

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**

**-----o0o-----**

**LÊ THỊ HIỀN**

**QUẢN LÝ VƯỜN ƯƠM DOANH NGHIỆP  
CỦA TRUNG TÂM HỖ TRỢ DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ  
– SỞ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ HÀ NỘI**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN LÝ KINH TẾ  
CHƯƠNG TRÌNH ĐỊNH HƯỚNG THỰC HÀNH**

**Hà Nội – 2016**

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**

**-----o0o-----**

**LÊ THỊ HIỀN**

**QUẢN LÝ VƯỜN ƯƠM DOANH NGHIỆP  
CỦA TRUNG TÂM HỖ TRỢ DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ  
– SƠ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ HÀ NỘI**

**Chuyên ngành: Quản lý kinh tế**

**Mã số: 60 34 04 10**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN LÝ KINH TẾ  
CHƯƠNG TRÌNH ĐỊNH HƯỚNG THỰC HÀNH**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. LÊ XUÂN ĐÌNH**

**XÁC NHẬN CỦA  
CÁN BỘ HƯỚNG DẪN**

**XÁC NHẬN CỦA CHỦ TỊCH HĐ  
CHẤM LUẬN VĂN**

**Hà Nội – 2016**

## LỜI CAM ĐOAN

*Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu do tôi thực hiện dưới sự hướng dẫn của thầy giáo hướng dẫn khoa học. Các số liệu và trích dẫn được sử dụng trong luận văn là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng và đáng tin cậy.*

**Học viên**

**Lê Thị Hiền**

## **LỜI CẢM ƠN**

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến nhà trường, các quý thầy cô đã trang bị tri thức, tạo môi trường & điều kiện thuận lợi nhất trong suốt quá trình tôi tham gia học tập tại trường.

Tôi xin bày tỏ lời cảm ơn sâu sắc tới PGS.TS Lê Xuân Đình, Tổng biên tập – Tạp chí Kinh tế và dự báo, người đã hướng dẫn trực tiếp và giúp đỡ tôi nghiên cứu hoàn thành luận văn này.

Tôi xin chân thành cảm ơn các tổ chức, cá nhân, doanh nghiệp đã cung cấp cho tôi nhiều nguồn tư liệu, tài liệu hữu ích phục vụ nghiên cứu luận văn, đặc biệt là Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội (nơi tôi công tác), Cục Phát triển doanh nghiệp/Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Sở Công thương,...đã tạo điều kiện và giúp đỡ tôi trong suốt quá trình thực hiện nghiên cứu luận văn.

**Học viên**

**Lê Thị Hiền**

## MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT .....	i
DANH MỤC BẢNG .....	ii
MỞ ĐẦU .....	1
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ VƯỜN ƯƠM DOANH NGHIỆP .....	4
1.1. Tổng quan nghiên cứu .....	4
1.1.1 Các công trình, bài viết đã công bố liên quan đến đề tài .....	4
1.1.2. Nhận xét về các công trình và khoảng trống cần nghiên cứu.....	6
1.2. Vườn ươm doanh nghiệp và quản lý vườn ươm doanh nghiệp .....	7
1.2.1. Vườn ươm doanh nghiệp.....	7
1.2.2. Quản lý vườn ươm doanh nghiệp.....	14
1.2.3. Khái quát thực trạng quản lý các vườn ươm doanh nghiệp tại Việt Nam .....	19
1.2.4. Kinh nghiệm quốc tế về quản lý vườn ươm doanh nghiệp tại một số nước đang phát triển (Thái Lan & Malaysia).....	26
CHƯƠNG 2: PHƯƠNG PHÁP VÀ THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU .....	32
2.1. Các hoạt động phục vụ nội dung nghiên cứu .....	32
2.2. Phương pháp nghiên cứu .....	32
2.3. Quy trình nghiên cứu.....	33
2.4. Xử lý số liệu .....	34
CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG QUẢN LÝ VƯỜN ƯƠM DOANH NGHIỆP CHẾ BIẾN VÀ ĐÓNG GÓI THỰC PHẨM HÀ NỘI .....	35
3.1. Khái quát về Trung tâm hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa Hà Nội.....	35
3.1.1 Chức năng và nhiệm vụ.....	35
3.1.2. Cơ cấu tổ chức .....	35
3.2. Giới thiệu Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội (HBI) .....	36

3.2.1. Mục tiêu của vườn ươm.....	36
3.2.2. Quá trình hình thành HBI.....	37
3.2.3. Cơ cấu tổ chức của HBI.....	39
3.2.4. Cơ sở vật chất của HBI.....	42
3.2.5. Các dịch vụ do HBI cung cấp .....	43
3.3. Thực trạng quản lý vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội .....	46
3.3.1. Công tác lập kế hoạch.....	46
3.3.2. Công tác thực hiện kế hoạch.....	46
3.3.3. Công tác kiểm tra, giám sát .....	52
3.4. Đánh giá thực trạng quản lý HBI .....	53
3.4.1. Thành tựu đạt được .....	53
3.4.2. Hạn chế tồn tại.....	56
3.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế.....	59
CHƯƠNG 4: HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ VƯỜN ƯƠM DOANH NGHIỆP CHẾ BIẾN VÀ ĐÓNG GÓI THỰC PHẨM ĐẾN NĂM 2020 .....	61
4.1. Định hướng và mục tiêu công tác quản lý Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội đến năm 2020 .....	61
4.1.1 Định hướng hoàn thiện công tác quản lý đến năm 2020 .....	61
4.1.2. Mục tiêu hoàn thiện công tác quản lý đến năm 2020 .....	61
4.2. Đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác quản lý Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội của Trung tâm hỗ trợ DNNVV đến năm 2020 .....	62
4.2.1. Hoàn thiện công tác lập kế hoạch.....	63
4.2.2. Hoàn thiện công tác thực hiện kế hoạch.....	63
4.2.3. Hoàn thiện công tác kiểm tra giám sát .....	75
4.3. Điều kiện thực hiện các giải pháp .....	75
4.3.1. Về phía chính quyền thành phố Hà Nội .....	75
4.3.2. Về phía Trung tâm hỗ trợ DNNVV –Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội..	76

4.3.3. Một số điều kiện khác.....	76
KẾT LUẬN.....	77
TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	79

## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu	Nguyên nghĩa
1	DNNVV	Doanh nghiệp nhỏ và vừa
2	KCN	Khu công nghiệp
3	KH & CN	Khoa học & Công nghệ
4	KH&ĐT	Kế hoạch và Đầu tư
5	NCPT&QL	Nghiên cứu Phát triển và Quản lý
6	SXKD	Sản xuất kinh doanh
7	UBND	Ủy ban nhân dân
8	VUĐN	Vườn ươm doanh nghiệp



## DANH MỤC BẢNG

STT	Bảng	Nội dung	Trang
1	Bảng 1.1	Các tổ chức hỗ trợ DNNVV	7
2	Bảng 3.1	Sơ đồ tổ chức của Trung tâm hỗ trợ DNNVV Hà Nội	35
3	Bảng 3.2	Các vườn ươm doanh nghiệp tại Việt Nam 2003-2016	20
4	Bảng 3.3	Cơ cấu tổ chức của HBI	41
5	Bảng 3.4	Giá dịch vụ cho thuê nhà xưởng	47
6	Bảng 3.5	Quy trình tuyển chọn khách hàng	49
7	Bảng 3.6	Một số ý tưởng kinh doanh đã được thương mại hóa tại HBI	55

## **MỞ ĐẦU**

### **1. Tính cấp thiết của đề tài**

Trên thế giới, các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) có vai trò to lớn trong việc phát triển kinh tế xã hội của các nước. Việc phát triển DNNVV góp phần chuyển dịch cơ cấu kinh tế; giảm bớt chênh lệch giàu nghèo & tạo công ăn việc làm cho người lao động. Chính phủ các nước phát triển và đang phát triển đều xác định vai trò quan trọng của DNNVV trong nền kinh tế. Công tác trợ giúp phát triển DNNVV được coi là một trong những nhiệm vụ trọng tâm trong chính sách phát triển kinh tế quốc gia.

Ươm tạo doanh nghiệp là một trong những giải pháp hữu ích nhằm hỗ trợ, nuôi dưỡng các DNNVV trong giai đoạn mới thành lập còn non trẻ. Xuất phát từ những lợi ích mà các Vườn ươm doanh nghiệp (VUDN) mang tới, đến nay các nước trên thế giới đã và đang tích cực đẩy mạnh phát triển VUDN trong mỗi nước nói riêng và phát triển mạng lưới liên kết các vườn ươm mang tầm quốc tế và khu vực nói chung.

Tại Việt Nam, mô hình này được nhắc đến nhiều hơn trong bối cảnh năm 2016 được chọn là Năm quốc gia khởi nghiệp. Chính phủ sẽ hỗ trợ hàng nghìn dự án khởi nghiệp là mục tiêu đặt ra trong Đề án “Hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia đến năm 2025” vừa được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt.

Khái niệm ươm tạo doanh nghiệp mới chỉ du nhập vào Việt Nam từ những năm 1996-1997 khi nói về các biện pháp hỗ trợ DNNVV. Đến nay, khái niệm này không còn xa lạ đối với những người làm công tác xúc tiến phát triển doanh nghiệp ở Việt Nam. Không thể so sánh với nước Mỹ, nơi có trên 1.000 VUDN và ngay cả các nước trong khu vực nơi có hàng trăm vườn ươm, con số 12 vườn ươm đang hoạt động tại Việt Nam quả là quá ít, và hơn thế nữa cũng chưa nhiều người biết đến.

Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội (HBI) là một dự án thuộc “Chương trình hỗ trợ khu vực tư nhân Việt Nam” do EU tài trợ đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Văn bản số 1432/CP-HTQT ngày 30/09/2004 và Hiệp định tài trợ được Chính phủ Việt Nam và Ủy ban Châu Âu ký kết ngày 07/10/2004. Vườn ươm chính thức khai trương vào ngày 25/11/2007,

nhằm hỗ trợ các doanh nghiệp khởi nghiệp và doanh nghiệp trẻ trong ngành chế biến và đóng gói thực phẩm.

Trung tâm hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa trực thuộc Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội là đơn vị được UBND Thành phố giao trực tiếp quản lý, vận hành vườn ươm này. Tuy được đánh giá là vườn ươm hoạt động tương đối thành công ở Việt Nam góp phần không nhỏ vào việc trợ giúp và phát triển DNNVV trên địa bàn Thủ đô, nhưng vẫn còn rất nhiều vấn đề nổi cộm trong công tác quản lý vận hành để duy trì và phát triển HBI như: khung pháp lý cho các hoạt động của vườn ươm còn chưa đầy đủ; quản lý nhân sự vận hành vườn ươm chưa hợp lý; dịch vụ máy móc thiết bị, nhà xưởng được đầu tư chưa vận hành hết công suất; quản lý khách hàng đã và đang được ươm tạo chưa sát sao; nguồn tài chính cho các hoạt động của vườn ươm còn thiếu hụt; hoạt động quảng bá về vườn ươm cũng chưa được thực hiện tốt;...

Xuất phát từ những lợi ích của mô hình trợ giúp phát triển DNNVV nêu trên và những vấn đề còn tồn tại của Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội, tôi đã chọn đề tài **“Quản lý Vườn ươm doanh nghiệp của Trung tâm hỗ trợ doanh nghiệp vừa và nhỏ – Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội”** để làm luận văn tốt nghiệp thạc sỹ.

Từ đó, câu hỏi nghiên cứu đặt ra là:

- Trung tâm hỗ trợ DNNVV – Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội quản lý Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội của hiện nay như thế nào?

- Trung tâm hỗ trợ DNNVV – Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội cần có những giải pháp phù hợp nào để hoàn thiện công tác quản lý Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội trong giai đoạn mới?

## **2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu**

Mục đích nghiên cứu của luận văn là trên cơ sở nghiên cứu lý luận về quản lý vườn ươm doanh nghiệp và thực tiễn công tác quản lý Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội trong giai đoạn 2007-2015 để tìm kiếm một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý vườn ươm doanh nghiệp này, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của Vườn ươm doanh nghiệp này trong giai đoạn mới.

Để đạt được mục đích đó, luận văn xác định một số nhiệm vụ cụ thể sau đây trong quá trình nghiên cứu:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản lý VUDN.
- Khái quát thực trạng công tác quản lý của các VUDN tại Việt Nam.
- Kinh nghiệm quản lý và vận hành các VUDN của một số nước trên thế giới.
- Phân tích và đánh giá thực trạng công tác quản lý Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm và những vấn đề đặt ra đối với việc quản lý và vận hành vườn ươm này.
- Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác quản lý Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm.

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

- Đối tượng nghiên cứu: Đề tài tập trung nghiên cứu công tác quản lý Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm của Trung tâm hỗ trợ DNNVV trong khuôn khổ cơ chế chính sách chung của Thành phố Hà Nội và Nhà nước.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Nội dung nghiên cứu: Tập trung nghiên cứu vào thực trạng quản lý của Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm từ đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác quản lý của Trung tâm hỗ trợ DNNVV cho vườn ươm này.

+ Không gian nghiên cứu: tại Hà Nội

+ Thời gian nghiên cứu: Thu thập số liệu từ năm 2007 đến năm 2015; những giải pháp được đề xuất đến năm 2020.

### **4. Kết cấu của luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo, luận văn gồm 4 chương:

**Chương 1:** Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý luận về quản lý vườn ươm doanh nghiệp

**Chương 2:** Phương pháp và thiết kế nghiên cứu

**Chương 3:** Thực trạng quản lý Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội

**Chương 4:** Hoàn thiện công tác quản lý Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội đến năm 2020

# CHƯƠNG 1

## TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ VƯỜN ỚM DOANH NGHIỆP

### 1.1. Tổng quan nghiên cứu

#### 1.1.1 Các công trình, bài viết đã công bố liên quan đến đề tài

Do vai trò quan trọng của các vườn ươm doanh nghiệp trong việc hỗ trợ phát triển các DNNVV trong quá trình phát triển kinh tế và hội nhập kinh tế quốc tế, không chỉ tại Việt Nam và cả trên thế giới đã có không ít các công trình nghiên cứu về vườn ươm doanh nghiệp trên nhiều lĩnh vực, góc độ khác nhau nhằm trợ giúp thúc đẩy các DNNVV phát triển.

- *Ngoài nước:*

Vườn ươm doanh nghiệp đã được hình thành ở Mỹ từ những năm 1959. Theo Hiệp hội ươm tạo quốc gia Mỹ, hiện nay trên thế giới có khoảng hơn 5000 Vườn ươm đang hoạt động.

Các nghiên cứu trên thế giới đã chỉ ra mô hình Vườn ươm có ý nghĩa quan trọng đối với việc phát triển của các doanh nghiệp khởi nghiệp và các doanh nghiệp trẻ. Tỷ lệ thành công của các doanh nghiệp khởi nghiệp khi tham gia vào vườn ươm là 80%, trong khi đó những doanh nghiệp khởi nghiệp không tham gia vào vườn ươm thì tỷ lệ thành công chỉ có 20%. Mặt khác vườn ươm doanh nghiệp có sự đóng góp đáng kể vào phát triển kinh tế địa phương ở cả các nước phát triển và các nước đang phát triển, góp phần xóa đói giảm nghèo, tạo việc làm cho người lao động. Các nghiên cứu cũng đã đề cập đến nhiều khía cạnh về sự khác biệt của Vườn ươm với các loại hình khu kinh tế tập trung khác, cách thức phát triển, hỗ trợ của Chính phủ, các mô hình thành công hay thất bại, sự khác biệt cơ bản giữa các mô hình Vườn ươm Châu Á với Châu Âu...

Kinh nghiệm tại một số nước phát triển cho thấy Vườn ươm đa số gắn liền với các trường Đại học, các Viện nghiên cứu, các Công ty lớn... Đặc biệt một số Vườn ươm của Hàn Quốc còn đặt cơ sở hoạt động tại nước ngoài, tại những nơi mà

các Công ty Hàn Quốc có khả năng nhận nhiều đơn đặt hàng như Mỹ, Anh, Trung Quốc... Vườn ươm không có nghĩa chỉ là một tòa nhà cung cấp các dịch vụ ươm tạo thụ động như cho thuê văn phòng, cung cấp vốn... mà hầu hết các vườn ươm đều có các dịch vụ tư vấn, hỗ trợ và tạo mạng liên kết cần thiết cho sự nghiệp kinh doanh ở giai đoạn đầu của incubatee (người được ươm tạo).

- ***Trong nước:***

Khái niệm “vườn ươm doanh nghiệp” là một khái niệm tương đối mới ở Việt Nam, Vườn ươm doanh nghiệp mới chỉ được nghiên cứu trong vài năm trở lại đây. Các nhà quản lý DNNVV và các chuyên gia có vẻ như đang rất nhiệt tình ủng hộ ý tưởng vườn ươm doanh nghiệp và tin tưởng rằng các doanh nghiệp nhỏ và vừa có thể thu được nhiều lợi ích từ các dịch vụ tổng thể do vườn ươm doanh nghiệp đem lại.

Hiện nay ở Việt Nam có các Vườn ươm sau đã đi vào hoạt động: Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội (HBI), Trung tâm ươm tạo doanh nghiệp công nghệ cao Hoà Lạc, Vườn ươm CRC Đại học Bách Khoa; Vườn ươm công nghệ phần mềm TP HCM (SBI), Vườn ươm Công nghệ Công nghiệp Việt Nam - Hàn Quốc (KVIP),...; Vườn ươm Đại học Nông Lâm TP Hồ Chí Minh và một số Vườn ươm tư nhân như: FPT, Tinh Vân, Vincom...

Trên địa bàn Thành phố Hà Nội đã có một số Vườn ươm đang thực hiện các hoạt động ươm tạo thành công như: Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội (HBI), Trung tâm ươm tạo doanh nghiệp công nghệ cao Hoà Lạc, Vườn ươm CRC - Đại học Bách Khoa.

Trong thời gian vừa qua đã có một số công trình nghiên cứu trong nước về Vườn ươm như:

- “Một số kinh nghiệm quốc tế về ươm tạo doanh nghiệp công nghệ cao ứng dụng cho doanh nghiệp nhỏ và vừa và một số gợi ý cho khu CNC Thành phố Hồ Chí Minh”, Bộ KH-CN 2005: Nghiên cứu về một số kinh nghiệm thực tiễn của của một số quốc gia Châu Á và Châu Âu và rút ra một số bài học kinh nghiệm có thể ứng dụng cho khu CNC Thành phố Hồ Chí Minh;

- “Nuôi dưỡng và phát triển các doanh nghiệp nhỏ tại Vườn ươm công nghệ” Tổng luận khoa học công nghệ kinh tế, số 11/2000: phân tích quá trình hỗ trợ doanh

ng nghiệp nhỏ từ khi gia nhập vườn ươm công nghệ cho đến khi tốt nghiệp và dời khỏi vườn ươm công nghệ;

- “Vườn ươm công nghệ sinh học” Viện công nghệ sinh học 2005: nghiên cứu phân tích sâu về mô hình vườn ươm công nghệ sinh học;

- “Cơ chế và chính sách thành lập và phát triển hệ thống Vườn ươm doanh nghiệp Việt Nam”, tháng 5/2008, Viện nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương: phân tích kinh nghiệm quốc tế và đề xuất xây dựng hệ thống cơ chế chính sách thành lập và phát triển hệ thống Vườn ươm doanh nghiệp Việt Nam;

- “Nghiên cứu xây dựng Vườn ươm doanh nghiệp công nghệ trên địa bàn TP Hà Nội, 2009”, Viện nghiên cứu chiến lược chính sách Công nghiệp/Bộ Công thương: nghiên cứu mô hình vườn ươm doanh nghiệp công nghệ, các điều kiện và giải pháp hình thành vườn ươm doanh nghiệp công nghệ trên địa bàn thành phố Hà Nội;

- “Đề án chính sách khuyến khích ươm tạo công nghệ, ươm tạo doanh nghiệp khoa học và công nghệ” đang được Bộ KHCN xây dựng theo nhiệm vụ được giao của Chính phủ: phân tích đề xuất hệ thống cơ chế chính sách đồng bộ để có thể khuyến khích ươm tạo công nghệ, ươm tạo doanh nghiệp khoa học công nghệ tại Việt Nam.

### ***1.1.2. Nhận xét về các công trình và khoảng trống cần nghiên cứu***

Các nghiên cứu kể trên hầu hết đều cập đến hoạt động ươm tạo doanh nghiệp hay các mô hình vườn ươm doanh nghiệp nói chung; chỉ ra được vai trò của vườn ươm doanh nghiệp đối với việc phát triển kinh tế và phát triển KHCN ở Việt Nam mà chưa có nghiên cứu về hoạt động quản lý của một vườn ươm doanh nghiệp cụ thể nào tại Việt Nam.

Bên cạnh việc kế thừa, khai thác các kết quả nghiên cứu đã có, tác giả tiến hành nghiên cứu công tác quản lý Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội.

#### **Những vấn đề mới luận văn đặt ra nghiên cứu:**

Từ khi thành lập đến nay chưa có bất kỳ một nghiên cứu cụ thể nào đánh giá hiệu quả hoạt động quản lý của Trung tâm hỗ trợ DN NVV đối với Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội. Luận văn là nghiên cứu đầu

tiên phân tích, đánh giá về thực trạng, đồng thời đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý, vận hành Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội của Trung tâm hỗ trợ DNNVV – Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của vườn ươm này trong giai đoạn mới.

## **1.2. Vườn ươm doanh nghiệp và quản lý vườn ươm doanh nghiệp**

### **1.2.1. Vườn ươm doanh nghiệp**

#### **1.2.1.1. Định nghĩa**

Vườn ươm doanh nghiệp là một dạng cụ thể trong hệ thống các tổ chức trợ giúp doanh nghiệp đã hình thành trên thế giới hiện nay. Do vậy, trước khi nêu khái niệm về vườn ươm doanh nghiệp, chúng ta cần đi sâu nghiên cứu về các loại hình tổ chức trợ giúp doanh nghiệp đã và đang hình thành và hoạt động rất hiệu quả trên thế giới hiện nay, đó là:

- Trung tâm Hỗ trợ doanh nghiệp.
- Trung tâm Hỗ trợ Kỹ thuật cho doanh nghiệp.
- Vườn ươm công nghệ,
- Vườn ươm doanh nghiệp.

Với mỗi loại hình trợ giúp doanh nghiệp nói trên được nghiên cứu cụ thể về các mặt sau đây:

- + Mục tiêu chính của từng loại hình trợ giúp DN.
- + Đối tượng thụ hưởng (đối tượng phục vụ).
- + Phạm vi hoạt động.
- + Các hoạt động trợ giúp chính.
- + Thời gian trợ giúp.
- + Kết quả hoạt động (đầu ra của hoạt động trợ giúp)...

*Bảng 1.1 Các tổ chức hỗ trợ DNNVV*

<b>Nội dung</b>	<b>Vườn ươm Công nghệ</b>	<b>Vườn ươm Doanh nghiệp</b>	<b>TT Hỗ trợ Doanh nghiệp</b>	<b>TT Hỗ trợ Kỹ thuật</b>
<b>1-Mục tiêu chính</b>	Hiện thực hóa và thương mại hóa các ý tưởng Công	Hiện thực hóa các ý tưởng kinh doanh và biến một người bình	Hỗ trợ và tạo môi trường thuận lợi để DN tồn tại và	Giúp các DN sản xuất giải quyết các vấn đề về kỹ thuật và công nghệ, nhằm



	nghệ	thường thành một doanh nhân	phát triển.	nâng cao hiệu quả, mở rộng SXKD và nâng cao khả năng cạnh tranh
	-Phi lợi nhuận	- Phi lợi nhuận	- Có lợi nhuận	- Có một số hoạt động phi lợi, và một số có lợi nhuận.
<b>2-Đối tượng thụ hưởng (đầu vào)</b>	Cá nhân; doanh nghiệp	Cá nhân (người chưa khởi nghiệp)	Doanh nghiệp	Doanh nghiệp
<b>3-Phạm vi hoạt động</b>	Trong khuôn viên vườn ươm	Trong khuôn viên vườn ươm	Bất kỳ ở đâu ngoài khuôn viên của TT	Bất kỳ ở đâu ngoài khuôn viên của TT
<b>4-Các hoạt động chính (nhiệm vụ)</b>	- Đào tạo các kiến thức về công nghệ	- Đào tạo kiến thức khởi nghiệp cho người chuẩn bị khởi nghiệp	- Đào tạo nâng cao trình độ về quản trị DN cho Chủ DN	- Đào tạo nguồn nhân lực cho DN (về QL, Kỹ thuật, công nghệ)
	- Hỗ trợ các hoạt động nghiên cứu KH-CN	- Tư vấn về thành lập, quản trị, vận hành DN	- Tư vấn về các hoạt động SX-KD	- Tư vấn về QL, kỹ thuật, Công nghệ cho DN
		- Giúp các DN tìm kiếm và lựa chọn ý tưởng, cơ hội kinh doanh, ĐTư.	- Tư vấn về việc bảo đảm các nguồn lực phát triển cho DN (vốn, Thị trường, nhân lực...)	- Cung cấp trực tiếp các dịch vụ về Kỹ thuật, Công nghệ cho DN
		- Cung cấp các dịch vụ về tài chính, quản trị DN, dịch vụ văn phòng...cho DN		- Cung cấp các Dịch vụ Kỹ thuật, Công nghệ cho DN
				- Nghiên cứu phát triển và chuyển giao Công nghệ cho DN
			- Xúc tiến kết nối DN	- Xúc tiến kết nối DN
<b>5-Yêu cầu về trang thiết bị đối với vườn ươm</b>	Có các máy móc, thiết bị và phòng thí nghiệm hiện đại	Không yêu cầu	Không yêu cầu	Có các máy móc, thiết bị và phòng thí nghiệm hiện đại

<b>6-Yêu cầu về nhân lực</b>	Nguồn nhân lực cao cấp về KH-CN	Nguồn nhân lực về phát triển và quản trị DN	Nguồn nhân lực cao cấp về các hoạt động tư vấn cho DN	Nguồn nhân lực cao cấp về kỹ thuật, công nghệ, quản trị DN và các lĩnh vực cung cấp dịch vụ cho DN
<b>7-Yêu cầu về mặt bằng tác nghiệp</b>	Rộng, đủ để bảo đảm cho hoạt động của vườn ươm và cung cấp cho các đối tượng được ươm tạo.	Rộng, đủ để bảo đảm cho hoạt động của vườn ươm và cung cấp cho các đối tượng được ươm tạo.	Đủ để bảo đảm cho bộ máy hoạt động của bản thân Trung tâm hỗ trợ DN.	Đủ để bảo đảm cho bộ máy hoạt động của bản thân Trung tâm hỗ trợ DN
<b>8-Thời gian trợ giúp</b>	Tối đa từ 3-4 năm	Tối đa từ 3-4 năm	Không hạn chế	Không hạn chế
<b>9-Kết quả hoạt động (đầu ra)</b>	Các công nghệ hoàn chỉnh.	Các DN được ra đời và đi vào hoạt động.	Các DN phát triển tốt hơn.	Các DN nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả, mở rộng thị trường, phát triển SP mới.

