

# Đặc trưng của việc quản trị bất động sản thương mại và khu văn phòng

NGUYỄN MINH NGỌC

**V**iệt Nam ngày nay đang trong quá trình mở cửa và hội nhập quốc tế. Chúng ta có thể dự đoán trước phần nào xu thế phát triển nhanh của các hình thức dịch vụ khi Việt Nam ra nhập WTO. Việc chuẩn bị cả về mặt lý thuyết lẫn thực tiễn cho quá trình hình thành và phát triển các loại hình dịch vụ đa dạng mới cho nền kinh tế quốc dân có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Điều này sẽ giúp chúng ta hội nhập quốc tế nhanh và hiệu quả hơn, giúp cho khu vực dịch vụ của chúng ta không bị thua thiệt, “lép vế” trước các công ty nước ngoài.

Quản trị bất động sản (BDS) nói chung từ trước đến nay tại Việt Nam chỉ được thực hiện theo nguyên tắc thụ động, giữ ở mức độ tối thiểu cho các hoạt động hành chính-kinh tế và kỹ thuật, ví dụ như kiểm kê các tài sản, soạn thảo và ghi chép các hợp đồng, thu tiền thuê, tính toán chi phí, tổ chức công việc tu sửa và bảo quản... Điều đó có nghĩa là nhà quản lý chỉ cố gắng, dù không phải lúc nào cũng rõ ràng, giảm đến mức tối thiểu chi phí liên quan tới việc duy trì công trình trong tình trạng hiện tại. Ngày nay, theo phong cách đặt vấn đề hiện đại trong quản trị BDS, đòi hỏi nhà quản trị (hoặc các công ty quản trị) phải nỗ lực hơn rất nhiều. Nó hướng tới mục tiêu đạt được những kết quả sử dụng cao hay thu nhập ổn định trong tương lai xa. Dưới ảnh hưởng của sự phát triển nhanh nền kinh tế, ngày nay người ta mong đợi từ nhà quản trị không chỉ kiến thức quản lý hành chính, hiểu biết thông thạo về kỹ thuật, luật pháp và kinh tế theo điều kiện hiện có của công trình, mà còn phải có kiến thức và kinh nghiệm liên quan đến những nhu cầu thay đổi liên tục của người sử dụng, hiểu biết những chu kỳ của

nền kinh tế, điều kiện của thị trường và kinh tế không gian. Hơn nữa, một trong những đòi hỏi cấp bách là việc lập những dự án đầu tư và hiện đại hóa công trình, những việc có tác động cơ bản và trực tiếp đến giá trị của BDS.

Một trong những loại hình dịch vụ sẽ có mức tăng trưởng nhanh là dịch vụ quản trị BDS, trong đó có ngành quản trị BDS thương mại. Đây vẫn là ngành dịch vụ đang bị chiếm “độc quyền” của một số công ty nước ngoài tại Việt Nam. Để góp phần làm sáng tỏ vai trò của loại hình dịch vụ này trong khu vực kinh tế BDS, bài viết giới thiệu một vài chức năng đặc trưng của việc quản trị kinh doanh BDS thương mại.

BDS thương mại là những BDS có chức năng mang lại lợi nhuận cho chủ sở hữu. Có thể kể ra rất nhiều những dạng BDS thương mại từ nhỏ đến lớn, từ đơn giản đến đa dạng phức tạp như: quán nước, điểm trông xe, cửa hàng, căn hộ cho thuê, rạp chiếu phim, khu công nghiệp, bến cảng, sân bay... Bài viết giới hạn tập trung vào các BDS thương mại tương tự như chợ bán sỉ và lẻ, khu văn phòng, siêu thị, trung tâm thương mại (TTTM)...

Ngày nay chúng ta chú ý thấy xu hướng phát triển ngày càng nhiều khu kinh doanh dịch vụ, chợ bán sỉ và lẻ, cửa hàng, khu văn phòng, TTTM... Dưới sức ép của cầu trong khu vực này, các doanh nghiệp đầu tư, xây dựng đã có chiến lược phát triển cụ thể để phần nào đáp ứng thị trường. Một số doanh nghiệp trong và ngoài nước đang có xu hướng

---

Nguyễn Minh Ngọc, TS, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

chuyển sang đầu tư vào lĩnh vực bất động sản theo hình thức đầu tư phát triển các TTMM, khu văn phòng, nhằm đa dạng hóa hoạt động kinh doanh. Tuy vậy, những BĐS thương mại được xây dựng lên mới chỉ là phần "xác" của hoạt động thương mại. Chiến lược và chiến thuật vận hành các BĐS thương mại trên phù hợp mục đích của chủ sở hữu mới là phần "hồn" của một BĐS thương mại. Công việc đòi hỏi tính chuyên nghiệp cao này là do các nhà quản trị BĐS thực hiện. Điều này có thể giải thích được tại sao có những BĐS thương mại "chết" ngay từ khi bắt đầu được xây dựng.

