là dịch vụ đầy đủ, chất lượng thức ăn tốt, hoặc là nơi thư giãn lý tưởng. Một vài hình ảnh của nhà hàng gợi lên những điều gì rất đồng quê, rất mộc mạc và cổ kính bằng việc trang trí những tấm gỗ mộc và những tấm ván tường cũ kỹ. Tất cả những vấn đề này đều do người chủ nhà hàng hoặc người quản lý tính toán kỹ lưỡng các chi phí đầu tư cũng như bảo dưỡng, duy tu.

2.4. Xây dựng hình ảnh nhà hàng trong thị trường

Trong việc lựa chọn một hình ảnh cho nhà hàng cần phải xác định hình ảnh này một cách chính xác và rành mạch để có thể có được ý tưởng về nó. Một số mục tiêu cần phải đạt được trong việc xây dựng hình ảnh của nhà hàng từ khi thiết kế đến lúc khai trương. Thời gian xây dựng hình ảnh đến khi đã xác định được hình ảnh riêng của mình phải qua rất nhiều giai đoạn. Đó là: tiến hành vẽ thiết kế, chuẩn bị tiền để thuê hoặc mua đất, xin cấp giấy phép xây dựng, lựa chọn công ty xây dựng và cuối cùng là tiến hành xây dựng. Tất cả các công việc này phải mất từ 1-2 năm. Kết quả của giai đoạn này là những việc cụ thể sau:

- Phát triển ý tưởng của mình trên cơ sở phân tích thị trường, phân tích tình hình cạnh tranh, lựa chọn vị trí thích hợp.
- Phân tích tính khả thi của công việc, dự tính lỗ, lãi, chi phí.
- Hoàn thành bản thiết kế lần thứ nhất.
- Chuẩn bị tài chính.
- Xin giấy phép xây dựng.
- Hoàn thành bản thiết kế chi tiết.
- Tiến hành đấu thầu xây dựng và chọn thầu.
- Lên kế hoạch trang thiết bị của nhà hàng.
- Gọi thầu mua sắm trang thiết bị
- Lên kế hoạch phục vụ.
- Tuyển chọn nhân viên ở những vị trí then chốt và nhân viên phục vụ. Đào tạo lại họ để chuẩn bị khai trương nhà hàng.

2.4.1. Hình thành thiết kế

Những người có ý định xây dựng nhà hàng cần thiết phải thuê kiến trúc sư có kinh nghiệm trong việc thiết kế nhà hàng. Người kiến trúc sư này có thể được coi như người tư vấn trong việc phác họa mọi vấn đề về kiến trúc của nhà hàng cũng như việc mua sắm trang thiết bị. Tốt

nhất là phải chọn được một người kiến trúc sư đã có danh tiếng và uy tín về lĩnh vực thiết kế nhà hàng. Khi lựa chọn được, cần phải có thỏa thuận và ký hợp đồng rõ ràng về từng loại công việc mà người kiến trúc sư sẽ làm. Đó là những công việc chủ yếu sau: Sơ đồ của các tầng (nếu có); trình tự lắp đặt các trang thiết bị; những yêu cầu về mạng lưới điện, trang thiết bị điện như: Âm thanh, ánh sáng, hệ thống điều hòa không khí, thiết bị bảo quản lạnh; thang máy; điện thoại, các thiết bị điện phục vụ ăn uống; hệ thống cấp thoát nước và xử lý chất thải; sơ đồ chỗ ngồi của khách và quy trình phục vụ v.v.:

2.4.2. Hình dáng của nhà hàng

Trong quá trình xây dựng và hình thành lên hình ảnh nhà hàng, người ta có thể xem xét hình dáng của các loại nhà hàng khác nhau để phân tích và chọn lọc cho nhà hàng của mình những nét độc đáo và đặc sắc. Những yếu tố cơ bản để xây dựng lên một hình ảnh nhà hàng có sức thu hút khách, đó là:

- *Đảm bảo tính thuận tiện hay là đáp ứng thị hiếu của khách:* Mục đích phục vụ của nhà hàng là gì? Phục vụ thức ăn cho khách với mục tiêu no bụng hay vì mục tiêu giải trí, tiêu khiển khác? Người ta cho rằng, việc đến ăn tại nhà hàng do tính tiện lợi chiếm 75%, còn để giải trí và tiêu khiển chỉ chiếm 25%. Giữa hai yếu tố này, tùy thuộc vào từng cá nhân khách hàng và tùy thuộc vào kinh nghiệm phục vụ của nhà hàng.

