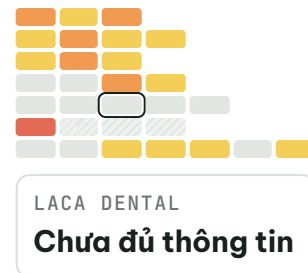


4.3

Chi phí, ngân sách

Mỗi đồng chi ra có được lên kế hoạch trước, có giới hạn, và có đem lại lợi ích đo được không?



Là gì?

Chi phí chia hai loại: cố định (mặt bằng, lương cố định, khấu hao, phần mềm – không đổi theo số khách) và biến đổi (vật tư, labo, hoa hồng, phí thanh toán – tăng theo số đơn, số ca). Ngân sách là kế hoạch chi cho từng nhóm theo tháng, quý, kèm mức trần và người duyệt. Ô này gồm cả ngân sách tìm khách: mỗi kênh tốn bao nhiêu để có một khách mới và mức tối đa được phép chi.

Vì sao cần?

Chi phí thường tăng lặng lẽ: thêm một người, một phần mềm, một kênh quảng cáo, mỗi thứ nhỏ nhưng cộng lại ăn hết lãi. Không có ngân sách thì không biết chi như vậy là nhiều hay ít. Chi quảng cáo khi chưa biết một khách đáng giá bao nhiêu là đốt tiền mù. Khi mở cơ sở mới, ngân sách của cơ sở mẫu là căn cứ chính để dự toán vốn và thời gian hoà vốn.

Dấu hiệu ô này đang nóng

- Chủ duyệt mọi khoản chi bằng miệng, không ai biết tháng này đã chi bao nhiêu cho từng nhóm.
- Chi phí tăng nhanh hơn doanh thu mà cuối năm mới phát hiện.
- Đang chạy quảng cáo nhưng không biết mỗi kênh đem về bao nhiêu khách đã mua, đã điều trị.
- Muốn giảm chi phí thì cắt quảng cáo, đào tạo trước, trong khi khoản lãng phí lớn nằm ở chỗ khác.

Làm thế nào?

1 Lập bảng chi phí 3 tháng

Lấy từ sao kê và chứng từ, chia thành cố định và biến đổi. Mỗi khoản ghi rõ ai phụ trách, trả ngày nào.

2 Tính tỷ lệ trên doanh thu

Mỗi nhóm chi (lương, mặt bằng, vật tư/labo, marketing, quản lý) chia cho doanh thu. Đây là bộ khung để so tháng này với tháng trước, cơ sở này với cơ sở khác.

3 Rà lại từ số 0 các khoản không bắt buộc

Với từng khoản, hỏi: nếu hôm nay chưa có, mình có mua không, lợi ích đo bằng gì? Khoản không trả lời được thì dừng thử một tháng.

4 Đặt ngân sách và quy định duyệt chi

Ngân sách tháng cho từng nhóm; tổng chi không tăng nhanh hơn doanh thu. Duyệt chi 3 mức: dưới mức A trưởng bộ phận duyệt, từ A đến B quản lý duyệt, trên B chủ duyệt.

5 Tính chi phí có một khách theo kênh

Tiền chi cho kênh ÷ số khách mới đã mua hoặc đã điều trị từ kênh đó. So với lãi gộp một khách mang lại trong 2–3 năm để chốt mức trần chi.

6 Họp chi phí mỗi tháng

30–60 phút: so thực tế với ngân sách, giải thích khoản vượt, chọn một khoản sửa trong tháng sau.

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

- 1 Chi khi cần, không có danh sách chi phí. Không phân biệt cố định và biến đổi.
- 2 Biết vài khoản lớn (mặt bằng, lương) nhưng không có ngân sách. Quảng cáo chi theo cảm giác; chủ duyệt mọi khoản bằng miệng.
- 3 Có bảng chi phí tháng chia cố định – biến đổi, có ngân sách theo nhóm và quy định duyệt chi viết ra; mỗi tháng so thực tế với ngân sách. Chủ vẫn phải tự giải thích phần lớn chênh lệch.
- 4 Mỗi bộ phận tự quản ngân sách của mình; biết chi phí có một khách theo từng kênh và có trần chi; tỷ lệ chi phí trên doanh thu giảm dần. Chủ chỉ duyệt ngoại lệ.
- 5 Có ngân sách chuẩn cho một cơ sở mẫu, dùng ngay cho cơ sở mới; mua tập trung để giảm giá vốn; rà chi phí theo quý thành nếp, không cần chủ nhắc.

Tự kiểm tra nhanh

- ☐ Có danh sách chi phí cố định hằng tháng với tổng tiền cụ thể?
- ☐ Anh chị biết tỷ lệ lương trên doanh thu của 3 tháng gần nhất?
- ☐ Có ngân sách viết ra cho tháng này?
- ☐ Có quy định ai được duyệt khoản chi bao nhiêu?
- ☐ Anh chị biết chi phí để có một khách mới ở từng kênh đang chi tiền?
- ☐ Trong 3 tháng qua, chi phí có tăng chậm hơn doanh thu?

