

# Kinh tế

## Châu Á - Thái Bình Dương

ASIA - PACIFIC ECONOMIC REVIEW

Các yếu tố vĩ mô ảnh hưởng FDI ở Việt Nam

Yếu tố xác định lợi thế cạnh tranh doanh nghiệp

Vai trò của doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ

Kinh nghiệm quản lý đầu tư công cấp tỉnh

Mô hình nghiên cứu nhân tố hấp dẫn FDI

Số 525 - Tháng 9 năm 2018



TRỤ SỞ CHÍNH  
176 Thái Hà, Đống Đa, Hà Nội

VĂN PHÒNG GIAO DỊCH  
18 ngõ 49 Linh Lang, Ba Đình, Hà Nội  
ĐT / Fax: (04) 38574312  
Email: ktcatbd@gmail.com

TỔNG BIÊN TẬP  
Lê Văn Sang

PHÓ TỔNG BIÊN TẬP  
Lê Kim Sa (Việt Hà)  
Nguyễn Hồng Phối

HỘI ĐỒNG KHOA HỌC  
Trần Văn Tho  
Võ Đại Lực  
Nguyễn Xuân Thắng  
Trần Đình Thiên  
Lê Bộ Linh  
Nguyễn Đức Thành  
Trần Đức Hiệp  
Lê Văn Chiến

BAN TRỊ SỰ  
Hồng Hué: 0962002215  
Email: lehonghue0511@gmail.com

BAN THU KÝ - BIÊN TẬP  
Hoàng Dũng: 0938016618  
Email: hoangdung.brand@gmail.com  
Vân Anh: 0903833489  
Email: ktcatbd.nc@gmail.com

Văn phòng đại diện tại Tp. Hồ Chí Minh  
14 Út Tịch, P.4, Q. Tân Bình, Tp. HCM  
ĐT: (08)38117227 Fax: (08).38117997  
Email: ktcatbd.hcm@gmail.com

Thường trú tại Tp. Hồ Chí Minh  
Ngọc Thùy: 0933.69.38.98  
Email: nhabaongothuy@gmail.com

GIẤY PHÉP XUẤT BẢN: 1545/BC-GPXB;  
175/GP-BVHTT; 11/GP-SĐBS-GPHĐBC;  
274/GP-BTTT

In tại Công ty in My link  
Giá: 25.000 VND

04. Tính cốt kết trong cấu trúc thương mại quốc tế của Việt Nam và hàm ý chính sách *An Như Hưng*
08. Mô hình phân tích tác động của các yếu tố vĩ mô ảnh hưởng đến FDI của các tỉnh/thành ở Việt Nam *Hồ Đắc Nghĩa*
11. Các yếu tố quyết định lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp *Lê Danh Lượng, Đặng Việt Tiến*
14. Nghiên cứu vai trò của doanh nghiệp nhỏ và vừa do phụ nữ làm chủ đối với nền kinh tế *Mai Thị Anh Đào*
17. Bàn về quan hệ giữa nhân quyền – chủ quyền và vấn đề đặt ra khi tổ chức thăm gặp tiếp xúc lãnh sự trong điều tra các vụ án xâm phạm an ninh chủ quyền quốc gia do Công an nhân dân tiến hành *Tạ Quang Quyết*
20. Đánh giá sự hài lòng của cư dân tại các tòa nhà chung cư thuộc dự án nhà ở xã hội tại Khu đô thị Đặng Xá, Gia Lâm, Hà Nội *Đặng Thị Kim Hoa, Trần Nguyễn Thị Yến, Phí Thị Diễm Hồng*
23. Đẩy mạnh hoạt động truyền thông du lịch tỉnh Thanh Hóa *Phạm Nguyên Hồng*
26. Kinh nghiệm về quản lý đầu tư công ở một số tỉnh và bài học rút ra cho tỉnh Nam Định *Phạm Bùi Thành Đạt*
29. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu nhân tố hấp dẫn dòng vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) *Phan Thúy Thảo*
32. Vấn đề tam nông ở Nam Định và bài học rút ra sau 10 năm thực hiện Nghị quyết TW VII (Khóa X) *Nguyễn Thị Thanh Tâm*
35. Mô hình vườn ươm doanh nghiệp của Châu Âu và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam *Nguyễn Văn Vũ An, Nguyễn Thị Búp  
Nguyễn Thanh Trúc, Lâm Thị Mỹ Lan*
38. Vai trò của đội ngũ trí thức trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa ở Việt Nam giai đoạn đẩy mạnh hội nhập quốc tế *Lê Thị Ái Nhân*
41. Nghiên cứu tiền điện tử: khái niệm và các nhân tố ảnh hưởng đến khả năng ứng dụng của tiền điện tử *Nguyễn Thị Vân Anh*
44. Lợi ích và thách thức khi áp dụng Báo cáo tích hợp *Nguyễn Thị Thu Hằng*
47. Quản lý nhân lực tại trường Đại học Hà Nội: thực trạng và giải pháp *Hà Diệu Linh*
50. Quan điểm của Các Mác về phân phối theo lao động: yêu cầu đặt ra cho Việt Nam trong cách mạng công nghiệp 4.0 *Lê Thị Vân Liêm*
52. Đánh giá thực trạng nông nghiệp thủ đô Hà Nội sau 10 năm mở rộng địa giới hành chính (2008-2017) *Nguyễn Thị Cẩm Thúy*

