

4.1

Lãi lỗ, biên lợi nhuận

Tháng trước lãi hay lỗ bao nhiêu, món nào để ra lãi, và bán bao nhiêu mới hoà vốn?



Là gì?

Ô này đo phần tiền thật sự còn lại sau khi trừ hết chi phí. Có ba lớp cần nhìn: lãi góp từng món (giá bán trừ chi phí trực tiếp như vật tư, labo, hoa hồng, thù lao theo ca); lãi hoạt động (tổng lãi góp trừ chi phí cố định như mặt bằng, lương cố định, khấu hao); và lãi ròng sau lãi vay, thuế. Biên lợi nhuận là lãi chia cho doanh thu: 100 đồng bán ra giữ lại được mấy đồng. Doanh thu hoà vốn là mức bán tối thiểu mỗi tháng để không lỗ.

Vì sao cần?

Doanh thu cao chưa chắc có lãi. Nhiều chủ chỉ biết lãi lỗ khi cuối năm kế toán làm báo cáo thuế, lúc đó đã quá muộn để sửa giá hay bỏ món lỗ. Không biết lãi góp từng món thì rất dễ dồn sức bán đúng món ít lãi nhất. Mọi kế hoạch mở rộng, vay vốn, gọi vốn đều đứng trên con số biên lợi nhuận: sai biên là sai cả kế hoạch.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Hỏi "tháng trước lãi bao nhiêu" thì chủ mở app ngân hàng xem số dư, hoặc trả lời "chắc cũng được".
- Giá bán đặt theo đối thủ hoặc theo cảm giác, chưa từng trừ đủ vật tư, labo, hoa hồng, phí cà thẻ và thời gian làm.
- Doanh thu năm nay tăng nhưng cuối năm không thấy dư thêm đồng nào.
- Kế hoạch có cả mục tiêu lợi nhuận lẫn biên lợi nhuận, nhưng nhân thử thì hai con số không khớp nhau.

Làm thế nào?

1 Gom số 3 tháng gần nhất

Lấy doanh thu theo từng món từ phần mềm, chi phí từ sao kê và chứng từ. Thiếu số thì ghi tạm, tô vàng, không chờ hoàn hảo.

2 Tính lãi góp từng món

Lãi góp = giá bán – chi phí trực tiếp (vật tư, labo, hoa hồng, thù lao theo ca, phí thanh toán). Món chưa có số thật thì điền mức chi phí xấu nhất.

3 Liệt kê chi phí cố định

Mặt bằng, lương cố định (kể cả lương của chủ), khấu hao, phần mềm, lãi vay. Không tính lương chủ thì lãi trên giấy bị thổi phồng.

4 Tính lãi tháng và điểm hoà vốn

Lãi hoạt động = tổng lãi góp – chi phí cố định. Doanh thu hoà vốn = chi phí cố định ÷ tỷ lệ lãi góp bình quân. Ví dụ (minh hoạ): chi phí cố định 400 triệu, tỷ lệ lãi góp 50% → cần 800 triệu/tháng, tức khoảng 30,8 triệu mỗi ngày nếu làm 26 ngày.

5 Xếp món đỏ – vàng – xanh

Xếp theo tổng lãi góp và lãi góp mỗi giờ của nguồn lực đắt nhất (giờ ghế, giờ thợ, giờ máy). Món đỏ: sửa giá, sửa chi phí hoặc thôi chủ động chào.

6 Đóng bảng hằng tháng

Xong trước ngày 10 tháng sau, khớp sổ kế toán. Mỗi tháng chọn một quyết định từ bảng.

