

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH**



**NGUYỄN VĂN THANH**

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH  
BẤT ĐỘNG SẢN CỦA BITEXCOLAND**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Mã số: 60.34.05**

**Người hướng dẫn khoa học:**

**TS. ĐẶNG NGỌC ĐẠI**

**THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH - 2008**

# LỜI NÓI ĐẦU

---

## 1. Sự cần thiết của luận văn

Việt Nam đã gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới (WTO), trong xu thế toàn cầu hóa như hiện nay, các doanh nghiệp đang đứng trước những cơ hội lớn để xây dựng, phát triển lên một tầm cao mới và cũng phải đối mặt với những nguy cơ tiềm ẩn to lớn. Để tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp cần phải xây dựng cho mình những định hướng, chiến lược kinh doanh phù hợp trên cơ sở nghiên cứu, phân tích môi trường kinh doanh bên ngoài, môi trường bên trong của mình để có thể tận dụng các cơ hội, giảm thiểu các nguy cơ từ môi trường kinh doanh, cũng như phát huy các điểm mạnh và hạn chế các điểm yếu của doanh nghiệp.

Xuất phát từ thực tiễn đó, việc xây dựng chiến lược kinh doanh là hết sức cần thiết đối với mỗi doanh nghiệp. Nó giúp cho doanh nghiệp có định hướng, mục tiêu kinh doanh rõ ràng, hướng các bộ phận, cá nhân đến mục tiêu chung của doanh nghiệp, tránh tình trạng cục bộ, phân tán nguồn lực sẽ làm suy yếu doanh nghiệp. Môi trường kinh doanh ngày nay thay đổi rất nhanh chóng, cạnh tranh toàn cầu đòi hỏi doanh nghiệp phải luôn chủ động, sáng tạo để thích nghi với sự thay đổi đó.

Bất động sản là một lĩnh vực kinh doanh rất đặc thù, đòi hỏi những điều kiện đặc biệt như nguồn tài chính vững mạnh, khả năng huy động vốn, mối quan hệ tốt với các cơ quan chức năng quản lý chuyên ngành, định hướng cũng như là tầm nhìn dài hạn của lãnh đạo doanh nghiệp. Hoạt động kinh doanh bất động sản mang tính chu kỳ, nên rủi ro rất lớn, tuy nhiên đi kèm với rủi ro lớn chính là lợi nhuận rất hấp dẫn do đó lĩnh vực kinh doanh này ngày càng thu hút các doanh nghiệp tham gia. Việt Nam nói chung và thành phố Hồ Chí Minh nói riêng đang trên đà phát triển nhanh, nhu cầu về các sản phẩm bất động sản như nhà ở, cao ốc văn phòng, trung tâm thương mại, khách sạn... rất lớn, đây chính là cơ hội và cũng là thách thức lớn của các doanh nghiệp kinh doanh bất động sản.

## 2. Mục đích nghiên cứu

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về chiến lược làm tiền đề để phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động của công ty, xây dựng chiến lược.

Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến môi trường hoạt động kinh doanh bất động sản, hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty từ đó kết hợp với định hướng, mục tiêu của BitexcoLand để xây dựng chiến lược kinh doanh bất động sản của BitexcoLand.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

Công ty TNHH Sản xuất Kinh doanh Xuất nhập khẩu Bình Minh là một công ty hoạt động kinh doanh đa ngành nghề, trong đó mảng kinh doanh bất động sản được thành lập và hoạt động chủ yếu tại thành phố Hồ Chí Minh (BitexcoLand). Do đó đề nội dung nghiên cứu được đi sâu, tác giả xin tập trung phân tích môi trường kinh doanh chủ yếu của BitexcoLand là môi trường kinh doanh ở thành phố Hồ Chí Minh từ đó xây dựng chiến lược kinh doanh bất động sản của BitexcoLand đến năm 2020.

### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Phương pháp nghiên cứu tại bàn: các thông tin được thu thập từ sách, báo, tạp chí, các số liệu thống kê của Cục thống kê thành phố Hồ Chí Minh, các thông tin, số liệu thống kê từ các công ty tư vấn về kinh doanh bất động sản. Nguồn thông tin nội bộ là các bảng cân đối kế toán, báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, báo cáo tài chính năm 2005 - 2007.

Ngoài ra luận văn còn sử dụng phương pháp phân tích tổng hợp, phương pháp so sánh, phương pháp chuyên gia để phân tích tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

### **5. Bố cục luận văn**

Luận văn có kết cấu như sau:

Lời mở đầu

Chương 1: Cơ sở lý luận về chiến lược

Chương 2: Phân tích môi trường kinh doanh của BitexcoLand

Chương 3: Xây dựng chiến lược kinh doanh bất động sản của BitexcoLand

Kết luận.

## CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC

### 1.1. Khái niệm chiến lược:

Chiến lược là một chương trình hành động tổng quát để đạt được mục tiêu cụ thể. Nói đến chiến lược của một tổ chức nào đó người ta thường nghĩ ngay đến việc tổ chức đó phải xác định mục tiêu muốn đạt tới là gì, cách thức thực hiện ra sao và phải đảm bảo cho nó những nguồn lực nào.

Afred Chandler định nghĩa: Chiến lược bao hàm việc ấn định các mục tiêu cơ bản dài hạn của một tổ chức, đồng thời lựa chọn cách thức hoặc tiến trình hành động và phân bổ các tài nguyên thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó.

Theo James B. Quinn: Chiến lược là một dạng thức hoặc một kế hoạch phối hợp các mục tiêu chính, các chính sách và các trình tự hành động thành một tổng thể kết dính lại với nhau.

Còn theo Ferd R. David trong tác phẩm “Khái luận về quản trị chiến lược”: Chiến lược là những phương tiện đạt tới những mục tiêu dài hạn. Chiến lược kinh doanh có thể gồm có sự phát triển về địa lý, đa dạng hóa hoạt động, sở hữu hóa, phát triển sản phẩm, thâm nhập thị trường, cắt giảm chi tiêu, thanh lý và liên doanh.

Chiến lược còn được hiểu là một tập hợp những mục tiêu và các chính sách cũng như kế hoạch chủ yếu để đạt được các mục tiêu đó, nó cho thấy doanh nghiệp đang hoặc sẽ thực hiện các hoạt động kinh doanh gì, và doanh nghiệp sẽ hoặc sẽ thuộc vào lĩnh vực kinh doanh nào.

### 1.2. Vai trò của chiến lược:

Vai trò hoạch định: Chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp thấy rõ mục đích và hướng đi của mình. Nó chỉ ra cho nhà quản trị biết là phải xem xét và xác định xem tổ chức đi theo hướng nào và lúc nào sẽ đạt được kết quả mong muốn.

Vai trò dự báo: Trong một môi trường luôn luôn biến động, các cơ hội cũng như nguy cơ luôn luôn xuất hiện. Quá trình hoạch định chiến lược giúp cho nhà quản trị phân tích môi trường và đưa ra những dự báo nhằm đưa ra các chiến lược hợp lý. Nhờ đó nhà quản trị có khả năng nắm bắt tốt hơn các cơ hội, tận dụng được các cơ hội và giảm bớt các nguy cơ liên quan đến môi trường.

Vai trò điều khiển: Chiến lược kinh doanh giúp nhà quản trị sử dụng và phân bổ các nguồn lực hiện có một cách tối ưu cũng như phối hợp một cách hiệu quả các chức năng trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chung đề ra.

### **1.3. Phân loại chiến lược**

#### **1.3.1 Phân loại theo cấp độ quản lý:**

Dựa theo cấp độ quản lý chiến lược mà chiến lược được chia thành ba nhóm sau đây:

##### **Chiến lược cấp công ty**

Chiến lược cấp công ty xác định và vạch rõ mục đích, các mục tiêu của công ty, xác định các hoạt động kinh doanh mà công ty theo đuổi, tạo ra các chính sách và các kế hoạch cơ bản để đạt được mục tiêu của công ty, phân phối nguồn lực giữa các hoạt động kinh doanh. Chiến lược công ty được áp dụng cho toàn bộ doanh nghiệp.

##### **Chiến lược cấp kinh doanh**

Chiến lược cấp kinh doanh được hoạch định nhằm xác định việc lựa chọn sản phẩm hoặc dạng cụ thể thị trường cho hoạt động kinh doanh riêng trong nội bộ công ty. Trong chiến lược cấp kinh doanh, người ta phải xác định cách thức mỗi đơn vị kinh doanh phải hoàn thành để đóng góp vào hoàn thành mục tiêu cấp công ty.

##### **Chiến lược cấp chức năng**

Trong chiến lược cấp chức năng người ta tập trung vào việc hỗ trợ chiến lược công ty và tập trung vào những lĩnh vực tác nghiệp, những lĩnh vực kinh doanh.

#### **1.3.2 Phân loại chiến lược theo chức năng:**

Căn cứ vào chức năng mà chiến lược có thể được chia thành những nhóm sau:

##### **Nhóm chiến lược kết hợp**

Trong nhóm chiến lược này có chiến lược kết hợp về phía trước, kết hợp về phía sau và kết hợp theo chiều ngang.

- Kết hợp về phía trước: doanh nghiệp thực hiện đề tăng quyền kiểm soát hoặc quyền sở hữu đối với các nhà phân phối hoặc bán lẻ.

- Kết hợp về phía sau: doanh nghiệp thực hiện tăng quyền sở hữu hoặc kiểm soát đối với các nhà cung cấp. Điều này sẽ cho phép doanh nghiệp ổn định trong việc cung cấp, kiểm soát được chi phí đầu vào.

- Kết hợp theo chiều ngang: doanh nghiệp muốn kiểm soát các đối thủ cạnh tranh. Chiến lược này cho phép tập trung tài nguyên, mở rộng phạm vi hoạt động và làm tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

##### **Nhóm chiến lược chuyên sâu**

Trong nhóm này có các chiến lược như chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược phát triển thị trường và chiến lược phát triển sản phẩm

- Chiến lược thâm nhập thị trường: làm tăng thị phần cho các sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có trong thị trường hiện tại của doanh nghiệp.

- Chiến lược phát triển thị trường: đưa vào những khu vực địa lý mới các sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có của doanh nghiệp.

- Chiến lược phát triển sản phẩm: đưa vào thị trường hiện tại các sản phẩm hoặc dịch vụ tương tự sản phẩm hiện có của doanh nghiệp những đã được cải tiến sửa đổi.

### **Nhóm chiến lược mở rộng hoạt động**

Các chiến lược mở rộng hoạt động bao gồm chiến lược đa dạng hóa hoạt động đồng tâm, đa dạng hóa hoạt động theo chiều ngang và đa dạng hóa hoạt động hoạt động hỗn hợp.

- Đa dạng hóa hoạt động đồng tâm: đưa vào thị trường hiện hữu những sản phẩm hoặc dịch vụ mới có liên quan đến các sản phẩm hiện thời.

- Đa dạng hóa hoạt động theo chiều ngang: đưa vào thị trường hiện hữu cho nhóm khách hàng hiện tại những sản phẩm hoặc dịch vụ mới, không liên quan đến các sản phẩm đang có.

- Đa dạng hóa hoạt động hỗn hợp: đưa vào thị trường hiện hữu tại những sản phẩm hoặc dịch vụ mới, không liên quan đến các sản phẩm đang có.

### **Nhóm chiến lược khác**

Ngoài các chiến lược đã nêu ở trên, trong thực tế còn có một số chiến lược khác mà doanh nghiệp có thể áp dụng như chiến lược liên doanh, thu hẹp hoạt động, từ bỏ hoạt động, thanh lý, v.v.

- Chiến lược liên doanh: khi một hay nhiều doanh nghiệp liên kết với nhau để theo đuổi một mục tiêu nào đó.

- Chiến lược thu hẹp hoạt động: khi doanh nghiệp cần phải cơ cấu lại, tiến hành từ bỏ một số sản phẩm hoặc lĩnh vực hoạt động nhằm cứu vãn lại vị thế của doanh nghiệp.

- Chiến lược thanh lý: là việc bán đi tài sản của doanh nghiệp. Doanh nghiệp chấp nhận thất bại và cố gắng cứu vớt tối đa những gì có thể.

## **1.4. Quy trình xây dựng chiến lược**

### **1.4.1. Sứ mạng và mục tiêu của doanh nghiệp**

Sứ mạng là một phát biểu có tính chất lâu dài về mục đích. Nó phân biệt doanh nghiệp này với những doanh nghiệp khác. Những tuyên bố như vậy cũng có thể gọi là phát biểu của một doanh nghiệp về triết lý kinh doanh, những nguyên tắc kinh doanh, những sự tin tưởng của công ty. Tất cả những điều đó xác định khu vực kinh doanh của doanh nghiệp, cụ thể là loại sản phẩm, dịch vụ cơ bản, những nhóm khách hàng cơ bản, nhu cầu thị trường,

lĩnh vực kỹ thuật hoặc là sự phối hợp những lĩnh vực này. Sứ mạng chứa đựng tổng quát thành tích mong ước tuyên bố với bên ngoài công ty như là một hình ảnh công khai mà doanh nghiệp mong ước.

Bản sứ mạng của công ty cần được triển khai và phát họa thành những mục tiêu cụ thể. Mục tiêu được định nghĩa là những thành quả hoặc kết quả mà nhà quản trị muốn đạt được trong tương lai cho tổ chức mình.

#### **1.4.2. Phân tích và đánh giá môi trường bên ngoài**

Phân tích môi trường bên ngoài tập trung vào việc nhận diện và đánh giá các xu hướng cùng sự kiện vượt quá khả năng kiểm soát của công ty, chẳng hạn như mức tăng trưởng kinh tế của quốc gia, việc cạnh tranh ở nước ngoài, bùng nổ công nghệ thông tin ... sẽ cho thấy những cơ hội và các mối nguy cơ quan trọng mà một tổ chức gặp phải để các nhà quản lý có thể soạn thảo chiến lược nhằm tận dụng những cơ hội và tránh hay làm giảm đi ảnh hưởng của các mối đe dọa đó. Môi trường bên ngoài bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường vi mô.

##### **1.4.2.1. Môi trường vĩ mô**

Việc phân tích môi trường vĩ mô giúp doanh nghiệp trả lời cho câu hỏi: Doanh nghiệp đang đối diện với những gì?

##### **Yếu tố kinh tế**

Các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng trực tiếp đối với sức thu hút tiềm năng của các chiến lược khác nhau. Các ảnh hưởng của các yếu tố kinh tế như: tăng trưởng kinh tế, tỷ lệ lạm phát, chu kỳ kinh tế, sự tăng giảm lãi suất, giá cổ phiếu, xu hướng về giá trị của đồng đô la Mỹ, hệ thống thuế và mức thuế; v.v...

##### **Yếu tố luật pháp và chính trị**

Các yếu tố luật pháp và chính trị có ảnh hưởng ngày càng lớn đến hoạt động của các doanh nghiệp. Yếu tố luật pháp bao gồm các thể chế, chính sách, quy chế, định chế, luật lệ, chế độ đãi ngộ, thủ tục, qui định, ... của Nhà nước. Tại một số nước cũng phải kể đến mức độ ổn định chính trị hay tính bền vững của chính phủ. Luật lệ và các cơ quan nhà nước cùng với các nhóm áp lực đều có vai trò điều tiết các hoạt động kinh doanh.

##### **Yếu tố xã hội**

Tất cả các doanh nghiệp phải phân tích một dải rộng những yếu tố xã hội để ấn định những cơ hội, đe dọa tiềm tàng. Các yếu tố xã hội bao gồm các yếu tố như vai trò nữ giới, áp lực nhân khẩu, phong cách sống, đạo đức, truyền thống, tập quán, tỷ lệ tăng dân số, sự dịch chuyển dân số, trình độ dân trí v.v... Những thay đổi về địa lý, nhân khẩu, văn hóa và xã hội có ảnh hưởng quan trọng đến hầu như tất cả các quyết định về sản phẩm, dịch vụ, thị trường và người tiêu thụ.

## **Những yếu tố tự nhiên**

Những doanh nghiệp kinh doanh từ lâu đã nhận ra những tác động của hoàn cảnh thiên nhiên vào quyết định kinh doanh của họ. Phân tích các yếu tố tự nhiên bao gồm việc xem xét đến các vấn đề về ô nhiễm môi trường, nguồn năng lượng ngày càng khan hiếm, tài nguyên thiên nhiên, khoáng sản được khai thác bừa bãi, chất lượng môi trường tự nhiên có nguy cơ xuống cấp, v.v... Ngoài ra, nhà quản trị phải lưu ý các trường hợp bất khả kháng trong thiên nhiên như thiên tai, bão lụt, dịch họa ... để dự trù các biện pháp đối phó trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.

## **Yếu tố công nghệ và kỹ thuật**

Đối với doanh nghiệp, các yếu tố công nghệ hoặc liên quan đến công nghệ như R&D, bản quyền công nghệ, khuynh hướng tự động hóa, chuyên gia công nghệ, ... đều có thể vừa là vận hội, vừa là mối đe dọa mà chúng phải được xem xét đúng mức trong việc soạn thảo chiến lược. Vì sự thay đổi công nghệ nhanh cũng có nghĩa thu ngắn chu kỳ sống hay vòng đời của sản phẩm liên hệ. Những công nghệ mới cũng đem lại những qui trình công nghệ mới giúp giảm chi phí đáng kể trong giá thành sản phẩm. Tiến bộ kỹ thuật có thể tạo ra những ưu thế cạnh tranh mới, mạnh mẽ hơn các ưu thế hiện có.

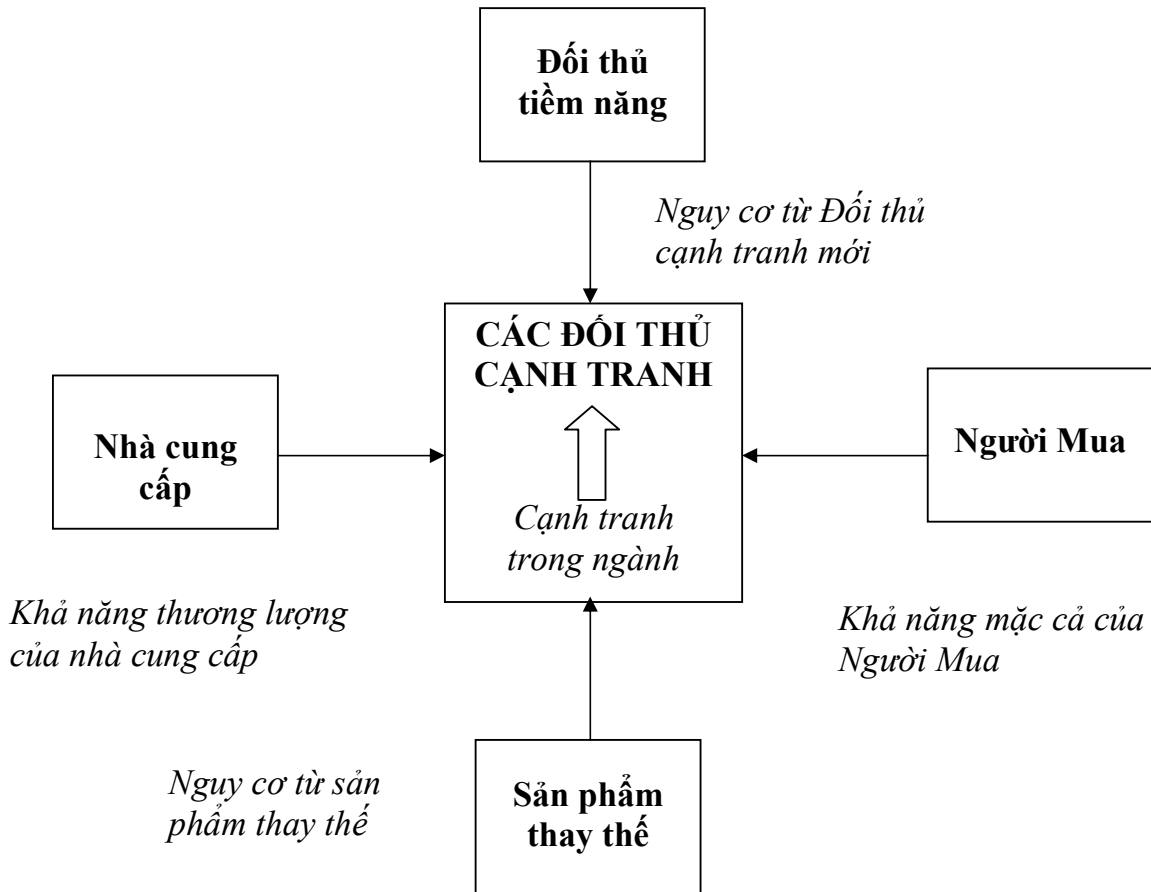
## **Yếu tố quốc tế**

Xu thế toàn cầu hóa, hội nhập kinh tế quốc tế và tự do hóa thương mại đang là vấn đề nổi bật của kinh tế thế giới hiện nay. Các luật lệ và qui định thống nhất của các thành viên của Cộng đồng chung Châu Âu, ngân hàng thế giới, Tổ chức thương mại thế giới (WTO), các hiệp định tự do thương mại khu vực và thế giới, các hội nghị thượng đỉnh về kinh tế ... đã góp phần vào sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các quốc gia trên toàn cầu và những thị trường chung toàn cầu đang xuất hiện, đặt ra các tiêu chuẩn quốc tế về chất lượng sản phẩm, tiêu chuẩn về vấn đề ô nhiễm môi trường, các luật chống độc quyền, chống bán phá giá ... Các chiến lược gia cần phải tận dụng được những lợi thế mà xu thế toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế mang lại, đồng thời hạn chế những rủi ro từ môi trường quốc tế, đó là sự cạnh tranh khốc liệt của các đối thủ nước ngoài, với sản phẩm có giá cả cạnh tranh và chất lượng hơn v.v...

### **1.4.2.2. Môi trường vi mô**

Đây là môi trường tác nghiệp của công ty. Michael Porter (thuộc trường Quản Trị Kinh Doanh Harvard) đã đưa ra mô hình 5 tác lực tạo thành bối cảnh cạnh tranh trong ngành kinh doanh như sau:



**Hình 1-1:** Mô hình năm tác lực cạnh tranh của Michael Porter**Đối thủ cạnh tranh tiềm năng**

Đối thủ cạnh tranh tiềm năng bao gồm các công ty mới tham gia vào ngành, khả năng cạnh tranh hiện tại của họ còn yếu, nhưng rất có tiềm năng và vẫn có khả năng cạnh tranh trong tương lai. Đối thủ cạnh tranh tiềm năng có thể làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp do họ đưa vào khai thác các năng lực sản xuất mới, với mong muốn giành được thị phần và các nguồn lực cần thiết. Do đó, khi xây dựng chiến lược nhà quản trị cần xem xét đến nguy cơ do sự gia nhập ngành của những đối thủ mới có tiềm năng.

**Đối thủ cạnh tranh hiện tại**

Tác lực thứ hai trong năm tác lực cạnh tranh theo mô hình của Michael Porter là các đối thủ cạnh tranh vốn đã có vị thế vững vàng trên thị trường trong cùng một ngành nghề kinh doanh. Mức độ cạnh tranh càng cao, giá cạnh tranh càng giảm kéo theo lợi nhuận giảm. Có ba nhân tố quan trọng tạo thành mức độ cạnh tranh giữa các công ty hoạt động trong cùng ngành kinh doanh, đó là:

- Cơ cấu cạnh tranh;

- Tình hình nhu cầu thị trường;
- Các rào cản ra khỏi ngành của các doanh nghiệp. Phần quan trọng của việc kiểm soát các yếu tố bên ngoài là phải nhận diện được tất cả các đối thủ cạnh tranh và xác định được ưu thế, khuyết điểm, khả năng, vận hội, mối đe dọa, mục tiêu và chiến lược của họ.

### **Khách hàng**

Tác lực thứ ba trong năm tác lực theo mô hình của Michael Porter là khả năng mặc cả của khách hàng. Thông thường, khách hàng yêu cầu giảm giá hoặc yêu cầu chất lượng hàng hóa phải tốt hơn, đi kèm với dịch vụ hoàn hảo. Điều này khiến cho chi phí hoạt động tăng thêm tạo nguy cơ về giá cạnh tranh.

### **Nhà Cung cấp**

Tác lực thứ tư là khả năng mặc cả của nhà cung cấp. Nhà cung cấp không chỉ cung ứng nguyên vật liệu, trang thiết bị, sức lao động mà cả những công ty tư vấn, cung ứng dịch vụ quảng cáo, vận chuyển,.. nói chung là cung cấp các đầu vào của quá trình sản xuất kinh doanh. Để tránh được sự mặc cả hoặc sức ép của nhà cung cấp công ty nên xây dựng mối quan hệ đôi bên cùng có lợi hoặc dự trữ các nguồn cung cấp đa dạng khác nhau.

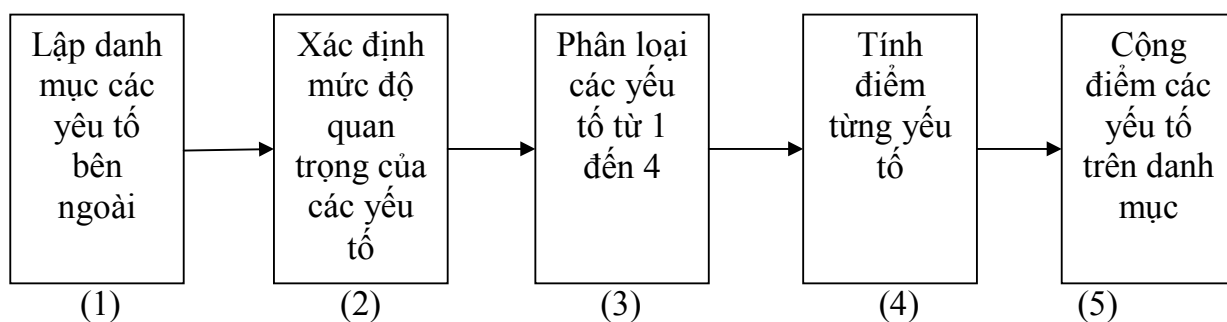
### **Sản phẩm thay thế**

Tác lực cuối cùng trong năm tác lực cạnh tranh theo mô hình của Michael Porter là sức cạnh tranh của những sản phẩm thay thế. Sản phẩm thay thế là những sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh trong cùng ngành hoặc các ngành hoạt động kinh doanh cùng có chức năng đáp ứng nhu cầu tiêu dùng giống nhau của khách hàng. Để hạn chế sức ép quan trọng của nguy cơ này, công ty cần phải xem xét hết sức cẩn thận khuynh hướng giá cả và dự báo của các sản phẩm thay thế trong tương lai.

Ngoài năm tác lực cạnh tranh trong mô hình năm tác lực của Michael Porter nói trên, trong quá trình phân tích môi trường vi mô, doanh nghiệp cũng cần phải hết sức quan tâm đến một số yếu tố khác như: nhà phân phối, cổ đông, cộng đồng, liên đoàn lao động, ... để xác định những cơ hội và nguy cơ đến hoạt động kinh doanh của công ty.

### **Ma trận đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài (EFE)**

Ma trận EFE cho phép các nhà quản trị chiến lược tóm tắt và đánh giá các thông tin kinh tế, xã hội, văn hóa, nhân khẩu, địa lý, chính trị, pháp luật, công nghệ và cạnh tranh v.v... bằng cách phân loại tầm quan trọng và cho điểm từ 0,0 đến 1,0 cho mỗi yếu tố. Từ đó, các nhà quản trị chiến lược có thể nhận diện được những cơ hội và mối đe dọa từ bên ngoài tác động đến công ty. Tiến trình xây dựng một ma trận EFE:

**Hình 1-2:** Tiến trình xây dựng ma trận EFE

### Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Trong tất cả các sự kiện và xu hướng môi trường có thể ảnh hưởng đến vị trí chiến lược của một công ty, ảnh hưởng cạnh tranh thường được xem là quan trọng nhất. Ma trận hình ảnh cạnh tranh nhận diện những nhà cạnh tranh chủ yếu cùng những ưu thế và khuyết điểm đặc biệt của họ.

#### 1.4.3. Phân tích và đánh giá môi trường bên trong

Phân tích môi trường bên trong của công ty là việc nhận định và đánh giá các điểm mạnh và các điểm yếu trong quan hệ với các chiến lược cấp bộ phận chức năng của công ty, bao gồm quản trị, marketing, tài chính, kế toán, sản xuất, nhân lực, nghiên cứu và phát triển (R&D), và các hệ thống thông tin. Xây dựng các chiến lược một phần nhằm cải thiện các điểm yếu của công ty, biến nó thành điểm mạnh, và nếu có thể thì trở thành khả năng đặc biệt của công ty.

##### 1.4.3.1. Nguồn nhân lực

Nhân lực là nguồn tài nguyên quan trọng nhất của một tổ chức. Quản trị nguồn nhân lực có thể hiểu một cách khái quát bao gồm các công tác tuyển mộ, sắp xếp, đào tạo và điều động nhân sự. Mục tiêu của quản trị chiến lược về nguồn nhân lực là phát triển một kế hoạch nhân sự phù hợp với những yêu cầu chiến lược của công ty, cả ngắn hạn lẫn dài hạn.

##### 1.4.3.2. Tài chính

Điều kiện tài chính thường được xem là phương pháp đánh giá vị trí cạnh tranh tốt nhất của công ty và là điều kiện thu hút nhất đối với các nhà đầu tư. Để hình thành hiệu quả các chiến lược cần xác định những điểm mạnh và yếu về tài chính của tổ chức. Các yếu tố tài chính thường làm thay đổi các chiến lược hiện tại và việc thực hiện các kế hoạch. Các chức năng của tài chính bao gồm: Khả năng huy động vốn; Quản trị rủi ro tài chính; Khả năng sinh lãi.

##### 1.4.3.3. Hoạt động Quản trị

Hoạt động quản trị có năm chức năng cơ bản sau:

Hoạch định bao gồm tất cả các hoạt động quản trị liên quan đến việc chuẩn bị cho tương lai. Các nhiệm vụ cụ thể là dự đoán, thiết lập mục tiêu, đề ra các chiến lược, phát triển các chính sách, hình thành các mục đích.