- *Mức độ phục vụ của nhà hàng:* Thông thường mức độ phục vụ trong nhà hàng tăng thì giá cả tăng, vì khách hàng không những phải trả tiền cho các món ăn, đồ uống mà còn phải trả tiền cho môi trường mình đến, cho niềm kiêu hãnh đã được ăn tại nhà hàng sang trọng.
- *Các loại hình phục vụ:* Trong nhà hàng có các loại hình phục vụ khác nhau như: Phục vụ theo kiểu Nga, phục vụ theo kiểu Pháp, phục vụ theo kiểu Trung Quốc, phục vụ theo kiểu Mỹ v.v... Hoặc có các hình thức phục vụ như: Khách tự chọn món, phục vụ tại bàn, khách tự chọn thực phẩm và tự chế món ăn riêng cho mình v.v... Các loại hình phục vụ của nhà hàng liên quan trực tiếp tới giá cả của các món ăn, đồ uống và sự thoải mái của khách hàng.
- *Vấn đề thời gian của bữa ăn và doanh thu trên 1 khách:* Những người thực dụng thường ăn rất nhanh và thời gian họ ngồi trong nhà hàng rất ít; ngược lại các khách hàng sang trọng, họ sẵn sàng bỏ ra trên 50USD cho 1 bữa tối, nhưng lại thường ngồi rất lâu từ 3-4 tiếng để thưởng thức các món ăn của nhà hàng. Doanh thu bình quân chỗ ngồi trong nhà hàng, thời gian bình quân ăn, uống của khách, mức độ phục vụ của nhà hàng có liên quan trực tiếp với nhau.
- *Giá cả trên thực đơn:* Giá cả trên thực đơn liên quan trực tiếp đến khối lượng dịch vụ mà nhà hàng cung cấp cho khách, đồng thời cũng liên quan trực tiếp đến

thời gian ăn/uống của khách, khoảng diện tích dành cho khách, chi phí lao động phục vụ khách và giá của chính nhà hàng.

- Chi phí trên một chỗ ngồi của khách. Chi phí cho một chỗ ngồi của khách trong những nhà hàng khác nhau sẽ khác nhau. Những nhà hàng sang trọng chi phí cho một chỗ ngồi có thể đến 5USD/chỗ, nhưng với nhà hàng bình thường chỉ là 2USD/chỗ.

2.4.3. Việc ra quyết định có liên quan tới phát triển hình ảnh nhà hàng

- *Thị trường - khách hàng tương lai:* Tất cả mọi người từ trẻ em, thanh thiếu niên, các cặp vợ chồng trẻ, các gia đình, người về hưu, người có thu nhập thấp, người có thu nhập cao, quan chức, thương gia, thầy giáo, ca sĩ, nhà thể thao, bác sĩ, khách du lịch v.v... đều cần phải ăn và họ đều muốn ăn với giá phải chăng. Đứng trước các đối tượng khách như vậy, nhà hàng có thể chiếm lĩnh một vài đối tượng, nhưng người quản lý nên tìm cho ra một thị trường nào là chủ yếu để có hướng tiếp cận.
- *Mua nhà hàng cũ, xây dựng nhà hàng mới, thuê hoặc mua cổ phần của một nhà hàng khác:* Xây dựng một nhà hàng mới có thể tốn nhiều thời gian từ 1-2 năm kể từ khi có ý tưởng kinh doanh cho đến khi chính thức bước vào hoạt động. Việc chuẩn bị tiền, mua đất, thiết kế, xây dựng, tuyển chọn nhân viên....

cũng cần rất nhiều thời gian mà không lường hết được. Nếu mua cổ phần của một số nhà hàng khác thì sẽ không phải làm các công việc trên và các quyết định của bạn sẽ tập trung chủ yếu vào việc làm thế nào cho tốt đối với một nhà hàng đã có sẵn.

- **Chế biến món ăn hay sử dụng những món đã có sẵn:** Những món ăn nào sẽ được chế biến ngay tại nhà hàng? Những món ăn nào sẽ mua sẵn về chỉ việc bày biện. Khi hình thành thực đơn phải tính đến điều đó. Một số nhà hàng chế biến tất cả các món ăn, nhưng số khác lại mua các món ăn đã được chế biến sẵn về phục vụ để tiết kiệm thời gian. Có nhà hàng sử dụng cả hai hình thức vừa tự chế biến, vừa mua sẵn.
- **Thực đơn:** Thực đơn đơn giản hay phức tạp, nhiều món hay ít món phụ thuộc vào nhu cầu và khả năng thanh toán của khách, khả năng cung ứng nguyên liệu thực phẩm tại địa phương.
- **Hình thức phục vụ:** Người điều hành nhà hàng có thể chọn các hình thức phục vụ như khách tự phục vụ, phục vụ theo thực đơn sẵn hoặc theo gọi món,... Cách tốt nhất là hình thức phục vụ phải phù hợp với hình ảnh và thị trường của nhà hàng.
- **Nhân viên là những người trẻ tuổi được thuê làm việc ngoài giờ hay tuyển dụng những người làm việc ổn định:** Phần lớn các nhà hàng hiện nay tuyển chọn những người trẻ tuổi (sinh viên, học sinh) làm

việc ngoài giờ và trả mức lương khá thấp. Tuy vậy có nhiều nhà hàng tuyển chọn nhân viên làm việc ổn định và họ coi công việc của nhà hàng là công việc của chính họ.

