

BỘ KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ  
CỤC THÔNG TIN KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ QUỐC GIA



BẢN TIN

# KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

SỐ 37.2022



## TIN TỨC SỰ KIỆN

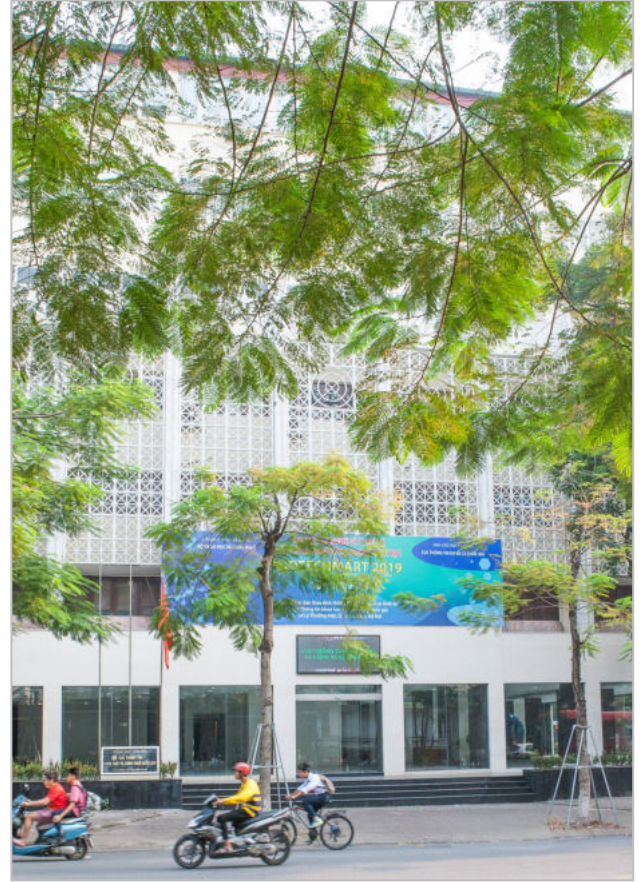
- 01 Tuần lễ đổi mới sáng tạo và ngày hội khởi nghiệp thành phố Hải Phòng
- 02 Chuyên gia đầu tư mạo hiểm: Việt Nam đóng vai trò là "bộ phóng" khởi nghiệp của châu Á
- 03 'Chắp cánh Khởi nghiệp xanh' nâng giá trị giải thưởng
- 04 Phát triển hệ sinh thái khởi nghiệp: "hoàn thiện chính sách, linh hoạt cơ chế"

## KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

- 05 Vườn ươm Doanh nghiệp Đà Nẵng - DNES
- 06 Hệ sinh thái khởi nghiệp Malaysia

## KIẾN THỨC KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

- 07 Kinh nghiệm vươn ra toàn cầu của Wal-Mart - nhà bán lẻ nổi tiếng thế giới (Phần cuối)



### CỤC THÔNG TIN KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ QUỐC GIA

24 Lý Thường Kiệt, Hoàn Kiếm, Hà Nội

Tel: (024) 38262718



# TUẦN LỄ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO VÀ NGÀY HỘI KHỞI NGHIỆP THÀNH PHỐ HẢI PHÒNG

*Ngày 28/9/2022, Sở Khoa học và Công nghệ Hải Phòng phối hợp với các cơ quan, đơn vị tổ chức Khai mạc Tuần lễ đổi mới sáng tạo và Ngày hội khởi nghiệp thành phố Hải Phòng.*



*Ông Trần Văn Tùng - Thứ trưởng Thường trực Bộ Khoa học và Công nghệ phát biểu tại Lễ khai mạc.*

Tại Lễ khai mạc, ông Trần Văn Tùng - Thứ trưởng Thường trực Bộ Khoa học và Công nghệ khẳng định: hoạt động đổi mới sáng tạo trong các doanh nghiệp thành phố Hải Phòng đã có những bước chuyển biến rõ rệt, trên địa bàn thành phố đã có nhiều trung tâm nghiên cứu và phát triển, phòng nghiên cứu, phát triển trong doanh nghiệp, quỹ phát triển khoa học công nghệ của doanh nghiệp đã từng bước hình thành.

Hệ sinh thái khởi nghiệp của thành phố đã và đang phát triển mạnh mẽ, đồng thời, hỗ trợ hơn 200 dự án và công ty khởi nghiệp đổi mới sáng tạo. Hải Phòng là địa phương có vai trò quan trọng trong phát triển kinh tế-xã hội của vùng đồng bằng sông Hồng và cả nước.

Tuần lễ Đổi mới sáng tạo và Ngày hội khởi nghiệp Hải Phòng năm 2022 (TECHFEST Hải Phòng 2022) là sự kiện thường niên lớn nhất của thành phố Hải Phòng về chủ đề này do Sở Khoa học và Công nghệ thành phố Hải Phòng tổ chức.

Trải qua 5 năm tổ chức, chất lượng tinh hoa và hội tụ nguồn lực, TECHFEST Hải Phòng 2022 được kỳ

vọng sẽ giới thiệu, kết nối các sản phẩm đổi mới sáng tạo của các doanh nghiệp trong và ngoài nước; định hướng phát triển hệ sinh thái đổi mới sáng tạo, khuyến khích hoạt động phát triển công nghệ và đổi mới sáng tạo, hỗ trợ khởi nghiệp.

TECHFEST Hải Phòng 2022 với chủ đề “Hải Phòng - Thành phố đổi mới sáng tạo - Điểm đến thành công”, trong tuần lễ, có hơn 10 sự kiện xuyên suốt, dự kiến có hàng nghìn lượt người đăng ký tham dự, tạo không khí sôi động, thể hiện sự quyết tâm và tinh thần chung sức thúc đẩy hoạt động đổi mới sáng tạo, từ khối cơ quan nhà nước, các tổ chức chính trị - xã hội tới khối doanh nghiệp trong và ngoài nước của chính quyền thành phố Hải Phòng.



*Lãnh đạo Bộ Khoa học và Công nghệ, lãnh đạo thành phố và đại biểu nhấn nút khai mạc Tuần lễ đổi mới sáng tạo.*

Chuỗi các hoạt động của TECHFEST Hải Phòng 2022 được tổ chức trong 7 ngày (từ ngày 27/9 đến ngày 04/10/2022). Khu trưng bày sản phẩm trực tiếp tổ chức trong 2 ngày: 27 và 28/9/2022. Riêng triển lãm trực tuyến mở 24/24 giờ trong suốt tuần lễ tại Website <https://techfesthaiphong.isc1.vn> trên phiên bản máy tính và điện thoại./.

# CHUYÊN GIA ĐẦU TƯ MẠO HIỂM: VIỆT NAM ĐÓNG VAI TRÒ LÀ “BỆ PHÓNG” KHỞI NGHIỆP CỦA CHÂU Á

*Vneconomy.vn - Việt Nam, với tiềm năng phát triển như một trung tâm giao thương và sản xuất của thế giới, đang thu hút ngày càng nhiều sự quan tâm của giới đầu tư quốc tế...*

Gần đây, các nhà đầu tư mạo hiểm đang đổ mắt đến Việt Nam như một điểm đến rót vốn mới. Asian Investor dẫn thông tin từ Trung tâm Đổi mới Quốc gia (NIC) cho biết, các công ty khởi nghiệp Việt Nam đã huy động được mức vốn kỷ lục, đạt tới 1,4 tỷ USD qua 165 thương vụ vào năm ngoái, tăng từ 894 triệu USD và 126 giao dịch vào năm 2019 - dấu hiệu cho thấy hoạt động giao dịch trên thị trường đã lấy lại động lực sau đợt sụt giảm do COVID-19 gây ra vào năm 2020.

Bình Trần, đồng sáng lập và đối tác quản lý của Ascend Vietnam Ventures (AVV), đang chú ý đến các quốc gia Đông Nam Á như một bộ phận lý tưởng cho các doanh nghiệp trong khu vực.

Ông Bình Trần chia sẻ với Asian Investor: “Hệ sinh thái công nghệ của Việt Nam còn tương đối non trẻ, mới khoảng 6-7 năm tuổi, vì vậy các cơ hội đầu tư mạo hiểm chủ yếu dựa vào tiềm năng phát triển”; ông coi mục tiêu năm 2016 của Chính phủ - một triệu công ty khởi nghiệp vào năm 2020 - như một bước ngoặt. Mặc dù mục tiêu này có thể quá tham vọng, nhưng nó tạo sức mạnh thúc đẩy và hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp non trẻ, đồng thời tạo ra động lực cho nền kinh tế kỹ thuật số.

Kể từ đó, Chính phủ nỗ lực thực hiện mục tiêu bằng việc giảm thuế cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng như các startup, và các quy định để xóa bỏ giới hạn sở hữu của nước ngoài trong một số lĩnh vực nhất định. Tuy nhiên, dân số 100 triệu của Việt Nam tương đối nhỏ so với 280 triệu của Indonesia hay 1,4 tỷ của Trung Quốc - có nghĩa là các công ty sẽ cần phải nhìn xa hơn thị trường nội địa để tăng quy mô.

### Tiềm năng cạnh tranh lớn

Ông Bình cho rằng, các công ty Việt Nam sẽ không chỉ phục vụ cho sự phát triển của châu Á, một vài trong số này sẽ là những công ty hàng đầu toàn cầu và cạnh tranh với Thung lũng Silicon. Các yếu tố khiến Việt Nam hấp dẫn nhà đầu tư nước ngoài bao gồm tăng trưởng GDP mạnh mẽ - ở mức 7% mỗi năm trong hai thập kỷ trước COVID-19 và được dự báo là 7,5% vào năm 2022 - và lực lượng lao động trẻ thành thạo tiếng Anh và có kỹ năng. “97% doanh nghiệp ở Việt Nam là doanh nghiệp vừa và nhỏ, nên thị trường này trở thành một sân chơi bình đẳng, rất dễ tiếp cận”.

Marina Trần-Vũ sinh ra tại Canada, và là người sáng lập thương hiệu khởi nghiệp bền vững tại Việt Nam Equo, cũng chú ý đến các yếu tố dân số trẻ, sự gia tăng của tầng lớp trung lưu, xu hướng đầu tư vào đất đai và cơ sở hạ tầng, điều mà bà coi là tương đồng với Trung Quốc. Vào tháng 4 năm nay, Equo đã huy động được 1,3 triệu USD tài trợ hạt giống từ NextGenVentures, East Ventures và các bên khác.

