



ỨNG DỤNG CHUỖI GIAO DỊCH BẤT ĐỘNG SẢN TRONG TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP MÔI GIỚI BẤT ĐỘNG SẢN Ở VIỆT NAM

Nguyễn Thế Quân¹

Tóm tắt: Giao dịch bất động sản là một loại chuỗi cung ứng đặc biệt, chứa đựng trong nó cả các thành phần trung gian tham gia thực hiện hoạt động môi giới bất động sản và các bên tham gia giao dịch bất động sản. Bài báo đã chỉ ra 5 thành phần của một chuỗi giao dịch bất động sản đầy đủ, đó là: bên bán/cho thuê bất động sản, cộng tác viên nguồn, tổ chức môi giới, cộng tác viên khách và người mua/thuê bất động sản, đồng thời chỉ rõ 5 loại chuỗi giao dịch bất động sản điển hình dựa trên sự có mặt của các thành phần nói trên trong chuỗi. Chuỗi giao dịch bất động sản có rất nhiều ứng dụng trong tổ chức và quản lý hoạt động của tổ chức môi giới bất động sản. Bài báo đã trình bày các ứng dụng của chuỗi giao dịch bất động sản trong một số nội dung điển hình như việc xây dựng cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ môi giới bất động sản, xác định chiến lược marketing của doanh nghiệp môi giới, xây dựng hệ thống thang, bảng thù lao môi giới cho các giao dịch môi giới đối với khách hàng và cho nhân viên của tổ chức môi giới và hỗ trợ việc ra quyết định thực hiện hoạt động môi giới cho từng phi vụ. Việc thấu hiểu loại chuỗi giao dịch cần sử dụng, do đó, rất hữu ích cho các nhà quản lý các doanh nghiệp môi giới bất động sản.

Từ khóa: Môi giới bất động sản; giao dịch bất động sản; chuỗi giao dịch; cộng tác viên.

Summary: Real estate transaction chain is a special type of supply chain, containing the intermediaries that participate in the real estate brokerage services and participants in the transaction. This paper presents 5 components of a full real estate transaction chain, which include: the real estate seller/letter, upstream collaborators, real estate brokerage firm, downstream collaborators, and the buyer/renter. Depending on the appearance of the chain components, there are 5 typical real estate transaction chains. The paper then presents the applications of real estate transaction chains in organising and managing real estate brokerage firms, such as the development of organisational structure, identification of marketing strategies, development of brokerage fee schedule and staff wage structures and making decision for participating each transaction. A deep understanding of the rational transaction chain becomes useful for the managers of real estate brokerage firms.

Keywords: Real estate brokerage; real estate transaction; transaction chain; collaborators.

Nhận ngày 03/6/2016, chỉnh sửa ngày 17/6/2016, chấp nhận đăng 28/6/2016



1. Đặt vấn đề

Trong quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, khái niệm “chuỗi cung ứng” được sử dụng khá rộng rãi. Chuỗi cung ứng có thể hiểu là một mạng lưới các nhà sản xuất và cung cấp dịch vụ cùng cộng tác để chuyển đổi và vận chuyển hàng hóa từ khâu nguyên liệu thô qua các khâu khác, cho đến người dùng cuối. Các nhà sản xuất và cung cấp dịch vụ này được liên kết với nhau thông qua dòng chảy vật chất, thông tin và tiền tệ [1]. Chuỗi cung ứng cũng có thể hiểu là: “Một mạng lưới các tổ chức có mối quan hệ với nhau thông qua các liên kết trên (upstream - hay còn gọi là ngược dòng) và liên kết dưới (downstream - hay còn gọi là xuôi dòng) bao gồm các quá trình và hoạt động khác nhau để tạo giá trị gia tăng cho sản phẩm hoặc dịch vụ đến tay người tiêu dùng cuối cùng” [2]. Việc quản lý chuỗi cung ứng tốt sẽ mang lại cho hoạt động sản xuất, kinh doanh của các doanh nghiệp hiệu quả cao hơn, giúp các doanh nghiệp trong chuỗi củng cố và phát triển được chỗ đứng của mình trên thị trường.

Trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản, chuỗi cung ứng có những điểm khá khác biệt. Người ta thường chia ra hai loại bất động sản theo mức độ sẵn sàng để khai thác, đó là: (i) nhà ở, công trình có sẵn và (ii) nhà ở, công trình hình thành trong tương lai, cách phân loại này cũng đã được đưa vào Luật Kinh doanh bất động sản. Ngoài ra, quyền sử dụng đất cũng được xem xét giống như bất động sản khi đưa vào kinh doanh. Bất động sản có thể đưa vào kinh doanh dưới nhiều dạng: mua- bán, thuê - cho thuê, cho thuê lại hoặc thuê mua - cho thuê mua. Trường hợp bất động sản đã sẵn sàng để khai thác và trường hợp quyền sử dụng đất, khi xem xét chuỗi cung ứng chỉ cần bắt đầu từ người bán/cho thuê bất động sản đến người mua/thuê bất động sản, tức là không cần quan tâm đến khâu nguyên liệu thô và hoạt động tạo ra bất động sản (nếu cần), trong khi với bất động sản hình thành trong tương lai, có thể phải xem xét cả các đơn vị tham gia tạo lập bất động sản (trong quá trình đầu tư xây dựng) cùng với các đơn vị tham gia vào quá trình kinh doanh bất động sản khi bất động sản được phát triển và hình thành.

¹PGS.TS, Khoa Kinh tế và Quản lý Xây dựng. Trường Đại học Xây dựng. Email: quannt@nuce.edu.vn.

Xét một giao dịch kinh doanh bất động sản điển hình, nếu bỏ qua hoạt động đầu tư xây dựng (nếu có), chuỗi cung ứng bao gồm người bán/cho thuê, người mua/đi thuê, một hoặc nhiều đơn vị môi giới (nếu có), cùng với các đơn vị cung cấp thông tin về bất động sản và người mua (nếu có). Tuy nhiên, chuỗi cung ứng này thiếu vắng dòng chảy vật chất/dịch vụ từ người bán/cho thuê sang người mua/đi thuê, chỉ tập trung vào việc chuyển giao một hoặc một số quyền đối với bất động sản và không cần đến hoạt động vận chuyển, kho bãi, hậu cần, tức là không hẳn tập trung vào hoạt động cung ứng theo nghĩa gốc của từ này. Vì thế, để mô tả chuỗi này chính xác hơn, tác giả bài báo đề xuất sử dụng thuật ngữ “chuỗi giao dịch bất động sản”, tập trung vào các giao dịch giữa người mua tới người bán, thông qua các đơn vị trung gian (nếu có).