- **Quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng hay bằng truyền miệng:** Trong chiến lược kinh doanh của nhà hàng đòi hỏi phải quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng hoặc bằng phương pháp truyền miệng. Trong thực tế rất nhiều nhà hàng thành công bằng phương pháp quảng cáo truyền miệng, họ không mất tiền chi phí quảng cáo, nhưng cũng có nhà hàng lại hoàn toàn dựa vào các phương tiện thông tin đại chúng để quảng cáo.
- **Sử dụng trang thiết bị bằng điện hay bằng gas:** Quyết định này không quan trọng bởi vì một vài thiết bị có thể dùng bằng điện, nhưng một số khác phải dùng bằng gas. Điều quan trọng phải tính xem dùng thiết bị nào cho tối ưu đối với kinh doanh mà lại chi phí thấp và có lợi trong nhiều mặt.
- **Lợi nhuận ra sao:** Mọi quyết định rồi phải tính đến kết quả cuối cùng đó là lợi nhuận thu được ra sao? Cao hay thấp?
- **Khai trương thế nào:** Liệu bạn có khai trương nhà hàng rầm rộ hay là lặng lẽ khai trương với mức độ vừa phải. Điều này tùy thuộc vào bạn để tạo ra hình ảnh của nhà hàng.

Câu hỏi ôn tập chương II

- 1) Trong việc xây dựng hình ảnh nhà hàng có tính khả thi, bạn có suy nghĩ gì khi bạn vay mượn hình ảnh của những nhà hàng thực tế đang tồn tại?
- 2) Hình ảnh nhà hàng cần một thời gian nhất định để hình thành. Nếu như cuối cùng bạn quyết định xây một nhà hàng mới, thời gian chuẩn bị của bạn sẽ là bao nhiêu lâu để có thể khai trương?
- 3) Trong việc phát triển hình ảnh nhà hàng, bạn sẽ chọn hình thức phục vụ theo dạng khách tự chọn, phục vụ tại bàn bằng xe đẩy, phục vụ tại bàn bằng bưng - bê - gấp - rót. Điều gì sẽ phù hợp với hình ảnh nhà hàng của bạn? tại sao?
- 4) Phần lớn sinh viên các trường đại học và trung học quản lý nhà hàng cho rằng họ không thích với kiểu kinh doanh các món ăn nhanh? Tại sao? Những lợi thế và bất lợi thế của hình thức kinh doanh này.
- 5) Bình luận luận điểm sau: "Đằng sau tất cả các nhà hàng là hình ảnh của nó".
- 6) Liệt kê những yếu tố góp phần tạo lên hình ảnh nhà hàng.
- 7) Ý tưởng của khách và hình ảnh nhà hàng có liên quan với nhau như thế nào?

Chương III

Xác định địa thế của nhà hàng

Hình ảnh nhà hàng bao hàm khái niệm địa thế nhà hàng hay ngược lại địa thế được bao hàm bởi hình ảnh nhà hàng. Cả hai ý kiến đều đúng. Hình ảnh và địa thế của nhà hàng luôn luôn phù hợp với nhau. Nhà hàng được thể hiện thông qua hình ảnh bằng thực đơn, giá cả, chỗ ngồi và khung cảnh. Khi địa thế của nhà hàng thay đổi một vài đặc điểm thì hình ảnh của nhà hàng cũng sẽ thay đổi một phần hoặc tất cả. Vậy điều gì tạo nên một địa thế tốt cho một nhà hàng? Dựa vào hình thức kinh doanh của nhà hàng hay dựa vào khách hàng mà nhà hàng đang thu hút khách? Hình ảnh của nhà hàng có phù hợp với địa thế đó không? Địa thế của nhà hàng có thuận tiện và có ảnh hưởng tới mọi khách hàng tương lai và thị trường của nhà hàng hay không? Tất cả những vấn đề này được trình bày dưới đây.

3.1. Tiêu chuẩn địa thế của nhà hàng

Một địa điểm được chọn có thể là tốt với một nhà hàng này nhưng lại không tốt với một nhà hàng khác. Điều quan trọng là phải xem xét thị trường tiềm năng và những khách hàng tương lai họ sẽ đến với nhà hàng. Trong yếu tố vị trí

địa thế cũng cần phải xem xét đến sự thuận tiện cũng như bất thuận tiện đến cư dân địa phương và đối với việc kinh doanh của nhà hàng. Một số điều kiện cần thiết khi xác định địa thế của nhà hàng là:

- Sự ảnh hưởng của việc gần những đường lớn và những ưu việt của nó.
- Số lượng khách hàng tiềm năng sẽ khai thác được tại địa thế đó (khách hàng tiềm năng có thể là khách qua đường, lái xe, dân cư địa phương và các quan chức, nhân viên của các cơ quan, xí nghiệp trường học bên cạnh).
- Khoảng cách từ thị trường tiềm năng đến địa điểm của nhà hàng.
- Những ý định vươn tới các vùng phụ cận khác.