Trên thực tế, trong bối cảnh chuỗi cung ứng toàn cầu bị ngưng trệ trầm trọng hơn do các hạn chế về đại dịch và căng thẳng thương mại địa chính trị giữa Trung Quốc và Hoa Kỳ, thì Việt Nam, với tiềm năng phát triển như một trung tâm giao thương và sản xuất của thế giới, đang thu hút ngày càng nhiều sự quan tâm. Điều này đã khiến nhiều tập đoàn áp dụng chiến lược ‘China Plus One’ để đa dạng hóa và quản lý chuỗi cung ứng toàn cầu: giảm sự phụ thuộc vào Trung Quốc và chuyển dịch sang các thị trường Đông Nam Á.

“Tôi nghĩ mọi người đang rời sự chú ý khỏi Trung





Quốc và tìm kiếm những cơ hội khác, Việt Nam trở thành mục tiêu tiếp theo một cách tự nhiên do có sự tương đồng về xu hướng phát triển”, Marina Trần nói với Asian Investor.

So với Indonesia và Trung Quốc, những quốc gia đã thu hút phần lớn vốn của Mỹ đổ vào châu Á trong những năm qua, định giá tại Việt Nam vẫn ở mức “phù hợp”, Vinnie Lauria, đối tác quản lý của Golden Gate Ventures (GGV) cho biết. Đầu năm nay, ông chuyển đến thành phố Hồ Chí Minh cùng với việc khai trương hai văn phòng mới của công ty.

Lauria và nhóm GGV nhìn thấy cơ hội ở ba lĩnh vực chính: edtech, healthtech và fintech, ngoài các dịch vụ B2C và B2 “Small b”. Ông gọi Việt Nam là một trong những đỉnh của “Tam giác vàng khởi nghiệp” Đông Nam Á, hai đỉnh còn lại là Singapore và Indonesia. Ông dẫn chứng các “công ty nổi bật” tại Việt Nam bao gồm nhà sản xuất xe điện VinFast, Kỳ Lân game VNG và ví điện tử MoMo.

### **Vòng gọi vốn series B và hơn thế nữa**

“Rất nhiều công ty khởi nghiệp Việt Nam gặp bất lợi vì họ không biết cách định giá công ty của mình, hoặc họ không định giá mạnh mẽ như các công ty cùng lĩnh vực ở các quốc gia khác. Tôi nghĩ rằng sự thiếu kinh nghiệm hoặc kiến thức ở mặt đó khiến họ

khó vượt qua vòng gọi vốn Series A”, bà Marina chia sẻ. Khi nói đến các quyền chọn rút lui cho các nhà đầu tư trong hệ sinh thái khởi nghiệp của Việt Nam, phương án mua lại có thể được ưu tiên hơn so với việc niêm yết trên sàn giao dịch chứng khoán trong nước, Marina gợi ý. Tuy nhiên, việc niêm yết trên sàn giao dịch địa phương như một quyền chọn thoái vốn đang dần trở nên hấp dẫn hơn và chúng ta có thể sẽ thấy hiện tượng niêm yết song song từ các công ty khởi nghiệp có ảnh hưởng rộng rãi trong khu vực.

“Từ năm 2016 đến nay, Chính phủ Việt Nam đã và đang tiếp tục cập nhật chiến lược liên quan đến các sàn giao dịch. Đây là một chiến lược lâu dài của Chính phủ với nhận thức rõ ràng rằng các sàn giao dịch phải cải thiện và cạnh tranh hơn để hỗ trợ sự phát triển nhanh chóng của các công ty khởi nghiệp”, ông Lauria chia sẻ.

Luật chứng khoán mới được ban hành vào năm 2021 đã nới lỏng các điều kiện niêm yết trên Sở Giao dịch Chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh (HOSE), bao gồm yêu cầu về khả năng sinh lời. “Chúng ta đang đi sau Indonesia từ 5 đến 6 năm. Không ai muốn niêm yết cổ phiếu công khai [trên HOSE] ngay bây giờ, nhưng sau này thì sẽ có. Chúng tôi rất lạc quan về điều này”, ông Lauria dự đoán./.



## 'CHẤP CÁNH KHỞI NGHIỆP XANH' NÂNG GIÁ TRỊ GIẢI THƯỞNG

*Tuoitre.vn - Để khuyến khích các bạn trẻ tham gia cuộc thi ý tưởng khởi nghiệp do báo Tuổi Trẻ phối hợp với các đơn vị đồng hành là Công ty Hyundai Thành Công và Xi măng INSEE Việt Nam tổ chức, giá trị giải thưởng được nâng lên.*

Câu chuyện kinh tế với những hoạt động xanh, cuộc sống xanh của con người gắn liền sự phát triển của kinh tế với những nguyên vật liệu xanh, thân thiện môi trường... hiện đang là mối quan tâm lớn mang tính toàn cầu. Việt Nam cũng đang theo xu hướng này.

"Chấp cánh Khởi nghiệp xanh" năm 2022 với mong muốn nhận được nhiều hơn những ý tưởng khởi nghiệp từ các bạn trẻ ở nhiều lĩnh vực, đặc biệt trong các lĩnh vực "xanh" như nông nghiệp xanh, kinh tế xanh, du lịch xanh... Chúng ta sẽ cùng góp tay hành động hướng tới phát triển xanh và hiện thực hóa cam kết của Việt Nam tại COP26.

Cuộc thi mong nhận được những ý tưởng, câu chuyện khởi nghiệp xanh, bền vững của bạn đọc ở mọi lĩnh vực, góp phần mang đến một xã hội thân thiện môi trường, tăng ý thức người dân, người sử dụng về việc bảo vệ thiên nhiên, cuộc sống của cá nhân và cộng đồng. Đó cũng có thể là những bài học đã và đang có từ những công ty, tập đoàn chung tay cải thiện môi trường xanh... được bạn đọc kể lại.

"Chấp cánh Khởi nghiệp xanh" khuyến khích các

ý tưởng sáng tạo, độc đáo trong việc xây dựng các công trình xanh, mang lại nhiều giá trị, giúp giải quyết những vấn đề cấp bách, cần thiết của xã hội và tạo ra giá trị thực tiễn cho cộng đồng.

Lễ trao giải cuộc thi "Chấp cánh Khởi nghiệp xanh" dự kiến cuối tháng 12/2022.

Giá trị giải thưởng:

- \* 1 giải nhất trị giá: 30 triệu đồng
- \* 1 giải nhì trị giá: 20 triệu đồng
- \* 1 giải ba trị giá: 10 triệu đồng
- \* 5 giải khuyến khích trị giá: 5 triệu đồng mỗi giải

### **Cơ hội ý tưởng xanh đến với đầu tư xanh**

Các ý tưởng dự thi vào sơ khảo sẽ được đăng tải, ý tưởng câu chuyện đoạt giải sẽ được vinh danh và công bố trên các ấn phẩm của báo Tuổi Trẻ, cũng như được tham khảo, ghi nhận ý kiến của hội đồng chuyên môn cuộc thi.

Các tác giả dự thi sẽ được tham gia các buổi hướng dẫn, tư vấn khởi nghiệp do báo Tuổi Trẻ tổ chức. Ngoài việc được vinh danh trên mặt báo, những ý tưởng khởi nghiệp trên sẽ có cơ hội tiếp cận với nhiều quỹ đầu tư cũng như quảng bá hình

ảnh đến với công chúng.

Những ý tưởng khởi nghiệp tiêu biểu sẽ được hội đồng chuyên môn xét duyệt để lọt vào vòng thẩm định, bình chọn và trao giải. Ban giám khảo vòng xếp giải với các chuyên gia có uy tín đến từ đại diện ban biên tập báo Tuổi Trẻ, các doanh nhân, chuyên gia trong lĩnh vực startup... sẽ xét duyệt chấm giải từ những bài đã vào sơ khảo.

Ý tưởng tham gia dự thi phải thể hiện được các nội dung:

**Định danh:** lĩnh vực và sản phẩm, dịch vụ sẽ thực hiện; mô hình sản xuất, kinh doanh sẽ thành lập...; mô tả ý tưởng: mục tiêu, quy mô ý tưởng dự án; sản phẩm/dịch vụ sẽ thực hiện; phương thức tiến hành; chiến lược phát triển, triển vọng...

**Kế hoạch thực hiện:** đầu tư: nguồn vốn, huy động vốn, sử dụng vốn... trang thiết bị, mặt bằng, các chi phí khác có liên quan; bộ máy nhân sự: tổ chức bộ máy, quản trị nhân sự...; lập kế hoạch tiếp thị: marketing, truyền thông; dịch vụ kèm theo; tổ chức tiêu thụ sản phẩm; lập kế hoạch tài chính: xây dựng giá thành và giá bán; dự kiến lợi nhuận hằng tháng, năm thứ nhất và trong ít nhất ba năm đầu; kế hoạch tài chính dự trù cho các năm khi dự án hoạt động; phương án thu hút vốn tạo nguồn tài chính cho dự án để đầu tư mở rộng và tái đầu tư.

**Kế hoạch hành động:** các hoạt động mà ý tưởng khởi nghiệp sẽ thực hiện, tổ chức kinh doanh, sản xuất và dịch vụ hỗ trợ. Bên cạnh đó cần có mô hình sản xuất, chiến lược sản phẩm, chiến lược bán

hàng, kế hoạch thực thi tiêu chuẩn, kiểm soát chất lượng

**Định vị thương hiệu:** tầm nhìn thương hiệu; bảo hộ sở hữu trí tuệ thương hiệu; định vị thương hiệu; đầu tư phát triển thương hiệu...

**Ý nghĩa tác động xã hội:** phân tích những ý nghĩa kinh tế, xã hội mang lại khi triển khai ý tưởng thành công.

**Thẻ lệ cuộc thi "Chấp cánh Khởi nghiệp xanh"**

Bài dự thi tối đa 1.500 chữ, kèm hình ảnh, video là điểm cộng; Bài dự thi có thể là thiết kế hình ảnh, video, Powerpoint... kèm chú thích nhưng phải có bài mô tả dưới 1.500 chữ kèm theo.

Bài dự thi được thể hiện bằng tiếng Việt hoặc tiếng Anh (nếu là người nước ngoài).

Bài dự thi chưa từng tham gia cuộc thi nào được tổ chức trước đây, không tham gia bất kỳ cuộc thi nào đang diễn ra, chưa từng đăng trên các phương tiện truyền thông, mạng xã hội.

Người dự thi chịu trách nhiệm về bản quyền cũng như yêu cầu này của ban tổ chức cuộc thi; Bài dự thi phải do chính thí sinh xây dựng (viết) và chịu trách nhiệm về tính pháp lý của dự án.

Mỗi cá nhân chỉ được nộp 1 dự án dự thi cá nhân và tham gia 1 dự án tập thể;

Bài dự thi gửi về địa chỉ email: [khoinghiệpxanh@tuoitre.com.vn](mailto:khoinghiệpxanh@tuoitre.com.vn);

Thời gian nhận bài dự thi từ 15/9/2022 đến hết ngày 15/12/2022.