# Mô hình vườn ươm doanh nghiệp của Châu Âu và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam

Nguyễn Văn Vũ An, Nguyễn Thị Búp

Nguyễn Thanh Trúc, Lâm Thị Mỹ Lan

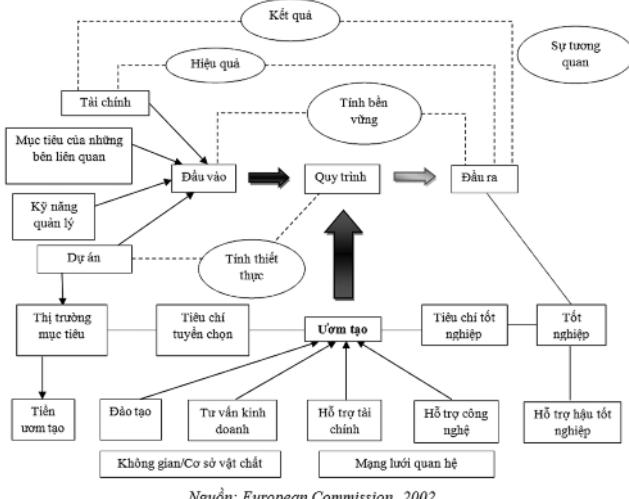
Trường Đại học Trà Vinh

Khái niệm vườn ươm doanh nghiệp đã được đề cập rất sớm, đặc biệt là tại những quốc gia phát triển như Mỹ, các quốc gia Tây Âu, Úc, Nhật Bản. Đến nay, Việt Nam cũng đã có nhiều vườn ươm trong nước được xây dựng với các hình thức khác nhau để hỗ trợ cho doanh nghiệp phát triển. Vườn ươm doanh nghiệp được coi là công cụ phát triển hiệu quả, được thiết kế để thúc đẩy sự phát triển và thành công của doanh nghiệp thông qua việc cung cấp các dịch vụ và các nguồn lực hỗ trợ. Mục tiêu chính này nhằm tạo ra các doanh nghiệp hoạt động thành công trên thị trường sau khi rời khỏi vườn ươm. Các vườn ươm được đầu tư phát triển đã góp phần thúc đẩy việc thành lập các doanh nghiệp vừa và nhỏ đồng thời tăng khả năng thành công của các doanh nghiệp này, tạo cho xã hội những lợi ích kinh tế to lớn, tạo thêm công ăn việc làm cho người lao động.