Những yếu tố này cần được cân nhắc kỹ càng với các chi phí như: Chi phí thuê hoặc mua địa điểm, chi phí xây dựng hoặc sửa sang nhà hàng cũ, chi phí mua, sắm các trang thiết bị phục vụ v.v... Bên cạnh những yếu tố trên cũng cần phải xem xét thêm các yếu tố khác như: Tập quán và hiểu biết của người dân địa phương, thu nhập bình quân của họ, số người già và trẻ em trung bình trong một gia đình v.v... Căn cứ vào các yếu tố này mà các nhà hàng sẽ xử lý các điều kiện cụ thể của mình để thu hút khách, ví dụ: nếu phục vụ người già thì nhân viên nhà hàng phải niềm nở với khách, nếu phục vụ khách ở lứa tuổi trung niên thì nhà hàng phải trang trí màu sắc nhẹ nhàng, cửa sổ phải thoáng,

bố trí cây xanh và người phục vụ phải là thanh nữ trẻ, đẹp và dịu dàng. Nếu là thanh, thiếu niên tất cả các trang thiết bị phục vụ phải chắc chắn không nên để bàn ghế đẹp và bọc da hoặc bọc nhung vì nó dễ dàng bị làm hỏng.

3.2. Nơi tìm kiếm thông tin về địa thế nhà hàng

Để có một quyết định về lựa chọn địa thế nhà hàng phải dựa trên việc trả lời các câu hỏi đặt ra và phải có những nơi cung cấp thông tin chuẩn xác. Những nơi có thông tin đó là:

- Trước hết là những người thân, người quen, bạn bè và bạn hàng.
- Văn phòng môi giới về nhà, đất. Các văn phòng môi giới này thường lấy hoa hồng khi giới thiệu về nhà hoặc đất để làm nhà hàng.
- Các nhà quy hoạch địa phương, các quan chức và ngân hàng có thể biết thông tin về đất và nhà để làm nhà hàng.
- Các thông tin về nhân khẩu học trong vùng có thể lấy từ cơ quan thống kê hoặc có thể thuê người làm các phiếu điều tra để tổng hợp.

Sau khi nhận được những thông tin từ các nguồn trên, cần phải đối chiếu với các tiêu chuẩn chung về yếu tố địa thế nhà hàng. nếu không đạt được các tiêu chuẩn này thì cần phải xem xét. Những tiêu chuẩn chung này là:

- **Một quy hoạch hợp lý:** Nếu như chưa có quy hoạch nào đối với khu đất mà bạn mua thì có lẽ nó sẽ không được quy hoạch cho nhà hàng của bạn và bạn không nên mua hoặc thuê khu đất đó.
- **Các điều kiện về cung cấp nước sạch, thoát nước thải và chất thải...** Nếu bạn có ý định thuê hoặc mua một mảnh đất mà không đủ các điều kiện về nguồn cung cấp nước sạch, nước thải và chất thải thì sau này sẽ gặp rắc rối về vệ sinh phục vụ nhà hàng và thực phẩm.
- **Kích thước tối thiểu:** Mảnh đất mà bạn có ý định thuê hoặc mua để làm nhà hàng phải phù hợp với mục đích kinh doanh của mình. Mảnh đất này phải có đủ diện tích không chỉ để bố trí nhà hàng mà còn có diện tích để xe cho khách. Thông thường các nhà hàng cần khoảng một nửa diện tích cho việc để xe của khách.
- **Thời hạn thuê dài nhất:** Thời hạn thuê lô đất của bạn nếu không dài quá 5 năm thì bạn nên tìm một mảnh đất khác.
- **Vận tốc phương tiện đi lại qua nhà hàng:** Thông thường vận tốc của các phương tiện đi qua nhà hàng quá lớn, ví dụ đường cao tốc có thể làm giảm giá trị của nhà hàng. Địa thế của nhà hàng phụ thuộc rất lớn vào vấn đề giao thông qua lại nhà hàng.
- **Dân số trong khu vực có nhà hàng:** Địa điểm lựa chọn nhà hàng phụ thuộc rất lớn vào dân số có trong

khu vực đó. Khoảng cách bán kính từ địa điểm của nhà hàng đến các khu dân cư khoảng từ 3-5 km là tối ưu. Số lượng dân cư trong phạm vi nhà hàng kinh doanh bình quân từ 15.000 người đến 20.000 người.

