

# Dbriefs

Triển vọng ngành bất động sản thương mại năm 2024: Sẵn đất



# Tổng quan

Trở lại với đất nền

Thay đổi kỳ vọng xây dựng trên các thị trường bất động sản

Các sáng kiến ESG chiến lược nhằm chuyển đổi một tương lai carbon thấp

Khám phá mô hình làm việc linh hoạt đang thay đổi và chuyển đổi vận hành

Tăng cường hiểu biết về thuế để cải thiện kết quả kinh doanh sau thuế

Nâng cao năng lực công nghệ thông qua tốc độ và kết nối liên thông

## Săn đất

Triển vọng ngành bất động sản thương mại năm 2024





## Triển vọng ngành bất động sản thương mại năm 2024: Sẵn đất

Định hình lại ngành bất động sản toàn cầu nhằm đáp ứng nền tảng thực tiễn mới

### TÓM TẮT

Các nền kinh tế trên toàn cầu vẫn đang hoạt động sôi nổi bất chấp những dấu hiệu cảnh báo từ loạt bất ổn trong nhiều tháng qua. Trong năm 2024, các nền kinh tế trên thế giới tiếp tục phải đối mặt với những “cơn gió ngược”: xung đột tiếp diễn ở Ukraine, thảm họa khí hậu khốc liệt, các xu hướng di cư dân số và các rủi ro áp lực tài chính tiếp diễn từ việc thắt chặt chính sách tiền tệ.<sup>1</sup> Tuy nhiên, dường như các chính sách chủ động đối phó với tình trạng hỗn loạn của ngân hàng vào đầu năm 2023, nhu cầu tiêu dùng mạnh mẽ và bình ổn giá năng lượng và thực phẩm đã cơ bản giải quyết được một số căng thẳng.

Bất kể những tín hiệu tích cực từ nhiều dự báo kinh tế, khảo sát Triển vọng ngành bất động sản 2024 của Deloitte cho thấy mối lo ngại về tình trạng của nền kinh tế sẽ tiếp tục trở thành yếu tố hàng đầu được các nhà lãnh đạo bất động sản trên toàn cầu cân nhắc khi đưa ra quyết định và hơn thế nữa. Cuộc khảo sát cung cấp những hiểu biết mang tầm chiến lược từ 750 Giám đốc tài chính (CFO) và các nhân sự báo cáo trực tiếp cho họ tại các chủ sở hữu và nhà đầu tư bất động sản lớn tại 11 quốc gia.

#### Phương pháp thực hiện khảo sát

Trung tâm Deloitte về Dịch vụ Tài chính đã tiến hành một cuộc khảo sát với 750 CFO và các nhân sự báo cáo trực tiếp cho họ tại các chủ sở hữu bất động sản thương mại và doanh nghiệp đầu tư bất động sản lớn trên thế giới.

Người tham gia khảo sát được yêu cầu chia sẻ ý kiến về tình hình tăng trưởng của tổ chức cũng như kế hoạch phân bổ lực lượng lao động, vận hành và công nghệ trong năm 2024. Deloitte cũng khảo sát về các ưu tiên đầu tư của họ và những thay đổi cơ cấu dự kiến trong 12-18 tháng tới.

- Đối tượng tham gia khảo sát được phân bổ tại 3 khu vực: Bắc Mỹ (Mỹ và Canada); châu Âu (Vương quốc Anh, Pháp, Đức, Hà Lan và Tây Ban Nha); và châu Á/Thái Bình Dương (Úc, Nhật Bản, Trung Quốc đại lục và Singapore).
- Cuộc khảo sát tiến hành dựa trên với các công ty bất động sản có tài sản được quản lý ít nhất 50 triệu USD và được thực hiện vào tháng 6/2023.

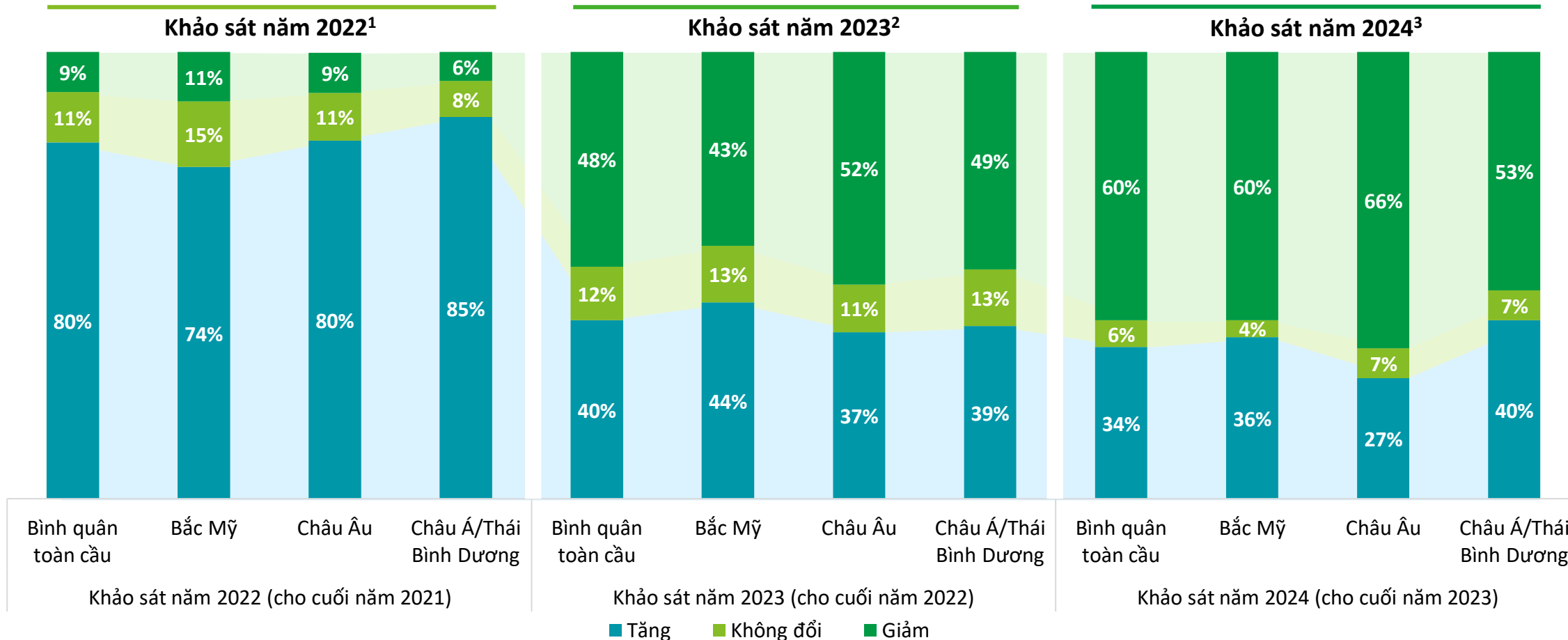
Nguồn: <sup>1</sup>Ira Kalish, “Triển vọng kinh tế toàn cầu, tuần san 27/7/2023,” Deloitte, 27/7/2023.

# Những lo ngại về suy thoái đề nặng lên doanh thu và chi tiêu của ngành



# Trên khắp các khu vực, hầu hết người tham gia khảo sát đã sẵn sàng cho viễn cảnh doanh thu sụt giảm so với năm 2023

Dựa trên doanh thu của năm trước, dự báo doanh thu của anh/chị trong cuối năm nay là bao nhiêu?



Lưu ý: Tỷ lệ phần trăm tổng cộng có thể không bằng 100% do kết quả được làm tròn; phản hồi được so sánh với kết quả Khảo sát Triển vọng Bất động sản năm 2022 và 2023 của các năm trước đó.

Nguồn: <sup>1</sup>The Deloitte Center for Financial Services 2022 Real Estate Outlook Survey; <sup>2</sup>The Deloitte Center for Financial Services 2023 Real Estate Outlook Survey; <sup>3</sup>The Deloitte Center for Financial Services 2024 Real Estate Outlook Survey.

# Các yếu tố vĩ mô và rủi ro an ninh mạng nằm trong những mối quan tâm hàng đầu của người tham gia khảo sát xuyên suốt năm 2024

Yếu tố nào mang lại rủi ro lớn nhất cho hoạt động tài chính của tổ chức của anh/chị trong 12-18 tháng tới?

Xếp hạng khảo sát toàn cầu năm 2023 <sup>1</sup>	Xếp hạng khảo sát toàn cầu năm 2024 <sup>2</sup>		Khảo sát năm 2024 <sup>2</sup>		
			Bắc Mỹ	Châu Âu	Châu Á/Thái Bình Dương
3	1 ▲	Rủi ro an ninh mạng	1	1	7
4	2 ▲	Hoạt động quản lý liên quan đến khí hậu	2	3	3
13	3 ▲	Lãi suất tăng	7	4	5
2	4 ▼	Lạm phát tăng cao liên tục	3	5	9
n/a	5 ▬	Chi phí vốn	4	6	8
5	6 ▼	Gián đoạn chuỗi cung ứng	8	9	4
12	7 ▲	Bất ổn chính trị tại khu vực	11	2	2
n/a	8 ▬	Những lo ngại về thời gian chờ hoàn trả/thanh khoản ngắn hạn	13	7	1
n/a	9 ▬	Vốn sẵn có	6	11	11
7	10 ▼	Biến đổi khí hậu	9	10	10
6	11 ▼	Cải thiện năng lực công nghệ	14	8	6
14	12 ▲	Sự biến động của đơn vị tiền tệ	5	13	15
n/a	13 ▬	Giữ chân nhân viên	10	12	14
8	14 ▼	Chính sách thuế thay đổi	12	14	13
n/a	15 ▬	Thu hút nhân tài	15	15	12

Lưu ý: Người trả lời khảo sát có thể chọn nhiều câu trả lời; “n/a” có nghĩa là các lựa chọn trả lời không có trong khảo sát năm trước đó; kết quả được so sánh với các câu trả lời của năm trước đó của báo cáo về Triển vọng ngành Bất động sản năm 2023

Nguồn: <sup>1</sup>The Deloitte Center for Financial Services 2023 Real Estate Outlook Survey; <sup>2</sup>The Deloitte Center for Financial Services 2024 Real Estate Outlook Survey

# Sự chuyển dịch kỳ vọng xây dựng trên các thị trường bất động sản



# Câu hỏi thăm dò ý kiến #1

**Theo anh/chị, loại tài sản nào dưới đây đem lại cơ hội điều chỉnh theo rủi ro hấp dẫn nhất cho các chủ sở hữu và nhà đầu tư bất động sản trong 12-18 tháng tới?**

- Công nghiệp (logistics, kho bãi, sản xuất)
- Nhà ở (gia đình đa thế hệ, gia đình hạt nhân)
- Sản phẩm thay thế (kinh tế số, khoa học y khoa, viện dưỡng lão)
- Bán lẻ (khu phố mua sắm, trung tâm thương mại)
- Văn phòng (khu vực trung tâm, ngoại ô)
- Khách sạn/địa điểm lưu trú
- Không biết





# Người tham gia khảo sát trên toàn cầu dành nhiều sự quan tâm đến kinh tế số và bất động sản cho thuê của gia đình hạt nhân/bất động sản xây để cho thuê

Các yếu tố nào sau đây tạo ra rủi ro lớn nhất đối với hoạt động tài chính của tổ chức của anh/chị trong 12-18 tháng tới?

Lưu ý: Người tham gia khảo sát được chọn nhiều lựa chọn.

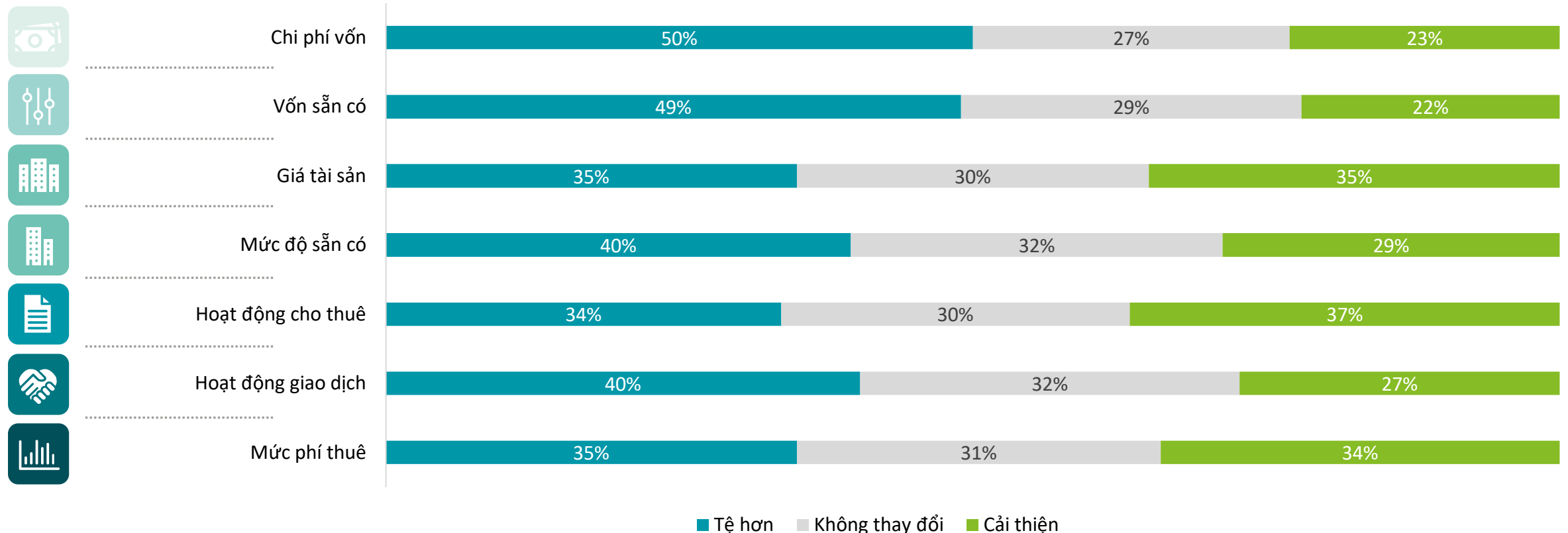
Nguồn: Khảo sát từ Trung tâm Deloitte về Dịch vụ Tài chính về Triển vọng ngành Bất động sản năm 2024.

-  Kinh tế số
-  Bất động sản cho thuê/xây cho thuê của gia đình hạt nhân
-  Viện dưỡng lão
-  Logistics và kho bãi
-  Khoa học đời sống/công nghệ sinh học
-  Bất động sản công nghiệp
-  Văn phòng ở ngoại ô
-  Kho tự quản
-  Bất động sản đa gia đình
-  Văn phòng khu trung tâm
-  Khu phố mua sắm
-  Khách sạn/địa điểm lưu trú
-  Trung tâm thương mại
-  Khu trọ sinh viên

	Xếp hạng			
	Toàn cầu	Bắc Mỹ	Châu Âu	Châu Á/Thái Bình Dương
1	1	1	1	1
2	2	9	2	5
3	3	7	3	2
4	4	2	5	3
5	5	6	4	7
6	6	5	7	4
7	7	3	6	8
8	8	4	11	9
9	9	8	10	12
10	10	11	9	10
11	11	10	12	6
12	12	13	8	13
13	13	12	14	11
14	14	14	13	14

# Càng nhiều người tham gia khảo sát dự đoán các yếu tố nền tảng sẽ trở nên tệ hơn so với các khảo sát Triển vọng Bất động sản trước đây

So sánh với tình hình hiện tại, anh/chị dự đoán các yếu tố nền tảng của bất động sản sẽ thay đổi như thế nào trong 12-18 tháng tới cho loại tài sản anh/chị đang tập trung?



Lưu ý: Tỷ lệ phần trăm cộng lại có thể không bằng 100% do kết quả được làm tròn.  
Nguồn: The Deloitte Center for Financial Services 2024 Real Estate Outlook Survey.

# Tổng quan các nền tảng theo tài sản

Định hình lại ngành bất động sản toàn cầu nhằm đáp ứng thực tế nền tảng mới

Tình hình chung

- Lĩnh vực bất động sản văn phòng của Mỹ đã giảm **200 triệu mét vuông** diện tích sử dụng và **10%** giá trị tài sản kể từ năm 2020.<sup>1</sup>
- Nhu cầu giảm sút đã làm gia tăng **tỷ lệ bất động sản trống toàn cầu** lên đến 15,6% vào tháng 8.<sup>2</sup>
- Nhiều khu vực chật vật trong việc tìm giá tốt trong bối cảnh hoạt động đầu tư bị hạn chế.<sup>3</sup>

## VĂN PHÒNG

- **Mô hình làm việc linh hoạt (hybrid)** nhiều khả năng sẽ được tiếp tục.
- Tính trung bình, việc sử dụng không gian **văn phòng tại Mỹ** đã ổn định ở mức **dưới 50%** so với mức trước đại dịch.<sup>4</sup>
- Việc tái sử dụng, chuyển đổi hoặc tháo dỡ hoàn toàn nên được xem xét đối với các tài sản hoạt động kém hiệu quả.

- So với mức trung bình của giai đoạn 2015-2019, tỷ lệ thu hút kho bãi đã tăng **gấp đôi** vào năm **2021** và tiếp tục tăng **hơn 60%** trong năm 2022.<sup>1</sup>
- Nhằm đáp ứng nhu cầu **ngày càng tăng**, số lượng **công trình mới** dự kiến cho đến **cuối năm nay đã lập kỷ lục**.<sup>2</sup>

## NGÀNH CÔNG NGHIỆP

- Các quy định ưu đãi như **tín dụng năng lượng, giảm thuế từ đạo luật Giảm lạm phát và đạo luật CHIPS** đang thúc đẩy quá trình xây dựng hành lang pháp lý từ đó kiểm soát viển cảnh **mất cân bằng cung cầu**.<sup>5</sup>
- **Số địa điểm và nguồn năng lượng sẵn có hạn chế** tiếp tục là rào cản cho các công trình mới, song song với sự sụt giảm quỹ đất khả dụng cho các siêu công trình.<sup>6</sup>

- **Lãi suất tăng** ảnh hưởng đến đà kinh doanh nhà ở, dẫn đến tình trạng **điều chỉnh giá** ở một số thị trường.<sup>7</sup>
- **Chi phí thế chấp tăng** và **khả năng tiếp cận nguồn vốn** tiếp tục làm nản lòng người mua.
- Hầu hết các thị trường cho thuê tại Mỹ đều chứng kiến **mức tăng trưởng giá thuê đạt đỉnh 20%** kể từ năm 2019, càng làm tương phản thêm khả năng chi trả.<sup>7</sup>

## NHÀ Ở

- **Khả năng chi trả** dự kiến vẫn là vấn đề cơ bản đối với người thuê và người mua nhà lần đầu.
- **Phản ứng từ các nhà chức trách và chính quyền** vẫn đóng vai trò then chốt trong việc giải quyết các vấn đề từ cả phía cung và cầu.
- **Chi phí xây dựng tăng cao** và **khả năng tài chính chưa vững vàng** trở thành rào cản chính trong nguồn cung nhà ở giá tốt mới.

Nền tảng mới

Nguồn: <sup>1</sup>Cushman & Wakefield, "U.S. macro outlook: Mild recession ≠ pleasant," March 2023; <sup>2</sup>JLL, "Global real estate perspective," August 2023; <sup>3</sup>Charlotte D'Souza, "European transaction volume slides to 11-year low," PERE, April 23, 2023; <sup>4</sup>Konrad Putzier, "As Americans work from home, Europeans and Asians head back to the office," February 28, 2023; <sup>5</sup>PREA, "The impacts of economic uncertainty, supply chain disruptions, and e-commerce trends on industrial real estate today and in the future," November 2022; <sup>6</sup>Aeppel et al., "U.S. manufacturing boom has a real estate problem," Reuters, April 13, 2023; <sup>7</sup>Avison Young, "Q2 2023 U.S. multifamily market overview," July 13, 2023.

# Tổng quan các nền tảng theo tài sản

Định hình lại ngành bất động sản toàn cầu nhằm đáp ứng thực tế nền tảng mới (tiếp theo)

Tình hình chung



- Theo báo cáo theo dõi **Trạng thái người tiêu dùng của Deloitte**, gần **35%** người tiêu dùng cảm thấy khả năng tài chính của họ suy yếu hơn trong năm vừa qua, giảm từ **41% từ tháng Hai** đến cuối tháng Sáu.
- Nhu cầu thuê bán lẻ tiếp tục duy trì khi số cửa hàng mở cửa tại Mỹ vượt xa số bị đóng trong năm 2023.<sup>1</sup>

## BÁN LẺ

Nền tảng mới



- Nhóm khách thuê bán lẻ hiện tại vẫn cho thấy khả năng chống chịu tốt, sống sót qua cú sụp đổ toàn ngành bán lẻ cuối năm 2010 và đóng cửa do đại dịch.<sup>2</sup>
- **6 trên 10** nhà điều hành ngành bán lẻ dự tính việc tăng cường dịch vụ thương mại kỹ thuật số chính là cơ hội hàng đầu.<sup>3</sup>
- Hiệu quả vượt trội từ khả năng phân phối chặng cuối, logistic đa kênh và sự hiện diện của thương mại điện tử dự kiến sẽ định hình một chương mới của khách thuê bán lẻ.

- Phục hồi ổn định từ các biện pháp vắc-xin và nới lỏng các rào cản du lịch, đi lại.
- Vào cuối năm 2022, lao động ngành lưu trú khách sạn **vẫn chỉ ở mức 84% so với mức trước đại dịch**.<sup>4</sup>
- **Chi phí nguyên vật liệu tăng cao** cùng với **sự hạn chế trong lựa chọn tài chính** có thể hạn chế việc nâng cấp cơ sở lưu trú.

## KHÁCH SẠN

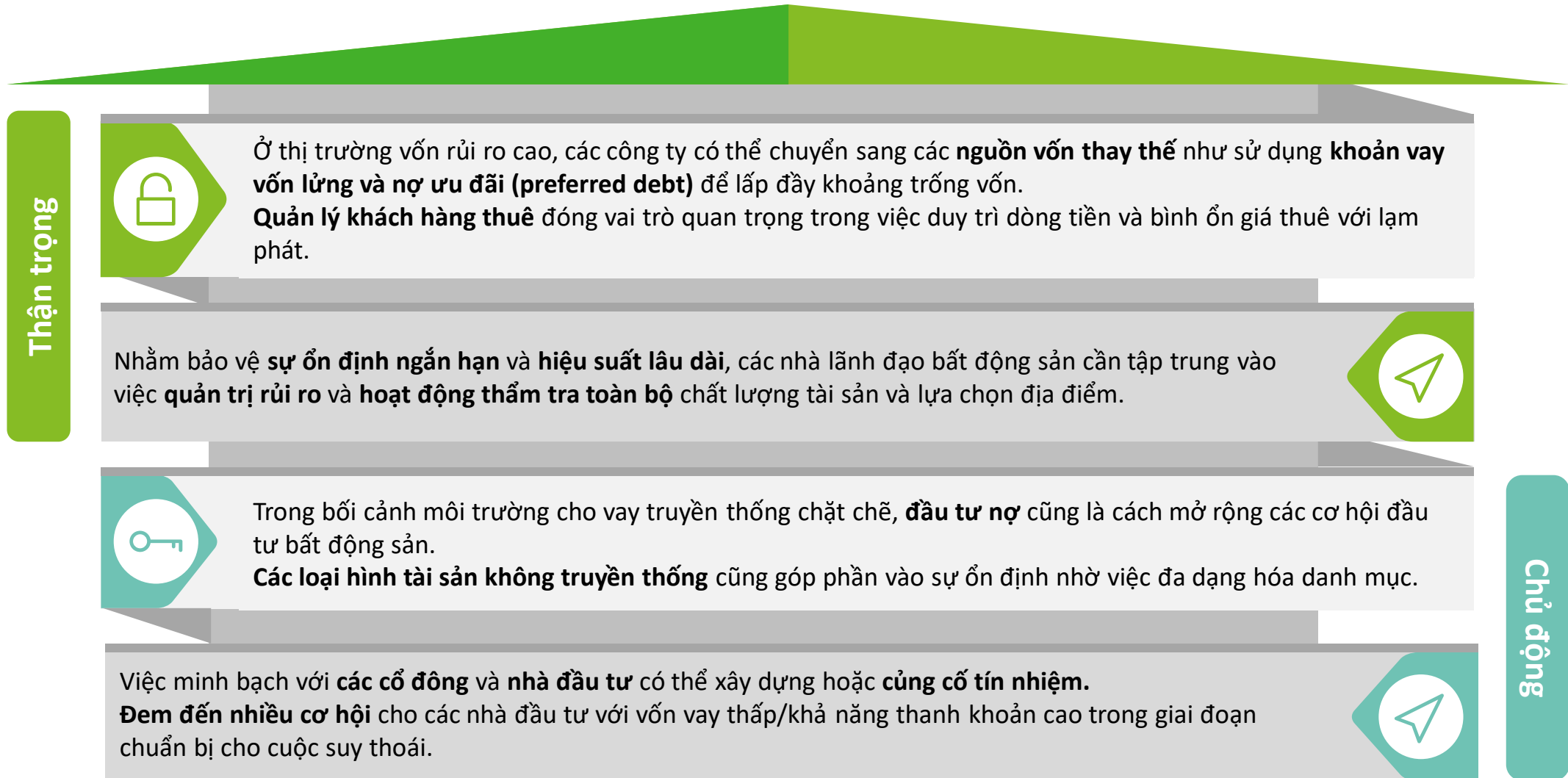
- Du lịch nghỉ dưỡng chính là chất xúc tác cho sự phục hồi nhu cầu khách sạn. **Du lịch công tác** vẫn phục hồi chậm, duy trì ở mức 10%-20% thấp hơn mức trước đại dịch.<sup>5</sup>
- Các nhà điều hành khách sạn nên cân nhắc giải **“phương trình chất lượng”**: cân bằng giữa việc đưa ra các gói dịch vụ tốt nhất trong khi vẫn giải quyết các vấn đề thiếu hụt nhân viên và hạn chế trong chuỗi cung ứng.

## CÁC YẾU TỐ THAY THẾ

- **Kinh tế số** – Các nhu cầu ngày càng gia tăng trong thời đại số, mật độ và chất lượng cấp quang cũng như khả năng của điện tính đám mây là động lực chính trong việc xác định cơ sở vật chất cho trung tâm dữ liệu mới.
- **Thuê nhà một gia đình** – Tăng trưởng thuê nhà cho một gia đình (Single-family rentals) giảm chân tại chỗ trong khi các công trình xây để cho thuê (Build-to-rent) phát triển mạnh mẽ.
- **Viện dưỡng lão** – Cơ hội mang về doanh thu cho lĩnh vực này dự kiến tăng hơn **6.5% trong vòng 5 năm tới** nhưng có thể bị hạn chế do **chi phí vận hành** và **hạn chế về nhân lực**.<sup>6</sup>
- **Khoa học đời sống** – Những thách thức, đặc biệt trong lĩnh vực ngân hàng, đã tạm ngưng việc rót vốn của một số **quỹ đầu tư mạo hiểm** vào các **công ty khoa học đời sống**, mặc dù mức vốn tài trợ từ các quỹ vẫn cao hơn **15%** so với mức trước đại dịch.

Nguồn: <sup>1</sup>Linda Moss, “US store openings surpass closings this year, despite high-profile liquidations,” *CoStar News*, August 3, 2023; <sup>2</sup>Greg Petro, “How the pandemic is reinventing the business of retail,” *Forbes*, December 31, 2021; <sup>3</sup>Skelly et al., *2023 retail industry outlook*, Deloitte, February 2023; <sup>4</sup>Crowley et al., *2023 travel industry outlook*, Deloitte, March 2023; <sup>5</sup>Caputo et al., “Navigating toward a new normal: 2023 Deloitte corporate travel study,” Deloitte, April 10, 2023; <sup>6</sup>Green Street, “Green Street’s U.S. sector outlooks examine commercial real estate during capital markets upheaval,” February 2, 2023; <sup>7</sup>CBRE, “2023 U.S. life sciences outlook,” April 3, 2023.

# Các nhà lãnh đạo ngành bất động sản nên tập trung vào việc giảm thiểu rủi ro, tăng cường khả năng chống chịu hoạt động và quy định



# Xây dựng chiến lược bền vững hướng đến tương lai ít phát thải cacbon



## Câu hỏi thăm dò ý kiến #2

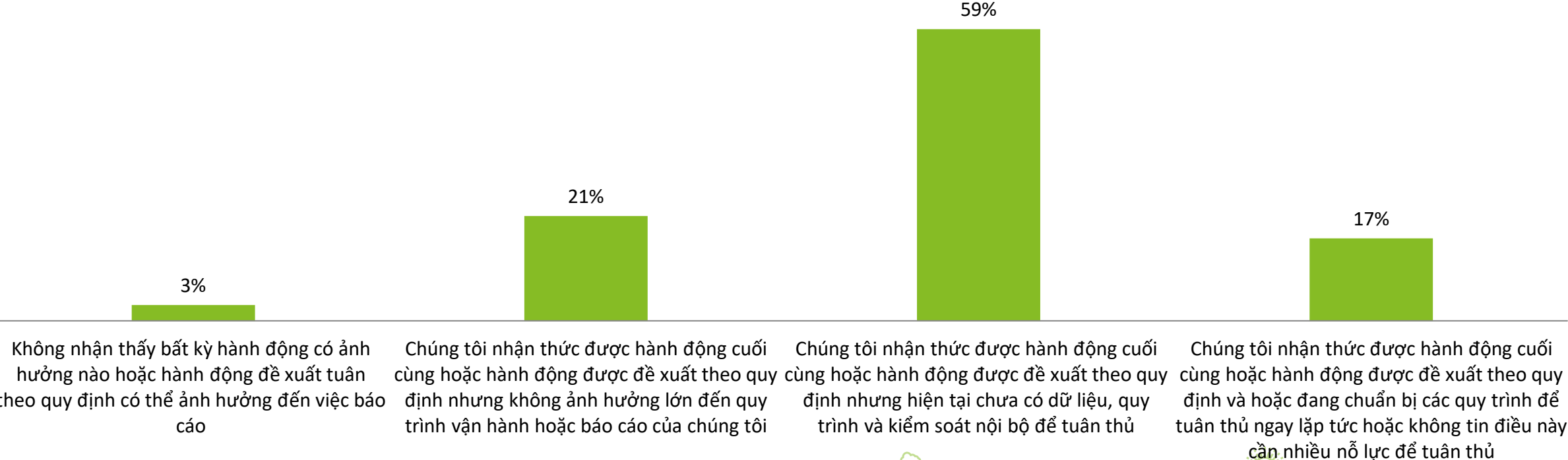
Mức độ sẵn sàng của khách hàng hay tổ chức nơi anh/chị đang làm việc ra sao trước việc tuân thủ các quy định cập nhật/gần đây liên quan đến ESG hoặc chuẩn bị các thông tin tuân theo quy chuẩn và khung pháp lý gần đây.

- **Không nhận thấy** bất kỳ hành động có ảnh hưởng nào hoặc hành động đề xuất tuân theo quy định có thể ảnh hưởng đến việc báo cáo
- Chúng tôi nhận thức được hành động cuối cùng hoặc hành động được đề xuất tuân theo quy định nhưng **không ảnh hưởng lớn** đến quy trình vận hành hoặc báo cáo của chúng tôi
- Chúng tôi nhận thức được hành động cuối cùng hoặc hành động được đề xuất tuân theo quy định nhưng **hiện tại chưa có dữ liệu, quy trình và kiểm soát nội bộ** để tuân thủ
- Chúng tôi nhận thức được hành động cuối cùng hoặc hành động được đề xuất tuân theo quy định và **hoặc đang chuẩn bị các quy trình để tuân thủ ngay lập tức hoặc không tin điều này cần nhiều nỗ lực để tuân thủ**
- Không phù hợp/không biết



# Quy định ESG và tuân thủ: Liệu các công ty bất động sản đã sẵn sàng?

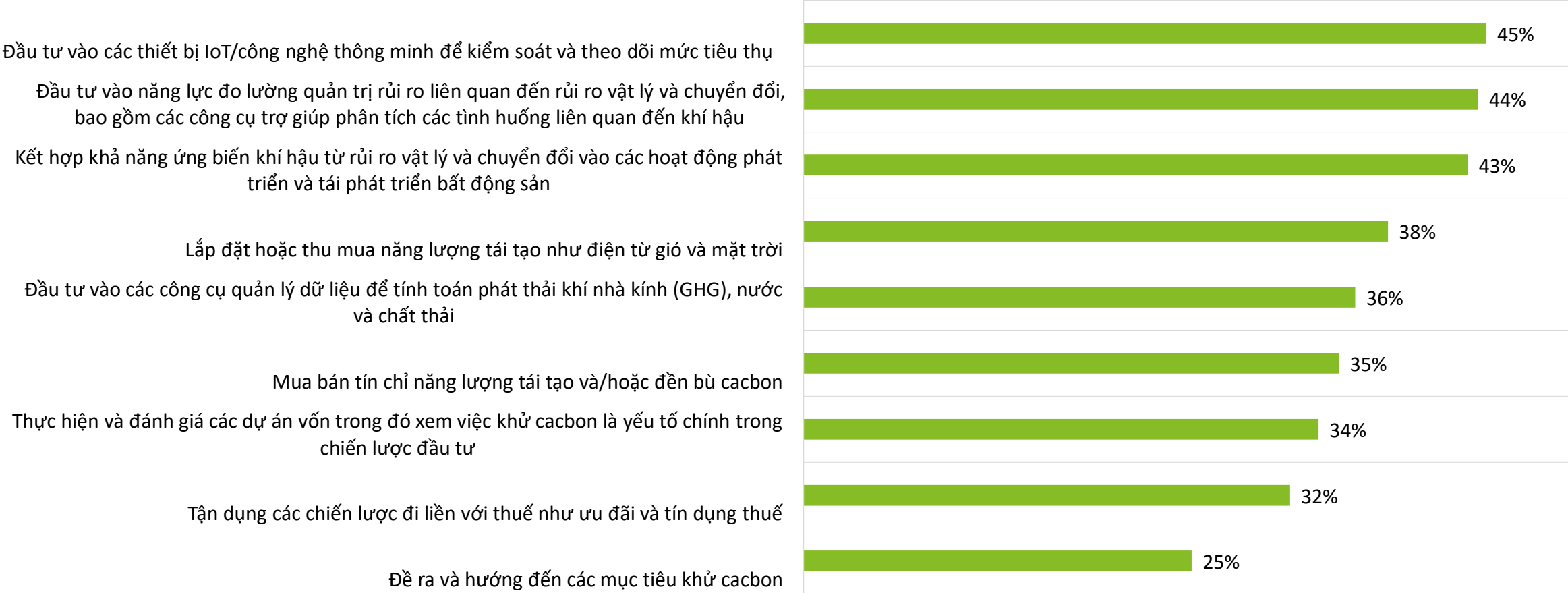
Mức độ sẵn sàng của khách hàng hay tổ chức nơi anh/chị đang làm việc ra sao trước việc tuân thủ các quy định cập nhật/gần đây liên quan đến ESG hoặc chuẩn bị các thông tin tuân theo quy chuẩn và khung pháp lý gần đây.



Nguồn: The Deloitte Center for Financial Services 2024 Real Estate Outlook Survey.



# Các sáng kiến bền vững mang tầm chiến lược mà các doanh nghiệp được khảo sát có khả năng sẽ triển khai (trong 12-18 tháng tiếp theo)



Lưu ý: Người tham gia khảo sát được chọn nhiều lựa chọn.  
Nguồn: The Deloitte Center for Financial Services 2024 Real Estate Outlook Survey.

# Các chiến lược mà các nhà lãnh đạo có thể cân nhắc khi triển khai chiến lược bất động sản bền vững



**Tiến hành đánh giá tính thiết yếu** nhằm ưu tiên các mục tiêu gắn với phát triển bền vững. Hơn 46% người trả lời khảo sát cho biết họ đã tiến hành đánh giá tính thiết yếu, trong khi 40% người còn lại nói rằng họ có kế hoạch thực hiện đánh giá tính thiết yếu trong năm tới.

## **Cam đoan các chỉ số bền vững đáng tin cậy và đảm bảo**

Việc đo lường và đánh giá hiệu suất tòa nhà và phát thải khí nhà kính nên là ưu tiên chiến lược nhằm đáp ứng kỳ vọng của thị trường về tính kiên cường của ngành bất động sản. Các công nghệ tiên tiến như tòa nhà thông minh sẽ đóng vai trò quan trọng.



## **Đầu tư vào năng lực đo lường quản lý rủi ro bền vững**

Xác định các rủi ro vật lý và khi chuyển đổi kết hợp với việc phân tích tình huống sẽ giúp doanh nghiệp sẵn sàng ở cấp độ tài sản và cải thiện tính kiên cường trong dài hạn.

## **Đẩy nhanh quá trình chuyển đổi sang các giải pháp năng lượng mới giảm thiểu phát thải cacbon**

Triển khai các chiến lược giảm thiểu cacbon thành công bao gồm chuyển đổi sang nguồn năng lượng sạch tại chỗ và ngoại vi.



# Nâng cao năng lực công nghệ bất động sản thông qua tốc độ và kết nối liên thông



## Câu hỏi thăm dò ý kiến #3

**Anh/chị mô tả cách tiếp cận công nghệ của tổ chức của anh/chị đang làm việc như thế nào trong 12-18 tháng tới?**

- Giảm thiểu chi tiêu cho công nghệ thông qua các sáng kiến cắt giảm chi phí
- Xử lý **nợ kỹ thuật** (hệ thống hết tuổi thọ, các cập nhật bắt buộc)
- Nâng cấp cơ sở hạ tầng cốt lõi và **hiện đại hóa nền tảng**
- Đầu tư vào **dữ liệu để cải thiện hiểu biết chuyên sâu**/báo cáo và hỗ trợ cho quá trình đưa ra quyết định
- Đầu tư vào **tự động hóa** (xử lý ngôn ngữ tự nhiên, AI, học máy)
- Đầu tư vào **các công nghệ mới** (blockchain, crypto, proptech)
- Không biết

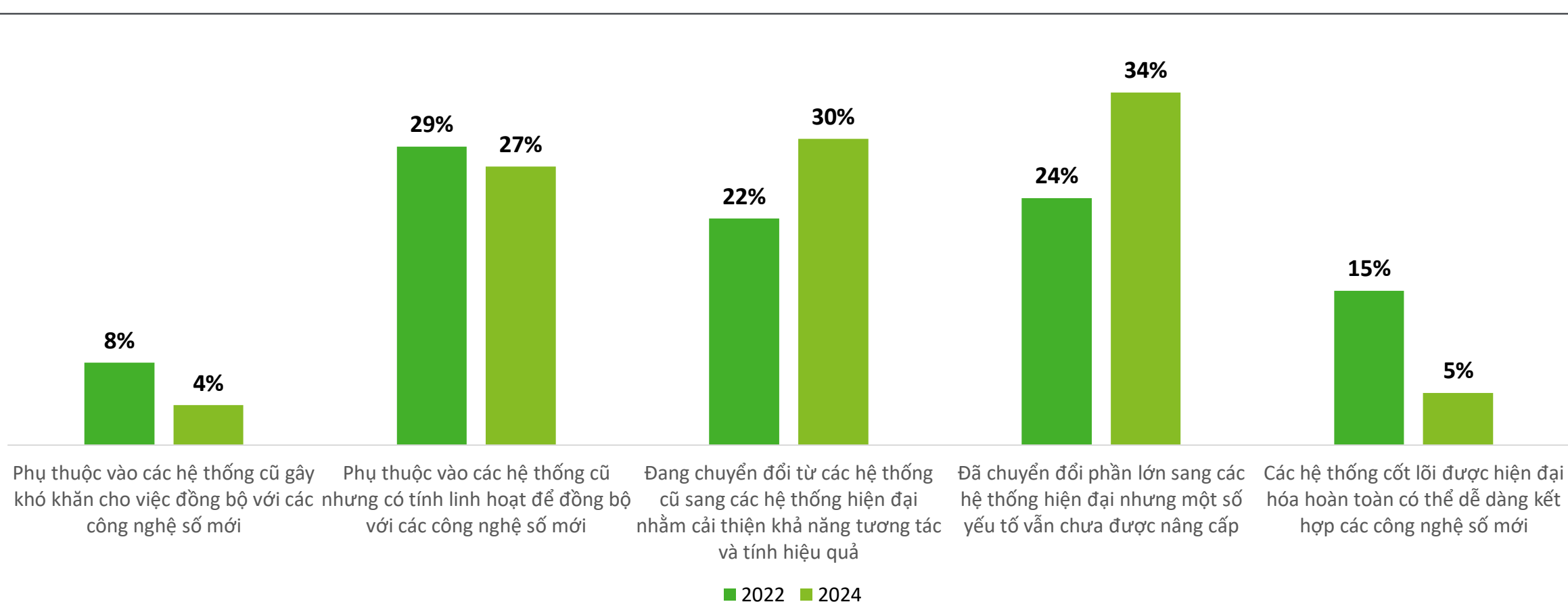


# Hơn một nửa số công ty bất động sản được khảo sát vẫn phụ thuộc vào các công nghệ cũ

Đánh giá nào sau đây là phù hợp nhất đối với cơ sở hạ tầng công nghệ cốt lõi tại tổ chức của anh/chị?

Cũ

Hiện đại

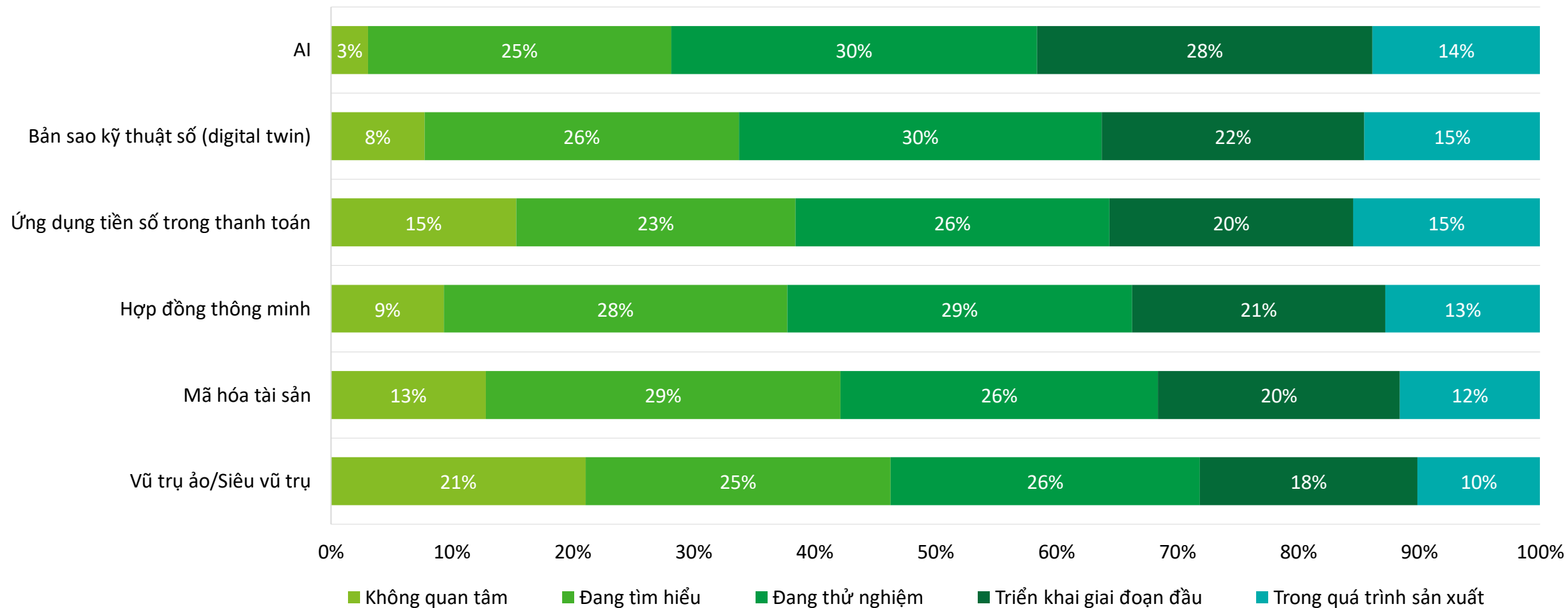


Lưu ý: Kết quả được so sánh với phản hồi từ Khảo sát Triển vọng Ngành Bất động sản 2022 do bộ câu hỏi không được sử dụng cho khảo sát năm 2023.

Nguồn: The Deloitte Center for Financial Services 2024 Real Estate Outlook Survey.

# Các công ty bất động sản vẫn còn chậm chạp trong việc nắm bắt các công nghệ mới

Vui lòng mô tả mức độ tham gia của tổ chức của anh/chị theo các tiêu chí sau:



Lưu ý: Tỷ lệ phần trăm cộng lại có thể không bằng 100% do kết quả được làm tròn.  
Nguồn: The Deloitte Center for Financial Services 2024 Real Estate Outlook Survey.

# Lưu ý dành cho các nhà lãnh đạo ngành bất động sản trong công cuộc nâng cao năng lực công nghệ

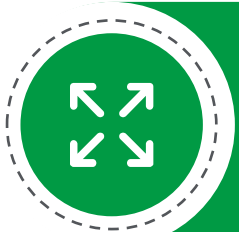


## Hành động ngay để cạnh tranh thu hút nhân tài

Người lao động mới đang tìm kiếm các tổ chức có năng lực và khả năng tích hợp công nghệ phức tạp, một nơi họ có thể trau dồi kỹ năng của mình.<sup>1</sup> Năng lực cập nhật công nghệ yếu kém có thể trở thành rào cản ngày càng lớn trong việc thu hút ứng viên cho ngành bất động sản.

## Đánh giá lại những khả năng: Dữ liệu đang thay đổi nhanh hơn những gì chúng ta nghĩ

Quan sát và học hỏi hành trình của những nhà lãnh đạo khác hoặc những người tiên phong trong hoặc ngoài lĩnh vực bất động sản. Cập nhật những hình mẫu mới nhất và tốt nhất cũng tương tự như việc cố gắng bắt trúng một mục tiêu di động. Ý tưởng được coi là sáng tạo trong một vài năm trước có khả năng sẽ trở nên lỗi thời nếu không được cải thiện.



## Thiết lập quy trình đưa ra quyết định theo quy chế kiểm soát và cân bằng công nghệ, khai thác tối đa công nghệ được lựa chọn

Không thỏa hiệp với các giải pháp chung cho toàn bộ các bộ phận; đây chính là tiền đề cho khoản nợ kỹ thuật trong dài hạn. Thành lập các ủy ban hoặc nhóm mua giữa các phòng ban để định hướng các quyết định thu mua công nghệ.

## Bình tâm giữa cơn bão xu hướng

Đánh giá việc ứng dụng các công nghệ mới là giải pháp tối ưu nhất cho doanh nghiệp thay vì chỉ chạy theo xu hướng đơn thuần. Nghiên cứu khả năng ứng dụng phù hợp của các giải pháp phát triển từ AI, bản sao kỹ thuật số, hoặc hợp đồng thông minh tùy theo nhu cầu cụ thể của doanh nghiệp.



# Tăng cường hiểu biết về thuế để củng cố lợi nhuận





## Câu hỏi thăm dò ý kiến #4

**Những thay đổi về chính sách thuế nào sau đây là mối quan tâm lớn nhất đối với tổ chức của anh/chị?**

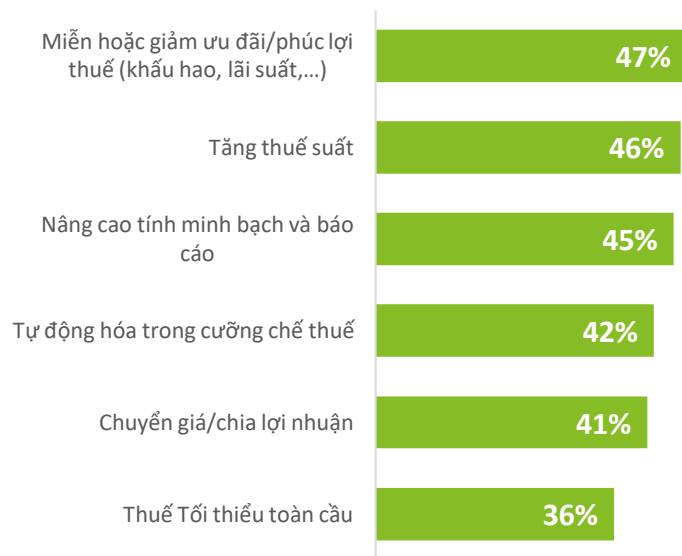
- Tăng thuế suất/thuế Tối thiểu toàn cầu
- Thay đổi chuyển giá/chuyển lợi nhuận
- Nâng cao tính minh bạch và báo cáo
- Miễn giảm/ưu đãi thuế (khấu hao, lãi suất,...)
- Tự động hóa trong cường chế thuế
- Không biết



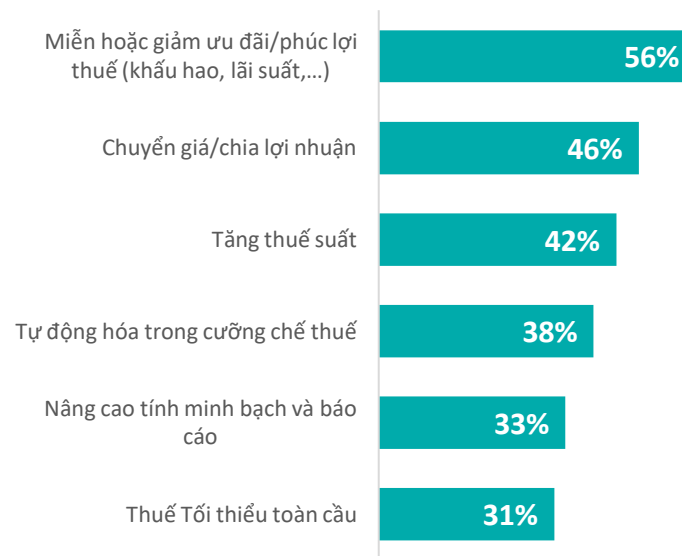
# Khả năng miễn hỗ trợ hoặc ưu đãi thuế là mối quan tâm hàng đầu đối với các CFO bất động sản



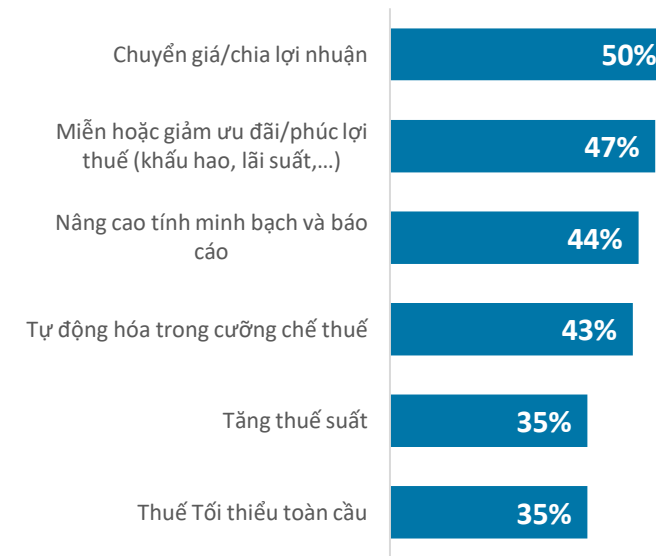
## Bắc Mỹ



## Châu Âu



## Châu Á/Thái Bình Dương



Lưu ý: Người tham gia khảo sát được chọn nhiều lựa chọn.

Nguồn: The Deloitte Center for Financial Services 2024 Real Estate Outlook Survey.

# Khai thác tín dụng và ưu đãi thuế để thúc đẩy lợi tức đầu tư

## Đạo luật Giảm lạm phát (IRA) – Tín dụng thuế và ưu đãi thuế cho năng lượng sạch

- **Cải thiện các khoản tín dụng hoặc các khấu trừ có sẵn cho người nộp thuế để đảm bảo mức lương hiện hành cho người lao động và học nghề được sử dụng trong các cơ sở vật chất hoặc lắp đặt các thiết bị tiết kiệm điện hiệu quả cho các tòa nhà bất động sản thương mại.**<sup>1</sup> Việc tuân thủ các quy định này có hiệu lực từ ngày 29/1/2023 đối với các cơ sở hoặc cơ sở lắp đặt có công trình bắt đầu xây dựng vào hoặc sau ngày đó.<sup>2</sup>
- IRA mở rộng, tăng cường và đưa ra một số khoản tín dụng cho đầu tư vào/sản xuất năng lượng sạch, trong đó một số khoản **có thể được chuyển nhượng và dễ tiếp cận với các công ty bất động sản hơn**, chẳng hạn như quỹ tín thác đầu tư bất động sản (REIT).<sup>3</sup>
- Điều này mở rộng ra một số tín dụng năng lượng nhất định và gia tăng số lượng loại công nghệ đủ điều kiện. IRA cung cấp **các sáng kiến giúp nâng cấp tối ưu hóa năng lượng cho các tòa nhà bất động sản thương mại**, giúp giảm chi phí liên quan và gia tăng nhu cầu sử dụng năng lượng hiệu quả cho các công trình và các trang thiết bị đi kèm.<sup>4</sup>



## Kế hoạch công nghiệp Thỏa thuận Xanh

- Được giới thiệu vào đầu năm 2023, Thỏa thuận Xanh được Ủy ban châu Âu đề xuất nhằm nới lỏng các quy tắc viện trợ nhà nước đến năm 2025, cho phép các chính phủ thuộc EU trợ cấp cho các khoản đầu tư vào năng lượng tái tạo hoặc các sáng kiến khử cacbon.<sup>5</sup>
- Kế hoạch sẽ giúp các nhà sản xuất công nghệ khí hậu quan trọng được ban hành giấy phép nhanh hơn và thành lập Quỹ chủ quyền châu Âu để đầu tư vào các công nghệ khí hậu mới.<sup>6</sup>
- Nguồn tài trợ sẽ đến từ phần còn lại của quỹ khắc phục hậu quả sau đại dịch của EU trị giá 872 tỷ USD.<sup>7</sup>



Nguồn: <sup>1</sup>US Department of Labor, “Prevailing wage and the Inflation Reduction Act”; <sup>2</sup>Ibid; <sup>3</sup>RMS, “Renewable energy and real estate”; Inflation Reduction Act’s effect on real estate; <sup>4</sup>Office of Energy Efficiency and Renewable Energy, “179D Commercial Buildings Energy-Efficiency”; <sup>5</sup>Reuters, “Factbox: What’s in the EU Green Deal Industrial Plan,” February 2, 2023; <sup>6</sup>Ibid; <sup>7</sup>Ibid.

# Khởi động chính sách thuế Tối thiểu toàn cầu

## Nội dung

- Vào cuối năm 2021, hơn 135 quốc gia đã đồng ý với Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) về đề xuất mức thuế tối thiểu toàn cầu 15%, hay còn gọi là "Trụ cột 2", đối với các doanh nghiệp đa quốc gia lớn.<sup>1</sup>
- Đầu năm 2023,<sup>2</sup> và một lần nữa vào tháng 7 cùng năm, OECD đã ban hành cơ chế hướng dẫn nhằm hỗ trợ các chính phủ và doanh nghiệp nộp thuế và quy cách thực hiện, cùng với **các quốc gia dự kiến áp dụng các quy tắc này bắt đầu từ năm 2024.**<sup>3</sup>
  - Hàn Quốc, Nhật Bản và Vương quốc Anh đã ban hành khung luật mẫu theo Trụ cột 2, các cơ quan lập pháp khác cũng đưa ra các dự luật có hiệu lực từ ngày 1/1/2024. Chỉ thị của EU cũng yêu cầu các quốc gia thành viên EU áp dụng kể từ ngày 01/01/2024.<sup>4</sup>
- Luật Thuế cải cách của Mỹ về Thu nhập chịu thuế thấp vô hình toàn cầu hay còn được gọi là **"GILTI" sẽ không thay đổi để phù hợp với Trụ cột 2** trong dự luật xét lại gần nhất, IRA. Với việc quốc hội bị phân hóa đa đảng ít nhất là cho đến cuộc bầu cử năm 2024, sẽ có rất ít khả năng 2 phía sẽ ủng hộ một cuộc cải cách thuế quốc tế hay một thay đổi lớn trong khung pháp lý.



## Khung áp dụng

- Các công ty đa quốc gia chính là các đối tượng thuộc Trụ cột 2. Khung pháp lý của các quy tắc mẫu Chống Xói mòn Cơ sở Thuế Toàn cầu Trụ cột 2 (GloBE) đảm bảo các công ty đa quốc gia phải trả mức thuế suất ít nhất là **15% trong khuôn khổ pháp lý mà họ có hoạt động.**
- Để được xem là đối tượng được điều chỉnh của Trụ cột 2, **các công ty đa quốc gia phải hoạt động trong ít nhất 2 khu vực pháp lý trên toàn cầu và có doanh thu hợp nhất tối thiểu từ 818 triệu USD trong ít nhất là 2 năm của 4 năm tài chính liền kề** ngay trước thời điểm các quy tắc Trụ cột 2 có hiệu lực.<sup>5</sup>
- Sẽ có **một số ngoại lệ nhất định đối với các quy tắc này, nhất là khi chúng liên quan đến các phương tiện đầu tư bất động sản (REIV)** và các quỹ đầu tư, như Quỹ đầu tư tín thác bất động sản (REIT) và các quỹ khác tập trung vào đầu tư bất động sản. Các công ty con thuộc các doanh nghiệp trên sẽ được miễn trừ nếu các quỹ/phương tiện đầu tư nắm giữ tối thiểu 95% công ty con được đầu tư.<sup>6</sup>
- Tùy vào các ngưỡng sở hữu và các chuyên môn doanh nghiệp hoạt động chính sẽ quyết định các loại trừ cũng như tính chất loại trừ khác nhau.



Source: <sup>1</sup>OECD, "Tax challenges arising from the digitalisation of the economy – Global Anti-Base Erosion Model Rules (Pillar Two); <sup>2</sup>"Inclusive Framework on BEPS"; OECD, "International tax reform: OECD releases technical guidance for implementation of the global minimum tax," February 2, 2023; <sup>3</sup>OECD, "Tax challenges arising from the digitalisation of the economy – Administrative guidance on the Global Anti-Base Erosion Model Rules (Pillar Two)," July 2023; <sup>4</sup>Tim Shaw, "EU agrees to implement global minimum tax," Thomas Reuters: Tax & Accounting, December 20, 2022; <sup>5</sup>Deloitte Tax Services, "What are the latest developments on global minimum tax," March 22, 2023; <sup>6</sup>ibid.

# Tăng cường hiểu biết về thuế giúp gia tăng lợi nhuận

## Đánh giá tính khả dĩ và các cơ hội sẵn có cho tín dụng và ưu đãi thuế

Các điều luật mới có hiệu lực trong vòng 12-18 tháng tới có thể thay đổi cách các công ty lên kế hoạch tiếp cận tín dụng và ưu đãi thuế.



## Các yêu cầu từ chính sách thuế Tối thiểu toàn cầu

Các công ty đa quốc gia nên xác nhận trạng thái doanh nghiệp được miễn trừ theo Trụ cột 2, phân tích các “bến đỗ” an toàn tiềm năng sẵn có nhằm trì hoãn các tác động có hiệu lực ngay lập tức và chuẩn bị các thi hành nghĩa vụ thuế Tối thiểu toàn cầu bắt buộc có thể xảy đến.

# Mô hình làm việc linh hoạt phát triển và chuyển hóa vận hành



## Câu hỏi thăm dò ý kiến #5

**Những yếu tố nào sau đây mà anh/chị tin rằng công ty có thể làm tốt hơn để thu hút và giữ chân nhân viên tài năng?**

- Tăng cường việc tự động hóa nơi làm việc
- Bổ sung các phúc lợi về bảo hiểm và sức khỏe cho nhân viên
- Cho phép làm việc theo lịch linh hoạt/chế độ làm việc từ xa
- Thiết kế lại không gian làm việc
- Chú trọng vào các sáng kiến thúc đẩy yếu tố đa dạng, bình đẳng và bao trùm (DEI)
- Cơ hội phát triển nghề nghiệp gia tăng
- Không biết

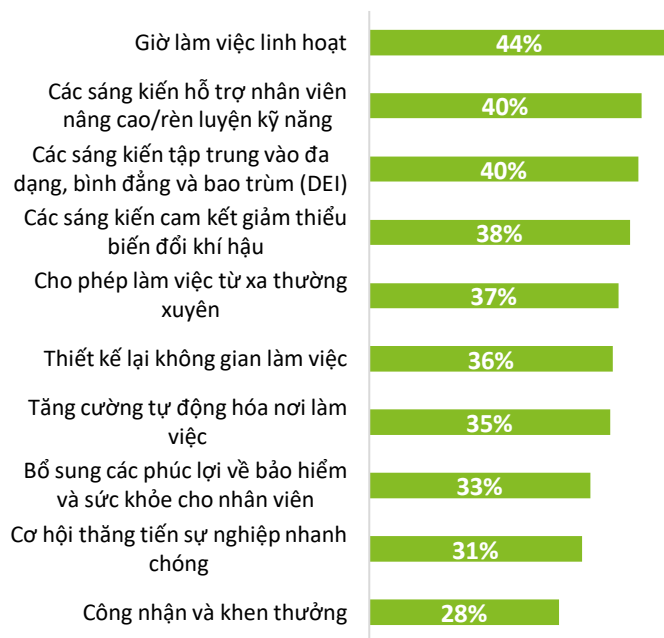


# Các nhà lãnh đạo ngành bất động sản nhận thức giá trị của lịch làm việc linh hoạt và chế độ làm việc từ xa

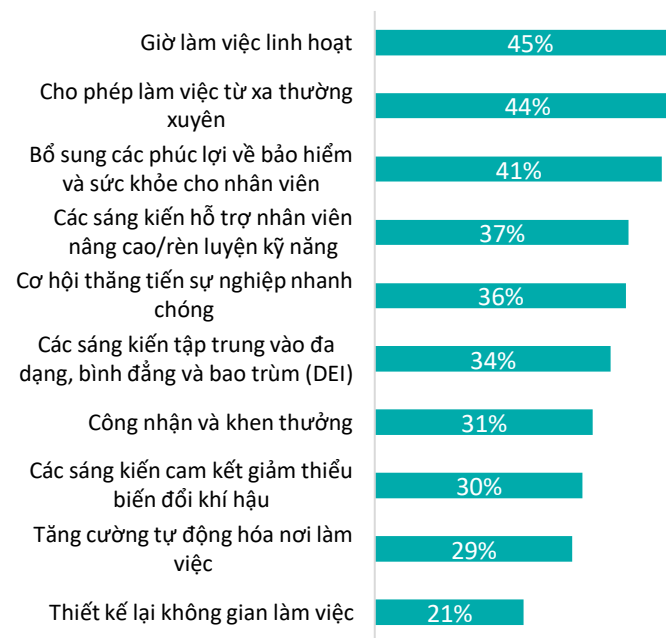
Những động thái nào sau đây sẽ có khả năng được công ty của anh/chị thực hiện trong vòng 12-18 tháng tới để thu hút và giữ chân nhân tài?



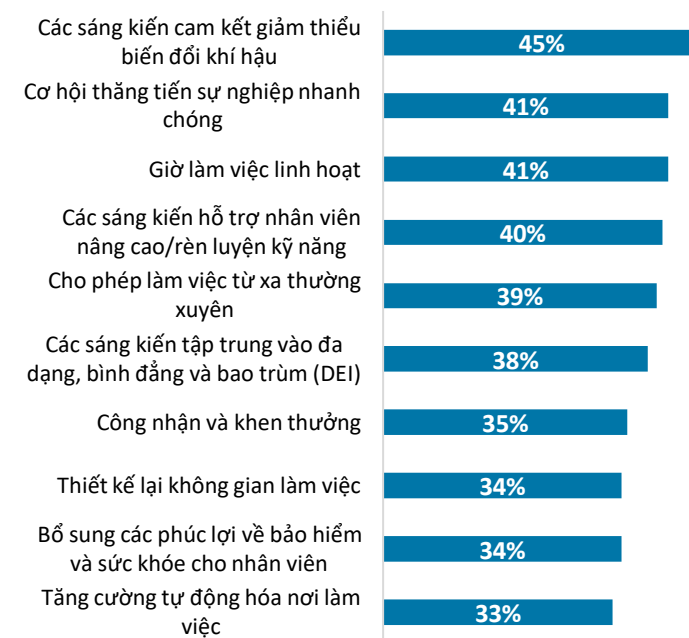
## Bắc Mỹ



## Châu Âu



## Châu Á/ Thái Bình Dương



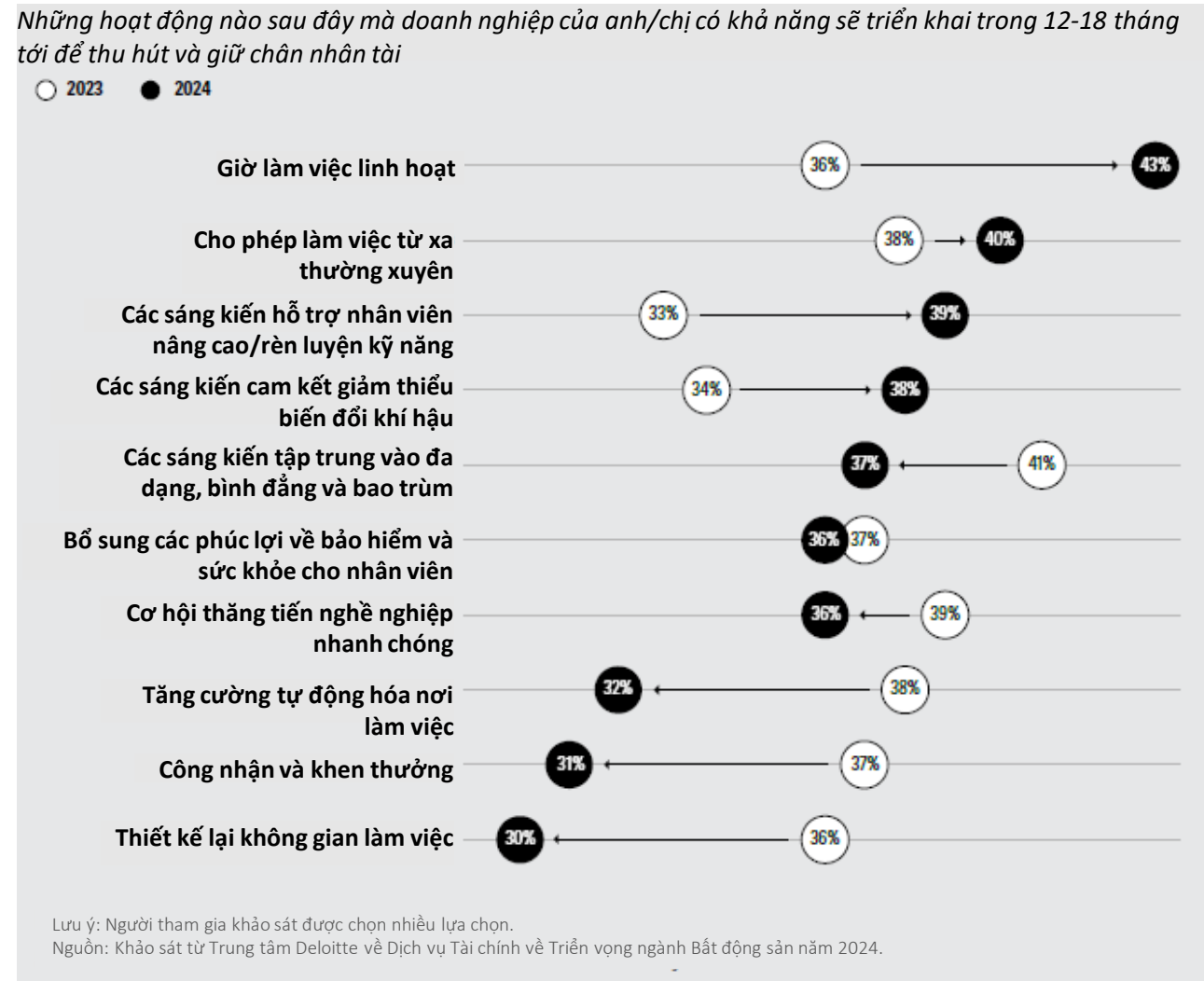
Lưu ý: Người tham gia khảo sát được chọn nhiều lựa chọn.

Nguồn: The Deloitte Center for Financial Services 2024 Real Estate Outlook Survey.



# Các nhà lãnh đạo ngành bất động sản nhận thức giá trị của lịch làm việc linh hoạt và chế độ làm việc từ xa (tiếp)

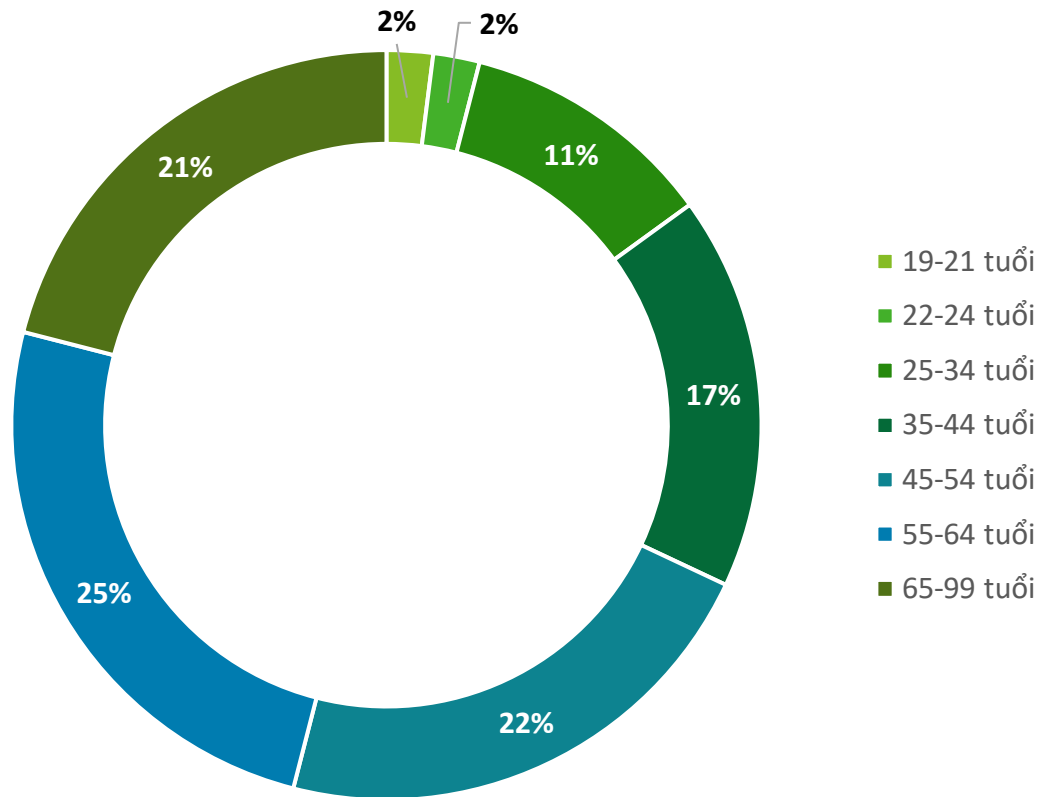
## Mức ưu tiên thay đổi qua từng năm đối với các ưu tiên nhằm thu hút và giữ chân nhân tài



Lưu ý: Người tham gia khảo sát được chọn nhiều lựa chọn.  
 Nguồn: The Deloitte Center for Financial Services 2024 Real Estate Outlook Survey.

# Ngành bất động sản thương mại (BĐSTM)

## Lực lượng lao động ngành BĐSSTM phân chia theo nhóm tuổi



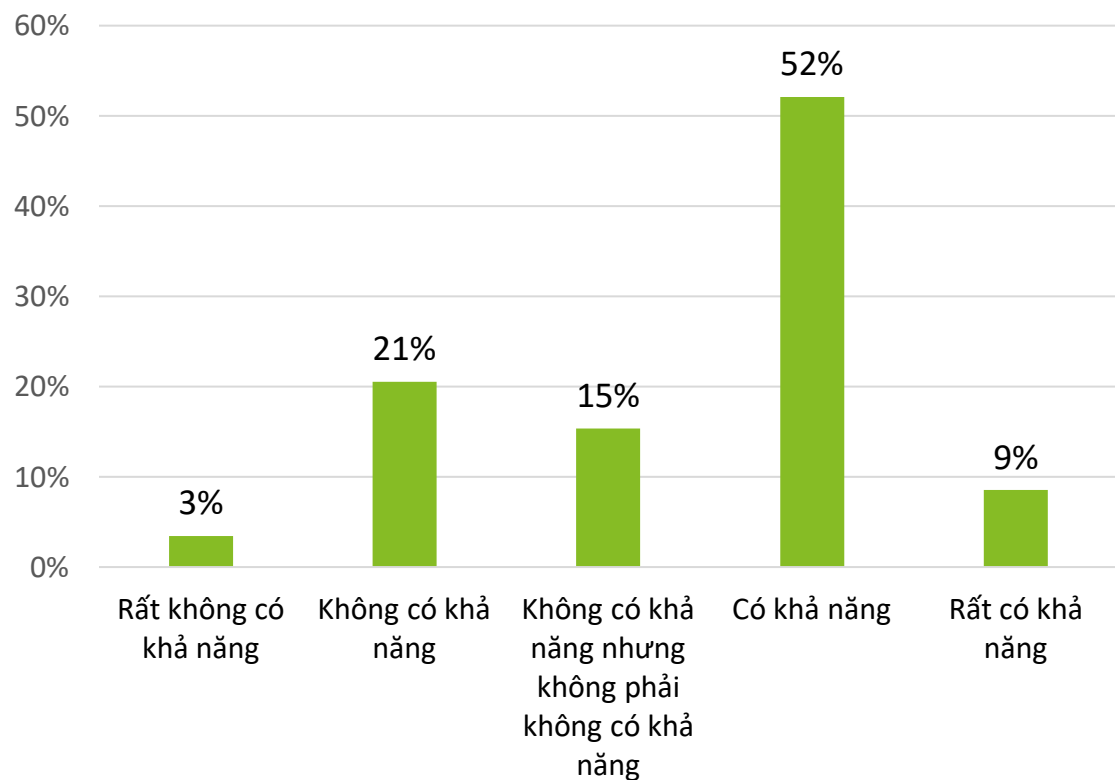
Nguồn: Economic modeling specialists Int. (EMSI) database; Deloitte Center for Financial Services Analysis.

### Đại dịch COVID-19 đã bóc trần cách tiếp cận lỗi thời đối với nhân tài ngành BĐSSTM

- Gần như mọi lĩnh vực đều gia tăng việc ứng dụng công nghệ nhằm đáp ứng với các hoạt động thực tế ảo. Đối với hầu hết các công ty BĐSSTM, điều này đồng nghĩa với việc đẩy nhanh tiến trình số hóa quy trình vận hành. Các công ty BĐSSTM hiện đang sử dụng nhiều công cụ và công nghệ khác nhau để tương tác với khách thuê, điều hành hoạt động của công ty và cao ốc, tận dụng không gian vật lý hiệu quả hơn.
- So với nhóm tuổi 19-24 chỉ chiếm 4% tổng số lượng nhân viên ngành BĐSSTM, nhóm tuổi từ 55 trở lên lại đang chiếm hơn 45%. So sánh cho thấy lực lượng lao động từ 55 tuổi trở lên chiếm 24% tổng số người lao động ở hầu hết tất cả các ngành và 22% trong lĩnh vực ngân hàng và bảo hiểm.
- Trước đại dịch, 3 trên 10 nhân viên tuyển mới trong lĩnh vực BĐSSTM thuộc thế hệ Baby boomer (năm sinh từ 1946 đến 1964). Để so sánh, cứ mỗi 1,2 nhân viên Gen Z được thuê, chính phủ liên bang lại thuê một nhân viên thuộc thế hệ Baby boomer.
- Những công việc mới của ngành này tận dụng các kỹ năng ứng dụng truyền thống như tài chính, bán hàng hoặc quản lý tài sản hơn là các kỹ năng đòi hỏi kỹ thuật cao như phân tích dữ liệu, điện toán đám mây – góp phần mở rộng khoảng cách đòi hỏi kỹ năng trong thị trường làm việc.

# Những người tham gia khảo sát có kế hoạch tận dụng các nguồn lực thuê ngoài nhằm cải thiện hiệu suất vận hành của các phòng ban chức năng

**61%** công ty bất động sản tham gia khảo sát đánh giá cao **xu hướng thuê ngoài liên quan đến vận hành** trong năm tiếp theo, tập trung chủ yếu ở các bộ phận **vận hành tài sản, phân tích và quản lý rủi ro**



Nguồn: The Deloitte Center for Financial Services 2024 Real Estate Outlook Survey.

Xếp hạng	2023	2024	
Vận hành và quản lý tài sản	1	1	▬
Phân tích, lập kế hoạch tài chính	3	2	▲
Quản trị rủi ro và kiểm toán nội bộ	2	3	▼
Quản lý tài sản	6	4	▲
Quản lý thuế	7	5	▲
Quản lý danh mục tài sản	8	6	▲
Hệ thống quản lý KH thuê và gây quỹ	5	7	▼
Phát triển BĐS TM	9	8	▲
Thuế	4	9	▼

Nguồn: The Deloitte Center for Financial Services 2024 Real Estate Outlook Survey; The Deloitte Center for Financial Services 2023 Real Estate Outlook Survey.

# Hướng dẫn hữu ích cần cân nhắc khi nâng cao kỳ vọng về mô hình làm việc linh hoạt và chuyển đổi hoạt động



## Ưu tiên tính rõ ràng, hợp tác và công bằng là một phần của chiến lược làm việc linh hoạt

Người lao động hiện nay yêu cầu sự giao tiếp rõ ràng về chiến lược làm việc. Các nhà lãnh đạo nên xem xét các xu hướng làm việc như lịch làm việc theo đội nhóm khác nhau hoặc làm việc trực tiếp tại văn phòng tùy thời điểm nhằm tăng tính linh hoạt hoặc nới rộng không gian làm việc, số lượng bàn làm việc sẵn có để đảm bảo cơ hội kết nối, tính tương tác giữa các nhân viên.

## Cân nhắc cách sắp xếp nơi làm việc nhằm gia tăng tính kết nối và kết hợp giữa các nhân viên khi làm việc trực tiếp tại văn phòng

Xây dựng không gian làm việc thoải mái cho các cuộc đối thoại thường nhật cho các nhân viên làm việc trực tiếp cũng như có đầy đủ khả năng cung cấp trải nghiệm liền mạch đối với các cuộc gọi trực tuyến kết nối các nhân viên làm việc tại nhà.



## Xem xét các dịch vụ thuê ngoài nhằm thúc đẩy năng lực thích ứng nhanh và khả năng mở rộng của doanh nghiệp

Xem xét các công ty cung cấp dịch vụ cho phép tích hợp các ngành nghề kinh doanh và gia tăng sức chống chịu. Tận dụng các bên thứ ba để phối hợp cùng nhóm nội bộ cung cấp quy trình dữ liệu và vận hành liền mạch từ trong ra ngoài cho tổ chức.

# Xây dựng nền tảng vững chắc hơn cho tương lai ngành bất động sản



# Liên hệ



**Jamie Baker**

Giám đốc

Deloitte Consulting LLP

[jamesbaker@deloitte.com](mailto:jamesbaker@deloitte.com)



Kết nối qua [LinkedIn](#) tại đây



**Lynn Kawaminami**

Phó Tổng Giám đốc

Deloitte Tax LLP

[lkawaminami@deloitte.com](mailto:lkawaminami@deloitte.com)



Kết nối qua [LinkedIn](#) tại đây



**Renea Burns**

Phó Tổng Giám đốc

Deloitte & Touche LLP

[reburns@deloitte.com](mailto:reburns@deloitte.com)



Kết nối qua [LinkedIn](#) tại đây



**Lauren Pesa**

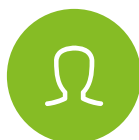
Phó Tổng Giám đốc

Deloitte & Touche LLP

[lpesa@deloitte.com](mailto:lpesa@deloitte.com)



Kết nối qua [LinkedIn](#) tại đây



**Jeff Smith**

Phó Tổng Giám đốc

Deloitte & Touche LLP

[jefsmith@deloitte.com](mailto:jefsmith@deloitte.com)



Kết nối qua [LinkedIn](#) tại đây

Báo cáo này chỉ cung cấp những thông tin chung và nhằm mục đích tham khảo, do vậy, không một hãng DTTL, hay bất kỳ một hãng thành viên hay công ty con và các nhân viên của họ được xem là, trong phạm vi nội dung của tài liệu này, cung cấp dịch vụ hay đưa ra những ý kiến, tư vấn về chuyên môn cho người đọc. Tài liệu này không cấu thành ý kiến tư vấn đối với người đọc và sẽ không ảnh hưởng đến các ý kiến tư vấn khác do bất kỳ nhân viên của Tổ chức Deloitte cung cấp. Những thông tin thể hiện trong tài liệu này không áp dụng đối với các trường hợp riêng biệt của doanh nghiệp. Trước khi đưa ra bất kỳ một quyết định hay hành động nào có thể ảnh hưởng tới tình hình tài chính hoặc hoạt động kinh doanh, người đọc nên tham khảo ý kiến chuyên gia tư vấn. Không có tuyên bố, bảo đảm hoặc cam kết nào (rõ ràng hay ngụ ý) được đưa ra về tính chính xác hoặc tính đầy đủ của thông tin trong tài liệu này, và không một hãng thành viên nào thuộc Mạng lưới các công ty Deloitte chịu trách nhiệm đối với bất kỳ thiệt hại, tổn thất xảy ra trực tiếp hay gián tiếp do kết quả của việc người đọc sử dụng, công bố, phát tán ra bên ngoài hoặc dựa vào tài liệu này để hành động, không hành động hoặc ra bất kỳ quyết định nào.





#### Về Deloitte

Tên Deloitte được dùng để chỉ một hoặc nhiều thành viên của Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL” hay “Deloitte Toàn cầu”), và mạng lưới các hãng thành viên trên toàn cầu (gọi chung là Tổ chức Deloitte). DTTL và mỗi thành viên trực thuộc là một pháp nhân riêng biệt và độc lập về mặt pháp lý, không bị ràng buộc lẫn nhau đối với các bên thứ ba. DTTL và mỗi thành viên trực thuộc chỉ chịu trách nhiệm cho hành vi và thiếu sót của mình, chứ không phải chịu trách nhiệm lẫn nhau. DTTL không cung cấp dịch vụ cho các khách hàng. Vui lòng xem tại [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) để biết thêm thông tin chi tiết.

Deloitte Châu Á Thái Bình Dương là một hãng thành viên của Deloitte Toàn cầu. Các thành viên và các đơn vị trực thuộc của Deloitte Châu Á Thái Bình Dương cung cấp dịch vụ cho khách hàng tại hơn 100 thành phố trong khu vực, bao gồm Auckland, Bangkok, Bắc Kinh, Bengaluru, Hà Nội, Hồng Kông, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Mumbai, New Delhi, Osaka, Seoul, Thượng Hải, Singapore, Sydney, Đài Bắc và Tokyo. Tại các nước thành viên, các hoạt động kinh doanh được thực hiện độc lập bởi các pháp nhân riêng biệt.

© 2023 Deloitte Development LLC

Thiết kế bởi CoRe Creative Services. RITM1495494