Thang chấm 1-5 VIÊN ĐẬM = MỨC CỦA LACA DENTAL

- 1 Không biết tháng trước lãi hay lỗ. Đoán bằng số dư tài khoản hoặc cảm giác "tháng này đông khách".
- 2 Biết doanh thu từ phần mềm hoặc sổ bán; lãi chỉ tính nhẩm, hoặc cuối năm mới biết qua báo cáo thuế. Chưa có lãi góp từng món, chưa biết điểm hoà vốn.
- 3 Có bảng lãi lỗ tháng viết ra, đóng trước ngày 10 tháng sau, ít nhất 3 tháng liền. Có lãi góp các món chính và doanh thu hoà vốn. Chủ vẫn phải tự tổng hợp hoặc ngồi kèm kế toán.
- 4 Kế toán hoặc quản lý tự đóng bảng đúng hạn; có lãi theo món, theo kênh, theo người làm; có ngưỡng cảnh báo khi biên giảm. Chủ chỉ đọc bảng và ra quyết định.
- 5 Mỗi cơ sở có bảng lãi lỗ riêng cùng một mẫu, so sánh được với nhau; biên ổn định nhiều quý. Giá, khuyến mãi, mở mới đều quyết định từ bảng; mẫu báo cáo chạy ngay từ ngày đầu ở cơ sở mới.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Anh chị nói được con số lãi (không phải doanh thu) của từng tháng trong 3 tháng gần nhất?
- ☐ Anh chị biết trong 5 món bán nhiều nhất, món nào lãi góp cao nhất, món nào thấp nhất?
- ☐ Giá bán từng món đã trừ đủ chi phí trực tiếp, kể cả hoa hồng và phí thanh toán?
- ☐ Anh chị biết mỗi tháng phải đạt bao nhiêu doanh thu mới hoà vốn?
- ☐ Lương của chính chủ đã nằm trong chi phí cố định?
- ☐ Bảng lãi lỗ tháng trước đã xong trước ngày 10 tháng này?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

LACA có số khách rất rõ theo từng dịch vụ (onlay, inlay 20 → 105 → 119 người; 814 người lấy vôi trong 9 tháng 2026) nhưng chưa có doanh thu, chi phí, lãi của phòng khám. Hai mục tiêu lớn chưa khớp nhau: 25 tỷ lãi sau thuế chỉ ≈ 4,6% của 540 tỷ doanh thu, trong khi kế hoạch lấy biên 11,2% (11,2% của 540 tỷ ≈ 60,5 tỷ). Ngược lại, nếu biên 11,2% là đúng thì chỉ cần ≈ 223 tỷ doanh thu là đạt 25 tỷ lãi. Vì vậy ô 4.1 để trống – chưa đủ thông tin – và được chọn ĐÁNH TRƯỚC: đo trong 3 tuần đầu rồi mới chốt giá gói chăm sóc.

Ví dụ minh họa: quán cà phê bán tại quán và qua app giao hàng

Một ly giá 45.000đ, nguyên liệu 15.000đ (minh họa). Bán tại quán, lãi góp 30.000đ (≈ 66,7%). Bán qua app, trừ thêm phí nền tảng 25% (11.250đ) và bao bì 2.000đ, lãi góp chỉ còn 16.750đ (≈ 37,2%). Đơn app tăng, doanh thu tăng, nhưng lãi tháng lại giảm. Quán đặt giá riêng trên app và đẩy combo mang về.

Ví dụ minh họa: xưởng nội thất gỗ làm theo đơn

Đơn tủ bếp 60 triệu (minh họa): gỗ, phụ kiện 33 triệu, công thợ 9 triệu, vận chuyển lắp đặt 4 triệu, sửa lại và bảo hành bình quân 2 triệu → lãi gộp 12 triệu (20%). Chi phí cố định 150 triệu/tháng, nên cần 12,5 đơn cỡ này mỗi tháng mới hoà vốn. Chủ từng nghĩ "đủ 10 đơn là lãi", thực tế đang lỗ khoảng 30 triệu/tháng. Xưởng sửa bảng giá và giảm hàng phải sửa lại.

LACA Dental • 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Phòng khám đang chạy nhiều năm, có phần mềm quản lý cho ra số khách theo dịch vụ rất tốt, nhưng chưa có doanh thu, chi phí, lãi, số dư tài khoản. Bảng giá và chi phí trong kế hoạch (lấy vôi 450 nghìn, trám 650 nghìn, tẩy 2 triệu, sứ 4,5 triệu, chỉnh nha 40 triệu, implant 25 triệu) đều là số giả định. Cơ cấu dịch vụ đang đổi: bọc sứ, làm cầu giảm từ 112 xuống 54 người, trong khi onlay và nha chu tăng.