- ***Thu nhập bình quân trong một gia đình:*** Những nhà hàng nhắm vào gia đình có thu nhập cao thường có phạm vi hoạt động lớn hơn. Các nhà hàng nhắm vào gia đình có thu nhập thấp thường thành công hơn với khu vực dân cư trong vùng.
- ***Sự phát triển kinh tế trong khu vực:*** Cần phải tìm hiểu kỹ khu vực chuẩn bị kinh doanh nhà hàng. Nếu khu vực đó kinh tế kém phát triển thì tuổi thọ của nhà hàng sẽ thấp và ngược lại kinh tế phát triển thì tương lai kinh doanh nhà hàng sẽ rộng mở.
- ***Xem xét thị trường và cạnh tranh của các đối thủ trong vùng:*** Cần phải xem xét các hình thức kinh doanh nhà hàng đang phát triển trong vùng mà bạn định kinh doanh.

Một số tiêu chuẩn khác trong những điều kiện cụ thể cần được cân nhắc như: Nhà hàng nằm trong khu vực buôn bán hay khu phố bình thường, nhà hàng ở khu vực ngoại ô hoặc các thị trấn nhỏ, thời gian khách lui tới nhà hàng v.v...

3.3. Các điểm cụ thể để kiểm tra địa thế nhà hàng

Để tránh bỏ sót những tiêu chuẩn của địa thế khu đất chuẩn bị kinh doanh nhà hàng, các chủ nhà hàng thường liệt kê những tiêu chuẩn chi tiết để đánh giá một khu đất chuẩn bị xây dựng. Những tiêu chuẩn đó là:

- Kích thước và diện tích của khu đất.
- Diện tích khoảng lưu không.
- Khoảng cách và phương hướng tới khu phố chính.
- Tình hình giao thông cả ngày (24 tiếng) của những trục đường chạy qua nhà hàng. Vận tốc tối đa mà xe có thể chạy, các điểm đỗ xe trên đường (kích thước, số lượng xe có thể đỗ).
- Chất lượng mặt bằng của khu đất (có hồ, ao bên cạnh không, ranh giới với các khu đất khác thế nào v.v...).
- Điều kiện cấp, thoát nước, cấp điện, điện thoại và các công trình ngầm dưới đất.
- Đặc điểm của các cơ quan, tổ chức, xí nghiệp gần khu vực của nhà hàng.
- Dân số và thu nhập của dân cư trong khu vực, các đặc điểm cơ bản về nghề nghiệp, tôn giáo, phong tục tập quán v.v...
- Vai trò của chính quyền địa phương về các kế hoạch phát triển kinh tế- xã hội, về giấy phép xây dựng và kinh doanh, về vấn đề y tế, bảo vệ môi trường và các vấn đề khác.

- Các nhà hàng khác trong vùng (bán kính 3km) sẽ phải cạnh tranh. Đó là các quán ăn nhanh, quán tự phục vụ, nhà hàng dân tộc v.v...
- Những số liệu, thông tin do người môi giới hoặc người quen giới thiệu về: Bản đồ khu đất, ảnh chụp khu đất, các giấy tờ liên quan, các số liệu về hoạt động kinh doanh v.v...
- Giá chào hàng của khu đất và các thủ tục tiến hành khi mua và xây dựng.

Câu hỏi ôn tập chương III

- 1) Trong tất cả các hình thức kinh doanh nhà hàng thì hình thức kinh doanh nào chịu ảnh hưởng nhiều nhất của yếu tố địa điểm kinh doanh?
- 2) Kể tên những nguồn thông tin chủ yếu cho việc xác định địa thế của nhà hàng?
- 3) Theo ý kiến của bạn, những tiêu chuẩn nào là quan trọng nhất đối với một địa điểm làm nhà hàng? Tại sao?
- 4) Địa điểm nhà hàng có ảnh hưởng và liên quan như thế nào đến hình ảnh của nhà hàng?
- 5) Trong điều kiện cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh nhà hàng, căn cứ vào những tiêu chuẩn nào để bạn quyết định một địa điểm để kinh doanh?

Chương IV

Thực đơn của nhà hàng

Thực đơn của nhà hàng có quan hệ mật thiết với hình ảnh của nhà hàng. Thực đơn được ví như một cái trục của một bánh xe và nó liên quan, chi phối toàn bộ hoạt động của bánh xe. Thực đơn là yếu tố quan trọng nhất của hình ảnh nhà hàng. Để có một món trong thực đơn của nhà hàng bạn phải bỏ ra rất nhiều công sức để kiểm tra, đánh giá phản ứng của khách hàng, chuẩn bị các trang thiết bị, phương tiện kỹ thuật nguyên liệu thực phẩm cũng như nhân viên có tay nghề cao. Chính vì vậy nhiều nhà hàng đã thuê hẳn một người chuyên tiến hành cải cách và đánh giá thực đơn cũng như về các món mới sẽ đưa vào nhà hàng.