Ươm tạo doanh nghiệp khác với các hình thức hỗ trợ doanh nghiệp khác ở chỗ nó cung cấp một môi trường “thực hành” đầy đủ và phù hợp để hỗ trợ các doanh nghiệp. Các nguồn lực phát triển doanh nghiệp được cung cấp sẵn ngay chính tại các vườn ươm hoặc thông qua các mối quan hệ mạng lưới. Mục đích của vườn ươm doanh nghiệp không phải là hỗ trợ vô thời hạn, do đó, các vườn ươm thường định ra khoảng thời gian ươm tạo nhất định.

Có rất nhiều định nghĩa về vườn ươm doanh nghiệp, tùy thuộc vào cách nhìn nhận về vai trò, chức năng của VUDN trong phát triển doanh nghiệp, trong từng thời kỳ phát triển của kinh tế thế giới và khoa học - công nghệ mà khái niệm vườn ươm doanh nghiệp cũng rất khác nhau giữa các tổ chức quốc tế.

Theo định nghĩa của Hiệp hội Ươm tạo doanh nghiệp quốc gia Hoa Kỳ (NBIA), “Vườn ươm doanh nghiệp là nơi nuôi dưỡng các doanh nghiệp, giúp chúng sống sót và lớn lên trong giai đoạn khởi sự doanh nghiệp bằng cách cung cấp các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh và các nguồn lực cần thiết cho các doanh nghiệp non trẻ này”.

Theo định nghĩa của Tổ chức Phát triển công nghiệp của Liên hợp quốc (UNIDO), “Vườn ươm là một tổ chức tiến hành một cách hệ thống quá trình tạo dựng các doanh nghiệp mới, cung cấp cho các doanh nghiệp này một hệ thống toàn diện và thích hợp các dịch vụ để hoạt động thành công”.

Theo tổ chức Doanh nghiệp và Thương mại của New Zealand, “Vườn ươm doanh nghiệp là một công cụ hỗ trợ được thiết kế để hỗ trợ doanh nghiệp trong giai đoạn đầu thành lập thông qua cung cấp tòa nhà dùng chung, tư vấn kinh doanh, các dịch vụ kinh doanh, mạng lưới và một cán bộ quản lý làm việc toàn bộ thời gian, khoảng thời gian ươm tạo cho mỗi doanh nghiệp thường từ 1 đến 3 năm”.

Các định nghĩa trên tuy không thực sự bao hàm đầy đủ bản chất, vai trò và địa vị pháp lý của vườn ươm doanh nghiệp nhưng nó cũng đã đưa ra được mục tiêu cốt lõi của vườn ươm doanh nghiệp. Một cách khái quát có thể định nghĩa “*Vườn ươm doanh nghiệp là một tổ chức hay một doanh nghiệp cung ứng dịch vụ ươm tạo có thời hạn cho các doanh nghiệp khởi sự kinh doanh, cá nhân và các ý tưởng (kinh doanh, công nghệ) một hệ thống các dịch vụ phát triển kinh doanh tổng hợp, có tính có kết cao để giúp chúng tiếp cận dễ dàng hơn các nhân tố sản xuất (đất đai- mặt bằng, vốn, công nghệ,..) và các mạng lưới liên kết kinh doanh (trong và ngoài vườn ươm doanh nghiệp), qua đó, giúp các đối tượng này thương mại hoá thành công các ý tưởng kinh doanh, công nghệ và tăng khả năng “sống sót” sau khi rời vườn ươm doanh nghiệp*”.

Một số dịch vụ chủ yếu của vườn ươm doanh nghiệp:

- *Cơ sở vật chất có sẵn* như nhà xưởng, thiết bị;
- *Dịch vụ dùng chung* bao gồm dịch vụ hỗ trợ thư ký và sử dụng chung thiết bị văn phòng;
- *Tư vấn “thực hành” kinh doanh* và hỗ trợ chuyên môn như hỗ trợ R&D, phát triển kinh doanh, bồi dưỡng nguồn nhân lực,...;
- *Các hoạt động mạng lưới*, đầu mối các hoạt động doanh nghiệp trong vườn ươm và bên ngoài cộng đồng địa phương.

#### *1.2.1.2. Vai trò của vườn ươm doanh nghiệp*

Việc hình thành, phát triển các VUDN đem lại những lợi ích to lớn, trước hết là đối với các doanh nghiệp được ươm tạo, qua đó, góp phần quan trọng đối với sự phát triển kinh tế - xã hội địa phương, phát triển công nghệ. Cụ thể là:

*Thứ nhất, VUDN tạo điều kiện cho sự ra đời và phát triển doanh nghiệp, nâng cao tinh thần kinh doanh.*

Trong giai đoạn ươm tạo, các doanh nghiệp nhận được từ VUDN các nhóm hỗ trợ quan trọng như: (1) giảm các chi phí hoạt động, trong đó có chi phí về vốn, (2) hỗ trợ và đa dạng hoá các nguồn lực hỗ trợ về tài chính, thông tin, công nghệ và quản lý, (3) làm cầu nối giúp doanh nghiệp mở rộng thị trường và tham gia vào các thị trường mới, và (4) giảm rủi ro, sai sót bằng việc chia sẻ các kinh nghiệm và hợp tác với các doanh nghiệp trong vườn ươm thông qua việc chia sẻ các nguồn lực phát triển.

Tất cả những thuận lợi này giúp giảm bớt rủi ro đầu tư và kinh doanh, tăng khả năng tồn tại và thành công của các doanh nghiệp khởi sự sau khi kết thúc ươm tạo. Điều này có thể thấy thông qua các số liệu thống kê. Chẳng hạn, nghiên cứu của Ma và các cộng sự (2008), cho thấy, trong giai đoạn 1987-1998, tỷ lệ sống sót của các doanh nghiệp Trung Quốc sau khởi nghiệp trong điều kiện bình thường là chưa đến 30%, song đã tăng lên tới 80% sau khi được ươm tạo. Tại Mỹ, tỷ lệ sống sót sau ươm tạo lên tới 87%.

Một vai trò quan trọng của VUDN là làm tăng mối liên kết chiến lược giữa bản thân các DNNVV, giữa chúng với các doanh nghiệp lớn và các đối tác liên quan khác - điều được xem là cốt yếu đối với các DNNVV trong giai đoạn hiện nay. Các DNNVV hợp tác, quy tụ thành các nhóm sản phẩm để giúp nhau vượt qua những điểm yếu cố hữu (hoạt động đơn độc, yếu thế) và nâng cao năng lực cạnh tranh thông qua việc hình thành các liên kết giữa các hãng, phát triển theo hướng mở rộng quy mô sản xuất, cũng như đổi mới công nghệ.

Ngoài ra, các doanh nghiệp được ươm tạo trong một môi trường văn hóa kinh doanh của VUDN, trong đó bản thân mỗi doanh nghiệp là một thực thể kinh tế độc lập. Trong môi trường đó, các doanh nghiệp có thể tiếp thu và nâng cao tinh

thần kinh doanh trong cả một cộng đồng doanh nghiệp.

*Thứ hai, VUDN là công cụ thúc đẩy sáng tạo, đổi mới, chuyển giao công nghệ và thương mại hoá thành công các ý tưởng công nghệ nhờ gắn kết chặt chẽ hơn mối quan hệ trường đại học - viện nghiên cứu – doanh nghiệp.*

Điều này đạt được nhờ vai trò chủ chốt của các VUDN trong việc xúc tác, cầu nối giữa 3 chủ thể trên cùng với các nhà đầu tư và đối tượng có liên quan khác trong việc nâng cao năng lực của doanh nghiệp được ươm tạo. Có thể nói, đây là vai trò có ý nghĩa cực kỳ quan trọng, bởi nếu thiếu các vườn ươm doanh nghiệp công nghệ, “sứ mệnh” trên khó có thể đạt được nếu dùng các công cụ khác. Đáng lưu ý là trong thập niên đầu phát triển hệ thống vườn ươm doanh nghiệp (1987-1997), tại Trung Quốc, thông qua hệ thống này, tỷ lệ kết quả nghiên cứu khoa học được đưa vào áp dụng trong sản xuất đã tăng từ khoảng 25-30% lên tới trên 70%.

*Thứ ba, VUDN đóng góp vào phát triển kinh tế địa phương.*

VUDN ra đời tạo điều kiện hình thành nhiều việc làm mới cho các tầng lớp dân cư trên địa bàn, góp phần giải quyết thất nghiệp, tăng thu nhập; giảm bớt các ảnh hưởng tiêu cực của việc phá sản hoặc đóng cửa doanh nghiệp ngay từ những ngày đầu thành lập; phát triển các ngành nghề và sản phẩm mới do có được sự gắn bó trong việc hỗ trợ kinh doanh; thu hút vốn từ các nhà đầu tư cho hoạt động sản xuất kinh doanh, tăng sản phẩm cho nền kinh tế. Mặt khác, việc thu hút các nhà đầu tư nơi khác đến sẽ góp phần phát triển các kỹ năng và thái độ làm việc mới, xây dựng một văn hoá làm việc hợp tác cùng tiến bộ.

*Thứ tư, VUDN có tác động tích cực tới mối quan hệ Doanh nghiệp - Chính phủ, là nơi kiểm nghiệm sự phù hợp, hiệu quả của các chính sách của chính phủ, tăng cường mối quan hệ và hiểu biết lẫn nhau giữa hai đối tác này.*

Với sự ra đời và phát triển của VUDN, không chỉ có các doanh nghiệp và kinh tế địa phương được hưởng lợi, mà chính phủ và các nhà hoạch định chính sách cũng có thể thu được những lợi ích nhất định như:

- Các hoạt động của VUDN tạo điều kiện cho các nhà hoạch định chính sách nhanh chóng có được các thông tin phản hồi về tác động của các chính sách mà họ

đưa ra đối với doanh nghiệp.

- Các VUDN tạo ra môi trường qua đó có thể đánh giá và kiểm tra các qui trình hỗ trợ doanh nghiệp của chính phủ, xác định được tính hiệu quả của sự hỗ trợ của chính phủ đối với doanh nghiệp trong từng thời gian cụ thể để có thể điều chỉnh kịp thời.

- Các VUDN sẽ tạo ra một cơ hội để hình thành một số doanh nghiệp có khả năng phối hợp chặt chẽ với chính phủ trong việc sử dụng và phát triển công nghệ mới hay sản phẩm mới trong một thị trường mới. Các kết quả sẽ nhanh chóng được kiểm nghiệm trong một môi trường nhất định.

#### *1.2.1.3. Phân loại vườn ươm doanh nghiệp*

Có nhiều cách phân loại vườn ươm doanh nghiệp theo các tiêu chí khác nhau, sau đây là một số cách phân loại điển hình:

- Theo đối tượng sở hữu vườn ươm:

Theo tiêu chí này có các loại VUDN: VUDN thuộc trường đại học/viện nghiên cứu/học viện; VUDN thuộc cộng đồng; VUDN ngành; VUDN do chính phủ và chính quyền địa phương thành lập; VUDN thuộc quỹ đầu tư mạo hiểm; VUDN được thành lập và đặt trong các doanh nghiệp nhà nước. Đáng lưu ý là hầu hết các VUDN dưới đây được thành lập và vận hành với sự tham gia của nhà nước với các cấp độ khác nhau.

- Theo địa điểm đặt vườn ươm:

Theo tiêu chí này vườn ươm được phân thành: (1) vườn ươm đặt tại các đô thị; (2) vườn ươm ngoại thành; (3) vườn ươm ở nông thôn; và (4) vườn ươm tại các khu công nghiệp.

- Theo mô hình hoạt động của vườn ươm:

Theo tiêu chí này có: (i) vườn ươm có tường ngăn (nơi diễn ra quá trình ươm tạo doanh nghiệp), (ii) vườn ươm không tường ngăn (vườn ươm ảo, dựa trên cơ sở công nghệ thông tin để cung cấp dịch vụ qua mạng); và (iii) vườn ươm kết hợp thế mạnh của hai hình thức trên.

- Theo mục đích hoạt động của vườn ươm:

Theo mục đích hoạt động vườn ươm được phân loại thành: (i) vườn ươm hoạt động vì lợi nhuận (thường là vườn ươm tư nhân) và (ii) vườn ươm hoạt động không vì lợi nhuận (thường là vườn ươm do các cấp chính quyền và các trường đại học/viện nghiên cứu/học viện thành lập).

- Theo trọng tâm, lĩnh vực hoạt động của vườn ươm:

Theo tiêu chí này có: (1) vườn ươm dạng truyền thống – thường gắn hoạt động của mình với các ngành công nghiệp truyền thống, (2) vườn ươm dạng hỗn hợp ươm tạo các doanh nghiệp phục vụ cho tất cả các ngành, kể cả ngành công nghệ cao; (3) vườn ươm doanh nghiệp công nghệ chuyên ươm tạo những doanh nghiệp hoạt động trong các ngành công nghệ cao, (4) vườn ươm văn hóa – chuyên ươm tạo các doanh nghiệp cung cấp các sản phẩm và dịch vụ trong lĩnh vực văn hóa, (5) vườn ươm xã hội – ươm tạo các doanh nghiệp phục vụ các mục tiêu xã hội trong các chương trình phát triển xã hội của các cộng đồng, địa phương, quốc gia..., (6) vườn ươm nông - công nghiệp ươm tạo các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực trồng trọt, chăn nuôi và đưa công nghệ mới vào lĩnh vực này, (7) vườn ươm dịch vụ/tư vấn, (8) vườn ươm đặc thù – ươm tạo các doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực đặc thù hoặc chuyên sâu như nghệ thuật, hợp tác xã, vườn ươm internet, và những lĩnh vực đặc thù khác.

*Tóm lại*, vườn ươm tồn tại dưới nhiều hình thức đa dạng về mục tiêu, hình thức pháp lý, sở hữu và theo nhiều cung bậc chính sách và đơn vị lãnh thổ khác nhau. Đây là yếu tố cần tính đến khi hoạch định chính sách hình thành hệ thống vườn ươm phù hợp với đặc thù của từng nước, từng vùng và thời điểm thành lập khác nhau.

### ***1.2.2. Quản lý vườn ươm doanh nghiệp***

#### ***1.2.2.1. Định nghĩa***

Quản lý vườn ươm doanh nghiệp là việc quản lý toàn bộ các hoạt động của một vườn ươm để vườn ươm đó có thể vận hành theo đúng mục tiêu và định hướng phát triển. Luận văn này đề cập đến việc quản lý hoạt động của một vườn ươm cụ thể, đó là Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội.

#### *1.2.2.2. Sự cần thiết phải quản lý vườn ươm doanh nghiệp*

Hiện nay Chính phủ đã đưa ra những nhóm giải pháp rất cụ thể về tạo dựng môi trường thuận lợi hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp đổi mới sáng tạo với mục tiêu có ít nhất 1 triệu doanh nghiệp hoạt động hiệu quả vào năm 2020. Theo đó, Hà Nội hiện nay có trên 200.000 doanh nghiệp, đứng thứ 2 cả nước về số lượng doanh nghiệp, đang phấn đấu là đơn vị tiên phong về cải thiện môi trường kinh doanh, năng lực cạnh tranh, xây dựng môi trường kinh doanh công bằng, thân thiện, thông thoáng; Đồng thời, tạo điều kiện thuận lợi hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp; Mục tiêu phấn đấu đến năm 2020, Hà Nội có thêm 200.000 doanh nghiệp thành lập mới.

Theo lô gíc thì thành phố Hà Nội nói riêng và đất nước nói chung muốn kinh tế phát triển, điều kiện tiên quyết là phải có càng nhiều doanh nghiệp sản xuất, kinh doanh có hiệu quả thì càng sớm đạt được mục tiêu của chiến lược phát triển. Để có nhiều doanh nghiệp làm ăn có hiệu quả trên thương trường, thì đất nước cũng như thành phố Hà Nội cần phải có nhiều tổ chức làm nhiệm vụ trợ giúp cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa, trong đó vườn ươm doanh nghiệp là loại hình trợ giúp doanh nghiệp quan trọng và hiệu quả nhất. Nó thúc đẩy và tạo điều kiện để ngày càng có nhiều doanh nghiệp ra đời và phát triển.

Tuy nhiên, để một vườn ươm có thể hoạt động hiệu quả là một vấn đề không hề đơn giản. Số lượng vườn ươm tại Việt Nam chưa nhiều, trong đó số lượng vườn ươm hoạt động hiệu quả còn quá ít ỏi. Vì vậy, để có thể nhân rộng mô hình hỗ trợ phát triển doanh nghiệp này, cần thiết phải có sự quản lý hiệu quả hoạt động của các vườn ươm hiện có.

#### *1.2.2.3. Nội dung của quản lý vườn ươm doanh nghiệp*

Nội dung quản lý một vườn ươm thường bao gồm quản lý các hoạt động vận hành vườn ươm đó. Cụ thể:

- Công tác xây dựng kế hoạch hoạt động: bao gồm kế hoạch hàng năm và kế hoạch dài hạn.
- Công tác thực hiện kế hoạch: trên cơ sở kế hoạch đã lập, tổ chức triển khai các hoạt động theo kế hoạch. Thông thường bao gồm các nội dung chính sau đây:



+ Quản lý nhân sự của VUDN: Là hoạt động quản lý bộ máy nhân sự quản lý vận hành vườn ươm. Tùy theo mô hình hoạt động mỗi vườn ươm sẽ có bộ máy nhân sự quản lý vận hành khác nhau.

+ Quản lý cơ sở vật chất của VUDN: đa phần các vườn ươm doanh nghiệp đều cung cấp không gian ươm tạo bao gồm cơ sở hạ tầng, văn phòng, nhà xưởng, dây chuyền thiết bị chuyên dụng và các thiết bị dùng chung để các doanh nghiệp ươm tạo có thể sử dụng. Việc quản lý cơ sở vật chất của một vườn ươm là vô cùng quan trọng là cơ sở để duy trì một môi trường ươm tạo đầy đủ cho sự phát triển của một doanh nghiệp ươm tạo.

+ Quản lý các dịch vụ do VUDN cung cấp: các vườn ươm doanh nghiệp thường cung cấp một số dịch vụ cơ bản cho các doanh nghiệp ươm tạo như: cung ứng dịch vụ phát triển kinh doanh; cung ứng dịch vụ cơ sở vật chất; cung ứng các loại hình dịch vụ chung khác; cung ứng dịch vụ dịch vụ hậu ươm tạo và chăm sóc khách hàng,... Các vườn ươm doanh nghiệp phải có cơ chế ưu đãi đặc thù cho việc sử dụng các dịch vụ hiện có nhằm hỗ trợ tốt nhất cho các doanh nghiệp non trẻ trong suốt quá trình ươm tạo. Việc quản lý các dịch vụ này một mặt hỗ trợ cho khách hàng, một mặt duy trì nguồn thu để bù đắp cho chi phí vận hành VUDN.

+ Quản lý khách hàng ươm tạo tại VUDN: khách hàng ươm tạo là đối tượng phục vụ chính của vườn ươm doanh nghiệp. Do đó, việc quản lý và chăm sóc khách hàng ươm tạo là nhiệm vụ vô cùng quan trọng, góp phần “nuôi dưỡng” và hỗ trợ khách hàng ươm tạo một cách tốt nhất. Một số hoạt động trong quản lý khách hàng ươm tạo là hỗ trợ khách hàng trong việc sử dụng dịch vụ tại vườn ươm, tăng cường các hoạt động kết nối cho khách hàng, theo dõi thời gian ươm tạo, tư vấn cho khách hàng, hỗ trợ đào tạo phát triển nguồn nhân lực,...

+ Quản lý chi phí vận hành của VUDN: Đối với các vườn ươm doanh nghiệp việc duy trì tính bền vững của vườn ươm phụ thuộc phần lớn vào nguồn kinh phí cung cấp cho hoạt động của vườn ươm. Các VUDN cần quản lý tốt các nguồn thu khách hàng và tìm kiếm thêm các nguồn tài trợ khác để có thể bù đắp được các khoản chi của vườn ươm.

- Công tác kiểm tra, giám sát: các hoạt động kiểm tra giám sát hoạt động

quản lý vườn ươm doanh nghiệp.

#### *1.2.2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản lý vườn ươm doanh nghiệp*

Có nhiều nhân tố tác động đến hoạt động quản lý của một vườn ươm doanh nghiệp. Tuy nhiên, bản chất của các nhân tố này thay đổi tùy theo giai đoạn phát triển và các mục tiêu/ưu tiên của vườn ươm đó. Nhưng tựu chung có các nhân tố tác động chủ yếu sau đây:

##### **- *Vai trò của nhà nước***

Tài trợ vốn ban đầu cho hình thành và hoạt động của vườn ươm doanh nghiệp là cực kỳ quan trọng. Vai trò của nhà nước trong việc đứng ra tổ chức, chỉ đạo tài trợ như là nguồn “đầu tư môi” trong giai đoạn đầu phải coi là đòi hỏi tất yếu.

Tuy sự can thiệp của Nhà nước là cần thiết, nhất là trong giai đoạn đầu phát triển song Nhà nước không nên can thiệp quá mức. Dần dần, Nhà nước chỉ đóng vai trò dẫn dắt trong việc ban hành khung pháp luật, cơ chế và chính sách khuyến khích thành lập và phát triển hệ thống các cơ sở ươm tạo doanh nghiệp; ban hành các quy định và tiêu chuẩn về thành lập, vận hành và đánh giá hiệu quả các cơ sở ươm tạo; việc tham gia góp vốn, cung ứng dịch vụ trong các cơ sở ươm tạo. Nhà nước không trực tiếp tham gia quản lý các vườn ươm doanh nghiệp. Vai trò của nhà nước thể hiện cụ thể như sau:

- + Có cam kết và ủng hộ của các cấp chính quyền trong việc xây dựng vườn ươm doanh nghiệp;

- + Tạo hành lang pháp lý, cơ chế chính sách thuận lợi cho việc phát triển và quản lý vườn ươm như: Xây dựng cơ chế chính sách khuyến khích, hỗ trợ về đất đai, cơ sở vật chất, chuyên gia và chi phí vận hành,...

- + Định hướng trong việc phát triển vườn ươm mô hình vườn ươm ở các lĩnh vực qua từng thời kỳ.

##### **- *Các nhân tố nội sinh từ bản thân các vườn ươm doanh nghiệp***

Bên cạnh vai trò tích cực của nhà nước, để hoạt động quản lý vườn ươm doanh nghiệp có hiệu quả, bản thân các vườn ươm doanh nghiệp cũng phải có sự nỗ lực nhất định, thể hiện cụ thể ở các lĩnh vực sau:

- Lập kế hoạch kinh doanh/hoạt động và dự toán ngân sách tối ưu cho hoạt

động của VUDN;

- Phải xây dựng chức năng, nhiệm vụ của vườn ươm doanh nghiệp một cách rõ ràng;

- Phải tổ chức triển khai các hoạt động theo kế hoạch đề ra:

- + Phải xây dựng được bộ máy nhân sự quản lý vườn ươm phù hợp;

- + Đưa ra được các dịch vụ hỗ trợ cho khách hàng ươm tạo;

- + Quản lý khách hàng ươm tạo;

- + Xây dựng và tìm kiếm nguồn tài chính duy trì hoạt động bền vững của vườn ươm;

- Phải thực hiện tốt công tác kiểm tra giám sát các hoạt động của vườn ươm.

#### *1.2.2.5. Các tiêu chí đánh giá hoạt động quản lý vườn ươm doanh nghiệp*

Vì các doanh nghiệp bị hạn chế trong khâu tìm kiếm khách hàng và xử lý các vấn đề pháp lý nên theo ông Brian, các vườn ươm phải là người dẫn dắt các doanh nghiệp kết nối được với những cơ quan, tổ chức cần thiết cho sự phát triển của công ty họ, vì bản thân doanh nghiệp không làm được điều đó. *“Trách nhiệm của vườn ươm là cung cấp cho khách hàng những dịch vụ tốt nhất và đánh giá được tác động của những dịch vụ đó, mà để đánh giá được tác động thì chỉ có thể thông qua sự phát triển của doanh nghiệp sau khi nhận được sự dẫn dắt của vườn ươm”* – ông Brian chia sẻ tại buổi tập huấn Đánh giá hiệu quả hoạt động của vườn ươm doanh nghiệp diễn ra vào 31/8/2016 tại Sở Khoa học và Công nghệ TP.HCM.

Để đánh giá hoạt động quản lý một vườn ươm doanh nghiệp có hiệu quả hay không cần dựa trên một số tiêu chí sau đây:

- Công tác xây dựng kế hoạch:

- + Công tác lập kế hoạch hàng năm có được thực hiện thường xuyên không? Kế hoạch có bao hàm tổng thể các nội dung công việc phục vụ cho việc vận hành vườn ươm hay không? Bố trí đủ nguồn lực (con người, tài chính,...) cho việc thực hiện kế hoạch không? Kế hoạch có khả thi không?

- + Có xây dựng kế hoạch dài hạn cho các hoạt động của vườn ươm doanh nghiệp không? Có chỉ rõ được mục tiêu trong dài hạn và cách thức huy động, bố trí các

nguồn lực để thực hiện mục tiêu?

- Công tác thực hiện kế hoạch: cách thức bố trí, phân bổ để thực hiện các nội dung cần quản lý chính như về cơ sở vật chất, khách hàng, dịch vụ hay chi phí đảm bảo cho việc duy trì một môi trường ươm tạo tốt nhất cho khách hàng ươm tạo tại vườn ươm.

- Công tác kiểm tra giám sát: đã phân công đơn vị/phòng ban chịu trách nhiệm kiểm tra, giám sát hoạt động quản lý vườn ươm chưa? Công tác kiểm tra giám sát có được thực hiện thường xuyên không?

### ***1.2.3. Khái quát thực trạng quản lý các vườn ươm doanh nghiệp tại Việt Nam***

Theo số liệu thống kê của nhóm khảo sát của Trung tâm hỗ trợ DNNVV – Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội và số liệu tổng hợp, đến nay Việt Nam chỉ có 12 VUDN và VUDN công nghệ đang hoạt động, tập trung chủ yếu ở 2 thành phố lớn là Hà Nội và TP Hồ Chí Minh và một vườn ươm quy mô lớn hơn tại Cần Thơ. Tuy nhiên, do một số khó khăn nên 2 vườn ươm tư nhân đã ngừng hoạt động (Vườn ươm doanh nghiệp công nghệ FPT, Vườn ươm doanh nghiệp công nghệ Tinh Vân). Còn lại 10 vườn ươm đang hoạt động, bao gồm: (1) Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội (gọi tắt là HBI), (2) Trung tâm ươm tạo công nghệ cao Hòa Lạc, (3) Vườn ươm của Trung tâm Nghiên cứu và Tư vấn quản lý (CRC) thuộc Đại học Bách Khoa Hà Nội, (4) Vườn ươm doanh nghiệp công nghệ cao Sài Gòn (gọi tắt là SHBI), (5) Vườn ươm doanh nghiệp khoa học công nghệ - Trường đại học Bách khoa TP. HCM, (6) Vườn ươm doanh nghiệp phần mềm Quang Trung (SBI), (7) Vườn ươm doanh nghiệp công nghệ - Đại học Nông Lâm Tp. HCM (TBI), (8) Trung tâm ươm tạo doanh nghiệp nông nghiệp công nghệ cao - Ban Quản lý Khu nông nghiệp công nghệ cao TP. HCM, và (9) Vườn ươm Công nghệ Công nghiệp Việt Nam - Hàn Quốc & (10) Vườn ươm doanh nghiệp Sóc Trăng mới thành lập năm 2015.

Lĩnh vực ươm tạo của các vườn ươm nêu trên như sau:

*Bảng 3.2 Các vườn ươm doanh nghiệp tại Việt Nam 2003-2016*

<b>Tên vườn ươm/Năm thành lập</b>	<b>Mô hình ươm tạo</b>	<b>Tổ chức ươm tạo/chủ quản/nhà tài trợ</b>	<b>Mục tiêu hoạt động/Vị trí đặt vườn ươm</b>	<b>Lĩnh vực ươm tạo</b>	<b>Diện tích</b>
1. Công ty điều hành Vườn ươm chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội (HBI)/ 1/2007	VUĐN thực phẩm	UBNDTP Hà Nội (MPI)/Trung tâm hỗ trợ DNNVV – Sở KH&ĐT/EU	Không vì lợi nhuận/Khu Công nghiệp thực phẩm Gia Lâm – Hà Nội (Hapro)	Ngành chế biến và đóng gói thực phẩm.	10.000 m <sup>2</sup>
2. Vườn ươm doanh nghiệp công nghệ cao Láng Hòa Lạc/ 2005 (thực tế 12/2009)	VUĐN công nghệ cao	Bộ Khoa học và Công nghệ Việt Nam và Inwent – Tổ chức Phát triển và Nâng cao năng lực quốc tế Đức.	Không vì lợi nhuận/Khu Công nghệ cao Láng Hòa Lạc, Hà Nội	CNTT và công nghệ sinh học cho nông nghiệp, vật liệu mới, nano; nuôi trồng thủy sản và chăm sóc sức khỏe	800m <sup>2</sup>
3. Vườn ươm CRC (thuộc Trung tâm Nghiên cứu và Tư vấn về quản lý, Đại học Bách Khoa Hà Nội)/09 - 2004	VUĐN hỗn hợp trong trường đại học	WB là nhà tài trợ và hỗ trợ kỹ thuật chính với nhiều nhà đồng tài trợ khác	Không vì lợi nhuận/Đại học Bách Khoa Hà Nội	Đào tạo nhân lực, hỗ trợ dịch vụ và năng lực kinh doanh	Dùng chung văn phòng của trường đại học.
4. Vườn ươm doanh nghiệp công nghệ cao (CNC) TP. Hồ Chí Minh)/(100 tỷ đồng)/ 8-2006	VUĐN công nghệ cao	UBNDTP.HCM (Ban Quản lý Khu Công Nghệ cao)	Không vì lợi nhuận/Khu Công nghệ cao TP. Hồ Chí Minh	Tập trung vào công nghệ thông tin - viễn thông (ICT), tự động hóa và cơ điện tử; công nghệ sinh học, công	10.000 m <sup>2</sup>

				nghe nano và vật liệu mới,...	
5. Vườn ươm Doanh nghiệp Khoa học công nghệ (thuộc trường Đại học Bách Khoa TP.HCM)/ 12-2008	VUĐN công nghệ cao trong trường đại học	ĐHBK TP.HCM/ Sở Khoa học Công nghệ & Môi trường TP. Hồ chí Minh	Không vì lợi nhuận/Đại học Bách Khoa TP.HCM	Cơ khí, điện - điện tử - viễn thông, công nghệ hóa học - thực phẩm, công nghệ sinh học, và công nghệ vật liệu	2.000 m <sup>2</sup> (Ban đầu là 150 m <sup>2</sup> )
6. Công ty TNHH ươm tạo phần mềm Quang Trung – TP. Hồ Chí Minh (SBI)/ 5-2005	VUĐN công nghệ cao	UBNDTP.HCM/Công ty phần mềm Quang Trung/Hội Tin Học TP. HCM (HCA)/EU	Không vì lợi nhuận/Khu Công nghệ Phần mềm Quang Trung.	Công nghệ phần mềm	2.856 m <sup>2</sup>
7. Vườn ươm doanh nghiệp công nghệ - Đại học Nông Lâm Tp. HCM (TBI)/ 7-2007	VUĐN công nghệ	Sở KHCHN TP Hồ Chí Minh/ Trường Đại học Nông lâm	Không vì lợi nhuận/ Đại học Nông lâm TP Hồ Chí Minh	Nông nghiệp ứng dụng công nghệ cao, công nghệ sinh học, chế biến bảo quản nông lâm thủy sản, cơ khí tự động hoá phục vụ nông nghiệp	170m <sup>2</sup>
8.Trung tâm ươm tạo doanh nghiệp nông nghiệp công nghệ cao (10-2009)	VUĐN công nghệ cao	UBND TP Hồ Chí Minh/ Ban quản lý khu nông nghiệp công nghệ cao TP Hồ Chí Minh	Không vì lợi nhuận	Công nghệ nông nghiệp	24,000 m <sup>2</sup> đất (Sử dụng chung) 4,000 m <sup>2</sup> nhà kính.

9. Vườn ươm FPT/12-2003	VUĐN công nghệ cao	Công ty FPT	Vì lợi nhuận/ FPT	Công nghệ thông tin, công nghệ sinh học, công nghệ nano; chăm sóc sức khỏe công nghệ cao	Ngừng hoạt động
10. Trung tâm Vườn ươm Tinh Vân (TVi)/09-2005	VUĐN hỗn hợp	Công ty Tin học Tinh Vân	Vì lợi nhuận/ Tập đoàn Tinh Vân.	Công nghệ thông tin/công nghệ phần mềm.	Ngừng hoạt động
11. Vườn ươm doanh nghiệp tỉnh Sóc Trăng (SBI)/04-2015	VUĐN hỗn hợp	Ban Quản lý Dự án Phát triển DNNVV tỉnh Sóc Trăng/ UBND tỉnh Sóc Trăng/Chính phủ Canada	Không vì lợi nhuận/ Lầu 2 - Sở Kế hoạch và Đầu tư	Nông nghiệp, Thủy sản và các ngành phụ trợ cho Nông nghiệp và Thủy sản	150 m <sup>2</sup>
12. Vườn ươm Công nghệ Công nghiệp Việt Nam - Hàn Quốc /11-2015 (tổng vốn đầu tư 21,13 triệu USD (Hàn Quốc là 17,7 triệu USD và Việt Nam là 3,4 triệu USD)	VUĐN công nghệ cao	Trung tâm Phát triển Vườn ươm Công nghệ Công nghiệp Việt Nam - Hàn Quốc thuộc Sở Công Thương thành phố Cần Thơ/Chính phủ Hàn Quốc	Không vì lợi nhuận/ Khu công nghiệp Trà Nóc 2, thành phố Cần Thơ	- Chế biến gạo – nông sản - Chế biến thủy sản - Cơ khí chế tạo phục vụ chế biến nông thủy sản	4,5ha

*Nguồn: Thống kê sơ tâm của tác giả*

Hầu hết các VUĐN tại Việt Nam thời gian hoạt động chưa được lâu (nhiều nhất là khoảng 9 năm), vì vậy việc đánh giá tổng thể tính hiệu quả của từng mô hình vườn ươm theo mức độ đạt được còn quá sớm. Cho đến hiện nay, có rất ít VUĐN thực hiện việc đánh giá các hoạt động ươm tạo một cách bài bản. Ngoài 2 vườn ươm được EU tài trợ là Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm

Hà Nội và Vườn ươm doanh nghiệp phần mềm Quang Trung được các chuyên gia quốc tế đánh giá tổng thể thực trạng hoạt động trong thời gian tài trợ. Vườn ươm CRC của Đại học Bách Khoa Hà Nội và Trung tâm ươm tạo doanh nghiệp công nghệ cao Hòa Lạc cũng thực hiện tổng kết sơ bộ và công bố rộng rãi kết quả hoạt động sau một vài năm hoạt động ban đầu. Các vườn ươm còn lại, do thời gian hoạt động chưa lâu, nên mới chỉ được đánh giá sơ bộ trong nội bộ hoặc chưa thực hiện đánh giá kết quả hoạt động.

Dựa trên kết quả nghiên cứu tìm hiểu thực tế, có thể đánh giá tổng quát các vườn ươm đang hoạt động tại Việt Nam về các tiêu chí sau:

*Về chủ sở hữu*, các VU trên có thể chia thành 4 nhóm, cụ thể là: (i) các vườn ươm của các doanh nghiệp tư nhân (đã ngừng hoạt động); (ii) các vườn ươm đặt tại các trường đại học; (iii) vườn ươm của Nhà nước và vườn ươm trực thuộc Ban quản lý KCN cao; (iv) và vườn ươm do các địa phương quản lý (UBND tỉnh/thành phố) với sự tài trợ chính của tổ chức quốc tế là EU.

*Về mục tiêu hoạt động*, phần lớn các vườn ươm hoạt động không vì lợi nhuận (9/12 vườn ươm), chỉ có số ít (2/12 vườn ươm) của các doanh nghiệp hoạt động vì lợi nhuận nhưng đến nay đã ngừng hoạt động.

*Về các đối tượng ươm tạo*: Đối tượng của các vườn ươm là các cá nhân (sinh viên, giảng viên, nhà nghiên cứu, chẳng hạn CRC), doanh nghiệp có ý tưởng kinh doanh/dự án kinh doanh khả thi trong lĩnh vực công nghệ liên quan, muốn thành lập doanh nghiệp công nghệ, phát triển và thương mại hoá ý tưởng và sản phẩm công nghệ thuộc các lĩnh vực ưu tiên (thường đối với vườn ươm các trường đại học) và các doanh nghiệp vừa và nhỏ mới khởi nghiệp; doanh nghiệp trẻ có kế hoạch kinh doanh khả thi và có khả năng kinh doanh.

*Về trình độ công nghệ và lĩnh vực ươm tạo* của cá nhân/doanh nghiệp được ươm tạo, phần lớn các vườn ươm là VUDN công nghệ cao và thông thường, ví dụ CNTT, công nghệ sinh học, công nghệ nano; chăm sóc sức khỏe công nghệ cao... Phổ biến nhất vẫn là công nghệ phần mềm với công nghệ trung bình. Vườn ươm chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội có thể được coi là VUDN truyền thống



(ngành); Vườn ươm của Đại học Bách khoa TP Hồ Chí Minh và CRC – ĐH Bách Khoa Hà Nội có thể coi là vườn ươm hỗn hợp (chủ yếu hỗ trợ dịch vụ công nghệ cao, song cũng có một số lĩnh vực công nghệ trung bình) và các dịch vụ phát triển kinh doanh. Tuy nhiên, sự phân loại này cũng mang tính tương đối, do có một số vườn ươm chưa thực sự đi vào hoạt động.

*Về vị trí hoạt động/tọa lạc*, các vườn ươm có sự phân bố tương đối đồng đều tại 2 thành phố là trung tâm kinh tế - chính trị của Việt Nam là Hà Nội và Tp. Hồ Chí Minh.

*Về diện tích thiết kế*, các vườn ươm Việt Nam dường như không quá bé so với các vườn ươm trên thế giới. Diện tích của các vườn ươm từ 800 m<sup>2</sup> đến 10.000 m<sup>2</sup>. Trong khi đó, theo InfoDev Incubator Center (WB), diện tích các vườn ươm trên thế giới dao động từ 1.500 m<sup>2</sup> ở một số nước như Australia, đến 3.000-4.000 m<sup>2</sup> ở châu Âu, Mỹ và hơn 10.000 m<sup>2</sup> tại Trung Quốc).

*Về các nhóm dịch vụ và nguồn lực của vườn ươm* mà tất cả các doanh nghiệp tham gia vườn ươm đều được hưởng bao gồm:

(i) Được sử dụng các dịch vụ sẵn có của vườn ươm: thiết bị chuyên dụng, (bảo quản phần mềm nhiệt độ thấp; thiết bị chế biến, bảo quản thực phẩm, phòng thí nghiệm), văn phòng chất lượng cao; dịch vụ đào tạo, tư vấn về kinh doanh, kỹ thuật – công nghệ;

(ii) Kết nối mạng lưới: có các cơ hội trao đổi các ý tưởng công nghệ và kinh doanh, liên kết phát triển kinh doanh với các đối tác trong và bên ngoài vườn ươm, qua đó, mở rộng mạng lưới các đối tác để mở rộng hoạt động (phát triển sản phẩm và mở rộng thị trường);

(iii) Các dịch vụ phát triển kinh doanh (thậm chí có mô hình một cửa trong đăng ký kinh doanh (ví dụ, tại HBI, SBI),... kết hợp với các tiện ích, nguồn nhân lực sẵn có tại địa điểm hoạt động của vườn ươm (chẳng hạn, trường đại học bách khoa, các khu công nghệ cao, khu công nghiệp,...) phù hợp với từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp;

(iv) Tiếp cận dễ hơn vốn đầu tư ban đầu và tăng vốn mở rộng đầu tư.

*Về qui trình ươm tạo:* Nhìn chung đối với tất cả các vườn ươm, để được tiếp nhận và kết thúc ươm tạo ở các vườn ươm, các cá nhân, doanh nghiệp phải trải qua một quy trình tuyển chọn. Về cơ bản, các doanh nghiệp được ươm tạo đều phải trải qua các giai đoạn: (1) Giai đoạn thu thập thông tin; (2) Giai đoạn kiểm tra tính hợp lệ (tuyển chọn); (3) Giai đoạn tiền ươm tạo; (4) Giai đoạn ươm tạo; (5) Giai đoạn kết thúc ươm tạo; (6) Giai đoạn sau ươm tạo. Hiện nay, chu kỳ ươm tạo của các vườn ươm tại Việt Nam thường kéo dài từ 1-3 năm phụ thuộc vào lĩnh vực ươm tạo.

*Về mô hình VUDN:* phụ thuộc vào tổ chức sở hữu (chủ quản) và nhà tài trợ vườn ươm. Các vườn ươm thuộc doanh nghiệp tư nhân thường hoạt động vì lợi nhuận thường có cơ cấu đơn giản. Tuy nhiên, ở Việt Nam mô hình này đã được thực hiện nhưng không thành công.

Như đã phân tích ở trên, các vườn ươm hoạt động không vì lợi nhuận thường là của các địa phương (UBND TP. Hà Nội và Hồ Chí Minh, Ban Quản lý Khu công nghệ cao) và của Bộ Khoa học và Công nghệ và của các trường Đại học Bách Khoa. Hiệu quả và cách thức hoạt động/vận hành của các vườn ươm này ngoài chịu ảnh hưởng của cơ quan sở hữu/chủ quản còn chịu ảnh hưởng nhất định của các nhà tài trợ và các bên liên quan trong nước và quốc tế khác, tùy thuộc vào giai đoạn của dự án.

*Về cơ cấu tổ chức của vườn ươm:* Mô hình tổ chức của các vườn ươm hoạt động không vì lợi nhuận nhìn chung tương đối giống nhau. Tuy nhiên, về cơ cấu tổ chức của các Vườn ươm thì phụ thuộc vào nguồn kinh phí và cơ quan quản lý.

*Về tài chính:* hiện nay các vườn ươm Việt Nam hoạt động chủ yếu dựa vào nguồn tài trợ trong và ngoài nước hoặc từ vốn ngân sách nhà nước cấp. Các mô hình vườn ươm hoạt động không vì lợi nhuận chủ yếu nhận nguồn lực (vốn, công nghệ, máy móc thiết bị) từ nhà tài trợ.

Các vườn ươm hoạt động không vì lợi nhuận nhận kết cấu hạ tầng, nhà xưởng từ cơ quan lý/chủ quản và trang thiết bị, công nghệ từ các nhà tài trợ. Chẳng hạn, Vườn ươm HBI và SBI hiện đang hoạt động bằng nguồn tài trợ của Liên minh Châu Âu (EU); Trung tâm ươm tạo công nghệ cao được tài trợ một phần chi phí bởi nhà tài trợ nước ngoài là INWENT (CHLB Đức); Vườn ươm CRC của ĐH Bách

khoa Hà Nội hoạt động bằng nhiều nguồn tài trợ bởi nhiều đối tác khác nhau như Microsoft, HP, USAID, WB... Các vườn ươm còn lại hoạt động bằng nguồn ngân sách nhà nước và huy động tài trợ của các tổ chức trong nước. Riêng vườn ươm HBI hoạt động bằng cả 3 nguồn tài chính: ngân sách nhà nước cấp, nguồn tài trợ từ nước ngoài và một phần thu của khách hàng.

Đáng lưu ý là phần lớn các vườn ươm Việt Nam đến nay vẫn chưa tự chủ hoạt động về mặt tài chính. Lý do là vì các vườn ươm chỉ mới đi vào hoạt động được một thời gian ngắn. Ngoài ra, doanh nghiệp được ươm tạo tại hầu hết các vườn ươm hầu như chưa phải đóng bất cứ khoản phí nào hoặc đóng góp với mức phí tương đối thấp và được hưởng chính sách ưu đãi trong thời gian đầu khi tham gia vườn ươm. Hiện nay, nhiều vườn ươm đang nỗ lực mở rộng các hoạt động dịch vụ đến các đối tượng ngoài vườn ươm (ví dụ Vườn ươm HBI, SBI) nhằm tăng thu, sớm tự cân đối tài chính và phát triển hoạt động.

#### ***1.2.4. Kinh nghiệm quốc tế về quản lý vườn ươm doanh nghiệp tại một số nước đang phát triển (Thái Lan & Malaysia)***

Giống như nhiều quốc gia khác, Thái Lan xem các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) là một trong những động lực chính của phát triển kinh tế. Doanh nghiệp nhỏ và vừa đóng một vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy tăng trưởng kinh tế. Kể từ khi cuộc khủng hoảng kinh tế năm 1997 tại Thái Lan, chính phủ đã khởi xướng nhiều đề án, chính sách hỗ trợ để giúp giảm tỷ lệ thất bại và thúc đẩy sự thành công cho doanh nghiệp nhỏ và vừa. Một trong những công cụ chủ yếu và phổ biến trong việc hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa để đối phó với những thách thức là "ươm tạo doanh nghiệp". Nó là một phương pháp tiên tiến tạo ra những kỹ năng kinh doanh mới và các doanh nghiệp mới. Mặc dù 11 vườn ươm của DIP bị đóng cửa trong năm 2005 do thiếu ngân sách hỗ trợ, tuy nhiên các vườn ươm của Thái Lan lại phát triển rất nhanh từ 14 vườn ươm theo chương trình NEC vào năm 2003 tới hơn 60 vườn ươm trên toàn quốc ngày hôm nay.

Trong khi đó, ở Malaysia VUDN hình thành và phát triển nhằm tạo thuận lợi cho sự phát triển của doanh nghiệp khởi sự trong lĩnh vực công nghệ và các

công ty tầm cỡ thế giới tại Malaysia. Từ năm 1990-1994, 38 VUDN được thành lập, song các vườn ươm thời kỳ này hỗ trợ một cách thụ động các thiết bị dùng chung, cho thuê đất, tài sản. Từ năm 1995-1999, 44 VUDN được thành lập, các vườn ươm thời kỳ này đã chủ động hỗ trợ các thiết bị dùng chung, cho thuê đất, tài sản và có thêm dịch vụ tư vấn cho doanh nghiệp. Từ năm 2000-2010, 24 vườn ươm được thành lập, và cách thức hoạt động đã có những đổi mới vượt bậc và tính đến hết năm 2010, Malaysia có 106 vườn ươm trên toàn quốc. Ngoài việc cung cấp thiết bị và các phòng thí nghiệm công nghệ các vườn ươm còn cung cấp dịch vụ tư vấn kinh doanh, hỗ trợ tiếp cận nguồn vốn một cách bài bản và bao trùm nhiều lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp ươm tạo.

#### *1.2.4.1. Về mô hình quản lý vườn ươm doanh nghiệp*

##### *+ Theo lĩnh vực hoạt động*

Tại Thái Lan, mô hình *VUDN hỗn hợp* phục vụ ươm tạo các doanh nghiệp phục vụ cho tất cả các ngành, kể cả ngành công nghệ cao rất phát triển tại Thái Lan. Bên cạnh đó, *VUDN nông – công nghiệp*, ươm tạo các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực trồng trọt, chăn nuôi, công nghiệp và đưa công nghệ mới vào lĩnh vực này cũng là mô hình được Thái Lan phát triển.

Tại Malaysia, phần lớn các VUDN của Malaysia thuộc mô hình ươm tạo công nghệ, đặc biệt là ươm tạo các doanh nghiệp thuộc ngành CNTT, công nghệ truyền thông, công nghệ đa phương tiện và công nghệ sinh học.

##### *+ VUDN vì lợi nhuận và phi lợi nhuận*

Các VUDN hoạt động phi lợi nhuận cũng chiếm tỷ trọng lớn, đặc biệt các nước ở Châu Á, chiếm hơn 90%. Ở Hàn Quốc, theo thống kê có tới 322/333 VUDN thuộc loại hình phi lợi nhuận và vì lợi nhuận (chiếm khoảng 97% tổng số VUDN). Trong khi Anh, phần lớn các VUDN do chính phủ thành lập và vận hành dưới mô hình Công ty TNHH.

Thậm chí, tại Malaysia, các tổ chức tư nhân cũng quan tâm đến việc thành lập VUDN với mục đích phi lợi nhuận nhằm đáp ứng nhu cầu ươm tạo của các doanh nghiệp phù hợp với yêu cầu kinh doanh hiện đại với những đặc điểm như

tăng tốc độ thâm nhập thị trường, hiệp đồng và liên kết, ươm tạo nhân tài và liên kết chiến lược.

+ *VUĐN “có hàng rào” và VUĐN “ảo”*: VUĐN ảo cũng được biết đến, tuy nhiên các VUĐN ảo chỉ chiếm một tỷ lệ nhỏ trong tổng số VUĐN của các nước.

+ *Theo tổ chức sáng lập*

VUĐN thuộc trường đại học/viện nghiên cứu/học viện/công viên khoa học: Mô hình này tồn tại ở cả Thái Lan và Malaysia. Ở Thái Lan, đa số các tổ chức sáng lập của các vườn ươm doanh nghiệp là trường đại học công. Ngoài ra, một số VUĐN khác được các công viên khoa học và các trường đại học tư nhân thành lập. Hiện tại có 2 trường đại học tư nhân và 19 trường đại học công thành lập vườn ươm doanh nghiệp. Trong khi đó, ở Malaysia, chỉ một số trong tổng số VUĐN do trường đại học thành lập.

VUĐN do chính phủ và chính quyền địa phương thành lập: ở Malaysia, cơ quan chính phủ thành lập vườn ươm phi lợi nhuận nhằm tạo ra một lượng lớn các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong ngành công nghệ thông tin, công nghệ sinh học. Trong khi đó, các Bộ liên quan ở Thái Lan chỉ tham gia thành lập chưa đến 18% vườn ươm doanh nghiệp ở đất nước này.

- VUĐN thuộc tổ chức tư nhân phi lợi nhuận: Trong hai nước đang phát triển Malaysia và Thái Lan, mô hình này chỉ có ở Malaysia.

- VUĐN được các doanh nghiệp hoặc tập đoàn thành lập vì mục tiêu lợi nhuận: Mô hình này chỉ có ở Malaysia, không có ở Thái Lan.

#### *1.2.4.2. Về tài chính hoạt động*

Ở *Thái Lan*, nguồn vốn hỗ trợ chính cho các VUĐN là các trường đại học, cơ quan chính phủ/khu vực công.

Tại Malaysia, các nguồn vốn hỗ trợ cũng rất đa dạng, có thể từ cơ quan chính phủ trung ương, cơ quan chính quyền địa phương, trường đại học, tổ chức chính phủ phi lợi nhuận, tổ chức tư nhân phi lợi nhuận, hoặc từ các công ty và tập đoàn tư nhân vì lợi nhuận,...

#### *1.2.4.3. Về các dịch vụ do vườn ươm doanh nghiệp cung cấp*

Nhìn chung, các dịch vụ do VUDN ở các nước trên thế giới cung cấp tương đối đa dạng, hỗ trợ cho doanh nghiệp từ khâu khởi sự doanh nghiệp, đến phát triển kinh doanh. Tuy nhiên, mức độ đa dạng ở mỗi nước khác nhau. Tại Thái Lan và Malaysia, nhìn chung VUDN của 2 nước đang phát triển này cung cấp các loại hình tương đối giống nhau đó là dịch vụ cơ sở vật chất và dịch vụ hỗ trợ phát triển kinh doanh.

##### *+ Dịch vụ cơ sở vật chất:*

Các VUDN tại Thái Lan và Malaysia đều có chung đặc điểm là cung cấp dịch vụ cơ sở vật chất cho các doanh nghiệp được ươm tạo, bao gồm: không gian văn phòng, cơ sở hạ tầng và thiết bị, thiết bị và phương tiện thông tin liên lạc, phòng họp, lễ tân dùng chung, v.v... Thậm chí, ở Malaysia, cơ sở vật chất là điều kiện cơ bản bắt buộc khi thành lập vườn ươm doanh nghiệp, với diện tích không gian tối thiểu là 2.000 m<sup>2</sup>, diện tích bình quân của một vườn ươm doanh nghiệp ở nước này là 3.300 m<sup>2</sup>, số lượng ươm tạo đồng thời đối đa là 15 doanh nghiệp, nhân sự vườn ươm trung bình là 10 người.

Ở Thái Lan, hầu hết các vườn ươm doanh nghiệp được các trường đại học thành lập, nên chủ yếu nằm ở khuôn viên trường đại học và được cung cấp miễn phí cơ sở hạ tầng. Các khu vực văn phòng và khu vực cho thuê của các vườn ươm doanh nghiệp thường rất nhỏ gọn có diện tích mặt bằng trung bình là 300 m<sup>2</sup> và diện tích cho thuê là 150 m<sup>2</sup>.

##### *+ Dịch vụ hỗ trợ phát triển kinh doanh:*

Các vườn ươm doanh nghiệp ở Thái Lan và Malaysia đều cung cấp dịch vụ hỗ trợ phát triển kinh doanh cho khách hàng ươm tạo. Đó là: dịch vụ tiền ươm tạo, xây dựng kế hoạch kinh doanh, huấn luyện, đào tạo để phát triển các kỹ năng kinh doanh, công nghệ/chuyên môn kỹ thuật/nguồn lực, tư vấn, nghiên cứu thị trường, tiếp cận thị trường, tiếp cận đầu tư và tài chính, kết nối mạng lưới, tư vấn pháp lý, tài chính và các dịch vụ kế toán, v.v... Ở Thái Lan, hầu hết các dịch vụ phát triển kinh doanh có thể do vườn ươm tự cung cấp, và việc thuê bên ngoài là hãn hữu. Trong khi đó, ở Malaysia, các dịch vụ này được cung cấp một cách khá linh hoạt.

Vườn ươm tự cung cấp hoặc thuê bên ngoài để đáp ứng nhu cầu của các doanh nghiệp được ươm tạo.

#### *1.2.4.4. Về vai trò của Nhà nước trong hỗ trợ phát triển vườn ươm doanh nghiệp*

Có thể nói, vai trò của nhà nước trong hỗ trợ phát triển VUDN ở các nước khác nhau thì tương đối khác nhau xét về mức độ tham gia điều hành, quản lý và hỗ trợ về kinh phí.

Tại Thái Lan, vai trò của Nhà nước không chỉ thể hiện trong chủ trương, chính sách mà còn trong hỗ trợ tài chính cho việc phát triển vườn ươm doanh nghiệp tại nước này. Bên cạnh đó, nguồn vốn hỗ trợ từ khu vực công cũng rất đáng kể với hơn 90% nguồn vốn hỗ trợ VUDN là của khu vực công, chỉ 4% là từ các nguồn khác.

Malaysia cũng có những chính sách ươm tạo doanh nghiệp với mục tiêu và nền tảng rõ ràng. Các chính sách hỗ trợ VUDN của Chính phủ cấp Trung ương hay địa phương tại Malaysia đều qui định rõ mục tiêu hỗ trợ nhằm vào các doanh nghiệp khởi sự trong lĩnh vực nào, do các cơ quan đứng đầu Malaysia nào điều hành và nguồn vốn được lấy từ đâu, hỗ trợ cho hạng mục hoạt động nào của vườn ươm.

Ở cả hai quốc gia này đều hình thành các mạng lưới ươm tạo. Ví dụ như ở Thái Lan hình thành Hiệp hội công viên Khoa học & Công nghệ và VUDN Thái Lan (Thai BISPA). Trong khi đó ở Malaysia thì hình thành mạng lưới ươm tạo quốc gia, đồng thời dành các ưu đãi và đặc quyền sẽ được dành cho các vườn ươm theo chương trình mạng lưới ươm tạo quốc gia.

#### **Bài học kinh nghiệm cho việc quản lý và vận hành vườn ươm doanh nghiệp tại Việt Nam**

- Nhìn chung, kể cả ở các quốc gia phát triển như Anh, Hàn Quốc và ở các quốc gia đang phát triển như Thái Lan và Malaysia, thì nhà nước luôn đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ phát triển VUDN. Ngoài việc ban hành các cơ chế, chính sách hỗ trợ, khuyến khích các VUDN, Nhà nước còn hỗ trợ đa số nguồn vốn hoạt động cho các vườn ươm, nhất là trong giai đoạn đầu khi công nghệ ươm tạo còn non trẻ.

- Ngoài ra, dịch vụ của VUDN trên thế giới rất đa dạng và có tính “mềm” nhiều hơn, VUDN cung cấp cho các doanh nghiệp không chỉ địa điểm làm việc mà còn nhiều dịch vụ hỗ trợ, phát triển kinh doanh khác nữa. Điều này góp phần thúc đẩy sự thành công của các doanh nghiệp trong bối cảnh phải đối mặt với nhiều thách thức cạnh tranh từ các doanh nghiệp nước ngoài.

- Lĩnh vực ươm tạo: Trong những năm gần đây, Internet, CNTT-TT và ngành công nghiệp bán dẫn đã mở rộng khối lượng thị trường bởi vậy bất cứ khoản kinh doanh nào có liên quan đến chúng đều tạo được lượng doanh thu cao hơn. Sự thâm nhập thị trường của các công nghệ mới đem lại nhiều cơ hội cho các kỹ sư và doanh nhân giảm bớt rủi ro. Chính vì vậy, hầu hết các nước phát triển và các nước đang phát triển như Malaysia và Thái Lan đều ưu tiên tập trung cho các doanh nghiệp công nghệ, đặc biệt là doanh nghiệp công nghệ cao.

- Các VUDN trên thế giới cũng linh hoạt hơn trong việc huy động nguồn vốn tài trợ cho vườn ươm, và có nước, sau một thời gian, nguồn vốn này được xã hội hóa như trường hợp ở Malaysia. Vì vậy, tính bền vững của vườn ươm doanh nghiệp trên thế giới cũng khả quan hơn.



## **CHƯƠNG 2**

### **PHƯƠNG PHÁP VÀ THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU**

#### **2.1. Các hoạt động phục vụ nội dung nghiên cứu**

- Suru tầm tài liệu phục vụ nghiên cứu (các tài liệu chính): Tác giả sẽ suru tầm các tài liệu về lý thuyết, kinh nghiệm quốc tế của các nước, các nghiên cứu thực tiễn tại Việt Nam. Về mảng lý thuyết, nghiên cứu sẽ chú ý suru tầm các tài liệu lý thuyết thích hợp và cập nhật nhất về VUDN, đồng thời nghiên cứu kinh nghiệm của các nước như Thái Lan, Malaysia về quản lý, vận hành các VUDN.

- Tổng quan các tài liệu sẵn có: Tổng hợp các tài liệu nghiên cứu đã có, các nguồn số liệu thứ cấp như thống kê.

- Thu thập số liệu nghiên cứu:

+ Các số liệu thứ cấp về điều tra VUDN từ 2011 đến 2015 của Sở Kế hoạch và đầu tư Hà Nội, qua đó có cái nhìn toàn cảnh về tình hình phát triển của VUDN tại Việt Nam để có thể vận dụng cho Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội.

+ Các số liệu kết quả hoạt động và thực trạng của Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội.

- Viết luận văn nghiên cứu như nội dung nghiên cứu đã đề cập.

#### **2.2. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn sử dụng những phương pháp nghiên cứu chung của khoa học kinh tế dưới góc độ của chuyên ngành quản lý kinh tế. Các phương pháp được sử dụng để nghiên cứu luận văn gồm:

- Phương pháp tìm kiếm, thu thập thông tin: tìm kiếm thu thập các tài liệu trong và ngoài nước liên quan tới lĩnh vực nghiên cứu của luận văn;

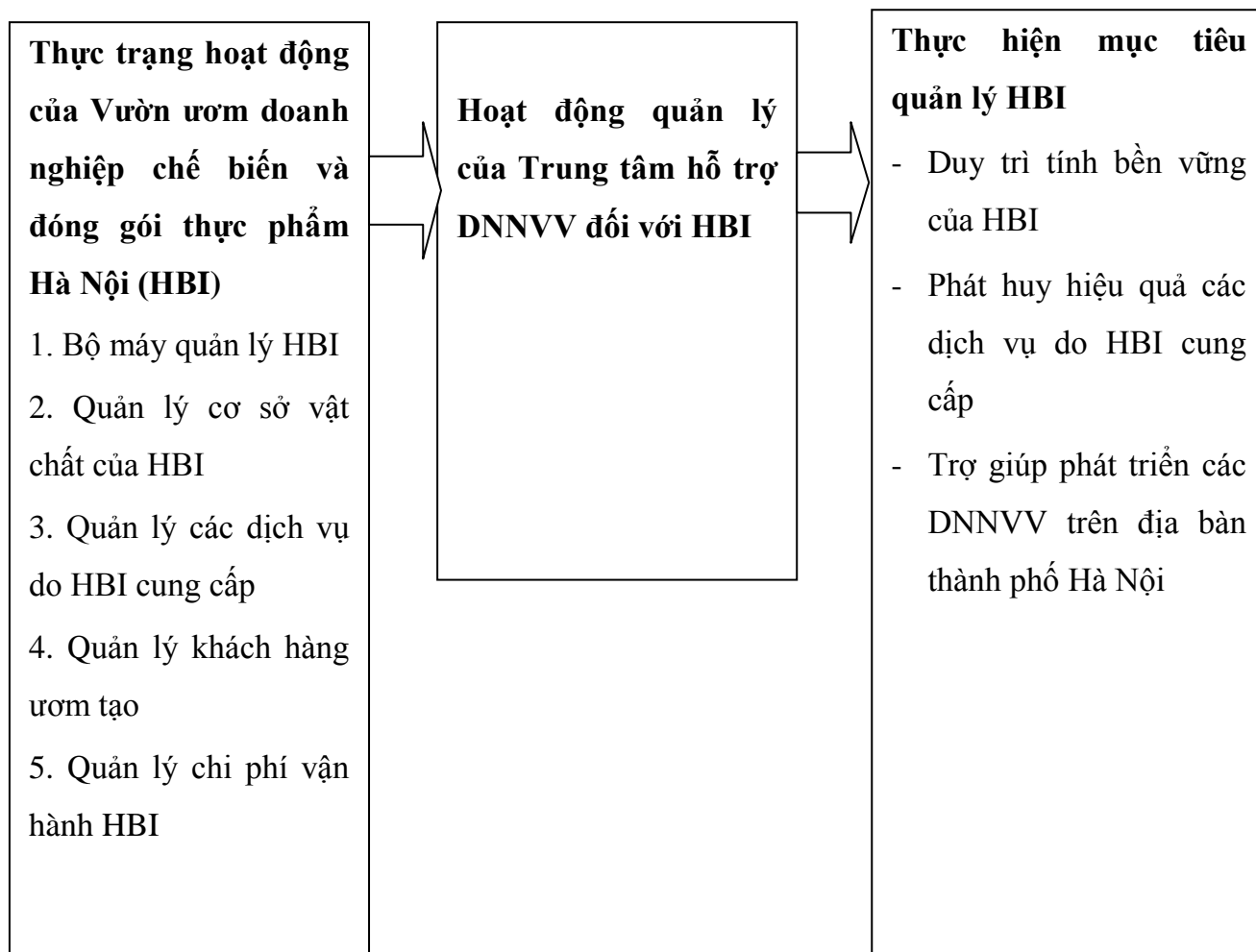
- Phương pháp thống kê, tổng hợp, phân tích, so sánh và dự báo;

- Nghiên cứu định tính, định lượng;

- Phương pháp khảo sát thông qua phiếu: khảo sát các vườn ươm doanh nghiệp tại Việt Nam; phỏng vấn các chuyên gia trong lĩnh vực ươm tạo doanh nghiệp; khảo sát các doanh nghiệp đã và đang được ươm tạo tại vườn ươm doanh

ng nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội.

Khung nghiên cứu của đề tài được thể hiện trên sơ đồ nghiên cứu sau:



Theo khung tiếp cận này, tác giả tiến hành thu thập những thông tin thứ cấp (văn bản hiện hành, trang website, báo cáo hàng năm của các Sở, ngành thành phố có liên quan, các Bộ, ngành Trung ương, Niên giám thống kê...) và thông tin sơ cấp thông qua việc khảo sát các chuyên gia trong lĩnh vực ươm tạo, các doanh nghiệp đã và đang được ươm tạo tại Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội.

### 2.3. Quy trình nghiên cứu

*Bước 1: Sơu tầm tài liệu phục vụ nghiên cứu (các tài liệu chính):*

Để thực hiện nghiên cứu luận văn, tác giả đã sơu tầm các tài liệu về lý thuyết liên quan đến quản lý vườn ươm doanh nghiệp, kinh nghiệm quốc tế của các nước,

các nghiên cứu thực tiễn tại Việt Nam. Sưu tầm các tài liệu về hoạt động quản lý của Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội.

*Bước 2: Tổng quan các tài liệu sẵn có*

Tổng hợp các tài liệu, đề tài đã nghiên cứu liên quan đến quản lý vườn ươm doanh nghiệp; các tài liệu về quản lý vườn ươm doanh nghiệp của một số nước trên thế giới.

*Bước 3: Thu thập số liệu nghiên cứu*

- Thu thập các số liệu thứ cấp về điều tra số liệu điều tra về vườn ươm doanh nghiệp của các cơ quan như: Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội, Cục phát triển doanh nghiệp/Bộ Kế hoạch và Đầu tư...qua đó cho cái nhìn toàn cảnh về tình hình quản lý vườn ươm doanh nghiệp tại Việt Nam.

- Khảo sát thu thập thông tin về doanh nghiệp đã và đang được ươm tạo tại HBI nhằm thu thập thông tin cần thiết phục vụ cho việc nghiên cứu và hoàn thành luận văn.

- Thu thập số liệu về vận hành vườn HBI của Trung tâm hỗ trợ DNNVV – Sở Kế hoạch và Đầu tư.

*Bước 4: Viết luận văn như nội dung nghiên cứu đã đề cập.*

## **2.4. Xử lý số liệu**

- Xử lý số liệu thứ cấp: So sánh, đối chiếu số liệu về vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội qua các năm từ 2007 đến 2015 để phân tích thực trạng hoạt động của vườn ươm này trong những năm qua.

- Xử lý số liệu sơ cấp: Thống kê các số liệu, tính toán và lượng hóa các kết quả thu được để từ đó kiểm định lại những kết quả rút ra từ việc phân tích dữ liệu thứ cấp so với kết quả thu thập dữ liệu sơ cấp. Phát hiện những vướng mắc, đồng thời phân tích, rút ra kết luận những tồn tại liên quan đến nội dung nghiên cứu.

### CHƯƠNG 3

## THỰC TRẠNG QUẢN LÝ VƯỜN ƯƠM DOANH NGHIỆP CHẾ BIẾN VÀ ĐÓNG GÓI THỰC PHẨM HÀ NỘI

### 3.1. Khái quát về Trung tâm hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa Hà Nội

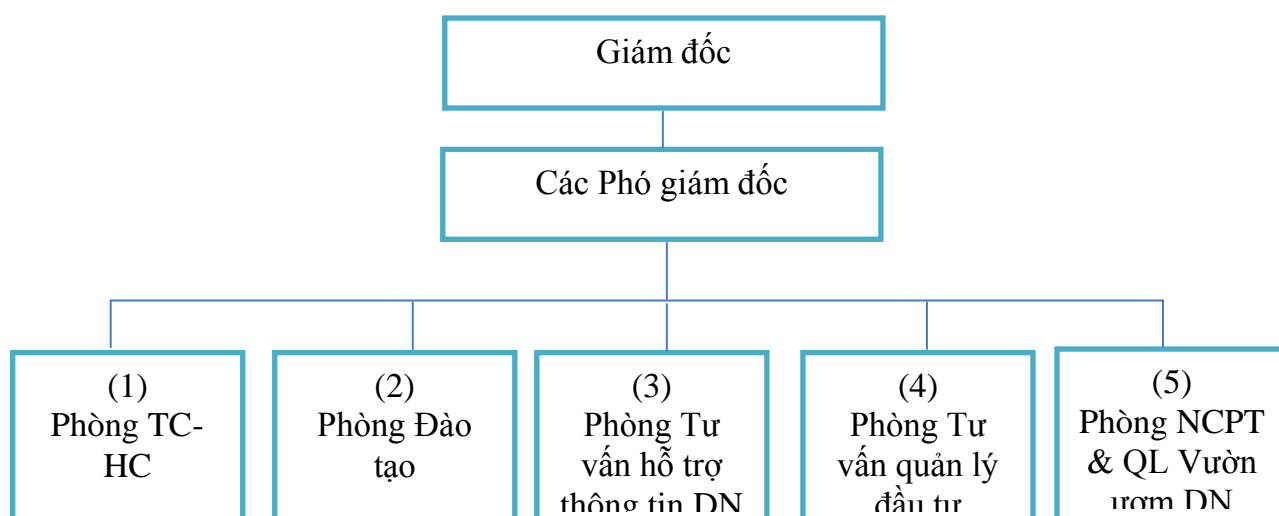
#### 3.1.1 Chức năng và nhiệm vụ

Trung tâm Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) là đơn vị sự nghiệp trực thuộc Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội được thành lập theo Quyết định số 54/2005/QĐ-UB của UBND Thành phố Hà Nội ngày 20/4/2005, theo đó Trung tâm có chức năng tham mưu giúp Giám đốc Sở Kế hoạch và Đầu tư triển khai các kế hoạch, chương trình hỗ trợ của Chính phủ và Thành phố cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa; trực tiếp thực hiện các hoạt động tư vấn, hỗ trợ, đào tạo và các dịch vụ công khác cho các DNNVV trên địa bàn Thành phố Hà Nội.

#### 3.1.2. Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức và bộ máy của Trung tâm hiện nay gồm có 01 Giám đốc, 02 Phó giám đốc và 05 phòng chuyên môn: (1) Phòng Hành chính – Tổ chức; (2) Phòng Đào tạo; (3) Phòng Tư vấn và Hỗ trợ thông tin doanh nghiệp; (4) Phòng Tư vấn quản lý đầu tư; (5) Phòng Nghiên cứu Phát triển và Quản lý vườn ươm doanh nghiệp.

Bảng 3.1 Sơ đồ tổ chức của Trung tâm hỗ trợ DNNVV Hà Nội



*Nguồn: Trung tâm hỗ trợ DNNVV cung cấp*

Nhân sự của Trung tâm: Tổng số nhân sự của Trung tâm tính đến tháng 6/2016 gồm 55 cán bộ, trong đó có 39 viên chức và 16 nhân viên hợp đồng.

Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm chịu sự quản lý trực tiếp của Phòng NCPT & QL Vườn ươm doanh nghiệp.

### **3.2. Giới thiệu Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội (HBI)**

#### **3.2.1. Mục tiêu của vườn ươm**

*\*Mục tiêu tổng thể của vườn ươm*: Nâng cao năng lực của các doanh nghiệp trong cộng đồng, nhằm thúc đẩy sự tăng trưởng và cải thiện sức cạnh tranh tổng thể của các doanh nghiệp, hướng tới mục tiêu tạo việc làm và xóa đói giảm nghèo.

*\*Mục tiêu cụ thể*:

+ Thúc đẩy sự phát triển của các DNNVV có sáng kiến và đẩy mạnh quá trình tạo công ăn việc làm ở Việt Nam bằng cách tạo ra một trung tâm điển hình với những chuẩn mực tốt nhất và có khả năng nhân rộng cho những Vườn ươm công nghệ nói chung và những Vườn ươm chế biến và đóng gói thực phẩm nói riêng.

+ Khuyến khích những sáng kiến quy mô nhỏ và huy động các tiềm năng phát triển kinh tế địa phương với mục đích hỗ trợ các doanh nghiệp địa phương và các doanh nghiệp mới khởi sự trong lĩnh vực chế biến nông sản và thực phẩm, tìm ra các giải pháp cho chính doanh nghiệp của họ.

+ Tạo ra một môi trường thuận lợi cho các doanh nghiệp mới thành lập có thể hoạt động tốt trong những năm khó khăn ban đầu. Sau 3 đến 5 năm các doanh nghiệp có thể tách khỏi vườn ươm và nhường chỗ cho các công ty mới thành lập khác.

#### **- Nhiệm vụ của vườn ươm**

Nhiệm vụ của vườn ươm là hỗ trợ những doanh nghiệp mới, sáng tạo và năng động trong ngành thực phẩm. Thông qua các hoạt động ươm tạo, cung cấp cho họ những dịch vụ phát triển kinh doanh chất lượng cao. Đồng thời, vườn ươm cũng khuyến khích sự phát triển của doanh nghiệp nhỏ đang hoạt động trong ngành thực phẩm.

### **3.2.2. Quá trình hình thành HBI**

Quá trình hình thành HBI trải qua các giai đoạn sau:

#### **3.2.2.1. Giai đoạn 2003 - 2005**

Trong khuôn khổ chiến lược quốc gia Ủy ban Châu Âu đã thoả thuận với Chính phủ Việt Nam về việc phát triển một chương trình tạo ra một khu vực tư nhân năng động thông qua việc hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa nhằm tập trung vào việc tăng năng suất và tăng tính cạnh tranh trong thị trường khu vực. Năm 2003, Ủy ban nhân dân Thành phố Hà Nội và Phái đoàn Ủy ban Châu Âu tại Hà Nội đã nhất trí thành lập “Vườn ươm chế biến thực phẩm và đóng gói bao bì Hà Nội” với sự tham gia có tính nguyên tắc gồm 3 bên: Doanh nghiệp nhà nước (đại diện cho phần vốn của Thành phố), Doanh nghiệp tư nhân và Phòng Thương mại Châu Âu tại Việt Nam. Theo quy định của Hiệp định tài trợ, phía Việt nam cần thành lập pháp nhân trên cơ sở hợp tác giữa nhà nước và tư nhân, và pháp nhân này phải hoạt động phi lợi nhuận trong thời gian thực hiện Chương trình, trên cơ sở đó, Ủy ban nhân dân TP Hà Nội thành lập ra một Công ty để vận hành Vườn ươm theo mô hình công – tư. Pháp nhân công tư này đã thay đổi 3 lần như sau:

**Lần 1:** Ủy ban nhân dân Thành phố đã giao cho 2 công ty sau liên doanh để thành lập pháp nhân công – tư:

- Công ty sản xuất, dịch vụ và xuất nhập khẩu nam Hà Nội (Haproximex Sài Gòn) chuẩn bị 10.000m<sup>2</sup> trong KCN Lê Chi – Gia Lâm để góp vào Công ty liên doanh và là một đối tác trong công ty liên doanh này.

- Công ty CP đầu tư hỗ trợ các doanh nghiệp nhỏ và vừa – ISME (thuộc Hiệp hội DN NVV Hà Nội) đóng góp việc xây dựng nhà xưởng trên khu đất nêu trên và là đối tác Việt nam thứ hai trong Công ty liên doanh này.

**Công ty liên doanh để vận hành “Vườn ươm doanh nghiệp”** này được thành lập theo luật Đầu tư nước ngoài hiện hành tại Việt nam. Đây là loại hình dự án đầu tư mới và lần đầu tiên được thử nghiệm ở Việt nam, theo thông lệ của EU, loại hình dự án này sẽ được hình thành với sự đóng góp của 3 thành phần: (1) EU; (2) UBND Thành phố Hà Nội; (3) Thành phần tư nhân của Hà Nội.

Tuy nhiên, Công ty liên doanh này đã không thực hiện được vì không xác định được trách nhiệm của các bên tham gia góp vốn. Dự án đã bị chậm trễ, không tiến hành triển khai được. Do vậy, sau quá trình thảo luận với phía EU, hai bên đã thống nhất lại hình thức tài trợ của dự án là ODA thay vì FDI như ban đầu.

### **Lần 2:**

Sau khi Công ty liên doanh vận hành Vườn ươm doanh nghiệp không thực hiện được dự án, lãnh đạo Ủy ban nhân dân Thành phố đã chỉ đạo thành lập công ty thay thế theo Luật doanh nghiệp. Ngày 20/12/2004 ***Công ty CP hỗ trợ phát triển công nghệ thực phẩm Châu Âu*** đã được thành lập. Công ty gồm 3 cổ đông chính là: (1) Tổng công ty TM Hà Nội (Hapro) chiếm 30% vốn góp; Công ty TNHH Việt Thắng (chiếm 40% vốn góp); và Công ty TNHH Hà Thành (30% vốn góp), đảm bảo điều kiện là công ty nhà nước – tư nhân, vốn điều lệ là 10 tỷ đồng VN.

Tuy nhiên, trong Điều lệ của Công ty EU Food JSC có quy định: Công ty được phép kinh doanh ngành hàng “sản xuất, chế biến, đóng gói, mua bán nông, lâm, thủy sản, nguyên liệu, động vật sống...”. Theo đó, công ty vận hành Vườn ươm tham gia kinh doanh lĩnh vực mà lẽ ra là hoạt động của các doanh nghiệp được ươm tạo trong vườn ươm, điều này không phù hợp với yêu cầu của EC tại Hiệp định tài trợ. Ngoài ra Công ty EU Food JSC cũng chưa đảm bảo yêu cầu là một tổ chức hoạt động phi lợi nhuận.

### **Lần 3:**

Sau khi hai pháp nhân công – tư trên thành lập và hoạt động không đạt yêu cầu, không đúng mục tiêu của Chương trình, ngày 03/05/2006, UBND Thành phố Hà Nội đã có quyết định số 2096/QĐ-UBND giao cho Trung tâm hỗ trợ DNNVV thuộc Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội là đơn vị đầu mối tiếp nhận và triển khai thực hiện dự án và đã quyết định thay thế Công ty EU Food JSC bằng một Công ty mới, huỷ bỏ Thỏa thuận hợp tác. Đến tháng 3/2006, một Công ty công – tư mới là ***Công ty TNHH Điều hành Vườn ươm doanh nghiệp Hà Nội (HBI)*** đã được thành lập trên cơ sở góp vốn của Tổng công ty Thương mại Hà Nội – công 95% và Công ty Cổ phần thực phẩm truyền thống Hapro – tư 5%.

#### *3.2.2.2. Giai đoạn 2006-2008*

Tháng 4/2006, Thỏa thuận hợp tác mới đã được ký kết giữa 3 bên: Bộ Kế hoạch và Đầu tư (MPI), UBND Thành phố Hà Nội mà đại diện là Sở KHĐT (HAPI) và Công ty Điều hành Vườn ươm doanh nghiệp Hà Nội (gọi tắt là HBI).

Trên thực tế, Công ty HBI hoạt động dưới sự giám sát của Trung tâm hỗ trợ DNNVV và được EU hỗ trợ về tài chính hoạt động trong 3 năm hoạt động đã được phê duyệt trong kế hoạch hàng năm.

#### *3.2.2.3. Giai đoạn 2009-2012*

Sau khi kết thúc giai đoạn 1, ngày 11/3/2009 Ủy ban nhân dân Thành phố Hà Nội đã có quyết định số 1211/QĐ-UB giao cho Trung tâm hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa trực tiếp điều hành triển khai dự án giai đoạn 2 và giải thể Công ty TNHH Điều hành Vườn ươm doanh nghiệp Hà Nội, đồng thời giao nhiệm vụ cho Tổng công ty Thương mại Hà Nội kiểm kê bàn giao dự án nhà xưởng, hệ thống nước thải cho Trung tâm hỗ trợ DNNVV trực tiếp quản lý.

#### *3.2.2.4. Giai đoạn 2013 – Nay*

Đây là giai đoạn hết tài trợ của EU, HBI được quản lý và điều hành bởi Trung tâm hỗ trợ DNNVV với nguồn kinh phí hoạt động được lấy từ nguồn thu khách hàng và phần còn thiếu được bổ sung từ NSTP.

#### **3.2.3. Cơ cấu tổ chức của HBI**

HBI được thành lập theo mô hình phi lợi nhuận và hoạt động ban đầu với sự tài trợ kinh phí của Liên minh Châu Âu. Do vậy, nguồn nhân lực thời kỳ đầu được tuyển dụng với bộ máy, cơ cấu tương đối đầy đủ, giống như các mô hình vườn ươm trên thế giới.

Nhân sự của HBI tương đối đầy đủ với các vị trí: Giám đốc điều hành (CEO), các Giám đốc phát triển kinh doanh – marketing – tài chính – nhân sự (BDMs); Lễ tân; Kế toán; Thư ký; Phiên dịch; Nhân viên hỗ trợ kỹ thuật và bộ phận bảo vệ.

*Giám đốc điều hành (CEO):* Giám đốc điều hành có trách nhiệm điều hành các hoạt động hàng ngày của vườn ươm và phải tuân thủ các chính sách, thủ tục của vườn ươm. Giám đốc điều hành cũng là người chịu trách nhiệm cao nhất về các



hoạt động ươm tạo và tiền ươm tạo doanh nghiệp.

*Giám đốc phát triển kinh doanh (BDM):* Các giám đốc phát triển kinh doanh (BDMs) chịu trách nhiệm làm việc với các khách hàng trong vườn ươm và sử dụng công cụ chẩn đoán tình hình công ty – Phương pháp phát triển doanh nghiệp theo cấu trúc để cơ cấu doanh nghiệp và hướng dẫn họ làm việc một cách hiệu quả. Các Giám đốc phát triển kinh doanh đào tạo và tư vấn khách hàng về nhiều kỹ năng trong kinh doanh (quản lý, marketing, kế toán, tài chính, nhân sự, giao tiếp, trao đổi thông tin, công nghệ thông tin,...). Các Giám đốc Phát triển kinh doanh chủ động chuyển giao kiến thức và kinh nghiệm cho các nhân viên Vườn ươm, các khách hàng trong và ngoài Vườn ươm.

*Kế toán:* Lưu giữ hồ sơ tài chính và những hồ sơ khác của vườn ươm, chủ động trợ giúp Giám đốc điều hành trong việc thực hiện các hoạt động tài chính của dự án nói chung.

*Phiên dịch:* Hỗ trợ các giám đốc của vườn ươm và Cố vấn cấp cao của EU, ngoài ra Phiên dịch còn có nhiệm vụ làm trợ lý hành chính – trợ giúp các Giám đốc vườn ươm doanh nghiệp và Cố vấn cấp cao của EU để đảm bảo các hoạt động của Dự án diễn ra suôn sẻ bằng việc hỗ trợ hành chính cho các thành viên của Ban quản lý Dự án.

*Lễ tân, Thư ký:* Làm việc và hợp tác với đội ngũ quản lý của HBI để xây dựng các kế hoạch hành động và kế hoạch kinh doanh toàn diện, đặc biệt để tổ chức và kiểm soát các hoạt động tiếp khách của Vườn ươm doanh nghiệp và các công việc hành chính khác.

*Nhân viên kỹ thuật:* Cung cấp hỗ trợ kỹ thuật cho Vườn ươm nhằm đảm bảo các hoạt động của dự án diễn ra suôn sẻ, hỗ trợ kỹ thuật cho các cán bộ trong đội ngũ quản lý của Vườn ươm và tổ chức cũng như giám sát sự vận hành của nhà xưởng Vườn ươm.

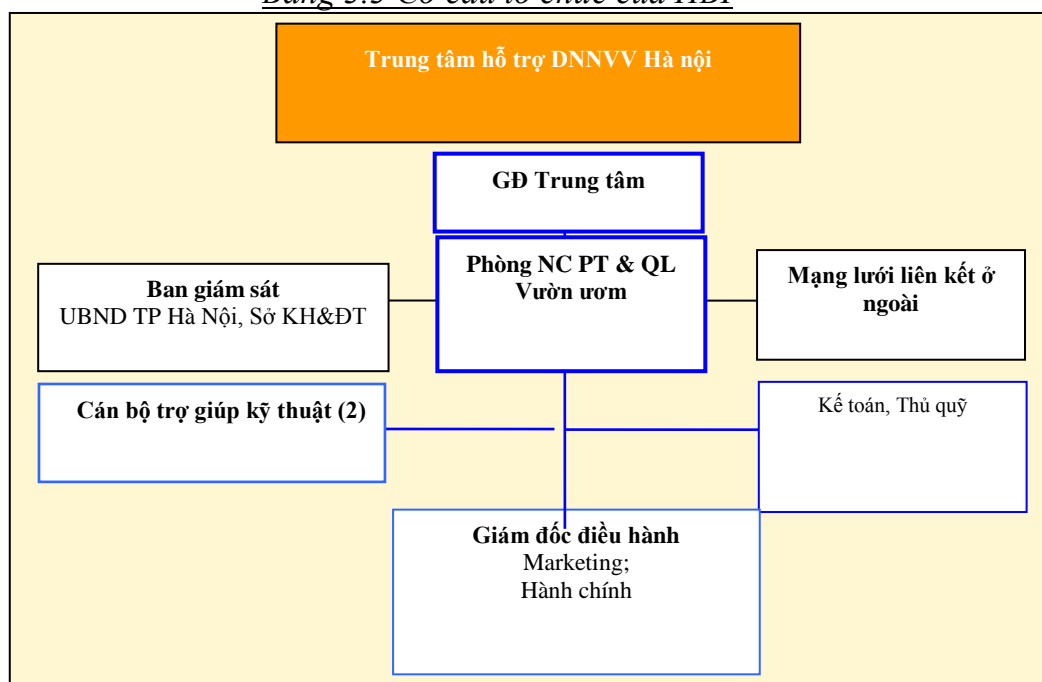
*Các nhân viên lò hơi, bảo vệ và tạp vụ:* làm việc nghiệp vụ được phân công.

Giai đoạn đầu của dự án, nhân sự của dự án có tổng số 19 cán bộ, nhân viên: 01 chuyên gia EU dài hạn, 01 Giám đốc điều hành(CEO), 03 Giám đốc phát triển

kinh doanh (BDM), 01 Kế toán, 01 quản lý hành chính, 01 cán bộ hỗ trợ kỹ thuật, 01 Thư ký/Lễ tân, 02 nhân viên lò hơi, 07 nhân viên bảo vệ, 01 nhân viên tạp vụ.

Kết thúc tài trợ, HBI đã thay đổi sang mô hình giao cho một đơn vị sự nghiệp có thu trực tiếp quản lý và điều hành là Trung tâm hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa – Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội, do vậy từ đó đến nay HBI được vận hành theo mô hình sau:

***Bảng 3.3 Cơ cấu tổ chức của HBI***



*Nguồn: Do HBI cung cấp*

Hiện nay, Phòng nghiên cứu, quản lý và phát triển Vườn ươm là bộ phận được giao trực tiếp thực hiện dự án dưới sự chỉ đạo của Giám đốc Trung tâm hỗ trợ DNNVV. Nhân sự trực tiếp tham gia thực hiện dự án có tổng số 17 cán bộ, nhân viên, bao gồm:

9 nhân viên hợp đồng thuộc dự án: 04 nhân viên bảo vệ, 03 nhân viên lò hơi, 01 nhân viên tạp vụ, 01 nhân viên cơ điện.

08 cán bộ thuộc Phòng NC PT & QL Vườn ươm tham gia thực hiện dự án (hưởng lương từ nguồn thu ngân sách): 01 Phụ trách phòng, 02 Phó phòng, 01 Phó Giám đốc Điều hành phụ trách kỹ thuật, 04 nhân viên văn phòng.

### 3.2.4. Cơ sở vật chất của HBI

HBI có tổng diện tích mặt bằng là 10.000 m<sup>2</sup> tại KCN Hapro - xã Lệ Chi - huyện Gia Lâm - Hà Nội, được chia thành 2 khu: Khu ươm tạo và Khu nhà xưởng cho thuê.



*Khu nhà xưởng cho thuê:* được thiết kế thành 10 xưởng sản xuất, 08 xưởng có diện tích 240m<sup>2</sup> /xưởng, 01 xưởng có diện tích 216m<sup>2</sup> và 01 xưởng có diện tích 110m<sup>2</sup>. Toàn bộ các xưởng được dùng để cho khách hàng tham gia ươm tạo thuê mặt bằng sản xuất với giá ưu đãi.

*Khu ươm tạo:* tòa nhà này dùng để ươm tạo khách hàng. Tòa nhà bao gồm những phần cơ sở hạ tầng chính sau đây:

- 05 phòng phát triển sản phẩm, mỗi phòng 13m<sup>2</sup>. Khách hàng có thể thuê các phòng này để nghiên cứu phát triển các sản phẩm mới ở quy mô thử nghiệm.

- 03 phòng thí nghiệm (vi sinh, hoá học và cảm quan). Các phòng này được trang bị đầy đủ các thiết bị để phân tích các chỉ tiêu hoá sinh như: đường, chất béo, chất đạm, độ ẩm... Phòng vi sinh có thể phân tích xác định được các vi sinh vật gây bệnh có trong thực phẩm như: E.Coli, clostridium... Còn phòng đánh giá cảm quan nhằm xác định xem thực phẩm do các doanh nghiệp khách hàng sản xuất ra có màu sắc, mùi vị, hương thơm có đáp ứng được sự ưa thích của khách hàng tiêu thụ thực phẩm hay không. Các phòng thí nghiệm được dùng để đào tạo khách hàng cũng như

dùng để phân tích các chỉ tiêu thực phẩm theo yêu cầu của các doanh nghiệp trong và ngoài vườn ươm.

- Xưởng thực nghiệm với 3 dây chuyền sản xuất bao gồm đầy đủ các thiết bị chế biến các sản phẩm thực phẩm: thịt, cá, rau quả, các sản phẩm từ sữa với quy mô công nghiệp. Các dây chuyền sản xuất giúp cho khách hàng có thể sản xuất các sản phẩm theo ý tưởng đã đề ra và thương mại hoá các sản phẩm.

- Văn phòng với các trang thiết bị thông tin liên lạc nhằm phục vụ khách hàng khi có nhu cầu.

- Khuôn viên cây xanh, nhà xe, nhà nồi hơi, xưởng cơ điện, v.v.

Ngoài ra, hàng năm ngân sách Thành phố còn cấp bổ sung các thiết bị phụ trợ, đi kèm các dây chuyền sản xuất.

### **3.2.5. Các dịch vụ do HBI cung cấp**

Cũng giống như một số VUDN trên thế giới, HBI cung cấp cho doanh nghiệp ươm tạo khởi sự, các doanh nghiệp trẻ các phương tiện và dịch vụ bao trùm nhiều mặt của hoạt động của doanh nghiệp.

Hơn nữa, HBI là một dự án hỗ trợ doanh nghiệp với mục tiêu phi lợi nhuận trên cơ sở Thỏa thuận hợp tác giữa EU và Việt Nam, do đó, doanh nghiệp tham gia Vườn ươm được hưởng chính sách ưu đãi của dự án về mặt bằng thuê xưởng, thuê thiết bị để sản xuất thử và nhận các dịch vụ hỗ trợ miễn phí của Vườn ươm.

Các dịch vụ cung cấp bao gồm:

(1) *Dịch vụ nhà xưởng:* Để tạo điều kiện cho các khách hàng không phải đầu tư mặt bằng nhà xưởng ngay từ ban đầu khởi nghiệp hoặc phát triển sản phẩm mới, HBI đã xây dựng khu nhà xưởng cho thuê với chính sách ưu đãi.

(2) *Dịch vụ cho thuê thiết bị:*

HBI có 3 dây chuyền chế biến một số sản phẩm thực phẩm từ thịt, sữa và rau quả cho khách hàng thuê sử dụng với giá ưu đãi.

(3) *Dịch vụ phòng thí nghiệm:*

Vườn ươm có 3 phòng thí nghiệm: phòng thí nghiệm cảm quan, phòng thí nghiệm vi sinh, phòng thí nghiệm hóa học và 5 bếp phát triển sản phẩm để phục vụ cho

nhu cầu nghiên cứu phát triển sản phẩm của doanh nghiệp với mức giá thuê ưu đãi.

*(4) Dịch vụ hậu cần:*

Vườn ươm doanh nghiệp Hà Nội cung cấp cho tất cả các khách hàng của Vườn ươm và các khách hàng trong giai đoạn tiền ươm tạo những dịch vụ chung. Những dịch vụ này bao gồm: Trang thiết bị/Phòng lễ tân, Dịch vụ thư tín, Trang thiết bị/Phòng họp, Trang thiết bị /Phòng Đào tạo, thuyết trình, Kho chứa hàng (đông lạnh).

*(5) Dịch vụ bảo vệ:*

Vườn ươm có đội ngũ bảo vệ đảm bảo an ninh cho cả khu vực Vườn ươm 24h/ngày, 7 ngày/1 tuần.

*(6) Dịch vụ đào tạo, tư vấn chuyển giao công nghệ:*

Vườn ươm thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo cho khách hàng trong và ngoài Vườn ươm hoạt động trong ngành chế biến và đóng gói thực phẩm. Nội dung đào tạo: Quản trị nhân sự; Marketing, chiến lược và quản lý, phân phối sản phẩm; Quản lý sản xuất và chất lượng sản phẩm; Công nghệ chế biến thực phẩm và phân tích chất lượng sản phẩm; Hệ thống quản lý chất lượng và vệ sinh an toàn thực phẩm; Tài chính doanh nghiệp ứng dụng CNTT trong doanh nghiệp; Quản lý sản xuất theo tiêu chuẩn của Nhật KAIZEN/5S...

*(7) Kết nối mạng lưới, mở rộng hợp tác*

HBI tạo điều kiện cho các doanh nghiệp được ươm tạo cơ hội hợp tác, mở rộng mạng lưới liên kết với các doanh nghiệp, đối tác bên ngoài vườn ươm doanh nghiệp, kể cả đối tác quốc tế.

Thiết lập mạng lưới với các tổ chức tài chính nhằm trợ giúp doanh nghiệp lập kế hoạch kinh doanh khi các doanh nghiệp có nhu cầu vay vốn hoặc tiếp cận các nguồn tín dụng của ngân hàng. Đồng thời, Vườn ươm doanh nghiệp Hà Nội còn cung cấp các khóa đào tạo về thủ tục vay vốn ngân hàng cũng như tiếp cận quỹ bảo lãnh cho các doanh nghiệp của vườn ươm.

Mặt khác HBI cũng tạo mạng lưới với các trường đại học như: Đại học Bách khoa Hà Nội, Đại học Thành Tây và các viện nghiên cứu như: Viện Công nghiệp

thực phẩm, Trung tâm công nghệ sinh học và công nghệ thực phẩm Hà nội, Viện công nghệ sinh học và công nghệ thực phẩm thuộc trường Đại học Bách khoa Hà nội, các tổ chức tư vấn, đào tạo như: Tập đoàn giải pháp phát triển doanh nghiệp (AMICA), Công ty tư vấn (AHEAD), với các vườn ươm như: Trung tâm ươm tạo doanh nghiệp Công nghệ cao Hoà Lạc, Trung tâm ươm tạo doanh nghiệp nông nghiệp công nghệ cao TP HCM (B.I.A), và các cá nhân là chuyên gia đầu ngành về chế biến và đóng gói thực phẩm để cung cấp các dịch vụ cho khách hàng với chất lượng cao nhất.

#### *(8) Dịch vụ hỗ trợ phát triển kinh doanh*

HBI hỗ trợ kinh nghiệm, thực hành chuyên sâu về chuyên ngành chế biến và đóng gói thực phẩm và cung cấp một số dịch vụ cần thiết cho sự phát triển của khách hàng bao gồm: Hướng dẫn xây dựng kế hoạch kinh doanh và tài chính, các dịch vụ tư vấn về các lĩnh vực liên quan đến hoạt động sản xuất cho doanh nghiệp như về công nghệ, thiết bị, vệ sinh an toàn thực phẩm, bao bì, đóng gói,...

Thực hiện các chương trình kết nối kinh doanh giúp cho các doanh nghiệp ươm tạo mở rộng được thị trường trong và ngoài nước.

#### *(9) Dịch vụ hậu ươm tạo và chăm sóc khách hàng*

HBI sẵn sàng duy trì sự giúp đỡ liên tục đối với các doanh nghiệp sau khi kết thúc ươm tạo. Như vậy, với tư cách nào thì các doanh nghiệp đã ra khỏi vườn ươm doanh nghiệp vẫn có thể yêu cầu Vườn ươm tư vấn để tháo gỡ các khó khăn, vướng mắc gặp phải và mở rộng hoạt động, mạng lưới liên kết trong quá trình hoạt động của mình. Việc này tạo điều kiện cho các doanh nghiệp khách hàng vững chắc trong bước đường phát triển của mình dù đã rời khỏi vườn ươm.

Như vậy, với việc cung cấp các dịch vụ cho khách hàng tham gia ươm tạo, HBI đã tạo ra môi trường thuận lợi cho các doanh nghiệp phát triển. Đầu tiên, là giá cho thuê nhà xưởng sản xuất là hợp lý, phù hợp với các doanh nghiệp khi mới bắt đầu gia nhập thị trường; chương trình đào tạo cũng rất hữu ích đối với doanh nghiệp; và các dịch vụ tư vấn không chỉ hỗ trợ cho riêng các doanh nghiệp khách hàng trong vườn ươm mà còn hỗ trợ cho nhiều khách hàng ngoài vườn ươm thuộc các lĩnh vực

ngành nghề khác nhau. Mặt khác, với việc cung cấp các dịch vụ, HBI còn tạo điều kiện để khách hàng của vườn ươm mở rộng quan hệ với người tiêu dùng.

### **3.3. Thực trạng quản lý vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội**

#### ***3.3.1. Công tác lập kế hoạch***

Vào khoảng cuối Quý III hàng năm, Trung tâm hỗ trợ DNNVV lập kế hoạch các công việc sẽ được triển khai cho năm kế tiếp của Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm. Kế hoạch bao gồm các nội dung công việc sẽ thực hiện kèm theo kinh phí dự kiến cho từng hạng mục công việc. Trong kế hoạch thể hiện nguồn thu khách hàng dự kiến trong năm và dự kiến số đề nghị ngân sách thành phố cấp bổ sung.

Kế hoạch sẽ do Phòng NCPT&QL vườn ươm xây dựng, thông qua Lãnh đạo Trung tâm xem xét trình Lãnh đạo Sở và Lãnh đạo UBND Thành phố phê duyệt trên cơ sở thẩm tra của Sở Tài chính.

Kế hoạch hàng năm vẫn được xây dựng theo định kỳ, tuy nhiên việc xây dựng kế hoạch dài hạn cho các hoạt động của HBI hiện tại chưa được thực hiện.

#### ***3.3.2. Công tác thực hiện kế hoạch***

Trên cơ sở kế hoạch đã được phê duyệt từ đầu năm, Trung tâm hỗ trợ DNNVV tiến hành quản lý các hoạt động của HBI theo đúng các nội dung công việc và kinh phí được duyệt.

Kế hoạch hàng năm bao gồm các nội dung cơ bản sau:

- Các nội dung về quản lý cơ sở vật chất
- Các nội dung về quản lý các dịch vụ
- Các nội dung về quản lý chi phí vận hành

##### ***3.3.2.1. Quản lý cơ sở vật chất***

Cơ sở vật chất của HBI bao gồm nhà xưởng, dây chuyền thiết bị, văn phòng và khuôn viên vườn ươm. Hàng năm Trung tâm hỗ trợ DNNVV phải rà soát tình trạng nhà xưởng, thiết bị để có phương án sửa chữa, nâng cấp, khắc phục.

Các thiết bị của các dây chuyền sản xuất và phòng thí nghiệm được kiểm kê hàng năm và dán tem quản lý. Các thiết bị trong các dây chuyền đều được sửa chữa kịp thời khi có hỏng hóc và bảo dưỡng định kỳ để đáp ứng nhu cầu sản xuất của doanh nghiệp.

Khi có vấn đề phát sinh, cán bộ phụ trách kỹ thuật tại Vườn ươm (Lệ Chi – Gia Lâm – Hà Nội) sẽ làm văn bản báo cáo tình trạng hư hỏng của thiết bị, nhà xưởng hoặc nhu cầu cần đầu tư bổ sung chuyển về cho phòng NCPT&QL vườn ươm. Phòng NCPT&QL vườn ươm sẽ làm văn bản đề xuất phương án trình Lãnh đạo Trung tâm xem xét, phê duyệt. Sau khi được phê duyệt, phòng NCPT&QL vườn ươm sẽ tiến hành liên hệ đối tác/ tìm nhà cung ứng để thực hiện sửa chữa.

#### *3.3.2.2. Quản lý dịch vụ do HBI cung cấp*

Trung tâm xây dựng và áp dụng các chính sách giá cho thuê ưu đãi đối với các doanh nghiệp ươm tạo. Các mức giá ưu đãi được áp dụng cho từng đối tượng khách hàng và theo lộ trình hỗ trợ theo quy định với các dịch vụ cho thuê nhà xưởng, dây chuyền thiết bị, phòng thí nghiệm, đào tạo, tư vấn ...

Đối với dịch vụ cho thuê nhà xưởng, chính sách giá thuê ưu đãi áp dụng cho 2 đối tượng là doanh nghiệp khởi sự và doanh nghiệp mở rộng sản xuất, mức giá cho thuê là 26.000 đồng/m<sup>2</sup>/tháng.

Đối với doanh nghiệp KHỞI SỰ: 03 tháng đầu: miễn phí, 03 tháng tiếp theo: 25% phí quy định, 06 tháng tiếp theo: 50% phí quy định, sau 12 tháng kể từ ngày bắt đầu: 100% phí quy định.

Đối với doanh nghiệp MỞ RỘNG SẢN XUẤT: 03 tháng đầu: miễn phí, 03 tháng tiếp theo: 25% phí quy định, 03 tháng tiếp theo: 50% phí quy định, 03 tháng tiếp theo: 75% phí quy định, sau 12 tháng kể từ ngày bắt đầu: 100% phí quy định.



*Bảng 3.4 Giá dịch vụ cho thuê nhà xưởng*

Các công ty khởi sự		Các công ty đang tồn tại và muốn mở rộng sản xuất	
3 tháng đầu	Miễn phí	3 tháng đầu	Miễn phí
3 tháng tiếp theo	25% giá định mức	3 tháng tiếp theo	25% giá định mức
6 tháng tiếp theo	50% giá định mức	3 tháng tiếp theo	50% giá định mức
		3 tháng tiếp theo	75% giá định mức
Sau 12 tháng	100% giá định mức	Sau 12 tháng	100% giá định mức

*Nguồn: Do HBI cung cấp*

Mỗi doanh nghiệp được thuê tối đa là 2 xưởng, trong thời gian tối đa là 3 năm hoặc lâu hơn trong trường hợp đặc biệt

Đối với dịch vụ cho thuê dây chuyền thiết bị, tính phí theo thời gian thực tế sử dụng (hiện tại được tính theo ngày), mức giá cho thuê hiện tại là 320.000 đồng /dây chuyền/ngày và 100.000 đồng/kho lạnh/ngày.

Đối với dịch vụ đào tạo, hiện tại Trung tâm miễn phí tham dự cho các doanh nghiệp là khách hàng đã và đang ươm tạo tại HBI khi tham gia các khóa đào tạo do Trung tâm tổ chức.

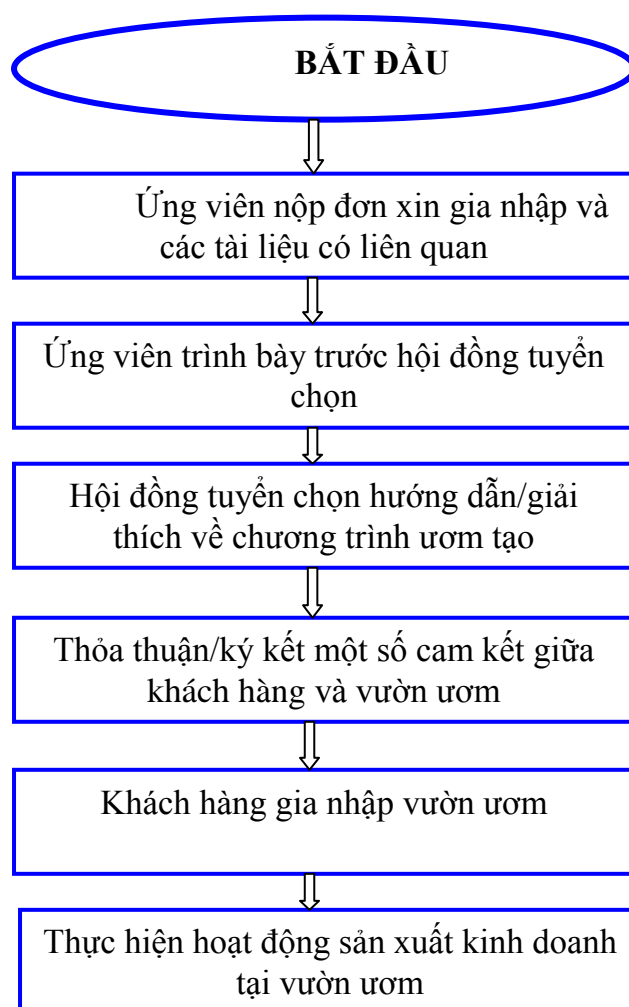
Khi khách hàng có nhu cầu, khách hàng sẽ ký hợp đồng thuê nhà xưởng hoặc dây chuyền thiết bị với Trung tâm hỗ trợ DNNVV. Trong hợp đồng sẽ quy định chi tiết đơn giá của từng loại dịch vụ áp dụng với từng loại khách hàng. Hợp đồng sẽ được ký trong thời hạn 6 tháng; hết thời hạn này các bên sẽ tiến hành ký phụ lục bổ sung gia hạn hợp đồng và tính toán lại chi phí theo quy định.

### *3.3.2.3. Quản lý khách hàng ươm tạo*

#### **- Quy trình tuyển chọn khách hàng:**

Việc tuyển chọn các cá nhân, tổ chức nộp hồ sơ xin tham gia vào vườn ươm doanh nghiệp nói chung phải tuân theo quy trình sau:

*Bảng 3.5 Quy trình tuyển chọn khách hàng*



Nội dung chi tiết các bước tuyển chọn:

*Bước 1: Đề trình đơn xin gia nhập vườn ươm doanh nghiệp*

\* Yêu cầu: Ứng viên đề trình đơn xin gia nhập; bản kế hoạch kinh doanh (KHKD) sản phẩm mới hay bản tóm tắt hoạt động kinh doanh (với doanh nghiệp đang hoạt động); các tài liệu liên quan.

*Bước 2: Trình bày trước hội đồng tuyển chọn*

\* Yêu cầu: Thuyết trình kế hoạch kinh doanh trước hội đồng tuyển chọn (thời gian: 20 phút); Vấn-đáp với hội đồng tuyển chọn (thời gian: 30 phút)

*Bước 3: Hướng dẫn/giải thích về chương trình ươm tạo*

Những ứng viên được đánh giá phù hợp với chương trình ươm tạo của Trung tâm, được nhận giấy mời dự.

*Bước 4: Thỏa thuận, ký kết giữa ứng viên và vườn ươm doanh nghiệp*

\*Điều kiện: Các ứng viên đủ yêu cầu, nắm vững chương trình, hoạt động của doanh nghiệp và tiếp tục muốn tham gia.

\*Nội dung: Hai bên ký kết hợp tác đảm bảo cùng có lợi.

*Bước 5: Gia nhập vườn ươm doanh nghiệp*

\*Quyền lợi: Các khách hàng gia nhập vườn ươm sẽ được hưởng chế độ hỗ trợ của vườn ươm, đồng thời được giúp đỡ trong thời gian đầu gia nhập vườn ươm doanh nghiệp.

Ngoài ra, tham gia vườn ươm, khách hàng sẽ nhận được hỗ trợ và chịu sự giám sát của vườn ươm:

- + Thành lập một mối quan hệ với khách hàng để quản lý vườn ươm doanh nghiệp có thể nắm được công việc kinh doanh được khách hàng coi như một bạn hàng.

- + Quản lý vườn ươm doanh nghiệp và doanh nghiệp cùng đưa ra một đánh giá ban đầu về công việc kinh doanh sử dụng một mẫu đánh giá chuẩn.

- + Vào cuối mỗi 6 tháng sau khi công ty gia nhập vườn ươm, quản lý vườn ươm doanh nghiệp và khách hàng sẽ cùng nhau đánh giá sự phát triển hiện tại của doanh nghiệp.

- + Kết quả của cuộc đánh giá sẽ được so sánh với loạt thước đo trong kế hoạch kinh doanh nguyên gốc của khách hàng kể cả trong chương trình ươm tạo và phân tích các thay đổi.

- + Quản lý vườn ươm doanh nghiệp phải hiểu các kỹ năng, điểm mạnh, điểm yếu để đưa ra đánh giá phù hợp các dịch vụ khác của vườn ươm doanh nghiệp có thể có lợi và có giá trị với khách hàng.

Việc xét tuyển sơ bộ doanh nghiệp đầu vào và hỗ trợ trước khi ươm tạo sẽ do Ban quản lý vườn ươm tạo tiến hành. Sau đó, việc tuyển chọn doanh nghiệp chính thức được ươm tạo tại vườn ươm tạo sẽ do Hội đồng xét tuyển (có khoảng từ 5-7 thành viên) thực hiện và Hội đồng xét tuyển trên cơ sở các yếu tố: Hiệu suất hoạt động; Hiệu quả tài chính; Tác động kinh tế - xã hội.

**- Hỗ trợ khách hàng ươm tạo:**

Khách hàng ươm tạo tại HBI sẽ được đăng ký sử dụng các dịch vụ và được hưởng các chính sách ưu đãi của HBI. Phòng Nghiên cứu, phát triển và quản lý vườn ươm sẽ chịu trách nhiệm hỗ trợ khách hàng hoàn tất mọi thủ tục để có thể sử dụng được các dịch vụ hiện có.

Phòng Nghiên cứu, phát triển và quản lý vườn ươm và cán bộ trực tiếp làm việc tại vườn ươm sẽ theo dõi thời gian ươm tạo, thời gian sử dụng dịch vụ để tính phí sử dụng và hỗ trợ khách hàng trong suốt quá trình ươm tạo.

Hiện tại, đang có 10 doanh nghiệp đang ươm tạo tại HBI.

**3.3.2.4. Quản lý chi phí vận hành**

Để xây dựng và đưa vườn ươm doanh nghiệp vào hoạt động thì cần thiết phải có các nguồn tài chính đủ để đáp ứng các mục tiêu đã đề ra đối với vườn ươm doanh nghiệp. Các nguồn tài chính này, một mặt là để đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng và các trang, thiết bị cần thiết cho các hoạt động của vườn ươm, mặt khác là để chi phí cho các hoạt động của vườn ươm (chi phí vận hành) khi vườn ươm doanh nghiệp đi vào hoạt động ươm tạo doanh nghiệp.

Giai đoạn 2006-2008: Tháng 4/2006, Thỏa thuận hợp tác mới đã được ký kết giữa 3 bên: Bộ Kế hoạch và Đầu tư (MPI), UBND thành phố Hà Nội mà đại diện là Sở KH&ĐT (HAPI) và Công ty Điều hành Vườn ươm doanh nghiệp Hà Nội (gọi tắt là HBI). Trên thực tế, Công ty HBI hoạt động như một đối tác của Trung tâm hỗ trợ DNNVV và được EU hỗ trợ về tài chính hoạt động trong 3 năm hoạt động đã được phê duyệt trong kế hoạch hàng năm. Cụ thể như sau:

- Vốn ODA (do EU tài trợ) gồm:
  - + Chi phí dịch vụ: 12.800 EUR (do EU trực tiếp chi trả)
  - + Chi phí thiết bị: 625.000EUR
  - + Chi phí hoạt động: 332.360 EUR
  - + Chi phí thông tin: 25.000EUR (do EU trực tiếp chi trả)
  - + Chi phí chuyên gia trong nước và quốc tế do EU trực tiếp chi trả.
- Vốn đối ứng của phía Việt Nam (do Bộ KH&ĐT và các cơ quan thụ hưởng

tự cân đối theo chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ tại Văn bản số 1432/CT-HTQT ngày 30/9/2008), cụ thể vốn đối ứng của Hợp phần Hà Nội bao gồm:

- + Vốn đầu tư xây dựng nhà xưởng: Ngân sách thành phố cấp ước tính khoảng 16 tỷ đồng (do Tổng công ty TM Hà Nội làm chủ đầu tư).

- + Đất, cơ sở hạ tầng: 10.00m<sup>2</sup> tại khu công nghiệp Hapro;

- + Văn phòng làm việc cho dự án tại số 11B Tràng Thi của Tổng công ty Thương mại Hà Nội;

- + Lương ngân sách của cán bộ tham gia dự án của Sở Kế hoạch & Đầu tư Hà Nội, Tổng công ty Thương mại Hà Nội, Trung tâm hỗ trợ DNNVV.

Giai đoạn 2009-2012: Sau khi kết thúc giai đoạn 1, ngày 11/3/2009 Ủy ban nhân dân Thành phố Hà Nội đã có Quyết định số 1211/QĐ-UB giao cho Trung tâm hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa trực tiếp điều hành triển khai dự án giai đoạn 2 và giải thể Công ty TNHH Điều hành Vườn ươm doanh nghiệp Hà Nội. Cụ thể:

- + Vốn ODA: 250.000 EURO (vốn không hoàn lại của EC)

- + Vốn đối ứng (NSPT): 1.718.000.000 đồng (*Một tỷ bảy trăm mười tám triệu đồng*).

Giai đoạn 2013 - Nay: Kết thúc giai đoạn nhận được tài trợ, HBI hoạt động bằng nguồn ngân sách Thành phố (NSTP) và nguồn thu khách hàng. Hàng năm NSTP cấp cho hoạt động của HBI khoảng hơn 1 tỷ đồng và thu khách hàng khoảng gần 1 tỷ đồng. Nguồn thu của khách hàng dùng để duy tu, bảo dưỡng nhà xưởng, thiết bị máy móc và chi phí hoạt động duy trì Vườn ươm. Nguồn NSTP chủ yếu dùng vào việc trả lương và chi phí văn phòng, điện, nước cho hoạt động vườn ươm.

### **3.3.3. Công tác kiểm tra, giám sát**

Hiện tại, Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm hoạt động dưới sự quản lý điều hành trực tiếp của Trung tâm hỗ trợ DNNVV và giám sát tổng thể của Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội và giám sát về mặt chi nguồn NSNN của Sở Tài chính.

### 3.4. Đánh giá thực trạng quản lý HBI

#### 3.4.1. Thành tựu đạt được

HBI là một trong những vườn ươm ra đời tương đối sớm ở Việt Nam; là một trong hai vườn ươm thuộc Chương trình hỗ trợ khu vực tư nhân Việt Nam do Liên minh Châu Âu tài trợ trong khuôn khổ hợp tác giữa Chính phủ Việt Nam và Liên minh Châu Âu với mục đích hỗ trợ khu vực tư nhân của Việt Nam. Cho đến thời điểm này, HBI là vườn ươm có nhiều khách hàng ươm tạo trực tiếp nhất trong số các vườn ươm của Việt Nam hiện nay.

Nhìn chung, HBI cũng có nhiều thuận lợi trong quá trình hình thành và hoạt động:

- + Được sự tài trợ kinh phí từ cả 2 phía: Chính phủ Việt Nam và Liên minh Châu Âu;
- + Được vận hành theo kinh nghiệm quốc tế dưới sự hỗ trợ của Liên minh Châu Âu.
- + Quá trình hình thành và vận hành rất bài bản, với sự hỗ trợ của nhiều chuyên gia quốc tế.
- + Đầy đủ cơ sở vật chất và kinh phí vận hành.
- + Đội ngũ nhân sự được đào tạo bài bản theo tiêu chuẩn quốc tế.
- + Được sự đồng thuận của các cơ quan hữu quan.

Sau một thời gian hoạt động, HBI được các chuyên gia trong nước và quốc tế đánh giá là một trong những vườn ươm khá thành công và hiệu quả. HBI cũng đã được rất nhiều nơi đến để học hỏi và được đánh giá là mô hình hoạt động có hiệu quả. Đồng thời, chính các doanh nghiệp đã và đang được ươm tạo cũng khẳng định đã nhận được nhiều sự hỗ trợ từ HBI.

*Về mặt quản lý*, Trung tâm hỗ trợ DNNVV đã đạt được một số kết quả như sau:

- Quản lý HBI vận hành theo đúng mục tiêu và mô hình của vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm.
- Triển khai các nội dung quản lý một cách bài bản: từ khâu lập kế hoạch đến tổ chức, bố trí các nguồn lực tạo môi trường ươm tạo thuận lợi cho các doanh

ngành khách hàng.

- Xây dựng HBI trở thành một trong những vườn ươm doanh nghiệp được đánh giá là tương đối thành công tại Việt Nam.

*Về hoạt động ươm tạo*, HBI đã đạt được một số kết quả sau đây trong giai đoạn 2007-2015:

- Tuyển chọn và ươm tạo cho 40 khách hàng (trong đó một số khách hàng đã tốt nghiệp và đang hoạt động thành công trên thị trường như: Công ty CP Bánh mứt kẹo Bảo Minh, Cơ sở sản xuất bánh mứt kẹo Phương Soát, Cổ phần chế biến và XNK Thủy sản Đại An; Công ty TNHH Dinh Dưỡng Nutricare...).

- Tạo thêm 700 việc làm, góp phần tăng trưởng kinh tế Thủ đô.

- Tổ chức thành công 92 khóa đào tạo chuyên giao kiến thức cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong lĩnh vực sản xuất và chế biến thực phẩm.

- Hơn 2000 học viên thuộc 200 doanh nghiệp khách hàng trong và ngoài vườn ươm đã được ươm tạo;

- Tổ chức thành công 20 hội thảo cho các khách hàng vườn ươm và các cơ quan liên quan đến hoạt động ươm tạo.

- 10 xưởng sản xuất, 02 kho và các diện tích làm thêm được doanh nghiệp thuê sử dụng;

- 03 xưởng thực nghiệm chế biến các sản phẩm từ thịt, sữa và rau quả được thuê sử dụng;

- Nhiều ý tưởng kinh doanh của các khách hàng trong Vườn ươm đã được thương mại hóa. Ví dụ: Các sản phẩm thủy sản (cá đóng hộp, chả cá, chả mực, cá viên, mực viên); Các sản phẩm từ thịt bò, thịt lợn và thịt thỏ: thịt hộp, xúc xích, thịt hun khói. Rượu vang hibiscus, thạch các loại (sữa chua, rau câu; sương sáo...), dầu thực vật, tương ớt, tỏi gia vị, sữa bột trẻ em, cháo và bột ăn dặm cho trẻ em, thực phẩm chức năng (cốm canxi), trà gừng và các sản phẩm từ gừng; yến tinh chế và nước yến đóng chai, rau quả đông lạnh xuất khẩu, mật ong xuất khẩu, nước giải khát; dầu thực vật; Bánh mứt kẹo; ....

*Bảng 3.6 Một số ý tưởng kinh doanh đã được thương mại hóa tại HBI*

<b>Ý tưởng kinh doanh</b>	<b>Thị trường</b>
- Cá, tôm, mực sơ chế đông lạnh - Cá viên, mực viên, chả cá, chả mực và các loại nem hải sản	Các siêu thị lớn tại Hà Nội (Big C, Intimex, Fivimart, Citymart) Một số tỉnh Miền Bắc
- Các sản phẩm từ thịt: lợn, gà, bò (ở các dạng thịt hộp hầm, pa tê, xúc xích, hun khói) - Các sản phẩm hun khói từ cá: cá nục, cá thu và cá sấu	Tại Hà Nội (Big C, Hapromart, chuỗi cửa hàng Messa) Các tỉnh miền Trung
Các sản phẩm từ Hibiscus: - Chè Hibiscus - Mứt sệt Hibiscus, - Rượu brandy	Tại Hà Nội (Hapromart, BigC) Các hội chợ trong nước và quốc tế (Trung Quốc, Malaysia, Úc)
- Bánh mứt kẹo: bánh bích quy, bánh trung thu, mứt và ô mai với những cải tiến về công nghệ sản xuất - Mỳ sợi	Tại Hà Nội (BigC, Metro và các cửa hàng bánh kẹo) Xuất khẩu sang Trung Quốc
Thạch các loại: Thạch sữa chua, thạch rau câu	Thị trường Miền Bắc và Miền Trung
Tương ớt, xốt cà chua, gia vị	Thị trường miền Bắc
Dầu thực vật, gia vị	Thị trường miền Bắc
Xúc xích khô	Xuất khẩu sang Hungaria
Thịt hun khói, chả tôm, chả cua, chả cá	Thị trường miền Bắc
Đồ uống các loại	Thị trường miền Bắc
Sữa dinh dưỡng cho người già và trẻ em	Thị trường toàn quốc
Bột ăn dặm cho trẻ em	Thị trường miền Bắc

*Nguồn: Do HBI cung cấp*

- Tăng cường và mở rộng quan hệ hợp tác với các sở, ban, ngành, viện nghiên cứu, trường đại học, tổ chức tài chính và tài trợ: Liên kết hợp tác với Hiệp hội Khoa học kỹ thuật lương thực - thực phẩm Việt Nam; Hội khoa học kỹ thuật và an toàn thực phẩm Việt Nam; Hội bảo vệ người tiêu dùng.

- Là thành viên của Hiệp hội ươm tạo Châu Á Thái Bình Dương: Tham gia các Hội thảo; hội nghị và giới thiệu doanh nghiệp khách hàng tham gia hội nghị do Hiệp ươm tạo tổ chức tại các nước (năm 2012 vườn ươm đã giới thiệu 01 doanh nghiệp là Công ty TNHH Dinh dưỡng Nutricare tham gia hội thảo chia sẻ thông tin



giữa các doanh nghiệp là thành viên của các vườn ươm trong khu vực Châu Á do Hiệp hội vườn ươm Châu Á Thái Bình chủ trì tổ chức tại Ấn Độ).

*Về hoạt động kiểm tra, giám sát:*

Có sự giám sát chặt chẽ các khoản chi từ nguồn ngân sách nhà nước của Sở Tài chính. Bên cạnh đó, theo định kỳ, có sự kiểm soát của kiểm toán nhà nước.

### **3.4.2. Hạn chế tồn tại**

Qua việc quản lý và vận hành dự án “Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội” của Trung tâm hỗ trợ DNNVV cho thấy: mặc dù đã có những nỗ lực đáng kể nhưng các nhà quản lý và cán bộ điều hành vườn ươm vẫn phải đương đầu với một số khó khăn như:

*- Về công tác xây dựng kế hoạch:*

Tuy có xây dựng kế hoạch cụ thể cho hoạt động hàng năm của HBI, tuy nhiên do kinh phí NSNN hạn hẹp nên không đề xuất được nhiều hoạt động cần thiết cho vườn ươm mà chủ yếu là kinh phí duy tu, bảo dưỡng, sửa chữa. Kinh phí đầu tư bổ sung mới hầu như không có.

Bên cạnh đó, Trung tâm cũng chưa xây dựng được kế hoạch dài hạn cho hoạt động của HBI. Điều này rất hạn chế cho việc phát triển HBI trong dài hạn để bắt kịp với xu hướng phát triển của ngành thực phẩm nói riêng, cũng như nền kinh tế nói chung.

*- Về công tác thực hiện kế hoạch:*

Tuy các công việc được thực hiện theo đúng kế hoạch, tuy nhiên vẫn gặp nhiều khó khăn trong quá trình thực hiện như:

+ Quảng bá hình ảnh vườn ươm: hiện nay việc quảng bá HBI còn hạn chế, chưa có kinh phí và hoạt động cho việc quảng bá. Có những thời điểm khách hàng tốt nghiệp rời khỏi vườn ươm nhưng lại không tìm ngay được các khách hàng khác vào ngay để ươm tạo. Dẫn đến có những thời điểm một số xưởng bỏ không không có người thuê sử dụng.

+ Cơ sở vật chất:

Trung tâm gặp nhiều khó khăn trong việc tìm nhà cung cấp, đối tác: do định

mức, đơn giá cho các hạng mục cần chi trả cho các hoạt động của vườn ươm được xây dựng theo các văn bản hướng dẫn hiện hành của Nhà nước ở mức thấp so với thực tế nên khó khăn trong việc tìm được đối tác có năng lực tốt. Bên cạnh đó, hiện tại thiếu kinh phí cho việc đầu tư bổ sung để duy trì tình trạng hoạt động tốt của các thiết bị, nhà xưởng; đồng thời bắt kịp với sự thay đổi về công nghệ, tiêu chuẩn trong ngành chế biến và đóng gói thực phẩm.

+ Khai thác các dịch vụ: chủ yếu dừng lại ở việc cho thuê nhà xưởng, thiết bị. Tuy nhiên cũng chưa khai thác được hết công suất của thiết bị. Phòng thí nghiệm hầu như không có người thuê vì HBI chưa có cán bộ chuyên trách về thí nghiệm và các doanh nghiệp khách hàng cũng không có cán bộ có chuyên môn về phân tích, thí nghiệm. Vườn ươm mới dùng phòng thí nghiệm để tổ chức được một số khóa đào tạo về phân tích các chỉ tiêu hóa sinh, vi sinh. Chưa đẩy mạnh được các hoạt động tư vấn chuyên ngành,...

+ Nhân sự: Hiện nay, đội ngũ cán bộ ngồi làm việc tại HBI KCN Hapro – Lê Chi – Gia Lâm – Hà Nội chỉ có 1 phó giám đốc phụ trách kỹ thuật điều hành vườn ươm (không có Giám đốc điều hành), nhân viên lò hơi và đội ngũ bảo vệ. Các công việc quản lý và văn phòng (Phòng NCPT & QL vườn ươm) đều được thực hiện tại 16 Cát Linh, Hà Nội. Mô hình làm việc này cũng gây ra nhiều khó khăn trong việc giải quyết xử lý công việc do cách xa về địa lý. Mô hình hiện tại không còn được như thiết kế ban đầu của các chuyên gia là ngay tại Vườn ươm có cả lễ tân/thư ký và giám đốc phát triển kinh doanh. Cán bộ thuộc Phòng NCPT & QL vườn ươm cũng kiêm nhiệm nhiều nhiệm vụ (bên cạnh các công việc quản lý vườn ươm còn thực hiện các nhiệm vụ khác của Trung tâm hỗ trợ DNNVV). Hay nói cách khác HBI chưa có bộ máy hoạt động độc lập.

+ Địa điểm: Thông thường, tại các nước tiên tiến trên thế giới vườn ươm được đặt trong các khu trung tâm đông dân cư, khu kinh doanh, trường đại học, viện nghiên cứu, v.v... Tuy nhiên, tại Việt Nam, việc tìm kiếm một khu đất phù hợp để có thể xây dựng vườn ươm là rất khó khăn. Địa điểm đặt Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội hiện nay tại khu công nghiệp Hapro xã Lê

Chi, huyện Gia Lâm, Hà Nội là một yếu điểm lớn của vườn ươm. Khu công nghiệp này cách xa trung tâm thành phố (25km) và đường từ quốc lộ 5 đến khu công nghiệp không tốt. Trong khi đó, hầu hết các doanh nghiệp tiềm năng và các đối tác của vườn ươm đều nằm trong trung tâm Thành phố. Do điều kiện cơ sở hạ tầng ở Việt Nam hiện nay còn rất kém, dẫn đến việc đặt vườn ươm xa khu trung tâm và dân cư như vậy ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động và tìm kiếm khách hàng của vườn ươm.

+ Về nguồn tài chính cho vườn ươm: vẫn còn nhiều khó khăn trong việc huy động thêm nguồn tài trợ cho các hoạt động cho các vườn ươm (sau khi kết thúc tài trợ). Nguồn vốn tài trợ từ NSTP cho thành lập và hoạt động của VUĐN hoạt động không vì lợi nhuận còn hạn chế.

Hầu hết các vườn ươm đều có khó khăn về vấn đề tài chính và nguồn kinh phí hoạt động. Tuy HBI được Liên minh châu Âu tài trợ, nhưng hết giai đoạn tài trợ kinh phí hoạt động chủ yếu dựa vào nguồn kinh phí ngân sách cấp vì vậy độ bền vững của các vườn ươm không được cao do không tự đảm bảo được chi phí.

+ Về khung pháp lý cho vườn ươm: vẫn còn sơ khai, phạm vi điều chỉnh còn hẹp và chậm được ban hành. Các khái niệm về vườn ươm doanh nghiệp chưa có, trong khi khái niệm về vườn ươm doanh nghiệp công nghệ (trong Luật Chuyển giao công nghệ 2006) chưa thực sự rõ ràng, không mang tính pháp định. Các cơ chế khuyến khích cụ thể thành lập, vận hành vườn ươm doanh nghiệp vẫn chưa có. Một số quy định pháp lý đối với vườn ươm doanh nghiệp công nghệ tuy đã có song không được ban hành đồng bộ mà chủ yếu điều chỉnh các vườn ươm trong khu công nghệ cao và trong lĩnh vực chuyển giao công nghệ. Hơn thế nữa, chúng lại được ban hành tại các thời điểm quá cách xa nhau.

*- Về công tác kiểm tra, giám sát:*

Hầu như hiện nay công tác kiểm tra giám sát chưa được chú trọng. Sở Kế hoạch và Đầu tư hầu như giao cho Trung tâm thực hiện các công việc quản lý điều hành vườn ươm và chỉ nhận báo cáo bằng văn bản của Trung tâm.

### 3.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế

Có rất nhiều nguyên nhân gây ra các hạn chế trên:

- *Công tác xây dựng kế hoạch:* Do HBI được EU tài trợ và xây dựng nên sau khi kết thúc tài trợ, HBI vẫn hoạt động theo đúng mô hình được xây dựng ban đầu. Hàng năm vẫn xây dựng kế hoạch theo hướng duy trì hoạt động của vườn ươm. Bên cạnh đó do khó khăn về nguồn tài trợ từ ngân sách nhà nước nên không mở rộng được các hoạt động của HBI. Bên cạnh đó, các nhà quản lý cũng chưa đặt ra hướng đi dài hạn cho HBI.

- *Công tác thực hiện kế hoạch:*

Nguyên nhân cơ bản vẫn là do thiếu nguồn kinh phí. Kinh phí hoạt động của HBI chủ yếu lấy từ nguồn thu khách hàng và phần còn thiếu được bổ sung từ NSTP. Trong khi, phần thu từ khách hàng với mức giá ưu đãi chỉ đủ để duy tu, bảo dưỡng, sửa chữa nhỏ máy móc thiết bị và nhà xưởng; thì NSTP cấp cũng chỉ đủ cho phần lương cán bộ và chi phí văn phòng. Cho đến nay, việc tìm thêm nguồn tài trợ cho vườn ươm còn nhiều khó khăn.

Thiếu kinh phí dẫn đến khó khăn trong việc duy trì tình trạng hoạt động tốt của máy móc thiết bị, không có tiền đầu tư mua sắm thêm thiết bị hay thậm chí là công cụ, dụng cụ phục vụ việc sản xuất. Về phần nhà xưởng cũng bị xuống cấp sau một quá trình sử dụng. Điều này dẫn tới chất lượng dịch vụ cung cấp chưa đáp ứng nhu cầu cũng như sự kỳ vọng của doanh nghiệp. Về việc khai thác phòng thí nghiệm đến nay vẫn chưa khả thi vì các kết quả xét nghiệm tại đây chỉ mang tính tham khảo chứ không mang tính pháp lý. Doanh nghiệp chỉ có thể sử dụng kết quả này phục vụ cho việc kiểm soát chất lượng nội bộ chứ không dùng để xuất trình ra bên ngoài vì HBI không có thẩm quyền cấp chứng nhận.

Thiếu đội ngũ quản lý giỏi có kinh nghiệm, trình độ chuyên môn kỹ thuật và kinh nghiệm kinh doanh. Như đã đề cập ở phần trên, cán bộ làm việc trực tiếp tại vườn ươm còn rất ít, vẫn còn thiếu nhân sự cho các vị trí: giám đốc điều hành, giám đốc phát triển kinh doanh, cán bộ phòng thí nghiệm, thư ký/lễ tân,... Cán bộ của Phòng NCPT&QL vườn ươm thuộc Trung tâm hỗ trợ DNNVV thì thực hiện kiêm

nhệm. Hoạt động của Vườn ươm hiện tại trực thuộc đơn vị sự nghiệp nên mức lương trả cho cán bộ thấp theo quy định về thang bảng lương của Nhà nước. Đây cũng là một trong những nguyên nhân dẫn đến khó tuyển dụng được cán bộ giỏi cho các vị trí quan trọng như giám đốc điều hành, giám đốc phát triển kinh doanh.

Chất lượng dịch vụ vườn ươm kém và thiếu tính chuyên nghiệp. Các thiết bị của Vườn ươm chủ yếu có xuất xứ từ Trung Quốc, qua thời gian sử dụng gần 10 năm đến nay các máy móc đã hư hỏng nhiều. Nhà xưởng cũng đến giai đoạn xuống cấp. Trong khi đó kinh phí cho sửa chữa lớn gần như không có. Trung tâm cũng đang xây dựng đề án trình Thành phố sửa chữa lớn vào năm 2017.

Bên cạnh đó, chính vì khó khăn về nguồn kinh phí nên khung pháp lý khuyến khích phát triển riêng cho vườn ươm chậm được ban hành vì chính sách ban hành có những ưu đãi nhưng không thể áp dụng vào thực tế.

- *Công tác kiểm tra, giám sát:* nguyên nhân chủ yếu là Sở Kế hoạch và Đầu tư chưa sắp xếp được bộ phận khác để giám sát hoạt động quản lý HBI của Trung tâm hỗ trợ DNNVV. Hiện nay, HBI do Trung tâm hỗ trợ DNNVV trực tiếp quản lý điều hành và thực hiện các chế độ báo cáo lên lãnh đạo Sở Kế hoạch và Đầu tư theo quy định.

## **CHƯƠNG 4**

### **HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ VƯỜN ƯƠM DOANH NGHIỆP CHẾ BIẾN VÀ ĐÓNG GÓI THỰC PHẨM ĐẾN NĂM 2020**

#### **4.1. Định hướng và mục tiêu công tác quản lý Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội đến năm 2020**

##### **4.1.1 Định hướng hoàn thiện công tác quản lý đến năm 2020**

Trên cơ sở đánh giá thực trạng quản lý HBI của Trung tâm hỗ trợ DNNVV trong thời gian vừa qua, đồng thời căn cứ vào chiến lược, kế hoạch phát triển kinh tế xã hội của Thủ đô, chiến lược & kế hoạch phát triển DNNVV của Chính phủ. Trong những năm tới, công tác quản lý Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội cần tập trung vào một số định hướng chủ yếu sau:

- (1) Tăng cường năng lực quản lý của Trung tâm hỗ trợ DNNVV đối với Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội.
- (2) Hoàn thiện công tác kiểm tra giám sát đối với hoạt động quản lý của Trung tâm hỗ trợ DNNVV đối với HBI;
- (3) Tăng cường công tác tuyên truyền, quảng bá, tiếp thị về HBI.

##### **4.1.2. Mục tiêu hoàn thiện công tác quản lý đến năm 2020**

Một số mục tiêu cụ thể mang tính định hướng của Trung tâm hỗ trợ DNNVV đối với việc quản lý HBI đến năm 2020:

- (1) Rà soát cải tiến việc xây dựng kế hoạch hàng năm; xây dựng kế hoạch dài hạn đến năm 2020;
- (2) Nâng cao chất lượng quản lý vận hành HBI để đạt được một số chỉ tiêu sau:
  - Tăng số lượng doanh nghiệp được ươm tạo tại HBI lên 60 doanh nghiệp.
  - Tất cả các dịch vụ của HBI được khách hàng thường xuyên thuê sử dụng.
  - Tăng nguồn thu khách hàng lên trung bình 1 tỷ đồng/năm.
  - 100% nhà xưởng và dây chuyền thiết bị được thuê sử dụng.
  - Tạo thêm 1.500 việc làm.

- 2.500 lượt học viên được đào tạo.
- 10 hội thảo và 20 cuộc kết nối kinh doanh được tổ chức.
- Liên kết mạng lưới với: 05 trường đại học trên địa bàn; duy trì và tích cực tham gia các hoạt động của Mạng lưới ươm tạo Châu Á Thái Bình Dương – APIN; liên kết chặt chẽ với các hiệp hội doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố; liên kết hợp tác với các Viện nghiên cứu thực phẩm, phối hợp để thương mại hóa các sản phẩm nghiên cứu.
- Hệ thống nhà xưởng được sửa chữa đạt chuẩn về sản xuất thực phẩm.
- Dây chuyền thiết bị sản xuất được sửa chữa bảo dưỡng và đầu tư bổ sung.

(3) Phân cấp kiểm tra, giám sát hoạt động quản lý của Trung tâm hỗ trợ DNNVV đối với HBI.

#### **4.2. Đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác quản lý Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội của Trung tâm hỗ trợ DNNVV đến năm 2020**

Có một thực tế được công nhận rộng rãi là tại bất cứ thời điểm nào, việc khởi sự của các doanh nghiệp, đặc biệt là các DNNVV gặp rất nhiều khó khăn và trở ngại. Đây là một trong những lý do cần đến sự hỗ trợ toàn diện từ phía Nhà nước và các cơ quan chức năng khác, trong đó một trong những hỗ trợ thiết thực và hiệu quả cho các doanh nghiệp khởi sự là đẩy mạnh hơn nữa hoạt động hiệu quả của các vườn ươm doanh nghiệp. Trong khi các vườn ươm doanh nghiệp hoạt động ở Việt Nam cũng như hầu hết các quốc gia trên thế giới là vì mục đích phi lợi nhuận, do đó nhà nước cũng cần có những hỗ trợ cần thiết để cho chúng có thể tồn tại và hoạt động hiệu quả. Nhà nước can thiệp và tài trợ vốn ban đầu cho thành lập và vận hành VUDN là cần thiết và phù hợp với thông lệ ở các nước có hệ thống VUDN phát triển. Tuy nhiên, mức độ can thiệp của nhà nước là khác nhau tùy theo thể chế chính trị và mục tiêu phát triển VUDN ở từng quốc gia và trong từng thời kỳ.

Từ mục tiêu và hoạt động của VUDN, cũng như từ các tài liệu nghiên cứu, quản lý và kinh nghiệm thực tế có thể thấy sự thành công của một VUDN không thể thiếu sự tác động và hỗ trợ mạnh mẽ của nhà nước, cụ thể là:

- Tạo cơ sở vật chất, hạ tầng phù hợp để có thể cung cấp không gian ươm tạo và thiết kế phù hợp cho khách hàng ươm tạo;
- Đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ nhân viên và quản lý vườn ươm có kinh nghiệm, kiến thức để duy trì và phát triển vườn ươm;
- Đào tạo tay nghề cho người lao động trong các doanh nghiệp khởi sự;
- Thiết lập mạng lưới liên kết rộng rãi, chặt chẽ với các đối tác hỗ trợ cho hoạt động ươm tạo;
- Địa điểm đặt vườn ươm phù hợp;
- Đánh giá được tiềm năng phát triển của doanh nghiệp mới, các ý tưởng, dự án kinh doanh khả thi...

Trung tâm hỗ trợ DNNVV với tư cách là đơn vị quản lý và vận hành vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội nên áp dụng một số giải pháp sau đây để hoàn thiện công tác quản lý đối với Vườn ươm này:

#### ***4.2.1. Hoàn thiện công tác lập kế hoạch***

Bên cạnh duy trì việc xây dựng kế hoạch hoạt động hàng năm, cần chú trọng đến việc xây dựng các kế hoạch dài hạn và xác định hướng phát triển của Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội.

Trong bối cảnh nguồn thu từ khách hàng chưa nhiều và nguồn tài trợ từ ngân sách nhà nước còn hạn hẹp, thì việc xây dựng được kế hoạch dài hạn sẽ là cơ sở để từng bước hoàn thiện, nâng cấp các hạng mục cần đầu tư bổ sung hay sửa chữa để có thể đáp ứng được yêu cầu của khách hàng ươm tạo. Đồng thời từng bước xây dựng HBI trở thành một vườn ươm doanh nghiệp điển hình trong ngành thực phẩm.

#### ***4.2.2. Hoàn thiện công tác thực hiện kế hoạch***

Để có thể đảm bảo cho việc triển khai các công việc quản lý vận hành HBI theo kế hoạch đề ra đạt hiệu quả cao nhất, cần thiết phải chú trọng đến từng hoạt động chính của HBI. Cụ thể bao gồm:

- Hoàn thiện công tác quản lý nhân sự.
- Hoàn thiện công tác quản lý cơ sở vật chất.
- Hoàn thiện công tác quản lý dịch vụ.



- Hoàn thiện công tác quản lý khách hàng.
- Hoàn thiện công tác quản lý chi phí vận hành.

#### *4.2.2.1. Hoàn thiện công tác quản lý nhân sự*

Đội ngũ nhân sự là chìa khóa thành công của vườn ươm. Một vườn ươm hiệu quả thường có một đội ngũ nhân viên có kỹ năng, tận tụy và có khả năng đóng góp vào thúc đẩy sự tăng trưởng của các doanh nghiệp trong cộng đồng.

Các vườn ươm thường thực hiện các chương trình đào tạo nhằm nâng cao năng lực, kiến thức và hoàn thiện kỹ năng công việc cho đội ngũ nhân viên của mình, đặc biệt là xây dựng được một ban điều hành vườn ươm với bộ máy tư vấn hiệu quả, giúp giám sát được các hoạt động của vườn ươm, đảm bảo vườn ươm hoạt động đúng định hướng, mục đích thành lập.

Đội ngũ cán bộ của HBI ở giai đoạn đầu mới thành lập cũng đã nhận được sự đào tạo tương đối bài bản của các chuyên gia nước ngoài theo chương trình tài trợ. Tuy nhiên, những cán bộ đã được đào tạo này gần như đã chuyển công tác, không còn làm cho vườn ươm từ khi hết giai đoạn tài trợ. Hiện nay, Trung tâm hỗ trợ DNNVV mới chú trọng đến công tác đào tạo cho doanh nghiệp mà chưa chú trọng đến công tác đào tạo cho cán bộ quản lý HBI. Trung tâm cũng không được cấp khoản kinh phí dành cho việc đào tạo cho cán bộ vườn ươm. Bên cạnh đó, Nhà nước Việt Nam đã ban hành khá nhiều quy định hỗ trợ dạy nghề và đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý doanh nghiệp, đặc biệt có một số chương trình đào tạo, bồi dưỡng dành cho các DNNVV. Bộ Kế hoạch và Đầu tư cũng đã có đề án đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho các cán bộ làm công tác trợ giúp phát triển doanh nghiệp, nhưng vẫn chưa có bất kỳ một chương trình cụ thể nào được thực hiện. Trên thực tế vẫn còn thiếu một chương trình đào tạo dành riêng cho các VUDN.

HBI rất cần có các chuyên gia điều hành, quản lý giỏi và các nhân viên có trình độ cao, bởi họ sẽ là đầu mối để trực tiếp đào tạo hoặc phối hợp với các đối tác khác để hướng dẫn các doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển. Do đó, HBI rất cần sự hỗ trợ mạnh mẽ từ nhà nước trong khâu đào tạo nguồn nhân lực. Về lâu dài, Trung tâm cần dành ra một khoản kinh phí thích hợp cho việc đào tạo, nâng cao

năng lực cho đội ngũ cán bộ của HBI.

Bên cạnh đó, Trung tâm là đơn vị sự nghiệp vì vậy mức lương trả cho cán bộ vườn ươm cũng tuân theo hệ thống thang bậc lương của Nhà nước. Đây là một trong những nguyên nhân chính dẫn đến khó khăn trong việc thu hút và giữ chân những người có năng lực tốt. Những cán bộ hiện đang làm việc cho HBI là những người thực sự có tâm huyết. Cần có thêm những chế độ đãi ngộ cho cán bộ trực tiếp điều hành quản lý Vườn ươm để có thể có thể giữ chân những người có năng lực cũng như đền đáp xứng đáng cho những người đã gấn bó và cống hiến với Vườn ươm trong thời gian qua.

UBND thành phố Hà Nội mới chỉ tài trợ cho việc chi trả lương theo quy định, vì vậy để có thể tăng các khoản trợ cấp, phúc lợi cho cán bộ HBI thì vẫn phải trông chờ chủ yếu vào nguồn thu khách hàng. Vì vậy, việc tăng nguồn thu từ khách hàng cũng góp phần giải quyết cơ bản vấn đề này.

Bộ máy nhân sự quản lý trực tiếp của HBI hiện nay vẫn còn thiếu một số vị trí chủ chốt như: giám đốc điều hành, giám đốc phát triển kinh doanh, lễ tân,... nên việc kiện toàn bộ máy nhân sự là việc cần làm sớm.

Nguồn nhân lực là yếu tố then chốt quyết định sự thành công của một vườn ươm vì vậy trong thời gian tới, Trung tâm hỗ trợ DNNVV cần kiện toàn, tập trung ổn định cơ cấu tổ chức bộ máy, đảm bảo số lượng phù hợp với từng giai đoạn phát triển của HBI; nâng cao chất lượng đội ngũ nhân lực bằng nhiều hình thức tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng trong nước và ngoài nước,... Bên cạnh đó, nghiên cứu xây dựng và trình UBND Thành phố những cơ chế hỗ trợ, ưu đãi, tạo lập môi trường làm việc để giữ và thu hút nguồn nhân lực có trình độ cao.

#### *4.2.2.2. Hoàn thiện quản lý cơ sở vật chất*

Cơ sở vật chất và hạ tầng vườn ươm là một trong những điều kiện quan trọng ban đầu để đảm bảo một VUDN có thể hoạt động. Các điều kiện thiết bị, công nghệ ngày càng tốt hơn sẽ giúp vườn ươm cung cấp các dịch vụ ươm tạo tốt hơn.

- Đối với nhà xưởng:

Diện tích nhà xưởng cần đủ rộng cho doanh nghiệp khởi sự, theo thực tiễn

thì sau khi ươm tạo khoảng 1 năm (thường là khi đó mới bắt đầu sản xuất ổn định quy mô nhỏ) doanh nghiệp cần có diện tích rộng tối thiểu 500m<sup>2</sup> (240m<sup>2</sup> như hiện tại là quá bé gây nhiều khó khăn cho doanh nghiệp khi đầu tư thiết bị, setup sản xuất). Đặc biệt với ngành thực phẩm còn có nhiều đòi hỏi khắt khe về vệ sinh an toàn thực phẩm nên rất khó bố trí khi mặt bằng quá chật. Về dài hạn cần có phương án mở rộng nhà xưởng để hoàn chỉnh mô hình hỗ trợ chuẩn.

Trước mắt, cần sửa chữa, nâng cấp sàn, trần nhà xưởng đạt chuẩn của xưởng sản xuất thực phẩm, đặc biệt là hệ thống xử lý nước thải, hệ thống cống rãnh đạt tiêu chuẩn vệ sinh an toàn thực phẩm.

- Đối với thiết bị: cần duy trì việc duy tu bảo dưỡng định kỳ, trang bị thêm một số thiết bị cần thiết để đa dạng hóa các sản phẩm có thể sản xuất tại Vườn ươm.

- Xây dựng thêm tòa nhà điều hành theo như thiết kế ban đầu (hiện tại bộ phận văn phòng đang ngồi làm việc ngay trong tòa nhà có các dây chuyền thiết bị); đồng thời đầu tư thêm các trang thiết bị văn phòng hiện đại để các doanh nghiệp ươm tạo có thể sử dụng chung như máy phô tô, phòng họp,...

- Đối với hệ thống sân vườn: cần trồng thêm cây xanh để đảm bảo thoáng mát cho toàn vườn ươm. Tuy nhiên cần lựa chọn những loại cây phù hợp không gây ô nhiễm và ảnh hưởng đến việc sản xuất thực phẩm.

#### *4.2.2.3. Hoàn thiện quản lý các dịch vụ*

Hiện tại, HBI mới chủ yếu cung cấp các dịch vụ cho thuê nhà xưởng, thiết bị và đào tạo mà chưa phát triển thêm được các dịch vụ hỗ trợ khác. Thậm chí, dịch vụ phòng thí nghiệm và bếp phát triển sản phẩm gần như chưa được thuê sử dụng từ khi thành lập Vườn ươm đến nay.

- Đối với dịch vụ thuê nhà xưởng, thiết bị: cần duy trì chính sách giá cho thuê ưu đãi như đã được Thành phố phê duyệt.

- Đối với dịch vụ phòng thí nghiệm: cần tuyển dụng cán bộ chuyên ngành về làm việc để có thể thực hiện các thí nghiệm, xét nghiệm, kiểm tra chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp ngay tại Vườn ươm. Kết nối với các đơn vị có chức năng, thẩm quyền về cấp giấy chứng nhận để có thể công nhận các kết quả này được thực

hiện tại phòng thí nghiệm HBI. Trong giai đoạn đầu thậm chí, HBI cần thực hiện miễn phí nhằm hỗ trợ các doanh nghiệp trong việc tiến hành các xét nghiệm, kiểm tra sản phẩm này.

- Đối với dịch vụ đào tạo: cần tìm những nội dung thiết thực, chuyên sâu phục vụ cho việc chế biến và đóng gói thực phẩm để trang bị kiến thức cho doanh nghiệp ươm tạo.

- Đối với dịch vụ hỗ trợ phát triển kinh doanh:

Hiện tại, HBI đã có một chuyên gia phụ trách kỹ thuật về chuyên ngành thực phẩm để hỗ trợ các doanh nghiệp ươm tạo, tuy nhiên như vậy là quá ít ỏi và về lâu dài Trung tâm hỗ trợ DNNVV cần tuyển dụng thêm các cán bộ kỹ thuật về các lĩnh vực liên quan đến hoạt động sản xuất cho doanh nghiệp ươm tạo như về công nghệ thực phẩm, thiết bị, vệ sinh an toàn thực phẩm, bao bì, đóng gói,...

#### *4.2.2.4. Hoàn thiện quản lý khách hàng ươm tạo*

Hiện tại, quy trình đánh giá tiền ươm tạo được thực hiện tương đối bài bản và nghiêm túc. Tuy nhiên, việc đánh giá doanh nghiệp trong quá trình ươm tạo và sau ươm tạo gần như không được thực hiện. Trung tâm hỗ trợ DNNVV cần phải thực hiện việc đánh giá khách hàng ươm tạo qua tất cả các giai đoạn để không những giúp đánh giá được chính xác hiệu quả hoạt động của HBI mà còn nhằm mục đích xây dựng kế hoạch ươm tạo cho HBI trong tương lai.

Tuy từ khi khai trương đến nay, HBI đã và đang ươm tạo được 40 doanh nghiệp khách hàng. Tuy nhiên, việc theo dõi đánh giá các doanh nghiệp này được thực hiện tương đối lỏng lẻo, thậm chí là không thực hiện ở một số giai đoạn dẫn đến chưa có thống kê chính xác về hiệu quả chính xác của việc ươm tạo.

Trung tâm hỗ trợ DNNVV trong thời gian tới bên cạnh duy trì tốt việc thực hiện đánh giá tiền ươm tạo (tuyển chọn khách hàng) cần quy chuẩn việc đánh giá ở giai đoạn ươm tạo và sau ươm tạo.

- Giai đoạn ươm tạo: Hoạt động của các doanh nghiệp trong vườn ươm sẽ được theo dõi đánh giá thường kỳ 6 tháng/1 lần để có thể đưa ra tư vấn hoặc có sự điều chỉnh kịp thời. Việc đánh giá này sẽ dựa trên các mục tiêu và lộ trình thực hiện

đã được đề ra trong bản kế hoạch kinh doanh. Nội dung đánh giá bao gồm:

+ Đánh giá môi trường bên ngoài: bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường vi mô.

+ Đánh giá môi trường bên trong của doanh nghiệp: bao gồm dịch vụ, thị trường, khách hàng, hiện trạng phát triển sản phẩm, quy trình sản xuất kinh doanh, kế hoạch phát triển thị trường,... của doanh nghiệp.

- Giai đoạn sau ươm tạo:

Việc đánh giá này dành cho các thành viên/doanh nghiệp đã trải qua ươm tạo và tốt nghiệp thành công. Các tiêu chí đánh giá doanh nghiệp sau ươm tạo hoặc đủ điều kiện tốt nghiệp vườn ươm được mô tả qua bản sau:

<b>Tiêu chí</b>	<b>Yếu tố cấu thành</b>	<b>Tình trạng</b>
<i>Chứng nhận về thị trường và sản phẩm</i>	Đã xác định giá trị cốt lõi mà doanh nghiệp cung cấp cho thị trường	
	Đã kiểm chứng đối tượng khách hàng	
	Đã xác định vị trí cạnh tranh	
	Có đăng ký sở hữu trí tuệ	
<i>Nguồn vốn đầu tư và chiến lược đầu ra</i>	Đã có hoặc đăng ký mời gọi đầu tư	
	Đã có chiến lược đầu ra thích hợp	
	Đã hoàn trả hoặc có kế hoạch hoàn trả nguồn vốn đầu tư	
<i>Tài chính</i>	Đã xây dựng hoàn chỉnh mô hình tài chính	
	Đã có hệ thống kế toán	
<i>Bán hàng và tiếp thị</i>	Đã có kế hoạch marketing	
	Đã có chiến lược xây dựng thương hiệu, đăng ký sở hữu thương hiệu	
	Đã có hoặc có kế hoạch phát triển kênh phân phối	

<i>Phát triển sản phẩm</i>	Đã hoàn thiện sản phẩm mẫu	
	Đã phát triển quy trình sản xuất	
	Đã xác định các nguồn cung ứng nguyên phụ liệu cần thiết cho quy trình sản xuất	
	Có tầm nhìn chiến lược cho việc phát triển và cải tiến sản phẩm trong tương lai	
<i>Nhân sự</i>	Có đội ngũ quản lý có năng lực	
	Có mô hình tổ chức rõ ràng, hiệu quả	
	Có chiến lược thu hút và phát triển nguồn nhân lực	
	Có kế hoạch đào tạo nội bộ	

#### 4.2.2.5. Hoàn thiện quản lý chi phí vận hành

Hiện nay, Trung tâm hỗ trợ DNNVV sử dụng 2 nguồn kinh phí là nguồn thu khách hàng và nguồn NSTP cấp để vận hành HBI. Vì vậy, cần có giải pháp để tăng 2 nguồn này và tìm kiếm thêm các nguồn tài trợ khác để đảm bảo đủ kinh phí hoạt động duy trì và phát triển của HBI qua từng thời kỳ.