### 1. Khía cạnh kinh tế của BĐS thương mại

Điều kiện tiên quyết để quản trị tốt một BĐS thương mại là BĐS đó phải được quản trị bởi nhà quản trị có hiểu biết rộng và kiến thức chuyên môn sâu. Những hiểu biết và kiến thức này tương tự như những hiểu biết và kiến thức để dẫn dắt một công ty. Tất cả những yếu tố hợp thành để dẫn dắt thành công một xí nghiệp, một công ty dịch vụ hay xưởng sản xuất đều cần thiết trong việc quản trị, cho thuê BĐS thương mại với mục đích đầu tư. Với mục đích đầu tư thì BĐS có mặc định sử dụng để kinh doanh, được xây dựng mới hay mua lại, cần được vận hành theo nguyên tắc như vận hành một công ty.

Dưới góc độ đầu tư thì giá trị kinh tế của BĐS cần được nhà quản trị quan tâm đặc biệt. Khái niệm giá trị kinh tế của BĐS trước tiên được thể hiện bằng những tính chất sau:

- Năng lực tạo nguồn thu nhập (lợi tức từ đất, tiền thuê BĐS);
- Giá trị thị trường của BĐS;
- Giá trị và cơ cấu của vốn tài sản có trong BĐS cũng như giá trị cơ hội của nó;
- Giá trị quyền sở hữu.

Một BĐS thương mại có chức năng chính là tạo thu nhập. Vì vậy, nhiệm vụ chủ yếu của nhà quản trị là duy trì và phát triển khả năng tạo thu nhập của BĐS. Thước đo

của khả năng tạo thu nhập là sự sinh lời của BĐS, thể hiện trước tiên bằng quan hệ thu nhập ròng (netto) từ BĐS đến vốn đầu tư vào BĐS đó. Đó là thước đo căn bản, còn những biến thể của nó cho phép xét thêm những khía cạnh khác trong việc phân tích kinh tế BĐS. Thu nhập từ BĐS nói chung bao gồm: tiền cho thuê ròng, những thu nhập khác, thu nhập từ sự công nhận của chính quyền.

*Tiền cho thuê ròng* là tiền cho thuê trừ đi chi phí kinh doanh (ngoại trừ những chi phí người thuê phải trả) và thuế từ việc sở hữu BĐS mà chủ sở hữu phải trả, thuế thu nhập...

Những thu nhập khác. Nguồn thu nhập khác là những dịch vụ phụ thêm cho những người sử dụng BĐS. Những dịch vụ này không tính trong tiền thuê (ví dụ: tiền đỗ xe, thu nhập từ dịch vụ ăn uống, nghỉ ngơi...).

*Sự công nhận của chính quyền.* Đối với các nước châu Âu, đây là nguồn thu nhập khác từ tiền trợ cấp của những quỹ công cộng, từ những tổ chức phi chính phủ giúp đỡ tài chính cho người thuê.

Việc đánh giá những nguồn thu mong đợi từ BĐS đòi hỏi sự xác định độ lớn của những nguồn thu này, trình tự thời gian của những khoản thu cũng như độ rủi ro liên quan đến những nguồn thu. Những rủi ro là đặc tính vốn có của BĐS (ở đây chúng ta cũng phải đối mặt với rủi ro bên trong) cũng như những phát sinh trên thị trường (rủi ro bên ngoài).

### 2. Nhiệm vụ của nhà quản trị BĐS thương mại

Ngoài những nghiệp vụ cơ bản mà một nhà quản trị BĐS phải thực hiện thì nhà quản trị BĐS thương mại còn phải đảm nhiệm thêm những công việc đặc trưng cho dạng BĐS mà họ quản trị. Ở đây, chúng ta chỉ đề cập đến những khía cạnh đặc trưng trong việc quản trị một BĐS thương mại.

Mỗi một BĐS thương mại phải có kế hoạch quản trị, trong đó xác định chiến lược

chuyển sang đầu tư vào lĩnh vực bất động sản theo hình thức đầu tư phát triển các TTTM, khu văn phòng, nhằm đa dạng hóa hoạt động kinh doanh. Tuy vậy, những BĐS thương mại được xây dựng lên mới chỉ là phần "xác" của hoạt động thương mại. Chiến lược và chiến thuật vận hành các BĐS thương mại trên phù hợp mục đích của chủ sở hữu mới là phần "hồn" của một BĐS thương mại. Công việc đòi hỏi tính chuyên nghiệp cao này là do các nhà quản trị BĐS thực hiện. Điều này có thể giải thích được tại sao có những BĐS thương mại "chết" ngay từ khi bắt đầu được xây dựng.