Khi được hỏi, yếu tố nào quan trọng nhất trong việc xác định một thực đơn của nhà hàng, đại đa số người điều hành nhà hàng đều trả lời: Chi phí lương thực, thực phẩm, chi phí lao động là một trong rất nhiều yếu tố. Khả năng sẵn có của nguyên liệu, thực phẩm cũng là một yếu tố không kém phần quan trọng trong việc hình thành món ăn trong thực đơn. Sự chấp thuận của khách hàng về giá cả trên thực đơn cũng là một vấn đề quan trọng. Giá trị dinh dưỡng trong các món ăn ở thực đơn là điều cần phải tính toán khi đưa

các món ăn mới vào thực đơn. Chính vì vậy việc hình thành thực đơn trong nhà hàng không phải là đơn giản mà nó phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố với mục tiêu nâng cao hiệu quả kinh doanh nhà hàng.

4.1. Cần bao nhiêu món trong thực đơn

Thông thường các nhà hàng thường thể hiện trong thực đơn rất nhiều món ăn. Thực chất có phải tất cả các món ăn trong thực đơn đều do nhà hàng chế biến được không là một vấn đề cần phải xem xét. Điều này phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố như: Nguyên liệu, thực phẩm, trang thiết bị và dụng cụ chế biến và đặc biệt là đầu bếp có kinh nghiệm trong chế biến. Chính vì vậy, các nhà hàng thường chỉ làm và bán một số món ăn độc đáo của mình. Ví dụ: Chả cá, các món về bò, các món về gà, hoặc các món ăn chay v.v... Không thể giới thiệu nhiều món trong thực đơn nhưng thực tế là không có, vì như thế khách hàng sẽ cảm thấy mình bị lừa dối. Khi có cạnh tranh, nhà hàng phải nghiên cứu để đưa ra các món ăn mới. Vấn đề phục vụ các món ăn, đồ uống cho khách cũng chiếm một vị trí quan trọng. Nếu là phục vụ tại bàn cho khách thì phải chuẩn bị một đội ngũ phục vụ tốt, hiểu được phương thức phục vụ các món ăn và đồ uống kèm theo. Mặt khác cũng phải chuẩn bị đầy đủ chỗ ngồi cho khách. Sự thành công của thực đơn còn phụ thuộc vào sự kết hợp trong phương thức phục vụ, giá cả và sự cạnh tranh trong địa bàn mà nhà hàng của bạn đang hoạt động.

4.2. Vấn đề dinh dưỡng trong thực đơn

Trước đây những người chủ nhà hàng thường ít quan tâm đến vấn đề dinh dưỡng trong việc thiết kế thực đơn. Khách hàng thường cho rằng đến nhà hàng họ sẽ được thưởng thức những món ăn mà họ thích nhất. Ngày nay, khách hàng không chỉ quan tâm đến những món mà họ ưa thích mà còn quan tâm đến vấn đề sức khỏe. Chính vì vậy, các nhà hàng phải chú ý đến vấn đề dinh dưỡng học trong ăn uống làm sao khách hàng vừa ăn món ăn ngon miệng, vừa đảm bảo sức khỏe cho khách, chống béo phì, chống mỡ trong máu v.v...

Hiệp hội nhà hàng quốc tế đã tiến hành một cuộc phỏng vấn những người hay đi ăn ở nhà hàng và có mối quan tâm đến vấn đề dinh dưỡng trong bữa ăn để tìm ra những món ăn phù hợp với hoàn cảnh và điều kiện hiện nay. Sau đây là những kết quả cơ bản:

- Cần ăn nhiều thịt chim và cá, giảm ăn thịt bê và thịt lợn.
- Cần giảm lượng tinh bột trong bữa ăn để tránh béo phì.
- Ăn nhiều rau và các loại hoa, quả.
- Ăn nhiều rau sống và làm tái rau.

Những người tham gia phỏng vấn cho rằng, cần phải tránh ăn những thức ăn sau:

- Thực phẩm có chứa các chất bảo quản, chất phụ gia, màu nhân tạo và hóa chất.
- Đường tinh chế và những sản phẩm của đường tinh chế.
- Muối và các thực phẩm có chứa muối.
- Thực phẩm giàu mỡ bởi những loại này thường có nhiều chất béo.
- Thực phẩm rắn.
- Thức ăn quá nhiều bơ.
- Thịt sống.
- Món ăn trắng miệng quá ngọt.

Các nhà hàng sang trọng thường bày nhiều loại rau trên các khay lớn để khách có thể tự lựa chọn. Thông thường có từ 4- 10 loại rau khác nhau được bày biện một cách tự nhiên, hoặc không phải ngẫu nhiên trong các đĩa đựng các món ăn chính đều được trang trí bằng những món rau củ, quả khác nhau.