Tổ chức bao gồm tất cả các hoạt động quản trị tạo ra cơ cấu của mối quan hệ giữa quyền hạn và trách nhiệm. Những công việc cụ thể là thiết kế tổ chức, chuyên môn hóa công việc, chi tiết hóa công việc, thống nhất mệnh lệnh, phối hợp sắp xếp, thiết kế công việc, và phân tích công việc.

Động viên gồm những nỗ lực nhằm định hướng hoạt động của con người, cụ thể là lãnh đạo, các nhóm làm việc chung, thay đổi cách hoạt động, ủy quyền, nâng cao chất lượng công việc, thay đổi tổ chức, tinh thần nhân viên và quản lý...

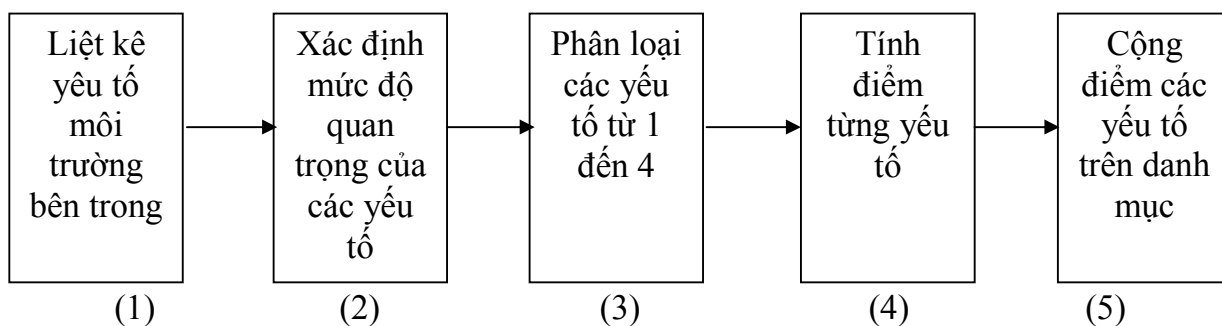
Nhân sự, hoạt động nhân sự tập trung vào quản lý cá nhân hay quản lý nguồn nhân lực, bao gồm tuyển dụng, quản lý tiền lương, phúc lợi nhân viên, an toàn cho nhân viên, cơ hội làm việc công bằng, quan hệ với liên đoàn lao động, chính sách kỷ luật, thủ tục phản đối, công tác quần chúng.

Kiểm soát liên quan đến tất cả các hoạt động quản lý nhằm đảm bảo cho kết quả thực tế phù hợp, nhất quán với kết quả đã được hoạch định, như kiểm tra chất lượng, kiểm soát tài chính, bán hàng, tồn kho, phân tích những thay đổi, ...

### **Ma trận đánh giá môi trường bên trong (IFE)**

Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong cho phép các nhà chiến lược tóm tắt và đánh giá những mặt mạnh và yếu quan trọng của các bộ phận kinh doanh chức năng, và nó cũng cung cấp cơ sở để xác định và đánh giá mối quan hệ giữa các bộ phận này. Tiến trình xây dựng một ma trận IFE cũng bao gồm 5 bước:

**Hình 1-3:** Tiến trình xây dựng ma trận IFE



#### **1.4.4. Ma trận SWOT:**

Ma trận điểm mạnh – điểm yếu, cơ hội – nguy cơ là một công cụ kết hợp quan trọng có thể giúp cho các nhà quản trị phát triển các loại chiến lược sau: Các chiến lược SO sử dụng những điểm mạnh bên trong tổ chức để tận dụng những cơ hội bên ngoài. Các chiến lược WO nhằm cải thiện những điểm

yếu bên trong bằng cách tận dụng những cơ hội bên ngoài. Các chiến lược ST sử dụng các điểm mạnh của tổ chức để tránh hay làm giảm đi ảnh hưởng của những đe dọa từ bên ngoài. Các chiến lược WT là những chiến lược phòng thủ nhằm làm giảm đi những điểm yếu bên trong và tránh những mối đe dọa từ môi trường bên ngoài. Sự kết hợp các yếu tố quan trọng bên trong và bên ngoài là nhiệm vụ khó khăn nhất của việc phát triển một ma trận SWOT, nó đòi hỏi phải có sự phán đoán tốt, và sẽ không có một kết hợp tốt nhất.

Quá trình xây dựng chiến lược là một quá trình bao gồm việc phân tích các yếu tố môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp trên cơ sở sứ mạng và mục tiêu kinh doanh được đề ra của doanh nghiệp để soạn thảo và chọn lựa các chiến lược thích hợp. Để xây dựng các chiến lược cần đánh giá xem doanh nghiệp có thực hiện những biện pháp đúng đắn hay không, và những hoạt động hiện tại của doanh nghiệp có thể được thực hiện một cách hiệu quả hơn hay không. Sự đánh giá lại thường xuyên các chiến lược sẽ giúp cho các nhà quản trị chiến lược tránh được sự tự mãn, chủ quan. Các mục tiêu và chiến lược cần được thường xuyên quan tâm, phát triển và kết hợp sao cho hoàn thành được sứ mạng của doanh nghiệp với hiệu quả cao nhất.

## CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA BITEXCOLAND

### 2.1. Giới thiệu

#### 2.1.1. Công ty Bitexco (Bitexco Group of Company):

Tên công ty : CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT KINH DOANH XUẤT NHẬP KHẨU BÌNH MINH (Bình Minh import export production and trade Company Limited).

Tên công ty viết tắt : BITEXCO Co.,Ltd

Địa chỉ trụ sở chính : Km 2, phố Quang Trung, phường Quang Trung, thành phố Thái Bình, tỉnh Thái Bình.

Vốn điều lệ : 661.732.620.000 đồng.

Công ty TNHH Sản xuất Kinh doanh Xuất nhập khẩu Bình Minh được thành lập ngày 12/01/1993 tiền thân là hợp tác xã sản xuất Rạng Đông, với các ngành nghề kinh doanh sau đây:

**Bảng 2-1:** Ngành nghề kinh doanh.

STT	TÊN NGÀNH	MÃ NGÀNH
1	Dệt vải; Sản xuất chỉ thêu, chỉ khâu;	1311,1321
2	Sản xuất và hoàn thiện khăn bông các loại;	
3	Hoàn thiện các sản phẩm dệt (tẩy, nhuộm...)	1313
4	Sản xuất các sản phẩm từ nhựa từ plastic;	2220
5	Sản xuất điện, thủy điện;	3510
6	Sản xuất nước khoáng, nước giải khát có gas;	
7	Kinh doanh sản phẩm vật tư thiết bị, nguyên liệu, hóa chất ngành dệt;	
8	Chế biến, bảo quản thịt và sản phẩm từ thịt;	1010
9	Chế biến, bảo quản thủy sản và sản phẩm từ thủy sản	1010
10	Chế biến, bảo quản rau quả;	1030
11	Dịch vụ vé máy bay;	5223
12	Xây dựng các công trình dân dụng, công nghiệp, giao thông và cơ sở hạ tầng;	4100,4730,4290
13	Đại lý kinh doanh xăng, dầu, khí gas hóa lỏng;	4661,4730,4711
14	Bán buôn, bán lẻ đồ uống, rượu bia;	4663,4711
15	Vận tải hành hóa bằng xe tải liên tỉnh và nội tỉnh;	4933
16	Bán buôn, bán lẻ phương tiện vận tải;	4511
17	Xử lý nền móng công trình;	

18	Đầu tư kinh doanh dịch vụ phục vụ cho: giáo dục đào tạo, thể thao, du lịch, văn phòng, nhà ở và khách sạn;	
19	Lập dự án đầu tư, quản lý dự án đầu tư;	
20	San lấp mặt bằng;	4312
21	Thiết kế quy hoạch tổng mặt bằng, kiến trúc, nội ngoại thất đối với công trình xây dựng dân dụng và công nghiệp;	7110, 7410
22	Bán buôn, bán lẻ vật liệu xây dựng, đồ ngũ kim, thiết bị cấp nước, thiết bị nhiệt và phụ tùng thay thế;	4663, 4752
23	Bán buôn, bán lẻ thiết bị dụng cụ hệ thống điện;	4659, 4759
24	Xây dựng kinh doanh hạ tầng khu đô thị;	6810
25	Bán buôn, bán lẻ thiết bị điều hòa nhiệt độ, thiết bị vệ sinh;	4663, 4752
26	Bán buôn, bán lẻ sắt thép, ống thép, kim loại màu;	4662
27	Bán buôn, bán lẻ đồ gỗ các loại;	4663, 4752
28	Bán buôn, bán lẻ sơn, gương, kính;	4663, 4759
29	Hoạt động các câu lạc bộ thể dục thẩm mỹ, thể hình;	9312
30	Dịch vụ tâm quất, xông hơi, xoa bóp, bấm huyệt, vật lý trị liệu, dịch vụ tắm, xông hơi;	9610
31	Đầu tư xây dựng pháp triển nhà ở, văn phòng để bán và cho thuê;	
32	Hoạt động các đại lý du lịch, kinh doanh du lịch lữ hành nội địa và quốc tế;	7911
33	Khai thác và thu gom than cứng, than non;	0510, 0520
34	Khai thác dầu thô, khí đốt tự nhiên;	0610, 0620
35	Khai thác quặng sắt, quặng kim loại khác không chứa sắt;	0710, 0721, 0722
36	Khai thác quặng uranlum, quặng thorrium;	0721
37	Khai thác quặng kim loại quý hiếm	0730
38	Khai thác đá, cát, sỏi, đất sét;	0810
39	Hoạt động dịch vụ hỗ trợ khai thác dầu thô và khí tự nhiên;	0910
40	Hoạt động dịch vụ hỗ trợ khai thác mỏ và quặng khác;	0990
41	Kinh doanh bất động sản, quyền sử dụng đất thuộc chủ sở hữu, chủ sử dụng hoặc đi thuê;	6810
42	Quản lý bất động sản, tư vấn và cung cấp dịch vụ quản lý bất động sản;	
43	Đầu tư, tư vấn đầu tư trong nước và nước ngoài, tư vấn sử dụng các nguồn tài chính	
44	Dịch vụ ủy thác đầu tư, ủy thác xuất nhập khẩu	
45	Giám sát thi công xây dựng công trình dân dụng và công nghiệp	7120

### **2.1.2. BitexcoLand:**

Được thành lập tháng 1/2001, đây là chi nhánh của Công ty TNHH Sản xuất Kinh doanh Xuất nhập khẩu Bình Minh tại thành phố Hồ Chí Minh, chuyên hoạt động trong lĩnh vực đầu tư kinh doanh bất động sản như đầu tư xây dựng căn hộ cao cấp, cao ốc văn phòng, khách sạn, trung tâm thương mại.

Trụ sở : 19-25 Nguyễn Huệ, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh.

Mục tiêu : Tạo một lối sống mới cho người Việt. Thăng hoa phong cách chuyên nghiệp và lành mạnh với đối tác.

Tầm nhìn : Tạo giá trị thương hiệu “Đỉnh cao của sự nhận thức”. Một công ty Việt Nam đi tiên phong trong lĩnh vực bất động sản.

### **2.2. Phân tích môi trường bên ngoài**

Phạm vi hoạt động chủ yếu của BitexcoLand là ở thành phố Hồ Chí Minh và để nghiên cứu, phân tích được đi sâu vào vấn đề, tác giả xin được tập trung phân tích môi trường kinh bên ngoài là môi trường kinh doanh chủ yếu của BitexcoLand tại thành phố Hồ Chí Minh.

Việc phân tích đánh giá môi trường bên ngoài của BitexcoLand sẽ cho thấy được những cơ hội và nguy cơ mà công ty có thể gặp phải từ môi trường kinh doanh. Từ đó có các chiến lược thích hợp để hạn chế nguy cơ và tận dụng tối đa các cơ hội cho sự phát triển của công ty. Môi trường bên ngoài gồm có môi trường vĩ mô và môi trường vi mô.

#### **2.2.1. Môi trường vĩ mô:**

##### **2.2.1.1. Môi trường kinh tế:**

###### **1. Tổng thu nhập quốc nội (GDP):**

Trong 3 năm qua, mức tăng trưởng GDP của thành phố Hồ Chí Minh cao ở mức 10 - 12%/ năm. Năm 2005, trị giá GDP của thành phố Hồ Chí Minh đạt 165,29 ngàn tỷ đồng, tăng gần 12% so với cùng kỳ năm 2004. Mức tăng trưởng này vẫn cao bất chấp dịch cúm gia cầm, hạn hán kéo dài và giá tiêu dùng tăng.

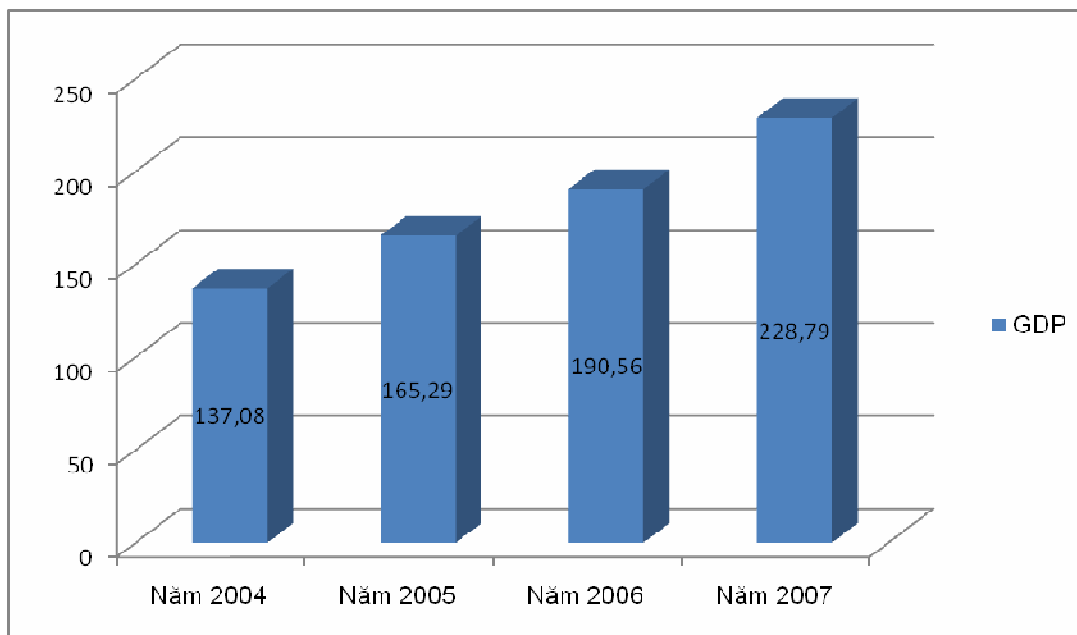
Năm 2006, GDP của thành phố Hồ Chí Minh đạt 190,56 ngàn tỷ đồng tương đương 5,1 tỷ USD, tăng 12,2% so với cùng kỳ năm 2005. Năm 2007, GDP của thành phố Hồ Chí Minh tăng 12,6%, đạt 228,79 ngàn tỷ đồng đây là mức cao nhất trong 10 năm qua.

Năm 2008, thành phố Hồ Chí Minh dự kiến đạt mức tăng trưởng GDP từ 12,7% đến 13%, thành phố Hồ Chí Minh hướng đến phát triển bền vững và giữ vững ổn định chính trị xã hội, huy động tối đa và sử dụng hiệu quả các nguồn vốn đầu tư cho phát triển kinh tế xã hội.



**Hình 2-2:** Giá trị GDP của thành phố Hồ Chí Minh qua các năm.

Đơn vị tính: ngàn tỷ đồng.



Nguồn: Niên giám thống kê thành phố Hồ Chí Minh 2007.

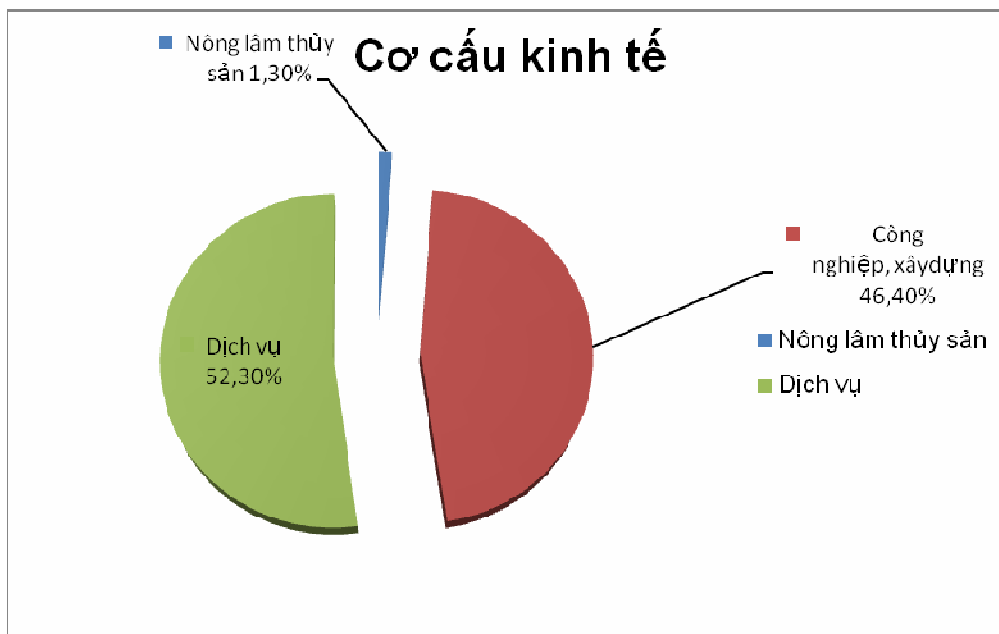
## 2. Cơ cấu Kinh tế:

Cơ cấu kinh tế của Thành phố Hồ Chí Minh đang dần tăng tỷ lệ của ngành dịch vụ so với ngành công nghiệp và nông nghiệp. Cuối năm 2005, công nghiệp và xây dựng có mức tăng cao nhất là 14,5 % so với cùng kỳ 2004 trong khi tỷ lệ tăng trưởng trong ngành dịch vụ là 12,5 % và nông, lâm, ngư nghiệp là 1,5 %.

Năm 2006, các ngành thương mại và dịch vụ đã đóng góp 50,3%, là nguồn thu lớn nhất cho GDP của thành phố. Bất chấp sự tăng trưởng thấp của các ngành công nghiệp trong sáu tháng đầu năm 2006 do ảnh hưởng từ luật về chống bán phá giá, các ngành thương mại và dịch vụ lại gặt hái được nhiều thành công và đạt mức tăng trưởng 10,5%, tỷ lệ cao nhất trong vòng sáu năm qua.

Năm 2007, ngành nông lâm thủy sản chiếm 1,3% GDP của thành phố Hồ Chí Minh, ngành công nghiệp, xây dựng chiếm 46,4% và lĩnh vực dịch vụ chiếm 52,3%.

Trong Kế hoạch 5 năm của thành phố Hồ Chí Minh giai đoạn 2006 - 2010, cơ cấu kinh tế của thành phố sẽ đi theo hướng dịch vụ để giữ vững nhịp độ với các thành phố phát triển khác trên thế giới.

**Hình 2-3: Cơ cấu kinh tế thành phố Hồ Chí Minh năm 2007**

Nguồn: Niên giám thống kê thành phố Hồ Chí Minh 2007.

### 3. Thu nhập bình quân trên đầu người:

Thu nhập bình quân trên đầu người của Việt Nam đã tăng mạnh từ 287 USD năm 1995 lên 835 USD năm 2007. Thu nhập bình quân trên đầu người của thành phố Hồ Chí Minh năm 2007 là 2.500 USD, cao gấp 3 lần so với mức bình quân của cả nước là 835 USD.

Theo kết quả khảo sát của Công ty AC Nielsen, tỷ lệ phần trăm các hộ gia đình có thu nhập hơn 3 triệu đồng/tháng (khoảng 200 USD) ở các khu vực đô thị tăng từ 36% năm 2002 lên 68% năm 2005. Do đó, mức chi tiêu của người dân cũng tăng lên.

Sáu năm trước, năm 2002, tỷ lệ các hộ gia đình thu nhập hơn 1 triệu đồng/tháng (100 USD) là 11,9% và con số này giờ đây là 40%. Với mức thu nhập và tiêu chuẩn sống được cải thiện, nhu cầu về tiêu dùng cũng tăng đáng kể nhưng không tăng theo mức độ tương ứng. Do đó, việc hiểu rõ nhu cầu của người tiêu dùng và việc xác định từng phân khúc thị trường sẽ giúp cho các doanh nghiệp định hướng kinh doanh phù hợp.

### 4. Sức mua của Người tiêu dùng

Trong những năm gần đây, triển vọng của ngành bán lẻ ở Việt Nam nói chung, thành phố Hồ Chí Minh nói riêng đã trở nên ngày càng lạc quan vì sức mua của người tiêu dùng trong nước tăng lên mạnh mẽ. Năm năm trước, các trung tâm mua sắm hiện đại thường được hầu hết người dân nhìn nhận là nơi chỉ phục vụ cho những người Việt có thu nhập cao và khách nước ngoài. Nhận thức này đã dần thay đổi, đặc biệt là ở thành phố Hồ Chí Minh, trung tâm thương mại lớn nhất của Việt Nam, nơi mà thói quen mua sắm tại các trung

tâm thương mại hiện đại hoặc các siêu thị không còn xa lạ nữa, thậm chí cả những bà nội trợ bình thường cũng đã quen với việc lựa chọn hàng loạt sản phẩm chất lượng cao có xuất xứ rõ ràng và giá cả cố định.

Thành phố Hồ Chí Minh được coi là thị trường tiềm năng nhất của ngành bán lẻ tại châu Á. Mặc dù sức mua còn thấp do mức thu nhập chưa cao, nhưng người tiêu dùng Việt Nam đã bỏ 70% thu nhập của mình cho mua sắm, cao hơn nhiều so với Singapore (57%), Malaysia (59%) và Thái Lan (68%).

Theo Bộ Thương Mại, tổng doanh thu bán lẻ hàng hoá và doanh thu dịch vụ năm 2007 là 167,93 ngàn tỷ đồng, tăng 20,5% so với năm 2006 là 131,97 ngàn tỷ đồng. Trong lĩnh vực phân phối bán lẻ đã xuất hiện, nhiều nhà phân phối trong nước kinh doanh tốt như Saigon Coop, Satra, Phú Thái và Intimex.

Nhiều nhà đầu tư nước ngoài đang tìm cơ hội thu lợi nhuận từ thị trường bán lẻ đang lên của của thành phố Hồ Chí Minh. Thị trường này đang được tiếp sức bởi sự tăng trưởng kinh tế mạnh mẽ vào khoảng 10% - 12% trong những năm qua và lượng khách du lịch quốc tế đạt 2,7 triệu lượt người trong năm 2007 tăng 14,8% so với năm 2006. Chính sách mở cửa của Việt Nam trong thị trường bán sỉ, bán lẻ và thị trường hàng tiêu dùng đầy tiềm năng đã hấp dẫn nhiều nhà kinh doanh bán lẻ quốc tế như Tesco của Anh, Carrefour của Pháp và Wal Mart của Mỹ, họ đang tìm phương án để thâm nhập thị trường Việt Nam.

## 5. Lãi suất

Nếu giá tiêu dùng năm 2003 tăng 12,3%, 2004 tăng 9,5%, thì năm 2005 giá tiêu dùng tăng 8,2%, tỷ lệ này vừa thấp hơn năm trước vừa thấp hơn tốc độ tăng trưởng kinh tế. Sở dĩ đạt được kết quả này, chủ yếu do Nhà nước thực hiện chính sách tài chính-tiền tệ thận trọng, linh hoạt, như trong năm 2005 Nhà nước đã thi hành chính sách thắt chặt tiền tệ, chống lạm phát thông qua điều chỉnh tăng lãi suất (khoảng 9%/năm) nhưng không để ảnh hưởng quá nặng đến tăng trưởng kinh tế. Chính phủ đã cố gắng điều hòa kinh tế vĩ mô về thị trường và giá cả thông qua việc điều tiết quan hệ cung-cầu hàng hóa thiết yếu, kiểm soát giá những mặt hàng độc quyền kinh doanh hoặc có thị phần không chế với chính sách “chấp nhận lạm phát cao để tăng trưởng”, tốc độ tăng trưởng đạt 8.43% cao nhất trong vòng 9 năm qua. Tuy nhiên, giá tiêu dùng đã vượt qua mục tiêu kiểm soát lạm phát của Quốc hội ở mức 6.5%.

Năm 2007, chỉ số giá tiêu dùng tăng 12,63%, cao nhất trong 10 năm vừa qua. Trong đó giá lương thực, thực phẩm tăng cao nhất 18,92 %, nhà ở và vật liệu xây dựng tăng 17,92 %, phương tiện đi lại và bưu điện tăng hơn 7%.

Mặc dù tình hình tiền tệ, tín dụng trong quý I/2008 có một số diễn biến không thuận lợi nhưng thị trường đã có xu hướng ổn định. Các tổ chức tín dụng đã cơ bản khắc phục được tình trạng mất cân đối vốn khả dụng tạm thời, có đủ vốn cho dự trữ bắt buộc và mua tín phiếu Ngân hàng Nhà nước. Mặt

bằng lãi suất đã được kiểm soát ở mức hợp lý: Lãi suất trên thị trường liên ngân hàng phổ biến từ 8%-10%/năm; lãi suất huy động VNĐ của các tổ chức tín dụng phổ biến ở mức 1%/tháng, lãi suất cho vay VNĐ ngắn hạn khoảng 11%-13%/năm, lãi suất cho vay VNĐ trung và dài hạn ở mức 14%-16%/năm; lãi suất huy động USD được điều chỉnh tăng từ 0,11%-1,29%/năm (hiện lãi suất huy động USD cao nhất ở mức 6,15%/năm), lãi suất cho vay USD ít biến động.

➤ **Cơ hội:**

- Nền kinh tế Việt Nam nói chung, đặc biệt là thành phố Hồ Chí Minh đang trên đà tăng trưởng cao. Thu nhập và mức sống của người dân ngày càng tăng cao kéo theo là nhu cầu về nhà ở, căn hộ cao cấp, nhu cầu mua sắm tại các trung tâm thương mại hiện đại, sang trọng tăng nhanh.

➤ **Nguy cơ:**

- Tình hình lạm phát tăng cao, thị trường tài chính tiền tệ, ngân hàng có nhiều biến động, gây khó khăn trong việc huy động vốn.

### **2.2.1.2. Môi trường chính trị pháp luật:**

Trong xu thế hội nhập và để đáp ứng yêu cầu của việc gia nhập Tổ chức thương mại Thế giới (WTO), Quốc hội Việt Nam đã thông qua hàng loạt đạo luật quan trọng nhằm cải thiện hơn nữa môi trường kinh doanh, thu hút đầu tư và cho phù hợp với các cam kết quốc tế như Luật đầu tư, Luật đấu thầu, Luật sở hữu trí tuệ, Luật sửa đổi bổ sung một số điều của Luật thuế GTGT và Luật thuế tiêu thụ đặc biệt, Luật các công cụ chuyển nhượng, Luật giao dịch điện tử ... và cả những luật có mối quan hệ chặt chẽ với môi trường kinh doanh như Luật phòng chống tham nhũng, Luật bảo vệ môi trường, Luật thực hành tiết kiệm, chống lãng phí...

Thị trường bất động sản là một thị trường đặc biệt, hàng hóa bất động sản có giá trị lớn và ảnh hưởng trực tiếp đến đời sống kinh tế - xã hội. Trong những năm gần đây, thị trường bất động sản ở nước ta, đặc biệt là thị trường nhà đất đã có bước phát triển đáng kể, góp phần quan trọng vào việc thúc đẩy kinh tế - xã hội của đất nước. Liên tục hàng loạt các đạo luật liên quan đến lĩnh vực kinh doanh bất động sản được ban hành như: Luật đất đai, Luật Xây dựng, Luật nhà ở, Luật kinh doanh bất động sản, ... cũng như rất nhiều Nghị định, Thông tư hướng dẫn, văn bản đã được Chính phủ, các Bộ xây dựng và ban hành nhằm từng bước cụ thể hoá, hướng dẫn các doanh nghiệp kinh doanh bất động sản. Quan trọng nhất là Luật kinh doanh bất động sản được Quốc hội thông qua ngày 26/09/2006 và có hiệu lực từ ngày 01/01/2007. Luật này quy định về hoạt động kinh doanh bất động sản; quyền và nghĩa vụ của các tổ chức, cá nhân kinh doanh bất động sản; các hành vi bị cấm và xử lý vi phạm trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản. Luật kinh doanh bất động sản quy định cụ thể về kinh doanh nhà, công trình xây dựng như: quy định rõ về quyền và nghĩa vụ của chủ đầu tư dự án, khu đô thị mới, dự án khu nhà ở, dự án hạ

tăng kỹ thuật khu công nghiệp; quy định về mua bán, cho thuê, thuê mua nhà, công trình xây dựng. Có quy định mới về mua bán nhà, công trình xây dựng được hình thành trong tương lai. Theo đó tại thời điểm ký hợp đồng, nhà, công trình xây dựng đó chưa được hình thành hoặc đang được hình thành theo hồ sơ dự án, thiết kế bản vẽ thi công và tiến độ cụ thể. Với quy định này đã tháo gỡ phần lớn khó khăn của các chủ đầu tư khu nhà ở, so với trước đây phải xây dựng hoàn chỉnh nhà mới được tiến hành mua bán dẫn đến phải có vốn bỏ ra rất lớn để đầu tư xây dựng, đồng thời rủi ro rất cao nếu xây dựng xong nhà mà không có người mua.

Một quy định mới tạo điều kiện tăng khả năng giao dịch, đó là hình thức thuê mua nhà, công trình xây dựng dạng thuê mua sau khi trả hết tiền thuê mua theo hợp đồng thuê mua. Luật cũng quy định các hình thức đầu tư tạo lập quỹ đất có hạ tầng để chuyên nhượng, cho thuê; quyền và nghĩa vụ của các bên. Đồng thời, luật cũng quy định về hoạt động kinh doanh bất động sản gồm: môi giới bất động sản, định giá bất động sản, sàn giao dịch bất động sản và các dịch vụ bất động sản khác. Về hợp đồng kinh doanh bất động sản, hợp đồng kinh doanh dịch vụ bất động sản luật quy định phải lập thành văn bản; việc công chứng, chứng thực hợp đồng kinh doanh bất động sản do các bên thỏa thuận, trừ trường hợp pháp luật có quy định khác; việc ký kết hợp đồng phải tuân theo các quy định của luật này, bộ luật Dân sự và các quy định khác có liên quan.

