



Con đường dẫn đến **Thành công**

**Công cuộc chuyển mình của doanh nghiệp
do phụ nữ làm chủ trong thời đại số hóa.**

Nghiên cứu trường hợp từ
Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore

Đối tác tri thức



Lee Kuan Yew
School of Public Policy



Tuyên bố khước từ trách nhiệm

Những nhận định nêu ra trong tài liệu này là nhận định của riêng nhóm tác giả, không phải nhận định của bất kỳ tổ chức nào. Là những người tư duy phản biện, chúng tôi có thể thay đổi, điều chỉnh và cân nhắc lại về những quan điểm trong tài liệu này bất kỳ lúc nào.

Giới thiệu về Chương trình Kinh tế khu vực Châu Á của Konrad-Adenauer-Stiftung (SOPAS)

Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS) là một tổ chức chính trị của Đức lấy tự do, công lý và đoàn kết làm nguyên tắc hoạt động căn bản. Chương trình Kinh tế khu vực Châu Á của KAS (SOPAS) là một diễn đàn cấp khu vực, thúc đẩy hoạt động trao đổi và cải tổ mô hình quản trị cũng như mô hình kinh tế tại Châu Á. SOPAS tập trung vào ba lĩnh vực chiến lược sau đây: (1) thúc đẩy phụ nữ tham gia lãnh đạo; (2) thương mại tự do và quan hệ đa phương; và (3) xu hướng công việc trong tương lai. Không chỉ vậy, SOPAS còn là nơi quy tụ những nhà hoạch định chính sách, chuyên gia kinh tế, chuyên gia phân tích chính trị và nhà lãnh đạo tư tưởng trên khắp Châu Á để cùng thảo luận những vấn đề mới nổi, đề xuất chính sách thay thế và chia sẻ các cách làm hiệu quả nhất. Những vấn đề được đưa ra thảo luận tại Châu Á như thế này cũng được bàn luận sôi nổi tại Châu Âu trong các hội nghị chuyên gia, hội nghị chuyên đề và hội thảo. Ấn phẩm về các chủ đề quan trọng như vậy thường xuyên được công bố để cung cấp thông tin cụ thể và đề xuất cho các nhà hoạch định chính sách quốc gia và khu vực.

Giới thiệu về Woomentum

Woomentum là một tổ chức độc lập, hỗ trợ cho các nữ lãnh đạo và phụ nữ trong hoạt động kinh doanh. Sứ mệnh của chúng tôi là giúp đỡ phụ nữ cũng như cộng đồng của họ có được cuộc sống tốt đẹp hơn bằng cách tạo điều kiện để các nữ lãnh đạo phát triển doanh nghiệp theo hướng bền vững và sinh lợi. Trụ sở của Woomentum tại Singapore hiện đang triển khai nhiều dự án nghiên cứu, vận động và bồi dưỡng năng lực trên khắp Đông Nam Á.

Mọi hoạt động trong dự án của chúng tôi đều hướng đến mục tiêu hỗ trợ những doanh nghiệp vừa và nhỏ (small- and medium-sized enterprises, SME) và các công ty công nghệ khởi nghiệp do phụ nữ lãnh đạo.

Mang trong mình trách nhiệm tạo dựng hệ sinh thái, chúng tôi chủ động tham gia cùng cộng đồng doanh nhân, nhà đầu tư, nhà tài trợ và nhà hoạch định chính sách.

© BẢN QUYỀN 2021

Văn phòng Đại diện Viện Konrad Adenauer tại Nhật Bản

OAG-Haus 4F 7-5-56 Akasaka, Minato-ku Tokyo, 107-0052 Nhật Bản

Trang web: <http://www.kas.de/japan/en>

Facebook: <https://www.facebook.com/KAS.Japan>

Văn phòng Woomentum tại Singapore

21 Woodlands Close #08-44

Primz Bizhub

Singapore (737854)

Trang web: <http://woomentum.com>

Facebook: www.facebook.com/Woomentum

Vui lòng trích dẫn ấn phẩm này như sau:

Konrad-Adenauer-Stiftung. (2021). *The path to success: How women-owned businesses transform in the era of digitalization: Case studies from Vietnam, South Korea, and Singapore*. Vol. 2. KAS Publishing.

ISBN 978-4-910690-02-5 SOPAS The Path to Success: How Women-owned Businesses Transform in the Era of Digitalization Volume 2

Thư ngữ của KAS Nhật Bản



Rabea Brauer



Cristita Marie Perez

Thực tế cho thấy rất ít phụ nữ Châu Á đảm nhận vai trò quản lý và họ gần như vắng bóng trong các ngành công nghệ. Do đó, vì mục tiêu xã hội ổn định và nền kinh tế tăng trưởng bền vững, chúng ta nhất định phải nhận thức được vai trò phụ nữ trong những cuộc chuyển mình về công nghệ hiện nay. Phải chăng cuộc sống số hóa theo diễn tiến của đại dịch COVID gây ra những bất lợi cho doanh nghiệp? Phụ nữ sẽ còn bị bỏ lại xa hơn nữa trong ngành Khoa học, Công nghệ, Kỹ thuật và Toán học (Science, Technology, Engineering, and Mathematics, STEM)? Hay phải chăng bước tiến công nghệ mở ra con đường giải phóng mới, tạo ra cấu trúc làm việc linh hoạt hơn, phương thức huy động vốn mới và dọn đường cho các công ty khởi nghiệp mới?

Vào năm 2020, Chương trình Kinh tế khu vực Châu Á của Konrad-Adenauer-Stiftung (SOPAS) đã hợp tác với Woomentum, và sau nhiều tháng nghiên cứu trong bối cảnh đại dịch COVID-19, chúng tôi đã cho ra đời ấn phẩm *The path to success: How women-owned businesses transform in the era of digitalization*. (Con đường dẫn đến thành công: Công cuộc chuyển mình của doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ trong thời đại số hóa.) Ở giai đoạn đầu, nghiên cứu đã tập trung vào các quốc gia Campuchia, Indonesia, Malaysia và Myanmar. Khi so sánh đối chiếu những trường hợp thực tế như thế này, chúng tôi đã phân nào biết được cách thức sử dụng và tận dụng công nghệ mới để phát triển hoạt động kinh doanh của những doanh nghiệp vừa và nhỏ do phụ nữ làm chủ (women-owned small and medium-sized enterprise, WSME). Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy những khó khăn mà WSME gặp phải khi tiếp cận nguồn vốn, chương trình tư vấn và cải thiện quy trình hoạt động kinh doanh, cũng như các giải pháp kiểm soát và giảm thiểu tác động của COVID-19.

Đây là ấn phẩm bổ sung cho công trình nghiên cứu mà chúng tôi đã bắt đầu cách đây gần hai năm. Lần này, chúng tôi tập trung vào ba quốc gia khác: Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore. Đối với các quốc gia bổ sung thêm này, chúng tôi vẫn tìm thấy các kết quả tương tự. Dưới đây là tóm tắt kết quả tổng hợp thu được:

- WSME vẫn phụ thuộc vào nguồn vốn nội bộ vì nhiều lý do, phần lớn là do các doanh nghiệp không muốn mất đi quyền kiểm soát và/hoặc không muốn hướng đến các mục tiêu tăng trưởng không bền vững.
- WSME mong muốn và tìm kiếm những chương trình tư vấn và hỗ trợ xây dựng mạng lưới mối quan hệ. Tuy nhiên, hầu hết đều muốn xây dựng mối quan hệ bền chặt giữa bên tư vấn và bên được tư vấn dựa trên các giá trị và niềm tin chung. Mặc dù không thể phủ nhận tầm quan trọng của việc không ngừng bồi dưỡng kỹ năng, nhưng đồng thời, thời gian và nhu cầu dành cho doanh nghiệp và gia đình cũng đặt ra một số trở ngại nhất định.
- Mặc dù đại dịch đẩy nhanh quá trình số hóa của WSME, nhưng quá trình thích ứng này chỉ mang tính *đổi phó*, chưa có lộ trình số hóa rõ ràng làm nền tảng hướng dẫn. WSME đã được hưởng nhiều lợi ích từ công cuộc số hóa, nhưng hầu hết đều muốn có một hệ thống quy trình xuyên suốt để duy trì những lợi ích này dài lâu.

Chúng tôi đã nghiên cứu bối cảnh riêng của từng quốc gia để có thể phân tích sâu hơn và tường tận hơn những xu hướng chung này. Trong ấn phẩm lần này, chúng tôi đã đề xuất những hành động cụ thể cho những nhà hoạch định chính sách tại các quốc gia tương ứng để tháo gỡ những khó khăn đề cập trong phần phân tích mà phụ nữ gặp phải, chẳng hạn như sử dụng các công cụ tài chính hoặc sử dụng công nghệ sao cho sinh lợi. Chúng tôi trình bày riêng đề xuất dành cho chính phủ, tổ chức tài chính, mạng lưới SME và các tổ chức hữu quan khác.

Thông điệp rất rõ ràng: WSME đủ sức và mong muốn phát triển mạnh trong thời đại số. Tuy nhiên, để đánh thức tiềm năng còn ngủ yên này, các doanh nghiệp cần đến sự chung tay góp sức của tất cả các bên.

Rabea Brauer

Giám đốc Chương trình Kinh tế khu vực Châu Á (SOPAS)
Đại diện quốc gia, KAS Nhật Bản

Cristita Marie Perez

Giám đốc chương trình cấp cao, Chương trình Kinh tế khu vực Châu Á (SOPAS)
KAS Nhật Bản

Thư ngỏ của Woomentum



Mouna Aouri



Alice Thet

Mặc dù cuộc khủng hoảng COVID-19 gây ra không biết bao nhiêu thách thức, thế nhưng chúng ta vẫn thấy được một điểm sáng trong đại dịch này, đó chính là công cuộc chuyển đổi số của các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) tại Châu Á diễn ra hết sức mau lẹ. Cuộc cách mạng số ngày nay là bước chuyển nòng cốt đối với tất cả các doanh nghiệp, và đặc biệt quan trọng đối với các SME do phụ nữ làm chủ (WSME). Ngay tại Woomentum, chúng tôi tin rằng số hóa chính là yếu tố cốt lõi có thể giúp cộng đồng nữ doanh nhân thành công vượt qua hết mọi thách thức mà nữ giới gặp phải trong hoạt động kinh doanh.

Khi được công nghệ số hỗ trợ, các nữ doanh nhân có thể trao quyền nhiều hơn nữa cho gia đình, cộng đồng và xã hội nói chung.

Kể từ khi bắt đầu thực hiện nghiên cứu vào năm 2020, chúng tôi đã phỏng vấn chuyên sâu tổng cộng 146 WSME và hơn 60 chuyên gia tại bảy quốc gia Châu Á (Campuchia, Indonesia, Malaysia, Myanmar, Singapore, Hàn Quốc và Việt Nam). Sau khi nỗ lực nghiên cứu trên quy mô lớn như vậy, kết quả thu được đã hé lộ cho chúng tôi thấy rằng mặc dù tất cả các quốc gia đều gặp khó khăn trong công cuộc số hóa, nhưng mỗi quốc gia lại có những cơ hội riêng. Tuy nhiên, thành quả lớn nhất mà chúng tôi gặt hái được trong dự án này chính là cơ hội được khám phá và công bố trên bản báo cáo này cũng như qua các kênh của Woomentum những câu chuyện thành công hết sức ấn tượng của nhiều nữ doanh nhân can trường, tháo vát và truyền cảm hứng.

Trong ấn phẩm thứ hai này, chúng tôi đã chỉ ra mức độ trưởng thành về số hóa của các WSME tham gia căn cứ trên mô hình phỏng theo Chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa của Cisco, và tìm hiểu những khó khăn riêng trong từng cấp độ trưởng thành về số hóa. Mặc dù báo cáo này nêu ra rất nhiều khó khăn, nhưng song hành với mỗi khó khăn luôn là cơ hội đầy ý nghĩa để các chính phủ, tổ chức tài chính, mạng lưới WSME và các tổ chức hữu quan khác chung sức giúp đỡ cộng đồng nữ doanh nhân không bị bỏ lại phía sau trong cuộc cách mạng số ngày nay. Nhận được sự hỗ trợ đáng quý của Trường Chính sách công Lee Kuan Yew, chúng tôi đã đưa ra những đề xuất quan trọng dành riêng cho các tổ chức của chính phủ và đã phân loại những đề xuất đó vào đúng từng giai đoạn trong chu trình chính sách. Chúng tôi hy vọng rằng ấn phẩm này sẽ mở ra cuộc đối thoại trong cộng đồng theo hướng hỗ trợ công cuộc số hóa các WSME tại Châu Á, rồi từ đó khai phá tiềm năng kinh tế đích thực của cộng đồng nữ doanh nhân.

Lời cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng, chúng tôi xin gửi lời biết ơn sâu sắc đến Konrad-Adenauer-Stiftung, tất cả các WSME đã tham gia phỏng vấn và đội ngũ chuyên gia góp mặt. Chúng tôi đặc biệt gửi lời cảm ơn đến toàn bộ thành viên trong đội ngũ, nhà nghiên cứu, chuyên viên viết bài, chuyên viên biên tập và chuyên viên thiết kế. Nếu không có sự đóng góp ấy, nghiên cứu cần thiết này hẳn sẽ không được xuất bản. Mặc dù làm việc từ bảy múi giờ khác nhau, nhưng đội ngũ của chúng tôi vẫn có thể cộng tác, vận dụng trí não và điều hành các sự kiện trực tuyến một cách liền mạch – tất cả đều nhờ sức mạnh của kỹ thuật số hóa, chính vì lẽ đó nên trong ấn phẩm lần này, sức mạnh ấy đã có dịp lên ngôi.

Mouna Aouri

Nhà sáng lập kiêm Giám đốc điều hành (chief executive officer, CEO) Woomentum

Alice Thet

Trưởng ban nghiên cứu, Woomentum

Lời cảm ơn

Chương trình Kinh tế khu vực Châu Á của Konrad-Adenauer-Stiftung (SOPAS) và Woomentum đã cùng hợp tác biên soạn ấn phẩm này với mục đích tìm ra những khó khăn phải đối mặt và các cơ hội được tạo ra trong thời đại số hóa của các doanh nghiệp vừa và nhỏ do phụ nữ làm chủ (WSME) tại Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore trong suốt năm thứ hai của đại dịch COVID-19. Dự án này do Mouna Aouri khởi xướng và chỉ đạo với sự hỗ trợ của Alice Thet.

Chúng tôi đã có một đội ngũ đồng đạo góp sức để tạo ra ấn phẩm về dự án nghiên cứu này. Chuyên viên thiết kế ấn phẩm là Rudy P Agnel. Tác giả chính của ấn phẩm này là Talitha Amalia, cùng với sự hỗ trợ của Farah Aulia, Muhammad Lutfi và Yasmin Aruni. Phần nghiên cứu trường hợp tại Việt Nam do Lena Bucatariu và Nguyễn Phước Nam Phương cùng biên soạn, với sự tham gia nhiệt tình của Huỳnh Công Thắng và Hoàng Thị Mỹ Linh. Công tác thu thập dữ liệu để nghiên cứu trường hợp tại Hàn Quốc do Songyi Lee chỉ đạo, cùng đội ngũ hỗ trợ gồm Hyunjung Shin, Minzi Kang, Seon Yeong Lee và Marta Allina. Tại Singapore, công tác này do Jacqui Hocking chỉ đạo, cùng đội ngũ hỗ trợ gồm Adeline Seah và Sara Kanematsu. Su Mon phụ trách phân tích thêm và hỗ trợ quá trình biên soạn phần nghiên cứu trường hợp tại Singapore. Trong ấn phẩm này, chúng tôi đã sử dụng dữ liệu thu được trong quá trình nghiên cứu tại văn phòng, trong các cuộc phỏng vấn và cuộc thảo luận có kiểm duyệt của hội đồng cố vấn do đội ngũ các nhà nghiên cứu thực hiện dưới sự chỉ đạo của Woomentum. Tất cả đều dựa trên ý kiến chuyên môn trong nước theo đúng nghiên cứu trường hợp của từng quốc gia. Trong quá trình thu thập dữ liệu từ tháng 4 đến tháng 7 năm 2021, chúng tôi đã nghiên cứu tổng cộng 60 doanh nghiệp vừa và nhỏ do phụ nữ làm chủ (WSME) và tham vấn 28 chuyên gia.

Nhóm nghiên cứu cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành đến tiến sĩ Reuben Ng từ Trường Chính sách công Lee Kuan Yew (Lee Kuan Yew School of Public Policy), Singapore vì tấm lòng giúp đỡ quý báu, ông đã tư vấn hết sức nhiệt thành cho chúng tôi trong quá trình thu thập dữ liệu cũng như đưa ra đánh giá cho các đề xuất về chính sách. Cuối cùng, chúng tôi không thể hoàn thành nghiên cứu này nếu không có sự góp mặt của cộng đồng nữ doanh nhân và chuyên gia trong lĩnh vực phụ nữ khởi nghiệp, chuyển đổi số, tài chính, đầu tư và chính sách, tất cả đều sẵn lòng chia sẻ kinh nghiệm và hiểu biết quý báu về tình hình thực tế của các WSME trong thời kỳ chưa từng có này.

Mục lục

Thư ngỏ của KAS Nhật Bản	iv
Thư ngỏ của Woomentum	v
Lời cảm ơn	vi
Mục lục	vii
Danh sách hình minh họa	x
Từ viết tắt	xiii
Có gì mới?	1
Tóm tắt chung	2
Chương 1: Số hóa SME do phụ nữ làm chủ: Thách thức và cơ hội tại Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore	5
1.1 Giới thiệu	6
1.2 Bối cảnh nghiên cứu	7
1.3 Phương pháp luận	12
1.4 Tóm tắt kết quả chính	15
Trụ cột 1: Khả năng tiếp cận nguồn vốn	15
Trụ cột 2: Khả năng tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng	16
Trụ cột 3: Quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp	17
Chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa	19
Trụ cột 4: Kiểm soát khủng hoảng (COVID-19)	20
Công cuộc số hóa: Cơ hội	21
1.5 Câu chuyện của các WSME áp dụng công nghệ số	25
Việt Nam	25
Hàn Quốc	26
Singapore	26
1.6 Các đề xuất cho Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore	27
Những đề xuất quan trọng áp dụng cho Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore	28
Những đề xuất quan trọng áp dụng riêng cho Việt Nam	29
Những đề xuất quan trọng áp dụng riêng cho Hàn Quốc	30
Những đề xuất quan trọng áp dụng riêng cho Singapore	31
1.7 Kết luận	32
1.8 Chú thích	33
Chương 2: Nghiên cứu trường hợp tại Việt Nam	35
2.0 Tóm tắt	36

2.1 Bối cảnh trong nước	38
2.2 Kết quả phỏng vấn WSME	41
Trụ cột 1: Khả năng tiếp cận nguồn vốn	41
Trụ cột 2: Khả năng tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng	44
Trụ cột 3: Quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp	48
WSME điển hình I: Nguyễn Thị Mỹ Liên	51
Trụ cột 4: Kiểm soát khủng hoảng (COVID-19)	52
WSME điển hình II: Phạm Thị Hồng Vân	54
2.3 Tương lai của công cuộc chuyển đổi số cho WSME	55
Kết quả phỏng vấn chuyên gia	55
Sơ đồ hệ sinh thái tại Việt Nam	59
Nội dung và kết quả thảo luận của hội đồng cố vấn	60
Những đề xuất quan trọng	64
2.4 Kết luận	67
2.5 Chú thích	68
Chương 3: Nghiên cứu trường hợp tại Hàn Quốc	71
3.0 Tóm tắt	72
3.1 Bối cảnh trong nước	74
3.2 Kết quả phỏng vấn WSME	76
Trụ cột 1: Khả năng tiếp cận nguồn vốn	76
WSME điển hình I: Jeonga Kim	80
Trụ cột 2: Khả năng tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng	81
Trụ cột 3: Quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp	83
WSME điển hình II: Hyo Sook Yang	87
Trụ cột 4: Kiểm soát khủng hoảng (COVID-19)	88
Chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa cho WSME	89
3.3 Tương lai của công cuộc chuyển đổi số cho WSME	91
Kết quả phỏng vấn chuyên gia	91
Sơ đồ hệ sinh thái tại Hàn Quốc	94
Hội đồng cố vấn	95
Đề xuất về chính sách và áp dụng thực tế	97
3.4 Kết luận	99
3.5 Chú thích	101
Chương 4: Nghiên cứu trường hợp tại Singapore	103
4.0 Tóm tắt	104

4.1 Bối cảnh trong nước	106
4.2 Kết quả phỏng vấn WSME	108
Trụ cột 1: Khả năng tiếp cận nguồn vốn	108
Trụ cột 2: Khả năng tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng	111
Trụ cột 3: Quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp	113
WSME điển hình I: Louisa Lee	117
Trụ cột 4: Kiểm soát khủng hoảng (COVID-19)	118
WSME điển hình II: Crystalla Huang	120
Cơ hội trong công cuộc chuyển đổi số	121
4.3 Tương lai của công cuộc chuyển đổi số cho WSME	124
Kết quả phỏng vấn chuyên gia	124
Sơ đồ hệ sinh thái WSME tại Singapore	126
Hội đồng cổ vấn	127
Đề xuất về chính sách và áp dụng thực tế	127
4.4 Kết luận	131
4.5 Chú thích	133
Phụ lục	135
Phụ lục A: Tính toán chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa	135
Phụ lục B: Tiêu chí lựa chọn SE và ME tại Việt Nam.	137
Phụ lục C: Quy định pháp lý chủ đạo chi phối SME tại Việt Nam	138
Phụ lục D: Hồ sơ các thành viên hội đồng cổ vấn và chuyên gia Việt Nam	139
Phụ lục E: Tiêu chí lựa chọn SE và ME tại Hàn Quốc	141
Phụ lục F: Luật và quy định liên quan của Chính phủ Hàn Quốc	144
Phụ lục G: Hồ sơ các thành viên hội đồng cổ vấn và chuyên gia Hàn Quốc	146
Phụ lục H: Định nghĩa thuật ngữ SME do phụ nữ làm chủ tại Singapore	148
Phụ lục I: Danh sách các công cụ và gói trợ cấp để số hóa của Chính phủ Singapore dành cho SME	149
Phụ lục J: Tình hình phát triển mạnh nguồn vốn phi truyền thống tại Singapore	151
Phụ lục K: Mô hình cường độ áp dụng công nghệ số dùng trong nghiên cứu trường hợp tại Singapore	152
Phụ lục L: Danh sách thành viên trong hội đồng cổ vấn của Singapore	153

Danh sách hình minh họa

Hình 1.1 Trang bìa ấn phẩm nghiên cứu năm 2020 do Văn phòng phụ trách Chương trình Kinh tế khu vực Châu Á/Nhật Bản của Viện Konrad-Adenauer-Stiftung (SOPAS) và Woomentum hợp tác đặt làm	7
Hình 1.2 Tỷ lệ sử dụng Internet và thiết bị di động tại Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore	8
Hình 1.3 Ví dụ về một số quy định trong huy động vốn phi truyền thống tại Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore	8
Hình 1.4 Hình ảnh minh họa một nữ chủ WSME đang cân đối giữa công việc kinh doanh và hoạt động tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng	9
Hình 1.5 Ví dụ về một số hoạt động kinh doanh của WSME	9
Hình 1.6 Hệ sinh thái hỗ trợ WSME được xác định trong đại dịch COVID-19	10
Hình 1.7 Trụ cột nghiên cứu được dùng làm phương pháp phân tích trong nghiên cứu này	12
Hình 1.8 Tổng quan về các WSME tham gia nghiên cứu	13
Hình 1.9 Thu thập dữ liệu	14
Hình 1.10 Số lượng WSME tham gia nghiên cứu sử dụng nguồn vốn nội bộ	15
Hình 1.11 Tình hình sử dụng dịch vụ cho vay ngang hàng của những WSME tham gia nghiên cứu	15
Hình 1.12 Tình hình sử dụng gói trợ cấp của chính phủ tại những SME ở Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore	16
Hình 1.13 Tình trạng mơ hồ thông tin về cách tiếp cận nguồn vốn từ bên ngoài là khó khăn chung của các WSME tham gia nghiên cứu	16
Hình 1.14 Cách thức tiếp cận cơ hội tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng của các WSME Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore tham gia nghiên cứu	16
Hình 1.15 Những khó khăn hàng đầu về hoạt động tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải	17
Hình 1.16 Tình hình sử dụng công cụ số trong nước và ngoài nước của các WSME tham gia nghiên cứu	18
Hình 1.17 Những khó khăn hàng đầu khi áp dụng công nghệ số hóa mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải	18
Hình 1.18 Bảng chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa	19
Hình 1.19 Kết quả chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa ở các WSME tham gia nghiên cứu	19
Hình 1.20 Ảnh hưởng của đại dịch COVID-19 lên các WSME tham gia nghiên cứu	20
Hình 1.21 Tăng cường số hóa trong đại dịch COVID-19	20
Hình 1.22 Những cơ hội và khó khăn đáng chú ý liên quan đến yếu tố con người mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải	21
Hình 1.23 Những cơ hội và khó khăn đáng chú ý liên quan đến yếu tố thời gian mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải	22

Hình 1.24 Những cơ hội và khó khăn đáng chú ý liên quan đến yếu tố chi phí mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải	23
Hình 1.25 Những cơ hội và khó khăn đáng chú ý liên quan đến yếu tố giới mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải	23
Hình 1.26 Những cơ hội và khó khăn đáng chú ý liên quan đến yếu tố ngôn ngữ mà các WSME tham gia nghiên cứu tại Việt Nam và Hàn Quốc gặp phải	24
Hình 1.27 Chu trình chính sách	27
Hình 1.28 Quy trình lập đề xuất cụ thể cho từng quốc gia	27
Hình 2.1 SME siêu nhỏ là mô hình kinh doanh chiếm ưu thế trong khối SME tại Việt Nam	39
Hình 2.2 Tỷ lệ MSME Việt Nam phân chia theo giới	39
Hình 2.3 Doanh nghiệp siêu nhỏ chiếm đa số trong các SME do phụ nữ làm chủ tại Việt Nam	39
Hình 2.4 Tỷ lệ WSME theo ngành tại Việt Nam	39
Hình 2.5 Nguồn vốn cho SE tham gia nghiên cứu	41
Hình 2.6 Nguồn vốn cho ME tham gia nghiên cứu	41
Hình 2.7 Những khó khăn mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải khi tiếp cận nguồn vốn vay ngân hàng	42
Hình 2.8 Những khó khăn về kiến thức tài chính mà các SE và ME tham gia nghiên cứu gặp phải	42
Hình 2.9 Những khó khăn trong hệ tư duy liên quan đến tiếp cận nguồn vốn của các WSME tham gia nghiên cứu	43
Hình 2.10 Những khó khăn chính mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải khi tiếp cận các chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng	44
Hình 2.11 Danh sách các công cụ công nghệ số thông dụng nhất theo kết quả phỏng vấn WSME	48
Hình 2.12 Những khó khăn chính mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải khi số hóa các quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp	49
Hình 2.13 Các cơ hội số được các WSME tham gia nghiên cứu sử dụng để ứng phó với đại dịch COVID-19	53
Hình 2.14 Hành trình số hóa các quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp của các WSME tham gia nghiên cứu	58
Hình 2.15 Sơ đồ hệ sinh thái tại Việt Nam	59
Hình 2.16 Quy trình cổ vấn của hội đồng cổ vấn tại Việt Nam	60
Hình 2.17 Những khó khăn mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải trên hành trình số hóa	60
Hình 2.18 Chương trình chuyển đổi số	62
Hình 2.19 Những đề xuất quan trọng về chính sách và áp dụng thực tiễn	64
Hình 3.1 Tỷ lệ doanh nghiệp Hàn Quốc phân chia theo quy mô công ty và mức GDP đóng góp	74
Hình 3.2 Tỷ lệ chủ SME tại Hàn Quốc theo giới	75
Hình 3.3 Tỷ lệ các nguồn vốn cho WSME	76
Hình 3.4 Năm nguồn vốn hàng đầu được các WSME tham gia nghiên cứu tìm đến	76
Hình 3.5 Các mô hình kêu gọi vốn khác nhau	77

Hình 3.6 Những khó khăn hàng đầu mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải khi tiếp cận nguồn vốn bên ngoài	78
Hình 3.7 Các chủ đề cần bồi dưỡng thêm do WSME tham gia nghiên cứu đề xuất	82
Hình 3.8 Những khó khăn chính mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải khi tiếp cận các chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng	82
Hình 3.9 Năm lĩnh vực hàng đầu được các WSME tham gia nghiên cứu áp dụng công nghệ số	84
Hình 3.10 Tình hình sử dụng công cụ số trong nước và ngoài nước của các WSME tham gia nghiên cứu	84
Hình 3.11 Những khó khăn chính mà các WSME tham gia nghiên cứu phải đối mặt khi áp dụng công nghệ số vào quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp	85
Hình 3.12 Tình hình hoạt động kinh doanh của các WSME tham gia nghiên cứu trong đại dịch COVID-19	88
Hình 3.13 Số lượng các WSME đã phải tăng cường số hóa do COVID-19	88
Hình 3.14 Bảng chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa	89
Hình 3.15 Kết quả chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa của các WSME tham gia nghiên cứu	90
Hình 3.16 Sơ đồ hệ sinh thái tại Hàn Quốc	94
Hình 3.17 Quy trình cổ vấn của hội đồng cổ vấn Hàn Quốc	95
Hình 3.18 Bảng tóm tắt đề xuất	97
Hình 4.1 Tỷ lệ chủ doanh nghiệp theo giới	106
Hình 4.2 Tình hình nhận thức về số hóa của các WSME tham gia nghiên cứu	108
Hình 4.3 Tỷ lệ nguồn vốn được WSME tham gia nghiên cứu tìm đến	108
Hình 4.4 Hỗ trợ của chính phủ được WSME tham gia nghiên cứu sử dụng	109
Hình 4.5 Quy trình tiếp nhận gói trợ cấp của IMDA	110
Hình 4.6 Những vấn đề liên quan đến trợ cấp mà WSME tham gia nghiên cứu gặp phải	110
Hình 4.7 Các nguồn tư vấn kinh doanh dành cho các WSME tham gia nghiên cứu	111
Hình 4.8 Học liệu số được các WSME tham gia nghiên cứu sử dụng	112
Hình 4.9 Năm khó khăn hàng đầu mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải khi tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng	113
Hình 4.10 Bốn khó khăn hàng đầu liên quan đến quy trình hoạt động kinh doanh mà các WSME gặp phải	114
Hình 4.11 Tình hình hoạt động của các WSME tham gia nghiên cứu trong đại dịch COVID-19	118
Hình 4.12 Những nỗ lực chuyển đổi số nổi bật của các WSME tham gia nghiên cứu để đối phó với cuộc khủng hoảng COVID-19	119
Hình 4.13 Mô hình cường độ áp dụng công nghệ số	121
Hình 4.14 Ba khó khăn chính trong Trụ cột 3 mà các WSME gặp phải ở các nhóm cường độ áp dụng công nghệ số cấp thấp, trung bình và cao	121
Hình 4.15 Sơ đồ hệ sinh thái tại Singapore	126
Hình 4.16 Quy trình cổ vấn của hội đồng cổ vấn tại Singapore	127
Hình 4.17 Tóm tắt các đề xuất về chính sách và áp dụng thực tế	127

Từ viết tắt

ACT	Agri-Food Cluster Transformation (Chuyển đổi tổ hợp nông nghiệp – thực phẩm)
ADB	Asia Development Bank (Ngân hàng Phát triển Châu Á)
AED	Agency for Enterprise Development (Cơ quan Phát triển Doanh nghiệp)
AI	Artificial Intelligence (Trí tuệ nhân tạo)
AP	Advisory Panel (Hội đồng cố vấn)
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations (Hiệp hội các Quốc gia Đông Nam Á)
ASME	Association of Small & Medium Enterprises (Hiệp hội Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ)
ASMES	Association of Small and Medium Enterprises in Southern Vietnam (Hiệp hội Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ tại miền Bắc Việt Nam)
AVPN	Asian Venture Philanthropy Network (Mạng lưới Từ thiện Mạo hiểm Châu Á)
B2B	Business-to-Business (Doanh nghiệp với doanh nghiệp)
B2C	Business-to-Consumer (Doanh nghiệp với khách hàng)
BANSEA	Business Angel Network of Southeast Asia (Mạng lưới Nhà đầu tư Thiên thần cho Doanh nghiệp Đông Nam Á)
BBA	Bigbang Angels
BFI@SMU	Business Families Institute at Singapore Management University (Viện Hỗ trợ Doanh nghiệp Gia đình thuộc Đại học Quản lý Singapore)
BIF	Business Improvement Fund (Quỹ Hỗ trợ Doanh nghiệp)
BNI	Business Network International (Tổ chức Kết nối Thương mại Quốc tế)
BoA	Board of Advisors (Ban cố vấn)
BPW International	Business and Professional Women International (Liên đoàn Quốc tế Nữ Doanh nhân và Nữ Chuyên gia)
CAD	Computer-Aided Design (Thiết kế có máy tính hỗ trợ)
CAM	Computer-Aided Manufacturing (Sản xuất có máy tính hỗ trợ)
CCEI	Center(s) for Creative Economy and Innovation (Trung tâm Đổi mới và Xây dựng Nền kinh tế Sáng tạo)
CDG	Capability Development Grant (Trợ cấp bồi dưỡng năng lực)
CEO	Chief Executive Officer (Giám đốc điều hành)
COC	Chamber of Commerce (Phòng Thương mại)
COVID-19	Coronavirus Disease 2019 (Bệnh vi-rút corona 2019)
CRM	Customer Relationship Management (Quản lý quan hệ khách hàng)
CRIB Society	Creating Responsible and Innovative Businesses Society (Xây dựng Hiệp hội Doanh nghiệp Sáng tạo và Có trách nhiệm)
CSIE	Center for Social Innovation and Entrepreneurship (Trung tâm Khởi nghiệp và Ý tưởng Kiến tạo Xã hội)
CTOaaS	Chief Technology Officer-as-a-Service (Giám đốc công nghệ dạng dịch vụ)
DBS	Development Bank of Singapore (Ngân hàng Phát triển Singapore)
DMI	Digital Maturity Index (Chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa)
e-Commerce	Electronic Commerce (Thương mại điện tử)
EDG	Enterprise Development Grant (Trợ cấp phát triển doanh nghiệp)

EFS	Enterprise Financing Scheme (Kế hoạch huy động vốn cho doanh nghiệp)
Enterprise SG	Enterprise Singapore
ERP	Enterprise Resource Planning (Hoạch định nguồn lực doanh nghiệp)
EUR	Euro
EuroCham	European Chamber of Commerce (Hiệp hội Doanh nghiệp Châu Âu)
F&B	Food and Beverage (Thực phẩm và đồ uống)
FEC	Future Economy Council (Hội đồng Kinh tế Tương lai)
FinTech	Financial Technology (Công nghệ tài chính)
FSC	Financial Services Commission (Ủy ban Dịch vụ Tài chính)
G20	Group of Twenty (Nhóm 20 nền kinh tế lớn)
G2G	Government-to-Government (Chính phủ với chính phủ)
GDP	Gross Domestic Product (Tổng sản phẩm quốc nội)
GEI	Gender Equity Index (Chỉ số bình đẳng giới)
GIZ	German Federal Enterprise for International Cooperation (Doanh nghiệp hợp tác quốc tế của liên bang Đức)
GLI	Gender Lens Investment (Đầu tư qua lăng kính giới)
HAWASME	Hanoi Women's Association of Small and Medium Enterprises (Hiệp hội Nữ Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ Hà Nội)
HAWEE	Ho Chi Minh City Association for Women Executives and Entrepreneurs (Hiệp hội Nữ Doanh nhân Thành phố Hồ Chí Minh)
HCMC	Ho Chi Minh City (Thành phố Hồ Chí Minh)
HDB	Housing & Development Board (Ban Quản lý Nhà ở và Phát triển)
HNEW	Hanoi Association for Women Entrepreneurs (Hiệp hội Nữ Doanh nhân Hà Nội)
HR	Human Resources (Nhân lực)
ICT	Information, Communication, and Technology (Thông tin, truyền thông và công nghệ)
IDP	Industry Digital Plans (Kế hoạch số hóa ngành)
IFC	International Finance Corporation (Tập đoàn Tài chính Quốc tế)
IIX	Impact Investment Exchange
ILO	International Labour Organization (Tổ chức Lao động Quốc tế)
IMDA	Infocomm Media Development Authority (Cơ quan Phát triển Truyền thông Infocomm)
IPO	Initial Public Offering (Chào bán chứng khoán lần đầu ra công chúng)
ISO	International Organization for Standardization (Tổ chức Tiêu chuẩn hóa Quốc tế)
IT	Information Technology (Công nghệ thông tin)
JSS	Jobs Support Scheme (Chương trình hỗ trợ việc làm)
KAS	Konrad-Adenauer-Stiftung
KCCI	Korean Chamber of Commerce and Industry (Phòng Thương mại và Công nghiệp Hàn Quốc)
Kibo	Korea Technology Finance Corporation (Tập đoàn Tài chính Công nghệ Hàn Quốc)
KIP	Korea Investment Partners
KISED	Korea Institute of Startup & Entrepreneurship Development (Viện Hỗ trợ Khởi nghiệp và Phát triển Doanh nghiệp Hàn Quốc)
KITA	Korea International Trade Association (Hiệp hội Thương mại Quốc tế Hàn Quốc)
KOREG	Korea Federation of Credit Guarantee Foundations (Liên hiệp các Tổ chức Bảo lãnh Tín dụng Hàn Quốc)

KPI	Key Performance Indicator (Chỉ số đánh giá hiệu suất trọng yếu)
KOSBI	Korea Small Business Institute (Viện Nghiên cứu Doanh nghiệp Nhỏ Hàn Quốc)
KOSME	Small and Medium Business Corporation (Tổ chức Hỗ trợ Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ)
KOTRA	Korea Trade-Investment Promotion Agency (Cơ quan Xúc tiến Đầu tư Thương mại Hàn Quốc)
KOVWA	Korea Venture Business Women's Association (Hiệp hội Phụ nữ Hỗ trợ Công ty Khởi nghiệp Hàn Quốc)
KRW	Korean Won (Won Hàn Quốc)
KSF	Korea Startup Forum (Diễn đàn khởi nghiệp Hàn Quốc)
KV	Kakao Ventures
KVIC	Korea Venture Investment Corporation (Tổ chức Đầu tư Công ty Khởi nghiệp)
KWDI	Korean Women's Development Institute (Viện Chính sách Phụ nữ Hàn Quốc)
KWEA	Korean Women Entrepreneurs Association (Hiệp hội Nữ Doanh nhân Hàn Quốc)
MAS	Monetary Authority of Singapore (Cơ quan Quản lý Tiền tệ Singapore)
MBA	Master's in Business Administration (Thạc sĩ quản trị kinh doanh)
MBI	Mekong Business Initiative (Sáng kiến hỗ trợ khu vực tư nhân vùng Mê Kông)
ME	Medium-Sized Enterprise (Doanh nghiệp vừa)
MIC	Ministry of Information and Communications (Bộ Thông tin và Truyền thông)
MIWE	Mastercard Index of Women Entrepreneurs (Chỉ số nữ doanh nhân của Mastercard)
MOET	Ministry of Education and Training (Bộ Giáo dục và Đào tạo)
MPI	Ministry of Planning and Investment (Bộ Kế hoạch và Đầu tư)
MRA	Market Readiness Assistance (Trợ cấp mở rộng thị trường)
MSME	Micro-, Small-, and Medium-Sized Enterprise (Doanh nghiệp siêu nhỏ, nhỏ và vừa)
MSS	Ministry of SMEs and Startups (Bộ SME và Khởi nghiệp)
MTI	Ministry of Trade and Industry (Bộ Công thương)
MYSC	Merry Year Social Company
OCBC	Oversea-Chinese Banking Corporation (Ngân hàng Oversea-Chinese Banking Corporation)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế)
OWD	Office of Women's Development (Văn phòng Phát triển Phụ nữ)
P&L	Profit & Loss (Lãi và lỗ)
Cho vay P2P	Peer-to-Peer Lending (Cho vay ngang hàng)
POS	Point of Sales (Điểm bán hàng)
PSG	Productivity Solutions Grant (Trợ cấp giải pháp nâng cao năng suất)
QR	Quick Response (Phản hồi nhanh)
R&D	Research and Development (Nghiên cứu và phát triển)
SBA	Seoul Business Agency (Cơ quan Hỗ trợ Doanh nghiệp Seoul)
SBDC	Small Business Development Centers (Trung tâm Phát triển Doanh nghiệp Nhỏ)
SBPWA	Singapore Business and Professional Women's Association (Hiệp hội Nữ Doanh nhân và Nữ chuyên gia Singapore)
SBV	State Bank of Vietnam (Ngân hàng Nhà nước Việt Nam)

SCCI	Singapore Chamber of Commerce & Industry (Phòng Thương mại và Công nghiệp Singapore)
SCWO	Singapore Council of Women's Organizations (Hội đồng các Tổ chức của Phụ nữ Singapore)
SE	Small-Sized Enterprise (Doanh nghiệp nhỏ)
SEMAS	Small Enterprise and Market Service (Dịch vụ thị trường và doanh nghiệp nhỏ)
SEO	Search Engine Optimization (Tối ưu hóa công cụ tìm kiếm)
SFA	Securities and Futures Act (Đạo luật chứng khoán và hợp đồng tương lai)
SFEC	SkillsFuture Enterprise Credit (Quỹ tín dụng dành cho doanh nghiệp SkillsFuture)
SFG	Shinhan Financial Group
SG	Singapore
SGD	Singapore Dollar (Đô la Singapore)
SGUP	SGUnited Mid-Career Pathways (Lộ trình hỗ trợ nhân viên kinh nghiệm SGUnited)
SICC	Singapore International Chamber of Commerce (Phòng Thương mại Quốc tế Singapore)
SIHUB	Saigon Innovation Hub (Trung tâm Sáng kiến Hỗ trợ Đổi mới Sáng tạo và Khởi nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh)
SIWA	Seoul International Women's Association (Hiệp hội Phụ nữ Quốc tế Seoul)
SK	South Korea (Hàn Quốc)
SME	Small- and Medium-Sized Enterprise (Doanh nghiệp vừa và nhỏ)
SMEDF	Small and Medium Enterprise Development Fund (Quỹ phát triển doanh nghiệp vừa và nhỏ)
SNDGO	Smart Nation and Digital Government Office (Văn phòng Hỗ trợ Hành trình Chuyển đổi thành Chính phủ Số và Quốc gia Thông minh)
SSG	SkillsFuture Singapore
STEM	Science, Technology, Engineering, and Mathematics (Khoa học, Công nghệ, Kỹ thuật và Toán học)
SVF	Startup Vietnam Foundation (Quỹ khởi nghiệp doanh nghiệp khoa học và công nghệ Việt Nam)
SWIK	Startup Women in Korea (Phụ nữ Khởi nghiệp tại Hàn Quốc)
SWOF	SEAF Women's Opportunity Fund (Quỹ đầu tư vào cơ hội cho phụ nữ của SEAF)
SWU	Seoul Women Up (Tổ chức Hỗ trợ Phụ nữ Thăng hạng Seoul)
Swiss EP	Swiss Entrepreneurship Program (Chương trình Khởi nghiệp Thụy Sĩ)
TA	Technical Assistance (Hỗ trợ kỹ thuật)
TAC	The Assistance Center for SMEs (Trung tâm Hỗ trợ SME)
TAP	Technology/Adoption Programme (Chương trình áp dụng/sử dụng công nghệ)
TIPA	Korea Technology and Information Promotion Agency for SMEs (Cơ quan Tăng cường Thông tin và Công nghệ cho SME Hàn Quốc)
UBS	Union Bank of Switzerland (Ngân hàng Liên minh Thụy Sĩ)
UWAS	University Women's Association (Singapore) (Hiệp hội Phụ nữ Đại học (Singapore))
UCITS ETF	Undertakings for the Collective Investment of Transferable Securities Exchange Traded Funds (Quỹ giao dịch hối đoái theo chỉ thị về cam kết đầu tư tập thể vào chứng khoán có thể chuyển nhượng)
UFGE	Umbrella Facility for Gender Equality (Quỹ bảo vệ bình đẳng giới)
UNCDF	United Nations Capital Development Fund (Quỹ đầu tư phát triển Liên hợp quốc)
UN Women	United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (Cơ quan Liên hợp quốc về Bình đẳng giới và Trao quyền cho phụ nữ)

UNDP	United Nations Development Programme (Văn phòng Chương trình Phát triển của Liên hợp quốc)
UNESCAP	United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (Ủy hội Kinh tế Xã hội châu Á Thái Bình Dương Liên Hợp Quốc)
UOB	United Overseas Bank
USAID	United States Agency for International Development (Cơ quan Phát triển Quốc tế Hoa Kỳ)
USD	United States Dollar (Đô la Mỹ)
UX	User Experience (Trải nghiệm người dùng)
VAWE	Vietnam Association For Women Entrepreneurs (Hiệp hội Nữ Doanh nhân Việt Nam)
VC	Venure Capital (Vốn đầu tư mạo hiểm)
VCCI	Vietnam Chamber of Commerce and Industry (Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam)
VIISA	Vietnam Innovative Startup Accelerator (Quỹ tăng tốc khởi nghiệp Việt Nam)
VN	Việt Nam
VND	Vietnamese Đồng (Đồng Việt Nam)
VWEC	Vietnam Women Entrepreneurs Council (Hội đồng Doanh nhân Nữ Việt Nam)
WAVES	Women Accelerating Vibrant Enterprises in Southeast Asia and the Pacific (Chương trình Phụ nữ thúc đẩy doanh nghiệp sôi động tại Đông Nam Á và Thái Bình Dương)
WCIP	Women's Corporate Information Portal (Cổng Thông tin Doanh nghiệp do Phụ nữ Lãnh đạo)
Câu lạc bộ WE	Women Entrepreneurs Club (Câu lạc bộ nữ doanh nhân)
We-Fi	Women Entrepreneurs Finance Initiative (Sáng kiến tài chính dành cho nữ doanh nhân)
WESC	Women Enterprise Support Center (Trung tâm Hỗ trợ Doanh nghiệp do Phụ nữ Làm chủ)
WFUNA	World Federation of United Nations Associations (Liên đoàn Thế giới của các Hiệp hội Liên hợp quốc)
WISE	Women's Initiative for Startups and Entrepreneurship (Sáng kiến hỗ trợ phụ nữ khởi nghiệp và kinh doanh)
WLB	Women's Livelihood Bond (Chương trình hỗ trợ sinh kế cho phụ nữ)
WME	Women-Owned Medium-Sized Enterprise (Doanh nghiệp vừa do phụ nữ làm chủ)
WMSME	Women-Owned Micro-, Small-, and Medium-Sized Enterprise (Doanh nghiệp siêu nhỏ, nhỏ và vừa do phụ nữ làm chủ)
WSE	Women-Owned Small-Sized Enterprise (Doanh nghiệp nhỏ do phụ nữ làm chủ)
WSME	Women-Owned Small- and Medium-Sized Enterprise (Doanh nghiệp vừa và nhỏ do phụ nữ làm chủ)



Có gì mới?

Thông tin mới trong ấn phẩm thứ hai

Trong đợt này, chúng tôi đã cho ra đời ấn phẩm thứ hai của nghiên cứu *The path to success: How women-owned businesses transform in the era of digitalization*. (Con đường dẫn đến thành công: Công cuộc chuyển mình của doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ trong thời đại số hóa.) Lần này, chúng tôi tập trung nghiên cứu trường hợp thực tế về các doanh nghiệp vừa và nhỏ do phụ nữ làm chủ (WSME) đến từ Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore. Dưới đây là một số nội dung cải tiến mới đáng chú ý trong ấn phẩm thứ hai này:

Sơ đồ các bên liên quan của WSME

Có rất nhiều bên liên quan tham gia hỗ trợ WSME tồn tại và phát triển, mỗi bên đều đóng một vai trò quan trọng, từ chính phủ và tổ chức tư nhân đến tổ chức phi chính phủ (non-governmental organization, NGO) và hiệp hội doanh nghiệp. Các hoạt động được phối kết hợp với nhau vì mỗi hoạt động bao trùm phạm vi công tác và quyền hạn riêng. Trong báo cáo hiện tại, chúng tôi đã minh họa các bên liên quan và con đường kết nối giữa các bên này để dễ hình dung được toàn bộ các bên thực hiện có thể tác động đến sự phát triển của WSME.

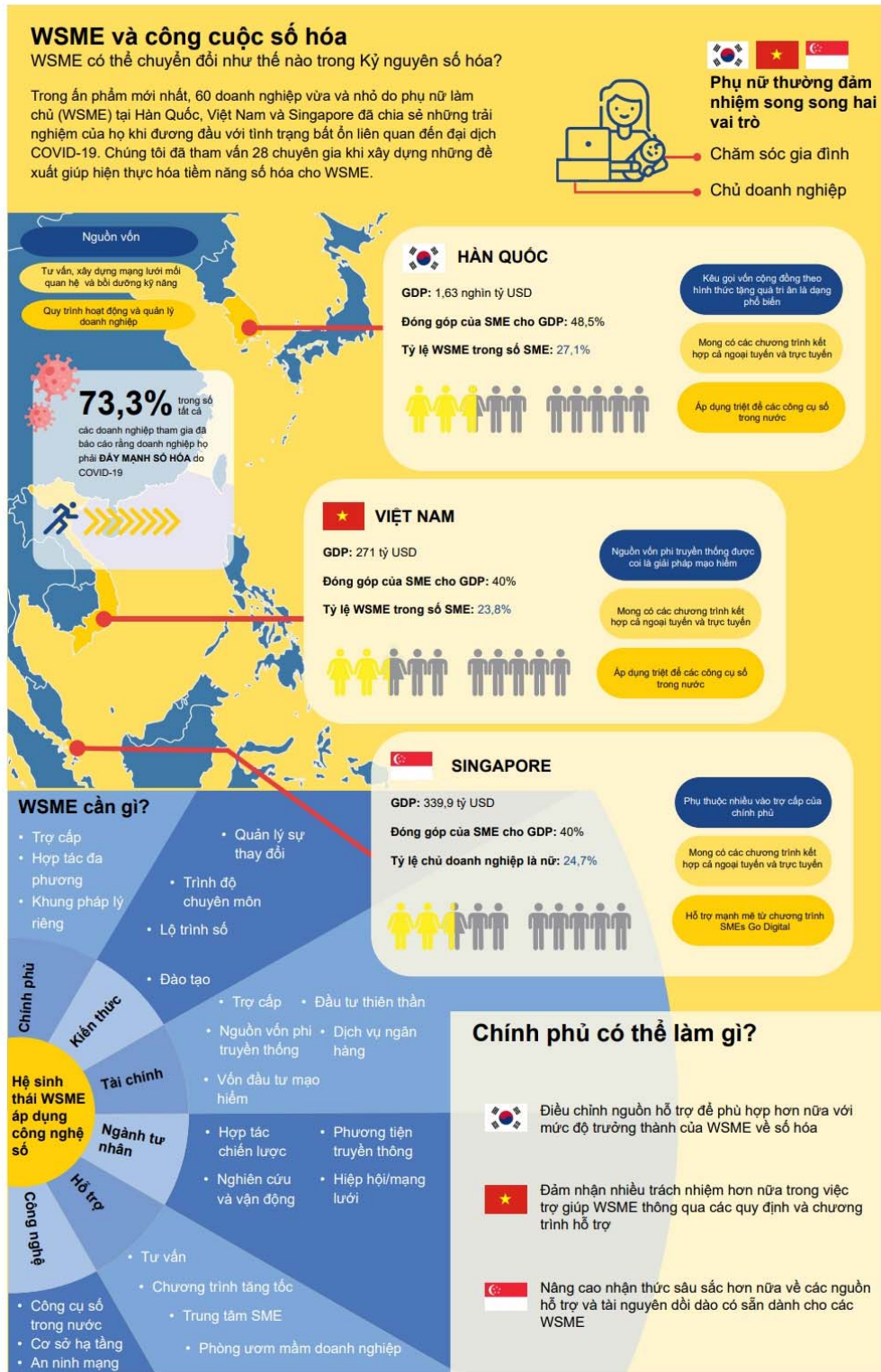
Chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa của WSME

Nghiên cứu này phỏng theo Chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa của Cisco để đề xuất Chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa cho WSME. Chỉ số này phân WSME thành bốn mức độ trưởng thành sau: Không quan tâm, Áp dụng giải pháp cơ bản, Áp dụng giải pháp trung cấp, Áp dụng giải pháp tiên tiến. Chúng tôi phân loại các mức độ số hóa của WSME theo ba trụ cột: (1) nguồn vốn; (2) chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng; và (3) quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp. Nhìn vào chỉ số này, người đọc có thể biết được các WSE và WME đang tiến triển như thế nào trên chặng đường số hóa sau khi được cung cấp chỉ số dẫn hướng rõ ràng để từng bước đi lên. Mỗi mức độ trưởng thành sẽ lại có những khó khăn cụ thể riêng và phát hiện được những khó khăn đó có thể giúp mỗi WSME dễ dàng tháo gỡ vấn đề và ra quyết định đúng đắn.

Các giai đoạn trong chu trình chính sách

Những đề xuất quan trọng mà chúng tôi đề đạt lên các tổ chức chính phủ tại Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore đều tập trung cụ thể vào việc giúp đỡ các WSME khởi động hành trình số hóa để từ đó phát triển hoạt động kinh doanh. Chúng tôi đã trình bày các đề xuất này theo từng giai đoạn trong chu trình chính sách. Các đề xuất bao gồm ý kiến từ các chuyên gia và hội đồng cố vấn, kèm theo các vấn đề mà chúng tôi phát hiện được cho từng trụ cột tương ứng. Để người đọc có thể dễ dàng tìm được giai đoạn cần thực hiện từng đề xuất, trong ấn phẩm này, chúng tôi đã xếp mỗi đề xuất vào từng giai đoạn quan trọng trong chu trình chính sách (xem phần đề xuất ở Chương 1).

Tóm tắt chung



Những vấn đề chính

Khi đại dịch COVID-19 bùng phát, các doanh nghiệp vừa và nhỏ do phụ nữ làm chủ (WSME) đã gặp phải những khó khăn cũng như cơ hội rất khác biệt so với các doanh nghiệp do nam giới làm chủ. Đây chính là tình hình riêng ở Châu Á, một khu vực mà văn hóa và quy chuẩn địa phương kìm kẹp các cơ hội và lựa chọn dành cho phụ nữ. Đại dịch COVID-19 đã khiến nhiều nơi phải phong tỏa và phải thực hiện các quy định nghiêm ngặt để đảm bảo sức khỏe, tình hình này buộc các WSME phải điều chỉnh để thích ứng và phải đổi phương pháp làm việc sang nhiều hình thức, đặc biệt là bằng cách áp dụng công cụ số. Dự án nghiên cứu lần này là công trình tiếp nối nghiên cứu mà chúng tôi đã thực hiện năm 2020 về vai trò của số hóa trong việc giúp các WSME ứng phó với cuộc khủng hoảng COVID-19.

Trong dự án lần này, chúng tôi đã nghiên cứu thêm ba trường hợp, bao gồm Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore, bổ sung vào nghiên cứu năm ngoái với dữ liệu từ các WSME đã gồng mình để vượt qua đại dịch. Nghiên cứu năm ngoái và nghiên cứu năm nay cho thấy các kết quả tương đồng, chẳng hạn như sự xuất hiện nguồn vốn phi truyền thống, tình hình tham gia các chương trình học tập trực tuyến, xây dựng mạng lưới mối quan hệ trực tuyến, tình hình áp dụng công cụ số để nâng cao hiệu suất và hiệu quả của các quy trình hoạt động kinh doanh hiện có. Chúng tôi thực sự muốn hiểu được số hóa có thể thu hẹp khoảng cách giới trong lĩnh vực kinh doanh như thế nào, đây chính là vấn đề sẽ được giải quyết trong nghiên cứu lần này.

Kết quả chính

Trong nghiên cứu này, chúng tôi đã trình bày các kết quả chính theo bốn trụ cột sau đây: 1) khả năng tiếp cận nguồn vốn; 2) khả năng tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng; 3) quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp; 4) kiểm soát khủng hoảng (COVID-19).

Trụ cột 1: Khả năng tiếp cận nguồn vốn

Chính phủ của cả ba nước trong nghiên cứu này đều đã có những nỗ lực nhằm kiểm soát các hình thức huy động vốn phi truyền thống, chẳng hạn như cho vay ngang hàng (peer-to-peer, P2P) và ngân hàng số, trong đó Việt Nam là quốc gia mới đây nhất đã đề xuất một đạo luật vào tháng 9 năm 2021. Nguồn vốn phi truyền thống đang ngày càng trở nên quan trọng đối với quá trình phát triển của WSME, nổi bật như nền tảng kêu gọi vốn cộng đồng theo hình thức tặng quà tri ân tại Hàn Quốc. Tại Việt Nam, các đạo luật quy định về nguồn vốn số có thể khiến các WSME tháo gỡ được mối hoài nghi và tâm lý e ngại rủi ro để từ đó mạnh dạn tìm đến các hình thức huy động vốn phi truyền thống. Trong khi đó, tại Singapore, rõ ràng các WSME cần nâng cao nhận thức về các phương án huy động vốn phi truyền thống đang xuất hiện khắp nơi để dần áp dụng những phương án này và không còn quá phụ thuộc vào khoản trợ cấp của chính phủ như hiện nay.

Trụ cột 2: Khả năng tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng

Tại Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore, WSME có thể đăng ký tham gia các chương trình đào tạo nâng cao kiến thức tài chính, cũng như các chương trình hỗ trợ thúc đẩy hoạt động kinh doanh, tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và các cơ hội học tập khác. Những sự kiện như thế này thường do chính phủ đứng lên tổ chức, điển hình là hợp tác với các hiệp hội doanh nghiệp. Số hóa mang lại sự linh hoạt cho phụ nữ, cho phép họ học tập và xây dựng mạng lưới mối quan hệ ngay tại nhà, đồng thời cân bằng được cuộc sống cá nhân và công việc. Không chỉ vậy, nhờ có hình thức trực tuyến, nữ doanh nhân không còn phải ái ngại khi tham gia vào các sự kiện xây dựng mạng lưới mối quan hệ vốn thường do nam giới chiếm ưu thế, chẳng hạn như đánh golf, tiệc tùng và đến phòng xông hơi. Vì xây dựng mạng lưới mối quan hệ được coi là hoạt động thiết yếu để phát triển doanh nghiệp, các sự kiện trực tuyến tạo điều kiện để các nữ doanh nhân xây dựng và vun đắp các mối quan hệ quan trọng.

Trụ cột 3: Quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp

Số hóa đóng vai trò rất quan trọng giúp tăng hiệu suất và hiệu quả cho các quy trình hoạt động kinh doanh của các WSME, đây được coi là xu hướng đang diễn ra tại Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore. Các WSME tại Hàn Quốc và Việt Nam tham gia nghiên cứu này đã áp dụng công cụ số trong nước, qua đó, thấy được thậm chí cả những người dùng không nói tiếng Anh vẫn có thể tiếp cận được số hóa. Tại Singapore, công cuộc số hóa SME chủ yếu do chính phủ chỉ đạo và hỗ trợ thông qua chương trình SMEs Go Digital. Kế hoạch số hóa ngành (Industry Digital Plan, IDP) của Singapore đã đặt ra lộ trình số hóa và các doanh nghiệp có thể sử dụng các gói trợ cấp để mua công cụ số. Các WSME tham gia nghiên cứu này cho biết rằng họ đã áp dụng công nghệ số trên toàn tổ chức, chẳng hạn như sử dụng nền tảng cộng tác, cổng thanh toán, quản lý tài chính, nhân lực, thương mại điện tử, trí tuệ nhân tạo (artificial intelligence, AI) và an ninh mạng.

Trụ cột 4: Kiểm soát khủng hoảng (COVID-19)

Để có thể hỗ trợ ổn định cho các WSME phát triển đồng thời giảm thiểu tác động của cuộc khủng hoảng COVID-19, WSME tại Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore cần sự giúp đỡ về mặt tài chính, chương trình đào tạo và hướng dẫn để các doanh nghiệp hoạt động an toàn. Tại cả ba nước, chính phủ đóng một vai trò vô cùng quan trọng trong việc hỗ trợ về mặt tài chính và giúp đỡ các WSME vượt qua cơn khủng hoảng, đôi khi có sự tương trợ của các hiệp hội doanh nghiệp và tổ chức tư nhân. Đến nay, WSME đã được hỗ trợ về mặt tài chính thông qua các gói trợ cấp, khoản vay và/hoặc chính sách miễn trừ thuế, từ đó, giảm được đáng kể gánh nặng trong hoạt động vận hành và có thể phân bổ nguồn lực cho các hoạt động cấp thiết hơn, chẳng hạn như số hóa (để tăng hiệu suất hoạt động kinh doanh), cũng như cải tiến mô hình hoạt động để chống lại đại dịch.

Những đề xuất quan trọng áp dụng cho riêng chính phủ Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore

Các giai đoạn trong chu trình chính sách	Quốc gia	Đề xuất
Thiết lập nghị trình	  	Trụ cột 1: Khả năng tiếp cận nguồn vốn - Sử dụng dữ liệu phân tách theo giới để cung cấp thông tin về các chính sách ảnh hưởng đến các WSME, bao gồm chính sách về khả năng tiếp cận nguồn vốn. Trụ cột 2: Khả năng tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng - Trợ cấp để giúp các doanh nghiệp giảm bớt phần nào chi phí tham gia các chương trình tư vấn, cũng như giúp các chương trình tư vấn vẫn thu được lợi nhuận. Giải pháp này giúp cả đơn vị tư vấn và đơn vị được tư vấn có thêm động lực và từ đó giải quyết được vấn nạn bỏ học giữa chừng. Chính phủ nên trợ cấp thêm cho cả các chương trình tư vấn tình nguyện hiện có và những mối quan hệ tư vấn ngang hàng không theo chương trình tư vấn chính thức. - Liên tục triển khai các chương trình đào tạo về dữ liệu và công nghệ, phục vụ lộ trình bồi dưỡng kỹ năng cho WSME, bắt kể trình độ hiểu biết về công nghệ của những doanh nghiệp này như thế nào. Trụ cột 3: Quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp - Cung cấp hướng dẫn để doanh nghiệp phục hồi kinh doanh và số hóa đảm bảo an ninh mạng. Không chỉ hướng dẫn về quá trình số hóa, mà còn hướng dẫn số hóa theo cách an toàn.
Xây dựng chính sách		Trụ cột 1: Khả năng tiếp cận nguồn vốn Chính phủ thiết lập khung pháp lý riêng để khuyến khích đổi mới trong hình thức huy động vốn phi truyền thống, chẳng hạn như cho vay P2P và ngân hàng số.
Ra quyết định	 	Trụ cột 1: Khả năng tiếp cận nguồn vốn Chính phủ thực thi khung pháp lý riêng để khuyến khích đổi mới trong hình thức huy động vốn phi truyền thống, chẳng hạn như cho vay P2P và ngân hàng số.
Thực hiện chính sách	 	Trụ cột 1: Khả năng tiếp cận nguồn vốn Các chính sách về trợ cấp cần xét đến quy mô WSME, mức độ trưởng thành, mô hình doanh nghiệp xét trong bối cảnh ngành, chu trình dòng tiền để có thể áp dụng với hàng loạt công ty đủ điều kiện có các hoàn cảnh khác nhau.
Theo dõi và đánh giá		

Chương 1: Số hóa SME do phụ nữ làm chủ: Thách thức và cơ hội tại Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore

1.1 Giới thiệu

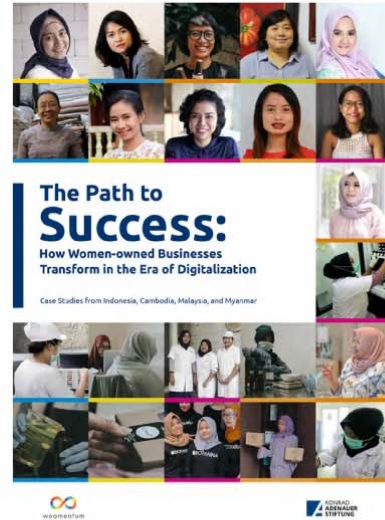
Chương giới thiệu này trình bày sơ lược những nội dung quan trọng của ấn phẩm lần này và cung cấp cho quý vị thông tin tổng quan về bối cảnh nghiên cứu, phương pháp luận cũng như những kết quả chính thu được sau khi nghiên cứu trường hợp thực tế về công cuộc số hóa và cộng đồng doanh nghiệp vừa và nhỏ do phụ nữ làm chủ tại các quốc gia. Nghiên cứu này do Văn phòng phụ trách Chương trình Kinh tế khu vực Châu Á/Nhật Bản (SOPAS) của Viện Konrad-Adenauer-Stiftung và Woomentum cùng hợp tác thực hiện.

Tiếp nối nghiên cứu năm ngoái, báo cáo lần này nhằm bổ sung cho kết quả nghiên cứu về WSME và công cuộc số hóa tại các quốc gia Châu Á – cụ thể là Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore. WSME đóng góp một phần thiết yếu vào nền kinh tế quốc gia và phải đối mặt với những thách thức riêng mà các doanh nghiệp do nam giới làm chủ không gặp phải. Một khó khăn đặc trưng mà nữ doanh nhân gặp phải là họ phải gánh vác trên vai song song hai trách nhiệm, vừa phải giải việc nước, vừa phải đảm việc nhà. Trong tình hình đại dịch toàn cầu hiện nay, các WSME bắt buộc phải hoạch định chiến lược và đưa ra những quyết định phù hợp để duy trì và phát triển doanh nghiệp, và trong tình thế đó, số hóa đóng một vai trò hết sức quan trọng. Chúng tôi hy vọng rằng nghiên cứu này có thể giúp người đọc hiểu rõ hơn về tình hình hiện nay của WSME và công cuộc số hóa tại Châu Á. Chúng tôi mong sao những đề xuất trong nghiên cứu này cũng tạo động lực giúp chính phủ hợp tác chặt chẽ hơn với các bên hữu quan trong hệ sinh thái để hỗ trợ và tạo thêm nhiều WSME áp dụng công nghệ số nữa. Cuối cùng, trong những chương tiếp theo, người đọc sẽ thấy phân tích chuyên sâu hơn về các cơ hội và thách thức mà các nữ doanh nhân tại Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore phải đối mặt trong hành trình số hóa của họ.

1.2 Bối cảnh nghiên cứu

Kể từ khi đại dịch COVID-19 bùng phát vào năm 2020, cộng đồng doanh nghiệp trên toàn cầu phải hứng chịu tác động bất lợi vô cùng nặng nề dưới nhiều hình thức như sụt giảm doanh thu, đóng cửa, sa thải hàng loạt nhân viên và vấn đề về thanh khoản.^{1,2,3} Hệ quả mà các doanh nghiệp siêu nhỏ và nhỏ phải gánh chịu chủ yếu là đóng cửa và sụt giảm doanh thu. Một nghiên cứu mới đây do Ngân hàng Thế giới thực hiện đã chỉ ra rằng COVID-19 chủ yếu tác động đến ba khía cạnh của doanh nghiệp, bao gồm: vận hành, bán hàng và việc làm.⁴ Tại Châu Á, các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) cũng đã phải sa thải rất nhiều nhân viên và sụt giảm doanh thu đáng kể sau khi bùng phát đại dịch COVID-19.⁵ Dịch vụ (lữ hành, du lịch, khách sạn, giải trí và nhà hàng) và sản xuất (may mặc và chế biến thực phẩm) là hai ngành chịu ảnh hưởng nặng nề nhất từ đại dịch. Một trong những lý do chính dẫn đến tác động bất lợi này là do những thay đổi về tương tác xã hội, hành vi và thực tiễn hoạt động. Tất cả những yếu tố này buộc nhiều doanh nghiệp, bao gồm cả các doanh nghiệp vừa và nhỏ do phụ nữ làm chủ (WSME) phải điều chỉnh để thích ứng trong thời gian bùng phát đại dịch, cũng như buộc phải thích ứng với công nghệ số.

Mục đích của nghiên cứu này là tìm ra những cơ hội trước mắt và sau này mà số hóa mang lại cho WSME – nơi nữ quyền lên tiếng. Song hành với cánh cửa cơ hội, chúng tôi cũng muốn chỉ ra cho tất cả các bên hữu quan trong hệ sinh thái, chẳng hạn như chính phủ và hiệp hội doanh nghiệp, biết được những khó khăn, thách thức mà các WSME đã phải đối mặt. Như đã đề cập ở trên, dự án nghiên cứu này là dự án tiếp nối nghiên cứu mà chúng tôi đã thực hiện vào năm 2020. Khi đó, chúng tôi đã nghiên cứu bốn quốc gia: Indonesia, Myanmar, Malaysia và Campuchia (xem Hình 1.1).⁶ Vì thực hiện dự án trước vào giai đoạn đầu của đại dịch COVID-19, nên chúng tôi chỉ thu thập dữ liệu vào thời điểm mà các doanh nghiệp mới chớm chịu ảnh hưởng trước biến động kinh tế mạnh mẽ và vẫn còn đang trong các giai đoạn thích ứng cấp thiết để tồn tại. Trong nghiên cứu năm 2020, chúng tôi tập trung chỉ ra tác động mà vai trò riêng của nữ chủ sở hữu đến việc áp dụng công nghệ số vào WSME, đồng thời đề cập đến những lĩnh vực mà họ cần hỗ trợ để có thể phát triển hoạt động kinh doanh. Trong nghiên cứu lần này, chúng tôi đã mở rộng phạm vi nghiên cứu sang Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore để bổ sung thêm cho các kết quả của nghiên cứu trước đó.

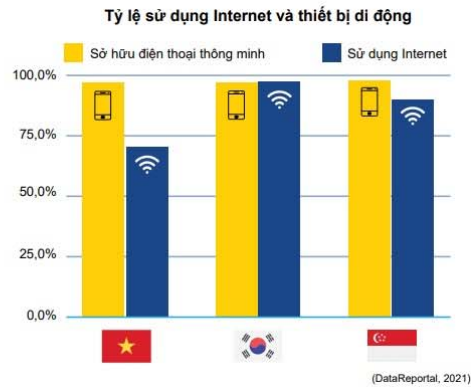


Hình 1.1 Trang bìa ấn phẩm nghiên cứu năm 2020 do Văn phòng phụ trách Chương trình Kinh tế khu vực Châu Á/Nhật Bản của Viện Konrad-Adenauer-Stiftung (SOPAS) và Woomentum hợp tác đặt làm

Tinh thần khởi nghiệp của phụ nữ và tình hình số hóa tại Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore

Tinh thần khởi nghiệp của phụ nữ được coi là con đường chủ đạo giúp nâng cao vị thế của phụ nữ trong nền kinh tế, giúp họ độc lập về tài chính và vượt qua đói nghèo. Nhìn chung, các doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ tuyển dụng nhân viên là phụ nữ cao hơn 17% so với các doanh nghiệp do nam giới làm chủ⁷—con số này chứng tỏ khi nữ doanh nhân được hỗ trợ, họ có thể giúp tăng thêm việc làm cho phụ nữ. Ngoài ra, bằng chứng còn cho thấy việc phụ nữ tăng vị thế trong nền kinh tế mang lại tác động liên thể hệ tích cực, chẳng hạn, trẻ em được ăn uống đầy đủ hơn, được hưởng nền giáo dục tốt hơn khi phụ nữ chủ động hơn trong thu nhập của gia đình.⁸ Tại Châu Á, nơi văn hóa và quy chuẩn địa phương kìm kẹp các cơ hội và lựa chọn dành cho phụ nữ, thì việc hỗ trợ cho các nữ doanh nhân và cho các doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ ngày càng trở nên quan trọng.

Tuy nhiên, xin lưu ý rằng, mức độ thu hẹp khoảng cách giới trong kinh doanh sau khi số hóa phụ thuộc vào chất lượng của hệ thống cơ sở hạ tầng hiện có và khả năng chấp nhận áp dụng công nghệ trên cả nước. Tại Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore, tỷ lệ sử dụng điện thoại thông minh vào năm 2021 được coi là khá cao và tương đương nhau giữa ba quốc gia, với hơn 96% người dân sở hữu ít nhất một thiết bị (xem Hình 1.2). Tuy nhiên, tỷ lệ sử dụng Internet lại không theo xu thế này, vì Việt Nam có vẻ tụt hậu hơn với chỉ 70,3% người dân có quyền truy cập vào kết nối băng thông rộng.⁹



Hình 1.2 Tỷ lệ sử dụng Internet và thiết bị di động tại Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore

Công cuộc số hóa và khả năng tiếp cận nguồn vốn của WSME

Khi số hóa tiếp tục ảnh hưởng đến các khía cạnh khác nhau của xã hội, việc công nghệ số ảnh hưởng đến khả năng tiếp cận nguồn vốn của doanh nghiệp chỉ còn là vấn đề thời gian. Khi xuất hiện nhiều hình thức hỗ trợ vốn mới, các quốc gia đã bắt đầu thiết lập và/hoặc sửa đổi quy định huy động vốn nhằm bảo vệ tất cả các bên liên quan tham gia vào quy trình này. Chính phủ của cả ba nước trong nghiên cứu này đều đã có những nỗ lực nhằm kiểm soát các hình thức huy động vốn phi truyền thống, chẳng hạn như cho vay P2P và ngân hàng số, trong đó Việt Nam là quốc gia mới đây nhất đã đề xuất một đạo luật vào tháng 9 năm 2021 (xem Hình 1.3).



Hình 1.3 Ví dụ về một số quy định trong huy động vốn phi truyền thống tại Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore

Chính phủ đã thiết lập nhiều quy định về nguồn vốn phi truyền thống để cung cấp khuôn khổ pháp lý nhằm hỗ trợ phát triển các mô hình huy động vốn. Vào năm 2015, Cơ quan Quản lý Tiền tệ Singapore (Monetary Authority of Singapore, MAS), một cơ quan quản lý tại Singapore, đã đề xuất khuôn khổ sửa đổi Đạo luật chứng khoán và hợp đồng tương lai (Securities and Futures Act, SFA) để đưa vào đó khuôn khổ pháp lý về kêu gọi vốn cộng đồng. Trong đề xuất này, cơ quan đã đưa vào một quy định yêu cầu rằng các hoạt động kêu gọi vốn cộng đồng phải đáp ứng yêu cầu về số vốn tối thiểu và yêu cầu về tiền bảo chứng mới được cấp phép.¹⁰ Ngoài ra, vào tháng 6 năm 2019, MAS còn công bố khuôn khổ ngân hàng số cho phép những tổ chức không phải ngân hàng có tuyên bố mạnh mẽ về giá trị dịch vụ và có mô hình hoạt động số sáng tạo được phép cung cấp dịch vụ ngân hàng số.¹¹ Kể từ năm 2020, nhiều nền tảng ngân hàng số đã được chính phủ cấp phép hoạt động vào năm 2022.

Vào năm 2019, Quốc hội Hàn Quốc đã ban hành Đạo luật bảo vệ người dùng và công ty hỗ trợ vốn đầu tư trực tuyến ("Đạo luật về huy động vốn P2P"). Luật này đặt ra các yêu cầu về vốn vay P2P, hạn mức lãi suất và phí tối đa, cũng như bảo vệ nhà đầu tư bằng cách đặt ra các dự luật, chẳng hạn như hạn mức cho vay và đầu tư.¹²

Vào tháng 9 năm 2021, chính phủ Việt Nam đã phê duyệt Nghị quyết số 100/NQ-CP nhằm tạo ra khung pháp lý riêng cho dịch vụ huy động vốn phi truyền thống, bao gồm cho vay P2P, thanh toán, tín dụng và hỗ trợ xác định danh tính khách hàng. Chính phủ Việt Nam giao cho Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (State Bank of Vietnam, SBV), phối hợp với các bộ ngành hữu quan khác, trách nhiệm trình nộp báo cáo sơ bộ chậm nhất vào cuối năm 2021.¹³

Công cuộc số hóa và khả năng tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng của WSME

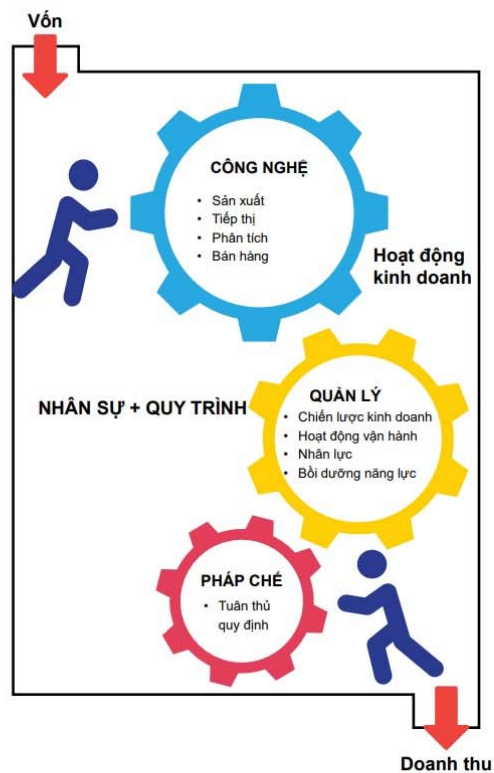
Hoạt động tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng giúp cộng đồng doanh nhân thoải mái chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm và hiểu biết sâu sắc của mình. Trước đây, các hoạt động này phải thực hiện theo hình thức trực tiếp và phải tuân thủ thời gian. Tại Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore, ví dụ như WSME có thể đăng ký tham gia các chương trình đào tạo nâng cao kiến thức tài chính, cũng như các chương trình thúc đẩy hoạt động kinh doanh, tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và các cơ hội học tập khác do chính phủ tổ chức, thường là kết hợp với các hiệp hội doanh nghiệp. Tuy nhiên, mặc dù có sẵn các chương trình như vậy, nhưng giới hạn về mặt thời gian vẫn là rào cản lớn khiến nữ doanh nhân buộc phải cân đối giữa các hoạt động kinh doanh quan trọng và hoạt động nâng cao năng lực (xem Hình 1.4).