4.3. Tính chân thực của thực đơn

Thực đơn của mỗi nhà hàng đòi hỏi một tính chân thực- điều này có nghĩa là nhà hàng có những món gì làm được thì ghi vào thực đơn món đó và nguyên liệu, thực phẩm như thế nào thì ghi vào thực đơn như vậy. Không thể quảng cáo trong thực đơn một đằng nhưng thực tế lại khác. Điều này rất tối kỵ trong kinh doanh nhà hàng, vì nó sẽ làm mất

h tiếng và uy tín của nhà hàng. Mặt khác, nếu như các quan quản lý nhà nước trong lĩnh vực này biết được sự không trung thực trong thực đơn thì nhà hàng sẽ phải trả giá cho sự gian dối này. Thực tế các nhà hàng ở các nước châu Âu hoặc những nước phát triển du lịch thì ít có hiện tượng này, nhưng ở nước ta thì khá phổ biến và tập trung chủ yếu ở 2 nguyên nhân. Thứ nhất: Nhà hàng chỉ làm được một số món nhất định, nhưng trong thực đơn lại quảng cáo nhiều món khác, nếu khách có yêu cầu thì hoặc là nói không có hoặc là đi mua lại của các nhà hàng khác. Thứ hai: Sự không trung thực trong thực phẩm chế biến, nói là thịt bò nhưng lại làm thịt trâu, khách đặt ăn tôm tươi thì phục vụ tôm ướp lạnh v.v... Những điều này không những làm mất danh tiếng, uy tín của nhà hàng mà còn làm hại đến sức khỏe của khách hàng.

4.4. Thay đổi thực đơn

Trên thực tế, các nhà hàng đặc sản rất ít thay đổi thực đơn của mình vì đây là những món đã được khách hàng ưa chuộng và làm cho nhà hàng nổi tiếng. Mặt khác, việc thay đổi thực đơn cũng sẽ ảnh hưởng đến việc thay đổi hoặc nâng cao tay nghề của các đầu bếp và việc quảng bá các món ăn mới. Do hoàn cảnh của thị trường và tùy thuộc vào từng loại nhà hàng, thực đơn có thể thay đổi theo mùa hoặc thường xuyên thay đổi. Thực đơn thay đổi theo mùa vì nó tùy thuộc vào nguyên liệu, thực phẩm trong mùa đó; đúng mùa thì rẻ và tươi, ngoài mùa thì đắt và đôi khi không có.

Thực đơn thay đổi theo mùa còn phụ thuộc vào khẩu vị của khách hàng, mùa hè đòi hỏi những món ăn làm cho cơ thể mát mẻ, nhưng mùa đông đòi hỏi các món ăn phải làm ấm người. Việc thay đổi thực đơn phải làm sao cho có lợi đối với việc cung ứng nguyên liệu thực phẩm, vì đây là yếu tố quyết định tới chất lượng và giá cả của món ăn. Trong việc thay đổi thực đơn cũng cần lưu ý tới việc thay đổi thực đơn trong cơ cấu các bữa ăn (sáng, trưa, chiều, tối) và trong cơ cấu các món ăn của các bữa ăn. Thông thường, đối với người châu Á, bữa sáng không cần ăn nhiều mà chủ yếu tập trung vào bữa trưa và tối. Ngược lại người châu Âu, bữa sáng ăn nhiều, bữa trưa ăn nhanh và bữa tối thì ăn nhiều hơn và lâu hơn. Ngay cả trong cơ cấu của các món ăn trong một bữa cũng thường xuyên được thay đổi sao cho hợp lý với khách hàng.

4.5. Thực đơn cho một bữa tiệc

Việc xây dựng thực đơn cho một bữa tiệc đông người là một việc làm tương đối phức tạp và đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ và đồng bộ của các bộ phận liên quan để đảm bảo cho bữa tiệc thành công tốt đẹp.

Trước tiên là sự phối hợp giữa người đặt tiệc và người nhận đặt tiệc. Thường xảy ra những bất đồng trái ngược nhau giữa 2 người này nhưng cuối cùng đòi hỏi một sự thống nhất cao về thực đơn của bữa tiệc trên những nguyên tắc cơ bản sau:

- Cần phục vụ bao nhiêu người? Tiêu chuẩn của mỗi xuất ăn ra sao?
- Cần bao nhiêu món ăn? Có cần kiêng thực phẩm hoặc rau, quả nào không. Điều này rất quan trọng, vì có những món mọi người đều có thể ăn được, nhưng có những món chỉ một số người ăn được mà thôi. Vấn đề ở chỗ là phải chọn được những món nào mà số đông người có thể thưởng thức được.
- Phải xác định rõ giờ ăn trong bữa tiệc và quy trình thực hiện phục vụ các món ăn cho khách. Vấn đề này liên quan tới việc chuẩn bị các món ăn theo thứ tự thời gian để đảm bảo cho các món ăn được đạt tiêu chuẩn: Ngon mắt, ngon mũi và ngon miệng. Việc thực hiện phục vụ đông khách là rất khó khăn, chính vì vậy cần phục vụ các món ăn.
- Xác định các đồ uống phục vụ trong bữa ăn: Các đồ uống phải phù hợp với các món ăn nói chung và phù hợp với việc phục vụ từng món ăn.
- Xác định các loại cốc, ly, bát đĩa, thìa, đĩa, dao và các dụng cụ khác để phục vụ cho bữa tiệc đúng quy cách.
- Tổ chức phân công lao động phục vụ trong bữa tiệc, từ việc sơ chế, chế biến đến phục vụ các món ăn, đồ uống một cách hợp lý và khoa học.