Việc làm rõ chuỗi giao dịch được sử dụng và phân tích các thành phần của chuỗi có rất nhiều ứng dụng trong việc tổ chức và quản lý hoạt động của doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ môi giới bất động sản (từ đây gọi tắt là doanh nghiệp môi giới). Bài báo này sẽ làm rõ các loại chuỗi giao dịch điển hình, các ứng dụng của việc phân tích chuỗi và nêu một số ví dụ áp dụng kết quả phân tích chuỗi phục vụ tổ chức và quản lý hoạt động của đơn vị môi giới.



2. Chuỗi giao dịch bất động sản

2.1 Khái niệm và thành phần chuỗi giao dịch bất động sản

Với mục tiêu tập trung vào các giao dịch hơn là vào hoạt động cung ứng, bài báo đề xuất khái niệm “chuỗi giao dịch bất động sản” trong kinh doanh bất động sản như sau:

“Một loại chuỗi cung ứng trong thị trường bất động sản, tập trung vào các công đoạn có liên quan trực tiếp đến việc chuyển giao một hoặc một số quyền đối với bất động sản từ một cá nhân, nhóm người, tổ chức ở phía thượng nguồn (bên có quyền) sang một cá nhân, nhóm người, tổ chức khác ở phía hạ lưu (bên nhận quyền) của chuỗi cung ứng trong thị trường bất động sản.”

Có thể thấy, chuỗi giao dịch bất động sản gồm nhiều mắt xích là các tổ chức, cá nhân tham gia vào quá trình mua - bán, cho thuê - thuê và môi giới mua - bán, cho thuê - thuê bất động sản tính từ người/nhóm người/tổ chức có quyền đối với bất động sản cho đến người/nhóm người/tổ chức nhận quyền, kể cả những cá nhân, tổ chức trung gian.

Kết quả khảo sát một số giao dịch bất động sản ở Việt Nam (chủ yếu ở Hà Nội) cho thấy, trong một giao dịch bất động sản phức tạp nhất được thực hiện, có thể có các bên sau cùng tham gia vào chuỗi cung ứng. Các bên này có thể coi là các thành phần của chuỗi.

(1) Người bán/cho thuê bất động sản;

(2) Tổ chức (nhiều tổ chức), cá nhân (nhiều cá nhân) tham gia vào việc kết nối người bán/cho thuê đến tổ chức môi giới;

(3) Các bộ phận của tổ chức môi giới: các bộ phận trực tiếp tham gia sẽ là: bộ phận khai thác nguồn/nhân viên khai thác làm về phía nguồn hàng và bộ phận môi giới bán hàng/nhân viên kinh doanh - môi giới bán hàng, làm việc về phía khách mua/thuê bất động sản;

(4) Tổ chức (nhiều tổ chức), cá nhân (nhiều cá nhân) tham gia vào việc kết nối người mua/thuê đến tổ chức môi giới;

(5) Người mua/thuê bất động sản.

Đây là trường hợp có nhiều bên tham gia vào giao dịch nhất. Tất nhiên, trong thực tế, có rất nhiều giao dịch mà thiếu vắng một hoặc một số bên trong danh sách trên. Lưu ý rằng trong thực tế, một giao dịch bất động sản có thể có sự tham gia của các bên khác như ngân hàng hoặc các tổ chức tín dụng khác, tổ chức công chứng, các cơ quan thuế, lệ phí... tuy nhiên các đơn vị này thường không đóng vai trò kết nối các bên, vì vậy, không được coi là các thành phần của chuỗi cung ứng, trong trường hợp này là chuỗi giao dịch bất động sản.

2.2 Các chuỗi giao dịch bất động sản điển hình

Có thể phân ra 5 loại chuỗi giao dịch bất động sản điển hình như sau, được sắp xếp theo mức độ phức tạp giảm dần và tùy thuộc vào số lượng thành phần có mặt trong chuỗi.

a) Chuỗi giao dịch bất động sản đầy đủ

Chuỗi giao dịch bất động sản đầy đủ là chuỗi giao dịch bao gồm đủ 5 thành phần như ở mục trên. Chuỗi giao dịch bất động sản đầy đủ có thể thể hiện bằng sơ đồ sau:

NB -> CTVN -> TCMG -> CTVK -> NM (Chuỗi loại 1)

trong đó: NB là người, tổ chức bán hoặc cho thuê bất động sản trong chuỗi đang xét; CTVN (cộng tác viên nguồn) là một hoặc nhiều tổ chức, cá nhân tham gia vào quá trình khai thác nguồn bất động sản; TCMG là tổ

chức môi giới bất động sản, có thể là doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ môi giới bất động sản hoặc sàn giao dịch bất động sản có thực hiện hoạt động môi giới bất động sản; CTVK (cộng tác viên khách) là một hoặc nhiều tổ chức, cá nhân tham gia vào quá trình bán hàng/môi giới bán/môi giới cho thuê bất động sản (tìm kiếm khách hàng mua, thuê); NM là người, tổ chức mua hoặc đi thuê bất động sản ở trong chuỗi đang xét.

Chuỗi giao dịch bất động sản đầy đủ này thể hiện trường hợp giao dịch bất động sản phức tạp nhất, khi bản thân tổ chức môi giới không tự mình tìm được khách hàng có nhu cầu bán bất động sản đó và cũng không tự mình tìm được khách hàng có nhu cầu mua bất động sản đó, mà phải thông qua các tổ chức, cá nhân khác. Lưu ý, CTVN, CTVK có thể cũng là tổ chức, cá nhân môi giới bất động sản chứ không đơn thuần chỉ là bên cung cấp thông tin. Xét trên góc độ tổ chức môi giới nằm ở trung tâm của chuỗi nêu trên, CTVN, CTVK có thể coi là các đơn vị, cá nhân làm cộng tác viên.

b) Chuỗi giao dịch bất động sản không đầy đủ về phía thượng nguồn/nguồn hàng

Đây là trường hợp chuỗi giao dịch bất động sản khuyết thiếu thành phần số 2, là trường hợp tổ chức môi giới không thông qua cộng tác viên mà tự mình khai thác nguồn hàng trực tiếp. Do đó, thành phần CTVN không có mặt trong chuỗi và sơ đồ thể hiện chuỗi như sau:

NB -> TCMG -> CTVK -> NM (Chuỗi loại 2)

Các ký hiệu trong sơ đồ này tương tự như trong Chuỗi 1

c) Chuỗi giao dịch bất động sản không đầy đủ về phía hạ lưu/nguồn khách

Đây là trường hợp chuỗi giao dịch bất động sản khuyết thiếu thành phần số 4, là trường hợp tổ chức môi giới không thông qua cộng tác viên mà tự mình tìm kiếm được khách hàng mua/thuê bất động sản. Do đó, thành phần CTVK không có mặt trong chuỗi và sơ đồ thể hiện chuỗi như sau:

NB -> CTVN -> TCMG -> NM (Chuỗi loại 3)

d) Chuỗi giao dịch bất động sản không có sự tham gia của cộng tác viên

Đây là trường hợp chuỗi giao dịch bất động sản khuyết thiếu cả hai thành phần số 2 và 4, là trường hợp tổ chức môi giới không thông qua cộng tác viên mà tự mình tìm kiếm được cả người bán/cho thuê bất động sản và khách hàng mua/thuê bất động sản. Khi ấy, sơ đồ thể hiện chuỗi như sau:

NB -> TCMG -> NM (Chuỗi loại 4)

e) Chuỗi giao dịch bất động sản không có sự tham gia của đơn vị môi giới

Trong thực tế cũng có những trường hợp người mua và người bán, người thuê và người đi thuê gặp nhau trực tiếp để thực hiện giao dịch. Khi ấy, chuỗi là ngắn nhất và thể hiện như sau:

NB -> NM (Chuỗi loại 5)

Có thể thấy, chuỗi này thiếu vắng tất cả các thành phần số 2, 3 và 4.



3. Ứng dụng của chuỗi giao dịch bất động sản trong việc tổ chức và quản lý hoạt động của doanh nghiệp môi giới

Chuỗi giao dịch bất động sản có nhiều ứng dụng trong việc tổ chức và quản lý hoạt động của các tổ chức kinh doanh dịch vụ môi giới bất động sản và cả các doanh nghiệp kinh doanh bất động sản. Tuy nhiên, bài báo này chỉ đề cập đến ứng dụng của loại chuỗi này trong doanh nghiệp môi giới bất động sản.

Chuỗi giao dịch bất động sản có rất nhiều ứng dụng trong tổ chức và quản lý hoạt động của tổ chức môi giới bất động sản, phạm vi bài báo tập trung vào phân tích những ứng dụng sau đây:

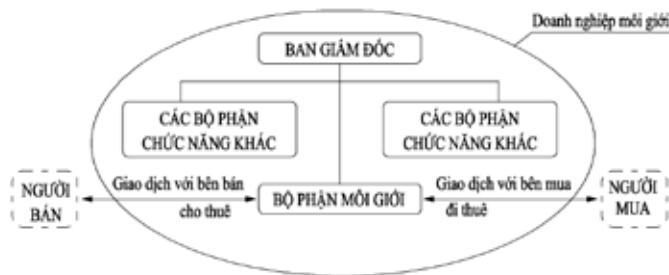
- Xây dựng cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ môi giới bất động sản;
- Xác định chiến lược marketing của doanh nghiệp môi giới;
- Xây dựng hệ thống thang, bảng thù lao môi giới cho các giao dịch môi giới đối với khách hàng và cho nhân viên của tổ chức môi giới;
- Ra quyết định thực hiện hoạt động môi giới cho từng phi vụ.

3.1 Xây dựng cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp môi giới

Khi xem xét cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp môi giới, cả trong trường hợp xây dựng mới hoặc cải tổ tổ chức, cần xác định loại chuỗi giao dịch bất động sản doanh nghiệp định sử dụng. Trong trường hợp có nhiều chuỗi được sử dụng, thì chuỗi phức tạp nhất cần được ưu tiên xem xét. Trong số các chuỗi được đề cập đến ở trên, xét trên góc độ tổ chức doanh nghiệp môi giới, chỉ có các chuỗi từ loại 1-4 là phù hợp sử dụng.

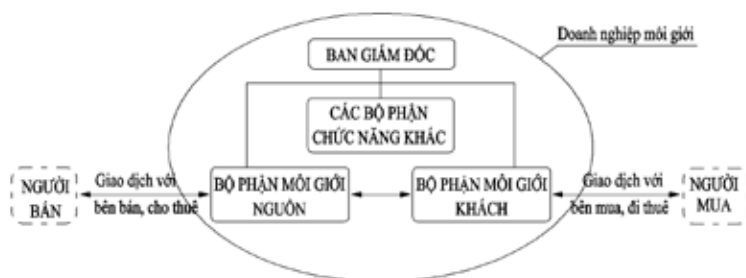
Dựa trên cơ sở các chuỗi giao dịch bất động sản doanh nghiệp môi giới, có thể phân ra hai loại hình cơ

cấu trúc khác nhau: (i) cơ cấu tổ chức có sử dụng cộng tác viên, trong các chuỗi loại 1, 2, 3; và (ii) cơ cấu tổ chức không sử dụng cộng tác viên, trong chuỗi loại 4. Bỏ qua các bộ phận chức năng khác, các yếu tố về quy mô và các hoạt động kinh doanh khác các doanh nghiệp môi giới thực hiện, sơ đồ tổ chức cho các doanh nghiệp này thường hợp chỉ sử dụng chuỗi loại 4 được thể hiện ở Hình 1.



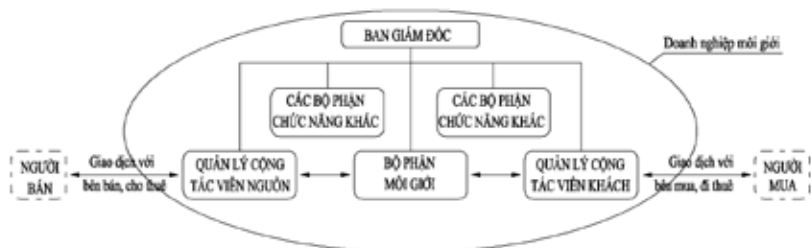
Hình 1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp môi giới không sử dụng cộng tác viên

Tùy thuộc vào quy mô và mức độ chuyên nghiệp hóa, doanh nghiệp có thể tách riêng bộ phận môi giới làm về nguồn hàng và bộ phận môi giới làm về phía khách hàng mua, thuê. Khi ấy, sơ đồ cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp có thể như ở Hình 2. Tất nhiên, vẫn xảy ra trường hợp cả hai bộ phận môi giới này đều thuộc sự quản lý của một phòng, ban.