- *Nguồn hỗ trợ từ Ngân sách nhà nước*

Theo bài viết “Hình thành và phát triển vườn ươm doanh nghiệp ở Việt Nam” của TS. Hồ Sỹ Hùng – Cục trưởng Cục phát triển doanh nghiệp – Bộ Kế hoạch và Đầu tư trên tạp chí Thông tin và dự báo số 452, 2009: “*Với chi phí tương đối lớn cho việc hình thành và phát triển các vườn ươm, nên hầu hết trong giai đoạn đầu hoạt động, tự bản thân các vườn ươm không bù đắp được toàn bộ chi phí và buộc phải tham gia vào những chương trình đặc biệt. Đối với các nước đang phát triển như Việt Nam, nguồn ngân sách nhà nước hỗ trợ cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ còn hạn chế, nên nếu phải dùng nguồn chi ngân sách nhà nước (do người dân và doanh nghiệp đóng thuế) để hỗ trợ cho một nhóm doanh nghiệp (dầu*

*đã được lựa chọn khắt khe) là khó nhận được sự đồng thuận rộng rãi, nhất là khi nhận thức về lợi ích của các vườn ươm mang lại còn hạn chế”. Điều đó cho thấy việc sử dụng ngân sách nhà nước còn rất hạn chế để hỗ trợ cho các doanh nghiệp cũng như cho các vườn ươm.*

Vì vậy, nếu hoàn toàn dựa vào sự hỗ trợ của Nhà nước thì ở Việt Nam, sự vận hành của vườn ươm sẽ khó đạt hiệu quả cao, thiếu tính ổn định và bền vững do ngân sách Việt Nam vẫn còn hạn hẹp. Phương án tối ưu là sự kết hợp giữa nguồn tài trợ của Nhà nước ở cấp trung ương, cấp địa phương và vốn đầu tư của tư nhân, doanh nghiệp, nhà tài trợ trong và ngoài nước. Tóm lại, nguồn vốn xây dựng và phát triển VUĐN phải được xã hội hóa.

Giải pháp tốt nhất cho việc tăng nguồn hỗ trợ từ NSNN trong bối cảnh khó khăn như hiện nay là Trung tâm hỗ trợ DNNVV cần tìm kiếm, tiếp cận các chương trình chính sách ưu đãi, trợ giúp của Chính phủ và UBND thành phố Hà Nội cho VUĐN để xin cấp thêm kinh phí triển khai các hoạt động thuộc các chương trình, chính sách này.

*- Nguồn thu khách hàng*

Nguồn lực tài chính là nhân tố quyết định đến sự tồn tại, duy trì và phát triển của các VUĐN. Để các VUĐN có thể hoạt động, phát triển một cách hiệu quả, bền vững, cơ sở vật chất ngày càng được củng cố và cải thiện, thì ngoài huy động các nguồn lực hỗ trợ của các đối tác như chính quyền trung ương, chính quyền địa phương, các bộ ngành, cộng đồng các nhà tài trợ, các tổ chức nhà nước và tư nhân, doanh nghiệp nhà nước và tư nhân, các trường đại học, viện nghiên cứu... còn đòi hỏi nỗ lực của bản thân các VUĐN trong việc tự tạo ra nguồn thu cho mình.

Về lâu dài, việc thu phí từ các dịch vụ cung cấp của vườn ươm cần thiết phải trở thành nguồn thu chính, giúp vườn ươm chủ động trong các chiến lược hoạt động của mình trong đó có cải thiện và nâng cấp cơ sở vật chất, không phải lệ thuộc vào các nguồn vốn khác. Vì vậy, việc cải tiến các dịch vụ do HBI cung cấp là yêu cầu cốt lõi để duy trì và phát triển vườn ươm.

Trung tâm cần đẩy mạnh việc quảng bá HBI để có thể thu hút được nhiều

khách hàng sử dụng các dịch vụ của vườn ươm: nhà xưởng thường xuyên được thuê sử dụng, dây chuyền thiết bị phát huy hết công suất,... từ đó có thể duy trì được nguồn thu ổn định từ phí các dịch vụ.

*- Nguồn tài trợ và các nguồn khác*

Trung tâm hỗ trợ DNNVV với lợi thế có cơ quan chủ quản là Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội là cơ quan có rất nhiều thông tin về các dự án ODA, FDI,... cần tập trung tìm kiếm thêm các nguồn tài trợ khác từ các chương trình hỗ trợ phát triển vườn ươm của Bộ Công thương, cũng như các tổ chức quốc tế.

Đặc biệt có thể kết hợp các chương trình hỗ trợ DNNVV hiện hành ở từng thời kỳ để tăng nguồn hỗ trợ cho các hoạt động của HBI.

*4.2.2.6. Giải pháp khác*

*- Kéo dài thời gian ươm tạo*

Đối với các doanh nghiệp trong ngành thực phẩm, để sản phẩm có thể ra nhập thị trường, doanh nghiệp mất rất nhiều thời gian để hoàn tất thủ tục hành chính, nghiên cứu, thiết kế, công bố chất lượng sản phẩm, chạy thử công nghệ,... chưa kể với khách hàng ươm tạo tại vườn ươm còn cần không ít thời gian để sửa chữa, bố trí lại nhà xưởng đạt chuẩn. Chu kỳ ươm tạo bình thường là 3 năm sẽ là quá ngắn để doanh nghiệp có thể củng cố và đi vào hoạt động ổn định. Vì vậy, Trung tâm hỗ trợ DNNVV nên xem xét việc kéo dài thời gian ươm tạo của các doanh nghiệp là 5 năm để tăng khả năng thành công của doanh nghiệp sau khi rời khỏi vườn ươm.

*- Phát triển hoạt động mạng lưới*

Phân tích thực tiễn cho thấy các vườn ươm không nên hoạt động riêng lẻ mà nên hợp nhất thành mạng lưới giữa các bên tham gia chính, các cơ quan và các kế hoạch; cùng nhau thực hiện thúc đẩy đổi mới, khả năng cạnh tranh, chuyển giao công nghệ và các mục tiêu chính sách xã hội khác. Vườn ươm doanh nghiệp sẽ đạt được các mục tiêu đó thông qua mạng lưới hiệu quả - bằng cách áp dụng giải pháp tạo mạng lưới.

Mặc dù rất chú trọng đến việc phát triển hoạt động mạng lưới tuy nhiên đến



nay các đơn vị mà HBI kết nối mới chỉ dừng lại ở việc giới thiệu thông tin cho khách hàng tự liên hệ chứ chưa có sự phối hợp sâu trong việc hỗ trợ cho doanh nghiệp ươm tạo.

HBI cũng đã trở thành thành viên của Mạng lưới Vườn ươm kinh doanh của Vương quốc Anh với 200 các vườn ươm thành viên và Hiệp hội ươm tạo Châu Á Thái Bình Dương - APIN (trả phí hội viên hàng năm là 200 €). Tuy nhiên, ngoài việc đi khảo sát học hỏi mô hình tại Anh và đăng ký cho 01 doanh nghiệp tham gia sự kiện tại Ấn Độ do APIN tổ chức thì cho đến nay, vẫn chưa có sự kiện cụ thể tiếp theo.

Để phát huy hiệu quả của giải pháp này, Trung tâm hỗ trợ DNNVV nên đồng thời thực hiện các giải pháp sau đây:

- 1) Phát triển mạng lưới từ kinh doanh tới kinh doanh B2B;
- 2) Phát triển mạng lưới nâng cao đào tạo;
- 3) Phát triển mạng lưới thể chế.

Ba hợp phần trên như một tổng thể không tách rời vì các hoạt động cho mỗi hợp phần đều củng cố cho những hợp phần còn lại. Mạng lưới quan tâm đến con người và các mối quan hệ, do đó, các hoạt động và công cụ mạng lưới của VUDN cũng nhằm tập hợp các mạng lưới và các cá nhân cấu thành.

- Mạng lưới từ kinh doanh tới kinh doanh B2B:

Mạng lưới B2B đề cập việc tạo ra mạng lưới các doanh nghiệp nhằm phát triển các cơ hội hợp tác và kinh doanh cho các khách hàng của HBI.

Trung tâm hỗ trợ DNNVV cần tạo ra các hoạt động nhằm đẩy mạnh sự hiểu biết lẫn nhau giữa các khách hàng trong vườn ươm (bao gồm cả mạng lưới khách hàng đang ươm tạo và mạng lưới khách hàng đã tốt nghiệp); giữa các khách hàng trong vườn ươm với các doanh nghiệp bên ngoài, hoặc các tổ chức để họ thiết lập các mối quan hệ và dần dần tạo sự tin tưởng để sẵn sàng hợp tác. Có thể gợi ý các hoạt động mạng lưới sau:

- + Sự kiện giao lưu.
- + Tổ chức cho khách hàng tham quan cơ sở của các khách hàng khác trong và ngoài vườn ươm.

+ “Điểm tâm/Cà phê CEO” được tổ chức hàng tuần ( thứ 5? thứ 6?) tại Vườn ươm, chọn một nơi thú vị và không nghi thức, trong vòng 30 phút và các chi phí sẽ do Vườn ươm chi trả.

+ Đào tạo chung về các chủ đề khác nhau cho phép các khách hàng và nhân viên của họ làm quen với nhau.

+ Diễn đàn thảo luận các chủ đề cụ thể, mời các diễn giả chuyên nghiệp.

+ Tham gia các sự kiện của các tổ chức, hiệp hội khác để có thể giao lưu với các đơn vị này hay với doanh nghiệp hội viên của họ.

+ Bên cạnh đó cần thiết lập Mạng lưới của các nhà cung cấp dịch vụ kinh doanh (BSP): Vườn ươm sẽ chuyển giao các dịch vụ cho khách hàng ươm tạo và các khách hàng khác. Chiến lược phát triển dịch vụ của HBI sẽ thiết lập dịch vụ nào là nội bộ và dịch vụ nào cần tư vấn bên ngoài, và nhận biết các nhu cầu cụ thể về mặt cung cấp dịch vụ.

- Mạng lưới nâng cao đào tạo:

Hợp phần mạng lưới nâng cao giáo dục tập trung xây dựng mạng lưới với các trường đại học, cao đẳng kỹ thuật và các trung tâm nghiên cứu nhằm mục tiêu tiếp xúc được với các doanh nhân tiềm năng, sinh viên thực tập và như một kênh liên kết với công nghiệp, nghiên cứu và chuyển giao công nghệ.

Trung tâm hỗ trợ DNNVV nên xây dựng một mạng lưới các trường đại học và các câu lạc bộ sinh viên của các trường đại học - nơi có thể mở ra cơ hội hợp tác với Vườn ươm doanh nghiệp trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Các trường đại học, cao đẳng kỹ thuật có thể là một nguồn các doanh nghiệp tiềm năng; là nguồn sinh viên thực tập tiềm năng cho các công ty khách hàng.

- Mạng lưới thể chế:

Mạng lưới thể chế tập trung xây dựng mạng lưới các cơ quan hoạch định chính sách quốc gia, các tổ chức tài trợ quốc gia, quốc tế và/ hoặc đa quốc gia, và các cơ quan hành chính quản lý doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Mục đích thiết lập mạng lưới này là theo sát sự phát triển trong hoạch định chính sách và kết hợp với đường lối chiến lược của Vườn ươm doanh nghiệp; liên

kết các nhu cầu của ngành với các ưu tiên của Chính phủ và lập thành các dự án chiến lược; đệ trình các đề nghị với chính phủ và/hoặc các dự án của tổ chức tài trợ; nhận diện các cơ hội dự án và cuối cùng xây dựng mạng lưới với các cơ quan quản lý DNVVN để tăng cường sự hỗ trợ của Vườn ươm doanh nghiệp cho các khách hàng trong các lĩnh vực như đăng ký, kiểm tra, thuế...

Khung thể chế DNVVN bao gồm:

1) Bộ Kế hoạch và đầu tư và các cơ quan liên quan. Dự án HBI thuộc quản lý của Bộ này, do đó, HBI cần có quan hệ mật thiết.

2) Bộ Khoa học và Công nghệ có Trung tâm phát triển DNVVN để cung cấp các thông tin về khoa học và công nghệ cho việc phát triển DNVVN.

3) Bộ Công thương có Cục công nghiệp địa phương quản lý ngành công nghiệp địa phương.

Là Trung tâm hỗ trợ DNNVV nằm trên địa bàn Hà Nội, có quan hệ mật thiết với các cơ quan nêu trên, vì vậy cần duy trì và thường xuyên cập nhật các thông tin hỗ trợ VUDN cũng như DNNVV.

Trung tâm hỗ trợ DNNVV qua quá trình trực tiếp quản lý và điều hành Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội cần phải có những ý kiến tham vấn sát thực tế cho việc xây dựng cơ chế, chính sách hỗ trợ cho việc phát triển các VUDN.

Bên cạnh đó, Trung tâm hỗ trợ DNNVV cũng cần đẩy mạnh hoạt động mạng lưới giữa các vườn ươm trong và ngoài nước thông qua các hoạt động: trao đổi thông tin, chia sẻ nguồn lực, tổ chức các sự kiện chung, tiếp cận tổ hợp khách hàng lớn hơn.

*- Kết hợp các chương trình hỗ trợ*

Một trong những giải pháp khác là sử dụng nguồn hỗ trợ có hiệu quả bằng việc lồng ghép hợp lý các chương trình trợ giúp phát triển kinh tế tư nhân, DNNVV với các chương trình hỗ trợ phát triển VUDN.

Trung tâm hỗ trợ DNNVV là đơn vị thực hiện chủ yếu các chương trình trợ giúp phát triển các DNNVV trên địa bàn Thành phố. Bên cạnh đó, Trung tâm cũng là đầu mối

của chương trình Liên kết hợp tác các đơn vị làm công tác hỗ trợ phát triển DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội, vì vậy Trung tâm có rất nhiều thông tin cập nhật về các chương trình, chính sách trợ giúp phát triển DNNVV. Đây cũng là một trong những điều kiện thuận lợi để kết nối các chương trình hoạt động của HBI với các chương trình hỗ trợ khác, tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp ươm tạo.

#### ***4.2.3. Hoàn thiện công tác kiểm tra giám sát***

Bên cạnh việc giám sát hoạt động chi nguồn ngân sách của Sở Tài chính, Sở Kế hoạch và Đầu tư cần bổ sung thêm nhiệm vụ cho phòng Thanh tra, giao thêm nhiệm vụ giám sát, kiểm tra các hoạt động quản lý Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm của Trung tâm hỗ trợ DNNVV.

### **4.3. Điều kiện thực hiện các giải pháp**

#### ***4.3.1. Về phía chính quyền thành phố Hà Nội***

- Chính quyền Thành phố cần hoàn thiện về thể chế, nhân sự trong công tác hỗ trợ VUĐN: Để thực hiện được các giải pháp trên, chính quyền thành phố Hà Nội cần lồng ghép các chương trình trợ giúp phát triển VUĐN với các chương trình mục tiêu quốc gia, các dự án, các chương trình mục tiêu của các Bộ, ngành liên quan nhằm sử dụng có hiệu quả các nguồn lực. Đồng thời, cần giao cho các Sở, Ngành triển khai các giải pháp trợ giúp VUĐN liên quan đến trách nhiệm do Sở, Ngành phụ trách; bố trí nhân sự đủ năng lực, kinh nghiệm thực hiện công tác trợ giúp phát triển VUĐN trên địa bàn Thành phố.

- Rà soát, bổ sung cơ chế chính sách về trợ giúp phát triển cho VUĐN trên địa bàn.

- Bố trí đủ nguồn lực tài chính để thực hiện các nội dung trợ giúp phát triển các VUĐN: Đảm bảo đủ, hợp lý nguồn ngân sách là một trong những điều kiện tiên quyết để thực hiện thành giải pháp trợ giúp phát triển VUĐN ở mọi quốc gia. Kinh nghiệm các nước cho thấy, trong giai đoạn đầu của quá trình phát triển, nguồn ngân sách nhà nước (trung ương và địa phương) đóng vai trò quan trọng cùng với các nguồn lực khác (vốn ODA, vốn của doanh nghiệp) đảm bảo cho việc thành lập và phát triển VUĐN. UBND thành phố Hà Nội cần có kế hoạch cấp bổ sung đủ kinh

phí cho các hoạt động của HBI.

Trong điều kiện nguồn ngân sách nhà nước còn hạn chế, UBND Thành phố cũng cần phải huy động tối đa nguồn vốn bổ sung (nguồn vốn ODA, vốn của doanh nghiệp) để đảm bảo các hoạt động trợ giúp VUDN có tính độc lập và bền vững hơn.

- Thường xuyên hoặc định kỳ đánh giá, đổi mới công tác trợ giúp VUDN của chính quyền Thành phố nhằm tìm ra các giải pháp trợ giúp phù hợp với từng giai đoạn cụ thể.

#### **4.3.2. Về phía Trung tâm hỗ trợ DNNVV – Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội**

- Kiện toàn bộ máy nhân sự cho HBI trong thời gian sớm nhất có thể.

- Chủ động trong việc tìm kiếm các nguồn tài trợ khác cho hoạt động của HBI.

- Phát huy vai trò đầu mối trong hoạt động trợ giúp phát triển DNNVV trên địa bàn. Xây dựng HBI thành một mô hình thành công điển hình để có thể nhân rộng mô hình vườn ươm doanh nghiệp cho các lĩnh vực, ngành nghề khác.

#### **4.3.3. Một số điều kiện khác**

- *Tăng cường công tác tuyên truyền, quảng bá, tiếp thị về HBI* để nâng cao nhận thức của doanh nghiệp và xã hội về vị trí, vai trò và các dịch vụ của HBI cung cấp.

- *Tăng cường phối hợp và nâng cao khả năng liên kết giữa các cơ quan quản lý nhà nước về VUDN trên địa bàn Thành phố*: Hiện nay tại Hà Nội có 3 VUDN đang hoạt động, thuộc các cơ quan quản lý khác nhau (HBI - UBND TP Hà Nội, Trung tâm ươm tạo công nghệ cao Hòa Lạc - Bộ Khoa học và Công nghệ và Trung tâm CRC - Đại học Bách khoa). Do trực thuộc các đơn vị quản lý khác nhau, mỗi đơn vị này lại có những quy định, mục tiêu và yêu cầu trợ giúp VUDN khác nhau, nên đến nay các tổ chức trợ giúp này hầu như không có sự phối hợp và liên kết với nhau. Tất cả đều hoạt động độc lập, mạnh ai nấy lo, việc ai nấy làm dẫn đến hoạt động trợ giúp VUDN trên địa bàn Hà Nội chưa có sự liên kết, hợp tác.

## KẾT LUẬN

Chưa bao giờ hỗ trợ phát triển doanh nghiệp lại được nhắc tới nhiều như hiện nay. Từ Trung ương đến địa phương nhất quán quan điểm thực hiện chủ trương Nhà nước kiến tạo, lấy doanh nghiệp là đối tượng phục vụ. Mọi nguồn lực được ưu tiên tập trung cho sự phát triển của doanh nghiệp; khơi gợi tinh thần “Quốc gia khởi nghiệp”, “Thành phố khởi nghiệp”, “Doanh nghiệp khởi nghiệp”. Một số chương trình, chính sách mang tính bước ngoặt về hỗ trợ phát triển doanh nghiệp được ban hành, đặc biệt ưu tiên các doanh nghiệp khởi nghiệp như: Đề án “Hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia đến năm 2025”, Nghị quyết số 35/NQ-CP ngày 16/5/2016 về hỗ trợ và phát triển doanh nghiệp đến năm 2020,...

Theo Nghị quyết 35/NQ-CP, mục tiêu đến năm 2020, xây dựng doanh nghiệp Việt Nam có năng lực cạnh tranh, phát triển bền vững, cả nước có ít nhất 1 triệu doanh nghiệp hoạt động, trong đó có các doanh nghiệp có quy mô lớn, nguồn lực mạnh. Khu vực tư nhân Việt Nam đóng góp khoảng 48 - 49% GDP, khoảng 49% tổng vốn đầu tư toàn xã hội. Năng suất các nhân tố tổng hợp (TFP) đóng góp khoảng 30 - 35% GDP. Năng suất lao động xã hội tăng khoảng 5%/năm. Hàng năm, có khoảng 30 - 35% doanh nghiệp Việt Nam có hoạt động đổi mới sáng tạo.

Làn sóng khởi nghiệp thực sự bùng nổ và diễn ra hết sức sôi nổi với các hình thức đa dạng và thu hút sự quan tâm của cộng đồng tại Việt Nam. Theo đó, các hoạt động hỗ trợ khởi nghiệp cũng diễn ra mạnh mẽ và dày đặc trên cả nước. Đồng hành cùng với phong trào hỗ trợ cho khởi nghiệp, tạo dựng môi trường thuận lợi hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp, doanh nghiệp đổi mới sáng tạo, giải pháp phát triển VUĐN luôn được ưu tiên nhắc tới và được coi là một công cụ hữu hiệu để hỗ trợ, gây dựng phát triển các DNNVV tiềm năng.

Trong bối cảnh đó, Vườn ươm doanh nghiệp chế biến và đóng gói thực phẩm Hà Nội (HBI) với vị thế là một trong những vườn ươm hoạt động tương đối ổn định và thành công cho đến thời điểm hiện tại, càng phải có sự chuyển mình bắt kịp với nhịp độ phát triển chung của đất nước. Trên cơ sở những kết quả đã đạt được, phân

tích những khó khăn, thách thức cũng như các nguyên nhân hạn chế của HBI, đề tài đã đưa ra một số giải pháp khuyến nghị Trung tâm hỗ trợ DNNVV nghiên cứu ứng dụng cho hoạt động quản lý HBI để có thể tạo ra môi trường ươm tạo thuận lợi nhất cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong ngành thực phẩm. Về dài hạn, phần đầu đưa HBI trở thành một mô hình điển hình với những chuẩn mực tốt nhất cho việc hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp, có khả năng nhân rộng cho những Vườn ươm công nghệ nói chung và những Vườn ươm trong lĩnh vực chế biến và đóng gói thực phẩm nói riêng.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Khoa học và Công nghệ, 2005. *Đề tài nghiên cứu “Một số kinh nghiệm quốc tế về ươm tạo doanh nghiệp công nghệ cao ứng dụng cho doanh nghiệp nhỏ và vừa và một số gợi ý suy cho khu CNC Thành phố Hồ Chí Minh”*. Thành phố Hồ Chí Minh.
2. Chính phủ Việt Nam, 2016. *Nghị quyết số 35/NQ-CP ngày 16/5/2016 về hỗ trợ và phát triển doanh nghiệp đến năm 2020*. Việt Nam.
3. Chính phủ Việt Nam, 2016. *Đề án “Hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia đến năm 2025”*. Việt Nam.
4. Nguyễn Thị Lâm Hà, 2009. *Đề tài cấp bộ: “Cơ sở lý luận và thực tiễn phát triển cơ sở ươm tạo doanh nghiệp công nghệ ở Việt Nam”*. Hà Nội: Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế TW.
5. Nguyễn Thị Lâm Hà, 2002. *Đề tài cấp bộ “Một số vấn đề về xây dựng và phát triển vườn ươm doanh nghiệp ở Việt Nam”*. Hà Nội: Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế TW.
6. Hiệp hội vườn ươm doanh nghiệp Quốc gia Mỹ (NBIA), 2008. *Báo cáo về Vườn ươm doanh nghiệp*. US.
7. Trần Thị Vân Hoa, 1999. *Báo cáo “Vườn ươm cho doanh nghiệp nhỏ và vừa”, Hội thảo về “Doanh nghiệp nhỏ và vừa”*. Ban Nghiên cứu Thủ tướng Chính phủ, 24/9/1999.
8. Hồ Sỹ Hùng, 2009. *Hình thành và phát triển vườn ươm doanh nghiệp ở Việt Nam. Tạp chí Thông tin và dự báo, số 452, 2009*.
9. Liên minh Châu Âu và Hiệp hội các Công viên Khoa học và Công nghệ Italia, 1997. *Báo cáo về Vườn ươm doanh nghiệp*. Italia.
10. Trung tâm hỗ trợ DNNVV – Sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hà Nội, 2014. *Kết quả khảo sát các VUDN tại Việt Nam*. Hà Nội.
11. UBND thành phố Hà Nội, 2016. *Kế hoạch phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa thành phố Hà Nội giai đoạn 2016-2020*. Hà Nội.



12. Viện công nghệ sinh học, 2005. *Đề tài “Vườn ươm công nghệ sinh học”*. Hà Nội.
13. Viện nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương, 2009. *Đề tài “Nghiên cứu xây dựng Vườn ươm doanh nghiệp công nghệ trên địa bàn TP Hà Nội”*. Hà Nội: Đề tài nghiên cứu cấp Bộ.