KHOẢNG TRÔNG

Chưa ai biết cơ sở thứ nhất lãi bao nhiêu, nên mọi con số của chuỗi 30 cơ sở (1,5 tỷ/cơ sở/tháng, 540 tỷ/năm, 25 tỷ lãi, biên 11,2%) chưa có chỗ đứng. Hai mục tiêu lợi nhuận và biên trong kế hoạch đang mâu thuẫn nhau.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Chủ phòng khám + kế toán, trước 25/10/2026: doanh thu, chi phí, lãi thật tháng 7, 8, 9/2026 từ phần mềm, sao kê, chứng từ; số dư tài khoản cuối mỗi tháng.
- Chủ phòng khám, trước 01/11/2026: lãi gộp thật của 6 dịch vụ trong bảng giả định (thêm onlay vì đang tăng) bằng giá thật, vật tư, labo, thù lao theo ca.
- Kế toán, trước 01/11/2026: chi phí cố định tháng (mặt bằng, lương, khấu hao ghế, máy, phần mềm, lương của chủ) và doanh thu hoà vốn, quy ra số ca mỗi ngày.
- Chủ phòng khám, trước 10/11/2026 (ngày 30): viết lại mục tiêu lợi nhuận bằng số thật – giữ 25 tỷ và chấp nhận biên $\approx 4,6\%$, hay giữ biên 11,2% và nâng mục tiêu lên $\approx 60,5$ tỷ – rồi chốt giá gói chăm sóc định kỳ.
- Kế toán, hằng tháng: đóng bảng tháng 10, 11, 12/2026 trước ngày 10 tháng sau.

Từ "chưa đủ thông tin" lên mức 3: có lãi lỗ thật tháng 7–9/2026 và 3 tháng 10–12/2026 đóng đúng hạn, lãi gộp 7 dịch vụ chính, và con số "mỗi ngày cần N ca mới hoà vốn" dán ở phòng nhân viên.

Checklist triển khai

- ☐ Xuất được doanh thu theo tháng, theo từng món từ phần mềm.
- ☐ Doanh thu phần mềm đã đối chiếu với sao kê và tiền mặt.
- ☐ Có danh sách chi phí trực tiếp cho từng món chính.
- ☐ Có danh sách chi phí cố định, gồm cả lương của chủ.
- ☐ Đã tính lãi góp và tỷ lệ lãi góp từng món.
- ☐ Đã tính doanh thu hoà vốn và số đơn/số ca mỗi ngày.
- ☐ Bảng lãi lỗ tháng đóng trước ngày 10.
- ☐ Mỗi tháng có một quyết định ghi lại dựa trên bảng (sửa giá, bỏ món, đổi cách chào).

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THỂ NÀO LÀ TỐT
Lãi ròng tháng	Tổng lãi góp – chi phí cố định – lãi vay – thuế ước tính	Dương, có số 3 tháng liên; ngưỡng tự đặt khi có số thật
Biên lãi ròng	Lãi ròng ÷ doanh thu	Ổn định hoặc tăng theo quý; dùng cho mọi kế hoạch mở rộng
Tỷ lệ lãi góp từng món	(Giá bán – chi phí trực tiếp) ÷ giá bán	Không món nào âm; món dưới bình quân phải có lý do giữ
Lãi góp mỗi giờ ghế (giờ thợ, giờ máy)	Lãi góp của món ÷ số giờ nguồn lực đắt nhất món đó dùng	Khi lịch kín, ưu tiên món có số này cao
Khoảng an toàn so với hoà vốn	(Doanh thu thật – doanh thu hoà vốn) ÷ doanh thu thật	Luôn dương; càng rộng càng chịu được tháng vắng khách