Về nhà ở cho Việt Kiều, Nghị định 81 năm 2001 quy định 4 trường hợp được mua nhà ở trong nước gồm: người về đầu tư lâu dài tại Việt Nam; người có công đóng góp với đất nước; nhà văn hóa, nhà khoa học và Việt kiều hồi hương về sinh sống ổn định tại Việt Nam.

Luật Nhà ở năm 2006 cho phép Việt kiều cư trú tại Việt Nam từ 6 tháng trở lên có quyền sở hữu một căn nhà. Nghị định 90 hướng dẫn thi hành Luật Nhà ở có hiệu lực ngày 01/07/2006 được Việt kiều hân hoan chào đón vì đã thông thoáng hơn khi cho phép: ngoài nhu cầu mua để ở, bốn đối tượng trên còn được nhận tặng, cho, đổi, nhận thừa kế nhà ở như người Việt Nam trong nước, không hạn chế số lượng nhà ở được sở hữu. Những Việt kiều về Việt Nam cư trú từ 6 tháng trở lên cũng được mua một căn nhà riêng lẻ hoặc căn hộ. Tuy nhiên cho đến nay vẫn chưa có văn bản, thông tư hướng dẫn cụ thể nào về việc sở hữu nhà của Việt Kiều gây nhiều khó khăn vướng mắc khi Việt kiều mua nhà và sở hữu nhà ở.

Bên cạnh mặt tích cực, hoạt động và quản lý thị trường bất động sản ở nước ta đã bộc lộ nhiều mặt hạn chế như: thị trường bất động sản phát triển còn tự phát, thiếu lành mạnh, giao dịch “ngầm” vẫn chiếm tỷ lệ lớn; tình trạng đầu cơ nhà đất, kích cầu ảo để nâng giá bất động sản làm cho thị trường “nóng, lạnh” thất thường. Hệ thống pháp luật về bất động sản nói chung và kinh doanh bất động sản nói riêng tuy đã có nhưng còn tản mạn, chưa đầy đủ

và không thống nhất, chưa đáp ứng được nhu cầu thực tế. Cơ chế, chính sách quản lý về hoạt động kinh doanh bất động sản chưa rõ ràng, chưa đủ mạnh.

Về chính trị, Việt Nam hiện nay được bầu chọn là nước an toàn nhất về đầu tư tại Châu Á, và là một trong số các quốc gia có nền chính trị ổn định trên thế giới.

Những điều kiện thuận lợi của môi trường chính trị pháp luật mang lại cơ hội cho công ty, đó là tạo ra môi trường kinh doanh thông thoáng và cạnh tranh lành mạnh, bình đẳng giữa các doanh nghiệp và các nhà đầu tư mạnh dạn đầu tư sản xuất kinh doanh tại Việt Nam. Tuy nhiên, bên cạnh đó còn có những nguy cơ, một số tồn tại cần phải được Quốc hội bàn sửa như hệ thống pháp luật chưa đồng bộ và còn nhiều thay đổi làm cho các nhà đầu tư chưa yên tâm khi đầu tư vào Việt Nam.

➤ **Cơ hội:**

- Việt Nam là một quốc gia có tình hình chính trị rất ổn định, tạo điều kiện thuận lợi thu hút vốn đầu tư vào Việt Nam.

- Một số chính sách về giao dịch, quyền sở hữu bất động sản được cải thiện làm cho thị trường bất động sản lành mạnh hơn.

➤ **Nguy cơ:**

- Các chính sách, pháp lý chưa đồng bộ, đặc biệt trong quản lý xây dựng cũng như các văn bản quy phạm pháp luật về đất đai còn rất nhiều bất cập, chồng chéo nhau gây khó khăn cho doanh nghiệp khi triển khai thực hiện dự án.

### **2.2.1.3. Môi trường dân số lao động:**

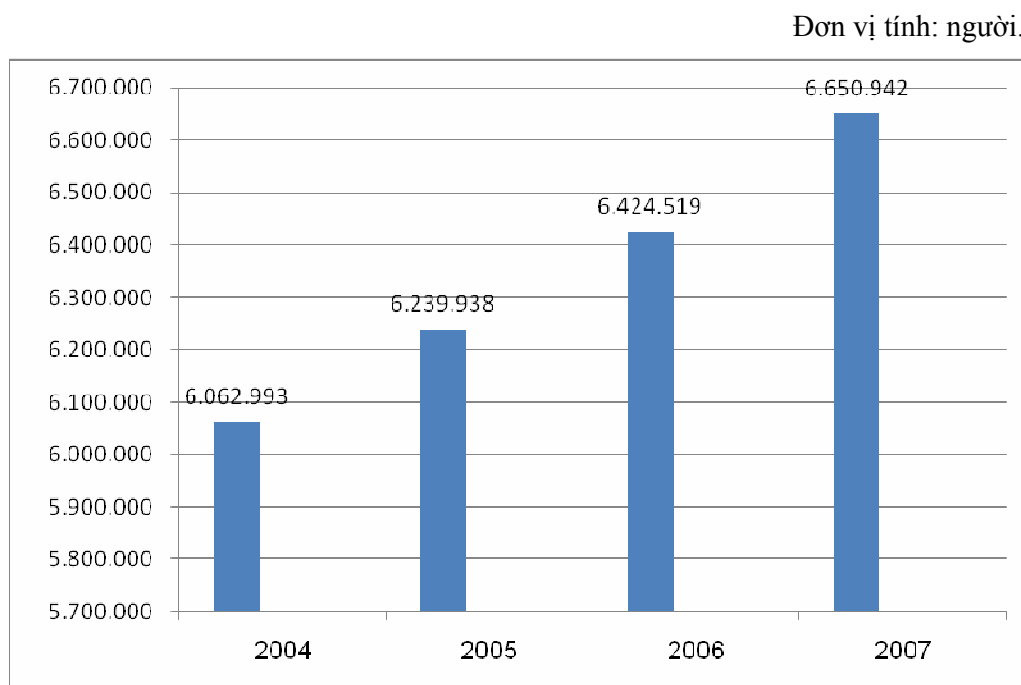
Thành phố Hồ Chí Minh là thành phố lớn nhất Việt Nam với diện tích khoảng 2.100 km<sup>2</sup> và dân số 6,65 triệu người năm 2007 chiếm khoảng 7,8% dân số Việt Nam. Mật độ dân số của thành phố là 2.735 người/ km<sup>2</sup>, một trong những tỷ lệ cao nhất chỉ sau Hà Nội. Việt Nam là một trong những nước có dân số trẻ nhất trong các quốc gia châu Á với độ tuổi bình quân là 25,9 và nhóm tuổi từ 15 đến 64 chiếm khoảng 67,1% tổng dân số. Tuy nhiên, về lâu dài, Việt Nam cũng sẽ gặp quá trình già hóa do hiện tượng giảm sinh và tuổi thọ bình quân tăng lên. Khuynh hướng này có khả năng rất đúng đối với thành phố Hồ Chí Minh vì thành phố nằm ở vùng miền Đông Nam Bộ, nơi có tỷ suất sinh thấp nhất nước nhưng lại có mức thu nhập bình quân đầu người cao nhất nước.

Dân số thành phố Hồ Chí Minh chủ yếu bị ảnh hưởng bởi trào lưu xã hội, với tỷ lệ di dân cơ học từ tỉnh thành khác đến cao nhất (16,74 người/1000). Các kết quả của một nghiên cứu do Viện Kinh tế thành phố tiến hành cho thấy khoảng 30% dân số của thành phố là người đến từ các tỉnh khác. Về vấn đề này, Ủy ban nhân dân thành phố đang có chương trình tái cơ

cấu dân cư cũng như tăng cường kiểm soát sự tăng trưởng dân số nhằm mục đích giữ dân số ổn định.

Theo một báo cáo gần đây của Ngân hàng Phát triển Châu Á, thành phố Hồ Chí Minh có tỷ lệ tăng dân số bình quân là 2,4%/năm trong hơn 15 năm qua và với tỷ lệ này, dân số thành phố Hồ Chí Minh dự kiến sẽ đạt ngưỡng 7,2 triệu người vào năm 2020.

**Hình 2-5:** Dân số thành phố Hồ Chí Minh.



Nguồn: Niên giám thống kê thành phố Hồ Chí Minh năm 2007.

#### ➤ **Cơ hội:**

- Thành phố Hồ Chí Minh là thành phố đông dân nhất nước, đây là một thị trường đầy tiềm năng về nhà ở, căn hộ và các cơ sở vật chất, dịch vụ.

#### **2.2.1.4. Môi trường văn hóa xã hội:**

Thành phố Hồ Chí Minh là thành phố trẻ trung và hiện đại mới 310 tuổi, nhưng chứa đựng trong nó nhiều giá trị văn hóa nhân văn, lịch sử được kết tinh và thăng hoa từ sự giao lưu của nhiều nền văn hóa khác nhau trên nền tảng bản sắc văn hóa dân tộc. Do ảnh hưởng của quá trình hình thành và phát triển, thành phố Hồ Chí Minh là nơi hội tụ nhiều dòng chảy văn hóa: có nền văn hóa mang dấu ấn của người Việt Nam, Hoa, Chăm, Khơ me, Ấn..., rồi trở thành một trong những trung tâm của cả nước đón nhận những ảnh hưởng của văn hóa Pháp, Mỹ qua các giai đoạn thăng trầm của đất nước. Cùng là sự hội tụ tinh hoa của nhiều nguồn văn hóa nhưng thành phố Hồ Chí Minh vừa mang trong mình gam màu đa sắc hiện đại hướng ngoại, lại vừa kính đáo, gìn giữ được những dấu tích xưa trong từng góc phố, từng mái nhà và trong nếp sinh hoạt của người dân.

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế, lối sống người dân thành phố Hồ Chí Minh đã có những biến đổi. Một gia đình lớn bao gồm nhiều thế hệ sống chung với nhau đã dần dần được biến đổi và thay thế bằng mẫu gia đình hạt nhân. Mô hình gia đình mới này trung bình chỉ có cha mẹ và con cái, đang có xu hướng này càng gia tăng ở các khu vực đô thị lớn. Các cặp vợ chồng trẻ, các cá nhân vì nhu cầu học tập và công việc đang có khuynh hướng sống tách riêng và độc lập với gia đình. Với lối sống và quan niệm sống như vậy sẽ làm cho nhu cầu về căn hộ, chung cư... tăng lên nhanh chóng.

Làn sóng di cư của người dân từ nông thôn ra thành thị sinh sống ngày càng nhiều, các thành phố lớn như thành phố Hồ Chí Minh không còn cách nào khác là phát triển các khu dân cư mới, các khu đô thị kiểu nhà chồng nhà, tầng chồng tầng để giải quyết vấn đề này. Các toà nhà chung cư cao tầng xuất hiện ngày càng nhiều và là niềm mơ ước của những người dân nhập cư, đặc biệt là các gia đình trẻ.

➤ **Cơ hội:**

- Môi trường văn hóa, lối sống có những biến đổi lớn dẫn đến nhu cầu nhà ở đặc biệt là căn hộ chung cư tăng lên.

**2.2.1.5. Môi trường công nghệ:**

Với xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế và chuyên giao công nghệ giữa các nước trên thế giới, Việt Nam đã tranh thủ cơ hội để tiếp thu và ứng dụng các công nghệ mới về xây dựng vào các công trình xây dựng, rút ngắn thời gian thi công, tăng chất lượng, cũng như là giảm giá thành xây dựng. Hàng loạt công nghệ xây dựng mới đã và đang được áp dụng tại Việt Nam như: phương pháp thi công top-down giúp giảm thời gian thi công; các phương pháp thi công tầng hầm, tường vây, móng cọc, công nghệ bê tông tự đầm; công nghệ chống ăn mòn kết cấu thép; công nghệ xây dựng đổ sàn nhanh không cần cốt pha, giảm thời gian thi công, tăng khả năng chịu tải; công nghệ xây dựng nhà sử dụng tấm panel 3D tường, sàn, trần, cầu thang tiết kiệm thời gian thi công; công nghệ thang máy 2 tầng giúp tăng khối lượng vận chuyển; Cũng như việc ứng dụng công nghệ tin học vào việc điều hành quản lý thi công, thiết kế, vận hành, bảo trì, bảo hành giúp giảm chi phí, giảm số lượng nhân công,...

Cùng với sự phát triển kinh tế, nguồn vốn đầu tư nước ngoài tăng dần trong tỉ trọng đầu tư chung nên đã có những thay đổi nhận thức về chất lượng công trình. Điều này là tác nhân tích cực trong việc nâng cao trình độ quản lý cũng như chuyên môn của ngành xây dựng nước ta, góp phần hội nhập với các nước trong khu vực.

➤ **Cơ hội:**

- Ứng dụng công nghệ mới trong xây dựng, quản lý dự án, rút ngắn thời gian thi công, giảm chi phí.



### **2.2.1.6. Hội nhập ở thành phố Hồ Chí Minh**

#### **Đầu tư nước ngoài trực tiếp (FDI)**

Đến cuối tháng 6 năm 2006, thành phố Hồ Chí Minh đã thu hút được lượng vốn FDI lớn nhất và được xếp vị trí cao nhất về thu hút vốn FDI tại Việt Nam, theo sau là Hà Nội, Bình Dương, Đồng Nai, Bà Rịa – Vũng Tàu. Nguồn vốn FDI chủ yếu tập trung vào các lĩnh vực công nghiệp, bất động sản, xây dựng và thương mại - dịch vụ.

Theo thống kê của Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hồ Chí Minh, trong năm 2006, thành phố đã thu hút được 288 dự án đầu tư mới với tổng số vốn là 2.287 triệu USD. Hầu hết các dự án FDI tại thành phố Hồ Chí Minh được đăng ký dưới hình thức 100% vốn đầu tư nước ngoài chiếm 83% tổng số dự án FDI đã đăng ký.

Năm 2007, tổng vốn đầu tư nước ngoài trực tiếp tại thành phố Hồ Chí Minh đạt 2.824 triệu USD với 493 dự án. Kinh doanh bất động sản và xây dựng có 294 dự án chiếm 59,63 % là hai lĩnh vực hấp dẫn đầu tư nhất tại thành phố Hồ Chí Minh trong năm 2007. Hàn Quốc, Singapore và Nhật Bản là những nhà đầu tư FDI lớn nhất trong năm 2007 tại thành phố Hồ Chí Minh.

#### **Nguồn vốn Hỗ trợ Phát triển (ODA)**

Việt Nam là một trong những quốc gia nhận được nguồn vốn ODA lớn trong những năm gần đây. Tổng số tiền tài trợ trong giai đoạn 1993 - 2004 là khoảng 4,2 tỷ USD. Năm 2005, thành phố Hồ Chí Minh có 14 dự án ODA đang được thực hiện với tổng vốn là 1,6 tỷ USD. Các dự án sử dụng vốn ODA chủ yếu tập trung vào cơ sở hạ tầng như Dự án Đại lộ Đông-Tây và Dự án Xử lý nước thải Kênh Nhiều Lộc-Thị Nghè.

Sáu tháng đầu năm 2006, theo Bộ Kế hoạch và Đầu tư, nguồn vốn ODA được giải ngân vào khoảng 720 triệu USD, chiếm 41% kế hoạch hàng năm. Trong số đó, 618 triệu USD có từ các khoản vay ưu đãi và 102 triệu USD còn lại là vốn không hoàn lại. Nguồn cấp vốn chủ yếu đến từ ba nhà tài trợ chính là Ngân hàng Thế giới (WB), Ngân hàng Phát triển châu Á (ADB) và Nhật bản.

#### **Du lịch**

Nằm ở vị trí miền Đông Nam Bộ, thành phố Hồ Chí Minh từng được gọi là “Hòn ngọc Viễn Đông” vì là một trung tâm quan trọng về kinh tế, văn hóa, du lịch, khoa học và công nghệ của Việt Nam. Dù rất trẻ và hiện đại, nhưng thành phố Hồ Chí Minh vẫn là một địa danh của những giá trị nhân văn, văn hóa và lịch sử được kết tinh từ sự giao thoa của nhiều nền văn hóa truyền thống mang đậm bản sắc dân tộc. Những giá trị này được tìm thấy ở những công trình kiến trúc cổ như Bến Nhà Rồng, các tượng đài kỷ niệm, Nhà hát lớn, Bưu điện Trung tâm và cả hệ thống nhà thờ và chùa chiền cổ kính. Thành phố Hồ Chí Minh là nơi tập trung nhiều nền văn hóa đa dạng của các

dân tộc khác nhau như người Việt, người Chăm, người Hoa, người Ấn, với hàng chục lễ hội văn hóa diễn ra hàng năm.

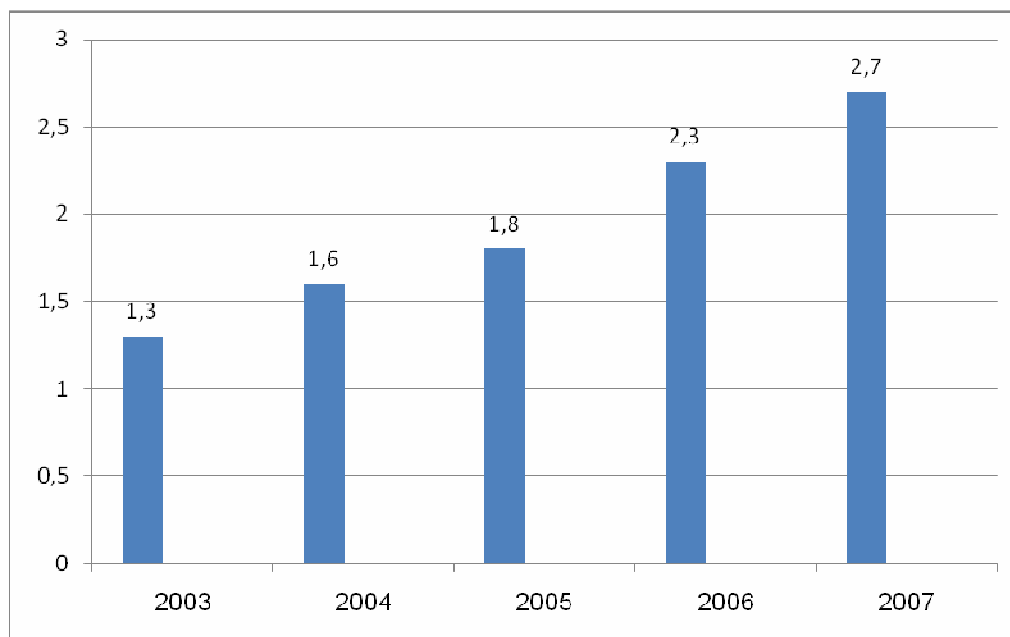
Có khoảng 1,8 triệu lượt khách nước ngoài đến Thành phố trong năm 2005, mặc dù thế giới đang bị nạn khủng bố và cúm gia cầm hoành hành. Sau sự kiện khủng bố ngày 11/09/2001 tại Mỹ, Việt Nam được thừa nhận là quốc gia an toàn nhất trong khu vực châu Á Thái Bình Dương nhờ sự ổn định về chính trị và kinh tế.

Theo số liệu của Sở Du lịch, lượng khách quốc tế đến thành phố Hồ Chí Minh trong năm 2006 là 2,3 triệu lượt khách, tăng 27% so với cùng kỳ 2005, chủ yếu đến từ Mỹ, Đài Loan, Nhật Bản, Hàn Quốc, Úc, Trung Quốc, Canada, Pháp, Singapore và Anh. Năm 2007, ngành du lịch thành phố Hồ Chí Minh đã tiếp đón 2,7 triệu lượt khách du lịch quốc tế.

Theo báo cáo của Hội đồng Du lịch và Lữ hành Thế giới (WTTC), Việt Nam sẽ trở thành một trong mười quốc gia có tốc độ phát triển ngành du lịch cao nhất thế giới. Báo cáo dự đoán mức tăng trưởng của ngành du lịch Việt Nam sẽ từ 10 - 15% mỗi năm.

**Hình 2-4:** Lượt khách du lịch quốc tế đến TP. Hồ Chí Minh

Đơn vị tính: triệu lượt khách



Nguồn: Sở Du lịch thành phố Hồ Chí Minh.

➤ **Cơ hội:**

- Quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, gia nhập WTO của Việt Nam mang lại cho công ty những cơ hội tiếp cận với những công nghệ về thiết kế, thi công xây dựng, quản lý dự án mới.

- Làn sóng đầu tư nước ngoài trực tiếp tăng mạnh trong thời gian gần đây kéo theo nhu cầu về văn phòng, cũng như đất đai để làm nhà xưởng tăng cao.

- Lượng khách du lịch đến thành phố Hồ Chí Minh tăng đều trong những năm vừa qua và được dự báo tăng trong các năm tới đem đến sự gia tăng về nhu cầu khách sạn cao cấp để lưu trú, các trung tâm mua sắm lớn tầm cỡ quốc tế.

➤ **Nguy cơ:**

- Quá trình hội nhập quốc tế cũng dẫn đến sự cạnh tranh gay gắt đến từ các tập đoàn kinh doanh bất động sản lớn trên thế giới đang xâm nhập vào thị trường Việt Nam.

## **2.2.2. Môi trường vi mô**

### **2.2.2.1. Thị trường bất động sản:**

Thị trường bất động sản có thể được chia thành 4 nhóm lớn như sau: Thị trường nhà ở, căn hộ; Thị trường văn phòng cho thuê; Thị trường trung tâm thương mại; Thị trường khách sạn. Và một trong những đặc điểm quan trọng nhất là thị trường bất động sản có tính chất chu kỳ rất rõ rệt.

#### **1. Thị trường nhà ở, căn hộ:**

Thành phố Hồ Chí Minh là trung tâm kinh tế, văn hóa, khoa học và kỹ thuật của cả nước. Với nền kinh tế phát triển, đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế quốc gia, thành phố Hồ Chí Minh thu hút rất nhiều người di cư từ các vùng khác đến làm việc, sinh sống và học tập. Hiện nay, thành phố Hồ Chí Minh có dân số 6,65 triệu người và khoảng 2,5 triệu người nhập cư sống và làm việc trên cơ sở đăng ký tạm trú dài hạn. Dân số gia tăng nhanh chóng đã làm bùng nổ thị trường nhà ở tại thành phố Hồ Chí Minh trong những năm gần đây. Điều tra của CBRE tháng 8 năm 2007 cho thấy rằng nguồn cung cấp nhà ở tại thành phố Hồ Chí Minh, bao gồm cả những khu dân cư cũ và mới phát triển hiện đang được xây dựng, gần như không đáp ứng được nhu cầu thực tế của đa số người dân thành phố.

Từ năm 2001 - 2003, thị trường nhà đất ở thành phố Hồ Chí Minh tăng mạnh do tăng nhanh về số lượng giao dịch bất động sản, đặc biệt là ở các khu quy hoạch mới thuộc các quận 2, quận 7, quận 9, Bình Chánh và Tân Bình. Các giao dịch hứa hẹn nhất ở thời điểm này là mua bán những khu đất hoặc lô đất thuộc những khu dân cư có quy hoạch đã được phê duyệt. Tuy nhiên, các hoạt động mua bán chủ yếu chỉ là việc chuyển nhượng quyền sử dụng các lô đất, trong khi những công trình xây dựng mới cung cấp thêm diện tích nhà ở vẫn còn hạn chế. Giai đoạn 2001 - 2003 là thời kỳ có nhiều giao dịch bất động sản nhất, giá đất tăng mạnh do các hoạt động đầu cơ của những nhà đầu tư chủ yếu chuyên nhượng để kiếm lãi, trong khi thị trường vẫn không có thêm diện tích nhà ở mới.

Đầu năm 2004, việc áp dụng Luật Đất Đai 2003 đã nghiêm cấm việc chuyển nhượng các lô đất đã được quy hoạch, thị trường nhà đất thành phố Hồ Chí Minh bắt đầu phát triển với nhiều dự án căn hộ cao tầng, hiện đang được xây dựng ở hầu hết các quận. Các báo cáo về những chương trình nhà ở tại thành phố Hồ Chí Minh của Sở Xây Dựng ước tính rằng cho đến năm 2004, thành phố Hồ Chí Minh có diện tích cư ngụ 64.957.000 m<sup>2</sup>. Với tổng dân số 6 triệu người, diện tích nhà ở tính trên đầu người là 10,3 m<sup>2</sup>/người, vẫn còn thấp hơn tiêu chuẩn do Sở Xây dựng đặt ra là 12 m<sup>2</sup>/người (2004 - 2005) và thấp hơn nhiều so với mức trung bình của các quốc gia khác.

Từ cuối năm 2004, khi Nghị định 181 được ban hành, thị trường bất động sản thành phố Hồ Chí Minh rơi vào trạng thái “đóng băng”, đặc biệt là đối với các giao dịch nhà đất tại các quận ngoại ô, nơi đang diễn ra quá trình đô thị hóa, như quận 2, quận 9, quận 12, Bình Chánh và Nhà Bè. Tuy vậy, “tình trạng đóng băng” này đã ảnh hưởng đến các lô đất đã được quy hoạch do các quy định của Luật Đất Đai 2003 và Nghị Định 181. Tuy nhiên, thị trường căn hộ, văn phòng và nhà ở cho thuê tại thành phố Hồ Chí Minh tăng rất nhanh cho đến cuối năm 2004, với việc khởi công nhiều dự án vào cuối năm 2004 và đầu năm 2005. Những dự án này bao gồm cả các khu căn hộ cao cấp ở trung tâm thành phố với giá bán từ 2.000 USD đến 2.500 USD/m<sup>2</sup> và các khu căn hộ bình dân ở các quận Tân Phú, Tân Bình và Bình Chánh với giá bán từ 400 USD đến 800 USD/m<sup>2</sup>.

Thị trường căn hộ chung cư là thị trường bất động sản phát triển nhất ở thành phố Hồ Chí Minh. Căn cứ theo điều tra của CBRE, hiện tại có khoảng 86 dự án xây dựng khu chung cư đang được tiến hành hoặc đã xong giai đoạn chuẩn bị và sẵn sàng được xây dựng ở hầu hết các quận huyện của Thành phố. Thị trường căn hộ cao cấp được sự hỗ trợ tài chính của các ngân hàng dưới hình thức cho vay trả góp trong 10-15 năm. Người mua nhà có thể được hỗ trợ đến 70% tổng trị giá căn hộ. Sự hỗ trợ của các ngân hàng thương mại cũng như sự quan tâm của người mua nhà đối với thị trường căn hộ chung cư sẽ làm cho thị trường này phát triển nhanh trong tương lai. Các dự án được chia thành nhiều nhóm, tập trung vào các đối tượng khách hàng khác nhau. Dự kiến năm 2009, khi hoàn thành và đưa vào sử dụng, các dự án này sẽ cung cấp hơn 32.000 đơn vị nhà ở cho thị trường Thành phố Hồ Chí Minh.

2006		2007		2008		2009		Tổng cộng	
Số căn hộ	Dự án	Số căn hộ	Dự án	Số căn hộ	Dự án	Số căn hộ	Dự án	Số căn hộ	Dự án
5.569	25	8.310	35	12.862	26	6.107	5	<b>32.848</b>	<b>91</b>

Nguồn: CB Richard Ellis

Liên tục trong nhiều năm qua, câu chuyện đất đai luôn là thời sự nóng với người dân cũng như với các nhà hoạch định chính sách. Dường như có một nghịch lý khó giải thích. Mới đây nhất, vào giai đoạn cuối năm 2007 là một đợt sốt nóng của thị trường bất động sản đặc biệt là các căn hộ cao cấp và nền đất ở các quận ngoại thành, các dự án đang thực hiện sau một đợt đóng băng dài từ năm 2004. Giá của các căn hộ cao cấp, nền đất tăng từ 200 – 300%, và có tình trạng người dân muốn mua căn hộ phải xếp hàng từ 4 giờ sáng, đặt cọc một khoản tiền khá lớn để được suất bốc thăm mua căn hộ. Có nhiều nguyên nhân lý giải cho đợt sốt này. Theo chu kỳ của thị trường bất động sản, sau một thời gian dài đóng băng từ năm 2004 thì thị trường đã nóng trở lại. Thêm vào đó rất nhiều nhà đầu tư chứng khoán nhận thấy thị trường chứng khoán đã bão hòa nên đã rút lợi nhuận từ đầu tư chứng khoán chuyển sang đầu tư bất động sản.

Hiện nay, tháng 6/2008 với các chính sách của Nhà nước nhằm mục tiêu quan trọng là giảm lạm phát, bình ổn nền kinh tế trong nước đã thắt chặt thị trường tài chính. Kéo theo đó là thắt chặt các khoản cho vay đầu tư bất động sản, lãi suất tăng cao làm cho thị trường bất động sản lạnh trở lại, giá các căn hộ và nền đất đã giảm khoảng 30% đến 50% so với lúc thị trường cao điểm. Đã có rất nhiều nhà đầu tư chấp nhận bán lỗ để thu hồi vốn trả nợ.

## **2. Thị trường văn phòng cho thuê**

Theo kết quả nghiên cứu về văn phòng cho thuê trên thế giới trong năm 2008 (Office Space Across the World 2008) do Tập đoàn Tư vấn bất động sản Cushman & Wakefield (Mỹ) thực hiện, Việt Nam hiện đang giữ vị trí thứ 5 tại châu Á - Thái Bình Dương và thứ 17 trên thế giới trong bảng xếp hạng các quốc gia có giá văn phòng cho thuê đắt nhất. Với những điều kiện kinh tế vững mạnh và đầu tư nước ngoài không ngừng tăng trưởng, nhu cầu thuê văn phòng hiện nay bỏ xa cung. Giá thuê tại các trung tâm thương mại đã tăng đến 40% trong năm vừa qua, giá trung bình là hơn 68 USD/m<sup>2</sup>/tháng do sự thiếu hụt nguồn cung các văn phòng hạng ưu và văn phòng hạng A.