## 1. Mô hình vườn ươm doanh nghiệp của Châu Âu

European Commission đã đưa ra mô hình chung của một vườn ươm doanh nghiệp theo số liệu khảo sát Châu Âu; trong đó, sự vận hành thông thường của một vườn ươm doanh nghiệp có thể được minh họa bằng một mô hình đầu vào - đầu ra như Hình 1.

Hình 1. Mô hình hoạt động thông thường của một vườn ươm



Nguồn: European Commission, 2002.

Trong mô hình, đầu vào được tạo thành từ những người có liên quan (chủ yếu dựa trên mục tiêu của những bên có liên quan), nguồn vốn ban đầu, các kỹ năng cần thiết trong quá trình quản lý vườn ươm, các dự án khả thi của các đối tượng ươm tạo. Trong các yếu tố đầu vào, các dự án khởi nghiệp phải đáp ứng được các tiêu chuẩn đầu vào nhất định, đảm bảo tính thiết thực, những tiêu chuẩn này cũng được sử dụng để xác định thị trường mục tiêu của Vườn ươm, chẳng

hạn như các dự án đổi mới sáng tạo. Sau khi thẩm định, một số dự án được khuyến khích tham gia giai đoạn tiền ươm tạo, cụ thể là tham gia các hoạt động đào tạo và lập kế hoạch kinh doanh trước khi được tuyển chọn vào vườn ươm. Sau khi đạt được những tiêu chí tuyển chọn, các dự án được chọn sẽ được xem xét là một trong những yếu tố đầu vào của vườn ươm như trình bày ở trên.

Các yếu tố đầu vào này sẽ được đưa vào quá trình ươm tạo; trong quá trình ươm tạo, những yếu tố đầu vào khác nhau sẽ được kết hợp với nhau thông qua việc vườn ươm sẽ cung cấp không gian/cơ sở vật chất để tiến hành đào tạo kiến thức và kỹ năng về khởi nghiệp, tư vấn kinh doanh cho các dự án. Bên cạnh đó, vườn ươm còn kết nối với các tổ chức hỗ trợ tài chính và công nghệ cho các dự án hoạt động trong vườn ươm.

Kết quả đầu ra của quá trình ươm tạo có mối tương quan mật thiết với các yếu tố đầu vào. Đầu ra hiệu quả là các doanh nghiệp khởi nghiệp thành công, thường được gọi là các doanh nghiệp tốt nghiệp, tốt nghiệp sau quá trình ươm tạo và có khả năng đứng vững trên thị trường (tính bền vững). Bên cạnh đó, vườn ươm còn hỗ trợ hậu tốt nghiệp cho các doanh nghiệp đã ươm tạo tại vườn ươm.

Theo Dee và Cộng sự, Telefonica và UKSPA, những yếu tố đóng góp cho sự thành công của các vườn ươm ở Châu Âu bao gồm:

- Kế hoạch kinh doanh chiến lược: Một vườn ươm thành công trước hết phải có kế hoạch và chiến lược kinh doanh rõ ràng, cung cấp được một khung chương trình cụ thể trong quá trình hoạt động. Kế hoạch kinh doanh phải bao gồm mục tiêu, nhiệm vụ của vườn

uom, các nghiên cứu cung - cầu thị trường, dữ liệu khách hàng, cơ sở vật chất, địa điểm, quy mô vườn uom và các dịch vụ hỗ trợ. Mục tiêu và nhiệm vụ của vườn uom phải được lập ra và được những người sáng lập, những bên có liên quan thống nhất rõ ràng. Trước khi xây dựng vườn uom, cần thiết phải nghiên cứu thị trường để đánh giá, ước lượng cung cầu đối với các dịch vụ của vườn uom từ các công ty khởi nghiệp và những doanh nghiệp trẻ trong môi trường kinh tế địa phương. Cuộc điều tra khảo sát nhằm xác định đúng thị trường mục tiêu cũng như các dịch vụ vườn uom sẽ cung cấp. Kinh nghiệm ở Châu Âu cho thấy một vườn uom thành công nên tập trung vào một lĩnh vực công nghệ hay kinh doanh cụ thể. Điều này cho phép các vườn uom phát triển các những kiến thức chuyên môn và kỹ năng có liên quan đến lĩnh vực đó. Mặt khác, việc chuyên uom tạo trong một hay một số lĩnh vực sẽ giúp đội ngũ quản lý của vườn uom cung cấp những dịch vụ cần thiết cho công ty khởi nghiệp một cách hiệu quả.