Hình 1.4 Hình ảnh minh họa một nữ chủ WSME đang cân đối giữa các hoạt động kinh doanh và hoạt động tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng

Công cuộc số hóa trong quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp

Số hóa đóng vai trò rất quan trọng giúp tăng hiệu suất và hiệu quả cho các quy trình hoạt động kinh doanh của các WSME, đây có thể được coi là xu hướng tại Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore. Nhìn vào Hình 1.5 có thể thấy các chủ sở hữu WSME thường tham gia vào nhiều hoạt động khác nhau hàng ngày để thu về lợi nhuận và tăng giá trị cho doanh nghiệp. WSME có thể tối ưu hóa những hoạt động này nhằm tạo ra đủ doanh thu để chi trả chi phí và thu về lợi nhuận. Đội ngũ nhân viên có thể giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu bằng cách áp dụng công nghệ số khi thực hiện các chức năng như sản xuất, marketing, kế toán, và pháp chế.



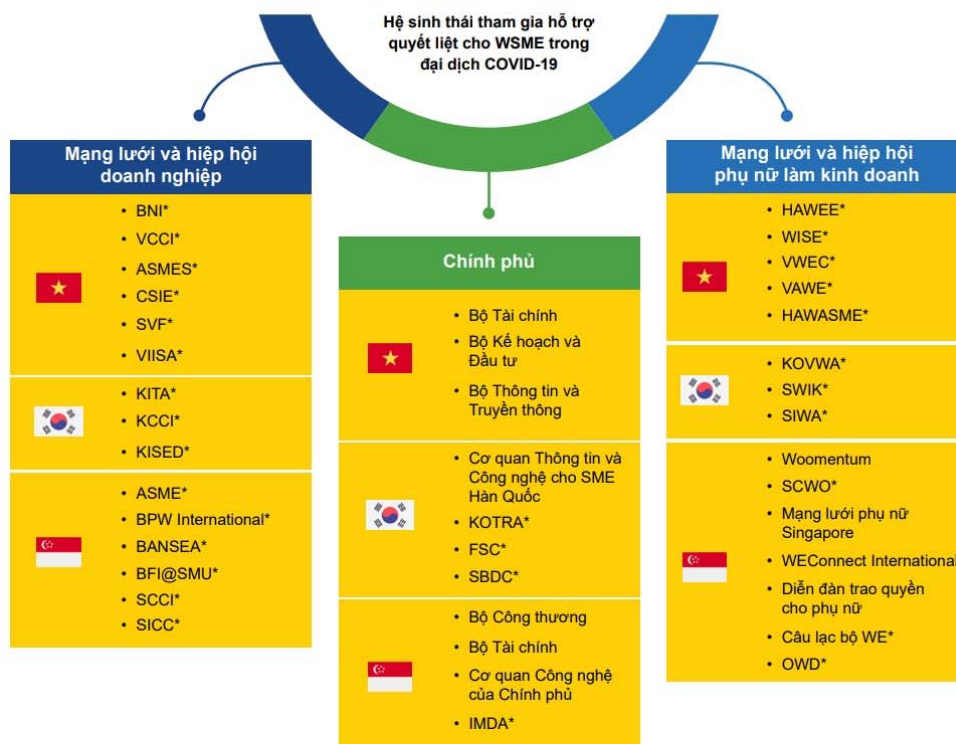
Hình 1.5 Ví dụ về một số hoạt động kinh doanh của WSME

Tương tự như bán hàng và tiếp thị qua các kênh mạng xã hội và nền tảng thương mại điện tử, số hóa đang ngày càng thịnh hành trong hoạt động trao đổi nhóm, lưu trữ đám mây và tài liệu cộng tác, quản trị quan hệ khách hàng (customer relationship management, CRM), phân tích dữ liệu, tài chính và kế toán, nhân lực, quản lý hàng tồn kho, thanh toán và giao dịch số (payments and digital transactions, POS),

quản lý nhà cung ứng cho chuỗi cung ứng và thu mua, sản xuất. Chính phủ Singapore đã có những hành động hỗ trợ rất mạnh mẽ giúp SME phát triển thông qua số hóa, với một mạng lưới các chính sách và trợ cấp được điều phối, cùng các nguồn lực đáng kể để hỗ trợ vốn giúp các doanh nghiệp trong nước triển khai hành trình chuyển đổi số. Ví dụ, Singapore có SMEs Go Digital, một chương trình do Cơ quan Phát triển Truyền thông Infocomm (Infocomm Media Development Authority, IMDA) khởi xướng, chuyên cung cấp kế hoạch số hóa chi tiết và toàn diện cho SME.¹⁴

Hệ sinh thái tham gia hỗ trợ quyết liệt trong đại dịch COVID-19

Để giúp các WSME phát triển, đồng thời giảm thiểu tác động của cuộc khủng hoảng COVID-19, WSME tại Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore cần hỗ trợ về mặt tài chính, chương trình đào tạo và hướng dẫn để các doanh nghiệp hoạt động an toàn. Đến nay, WSME đã được hỗ trợ về mặt tài chính thông qua các gói trợ cấp, khoản vay và/hoặc chính sách miễn trừ thuế. Sự hỗ trợ của cả hệ sinh thái đóng một vai trò chủ chốt giúp quyết định sự thành bại của doanh nghiệp trong đại dịch. Hình 1.6 minh họa sơ lược hệ sinh thái hỗ trợ đã xác định cho hoạt động kinh doanh của WSME tại ba quốc gia để giúp họ kiểm soát được tác động của đại dịch COVID-19.



Hình 1.6 Hệ sinh thái hỗ trợ WSME được xác định trong đại dịch COVID-19
*Vui lòng tham khảo phần Từ viết tắt

Để hỗ trợ cho các doanh nghiệp đang gặp khó khăn, chính phủ Việt Nam đã triển khai một số chương trình hỗ trợ thông qua các bộ ngành hữu quan để giúp đỡ SME vượt qua đại dịch, chủ yếu dưới hình thức giảm thuế, hỗ trợ tài khóa và giảm phí thuê đất.¹⁵ Ngoài ra, các hiệp hội, chẳng hạn như Business Network International (BNI), đã tập trung xây dựng mạng lưới mối quan hệ và khuyến khích các thành viên tiếp thị sản phẩm cho nhau trong đại dịch COVID-19. Các hiệp hội và chương trình vì phụ nữ, chẳng hạn như Hiệp hội Nữ Doanh nhân Thành phố Hồ Chí Minh (Ho Chi Minh City Association for Women Executives and Entrepreneurs, HAWEE) và Sáng kiến hỗ trợ phụ nữ khởi nghiệp và kinh doanh (Women's Initiative for Startups and Entrepreneurship, WISE) cũng cung cấp các chương trình học tập để giúp đỡ các SME đối phó với tác động của đại dịch COVID-19.

Tại Hàn Quốc, vào tháng 3 năm 2020, Bộ SME và Khởi nghiệp Hàn Quốc đã trợ cấp 1,2 tỷ EUR để triển khai hoạt động hỗ trợ tài khóa, cho vay, số hóa, đào tạo và bố trí lại nguồn lực. Chính phủ Hàn Quốc còn bổ sung gói kích thích trị giá tổng cộng 119 tỷ USD để phục vụ nhiều mục đích khác nhau, chẳng hạn như đào tạo về số hóa.¹⁶ Ngoài ra, các hiệp hội doanh nghiệp, như Phòng Thương mại và Công nghiệp Hàn Quốc (Korean Chamber of Commerce and Industry, KCCI) đã tổ chức các chương trình tư vấn và hội thảo trực tuyến cho các SME. Viện Hỗ trợ Khởi nghiệp và Phát triển Doanh nghiệp Hàn Quốc (Korea Institute of Startup & Entrepreneurship Development) kết nối các công ty khởi nghiệp với các nhà đầu tư thông qua chương trình thúc đẩy. Các hiệp hội vì phụ nữ, như Hiệp hội Phụ nữ Hỗ trợ Công ty Khởi nghiệp Hàn Quốc (Korea Venture Business Women's Association, KOVWA) trợ cấp và tổ chức các buổi hội thảo về số hóa để giúp các SME giảm thiểu tác động bất lợi của cuộc khủng hoảng COVID-19 lên hoạt động kinh doanh. Cuối cùng, tổ chức Phụ nữ Khởi nghiệp tại Hàn Quốc (Startup Women in Korea, SWIK) tiến hành hội thảo trực tuyến về số hóa và cách tiếp cận nguồn hỗ trợ của chính phủ.

Tại Singapore, chính phủ cũng tung ra một số gói kích thích để giúp các SME vượt qua đại dịch này. Những gói kích thích như thế này có thể dưới hình thức miễn trừ thuế và các hình thức hỗ trợ tài khóa khác đến hỗ trợ việc làm, cho vay, hoãn trả nợ, hỗ trợ pháp lý, cũng như cấp vốn cho từng ngành.¹⁷ Để tăng cường nguồn lực cho nền kinh tế số, năm 2020, chính phủ Singapore đã công bố chi ngân sách 3,5 tỷ SGD cho lĩnh vực công nghệ thông tin và truyền thông để hỗ trợ cho công tác số hóa của cộng đồng doanh nghiệp trong nước.¹⁸ Ngoài các hình thức hỗ trợ khác, một trong những khía cạnh chú trọng của Singapore là giải pháp đào tạo và bồi dưỡng kỹ năng, thông qua các sáng kiến như SkillsFuture, để nâng cao khả năng phục hồi của SME. Ngoài ra, các hiệp hội doanh nghiệp, chẳng hạn như Woomentum, Hội đồng các Tổ chức của Phụ nữ Singapore (Council of Women's Organizations, SCWO), Mạng lưới phụ nữ Singapore (Singapore Women's Network) và WEConnect International cũng hỗ trợ cho cộng đồng nữ doanh nhân trong suốt thời gian diễn ra đại dịch COVID-19.

1.3 Phương pháp luận

Trong chương này, chúng tôi trình bày thông tin tóm tắt quá trình nghiên cứu tại mỗi quốc gia tham gia. Chúng tôi đã sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính cho nghiên cứu này, bao gồm phỏng vấn 1) các chủ SME là phụ nữ để biết được hành trình số hóa và tình hình phát triển doanh nghiệp của họ; 2) các chuyên gia để có cái nhìn sâu sắc hơn về WSME và tình hình số hóa của từng quốc gia; và 3) hội đồng cố vấn để tổng hợp các đề xuất về chính sách và áp dụng thực tế.

Tiếp nối nghiên cứu năm ngoái, trong nghiên cứu lần này, chúng tôi đã sử dụng khuôn khổ gồm bốn trụ cột để phân tích vai trò của công cuộc số hóa đối với WSME (xem Hình 1.7).

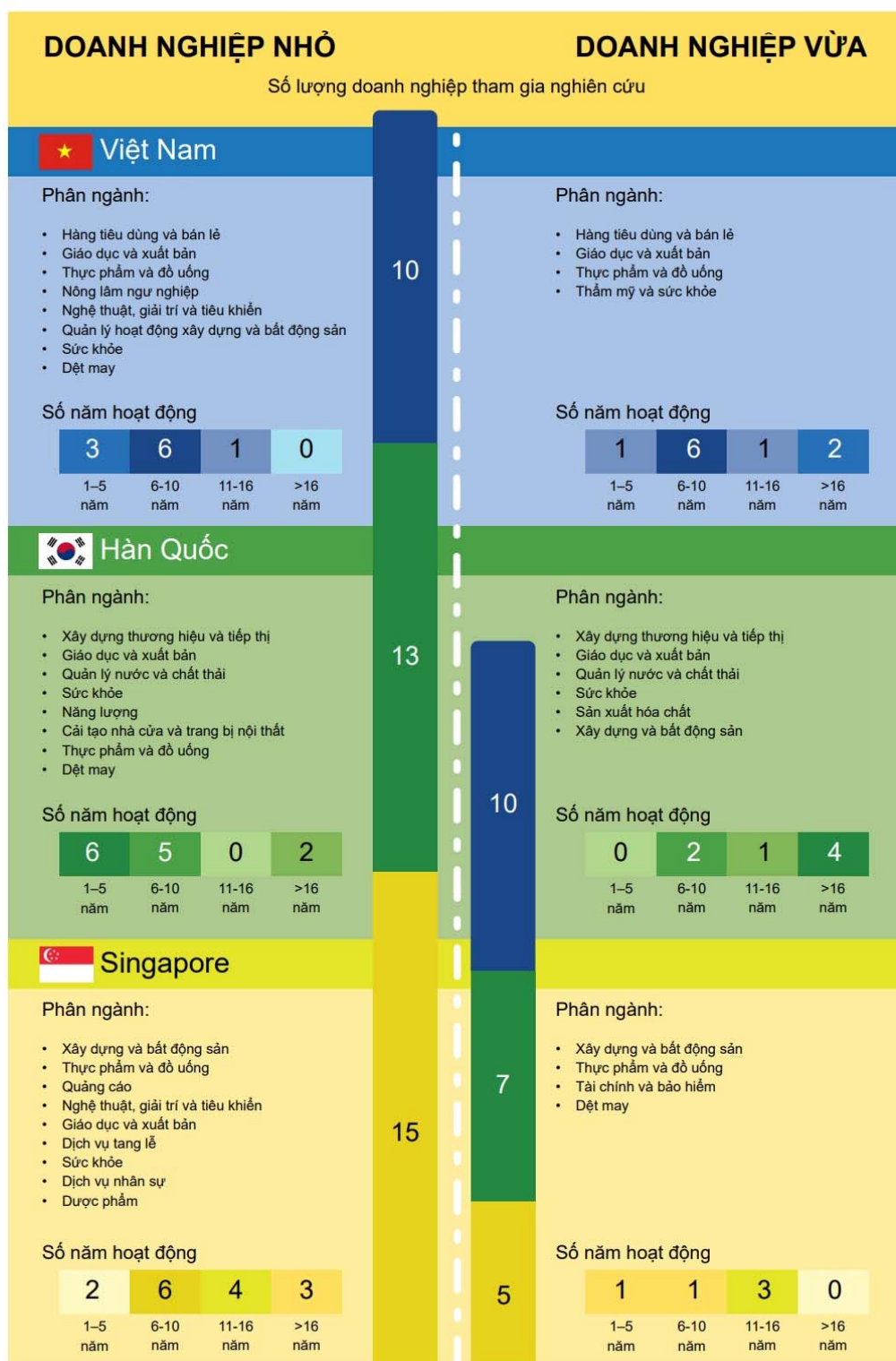


Hình 1.7 Trụ cột nghiên cứu được dùng làm phương pháp phân tích trong nghiên cứu này

Tiêu chí lựa chọn đối tượng tham gia nghiên cứu

Các WSME được tuyển chọn vào nghiên cứu này hoạt động trong các nhóm ngành khác nhau, gồm tổng cộng 60 WSME trong đó có 38 doanh nghiệp nhỏ (small-sized enterprises, SE) và 22 doanh nghiệp vừa (medium-sized enterprise, ME) đến từ Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore. Ngoài ra, chúng tôi còn phỏng vấn tổng cộng 32 chuyên gia để tiếp thu ý kiến và tổ chức các cuộc thảo luận với hội đồng cố vấn từ ba quốc gia trên. Đội ngũ chuyên gia tham gia nghiên cứu này công tác trong các lĩnh vực từ hiệp hội doanh nghiệp, khởi nghiệp đến chuyển đổi số.

Các WSME được tuyển chọn vào nghiên cứu này là những doanh nghiệp đại diện cho nhiều phân ngành khác nhau, qua đó, chúng tôi có thể đánh giá quy luật áp dụng công nghệ số ở các doanh nghiệp tham gia nghiên cứu (xem Hình 1.8). Để duy trì trạng thái ẩn danh, chúng tôi đã gán cho mỗi WSME tham gia nghiên cứu một mã đại diện cho quốc gia của WSME đó (VN = Việt Nam; SK = Hàn Quốc; SG = Singapore), mức độ trưởng thành của doanh nghiệp (SE = doanh nghiệp nhỏ; ME = doanh nghiệp vừa) và số hiệu (01, 02, 03, v.v.). Ví dụ: SG_SE01 tức là doanh nghiệp nhỏ đầu tiên được phỏng vấn tại Singapore, SG_ME03 tức là doanh nghiệp vừa thứ ba được các nghiên cứu viên phỏng vấn tại Singapore, v.v.



Hình 1.8 Tổng quan về các WSME tham gia nghiên cứu

Thu thập và phân tích dữ liệu

Để hiểu rõ hơn công cuộc số hóa của WSME tại mỗi quốc gia, chúng tôi đã thu thập dữ liệu mới và dữ liệu cũ về WSME, môi trường số hiện tại, cũng như các yếu tố khác có khả năng ảnh hưởng đến việc áp dụng công nghệ số của các WSME tham gia nghiên cứu trong ba quốc gia tham gia (xem Hình 1.9). Những kết quả có được trong bước này bao gồm nghiên cứu tại văn phòng và sơ đồ các bên liên quan. Sau đó, chúng tôi đã tiến hành phỏng vấn các chủ sở hữu WSME để tìm hiểu quá trình áp dụng công nghệ số của những doanh nghiệp này vào hoạt động kinh doanh và để thu thập dữ liệu về bốn trụ cột chính.

Khu vực		 Việt Nam	 Hàn Quốc	 Singapore
Ngôn ngữ phỏng vấn		Tiếng Việt	Tiếng Hàn	Tiếng Quan Thoại, Tiếng Anh
Phương pháp luận	Nghiên cứu tại văn phòng	Báo cáo của tổ chức và dữ liệu thứ cấp		
	Phỏng vấn WSME	Phỏng vấn trực tuyến cộng thêm dữ liệu biện luận cũ của công ty		
	Phỏng vấn chuyên gia	Phỏng vấn chuyên sâu bán cấu trúc theo hình thức trực tuyến		
	Hội đồng cố vấn	Thảo luận có hướng dẫn theo hình thức trực tuyến		

Hình 1.9 Thu thập dữ liệu

Chúng tôi đã tiến hành các cuộc phỏng vấn khác với 11 chuyên gia công tác tại ba lĩnh vực sau đây: 1) hiệp hội doanh nghiệp vì phụ nữ; 2) SME/khởi nghiệp; và 3) chuyển đổi số. Chúng tôi thực hiện bước này nhằm hiểu rõ hơn môi trường và xu hướng áp dụng công nghệ số của các SME nói chung và WSME nói riêng. Số lượng chuyên gia tham gia tại mỗi quốc gia không đồng đều. Kết quả nghiên cứu thu được sau khi phỏng vấn chuyên gia và WSME tại mỗi quốc gia tham gia đã được chúng tôi đưa ra thảo luận riêng với hội đồng cố vấn của quốc gia đó – ba nhóm riêng biệt gồm bảy nhà cố vấn đã lần lượt tham gia hội đồng cố vấn của mỗi quốc gia.

Hiệu ứng thiên lệch kẻ sống sót chính là một hạn chế nữa mà chúng tôi gặp phải khi thực hiện nghiên cứu này sau khi tiếp tục khoảng một năm kể từ khi bùng phát đại dịch. Trong suốt thời gian này, nhiều doanh nghiệp tại cả ba quốc gia chịu ảnh hưởng nặng nề trước những biến động kinh tế mạnh mẽ đến nỗi họ không còn con đường nào khác ngoài đóng cửa. Do đó, những WSME được tuyển chọn tham gia nghiên cứu là những doanh nghiệp đã vượt qua thử thách chọn lọc tự nhiên, thành công tránh được cơn bão tố và mạnh mẽ sống dậy. Để giảm hiệu ứng thiên lệch kẻ sống sót, những nghiên cứu sau này sẽ tận dụng luôn lợi ích khi bao gồm các doanh nghiệp phá sản.

Hạn chế

Trong quá trình thực hiện nghiên cứu ở cả ba quốc gia, chúng tôi đã gặp phải rất nhiều khó khăn, mà suy cho cùng là do nghiên cứu được thực hiện trong bối cảnh đại dịch COVID-19. Theo đó, chúng tôi đã phải tuân thủ các quy định hạn chế và phương pháp đảm bảo an toàn có liên quan. Để liên lạc và thu thập dữ liệu từ xa mọi lúc có thể, chúng tôi đã phải áp dụng các phương pháp nghiên cứu trực tuyến, chẳng hạn như phỏng vấn trực tuyến và họp/tổ chức hội nghị qua video và thiết bị di động. Nhiều cuộc phỏng vấn và tất cả các buổi thảo luận của hội đồng cố vấn tại cả ba quốc gia diễn ra theo hình thức trực tuyến, do vậy, nhóm nghiên cứu khó lòng quan sát được các biểu hiện hành vi, mà có thể hé lộ thêm cho chúng tôi biết bối cảnh phi ngôn ngữ của thông tin được đối tượng truyền tải.

1.4 Tóm tắt kết quả chính

Trụ cột 1: Khả năng tiếp cận nguồn vốn

Nguồn vốn chính để vận hành WSME

Hình 1.10 cho thấy hầu hết những doanh nghiệp vừa và nhỏ do phụ nữ làm chủ (WSME) tham gia nghiên cứu báo cáo rằng họ sử dụng nguồn vốn nội bộ (tiền tiết kiệm, quỹ riêng và lợi nhuận thu được trong quá trình vận hành), cộng thêm nguồn vốn từ bên ngoài, chẳng hạn như khoản vay ngân hàng, kêu gọi vốn cộng đồng theo hình thức tặng quà tri ân hoặc gói trợ cấp của chính phủ. Những doanh nghiệp Việt Nam tham gia nghiên cứu sử dụng nguồn vốn vay ngân hàng nhiều hơn so với doanh nghiệp Singapore và Hàn Quốc. Ngoài ra, tại Singapore và Hàn Quốc, gói trợ cấp của chính phủ vẫn là nguồn vốn chính từ bên ngoài của các WSME. Ở Việt Nam thì hoàn toàn ngược lại, không WSME nào trong nghiên cứu sử dụng gói trợ cấp của chính phủ. Hàn Quốc là quốc gia duy nhất có hơn phân nửa số WSME tham gia nghiên cứu sử dụng phương án kêu gọi vốn cộng đồng theo hình thức tặng quà tri ân.

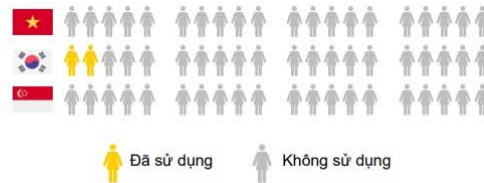


Hình 1.10 Số lượng WSME tham gia nghiên cứu sử dụng nguồn vốn nội bộ

Sử dụng nguồn vốn phi truyền thống

Theo kết quả nghiên cứu của chúng tôi, con số sử dụng nguồn vốn phi truyền thống được chính phủ công nhận, chẳng hạn như cho vay P2P, cực kỳ thấp (xem Hình 1.11). Tại Hàn Quốc, chỉ hai WSME tham gia nghiên cứu cho biết rằng họ đã sử dụng giải pháp cho vay P2P. Lý do chính khiến những doanh nghiệp tham gia nghiên cứu không tìm các mô hình huy động vốn mới là tâm lý sợ rủi ro và thông tin còn mơ hồ. Tại Việt Nam, chưa có doanh nghiệp nào sử dụng mô hình như vậy vì quy định tương ứng chỉ mới được chính phủ ban hành vào ngày 6 tháng 9 năm 2021 và thông qua Nghị quyết số 100/NQ-CP (xem Phần 1.2).

Cho vay ngang hàng



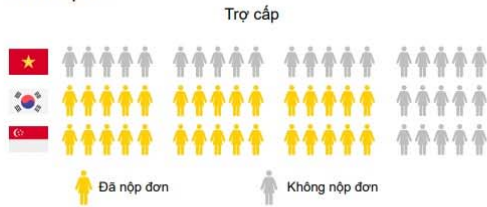
Hình 1.11 Tình hình sử dụng dịch vụ cho vay ngang hàng của những WSME tham gia nghiên cứu

Hàn Quốc phát triển mạnh những hình thức huy động vốn phi truyền thống chưa được chính phủ công nhận, như dịch vụ kêu gọi vốn cộng đồng theo hình thức tặng quà tri ân và quyên góp, bằng chứng là tỷ lệ sử dụng nền tảng kêu gọi vốn cộng đồng theo hình thức tặng quà tri ân, như Wadiz, Tumbbug và Kakao Makers, khá cao. Khi trả lời phỏng vấn, những chủ sở hữu WSME tại Hàn Quốc đã giải thích rằng họ sử dụng những nền tảng trên không chỉ để huy động vốn mà còn để thăm định sản phẩm và xây dựng cơ sở khách hàng. Giải pháp kêu gọi vốn cộng đồng theo hình thức tặng quà tri ân được coi là cách hiệu quả giúp các doanh nghiệp cắt giảm được chi phí tiếp thị, đặc biệt là với chiến dịch tiếp cận cộng đồng quy mô lớn. Mặt khác, khách hàng sử dụng những nền tảng này để thỏa mãn nhu cầu tìm kiếm những sản phẩm mới chưa xuất hiện trên thị trường. Mặc dù khi sử dụng giải pháp kêu gọi vốn cộng đồng theo hình thức tặng quà tri ân, khách hàng phải chờ đến khi họ cho ra được sản phẩm, nhưng xu hướng này có ưu điểm ở khả năng chi trả được sản phẩm, chất lượng vượt trội và gói sản phẩm cải tiến – từ đó, hình thành thị trường cạnh tranh.¹⁹

Trợ cấp của chính phủ

Hình 1.12 cho thấy nhiều doanh nghiệp tại Singapore và Hàn Quốc tham gia nghiên cứu đã tìm đến gói trợ cấp của chính phủ. Ở Việt Nam hoàn toàn ngược lại, không doanh nghiệp nào tham gia nghiên cứu này tìm đến gói trợ cấp của chính phủ. Ngoài ra, khi trả lời phỏng vấn, những chủ sở hữu WSME tìm đến gói trợ cấp của chính phủ chỉ ra rằng họ phải trải qua nhiều thủ tục phức tạp và tiêu tốn rất nhiều nguồn lực, do đó, cuối cùng họ không muốn nộp đơn xin trợ cấp. Một vấn đề khác nữa mà nhóm nghiên cứu quan sát thấy đó là doanh nghiệp không biết được liệu chính phủ có gói trợ cấp hay không và mơ hồ về điều kiện cần và đủ để nhận trợ cấp, đây là vấn đề được hầu hết các doanh nghiệp tham gia nghiên cứu báo cáo.

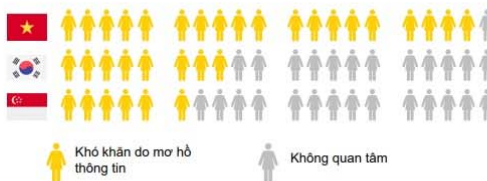
Nhóm chuyên gia tư vấn trong nghiên cứu này cho rằng tình trạng mơ hồ thông tin có thể là lý do khiến các WSME này không nộp đơn xin trợ cấp của chính phủ.



Hình 1.12 Tình hình sử dụng gói trợ cấp của chính phủ tại những SME ở Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore

Tình trạng mơ hồ thông tin về cách tiếp cận nguồn vốn bên ngoài là khó khăn chung của các WSME tham gia nghiên cứu

Tình trạng mơ hồ thông tin về cách tiếp cận nguồn vốn bên ngoài được coi là khó khăn mà nhiều WSME tham gia nghiên cứu gặp phải (xem Hình 1.13). Tương tự như vậy, tình trạng mơ hồ thông tin về công cụ huy động vốn qua lăng kính giới và huy động vốn phi truyền thống cũng là vấn đề được tất cả các quốc gia tham gia nghiên cứu báo cáo. Ví dụ, một WSME tại Singapore báo cáo rằng họ không biết gì về các giải pháp huy động vốn phi truyền thống vì cho rằng những nền tảng huy động vốn số này không thể đáp ứng được nhu cầu tài chính của mình. Một WSME khác báo cáo rằng họ lựa chọn sử dụng hình thức huy động vốn truyền thống vì đã biết rõ ràng của hình thức này, trong khi chưa biết rõ những mô hình huy động vốn phi truyền thống mới hơn.



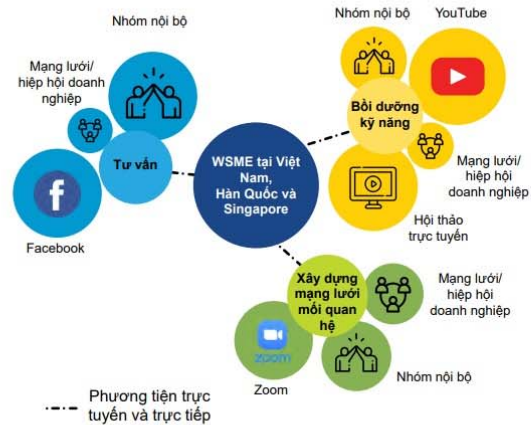
Hình 1.13 Tình trạng mơ hồ thông tin về cách tiếp cận nguồn vốn từ bên ngoài là khó khăn chung của các WSME tham gia nghiên cứu

Trụ cột 2: Khả năng tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng

Vai trò của số hóa trong hoạt động tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng cho WSME

Khi trả lời phỏng vấn, những WSME tham gia nghiên cứu cho biết rằng họ đã tìm đến các cơ hội tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và/hoặc bồi dưỡng kỹ năng thông qua cả phương tiện trực tuyến và trực tiếp. Cụ thể, các WSME đã sử dụng mạng lưới và hiệp hội doanh nghiệp thông qua các nhóm giao lưu

nội bộ để tìm kiếm các cơ hội tư vấn, xây dựng mối quan hệ với những doanh nhân trong ngành và tích lũy kỹ năng mới. Mọi người kết nối với nhau thông qua hình thức trực tuyến và gặp gỡ trực tiếp. Theo báo cáo, so với các phương tiện truyền thống thì các công cụ số cụ thể được nhiều WSME sử dụng hơn và được sử dụng thường xuyên hơn vì ba mục đích kể trên (xem những hình tròn lớn hơn trong Hình 1.14).



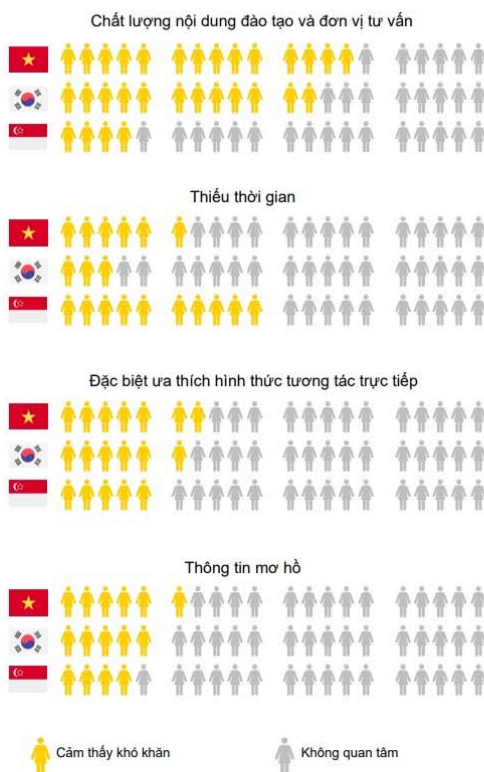
Hình 1.14 Cách thức tiếp cận cơ hội tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng của các WSME Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore tham gia nghiên cứu

Khó khăn chung mà các WSME gặp phải khi tiếp cận cơ hội tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng

Khi trả lời phỏng vấn, chủ sở hữu WSME nhấn mạnh đến bốn khó khăn hàng đầu liên quan đến việc tiếp cận cơ hội tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng (xem Hình 1.15). Nội dung và đơn vị tư vấn là một trong những yếu tố được quan tâm nhất. Nội dung là vấn đề được những WSME Hàn Quốc tham gia nghiên cứu đặc biệt quan tâm, chẳng hạn như lý thuyết hoặc chương trình giảng dạy lỗi thời chứ không phải những trường hợp thực tế. Tại Việt Nam, năng lực Anh ngữ hạn chế của chủ sở hữu WSME khiến họ phần nào khó tiếp cận nội dung đào tạo trực tuyến bằng tiếng Anh có sẵn. Tại Singapore và Hàn Quốc, các đơn vị tư vấn không đủ nhiệt tình và tương tác nên không đủ sức giúp WSME giải quyết được những khó khăn thực sự mà họ phải đối mặt. Tại Việt Nam, WSME cho biết rất khó tìm được một đơn vị tư vấn uy tín và chất lượng cao. Các chuyên gia và doanh nghiệp tham gia nghiên cứu cũng nhiều lần nhắc đến việc phải lợi nhuận hóa các chương trình tư vấn vì đây được coi là giải pháp tiềm năng để cải thiện mức độ cam kết, tức là phải chịu trách nhiệm cao hơn và khi đó, WSME sẽ có cảm giác như mình lãng phí tiền bạc khi không tham dự được các buổi tư vấn. Ngoài ra,

khi chương trình tư vấn là chương trình đóng phí, cả đơn vị tư vấn và đơn vị được tư vấn sẽ có cảm giác chương trình chuyên nghiệp hơn.

Cân bằng giữa hoạt động điều hành doanh nghiệp thường ngày và phân bổ thời gian để tham gia chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng là vấn đề chung quan sát thấy trong dữ liệu phỏng vấn tại Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore. Nhiều doanh nghiệp thấy khó khăn khi xây dựng mạng lưới mối quan hệ và đầu tư thời gian để xây dựng hẳn một mạng lưới. Tuy nhiên, sau khi đại dịch COVID-19 bùng phát, hình thức sự kiện trực tuyến đã trở nên thịnh hành. Giải pháp này khiến quy trình trở nên thuận tiện hơn nhiều, vì chủ doanh nghiệp không còn phải mất công đi lại hoặc bố trí thời gian tham gia các sự kiện xây dựng mối quan hệ tổ chức theo hình thức trực tiếp. Việc vừa phải bồi dưỡng kỹ năng, tìm kiếm nội dung học tập phù hợp và dành thời gian học tập trong khi vẫn phải quản lý các hoạt động vận hành thường ngày được những doanh nghiệp tham gia nghiên cứu đánh giá là trở ngại lớn. Hầu hết các doanh nghiệp đã áp dụng hình thức đào tạo tại chỗ để giải quyết tình trạng này.



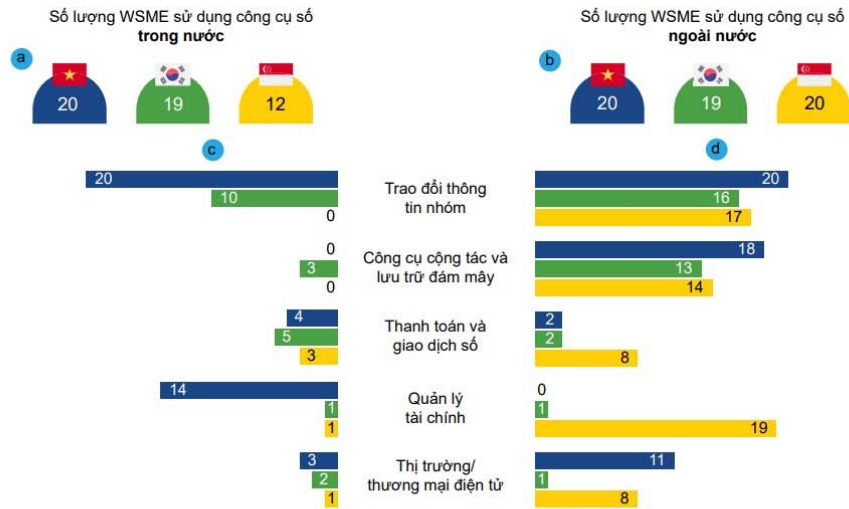
Hình 1.15 Những khó khăn hàng đầu về hoạt động tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải

Một khó khăn khiến doanh nghiệp còn ngần ngại áp dụng chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng theo hình thức số hóa đó là doanh nghiệp ưa thích hình thức tương tác trực tiếp hơn. Những đơn vị được phỏng vấn tại Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore cho rằng hoạt động tương tác trực tiếp vẫn đóng vai trò thiết yếu giúp xây dựng mạng lưới mối quan hệ và học tập. Tuy nhiên, những đơn vị này cũng hiểu được lợi ích to lớn khi kết hợp cả hình thức tương tác trực tuyến và ngoại tuyến. Ví dụ, tại Hàn Quốc, một doanh nghiệp tham gia nghiên cứu đã cho biết doanh nghiệp cô bồi đắp mạng lưới mối quan hệ thông qua cả LinkedIn và các hiệp hội trong nước, chẳng hạn như Cơ quan Xúc tiến Đầu tư Thương mại Hàn Quốc (Korea Trade-Investment Promotion Agency, KOTRA).

Trụ cột 3: Quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp

Làn sóng công cụ số trong nước dành cho WSME

Những WSME tham gia nghiên cứu trả lời phỏng vấn rằng họ đã quen dùng công nghệ để hỗ trợ quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp. Đây là hiện tượng rất dễ nhận thấy trong hàng loạt mục đích áp dụng công cụ số. Tại Việt Nam và Hàn Quốc, các WSME tham gia nghiên cứu thường thích sử dụng các công cụ số do chính nước mình phát triển (xem Hình 1.16). Tại Việt Nam, WSME thích sử dụng công cụ số trong nước để phục vụ mục đích quản lý hoạt động kinh doanh, bao gồm quản lý nguồn vốn và hàng tồn kho. Nguyên nhân khiến các doanh nghiệp Việt Nam theo xu hướng này vì công cụ số trong nước có chi phí phải chăng hơn và có dịch vụ khách hàng phản hồi tốt hơn so với các công cụ số ngoài nước. Ngược lại, tại Hàn Quốc, các doanh nghiệp tham gia nghiên cứu chủ yếu sử dụng công cụ số và nền tảng mạng xã hội trong nước để làm việc nhóm, huy động vốn và thanh toán. Nguyên nhân chính khiến cho các WSME tại Hàn Quốc theo xu hướng như vậy vì các công cụ trong nước đã bản địa hóa trải nghiệm người dùng và sử dụng tiếng Hàn làm ngôn ngữ hướng dẫn.



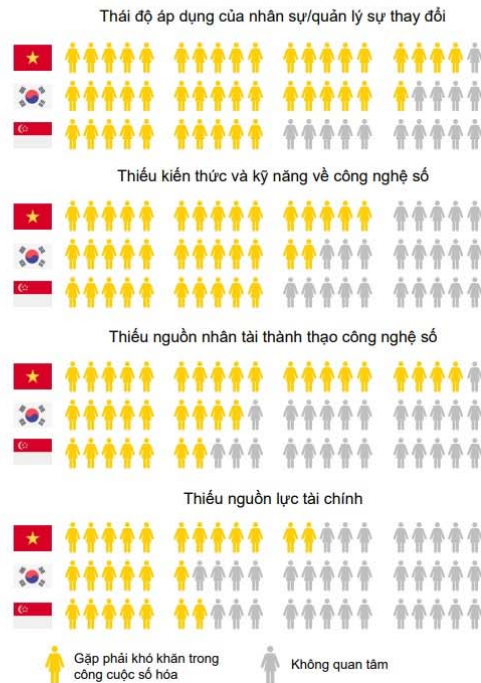
Hình 1.16 Tình hình sử dụng công cụ số trong nước và ngoài nước của các WSME tham gia nghiên cứu.
Chú thích: (a) số lượng WSME tham gia nghiên cứu báo cáo sử dụng công cụ số trong nước tại mỗi quốc gia; (b) số lượng WSME tham gia nghiên cứu báo cáo sử dụng công cụ số ngoài nước tại mỗi quốc gia; (c) một số lĩnh vực được công ty áp dụng công cụ số trong nước; (d) một số lĩnh vực được công ty áp dụng công cụ số ngoài nước

Những khó khăn thường gặp khi áp dụng công nghệ số vào quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp

Sau công trình nghiên cứu lần này, chúng tôi đã tìm thấy bốn khó khăn hàng đầu mà các WSME tại Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore phải đối mặt. Những khó khăn này bao gồm thái độ áp dụng của đội ngũ nhân sự, thiếu kỹ năng sử dụng công nghệ số, thiếu nhân tài có trình độ và thiếu nguồn lực tài chính (xem Hình 1.17). Công cuộc số hóa không hề đơn giản, công cuộc này đòi hỏi phải thay đổi cả tổ chức, quy trình hoạt động và thiết kế công việc. Do phải thay đổi nhiều như vậy, đội ngũ nhân viên chuyên trách những công việc thường ngày liên quan sẽ cảm thấy ngại, không chịu thay đổi, từ đó khiến quá trình vận hành rơi vào gián đoạn, hành trình số hóa bị chậm trễ hoặc chi phí tăng vọt. Do đó, các tổ chức phải quản lý sự thay đổi sao cho hiệu quả, cần giải thích cho nhân viên hiểu được tác dụng biến đổi của số hóa đến cách họ làm việc và đảm bảo rằng họ có thể tiếp tục làm việc như bình thường.

Xin lưu ý, khi áp dụng công cụ số vào hoạt động vận hành thường ngày, doanh nghiệp phải trang bị đầy đủ kỹ năng và kiến thức về công nghệ số, và đây lại được coi là một khó khăn nữa. Đối với kiến thức về công nghệ số, chúng ta phải trả lời được câu hỏi tại sao, khi nào, đối tượng nào sử dụng công nghệ số và công nghệ số dành cho đối tượng nào. Mặt khác, kỹ năng thành thạo công nghệ số chủ yếu liên quan đến nội dung và cách thức. Ví dụ, nhân viên có kiến thức về công nghệ số là nhân viên hiểu được lý do tại sao mình cần sử dụng công cụ cộng tác số (chẳng hạn như công cụ Miro để sáng tạo ý tưởng trong nhóm), khi nào sử dụng công cụ này và sử dụng công cụ này cho đối tượng nào. Nhân viên thành thạo công nghệ số là nhân viên có thể chọn

đúng công cụ số và biết cách sử dụng (ví dụ: Slack để giao tiếp với đồng nghiệp hoặc OneDrive để lưu trữ tài liệu cộng tác). Khi trả lời phỏng vấn, các WSME tham gia nghiên cứu, đặc biệt là WSME tại Việt Nam, cho biết rằng tình trạng khan hiếm nhân tài thành thạo công nghệ số mà họ phải đối mặt là một trong những khó khăn khiến họ khó xây dựng được năng lực nội bộ. Thách thức cuối cùng là thiếu nguồn lực tài chính, các WSME báo cáo rằng nguồn lực tài chính để mua công cụ số rất hạn hẹp.



Hình 1.17 Những khó khăn hàng đầu khi áp dụng công nghệ số mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải

Chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa

Chúng tôi đã sử dụng chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa (digital maturity index, DMI) phỏng theo chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa của Cisco (2020) và điều chỉnh một chút để đánh giá WSME nhằm phù hợp hơn với khuôn khổ nghiên cứu trong dự án lần này.²⁰ Hình 1.18 cho thấy đề mục gồm ba khía cạnh: chiến lược và triển khai số hóa trong 1) tiếp cận nguồn vốn; 2) tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng và 3) quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp. Mỗi khía cạnh đánh giá một mặt thiết yếu trong quá trình phát triển của WSME. Chỉ số này nhóm mỗi WSME tham gia tại Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore vào một trong bốn mức độ trưởng thành: Không quan tâm, Áp dụng giải pháp cơ bản, Áp dụng giải pháp trung cấp, Áp dụng giải pháp tiên tiến (xem Phụ lục A để biết cách tính toán cụ thể hơn).

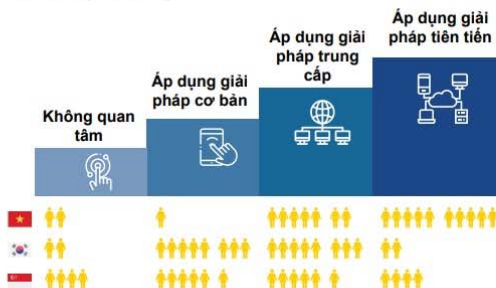
Chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa	Không quan tâm	Áp dụng giải pháp cơ bản	Áp dụng giải pháp trung cấp	Áp dụng giải pháp tiên tiến
Trụ cột 1: Nguồn vốn	Công ty không sử dụng nguồn số hóa để huy động vốn	Công ty bắt đầu sử dụng nguồn số hóa để huy động vốn	Công ty sử dụng nhiều nguồn số hóa để huy động vốn	Công ty sử dụng nền tảng số để huy động vốn nhằm nâng cao vị thế cạnh tranh
	Tỷ lệ: 0%	0 < Tỷ lệ ≤ 33%	33% < Tỷ lệ ≤ 66%	66% < Tỷ lệ ≤ 100%
Trụ cột 2: Tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng	Công ty không sử dụng nền tảng số để tham gia chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ hoặc bồi dưỡng kỹ năng	Công ty bắt đầu sử dụng nền tảng số để tham gia chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ hoặc bồi dưỡng kỹ năng	Công ty sử dụng nhiều phương pháp của nền tảng số để tham gia chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ hoặc bồi dưỡng kỹ năng	Công ty sử dụng thành thạo nền tảng số để tham gia chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ hoặc bồi dưỡng kỹ năng để nâng cao vị thế cạnh tranh
	Tỷ lệ: 0%	0 < Tỷ lệ ≤ 33%	33% < Tỷ lệ ≤ 66%	66% < Tỷ lệ ≤ 100%
Trụ cột 3: Quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp	Công ty chỉ sử dụng công cụ giao tiếp số và/hoặc mạng xã hội	Công ty bắt đầu sử dụng các giải pháp số cơ bản trong quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp	Công ty sử dụng nhiều giải pháp số cơ bản hoặc trung cấp trong quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp	Công ty sử dụng nhiều giải pháp số cơ bản, trung cấp hoặc tiên tiến trong quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp
	Tỷ lệ: 0%	0 < Tỷ lệ ≤ 33%	33% < Tỷ lệ ≤ 66%	66% < Tỷ lệ ≤ 100%
Điểm tổng kết	20 x Tỷ lệ trong Trụ cột 1 + 20 x Tỷ lệ trong Trụ cột 2 + 60 x Tỷ lệ trong Trụ cột 3			
	0-15 điểm	16-30 điểm	31-45 điểm	> 46 điểm

Hình 1.18 Bảng chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa

Hình 1.19 minh họa mô hình các giai đoạn số hóa của tất cả các WSME tham gia nghiên cứu đến từ Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore. Cụ thể ở Việt Nam, hầu hết các WSME tham gia nghiên cứu đều được xếp vào nhóm Áp dụng giải pháp trung cấp hoặc Áp dụng giải pháp tiên tiến (17/20 WSME). Dữ liệu trên chứng tỏ rằng mặc dù gặp mọi khó khăn như đã báo cáo (xem Hình 1.17), nhưng các WSME tham gia nghiên cứu đến từ Việt Nam đã chứng tỏ tinh thần không ngừng tăng cường số hóa, bất kể gặp phải bao nhiêu gian nan, trở ngại. Kết quả trên cũng là minh chứng cho thấy lòng kiên trì bền bỉ và nhuệ khí dâng cao của các WSME tham gia nghiên cứu đến từ Việt Nam. Khi so với các WSME tại Hàn Quốc và Singapore, những doanh nghiệp Việt Nam trong nhóm Áp dụng giải pháp trung cấp và Áp dụng giải pháp tiên tiến cho biết họ chủ yếu áp dụng công cụ số tiên tiến để huy động vốn, tham gia chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ, bồi dưỡng kỹ năng, phát triển hoạt động kinh doanh, quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp.

Tại Hàn Quốc, 10 WSME trong nhóm Áp dụng giải pháp trung cấp hoặc Áp dụng giải pháp tiên tiến có xu hướng sử dụng các công cụ số trong nước cho nền tảng huy động vốn, để cộng tác nhóm và thực hiện nghiệp vụ kế toán nhiều hơn. Còn tại Singapore, 10 WSME trong nhóm Áp dụng giải pháp

trung cấp hoặc Áp dụng giải pháp tiên tiến có xu hướng sử dụng các nguồn tài nguyên có thu phí để phục vụ mục đích học tập và hỗ trợ quy trình hoạt động kinh doanh. Ngoài ra, tất cả các doanh nghiệp có điểm DMI cao thuộc cả ba nước đều sử dụng các giải pháp số tiên tiến, chẳng hạn như công cụ phân tích dữ liệu, công cụ hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (enterprise resource planning, ERP) và công nghệ máy học để tạo lợi thế trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Đối với nhóm có điểm DMI thấp, các ngành tương ứng có xu hướng đi theo lối mòn, chẳng hạn như nhà hàng nhỏ tại địa phương, dịch vụ tang lễ hoặc dịch vụ giáo dục theo phương pháp truyền thống.



Hình 1.19 Kết quả chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa ở các WSME tham gia nghiên cứu

Trụ cột 4: Kiểm soát khủng hoảng (COVID-19)

Chiến lược kinh doanh được WSME sử dụng để đẩy mạnh tăng trưởng

Trong nghiên cứu này, 21 chủ sở hữu WSME cho biết doanh nghiệp vẫn tăng trưởng mặc dù phải đối mặt với mọi khó khăn trong đại dịch COVID-19 (xem Hình 1.20). Những công ty thuộc nhóm này đến từ nhiều ngành khác nhau, bao gồm:

- Nhóm doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ thiết yếu vẫn mở cửa đón khách hàng trong suốt thời gian diễn ra đại dịch, chẳng hạn như y tế, sản xuất hàng tiêu dùng, bán lẻ tạp hóa, quản lý nước và chất thải. Không giống như các công ty khác, những doanh nghiệp này không gặp phải khó khăn về mặt tài chính dù chính quyền áp dụng các biện pháp đảm bảo an toàn nghiêm ngặt. Trên thực tế, họ còn nhận được số lượng đơn đặt hàng cao hơn.
- Những doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ không thiết yếu gặp hiện tượng gia tăng nhu cầu đối với sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp trong kỳ đại dịch, đặc biệt là các ngành như cải tạo nhà cửa và trang bị nội thất, thời trang, thiết bị tập thể dục, bất động sản nhà ở, tiếp thị số và xây dựng thương hiệu, tập huấn và đào tạo, tổ chức sự kiện và bảo hiểm.



Hình 1.20 Ảnh hưởng của đại dịch COVID-19 lên các WSME tham gia nghiên cứu

Ngoài ra, hai nhóm khác nhau trong nhóm “Tăng trưởng” sẽ được phân loại tiếp dựa trên hai yếu tố chính thúc đẩy tăng trưởng kinh doanh sau đây: (1) bên ngoài và (2) nội bộ. Sáu công ty nằm trong nhóm “Yếu tố bên ngoài” thừa nhận rằng họ chưa thực hiện chiến lược số. Mặc dù vậy, những công ty này vẫn tăng trưởng mạnh mẽ vì nhận được số đơn hàng tăng vọt sau khi đại dịch COVID-19 bùng phát. Trong khi đó, 15 công ty còn lại trong nhóm “Yếu tố nội bộ” báo cáo rằng nhu cầu của người tiêu dùng/khách hàng tăng lên sau khi đại dịch COVID-19 bùng phát. Nhu cầu này vẫn tiếp tục được duy trì, thậm chí còn tăng lên mạnh mẽ nhờ các chiến lược số hiệu quả. Những công ty này cho biết họ rất tích cực áp dụng các chiến lược tiếp thị số, sử dụng công cụ phân tích dữ liệu và áp dụng các quy trình hoạt động số tối ưu.

Mặc dù vào thời điểm phỏng vấn, các công ty thuộc nhóm “Vẫn hoạt động” cho biết họ phải vật lộn để theo sát các hạn chế do COVID-19, nhưng nhiều đơn vị trong số đó đã nhận thức được tầm quan trọng của việc áp dụng công nghệ số trong hoạt động của doanh nghiệp. Ví dụ, những WSME cung cấp dịch vụ trông trẻ và giáo dục trực tiếp báo cáo rằng kể từ khi bùng phát đại dịch năm 2020, họ đã mất đi nhiều khách hàng. Vào thời điểm phỏng vấn, các doanh nghiệp này cho biết họ phải bắt đầu áp dụng giải pháp tiếp thị số và chuyển sang cung cấp dịch vụ trực tuyến trong thời gian chờ đợi tất cả các thành viên trong nhóm tiêm đủ vắc-xin để có thể tiếp tục hoạt động trực tiếp tại cơ sở.



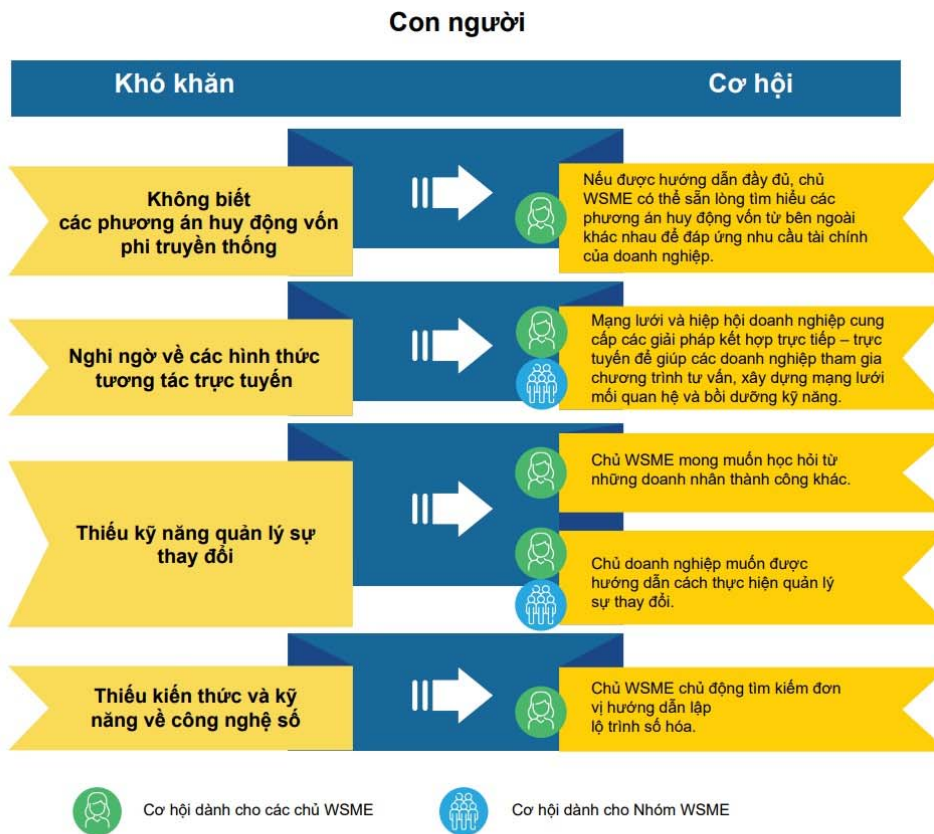
Hình 1.21 Tăng cường số hóa trong đại dịch COVID-19

Công cuộc số hóa: Cơ hội

Công cuộc số hóa mang đến nhiều cơ hội mà WSME có thể tận dụng để tồn tại và tăng trưởng mạnh mẽ trong đại dịch mặc dù không thể tránh được khó khăn, trở ngại. Trong phần này, chúng tôi trình bày các cơ hội song hành với mỗi khó khăn nảy sinh. Những cơ hội này liên quan đến yếu tố Con người, Thời gian, Chi phí, Giới tính và Ngôn ngữ.

Con người

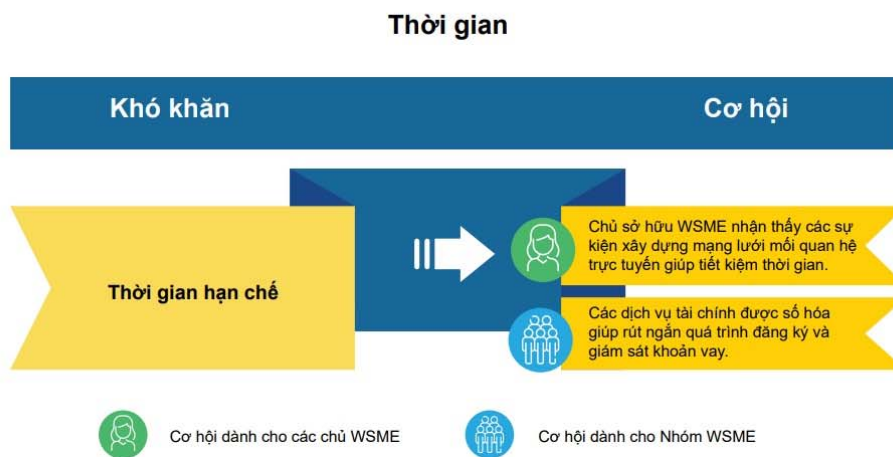
Mục đích cao nhất mà công cuộc số hóa hướng đến là tăng hiệu suất và hiệu quả của doanh nghiệp thông qua việc khuyến khích mọi người sử dụng công cụ số để làm việc. Quá trình nghiên cứu của chúng tôi đã tìm ra được một số cơ hội liên quan đến yếu tố con người (xem Hình 1.22). Thứ nhất, mặc dù còn rất mơ hồ thông tin về các giải pháp huy động vốn từ bên ngoài, nhưng chủ WSME, khi được hướng dẫn đầy đủ, đã sẵn lòng tìm hiểu về các phương án huy động vốn hiện có. Thứ hai, mạng lưới và hiệp hội doanh nghiệp có thể cung cấp các giải pháp kết hợp trực tiếp – trực tuyến để giải quyết thái độ hoài nghi của các WSME đối với giải pháp xây dựng mạng lưới mối quan hệ và học tập theo hình thức tương tác không trực tiếp. Thứ ba, hầu hết các WSME trả lời phỏng vấn đã bắt đầu triển khai quy trình số hóa bằng cách áp dụng công cụ số trong tất cả các trụ cột. Mặc dù hành động trên không có nghĩa là doanh nghiệp đã quản lý triệt để sự thay đổi, nhưng dù sao, doanh nghiệp đã khởi động quy trình này, ngay cả khi đây chỉ là hành động không chủ đích hoặc *mang tính tự phát*. Để triển khai liên mạch toàn bộ quy trình quản lý sự thay đổi, WMSE cần được các bên liên quan chủ chốt trong hệ sinh thái hỗ trợ thông qua hình thức giáo dục và đào tạo. Cuối cùng, WSME có thể xóa vấn nạn thiếu kiến thức và kỹ năng về công nghệ số bằng cách chủ động tìm kiếm đơn vị hướng dẫn lập lộ trình số hóa.



Hình 1.22 Những cơ hội và khó khăn đáng chú ý liên quan đến yếu tố con người mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải

Thời gian

Thời gian hạn hẹp chính là một trở ngại chung mà các WSME tham gia nghiên cứu thường gặp phải vì họ phải quyết định ưu tiên xử lý các hoạt động thường ngày của doanh nghiệp hơn các hoạt động xây dựng mạng lưới mối quan hệ, tư vấn hoặc bồi dưỡng kỹ năng (xem Hình 1.23). Khi quy định nhân viên phải quen dần với công nghệ số, WSME bắt đầu tiết kiệm được thời gian khi tham gia các chương trình xây dựng mạng lưới mối quan hệ, sự kiện tư vấn và học tập công nghệ số qua hình thức trực tuyến. Họ không còn phải di chuyển qua lại, do đó, có thể tham gia được nhiều hoạt động hơn. Ngoài ra, khi trả lời phỏng vấn, các WSME tham gia nghiên cứu này cũng phản nản rằng quy trình nộp đơn vay vốn tốn thời gian và hết sức phức tạp, thường thì họ phải trực tiếp đến ngân hàng. Số hóa dịch vụ tài chính có thể giải quyết được vấn đề này. Một ví dụ rất ấn tượng là Hàn Quốc đã triển khai công nghệ Chuỗi khối, từ đó giảm thiểu thời gian đăng ký vay vốn từ 22 xuống còn 10 ngày.²¹

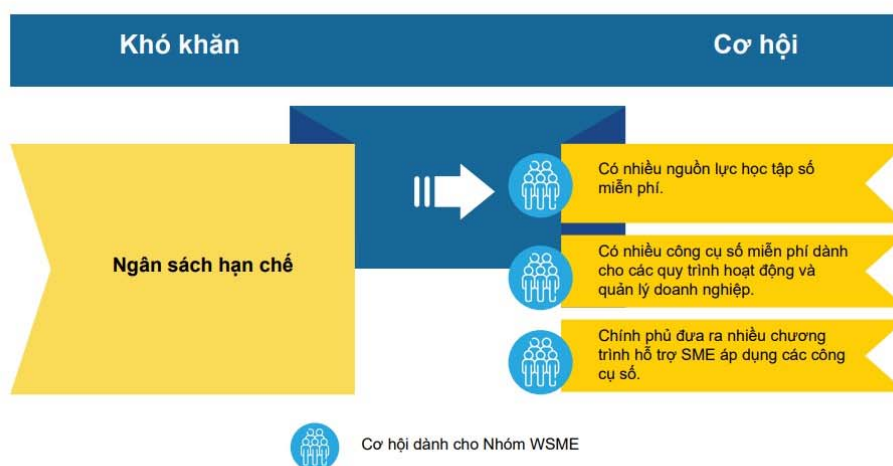


Hình 1.23 Những cơ hội và khó khăn đáng chú ý liên quan đến yếu tố thời gian mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải

Chi phí

Các WSME phải ưu tiên cho hoạt động vận hành của mình và tình hình dịch bệnh càng khiến họ phải coi trọng việc sinh tồn hơn là sự phát triển. Tuy nhiên, WSME vẫn có các cơ hội để vượt qua khó khăn về chi phí. Cơ hội đầu tiên trong số đó là có sẵn những nguồn lực kỹ thuật số miễn phí mà họ có thể tiếp cận thông qua mạng Internet. Cơ hội thứ hai là có sẵn những công cụ số trong nước với chi phí rẻ hơn (ví dụ: Chope, Weloy và Quandoo ở Singapore), mang đến cho các WSME thêm nhiều lựa chọn tiết kiệm hơn trong hành trình số hóa của mình. Tiếp theo, cơ hội thứ ba là có sẵn những công cụ số miễn phí như Google Drive và Zoom mà các doanh nghiệp nhỏ cũng có thể sử dụng (dùng miễn phí với số lượng tính năng hạn chế). Cơ hội cuối cùng là các gói trợ cấp của chính phủ. Tại Hàn Quốc và Singapore, nguồn tài chính này đã góp phần giúp WSME có thể sử dụng các công cụ số đắt tiền và giảm gánh nặng tài chính (xem Hình 1.24).

Chi phí

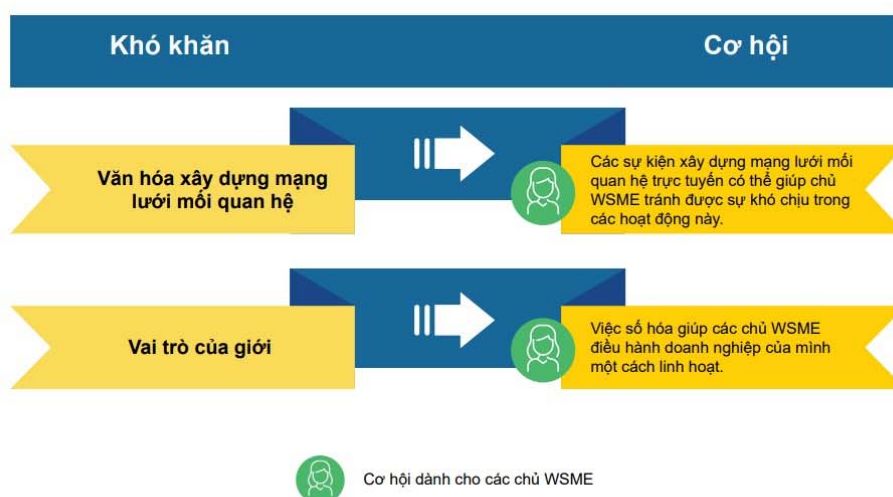


Hình 1.24 Những cơ hội và khó khăn đáng chú ý liên quan đến yếu tố chi phí mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải

Giới tính

Chủ đề thứ tư liên quan đến giới tính với những thách thức như sự khó chịu mà phụ nữ gặp phải trong hoạt động xây dựng mạng lưới mối quan hệ. Trước đây, ở cả ba quốc gia, chủ yếu chỉ có nam giới tham gia những hoạt động này (ví dụ: uống rượu khuya, tắm hơi). Tình huống này càng phức tạp hơn vì các nữ chủ doanh nghiệp còn phải gánh nhiều vai trò và trách nhiệm khác như là làm mẹ và làm vợ trong gia đình. Các WSME ở Việt Nam và Hàn Quốc cho biết các sự kiện xây dựng mạng lưới mối quan hệ trực tuyến chính là một cơ hội giúp WSME vượt qua những khó khăn và sự không thoải mái này. Ngày nay, phụ nữ có thể xây dựng mạng lưới mối quan hệ ngay từ nhà, đồng thời cân bằng vai trò sự nghiệp và vai trò chăm sóc gia đình của mình (xem Hình 1.25).

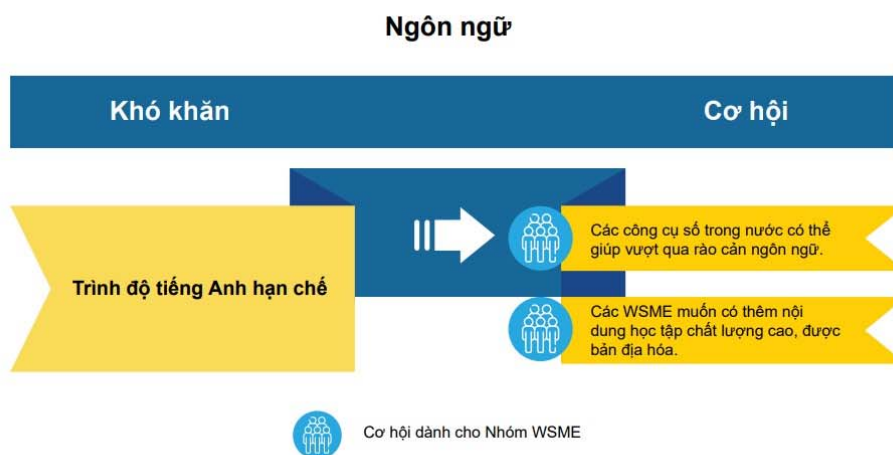
Liên quan đến giới



Hình 1.25 Những cơ hội và khó khăn đáng chú ý liên quan đến yếu tố giới mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải

Ngôn ngữ

Chủ đề thứ năm và cuối cùng là ngôn ngữ. Đây là khó khăn mà các WSME cụ thể ở những nước không nói tiếng Anh như Hàn Quốc và Việt Nam gặp phải (xem Hình 1.26). May mắn là các công cụ số trong nước có thể giúp khắc phục vấn đề này. Những công cụ số nói trên không chỉ sử dụng ngôn ngữ địa phương, mà các tính năng của chúng cũng được điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu và hành vi của người dùng trong nước. Một số ứng dụng nổi bật ở Hàn Quốc là Naver, Kakao, JANDI, Kmong và Miso. Những ứng dụng này hỗ trợ nhiều quy trình hoạt động kinh doanh, từ thương mại điện tử, hoạt động trao đổi trong nhóm và nhân lực (human resources, HR) cho đến dịch vụ phần mềm.



Hình 1.26 Những cơ hội và khó khăn đáng chú ý liên quan đến yếu tố ngôn ngữ mà các WSME tham gia nghiên cứu tại Việt Nam và Hàn Quốc gặp phải

1.5 Câu chuyện của các WSME áp dụng công nghệ số

Các hình mẫu có vai trò quan trọng với doanh nhân, không chỉ về mặt tạo ra niềm tin rằng khởi nghiệp là một lựa chọn khả thi, mà còn xóa bỏ nỗi sợ thất bại. Một nghiên cứu trước đây cho thấy việc tiếp xúc với nữ doanh nhân có thể thúc đẩy phát triển sự tin tưởng vào khả năng làm chủ doanh nghiệp của bản thân cũng như cải thiện thái độ về việc khởi nghiệp.²² Trong nghiên cứu này, những WSME tham gia trả lời phỏng vấn cho biết họ khao khát muốn các nữ doanh nhân làm hình mẫu cho mình. Ngoài ra, một lý do khiến họ mong muốn tìm kiếm tư vấn từ các nữ doanh nhân khác là vì cùng có trải nghiệm vừa gánh vác sự nghiệp, vừa chăm sóc gia đình. Nghiên cứu này có sự tham gia của một số chủ WSME tại Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore, trong đó các doanh nghiệp hoạt động trong nhiều lĩnh vực, từ thương mại, dịch vụ nha khoa, thực phẩm và đồ uống cho đến công nghệ. Trong phần tiếp theo, chúng tôi sẽ giới thiệu ba WSME đáng chú ý tham gia nghiên cứu này.

Việt Nam



Nguyễn Thị Mỹ Liên **Nhà sáng lập Công ty Thương mại và Dịch vụ** **Châu Thông**

Công ty Thương mại và Dịch vụ Châu Thông sản xuất và bán trầm hương, tinh dầu cùng các sản phẩm liên quan. Công ty đã áp dụng số hóa vào các lĩnh vực sau:

- lưu trữ đám mây và tài liệu cộng tác
- quản lý quan hệ khách hàng (CRM)
- phân tích dữ liệu
- tiếp thị số, ví dụ như các công cụ thiết kế, email tự động và truyền thông mạng xã hội
- hoạt động trao đổi trong nhóm
- công cụ tài chính và kế toán
- nhân lực
- quản lý hàng tồn kho
- thương mại điện tử
- thanh toán và giao dịch số (POS)
- công cụ phát triển phần mềm, như công cụ xây dựng trang web
- quản lý nhà cung ứng cho chuỗi cung ứng và thu mua

“

Các công cụ số đã giúp đỡ tôi rất nhiều trong quá trình phát triển doanh nghiệp! Tôi sử dụng Facebook, Instagram, YouTube và TikTok để quảng bá sản phẩm của mình.

Hàn Quốc



Kim Jeonga
Nhà sáng lập Cacao Family

Cacao Family theo đuổi mục tiêu khám phá các nguồn lực địa phương và tạo nên một cộng đồng bền vững bằng cách cung cấp cacao tốt cho sức khỏe và đảm bảo tiêu chuẩn thương mại công bằng. Sản phẩm được làm từ Cacao Guatemala để mang nguồn thực phẩm tốt cho sức khỏe đến với những người tiêu dùng có ý thức. Công ty đã áp dụng số hóa vào các lĩnh vực sau:

- dịch vụ huy động vốn phi truyền thống, như kêu gọi vốn cộng đồng theo hình thức tặng quà tri ân
- lưu trữ đám mây và tài liệu cộng tác
- tiếp thị số, ví dụ như các công cụ thiết kế, email tự động và truyền thông mạng xã hội
- hoạt động trao đổi trong nhóm qua công cụ số
- hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP)
- công cụ tài chính và kế toán
- thương mại điện tử
- thanh toán và giao dịch số (POS)



Số hóa đã giúp tôi đảm nhận được cả vai trò chủ doanh nghiệp và người mẹ của năm đứa con. Công cuộc này thực sự hỗ trợ tôi ở nhiều khía cạnh kinh doanh, từ kêu gọi vốn cho đến quản lý khủng hoảng trong suốt đại dịch.

Singapore



Louisa Lee
Nhà sáng lập DP Dental

DP Dental là một đơn vị cung cấp dịch vụ nha khoa ở Singapore, tập trung vào việc sử dụng phương pháp chăm sóc sức khỏe răng miệng tích hợp và hiệu quả. Công ty đã áp dụng số hóa vào các lĩnh vực sau:

- lưu trữ đám mây và tài liệu cộng tác
- quản lý quan hệ khách hàng (CRM)
- tiếp thị số, ví dụ như các công cụ thiết kế, email tự động và truyền thông mạng xã hội
- công cụ tài chính và kế toán
- trí tuệ nhân tạo (AI), như máy học
- phân tích dữ liệu
- thiết bị y tế, như thiết bị laser, thiết kế có máy tính hỗ trợ (CAD) và sản xuất có máy tính hỗ trợ (CAM)



Chúng ta không nên sợ hãi công nghệ mà nên làm quen với nó.

1.6 Các đề xuất cho Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore

Chính phủ Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore cùng các bên liên quan khác đã tìm cách hỗ trợ các WSME thông qua nhiều chương trình như quỹ hỗ trợ phục hồi sau dịch COVID-19, hỗ trợ số hóa và giáo dục. Tuy nhiên, cho đến nay, hầu như không có bằng chứng cho thấy tính hiệu quả của những chương trình này. Điều này rất quan trọng đối với việc cải thiện chính sách của chính phủ nhằm tạo nên một hệ sinh thái WSME áp dụng công nghệ số. Trong phần này, chúng tôi tổng hợp các kết quả và đề xuất về chính sách từ Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore, cũng như xác định chúng trong giai đoạn cụ thể của chu trình chính sách (xem Hình 1.27).



Hình 1.27 Chu trình chính sách

Chu trình chính sách gồm nhiều giai đoạn như lập nghị trình, xây dựng chính sách, ra quyết định, triển khai chính sách, theo dõi và đánh giá.²³ Việc nghị trình bao gồm nhiều nhiệm vụ về chính sách, như xác định các vấn đề và lựa chọn chính sách, tìm hiểu môi trường và lấy ý kiến công chúng; khâu xây dựng chính sách gồm một số nhiệm vụ về chính sách như thẩm định các lựa chọn chính sách, thu thập dữ liệu liên quan đến chính sách, đàm phán với các bên liên quan và chuẩn bị bản tuyên bố lập trường. Ngoài ra, quá trình ra quyết định bao gồm so sánh các lựa chọn chính sách, xây dựng các ma trận quyết định, báo cáo cấp cao, đàm phán với các cơ quan trung ương và hoạch định phòng ban. Triển khai chính sách là giai đoạn triển khai và thực hiện các chương trình chính sách, đàm phán với quản lý chương trình, tham vấn với các bên liên quan và tiến hành phân tích pháp lý. Cuối cùng, giai đoạn theo dõi và đánh giá bao gồm đánh giá chính sách và tiến hành phân tích chính sách dựa trên bằng chứng.

Những đề xuất được xây dựng dựa trên kết quả của nghiên cứu này tập trung cụ thể vào việc giúp WSME bắt đầu quá trình số hóa nhằm hỗ trợ phát triển kinh doanh và được đưa ra theo từng giai đoạn của chu trình chính sách. Khi xây dựng đề xuất, chúng tôi cũng kết hợp cả ý kiến từ các chuyên gia và hội đồng cố vấn, cũng như những vấn đề đã xác định được của từng trụ cột tương ứng. Quá trình này được minh họa trong Hình 1.28.