Trong bản báo cáo của Cushman & Wakefield đã so sánh chi phí sở hữu văn phòng tại 203 thành phố lớn thuộc 58 nước trên thế giới. Trong đó có một số thành phố mới có mặt trong danh sách này lần đầu như Kiev (Ukraine) ở vị trí thứ 16 và thành phố Hồ Chí Minh (Việt Nam) ở vị trí 17. Nếu đúng như dự báo giá văn phòng cho thuê trong thời gian tới sẽ đạt khoảng 100 USD/m<sup>2</sup> thành phố Hồ Chí Minh sẽ nằm cùng nhóm với Hồng Kông, Tokyo và London trong Top 10 các thành phố có giá văn phòng cho thuê đắt nhất thế giới. Hiện London vẫn tiếp tục duy trì vị trí số 1, là thành phố có chi phí sở hữu văn phòng đắt nhất thế giới với giá 280 USD/m<sup>2</sup>/tháng tại khu vực cao cấp thuộc cuối phía Tây London, tăng 30% nếu tính theo bảng Anh. Giữ ngôi vị thứ 2 là Hồng Kông với giá 213 USD/m<sup>2</sup>/tháng, tăng 40% nếu tính theo đô la Hồng Kông. 79% trong số 203 thành phố trong bảng thống kê cho thấy giá cho thuê đã tăng lên, 20% giữ nguyên và chỉ có 1% là giảm, trong khi đó, con số giảm

của năm ngoái là 6%. Tính trên toàn cầu, giá cho thuê tăng lên 14% trong năm 2007, nhiều hơn 4% so với năm 2006 (năm 2006 tăng 10%).

**Bảng 2-6:** Bảng xếp hạng các nơi có giá cho thuê văn phòng đắt nhất thế giới.

Stt	Xếp hạng năm 2008	Thành phố	Nước	Vị trí	Tổng chi phí sở hữu €/m <sup>2</sup> /năm	Tổng chi phí sở hữu USD/feet vuông/năm
1	1	London	UK	Cuối phía Tây	2,277	311.58
2	3	Hong Kong	China	Khu TTTM	1,745	238.58
3	2	Tokyo	Japan	Khu TTTM	1,536	210.12
4	5	Mumbai	India	Khu TTTM	1,214	166.04
5	7	Moscow	Russia	Khu TTTM	1,160	158.72
6	4	Paris	France	Khu TTTM	1,035	141.57
7	17	Singapore	Singapore	Khu TTTM	954	130.48
8	10	Dubai	UAE	Khu TTTM	921	126.01
9	6	Dublin	Ireland	Quận 2 và 4	823	112.54
10	9	New York	USA	Trung tâm	733	100.28
11	25	Oslo	Norway	Khu TTTM	727	99.42
12	8	Milan	Italy	Khu TTTM	703	96.14
13	13	Zurich	Switzerland	Khu TTTM	653	89.25
14	16	Madrid	Spain	Khu TTTM	651	89.02
15	14	Stockholm	Sweden	Birger Jarlsgatan	598	81.93
16	Không có	Kyiv	Ukraine	Khu TTTM	572	78.22
17	Không có	Ho Chi Minh City	Vietnam	Khu TTTM	554	75.81
18	15	Luxembourg City	Luxembourg	Khu TTTM	551	75.29
19	19	Sydney	Australia	Khu TTTM	542	74.12
20	11	Seoul	South Korea	Gangnam	541	73.98

*Bảng xếp hạng này xếp hạng các thành phố có chi phí sở hữu văn phòng đắt nhất tại mỗi nước được thống kê. Giá cho thuê (chiếm phần lớn chi phí sở hữu) được tính dựa vào cơ sở giá thực nội bộ.*

Cùng với tốc độ tăng trưởng kinh tế và đô thị hóa nhanh, đã và sẽ có rất nhiều tòa nhà văn phòng cho thuê nữa được xây dựng tại thành phố Hồ Chí Minh, mang lại nét văn minh và hiện đại cho thành phố. Tính đến quý 2/2006, thành phố đã có 64 tòa nhà văn phòng hạng trung và hạng cao cấp với diện tích thuần cho thuê là 330.437 m<sup>2</sup>. Hầu hết những tòa nhà này đều tập trung tại Quận 1, trung tâm hành chính của thành phố và công suất cho thuê của nhiều cao ốc luôn đạt gần 100%.

Tuy nhiên, đây vẫn là con số nhỏ bé so với nhu cầu hiện nay. Đáp ứng tình hình đó, hàng loạt công trình lớn sắp đưa vào sử dụng như Saigon Happiness Square VP Tower, Gemadept, dự án của Bitexco cao ốc Financial Tower 68 tầng, cao nhất nước, Vietcombank Tower do Bến Thành Tourist và Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam phối hợp xây dựng, Vitek Building của Công ty Điện tử Vitek, Công ty May Sài Gòn 3 phối hợp với Saigon Co-op để

xây thêm một cao ốc trung tâm thương mại trên đường Nguyễn Thị Minh Khai, quận 3.

Theo số liệu mới nhất của Công ty CBRE, trong năm 2008, thành phố Hồ Chí Minh sẽ có khoảng 191.000 m<sup>2</sup> mặt bằng văn phòng mới. Tỷ lệ trống của văn phòng cho thuê hạng A và B ở thành phố Hồ Chí Minh là rất hạn chế, dù từ nay đến cuối năm, một số dự án văn phòng cho thuê hạng B có thể sẽ đi vào hoạt động như tòa nhà Quốc Cường, tháp Alpha (quận 3), tòa nhà Him Lam và tháp Empire (quận 1). Dự đoán, tổng số cung văn phòng cho thuê ở thành phố Hồ Chí Minh năm 2009 là 296.043 m<sup>2</sup> và năm 2010 là 273.146 m<sup>2</sup>.

**Bảng 2-7:** Giá thuê tại các cao ốc văn phòng (Tháng 6/2008).

Tên cao ốc	Xếp loại	Địa chỉ	Diện tích (m <sup>2</sup> )	Công suất %	Giá thuê USD/m <sup>2</sup>
Diamond Plaza	A	34 Lê Duẩn, quận 1	14.381	97	80 ++
Saigon Center	A	65 Lê Lợi, quận 1	10.846	98	50 ++
Metropolitan Tower	A	235 Đồng Khởi, quận 1	15.200	90	70 ++
Saigon Tower	A	29 Lê Duẩn, quận 1	12.000	92	70 ++
Sun Wah Tower	A	115 Nguyễn Huệ, quận 1	20.800	90	70 ++
Petro Tower	A	Lê Duẩn, quận 1		98	100 **
Central Plaza	B	17 Lê Duẩn, quận 1	5.540	90	
Harbour View Tower	B	35 Nguyễn Huệ, quận 1	8.000	98	45 ++
Me Linh Point	B	2 Ngô Đức Kế, quận 1	14.400	98	45 ++
Riverside Office Building	B	2A-4A Tôn Đức Thắng, quận 1	10.000	99	40 ++
Saigon Trade Center	B	37 Tôn Đức Thắng, quận 1	33.546	90	35 ++
Bitexco Office Building	B	19-25 Nguyễn Huệ, quận 1	6.228	100	50 ++
The Landmark	B	5B Tôn Đức Thắng, quận 1	8.000	98	40 ++
Citiview	C	12 Mạc Đĩnh Chi, quận 1	1.208	95	28 ++
IBC Building	C	1A CT Mê Linh, quận 1	1.574	97	25 ++
Han Nam Office	C	65 Nguyễn Du, quận 1	5.100	95	25 ++

Nguồn: Phòng Kinh doanh BitexcoLand.

++: giá thuê chưa bao gồm phí dịch vụ từ 5-7 USD/m<sup>2</sup>/tháng, thuế VAT 10%, chi phí điện.

*\*\*:* đây là dạng service office, văn phòng đã bao gồm đầy đủ trang thiết bị văn phòng như: máy tính, điện thoại, máy fax, bàn ghế, tiếp tân,... Thông thường dạng văn phòng này dành cho các công ty, tập đoàn nước ngoài vào Việt Nam làm dự án trong thời gian ngắn sử dụng.

Theo bảng giá thuê tại các cao ốc ta có thể thấy hiện nay văn phòng loại A có giá từ 50 USD - 80 USD<sup>++</sup>/m<sup>2</sup> /tháng tăng từ 15% – 20% so với thời điểm cuối năm 2007. Trường hợp của Diamond Plaza giá cao nhất là do ở đây chủ yếu là cho văn phòng đại diện thuê nên diện tích thuê nhỏ và diện tích dành cho hành lang, lối đi chung lớn. Bitexco Office Building mặc dù được xếp hạng B vì diện tích sàn nhỏ, không có tầng hầm để xe nhưng nhờ vị trí đẹp ngay khu trung tâm và trang thiết bị cao cấp hiện đại nên giá thuê đạt 50 USD <sup>++</sup>/m<sup>2</sup>/tháng. Giá thuê cao ốc văn phòng hạng B nằm trong khoảng 30 USD – 45 USD <sup>++</sup>/m<sup>2</sup> /tháng và hạng C dưới 30 <sup>++</sup> USD/1 m<sup>2</sup>/tháng.

Sự thiếu hụt các cao ốc hạng ưu, tòa nhà văn phòng hạng A và B tại các khu vực trung tâm thương mại tại thành phố Hồ Chí Minh trong thời gian qua đã khiến các chủ tòa nhà tăng giá cho thuê văn phòng một cách chóng mặt. Chính điều này đã làm hoạt động cho thuê kém sôi động, những người đi thuê trì hoãn các quyết định mở rộng kinh doanh và các công ty mới có mặt trên thị trường vẫn đang ra sức tìm kiếm văn phòng ở những tòa nhà hạng thấp hơn, ở khu vực xa trung tâm hơn với giá rẻ hơn. Do tâm lý ngần ngại của người đi thuê, giá cho thuê các văn phòng hạng ưu không nên vượt quá 75 USD/m<sup>2</sup>/tháng trong năm 2008 và 2009. Tuy nhiên, có thể giá sẽ vượt con số này và người đi thuê trong điều kiện bắt buộc vẫn phải chấp nhận mức giá phi lý đó, nhưng chỉ trong thời gian ngắn.

Ngoài ra, nguồn cung mới về văn phòng ở tất cả các hạng sẽ tăng lên nhanh chóng từ năm 2009 giúp giá cho thuê văn phòng giảm nhiệt, lúc đó giá cho thuê sẽ trở nên hợp lý trong điều kiện thị trường cung và cầu cân bằng hơn. Dự báo đến 2010, thành phố Hồ Chí Minh cần thêm khoảng 910.000 m<sup>2</sup> văn phòng nữa mới đáp ứng được nhu cầu.

Xu hướng đầu tư cao ốc văn phòng đang thực sự là một xu hướng mới đối với các nhà đầu tư bất động sản vì giá cho thuê văn phòng sẽ tiếp tục tăng do nguồn cung ứng còn chênh lệch quá nhiều so với nhu cầu, chỉ khi nào nguồn cung ứng đạt đến 1,5 triệu m<sup>2</sup> sàn thì lúc đó thị trường này mới đi vào ổn định được, mà để đạt được như vậy thì mất 3 đến 5 năm nữa. Đứng trước tình hình và nhu cầu phát triển, các nhà đầu tư bất động sản cũng rất nhanh nhạy nhắm đến các dự án cao ốc cho thuê như một sự chuyển hướng đầu tư mới thay vì căn hộ như trước đây. Những thủ tục hành chính pháp lý để triển khai các dự án cao ốc văn phòng cũng không gặp nhiều khó khăn như các dự án căn hộ về khâu đền bù giải tỏa,...

### **3. Thị trường Trung tâm thương mại**

Trong những năm gần đây, triển vọng ngành bán lẻ ở Việt Nam đã trở nên ngày càng lạc quan, vì sức mua của dân cư trong nước đã tăng lên mạnh



mẽ. Năm năm trước, các trung tâm mua sắm hiện đại thường được hầu hết dân cư nhìn nhận như là nơi dành riêng cho những người Việt Nam có thu nhập cao hoặc người nước ngoài. Quan niệm này đã dần thay đổi, đặc biệt là ở Thành phố Hồ Chí Minh, trung tâm thương mại lớn nhất Việt Nam, nơi mà thói quen mua sắm tại các trung tâm mua sắm hiện đại hoặc siêu thị không còn xa lạ thậm chí đối với những người nội trợ bình thường đã quen với việc lựa chọn nhiều loại sản phẩm chất lượng cao có tên tuổi với mức giá đã được niêm yết.

Hãng tư vấn Mỹ A.T. Kearney vừa công bố báo cáo thường niên về chỉ số phát triển mảng kinh doanh bán lẻ (GRDI) trên toàn cầu, theo đó Việt Nam soán ngôi vị số một của Ấn Độ trong năm 2008, trở thành điểm đến hấp dẫn nhất với các nhà đầu tư, kế đó là Nga, Trung Quốc, Ai Cập, Morocco và Ả-rập Xê-út. Năm ngoái, Việt Nam chỉ xếp thứ 4 trong số những thị trường bán lẻ "hot" nhất thế giới. Theo các chuyên gia của A.T. Kearney, Việt Nam đạt được bước tiến ấn tượng trong năm nay là nhờ kinh tế tăng trưởng mạnh, thể chế chính sách đang cải tiến theo hướng thân thiện với nhà đầu tư nước ngoài và đặc biệt là nhu cầu của người tiêu dùng về những mô hình bán lẻ hiện đại.

Theo A.T. Kearney, quy mô thị trường bán lẻ ở Việt Nam còn nhỏ, song vẫn rất hấp dẫn bởi áp lực cạnh tranh chưa lớn, trong khi tốc độ tăng trưởng kinh tế đạt trên dưới 8%. Bên cạnh đó, người tiêu dùng Việt Nam thuộc hàng trẻ nhất ở châu Á và ngày càng mạnh tay chi tiêu. Các tập đoàn bán lẻ lớn của nước ngoài như Metro của Đức, Casino của Pháp, Parkson... đều đã có mặt ở Việt Nam. Một tập đoàn bán lẻ của Canada cũng đã công bố kế hoạch khai trương chuỗi cửa hàng tiện lợi mang tên Circle K ở Việt Nam. Chuyên gia của A.T. Kearney ước tính quy mô thị trường bán lẻ Việt Nam vào khoảng 20 tỷ USD. Song theo số liệu công bố trong nước, doanh số bán lẻ năm nay sẽ tăng khoảng 20,5% lên 975 nghìn tỷ đồng, tương đương 54,3 tỷ USD. A.T. Kearney bắt đầu công bố GRDI từ năm 2001, trong đó đánh giá về độ hấp dẫn của thị trường bán lẻ ở những nền kinh tế mới nổi, dựa trên 25 yếu tố khác nhau, bao gồm cả rủi ro kinh tế, chính trị, mức độ hấp dẫn cũng như bão hòa của thị trường bán lẻ.

Lý giải việc Việt Nam được xếp thứ hạng cao về hấp dẫn các hãng bán lẻ như trên, các chuyên gia đã đưa ra một số nguyên nhân chủ yếu:

- Tuy GDP đầu người, mức thu nhập bình quân đầu người Việt Nam còn thuộc loại thấp so với nhu cầu tiêu dùng của dân cư, nhưng chính khoảng cách chênh lệch này là chỗ trống rất hấp dẫn để các hãng bán lẻ trên thế giới nhòm ngó, vì đây là thị trường đầy tiềm năng hơn hẳn những thị trường tuy có thu nhập cao nhưng đã tương đối bão hòa.

- Nhu cầu của dân cư tăng lên không chỉ về số lượng, mà cả về chủng loại, mẫu mã, chất lượng hàng hóa, nhất là những loại hàng hóa mới lạ, chất lượng cao như hàng điện tử, công nghệ thông tin, ô tô, xe máy,... Một bộ phận còn có thu nhập tăng nhanh hơn, trong đó có một bộ phận rất sùng hàng ngoại, đặc biệt là “hàng hiệu” của những hãng nổi tiếng, nước phát triển.
- Dân số Việt Nam khá đông, lên đến 85 triệu người, đứng thứ 13 trên thế giới. Riêng thành phố Hồ Chí Minh có tỷ lệ dân cư đông nhất, hơn 8 triệu người. Quy mô dân số đông cộng với nhu cầu đang tăng lên làm cho dung lượng thị trường lớn lên. Khách quốc tế đến thăm Việt Nam ngày một nhiều cho các nhu cầu, làm ăn, tham quan, giải trí, mua sắm,...
- Phong cách bán hàng, quảng cáo tiếp thị ở Việt Nam đã được cải thiện nhiều so với trước. Tuy nhiên vẫn còn nhiều khuyết điểm: nói thách, bán hàng thiếu vệ sinh, hàng nhái, hàng giả còn phổ biến, quy mô bán buôn nhỏ lẻ, rời rạc, thiếu những doanh nghiệp bán lẻ chuyên nghiệp. Do vậy phong cách bán hàng chuyên nghiệp, quy mô tập trung cùng các tiện ích phục vụ tối đa nhu cầu của người tiêu dùng của các hãng nước ngoài chắc chắn sẽ được yêu thích.
- Việt Nam đã gia nhập WTO, đang mở cửa, hội nhập sâu rộng hơn với quốc tế theo lộ trình đã cam kết, theo đó các hàng rào thuế quan và bảo hộ Chính phủ sẽ không còn nữa, kéo theo giá cả hàng nhập khẩu vào Việt Nam sẽ rất cạnh tranh.
- Sức cạnh tranh yếu của các doanh nghiệp bán lẻ trong nước, không chỉ vốn đầu tư, mà còn là kinh nghiệm, khả năng quản lý, phong cách bán hàng, tạo cơ hội cho các nhà đầu tư nước ngoài chiếm ưu thế.

Năm 2004 đánh dấu sự xuất hiện một số dự án khu phức hợp thương mại, dịch vụ, căn hộ tại các thành phố lớn như thành phố Hồ Chí Minh. Một khu phức hợp thương mại tùy diện tích thường được chia thành nhiều khu vực với các ngành nghề kinh doanh khác nhau như nhà hàng, khách sạn, hồ bơi, căn hộ văn phòng cho thuê, dịch vụ thương mại, quảng cáo, thu đổi ngoại tệ...

Sự ra đời ngày càng nhiều trung tâm thương mại đánh dấu xu hướng chuyển sang đầu tư vào lĩnh vực bất động sản nhằm đa dạng hóa hoạt động kinh doanh của nhiều nhà đầu tư nước ngoài và doanh nghiệp trong nước. Hơn nữa các nhà đầu tư nhận thấy mức sống của người dân đô thị ngày càng tăng nhưng quỹ thời gian của họ ngày càng thu hẹp, vì thế người tiêu dùng thích đến mua sắm tại các khu thương mại – nơi có mặt bằng rộng rãi, hàng hóa phong phú, dễ dàng chọn lựa với giá cả không quá xa vời với khả năng tiêu dùng của người dân. Không chỉ thế, mô hình này có ưu điểm là tập trung cao, nhiều mặt hàng, người mua có thể chọn lựa nhiều loại hàng hóa tại một nơi. Theo khảo sát của công ty CBRE, hiện nay chỉ có khoảng 25% hộ gia đình mua sắm tại các trung tâm thương mại. Tuy nhiên nhu cầu này ngày càng tăng

mạnh, bằng chứng là số lượng các trung tâm thương mại tăng nhưng số người vào mua sắm ở các trung tâm thương mại không hề giảm.

Hiện tại thành phố Hồ Chí Minh có 19 trung tâm thương mại và bán lẻ. Lớn nhất trong số đó Saigon Tourist Department Store với diện tích 17.000 m<sup>2</sup>, kế đến là Tax Plaza, Saigon Center, Diamond Plaza, Andong Plaza, Hùng Vương Plaza ... với diện tích cho thuê khoảng 105.000 m<sup>2</sup>, giá cho thuê bình quân là 40 USD/tháng/m<sup>2</sup> và đều cho thuê kín chỗ.

Trước những tiềm năng to lớn về thị trường bán lẻ của Việt Nam như trên, các tập đoàn bán lẻ nước ngoài cũng đang ráo riết tìm cách thâm nhập vào Việt Nam và các công ty này cần có mặt bằng kinh doanh để trưng bày và bán sản phẩm. Như tập đoàn Parkson Malaysia đã thuê lại Saigon Tourist Department, Hùng Vương Plaza trang trí lại thành trung tâm mua sắm hiện đại. Parkson cũng bày tỏ hy vọng mở thêm nhiều trung tâm thương mại khác, hay như tập đoàn Dairy Farm cũng đã bày tỏ ý định thiết lập hệ thống siêu thị và bán lẻ của mình.

Không chỉ các tập đoàn bán lẻ nước ngoài có nhu cầu về thuê trung tâm thương mại, ngay cả các doanh nghiệp trong nước cũng nhận thấy những lợi ích và tính hiệu quả về thuê mặt bằng tại các trung tâm thương mại để bày bán quảng bá sản phẩm của mình.

Một số dự án có Trung tâm thương mại đang được khởi công xây dựng hiện nay: The Manor giai đoạn 2, Saigon Pearls, Time Square, Saigon Paragon, Kinh Do Department Store, Kumho Plaza.... sẽ mang lại cho thị trường gấp đôi diện tích trung tâm thương mại cho thuê trong thời gian tới. Do vậy, có thể thấy thị trường bán lẻ và trung tâm thương mại tại thành phố Hồ Chí Minh nói riêng sẽ ngày càng sôi động và triển vọng trong thời gian sắp tới.

**Bảng 2-7:** Một số dự án Trung tâm thương mại tại TP. Hồ Chí Minh được hoàn thành trong thời gian tới.

STT	Tên dự án	Quận	Diện tích cho thuê (m <sup>2</sup> )	Thời điểm hoàn thành
1	Time Square	1	9.000	2010
2	Satra	1	104.000	2012
3	Financial Tower	1	16.000	2010
4	Saigon M&C Tower	1	1.459	
5	The Manor II	Bình Thạnh	2.600	2010
6	Saigon Pearl	Bình Thạnh	40.000	2009
7	Kinh do Department	5		
8	Tan Đa Department	5	4.000	2009
9	Binh Phu	6	15.000	
10	Saigon Paragon	7	7.984	2010

Nguồn: Phòng Kinh doanh BitexcoLand

#### 4. Thị trường Khách sạn

Ngành công nghiệp du lịch thành phố Hồ Chí Minh đang có sự tăng trưởng khả quan, kể cả gia tăng số lượng khách du lịch quốc tế đến đây. Trong năm 2008, Thành phố đã đặt mục tiêu số khách du lịch quốc tế là 3,4 triệu lượt và 3,5 triệu lượt khách trong nước. Để đạt được mục tiêu đó, Thành phố Hồ Chí Minh đang có kế hoạch thúc đẩy thị trường truyền thống, tìm kiếm thị trường mới, đa dạng hóa sản phẩm du lịch và nâng cao chất lượng sản phẩm. Với ý tưởng này, thành phố đã đưa ra các chính sách để tạo điều kiện cho sự phát triển du lịch thành phố.

Tính đến hết năm 2007, thành phố Hồ Chí Minh có 1.514 khách sạn và cơ sở lưu trú, với khoảng 27.924 phòng. Trong đó phân đoạn thị trường khách sạn từ ba đến năm sao của thành phố Hồ Chí Minh có 8.935 phòng, chiếm khoảng 32% thị phần khách sạn. Giả định tỷ lệ này duy trì ổn định ở mức 32% cho đến năm 2010, thì Thành phố sẽ cần thêm khoảng 2.000 phòng đối với phân đoạn thị trường này.

**Bảng 2-8:** Thống kê số lượng khách sạn và cơ sở lưu trú TP. Hồ Chí Minh.

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Số khách sạn và cơ sở lưu trú</b>	1.304	1.400	1.432	1.514
<b>Số phòng</b>	24.310	24.726	26.284	27.924
<b>Số khách phục vụ (ngàn lượt)</b>	2.721	2.840	3.301	3.350
<b>Doanh thu (tỷ đồng)</b>	1.333	1.856	2.377	3.090

Nguồn: Niên giám thống kê thành phố Hồ Chí Minh năm 2007.

Với lượng khách du lịch quốc tế và trong nước đến thành phố Hồ Chí Minh tăng liên tục trong những năm vừa qua, đặc biệt là lượng khách du lịch quốc tế với yêu cầu du lịch, nghỉ dưỡng, làm ăn, tìm hiểu thị trường khi đến thành phố Hồ Chí Minh có nhu cầu ở các phòng dạng trung và cao cấp tăng liên tục. Mà trong 2 năm vừa qua đến hết năm 2008 không có thêm dự án khách sạn tiêu chuẩn 5 sao nào được xây dựng. Một phần vì tiêu chuẩn khách sạn 5 sao đòi hỏi diện tích đất lớn, tổng mức đầu tư cao và phải có thương hiệu để quản lý và khai thác. Hiện nay ở thành phố Hồ Chí Minh các khách sạn 5 sao đều là của các tập đoàn khách sạn nổi tiếng trên thế giới như: New World, Sheraton, Equatorial, Caravelle, Park Hyatt...

Như vậy ta có thể thấy sự thiếu hụt phòng đạt tiêu chuẩn quốc tế trong phân đoạn thị trường khách sạn ba đến năm sao trong 4 năm tới đây. Theo thông cáo báo chí, thành phố Hồ Chí Minh đã đề nghị thu hút thêm đầu tư xây mới khách sạn, trong đó khách sạn 3 đến 5 sao sẽ được khuyến khích và xem đây là một giải pháp để tăng khả năng cung cấp phòng đạt tiêu chuẩn quốc tế cho khách du lịch. Tuy nhiên, với việc mở rộng và phát triển mới các khách sạn cao tầng, sẽ tạo ra một lượng đáng kể phòng khách sạn sang trọng cho Thành phố đến năm 2010, làm tăng sự cạnh tranh giữa các khách sạn.

➤ **Cơ hội:**

- Nhu cầu về các sản phẩm bất động sản, đặc biệt là dòng sản phẩm bất động sản cao cấp ở thành phố Hồ Chí Minh trong thời gian tới rất lớn.

➤ **Nguy cơ:**

- Hoạt động kinh doanh bất động sản có tính chất chu kỳ.

#### **2.2.2.2. Khách hàng**

Sản phẩm bất động sản của BitexcoLand có thể chia làm 2 loại chính là sản phẩm bất động sản bán cho các khách hàng như: căn hộ cao cấp và sản phẩm bất động sản cho khách hàng thuê như: cao ốc văn phòng, mặt bằng

trung tâm thương mại, khách sạn. Qua đó ta thấy BitexcoLand có hai nhóm khách hàng chính

Khách hàng mua các căn hộ cao cấp: nhóm khách hàng này là các vợ chồng trẻ có thu nhập cao, trí thức đang làm việc tại các công ty, tập đoàn nước ngoài; Các doanh nghiệp trẻ có khuynh hướng sống trong các khu dân cư cao cấp, được bảo vệ, an ninh nghiêm ngặt với hạ tầng kỹ thuật và các tiện ích công cộng hoàn chỉnh được quản lý bởi các công ty quản lý bất động sản hàng đầu trên thế giới tạo thành một cộng đồng dân cư cao cấp; Một số nhà đầu tư trong nước có điều kiện mua các căn hộ cao cấp của BitexcoLand để cho người nước ngoài sinh sống và làm việc tại Việt Nam thuê; Việt kiều đủ điều kiện mua căn hộ tại Việt Nam cũng là nhóm khách hàng lớn của công ty.

Khách hàng thuê văn phòng: nhóm khách hàng này là các tập đoàn đa quốc gia, các công ty lớn trong và ngoài nước thuê để làm trụ sở, chi nhánh hoạt động, với yêu cầu môi trường làm việc chuyên nghiệp, trang thiết bị hiện đại, cao cấp, sang trọng, an ninh được quản lý bởi các tập đoàn quản lý khai thác dự án nổi tiếng.

Khách hàng thuê trung tâm thương mại, dịch vụ, mặt bằng bán lẻ: đây là các công ty thương mại trong và ngoài nước, các nhà phân phối các sản phẩm tiêu dùng cao cấp; Các dịch vụ như ngân hàng, chăm sóc sức khỏe, ăn uống, giải trí, ...

Khách hàng của sản phẩm khách sạn là lượng khách quốc tế, trong nước đến thành phố Hồ Chí Minh công tác, du lịch, làm ăn, nghỉ dưỡng có nhu cầu về khách sạn cao cấp, sang trọng, khăng định đẳng cấp của mình.

### **2.2.2.3. Nhà cung cấp**

#### **1. Quỹ đất**

Đây là yếu tố đầu vào rất quan trọng đối với các công ty kinh doanh bất động sản và đối với BitexcoLand cũng không là ngoại lệ. Có nhiều cách để dành được quỹ đất triển khai dự án:

Mua lại quỹ đất của các doanh nghiệp đã được đã được Ủy ban nhân dân thành phố giao đất, cho thuê đất nhưng thiếu nguồn vốn, kinh nghiệm triển khai thực hiện dự án. BitexcoLand sẽ thương lượng mua lại toàn bộ quỹ đất để thực hiện dự án của mình. Cách này BitexcoLand đã áp dụng để thực hiện dự án The Manor giai đoạn 1 và The Manor giai đoạn 2. Quỹ đất này được BitexcoLand chuyên nhượng lại của Công ty Phát triển nhà Chợ Lớn.

Trường hợp doanh nghiệp đã được giao đất, thuê đất, xin được dự án đầu tư, sau đó kêu gọi một doanh nghiệp khác hợp tác về nguồn vốn thực hiện, công nghệ quản lý, khai thác sau đó phân chia lợi nhuận thu được theo tỷ lệ. BitexcoLand thường không sử dụng phương pháp này vì sẽ gặp khó khăn trong việc quản lý, phân chia lợi nhuận, trong khi BitexcoLand có đủ nguồn lực cũng như kinh nghiệm để triển khai thực hiện dự án một cách độc lập.