### Talk show/Workshop dành cho sinh viên, các bạn trẻ đam mê khởi nghiệp

Talk show dự kiến tháng 11/2022 tại Trường đại học Kinh tế TP.HCM. Talk show sẽ có các khách mời là các doanh nhân, chuyên gia trong lĩnh vực khởi nghiệp, các mô hình khởi nghiệp "xanh" thành công.

Các bạn trẻ sẽ được:

- Trò chuyện, giao lưu với ban cố vấn cuộc thi, các chuyên gia trong lĩnh vực khởi nghiệp;
- Lắng nghe các chia sẻ của các mô hình khởi nghiệp thành công ở các lĩnh vực xanh;
- Tham quan các doanh nghiệp, mô hình, dự án khởi nghiệp thành công;
- Truyền động lực giúp cho các bạn trẻ, sinh viên ươm mầm, phát triển ý tưởng khởi nghiệp, nâng cao tư duy kinh doanh.



# PHÁT TRIỂN HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP: "HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH, LINH HOẠT CƠ CHẾ"

*Doanhnhansaigon.vn - UBND TP.HCM vừa ban hành kế hoạch triển khai "Đề án hỗ trợ phát triển hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo giai đoạn 2021-2025", trong đó đặt mục tiêu hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp phát triển ngang tầm khu vực.*

Cụ thể, trong khoảng thời gian đó, cần nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo cho 600 doanh nghiệp (DN) trên địa bàn; ươm tạo, phát triển 200 dự án khởi nghiệp đổi mới sáng tạo; hỗ trợ 20 DN tiếp cận nguồn vốn mạo hiểm.

### Nhiều lợi thế

Theo đánh giá của các chuyên gia, TP.HCM hội đủ nhiều yếu tố thuận lợi để trở thành thành phố khởi nghiệp. Ông Hàng Nhật Quang - Tổng Giám đốc Công ty CP Green Portal, Tổng thư ký Câu lạc bộ Các nhà kinh tế, cho biết, TP.HCM được xem là trung tâm kinh tế lớn cả nước, có lịch sử phát triển kinh tế lâu đời, tư duy và văn hóa kinh doanh của người dân thành phố đã được xác lập từ lâu.



*Phối cảnh trung tâm khởi nghiệp đổi mới sáng tạo TP.HCM sẽ hoàn thành quý II/2022*

TP.HCM được xem như "trái tim" của miền Nam, dễ dàng kết nối với các khu vực Đông Nam Bộ, Tây Nam Bộ, Tây Nguyên... với các tuyến giao thông huyết mạch như đường bộ, đường sắt, đường biển, đường sông và đường hàng không. Vị trí địa lý đặc biệt giúp kinh tế thành phố nhanh chóng hội nhập

vào thị trường khu vực và thế giới.

TP.HCM cũng là địa phương có số lượng DN đang hoạt động lớn nhất cả nước. Theo Cục Quản lý đăng ký kinh doanh, Bộ Kế hoạch - Đầu tư, TP.HCM có khoảng 268.000 DN đang hoạt động, chiếm 31% tổng số DN của cả nước. Số lượng DN đang hoạt động tại TP.HCM ngày càng tăng cho thấy TP.HCM có môi trường tốt, thuận lợi.

Số liệu của Sở Khoa học và Công nghệ TP.HCM cũng cho thấy, 109/200 doanh nghiệp đang hoạt động liên quan đến lĩnh vực công nghệ. Trong 4.000 doanh nghiệp khởi nghiệp đổi mới sáng tạo của cả nước, TP.HCM chiếm hơn 50%.

Bên cạnh đó, theo ông Quang, chính quyền thành phố đã chủ động hỗ trợ ươm tạo các dự án khởi nghiệp đổi mới sáng tạo (Incubate); hỗ trợ tổ chức các sự kiện kết nối, truyền thông hỗ trợ hoạt động của hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo (Connect); hỗ trợ phát triển và tăng tốc cho các dự án khởi nghiệp đổi mới sáng tạo (Speedup); hỗ trợ nghiên cứu ứng dụng, phát triển công nghệ và đổi mới sáng tạo cho DN (RD&I); hỗ trợ DN về năng suất, tiêu chuẩn, đo lường, chất lượng, quản trị tài sản trí tuệ và đổi mới sáng tạo (BCBuild); hỗ trợ huấn luyện về khởi nghiệp đổi mới sáng tạo (Inspire); hỗ trợ trình diễn công nghệ (Tech-demo); hỗ trợ kết nối cung - cầu công nghệ "Cà phê công nghệ" (Tech-coffee)... Điển hình trong số đó là giải thưởng khởi nghiệp đổi mới sáng tạo I-Star do UBND TP.HCM chủ trì - một thương hiệu uy tín trong cộng đồng khởi nghiệp cả nước.

Năm 2020, TP.HCM được Startup Genome 2020



xếp thứ 19/100 hệ sinh thái khởi nghiệp mới nổi ở khu vực châu Á - Thái Bình Dương.

Về nguồn nhân lực, thành phố là nơi tập trung nguồn nhân lực lớn của đất nước, với 53 trường đại học và 49 trường cao đẳng, chiếm tỷ trọng 22,17% cả nước.

Về tài chính, theo phân tích của các chuyên gia, hiện nay có khoảng 110 ngân hàng trong nước và quốc tế có trụ sở hoặc chi nhánh tại TP.HCM, cùng 72 quỹ đầu tư mạo hiểm, là kênh cung cấp vốn cho các DN và các startup.

Ngoài những yếu tố trên, các trung tâm ươm tạo, các trung tâm đào tạo khởi nghiệp đang hoạt động đều có nhiều chương trình hay và thiết thực cho các startup, giúp các startup tại TP.HCM có những ưu thế vượt trội.

### **TP.HCM là "nôi" của cộng đồng khởi nghiệp**

Theo thông tin từ Sở Khoa học và Công nghệ TP.HCM, năm 2020, dù bị ảnh hưởng bởi dịch COVID-19, nhưng hệ sinh thái khởi nghiệp và đổi mới sáng tạo của thành phố vẫn phát triển mạnh mẽ, trở thành cái nôi của cộng đồng khởi nghiệp cả nước. Tổng số vốn đầu tư mà các startup thu hút được là hơn 1,1 tỷ USD, tương đương 60% lượng vốn và 70% số thương vụ của cả nước về khởi nghiệp đổi mới sáng tạo.

Thực tế cho thấy các mô hình xây dựng hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo thành công đều dựa trên sự hợp tác và chia sẻ. Do vậy, việc triển khai xây dựng nền tảng hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo sẽ theo phương châm "mỗi cơ sở ươm tạo là một khách hàng".

Hiện, chương trình Speedup có 2 dự án được nhà đầu tư mua lại với định giá tăng 1,1-1,5 lần và đã trả lại kinh phí hỗ trợ của Nhà nước; có 3 dự án đã có lợi nhuận và nộp một phần lợi nhuận của dự án cho Nhà nước; có 6 dự án huy động được từ các quỹ đầu tư gấp 7,5 lần so với phần kinh phí hỗ trợ trước đó của chương trình. Chương trình Speedup

đang hỗ trợ cho 61 dự án, tổng giá trị định giá khoảng 29,9 triệu USD, phần kinh phí Nhà nước hỗ trợ vào khoảng 1,84 triệu USD (6,1%).

Trong kế hoạch triển khai "Đề án hỗ trợ phát triển hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo giai đoạn 2021-2025" đã được UBND TP.HCM ban hành, mục tiêu sẽ hỗ trợ nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo cho 600 DN trên địa bàn; ươm tạo, phát triển 200 dự án khởi nghiệp đổi mới sáng tạo; hỗ trợ 20 DN tiếp cận nguồn vốn mạo hiểm. Qua đó, phát triển các sản phẩm chủ lực của TP.HCM, góp phần nâng cao năng suất các nhân tố tổng hợp vào GRDP đến năm 2025 đạt từ 45-50%.



*Các dự án công nghệ cao được chú trọng đầu tư.*

Kế hoạch đề ra được kỳ vọng sẽ tạo lập môi trường thuận lợi để hình thành và phát triển loại hình DN tăng trưởng nhanh dựa trên khai thác tài sản trí tuệ, công nghệ, mô hình kinh doanh mới, đồng thời thúc đẩy hoàn thiện hệ thống pháp lý hỗ trợ hoạt động khởi nghiệp.

### **Những mô hình thành công mà TP.HCM có thể học tập**

Việc học tập từ kinh nghiệm của các nước là cần thiết để giúp TP.HCM có thể tiết kiệm thời gian và hạn chế sai lầm khi xây dựng hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo. Tuy nhiên, theo phân tích của ông Quang, không có gì là tuyệt đối, cần phải vận dụng một cách linh hoạt tùy thuộc vào mục tiêu và điều kiện thực tế của TP.HCM. Trên thế giới, TP.HCM có thể xem xét mô hình của London (Anh);



New York (Mỹ); Seoul (Hàn Quốc); Thượng Hải (Trung Quốc) hay là Singapore...

Trong khi đó, ông Hà Huy Ngọc - Viện Kinh tế Việt Nam dẫn ra sáng kiến Digital Hub ở Đức hỗ trợ thành lập các trung tâm kỹ thuật số trên cả nước. Theo ông Ngọc, Digital Hub kết nối các công ty khởi nghiệp tại Đức với quốc tế theo mô hình của "thung lũng Silicon". Các trung tâm này không chỉ thúc đẩy kết nối, hợp tác mà còn đóng vai trò nền tảng để tham gia đối thoại với các nhà lãnh đạo thị trường toàn cầu và các nhà đầu tư nước ngoài.

Hay như bài học từ Singapore khi thành lập khu JTC LaunchPad@one-north với nhiều DN khởi nghiệp và nhiều dịch vụ hỗ trợ đi kèm như dịch vụ tư vấn pháp luật và đầu tư... đã cung cấp cho các DN khởi nghiệp môi trường hiệu quả và hệ sinh thái phát triển thuận lợi. Bên cạnh đó, Singapore còn thành lập khu JTC LaunchPad@JID, tập trung hỗ trợ cho các DN khởi nghiệp phát triển trong các lĩnh vực như công nghệ sạch, chế tạo tiên tiến...

Các chuyên gia cũng cho biết thêm, những thành phố đã xây dựng thành công mô hình hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo đều có những

điểm chung, đó là đều có những cơ quan chuyên hỗ trợ DN khởi nghiệp từ Chính phủ, với những chính sách đặc thù đáp ứng đúng nhu cầu. Chẳng hạn như, đầu tư mạnh về tài chính để phát triển hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo. Ví dụ, từ năm 2011-2015, Chính phủ Singapore đã dành hơn 11 tỷ USD để tăng cường nghiên cứu, đổi mới và phát triển hệ sinh thái khởi nghiệp.