Hình 1.28 Quy trình lập đề xuất cụ thể cho từng quốc gia

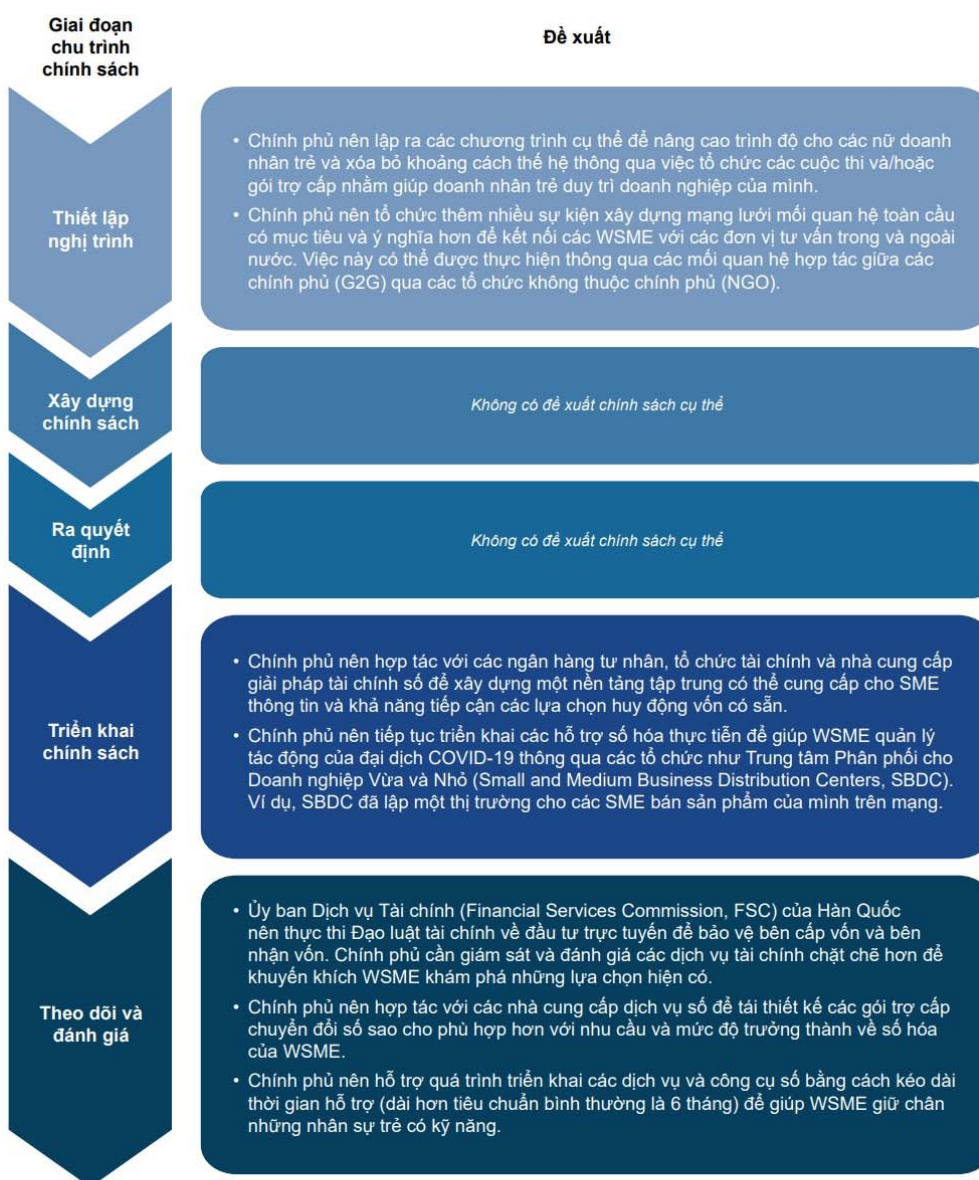
Những đề xuất quan trọng áp dụng cho Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore

Giai đoạn chu trình chính sách	Quốc gia	Đề xuất
Thiết lập nghị trình	  	Trụ cột 1: Khả năng tiếp cận nguồn vốn - Sử dụng dữ liệu phân tách theo giới để cung cấp thông tin về các chính sách ảnh hưởng đến các WSME, bao gồm chính sách về khả năng tiếp cận nguồn vốn. Trụ cột 2: Khả năng tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng - Trợ cấp để giúp các doanh nghiệp giảm bớt phần nào chi phí tham gia các chương trình tư vấn, cũng như giúp các chương trình tư vấn vẫn thu được lợi nhuận. Giải pháp này giúp cả đơn vị tư vấn và đơn vị được tư vấn có thêm động lực và từ đó giải quyết được vấn nạn bỏ học giữa chừng. Chính phủ nên trợ cấp thêm cho cả các chương trình tư vấn tình nguyện hiện có và những mối quan hệ tư vấn ngang hàng không theo chương trình tư vấn chính thức. - Liên tục triển khai các chương trình đào tạo về dữ liệu và công nghệ, phục vụ lộ trình bồi dưỡng kỹ năng cho WSME, bất kể trình độ hiểu biết về công nghệ của những doanh nghiệp này như thế nào. Trụ cột 3: Quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp - Cung cấp hướng dẫn để doanh nghiệp phục hồi kinh doanh và số hóa đảm bảo an ninh mạng. Không chỉ hướng dẫn về quá trình số hóa, mà còn hướng dẫn số hóa theo cách an toàn.
Xây dựng chính sách		Trụ cột 1: Khả năng tiếp cận nguồn vốn Chính phủ thiết lập khung pháp lý riêng để khuyến khích đổi mới trong hình thức huy động vốn phi truyền thống, chẳng hạn như cho vay P2P và ngân hàng số.
Ra quyết định	 	Trụ cột 1: Khả năng tiếp cận nguồn vốn Chính phủ thực thi khung pháp lý riêng để khuyến khích đổi mới trong hình thức huy động vốn phi truyền thống, chẳng hạn như cho vay P2P và ngân hàng số.
Triển khai chính sách	 	Trụ cột 1: Khả năng tiếp cận nguồn vốn Các chính sách về trợ cấp cần xét đến quy mô WSME, mức độ trưởng thành, ngành, mô hình doanh nghiệp, chu trình dòng tiền để có thể áp dụng với hàng loạt công ty đủ điều kiện có các hoàn cảnh khác nhau.
Theo dõi và đánh giá		

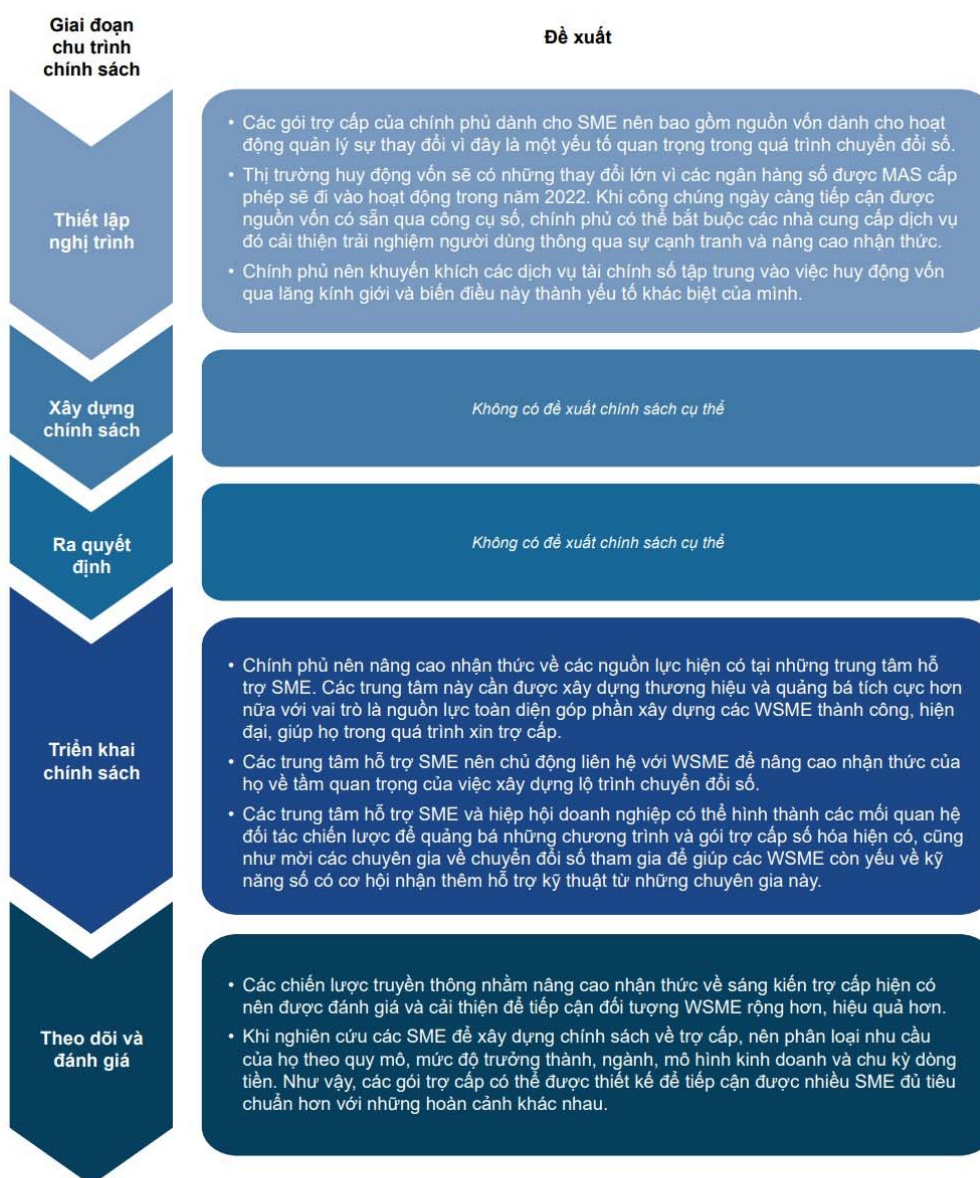
Những đề xuất quan trọng áp dụng riêng cho Việt Nam



Những đề xuất quan trọng áp dụng riêng cho Hàn Quốc



Những đề xuất quan trọng áp dụng riêng cho Singapore



1.7 Kết luận

Trong chương giới thiệu này, chúng tôi đã cung cấp thông tin tổng quát về nghiên cứu, phương pháp luận, những kết quả chính và các đề xuất tổng hợp từ ba báo cáo riêng biệt theo từng quốc gia. Kết luận chính của chúng tôi trong chương này là số hóa đóng vai trò quan trọng đối với WSME ở Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore trong thời kỳ đại dịch COVID-19. Kết luận này tương đồng với nghiên cứu được thực hiện tại bốn quốc gia Đông Nam Á khác vào năm ngoái. Theo các kết quả hiện tại, việc số hóa đã được tăng cường đáng kể, giúp các nữ doanh nhân có khả năng thích ứng để duy trì doanh nghiệp vượt qua khủng hoảng. Các giải pháp số mang lại sự linh hoạt hơn cho phụ nữ, cho phép họ làm việc, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và học tập thoải mái ngay tại nhà, đồng thời cân bằng được cuộc sống cá nhân và công việc. Số hóa cũng làm tăng khả năng tiếp cận và giúp tiết kiệm chi phí. Các WSME được phỏng vấn trong nghiên cứu này cho biết rằng họ đã áp dụng công nghệ số trên toàn tổ chức, bao gồm việc sử dụng các nền tảng cộng tác, cổng thanh toán, quản lý tài chính, nhân lực, thương mại điện tử, trí tuệ nhân tạo và an ninh mạng. Do đó, có thể kết luận rằng số hóa là một quá trình đầy hứa hẹn, có thể góp phần tạo ra một hệ sinh thái hỗ trợ được nhiều hơn cho các nữ doanh nhân ở cả ba quốc gia này.

Trong các chương sau, chúng tôi sẽ đưa ra phân tích cụ thể hơn về những cơ hội mới mà số hóa mang lại, cũng như những thách thức mà các nữ doanh nhân ở Việt Nam, Hàn Quốc và Singapore gặp phải. Cụ thể, Chương 2 (Nghiên cứu trường hợp tại Việt Nam) cho thấy các WSME ở quốc gia này hào hứng đón nhận quá trình số hóa như thế nào. Trong Chương 2, chúng tôi cũng sẽ chứng minh rằng chính phủ có thể giữ một vai trò lớn hơn trong việc hỗ trợ quá trình chuyển đổi số của WSME bằng cách đặt ra một số nghị trình cho chính sách. Tiếp theo, Chương 3 (Nghiên cứu trường hợp tại Hàn Quốc) cho thấy rõ sự xuất hiện của những công cụ số trong nước đã giúp giảm các rào cản số hóa, đặc biệt là đối với các chủ sở hữu và nhân viên của WSME không nói tiếng Anh. Cuối cùng, trong Chương 4 (Nghiên cứu trường hợp tại Singapore), chúng tôi cho rằng chính phủ có thể trở thành nguồn lực hỗ trợ lớn nhất giúp số hóa thành công cho WSME, đặc biệt bằng cách cung cấp lộ trình số hóa và các gói trợ cấp tài chính tương ứng để giúp tăng tốc việc chuyển đổi số của SME. Tóm lại, kết quả của nghiên cứu này nhấn mạnh tiềm năng đầy hứa hẹn của công cuộc số hóa đối với khả năng tăng trưởng và thích ứng của WSME. Để triển khai số hóa thành công, doanh nghiệp cần nhận được hỗ trợ từ nhiều bên liên quan trong hệ sinh thái SME, chẳng hạn như chính phủ, các hiệp hội doanh nghiệp, tổ chức tài chính và các tổ chức tư nhân khác.

1.8 Chú thích

- ¹ Dai, R., Feng, H., Hu, J., Jin, Q., Li, H., Wang, R., Wang, R., Xu, L., & Zhang, X. (2020, September). The impact of COVID-19 on small and medium-sized enterprises: Evidence from two-wave phone Surveys in China (Center for Global Development Working Paper 549). <https://www.cgdev.org/publication/impact-covid-19-small-and-medium-sized-enterprises-evidence-two-wave-phone-surveys-china>
- ² Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(30), 17656-17666. <https://doi.org/10.1073/pnas.2006991117>
- ³ Humphries, J. E., Neilson, C., & Ulyssea, G. (2020). The evolving impacts of COVID-19 on small businesses since the CARES Act (Cowles Foundation Discussion Paper No. 2230). Yale University. <https://cowles.yale.edu/sites/default/files/files/pub/d22/d2230.pdf>
- ⁴ Apedo-Amah, M. C., Avdiu, B., Cirera, X., Cruz, M., Davies, E., Grover, A., Iacovone, L., Kilinc, U., Medvedev, D., Maduko, F. O., Poupakis, S., Torres, J., & Tran, T. T. (2020). Unmasking the impact of COVID-19 on businesses: Firm level evidence from across the world (Policy Research Working Paper No. 9434). World Bank Group. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34626/Unmasking-the-Impact-of-COVID-19-on-Businesses-Firm-Level-Evidence-from-Across-the-World.pdf>
- ⁵ Sonobe, T., Takeda, A., Yoshida, S., & Truong, H. T. (2021). The impacts of the COVID-19 pandemic on micro, small, and medium enterprises in Asia and their digitalization responses (ADB Working Paper 1241). Tokyo: Asian Development Bank Institute. <https://www.adb.org/publications/impacts-covid-19-pandemic-msme-asia-their-digitalization-responses>
- ⁶ Konrad-Adenauer-Stiftung. (2020). *The path to success: How women-owned businesses transform in the era of digitalization: Case studies from Indonesia, Cambodia, Malaysia, and Myanmar*. KAS Publishing. <https://www.kas.de/en/web/japan/single-title/-/content/the-path-to-success-how-women-owned-businesses-transform-in-the-era-of-digitalization>
- ⁷ Asia-Pacific Economic Cooperation. (2013). *Access to trade and growth of women's SMEs in APEC Developing Economies: Evaluating business environments in Malaysia, Philippines, Thailand*. Senior Officials Meeting Task Groups, Policy Partnership on Women and the Economy (PPWE). <https://www.apec.org/Publications/2013/02/Access-to-Trade-and-Growth-of-Womens-SMEs-in-APEC-Developing-Economies>
- ⁸ King, E., & Mason, A. (2013). *Engendering development through gender equality in rights, resources, and voice*. World Bank Group. <https://doi.org/10.1596/0-1952-1596-6>
- ⁹ Kemp, S. (2021). *Digital 2021: Vietnam*. Datareportal. <https://datareportal.com/reports/digital-2021-vietnam>
- ¹⁰ Monetary Authority of Singapore. (2015). Facilitating securities-based crowdfunding (Consultation Paper P005 2015). MAS. <https://www.mas.gov.sg/-/media/MAS/News-and-Publications/Consultation-Papers/Facilitating-Securities-Based-Crowdfunding.pdf>
- ¹¹ Monetary Authority of Singapore. (2020). *MAS announces successful applicants of licenses to operate new digital banks in Singapore*. MAS. <https://www.mas.gov.sg/news/media-releases/2020/mas-announces-successful-applicants-of-licences-to-operate-new-digital-banks-in-singapore>
- ¹² Financial Services Commission. (2020). *Legislation on P2P lending takes effect [FSC press release]*. FSC. https://bit.ly/endnotes_ch1_12
- ¹³ Van, T. (2021, November 30). *Vietnam accelerates the development of regulatory sandbox for fintech*. Vietnam Investment Review. <https://vir.com.vn/vietnam-accelerates-the-development-of-regulatory-sandbox-for-fintech-87419.html>
- ¹⁴ Infocomm Media Development Authority. (2021). *SMEs go digital*. IMDA. <https://www.imda.gov.sg/programme-listing/smes-go-digital>

¹⁵ Klynveld Peat Marwick Goerdeler. (2020). *Vietnam: Government and institution measures in response to COVID-19*. KPMG. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/04/vietnam-government-and-institution-measures-in-response-to-covid.html>

¹⁶ The Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Coronavirus (COVID-19): SME policy responses*. OECD. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/>

¹⁷ The United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. (2021). *Singapore: Policy responses*. UNESCAP. https://www.unescap.org/sites/default/d8files/2021-03/Singapore_COVID%20Country%20profile%20230321.pdf

¹⁸ Govtech Singapore. (2020, June 8). *30% increase in FY2020 ICT spend to accelerate digitalisation & support businesses*. Govtech Singapore. <https://www.tech.gov.sg/media/media-releases/thirty-percent-increase-fy2020-ict-spend-to-accelerate-digitalisation-and-support-businesses>

¹⁹ Inside Retail Asia. (2019). *The newest South Korean retail trend: Crowdfunding*. Inside Retail. <https://insideretail.asia/2019/05/29/the-newest-south-korean-retail-trend-crowdfunding-2/>

²⁰ Cisco and International Data Corporation. (2020). *2020 small business digital transformation*. Cisco. https://www.cisco.com/c/dam/en_us/solutions/small-business/resource-center/small-business-digital-transformation.pdf

²¹ Wood, M. (2019). *Korea's Shinhan Bank to build blockchain platform for SME loans*. Ledger Insights. <https://www.ledgerinsights.com/shinhan-bank-blockchain-platform-sme-loans/>

²² Bechthold, L., Rosendahl Huber, L. (2018). *Yes, I can! – A field experiment on female role model effects in entrepreneurship*. *Academy of Management Proceedings*. 2018(1). <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.209>

²³ Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (2009). *Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems*. Oxford University Press.

Chương 2: Nghiên cứu trường hợp tại Việt Nam

2.0 Tóm tắt

Mục đích nghiên cứu

Trong nghiên cứu trường hợp này, chúng tôi khám phá các cơ hội số hóa ở hiện tại và trong tương lai của các WSME tại Việt Nam, cũng như cung cấp thông tin chi tiết để giúp tất cả các bên liên quan giải quyết những thách thức.

Những vấn đề và kết quả chính

Trong những thập kỷ gần đây, Việt Nam đã đạt được nhiều tiến bộ trong thương mại điện tử và tỷ lệ sử dụng kỹ thuật số. Điều này giúp đẩy nền kinh tế tăng trưởng nhanh hơn. Thế nhưng, dù đã có những nguồn tài trợ riêng và khoảng cách giới tính ở quốc gia này đang dần thu hẹp, nhưng việc đón nhận công nghệ số vẫn chưa đồng đều số và lượng nữ doanh nhân ở Việt Nam vẫn còn thấp. Để hiểu rõ hơn các rào cản chính đối với quá trình chuyển đổi số của WSME tại Việt Nam và đưa ra những đề xuất hữu ích để giúp họ vượt qua chúng, chúng tôi đã tiến hành phỏng vấn theo phương pháp định tính các WSME ở ba thành phố, sau đó phỏng vấn các chuyên gia và tổ chức hội thảo với hội đồng cố vấn.

Trụ cột 1: Khả năng tiếp cận nguồn vốn

Nguồn vốn nội bộ từ tiền tiết kiệm và khoản vay cá nhân là nguồn tài chính phổ biến nhất của các doanh nghiệp nhỏ ở Việt Nam do hạn chế trong hiểu biết về tài chính và ngân hàng có những yêu cầu cao khi cho vay. Mặc dù một số doanh nghiệp tham gia nghiên cứu chia sẻ rằng họ có biết đến vốn đầu tư mạo hiểm hoặc phát hành cổ phiếu, nhưng một vài doanh nghiệp trong số này lo ngại mất quyền kiểm soát hoặc các mục tiêu tăng trưởng không bền vững. Trong số các doanh nghiệp tham gia nghiên cứu, không có doanh nghiệp nào biết đến các gói trợ cấp của chính phủ và quỹ hỗ trợ tư nhân dành cho SME hay WSME. Tương tự, không doanh nghiệp nào được phỏng vấn từng gặp vấn đề về giới tính khi tiếp cận nguồn vốn.

Trụ cột 2: Khả năng tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng

Phần lớn các chủ WSME tham gia nghiên cứu đều học hỏi các kỹ năng kinh doanh và số hóa từ bạn bè trong mạng lưới mối quan hệ, tự học khi làm việc hay học trực tuyến, hoặc tham gia chương trình đào tạo do các hiệp hội doanh nghiệp/hội phụ nữ tổ chức. Những doanh nghiệp được phỏng vấn cảm thấy khó tìm được đơn vị tư vấn có kinh nghiệm có chung các giá trị, nhưng không có doanh nghiệp nào trong số này biết rằng họ có thể thành lập một ban cố vấn gồm những người quan tâm đến lợi nhuận của công ty mà không sợ mất quyền kiểm soát. Họ tin tưởng vào các sáng kiến trao quyền của phụ nữ và sẵn sàng tiếp cận chương trình xây dựng mạng lưới mối quan hệ, đơn vị tư vấn và chương trình bồi dưỡng kỹ năng.

Trụ cột 3: Quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp

Phần lớn các WSME tham gia nghiên cứu không hiểu rõ về chuyển đổi số và không có lộ trình rõ ràng cho công cuộc này. Thay vào đó, họ sử dụng nhiều công cụ rời rạc như phương tiện truyền thông xã hội, công cụ tiếp thị số, thương mại điện tử, thanh toán và giao tiếp. Những thách thức chính đối với việc tăng tốc quá trình số hóa là thiếu định hướng/lộ trình số hóa rõ ràng, lối tư duy pha trộn, chi phí nâng cấp tốn kém và hạn chế về kỹ năng. Theo lăng kính giới, số hóa được xem là một lợi thế vì công cuộc này giúp phụ nữ có thể gặp gỡ khách hàng trực tuyến mà không cần hi sinh thời gian dành cho gia đình.

Trụ cột 4: Kiểm soát khủng hoảng (COVID-19)

Tất cả các doanh nghiệp đều chịu ảnh hưởng tiêu cực của đại dịch COVID-19; trong đó, phần lớn doanh nghiệp bị giảm doanh thu, đặc biệt là đối với các lĩnh vực liên quan đến đi lại và du lịch. Trong tình hình doanh thu giảm và các cửa hàng truyền thống phải đóng cửa, tất cả doanh nghiệp đều phải chuyển sang bán hàng, liên lạc và lưu trữ dữ liệu theo hình thức trực tuyến. Một số WSME đã sắp xếp hợp lý các công cụ hiện có và đầu tư vào những giải pháp mới để đạt được mức độ tích hợp cao hơn giữa các phòng ban. Tuy nhiên không có doanh nghiệp được phỏng vấn nào biết đến quỹ hỗ trợ đối phó với COVID-19 dành riêng cho SME hoặc WSME. Cũng không có chủ doanh nghiệp nào trong số đó cho rằng họ phải chịu tác động tiêu cực của COVID-19 là do giới tính của mình.

Các đề xuất chính về chính sách dành cho các tổ chức chính phủ

Thứ nhất, xây dựng một chương trình số hóa thống nhất (Trụ cột 2 và 3) với lộ trình số hóa theo từng ngành, đồng thời xây dựng các liên kết với công cụ, nhà cung cấp, chuyên viên tư vấn được phê duyệt và nguồn vốn cụ thể. Thứ hai, xây dựng năng lực số hóa (Trụ cột 2 và 3) bằng cách thành lập mạng lưới cố vấn số hóa gồm các cố vấn có khả năng tư vấn cho WSME về các công cụ và nhà cung cấp để giải quyết những nhu cầu của họ. Thứ ba, đảm bảo các phương pháp huy động vốn hiện có để tiếp cận hơn bằng cách giảm những yêu cầu thể chấp/cầm cố và tăng cường công tác quan hệ công chúng. Thứ tư, điều chỉnh các phương pháp huy động vốn phi truyền thống như cho vay P2P và gọi vốn cộng đồng. Cuối cùng, thành lập một trung tâm huy động vốn cho WSME (Trụ cột 1 và 2) đáp ứng mọi nhu cầu về huy động vốn của WSME qua một đầu mối duy nhất, nơi này sẽ cung cấp liên kết đến các lựa chọn huy động vốn sẵn có, một công cụ tự đánh giá để chọn đúng nguồn vốn, liên kết đến chuyên viên tư vấn, v.v.

Các đề xuất áp dụng thực tế chính dành cho các tổ chức không thuộc chính phủ

Chương trình đào tạo số hóa tùy chỉnh đến từ các nhà cung cấp phần mềm, hiệp hội doanh nghiệp/hội phụ nữ và công ty đào tạo để phù hợp với lĩnh vực/mức độ số hóa hiện tại của WSME, cũng như hướng đến tư duy của chủ sở hữu/nhân viên. Các đối tác cung cấp vốn hiện tại (We-Fi, IFC, ngân hàng đối tác, v.v.), phối hợp cùng các hiệp hội doanh nghiệp và hội phụ nữ, tổ chức chương trình cung cấp kiến thức tài chính. Các bên cho vay, chuyên viên tư vấn/đào tạo tài chính và nhà hỗ trợ pháp lý cần được chính quyền cho phép trước khi trở thành đối tác ưu tiên của WSME, và sau đó, nên chủ động giới thiệu các lựa chọn nguồn vốn hiện có cũng như sẽ có trong tương lai.

2.1 Bối cảnh trong nước

Số hóa và tăng trưởng kinh tế

Tiếp bước các quốc gia khác ở Đông Nam Á, Việt Nam đang có những bước tiến vững chắc trong hoạt động số hóa khi cũng được hỗ trợ từ tỷ lệ sử dụng công nghệ số cao. Trong năm 2020, Việt Nam đã triển khai Chương trình chuyển đổi số quốc gia để quảng bá các công cụ và nền tảng số. Tính đến năm 2021, 70,3% dân số có khả năng kết nối Internet, trong đó 96,9% người dùng truy cập Internet qua điện thoại thông minh, theo sau đó là máy tính xách tay/máy tính để bàn (66,1%) và máy tính bảng (31,9%).¹ Đích đến chính mà người dùng Internet Việt Nam hướng đến là mạng xã hội với 72 triệu người dùng đang hoạt động (chiếm 73,7% dân số),² thấp hơn một chút so với tỷ lệ này tại Hàn Quốc (89,3%) và Malaysia (86%).³ Một đặc điểm thú vị trong bối cảnh mạng xã hội tại Việt Nam là sự phổ biến của Zalo, một ứng dụng nhắn tin và mạng xã hội trong nước, ứng dụng này xếp thứ ba nhờ vào các tính năng nhắn tin và chức năng chia sẻ hình ảnh vượt trội.⁴

Đại dịch COVID-19 đã đẩy mạnh những tiến bộ kỹ thuật số này thêm nữa và điều này đẩy nhanh hơn tốc độ phát triển nền kinh tế Việt Nam. Ví dụ, thương mại điện tử được dự báo tăng trưởng 13,8% vào năm 2023, tốc độ tải xuống đạt mức 9,5MBPS, nhanh thứ tư trong khu vực ASEAN.⁵ Trong chín tháng đầu năm 2020, những tiến bộ về ví điện tử, mã QR và ngân hàng trực tuyến đã thúc đẩy giao dịch trực tuyến tăng 75,2%, đưa Việt Nam trở thành nước có lượt truy cập vào các ứng dụng mua sắm trực tuyến cao thứ ba trong khu vực Đông Nam Á.⁶ Về kinh tế vĩ mô, các dự báo tổng sản phẩm quốc nội (gross domestic product, GDP) cho thấy đến năm 2024, việc số hóa các SME của Việt Nam có thể đóng góp cho GDP của quốc gia này 24–30 tỷ USD.⁷

Tuy nhiên, dù kỹ thuật số và kinh tế phát triển, hiểu biết tài chính tăng lên và khoảng cách giới tính trong giáo dục và chính trị giảm, nhưng Việt Nam vẫn phải đối mặt với một số tình trạng mất cân bằng giới tính. Với việc thông qua Chiến lược tài chính toàn diện quốc gia trong năm 2020,⁸ Việt Nam quyết tâm đạt tỷ lệ người trưởng thành có tài khoản ngân hàng là 70% vào năm 2021 và 80% vào năm 2025. Trong lĩnh vực giáo dục, tỷ lệ người trưởng thành biết chữ đạt 94,5% vào năm 2015,⁹ và tỷ lệ bình đẳng giới gần như luôn được duy trì cho tới cấp trung học cơ sở, nhưng sau cấp học này thì không được duy trì. Về mặt chính trị, phụ nữ Việt Nam ngày càng giữ những vị trí cao hơn, trong đó có các chức vụ ủy viên Bộ Chính trị (3/17) và thứ trưởng (11); tỷ lệ nữ đại biểu Quốc hội lên tới 26,7%. Ở khía cạnh

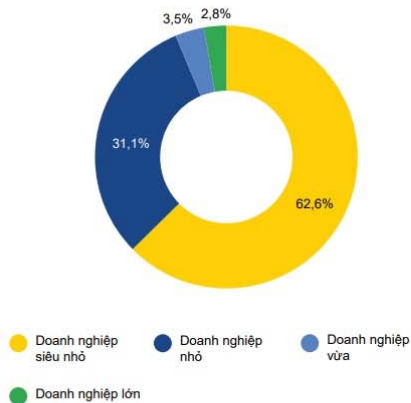
việc làm, tỷ lệ phụ nữ trong lực lượng lao động gần ngang bằng tỷ lệ nam giới (lần lượt là 72,5% và 82,4%). Tuy nhiên, dù phụ nữ chiếm 47,7% lực lượng lao động trong năm 2020, nhưng chỉ có 26,5% chủ doanh nghiệp và giám đốc điều hành ở Việt Nam là phụ nữ.¹⁰

Số hóa SME do phụ nữ làm chủ (WSME)

Định nghĩa mới nhất về SME ở Việt Nam chia doanh nghiệp thành các nhóm siêu nhỏ, nhỏ và vừa.¹¹ Theo đó, doanh nghiệp siêu nhỏ có ít hơn 10 nhân viên và doanh thu dưới 10 tỷ VNĐ (tương đương 440.000 USD), các doanh nghiệp nhỏ (SE) có 11–100 nhân viên và doanh thu từ 3–50 tỷ VNĐ (khoảng 130.000 USD đến 2 triệu USD), còn doanh nghiệp vừa (ME) sử dụng 101–200 nhân viên và có doanh thu 50–200 tỷ VNĐ (khoảng 2,2 triệu USD đến 8 triệu USD) (xem Phụ lục B).

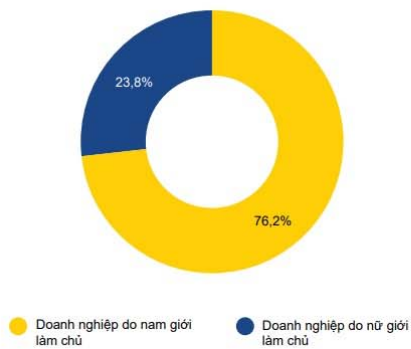
SME giữ vai trò quan trọng trong nền kinh tế Việt Nam; tính đến năm 2018, lực lượng này chiếm đến 97% trong tổng số 610.637 doanh nghiệp tại Việt Nam. Với tỷ lệ lớn như vậy, các SME đóng góp 40% GDP và sử dụng 50% lực lượng lao động,¹² hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực bán buôn và bán lẻ (39%), ngành dịch vụ (22,3%), chế tạo (15,1%) và xây dựng (13,3%).¹³

Tỷ lệ doanh nghiệp



Hình 2.1 SME siêu nhỏ là mô hình kinh doanh chiếm ưu thế trong khối SME tại Việt Nam.
Nguồn: Tổng cục Thống kê, 2020

Việt Nam có hơn 590.000 MSME vào năm 2018

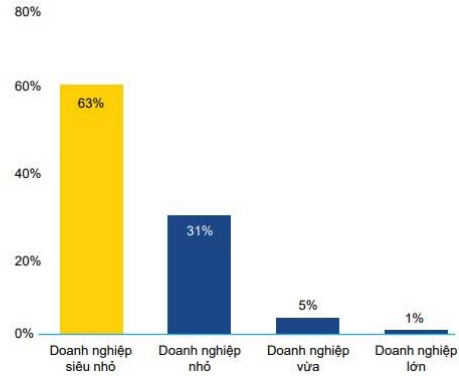


Hình 2.2 Tỷ lệ MSME Việt Nam phân chia theo giới.
Nguồn: Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) và Cơ quan Phát triển Quốc tế Hoa Kỳ (USAID), 2018

Ngoài ra, chỉ trong một thập kỷ từ 2006 đến 2016, mức đóng góp thuế và phí của các SME vào ngân sách nhà nước đã tăng 18,4 lần.¹⁴ Trong các SME hiện nay, tỷ lệ SME do phụ nữ làm chủ ngày càng tăng; theo định nghĩa của chính phủ, những doanh nghiệp này là SME có ít nhất 51% vốn điều lệ thuộc sở hữu của một hoặc nhiều phụ nữ.¹⁵ Gần đây, số lượng doanh nghiệp siêu nhỏ, nhỏ và vừa do phụ nữ làm chủ (WMSME) ở Việt Nam tăng từ

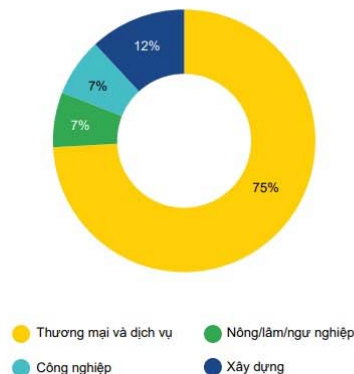
21% trong năm 2011 lên 23,8% trong năm 2018,¹⁶ cao hơn một chút so với tỷ lệ này ở nước láng giềng Malaysia (20,6%),¹⁷ nhưng thấp hơn nhiều so với mức trung bình 30–37% trong tổng số các SME tại những thị trường mới nổi.¹⁸

285.689 doanh nghiệp do nữ giới làm chủ



Hình 2.3 Doanh nghiệp siêu nhỏ chiếm đa số trong các SME do phụ nữ làm chủ tại Việt Nam.
Nguồn: Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) và Cơ quan Phát triển Quốc tế Hoa Kỳ (USAID), 2018

Phân bổ theo ngành



Hình 2.4 Tỷ lệ WSME theo ngành tại Việt Nam.
Nguồn: Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) và Cơ quan Phát triển Quốc tế Hoa Kỳ (USAID), 2018

Nhìn chung, các doanh nghiệp siêu nhỏ chiếm tỷ trọng lớn trên thị trường WMSME tại Việt Nam với 63%¹⁹ so với tỷ lệ các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Nguyên nhân có thể do phụ nữ thường tự tìm nguồn vốn nên thường bắt đầu với ít vốn hơn (64% so với nam giới).²⁰ Xu hướng này có thể càng gia tăng vì về sau phụ nữ ít tiếp cận nguồn vốn từ bên ngoài hơn (xem phần 2.2).

Nhìn chung, tỷ lệ WSME ở Việt Nam đang tăng, chủ yếu tập trung vào lĩnh vực thương mại và dịch vụ. Xét về vị trí, phần lớn WSME tập trung ở các thành phố lớn là thành phố Hồ Chí Minh (28,26%), Hà Nội (26,92%) và Đà Nẵng (25,1%). Tỉnh thành có số WSME thấp nhất là Đồng Nai (5,12%) và Quảng Bình (6,83%).²¹

Ngoài ra, các nữ chủ doanh nghiệp có bằng đại học và sau đại học: 68,6% chủ doanh nghiệp là nữ có bằng đại học và MBA (Thạc sĩ quản trị kinh doanh), so với tỷ lệ này ở nam giới là 71,9%. Điều này cho thấy khoảng cách giới tính trong trình độ học vấn đã được thu hẹp. Dù lượng vốn còn thấp, nhưng từ năm 2011 đến năm 2018, quy mô vốn của các doanh nghiệp do nữ giới làm chủ đã tăng năm lần, từ mức 1 tỷ đồng lên 5 tỷ đồng.

Mặc dù đã được pháp luật quy định (xem Phụ lục C), nhưng nhu cầu sử dụng các chương trình hỗ trợ của chính phủ như Quỹ Phát triển SME vẫn thấp. Trong số nhiều lý do khác dẫn đến tình trạng này, thì có nguyên nhân là không có đủ hoạt động quan hệ công chúng và các điều kiện thể chấp/cầm cố cao.²² Ngoài các quỹ hỗ trợ của chính phủ, WSME còn có thể tìm đến các gói trợ cấp từ quốc tế. Ví dụ, Ngân hàng Phát triển Châu Á (Asian Development Bank, ADB) cung cấp khoản tiền 20,2 triệu USD để hỗ trợ khoảng 5.000 WSME ở Việt Nam và khu vực Thái Bình Dương tiếp cận nguồn vốn và chương trình đào tạo quan trọng.²³

Trong đại dịch COVID-19, nhiều tổ chức khác nhau đã tham gia giải quyết các nhu cầu của SME tại Việt Nam. Thứ nhất, Quỹ Phát triển doanh nghiệp vừa và nhỏ (Small and Medium-sized Enterprises Development Fund, SMEDF) của Bộ Kế hoạch và Đầu tư đã triển khai chương trình cho vay trực tiếp với lãi suất 2,16%/năm đối với các khoản vay ngắn hạn và 4%/năm đối với các khoản vay trung và dài hạn, chỉ bằng khoảng một phần ba mức lãi suất phổ biến (lần lượt là 6–9% và 9–11%).²⁴ Thứ hai, Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB) đã ký thỏa thuận trợ cấp trị giá 5 triệu USD để hỗ trợ ít nhất 500 WSME của Việt Nam.²⁵ Thứ ba, Google Inc. cung cấp khóa đào tạo số và kinh doanh, cùng một chương trình dành cho phụ nữ có tên Womenwill.²⁶

Bên cạnh đó, về vấn đề định kiến giới, một bài báo gần đây cho biết rằng các ngân hàng ở Việt Nam coi nữ doanh nhân là đối tượng kém hiểu biết hơn về kinh doanh, là người đi vay có mức rủi ro cao hơn do họ sở hữu ít tài sản thế chấp hơn, cũng như cho rằng doanh nghiệp do nữ giới làm chủ sinh lời ít hơn so với doanh nghiệp do nam giới làm chủ.²⁷ Thế nhưng, các nữ doanh nhân tại Việt Nam đã mang lại doanh thu trung bình hàng năm tương đương với nam giới. Trong năm 2018, một ngân hàng trong nước là VPBank đã hợp tác với Tập đoàn Tài chính Quốc tế (International Finance Corporation, IFC) để cho khoảng 2.000 nữ doanh nhân vay 600 triệu USD.²⁸

Tóm lại, với những tiến bộ trong bình đẳng giới, sự bùng nổ của thương mại điện tử, nguồn vốn lãi suất ưu đãi cho SME và các gói trợ cấp dành riêng cho WSME, các nữ chủ doanh nghiệp tại Việt Nam đang có điều kiện thuận lợi để tận dụng các cơ hội mới và chuyển đổi doanh nghiệp theo hướng công nghệ số. Vậy nhưng điều gì đang ngăn cản họ? Chúng tôi đã tìm ra những câu trả lời cho câu hỏi này khi phỏng vấn các chủ WSME, chuyên gia và thành viên hội đồng cố vấn nhằm xác định những cơ hội và thách thức hiện tại của WSME, cũng như đề xuất các đề xuất có thể áp dụng cho chính sách và thực tiễn.

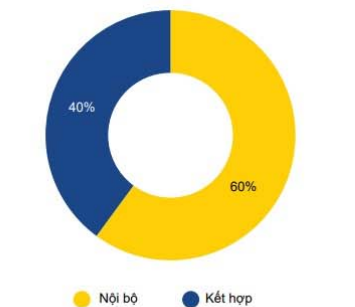
2.2 Kết quả phỏng vấn WSME

Tất cả WSME tham gia nghiên cứu đều đồng ý về tầm quan trọng của số hóa nhưng mức độ áp dụng số hóa của họ khác nhau. Điều thú vị là hai chủ ME tham gia nghiên cứu đã triển khai hệ thống ERP, còn chủ ME thứ ba đang trong quá trình triển khai. Quá trình phỏng vấn cũng cho thấy các WSME tham gia nghiên cứu có tỷ lệ áp dụng công nghệ số cao hơn có khả năng thích ứng tốt hơn trong bối cảnh đại dịch COVID-19.

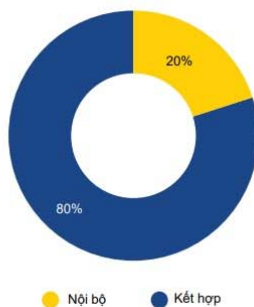
Trụ cột 1: Khả năng tiếp cận nguồn vốn

Nguồn vốn nội bộ

Như được thể hiện trong Hình 2.5 và 2.6, hình thức huy động vốn phổ biến nhất là vốn nội bộ, nghĩa là quá trình một công ty sử dụng lợi nhuận hoặc tài sản của mình làm nguồn vốn cho một dự án hoặc khoản đầu tư mới. Trong các khoản vay cá nhân, những doanh nghiệp trả lời phỏng vấn chỉ nhắc đến các khoản vay cá nhân từ ngân hàng. Điều này có thể do những khó khăn trong việc tiếp cận các khoản vay doanh nghiệp, họ cho biết đây là một rào cản lớn đối với sự tăng trưởng của SME²⁹. Hầu hết các chủ SE sử dụng các nguồn tài chính nội bộ như tiền tiết kiệm hoặc vay mượn từ bạn bè hay gia đình. Để bù đắp cho nguồn vốn hạn chế, các chủ SE tập trung quản lý dòng tiền, ví dụ như bằng cách đề nghị nhà cung cấp gia hạn thời hạn thanh toán hoặc thanh toán hóa đơn sau khi nhận được tiền từ khách hàng.



Hình 2.5 Nguồn vốn cho SE tham gia nghiên cứu

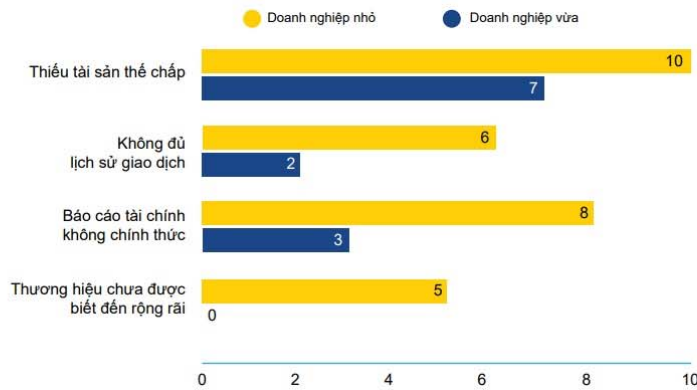


Hình 2.6 Nguồn vốn cho ME tham gia nghiên cứu

Hơn nữa, chín trong số 20 WSME tham gia nghiên cứu nhận được hỗ trợ từ một nhà đồng sáng lập hoặc thành viên gia đình theo cơ chế cung cấp vốn để nhận lợi nhuận (không phải nhà đầu tư thiên thần) hoặc vừa cung cấp vốn vừa quản lý. Trong một số trường hợp, nhà đồng sáng lập hoặc thành viên gia đình chỉ tham gia vào công việc quản lý hàng ngày, nghĩa là không tham gia về mặt tài chính.

Các yếu tố cản nhắc đối với khoản vay ngân hàng

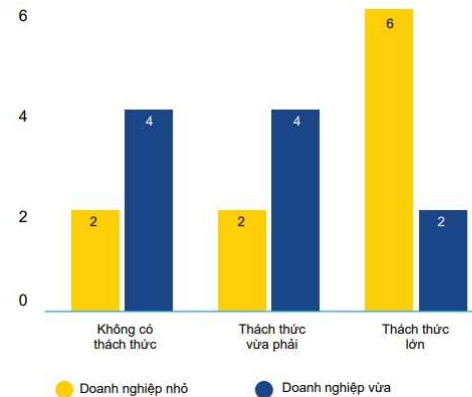
Dù năm SE tham gia nghiên cứu cho biết họ đã vay vốn ngân hàng và dù số tiền vay được chủ SE đầu tư vào doanh nghiệp của mình, nhưng đây là các khoản vay cá nhân được đảm bảo bằng tài sản/thể chấp cá nhân (xem Hình 2.7). Các SE tham gia nghiên cứu khó có thể tiếp cận các khoản vay ngân hàng, cụ thể là năm doanh nghiệp trả lời phỏng vấn cho biết họ không có đủ tài sản thế chấp (không có bất động sản được đăng ký dưới danh nghĩa công ty) hoặc phải dùng tài sản cá nhân để thế chấp. Các lý do khác được nêu ra như tên thương hiệu chưa đủ phổ biến, báo cáo tài chính không chính thức hoặc không chuyên nghiệp và/hoặc họ có lịch sử giao dịch hạn chế, không đủ để chứng minh khả năng tăng trưởng và khả năng trả lãi. Trên thực tế, nhiều chủ WSME tham gia nghiên cứu (không có nền tảng về tài chính) không đủ kỹ năng để theo dõi lãi lỗ (P&L) và các báo cáo tài chính khác (chỉ ghi chép sổ kế toán cơ bản với thông tin đầu vào/đầu ra mỗi tháng) và/hoặc không có nhân viên kế toán đủ năng lực thực hiện những nhiệm vụ này. Tuy nhiên, ba chủ SE tham gia nghiên cứu cho biết một số ngân hàng tại Việt Nam có cung cấp các khoản vay không cần đảm bảo (không cần thế chấp); tuy nhiên, họ biết đến hình thức vay này quá muộn, khi doanh nghiệp của họ không cần huy động vốn nữa.



Hình 2.7 Những khó khăn mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải khi tiếp cận nguồn vốn vay ngân hàng

Trái ngược với các chủ SE, chủ ME dễ dàng thỏa mãn các điều kiện để được vay ngân hàng hơn vì họ có bằng chứng tăng trưởng và hồ sơ tài chính chính thức hơn. Dù các ME tham gia nghiên cứu vẫn sử dụng một phần vốn nội bộ, nhưng năm doanh nghiệp trong số họ cho biết mình có báo cáo tài chính và P&L rõ ràng hơn, cũng như có bằng chứng rõ ràng về tình trạng tăng trưởng ổn định; doanh nghiệp của họ cũng đã tồn tại đủ lâu (hơn năm năm) để được ngân hàng đánh giá là đáng tin tưởng. Một ví dụ thành công là một ME tham gia nghiên cứu đã nhận được khoản vay doanh nghiệp từ ngân hàng VietinBank Đà Nẵng với lãi suất cho vay 9,6%, tương đương lãi suất thông thường.

Một thách thức lớn trong việc huy động vốn là hạn chế trong hiểu biết về tài chính của các SE và ME tham gia nghiên cứu (xem Hình 2.8). Ví dụ, một số chủ SE và ME không hiểu nhiều về các quy trình của ngân hàng và không có dự báo tương lai rõ ràng. Ngoài ra, 16 doanh nghiệp tham gia nghiên cứu không có nền tảng về tài chính khó mà hiểu được những giải pháp tài chính do ngân hàng cung cấp hay cách để tiếp cận loại nguồn vốn kinh doanh phù hợp. Nhưng trong số những doanh nghiệp tham gia có hiểu biết tốt hơn về tài chính, có hai SE và hai ME hiểu được mình đang ở giai đoạn phát triển nào, có dự báo rõ ràng về tình trạng tăng trưởng trong tương lai, do đó, họ có thể đề nghị loại khoản vay phù hợp.



Hình 2.8 Những khó khăn về kiến thức tài chính mà các SE và ME tham gia nghiên cứu gặp phải

Các yếu tố cân nhắc đối với khoản đầu tư không đến từ ngân hàng

Bên cạnh các khoản vay ngân hàng, một số doanh nghiệp tham gia nghiên cứu còn biết đến các nguồn vốn từ bên ngoài như vốn đầu tư mạo hiểm (venture capital, VC), gọi vốn cộng đồng, nhà đầu tư thiên thần và chào bán chứng khoán lần đầu ra công chúng (initial public offering, IPO). Tuy nhiên, tại thời điểm phỏng vấn, không có doanh nghiệp được phỏng vấn nào từng nhận được vốn từ các nguồn này (xem Hình 2.9). Năm doanh nghiệp tham gia nghiên cứu đã biết về VC cho biết họ có một số lo ngại về nguồn vốn này. Cụ thể, ba trong số năm doanh nghiệp được phỏng vấn này có kiến thức về tài chính và cho rằng VC có những tiêu chí đòi hỏi năng lực khắt khe hơn nhiều so với ngân hàng. Nhận thức này là do những yêu cầu khắt khe về giấy phép kinh doanh, báo cáo tài chính và kỹ năng/kinh nghiệm của chủ doanh nghiệp. Bên cạnh đó, bốn ME tham gia nghiên cứu

lo ngại họ có thể mất quyền kiểm soát công ty hoặc VC sẽ buộc họ tăng trưởng nhanh hơn hoặc đòi hỏi biên lợi nhuận cao hơn, thay vì phát triển dần dần và tự nhiên. Tuy nhiên, các doanh nghiệp tham gia nghiên cứu tin rằng lợi thế của VC là có thể cung cấp cơ hội cho các công ty thuộc mọi quy mô, chỉ cần doanh nghiệp chứng minh tiềm năng và khả năng tăng trưởng/mang về lợi nhuận đầy hứa hẹn trong tương lai.



Hình 2.9 Những khó khăn trong hệ tư duy liên quan đến tiếp cận nguồn vốn của các WSME tham gia nghiên cứu

Kêu gọi vốn cộng đồng (được bốn WSME tham gia nghiên cứu đề cập) được xem là hình thức huy động vốn phù hợp nhất cho các công ty khởi nghiệp hoặc doanh nghiệp mới trong những giai đoạn đầu, nhưng cũng đi kèm với những mục tiêu tăng trưởng táo bạo. Ba WSME tham gia nghiên cứu có kiến thức/kinh nghiệm về tài chính đã nhắc đến nhà đầu tư thiên thần, nhưng họ tin rằng những nhà đầu tư này chủ yếu quan tâm đến công ty khởi nghiệp và các ngành có cơ hội đầu tư rủi ro cao, mang về lợi nhuận lớn. Một WSME trong ngành giáo dục cho rằng các nhà đầu tư táo bạo sẽ không phù hợp với ngành giáo dục.

Theo cô ấy, doanh nghiệp giáo dục cần tập trung vào chất lượng học thuật của học sinh và giáo viên nên sẽ không thể đáp ứng kỳ vọng của quá nhiều bên liên quan. Ngoài ra, chủ WSME nói trên cũng muốn bám sát các giá trị và nguyên tắc của mình khi điều hành doanh nghiệp. Mặc dù không có doanh nghiệp tham gia nghiên cứu nào đã phát hành cổ phiếu ở thời điểm phỏng vấn, nhưng có hai ME dự định sẽ chào bán chứng khoán lần đầu ra công chúng (IPO) tại Việt Nam.

Tuy nhiên, họ đã tạm hoãn kế hoạch cho đến khi cuộc khủng hoảng COVID-19 kết thúc với hi vọng có môi trường kinh doanh ổn định hơn. Đây có thể được đánh giá là một quyết định đúng đắn bởi vì có bằng chứng cho thấy IPO phù hợp hơn khi nền kinh tế ổn định hơn và giá cổ phiếu phục hồi.³⁰

Trong số các phương pháp cấp vốn còn lại, không có WSME tham gia nghiên cứu nào, ngay cả khi được hỏi chi tiết hơn (xem phần Phỏng vấn chuyên gia & Hội đồng cố vấn), trả lời rằng họ biết đến các gói trợ cấp của chính phủ hay giải pháp tài trợ bằng nợ dành riêng cho SME từ các ngân hàng hoặc quỹ tư nhân và hình thức cho vay P2P.

Không đủ bằng chứng về vấn đề giới tính

Theo kết quả của chúng tôi, không có bằng chứng thuyết phục nào cho thấy vấn đề cụ thể về giới tính trong việc tiếp cận nguồn vốn, nhưng một số doanh nghiệp được phỏng vấn đã đề cập rằng họ nhận thấy một số khó khăn liên quan đến giới tính. Cụ thể, dù toàn bộ doanh nghiệp tham gia cho biết bản thân họ không gặp phải các rào cản về giới tính khi tiếp cận nguồn vốn, nhưng một số chủ WSME được phỏng vấn cho biết họ nghĩ rằng các VC có thể sẽ phân biệt đối xử với phụ nữ; do đó, họ không tìm đến các VC. Trong số những doanh nghiệp từng tiếp cận các VC, không ai bị phân biệt đối xử do giới tính.

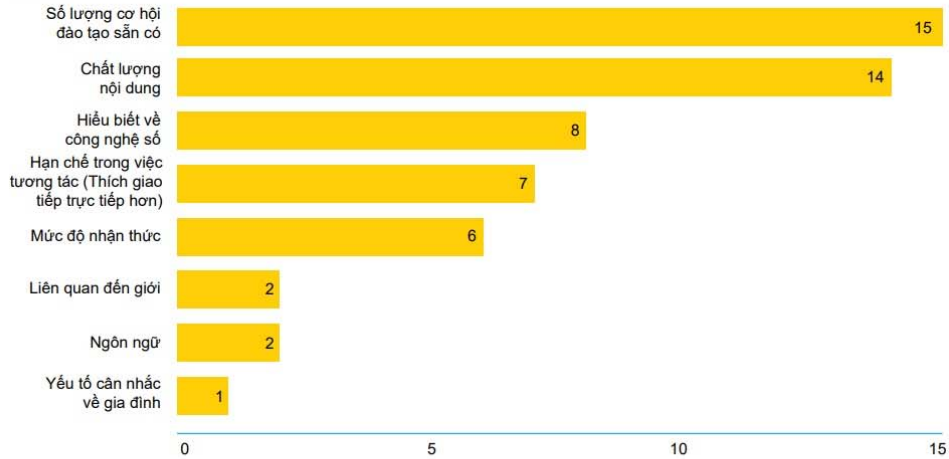


Khi doanh nghiệp của tôi phát triển, Mekong Capital tìm đến tôi trước để đề nghị đầu tư, nhưng tôi thất bại ở bước cuối vì đã để xảy ra một lỗi dịch vụ trong lần VC bí mật đến mua sắm. Điều này khiến tôi nhận ra mình cần cải thiện khâu kiểm soát chất lượng và tính ổn định của quy trình hoạt động kinh doanh.

(VN_ME02)

Trụ cột 2: Khả năng tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng

Đối với những WSME tham gia nghiên cứu mà chúng tôi đã phỏng vấn, thách thức chính trong việc tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng là số lượng cơ hội đào tạo sẵn có/thiếu đơn vị tư vấn có kinh nghiệm, chất lượng nội dung và kỹ năng về công nghệ số của nhân viên (xem Hình 2.10).



Hình 2.10 Những khó khăn chính mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải khi tiếp cận các chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng

Tư vấn

Tất cả người tham gia đều nhận thức được lỗ hổng kiến thức của mình và mong muốn tìm được đơn vị tư vấn giúp họ tiến bộ hơn. Tuy nhiên, thách thức ở đây là khả năng tiếp cận một chương trình tư vấn có thể mang lại lợi ích phù hợp với những nhu cầu cụ thể của doanh nghiệp. Những người trả lời phỏng vấn không chắc chắn đâu là nơi họ có thể tìm được những đơn vị tư vấn đáng tin cậy, có kinh nghiệm trong ngành; họ cũng không biết đến khái niệm ban cố vấn (BoA). BoA là một nhóm những cá nhân không thuộc tổ chức, giàu kinh nghiệm, có thể chia sẻ các kinh nghiệm, kỹ năng và mạng lưới mối quan hệ trong ngành với các chủ SME mà không tác động đến quyền tự chủ của chủ doanh nghiệp, cũng như không can thiệp vào việc họ điều hành công ty.³¹ Dù không biết đến lựa chọn này nhưng cũng nhận thức được tình trạng thiếu hụt đơn vị tư vấn tận tâm và có suy nghĩ tương đồng, nên những chủ doanh nghiệp được phỏng vấn đã xây dựng một mạng lưới mối quan hệ không chính thức hoặc tìm đến một cộng đồng tư vấn trên Facebook.³² Phần lớn chủ doanh nghiệp nhận thức được rằng kiến thức về quản lý kinh doanh, quản trị doanh nghiệp, chiến lược và nhân lực của mình còn hạn chế. Do đó, họ muốn học hỏi thêm từ những người khác—những người ngang hàng trong mạng lưới mối quan hệ, chuyên gia, bạn bè, họ coi đây là những người tư vấn không chính thức (nghĩa là những người mà họ không cần trả tiền như với người tư vấn chính thức).

Những thách thức chính mà chủ doanh nghiệp gặp phải ở khía cạnh này là: 1) họ khó tìm được đơn vị tư vấn tốt; 2) họ không biết cần tìm đơn vị tư vấn tận tâm ở đâu; và 3) họ khó tìm được đơn vị tư vấn có tầm nhìn/giá trị giống mình.



Tôi muốn có một đơn vị tư vấn, nhưng chưa tìm được ai có lối tư duy và giá trị giống với mình.

(Dương Nhật Linh, Công ty TNHH Midoli Biotek)



Tôi đang tìm kiếm một đơn vị tư vấn có kinh nghiệm trong ngành.

(Chi Lê, Công ty TNHH Đại Dương Ý Tường)

Xây dựng mạng lưới mối quan hệ

Tất cả doanh nghiệp tham gia nghiên cứu đều cho biết họ đã cố gắng mở rộng mạng lưới mối quan hệ để tăng khả năng tiếp cận các nguồn hỗ trợ và đào tạo. Họ đều thấy rằng một mạng lưới mối quan hệ kinh doanh vững mạnh sẽ có ích cho họ. Nhiều doanh nghiệp trong số đó tin rằng tham gia các hiệp hội/cộng đồng kinh doanh sẽ giúp họ mở rộng mạng lưới mối quan hệ. Trên thực tế, một số doanh nghiệp được phỏng vấn là thành viên của Tổ chức Kết nối Thương mại Quốc tế (Business Network International – BNI), Hiệp hội Nữ Doanh nhân Thành phố Hồ Chí Minh (HAWEE), Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) hay Hội Doanh nhân Trẻ. Những doanh nghiệp này cho biết họ đã từng tham gia các buổi đào tạo trực tiếp bằng tiếng Việt. Những doanh nghiệp khác lại tham gia hội thảo trực tiếp của các chuyên viên tư vấn rất nổi tiếng trong nước, ví dụ như Nguyễn Dương (một chuyên gia về trải nghiệm khách hàng ở thành phố Hồ Chí Minh). Một số doanh nghiệp tham dự các hội thảo do nhà nước tài trợ thông qua những cơ hội đào tạo dành cho thành viên của các hiệp hội như VCCI. Tại thời điểm phỏng vấn, VCCI và các hiệp hội khác đang tập trung mạnh vào chương trình đào tạo số hóa. Tuy nhiên, xu hướng này chỉ hướng đến một số lĩnh vực nhất định như số hóa tài chính, số hóa tiếp thị trong khi đó lại không có chương trình đào tạo số hóa tổng hợp toàn diện nào.



Hiệp hội mà tôi tham gia tổ chức nhiều hội thảo về số hóa, nhưng chỉ dành cho những lĩnh vực nhất định như số hóa tài chính, số hóa tiếp thị, v.v. Tôi cần một chương trình đào tạo số hóa tổng hợp toàn diện để có được cái nhìn đầy đủ về mọi khía cạnh.

(Nguyễn Thị Mỹ Hạnh, Công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ vận tải ASEAN)



Tôi hi vọng chính phủ sẽ tổ chức thêm nhiều hoạt động đào tạo về số hóa không chỉ cho chủ doanh nghiệp, mà cho cả nhân viên của các SME vì khi triển khai phần mềm, nhân viên mới chính là người sử dụng hệ thống hàng ngày, chứ không phải chủ doanh nghiệp.

(Nguyễn Thị Mỹ Liên, Công ty TNHH Sản xuất – Thương mại và Dịch vụ Châu Thông)

Kỹ năng

Phần lớn những chủ doanh nghiệp trả lời phỏng vấn (15 trong số 20) đã từng tìm đến các hình thức đào tạo khác nhau, ví dụ như học tập trực tuyến hay học tập ngang hàng để khắc phục thiếu sót về kỹ năng. Họ tìm hiểu về tiếp thị thông qua một người bạn làm về lĩnh vực này trong mạng lưới mối quan hệ của mình. Khi tự học, họ bắt đầu bằng cách tìm kiếm bằng tiếng Việt trên Google; những người tham gia nghiên cứu từng đi du học (4/20) thường sẽ đăng ký một khóa học ngắn hạn, có trả phí, bằng tiếng Anh hoặc học để lấy bằng Thạc sĩ nhằm nâng cao kỹ năng. Không nhiều người tham gia nghiên cứu tham dự hội thảo trực tiếp do các hiệp hội kinh doanh tổ chức vì không có đủ thời gian. Thay vào đó, họ muốn dùng thời gian mình có để quản lý hoạt động hàng ngày.

Trong số các kỹ năng mềm, những người trả lời phỏng vấn cho biết tiếng Anh của họ đủ dùng trong giao dịch kinh doanh. Rất ít người thừa nhận rằng tiếng Anh của họ không tốt, nhưng phần lớn người tham gia nghiên cứu (16/20) cảm thấy tự tin về khả năng giao tiếp hiệu quả bằng tiếng Anh với nhà cung cấp.

Bên cạnh việc học trực tuyến, những người tham gia cũng tuyển dụng các nhân viên giỏi, ví dụ như nhân viên bán hàng và tiếp thị. Việc này không gây ra khó khăn cho doanh nghiệp. Riêng với các SE tham gia nghiên cứu, hầu hết các chủ doanh nghiệp không có nền tảng tiếp thị và bán hàng trong nhóm này sẽ học được các kỹ năng trên trong quá trình làm việc trực tiếp ngay sau khi ra mắt công ty, trong khi những người không tự học những kỹ năng trên vẫn có thể tìm và tuyển dụng được nhân viên bán hàng và tiếp thị có kinh nghiệm.

Tư duy và Giới tính

Hai người trong số các chủ doanh nghiệp trả lời phỏng vấn tin rằng phụ nữ có lợi thế trong ngành giáo dục và thời trang.



Phụ nữ có lợi thế trong ngành giáo dục – hình ảnh người mẹ giúp tăng thêm sự uy tín và cảm giác ấm áp.

(Nguyễn Uyên Phương, Trường Ngoại khóa Tomato Children's Home)



Ngành trang phục và thời trang là lĩnh vực mà phụ nữ có thể dễ dàng bắt đầu kinh doanh dựa trên gu thẩm mỹ của mình.

(Mandy Ngọc Phạm, Rechic)

Có bằng chứng cho thấy ở Việt Nam có nữ doanh nhân tài giỏi, đặc biệt ở khía cạnh tư duy và khả năng trao quyền của chủ doanh nghiệp. Ví dụ, một số người tham gia nghiên cứu cho rằng nữ doanh nhân không gặp khó khăn trong việc tiếp cận nguồn thông tin thích hợp và xây dựng mạng lưới mối quan hệ; thách thức duy nhất của họ là chính bản thân họ. Những người trả lời phỏng vấn tin rằng chỉ cần họ chủ động và nỗ lực, nhiều cơ hội sẽ đến với họ. Trong quá khứ, ví dụ như trước năm 2015, việc tìm kiếm thông tin về nguồn vốn, chương trình bồi dưỡng kỹ năng, mạng lưới mối quan hệ, v.v. khó khăn hơn rất nhiều. Giờ đây, nếu chủ doanh nghiệp quyết tâm, họ có thể dễ dàng tìm được những thông tin này.



Theo tôi, phụ nữ có khả năng học hỏi và hiểu mọi thứ không kém gì nam giới. Chúng ta không gặp hạn chế nào cả. Vấn đề chỉ là bạn có muốn làm hay không thôi.

(Dương Nhật Linh, Công ty TNHH Midoli Biotek)

Một ME tham gia nghiên cứu tin rằng phụ nữ có lợi thế trong kinh doanh vì phụ nữ có lối tư duy tối ưu hóa, cũng như cẩn trọng hơn khi cân nhắc và ra quyết định.

Trong số các WSME tham gia nghiên cứu, những chủ doanh nghiệp độc thân, bao gồm cả mẹ đơn thân, không gặp trở ngại lớn nào. Xét theo lĩnh vực, các chủ WSME trong lĩnh vực kinh doanh thương mại và dịch vụ cũng không gặp khó khăn nào. Họ có tư duy rất cởi mở và tích cực, cảm thấy mình có quyền làm bất kỳ việc gì, cũng như thể hiện được sự chuyên nghiệp trong công việc. Trong thực tế, cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam có nhiều nữ lãnh đạo cấp cao, như Nguyễn Thị Phương Thảo, Tổng giám đốc hãng hàng không giá rẻ Vietjet, một trong sáu tỉ phú đô la của quốc gia này; Mai Kiều Liên, Tổng giám đốc tập đoàn sữa Vinamilk; hay Trần Thị Lệ, Tổng giám đốc công ty sữa NutiFood, một trong 20 phụ nữ truyền cảm hứng nhất Việt Nam do Forbes Việt Nam bầu chọn.³³



Trong kinh doanh và công việc, tôi không suy nghĩ quá nhiều về giới tính. Điều quan trọng nhất là tôi có thể làm được gì và làm như thế nào. Đối tác kinh doanh tôn trọng tôi vì tôi có năng lực và chuyên nghiệp. Hãy tin tưởng vào những gì bạn làm!

(Nguyễn Thị Mỹ Hạnh, Công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ vận tải ASEAN)

So với các chủ doanh nghiệp độc thân, những nữ lãnh đạo đã kết hôn làm việc trong lĩnh vực sản xuất và phân phối phần nào chịu nhiều ảnh hưởng hơn từ một số hạn chế bắt nguồn từ nghĩa vụ với gia đình, ví dụ như phải về nhà sớm, không thể đi uống rượu với khách hàng hay không thể tham gia các chuyến công tác dài ngày để xây dựng mối quan hệ kinh doanh. Tuy nhiên, họ cho biết mình đã tìm được những giải pháp hiệu quả, ví dụ như thuê trợ lý là nam để thay họ tham gia các hoạt động xã giao cần uống rượu và/hoặc nhờ chồng hỗ trợ nuôi dạy các con sống độc lập. Mặc dù không phụ nữ nào tham gia nghiên cứu có con nhỏ, nhưng họ đều thừa nhận rằng điều hành việc kinh doanh khi con còn nhỏ khá khó khăn bởi vì họ cần dành tất cả thời gian cho con của mình.

Một số người được hỏi bày tỏ những lo ngại về việc phụ nữ dễ xúc động hơn trong kinh doanh và kém tự tin hơn trong đàm phán. Cụ thể, một số người được phỏng vấn nghĩ rằng các nữ chủ doanh nghiệp thường đặt cảm xúc cá nhân vào quyết định kinh doanh và quyết định về nhân sự. Điều này có thể được xem là điểm yếu. Ví dụ, một người tham gia nghiên cứu cho biết cô ấy thấy khó đặt ra chỉ số đánh giá hiệu suất trọng yếu (KPI) cho các nhân viên nam trong đội ngũ bán hàng; cô ấy thấy bản thân cảm tính hơn chồng khi ra quyết định và cảm thấy tự ti về kỹ năng giao tiếp của mình trong các cuộc đàm phán.

Một nghiên cứu gần đây cho thấy, ở độ tuổi trẻ hơn, khoảng 50% nam lãnh đạo doanh nghiệp tự tin về khả năng của mình, trong khi nữ giới cảm thấy bất an hơn với chỉ 32% nữ giới thấy tự tin; tuy nhiên, sau độ tuổi 40, mức độ tự tin giữa hai giới trở nên cân bằng hơn.³⁴

“

Tôi không thể đi uống rượu đến muộn với khách hàng, thế nên, tôi tuyển một trợ lý nam có thể thay tôi đi uống rượu và xã giao.

(VN_SE01)



“

Tôi có thể làm việc muộn đến tận 11 giờ đêm hoặc đi công tác cả tuần vì chồng tôi thấu hiểu và ủng hộ tôi và hai con trai tôi có thể tự chăm sóc cho mình.

(Nguyễn Thị Mỹ Liên,
Công ty TNHH Sản xuất
– Thương mại và Dịch vụ
Châu Thông)

“

Tôi cho rằng phụ nữ thường dễ để cảm xúc cá nhân xen vào các quyết định kinh doanh và quyết định về nhân sự. Do đó, đôi khi họ mất quá nhiều thời gian để ra quyết định hoặc có những quyết định không tốt cho doanh nghiệp.

(VN_SE02)

“

Tôi cho rằng kỹ năng giao tiếp của mình không quá tốt, nhất là trong đàm phán.

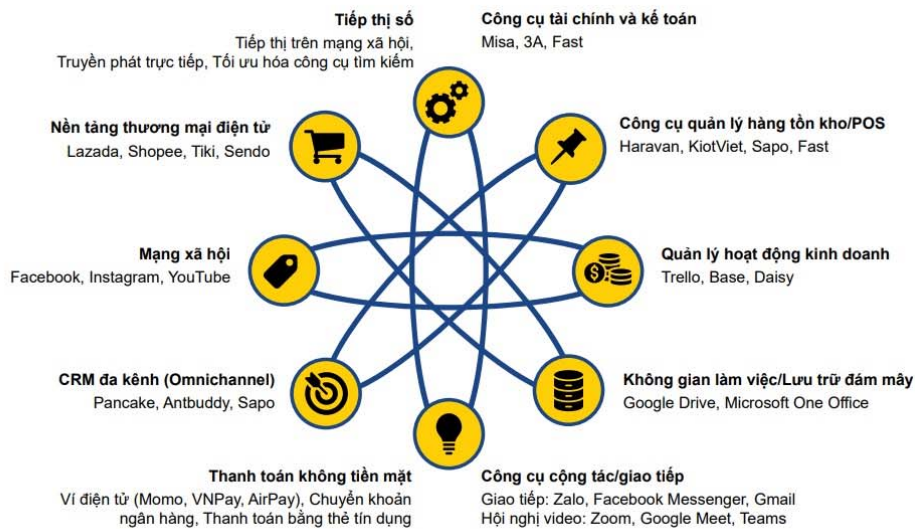
(VN_SE02)

Trụ cột 3: Quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp

Tất cả doanh nghiệp tham gia nghiên cứu đều cảm thấy quá trình số hóa là cần thiết và là một bước quan trọng đối với doanh nghiệp của họ. Tuy nhiên, mức độ hiểu biết về số hóa của những người tham gia phỏng vấn khác nhau, hoặc kiến thức của họ về quá trình này rất mơ hồ, đặc biệt là ở thế hệ lớn tuổi hơn (từ 40 tuổi trở lên).

Các đặc điểm của quá trình áp dụng công nghệ số

Trong dữ liệu phỏng vấn, chúng tôi nhận thấy một kiểu mẫu như sau: trong khi hầu hết SE tham gia nghiên cứu có xu hướng sử dụng các giải pháp độc lập, thường là các công cụ số miễn phí, hầu hết ME và một số SE tiên tiến lại đầu tư vào các giải pháp có trả phí và sử dụng một phương pháp tiếp cận tích hợp hơn. Các giải pháp phần mềm của Việt Nam được ưa chuộng vì rẻ hơn, cũng như có khả năng hỗ trợ ngay trong nước và cung cấp dịch vụ khách hàng nhanh chóng khi cần giải quyết các vấn đề kỹ thuật. Do đó, nhờ có các giải pháp trong nước nên quá trình áp dụng của SE có thể dễ dàng hơn về mặt tài chính và/hoặc kỹ thuật.



Hình 2.11 Danh sách các công cụ công nghệ số thông dụng nhất theo kết quả phỏng vấn WSME

Tất cả người trả lời phỏng vấn đều dùng mạng xã hội và email để giao tiếp, hầu hết dùng Google Drive để lưu trữ và phần lớn dùng Zoom để họp hoặc dùng Microsoft Teams để giao tiếp nội bộ (xem Hình 2.11). Facebook và ứng dụng trong nước Zalo được sử dụng phổ biến trong cả việc giao tiếp nội bộ và với bên ngoài. Ví dụ, một chủ doanh nghiệp lập nhiều nhóm Zalo khác nhau cho các phòng ban khác nhau (nội bộ) và dùng Zalo để kết nối với các khách hàng ở Việt Nam (bên ngoài).

Khả nhiều người được phỏng vấn có trang web, dùng nền tảng thương mại điện tử và bán hàng trên Facebook, đặc biệt là trong các tương tác doanh nghiệp với khách hàng (B2C). Tám người tham gia nghiên cứu có trang web cung cấp thông tin và 10 người tham gia nghiên cứu (chủ yếu trong lĩnh vực dịch vụ và thương mại) có trang web được trang bị tính năng bán hàng. Tất cả các doanh nghiệp B2C đều có hoạt động thương mại điện tử trên cả ba nhà cung cấp – Lazada, Shopee và Tiki – cũng như đều bán hàng qua Facebook. Một số doanh nghiệp cũng bán hàng qua cả Zalo. Điều thú vị là trong khi các SE tham gia nghiên cứu không có giải pháp tích hợp để theo dõi toàn bộ các kênh thì các ME tham gia nghiên cứu và/hoặc các doanh nghiệp SE có theo dõi hàng tồn kho thường sẽ dùng giải pháp tích hợp đầu cuối, ví dụ như khi kết nối đơn đặt hàng trên trang web với kho hàng.

Trong quá trình quản lý kinh doanh, công cụ quản lý tài chính phổ biến nhất là Misa, các công cụ quản lý POS/doanh thu và hàng tồn kho là Haravan, KiotViet và Sapo. Lý do khiến những người được hỏi ưa thích các giải pháp trong nước này là do hỗ trợ dịch vụ khách hàng nhanh chóng, giá cả hợp lý hoặc có ưu đãi giảm giá và tính ứng dụng. Tuy ít phổ biến hơn, nhưng một số doanh nghiệp (đặc biệt là các ME) sử dụng các công cụ quản lý HR và CRM tiêu chuẩn hoặc đặt thiết kế riêng. Chỉ có ba ME tham gia nghiên cứu đã triển khai hoặc đang trong quá trình triển khai một hệ thống tích hợp năng cao, như giải pháp hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP). Kết quả này xác nhận báo cáo trước đó về tình trạng áp dụng ERP còn hạn chế trong các SME Việt Nam.³⁵

Về việc thanh toán, các SE tham gia nghiên cứu chấp nhận hình thức thanh toán khi nhận hàng và chuyển khoản qua ngân hàng trực tuyến. Một số doanh nghiệp sử dụng các ví điện tử trong nước (AirPay, VNPay, Momo). So với các SE ngang hàng, các ME tham gia nghiên cứu thường sử dụng nhiều phương thức thanh toán hơn.

Những thách thức đối với quá trình số hóa theo từng giai đoạn trưởng thành của WSME

Các chủ WSME được phỏng vấn cho biết họ gặp phải những khó khăn khác nhau, tùy thuộc vào mức độ trưởng thành của doanh nghiệp (xem Hình 2.12). Ví dụ, đối với những ME có mức độ trưởng thành cao (hoạt động hơn 10 năm), tình hình tài chính ổn định hơn, thách thức chủ yếu là quy trình và con người. Họ có những quy trình đã tồn tại lâu năm và nhân viên có lối tư duy cố hữu nên chủ doanh nghiệp phải áp đặt quá trình số hóa và tái cấu trúc các quy trình cho phù hợp với phương pháp tiếp cận mới. Một số doanh nghiệp tham gia nghiên cứu từng trải qua tình trạng kháng cự này khi thử triển khai Slack (phục vụ mục đích giao tiếp) và phần mềm tài chính/quản lý hàng tồn kho.



Hình 2.12 Những khó khăn chính mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải khi số hóa các quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp

Đối với tất cả các chủ SE và các chủ ME mới (12 trong số 20), các nguồn lực tài chính là một rào cản lớn đối với quá trình số hóa. Nhưng thách thức này có tác động khác nhau đối với từng doanh nghiệp. Ví dụ, các SE tham gia nghiên cứu phải quyết định họ muốn sử dụng bao nhiêu công cụ hay giải pháp phần mềm bởi vì mỗi giải pháp là một khoản mà doanh nghiệp phải chi trả. Đối với các ME tham gia nghiên cứu, vấn đề lại nghiêng về phía chi phí nâng cấp từ các công cụ rời rạc lên một hệ thống tích hợp. Ngoài ra, các SE tham gia nghiên cứu chủ yếu tập trung vào doanh số và lợi nhuận, không chú ý nhiều hoặc không đầu tư vào các công cụ số hóa. Kết quả là họ luôn ưu tiên các lựa chọn miễn phí và phần mềm mã nguồn mở hoặc cố gắng tìm được ưu đãi giảm giá (ví dụ: công cụ quản lý hàng tồn kho Haravan có khuyến mãi sử dụng phần mềm trong hai năm). Ví dụ, một doanh nghiệp tham gia nghiên cứu cho biết mình muốn tập trung xây dựng doanh nghiệp và bổ sung sản phẩm trước khi đầu tư vào quá trình số hóa.



Một số nhân viên lớn tuổi hơn (khoảng 40 tuổi) từ chối sử dụng hệ thống mới nên tôi phải tuyển dụng nhân viên mới.
(VN_ME06)



Tôi tập trung nguồn lực và tài chính vào việc phát triển và hoàn thiện các sản phẩm, giải pháp mới. Sau đó, tôi sẽ đầu tư vào phần mềm quản lý hoạt động kinh doanh.
(Dương Nhật Linh, Công ty TNHH Midoli Biotek)

Mặc dù xác định tài chính là một thách thức, nhưng không ai trong số những doanh nghiệp tham gia nghiên cứu này biết đến các gói trợ cấp/chương trình hay sự hỗ trợ của chính phủ dành cho hoạt động số hóa của SME. Vấn đề này được đánh giá trong phần Kết quả từ chuyên gia và Hội đồng cố vấn phía sau. Tuy nhiên, một ME tham gia nghiên cứu đến từ Đà Nẵng đã đăng ký tham gia chương trình hỗ trợ xây dựng trang web của Sở Công thương tại thành phố mình, nhưng ở thời điểm phỏng vấn (hơn 2 tháng sau khi đăng ký), doanh nghiệp này vẫn chưa nhận được phản hồi.