Hiện nay, thành phố Hồ Chí Minh đang có chủ trương đầu tư xây dựng các công trình lớn để chỉnh trang đô thị tại các “khu đất vàng” của thành phố. Các khu đất này có vị trí đất địa, thuận lợi về mặt giao thông, vị trí trung tâm nhưng các công trình hiện hữu tại khu đất đã xuống cấp trầm trọng, không được quy hoạch bài bản gây mất mỹ quan thành phố. Bằng mối quan hệ, kinh nghiệm, uy tín của mình, BitexcoLand đã được giao làm chủ đầu tư của dự án Financial Tower và 3 khu đất vàng đó là: Tứ giác Bến Thành, Tứ giác Mả Lạn, Khu đất vị trí Bệnh viện Sài Gòn hiện hữu. Thực hiện theo cách này BitexcoLand sẽ phải phối hợp với Ban bồi thường giải phóng mặt bằng của dự án để thực hiện công tác bồi thường giải phóng mặt bằng. Chi phí có thể thấp hơn khi chuyên nhượng lại quỹ đất của một doanh nghiệp khác, nhưng thời gian kéo dài hơn rất nhiều và rủi ro cao hơn. BitexcoLand hiện đang tập trung vào thực hiện các dự án theo phương pháp này, với vị trí “vàng” thêm vào đó là quy mô công trình tầm cỡ quốc tế, các công trình này là các điểm nhấn về kiến trúc của thành phố cũng như đánh dấu được tên tuổi của thương hiệu BitexcoLand.

## **2. Nhà tư vấn**

Với mục tiêu phát triển các dự án một cách chuyên nghiệp, đảm bảo chất lượng, đường nét kiến trúc hiện đại hài hòa với văn hóa truyền thống, đáp ứng được các yêu cầu về công năng sử dụng. Bitexco đã và đang tiến hành xây dựng mối quan hệ hợp tác chiến lược lâu dài với các nhà quản lý và tư vấn nước ngoài có trình độ chuyên môn cao. Một số đơn vị tư vấn mà Bitexco hiện đã và đang hợp tác:

### **WOOD + ZAPATA Inc., (Mỹ)**

Là công ty thiết kế kiến trúc quốc tế chịu trách nhiệm chính về hình dáng, giải pháp kiến trúc cho dự án Financial Tower của Bitexco. Được thành lập năm 1996, WOOD + ZAPATA đã cung cấp nhiều dịch vụ như thiết kế kiến trúc, thiết kế kỹ thuật, thiết kế nội thất, thiết kế quy hoạch và dịch vụ quản lý xây dựng. Văn phòng chính của công ty đặt tại New York, Boston, Mỹ và Thượng Hải, với đội ngũ kiến trúc sư và cán bộ chuyên nghiệp thực sự đáp ứng được tất cả những yêu cầu về quản lý chuyên nghiệp cho nhiều dự án.

Công ty WOOD + ZAPATA đã thực hiện thành công một số dự án nổi tiếng trên thế giới như: Công trình Sân vận động Chicago Bears, công trình 15 phòng chờ tiêu chuẩn quốc tế tại sân bay quốc tế Miami, công trình phục hồi và xây dựng mới hai cụm thành phố tại Khu tô giới Pháp ở thành phố Thượng Hải. Công ty WOOD + ZAPATA được sự đánh giá rất cao về chuyên môn bởi các tạp chí nổi tiếng thế giới như New York Times, Architectural Digest, GA, Architectural Record.

### **AREP (Pháp)**

Là công ty thiết kế kiến trúc nổi tiếng của Pháp chịu trách nhiệm thực hiện giải pháp thiết kế bên trong toà nhà. Đây là một công ty được thành lập từ

năm 1997, có rất nhiều kinh nghiệm và uy tín trong việc tư vấn thiết kế tổng thể các giải pháp về quy hoạch, kiến trúc đô thị của Pháp. Các lĩnh vực AREP có thể mạnh là thiết kế quy hoạch đô thị, cao ốc văn phòng, các nhà ga tàu điện ngầm, giải pháp về phối hợp đa phương tiện, cải tạo dự án,...

AREP có hơn 240 nhân viên là các nhà hoạch định, thiết kế, kiến trúc sư, mỹ thuật, kỹ sư chuyên về rất nhiều lĩnh vực cụ thể trong quy hoạch kiến trúc như công nghệ xây dựng, kiến trúc đô thị, thiết kế sân vườn,... để đảm bảo năng lực tư vấn và cung cấp các giải pháp tổng thể cho mọi yêu cầu cao nhất của khách hàng. Một số công trình nổi tiếng trên thế giới do AREP thực hiện: Công trình nhà ga xe lửa tại thành phố Wuhang, Trung Quốc với diện tích hơn 70.000 m<sup>2</sup>, công trình Gare de Shanghai Sud, Trung Quốc, công trình Tianjijin – Centre Financier, Trung Quốc,...

### **NBBJ (Mỹ)**

NBBJ là một công ty thiết kế đa quốc gia chuyên về các công trình và thương hiệu có tính sáng tạo với rất nhiều dự án trải đều ở các thành phố Seattle, San Francisco, Los Angeles, Columbus, New York, London, Bắc Kinh và Thượng Hải. Hiện nay, NBBJ được giới chuyên môn đánh giá là đứng thứ 2 tại Mỹ và nằm trong số 5 công ty hàng đầu thế giới về lĩnh vực thiết kế kiến trúc.

Các dự án của NBBJ không theo một khuôn khổ nhất định nào về quy mô, ngân sách hay mức độ phức tạp. Tiêu chí của công ty là cá tính hóa bằng cách liên tục nhấn mạnh vào những thiết kế hoàn hảo đạt tiêu chuẩn cao cho khách hàng của mình. Trong hơn 50 năm qua, NBBJ đã và đang thiết lập nên những cộng đồng, cao ốc, sản phẩm, tính đồng nhất về thương hiệu và những kinh nghiệm số hóa nhằm nâng cao chất lượng cuộc sống với phương pháp tiếp cận có tính hợp tác, đa phương diện đối với mọi dự án. Tầm nhìn của những nhà sáng lập NBBJ là bằng chứng ngày nay trong mọi hoạt động của họ: ý tưởng loé lên khi làm việc chặt chẽ với khách hàng và mang đến những phối cảnh đa dạng cho một vấn đề thiết kế.

Một số dự án do NBBJ thực hiện như: The Sail Marina Bay, Singapore, CEC, Asia, Công trình sân vận động Paul Brown, Ohio, Mỹ, Công trình Khu giải trí Miller, Wisconsin, Mỹ, Công trình khu căn hộ cao cấp tại thành phố Jersey, New Jersey, Mỹ.

### **RTKL (Mỹ)**

Được thành lập năm 1946, RTKL là công ty hàng đầu của Mỹ, nổi tiếng trên thế giới về lĩnh vực hoạch định, thiết kế kiến trúc, thi công các dự án xây dựng dân dụng, thiết kế và hoạch định phát triển các cụm đô thị, thành phố hiện đại, các khu phức hợp cao cấp, trung tâm thương mại và các công trình đặc thù khác như Trung tâm thể thao, Khu nghiên cứu khoa học kỹ thuật,...



Bộ máy tổ chức toàn công ty được bố trí phân vùng và cơ cấu thiên về kinh nghiệm chuyên môn thực tế hơn là theo những nguyên tắc thông thường. Chính vì vậy đối với mỗi dự án thực hiện, khách hàng của RTKL thực sự cảm thấy hài lòng vì luôn được đảm bảo bằng khả năng kinh nghiệm và nguồn lực tốt nhất tại RTKL. Với sự hợp tác tốt đẹp như thế, lợi ích của các khách hàng đến với RTKL thực sự có được từ chính sự chia sẻ kiến thức, tầm nhìn, thị trường cũng như các dịch vụ của RTKL.

Một số dự án tiêu biểu của RTKL trong thời gian vừa qua: Toà tháp cao ốc văn phòng 755 tại Los Angeles (Mỹ), toà nhà phức hợp trung tâm thương mại – căn hộ cao cấp tại Shenzhen (Trung Quốc), toà nhà trung tâm phức hợp Salford Quays, Manchester (Anh),...

### **TURNER CONSTRUCTION (MỸ)**

Turner được thành lập năm 1902 bởi ông Henry C. Turner tại Mỹ. Qua hơn 100 năm hoạt động và phát triển, Turner đã khẳng định được vị trí dẫn đầu trong công nghiệp xây dựng không chỉ tại Mỹ mà còn trên phạm vi toàn thế giới. Với phương châm mang đến những dịch vụ về quản trị xây dựng và xây dựng tốt nhất, hiệu quả nhất cho các nhà phát triển bất động sản hàng đầu, các viện nghiên cứu và các công ty, tập đoàn trên phạm vi toàn thế giới – những người muốn khẳng định giá trị của sự sáng tạo, cần cù và mang đến những giải pháp tốt nhất có thể cho từng dự án riêng biệt.

Với doanh số trong lĩnh vực xây dựng của năm 2007 đạt khoảng 8 tỷ USD, Turner thực sự khẳng định được vị thế hàng đầu của mình trong ngành công nghiệp xây dựng hiện nay. Turner duy trì mạng lưới văn phòng và đội ngũ nhân viên trên phạm vi toàn cầu với hơn 5.000 nhân viên làm việc cho hơn 1.500 dự án mỗi năm. Các dịch vụ mà Turner hiện nay đang cung cấp: tư vấn quản lý giai đoạn tiền xây dựng, lập kế hoạch quản trị xây dựng, quản lý và điều hành dự án, quản lý và điều hành xây dựng, thiết kế và thi công xây dựng,...

Ngoài ra tham gia vào các dự án bất động sản của BitexcoLand còn có hàng loạt các nhà tư vấn chuyên nghiệp khác như:

- Kiến trúc: Cerami Associates, Hồ Thiệu Trị Associates,...
- Kết cấu: Leslie E. Robertson Associates, Pimentel Associates
- Cơ điện: LFE Engineering SDN BHD, Jaros, Baum & Bolles (Mỹ)
- Địa chất công trình: Shannon & Wilson Consultant, Chapman Ducibeu Associates,...
- Quản lý bất động sản: Tập đoàn Shangrila (Singapore), Marriod (Nhật), CDL (Singapore), Dinning Associates (Anh), Collier International (USA), Cushman & Wakefield (USA) .

### 3. Ngân hàng

Đặc trưng của ngành kinh doanh bất động sản là tỷ lệ sử dụng vốn vay rất lớn để tiến hành thực hiện dự án, sau đó khi có nguồn thu sẽ hoàn trả lại các khoản vay này. Một số công ty cổ phần thì có thể sử dụng vốn từ phát hành cổ phiếu hoặc trái phiếu để triển khai thực hiện dự án. Trong khi BitexcoLand với mô hình là công ty TNHH, chủ yếu sử dụng vốn vay ngân hàng để thực hiện dự án. Việc này có lợi ích là công ty hoàn toàn chủ động trong công tác điều hành quản lý công ty. Tuy nhiên cũng đòi hỏi công ty có mối quan hệ tín dụng tốt với các tổ chức tín dụng. Các dự án do BitexcoLand thực hiện đều là dự án nhóm A, với tổng mức đầu tư từ vài chục đến vài trăm triệu USD đòi hỏi phải có sự hợp vốn của nhiều ngân hàng mới đủ để cho BitexcoLand vay. BitexcoLand đã và đang xây dựng mối quan hệ hợp tác chiến lược với các ngân hàng lớn trong nước như Ngân hàng đầu tư phát triển Việt Nam (BIDV), Ngân hàng thương mại cổ phần ngoại thương Việt Nam (Vietcombank), Ngân hàng công thương Việt Nam (VietinBank).

#### 2.2.2.4. Phân tích Đối thủ tiềm năng

Theo Nghị định số 153/2007/NĐ-CP quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành Luật Kinh doanh bất động sản thì để thành lập doanh nghiệp kinh doanh bất động sản thì vốn pháp định tối thiểu phải là 6 tỷ đồng. Nghị định cũng quy định đối với dự án khu đô thị mới, dự án hạ tầng kỹ thuật khu công nghiệp, chủ đầu tư dự án phải có vốn đầu tư thuộc sở hữu không thấp hơn 20% tổng mức đầu tư của dự án đã được phê duyệt. Đối với dự án nhà ở thì không thấp hơn 15% tổng mức đầu tư của dự án có quy mô sử dụng đất dưới 20 ha, không thấp hơn 20% tổng mức đầu tư của dự án có quy mô sử dụng đất từ 20 ha trở lên đã được phê duyệt. Thông thường khi một doanh nghiệp hoạt động vững vàng trên lĩnh vực của mình sẽ sử dụng lợi nhuận thu được từ các lĩnh vực hoạt động chính chuyển sang đầu tư vào bất động sản. Đó cũng là xu hướng phát triển chung của các công ty kinh doanh bất động sản ở Việt Nam hiện nay. Vì đặc thù của lĩnh vực kinh doanh bất động sản là giai đoạn ban đầu xin chủ trương, lập dự án cho đến khi bắt đầu khởi công xây dựng dự án tốn rất nhiều chi phí ban đầu. Trong giai đoạn này các doanh nghiệp sẽ sử dụng lợi nhuận từ các hoạt động chính của mình để bù qua. Tùy theo dự án mà giai đoạn này có thể kéo dài từ 3 đến 5 năm. Sau đó sử dụng nguồn thu từ dự án bất động sản để hoàn lại.

Ngoài ra để kinh doanh bất động sản đòi hỏi doanh nghiệp phải có mối quan hệ rất tốt với ngân hàng vì đa số các dự án kinh doanh bất động sản đều sử dụng vốn vay. Như vậy có thể thấy ngân hàng chỉ cho vay để kinh doanh bất động sản cho các doanh nghiệp đã có quan hệ tín dụng tốt với mình từ trước.

Các đối thủ tiềm năng của BitexcoLand về lĩnh vực kinh doanh bất động sản chính là các Tập đoàn, tổng công ty lớn mạnh ở Việt Nam, hiện đang

kinh doanh trên nhiều lĩnh vực nhận thấy lợi nhuận rất lớn từ kinh doanh bất động sản nên nhảy sang lĩnh vực này.

Mặt khác, các tập đoàn kinh doanh bất động sản hàng đầu trên thế giới như: Sama Dubai, Capitalland, Kepple Land, Gamuda,... đang nhắm đến Việt Nam như là một điểm đến đầu tư quan trọng trong chiến lược phát triển kinh doanh của mình. Đây là các đối thủ cạnh tranh rất mạnh vì các tập đoàn này có tài chính rất mạnh, kinh nghiệm quản lý, triển khai dự án, công nghệ, kỹ thuật thiết kế, thi công,... Thông thường các tập đoàn này sẽ hợp tác với một đơn vị kinh doanh bất động sản trong nước để thực hiện một hoặc hai dự án đầu tiên, và đi theo các tập đoàn này là một loạt các công ty chuyên về tư vấn thiết kế, thi công, quản lý dự án xâm nhập vào thị trường.

#### 2.2.2.5. Đối thủ cạnh tranh

Ngày 15/11/2007, Báo điện tử VietNamNet kết hợp với Công ty Cổ phần Báo cáo đánh giá Việt Nam (Vietnam Report) lần đầu tiên công bố bảng xếp hạng Top 500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam về doanh thu (VNR500) theo mô hình của Fortune 500. Trong đó có 06 doanh nghiệp kinh doanh bất động sản được lọt vào bảng xếp hạng trên. Qua đó có thể phần nào khẳng định tên tuổi của các doanh nghiệp này trên thị trường bất động sản thành phố Hồ Chí Minh.

**Bảng 2-7:** Xếp hạng các doanh nghiệp kinh doanh bất động sản thuộc danh sách VRN 500-500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam.

Stt	Xếp hạng trong VNR500	Tên doanh nghiệp	Loại hình
1	40	Công ty liên doanh Phú Mỹ Hưng	Liên doanh
2	122	Công ty Cổ phần Vincom	Cổ phần
3	238	Công ty Cổ phần Đầu tư Công nghiệp Tân Tạo	Cổ phần
4	257	Công ty Cổ phần Đầu tư Kinh doanh Nhà	Cổ phần
5	419	Công ty Liên doanh TNHH KCN Việt Nam – Singapore	Liên doanh

#### Công ty Liên doanh Phú Mỹ Hưng

Được thành lập ngày 19/5/1993 là liên doanh giữa Công ty Phát Triển Công Nghiệp Tân Thuận (IPC - Việt Nam) và Tập đoàn Central Trading & Development (CT&D - Đài Loan). IPC: Đại diện cho Ủy ban nhân dân thành phố Hồ Chí Minh, góp 30% vốn qua quyền sử dụng đất và nguồn nhân lực cho

sự phát triển Đô Thị Mới Phú Mỹ Hưng. CT&D: Là một trong những nhà đầu tư nước ngoài lớn nhất và thành công nhất tại Việt Nam với số vốn đầu tư trên 650 triệu USD trong 3 công trình tâm cỡ: Đô Thị Mới Phú Mỹ Hưng, Khu Chế Xuất Tân Thuận và Nhà Máy Điện Hiệp Phước. CT&D góp 70% vốn trong công trình đô thị mới Phú Mỹ Hưng.

Công ty liên doanh Phú Mỹ Hưng phát triển 750 ha trong 5 cụm phát triển: Trung tâm đô thị mới Phú Mỹ Hưng (Khu A - 409ha), Làng Đại Học (Khu B - 95ha), Trung tâm Kỹ Thuật Cao (Khu C- 46ha), Trung tâm Lưu Thông Hàng Hóa I & II (Khu E & Khu D - 115ha và 85ha), nằm trong Khu đô thị Nam Sài Gòn, quận 7, thành phố Hồ Chí Minh. Công ty đã xây dựng đại lộ Nguyễn Văn Linh dài 17.8 km, lộ giới 120m, 10 làn xe và xây dựng đô thị Phú Mỹ Hưng xoay quanh tuyến đường, góp phần vào chương trình giãn dân từ nội thành của thành phố Hồ Chí Minh.

### **Công ty Cổ phần Đầu tư Vincom (Vincom JSC)**

Được chính thức thành lập vào ngày 23/11/2004. Đây chính là đơn vị chủ quản đầu tư và quản lý Vincom City Towers với tổng số vốn đầu tư trên 600 tỷ đồng. Sau hơn 2 năm hoạt động, Công ty đã trở thành một trong những doanh nghiệp Việt Nam uy tín nhất trên thị trường. Đặc biệt, vào cuối tháng 11/ 2006, Trung tâm Thương mại Vincom vinh dự là 1 trong số 22 siêu thị, trung tâm thương mại tại Thủ đô được xếp hạng đạt tiêu chuẩn của Bộ Thương mại.

Tại thành phố Hồ Chí Minh, Ủy ban nhân dân thành phố đã chấp thuận về chủ trương chọn Công ty Cổ phần Đầu tư Vincom làm chủ đầu tư cụm công trình Khu văn phòng và thương mại dịch vụ cao cấp, quận 1 tại khu đất số 66-68-70 Lê Thánh Tôn, hầm đậu xe tại Công viên Chi Lăng và Trung tâm Thương mại Eden do đáp ứng được mục tiêu, yêu cầu đầu tư cụm công trình nêu trên.

### **Công ty Cổ phần Khu công nghiệp Tân Tạo (ITACO)**

Tiền thân là Công ty TNHH Đầu tư - Xây dựng - Kinh doanh Cơ sở hạ tầng Khu Công Nghiệp tập trung Tân Tạo, chủ đầu tư Khu công nghiệp Tân Tạo. Tổng diện tích theo quy hoạch của Khu công nghiệp Tân Tạo là 443,25 ha, trong đó Khu Hiện hữu 181 ha. Hiện nay, Khu công nghiệp Tân Tạo vẫn là khu công nghiệp dẫn đầu về số lượng nhà máy đi vào hoạt động tại thành phố Hồ Chí Minh 204 nhà đầu tư trong nước với tổng vốn đăng ký hơn 5.309 tỷ đồng, và 34 nhà đầu tư nước ngoài với tổng vốn trên 140 triệu USD; trong đó đã có 184 doanh nghiệp đi vào sản xuất, kinh doanh, tạo việc làm cho hơn 20.000 lao động.

Trong suốt 10 năm qua, Tân Tạo đã tập trung vào thành phố Hồ Chí Minh, nơi được xác định là trung tâm công nghiệp hàng đầu của cả nước. Nay thành phố Hồ Chí Minh đã và đang chuyên hướng để trở thành trung tâm tài chính và công nghệ kỹ thuật cao. ITA Group cũng phải chuyển mình, chuyển

hướng đầu tư sang các địa phương khác đang có điều kiện và nhu cầu phát triển cho phù hợp với tình hình mới.

### **Công ty Cổ phần đầu tư và Kinh doanh Nhà**

Là doanh nghiệp Nhà nước được xếp hạng loại 1. Được thành lập từ năm 1992, cổ phần hóa năm 2000. Trong 15 năm qua, Công ty đã xây dựng trên 4825 căn hộ ở các khu dân cư nhà ở Tô Hiến Thành (Quận 10), Văn Thánh (Quận Bình Thạnh), Bình Thới (Quận 11), Quận 2, Quận Gò Vấp v.v... Thi công xây dựng nhiều công trình nhà ở, khách sạn, văn phòng đạt chất lượng cao ở thành phố Hồ Chí Minh, Vũng Tàu, Cần Thơ, Pleiku...Được thưởng 9 huy chương vàng chất lượng cao ngành xây dựng Việt Nam. Hằng năm công ty được giao nhiệm vụ xây dựng được 300 đến 500 căn hộ để phục vụ chương trình giải tỏa nhà trên và ven kênh rạch và các khu lụp xụp của thành phố Hồ Chí Minh.

### **Công ty TNHH Vạn Phát Hưng**

Được thành lập 09/09/1999, với những dự án tiếp nối nhau, công ty đã dần hình thành một nền tảng văn hoá, nhân lực, tài lực, kinh nghiệm,...trở thành nhà đầu tư địa ốc chuyên nghiệp. Tháng 10/2006 chuyển thành Công ty Cổ Phần Vạn Phát Hưng với vốn điều lệ 200,8 tỷ đồng.

Công ty Cổ phần Vạn Phát Hưng được biết đến là một thương hiệu phát triển địa ốc có tiếng tăm nhờ vào thiết kế ưu việt, dự án chất lượng cao và môi trường sống có tầm cỡ quốc tế. Công ty được sự tin cậy của cộng đồng vì đã cung cấp một môi trường sống lành mạnh, tốt đẹp, và thực hiện được những lợi ích lớn lao cho nhiều gia đình. Trong 5 năm tới công ty tập trung vào: Phát triển vị trí Công ty vào nhóm 5 Công ty địa ốc hàng đầu của Việt Nam; Phát triển các dự án có qui mô lớn trên 100 ha, tập trung tại thành phố Hồ Chí Minh và các đô thị trọng điểm trong cả nước; Mở rộng đầu tư qua lĩnh vực tài chính và giáo dục đào tạo; Phát triển hệ thống chi nhánh hoạt động kinh doanh bất động sản và dịch vụ.

Các công ty trên đều là các công ty kinh doanh bất động sản lớn và rất nổi tiếng tại Việt Nam và hầu hết đều hoạt động chính tại thành phố Hồ Chí Minh. Mỗi công ty đều có thế mạnh riêng của mình, đi vào phân tích sản phẩm cũng như thị trường chính của các công ty trên ta thấy Công ty Cổ phần Khu công nghiệp Tân Tạo, Công ty Liên doanh TNHH Khu công nghiệp Việt Nam – Singapore hoạt động chính là kinh doanh hạ tầng khu công nghiệp. Công ty Liên doanh Phú Mỹ Hưng đầu tư phát triển khu đô thị mới Phú Mỹ Hưng tại Khu Nam thành phố Hồ Chí Minh, gồm nhiều sản phẩm bất động sản như: căn hộ, nhà biệt thự, trung tâm mua sắm, cao ốc văn phòng,... Công ty Cổ phần Đầu tư và Kinh doanh Nhà, Công ty TNHH thương mại Him Lam chuyên về thực hiện các dự án phân lô bán nền đất. Công ty TNHH Vạn Phát Hưng chuyên thực hiện các dịch vụ môi giới, đại lý phân phối các sản phẩm căn hộ và nền đất của các chủ đầu tư bất động sản khác.

Công ty Cổ phần Đầu tư Vincom mặc dù mới được thành lập năm 2004, nhưng đây có thể coi là đối thủ cạnh tranh chính của BitexcoLand trong giai đoạn hiện nay. Với tiềm lực tài chính vững mạnh, Vincom có hướng đầu tư và sản phẩm bất động sản tương tự như BitexcoLand là tập trung đầu tư thực hiện các dự án ở Khu Trung tâm (quận 1) thành phố Hồ Chí Minh, xây dựng các khu phức hợp tài chính, thương mại, dịch vụ, văn phòng cho thuê, căn hộ ở cao cấp, khách sạn 5 sao trên các “khu đất vàng”. Lợi thế là công ty cổ phần đã lên sàn giao dịch chứng khoán nên Vincom có thể huy động nguồn vốn triển khai thực hiện dự án được thuận lợi, hoặc phát hành các loại trái phiếu. Đặc biệt trong điều kiện nhà nước đang siết chặt các khoản vay bất động sản như hiện nay, các công ty bất động sản khác hầu như đang co cụm lại vì không có vốn để triển khai thực hiện dự án thì Vincom vẫn có nguồn tài chính mạnh để triển khai các dự án của mình.

Việc lập ma trận hình ảnh cạnh tranh được xây dựng trên cơ sở bao gồm các yếu tố bên ngoài tác động đến đối thủ cạnh tranh và các yếu tố bên trong của đối thủ cạnh tranh có ảnh hưởng đến mặt mạnh, mặt yếu của đối thủ cạnh tranh. Ma trận hình ảnh cạnh tranh được thành lập trên cơ sở ý kiến của phòng Kinh doanh kết hợp với sự phân tích đánh giá của tác giả:

**Bảng 2-8:** Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Stt	Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng	BitexcoLand		Vincom	
			Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng
1	Chất lượng sản phẩm	0,15	4	0,60	4	0,60
2	Sản phẩm đa dạng	0,10	4	0,40	2	0,20
3	Khả năng tài chính	0,20	3	0,60	4	0,80
4	Quan hệ với các cơ quan chức năng	0,20	4	0,80	3	0,60
5	Nguồn nhân lực	0,15	3	0,45	2	0,30
6	Đào tạo huấn luyện	0,05	2	0,10	3	0,15
7	Bộ máy tổ chức	0,10	3	0,30	3	0,30
8	Trang thiết bị làm việc	0,05	4	0,20	3	0,15
	<b>Tổng cộng</b>	<b>1,00</b>		<b>3,45</b>		<b>3,10</b>

**Nhận xét:** Qua phân tích ma trận hình ảnh cạnh tranh ta thấy Vincom được 3,10 điểm thấp hơn BitexcoLand được 3,45 điểm. Vincom có thế mạnh về tài chính thực hiện dự án, BitexcoLand có thế mạnh về các mối quan hệ với cơ quan chức năng cũng như sự đa dạng các sản phẩm bất động sản, về chất lượng sản phẩm cả hai đều được đánh giá ngang nhau.

#### 2.2.2.6. Sản phẩm thay thế

Bất động sản là một sản phẩm đặc biệt, có những đặc trưng riêng, là kết hợp của nhiều loại sản phẩm của nhiều ngành khác nhau. Đây là một sản phẩm rất phức tạp, có một không hai, không có một sản phẩm bất động sản nào giống sản phẩm khác. Một phần vì trong thành phần chính cấu tạo nên bất động sản chính là đất đai, mà đất đai là một loại hàng hóa đặc biệt và có tính khác biệt. Đất đai ở vị trí khác nhau thì khác nhau về giá trị và không bao giờ có một vị trí khác tương tự vậy được. Tiếp đó để có được một sản phẩm bất động sản đòi hỏi sự kết hợp một cách hoàn hảo các sản phẩm từ các ngành khác và phải có một loại sản phẩm để quản lý quá trình kết hợp này là quản lý dự án. Sản phẩm bất động sản không có sản phẩm thay thế nên áp lực cạnh tranh từ sản phẩm thay thế không tồn tại.

#### 2.2.2.7. Ma trận đánh giá môi trường bên ngoài:

Từ những phân tích, tổng hợp nêu trên, tác giả lập danh mục các yếu tố có vai trò quyết định tới sự thành công của BitexcoLand, kết hợp tham khảo ý kiến của các Trưởng phòng ban BitexcoLand, các chuyên gia trong ngành.

**Bảng 2-8:** Ma trận đánh giá môi trường bên ngoài của BitexcoLand.

STT	CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI	MỨC ĐỘ QUAN TRỌNG	PHÂN LOẠI	TỔNG ĐIỂM
01	GDP tăng	0,10	3	0,30
02	Thu nhập bình quân đầu người tăng	0,20	4	0,80
03	Sức mua của người tiêu dùng tăng	0,15	3	0,45
04	Gia tăng khách du lịch	0,05	3	0,15
05	Lãi suất, thị trường tài chính	0,10	1	0,10
06	Môi trường chính trị, pháp luật ổn định	0,05	3	0,15
07	Việt Nam gia nhập WTO	0,05	3	0,15
08	Đầu tư nước ngoài trực tiếp	0,10	3	0,30
09	Thủ tục pháp lý triển khai dự án	0,10	2	0,20
10	Tình hình lạm phát	0,05	2	0,10
11	Kinh doanh bất động sản có tính chất chu kỳ	0,05	3	0,15
	<b>Tổng cộng</b>	<b>1</b>		<b>2,85</b>

**Nhận xét:** Các mức phân loại trên cho thấy cách thức mà trong đó các chiến lược của BitexcoLand ứng phó với mỗi nhân tố, với mức 4 là phản ứng

tốt nhất, 3 và 2 là mức gần trung bình, 1 là kém. Như vậy tổng số điểm quan trọng là 2,85 cho ta thấy các chiến lược BitexcoLand vận dụng cơ hội hiện có cũng như tối thiểu hóa những nguy cơ có thể có mối đe dọa bên ngoài ở mức trên trung bình. Qua ma trận với mức phân loại là 4, 3 công ty đã vận dụng tốt cơ hội là nền kinh tế Việt Nam đang trên đà tăng trưởng mạnh kéo theo đó là sự gia tăng GDP, thu nhập bình quân đầu người và sức mua của người tiêu dùng tăng. Nhưng cần chú ý đến thủ tục pháp lý triển khai các dự án, các thủ tục này thay đổi liên tục, công ty cần phải theo dõi và liên tục cập nhật các thủ tục mới để thực hiện cho đúng rút ngắn thời gian triển khai thực hiện dự án. Lãi suất thị trường liên tục tăng trong thời gian gần đây gây rất nhiều khó khăn cho công ty trong việc huy động vốn để thực hiện dự án. Vì vậy BitexcoLand cần phải nghiên cứu một số kênh huy động vốn khác và có những chiến lược phù hợp để đem lại ưu thế cạnh tranh cho BitexcoLand trong tương lai.