Ví dụ

LACA Dental (case mẫu)

Kế hoạch LACA định dùng Google, Facebook, TikTok, YouTube và tự ghi là cần kiểm chứng chi phí mỗi khách tiềm năng, chi phí mỗi bệnh nhân mới – nhưng chưa có số kênh nào ra bao nhiêu khách, cũng chưa có danh sách chi phí cố định. Mô hình mẫu một cơ sở cần 12–19 người (3–5 bác sĩ, 6–9 phụ tá, 3–5 lễ tân/CSKH), nên lương gần như chắc chắn là khoản chi lớn nhất. Bọc sứ giảm từ 112 xuống 54 người trong khi onlay tăng, nên chi phí labo, vật tư cũng đổi theo. 627 người đã quay lại từ 6 buổi trở lên cho thấy một khách ở lại đáng giá hơn nhiều so với một lần lấy vôi. Ô 4.3 chưa đủ thông tin để chấm.

Ví dụ minh họa: spa chăm sóc da

Spa chi 50 triệu/tháng cho quảng cáo (minh họa), chia đều hai kênh. Kênh A 25 triệu ra 50 khách mới đã mua liệu trình → 500.000đ/khách; kênh B 25 triệu ra 20 khách → 1.250.000đ/khách. Lãi gộp bình quân một khách trong 12 tháng là 1,5 triệu, chủ đặt trần chi 500.000đ/khách (một phần ba lãi gộp). Tháng sau spa dồn tiền sang kênh A, sửa nội dung kênh B trước khi chi tiếp.

Ví dụ minh họa: quán ăn gia đình

Quán doanh thu 400 triệu/tháng (minh họa), ngân sách nguyên liệu 35% = 140 triệu. Một tháng nguyên liệu lên 42% = 168 triệu, vượt 28 triệu. Rà lại thấy bếp đặt hàng dư, đồ hỏng nhiều, định lượng không đều. Quán viết định lượng chuẩn cho từng món và đặt hàng theo số bán dự kiến. Nếu để nguyên, mức vượt 28 triệu/tháng tương đương 336 triệu/năm.

LACA Dental • 90 ngày ở ô này

HIỆN TRẠNG

Chưa có danh sách chi phí cố định, chưa có ngân sách tháng, chưa có số khách theo từng kênh. Kế hoạch liệt kê nhiều kênh trả tiền (Google, Facebook, TikTok, YouTube) và mô hình nhân sự mẫu 12–19 người mỗi cơ sở, nhưng chưa có số tiền đi kèm.

KHOẢNG TRỐNG

Không biết mỗi nhóm chi chiếm bao nhiêu phần doanh thu và không biết một khách mới đáng giá bao nhiêu, nên chưa thể đặt ngân sách quảng cáo hay dự toán chi phí cho cơ sở thứ hai.

VIỆC TRONG 90 NGÀY

- Kế toán, trước 01/11/2026: lập bảng chi phí tháng 7, 8, 9/2026 chia cố định – biến đổi, tính tỷ lệ từng nhóm trên doanh thu (dùng chung số với ô 4.1).
- Lễ tân, bắt đầu ngay tuần này: hỏi và ghi nguồn của mọi khách mới vào phần mềm quản lý ("anh chị biết phòng khám qua đâu?").
- Chủ phòng khám, trước 22/11/2026: lọc doanh thu từ 2024 tới nay của nhóm 627 khách quay lại từ 6 buổi, tính lãi gộp bình quân một khách trong 3 năm và chốt mức chi tối đa cho một khách mới – trước khi chi thêm tiền quảng cáo.
- Chủ phòng khám + kế toán, trước 10/12/2026: viết quy định duyệt chi 3 mức và ngân sách quý 1/2027.
- Nhóm điều hành, mỗi tháng: họp chi phí 45 phút, chọn một khoản sửa.

Từ "chưa đủ thông tin" lên mức 3: có bảng chi phí cố định – biến đổi 3 tháng, ngân sách quý 1/2027 viết ra, quy định duyệt chi đang dùng, và một con số trần chi cho một khách mới dán cạnh bảng chỉ số.

Checklist triển khai

- ☐ Bảng chi phí 3 tháng gần nhất, chia cố định – biến đổi.
- ☐ Tỷ lệ từng nhóm chi trên doanh thu.
- ☐ Danh sách khoản chi định kỳ (phần mềm, thuê bao) đã rà lại.
- ☐ Ngân sách tháng/quý cho từng nhóm chi.
- ☐ Quy định duyệt chi theo mức tiền.
- ☐ Ghi nguồn cho 100% khách mới.
- ☐ Chi phí có một khách theo từng kênh.
- ☐ Trần chi tối đa cho một khách mới.
- ☐ Lịch họp chi phí hằng tháng.