Hình 2. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp môi giới không sử dụng cộng tác viên, chuyên nghiệp hóa hoạt động môi giới theo nguồn và khách

Việc tổ chức môi giới sử dụng cộng tác viên trong các giao dịch bất động sản khá là phổ biến ở Việt Nam, dù mạng lưới cộng tác viên được tổ chức chính thức bởi đơn vị kinh doanh dịch vụ bất động sản hay không chính thức bởi các nhân viên môi giới của đơn vị. Dù xét trên góc độ quản lý các nhân viên môi giới và hoạt động kinh doanh của bản thân tổ chức môi giới, cần xem xét đến mạng lưới cộng tác viên do chính các nhân viên môi giới tự xây dựng (không chính thức đối với tổ chức môi giới), nhưng trên góc độ tổ chức cơ cấu hoạt động cho doanh nghiệp môi giới, chỉ cần quan tâm đến mạng lưới cộng tác viên được tổ chức chính thức. Để quản lý mạng lưới cộng tác viên này, doanh nghiệp môi giới cần tổ chức một bộ phận riêng biệt. Khi sử dụng chuỗi giao dịch loại 1 - trong trường hợp chuyên nghiệp hóa còn có thể tách riêng hai bộ phận quản lý cộng tác viên theo nguồn và khách (Hình 3). Trong những trường hợp khác, doanh nghiệp có thể chỉ tổ chức một bộ phận quản lý thống nhất các cộng tác viên.



Hình 3. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp môi giới có sử dụng cộng tác viên, chuyên nghiệp hóa hoạt động theo nguồn và khách

Tuy nhiên, ở thị trường bất động sản Việt Nam, nhất là trong các giao dịch mua, bán bất động sản với số lượng và giá trị lớn (thường rơi vào trường hợp mua, bán các bất động sản trong các dự án phát triển bất động sản), thường xuất hiện những người đưa tin đặc biệt. Những người đưa tin này, dù về bản chất vẫn có thể xếp

vào loại CTVN, nhưng do quyền lực và vị thế của họ nên đích thân lãnh đạo doanh nghiệp hoặc bộ phận của tổ chức môi giới phải tự mình đứng ra để giao dịch với họ, chứ không giao được cho bộ phận quản lý cộng tác viên. Loại cộng tác viên này cần được xếp vào loại cộng tác viên không chính thức, dù các cộng tác viên này thường không do các nhân viên môi giới tự mình quản lý trong mạng lưới của họ.

3.2 Xác định chiến lược marketing của doanh nghiệp môi giới

Đối với doanh nghiệp môi giới, chiến lược marketing tập trung vào cả hai việc: tìm kiếm nguồn hàng (bất động sản bán, cho thuê) và tìm kiếm người mua, thuê. Tức là doanh nghiệp môi giới phải làm marketing cả về phía thượng nguồn và hạ lưu, và tổ chức thực hiện các hoạt động khác nhằm hỗ trợ các hoạt động marketing này.

Theo Luật Kinh doanh bất động sản, tổ chức, cá nhân môi giới bất động sản không được vừa là nhà môi giới vừa là một bên thực hiện hợp đồng trong một giao dịch kinh doanh bất động sản [3]. Do đó, nếu doanh nghiệp mua hoặc thuê bất động sản, sau đó đem bán hoặc cho thuê lại thì họ không còn hoạt động như đơn vị môi giới nữa, mà hoạt động như đơn vị kinh doanh bất động sản. Xét các giao dịch bất động sản mà doanh nghiệp môi giới thuần túy đóng vai trò môi giới chứ không phải đơn vị kinh doanh bất động sản, thông thường các doanh nghiệp này phải tiếp cận trước với bên bán, cho thuê; sau đó, khi đã có thông tin về bất động sản, lý tưởng nhất là có được hợp đồng môi giới, họ tiến hành quảng bá sản phẩm đó để thu hút khách mua, đi thuê.

Các chiến lược tìm kiếm nguồn hàng để thực hiện hoạt động môi giới có thể bao gồm (lưu ý rằng khi doanh nghiệp hoạt động như đơn vị kinh doanh bất động sản, họ có thể áp dụng các chiến lược khác):

- N1: Chiến lược marketing chủ động: doanh nghiệp tiến hành hoạt động marketing trực tiếp tới các nhà đầu tư kinh doanh bất động sản thông qua việc xây dựng các đề án quảng cáo, chương trình bán hàng cho một sản phẩm cụ thể của bên bán, cho thuê và trực tiếp tiếp xúc với người bán, cho thuê để tiếp thị nhằm đạt được thỏa thuận môi giới;

- N2: Chiến lược marketing thụ động: doanh nghiệp môi giới sử dụng các kênh marketing của mình để giới thiệu dịch vụ môi giới đến thị trường nhằm thu hút người bán, cho thuê một cách thụ động. Chiến lược này không được độc lập áp dụng một cách phổ biến, mà doanh nghiệp thường sử dụng các chiến lược marketing khác để có được nguồn hàng, sau đó sẽ song song quảng bá dịch vụ môi giới của họ cùng với hàng hóa khai thác được.

- N3: Chiến lược địa điểm (địa điểm giao dịch thuận tiện cho việc tiếp cận của người bán, cho thuê): nhằm tiếp cận tốt hơn tới nguồn hàng, doanh nghiệp môi giới đặt văn phòng tại các địa điểm gần khu vực có hàng hóa bất động sản để tận dụng lợi thế địa điểm; ví dụ, nhiều doanh nghiệp môi giới đặt văn phòng giao dịch tại cửa ngõ các khu đô thị mới, khu dân cư đang xây dựng, hoặc đặt địa điểm gần văn phòng các doanh nghiệp là chủ đầu tư các dự án bất động sản... đối với thị trường mua, bán, hoặc đặt địa điểm tại chính vị trí bất động sản cho thuê (ví dụ tại chính tòa nhà đang có các bất động sản cho thuê) đối với thị trường cho thuê; có những doanh nghiệp môi giới hoạt động ở thị trường nhà đất có sẵn mở nhiều văn phòng giao dịch ở các vị trí khác nhau để bao trùm hết một phạm vi địa lý nhất định, thu hút các cá nhân và hộ gia đình đến gửi bán/cho thuê bất động sản;

- N4: Chiến lược liên kết phục vụ tìm kiếm nguồn hàng: doanh nghiệp tìm kiếm các tổ chức môi giới khác có khả năng tiếp cận nguồn hàng để tiến tới thỏa thuận hợp tác nhằm mở rộng nguồn hàng của mình cũng như hỗ trợ đối tác trong việc tăng cường việc môi giới bán, cho thuê bất động sản trên cơ sở chia sẻ lợi ích khi giao dịch thành công;

- N5: Chiến lược sử dụng cộng tác viên: cộng tác viên bao gồm các nhà môi giới khác và các bên cung cấp thông tin, thậm chí cả các tổ chức môi giới khác mà chưa có các thỏa thuận hợp tác.

Các chiến lược tìm kiếm khách hàng (mua, thuê bất động sản) để thực hiện hoạt động môi giới có thể bao gồm:

- K1: Chiến lược marketing chủ động: khi có hàng hóa bất động sản, doanh nghiệp tổ chức tìm kiếm các khách hàng quan tâm đến bất động sản đó trong cơ sở dữ liệu khách hàng của mình hoặc thông qua các kênh marketing, thu thập thông tin khác để có được dữ liệu về khách hàng quan tâm, sau đó trực tiếp liên lạc để quảng bá sản phẩm đến khách hàng quan tâm;

- K2: Chiến lược marketing thụ động: sử dụng các kênh marketing và các chương trình tiếp thị, quảng cáo hướng tới đối tượng người mua, thuê rộng rãi; đây là chiến lược được áp dụng phổ biến nhất; các doanh nghiệp hoạt động môi giới chuyên nghiệp thường có các chương trình marketing tập trung cho các sản phẩm, dịch vụ họ môi giới bán, cho thuê nhằm đảm bảo yêu cầu bán hàng/dịch vụ của người bán, cho thuê trong một khoảng thời gian nhất định, các doanh nghiệp khác sử dụng bộ phận quảng cáo hoặc sử dụng chính các nhân viên môi giới của họ để quảng bá về sản phẩm họ đang được môi giới bán hoặc cho thuê;

- K3: Chiến lược địa điểm (địa điểm giao dịch thuận tiện cho việc tiếp cận của người mua, đi thuê): doanh nghiệp môi giới đặt địa điểm giao dịch tại những nơi họ dự đoán có thể người mua/thuê sẽ tiếp cận, ví dụ như

đường vào các khu đô thị mới, khu dân cư đang hoặc mới xây dựng..., hoặc mở nhiều văn phòng giao dịch ở các vị trí khác nhau để bao trùm hết một phạm vi địa lý nhất định;

- K4: Chiến lược liên kết tìm kiếm khách hàng: doanh nghiệp tìm kiếm các tổ chức môi giới khác có khả năng tiếp cận khách hàng để tiến tới thỏa thuận hợp tác nhằm tăng cường việc môi giới bán, cho thuê bất động sản trên cơ sở chia sẻ lợi ích với đối tác khi giao dịch thành công;

- K5: Chiến lược sử dụng cộng tác viên: cộng tác viên bao gồm các nhà môi giới khác và các bên cung cấp thông tin, thậm chí cả các tổ chức môi giới khác mà chưa có các thỏa thuận hợp tác.

Trong danh sách các chiến lược trên, trong thực tế, các chiến lược N4 và K4 có thể là 1 chiến lược tích hợp, do thỏa thuận theo chiến lược này thường thuộc dạng "có đi có lại", có nghĩa là khi tổ chức môi giới thứ nhất chia sẻ nguồn hàng với tổ chức môi giới thứ hai thì họ cũng sẽ kỳ vọng tổ chức môi giới thứ hai chia sẻ nguồn hàng nhất định nào đó với họ. Cũng lưu ý rằng, khi sử dụng chiến lược K4, các doanh nghiệp thường không chia sẻ nguồn dữ liệu khách hàng cho nhau, mà chỉ chia sẻ nguồn hàng với nhau. Còn nữa, doanh nghiệp môi giới thường không sử dụng 01 chiến lược đơn nhất, mà sử dụng hỗn hợp nhiều chiến lược, trong đó, chiến lược N2 và K1, K2 gần như luôn luôn được sử dụng.

Sử dụng các chuỗi giao dịch bất động sản khác nhau đồng nghĩa với việc doanh nghiệp phải tổ chức các chiến lược marketing khác nhau. Có thể thấy rõ sự phân biệt giữa các chiến lược sử dụng của các đơn vị chỉ sử dụng chuỗi giao dịch bất động sản loại 4 (không sử dụng cộng tác viên) với các đơn vị có sử dụng cả các chuỗi giao dịch loại 1, 2, 3 ở chỗ các chiến lược này đều có định hướng tiếp cận trực tiếp đến người bán/cho thuê và người mua/thuê. Chuỗi loại 5 không áp dụng cho các giao dịch mà doanh nghiệp đóng vai trò bên môi giới. Việc xác định chiến lược marketing doanh nghiệp môi giới áp dụng được thực hiện theo nguyên tắc sau:

- Các đơn vị sử dụng chuỗi giao dịch bất động sản loại 1 sẽ sử dụng tổ hợp các chiến lược 1.1 hoặc 1.2 như sau:

$$S \in \{N2 \wedge K1 \wedge K2 \wedge (N4 \vee N5) \wedge (K4 \vee K5)\} \quad (\text{Tổ hợp chiến lược 1.1})$$

hoặc:

$$S \in \{N2 \wedge K1 \wedge K2 \wedge (N4 \vee N5) \wedge (K4 \vee K5) \wedge (N1 \vee N3 \vee K3)\} \quad (\text{Tổ hợp chiến lược 1.2})$$

trong đó: S là chiến lược có thể chọn, $\vee$ là phép tuyển, $\wedge$ là phép hội.

S có thể là 1 phương án bất kỳ trong việc tổ hợp các chiến lược xuất hiện trong các Tổ hợp chiến lược 1.1 hay 1.2, trong đó, các chiến lược N2, K1, K2 luôn được sử dụng, đồng thời với chúng là sự xuất hiện của ít nhất một trong hai chiến lược N4 và N5, cùng với sự xuất hiện của ít nhất một trong hai chiến lược K4 và K5. Trong trường hợp có thể sử dụng thêm ít nhất 01 chiến lược trong số N1, N3, K3 nữa cùng với các tổ hợp chiến lược trong Tổ hợp chiến lược 1.1 thì ta có Tổ hợp chiến lược 1.2.

- Các đơn vị sử dụng chuỗi giao dịch bất động sản loại 2 sẽ lựa chọn chiến lược từ Tổ hợp chiến lược 2.1 sau:

$$S \in \{N2 \wedge K1 \wedge K2 \wedge (K4 \vee K5)\} \quad (\text{Tổ hợp chiến lược 2.1})$$

Khi cần sử dụng thêm ít nhất 01 chiến lược trong số N1, N3, K3 nữa cùng với các tổ hợp chiến lược trong Tổ hợp chiến lược 2.1 thì ta có Tổ hợp chiến lược 2.2 như sau:

$$S \in \{N2 \wedge K1 \wedge K2 \wedge (K4 \vee K5) \wedge (N1 \vee N3 \vee K3)\} \quad (\text{Tổ hợp chiến lược 2.2})$$

- Các đơn vị sử dụng chuỗi giao dịch bất động sản loại 3 sẽ lựa chọn chiến lược từ Tổ hợp chiến lược 3.1 sau:

$$S \in \{N2 \wedge K1 \wedge K2 \wedge (N4 \vee N5)\} \quad (\text{Tổ hợp chiến lược 3.1})$$

Khi cần sử dụng thêm ít nhất 01 chiến lược trong số N1, N3, K3 nữa cùng với các tổ hợp chiến lược trong Tổ hợp chiến lược 3.1 thì ta có Tổ hợp chiến lược 3.2 như sau:

$$S \in \{N2 \wedge K1 \wedge K2 \wedge (N4 \vee N5) \wedge (N1 \vee N3 \vee K3)\} \quad (\text{Tổ hợp chiến lược 3.2})$$

- Các đơn vị chỉ sử dụng chuỗi giao dịch bất động sản loại 4 sẽ không sử dụng các chiến lược N4, N5 và K5, tuy nhiên có thể sử dụng các tổ hợp của các chiến lược khác như trong Tổ hợp chiến lược 4:

$$S \in [(N2 \wedge K1 \wedge K2) \wedge (N1 \vee N3 \vee K3)] \quad (\text{Tổ hợp chiến lược 4})$$

Tập hợp này có nghĩa là các chiến lược N1, K1, K2 luôn được sử dụng, ngoài ra, có thể sử dụng thêm ít nhất 01 chiến lược trong số các chiến lược N1, N3 và K3.

3.3 Xây dựng hệ thống thang, bảng lương thù lao môi giới cho các giao dịch môi giới

Để xây dựng hệ thống thang, bảng lương thù lao và hoa hồng môi giới cho các dịch vụ môi giới của mình, doanh nghiệp môi giới phải xác định được loại chuỗi giao dịch được sử dụng. Từ việc làm rõ các thành phần của chuỗi, doanh nghiệp môi giới sẽ dự tính được phần đóng góp của từng thành phần trong giao dịch, từ đó ước tính được thù lao cho các bên tham gia hoạt động môi giới để phân chia thu nhập từ hoạt động môi giới nhận được.

Thu nhập từ một giao dịch môi giới cho tất cả các đơn vị trung gian tham gia vào chuỗi giao dịch có thể bao gồm các khoản mục sau:

- Thu lao, hoa hồng môi giới (nếu có) từ người bán, cho thuê;
- Thu lao, hoa hồng môi giới (nếu có) từ người mua, đi thuê;
- Thu lao cho các hoạt động đi kèm dịch vụ môi giới, ví dụ cho việc giới thiệu khách hàng sử dụng dịch vụ tài chính của ngân hàng, dịch vụ tư vấn...

Thực tế khá phổ biến ở Việt Nam là các doanh nghiệp môi giới chuyên nghiệp không thu phí từ bên mua, đi thuê, mà chỉ thu phí từ bên bán, cho thuê. Khi ấy, tất cả các bên trung gian trong giao dịch chỉ chia sẻ khoản thu nhập đến từ bên bán, cho thuê. Thường thì tỷ lệ được phân chia thu lao từ thu nhập từ giao dịch môi giới phụ thuộc vào ba yếu tố chính:

- Số lượng bên trung gian tham gia vào giao dịch;
- Công sức bỏ ra của từng bên trong giao dịch;
- Quyền lực của từng bên trong việc tiến hành giao dịch.

Một thực tế rất phổ biến trong các giao dịch bất động sản là công trình xây dựng có sẵn là thu nhập nhận được từ một giao dịch môi giới được chia đều cho các bên trung gian tham gia giao dịch. Tuy nhiên, đối với bất động sản trong các dự án, hoặc hình thành trong tương lai thì hai yếu tố sau cũng cần được cân nhắc.

Trong trường hợp doanh nghiệp xác định sử dụng chuỗi loại 1, các thành phần tham gia giao dịch và cùng chia sẻ thu lao và/hoặc hoa hồng môi giới bao gồm: CTVN, TCMG, CTVK, trong đó, mỗi bên CTVN và CTVK có thể là một hoặc nhiều cá nhân hay tổ chức. Nếu hàng hóa là khan hiếm, quyền lực của bên CTVN cao hơn, do đó thu lao họ được phân chia cũng tăng lên. Nếu hàng hóa là không khan hiếm, quyền lực của bên CTVK lúc đó lại tăng lên. Tùy thuộc vào quan hệ giữa TCMG và các cộng tác viên mà tỷ lệ phân chia thu nhập sẽ thay đổi theo.

Trong trường hợp doanh nghiệp xác định sử dụng chuỗi loại 2, chỉ có 1 bên CTV (vẫn có thể là một hoặc nhiều cá nhân hay tổ chức) chia sẻ thu nhập từ hoạt động môi giới với tổ chức môi giới. Ba yếu tố nêu trên vẫn là căn cứ để các bên quyết định mức phân chia thu nhập cho từng bên. Tuy nhiên, vẫn có tình huống khá phổ biến xảy ra đối với chuỗi loại 2 là TCMG không chấp nhận chia sẻ thu nhập nhận được từ bên bán với CTVK, mà để cho CTVK đàm phán thu lao với NM.

Dựa trên cơ sở ước tính thu nhập thu được từ hoạt động môi giới cho các chuỗi khác nhau, doanh nghiệp môi giới tiến hành xây dựng bảng thu lao môi giới, thể hiện mức phí dịch vụ kỳ vọng thu được từ khách bán, cho thuê và/hoặc khách mua, đi thuê, trên cơ sở đảm bảo mức lợi nhuận kỳ vọng của mình, cân đối với lợi nhuận kỳ vọng của các bên trung gian khác. Nếu chính thức sử dụng cộng tác viên, doanh nghiệp môi giới phải xây dựng bảng thu lao cộng tác viên làm căn cứ để đàm phán và trả thu lao cho cộng tác viên mỗi khi có giao dịch thành công.

Dựa trên số liệu về thu nhập được giữ lại cho mình, doanh nghiệp xây dựng hệ thống thang thu nhập để phân chia thu nhập cho các nhân viên trực tiếp và gián tiếp tham gia và hỗ trợ giao dịch. Thực tế phổ biến ở Việt Nam là nhân viên môi giới được trả thu nhập cứng khá thấp, mà chủ yếu hưởng theo giao dịch hoàn thành. Hiện có hai cách xây dựng thang thu nhập theo giao dịch hoàn thành: sử dụng giá trị cố định cho từng giao dịch và sử dụng tỷ lệ phần trăm trên giá trị thu nhập thu được từ giao dịch. Mức thu nhập của nhân viên môi giới còn phụ thuộc cả vào độ khó của giao dịch, nếu hàng hóa khó bán, cho thuê thì thường các tổ chức môi giới chấp nhận trả thu lao cao hơn cho nhân viên môi giới.

3.4 Ra quyết định thực hiện hoạt động môi giới cho từng phi vụ

Việc phân tích chuỗi giao dịch được áp dụng còn giúp TCMG ra quyết định xem có tham gia vào các giao dịch nhất định, hoặc tính toán để dự báo xem nhân viên môi giới có quyết định tham gia môi giới trong từng phi vụ cụ thể, từ đó có thể lựa chọn thực hiện chính sách phù hợp đảm bảo lợi ích không chỉ cho tổ chức môi giới mà còn cho nhân viên môi giới hoặc cộng tác viên. Nội dung này được minh họa thông qua các ví dụ sau.

Ví dụ 1: Ra quyết định tham gia giao dịch bất động sản của doanh nghiệp môi giới

Bài toán đặt ra như sau: Một doanh nghiệp môi giới bất động sản có sử dụng cộng tác viên cung cấp thông tin về bất động sản, được quản lý bởi bộ phận quản lý cộng tác viên. Kỳ vọng của doanh nghiệp là doanh thu thu được từ mỗi giao dịch bất động sản tối thiểu 40 triệu đồng cho bộ phận môi giới. Một giao dịch có giá trị thu lao môi giới ghi trong hợp đồng môi giới với khách bán bất động sản là 1% giá trị giao dịch (giao dịch này không có VAT, tỷ lệ % của thu lao môi giới cũng chưa bao gồm VAT), người bán đặt mức giá kỳ vọng cho bất động sản là 7 tỷ. Hai bên thỏa thuận rằng nếu giá bán thực tế của bất động sản cao hơn mức trên thì doanh nghiệp được hưởng hoa hồng là 10% phần giá trị tăng thêm. Biết rằng, doanh nghiệp phải trích 20 triệu cho cộng

tác viên cung cấp thông tin về bất động sản, phải trích 10 triệu cho bộ phận quản lý cộng tác viên, chi phí quản lý trích về doanh nghiệp là 30% giá trị hợp đồng môi giới (không bao gồm VAT), phần còn lại là của bộ phận môi giới, doanh nghiệp miễn phí môi giới cho khách mua. Hãy:

(1) Giải thích việc doanh nghiệp không tham gia giao dịch này khi giá bán bất động sản đúng bằng mức kỳ vọng;

(2) Để doanh nghiệp quyết định tham gia giao dịch, giá bán bất động sản trên phải là bao nhiêu? Hãy trình bày các tính toán cần thiết.

Giải:

Theo dữ liệu đầu bài cho, ta thấy chuỗi được áp dụng là Chuỗi 3. Tuy nhiên, do doanh nghiệp sử dụng bộ phận quản lý cộng tác viên nguồn nên chuỗi được triển khai chi tiết hơn như sau:

NB -> CTVN -> (QLCTVN – BPMG) -> NM (Chuỗi loại 3.1)

trong đó, QLCTVN là bộ phận quản lý cộng tác viên nguồn, BPMG là bộ phận môi giới của doanh nghiệp.

Thu nhập cho hoạt động môi giới của giao dịch này chỉ có từ phía người bán, bao gồm cả thù lao và hoa hồng giao dịch. Gọi giá bán được bất động sản là P (tỷ đồng), ta có thu nhập cho cả hoạt động môi giới này (R) là:

$$R = 0,01 * P * 1000 + (P - 7) * 0,1 * 1000; \text{ đơn vị triệu đồng}$$

$$R = 110P - 700; \text{ đơn vị triệu đồng} \quad (1)$$

Thu nhập cho bộ phận môi giới (RMG) sẽ là:

$$RMG = R - 20 - 10 - 0,3 * R = 0,7R - 30; \text{ đơn vị triệu đồng} \quad (2)$$

(1) Khi giá bán bất động sản đúng bằng mức kỳ vọng, phần hoa hồng bằng 0, chỉ còn thù lao môi giới, do đó R = 70 triệu. Khi ấy:

$$RMG = 0,7R - 30 = 19 \text{ triệu}$$

RMG quá thấp so với mức kỳ vọng (40 triệu) cho nên doanh nghiệp không chấp nhận thực hiện giao dịch này.

(2) Yêu cầu $RMG \geq 40$ triệu, do đó từ (2):

$$RMG = 0,7R - 30 \geq 40, \text{ đơn vị triệu đồng}$$

$$0,7R \geq 70 \rightarrow R \geq 100 \text{ (triệu)}$$

Thay số vào (1)

$$R = 110P - 700 \geq 100, \text{ đơn vị triệu đồng}$$

$$P \geq 800/110 = 7.273 \text{ triệu hay } 7,273 \text{ tỷ đồng}$$

Vậy nếu bất động sản giao dịch được với giá khoảng 7,273 tỷ đồng thì doanh nghiệp sẽ quyết định giao dịch.

Ví dụ 2: Dự báo quyết định tham gia giao dịch bất động sản của nhân viên môi giới

Một doanh nghiệp môi giới bất động sản A đang có 01 hợp đồng môi giới bán có giá trị thù lao môi giới theo hợp đồng với khách bán bất động sản là 0,5% giá trị giao dịch (chưa bao gồm VAT), khách hàng đặt mức giá kỳ vọng cho bất động sản là 20 tỷ (không bao gồm VAT). Người bán đồng ý rằng nếu giá bán thực tế của bất động sản cao hơn mức trên thì doanh nghiệp A được hưởng hoa hồng là 5% phần giá trị tăng thêm. Nhân viên môi giới của doanh nghiệp A kỳ vọng cô ta nhận được tối thiểu từ giao dịch là 20 triệu đồng (bỏ qua thuế thu nhập cá nhân và các khoản giảm trừ khác nộp cho doanh nghiệp). Chế độ của doanh nghiệp A là nhân viên môi giới thực hiện thành công giao dịch được hưởng 20% doanh thu từ hợp đồng môi giới với bên bán, 50% doanh thu từ hợp đồng môi giới từ khách mua (nếu có), các khoản doanh thu này đã trừ đi thuế giá trị gia tăng. Biết rằng khách mua được 1 cộng tác viên đưa đến và nhân viên môi giới đã đồng ý chia đôi thù lao mình được trả từ tổ chức môi giới với cộng tác viên này.

(1) Giải thích việc nhân viên môi giới quyết định không thực hiện giao dịch khi doanh nghiệp A miễn phí môi giới cho khách mua và bất động sản được giao dịch với mức giá kỳ vọng;

(2) Nếu doanh nghiệp A vẫn quyết định miễn phí môi giới cho khách mua, giá trị chuyển nhượng bất động sản tối thiểu phải là bao nhiêu thì nhân viên môi giới mới quyết định thực hiện giao dịch?

(3) Để nhân viên quyết định thực hiện giao dịch, hợp đồng môi giới với bên mua cần có giá trị tối thiểu bao nhiêu (chưa bao gồm VAT), trong trường hợp bất động sản được giao dịch với mức giá kỳ vọng?

Giải:

(1) Chuỗi giao dịch trong trường hợp này là chuỗi loại 2:

NB -> TCMG -> CTVK -> NM

Tuy nhiên, do cộng tác viên làm việc trực tiếp với nhân viên môi giới nên chuỗi có thể được biểu diễn lại như sau:

NB -> (TCMG – NVMG) -> CTVK -> NM

Trong đó: NVMG là nhân viên môi giới.

Thu nhập của doanh nghiệp A (R) khi miễn phí môi giới cho khách mua và bất động sản được giao dịch với mức giá kỳ vọng, là:

$$R = 0,5\% \cdot 20 = 0,01 \text{ tỷ} = 100 \text{ triệu đồng}$$

trong đó, nhân viên môi giới được hưởng 20%, tức là 20 triệu. Tuy nhiên, do phải chia đôi thu nhập với cộng tác viên nên mức thu nhập thực tế nhân viên môi giới được hưởng chỉ có 10 triệu, vì vậy cô ta quyết định chưa giao dịch.

(2) Trường hợp doanh nghiệp A có thể môi giới bán trên mức giá kỳ vọng (gọi giá bán được là P) thì thu nhập của doanh nghiệp A sẽ là:

$$R = 0,5\% \cdot P + (P - 20) \cdot 5\%$$

$$R = 0,055P - 1; \text{ đơn vị tỷ đồng}$$

Thu nhập của nhân viên môi giới sẽ là:

$$RMG = (R \cdot 20\%) / 2 = 0,1R$$

Để nhân viên môi giới thực hiện giao dịch thì $RMG \geq 20$ triệu, tức: $0,1R \geq 0,020$, hay $0,055P - 1 \geq 0,2$, vậy $P \geq 21,82$ tỷ.

(3) Giải pháp khác để đảm bảo giao dịch nhưng không tăng giá bất động sản là thu thêm thù lao môi giới từ bên bán. Do khi bán với mức giá kỳ vọng, cả nhân viên môi giới và cộng tác viên của họ chỉ được hưởng 20 triệu, nên để họ chấp nhận thực hiện giao dịch, thù lao môi giới với bên phải bù đắp đủ chi phí cho cộng tác viên mà vẫn đảm bảo nhân viên môi giới thu về 20 triệu, tức là phần thù lao môi giới với bên mua trích lại cho nhân viên môi giới cũng là 20 triệu. Do nhân viên môi giới chỉ được hưởng 50% giá trị hợp đồng môi giới với bên mua, nên giá trị hợp đồng môi giới mua cần thiết, bao gồm cả VAT phải là: $20 / (50\%) \cdot 1,1 = 44$ triệu đồng. Đó là mức thù lao môi giới doanh nghiệp kỳ vọng để đảm bảo giao dịch được nhân viên môi giới thực hiện.



4. Kết luận

Việc làm rõ thành phần và tương tác giữa các thành phần của các chuỗi giao dịch bất động sản có thể ứng dụng để giải quyết rất nhiều vấn đề trong tổ chức và quản lý hoạt động của các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ môi giới bất động sản. Các ứng dụng điển hình, như bài báo đã chỉ ra, bao gồm: (i) xây dựng cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ môi giới bất động sản; (ii) xác định chiến lược marketing của doanh nghiệp môi giới; (iii) xây dựng hệ thống thang, bảng thù lao môi giới và hoa hồng cho các giao dịch môi giới đối với khách hàng và cho nhân viên của tổ chức môi giới; và (iv) ra quyết định thực hiện hoạt động môi giới cho từng phi vụ.

Mặc dù phạm vi bài viết chỉ nhắc đến hoạt động của doanh nghiệp môi giới bất động sản, kết quả ứng dụng đã trình bày hoàn toàn có thể được sử dụng cho các tổ chức môi giới khác, ví dụ như các sàn giao dịch bất động sản, thậm chí cho cả các nhà môi giới độc lập.

Hơn nữa, kết quả phân tích các chuỗi giao dịch bất động sản, nhất là các chuỗi có sử dụng cộng tác viên, còn có ý nghĩa nhất định trong hoạt động quản lý nhà nước về thị trường bất động sản. Đây là nghiên cứu bước đầu, tạo nền tảng cho các nghiên cứu chuyên sâu hơn về chuyên nghiệp hóa thị trường bất động sản dựa trên ứng dụng của các chuỗi giao dịch bất động sản, mà do giới hạn phạm vi, bài báo còn chưa đề cập đến.

Tài liệu tham khảo

1. Bozarth, C.B. and R.B. Handfield (2008), *Introduction to Operations and Supply Chain Management*. 2008: Pearson Higher Ed.
2. Christopher M., (2005), *Logistics and supply chain management: Creating value-added networks*, Pearson education.
3. Quốc hội nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam khóa 13, *Luật Kinh doanh bất động sản số 66/2014/QH13 ngày 25 tháng 11 năm 2014*.