### 1. Khía cạnh kinh tế của BĐS thương mại

Điều kiện tiên quyết để quản trị tốt một BĐS thương mại là BĐS đó phải được quản trị bởi nhà quản trị có hiểu biết rộng và kiến thức chuyên môn sâu. Những hiểu biết và kiến thức này tương tự như những hiểu biết và kiến thức để dẫn dắt một công ty. Tất cả những yếu tố hợp thành để dẫn dắt thành công một xí nghiệp, một công ty dịch vụ hay xưởng sản xuất đều cần thiết trong việc quản trị, cho thuê BĐS thương mại với mục đích đầu tư. Với mục đích đầu tư thì BĐS có mặc định sử dụng để kinh doanh, được xây dựng mới hay mua lại, cần được vận hành theo nguyên tắc như vận hành một công ty.

Dưới góc độ đầu tư thì giá trị kinh tế của BĐS cần được nhà quản trị quan tâm đặc biệt. Khái niệm giá trị kinh tế của BĐS trước tiên được thể hiện bằng những tính chất sau:

- Năng lực tạo nguồn thu nhập (lợi tức từ đất, tiền thuê BĐS);
- Giá trị thị trường của BĐS;
- Giá trị và cơ cấu của vốn tài sản có trong BĐS cũng như giá trị cơ hội của nó;
- Giá trị quyền sở hữu.

Một BĐS thương mại có chức năng chính là tạo thu nhập. Vì vậy, nhiệm vụ chủ yếu của nhà quản trị là duy trì và phát triển khả năng tạo thu nhập của BĐS. Thuộc độ

của khả năng tạo thu nhập và lợi nhuận của BĐS, thể hiện trước tiên bằng quan hệ thu nhập ròng (netto) từ BĐS đến vốn đầu tư vào BĐS đó. Đó là thước đo căn bản, còn những biến thể của nó cho phép xét thêm những khía cạnh khác trong việc phân tích kinh tế BĐS. Thu nhập từ BĐS nói chung bao gồm: tiền cho thuê ròng, những thu nhập khác, thu nhập từ sự công nhận của chính quyền.

*Tiền cho thuê ròng* là tiền cho thuê trừ đi chi phí kinh doanh (ngoại trừ những chi phí người thuê phải trả) và thuế từ việc sở hữu BĐS mà chủ sở hữu phải trả, thuế thu nhập...

Những thu nhập khác. Nguồn thu nhập khác là những dịch vụ phụ thêm cho những người sử dụng BĐS. Những dịch vụ này không tính trong tiền thuê (ví dụ: tiền đỗ xe, thu nhập từ dịch vụ ăn uống, nghỉ ngơi...).

*Sự công nhận của chính quyền.* Đối với các nước châu Âu, đây là nguồn thu nhập khác từ tiền trợ cấp của những quỹ công cộng, từ những tổ chức phi chính phủ giúp đỡ tài chính cho người thuê.

Việc đánh giá những nguồn thu mong đợi từ BĐS đòi hỏi sự xác định độ lớn của những nguồn thu này, trình tự thời gian của những khoản thu cũng như độ rủi ro liên quan đến những nguồn thu. Những rủi ro là đặc tính vốn có của BĐS (ở đây chúng ta cũng phải đối mặt với rủi ro bên trong) cũng như những phát sinh trên thị trường (rủi ro bên ngoài).

### 2. Nhiệm vụ của nhà quản trị bất động sản thương mại

Ngoài những nghiệp vụ cơ bản mà mỗi một nhà quản trị BĐS phải thực hiện thì nhà quản trị BĐS thương mại còn phải đảm nhiệm thêm những công việc đặc trưng cho dạng BĐS mà họ quản trị. Ở đây, chúng tôi chỉ đề cập đến những khía cạnh đặc trưng trong việc quản trị một BĐS thương mại.