Tổng hợp những cơ hội và nguy cơ ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của BitexcoLand:

**Cơ hội:**

- Việt Nam là một quốc gia có tình hình chính trị rất ổn định, tạo điều kiện thuận lợi thu hút vốn đầu tư vào Việt Nam.
- Nền kinh tế thành phố Hồ Chí Minh đang trên đà tăng trưởng cao. Thu nhập và mức sống của người dân ngày càng tăng cao kéo theo là nhu cầu về nhà ở, căn hộ cao cấp, nhu cầu mua sắm tại các trung tâm thương mại hiện đại, sang trọng tăng nhanh.
- Thành phố Hồ Chí Minh là thành phố đông dân nhất nước, đây là một thị trường đầy tiềm năng về nhà ở, căn hộ và các cơ sở vật chất, dịch vụ. Nhu cầu về các sản phẩm bất động sản, đặc biệt là dòng sản phẩm bất động sản cao cấp trong thời gian tới là rất lớn.
- Môi trường văn hóa, lối sống có những biến đổi lớn dẫn đến nhu cầu nhà ở đặc biệt là căn hộ chung cư tăng lên.
- Làn sóng đầu tư nước ngoài trực tiếp tăng mạnh trong thời gian gần đây kéo theo nhu cầu về văn phòng, cũng như đất đai để làm nhà xưởng tăng cao.
- Lượng khách du lịch đến thành phố Hồ Chí Minh tăng đều trong những năm vừa qua và được dự báo tăng trong các năm tới mang đến sự gia tăng về nhu cầu khách sạn cao cấp để lưu trú, các trung tâm mua sắm lớn tầm cỡ quốc tế.
- Quá trình hội nhập quốc tế của Việt Nam mang lại cho công ty những cơ hội tiếp cận với những công nghệ về thiết kế, thi công xây dựng, quản lý dự án mới, rút ngắn thời gian thi công, giảm chi phí.



- Một số chính sách về giao dịch, quyền sở hữu bất động sản được cải thiện làm cho thị trường bất động sản lành mạnh hơn.

**Nguy cơ:**

- Quá trình hội nhập quốc tế cũng dẫn đến sự cạnh tranh gay gắt đến từ các tập đoàn kinh doanh bất động sản lớn trên thế giới đang xâm nhập vào thị trường Việt Nam.
- Các chính sách, pháp lý chưa đồng bộ, đặc biệt trong quản lý xây dựng cũng như các văn bản quy phạm pháp luật về đất đai còn rất nhiều bất cập, chòng chẹo nhau gây khó khăn cho doanh nghiệp khi triển khai thực hiện dự án.
- Tình hình lạm phát tăng cao, thị trường tài chính tiền tệ, ngân hàng có nhiều biến động, gây khó khăn trong việc huy động vốn
- Hoạt động kinh doanh bất động sản có tính chất chu kỳ.

## **2.3. Phân tích môi trường bên trong**

Việc phân tích đánh giá môi trường bên trong của BitexcoLand nhằm tìm ra các điểm mạnh và điểm yếu của công ty, từ đó có các chiến lược nhằm phát huy điểm mạnh, lợi thế cũng như khắc phục điểm yếu.

### **2.3.1. Năng lực tài chính**

BitexcoLand là công ty TNHH 100% vốn Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản. Công ty có mối quan hệ tín dụng rất tốt với các tổ chức tín dụng trong nước, đặc biệt là các ngân hàng nhà nước, vì những dự án của công ty là những dự án quy mô rất lớn do đó chỉ có các ngân hàng nhà nước hợp lại mới đủ đáp ứng cho các khoản vay của công ty. Đây là một trong những thế mạnh của công ty giúp công ty hoàn toàn chủ động được nguồn vốn và chủ động trong công tác quản lý kinh doanh, không cần phải huy động vốn cổ phần, hay huy động vốn từ nguồn liên doanh liên kết với các đối tác trong và ngoài nước.

**Bảng 2-9:** Bảng cân đối kế toán.

<b>STT</b>	<b>Các chỉ tiêu</b>	<b>Năm 2005</b>	<b>Năm 2006</b>	<b>Năm 2007</b>
<b>A</b>	<b>TÀI SẢN</b>	<b>973.266.511.396</b>	<b>1.248.732.825.096</b>	<b>2.176.541.516.541</b>
<b>I</b>	<b>Tài sản ngắn hạn</b>	<b>778.846.028.263</b>	<b>1.016.884.942.811</b>	<b>1.061.902.113.409</b>
1	Tiền và các khoản tương đương	30.026.538.997	15.637.267.137	159.378.766.440
2	Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn	0	24.197.315.916	0
3	Các khoản phải thu ngắn hạn	84.743.414.843	74.643.619.504	156.270.338.121
4	Hàng tồn kho	630.843.315.829	873.703.016.925	597.988.383.205
5	Tài sản ngắn hạn khác	33.232.758.595	28.703.723.329	148.264.625.644
<b>II</b>	<b>Tài sản dài hạn</b>	<b>194.420.483.133</b>	<b>231.847.882.286</b>	<b>1.114.639.403.133</b>
1	Các khoản phải thu dài hạn	0	0	0
2	Tài sản cố định	107.131.903.131	30.994.123.680	581.924.981.349
3	Bất động sản đầu tư	0	108.663.810.703	273.744.829.280
4	Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	81.744.549.832	88.303.770.000	251.930.476.481
5	Tài sản dài hạn khác	5.544.030.171	3.886.177.903	7.039.116.023
<b>B</b>	<b>NGUỒN VỐN</b>	<b>973.266.511.396</b>	<b>1.248.732.825.096</b>	<b>2.176.541.516.541</b>
<b>I</b>	<b>Nợ phải trả</b>	<b>899.423.258.874</b>	<b>1.080.911.029.556</b>	<b>1.803.739.478.048</b>
1	Nợ ngắn hạn	619.523.354.456	748.619.807.729	1.114.647.415.259
1.1	Vay và nợ ngắn hạn	55.215.226.820	279.816.278.226	142.949.111.127
1.2	Phải trả người bán	70.506.402.679	85.791.072.183	108.010.326.264
1.3	Người mua trả tiền trước	484.510.272.159	334.160.817.087	719.722.837.913
1.4	Thuế và các khoản phải nộp nhà nước	4.523.658.419	41.133.903.351	39.572.608.074
1.5	Phải trả người lao động	475.324.388	644.180.876	1.209.677.938
1.6	Chi phí phải trả	512.992.907	5.311.291.352	93.164.837.743
1.7	Các khoản phải trả, phải nộp ngắn hạn khác	3.779.477.085	1.762.264.655	10.018.016.201
2	Nợ dài hạn	279.899.904.419	332.291.221.827	689.092.062.790
<b>II</b>	<b>Nguồn vốn chủ sở hữu</b>	<b>73.843.252.522</b>	<b>167.821.795.541</b>	<b>372.802.038.493</b>
1	Vốn chủ sở hữu	73.997.476.450	170.813.647.795	376.617.096.350
1.1	Vốn đầu tư của chủ sở hữu	32.274.310.000	130.512.310.000	330.866.310.000
1.2	Chênh lệch đánh giá tài sản	39.575.406.088	39.575.406.088	39.575.406.088
1.3	Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	2.147.760.362	725.931.707	6.175.380.262
2	Nguồn vốn kinh phí và các quỹ khác	-154.223.928	-2.991.852.254	-3.815.057.857

Nguồn: Phòng Kế toán BitexcoLand.

**Bảng 2-10: Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh**

STT	Chỉ tiêu	Năm 2005	Năm 2006	Năm 2007
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	105.973.599.595	415.182.064.367	466.260.074.530
2	Các khoản giảm trừ doanh thu	147.181.662	20.781.800	44.666.140.564
3	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	105.826.417.933	415.161.282.567	421.593.933.966
4	Giá vốn hàng bán	90.417.021.052	250.966.446.871	219.948.102.474
5	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	15.409.396.882	164.194.835.697	201.645.831.493
6	Doanh thu hoạt động tài chính	1.212.246.911	6.863.180.038	9.067.065.438
7	Chi phí tài chính	8.885.053.774	7.254.249.514	5.782.012.212
8	Chi phí bán hàng	4.829.862.532	9.971.365.748	30.220.876.810
9	Chi phí quản lý doanh nghiệp	4.382.240.810	16.212.634.946	20.460.157.345
10	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	<b>-1.475.513.324</b>	137.619.765.527	154.249.850.566
11	Thu nhập khác	6.370.627.972	16.325.793.873	7.512.402.372
12	Chi phí khác	3.252.733.575	16.528.784.689	2.229.170.491
13	Lợi nhuận khác	3.117.894.397	-202.990.816	5.283.231.881
14	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	1.642.381.074	137.416.774.711	159.533.082.446
15	Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp hiện hành	297.354.701	37.402.515.879	49.891.135.073
16	Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp hoãn lại		0	-5.807.501.182
17	<b>Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp</b>	<b>1.345.026.373</b>	<b>100.014.258.833</b>	<b>115.449.448.556</b>

Nguồn: Phòng Kế toán BitexcoLand.

**Bảng 2-11:** Chỉ tiêu đánh giá hiện trạng tài chính.

	<b>Các chỉ tiêu phân tích</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
7	Tỷ số chi phí tài chính/Doanh thu hàng bán	8,4%	1,7%	1,2%
8	Tỷ số chi phí bán hàng/Doanh thu hàng bán	5%	2%	6%
9	Tỷ số chi phí quản lý/ Doanh thu hàng bán	4%	4%	4%
10	Tỷ lệ lợi nhuận sau thuế/ Doanh thu	1%	24%	25%
11	Lợi nhuận/ Giá vốn hàng bán	1%	40%	52%
12	Lợi nhuận/ (Giá vốn+ Chi phí QL+TC+BH+Khác)	1%	33%	41%

<b>Stt</b>	<b>Các chỉ tiêu</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
1	Cơ cấu nguồn vốn			
	<i>Nợ phải trả/ Tổng nguồn vốn</i>	92%	87%	83%
	<i>Nguồn vốn chủ sở hữu/ Tổng nguồn vốn</i>	8%	13%	17%
2	Suất sinh lời của vốn chủ sở hữu/ ROE	4%	77%	35%
3	Vốn chủ sở hữu/ Vốn vay	10%	21%	40%

Nguồn: Phòng Tài chính BitexcoLand.

Phân tích các chỉ tiêu trên ta thấy nguồn vốn chủ sở hữu tăng lên đáp ứng được nhu cầu của công ty, tỷ suất sinh lời tăng cho thấy các dự án BitexcoLand đầu tư hiệu quả. Tỷ lệ vốn chủ sở hữu trên vốn vay tăng đều qua các năm cho thấy năng lực tài chính của BitexcoLand ngày càng được cải thiện.

Một đặc điểm khác là ngành kinh doanh bất động sản đòi hỏi vốn đầu tư rất lớn, trong đó tỷ lệ vốn vay thường chiếm khoảng 30% đến 80% tổng mức đầu tư của dự án. Ngoài ra giai đoạn triển khai thực hiện dự án thường kéo dài từ hai đến ba năm, trong giai đoạn này hầu như không có nguồn thu, mà các khoản chi lại rất lớn. Như vậy đòi hỏi phải có bộ phận tài chính để quản lý tốt nguồn vốn lớn và cân đối các khoản thu chi trong từng giai đoạn, tránh tình trạng thiếu hụt vốn đầu tư trong giai đoạn triển khai thực hiện dự án, rồi phải quản lý tốt các khoản thu khi dự án bước vào giai đoạn trưởng thành, làm sao để sinh lợi cao nhất cho công ty. Để giải quyết các vấn đề này BitexcoLand đã thuê chuyên gia nước ngoài để đảm nhiệm và thực tế trong thời gian vừa qua công tác này được thực hiện rất tốt.

**Bảng 2-12: Cơ cấu huy động vốn**

STT	Khoản mục	Khu căn hộ	Văn phòng	Khu thương mại	Khách sạn
1	Vốn tự có	15%	20%-35%	15%-35%	20%-35%
2	Vốn vay	30%-50%	65%-80%	65%-85%	65%-80%
3	Vốn huy động từ căn hộ	35%-55%	0%	0%	0%
	Tổng cộng	100%	100%	100%	100%

(Theo nghị định 153 của Bộ xây dựng ban hành tháng 10/2007 thì tỷ lệ vốn chủ sở hữu phải có tối thiểu là 15% tổng mức đầu tư dự án).

Nguồn: Phòng Tài chính BitexcoLand

Trong những năm vừa qua, BitexcoLand luôn là đơn vị hoàn thành tốt các nghĩa vụ tài chính, thuế đối với nhà nước. Hàng năm đều thuê đơn vị kiểm toán uy tín thực hiện kiểm toán toàn bộ hoạt động tài chính, kế toán của công ty. Các báo cáo tài chính của công ty rõ ràng, minh bạch, tình hình tài chính của công ty lành mạnh, làm cơ sở báo cáo với ngân hàng để thực hiện các khoản vay lớn cho các dự án tiếp theo.

➤ **Điểm mạnh:**

- Tài chính lành mạnh, hàng năm đều có kiểm toán quốc tế.
- Khả năng sinh lãi cao, năng lực tài chính tốt, rủi ro tài chính thấp.
- Khả năng huy động được nguồn vốn lớn để triển khai thực hiện dự án.

➤ **Điểm yếu:**

- Chưa huy động vốn từ nhiều nguồn, kênh khác nhau.

### 2.3.2. Quản trị nguồn nhân lực

Hiện nay BitexcoLand có hơn 100 cán bộ công nhân viên làm việc, đa số đều có trình độ đại học và trên đại học, có kinh nghiệm về lĩnh vực mình đảm nhiệm, phong cách làm việc chuyên nghiệp, luôn được các đối tác đánh giá cao. BitexcoLand không có chính sách tuyển dụng lao động phổ thông, mà thông qua một công ty khác hoặc nhà thầu phụ chuyên lo công tác này. BitexcoLand đóng vai trò là chủ đầu tư do đó mọi việc hầu như đều thuê tư vấn, nhà thầu thực hiện, cán bộ công nhân viên công ty chịu trách nhiệm kiểm tra, giám sát việc thực hiện. Công ty cũng tuyển dụng một số chuyên gia nước ngoài thông qua các công ty săn đầu người tại nước ngoài, vì trong nước chưa có nhân lực đáp ứng cho yêu cầu của công việc. Các chuyên gia nước ngoài nắm giữ các vị trí chủ chốt tại công ty, là đầu tàu xây dựng tác phong làm việc chuyên nghiệp. Ngoài ra BitexcoLand cũng đang liên tục bổ sung lực lượng nhân sự có trình độ cao tham gia quản lý và tăng cường khả năng cạnh tranh trên thị trường, đáp ứng những thách thức mới của thời đại và phù hợp với quy mô vốn đầu tư.

BitexcoLand đang đầu tư lớn vào hệ thống thông tin quản lý, theo đó công ty sẽ sử dụng những hệ thống có công nghệ hiện đại (Web-based) của những hãng phát triển phần mềm tổng thể về quản lý khai thác bất động sản có danh tiếng trên thị trường quốc tế.

Tại BitexcoLand cán bộ công nhân viên của công ty được trang bị đầy đủ trang thiết bị làm việc hiện đại, được hưởng các chế độ an toàn, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế đầy đủ theo quy định của pháp luật và theo quy chế nội bộ của công ty. Hàng năm công ty đều có chương trình vui chơi nghỉ mát vào dịp hè để cán bộ công nhân viên có dịp thư giãn giao lưu với nhau, với gia đình đồng nghiệp sau những ngày làm việc căng thẳng mệt mỏi.

Tuy nhiên công ty chưa có kế hoạch, chính sách xây dựng phát triển nguồn nhân lực dài hạn. Cụ thể chính sách tuyển dụng của công ty hiện nay thiếu vị trí nào thì tuyển nhân viên có trình độ chuyên môn phù hợp với vị trí đó, hoàn toàn không có chính sách đào tạo nâng cao trình độ để nhân viên có thể đảm nhiệm các công việc cao hơn. Cũng như không có chính sách đào tạo hay gởi đi nước ngoài đào tạo để thay thế các chuyên viên người nước ngoài hiện đang làm việc tại công ty.

➤ **Điểm mạnh:**

- Nguồn nhân lực công ty có trình độ cao, kinh nghiệm.
- Trang thiết bị làm việc hiện đại, cao cấp, ứng dụng công nghệ thông tin vào công việc quản lý.

➤ **Điểm yếu:**

- Không có chính sách đào tạo, phát triển trình độ nguồn nhân lực, thay thế các chuyên gia nước ngoài.

### **2.3.3. Marketing**

Hiện nay trong cơ cấu tổ chức của BitexcoLand chưa có bộ phận Marketing, chỉ có bộ phận Kinh doanh. Ngoài hoạt động chính là tiếp thị cho thuê, bán, quản lý các sản phẩm bất động sản thì còn chịu trách nhiệm một số công việc của bộ phận Marketing. Đây là một điều thiếu sót lớn mà công ty phải khắc phục trong thời gian tới. Hiện nay công tác nghiên cứu thị trường bất động sản hầu như không có, mà tình hình về thị trường được biết chủ yếu qua báo chí, các nghiên cứu của các công ty tư vấn được công bố rộng rãi. Các số liệu này thường thì tính chính xác không cao, thông tin theo mục đích của tổ chức muốn đưa tin. Công tác chăm sóc khách hàng bị bỏ ngỏ, chưa có bộ phận phụ trách vấn đề này. Trước đây do cầu về bất động sản rất lớn, đầu cơ nên việc bán các sản phẩm bất động sản rất dễ dàng dẫn đến tâm lý ỷ lại, hoàn toàn không có công tác chăm sóc khách hàng. Việc này đã dẫn đến hậu quả là có một số tranh chấp, khiếu kiện phát sinh do khách hàng không hài lòng cung cách phục vụ, mà những vấn đề này chủ yếu được giải quyết bằng luật sư, tòa án. Bên cạnh đó việc tổ chức các sự kiện, xây dựng thương hiệu, việc quảng

cáo, ... được thực hiện chưa thật sự chuyên nghiệp, chưa xứng tầm là một trong những công ty bất động sản hàng đầu tại thành phố Hồ Chí Minh.

➤ **Điểm yếu:**

- Chưa có bộ phận Marketing để thực hiện công tác nghiên cứu thị trường, chăm sóc khách hàng.

### **2.3.4. Chất lượng sản phẩm**

Đây là một trong những thế mạnh của BitexcoLand. Với phương châm tạo phong cách mới cho lối sống người Việt Nam, thăng hoa trong cảm xúc, tất cả các sản phẩm bất động sản của BitexcoLand đều mang tính quốc tế, tầm cỡ thế giới, chất lượng được bảo đảm là hàng đầu tại Việt Nam. Văn phòng do BitexcoLand thực hiện luôn là văn phòng hạng A, thiết kế biểu tượng cho Việt Nam; Trung tâm thương mại, căn hộ đều là dạng cao cấp tầm cỡ quốc tế đạt tiêu chuẩn; Khách sạn đều là khách sạn 5 sao, 6 sao theo tiêu chuẩn quốc tế. Để làm được điều này BitexcoLand đã thuê các đơn vị tư vấn thiết kế, thi công, quản lý dự án, quản lý bất động sản hàng đầu trên thế giới với chi phí rất cao. Luôn áp dụng các công nghệ, kỹ thuật mới nhằm mang lại chất lượng sản phẩm cao nhất. Một số dự án của BitexcoLand đã thực hiện như Bitexco Office Building, The Manor, Financial Tower đều là các sản phẩm bất động sản cao cấp, chất lượng hàng đầu tại Việt Nam đã tạo được uy tín đối với khách hàng.

Hiện nay công ty đang xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001. Việc này hết sức cần thiết để đảm bảo cho hoạt động của công ty được đi vào nề nếp, chất lượng sản phẩm bất động sản được ổn định và đạt chất lượng như mong muốn.

➤ **Điểm mạnh:**

- Sản phẩm bất động sản của BitexcoLand đạt chất lượng cao cấp thật sự, được khách hàng đánh giá cao, là kiểu mẫu cho các công ty bất động sản khác.

### **2.3.5. Sản xuất và vận hành**

#### **Bộ máy tổ chức**

Công ty TNHH Sản xuất Kinh doanh Xuất nhập khẩu Bình Minh (Bitexco) là một đơn vị kinh tế hạch toán độc lập về tài chính, có tư cách pháp nhân, có con dấu riêng theo mẫu quy định của Nhà nước và được mở tài khoản tại ngân hàng. Công ty tự chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động kinh doanh của mình, đảm bảo hoạt động có lãi để tăng tích lũy, mở rộng kinh doanh, bảo toàn vốn và thực hiện các nghĩa vụ tài chính của Nhà nước.

Bộ máy tổ chức điều hành hoạt động kinh doanh của công ty bắt đầu từ hội đồng Quản trị công ty, nơi hoạch định mọi chiến lược của công ty, đưa ra những quyết định quan trọng về định hướng phát triển và đầu tư của công ty.



Hội đồng quản trị căn cứ trên sự tín nhiệm của các Thành viên đề bổ nhiệm Ban Giám đốc. Ban Giám đốc bao gồm Tổng Giám đốc công ty – người đại diện theo pháp luật của công ty để điều hành mọi hoạt động kinh doanh chung của công ty, chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị về việc thực hiện các quyền và nghĩa vụ của mình. Dưới Tổng Giám đốc là các Phó Tổng Giám đốc và các Giám đốc phụ trách các mảng kinh doanh của công ty. Ngoài ra Bộ máy tham mưu giúp việc cho Ban Giám đốc còn có: Ban Tài chính, Ban đầu tư, Ban tổ chức đối ngoại và Ban kiểm soát.

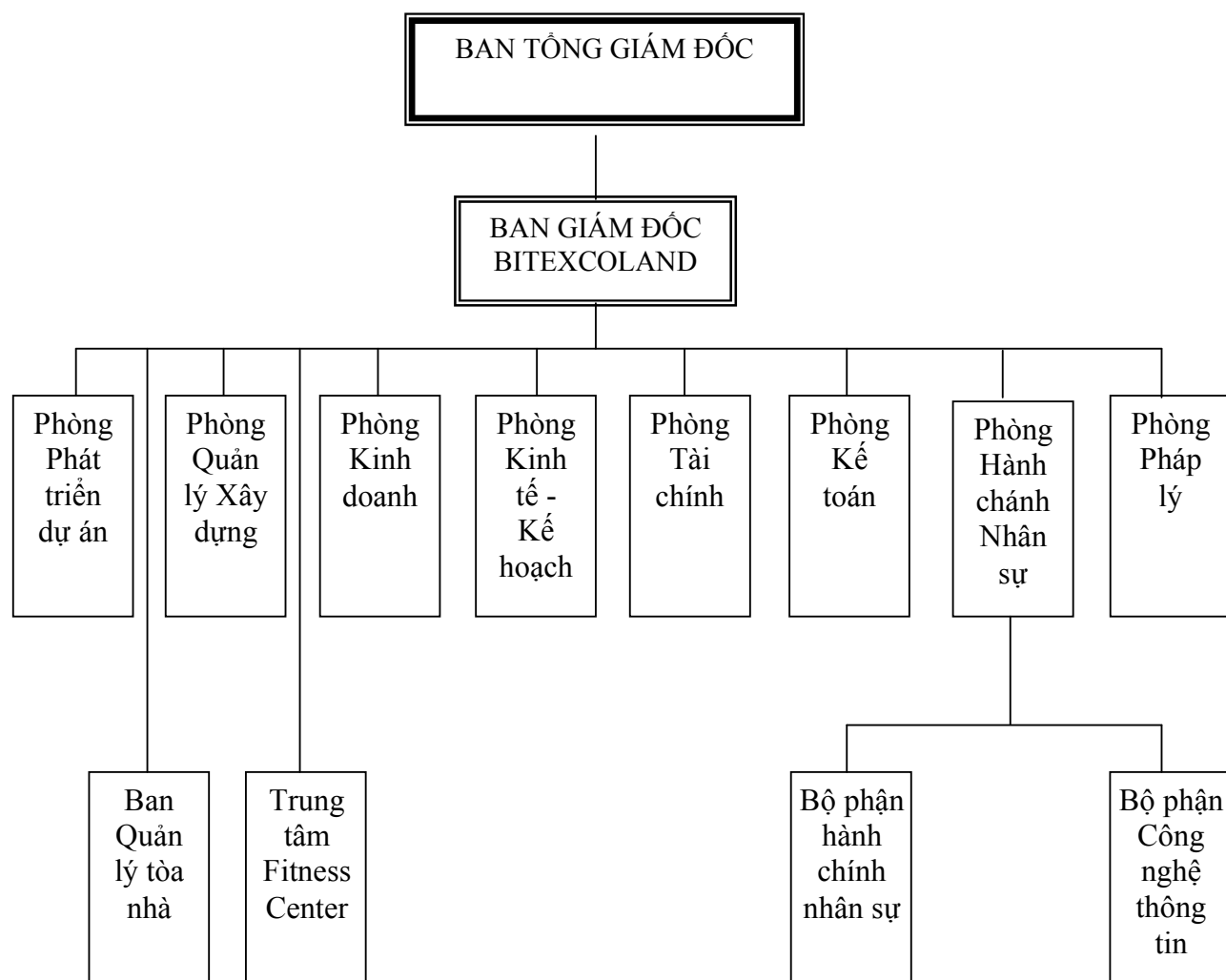
Các ban tham mưu có nhiệm vụ tư vấn về mặt chiến lược cho Bộ máy điều hành chính và giám sát toàn bộ hoạt động kinh doanh của các đơn vị thành viên.

### **BitexcoLand**

Đây là chi nhánh của Công ty TNHH Sản xuất Kinh doanh Xuất nhập khẩu Bình Minh tại thành phố Hồ Chí Minh, được phân theo ngành dọc chuyên kinh doanh, đầu tư bất động sản. Hoạt động của BitexcoLand hoàn toàn độc lập với các ngành khác, độc lập về mặt tài chính.

Ban giám đốc của BitexcoLand điều hành mọi hoạt động của công ty và chịu trách nhiệm trước Ban Tổng Giám đốc của Bitexco. Từng thành viên của Ban Giám đốc được phân công phân nhiệm cụ thể, chịu trách nhiệm về lĩnh vực mình được phân công. Các phòng ban được phân chia dựa theo yêu cầu thực tế của công việc, các trưởng phòng ban bộ phận được giao quyền điều hành bộ phận mình phụ trách, vai trò, trách nhiệm của cấp quản lý được nâng cao, hiệu quả quản lý được cải thiện và tăng cường. BitexcoLand đã ban hành các quy chế về hoạt động nội bộ phù hợp với điều kiện hoạt động của công ty và phù hợp với yêu cầu của ngành kinh doanh bất động sản.

Cơ cấu bộ máy tổ chức của BitexcoLand chưa hoàn thiện, chưa có phòng Marketing, các công việc Marketing do phòng Kinh doanh phụ trách, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc thực tế phát sinh.

**Hình 2- 13:** Sơ đồ tổ chức BitexcoLand.

➤ **Điểm yếu:**

- Cơ cấu tổ chức chưa hoàn thiện, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc.

### 2.3.6. Năng lực lãnh đạo và quản lý

#### Hoạt động kinh doanh

Trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản, năm 2000 sau khi nghiên cứu tình hình đầu tư bất động sản tại thị trường Việt Nam nói chung và tại thành phố Hồ Chí Minh nói riêng, BitexcoLand đã quyết định đầu tư và phát triển những dự án nhà cao tầng đáp ứng nhu cầu về nhà ở và văn phòng tại thành phố Hồ Chí Minh.

Cụ thể, BitexcoLand đã mua lại 100% dự án Cao ốc văn phòng tại 19-25 Nguyễn Huệ, quận 1, thành phố Hồ Chí Minh từ Công ty Liên doanh SSI, liên doanh giữa Việt Nam và Singapore để tiếp tục đầu tư. Dự án hoàn thành và đi vào hoạt động có hiệu quả từ năm 2003 với tên gọi Bitexco Office

Building. Công suất cho thuê hiện nay đạt 100%, tổng doanh thu từ tháng 8/2003 đến hết 2004 đạt 1,6 triệu USD và hiện nay đạt 2,4 triệu USD /năm. Bitexco Office Building 19-25 Nguyễn Huệ, quận 1:

- Loại hình : Cao ốc văn phòng
- Diện tích : 397m<sup>2</sup>
- Tổng diện tích sàn sử dụng : 5.692m<sup>2</sup>
- Số tầng : 20 tầng
- Thời gian thi công : 2000-2003

Năm 2001 BitexcoLand đã tiến hành đầu tư xây dựng dự án Trung tâm thương mại căn hộ cao cấp The Manor giai đoạn 1 tại 91 Nguyễn Hữu Cảnh, phường 22, quận Bình Thạnh với tổng vốn đầu tư 45 triệu USD, công trình hoàn tất đưa vào sử dụng tháng 2 năm 2006, doanh số bán đến hết tháng 2 năm 2006 trên 49 triệu USD, trong đó số tiền đặt cọc từ khách hàng mua căn hộ trên 35 triệu USD và dự kiến đạt 83 triệu USD cho toàn dự án. The Manor & The Manor Officetel, 91 Nguyễn Hữu Cảnh, quận Bình Thạnh, The Manor (giai đoạn 1):

- Loại hình : Chung cư cao cấp
- Diện tích : 7.377m<sup>2</sup>
- Tổng diện tích sàn sử dụng : 76.567m<sup>2</sup>; 462 căn hộ
- Số tầng : 2 tầng hầm và 29 tầng
- Thời gian thi công : 2003-2005

Năm 2006 BitexcoLand đã tiến hành khởi công xây dựng dự án The Manor giai đoạn 2, dự kiến sẽ hoàn thành vào năm 2009. Đây là dự án được đánh giá có quy mô lớn và kiến trúc độc đáo, có thể coi là điển hình cho loại hình căn hộ cao cấp tại thành phố Hồ Chí Minh. Đến nay các dự án này đang được triển khai rất thuận lợi và hứa hẹn mang lại hiệu quả rất lớn về mặt kinh tế và xã hội. The Manor Officetel (giai đoạn 2):

- Loại hình : Chung cư cao cấp kết hợp với văn phòng làm việc.
- Diện tích : 5.767m<sup>2</sup>
- Tổng diện tích sàn sử dụng : 68.725m<sup>2</sup>; 448 căn hộ & văn phòng
- Số tầng : 3 tầng hầm và 25 tầng
- Thời gian thi công : 2006-2009

Dự án Trung tâm thương mại Dịch vụ tài chính (Financial Tower) tại 45-47 Ngô Đức Kế, quận 1 được khởi công xây dựng vào đầu năm 2007 đến nay đã hoàn thành phần móng. Cho đến thời điểm này đây là dự án cao nhất Việt Nam với 68 tầng và 3 tầng hầm, hình búp sen, công trình là biểu tượng cho sự phát triển kinh tế của Việt Nam.