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM – NGƯỜI LÀM
Gom doanh thu theo từng món	Phần mềm quản lý ngành + Google Sheets	Phần mềm xuất file theo tháng, Sheets tự cộng theo món; kế toán đối chiếu sao kê trước khi dùng.
Phân loại chi phí từ sao kê	SePay/Casso + Google Sheets hoặc Lark Base	Kéo giao dịch về bảng, gắn nhãn theo quy tắc; kế toán duyệt khoản lạ mỗi tuần.
Tính lãi góp, hoà vốn, kịch bản giá	Claude/ChatGPT + Google Sheets	AI viết công thức, dựng kịch bản "nếu tăng giá 10%"; chủ quyết định giá, không giao cho AI.
Nhắc đóng bảng tháng	n8n + Zalo	Tự nhắc ngày 3, 7, 10, báo đỏ nếu chưa xong; kế toán chịu trách nhiệm.

Sai lầm hay gặp

- Nhìn doanh thu tưởng là lãi – mỗi tháng đọc dòng lãi ròng trước, doanh thu sau.
- Không tính lương của chủ vào chi phí – đặt cho mình mức lương thị trường, nếu không lãi đang bị thổi phồng.
- Chỉ nhìn % biên – nhìn cả số tiền lãi góp và thời gian món đó chiếm ghế, chiếm thợ.
- Biến bảng quản trị thành "sổ thứ hai" khác sổ kế toán – bảng nội bộ phải khớp sổ, phần chênh phải giải thích được.

Khái niệm gốc

TRUY VỀ NGUỒN NGUYÊN BẢN

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Lãi góp (tách chi phí biến đổi khỏi chi phí cố định) CÓ NGUỒN	J. N. Harris – "What Did We Earn Last Month?", N.A.C.A. Bulletin (15/01/1936) – 1936; bài sớm đề xuất tính giá theo chi phí trực tiếp (direct costing)	CAS dùng ý tưởng chỉ tính chi phí trực tiếp vào từng món để ra lãi góp, chi phí cố định để riêng một dòng.
Điểm hoà vốn và biểu đồ hoà vốn CẦN KIỂM CHỨNG	Walter Rautenstrauch (Đại học Columbia) được ghi nhận là người đặt tên "break-even point" và cùng Charles E. Knoepfel phát triển biểu đồ hoà vốn; chưa truy được tác phẩm và năm công bố gốc	CAS dùng công thức hoà vốn quen thuộc và quy ra số đơn/số ca mỗi ngày để cả đội nhìn thấy.
Lãi góp mỗi giờ ghế (đo theo nguồn lực nút thắt) CÓ NGUỒN	Eliyahu M. Goldratt (cùng Jeff Cox) – The Goal – 1984; nền tảng của Thuyết Ràng buộc (Theory of Constraints)	CAS phóng tác ý tưởng "đo hiệu quả trên nguồn lực khan hiếm nhất" thành chỉ số lãi góp mỗi giờ ghế cho phòng khám.
Thang chấm 1–5 của ô QUY ƯỚC CAS	Phóng tác từ Capability Maturity Model – Watts Humphrey, Software Engineering Institute (Carnegie Mellon); khung trưởng thành công bố trên IEEE Software 1988, sách 'Managing the Software Process' 1989	CAS mượn ý tưởng 5 bậc trưởng thành và tự viết tiêu chí quan sát được cho riêng từng ô tài chính; tiêu chí cụ thể là của CAS, không phải của CMM.

Ô liên quan

4.2 Dòng tiền, công nợ · 4.3 Chi phí, ngân sách · 4.4 Kế toán, báo cáo · 2.2 Offer, giá, mô hình doanh thu · 3.4 Dữ liệu, công nghệ · 5.1 Mở rộng doanh nghiệp

Tài liệu là gợi ý quản trị, không phải tư vấn pháp lý, thuế hay y khoa. Số liệu minh hoạ đã được ghi rõ. Trước khi áp dụng các nội dung về pháp lý, thuế, quảng cáo dịch vụ y tế, hãy đối chiếu văn bản hiện hành và hỏi luật sư, kế toán.