Mỗi một BĐS thương mại phải có kế hoạch quản trị, trong đó xác định chiến lược

phát triển của BDS cũng như những chiến thuật hành động. Những chiến thuật này cần được luôn thay đổi phù hợp để đạt được mục đích chủ yếu của chủ sở hữu. Nhà quản trị có trách nhiệm thực hiện việc lập những kế hoạch quản trị BDS dựa trên mục tiêu, ý định của nhà đầu tư. Kế hoạch quản trị cần thực hiện theo nhiều bước dựa trên việc phân tích tình trạng kinh tế - xã hội vùng rộng và vùng hẹp xung quanh BDS; đánh giá lợi thế vị trí của BDS trên thị trường. Mỗi một BDS cần được thiết lập chiến lược marketing và quảng cáo. Nhiệm vụ của nhà quản trị BDS là soạn thảo kế hoạch marketing và chiến lược cho thuê thích hợp, sau đó lập phương án hành động cụ thể cho BDS để hiện thực hóa những mục tiêu đã đề ra. Trong bản kế hoạch này cần chú ý đến việc xếp hạng BDS, vị trí của nó trên thị trường cũng như phân loại các tầng lớp người thuê và đặc trưng của người dân sống trong vùng đó. Họ cũng cần tiến hành điều tra về tuổi đời và tình trạng kỹ thuật của tòa nhà, điều tra về những tòa nhà được coi là đối tượng cạnh tranh của BDS đó. Khi nhà quản trị soạn thảo kế hoạch cần phải tính đến những điều kiện cho thuê đang được áp dụng phổ biến trên thị trường, đây những quy định hành chính - kỹ thuật đặc trưng trong việc cho thuê mướn.

Nhà quản trị BDS khi hình thành phương án quản trị phải xem xét và tính toán cụ thể những chi phí cố định hàng tháng cho BDS. Ngoài ra còn phải tính đến những khoản chi cho việc đầu tư sửa chữa và phát triển BDS. Bên cạnh đó cần tính toán những nguồn thu nhập hàng tháng có được từ BDS. Đặc biệt nhà quản trị phải có trách nhiệm phát hiện, phân tích những tiềm năng của BDS để làm tăng thêm giá trị của nó trên thị trường. Trong bản phân tích này cần đưa ra những phương án cơ hội để cải thiện tình trạng của BDS, đưa ra những đề nghị cụ thể trong việc áp dụng một hay một vài phương án trên. Trong mỗi một phương án phân tích đều cần chỉ ra chi phí cụ thể để thực hiện, dự đoán ảnh hưởng đến

tình hình cho thuê BDS đó, nêu rõ các phương pháp để cải thiện tình trạng hoạt động của tòa nhà, ước lượng sự tăng trưởng thu nhập sẽ có từ BDS cũng như hệ số hồi vốn của việc đầu tư.

Dịch vụ cho thuê trở thành một thị trường dịch vụ đặc biệt liên quan đến sử dụng BDS, đánh dấu bằng sự kém đàn hồi của cung và sự đàn hồi cao của cầu (so với cung) trong giai đoạn ngắn hạn. Nhà quản trị những BDS để cho thuê cần có ý thức rằng họ đang hoạt động trong thị trường thuê mướn, và vì vậy, họ phải chú ý đến những tình trạng phát sinh trên thị trường. Mỗi một BDS khi được xây dựng đều có mặc định sử dụng riêng và vì vậy, cần thiết phải tôn trọng những thay đổi diễn ra trên thị trường này. Cần phải chú ý đến những vấn đề sau: phân tích cầu và cung trong những nhánh cụ thể của thị trường, nhận biết những thay đổi thị hiếu và mong đợi từ phía những khách hàng tiềm năng, những thay đổi về mức giá cho thuê... Những kết quả thu được từ nghiên cứu thị trường cho thuê sau đây là tiền đề cho những quyết định cơ bản của nhà quản trị:

- Xác định phạm vi dịch vụ cho thuê (phù hợp với thị hiếu của những người thuê tiềm năng);
- Tạo ra hình ảnh chung của BDS (thu hút, hấp dẫn đối với người sử dụng);
- Lên kế hoạch phân chia sắp đặt người thuê, cho phép sử dụng hiệu quả diện tích và hạn chế khả năng xuất hiện tình trạng tranh cãi giữa những người thuê;
- Tiến hành những thay đổi (đặc biệt trong việc quản trị kỹ thuật) làm cải thiện tốt hơn những điều kiện sử dụng bất động sản.

Những thông tin từ việc nghiên cứu thị trường cũng là nguồn kiến thức căn bản, cần thiết để soạn thảo và ký kết hợp đồng cho thuê. Nhà quản trị cũng không được quên rằng, những thu nhập từ việc cho thuê là nguồn thu cơ bản từ BDS. Vì vậy, chúng cũng giống như lợi nhuận của xí nghiệp, là

yếu tố thúc đẩy hoạt động. Những thu nhập này có ý nghĩa cơ bản trong việc phân tích chi phí và thu nhập, lên kế hoạch và kiểm soát tài chính, hay rộng hơn là quản trị tài chính.

### **3. Quản trị diện tích kinh doanh**

Từ thực tiễn ta thấy rằng, việc quản trị diện tích của hàng trong các siêu thị, TTTM và các chợ bán sỉ, bán lẻ là công việc quản trị phức tạp nhất trong các dạng BDS thương mại. Đây là dạng BDS thương mại duy nhất có hai loại khách hàng cơ bản khác nhau là: các công ty kinh doanh, dịch vụ và người mua hàng. Các dạng BDS còn lại thì khách hàng thường chỉ là các công ty hay người dân.