4.6. Giá cả của thực đơn

Một trong những yếu tố quyết định khác là xác định giá bán của mỗi món ăn trong thực đơn để được khách hàng chấp nhận và mang lại lợi nhuận cho nhà hàng. Những nhân tố để quyết định giá là:

- Việc cạnh tranh của cùng một món ăn hoặc thực đơn ở các nhà hàng khác như thế nào?
- Chi phí lao động cho một món ăn hoặc một thực đơn như thế nào ?
- Những chi phí khác như: khấu hao, điện, nước, năng lượng, thực phẩm, nguyên liệu, thuế, quản lý v.v... như thế nào ?
- Lợi nhuận mong muốn là bao nhiêu?

Nếu những chi phí đó và lợi nhuận cộng lại không được khách hàng chấp thuận thì phải xem xét lại, vì như vậy sẽ không tồn tại nhà hàng. Trên thị trường dịch vụ ăn, uống hiện nay đang diễn ra cuộc cạnh tranh rất khốc liệt, nhiều nhà hàng bị phá sản nhưng cũng nhiều nhà hàng khác được mọc lên. Quan niệm mới về thị trường là phải luôn luôn nghĩ ra và giới thiệu được những món ăn mới và thực đơn mới. Những dự kiến mới về quản lý cũng như quảng cáo sản phẩm. Cùng một món ăn hoặc cùng một thực đơn nhưng giá cả cũng khác nhau vì nó phụ thuộc vào khách tự phục vụ hay được phục vụ, phụ thuộc vào vị trí thuận tiện của nhà hàng, vào quang cảnh, tiện nghi phục vụ v.v...

Trong việc định giá các món ăn và thực đơn phải tính sao cho nó tạo ra một khoản thu nhất định đủ để chi trả những chi phí cần thiết và có lợi nhuận. Ví dụ: một miếng thịt bò làm bít tết chi phí là 20.000VNĐ thì bán ra có thể là 30.000VNĐ và tạo ra khoản thu là 10.000 VNĐ. Hoặc thực đơn một bữa ăn trưa giá là 50.000VNĐ có chi phí nguyên liệu thực phẩm là 30% còn phần thu về là 70% cho các chi phí khác và lợi nhuận. Theo kinh nghiệm của một số nhà hàng, tỷ lệ 35% chi phí thực phẩm cho thức ăn đối với các nhà hàng ăn nhanh là tạm được, còn đối với các nhà hàng có doanh số lớn bán đồ uống thì chi phí thực phẩm cho món ăn tới 40% là tạm được.

Tóm lại, phát triển thực đơn là một quá trình liên tục của nhà hàng. Một quá trình bao gồm sự lựa chọn các món ăn trong thực đơn để sản xuất, bán và định giá các món ăn để cạnh tranh và thu lợi nhuận. một quá trình sử dụng việc phân tích thực đơn để xác định nhu cầu của khách hàng và cũng là một quá trình đòi hỏi sự nhạy bén của các nhà quản lý nhà hàng với thị trường nhằm mục tiêu cho việc thành công hay thất bại của nhà hàng.

Câu hỏi ôn tập chương IV

- 1) Thảo luận, phân tích và giải thích tại sao thực đơn lại là một phần quan trọng trong nhà hàng cũng như đối với người quản lý?
- 2) Hãy phân tích và giải thích cần bao nhiêu món trong một thực đơn. Các yếu tố ảnh hưởng tới việc xác định bao nhiêu món đó như thế nào?
- 3) Thảo luận và phân tích việc xây dựng thực đơn cũng như việc thay đổi thực đơn như thế nào? Các yếu tố nào quyết định.
- 4) Hãy phân tích và nêu ra những vấn đề thường gặp phải trong việc lựa chọn thực đơn cho một bữa tiệc?
- 5) Nhà hàng của bạn mong muốn thị trường những người trên 60 tuổi đến nhà hàng, bạn sẽ xây dựng thực đơn như thế nào để thu hút họ và bạn cần phải làm gì trong việc bố trí sắp xếp các yếu tố liên quan đến thực đơn?
- 6) Những nhân tố nào bạn sẽ xem xét khi định giá thực đơn cũng như các món ăn để đảm bảo có lợi nhuận?