- Loại hình : Cao ốc văn phòng
- Diện tích : 5.678,9 m<sup>2</sup>

- Tổng diện tích sàn sử dụng : 117.667m<sup>2</sup>;
- Số tầng : 3 tầng hầm và 65 tầng (khôỉ đế 7 tầng), cao 269 m.
- Thời gian thi công : 2006-2010

Ngoài các dự án nêu trên, BitexcoLand đã được chấp thuận chủ trương làm chủ đầu tư của ba “khu đất vàng” tại trung tâm thành phố Hồ Chí Minh là Khu tứ giác Bến Thành, Khu tứ giác Mả Lạn và Khu đất tại vị trí bệnh viện Sài Gòn hiện hữu. Đây là các dự án với quy mô lớn (dự án nhóm A), tầm cỡ thế giới với tổng mức đầu tư thấp nhất cho một dự án là 250 triệu USD. Hiện nay BitexcoLand đang phối hợp cùng các ban ngành để thực hiện công tác bồi thường giải phóng mặt bằng và thi tuyển phương án kiến trúc cho các dự án.

#### **Dự án tứ giác Bến Thành:**

- Giới hạn bởi các tuyến đường : Phạm Ngũ Lão, Phó Đức Chính, Lê Thị Hồng Gấm, Calmette, phường Nguyễn Thái Bình, quận 1.
- Diện tích : 8.560 m<sup>2</sup>
- Công năng : Cao ốc văn phòng, thương mại, dịch vụ và căn hộ ở.
- Quy mô : 3 tầng hầm, 50 - 55 tầng (khôỉ đế 7 tầng)
- Thời gian thực hiện : 2008-2011

#### **Dự án tứ giác Mả Lạn:**

- Giới hạn bởi các tuyến đường : Nguyễn Trãi, Công Quỳnh, Nguyễn Cư Trinh, Trần Đình Xu, phường Nguyễn Cư Trinh, quận 1.
- Diện tích : khoảng 8,2 ha
- Chức năng : Khu phức hợp văn phòng, căn hộ, thương mại, giải trí, giáo dục.
- Quy mô : Tối đa 40 tầng.
- Thời gian thực hiện : 2008- 2018

#### **Dự án khách sạn 6 sao:**

- Địa điểm : 125 Lê Lợi, quận 1, TP. Hồ Chí Minh.
- Diện tích : 5.400 m<sup>2</sup>
- Công năng : Khách sạn 6 sao tiêu chuẩn quốc tế.
- Quy mô : 40-45 tầng.
- Thời gian thực hiện : 2010-2014.

Có thể nói BitexcoLand hiện đang là công ty kinh doanh bất động sản lớn nhất tại thành phố Hồ Chí Minh với hàng loạt dự án, quỹ đất đã được giao. Điều này giúp cho BitexcoLand tận dụng được lợi thế kinh tế nhờ quy mô, quy mô hoạt, tổ chức bộ máy được vận dụng tối ưu, giúp giảm chi phí quản lý tăng khả năng cạnh tranh của BitexcoLand.

Ban Giám đốc công ty có năng lực quản lý, tạo điều kiện thuận lợi để cán bộ nhân viên chủ động trong công việc, phát huy được tối đa khả năng của mình. Đặc biệt Ban Giám đốc BitexcoLand có tầm nhìn chiến lược về kinh doanh bất động sản, nắm bắt rất tốt thời cơ cũng như có tầm nhìn xa về sự phát triển của thị trường bất động sản đưa ra các định hướng đúng đắn và đi tiên phong trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản.

Lĩnh vực kinh doanh bất động sản là một lĩnh vực kinh doanh hết sức nhạy cảm, ngoài các yêu cầu về tài chính, khả năng điều hành quản lý doanh nghiệp thì một yêu cầu không thể thiếu đó chính là quan hệ đối ngoại với các cơ quan chức năng nhà nước. Điều này được Ban Giám đốc BitexcoLand hết sức chú trọng và đặt lên hàng đầu. Có thể thấy được điều này khi thành phố Hồ Chí Minh có khoảng 10 “khu đất vàng” thì chỉ riêng BitexcoLand cho tới thời điểm này đã được giao làm chủ đầu tư chính thức 3 khu.

➤ **Điểm mạnh:**

- Quan hệ với các cơ quan ban ngành nhà nước, đối tác rất tốt.
- Ban Giám đốc công ty có năng lực quản lý, có tầm nhìn chiến lược.

### 2.3.7. Ma trận đánh giá môi trường bên trong

Ma trận đánh giá môi trường bên trong được tác giả lập từ những phân tích, tổng hợp nêu trên, kết hợp tham khảo ý kiến của các Trưởng phòng ban, bộ phận Bitexcoland.

**Bảng 2-14:** Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong của BitexcoLand.

STT	CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG	MỨC ĐỘ QUAN TRỌNG	PHÂN LOẠI	TỔNG ĐIỂM
01	Cơ cấu bộ máy tổ chức	0,05	2	0,10
02	Nguồn nhân lực trình độ cao	0,10	3	0,30
03	Chất lượng sản phẩm cao cấp	0,10	4	0,40
04	Khả năng tài chính của công ty	0,15	2	0,30
05	Uy tín sản phẩm của công ty	0,20	3	0,60
06	Hoạt động Marketing yếu kém	0,10	1	0,10
07	Tinh thần làm việc của nhân viên	0,05	3	0,15
08	Ứng dụng công nghệ hiện đại	0,10	4	0,40
09	Quan hệ tốt với các đối tác	0,05	3	0,15
10	Năng lực quản lý, tầm nhìn chiến lược	0,10	3	0,30
	<b>Tổng cộng</b>	<b>1,00</b>		<b>2,80</b>

**Nhận xét:** Với tổng số điểm là 2,80 được đánh giá ở mức trung bình. Qua phân tích môi trường bên trong như trên ta thấy thế mạnh của BitexcoLand ở thang điểm 4 là ứng dụng công nghệ hiện đại, tạo ra được những sản phẩm bất động sản chất lượng cao cấp, Ban Giám đốc có năng lực

quản lý và tầm nhìn chiến lược. Tuy nhiên BitexcoLand vẫn còn một số điểm yếu cần phải có giải pháp, cần hỗ trợ như hoạt động Marketing, khả năng huy động tài chính. Đồng thời củng cố lại bộ máy tổ chức cũng như là quan tâm hơn nữa đến công tác đào tạo, xây dựng nguồn nhân lực về lâu dài cho công ty.

Việc xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) dựa trên cơ sở phân tích đánh giá các điểm mạnh và điểm yếu quan trọng bên trong các bộ phận chức năng của BitexcoLand, nhằm giúp các nhà quản trị chiến lược có thể xác định được năng lực của công ty.

Tổng hợp các điểm mạnh và điểm yếu của BitexcoLand như sau:

**Điểm mạnh:**

- Trang thiết bị làm việc hiện đại, cao cấp, ứng dụng công nghệ thông tin vào công việc quản lý.
- Nguồn nhân lực công ty có trình độ cao, kinh nghiệm.
- Tài chính lành mạnh, hàng năm đều có kiểm toán quốc tế.
- Khả năng sinh lãi cao, năng lực tài chính tốt, rủi ro tài chính thấp.
- Khả năng huy động được nguồn vốn lớn để triển khai thực hiện dự án.
- Quan hệ với các cơ quan ban ngành nhà nước, đối tác rất tốt.
- Ban Giám đốc công ty có năng lực quản lý, có tầm nhìn chiến lược.
- Sản phẩm bất động sản của BitexcoLand đạt chất lượng cao cấp thật sự, được khách hàng đánh giá cao, là kiểu mẫu cho các công ty khác.

**Điểm yếu:**

- Cơ cấu tổ chức chưa hoàn thiện, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc thực tế phát sinh. Chưa có bộ phận Marketing để thực hiện công tác nghiên cứu thị trường, chăm sóc khách hàng.
- Không có chính sách đào tạo, phát triển trình độ nguồn nhân lực, thay thế các chuyên gia nước ngoài.
- Khả năng huy động vốn từ nhiều nguồn, kênh khác nhau để triển khai thực hiện dự án.

Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp luôn thay đổi, nhất là trong bối cảnh toàn cầu hóa, hội nhập kinh tế quốc tế như hiện nay. Do đó việc phân tích và đánh giá môi trường kinh doanh của doanh nghiệp là rất cần thiết để các nhà quản trị xây dựng chiến lược một cách chính xác và phù hợp.

Trước khi xây dựng chiến lược cho BitexcoLand, tác giả tiến hành phân tích môi trường kinh doanh bên ngoài công ty nhằm nhận diện các cơ hội cũng như các rủi ro tác động đến chiến lược kinh doanh hiện tại của BitexcoLand. Và phân tích môi trường bên trong như tình hình hoạt động kinh doanh, cơ cấu bộ máy tổ chức, tài chính,... nhằm xác định tất cả các điểm mạnh và điểm yếu của BitexcoLand, từ đó làm cơ sở cho quá trình xây dựng chiến lược.

## **CHƯƠNG 3: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH BẤT ĐỘNG SẢN CỦA BITEXCOLAND**

### **3.1. Định hướng phát triển:**

- Tạo giá trị thương hiệu một công ty Việt Nam đi tiên phong trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản.
- Xây dựng, phát triển nguồn nhân lực toàn diện, chuyên nghiệp và chính sách đãi ngộ công bằng.
- Xây dựng, phát triển mối quan hệ hợp tác chiến lược với các nhà cung cấp trên cơ sở đôi bên cùng có lợi, hợp tác để phát triển.
- Tham gia tích cực và thành công vào quá trình đổi mới, phát triển và hội nhập của đất nước, các sản phẩm thân thiện, bảo vệ môi trường, hướng đến vẻ đẹp hoàn mỹ, hài hòa với cộng đồng, góp phần cải tạo chỉnh trang bộ mặt đô thị và tạo các điểm nhấn kiến trúc đặc sắc.

### **3.2. Mục tiêu của BitexcoLand:**

- Là doanh nghiệp kinh doanh bất động sản hàng đầu tại thành phố Hồ Chí Minh.
- Tạo một lối sống mới cho người Việt trên đất Việt.
- Xây dựng và duy trì sản phẩm của BitexcoLand là sản phẩm cao cấp, ổn định chất lượng.
- Tăng cường xây dựng phát triển nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn và kinh nghiệm quản lý nhằm từng bước thay thế đội ngũ quản lý và chuyên viên nước ngoài.
- Xây dựng và thực hiện các chính sách kinh doanh theo xu hướng toàn cầu hóa.

### **3.3. Dự báo nhu cầu bất động sản:**

Căn cứ vào nguồn cung và cầu của từng lĩnh vực bất động sản, sau năm 2009, có thể nhận định rõ ràng rằng nguồn cung không thể theo kịp mức cầu. Lĩnh vực chung cư sẽ tiếp tục trên đà tăng trưởng, cho dù sự tác động của các nhà đầu tư nước ngoài sẽ có ảnh hưởng tới các nhà đầu tư Việt Nam về ý tưởng thiết kế, trang trí và phối cảnh. Thị trường sẽ phân đoạn hẹp hơn và thị trường cao cấp sẽ trở nên hấp dẫn hơn đối với các nhà đầu tư nước ngoài. Những người trung lưu ngày càng gia tăng sẽ là đối tượng khách hàng chính trong lĩnh vực nhà ở, còn ngân hàng sẽ phải cung cấp các khoản cho vay phù hợp với hình thức thế chấp để cung ứng vốn cho thị trường này. Như thế sẽ mang đến sự ổn định và định hướng cho thị trường chung cư.

Thị trường văn phòng cho thuê tập trung chủ yếu trong khu vực quận trung tâm thành phố, chúng ta đã thấy các khu vực phi tập trung cạnh sân bay, quận 3 và gần đây nhất là tại quận 7, việc này sẽ tiếp tục được thực hiện, do các công ty sẽ tìm kiếm các nhà cho thuê rẻ và hợp lý hóa nhu cầu của họ trong khu vực quận trung tâm thành phố đặc biệt nếu các vị trí kinh doanh phi tập trung này cung cấp các dịch vụ, môi trường làm việc và môi trường sống hiện đại và tiên bộ. Nhà cho thuê sẽ vẫn tăng giá cho tới khi nguồn cung vượt cầu.

Giữa tình hình hiện tại và nguồn cung mới về văn phòng hạng A, chúng ta sẽ thấy các công ty quyết định thuê ngắn hạn và lựa chọn hạng C để đáp ứng nhu cầu mở rộng của mình. Tuy nhiên, sau khi đã có nguồn cung, chúng ta sẽ thấy tác động bất thường của các công ty hiện đang thuê văn phòng hạng A sẽ thuê văn phòng hạng A mới, các công ty thuê văn phòng hạng B sẽ thuê các văn phòng hạng A cũ hơn và các công ty đang thuê văn phòng hạng C sẽ thuê văn phòng hạng B. Những công ty chậm chân sẽ chỉ thuê được văn phòng hạng C có chất lượng kém. Đó là những văn phòng sẽ sớm chấm dứt hoạt động và phải thay đổi mục đích sử dụng hoặc phải phá hủy.

Lĩnh vực khách sạn sẽ tiếp tục thiếu so với nguồn cung do nhu cầu ngày càng tăng của khách du lịch và doanh nhân đi công tác kết hợp du lịch trong nước. Phần lớn các khách sạn hạng 3, 4 và 5 sao đều tập trung tại Quận 1 hoặc trong khu liên kề. Giá cho thuê và công suất phòng cho thuê sẽ tiếp tục tăng.

Các khách sạn hạng 5 và 4 sao là phù hợp nhất với các tòa nhà đa năng do chúng có thể cung cấp một môi trường thương mại trực tiếp, các tòa nhà mới này còn là các điểm nhấn cho thành phố.

Bán lẻ sẽ vẫn phát triển chậm tại thành phố Hồ Chí Minh, đơn giản là vì không có đủ dung lượng phát triển cho thị trường này, trọng tâm sẽ là sự phát triển khu dân cư và gần đây là văn phòng cho thuê. Số lượng các thương hiệu bán lẻ quốc tế đã có mặt tại Việt Nam và những công ty khác dự tính gia nhập thị trường, song song với sự phức tạp của các nhà bán lẻ trong nước tạo nên sự thiếu hụt về nguồn cung.

Với dân số dao động khoảng 6 – 7 triệu người thì đây là thiên đường bán lẻ khi xem xét dưới góc độ nhân khẩu học và tuổi trung bình của dân số. Phân đoạn thị trường này là người mua, người bán và người tiêu dùng. Họ có hy vọng, mục tiêu và tham vọng, họ rất năng động và có liên quan đến “nhóm trung lưu” đang gia tăng. Họ đang ngày càng thường xuyên “gắn bó với thế giới” thông qua Internet, các kênh TV vệ tinh, giáo dục, công nghệ điện thoại di động và đi du lịch nước ngoài.

Bốn khu vực phát triển lớn nhất, hiện đang được xây dựng hoặc lên kế hoạch, sẽ cung cấp cho thành phố tập quán mới về bán lẻ mà nhiều khả năng không thể hoàn thành như dự kiến, do đó thị trường sẽ vẫn còn chật hẹp với nhu cầu tiếp tục tăng cao và giá cả cũng tăng.



Sự phát triển của nền kinh tế đòi hỏi thành phố phải giãn rộng mật độ dân số cao như hiện nay, cách xa trung tâm đông đúc và chật chội. Các khu đô thị mới mang đến cho thành phố cơ hội thể hiện mình và tạo ra môi trường sống tốt hơn cho các cư dân, tạo ra việc làm và thúc đẩy tăng trưởng kinh tế.

### 3.3.1. Nhu cầu nhà ở tại thành phố Hồ Chí Minh 2010 – 2025:

**Bảng 3-1:** Dự báo nhu cầu Nhà ở tại thành phố Hồ Chí Minh, 2010 – 2025.

Năm	2010	2015	2020	2025	Tổng cộng
Dân số mới	242.419	231.050	204.196	183.871	861.536
Kích thước gia đình Trung bình	3	3	3	3	
Nhu cầu Số đơn vị Nhà ở mới	80.806	77.017	68.065	61.290	287.178

Nguồn: Dự báo của EDAW Economics\*\*

(\*\*) EDAW là công ty tư vấn hàng đầu thế giới về quy hoạch kiến trúc, thiết kế đô thị, tư vấn lập kế hoạch phát triển trực thuộc tập đoàn AECOM, có trụ sở chính tại San Francisco, Mỹ. EDAW được thành lập năm 1943, hiện nay EDAW có hơn 1.600 nhân viên đang làm việc tại 34 chi nhánh trên khắp thế giới.

### 3.3.2. Nhu cầu thuê văn phòng

**Bảng 3-2:** Dự báo Khối ngành Dịch vụ tại TP. Hồ Chí Minh, 2010 – 2025.

	2010	2015	2020	2025
GDP từ sản lượng của Khối ngành dịch vụ (tỷ đồng)	153.284	225.225	274.020	333.388
GDP từ Thu nhập Người lao động của Khối ngành dịch vụ (tỷ đồng)	104,9	137,8	158,2	181,6
Số Người lao động trong Khối ngành dịch vụ (ngàn người)	1.461	1.635	1.732	1.836
Tỷ lệ việc làm trong văn phòng	42,5%	46,9%	51,8%	57,2%

Nguồn: Dự báo của EDAW Economics

Dự báo được căn cứ vào những kết quả phân tích và các giả định chính sau đây:

- Các ngành dịch vụ giá trị gia tăng: Tổng thu nhập quốc nội (GDP) của khối ngành dịch vụ tăng bình quân hàng năm là 16,5% từ 2000 - 2005. Với đà tăng trưởng kinh tế cao và đầu tư nước ngoài trực tiếp lớn, khối ngành này được dự kiến là sẽ tiếp tục tăng trưởng mạnh trong 5 năm tới với mức 12%. Tuy nhiên, sự tăng trưởng kinh tế của khối ngành dịch vụ sẽ chỉ ở mức trung bình cho giai đoạn 2011- 2015 (8%) và thấp hơn cho giai đoạn 2016 - 2025 (4%) khi nền kinh tế sẽ chững lại ở một số ngành nhất định và khi điều kiện cơ sở vật chất hạ tầng hạn chế sức tăng;

- Việc làm trong khối ngành dịch vụ: Sức tăng trưởng lớn trong khối ngành dịch vụ sẽ kéo theo nhiều cơ hội việc làm trong khối này. Vào năm 2025, sẽ có 1,8 triệu việc làm trong khối ngành dịch vụ;
- Tỷ lệ việc làm trong văn phòng: Sự tăng trưởng kinh tế mạnh sẽ làm tăng nhanh số lượng người lao động làm việc trong văn phòng, từ mức 38,5% năm 2005 lên 57,2% năm 2025. Mức tăng này gắn liền với sự tăng trưởng mạnh mẽ của khối ngành dịch vụ, là khối ngành có nhu cầu văn phòng lớn như các ngành dịch vụ tài chính và luật pháp, thương mại và quản trị kinh doanh.

Với hiệu suất cho thuê gần 100% văn phòng các hạng A, B và C hiệu hữu là không đáp ứng đủ nhu cầu thị trường. Trong tương lai gần số lượng văn phòng mới đưa vào hoạt động cũng không nhiều.

Căn cứ vào các dự báo cho khối ngành dịch vụ, EDAW Economics dự báo nhu cầu văn phòng cho ba nhóm văn phòng là hạng A, hạng B/C và hạng Phi tiêu chuẩn. Văn phòng hạng Phi tiêu chuẩn là hạng đặc thù của những nước đang phát triển và được coi là văn phòng thấp hơn hạng B/C về mặt chất lượng và thường không được các cơ quan thống kê kể đến. Nó rất có ý nghĩa ở những thành phố đang phát triển, đó là những cửa hiệu mặt tiền đường phố và những văn phòng không đủ quy cách.

Dự báo nhu cầu văn phòng được căn cứ vào những phân tích và giả định chính sau đây:

- Tỷ lệ các doanh nghiệp ngành dịch vụ sử dụng văn phòng hạng A: Kết quả nghiên cứu thị trường hiện tại cho thấy chỉ có 1,02% số doanh nghiệp ngành dịch vụ sử dụng văn phòng hạng A và 3% sử dụng văn phòng hạng B/C. Bộ phận chiếm đa số ở thành phố Hồ Chí Minh là văn phòng hạng Phi tiêu chuẩn, dưới hạng B/C (96%);
- Khi sự tăng trưởng kinh tế và đầu tư nước ngoài trực tiếp FDI tăng mạnh, thì tỷ lệ doanh nghiệp sử dụng văn phòng hạng A, B, C cũng sẽ tăng lên đáng kể. Kết quả nghiên cứu thị trường cho thấy rất nhiều công ty đa quốc gia đang muốn mở rộng hoạt động kinh doanh tại Việt Nam ở thành phố Hồ Chí Minh;
- Ngoài ra, các công ty trong nước cũng đang trong quá trình chuyển biến lớn và tăng nhu cầu tìm kiếm văn phòng có chất lượng tốt hơn. Dự báo năm 2025 cho thấy khối ngành dịch vụ sẽ sử dụng 36% văn phòng hạng A, 45% hạng B và 19% sử dụng hạng Phi tiêu chuẩn.

**Bảng 3-3:** Dự báo nhu cầu văn phòng tại thành phố Hồ Chí Minh, 2010-2025

	2010	2015	2020	2025
<b>Nhu cầu văn phòng hạng A</b>				
Số người lao động trong Khối ngành dịch vụ	1.461.000	1.635.000	1.732.000	1.836.000
Tỷ lệ người lao động làm việc trong văn phòng (%)	42,50	46,90	51,80	57,20
Tỷ lệ doanh nghiệp sử dụng Văn phòng hạng A (%)	4	14	23	36
Tổng số Người lao động trong Văn phòng hạng A	24.837	107.354	206.350	378.069
Diện tích Văn phòng bình quân cho 1 người lao động ( )	18	18	18	18
Nhu cầu văn phòng hạng A (m <sup>2</sup> )	447.066	1.932.374	3.714.309	6.805.244
Tổng nhu cầu diện tích thuần văn phòng hạng A với hiệu suất thuê 99% (m <sup>2</sup> )	451.582	1.951.893	3.751.827	6.873.984
Tổng diện tích gộp văn phòng hạng A với tỷ lệ dùng chung 22% (m <sup>2</sup> )	550.930	2.381.309	4.577.229	8.386.260
<b>Nhu cầu Văn phòng hạng B và C</b>				
Tỷ lệ doanh nghiệp sử dụng Văn phòng hạng B&C (%)	8	21	30	45
Tổng số Người lao động trong Văn phòng hạng B&C	49.674	161.031	269.153	472.586
Diện tích Văn phòng bình quân cho 1 người lao động (m2)	15	15	15	15
Nhu cầu văn phòng hạng B&C (m <sup>2</sup> )	745.110	2.415.467	4.037.292	7.088.796
Tổng nhu cầu diện tích thuần văn phòng hạng B&C với hiệu suất thuê 98% (m <sup>2</sup> )	760.316	2.464.763	4.119.686	7.233.465
Tổng diện tích gộp văn phòng hạng B&C với tỷ lệ dùng chung 25% (m <sup>2</sup> )	950.395	3.080.953	5.149.607	9.041.832
<b>Nhu cầu Văn phòng hạng Phi tiêu chuẩn</b>				
Tỷ lệ doanh nghiệp sử dụng Văn phòng hạng Phi tiêu chuẩn (%)	88	65	47	19
Tổng số Người lao động trong Văn phòng hạng Phi tiêu chuẩn	546.414	498.430	421.673	199.536
Diện tích Văn phòng bình quân cho 1 người lao động (m2)	15	15	15	15
Nhu cầu văn phòng hạng Phi tiêu chuẩn (m <sup>2</sup> )	8.196.210	7.476.446	6.325.091	2.993.047
Tổng nhu cầu diện tích thuần văn phòng hạng Phi tiêu chuẩn với hiệu suất thuê 98% (m <sup>2</sup> )	8.363.480	7.629.027	6.454.174	3.054.130
Tổng diện tích gộp văn phòng hạng Phi tiêu chuẩn với tỷ lệ dùng chung 10% (m <sup>2</sup> )	9.199.828	8.391.929	7.099.592	3.359.543

<b>Tổng diện tích thuần Văn phòng (m<sup>2</sup>)</b>	<b>9.575.378</b>	<b>12.045.682</b>	<b>14.325.687</b>	<b>17.161.579</b>
<b>Tổng diện tích gộp Văn phòng (m<sup>2</sup>)</b>	<b>10.701.153</b>	<b>13.854.192</b>	<b>16.826.428</b>	<b>20.787.635</b>

Nguồn: Dự báo của EDAW Economics.

Dự báo cho thấy nhu cầu văn phòng hạng A tại thành phố Hồ Chí Minh năm 2025 sẽ lên đến 6,8 triệu m<sup>2</sup> diện tích thuần. Diện tích thuần của hạng B&C và hạng Phi tiêu chuẩn tương ứng là 7,2 triệu m<sup>2</sup> và 3 triệu m<sup>2</sup>. So sánh với tiêu chuẩn thế giới về tổng diện tích văn phòng, dự báo nhu cầu văn phòng trên gắn liền với triển vọng phát triển thành phố Hồ Chí Minh thành một trung tâm thương mại và dịch vụ của khu vực.

### 3.3.3. Nhu cầu mặt bằng bán lẻ

Như đã trình bày tốc độ tăng trưởng ngành dịch vụ bán lẻ trong 20 năm tới vẫn còn rất lớn. Lượng khách du lịch tăng, dân số tăng, chất lượng sống tăng và nhiều nhà bán lẻ quốc tế tham gia thị trường là những yếu tố chính đảm bảo cho sự tăng trưởng này. EDAW dự báo ngành dịch vụ bán lẻ bao gồm mua sắm, ăn uống và giải trí sẽ tăng đến 369 nghìn tỷ đồng năm 2025 so với 44 nghìn tỷ đồng năm 2005 và cần dùng một diện tích mặt bằng bán lẻ lên đến 1,7 triệu m<sup>2</sup> năm 2025.

Bảng dưới đây trình bày dự báo chi tiêu của khách du lịch và dân cư chi cho mua sắm và ăn uống từ 2005 - 2025. Những chi tiêu này bao gồm ăn uống, hàng hóa, quần áo, đồ gia dụng và các chi tiêu tạp hóa khác. Theo sự phát triển bùng nổ của ngành du lịch và sức tăng trưởng kinh tế cao, tổng mức chi tiêu cho mua sắm và ăn uống dự báo tăng mạnh ở mức 11%/năm trong thời kỳ 2005 - 2025.

Theo kết quả phân tích thị trường tiềm năng, lượng khách du lịch quốc tế sẽ đạt 6,9 triệu và khách du lịch trong nước đạt 10,8 triệu lượt người vào năm 2025. EDAW dự báo an toàn mức chi tiêu của khách du lịch quốc tế sẽ tăng với tỷ lệ 1,6% và mức chi tiêu của khách du lịch trong nước, do sự bùng nổ về kinh tế, sẽ tăng nhanh hơn là 4%/năm. Tổng chi tiêu mua sắm và ăn uống của toàn bộ khách du lịch dự báo là 40,7 nghìn tỷ đồng năm 2025. Với thị trường nội vùng, mức chi tiêu của cư dân bản địa cho mua sắm và ăn uống dự báo sẽ tăng mạnh trong thời kỳ này, từ 35,5 nghìn tỷ đồng năm 2005 lên 298 nghìn tỷ đồng năm 2025.

Với thị trường dịch vụ giải trí và nghỉ ngơi, mức tăng trưởng dự báo cũng rất an toàn. Theo số liệu khảo sát chi tiêu của khách du lịch tại Việt Nam, mức chi tiêu cho giải trí và nghỉ ngơi chiếm tỷ lệ 6,7% và 3,3% tương ứng cho khách du lịch quốc tế và khách du lịch trong nước. Năm 2005, khách du lịch chi 923 tỷ đồng cho nghỉ ngơi và giải trí và con số này sẽ tăng đến 7,5 nghìn tỷ đồng vào năm 2025. Với thị trường dân cư bản địa, doanh số từ dịch vụ giải trí và nghỉ ngơi khoảng 1,5 tỷ đồng năm 2005. Do tăng trưởng kinh tế nhanh và thu nhập sau thuế ngày càng tăng, dự báo cư dân sẽ chi tiêu nhiều hơn cho

giải trí và nghỉ ngơi từ mức bình quân đầu người 282.000 đồng năm 2005 lên 2,3 triệu đồng năm 2025. Tổng doanh số dự báo của ngành dịch vụ giải trí và nghỉ ngơi đạt 29,9 nghìn tỷ đồng năm 2025 so với 2,4 nghìn tỷ đồng năm 2005.