Người thuê diện tích kinh doanh trong các chợ, siêu thị và TTTM có thể là người buôn bán diện tích kinh doanh, tập đoàn kinh doanh hàng hóa với chuỗi những cửa hàng trong khắp cả nước, các công ty buôn bán quốc tế, các nhà hàng ăn uống... Sự thành công trong kinh doanh của những người thuê chính là thước đo phản ánh hiệu quả hoạt động của BDS thương mại, nhờ sự quản trị đúng đắn của nhà quản trị. Các chợ, siêu thị và TTTM, nơi mà nhiều người thuê có kết quả tốt trong kinh doanh, sẽ có hệ số cho thuê cao và đồng thời mang lại nhiều lợi nhuận cho chủ sở hữu. Ngược lại, khi mà doanh số hàng ngày của các cửa hàng thấp, sẽ khó mà duy trì được hệ số cho thuê cao, có nghĩa là phần trăm diện tích trống sẽ tăng lên. Lúc đó, nhà quản trị cần phải thay đổi chiến lược hành động thông qua việc lập dự án khác, thay đổi cơ cấu sắp xếp diện tích kinh doanh. Việc tăng lớp người kinh doanh nào sẽ thuê những diện tích trong BDS sẽ phụ thuộc vào vị trí, quy mô và thiết kế của BDS. Những công ty mạnh về tài chính sẽ không sử dụng những căn phòng yếu về thiết kế, kém về trang bị trong một tòa nhà thiếu tính thẩm mỹ.

Nhà quản trị ở đây cần nghiên cứu những điều kiện dân số, sở thích người dân trong vùng nơi có BDS. Họ cần hiểu rõ người dân

trong vùng là ai, thuộc tầng lớp nào, sở thích mua sắm là gì. Khi nắm rõ được những thông tin trên, nhà quản trị sẽ xác định được những công ty kinh doanh hay dịch vụ nào sẽ thích hợp cho diện tích kinh doanh mà họ đang sở hữu. Từ đó họ sẽ có cơ hội thành công trong việc kinh doanh diện tích thương mại. Nhà quản trị sẽ tập trung vào việc tìm những người thuê thích hợp sao cho hàng hóa của họ có tính cạnh tranh nhau, nhưng lại có thể thay thế cho nhau. Họ cần tính toán tổ hợp người thuê sao cho có thể thu hút nhiều nhất số lượng khách hàng đến mua.

Cơ cấu người thuê có lợi phụ thuộc vào dãy những yếu tố khác nhau. Thứ nhất, trong khuôn khổ sẵn có cũng cần xác định sử dụng chung của BDS, cần có nhiều tổ hợp trong việc thiết lập thành phần người thuê. Những quảng cáo diện tích cho thuê được gửi đến các doanh nghiệp và cá nhân, trong đó bảo đảm cho khách hàng có được những dịch vụ chất lượng cao hấp dẫn và đầy đủ một cách rõ ràng. Cần có được sự công nhận của những người thuê về chất lượng của BDS và những dịch vụ phụ trợ. Điều này sẽ bảo đảm lượng khách mua đông đúc, gián tiếp làm tăng tính hấp dẫn trên thị trường của BDS. Nhà quản trị cũng cần loại bỏ tình trạng tranh quá mức giữa những người thuê, đồng thời cố gắng, thậm chí phải xem xét khía cạnh giảm giá thuê, lôi kéo những người thuê mà dịch vụ hay hàng hóa của họ chưa có trong danh sách hoạt động kinh doanh tại BDS của mình để giới thiệu ra bên ngoài. Điều này đặc biệt quan trọng đối với các trung tâm thương mại, những quần thể dịch vụ tài chính-hành chính, các trung tâm nghỉ ngơi giải trí... Song song với việc thiết lập thành phần người thuê, việc hình thành tổ hợp ngành hàng phong phú bằng cách tổ chức và mời gọi những người thuê có những hoạt động dịch vụ và buôn bán trong cùng một ngành hàng, ví dụ nguyên vật liệu và dịch vụ xây dựng, bán buôn thực phẩm, đại lý bán xe ô tô...

Thứ hai, thiết lập thành phần người thuê cần song song với sự bảo đảm duy trì quan hệ lâu dài với họ, và thậm chí qua họ có được ảnh hưởng đối với khách hàng của họ. Nguyên tắc này có thể bị ảnh hưởng do trong thành phần người thuê có công ty hay cá nhân có tiếng tăm không tốt hoặc thường xuyên gây lộn xộn, xâm phạm trật tự, an toàn chung. Nếu nhà quản trị thiếu sự quan tâm đến tính ổn định của những người thuê thì có thể sẽ gây ra việc ngừng thuê của các đối tác thuê quan trọng của BDS. Hậu quả có thể là sự xáo trộn lớn trong cơ cấu người thuê, dẫn đến giảm hiệu quả việc cho thuê. Đồng thời một vấn đề liên quan trực tiếp đến hiệu quả việc cho thuê muốn là khả năng tài chính của những người thuê (chi trả đúng hạn). Những yếu tố này có ý nghĩa quyết định trong việc hình thành cơ cấu người thuê.