Một thách thức khác mà các SE tham gia nghiên cứu đề cập là an ninh mạng và đây được xem là một yếu tố kích hoạt doanh nghiệp nâng cấp lên phần mềm CRM đặt thiết kế riêng. Điều này cho thấy một sự khác biệt thú vị về mức độ tin tưởng của những người được phỏng vấn. Hai người được hỏi (SE) cho biết các vấn đề an ninh mạng (lo sợ rò rỉ dữ liệu từ CRM) và mong muốn xây dựng một hệ thống nội bộ để không cần phụ thuộc vào máy chủ của bên thứ ba. Những người khác không lo lắng về vấn đề an ninh vì họ đã ký hợp đồng với nhà cung cấp dịch vụ bên thứ ba về tính bảo mật và việc chia sẻ dữ liệu, cũng như tin tưởng nhà cung cấp sẽ tuân thủ hợp đồng ấy.

Một ME tham gia nghiên cứu đến từ Đà Nẵng quản lý 300 nhân viên và luôn đạt doanh thu cao trong 21 năm qua. Dù thành công như vậy, nhưng cô ấy cảm thấy chính bản thân mình là rào cản trong việc thúc đẩy quá trình số hóa.

“

Đây là điểm yếu của tôi: Tôi không thật sự giỏi về kỹ thuật số và công nghệ. Tôi không hiểu được những điều này nên tôi không biết mình cần sử dụng điều gì cho công ty của mình và sử dụng như thế nào.

(VN_ME02)

Ngược lại, những chủ doanh nghiệp khác có tư duy cởi mở không chỉ hiểu biết về quá trình này, mà còn đang triển khai việc chuyển đổi số trong doanh nghiệp của mình. Do đó, họ nhấn mạnh tầm quan trọng của việc truyền đạt ý nghĩa của ERP và nhu cầu cần có lộ trình số rõ ràng.



“

Khâu giải thích cho tất cả nhân viên hiểu tầm quan trọng của việc triển khai quá trình số hóa có vai trò sống còn. Bạn cần hành động thông minh ở mọi giai đoạn phát triển phần mềm ERP; chủ doanh nghiệp cần có kế hoạch và lộ trình rõ ràng cho việc này.

(Nguyễn Thị Thu Huyền, The Nature Book)

WSME điển hình I: Nguyễn Thị Mỹ Liên



Ảnh chụp Nguyễn Thị Mỹ Liên, Nhà sáng lập Công ty Thương mại và Dịch vụ Châu Thông

Nguyễn Thị Mỹ Liên đã thành lập Công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Châu Thông (<https://tramhuongphuc linh.vn/>) vào năm 2013 để sản xuất, phân phối và bán trầm hương, tinh dầu cùng với các sản phẩm liên quan. Kể từ khi thành lập công ty, cô ấy đã sử dụng những công cụ số hết sức cơ bản như trang web giới thiệu thông tin và việc kinh doanh phụ thuộc vào hoạt động bán hàng trực tiếp tại các sân bay và địa điểm du lịch. Khi đại dịch bùng phát, doanh số bán hàng trực tiếp bị ảnh hưởng nghiêm trọng nên cô ấy tìm đến các kênh trực tuyến. Để tìm hiểu thêm về những kênh mới này, cô chủ động tìm kiếm về tiếp thị số qua Google và trên Facebook, cũng như tham gia một nhóm về quảng cáo trên mạng xã hội. Thông qua nhóm này, Liên học được cách quảng cáo hiệu quả trên Facebook, YouTube và các nền tảng thương mại điện tử. Những kênh này đã trở thành nguồn thu nhập lớn mà công ty cô đang rất cần.



Tôi tham gia một nhóm về quảng cáo trên mạng xã hội khoảng năm hay sáu tháng trước và đến giờ vẫn là người duy nhất tham gia nhóm. Việc học tập không hề rẻ (khoảng 2.000 USD) nhưng tôi không hối hận, bởi vì việc học luôn mang lại lợi ích.

Hiện nay, toàn bộ quá trình học tập ấy đã được đền đáp và những công cụ số đã giúp ích rất nhiều cho doanh nghiệp của cô. Để quảng bá sản phẩm, cô sử dụng quảng cáo trả phí cũng như nội dung miễn phí trên Facebook, Instagram, YouTube và TikTok. Để giao tiếp, cô ấy sử dụng dịch vụ lưu trữ đám mây để lưu dữ liệu, dùng ứng dụng Zalo để giao tiếp với nội bộ và bên ngoài, còn email được dùng để gửi các tài liệu chính thức. Để quản lý việc kinh doanh, cô ấy có một công cụ để giải quyết vấn đề thuế và tài chính, dùng phần mềm FAST để liên kết khâu sản xuất (nhập khẩu và xuất khẩu) với hệ thống bán lẻ, và gần đây, cô ấy cũng đã nâng cấp lên KiotViet (để quản lý hàng tồn kho). Khi chuyển sang giải pháp mới vào ba tháng trước, cô ấy vấp phải một số trở ngại. Chứng kiến một vài nhân viên gặp khó khăn trong quá trình làm quen với hệ thống KiotViet, Liên đã chủ động tìm kiếm các tài liệu đào tạo uy tín và đã được xác nhận, cũng như tự mình nhận lấy trách nhiệm đào tạo đội ngũ của mình vượt qua quá trình chuyển đổi số.



Với tư duy cởi mở và lạc quan, Liên rất tin tưởng vào việc số hóa vì việc này đã giúp cô tăng thu nhập lên gấp năm lần chỉ trong một năm. Ví dụ, cô ấy dùng quảng cáo trả phí trên Facebook để thu hút thêm khách hàng và tận dụng các nền tảng kỹ thuật số, như YouTube và Instagram, để quảng bá sản phẩm. Liên hiện đang tìm hiểu về phương pháp tối ưu cho công cụ tìm kiếm (SEO) và cách đăng nội dung hấp dẫn để tăng lưu lượng truy cập cho trang web của mình. Sau đó, cô dự định xem thêm nhiều hướng dẫn và video giảng dạy trên YouTube để nâng cao kiến thức.

Trụ cột 4: Kiểm soát khủng hoảng (COVID-19)

Ảnh hưởng của đại dịch COVID-19 đối với huy động vốn

(Trụ cột 1)

Hầu hết các doanh nghiệp tham gia nghiên cứu đã phải chịu ảnh hưởng tiêu cực của đại dịch COVID-19 (7/20), giảm 30–50% doanh thu. Điều này đặc biệt đúng đối với các doanh nghiệp phân phối và sản xuất vì họ không thể xuất khẩu sản phẩm hay nhập khẩu các bộ phận/nguyên liệu từ nước ngoài. Một WSME tham gia nghiên cứu mất đến 90% doanh thu do không có du khách mua các sản phẩm trà và cà phê của họ. Chỉ một số ít doanh nghiệp thuộc lĩnh vực hàng tiêu dùng nhanh không bị ảnh hưởng quá nhiều. Theo ghi nhận, doanh thu của ngành này chỉ giảm khoảng 10%. Ở khía cạnh tích cực, một siêu thị hưởng lợi từ tình trạng tiêu dùng ổn định và nhu cầu thực phẩm bổ sung tốt cho sức khỏe của một cửa hàng cũng tăng lên. Phần lớn doanh nghiệp chuyển sang “chế độ sinh tồn” bằng cách tạm hoãn các kế hoạch mới (phát triển sản phẩm mới, mở cửa hàng mới, mở rộng ra nước ngoài, IPO) và giảm quy mô hoạt động hiện tại (đóng cửa hoặc giảm số lượng cửa hàng truyền thống và tập trung nhiều hơn vào các kênh trực tuyến). Một số (ba) SE tham gia nghiên cứu đã giảm số lượng nhân viên hay chuyển một số nhân viên làm toàn thời gian sang làm bán thời gian (hoặc theo hình thức trả hoa hồng) để tiết kiệm chi phí. Các chủ ME giữ lại phần lớn hoặc toàn bộ nhân viên và các phúc lợi của họ. Phần lớn doanh nghiệp cố gắng duy trì dòng tiền bằng cách cắt giảm các chi phí không cần thiết, chậm thanh toán, thương lượng lại tiền thuê nhà/các khoản thanh toán, xin gia hạn hoặc sử dụng quỹ dự phòng để bù lỗ. Một doanh nghiệp tham gia thuộc lĩnh vực giáo dục nhấn mạnh ảnh hưởng không liên quan đến tài chính đối với nhân viên và quy trình của công ty.

Dù không có doanh nghiệp tham gia nghiên cứu nào biết đến các khoản vay hoặc gói trợ cấp ứng phó với COVID-19 của chính phủ dành cho các SME, nhưng một số (năm SE và ba ME) biết đến hình thức hỗ trợ tài chính và ba SE đã đăng ký nhận hỗ trợ nhưng giá trị hỗ trợ khá thấp.



Đối với một số doanh nghiệp nhỏ, chính phủ có đưa ra hình thức hỗ trợ bằng cách giảm thuế hoặc hoãn nộp thuế, nhưng doanh nghiệp của tôi quá lớn và không thuộc nhóm nguy cơ cao trong đại dịch COVID-19 nên không đủ điều kiện nhận hỗ trợ.

(Chi Lê, Công ty TNHH Đại Dương Ý Tường)



Có chính sách gia hạn nộp thuế. Tôi cần điền vào đơn đăng ký; nhưng tôi chưa nộp.

(VN_SE06)

Một chủ siêu thị ở Đà Nẵng cho rằng chương trình hỗ trợ ứng phó với COVID-19 chỉ dành cho một số ngành nhất định. Điều này cho thấy những hiểu biết hiện tại về nguồn vốn (ví dụ: Quỹ phát triển SME, sáng kiến của ADB) vẫn chưa tiếp cận được với những người cần được hỗ trợ tài chính.



COVID-19 đã làm suy yếu đáng kể nền tảng kinh doanh mà tôi xây dựng trong tám năm qua, đặc biệt là đội ngũ nhân sự và các quy trình chất lượng cao.

(VN_ME01)



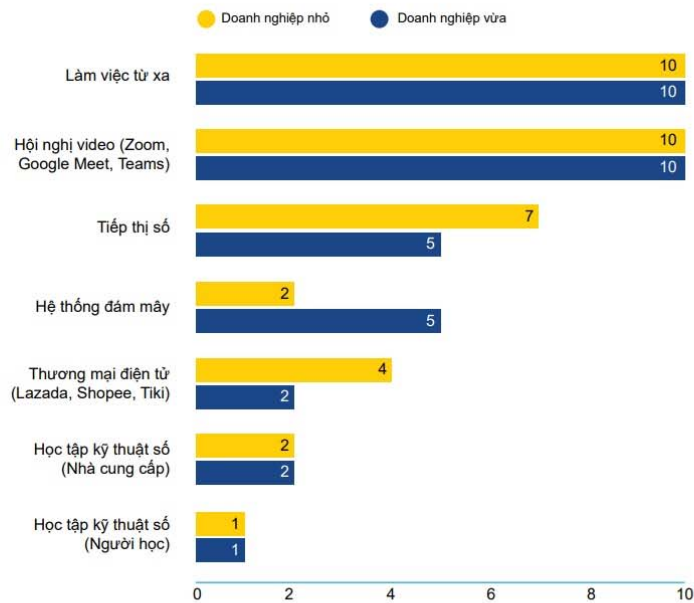
Tôi cho rằng chương trình hỗ trợ ứng phó với COVID-19 chỉ dành cho các doanh nghiệp trong những ngành bị ảnh hưởng nặng.

(Phan Như Yến, Danavi Mart)

Tác động của đại dịch COVID-19 đối với chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng (Trụ cột 2) và quá trình số hóa (Trụ cột 3)

Đặc điểm đáng chú ý duy nhất về Trụ cột 2 mà những người trả lời phỏng vấn đề cập là ngày càng có nhiều khóa đào tạo trực tuyến, nhà tư vấn và đơn vị tư vấn, nhưng không phải tất cả đều có chất lượng tốt.

Đối với Trụ cột 3, hệ quả chính của đại dịch COVID-19 là việc tăng cường hoạt động số hóa theo định hướng bán hàng nhằm tăng doanh thu, cũng như tình trạng chuyển dịch sang sử dụng các công cụ giao tiếp/làm việc trực tuyến để giảm thiểu sự gián đoạn trong quá trình vận hành. Một vài WSME cũng có động lực để thực hiện những thay đổi tạm thời hoặc mạnh mẽ về định hướng kinh doanh. Để khắc phục một phần thiệt hại của kênh bán hàng trực tiếp, tất cả doanh nghiệp đã chuyển trọng tâm sang hướng trực tuyến (xem Hình 2.13) bằng những cách như tái xây dựng/nâng cấp trang web hoặc dành nhiều tâm sức hơn cho hoạt động tiếp thị và thương mại điện tử trên Lazada, Tiki và Shopee. Tất cả các chủ doanh nghiệp B2C đều nâng cấp trang mạng xã hội (Facebook) của họ cho mục đích bán hàng và tương tác, cũng như đã tạo được nguồn doanh thu mới từ kênh này. Để ứng phó với tình hình giãn cách xã hội, tất cả WSME tham gia nghiên cứu đều cho phép nhân viên làm việc tại nhà bằng các công nghệ hiện có như Google Drive, Excel, email, công cụ phần mềm/cơ sở dữ liệu (đặc biệt được các ME sử dụng) và tiến hành các cuộc họp trực tuyến qua Zoom/Teams. Nói về sự thay đổi trong định hướng kinh doanh, một chủ doanh nghiệp trong ngành nông nghiệp sinh học đã thay đổi mô tả công việc và các nhiệm vụ của một số nhân viên nhằm nắm bắt những thị trường mới; hai công ty khác bắt đầu bán/sản xuất nước rửa tay để giảm bớt thiệt hại tài chính do COVID-19, đồng thời tận dụng nhu cầu tăng đột biến. Những hành động này thể hiện khả năng ứng phó và tinh thần chủ động khi gặp phải nghịch cảnh. Xem phần WSME điển hình II để theo dõi câu chuyện truyền cảm hứng về cách quá trình số hóa và tư duy cởi mở đã giúp chủ doanh nghiệp Success Together, Vân, lật ngược tình thế cho doanh nghiệp của mình sau đại dịch COVID-19.



Hình 2.13 Các cơ hội số được các WSME tham gia nghiên cứu sử dụng để ứng phó với đại dịch COVID-19

WSME điển hình II: Phạm Thị Hồng Vân



Ảnh chụp Phạm Thị Hồng Vân, Người sáng lập Success Together

Phạm Thị Hồng Vân thành lập Công ty TNHH Success Together (<https://cellfusionc.vn/>) vào tháng 08 năm 2016 chuyên phân phối các sản phẩm chăm sóc da từ Hàn Quốc tại Việt Nam. Ngay từ khi bắt đầu, cô đã xây dựng các kênh trực tuyến (trang web, kênh thương mại điện tử trên Shopee) và thuê một công ty tiếp thị số nhỏ cung cấp dịch vụ tư vấn. Sau ba tháng, cô ấy chủ động học tập qua các khóa học trực tuyến về tiếp thị số, khóa học về Tiktok và các bài hướng dẫn bán hàng trên Facebook. Trước đó, cô từng sử dụng nhiều giải pháp phần mềm rời rạc. Nhưng vào năm 2020, cô đánh giá hiệu quả của những công cụ này và chọn ra phần mềm hiệu quả nhất để làm nơi tập trung cơ sở dữ liệu của công ty: một công cụ về CRM và tích hợp các kênh trực tuyến, một giải pháp phần mềm đặt thiết kế riêng (có các tính năng quản lý nhân lực, không gian làm việc, quản lý đơn đặt hàng), Zalo để triển khai dịch vụ khách hàng và giao tiếp nội bộ, Facebook để bán hàng. Những thách thức chính đối với quá trình số hóa tại công ty của cô là kỹ năng hiểu biết về công nghệ số của nhân viên, đặc biệt là các nhân viên lớn tuổi hơn (từ 45 đến hơn 50 tuổi) và lối tư duy cổ hữu (của các nhân viên lớn tuổi hơn).



Tôi cho rằng các nhân viên ở độ tuổi 40 trở lên vẫn có thể học hỏi về quá trình số hóa nếu như họ hiểu được những lợi ích của việc này. Ví dụ, trước đây, tôi chưa từng sử dụng Facebook, nhưng giờ đây tôi cần dùng nền tảng này cho việc kinh doanh nên tôi đang học cách dùng.

Giải pháp của Vân là tuyển dụng nhân viên trẻ hơn, có tư duy cởi mở hơn về quá trình số hóa. Cô ấy không gặp phải định kiến giới trong hoạt động xây dựng mạng lưới mối quan hệ và kinh doanh, đồng thời rất tin rằng phụ nữ có thể làm bất kỳ điều gì nếu họ đủ đam mê. Tuy nhiên, cô cũng nghĩ rằng phong cách ra quyết định của nam giới và nữ giới có một số điểm khác biệt.



Phụ nữ nhạy cảm hơn, quyết đoán hơn và nắm bắt cơ hội rất nhanh nhạy. Khi phụ nữ có niềm đam mê đủ lớn, họ có thể theo đuổi mọi điều mình muốn và đạt được thành công. Tôi cho rằng nam giới thường sẵn sàng mạo hiểm hơn phụ nữ, và phụ nữ có thể sẽ cần nhiều thời gian hơn để đưa ra quyết định đúng đắn.

Vì các spa và viện thẩm mỹ phải đóng cửa do đại dịch COVID-19 nên mạng xã hội đóng vai trò quan trọng trong thành công của Vân. Nhờ tự mình truyền phát trực tiếp và tạo ra các video hướng dẫn có sức lan tỏa, cô ấy đã xây dựng được một mạng lưới nhà bán lẻ và nhà phân phối rộng khắp trên cả nước, cũng như tăng doanh số thêm 300% so với năm 2020.



2.3 Tương lai của công cuộc chuyển đổi số cho WSME

Kết quả phỏng vấn chuyên gia

Chúng tôi đã phỏng vấn bốn chuyên gia có kinh nghiệm về chuyển đổi số, họ là lãnh đạo trong các hiệp hội doanh nghiệp của phụ nữ và/hoặc có hiểu biết về lĩnh vực SME/làm chủ doanh nghiệp cùng nhiều kinh nghiệm hỗ trợ các công ty khởi nghiệp và SME do phụ nữ lãnh đạo trong công cuộc đổi mới và số hóa (xem Phụ lục D). Nếu như các cuộc phỏng vấn với WSME giúp khám phá những tình huống và thách thức riêng của từng doanh nghiệp tham gia nghiên cứu thì quá trình phỏng vấn các chuyên gia mang đến một góc nhìn mang tính chiến lược hơn. Các chuyên gia chủ yếu bình luận về những vấn đề, cơ hội và thách thức ảnh hưởng đến toàn bộ nhóm WSME Việt Nam, với những khác biệt rõ ràng hơn giữa SE và ME, cũng như những thông tin chi tiết có giá trị về các nguyên nhân và giải pháp có thể áp dụng.

Trụ cột 1: Khả năng tiếp cận nguồn vốn

Nguồn vốn: Nội bộ

Tại thị trường Việt Nam, nguồn vốn phổ biến nhất là vốn nội bộ và/hoặc tiền tiết kiệm của cá nhân chủ doanh nghiệp, điều này đặc biệt đúng với các chủ doanh nghiệp trẻ tuổi (trong độ tuổi 30 đến 40). Họ thường được bạn bè và gia đình hỗ trợ, cũng như không gặp các rào cản về tài chính, nên hiếm khi cần làm việc với ngân hàng. Tại địa phương, các SE gặp khó khăn khi tiếp cận khoản đầu tư và khoản vay từ ngân hàng do cách thức quản lý tài chính và kỹ năng của chủ doanh nghiệp còn hạn chế, cùng với việc không có đủ giao dịch để chứng minh khả năng phát triển. Ngược lại, các ME có phòng kế toán chuyên nghiệp hơn, có hồ sơ quản lý tài chính và hồ sơ phát triển rõ ràng hơn nên họ dễ dàng tiếp cận các khoản vay hơn, trừ trường hợp tăng quy mô từ doanh nghiệp vừa lên doanh nghiệp lớn vì lúc này sẽ nảy sinh các rủi ro về quản trị tài chính.

SE gặp nhiều khó khăn hơn trong quá trình tiếp cận nguồn vốn chính thức

Theo các chuyên gia, trong quá trình tiếp cận nguồn vốn chính thức, nhất là từ ngân hàng/khoản vay

chính thức, SE thường có nguy cơ gặp phải các vấn đề lớn hơn. Hệ thống ngân hàng và các quỹ tín dụng lo ngại rủi ro gắn liền với SE vì chủ doanh nghiệp SE thường thiếu kỹ năng quản lý tài chính, thiếu kinh nghiệm vận hành và có năng lực HR hạn chế (cả chủ doanh nghiệp và người quản lý). Một số doanh nghiệp ít kinh nghiệm hơn có những sản phẩm hoặc ý tưởng rất tốt, nhưng lại thiếu kỹ năng cần thiết để quản lý hoạt động tiếp thị/bán hàng và tài chính, cũng như những kỹ năng cần để vận hành doanh nghiệp. Trong khi đó, đây chính là những tiêu chí chính giúp nhà đầu tư xem xét tiềm năng của doanh nghiệp và rót vốn đầu tư. Ngân hàng không thể đánh giá năng lực và tiềm năng phát triển của SE vì những doanh nghiệp này không có nhiều lịch sử giao dịch với ngân hàng, hồ sơ P&L không rõ ràng và cũng không có tài sản thế chấp. Ngoài ra, các chuyên gia tham gia phỏng vấn chỉ ra rằng nhiều SE ở Việt Nam không tách biệt rõ tài sản cá nhân và tài sản doanh nghiệp.

ME gặp nhiều khó khăn hơn khi tăng quy mô từ vừa lên lớn

Các chuyên gia cũng cho biết rằng ME gặp rất ít thách thức khi tiếp cận khoản vay và khoản đầu tư vì họ có phòng kế toán để theo dõi giao dịch, cũng như có thể tách biệt rõ ràng giữa tài sản cá nhân và tài sản công ty. ME thường gặp nhiều trở ngại hơn khi huy động vốn trong quá trình chuyển đổi quy mô từ vừa sang lớn vì những yếu tố cần cân nhắc về khả năng quản trị doanh nghiệp và kiểm soát tài chính trở nên quan trọng hơn. Khi nói đến VC, một chuyên gia cho rằng chủ doanh nghiệp cần hiểu rất rõ về doanh nghiệp của mình trước khi tìm đến VC, ví dụ như hiểu rõ giai đoạn hiện tại của doanh nghiệp và tình trạng kinh doanh. Khi được hỏi, các chuyên gia cho biết họ quen thuộc với hình thức huy động vốn P2P và kêu gọi vốn cộng đồng, tuy nhiên, đây là những hình thức mới nên các SME thường không nghĩ ngay đến chúng khi cần huy động vốn. Ngoài ra, nhà đầu tư thiên thần là lựa chọn rủi ro cho các SME vì những người này mong muốn thu lợi nhuận nhanh trong thời gian ngắn. Các chuyên gia không nhận thấy vấn đề giới tính nào ảnh hưởng đến khả năng tiếp cận nguồn vốn của WSME.

Trụ cột 2: Khả năng tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng

Những khó khăn liên quan đến tư duy, quản trị doanh nghiệp và quản lý

Các chuyên gia tin rằng không có khác biệt về giới giữa chủ doanh nghiệp nam giới và chủ doanh nghiệp nữ giới trong việc xây dựng mạng lưới mối quan hệ. Xây dựng mạng lưới mối quan hệ không gây khó khăn cho họ: ngược lại, ngày nay, việc tạo kết nối và mạng lưới mối quan hệ dễ dàng hơn so với 10–20 năm trước. Nhiều hiệp hội cũng như các hiệp hội dành cho phụ nữ và hội phụ nữ mang đến cho nữ chủ doanh nghiệp các hoạt động và cơ hội. Một số khó khăn bắt nguồn từ các yếu tố cá nhân/lối tư duy, ví dụ như thay đổi nhận thức của nữ doanh nhân, khuyến khích họ nhìn nhận các hiệp hội là một phần quan trọng trong quá trình học tập và phát triển của họ (chứ không chỉ để bán hàng), đồng thời nhấn mạnh tình trạng chủ doanh nghiệp thiếu kiến thức về quản trị doanh nghiệp và quản lý nói chung. Ngoài ra, các chuyên gia cũng nhấn mạnh rằng so với các đồng nghiệp nam, những lãnh đạo doanh nghiệp là nữ thường ít hiểu rõ mình thực sự muốn gì. Các chuyên gia tin rằng phụ nữ thường cần nhiều thời gian hơn để ra quyết định, không quyết đoán và không thẳng thắn như nam giới.



Tôi thấy phụ nữ Việt Nam rất thông minh và được hạnh. [...] Chủ doanh nghiệp cần khởi xướng và chủ động xây dựng các mối liên kết có lợi. Chuyên gia đến từ Hiệp hội phụ nữ

Mục đích chính của các hiệp hội là kết nối doanh nghiệp với chính phủ, cũng như cung cấp cơ hội để doanh nghiệp tiếp cận chính phủ. Kết quả phỏng vấn cho thấy dường như các hiệp hội chưa cung cấp chương trình cụ thể nào dành cho SME và các hoạt động chủ yếu dựa trên tầm nhìn/mối quan tâm của lãnh đạo hiệp hội đương nhiệm. Các chương trình đào tạo do chính phủ tổ chức đã được phổ biến thông qua Hội Liên hiệp Phụ nữ Việt Nam và Hiệp hội Nữ Doanh nhân Việt Nam vì đây là các hiệp hội chuyên hỗ trợ cho cộng đồng doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ. Hiệp hội đã tổ chức nhiều hội thảo trực tiếp để các doanh nghiệp chia sẻ, nhưng nhiều SE tham gia nghiên cứu đã không nhiệt tình chia sẻ những khó khăn gặp phải vì bản thân các doanh nghiệp còn e ngại và cảm thấy không an toàn.

Nguyên nhân là do chủ doanh nghiệp cảm thấy mình còn yếu kém hơn so những nhà quản lý lão luyện (không xét đến giới tính của các giám đốc) hoặc vì họ muốn bảo vệ thông tin độc quyền.

Khó khăn liên quan đến chất lượng khóa học và nội dung tư vấn

Sau đại dịch COVID-19, trên mạng xuất hiện nhiều khóa học dạy doanh nhân cách tiếp cận ngân hàng, nâng cấp mô hình kinh doanh và tăng số lượng khách hàng. Đối với hoạt động bồi dưỡng kỹ năng, nội dung học tập chú trọng đến cách quản lý hoạt động kinh doanh tổng thể và một số khóa học được điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu doanh nghiệp. Khó khăn nằm ở chỗ chất lượng của các khóa học không đồng đều vì còn phụ thuộc vào đơn vị tổ chức và cách thức đào tạo. Tuy nhiên, các chuyên gia nhấn mạnh chính hệ tư duy của chủ doanh nghiệp mới là động lực chính thúc đẩy họ tận dụng cơ hội. Chẳng hạn như nữ chủ doanh nghiệp có nhận thấy tầm quan trọng khi tham gia các chương trình như thế này không.

Đơn vị tư vấn không thiếu, nhưng chỉ một số ít đơn vị được coi là đơn vị cung cấp giá trị đích thực. Nhiều WSME tham gia nghiên cứu đã tìm đến các đơn vị tư vấn độc lập chất lượng cao có khả năng hướng dẫn và truyền dạy bài học, nhưng một số đơn vị tư vấn và chuyên gia tư vấn lại dùng kiến thức sách vở, thay vì kinh nghiệm thực tế để tư vấn cho doanh nghiệp, như vậy không mấy hữu ích cho những doanh nghiệp tham gia nghiên cứu. Ngoài ra, chủ doanh nghiệp cũng không dễ gì tìm được những đơn vị tư vấn có trách nhiệm nhiệt tình giúp đỡ người khác.

Trụ cột 3: Quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp

Đội ngũ chuyên gia cho rằng hệ tư duy của chủ doanh nghiệp chính là động lực quan trọng nhất thúc đẩy công cuộc số hóa tại bất kỳ SE hoặc ME nào. Theo ý kiến của chuyên gia, tại Việt Nam, các SE để đạt được mục tiêu chuyển đổi số hơn, còn những ME trưởng thành ở đây sẽ khó hơn, đặc biệt là những doanh nghiệp đã hoạt động được hơn 20 năm. Những SE tại Việt Nam có bộ máy tổ chức nhỏ hơn, do đó, có thể áp dụng nhiều giải pháp riêng lẻ chi phí thấp phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp. Tuy nhiên, do nguồn ngân sách hạn hẹp và phải giải quyết những nhu cầu kinh doanh cấp bách hơn, nên các SE ngại áp dụng. Những ME trưởng thành vấp phải nhiều rào cản trong quá trình số hóa do những doanh nghiệp này thuộc quyền điều hành của những lãnh đạo nhiều tuổi có hệ tư duy cố hữu, cả chủ doanh nghiệp lẫn nhân viên đều không cởi mở đón nhận công nghệ, chi phí chuyển đổi rất tốn kém và tốn nhiều công sức để đào tạo nhân viên và cài tổ

quy trình (thủ tục giấy tờ, các bước thực hiện, biện pháp kiểm soát).³⁶

Đội ngũ chuyên gia nhận thấy mức độ nhận thức và nhu cầu giữa các SE và ME khác biệt nhau rất nhiều. ME có thể sở hữu đội ngũ nhân viên hùng hậu/chuyên môn cao và ngân sách thoải mái hơn, tuy nhiên, họ cần có chiến lược và lộ trình rõ ràng khi triển khai công cuộc số hóa do đặc điểm phức tạp của doanh nghiệp.³⁶ Ngược lại, SE thường áp dụng các công cụ miễn phí, không tích hợp (ví dụ: từ Google, Facebook) và không có kiến thức cũng như ngân sách để tích hợp. SE và ME cũng khác nhau nhiều về mặt nhận thức. Ví dụ, ME thấu hiểu rõ hơn lợi ích mà số hóa mang lại vì họ có nhu cầu rõ ràng và quy mô doanh nghiệp đang lớn dần/đang ngày càng phức tạp hơn, nên họ có áp lực phải điều chỉnh thích ứng. Tuy nhiên, SE có cơ cấu đơn giản hơn, quy mô nhân lực nhỏ hơn, do đó, họ vẫn có thể quản lý theo cách thức cũ, tức là không cần số hóa toàn diện.

Các yếu tố ảnh hưởng đến công cuộc số hóa

Hệ tư duy của chủ doanh nghiệp được coi là động lực quan trọng nhất thúc đẩy SME thực hiện công cuộc số hóa; đội ngũ chuyên gia nhận định rằng tất cả các doanh nghiệp phải dần triển khai số hóa vì đây là nhu cầu tất yếu. Tuy nhiên, quá trình áp dụng và thực hiện như thế nào còn tùy thuộc vào hệ tư duy của chủ doanh nghiệp. Chủ doanh nghiệp phải xác định rõ mục tiêu và mục đích triển khai số hóa, cũng như phải tìm được đúng người, đúng chuyên môn – nhân viên và/hoặc chuyên viên tư vấn – để triển khai công cuộc này. Yếu tố đẩy và kéo doanh nghiệp một hệ thống tích hợp để phục vụ mục đích báo cáo và quản trị, cũng như kết nối toàn bộ cơ sở dữ liệu lại với nhau. Cuối cùng, Bước 3 liên quan đến quá trình triển khai ERP, trong đó, một hệ thống quản lý tất cả các quy trình và từ đó, doanh nghiệp thay đổi mô hình hoạt động và cập nhật mô hình quản trị để phù hợp với môi trường số.

Ngoài những khó khăn chính mà các WSME tại Việt Nam phải đối mặt trong quá trình số hóa, đội ngũ chuyên gia bổ sung thêm khó khăn nữa đến từ vốn kiến thức hạn hẹp về số hóa và hệ tư duy cổ hữu. Nhóm chuyên gia cho rằng hầu hết mọi người nghĩ số hóa chỉ là áp dụng công nghệ vào quy trình làm việc, mà không thấy được mình cần chuyển đổi toàn doanh nghiệp, trong đó, công cụ chỉ đóng vai trò hỗ trợ. Theo chuyên gia số hóa, công cuộc số hóa của SME gặp rất nhiều trở ngại lớn, những trở ngại này cũng được chính các WSE và WME tham gia nghiên cứu xác nhận. Thứ nhất, chi phí là trở ngại lớn nhất

mà các SE tham gia nghiên cứu gặp phải và đây cũng là yếu tố khiến một số ME thiếu vốn phải lưỡng lự.

Thứ hai, mặc dù hệ thống hạ tầng công nghệ số nghèo nàn không phải là vấn đề chính, nhưng một số doanh nghiệp trả lời rằng họ sợ rò rỉ dữ liệu công tác của cá nhân. Thứ ba, tình trạng thiếu HR nội bộ áp dụng công nghệ số là tình trạng chung mà các WSME được phỏng vấn rất hay gặp phải. Chẳng hạn như doanh nghiệp không có đủ nhân viên hoặc đội nhân viên hiện tại chưa đủ trình độ hoặc có hệ tư duy cổ hữu. Thứ tư, thiếu thông tin về công nghệ số, cộng thêm sự mơ hồ về lộ trình số hóa hoặc không biết cách thiết lập hướng chỉ đạo rõ ràng là tình trạng mà các doanh nghiệp tham gia gặp phải. Thứ năm, những WME tham gia nghiên cứu đã hoạt động được hơn 15 năm thừa nhận rằng rất khó thay đổi thói quen làm việc do những quy trình truyền thống và thói quen công tác đã ăn sâu vào đội ngũ nhân viên. Cuối cùng, chuyên gia nhấn mạnh rằng chính phủ chưa thiết lập đủ quy định và khung pháp lý đối với công cuộc số hóa, vấn đề này không được các WSME tham gia nghiên cứu trực tiếp đề cập.

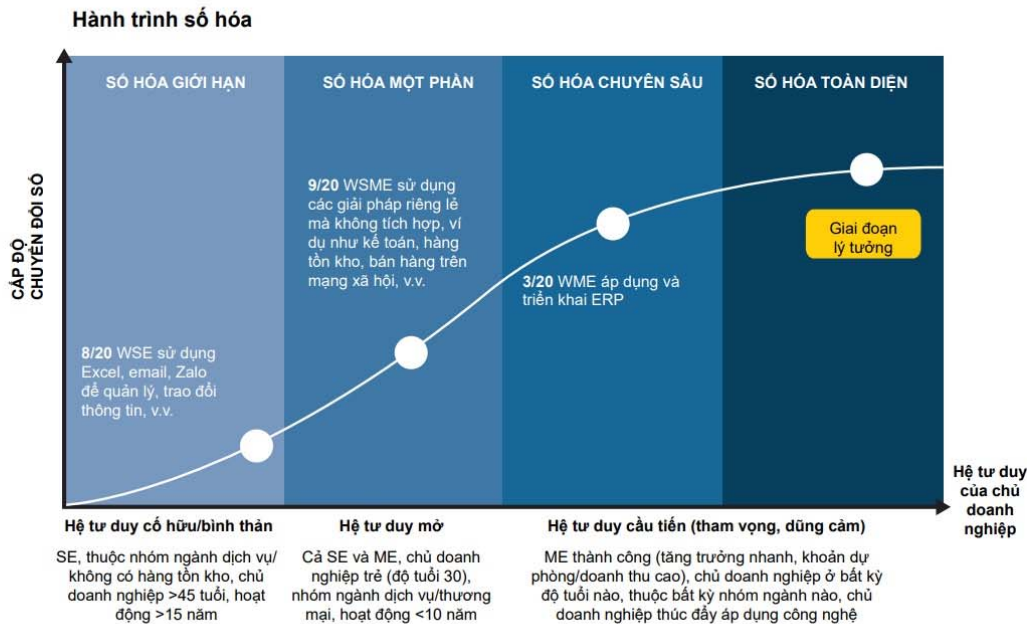
Ví dụ, một chuyên gia đã lấy hình mẫu Lộ trình số hóa SME của Ernst & Young, coi đây là lộ trình số hóa rõ ràng.³⁷ Lộ trình này bao gồm con đường số hóa gồm ba bước: Bước 1) Tiếp cận công nghệ số, Bước 2) Áp dụng công nghệ số và Bước 3) Số hóa toàn diện. Ở Bước 1, SME nâng cao nhận thức về số hóa bằng cách chuyển đổi hồ sơ giấy tờ bản cứng sang dữ liệu điện tử tại các phòng ban khác nhau, ví dụ như áp dụng phần mềm riêng cho phòng kế toán, bán hàng và tiếp thị, v.v. Bước 2 là xây dựng một hệ thống tích hợp để phục vụ mục đích báo cáo và quản trị, cũng như kết nối toàn bộ cơ sở dữ liệu lại với nhau. Cuối cùng, Bước 3 liên quan đến quá trình triển khai ERP, trong đó, một hệ thống quản lý tất cả các quy trình và từ đó, doanh nghiệp thay đổi mô hình hoạt động và cập nhật mô hình quản trị để phù hợp với môi trường số.

Tác động tích cực đến bình đẳng giới

Mặc dù một số phụ nữ lớn tuổi đã kết hôn (trong độ tuổi 50) và phụ nữ đã kết hôn làm việc trong các doanh nghiệp trưởng thành hơn (trên 10 năm) phải đối mặt với nhiều áp lực do trách nhiệm gia đình, nhưng chuyên gia cho rằng số hóa đã tạo ra nhiều cơ hội bình đẳng hơn cho phụ nữ. Ví dụ, phụ nữ có thể dễ dàng gặp mặt trực tuyến và trao đổi về công việc qua mạng để chứng minh rằng sản phẩm hoặc dịch vụ của mình có chất lượng tốt. Đối với phụ nữ đã kết hôn hoặc đã có con, thì hình thức họp trực tuyến mang lại tác động rất tích cực khi xét theo khía cạnh giới, vì những buổi họp như vậy không ảnh hưởng đến thời gian họ dành cho gia đình và họ có thể không cần phải giao thiệp với đối tác, đặc biệt là vào buổi tối.

Trụ cột 4: Kiểm soát khủng hoảng (COVID-19)

Theo đội ngũ chuyên gia, những SME sống sót qua đại dịch COVID-19 có thể chiến thắng như vậy vì họ có nền tảng vững chắc. Đây là kết quả có được nhờ quá trình xây dựng cơ cấu hoạt động tốt từ trước, chứ không phải chỉ do số hóa. Chuyên gia cho rằng những doanh nghiệp tham gia nghiên cứu này đều biết chính phủ có các chương trình hỗ trợ khắc phục khó khăn do COVID-19 và gói trợ cấp, họ cũng biết được rằng điều kiện xét hưởng trợ cấp rất nghiêm ngặt, nhưng không biết chính xác như thế nào. Một chuyên gia cũng cho biết do COVID-19 nên trên mạng xuất hiện nhiều khóa học và buổi chia sẻ trực tuyến, nhưng chất lượng của những khóa học này còn phụ thuộc vào đơn vị tổ chức và cách thức đào tạo. Một số khóa học được điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp.



Hình 2.14 Hành trình số hóa các quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp của các WSME tham gia nghiên cứu.
 Nguồn: Phỏng theo và bổ sung thêm từ Lộ trình số hóa SME của Ernst & Young (xem phần Phỏng vấn chuyên gia)

Chúng tôi đã bổ sung những kết quả quan trọng thu được sau khi phỏng vấn chuyên gia và chủ WSME vào Lộ trình số hóa SME của Ernst & Young (xem phần Phỏng vấn chuyên gia) để xây dựng lộ trình riêng phù hợp với các WSME tham gia nghiên cứu. Chúng tôi đặt tên cho lộ trình này là "Hành trình số hóa của WSME" (xem Hình 2.14). Lộ trình này mô tả đặc điểm điển hình của những WSME tham gia nghiên cứu và chỉ định họ vào một trong bốn cấp độ số hóa dựa trên số lượng công cụ số được dùng trong quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp, mức độ tiên tiến về mặt công nghệ của những công cụ này và mức độ chuyển đổi/tích hợp hiện tại (xem Chương 1 để biết thông tin đầy đủ hơn về Chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa). Ở cấp độ thấp nhất trong hành trình, có 8/20 WSME (tất cả các SE thuộc nhóm ngành dịch vụ/không có hàng tồn kho, không phải ME) sử dụng các công cụ cơ bản để giao tiếp và xử lý dữ liệu thủ công. Cấp độ tiếp theo có 9/20 WSME (hai SE và bảy ME trong nhóm ngành thương mại/dịch vụ) sử dụng các giải pháp riêng lẻ từ các nhà cung cấp khác nhau. Ở giai đoạn thứ ba, có một số (ba) ME số hóa chuyên sâu hơn, trong đó, tất cả hoặc hầu hết các quy trình hoạt động kinh doanh đều được tích hợp vào một hệ thống máy chủ, chẳng hạn như ERP. Giai đoạn thứ tư là số hóa toàn diện thuộc về những chủ doanh nghiệp tham vọng, không một WSME nào tham gia nghiên cứu đạt đến cấp độ này vì ở Việt Nam, có vẻ đây là địa hạt của các công ty khởi nghiệp công nghệ. Có thể kể đến công ty Ami, một công ty ME khởi nghiệp về mảng công nghệ, hoạt động trong nước, đặt mục tiêu số hóa tất cả các điểm cầu giữa nhân viên bình thường với ban quản lý hoặc nhà cung cấp dịch vụ trong một nền tảng duy nhất. Công ty này cũng đã xuất hiện trên Tạp chí Forbes danh tiếng.³⁸

Sơ đồ hệ sinh thái tại Việt Nam

Trước khi xúc tiến thực hiện đề xuất, điều quan trọng là phải xác định được các bên liên quan tham gia Hệ sinh thái WSME tại Việt Nam (xem Hình 2.15). Hệ sinh thái gồm năm nhóm bên liên quan: (1) đơn vị cấp vốn; (2) cơ quan chính phủ; (3) NGO liên quan đến WSME; (4) Mạng lưới/hiệp hội và nền tảng bồi dưỡng kỹ năng; và (5) tổ chức hỗ trợ phát triển doanh nghiệp. Tại Việt Nam, các WSME có thể nhận vốn đầu tư từ các đơn vị cấp vốn hoạt động vì phụ nữ, chẳng hạn như BeaconFund. Hiện những WSME tham gia nghiên cứu không sử dụng bất kỳ tổ chức nào cung cấp dịch vụ huy động vốn phi truyền thống. Các cơ quan chính phủ hỗ trợ cho WSME thông qua các chương trình hỗ trợ và chính sách cấp bộ, bao gồm Hội đồng Phát triển SME chuyên trách. Nhiều NGO liên quan đến WSME hoạt động tại Việt Nam, với quy mô từ trong nước đến toàn cầu. Ví dụ, ADB đã khởi xướng đợt hỗ trợ dành riêng cho nữ doanh nhân Việt Nam thông qua chương trình Phụ nữ thúc đẩy doanh nghiệp sôi động tại Đông Nam Á và Thái Bình Dương (WAVES). Mạng lưới/hiệp hội và nền tảng bồi dưỡng kỹ năng cũng không thiếu, cung cấp cho WSME Việt Nam nhiều giải pháp và cơ hội để tìm ra những điểm cầu quan trọng. Cuối cùng, trong nghiên cứu này, chúng tôi xác định được vai trò của các đơn vị cung cấp dịch vụ phát triển doanh nghiệp, chẳng hạn như InnoLab Asia, trong việc giúp các WSME phát triển.



Hình 2.15 Sơ đồ hệ sinh thái tại Việt Nam

*Vui lòng tham khảo phần Từ viết tắt.

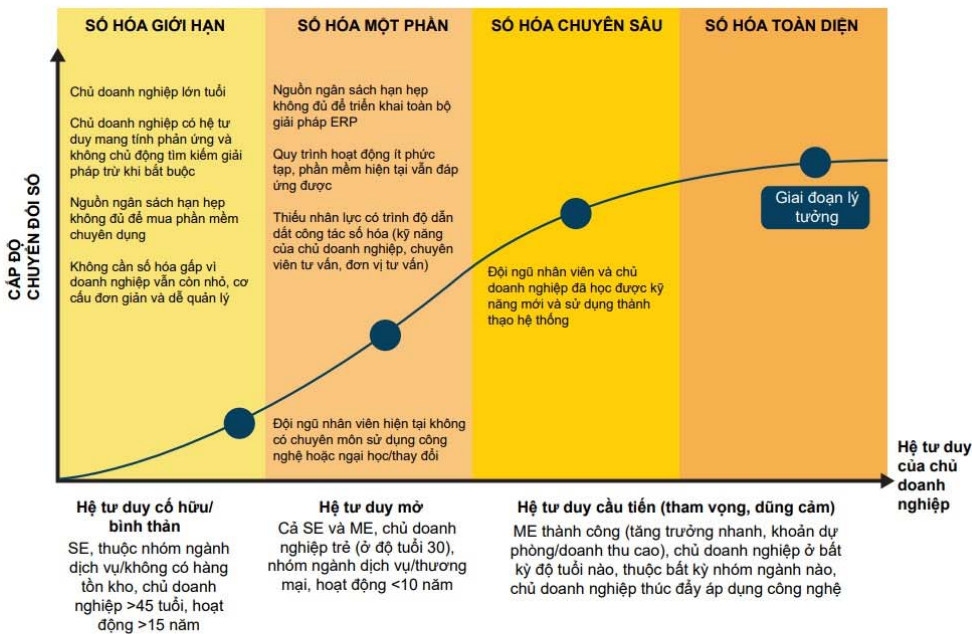
Trong số các WSME tham gia nghiên cứu, cấp độ số hóa thấp hơn thường rơi vào SE và các doanh nghiệp có chủ sở hữu lớn tuổi (45 tuổi trở lên) và rơi vào các doanh nghiệp có cơ cấu ít phức tạp (thương mại và dịch vụ, không có hàng tồn kho) và/hoặc những doanh nghiệp đã hoạt động trong thời gian dài (từ 10–15 năm trở lên). Ngược lại, cấp độ số hóa chuyên sâu hơn không còn phụ thuộc vào tuổi tác hoặc nhóm ngành của chủ doanh nghiệp, mà hầu như chỉ dựa vào hệ tư duy của chủ doanh nghiệp, chẳng hạn như tư duy cởi mở với số hóa và có chí cầu tiến mạnh mẽ (theo xác nhận của chuyên gia trong phần phỏng vấn bên trên và của hội đồng cố vấn bên dưới).

Nội dung và kết quả thảo luận của hội đồng cố vấn

Phần này tổng kết ý kiến nhận xét của hội đồng cố vấn về hiện trạng của các WSME tại Việt Nam, cùng với những vấn đề mà chúng tôi phát hiện được cho từng trụ cột tương ứng. Số hóa là đề tài bao trùm trong báo cáo này, sau đó là các đề xuất cụ thể về chính sách và thực tiễn hoạt động, tương ứng với tất cả các trụ cột, để khắc phục những khuyết điểm còn tồn tại trong hệ sinh thái địa phương và thúc đẩy các WSME tại Việt Nam hướng tới cấp độ số hóa chuyên sâu hơn.



Hình 2.16 Quy trình cố vấn của hội đồng cố vấn tại Việt Nam



Hình 2.17 Những khó khăn mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải trên hành trình số hóa.
 Nguồn: Bản văn gốc đã tạo cho báo cáo này

Chúng tôi đã sử dụng mô hình bốn giai đoạn tương tự từ Hành trình số hóa của WSME (xem Hình 2.14) để lập lộ trình thứ hai, lộ trình Khó khăn trên hành trình số hóa của WSME (xem Hình 2.17). Hình 2.17 nêu bật những rào cản trong hành trình chuyển đổi số mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải khi chuyển lên cấp độ số hóa cao hơn.

Khi chúng tôi trình bày Hình 2.17, tất cả các thành viên hội đồng cổ vấn đều đồng ý rằng hệ tư duy chính là đặc điểm mang tính quyết định của chủ sở hữu, đây cũng là yếu tố chính ảnh hưởng đến quá trình phát triển cũng như hành trình tăng cường số hóa của doanh nghiệp. Các nghiên cứu văn hóa trước đó về phạm trù khởi nghiệp cũng chung nhận định này, vì công ty thường như một tấm gương phản chiếu bản thân chủ doanh nghiệp, tức là theo tâm nhìn, tham vọng và tính cách của chính họ.³⁹

Đối với những doanh nghiệp thành lập ở giai đoạn rất lâu rồi, các thành viên hội đồng cổ vấn cho rằng hệ tư duy cổ hữu có thể chính là nguyên nhân khiến họ không thích nghi để phát triển, nhưng điều này chỉ đúng với một số doanh nghiệp, vì còn cần phải xem xét đến các yếu tố khác, chẳng hạn như hoạt động vận hành và mô hình kinh doanh của công ty. Ví dụ, một số doanh nghiệp nhỏ có cơ cấu đơn giản đến nỗi họ không nhất thiết phải tăng cường số hóa thêm nữa, do đó, số hóa không phải là nhu cầu bức thiết vào thời điểm hiện tại. Ở phần tiếp theo trên sơ đồ, thành viên hội đồng cổ vấn khá ngạc nhiên khi thấy rằng trong số ít các doanh nghiệp tham gia vào nghiên cứu định tính, có khá đông WME áp dụng hệ thống ERP. Họ cho rằng trong 10 ME tham gia nghiên cứu, ba doanh nghiệp triển khai ERP là một con số khá cao, vì dựa trên kinh nghiệm bản thân, họ thấy rằng tại Việt Nam, ERP vẫn còn tương đối ít trong số các ME (mặc dù xuất hiện nhiều hơn ở các doanh nghiệp lớn). Nguyên nhân là do quá trình thực hiện ERP đòi hỏi nguồn ngân sách rất lớn và tốn nhiều công sức, cũng như cam kết thực hiện.

Cần chuẩn hóa định nghĩa về số hóa

Tất cả thành viên hội đồng cổ vấn đều chung nhận xét rằng thực tế hiện tại, Việt Nam chưa có một định nghĩa chuẩn, rõ ràng về số hóa, mặc dù khái niệm này được nhắc đến khá nhiều. Như vậy mọi người dễ hiểu nhầm và mơ hồ, vì những người khác nhau sẽ có cách lý giải khái niệm khác nhau mà không am hiểu tường tận số hóa thực sự đòi hỏi những gì hay bất kỳ hiểu biết chung nào về cách chuyển đổi số cho doanh nghiệp.

Khi chúng tôi trình bày chương trình SMEs Go Digital tại Singapore,⁴⁰ một thành viên hội đồng cổ vấn trong hội đồng nhận xét rằng Việt Nam rất hoan nghênh sáng kiến tương tự, tuy nhiên sáng kiến như vậy rất khó tiến hành tại Việt Nam do Việt Nam tuy có nhiều SME nhưng mức độ minh bạch và hệ thống cơ sở hạ tầng còn yếu kém. Ngoài ra, một số thành viên



Số hóa không đơn thuần là một xu hướng thời thượng, một thuật ngữ gì đó nghe hấp dẫn, cuốn hút; mà số hóa là công cuộc bắt buộc phải làm, do vậy, số hóa phải được định nghĩa một cách rõ ràng và chuẩn xác.

(Hội đồng cổ vấn đầu tiên – cổ vấn đến từ Trung tâm Hỗ trợ Thanh niên Khởi nghiệp)

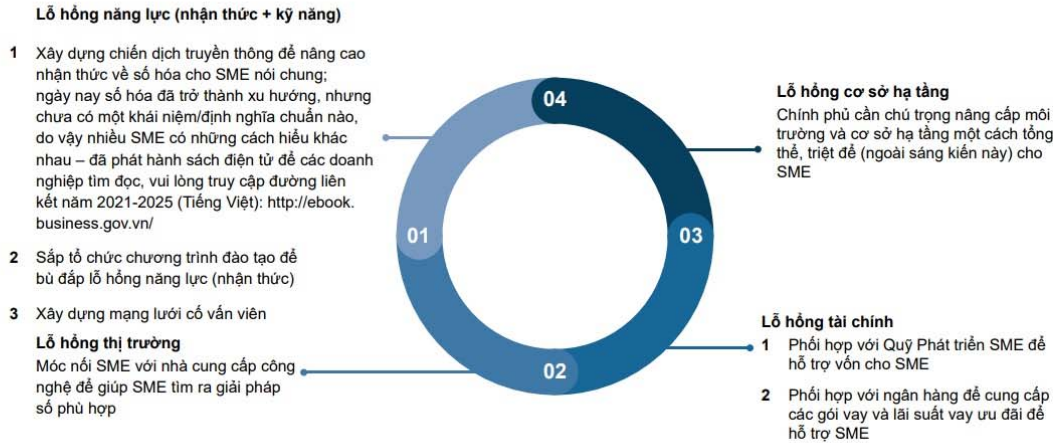
hội đồng cổ vấn cho biết nhiều tỉnh của Việt Nam hiện cũng có các dự án tương tự tại địa phương, nhưng chỉ mới dừng lại ở cấp tỉnh (ví dụ: Thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội tập trung nhiều các dự án như vậy). Tuy nhiên, thành viên hội đồng cổ vấn chưa thấy bất kỳ sáng kiến cấp quốc gia nào xuyên suốt từ trung ương xuống địa phương. Họ cho rằng tốt nhất là Việt Nam cần xây dựng một sáng kiến cấp quốc gia mang tính toàn diện và tập trung, đồng thời lồng ghép vào đó các cơ hội huy động vốn (xem phần Đề xuất).

Còn về vấn đề sử dụng công cụ/nhà cung cấp công nghệ trong nước hoặc ngoài nước, các thành viên hội đồng cổ vấn cho rằng tất cả các công cụ đều thường cung cấp chức năng giống nhau. Tuy nhiên, hội đồng khuyến khích doanh nghiệp sử dụng các giải pháp trong nước để cho nhà cung cấp tại Việt Nam thêm cơ hội phát triển công nghệ phục vụ nội địa, đây cũng là giải pháp nhất quán với kết quả mà chúng tôi phát hiện được, rằng tất cả các WSME tham gia nghiên cứu đều áp dụng công cụ trong nước. Dẫu sao công cụ cũng chỉ là công cụ, điều quan trọng là chủ doanh nghiệp phải biết rõ mình muốn gì và mình cần gì khi số hóa trong bối cảnh hiện tại sao cho phù hợp với giai đoạn phát triển hiện tại của doanh nghiệp và của nhóm ngành (xem phần Đề xuất).

Sáng kiến số hóa mới xúc tiến của chính phủ

Một thành viên hội đồng cổ vấn quan sát tình hình số hóa SME tại Việt Nam nhận xét rằng chính phủ Việt Nam đã xúc tiến một sáng kiến số hóa cấp quốc gia, nhưng sáng kiến này vẫn đang trong giai đoạn đầu và nhiều khía cạnh trong sáng kiến vẫn còn đang trong quá trình hoàn thiện để chuẩn bị đưa vào triển khai.

Hình 2.18 cho thấy sáng kiến của Bộ Kế hoạch và Đầu tư phối hợp với USAID tập trung hướng đến mục tiêu bù đắp lỗ hổng ở bốn trụ cột số hóa (lỗ hổng năng lực, gồm nhận thức và kỹ năng, lỗ hổng thị trường, lỗ hổng tài chính và lỗ hổng cơ sở hạ tầng). Sáng kiến này được mô phỏng theo sáng kiến của chính phủ Singapore.⁴⁰



Hình 2.18 Chương trình chuyển đổi số. Nguồn: MPI và USAID, 2021

Để có thể chuẩn hóa định nghĩa và kỳ vọng về khái niệm số hóa, một thành viên hội đồng cố vấn đã lưu ý rằng chính phủ Việt Nam sẽ sớm áp dụng chuẩn quốc tế (ISO) dành riêng cho hoạt động chuyển đổi số và đổi mới.

Mơ hồ thông tin và chưa khai thác triệt để chương trình hỗ trợ vốn

Hội đồng cố vấn cũng thảo luận thêm vấn đề liên quan đến lỗ hổng giữa việc có sẵn các chương trình hỗ trợ tài chính của chính phủ/gói trợ cấp của tổ chức tư nhân dành cho SME, WSME và quỹ hỗ trợ phục hồi riêng trong giai đoạn COVID-19, nhưng các doanh nghiệp tham gia nghiên cứu lại rất mơ hồ thông tin (hay nói cách khác là không hiểu biết rõ) hoặc chưa tìm đến các gói trợ cấp/hỗ trợ kinh phí như vậy. Một thành viên hội đồng cố vấn là CEO của Trung tâm Hỗ trợ Thanh niên Khởi nghiệp, đồng thời đảm nhiệm vai trò thành viên cấp cao trong hiệp hội Doanh nhân Trẻ, cũng phải thừa nhận rằng bản thân bà cũng gặp không ít khó khăn khi tìm kiếm thông tin và nộp đơn xin cấp vốn SME/WSME, cho nên, những WSME khác trong nghiên cứu này chắc hẳn còn gặp khó khăn hơn nữa khi tìm kiếm thông tin và nộp đơn.

Rào cản về mặt pháp lý đối với các giải pháp huy động vốn mới

Các thành viên hội đồng cố vấn đã lấy ví dụ về mảng tài chính tiêu dùng hiện đang phát triển tại Việt Nam,⁴¹ và cho rằng vấn đề không chỉ ở chỗ mơ hồ thông tin, mà vấn đề còn nằm ở việc các phương pháp huy động vốn mới chưa được áp dụng do môi

trường pháp lý. Họ đặc biệt hy vọng rằng hình thức cho vay P2P và kêu gọi vốn cộng đồng sẽ trở thành hình thức hợp pháp và được cơ cấu rõ ràng, vì tại Việt Nam, có nhiều cá nhân nhiều tiền sẵn lòng đầu tư vào SME.

Năng lực hạn chế của đơn vị tư vấn/cố vấn viên, Mối liên kết lỏng lẻo giữa các bên liên quan là cơ quan chính phủ và tổ chức tư nhân

Thành viên hội đồng cố vấn xét thấy hiện nay xu hướng tìm kiếm dịch vụ tư vấn đang tăng lên, nhưng chủ yếu là dịch vụ tư vấn không chính thống (ví dụ: trò chuyện trong lúc ăn trưa/uống cà phê) vì không có cơ quan quy chuẩn nào xét điều kiện và phê duyệt các đơn vị tư vấn và không có hiệp hội chuyên nghiệp nào gồm các đơn vị tư vấn/cố vấn viên. Do ít rào cản gia nhập thị trường, nên dù có nhiều đơn vị tư vấn tại Việt Nam, nhưng rất khó tìm được một cố vấn viên có kinh nghiệm phù hợp để hợp tác lâu dài, chẳng hạn như trong lĩnh vực số hóa hoặc trong nhóm ngành tương tự như nhóm ngành của chủ doanh nghiệp. Rào cản này cũng giống như rào cản trong hệ tư duy, vì còn tùy thuộc xem chủ doanh nghiệp có sẵn lòng thuê đơn vị tư vấn hay không. Mặc dù phong trào thành lập ban cố vấn chưa phát triển mạnh, nhưng quốc gia có thể cung cấp các chương trình đào tạo cho SME cách thành lập một ban cố vấn, ngay cả khi chưa xác định được nguồn vốn. Hệ sinh thái tại Canada được coi là hình mẫu lý tưởng, trong đó các nhóm ngành tư nhân và nhà nước liên kết rất chặt chẽ với nhau, điều mà Việt Nam còn chưa đạt được.

Lãng kính giới

Khi nói đến khía cạnh giới, hầu hết các thành viên hội đồng cố vấn đều cho rằng phụ nữ Việt Nam là những người rất mạnh mẽ và giỏi chuyên môn. Phần lớn các thành viên hội đồng cố vấn trả lời rằng theo kinh nghiệm của bản thân, họ không gặp phải rào cản liên quan đến giới tại Việt Nam, cũng như không cho rằng dễ xúc động lại là vấn đề liên quan đến giới. Đứng từ góc độ nhà đầu tư, hai thành viên hội đồng cố vấn đặc biệt nhấn mạnh rằng họ có thể ngay lập tức nhận ra báo cáo tài chính được gửi lên từ các SME do phụ nữ làm chủ vì báo cáo của những doanh nghiệp này thường rành mạch hơn và rõ ràng hơn các báo cáo tài chính được các SME do nam giới làm chủ gửi lên.

Một thành viên hội đồng cố vấn trả lời rằng, kinh nghiệm cá nhân cho thấy khi đứng ở vị trí nữ giám đốc điều hành cấp cao duy nhất trong tổ chức, bà từng bị đánh giá thấp trong công việc; ngược lại, những nữ thành viên khác không nhận thấy hoặc gặp phải bất kỳ rào cản nào liên quan đến giới. Một thành viên hội đồng cố vấn cho biết bà mới chỉ tư vấn cho các WSME tại Thành phố Hồ Chí Minh (trung tâm kinh tế lớn của Việt Nam), do vậy bà không bình luận được gì về lãng kính giới ở các khu vực khác.



Tôi chỉ tư vấn cho các WSME tại Thành phố Hồ Chí Minh và tôi không thấy phát sinh vấn đề nào liên quan đến giới. Tôi cho rằng những vấn đề liên quan đến giới có thể rõ ràng hơn ở những WSME vùng ngoại ô.

(Cố vấn viên đến từ Hiệp hội Doanh nghiệp SME)

Những đề xuất quan trọng

Sau khi xem xét các vấn đề nổi cộm bên trên, chúng tôi đã xây dựng được các đề xuất dựa trên ý kiến trực tiếp từ các thành viên hội đồng cố vấn, kết hợp với một số nhận định chuyên sâu sau cuộc phỏng vấn chuyên gia, cộng thêm dữ liệu nghiên cứu cần thiết tại văn phòng. Chúng tôi đã tách riêng các đề xuất này thành đề xuất về chính sách và đề xuất về áp dụng thực tế, mỗi đề xuất đều hướng đến đối tượng thực hiện cụ thể trong các nhóm bên liên quan khác nhau (xem Hình 2.15 để biết danh sách các bên liên quan tại Việt Nam).



Hình 2.19 Những đề xuất quan trọng về chính sách và áp dụng thực tiễn

Soạn định nghĩa chuẩn và xây dựng chương trình số hóa thống nhất (Trụ cột 2 và 3)

Chính sách

Chính phủ cần soạn một định nghĩa chuẩn của số hóa, sau đó phổ biến rộng rãi khái niệm này thông qua một chương trình số hóa thống nhất cấp quốc gia, trong đó giải thích rõ khái niệm số hóa và liệt kê lộ trình rõ ràng, công cụ phù hợp, nhà cung cấp, chuyên viên tư vấn/cố vấn viên và chương trình huy động vốn. Chính phủ cần xây dựng một chương trình số hóa dựa trên loại nhu cầu và giai đoạn số hóa, cũng như cần điều chỉnh chương trình sao cho phù hợp với ngành/nhóm ngành, vì mỗi nhóm ngành khác nhau có nhu cầu số hóa khác nhau. Chính phủ cũng cần hỗ trợ cơ sở hạ tầng để làm nền tảng thực hiện số hóa, cũng như bổ sung quy định đối với nhà cung cấp công nghệ và phần mềm. Xét về khía cạnh tài chính, chính phủ cần hỗ trợ vốn để thực hiện công cuộc số hóa

không chỉ cho đối tác hỗ trợ vốn (ngân hàng, v.v.) và WSME, mà còn cho các nhà cung cấp công nghệ để họ phát kiến ra các giải pháp hiệu quả hơn cho WSME. Về vấn đề đào tạo và bồi dưỡng kỹ năng, chính phủ cần đặt ra một lộ trình rõ ràng để không chỉ đào tạo cho chủ SME mà còn cho ban quản lý cấp cao, vì ban quản lý cấp cao sẽ là những người chịu trách nhiệm thực hiện bất kỳ quy trình số hóa nào và là người đốc thúc nhân viên áp dụng công nghệ số.

Áp dụng thực tế

Nhà cung cấp phần mềm, hiệp hội doanh nghiệp (BNI, v.v.), hiệp hội phụ nữ (HAWEE, v.v.), tổ chức đào tạo và chuyên viên tư vấn cần phối hợp để tổ chức các chương trình đào tạo kiến thức căn bản về số hóa và lộ trình số tổng thể. Cần điều chỉnh những chương trình đào tạo như vậy cho phù hợp với từng doanh nghiệp, cho cả chủ doanh nghiệp và ban quản lý cấp cao tham gia với tư cách là người dẫn đường quá trình thực hiện. Để giải quyết vấn đề

về hệ tư duy của chủ doanh nghiệp về chuyển đổi số, chương trình đào tạo cần nhấn mạnh đến mặt lợi ích tài chính của việc chuyển đổi số, chẳng hạn như về lâu về dài sẽ tiết kiệm chi phí và tăng doanh thu cho WSME.

Xây dựng năng lực về số hóa thông qua chính sách (trụ cột 2 và 3)

Chính sách

Chính phủ cần thiết lập mạng lưới cố vấn về số hóa để hỗ trợ các doanh nghiệp xây dựng lộ trình số hóa và lựa chọn công cụ phần mềm phù hợp đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp. Đội ngũ cố vấn cần được phân thành các nhóm, sao cho trình độ của nhà cố vấn phù hợp với nhu cầu của WSME, ví dụ: nhóm cố vấn chuyên phụ trách những WSME mới áp dụng công nghệ số, nhóm cố vấn chuyên phụ trách những WSME đã áp dụng công nghệ số chuyên sâu, v.v. Nội dung đào tạo cho nhân viên cần chú trọng cải thiện hệ tư duy và cung cấp kiến thức cơ bản/nền tảng về số hóa để nhân viên sẵn sàng áp dụng số hóa tốt hơn. Ví dụ, trong hệ sinh thái nhà nước (xem Hình 2.15), Bộ Lao động cần giáo dục kỹ năng về số hóa cho người lao động trên toàn quốc.

Áp dụng thực tế

Hiệp hội doanh nghiệp (BNI, v.v.) và hiệp hội phụ nữ (HAWEE, v.v.) cần liên hệ trực tiếp với các nhà cố vấn từ mạng lưới cố vấn về số hóa và mời họ đứng lớp trong các buổi hội thảo chuyên đề dựa trên nhóm ngành và mức độ số hóa của WSME, ví dụ như hội thảo cho những WSME mới áp dụng công nghệ số/áp dụng công nghệ số chuyên sâu, WSME trong nhóm ngành sản xuất, v.v.

Tăng cường mức độ áp dụng giải pháp huy động vốn hiện có và hợp thức hóa các phương thức huy động vốn mới (trụ cột 1)

Chính sách

Để giải quyết tình trạng chưa tận dụng triệt để các cơ hội huy động vốn hiện nay, chính phủ cần xử lý những vấn đề chính liên quan đến điều kiện cần và đủ cao và tình trạng mơ hồ thông tin về chương trình hỗ trợ vốn.⁴² Ví dụ, chính phủ có thể hạ thấp, thay thế hoặc miễn yêu cầu về tài sản thế chấp và tài sản bảo lãnh trong một số trường hợp (ví dụ: cho WSME thuộc nhóm ngành dịch vụ) và có thể quảng cáo các chương trình hỗ trợ vốn lên phương tiện truyền thông đại chúng, phương tiện hướng đến nhóm đối tượng SME hoặc liên hệ trực tiếp với các hiệp hội phụ nữ và hiệp hội doanh nghiệp.

Đối với những WSME không đủ tiêu chuẩn hưởng gói vay chính thống hiện có, chính phủ cần hợp thức hóa các phương thức huy động vốn mới, chẳng hạn như cho vay P2P mà vào thời điểm chúng tôi viết bài này, vẫn chưa có quy định cụ thể,⁴³ và hình thức kêu gọi vốn cộng đồng để những cá nhân giàu có tại Việt

Nam đầu tư vào các WSME thiếu vốn trong thời gian diễn ra đại dịch và quãng đường sau này.

Áp dụng thực tế

Các đối tác hỗ trợ vốn tham gia (ví dụ: We-Fi, ADB và ngân hàng liên quan) cần trực tiếp liên lạc với các hiệp hội doanh nghiệp (BNI, v.v.) và hiệp hội phụ nữ (HAWEE, v.v.), sau đó cử đại diện/chuyên viên tư vấn/đào tạo đến tổ chức hội thảo cho WSME. Bước đầu, chương trình cần đào tạo cho WSME biết cách tự đánh giá nhu cầu tài chính hiện tại của doanh nghiệp và cung cấp cho WSME thông tin về các loại hình hỗ trợ vốn khác nhau có sẵn. Tiếp theo, chương trình có thể tập trung hướng dẫn cách thức chọn loại hình hỗ trợ vốn phù hợp nhất, cách thức tiếp cận ngân hàng/nhà đầu tư và làm thế nào để đủ điều kiện được cấp vốn. Đối với những WSME chưa hiểu rõ về số hóa và không nằm trong hiệp hội nào cả, NGO và các tổ chức hỗ trợ phát triển khác cần hỗ trợ miễn phí cho những doanh nghiệp này trong các công tác cơ bản, như điền thông tin vào mẫu đơn.

Thiết lập cổng thông tin/cơ sở tri thức tài chính cho WSME (trụ cột 1 và 2)

Chính sách

Chính phủ nên thành lập các trung tâm/cổng thông tin cung cấp kiến thức về nguồn vốn cho WSME, cũng như giải thích rõ ràng tất cả thông tin chi tiết liên quan đến khía cạnh tài chính. Trước hết, cổng thông tin/cơ sở tri thức như vậy cần đăng tải tất cả các giải pháp huy động vốn tại Việt Nam và các hướng dẫn về cách tiếp cận từng giải pháp (ví dụ: điều kiện tiên quyết và thủ tục giấy tờ cần thiết để đủ điều kiện vay vốn ngân hàng, vay VC, v.v.). Thứ hai, cổng thông tin/cơ sở tri thức cần trình bày rõ ràng những giải pháp huy động vốn phù hợp với từng bước đường phát triển của doanh nghiệp (ví dụ: vốn để khởi nghiệp, để xây dựng nhà máy mới, hỗ trợ vốn để mua tài sản dài hạn, v.v.). Thứ ba, cổng thông tin/cơ sở tri thức cần tích hợp một công cụ tự đánh giá để WSME xác định nhu cầu tài chính của doanh nghiệp mình trong giai đoạn hiện tại và cần đính kèm đường liên kết đến tất cả các cơ hội tài trợ/gói trợ cấp và quy trình nộp đơn liên quan. Thứ tư, cổng thông tin/cơ sở tri thức cần đính kèm đường liên kết đến tất cả các đơn vị cấp vốn cho SME đã được phê duyệt (ngân hàng, nhà đầu tư, công ty bảo hiểm, v.v.), cũng như đường liên kết và hồ sơ của chuyên viên tư vấn và công ty đào tạo đã được phê duyệt để cung cấp chương trình đào tạo và tư vấn thông tin cấp vốn. Để hỗ trợ sáng kiến này,

chính phủ cần phân bổ kinh phí để thiết lập và vận hành cơ sở tri thức, cũng như quảng bá cơ sở tri thức đến doanh nghiệp muốn vay tiền, chuyên viên tư vấn và đơn vị hỗ trợ pháp lý để họ ghi danh vào danh bạ trên cơ sở tri thức. Mục tiêu trên có thể được hiện thực hóa bằng cách sử dụng nguồn kinh phí hiện có hoặc với nguồn tài trợ của các tổ chức quốc tế (We-Fi, IFC, v.v.).

Áp dụng thực tế

Các thành viên trong hệ sinh thái cần nộp đơn đăng ký và trải qua một quy trình phê duyệt nghiêm ngặt khi tham gia vào cơ sở tri thức và khi xét điều kiện cần và đủ đối với đơn vị hỗ trợ vốn cho SME hoặc WSME, chuyên viên tư vấn/đào tạo, đơn vị hỗ trợ pháp lý và thủ tục giấy tờ, v.v. Sau khi tham gia vào cơ sở tri thức, những thành viên đủ điều kiện trong cơ sở tri thức cần chủ động quảng bá cơ sở này để những SME và WSME trong mạng lưới biết đến và quan tâm rồi chọn thành viên đó làm đơn vị cấp vốn.

2.4 Kết luận

Việt Nam hiện là quốc gia đã và đang có những bước tiến mạnh mẽ trong lĩnh vực công nghệ thông tin và truyền thông, điều này góp phần ảnh hưởng đến môi trường kinh tế trong nước và theo đó, ảnh hưởng đến cộng đồng WSME tại Việt Nam. Mặc dù tất cả các WSME tham gia nghiên cứu đều báo cáo rằng họ biết về số hóa và đã áp dụng công nghệ số ở chừng mực nào đó, nhưng vẫn tồn tại một số trở ngại đáng kể cản bước hành trình số hóa doanh nghiệp. Những trở ngại chính khiến doanh nghiệp khó tăng cường chuyển đổi số bao gồm chuyên môn về công nghệ số còn hạn chế, nguồn lực eo hẹp và mơ hồ thông tin về các chương trình hỗ trợ hiện có.

Trong số các công nghệ hiện nay, WSME chủ yếu sử dụng mạng xã hội, công nghệ thông tin liên lạc và thị trường trực tuyến cho các hoạt động tại doanh nghiệp. Trong khi một số doanh nghiệp tận dụng các công cụ quản lý hoạt động kinh doanh (để quản lý POS, hàng tồn kho, tài chính/thanh toán), thì một số ít doanh nghiệp tiến bộ hơn đã trang bị các hệ thống ERP. Tuy nhiên, chúng tôi không tìm thấy bằng chứng cho thấy các doanh nghiệp tham gia nghiên cứu tận dụng số hóa để tìm kiếm các nhà cổ vấn, khai thác nguồn tài trợ bên ngoài hiện có hay liên hệ đến chương trình hỗ trợ của chính phủ.

Sau khi chúng tôi trình bày tóm tắt các kết quả thu được từ các WSME tham gia nghiên cứu và những khó khăn được đề cập trong phần phỏng vấn chuyên gia, thành viên hội đồng cổ vấn đã xác định được một số vấn đề chính ảnh hưởng đến các WSME tại Việt Nam. Thứ nhất, Việt Nam cần có một định nghĩa chuẩn về số hóa và một lộ trình rõ ràng để doanh nghiệp áp dụng; thứ hai, đơn vị tư vấn và nhà cổ vấn hiện chưa đủ năng lực; thứ ba, WSME còn mơ hồ thông tin và chưa khai thác triệt để khoản kinh phí dành cho công cuộc số hóa và quỹ cứu trợ COVID-19, nguyên nhân một phần là do kiến thức tài chính hạn hẹp; và thứ tư, hệ sinh thái tại Việt Nam có mối liên kết lỏng lẻo giữa các bên liên quan là cơ quan nhà nước và tổ chức tư nhân.

Để khắc phục khó khăn trong quá trình số hóa giữa các WSME tại Việt Nam, đội ngũ chuyên gia và thành viên hội đồng cổ vấn đã đưa ra một số đề xuất để các nhóm bên liên quan thực hiện. Ở cấp độ quốc gia, chính phủ cần soạn một định nghĩa chuẩn về số hóa, sau đó phổ biến rộng rãi khái niệm này qua một chương trình số hóa thống nhất cấp quốc gia. Để thắt chặt mối liên kết giữa các cơ quan nhà nước và tổ chức tư nhân trong hệ sinh thái, chính phủ cần xây dựng một mạng lưới cổ vấn về số hóa gồm các chuyên viên tư vấn và đào tạo đã được phê duyệt trước nhằm hỗ trợ cho WSME. Với mục tiêu nâng cao kiến thức về số hóa, các chương trình đào tạo

cho WSME cần tùy chỉnh phù hợp với từng ngành/nhóm ngành và giai đoạn chuyển đổi số, chương trình đó cũng phải do nhà cổ vấn về số hóa, nhà cung cấp phần mềm và chuyên viên tư vấn đã được phê duyệt trước cung cấp thông qua hiệp hội phụ nữ/hiệp hội doanh nghiệp hoặc trực tiếp cho WSME. Để khuyến khích thêm nhiều WSME tận dụng giải pháp huy động vốn có sẵn trong ngân hàng, chính phủ cần quảng bá các cơ hội hỗ trợ kinh phí hiện có rộng rãi hơn nữa trên phương tiện truyền thông đại chúng. Nếu khả thi về mặt lâu dài, chính phủ cũng cần xem xét phê duyệt các phương thức huy động vốn mới, chẳng hạn như cho vay P2P và kêu gọi vốn cộng đồng cho những WSME không đủ điều kiện hưởng gói vay chính thống. Để nâng cao kiến thức tài chính, đồng thời thắt chặt mối quan hệ giữa các tổ chức nhà nước và tổ chức tư nhân, chính phủ cần thiết lập một cơ sở tri thức tài chính cho WSME, trên đó đăng tải tất cả các lựa chọn huy động vốn có sẵn, tiêu chí cần và đủ cũng như đường liên kết đến các đơn vị cung cấp đã được phê duyệt. Chuyên viên tư vấn và tổ chức đào tạo tài chính đã được phê duyệt trên cơ sở tri thức có thể liên hệ đến các hiệp hội phụ nữ/doanh nghiệp hoặc trực tiếp với WSME để cung cấp hội thảo dạy cách lựa chọn đúng loại hình huy động vốn, tùy chỉnh phù hợp với nhóm ngành, đáp ứng được nhu cầu hiện tại và đề án tăng trưởng của doanh nghiệp.