- Nguồn vốn: Ngoài kế hoạch kinh doanh chiến lược, nguồn vốn cũng là vấn đề rất quan trọng đối với vườn uom trong quá trình hình thành và đi vào hoạt động. Các vườn uom cần xác định rõ nguồn vốn đầu tư có thể huy động được cho các hoạt động của mình. Kinh nghiệm ở Châu Âu cho thấy, một vườn uom phải mất từ 7 đến 12 năm để có thể tự duy trì và chi trả các hoạt động của mình. Nguồn này có thể do những nhà đầu tư thiên thần tài trợ, khoản vay từ các tổ chức tư nhân hay chính phủ, thu nhập từ tiền cho thuê, phần doanh thu từ các đối tác, vốn cổ đông và việc tham gia góp vốn từ các doanh nghiệp khách hàng.

- Tập trung vào các dịch vụ cốt lõi: Các nghiên cứu của European Commission và Telefonica chỉ ra bốn dịch vụ chính mà vườn uom cần phải có, đó là đào tạo, tư vấn kinh doanh, hỗ trợ tài chính và hỗ trợ công nghệ. Các vườn uom cần tập trung thực hiện tốt những dịch vụ cốt lõi này trước khi phát triển các dịch vụ khác.

- Chiến lược marketing: Chiến lược marketing thường được thực hiện nhằm (1) giúp tuyển dụng các công ty khởi nghiệp mới từ lúc bắt đầu của vườn uom và tiếp diễn định kỳ; (2) Quảng bá các doanh nghiệp khởi nghiệp từ vườn uom đến các đối tác bên ngoài, các nguồn hỗ trợ tài chính và kinh doanh bên ngoài; (3) Kêu gọi vốn đầu tư cho vườn uom và những hỗ trợ khác bằng hiện vật; (4) Đáp ứng nhu cầu của các bên liên quan, nhà đầu tư và đảm bảo rằng họ sẽ có lợi nhuận từ việc đầu tư vào vườn uom; (5) Kết nối vườn uom với các công ty khởi nghiệp kinh doanh ở khu vực, thị trường rộng lớn hơn và cơ sở vật chất.

- Chính sách tuyển chọn đầu vào và chính sách tốt nghiệp vườn uom rõ ràng: Vườn uom phải đưa ra chính sách tuyển chọn và tốt nghiệp rõ ràng. Tuy có nhiều dự án uom tạo là điều quan trọng để tạo ra thu nhập cho vườn uom nhưng việc tuyển chọn công ty

khởi nghiệp đầu vào của vườn uom phải được xem xét cẩn thận dựa trên những tiêu chí nhất định. Những công ty khởi nghiệp được lựa chọn cần: (1) Có tiềm năng tăng trưởng; (2) Có khả năng chi trả cho tiền thuê văn phòng và các khoản phí sử dụng dịch vụ và sản phẩm của vườn uom; (3) Thỏa mãn những mục tiêu, tiêu chí cụ thể; (4) Có thể đưa ra kế hoạch kinh doanh; và (5) Sẵn sàng tiếp thu và áp dụng những điều được tu vấn. Chính sách đầu tư vào để đảm bảo tuyển chọn những doanh nghiệp mới có tiềm năng phát triển và tạo việc làm và đóng góp cho nền kinh tế địa phương cũng như quốc gia. Cùng với những tiêu chí tuyển chọn đầu vào, chính sách tốt nghiệp cũng là một đặc trưng quan trọng đối với các vườn uom. Chính sách tốt nghiệp có thể bao gồm: (1) Giới hạn thời gian uom tạo (ví dụ 3 hoặc 5 năm); (2) Phí thuê tăng dần mỗi năm; (3) Những ưu đãi dành cho việc tốt nghiệp, và (4) Đưa ra các mục tiêu tăng trưởng mà công ty được uom tạo phải đạt được. Chính sách tốt nghiệp cần được bàn luận kỹ và thống nhất tại thời điểm trước khi vào của vườn uom.