Chỉ số đo

CHỈ SỐ	CÁCH ĐO	THỂ NÀO LÀ TỐT
Tổng chi phí trên doanh thu	Tổng chi phí ÷ doanh thu tháng	Giảm dần, hoặc giữ ổn định khi doanh thu tăng
Tốc độ tăng chi phí so với doanh thu	% tăng chi phí so với % tăng doanh thu, theo quý	Chi phí tăng chậm hơn doanh thu
Tỷ lệ lương trên doanh thu	Tổng lương, thưởng, bảo hiểm ÷ doanh thu	Tự đặt từ số 3 tháng đầu; theo dõi xu hướng, không so cứng với nơi khác
Chi phí có một khách mới theo kênh	Tiền chi cho kênh ÷ số khách mới đã mua/đã điều trị từ kênh đó	Dưới trần chi tối đa đã chốt
Chênh lệch so với ngân sách	(Thực chi – ngân sách) ÷ ngân sách, theo nhóm	Trong khoảng ±5–10%; vượt phải có giải thích

AI và tự động hoá

VIỆC	CÔNG CỤ	AI LÀM – NGƯỜI LÀM
Phân loại chi phí tự động	SePay/Casso + Google Sheets	Gắn nhãn khoản chi theo nội dung chuyển khoản; kế toán sửa nhãn sai và bổ sung danh sách từ khoá.
Rà khoản chi định kỳ	Claude/ChatGPT	Đưa danh sách sao kê đã che thông tin nhạy cảm, AI liệt kê các khoản lặp lại và gợi ý câu hỏi "có cần không"; chủ quyết định giữ hay bỏ.
Theo dõi nguồn khách	Phần mềm quản lý/CRM + mã nguồn gắn trên link quảng cáo	Hệ thống ghi nguồn tự động cho khách đặt lịch online; lễ tân hỏi và ghi cho khách gọi điện hoặc đến trực tiếp.
Báo cáo ngân sách tháng	Lark Base hoặc Google Sheets + n8n	Tự tổng hợp thực chi so với ngân sách, gửi Zalo cho chủ ngày 5 hằng tháng; người phụ trách từng nhóm giải thích phần vượt.

Sai lầm hay gặp

- Giảm chi phí bằng cách cắt hết quảng cáo, đào tạo – hãy cắt khoản không đo được lợi ích, giữ khoản đang đem về khách có lãi.
- Tính chi phí có khách trên số người hỏi thay vì số người đã mua – chỉ đếm khách đã điều trị, đã thanh toán.
- Lập ngân sách xong cắt ngăn kéo – mỗi tháng phải so thực tế với ngân sách.
- Quên chi phí ẩn của một kênh (giờ nhân viên trả lời tin nhắn, quà tặng, hoa hồng) – cộng đủ rồi mới so sánh kênh.

Khái niệm gốc

TRUY VÊ NGUỒN NGUYÊN BẢN

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Ngân sách từ số 0 (rà lại từng khoản như chưa từng có) CÓ NGUỒN	Peter A. Pyhrr – "Zero-Base Budgeting", Harvard Business Review (11–12/1970) – 1970; phát triển khi làm quản lý tại Texas Instruments	CAS rút gọn thành một câu hỏi cho từng khoản không bắt buộc: "nếu hôm nay chưa có, mình có mua không?"

KHÁI NIỆM	NGUỒN GỐC	CAS DÙNG THỂ NÀO
Phân bổ chi phí chung theo hoạt động CÓ NGUỒN	Robin Cooper & Robert S. Kaplan – "Measure Costs Right: Make the Right Decisions", Harvard Business Review – 1988	CAS gợi ý chia chi phí chung theo giờ ghế, giờ thợ để biết chi phí thật của từng dịch vụ.
Tỷ lệ giá trị khách trọn đời / chi phí có khách khoảng 3:1 CẦN KIỂM CHỨNG	Quy tắc kinh nghiệm của ngành phần mềm thuê bao, thường được cho là phổ biến qua các bài viết về chỉ số SaaS của David Skok; chưa xác định được năm và tác phẩm gốc, không phải kết quả nghiên cứu	CAS chỉ dùng như điểm khởi đầu để đặt trần chi; mỗi doanh nghiệp tự chốt theo lãi góp thật.
Duyệt chi 3 mức và trần chi cho một khách mới QUY ƯỚC CAS	Cách làm do CAS đặt cho tài liệu này	Giúp chủ giao quyền chi có giới hạn và ngừng chi quảng cáo khi chưa biết một khách đáng giá bao nhiêu.

Ô liên quan

4.1 Lãi lỗ, biên lợi nhuận · 4.2 Dòng tiền, công nợ · 1.2 Tạo khách tiềm năng · 3.2 Con người · 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 họa 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.