Việc lập kế hoạch cơ cấu người thuê luôn liên quan chặt chẽ đến việc quản trị diện tích. Trong khi thiết lập thành phần người thuê, phải chú ý đến hệ thống và cách sắp đặt diện tích của công trình. Thành phần người thuê phải được tổ chức thích hợp với địa điểm, phù hợp với hoạt động kinh doanh của họ và nhất thiết phải tiện lợi cho khách hàng của họ.

Việc lên kế hoạch cơ cấu người thuê có ý nghĩa quan trọng, bởi vì nó là công cụ vô giá mang tính phòng ngừa từ xa. Đó là việc loại bỏ ngay từ đầu những tình trạng bất lợi trong quan hệ "nhà quản trị - người thuê", "người thuê - người thuê" và "người thuê - khách hàng của họ".

Ngày nay, nhà quản trị BDS thương mại còn cần phải quan tâm đúng mức đến các dịch vụ hỗ trợ trong khu vực quản trị của mình như: tổ chức bãi đỗ xe hợp lý và thuận tiện với đội ngũ phục vụ nhiệt tình, đội bảo vệ chuyên nghiệp làm tốt chức năng bảo vệ của mình (chứ không phải là đe dọa hay hành hung khách hàng như đã xảy ra tại một số TTTM).

#### 4. Quản trị khu văn phòng

Những công ty có tên tuổi thường thuê văn phòng cho nhân viên của họ trong các

tòa nhà văn phòng cao cấp. Những tòa nhà văn phòng thường có hệ thống vận hành phức tạp, đòi hỏi sự quản trị và phục vụ chuyên nghiệp. Chính vì vậy, các nhà quản trị cần tập trung chú ý vào việc duy trì và vận hành hoạt động các hệ thống máy móc kỹ thuật được trang bị trong tòa nhà. Nhà quản trị cũng cần chú ý đến việc sử dụng và khai thác văn phòng của người thuê, kiểm tra xem chúng có được sử dụng đúng mục đích như trong hợp đồng hay không.

Hiện nay, chúng ta có thể chú ý thấy tiềm năng phát triển các BDS văn phòng tại Việt Nam còn rất lớn. Khá nhiều nhà đầu tư đang tìm kiếm những khu đất thích hợp và nguồn vốn để xây dựng khu văn phòng các loại. Chúng ta có thể phân loại văn phòng theo nhiều đẳng cấp khác nhau dựa trên những tiêu chuẩn như: mức giá thuê, vị trí văn phòng và tuổi của tòa nhà. Tiêu chí cơ bản để đánh giá đẳng cấp của một tòa nhà văn phòng là vị trí của nó, sau đó là tiêu chuẩn của trang thiết bị trong tòa nhà. BDS văn phòng được chia theo các loại tiêu chuẩn A, B, B+ và C.

*Tòa nhà văn phòng loại A.* Tòa nhà văn phòng loại này thường nằm ở ngay trung tâm thành phố, có trang thiết bị với tiêu chuẩn mẫu mã và chất lượng cao nhất. Chúng phần lớn là những tòa nhà mới được xây dựng. Tuy nhiên trên thế giới, một số tòa nhà văn phòng loại A lại là những tòa nhà cổ hay có tính lịch sử nhưng được sửa sang, làm mới và hiện đại hóa toàn diện. Chúng ta xếp văn phòng vào loại A khi chúng hội đủ những điều kiện về tiêu chuẩn và thiết bị sau:

- Hệ thống thiết bị bảo vệ và báo động;
- Hệ thống chống cháy, bộ cảm ứng khói;
- Diện tích bếp và nhà vệ sinh đầy đủ và hoàn thiện;
- Điều hòa nhiệt độ và không khí;
- Hệ thống chiếu sáng thích hợp;
- Hệ thống thông tin tốt, nhiều đường dây điện thoại trực tiếp, nhiều ổ cắm điện, đường truyền internet tốc độ cao;

- Thang máy hiện đại với thời gian chờ dưới 30 giây;
- Sàn nhà đạt tiêu chuẩn chất lượng;
- Thiết kế bên trong đầy đủ theo hướng mở để người thuê có thể lắp đặt các thiết bị riêng của mình;
- Nằm ở vị trí thuận tiện giao thông, trên trục giao nhau của các phương tiện;
- Bãi đỗ xe có đủ số chỗ đỗ cho người thuê và được trông coi;
- Chiều cao văn phòng thích hợp.