- Chất lượng của đội ngũ quản lý: Uom tạo là hoạt động dựa trên nguồn lực con người, vì vậy chất lượng của đội ngũ quản lý đóng vai trò quan trọng cho thành công của vườn uom. Mỗi vườn uom sử dụng số lượng nhân sự khác nhau tùy thuộc vào vốn đầu tư, quy mô, các hoạt động hỗ trợ và lĩnh vực uom tạo. Những vườn uom ở Châu Âu thường có ít nhất 5 nhân viên với đội ngũ quản lý cấp cao đều xuất phát là người có nền tảng kinh doanh. Một tỷ lệ thường gặp giữa nhân sự vườn uom và đối tượng uom tạo (tức là công ty khởi nghiệp) là 1:3 đến 1:5; và tỷ lệ thường gặp giữa quản lý vườn uom và đối tượng uom tạo không được vượt quá 1:20. UKSPA đề xuất rằng những người quản lý vườn uom phải có những kiến thức và kỹ năng sau: (1) Khả năng tạo biết lắng nghe và thông cảm; (2) Khả năng ảnh hưởng (đối với những người đưa ra quyết định chính); (3) Kinh nghiệm kinh doanh; (4) Tố chất của doanh nhân và khả năng vận hành vườn uom như một doanh nghiệp; (5) Kỹ năng kết nối, quan hệ; (6) Kỹ năng dự báo và khả năng quản lý những tương tác giữa các khách hàng và đối tác cung cấp dịch vụ bên ngoài; (7) Hiểu biết và kinh nghiệm phát triển dự án kinh doanh; (8) Kỹ năng cân bằng giữa nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng, ban điều hành vườn uom, các cổ đông, tổ chức cung cấp tài chính và những người tham gia chính ở địa phương; (9) Có tầm nhìn xa và khả năng tạo niềm tin cho khách hàng trên thị trường.

- Mạng lưới liên kết: Vườn uom không nên là một tổ chức đơn nhất mà nên là một tổ chức hợp tác với nhiều đối tác bên ngoài. Thành công của vườn uom thường được thúc đẩy bởi một mạng lưới kết nối với những đối tác liên quan bao gồm chính quyền địa phương, trường đại học, các công ty lớn và các định chế tài chính. Chất lượng mối quan hệ hợp tác đúng sau vườn uom là yếu tố tác động đến sự bền vững của

vườn ươm. Vì vậy, vườn ươm nên tổ chức định kỳ các diễn đàn hay hội thảo để mang những nhà đầu tư tiềm năng, những chuyên gia và doanh nghiệp ươm tạo lại với nhau. Ngoài liên kết bên ngoài, hợp tác bên trong giữa các doanh nghiệp trong vườn ươm cũng là yếu tố then chốt cho sự thành công của công ty khởi nghiệp vì những đối tượng ươm tạo có thể kinh doanh cùng với nhau.

- Những dịch vụ hậu tốt nghiệp: Vườn ươm nên cung cấp các dịch vụ hậu tốt nghiệp và duy trì mối quan hệ với các doanh nghiệp đã tốt nghiệp. Đây được xem là nhân tố quan trọng để cung cấp các dịch vụ cho những doanh nghiệp mới. Kinh nghiệm cho thấy nhiều doanh nghiệp thường dễ bị tổn thương khi rời khỏi vườn ươm. Những dịch vụ hậu tốt nghiệp cho các doanh nghiệp đã tốt nghiệp rất quan trọng để đảm bảo sự tồn tại của các doanh nghiệp trong môi trường mới. Thực tế nhiều công ty tốt nghiệp thường vẫn duy trì mối quan hệ với vườn ươm. Mặt khác, các doanh nghiệp tốt nghiệp này cũng thường đóng vai trò như những nhà tư vấn cho các doanh nghiệp là đối tượng ươm tạo mới.