Các quốc gia này cũng luôn tạo điều kiện tối đa để phát triển cơ sở hạ tầng, xem hạ tầng là huyết mạch của nền kinh tế, giúp các DN khởi nghiệp kết nối, phát huy lợi thế trong quá trình phát triển. Song song đó, Chính phủ tập trung hoàn thiện cơ chế, hỗ trợ DN, đẩy mạnh việc đầu tư từ gốc như phát triển cộng đồng nghiên cứu, cộng đồng kinh doanh đến từ các trường đại học để khai thác có hiệu quả nguồn nhân lực, phát triển sự sáng tạo, năng động của tuổi trẻ trong khu vực này.

Ngoài ra, các chính phủ này cũng có chính sách hỗ trợ cho các vườn ươm, quỹ đầu tư mạo hiểm và hoàn thiện hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo theo nhu cầu từng thời điểm của DN một cách rõ ràng, công khai./.





CÔNG TY TNHH ĐẦU TƯ VÀ HỖ TRỢ KHỞI NGHIỆP ĐÀ NẴNG

# LỄ RA MẮT

## VƯỜN ƯƠM DOANH NGHIỆP THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG

Đà Nẵng, ngày 14 tháng 01 năm 2016



## VƯỜN ƯƠM DOANH NGHIỆP ĐÀ NẴNG - DNES

*Được thành lập và chính thức đi vào hoạt động từ ngày 24/01/2016, Vườn ươm Doanh nghiệp Đà Nẵng (DNES) đã trải qua gần 6 năm hình thành và phát triển. Từ một vườn ươm mang tính địa phương với quy mô hoạt động giới hạn, đến nay, DNES đã tự khẳng định và từng bước mở rộng phạm vi hoạt động.*

Trên cơ sở triển khai nội dung Chương trình “Phát triển khởi nghiệp Đà Nẵng 2016”, Vườn ươm doanh nghiệp Đà Nẵng (với tên gọi là Công ty TNHH Đầu tư và Hỗ trợ khởi nghiệp Đà Nẵng - DNES) được thành lập theo Quyết định Số 8488/QĐ-UBND ngày 16/12/2015.

Vườn ươm doanh nghiệp Đà Nẵng hoạt động theo mô hình hợp tác công-tư với vốn điều lệ ban đầu là 30 tỷ đồng, trong đó 20 tỷ được huy động từ Quỹ Đầu tư phát triển TP.Đà Nẵng (chiếm 66,6% vốn điều lệ công ty), 10 tỷ từ các nhà đầu tư là doanh nghiệp, cá nhân trên địa bàn thành phố (chiếm 33,3%).

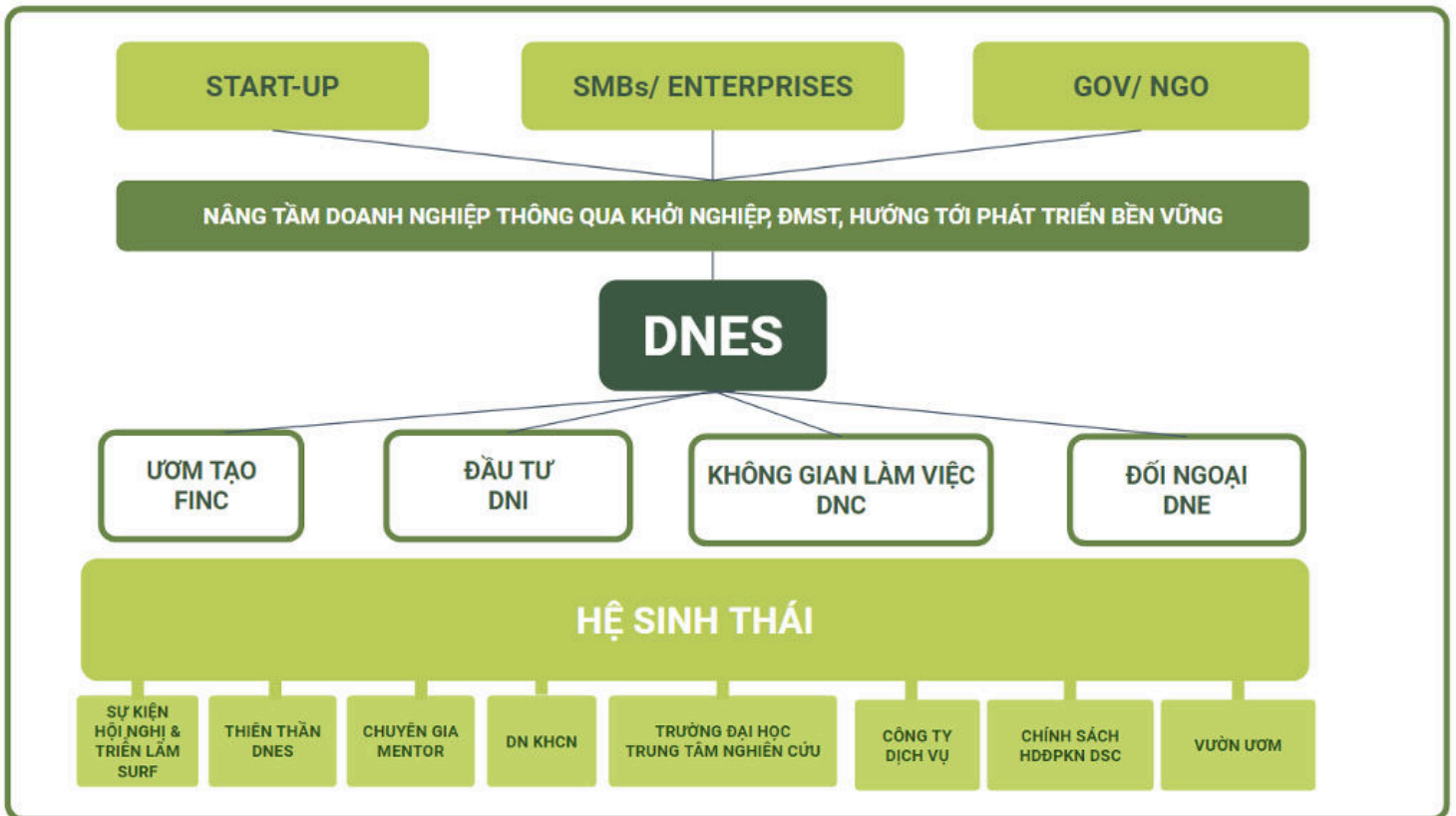
Ngày 14/01/2016, Vườn ươm Doanh nghiệp Đà Nẵng chính thức tổ chức Lễ ra mắt và công bố các

dự án được tiếp nhận ươm tạo tại Vườn ươm. Đây được coi là một giải pháp đột phá hướng đến xây dựng một thành phố khởi nghiệp trong bối cảnh trên 98% doanh nghiệp trên địa bàn thành phố là DNNVV (trong đó trên 70% là DN siêu nhỏ), năng lực cạnh tranh còn thấp và dễ tổn thương trước những biến động của nền kinh tế.

### Mô hình hoạt động

Vườn ươm DNES được xây dựng và hoạt động theo mô hình tổ chức công tư, định hướng bền vững; thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp thông qua khởi nghiệp đổi mới sáng tạo với tầm nhìn là trở thành sự lựa chọn hàng đầu cho các cá nhân, doanh nghiệp khởi nghiệp, tổ chức hỗ trợ trong nước và quốc tế kết nối và phát triển.





### Dịch vụ và hoạt động chính của DNES

Các hoạt động chính của DNES xoay quanh việc kết nối và sử dụng hiệu quả các nguồn lực để hỗ trợ tuyển chọn, ươm tạo và đầu tư các dự án khởi nghiệp. DNES có bốn dịch vụ chính, bao gồm: (1) tổ chức tuyển chọn và ươm tạo thông qua chương trình ươm tạo FINC, (2) đầu tư vào công ty và dự án giá trị, (3) cung cấp không gian làm việc chung, văn phòng cho thuê và (4) hoạt động đối ngoại, kết nối các nguồn lực từ tổ chức hỗ trợ trong nước và quốc tế thông qua các dự án hợp tác, chương trình đào tạo và tổ chức các sự kiện kết nối.

Các dự án nổi bật của DNES có thể kể đến là chuỗi bài học khởi nghiệp trong Đề án 844, chương trình đào tạo và bootcamp về kinh tế tuần hoàn của Chương trình Phát triển của Liên Hiệp Quốc (UNDP), Hội nghị và Triển lãm Khởi nghiệp Danang Startup Wave (SURF) thường niên...

Thông qua chương trình ươm tạo FINC (Founder Incubation), các nhà sáng lập kiểm chứng ý tưởng sản phẩm, xác định mô hình kinh doanh, tham gia các khóa huấn luyện trau dồi kiến thức, kết nối mạng lưới các nhà sáng lập khởi nghiệp trên địa

bàn cả nước, các chuyên gia, cố vấn khởi nghiệp để sẵn sàng chinh phục thị trường mục tiêu.

Tính đến nay, Chương trình ươm tạo FINC đã triển khai 11 khóa ươm tạo với 75 dự án khởi nghiệp tham gia, tỷ lệ sống sót là 17,5%; kêu gọi được trên 15 triệu USD vốn đầu tư vào các dự án Datbike, Cashbag, Selly, Umbalena, Delta X... Trong suốt thời gian hoạt động, FINC đã hình thành được mạng lưới Startup Founder với gần 100 thành viên kết nối và hỗ trợ nhau trong hệ sinh thái khởi nghiệp. Bên cạnh dịch vụ ươm tạo, FINC đã phát triển các hoạt động dành cho cộng đồng khởi nghiệp: FINC Office hour - Chia sẻ ý tưởng và tham vấn câu chuyện khởi nghiệp trong vòng 1 giờ; FINC & Hành trình Ươm tạo - Chương trình kết nối các dự án tại FINC với các chuyên gia nổi tiếng; FINC Alumni success - Bản tin cập nhật các dự án khởi nghiệp đã "tốt nghiệp" tại FINC. Ba hoạt động này phối hợp và bổ trợ nhau để thúc đẩy các dự án tham gia chương trình ươm tạo.

Bên cạnh đó, thông qua Quỹ đầu tư Cá chuồn FFI (Flying Fish Investment), DNES từng bước đặt những nền móng để xây dựng năng lực đầu tư, đầu tư mạo hiểm và quản lý hoạt động đầu tư mạo hiểm.