*Tòa nhà văn phòng loại B.* Việc phân loại tòa nhà văn phòng loại B là khá phức tạp vì sự đa dạng của nhóm này. Văn phòng loại B có ít tiêu chuẩn hơn văn phòng loại A. Nói chung, chúng ta xếp văn phòng vào loại B khi đáp ứng những điều kiện:

- Tòa nhà mới nằm ở ngoài trung tâm;
- Những tòa nhà có tuổi đời nhiều hơn 10 năm (sau khi được sửa chữa, tân trang);
- Những tòa nhà có tuổi đời ít hơn 10 năm (sau khi được sửa chữa) nằm ở ngoài trung tâm thành phố;
- Điều hòa một phần, tức là không có chế độ điều chỉnh độ ẩm không khí, chỉ làm lạnh và ấm;
- Độ hao mòn sử dụng vừa phải;
- Số chỗ đỗ xe ít hơn số lượng người thuê.

*Tòa nhà văn phòng loại B+* là những tòa nhà với tiêu chuẩn hoàn thiện cao, có thể nằm ở trung tâm hay ngoài trung tâm thành phố nhưng không có những tiêu chuẩn khắt khe như loại A. Ngoài ra văn phòng loại B+ là những tòa nhà mới hay một vài tuổi được hiện đại hóa toàn diện.

*Tòa nhà văn phòng loại C.* Những tòa nhà có tuổi đời từ 10 đến 15 tuổi, nằm trong hay ngoài trung tâm thành phố. Nhiều tòa nhà loại B có tiền sử là từ loại C. Tòa nhà văn phòng loại C đặc trưng bởi những tiêu chuẩn sử dụng thấp. Văn phòng loại C thường được nhiều công ty vừa và nhỏ quan tâm vì giá thuê thấp.

Những nhiệm vụ chuyên môn nhà quản trị BĐS văn phòng phải thực hiện bao gồm:

- Quản trị diện tích văn phòng;

- Quản trị kỹ thuật;
- Quản trị tài chính;
- Quản trị thuê mượn.

Dưới đây chúng tôi xin giới thiệu về nghiệp vụ quản trị diện tích văn phòng, một trong những nghiệp vụ đặc trưng cho ngành BĐS văn phòng.

Quản trị diện tích là công việc sắp đặt, quy hoạch để bảo đảm sự thuận tiện trong sử dụng của các thiết bị kỹ thuật và không gian cho người sử dụng. Vai trò của nhà quản trị trong việc quản trị diện tích là việc bảo đảm những điều kiện thông thoáng về không khí, nhiệt độ thích hợp, sự thuận lợi, hợp lý của lối đi vào văn phòng, sự vận hành hợp lý của diện tích cho thuê. Quản trị diện tích bao gồm:

1. Đánh giá tình trạng sẵn có của diện tích và khả năng cải tạo, phát triển;
2. Tổ chức không gian;
3. Lập kế hoạch và kiểm tra quá trình sử dụng chúng.

Đánh giá tình trạng sẵn có của diện tích và khả năng cải tạo, phát triển bao gồm những yếu tố:

- Lên danh sách diện tích tổng thể, diện tích sử dụng, diện tích chung và riêng;
- Cải tạo và phát triển, bao gồm thực hiện những công việc chăm sóc duy tu trần nhà, tường bao, ban công, mái che, đường nội bộ...;
- Chăm sóc cây xanh và thảm thực vật;
- Những công việc chỉnh trang, làm đẹp như sửa chữa vật, sơn trang trí diện tích, thực hiện những đề nghị của chuyên gia trang trí nội thất.

Tổ chức diện tích dựa trên việc phân chia diện tích bên trong BĐS theo mục đích sử dụng của chúng. Việc lập kế hoạch sử dụng diện tích dựa trên những công việc sau:

- Đánh giá giá trị BĐS;
- Phân tích giá trị của từng khu vực khác nhau trong diện tích chung và từng văn phòng riêng;
- Phân tích việc sử dụng và khai thác diện tích;
- Lập các dự án hiện đại hóa, sửa chữa tổng thể ...

Việc kiểm tra diện tích là công tác kiểm soát tình trạng kỹ thuật và sử dụng diện tích.

Thông thường trong hợp đồng cho thuê văn phòng có bảo đảm cho người thuê khả năng sử dụng những dịch vụ công cộng cơ bản. Những dịch vụ cơ bản trong việc quản trị diện tích bao gồm:

- Bảo vệ tòa nhà;
- Hoạt động lễ tân;
- Dịch vụ điện thoại trung tâm;
- Duy trì trật tự, vệ sinh;
- Ký kết hợp đồng liên quan đến việc bảo hiểm tài sản.