## 2. Bài học kinh nghiệm cho Việt Nam

Sau khi nghiên cứu mô hình vườn ươm doanh nghiệp của Châu Âu, Tác giả rút ra bài học kinh nghiệm cho việc vận hành vườn ươm doanh nghiệp tại Việt Nam như sau:

- Vườn ươm doanh nghiệp nên thành lập theo loại hình doanh nghiệp xã hội (theo Luật Doanh nghiệp 2014). Doanh nghiệp xã hội vẫn hoạt động giống các loại hình doanh nghiệp khác nên vẫn phải đảm bảo yếu tố lợi nhuận. Vì vậy, vườn ươm cần xây dựng quy chế thu chi rõ ràng, đảm bảo nguồn thu lớn hơn các khoản chi trong quá trình hoạt động, không lệ thuộc vào sự hỗ trợ của khối công.

- Vườn ươm phải có kế hoạch và chiến lược kinh doanh rõ ràng, cung cấp được một khung chương trình cụ thể trong quá trình hoạt động.

- Trước khi xây dựng vườn ươm, cần thiết phải nghiên cứu thị trường để đánh giá, ước lượng cung cầu đối với các dịch vụ của vườn ươm từ các công ty khởi nghiệp và những doanh nghiệp trẻ trong môi trường kinh tế địa phương.

- Vườn ươm nên tập trung vào một lĩnh vực công nghệ hay kinh doanh cụ thể.

- Vườn ươm cần nguồn vốn ban đầu để hình thành và đi vào hoạt động. Vì vậy, vườn ươm cần xác định rõ nguồn vốn ban đầu từ có thể huy động được cho các hoạt động của mình, tranh thủ các nguồn vốn hỗ trợ từ dự án nước ngoài, ngân sách, nhà đầu tư thiên thần.

- Vườn ươm cần tập trung thực hiện tốt dịch vụ đào tạo, tư vấn kinh doanh, hỗ trợ tài chính và hỗ trợ công nghệ trước khi phát triển các dịch vụ khác.

- Vườn ươm cần xây dựng chiến lược marketing mang tính hiệu quả và bền vững.

- Vườn ươm phải đưa ra chính sách tuyển chọn và tốt nghiệp rõ ràng.

- Phải đảm bảo nhân sự cho vườn ươm hoạt động, ít nhất là 05 nhân viên và 01 quản lý vườn ươm. Đặc biệt, người quản lý vườn ươm phải có kiến thức chuyên môn cao, kinh nghiệm và các kỹ năng cần thiết để quản lý vườn ươm. Vườn ươm cần xây dựng quy chế làm việc và bảng phân công công việc rõ ràng để theo dõi, đánh giá nhân sự.

- Vườn ươm không nên là một tổ chức đơn nhất mà nên là một tổ chức hợp tác với nhiều đối tác bên ngoài.

- Vườn ươm nên cung cấp các dịch vụ hậu tốt nghiệp và duy trì mối quan hệ với các doanh nghiệp đã tốt nghiệp./.

## Tài liệu tham khảo

Dee, N.J., Livesey, F., Gill, D. and Minshall, T. (2011): Incubation for growth: A review of the impact of business incubation on new ventures with high growth potential. London: NESTA.

European Commission (2002): Benchmarking of business incubators. Center for Strategy and Evaluation services, European Commission.

Hackett, S.M. and Dilts, D.M. (2004): A systematic review of business incubation research. Journal of Technology Transfer. Vol 95(2), pp.55-82.

Hồ Sỹ Hùng (2010): Hình thành và phát triển vườn ươm doanh nghiệp, <http://www.nhandan.com.vn/kinhtete/item/5310802-.html>.

Telefonica (2014): The rise of the UK accelerator and incubator ecosystem. London: Telefonica.

UKSPA (2015a): Best practice in business incubation. The United Kingdom Science Park Association.

UKSPA (2015b): The business incubator managers handbook. The United Kingdom Science Park Association.