Tại DNES, ngoài việc thẩm định đánh giá một dự án khởi nghiệp có tiềm năng đầu tư hay không, điều quan trọng là thúc đẩy và hỗ trợ các dự án khởi nghiệp chuyển hoá tiềm năng thành hiện thực. Với định hướng đó, DNES tạo môi trường để những doanh nghiệp khởi nghiệp xác định được những sản phẩm phù hợp nhu cầu thị trường, gọi vốn thành công để phát triển mạnh mẽ chinh phục khách hàng và thị trường.

Cùng với đó, các hoạt động kết nối của DNES được xây dựng dựa trên tinh thần đảm bảo tính đa dạng trong hình thức tổ chức và tính kết nối giữa các thành phần trong hệ sinh thái khởi nghiệp, từ (i) nguồn vốn (các quỹ đầu tư mạo hiểm, nhà đầu tư thiên thần, quỹ đầu tư tư nhân, chương trình tài trợ và các doanh nghiệp, tập đoàn lớn), (ii) đơn vị hỗ trợ khởi nghiệp (vườn ươm, chương trình tăng tốc, khu công nghệ cao, khu làm việc chung, venture builders), (iii) các nhà cung cấp dịch vụ (tư vấn, cố vấn, đào tạo, các dịch vụ phần mềm, tài chính, pháp lý, truyền thông marketing và cung cấp nguồn nhân lực), (iv) mạng lưới (các sự kiện, cuộc thi khởi nghiệp ĐMST) đến (v) nguồn nhân lực tài năng (trong các trường đại học, tổ chức giáo dục bậc cao, du học sinh, Việt kiều). Vai trò của Hội đồng điều phối mạng lưới khởi nghiệp thành phố (DSC), mô hình vườn ươm tại các trường học và nền tảng hội nghị triển lãm khởi nghiệp thường niên SURF.

Bên cạnh đó, DNES đã xây dựng thành công 4 cộng đồng lớn: Dự án Cộng đồng Việt Nam Digital 4.0 do Google tài trợ đã đào tạo cho 2.000 doanh nghiệp và 50.000 lượt doanh nhân các kỹ năng công nghệ số và quản trị doanh nghiệp; Dự án Không gian văn hóa sáng tạo của Hội đồng Anh và Liên minh châu Âu tài trợ đã huấn luyện cho hơn 100 thành viên trong cộng đồng văn hóa nghệ thuật trẻ tại thành phố; Dự án Google Developer Group tạo ra sân chơi cho cộng đồng hơn 10.000 thành viên là lập trình viên, sinh viên CNTT; Dự án Mạng lưới

Kinh tế Tuần hoàn DCEH tổ chức Chương trình đào tạo kinh tế tuần hoàn, gồm 2 phần: Chương trình huấn luyện giảng viên nguồn, chuyên gia về Kinh tế tuần hoàn (CE ToT) cung cấp kiến thức và đào tạo chuyên sâu thực hành Kinh tế tuần hoàn cho các đơn vị, doanh nghiệp cho 46 chuyên gia, giảng viên nguồn; Chương trình huấn luyện về thực hành Kinh tế tuần hoàn dành cho doanh nghiệp (CE Bootcamp) xây dựng tầm nhìn, mục tiêu phát triển bền vững cho doanh nghiệp, chuyển đổi từ Kinh tế tuyến tính sang Kinh tế tuần hoàn cho 37 đại diện doanh nghiệp, 12 chuyên gia, 12 điều phối viên (facilitator) và 62 người tham gia. Bộ phóng khởi nghiệp (Impossible) đào tạo về quản lý tài chính và kinh doanh thông qua các hình thức trực tuyến và tập trung. Từ đó, hoàn thiện bộ kỹ năng cho các bạn trẻ tự tin phát triển sự nghiệp cũng như biến ý tưởng đổi mới sáng tạo của mình trở thành những doanh nghiệp thực thụ.

Ngoài ra, không gian làm việc chung DNC và Surf Space đã hỗ trợ hơn 500 cá nhân và 300 doanh nghiệp khởi nghiệp về văn phòng làm việc và hạ tầng tiện ích với giá ưu đãi nhất tại Đà Nẵng.

### **Cấu trúc doanh thu và chi phí**

DNES xây dựng cấu trúc doanh thu và chi phí từ 4 mảng hoạt động/dịch vụ chính. Đối với dịch vụ ươm tạo, doanh thu đến một phần từ hỗ trợ của Sở Khoa học Công nghệ thành phố, từ nguồn doanh thu tài chính vốn góp và các tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp. Nhờ vậy, DNES có ngân sách để điều phối, xây dựng chương trình ươm tạo FINC, mời các chuyên gia và tổ chức chương trình huấn luyện. Hai là nguồn thu từ dịch vụ cho thuê chỗ làm việc, phòng họp, hội nghị, hội thảo tại không gian làm việc chung - nơi được trang bị hiện đại với các khu chức năng đa dạng, phù hợp với mọi đối tượng, từ cá nhân đến nhóm và công ty. Với hoạt động đầu tư, DNES đã linh hoạt thực hiện đầu tư thông qua công ty liên kết và quỹ đầu tư Cá Chuồn FFI. Hoạt động



đầu tư bước đầu đạt được mục tiêu hỗ trợ các công ty khởi nghiệp giai đoạn sớm, làm nền tảng cho sự phát triển sau này. Trong đó, phải kể đến các dự án như Zody, Cashback, Hekate... Ngoài ra, các hoạt động đối ngoại kết nối nguồn lực từ các tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp và đổi mới sáng tạo trong và ngoài nước như Chương trình Khởi nghiệp Thụy Sĩ (Swiss EP), UNDP, Quỹ Nhi đồng Liên Hiệp Quốc (UNICEF) cũng tạo ra nguồn thu tài trợ cho các chương trình đào tạo, dự án tác động và các sự kiện kết nối (SURF, meet-up night, demo day, IT tour, ...). Trong giai đoạn phát triển mới, DNES đang từng bước chuyên nghiệp hóa các hoạt động theo hướng dịch vụ, tăng hiệu quả hoạt động đầu tư, và đặt trải nghiệm khách hàng làm trọng tâm với phương châm thành công của khách hàng là thành công của DNES.

### **Hoạt động kết nối**

Để thực hiện được sứ mệnh của mình, DNES đã và đang thúc đẩy mạnh mẽ hơn nữa sự kết nối với các doanh nghiệp; tận dụng hiệu quả các nguồn lực; thu hút sự tham gia của các doanh nghiệp khởi nghiệp, nhà đầu tư, chuyên gia cố vấn, các công ty dịch vụ, các tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp, người làm chính sách, các trường đại học và phòng thí nghiệm;

đưa các công trình, kết quả nghiên cứu mang tính ứng dụng cao đến gần hơn với doanh nghiệp và khách hàng. Từ đó, DNES có thể liên kết chặt chẽ các thành phần trong hệ sinh thái khởi nghiệp để tạo ra nguồn lực mạnh mẽ cho khởi nghiệp sáng tạo.

Bên cạnh đó, DNES cũng nhận được sự kết nối và giúp đỡ từ các tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp. Bên cạnh các tổ chức trong nước như VSMA, các tổ chức quốc tế như Swiss EP, UNDP cũng đã thảo luận và đưa ra các chính sách kiến tạo như vườn ươm đổi mới sáng tạo hay nhiều chương trình, giải pháp trong tài chính, giáo dục, môi trường nhằm tạo điều kiện cho vườn ươm phát triển.

Đến nay, DNES đã kết nối với hơn 40 đối tác trong và ngoài nước, trong đó có 20 đối tác đối tác chuyên sâu, bao gồm các tổ chức quốc tế, các nhà tài trợ ĐMST, các Đại sứ quán, nhiều tập đoàn lớn... DNES đã thu hút nhiều nguồn lực hỗ trợ đáng kể trong công cuộc xây dựng và phát triển của hệ sinh thái khởi nghiệp ĐMST thành phố.

### **Nguồn lực hỗ trợ**

Vườn ươm doanh nghiệp DNES là cầu nối thu hút được sự quan tâm, hỗ trợ và kết nối quan trọng đến từ các tổ chức uy tín ví dụ như Chương trình đổi mới sáng tạo Việt Nam - Phần Lan (IPP); Sáng kiến



kinh doanh Mekong MBI (Ngân hàng Phát triển Châu Á và Chính phủ Úc); Chương trình hỗ trợ khởi nghiệp Thụy Sĩ (Swiss EP); Cơ quan phát triển Liên Hợp Quốc (UNDP); Chương trình 844 của Bộ Khoa học và Công nghệ; các chương trình ĐMST của các Đại sứ quán Israel, Ireland; Phần Lan, Úc.

### **Bài học kinh nghiệm**

Sau hơn 6 năm hoạt động, những bài học từ câu chuyện phát triển DNES có thể đúc kết để các tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp ĐMST khác có thể tham khảo:

### **Sự hỗ trợ từ chính quyền địa phương là yếu tố nền tảng và cần thiết**

Hoạt động của Vườn ươm DNES thuận lợi nhờ mô hình hợp tác công tư (PPP), trong đó phần góp vốn ban đầu chủ yếu từ Quỹ đầu tư phát triển của thành phố. Chính sự mạnh dạn đầu tư này cùng những chính sách hỗ trợ tích cực đã giúp DNES và cả hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo của địa phương xây dựng được nền tảng vững chắc cho các bước phát triển như hôm nay; từ đó, tăng cường sức mạnh kinh tế cho địa phương, thu hút nguồn nhân lực khoa học công nghệ, giúp địa phương thích ứng với những biến động trong nền kinh tế toàn cầu.

### **Mô hình đối ứng nhà nước - tư nhân 30:70**

Để đảm bảo sử dụng hiệu quả nguồn lực của Nhà nước trong hoạt động ươm tạo doanh nghiệp khởi nghiệp, kinh phí hỗ trợ cần giao cho một đơn vị quản lý tài chính chuyên nghiệp (quỹ đầu tư phát triển thành phố). Đồng thời, cần xây dựng chính sách phù hợp để các doanh nghiệp ươm tạo từ Vườn ươm được tiếp cận Vườn ươm như một siêu đặc khu kinh tế với nhiều chính sách ưu đãi, cơ chế thử nghiệm sandbox và các dịch vụ tài chính, dịch vụ tiện ích, hỗ trợ nâng cao năng lực, hỗ trợ tiếp cận thị trường theo mô hình đối ứng Nhà nước 30%, tư nhân 70%. Tỷ lệ 30:70 đảm bảo tiền của Nhà nước được sử dụng vào các dự án một cách hiệu quả và

cũng vừa đủ để thu hút sự tham gia của các nhà đầu tư tư nhân.

### **Vườn ươm hoạt động tự chủ 20:80**

Vườn ươm doanh nghiệp hoạt động dựa vào nguồn vốn công sẽ rất khó đạt được sự “tương xứng giữa chi phí và hiệu quả hoạt động”. Vì vậy, dựa trên kết quả hoạt động thực tế của DNES trong hơn 5 năm qua, DNES đang dần chuyển sang mô hình vườn ươm hoạt động theo hướng dịch vụ, vì lợi nhuận. Các dự án được ươm tạo nhận tài trợ 20%, tự chi trả 80%. Doanh nghiệp sẽ phải trả một phần và có trách nhiệm hoàn trả kinh phí (truy thu) khi gọi vốn thành công hoặc có kết quả kinh doanh thành công. Điều này tạo động lực cho vườn ươm và trung tâm ươm tạo tìm cách hỗ trợ hiệu quả cho doanh nghiệp, giúp các doanh nghiệp sớm hoạt động có lãi và có tiền để hoàn trả cho vườn ươm.

### **Xây dựng và phát triển hệ sinh thái**

Cũng như các doanh nghiệp khởi nghiệp, DNES cũng đang khởi nghiệp, sẽ rất cần sự đồng hành của các chuyên gia, cố vấn khởi nghiệp cũng như các nhà đầu tư thiên thần trong giai đoạn đầu. Vì vậy, Vườn ươm cần có kế hoạch xây dựng và phát triển câu lạc bộ để tập hợp các doanh nhân thành đạt, các chuyên gia cố vấn; tổ chức các hoạt động gặp gỡ, kết nối để tạo sự gắn kết và hỗ trợ hiệu quả cho các công ty khởi nghiệp và Vườn ươm.

### **Nhân sự kế thừa**

Một trong những bài học quan trọng là câu chuyện nhân sự. DNES luôn xem hoạt động bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực là hoạt động thường xuyên, trong đó cốt lõi là việc xây dựng đội ngũ kế thừa. DNES trở thành bộ phận cho những bạn trẻ tài năng bay xa, các bạn tiếp tục viết những câu chuyện mới, giữ vai trò quan trọng và làm giàu cho hệ sinh thái./.

**Nguyễn Lê Hằng**  
(tổng hợp)



## HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP MALAYSIA

*Malaysia đặt mục tiêu nằm trong top 20 hệ sinh thái khởi nghiệp hàng đầu thế giới vào năm 2030.*

Malaysia đặt mục tiêu trở thành một trong 20 hệ sinh thái khởi nghiệp hàng đầu thế giới thông qua Lộ trình Hệ sinh thái Khởi nghiệp Malaysia (SUPER) 2021-2030, phù hợp với các chính sách và sáng kiến quốc gia nhằm tạo ra sự đổi mới công nghệ cao. Bộ trưởng Bộ Khoa học, Công nghệ và Đổi mới sáng tạo (MOSTI) Datuk Seri Dr Adham Baba cho biết, dựa trên Báo cáo hệ sinh thái ty khởi nghiệp toàn cầu 2021, Malaysia hiện được xếp hạng 21 trong số 100 hệ sinh thái đang phát triển tốt nhất.

Malaysia cũng đứng thứ hai sau Singapore về đổi mới sáng tạo (theo Chỉ số Kinh tế Nền tảng số 2020) và đứng thứ ba ở khu vực Đông Nam Á về số lượng các công ty khởi nghiệp.

Bộ trưởng Adham Baba cho biết: “Với SUPER hoặc sự phát triển của hệ sinh thái khởi nghiệp,

chúng tôi sẽ thực hiện biện pháp can thiệp bằng cách đưa ra năm thách thức, gồm tài năng, tài chính, luật định, chính sách, sự thâm nhập quốc tế.

Ông cho biết điều này sau khi khởi động MYStartup East Malaysia Tour và chứng kiến việc trao đổi các văn bản ghi nhớ giữa Cradle Fund Sdn Bhd và Trung tâm Đổi mới sáng tạo và Kinh tế Sáng tạo Sabah (Scenic) tại Trung tâm Hội nghị Quốc tế Kota Kinabalu.

Adham cũng cho biết thông qua cổng MYStartup do Bộ của ông đưa ra vào tháng 11 năm ngoái, tính đến nay, đã có tổng cộng 2.227 công ty mới thành lập đã đăng ký trên cổng này.

### **Hệ sinh thái Kuala Lumpur**

Kuala Lumpur cung cấp cho các công ty khởi nghiệp một vị trí chiến lược với hơn 674 triệu khách

hàng tiềm năng trong thị trường ASEAN với những lợi thế sau:

1. Khả năng kết nối, cơ sở hạ tầng và tài năng của thành phố, cũng như sự hỗ trợ của Chính phủ, cung cấp một môi trường lý tưởng cho các công ty phát triển.

2. Kuala Lumpur hiện là quê hương của một số công ty khởi nghiệp thành công bao gồm công ty công nghệ bay không người lái Aerodyne, Fintechs Jirnexu và Capbay, Kỳ Lân thương mại điện tử Carsome.

Một số cơ quan chính phủ hỗ trợ hệ sinh thái bằng nguồn vốn, bao gồm Cradle Fund, MDeC, Penjana Kapital, Malaysia Venture Capital Management, Modal Perdana và Malaysia Debt Ventures. Để khuyến khích hơn nữa đổi mới sáng tạo, Chính phủ đã áp dụng các chính sách bao gồm Hộp cát Công nghệ và Đổi mới Quốc gia (National Technology and Innovation Sandb) để nuôi dưỡng và khuyến khích đổi mới sáng tạo trong nước. Ngân sách năm 2022 của Malaysia phân bổ 230 triệu RM (54 triệu USD) để hỗ trợ các doanh nhân nữ. 150 triệu RM khác (35 triệu USD) được dành để thúc đẩy tinh thần kinh doanh trong giới trẻ.

Lộ trình Hệ sinh thái Khởi nghiệp Malaysia (SUPER) 2021-2030 là một sáng kiến quan trọng của Chính phủ. Bằng cách phối hợp nỗ lực giữa tất cả các bên liên quan chính, SUPER, dưới sự điều hành của Cradle Fund, đóng vai trò quan trọng đối với tất cả các luật và quy tắc quốc gia khác liên quan đến các công ty khởi nghiệp, với mục tiêu cung cấp một môi trường thân thiện, hiệu quả cho các công ty khởi nghiệp. Nền tảng MyStartup được triển khai để phục vụ như một kho lưu trữ thông tin trung tâm về hệ sinh thái của Malaysia.

Ngoài ra, Kế hoạch chi tiết ngành kỹ thuật số Malaysia (MyDIGITAL) nhằm hỗ trợ nền kinh tế kỹ thuật số. Mục tiêu của MyDIGITAL bao gồm thu hút các Kỳ Lân và tăng số lượng công ty khởi nghiệp.

## Xác định những thách thức của Malaysia

Malaysia thực sự là một không gian khá hấp dẫn đối với các nhà đầu tư quốc tế. Về cơ hội số hóa, người Malaysia có danh tiếng tốt về khả năng xây dựng tổ chức và mở rộng quy mô trong khu vực. Các công ty khởi nghiệp ngày nay đang mạnh hơn, đặc biệt là đã sống sót qua đại dịch. Tuy nhiên, nếu đúng như vậy, tại sao hệ sinh thái của Malaysia vẫn ở phía sau?

Trong Lộ trình Hệ sinh thái Khởi nghiệp Malaysia 2021-2030, do một nhóm chuyên gia trong lĩnh vực khởi nghiệp chấp bút, 5 thách thức chính trong hệ sinh thái đã được xác định bao gồm:

1. Thiếu kinh phí từ lĩnh vực tư nhân;
2. Thiếu nhân tài trong và ngoài nước có các kỹ năng và kỹ thuật số cần thiết;
3. Thiếu một con đường rõ ràng từ ý tưởng đến thương mại hóa của các công ty khởi nghiệp;
4. Thiếu các chính sách và quy định mạnh mẽ để tạo ra một môi trường khởi nghiệp bền vững;
5. Thiếu xác nhận và hỗ trợ; thiếu khả năng thâm nhập thị trường xuyên biên giới.

Đây là tất cả các vấn đề mà MYStartup, một chương trình tăng tốc do MOSTI và Cradle Fund tổ chức, nhằm giải quyết những thách thức trên.

Điều quan trọng đối với Malaysia là tạo ra một “bánh đà kinh tế”, đủ để tạo động lực và thúc đẩy hệ sinh thái của Malaysia.

## Sự hỗ trợ của các tổ chức công và tư

Nếu bạn tham gia vào bối cảnh khởi nghiệp tại địa phương, bạn sẽ biết rằng có rất nhiều sự tham gia và hỗ trợ của Chính phủ bao gồm MOSTI, MDEC (Tổng công ty Kinh tế Kỹ thuật số Malaysia) và MRANTI (Công ty Tăng tốc Nghiên cứu Malaysia về Công nghệ & Đổi mới).

Mặc dù nhận được sự hỗ trợ rất lớn từ Chính phủ, nhưng điều này dẫn đến câu hỏi liệu các công ty khởi nghiệp của Malaysia có quá phụ thuộc vào sự can thiệp của Chính phủ để hoàn thành công việc?



Có phải nhiều chương trình trong số này sẽ khiến những người sáng lập địa phương tự mãn không?

Theo Ahmad Kashfi, phó chủ tịch cấp cao, phát triển hệ sinh thái tại Cradle Fund cho biết. “Chúng tôi chỉ với tư cách là người hỗ trợ, không phải là cố vấn hay chuyên gia kinh doanh. Điều chúng tôi nên làm là tập trung vào những gì mà chúng tôi làm tốt nhất, đó là đảm bảo đưa ra các chính sách phù hợp nhất để các công ty khởi nghiệp phát triển mạnh mẽ.



Do đó, Kashfi lưu ý tầm quan trọng của sự tham gia của các doanh nghiệp (lĩnh vực tư nhân) - điều mà đang trở thành một xu hướng. Các tập đoàn tích cực hơn khi đầu tư vào các công ty khởi nghiệp, cho dù đó là tiền tệ hay cách khác.

Điều này mang lại lợi ích cho cả công ty khởi nghiệp và các tập đoàn lớn, vì với các nguồn vốn mới, công ty khởi nghiệp có nhiều cơ hội hơn để phát triển, do đó, có thể được chuyển trở lại sự tăng trưởng của chính những công ty lớn hơn. Tuy nhiên, một điều phổ biến là các đối tác công ty muốn làm việc với các công ty khởi nghiệp, nhưng họ không biết làm thế nào.

Lý do mà sự tham gia của lĩnh vực tư nhân là quan trọng ngay từ đầu vì lĩnh vực tư nhân thường tạo điều kiện thuận lợi cho đầu tư. Ngoài ra, các tập đoàn lớn này có thể đóng vai trò như một bến đỗ an toàn và lối thoát cho các công ty khởi nghiệp. Và nhờ sự tham gia của lĩnh vực tư nhân mới thu hút được nhiều đầu tư để tạo động lực cho các nhà khởi nghiệp. Và tất nhiên, điều này sẽ rất quan trọng đối với việc giữ chân nhân tài.

## Phát triển một đội ngũ nhân tài lớn hơn

Gần đây, vấn đề "tài năng" đã được nêu ra thường xuyên ở Malaysia. Đối với Karl, đó là một mối đe dọa thực sự rằng Malaysia đang đánh mất tài năng của mình vào các thị trường khác. Hơn bao giờ hết, nhân viên công nghệ có nhiều lựa chọn hơn. Họ có thể là những người "du mục kỹ thuật số" và những người làm việc từ xa ở Bali, họ có thể làm việc ở bất kỳ quốc gia Đông Nam Á nào vì nhân tài công nghệ đang có nhu cầu cao. Nhiều nhân viên thậm chí còn chuyển đến một văn phòng khác - điển hình là văn phòng ở Singapore, nơi đang làm rất tốt việc thu hút nhân tài toàn cầu và mạng lưới toàn cầu.

Các cuộc chiến về thu hút nhân tài trong khu vực hiện đang diễn ra rất thực tế. Nhiều quốc gia láng giềng tỏ ra rất chủ động về điều này, vì vậy, đã đến lúc Malaysia phải hành động quyết liệt.

Giám đốc điều hành Kakitangan.com cho rằng đã đến lúc không chỉ duy trì nhân tài. Ông gợi ý rằng, quy trình cấp thị thực lao động nên được sắp xếp hợp lý hơn, vì ông tin rằng giải pháp nằm ở việc thu hút nhân tài nước ngoài hơn là giữ chân người trong nước. Nếu điều này có thể đạt được, nó chắc chắn sẽ cho phép các công ty khởi nghiệp của Malaysia tiếp cận một nguồn nhân tài lớn hơn và tốt hơn.

Không còn nghi ngờ gì nữa, hệ sinh thái khởi nghiệp của Malaysia có rất nhiều tiềm năng. Toàn cảnh hội nghị Wild Digital SEA là một minh chứng cho điều đó. Tuy nhiên, tiềm năng là chưa đủ mà cần phải có những hành động thực hiện để phát huy hết những tiềm năng đó, đòi hỏi sự giúp đỡ từ cả chính phủ cũng như sự tham gia của lĩnh vực tư nhân.

Các bên liên quan cũng cần đưa ra các biện pháp khuyến khích để thu hút nhân tài toàn cầu và hệ thái để nuôi dạy một công ty khởi nghiệp và tất cả các bên liên quan phải làm việc cùng nhau để làm cho nó tốt hơn./.

**Minh Phương**

*(Theo vulcanpost.com và theedgemarkets.com)*



## KINH NGHIỆM VƯƠN RA TOÀN CẦU CỦA WAL-MART - NHÀ BÁN LẺ NỔI TIẾNG THẾ GIỚI (PHẦN CUỐI)

*Cách để nhà bán lẻ này tiến ra toàn cầu? Đó là sử dụng một chiến lược "chủ nghĩa cơ hội có định hướng". Ngoài ra, còn là biết cách sao chép những giá trị cốt lõi của công ty.*

### **Giành chiến thắng trong trận chiến địa phương**

Đối với Wal-Mart, chiến thắng trong trận chiến địa phương bao gồm hai bước:

#### **1. Thích ứng với địa phương**

Một công ty muốn thiết lập sự hiện diện tại một địa phương phải hiểu được đặc điểm của thị trường địa phương và quyết định những khía cạnh nào trong mô hình kinh doanh của mình cần ít thay đổi, những khía cạnh nào cần thích ứng với địa phương và những khía cạnh nào cần được đổi mới toàn bộ. Việc Wal-Mart thâm nhập vào Trung Quốc sẽ cung cấp thông tin chi tiết về quá trình này.

Là quốc gia đông dân nhất thế giới, Trung Quốc là thị trường tiềm năng lớn cho các nhà bán lẻ. Doanh số bán lẻ ở Trung Quốc đã tăng với tốc độ hàng năm là 11% từ năm 1990 đến 1995, được thúc đẩy bởi tự do hóa kinh tế và nhu cầu lớn về hàng tiêu dùng bị dồn nén. Nhưng, thị trường Trung Quốc cũng đặt ra những thách thức riêng vì các quy định và chính sách của chính phủ thường không thể đoán trước được và cơ sở hạ tầng của Trung Quốc không được phát triển tốt. Ngoài ra, thu nhập khả dụng của tầng lớp trung lưu ở Trung Quốc thấp hơn đáng kể so với Mỹ, do đó, kể cả Wal-Mart với tư duy chiết khấu cũng phải đổi mới mô hình kinh doanh của

mình để hoạt động trong tầm với của các nhóm dân cư chủ chốt. Cuối cùng, Wal-Mart đã phải chấp nhận sự thật rằng hầu hết người Trung Quốc có xu hướng mua với số lượng nhỏ và sự khác biệt về ngôn ngữ đòi hỏi các phương pháp tiếp thị phù hợp để dán nhãn sản phẩm và tên thương hiệu.

Wal-Mart đã phản ứng bằng cách tiến hành một số thử nghiệm. Đầu tiên, tập đoàn thử nghiệm với các định dạng cửa hàng khác nhau để xem định dạng nào có sức hấp dẫn khách hàng lớn nhất. Một là Supercenter Thâm Quyển, một cửa hàng hỗn hợp kết hợp giữa supercenter và warehouse club, nơi bán quyền tư cách thành viên nhưng những người không phải là thành viên cũng có thể mua sắm với mức "giá thấp hàng ngày" cộng với phí trả thêm 5%. Hoạt động ở Thâm Quyển cũng đã thử nghiệm với việc dự trữ hàng hóa nhắm vào thị trường chủ yếu là nam giới. Wal-Mart cũng bắt đầu thử nghiệm các cửa hàng vệ tinh nhỏ hơn có vẻ phù hợp hơn với thói quen mua hàng, cũng như xu hướng vận chuyển và mua sắm ở Trung Quốc.

Ngoài các định dạng khác nhau, Wal-Mart cũng thử nghiệm các mặt hàng để xác định mặt hàng nào sẽ thu hút người tiêu dùng nhất và phù hợp nhất với văn hóa Trung Quốc. Do đó, Wal-Mart bắt đầu cung cấp nhiều loại sản phẩm hơn, đặc biệt là những mặt hàng dễ hư hỏng, phù hợp với khẩu vị của người Trung Quốc.

Tìm nguồn cung ứng sản phẩm là một lĩnh vực khác đòi hỏi sự thích ứng. Wal-Mart có ba lựa chọn: 1) các sản phẩm có được từ các nhà cung ứng toàn cầu; 2) các sản phẩm được sản xuất tại Trung Quốc bởi các nhà cung ứng toàn cầu như Procter & Gamble, và 3) các sản phẩm từ các nhà cung ứng địa phương. Wal-Mart đã chọn mua 85% hàng hóa cho thị trường Trung Quốc ở tại nước này thông qua sự kết hợp của các phương án 2 và 3.

Giải pháp này nhằm cân bằng giữa kỳ vọng của khách hàng địa phương đối với hàng tiêu dùng có

chất lượng cao do Mỹ sản xuất và áp lực mua hàng nội địa của chính quyền địa phương.

## 2. Trận chiến với các đối thủ địa phương

Bất cứ khi nào thâm nhập vào một quốc gia mới, công ty sẽ phải đối mặt với sự trả đũa từ các đối thủ cạnh tranh địa phương cũng như từ các công ty đa quốc gia khác đã hoạt động trên thị trường đó. Việc thiết lập thành công sự hiện diện tại địa phương đòi hỏi phải dự đoán và ứng phó với những mối đe dọa cạnh tranh này. Wal-Mart đã sử dụng một số cách tiếp cận để vô hiệu hóa các đối thủ cạnh tranh địa phương trên các thị trường khác nhau:

- *Thu mua một công ty nổi bật trong ngành.* Wal-Mart đã sử dụng cách tiếp cận này khi thâm nhập vào Đức. Tháng 12 năm 1997, tập đoàn mua lại chuỗi đại siêu thị Wertkauf gồm 21 cửa hàng, một trong những chuỗi đại siêu thị có lợi nhuận cao nhất của Đức. Khi xác định rằng việc xây dựng các đại siêu thị mới ở Đức là không nên do thị trường châu Âu đã trưởng thành và luật phân vùng nghiêm ngặt đã ngăn cản các hoạt động thành lập mới, Wal-Mart đã dành hơn hai năm để khám phá các thương vụ mua lại tiềm năng, bao gồm Tesco của Anh, Metro của Đức và Makro của Hà Lan. Các cửa hàng của Wertkauf, có hình thức tương tự như Wal-Mart, có nhân sự và địa điểm chất lượng cao, và lớn hơn các đại siêu thị trung bình của Đức.

- *Thu mua một công ty yếu kém.* Mua lại một đối thủ yếu tại thị trường địa phương là một cách tiếp cận hiệu quả, miễn là công ty toàn cầu có khả năng biến đổi đối thủ yếu này trong thời gian rất ngắn. Đây là những gì Wal-Mart đã làm ở Canada trong việc mua lại Woolco.

- *Phát động một cuộc tấn công trực diện vào đối thủ trên thị trường.* Việc tấn công trực diện các đối thủ cạnh tranh địa phương vốn có ưu thế và ngoan cố chỉ khả thi khi công ty toàn cầu có thể mang lại lợi thế cạnh tranh đáng kể cho nước sở tại. Sự thâm nhập của Wal-Mart vào Brazil cho thấy tiềm



năng - và những hạn chế - của một cuộc tấn công trực diện. Carrefour, nhà bán lẻ của Pháp, đã hoạt động ở Brazil từ năm 1975. Khi Wal-Mart vào Brazil vào năm 1996, Wal-Mart quyết định vượt qua các đối thủ cạnh tranh bằng cách mạnh tay giảm giá sản phẩm của mình. Chiến lược này đã phản tác dụng, vì Carrefour và các đối thủ cạnh tranh khác trong nước cũng giảm giá, dẫn đến cuộc chiến về giá và thua lỗ ban đầu.



Wal-Mart nhận ra rằng việc tìm nguồn cung ứng toàn cầu của họ không mang lại bất kỳ lợi thế nào về giá cả vì danh mục các hàng hóa bán chạy ở các siêu trung tâm Brazil là các mặt hàng thực phẩm, mà nguồn cung ứng có xu hướng là địa phương. Các đối thủ cạnh tranh như Carrefour có lợi thế hơn trong việc tìm nguồn cung ứng tại chỗ do có mối quan hệ lâu dài với các nhà cung ứng địa phương.

Vì vậy, Wal-Mart đã chọn tập trung vào các lĩnh vực mà nó có thể tự tạo sự khác biệt: dịch vụ khách hàng, nhắm mục tiêu trung hòa Carrefour và hỗn hợp hàng hóa, nhắm vào việc áp đảo các đối thủ cạnh tranh nhỏ hơn tại địa phương.

Một nhà quan sát trong ngành nhận xét: "Trong khi các cửa hàng nhỏ ở Brazil có bộ phận dịch vụ khách hàng mạnh, hầu hết các cửa hàng lớn, bao gồm cả Carrefour, đã áp dụng các quy chuẩn đạo đức châu Âu, đó là khách hàng may mắn được mua sắm ở siêu thị của họ và nếu họ không hài lòng về

điều gì đó, thì họ được chào đón ở cửa hàng khác. Để lôi kéo người mua sắm tránh xa những cửa hàng lớn nhưng không thân thiện với người dùng này, Wal-Mart chú trọng mạnh vào dịch vụ khách hàng của mình, một tài sản quý báu được tăng cường nhờ chính sách tuyển dụng và quảng bá.

### Tốc độ mở rộng toàn cầu

Wal-Mart có toàn cầu hóa đủ nhanh không? Một cách để đánh giá tốc độ của nó là so sánh công ty này với các nhà bán lẻ khác như J.C. Penney, Kmart và Sears ở Mỹ; Carrefour và Metro bên ngoài Mỹ. Tính đến năm 1998, sự hiện diện toàn cầu của J.C. Penney là rất ít; chỉ có ba trong số 1.200 cửa hàng của công ty được đặt bên ngoài Mỹ - ở Chile và ở Mexico. Năm 1998, Kmart là một công ty hoàn toàn nội địa, có tất cả doanh thu bán hàng từ các cửa hàng ở Mỹ. Đối với Sears, các outlet nằm ngoài Mỹ (tất cả đều ở Canada) mang lại 8% trong tổng doanh thu bán hàng năm 1997 của công ty là 41 tỷ USD. Hơn nữa, doanh số bán hàng quốc tế tính theo tỷ lệ phần trăm trong tổng doanh số bán hàng của Sears ít nhiều không đổi từ năm 1995 đến năm 1998. Vì vậy, rõ ràng là Wal-Mart đã thiết lập sự hiện diện toàn cầu với tốc độ nhanh hơn nhiều so với ba đối thủ cạnh tranh lớn ở Mỹ.

Carrefour được công bố sáp nhập với tập đoàn bán lẻ Promodes Group của Pháp vào năm 1999. Carrefour bước ra ngoài nước Pháp lần đầu tiên là vào năm 1973, khi tập đoàn này tiến vào Tây Ban Nha. Carrefour phải mất gần 25 năm để xây dựng doanh thu quốc tế đạt 79 tỷ FFr (15 tỷ USD). Ngược lại, Wal-Mart phải mất đến sáu năm để đạt 7,5 tỷ USD doanh thu quốc tế. Tuy nhiên, các số liệu hoạt động tài chính cho thấy hiệu suất tài chính của Carrefour trong các hoạt động quốc tế của nó tốt hơn Wal-Mart.

Năm 1998, Metro A.G. là nhà bán lẻ lớn thứ hai trên thế giới, sau Wal-Mart. Năm 1997, khoảng 7% tổng doanh thu của hãng được tạo ra bên ngoài

nước Đức (so với 4% năm 1995 và 5% năm 1996). Tính đến năm đó, mức độ toàn cầu hóa của nó ngang bằng với Wal-Mart. Năm 1998, Metro đã thực hiện một bước quan trọng là mua lại S. H.V. Makro của Hà Lan. Doanh thu bán hàng hợp nhất của Metro cho năm 1998 ước tính đạt 108 tỷ DM, trong đó, doanh thu từ nước ngoài chiếm 37%.

### Cách Wal-Mart duy trì lợi thế cạnh tranh

Wal-Mart thành công ở Mỹ chỉ đơn giản bằng cách bán các sản phẩm có thương hiệu với chi phí thấp. Nhưng điều đó không giải thích tất cả. Sau đây là phân tích về chiến lược cạnh tranh của Wal-Mart.



#### *Mua bán*

Wal-Mart tận hưởng lợi thế kinh tế quy mô trong việc mua hàng do chiếm hơn 50% thị phần trong lĩnh vực bán lẻ chiết khấu. Mặc dù Wal-Mart có thể là khách hàng hàng đầu của các nhà sản xuất sản phẩm tiêu dùng, nhưng Wal-Mart cố gắng không trở nên quá phụ thuộc vào bất kỳ nhà cung cấp nào (không có nhà cung cấp nào chiếm hơn 4% tổng lượng mua hàng của nó). Hơn nữa, Wal-Mart đã thuyết phục gần 3.000 nhà cung cấp của mình có "các kết nối" điện tử với các cửa hàng để giảm chi phí nhập và xử lý đơn đặt hàng cho chính họ và các nhà cung cấp của mình.

#### *Logistic liên kết*

Khoảng 85% hàng hóa mà Wal-Mart bán được vận chuyển qua hệ thống phân phối của mình đến

các cửa hàng (các đối thủ cạnh tranh trung bình ít hơn 50%). Wal-Mart đã sử dụng chiến lược "bão hòa" để mở rộng cửa hàng. Tiêu chuẩn là có thể lái xe đến cửa hàng trong ngày từ trung tâm phân phối. Một trung tâm phân phối được bố trí một cách chiến lược để nó có thể phục vụ từ 150 đến 200 cửa hàng Wal-Mart trong vòng một ngày.

Các cửa hàng đầu tiên được xây dựng càng xa càng tốt nhưng vẫn cách trung tâm phân phối một ngày lái xe; sau đó khu vực này sẽ được bổ sung các cửa hàng theo hướng trở lại trung tâm phân phối. Các trung tâm phân phối hoạt động 24 giờ một ngày bằng cách sử dụng băng tải dẫn hướng bằng laser và kỹ thuật xếp chéo để nhận hàng ở một bên trong khi đồng thời thực hiện các đơn đặt hàng ở bên kia. Công ty sở hữu đội xe hơn 3.000 xe tải và 12.000 rơ-mooc (hầu hết các đối thủ đều thuê ngoài vận tải đường bộ).

Wal-Mart đã triển khai một hệ thống mạng vệ tinh được sử dụng để chia sẻ thông tin giữa mạng lưới các cửa hàng, trung tâm phân phối và nhà cung ứng của công ty để có thể tổng hợp các đơn đặt hàng, giúp công ty có thể mua đủ tải trọng xe mà không phải chịu chi phí tồn kho dư thừa. Cơ sở hạ tầng phân phối và logistic của Wal-Mart đã tiết kiệm chi phí vận chuyển (lợi thế chi phí từ 2% đến 3% so với các đối thủ cạnh tranh), tăng tính linh hoạt, đảm bảo 100% lượng hàng kho và tăng không gian bán hàng tại cửa hàng (bằng cách giảm không gian cần để lưu trữ hàng tồn kho tại kho chứa).

#### *Điều hành cửa hiệu*

Nhờ việc quản lý tốt các cửa hàng, Wal-Mart được hưởng lợi thế về chi phí và lợi thế bán hàng trên mỗi foot vuông so với các đối thủ cạnh tranh. Những lợi thế này có được từ một số nguồn.

*Vị trí cửa hàng:* trong những năm đầu, chiến lược của Wal-Mart là xây dựng các cửa hàng chiết khấu lớn ở các thị trấn nông thôn nhỏ. Các địa điểm dẫn đến chi phí hoạt động thấp hơn, đặc biệt là tiền





lượng và tiền thuê. Các đối thủ, chẳng hạn như Kmart, vốn tập trung vào các thị trấn lớn với dân số hơn 50.000 người, đã bỏ qua Wal-Mart. Điều này tạo ra các rào cản thâm nhập hiệu quả vì nó trở nên không kinh tế đối với các đối thủ cạnh tranh thâm nhập vào các khu vực mà Wal-Mart đã bão hòa.

**Quản lý nguồn nhân lực:** Wal-Mart đã tạo ra một lực lượng lao động tận tụy - với năng suất lao động cao hơn, tỷ lệ bỏ việc thấp hơn và dịch vụ khách hàng xuất sắc - bằng cách đưa ra các chương trình như chia sẻ lợi nhuận, thưởng khuyến khích và giảm giá mua cổ phiếu; thăng tiến từ bên trong; thăng chức và tăng lương dựa trên hiệu suất chứ không phải thâm niên và một chính sách cởi mở.

**Các hệ thống thông tin quản lý và kiểm soát:** hệ thống thông tin quản lý và kiểm soát của Wal-Mart đã giúp công ty quản lý hơn 3.000 cửa hàng của mình ở những nơi xa cách trụ sở chính hàng nghìn dặm. Dữ liệu cấp cửa hàng được thu thập, phân tích và truyền qua điện tử để xem hiệu quả hoạt động của một khu vực, quận, cửa hàng, bộ phận cụ thể trong cửa hàng hoặc một mặt hàng. Điều này giúp

loại bỏ tình trạng hết hàng, giảm nhu cầu hạ giá đối với hàng chậm tiêu thụ và tối đa hóa vòng quay hàng lưu kho. Thông tin chuẩn giữa các cửa hàng cũng là một công cụ hữu ích để giúp các cửa hàng đang "có vấn đề".

**Kiểm soát việc ăn cắp vặt:** Wal-Mart đã cắt giảm thiệt hại liên quan đến nạn ăn cắp vặt bằng cách thiết lập một chính sách trong đó 50% số tiền tiết kiệm được từ giảm ăn cắp trong một cửa hàng cụ thể (so với tiêu chuẩn ngành) được chia cho các nhân viên cửa hàng.

**Marketing:** chiến lược marketing của Wal-Mart là đảm bảo tiêu chí "giá thấp hàng ngày" như một cách để thu hút khách hàng. Nhà bán lẻ chiết khấu truyền thống, dựa vào "bán hàng", không chỉ phải thực hiện nhiều quảng cáo và khuyến mại hơn mà còn phải phụ thuộc nhiều hơn vào việc gửi email danh mục, tích lũy hàng trong kho trước khi bán, giảm giá cho hàng tồn kho chưa bán được, v.v./.

**Phuong Anh**

*(Theo Strategy and Business Magazine)*