Trong quá trình quản trị diện tích thì hệ thống an toàn có một ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Nhóm nhân viên có nhiệm vụ bảo vệ tòa nhà phải là nhân viên của công ty bảo vệ chuyên nghiệp. Trong những năm gần đây, Việt Nam đã phát triển khá nhanh các công ty bảo vệ chuyên nghiệp. Người ta thuê đội bảo vệ chuyên nghiệp cho cả đám cưới ở nông thôn chỉ để ... “đẹp đội hình”.

Một yếu tố quan trọng, tạo điều kiện tốt cho công tác bảo vệ tòa nhà và văn phòng là hệ thống chiếu sáng thích hợp. Hệ thống báo động chống xâm nhập và chống cháy cần được quy hoạch ngay từ đầu cho tòa nhà để bảo đảm an toàn, sức khỏe con người cũng như tài sản. Vì vậy, nhà quản trị cần được chuẩn bị sẵn sàng về mặt tinh thần, nghiệp vụ và cơ sở vật chất để phản ứng kịp thời với mọi mối đe dọa.

Một lần nữa có thể khẳng định rằng vai trò của nhà quản trị trong việc quản trị BDS thương mại là rất lớn. Không phải ai cũng có thể trở thành nhà quản trị, hơn nữa là nhà quản trị BDS thương mại. Để có thể hành nghề quản trị tại châu Âu, người ta phải có được kiến thức chuyên môn sâu và rộng, phải thực hành quản trị BDS trong một thời gian ít nhất là 6 tháng, phải trải qua cuộc thi quốc gia để có được giấy phép hành nghề. Hiện nay tại Việt Nam, chỉ có một nơi duy nhất là Trung tâm *Địa chính và Kinh doanh bất động sản* thuộc trường Đại học Kinh tế quốc dân có chương trình đào tạo đại học và sau

đại học về quản trị kinh doanh BDS, định giá BDS. Sinh viên tại Trung tâm sau khi tốt nghiệp được trang bị khá đầy đủ và hệ thống kiến thức kinh tế hiện đại trong việc kinh doanh và dịch vụ trong thị trường BDS.

Nhà nước cần chú trọng và quan tâm hơn nữa cho công tác đào tạo những cán bộ có chuyên môn để phục vụ thị trường BDS hiện nay. Những nhà chuyên môn này chắc chắn sẽ giúp cho thị trường BDS tại Việt Nam hoạt động lành mạnh và đúng hướng. Đây cũng là con đường phát triển tất yếu của khu vực BDS trong nền kinh tế thị trường, vấn đề chỉ là thời gian. Nếu chúng ta tập trung làm sớm được bao nhiêu thì tài sản của Nhà nước, của nhân dân đỡ bị lãng phí, sử dụng kém hiệu quả bấy nhiêu.

Có thể thấy rõ được rằng, nghề quản trị BDS ngày càng được công nhận và coi trọng trong lĩnh vực kinh doanh BDS. Nghề nghiệp chuyên môn này bảo đảm khả năng phát triển sự hiểu biết, cơ hội chuyên sâu và thăng tiến trong sự nghiệp cho những ai gắn bó với nó. Đây là một nghề khó và vất vả nhưng rất thú vị, đảm bảo mức thu nhập hấp dẫn và xứng đáng cho những ai không ngừng cố gắng học hỏi và chuyên sâu. Chắc chắn nghề quản trị BDS sẽ được phát triển không ngừng, cho dù hiện nay còn rất nhiều khó khăn thách thức trong những bước đi chập chững đầu tiên của thị trường dịch vụ BDS tại Việt Nam./.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. A. Sliwinski. *Quản trị bất động sản - những kiến thức và thực hành cơ bản trong kinh tế bất động sản*, Vác-sa-va 2000.
2. I. Kozik-Skrzecz. *Vai trò của nhà quản trị trong quản trị bất động sản văn phòng*, Vác-sa-va 2003.
3. Nguyễn Minh Ngọc. *Kinh tế bất động sản - lĩnh vực đào tạo khoa học mới của Ba Lan*. Tạp chí Kinh tế & Phát triển, số 94, Hà Nội 4-2005.
4. Nguyễn Minh Ngọc. *Quản trị bất động sản - sự khởi đầu con đường dịch vụ chuyên nghiệp tại Việt Nam*. Tạp chí Nghiên cứu kinh tế, tháng 9-2005.
5. *Quản lý bất động sản - Dịch vụ đang phát*, Báo Tuổi Trẻ, theo [www.vnexpress.net](http://www.vnexpress.net).
6. Wysokinska. *Quan hệ giữa người bán, người mua và nhà môi giới*. Tạp chí Ghi chép về thị trường bất động sản, số 6/2002, Vác-sa-va, Ba Lan.