Theo những đề xuất bên trên, WSME nhất định sẽ được hưởng lợi từ các sáng kiến mới của chính phủ trong việc chuẩn hóa khái niệm số hóa, tăng cường khả năng tiếp cận nguồn vốn và thúc đẩy chương trình bồi dưỡng kiến thức về tài chính và số hóa. Tuy nhiên, nếu giải quyết tốt những vấn đề chung ảnh hưởng đến WSME thì dù cuộc khủng hoảng COVID-19 vẫn chưa chấm dứt, chính phủ cũng sẽ tăng cường được mối liên kết giữa tất cả các nhóm bên liên quan trong hệ sinh thái.

2.5 Chú thích

- ¹ Yap, J. (2020). *Laos has 3rd fastest mobile Internet speed in ASEAN*. <https://laotiantimes.com/2020/05/18/laos-has-3rd-fastest-mobile-internet-speed-in-asean/>
- ² We Are Social and Hootsuite. (2020). *Digital 2021 – Vietnam*. <https://datareportal.com/reports/digital-2021-vietnam>
- ³ Statista Research Department. (2021). *Active social media user penetration APAC 2021, by country*. <https://www.statista.com/statistics/255235/active-social-media-penetration-in-asian-countries/>
- ⁴ QandMe. (2017). *Facebook vs Zalo in Vietnam*. <https://qandme.net/en/report/facebook-vs-zalo-in-Vietnam.html>
- ⁵ *Vietnam looks to boost ICT, focusing on domestic firms*. (2019, December 20). The Star. <https://www.thestar.com.my/news/regional/2019/12/20/vietnam-looks-to-boost-ict-focusing-on-domestic-firms>
- ⁶ Vietstock. (2021). *Vietnam faces a possible gap in financial accessibility and awareness*. <https://en.vietstock.vn/2021/05/vietnam-faces-a-possible-gap-in-financial-accessibility-and-awareness-37-445979.htm>
- ⁷ *Vietnam hopes for 2021 surge in digital transformation*. (2021, May 9). Vietnam Economic News. <http://ven.vn/vietnam-hopes-for-2021-surge-in-digital-transformation-44551.html>
- ⁸ State Bank of Vietnam. (2020). *SSeminar on banking sector's action plan to implement National Financial Inclusion Strategy until 2025, Vision to 2030*. <https://bit.ly/VN-endnote-sbv-gov-vn>
- ⁹ The Borgen Project. (2019). *7 facts about education in Vietnam*. <https://borgenproject.org/7-facts-about-education-in-vietnam/>
- ¹⁰ Anh, M. (2020, September 21). *Vietnam advances greatly in gender equality, but remains far from full equality: UN Women*. Hanoi Times. <http://hanoitimes.vn/vietnam-advances-greatly-in-gender-equality-but-remains-far-from-full-equality-un-women-314263.html>
- ¹¹ Vietnam Government. (2018). *Decree No. 39/2018/ND-CP*. <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/EN/Doanh-nghiep/Decree-39-2018-ND-CP-guidelines-for-Law-on-support-for-small-and-medium-sized-enterprises/379790/tieng-anh.aspx>
- ¹² International Finance Corporation. (2017). *Women entrepreneurs are essential for private sector development in emerging markets*. <https://bit.ly/VN-endnote-ifc-2017>
- ¹³ Asia Development Bank. (2020). *2020 ADB Asia small and medium-sized enterprise monitor. Volume 1 (Country and regional reviews)*. <https://data.adb.org/dataset/2020-adb-asia-sme-monitor-vol1-country-regional-reviews>
- ¹⁴ Nguyen, P. A., Uong, T. A. T., & Nguyen, Q. D. (2020). *How small-and medium-sized enterprise innovation affects credit accessibility: The case of Vietnam*. *Sustainability*, 12(22), 9559. <https://doi.org/10.3390/su12229559>
- ¹⁵ Vietnam Government. (2019). *Circular No 05/2019/TT/BKHDT*. <https://luatvietnam.vn/doanh-nghiep/thong-tu-05-2019-tt-bkhdt-ho-tro-phat-trien-nhan-luc-cho-doanh-nghiep-nho-va-vua-172008-d1.html>
- ¹⁶ Vietnam Chamber of Commerce and Industry and The United States Agency for International Development. (2018). *KINH DOANH TẠI VIỆT NAM Đánh giá của các doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ*. from http://st.ais4reform.org.vn/staticFile/Subject/2021/01/15/vcci-comp4_bao-cao-mtkd_dn-nu-final_191617149_151414689.pdf
- ¹⁷ SME Corporation Malaysia. (2018). *GGovernment spent RM2.3 billion on women entrepreneurs in 2018*. <https://www.smeCorp.gov.my/index.php/en/resources/2015-12-21-10-55-22/news/3554-govt-spent-rm2-3-bil-on-women-entrepreneurs-in-2018>
- ¹⁸ International Finance Corporation. (2017). *Women entrepreneurs are essential for private sector development in emerging markets*. <https://bit.ly/VN-endnote-ifc-2017>
- ¹⁹ General Statistics Office. (2020). *Vietnam enterprises white book*. <https://www.economica.vn/Content/files/PUBL%20%26%20REP/Vietnam%20Enterprise%20Whitebook%202020.pdf>
- ²⁰ Office on the Economic Status of Women. (2016). *Why are women-owned businesses overall smaller than men-owned businesses?* <https://www.oesw.leg.mn/PDFdocs/Why%20do%20women%20start%20disproportionately%20fewer%20businesses%20than%20men%20.pdf>

- ²¹ Vietnam Chamber of Commerce and Industry and The United States Agency for International Development. (2018). *KINH DOANH TẠI VIỆT NAM Đánh giá của các doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ*. http://st.aus4reform.org.vn/staticFile/Subject/2021/01/15/vcci-comp4_bao-cau-mtkd_dn-nu-final_191617149_151414689.pdf
- ²² Sakurada, Y., & Nguyen Thi Tue, A. (2019). *Overview and assessment of the current SME development policy and supporting industry promotion policy in Vietnam*. https://www.researchgate.net/publication/333130142_Overview_and_Assessment_of_the_current_SME_Development_Policy_and_Supporting_Industry_Promotion_Policy_in_Vietnam
- ²³ Huong, N. (2019, May 15). *Women-led SMEs in Vietnam to be supported by new financing*. Vietnam Investment Review. <https://www.vir.com.vn/women-led-smes-in-vietnam-to-be-supported-by-new-financing-67744.html>
- ²⁴ Thuy, T. (2020). *SSMEs want sharper interest rate cuts*. Vietnam Net Global. <https://vietnamnet.vn/en/business/smes-want-sharper-interest-rate-cuts-670890.html>
- ²⁵ *COVID-19 relief to support Vietnam's women-led SMEs*. (2020, December 22). Vietnam Plus. <https://en.vietnamplus.vn/covid19-relief-to-support-vietnams-womenled-smes/193584.vnp>
- ²⁶ Google. (2021). *Women will*. <https://womenwill.google/intl/en/>
- ²⁷ Yusgiantoro, A. (2018). *Increasing the access of SMEs to credit in Vietnam*. <https://intpolicydigest.org/increasing-access-smes-credit-vietnam/>
- ²⁸ International Finance Corporation. (2018). *Women entrepreneurs in Vietnam get a fair shot with financing*. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/news_ext_content/ifc_external_corporate_site/news+and+events/news/impact-stories/vietnam-banking-on-women-entrepreneurs
- ²⁹ Nguyen, P. A., Uong, T. A. T., & Nguyen, Q. D. (2020). How small-and medium-sized enterprise innovation affects credit accessibility: The case of Vietnam. *Sustainability*, 12(22), 9559. <https://doi.org/10.3390/su12229559>
- ³⁰ Forbes. (2020). *As the economy reopens, the outlook for IPOs improves*. <https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2020/06/23/as-the-economy-reopens-the-outlook-for-ipos-improves/?sh=87c37096b808>
- ³¹ Memili, E., & Dibrell, C. (Eds.). (2019). *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7>
- ³² Link to one-on-one mentoring community on Facebook: <https://www.facebook.com/groups/smesaigongroup>
- ³³ VNExpress International. (2021). *Invest and take the lead in business, Vietnamese women advised*. <https://e.vnexpress.net/news/business/economy/invest-and-take-the-lead-in-business-vietnamese-women-advised-4277104.html>
- ³⁴ Borders, A. L., Lester, D., Loe, T., & Inks, S. A. (2017). *Men can't sell—Women can! And we can prove it!* https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1236&context=ama_proceedings
- ³⁵ Hebron Star Consulting. (2017). *Future of ERP market in Vietnam*. <http://hebronstar.com/?p=4792>
- ³⁶ *Vietnam hopes for 2021 surge in digital transformation*. (2021, May 9). Vietnam Economic News. <http://ven.vn/vietnam-hopes-for-2021-surge-in-digital-transformation-44551.html>
- ³⁷ The United States Agency for International Development & Ministry of Planning and Investment. (January 2021). *Dự án USAID LinkSME: Báo cáo nghiên cứu về chuyển đổi số cho DNNVV tại Việt Nam*. Project sponsored by Ministry of Planning and Investment, not available publicly.

³⁸ Moed, J. (2018). *Meet the startup that's digitizing Vietnam & building a nationwide smart community*. <https://www.forbes.com/sites/jonathanmoed/2018/06/14/meet-the-startup-thats-digitizing-vietnam-building-a-nationwide-smart-community/?sh=1c4a7c585dbe>

³⁹ Metlife. (2021). *What kind of small business owner are you?* <https://www.metlife-gulf.com/kuwait/financialwellness/business-insights/What-Kind-of-Small-Business-Owner-Are-You/>

⁴⁰ Infocomm Media Development Authority. (2021). *SMEs go digital*. <https://www.imda.gov.sg/programme-listing/smes-go-digital>

⁴¹ *A bright future for Việt Nam's consumer finance market*. (2018, December 18). Vietnam News. <https://bit.ly/VN-endnotes-vn-news>.

⁴² Sakurada, Y., & Nguyen Thi Tue, A. (2019). Overview and assessment of the current SME development policy and supporting industry promotion policy in Vietnam. https://www.researchgate.net/publication/333130142_Overview_and_Assessment_of_the_current_SME_Development_Policy_and_Supporting_Industry_Promotion_Policy_in_Vietnam

⁴³ *P2P lending needs better management to avoid black credit*. (2021, January 28). Vietnam News. <https://vietnamnews.vn/economy/863579/p2p-lending-needs-better-management-to-avoid-black-credit.html>

Chương 3:

Nghiên cứu trường hợp tại Hàn Quốc

3.0 Tóm tắt

Mục đích nghiên cứu

Trong nghiên cứu trường hợp này, chúng tôi sẽ trình bày các cơ hội mới về số hóa đang có và sẽ có dành cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ do phụ nữ làm chủ (WSME) tại Hàn Quốc, cũng như cung cấp thông tin chi tiết để giúp tất cả các bên liên quan trong hệ sinh thái giải quyết những thách thức.

Kết quả chính

Trụ cột 1: Khả năng tiếp cận nguồn vốn

19/20 WSME tham gia nghiên cứu này đã sử dụng kết hợp cả nguồn vốn bên ngoài và nguồn vốn nội bộ. Các WSME này sử dụng nhiều nguồn vốn khác nhau, chủ yếu thông qua chương trình hỗ trợ của chính phủ và giải pháp kêu gọi vốn cộng đồng theo hình thức tặng quà tri ân. Thật thú vị khi các chủ ME được phỏng vấn đều trả lời rằng họ thường tìm đến các giải pháp huy động vốn truyền thống, chẳng hạn như vay vốn ngân hàng. Các WSME tham gia nghiên cứu cũng sử dụng các mô hình huy động vốn khác như VC và đầu tư thiên thần. Tại Hàn Quốc, chính phủ dùng nguồn tiền chính sách để đóng góp vào ngành VC. Khi trả lời phỏng vấn, các chuyên gia cho biết công cuộc số hóa giúp cho nhiều WSME tiếp cận nguồn vốn. Tuy nhiên, các WSME báo cáo rằng họ vẫn gặp phải những khó khăn khi tìm kiếm các dịch vụ tài chính khác nhau, chẳng hạn như tình trạng mơ hồ thông tin, khó khăn liên quan đến giới, tâm lý e ngại rủi ro và quy định của chính phủ. Do đó, Hàn Quốc cần thiết kế chương trình hỗ trợ sao cho thật hợp lý để khuyến khích nhiều WSME sử dụng các dịch vụ tài chính khác.

Trụ cột 2: Khả năng tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng

Tất cả các WSME tham gia nghiên cứu đều trả lời rằng mình ghi nhận vai trò quan trọng của chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng. Tuy nhiên, thiếu nội dung chất lượng cao (tức là nội dung cập nhật và liên quan), thiếu đơn vị tư vấn và hoạt động xây dựng mạng lưới mối quan hệ truyền thống mang nặng phong cách của các hoạt động nam giới chiếm ưu thế là những khó khăn chính. Những doanh nghiệp tham gia đặc biệt nhấn mạnh đến tình trạng khan hiếm nữ cố vấn, những người có thể trở thành hình mẫu và do đó cần tối ưu hóa các nền tảng có sẵn để xây dựng và phát triển cộng đồng phụ nữ làm kinh doanh. Ví dụ, nên quảng bá những câu chuyện thành công của WSME và thường xuyên tổ chức các buổi chia sẻ kiến thức thông qua ứng dụng trong nước, đặc biệt từ khi đại dịch COVID-19 bùng phát, hoạt động trực tuyến xuất hiện hơn.

Trụ cột 3: Quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp

Quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp là một nhiệm vụ quan trọng khi số hóa WSME. Trong nghiên cứu này, chúng tôi đã phát hiện thấy Hàn Quốc có và rất thịnh hành các giải pháp số trong nước và những giải pháp này giúp giảm rào cản về số hóa cho các WSME tại Hàn Quốc. Vì không phải ai sinh ra cũng sở hữu kỹ năng số hóa, nên việc cung cấp nội dung bản địa hóa bằng tiếng bản địa (ví dụ: Naver, Kakao, JANDI, Kmong, Miso) có thể hỗ trợ nhiều cho quy trình áp dụng công nghệ số. Tuy nhiên, thái độ ngại áp dụng của đội ngũ (cả người lãnh đạo và nhân viên), thiếu kỹ năng áp dụng công nghệ số và thiếu nguồn nhân lực vẫn là bốn khó khăn hàng đầu trong quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp được báo cáo. WSME cần hiểu rõ số hóa không phải là phương án không bắt buộc, mà đây là nhiệm vụ cần thiết.

Trụ cột 4: Kiểm soát khủng hoảng (COVID-19)

Khi trả lời phỏng vấn, tất cả các WSME tham gia nghiên cứu đều tin rằng số hóa và sự hỗ trợ của chính phủ là những yếu tố quan trọng góp phần giảm thiểu tác động tiêu cực của đại dịch COVID-19. 15/20 WSME đã bắt đầu hành trình số hóa trước cuộc khủng hoảng và đại dịch đã đẩy mạnh xu hướng này thêm nữa. Khi người tiêu dùng tại Hàn Quốc chuyển từ hình thức mua sắm trực tiếp tại cửa hàng sang hình thức mua hàng qua mạng, các WSME bắt buộc phải thay đổi cách thức vận hành. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu của chúng tôi cho thấy hoạt động áp dụng công cụ số tại các WSME theo lối cũ diễn ra chậm chạp hơn do khả năng tiếp cận thông tin và đội ngũ nhân tài của các doanh nghiệp này còn hạn chế, do vậy, các doanh nghiệp rất cần được hỗ trợ về mặt số hóa.

Những đề xuất quan trọng áp dụng riêng cho tổ chức chính phủ

Trước hết, chính phủ đóng một vai trò rất quan trọng trong việc hỗ trợ cho WSME theo các cách thức khác nhau, chẳng hạn như tung ra các chương trình bảo lãnh tín dụng, xây dựng chương trình hỗ trợ tài chính dành riêng cho WSME và rót vốn đầu tư vào các doanh nghiệp nhỏ. Chính phủ nên hợp tác với các ngân hàng tư nhân, tổ chức tài chính và nhà cung cấp giải pháp tài chính số để xây dựng một nền tảng tập trung có thể cung cấp cho SME thông tin và khả năng tiếp cận các lựa chọn huy động vốn có sẵn. Khi cho WSME cơ hội tìm hiểu về những lợi ích và rủi ro khác nhau của các lựa chọn huy động vốn như thế này, chủ WSME có thể đưa ra quyết định sáng suốt hơn về kế hoạch tài chính của doanh nghiệp. Thứ hai, việc tổ chức sự kiện xây dựng mạng lưới mối quan hệ toàn cầu (ví dụ: cầu nối giao thương doanh nghiệp, hội trợ thương mại, hội nghị doanh nghiệp) cũng có thể giúp các WSME kết nối với đơn vị tư vấn trong nước và ngoài nước, với đơn vị hỗ trợ thông dịch nội dung số sang tiếng Hàn để các doanh nghiệp vượt qua được các rào cản về ngôn ngữ. Thứ ba, chính phủ cần hỗ trợ sao cho phù hợp với nhu cầu và mức độ trưởng thành về số hóa của từng WSME. Chính sách của chính phủ cũng cần tính cả thời gian thực hiện các dịch vụ và công cụ số bằng cách gia hạn thời gian hỗ trợ (dài hơn tiêu chuẩn bình thường là 6 tháng) để WSME giữ chân những nhân sự trẻ có kỹ năng.

Những đề xuất quan trọng áp dụng riêng cho các tổ chức hỗ trợ cho WSME

Trước tiên, ngân hàng tư nhân, tổ chức tài chính và nhà cung cấp giải pháp tài chính số cần góp sức cùng chính phủ hỗ trợ cho WSME một cách thiết thực hơn thông qua việc cung cấp cho WSME thông tin về lợi ích khi sử dụng các dịch vụ tài chính. Ví dụ, các WSME có thể sử dụng nền tảng kêu gọi vốn cộng đồng để kêu gọi vốn và dự đoán nhu cầu của thị trường, và cũng từ đó, WSME có thể tạo được sản phẩm phù hợp với thị trường. Thứ hai, tất cả các bên liên quan chủ chốt cần phổ biến câu chuyện thành công của những WSME áp dụng số hóa, giới thiệu những hình mẫu đáng học tập để những nữ doanh nhân khác noi theo. Chúng tôi khuyến nghị các tổ chức nên hợp tác với Hiệp hội Phụ nữ Hỗ trợ Công ty Khởi nghiệp Hàn Quốc (KOVWA). Thứ ba, các tổ chức cũng có thể hỗ trợ cho công tác số hóa WSME bằng cách lập ra một cộng đồng áp dụng thực tế được các hiệp hội và mạng lưới doanh nghiệp tạo điều kiện. Cuối cùng, các hiệp hội doanh nghiệp, cộng đồng và mạng lưới cần xúc tiến các chương trình có liên quan của chính phủ để giải quyết những vấn đề cụ thể mà các WSME tại Hàn Quốc phải đối mặt.

3.1 Bối cảnh trong nước

Số hóa và tăng trưởng kinh tế

Bất chấp các cuộc khủng hoảng tài chính từ giữa những năm 1990 đến những năm 2000, nền kinh tế của Hàn Quốc vẫn tăng trưởng một cách đáng ngưỡng mộ. Theo Ngân hàng Thế giới, "Hán giang kỳ tích" chính là danh hiệu tượng trưng cho tốc độ tăng trưởng tổng sản phẩm quốc nội (GDP) thực tế hết sức nhanh chóng của Hàn Quốc, trung bình 7,3% một năm trong giai đoạn từ năm 1960 đến năm 2019.¹ Được xếp hạng là nền kinh tế lớn thứ mười thế giới xét theo GDP danh nghĩa, Hàn Quốc tự hào đứng đầu nhóm những nền kinh tế dẫn đầu thuộc Nhóm 20 nền kinh tế lớn (G20). Mặc dù đại dịch COVID-19 đã gây ra hậu quả rất tiêu cực đến nền kinh tế toàn cầu, nhưng Hàn Quốc báo cáo rằng tốc độ GDP chỉ sụt giảm nhẹ là -1%² và sau 18 tháng từ khi xảy ra đại dịch, Hàn Quốc đã đạt bằng mức thu nhập bình quân đầu người trước đại dịch.³

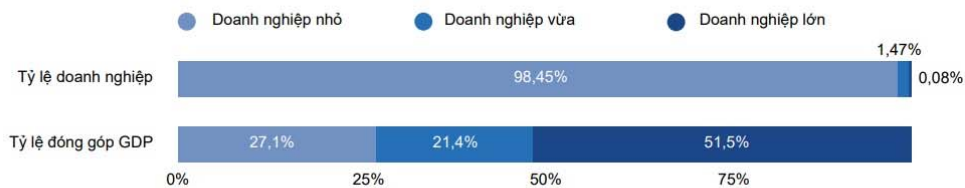
Số hóa là yếu tố chính thúc đẩy sự phát triển ở Hàn Quốc. Chính phủ Hàn Quốc đã đầu tư khoảng 62 tỷ USD vào Chính sách kinh tế mới kỹ thuật số và Chính sách kinh tế mới xanh để đẩy mạnh xu hướng này nhằm đưa Hàn Quốc trở thành trung tâm công nghệ và đổi mới toàn cầu. Trong khi Chính sách kinh tế mới xanh tập trung hướng đến mục tiêu phát thải ròng bằng không, thì Chính sách kinh tế mới kỹ thuật số lại chú trọng xây dựng nền tảng thúc đẩy nền kinh tế số thông qua 5G, Dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo (AI).⁴ Ngoài ra, Hàn Quốc vẫn tiếp tục tăng cường đổi mới trong cuộc khủng hoảng COVID-19, cụ thể là Hàn Quốc đã thiết lập Trung tâm Hỗ trợ Cơ chế Thử nghiệm vào năm 2020 và giao cho Phòng Thương mại và Công nghiệp Hàn Quốc điều hành, với mục tiêu giúp đỡ cộng đồng công ty khởi nghiệp thực hiện các giải pháp sáng tạo từng bị nghiêm cấm trong các bộ quy định cổ hủ trước đây.⁵

Công cuộc số hóa và doanh nghiệp vừa và nhỏ do phụ nữ làm chủ (WSME)

Tỷ lệ giới và cách phân loại doanh nghiệp vừa và nhỏ

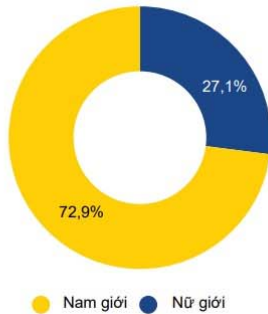
Để được xếp vào nhóm doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) tại Hàn Quốc, doanh thu trung bình của doanh nghiệp trong ba năm phải cao hơn ngưỡng do ngành tương ứng quy định.⁶ SME là cơ sở có tổng giá trị tài sản tới 500 tỷ KRW (khoảng 463 triệu USD),⁷ với doanh thu rơi vào khoảng 1 tỷ KRW (khoảng 0,9 triệu USD) tới 150 tỷ KRW (khoảng 135 triệu USD), tùy thuộc vào từng ngành (xem Phụ lục E để biết các nhóm SME).⁸

Vào năm 2020, SME chiếm 99,92% tổng số lượng doanh nghiệp tại Hàn Quốc, trong khi doanh nghiệp lớn chiếm 0,08%, như minh họa trong Hình 3.1.⁹ SME tạo ra 84% việc làm vào năm 2018⁹ và số lượng SME tăng đều từ 3.122.332 vào năm 2010 lên 4.019.872 vào năm 2017.^{10,11} Xét về giá trị gia tăng, SME đóng góp gần 50% GDP tất cả nhóm ngành kinh doanh.¹²



Hình 3.1 Tỷ lệ doanh nghiệp Hàn Quốc phân chia theo quy mô công ty và mức GDP đóng góp

Tính đến năm 2020, doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ chỉ chiếm 27,1% trong tổng số các SME tại Hàn Quốc (xem Hình 3.2).¹³ Tỷ lệ tồn tại sau 5 năm ở những doanh nghiệp này thấp hơn 6,7% so với doanh nghiệp do nam giới làm chủ. Cộng đồng nữ doanh nhân đã lên tiếng bày tỏ nỗi bất bình với các chính sách và sáng kiến về khởi nghiệp.¹⁴



Hình 3.2 Tỷ lệ chủ SME tại Hàn Quốc theo giới

Bối cảnh văn hóa của Hàn Quốc là cánh cửa quan trọng để chúng tôi hiểu được những khó khăn mà các nữ doanh nhân phải đối mặt. Nho giáo là triết lý dẫn đường soi chiếu hệ giá trị và cấu trúc xã hội tại Hàn Quốc. Những giới luật về thứ bậc phục tùng, trọng nam, chủ nghĩa tập thể và gia trưởng đã ăn sâu vào nếp sống người dân.¹⁵ Người phụ nữ Hàn Quốc đã quá thấm nhuần tư tưởng này, rằng mình phải phục tùng gia đình gia trưởng và luôn tâm niệm nhiệm vụ chính của mình là nội trợ.¹⁶ Hàn Quốc xếp thứ 102 trong tổng số 156 quốc gia có tên trong bảng Chỉ số khoảng cách giới toàn cầu.¹⁷

Hỗ trợ của chính phủ trong công cuộc số hóa SME

Chính phủ Hàn Quốc hỗ trợ phát triển cộng đồng phụ nữ làm kinh doanh bằng cách xây dựng nhiều chương trình, bao gồm sáng kiến vì phụ nữ, thuộc "Stepping Stone Project" (Dự án bước đệm) do Cơ quan Tăng cường Thông tin và Công nghệ cho SME Hàn Quốc xúc tiến. Trong khuôn khổ thực hiện sáng kiến này, những nữ doanh nhân được chọn có thể được tài trợ một khoản kinh phí phát triển công nghệ lên tới 100 triệu KRW (khoảng 85.800 USD) trong một năm.¹⁴ Vào năm 2016, 180 doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ đã nhận được 198 tỷ KRW (khoảng 16,8 triệu USD).¹⁴ Kể từ năm 2020, chính phủ Hàn Quốc đã bắt đầu xúc tiến chương trình làm việc trực tuyến hay còn gọi là "không tiếp xúc"¹⁸ cho SME và chương trình hỗ trợ người tìm việc – việc tìm người để kết nối nhiều sinh viên tốt nghiệp ngành STEM với các SME hơn.

Chính phủ xây dựng những chương trình hỗ trợ như thế này để thúc đẩy SME vực dậy từ đại dịch COVID-19 và tăng tốc công cuộc số hóa.¹⁹

Cơ hội mới từ các giải pháp huy động vốn phi truyền thống dành cho WSME

WSME tại Hàn Quốc được hưởng lợi từ cả lựa chọn huy động vốn phi truyền thống và truyền thống. Đối với các lựa chọn huy động vốn truyền thống, chính phủ đã hỗ trợ bằng hình thức gói trợ cấp, gói vay ngân hàng và đầu tư vốn mạo hiểm (VC). Chỉ riêng khoản bảo lãnh cho các khoản vay được chính phủ hậu thuẫn thôi đã chiếm khoảng 3,8% GDP cả nước và được quy định trong Đạo luật quỹ bảo lãnh tín dụng Hàn Quốc²⁰ (xem Phụ lục F để biết các quy định và luật áp dụng đối với SME). Ngoài các gói vay ngân hàng, chính phủ còn hỗ trợ thông qua các dự án đầu tư VC, như dự án trong chương trình "Quỹ đầu tư mạo hiểm để đổi mới công nghệ" đã được xúc tiến vào năm 2018, chương trình này đã hỗ trợ tài chính cho các SME thêm 10 nghìn tỷ KRW (khoảng 8,5 tỷ USD) cho đến năm 2020.¹¹

Ngoài các lựa chọn huy động vốn truyền thống, các giải pháp huy động vốn phi truyền thống mới nổi cũng đang được nhiều doanh nghiệp Hàn Quốc tìm đến trong thời gian gần đây. Ví dụ, chính phủ đã triển khai một nền tảng ngân hàng mở, cho phép các nhà cung cấp giải pháp tài chính số, chẳng hạn như Kakao, Toss hoặc Finda chào bán giải pháp của mình cho những đơn vị vay vốn (doanh nghiệp) có xếp hạng tín dụng thấp hơn.^{21,22} Chính phủ cũng ngày càng thông qua nhiều các nền tảng huy động vốn cộng đồng, bao gồm cả giải pháp cho vay P2P theo hình thức tặng quà tri ân. Năm 2020, giải pháp cho vay P2P đã trở thành hình thức cho vay hợp pháp sau khi chính phủ ban hành Đạo luật P2P.²³ Quy định tương tự áp đặt điều khoản về hạn mức lãi xuất cho vay và yêu cầu các công ty cung cấp dịch vụ cho vay P2P phải có số vốn tối thiểu là 500 triệu KRW (khoảng 414.000 USD).

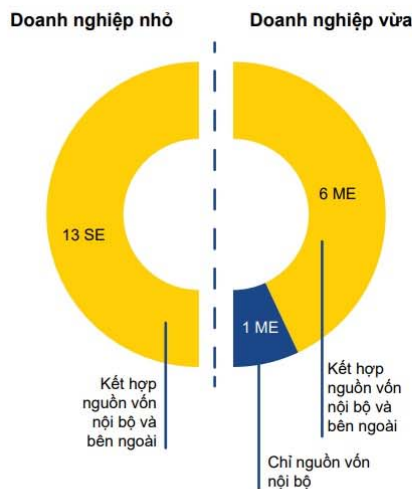
Số hóa đã mở ra con đường kinh doanh mới cho các WSME, số hóa cho phép các WSME tiếp cận được đồng đảo người tiêu dùng hơn với mức chi phí tương đối thấp. Không chỉ vậy, số hóa còn cho phép mọi người làm việc từ xa, giúp phụ nữ vừa hoàn thành công việc vừa chăm sóc được gia đình. Tuy nhiên, hiện có rất ít dữ liệu rạch ròi giữa các giới phân tích về trải nghiệm của WSME Hàn Quốc trong công cuộc chuyển đổi số. Do vậy, chúng tôi đã tiến hành dự án này nhằm nghiên cứu xem số hóa mang đến những cơ hội mới nào để giúp WSME vượt qua được khó khăn liên quan đến giới ở các mức độ khác nhau, tùy thuộc vào mức độ trưởng thành của doanh nghiệp.

3.2 Kết quả phỏng vấn WSME

Tất cả các WSME tham gia nghiên cứu đều có thái độ cởi mở đối với số hóa và ghi nhận tầm quan trọng của số hóa trong quá trình phát triển của doanh nghiệp. Trong chương này, chúng tôi nghiên cứu động lực giữa số hóa và WSME để tìm hiểu xem liệu thái độ cởi mở của những doanh nghiệp này có biến thành hành động áp dụng công nghệ số vào các khía cạnh khác nhau của doanh nghiệp hay không.

Trụ cột 1: Khả năng tiếp cận nguồn vốn

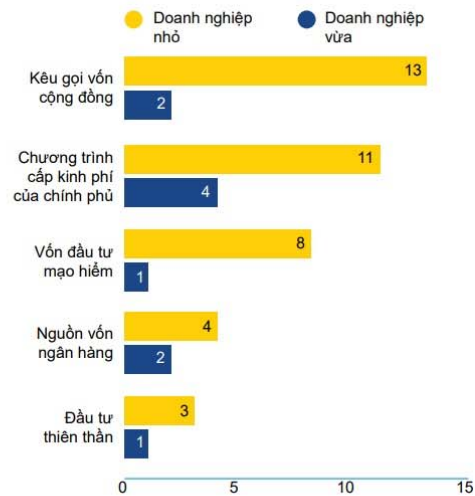
Đa số các WSME trả lời (19/20) rằng họ sử dụng nguồn vốn nội bộ để vận hành doanh nghiệp, kết hợp với các nguồn vốn bên ngoài, chẳng hạn như gói vay, chương trình hoặc gói trợ cấp của chính phủ. Chỉ một ME vận hành doanh nghiệp bằng toàn bộ nguồn tiền riêng (Hình 3.3). Hai trong số các doanh nghiệp được phỏng vấn nhấn mạnh rằng họ được hưởng lợi từ các chương trình hỗ trợ của chính quyền khu vực, chính quyền khu vực hàng năm đều trợ cấp tới 44.000 USD mỗi gói.²⁴ Những doanh nghiệp chủ yếu phụ thuộc vào nguồn vốn tự thân thì dồn sức để quản lý dòng tiền sao cho hiệu quả.



Hình 3.3 Tỷ lệ các nguồn vốn cho WSME

Trong số các doanh nghiệp tham gia nghiên cứu, không doanh nghiệp nào nói rằng mình có người thân và nhóm nội bộ hỗ trợ về mặt tài chính, ngoại trừ một SE và một ME. Khi chồng của hai nữ chủ doanh nghiệp này tham gia cùng quản lý công ty, thì vốn doanh nghiệp được cả hai cùng chung sức bảo toàn.

Chương trình cấp kinh phí cho SME của chính phủ và giải pháp kêu gọi vốn cộng đồng theo hình thức tặng quà tri ân là hai nguồn tài trợ hàng đầu từ bên ngoài được các SE và ME tham gia nghiên cứu lựa chọn, sau đó là giải pháp tài trợ vốn đầu tư mạo hiểm (VC), gói vay ngân hàng và đầu tư thiên thần, như minh họa trong Hình 3.4. Chúng tôi thấy tỷ lệ SE sử dụng giải pháp kêu gọi vốn cộng đồng theo hình thức tặng quà tri ân cao hơn nhiều (13/13) so với ME (2/7).



Hình 3.4 Năm nguồn vốn hàng đầu được các WSME tham gia nghiên cứu tìm đến

Tình hình sử dụng giải pháp kêu gọi vốn cộng đồng theo hình thức tặng quà tri ân của WSME

Doanh nghiệp Hàn Quốc có thể tìm đến giải pháp kêu gọi vốn cộng đồng thông qua nhiều nền tảng chuyên dụng như Wadiz, Tumblbug và Kakao Makers. Mỗi nền tảng cung cấp các chương trình kêu gọi vốn cộng đồng khác nhau. Hình 3.5 so sánh các chương trình kêu gọi vốn cộng đồng. Đáng chú ý nhất là nền tảng Wadiz khi nền tảng này cung cấp cả giải pháp kêu gọi vốn theo hình thức tặng quà tri ân và giải pháp kêu gọi vốn bằng hình thức đổi cổ phần để mở rộng mô hình kinh doanh nhằm mang đến nhiều cơ hội hơn cho SME. Wadiz đã thu hút thành công tổng cộng 3 triệu thành viên, 10 triệu lượt khách truy cập mỗi tháng và huy động vốn được tổng cộng 330 tỷ KRW (khoảng 282,7 triệu USD) trong khoảng thời gian 2016–2021.²⁵



Hình 3.5 Các mô hình kêu gọi vốn cộng đồng khác nhau²⁶

Các nền tảng khác, chẳng hạn như Tumblbug, Kakaomakers, Naver Happy Bean Fund và BPlus cung cấp tổng hợp các giải pháp kêu gọi vốn cộng đồng theo hình thức tặng quà tri ân, đổi cổ phần, quyền góp từ thiện và phát hành công cụ nợ, qua đó các doanh nghiệp có nhiều lựa chọn huy động vốn để dùng, tùy thuộc vào nhu cầu tài chính và mức độ e ngại rủi ro. Điều này được chứng minh thông qua việc 13 SE và hai ME đã sử dụng giải pháp kêu gọi vốn cộng đồng theo hình thức tặng quà tri ân để huy động vốn, thẩm định sản phẩm và xây dựng cơ sở khách hàng.



Tôi đã huy động 1,8 triệu USD từ Kickstarter và 2,7 triệu USD từ Wadiz. Kêu gọi vốn cộng đồng là một giải pháp rất hữu ích giúp dự đoán nhu cầu của thị trường.

(SK_SE06)



Tôi đã tìm đến Kickstarter, Indiegogo, JD.com và Wadiz vì nhiều mục đích khác nhau, chứ không chỉ mỗi huy động vốn. Bạn nên chọn Kickstarter nếu bạn sử dụng công nghệ trong sản phẩm, còn nếu muốn truyền tải thông điệp, hãy chọn Indiegogo. Kêu gọi vốn cộng đồng giúp chúng tôi quảng bá sản phẩm ra toàn cầu và chúng tôi cần giải pháp này vì thị trường trong nước có hạn chế.

(SK_ME05)

Tình hình sử dụng chương trình hỗ trợ của chính phủ ở WSME

Nhiều WSME tham gia nghiên cứu (15/20) thích sử dụng các gói trợ cấp của chính phủ hơn vì chính phủ cung cấp các chương trình đặc biệt dành cho WSME và doanh nhân trẻ. Ngoài ra, quy trình thẩm định gói trợ cấp của chính phủ ít nghiêm ngặt hơn, do vậy, đây là một phương án được các WSME ưa dùng hơn. Mặt khác, sáu WSME đã vay vốn ngân hàng vì lãi suất thấp và kế hoạch trả nợ dễ quản lý hơn, đặc biệt là các gói vay được cơ quan chính phủ hậu thuẫn.²⁷ Gói vay ngân hàng cũng dần hấp dẫn hơn do ngân hàng đã áp dụng công nghệ số mới. Ví dụ, một ngân hàng nhà nước đã xây dựng nền tảng quản lý khoản vay sử dụng công nghệ Chuỗi khối để đơn giản hóa quy trình xác minh nhằm giảm thời gian cấp vốn từ 22 ngày xuống còn 10 ngày.²⁷



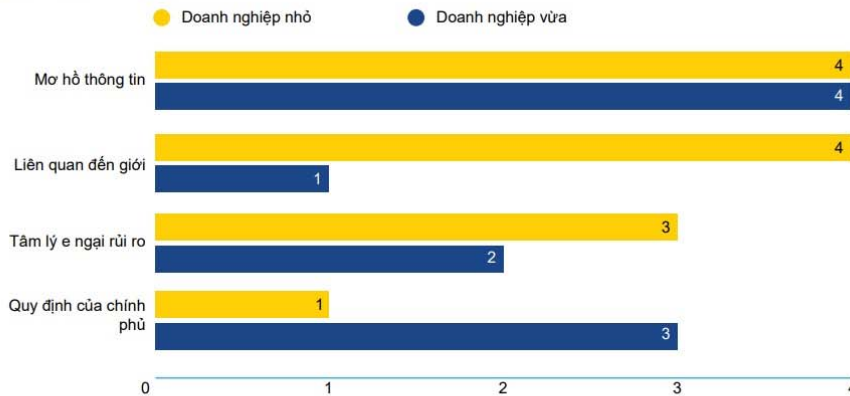
Chúng tôi đã được chính phủ hỗ trợ tài chính và gói hỗ trợ đó đã giúp chúng tôi rất nhiều.

(Namhee Kim, Breezm)

Các giải pháp huy động vốn khác được WSME sử dụng

Ngoài các chương trình hỗ trợ được chính phủ hậu thuẫn và giải pháp kêu gọi vốn cộng đồng, WSME trong nghiên cứu này cũng tìm đến các mô hình huy động vốn khác như VC và đầu tư thiên thần. Mặc dù VC tại Hàn Quốc rất khác biệt, vì chính phủ tham gia sâu, đóng góp tới 45% nguồn quỹ VC.²⁸ Chính phủ dùng nguồn tiền chính sách để đóng góp vào quỹ VC nội địa nên trong những năm qua quy mô quỹ này đã lớn hơn rất nhiều. Năm 2020, quỹ VC của Hàn Quốc đã huy động được 4 nghìn tỷ KRW (tương đương 3,36 tỷ USD).²⁹ Trong phần phỏng vấn, hai SE đã huy động vốn từ chương trình VC có dự định huy động tiếp từ các vòng cấp VC sau này. Mặt khác, ba WSME tham gia nghiên cứu đã tìm được giải pháp đầu tư thiên thần thông qua mạng lưới mối quan hệ cá nhân và từ hiệp hội nhà đầu tư. Tất cả ba doanh nghiệp trên đều nói rằng họ thấy có lợi hơn từ giải pháp này, chẳng hạn như họ được tư vấn và được cung cấp kiến thức liên quan đến ngành.

Những khó khăn chính mà WSME gặp phải khi tiếp cận các giải pháp huy động vốn bên ngoài



Hình 3.6 Những khó khăn hàng đầu mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải khi tiếp cận nguồn vốn bên ngoài

Mơ hồ thông tin và ít tin tưởng các lựa chọn huy động vốn từ bên ngoài có sẵn

Nhìn vào Hình 3.6, quý vị có thể thấy các doanh nghiệp vẫn còn mơ hồ thông tin về các lựa chọn huy động vốn từ bên ngoài có sẵn. Tám doanh nghiệp tham gia nghiên cứu còn lưỡng lự chưa muốn sử dụng các mô hình huy động vốn phi truyền thống, như mô hình cho vay P2P vì họ không biết các quy định như thế nào, nên cảm thấy thận trọng không dám sử dụng. Ngoài ra, một ME trả lời rằng khi thành lập doanh nghiệp, cô biết rất ít thông tin về các giải pháp kêu gọi vốn cộng đồng theo hình thức tặng quà tri ân và phát hành công cụ nợ.

Vấn đề mơ hồ thông tin được coi là vấn đề khá nổi cộm, hai SE tham gia nghiên cứu cũng từng mơ hồ không biết doanh nghiệp mình cần những loại lựa chọn huy động vốn nào. Mặc dù các WSME tham gia nghiên cứu khá tò mò và muốn tìm kiếm thông tin về các giải pháp huy động vốn nhưng hầu hết đều cảm thấy choáng ngợp trước những thứ mà họ cần xem xét khi muốn xin hỗ trợ và khi bắt đầu tìm kiếm. Một SE tham gia nghiên cứu thừa nhận rằng mình thực sự cần được tư vấn đôi chút về các khoản đầu tư và tiếp thị. Dựa trên những gì doanh nghiệp trả lời, chúng tôi nhận thấy các WSME cần được hỗ trợ để định hướng con đường phát triển doanh nghiệp và theo kịp các tiến bộ công nghệ số.

Khó khăn liên quan đến giới khi tiếp cận nguồn vốn

Mặc dù hầu hết các doanh nghiệp trả lời phỏng vấn đều nói rằng họ không gặp phải bất kỳ khó khăn nào liên quan đến giới khi tiếp cận nguồn vốn, nhưng sáu WSME nhận định giới tính nữ của họ là một khó khăn. Ví dụ, một WSME chia sẻ rằng khi tiếp cận các chương trình hỗ trợ được chính phủ hậu thuẫn ở vai trò là nữ doanh nhân, họ đã tỏ thái độ hoài nghi. Nữ doanh nhân này thường bị hỏi những câu ám chỉ

người kia đánh giá thấp năng lực của cô, chủ yếu do cô là phụ nữ.

“

Đôi khi, tôi cảm thấy không mấy thoải mái khi tìm đến các gói trợ cấp của chính phủ. Quan chức thường hỏi xem liệu tôi đã hiểu gì về công nghệ chưa vì tôi là phụ nữ.

(SK_ME5)

Ngoài ra, để được hưởng gói trợ cấp ưu đãi dành cho nữ doanh nhân, WSME phải cung cấp chứng từ hợp lệ chứng minh đây là doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ, chứng từ này dưới dạng “giấy chứng nhận doanh nghiệp của phụ nữ”. Với quy trình như vậy, WSME phải hoàn thành thủ tục giấy tờ chứng nhận, phải để cán bộ đến kiểm tra văn phòng đột xuất và phải tham gia các cuộc phỏng vấn kéo dài. Mặc dù giải pháp này còn nhận được nhiều ý kiến trái chiều, nhưng các WSME tham gia nghiên cứu nhận định rằng chính sách này mang lại nhiều lợi ích to lớn, chẳng hạn như đặc quyền đối với hợp đồng riêng bảo mật lên tới 50 triệu KRW (khoảng 42.549 USD) thay vì 20 triệu KRW (khoảng 17.019 USD), chỉ dành cho doanh nghiệp do nữ giới điều hành.³⁰

Tâm lý e ngại rủi ro

Năm WSME tham gia nghiên cứu báo cáo rằng họ có tâm lý e ngại rủi ro khi sử dụng các nguồn vốn có sẵn ngoài kia, bao gồm gói vay vốn ngân hàng được chính phủ bảo lãnh và các giải pháp huy động vốn ngoài nhà nước khác.

Một SE cho rằng chính phủ chưa áp đặt chính sách và quy định đối với các phương pháp huy động vốn mới, cho nên cô không muốn sử dụng những phương pháp này vì có thể gặp bất trắc và gây rủi ro cho doanh nghiệp. Một SE tham gia nghiên cứu chia sẻ công ty đầu tiên của cô đã phải phá sản do những quyết định sai lầm về huy động vốn. Kể từ đó, cô không còn dám mạo hiểm tìm kiếm những giải pháp cấp vốn mới bên ngoài cho công ty nữa.

“

Sau khi công ty đầu tiên của tôi sụp đổ do những quyết định đầu tư sai lầm và quá trình ra quyết định không sáng suốt, tôi luôn cho rằng nhận vốn đầu tư tiềm ẩn đầy nguy hiểm, do vậy, tôi không còn chú trọng đến việc huy động vốn nữa.

(SK_SE7)

“

Có nhiều bất trắc khi sử dụng hình thức cho vay P2P do các hạn chế trong quy định và chính sách của chính phủ, cho nên tôi cảm thấy đây là một giải pháp khá rủi ro [để áp dụng vào thời điểm này].

(SK_ME3)

Các hạn chế trong quy định của chính phủ

Mặc dù chính phủ Hàn Quốc đã hỗ trợ cho doanh nghiệp theo cách rất đáng học hỏi thông qua nhiều gói trợ cấp, chương trình, gói vay khác nhau, nhưng bốn WSME tham gia nghiên cứu vẫn gặp phải khó khăn khi sử dụng các hình thức hỗ trợ này. Mặc dù các chương trình hỗ trợ của chính phủ lấy số lượng các doanh nghiệp được hỗ trợ làm chỉ tiêu thay vì chất lượng của các doanh nghiệp, nên các khoản kinh phí đã được phân bổ thành nhiều gói trợ cấp nhỏ, vốn được cho là không đủ đáp ứng được nhu cầu của SME. Ngoài ra, các doanh nghiệp chỉ có thể nhận gói trợ cấp của chính phủ thông qua các tổ chức nhà nước chuyên trách, điều này gây trở ngại cho các WSME không có mối quan hệ từ trước với các tổ chức như vậy. Việc chưa có các quy định của chính phủ cũng là một lý do khiến ba WSME lưỡng lự không muốn tìm hiểu các lựa chọn huy động vốn phi truyền thống, chẳng hạn như cho vay P2P.

WSME điển hình I: Jeonga Kim



Jeonga Kim (ngoài cùng bên trái) và gia đình cô (Đội ngũ Cacao Family)

Jeonga Kim là nhà đồng sáng lập kiêm CEO Cacao Family, một doanh nghiệp nhỏ chuyên khám phá nguồn nguyên liệu địa phương để theo đuổi sứ mệnh tạo dựng một cộng đồng bền vững. Cô và chồng đã mở ra Cacao Family vào năm 2017. Công ty cô cung cấp cacao sử dụng loại cacao Guatemalan tốt cho sức khỏe và chi phí phải chăng để tạo ra thực phẩm lành mạnh dành cho người tiêu dùng thông thái.

Jeonga giải thích rằng số hóa đã giúp cho cô bắt đầu kinh doanh rất tốt. Cacao Family được hưởng lợi rất nhiều từ các chiến dịch kêu gọi vốn cộng đồng theo hình thức tặng quà tri ân, không chỉ để huy động vốn, mà còn để giới thiệu nhiều sản phẩm của Cacao Family đến với đông đảo người dùng hơn và tìm ra được nhiều người tiêu dùng tiềm năng theo cách chiến lược hơn.

Số hóa cũng giúp Cacao Family giảm được tác động tiêu cực do cuộc khủng hoảng COVID-19. Trước khi đại dịch COVID-19 ập đến, doanh nghiệp Cacao Family phục vụ khách hàng trực tiếp tại cửa hàng và doanh thu giảm mạnh trong hai tháng đầu đóng cửa. Họ nhanh chóng chuyển sang nền tảng thương mại điện tử để chào bán sản phẩm trên mạng và cũng đã sử dụng một giải pháp nữa là Bán hàng qua chương trình truyền phát trực tiếp để tăng doanh số, những giải pháp này thực sự mang lại hiệu quả cho doanh nghiệp. Nhờ Bán hàng qua chương trình truyền phát trực tiếp, tức là người bán bán hàng và khán giả trực tiếp tham gia bằng cách trò chuyện

hoặc dùng các nút bộc lộ cảm xúc, Cacao Family đã tiếp tục kết nối được với khách hàng, xây dựng lòng tin và chữ tín mạnh mẽ cho thương hiệu, sau đó đã tăng trưởng doanh số bán hàng.

Jeonga không ngừng tìm tòi cơ hội mới thông qua nền tảng và công cụ số. Ví dụ, cô kết nối với cộng đồng nông dân trồng cacao tại Guatemala qua truyền phát trực tuyến để đào tạo họ theo thời gian thực và tạo chương trình thăm quan thực tế ảo. Ngoài ra, cô còn chủ động triển khai hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) để nâng cao hiệu suất của công ty.



Số hóa đã giúp tôi đảm nhận được cả vai trò chủ doanh nghiệp và người mẹ của năm đứa con. Công cuộc này đã thực sự hỗ trợ tôi ở nhiều khía cạnh kinh doanh, từ kêu gọi vốn cho đến quản lý khủng hoảng trong suốt đại dịch. Tôi tin rằng nếu tôi có thể điều hành công việc mà mình hằng mơ ước thông qua số hóa, thì ai cũng có thể làm được.

Trụ cột 2: Khả năng tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng

Tất cả các WSME tham gia nghiên cứu đều hiểu được tầm quan trọng của chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng, đại dịch COVID-19 đã thúc đẩy tiến trình này. Hầu hết các WSME tham gia nghiên cứu (15/20) đã tìm tòi các cơ hội học tập thông qua các khóa học trực tuyến phi truyền thống (cả chương trình đóng phí và miễn phí) và tham gia vào các sự kiện trực tuyến để xây dựng mạng lưới toàn cầu rộng hơn. Họ đã sử dụng Facebook để kết nối với những nhân vật nổi bật trong ngành và luôn cố gắng dẫn đầu xu hướng. Họ cũng sử dụng KakaoTalk (ứng dụng trong nước) để tham gia vào các diễn đàn thảo luận. Kết quả cho thấy LinkedIn không được các doanh nghiệp tham gia nghiên cứu ưa chuộng và chỉ dùng để xây dựng mạng lưới mối quan hệ quốc tế.

Tư vấn

Tất cả các WSME tham gia nghiên cứu thích được tư vấn theo hình thức một-một từ người mà họ tin tưởng, thông qua nhóm nội bộ hoặc mạng lưới chuyên gia. Sáu chủ ME cho biết họ tìm đến người quen để xin tư vấn và đề xuất. Mặt khác, mười hai chủ SE đã tìm đến nhiều nguồn tư vấn, chẳng hạn như thông qua người quen, các sự kiện xây dựng mạng lưới mối quan hệ và chương trình tư vấn của chính phủ.



Tôi tìm đến những người mình đã gặp trong các sự kiện xây dựng mạng lưới mối quan hệ để xin tư vấn, ngoài ra tôi cũng tận dụng mối quan hệ với những người tôi từng hợp tác trước đó. Tôi cần học hỏi ở những người đáng tin cậy. Tôi tham vấn họ để có thể đưa ra quyết định sáng suốt hơn cho doanh nghiệp của mình.

(SK_ME01)

Mặc dù tất cả các doanh nghiệp tham gia đều chủ động tìm nguồn tư vấn, nhưng họ rất khó tìm được người tư vấn là nữ. Các WSME tham gia nghiên cứu tin rằng người tư vấn là nữ có thể đóng vai trò giống như hình mẫu điển hình để các WSME non trẻ hơn học tập.



Tôi cảm thấy phụ nữ với nhau sẽ dễ đồng cảm hơn trong công việc. [Thật tiếc] khi trong nước không có nhiều chuyên gia nữ để chúng tôi có thể học tập.

(SK_SE5)

Xây dựng mạng lưới mối quan hệ

Bốn WSME tham gia nghiên cứu cho biết họ không mấy dễ chịu với văn hóa xây dựng mạng lưới mối quan hệ tại Hàn Quốc vì họ thấy đó là hoạt động nam giới chiếm ưu thế. Mặt khác, họ cho rằng những mối quan hệ công việc ý nghĩa cần được xây dựng dựa trên mối quan hệ cá nhân và tốt nhất nên được duy trì thông qua tương tác trực tiếp.



[Xây dựng mạng lưới mối quan hệ] là công tác hết sức quan trọng vì chỉ có trực tiếp gặp gỡ mọi người, doanh nghiệp mới tìm kiếm được cơ hội. [Tương tác] trực tuyến thôi thì chưa đủ.

(Hawon Kim, Haenyo's Kitchen)

Dù vẫn còn nhiều mặt hạn chế, nhưng số hóa đóng vai trò quan trọng giúp quá trình xây dựng mạng lưới mối quan hệ của doanh nghiệp thuận tiện hơn nhiều. Công cụ số cho phép WSME gặp gỡ được các nhân vật nổi bật trong ngành và những doanh nhân khác từ xa mà không cần phải tham gia vào các hoạt động khiến họ cảm thấy không thoải mái, chẳng hạn như đi uống với đồng nghiệp nam. Ví dụ, KakaoTalk cung cấp nền tảng để WSME xây dựng mạng lưới với các doanh nhân khác trong nhóm trò chuyện riêng tư hoặc trò chuyện nhóm. Ngoài ra, hai WSME cho biết LinkedIn là công cụ kết nối họ với các đối tác tiềm năng và cộng đồng nước ngoài.

Bồi dưỡng kỹ năng

Tất cả các WSME báo cáo rằng họ cảm thấy rất hài lòng khi sử dụng công nghệ số để phục vụ các mục đích bồi dưỡng kỹ năng. Tuy nhiên, các doanh nghiệp chủ yếu tìm kiếm kiến thức trên các nguồn tài nguyên miễn phí, thay vì khóa học trực tuyến thu phí.

Hình 3.7 cho thấy phần lớn các WSME tham gia nghiên cứu (18/20) chỉ ra rằng họ muốn học hỏi thêm kiến thức để phát triển doanh nghiệp hơn nữa. Chủ đề được nhiều doanh nghiệp muốn tìm hiểu nhất là cách thức áp dụng công nghệ số tiên tiến, sau đó là nhân lực (HR) và quản lý, điều này một lần nữa khẳng định kết quả về thái độ cởi mở với số hóa mà chúng tôi trình bày ngay từ đầu chương này.



Hình 3.7 Các chủ đề cần bồi dưỡng thêm do WSME tham gia nghiên cứu đề xuất

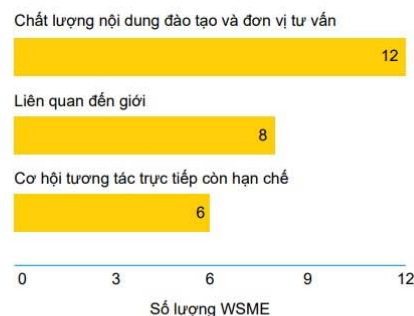
Các WSME rất cần trang bị kỹ năng áp dụng công nghệ số tiên tiến khi tích hợp các công cụ phức tạp vào quy trình hoạt động. Minh chứng là năm WSME nói rằng họ muốn áp dụng thêm công cụ số. Tinh thần ham học hỏi công nghệ số ở các WSME cho thấy ngày nay các WSME đã có ý thức cải thiện kỹ năng.

“

Khi đọc thông tin về các loại công nghệ khác nhau, tôi cần nghĩ xem công ty mình hiện ở trình độ nào và tôi có thể đạt đến mục tiêu nào. [Những công nghệ] mà tôi tìm đọc có thể không liên quan gì đến chúng tôi. Tôi tìm hiểu [chúng về mặt lý thuyết] nhưng không thể áp dụng vào thực tế. (SK_SE3)

Những khó khăn chính mà các WSME gặp phải khi tiếp cận cơ hội tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng

Hình 3.8 minh họa những khó khăn chính mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải khi tiếp cận cơ hội tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng bao gồm thiếu đơn vị tư vấn và nội dung đào tạo chất lượng cao, trải nghiệm liên quan đến giới tính nữ, cơ hội tương tác trực tiếp còn hạn chế khi học hỏi/xây dựng mạng lưới mối quan hệ thông qua phương tiện số.



Hình 3.8 Những khó khăn chính mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải khi tiếp cận các chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng

Đơn vị tư vấn và nội dung chất lượng cao còn hạn chế

Tất cả các WSME tham gia nghiên cứu đều trả lời rằng họ biết có các chương trình tư vấn và học tập do chính phủ tài trợ. Tuy nhiên, 12 WSME đã bày tỏ mối lo ngại trước tình trạng chất lượng kém của những chương trình như thế này, thể hiện ở nội dung đào tạo không liên quan và người tư vấn không nhiệt tình, không đáp ứng được kỳ vọng của WSME. Không chỉ vậy, những doanh nghiệp tham gia còn đặc biệt phê phán tính lỗi thời của chương trình đào tạo, nhận định rằng những chương trình này chỉ tập trung vào lý thuyết thay vì thực hành (cả chương trình trực tuyến lẫn trực tiếp), do đó không phản ánh đúng môi trường kinh doanh không ngừng biến đổi, bao gồm cả tình hình COVID-19 mới.

“

Tôi thấy các chương trình học tập do chính phủ tài trợ có thể rất nhàm chán. Đôi khi tôi thấy [những chương trình đó] chỉ tốn thời gian.

(SK_SE13)

“

Tôi không muốn chỉ vì để xây dựng mạng lưới mối quan hệ mà phải đi uống với đàn ông. Tôi chấp nhận bỏ cuộc.

(SK_ME03)

So với năm ngoái, năm 2021, chính phủ Hàn Quốc đã tăng 26% ngân sách hàng năm chỉ cho việc hỗ trợ SME, lên 16,8 nghìn tỷ KRW (khoảng 14,3 tỷ USD).³¹ Chín WSME tham gia nghiên cứu muốn chính phủ đánh giá các chương trình tư vấn và học tập hiện tại bằng cách tận dụng các mối quan hệ hợp tác công – tư nhằm cải thiện gói chương trình và đáp ứng tốt hơn nhu cầu của WSME.

Do những khó khăn như thế này, nên bốn WSME tham gia nghiên cứu đã muốn tìm người tư vấn là phụ nữ, người không chỉ cung cấp thông tin chuyên sâu mà còn đóng vai trò giống như hình mẫu đáng học tập. Những doanh nghiệp tham gia nghiên cứu cho rằng hệ sinh thái WSME tại Hàn Quốc có thể phát triển mạnh nếu Hàn Quốc có thêm nhiều người tư vấn là phụ nữ.



“

Hiện nay tôi có thể học về kinh doanh ở rất nhiều nơi, chẳng hạn như YouTube, Google hay hội thảo trực tuyến. Nếu bạn gõ một chủ đề nào đó lên mạng, bạn có thể dễ dàng tìm thấy nhiều thứ.

(Jenny Lee, Zenny Closet)

“

Tôi muốn tìm thêm người tư vấn là phụ nữ trong lĩnh vực của mình để nghe họ chia sẻ nhận định chuyên sâu và trình độ chuyên môn.

(SK_ME7)

Những khó khăn liên quan đến giới

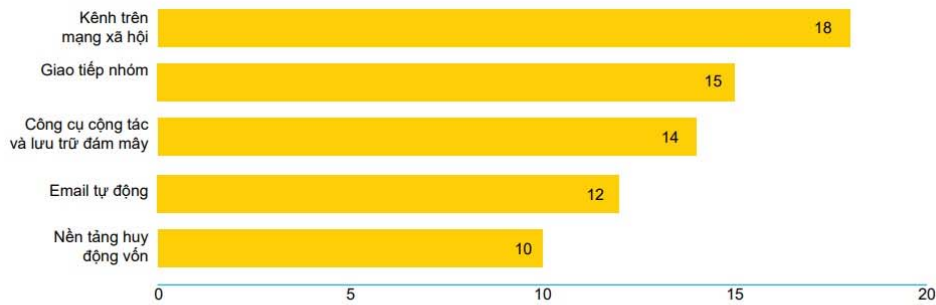
Tám WSME tham gia nghiên cứu chia sẻ rằng họ cảm thấy khó chịu trong một số sự kiện xây dựng mạng lưới mối quan hệ. Tại Hàn Quốc, xây dựng mạng lưới mối quan hệ bao gồm các hoạt động như ra ngoài ăn uống sau giờ làm, ăn tối, đánh golf hoặc đến phòng xông hơi, những hoạt động như thế này thường khiến phụ nữ cảm thấy khó chịu. Vì tại Hàn Quốc mọi người thường nghĩ rằng hoạt động kinh doanh là việc đa phần do nam giới thực hiện,³² nên số hóa đã góp phần giảm bớt những tình huống gây khó chịu.

Cơ hội tương tác trực tiếp còn hạn chế

Mặc dù hình thức giao tiếp qua công cụ số góp phần quan trọng giúp các doanh nghiệp vượt qua rào cản liên quan đến giới khi xây dựng mạng lưới mối quan hệ, nhưng sáu WSME tham gia nghiên cứu vẫn cho rằng tương tác trực tiếp cũng vô cùng cần thiết. Hai WSME tham gia nghiên cứu nhận định rằng việc kết hợp hai phương pháp rất có hiệu quả đối với họ. Họ tận dụng LinkedIn để xây dựng mạng lưới mối quan hệ trực tuyến và tận dụng các tổ chức chính phủ chính thống, chẳng hạn như Cơ quan Xúc tiến Đầu tư Thương mại Hàn Quốc (KOTRA) và Cơ quan Thương mại Quốc tế Hàn Quốc (Korea International Trade Agency, KITA) để xây dựng mạng lưới mối quan hệ ngoại tuyến.

Trụ cột 3: Quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp

Hình 3.9 cho thấy tất cả các doanh nghiệp tham gia đều áp dụng ít nhất một công cụ số trong các phòng ban khác nhau thuộc phạm vi cơ cấu của công ty. Rõ ràng các WSME tham gia nghiên cứu đều thích sử dụng các ứng dụng trong nước vì ứng dụng trong nước dùng tiếng Hàn và bản địa hóa trải nghiệm người dùng.



Hình 3.9 Năm lĩnh vực hàng đầu được các WSME tham gia nghiên cứu áp dụng công nghệ số

Tình hình áp dụng các ứng dụng trong nước của WSME tham gia nghiên cứu

Các ứng dụng và nền tảng trong nước đang ngày càng trở nên phổ biến tại Hàn Quốc, trong đó Naver và Kakao vươn lên trở thành gã khổng lồ công nghệ. Kakao, được thành lập vào năm 2010, đã mở rộng hoạt động kinh doanh sang nhóm ngành dịch vụ ngân hàng, giải trí, trò chơi, làm đẹp, lưu động, phương tiện truyền thông, nội dung và thương mại điện tử.³³ Naver, được thành lập vào năm 1999, cung cấp các dịch vụ khác, bao gồm dịch vụ tổng hợp tin tức, diễn đàn cộng đồng, ứng dụng dịch vụ xây dựng mạng lưới mối quan hệ trong cộng đồng BAND, nền tảng thương mại điện tử SmartStore, cũng như các dịch vụ toàn cầu, chẳng hạn như ứng dụng nhắn tin LINE và ứng dụng nhắn tin đa phương tiện SNOW.³³ Kakao và Naver đã cạnh tranh gắt gao để giành vị trí công ty lớn thứ ba Hàn Quốc tính từ tháng 6 năm 2021, sau Samsung Electronics và SK Hynix.³⁴

Hình 3.10 cho thấy 19 WSME tham gia nghiên cứu đã sử dụng nhiều loại công cụ trong nước khác nhau, kết hợp với công cụ ngoại quốc. Nguyên nhân của xu thế này chủ yếu là do các ứng dụng trong nước sử dụng tiếng Hàn đặc trưng trong phần chức năng và trải nghiệm người dùng (UX), do đó thấu hiểu hành vi của người dùng Hàn Quốc khi sử dụng ứng dụng.



Chúng tôi đã sử dụng Slack [để giao tiếp nhóm], nhưng rồi đổi sang JANDI vì Slack chỉ có tiếng Anh nên khó học cách sử dụng.

(SK_SE9)



Hình 3.10 Tình hình sử dụng công cụ số trong nước và ngoài nước của các WSME tham gia nghiên cứu

Dường như quy trình hoạt động kinh doanh nào của công ty cũng đều có ứng dụng trong nước hỗ trợ. Naver là công ty được các WSME tham gia nghiên cứu (11/20) sử dụng nhiều nhất cho mục đích cộng tác và giao tiếp nhóm, lưu trữ đám mây, tiếp thị, nộp đơn vay vốn, dịch vụ ngân hàng mở, huy động vốn cộng đồng và hệ thống thanh toán. Các sản phẩm của Kakao và Naver cũng rất được ưa chuộng trong nhiều lĩnh vực kinh doanh. Các doanh nghiệp cũng trả lời phỏng vấn rằng trong số các lựa chọn khác, họ sử dụng Kmong cho công tác quản lý Nhân lực, Miso cho công tác quản lý hàng tồn kho, HelpM và ModuSign để hỗ trợ phòng an ninh mạng, v.v.



“

Khi sử dụng công nghệ số thành thạo, chúng tôi có thể tiếp cận được khách hàng hiệu quả hơn. Ví dụ, chúng tôi đã sử dụng hệ thống thanh toán số, chẳng hạn như KakaoPay và NaverPay.

(Claudia Hyun, LivingD)



“

Chúng tôi đã tìm ra nhiều nền tảng thương mại điện tử trong nước khác có thể giúp chúng tôi tối ưu hóa hiệu suất bán hàng trực tuyến.

(Junghee Kim, Uwell Deco)

Những khó khăn chính mà WSME gặp phải khi áp dụng công nghệ số

Hình 3.11 cho thấy khó khăn lớn nhất mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải là không biết đội ngũ lãnh đạo và/hoặc nhân viên có sẵn lòng chủ động hỗ trợ và tham gia vào quy trình số hóa hay không. Những WSME tham gia nghiên cứu thừa nhận rằng họ cần được hỗ trợ để nâng cao kỹ năng áp dụng công nghệ số và quản lý nhân tài.

Thái độ áp dụng công nghệ số của nhân viên/lãnh đạo

16

Kỹ năng áp dụng công nghệ số

12

Nguồn nhân tài

9

0 9 12 15 18

Hình 3.11 Những khó khăn chính mà các WSME tham gia nghiên cứu phải đối mặt khi áp dụng công nghệ số vào quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp

“

Tôi không giỏi về công nghệ số. Chúng tôi có nhiều dự án sử dụng tín hiệu analog và công việc chủ yếu dựa vào sức lao động thủ công. Chúng tôi không tận dụng triệt để công nghệ. Chúng tôi chỉ sử dụng Microsoft Excel để làm kế toán/thuế, ứng dụng Facebook Messenger để giao tiếp và Google Drive.

(SK_ME7)

Tỷ lệ áp dụng thấp ở nhân viên và/hoặc lãnh đạo

Mười sáu WSME tham gia nghiên cứu cho biết đội ngũ nhân viên tỏ ra lưỡng lự không muốn áp dụng công cụ mới vì việc áp dụng công nghệ gây ra những xáo trộn trong quy trình hoạt động của công ty. Mười doanh nghiệp tham gia nghiên cứu cho biết một số nhân viên thấy công nghệ giống như gánh nặng, trong khi sáu doanh nghiệp còn lại chia sẻ rằng đội ngũ lãnh đạo nhận thấy công nghệ làm gián đoạn quy trình làm việc. Theo hai doanh nghiệp tham gia nghiên cứu, tuổi tác có thể có thể là một rào cản vì những nhân viên lớn tuổi thường phản đối việc áp dụng công cụ và quy trình mới. Điều này càng nói lên vai trò quan trọng của việc quản lý sự thay đổi trong công cuộc chuyển đổi số. Khi quản lý sự thay đổi, doanh nghiệp cần chỉ đạo và đánh giá lại nguồn nhân lực, quy trình hoạt động và cách phân bổ ngân sách.



Phải mãi đến năm ngoái, đội ngũ nhân viên lớn tuổi mới chịu áp dụng công cụ số mới. Nhưng những nhân viên này đã nghĩ việc và hiện chúng tôi đang làm việc với đội ngũ trong độ tuổi 30 không gặp vấn đề như vậy.

(SK_SE6)



Trong công ty, chúng tôi phải mất đến hơn một năm mới thúc đẩy đội ngũ áp dụng công nghệ. Họ không muốn áp dụng vì cho rằng công nghệ sẽ khiến họ vất vả hơn. Ban đầu, tôi khuyến khích hai nhân sự chủ chốt làm quen với công nghệ, thú thực tôi không biết làm sao để giải thích cách sử dụng và lý do mà chúng tôi phải sử dụng công nghệ. Mọi người cần thời gian để hiểu được công nghệ số. Tình hình áp dụng công nghệ ở nhân viên không hề suôn sẻ.

(SK_ME02)

Thiếu kỹ năng áp dụng công nghệ số

Mười hai WSME tham gia nghiên cứu cho rằng việc chọn đúng ứng dụng để giải quyết nhu cầu của doanh nghiệp không phải chuyện dễ dàng. Do đó, doanh nghiệp rất cần trang bị kiến thức và kỹ năng về công nghệ số để có thể chuyển đổi số dễ dàng. Bốn WSME nhấn mạnh rằng trình độ học vấn không giúp họ xử lý được những công việc liên quan đến công nghệ. Họ phải vất vả tuyển dụng nhân tài phù hợp am hiểu công nghệ, vì họ nhận thấy tự mình thì khó triển khai được các công nghệ mới. Các ứng dụng trong nước đã giúp doanh nghiệp vượt qua được khó khăn này do ứng dụng đã đưa bối cảnh của Hàn Quốc vào trải nghiệm người dùng.



Ước gì tôi biết cách tích hợp tất cả các công nghệ thú vị này. Chúng tôi cần đến chuyên viên lập trình và lực lượng nhân sự nội bộ có thể trao đổi với chuyên viên lập trình.

(SK_ME02)

Thiếu nguồn nhân sự

Chín WSME tham gia nghiên cứu đã gặp phải khó khăn khi áp dụng công nghệ mới vì hiện tại họ thiếu nguồn nhân tài và trình độ chuyên môn. Một mặt, các doanh nghiệp này phải vất vả tuyển dụng những người có trình độ chuyên môn, mặt khác, đội ngũ nhân sự trong công ty lại chưa tự tin áp dụng công cụ. Để tăng cường sự sẵn sàng, đội ngũ cần phải được đào tạo cách áp dụng công nghệ số. Tuy nhiên, quá trình đào tạo đòi hỏi nguồn lực và thời gian rất lớn.



Chúng tôi biết tầm quan trọng của việc tích hợp công nghệ tiên tiến vào doanh nghiệp thời trang trong thời buổi ngày nay. Chúng tôi đã và đang bàn tính chuyện phát triển các gói sản phẩm sử dụng AI để phục vụ khách hàng, nhưng đây không phải là nhiệm vụ dễ dàng. Chúng tôi cần đến một đội ngũ chuyên viên lập trình giỏi có thể giúp chúng tôi thực hiện mục tiêu này.

(SK_SE02)

WSME điển hình II: Hyo Sook Yang



Hyo Sook Yang (bên phải) chụp cùng chồng (4D Land Inc.)

Hyo Sook Yang hiện là giám đốc điều hành 4D Land Inc., một doanh nghiệp vừa chuyên phát triển các chương trình và công cụ giáo dục. 4D Land Inc. chuyên cung cấp các dịch vụ về giáo dục sáng tạo và sở hữu 60 bằng sáng chế và mẫu hữu ích. 4D Land Inc. hướng đến mục tiêu bồi dưỡng và trang bị cho thế hệ nhân tài mai sau khỏi óc sáng tạo, sự am hiểu khoa học và công nghệ. Công ty cung cấp đa dạng các chương trình giáo dục sáng tạo dựa trên khoa học, công nghệ, kỹ thuật, nghệ thuật và toán học (science, technology, engineering, arts, and mathematics, STEAM) dành cho mọi lứa tuổi. Kể từ khi thành lập vào năm 2003, công ty đã phát triển mạnh trở thành đơn vị cung cấp học liệu toàn cầu với 38 chi nhánh trên toàn thế giới.

Hyo Sook bắt đầu sự nghiệp với vai trò là giáo viên mầm non trước khi thành lập công ty mà vốn dĩ ban đầu chỉ là một dự án do chồng cô, chuyên viên thiết kế mô-đun khung 4D, tạo ra. Hyo Sook kể rằng ban đầu họ chỉ sử dụng những công cụ đơn giản để cung cấp học liệu thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau, chẳng hạn như lĩnh vực học tập truyền thống, khoa học, công nghệ, kỹ thuật và nghệ thuật. Để sản phẩm công ty thiết thực và hữu ích hơn, họ đã quyết định tích hợp thêm một chương trình hướng dẫn lập trình vào sản phẩm. Hệ tích hợp này đã giúp 4D Land Inc. gặt hái được thành công vượt bậc với hàng ngàn học sinh tham gia vào các sự kiện và cuộc thi.

Sau khi đại dịch COVID-19 bùng phát, công ty đã phải đối mặt với khó khăn lớn chưa từng có: tiếp cận khách hàng chủ yếu là các tổ chức giáo dục

theo phương pháp truyền thống. Họ không còn có thể đứng lên tổ chức các sự kiện quốc tế hoặc bán sản phẩm cho trường học được nữa. Nhưng rất may, Hyo Sook có thể tiếp cận mạng lưới hỗ trợ, chẳng hạn như Hiệp hội Phụ nữ Hỗ trợ Công ty Khởi nghiệp Hàn Quốc (KOVWA), tại đây, cô đã được tư vấn cách số hóa nội dung và quy trình hoạt động kinh doanh.

“

Chúng tôi đã phát triển một chương trình lập trình tích hợp công nghệ vào sản phẩm để nâng cao trải nghiệm của khách hàng khi họ phát triển đồ chơi. Khi cho khách hàng cơ hội lập trình, họ có thể phát huy trí sáng tạo và phát triển ra mô hình đồ chơi chuyển động bằng nhiều loại nguyên vật liệu. Quy trình này cho phép chúng tôi xây dựng được mô hình giáo dục phù hợp với từng học sinh. Kể từ khi chạy chương trình lập trình này, công ty đã tăng doanh thu. Chúng tôi tự tin khẳng định rằng chúng tôi có thể tạo ra được sản phẩm tốt hơn khi áp dụng công nghệ tiên tiến.

Trụ cột 4: Kiểm soát khủng hoảng (COVID-19)

Từ năm 2020, ngoài gói hỗ trợ miễn thuế nhân viên và gói cứu trợ khẩn cấp khác, chính phủ Hàn Quốc cũng đã tung ra một gói kích thích trị giá 215,75 nghìn tỷ KRW (khoảng 183,6 tỷ USD) nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực của COVID-19 và hỗ trợ cho hành trình chuyển đổi số của SME.³⁵ Mười bốn WSME tham gia nghiên cứu này trả lời rằng họ được hưởng lợi từ chương trình hỗ trợ của chính phủ và chương trình đó đã giúp họ vượt qua đại dịch.

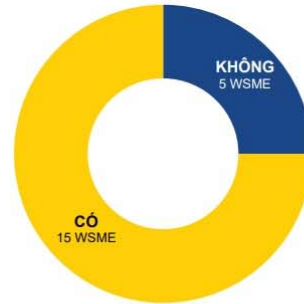


Hình 3.12 Tình hình hoạt động kinh doanh của các WSME tham gia nghiên cứu trong đại dịch COVID-19

Hình 3.12 cho thấy 12 WSME tham gia nghiên cứu có chiều hướng tăng trưởng và đang thực hiện chuyển đổi. Hai SE thậm chí cho biết hoạt động kinh doanh của họ vẫn phát triển mạnh mẽ và họ đang tiếp tục chuyển đổi sau cuộc khủng hoảng COVID-19. Theo quan sát của nhóm tác giả, hai doanh nghiệp này đã tận dụng vị thế của mình là những doanh nghiệp nhỏ (tinh gọn hơn doanh nghiệp vừa) để có những bước chuyển linh hoạt trong suốt thời gian diễn ra đại dịch. Do tính linh hoạt của doanh nghiệp, một yếu tố rất cần thiết để giành vị thế cạnh tranh trong thị trường đầy biến động và rối loạn ngày nay và do đã áp dụng công nghệ số triệt để, hai SE này đã ứng phó nhanh chóng hơn với các điều kiện thị trường không ngừng biến động và tăng trưởng doanh thu nhanh hơn bất kỳ doanh nghiệp nào khác trong nghiên cứu.

Sự phục hồi của các WSME áp dụng số hóa trong thời kỳ bất ổn trên toàn cầu

Trước cuộc khủng hoảng COVID-19, mười lăm WSME đã bắt đầu hành trình số hóa với nhiều mức độ trưởng thành khác nhau và hành trình này ngày càng mạnh mẽ hơn nữa trong đại dịch (xem Hình 3.13). WSME phải chấp nhận hiện thực mới và bắt đầu áp dụng các giải pháp số để xoay chuyển hoạt động kinh doanh. Tại Hàn Quốc, khi khách hàng chuyển từ hình thức mua hàng trực tiếp tại cửa hàng sang mua hàng trực tuyến, chủ WSME cũng cảm thấy có động lực thích ứng và tăng cường độ phủ sóng của mình trên mạng.



Hình 3.13 Số lượng các WSME đã phải tăng cường số hóa do COVID-19



Nhìn chung, đại dịch COVID-19 khiến chúng tôi thích ứng mạnh mẽ hơn. Chúng tôi đã nhanh chóng triển khai số hóa vì chúng tôi biết rằng số hóa giúp chúng tôi tồn tại và phát triển. Chúng tôi dần xuất hiện nhiều hơn trên mạng xã hội, đã tận dụng quảng cáo trên Facebook và gia nhập Naver Smart Store cũng như các nền tảng thương mại điện tử khác.

(Jenny Lee, Zenny Closet)

Tuy nhiên, tám doanh nghiệp tham gia nghiên cứu (bốn SE và bốn ME) thừa nhận rằng để tồn tại được không hề dễ dàng và họ đã phải chịu tác động hết sức tiêu cực khi đại dịch mới bùng phát. Chi phí vận hành vẫn như vậy trong khi doanh thu giảm sút. Khi họ điều chỉnh để thích ứng với tình hình, doanh thu đã bằng mức trước đại dịch.



Chúng tôi chủ yếu phụ thuộc vào xuất khẩu (~98% doanh thu). Do đó, khi COVID-19 ập đến, chúng tôi khó giữ doanh thu vì bình thường, để bán được hàng, chúng tôi thường phải đích thân đến các thị trường.

(SK_SE06)



[COVID-19] chắc chắn ảnh hưởng đến ngành xuất khẩu. Tôi phải vất vả chạy đi chạy lại giữa những đợt kiểm tra nhà máy [và trong bối cảnh mà các quy định hạn chế do COVID-19 vẫn liên tục thay đổi]. Chúng tôi cần phát triển sản phẩm mới, nhưng gần như không thể vì bản chất hoạt động kinh doanh của chúng tôi là các bên muốn trực tiếp đến kiểm tra sản phẩm.

(SK_ME05)

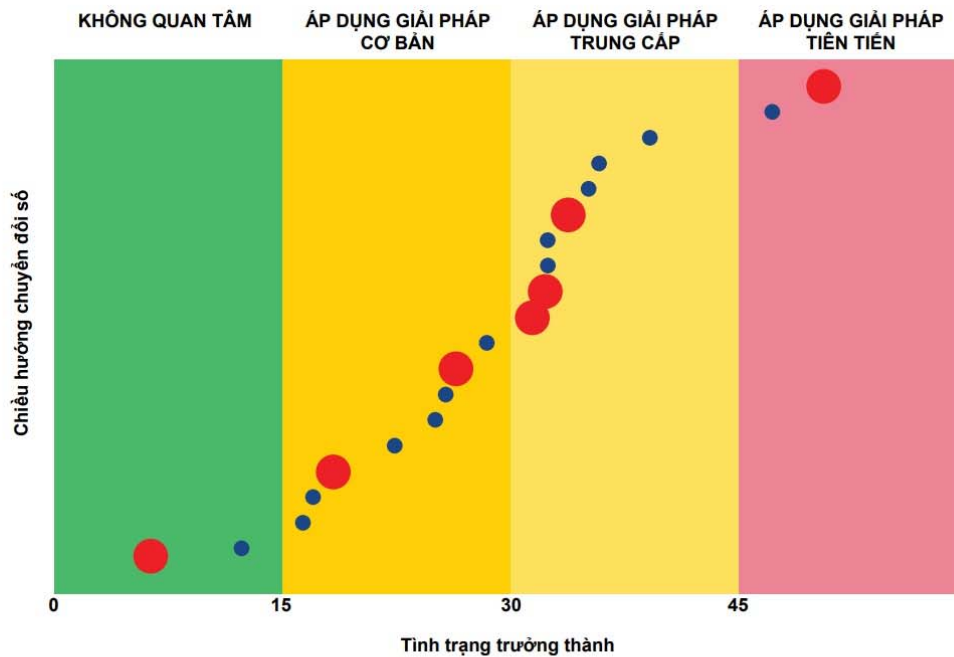
Chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa cho WSME

Chúng tôi đã sử dụng Chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa dành cho WSME phỏng theo Chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa của Cisco (2020) và điều chỉnh một chút để phù hợp hơn với khuôn khổ nghiên cứu trong dự án lần này.³⁶ Hình 3.14 cho thấy đề mục gồm ba khía cạnh: triển khai và chiến lược số hóa trong 1) tiếp cận nguồn vốn; 2) tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng và 3) quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp. Mỗi khía cạnh đánh giá một mặt thiết yếu trong quá trình phát triển của WSME. Chỉ số này phân WSME tham gia nghiên cứu thành bốn mức độ trưởng thành sau: Không quan tâm, Áp dụng giải pháp cơ bản, Áp dụng giải pháp trung cấp, Áp dụng giải pháp tiên tiến (xem Phụ lục A để biết giải thích về cách tính toán cụ thể hơn).

Chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa	Không quan tâm	Áp dụng giải pháp cơ bản	Áp dụng giải pháp trung cấp	Áp dụng giải pháp tiên tiến
Trụ cột 1: Nguồn vốn	Công ty không sử dụng nguồn số hóa để huy động vốn	Công ty bắt đầu sử dụng nguồn số hóa để huy động vốn	Công ty sử dụng nhiều nguồn số hóa để huy động vốn	Công ty sử dụng nền tảng số để huy động vốn nhằm nâng cao vị thế cạnh tranh
	Tỷ lệ: 0%	0 < Tỷ lệ ≤ 33%	33% < Tỷ lệ ≤ 66%	66% < Tỷ lệ ≤ 100%
Trụ cột 2: Tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng	Công ty không sử dụng nền tảng số để tham gia chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ hoặc bồi dưỡng kỹ năng	Công ty bắt đầu sử dụng nền tảng số để tham gia chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ hoặc bồi dưỡng kỹ năng	Công ty sử dụng nhiều phương pháp của nền tảng số để tham gia chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ hoặc bồi dưỡng kỹ năng	Công ty sử dụng thành thạo nền tảng số để tham gia chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ hoặc bồi dưỡng kỹ năng để nâng cao vị thế cạnh tranh
	Tỷ lệ: 0%	0 < Tỷ lệ ≤ 33%	33% < Tỷ lệ ≤ 66%	66% < Tỷ lệ ≤ 100%
Trụ cột 3: Quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp	Công ty chỉ sử dụng công cụ giao tiếp số và/hoặc mạng xã hội	Công ty bắt đầu sử dụng các giải pháp số cơ bản trong quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp	Công ty sử dụng nhiều giải pháp số cơ bản hoặc trung cấp trong quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp	Công ty sử dụng nhiều giải pháp số cơ bản, trung cấp hoặc tiên tiến trong quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp
	Tỷ lệ: 0%	0 < Tỷ lệ ≤ 33%	33% < Tỷ lệ ≤ 66%	66% < Tỷ lệ ≤ 100%
Điểm tổng kết	20 x Tỷ lệ trong Trụ cột 1 + 20 x Tỷ lệ trong Trụ cột 2 + 60 x Tỷ lệ trong Trụ cột 3			
	0-15 điểm	16-30 điểm	31-45 điểm	> 46 điểm

Hình 3.14 Bảng chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa

Hình 3.15 bên dưới minh họa chỉ số này, trong đó mỗi quả bóng màu tượng trưng cho một WSME tham gia nghiên cứu, quả bóng lớn là ME, quả bóng nhỏ là SE. Kết quả cho thấy phần lớn số WSME tham gia nghiên cứu (18/20) đã tiến bộ nhiều trên hành trình số hóa, trong khi hai WSME vẫn không quan tâm đến hành trình chuyển đổi số. Một SE ngành dệt may và một ME ngành y tế là những doanh nghiệp trưởng thành nhất về số hóa, sau đó là năm SE và ba ME thuộc giai đoạn Áp dụng giải pháp trung cấp. Tất cả các công ty đang trong giai đoạn Áp dụng giải pháp tiên tiến và Áp dụng giải pháp trung cấp đều chú trọng số hóa doanh nghiệp để nâng cao hiệu suất phân phối dịch vụ và vận hành toàn doanh nghiệp, để mang đến trải nghiệm tốt hơn cho khách hàng và mở rộng thị trường.



Hình 3.15 Kết quả Chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa của các WSME tham gia nghiên cứu
(quả bóng lớn = ME, quả bóng nhỏ = SE)

Không chỉ vậy, sáu SE và hai ME thuộc giai đoạn Áp dụng giải pháp cơ bản phải đối mặt với nhiều khó khăn trong hành trình chuyển đổi số hơn những doanh nghiệp trong giai đoạn Áp dụng giải pháp trung cấp và Áp dụng giải pháp tiên tiến. Thiếu nhân tài và thiếu kỹ năng về công nghệ số là khó khăn hàng đầu, sau đó là thái độ ngại thay đổi mà chúng tôi đã thảo luận ở các phần trước. Còn đối với một ME và một SE ở giai đoạn Không quan tâm, hệ tư duy và tầm nhìn của họ về chuyển đổi số là yếu tố gây trở ngại cho công cuộc chuyển đổi số doanh nghiệp. WSME cần được hỗ trợ để hiểu rõ tại sao số hóa không phải là phương án không bắt buộc, mà đây là nhiệm vụ cần thiết. Họ cần tìm đến nguồn uy tín để tìm hiểu xem số hóa là gì và cách bắt đầu áp dụng số hóa.

3.3 Tương lai của công cuộc chuyển đổi số cho WSME

Kết quả phỏng vấn chuyên gia

Chúng tôi đã tiến hành phỏng vấn bốn vị chuyên gia trong lĩnh vực đầu tư, hiệp hội phụ nữ làm kinh doanh, chương trình tăng tốc cộng đồng khởi nghiệp và chuyển đổi số (xem Phụ lục G để biết danh sách các chuyên gia). Trong khi các cuộc phỏng vấn WSME giúp chúng tôi hiểu được hiện trạng, vấn đề nhức nhối và niềm hy vọng của các nữ doanh nhân tham gia, thì các cuộc phỏng vấn chuyên gia giúp chúng tôi hiểu sâu hơn hệ sinh thái WSME tại Hàn Quốc.

Trụ cột 1: Khả năng tiếp cận nguồn vốn

Công cuộc số hóa cải thiện khả năng tiếp cận nguồn vốn của WSME

Theo nhận định của chuyên gia, số hóa giúp đơn giản hóa và nâng cao hiệu quả quy trình nộp đơn xin cấp vốn, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp nhỏ. Kết quả phỏng vấn WSME cho thấy các vấn đề liên quan đến giới tính chỉ nảy sinh khi doanh nghiệp tiếp cận gói trợ cấp được chính phủ hậu thuẫn, vì chủ doanh nghiệp cần trực tiếp gặp đơn vị thẩm định. Do đó, việc giảm nhu cầu gặp mặt trực tiếp giúp đảm bảo tính khách quan trong quy trình thẩm định và xét duyệt đơn xin cấp vốn. Kết quả này cũng giống kết quả ghi nhận được từ các WSME tham gia nghiên cứu, đó là khi nộp đơn theo hình thức trực tuyến, nhà cung cấp dịch vụ tài chính sẽ đánh giá doanh nghiệp một cách khách quan hơn.



Số hóa đảm bảo được tính công bằng trong quy trình xét duyệt đơn xin cấp vốn vì đơn có thể được đánh giá một cách khách quan hơn. Không ai biết người nào đứng sau đơn xin. Miễn là công ty thể hiện được sức cuốn hút và khách hàng yêu thích sản phẩm công ty, thì [giới tính] không còn là khó khăn nữa.

(Eunielle Yi, The Ventures)

WSME cần được hệ sinh thái hỗ trợ nhiều hơn nữa

Đội ngũ chuyên gia nhấn mạnh rằng WSME cần được cơ quan nhà nước và hệ sinh thái, chẳng hạn như các tổ chức đầu tư và chương trình tăng tốc, hỗ trợ nhiều hơn nữa. Ngoài ra, các doanh nghiệp này cũng cần được hỗ trợ để có thể tiếp cận thị trường chứng khoán (tức là trở thành công ty được niêm yết), tự chủ hơn về mặt tài chính và tập trung phát triển hoạt động kinh doanh. Một chuyên gia đặc biệt nhấn mạnh đến việc phải ưu tiên hỗ trợ vốn cho SE nhằm giúp họ có nền tảng tốt hơn để bắt đầu hoạt động kinh doanh.



Cần cấp thêm kinh phí và hướng dẫn rõ ràng cho những công ty đang trong giai đoạn đầu [để giúp họ bắt đầu hoạt động kinh doanh].

(Mikyung Park, FORCS)

Trụ cột 2: Khả năng tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng

Tạo môi trường an toàn và hòa nhập để WSME xây dựng mạng lưới mối quan hệ và học hỏi

Trong số các chuyên gia được phỏng vấn, một chuyên gia cho rằng cảm giác không thoải mái có thể là nguyên nhân khiến tỷ lệ nữ doanh nhân tham gia vào các sự kiện xây dựng mạng lưới mối quan hệ trước đại dịch COVID-19 thấp. Tại Hàn Quốc, xây dựng mạng lưới mối quan hệ bao gồm các hoạt động như đánh golf, uống rượu bia hoặc đến phòng xông hơi, những hoạt động như thế này thường khiến phụ nữ cảm thấy khó chịu. Tuy nhiên, nếu không tham gia vào những buổi giao lưu thân mật và sự kiện xây dựng mạng lưới mối quan hệ, các WSME khó tạo dựng và nuôi dưỡng được các mối quan hệ quan trọng. Theo chuyên gia, COVID-19 được coi là cơ hội góp phần giảm các vấn đề liên quan đến giới như thế này vì số lượng các sự kiện và buổi giao lưu trực tuyến đa dạng đã gia tăng trong thời gian này. Chuyên gia tin rằng trong tương lai sẽ có nhiều phụ nữ hơn nữa tham gia vào các sự kiện xây dựng mạng lưới mối quan hệ và chương trình học tập trực tuyến.

Hỗ trợ toàn diện và sự kiện cộng đồng giúp bồi dưỡng kỹ năng

Trong số các chuyên gia được phỏng vấn, một chuyên gia cho rằng hoạt động hỗ trợ bồi dưỡng kỹ năng cần được triển khai một cách có hệ thống. Những chương trình cần thiết dành cho WSME cần bao gồm: 1) chương trình tập huấn và đào tạo về khả năng lãnh đạo qua lăng kính giới; 2) chương trình bồi dưỡng kỹ năng về áp dụng công nghệ số; hoặc 3) trường học dạy lập trình chuyên sâu hướng dẫn cách lập trình. Hiện những giải pháp như trên vẫn được triển khai nhưng chỉ giới hạn ở một bộ phận nhỏ và vì các bên liên quan chủ chốt trong hệ sinh thái không phối hợp, nên sức ảnh hưởng có thể chưa lớn. Một chuyên gia khác cho rằng các sự kiện cộng đồng cần hướng đến mục tiêu bồi dưỡng năng lực kinh doanh và thúc đẩy chuyển đổi số. Có thể coi các cuộc thi khởi nghiệp hướng đến đối tượng phụ nữ hoặc các sự kiện khác tập trung vào phụ nữ là chất xúc tác thúc đẩy nhiều phụ nữ hơn tham gia vào hệ sinh thái khởi nghiệp và SME, đồng thời cung cấp thêm nguồn hỗ trợ từ cộng đồng.



Chúng ta cần nâng cao chất lượng của các chương trình do hiệp hội phụ nữ làm kinh doanh cung cấp để [giúp các WSME] bắt kịp xu hướng mới nhất và bắt kịp thời đại. Quan trọng hơn, các chương trình cần phù hợp với nhu cầu của WSME.

(Ji Young Kim, Phụ nữ Khởi nghiệp tại Hàn Quốc)

Trụ cột 3: Quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp

Số hóa là nhiệm vụ cần thiết

Khi trả lời phỏng vấn, các chuyên gia nhấn mạnh rằng số hóa từng được coi là giải pháp để các công ty giành lợi thế cạnh tranh, nhưng sau đại dịch COVID-19, số hóa đã trở thành giải pháp quyết định sự sống còn và không thể thiếu khi vận hành và quản lý doanh nghiệp. Đội ngũ chuyên gia còn cho biết chính phủ đã cung cấp các gói trợ cấp để các doanh nghiệp thực hiện số hóa và làm việc từ xa, cho phép họ tiếp cận những công cụ mà nếu không có chúng thì các WSME sẽ không tiếp cận được. Tất cả các chuyên gia tham gia nghiên cứu đều nhất trí rằng chính phủ cần kiến tạo một tầm nhìn dài hạn hơn và đưa ra đường hướng hỗ trợ rõ ràng hơn, đặc biệt là cho những WSME trong giai đoạn đầu, để giảm bớt các vấn đề gặp phải trong quá trình áp dụng.



Cộng đồng WSME Hàn Quốc phải tận dụng công cuộc số hóa để bắt kịp thế giới.

(Mikyung Park, FORCS)

Tình hình sử dụng công cụ số trong nước

Trong các bài phỏng vấn, khi mô tả quy trình số hóa của các SME tại Hàn Quốc, chuyên gia nào cũng nhắc đến ít nhất một công cụ số trong nước. Giống với kết quả phỏng vấn WSME, kết quả này một lần nữa khẳng định tính phổ biến của các nền tảng và ứng dụng phần mềm trong nước. Ví dụ, Naver và Kakao được giới doanh nhân ngành nuôi trồng thủy sản và nông nghiệp áp dụng để tiếp cận khách hàng trong cuộc khủng hoảng COVID-19. Nguyên nhân khiến các ứng dụng này có mức độ thâm nhập và áp dụng cao một phần là do ứng dụng đã tùy chỉnh trải nghiệm người dùng cho phù hợp với người dùng Hàn Quốc. Những sản phẩm trong nước như thế này giúp các doanh nghiệp truyền thống tại Hàn Quốc có nhiều cơ hội triển khai số hóa, không còn rào cản về mặt tiếng nước ngoài.

Trụ cột 4: Kiểm soát khủng hoảng (COVID-19)

Số hóa giúp doanh nghiệp phục hồi

Mặc dù COVID-19 tác động tiêu cực đến hầu hết mọi khía cạnh của xã hội, nhưng đội ngũ chuyên gia đều nhất trí rằng đại dịch COVID-19 cũng mở ra nhiều cơ hội mới cho doanh nghiệp. Giống với kết quả phỏng vấn WSME, một chuyên gia cho biết hầu hết các doanh nghiệp đã bắt đầu hành trình số hóa trước khi đại dịch diễn ra. Cuộc khủng hoảng COVID-19 đã đẩy nhanh tiến trình áp dụng công nghệ số, buộc các doanh nghiệp phải chuyển sang hình thức giao tiếp và cộng tác trực tuyến. Chuyên gia chia sẻ rằng không chỉ WSME đã đẩy nhanh tiến trình triển khai công cụ số để tồn tại mà các công ty cũng đã áp dụng những công cụ cần có mà trước đây họ chưa từng sử dụng để phục hồi hoạt động kinh doanh.



COVID-19 đã mở ra nhiều cơ hội mới cho các doanh nghiệp mới và doanh nghiệp đang tồn tại thông qua số hóa.

(Janice Han, Viện Hỗ trợ Khởi nghiệp và Phát triển Doanh nghiệp Hàn Quốc)

Sơ đồ hệ sinh thái tại Hàn Quốc

Các bên liên quan trong hệ sinh thái WSME tại Hàn Quốc có thể được chia thành bốn nhóm: (1) cơ quan chính phủ; (2) đơn vị cấp vốn; (3) mạng lưới/hiệp hội và nền tảng bồi dưỡng kỹ năng (4) NPO/NGO và tổ chức hỗ trợ phát triển/nghiên cứu. Cơ quan chính phủ bao gồm nhiều bộ, chẳng hạn như Bộ Bình đẳng Giới và Gia đình, Bộ Khoa học và CNTT-TT và Bộ Khởi nghiệp. Ngoài ra, Hàn Quốc cũng có các tổ chức chuyên hỗ trợ cộng đồng nữ doanh nhân, chẳng hạn như Hiệp hội Nữ Doanh nhân Hàn Quốc, Viện Chính sách Phụ nữ Hàn Quốc và Tổ chức Hỗ trợ Phụ nữ Thăng hạng Seoul. Đơn vị cấp vốn tại Hàn Quốc hoạt động theo nhiều hình thức, bao gồm cấp vốn theo hình thức quỹ mạo hiểm, chẳng hạn như Sopoong, TheVentures, Yellowdog và Kakao Ventures. Nhiều nền tảng số cũng đang nở rộ, điển hình như công ty Wadiz, Tumbbug và Kakao Makers, các công ty này cung cấp giải pháp huy động vốn phi truyền thống dưới dạng kêu gọi vốn cộng đồng theo hình thức tặng quà tri ân. Các liên doanh khác cũng cung cấp chương trình tăng tốc và phát triển, chứ không chỉ cấp vốn, ví dụ như liên doanh Krypton, Sparklabs và Shinhan Financial Group. Nếu muốn xây dựng mạng lưới mối quan hệ/bồi dưỡng kỹ năng, WSME có thể tham gia vào các tổ chức chẳng hạn như Phòng Thương mại, Diễn đàn khởi nghiệp Hàn Quốc, Hiệp hội Phụ nữ Hỗ trợ Công ty Khởi nghiệp Hàn Quốc, mạng lưới Phụ nữ khởi nghiệp tại Hàn Quốc và mạng lưới WE. Hàn Quốc cũng có nhiều tổ chức Nghiên cứu & phát triển (Research and Development, R&D), NGO/NPO và tổ chức trong nước hỗ trợ WSME: Quỹ Châu Á, Văn phòng Chương trình Phát triển của Liên hợp quốc (United Nations Development Programme, UNDP) tại Hàn Quốc, Trung tâm Hỗ trợ NPO Seoul, Quỹ Asan Nanum và Shinhan Financial Group Hope Foundation. Cuối cùng, Women's News được coi là kênh truyền thông Hàn Quốc chuyên đưa tin về nữ doanh nhân và WSME, nền tảng này giới thiệu những tấm gương điển hình và câu chuyện thành công để truyền động lực cho cộng đồng nữ doanh nhân.



Hình 3.16 Sơ đồ hệ sinh thái tại Hàn Quốc

*Vui lòng tham khảo phần Từ viết tắt.

Hội đồng cố vấn

Hội đồng cố vấn gồm những đại diện đến từ các hiệp hội WSME, một chuyên gia đến từ chương trình tăng tốc tác động xã hội và các chuyên gia về chuyển đổi số (xem Phụ lục G để biết danh sách thành viên hội đồng cố vấn). Kết quả thu được từ cuộc phỏng vấn WSME và chuyên gia đã được chúng tôi trình bày lên hội đồng cố vấn và hội đồng cố vấn đã thảo luận theo bốn trụ cột, mỗi trụ cột là một loạt tuyên bố vấn đề. Các thành viên hội đồng cố vấn đã dựa vào kinh nghiệm và kiến thức của mình để đưa ra các đề xuất về chính sách và áp dụng thực tế.



Hình 3.17 Quy trình cố vấn của hội đồng cố vấn Hàn Quốc

Trụ cột 1: Khả năng tiếp cận nguồn vốn

WSME mới chỉ được hỗ trợ tài chính trong ngắn hạn, chưa được hỗ trợ tài chính trong dài hạn

Hội đồng cùng nhất trí quan điểm rằng cần hỗ trợ liên tục để phát triển của cộng đồng nữ doanh nhân. Tuy nhiên, nhiệm vụ này không hề dễ dàng vì nó đòi hỏi phải có lộ trình hoạch định và đầu tư dài hạn và vì thời gian cũng như nguồn lực có hạn. Hội đồng đã thừa nhận những mặt hạn chế trong các chương trình hỗ trợ SME được chính phủ hậu thuẫn và cho rằng do quá trình đổi mới phát triển hết sức mau lẹ, nên gần như chính phủ không thể hoạch định được chương trình cụ thể, liên tục sau mốc 5 năm được. Do đó, các WSME rõ ràng không thể phụ thuộc lâu dài vào nguồn trợ cấp của chính phủ vì chính phủ đặt mục tiêu ngắn hạn (thời hạn 5 năm). Vì chủ trương chính của chính phủ là tạo công ăn việc làm, nên các nhà cung cấp dịch vụ tư nhân, hiệp hội doanh nghiệp và các tổ chức khác hỗ trợ SME cần chủ động hơn để hỗ trợ các WSME phát triển hoạt động kinh doanh.

Trụ cột 2: Khả năng tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng

WSME phải đối mặt với những khó khăn liên quan đến giới khi tiếp cận các chương trình tư vấn và học tập

Hội đồng đã xác nhận rằng WSME gặp phải khó khăn liên quan đến giới khi tiếp cận chương trình tư vấn và xây dựng mạng lưới mối quan hệ. Và đồng thời họ cũng phải thừa nhận rằng các doanh nghiệp khó tìm được người tư vấn là phụ nữ thuộc các ngành chuyên môn sẵn lòng hoặc đủ năng lực hướng dẫn thế hệ đi sau. Hội đồng cố vấn cho rằng khoảng cách thế hệ gây ra những khác biệt về mặt nhận thức và hiểu biết trong ngành, điều này gây khó khăn trong việc xây dựng mối quan hệ ý nghĩa và thành công giữa đơn vị tư vấn – đơn vị được tư

vấn. Hội đồng cùng nhất trí rằng chính phủ và các bên liên quan chủ chốt trong hệ sinh thái cần phối hợp với nhau để kết nối các WSME với các đơn vị tư vấn trong và ngoài nước. Ngoài ra, trong khi các chương trình của chính phủ được đánh giá là lỗi thời và lạc hậu, thì các nền tảng trực tuyến của các tổ chức giáo dục tư nhân lại rất có triển vọng trong việc cung cấp nội dung học tập cạnh tranh và linh hoạt hơn, phù hợp với nhu cầu của doanh nhân.

Trụ cột 3: Quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp

Chương trình hỗ trợ hiện tại của chính phủ không đáp ứng được nhu cầu của WSME

Hội đồng đề xuất chính phủ cần xem xét cấp độ trưởng thành về số hóa của WSME khi thiết kế các chương trình hỗ trợ. Theo hội đồng, các chương trình hỗ trợ hiện tại của chính phủ không đáp ứng được nhu cầu của WSME. Ví dụ, ME chỉ có thể xin trợ cấp để thực hiện hoạt động phát triển sản phẩm và sản xuất, trong khi thực tế họ vẫn cần đến các công cụ số cơ bản, chẳng hạn như phần mềm quản trị doanh nghiệp. Theo nghiên cứu, xét theo Chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa, phần lớn các ME tham gia nghiên cứu (6/7) đều ở giai đoạn Không quan tâm hoặc Áp dụng giải pháp cơ bản.

WSME phải đối mặt với các vấn đề liên quan đến nhân tài và thái độ áp dụng của đội ngũ nhân sự khi tích hợp công nghệ số vào quy trình hoạt động kinh doanh

Hội đồng nhấn mạnh rằng, tại Hàn Quốc, nhân viên luôn muốn tìm kiếm công việc ổn định, do đó, những gương mặt trẻ triển vọng muốn đầu quân cho những công ty lớn, chứ không vào các công ty nhỏ hơn. WSME cũng đồng thời gặp phải những bất đồng nội bộ nhóm khi phát động triển khai công nghệ mới. Ngoài ra, hội đồng cũng xét thấy các chương trình hỗ trợ của chính phủ chỉ cung cấp gói cứu trợ trong ngắn hạn (khoảng 6 tháng), sau khoảng thời gian đó, việc làm tại SME trở nên rất bấp bênh.

Hội đồng cùng đi đến thống nhất rằng có thể giải quyết vấn đề này bằng cách thực hiện quản lý sự thay đổi sao cho thật tốt. Thứ nhất, ban quản lý cấp điều hành tại WSME cần hiểu rằng số hóa ngày nay đóng vai trò hết sức quan trọng đối với hiệu quả vận hành. Thứ hai, không được ép buộc đội ngũ phải áp dụng một số công cụ số nào đó, mà quyết định phải được đưa ra dựa trên tinh thần tập thể. Cuối cùng, chỉ khi tất cả các bên liên quan cùng trao đổi và phản hồi liên tục thì doanh nghiệp mới có thể áp dụng công nghệ số.

Trụ cột 4: Kiểm soát khủng hoảng (COVID-19)

WSME cần được hỗ trợ một cách thiết thực về số hóa để có thể phục hồi mạnh mẽ hơn

Hội đồng đồng ý rằng chính phủ có vai trò quan trọng khi tung ra các gói trợ cấp về số hóa để giúp các WSME tồn tại và phát triển mạnh trong đại dịch. Khoản kinh phí đó không chỉ bù đắp cho khoản doanh thu thâm hụt do cuộc khủng hoảng COVID-19 mà còn được các WSME sử dụng để tăng cường công tác áp dụng số hóa và phục hồi doanh nghiệp. Tuy nhiên, hội đồng nhất trí rằng hoạt động áp dụng công cụ số tại các WSME theo lối cũ diễn ra chậm chạp hơn do khả năng tiếp cận thông tin và đội ngũ nhân tài của các doanh nghiệp này còn hạn chế. Xét thấy quá trình áp dụng công nghệ số vào quy trình hoạt động kinh doanh là một quá trình phức tạp và tốn kém, nên WSME cần phải được hỗ trợ một cách thiết thực trong suốt hành trình số hóa của mình.

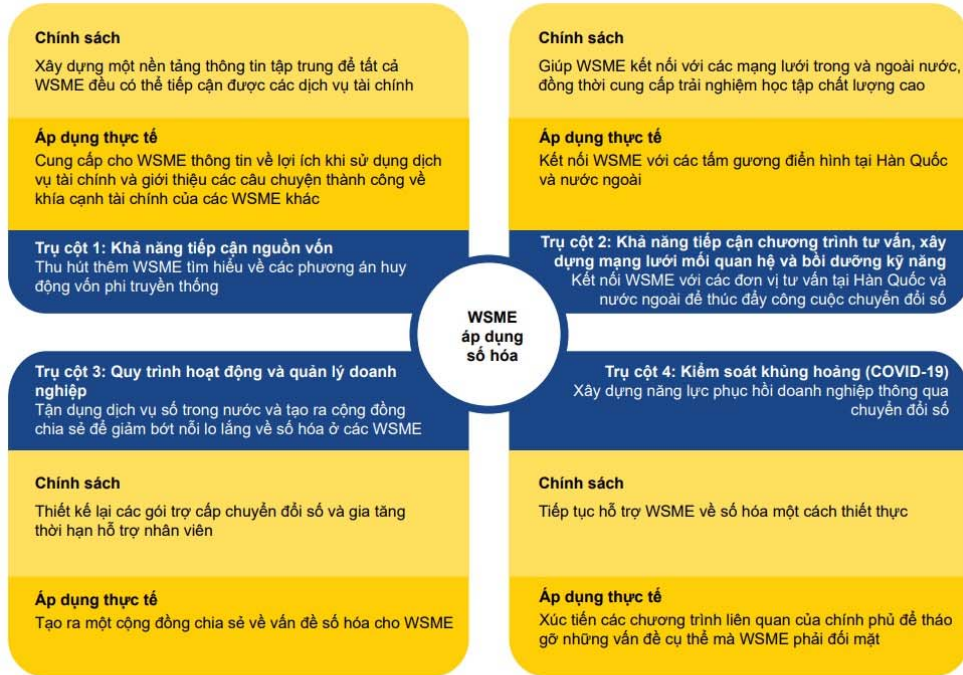


Tại Hàn Quốc, chúng tôi có rất nhiều chính sách và chương trình dành cho SME nhưng cấu trúc của các chương trình và chính sách này không phù hợp lắm với nhu cầu của doanh nghiệp. Chúng tôi cần tận dụng dữ liệu để có thể thiết kế lại những chính sách và chương trình này sao cho hiệu quả hơn đối với WSME.

(Won Hee Kim, Merry Year Social Company)

Đề xuất về chính sách và áp dụng thực tế

Sau khi tổng hợp kết quả phỏng vấn chuyên gia và WSME, chúng tôi đã xây dựng một số đề xuất đối với chính phủ Hàn Quốc và các bên liên quan chủ chốt khác trong hệ sinh thái. Chúng tôi đã trực tiếp lắng nghe ý kiến đóng góp từ thành viên hội đồng cố vấn, kết hợp với những thông tin có được từ cuộc phỏng vấn chuyên gia, cuộc phỏng vấn WSME và lược sử nghiên cứu. Chúng tôi đã xếp tất cả các đề xuất giải quyết những vấn đề mà WSME tại Hàn Quốc gặp phải theo bốn trụ cột.



Hình 3.18 Bảng tóm tắt đề xuất

Thu hút thêm WSME tìm hiểu về các phương án huy động vốn phi truyền thống

Chính sách

Chính phủ cần hợp tác với các ngân hàng tư nhân, tổ chức tài chính và nhà cung cấp giải pháp tài chính số để xây dựng nên một nền tảng tập trung cung cấp cho SME thêm thông tin và quyền truy cập dễ dàng hơn vào các phương án huy động vốn hiện có. Khi cho WSME cơ hội tìm hiểu thêm về những lợi ích và rủi ro khác nhau của các phương án huy động vốn như thế này, WSME có thể đưa ra quyết định sáng suốt hơn về kế hoạch tài chính của doanh nghiệp.

Ủy ban Dịch vụ Tài chính (Financial Services Commission, FSC) của Hàn Quốc nên thực thi Đạo luật tài chính về đầu tư trực tuyến để bảo vệ bên cấp vốn và bên nhận vốn. Ngoài ra, chính phủ cũng cần củng cố rắn hơn nữa trong công tác giám sát và đánh giá dịch vụ tài chính để khuyến khích thêm nhiều WSME tìm hiểu về các phương án hiện có.

Áp dụng thực tế

Ngân hàng tư nhân, tổ chức tài chính và nhà cung cấp giải pháp tài chính số cần hợp tác với hiệp hội doanh nghiệp, chẳng hạn như Hiệp hội Phụ nữ Hỗ trợ Công ty Khởi nghiệp Hàn Quốc (KOVWA) hoặc Trung tâm Hỗ trợ Doanh nghiệp do Phụ nữ làm Chủ (WESC) để cho WSME biết về lợi ích khi sử dụng các dịch vụ tài chính để huy động vốn và phát triển doanh nghiệp. Ví dụ, các WSME có thể sử dụng nền tảng kêu gọi vốn cộng đồng để huy động vốn và dự đoán nhu cầu của thị trường, và cũng từ đó, WSME có thể tạo được sản phẩm phù hợp với thị trường. Ngoài ra, có thể lan tỏa câu chuyện thành công của những WSME có mức doanh thu cao và nhiều lợi ích khác, chẳng hạn như tìm ra được các thị trường mục tiêu và tăng sức hút cho sản phẩm.

Kết nối WSME với các đơn vị tư vấn tại Hàn Quốc và nước ngoài để thúc đẩy công cuộc chuyển đổi số

Chính sách

Chính phủ nên tổ chức thêm nhiều sự kiện xây dựng mạng lưới mối quan hệ toàn cầu có mục tiêu và ý nghĩa hơn để kết nối các WSME với các đơn vị tư vấn trong và ngoài nước. Mục tiêu này có thể được thực hiện thông qua các mối quan hệ hợp tác giữa các chính phủ (G2G) qua các tổ chức không thuộc chính phủ (NGO). Không chỉ vậy, chính phủ cần trợ cấp cho hoạt động thông dịch số theo thời gian thực để các doanh nghiệp vượt qua rào cản ngôn ngữ trong các mạng lưới quốc tế. Chính phủ cũng cần hợp tác với các nền tảng giáo dục trong nước, chẳng hạn như FastCampus và Kmong để cung cấp nội dung và trải nghiệm học tập chất lượng cao và đúng đối tượng.

Áp dụng thực tế

Các mạng lưới và hiệp hội doanh nghiệp như Phụ nữ Khởi nghiệp tại Hàn Quốc (SWIK) và We-Net cần hỗ trợ chính phủ trong việc kết nối WSME với các tấm gương điển hình tại Hàn Quốc và nước ngoài. Quan trọng hơn, tất cả các bên liên quan chủ chốt trong hệ sinh thái cần chung sức để lan tỏa các câu chuyện thành công của những WSME áp dụng công nghệ số nhằm đáp ứng nhu cầu về việc phụ nữ đứng lên đại diện trong hệ sinh thái doanh nghiệp.

Tận dụng dịch vụ số trong nước và tạo ra cộng đồng chia sẻ để giảm bớt nỗi lo lắng về số hóa ở các WSME

Chính sách

Chính phủ cần phối hợp chặt chẽ với các nhà cung cấp dịch vụ số để thiết kế lại hệ thống hỗ trợ chuyển đổi số sao cho phù hợp hơn với nhu cầu và cấp độ trưởng thành về số hóa của WSME. Chính sách của chính phủ cũng cần tính cả thời gian thực hiện các dịch vụ và công cụ số bằng cách gia hạn thời gian hỗ trợ (dài hơn tiêu chuẩn bình thường là 6 tháng) để giúp WSME giữ chân những nhân sự trẻ có kỹ năng.

Áp dụng thực tế

Cần khuyến khích mạng lưới và hiệp hội doanh nghiệp xây dựng một cộng đồng chia sẻ để các WSME tập trung bàn luận chủ đề số hóa và khuyến khích các WSME học hỏi lẫn nhau, cũng như giải quyết những vấn đề liên quan đến việc triển khai công nghệ số. Mạng lưới và hiệp hội

doanh nghiệp cũng cần tổ chức các buổi tập huấn và cuộc thi về công nghệ số (ví dụ: cuộc thi giải quyết vấn đề kinh doanh, cuộc thi lập trình) để đào tạo cho WSME cùng đội ngũ nhân viên cách triển khai phần mềm, để từ đó, giúp WSME dễ dàng chuyển đổi số. Ngoài ra, WSME cũng nên gia nhập các cộng đồng phụ nữ ngành STEM, chẳng hạn như Women in Tech hoặc Girls in Tech để có thể học hỏi cách áp dụng công nghệ số.

Xây dựng năng lực phục hồi doanh nghiệp thông qua chuyển đổi số

Chính sách

Chính phủ cần tiếp tục triển khai, giám sát và đánh giá chương trình hỗ trợ thực tế về số hóa để các WSME có thể chống chịu được tác động của COVID-19, thông qua các tổ chức như Trung tâm Phân phối cho Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ (SBDC). Ví dụ, SBDC đã lập một thị trường cho các SME bán sản phẩm của mình trên mạng.

Áp dụng thực tế

Các hiệp hội doanh nghiệp, cộng đồng và mạng lưới cần xúc tiến các chương trình có liên quan của chính phủ để giải quyết những vấn đề cụ thể mà các WSME phải đối mặt. Họ cần cung cấp dịch vụ hỗ trợ số để giúp WSME tìm đúng giải pháp tháo gỡ được vấn đề của mình một cách hiệu quả, đặc biệt là trong thời buổi khủng hoảng hiện nay, để hoạt động kinh doanh phục hồi nhanh chóng.

3.4 Kết luận

Căn cứ trên kết quả sau khi nghiên cứu trường hợp Hàn Quốc, chúng tôi kết luận rằng số hóa mang lại cơ hội mới, giúp các WSME Hàn Quốc vượt qua được những khó khăn liên quan đến giới ở các mức độ khác nhau, tùy thuộc vào cấp độ trưởng thành về số hóa của doanh nghiệp. Hàn Quốc có mức phát triển kinh tế đáng ngưỡng mộ như vậy có thể là do Hàn Quốc đã chủ trương đẩy mạnh số hóa và phát triển công nghệ, và trở thành một trong những quốc gia đi đầu về công nghệ tại Châu Á. Giống như các quốc gia khác, cuộc khủng hoảng COVID-19 cũng thúc đẩy mạnh mẽ công cuộc số hóa của các WSME tại Hàn Quốc. Số hóa và sự hỗ trợ của chính phủ cũng là yếu tố cốt lõi giúp các WSME tồn tại.

Trụ cột 1: Khả năng tiếp cận nguồn vốn

Trong phần nghiên cứu trường hợp này, chúng tôi phát hiện thấy các WSME tham gia nghiên cứu đều cởi mở và đã áp dụng nhiều nguồn huy động vốn khác nhau. WSME thích tìm đến các chương trình hỗ trợ đa dạng của chính phủ hơn vì chính phủ có nhiều chương trình để WSME lựa chọn. Giải pháp kêu gọi vốn cộng đồng rất được ưa chuộng do hình thức kêu gọi vốn rất linh hoạt (tức là theo hình thức tặng quà tri ân, quyền góp từ thiện, đổi cổ phần và phát hành công cụ nợ) và vì lợi ích phi tài chính mà giải pháp này mang lại cho doanh nghiệp (ví dụ như tiếp thị, chiến dịch, hỗ trợ quảng cáo, nghiên cứu sản phẩm). Kết quả nghiên cứu cho thấy số hóa đã giúp WSME tiếp cận dễ dàng hơn với các giải pháp huy động vốn và giúp dân chủ hóa quyền tiếp cận của doanh nghiệp. Chính phủ và các bên liên quan khác trong hệ sinh thái cần phối hợp chặt chẽ hơn nữa để quảng bá các giải pháp huy động vốn hiện có tới cộng đồng WSME, đồng thời đặt ra các quy định và chính sách phù hợp để đảm bảo an toàn cho doanh nghiệp.

Trụ cột 2: Khả năng tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng

Tất cả các WSME tham gia nghiên cứu đều ghi nhận vai trò quan trọng của chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng. Cuộc khủng hoảng COVID-19 đã buộc mọi người phải chuyển từ hoạt động trực tiếp sang trực tuyến, từ đó đẩy nhanh tiến trình số hóa trong lĩnh vực học tập và xây dựng mạng lưới mối quan hệ của WSME thông qua các sự kiện ảo và khóa học trực tuyến. Để nâng cao chất lượng nội dung trực tuyến, chính phủ có thể hợp tác với các đơn vị cung cấp nền tảng giáo dục trong nước dành cho doanh nghiệp.

Ngoài ra, số hóa còn giúp cho phụ nữ Hàn Quốc không còn cảm giác khó chịu khi phải tham gia vào các sự kiện xây dựng mạng lưới mối quan hệ công việc thân mật mà chủ yếu do nam giới chiếm ưu thế và qua đó phụ nữ có thể xây dựng được mối quan hệ công việc một cách thuận tiện hơn. Từ kết quả nghiên cứu thu được, chúng tôi thấy Hàn Quốc cần tận dụng các mạng lưới và hiệp hội doanh nghiệp, chẳng hạn như SWIK và SIWA để cải thiện chất lượng tư vấn và xây dựng mạng lưới mối quan hệ trong mạng lưới của phụ nữ.

Trụ cột 3: Quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp

Việc có các nền tảng và ứng dụng số trong nước đã phần nào phá bỏ rào cản về số hóa cho WSME tại Hàn Quốc. Tại Hàn Quốc, số hóa bao trùm mọi khía cạnh trong quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp, bằng chứng là bất kỳ khâu nào trong quy trình hoạt động của công ty cũng có một ứng dụng trong nước phục vụ. Vì không phải ai sinh ra cũng sở hữu kỹ năng số hóa, nên việc cung cấp nội dung bản địa hóa bằng tiếng bản địa có thể góp phần đơn giản hóa quy trình áp dụng công nghệ số. Để tăng tỷ lệ áp dụng, chính phủ cần phối hợp với các nhà cung cấp dịch vụ số trong nước để thiết kế lại hệ thống chuyển đổi số sao cho phù hợp hơn với nhu cầu và cấp độ trưởng thành về số hóa của WSME. Ngoài ra, chính phủ cũng cần ban hành các chính sách liên quan đến quy trình triển khai dịch vụ và công cụ số.

Trụ cột 4: Kiểm soát khủng hoảng (COVID-19)

Cuộc khủng hoảng COVID-19 đã đẩy nhanh công cuộc số hóa, giúp các WSME tại Hàn Quốc có cơ hội chuyển mình. Chương trình hỗ trợ sâu rộng của chính phủ đã đóng góp phần nào cho thành quả này. Không chỉ ban hành chính sách miễn thuế nhân viên và gói cứu trợ khẩn cấp, chính phủ còn tung ra nhiều gói kích thích. Mặc dù đại dịch gây ảnh hưởng tiêu cực cho doanh nghiệp, nhưng những WSME tham gia nghiên cứu vẫn tồn tại được đã học được cách linh hoạt thích ứng và vực dậy bằng cách áp dụng công nghệ số để huy động vốn, tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng, quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp. Tuy nhiên, nghiên cứu của chúng tôi cho thấy hoạt động áp dụng công nghệ số tại các WSME theo lối cũ diễn ra chậm chạp hơn do khả năng tiếp cận thông tin và đội ngũ nhân tài của các doanh nghiệp này còn hạn chế, do vậy, các doanh nghiệp rất cần được hỗ trợ về mặt số hóa.

Cuối cùng, Chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa là công cụ có thể giúp các bên liên quan đánh giá WSME để cung cấp cho các WSME lộ trình số hóa và hỗ trợ phù hợp. Kết quả phỏng vấn trong nghiên cứu này cho thấy chủ SE muốn tận dụng số hóa để phát triển doanh nghiệp hơn so với chủ ME. Để giúp cộng đồng WSME phát triển mạnh, chính phủ cần phối hợp với các tổ chức khác trong hệ sinh thái doanh nghiệp, chẳng hạn như KOVWA, để hỗ trợ quy trình số hóa của doanh nghiệp.

3.5 Chú thích

- ¹ World Bank. (2021). *Republic of Korea overview*. <https://www.worldbank.org/en/country/korea/overview>
- ² World Bank. (2021). *GDP growth (annual %) - Korea, Rep. World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files*. <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=KR>
- ³ Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021, May 31). *Global prospects are improving but performance diverges strongly across countries*. <https://www.oecd.org/coronavirus/en/data-insights/eo-2021-05-global-prospects-are-improving-but-performance-diverges-strongly-across-countries>
- ⁴ Stangarone, T. (2020, June 26). *South Korea's digital new deal*. The Diplomat. <https://thediplomat.com/2020/06/south-koreas-digital-new-deal/>
- ⁵ Bin, K. H. (2021, January 28). *KCCI's 'Sandbox' helps startups get on their feet*. The Korea Times. https://www.koreatimes.co.kr/www/tech/2021/05/694_303189.html
- ⁶ Ministry of SME and Startup. (2019). *Article 3 of the Enforcement Decree of the Framework Act on Small and Medium Enterprises*. <https://www.mss.go.kr/>
- ⁷ Jones, R. S., & Lee, J. W. (2018). Enhancing dynamism in SMEs and entrepreneurship in Korea. OECD Working Paper No. 1510, p. 10. [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP\(2018\)58&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP(2018)58&docLanguage=En)
- ⁸ National Statistics Office Korea. (2020). *Number of companies by industry and company size in Korean*. Business Administration Statistics.
- ⁹ National Statistics Office Korea. (2020). *Status of SMEs*. <https://www.kosmes.or.kr/sbc/SH/EHP/SHEHP025M0.do#:~:text=In%20Korea%2C%20there%20are%20>
- ¹⁰ Korean SMEs and Startups Agency. (n.d.). *Yearly trends of SMEs*. KOSME. <https://www.kosmes.or.kr/sbc/SH/EHP/SHEHP025M0.do>
- ¹¹ Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). 26. Korea. OECD iLibrary. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9fd590e7-en/index.html?itemId=/content/component/9fd590e7-en#section-d1e141415>
- ¹² Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2019*. OECD Publishing. Paris. <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>
- ¹³ 여성기업 관련통계. (2021, March 9). 2020 여성기업 관련통계. <https://bit.ly/SK-endnotes-wbiz>
- ¹⁴ The Asia Foundation and Gyeonggido Family and Woman Research Institute. (2019). *Accelerate women's entrepreneurship and economic opportunities in Korea*. https://asiafoundation.org/wp-content/uploads/2019/12/Accelerate-Womens-Entrepreneurship-and-Economic-Opportunities-in-Korea_update12.10.19.pdf
- ¹⁵ Kim, N., & Rowler, C. (2008). The changing face of Korean women managers. In Rowley, C. and Paik, Y. (Eds.), *The changing face of Korean management* (pp. 184-209). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203871959>
- ¹⁶ Raymo, J.M., Park, H., Xie, Y. & Yeung, W.J. (2015). Marriage and family in East Asia: continuity and change. *Annual Review of Sociology*, 41(1), 471-492. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-073014-112428>
- ¹⁷ World Economic Forum. (2021). *Global gender gap report 2021*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf
- ¹⁸ Untact is a newly coined word of "contact" with the negative prefix "un", which means that non-face-to-face social and economic activities dramatically increase. http://www.koreanlii.or.kr/w/index.php/Untact_economy?ckattempt=1

- 19 United Nations Development Programme. (2020, September 10). *Korean new deal for the post-COVID-19 era*. https://www1.undp.org/content/seoul_policy_center/en/home/presscenter/articles/2019/Collection_of_Examples_from_the_Republic_of_Korea/korean-new-deal-for-the-post-covid-19-era.html
- 20 Lee, J. G. (2017). *Korean experience in credit guarantee scheme to enhance financial accessibility of MSMEs*. Korea credit Guarantee Fund. UNESCAP. https://www.unescap.org/sites/default/files/Panel%202-2.%20KODIT_Mr.%20Jong-goo%20Lee.pdf
- 21 Financial Services Commission. (2020, April 6). *Open banking*. <https://www.fsc.go.kr/eng/po030101>
- 22 Yonhap. (2021, July 28). *S. Korea expands open banking ecosystem, invites fintech firms*. The Korea Herald. <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20210728000847>
- 23 (2020, June 9). *South Korea's rapidly growing P2P lending industry faces scrutiny*. Fintechnews Hong Kong. <https://fintechnews.hk/8145/fintechkorea/p2p-lending-korea/>
- 24 한국여성경제인협회. (n.d.). *여성기업확인제도*. 여성기업확인제도. https://www.kwbiz.or.kr/corp/corp_02
- 25 Statista. (2021, June). *Value of funds raised through crowdfunding platform Wadiz from 2016 to 2020*. <https://www.statista.com/statistics/1129299/wadiz-crowdfunding-amount/>
- 26 Pierrakis, Y. & Collins, L. (2013). *CCrowdfunding: A new innovative model of providing funding to projects and businesses*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2395226>
- 27 Wood, M. (2019, November 11). *Korea's Shinhan Bank to build blockchain platform for SME loans*. Ledger Insights. <https://www.ledgerinsights.com/shinhan-bank-blockchain-platform-sme-loans/>
- 28 Taek, K. S. (2020, January 30). *지난해 벤처투자자 2018년 엔젤투자 모두 사상 최대 기록*. 중소벤처기업부. <https://bit.ly/SK-endnotes-mss>
- 29 Hwang, J. h. (2021, Jan 4). *S.Korea to back \$18 bn domestic VC fund plan by 2025*. The Korean Economy Daily. <https://www.kedglobal.com/newsView/ked202101040007>
- 30 Women Enterprise Supporting Center. (2021). *여성기업확인서 신청*. Wbiz. <http://www.wbiz.or.kr/www/womentinfo/womentinfostep.jsp>
- 31 South Korean Government. (2021). *Announcement of 2021 KRW 16.8 trillion support for entrepreneurship* [Press release]. <https://www.korea.kr/news/pressReleaseView.do?newsId=156430524>
- 32 Ministry of SME & Startups and Women Enterprise Supporting Center. (2018). *"Female entrepreneur 2018 statistics"*. "2018 여성기업 관련통계". <http://test.narangdesign.com/mail/wbiz/20190308/dw.php?dw=dw11>
- 33 Koh, J. (2020, July 13). *Why Korean online giants Kakao and Naver soar amid global pandemic*. Korean Economic Daily. <https://www.kedglobal.com/newsView/ked202007130003>
- 34 *Kakao, Naver in neck-and-neck race for 3rd most valuable firm in Korea*. (2021, June 15) The Korea Times. https://www.koreatimes.co.kr/www/tech/2021/06/133_310516.html
- 35 Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *An in-depth analysis of one year of SME and entrepreneurship policy responses to COVID-19*. OECD Publisher. https://aecm.eu/wp-content/uploads/2021/06/202106_OECD_An-in-depth-analysis-of-one-year-of-SME-and-entrepreneurship-policy-responses-to-COVID-19.pdf
- 36 Cisco and International Data Corporation. (2020). *2020 small business digital transformation*. https://www.cisco.com/c/dam/en_us/solutions/small-business/resource-center/small-business-digital-transformation.pdf

Chương 4: Nghiên cứu trường hợp tại Singapore

4.0 Tóm tắt

Mục đích nghiên cứu

Trong phần nghiên cứu trường hợp này, chúng tôi sẽ nghiên cứu xem số hóa có mang đến cơ hội cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ do phụ nữ làm chủ (WSME) để giúp họ vượt qua được những khó khăn liên quan đến giới tại Singapore hay không. Chúng tôi cũng đưa ra các đề xuất về chính sách và áp dụng thực tiễn cho các bên liên quan, chẳng hạn như nhà hoạch định chính sách, nhóm ngành tư nhân và hiệp hội doanh nghiệp, để giảm thiểu trở ngại trong hành trình số hóa mà các WSME gặp phải. Chúng tôi thực hiện nghiên cứu này trong khoảng thời gian từ tháng 4 tới tháng 7 năm 2021, theo cấu trúc gồm bốn trụ cột sau đây: 1) khả năng tiếp cận nguồn vốn; 2) khả năng tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng; 3) quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp; 4) kiểm soát khủng hoảng (COVID-19).

Trụ cột 1: Khả năng tiếp cận nguồn vốn

Các doanh nghiệp vẫn ưa huy động vốn bằng quỹ riêng và lợi nhuận thu được trong quá trình vận hành. Trong số 20 WSME được phỏng vấn, 18 WSME thành lập doanh nghiệp bằng quỹ riêng và cố gắng phần đầu duy trì hoặc phát triển doanh nghiệp tự thân bằng chính lợi nhuận thu được trong quá trình vận hành. Gói trợ cấp của chính phủ là hình thức huy động vốn được các doanh nghiệp sử dụng nhiều thứ hai, trong đó 15/20 WSME trả lời rằng họ đã nhận trợ cấp ít nhất một lần. Vay vốn ngân hàng truyền thống là hình thức huy động vốn được các WSME sử dụng nhiều thứ ba. Mặc dù nhóm ngành FinTech phát triển mạnh tại Singapore và cung cấp nhiều phương án huy động vốn phi truyền thống, nhưng phần lớn các WSME tham gia nghiên cứu cho biết họ rất thích tìm đến nguồn huy động vốn truyền thống hơn, chẳng hạn như khoản tiết kiệm cá nhân, vay vốn ngân hàng hoặc hạn mức tín dụng. Tâm lý sợ mất quyền kiểm soát doanh nghiệp và tình trạng không hiểu rõ về các giải pháp huy động vốn đã khiến một số WSME ngại sử dụng giải pháp kêu gọi vốn bằng hình thức đổi cổ phần từ các nhà đầu tư. Ngoài ra, không doanh nghiệp nào trong nghiên cứu sử dụng các công cụ đầu tư qua lăng kính giới. Khi trả lời phỏng vấn, các chuyên gia đều nhận xét rằng các WSME không tận dụng triệt để các nguồn hỗ trợ tài chính có sẵn để làm lợi thế cho doanh nghiệp.

Trụ cột 2: Khả năng tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng

Doanh nghiệp chủ yếu tìm đến đồng nghiệp trong ngành, gia đình, bạn bè và cố vấn không chính thức để xin lời khuyên và thông tin. 13/20 WSME đã tìm đến đồng nghiệp trong ngành để xin tư vấn về kinh doanh, chín doanh nghiệp tìm đến gia đình và bạn bè, trong khi đó, chỉ ba doanh nghiệp tìm đến ban cố vấn hoặc đơn vị tư vấn chính thức. Trong bối cảnh đại dịch COVID-19, khi môi trường học tập trực tiếp không khả thi, thì các chương trình học trực tuyến được coi là nguồn tài nguyên dễ tiếp cận và có mức chi phí phải chăng dành cho nữ doanh nhân. Tất cả các doanh nghiệp được phỏng vấn đều bày tỏ thái độ ham học hỏi và đa số (17/20) đều đã sử dụng nhiều nguồn tài nguyên số khác nhau để tiếp cận kiến thức mới. Mặc dù chỉ hai trong số 20 WSME tham gia chương trình tư vấn, nhưng gần một nửa số WSME được phỏng vấn đều muốn có đơn vị tư vấn.

Trụ cột 3: Quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp

Dù cường độ áp dụng công nghệ số khác nhau, nhưng hầu hết các WSME tham gia nghiên cứu đều đã triển khai số hóa ở một vài hình thức nào đó trong các quy trình hoạt động kinh doanh, trong đó, một số chỉ mới áp dụng công nghệ vào một vài lĩnh vực trong doanh nghiệp. Công cụ kế toán và tài chính số là những công cụ thông dụng nhất được tất cả các doanh nghiệp tham gia nghiên cứu áp dụng. Khi sử dụng mô hình cường độ áp dụng công nghệ số, nhóm nghiên cứu thấy rằng chỉ ba trong số 20 doanh nghiệp xếp hạng cường độ cao, gần một nửa doanh nghiệp tham gia nghiên cứu xếp hạng cường độ trung bình và tám doanh nghiệp còn lại xếp hạng cường độ thấp. Dữ liệu chỉ ra rằng các WSME thường ưu tiên sử dụng giải pháp số cho các quy trình lấy khách hàng làm trung tâm hơn các quy trình khác. Khi trả lời phỏng vấn, các chuyên gia chỉ ra rằng các SME cần được hỗ trợ nhiều dưới hình thức tích hợp hệ thống để các công cụ số thực sự mang lại hiệu quả cho quy trình hoạt động kinh doanh. Mặc dù gói trợ cấp của chính phủ đóng vai trò then chốt giúp các WSME số hóa quy trình hoạt động kinh doanh, nhưng hội đồng cố vấn giải thích rằng vì chính phủ Singapore đưa ra quá nhiều các chương trình cấp vốn, nên các doanh nghiệp nhỏ có nguồn nhân lực hạn chế cảm thấy choáng ngợp. WSME có thể gặp khó khăn ở một số mặt, bao gồm tìm gói trợ cấp đáp ứng được nhu cầu riêng của doanh nghiệp, tuân thủ các hạn chế trong tiêu chí nhận khoản trợ cấp và nếu thành công, WSME phải đáp ứng các quy định về khoản trợ cấp mới được cấp vốn.

Trụ cột 4: Kiểm soát khủng hoảng (COVID-19)

COVID-19 ảnh hưởng đến công cuộc chuyển đổi số theo hai chiều hướng khác nhau. Đối với một số doanh nghiệp, đại dịch này chính là động cơ thúc đẩy họ nhanh chóng áp dụng công nghệ số vì chỉ áp dụng công nghệ số, doanh nghiệp mới tồn tại được, tuy nhiên, một số doanh nghiệp khác lại phải hoãn các chiến lược số hóa do đại dịch. Chính phủ Singapore đã kịp thời hỗ trợ hiệu quả để giúp SME ứng phó với tác động của đại dịch COVID-19. Đa số các WSME trong nghiên cứu này đã tận dụng các giải pháp hỗ trợ thời COVID-19 của chính phủ, cụ thể là 13/15 WSE và 4/5 WME đã nhận hỗ trợ. Chính phủ đã hỗ trợ theo hình thức trợ cấp tiền, miễn tiền thuê nhà đất, cho vay, hỗ trợ tiền công, hỗ trợ đào tạo cho nhân viên địa phương và gói trợ cấp.

Chúng tôi đã gửi kết quả phỏng vấn WSME đến nhiều bên liên quan khác nhau để xem xét và cùng đề đạt các đề xuất về chính sách và đề xuất về áp dụng thực tế nhằm tăng cường khả năng tiếp cận nguồn huy động vốn, tăng tỷ lệ sử dụng gói trợ cấp của chính phủ, hoạch định chương trình trợ cấp hiệu quả hơn, tăng cường khả năng tiếp cận chương trình tư vấn và xây dựng mạng lưới mối quan hệ, hỗ trợ triển khai số hóa thành công, giải quyết vấn nạn phân biệt giới tính vô thức và giúp SME ứng phó với đại dịch COVID-19. Dưới đây là những đề xuất của chúng tôi:

- Tận dụng dữ liệu phân tách theo giới và chương trình giáo dục theo lăng kính giới để tăng độ đa dạng, tính công bằng và hòa nhập trong huy động vốn;
- Đẩy mạnh các giải pháp FinTech mới xuất hiện, bao gồm cung cấp các cơ hội cấp vốn theo lăng kính giới để giải quyết tình trạng mơ hồ thông tin ở các WSME;
- Tối ưu hóa chương trình hỗ trợ của chính phủ thông qua hệ thống trung tâm SME uy tín. Đẩy mạnh hoạt động xây dựng thương hiệu cho các trung tâm SME để trung tâm trở thành nguồn hỗ trợ một cửa giúp các WSME thành công;
- Cung cấp các công cụ thực tiễn cho các buổi hội thảo về mở rộng hoạt động kinh doanh, huy động vốn, hoạch định tài chính dành cho SME để SME trang bị được kỹ năng và kiến thức cần thiết nhằm tận dụng triệt để các nguồn huy động vốn hiện có tại Singapore.

4.1 Bối cảnh trong nước

Số hóa và tăng trưởng kinh tế

Singapore là quốc gia đi đầu về công nghệ trong khu vực tại Châu Á, là nền kinh tế có thu nhập cao với GDP trên đầu người là 59.797 USD (vào năm 2020), với dân số là 5,68 triệu dân.¹ Trong Bảng chỉ số chuyển đổi số Châu Á mới nhất (2018),² Singapore xếp thứ nhất, trên cả Hàn Quốc, Nhật Bản và Hồng Kông.¹ Tỷ lệ hộ gia đình truy cập Internet tại Singapore tăng đều từ năm 2013 đến năm 2019, từ 84% dân số đến 98%,³ trong khi đó, tỷ lệ sử dụng thiết bị di động tại Singapore là 148,2% vào năm 2020,⁴ con số này cho thấy một người có thể sở hữu nhiều điện thoại thông minh.

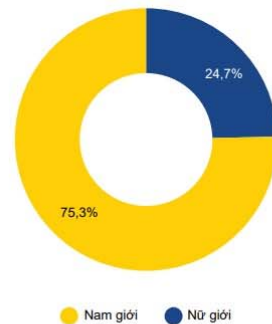
Chính phủ Singapore đã hết sức tạo điều kiện và đẩy mạnh công cuộc số hóa nền kinh tế đất nước bằng cách xây dựng môi trường chính sách và pháp lý mang tính hỗ trợ, cũng như cung cấp các gói trợ cấp. Ví dụ, Cơ chế thử nghiệm công nghệ tài chính và cơ chế Sandbox Express của Cơ quan Quản lý Tiền tệ Singapore (MAS) đã nới lỏng các yêu cầu pháp lý ràng buộc cụ thể để các công ty có cơ hội thử nghiệm sản phẩm và dịch vụ tài chính mới trên thị trường nhằm cổ vũ phong trào cải tiến công nghệ số thông qua các thử nghiệm. Ngoài ra, Hội đồng Kinh tế Tương lai (Future Economy Council, FEC) tại Singapore hướng đến mục tiêu đẩy mạnh phát triển kinh tế thông qua giải pháp tích hợp công nghệ vào các lĩnh vực khác nhau, bao gồm xây dựng, giáo dục, thương mại, y học và nông nghiệp.⁵ Vào năm 2020, chính phủ Singapore đã quyết định chi 3,5 tỷ SGD (2,58 tỷ USD) ngân sách vào ngành công nghệ thông tin và truyền thông để hỗ trợ công cuộc số hóa của các doanh nghiệp trong nước.⁶

Mặc dù Singapore đã có bước tiến dài trên hành trình số hóa, nhưng năm 2020, nền kinh tế của đất nước vẫn không tránh khỏi những tác động nặng nề từ COVID-19. Những quy định hạn chế áp dụng đối với ngành lữ hành, chuỗi cung ứng toàn cầu và tình trạng sụt giảm nhu cầu sử dụng các dịch vụ và sản phẩm sản xuất trong nước khiến Singapore rơi vào thời kỳ suy thoái nặng nề nhất kể từ khi độc lập.⁷ Những nhóm ngành chịu ảnh hưởng nhiều nhất bao gồm vận tải đường không, lưu trú và các nhóm ngành liên quan đến du lịch. Những nhóm ngành tiếp xúc với người tiêu dùng, chẳng hạn như dịch vụ bán lẻ và thực phẩm, cũng chịu ảnh hưởng rất nặng nề do các biện pháp giãn cách đảm bảo an toàn ngày càng nghiêm ngặt hơn. Tuy nhiên, trong bóng tối

đại dịch lại nổi lên một vài điểm sáng khi nhu cầu mua bán hàng qua mạng và sử dụng dịch vụ trực tuyến gia tăng mạnh mẽ.⁸ Ông Tan Kiat How, giám đốc điều hành của Cơ quan Phát triển Truyền thông Infocomm (IMDA) cho biết, "COVID-19 đã giống lên một hồi chuông cảnh tỉnh rằng chuyển đổi số không phải là phương án không bắt buộc – mà đây là một nhiệm vụ phải làm."⁹

Công cuộc số hóa và doanh nghiệp vừa và nhỏ do phụ nữ làm chủ (WSME)

SME là một phần thiết yếu trong nền kinh tế Singapore (xem Phụ lục H), chiếm 99% trong tổng số 281.000 doanh nghiệp,¹⁰ cung cấp 2/3 việc làm tại Singapore, đóng góp 40% GDP danh nghĩa vào năm 2020. Xét về tỷ lệ phụ nữ nắm quyền sở hữu, chỉ 24,7% doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ, con số này chứng tỏ mức chênh lệch giới ở khía cạnh quyền sở hữu công ty tại Singapore rất cao.



Hình 4.1 Tỷ lệ chủ doanh nghiệp theo giới

COVID-19 đã tác động tiêu cực đến khả năng thanh khoản và dòng tiền của nhiều SME. Trong một bài khảo sát SME do Ngân hàng DBS thực hiện vào tháng 2 năm 2020, 70% doanh nghiệp được hỏi trả lời rằng dòng tiền là mối lo ngại hàng đầu của doanh nghiệp.¹¹ Khoản phải thu và tình trạng chậm thanh toán lan tràn khắp nơi, thanh toán một phần có nghĩa là chỉ thanh toán 50–90% tổng số hóa đơn đã thanh toán trong các điều khoản thanh toán theo hợp đồng, cán mốc 14,54% vào năm 2020, mức cao nhất từ trước tới giờ.¹²

Chính phủ Singapore đã hỗ trợ cho SME thông qua nhiều sáng kiến và cơ quan tổ chức khác nhau (xem Phụ lục I), bao gồm cơ quan Enterprise Singapore và chương trình SMEs Go Digital thuộc Cơ quan Phát triển Truyền thông Infocomm (IMDA), trực thuộc Bộ Công thương (Ministry of Trade and Industry, MTI), nhằm hướng đến mục tiêu tăng cường năng lực số của SME để tăng năng suất và cơ hội tăng trưởng. Theo một nghiên cứu về tình hình chuyển đổi số ở SME tại Singapore được thực hiện vào năm ngoái, hơn 80% SME đã có kế hoạch chuyển đổi số.¹³

Lăng kính giới trong chính sách và chính phủ

Chính phủ Singapore đã bắt đầu nhận thấy tầm quan trọng của việc lập chính sách qua góc nhìn lăng kính giới. Vào tháng 9 năm 2020, Bộ Phát triển Gia đình và Xã hội, với sự hỗ trợ của bộ Nội vụ và bộ Văn hóa, Cộng đồng và Thanh thiếu niên, đã khởi động sáng kiến Đối thoại về sự phát triển của phụ nữ Singapore (Conversations on Singapore Women's Development). Sáng kiến này nhằm mục đích tìm và tháo gỡ những vấn đề liên quan đến phụ nữ tại Singapore để hướng tới nâng cao bình đẳng giới.¹⁴ Bằng cách tiếp thu ý kiến đóng góp và đề xuất của công dân về cách thúc đẩy phụ nữ tại Singapore, chính phủ có thể hoạch định được các chính sách và sáng kiến phù hợp, bao gồm cả việc đầu tư vào WSME.

Lăng kính giới trong các tổ chức tài chính và quỹ đầu tư

Các tổ chức tài chính truyền thống tại Singapore đã ngày càng nhận ra tầm quan trọng của việc đầu tư qua lăng kính giới và đã dành nhiều công sức để huy động khối tài sản tư nhân hướng tới mục tiêu bình đẳng giới và trao quyền cho phụ nữ. Ví dụ, vào năm 2018, Ngân hàng Liên minh Thụy Sĩ (Union Bank of Switzerland, UBS), ngân hàng quản lý tài sản đứng đầu khu vực Châu Á và Singapore,¹⁵ đã tuyên bố mở UCITS ETF (Quỹ giao dịch hồi đoái theo chỉ thị về cam kết đầu tư tập thể vào chứng khoán có thể chuyển nhượng) nhằm đảm bảo bình đẳng giới toàn cầu. Có thể nói đây là chương trình tiên phong lấy mục tiêu bình đẳng giới (và phát triển bền vững) làm cốt lõi.¹⁶ Vào tháng 1 năm 2021, Ngân hàng DBS Singapore cũng có tên trong bảng Chỉ số bình đẳng giới Bloomberg (Bloomberg Gender-Equality Index, GEI) trong năm thứ tư triển khai và là công ty duy nhất trong khối ASEAN được xếp vào nhóm bốn công ty đứng đầu toàn cầu trong GEI.¹⁷

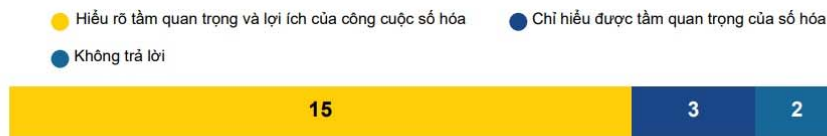
Vào năm 2019, tổng nguồn vốn huy động được nhờ các phương tiện đầu tư qua lăng kính giới nhằm đến khu vực Đông và Đông Nam Á đã tăng lên 1,3 tỷ USD.¹⁸ Trong những năm gần đây, nhiều công cụ huy động vốn mới qua lăng kính giới nhằm thu hẹp khoảng trống cấp vốn đã phát triển mạnh mẽ, điển hình là đợt phát hành chứng khoán Women's Livelihood Bond Series (Đợt WLB) của Impact Investment Exchange (IIX), một công ty đầu tư vốn có trụ sở tại Singapore. Đợt WLB là đợt phát hành chứng khoán nợ với số vốn 150 triệu USD nhằm tạo nguồn sinh kế bền vững cho những phụ nữ gặp khó khăn tại khu vực Đông Nam Á thông qua công cụ tài chính mới. Đợt WLB đã đóng cửa trên Sàn giao dịch Singapore và nhóm đơn vị hỗ trợ bao gồm Quỹ Rockefeller (The Rockefeller Foundation), Quỹ Đầu tư Phát triển Liên Hiệp Quốc (United Nations Capital Development Fund, UNCDF) và Ngân hàng Standard Chartered.¹⁹ Ví dụ thứ hai là sự ra đời quỹ Beacon Fund, một nguồn quỹ tài trợ bằng nợ tư trị giá 50 triệu USD vào năm 2020, quỹ này đầu tư cho cộng đồng nữ doanh nhân tại Đông Nam Á.²⁰

Mạng lưới Từ thiện Mạo hiểm Châu Á (Asian Venture Philanthropy Network, AVPN), một mạng lưới nhà đầu tư xã hội, đã triển khai một nền tảng bình đẳng giới²¹ vào năm 2020, chuyên huy động vốn để xây dựng tương lai tốt đẹp hơn cho phụ nữ và trẻ em gái, giống như Mạng lưới giới Châu Á (Asia Gender Network)²² vốn là mạng lưới đầu tiên trên khắp Châu Á đứng lên kích thích vốn để thúc đẩy bình đẳng giới trong khu vực²³ gồm các thành viên chủ yếu là người kế thừa doanh nghiệp gia đình.

4.2 Kết quả phỏng vấn WSME

Trong số 20 nữ doanh nhân được phỏng vấn, 18 người nhận thấy tầm quan trọng của công cuộc chuyển đổi số, trong khi 15 người biết rõ số hóa đem lại cho công ty họ những lợi ích cụ thể nào.

Phần này trình bày những thông tin từ các cuộc phỏng vấn với 15 doanh nghiệp nhỏ do phụ nữ làm chủ (SE) và năm doanh nghiệp vừa do phụ nữ làm chủ (ME), trong đó chúng tôi nhấn mạnh đến những khó khăn và cơ hội ảnh hưởng đến các WSME trong suốt hành trình số hóa, theo bốn trụ cột sau: (1) khả năng tiếp cận nguồn vốn; (2) khả năng tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng; (3) quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp; và (4) kiểm soát khủng hoảng (COVID-19).



Hình 4.2 Tình hình nhận thức về số hóa của các WSME tham gia nghiên cứu

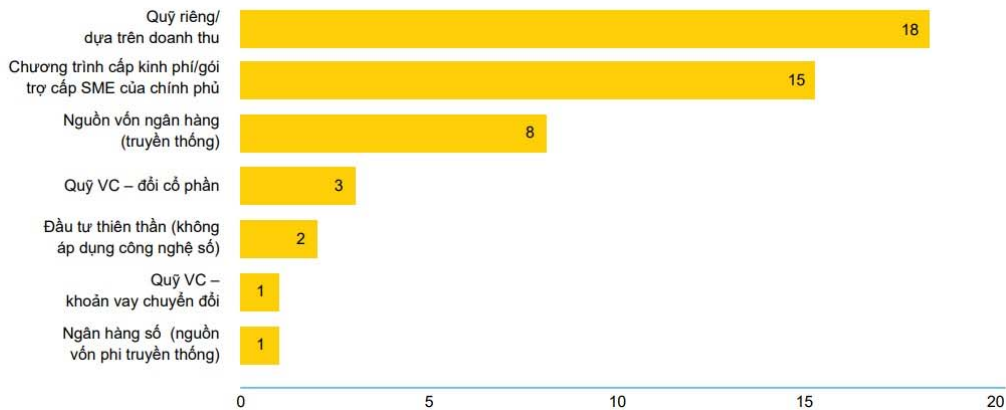
Trụ cột 1: Khả năng tiếp cận nguồn vốn

Các WSME trong nghiên cứu này phải đối mặt với nhiều khó khăn trong hoạt động thường ngày, nhưng trước mắt, tình trạng dòng tiền chưa mạnh đe dọa đến sự sinh tồn và ổn định của doanh nghiệp.

Nguồn kinh phí và khó khăn song hành với từng nguồn

Quỹ riêng và lợi nhuận thu được trong quá trình vận hành

Các doanh nghiệp vẫn ưa huy động vốn bằng quỹ riêng và lợi nhuận thu được trong quá trình vận hành. Trong số 20 WSME được phỏng vấn, 18 WSME thành lập doanh nghiệp bằng quỹ riêng và cổ gắng phần đầu duy trì hoặc phát triển doanh nghiệp tự thân bằng chính lợi nhuận thu được trong quá trình vận hành (xem Hình 4.3).

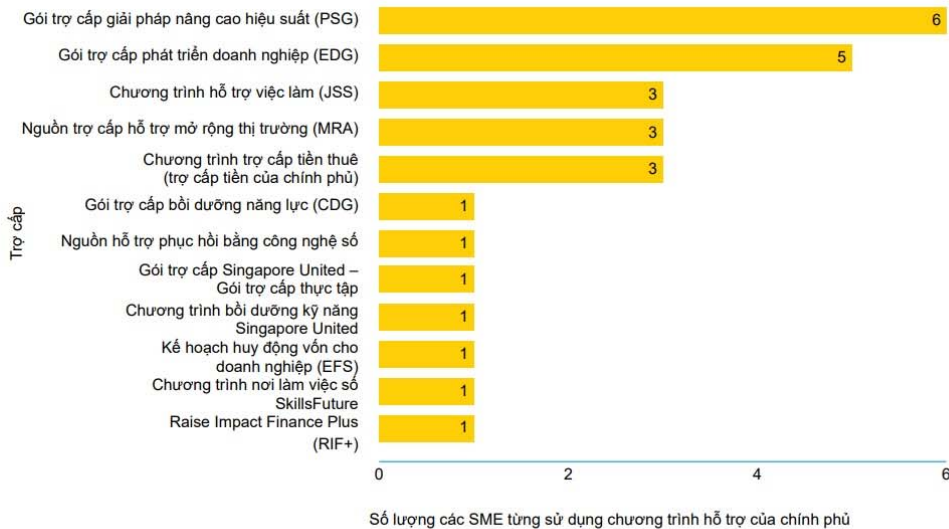


Hình 4.3 Tỷ lệ nguồn vốn được WSME tham gia nghiên cứu tìm đến

Tâm lý sợ mất quyền kiểm soát doanh nghiệp và tình trạng không hiểu rõ về các giải pháp huy động vốn đã khiến một số WSME ngại sử dụng giải pháp kêu gọi vốn bằng hình thức đổi cổ phần từ các nhà đầu tư. Trong nghiên cứu này, bốn nữ chủ doanh nghiệp nhỏ và một nữ chủ doanh nghiệp vừa trả lời rằng họ ngại huy động vốn từ nhà đầu tư, vì việc có nhà đầu tư vốn cổ phần như vậy sẽ khiến doanh nghiệp phải chịu trách nhiệm pháp lý. Họ cảm thấy việc bên thứ ba tham gia vào doanh nghiệp có thể ảnh hưởng đến quyền tự do và tự quyết của họ. Những chủ doanh nghiệp này bày tỏ mong muốn mãnh liệt muốn toàn quyền tự quyết mọi hoạt động của doanh nghiệp. Về cơ bản, các doanh nghiệp trong nghiên cứu tự tin rằng mình biết điều gì là tốt nhất cho doanh nghiệp và không muốn ai can thiệp vào quyền tự quyết của mình. Ngoài ra, bảy WSE và một WME trong nghiên cứu này cho biết họ không thực sự xông xáo tìm nguồn vốn từ bên ngoài vì chưa xác định rõ ràng chiến lược phát triển doanh nghiệp trong dài hạn khiến họ phải tìm kiếm thêm nguồn hỗ trợ vốn bên ngoài.

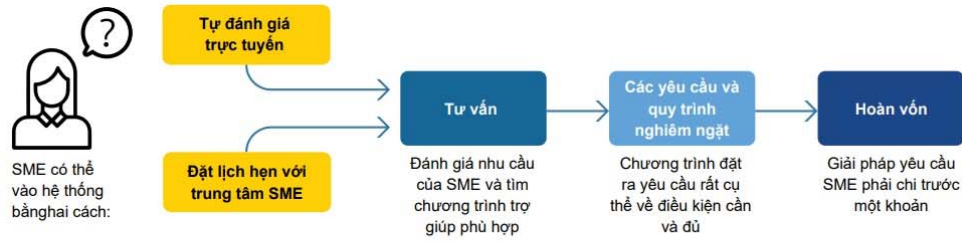
Chương trình cấp kinh phí cho SME của chính phủ

Tại Singapore, chính phủ đã có những hành động hỗ trợ rất mạnh mẽ giúp SME phát triển, cụ thể là chính phủ đã điều phối hệ thống các chính sách, cung cấp gói trợ cấp và nguồn lực đáng kể để cấp kinh phí giúp các doanh nghiệp trong nước triển khai hành trình chuyển đổi số (xem Phụ lục I). Gói trợ cấp là hình thức huy động vốn được sử dụng nhiều thứ hai sau nguồn vốn tự thân, với 15/20 WSME cho biết họ đã tận dụng các gói trợ cấp của chính phủ ít nhất một lần (xem Hình 4.4). Hầu hết các gói trợ cấp được các doanh nghiệp trong nghiên cứu này sử dụng đến từ cơ quan Enterprise Singapore trực thuộc Bộ Công thương. Xin lưu ý rằng hiện Singapore chưa có gói trợ cấp theo giới dành cho WSME hay gói trợ cấp dành cho doanh nghiệp nhỏ và doanh nghiệp vừa.



Hình 4.4 Hỗ trợ của chính phủ được WSME tham gia nghiên cứu sử dụng

Hình 4.5 tóm lược các bước trong quy trình xin trợ cấp có cấu trúc của IMDA. Nhìn chung, SME có thể vào hệ thống bằng hai cách: làm bài tự đánh giá trực tuyến hoặc đặt lịch hẹn với trung tâm SME. Sau đó, SME có thể xin tư vấn của nhân viên tương ứng và nhờ đánh giá nhu cầu doanh nghiệp xem có phù hợp với chương trình hỗ trợ có sẵn hay không. Bước tư vấn là bước hết sức quan trọng vì chính phủ Singapore cung cấp rất nhiều chương trình và gói trợ cấp dành riêng cho từng nhóm đối tượng cụ thể. Sau khi quyết định được chương trình phù hợp, SME phải trải qua một quy trình nghiêm ngặt và đáp ứng các yêu cầu cụ thể. Quá trình này tiêu hao rất nhiều nguồn lực của doanh nghiệp. Điều cuối cùng là các chương trình của chính phủ thực hiện theo mô hình hoàn vốn, yêu cầu SME phải chi tiền trước.



Hình 4.5 Quy trình tiếp nhận gói trợ cấp của IMDA



“

Có nhiều chương trình trợ cấp khác nhau. Một số chương trình dành cho các hạng mục cụ thể đã được phê duyệt từ trước, một số cho phép bạn gửi đề xuất và một số chương trình khác lại hỗ trợ doanh nghiệp mở rộng sang các thị trường mới.

(Ramya Ragupathi, Oh My Goodness!)

Chúng tôi đã tìm hiểu lý do vì sao năm trong số 20 WSME được phỏng vấn không sử dụng các gói trợ cấp của chính phủ. Mơ hồ thông tin về các gói trợ cấp có sẵn, quy trình xin trợ cấp mệt mỏi, không đủ vốn để chi trước trước khi được bồi hoàn, gói trợ cấp không phù hợp với nhu cầu doanh nghiệp và nhiều yêu cầu về thủ tục giấy tờ phức tạp là những trở ngại liên quan đến gói trợ cấp mà các WSME gặp phải.



Hình 4.6 Những vấn đề liên quan đến trợ cấp mà WSME tham gia nghiên cứu gặp phải

Vay vốn ngân hàng truyền thống

Vay vốn ngân hàng truyền thống là hình thức huy động vốn được các WSME trong nghiên cứu sử dụng nhiều thứ ba. Nhóm tác giả đã phát hiện thấy tám trong số 20 WSME được phỏng vấn đã vay vốn ngân hàng.

Những WSME tham gia nghiên cứu lo ngại về hợp đồng bảo lãnh cá nhân khi vay tín chấp ngân hàng. Tại Singapore, chỉ 22% gói vay ngân hàng là dành cho SME.²⁴ Tất cả các khoản vay tín chấp ngân hàng không cần tài sản thế chấp đều yêu cầu chủ doanh nghiệp phải ký kết vào hợp đồng bảo lãnh cá nhân. Mặc dù hợp đồng bảo lãnh cá nhân cho phép đơn vị cho vay nhanh chóng giải ngân khoản vay cho nhiều doanh nghiệp, nhưng các WSME tham gia nghiên cứu lại thấy giải pháp này không mấy an toàn. Ba doanh nghiệp trả lời phỏng vấn rằng họ sợ mất nhà cửa nếu chẳng may xảy ra sự cố vỡ nợ. Một chủ doanh nghiệp thể hệ thứ hai nhận xét rằng ngân hàng cần tiền bộ hơn nữa và cần tìm các phương tiện khác để đảm bảo đơn vị đi vay trả được nợ và cần đánh giá mức uy tín tín dụng.

“

Tôi là người bảo lãnh cá nhân cho tất cả các khoản vay của chúng tôi và thú thực tôi rất lo sợ vì nếu xảy ra chuyện gì đó, căn hộ của tôi tại Ban Quản lý Nhà ở và Phát triển (Housing Development Board, HDB) sẽ bị tịch thu.

(SG_SE05)

“

Là lớp thế hệ thứ hai, tôi hy vọng thế hệ này có thể nhận ra rằng [ngân hàng] có thể duyệt xét nghiêm túc các hợp đồng bảo lãnh cá nhân. Đối với hình thức bảo lãnh cá nhân, nếu tôi không làm thì nhiều công ty nước ngoài không áp dụng hình thức này. Họ theo hình thức bảo lãnh doanh nghiệp. Đối với Singapore, nhiều SME, ngay cả khi doanh nghiệp của bạn đã ở quy mô nhất định, [ngân hàng] cũng vẫn triển khai hợp đồng bảo lãnh cá nhân. Tôi thấy phương án này còn nhiều hạn chế và chưa được tiến bộ khi so với các cấu trúc ngân hàng khác của nước ngoài.

(SG_ME05)

Các phương án huy động vốn khác

Tỷ lệ các doanh nghiệp áp dụng các phương án huy động vốn phi truyền thống còn thấp. Chỉ hai trong số 20 WSME được phỏng vấn tìm hiểu các giải pháp huy động vốn phi truyền thống (xem Phụ lục J) và chỉ một trong hai sử dụng các giải pháp như vậy. Nền tảng ngân hàng số là một trong các giải pháp cung cấp các gói vay siêu nhỏ đến vừa cho SME. Hai WSME tham gia nghiên cứu thấy rằng giao diện người dùng không mấy thân thiện và thấy nền tảng đột ngột thay đổi điều khoản huy động vốn. Giải pháp huy động vốn phi truyền thống thứ hai được một WSME tìm hiểu là giải pháp kêu gọi vốn cộng đồng theo hình thức đổi cổ phần, tuy nhiên giải pháp này phù hợp với các công ty khởi nghiệp công nghệ hơn vì phương thức định giá sẽ khác đối với doanh nghiệp vừa và thông thường.

Các WSME cũng rất mơ hồ thông tin về công cụ đầu tư qua lăng kính giới (gender lens investing, GLI). Trong số 20 WSME được phỏng vấn, không doanh nghiệp nào tìm hiểu về công cụ GLI tại Singapore hoặc trong khu vực, mặc dù hình thức đầu tư qua lăng kính giới (GLI) đã được đồng đạo bên liên quan trong hệ sinh thái SME chú ý đến. Hàng triệu đô la đã được rót vào các nhà quản lý vốn thuộc quỹ tư nhân, tổ chức tài chính và văn phòng gia đình. Mơ hồ thông tin về những công cụ huy động vốn theo lăng kính giới có thể được coi là một thiếu sót khiến các WSME bỏ lỡ cơ hội khai thác các giải pháp huy

động vốn bằng công cụ nợ và đổi cổ phần. Những công cụ GLI như vậy thường kèm theo các chương trình hỗ trợ kỹ thuật (technical assistance, TA) và chương trình tư vấn tùy chỉnh để giúp nữ doanh nhân hiểu rõ các khó khăn cụ thể mà mình phải đối mặt.

Trụ cột 2: Khả năng tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng

Tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng là những yếu tố quan trọng góp phần cải thiện hiệu suất doanh nghiệp do nữ doanh nhân điều hành. Nếu tìm được bạn đồng hành là phụ nữ cũng bước vào hành trình giống mình, các WSME sẽ có thêm nhiều động lực theo đuổi lộ trình bứt phá và đạt được thành công. Xây dựng mạng lưới mối quan hệ kinh doanh bền chặt, tiếp cận chương trình tư vấn và học tập kỹ năng mới trở nên quan trọng hơn đối với thành công của doanh nghiệp.²⁵

Mối quan hệ cá nhân thân mật, gần gũi

Doanh nghiệp chủ yếu tìm đến đồng nghiệp trong ngành, gia đình, bạn bè và cố vấn không chính thức để xin lời khuyên và thông tin. Hầu hết các WSME trong nghiên cứu này đều tìm đến đồng nghiệp trong ngành (13/20 WSME) và gia đình/bạn bè (9/20 WSME) để xin lời khuyên và thông tin. Hình 4.7 minh họa tỷ lệ các nguồn mà WSME tìm đến để xin lời khuyên về công việc. Chỉ ba trong số 20 WSME sử dụng đơn vị tư vấn chính thức hoặc ban cố vấn.



Hình 4.7 Các nguồn tư vấn kinh doanh dành cho các WSME tham gia nghiên cứu

Nhóm xây dựng mạng lưới mối quan hệ và hiệp hội doanh nghiệp chính thức

Đa số các WSME tham gia nghiên cứu đều là thành viên trong hiệp hội doanh nghiệp chính thức và nhóm xây dựng mạng lưới mối quan hệ công việc. Trong số 20 WSME tham gia nghiên cứu, 17 WSME là thành viên thuộc hiệp hội doanh nghiệp chính thức hoặc nhóm xây dựng mạng lưới mối quan hệ công việc, các WSME đã thu thập thông tin và tìm sự đồng ý tình nguyện từ đây, và khoảng một nửa hiệp hội hoặc nhóm đó là dành cho cộng đồng nữ doanh nhân. Một nửa WSME tham gia vào các cộng đồng trực tuyến trên LinkedIn, Facebook và WhatsApp để phục vụ mục đích công việc và giao lưu thân mật.

Những WSME tham gia nghiên cứu muốn có một nền tảng gắn kết và chân thực để có thể duy trì mối quan hệ đơn vị tư vấn – đơn vị được tư vấn bền lâu. Mặc dù một nửa số doanh nghiệp tham gia nghiên cứu đã có cố vấn chính thức, chuyên viên hướng dẫn hoặc đơn vị tư vấn không chính thức, nhưng chín WSME vẫn sẵn lòng tìm mối quan hệ tư vấn. Nhóm tác giả thấy rằng việc doanh nghiệp có tìm được đơn vị tư vấn phù hợp nhất hay không phụ thuộc vào nhiều yếu tố, chứ không chỉ phụ thuộc vào chuyên môn của đơn vị tư vấn tiềm năng hoặc trải nghiệm trong ngành. Ba WSME cho biết họ muốn tìm được đơn vị tư vấn có khả năng truyền cảm hứng vì đây là yếu tố mang tính quyết định giúp họ tạo dựng được mối quan hệ đơn vị tư vấn – đơn vị được tư vấn thực sự. Ví dụ, một trong các chủ doanh nghiệp trong nghiên cứu chia sẻ rằng cô muốn tìm người cố vấn đồng cảnh ngộ hoặc một phụ nữ vừa điều hành doanh nghiệp vừa chăm sóc gia đình.



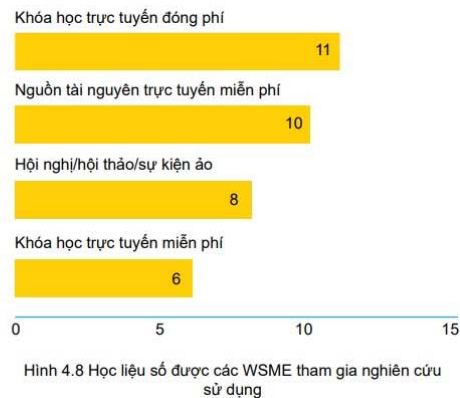
Tôi thấy nhiều người tự nhận mình là đơn vị tư vấn nhưng không dành [đủ] thời gian cho đơn vị được tư vấn.

(SG_SE05)

Nhóm tác giả tìm hiểu được rằng chỉ có hai trong số 20 WSME đã tham gia vào chương trình tư vấn. Trải nghiệm trong chương trình đó không mấy tốt và hai chủ doanh nghiệp đã rút khỏi chương trình. Một chủ doanh nghiệp cho biết ý kiến đóng góp từ chương trình mang tính gay gắt/chỉ trích và không hữu ích; chủ doanh nghiệp còn lại chia sẻ rằng chương trình chỉ kéo dài ba tháng và mặc dù các đơn vị tư vấn có kiến thức sâu rộng, nhưng thời gian rất hạn hẹp và phần đóng góp mà nhóm tư vấn đưa ra không còn phù hợp vào thời điểm mà cô tiếp nhận.

WSME tham gia nghiên cứu đã bồi dưỡng kỹ năng và kiến thức cần thiết bằng cách nào?

Tất cả các doanh nghiệp được phỏng vấn đều bày tỏ thái độ ham học hỏi và đa số (17/20) đều đã sử dụng nhiều nguồn tài nguyên số khác nhau để tiếp cận kiến thức mới, như minh họa trong Hình 4.8. Mười bốn WSME đã tham gia các sự kiện ảo, khóa học, nguồn tài nguyên trực tuyến miễn phí và khóa học trực tuyến đóng phí. Ba WSME chỉ sử dụng nguồn tài nguyên trực tuyến miễn phí hoặc khóa học trực tuyến đóng phí.



Hình 4.8 Học liệu số được các WSME tham gia nghiên cứu sử dụng

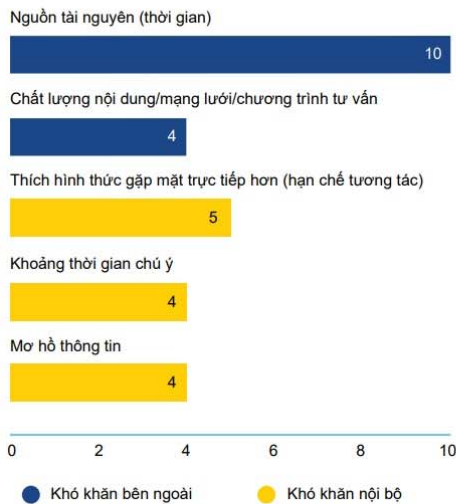
Các chương trình học trực tuyến có mức chi phí phải chăng và dễ tiếp cận, nhưng không hấp dẫn. Chi phí không phải là rào cản chính vì 11/20 WSME đã đóng phí ghi danh mình hoặc nhân viên vào các khóa học trực tuyến. Một số WSME cho biết họ sử dụng SkillsFuture để đào tạo nhân viên, SkillsFuture là một sáng kiến của chính phủ cung cấp các khóa học (thường là theo hình thức trực tuyến) cho nhiều ngành thông qua mối quan hệ hợp tác với các đơn vị cung cấp tư nhân và trường đại học công lập, với mức trợ cấp lên tới 90%. Các công cụ tìm kiếm trực tuyến đã giúp các doanh nghiệp tiếp cận nguồn tài nguyên trực tuyến miễn phí dễ dàng hơn. Mặc dù hình thức học tập trực tuyến rất được ưa chuộng, nhưng 6/20 WSME tham gia nghiên cứu vẫn thích hình thức học tập trực tiếp hơn. Hai WSME trong nghiên cứu cho biết họ chưa từng sử dụng bất kỳ công cụ số nào để học tập. Thay vào đó, họ liên hệ và trực tiếp học hỏi từ các vị chuyên gia trong mạng lưới mối quan hệ của mình. 4/20 WSME cảm thấy rằng môi trường ảo khiến cho chuyên viên đào tạo không nhiệt huyết và chú tâm tới từng học viên.



Nhưng giờ cái gì cũng trực tuyến, [và] trừ khi bạn là diễn giả tuyệt vời hoặc có sức cuốn hút lớn. Tôi thấy dù cho bạn sở hữu bộ não phi thường hay mô-đun hay nhất, thì kết quả vẫn không như mong đợi. Khoảng thời gian chú ý cũng không được lâu.

(SG_ME05)

Thời gian hạn hẹp chính là yếu điểm lớn nhất cản trở khả năng tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng. Theo ý kiến của một nửa số WSME tham gia nghiên cứu, thời gian chính là bức tường thành lớn cản trở họ tiếp thu kiến thức mới, tính cả thời gian cần có để tìm được đúng nguồn tài nguyên phù hợp. Hoạt động kinh doanh thường ngày cũng chiếm nhiều quỹ thời gian của họ dù đa số các WSME tham gia nghiên cứu cho biết cấu trúc nhân sự của doanh nghiệp rất tinh gọn. Hai ME cũng đồng quan điểm, “tôi không có đủ thời gian để học. Chính vì vậy tôi học ngay trong lúc làm,” SG_ME05 cho biết. Chủ ME khác còn lại bộc bạch rằng ngoài công việc và những ưu tiên dành cho gia đình, cô không chỉ có ít thời gian để học tập mà thời gian tìm kiếm đơn vị tư vấn cũng vậy.



Hình 4.9 Năm khó khăn hàng đầu mà các WSME tham gia nghiên cứu gặp phải khi tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng

Trụ cột 3: Quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp

Công nghệ số được các WSME áp dụng và khó khăn gặp phải trong suốt quá trình triển khai

Dù mức độ trưởng thành về số hóa khác nhau, nhưng hầu hết các WSME tham gia nghiên cứu đều đã triển khai số hóa ở một vài hình thức nào đó trong các quy trình hoạt động kinh doanh, trong đó, một số chỉ mới áp dụng công nghệ vào một vài lĩnh vực trong doanh nghiệp. Các doanh nghiệp đã sử dụng nhiều loại công cụ số để cải thiện quy trình hoạt động kinh doanh, nhưng không phải doanh nghiệp nào cũng nhất định phải sử dụng công cụ số vào tất cả các hạng mục. 11 hạng mục bao gồm:

- Kế toán và tài chính
- Quản lý quan hệ khách hàng
- Thương mại điện tử
- Quản lý hoạt động kinh doanh
- Thanh toán không tiền mặt
- POS/hàng lưu kho
- Cộng tác/liên lạc
- Không gian làm việc/lưu trữ đám mây
- An ninh mạng
- Tiếp thị số
- Mạng xã hội

Tỷ lệ sử dụng công cụ số để hỗ trợ công tác kế toán và tài chính có vẻ cao nhất, cụ thể là tất cả các doanh nghiệp tham gia nghiên cứu đều đã từng sử dụng. Thứ hai, tất cả 20 WSME đều cho biết họ có trang web riêng, và một nửa trong số đó hoạt động tích cực trên mạng xã hội và sàn thương mại điện tử. Đồng đảo doanh nghiệp tham gia nghiên cứu sử dụng công cụ số để cộng tác nhóm (18 WSME), lưu trữ đám mây (15 WSME), thanh toán không dùng tiền mặt (15 WSME), quản lý quan hệ khách hàng (13 WSME) và quản lý nhân sự (12 WSME). Tuy nhiên, chỉ một số ít, cụ thể là ba WSME, sử dụng công cụ số để đảm bảo an ninh mạng. Mặc dù một số WSME khá chuyên mảng công nghệ tự mình phát triển công cụ riêng để đáp ứng nhu cầu riêng của doanh nghiệp, nhưng phần lớn đều quyết định sử dụng luôn những sản phẩm số sẵn có bán trên thị trường. Trong số đó, công cụ dùng cho mục đích cộng tác/liên lạc, kế toán và tài chính và nền tảng mạng xã hội là những công cụ được các WSME sử dụng nhiều nhất.

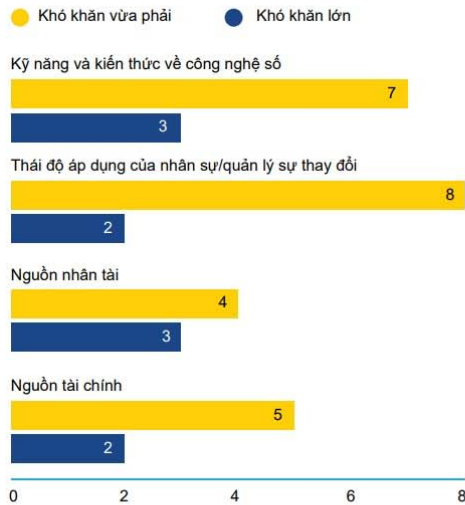
Sáu doanh nghiệp trả lời rằng việc tích hợp nhiều loại nền tảng số khác nhau đã gây ra trở ngại nghiêm trọng ảnh hưởng đến họ trong quá trình số hóa.



Tôi thấy khó nhất là làm sao tìm được công cụ phù hợp đúng lúc đúng cách và áp dụng chúng như thế nào cho hiệu quả để phục vụ tốt chiến lược kinh doanh.

(Louisa Lee, DP Dental)

Theo các WSME tham gia nghiên cứu, kiến thức về công nghệ số, quản lý sự thay đổi, nguồn nhân tài và nguồn tài chính là những khó khăn thường gặp phải nhất. Trong nghiên cứu này, chúng tôi đã yêu cầu các doanh nghiệp tự cân nhắc phân loại các khó khăn gặp phải trong quy trình hoạt động thành khó khăn lớn và khó khăn vừa phải. Nhìn chung, kiến thức và kỹ năng về công nghệ số, quản lý sự thay đổi/thái độ áp dụng của đội ngũ nhân sự là hai khó khăn chính mà cả chủ SE và ME đều gặp phải.



Hình 4.10 Bốn khó khăn hàng đầu liên quan đến quy trình hoạt động kinh doanh mà các WSME gặp phải

Một doanh nghiệp thuộc ngành Thực phẩm và đồ uống (Food and Beverage, F&B) nhớ lại trải nghiệm khi giải quyết thái độ chống cự của những nhân viên không có kỹ năng về công nghệ số:

“Tôi bắt đầu hành trình số hóa năm 2003, tại thời điểm đó, độ tuổi trung bình của nhân viên rơi vào khoảng 50, họ là những người có trình độ học vấn không cao lắm, thậm chí còn không biết CPU hay chuột là gì. Ban đầu, chúng tôi có nhiều nỗi lo, nhiều sự phản kháng.” Chủ doanh nghiệp này giải thích rằng khi áp dụng công nghệ mới, doanh nghiệp không chỉ phải thay đổi quy trình hoạt động, mà còn phải quản lý nhân sự và kỳ vọng của họ.

Một WSME khác thừa nhận rằng vốn kỹ năng về số hóa của đội ngũ nhân sự đã đi đến mức bão hòa, do đó, cần phải học hỏi kỹ năng và kiến thức mới về tự động hóa:



Tôi thực sự muốn tìm hiểu về tự động hóa. Kiến thức về tự động hóa của chúng tôi có vẻ còn khá nghèo nàn...tôi nhận ra những kỹ năng trong suốt 16 năm qua giúp tôi có được ngày hôm nay nhưng giờ không đủ sức đưa tôi đạt tới tầm cao mới mà tôi kỳ vọng.

(SG_SE10)

Không doanh nghiệp nào trong số 20 doanh nghiệp được phỏng vấn thấy giới tính là khó khăn lớn cản trở công cuộc số hóa quy trình hoạt động kinh doanh, họ cho biết Singapore có góc nhìn khá cởi mở về giới.

Các yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến quyết định về số hóa

Hiệu quả vận hành và sự thay đổi nhu cầu khách hàng và hành vi người tiêu dùng là hai yếu tố được nhắc đến nhiều nhất ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn loại công cụ phù hợp nhất đối với doanh nghiệp.

Hiệu quả vận hành

Theo năm doanh nghiệp tham gia nghiên cứu, số hóa có thể giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả, cụ thể là giúp doanh nghiệp giảm bớt sự phụ thuộc vào yếu tố con người và hợp lý hóa hơn cho quy trình hoạt động. Hiệu quả và tinh gọn được coi là phẩm chất đặc biệt quan trọng giúp doanh nghiệp vượt qua được các cuộc khủng hoảng, chẳng hạn như đại dịch COVID-19. Ví dụ, chủ doanh nghiệp về dịch vụ

ăn uống đã tích hợp nhiều kênh đặt chỗ khác nhau để xử lý hiệu quả hoạt động đặt chỗ và tránh sai sót do con người. Một doanh nghiệp thời trang đã sử dụng công nghệ máy học để theo dõi các tùy chọn ưu tiên của khách hàng, từ đó dự đoán hiệu quả và chính xác xu hướng thời trang và yêu cầu về hàng tồn kho.



Hiện chúng tôi đang xây dựng công ty theo hướng thuần công nghệ. Mọi hoạt động đều yêu cầu dùng đến công nghệ. Mới đây, tôi đã bán hết những thứ cần đến nguồn nhân sự trong công ty vì chúng tôi cần biến doanh nghiệp tinh gọn hơn nhiều trong cuộc khủng hoảng COVID-19. Quy trình của chúng tôi hoàn toàn tự động. Công nghệ giúp chúng tôi trở thành doanh nghiệp siêu tinh gọn và hy vọng chúng tôi sớm đạt hái được thành công.

(Rosaline Chow Koo, CXA)

Thay đổi nhu cầu khách hàng và hành vi người tiêu dùng

Các doanh nghiệp phải đẩy nhanh quá trình áp dụng công nghệ số phục vụ khách hàng, chẳng hạn như hệ thống đặt chỗ trực tuyến (bốn WSME), sản thương mại điện tử (10 WSME) và thanh toán không dùng tiền mặt (15 WSME) chủ yếu xuất phát từ sự thay đổi hành vi của khách hàng do đại dịch COVID-19. Ngoài ra, sáu WSME đã điều chỉnh gói dịch vụ của mình thành dạng số. Ví dụ, một WSME tham gia nghiên cứu có công ty trong ngành bảo hiểm cho biết tổ chức của cô đã quyết định số hóa toàn bộ sản phẩm sau khi thấy lệnh đăng ký qua thiết bị di động đã tăng 200% trước và sau khi bùng phát đại dịch, trong khi đó, hình thức môi giới theo lối cũ đã phải tạm ngừng. Một trường hợp thú vị nữa đến từ doanh nghiệp thuộc ngành dịch vụ tổ chức sự kiện, doanh nghiệp này đã phải số hóa các dịch vụ và hoạt động của công ty kể từ khi các biện pháp đóng cửa phòng lây lan COVID-19 yêu cầu mọi người ngừng tụ tập. Sau khi chuyển tiếp thành công,

công ty đã áp dụng phương pháp tiếp cận ảo, đầu tư nhiều công sức để tạo trang web công ty và cố gắng để kinh doanh có lãi trong cuộc khủng hoảng COVID-19.



Chính một vị khách hàng của công ty đã đề nghị chúng tôi tổ chức sự kiện ảo (trong thời gian đóng cửa). Zoom thực sự đã cứu giúp chúng tôi, vì chúng tôi không thể nào tổ chức bất cứ sự kiện trực tiếp nào, và nhờ công nghệ số, chúng tôi có thể chạy sự kiện cứ hai tuần một lần.

(SG_SE04)

Vai trò của chương trình hỗ trợ của chính phủ trong công cuộc chuyển đổi số

Chính phủ Singapore đã hỗ trợ mạnh mẽ để doanh nghiệp thực hiện chuyển đổi số, cụ thể là chính phủ đã cung cấp các gói trợ cấp và nhiều sáng kiến khác. Vào tháng 8 năm 2020, Ngân sách Fortitude đã dành 500 triệu SGD (368,7 triệu USD) để giúp các SME và doanh nghiệp trong nước chuyển đổi số nhằm ứng phó với cuộc khủng hoảng COVID-19. Nguồn ngân sách năm 2021 cũng bao gồm gói hỗ trợ trị giá 24 tỷ SGD (17,7 tỷ USD) để giúp các doanh nghiệp chuyển đổi số nhằm thích ứng với tình hình thế giới sau đại dịch. Đặc biệt, Singapore đã triển khai chương trình SMEs Go Digital do Cơ quan Phát triển Truyền thông Infocomm (IMDA) chịu trách nhiệm thực hiện để cung cấp bản kế hoạch số hóa ngành (IDP) chi tiết cho 16 ngành; đây được coi là bản kế hoạch dẫn đường để doanh nghiệp biết cách số hóa và chuyển đổi.

Trong số 20 doanh nghiệp tham gia nghiên cứu này, 12 doanh nghiệp đã nộp đơn xin và đã nhận được trợ cấp của chính phủ để thực hiện chuyển đổi số. Mặc dù các doanh nghiệp nhận trợ cấp bày tỏ lòng biết ơn khi được chính phủ hỗ trợ như vậy, nhưng cũng có bốn trong số 20 WSME phản nản rằng thủ tục nộp đơn xin trợ cấp và phê duyệt lâu đã gây trở ngại cho họ. Do các yêu cầu về giải pháp cần được phê duyệt trước, nên một chủ WSME phải tự phát triển ra các giải pháp không đáp ứng tốt nhất nhu cầu của doanh nghiệp mình. Hai chủ WSME không đủ điều kiện nộp đơn xin trợ cấp do bản chất của hai doanh nghiệp này đòi hỏi phải tùy chỉnh các giải pháp số cho phù hợp. Ngoài ra, không những quy trình nộp đơn vốn rất lâu và mệt mỏi, mà một số gói

trợ cấp của chính phủ còn yêu cầu các doanh nghiệp phải tự chi trước một khoản, do đó, tạo áp lực lên những WSME thiếu vốn. 4/20 WSME cho biết việc chi tiền trước và cắt giảm nguồn tiền chi cho hoạt động vận hành cho đến khi được bồi hoàn là một khó khăn đối với doanh nghiệp.



Với hệ thống hoàn vốn hiện tại trong CDG (Nguồn trợ cấp bồi dưỡng năng lực), chúng tôi phải chi trước một khoản tiền lớn và chờ chính phủ bồi hoàn lại.

(SG_SE03)

WSME điển hình I: Louisa Lee



Ảnh chụp Louisa Lee, nhà sáng lập DP Dental

DP Dental là một đơn vị cung cấp dịch vụ nha khoa có trụ sở tại Singapore có phương pháp chăm sóc sức khỏe răng miệng tích hợp và hiệu quả. Ngay từ khi thành lập, Louisa Lee đã rất chú trọng đến trải nghiệm khách hàng và chủ trương này đã định hình đường hướng mà doanh nghiệp cô chuyển đổi – chuyển đổi số, v.v. Quy trình hoạt động của DP Dental luôn phát triển theo hướng tập trung vào mục tiêu giúp khách hàng tiếp cận dễ dàng và thuận tiện vào dịch vụ chăm sóc sức khỏe răng miệng.

Từ lúc Louisa thành lập doanh nghiệp cách đây 16 năm, cô đã ý thức được rằng công nghệ sẽ ngày càng đóng vai trò quan trọng giúp cô đạt được mục tiêu kinh doanh. Đối với cô “công nghệ không phải điều gì đáng sợ, mà chính là người bạn đồng hành.” Cô nhận thấy rõ tầm quan trọng của việc tự động hóa quy trình và đơn giản hóa hoạt động kinh doanh. Đó là lý do tại sao DP Dental trở thành một trong những đơn vị cung cấp dịch vụ nha khoa đầu tiên áp dụng công nghệ tiên tiến, chẳng hạn như laser, CAD/CAM (thiết kế có máy tính hỗ trợ/sản xuất có máy tính hỗ trợ), để cải thiện dựn bản thiết kế và tạo khuôn phục hình răng. Mặc dù ban đầu gặp chút trở ngại về mặt chi phí và thời gian, nhưng Louisa đã quyết tâm theo đuổi hành trình chuyển đổi số vì cô “biết [mình] đã đi đúng hướng.”

Quá trình chuyển đổi số xảy ra mạnh mẽ sau tác động của COVID-19. Vào năm 2021, DP Dental đã mạnh dạn sử dụng công nghệ AI trong hành nghề nha khoa. Cụ thể, công ty đã áp dụng công nghệ Invisalign để đội ngũ nha sĩ giúp niềng răng cho nhiều bệnh nhân hơn bằng AI Invisalign. Ngoài Invisalign, DP Dental cũng đã tích hợp công nghệ theo dõi tình trạng răng miệng bệnh nhân thông qua một ứng dụng số. Bệnh nhân có thể gửi ảnh chụp răng mỗi tuần cho nha sĩ thông qua ứng dụng này để được nha sĩ theo dõi răng thường xuyên. Do đó, bệnh nhân chỉ cần đến khám răng trong những trường hợp khẩn cấp. Giải pháp này ra đời nhằm tháo gỡ những khó khăn mà DP Dental gặp phải khi đại dịch COVID-19 khiến số lượng bệnh nhân đến thăm khám trực tiếp sụt giảm. Nhờ sử dụng công nghệ này mà công ty đã tiến gần hơn đến tầm nhìn về nha khoa từ xa, một kỳ tích chưa từng có trong ngành.

Không dừng lại ở đó, DP Dental hiện tiếp tục dần thân vào dịch vụ nha khoa viễn thông. Dịch vụ này cho phép gửi phim chụp X-quang của bệnh nhân thông qua công nghệ, như công nghệ theo dõi nha khoa, để có thể chụp khoang miệng bệnh nhân rõ ràng hơn giúp thu được ảnh chụp răng nhanh chính xác hơn. Nhờ bằng chứng chẩn đoán tinh vi hơn như vậy, nha sĩ có thể chẩn đoán chính xác hơn, lập kế hoạch điều trị và thậm chí đưa ra ý kiến thứ hai cho bệnh nhân dù ở bất kỳ nơi nào trên thế giới. Dịch vụ nha khoa viễn thông và các nỗ lực chuyển đổi số khác sẽ mở ra con đường mới giúp DP Dental tiếp cận bệnh nhân trên toàn thế giới.



Trụ cột 4: Kiểm soát khủng hoảng (COVID-19)

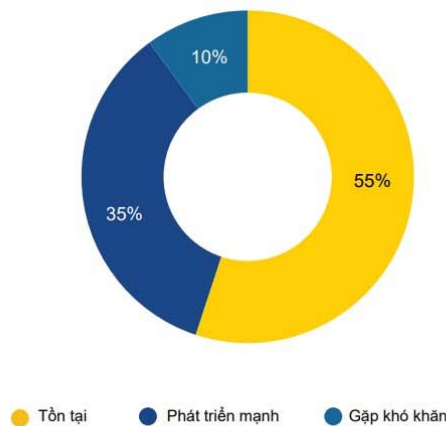
Kết quả phỏng vấn nhấn mạnh rằng 13 WSME phải chịu tác động tiêu cực từ đại dịch, trong khi bảy WSME còn lại đã tăng trưởng hoạt động kinh doanh. Khi nghiên cứu kỹ dữ liệu, chúng tôi thấy rằng 6/7 doanh nghiệp tăng trưởng kia đều thuộc nhóm ngành dịch vụ. Họ đã nhanh chóng chuyển đổi sản phẩm/dịch vụ thành định dạng số. Doanh nghiệp bán bánh mì này đã tăng bốn lần doanh thu B2C trong tháng đầu tiên kể từ khi bùng phát đại dịch và tăng gấp năm lần trong tháng thứ hai, nguyên nhân là vì doanh nghiệp đã thiết lập nền tảng thương mại điện tử trực tuyến, dịch vụ thanh toán không tiền mặt, tính năng làm việc từ xa và dịch vụ giao hàng, như vậy, chủ doanh nghiệp có thể bắt kịp được hành vi thay đổi của khách hàng khi mua sắm thực phẩm và tặng quà qua đại lý trực tuyến.



Tôi ước gì COVID không xảy ra, chỉ xét riêng trong lĩnh vực kinh doanh thôi thì chúng tôi đã phải trải qua những thời khắc rất khó khăn, chúng tôi đã cung cấp nhiều gói sản phẩm miễn phí, nhưng rồi chúng tôi đã giành được một số khách hàng mới mà nếu như không có đại dịch, chúng tôi hẳn không thể nào có được và giờ đây, chúng tôi vẫn đang tiếp tục. Thực tế là chúng tôi chưa bao giờ thành công như năm nay.

(Michelle Lim, Chatsworth Medi@rt Academy)

Tóm lại, nhóm tác giả thấy rằng khoảng một nửa trong số 20 WSME tồn tại được, bảy WSME phát triển mạnh, trong khi hai WSME còn lại vẫn gặp khó khăn.



Hình 4.11 Tình hình hoạt động của các WSME tham gia nghiên cứu trong đại dịch COVID-19

Theo kết quả phỏng vấn, công nghệ số đóng vai trò quan trọng giúp 15/15 WSE và 4/5 WME giảm thiểu được tác động của đại dịch đối với hoạt động kinh doanh. Đáng chú ý nhất là số hóa đã giúp một công ty tinh gọn bộ máy từ 330 nhân viên xuống còn 21 nhân viên, giúp công ty xây dựng được quy trình làm việc đơn giản, hiệu quả hơn. Công ty giờ đây có thể sử dụng trang web, ứng dụng nhắn tin tức thời, dịch vụ thanh toán điện tử và nền tảng mạng xã hội để tiếp cận khách hàng dễ dàng. Ngoài ra, 11 WSME cho biết giải pháp số mà họ áp dụng trước khi đại dịch bùng phát đã giúp họ ứng phó được với tác động của đại dịch. Trong khi đó, 15/20 WSME tham gia nghiên cứu này đã phải nỗ lực đẩy mạnh số hóa do COVID-19. Hình 4.12 trình bày một số ví dụ về đổi mới công nghệ số của các WSME tham gia nghiên cứu do cuộc khủng hoảng COVID-19.

Một số nỗ lực chuyển đổi số nổi bật để đối phó với đại dịch COVID-19		
Thực phẩm và đồ uống	Sức khỏe	Nghệ thuật, giải trí và tiêu khiển
Đại dịch khiến cho nhà sáng lập nhận ra rằng doanh nghiệp cần phải có hướng kinh doanh mới nếu muốn duy trì doanh thu. Sau khi tìm tòi nghiên cứu, họ đã tìm ra được công nghệ phù hợp có chức năng bảo quản thực phẩm tươi ngon mà không ảnh hưởng đến chất lượng. (SG_ME04)	Khi nhu cầu về chăm sóc sức khỏe gia tăng, nhà sáng lập đã nhận được vô số yêu cầu giới thiệu hoặc kết nối với các bên liên quan khác trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe. Trước tình hình đó, doanh nghiệp đã nảy ra ý tưởng tạo một nền tảng kết nối số để khám phá cơ hội kinh doanh B2B. (SG_SE07)	Nhà sáng lập đã khám phá ra hình thức tổ chức sự kiện ảo với mục tiêu chỉ để sống sót qua cuộc khủng hoảng COVID-19, tuy nhiên, khán giả ngày nay cảm thấy thoải mái khi không phải đi xa/điện đồ cho cuộc vui nữa, nên hình thức sự kiện ảo bỗng nhiên trở thành quy chuẩn mới. (SG_SE04)

Hình 4.12 Những nỗ lực chuyển đổi số nổi bật của các WSME tham gia nghiên cứu để đối phó với cuộc khủng hoảng COVID-19

Một WSME thuộc nhóm ngành F&B đã sử dụng công nghệ có chức năng bảo quản thực phẩm tươi ngon mà không ảnh hưởng đến chất lượng. Một WSME thuộc nhóm ngành sức khỏe đã phát triển một nền tảng kết nối số giúp khám phá các cơ hội B2B. Trong khi đó, nhóm ngành nghệ thuật, giải trí và tiêu khiển cần thích ứng với loại hình khán giả mới, là nhóm khán giả cảm thấy thoải mái hơn khi không phải đi xa/điện đồ để đến cuộc vui. Nhìn chung, đại dịch COVID-19 đã buộc những người làm kinh doanh phải có hướng đi sáng tạo và đổi mới thì mới có thể tồn tại và phát triển.

Vai trò của gói trợ cấp và sáng kiến của chính phủ trong đại dịch COVID-19

Chính phủ Singapore đã ban hành Đạo luật COVID-19 (giải pháp tình thế) năm 2020 ("Đạo luật") để cứu trợ tạm thời cho các doanh nghiệp và cá nhân chịu ảnh hưởng của đại dịch COVID-19. Đa số các WSME trong nghiên cứu này đã tận dụng các giải pháp hỗ trợ thời COVID-19 của chính phủ, cụ thể là 13/15 WSE và 4/5 WME đã nhận hỗ trợ. Chính phủ đã hỗ trợ theo hình thức trợ cấp tiền, miễn tiền thuê nhà đất, cho vay, hỗ trợ tiền công, hỗ trợ đào tạo cho nhân viên địa phương và gói trợ cấp. Cụ thể, chính phủ đã tung ra các gói trợ cấp về số hóa để các doanh nghiệp đẩy mạnh công cuộc số hóa, trong đó, 13 WSME đã nhận được gói trợ cấp về số hóa (ví dụ như gói PSG). Bảy WSME tham gia nghiên cứu cũng đã được chính phủ hỗ trợ thông qua các gói trợ cấp về đào tạo, thực tập có trợ cấp và chương trình thực tập sinh. ME thường không gặp khó khăn gì khi tiếp cận các gói trợ cấp; tuy nhiên, WSE vẫn cần được hỗ trợ thêm về mặt tài chính để chi trả phí tiếp thị, tiền thuê nhà đất và cần được bồi hoàn chi phí áp dụng công nghệ đã trả trước đó. Nhiều loại giải pháp hỗ trợ doanh nghiệp khác nhau được đăng tải trên các cổng thông tin của chính phủ để giúp cộng đồng doanh nghiệp ứng phó với cuộc khủng hoảng COVID-19, bao gồm hỗ trợ về mặt tài chính và dòng tiền, chi phí nhân công và đào tạo nhân viên.

WSME điển hình II: Crystalla Huang



Ảnh chụp Crystalla Huang, chủ nhà hàng RedDot Brewhouse

RedDot Brewhouse là nhà hàng – nhà máy ủ bia nếp mình trong Dempsey Hill của Singapore, một ốc đảo xinh xắn nằm gọn trong lòng một thành phố náo nhiệt, là con đường dẫn du khách Singapore đến vườn bia Bavarian. Trong doanh nghiệp gia đình này, cô con gái Crystalla Huang là gương mặt đại diện của nhà máy ủ bia, cô là người phụ nữ đầu tiên và duy nhất tại Singapore được cấp giấy chứng nhận chuyên viên ủ bia.²⁶ Mẹ của Crystalla phụ trách công tác hậu cần và hai mẹ con cùng cố gắng lèo lái doanh nghiệp vượt qua những giai đoạn đầy khó khăn của đại dịch COVID-19 vốn chứng kiến sự sụp đổ của nhiều doanh nghiệp F&B.

Số hóa đóng vai trò then chốt quyết định sự thành công của doanh nghiệp này. Vào tháng 4 năm 2020, Singapore đã bước vào “công cuộc khoanh vùng” để ngăn chặn sự lây lan của COVID-19 và tất cả các doanh nghiệp cung cấp mặt hàng “không thiết yếu” bắt buộc phải đóng cửa. Các cơ sở kinh doanh ăn uống chỉ được phép bán đồ mang về và phục vụ theo hình thức giao tận nơi, không được tổ chức ăn uống tại chỗ.

RedDot đã hành động rất nhanh, “Chúng tôi đã chuyển mình chỉ trong chớp nhoáng, đi vào hoạt động ngay cửa hàng trực tuyến và nhiều mô hình khác và chúng tôi đã thoát nạn”. RedDot đã tận dụng các gói trợ cấp của chính phủ để chuyển đổi số toàn diện, chứ không chỉ cửa hàng trực tuyến. Doanh nghiệp đã nhanh chóng số hóa toàn bộ các hạng mục, triển khai hệ thống đặt hàng quét mã phản ứng nhanh (quick response, QR), bổ sung dịch vụ giao hàng trực tuyến và cửa hàng trực tuyến, mở rộng phạm vi tiếp thị trên mạng xã hội để tiếp cận với nhiều khách hàng hơn và số hóa hệ thống kế toán và bảng lương.

Trước khi đại dịch COVID-19 ập đến, doanh nghiệp chủ yếu làm thủ công và tập trung vào cửa hàng truyền thống. Giờ đây, hệ thống kế toán và bảng lương đều tự động, nên doanh nghiệp tiết kiệm được thời gian và công sức nhân viên, giảm thiểu rủi ro sai sót khi làm thủ công, đồng thời nắm rõ quy trình thu mua thực phẩm nhờ tính năng phân tích dữ liệu trong hệ thống kế toán. Bài học rút ra từ trường hợp của Crystalla là để thành công, doanh nghiệp cần hiểu rõ yếu tố con người trong công cuộc số hóa.



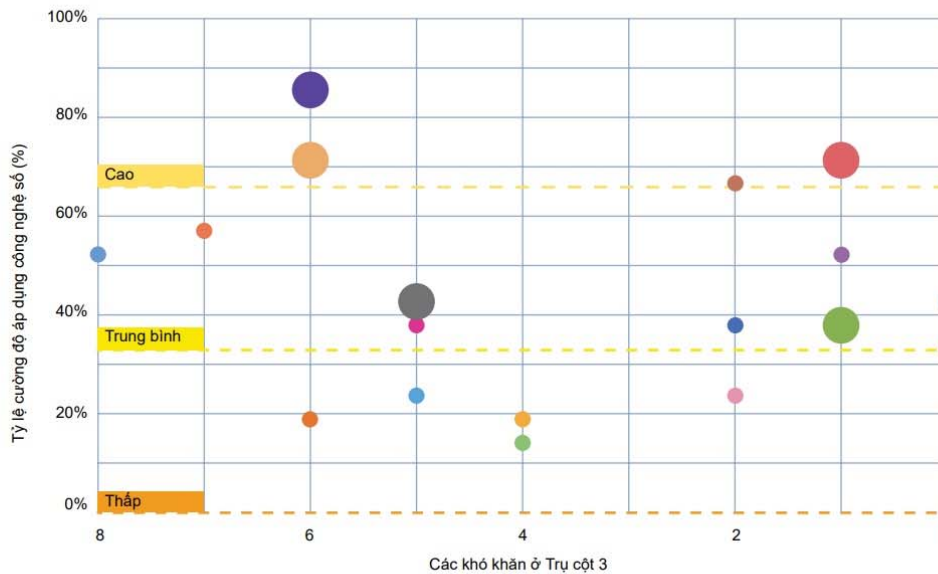
Tôi là người đam mê công nghệ. Tôi không ngừng tìm kiếm các ứng dụng và phần mềm phù hợp nhất cho doanh nghiệp của mình. Những lúc đó, tôi luôn tự hỏi mình: “Chúng tôi có thể làm gì để nâng cao hiệu quả công việc hoặc chúng tôi phải sử dụng công nghệ như thế nào để giảm bớt gánh nặng cho nhân viên?”



Cơ hội trong công cuộc chuyển đổi số

Để đánh giá cơ hội chuyển đổi số, chúng tôi đã mô phỏng tỷ lệ áp dụng số hóa dưới dạng mô hình cường độ áp dụng công nghệ số phỏng theo mô hình của KAS và cộng sự (2020; xem Phụ lục K để biết thông tin cụ thể hơn).²⁷ Sau đó, chúng tôi đã ghép kết quả với số lượng các khó khăn mà doanh nghiệp tham gia nghiên cứu gặp phải ở Trụ cột 3, tức là trụ cột bị tác động ngay khi doanh nghiệp áp dụng công nghệ (xem Hình 4.13).

Kết quả phân tích mô hình cho thấy 8/20 WSME tham gia nghiên cứu được xếp hạng cường độ thấp, 9/20 WSME xếp vào hạng cường độ trung bình và 3/20 xếp vào hạng cường độ cao.



Hình 4.13 Mô hình cường độ áp dụng công nghệ số
(Trục Y: tỷ lệ cường độ (%), trục X: tổng số các khó khăn từ Trụ cột 3). Quả bóng lớn tượng trưng cho ME, quả bóng nhỏ tượng trưng cho SE.

Khó khăn và cơ hội đi kèm từng cấp cường độ áp dụng công nghệ số

Khi phân tích dựa trên những khó khăn trong Trụ cột 3, chúng tôi đã tổng kết những khó khăn được các doanh nghiệp gặp phải nhiều nhất vào Hình 4.14.

Ba khó khăn hàng đầu ở Trụ cột 3

Cường độ thấp	Cường độ trung bình	Cường độ cao
Tổng cộng 31 khó khăn	Tổng cộng 31 khó khăn	Tổng cộng 13 khó khăn
6 Thiếu kỹ năng và kiến thức về công nghệ số	6 Thiếu nguồn lực tài chính và thiếu nguồn nhân tài về công nghệ số	3 Thái độ ngại áp dụng của đội ngũ nhân sự/chưa quản lý tốt sự thay đổi
3 Thiếu nguồn lực tài chính	5 Thái độ ngại áp dụng của đội ngũ nhân sự/chưa quản lý tốt sự thay đổi	2 Thiếu nguồn nhân tài về công nghệ số
3 Mơ hồ thông tin về áp dụng công nghệ số	4 Thiếu kiến thức và kỹ năng về công nghệ số	2 Khác (bao gồm nhu cầu phải có một lộ trình hướng dẫn)

Hình 4.14 Ba khó khăn hàng đầu ở Trụ cột 3 mà các WSME thuộc gặp phải ở nhóm cường độ áp dụng công nghệ số cấp thấp, trung bình và cao

Khó khăn và cơ hội dành cho WSE thuộc nhóm cường độ áp dụng công nghệ số cấp thấp

Thiếu kỹ năng và kiến thức về công nghệ số, thiếu nguồn lực tài chính và tình trạng mơ hồ thông tin là ba khó khăn lớn nhất mà các doanh nghiệp thuộc nhóm cường độ thấp gặp phải. Những khó khăn này, cộng thêm gánh nặng khi phải quản lý công việc theo phương pháp thủ công mà không có sự hỗ trợ của công nghệ số, sẽ khiến doanh nghiệp tiêu tốn hầu hết các nguồn lực. SG_SE03 là một trong những WSME có mức độ áp dụng công nghệ số thấp nhất, chủ doanh nghiệp phát biểu rằng vì cô là chủ sở hữu duy nhất của doanh nghiệp, nên công tác điều hành đã chiếm rất nhiều thời gian của cô, khiến cô khó thực hiện các giải pháp tiên tiến mới cho doanh nghiệp. Mặc dù vẫn còn hạn chế, nhưng doanh nghiệp này đã nhận thấy tầm quan trọng của việc áp dụng giải pháp số để giải quyết những vấn đề của doanh nghiệp.



Tôi không biết phải bắt đầu từ đâu [về quy trình số hóa].

(SG_SE03)

Kết quả này một lần nữa khẳng định vai trò của các Trung tâm SME hay nói cách khác là trung tâm IMDA vì những trung tâm này giúp mở mang nhận thức, sớm hỗ trợ và tạo động lực để các WSME mạnh dạn số hóa và bắt đầu hành trình áp dụng công nghệ số.

Khó khăn và cơ hội dành cho WSE thuộc nhóm cường độ áp dụng công nghệ số cấp trung bình

Đối với các doanh nghiệp thuộc nhóm cường độ áp dụng trung bình đã có chút kinh nghiệm về số hóa, thì thiếu nguồn lực tài chính, thiếu nguồn nhân tài, thái độ ngại áp dụng của đội ngũ nhân sự/chưa quản lý tốt sự thay đổi cũng như thiếu kỹ năng và kiến thức về công nghệ số là những khó khăn chính. Những khó khăn này phát sinh khi doanh nghiệp có nhu cầu tích hợp các quy trình của công ty để đơn giản hóa thao tác vận hành công nghệ số, loại bỏ những khâu không cần thiết và đạt hiệu quả vận hành. Một WSME cho biết họ không gặp phải bất kỳ vấn đề nào khi áp dụng công nghệ mới, nhưng gặp khó khăn khi tích hợp giải pháp số vào các quy trình phức tạp hơn.



Đối với chúng tôi, quản lý hàng tồn kho là một thách thức lớn, chúng tôi vẫn chưa tháo gỡ được vấn đề này. Tôi rất muốn [số hóa] toàn bộ nền tảng, nhưng chuyện này không phải dễ.

(SG_SE04)

Kết quả này chứng tỏ số hóa cũng nảy sinh bất cập khi công ty áp dụng nhiều công nghệ hơn và nhận thấy công ty mình có thể có nhiều cơ hội hơn nếu số hóa. Như vậy, khi WSME số hóa càng nhiều, WSME càng phát sinh nhiều nhu cầu phức tạp liên quan đến số hóa, chẳng hạn như nhu cầu thêm vốn, tìm kiếm nhân tài và cung cấp kiến thức kỹ thuật chuyên ngành. Ngoài hỗ trợ kỹ thuật, các WSME cần được hướng dẫn cách quản lý sự thay đổi và triển khai có hiệu quả các dự án áp dụng công nghệ số để WSME có thể giải quyết tốt hơn những vấn đề gặp phải trong hành trình chuyển đổi số.

Khó khăn và cơ hội dành cho WSE thuộc nhóm cường độ áp dụng công nghệ số cấp cao

Đối với doanh nghiệp thuộc nhóm cường độ áp dụng cao, thái độ áp dụng của đội ngũ nhân sự/quản lý sự thay đổi, thiếu nhân tài và các nhu cầu khác, bao gồm cả việc cần phải có một lộ trình hướng dẫn về công nghệ là những vấn đề gặp phải nhiều nhất. Một doanh nghiệp tham gia nghiên cứu (SG_ME02) cho biết vì xu hướng kinh doanh thay đổi chóng mặt, nên doanh nghiệp rất khó để luôn đáp ứng được những thay đổi như vậy. Doanh nghiệp này cũng nói thêm rằng doanh nghiệp đang dần áp dụng công nghệ số. Ban đầu doanh nghiệp của cô chỉ sử dụng dịch vụ tiếp thị số đa kênh, chẳng hạn như blog, sau đó áp dụng công nghệ chuyên môn hơn dưới hình thức trang web thương mại điện tử, sau đó chuyển sang mô hình công nghệ thậm chí lớn hơn nữa, đó là hệ thống ERP phù hợp với doanh nghiệp. Ví dụ này cho thấy quá trình áp dụng ban đầu có thể giúp tổ chức nâng cao được vốn kiến thức cơ sở và tinh thần ham áp dụng công nghệ và số hóa có quy mô lớn hơn nữa.

Sau khi đã áp dụng đủ công nghệ đủ tiên tiến, doanh nghiệp cần có một lộ trình rõ ràng để sắp xếp các thay đổi một cách có hệ thống hơn. Nội dung quan sát được này có thể thêm vào đề xuất về lộ trình hiện có của IMDA để bổ sung thêm khâu tư vấn về lộ trình tùy chỉnh cho những WSME áp dụng công nghệ số tiên tiến hơn muốn tăng cường hành trình áp dụng công nghệ số của mình.



Hiện đang thiếu trung tâm tư vấn hoặc cố vấn để giúp chúng tôi lập lộ trình chuyển đổi số hoàn chỉnh.

(SG_SE03)

4.3 Tương lai của công cuộc chuyển đổi số cho WSME

Kết quả phỏng vấn chuyên gia

Chúng tôi đã tiến hành phỏng vấn ba chuyên gia bên dưới để hiểu sâu thêm về công cuộc chuyển đổi số tại Singapore và để khẳng định chắc những kết quả thu được sau khi phân tích nội dung phỏng vấn WSME.

Chuyên gia về chuyển đổi số

Giám đốc điều hành một công ty tư vấn về công nghệ thông tin (information technology, IT) tại Singapore chuyên tư vấn cho SME. Francine Martindale, Content & Systems Pte Ltd.

Chuyên gia về mạng lưới hoạt động kinh doanh của SME

Chủ tịch hiệp hội nữ doanh nhân và nữ chuyên gia tại địa phương. Kim Underhill, Hiệp hội Nữ Doanh nhân và Nữ chuyên gia Singapore.

Chuyên gia đến từ hiệp hội thị trường doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ

Giám đốc khu vực thị trường doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ cấp quốc tế. Minnie Venkatachalam, WeConnect International.

Trụ cột 1: Khả năng tiếp cận nguồn vốn

Xét về khả năng tiếp cận nguồn vốn, kết quả phỏng vấn chuyên gia và WSME đều giống nhau, tức là WSME chưa tận dụng triệt để các nguồn hỗ trợ để làm lợi thế. Nhóm chuyên gia chỉ ra rằng Singapore cung cấp vô số cơ hội hỗ trợ vốn mới; tuy nhiên, doanh nghiệp cần tìm ra các phương án hỗ trợ vốn phù hợp với giai đoạn phát triển và chu trình dòng tiền của doanh nghiệp mình. Tuy nhiên, quá trình phân tích và so sánh các phương án huy động vốn tốn thời gian, trong khi thời gian của các WSME lại thường eo hẹp và vấn đề này thường được coi là một trong những khó khăn chính khi doanh nghiệp huy động vốn.

Một chuyên gia đã khen ngợi thái độ quyết tâm tìm bằng được nguồn vốn cần thiết cho doanh nghiệp của các nữ doanh nhân: "Tôi thấy mọi người ở đây hết sức thực tế. Nếu họ gặp khó khăn nào đó trên bước đường đang đi, họ sẽ tìm cách xử lý". Tuy nhiên, chuyên gia này nhắc nhở thêm WSME sẽ có lợi nếu tham gia các chương trình đào tạo kỹ năng

miền cần có để có thể chủ động tìm kiếm cơ hội đầu tư ngoài các gói trợ cấp và vay vốn ngân hàng truyền thống, vì trường đại học không dạy kỹ năng mềm và kỹ năng mềm cũng khó đạt được khi vừa học vừa làm nếu không có cố vấn chuyên môn chỉ dẫn đúng hướng.

Một vị chuyên gia khác cho biết cơ hội trị giá 95 tỷ USD nhằm phát triển kinh tế sẽ bị tuột mất nếu các tổ chức, bao gồm cả tổ chức tài chính và đầu tư, không áp dụng lăng kính giới để giúp các doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ phát triển. Bà khẳng định các WSME không cần đến bất kỳ sự đối xử ưu đãi nào, thay vào đó, họ muốn được ghi nhận rằng họ cũng không thua kém gì bất cứ doanh nghiệp nào khác. Tiếp cận theo hướng lưu tâm đến giới sẽ đảm bảo được việc không bỏ qua các WSME khi có cơ hội cấp vốn và cơ hội tham gia môi trường do định kiến vô thức về giới.

Trụ cột 2: Tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng

Nhóm chuyên gia cùng nhất trí rằng WSME đều rất muốn tham gia các chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và nâng cao kỹ năng nhưng thời gian là trở ngại lớn. ME và SE cũng khác nhau nhiều ở hoạt động xây dựng mạng lưới mối quan hệ. Theo nhóm chuyên gia, chủ SE thường không có thời gian tìm hiểu các chương trình xây dựng mạng lưới mối quan hệ chính thức vì họ còn phải tập trung điều hành doanh nghiệp. Ngược lại, ME thường hiểu được tầm quan trọng của việc xây dựng mạng lưới mối quan hệ, do đó, họ có thể giao phó công việc cho nhân viên, còn mình thì dành thời gian mở rộng mạng lưới mối quan hệ.

Đại dịch COVID-19 đã khiến nhiều nhà lãnh đạo WSME tìm đến bạn bè đồng nghiệp và đơn vị tư vấn để xin tư vấn về các chiến lược phục hồi doanh nghiệp. Một chuyên gia cũng nói thêm rằng họ được nhiều doanh nghiệp liên hệ đến để hỏi về các đơn vị tư vấn doanh nghiệp. WSME cũng thường yêu cầu các chương trình tư vấn và tập huấn dạy cả các kỹ năng khác về xây dựng thương hiệu và độ phủ sóng, ở cả cấp độ doanh nghiệp và cá nhân. Mặc dù nhu cầu về chương trình tư vấn ngày càng gia tăng, nhưng nhóm chuyên gia e ngại về hiệu quả của các chương trình tư vấn hiện tại, và các WSME tham gia nghiên cứu cũng đề đạt những vấn đề tương tự liên quan đến việc xây dựng mối quan hệ lâu dài giữa đơn vị tư vấn – đơn vị được tư vấn. Cần có những chính sách khuyến khích đơn vị tư vấn hơn nữa để họ tận tâm giúp đơn vị được tư vấn phát triển. Mặc dù công cụ số đã giúp nữ chủ doanh nghiệp xây dựng mạng lưới mối quan hệ rộng hơn, nhưng nhóm chuyên gia cho biết sự tự tin vẫn là rào cản chính trong việc xây dựng mạng lưới mối quan hệ của nữ chủ doanh nghiệp.

Trụ cột 3: Quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp

Nhóm chuyên gia đồng ý rằng mặc dù WSME tại Singapore biết rằng số hóa có thể mang lại lợi ích cho các quy trình hoạt động, nhưng họ vẫn cần được hỗ trợ để có thể hoạch định chiến lược số hóa đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp. Để sẵn sàng cho thời đại số mới, các bên liên quan trong hệ sinh thái cần giúp doanh nghiệp tạo ra được một lộ trình số hóa dài hạn. Cũng giống phần trả lời của WSME, nhóm chuyên gia đã không thấy bất kỳ khó khăn nào liên quan đến giới ảnh hưởng đến hoạt động áp dụng công nghệ số, nhưng nhóm chuyên gia nhận thấy nữ chủ doanh nghiệp có ý thức hơn về tinh thần đồng thuận của cả đội ngũ khi áp dụng công nghệ số. Cả nhóm chuyên gia và ba WSME tham gia nghiên cứu, những người đã nhận thấy đặc điểm này, đều cho rằng sở dĩ họ có hành vi như vậy vì phụ nữ thường dễ đồng cảm và nhân văn hơn. Theo phần trả lời của WSME tham gia nghiên cứu và kết quả từ các nghiên cứu toàn cầu về hành trình chuyển đổi số ở các doanh nghiệp nhỏ, tình trạng thiếu kỹ năng về công nghệ số cũng như thái độ chống đối của bên liên quan là những khó khăn hàng đầu trong công cuộc số hóa.²⁶ Mặc dù không phải chỉ riêng WSME gặp phải những khó khăn này, nhưng thái độ thận trọng của nữ chủ doanh nghiệp đối với tinh thần đồng thuận của nhân viên cũng như chất lượng của công nghệ số có thể là con dao hai lưỡi. Một mặt, những công nghệ nào được nhân viên chào đón sẽ có nhiều cơ hội được áp dụng thành công; mặt khác, tiến trình áp dụng công nghệ của WSME có thể chậm hơn nếu họ chờ cả đội ngũ đồng ý thay đổi.

Trụ cột 4: Kiểm soát khủng hoảng (COVID-19)

Giống như nhiều doanh nghiệp trên toàn cầu, nhóm chuyên gia nhận thấy cuộc khủng hoảng COVID-19 đã buộc nhiều WSME phải đẩy nhanh công cuộc số hóa. Nhóm chuyên gia cũng đồng ý rằng những chương trình hỗ trợ của chính phủ thông qua gói trợ cấp phát triển và bù lương đã giúp nhiều SME chống chọi với đại dịch. Nữ chủ doanh nghiệp cần nhanh nhạy trong công tác quản lý sự thay đổi khi triển khai công nghệ mới và giải quyết những khó khăn phát sinh từ cuộc khủng hoảng. Các nghiên cứu trước đó cũng chỉ ra rằng chiến lược số hóa rõ ràng, được xây dựng dựa trên mục tiêu hoạt động, có tác dụng đẩy nhanh mức độ trưởng thành về số hóa của tổ chức.²⁹ Mặc dù 15/20 WSME tham gia nghiên cứu đã nhanh chóng số hóa doanh nghiệp trong đại dịch, nhưng họ phải đưa ra quyết định về việc áp dụng công cụ số mà không có chiến lược số hóa rõ ràng, hoàn chỉnh. Tuy nhiên, SME phải áp dụng công nghệ phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp để tránh phát sinh thêm gánh nặng và để chuyển đổi thành công xét về lâu dài.

Nhóm chuyên gia cũng nhận thấy rằng nhiều doanh nghiệp gặp khó khăn khi điều chỉnh gói dịch vụ/sản phẩm của doanh nghiệp và khi phải tạo sự khác biệt trên mạng. Ví dụ, những doanh nghiệp trước đây tạo ra giá trị cho khách hàng bằng cách mang đến cho khách hàng trải nghiệm thượng hạng đã phải sử dụng yếu tố tạo sự khác biệt khi chuyển sang các nền tảng thương mại điện tử có cả các đối thủ cạnh tranh trong và ngoài nước. Một số chủ WSME đủ sức thích ứng và quản lý những thay đổi như vậy để tháo gỡ những khó khăn liên quan đến COVID-19 đã nâng cao khả năng phục hồi của doanh nghiệp (xem WSME điển hình 1: DP Dental).

Sơ đồ hệ sinh thái WSME tại Singapore

Hệ sinh thái WSME tại Singapore (xem Hình 4.15) hiện có nhiều nhóm bên liên quan, mỗi nhóm đóng vai trò riêng. Nhóm đầu tiên là đơn vị cấp vốn, gồm các tổ chức cung cấp khả năng tiếp cận các loại hình huy động vốn khác nhau mà WSME có thể tìm đến. Các doanh nghiệp nhỏ có nhiều phương án huy động vốn thông qua nhiều nhà cung cấp dịch vụ tài chính khác nhau. Tại Singapore, những nhà cung cấp như vậy bao gồm ngân hàng, mạng lưới nhà đầu tư thiên thần, vốn cổ phần tư nhân/vốn đầu tư mạo hiểm và nhà cung cấp dịch vụ huy động vốn phi truyền thống/bảng công nghệ số. Nhóm thứ hai là các cơ quan chính phủ chịu trách nhiệm hỗ trợ và cung cấp gói trợ cấp của chính phủ. Cụ thể, IMDA là đơn vị cung cấp lộ trình và kế hoạch số hóa ngành cụ thể để giúp cộng đồng WSME biết cách triển khai hành trình số hóa. Nhóm thứ ba bao gồm các mạng lưới, hiệp hội và nền tảng mà cộng đồng WSME có thể sử dụng để tìm được những mối quan hệ phù hợp đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp. Thông qua nhóm các tổ chức như thế này, chủ WSME có thể tìm được đơn vị tư vấn, chuyên gia, thậm chí cả đối tác và khách hàng tiềm năng, tức là những nhân vật quan trọng góp phần giúp doanh nghiệp phát triển. Nhóm thứ tư bao gồm các NGO và viện phát triển, với vai trò chính là ủng hộ và hỗ trợ. Thông qua các chương trình đó, WSME cũng có thể tìm được nguồn hỗ trợ về số hóa cũng như các nguồn trợ cấp và hỗ trợ tài chính khác. Cuối cùng, nhóm bên liên quan thứ năm bao gồm các đơn vị cung cấp dịch vụ hỗ trợ số hóa SME, chuyên hỗ trợ mảng kỹ thuật khi doanh nghiệp áp dụng công nghệ số. Vì các WSME thường thiếu kiến thức và yếu kém trong cách quản lý sự thay đổi, nên những đơn vị cung cấp dịch vụ hỗ trợ số hóa cho SME có thể giúp doanh nghiệp giảm bớt khó khăn và dễ dàng thực hiện quy trình số hóa.



Hình 4.15 Sơ đồ hệ sinh thái tại Singapore

*Vui lòng tham khảo phần Từ viết tắt.

Hội đồng cố vấn

Hội đồng cố vấn (advisory panel, AP) gồm bảy thành viên đến từ các bên liên quan liên nhóm ngành (xem Phụ lục L) thảo luận kết quả thu được sau cuộc phỏng vấn 20 WSME và ba chuyên gia. Chúng tôi đã chất lọc kết quả thu được sau phần phỏng vấn và trình bày thành năm câu tuyên bố vấn đề liên quan đến chiến lược số, tư vấn và hệ tư duy, tình trạng áp dụng giải pháp huy động vốn bằng công nghệ số, mặt hạn chế trong các gói trợ cấp và thực tiễn lồng kính giới. AP đã trao đổi về bối cảnh cũng như đưa ra các đề xuất về chính sách và đề xuất về áp dụng thực tế cho các tuyên bố vấn đề.



Hình 4.16 Quy trình cố vấn của hội đồng cố vấn tại Singapore

Đề xuất về chính sách và áp dụng thực tế



Hình 4.17 Tóm tắt các đề xuất về chính sách và áp dụng thực tế

Sau khi chúng tôi trình bày kết quả nghiên cứu, hội đồng cố vấn và nhóm nghiên cứu đã nhận thấy vấn đề và đưa ra các đề xuất sau đây (xem Hình 4.17).

Tăng cường khả năng tiếp cận nguồn vốn

Mặc dù nhóm ngành FinTech phát triển mạnh tại Singapore và cung cấp nhiều phương án huy động vốn phi truyền thống, nhưng phần lớn các WSME tham gia nghiên cứu đều tự vận hành doanh nghiệp bằng nguồn vốn tự thân, họ cho biết họ rất thích tìm đến nguồn vốn truyền thống hơn, chẳng hạn như

khoản tiết kiệm cá nhân, vay vốn ngân hàng hoặc hạn mức tín dụng. Hệ tư duy này xuất phát từ tâm lý lo sợ doanh nghiệp có thể rơi vào tình huống xấu nếu huy động vốn từ bên ngoài, chẳng hạn như những đơn vị cấp vốn bên ngoài có những đòi hỏi khắt khe hoặc tâm lý sợ mất một phần quyền chỉ đạo công ty. Hội đồng nhận thấy nguyên nhân khiến cho những doanh nghiệp này không mấy hứng thú với giải pháp huy động vốn từ bên ngoài cũng do họ không biết được lợi ích tiềm ẩn của hình thức này. Tình trạng này có thể được giải quyết nếu xuất hiện nhiều hơn các nữ chủ doanh nghiệp đã huy động vốn thành công và gây được tiếng vang tốt.

Mặc dù các doanh nghiệp tham gia nghiên cứu này cho biết họ không thấy yếu tố giới cản trở việc huy động vốn, nhưng các thành viên hội đồng cổ vấn đều nhất trí cho rằng khả năng tiếp cận nguồn vốn vẫn tồn tại khoảng cách giới rõ ràng. Tại Singapore, chủ yếu nam giới tiếp cận nguồn vốn, đây có thể là nguyên nhân khiến chủ WSME tự nhiên thấy lưỡng lự không muốn tìm đến các giải pháp hỗ trợ và cấp vốn cho WSME, và ngược lại.

Đề xuất về chính sách

- Khi lập các chính sách liên quan đến khả năng tiếp cận nguồn vốn, chính phủ cần dựa vào dữ liệu được phân tách theo giới để thúc đẩy sự công bằng trong hoạt động huy động vốn của SME.

Đề xuất về áp dụng thực tế

- Các hiệp hội doanh nghiệp và nhà cung cấp dịch vụ cho SME có thể phổ biến các câu chuyện WSME huy động vốn thành công và trường hợp WSME sử dụng các giải pháp huy động vốn bằng công nghệ số; đồng thời, cung cấp cơ hội cấp vốn mạnh mẽ hơn nữa, để giúp khai thông nhận thức của các WSME.
- Các tổ chức tài chính và nhà cung cấp dịch vụ cho SME cần tổ chức các buổi hội thảo về mở rộng hoạt động kinh doanh và huy động vốn, thông qua các công cụ hỗ trợ phát triển doanh nghiệp thiết thực hướng đến nhóm đối tượng SME.
- Những tổ chức tài chính và nhà cung cấp nguồn vốn cho SME có thể xúc tiến và triển khai chương trình đào tạo xóa định kiến vô thức theo hướng đa chiều để tăng cường sự đa dạng, bình đẳng và toàn diện trong lĩnh vực huy động vốn.

Tăng tỷ lệ sử dụng gói trợ cấp của chính phủ

WSME phải lập kế hoạch cụ thể để sử dụng các gói trợ cấp sao cho hiệu quả. Hội đồng giải thích rằng do chính phủ Singapore có quá nhiều chương trình cấp kinh phí nên các doanh nghiệp nhỏ có nguồn nhân lực hạn chế có thể choáng ngợp, không biết hướng đi. WSME có thể gặp khó khăn ở một số mặt, bao gồm tìm gói trợ cấp đáp ứng được nhu cầu riêng của doanh nghiệp, tuân thủ các hạn chế trong tiêu chí nhận khoản trợ cấp và nếu thành công, WSME phải đáp ứng các quy định về khoản trợ cấp mới được cấp vốn. Nhiều WSME cũng không có chiến lược chuyển đổi số rõ ràng, do đó, không biết mình có phù hợp và đáp ứng được điều kiện không khi tiếp cận gói trợ cấp. Mặc dù Singapore có năm phòng và hiệp hội thương mại cung cấp một mạng lưới gồm 12 trung tâm SME làm nguồn hỗ trợ một cửa dành cho cộng đồng doanh nhân, nhưng vẫn cần quảng bá mạnh mẽ để cộng đồng nữ doanh nhân biết đến những trung tâm này, cũng như cần khuyến khích họ tiếp cận để được hỗ trợ.

Đề xuất về áp dụng thực tế

- Để cộng đồng doanh nhân biết đến các nguồn hỗ trợ được hệ thống trung tâm SME cung cấp, thì các trung tâm như thế này cần xây dựng thương hiệu và quảng bá tích cực hơn nữa là một nguồn hỗ trợ một cửa chuyên giúp những WSME hiện đại thành công, giúp họ hoàn thành quy trình xin trợ cấp.
- Cần xem xét và cải thiện các chiến lược truyền thông nâng cao nhận thức về các sáng kiến trợ cấp có sẵn để những sáng kiến đó đến được với đông đảo WSME một cách có hiệu quả hơn.

Hoạch định chương trình trợ cấp hiệu quả hơn

Hội đồng nhấn mạnh rằng những nhà lập chương trình trợ cấp của Singapore cần cập nhật tình hình và hiểu sâu sắc về các nhu cầu khác nhau của SME để có thể hoạch định ra các chương trình trợ cấp giải quyết được những khó khăn mà cộng đồng doanh nhân phải đối mặt. Hiện tại, một số chương trình trợ cấp hoạt động theo mô hình bồi hoàn vốn, như vậy những doanh nghiệp nhỏ có thể gặp khó khăn vì dòng tiền khi không đủ vốn để chi trước một khoản để mua các giải pháp số.

Đề xuất về chính sách

- Khi nghiên cứu các SME để xây dựng chính sách về trợ cấp, nên phân loại nhu cầu của họ theo quy mô, mức độ trưởng thành, ngành, mô hình kinh doanh và chu kỳ dòng tiền. Như vậy, các gói trợ cấp có thể được thiết kế để tiếp cận được nhiều SME đủ tiêu chuẩn hơn có các hoàn cảnh khác nhau.

Tăng cường khả năng tiếp cận chương trình tư vấn và mạng lưới

Các thành viên hội đồng cổ vấn đều nhận thấy hầu hết chương trình tư vấn hiện tại dành cho WSME, đặc biệt là các chương trình tìm ghép hoặc chỉ định đơn vị tư vấn cho đơn vị được tư vấn theo lối cũ, đều không hiệu quả. Hội đồng cũng nhận xét thêm rằng hoạt động tư vấn rất tốn thời gian và mức độ chú ý chưa đáp ứng được kỳ vọng. Thay vì tìm ghép đơn vị tư vấn phù hợp với đơn vị được tư vấn, hãy chú ý đến chính mối quan hệ tư vấn, vì mối quan hệ phát triển hiệu quả hay không còn phụ thuộc vào sự gắn bó và hòa hợp chân thành. AP đều đồng ý với nhận định rằng WSME thường tìm đến những người quen trong mối quan hệ cá nhân khi muốn được hỗ trợ và hướng dẫn, nhưng giải pháp này không ổn thỏa lắm vì những người kia có thể cũng đang gặp phải những khó khăn và lộ trình như vậy. Chính phủ cần thêm nhiều giải pháp để nâng cấp cấu trúc của các chương trình tư vấn hiện có, đồng thời phải khiến cho WSME thay đổi tư duy sang hướng ưu tiên mở rộng mạng lưới mối quan hệ và tiếp cận nhiều dạng đơn vị tư vấn.

Đề xuất về chính sách

- Chính phủ có thể trợ cấp để giúp các doanh nghiệp giảm bớt phần nào chi phí tham gia các chương trình tư vấn, cũng như giúp các chương trình tư vấn thu được lợi nhuận, nhằm giúp cả đơn vị tư vấn và đơn vị được tư vấn có thêm động lực và từ đó giải quyết được vấn nạn bỏ học giữa chừng. Chính phủ nên trợ cấp thêm cho cả các chương trình tư vấn tình nguyện hiện có và những mối quan hệ tư vấn ngang hàng không theo chương trình tư vấn chính thức.

Đề xuất về áp dụng thực tế

- Các hiệp hội doanh nghiệp và hiệp hội xây dựng mạng lưới mối quan hệ cần cân nhắc đến việc xúc tiến các chương trình tư vấn đồng phí để trả thù lao cho đơn vị tư vấn, đồng thời tổ chức các chương trình đào tạo đơn vị tư vấn để nâng cao chất lượng tư vấn và tăng cường sự nhiệt tình của đơn vị tư vấn, đặc biệt là nếu được hỗ trợ theo diện bao cấp của chính phủ.
- Cấu trúc của chương trình tư vấn cần bao gồm những cơ hội tương tác có ý nghĩa để học viên có thể xây dựng mối quan hệ hòa hợp chân thành với đơn vị tư vấn và phát triển mối quan hệ gần bó.

Hỗ trợ để thực hiện thành công quá trình số hóa

Những WSME thiếu nguồn lực sẽ khó tìm được những chuyên gia có chuyên môn về chuyển đổi số, có khả năng lập và triển khai chiến lược số hóa toàn diện và lâu dài cho doanh nghiệp. Do thiếu kỹ năng về công nghệ số, không biết cách tận dụng hiệu quả các công cụ số, nên WSME thường ưu tiên áp dụng giải pháp số vào các quy trình tập trung vào khách hàng hơn các quy trình khác, nhằm trước mắt là tồn tại được trong đại dịch toàn cầu này. Các giải pháp số được áp dụng rất rời rạc, do đó, SME cần được hỗ trợ nhiều để có thể tích hợp công cụ số trên toàn hệ thống nhằm mang lại hiệu quả thực sự cho quy trình hoạt động của doanh nghiệp.

Đề xuất về áp dụng thực tế

- Các trung tâm hỗ trợ SME nên chủ động liên hệ với WSME để nâng cao nhận thức của họ về tầm quan trọng của việc xây dựng lộ trình chuyển đổi số.
- Các trung tâm hỗ trợ SME và hiệp hội doanh nghiệp có thể hình thành các mối quan hệ đối tác chiến lược để quảng bá những chương trình và gói trợ cấp số hóa hiện có, cũng như mời các chuyên gia về chuyển đổi số tham gia để giúp các WSME còn yếu về kỹ năng số có cơ hội nhận thêm hỗ trợ kỹ thuật từ những chuyên gia này.

Xóa bỏ định kiến vô thức về giới

Theo hội đồng cố vấn, có thể tháo gỡ tình trạng định kiến về giới hiệu quả hơn bằng cách sử dụng dữ liệu được phân tách theo giới. Tại Singapore, người dân rất ý thức về vấn đề bình đẳng, nhưng việc này lại gây bất lợi cho phụ nữ và nhóm thiểu số khi họ không được ghi nhận trong cộng đồng doanh nghiệp SME Singapore. Dù mọi người ý thức về vấn đề bình đẳng, nhưng các thành viên hội đồng cố vấn khẳng định tình trạng bất bình đẳng giới vẫn tiếp diễn và vô hình chung ẩn chứa tình huống khó xử khi phụ nữ không muốn nhắc đến định kiến mà họ phải đối mặt vì sợ bị coi là "phiên phức" hoặc "khó" hợp tác. Tình trạng khan hiếm nghiên cứu và dữ liệu được phân tách theo giới khiến cho sự thật về bất bình đẳng giới không được đưa ra ánh sáng.

Đề xuất về chính sách

- Chính phủ cần hoạch định chính sách dựa trên dữ liệu được phân tách theo giới, lấy đó làm nền tảng để xây dựng các chương trình trợ cấp nhằm giải quyết những khó khăn nhức nhối nhất của WSME trong công cuộc số hóa quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp.

Đề xuất về chính sách và áp dụng thực tế

- Cần thu thập dữ liệu được phân tách theo giới để nêu bật sự tham gia của phụ nữ vào nền kinh tế, đặc biệt là cộng đồng SME, sau đó công bố rộng rãi để các bên liên quan chủ chốt đều biết đến.

Đề xuất về áp dụng thực tế

- Các hiệp hội doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ cần tham khảo thông tin và dữ liệu hiện có để hiểu rõ hơn về những rào cản và định kiến tiềm ẩn đang tồn tại liên quan đến giới để chứng minh tầm ảnh hưởng đối với nữ doanh nhân.

Hỗ trợ SME ứng phó với đại dịch COVID-19

Hội đồng cố vấn khen ngợi chính phủ khi đã giúp đỡ SME ứng phó với tác động của đại dịch COVID-19 một cách kịp thời, hữu ích và hiệu quả.

Đề xuất về chính sách

- Chính phủ Singapore cần tiếp tục cung cấp các biện pháp hỗ trợ toàn diện và sâu rộng để giúp SME ứng phó với tác động của COVID-19.

- Gói trợ cấp cho SME cần gồm cả khoản kinh phí chỉ cho hoạt động quản lý sự thay đổi vì đây là yếu tố quan trọng trong quy trình chuyển đổi số.

Đề xuất về áp dụng thực tế

- Các trung tâm hỗ trợ SME cần cung cấp thêm dịch vụ tư vấn, đặc biệt là lĩnh vực tiếp thị, xây dựng thương hiệu, quản lý sự thay đổi và áp dụng mô hình kinh doanh số để doanh nghiệp thích ứng với môi trường không ngừng thay đổi.

4.4 Kết luận

Nghiên cứu này đã phân tích khó khăn và cơ hội của các WSME theo khuôn khổ gồm bốn trụ cột sau (1) khả năng tiếp cận nguồn vốn; (2) khả năng tiếp cận chương trình tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng; (3) số hóa quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp; và (4) kiểm soát khủng hoảng (COVID-19).

Là quốc gia đi đầu khu vực trong lĩnh vực công nghệ và tung ra rất nhiều các chương trình hỗ trợ của chính phủ, Singapore đã tiến được những bước dài trong hành trình chuyển đổi số SME. Mặc dù đa số các WSME tham gia nghiên cứu đã có thể tiếp cận gói trợ cấp của chính phủ và gói vay vốn ngân hàng truyền thống, nhưng các WSME này đã bỏ lỡ cơ hội to lớn khi không tìm đến các giải pháp huy động vốn bằng công nghệ số mới xuất hiện, cũng như quỹ đầu tư qua lăng kính giới, nhiều giải pháp trong số đó không chỉ cấp vốn đầu tư mà còn tư vấn nghiệp vụ và kỹ thuật chuyên môn. Khi trang bị cho WSME chiến lược và lộ trình số hóa rõ ràng, WSME có thể đánh giá được tính phù hợp và điều kiện cần và đủ của những gói trợ cấp của chính phủ một cách phù hợp hơn. Doanh nghiệp qua đó cũng có thể nâng cao năng lực để tồn tại và phát triển mạnh trong kỷ nguyên sau COVID.

Thứ hai, phần lớn các WSME tham gia nghiên cứu hiện chủ yếu tìm đến đồng nghiệp trong ngành, người thân, bạn bè và cố vấn không chính thức để xin tư vấn về công việc và biết thêm thông tin, chứ chưa có một ban cố vấn hay đơn vị tư vấn chuyên môn chính thức nào. Các doanh nghiệp cũng biết tận dụng chương trình học trực tuyến, nguồn tài nguyên số và hội thảo trực tuyến để bồi dưỡng thêm kiến thức. Các WSME trong nghiên cứu này rất cần tìm đơn vị tư vấn, xây dựng mạng lưới mối quan hệ và bồi dưỡng kỹ năng, các doanh nghiệp này cho biết họ muốn tìm được người cố vấn là nữ chủ doanh nghiệp, có cùng cảnh ngộ và cũng gặp phải khó khăn như mình. Nhóm chuyên gia đều nhận thấy nhu cầu tìm dịch vụ tư vấn nghiệp vụ, chương trình tư vấn và học hỏi kỹ năng liên quan đến nghiệp vụ tăng cao khi nữ doanh nhân phải vật lộn để ứng phó với tác động của đại dịch COVID-19.

Xét về vấn đề số hóa quy trình hoạt động và quản lý doanh nghiệp, tất cả các WSME tham gia nghiên cứu đều áp dụng nhiều hình thức số hóa, từ công cụ kế toán và tài chính số đến giải pháp tự động hóa quy trình tiên tiến hơn bằng cách sử dụng công nghệ AI, với mức cường độ áp dụng công nghệ số khác nhau. Theo kết quả nghiên cứu, chỉ một số ít WSME được xếp vào nhóm cường độ cao, trong khi

đó gần một nửa xếp vào nhóm cường độ trung bình và số còn lại xếp vào nhóm cường độ thấp, điều này chứng tỏ rằng nữ doanh nhân vẫn cần được hỗ trợ về mặt tài chính và kỹ thuật trong hành trình số hóa sau này. Mặc dù các gói trợ cấp của chính phủ đóng vai trò quan trọng giúp các WSME số hóa quy trình hoạt động kinh doanh, nhưng các chuyên gia lưu ý rằng việc đưa ra quá nhiều các chương trình cấp vốn, nên các doanh nghiệp nhỏ có nguồn nhân lực hạn chế cảm thấy choáng ngợp. Ngoài ra, nhóm chuyên gia chỉ ra rằng các SME cần được hỗ trợ nhiều để có thể tích hợp công nghệ số trên toàn hệ thống nhằm mang lại hiệu quả thực sự cho quy trình hoạt động kinh doanh.

Mặc dù COVID-19 gây ra những khó khăn nghiêm trọng cho cộng đồng WSME, nhưng trong nguy có cơ, các doanh nghiệp được dịp đẩy mạnh công cuộc số hóa, cụ thể 75% số doanh nghiệp tham gia nghiên cứu đã tiến nhanh trên hành trình số hóa trong khi vẫn gồng mình chống chọi với đại dịch. Theo 19/20 WSME, công nghệ số đóng vai trò hết sức quan trọng giúp doanh nghiệp giảm thiểu được tác động phải hứng chịu. Nhóm tác giả thấy rằng khoảng một nửa trong số 20 WSME vẫn tồn tại, bảy WSME phát triển mạnh và hai WSME còn lại vẫn còn gặp khó khăn do những thay đổi mà đại dịch mang đến. Những doanh nghiệp phát triển mạnh chủ yếu thuộc nhóm ngành dịch vụ, họ đã thể hiện được tinh thần kiên cường, khả năng thích ứng tốt và nhanh nhạy khi chuyển đổi gói sản phẩm và dịch vụ sang định dạng số. Đa số các WSME trong nghiên cứu này đều cảm kích trước sự hỗ trợ kịp thời của chính phủ Singapore dành cho cộng đồng SME. Những phương pháp rất đa dạng, chẳng hạn như trợ cấp tiền, miễn tiền thuê nhà đất, cho vay tiền và trợ cấp đào tạo để nâng cao kỹ năng cho nhân viên trong nước, đã giúp các doanh nghiệp ứng phó được tác động của đại dịch.

Nghiên cứu này kết luận rằng số hóa, cộng với các sáng kiến hỗ trợ SME hiệu quả của chính phủ Singapore, đã giảm nhẹ tác động tiêu cực của COVID-19 lên những WSME tham gia nghiên cứu. Trong nghiên cứu này, vấn đề về giới không phải là rào cản nghiêm trọng ảnh hưởng đến WSME khi xét trong bốn trụ cột. Tuy nhiên, tình trạng thiếu dữ liệu được phân tách theo giới có sẵn dành cho SME chứng tỏ rằng Singapore rất cần phải thu thập những dữ liệu như vậy để làm sáng tỏ những khó khăn cụ thể mà cộng đồng nữ doanh nhân gặp phải và để tháo gỡ những khó khăn đó bằng các giải pháp thực tiễn và chính sách sáng suốt hơn.

Trong nghiên cứu này, chúng tôi cũng đã chỉ ra các cơ hội và trình bày những đề xuất cần thực thi để giúp đỡ các WSME tại Singapore phát triển và trụ vững bằng con đường số hóa không ngừng. Chúng tôi tin rằng phần lớn các WSME tham gia nghiên cứu này không chỉ tồn tại mà còn phát triển mạnh sau đại dịch COVID-19 vì bản chất của họ là kiên cường, thực tế, thích ứng tốt và chăm chỉ.

4.5 Chú thích

¹ The World Bank. (2021). *Singapore*. <https://data.worldbank.org/country/singapore>

² The Economist. (2018). *The Asian digital transformation index 2018*. <http://connectedfuture.economist.com/wp-content/uploads/2018/12/ADTI-whitepaper.pdf>

³ Infocomm Media Development Authority. (2020). *Infocomm usage - households and individuals*. <https://www.imda.gov.sg/infocomm-media-landscape/research-and-statistics/infocomm-usage-households-and-individuals>

⁴ Infocomm Media Development Authority. (2021). *Telecommunications*. <https://www.imda.gov.sg/infocomm-media-landscape/research-and-statistics/telecommunications#1x>

⁵ Ministry of Trade and Industry Singapore. (2021). *The future economy council*. <https://www.mti.gov.sg/FutureEconomy/TheFutureEconomyCouncil>

⁶ Channel News Asia. (2020). *Singapore to spend S\$3.5 billion on information and communications technology to support businesses*. <https://www.channelnewsasia.com/singapore/covid-19-support-businesses-3-5-billion-info-comm-govtech-720636>

⁷ Ministry of Trade and Industry Singapore. (2021). *Performance of the Singapore economy in 2020*. <https://www.mti.gov.sg/Resources/feature-articles/2021/Performance-of-the-Singapore-Economy-in-2020>

⁸ Ministry of Trade and Industry Singapore. (2020). *Economic survey of Singapore first quarter 2020*. https://www.mti.gov.sg/-/media/MTI/Resources/Economic-Survey-of-Singapore/2020/Economic-Survey-of-Singapore-First-Quarter-2020/FullReport_1Q20.pdf

⁹ Infocomm Media Development Authority. (2020). *Accelerating nationwide digitalisation to build a world-class resilient digital future*. <https://www.imda.gov.sg/news-and-events/Media-Room/Media-Releases/2020/Accelerating-Nationwide-Digitalisation-To-Build-A-World-Class-Resilient-Digital-Future>

¹⁰ Singapore Department of Statistics. (2021). *Singapore economy*. Singapore Department of Statistics. <https://www.singstat.gov.sg/modules/infographics/economy>

¹¹ The Development Bank of Singapore Limited. (2020). *DBS survey reveals government-assisted financing schemes paying off; proportion of SMEs flagging cash flow as top concern more than halves since February 2020*. https://www.dbs.com/newsroom/DBS_survey_reveals_Government_assisted_financing_schemes_paying_off_proportion_of_SMEs_flagging_cash_flow_as_top_concern_more_than_halves_since_February_2020

¹² Tay, V. (2021). *Singapore firms' payment performance hits all-time low in 2020 amid Covid-19*. The Straits Times. <https://www.straitstimes.com/business/economy/singapore-firms-payment-performance-hits-all-time-low-in-2020-amid-covid-19>

¹³ Association of Small & Medium Enterprises and Microsoft Singapore. (2020). *2020 SME digital transformation study*. Microsoft Singapore News Center. <https://news.microsoft.com/en-sg/2020/10/22/over-80-of-singapore-smes-embrace-digital-transformation-more-than-half-report-slowdowns-due-to-covid-19-asme-microsoft-study-2020/>

¹⁴ Abdullah, A. Z. (2020). *Singapore to embark on a review of women's issues in move towards greater gender equality, leading to white paper next year*. Channel News Asia. <https://www.channelnewsasia.com/singapore/gender-equality-womens-issues-singapore-to-embark-engagements-596861>

¹⁵ The Union Bank of Switzerland. (2018). *Singapore factsheet*. https://bit.ly/SG_ubs

- ¹⁶ The Union Bank of Switzerland. (2018). *UBS announces launch of new global gender equality UCITS ETF*. UBS Media. <https://www.ubs.com/global/en/media/display-page-ndp/en-20180108-global-gender-equality-ucits-etf.html>
- ¹⁷ The Development Bank of Singapore Limited. (2021). *DBS is sole company in ASEAN in top global quartile of Bloomberg's Gender-Equality Index*. https://www.dbs.com/newsroom/DBS_is_sole_company_in_ASEAN_in_top_global_quartile_of_Bloombergs_Gender_Equality_Index_sg
- ¹⁸ Biegel, S., Papp, R., Aslam, A., Shih, N., & Yabashi, Y. (2020). *Gender lens investing landscape [East and Southeast Asia]*. Sasakawa Peace Foundation. https://www.spf.org/en/global-data/user50/gender_investmen_report.pdf
- ¹⁹ Batra, N. S. (2020). *Gender smart investing: the US\$4.5t opportunity Singapore can leverage*. Singapore Business Review. <https://sbr.com.sg/economy/commentary/gender-smart-investing-us45t-opportunity-singapore-can-leverage>
- ²⁰ Yu, D. (2020). *Patamar capital-backed Beacon launches \$50m fund for female founders*. Tech in Asia. <https://www.techinasia.com/patamar-capitalbacked-beacon-launches-50m-female-fund>
- ²¹ Asian Venture Philanthropy Network. (2021). *Gender platform - AVPN*. <https://avpn.asia/impact-communities/gender-platform/>
- ²² Asia Gender Network. (n.d.). *Asia gender network powered by AVPN*. <https://asiagendernetwork.avpn.asia/>
- ²³ Asia Gender Network. (n.d.). *Find out about our members*. <https://asiagendernetwork.avpn.asia/members>
- ²⁴ Teo, K. (2020). *The perfect storm for SME digital financing in Singapore*. Entrepreneurs' Digest. <https://www.articles.asme.org.sg/single-post/2020/06/09/The-perfect-storm-for-SME-digital-financing-in-Singapore>
- ²⁵ Blokland, A. (2018). *Why female entrepreneurs should join women's networks*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/anettebvanblokland/2018/10/18/why-female-entrepreneurs-should-join-womens-networks/?sh=54ccc1732a13>
- ²⁶ Loh, G. S. (2021). *'Are you a beer girl?': Meet Singapore's first and only certified female brewmaster*. Channel News Asia Lifestyle. <https://cnalifestyle.channelnewsasia.com/women/singapore-female-brewmaster-crystalla-huang-reddot-brewhouse-14780976>
- ²⁷ Konrad-Adenauer-Stiftung. (2020). *Digitalization: Women-owned businesses transform in the era of digitalization. Case studies from Indonesia, Cambodia, Malaysia, and Myanmar*. KAS Publishing. https://bit.ly/KAS_Path_to_Success_Vol1
- ²⁸ Cisco and International Data Corporation. (2020). *2020 small business digital transformation*. Cisco. https://www.cisco.com/c/dam/en_us/solutions/small-business/resource-center/small-business-digital-transformation.pdf
- ²⁹ Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Review and Deloitte University Press. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf

Phụ lục

Phụ lục A: Tính toán chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa

Để tính được điểm tổng kết của mỗi WSME, chúng tôi đã đánh giá mức độ áp dụng công nghệ số của công ty theo Trụ cột 1, Trụ cột 2 và Trụ cột 3 trong nghiên cứu. Chúng tôi đã tính điểm cho Trụ cột 1 và Trụ cột 2 theo công thức đơn giản dưới đây:

Tỷ lệ cho Trụ cột 1 & 2 (%) = Tổng số các ngành dọc áp dụng công nghệ số / tổng cộng các ngành dọc.
Đối với Trụ cột 3, chúng tôi đã áp dụng phương pháp trọng số để tính tỷ lệ vì chúng tôi chia ngành dọc thành ba nhóm, mỗi nhóm tương đương với mức trình độ chuyên môn khác nhau cần có để áp dụng giải pháp số.

Bảng A.1 Trọng số cho ngành dọc thuộc Trụ cột 3

Nhóm (trọng số)	Ngành dọc	Tiêu chí
Cơ bản (trọng số: 1)	- Hệ thống đặt vé/đặt chỗ - Lưu trữ đám mây & tài liệu cộng tác - Tiếp thị số – Công nghệ số - Tiếp thị số – Đặt lịch (ví dụ: Buffer) - Tiếp thị số – Kênh mạng xã hội - Trò chuyện/giao tiếp nhóm qua công nghệ số	Các giải pháp sáng tạo để doanh nghiệp có thể áp dụng luôn mà không cần tích hợp
Trung cấp (trọng số: 3)	- Quản lý quan hệ khách hàng (CRM) - Tiếp thị số – E-mail tự động - Công cụ kế toán và tài chính - Nhân lực - Quản lý hàng tồn kho - Công cụ trên sàn thương mại (ví dụ: Shopify) - Thanh toán và giao dịch số (POS) - Công cụ phát triển phần mềm (công cụ xây dựng trang web)	Các giải pháp trên nền tảng này yêu cầu doanh nghiệp phải tích hợp vào quy trình hoạt động ở nhiều mức độ khác nhau
Tiền tiến (trọng số: 6)	- An ninh mạng - Phần mềm phân tích dữ liệu - Hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) - Máy học/AI - Tuân thủ quy định - Quản lý nhà cung cấp (chuỗi Thu mua và cung ứng)	Giải pháp tùy chỉnh, yêu cầu doanh nghiệp phải có năng lực kỹ thuật tiên tiến mới triển khai được

Chúng tôi dùng công thức trọng số sau đây để tính tỷ lệ cho Trụ cột 3:

Tỷ lệ cho Trụ cột 3 (%) = $(1 \times \text{Tổng số ngành dọc thuộc nhóm cơ bản đã áp dụng công nghệ số} + 3 \times \text{Tổng số ngành dọc thuộc nhóm trung cấp đã áp dụng công nghệ số} + 7 \times \text{Tổng số ngành dọc thuộc nhóm tiên tiến đã áp dụng công nghệ số}) / \text{Tổng cộng các ngành dọc}$

Cuối cùng, để cộng từng tỷ lệ vào điểm tổng kết, chúng tôi đã dùng công thức sau:

Điểm tổng kết = $((20 \times \text{Tỷ lệ cho Trụ cột 1}) + (20 \times \text{Tỷ lệ cho Trụ cột 2}) + (60 \times \text{Tỷ lệ cho Trụ cột 3}))$

Chúng tôi dựa vào điểm tổng kết (xem Bảng A.2) để phân chia từng công ty vào nhóm (1) Không quan tâm; (2) Áp dụng giải pháp cơ bản; (3) Áp dụng giải pháp trung cấp; hoặc (4) Áp dụng giải pháp tiên tiến.

Bảng A.2 Nhóm xét theo điểm tổng kết dựa trên Chỉ số đánh giá mức độ trưởng thành về số hóa

Điểm tổng kết	Nhóm
0–15	Không quan tâm
16–30	Áp dụng giải pháp cơ bản
31–45	Áp dụng giải pháp trung cấp
>46	Áp dụng giải pháp tiên tiến

Phụ lục B: Tiêu chí lựa chọn SE và ME tại Việt Nam

Nhóm ngành	Hạng mục	Siêu nhỏ	Nhỏ	Vừa
Nông lâm thủy sản	Số lượng nhân viên (có đóng bảo hiểm)	<10	11–100	101-200
	Tổng doanh thu (VNĐ)	<3 tỷ	>3–50 tỷ	>50-200 tỷ
	Tổng vốn (VNĐ)	<3 tỷ	>3-20 tỷ	>20-100 tỷ
Công nghiệp và xây dựng	Số lượng nhân viên (có đóng bảo hiểm)	<10	11–100	101-200
	Tổng doanh thu (VNĐ)	<3 tỷ	>3–50 tỷ	>50-200 tỷ
	Tổng vốn (VNĐ)	<3 tỷ	>3-20 tỷ	>20-100 tỷ
Thương mại và dịch vụ	Số lượng nhân viên (có đóng bảo hiểm)	<10	11-50	51–100
	Tổng doanh thu (VNĐ)	<10 tỷ	>10-100 tỷ	>100-300 tỷ
	Tổng vốn (VNĐ)	<3 tỷ	>3–50 tỷ	>50-100 tỷ

Nguồn: Nghị định số 39/2018/NĐ-CP, 2018

Phụ lục C: Quy định pháp lý chủ đạo chi phối SME tại Việt Nam

Luật định	Nội dung
Luật số 04/2017/QH14	Luật này có hiệu lực vào ngày 01 tháng 01 năm 2018, để hỗ trợ cho doanh nghiệp tiếp cận nguồn kinh phí và tín dụng, hỗ trợ các quy trình hoạt động và tài khóa, bao gồm nhưng không giới hạn ở hỗ trợ về mặt sản xuất, công nghệ, cố vấn, tư vấn, nhân sự và pháp lý.
Nghị định số 37/2020/NĐ-CP	Nghị định này cho phép các doanh nghiệp vừa và nhỏ tiếp cận các chương trình khuyến khích đầu tư.
Thông tư số 05/2019/TT/BKHĐT	SME do phụ nữ làm chủ cũng có thể tiếp cận các dịch vụ tư vấn và trợ cấp trong mạng lưới tư vấn.

Nguồn: Chính phủ Việt Nam, 2018–2020

Phụ lục D: Hồ sơ các thành viên hội đồng cố vấn và chuyên gia Việt Nam

Tên và vai trò	Thông tin chi tiết hồ sơ
Bà Nguyễn Thị Hương Liên Phó chủ tịch Hiệp hội Doanh nghiệp Khoa học và Công nghệ Việt Nam (chuyên gia được phỏng vấn)	Phó chủ tịch Hiệp hội Doanh nghiệp Khoa học và Công nghệ Việt Nam kiêm phó chủ tịch Công ty Cổ phần Đầu tư Sao Thái dương.
Bà Từ Thu Hiền Nhà sáng lập kiêm CEO của WISE (chuyên gia được phỏng vấn)	Bà Hiền hiện đảm nhiệm cương vị CEO của WISE (Sáng kiến hỗ trợ phụ nữ khởi nghiệp và kinh doanh). Sáng kiến WISE ra đời năm 2017 là một cầu nối hỗ trợ cộng đồng khởi nghiệp và SME do phụ nữ lãnh đạo. Cộng đồng WISE hiện quy tụ 5000 phụ nữ tại Việt Nam và có mục tiêu mở rộng quy mô sang mạng lưới doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ tại Lào, Campuchia và Myanmar. WISE kết nối và cung cấp cho phụ nữ cơ hội cũng như nguồn lực họ cần để thành lập và phát triển doanh nghiệp.
Bà Nguyễn Thị Lệ Quyên Bộ Kế hoạch và Đầu tư (chuyên gia được phỏng vấn, đồng thời là thành viên hội đồng cố vấn)	Bà Lệ Quyên hiện là cán bộ thuộc Cơ quan Phát triển Doanh nghiệp trực thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Việt Nam. Bà từng tham gia vào công tác hoạch định chính sách, đặc biệt là chính sách về tinh giản quy định đối với hoạt động thành lập hoặc điều hành VC tại Việt Nam, bà từng đứng ra kết nối các bên liên quan trong hệ sinh thái và thu hút VC nước ngoài vào Việt Nam (đã thu hút thành công nguồn vốn 50 triệu đô la).
Bà Đỗ Thu Ngân Giám đốc tại PriceWaterhouseCoopers (thành viên hội đồng cố vấn)	Bà Đỗ Thu Ngân là chuyên viên đầu tư, tài chính và quản lý hoạt động kinh doanh, có nhiều kinh nghiệm trong ngành đầu tư, ngân hàng, tài chính doanh nghiệp, quản lý hoạt động kinh doanh, kiểm toán và kế toán, cũng như quản trị doanh nghiệp và lãnh đạo ban điều hành.
Ông Quang Phạm Quý đầu tư Crescent Group Capital Management (thành viên hội đồng cố vấn)	Là nhà đầu tư cổ phần tư nhân với trên 15 năm kinh nghiệm làm việc, ông phụ trách quản lý thị trường Việt Nam cho Crescent Group Capital Management, một chương trình cấp vốn theo hình thức cổ phần tư nhân (private equity, PE) B2B đặt trụ sở tại Singapore và Thượng Hải, với các văn phòng tại Thành phố Hồ Chí Minh, Jakarta và Manila. Ông là nhà đồng sáng lập VIGroup, một công ty đầu tư tư nhân tập trung vào thị trường Việt Nam với số vốn trên 500 triệu đô la.
Bà Trương Lý Hoàng Phi Chủ tịch kiêm CEO CTCP Xúc tiến Đầu tư và Hỗ trợ Doanh nghiệp IBP (Investment and Business Partners, IBP) (thành viên hội đồng cố vấn)	Bà Phi là người có tầm ảnh hưởng rất mạnh mẽ và đóng vai trò chủ chốt trong hệ sinh thái khởi nghiệp tại Việt Nam. Bà Trương Phi đã thành lập Trung tâm Hỗ trợ Thanh niên Khởi nghiệp (Business Startup Support Center, BSSC) – vườn ươm khởi nghiệp đầu tiên vào năm 2010. Bà đã tư vấn và làm cố vấn cho hơn 7.000 công ty khởi nghiệp và SME tại Việt Nam, đồng thời cũng là nhà đầu tư thiên thần cho một số doanh nghiệp trong số này. Trong thế giới đầu tư mạo hiểm, bà cũng nổi tiếng với vai trò Shark Phi trong chương trình Thương vụ bạc tỷ Việt Nam, mùa 1. Bà cũng rất tích cực tham gia định hình các chính sách về khởi nghiệp ở cấp tỉnh và trung ương. Bà là một trong những thành viên chủ chốt đứng sau hỗ trợ một số chương trình khởi nghiệp nền tảng tại Việt Nam, đặc biệt là tại thành phố Hồ Chí Minh, bao gồm Quỹ đổi mới của thành phố Hồ Chí Minh, quy định về đầu tư mạo hiểm tại Việt Nam, luật về SME tại Việt Nam.
Bà Nguyễn Thị Diệu Hằng CEO của BSSC Phó chủ tịch Hội Doanh nhân Trẻ (Young Business People Association, YBA) (thành viên hội đồng cố vấn)	Bà Diệu Hằng từng trải qua nhiều cương vị quản lý cấp cao cho các công ty lớn với số vốn điều lệ trên 80 tỷ Việt Nam đồng kể từ khi còn trẻ. Bà Hằng có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực kinh doanh, quản lý điều hành, nhân sự và công nghệ thông tin. Bà Diệu Hằng có niềm đam mê mãnh liệt đối với công nghệ và tài chính. Ngoài bằng Thạc sĩ quản trị kinh doanh (Master of Business Administration, MBA) chính quy đầu tiên tại Học viện Hành chính Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, bà còn có chuyên môn và kinh nghiệm trong lĩnh vực quản lý nhân sự. Sở hữu vốn kiến thức và kinh nghiệm toàn diện ở nhiều lĩnh vực như vậy, bà Hằng có cơ hội chia sẻ và tham gia hỗ trợ nhiều hoạt động khởi nghiệp.

Hồ sơ các thành viên hội đồng cố vấn và chuyên gia Việt Nam

Tên và vai trò	Thông tin chi tiết hồ sơ
Bà Linh Huỳnh Giám đốc điều hành Công ty TNHH WTC Bình Dương (thành viên hội đồng cố vấn)	Bà Linh Huỳnh phụ trách mảng xúc tiến thương mại và điều hành khu phức hợp Trung tâm Thương mại Thế giới (World Trade Center, WTC) Thành phố Mới Bình Dương. Kết nối nhà cung cấp và nhà phân phối là vai trò quan trọng của tổ chức này. Bà Linh Huỳnh phụ trách giám sát hoạt động vận hành trong hai năm, với 15 năm kinh nghiệm trong xúc tiến thương mại tại Đông Nam Á. Bà từng là giám đốc dự án hợp tác Praxis (2012–2018) dưới sự tài trợ của Cơ quan Trao đổi Hàn lâm Đức (Deutscher Akademischer Austauschdienst, DAAD) – Đức, hỗ trợ cho 1000 SME trong suốt sự nghiệp của mình để nâng cao năng lực quản lý hoạt động đổi mới cũng như hoạch định chiến lược quốc tế hóa.
Ông Thành Lê Đối tác tại Lotus Impact (thành viên hội đồng cố vấn)	Ông Thành là cố vấn cho doanh nghiệp, đồng thời cũng là nhà đầu tư vào các doanh nghiệp nhỏ. Ông công tác tại Lotus Impact từ năm 2013 đến năm 2019 với vai trò là chuyên viên đầu tư kiêm giám đốc chương trình tăng tốc tập trung vào nhóm các doanh nghiệp tạo tác động cho xã hội. Ông Thành đã thành lập hai doanh nghiệp giáo dục và chịu trách nhiệm quản lý hoạt động tài chính và vận hành của những doanh nghiệp mới này. Lotus Impact, do James Bui thành lập năm 2013, là công ty tư vấn đầu tư tạo tác động, tập trung vào thị trường Đông Nam Á và Quần đảo Thái Bình Dương. Công ty đã được lựa chọn là đơn vị triển khai nhiều dự án tạo tác động tại Việt Nam và Quần đảo Thái Bình Dương nhằm giúp cộng đồng nữ doanh nhân và chủ doanh nghiệp lan tỏa rộng sức tác động của mình, đặc biệt là nông hộ nhỏ.

Nguồn: Chính phủ Việt Nam, 2018–2020

Phụ lục E: Tiêu chí lựa chọn SE và ME tại Hàn Quốc

Ngành nghề kinh doanh chính		Doanh nghiệp vừa (doanh thu trung bình)	Doanh nghiệp nhỏ (doanh thu trung bình)
Sản xuất (sáu ngành nghề kinh doanh)	Sản xuất quần áo, phụ kiện quần áo và sản phẩm làm từ lông	Từ 135 triệu USD trở xuống	Từ 10,8 triệu USD trở xuống
	Sản xuất sản phẩm da, túi và giày dép		
	Sản xuất bột giấy, giấy và sản phẩm làm từ giấy		Từ 10,8 triệu USD trở xuống
	Sản xuất kim loại cơ bản		
	Sản xuất thiết bị điện		Từ 7,2 triệu USD trở xuống
	Sản xuất đồ nội thất		
Nông lâm thủy sản		Từ 90 triệu USD trở xuống	Từ 7,2 triệu USD trở xuống
Khai thác khoáng sản			
Sản xuất (12 ngành nghề kinh doanh)	Sản xuất thực phẩm		Từ 10,8 triệu USD trở xuống
	Sản xuất thuốc lá		
	Sản xuất sản phẩm dệt may (không bao gồm sản xuất quần áo)		Từ 7,2 triệu USD trở xuống
	Sản xuất gỗ và sản phẩm từ gỗ (không bao gồm sản xuất đồ nội thất)		
	Sản xuất than cốc, than bánh và sản phẩm dầu mỏ tinh chế		
	Sản xuất hóa chất và sản phẩm hóa chất (không bao gồm sản xuất dược phẩm)		Từ 10,8 triệu USD trở xuống
	Sản xuất sản phẩm cao su và nhựa		Từ 7,2 triệu USD trở xuống

Tiêu chí lựa chọn SE và ME tại Hàn Quốc

Ngành nghề kinh doanh chính		Doanh nghiệp vừa (doanh thu trung bình)	Doanh nghiệp nhỏ (doanh thu trung bình)
	Sản xuất sản phẩm gia công kim loại (không bao gồm sản xuất máy móc và đồ nội thất)		Từ 10,8 triệu USD trở xuống
	Sản xuất linh kiện điện tử, máy vi tính, thiết bị video, âm thanh và thiết bị thông tin liên lạc		
	Sản xuất các loại máy móc và trang thiết bị khác		
	Sản xuất xe hơi và rơ-moóc		
	Sản xuất thiết bị vận chuyển khác		Từ 7,2 triệu USD trở xuống
Cung cấp điện, gas, hơi nước và điều hòa không khí			Từ 10,8 triệu USD trở xuống
Hệ thống cấp và tích nước			
Xây dựng			Từ 7,2 triệu USD trở xuống
Bán buôn và bán lẻ			Từ 4,5 triệu USD trở xuống
Sản xuất (sáu ngành nghề kinh doanh)	Sản xuất đồ uống	Từ 72 triệu USD trở xuống	Từ 10,8 triệu USD trở xuống
	In và sao chép bản ghi		Từ 7,2 triệu USD trở xuống
	Sản xuất dược phẩm và vật tư y tế		Từ 10,8 triệu USD trở xuống
	Sản xuất khoáng sản phi kim		
	Sản xuất sản phẩm y tế, dụng cụ đo chính xác, sản phẩm quang và đồng hồ		Từ 7,2 triệu USD trở xuống
	Sản xuất các sản phẩm khác		
Xử lý nước, nước thải và rác thải, tái chế nguyên vật liệu (không bao gồm hệ thống cấp và tích nước)			Từ 2,7 triệu USD trở xuống
Vận tải và kho bãi			Từ 7,2 triệu USD trở xuống
Thông tin và truyền thông			Từ 4,5 triệu USD trở xuống

Tiêu chí lựa chọn SE và ME tại Hàn Quốc

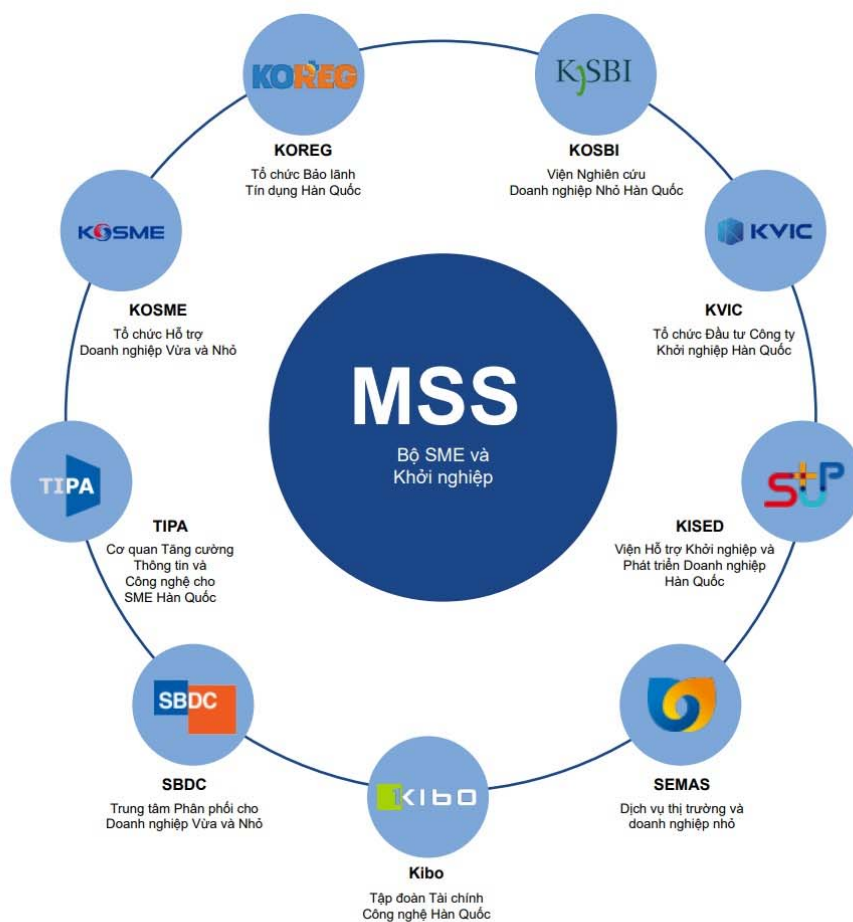
Ngành nghề kinh doanh chính	Doanh nghiệp vừa (doanh thu trung bình)	Doanh nghiệp nhỏ (doanh thu trung bình)
Sửa chữa trang thiết bị và máy móc công nghiệp	Từ 54 triệu USD trở xuống	Từ 0,9 triệu USD trở xuống
Dịch vụ chuyên môn, khoa học và kỹ thuật		Từ 2,7 triệu USD trở xuống
Quản lý cơ sở kinh doanh, hỗ trợ hoạt động kinh doanh và dịch vụ cho thuê (không bao gồm các doanh nghiệp cho thuê)		Từ 2,7 triệu USD trở xuống
Dịch vụ y tế và phúc lợi xã hội		Từ 0,9 triệu USD trở xuống
Nghệ thuật, thể thao và dịch vụ giải trí		Từ 2,7 triệu USD trở xuống
Dịch vụ sửa chữa và dịch vụ cá nhân khác		Từ 0,9 triệu USD trở xuống
Lưu trú và nhà hàng	Từ 36 triệu USD trở xuống	Từ 0,9 triệu USD trở xuống
Tài chính và bảo hiểm		Từ 7,2 triệu USD trở xuống
Kinh doanh bất động sản		Từ 2,7 triệu USD trở xuống
Dịch vụ cho thuê		Từ 2,7 triệu USD trở xuống
Dịch vụ giáo dục		Từ 0,9 triệu USD trở xuống
Lưu ý: Các ngành nghề kinh doanh bên dưới tuân thủ theo tiêu chuẩn tương tự như trước khi tu chỉnh, theo Phân loại ngành công nghiệp tiêu chuẩn Hàn Quốc (chính lý tháng 07 năm 2017)		
Sản xuất ghế mới cho xe hơi	Doanh thu trung bình dưới 135 triệu USD	Doanh thu trung bình dưới 10,8 triệu USD
Sản xuất ghế cho xe chạy trên đường ray trong số các hãng sản xuất phụ tùng xe chạy trên đường ray và thiết bị liên quan		
Sản xuất ghế ngồi cho máy bay trong số các hãng sản xuất phụ tùng máy bay		

Nguồn: Bộ SME và Khởi nghiệp <https://www.mss.go.kr/site/eng/02/20201000000002019110604.jsp>

Phụ lục F: Luật và quy định liên quan của Chính phủ Hàn Quốc

Bảng F.1 Luật và quy định liên quan của chính phủ Hàn Quốc

Tiêu đề	Nội dung chính
Đạo luật về hỗ trợ doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ	Hướng đến mục tiêu bình đẳng giới thực tế trong lĩnh vực kinh tế bằng cách tích cực hỗ trợ các hoạt động của doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ và doanh nghiệp do phụ nữ thành lập, đồng thời góp phần phát triển nền kinh tế quốc gia bằng cách thúc đẩy các hoạt động kinh tế của phụ nữ và nâng cao vị thế của nữ doanh nhân.
Điều 2 trong Đạo luật khung về doanh nghiệp vừa và nhỏ Điều 3 trong Nghị định thực thi Đạo luật khung về doanh nghiệp vừa và nhỏ	Phân loại quy mô theo loại hình doanh nghiệp: Doanh thu trung bình trong ba năm từ ngành nghề kinh doanh chính của công ty cần đáp ứng tiêu chí.
Chương trình SMILE của Bộ SME và Khởi nghiệp (Ministry of SMEs and Startups, MSS)	Bộ SME & Khởi nghiệp (MSS) đã lập ra "Thương hiệu doanh nghiệp phụ nữ" theo thương hiệu của chương trình SMILE, là viết tắt của cụm "Hỗ trợ phụ nữ trở thành doanh nhân đi đầu". MSS đã thành lập 11 trung tâm hỗ trợ cấp quốc gia và phân cho mỗi vùng một trung tâm để cung cấp dịch vụ tư vấn miễn phí cho nữ doanh nhân, khuyến khích họ tận dụng luồng thông tin chính thống vào đúng thời điểm.
Chính sách kinh tế mới phiên bản Hàn Quốc (2020)	- Chính sách kinh tế mới kỹ thuật số đặt nền móng tạo dựng một nền kinh tế số hứa hẹn thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và đổi mới. - Chính sách kinh tế mới xanh hướng đến mục tiêu đưa Hàn Quốc trở thành một nền kinh tế có mức phát thải ròng bằng không.
Đạo luật về quỹ bảo lãnh tín dụng Hàn Quốc	Quỹ bảo lãnh tín dụng Hàn Quốc đặt mục tiêu dẫn dắt nền kinh tế quốc gia phát triển theo hướng cân bằng thông qua việc gia hạn thời hạn thực hiện nghĩa vụ bảo lãnh tín dụng cho các khoản nợ của những SME triển vọng không có tài sản thế chấp hữu hình.
Điều 30 trong Nghị định thực thi Đạo luật về các hợp đồng trong đó quốc gia là một bên trong hợp đồng và Điều 30 trong Nghị định thực thi Đạo luật về các hợp đồng trong đó chính quyền địa phương là một bên trong hợp đồng	Các cơ quan nhà nước sẽ căn cứ trên Giấy chứng nhận quyền sở hữu doanh nghiệp là nữ để ưu tiên cho những WSME khi ký hợp đồng thu mua thông qua Hệ thống thu mua sản phẩm từ doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ để phục vụ mục đích công. WSME có thể nhận được tới 50 triệu KRW trong các hợp đồng giữa tổ chức tư nhân với cơ quan nhà nước, đây là một ưu đãi lớn so với tiêu chí chung là tối đa 20 triệu KRW.



Các tổ chức trực thuộc Bộ SME và Khởi nghiệp

Phụ lục G: Hồ sơ các thành viên hội đồng cố vấn và chuyên gia Hàn Quốc

	Jiyun Jung (thành viên hội đồng cố vấn) Phó chủ tịch, Merry Year Social Company (MYSC) Merry Year Social Company (MYSC) là đơn vị cung cấp dịch vụ tư vấn về giải pháp đổi mới xã hội, dịch vụ tăng tốc đầu tư mạo hiểm để tạo tác động cho xã hội, cũng như dịch vụ đầu tư tạo tác động cho xã hội. MYSC triển khai hoạt động tư vấn và hoạch định dự án để giải quyết những vấn đề tồn tại trong xã hội thông qua doanh nghiệp và bồi dưỡng các công ty theo phương pháp này. Mục đích là nhằm tạo ra lợi ích cho xã hội bằng cách kết nối các doanh nghiệp với cơ quan nhà nước thông qua các ý tưởng và hoạt động triển khai của SME.
	Won Hee Kim (thành viên hội đồng cố vấn) Chủ tịch, chuyên viên nghiên cứu cấp cao, chủ tịch Ủy ban bình đẳng giới nội bộ, Merry Year Social Company (MYSC) Với vai trò Chuyên viên nghiên cứu cấp cao kiêm Chủ tịch Ủy ban bình đẳng giới nội bộ tại MYSC, Won Hee chịu trách nhiệm thiết kế cấu trúc để nắm bắt vấn đề của xã hội (vấn đề giới, vấn đề tại địa phương), rồi cùng các bên liên quan vạch ra giải pháp tháo gỡ, phổ biến phương pháp tìm kiếm giải pháp bền vững để giải quyết các vấn đề trong xã hội bằng hình thức phát sách hướng dẫn, tờ rơi và tổ chức hội thảo.
	Hyunsung Kim (thành viên hội đồng cố vấn) Giám đốc Phòng số hóa doanh nghiệp nhỏ thuộc Trung tâm Phân phối cho Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ Trước đây từng đảm nhiệm cương vị Giám đốc phòng chuyển đổi số cho thành phố Seoul và là thành viên trong Ủy ban Đặc trách về Phát triển Kinh tế Xã hội và Đổi mới Xã hội của Tổng thống. Trung tâm Phân phối cho Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ là cơ quan nhà nước, được thành lập năm 1995 với nhiệm vụ hỗ trợ thị trường doanh nghiệp vừa và nhỏ. Là giám đốc Phòng số hóa doanh nghiệp nhỏ, ông Kim chịu trách nhiệm điều hành một cửa hàng bách hóa dành riêng cho các công ty nhỏ và vừa.
	Sungyong Kwon (thành viên hội đồng cố vấn) Tổng thư ký Hiệp hội Phụ nữ Hỗ trợ Công ty Khởi nghiệp Hàn Quốc Trước đây đảm nhiệm cương vị Trưởng phòng hoạch định chính sách tại Hiệp hội Phụ nữ Hỗ trợ Công ty Khởi nghiệp Hàn Quốc. Mục tiêu của Hiệp hội Phụ nữ Hỗ trợ Công ty Khởi nghiệp Hàn Quốc là xây dựng môi trường kinh doanh thuận lợi hơn cho cộng đồng nữ doanh nhân tại Hàn Quốc.
	Hyekyung Ko (thành viên hội đồng cố vấn) Trưởng phòng giải pháp của FASTFIVE Hiện đang công tác tại FASTFIVE, khu văn phòng chia sẻ/văn phòng dịch vụ hàng đầu Hàn Quốc, với cương vị Trưởng phòng sản phẩm. Từng làm cố vấn tự do về mảng quản lý, vận hành và nghiên cứu. Từng làm tại Foodfly (www.foodfly.co.kr), một công ty khởi nghiệp chuyên cung cấp dịch vụ đặt và giao hàng đồ ăn trực tuyến có trụ sở tại Seoul, Hàn Quốc. Tự thành lập doanh nghiệp mới, chuyên phụ trách mảng vận hành kinh doanh tổng thể, bao gồm thiết kế dịch vụ web và di động. Từng công tác tại các trụ sở của Samsung, phát triển bán hàng cho dịch vụ di động. Từng trình bày và giới thiệu dịch vụ mới từ các trụ sở cho các chi nhánh địa phương. Có kinh nghiệm bản địa hóa dịch vụ di động cho Châu Mỹ La tinh.
	Jongho Lee (thành viên hội đồng cố vấn) Chuyên viên tại Azure, Người đi đầu trong chiến dịch đảm bảo môi trường đa dạng và hòa nhập khu vực Châu Á Thái Bình Dương (Asia-Pacific, APAC) tại Microsoft Hàn Quốc Jongho là Chuyên viên mảng dịch vụ đám mây tại Microsoft. Anh là thành viên trong Hội đồng Đảm bảo Môi trường Đa dạng và Hòa nhập (Diversity and Inclusion, D&I) khu vực Châu Á Thái Bình Dương của Microsoft, chuyên giúp đỡ phụ nữ, trẻ em và người khuyết tật. Anh tin rằng công nghệ thông tin có thể giúp tất cả mọi người trên hành tinh tạo được tác động lớn hơn cho xã hội. Là một kỹ sư mạng, sau khi từng kinh qua nhiều nghề liên quan đến hoạch định và chiến lược trong lĩnh vực viễn thông, anh hiện tập trung vào mảng chuyển đổi số và tác động của ngành IT lên xã hội tại các doanh nghiệp.

	Eunielie Yi (chuyên gia, thành viên hội đồng cố vấn) Đồng sáng lập kiêm giám đốc phát triển kinh doanh (Chief Business Development Officer, CBDO) của CAN Lab, đồng thời là Đối tác tại TheVentures Eunielie là nhà đầu tư và doanh nhân có hơn 12 năm kinh nghiệm trong hệ sinh thái số. Cô là nhà đồng sáng lập CAN Lab, một công ty chuyên giúp đỡ các SME về dịch vụ tại cộng đồng thông qua chiến lược và triển khai số hóa. Trước khi hợp tác với TheVentures và trước khi thành lập CAN Lab, cô đã từng phụ trách giám sát công tác chuyển đổi số và chiến lược kinh doanh cho nhiều nhóm ngành, chẳng hạn như trò chơi điện tử trên thiết bị di động, thương hiệu khách hàng và công nghệ chuỗi khối, sau giai đoạn công tác ban đầu tại Paprika Lab, một công ty khởi nghiệp tại Hàn Quốc về lĩnh vực trò chơi điện tử đã được gã khổng lồ trò chơi điện tử di động toàn cầu GREE mua lại vào năm 2012. Eunielie thích làm trong ngành dịch vụ tập thể, đổi mới mở và tạo tác động cho xã hội.
	Jiyoung Kim (chuyên gia) Trưởng ban cộng đồng trong Chương trình tăng tốc khởi nghiệp của cộng đồng Phụ nữ Khởi nghiệp tại Hàn Quốc, kiêm Giám đốc chương trình lãnh đạo cộng đồng Facebook Hàn Quốc Jiyoung làm lãnh đạo cộng đồng Phụ nữ Khởi nghiệp tại Hàn Quốc (SWIK) kể từ năm 2017. Hiện là cộng đồng gồm hơn 5.000 thành viên, SWIK muốn trao quyền cho những phụ nữ khởi nghiệp để xây dựng hệ sinh thái doanh nghiệp lành mạnh.
	Mikyung Park (chuyên gia) Nhà sáng lập kiêm CEO của FORCS Được thành lập vào năm 1995, FORCS được công nhận là nhà cung cấp giải pháp báo cáo và mẫu đơn điện tử cho doanh nghiệp hàng đầu tại Hàn Quốc. Ngày nay, doanh nghiệp này mở rộng hoạt động kinh doanh ra khắp Châu Á và Châu Âu, với hệ thống văn phòng đặt tại Hàn Quốc (HQ), Vương quốc Anh, Nhật Bản và Singapore.
	Janice Han (chuyên gia) Phó tổng giám đốc Phòng khởi nghiệp toàn cầu của Viện Hỗ trợ Khởi nghiệp và Phát triển Doanh nghiệp Hàn Quốc Chuyên quản lý các chương trình tăng tốc toàn cầu và hỗ trợ các công ty khởi nghiệp tại Hàn Quốc, trong năm năm Janice Han đã tìm kiếm được hơn 400 công ty khởi nghiệp tài năng. Viện Hỗ trợ Khởi nghiệp và Phát triển Doanh nghiệp Hàn Quốc đóng góp vào sự phát triển nền kinh tế quốc gia bằng cách phát triển phong trào khởi nghiệp và tạo cơ hội việc làm, cũng như bồi dưỡng tinh thần kinh doanh cho thế hệ doanh nhân tương lai để họ tự đứng lên khởi nghiệp ở mảng công nghệ.

Phụ lục H: Định nghĩa thuật ngữ SME do phụ nữ làm chủ tại Singapore

Theo mục đích của ấn phẩm này, SME do phụ nữ làm chủ có nghĩa là một doanh nghiệp trong đó có một hoặc nhiều phụ nữ sở hữu hơn 30% cổ phần của công ty, tham gia vào hoạt động điều hành thường ngày và đưa ra quyết định cho công ty. SME tại Singapore được chính phủ Singapore định nghĩa là những công ty có:

- (i) ít nhất 30% cổ quyền trong nước; và
- (ii) doanh thu hàng năm của công ty không vượt quá 100 triệu SGD (74 triệu USD) hoặc số lượng nhân viên công ty không vượt quá 200 nhân viên.¹

SME siêu nhỏ là những doanh nghiệp có doanh thu hàng năm dưới 1 triệu SGD (0,74 triệu USD) hoặc có dưới 10 nhân viên.² Ngoài ra, chính phủ không chính thức chia thành doanh nghiệp vừa và nhỏ. Theo mục đích của ấn phẩm này, nhóm tác giả định nghĩa doanh nghiệp nhỏ (SE) tại Singapore là doanh nghiệp có dưới 200 nhân viên, với mức doanh thu hàng năm từ 1 triệu SGD (0,74 USD) đến 10 triệu SGD (7,4 triệu USD), trong khi doanh nghiệp vừa (ME) là doanh nghiệp có dưới 200 nhân viên với mức doanh thu hàng năm từ 10 triệu SGD (7,4 triệu USD) đến 100 triệu SGD (74 triệu USD), và nhóm tác giả chỉ chọn những SME có ít nhất 30% cổ quyền trong nước. Nhóm tác giả chọn ngưỡng 10 triệu SGD (7,4 triệu USD) dựa trên tiêu chí đủ điều kiện miễn kiểm toán đối với "công ty nhỏ"³; công ty được miễn kiểm toán nếu đáp ứng ít nhất hai tiêu chí sau đây:

- Tổng doanh thu hàng năm không vượt quá 10 triệu SGD.
- Tổng tài sản gộp vào cuối kỳ báo cáo tài chính không vượt quá 10 triệu SGD.
- Tổng số lượng nhân viên vào cuối năm tài chính không quá 50 người.

¹ Định nghĩa mới về SME liên quan đến điều kiện cần và đủ để tham gia Chương trình hỗ trợ đào tạo nâng cao cho SME và Sử dụng định nghĩa mới về SME trong SkillsConnect. (Ngày 21 tháng 4 năm 2014). SkillsConnect. https://www.skillsconnect.gov.sg/sop/portal/Important%20Notes/SME_definition_not_updated.jsp

² Enterprise Singapore. (Ngày 15 tháng 5 năm 2020). Trung tâm hỗ trợ SME – "đồng hành" giúp các doanh nghiệp xây dựng năng lực, mở rộng quy mô và hợp tác để phát triển. Enterprise Singapore. <https://www.enterprisesg.gov.sg/media-centre/media-releases/2019/april/sme-centre-update>

³ Cơ quan Quản lý Doanh nghiệp và Kế toán (Accounting and Corporate Regulatory Authority). (29 tháng 1 năm 2019). Thông tin chi tiết về khái niệm công ty nhỏ được miễn kiểm toán. Cơ quan Quản lý Doanh nghiệp và Kế toán. <https://www.acra.gov.sg/legislation/legislative-reform/companies-act-reform/companies-amendment-act-2014/two-phase-implementation-of-companies-amendment-act-2014/more-details-on-small-company-concept-for-audit-exemption>

Phụ lục I: Danh sách các công cụ và gói trợ cấp để số hóa của Chính phủ Singapore dành cho SME

Tên	Loại	Trang web
Nguồn hỗ trợ phục hồi bằng công nghệ số	Nguồn hỗ trợ	https://www.imda.gov.sg/programme-listing/smes-go-digital/Digital-Resilience-Bonus
Giám đốc công nghệ dạng dịch vụ (CTOaaS)	Dịch vụ tư vấn công nghệ số	https://www.imda.gov.sg/programme-listing/smes-go-digital/CTOaaS
Trung tâm công nghệ số SME	Dịch vụ tư vấn công nghệ số	https://www.imda.gov.sg/programme-listing/smes-go-digital/sme-digital-tech-hub
Quỹ chuyển đổi tổ hợp nông nghiệp – thực phẩm (ACT)	Quỹ	https://www.sfa.gov.sg/food-farming/funding-schemes/act-fund
Quỹ hỗ trợ doanh nghiệp (BIF)	Quỹ	https://www.stb.gov.sg/content/stb/en/assistance-and-licensing/grants-overview/business-improvement-fund-bif.html
Stronger Together, Aiding Recovery	Quỹ	https://www.sgtech.org.sg/starfund
Gói trợ cấp phát triển doanh nghiệp (EDG)	Trợ cấp	https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/grants#for-local-companies-
Gói trợ cấp tăng tốc chuyển đổi số và công nghệ trong nhóm ngành tài chính	Trợ cấp	https://www.mas.gov.sg/-/media/MAS/resource/covid-19/ANNEX-B---DIGITAL-ACCELERATION-GRANT.pdf
Chương trình hợp tác đổi mới quốc tế	Trợ cấp	https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/grants#for-local-companies-
Gói trợ cấp hỗ trợ mở rộng thị trường (MRA)	Trợ cấp	https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/grants#for-local-companies-
Lộ trình công nghệ và vận hành	Trợ cấp	https://www.a-star.edu.sg/enterprise/innovation-offerings/programmes-for-smes/operation-technology-roadmap
Gói trợ cấp giải pháp nâng cao hiệu suất (PSG)	Trợ cấp	https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/grants#for-local-companies-
Chương trình nơi làm việc số SkillsFuture	Trợ cấp	https://www.skillsfuture.gov.sg/digitalworkplace
Quỹ tín dụng dành cho doanh nghiệp SkillsFuture (SFEC)	Trợ cấp	https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/grants#for-local-companies-

Danh sách các công cụ và gói trợ cấp để số hóa của Chính phủ Singapore dành cho SME

Tên	Loại	Trang web
Start Digital	Trợ cấp	https://www.imda.gov.sg/programme-listing/smes-go-digital/start-digital-pack
Sáng kiến lập hóa đơn điện tử toàn quốc	Sáng kiến	https://www.imda.gov.sg/programme-listing/nationwide-e-invoicing-framework
Kế hoạch huy động vốn cho doanh nghiệp (EFS)	Gói vay và bảo hiểm	https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/loans-and-insurance
Chương trình khoản vay bắc cầu tạm thời	Gói vay và bảo hiểm	https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/loans-and-insurance
Chương trình T-Up	Hỗ trợ công nghệ	https://www.a-star.edu.sg/enterprise/innovation-offerings/programmes-for-smes/technology-for-enterprise-capability-upgrading
Chương trình áp dụng công nghệ (TAP)	Hỗ trợ công nghệ	https://www.a-star.edu.sg/i2r/partnerships/small-and-medium-sized-enterprises-(smes)
Bộ chỉ số đánh giá mức độ sẵn sàng trong công nghiệp thông minh	Bộ công cụ	https://www.siri.gov.sg/
Việc làm và kỹ năng SGUnited	Đào tạo/tuyển dụng	https://www.ssg-wsg.gov.sg/sgunitedjobsandskills.html
Lộ trình hỗ trợ nhân viên kinh nghiệm SGUnited – Đào tạo cho công ty (SGUP)	Đào tạo/tuyển dụng	https://www.ssg-wsg.gov.sg/programmes-and-initiatives/sgunitedmidcareerpathwaysprogramme.html
Chương trình bồi dưỡng kỹ năng SGUnited	Đào tạo/tuyển dụng	https://www.skillsfuture.gov.sg/sgunitedskills
Nguồn tài nguyên cho doanh nghiệp	Đường liên kết hữu ích	https://www.smartnation.gov.sg/resources/resources-for-businesses
Skills Future SG – Workforce SG	Đường liên kết hữu ích	https://www.ssg-wsg.gov.sg/

Phụ lục J: Tình hình phát triển mạnh nguồn vốn phi truyền thống tại Singapore

Môi trường hỗ trợ công nghệ tại Singapore đã đẩy nhanh quá trình phát triển các ngành mới nổi trên thị trường huy động vốn phi truyền thống. Với chính sách và quy định ưu đãi, chính phủ, đặc biệt là Cơ quan Quản lý Tiền tệ Singapore (MAS), đã hỗ trợ tích cực cho các công ty công nghệ tài chính mới, chẳng hạn như cho vay ngang hàng, cho vay trên hóa đơn, kêu gọi vốn cộng đồng theo hình thức đổi cổ phần (mặc dù chỉ áp dụng đối với các nhà đầu tư là tổ chức và chưa hợp pháp đối với nhà đầu tư là cá thể). Những giải pháp công nghệ tài chính mới này được thiết kế để chủ yếu phục vụ nhóm SME tại Singapore.

Các giải pháp huy động vốn phi truyền thống được các SME tại Singapore sử dụng nhiều nhất là nền tảng cho vay P2P, nền tảng này là nơi kết nối nhà đầu tư với SME và phê duyệt các gói vay không thể chấp chỉ trong 24 giờ và cho vay trên hóa đơn, hay còn gọi là giao dịch hóa đơn, giải pháp này cho phép SME tiếp cận các gói vay ngắn hạn dựa trên hóa đơn mà khách hàng còn nợ họ.

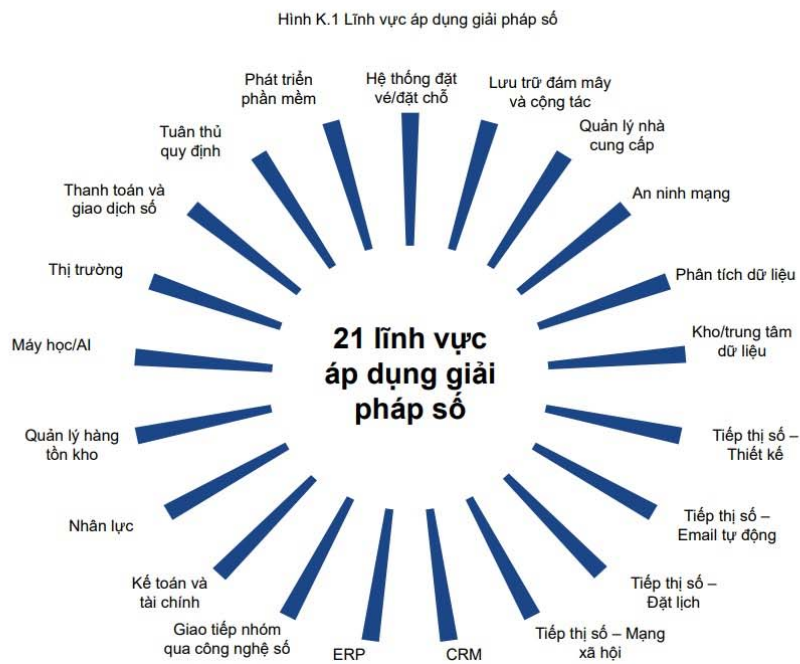
Dưới đây là một số nền tảng hoạt động tích cực nhất:

- **Aspire:** một ngân hàng số mới cung cấp dịch vụ thanh toán xuyên biên giới, thẻ doanh nghiệp, kiểm soát chi tiêu và giải pháp tín dụng. Mặc dù mới ra mắt thị trường vào tháng 5 năm 2020, nhưng nền tảng này đã đạt được giá trị giao dịch hàng năm là 1 tỷ SGD;
- **Validus:** Nền tảng cho vay ngang hàng lớn nhất Singapore;
- **Funding Societies, GrabFinance, Finaxar, MoolahSense, Zetl:** là những nền tảng cung cấp gói vay vốn và/hoặc cho vay trên hóa đơn/đơn đặt hàng linh hoạt, chuyên biệt;
- **Fundnel:** Nền tảng kêu gọi vốn cộng đồng theo hình thức cho vay và đổi cổ phần được MAS cấp phép, nền tảng này tìm ghép các công ty khởi nghiệp với nhà đầu tư để tăng phiếu chi, cả gói vay và vốn cổ phần.

Phụ lục K: Mô hình cường độ áp dụng công nghệ số dùng trong nghiên cứu trường hợp tại Singapore

Mô hình cường độ là khuôn khổ để phân loại WSME dựa trên mức độ áp dụng công nghệ để từ đó chính phủ có thể điều chỉnh chương trình giúp đỡ dựa trên tiến độ số hóa của từng WSME trên mô hình cường độ áp dụng công nghệ số. Cường độ áp dụng công nghệ số được đánh giá dựa trên các bài phỏng vấn về những công cụ mà WSME sử dụng.

Những công cụ đã được WSME sử dụng sau đó sẽ được xếp vào một trong 21 lĩnh vực mà doanh nghiệp muốn áp dụng công nghệ số (xem Hình K.1).



Nhóm tác giả đã sử dụng phương trình sau đây để xác định cấp cường độ áp dụng công nghệ số:

$$\text{Điểm cường độ} = n/21$$

Trong đó n là số lượng các lĩnh vực giải pháp số đã được mỗi WSME áp dụng. Nhóm từ thấp, trung bình đến cao được định nghĩa trong Bảng K.1.

Bảng K.1 Phân nhóm trong mô hình cường độ áp dụng công nghệ số cho các WSME tại Singapore

Nhóm	Định nghĩa
Cao	$66\% < \text{Điểm cường độ} \leq 100\%$
Trung bình	$33\% < \text{Điểm cường độ} \leq 66\%$
Thấp	$0\% < \text{Điểm cường độ} \leq 33\%$

Phụ lục L: Danh sách thành viên trong hội đồng cố vấn của Singapore

	Irene Boey Chủ tịch trung tâm hỗ trợ SME tại Hiệp hội Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ (Association of Small & Medium Enterprise, ASME), chủ tịch Đại học Hiệp hội Phụ nữ (University Women's Association, UWAS), giám đốc tư vấn và chiến lược dữ liệu, AI và giải pháp dữ liệu. Irene Boey hiện đảm nhiệm cương vị giám đốc tư vấn của Integral Solutions (Asia) Pte Ltd. Bà phụ trách chỉ đạo mảng khai thác dữ liệu và hoạt động CRM khu vực Châu Á cho Integral. Irene Boey có nghĩa vụ giải quyết các vấn đề công việc của khách hàng bằng cách đơn giản hóa công nghệ tiên tiến để đáp ứng được nhu cầu công việc của người dùng. Bà đã triển khai thành công nhiều dự án CRM và khai thác dữ liệu thuộc nhiều ngành khác nhau, như dịch vụ tài chính ngân hàng, viễn thông, bán lẻ và bán buôn, chính phủ và sản xuất. Bà Boey đã có công đưa công nghệ khai thác dữ liệu vào Châu Á kể từ năm 1994 thông qua Integral Solutions (Asia) Pte Ltd và là người tiên phong dịch vụ tư vấn về khai thác dữ liệu tại Châu Á. Với kinh nghiệm lâu năm trong mảng khai thác và phân tích dữ liệu, bà đã tích lũy được kho cách làm việc hiệu quả nhất từ các ngành khác nhau ở trên. Bà công tác tại Integral Solutions (Asia) Pte Ltd kể từ năm 1994. Bà Boey có hơn 10 năm kinh nghiệm tiếp thị và kinh doanh trong ngành IT và thiết bị điện tử với tầm bằng chuyên ngành tiếp thị của Học viện Công nghệ Chartered, Vương quốc Anh và MBA chuyên ngành Quản lý doanh nghiệp.
	Angela Choo Trưởng phòng SMB, Microsoft Singapore Angela Choo là một giám đốc giàu kinh nghiệm trong lĩnh vực tiếp thị và quản lý sản phẩm, đã từng hoạt động sôi nổi trong ngành công nghệ thông tin và dịch vụ. Bà chuyên về mảng liên minh doanh nghiệp, dịch vụ được quản trị, phát triển kinh doanh, quản trị đối tác và chiến lược tiếp cận thị trường.
	Neha Gupta Cố vấn kinh doanh cho SME tại SICCI (Phòng công thương trung tâm hỗ trợ SME Ấn Độ tại Singapore) Neha Gupta là chuyên gia về tiếp thị số, luôn tận tâm giúp đỡ các doanh nghiệp nhỏ – vừa và công ty khởi nghiệp mở rộng phạm vi thông qua chuyển đổi số. Là một doanh nhân giàu kinh nghiệm, Neha đã tạo dựng và khởi nghiệp thành công doanh nghiệp chuyên về lĩnh vực công nghệ thực phẩm. Bà có kinh nghiệm làm việc khắp khu vực APAC, bao gồm Ấn Độ và Đông Nam Á và từng làm việc với các thương hiệu lớn như Procter & Gamble. Neha có chuyên môn về mảng tiếp thị số, cụ thể là quảng cáo thiết bị di động & lập trình, Quản lý nội dung & quảng cáo trên Facebook & Instagram, Google tìm kiếm (tối ưu hóa công cụ tìm kiếm [Search Engine Optimization, SEO]/tiếp thị qua công cụ tìm kiếm [Search Engine Marketing, SEM]) & Google Analytics, nội dung và quảng cáo trên YouTube, chiến dịch trực tuyến, thương mại điện tử và lập kế hoạch truyền thông qua công cụ số.
	Mrinalini (Minnie) Venkatachalam Giám đốc khu vực của WeConnect International Trên cương vị là giám đốc khu vực Đông Nam Á và Châu Đại Dương, Mrinalini (Minnie) đã giúp thương hiệu WeConnect International xuất hiện rộng khắp và triển khai chương trình tiếp cận nhóm nữ doanh nhân và doanh nghiệp mua hàng tại Đông Nam Á, Đông Á và Châu Đại Dương. Khu vực do Minnie phụ trách có lẽ là khu vực phát triển doanh nghiệp vừa và nhỏ nhanh nhất, bao gồm cả những doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ. Với hơn mười năm trong nghề, Minnie không ngừng nỗ lực thu hẹp khoảng cách giữa các nhu cầu xã hội chưa được đáp ứng và nhà cung cấp dịch vụ, mang đến cho các tập đoàn lớn, cơ quan chính phủ, tổ chức cộng đồng và doanh nghiệp xã hội nền tảng để tạo được tác động đáng kể cho xã hội. Minnie đã được Singapore Women's Weekly trao giải Phụ nữ vĩ đại của thời đại ở hạng mục Giáo dục và dịch vụ công và được đề cử là một trong mười người tạo nên bước ngoặt năm 2016 của Cleo Singapore.

Danh sách thành viên trong hội đồng cố vấn của Singapore



Regula Schegg

Giám đốc điều hành khu vực Châu Á của Circulate Capital

Regula hiện là giám đốc điều hành của Circulate Capital tại khu vực Châu Á. Bà phụ trách chỉ đạo chiến lược đầu tư, quản lý đội ngũ đầu tư và giám sát danh mục đầu tư của quỹ tại khu vực Nam Á và Đông Nam Á. Regula cùng đội ngũ của mình quản lý hoạt động phân bổ tài sản cũng như quản lý hoạt động thẩm định danh mục đầu tư của quỹ. Bà cũng là cố vấn chiến lược cho các công ty nằm trong danh mục đầu tư, tập trung vào chiến lược, phát triển kinh doanh, huy động vốn, quyết định quan trọng về tuyển dụng, quản lý tài chính và quản trị.

Regula là một chuyên gia giàu kinh nghiệm, hoạt động trên khắp toàn cầu với hơn 20 năm kinh nghiệm lãnh đạo, phát triển kinh doanh, quản lý dự án, tài chính, khởi nghiệp/doanh nghiệp xã hội. Trong suốt những năm tháng công tác, bà đã đảm nhiệm các vị trí trong mảng chiến lược doanh nghiệp, sáp nhập và mua lại (mergers and acquisitions, M&A), vốn cổ phần tư nhân, kiểm soát tài chính và phát triển kinh doanh. Regula đã tốt nghiệp chương trình MBA (danh dự) chuyên ngành Quản lý toàn cầu của Trường Quản lý Toàn cầu Thunderbird, Hoa Kỳ và theo các chuyên ngành học đại học tại Thụy Sĩ, Vương Quốc Anh và Pháp. Bà hiện là Thành viên trong chương trình Người đi đầu xã hội và hoạt động kinh doanh của Viện Aspen.



Kim Underhill

Hiệp hội Nữ Doanh nhân và Nữ Chuyên gia Singapore

Kim Underhill hiện là giám đốc chiến lược quản trị sự thay đổi với hơn 25 năm kinh nghiệm về quản lý quốc tế. Bà là nhà lãnh đạo xuất sắc các hoạt động bán hàng, tiếp thị và vận hành sinh lời trên toàn APAC cho các doanh nghiệp đa quốc gia (multinational corporation, MNC) và quản lý tài sản tại 50 tổ chức.

Kim là diễn giả chủ chốt, huấn luyện viên cao cấp được cấp chứng nhận và là nhà huấn luyện lập trình ngôn ngữ tư duy (Neuro Linguistic Programming, NLP) và vai trò nhóm Belbin được chứng nhận. Bà đồng thời cũng là tác giả cuốn *Success Inside Out* – một cuốn sách dạy cách tự huấn luyện bản thân gồm 6 bước – và chương trình *New Age Leadership* để giúp đỡ mọi người trở thành những người lãnh đạo hiệu quả, có ảnh hưởng và truyền cảm hứng.



Zia Zaman

Đối tác quản lý của Beaver Lake Capital

Zia là nhà lãnh đạo đa tài, có chuyên môn trong lĩnh vực đổi mới sáng tạo, chiến lược và tiếp thị. Zia đã đạt nhiều chiến tích trong việc xúc tiến hoạt động kinh doanh, xây dựng hệ thống và quy trình đổi mới, tăng trưởng doanh thu, đồng thời cải thiện lợi nhuận, quản lý các vấn đề lãi lỗ (Profit and Loss, P&L) quan trọng, bán và cung cấp dịch vụ tư vấn cấp cao, chỉ đạo hoạt động đổi mới chiến lược, tiếp thị sản phẩm, phát triển doanh nghiệp cho các tổ chức toàn cầu. Zia cũng đã rút đầu tư thành công qua một thương vụ mua bán trị giá hàng tỷ đô la với Microsoft. Zia sở hữu một số bằng cấp nổi bật gồm bằng MBA của Trường Kinh doanh Sau đại học Stanford, bằng Thạc sĩ và Cử nhân của Viện Công nghệ Massachusetts (Massachusetts Institute of Technology, MIT).



Đối tác cung cấp thông tin:



© BẢN QUYỀN 2021

Văn phòng Đại diện Viện Konrad Adenauer tại Nhật Bản
OAG-Haus 4F 7-5-56 Akasaka, Minato-ku Tokyo, 107-0052 Nhật Bản
Trang web: <http://www.kas.de/japan/en>
Facebook: <https://www.facebook.com/KAS.Japan>

Văn phòng Woomentum tại Singapore
21 Woodlands Close #08-44
Primz Bizhub
Singapore (737854)
Trang web: <http://woomentum.com>
Facebook: www.facebook.com/Woomentum