**Bảng 3-4:** Dự báo nhu cầu mặt bằng bán lẻ tại TP. Hồ Chí Minh, 2010-2025

	2010	2015	2020	2025
Tổng chi tiêu mua sắm, ăn uống và giải trí (tỷ đồng)	81.381.849	140.146.718	229.885.485	369.117.751
Tỷ lệ % chi cho mua sắm	30,6	40,9	45,2	49,9
Tổng doanh thu từ trung tâm mua sắm (tỷ đồng)	24.902.846	57.320.008	103.908.239	184.189.758
Phí thuê cho mỗi m2 (triệu đồng)	12,9	17,2	21	25,5
Tỷ lệ % phí thuê trên doanh thu	16	17	18	18
Doanh thu yêu cầu cho mỗi m2 mặt bằng (triệu đồng)	81	101	117	142
Nhu cầu diện tích mặt bằng bán lẻ (m2)	309.251	565.842	891.829	1.299.479
Diện tích thuần mặt bằng với hiệu suất cho thuê 95% (m2)	325.527	595.623	938.767	1.367.873
Diện tích gộp mặt bằng với tỷ lệ diện tích sử dụng chung 25%(m2)	406.909	744.529	1.173.459	1.709.841

Nguồn: Dự báo của EDAW Economics.

### 3.3.4. Nhu cầu về khách sạn:

Nhu cầu về khách sạn được dự báo căn cứ vào số lượng khách du lịch quốc tế và trong nước đến thành phố Hồ Chí Minh và được trình bày trong các bảng sau.

Các phân tích và giả thuyết chính của dự báo này là:

- Thời gian lưu trú trung bình của khách tại thành phố Hồ Chí Minh giảm trong kỳ 2006 - 2025 do sự gia tăng số lượng khách ngắn ngày đến để thăm các khu vực khác ở Nam Bộ;
- Số lượt khách quốc tế đến Việt Nam dự báo đạt 7 triệu lượt người vào năm 2025. Số liệu này an toàn hơn so với dự báo của chính phủ nhưng vẫn thể hiện được sức tăng trưởng hằng năm cao từ thực tế lượng khách hiện nay chỉ là 1,75 triệu lượt.
- Thu nhập của người dân tăng, nên số lượng khách du lịch trong nước đến thành phố Hồ Chí Minh dự báo cũng sẽ tăng mạnh.

	2010	2015	2020	2025
Số lượt khách quốc tế	3.195.829	4.695.721	5.713.063	6.950.815
Thời gian trung bình ở lại TP. Hồ Chí Minh	3,2	2,9	2,6	2,3
Tổng số ngày của khách du lịch quốc tế	10.110.717	13.428.612	14.768.222	16.241.468
Tỷ lệ khách ở khách sạn tiêu chuẩn	48	50	52	55
Tỷ lệ khách ở khách sạn phi tiêu chuẩn	40	38	36	33
Tỷ lệ khách ở Nhà ở tư nhân	12	12	12	12
Số lượt khách trong nước	5.500.000	7.360.241	8.954.858	10.894.954
Thời gian trung bình ở lại TP. Hồ Chí Minh	2,4	2,3	2,2	2
Tổng số ngày của khách du lịch trong nước	13.076.113	16.641.174	19.254.251	22.277.647
Tỷ lệ khách ở khách sạn tiêu chuẩn	13 %	18 %	23 %	28 %
Tỷ lệ khách ở khách sạn phi tiêu chuẩn	49 %	46 %	43 %	39 %
Tỷ lệ khách ở Nhà ở tư nhân	38 %	36 %	34 %	33 %

Nguồn: Dự báo của EDAW Economics.

Tại thành phố Hồ Chí Minh, nhu cầu khách sạn là 31.250 phòng năm 2025, chủ yếu là do sự tăng trưởng lượng khách đến, với giả thuyết tỷ lệ thuê phòng là 70% và 1,9 người/phòng. Nhu cầu số phòng khách sạn ở thành phố Hồ Chí Minh cũng tăng theo số lượng du khách đến các địa điểm du lịch khác trong vùng. Như minh họa trong các bảng sau đây, thành phố Hồ Chí Minh sẽ tăng trưởng trở thành một trung tâm thương mại, du lịch, kinh doanh và giải trí của khu vực.

**Bảng 3-5:** Dự báo nhu cầu khách sạn tại thành phố Hồ Chí Minh, 2010-2025

	2010	2015	2020	2025
Số khách ở lại các hạng khách sạn	16.999.443	22.438.361	25.626.375	29.281.722
Số người trong một phòng	1,9	1,9	1,9	1,9
Hiệu suất cho thuê phòng	66	69	70	70
Số lượng phòng các hạng cần sử dụng	37.140	46.892	52.789	60.319
Số khách ở tại khách sạn 3-5 sao	6.502.485	9.709.717	12.181.794	15.170.548
Số người trong một phòng	1,9	1,9	1,9	1,9
Hiệu suất cho thuê phòng	66	69	70	70
Số lượng phòng 3-5 sao cần sử dụng	14.207	20.291	25.094	31.250

Nguồn: Dự báo của EDAW Economics.

### 3.4. Xây dựng chiến lược

Sau khi phân tích và đánh giá môi trường kinh doanh của BitexcoLand, chúng ta đã xác định được những cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh và điểm yếu của công ty. Kết hợp với những định hướng phát triển, mục tiêu của BitexcoLand trong thời gian tới từ đó xây dựng Ma trận SWOT:

<h1>SWOT</h1>	<b>O: Những cơ hội</b>	<b>T: Những nguy cơ</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Việt Nam là một quốc gia có tình hình chính trị rất ổn định.</li> <li>2. Nền kinh tế thành phố Hồ Chí Minh đang trên đà tăng trưởng cao. Thu nhập và mức sống của người dân ngày càng tăng.</li> <li>3. Thành phố Hồ Chí Minh là thành phố đông dân nhất nước, đây là một thị trường đầy tiềm năng về nhà ở, căn hộ và các cơ sở vật chất, dịch vụ, đặc biệt là dòng sản phẩm bất động sản cao cấp.</li> <li>4. Môi trường văn hóa, lối sống có những biến đổi lớn dẫn đến nhu cầu nhà ở đặc biệt là căn hộ chung cư tăng lên.</li> <li>5. Làn sóng đầu tư nước ngoài trực tiếp tăng mạnh.</li> <li>6. Lượng khách du lịch đến thành phố Hồ Chí Minh tăng đều.</li> <li>7. Công nghệ mới về thiết kế, thi công xây dựng, quản lý dự án.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quá trình hội nhập quốc tế cũng dẫn đến sự cạnh tranh gay gắt đến từ các tập đoàn kinh doanh bất động sản lớn trên thế giới.</li> <li>2. Các chính sách, pháp lý chưa đồng bộ.</li> <li>3. Tình hình lạm phát tăng cao, thị trường tài chính tiền tệ, ngân hàng có nhiều biến động, gây khó khăn trong việc huy động vốn</li> <li>4. Hoạt động kinh doanh bất động sản có tính chất chu kỳ.</li> </ol>

	8. Một số chính sách về giao dịch, quyền sở hữu bất động sản được cải thiện.	
<p><b>S: Những điểm mạnh</b></p> <p>1. Trang thiết bị làm việc hiện đại, cao cấp, ứng dụng công nghệ thông tin vào công việc quản lý.</p> <p>2. Nguồn nhân lực công ty có trình độ cao, kinh nghiệm.</p> <p>3. Tài chính lành mạnh, hàng năm đều có kiểm toán quốc tế.</p> <p>4. Khả năng sinh lãi cao, năng lực tài chính tốt, rủi ro tài chính thấp.</p> <p>5. Khả năng huy động được nguồn vốn lớn để triển khai thực hiện dự án.</p> <p>6. Quan hệ với các cơ quan ban ngành nhà nước, đối tác rất tốt.</p> <p>7. Ban Giám đốc công ty có năng lực quản lý, có tầm nhìn chiến lược.</p> <p>8. Sản phẩm bất động sản của BitexcoLand chất lượng cao cấp.</p>	<p><b>Các chiến lược SO:</b></p> <p>S2,S5,S6,S7,S8 + O2,O3,O4,O6: Tạo ra những sản phẩm bất động sản cao cấp, sang trọng tập trung ở khu trung tâm, khu đất vàng. =&gt; Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm.</p> <p>S2,S5,S6,S7 + O1,O4,O5,O7,O8: Mở rộng đầu tư, thực hiện các dự án tại các khu vực khác, các tỉnh lân cận =&gt; Chiến lược phát triển thị trường.</p>	<p><b>Các chiến lược ST:</b></p> <p>S1,S2,S6,S7 + T1,T2,T4: Thành lập bộ phận chuyên về quản lý bất động sản=&gt; Chiến lược hội nhập dọc về phía sau.</p> <p>S1,S2,S7,S8 + T1,T2,T3,T4: Giới thiệu những sản phẩm bất động sản mới, đáp ứng hơn nữa các nhu cầu của khách hàng =&gt; Chiến lược đa dạng hóa kinh doanh.</p>



<b>W: Những điểm yếu</b>	<b>Các chiến lược WO:</b>	<b>Các chiến lược WT:</b>
<p>1. Cơ cấu tổ chức chưa hoàn thiện, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc thực tế phát sinh.</p> <p>2. Không có chính sách đào tạo, phát triển trình độ nguồn nhân lực, thay thế các chuyên gia nước ngoài.</p> <p>3. Khả năng huy động vốn từ nhiều nguồn, kênh khác nhau để triển khai thực hiện dự án.</p>	<p>W1,W2 + O2,O3,O7: Xây dựng hoàn chỉnh bộ máy tổ chức, củng cố các bộ phận, đào tạo nguồn nhân lực=&gt; Chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh.</p>	<p>W1,W3 + T1,T3,T4: Liên doanh, liên kết với các đối tác trong và ngoài nước để thực hiện dự án =&gt; Chiến lược liên doanh liên kết.</p>

Qua việc phân tích và kết hợp các yếu tố trong ma trận SWOT, nhóm các chiến lược cơ bản được xây dựng cho BitexcoLand đến năm 2020 là:

### **3.4.1. Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm**

Phát huy điểm mạnh cũng như tận dụng cơ hội thị trường bất động sản đang trên đà tăng trưởng, nhu cầu về bất động sản cao cấp đang rất lớn. BitexcoLand xây dựng chiến lược khác biệt hóa sản phẩm, tạo một hướng đi riêng cho các dòng sản phẩm bất động sản của mình. Thực hiện chiến lược này, BitexcoLand đã và sẽ tiếp tục tập trung các nguồn lực của mình xây dựng các sản phẩm bất động sản cao cấp, tiện nghi, sang trọng bậc nhất, vị trí nằm tại các khu vực trung tâm, các “khu đất vàng” của thành phố Hồ Chí Minh tạo ra một phong cách sống mới cho người Việt như khẩu hiệu của công ty. Căn hộ cao cấp, văn phòng hạng A, khách sạn 5 – 6 sao với các khu trung tâm thương mại cao cấp tập trung vào đáp ứng mọi nhu cầu khách hàng. Kết hợp với các sản phẩm bất động sản cao cấp chính là việc quản lý, khai thác một cách chuyên nghiệp, được thực hiện bởi các tập đoàn quản lý bất động sản hàng đầu thế giới.

### **3.4.2. Chiến lược phát triển thị trường**

Trong thời gian tới, nếu như chỉ tập trung vào các khu vực trung tâm, khu đất vàng ở thành phố Hồ Chí Minh thì các dân dần cũng sẽ hết đất để làm các dự án. Cũng như để sử dụng các thế mạnh của mình BitexcoLand xây dựng chiến lược phát triển thị trường sang các tỉnh lân cận thành phố Hồ Chí Minh như Đồng Nai, Bình Dương, Vũng Tàu,... Các tỉnh này đang trên đà phát triển rất nhanh, thu nhập của người dân, sức mua của người tiêu dùng tăng trưởng ổn định trong những năm vừa qua, họ có nhu cầu về các sản phẩm

bất động sản cao cấp, tiện nghi. Tuy mở rộng thị trường, nhưng BitexcoLand vẫn tập trung vào dòng sản phẩm bất động sản cao cấp vốn là thế mạnh gắn liền với thương hiệu BitexcoLand, các dự án tại các khu trung tâm của các tỉnh trên. Tuy nhiên khi thực hiện chiến lược này BitexcoLand cần nghiên cứu kỹ lưỡng thói quen tiêu dùng, phong tục tập quán của khách hàng tại các địa phương để đưa ra các sản phẩm cao cấp, tiện nghi phù hợp.

### **3.4.3. Chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh**

Chiến lược này nhằm mục đích tận dụng các cơ hội để hạn chế điểm yếu của BitexcoLand. Xây dựng hoàn chỉnh cơ cấu bộ máy tổ chức, các phòng ban chức năng, tuyển dụng, đào tạo nguồn nhân lực, để đáp ứng yêu cầu phát triển ngày càng lớn mạnh của BitexcoLand. Đẩy mạnh việc ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý, xây dựng quy trình quản lý theo tiêu chuẩn quốc tế.

### **3.4.4. Chiến lược hội nhập dọc về phía sau**

Hiện nay BitexcoLand phải thuê các công ty quản lý các sản phẩm bất động sản của mình với chi phí khá cao. Các công ty này chỉ cử 1-2 nhân sự của mình để làm quản lý, phần lớn nhân viên đều thuê mướn tại chỗ. Tận dụng thế mạnh của mình cũng như hạn chế rủi ro trong những lúc thị trường bất động sản đóng băng BitexcoLand thành lập công ty quản lý bất động sản để quản lý các sản phẩm bất động sản do BitexcoLand làm chủ đầu tư. Một mặt giảm áp lực từ nhà cung cấp, giảm chi phí hoạt động cho công ty, tăng lợi nhuận cũng như đảm bảo được việc sản phẩm bất động sản của mình được quản lý một cách hiệu quả.

### **3.4.5. Chiến lược đa dạng hóa kinh doanh**

Thực hiện chiến lược này bằng cách đa dạng hóa các sản phẩm bất động sản của mình, BitexcoLand sẽ đưa ra nhiều loại sản phẩm bất động sản hơn nữa để đáp ứng được các nhu cầu của khách hàng. Sản phẩm căn hộ cao cấp trước đây chỉ bán trực tiếp cho khách hàng, nay sẽ thêm các căn hộ cao cấp cho thuê. Service office là dạng văn phòng đã được trang bị đầy đủ trang thiết bị, máy móc, bàn ghế cho thuê với giá cao hơn.

### **3.4.6. Chiến lược liên doanh liên kết**

Hợp tác, liên doanh với các đối tác trong và ngoài nước để thực hiện một số dự án bất động sản. Đặc biệt là các tập đoàn tài chính, kinh doanh bất động sản nổi tiếng trên thế giới nhằm tranh thủ được kinh nghiệm quản lý thực hiện dự án, công nghệ cũng như nguồn lực tài chính mạnh của các tập đoàn này.

### **3.5. Giải pháp thực hiện**

#### **3.5.1. Giải pháp về cơ cấu bộ máy tổ chức**

Hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức của BitexcoLand thông qua việc xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 trong công ty. Nâng cao hiệu quả quản lý hơn nữa trên cơ sở phân cấp, phân quyền hợp lý, tạo điều kiện để cán bộ công nhân viên phát huy được hết khả năng của mình. Vì đặc thù của ngành kinh doanh bất động sản là thực hiện các thủ tục, công việc với thời gian dài và qua nhiều công đoạn khác nhau. Do đó công ty cần xây dựng các phong trào thi đua, sáng tạo, cải tiến rút ngắn thời gian thực hiện các công việc nhưng vẫn đảm bảo được trình tự thủ tục, chất lượng. Tăng cường tích chủ động cũng như sự liên kết hỗ trợ công việc giữa các bộ phận, phòng ban.

Xây dựng bộ phận nhân sự trực thuộc Phòng Hành chính Nhân sự chuyên phụ trách về công tác tuyển dụng, xây dựng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực một cách bài bản chuyên nghiệp để đáp ứng được nhu cầu phát triển của Bitexcoland .

Thành lập Phòng Marketing chịu sự quản lý trực tiếp từ Ban Giám đốc công ty thực hiện các công việc, chức năng Marketing và chuyển Phòng Kinh doanh về đúng chức năng kinh doanh của mình. Với cơ cấu một Trưởng phòng, một Phó phòng và số lượng nhân viên tùy theo mức độ phát triển mà bố trí cho phù hợp. Đây là một giải pháp rất thiết thực và cần tiến hành ngay.

Thành lập công ty quản lý bất động sản hoạt động độc lập với BitexcoLand. Trong giai đoạn trước mắt công ty quản lý bất động sản này sẽ quản lý các bất động sản do BitexcoLand làm chủ đầu tư. Với lợi thế về nguồn nhân lực cũng như đã có sẵn đầu ra, việc thành lập công ty quản lý bất động sản là rất cần thiết cho sự phát triển của BitexcoLand, giúp công ty giảm được chi phí, tăng lợi nhuận, cũng như mở ra một hướng kinh doanh mới mà trước đây lĩnh vực quản lý bất động sản này bị các công ty nước ngoài chiếm lĩnh hoàn toàn. Về lâu dài khi công ty này đã phát triển thì sẽ mở rộng thị trường hoạt động ra thực hiện các dự án khác.

#### **3.5.2. Giải pháp về Marketing**

Bộ phận Marketing cần phối hợp với bộ phận Phát triển dự án nghiên cứu thị hiếu, nhu cầu của khách hàng để đưa ra các sản phẩm bất động sản phù hợp. Hiện nay việc nghiên cứu thị trường bất động sản được thực hiện bởi vài công ty nước ngoài có kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực này như CB Richard Ellis (CBRE), Chesterton Petty, CliftonConey, ... BitexcoLand có thể hợp tác, mua lại các kết quả nghiên cứu này để phục vụ cho yêu cầu của mình. Trong thời gian vừa qua, vấn đề nghiên cứu thị trường hầu như là không có do Việt Nam đang trên đà tăng trưởng nhanh, nhu cầu bất động sản tăng nhanh chóng mà nguồn cung chưa đáp ứng được. Vì vậy các sản phẩm bất động sản làm ra đến đâu bán hết đến đó, khách hàng không có lựa chọn nào khác, mặc dù có một số vẫn chưa đáp ứng được hết nhu cầu của họ. Nhưng trong thời

gian tới, sau năm 2010 khi thị trường bất động sản đã tương đối ổn định thì việc nghiên cứu thị trường, khách hàng là rất quan trọng. Có được những nghiên cứu tốt về nhu cầu của khách hàng tạo nên thuận lợi rất lớn cho bộ phận khác như thiết kế, quản lý đưa ra các sản phẩm phù hợp với nhu cầu của khách hàng. Tránh tình trạng sau khi thiết kế, xây dựng rồi phải điều chỉnh, bổ sung, mà công tác này tốn rất nhiều thời gian và chi phí. Mặt khác việc đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng sẽ tạo nên giá trị sản phẩm, giá trị thương hiệu BitexcoLand giúp công ty gia tăng lợi nhuận của mình.

BitexcoLand vẫn tập trung vào dòng sản phẩm bất động sản cao cấp, tạo sự trung thành của khách hàng đối với sản phẩm. Cũng như là sự khác biệt đối với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh khác.

Công tác chăm sóc khách hàng và dịch vụ hậu mãi đối với khách hàng sử dụng các sản phẩm bất động sản của BitexcoLand cần được chú trọng. Lập phiếu theo dõi, thu thập đầy đủ các thông tin về khách hàng, định kỳ hàng quý, hàng tháng tổ chức khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng đối với các sản phẩm và dịch vụ do công ty cung cấp. Kịp thời giải quyết những khiếu nại, những thắc mắc của khách hàng, đáp ứng đầy đủ các nhu cầu của khách hàng. Làm tốt công tác này chính là việc nâng cao giá trị của BitexcoLand.

### **3.5.3. Giải pháp xây dựng và phát triển thương hiệu**

Ngày nay giá trị thương hiệu có ý nghĩa rất quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. BitexcoLand mới được thành lập và đi vào hoạt động gần 8 năm, đây là khoảng thời gian quá ít ỏi để hình thành và xây dựng được thương hiệu trong lòng khách hàng. Tuy thời gian hoạt động ít, nhưng ngay từ đầu BitexcoLand đã khẳng định giá trị thương hiệu “Đỉnh cao của sự nhận thức” của mình. Ban Giám đốc công ty đã có tầm nhìn về việc xây dựng và quản bá thương hiệu của mình như thành lập website [www.bitexcoland.com.vn](http://www.bitexcoland.com.vn), thực hiện các chương trình PR quảng bá hình ảnh công ty, tài trợ cho các sự kiện như: tặng nhà tình nghĩa, tình thương, các chương trình ca nhạc vận động ủng hộ người nghèo ở thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh vùng sâu, vùng xa. Tuy nhiên trong giai đoạn hội nhập kinh tế quốc tế như hiện nay thì như vậy chưa đủ, ngày càng có nhiều công ty tập đoàn bất động sản trong nước và ngoài nước được thành lập. Với lợi thế là công ty Việt Nam đi tiên phong trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản, trong thời gian tới BitexcoLand cần phát triển thương hiệu của mình hơn nữa:

- Xây dựng hình ảnh BitexcoLand trên thị trường bất động sản bằng cách đảm bảo chất lượng cao cấp tuyệt đối cho các sản phẩm bất động sản do công ty thực hiện. Đảm bảo được tiến độ xây dựng, bàn giao sản phẩm đúng hạn cho khách hàng, thanh toán đúng hạn và đầy đủ cho các nhà cung cấp.
- Thường xuyên cải tiến giao diện và cập nhật mới thông tin về hoạt động của công ty trên website. Công việc này sẽ do bộ phận

Marketing đảm nhận, các thông tin và bài viết cần cập nhật nội dung các dự án, các sự kiện do công ty thực hiện, thể hiện được sự phát triển ngày càng lớn mạnh. Cũng như niềm tin và ý chí của BitexcoLand hướng về cộng đồng tạo một “lối sống mới cho người Việt”.

- Xây dựng mối quan hệ tốt với cơ quan báo đài nhằm giải quyết kịp thời các phản ánh, nhận thức, xuyên tạc không đúng về công ty.

### **3.5.4. Giải pháp nguồn nhân lực**

Đối với lĩnh vực kinh doanh bất động sản đặc biệt với vai trò chủ đầu tư thì nguồn nhân lực đóng vai trò rất quan trọng trong việc hình thành giá trị công ty. Do đó bên cạnh các nhóm giải pháp nêu trên thì BitexcoLand cần có kế hoạch xây dựng, đào tạo phát triển nguồn nhân lực để đảm bảo sự phát triển bền vững của mình.

Trước hết là công tác tuyển dụng, công tác này hiện được BitexcoLand thực hiện khá tốt. Công ty đã xây dựng hệ thống các bản mô tả công việc cho các vị trí cụ thể trong các bộ phận, phòng ban. Việc tuyển dụng được thực hiện khá bài bản, chuyên nghiệp. Thông tin tuyển dụng được đăng rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng, và có ưu tiên cho các ứng viên do cán bộ công nhân viên trong công ty giới thiệu, đề cử. Các ứng viên trải qua các vòng phỏng vấn và được tuyển dụng minh bạch rõ ràng. Các chuyên gia nước ngoài được tuyển dụng thông qua các công ty quốc tế chuyên cung cấp nhân sự cao cấp, đảm bảo được chất lượng.

Chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Đối với các nhà quản lý cần có các chương trình đào tạo bổ sung các kỹ năng về quản lý, đặc biệt là kỹ năng quản lý nhân sự. Đối với cán bộ công nhân viên cần thường xuyên tổ chức các lớp nâng cao trình độ chuyên môn, tìm hiểu các công nghệ mới về xây dựng, thi công, thiết kế, quản lý dự án, cũng như tham dự các hội thảo chuyên ngành. Phải xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực một cách cụ thể, rõ ràng, tạo điều kiện cho mọi các bộ công nhân viên đều có thể tham gia.

Tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực đã khó thì công tác đào tạo, phát triển cũng như tạo sự gắn bó lâu dài, sự đóng góp hết mình của cán bộ công nhân viên cho công ty lại càng khó hơn. Ngoài chế độ lương, trợ cấp phù hợp với năng lực, khả năng của cán bộ công nhân viên thì việc xây dựng các chế độ ưu đãi, thưởng, khuyến khích động viên là rất quan trọng. Các chính sách cần đảm bảo công bằng, khen thưởng, khiển trách, kỷ luật đúng người đúng việc. Bên cạnh đó cần quan tâm đến đời sống tinh thần của cán bộ công nhân viên giúp họ thoải mái, tự tin thực hiện công việc của mình như hàng năm tổ chức các chương trình du lịch dã ngoại, ngày hội gia đình.

Bên cạnh đó BitexcoLand cần xây dựng mục tiêu thay thế quản lý và chuyên viên nước ngoài bằng nguồn nhân lực Việt Nam có trình độ, khả năng.

Tuy nhiên không phải thay thế toàn bộ mà cần duy trì một tỷ lệ để nguồn nhân lực Việt Nam có thể tiếp cận với phong cách, kinh nghiệm quản lý, làm việc chuyên nghiệp, bài bản của nước ngoài. Cũng như duy trì sự cạnh tranh để cùng phát triển giữa nguồn nhân lực trong và ngoài nước.

### **3.5.5. Giải pháp về tài chính**

Xây dựng kế hoạch sử dụng vốn định kỳ hàng quý, hàng tháng, hàng tuần nhằm quản lý và sử dụng hiệu quả các dòng vốn.

Thực hiện chính sách kiểm soát và quản lý chi phí hiệu quả, nâng cao khả năng cạnh tranh.

Linh hoạt trong việc huy động các nguồn vốn để thực hiện các dự án. Các dự án bất động sản do BitexcoLand thực hiện đều là các dự án nhóm A do đó tổng mức đầu tư rất lớn. Nếu như trước đây BitexcoLand chỉ sử dụng vốn chủ sở hữu và nguồn vốn vay ngân hàng để thực hiện dự án thì trong thời gian tới cần nghiên cứu áp dụng thêm các kênh huy động vốn khác như phát hành trái phiếu, phát hành cổ phiếu bất động sản của dự án. Mặt khác liên doanh, hợp tác với các tập đoàn tài chính quốc tế để cùng đầu tư thực hiện các dự án lớn.

Sử dụng hiệu quả nguồn vốn ứng trước của khách hàng. Triển khai thực hiện dự án nhanh chóng, đúng tiến độ tránh tình dự án kéo dài phát sinh chi phí rất lớn, mặt khác khi dự án đã hoàn tất đưa vào khai thác thì đem lại nguồn thu đáng kể.

### **3.6. Kiến nghị**

#### **❖ Đối với Nhà nước:**

Cập nhật và xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn về xây dựng, phòng cháy chữa cháy các công trình có quy mô lớn mà chưa từng có ở Việt Nam như các công trình cao tầng, hầm đậu xe, tầng hầm,...

Cần xây dựng hoàn chỉnh hệ thống các văn bản quy phạm pháp luật về quản lý đầu tư xây dựng. Tránh tình trạng văn bản luật chồng chéo, không rõ ràng gây khó khăn cho các doanh nghiệp kinh doanh bất động sản như hiện nay.

Hiện nay để thực hiện một dự án bất động sản phải trải qua 33 thủ tục và thường mất khoảng 3 năm để hoàn tất các thủ tục giấy tờ ngày. Vừa qua Bộ Xây dựng và Bộ Tài nguyên Môi trường đã đề ra một số giải pháp nhằm giảm số thủ tục này xuống còn 8. Tuy nhiên thực tế triển khai còn có nhiều khác biệt so với mong muốn của các cơ quan quản lý nhà nước. Kiến nghị các Bộ ngành cần mạnh dạn hơn nữa, cũng như có các giải pháp rút ngắn số thủ tục, thời gian giải quyết các hồ sơ để các dự án bất động sản được triển khai nhanh, giảm chi phí thực hiện cũng như đáp ứng được nhu cầu của thị trường.

## KẾT LUẬN

---

Chiến lược kinh doanh xác định định hướng phát triển, mục tiêu cơ bản trong dài hạn của một doanh nghiệp, đồng thời lựa chọn cách thức tiến hành cũng như các tiến trình để thực hiện và phân bổ các nguồn tài nguyên giới hạn của doanh nghiệp để thực hiện các mục tiêu đó.

Xây dựng chiến lược kinh doanh bất động sản của Công ty TNHH Sản Xuất Kinh doanh Xuất nhập khẩu Bình Minh (BitexcoLand), luận văn đã thực hiện phân tích, đánh giá một cách cụ thể môi trường kinh doanh, thị trường bất động sản thành phố Hồ Chí Minh, tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong thời gian vừa qua. Với mục tiêu trở thành một doanh nghiệp Việt Nam hàng đầu, đi tiên phong trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản, giai đoạn 2008-2020 được xác định là giai đoạn chuyển mình quan trọng cho sự phát triển bền vững của BitexcoLand. Qua phương pháp phân tích Ma trận SWOT, luận văn đã xây dựng một số chiến lược phát triển và các giải pháp để thực hiện các chiến lược đó. Cụ thể là:

- Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm;
- Chiến lược phát triển thị trường;
- Chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh;
- Chiến lược hội nhập học về phía sau;
- Chiến lược đa dạng hóa kinh doanh;
- Chiến lược liên doanh liên kết.

Do môi trường kinh doanh bất động sản luôn thay đổi và mang tính chu kỳ nên tất cả các chiến lược và giải pháp để thực hiện chiến lược cần được lựa chọn phù hợp với tình hình thực tế của BitexcoLand tại thời điểm đó.

Luận văn “Xây dựng chiến lược kinh doanh bất động sản của BitexcoLand” đến năm 2020 là một thực tiễn khách quan và hết sức cần thiết, góp phần giúp Ban Giám đốc BitexcoLand có một cách nhìn tổng thể, bao quát, tư duy đúng đắn trong việc xây dựng và lựa chọn các chiến lược kinh doanh phù hợp. Cũng như đưa ra các giải pháp để thực hiện các chiến lược đó, nâng cao hơn nữa khả năng cạnh tranh của BitexcoLand, xây dựng thương hiệu, đưa công ty phát triển ngày càng lớn mạnh, là công ty Việt Nam đi tiên phong trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản.