

# 성공으로

## 향하는 길:

디지털화 시대에서 여성 소유  
비즈니스는 어떻게 변화하는가

베트남, 한국 및 싱가포르의 사례 연구



지식 파트너:  
 Lee Kuan Yew  
School of Public Policy

  
 woomomentum

 KONRAD  
ADENAUER  
STIFTUNG



## 면책사항

본 문서에서 이루어진 추정은 저자 이외의 다른 주체를 반영하지 않습니다. 비판적 사고를 하는 인간으로서 이러한 관점은 언제든지 변경, 수정 및 재고될 수 있습니다.

## 콘라드 아데나워 재단(Konrad-Adenauer-Stiftung) 아시아 지역경제프로그램(SOPAS) 관련 정보

콘라드 아데나워 재단(Konrad-Adenauer-Stiftung, KAS)은 일을 수행하는 데 있어 자유, 정의, 연대를 기본 원칙으로 하는 독일의 정치 재단입니다. KAS 아시아 지역경제프로그램(Regional Economic Programme Asia, SOPAS)은 아시아의 경제 및 거버넌스 모델에 대한 토론과 개혁에 이바지하는 지역 포럼입니다. SOPAS는 (1) 여성 리더십 증진, (2) 자유 거래 및 다자주의, 그리고 (3) 일의 미래라는 세 가지 전략적 영역에 중점을 두고 있습니다. 이와 더불어, 아시아 전역에서 정책 입안자, 경제학자, 정치 분석가 및 사상가들의 네트워크를 한데 모아 새롭게 떠오르는 이슈를 논의하고 정책 대안을 제안하며 모범 사례를 공유합니다. 아시아에서 이루어지는 이러한 논의는 유럽에서도 전문가 회의, 세미나 및 워크숍을 통해 주목받고 있습니다. 이러한 주요 주제를 가진 출판물을 정기적으로 배포하여 국가 및 지역 정책 입안자들에게 통찰력을 주고 권장 사항을 전달합니다.

## Woomentum 소개

Woomentum은 여성 리더 및 여성 사업가들을 후원하는 독립 기관입니다. Woomentum의 사명은 여성 리더들이 지속 가능하고 수익성 있는 비즈니스를 계속 성장시킬 수 있도록 여성과 그 공동체의 삶을 개선해 나가는 것입니다. 싱가포르에 소재한 Woomentum 본사에서는 동남아시아 전역의 연구, 옹호 및 역량 강화와 관련하여 여러 프로젝트를 수행합니다. Woomentum의 프로젝트 활동은 여성이 주도하는 SME 및 여성이 주도하는 기술 스타트업을 지원합니다. Woomentum은 생태계 빌더로서 기업가, 투자자, 증여자, 정책 입안자들과 적극적으로 협업합니다.

© COPYRIGHT 2021

### 콘라드 아데나워 재단(Konrad-Adenauer-Stiftung), 일본 사무실

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

웹사이트: <http://www.kas.de/japan/en>

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

### Woomentum, 싱가포르 사무실

21 Woodlands Close #08-44

Primz Bizhub

Singapore (737854)

웹사이트: <http://woomentum.com>

Facebook: [www.facebook.com/Woomentum](http://www.facebook.com/Woomentum)

본 출판물 인용 시 다음 제목을 사용하십시오.

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 978-4-910690-01-8

## 서문 - KAS Japan



Rabea Brauer



Cristita Marie Perez

아시아에서는 여성이 관리직을 맡고 있는 경우가 적으며, 기술 부문에서 여성을 거의 찾아볼 수가 없다는 것은 이미 확고한 사실입니다. 따라서 안정적인 사회와 지속 가능한 경제 성장을 위해서는 현재 기술의 격변 속에서 여성이 어떤 역할을 하고 있는지 이해해야 합니다. COVID-19로 인한 디지털화가 비즈니스상의 불이익으로 이어지고 있습니까? 과학, 기술, 공학 및 수학 (Science, Technology, Engineering, and Mathematics, STEM) 부문에서 여성이 이전보다도 더 소외되고 있습니까? 아니면 기술의 진보가 새로운 자립성, 보다 유연한 업무 구조, 새로운 자금 조달 방법, 그리고 새로운 스타트업을 위한 길을 열어 주고 있습니까?

2020년, 콘라드 아데나워 재단 아시아 지역경제프로그램(SOPAS)은 Woomentum과 파트너십을 맺었으며 COVID-19 팬데믹 속에서 수개월 간의 연구 끝에 *The path to success: How women-owned businesses transform in the era of digitalization*이라는 출판물을 발행했습니다. 첫 번째 국가 연구는 캄보디아, 인도네시아, 말레이시아, 미얀마에 초점을 맞추었습니다. 이러한 비교 사례 연구는 여성 소유 중소기업(또는 WSME)이 비즈니스의 성장을 위해 신기술을 사용하고 활용하는 방법을 보여주었습니다. 또한 그 연구 결과에서는 자금 조달, 멘토링, 비즈니스 프로세스 개선, 그리고 COVID-19 완화 및 관리에 대한 접근성과 관련하여 WSME의 과제를 간략히 서술했습니다.

본 책은 거의 2년 전에 시작한 연구를 확장한 것입니다. 이번에는 베트남, 한국, 싱가포르 3개 국가를 추가하여 집중적으로 다루려 합니다. 우리는 더 많은 국가를 포함하는 유사한 주제를 계속해서 탐색하였으며 그 전반적인 결과는 다음과 같이 요약할 수 있습니다.

- WSME는 다양한 이유로 내부 자문에 계속 의존하고 있습니다. 이에 대한 가장 주된 이유는 통제권 포기 및/또는 지속 불가능한 성장 목표 달성을 꺼려하기 때문입니다.
- WSME는 멘토링과 네트워킹을 갈망하며 추구합니다. 그러나 대부분은 공유된 가치와 신념을 기반으로 하는 장기적인 멘토-멘티 관계를 원합니다. 지속적인 기술 학습은 바람직하게 여겨지지만, 동시에 비즈니스와 가족 양쪽 모두에게 시간을 쏟고 요구사항을 충족해야 하므로 특정 제약이 따릅니다.
- 팬데믹이 WSME의 디지털화를 가속화하기는 하였으나 이러한 프로세스는 명확한 디지털화 로드맵을 기초 가이드로 삼아 따른 것이 아니라 **임시변동으로** 이루어진 것입니다. WSME는 디지털화로 인해 큰 이익을 얻었지만, 대부분은 이러한 이익을 유지할 수 있는 체계적인 프로세스를 원하고 있습니다.

각 국가의 개별적인 상황을 살펴보면 이러한 공통된 추세에 대한 더욱 심층적이면서도 미묘한 분석을 얻을 수 있습니다. 본 출판물에서는 여성이 겪는 어려움(예: 금융 상품 사용 또는 수익을 낼 수 있는 방식으로의 기술 사용)을 분석하여 각국의 정책 입안자들이 취해야 할 조치에 대한 구체적인 권장 사항을 개괄적으로 설명합니다. 정부, 금융 기관, 중소기업 네트워크 및 기타 관련 기관에 대한 권장 사항은 별도로 제시되어 있습니다.

여기에서 얻을 수 있는 메시지는 분명합니다. WSME는 디지털 시대에서 번영할 수 있으며, 번영하기를 원한다는 것입니다. 그러나 이러한 숨은 잠재력을 실제 현실로 만들기 위해서는 모든 측면에서의 지원이 필수적입니다.

### Rabea Brauer

아시아 지역경제프로그램(SOPAS) 이사  
KAS Japan 국가 대표

### Cristita Marie Perez

아시아 지역경제프로그램(SOPAS) 수석 프로그램 관리자  
KAS Japan

## 서문 - Woomentum



**Mouna Aouri**



**Alice Thet**

COVID-19 위기 동안 우리가 직면해 온 무수한 과제에도 불구하고, 현 팬데믹에서 발견할 수 있는 한 가지 희망은 팬데믹이 아시아에서 중소기업(SME)의 디지털 전환을 크게 가속화시켰다는 사실입니다. 모든 비즈니스는 오늘날의 디지털 혁명을 중추적인 움직임으로 삼고 있지만, 여성 소유 중소기업(W SME)의 경우 디지털 혁명이 특히 중요합니다. 이곳 Woomentum에서는 디지털화야말로 여성 기업가가 비즈니스에서 성별에 따른 문제를 성공적으로 극복하도록 도울 수 있는 핵심 요소라고 믿습니다.

디지털 기술을 활용하면 여성 기업가는 가족, 공동체 및 사회 전체에 더욱 큰 힘을 실어줄 수 있습니다.

2020년에 연구를 시작한 이래 저희는 아시아 7개국(캄보디아, 인도네시아, 말레이시아, 미얀마, 싱가포르, 한국, 베트남)에서 무려 총 146곳의 WSME 및 60명 이상의 전문가와 심층 인터뷰를 진행했습니다. 이러한 대규모 노력의 결과, 디지털화에 대한 특정 과제는 보편적인 반면 일부 기회는 국가별로 차이가 있는 것으로 밝혀졌습니다. 그러나 이 프로젝트에서 얻을 수 있었던 가장 큰 보상은 고무적이고, 재기가 넘치며, 융감한 수십 명의 여성 기업가들의 매력적인 성공 스토리를 발견하고, 이를 본 보고서 및 기타 Woomentum 채널을 통해 발표할 수 있는 기회였습니다.

이번 제2권에서는 Cisco 디지털 성숙도 지수를 조정한 모델을 기반으로 하여, 연구에 참여한 WSME의 디지털 성숙도를 매핑하고 각 디지털 성숙도 수준에 따른 고유한 과제에 대한 이해를 더욱 돕고자 했습니다. 본 보고서는 수많은 과제를 다루고 있으며, 이러한 과제들은 저마다 정부, 금융 기관, WSME 네트워크 및 기타 관련 기관이 오늘날의 디지털 혁명에서 여성 기업가가 뒤처지지 않도록 협력할 수 있는 유의미한 기회를 제공합니다. 우리는 Lee Kuan Yew School of Public Policy의 귀중한 지원을 받아 정부 기관에 특정된 주요 권장 사항을 수립하고, 이를 정책 사이클 단계에 따라 분류했습니다. 이 출판물이 아시아에서 WSME의 디지털화를 지원하도록 공동체 안에서 대화를 촉구하여 여성 기업가의 진정한 경제적 잠재력을 끌어낼 수 있기를 희망하는 바입니다.

마지막으로 콘라드 아데나워 재단과, 인터뷰에 응한 모든 WSME 및 참여한 전문가들, 그리고 누구보다도 모든 팀원, 연구원, 작가, 편집자 및 디자이너들에게 진심으로 감사의 말씀을 드립니다. 여러분의 헌신이 없었다면 많은 이들이 필요로 하는 이 연구 결과를 출판할 수 없었을 것입니다. 7곳의 서로 다른 시간대에 흩어져 있음에도 불구하고, 우리 팀은 원활하게 협력과 브레인스토밍을 수행하고 온라인 이벤트를 진행할 수 있었습니다. 이 모든 것은 이 책, 본 출판물에서 강력하게 지지하는 디지털화의 힘 덕분이었습니다.

### **Mouna Aouri**

Woomentum 창립자 및 CEO

### **Alice Thet**

Woomentum, 연구 부서장

## 감사의 글

본 출판물은 콘라드 아데나워 재단 아시아 지역경제프로그램(SOPAS)과 Woomentum의 공동 노력으로 작성되었으며, COVID-19 팬데믹의 2년차 기간 동안 베트남, 한국, 싱가포르에서 여성 소유 중소기업(WSME)이 디지털화로 인해 직면한 과제와 제공된 기회를 더욱 자세히 조명하고 있습니다. 이 프로젝트는 Alice Thet의 도움을 받아 Mouna Aouri가 시작 및 주도하였습니다.

많은 분들이 본 연구 프로젝트의 출판을 위해 힘써 주셨습니다. 본 출판물은 Rudy P Agnel에 의해 디자인되었습니다. 본 책의 주 저자는 Talitha Amalia로, Fara Aulia, Muhammad Lutfi 및 Yasmin Aruni의 도움을 받았습니다. 베트남 사례 연구는 Lena Bucatariu와 Nguyen Phuoc Nam Phuong이 공동 저술했으며, Huynh Cong Thang과 Hoang Thi My Linh가 적극적으로 참여했습니다. 한국 사례 연구를 위한 데이터 수집은 이송이의 주도 하에 신현정, 강민지, 이선영, Marta Allina가 도움을 제공했습니다. 싱가포르 사례 연구를 위한 데이터 수집은 Jacqui Hocking의 주도 하에 Adeline Seah와 Sara Kanematsu가 도움을 제공했습니다. 싱가포르 사례 연구에 대한 추가 분석 및 작성은 Su Mon이 지원했습니다. 본 책의 내용을 뒷받침하는 데이터는 각 국가의 사례 연구에서 현지 전문 지식을 활용하여 Woomentum이 이끄는 연구팀이 수행한 문헌 조사, 인터뷰 및 조정된 자문 패널 토론에서 나온 것입니다. 본 연구를 위해 2021년 4월~7월까지 총 60곳의 여성 소유 중소기업(WSME)과 28명의 전문가들이 데이터 수집에 참여했습니다.

더불어 데이터 수집 프로세스 및 정책 권장 사항을 검토하는 과정에서 아낌없는 조언을 해 주신 싱가포르 Lee Kuan Yew School of Public Policy의 Reuben Ng 박사님께 연구팀에서 감사의 뜻을 전합니다. 마지막으로, 본 연구는 여성 기업가 정신, 디지털 전환, 금융, 투자 및 정책 분야의 여성 기업가 및 전문가들의 참여 없이는 불가능했을 것입니다. 이 모든 분들이 이 전례 없는 시기에 WSME가 마주한 실제 상황에 대한 경험과 소중한 통찰력을 공유해 주셨기에 이러한 결과를 낼 수 있었습니다.

# 목차

서문 - KAS Japan	iv
서문 - Woomentum	v
감사의 글	vi
목차	vii
그림 목록	x
두문자어 및 약어	xiii
새로 추가된 사항	1
개요서	2
<b>제1장: WSME의 디지털화: 베트남, 한국, 싱가포르의 과제 및 기회</b>	5
<b>1.1 서론</b>	6
<b>1.2 연구 배경</b>	7
<b>1.3 연구방법론</b>	12
<b>1.4 주요 결과 요약</b>	15
요점 1: 자금 조달 접근성	15
요점 2: 멘토링, 네트워킹, 기술 접근성	16
요점 3: 비즈니스 프로세스 및 관리	17
디지털 성숙도 지수	19
요점 4: 위기 관리(COVID-19)	20
디지털화: 기회	21
<b>1.5 디지털을 활용하는 WSME의 스토리</b>	25
베트남	25
한국	26
싱가포르	26
<b>1.6 베트남, 한국, 싱가포르에 대한 권장 사항</b>	27
베트남, 한국, 싱가포르에 적용 가능한 주요 권장 사항	28
베트남을 위한, 맞춤 주요 권장 사항	29
한국을 위한, 맞춤 주요 권장 사항	30
싱가포르를 위한, 맞춤 주요 권장 사항	31
<b>1.7 결론</b>	32
<b>1.8 주(註)</b>	33
<b>제2장: 베트남 사례 연구</b>	35
<b>2.0 개요</b>	36
<b>2.1 국가 배경</b>	38

<b>2.2 WSME 인터뷰 결과</b>	41
요점 1: 자금 조달 접근성	41
요점 2: 멘토링, 네트워킹, 기술 접근성	44
요점 3: 비즈니스 프로세스 및 관리	48
WSME 스포트라이트 I: Nguyen Thi My Lien	51
요점 4: 위기 관리(COVID-19)	52
WSME 스포트라이트 II: Pham Thi Hong Van	54
<b>2.3 WSME를 위한 디지털 전환의 미래</b>	55
전문가 인터뷰 결과	55
베트남 생태계 맵	59
자문 패널 소견 및 논의	60
주요 권장 사항	64
<b>2.4 결론</b>	67
<b>2.5 주(註)</b>	68
<b>제3장: 한국 사례 연구</b>	71
<b>3.0 개요</b>	72
<b>3.1 국가 배경</b>	74
<b>3.2 WSME 인터뷰 결과</b>	76
요점 1: 자금 조달 접근성	76
WSME 스포트라이트 I: 김정아	80
요점 2: 멘토링, 네트워킹, 기술 접근성	81
요점 3: 비즈니스 프로세스 및 관리	83
WSME 스포트라이트 II: 양효숙	87
요점 4: 위기 관리(COVID-19)	88
WSME의 디지털 성숙도 지수	89
<b>3.3 WSME를 위한 디지털 전환의 미래</b>	91
전문가 인터뷰 결과	91
한국 생태계 맵	94
자문 패널	95
정책 및 실행 권장 사항	97
<b>3.4 결론</b>	99
<b>3.5 주(註)</b>	101
<b>제4장: 싱가포르 사례 연구</b>	103
<b>4.0 개요</b>	104
<b>4.1 국가 배경</b>	106



<b>4.2 WSME 인터뷰 결과</b>	108
요점 1: 자금 조달 접근성	108
요점 2: 멘토링, 네트워킹, 기술 접근성	111
요점 3: 비즈니스 프로세스 및 관리	113
WSME 스포트라이트 I: Louisa Lee	117
요점 4: 위기 관리(COVID-19)	118
WSME 스포트라이트 II: Crystalla Huang	120
디지털 전환을 위한 기회	121
<b>4.3 WSME를 위한 디지털 전환의 미래</b>	124
전문가 인터뷰 결과	124
싱가포르 WSME 생태계 맵	126
자문 패널	127
정책 권장 사항 및 실행 권장 사항	127
<b>4.4 결론</b>	131
<b>4.5 주(註)</b>	133
<b>부록 모음</b>	135
부록 A: 디지털 성숙도 지수 계산	135
부록 B: 베트남에서의 SE 및 ME 선정 기준	137
부록 C: 베트남 SME에 대한 주요 법률	138
부록 D: 베트남의 전문가 및 자문 패널 회원 프로필	139
부록 E: 한국에서의 SE 및 ME 선정 기준	141
부록 F: 한국 정부의 관련 법률 및 규정	144
부록 G: 한국 자문 패널리스트 및 전문가 프로필	146
부록 H: 싱가포르에서의 WSME 정의	148
부록 I: SME에 대한 싱가포르 정부의 디지털화 보조금 및 도구 목록	149
부록 J: 싱가포르에서의 대체 자금 조달의 빠른 성장	151
부록 K: 싱가포르 사례 연구에 사용된 디지털 강도 모델	152
부록 L: 싱가포르의 자문 패널리스트 목록	153

## 그림 목록

그림 1.1 Woomentum과의 협업으로 일본/아시아 지역경제프로그램(SOPAS) 연구 및 옹호 프로그램을 위해 콘라드 아데나워 재단에서 의뢰한 2020년 연구 출판물의 표지	7
그림 1.2 베트남, 한국, 싱가포르의 인터넷 및 이동 전화 보급률	8
그림 1.3 베트남, 한국, 싱가포르의 대체 자금 조달 규정의 예	8
그림 1.4 비즈니스 활동과 멘토링, 네트워킹 및 기술 구축 간에 저글링하는 WSME 소유주 삽화	9
그림 1.5 WSME 비즈니스 활동의 예	9
그림 1.6 COVID-19 팬데믹 기간 중 확인된 WSME 지원 생태계	10
그림 1.7 본 연구에서 분석 방법으로 사용된 연구 요점	12
그림 1.8 WSME 참여자 개관	13
그림 1.9 데이터 수집	14
그림 1.10 내부 자금 조달을 이용하는 WSME 참여자의 수	15
그림 1.11 WSME 참여자가 채택한 P2P 대출 서비스	15
그림 1.12 베트남, 한국, 싱가포르 SME의 정부 보조금 사용	16
그림 1.13 WSME 참여자들이 외부 자금 조달에 접근할 때 직면하는 공통 과제로서의 인식	16
그림 1.14 베트남, 한국, 싱가포르의 WSME 참여자들이 멘토링, 네트워킹 및 기술 구축에 접근한 방법	16
그림 1.15 WSME 참여자들이 경험한 멘토링, 네트워킹 및 기술 구축에 있어서의 최대 과제	17
그림 1.16 WSME 참여자들의 현지 및 현지 외 디지털 도구의 사용	18
그림 1.17 연구에 참여한 WSME의 디지털화 활용에 있어서의 최대 과제	18
그림 1.18 디지털 성숙도 지수 평가기준표	19
그림 1.19 연구에 참여한 WSME에 대한 디지털 성숙도 지수 결과	19
그림 1.20 연구에 참여한 WSME에 COVID-19 팬데믹이 미친 영향	20
그림 1.21 COVID-19 팬데믹 기간 동안의 디지털화 강화	20
그림 1.22 WSME 참여자들 주목할 만한 사람 관련 과제 및 기회	21
그림 1.23 WSME 참여자들이 경험했던, 주목할 만한 시간 관련 과제 및 기회	22
그림 1.24 WSME 참여자들이 경험했던, 주목할 만한 비용 관련 과제 및 기회	23
그림 1.25 WSME 참여자들이 경험했던, 주목할 만한 성별 관련 과제 및 기회	23

그림 1.26 베트남 및 한국의 WSME 참여자들이 경험했던, 주목할 만한 언어 관련 과제 및 기회	24
그림 1.27 정책 사이클	27
그림 1.28 국가별 권장 사항을 수립하는 프로세스	27
그림 2.1 초소형 SME이 지배하는 베트남 SME 환경	39
그림 2.2 성별에 따른 베트남 WSME의 분석	39
그림 2.3 베트남에서는 소규모 기업이 여성 소유 SME의 대다수를 차지	39
그림 2.4 베트남 내 부문별 WSME 분포	39
그림 2.5 SE 참여자들의 자금 조달 출처	41
그림 2.6 ME 참여자들의 자금 조달 출처	41
그림 2.7 은행 대출에 접근하는 데 있어 WSME 참여자들이 직면하는 과제	42
그림 2.8 SE 및 ME 참여자들의 금융 이해력 문제	42
그림 2.9 WSME 참여자들의 자금 조달 접근과 관련된 사고방식 문제	43
그림 2.10 멘토링, 네트워킹 및 기술에 접근하는 데 있어 WSME 참여자들이 직면하는 주요 과제	44
그림 2.11 WSME 인터뷰 결과를 기준으로 한, 가장 흔히 사용되는 디지털 기술 도구 목록	48
그림 2.12 비즈니스 프로세스 및 관리의 디지털화에서 WSME 참여자들이 직면하는 주요 과제	49
그림 2.13 참여 중인 WSME가 COVID-19 팬데믹에 대응하기 위해 채택한 디지털 기회	53
그림 2.14 비즈니스 프로세스 및 관리 면에서 WSME 참여자들이 밟아 온 디지털화 여정	58
그림 2.15 베트남 생태계 맵	59
그림 2.16 베트남 패널리스트와의 자문 패널 방법론 프로세스	60
그림 2.17 디지털화 여정에서 WSME 참여자들이 직면하는 과제	60
그림 2.18 디지털 전환 프로그램	62
그림 2.19 정책 및 실행에 대한 주요 권장 사항	64
그림 3.1 회사 규모 및 GDP 기여도에 따른 한국 기업 비율 분석	74
그림 3.2 성별을 기준으로 한 한국 SME 소유주 비율	75
그림 3.3 WSME 자금 조달 출처의 분석	76
그림 3.4 WSME 참여자가 채택한 상위 5가지 자금 출처	76
그림 3.5 다양한 크라우드펀딩 모델	77
그림 3.6 WSME 참여자들이 외부 자금 조달에 접근할 때 직면하는 최대 과제	78
그림 3.7 WSME 참여자들이 제안한 학습 주제	82
그림 3.8 멘토링, 네트워킹 및 기술에 접근하는 데 있어 WSME 참여자들이 직면하는 주요 과제	82
그림 3.9 WSME 참여자들의 상위 5가지 디지털 채택 영역	84
그림 3.10 WSME 참여자들의 현지 및 현지 외 디지털 도구의 사용	84

그림 3.11 비즈니스 프로세스 및 관리의 디지털화 WSME 참여자들이 직면하는 주요 과제	85
그림 3.12 COVID-19 팬데믹 기간 중의 참여 중인 WSME 비즈니스 상태	88
그림 3.13 COVID-19로 인한 디지털화 강화를 경험한 WSME의 수	88
그림 3.14 디지털 성숙도 지수 평가기준표	89
그림 3.15 참여 중인 WSME에 대한 디지털 성숙도 지수 결과	90
그림 3.16 한국 생태계 맵	94
그림 3.17 한국인 패널리스트와의 자문 패널 방법론	95
그림 3.18 권장 사항 개요	97
그림 4.1 비즈니스 소유권에서의 성별 대표성	106
그림 4.2 WSME 참여자들의 디지털화 인식	108
그림 4.3 WSME 참여자들이 채택한 자금 출처 분석	108
그림 4.4 WSME 참여자들이 이용한 정부 지원	109
그림 4.5 IMDA의 보조금 획득 프로세스	110
그림 4.6 WSME 참여자들이 직면한 성별 관련 문제	110
그림 4.7 WSME 참여자들의 비즈니스 자문 출처	111
그림 4.8 WSME 참여자들이 이용한 디지털 학습 자원	112
그림 4.9 WSME 참여자들이 멘토링, 네트워킹 및 기술에 접근하는 데 있어 상위 5가지 과제	113
그림 4.10 WSME가 경험한, 비즈니스 프로세스 관련 상위 4가지 과제	114
그림 4.11 COVID-19 팬데믹 기간 동안 참여 중인 WSME의 상태	118
그림 4.12 WSME 참여자들 사이에서 COVID-19 위기로 인해 유발된, 주목할 만한 디지털 전환으로의 노력	119
그림 4.13 디지털 강도 모델	121
그림 4.14 저강도, 중강도 및 고강도 디지털 카테고리에서 WSME가 직면한 요점 3의 상위 3가지 과제	121
그림 4.15 싱가포르 생태계 맵	126
그림 4.16 싱가포르 패널리스트와의 자문 패널 방법론	127
그림 4.17 정책 권장 사항 및 실행 권장 사항에 대한 개요	127

## 두문자어 및 약어

ACT	Agri-Food Cluster Transformation(농식품 클러스터 전환)
ADB	Asia Development Bank(아시아 개발 은행)
AED	Agency for Enterprise Development(기업 개발원)
AI	Artificial Intelligence(인공 지능)
AP	Advisory Panel(자문 패널)
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations(동남아시아 국가 연합)
ASME	Association of Small & Medium Enterprises(중소기업 협회)
ASMES	Association of Small and Medium Enterprises in Southern Vietnam (베트남 남부 중소기업 협회)
AVPN	Asian Venture Philanthropy Network(아시아 벤처 자선 네트워크)
B2B	Business-to-Business(기업 간 거래)
B2C	Business-to-Consumer(기업과 소비자 간 거래)
BANSEA	Business Angel Network of Southeast Asia(동남아시아 비즈니스 엔젤 네트워크)
BBA	Bigbang Angels(빅뱅 엔젤스)
BFI@SMU	Business Families Institute at Singapore Management University(싱가포르 경영대학 비즈니스 패밀리 연구소)
BIF	Business Improvement Fund(비즈니스 개선 펀드)
BNI	Business Network International(비즈니스 국제 네트워크)
BoA	Board of Advisors(자문 위원회)
BPW International	Business and Professional Women International(국제 비즈니스 및 전문직 여성)
CAD	Computer-Aided Design(컴퓨터 지원 설계)
CAM	Computer-Aided Design(캐드)
CCEI	Center(s) for Creative Economy and Innovation(창조 경제 및 혁신 센터)
CDG	Capability Development Grant(역량 개발 지원금)
CEO	Chief Executive Officer(최고 경영자)
COC	Chamber of Commerce(상공 회의소)
COVID-19	Coronavirus Disease 2019(코로나바이러스감염증 2019)
CRIB Society	Creating Responsible and Innovative Businesses Society(창조 책임 및 혁신 기업 집단)
CRM	Customer Relationship Management(고객 관계 관리)
CSIE	Center for Social Innovation and Entrepreneurship(사회적 혁신 및 기업가 센터)
CTOaaS	Chief Technology Officer-as-a-Service(서비스형 최고 기술 책임자)
DBS	Development Bank of Singapore(싱가포르 개발 은행)
DMI	Digital Maturity Index(디지털 성숙도 지수)
e-Commerce	Electronic Commerce(전자상거래)
EDG	Enterprise Development Grant(기업 개발 보조금)

EFS	Enterprise Financing Scheme(기업 자금 조달 제도)
Enterprise SG	Enterprise Singapore(싱가포르 기업청)
ERP	Enterprise Resource Planning(전사적 자원 관리)
EUR	Euro(유로)
EuroCham	European Chamber of Commerce(유럽 상공 회의소)
F&B	Food and Beverage(식음료)
FEC	Future Economy Council(미래 경제 위원회)
FinTech	Financial Technology(핀테크)
FSC	Financial Services Commission(금융 위원회)
G20	Group of Twenty(주요 20개국)
G2G	Government-to-Government(정부 간 거래)
GDP	Gross Domestic Product(국내 총생산)
GEI	Gender Equity Index(성평등 지수)
GIZ	German Federal Enterprise for International Cooperation(국제 협력 독일 연방 기업)
GLI	Gender Lens Investment(성별 관점 투자)
HAWASME	Hanoi Women's Association of Small and Medium Enterprises(하노이 여성 중소기업 협회)
HAWEE	Ho Chi Minh City Association for Women Executives and Entrepreneurs(호치민 시 여성 기업인 협회)
HCMC	Ho Chi Minh City(호치민 시)
HDB	Housing & Development Board(주택개발청)
HNEW	Hanoi Association for Women Entrepreneurs(하노이 여성 기업가 협회)
HR	Human Resources(인적 자원)
ICT	Information, Communication, and Technology(정보, 커뮤니케이션 및 기술)
IDP	Industry Digital Plans(산업 디지털 계획)
IFC	International Finance Corporation(국제 금융 공사)
IIX	Impact Investment Exchange(임팩트 투자 거래소)
ILO	International Labour Organization(국제 노동 기구)
IMDA	Infocomm Media Development Authority(정보통신미디어개발청)
IPO	Initial Public Offering(기업 공개)
ISO	International Organization for Standardization(국제 표준화 기구)
IT	Information Technology(정보 기술)
JSS	Jobs Support Scheme(고용 지원 제도)
KAS	Konrad-Adenauer-Stiftung(콘라드 아데나워 재단)
KCCI	Korean Chamber of Commerce and Industry(대한상공회의소)
Kibo	Korea Technology Finance Corporation(기술 보증 기금)
KIP	Korea Investment Partners(한국투자파트너스)
KISED	Korea Institute of Startup & Entrepreneurship Development(창업진흥원)
KITA	Korea International Trade Association(한국무역협회)
KOREG	Korea Federation of Credit Guarantee Foundations(신용보증재단중앙회)

KPI	Key Performance Indicator(핵심 성과 지표)
KOSBI	Korea Small Business Institute(중소기업연구원)
KOSME	Small and Medium Business Corporation(중소기업진흥공단)
KOTRA	Korea Trade-Investment Promotion Agency(대한무역투자진흥공사)
KOWWA	Korea Venture Business Women's Association(한국여성벤처협회)
KRW	Korean Won(한화)
KSF	Korea Startup Forum(코리아스타트업포럼)
KV	Kakao Ventures(카카오벤처스)
KVIC	Korea Venture Investment Corporation(한국벤처투자)
KWDI	Korean Women's Development Institute(한국여성정책연구원)
KWEA	Korean Women Entrepreneurs Association(한국여성경제인협회)
MAS	Monetary Authority of Singapore(싱가포르 통화청)
MBA	Master's in Business Administration(경영학 석사)
MBI	Mekong Business Initiative(메콩 비즈니스 이니셔티브)
ME	Medium-Sized Enterprise(중기업)
MIC	Ministry of Information and Communications(정보통신부)
MIWE	Mastercard Index of Women Entrepreneurs(Mastercard 여성 기업가 지수)
MOET	Ministry of Education and Training(교육훈련부)
MPI	Ministry of Planning and Investment(기획투자부)
MRA	Market Readiness Assistance(시장 준비 보조)
MSME	Micro-, Small-, and Medium-Sized Enterprise(초소형 기업 및 중소기업)
MSS	Ministry of SMEs and Startups(중소벤처기업부)
MTI	Ministry of Trade and Industry(통상산업부)
MYSC	Merry Year Social Company(엠와이소셜컴퍼니)
OCBC	Oversea-Chinese Banking Corporation(화교은행)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development(경제협력개발기구)
OWD	Office of Women's Development(여성정책연구소)
P&L	Profit & Loss(손익)
P2P Lending	Peer-to-Peer Lending(온라인 개인 간 대출)
POS	Point of Sales(판매 시점 정보 관리)
PSG	Productivity Solutions Grant(생산성 솔루션 보조금)
QR	Quick Response(신속 대응)
R&D	Research and Development(연구개발)
SBA	Seoul Business Agency(서울산업진흥원)
SBDC	Small Business Development Centers(중소기업 개발 센터)
SBPWA	Singapore Business and Professional Women's Association(싱가포르 전문직 여성 협회)
SBV	State Bank of Vietnam(베트남 중앙은행)

SCCI	Singapore Chamber of Commerce & Industry(싱가포르 상공회의소)
SCWO	Singapore Council of Women's Organizations(싱가포르 여성 단체 위원회)
SE	Small-Sized Enterprise(소기업)
SEMAS	Small Enterprise and Market Service(소상공인 시장 진흥 공단)
SEO	Search Engine Optimization(검색 엔진 최적화)
SFA	Securities and Futures Act(증권 선물법)
SFEC	SkillsFuture Enterprise Credit(SkillsFuture 기업 크레딧)
SFG	Shinhan Financial Group(신한 금융 지주)
SG	Singapore(싱가포르)
SGD	Singapore Dollar(싱가포르 달러)
SGUP	SGUnited Mid-Career Pathways(SGUnited 중간 관리자)
SICC	Singapore International Chamber of Commerce(싱가포르 국제상공회의소)
SIHUB	Saigon Innovation Hub(사이공 이노베이션 허브)
SIWA	Seoul International Women's Association(서울국제여성협회)
SK	South Korea(한국)
SME	Small- and Medium-Sized Enterprise(중소기업)
SMEDF	Small and Medium Enterprise Development Fund(중소기업 육성 자금)
SNDGO	Smart Nation and Digital Government Office(스마트 네이션 및 디지털 정부청)
SSG	SkillsFuture Singapore(SkillsFuture 싱가포르)
STEM	Science, Technology, Engineering, and Mathematics(과학, 기술, 공학 및 수학)
SVF	Startup Vietnam Foundation(스타트업 베트남 재단)
SWIK	Startup Women in Korea(스타트업 여성들의 일과 삶)
SWISS EP	Swiss Entrepreneurship Program(스위스 기업가정신 프로그램)
SWOF	SEAF Women's Opportunity Fund(SEAF 여성 기회 펀드)
SWU	Seoul Women Up(서울우먼업)
TA	Technical Assistance(기술 지원)
TAC	The Assistance Center for SMEs(SME 지원 센터)
TAP	Technology/Adoption Programme(기술/채택 프로그램)
TIPA	Korea Technology and Information Promotion Agency for SMEs (중소기업기술정보진흥원)
UBS	Union Bank of Switzerland(스위스 연방 은행)
UWAS	University Women's Association (Singapore)(싱가포르 여성 대학 협회)
UCITS ETF	Undertakings for the Collective Investment of Transferable Securities Exchange Traded Funds((유럽 공모펀드 기준 상장지수 펀드)
UFGE	Umbrella Facility for Gender Equality(성평등을 위한 통합단기차입)
UNCDF	United Nations Capital Development Fund(유엔 자본 개발 기금)
UNDP	United Nations Development Programme(유엔개발계획)
UNESCAP	United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (아시아 태평양 경제사회이사회)



UN Women	United Nations Women(여성 차별 철폐와 양성평등 실현을 위해 설립된 국제기구)
UOB	United Overseas Bank(대화 은행)
USAID	United States Agency for International Development(미국 국제 개발처)
USD	United States Dollar(미국 달러)
UX	User Experience(사용자 경험)
VAWE	Vietnam Association for Women Entrepreneurs(베트남 여성 비즈니스 협회)
VC	Venture Capital(벤처 캐피탈)
VCCI	Vietnam Chamber of Commerce and Industry(베트남 상공회의소)
VIISA	Vietnam Innovative Startup Accelerator(베트남 창업 촉진 펀드)
VN	Vietnam(베트남)
VND	Vietnamese Đồng(베트남 동)
WVEC	Vietnam Women's Entrepreneurs Council(베트남 여성 기업인 협의회)
WAVES	Women Accelerating Vibrant Enterprises in Southeast Asia and the Pacific(동남아시아 및 태평양 비즈니스 활성화를 촉진하는 여성)
WCIP	Women's Corporate Information Portal(여성 기업 정보 포털)
WE Club	Women Entrepreneurs Club(여성 기업인 클럽)
We-Fi	Women Entrepreneurs Finance Initiative(여성 기업인 금융 이니셔티브)
WESC	Women Enterprise Supporting Center(여성기업종합지원센터)
WFUNA	World Federation of United Nations Associations(유엔 협회 세계 연맹)
WISE	Women's Initiative for Startups and Entrepreneurship(창업 및 기업가 정신을 위한 여성 이니셔티브)
WLB	Women's Livelihood Bond(여성 생계 채권)
WME	Women-Owned Medium-Sized Enterprise(여성 소유 중기업)
WMSME	Women-Owned Micro-, Small-, and Medium-Sized Enterprise(여성 소유 초소형 기업 및 중소기업)
WSE	Women-Owned Small-Sized Enterprise(여성 소유 소기업)
WSME	Women-Owned Small- and Medium-Sized Enterprise(여성 소유 중소기업)



## 새로 추가된 사항

### 제2권의 새로운 내용

본 연구서는 *The path to success: How women-owned businesses transform in the era of digitalization*의 제2권입니다. 제2권에서는 베트남, 한국, 싱가포르의 여성 소유 중소기업(WSME)에 대한 사례 연구를 제시합니다. 제2권에서 다루는 주목해야 할 개선 사항은 다음과 같습니다.

### WSME의 이해관계자 맵

정부 및 민간 기관에서 NGO와 비즈니스 협회에 이르기까지 수많은 이해관계자들이 WSME의 입지를 지원하는 데 있어 각자 중요한 역할을 담당합니다. 각 이해자마다 담당 작업 범위와 권한이 있으므로 이들의 활동은 서로 연결되어 있습니다. 본 보고서에서는 이해관계자들을 매핑하여 WSME의 성장에 영향을 미칠 수 있는 모든 행위자와 이 행위자가 연결되어 있는 방식을 시각적으로 표현했습니다.

### WSME의 디지털 성숙도 지수

이 연구는 Cisco 디지털 성숙도 지수를 조정한 WSME 디지털 성숙도 지수를 제시합니다. 이 지수는 WSME를 무관심, 기본 사용자, 중급 사용자, 그리고 고급 사용자라는 네 가지 수준의 성숙도로 분류합니다. 이러한 분류는 (1) 자금 조달, (2) 멘토링, 네트워킹 및 기술 개발, 그리고 (3) 비즈니스 프로세스 및 관리라는 세 가지 요점에서의 WSME의 디지털화 수준을 기반으로 합니다. 이러한 지수를 활용하여, 독자는 한 수준에서 다음 수준으로 안내하는 간단한 메트릭을 통해 WSE와 WME가 어떻게 디지털화되는지 확인할 수 있습니다. 각 WSME의 문제 해결 및 의사 결정을 용이하게 하기 위해 각 성숙도 수준의 과제를 추가로 확인할 수 있습니다.

### 정책 사이클 단계

베트남, 한국 및 싱가포르의 정부 기관에 각각 맞춘 주요 권장 사항은 WSME가 디지털화 여정을 시작하여 비즈니스 성장을 지원하도록 돕는 데 특히 중점을 두고 작성되었습니다. 이 권장 사항은 정책 사이클 단계를 기반으로 제시되어 있으며 전문가 및 자문 패널리스트들의 견해와 각각의 요점에 대해 밝혀진 문제들을 통합하여 구성했습니다. 본 책에서 각 권장 사항은 주목할 만한 정책 사이클 단계(1장의 권장 사항 섹션 참조)에 대해 매핑되어 있으므로, 독자는 각 권장 사항이 실행되어야 하는 단계를 쉽게 찾을 수 있습니다.

# 개요서

## WSME 및 디지털화

디지털화의 시대에 WSME가 어떻게 변화할 수 있다고 생각하십니까?

본 책에서는 한국, 베트남, 싱가포르의 여성 소유 중소기업(WSME) 60곳이 COVID-19 팬데믹을 둘러싼 불확실성을 헤쳐 나간 경험을 공유했습니다. 28명의 전문가는 WSME의 디지털화 잠재력을 실현하기 위한 권장 사항을 수립하는 데 도움을 주었습니다.

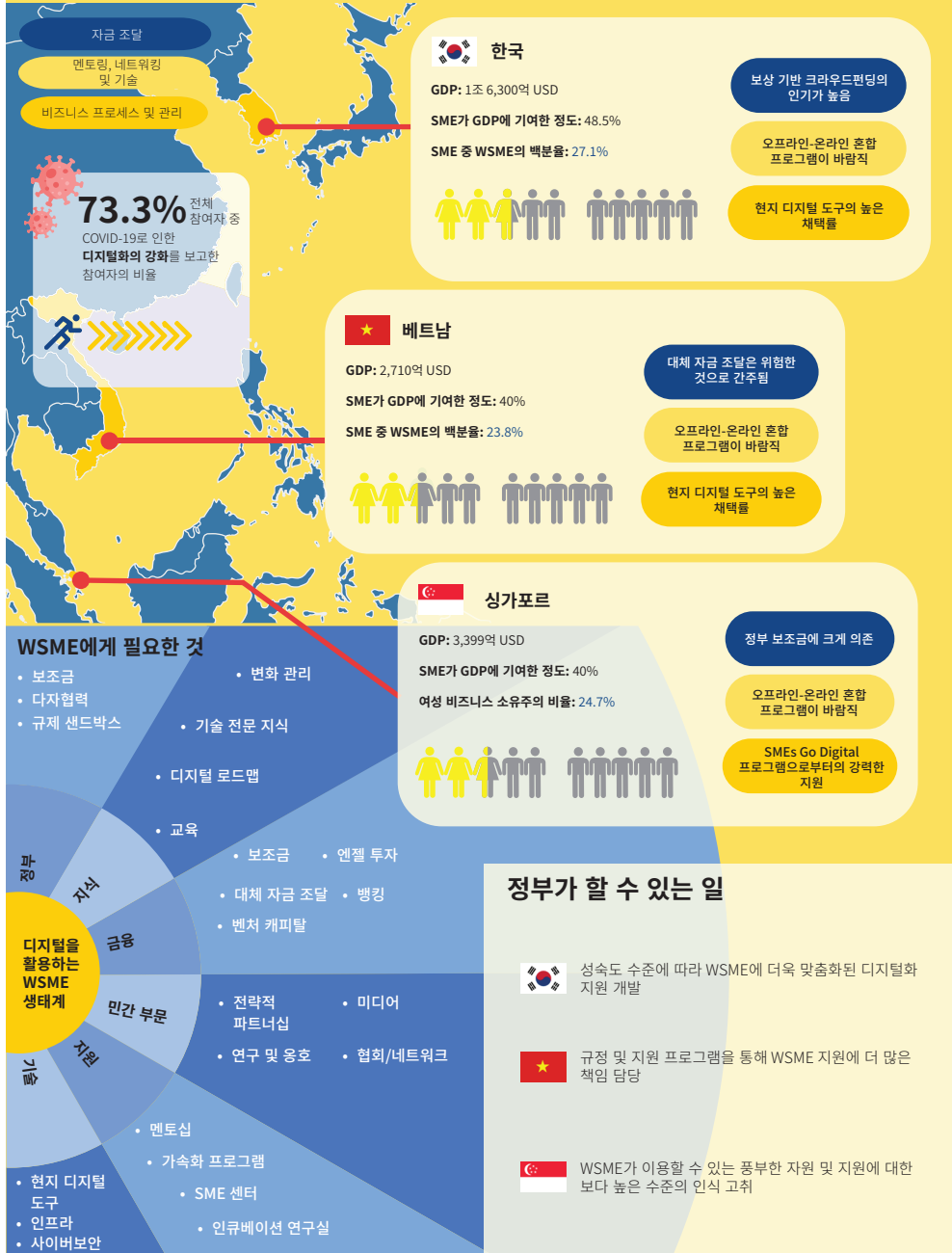


여성은 종종 두 가지 역할을 담당합니다



돌보미

비즈니스 소유주



## 주요 문제

COVID-19 팬데믹이 만연한 가운데, 여성 소유 중소기업(W SME)은 남성 소유 중소기업에 비해 더욱 특이한 과제와 기회에 직면해야 합니다. 특히 여성의 기회와 선택이 문화 및 지역적 규범으로 인해 방해받는 경우가 많은 아시아 지역에서 자주 발생하는 문제입니다. COVID-19 팬데믹으로 인해 락다운 및 엄격한 방역 절차가 구현되었으며, 이로 인해 W SME는 특히 디지털 도구를 채택하여 다양한 방법으로 작업 방식을 조정하고 변경해야 했습니다. 본 연구 프로젝트는 W SME가 COVID-19 위기를 헤쳐 나갈 수 있도록 도와주는 데 있어서 디지털화의 역할을 조사하기 위해 2020년에 실시했던 연구의 연장선상에 있습니다.

본 연구에서는 베트남, 한국, 싱가포르의 세 가지 사례 연구를 제시하여 팬데믹 동안에도 비즈니스 운영을 이어 나가는 데 성공한 W SME의 데이터를 통해 작년의 연구를 보완합니다. 작년과 올해의 연구에서는 대체 자금 조달의 출현, 온라인 학습 프로그램 및 네트워킹 참여, 기존 비즈니스 프로세스의 효율성 및 효과성 상상을 위한 디지털 도구의 채택 등 여러 유사한 주제가 드러났습니다. 디지털화가 비즈니스에서 성별 격차를 어떻게 더욱 좁힐 수 있는지 이해하는 것이 중요하며, 본 연구에서는 바로 이 문제를 다루게 됩니다.

## 주요 결과

본 연구의 주요 결과는 1) 자금 조달의 접근성 2) 멘토링, 네트워킹 및 기술의 접근성 3) 비즈니스 프로세스 및 관리 4) 위기 관리(COVID-19)의 네 가지 요점을 중심으로 구성할 수 있습니다.

### 요점 1: 자금 조달의 접근성

현 연구에 포함된 3개국은 모두 P2P(Peer-to-Peer) 대출 및 디지털 은행 등 자금 조달의 대체 형태를 규제하기 위해 노력한 국가이며, 그 중 가장 최근에 관련 법률을 발의한 국가는 베트남으로 2021년 9월에 발의가 이루어졌습니다. 한국에서 보상 기반 크라우드펀딩 플랫폼 사용을 비롯하여 주목할 만한 여러 사례들이 생겨나면서 W SME의 성장에 있어 대체 자금 조달이 점차 중요해지고 있습니다. 베트남의 경우 디지털 자금 조달에 관한 법률은 W SME의 회의를과 위험 회피 문제를 해결하여 대체 자금 조달의 채택률을 더욱 높일 수 있습니다. 한편, 싱가포르의 경우 W SME의 인식을 높이고 널리 이용 가능한 대체 자금 조달 옵션을 더 많이 채택하여 현재 지배적인 정부 보조금에 대한 의존에서 벗어날 분명한 필요가 있습니다.

### 요점 2: 멘토링, 네트워킹, 기술의 접근성

베트남, 한국, 싱가포르에서 W SME는 금융 이해력 교육, 비즈니스 가속화 프로그램, 멘토십, 네트워킹 및 기타 학습 기회에 참여할 수 있습니다. 이러한 이벤트는 일반적으로 정부에서 비즈니스 협회와 협력해서 개최합니다. 디지털화는 여성에게 유연성을 제공하여 개인 생활과 직장 생활의 균형을 유지하면서 동시에 가정에서 편안하게 네트워킹하고 학습할 수 있도록 합니다. 또한 가상 이벤트를 통해 골프, 음주, 사우나 스파 등 일반적으로 남성이 중심이 되는 네트워킹 이벤트에서 여성 기업가가 느끼는 불편함을 완화할 수 있습니다. 네트워킹은 비즈니스 성장에 매우 중요하므로, 여성 기업가는 가상 이벤트를 통해 중요한 관계를 맺고 이를 활용할 수 있습니다.

### 요점 3: 비즈니스 프로세스 및 관리

디지털화는 현재 베트남, 한국, 싱가포르에서 관찰되는 추세인 W SME 비즈니스 프로세스의 효과성 및 효율성을 높이는 데 중요한 역할을 합니다. 한국과 베트남의 경우, 많은 W SME 참여자들이 현지 디지털 도구를 채택하여 비영리권 사용자도 디지털화에 접근할 수 있음을 보여주고 있습니다. 싱가포르의 경우, 정부는 SMEs Go Digital 프로그램을 통해 SME의 디지털화를 크게 주도하고 촉진합니다. 싱가포르의 산업 디지털 계획(IDP)에서는 디지털화 로드맵, 그리고 디지털 도구 구매에 사용할 수 있는 보조금에 대해 간략히 서술하고 있습니다. 본 연구에 참여한 W SME는 협업 플랫폼, 결제 대행 서비스, 재무 관리, 인적 자원, 전자상거래, 인공 지능(AI) 및 사이버보안 사용을 비롯한 조직 전체적인 디지털 채택에 대해 보고하였습니다.

## 요점 4: 위기 관리(COVID-19)

COVID-19 위기의 영향을 완화하는 동시에 기업 성장을 꾸준히 지원하기 위해서는, 베트남, 한국, 싱가포르의 WSME가 안전하게 일할 수 있도록 하는 재정적 지원, 교육 및 지침이 필요합니다. 3개국 모두에서 정부는 때때로 비즈니스 협회 및 민간 기관의 도움을 받아 WSME가 위기를 극복하도록 도울 수 있는 재정적 지원 및 원조를 제공하는 데 중요한 역할을 합니다. 지금까지 WSME는 보조금, 대출 및/또는 세금 면제를 통해 재정적 지원을 받아 운영 부담을 상당 부분 줄이고, 디지털화를 비롯한 보다 시급한 활동에 자원을 할당할 뿐만 아니라(비즈니스의 효율성 증대를 위해) 팬데믹에 대응할 수 있도록 비즈니스 모델을 개선할 수 있었습니다.

## 베트남, 한국, 싱가포르 정부에 특수한 주요 권장 사항

정책 사이클 단계	국가	권장 사항
의제 설정		<b>요점 1: 자금 조달의 접근성</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>성별로 분리된 데이터를 사용해 자금 조달의 접근성을 비롯하여 WSME에 영향을 미치는 정책을 알립니다.</li> </ul>
		<b>요점 2: 멘토링, 네트워킹, 기술의 접근성</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>멘토링 프로그램이 수익을 창출할 수 있도록 멘토링 비용을 보조하는 보조금을 제공합니다. 이를 통해 멘토와 멘티 모두에게 더 많은 인센티브를 제공할 수 있으며, 중도에 그만두는 문제도 해결할 수 있습니다. 이러한 보조금은 공식 멘토링 프로그램 그 이상으로 개발된 기존의 자원자 기반 멘토링 프로그램 및 동료 멘토링 관계로 확대되어야 합니다.</li> <li>기술 지식 수준에 관계없이 WSME 기술 구축 로드맵을 위해 지속적인 기술 및 데이터 교육 프로그램을 구현합니다.</li> </ul>
		<b>요점 3: 비즈니스 프로세스 및 관리</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>비즈니스 회복력 및 사이버보안 디지털화에 대한 지침을 제공합니다. 디지털화 자체뿐만 아니라 안전하게 디지털화하는 방법에 대한 지침 또한 필요합니다.</li> </ul>
정책 입안		<b>요점 1: 자금 조달의 접근성</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>정부에서 규제 샌드박스를 설정하여 P2P 대출 및 디지털 은행과 같은 대체 자금 조달의 혁신을 장려합니다.</li> </ul>
의사 결정		<b>요점 1: 자금 조달의 접근성</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>정부에서 규제 샌드박스를 구현하여 P2P 대출 및 디지털 은행과 같은 대체 자금 조달의 혁신을 장려합니다.</li> </ul>
정책 집행		<b>요점 1: 자금 조달의 접근성</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>보조금 지원 정책은 다양한 배경을 가진 더 광범위한 적격 기업들이 이용할 수 있도록 WSME 규모, 성숙도, 산업 비즈니스 모델 및 현금 흐름 사이클을 고려해야 합니다.</li> </ul>
모니터링 및 평가		<b>요점 1: 자금 조달의 접근성</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>보조금 지원 정책은 다양한 배경을 가진 더 광범위한 적격 기업들이 이용할 수 있도록 WSME 규모, 성숙도, 산업 비즈니스 모델 및 현금 흐름 사이클을 고려해야 합니다.</li> </ul>

# 제1장: 여성 소유 SME의 디지털화: 베트남, 한국, 싱가포르의 과제 및 기회

## 1.1 서론

이 서론 부분에서는 본 책의 토대를 마련하고, 콘라드 아데나워 재단의 일본/아시아 지역경제프로그램(SOPAS)이 Woomentum과 협력하여 실시한 디지털화 및 여성 소유 중소기업에 대한 국가 사례 연구의 연구 배경, 연구방법론 및 주요 결과를 개괄적으로 제시합니다.

작년 연구에 이어 본 보고서에서는 아시아 국가, 특히 베트남, 한국, 싱가포르의 WSME 및 디지털화에 대한 연구 결과를 보완하고자 합니다. WSME는 국가 경제의 필수적인 부분이며, 남성 소유 중소기업에 비해 더욱 특이한 과제에 직면해 있습니다. 이러한 과제 중 특히 주목할 만한 과제는 여성 기업가가 직장에서의 역할과 돌보미 역할이라는 이중적인 책임을 성공적으로 수행할 것이라는 기대입니다. 현재 진행 중인 세계적인 팬데믹 상황에서, WSME는 비즈니스를 유지하고 성장시키기 위해 전략을 세우고 적절한 결정을 내려야 합니다. 이러한 상황에서 디지털화는 중요한 역할을 합니다. 아시아의 WSME와 디지털화 현황에 대한 독자들의 이해를 돕는 데 본 연구서가 도움이 되었으면 하는 바램입니다. 저희의 권고 사항을 통해, 정부에서도 관련 생태계 이해관계자들과 더욱 긴밀하게 협력하여 보다 많은 디지털을 활용하는 WSME를 지원하고 창출하도록 장려할 수 있기를 바랍니다. 마지막으로, 이어지는 여러 장에서 독자 여러분은 베트남, 한국, 싱가포르의 여성 기업가들이 디지털화 과정에서 직면하는 기회와 도전에 대한 더욱 심층적인 분석을 살펴보실 수 있습니다.



## 1.2 연구 배경

2020년 COVID-19 사태가 시작된 이후로 전 세계 비즈니스는 수익 손실, 폐업, 대량 정리하고, 유동성 문제의 형태로 심각하면서도 부정적인 영향을 받았습니다.<sup>1,2,3</sup> 초소형 기업과 소기업들은 일반적으로 폐업 및 수익 감소 면에서 더 많은 고통을 겪었습니다. 세계은행(World Bank)의 최근 연구에 따르면 COVID-19가 비즈니스에 미치는 영향은 주로 운영, 판매, 고용의 세 가지 측면에서 관찰되는 것으로 나타났습니다.<sup>4</sup> 아시아의 경우 중소기업(SME) 또한 COVID-19 사태 이후 고용과 수익이 대폭 감소했습니다.<sup>5</sup> 현 팬데믹으로 가장 큰 타격을 받은 2개 부문은 서비스(여행, 관광, 호텔, 엔터테인먼트 및 요식업)와 제조(의류 및 식품 가공)로 확인되었습니다. 이러한 부정적인 영향의 기저를 이루는 주요 원인 중에는 팬데믹 기간에 여성 소유 중소기업(WSME)을 비롯한 많은 기업이 적응해야만 했던 사회적 상호 작용, 행동 및 관행상의 변화, 그리고 디지털 기술이 있습니다.

본 연구의 목표는 여성 소유주의 목소리를 통해 WSME를 위한 디지털화의 현재 그리고 미래의 기회에 대해 더욱 자세히 조명하는 것입니다. 또한 정부와 비즈니스 협회를 비롯한 모든 관련 생태계 이해관계자들을 위해, WSME가 겪은 여러 과제에 대한 통찰력을 제시하고자 합니다. 위에서 언급한 바와 같이, 본 연구 프로젝트는 인도네시아, 미얀마, 말레이시아, 캄보디아의 4개국 사례 연구를 다룬 2020년에 실시한 연구의 연장선입니다(그림 1.1 참조).<sup>6</sup> 이전 프로젝트는 COVID-19 팬데믹 초기 단계에 진행되었기 때문에, 데이터 수집은 기업이 급격한 경제 변화에 막 부딪쳐 여전히 생존을 위한 적응의 중요한 단계에 있던 시기에 이루어졌습니다. 2020년에 수행된 해당 연구는 여성 소유주의 특수한 역할이 WSME에서 그리고 비즈니스의 성장을 위해 지원이 필요한 영역에서 디지털을 채택하는 데 어떤 영향을 미쳤는지 강조했습니다. 본 연구에서는 베트남, 한국, 싱가포르로 조사 범위를 넓혀 이전 연구의 결과를 더욱 풍부하게 하고자 합니다.

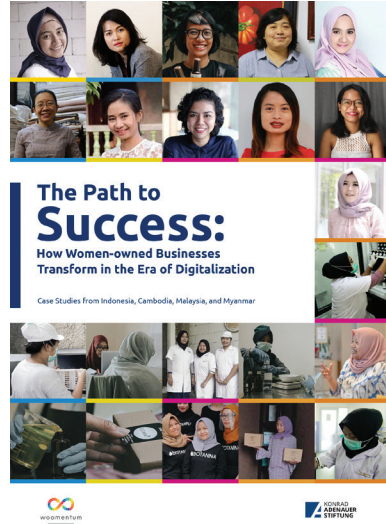


그림 1.1 Womentum과의 협업으로 일본/아시아 지역경제프로그램(SOPAS) 연구 및 옹호 프로그램을 위해 콘라드 아데나워 재단에서 의뢰한 2020년 연구 출판물의 표지

### 베트남, 한국, 싱가포르의 여성 기업가 정신 및 디지털화 환경

여성 기업가 정신은 여성의 경제적 권한을 증진하여 경제적 자립을 확고히 하고 빈곤을 극복하도록 돕기 위한 핵심 경로입니다. 전반적으로 여성 소유 기업은 남성 소유 기업에 비해 여성 직원을 17% 더 많이 고용합니다.<sup>7</sup> 이는 여성 기업가를 지원하면 여성이 구할 수 있는 일자리가 증가할 수 있다는 점을 시사합니다. 또한 증거 자료에 따르면 여성의 경제적 권한이 증가할 경우 긍정적인 세대 간 효과가 나타납니다. 예컨대 가계 소득에 대한 여성의 통제권이 증가하는 경우 아이들은 더 좋은 음식을 섭취하고 더 나은 교육을 받게 됩니다.<sup>8</sup> 여성의 기회와 선택이 문화와 현지 규범으로 인해 종종 제한되는 지역인 아시아에서는 여성 기업가와 여성 소유 기업을 지원하는 일이 점점 더 중요해지고 있습니다.

그러나 디지털화가 비즈니스에서의 성별 격차를 줄일 수 있는 잠재력을 어느 정도까지 실현할 수 있는지는 기존 인프라의 품질과 국가 전체의 기술 수용도에 달려 있다는 점이 유의해야 합니다. 베트남, 한국, 싱가포르의 경우 2021년 스마트폰 보급률이 비교적 높고 3개국 간에 유사한 것으로 간주되며, 인구의 96% 이상이 하나 이상의 기기를 소유하고 있습니다(그림 1.2 참조). 그러나 인터넷 접속과 관련해서는 이러한 추세가 관찰되지 않으며, 이는 베트남의 경우 광대역 연결이 가능한 인구가 70.3%밖에 안 될 만큼 뒤쳐져 있는 것으로 보이기 때문입니다.<sup>9</sup>

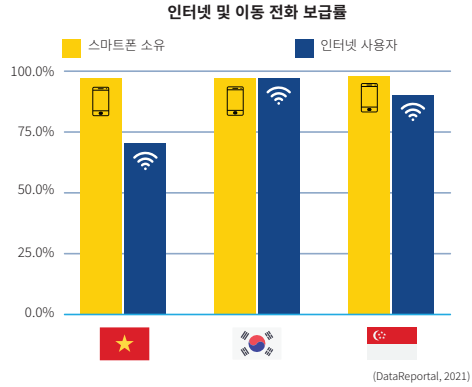


그림 1.2 베트남, 한국, 싱가포르의 인터넷 및 이동 전화 보급률

### WSME를 위한 자금 조달의 디지털화 및 접근성

디지털화가 사회의 다양한 측면을 계속 변화시키는 상황에서, 디지털 기술이 비즈니스가 자금 조달에 접근하는 것 또한 바꾸는 것은 필연적인 일이었습니다. 새로운 형태의 자금 조달이 출현함에 따라 국가들은 해당 프로세스에 관련된 모든 이해관계자들을 보호하기 위해 자금 조달 규정을 제정 및/또는 개정하기 시작했습니다. 현 연구에 포함된 3개국은 모두 P2P 대출 및 디지털 은행 등 자금 조달의 대체 형태를 규제하기 위해 노력했으며, 그 중 가장 최근에 관련 법률을 발의한 국가는 베트남으로 2021년 9월에 발의가 이루어졌습니다(그림 1.3 참조).



그림 1.3 베트남, 한국, 싱가포르의 대체 자금 조달 규정의 예

자금 조달 모델의 개발을 지원하는 규제 프레임워크를 제공하기 위해 대체 자금 조달 규정이 정립되었습니다. 2015년, 싱가포르의 규제 기관인 싱가포르 통화청(MAS)은 크라우드펀딩에 대한 규제 프레임워크를 포함하도록 증권 선물법(SFA)을 개정하는 프레임워크를 제안했습니다. 이 제안에는 크라우드펀딩이 허가를 받기 위한 최소 자본 요건 및 보증금 요건에 대한 규정이 포함되었습니다.<sup>10</sup> 또한 MAS에서는 2019년 6월 디지털 은행 프레임워크를 발표했으며, 이는 강력한 가치 제안과 혁신적인 디지털 비즈니스 모델을 갖춘 비은행권 기업이 디지털 बैं킹 서비스를 제공하도록 하는 것을 목표로 합니다.<sup>11</sup> 2020년 이래, 여러 디지털 बैं킹 플랫폼이 2022년에 운영할 수 있도록 허가를 받았습니다.

2019년 한국 국회는 온라인 투자 연계 자금 조달 및 이용자 보호에 관한 법(약칭, 'P2P 자금 조달법')을 공포했습니다. 이 법률은 투자 및 대출 한도 등의 조치를 도입하여 P2P 대출 자본 요건, 최대 이자율 및 수수료에

대한 상한, 그리고 투자자 보호를 규제합니다.<sup>12</sup> 2021년 9월 베트남 정부는 P2P 대출, 결제, 신용 및 소비자 신원 확인 지원을 비롯하여 대체 자금 조달에 대한 규제 샌드박스를 제공하는 것을 목표로 하는 결의안 No. 100/NQ-CP를 승인했습니다. 베트남 정부는 다른 관련 부처와 협력하여 2021년 말까지 예비 보고서를 제공할 책임을 베트남 중앙은행(SBV)에 위임했습니다.<sup>13</sup>

## WSME를 위한 멘토링, 네트워킹, 기술의 디지털화 및 접근성

멘토링, 네트워킹 및 기술 구축 활동은 기업가들이 지식, 경험 및 통찰력을 자유롭게 공유할 수 있도록 합니다. 전통적으로 이러한 활동은 면대면 상호작용을 통해 이루어졌으며, 이러한 형태는 오랜 시간에 걸쳐 유지되었습니다. 예를 들어 베트남, 한국, 싱가포르에서 WSME는 금융 이해력 교육, 비즈니스 가속화 프로그램, 멘토십, 네트워킹, 그리고 보통 정부가 비즈니스 협회와 협력하여 조직하는 기타 학습 기회에 참여할 수 있습니다. 그러나 이러한 프로그램은 이용할 수 있음에도 불구하고, 여성 기업가는 여전히 시간적 제약으로 인해 핵심 비즈니스 활동과 역량 향상에 필요한 활동 사이에서 저글링할 수밖에 없습니다(그림 1.4 참조).



그림 1.4 비즈니스 활동과 멘토링, 네트워킹 및 기술 구축 간에 저글링하는 WSME 소유주 삽화

## 비즈니스 프로세스 및 관리의 디지털화

현재 베트남, 한국, 싱가포르에서 확인할 수 있는 추세인 디지털화는 WSME 비즈니스 프로세스의 효과성 및 효율성을 높이는 데 중요한 역할을 합니다. 그림 1.5에서 볼 수 있듯이, WSME 소유주는 기업의 가치를 높이고 이윤을 얻기 위해 일반적으로 매일 다양한 활동에 참여하고 있습니다. 이러한 활동은 WSME가 비용을 충당하고 이윤을 얻기에 충분한 수익을 창출하도록 최적화될 수 있습니다. 직원은 종종 디지털 기술의 도움을 받아 생산, 마케팅, 회계 및 법률과 같은 특정 기능을 수행하여 비즈니스 목표를 달성하는 데 도움을 줍니다.

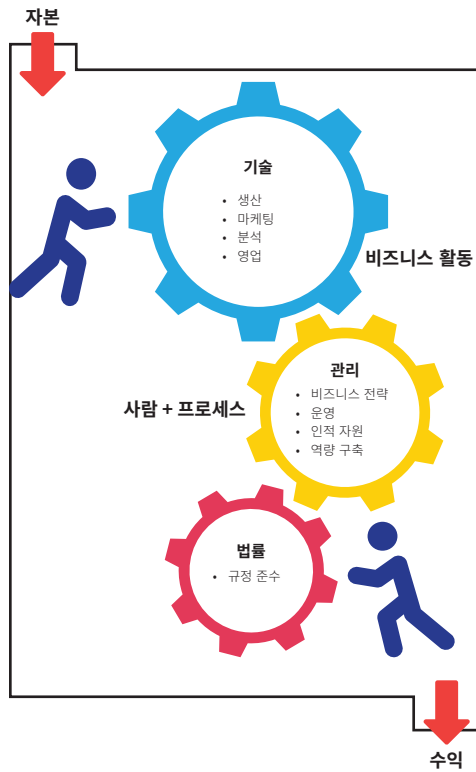


그림 1.5 WSME 비즈니스 활동의 예

소셜 미디어 채널 및 전자상거래 플랫폼을 통한 영업 및 마케팅에 더해, 디지털화는 팀 커뮤니케이션, 클라우드 스토리지 및 공동 문서, 고객 관계 관리(CRM), 데이터 분석, 재무 및 회계, 인적 자원, 재고 관리, 결제 및 디지털 거래(POS), 조달 및 공급망을 위한 공급업체 관리, 그리고 제조 분야에 널리 퍼져

있습니다. 싱가포르의 경우 디지털화를 통한 SME 성장에 대한 정부 지원이 특히 강화되어 있습니다. 조직화된 정책 및 보조금 네트워크가 마련되어 있으며, 상당량의 자원이 현지 비즈니스의 디지털 전환 여정에 자금을 조달하기 위해 특별히 배정되어 있습니다. 예를 들어, 싱가포르에는 정보통신 미디어 개발청(IMDA)의 프로그램인 SME Go Digital이 있어 SME를 위한 상세하고 포괄적인 이니셔티브 디지털화 계획을 제공합니다.<sup>14</sup>

## COVID-19 기간 동안의 주요 생태계 지원

COVID-19 위기의 영향을 완화하는 동시에 기업 성장을 보장하기 위해서는, 베트남, 한국, 싱가포르의 WSME가 안전하게 일할 수 있도록 하는 재정적 지원, 교육 및 지침이 필요합니다. 지금까지 WSME는 보조금, 대출 및/또는 세금 면제를 통해 재정적 지원을 받았습니다. 생태계 지원은 팬데믹 기간 동안 비즈니스가 생존 또는 번창할 수 있을지 판단하는 데 중심적인 역할을 했습니다. 그림 1.6은 COVID-19 팬데믹의 영향을 관리하는 데 도움을 주기 위한, 이들 국가에서 확인된 WSME 비즈니스 지원 생태계를 요약하고 있습니다.



그림 1.6 COVID-19 팬데믹 기간 중 확인된 WSME 지원 생태계  
\*두문자어 및 약어 섹션을 참조하십시오.

베트남 정부는 어려움을 겪고 있는 비즈니스를 지원하기 위해, SME가 팬데믹을 헤쳐 나갈 수 있도록 관련 부처를 통해 주로 세금 감면, 재정 지원, 토지 임차료 인하 등의 형태로 여러 지원 계획을 할당했습니다.<sup>15</sup> 또한 비즈니스 국제 네트워크(BNI)를 비롯한 여러 협회는 COVID-19 팬데믹 기간 동안 네트워크를 구축하고 회원들이 서로 제품을 마케팅하도록 장려하는 것에 중점을 둡니다. 호치민 시 여성 기업인 협회(HAWEE) 및 창업 및 기업이 정신을 위한 여성 이니셔티브(WISE)와 같은 여성 관련 협회 및 프로그램도 SME가 COVID-19 팬데믹의 영향에 대처할 수 있도록 지원하는 학습 프로그램을 제공합니다.

한국의 경우, 중소벤처기업부는 2020년 3월 재정 지원, 대출, 디지털화, 교육 및 재배치를 돕기 위해 12억 EUR에 상당하는 지원을 제공했습니다. 한국 정부는 디지털화 교육을 비롯한 다양한 목적으로 총 1190억 USD 상당의 경기 부양책을 자금에 추가로 할당했습니다.<sup>16</sup> 또한 대한상공회의소(KCCI)와 같은 비즈니스 협회에서는 SME를 위한 온라인 워크숍 및 컨설팅을 제공합니다. 한국 창업진흥원은 액셀러레이팅 프로그램을 통해 스타트업과 투자자를 연결합니다. 한국여성벤처협회(KOWVA)와 같은 여성 관련 협회는 SME에게 COVID-19 위기가 비즈니스에 미친 부정적인 영향을 줄일 수 있도록 보조금을 제공하고 디지털화 관련 워크숍을 실시합니다. 마지막으로 스타트업 여성들의 일과 삶(SWIK)은 디지털화 및 정부 지원 이용 방법에 대한 온라인 워크숍을 실시합니다.

마찬가지로, 싱가포르 정부는 SME가 팬데믹을 헤쳐 나갈 수 있도록 여러 경기 부양책을 할당했습니다. 경기 부양책의 범위는 세금 면제 및 기타 유형의 재정 지원에서 고용 지원, 대출 지원, 대출 상환 연기, 법률 지원 및 부문별 자금에 이르기까지 다양합니다.<sup>17</sup> 2020년, 싱가포르 정부는 현지 비즈니스의 디지털화를 지원하기 위해 정보 및 통신 기술에 35억 SGD의 예산을 지출하겠다고 발표하며 디지털 경제에 자원을 추가로 할당했습니다.<sup>18</sup> 다양한 유형의 지원 중에서 SkillsFuture 등의 이니셔티브를 통한 교육 및 업스킬링(upskilling)은 SME의 회복력을 개선하기 위한 주요 초점 중 하나입니다. 이에 더해, Woomentum, 싱가포르 여성 단체 위원회(SCWO), 싱가포르 여성 네트워크, WEConnect International 등의 비즈니스 협회 또한 COVID-19 팬데믹 기간 동안 여성 기업을 지원합니다.

## 1.3 연구방법론

이 장에서는 참여 중인 각 국가에서 수행한 연구 프로세스에 대한 요약を提供합니다. 본 연구는 1) 이들의 디지털화 여정과 비즈니스 성장을 이해할 수 있도록 여성 SME 소유주를 대상으로 한 인터뷰, 2) 각국의 WSME 및 디지털화 전반에 대해 보다 심층적인 통찰력을 제공할 수 있도록 전문가를 대상으로 한 인터뷰, 그리고 3) 실용적인 정책 권장 사항을 종합할 수 있도록 자문 패널을 대상으로 한 인터뷰를 포함한 정성적 접근법을 사용하여 실시되었습니다.

작년 연구의 연장선으로, 본 연구에서는 WSME에서의 디지털화의 역할을 분석하기 위해 4가지 요점 프레임워크를 사용했습니다(그림 1.7 참조).



그림 1.7 본 연구에서 분석 방법으로 사용된 연구 요점

### 참여자 선정 기준

본 연구에서 모집한 WSME 참여자는 다양한 부문의 비즈니스를 운영하며, 베트남, 한국 및 싱가포르에 소재하는 총 60곳의 WSME, 즉 38곳의 소기업(SE)과 22곳의 중기업(ME)으로 이루어졌습니다. 또한 이들 3개국의 인터뷰 및 자문 패널 토론을 통해 총 32명의 전문가 의견을 모아 통합했습니다. 전문가들의 배경은 비즈니스 협회 및 기업가 정신에서 디지털 전환에 이르기까지 다양했습니다.

모집된 WSME 참여자들은 여러 다양한 하위 부문을 대표하고 있어 연구 참여자들에게서 나타나는 디지털 기술 채택의 패턴을 밝혀낼 수 있었습니다(그림 1.8 참조). 익명성 유지를 위해 참여 중인 각 WSME마다 해당 WSME의 국가(VN = 베트남, SK = 한국, SG = 싱가포르), 비즈니스 성숙도(SE = 소기업, ME = 중기업) 그리고 번호(01, 02, 03 등)를 나타내는 코드가 할당되었습니다. 예를 들어, SG\_SE01은 싱가포르에서 인터뷰한 첫 번째 소기업을, SG\_ME03은 연구원들이 싱가포르에서 인터뷰한 세 번째 중기업을 가리키는 식입니다.



그림 1.8 WSME 참여자 개관

## 데이터 수집 및 분석

각 국가의 WSME 디지털화를 더 잘 이해하기 위해 WSME, 기존 디지털 환경, 그리고 참여 중인 각 3개국에서 확인된 WSME의 디지털 기술 채택에 기여했을 수 있는 기타 요인에 대한 현재 및 과거 데이터를 수집했습니다 (그림 1.9 참조). 이 단계의 결과에는 문헌 조사와 이해관계자 맵이 포함되었습니다. 이후 WSME 소유주들과 인터뷰를 진행하여 이들의 비즈니스에 대한 디지털 기술 채택관련 정보를 파악하고 4가지 핵심 요점에 대한 데이터를 수집했습니다.

영역		 베트남	 한국	 싱가포르
인터뷰에서 사용한 언어		베트남어	한국어	표준 중국어, 영어
연구방법론	문헌 조사	기관 보고서 및 2차 데이터		
	WSME 인터뷰	가상 인터뷰 및 이를 뒷받침하는 과거 회사 데이터		
	전문가 인터뷰	가상으로 실시된 반정형 심층 인터뷰		
	자문 패널	가상으로 실시된 안내식 토론		

그림 1.9 데이터 수집

다른 인터뷰는 1) 여성 비즈니스 협회, 2) SME/기업가 정신, 3) 디지털 전환의 3개 분야 전문가 11명을 대상으로 수행되었습니다. 이 단계의 목표는 전반적으로 SME에서의 디지털 채택 환경과 추세에 대한 이해도를 높이고, 특히 WSME의 경우를 더욱 심층적으로 이해하는 것이었습니다. 국가마다 서로 다른 수의 전문가가 참여했습니다. WSME를 기반으로 한 연구 결과와 각 참여 국가의 전문가 인터뷰는 국가별 자문 패널리스트들을 대상으로 별도로 논의했으며, 이를 위해 7명의 패널리스트로 구성된 3개의 개별 그룹이 각 국가의 자문 패널에 합류했습니다.

## 한계점

이 연구를 수행하는 동안 모든 국가 팀은 궁극적으로 연구가 COVID-19 팬데믹 와중에 진행되면서 수반된 관련 안전 조치 및 제한으로 인한 여러 과제에 직면했습니다. 가능한 한 원격으로 연락하고 데이터를 수집할 수 있도록 온라인 인터뷰, 모바일 및 화상 통화/회의 등의 온라인 연구조사 방법을 이용해야 했습니다. 3개국 전체에 걸쳐 많은 인터뷰와 모든 자문 패널 토론이 온라인으로 진행되었기 때문에, 전달되는 정보에 비언어적인 맥락을 추가로 제공했을 수 있는 행동 신호를 관찰하기 어려웠습니다.

본 연구가 지닌 또 다른 한계는 연구가 팬데믹이 발발한 지 약 1년 후에 수행된 것으로 인해 나타날 수 있는 생존 편향의 가능성입니다. 이 기간 동안 3개국 모두에서 많은 기업들이 급격한 경제 변화에 심각한 영향을 받아 문을 닫을 수밖에 없었습니다. 그 결과, 모집된 WSME 참여자들은 자연히 폭풍우를 이겨내고 다시 일어설 수 있었던 사람들이었습니다. 이러한 생존 편향을 줄이려면 향후 연구에 파산한 기업들을 포함하는 것이 바람직할 것입니다.



## 1.4 주요 결과 요약

### 요점 1: 자금 조달 접근성

#### WSME의 주요 자금 조달 출처

그림 1.10에 나타나 있듯이, 대부분의 WSME 참여자는 내부 자금 조달(저축, 개인 자금 및 영업 이익)을 이용하고 이를 은행 대출, 보상 기반 크라우드펀딩 또는 정부 보조금 등의 외부 자금 조달과 결합한다고 보고했습니다. 베트남 참여자는 싱가포르와 한국의 참여자들에 비해 은행 대출을 더 많이 이용했습니다. 더욱이, 싱가포르와 한국에서는 정부 보조금이 아직도 WSME를 위한 외부 자금 조달의 주요 출처였습니다. 이러한 사실은 WSME 중 아무도 정부 보조금 사용에 대해 언급하지 않았던 베트남의 상황과 비교했을 때 극명한 차이를 보여 줍니다. 한국은 WSME 참여자의 절반 이상이 보상 기반 크라우드펀딩을 이용한 유일한 국가였습니다.



그림 1.10 내부 자금 조달을 이용하는 WSME 참여자의 수

#### 대체 자금 조달의 이용

결과적으로, P2P 대출과 같이 규제를 받는 대체 자금 조달을 채택하는 경우는 극히 적은 것으로 나타났습니다(그림 1.11 참조). 한국에서는 2명의 WSME 참여자만이 P2P 대출을 채택했다고 밝혔습니다. 연구 참여자들이 새로운 자금 조달 모델을 탐색하지 않은 주된 이유는 위험 회피와 인식 부족이었습니다. 베트남에서는 결의안 No.100/NQ-CP(섹션 1.2 참조)가 통과되면서 해당 규정이 최근인 2021년 9월 6일에야 발효되었기 때문에, 이 새로운 모델을 채택한 경우가 없었습니다.

P2P 대출

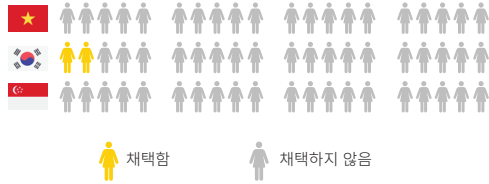


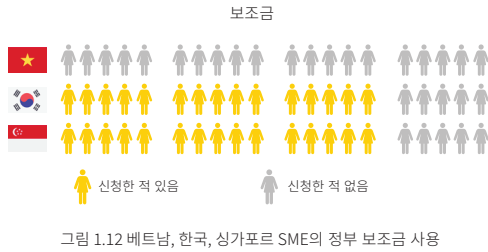
그림 1.11 WSME 참여자가 채택한 P2P 대출 서비스

한국에서는 기부 및 보상 기반 크라우드펀딩 서비스와 같은 비규제 형태의 대체 자금 조달을 많이 이용하는 것으로 나타났습니다. 이는 Wadiz, Tumbldug 및 Kakao Makers 등 보상 기반 크라우드펀딩 플랫폼을 채택하는 비율이 높다는 사실을 통해 설명됩니다. 인터뷰에서 한국의 WSME 소유주들은 플랫폼을 이용해 자금을 조달할 뿐만 아니라, 제품을 검증하고 고객층을 구축한다고 설명했습니다. 보상 기반 크라우드펀딩은 특히 대규모 홍보의 경우 마케팅 비용을 절감하는 데 효과적인 것으로 간주되었습니다. 반면에 소비자들은 아직 출시되지 않은 혁신적인 제품에 대한 요구를 충족하기 위해 플랫폼을 이용합니다. 보상 기반 크라우드펀딩을 이용하는 것은 소비자가 제품을 받기까지 얼마간 기다려야 한다는 의미이기도 하지만, 이러한 추세는 제품 가격적정성, 뛰어난 품질 및 혁신적인 제품 제공에 힘입어 발생하며, 마침내 경쟁력 있는 시장을 창출합니다.<sup>19</sup>

#### 정부 보조금

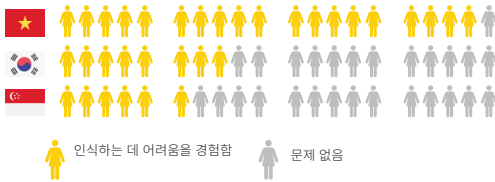
그림 1.12에 나와 있듯이, 싱가포르와 한국의 많은 참여자들이 정부 보조금을 받았습니다. 베트남의 상황은 이와 대조적으로, 참여자 중 누구도 정부 보조금을 받은 적이 있다고 말하지 않았습니다. 또한 인터뷰에서, 정부 보조금을 받은 WSME 소유주들은 많은 자원이 소모되고 복잡하기까지 한 절차를 거쳐야 했기 때문에 결국 보조금 신청을 꺼리게 되었다고 지적했습니다. 또 다른 문제는 보조금 가용성 및 자격 요건에 대한 인식 부족인 것으로 나타났는데, 이는 해당 문제를 보고한 거의 모든 참여자에게 만연해 있었습니다.

이번 연구에서 자문을 제공한 전문가들은 인식 부족이 이들 WMSE가 정부 보조금을 신청하지 않은 이유일 수도 있다고 추측했습니다.



### WSME 참여자가 외부 자금 조달에 접근하기 위한 공통 과제로서의 인식

많은 WSME 참여자들이 외부 자금 조달 출처 접근에 관한 인식을 하나의 과제로 생각했습니다(그림 1.13 참조). 마찬가지로, 대체 자금 조달 및 젠더 관점의 자금 조달 도구에 대한 인식 부족 또한 모든 참여 국가에서 일관되게 보고되었습니다. 예를 들어 싱가포르의 한 WSME는 디지털 자금 조달 플랫폼이 자신의 자금 조달 요구사항을 충족할 수 있을 거라고 생각하지 않았기 때문에, 대체 자금 조달 옵션에 대해서는 몰랐다고 보고했습니다. 또 어떤 WSME는 전통적인 형태의 자금 조달 방식을 선택했다고 보고했습니다. 그 방식이 지닌 위험에 대해서는 알고 있었지만 새로운 대체 자금 조달 모델은 여전히 불확실해 보였기 때문입니다.

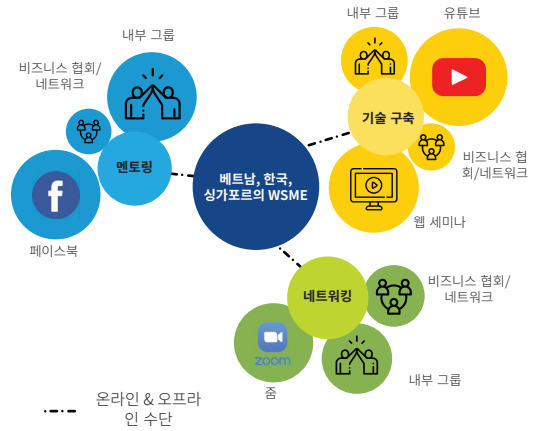


### 요점 2: 멘토링, 네트워킹, 기술 접근성

#### WSME의 멘토링, 네트워킹 및 기술 구축에서 디지털화가 하는 역할

인터뷰에서 WSME 참여자들은 온라인 및 오프라인 수단을 통해 멘토링, 네트워킹 및/또는 기술 구축의 기회에 접근할 수 있었다고 보고했습니다. 특히, WSME들의 기존 지인 그룹을 통해 비즈니스 협회 및 네트워킹 모두 멘토링 기회를 추구하고 해당 분야의

동료 기업가와 연락하며, 새로운 기술을 습득하는 수단으로 사용되었습니다. 연락은 가상 형식은 물론 대면 형식을 통해서도 이루어졌습니다. 전통적인 수단과 비교했을 때, 특정 디지털 도구가 앞서 언급했던 세 가지 목적을 위해 더 자주, 그리고 더 많은 WSME에 의해 사용된 것으로 보고되었습니다(그림 1.14에서 더 큰 원들 참조).



### 멘토링, 네트워킹 및 기술 구축에서 WSME가 경험하는 공통 과제

인터뷰에서 WSME 소유주들은 멘토링, 네트워킹 및 기술 구축에 대한 접근이라는 측면에서 가장 중요한 4가지 과제에 대해 강조했습니다(그림 1.15 참조). 이러한 주요 관심사 중 하나는 바로 콘텐츠 및 멘토와 관련된 것이었습니다. 한국 참여자들이 강조한 중요한 문제 하나는 실제 사례가 아닌, 구식 커리큘럼이나 이론과 같은 콘텐츠가 관련성이 떨어진다는 점이었습니다. 베트남에서는 WSME 소유주들이 영어 실력의 한계로 인해 온라인 영어 교육 콘텐츠를 이용하는 데 어려움을 겪었습니다. 싱가포르와 한국에서는 멘토의 충분한 참여 및 헌신이 부족한 탓에, WSME가 직면해야 하는 실질적인 과제를 해결하기에는 학습 경험이 불충분하다는 결과를 초래했습니다. 베트남에서는 신뢰할 수 있고 수준 높은 멘토를 찾는 것이 과제로 언급되었습니다. 연구 참여자와 전문가들은 꾸준한 참여를 유도할 잠재적인 솔루션으로서 멘토링의 수익화 또한 자주 언급했습니다.

이는 수익화를 할 경우 더 많은 책임을 수반하는 것으로 간주되며, WSME는 멘토링 세션에 참석하지 못한 경우 돈을 낭비하고 있다고 느낄 것이기 때문입니다. 또한, 돈을 지불하는 경우 멘토와 멘티 모두 해당 멘토링 관계가 더 전문적이라고 느낄 것입니다.

일상 업무수행과 멘토링, 네트워킹 및 기술 구축에 대한 시간 할당의 균형을 유지하는 것이 베트남, 한국, 싱가포르의 인터뷰 관련 데이터에서 일관되게 나타난 주제였습니다. 많은 이들에게 네트워킹 및 네트워크 구축에 대한 시간 투자는 어려운 과제로 여겨졌습니다. 그러나, COVID-19 팬데믹의 발발 이후 가상 이벤트가 널리 이용되기 시작했습니다. 이는 소유주가 더 이상 이벤트 장소로 이동하거나 물리적인 네트워킹 이벤트에 시간을 할애할 필요가 없게 되어, 프로세스를 더욱 효율적으로 만드는 데 도움이 되었습니다. 기술 구축의 경우, 일상 업무를 관리하는 와중에 적절한 학습 콘텐츠를 찾고 학습에 시간을 투자하는 것이 참여자들에게 큰 장애물로 여겨졌습니다. 참여자 대부분은 이러한 갈등을 해결하기 위해 근무 중 이루어지는 교육에 의존했습니다.

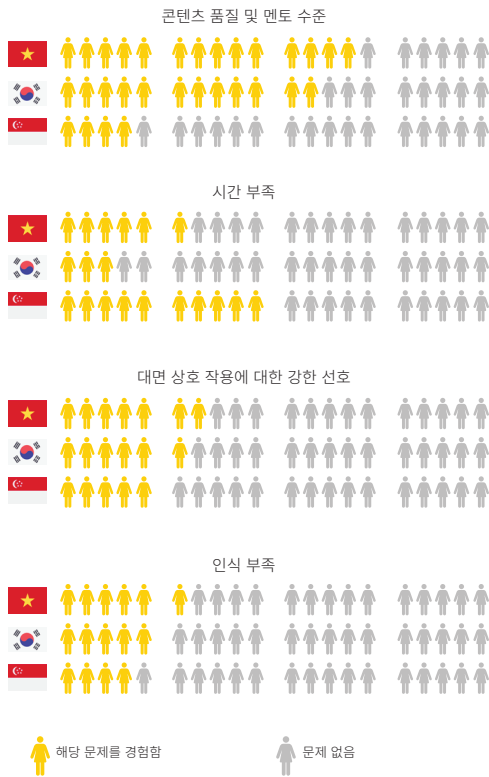


그림 1.15 WSME 참여자들이 경험한 멘토링, 네트워킹 및 기술 구축에 있어서의 최대 과제

대면 상호작용에 대한 선호도 또한 디지털 멘토링, 네트워킹 및 기술 구축의 채택을 제한하는 또 하나의 과제로 확인되었습니다. 베트남, 한국, 싱가포르에서 인터뷰 대상자들은 네트워킹과 학습을 위해 대면 상호작용이 여전히 필수적이라고 생각했습니다. 그러나 오프라인 및 온라인 상호작용을 결합하는 것이 효과적이라는 것도 인식하고 있었습니다. 예를 들어, 한국의 한 참여자는 링크드인(LinkedIn)과 대한무역투자진흥공사(KOTRA)를 비롯한 현지 협회 양쪽 모두를 통해 자신의 네트워크를 육성했다고 보고했습니다.

### 요점 3: 비즈니스 프로세스 및 관리 WSME를 위한 현지 디지털 도구의 부상

인터뷰에 응한 WSME 참여자들은 비즈니스 프로세스 및 관리 지원을 위해 기술을 사용하는 것에 익숙했습니다. 이러한 현상은 디지털 도구를 채택한 여러 다양한 목적에서 눈에 띄었습니다. 베트남과 한국의 경우, WSME 참여자에게서 현지에서 개발된 디지털 도구 사용을 선호하는 분명한 패턴이 관찰되었습니다(그림 1.16 참조). 베트남의 WSME는 자금 조달 및 재고 관리를 비롯하여, 비즈니스 관리 목적으로 현지 디지털 도구를 사용하는 것을 선호했습니다. 해외 디지털 도구와 비교했을 때, 이러한 경향은 주로 저렴한 가격과 대응이 빠른 고객 서비스로 인해 나타났습니다. 반대로 한국에서는 참여자들이 팀워크, 자금 모금 및 결제가 필요한 경우에 현지 소셜 미디어 플랫폼과 디지털 도구를 사용하는 경향이 더 우세했습니다. 한국 WSME에서 이러한 선호도의 기저를 이루는 주요 원인은 현지화된 사용자 경험, 그리고 안내 언어로 한국어를 사용하는 것으로 인해 유발된 것이었습니다.

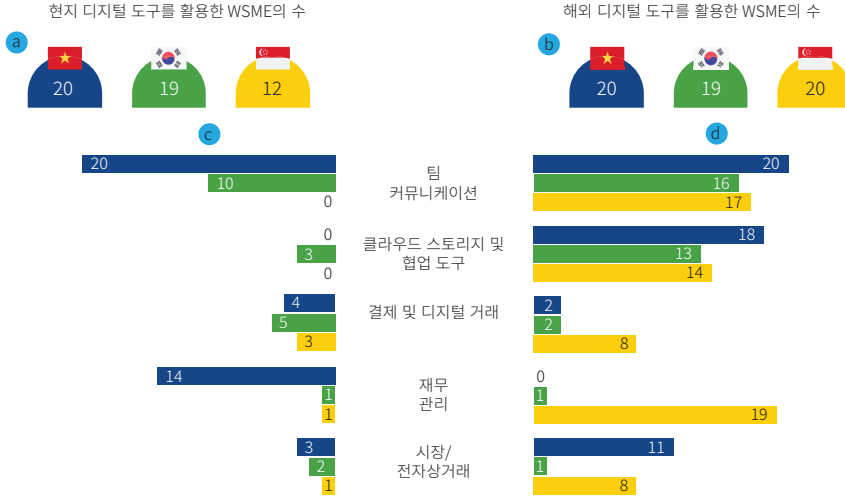


그림 1.16 WSME 참여자들의 현지 및 해외 디지털 도구의 사용. 위와 같이, (a) 국가별 현지 디지털 도구를 사용한 것으로 보고된 WSME 참여자 수, (b) 국가별 해외 디지털 도구를 사용한 것으로 보고된 WSME 참여자 수, (c) 현지 디지털 도구를 채택한 회사 분야, (d) 해외 디지털 도구를 채택한 회사 분야

## 비즈니스 프로세스 및 관리에 대한 공통 디지털화 과제

본 연구의 결과에서는 베트남, 한국, 싱가포르의 WSME가 직면해야 했던 4가지 주요 디지털화 과제를 강조했습니다. 이러한 과제로는 직원 적응, 디지털 기술 부족, 숙련된 인재 부족, 재정 자원 부족이 있었습니다(그림 1.17 참조). 디지털화는 간단한 과정이 아니며, 조직, 비즈니스 프로세스 및 업무 설계의 변화가 필요합니다. 큰 변화를 도입하면 이러한 변화로 인해 일상 업무에 영향을 받는 직원이 저항을 보일 수 있으며, 이는 업무 중단, 디지털화 지연 또는 비용 초과로 이어질 수 있습니다. 따라서 조직에 중요한 것은 직원에게 디지털화가 업무 방식을 어떻게 변화시키는지 설명하고, 이들이 업무를 계속할 수 있음을 보장하는 효과적인 변화 관리입니다.

특히 일상적인 작업 활동에 디지털 도구를 채택하려면 충분한 디지털 이해력과 기술이 필요하며, 이는 또 다른 과제로 확인되었습니다. 디지털 이해력은 ‘왜’, ‘언제’, ‘누가’, ‘누구를 위해’에 중점을 둡니다. 반면에 디지털 기술은 ‘무엇’을, ‘어떻게’ 할 것인지가 더 중요합니다. 예를 들어, 디지털 이해력을 갖춘 직원은 디지털 협업 도구(예: 그룹 브레인스토밍을 위한 Miro)를 왜 사용해야 하는지, 언제 사용해야 하는지, 그리고 이러한 도구가 누구를 위해 사용되는지 알 수 있습니다. 디지털 기술을 갖춘 직원은 적절한 디지털 도구를 선택하고 그 도구를 어떻게 사용하는지 이해할 수 있습니다(예: 동료 직원과 소통하기 위한 Slack 또는 공동 문서를 저장하기 위한 OneDrive). 인터뷰에 응한 WSME 참여자, 특히 베트남 참여자들은 디지털

지식이 풍부한 인재의 부족에 직면했던 것을 내부 역량 구축 시의 과제 중 하나로 보고했습니다. 마지막 과제는 재정 자원 부족으로, WSME들은 디지털 도구를 구입할 재정 자원이 한정되어 있음을 보고했습니다.

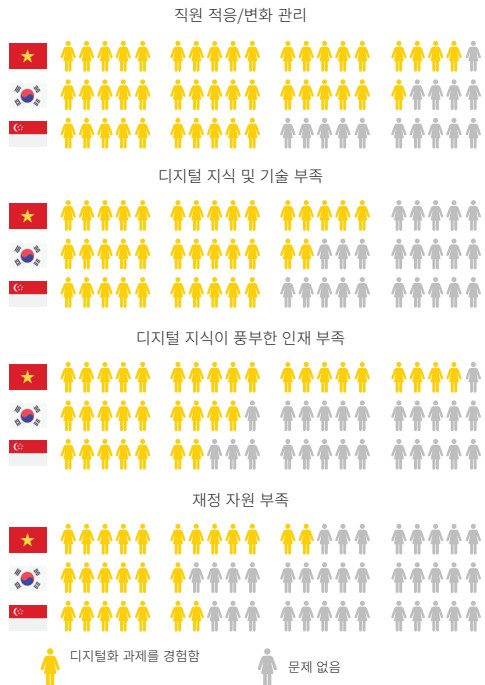


그림 1.17 참여 중인 WSME의 디지털화 및 활용에 있어서의 최대 과제

## 디지털 성숙도 지수

WSME에 대한 디지털 성숙도 지수(DMI)는 Cisco가 제안한 디지털 성숙도 지수(2020년)를 채택한 것이며, 본 연구의 연구 프레임워크에 더 잘 맞도록 일부 수정되었습니다.<sup>20</sup> 그림 1.18에 나타나 있듯이 이 평가기준표는 1) 자금 조달, 2) 멘토링, 네트워킹 및 기술 구축, 3) 비즈니스 프로세스 및 관리 면에서의 디지털 전략 및 구현이라는 세 가지 차원으로 구성되어 있습니다. 각 차원은 WSME 성장의 필수적인 측면을 평가했습니다. 이 지수는 베트남, 한국, 싱가포르에서 각각 참여한 WSME를 무관심, 기본 사용자, 중급 사용자, 그리고 고급 사용자라는 네 가지 수준의 성숙도 중 하나로 분류합니다(계산에 대한 자세한 설명은 부록 A 참조).

디지털 성숙도 지수	무관심	기본 사용자	중급 사용자	고급 사용자
<b>요점 1: 자금 조달</b>	회사가 디지털 자금 조달 출처를 사용하지 않음 비율: 0%	회사가 디지털 자금 조달 출처를 사용하기 시작함 0 < 비율 ≤ 33%	회사가 다수의 디지털 자금 조달 출처를 사용함 33% < 비율 ≤ 66%	회사가 경쟁력 도모를 위해 디지털 자금 조달을 사용함 66% < 비율 ≤ 100%
<b>요점 2: 멘토링, 네트워킹 및 기술</b>	회사가 디지털 멘토링, 네트워킹 또는 업스킬링 플랫폼을 사용하지 않음 비율: 0%	회사가 디지털 멘토링, 네트워킹 또는 업스킬링 플랫폼을 사용하기 시작함 0 < 비율 ≤ 33%	회사가 다수의 디지털 멘토링, 네트워킹 또는 업스킬링 플랫폼을 사용함 33% < 비율 ≤ 66%	회사가 경쟁력을 높이기 위해 디지털 멘토링, 네트워킹 또는 업스킬링 플랫폼을 능숙하게 사용함 66% < 비율 ≤ 100%
<b>요점 3: 비즈니스 프로세스 및 관리</b>	회사가 디지털 커뮤니케이션 도구 및/또는 소셜 미디어만 사용함 비율: 0%	회사가 비즈니스 프로세스 및 관리의 기본 디지털 솔루션을 사용하기 시작함 0 < 비율 ≤ 33%	회사가 다수의 기본 또는 중급 디지털 솔루션을 비즈니스 프로세스 및 관리에 사용함 33% < 비율 ≤ 66%	회사가 다수의 기본, 중급 또는 고급 디지털 솔루션을 비즈니스 프로세스 및 관리에 사용함 66% < 비율 ≤ 100%
<b>최종 점수</b>	20 x 요점 1 비율 + 20 x 요점 2 비율 + 60 x 요점 3 비율			
	0~15점	16~30점	31~45점	> 46점

그림 1.18 디지털 성숙도 지수 평가기준표

그림 1.19는 베트남, 한국, 싱가포르의 모든 WSME 참여자에 대한 디지털화 단계 모델을 보여줍니다. 특히 베트남의 경우 WSME 참여자 대부분이 중급 또는 고급 사용자로 분류되었습니다(17/20 WSME). 이는 곧 참여자들이 보고한 모든 어려움에도 불구하고(그림 1.17 참조), 베트남 WSME 참여자는 극복해야 하는 장애물이 아무리 많더라도 꾸준히 디지털화를 강화할 것임을 입증했다는 것을 의미합니다. 이 결과는 또한 베트남 WSME 참여자들의 강력한 인내심과 높은 수준의 동기부여를 보여주었습니다. 베트남의 경우 중급 및 고급 사용자로 분류된 참여자들은 한국과 싱가포르의 WSME에 비해 자금 모금, 멘토링, 네트워킹, 기술 구축, 비즈니스 개발, 비즈니스 프로세스 및 관리 영역에서 고급 디지털 도구의 채택률이 더 높다고 언급했습니다.

한국의 경우 중급 또는 고급 사용자로 분류된 10 곳의 WSME는 현지 디지털 모금 플랫폼, 팀 협업 및 회계 도구를 더 많이 사용하는 경향이 있었습니다. 싱가포르의 경우 중급 또는 고급 사용자로 분류된 10 곳의 WSME가 학습 및 비즈니스 프로세스에 유료

자원을 사용하는 경향이 있었습니다. DMI 점수가 높은 3개국의 모든 기업 또한 데이터 분석, 전사적 자원 관리(ERP), 머신 러닝 등 고급 디지털 솔루션을 사용하여 비즈니스 운영에서 이점을 창출했습니다. DMI 점수가 낮은 그룹의 경우 해당 산업은 소규모 현지 식당, 장례 서비스 또는 전통 교육 서비스와 같은 전통적 산업인 경향이 있었습니다.

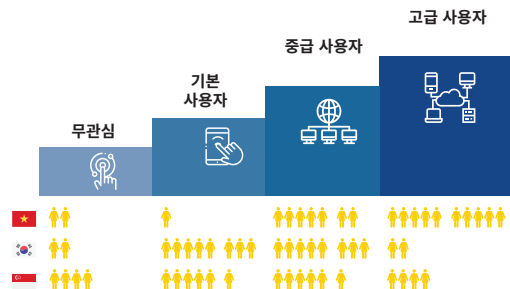


그림 1.19 참여 중인 WSME에 대한 디지털 성숙도 지수 결과

## 요점 4: 위기 관리(COVID-19)

### 성장을 유도하기 위해 WSME가 이용한 비즈니스 전략

이 연구에서 21명의 WSME 소유주는 COVID-19 팬데믹 기간 동안 직면해야 했던 모든 어려움에도 불구하고 비즈니스가 계속 성장하고 있다고 보고했습니다(그림 1.20 참조). 이 카테고리에 속한 회사는 다음을 포함하여 다양한 산업 분야에 속했습니다.

- 건강, 소비자 제조, 식품품 소매, 수처리 및 폐기물 관리 등 팬데믹 기간 내내 계속 고객에게 열려 있던 필수 비즈니스. 이러한 기업은 다른 업체들과 달리 엄격한 안전 조치에도 불구하고 재정적인 어려움을 겪지 않았으며, 사실상 제품의 주문량이 오히려 늘었습니다.
- 비필수 비즈니스 중에서도 특히 주택 개조 및 인테리어, 패션, 피트니스 장비, 주거용 부동산, 디지털 마케팅 및 브랜딩, 코칭 및 교육, 이벤트 조직, 그리고 보험 등의 업계에서, 팬데믹 기간 동안 제품 및 서비스에 대한 더 높은 수요를 경험했습니다.

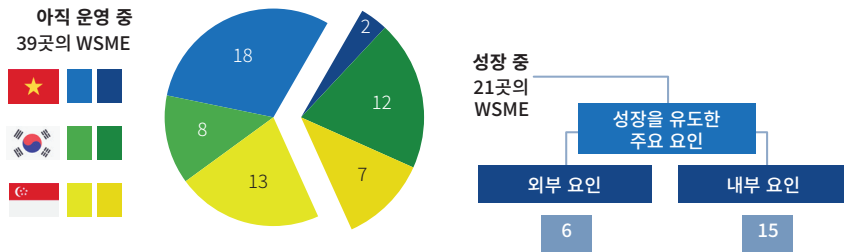


그림 1.20 참여한 WSME에 COVID-19 팬데믹이 미친 영향

또한 “성장 중” 카테고리에는 비즈니스 성장을 주도한 두 가지 주요 요인, 즉 (1) 외부 요인 및 (2) 내부 요인을 기반으로 두 개의 다른 그룹이 추가로 분류되었습니다. “외부 요인” 카테고리에 속한 6개 회사는 디지털 전략을 구현하지 않았음을 인정했습니다. 그럼에도 불구하고 COVID-19 사태 이후 제품 구매가 급격히 증가하면서 큰 성장을 이루었습니다. 한편, “내부 요인”에 속한 다른 15개 회사는 COVID-19 팬데믹 발발 이후 고객 및 클라이언트의 수요가 증가했다고 보고했으며, 이는 효과적인 디지털 전략을 통해 더 촉진되지는 않았더라도 최소한 더 오래 지속되었습니다. 이러한 회사들은 공격적인 디지털 마케팅 전략을 이용하고 데이터 분석을 사용하며, 최적의 디지털 비즈니스 프로세스를 수용한다고 보고했습니다.

“아직 운영 중” 카테고리에 속하는 회사는 인터뷰 시점에 COVID-19 관련 제한 사항을 따르는 데 어려움을 겪고 있다고 보고했지만, 이 중 많은 회사가 비즈니스에서 디지털 기술 수용의 중요성을 인식하고 있었습니다. 예를 들어, 보육 및 대면 교육 서비스를 제공하는 WSME는 2020년 팬데믹이 시작된 이후로 고객을 잃고 있다고 보고했습니다. 인터뷰 시점에 이들 기업은 서서히 디지털 마케팅을 수용하고 온라인 서비스 제공을 중심으로 삼기 시작해야 하며, 동시에 오프라인 운영을 재개할 수 있도록 모든 팀원이 백신 접종을 받을 때까지 기다려야 한다고 보고했습니다.

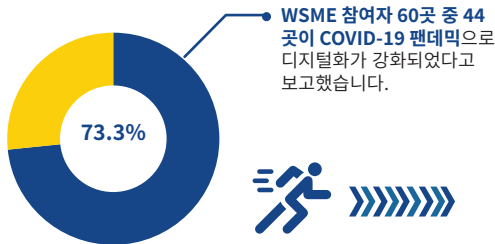


그림 1.21 COVID-19 팬데믹 기간 동안의 디지털화 강화

## 디지털화: 기회

디지털화는 불가피한 과제를 수반하지만, WSME가 팬데믹 기간 동안 생존하고 성장하는 데 이용할 수 있는 많은 기회를 제공합니다. 이 섹션에서는 새로 나타난 각 과제의 기회에 대해 간략하게 설명합니다. 이러한 기회는 사람, 시간, 비용, 성별 및 언어와 관련이 있습니다.

### 사람

궁극적으로 디지털화의 목표는 사람들이 디지털 도구로 작업할 수 있도록 하여 비즈니스의 효율성 및 효과성을 높이는 것입니다. 연구 결과에서 여러 사람 관련 기회가 확인되었습니다(그림 1.22 참조). 첫째, 외부 자금 조달 옵션에 대한 낮은 수준의 인식에도 불구하고 WSME 소유주는 충분한 지침이 제공될 경우 이용 가능한 자금 조달 옵션에 대해 기꺼이 배우고자 했습니다. 둘째, 네트워킹 및 학습을 위한 비대면 상호작용과 관련된 WSME의 회의적인 시각은 비즈니스 협회 및 네트워크에서 제공하는 오프라인-온라인 혼합 솔루션을 통해 해결할 수 있습니다. 셋째, 인터뷰를 진행한 WSME의 대부분은 모든 요점의 디지털 도구를 사용하여 디지털화 프로세스를 시작했습니다. 이것이 곧 급진적인 변화 관리를 나타내는 것은 아닐 수 있지만, 비록 무의식적으로 수행되거나 **임시 방편**으로 이루어진 것이라 하더라도 변화 관리 프로세스가 시작되었다고 볼 수 있습니다. 전체 변화 관리 프로세스를 유지하려면 WSME는 교육 및 훈련을 통해 주요 생태계 이해관계자의 지원을 받아야 합니다. 마지막으로, 디지털 지식 및 기술의 부족은 디지털화 로드맵 개발을 위한 지침을 구하고자 하는 WSME의 열의로 극복할 수 있습니다.

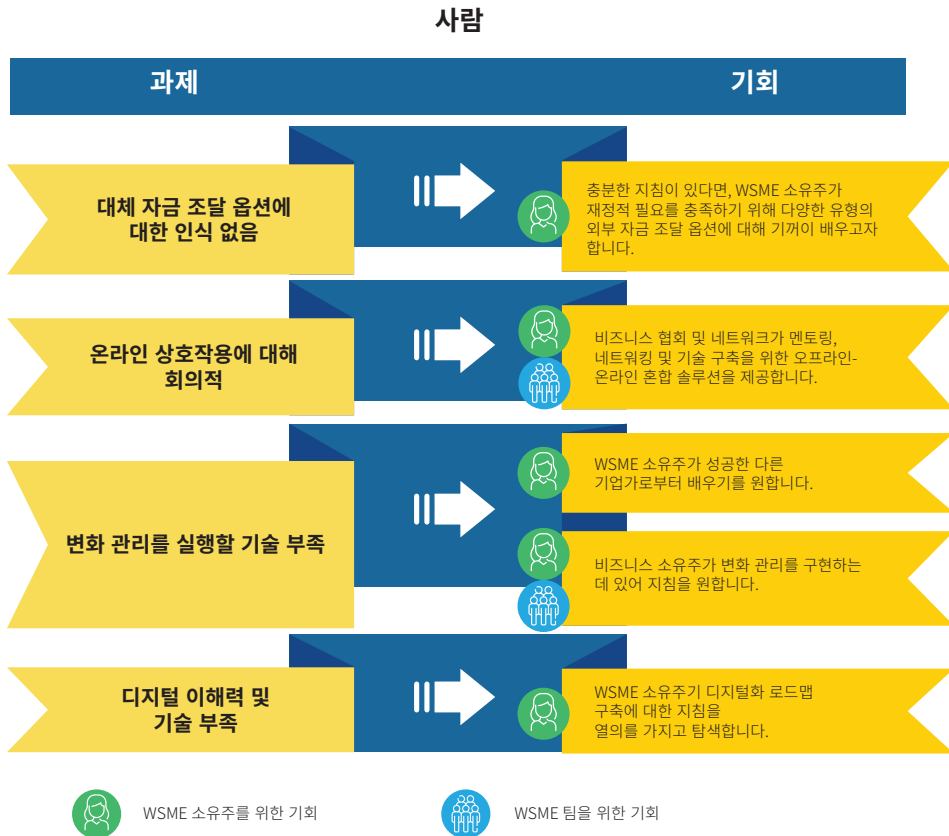


그림 1.22 WSME 참여자들의 주목할 만한 사람 관련 과제 및 기회

## 시간

WSME 참여자들이 직면한 공통된 한계점은 제한된 시간이었는데, 이는 참여자들이 네트워킹, 멘토링 또는 기술 구축 활동보다는 일상 비즈니스 운영을 우선시하기로 했기 때문입니다(그림 1.23 참조). 사람들이 디지털 활동을 표준으로 받아들이게 되면서 WSME는 가상 네트워킹, 멘토링 이벤트 및 디지털 학습에 참여하여 시간을 절약하기 시작했습니다. 더 이상 한 곳에서 다른 곳으로 통근 및 이동할 필요가 없었기에, 참여할 수 있는 활동의 양이 크게 늘어났습니다. 또한, 이 연구에서 인터뷰한 WSME는 대출 신청 절차가 길고 매우 복잡하며, 은행을 직접 방문해야 하는 경우가 많다는 것 또한 언급했습니다. 이러한 문제는 금융 서비스의 디지털화를 통해 완화될 수 있습니다. 한국의 주목할 만한 사례 중 하나는 대출 신청 기간을 22일에서 10일로 줄일 수 있는 블록체인 기술의 구현입니다.<sup>21</sup>

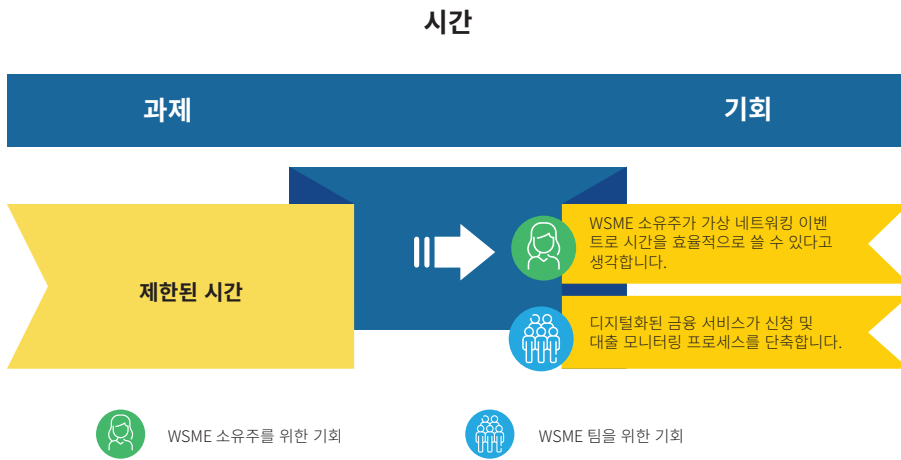


그림 1.23 WSME 참여자들이 경험한, 주목할 만한 시간 관련 과제 및 기회

## 비용

WSME는 운영 활동의 우선 순위를 정해야 했으며 팬데믹 상황 때문에 성장보다는 생존을 선택하는 경우가 이전보다도 더 많아졌습니다. 그러나 WSME가 비용 관련 과제를 극복하는 데 도움이 될 수 있는 여러 기회가 있습니다. 이러한 기회들 중 첫 번째는 인터넷을 통해 쉽게 접근할 수 있는 무료 디지털 자원의 가용성입니다. 두 번째는 보다 저렴한 현지 디지털 도구(예: 싱가포르의 Chope, Weloy 및 Quandoo)의 가용성으로, 이는 디지털화 여정에서 WSME에게 더 많은 경제적 옵션을 제공합니다. 다음으로, 세 번째는 소규모 비즈니스에서도 사용할 수 있는 구글 드라이브 및 줌(Zoom)과 같은 무료 디지털 도구의 가용성입니다(제한된 기능은 무료로 사용 가능). 마지막으로 말씀드릴 기회는 바로 한국과 싱가포르의 WSME가 값비싼 디지털 도구를 채택하고 재정적 부담을 줄이는 데 도움을 준 정부 보조금의 존재입니다(그림 1.24 참조).



## 비용



그림 1.24 WSME 참여자들이 경험한, 주목할 만한 비용 관련 과제 및 기회

## 성별

네 번째 주제는 성별과 관련된 것으로, 이전에는 3개국 모두에서 주로 남성이 중심이 되는 활동(예: 심야 음주, 사우나)이었던 네트워킹 중에 여성이 경험하는 불편함 등의 문제가 포함됩니다. 이러한 상황은 어머니와 아내의 가사 역할과 같이 여성 소유주가 감당해야 하는 여러 역할과 책임으로 인해 더욱 복잡해졌습니다. WSME가 겪는 불편함과 제약을 극복하는 데 도움이 될 수 있는 한 가지 특별한 기회는 베트남과 한국의 WSME가 언급한 가상 네트워킹 이벤트입니다. 오늘날 여성들은 직장에서의 역할과 가족을 돌보는 역할 간에 균형을 유지하면서 가정에서 네트워크를 형성할 수 있습니다(그림 1.25 참조).

## 성별 관련

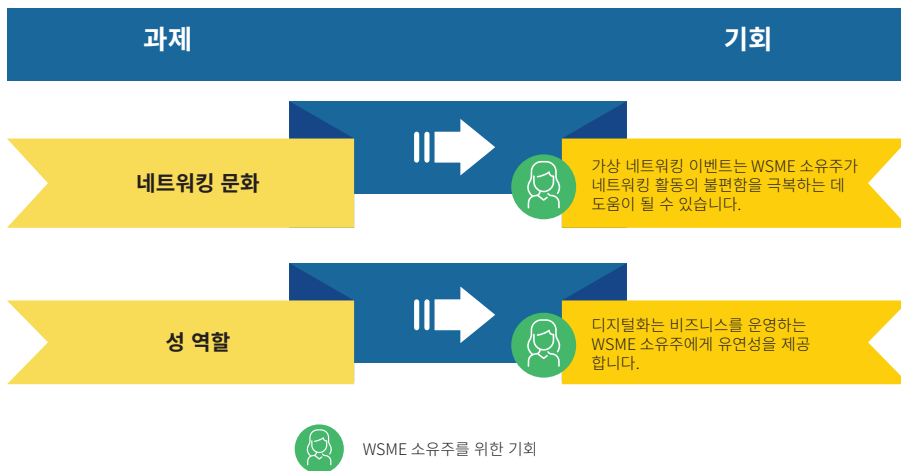


그림 1.25 WSME 참여자들이 경험한, 주목할 만한 성별 관련 과제 및 기회

## 언어

다섯 번째이자 마지막 주제는 특히 비영어권 국가인 한국과 베트남의 WSME가 경험했던 언어 문제입니다(그림 1.26 참조). 다행히 이 문제는 현지 디지털 도구를 사용하여 극복할 수 있습니다. 이러한 디지털 도구는 해당 국가의 모국어로 제공될 뿐만 아니라, 기능 또한 현지 사용자의 필요와 행동에 맞게 조정됩니다. 주목할 만한 한국 애플리케이션으로는 Naver, Kakao, JANDI, Kmong, Miso 등이 있으며, 전자상거래, 팀 커뮤니케이션, 인적 자원(HR)에서 소프트웨어 서비스에 이르기까지 여러 다양한 비즈니스 프로세스를 다루고 있습니다.

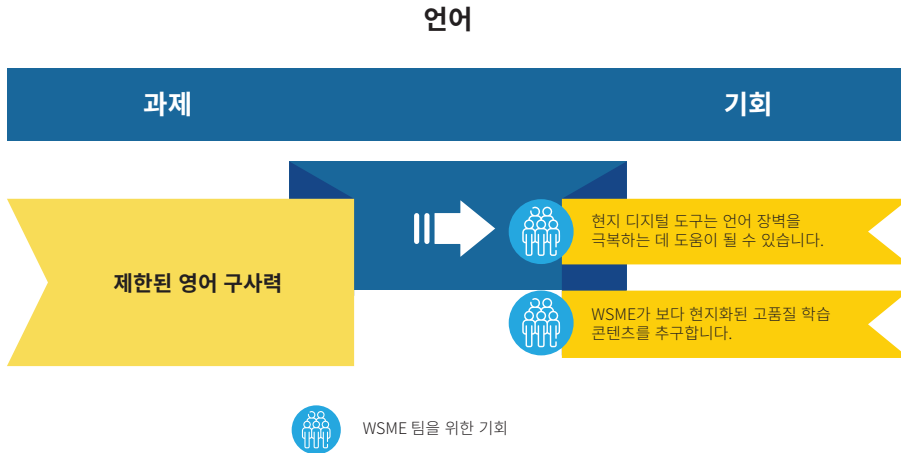


그림 1.26 베트남 및 한국의 WSME 참여자들이 경험한, 주목할 만한 언어 관련 과제 및 기회

## 1.5 디지털을 활용하는 WSME의 스토리

기업가에게 있어 롤 모델은 기업가 정신이 실행 가능한 선택이라는 믿음을 심어줄 뿐만 아니라 실패의 낙인을 없앤다는 측면에서 매우 중요합니다. 선행 연구에 따르면 여성 기업가를 접할 경우 기업가로서의 자기 효능감을 높이고 기업가 정신에 대한 태도를 촉진할 수 있습니다.<sup>22</sup> 본 연구에서 인터뷰에 응한 WSME 참여자들은 여성 기업가를 롤 모델로 삼고 싶다는 소망을 언급했습니다. 또한 이러한 선호의 이유 중 하나로 이들은 동료 여성 기업가를 멘토로 찾는 경향이 있는데, 이는 직장에서의 역할과 돌보미 역할이라는 이중적인 책임을 짊어지는 유사한 경험이 있기 때문입니다. 이 연구에서는 상거래, 치과 서비스, 식음료에서 기술에 이르기까지 다양한 부문에서 비즈니스를 운영하는 베트남, 한국, 싱가포르의 여러 WSME 소유주를 다룹니다. 다음에 이어지는 내용은 세 명의 주목할 만한 WSME 참여자들에게 초점을 맞춥니다.

### 베트남



#### Nguyen Thi My Lien Chau Thong Trading and Service 창업주

Chau Thong Trading and Service는 침향, 에센셜 오일 및 관련 제품을 제조하고 판매합니다. 이 회사에서 디지털화를 채택한 분야는 다음과 같습니다.

- 클라우드 스토리지 및 공동 문서
- 고객 관계 관리(CRM)
- 데이터 분석
- 디자인 도구, 이메일 자동화, 소셜 미디어 등 디지털 마케팅
- 팀 커뮤니케이션
- 재무 및 회계 도구
- 인적 자원
- 재고 관리
- 전자 상거래
- 결제 및 디지털 거래(POS)
- 웹사이트 빌더 등 소프트웨어 개발 도구
- 조달 및 공급망을 위한 공급업체 관리



디지털 도구는 제 비즈니스 성장에 큰 도움이 되었습니다! 저는 Facebook, Instagram, YouTube, Tik Tok 을 사용하여 제품을 홍보합니다.

## 한국



### 김정아 카카오패밀리 창업주

카카오패밀리는 과테말라 카카오를 사용해 건강에 좋은 공정 거래 카카오를 제공하여 의식 있는 소비자를 위한 건강한 음식을 만듦으로써, 현지 자원을 발굴하고 지속 가능한 커뮤니티를 만드는 것을 목표로 합니다. 이 회사에서 디지털화를 채택한 분야는 다음과 같습니다.



디지털화는 비즈니스 소유주이자 다섯 자녀의 엄마인 저에게 도움이 되었습니다. 팬데믹 기간 동안, 기금 모금에서 위기 관리에 이르기까지 제 사업의 여러 측면에서 정말 많은 도움이 되고 있습니다.

- 보상 기반 크라우드펀딩 등 대체 자금 조달 서비스
- 클라우드 스토리지 및 공동 문서
- 디자인 도구, 이메일 자동화, 소셜 미디어 등 디지털 마케팅
- 디지털 팀 커뮤니케이션
- 전사적 자원 관리(ERP)
- 재무 및 회계 도구
- 전자 상거래
- 결제 및 디지털 거래(POS)

## 싱가포르



### Louisa Lee DP Dental 창업주

DP Dental은 싱가포르에 기반을 둔 치과 서비스로 의미 있고 통합된 방식으로 구강 건강 문제에 다가갑니다. 이 회사에서 디지털화를 채택한 분야는 다음과 같습니다.



기술은 두려움의 대상이 아니라 친구가 되어야 할 존재입니다.

- 클라우드 스토리지 및 공동 문서
- 고객 관계 관리(CRM)
- 디자인 도구, 이메일 자동화, 소셜 미디어 등 디지털 마케팅
- 재무 및 회계 도구
- 머신 러닝 등 인공 지능(AI)
- 데이터 분석
- 레이저, 컴퓨터 지원 설계(CAD) 및 컴퓨터 지원 제조(CAM) 등 의료 장비

## 1.6 베트남, 한국, 싱가포르에 대한 권장 사항

베트남, 한국, 싱가포르 정부는 기타 관련 이해관계자와 함께 COVID-19 복구 자금, 디지털화 지원 및 교육과 같은 다양한 프로그램을 통해 WSME를 돕고자 노력했습니다. 그러나 현재까지 이러한 프로그램의 효과에 대한 증거는 거의 없으며, 이 사실은 디지털 활성화 WSME 생태계를 창출하려는 정부 정책을 개선하는 데 있어 매우 중요합니다. 이 섹션에서는 베트남, 한국, 싱가포르의 연구 결과와 정책 권장 사항을 통합하여 정책 사이클의 특정 단계에 배치했습니다(그림 1.27 참조).

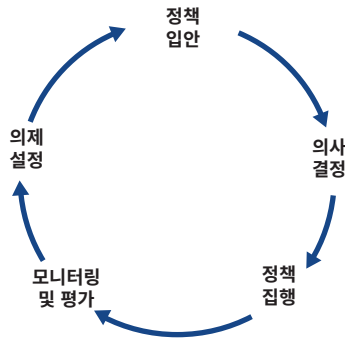


그림 1.27 정책 사이클

정책 사이클은 의제 설정, 정책 입안, 의사 결정, 정책 집행, 모니터링 및 평가 등 여러 단계를 포함합니다.<sup>23</sup> 의제 설정에는 정책 문제 및 옵션 확인, 환경 탐색 및 대중과의 협의 등 많은 정책 작업이 포함되며, 정책 입안에는 정책 옵션 평가, 정책 관련 데이터 수집, 이해관계자와의 협상 및 성명서 작성 등 다양한 정책 작업이 포함됩니다. 또한 의사 결정에는 정책 옵션 비교, 의사 결정 매트릭스 개발, 고위급 브리핑, 중앙 기관과의 협상 및 부서 계획이 포함됩니다. 정책 집행은 정책 프로그램의 실행 및 제공, 프로그램 관리자와의 협상, 이해 관계자와의 협의 및 법적 분석 수행을 포함하는 단계입니다. 마지막으로 모니터링 및 평가에는 정책 평가와 증거 기반 정책 분석 수행이 포함됩니다.

본 연구의 결과를 기반으로 구성된 권장 사항은 특히 WSME의 비즈니스 성장을 지원하기 위해 디지털화를 시작하도록 돕는 데 중점을 두고 작성되었으며, 정책 사이클 단계에 따라 제시되어 있습니다. 권장 사항을 구성할 때 전문가 및 자문 패널리스트들의 견해와 각각의 요점에 대해 밝혀진 문제들 또한 통합했습니다. 권장 사항을 구성하는 과정은 그림 1.28에 삽화로 나와 있습니다.

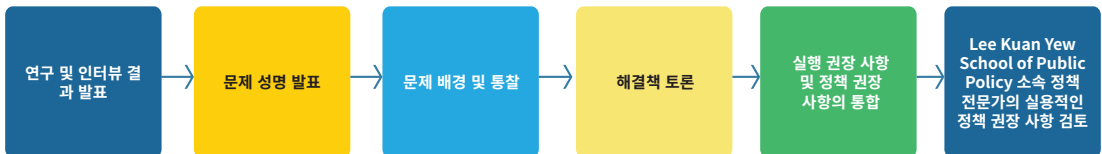
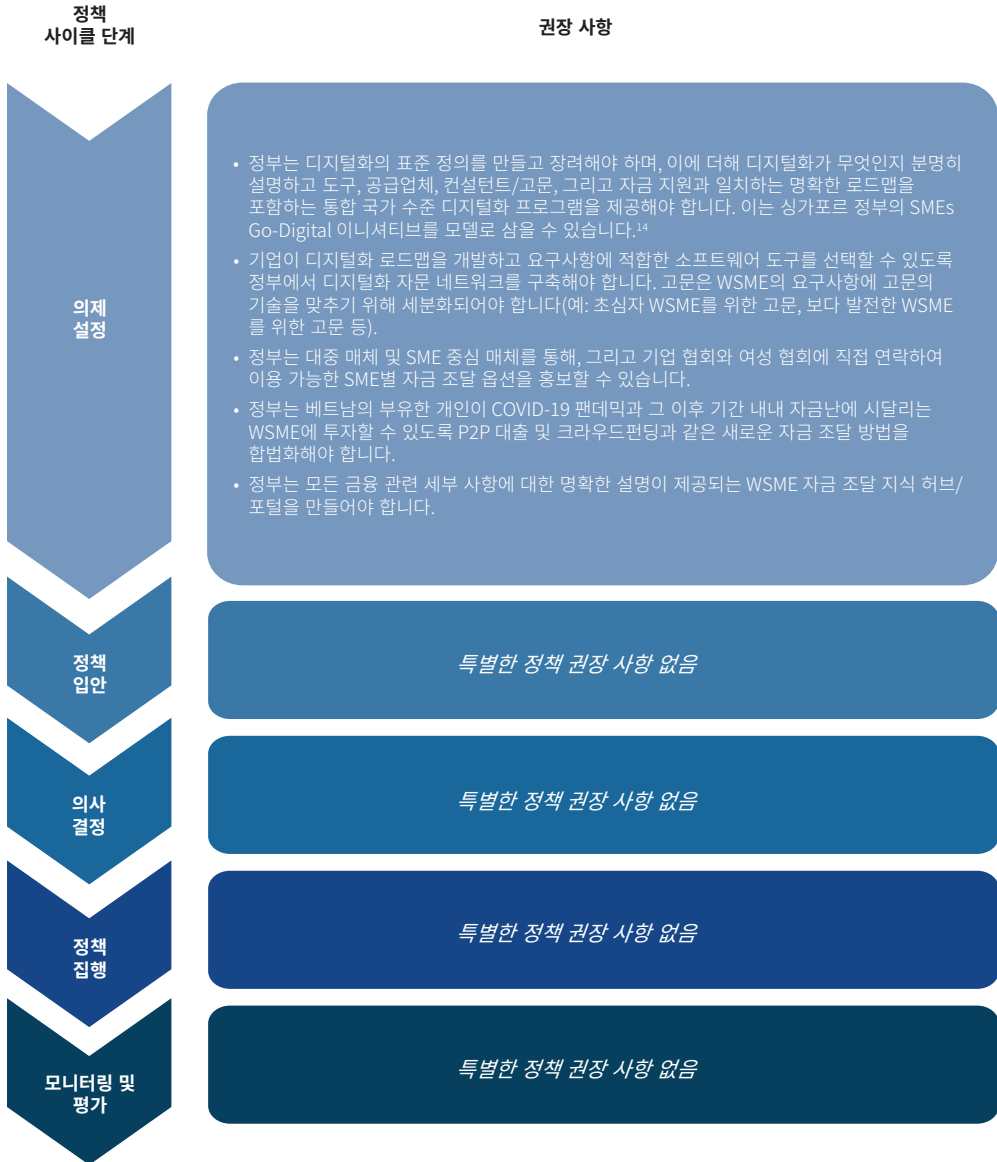


그림 1.28 국가별 권장 사항을 수립하는 프로세스

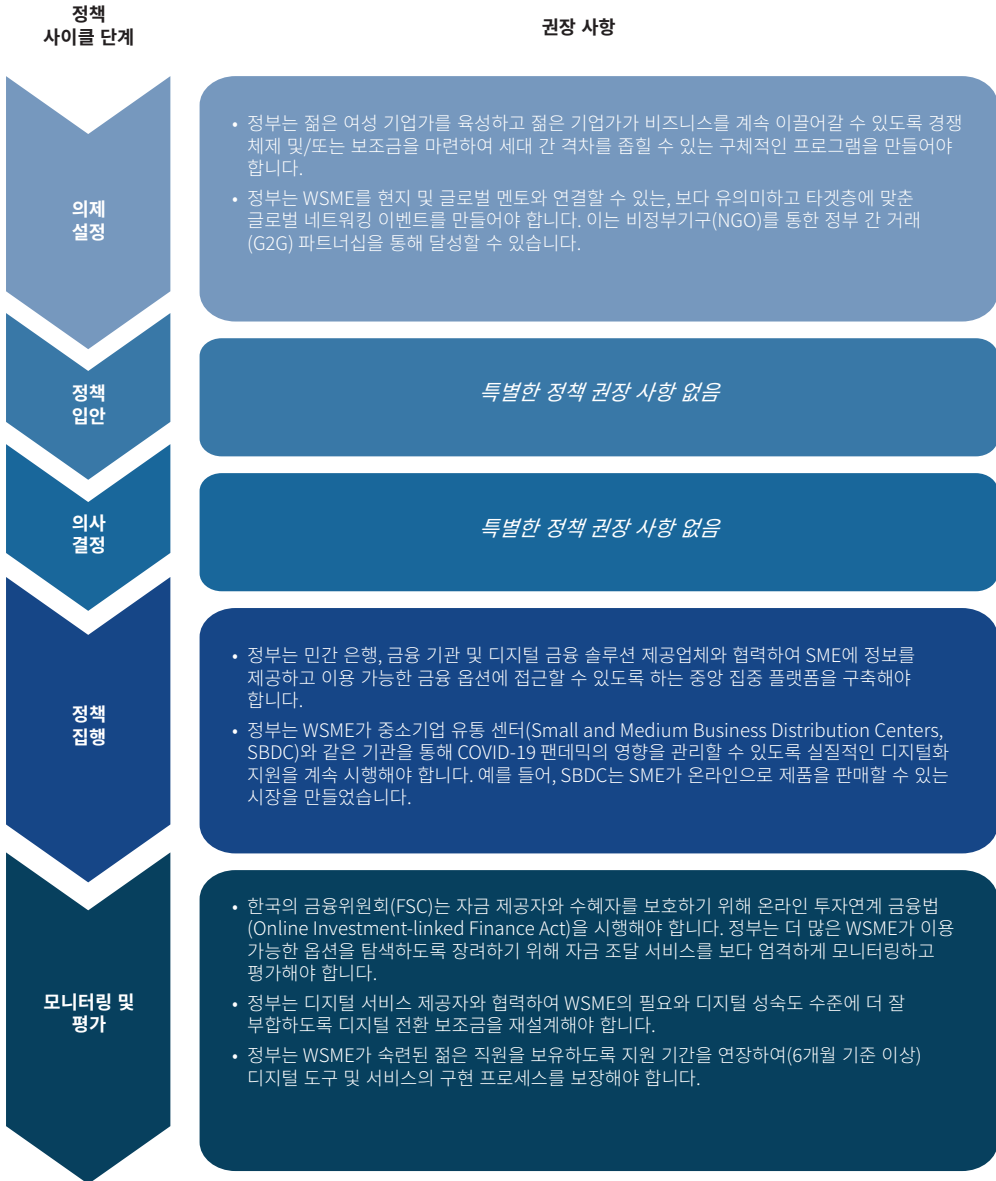
## 베트남, 한국, 싱가포르에 적용 가능한 주요 권장 사항

정책 사이클 단계	국가	권장 사항
의제 설정		<b>요점 1: 자금 조달의 접근성</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>성별로 분리된 데이터를 사용해 자금 조달의 접근성을 비롯하여 WSME에 영향을 미치는 정책을 알립니다.</li> </ul>
		<b>요점 2: 멘토링, 네트워킹, 기술의 접근성</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>멘토링 프로그램이 수익을 창출할 수 있도록 멘토링 비용을 보조하는 보조금을 제공합니다. 이를 통해 멘토와 멘티 모두에게 더 많은 인센티브를 제공할 수 있으며, 중도에 그만두는 문제도 해결할 수 있습니다. 이러한 보조금은 공식 멘토링 프로그램 그 이상으로 개발된 기존의 자원자 기반 멘토링 프로그램 및 동료 멘토링 관계로 확대되어야 합니다.</li> <li>기술 지식 수준에 관계없이 WSME 기술 구축 로드맵을 위해 지속적인 기술 및 데이터 교육 프로그램을 구현합니다.</li> </ul>
		<b>요점 3: 비즈니스 프로세스 및 관리</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>비즈니스 회복력 및 사이버보안 디지털화에 대한 지침을 제공합니다. 디지털화 자체뿐만 아니라 안전하게 디지털화하는 방법에 대한 지침 또한 필요합니다.</li> </ul>
정책 입안		<b>요점 1: 자금 조달의 접근성</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>정부에서 규제 샌드박스를 설정하여 P2P 대출 및 디지털 은행과 같은 대체 자금 조달의 혁신을 장려합니다.</li> </ul>
의사 결정		
정책 집행		<b>요점 1: 자금 조달의 접근성</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>정부에서 규제 샌드박스를 구현하여 P2P 대출 및 디지털 은행과 같은 대체 자금 조달의 혁신을 장려합니다.</li> </ul>
모니터링 및 평가		<b>요점 1: 자금 조달의 접근성</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>보조금 지원 정책은 다양한 배경을 가진 더 광범위한 적격 기업들이 이용할 수 있도록 WSME 규모, 성숙도, 산업, 비즈니스 모델 및 현금 흐름 사이클을 고려해야 합니다.</li> </ul>

## 베트남에 맞춘 주요 권장 사항

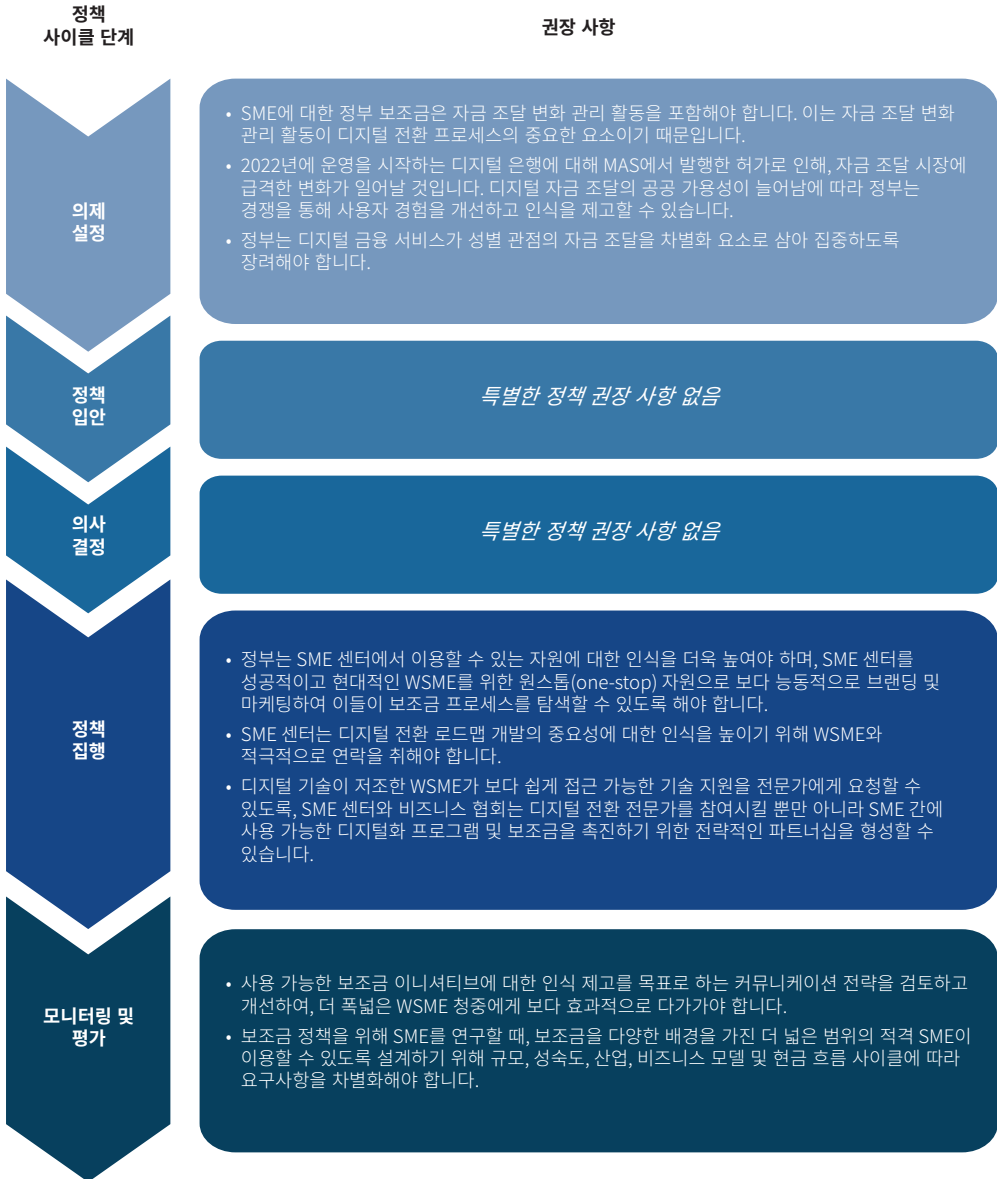


## 한국에 맞춘 주요 권장 사항





## 싱가포르에 특수한 주요 권장 사항



## 1.7 결론

이 서문에서는 서로 다른 3개국 보고서의 연구, 연구방법론, 주요 결과 및 통합 권장 사항을 개괄했습니다. 이 장에서 내린 주요 결론은 디지털화가 COVID-19 팬데믹 동안 베트남, 한국, 싱가포르의 WSME에 중요한 역할을 했다는 사실이며, 이는 다른 4개 동남아시아 국가에 초점을 맞춘 전년도 연구와 일치하는 결과입니다. 본 연구 결과에 따르면, 디지털화는 크게 강화되었으며 이를 통해 여성 기업가는 위기 상황 동안 비즈니스를 유지하는 데 있어 회복력을 높일 수 있었습니다. 디지털 솔루션은 여성에게 더 많은 유연성을 제공하여 개인 생활과 직장 생활의 균형을 유지하면서 동시에 가정에서 편안하게 네트워킹하고 학습할 수 있도록 합니다. 디지털화는 또한 접근성을 높이고 비용 효율성을 높입니다. 본 연구에서 인터뷰를 진행한 WSME는 협업 플랫폼, 결제 대행 서비스, 재무 관리, 인적 자원, 전자상거래, 인공 지능 및 사이버보안의 사용을 비롯한 조직 전반에 걸친 디지털 채택을 보여주었습니다. 따라서 디지털화는 이 3개국 전반의 여성 기업가를 더욱 든든히 지원하는 생태계를 만드는 데 도움이 되는 전도유망한 프로세스라고 결론지을 수 있습니다.

이어지는 여러 장에서는 베트남, 한국, 싱가포르의 여성 기업가들이 직면한 디지털화 및 과제에 의해 생겨난 새로운 기회를 더욱 심층적으로 분석합니다. 특히 2장(베트남 사례 연구)에서는 베트남의 WSME가 디지털화 수용에 대해 보이는 강한 열의를 확인할 수 있습니다. 2장에서 살펴보겠지만, 정부는 정책에 대한 몇 가지 의제를 설정하여 WSME의 디지털 전환을 지원하는 데 더 큰 역할을 할 수 있습니다. 또한 3장(한국 사례 연구)에서는 특히 영어를 구사하지 않는 WSME 소유주 및 직원을 위해 디지털화의 장벽을 좁히는 현지 디지털 도구의 존재를 강조합니다. 마지막으로, 4장(싱가포르 사례 연구)에서는 정부가 특히 디지털 로드맵과 SME 디지털 전환을 가속화하는 데 사용할 수 있는 맞춤형 재정 보조금을 제공함으로써 WSME의 디지털화 성공에 가장 큰 조력자가 될 수 있음을 주장하고 있습니다. 종합하면, 본 연구의 결과는 WSME의 성장 및 회복력과 관련하여 디지털화의 전도유망한 잠재력을 강조하며, 이를 성공적으로 구현하기 위해서는 정부, 비즈니스 협회, 금융 기관 및 기타 민간 기관 등 SME 생태계의 다양한 이해 관계자의 지원이 필요하다는 사실을 역설합니다.

## 1.8 주(註)

<sup>1</sup> 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>

<sup>2</sup> 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>

<sup>3</sup> 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>

<sup>4</sup> 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>

<sup>5</sup> 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>

<sup>6</sup> 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>

<sup>7</sup> 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>

<sup>8</sup> 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>

<sup>9</sup> Kemp, S. (2021). *Digital 2021: Vietnam*. Datareportal. <https://datareportal.com/reports/digital-2021-vietnam>

<sup>10</sup> 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>

<sup>11</sup> 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>

<sup>12</sup> Financial Services Commission. (2020). *Legislation on P2P lending takes effect [FSC press release]*. FSC. [https://bit.ly/endnotes\\_ch1\\_12](https://bit.ly/endnotes_ch1_12)

<sup>13</sup> 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>

<sup>14</sup> Infocomm Media Development Authority. (2021). *SMEs go digital*. IMDA. <https://www.imda.gov.sg/programme-listing/smes-go-digital><sup>15</sup> 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>

<sup>16</sup> 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/>

<sup>17</sup> 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](https://www.unescap.org/sites/default/d8files/2021-03/Singapore_COVID%20Country%20profile%20230321.pdf)

<sup>18</sup> 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>

<sup>19</sup> 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/>

<sup>20</sup> 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](https://www.cisco.com/c/dam/en_us/solutions/small-business/resource-center/small-business-digital-transformation.pdf)

<sup>21</sup> 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/>

<sup>22</sup> 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>

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

# 제2장: 베트남 사례 연구

## 2.0 개요

### 연구 목적

이 사례 연구에서는 베트남 WSME를 위한 현재와 미래의 디지털화 기회를 살펴보고 모든 이해관계자의 과제를 해결할 통찰력을 제공합니다.

### 주요 문제 및 결과

최근 수십 년 동안 베트남은 전자상거래와 디지털 보급률 면에서 큰 발전을 이루었고 덕분에 경제적으로 더 빨리 성장할 수 있었습니다. 그러나 전용 자금의 가용성과 국가 내 성별 격차의 축소에도 불구하고 디지털 채택은 계속 일관성 없이 이루어지며, 베트남 여성 비즈니스 소유주의 수는 여전히 적습니다. 베트남 WSME의 디지털 전환을 막는 주요 장벽을 더 자세히 이해하고 이를 극복하는 방법에 대한 유의미한 권장 사항을 제공하기 위해, 3개 도시에서 WSME와 정성적 인터뷰를 실시한 다음 전문가 인터뷰와 자문 패널 워크숍을 진행했습니다.

#### 요점 1: 자금 조달 접근성

제한된 금융 이해력과 은행 대출 이용 시 필요한 높은 요건 탓에, 소규모 베트남 기업의 가장 일반적인 자금 출처는 저축 및 개인 대출을 통한 내부 자금 조달이었습니다. 참여자 몇 명은 벤처 캐피탈이나 주식 발행에 대해 알고 있다고 보고했지만, 일부 참여자는 통제력 상실이나 지속 불가능한 성장 목표를 두려워했습니다. 참여자 중 누구도 SME 또는 WSME를 위한 기존 정부 보조금 및 민간 자금 지원에 대해 알지 못했습니다. 마찬가지로, 인터뷰 대상자 중 누구도 자금 조달에 접근할 때 성별 문제에 직면한 적이 없었습니다.

#### 요점 2: 멘토링, 네트워킹, 기술 접근성

참여 중인 WSME 소유주 대부분이 자신의 네트워크 내에서 친구에게 물어보거나, 직장에서 또는 온라인으로 스스로 학습하거나, 비즈니스/여성 협회에서 제공하는 교육에 참여하여 비즈니스 및 디지털화 기술을 익혔습니다. 인터뷰 대상자들은 가치관을 공유하는 경험 많은 멘토에게 접근하는 것의 어려움을 토로했지만, 통제력을 잃을까 두려워할 필요 없이 회사 이익을 위해 일할 자문 위원회를 구성할 수 있다는 사실을 인식하고 있는 사람은 아무도 없었습니다. 여성 권한과 관련된 이니셔티브, 그리고 네트워킹, 멘토 및 기술에 접근하려는 여성들의 의지에 대한 믿음이 있었습니다.

#### 요점 3: 비즈니스 프로세스 및 관리

참여 중인 WSME 대부분에게는 디지털 전환에 대한 명확한 이해 및 로드맵이 없었으며, 대신 소셜 미디어, 디지털 마케팅, 전자상거래, 결제, 커뮤니케이션 도구를 비롯하여 개별로 나누어진 다양한 도구를 사용했습니다. 가속화된 디지털화의 주요 과제는 명확한 디지털 로드맵/방향성의 부재, 닫힌 사고방식, 높은 업그레이드 비용 그리고 제한된 기술이었습니다. 젠더 관점에서 볼 때, 디지털화는 여성들이 가족과 함께하는 시간을 희생하는 일 없이 온라인으로 고객을 만날 수 있게 해 주었으므로 이점으로 여겨졌습니다.

#### 요점 4: 위기 관리(COVID-19)

모든 비즈니스가 COVID-19로 인해 부정적인 영향을 받았으며, 대다수 기업이 특히 여행 및 관광과 관련된 부문에서 수익 감소를 겪고 있습니다. 수익이 줄어들고 오프라인 매장을 폐쇄하는 가운데, 모든 비즈니스는 영업, 커뮤니케이션 및 데이터 저장에 대해 온라인으로 관심을 돌려야만 했습니다. 일부 WSME는 기존 도구를 간소화하고 부서 간에 더 높은 통합을 이루기 위해 새로운 솔루션에 투자했습니다. 그러나 인터뷰 대상자 중 누구도 SME 또는 WSME를 위한 특정 COVID-19 자금 지원에 대해 알지 못했습니다. 또한 성별로 인해 COVID-19가 이들에게 부정적인 영향을 미쳤을 수도 있다는 징후는 없었습니다.

## 정부 기관에 대한 주요 정책 권장 사항

첫째, 섹터별 디지털화 로드맵에 더해 승인 도구, 공급업체, 컨설턴트 및 특정 자금 지원과의 연결이 포함된 통합 디지털화 프로그램(요점 2 및 3)을 만듭니다. 둘째, 필요한 도구 및 공급업체에 대해 WSME에게 조언을 제공할 수 있는 숙련된 고문과 함께 디지털화 자문 네트워크를 만들어 디지털화 역량을 구축합니다(요점 2 및 3). 셋째, 모기지/담보에 대한 요건을 낮추고 홍보를 강화하여 기존 자금 조달 방법에 더 쉽게 접근할 수 있도록 합니다. 넷째, P2P 대출 및 크라우드펀딩 등 대체 자금 조달 방법을 규제합니다. 마지막으로, 이용 가능한 모든 자금 조달 옵션과의 연결, 적합한 자금 지원을 선택하기 위한 자체 평가 도구, 컨설턴트와의 연결 등을 비롯하여 한 곳에서 WSME의 모든 자금 조달 요구사항을 충족하는 WSME 자금 조달 허브(요점 1 및 2)를 설립합니다.

## 비정부 기관에 대한 주요 실행 권장 사항

WSME 섹터/현재 디지털화 수준에 맞추고 소유주/직원 사고방식을 다루기 위한, 소프트웨어 공급업체, 비즈니스/여성 협회 및 교육 회사의 맞춤형 디지털화 교육이 필요합니다. 기존 자금 조달 파트너업체(We-Fi, IFC, 파트너 은행 등)들은 비즈니스 협회 및 여성 협회와 협력하여 금융 이해력 교육을 구성해야 합니다. 대출 기관, 금융 컨설턴트/트레이너 및 법률 조력자는 WSME 우선 파트너가 될 수 있도록 정부 승인을 구한 다음 기존 및 미래 자금 지원 옵션을 사전에 준비해 추진해야 합니다.

## 2.1 국가 배경

### 디지털화 및 경제 성장

베트남의 디지털화는 동남아시아의 다른 국가들에 뒤이어 꾸준히 성장하고 있으며, 높은 디지털 보급률 또한 이를 뒷받침합니다. 2020년에 베트남은 디지털 도구와 플랫폼을 강화하기 위해 전국 디지털 전환 프로그램을 개시했습니다. 2021년 기준으로 인구의 70.3%가 인터넷에 접속할 수 있었으며, 그 중 96.9%가 스마트폰을 통해 인터넷에 접속했고, 그 다음은 노트북/데스크톱(66.1%), 그리고 태블릿(31.9%)이었습니다.<sup>1</sup> 베트남 인터넷 사용자가 주로 접근하는 대상은 소셜 미디어로, 활성 사용자가 7,200만 명(인구의 73.7%)에 달하며,<sup>2</sup> 한국(보급률 89.3%)과 말레이시아(86%)보다 약간 낮은 수준입니다.<sup>3</sup> 베트남의 소셜 미디어 환경에서 흥미로운 특징은 현지 Zalo 소셜 미디어 및 메시징 앱의 인기로, 우수한 메시징 기능과 사진 공유 기능 덕분에 3위를 차지했습니다.<sup>4</sup>

이러한 디지털 발전은 COVID-19 팬데믹으로 인해 강화되어, 베트남 경제가 더 빠르게 성장할 수 있었습니다. 예를 들어 전자상거래는 2023년까지 13.8% 성장할 것으로 예상되었으며, 다운로드 속도는 9.5MBPS로 ASEAN에서 네 번째로 빠른 속도입니다.<sup>5</sup> 2020년 첫 9개월 동안 전자 지갑, QR 코드 및 온라인 बैं킹의 발전으로 온라인 거래가 75.2% 증가하면서, 온라인 쇼핑 앱 방문은 베트남이 동남아시아에서 3위를 차지했습니다.<sup>6</sup> 거시경제 수준에서 국내총생산(GDP) 예상에 따르면 베트남 SME의 디지털화가 2024년까지 GDP에 240~300억 USD를 기여할 가능성이 있는 것으로 나타났습니다.<sup>7</sup>

그러나 디지털 및 경제 성장, 금융 이해력 증가 그리고 교육 및 정치에서의 성별 격차 축소에도

불구하고 베트남은 여전히 잔재한 성별 불균형 문제를 해결해야 합니다. 베트남은 2020년에 국가 금융 포용 전략(National Financial Inclusion Strategy)을 채택하면서<sup>8</sup> 은행에 예금한 성인의 비율을 2021년까지 70%, 2025년까지 80%로 늘릴 것을 결의했습니다. 교육 분야에서 성인의 문해율은 2015년 94.5%에 이르렀고<sup>9</sup> 양성 평등의 경우 대부분 중등 수준까지(비록 이를 넘어서지는 못했지만) 달성되었습니다. 정치 분야에서는 베트남 여성이 정치국(Politburo) 의원(3/17), 차관(11명) 등 고위직을 맡는 경우가 증가하고 있으며, 여성 의원 비율은 국회의 26.7%를 차지합니다. 고용의 경우, 노동력 중 여성의 비율은 남성과 거의 비슷했습니다(각각 72.5%, 82.4%). 그러나 2020년 기준으로 베트남 여성이 노동력의 47.7%를 구성하고 있기는 하지만, 비즈니스 소유주 및 CEO인 경우는 여전히 26.5%에 불과합니다.<sup>10</sup>

### 여성 소유 SME의 디지털화(WSME)

베트남에서 가장 최근에 업데이트된 SME 정의에 따르면, 기업은 초소형 기업, 소기업 그리고 중기업으로 나뉩니다.<sup>11</sup> 초소형 기업은 직원이 10명 미만이고 매출이 100억 VND(약 440,000 USD) 미만인 반면, 소기업(SE)은 직원 11~100명, 매출 3~500억 VND(약 130,000~200만USD), 중기업(ME)은 직원 101~200명, 매출 500~2000억 VND(약 220만~8000만 USD)입니다(부록 B 참조).

SME는 2018년 기준으로 베트남의 610,637개 기업 중 97% 이상을 차지하며 베트남 경제에서 중요한 역할을 합니다. 이렇게 많은 비중을 차지하는 SME는 GDP의 40%에 기여하고 노동력의 50%를 고용하며,<sup>12</sup> 주로 도소매업(39%), 서비스 부문(22.3%), 제조업(15.1%), 건설업(13.3%)에 종사하고 있었습니다.<sup>13</sup>



기업 기여도

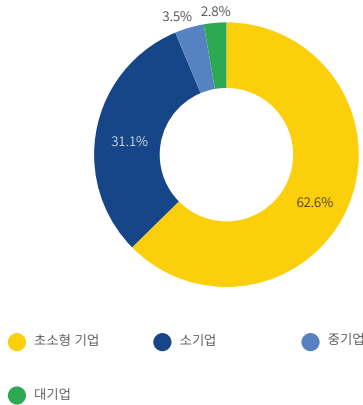


그림 2.1 초소형 기업이 지배하는 베트남 SME 환경  
출처: 베트남 통계청(General Statistics Office), 2020년

2018년 베트남의 590,000개 이상의 MSME

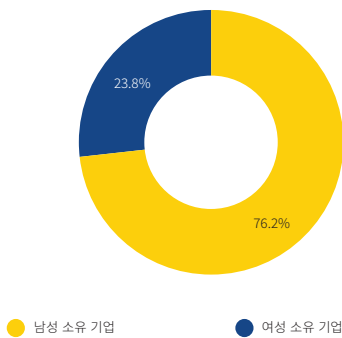


그림 2.2 성별에 따른 베트남 MSME의 분석.  
출처: VCCI(Vietnam Chamber of Commerce and Industry) 및 USAID, 2018

또한, 2006년~2016년의 단 10년 동안 정부 예산에서 SME의 세금 및 수수료 기여도가 18.4배 증가했습니다.<sup>14</sup> 기존 SME 중 여성이 소유주인 비율이 증가하고 있으며, 이러한 기업을 정부는 적어도 한 명 이상의 여성이 정관 자본금의 최소 51%를 소유하고 있는 SME라고 정의합니다.<sup>15</sup> 최근 베트남에서는 여성이 소유한 초소형 및 중소기업(WMSME)의 수가 2011년 21%에서 2018년 23.8%까지

증가했으며,<sup>16</sup> 이는 베트남의 이웃나라인 말레이시아 (20.6%)보다 약간 높지만,<sup>17</sup> 신흥 시장에서의 모든 SME 평균인 30~37%보다는 뒤쳐져 있습니다.

여성 소유 기업 285,689개

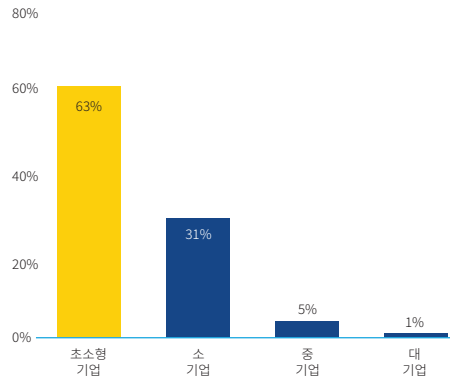


그림 2.3 베트남에서는 초소형 기업이 여성 소유 SME의 대다수를 차지.  
출처: VCCI(Vietnam Chamber of Commerce and Industry) 및 USAID, 2018

부문별 분포

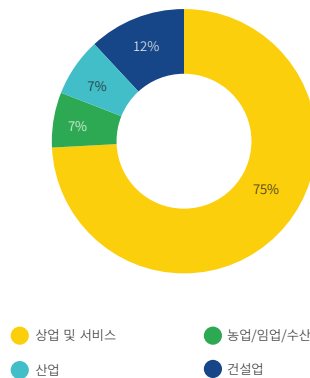


그림 2.4 베트남 내 부문별 MSME 분포.  
출처: VCCI(Vietnam Chamber of Commerce and Industry) 및 USAID, 2018

전반적으로 베트남 WSME 시장에서는 초소형 기업이 지배적이며, 중소기업과 비교했을 때 63%<sup>19</sup>입니다. 이는 여성의 경우 자가 자금 조달을 하는 경향이 있으므로 더 적은 자본으로 시작하는 경우가 많기 때문일 가능성이 있습니다(남성과 비교할 때 64%).<sup>20</sup> 이러한 경향은 여성이 추후에 외부 자금 조달을 활용할 가능성이 적다는 사실로 인해 악화될 수 있습니다(섹션 2.2 참조).

전반적으로 베트남에서 WSME의 비율이 증가하고 있으며, 특히 무역 및 서비스에 중점을 둡니다. 위치상으로 WSME의 대부분이 대도시인 호치민 시(28.26%), 하노이(26.92%), 다낭(25.1%)에 집중되어 있는 반면, 동나이(5.12%)와 광빈(6.83%)에서는 가장 적은 수의 WSME가 관찰되었습니다.

또한 여성 소유주는 더 높은 수준의 교육을 받았습니다. 여성 비즈니스 소유주의 68.6%가 학사 학위 및 MBA(경영학 석사)를 보유하고 있는 데 비해 남성은 71.9%로, 이는 성별에서 학력 격차가 줄어들고 있음을 시사합니다. 자본은 여전히 낮았지만, 여성 소유 비즈니스의 자본 규모는 2011년~2018년 동안 각각 10억 VND에서 50억 VND까지 5배 증가했습니다.

SME 개발 기금 같은 정부 지원 프로그램은 법적으로는 이용 가능하지만(부록 C 참조) 수요가 적었습니다. 이는 무엇보다 홍보 활동이 충분하지 않고 모기지/담보 조건이 높기 때문입니다.<sup>22</sup> 정부 기금 외에도 WSME 국제 보조금 또한 이용할 수 있습니다. 예를 들어, 아시아 개발은행(ADB)은 약 5,000곳의 WSME가 베트남과 태평양 지역에서 중요한 자금 조달 및 교육을 이용할 수 있도록 2,020만 USD의 자금을 제공합니다.<sup>23</sup>

COVID-19 팬데믹 기간 동안 다양한 기관이 베트남 SME의 요구사항을 해결하는 데 참여했습니다. 첫째, 기획투자부 중소기업 육성자금(SMEDF)에서 직접대출을 단기대출 연 2.16%, 중장기대출 연 4%로 책정했으며, 이는 정상 이율의 3분의 1(각각 6~9%, 9~11%)이었습니다.<sup>24</sup> 둘째, 아시아 개발은행(ADB)은 최소 500개의 베트남 WSME를 지원하도록 5백만 USD의 보조금 계약을 체결했습니다.<sup>25</sup> 셋째, Google Inc.에서 디지털 및 비즈니스 교육과 Womenwill이라는 여성 중심 프로그램을 제공합니다.<sup>26</sup>

더욱이, 성별 편견과 관련하여 최근 기사에서는 베트남 은행들이 여성 기업가를 비즈니스에 대한 지식이 부족한 데다 담보 소유권이 적기 때문에 더욱 위험한 대출자로 취급하며, 비즈니스 수익성이 남성보다 낮은 것으로 인식한다고 언급했습니다.<sup>27</sup> 그럼에도 불구하고 베트남 여성 기업가는 남성과 유사한 연간 평균 수익을 올렸고, 2018년 국제 금융 공사(IFC)와 제휴한 현지 은행 VPBank는 약 2,000명의 여성 기업가에게 6억 USD를 성공적으로 대출했습니다.<sup>28</sup>

요약하면 성평등의 발전, 전자상거래 붐, SME를 위한 금리 인하 자금 조달, WSME를 위한 전용 보조금 덕분에 베트남 여성 비즈니스 소유주는 새로운 기회를 활용하고 비즈니스를 디지털 방식으로 전환하기 좋은 입장에 있습니다. 그런데도 무엇이 그들을 가로막는 것일까요? 이 질문에 대한 답변은 WSME의 현 기획 및 과제를 확인하고 정책 및 실행에 대해 이행 가능한 권장 사항을 제공하기 위해 WSME 소유주, 전문가 및 자문 패널 구성원들과 진행한 인터뷰에서 얻을 수 있었습니다.

## 2.2 WSME 인터뷰 결과

디지털화 채택의 정도는 다양할지라도 디지털화의 중요성에는 WSME 참여자 모두 동의했습니다. 흥미롭게도 ME의 참여 소유주 두 명은 이미 ERP 시스템을 구현한 반면, 세 번째 ME 소유주는 실행 중이었습니다. 또한 디지털 채택률이 높은 WSME 참여자가 COVID-19 팬데믹을 헤쳐 나가는 동안 회복력이 더 높은 것으로 나타났습니다.

### 요점 1: 자금 조달 접근성

#### 내부 자금 조달

그림 2.5와 2.6에서 볼 수 있듯이 자금 조달의 가장 일반적인 형태는 내부 조달 방식으로, 회사가 새로운 프로젝트 또는 투자의 자금을 조달하기 위해 회사 수익이나 자산을 자본 출처로 사용하는 프로세스를 의미합니다. 인터뷰 대상자들은 개인 대출 중에서 개인 은행 대출만 언급했습니다. 비즈니스 대출을 이용하는 것은 힘들다는 점이 그 이유일 수 있으며, 이는 SME<sup>29</sup> 성장의 커다란 장벽으로 보고되었습니다. 대부분의 SE 소유주는 저축 예금 또는 친구나 가족에게 빌리는 등 내부 재정 출처를 이용했습니다. SE 소유주는 제한된 자본을 보충하기 위해, 가령 공급업체에 기한 연장을 요청하거나 공급업체의 자체 고객으로부터 징수한 후 송장을 지불하는 등 현금 흐름을 관리하는 데 특히 노력을 기울였습니다.

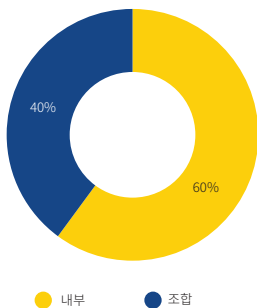


그림 2.5 SE 참여자들의 자금 조달 출처

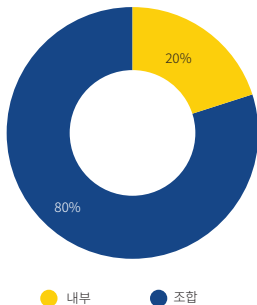


그림 2.6 ME 참여자들의 자금 조달 출처

더욱이 참여 WSME 20개 중 9개에 공동 창립자나 가족 구성원이 있어 (엔젤 투자자가 아닌) 이익 공유제로만 자금을 조달하거나 자금 조달 및 관리를 모두 지원했습니다. 몇몇 경우에는 공동 창립자나 가족 구성원은 재정적 개입 없이 일상 업무 관리에만 참여하기도 했습니다.

#### 은행 대출에 대한 고려 요소

SE 참여자 5명이 은행 대출을 받았다고 언급했지만, 이러한 대출은 (비록 SE 소유주가 본인 비즈니스에 투자한 것이라도) 개인 자산/담보에 힘입은 개인 대출로 이루어진 것이었습니다(그림 2.7 참조). SE 참여자의 경우 은행 대출을 확보하기 어려웠으며, 5명의 인터뷰 대상자가 담보가 부족하거나(회사에 등록된 재산이 없는 경우) 개인 자산을 담보로 잡아야 한다고 언급했습니다. 달리 언급된 이유로는 브랜드 이름이 널리 알려지지 않았다는 점, 재무제표가 비공식적이거나 전문적이지 않았고/않았거나 성장과 이자 상환 능력을 보여줄 수 있는 거래 내역이 제한적이라는 점들이 있었습니다. 실제로 많은 WSME 소유주(재무 배경 없음)가 손익(profit and loss, P&L) 및 기타 재무제표를 추적하는 데 능숙하지 않았고/않았거나(월별 매출액의 기본 부기만 추적) 이러한 작업을 수행할 수 있는 숙련된 회계 직원이 없었습니다. 그러나 SE 소유주 3명은 일부 베트남 은행이 무담보 대출을 제공했지만, 이러한 대출에 대해 알게 된 것은 너무 늦은 시점으로 비즈니스에 더 이상 자금 조달이 필요하지 않을 때였다고 언급했습니다.

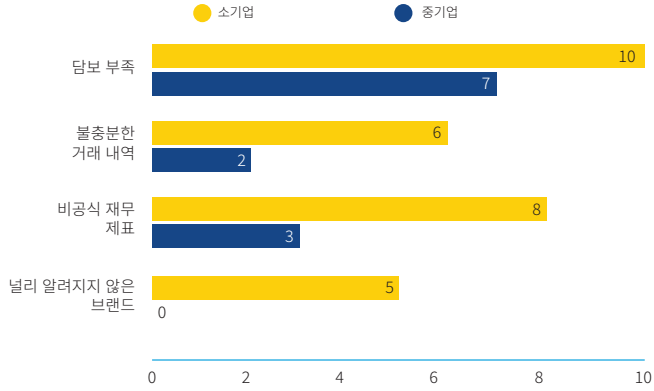


그림 2.7 은행 대출에 접근하는 데 있어 WSME 참여자들이 직면하는 과제

SE 소유주와 대조적으로 ME 소유주는 은행 대출을 받기가 더 쉬웠는데, 이는 더 공식적인 재무 기록과 성장의 증거 때문이었습니다. ME 참여자들은 여전히 내부 자금 조달을 일부 사용했지만, 그 중 5명은 안정적인 성장의 명백한 증거와 함께 보다 명확한 P&L 및 재무제표를 보유하고 있으며 은행에서 신뢰할 만하다고 간주할 만큼 비즈니스가 성숙해 있다고(5년 이상) 보고했습니다. VietinBank Danang으로부터 정상 이율인 9.6%의 대출 금리로 비즈니스 대출을 받은 ME 참여자를 좋은 예로 들 수 있습니다.

자금 조달에 대한 한 가지 주요 과제는 SE 및 ME 참여자의 금융 이해력 한계였습니다(그림 2.8 참조). 예를 들어, 일부 SE 및 ME 소유주는 은행 프로세스에 대한 이해에 한계가 있었고 미래 예측이 불확실했습니다. 게다가 재무 배경이 없는 16명의 참여자는 은행에서 제공하는 금융 솔루션이나 올바른 유형의 비즈니스 자본에 접근하는 방법을 이해하는 데 어려움을 겪었습니다. 그러나 금융 이해력이 더 우수한 참여자 중 SE 2명과 ME 참여자 2명은 현 성장 단계를 이해하고 미래 성장에 대해 명확하게 예측하여 적절한 대출을 요청할 수 있었습니다.

### 은행 외 대한 고려 요소

은행 대출과 함께 일부 참여자가 알고 있던 기타 외부 자금 조달 출처로는 벤처 캐피탈(venture capital, VC), 크라우드펀딩, 엔젤 투자자 및 기업 공개(initial public offering, IPO)가 있었습니다. 그러나 인터뷰 대상자 중 누구도 인터뷰 당시 이러한 출처로부터 자금을 확보하지 못했습니다(그림 2.9 참조). VC에 대해 알고 있던 참여자 5명은 이 자금 조달 출처에 대해 약간 우려가 있다고 보고했습니다. 특히 재무 배경이 있는 이 인터뷰 대상자 중 3명은 VC가 은행보다 자격 기준에서 훨씬 더 엄격하다고 인식했습니다. 이러한 인식은 사업자 등록증, 재무제표 및 소유주의 기술/경력에 대한 문서화의 엄격한 요건 때문이었습니다.

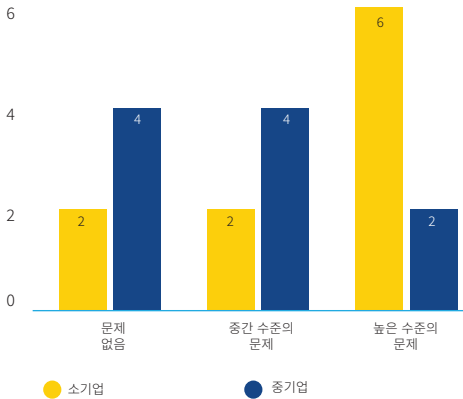


그림 2.8 SE 및 ME 참여자들의 금융 이해력 문제

또한 ME 참여자 네 명은 회사에 대한 통제력을 상실하거나, VC가 비즈니스를 천천히 유기적으로 성장시키지 않고 더 빠른 성장 또는 더 높은 이윤을 추구할 것을 우려했습니다. 그러나 참여자들은 기업이 잠재력과 유망한 미래 성장/수익을 보여주는 한 VC는 모든 규모의 회사에 기회를 제공한다는 이점을 갖추고 있다고 생각했습니다.

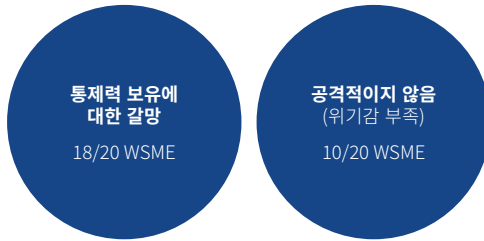


그림 2.9 WSME 참여자들의 자금 조달 접근과 관련된 사고방식 문제

크라우드펀딩(4명의 WSME 참여자가 언급함)은 스타트업이나 초창기의 신생 기업에 가장 적합한 자금 조달 방법으로 여겨졌지만 이는 매우 공격적인 성장 목표와 관련이 있었습니다. 재무 배경 및 경험이 있는 WSME 참여자 3명이 엔젤 투자자를 언급했으나, 이들은 엔젤 투자자가 주로 고위험, 고수익 투자를 포함하는 스타트업 및 산업에 관심이 있다고 생각했습니다. 어느 교육계 WSME는 공격적인 투자자는 교육 산업에 적합하지 않다고 주장했습니다.

해당 WSME의 의견에 따르면 교육 비즈니스는 학생과 교사를 위한 학문의 질에 중점을 두어야 하며, 따라서 많은 이해관계자의 기대를 충족시킬 수 없을 것입니다. 게다가 앞서 언급한 WSME 소유주는 자신의 비즈니스를 주도하면서 본인의 가치와 원칙을 확고히 따르기를 원했습니다. 참여자 중 아직 주식을 발행한 사람은 아무도 없었지만 인터뷰 당시 ME 참여자 2명은 베트남 현지에서 기업 공개(IPO)를 할 계획이었습니다.

그러나 더 안정적인 비즈니스 환경을 위해 이러한 계획은 COVID-19 위기 이후로 미루었습니다. 경기가 안정되고 주가가 반등할 경우에는 IPO가 더 적합하다는 증거가 있으므로 이는 적절한 판단으로 평가할 수 있습니다.<sup>30</sup>

나머지 자금 조달 방법 가운데, 참여한 WSME 중 누구도(심지어 더 자세히 조사한 경우에도(전문가 인터뷰 및 자문 패널 참조)) 은행 또는 사모 펀드의 정부 보조금이나 SME 관련 부채 금융 솔루션 및 P2P 대출에 대해 알고 있다고 보고하지 않았습니다.

## 성별 문제에 대한 불충분한 증거

본 연구 결과에서 인터뷰 대상자들은 성별 관련 문제에 대한 일부 인식을 명확하게 표현했지만, 자금 조달에 접근하는 데 있어서의 성별 관련 문제에 대한 설득력 있는 증거는 없었습니다. 구체적으로 말하면, 모든 참여자가 개인적으로 자금 조달에 접근하는 데 성별에 따른 장애물은 없었다고 진술했지만, 인터뷰에 응한 WSME 소유주 중 몇 명은 VC가 여성을 차별할 수도 있다고 짐작하여 VC에 접근하지 않았다고 언급했습니다. VC에 접근한 참여자들 가운데 성차별을 경험한 사람은 아무도 없었습니다.

“

비즈니스가 성장하면서 Mekong Capital 이 제게 접근해 투자를 권했지만, VC 의 미스터리 쇼핑 방문 중 서비스 실수 때문에 마지막 단계에서 실패했어요. 그 경험 덕분에 제 비즈니스 프로세스에서 품질 관리와 일관성을 강화할 필요가 있다는 걸 알게 되었죠.

(VN\_ME02)

## 요점 2: 멘토링, 네트워킹, 기술 접근성

인터뷰에 응한 WSME 참여자에게 있어 멘토링, 네트워킹 및 기술을 이용할 때 주요 과제는 교육 가용성 및 경험 많은 멘토의 부족, 콘텐츠 품질, 그리고 직원의 디지털 기술이었습니다(그림 2.10 참조).

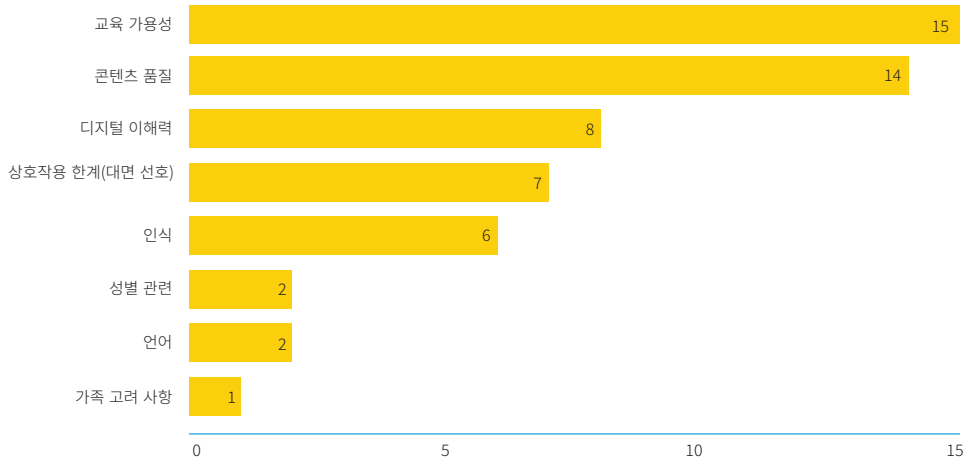


그림 2.10 멘토링, 네트워킹 및 기술에 접근하는 데 있어 WSME 참여자들이 직면하는 주요 과제

### 멘토링

모든 참여자가 지식의 격차를 알고 있었고 이는 멘토를 통해 개선할 수 있었습니다. 그러나 문제는 비즈니스의 특정 요구사항을 고려할 때 이익이 될 수 있는 멘토링 프로그램에 접근하는 것이었습니다. 응답자들은 업계 경험이 있는 신뢰할 만한 멘토를 어디서 찾을 수 있는지 확실히 알지 못했고 자문 위원회(board of advisors, BoA)의 개념도 몰랐습니다. BoA는 SME 소유주의 자율성에 영향을 미치거나 비즈니스에 대한 결정권을 방해하는 일 없이 본인의 산업 경험, 기술 및 네트워킹을 해당 소유주와 공유할 수 있는 경험 많은 개인들의 외부 그룹입니다.<sup>31</sup> 인터뷰에 응한 소유주들은 이러한 옵션을 알지 못했지만, 마음이 맞고 헌신적인 멘토가 부족하다는 점을 인식하여 비공식 네트워킹을 구축하거나 Facebook 멘토링 커뮤니티에 의존했습니다.<sup>32</sup> 대부분의 소유주는 비즈니스 관리, 기업 거버넌스, 전략 및 HR에 대한 지식이 제한적이라는 사실을 알고 있었습니다. 따라서 소유주들은 네트워킹의 동료, 전문가, 친구 등 다른 사람들에게서 배우기를 원했고 이들을 비공식 멘토(공식 멘토와 달리 보수를 줄 필요가 없는 상대)로 생각했습니다.

이와 관련하여 소유주의 주요 과제는 다음과 같았습니다. 1) 좋은 멘토를 찾기 어려움. 2) 헌신적인 멘토가 될 사람을 어디서 찾아야 할지 모름. 3) 비슷한 비전/가치를 가진 멘토를 찾기 어려움.



멘토가 있었으면 했는데, 저와 같은 사고방식과 가치관을 가진 사람을 찾지 못했어요.

(Duong Nhat Linh, Midoli Biotek Co., Ltd.)



저는 동종업계 경험이 있는 멘토를 찾고 있어요.

(Le Thi Truc Lan Chi, Idocean Co., Ltd.)

## 네트워킹

모든 참여자는 지원 및 교육에 접근하는 수단으로 네트워크 확장을 시도했다고 말했습니다. 모든 응답자는 강력한 비즈니스 네트워크가 있는 편이 자신에게 유용하다고 보았으며, 많은 응답자가 협회/비즈니스 커뮤니티에 가입하면 네트워크를 확장하는 데 도움이 될 거라고 믿었습니다. 실제로 Business Network International(BNI), Ho Chi Minh City Association for Women Executives and Entrepreneurs(HAWEE), Vietnam Chamber of Commerce and Industry(VCCI) 또는 Young Business Association의 회원이었던 인터뷰 대상자 중 몇몇 사람은 베트남어 오프라인 교육에 참여했다고 보고했습니다. 다른 사람들은 Nguyen Duong(호치민 시의 고객 경험 전문가)과 같이 매우 인기 있는 현지 컨설턴트의 오프라인 워크숍에 참여했습니다. 일부는 VCCI와 같은 협회의 회원에게 제공되는 교육을 통해 정부 후원 워크숍에 참여했습니다. 인터뷰 당시에는 VCCI 및 기타 협회의 디지털화 교육에 중점을 두었습니다. 그러나 이러한 경향은 금융을 위한 디지털화, 마케팅을 위한 디지털화와 같은 특정 영역에만 관련되어 있었으며 종합적인 올인원 디지털화 교육은 없었습니다.



제가 가입한 협회는 많은 디지털화 워크숍을 제공하고 있습니다. 하지만 금융을 위한 디지털화, 마케팅을 위한 디지털화 등 특정 영역에 대해서였죠. 제가 모든 측면을 전체적으로 바라볼 수 있도록 보다 종합적인 올인원 디지털화 교육이 필요합니다.

(Nguyen My Hanh, ASEAN Trading & Transport Service Co., Ltd.)



소프트웨어를 구현하는 경우 매일 시스템을 사용하는 사람은 소유주가 아니라 직원이기 때문에, 정부가 소유주만이 아니라 SME 직원에게도 더 많은 디지털화 교육을 제공하기를 바랍니다.

(Nguyen Thi My Lien, Chau Thong Manufacturing - Trading and Services Co., Ltd.)

## 기술

인터뷰에 응한 소유주의 대다수(20명 중 15명)가 예를 들어 온라인 학습 또는 동료간 학습(peer-learning)을 통해 기술 격차를 해결할 수 있는 다양한 형태의 교육을 이용했습니다. 이러한 소유주들은 친구 네트워크를 통해 해당 분야에서 일하는 친구로부터 마케팅에 대해 배웠습니다. 구글에서 베트남어로 검색하여 독학을 시작하기도 했고, 해외에서 공부한 참여자(4/20)의 경우 기술 향상 목적으로 영어로 제공되는 유료 단기 과정 또는 석사 학위에 등록할 가능성이 더 높았습니다. 참여자들의 제한된 시간 탓에, 비즈니스 협회의 오프라인 워크숍에 참여하는 경우는 흔치 않았습니다. 대신 이들은 남은 시간에 일상 운영 관리에 집중하는 것을 선호했습니다.

소프트 스킬의 경우, 응답자들은 자신의 영어 실력이 비즈니스 거래에 적합하다고 답했습니다. 영어를 잘 못한다고 인정하는 사람은 거의 없었지만 대다수(16/20)는 공급업체와 영어로 효과적으로 소통할 수 있는 자신의 능력에 대해 확신하고 있었습니다.

참여자들은 온라인 학습과 함께 숙련된 직원(예: 영업 및 마케팅 직원) 또한 고용했는데, 이는 문제가 되지 않는 것으로 보였습니다. 특히 SE 참여자 중 마케팅 및 영업 배경이 없는 대부분의 소유주는 비즈니스를 시작한 직후에 직장에서 이러한 기술을 습득했습니다. 그러나 기술을 스스로 터득하지 못한 참여자 또한 고용 가능한 경험 많은 영업 및 마케팅 직원을 계속해서 찾을 수 있었습니다.

### 사고방식과 성별

응답자 중 2명은 교육 및 패션 산업에서는 여성이 유리하다고 믿었습니다.



여성이라는 것은 교육 산업에서 장점이 됩니다. 어머니의 이미지는 더 많은 신뢰와 따뜻한 느낌을 자아내거든요.

(Uyen Phuong Nguyen, Tomato Children's Home)



의류와 패션은 여성의 미적 취향을 바탕으로 여성이 창업하기 쉬운 산업입니다.

(Mandy Ngoc Pham, Rechic)

특히 소유주의 사고방식과 권한 측면에서 베트남 여성 사업가가 강인한 모습을 보여준다는 것을 뒷받침하는 증거가 있었습니다. 자세히 말하자면, 일부 참여자는 여성 기업가가 관련 정보에 접근하고 연결 네트워크를 구축하는 일이 어렵지 않으며, 유일한 과제는 바로 그들 자신이라고 생각했습니다. 인터뷰 대상자들은 자신들이 적극적이고 의욕적으로 행동하는 한, 많은 기회가 주어질 것이라고 믿었습니다. 과거에는(예를 들어 2015년 이전에는) 자본, 기술, 네트워크 등에 대한 정보를 찾는 것이 훨씬 더 어려웠지만, 지금은 기업가가 찾고자 하면 쉽게 찾을 수 있습니다.



제 생각에, 여성도 남성과 똑같이 뭐든 학습하고 이해할 수 있습니다. 우리에게는 어떤 제약도 없습니다. 단지 그럴 의지가 있는지 문제일 뿐입니다.

(Duong Nhat Linh, Midoli Biotek Co., Ltd.)

인터뷰에 참여한 한 ME는 여성은 최적화 사고방식을 가지고 더 신중하게 고려하고 결정하기 때문에 여성이 비즈니스에서 유리하다고 생각했습니다.

참여한 WSME 가운데 미혼모를 포함한 미혼 소유주들은 주요 과제를 전혀 인식하지 못했습니다. 부문별로 상업 및 서비스업을 영위하는 WSME 소유주들 또한 아무 문제도 없었습니다. 그들은 매우 개방적이고 긍정적인 사고방식을 지니고 있었고 무엇이든 할 수 있는 권한이 있다고 느꼈으며 업무에서 전문성을 보여주었습니다. 실제로 베트남 비즈니스 커뮤니티에는 저가 항공사 Vietjet의 CEO이며 베트남 억만장자 6명 중 한 명인 Nguyen Thi Phuong Thao, 유제품 대기업 Vinamilk의 CEO인 Mai Kieu Lien 그리고 유제품 회사 NutiFood의 CEO이며 Forbes Vietnam의 베트남에서 가장 영감을 주는 여성 20인 목록에 있는 Tran Thi Le와 같이 많은 저명한 여성 리더들이 있습니다.<sup>33</sup>



비즈니스를 하거나 일을 하면서 성별에 대해서는 별로 생각하지 않아요. 가장 중요한 것은 내가 무엇을, 어떻게 할 수 있는지와 관련된 것이죠. 제 비즈니스 파트너는 제가 매우 강인하고 전문적인 사람이기 때문에 저를 존중합니다. 자신이 하는 일에 확신을 가지세요!

(Nguyen My Hanh, ASEAN Trading & Transport Service Co., Ltd.)



싱글인 비즈니스 소유주에 비해, 제조업·및 유통업 소유주인 기혼 여성은 일찍 귀가해야 하거나, 고객과 술을 마시러 가기 힘들거나, 비즈니스 연결을 구축하기 위한 장기 출장에 갈 수 없는 등 가사 의무로 인해 짊어지는 여러 제약에 다소 더 많은 영향을 받았습니다. 그러나 그들은 실질적인 해결책을 찾았다고 보고했습니다. 예를 들어 술을 마시는 것이 수반되는 사회 활동에 남성 비서를 고용하여 대신 참여하도록 하거나, 독립적인 자녀를 양육하는 데 있어 남편의 지원을 받는 것입니다. 참여 중인 여성 중에 어린 자녀가 있는 사람은 없었지만, 실제로 자녀가 어리면 모든 시간을 아기와 함께 보내야 하기 때문에 비즈니스를 운영하기가 매우 어렵다는 점은 인정했습니다.

“

저는 고객과 함께 밤 늦게까지 술을 마시러 갈 수 없었어요. 그래서 저 대신 술을 마시고 사교 활동을 할 수 있는 남자 비서를 고용했죠.

(VN\_SE01)



“

저는 남편이 저를 이해하고 지지하는 데다 두 아들은 알아서 잘 하기 때문에 밤 11시까지 늦도록 일하거나 일주일 간 출장을 갈 수 있어요.

(Nguyen Thi My Lien,  
Chau Thong  
Manufacturing - Trading  
and Services Co., Ltd.)

일부 응답자는 여성이 비즈니스에서 더 감정적이며 협상에서 자신감이 떨어진다는 점에 우려를 표했습니다. 특히 일부 응답자는 여성 소유주일 경우 비즈니스 결정 및 직원 결정에 개인 감정이 더 많이 개입할 가능성이 있다고 생각했는데, 이는 약점으로 인식될 수 있는 부분입니다. 예를 들어 한 참여자는 영업 팀의 남성 직원에 대해 핵심 성과 지표 (key performance indicators, KPIs)를 정하는 데 어려움이 있다고 말했습니다. 이 참여자는 자신의 의사 결정을 남편의 의사 결정보다 더 감정적이라고 인식했고 협상 중의 커뮤니케이션 기술이 더 떨어진다고 생각했습니다.

최근 연구에 따르면 젊은 나이의 경우 남성 비즈니스 리더의 약 50%가 자기 능력에 자신감이 있는 반면 여성은 훨씬 더 불안해하며 32%만이 자신감을 표합니다. 그러나 40세 이후에는 자신감 수준이 보다 동등해집니다.<sup>34</sup>

“

여성은 비즈니스 결정과 직원 결정을 내릴 때 개인 감정을 더 많이 반영하는 경향이 있어서, 결정이 너무 오래 걸리거나 비즈니스에 좋지 않을 때가 있다고 생각해요.

(VN\_SE02)

“

제 커뮤니케이션 기술이 별로 좋지 않은 것 같아요. 특히 협상할 때 말이죠.

(VN\_SE02)

### 요점 3: 비즈니스 프로세스 및 관리

모든 참여자는 디지털화가 비즈니스에 필수적이며 중요한 단계라고 느꼈습니다. 그러나 참여자들의 디지털화에 대한 이해 수준은 다양하거나 모호했으며, 특히 기성세대(40대 이상)에서 후자의 경우가 많았습니다.

#### 디지털 채택의 기능

인터뷰 데이터에서는 대부분의 SE 참여자가 독립형 솔루션(일반적으로 무료 디지털 도구)을 사용하는 경향이 있는 반면, 대부분의 ME 참여자와 일부 고급 SE 참여자는 유료 솔루션과 더욱 통합된 접근 방식에 투자하는 패턴이 관찰되었습니다. 베트남 기반 소프트웨어 솔루션은 보다 저렴한 뿐더러 기술 문제에 도움이 되는 베트남 기반 지원 및 고객 응답 서비스를 제공한다는 이유로 선호되었습니다. 따라서 현지 옵션의 가용성으로 인해 SE의 경우 재정상 및/또는 기술상 채택이 더 용이할 수 있습니다.

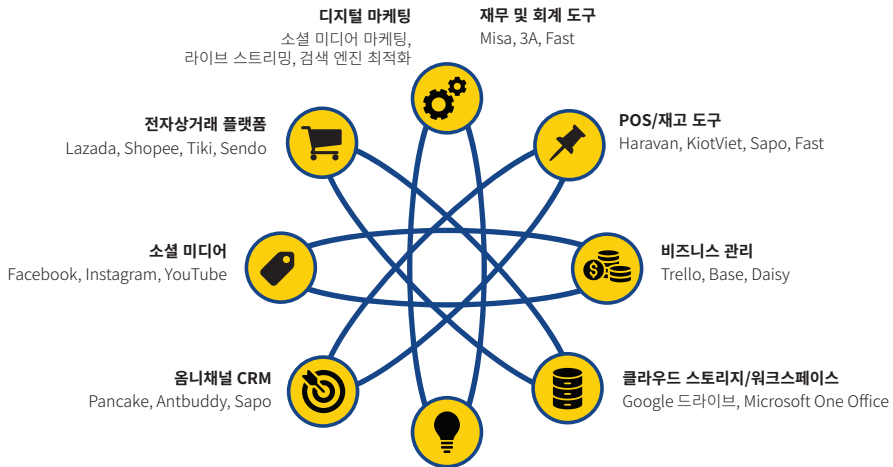


그림 2.11 WSME 인터뷰 결과를 기준으로 한, 가장 흔히 사용되는 디지털 기술 도구 목록

모든 응답자는 커뮤니케이션을 위해 소셜 미디어와 이메일을 사용했으며, 주로 저장 용도로 Google 드라이브를 사용했고, 대부분 회의에는 Zoom을, 내부 커뮤니케이션에는 Microsoft Teams를 사용했습니다(그림 2.11 참조). Facebook과 현지 소유의 Zalo가 내부 및 외부 커뮤니케이션 용도로 흔히 사용되었습니다. 예를 들어, 한 소유주는 부서별로(내부적으로) 서로 다른 Zalo 그룹을 설정하고 Zalo(외부적으로)를 사용하여 베트남 고객들과 연결했습니다.

웹사이트 보유, 전자상거래 플랫폼 사용, 그리고 Facebook을 통한 판매는 특히 기업과 소비자 간 거래(business-to-consumer, B2C) 상호작용의 경우 인터뷰 대상자들 사이에 매우 인기가 있었습니다. 8명의 참여자는 정보제공 웹사이트가 있었고 10명의 참여자(대부분 서비스 및 상업 부문)는 판매 기능이 있는 웹사이트를 보유하고 있었습니다. 모든 B2C 비즈니스는 Lazada, Shopee 및 Tiki플랫폼 세 곳 모두에서 온라인 전자상거래를 수행했습니다. 모든 B2C는 Facebook을 통해 판매했지만, 일부는 Zalo에서도 판매했습니다. 흥미롭게도 SE 참여자에게는 모든 채널을 추적할 수 있는 통합 솔루션이 없었던 반면, ME 참여자 및/또는 재고를 유지하는 SE 비즈니스는 예를 들어 웹사이트 주문을 참고와 연결할 때 백엔드(back-end) 통합을 사용할 가능성이 더 높았습니다.

비즈니스 관리 시 가장 인기 있는 도구는 자금 조달의 경우 Misa였고 POS/판매 및 재고 관리의 경우 Haravan, KiotViet 및 Sapo였습니다. 응답자들이 이러한 현지 솔루션을 선호하는 근본적인 이유는 대응이 빠른 고객 서비스 지원, 합리적인 가격 또는 할인, 그리고 가용성 때문이었습니다. 이보다 드물게는, 여러 비즈니스(종종 ME 비즈니스)가 기성품 또는 주문 제작 CRM 및 HR 관리 도구를 사용했습니다. 3명의 ME 참여자만이 전사적 자원 관리(ERP) 등 고급 통합 시스템을 구현했거나 구현 중이었습니다. 이는 베트남 SME에서의 제한적인 ERP 채택에 대한 이전 보고서와 일치하는 결과입니다.<sup>35</sup>

결제의 경우 SE 참여자는 착불 배송과 인터넷 बैं킹 이체를 이용했습니다. 일부는 현지 전자 지갑을 사용했습니다(AirPay, VNPay, MoMo). SE 참여자와 비교하여 ME 참여자는 더 다양한 결제 수단을 사용할 가능성이 높았습니다.

### WSME 성숙도에 따른 디지털화 과제

인터뷰에 응한 WSME 소유주는 성숙도 수준에 따라 다양한 문제에 직면했다고 보고했습니다(그림 2.12 참조). 예를 들어 재정적으로 더 안정적인, 높은 성숙도를 갖춘 ME(비즈니스 10년 이상)의 경우 주요 과제는 프로세스와 사람이었는데, 직원들이 고정형 사고방식을 지니고 있으며 매우 전통적인 프로세스를 유지했기 때문입니다. 따라서 소유주는 새로운 접근 방식에 맞게 디지털화를 강화하고 프로세스를 재구성해야 했습니다. 일부 참여자는 Slack(커뮤니케이션을 위해) 및 재고 관리/금융 소프트웨어를 구현하려고 하는 경우 이러한 반발을 경험했습니다.



#### 재정 자원

대부분의 SE 및 새로운 ME의 경우 중요한 과제. 성숙도가 높은 ME에서는 중요성이 덜함(주요 관심사가 아님)



#### 소유주의 사고방식

나이 많은 소유주의 경우 가장 중요한 과제.



#### 직원 사고방식 및 기술

성숙도가 높은 ME의 경우 어려움 정도 증가



#### 디지털 로드맵 및 기술 부족

성숙도가 높은 ME의 경우 어려움 정도 증가

그림 2.12 비즈니스 프로세스 및 관리의 디지털화에서 WSME 참여자들이 직면하는 주요 과제

모든 SE 및 두 ME 소유주(20명 중 12명)에게 재정 자원은 디지털화에 있어 커다란 장벽이었지만, 이러한 도전은 비즈니스에 다양한 영향을 미쳤습니다. 예를 들어 SE 참여자들은 각 솔루션마다 비용이 추가되기 때문에 사용하고자 하는 도구 또는 소프트웨어 솔루션의 개수를 정해야 했습니다. ME 참여자의 경우, 문제는 개별로 나누어진 도구에서 통합 시스템으로 업그레이드하는 비용과 더 관련이 있었습니다. 또한 SE 참여자는 판매 및 수익에 가장 중점을 두었으며, 디지털화 도구에는 많은 관심을 기울이거나 투자하지 않았습니다. 그 결과, SE 참여자는 항상 무료 옵션과 오픈 소스 소프트웨어를 선호하거나 할인을 받고자 했습니다(예: 재고 관리 도구인 Haravan을 2년간 사용할 수 있는 소프트웨어 프로모션). 예를 들어, 한 참여자는 디지털화에 투자하기 전에 자신의 비즈니스를 구축하고 제품을 추가하는 데 집중하고 싶다고 말했습니다.



직원 중 비교적 나이 많은(40대) 직원 몇몇이 새로운 시스템 사용을 거부해서, 새 직원을 고용해야 했어요.

(VN\_ME06)



저는 새로운 제품과 솔루션을 개발하고 완성하는 데 자원과 돈을 집중하고 있습니다. 그 다음에 비즈니스 관리 소프트웨어에 투자할 것입니다.

(Duong Nhat Linh, Midoli Biotek Co., Ltd.)

재정적 어려움에도 불구하고 참여자 중 누구도 SME의 디지털화를 위한 정부 지원 또는 보조금/프로그램에 대해 알지 못했으며, 이 문제는 이후에 전문가 조사 결과 및 자문 패널 섹션에서 검토되었습니다. 그러나 다낭의 한 ME 참여자는 도시의 산업통상부(Industry & Trading Department)에 웹사이트 구축 프로그램을 신청했지만 인터뷰 당시 응답을 받지 못했습니다(2개월 이상).

SE 참여자들이 언급한 또 다른 과제는 맞춤형 CRM 소프트웨어로 업그레이드하기 위한 시발점이 되는 사이버 보안이었는데, 이는 인터뷰 대상자 간에 흥미로운 신뢰 수준 차이를 보여주었습니다. 2명의 응답자(SE)가 사이버 보안 문제(CRM의 데이터 유출에 대한 두려움)를 언급했고, 타사 서버에 의존할 필요가 없도록 사내 시스템을 구축하기를 희망했습니다. 다른 응답자들은 기밀 유지 및 데이터 공유에 대해 타사 서비스 제공업체와 계약을 체결했으며 공급업체가 이 계약을 준수하리라고 믿었기 때문에 보안에 대해 걱정하지 않았습니다.

다낭에 있는 한 ME는 300명의 직원을 관리하면서 지난 21년간 고수익을 기록했습니다. 그러한 성공에도 불구하고 해당 소유주는 디지털화 프로세스를 가속화하는 데 스스로가 장벽이라고 느꼈습니다.

“

제 약점은 바로 그거예요. 디지털과 기술에 익숙하지 않다는 거죠. 이해가 안 가서 회사에서 무엇을 어떻게 사용할지 모르겠어요.

(VN\_ME02)

이에 반해 열린 사고방식을 가진 다른 소유주들은 프로세스에 대한 지식을 가지고 있는 것은 물론이고 비즈니스의 디지털 전환을 구현하고 있었기 때문에, ERP 커뮤니케이션의 중요성과 명확한 디지털 로드맵의 필요성을 강조했습니다.



“

디지털화 채택의 중요성에 대해 모든 직원과 소통하는 것이 중요해요. ERP 소프트웨어 개발의 모든 단계에서 현명하게 대처해야 하죠. 비즈니스 소유주는 이에 대한 명확한 계획과 로드맵을 갖추고 있어야 해요.

(Huyen Nguyen, The Nature Book)

## WSME 스포트라이트 I: Nguyen Thi My Lien



Chau Thong Trading and Service 창업주인 Nguyen Thi My Lien 사진

Nguyen Thi My Lien은 침향, 에센셜 오일 및 관련 제품을 제조, 유통 및 판매하기 위해 2013년 Chau Thong Trading and Service Ltd., Co. (<https://tramhuongphuclinh.vn/>)를 창립했습니다. 비즈니스를 시작한 이후로 정보 웹사이트 등 매우 기본적인 디지털 도구를 사용했으며, 공항과 관광지에서의 오프라인 판매에 의존했습니다. 팬데믹이 발생했을 때 오프라인 판매가 심각한 영향을 받았고, Lien Nguyen은 온라인 채널 쪽으로 눈을 돌렸습니다. 이러한 새로운 채널들에 대해 자세히 알아보기 위해 Google과 Facebook에서 디지털 마케팅에 대해 적극적으로 검색했으며 광고 미디어 그룹에 합류했습니다. Lien Nguyen은 이 그룹을 통해 Facebook, YouTube, 전자상거래 플랫폼에서 효과적으로 광고하는 법을 배웠고, 이러한 플랫폼은 매우 필요했던 수익을 얻을 수 있는 좋은 원천이 되었습니다.



광고 미디어 그룹에 들어간 지 5~6개월 정도 됐는데, 지금까지는 그 그룹에서 저 혼자였어요. 학습 비용은 비싸지만(약 2,000 USD) 후회는 하지 않아요. 학습이란 언제나 가치가 있으니까요.

현재 모든 학습이 성과를 거두고 있으며 디지털 도구는 비즈니스에 큰 도움이 됩니다. Lien은 제품을 홍보하기 위해 Facebook, Instagram, YouTube 및 Tik Tok에서 유료 광고와 무료 콘텐츠를 사용합니다. 커뮤니케이션의 경우, 데이터용으로 클라우드 스토리지, 내부 및 외부 커뮤니케이션은 Zalo 앱, 공식 문서는 이메일을 사용합니다. Lien은 비즈니스 관리를 위해 세금 및 재무 처리 도구인, 생산(수출입)을 소매 시스템과 연결하는 FAST 소프트웨어를 보유하고 있으며 최근에는 KiotViet로 업그레이드했습니다(재고 관리용). 3개월 전 새로운 솔루션으로 전환했을 때 저항이 약간 있었습니다. Lien Nguyen은 일부 직원이 KiotViet 시스템 적응에 어려움을 겪고 있다는 것을 알게 되자, 검증되고 신뢰할 수 있는 교육 자료를 적극적으로 찾아 디지털 전환을 통해 팀을 교육하는 일을 맡았습니다.



개방적이고 낙관적인 성격의 Lien Nguyen은 디지털화에 대해 큰 자신감을 갖고 있습니다. 디지털화를 통해 1년 만에 수익을 5배 늘릴 수 있었기 때문입니다. 예를 들어, Facebook의 유료 광고를 이용해 더 많은 고객을 확보하고 YouTube와 Instagram 같은 디지털 플랫폼을 활용하여 제품을 홍보했습니다. Lien Nguyen은 현재 검색 엔진 최적화(SEO), 그리고 매력적인 콘텐츠를 게시하여 웹사이트에 더 많은 트래픽을 구축하는 방법을 배우고 있습니다. 그 후에는 지식을 더욱 늘리기 위해 YouTube에서 더 많은 튜토리얼과 교육용 동영상을 시청할 계획입니다.

## 요점 4: 위기 관리(COVID-19) COVID-19가 자금 조달에 미치는 영향 (요점 1)

연구에 참여한 비즈니스의 대부분은 COVID-19의 악영향으로 매출이 30~50% 감소했습니다(7/20). 이는 특히 유통 및 제조업의 경우 더욱 심했는데, 생산한 제품을 수출할 수 없거나 해외에서 부품/재료를 수입할 수 없기 때문입니다. 한 참여 WSME는 차와 커피 제품을 구매하는 관광객이 부족한 탓에 자그마치 수익의 90%를 잃었습니다. 빠르게 변화하는 소비재 분야의 소수 비즈니스만 영향이 덜했으며, 이러한 업계는 약 10%의 매출 감소만을 기록했습니다. 긍정적인 부분은 어떤 슈퍼마켓의 경우 꾸준한 소비로 혜택을 보았고 어느 가게에서는 건강 보조 식품의 수요가 증가했다는 점입니다. 대다수는 새로운 계획(신제품 개발, 신규 매장 출점, 해외 진출, IPO)을 미루고 기존 비즈니스 운영 규모를 축소하여(오프라인 매장 폐업 또는 매장 수 축소 및 온라인 채널 확대에 집중) “생존 모드”에 진입했습니다. 소수의 SE 참여자(3명)는 비용을 절감하기 위해 직원 수를 줄이거나 일부 정규직 직원을 시간제(또는 의뢰 기반)로 전환했습니다. ME 소유주는 직원들과 그들의 혜택을 대부분 또는 전부 그대로 유지했습니다. 대부분의 비즈니스는 불필요한 비용을 줄이거나, 지불을 연기하거나, 임대료/지불액을 재협상하거나, 연장을 요청하거나, 손실을 메우기 위해 준비 자금을 사용하여 현금 흐름을 유지하고자 했습니다. 교육 산업의 한 참여자는 직원과 프로세스에 미치는 비재무적 영향을 강조했습니다.

“

COVID-19로 인해 지난 8년 동안 구축한 비즈니스 토대, 특히 우수한 인력 및 프로세스의 가치가 크게 떨어졌어요.

(VN\_ME01)

참여자 중에 SME를 위한 COVID-19 정부 대출이나 보조금에 대해 아는 사람은 없었지만, 일부(SE 5 곳, ME 3곳)는 재정 지원에 대해 알고 있었고 SE 세 곳에서 이를 신청했지만 그 금액은 매우 적었습니다.



“

일부 소기업의 경우에는 COVID-19 기간 동안 정부에서 세금 감면이나 세금 유예를 통해 지원해 주지만, 저희는 워낙 큰 기업이고 위험도가 높지 않아서 자격이 없어요.

(Le Thi Truc Lan Chi, Idocean Co., Ltd.)

“

세금 연장 혜택은 있죠. 신청서를 작성해야 해요. 아직 신청을 못 했어요.

(VN\_SE06)

다량의 한 슈퍼마켓 소유주는 COVID-19 지원이 특정 산업에만 제공될 것이라고 추측했는데, 이는 자금 조달에 대한 기존 지식(예: SME 개발 기금, ADB 이니셔티브)이 자금 조달 지원이 필요한 사람들에게 도달하지 못했다는 사실을 시사합니다.



“

COVID-19 기간 동안 제공되는 정부 지원은 영향을 심각하게 많이 받는 업계의 기업에만 해당되는 것 같아요.

(Phan Nhu Yen, Danavi Mart)

### COVID-19가 멘토링, 네트워킹, 기술(요점 2)과 디지털화(요점 3)에 미치는 영향

요점 2에 대해 응답자가 언급했던 사항들 중 유일하게 주목할 만한 특징은 온라인 교육 과정, 컨설턴트 및 멘토의 증가였으나 모두 질적으로 우수했던 것은 아니었습니다.

요점 3의 경우, COVID-19로 인한 주된 결과는 수익 증대에 도움이 되는 판매 지향적인 디지털화의 증가와 운영 중단을 최소화하기 위한 온라인 커뮤니케이션/작업 도구로의 전환이었습니다. 일부 WSME 또한 영향을 받아 비즈니스 방향을 일시적으로 또는 크게 바꾸었습니다. 오프라인에서의 일부 손실을 회복하기 위해 모든 비즈니스가 온라인 활동으로 방향을 전환했습니다(그림 2.13 참조). 예를 들어 웹사이트를 재구축/업그레이드하거나 Lazada, Tiki, Shopee에서의 마케팅 및 전자상거래에 더 많은 노력을 기울였습니다. 모든 B2C 소유주는 판매 및 상호작용을 위해 소셜 미디어(Facebook) 페이지를 업그레이드했고, 그로부터 새로운 수익을 창출할 수 있었습니다. 사회적 거리두기에 대한 대처 방법으로, 모든 참여 WSME는 직원이 Google 드라이브, 엑셀, 이메일, 소프트웨어 도구/데이터베이스(특히 ME에서 활용)와 같은 기존 기술을 사용하여 재택근무를 하게 하고 Zoom/Teams를 통해 온라인 회의를 진행했습니다. 비즈니스 방향을 변경하는 측면에서, 한 바이오농업 소유주는 새로운 시장을 확보하기 위해 일부 직원의 직무 내용 및 업무를 변경했습니다. 또한 다른 두 회사는 COVID-19 재정 손실을 완화하고 급증한 수요로 이익을 얻기 위해 손 세척제의 판매/제조를 시작했는데, 이는 역경에 직면했을 때 이들이 발휘하는 진취성과 회복력을 보여줍니다. Success Together의 소유주인 Van Pham이 COVID-19 팬데믹 이후 비즈니스를 전환하는 데 도움을 준 디지털화와 열린 사고방식에 대한 감동적인 이야기를 보려면 WSME 스포트라이트 II를 참조하시기 바랍니다.

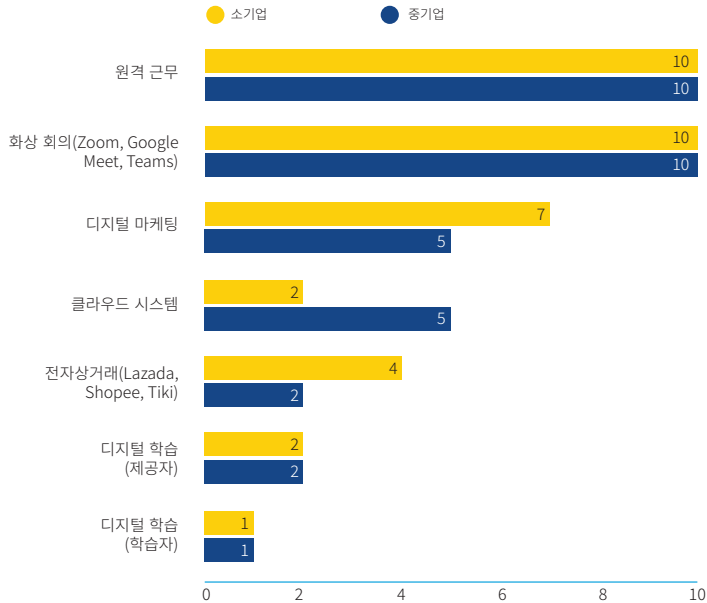


그림 2.13 참여 중인 WSME가 COVID-19 팬데믹에 대응하기 위해 채택한 디지털 기회

## WSME 스포트라이트 II: Pham Thi Hong Van



Success Together의 창립자 Pham Thi Hong Van 사진

Pham Thi Hong Van은 2016년 8월에 Success Together Co., Ltd. (<https://cellfusion.vn/>)를 설립했으며, 베트남에서 한국 스킨케어 제품 유통을 전문으로 합니다. 애초부터 온라인 채널(웹사이트, Shopee의 전자상거래)을 구축하고 소규모 디지털 마케팅 회사를 고용하여 컨설팅 서비스를 제공했습니다. 3개월 후에는 온라인 디지털 마케팅 과정, Tik Tok 과정 및 Facebook 판매 튜토리얼을 통해 적극적으로 학습에 참여했습니다. 예전에는 개별로 나누어진 다양한 소프트웨어 솔루션을 사용했지만, 2020년에 그 성능을 검토한 다음 데이터베이스를 중앙 집중화하는 데 가장 효과적인 소프트웨어를 선택했습니다. 바로 CRM 및 온라인 채널 통합을 위한 도구 1개, 맞춤형으로 구축한 소프트웨어 솔루션(인적 자원 관리, 작업 공간, 주문 관리 포함) 1개, 고객 서비스 및 내부 커뮤니케이션을 위한 Zalo, 그리고 판매용 Facebook입니다. 이 회사의 경우 디지털화의 주요 과제는 직원들, 특히 나이 많은 직원(45~50세 이상)의 디지털 이해력 기술과 닫힌 사고방식(나이 많은 직원 중)이었습니다.



40대 직원들도 디지털화의 혜택을 이해한다면 여전히 디지털화를 배울 수 있다고 생각합니다. 예를 들어, 저는 예전에는 Facebook을 사용하지 않았지만 지금은 비즈니스에 필요하기 때문에 사용법을 배우고 있습니다.

Van Pham의 솔루션은 디지털화에 대해 보다 열린 사고방식을 가진 젊은 직원을 채용하는 것이었습니다. Van Pham은 네트워킹 및 비즈니스에서 성별 편견을 겪지 않았으며, 열정만 있으면 여성은 무엇이든 할 수 있다는 강한 신념을 가지고 있습니다. 다만 남성과 여성의 의사 결정 방식에는 약간 차이가 있다고 생각했습니다.



여성이 더 민감하고 결단력 있으며 기회를 아주 빠르게 포착합니다. 열정만 충분하다면 여성은 원하는 바를 추구하고 성공을 거둘 수 있습니다. 저는 남성이 여성보다 위험을 감수할 가능성이 더 크고, 여성의 경우 올바른 결정을 내리는 데 시간이 더 걸릴 수 있다고 생각합니다.

COVID-19 팬데믹 동안 스파와 뷰티 클리닉이 문을 닫으면서 소셜 미디어는 Van Pham의 성공 비결이 되었습니다. 자체 실시간 스트리밍과 바이럴 교육 영상을 제작하여 전국적으로 광범위한 리셀러 및 유통업체 네트워크를 구축했으며, 2020년에 비해 매출을 300% 올렸습니다.





## 2.3 WSME를 위한 디지털 전환의 미래

### 전문가 인터뷰 결과

디지털 전환 관련 경험이 있고, 여성 비즈니스 협회의 리더이며/리더이거나, 디지털화 및 혁신 분야에서 스타트업 및 여성 주도 SME에 대한 강력한 지원 경험과 함께 SME/기업가 정신에 대한 배경지식을 갖춘 4명의 전문가를 인터뷰했습니다(부록 D 참조). WSME와의 인터뷰는 각 참여자의 고유한 상황 및 과제들을 파악하는 데 도움이 되었지만, 전문가 인터뷰를 통해 더 전략적인 관점을 얻고자 했습니다. 전문가들은 주로 SE와 ME 간의 더욱 미묘한 차이와 가능한 원인 및 솔루션에 대한 귀중한 통찰력과 함께, 어떤 문제, 기회 및 과제가 베트남 WSME 전체에 영향을 미쳤는지에 대해 언급했습니다.

### 요점 1: 자금 조달 접근성

#### 자금 조달의 출처: 내부

베트남 시장에서 가장 일반적인 자금 조달 출처는 특히 젊은 소유주(30~40세)의 경우, 내부 자금 조달 및/또는 소유주의 개인 저축 예금입니다. 이러한 소유주들은 친구나 가족에게 지원을 받는 경향이 있었고 재정적 장벽에 부딪치지 않았기 때문에 은행과 거래하는 경우가 드물었습니다. 현지에서 SE는 제한된 재무 관리와 소유주의 기술, 그리고 성장의 조짐을 보인다는 것을 증명하기에 충분하지 않은 거래로 인해 은행 대출 및 투자를 이용하는 데 있어 여러 과제에 직면했습니다. 이와 대조적으로 ME는 금융 거버넌스의 위험으로 인해 중기업에서 대기업으로 규모를 확장하는 경우를 제외하고는 보다 공식적인 회계 부서, 더욱 명확한 재무 관리 및 성장 기록을 보유하고 있어 대출에 더 쉽게 접근할 수 있었습니다.

#### SE는 공식 자금 조달에 접근하는 데 있어 더 많은 과제에 직면

전문가들에 따르면, SE는 특히 은행/공식 대출을 통한 공식적인 자금 지원에 접근하는 데 큰 문제를 겪을 가능성이 더 많습니다. 은행 시스템 및 신용 펀드는

SE 소유주의 재무 관리 기술이 제한적이고 운영 경험이 부족하며 HR 역량(소유주와 관리자 모두)이 제한되어 있어 SE와 관련해 일어날 수 있는 위험을 우려했습니다. 경험이 부족한 일부 비즈니스의 경우 제품이나 아이디어는 매우 좋았지만, 투자자들이 기업의 잠재력을 보고 그 비즈니스에 투자하는 주요 기준인 마케팅/판매 및 재무 관리에 필요한 기술과 기업 운영에 필수적인 기술이 부족했습니다. SE는 은행과 거래한 이력이 많지 않고 P&L도 불분명하며 담보도 없었기 때문에 은행은 해당 SE의 역량과 성장 가능성을 평가할 수 없었습니다. 또한 참여한 전문가들은 베트남의 많은 SE에서 개인 자산과 비즈니스 자산을 명확하게 구분하지 않는다고 지적했습니다.

#### ME는 중기업에서 대기업으로 확장하는 데 있어 더 많은 과제에 직면

전문가들은 또한 ME가 개인 자산과 기업 자산을 명확하게 구분할 뿐더러 거래 내역을 추적하는 회계 부서가 있기 때문에 대출 및 투자에 접근하는 데 별로 어려움이 없다고 언급했습니다. 일반적으로 기업 거버넌스 및 재무 통제에 대한 고려 사항이 더 중요해지면서, ME는 중기업에서 대기업으로 전환할 때 자금 조달에 더 많은 어려움을 겪었습니다. 한 전문가는 VC에 대해 이야기하면서 소유주는 VC에 접근하기 전에 자신의 비즈니스에 대해 매우 잘 알고 있어야 한다고 말했습니다. 예를 들어 소유주는 자신의 비즈니스 단계와 비즈니스의 진행 상황을 이해해야 합니다. 질문을 받았을 때 전문가들은 이들이 P2P 펀딩과 크라우드펀딩에 대해 잘 알고 있다고 언급했지만, 이들은 지극히 신생 기업들이므로 SME에서 가장 먼저 떠오르는 기업들은 아니었습니다. 또한 빠른 현금과 단기 수익에 중점을 둔 SME에게 있어 엔젤 투자자는 위험했습니다. 전문가들은 WSME가 자금 조달에 접근하는 과정에서 성별 문제를 인식하지 못했습니다.

## 요점 2: 멘토링, 네트워킹, 기술 접근성 사고방식, 기업 거버넌스 및 관리와 관련된 과제

전문가들은 남성과 여성 소유주 간의 네트워킹에 성별 차이는 없다고 생각했습니다. 네트워킹에는 문제가 없었습니다. 오히려 10~20년 전과 비교하여 오늘날에는 연결 및 네트워크를 획득하기 더 쉬워졌습니다. 다양한 협회가 존재하며 활동과 기회를 제공하는 여성 중심 협회 및 여성 연맹 또한 많습니다. 일부 과제는 개인/사고방식과 관련된 것으로, 예를 들어 여성 사업가에 대한 인식을 바꾸고, 협회를 판매만을 위한 것이 아닌 학습과 성장의 중요한 부분으로 인식하도록 장려하며, 일반적으로 소유주가 기업 거버넌스 및 관리 지식이 부족하다는 점을 강조하는 등의 일이었습니다. 또한 전문가들은 여성 비즈니스 리더가 남성 리더에 비해 자신이 진정으로 원하는 바를 명확하게 알지 못하는 경향이 있다고 강조했습니다. 전문가들은 여성이 결정을 내리기까지 시간이 더 많이 걸리는 경향이 있고 남성만큼 결단력이 없으며 단도직입적이지 않다고 생각했습니다.



베트남 여성들은 아주 똑똑하고 우수한 인재들이라고 생각합니다. [...] 소유주들은 유용한 관계를 형성하는 데 주도권을 가지고 적극적으로 나서야 합니다.

여성 협회 전문가

협회의 주된 목적은 기업과 정부를 연결하고 기업이 정부에 접근할 수 있는 기회를 제공하는 것입니다. 인터뷰 결과, 협회에서 제공하는 SME를 위한 특정 프로그램은 없는 것으로 보이며 활동은 주로 현재 협회장의 비전/관심에 달려 있었습니다. 정부 교육 프로그램은 Vietnam Women's Union과 Vietnam Association for Women Entrepreneurs를 통해 보급되었는데, 그러한 협회들이 여성 비즈니스 지원을 위해 활발한 활동을 하고 있기 때문입니다. 협회에서는 자원 공유를 위해 많은 오프라인 워크숍을 제공했지만 많은 SE 참여자들이 수줍음이 많고 불안을 느꼈기 때문에 힘든 부분을 쉽게 공유하려 하지 않았습니다.

이는 비즈니스 소유주들이 자신을 더 경험 많은 관리자(관리자의 성별에 대한 언급은 없었음)보다 못하다고 생각하거나 독점 지식을 보호하기를 원했기 때문입니다.

## 학습 과정 품질 및 멘토링과 관련된 과제

COVID-19 팬데믹 이후로 기업가들에게 은행에 접근하고 비즈니스 모델을 개선하며 고객을 늘리는 법을 알려주는 많은 온라인 과정을 이용할 수 있게 되었습니다. 기술 구축을 위한 경우, 최우선은 비즈니스를 전반적으로 관리하는 법을 배우는 것이었으며 이러한 학습 과정 중 일부는 기업의 요구사항에 맞춰 제공되었습니다. 기획자와 교육 시행 방법에 따라 그 과정이 질적으로 불균등하다는 것과 관련된 문제가 일부 있었습니다. 그러나 전문가들은 기회를 활용하는 주요 동인으로 소유주의 사고방식을 특히 강조했습니다. 예를 들어, 여성 소유주가 이미 이러한 프로그램에 참여하는 것의 중요성을 인식했는지 여부 같은 것들입니다.

많은 멘토가 있었지만 진정한 가치를 제공하는 멘토는 거의 없는 것으로 인식되었습니다. 많은 WSME 참여자는 지침과 지도를 제공할 수 있는 독립적인 고급 컨설팅을 필요로 했지만, 일부 멘토와 컨설턴트는 실제 경험 대신 책에서 얻은 지식을 바탕으로 조언을 제공했으며 이는 참여자들에게 그다지 유용하지 않았습니다. 또한, 비즈니스 소유주가 타인을 돕는 데 열정적인 책임감 있는 멘토를 찾는 것은 어려웠습니다.

## 요점 3: 비즈니스 프로세스 및 관리

전문가들은 모든 SE 또는 ME에서 디지털화의 첫 번째 주요 동인이 소유주의 사고방식이라는 사실을 시사했습니다. 전문가의 견해에 따르면, 디지털 전환을 경험하는 것은 베트남 SE에게는 비교적 쉬웠지만 성숙한 베트남 ME, 특히 20년 이상 사업을 운영한 기업의 경우에는 보다 어려웠습니다. 베트남 SE는 조직도가 더 작았고, 따라서 요건에 부합하는 별도의 솔루션을 저렴한 가격에 많이 이용할 수 있었습니다. 그러나 SE는 제한된 예산과 더 긴급한 비즈니스 필요 때문에 이를 주저했습니다. 성숙한 ME는 닫힌 사고방식을 지닌 나이 많은 리더가 소유하고 있는 데다, 소유주와 직원 모두에게서 나타나는 기술에 대한 개방성 부족, 전환에 드는 매우 높은 비용, 그리고 직원 교육 및 프로세스 변경에 필요한 노력(서류 작업, 절차, 통제)으로 인해 디지털화 시 더 많은 장벽에 부딪혔습니다.<sup>36</sup>

전문가들은 SE와 ME 간의 인식 및 요구사항에 명백한 차이가 있다고 제시했습니다. ME는 더 강력한 팀/기술과 더 많은 예산을 보유할 가능성이 높았습니다. 그러나 비즈니스의 복잡성으로 인해 디지털화를 위한 명확한 로드맵 및 전략이 필요했습니다.<sup>36</sup> 반면 SE는 비통합 무료 도구(예: Google, Facebook)를 사용할 가능성이 더 많았고, 통합에 필요한 지식과 예산이 없었습니다. SE와 ME 간에는 인식의 차이도 있었습니다. 예를 들어 ME는 디지털화의 혜택을 더 잘 이해하고 있었습니다. 명확한 요구사항이 존재하고 기업이 점점 더 복잡하게 변하고 있으므로 상황에 적응해야 한다는 중압감이 있었기 때문입니다. 그러나 SE는 더 소수의 사람들로 구성된 보다 단순한 구조를 지니고 있기 때문에 총체적 디지털화 없이 더 전통적인 방식으로도 여전히 관리될 수 있습니다.

### 디지털화에 영향을 미치는 요인들

SME 디지털화의 가장 중요한 동인은 소유주의 사고방식이었습니다. 전문가들은 모든 비즈니스에서 디지털화를 시작해야 하며, 이는 필요 불가결한 일이라고 보았습니다. 그러나 적용 및 구현은 소유주의 사고방식에 달린 것이었습니다. 소유주는 디지털화의 목표 및 목적을 매우 명확하게 설정해야 했으며, 이를 구현할 수 있는 적합하고 자격을 갖춘 사람(직원 및/또는 컨설턴트)을 찾아야 했습니다. 디지털화를 위한 주도 및 견인(push and pull) 트리거에는 한편으로는 AI, 빅 데이터 및 블록체인의 기술견인(technology push)이 있었으며, 다른 한편으로는 고객의 온라인 수요주도(demand pull)가 있었습니다. SME의 다른 동인으로는 COVID-19 팬데믹의 영향, 베트남 및 그 지역의 인프라 개발로 인해 더 강화된 준비 상황, 그리고 비즈니스와 시민 모두의 디지털 전환 인식 제고를 위한 정부의 비전이 있었습니다.

전문가들은 베트남 WSME가 직면한 디지털화의 주요 과제 가운데 특히 디지털화에 대한 이해 한계와 닫힌 사고방식을 꼽았습니다. 전문가들은 대부분의 사람들이 디지털화를 업무 프로세스에 기술을 적용하는 것으로만 생각하며, 도구는 보조적인 역할만을 수행하게 되는 비즈니스의 총체적 전환으로 보지 못한다고 생각했습니다. 디지털화 전문가에 따르면 SME의 디지털화에는 주요 장벽들이 많았으며, 이는 인터뷰에 참여한 WSE 및 WME에서도 확인되었습니다. 첫째, 참여 SE에서 가장 큰 장벽은 비용이었으며 일부 자금난을 겪고 있는 ME 또한 디지털화를 주저했습니다.

둘째, 열악한 디지털 기술 인프라가 주요 문제인 것으로 직접 밝혀지지는 않았지만, 일부 응답자에게서 개인 비즈니스 데이터 유출에 대한 두려움이 확인되었습니다. 셋째, 디지털 기술을 적용하는 데 있어 내부 인력 부족은 WSME 인터뷰 대상자들 사이에서 매우 흔하게 나타났습니다. 여기에는 예를 들어 직원 수가 많지 않거나, 기존 직원이 충분히 숙련되지 않았거나, 현재 직원이 닫힌 사고방식을 지닌 경우가 포함됩니다. 넷째, 참여자들 사이에서 디지털 로드맵 또는 명확한 방향 설정이 존재하지 않는 것에 더해 디지털 기술에 대한 정보 부족이 강조되었습니다. 다섯째, 15년 이상 사업을 운영한 한 WME를 통해 기존 프로세스 및 직원 업무 습관 때문에 비즈니스 관행을 변경하기 어렵다는 점이 확인되었습니다. 마지막으로 전문가는 법적 프레임워크 및 규정이 디지털화를 다룰 수 있을 만큼 충분히 발전하지는 않았다고 강조했는데, 인터뷰에 참여한 WSME가 직접 언급하지 않은 문제였습니다.

한 전문가는 명확한 디지털화 로드맵의 예로 SME 디지털화를 위한 Ernst & Young Roadmap에 대해 설명했습니다.<sup>37</sup> 이 로드맵은 1단계 디지털화 도입(Doing digital), 2단계 디지털화 심화(Becoming digital), 3단계 디지털화의 내재화(Being digital)라는 세 단계의 디지털화 경로로 구성되어 있습니다. 1단계에서 SME는 서로 다른 부서들의 오프라인 기록을 온라인 데이터로 옮겨 디지털 인식을 구축합니다(예: 회계, 영업 및 마케팅에 별도의 소프트웨어 사용). 2단계에서는 보고 및 거버넌스를 위한 하나의 통합 시스템을 마련하고 모든 데이터베이스를 한데 연결합니다. 마지막으로 3단계는 ERP 구현과 관련되어 있습니다. ERP를 구현하면 모든 프로세스에 하나의 시스템이 사용되며, 여기에는 또한 비즈니스 모델의 변경과 디지털 환경에 부합하는 거버넌스 모델의 업데이트가 수반됩니다.

### 평등에 미치는 긍정적인 영향

일부 나이 많은 기혼 여성(50대)과 더 성숙한 기업(10년 이상)의 기혼 여성은 가족에 대한 책임 때문에 중압감을 느껴야 했지만, 전문가들은 디지털화가 여성들에게 평등한 기회를 더 많이 제공한다고 생각했습니다. 예를 들어, 여성의 경우 디지털 방식으로 만나고 온라인으로 비즈니스 이야기를 하는 편이 제품이나 서비스 품질이 우수함을 증명하기가 더 쉬웠습니다. 기혼 여성이나 자녀가 있는 여성의 경우 온라인 회의는 가족과 보내는 시간에 영향을 미치지 않으며 특히 저녁 시간에 비즈니스 파트너와 친목을 도모할 필요성을 대체할 수 있기 때문에, 이러한 온라인 회의는 성별 관점에서 긍정적인 영향을 주었습니다.

### 요점 4: 위기 관리(COVID-19)

전문가들은 SME가 그 탄탄한 기반 덕분에 COVID-19 팬데믹에서 살아남을 수 있었던 것으로 보인다고 언급했습니다. 이는 디지털화만으로 이루어진 것이 아니라 이전에 우수한 비즈니스를 구축한 결과였습니다. 전문가들은 참여자들이 정부의 COVID-19 지원과 보조금을 알고 있다는 사실을 제시했습니다. 참여자들은 이러한 지원에 엄격한 요건이 존재한다는 것을 알고 있었지만 그 요건에 대한 심도 있는 지식은 없었습니다. 한 전문가는 COVID-19로 인해 많은 온라인 과정 및 공유 세션을 제공받을 수 있게 되었지만 이러한 교육 과정들의 품질은 기획자와 교육 시행 방법에 달려 있다고 말했습니다. 일부 과정은 기업의 요구사항에 맞게 제공되었습니다.

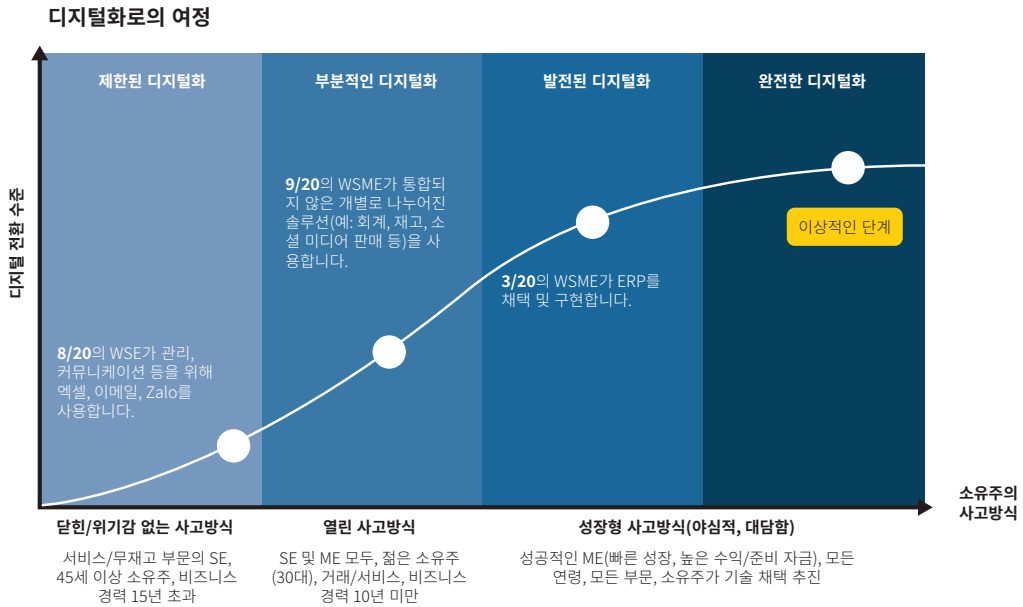


그림 2.14 비즈니스 프로세스 및 관리 면에서 WSME 참여자들이 밟아 온 디지털화 여정. 출처: SME 디지털화를 위한 Ernst & Young Roadmap을 조정 및 보강함(전문가 인터뷰 참조)

SME 디지털화를 위한 Ernst & Young Roadmap(전문가 인터뷰 섹션 참조)을 WSME 소유주 및 전문가 인터뷰에서 가장 두드러진 결과로 보강하여 참여 WSME를 위한 맞춤형 로드맵을 구축했습니다. “WSME의 디지털화 여정”(그림 2.14 참조)이라 명명된 이 로드맵은 참여한 WSME의 일반적인 프로필을 설명하고 비즈니스 프로세스 및 관리에 사용되는 디지털 도구의 개수와 이러한 도구들이 기술적으로 얼마나 발전했는지, 그리고 통합/전환이 얼마나 존재하는지에 따라 가능성 있는 디지털화 수준 4가지 중 하나에 이러한 프로필들을 할당합니다 (보다 종합적인 디지털 성숙도 지수에 관해서는 1장 참조). 이 여정에서 가장 낮은 수준에는 커뮤니케이션 및 데이터 수동 처리를 위해 기초적인 도구를 사용하는 WSME(서비스/무재고 부문의 모든 SE, ME 없음) 20곳 중 8곳이 있습니다. 다음 수준에는 서로 다른 공급업체의 개별적인 솔루션을 사용하는 WSME 20곳 중 9곳(거래/서비스 부문의 SE 2곳과 ME 7곳)이 있습니다. 세 번째 단계에는 모든 또는 대부분의 비즈니스 프로세스가 ERP와 같은 백엔드(back-end) 통합으로 하나의 시스템에 통합된, 보다 발전한 몇 곳의(3곳) ME가 있습니다. 완전한 디지털화의 네 번째 단계는 WSME 참여자 중 누구도 도달하지 못한 수준인 보다 야심적인 단계로, 베트남의 테크 스타트업 영역에서 더 자주 관찰할 수 있는 것으로 보입니다. 단일 플랫폼 내에서 시민과 관리자 또는 서비스 제공자 간의 모든 연결을 디지털화하는 것을 목표로 하는 현지 ME 규모의 테크 스타트업인 Ami를 예로 들 수 있습니다. 이 회사는 권위 있는 매체인 Forbes Magazine에 소개되기도 했습니다.<sup>38</sup>

## 베트남 생태계 맵

권장 사항을 계속 살펴보기 전에 베트남 WSME 생태계 내 이해관계자를 확인하는 것이 중요합니다(그림 2.15 참조). 이해관계자는 (1) 자본 제공업체, (2) 정부 기관, (3) WSME 관련 NGO, (4) 네트워크/기술 구축 협회 및 플랫폼, (5) 비즈니스 개발 서비스 제공업체 5가지 카테고리로 분류됩니다. 베트남에서 WSME는 BeaconFund와 같은 여성 중심 자본 제공업체로부터 투자를 받을 수 있습니다. 현재 WSME 참여자들은 대체 자금 조달 기관을 활용하고 있지 않습니다. 정부 기관은 전담 SME Development Council을 비롯하여 내각 정책 및 지원 프로그램을 통해 WSME 지원을 제공합니다. 수많은 WSME 관련 NGO가 베트남에서 운영되고 있으며, 그 범위는 현지에서 전 세계까지 다양합니다. 예를 들어, ADB는 WAVES(Women Accelerating Vibrant Enterprises in Southeast Asia and the Pacific) 프로그램을 통해 베트남 여성 기업가만을 위한 지원을 제공하기 시작했습니다. 네트워크/기술 구축 협회 및 플랫폼 또한 많아, 베트남 WSME가 여러 기회를 통해 중요한 관계를 발견할 수 있는 옵션을 제공합니다. 마지막으로, 이 연구에서는 WSME의 성장을 돕는 데 있어 InnoLab Asia와 같은 비즈니스 개발 서비스 제공업체의 역할에 대해 알아봅니다.



그림 2.15 베트남 생태계 맵

\*두문자어 및 약어 색션을 참조하십시오.

참여 WSME 중에서, 보다 낮은 수준의 디지털화는 일반적으로 SE와 나이 많은(45세 이상) 소유주가 있는 비즈니스, 덜 복잡한 기업(무재고 거래 및 서비스) 및/또는 장기간(10~15년 이상) 사업을 운영해 온 기업에서 더 흔히 나타났습니다. 이와 대조적으로, 비교적 발전된 디지털화는 더 이상 소유주의 연령이나 부문에 좌우되지 않았으며 디지털화에 대한 개방적인 태도 및 성장에 대한 강한 야망 등 소유주의 사고방식에 거의 전적으로 기반을 두고 있었습니다(위의 전문가 인터뷰 및 아래 자문 패널에서 확인).

### 자문 패널 소견 및 논의

이 섹션에서는 각 요점에 대해 확인된 문제들에 더해 베트남 WSME의 현 상황에 대한 자문 패널의 견해를 다룹니다. 이 보고서에서 다루는 가장 중요한 주제인 디지털화에 더욱 중점을 두었으며, 더불어 현지 생태계의 격차를 메우고 베트남 WSME가 보다 발전된 디지털화를 향해 나아갈 수 있도록 모든 요점에 따른 정책 및 실행을 위한 구체적인 권장 사항을 제시합니다.



그림 2.16 베트남 패널리스트와의 자문 패널 방법론 프로세스

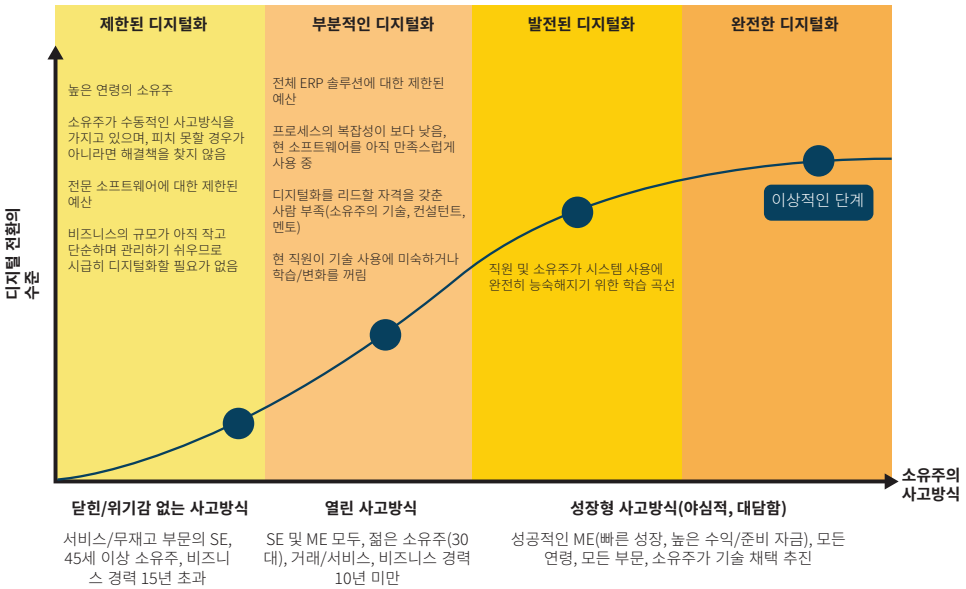


그림 2.17 디지털화 여정에서 WSME 참여자들이 직면하는 과제. 출처: 본 보고서를 위해 만들어진 원본 그림

WSME의 디지털화 여정에서 동일한 4단계 모델을 사용하여(그림 2.14 참조) 두 번째 로드맵, 즉 WSME의 디지털화 여정에 대한 과제(그림 2.17 참조)를 생성했습니다. 그림 2.17은 참여 WSME가 더 높은 수준의 디지털화로 이동함에 따라 전환 시 마주할 수 있는 장벽들을 강조합니다.

그림 2.17이 제시되었을 때, 모든 패널리스트는 사고방식이 실제로 소유주를 정의하는 주된 특징이자 비즈니스 성장과 디지털화 증가를 이끌어내는 핵심 요소라는 데 동의했습니다. 이 사실은 기업가 정신에 대한 이전의 문화 연구를 통해 확인할 수 있는데, 소기업 소유주의 경우 이를테면 자신의 비전, 야망 및 성격에 따라 스스로를 반영하여 회사를 설립하는 경우가 많기 때문입니다.<sup>39</sup>

가장 초기 단계에 있는 기업의 경우, 패널리스트들은 단순 사고방식이 실제로 채택 부족의 원인일 수도 있지만 이는 일부 기업에만 해당되며, 기업의 비즈니스 모델 및 운영과 같은 다른 요소들도 고려할 수 있다고 보았습니다. 예를 들어, 일부 소규모 비즈니스는 워낙 단순하여 더 이상의 디지털 발전이 필요하지 않을 수 있으므로 현재로서는 이 여정을 따라가야 할 긴급한 필요성이 없습니다. 지도의 더 위쪽을 살펴보면, 패널리스트들은 본 정성적 연구에서 상대적으로 적은 참여자 중에서도 상위 WME 수준에서 ERP 시스템의 채택률이 매우 높다는 사실에 놀라움을 표시했습니다. 이들의 경험에 따르면 베트남의 ERP는 ME에서 여전히 매우 드물기 때문에(비록 대기업에서는 더 일반적이지만) 참여 ME 10곳 중 3곳에서 ERP를 구현한 것은 높은 비율로 간주되었습니다. ERP를 구현하려면 매우 높은 예산과 더불어 엄청난 노력과 공이 들어가기 때문입니다.

## 디지털화의 정의를 표준화할 필요성

모든 패널리스트는 현재 베트남에서 디지털화가 실제로 의미하는 바에 대해 명확하고 표준화된 정의가 없다는 사실에 동의했습니다. 이렇게 되면 오해와 혼란이 발생할 수 있습니다. 디지털화가 실제로 무엇을 수반하는지에 대해 충분한 지식이 없거나 비즈니스를 디지털 방식으로 전환하는 방법에 대한 이해를 공유하지 않을 경우, 사람마다 그 개념을 다르게 정의하게 되기 때문입니다.



디지털화는 단순히 흥미를 끄는 일시적인 유행어가 아니라 반드시 해야 하는 일이므로 명확하게 표준화되어야 합니다.

(첫 번째 자문 패널 - Business Startup Support Center 고문)

싱가포르에서 SME Go Digital 프로그램이 발표되었을 당시<sup>40</sup>, 한 자문 패널리스트는 이와 유사한 이니셔티브의 시행은 매우 바람직한 일이지만 베트남에는 SME의 수가 더 많고 투명성 및 이용 가능한 인프라 수준이 낮기 때문에 해당 프로그램을 구현하기 어려울 것이라고 지적했습니다. 또한 일부 패널리스트는 현재 베트남의 여러 지방에 유사한 현지 프로젝트가 있지만 지방 수준에서 수행될 뿐(예: 호치민 시와 하노이에서 더 일반적)이라고 말했습니다. 그러나 패널리스트들은 국가 차원의 하향식 이니셔티브에 대해서는 알지 못했습니다. 패널리스트들은 자금 조달 기회 또한 포함할 수 있는 중앙 집중식의 종합적인 국가 차원 이니셔티브를 보유하고 있는 것이 최선이라고 믿었습니다(권장 사항 섹션 참조).

현지 또는 해외의 기술 공급업체/도구를 사용하는 것의 측면에서, 패널리스트는 모든 도구의 기능이 서로 유사한 경향이 있다고 생각했습니다. 그러나 패널리스트들은 베트남 공급업체에 현지 기술을 개발할 수 있는 기회를 더 많이 제공할 수 있도록 현지 솔루션 사용을 권장했으며, 이는 모든 참여 WSME가 현지 도구를 채택했다는 본 연구 결과와 일치합니다. 궁극적으로 도구는 도구일 뿐이며, 소유주가 스스로 원하는 바와 본인의 분야 및 현 성장 단계에 대한 현재 디지털 요구사항을 명확하게 파악하는 것이 최우선시됩니다(권장 사항 섹션 참조).

## 디지털화 정부 이니셔티브 새로 착수

베트남의 SME 디지털화 추진을 감독하는 한 패널리스트는 베트남 정부가 국가 디지털화 이니셔티브에 착수했지만 아직은 초기 단계로, 해당 이니셔티브의 많은 측면을 구현에 대비할 수 있도록 추가로 개정하기 위해 아직 작업이 진행 중이라고 언급했습니다.

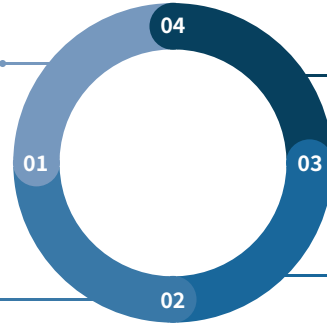
그림 2.18에 나타나 있듯이, USAID와 파트너십을 맺은 투자기획부(Ministry of Planning and Investment)의 이니셔티브는 싱가포르 정부의 이니셔티브를 모델로 한 4가지 디지털화 영역 간의 격차(인식 및 기술의 역량 격차, 시장 격차, 금융 격차, 인프라 격차)를 좁히는 데 중점을 둡니다.<sup>40</sup>

**역량 격차(인식+기술)**

- 1 SME의 디지털화 전반에 대한 인식 제고를 위해 커뮤니케이션 캠페인 구축  
현재 디지털화가 하나의 추세가 되고 있지만 표준화된 정의/개념은 없기 때문에 많은 SME가 서로 다르게 이해하고 있음. 2021-2025 년 기업을 지원하기 위해 출시된 전자책 링크 주소(베트남어): <http://ebook.business.gov.vn/>
- 2 역량 격차(인식)를 줄이기 위한 교육 프로그램 출시 예정
- 3 고문 네트워크 구축

**시장 격차**

SME가 적합한 디지털 솔루션을 찾을 수 있도록 SME를 기술 공급업체와 연결



**인프라 격차**

상위 수준(이 이니셔티브 이상), 정부가 SME를 위한 인프라 및 환경 전반의 개선에 초점을 둠

**금융 격차**

- 1 SME 개발 자금과 협업하여 SME 자금 지원
- 2 SME 지원을 위해 은행과 협업하여 좋은 대출 금리 및 대출 상품 제공

그림 2.18 디지털 전환 프로그램. 출처: MPI 및 USAID, 2021

한 패널리스트는 디지털화 개념에 대한 정의 및 기대치를 표준화하기 위해 베트남 정부에서 특별히 혁신 및 디지털 전환을 위한 국제 표준(ISO)을 곧 출시할 것이라고 언급했습니다.

**자금 지원에 대한 낮은 인식과 이용**

패널에서 논의한 또 다른 문제는 한편으로는 SME, WSME 및 COVID-19 관련 회복 자금을 대한 정부 재정 지원/민간 보조금의 가용성과, 다른 한편으로는 이러한 자금/보조금에 대한 참여자들의 인식 부족(또는 매우 모호한 이해) 또는 도입 부족 간에 나타나는 격차였습니다. 실제로 Business Startup Support Center 대표이자 Young Business Entrepreneur 협회 임원인 패널리스트는 그 자신도 정보 검색 및 SME/WSME 자금 지원 신청에 어려움을 겪었으므로 다른 WSME 참여자가 이러한 정보를 찾고 신청하는 것은 훨씬 더 어려울 것이라고 말했습니다.

**새로운 자금 조달 방법에 대한 규제 장벽**

패널리스트들은 베트남에서 현재 성장하고 있는 소비자 자금 조달의 사례를 인용하면서<sup>41</sup>, 새로운 자금 조달 방법을 채택하지 않는 것은 인식 부족과 더불어 규제 환경으로 인한 것이라고 주장했습니다. 특히 베트남에는 자금이 충분하고 SME에 투자 의향이 있는 개인이 많기 때문에, 패널리스트들은 P2P 대출 및 크라우드펀딩 방식이 규제되고 구조화되기를 희망했습니다.

**멘토/고문의 제한된 역량, 공공 및 민간 이해관계자 간의 제한적인 통합**

패널리스트들은 최근 멘토십이 증가하고 있는 추세이지만 이는 대부분 비공식적인 것으로(예: 점심식사를 함께 하거나 커피를 마시며 나누는 대화), 이는 멘토 자격을 부여하고 승인하는 표준화된 기구 및 멘토/고문 전문 협회가 없기 때문이라고 설명했습니다. 진입 장벽이 낮기 때문에 베트남에는 많은 멘토들이 존재하지만, 디지털화나 소유주와 같은 업계에서 관련 경험이 있으며 오랜 기간 동안 관계를 이어 갈 고문을 찾기는 어렵습니다. 이는 또한 멘토를 갖고자 하는 소유주의 의향에 달린, 사고방식의 문제이기도 합니다. 자문 위원회를 구성하는 것은 아직 많은 인기를 얻지 못하고 있지만, 향후 SME를 대상으로 자문 위원회 수립을 위한 교육을 제공할 가능성이 존재합니다. 다만 어디에서 자금을 제공할지에 대한 언급은 없었습니다. 캐나다의 생태계는 베트남에서 아직 달성되지 않은 공공 부문 및 민간 부문 간의 긴밀한 통합에 대한 가장 좋은 사례로 거론되었습니다.



## 성별 관점

성별 문제와 관련하여 대부분의 패널리스트는 베트남 여성이 강인하면서도 노련하다고 믿었습니다. 이들의 경험에 따르면 대부분의 패널리스트는 베트남에서 성별 장벽에 부딪히지 않았으며, 또한 감정적인 면이 문제로 작용하거나 이러한 면이 성별과 관련이 있다고 인식하지 않았습니다. 투자자의 관점에서, 두 명의 패널리스트는 여성 소유 SME에서 제출한 재무제표는 보통 남성 소유 SME에서 제출한 재무제표에 비해 더 깔끔하고 잘 정리되어 있어 곧바로 여성 기업임을 알아볼 수 있다는 점을 특히 강조했습니다.

한 패널리스트는 자신이 속한 조직에서 유일한 여성 고위 간부로서 직장에서 과소평가를 받은 적이 있었던 개인적인 경험을 언급했습니다. 그에 비해, 다른 여성 패널리스트들은 아무런 성별 장벽도 인식하거나 경험하지 않았습니다. 한 패널리스트는 호치민 시 (베트남의 주요 경제 허브)의 WSME와만 컨설팅을 진행했기 때문에 다른 지역의 성별 관점에 대해서는 평할 수 없다고 언급했습니다.



저는 호치민 시 WSME와만 컨설팅을 진행했고, 아무 성별 문제도 발견하지 못했습니다. 교외에 있는 WSME와 더 얘기해 보시면 성별 문제에 대해 더 정확히 파악할 수 있을 것으로 생각합니다.

(SME 비즈니스 협회 고문)

## 주요 권장 사항

위에서 중점적으로 다룬 문제들을 정리한 후 패널리스트의 직접적인 의견을 바탕으로 권장 사항을 구성하였으며, 이를 전문가 인터뷰에서 얻은 일부 통찰력과 결합하고 필요에 따라 문헌 조사를 통해 보완하였습니다. 이러한 권장 사항은 정책과 실행으로 구분되어 있으며, 각각 서로 다른 이해관계자 그룹이 구현하도록 제안합니다(베트남 이해관계자 목록은 그림 2.15 참조).



그림 2.19 정책 및 실행에 대한 주요 권장 사항

## 표준 정의 및 통합 디지털화 프로그램 만들기(요점 2 및 3)

### 정책

정부는 디지털화의 표준 정의를 만들고 장려해야 하며, 이에 더해 디지털화가 무엇인지 분명히 설명하고 도구, 공급업체, 컨설턴트/고문, 그리고 자금 지원과 일치하는 명확한 로드맵을 포함하는 통합 국가 수준 디지털화 프로그램을 제공해야 합니다. 부문별로 디지털화 요구사항이 다르기 때문에 정부는 디지털화 요구사항의 유형과 디지털화 단계에 따라 디지털화 프로그램을 구축하고 산업/부문별로 프로그램을 맞춤 제작해야 합니다. 이를 토대로 정부는 디지털화를 위한 인프라를 지원하고 소프트웨어 및 기술 공급업체에 대한 규정을 추가해야 합니다. 재정적인 측면을 고려했을 때, 디지털화를 위한 자금 지원은 자금 조달 파트너사(은행 등) 및 WSME뿐만 아니라 WSME를 위한 더 나은 솔루션을 만들 수 있도록 기술

공급업체에도 제공되어야 합니다. 교육 및 기술 구축 면에서 정부는 SME 소유주뿐만 아니라 고위 경영진을 위한 교육에 대해서도 명확한 로드맵을 설정해야 합니다. 모든 디지털화를 구현할 책임이 있으며 직원들이 디지털화를 도입하는 데 영향을 미치는 것은 바로 고위 경영진이기 때문입니다.

### 실행

소프트웨어 공급업체, 비즈니스 협회(BNI 등), 여성 협회(HAWEE 등), 교육 회사 및 컨설턴트가 공동으로 디지털화의 기초 및 전체 로드맵에 대한 교육을 제공해야 합니다. 이러한 교육은 각 비즈니스의 필요에 맞게 조정되어야 하며, 소유주와 고위 경영진을 구현의 주도적 역할로 포함시켜야 합니다. 디지털 전환에 대한 소유주의 사고방식 문제를 해결하기 위해 교육은 WSME의 장기적인 비용 절감 및 수익 증대 등 디지털 전환의 재정적 혜택을 강조해야 합니다.

## 정책이 주도하는 디지털화 역량 구축(요점 2 및 3)

### 정책

기업이 디지털화 로드맵을 개발하고 요구사항에 적합한 소프트웨어 도구를 선택할 수 있도록 지원하려면 정부에서 디지털화 자문 네트워크를 구축해야 합니다. 고문은 WSME의 요구사항에 맞는 적절한 기술을 통해 도움을 제공할 수 있도록 세분화되어야 합니다(예: 초심자 WSME를 위한 고문, 보다 발전한 WSME 요구사항을 위한 고문 등). 직원 교육은 직원이 도입에 더 철저히 대비할 수 있도록 디지털화에 대한 사고방식과 기초/기본 지식을 개선하는 데 중점을 두어야 합니다. 예를 들어, 공공 생태계(그림 2.15 참조)에서 노동부(Ministry of Labor)는 전국의 노동 인력에게 디지털 이해력 기술을 교육해야 합니다.

### 실행

비즈니스 협회(BNI 등) 및 여성 협회(HAWEE 등)는 디지털화 자문 네트워크의 고문에게 직접 연락하여 WSME의 디지털화 수준 및 부문에 기반한 테마 워크숍(예: 초급/고급 WSME 워크숍, 제조업 부문 WSME 등)을 제공하도록 요청해야 합니다.

## 현재 자금 조달 옵션의 가용성 증대 및 새로운 자금 조달 방법 규제(요점 1)

### 정책

기존의 자금 조달 기회 활용도가 낮은 문제를 해결하려면 정부에서 자금 지원에 대한 높은 자격 조건과 낮은 인식 수준이라는 일차적인 문제를 해결해야 합니다.<sup>42</sup> 예를 들어, 모기지 및 담보 요건은 일부 상황(예: 서비스 부문의 WSME의 경우)에서 낮아지거나, 대체되거나, 면제될 수 있으며, 자금은 대중 매체나 SME 중심 매체를 통해 또는 비즈니스 협회 및 여성 협회에 직접 연락하여 홍보할 수 있습니다.

기존의 공식 대출 자격을 충족하지 못하는 WSME의 경우, 정부는 베트남의 고액 자산을 가진 개인 투자자가 팬데믹 기간 및 그 이후에 자금난에 시달리는 WSME에 투자할 수 있도록 P2P 대출(본 문서 작성 당시 구체적인 조항이 없었음<sup>43</sup>) 및 크라우드펀딩과 같은 새로운 자금 조달 방법을 합법화해야 합니다.

### 실행

참여 중인 자금 지원 파트너사(예: We-Fi, ADB 및 관련 은행)는 비즈니스 협회(BNI 등) 및 여성 협회(HAWEE 등)에 직접 연락하고 대리인/컨설턴트/강사를 파견하여 WSME 워크숍을 진행해야 합니다. 첫 번째 단계로써, WSME를 대상으로 현재 자금 조달 요구사항을 자체 평가하는 법에 대해 교육하고 이용 가능한 다양한 유형의 자금 조달에 대해 알려야 합니다. 다음으로 가장 적절한 자금 조달 방식을 선택하는 방법, 은행/투자자에 접근하는 방법, 그리고 자금 지원 자격을 얻는 방법에 초점을 맞춘 교육을 진행할 수 있습니다. 디지털 이해력 수준이 낮고 협회에 속해 있지 않은 WSME의 경우, NGO 및 기타 개발 기구에서 신청서 작성 등 기본 작업에 대해 무료 지원을 제공해야 합니다.

## WSME 자금 조달 허브/포털 설치(요점 1 및 2)

### 정책

정부는 모든 금융 관련 세부 사항에 대한 명확한 설명이 제공되는 WSME 자금 조달 지식 허브/포털을 만들어야 합니다. 첫째, 이러한 허브/포털에는 베트남에서 사용할 수 있는 모든 자금 조달 옵션과 각 옵션에 접근하는 방법에 대한 지침이 포함되어야 합니다(예: 은행 대출, VC 투자 등을 받을 수 있는 자격을 갖추는 데 필요한 전제 조건 및 서류 작업). 둘째, 비즈니스 개발 각 단계에서 어떤 자금 조달 옵션이 적합한지에 대한 설명을 제공해야 합니다(예: 스타트업 자본용, 새 공장 건설용, 장기 자산 자금 조달용 등). 셋째, WSME가 현 단계에서의 자체 자금 조달 요구사항과 더불어 모든 자금 지원 기회/보조금 및 해당 신청 프로세스의 링크를 확인할 수 있는 자체 평가 도구가 있어야 합니다. 넷째, SME를 위한 승인된 자금 조달 공급업체(은행, 투자자, 보험대리점 등)의 링크와 승인된 컨설턴트, 교육 기관의 링크 및 프로필을 제공하여 금융 이해력에 대한 조언과 교육을 제공해야 합니다. 이러한 이니셔티브를 지원하기 위해 정부는 허브를 설치 및 운영하기 위한 자금을 할당해야 하며, 허브의 제안 사항에 포함될 잠재적 대출 기관, 컨설턴트 및 법률 조력자에게 허브를 홍보해야 합니다. 이를 실행하기 위해 기존 자금을 사용하거나 국제기구(We-Fi, IFC 등)에서 재정 지원을 받을 수 있습니다.

## 실행

생태계 구성원은 허브에 가입하고 SME 또는 WSME 출자자, 컨설턴트/트레이너, 법률 및 문서 작업 촉진자 등의 자격을 갖추기 위해 엄격한 승인 프로세스를 신청하고 그 절차를 거쳐야 합니다. 자격을 갖춘 허브 구성원은 허브에 일단 합류하면 네트워크 내 다른 SME 및 WSME 사이에서 인식과 관심을 끌어내고 자금 지원을 받기 위해 적극적으로 허브를 홍보해야 합니다.

## 2.4 결론

현재 베트남은 정보 통신 기술에서 큰 발전을 이루고 있으며 이는 현지 경제 환경에, 그리고 그에 따라 베트남 WSME에 영향을 미치고 있습니다. 참여 중인 모든 WSME가 디지털화를 인식하고 디지털 기술을 어느 정도 활용하고 있다고 보고했지만, 몇몇 주목할 만한 장벽이 이들의 채택을 가로막았습니다. 그 이상의 디지털 전환을 가로막는 주요 장벽으로는 한정된 디지털 기술과 자원 및 기존 지원 프로그램에 대한 인식의 부족이 있었습니다.

WSME는 기존 기술 중 소셜 미디어, 커뮤니케이션 기술 및 온라인 마켓플레이스를 비즈니스에 폭넓게 사용하고 있었습니다. 일부 기업에서는 비즈니스 관리 도구(POS, 재고, 재무/결제용)를 사용하는 반면, 일부 선진 기업은 ERP 시스템을 보유하고 있었습니다. 그러나 참여자들이 고문에 접근하거나, 기존 외부 자금 지원을 이용하거나, 정부 지원을 받기 위해 디지털화를 활용한다는 증거는 발견할 수 없었습니다.

패널리스트들에게 참여한 WSME에서 얻은 결과의 요약본과 전문가 인터뷰 중 언급된 과제들을 제시하자, 자문 패널리스트들은 베트남 WSME에 영향을 미치는 몇 가지 주요 문제를 파악해 냈습니다. 첫째, 디지털화의 표준화된 정의와 이를 적용하기 위한 명확한 로드맵이 필요합니다. 둘째, 현재 멘토와 고문의 역량이 충분하지 않습니다. 셋째, WSME의 경우 디지털화 및 COVID-19 구호를 위한 자금 지원에 대한 인식 및 사용이 제한적이며, 그 부분적인 원인은 금융 이해력의 부족에 있었습니다. 그리고 넷째, 베트남 생태계는 공공 및 민간 이해관계자 간의 통합이 한정되어 있었습니다.

베트남 WSME의 디지털화 과제를 극복하기 위해, 전문가와 자문 패널리스트들은 관련 이해관계자 그룹이 구현해야 할 몇 가지 권장 사항을 제시했습니다. 국가적인 차원에서 정부는 통합 국가

수준 디지털화 프로그램을 통해 디지털화의 표준 정의를 만들고 이를 널리 알려야 합니다. 공공 및 민간 생태계 구성원 간의 통합을 강화하기 위해 정부는 WSME를 지원하는 사전 승인된 컨설턴트 및 강사와 함께 디지털화 자문 네트워크를 설립해야 합니다. 디지털 이해력 향상을 목표로 WSME에 대한 교육을 디지털 전환의 산업/부문 및 단계별로 맞춤화해야 하며, 이를 사전 승인된 디지털 고문, 소프트웨어 공급업체 및 컨설턴트가 비즈니스 협회/여성 협회를 통해 또는 WSME에 직접 제공해야 합니다. 더 많은 WSME가 단계적으로 이용 가능한 자금 조달 방식을 활용하도록 하기 위해, 정부는 기존 자금 조달의 기회를 대중 매체를 통해 더욱 폭넓게 홍보해야 합니다. 장기적으로 실행이 가능할 경우, 정부는 예를 들어 공식 대출 자격 요건이 되지 않는 WSME를 위한 P2P 대출 및 크라우드펀딩을 비롯한 새로운 자금 조달 방법을 규제하는 것 또한 고려할 수 있습니다. 공공 기관과 민간 기관 간의 유대를 강화하는 동시에 금융 이해력을 높이기 위해 정부는 이용 가능한 모든 자금 조달 옵션, 자격 기준 및 승인된 공급업체의 링크가 나와 있는 WSME 자금 조달 지식 허브를 설치해야 합니다. 허브에서 사전 승인된 금융 컨설턴트 및 트레이너는 비즈니스/여성 협회에 연락하거나 WSME에 직접 연락하여 해당 기업의 부문, 현재 요구사항 및 성장 예측에 따라 적절히 조정된, 가장 적합한 유형의 자금 조달을 선택하는 방법에 관한 워크숍을 열 수 있습니다.

위에서 제시한 권장 사항에서 알 수 있듯이, WSME에게는 디지털화를 표준화하고 자금 조달의 접근성을 높이며 금융 및 디지털 이해력을 향상시키는 새로운 정부 이니셔티브로부터 혜택을 누릴 수 있는 좋은 기회가 있습니다. 그러나 COVID-19 위기가 지속되고 있는 와중에도 WSME에 영향을 미치는 시스템상의 문제를 효과적으로 해결하려면 생태계의 모든 이해관계자 그룹 간의 통합을 강화해야 합니다.

## 2.5 주(註)

- <sup>1</sup> 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/>
- <sup>2</sup> We Are Social and Hootsuite. (2020). *Digital 2021 – Vietnam*. <https://datareportal.com/reports/digital-2021-vietnam>
- <sup>3</sup> 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/>
- <sup>4</sup> QandMe. (2017). *Facebook vs Zalo in Vietnam*. <https://qandme.net/en/report/facebook-vs-zalo-in-Vietnam.html>
- <sup>5</sup> *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>
- <sup>6</sup> 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>
- <sup>7</sup> *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>
- <sup>8</sup> 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>
- <sup>9</sup> The Borgen Project. (2019). *7 facts about education in Vietnam*. <https://borgenproject.org/7-facts-about-education-in-vietnam/>
- <sup>10</sup> 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>
- <sup>11</sup> 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>
- <sup>12</sup> International Finance Corporation. (2017). *Women entrepreneurs are essential for private sector development in emerging markets*. <https://bit.ly/VN-endnote-ifc-2017>
- <sup>13</sup> 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>
- <sup>14</sup> 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>
- <sup>15</sup> 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>
- <sup>16</sup> 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.aus4reform.org.vn/staticFile/Subject/2021/01/15/vcci-comp4\\_bao-cao-mtkd\\_dn-nu-final\\_191617149\\_151414689.pdf](http://st.aus4reform.org.vn/staticFile/Subject/2021/01/15/vcci-comp4_bao-cao-mtkd_dn-nu-final_191617149_151414689.pdf)
- <sup>17</sup> 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>
- <sup>18</sup> International Finance Corporation. (2017). *Women entrepreneurs are essential for private sector development in emerging markets*. <https://bit.ly/VN-endnote-ifc-2017>
- <sup>19</sup> General Statistics Office. (2020). *Vietnam enterprises white book*. <https://www.economica.vn/Content/files/PUBL%20%26%20REP/Vietnam%20Enterprise%20Whitebook%202020.pdf>

- <sup>20</sup> 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>
- <sup>21</sup> 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-cao-mtkd-dn-nu-final\\_191617149\\_151414689.pdf](http://st.aus4reform.org.vn/staticFile/Subject/2021/01/15/vcci-comp4_bao-cao-mtkd-dn-nu-final_191617149_151414689.pdf)
- <sup>22</sup> 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](https://www.researchgate.net/publication/333130142_Overview_and_Assessment_of_the_current_SME_Development_Policy_and_Supporting_Industry_Promotion_Policy_in_Vietnam)
- <sup>23</sup> 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>
- <sup>24</sup> 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>.
- <sup>25</sup> *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>
- <sup>26</sup> Google. (2021). *Women will*. <https://womenwill.google/intl/en/>
- <sup>27</sup> Yusgiantoro, A. (2018). *Increasing the access of SMEs to credit in Vietnam*. <https://intpolicydigest.org/increasing-access-smes-credit-vietnam/>
- <sup>28</sup> 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](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)
- <sup>29</sup> 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>
- <sup>30</sup> 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-ipo-s-improves/?sh=87c37096b808>
- <sup>31</sup> 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>
- <sup>32</sup> Link to one-on-one mentoring community on Facebook: <https://www.facebook.com/groups/smesaigongroup>
- <sup>33</sup> 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>.
- <sup>34</sup> 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](https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1236&context=ama_proceedings)
- <sup>35</sup> Hebron Star Consulting. (2017). *Future of ERP market in Vietnam*. <http://hebronstar.com/?p=4792>.
- <sup>36</sup> *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>
- <sup>37</sup> 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.

- <sup>38</sup> 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>
- <sup>39</sup> 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/>
- <sup>40</sup> Infocomm Media Development Authority. (2021). *SMEs go digital*. <https://www.imda.gov.sg/programme-listing/smes-go-digital>
- <sup>41</sup> *A bright future for Việt Nam's consumer finance market*. (2018, December 18). Vietnam News. <https://bit.ly/VN-endnotes-vn-news>.
- <sup>42</sup> 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](https://www.researchgate.net/publication/333130142_Overview_and_Assessment_of_the_current_SME_Development_Policy_and_Supporting_Industry_Promotion_Policy_in_Vietnam)
- <sup>43</sup> *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>



# 제3장: 한국 사례 연구



## 3.0 개요

### 연구 목적

이 사례 연구에서는 한국의 여성 소유 중소기업(W SME)을 위한 현재와 미래의 새로운 디지털화 기회를 살펴보고 모든 생태계 이해관계자의 과제를 해결할 수 있는 통찰력을 제공합니다.

### 주요 결과

#### 요점 1: 자금 조달 접근성

본 연구에 참여한 W SME 참여자 20명 중 19명은 외부 및 내부 자금 조달 출처를 조합하여 사용했습니다. 이러한 W SME는 주로 정부 지원 제도 및 보상 기반 크라우드펀딩과 같은 다양한 자금 조달 출처를 활용했습니다. 흥미롭게도 인터뷰에 응한 ME 소유주들은 은행 대출과 같은 전통적인 자금 조달 접근 방식을 더 선호했습니다. W SME 참여자들은 VC 및 엔젤 투자를 비롯한 다른 자금 조달 모델에도 접근했습니다. 한국에서 VC 산업은 정책 자금의 지원을 받는 것으로 밝혀졌습니다. 인터뷰에 응한 전문가들은 디지털화가 W SME의 자금 조달에 대한 접근을 민주적으로 변화시켰다고 추측했습니다. 그러나 W SME들은 인식, 성별 관련 문제, 위험 회피 및 정부 규제 등 다양한 금융 서비스를 탐색하는 데 있어 여전히 문제를 겪고 있다고 보고했습니다. 따라서 더 많은 W SME가 다른 금융 서비스를 사용하도록 장려하려면 올바르게 설계된 지원이 필요합니다.

#### 요점 2: 멘토링, 네트워킹, 기술 접근성

인터뷰에 응한 모든 W SME 참여자들은 멘토링, 네트워킹 및 기술 구축의 중요성을 인정했습니다. 그러나 고품질 (즉, 관련성이 높으며 최신인) 콘텐츠와 멘토의 부족, 그리고 남성 중심 활동이 주를 이루는 전통적인 네트워킹 스타일을 따르지 않는 것이 주요 과제로 부각되었습니다. 참여자들은 롤 모델이 될 수 있는 여성 멘토가 부족하다는 점과, 여성 사업가 커뮤니티를 구축 및 강화하는 데 이용할 수 있는 플랫폼 최적화의 필요성을 강조했습니다. 예를 들어 W SME 성공 사례 및 정기적인 지식 공유 세션은 현지 앱을 통해 널리 보급될 수 있으며, 이는 특히 COVID-19로 온라인 활동이 활발해진 현 상황에 더욱 알맞습니다.

#### 요점 3: 비즈니스 프로세스 및 관리

비즈니스 프로세스 관리의 W SME 디지털화의 필수적인 부분입니다. 본 연구에서는 현지 디지털 솔루션의 인기와 가용성이 한국 W SME의 디지털화 장벽을 낮추는 데 도움이 되었다는 점을 발견했습니다. 디지털화 기술은 모두가 타고나는 것이 아니므로, 모국어로 제공되는 현지화된 콘텐츠(예: Naver, Kakao, JANDI, Kmong, Miso)는 디지털 도입 프로세스를 용이하게 할 수 있습니다. 그러나 팀(리더와 직원 모두)의 도입에 대한 저항과 디지털 활용 기술 부족, 그리고 인적 자원 부족은 여전히 비즈니스 프로세스 관리에서 네 번째로 많이 인용되는 과제로 나타났습니다. W SME는 디지털화가 선택이 아니라 필수임을 이해해야 합니다.

#### 요점 4: 위기 관리(COVID-19)

인터뷰에 응한 W SME 참여자들 모두 정부 지원과 디지털화가 COVID-19 팬데믹의 부정적인 영향을 최소화하는 데 있어 매우 중요한 요소라고 믿었습니다. W SME 20곳 중 15곳에서는 팬데믹 위기가 발생하기 전부터 이미 디지털화 여정을 시작했으며, 이러한 추세는 팬데믹으로 인해 더욱 강화되었습니다. 한국의 소비자들이 쇼핑 방식을 오프라인 매장 방문에서 온라인 쇼핑으로 전환함에 따라, W SME는 운영 방식을 변경하지 않을 수 없었습니다. 그러나 연구 결과에 따르면 보다 전통적인 W SME는 정보 및 인재에 대한 접근이 한정되어 있어 디지털 도구 채택이 비교적 느렸으며, 이를 통해 디지털화 지원의 필요성을 더욱 실감할 수 있었습니다.

## 정부 기관을 위한 주요 권장 사항

첫째, 정부는 신용 보증 제도 제공, WSME에 특수한 자금 지원 프로그램 개설, 소규모 비즈니스에 대한 투자 등 다양한 방식으로 WSME를 지원하는 데 있어 중요한 역할을 합니다. 정부는 민간 은행, 금융 기관 및 디지털 금융 솔루션 제공업체와 협력하여 SME에 정보를 제공하고 이용 가능한 금융 옵션에 접근할 수 있도록 하는 중앙 집중 플랫폼을 구축해야 합니다. 이러한 자금 조달 옵션의 다양한 혜택 및 위험에 대해 더 많이 배울 기회를 WSME에 제공함으로써 WSME 소유주는 재무 계획에 대해 더욱 정보에 입각한 결정을 내릴 수 있습니다. 둘째, 글로벌 네트워킹 이벤트(예: 비즈니스 매칭, 무역 박람회, 비즈니스 컨퍼런스)를 개최하고 여기에 언어 장벽을 극복하기 위한 디지털 한국어 통역 지원을 추가하는 것 또한 WSME를 현지 및 국제 멘토들과 연결하는 데 도움이 될 것입니다. 셋째, 정부가 제공하는 지원은 각 WSME의 요구사항과 디지털 성숙도에 부합해야 합니다. 또한 해당 정책은 WSME가 숙련된 젊은 직원을 보유하도록 지원 기간을 연장하여(6개월 기준 이상) 디지털 도구 및 서비스의 구현 프로세스를 보장해야 합니다.

## WSME에 지원을 제공하는 기관에 대한 주요 권장 사항

첫째, 민간 은행, 금융 기관 및 디지털 금융 솔루션 제공업체는 WSME에게 금융 서비스 접근의 혜택을 교육함으로써 정부가 이들에게 한층 더 실질적인 지원을 제공하는 것을 지원해야 합니다. 예를 들어, 클라우드펀딩 플랫폼은 자금을 마련하고 시장 수요를 예측하는 데 사용할 수 있으며, 결과적으로 WSME는 이를 통해 시장에 맞는 제품을 만들 수 있습니다. 둘째, 모든 주요 이해관계자는 디지털을 활용하는 WSME의 성공 사례를 널리 알려 동료 여성 기업가들에게 롤 모델을 제시해야 합니다. 협업이 권장되는 기관으로는 한국여성벤처협회(KOVWA) 등이 있습니다. 셋째, 비즈니스 네트워크 및 협회로부터 도움을 받는 학습공동체를 구축함으로써 WSME의 디지털화를 지원할 수도 있습니다. 마지막으로, 비즈니스 협회, 커뮤니티 및 네트워크는 한국의 WSME가 직면한 특정 문제들을 다루는 관련 정부 프로그램을 홍보해야 합니다.

### 3.1 국가 배경

#### 디지털화 및 경제 성장

1990년대 중반과 2000년대의 금융 위기에도 불구하고 한국 경제의 성장은 모범적인 사례가 되어 왔습니다. 세계은행에 따르면 “한강의 기적”은 1960년부터 2019년까지 실질 국내총생산(GDP)이 연평균 7.3%의 속도로 급격히 성장한 것을 잘 요약하고 있습니다.<sup>1</sup> 명목 GDP 기준으로 세계 10위의 경제 대국인 한국은 주요 20개국(G20)에서 경제 선진국의 선두를 달리고 있습니다. COVID-19 팬데믹이 세계 경제에 부정적인 영향을 매우 크게 미쳤음에도 불구하고 한국은 GDP -1%의 상대적으로 적은 감소를 보였으며<sup>2</sup> 팬데믹이 발발한 지 약 18개월 만에 팬데믹 이전의 1인당 소득 수준에 도달했습니다.<sup>3</sup>

디지털화는 실제로 한국 발전의 주요 동인입니다. 한국 정부는 한국을 글로벌 혁신 및 기술 허브로 자리매김하기 위해 디지털 뉴딜 및 그린 뉴딜에 약 620억 USD를 투자하여 이러한 디지털화 추세에 한층 박차를 가하고 있습니다. 그린 뉴딜이 탄소중립(net-zero) 배출 달성에 초점을 맞춘다면, 디지털 뉴딜은 5G, 빅데이터, 인공 지능(AI)을 통한 디지털 경제 기반 구축을 목표로 합니다.<sup>4</sup> 더욱이 2020년에는 대한상공회의소에서 주관하는 규제 샌드박스 지원 센터를 신설하여 스타트업이 지금까지는 과거 규정에 의해 금지되었던 혁신적인 관행을 시행할 수 있도록 하는 등, COVID-19 위기 속에서도 혁신을 위한 노력은 계속되었습니다.<sup>5</sup>

#### 디지털화와 여성 소유 중소기업(WSME)

##### 중소기업 분류 및 성별 비율

한국에서 중소기업(SME)으로 분류하려면 회사의 최근 3년 평균 매출이 이들이 운영하는 해당 산업의 특정 기준치를 초과하지 않아야 합니다.<sup>6</sup> SME는 해당 업계에 따라 자산 총액이 5,000억 원(약 4억 6,300만 USD) 이하<sup>7</sup> 이고 매출액이 10억 원(약 90만 USD)에서 1,500억 원(약 1억 3,500만 USD)에 이르는 설립체를 의미합니다(SME 분류는 부록 E 참조).<sup>6</sup>

그림 3.1에 나타나 있듯이, 2020년의 경우 SME는 한국 전체 기업 수의 99.92%였던 반면 대기업은 0.08%를 차지했습니다.<sup>8</sup> 2018년의 경우 SME가 고용에서 차지하는 비중은 84%였으며<sup>9</sup>, SME의 수는 2010년 3,122,332 개에서 2017년 4,019,872개로 꾸준히 증가했습니다.<sup>10,11</sup> 부가 가치 면에서 SME는 모든 비즈니스 부문 GDP의 거의 50%를 창출했습니다.<sup>12</sup>

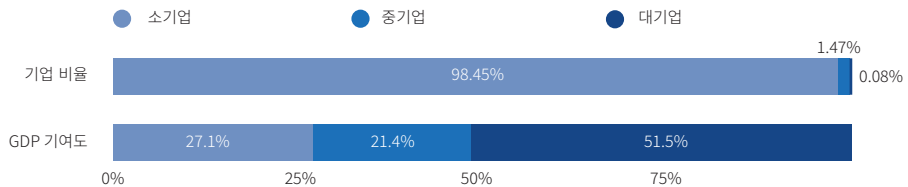


그림 3.1 회사 규모 및 GDP 기여도에 따른 한국 기업 비율 분석

2020년 기준으로 여성 소유 비즈니스는 한국 전체 SME의 27.1%에 불과했습니다(그림 3.2 참조).<sup>13</sup> 이러한 비즈니스의 5년 생존율은 남성 소유 비즈니스보다 6.7%p 더 낮았고, 여성 기업가들은 기업이 활동 정책과 이니셔티브에 불만을 표했습니다.<sup>14</sup>

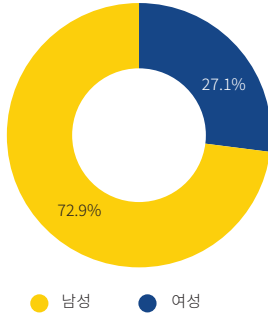


그림 3.2 성별을 기준으로 한 한국 SME 소유주 비율

여성 기업가들이 직면한 과제를 이해하려면 한국의 문화적 맥락이 중요합니다. 한국의 가치 체계 및 사회 구조의 중심 철학인 유교는 위계질서, 강한 남성 우위적 성향, 집단주의, 성별에 따른 가족 구조의 원칙을 강요하여 한국에 크게 영향을 미치고 있습니다.<sup>15</sup> 이 철학은 한국 여성들이 성별에 따른 가족 역할을 수행하고 여성의 주요 역할은 남을 보살피는 것이라는 관점을 유지하는 데 깊은 영향을 미쳤습니다.<sup>16</sup> 한국은 세계 성별 격차 지수(Global Gender Gap Index)에서 156개국 중 102위를 차지했습니다.<sup>17</sup>

### SME 디지털화를 위한 정부 지원

정부는 중소기업기술정보진흥원의 “디딤돌 프로젝트”에서 확인할 수 있는 여성 중심의 이니셔티브를 비롯한 다양한 프로그램을 만들어 여성 사업가의 성장을 지원합니다. 이러한 이니셔티브의 프레임워크 안에서, 선정된 여성 기업가는 1년 동안 최대 1억 원(약 85,800 USD)의 기술 개발 자금을 받을 수 있습니다.<sup>14</sup> 2016년에는 여성 소유 비즈니스 180곳이 1,980억 원(약 1,680만 USD)의 혜택을 받았습니다.<sup>14</sup> 한국 정부는 2020년부터 더 많은 STEM 졸업생이 SME에서 일할 수 있도록 가상 또는 “언택트”식<sup>18</sup> SME 취업 및 취업연계(job-matching)에 대한 지원을 홍보하기 시작했습니다.

이러한 지원은 COVID-19 팬데믹으로부터 SME의 회복을 촉진하고 디지털화를 가속화하기 위해 고안되었습니다.<sup>19</sup>

### WSME를 위한 대체 자금 조달의 새로운 기회

한국의 WSME는 전통 및 대체 자금 조달 옵션 양쪽 모두에서 혜택을 누렸습니다. 전통 자금 조달 옵션의 경우, 정부는 보조금, 은행 대출 및 벤처 캐피탈(VC) 투자를 지원했습니다. 정부 후원 대출 보증만으로도 국가 GDP의 약 3.8%에 달하며, 이는 신용보증기금 법<sup>20</sup>의 규제를 받습니다(SME 규정 및 법률은 부록 F 참조). 2018년 출범한 “혁신형 벤처캐피탈 펀드” 프로그램에서 알 수 있듯이 정부는 은행 대출과 함께 VC 투자도 지원하며, 이 프로그램은 2020년까지 SME 자금 조달 지원용으로 10조 원(약 850억 USD)을 추가 할당했습니다.<sup>11</sup>

전통 자금 조달 옵션 외에도 최근 한국에서는 새로운 대체 자금 조달 솔루션이 인기를 얻고 있습니다. 예를 들어, 정부는 카카오, 토스 또는 핀다 등 디지털 자금 조달 솔루션 제공업체가 신용 등급이 낮은 대출자(비즈니스)에게 솔루션을 제공할 수 있는 개방형 बैं킹 플랫폼을 출시했습니다.<sup>21,22</sup> 이와 마찬가지로, 보상 기반에서 P2P 대출에 이르기까지 다양한 클라우드펀딩 플랫폼들이 점점 더 많이 채택되고 있습니다. 2020년에는 P2P법 제정으로 인해 P2P 대출이 규제되었습니다.<sup>23</sup> 해당 규정에는 대출 금리의 상한선이 포함되었으며 P2P 회사에 대해 5억 원(약 41만 4000 USD)의 최소 자본 요건을 도입했습니다.

디지털화는 WSME가 상대적으로 저렴한 비용으로 대규모 소비자 풀을 활용할 수 있도록 하여, 비즈니스를 수행할 수 있는 또 다른 방법을 이들에게 제공했습니다. 또한 디지털화로 인해 원격 근무를 할 수 있게 되었고, 이는 가정과 직장 환경 모두의 측면에서 여성에게 많은 도움이 됩니다. 그러나 한국 WSME의 디지털 혁신 경험에 대한 성별 구분 데이터 중 대부분은 여전히 이용할 수 없는 상태입니다. 따라서 본 연구는 WSME가 비즈니스 성숙도에 따라 성별 관련 과제를 다양한 정도로 극복할 수 있도록 디지털화가 어떻게 새로운 기회를 제공하는지 조사하는 것을 목표로 삼았습니다.

## 3.2 WSME 인터뷰 결과

모든 WSME 참여자는 개방적인 태도를 보여주었으며 비즈니스 성장을 위한 디지털화의 중요성을 인정했습니다. 이 장에서는 이러한 개방적인 태도가 비즈니스의 다양한 측면에서 디지털 기술의 채택으로 이어지는지 여부를 이해하기 위해 디지털화와 WSME 간의 역학에 대해 논의합니다.

### 요점 1: 자금 조달 접근성

인터뷰에 응한 WSME(19/20)의 대다수는 정부 보조금, 제도 또는 대출과 같은 외부 자금 조달과 내부 자금 조달을 함께 활용하여 비즈니스를 운영한다고 언급했습니다. 오직 한 ME만이 전적으로 자체 현금 자원으로 운영되었습니다(그림 3.3). 인터뷰 대상자 중 2명은 건당 최대 44,000 USD의 연간 보조금을 제공하는 지역 정부 지원 제도의 혜택을 받았다고 구체적으로 언급했습니다.<sup>24</sup> 자체 자금 조달에 크게 의존하는 참여자들은 원활한 현금 흐름을 관리하는 데 대부분의 노력을 쏟았습니다.

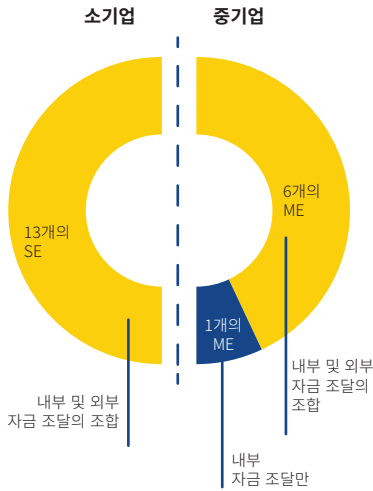


그림 3.3 WSME 자금 조달 출처의 분석

SE 1곳과 ME 1곳을 제외하고, 비즈니스를 재정적으로 지원하는 가족 구성원과 내부 그룹이 있다고 언급한 참여자는 없었습니다. 이 두 여성의 경우 남편이 해당 기업에 소속되어 있었으며, 자본은 이들의 공동 노력으로 확보했습니다.

아래 그림 3.4에 나와 있듯이, 보상 기반 크라우드펀딩 및 정부 SME 자금 조달 제도는 SE 및 ME 참여자 모두에게 있어 상위 2가지의 외부 자금 지원 출처로 확인되었으며, 그 다음은 벤처 캐피탈(VC) 자금 지원, 은행 대출, 엔젤 투자였습니다. 보상 기반 크라우드펀딩을 사용하는 SE의 비율(13/13)은 ME(2/7)에 비해 훨씬 더 높은 것으로 확인되었습니다.

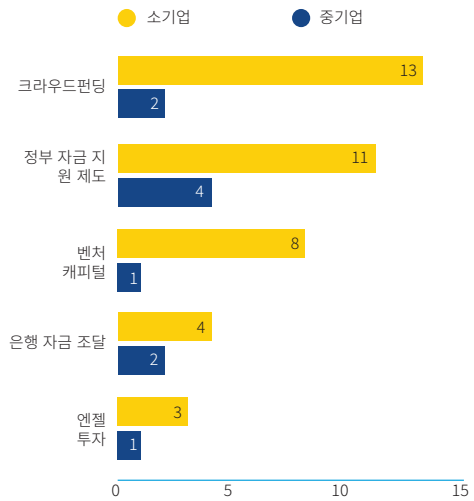


그림 3.4 WSME 참여자가 채택한 상위 5가지 자금 출처

### WSME에서 보상 기반 크라우드펀딩의 인기

한국의 크라우드펀딩은 Wadiz, Tumbbug, Kakao Makers 등 수많은 전문 플랫폼을 통해 접근할 수 있습니다. 플랫폼마다 각기 다양한 크라우드펀딩 제도를 제공합니다. 각 크라우드펀딩 제도 간의 비교는 그림 3.5에 나와 있습니다. 특히 Wadiz는 보상 펀딩과 주식 펀딩을 모두 제공하며, SME에 더 많은 기회를 부여하기 위해 비즈니스 모델을 확장할 계획입니다. Wadiz는 2016년부터 2021년까지 총 300만 회원, 월 천만 방문자를 성공적으로 유치했으며 총 3,300억 원(약 2억 8,270만 USD)의 기금을 모금했습니다.<sup>25</sup>

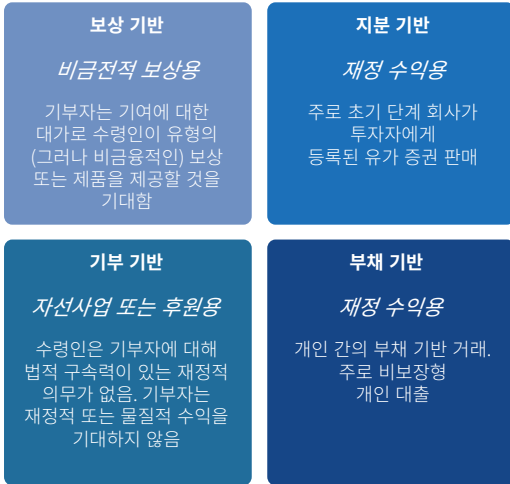


그림 3.5 다양한 크라우드펀딩 모델<sup>26</sup>

Tumblbug, Kakao Makers, Naver 해피빈 펀딩, BPlus 등 타 플랫폼에서는 보상 기반, 지분 기반, 기부 기반, 부채 기반 크라우드펀딩을 결합하여 위험 선호도 및 자금 조달 필요에 따라 폭넓은 자금 조달 옵션을 제공하고 있습니다. 이러한 사실은 보상 기반 크라우드펀딩을 이용하여 자금을 마련하고 제품을 검증하며 고객층을 확보한 SE 13곳과 ME 2곳의 사례에서 잘 알 수 있습니다.

### WSME에서 정부 후원 지원금의 인기

많은 WSME 참여자(15/20)들은 정부 보조금 사용을 선호했는데, 이는 정부가 WSME 및 젊은 기업가를 위한 특별 프로그램을 제공하기 때문이었습니다. 게다가 정부 보조금의 실사 프로세스는 덜 엄격하기 때문에 WSME가 선호하는 옵션입니다. 반면 6곳의 WSME에서는 은행 대출을 이용했습니다. 이는 특히 정부 기관에서 후원하는 대출의 경우, 이자율이 낮고 상환 계획을 관리하기 더 쉬웠기 때문이었습니다.<sup>27</sup> 은행 대출 또한 디지털 혁신 덕분에 더욱 매력적인 옵션이 되었습니다. 예를 들어, 한 국영은행은 블록체인 기반 대출 관리 플랫폼을 구축하여 검증 프로세스를 간소화함으로써 자금 지원 기간을 22 일에서 10일로 단축했습니다.<sup>27</sup>



저희는 정부에게서 재정 지원을 받았는데 큰 도움이 되었습니다.

(김남희, 브리즈)



저는 Kickstarter에서 180만 USD, Wadiz에서 270만 USD를 모금했어요. 크라우드펀딩은 시장 수요를 예측하는 데 유용해요.

(SK\_SE06)



저는 기금 모금만이 아니라 다양한 목적으로 Kickstarter, Indiegogo, JD.com, Wadiz를 이용했어요. 제품에 기술을 사용하는 경우에는 Kickstarter가 좋고, 스토리텔링에는 Indiegogo가 좋아요. 크라우드펀딩은 저희 제품을 전 세계적으로 홍보하는 데 도움이 되죠. 그리고 국내 시장으로는 한계가 있기 때문에 중요해요.

(SK\_ME05)

### WSME가 채택한 기타 자금 조달 옵션

본 연구의 WSME들은 크라우드펀딩 및 정부 후원 지원 제도 외에 VC 및 엔젤 투자 등 다른 자금 조달 모델에도 접근했습니다. 정부가 VC 자금 지원의 45%를 기여하는 등 깊게 관여하고 있다는 점에서 한국의 VC 환경은 독특합니다.<sup>28</sup> 국내 VC 펀드는 정책 자금에 힘입어 지난 몇 년 동안 규모가 커졌습니다. 2020년, 한국의 VC 펀드는 4조 원(약 33억 6000만 USD)을 마련했습니다.<sup>29</sup> 인터뷰 결과, VC로부터 자금 지원을 받은 SE 두 곳에서 향후 더 많은 VC 펀딩 라운드로 자금을 조달할 계획인 것으로 나타났습니다. 한편 WSME 참여자 3명은 개인 네트워크 및 투자자 협회를 통해 엔젤 투자를 확보했습니다. 세 참여자 모두 멘토십 및 업계 관련 지식 등의 투자로부터 추가 혜택을 얻는 것에 대해서도 언급했습니다.

## 외부 자금 조달 접근에 있어 WSME가 직면한 주요 과제

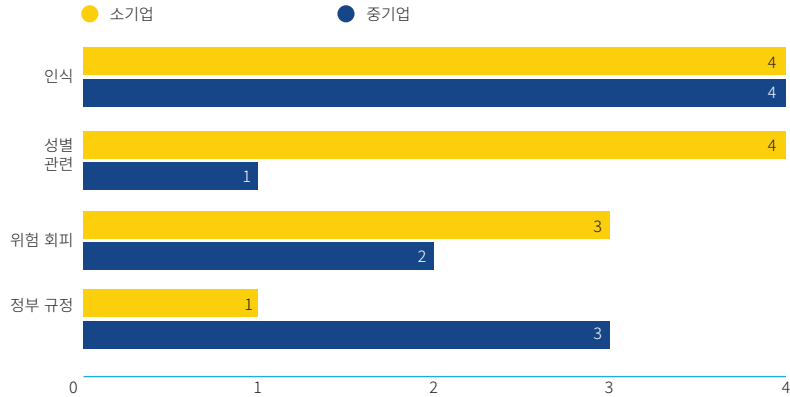


그림 3.6 WSME 참여자들이 외부 자금 조달에 접근할 때 직면하는 최대 과제

### 이용 가능한 외부 자금 조달 옵션에 대한 제한된 인식과 신뢰

그림 3.6에 나타나 있듯이 이용 가능한 외부 자금 조달 옵션에 대한 인식은 여전히 제한적이었습니다. 참여자 8명은 P2P 대출과 같은 대체 자금 조달 모델의 도입을 꺼리는 모습을 보였는데, 이는 규정에 대해 알지 못하여 해당 모델을 도입하기가 조심스러웠기 때문입니다. 또한 한 ME 참여자는 비즈니스를 시작할 당시 보상 기반 및 부채 기반 크라우드펀딩 솔루션에 대한 지식이 별로 없었다고 밝혔습니다.

인식 문제 외에도 두 명의 SE 참여자들이 필요한 자금 조달 옵션의 유형과 관련하여 혼란을 겪었습니다. WSME 참여자들은 자금 조달 정보를 찾는 데 있어 호기심과 열의를 나타냈지만, 대부분 자금 지원을 받을 경우 고려해야 할 사항과 자금 지원을 구하기 시작해야 하는 시점과 관련된 측면에서 압도감을 느꼈습니다. 한 SE 참여자는 투자 및 마케팅에 대한 조언이 절실히 필요하다는 점을 인정했습니다. 이러한 대답을 통해 WSME가 비즈니스 성장을 탐색하고 디지털 발전을 따라잡을 수 있도록 지원이 필요하다는 점을 알 수 있었습니다.

### 자금 조달 접근에서의 성별 관련 과제

대부분의 인터뷰 대상자가 자금 조달 시 성별과 관련된 문제를 경험한 적이 없다고 했지만 6명의 WSME 참여자는 자신의 성별을 하나의 과제로 여기고 있었습니다. 예를 들어, 한 WSME는 정부에서

후원하는 지원 제도를 이용하려 할 때 여성 기업가라는 이유로 의심을 받았던 경험을 털어놓았습니다. 이 소유주는 단순히 성별 때문에 자신의 능력을 과소평가하는 듯한 질문을 자주 받았습니다.



저는 정부 보조금에 접근하려고 할 때 가끔 불편함을 느껴요. 제가 여자라는 이유로 직원들이 기술에 대해 이해하고 있느냐는 질문을 자주 하거든요.

(SK\_ME5)

더구나 WSME가 여성 기업가를 위한 특별 보조금을 받으려면 “여성 기업 인증”의 형태로 여성이 비즈니스를 소유하고 있다는 것에 대한 공식적인 증거를 제공해야 합니다. 즉, 인증 서류 작업, 예기치 않은 WSME 사무실 방문 및 긴 인터뷰가 따른다는 것입니다. 그런 논란에도 불구하고 WSME 참여자들은 이번 정책이 2,000만 원(약 17,019 USD)가 아닌 최대 5,000만 원(약 42,549 USD)의 수의 계약을 확보할 수 있는, 여성 주도 비즈니스만이 이용 가능한 특혜를 부여하는 등 상당한 혜택을 제공했다고 말했습니다.<sup>30</sup>

### 위험 회피

5명의 WSME 참여자는 정부 보증 은행 대출 및 기타 비공개 자금 조달 옵션을 비롯한 다양한 가용 자금 출처 사용에 대한 위험 회피 심리에 대해 보고했습니다.



한 SE는 새로운 자금 조달 방법에 접근하기를 꺼리는 이유로 정책과 규정이 부족하다는 점을 들었는데, 이는 비즈니스를 위험에 빠뜨릴 수 있는 불확실성을 초래할 수 있다고 말했습니다. 한 SE 참여자는 자신의 첫 회사가 자금 조달 결정을 잘못하는 바람에 파산했다고 털어놓았습니다. 이 참여자는 그 이후로 회사를 위해 향후 외부 자금 조달을 추구하는 위험을 감수할 의지를 잃었습니다.



잘못된 투자와 잘못된 의사 결정 때문에 첫 회사가 파산한 뒤로, 투자를 받는 것은 위험할 수 있다는 선입견이 생겨서 자금 조성에 집중하지 않았어요.

(SK\_SE7)



정부 정책과 규정 측면에서 P2P 대출은 불확실한 부분이 많아서 [지금 도입하는 것은] 위험할 것 같아요.

(SK\_ME3)

### 정부 규정의 한계점

한국 정부가 다양한 보조금, 제도 및 대출을 통해 모범적인 지원을 제공했음에도 불구하고 4명의 WSME 참여자들은 여전히 이러한 지원을 이용하는 데 어려움을 겪었습니다. 정부 지원 제도는 비즈니스의 질보다는 지원받는 비즈니스의 수에 중점을 두는 경향이 있어서, 자금이 여러 소액의 보조금으로 분배되는 결과를 초래합니다. 그리고 이는 SME의 요구사항에 충분하지 않다는 주장이 많습니다. 게다가 정부 보조금은 지정된 공공 기관을 통해서만 받을 수 있으므로 기존에 그런 기관과 관계가 없던 WSME의 경우 장벽에 부딪히게 됩니다. 정부 규정의 부재는 WSME 3곳에서 P2P 대출 등 대체 자금 조달 옵션을 알아보기를 꺼리는 이유이기도 합니다.

## WSME 스포트라이트 I: 김정아



김정아(맨 왼쪽) 씨와 가족(카카오패밀리 팀)

김정아님은 현지 자원을 발굴하고 지속 가능한 커뮤니티를 개설하는 것이 목표인 소기업 카카오패밀리의 공동 창립자이자 CEO입니다. 김정아님은 2017년에 남편과 함께 카카오패밀리를 창업했습니다. 과테말라 카카오를 사용해 건강에 좋은 공정 거래 카카오를 제공하여 의식 있는 소비자를 위한 건강한 식품을 만들고 있습니다.

정아님은 비즈니스를 시작하는 데 디지털화가 어떻게 도움이 되었는지 설명했습니다. 카카오패밀리는 보상 기반 크라우드펀딩 캠페인을 통해 단순히 돈을 마련하는 데 그치는 것이 아니라, 더 많은 사람들에게 제품을 소개하고 보다 전략적으로 잠재 고객을 구별하는 혜택 또한 누렸습니다.

디지털화는 카카오패밀리가 COVID-19 위기의 악영향을 줄이는 데에도 도움이 되었습니다. COVID-19 이전에 카카오패밀리는 고객에게 서비스를 제공하는 데 있어 오프라인 매장에 의존했으며, 락다운 첫 두 달 동안 수익이 급격히 감소했습니다. 카카오패밀리는 제품을 온라인으로 제공하기 위해 전자상거래 플랫폼으로 신속히 전환했습니다. 또한 판매를 늘리기 위한 또 다른 방법으로 라이브 커머스(Live Commerce)를 사용했는데, 이는 비즈니스에 매우 효과적이었습니다. 즉시 구매와 채팅 또는 리액션 버튼을 통한 대중 참여를 결합한 라이브 커머스를

통해 카카오패밀리는 고객과 지속적으로 소통하면서 브랜드에 대한 강한 믿음과 신뢰를 쌓고, 잇달아 매출을 올리고 있습니다.

정아님은 디지털 도구 및 플랫폼을 이용하여 계속해서 새로운 기회를 모색하고 있습니다. 예를 들어, 비디오 스트리밍을 통해 과테말라의 코코아 농부들과 연락하여 실시간 교육 콘텐츠를 제공하고 가상 투어 프로그램을 만듭니다. 또한 회사의 생산성 향상을 위해 전사적 자원 관리(ERP) 시스템을 적극적으로 구현하고 있습니다.



디지털화는 비즈니스 소유주이자 다섯 자녀의 어머니인 저에게 도움이 되었습니다. 팬데믹 기간 동안, 기금 모금에서 위기 관리에 이르기까지 제 사업의 여러 측면에서 정말 많은 도움이 되었습니다. 디지털화를 통해 제가 꿈꾸던 사업을 운영할 수 있다면, 누구든지 그렇게 할 수 있다고 생각합니다.

## 요점 2: 멘토링, 네트워킹, 기술 접근성

모든 WSME 참여자는 멘토링, 네트워킹 및 기술 구축의 중요성을 이해했으며 COVID-19 팬데믹으로 인해 그 프로세스가 가속화되었습니다. WSME 참여자의 대부분(15/20)이 비전통적인 온라인 과정(유료 및 무료)을 통해 학습 기회를 도모하고 가상 이벤트에 참여하여 보다 세계적인 네트워킹을 구축했습니다. 이들은 Facebook을 이용하여 업계의 저명한 인사들과 연락을 주고받고 트렌드를 파악했습니다. 또한 KakaoTalk(현지 앱)을 사용하여 토론 포럼에 참여했습니다. LinkedIn은 참여자들 사이에 인기가 없는 것으로 보이며 국제 네트워킹에만 사용되었습니다.

### 멘토링

모든 WSME 참여자는 내부 그룹이나 전문 네트워크를 통해 신뢰할 수 있는 사람들에게서 일대일 멘토링을 받는 것을 선호했습니다. ME 소유주 6명은 개인 인맥을 통해 조언 및 권고 사항을 구한다고 언급했습니다. 반면 SE 소유주 12명은 개인 인맥, 네트워킹 이벤트, 정부 멘토링 프로그램 등 다양한 경로를 통해 멘토십에 접근했습니다.



네트워킹 이벤트를 통해 만난 사람들에게 멘토십을 구하기도 했지만, 이전에 함께 일했던 사람들과의 인맥도 활용했어요. 저는 믿을 수 있는 사람들에게서 배울 필요가 있어요. 비즈니스에 대해 더욱 정보에 근거한 결정을 내릴 수 있도록 이들의 조언이 필요해요.

(SK\_ME01)

모든 참여자들이 적극적으로 멘토십을 구했지만 여성 멘토를 찾는 데 어려움을 겪었습니다. WSME 참여자들은 여성 멘토가 더 많은 주니어 WSME의 롤 모델이 될 수 있다고 생각했습니다.



저는 여성이 비즈니스 공감 능력이 더 높다고 생각해요. [아쉽게도] 한국에는 우리가 보고 배울 수 있는 여성 전문가가 많지 않아요.

(SK\_SE5)

### 네트워킹

WSME 참여자 4명은 한국의 네트워킹 문화에 특히 불편함을 느꼈다고 말했는데, 이는 참여자들이 이 문화를 보통 남성이 중심이 되는 활동으로 간주하기 때문이었습니다. 반면, 유의미한 비즈니스 관계는 사적인 연결을 통해 구축해야 하며 이러한 연결은 대면 상호작용을 통해 가장 잘 유지된다고 생각했습니다.



[네트워킹]은 무척 중요하고, 사람을 직접 만나 기회를 발견하는 것도 중요해요. 온라인 [상호작용]만으로는 충분하지 않죠.

(김하원, 해녀의 부역)

여러 한계점에도 불구하고 디지털화는 네트워킹 경험을 개선하는 데 중요한 역할을 한다고 보고되었습니다. 디지털 도구는 WSME에게 남성 동료와 술을 마시러 가는 등 불편한 활동에 참여해야 하는 부담 없이, 원격으로 저명한 비즈니스 인사 및 동료 기업가와 연락할 수 있는 기회를 제공했습니다. 예를 들어, KakaoTalk은 그룹 또는 개인 채팅을 통해 동료 기업가들과 네트워킹을 형성할 수 있는 플랫폼을 WSME에게 제공했습니다. 또한 두 명의 WSME가 해외에 있는 잠재적 파트너사 및 커뮤니티와 연락하는 도구로 LinkedIn을 언급했습니다.

## 기술 구축

모든 WSME 참여자들이 기술 구축 목적으로 디지털 기술을 사용하는 것에 대한 좋은 경험이 있다고 보고했습니다. 그러나 지식의 주된 출처는 유료 온라인 과정이 아닌 무료 리소스로 제한되어 있었습니다.

그림 3.7에서 보여주는 것처럼, WSME 참여자의 대다수(18/20)가 비즈니스 성장을 위해 더 많은 지식을 추구하려는 열망을 내비쳤습니다. 가장 인기 있는 학습 주제로 언급된 것은 고급 디지털 기술을 도입하는 방법이었으며 그 다음이 인적 자원(HR) 및 관리였으며, 이를 통해 이 장의 시작 부분에서 강조한 디지털화에 대한 개방성을 확인할 수 있었습니다.

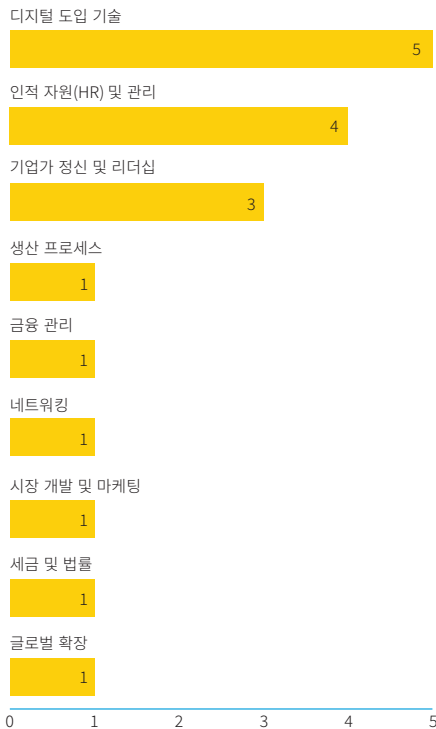


그림 3.7 WSME 참여자들이 제안한 학습 주제

고급 디지털 도입 기술은 WSME가 복잡한 도구를 비즈니스 프로세스에 통합하는 데 필요한 것으로 간주되었습니다. 이 사실은 더 많은 디지털 도구를 활용하기를 원한다고 언급했던 5곳의 WSME를 통해 입증되었습니다. WSME의 디지털 기술 학습에 대한 이러한 열망은 이들에게 기술 향상을 촉발한, 기존의 관련 인식이 있었다는 사실을 보여줍니다.



다양한 기술에 대해 읽을 때마다 저는 우리 회사가 어디까지 왔고, 우리는 무엇을 이룰 수 있는지에 대해 생각하게 됩니다. 제가 읽은 [기술]은 우리와 관련이 없을 수도 있습니다. [기술을 이론적으로] 공부할 뿐, 실제로 실행할 수는 없습니다.

(SK\_SE3)

## 멘토링, 네트워킹 및 기술 구축에서 WSME가 직면하는 주요 과제

그림 3.8에 나와 있는 것처럼, WSME 참여자가 멘토링, 네트워킹 및 기술에 접근할 때의 주요 과제는 고품질 콘텐츠 및 수준 높은 멘토의 부족, 여성으로서의 경험, 디지털 수단을 통한 학습/네트워킹으로 인해 제한된 대면 상호작용이었습니다.

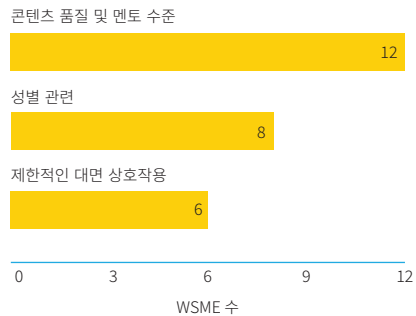


그림 3.8 멘토링, 네트워킹 및 기술에 접근하는 데 있어 WSME 참여자들이 직면하는 주요 과제

## 고품질 콘텐츠 및 수준 높은 멘토의 제한된 가용성

모든 WSME 참여자들이 정부 지원 학습 및 멘토링 프로그램에 대한 인식을 보여주었습니다. 그러나 12 곳의 WSME에서는 이러한 프로그램들의 품질이 낮다는 우려를 표했으며, 이는 관련성 낮은 콘텐츠와 WSME의 기대에 부응하지 못한 멘토의 중도 이탈로 입증되었습니다. 더욱이 참여자들은 이러한 프로그램(온라인, 오프라인 모두)들이 실습보다는 이론에 치중하는 바람에 COVID-19라는 새로운 현실을 비롯하여 급변하는 비즈니스 환경을 반영하지 못했다는 점을 강조하면서, 시대에 뒤떨어진 커리큘럼에 대해 특히 염려했습니다.

“

정부 지원 학습 프로그램은 매우 지루하다는 생각이 들어요. [그런 프로그램들이] 제 시간을 낭비하고 있다고 느껴질 때도 있죠.

(SK\_SE13)

정부는 2021년 SME 지원을 위한 연간 예산을 16조 8000억 원(약 143억 USD)으로 전년대 대비하여 26% 증액했습니다.<sup>31</sup> 9명의 WSME 참여자들은 프로그램을 개선하고 WSME의 요구사항에 더욱 부합할 수 있도록 정부에서 공공 및 민간 파트너십을 활용하여 현재 멘토링 및 학습 프로그램을 평가하기를 희망했습니다.



“

요즘에는 YouTube, Google, 웹세미나처럼 기업가 정신에 대해 배울 수 있는 곳이 많아요. 온라인에서 주제를 검색하면 관련된 내용이 많이 뜨죠.

(이젠니, 젠니클로렛)

### 성별 관련 과제

8명의 WSME 참여자는 특정 네트워킹 이벤트에서 불편한 경험을 했다고 설명했습니다. 한국에서 일반적으로 네트워킹에는 퇴근 후 술을 마시러 가거나, 저녁 식사를 하거나, 골프를 치거나, 사우나에 가는 등의 활동이 포함되며, 이러한 활동 때문에 여성은 종종 불편한 상황에 처합니다. 한국의 비즈니스는 일반적으로 남성이 지배하는 영역으로 간주되기 때문에<sup>32</sup> 디지털화는 이러한 불안을 줄이는 데 도움이 되었습니다.

“

저는 네트워킹 목적으로 남자와 술을 마시는 게 불편했어요. 결국 포기했죠.

(SK\_ME03)

이러한 여러 과제로 인해, 4명의 WSME 참여자는 업계 관련 통찰력을 제공하면서 롤 모델도 될 수 있는 여성 멘토를 더 많이 찾기를 바랐습니다. 참여자들은 여성 멘토가 더 많아지면 한국 WSME 생태계가 번창하는 데 도움이 될 수 있다고 지적했습니다.

“

통찰력과 전문 지식을 공유할 수 있는, 저와 같은 분야의 여성 멘토를 더 많이 찾을 수 있다면 좋을 것 같아요.

(SK\_ME7)

### 제한적인 대면 상호작용

네트워킹에서 성별 관련 장벽을 극복하는 데 있어 디지털 커뮤니케이션이 수행하는 중요한 역할에도 불구하고, 6명의 WSME 참여자는 여전히 대면 상호작용이 필수적이라고 생각했습니다. WSME 참여자 2명의 경우 이러한 두 가지 접근법을 결합하여 좋은 결과를 얻을 수 있었습니다. 이들은 온라인 네트워킹에는 LinkedIn을, 오프라인 네트워킹에는 대한무역투자진흥공사(KOTRA), 한국무역협회(KITA) 등 기존 정부 기관들을 활용했습니다.

### 요점 3: 비즈니스 프로세스 및 관리

그림 3.9에 나타나 있듯이, 모든 참여자는 회사 구조 내 다양한 기능 전반에서 최소 하나 이상의 디지털 도구를 채택했습니다. 또한 한국어 기능과 현지화된 사용자 경험 덕에 WSME 참여자들 사이에서는 현지 애플리케이션에 대한 선호도가 뚜렷하게 나타났습니다.

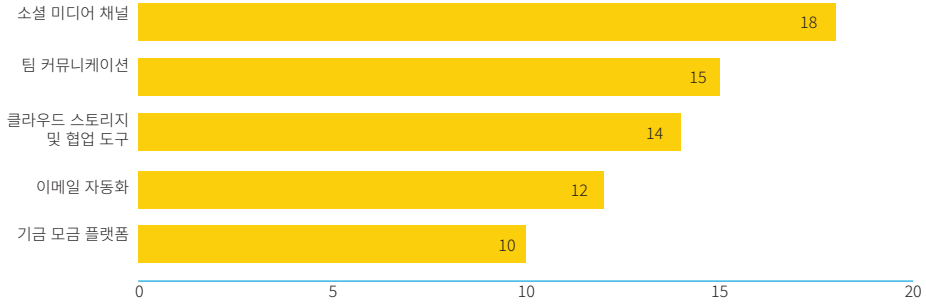


그림 3.9 WSME 참여자들의 상위 5가지 디지털 활용 영역

### WSME 참여자 사이에서의 현지 애플리케이션의 인기

Naver와 Kakao가 테크 자이언트(tech giant)가 되면서 한국에서 현지 플랫폼과 애플리케이션이 점점 더 많은 인기를 얻고 있습니다. 2010년에 설립된 Kakao는 은행, 엔터테인먼트, 게임, 뷰티, 모빌리티, 미디어, 콘텐츠 및 전자상거래 부문에서 비즈니스를 확장했습니다.<sup>33</sup> 1999년에 설립된 Naver는 뉴스 집계, 커뮤니티 포럼, 커뮤니티 네트워킹 서비스 앱인 밴드, 전자상거래 플랫폼인 스마트스토어에 더해 메신저 앱인 LINE, 동영상 메신저인 SNOW 등 다양한 추가 서비스를 제공합니다.<sup>33</sup> Kakao와 Naver는 2021년 6월 기준으로 삼성전자와 SK 하이닉스에 이어 한국에서 세 번째로 큰 기업의 자리를 차지하기 위해 치열한 경쟁을 벌이고 있습니다.<sup>34</sup>

그림 3.10에 나타나 있듯이, 19명의 WSME 참여자들은 다양한 현지 도구를 해외 도구와 함께 사용했습니다. 이러한 강력한 선호도는 주로 특정 한국어 기능 및 한국 사용자가 소프트웨어 애플리케이션을 사용할 때 어떻게 행동하는지 이해하는 사용자 경험(UX) 때문이었습니다.



[팀 커뮤니케이션용으로] Slack을 사용하다가 Slack은 영어로만 제공되니 사용법을 배우기가 어려워서 ZANDI로 바꿨어요.

(SK\_SE9)

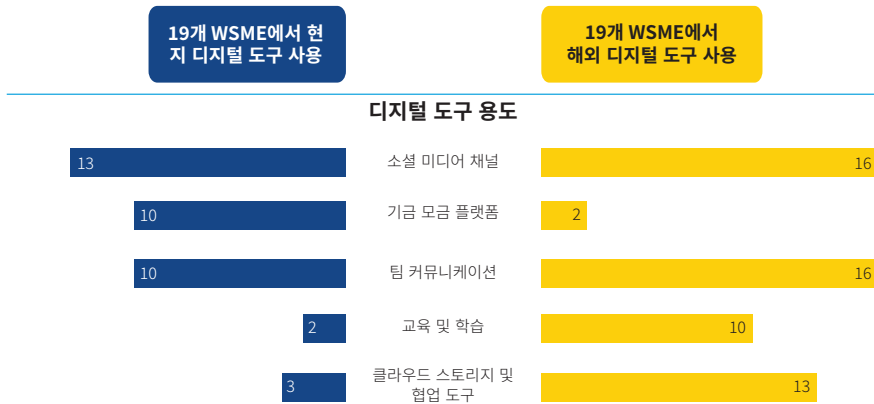


그림 3.10 WSME 참여자들의 현지 및 해외 디지털 도구의 사용

회사 비즈니스 프로세스의 모든 부분을 위한 현지 애플리케이션이 존재하는 것으로 보입니다. Naver는 WSME 참여자들이 팀 커뮤니케이션 및 협업, 클라우드 스토리지, 마케팅, 대출 신청, 오픈 banking, 크라우드펀딩, 결제 시스템에 가장 널리 활용하는(11/20) 회사입니다. 그 밖에도 다양한 비즈니스 영역에서 사용되는 Kakao와 Naver의 제품들이 인기를 끌었습니다. 그 중에서도 인터뷰 대상 참여자들은 HR용인 Kmong, 재고 관리용인 Miso, 사이버 보안 부서에 도움이 되는 헬프엠 및 모두싸인과 같은 애플리케이션들을 채택했습니다.



디지털 기능 덕분에 고객에게 더 효율적으로 다가갈 수 있었어요. 예를 들어 카카오페이, 네이버페이 같은 디지털 결제 시스템을 구현했어요.

(현유리, 리빙디(LivingD))



저희는 온라인 매장을 최적화하는 것에 더해 다양한 현지 전자상거래 플랫폼을 모색했어요.

(김정희, 유패코)

## 디지털 기술 채택에서 WSME가 직면한 주요 과제

그림 3.11에 나타나 있듯이, WSME 참여자들은 디지털화 프로세스를 적극적으로 지원하고 참여하려는 리더 및/또는 직원들의 의지가 가장 큰 과제라고 보고했습니다. WSME 참여자들은 디지털 활용 기술을 향상시키고 인재 관리를 개선하는 데 지원이 필요함을 시사했습니다.

직원/리더의 채택



디지털 활용 기술



인재 자원



0 9 12 15

그림 3.11 비즈니스 프로세스 및 관리의 디지털 활용에서 WSME<sup>18</sup> 참여자들이 직면하는 주요 과제



저는 디지털 기술을 잘 다루지 못해요. 저희는 많은 아날로그 기반 프로젝트를 보유하고 있고 대부분의 작업은 수작업을 바탕으로 하죠. 기술을 충분히 활용하고 있지 않아요. 회계/세무 문제에는 마이크로소프트 엑셀, 커뮤니케이션에는 Facebook 메신저 앱, 그리고 Google 드라이브만 사용해요.

(SK\_ME7)

### 리더 및/또는 직원의 저조한 채택률

16명의 WSME 참여자들은 기술을 도입하면 회사의 비즈니스 프로세스가 변화하기 때문에 팀에서 새로운 도구 채택을 꺼린다는 사실을 지적했습니다. 10명의 참여자들은 일부 직원들이 기술을 부담으로 여긴다고 언급했으며, 6명의 참여자들은 리더가 기술을 업무 흐름을 중단시키는 요소로 인식한다고 말했습니다. 참여자 2명은 나이 많은 직원이 새로운 도구 및 프로세스 채택을 거부하는 경향이 있으므로 연령도 문제가 될 수 있다고 말했습니다. 이는 디지털 전환 프로세스의 일부로 변화 관리를 구현해야 한다는 사실을 강조합니다. 변화 관리에는 인적 자원, 비즈니스 프로세스 및 예산 할당을 전용하고 재정의하는 작업이 포함되어야 합니다.



작년까지만 해도 나이 많은 직원들이 새 디지털 도구에 적응하기 어려워 했어요. 하지만 그 직원들은 회사를 떠났고 지금은 그런 문제가 없는 30대 직원들과 함께 일하고 있어요.

(SK\_SE6)

### 디지털 채택 기술 부족

12명의 WSME 참여자들은 비즈니스 요구사항을 해결하는 데 적합한 애플리케이션을 선택하는 것이 어려울 수 있음을 시사했습니다. 그렇기 때문에 디지털 이해력 및 기술은 디지털 전환의 필수 요소가 됩니다. 4명의 WSME 참여자들은 자신의 교육적 배경이 기술 관련 업무를 이해하는 데 도움이 되지 않았다고 특별히 언급했습니다. 그들은 기술을 이해하는 적합한 인재를 채용하느라 애를 먹었고, 새로운 기술을 직접 구현하는 데 어려움을 겪었습니다. 현지 앱은 한국 상황을 사용자 경험과 통합하여 이러한 과제를 극복하는 데 도움이 되었습니다.



이 모든 흥미로운 기술들을 통합할 방법을 알고 있었다면 좋았을 것 같습니다. 저희는 개발자가 필요하고, 그 개발자와 소통할 수 있는 내부 인력이 필요합니다.

(SK\_ME02)



내부적으로는 우리 팀이 이 기술을 활용하기까지 1년 이상 걸렸어요. 팀원들은 그 기술 때문에 일이 더 많아질 거라고 생각하고 주저했죠. 처음에는 핵심 멤버 두 사람에게 한번 시작해 보라고 권했지만, 사용 방법과 사용해야 하는 이유를 설명하는 게 어려웠어요. 사람들이 디지털 기술을 이해하려면 시간이 걸리죠. 직원의 기술 채택은 힘든 일이에요.

(SK\_ME02)

### 인적 자원 부족

9명의 WSME 참여자들은 기존 인재와 기술 지식이 부족하여 기술 채택에 어려움을 겪었습니다. 기술을 가진 사람들을 채용하느라 애를 먹은 데다가, 팀 자체에서도 도구를 도입할 준비가 되어 있지 않았습니. 준비 상태를 개선하기 위해서는 팀을 대상으로 디지털 활용 교육을 실시해야 했습니다. 그러나 교육에는 아주 많은 시간과 자원이 소요됩니다.



오늘날 우리의 패션 비즈니스에 첨단 기술을 통합하는 일이 얼마나 중요한지 알고 있습니다. 고객을 위해 시 기반 제품을 개발하는 것을 계속 생각하고 있지만 쉬운 일은 아니죠. 이 작업을 수행할 수 있는 신뢰할 만한 개발 팀이 필요합니다.

(SK\_SE02)



## WSME 스포트라이트 II: 양효숙



남편과 함께 있는 양효숙(오른쪽)((주)포디랜드)

양효숙님은 교육용 도구 및 프로그램을 개발하는 중기업 (주)포디랜드의 대표이사입니다. (주)포디랜드는 창의적 교육 전문 서비스를 제공하며, 60여 건의 특허 및 실용신안을 보유하고 있습니다. (주)포디랜드는 창의적, 과학적, 기술적 마인드를 갖춘 미래 인재 양성을 목표로 합니다. 이 회사는 과학, 기술, 공학, 예술, 수학(STEAM) 기반의 다양한 창의적 교육 프로그램을 모든 연령대를 대상으로 제공합니다. 2003년 회사가 설립된 이후, 이 회사는 전 세계에 38개 지사를 보유한 글로벌 교재 공급업체로 성장했습니다.

효숙님은 회사를 세우기 전에 유치원 교사로서 경력을 시작했습니다. 이 회사는 처음에 4D 프레임 모듈 디자이너인 남편이 개발한 프로젝트였습니다. 효숙님은 자신과 남편의 비즈니스가 전통적인 학교 교육 과정, 과학, 기술, 공학, 예술 등 다양한 분야를 통합하는 교육 자료를 제공하기 위한 간단한 도구에서 시작했다고 설명했습니다. 두 사람은 제품을 더욱 실용적이고 유용하게 만들기 위해 코딩 교육 프로그램으로 제품을 보완하기로 했습니다. 이러한 통합 덕분에 (주)포디랜드는 성공을 향해 도약할 수 있었으며, 수천 명의 학생들이 (주)포디랜드의 이벤트를 통해 대회에 참가하고 있습니다.

COVID-19 팬데믹 발발 이후로 이 회사는 지금까지 겪어 왔던 과제 중 가장 큰 과제에 직면했는데, 바로 대다수가 전통적인 교육 기관인 회사의 고객들에게 다가가는 것이었습니다. 두 사람은 더 이상 국제 행사를 주최하거나 학교에 제품을 판매할 수 없었습니다. 다행히 효숙님은 한국여성벤처협회(KOWVA)와 같은 지원 네트워크를 이용할 수 있었고, 여기에서 콘텐츠 및 비즈니스 프로세스의 디지털화에 대한 조언을 받았습니다.

“

저희는 고객이 장난감을 개발할 때의 경험을 향상시키기 위해 제품에 기술을 통합하여 코딩 프로그램을 구축했습니다. 고객이 코딩을 할 수 있게 함으로써 고객은 다양한 재료를 활용해 상상력을 발휘하고 움직이는 장난감을 만들 수 있습니다. 이 과정을 통해 우리는 학생 개개인을 위한 맞춤형 교육을 창조할 수 있습니다. 이 코딩 프로그램을 시작한 이후로 수익이 증가했습니다. 우리는 첨단 기술을 적용하여 더 나은 제품을 만들 수 있다고 확신합니다.

## 요점 4: 위기 관리(COVID-19)

한국 정부는 2020년부터 직원 세금 면제 및 기타 긴급 지원 형태의 지원 외에도 경기 부양책을 제공하고 있습니다. 215조 7500억 원(약 1836억 USD) 규모의 지원이 COVID-19의 부정적 영향을 최소화하고 SME의 디지털 전환 여정을 지원하기 위해 고안되었습니다.<sup>35</sup> 이 연구의 WSME 참여자 14명은 정부 지원의 혜택을 받았으며 이는 팬데믹에서 살아남는 데 도움이 되었다고 밝혔습니다.



그림 3.12 COVID-19 팬데믹 기간 중 참여한 WSME 비즈니스 상태

그림 3.12에 나와 있듯이 12곳의 참여 WSME가 성장 및 전환 중에 있었습니다. SE 두 곳에서는 심지어 COVID-19 위기 후에도 비즈니스가 계속 번창 및 변화하고 있다고 지적했습니다. 저자들은 이 두 기업가가 팬데믹 기간 동안 더 민첩하게 움직이기 위해 소기업(중기업보다 더 소규모인 기업)의 위치를 활용한 점을 파악했습니다. 오늘날의 변덕스럽고 파괴적인 환경에서 경쟁력을 유지하는 데 중요한 요소인 비즈니스 민첩성과 최적의 디지털 채택 덕분에, 이 두 SE는 빠르게 변하는 시장 상황에 더욱 신속히 대응하고 다른 참여자보다 더 빠르게 수익을 올렸습니다.

### WSME가 글로벌 불확실성 속에서 회복하도록 도운 디지털화

15곳의 WSME에서 COVID-19 위기 이전에 이미 디지털화 여정을 시작했으며 다양한 성숙도 단계에 있었고, 이는 팬데믹 기간 동안 더욱 강화되었습니다(그림 3.13 참조). WSME는 새로운 현실을 받아들여야 했고 디지털 솔루션을 채택하여 비즈니스를 전환하기 시작했습니다. 한국의 소비자들이 실제 매장을 방문하는 것에서 온라인 매장을 방문하는 것으로 행동을 전환함에 따라, WSME 소유주들도 자신의 온라인 입지에 적응하고 그 입지를 더 강화할 필요성을 느꼈습니다.

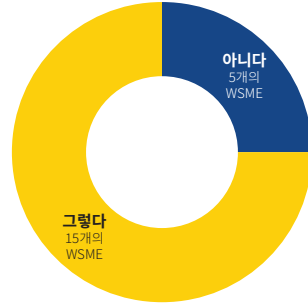


그림 3.13 COVID-19로 인한 디지털화 강화를 경험한 WSME의 수



전반적으로 저희는 COVID-19 기간 동안 적응력이 높아졌고, 디지털화가 회사의 생존과 번영에 도움이 될 수 있다는 점을 알고 있었기 때문에 디지털화를 빠르게 수용했습니다. 점차적으로 소셜 미디어 입지를 늘리고 Facebook 광고를 활용했으며, Naver 스마트스토어 및 기타 전자상거래 플랫폼에 합류했습니다.

(이제니, 젠니클로젯)

그럼에도 불구하고 8명의 참여자(SE 4곳 및 ME 4곳)들은 살아남는 데 어려움이 수반되었으며, 팬데믹 초기에는 심각한 악영향을 겪었음을 인정했습니다. 운영 비용은 이전과 동일했지만 수익은 감소했습니다. 상황에 적응하고 나자 팬데믹 이전의 수익이 회복되었습니다.



저희 비즈니스는 수출에 크게 의존합니다(매출의 ~98%). 그래서 COVID-19가 닥쳤을 때 수익을 유지하기 어려웠습니다. 보통 매출을 확보하기 위해서는 직접 저희의 시장을 방문해야 했으니까요.

(SK\_SE06)



[COVID-19는] 확실히 수출 산업에 영향을 주었어요. 저는 여러 공장 심사 사이를[그리고 끊임없이 변화하는 COVID-19 제약 사항 사이를] 오가며 고군분투하고 있었어요. 새로운 제품을 개발해야 했는데 그게 거의 불가능에 가까웠어요. 저희 비즈니스 특성상 당연히 사람들이 직접 와서 제품을 확인하고 싶어하거든요.

(SK\_ME05)

### WSME의 디지털 성숙도 지수

WSME에 대한 디지털 성숙도 지수(DMI)는 Cisco가 제안한 디지털 성숙도 지수(2020년)를 채택한 것이며, 본 연구의 연구 프레임워크에 더 잘 맞도록 일부 수정되었습니다.<sup>36</sup> 그림 3.14에 나타나 있듯이 이 평가기준표는 1) 자금 조달, 2) 멘토링, 네트워킹 및 기술 구축, 3) 비즈니스 프로세스 및 관리 면에서의 디지털 전환 및 구현이라는 세 가지 차원으로 구성되어 있습니다. 각 차원은 WSME 성장의 필수적인 측면을 평가했습니다. 이 지수는 참여 중인 WSME를 무관심, 기본 사용자, 중급 사용자, 그리고 고급 사용자라는 네 가지 수준의 성숙도 중 하나로 분류합니다(계산에 대한 자세한 설명은 부록 A 참조).

디지털 성숙도 지수	무관심	기본 사용자	중급 사용자	고급 사용자
요점 1: 자금 조달	회사가 디지털 자금 조달 출처를 전혀 사용하지 않음	회사가 디지털 자금 조달 출처를 사용하기 시작함	회사가 다수의 디지털 자금 조달 출처를 사용함	회사가 경쟁력 도모를 위해 디지털 자금 조달을 사용함
	비율: 0%	0 < 비율 ≤ 33%	33% < 비율 ≤ 66%	66% < 비율 ≤ 100%
요점 2: 멘토링, 네트워킹 및 기술	회사가 디지털 멘토링, 네트워킹 또는 업스킬링 플랫폼을 사용하지 않음	회사가 디지털 멘토링, 네트워킹 또는 업스킬링 플랫폼을 사용하기 시작함	회사가 다수의 디지털 멘토링, 네트워킹 또는 업스킬링 플랫폼 수단을 사용함	회사가 경쟁력을 높이기 위해 디지털 멘토링, 네트워킹 또는 업스킬링 플랫폼을 능숙하게 사용함
	비율: 0%	0 < 비율 ≤ 33%	33% < 비율 ≤ 66%	66% < 비율 ≤ 100%
요점 3: 비즈니스 프로세스 및 관리	회사가 디지털 커뮤니케이션 도구 및/또는 소셜 미디어만 사용함	회사가 비즈니스 프로세스 및 관리의 기본 디지털 솔루션을 사용하기 시작함	회사가 다수의 기본 또는 중급 디지털 솔루션을 비즈니스 프로세스 및 관리에 사용함	회사가 다수의 기본, 중급 또는 고급 디지털 솔루션을 비즈니스 프로세스 및 관리에 사용함
	비율: 0%	0 < 비율 ≤ 33%	33% < 비율 ≤ 66%	66% < 비율 ≤ 100%
최종 점수	20 x 요점 1 비율 + 20 x 요점 2 비율 + 60 x 요점 3 비율			
	0-15점	15-30점	30-45점	> 45점

그림 3.14 디지털 성숙도 지수 평가기준표

지수는 아래 그림 3.15에 나와 있습니다. 이 지수에서 각 참여 WSME는 색깔 버블로 표시되며, 큰 버블은 ME를 나타내고 작은 버블은 SE를 나타냅니다. 결과에 따르면 참여 WSME의 대다수(18/20)가 디지털화 여정에서 더 많은 진전을 보인 반면, WSME 2곳은 여전히 디지털 전환 여정에 관심이 없는 것으로 나타났습니다. 디지털 면에서 가장 성숙한 참여자는 섬유 및 의류 산업의 한 SE와 건강 산업의 한 ME였으며, 중급 사용자 단계에 있는 SE 5곳과 ME 3곳이 뒤를 이었습니다. 중급 및 고급 사용자 단계의 모든 회사는 일반 운영 및 서비스 제공을 개선하고 보다 나은 고객 경험을 제공하며 시장을 확장하기 위해 비즈니스의 디지털화에 초점을 맞추었습니다.

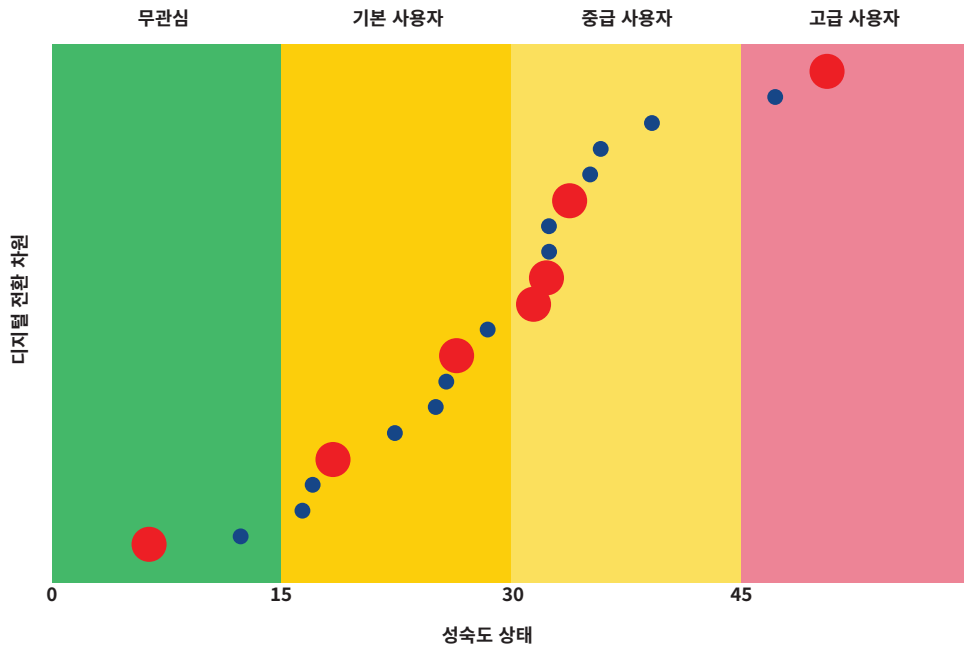


그림 3.15 참여 중인 WSME에 대한 디지털 성숙도 지수 결과  
(큰 버블 = ME, 작은 버블 = SE)

또한 기본 사용자 단계로 분류된 6곳의 SE와 2곳의 ME는 중급 및 고급 사용자 단계보다 디지털 전환 여정에서 더 많은 과제에 직면했습니다. 디지털 기술 및 인재의 부족이 상위 과제로 드러났으며, 이전 섹션에서 논의한 바와 같이 변화에 대한 문화적 저항이 그 다음을 차지했습니다. 반면 무관심 단계의 한 ME와 한 SE의 경우, 디지털 전환에 대한 사고방식과 전망이 디지털 전환에 있어 장애가 되었습니다. WSME에게는 디지털화가 더 이상 선택이 아니라 필수인 이유를 이해하는 것과 관련된 지원이 필요합니다. 이들에게는 디지털화가 무엇인지, 그리고 어떻게 채택을 시작할 것인지 배우기 위한 신뢰할 만한 출처가 필요합니다.

## 3.3 WSME를 위한 디지털 전환의 미래

### 전문가 인터뷰 결과

투자, 여성 사업가 협회, 스타트업 커뮤니티 액셀러레이터, 디지털 전환 분야의 전문가 4명을 대상으로 일련의 인터뷰를 진행했습니다(전문가 목록은 부록 G 참조). WSME 인터뷰를 통해 참여 중인 여성 기업가의 현황과 애로 사항, 희망 사항을 이해할 수 있었다면, 전문가 인터뷰는 한국의 WSME 생태계에 대한 통찰력을 얻기 위해 진행되었습니다.

#### 요점 1: 자금 조달 접근성

##### WSME의 자금 조달 접근성을 향상시킨 디지털화

전문가들은 디지털화가 자금 지원 신청 프로세스를 간소화하여, 특히 소규모 비즈니스의 경우 이를 더욱 효율적으로 이용할 수 있게 된다는 사실을 시사했습니다. WSME 인터뷰에서 알 수 있듯이 성별 관련 문제는 정부 지원 보조금을 이용하는 경우에만 나타났는데, 이는 비즈니스 소유주가 평가자와 직접 만나야 했기 때문이었습니다. 따라서 대면 만남의 필요성 감소는 자금 지원 신청 및 평가 프로세스의 객관성을 보장하는 데 도움이 되었습니다. 이는 WSME 참여자들에게서 나타난 결과인, 온라인 신청 접근 방식을 사용하자 금융 서비스 제공업체가 이들의 비즈니스를 보다 객관적으로 평가할 수 있었던 사실과 일치했습니다.



디지털화는 신청을 더 객관적으로 판단할 수 있다는 점에서 자금 조달 신청 프로세스의 공정성을 보장합니다. 신청서 이면에 누가 있는지는 아무도 모릅니다. 회사가 견인력을 보이고 고객이 제품을 좋아하는 한, 더 이상 [성별이] 문제가 되어서는 안 됩니다.

(이은영, 더벤처스)

#### WSME, 더 많은 생태계 지원 필요

전문가들은 WSME가 공공 부문과 액셀러레이터 및 투자 기관과 같은 생태계로부터 더 많은 지원을 받아야 한다고 강조했습니다. 이들 기업은 또한 주식 시장에 접근하고(즉, 상장 회사가 되는 것), 재정적 독립성을 높이며 비즈니스 성장에 집중하는 데 도움이 필요했습니다. 한 전문가는 특히 창업에 더 많은 지원을 제공할 수 있도록 SE에 자금을 우선 분배해야 할 필요성을 강조했습니다.



[비즈니스 시작에 도움이 되도록] 구조화된 지침이 있는 초기 단계 회사에 더 많은 자금을 분배해야 합니다.

(박미경, 포시에스)

## 요점 2: 멘토링, 네트워킹, 기술 접근성

### WSME가 네트워킹하고 학습할 수 있는 안전하고 포용적인 환경

인터뷰에 응한 전문가 중 한 사람은 COVID-19 이전에 네트워킹 이벤트에 대한 여성 기업가들의 참석률이 저조했던 것은 불편함 때문일 수 있다고 추측했습니다. 한국에서 네트워킹에는 골프, 음주 또는 사우나 스파 등의 활동이 포함되며, 이러한 활동 때문에 여성은 종종 불편한 상황에 처합니다. 그러나 비공식적인 사교 모임 및 네트워킹 이벤트에 참여하지 않으면 WSME가 중요한 연결고리를 획득하고 이를 증진하는 데 방해가 될 수 있습니다. 전문가들은 COVID-19가 다양한 온라인 이벤트와 모임의 수를 늘리면서 이러한 성별 관련 문제를 줄일 수 있는 기회를 제시했다고 설명했습니다. 전문가들은 앞으로 온라인 학습 및 네트워킹 이벤트에 점점 더 많은 여성들이 등장할 것이라고 생각했습니다.

### 기술 구축을 위한 체계적인 지원 및 커뮤니티 이벤트

인터뷰에 응한 전문가 중 한 명은 기술 개발을 위한 지원이 체계적으로 이루어져야 한다고 제시했습니다. WSME를 위한 필수 프로그램에는 1) 성별 관점 리더십 훈련 및 코칭, 2) 디지털 도입 기술 프로그램 또는 3) 프로그래밍을 가르치는 전문 코딩 학교가 포함되어야 합니다. 이러한 솔루션들은 실제로 존재하지만 다른 솔루션과 소통이 되지 않으며, 주요 생태계 이해관계자들이 서로와 노력을 조율하지 않기 때문에 그 영향은 크지 않을 수 있습니다. 또 어떤 전문가는 기업가 정신 역량을 개발하고 디지털 전환을 추진하기 위해 커뮤니티 기반 이벤트를 제안했습니다. 여성 대상 스타트업 콘테스트 또는 기타 여성 중심 이벤트 또한 더 많은 여성을 SME 및 스타트업 생태계로 유치하고 커뮤니티에서 더 많은 지원을 제공하기 위한 촉진제로서 제시될 수 있습니다.



[WSME가] 최신 트렌드와 시대에 발맞출 수 있도록 여성 사업가 협회에서 제공하는 프로그램의 품질을 개선해야 합니다. 더 중요한 것은 그런 프로그램들이 WSME의 요구사항에 부합해야 한다는 점입니다.

(김지영, 스타트업 여성들의 일과 삶)

## 요점 3: 비즈니스 프로세스 및 관리

### 디지털화는 필수

인터뷰에 응한 전문가들은 디지털화가 한때는 회사가 경쟁 우위를 확보할 수 있는 방법으로 여겨졌지만, COVID-19 팬데믹 이후로는 생존의 문제이자 비즈니스 운영 및 관리의 필수적인 부분이 되었다고 강조했습니다. 또한 전문가들은 정부가 디지털화 및 원격 근무 보조금을 제공하여, 이러한 보조금이 없었다면 WSME가 이용할 수 없었을 도구에 접근할 수 있도록 도왔음을 언급했습니다. 참여 중인 모든 전문가들은 도입 과정의 문제를 줄이기 위해서는 특히 초기 단계의 WSME를 위해 정부에서 보다 장기적인 비전과 명확한 지원 지침을 마련해야 한다는 데 동의했습니다.



세계의 추세에 발맞추려면 한국의 WSME는 디지털화를 활용해야 합니다.

(박미영, 포시에스)

## 현지 디지털 도구의 인기

각 전문가는 인터뷰 중에 한국 SME의 디지털화 프로세스를 설명하는 과정에서 최소 하나의 현지 디지털 도구를 언급했습니다. 이러한 결과는 WSME 인터뷰 결과와 일치하며, 이로써 현지 소프트웨어 애플리케이션 및 플랫폼의 인기를 확인할 수 있습니다. 예를 들어, 수산업 및 농업 기업가들은 COVID-19 위기 동안 소비자에게 다가가기 위해 Naver와 Kakao를 채택했습니다. 이러한 앱의 높은 보급률 및 채택률은 부분적으로 한국 사용자를 위한 맞춤형 사용자 경험 때문입니다. 이러한 현지 제품은 한국의 기존 비즈니스가 디지털화를 수용할 수 있는 더 많은 기회를 제공하여 외국어가 디지털화의 장벽이 되지 않도록 방지합니다.

## 요점 4: 위기 관리(COVID-19)

### 비즈니스 회복력을 위한 디지털화

전문가들은 COVID-19 팬데믹이 사회의 거의 모든 측면에 부정적인 영향을 미치고 있음에도 불구하고 비즈니스에는 새로운 기회를 제공했다는 데 동의했습니다. WSME 인터뷰 결과와 일관적으로, 한 전문가는 대부분의 비즈니스가 팬데믹 이전에 이미 디지털화 여정을 시작했다고 언급했습니다. COVID-19 위기로 디지털화 채택이 가속화되어 기업들은 가상 협업 및 커뮤니케이션으로 전환할 수밖에 없었습니다. 이 전문가는 WSME가 생존 수단으로 디지털 도구를 더 빠르게 구현했을 뿐만 아니라 회사에서 이전까지 사용한 적 없었던 도구를 도입했으며, 이러한 도구는 비즈니스 회복력을 구축하는 데 중요한 것으로 밝혀졌다고 말했습니다.



COVID-19는 디지털화를 통해 기존 및 새로운 비즈니스에 많은 새로운 기회를 제공했습니다.

(한재경, 창업진흥원)

## 한국 생태계 맵

한국 WSME 생태계 내의 이해관계자는 (1) 정부 기관, (2) 자본 제공업체, (3) 네트워크/기술 구축 협회 및 플랫폼 그리고 (4) NPO/NGO 및 연구/개발 기구의 네 그룹으로 분류할 수 있습니다. 정부 기관에는 여성가족부, 과학기술정보통신부, 벤처기업부를 비롯한 다양한 부처가 포함됩니다. 한국여성경제인협회, 한국여성정책연구원, 서울우먼업 등 주로 여성 기업가를 중심으로 활동하는 기관들도 있습니다. 한국에는 소풍, 더벤처스, 옐로우독, 카카오벤처스 등 벤처펀드를 비롯한 여러 유형의 자본 제공업체가 있습니다. Wadiz, Tumbbug, Kakao Makers 와 같은 회사들이 대체 자금 조달로 보상 기반 크라우드펀딩을 제공하면서 디지털 플랫폼 또한 부상하고 있습니다. 크립톤, 스파크랩(Sparklabs), 신한금융지주회사 등 다른 벤처들도 자금 지원 외에 개발 및 액셀러레이터 프로그램을 제공합니다. WSME는 네트워크/기술 구축을 목적으로 상공회의소, 코리아스타트업포럼, 한국여성벤처협회, 스타트업 여성들의 일과 삶, 여성기업가네트워크(위넷) 등의 단체에 참여할 수 있습니다. 한국에서는 아시아재단, UNDP 한국 사무소, 서울시 NPO 지원 센터, 아산나눔재단, 신한금융희망재단 등 WSME 를 지원하는 다양한 현지 NGO/NPO 및 R&D 기구 또한 찾아볼 수 있습니다. 마지막으로 여성신문은 여성 기업가와 WSME에 초점을 맞춘 한국 미디어이자, 여성 기업가에게 영감을 주는 롤 모델 및 성공 사례를 보여줄 수 있는 플랫폼인 것으로 확인되었습니다.



그림 3.16 한국 생태계 맵

\*두문자어 및 약어 색션을 참조하십시오.



## 자문 패널

자문 패널리스트에는 여러 WSME 협회의 대표, 소셜 임팩트 액셀러레이터 및 디지털 전환 전문가들이 포함되었습니다(패널리스트 목록은 부록 G 참조). WSME 및 전문가 인터뷰 결과를 네 가지 요점에 따라 그룹화하여 일련의 문제 설명으로 패널리스트에게 제시하고 이에 대해 논의했습니다. 패널리스트들은 자신의 경험과 지식을 기초로 하여 실행 권장 사항 및 정책 권장 사항 모두를 제안했습니다.

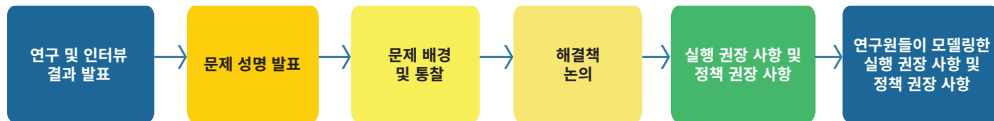


그림 3.17 한국인 패널리스트와의 자문 패널 방법론

### 요점 1: 자금 조달 접근성

#### WSME는 단기 재정 지원을 받았지만 장기 지원은 부족

패널은 여성 기업가의 성장을 지속적으로 지원해야 한다는 데 동의했습니다. 그러나 이러한 작업은 장기적인 투자와 계획이 필요하며 시간과 자원의 제약이 있어 쉽지 않습니다. 패널은 정부에서 후원하는 SME 지원 제도의 한계를 인정했으며, 빠른 혁신 속도로 인해 5년을 넘어서는 기간으로 세부적이고 지속적인 계획을 수립하는 것은 거의 불가능하다고 주장했습니다. 따라서, 정부의 계획은 보다 단기(5년 기한)에 집중되므로 WSME가 정부 지원에 의존하는 것은 지속 가능하지 않다는 주장이 제기되었습니다. 정부의 주요 의제는 고용/일자리 창출이므로 민간 서비스 제공업체, 비즈니스 협회 및 SME를 지원하는 기타 조직들은 WSME의 비즈니스 성장을 도울 수 있도록 보다 주도적인 지원을 제공해야 합니다.

### 요점 2: 멘토링, 네트워킹, 기술 접근성

#### WSME는 멘토십 및 학습 프로그램에 접근 시 성별 관련 문제에 직면

패널은 멘토링 및 네트워킹에서 WSME가 직면한 성별 관련 문제를 확인했습니다. 이와 동시에, 주니어 여성 기업가를 지도할 의사가 있거나 그럴 만한 능력이 있는 특정 산업 분야의 여성 멘토를 찾기 어렵다는 점도 인정했습니다. 패널은 세대 차이 때문에 해당 산업에 대한 인식 및 이해의 차이가 생겨 의미 있고 성공적인 멘토-멘티 관계를 구축하는 데 어려움이 있을 것이라고 추측했습니다. 패널은 WSME를 현지 및 글로벌 멘토와 연결할 수 있도록 정부와 주요 생태계 이해관계자들이 협력해야 한다는 데 동의했습니다. 또한 정부 프로그램은 시대에 뒤떨어졌으며 구식인 것으로 간주되는 반면, 온라인 사교육 플랫폼은 기업가의 요구사항에 맞는 보다 유연하고 경쟁력 있는 학습 콘텐츠를 제공할 가능성이 매우 높습니다.

### 요점 3: 비즈니스 프로세스 및 관리

#### WSME의 요구사항과 이용 가능한 정부 지원 간의 불일치

패널은 정부에서 지원 프로그램을 설계할 때 WSME의 디지털 성숙도를 고려해야 한다고 제안했습니다. 패널은 WSME의 요구사항과 이용 가능한 정부 지원 프로그램 사이에 불일치가 있다는 점을 지적했습니다. 예를 들어, ME는 실제로 관리용 소프트웨어와 같은 기본 디지털 도구가 여전히 필요한 경우에만 제조 및 제품 개발 활동을 위한 보조금을 상환할 수 있습니다. 본 연구에서는 디지털 성숙도 지수에서 ME 참여자 대다수(6/7)가 무관심 또는 기본 사용자 단계에 있는 것을 확인했습니다.

#### WSME는 디지털 기술을 비즈니스 프로세스에 통합 시 인재 및 팀 도입 문제에 직면

패널은 한국의 경우 직원들이 안정과 직업 보장을 추구하기 때문에 전도유망한 젊은 전문직 종사자들은 작은 회사가 아닌 큰 회사에 입사하고 싶어한다는 점을 강조했습니다. 이와 동시에, WSME는 새로운 기술을 구현하고자 할 때 내부 팀 갈등에 직면했습니다. 패널은 또한 정부 지원 프로그램은 고작 단기간(약 6개월)의 보장만 제공하며, 그 이후에는 SME 일자리가 매우 불안정해진다고 언급했습니다.

패널은 변화 관리를 잘 구현하면 이 문제를 해결할 수 있다는 데 동의했습니다. 첫째, WSME의 경영진은 오늘날 디지털화가 운영 효율성을 위해 필수적이라는 사실을 이해해야 합니다. 둘째, 특정 디지털 도구를 도입하겠다는 결정을 팀에 강요해서는 안 되며, 함께 결정해야 합니다. 마지막으로, 디지털 도구 활용은 모든 이해관계자와의 지속적인 피드백 및 반복적인 커뮤니케이션을 통해서만 발생할 수 있습니다.

#### 요점 4: 위기 관리(COVID-19)

##### WSME, 회복력 향상을 위해 실질적인 디지털화 지원 필요

패널은 정부가 디지털화 보조금을 제공함으로써 팬데믹 기간 동안 WSME가 생존하고 번영할 수 있도록 돕는 데 있어 중요한 역할을 한다는 데 동의했습니다. 이 자금은 COVID-19 위기로 인한 수익 감소를 보상할 뿐만 아니라 WSME가 디지털 도입을 가속화하고 회복력을 구축하는 데 사용할 수 있습니다. 그러나 패널은 보다 전통적인 WSME의 경우 정보 및 인재에 대한 접근이 제한적이므로 디지털 도구 도입이 더 느리다는 데 동의했습니다. 이러한 요소에 더해 비즈니스 프로세스에 디지털 변화를 구현하는 것이 복잡하고 비용이 많이 들 수 있다는 점을 고려했을 때, WSME는 디지털화 여정 전반에 걸쳐 실질적인 지원이 필요합니다.



한국에는 SME를 위한 폭넓은 정책과 프로그램이 있지만, 이들은 비즈니스의 요구사항에 맞도록 세심하게 설계되지 않았습니다. 이러한 정책과 프로그램을 재설계하여 WSME에 가지는 의미를 높일 수 있도록 데이터를 활용해야 합니다.

(김원희, 엠와이소셜컴퍼니)

## 정책 권장 사항 및 실행 권장 사항

WSME와 전문가 인터뷰의 결과를 종합하여, 한국 정부와 기타 주요 생태계 이해관계자들을 위한 몇 가지 권장 사항을 구성했습니다. 패널리스트들의 직접적인 견해를 WSME에서 얻은 통찰력, 전문가 인터뷰 및 문헌 조사와 통합했습니다. 한국 WSME가 직면한 문제를 해결하기 위한 모든 권장 사항을 4가지 요점에 따라 구조화했습니다.



그림 3.18 권장 사항 개요

### 대체 자금 조달 옵션을 모색하기 위해 더 많은 WSME 유치

#### 정책

정부는 민간 은행, 금융 기관 및 디지털 금융 솔루션 제공업체와 협력하여 SME에 더 많은 정보를 제공하고 이용 가능한 금융 옵션에 대한 더 뛰어난 접근성을 제공하는 중앙 집중 플랫폼을 구축해야 합니다. 이러한 자금 조달 옵션의 다양한 혜택 및 위험에 대해 더 많이 배울 기회를 WSME에 제공함으로써 WSME는 재무 계획에 대해 더욱 정보에 입각한 결정을 내릴 수 있습니다.

한국의 금융위원회(FSC)는 자금 제공자와 수혜자를 보호하기 위해 온라인 투자연계 금융법(Online Investment-linked Finance Act)을 시행해야 합니다. 정부는 더 많은 WSME가 이용 가능한 옵션을 탐색할 수 있도록 장려하기 위해 자금 조달 서비스를 더 확실하게 모니터링하고 평가해야 합니다.

#### 실행

민간 은행, 금융 기관 및 디지털 금융 솔루션 제공업체는 한국여성벤처협회(KOWWA) 또는 여성기업종합지원센터(WESC)와 같은 비즈니스 협회와 협력하여 WSME에 자금 마련 및 비즈니스 성장을 위한 금융 서비스 이용의 혜택에 대한 교육을 제공해야 합니다. 예를 들어, 크라우드펀딩 플랫폼은 자금을 마련하고 시장 수요를 예측하는 데 사용할 수 있으며, 결과적으로 WSME는 이를 통해 시장에 맞는 제품을 만들 수 있습니다. 또한 금전적 이득 및 타겟 시장을 확인하고 제품 견인력을 높이는 등 기타 혜택을 얻었던 WSME의 성공 사례를 홍보해야 합니다.

## 한국 및 해외의 멘토와 WSME를 연결하여 디지털 전환 추진

### 정책

정부는 WSME를 현지 및 글로벌 멘토와 연결할 수 있는, 보다 의미미하고 표적화된 글로벌 네트워킹 이벤트를 만들어야 합니다. 이 목표는 비정부기구(NGO)를 통한 정부 간 거래(G2G) 파트너십을 통해 달성할 수 있습니다. 이러한 노력은 국제 네트워크에서의 언어 장벽을 극복하기 위해 실시간 디지털 통역을 위한 보조금을 제공하여 보완되어야 합니다. 또한 정부는 팟캐스트 및 크몽과 같은 현지 교육 플랫폼과 협력하여 표적화된 고품질 학습 콘텐츠 및 경험을 제공해야 합니다.

### 실행

스타트업 여성들의 일과 삶(SWIK) 및 워넷과 같은 비즈니스 협회 및 네트워크는 WSME를 한국 및 해외의 롤 모델과 연결하는 데 있어 정부를 지원해야 합니다. 더 중요한 것은, 비즈니스 생태계에서의 여성 대표성의 필요를 충족할 수 있도록 모든 주요 생태계 이해관계자들이 디지털을 활용하는 WSME의 성공 사례를 홍보하기 위해 함께 노력해야 한다는 것입니다.

## 현지 디지털 서비스의 활용 및 학습공동체 구성을 통한 WSME의 디지털 불안 완화

### 정책

정부는 WSME의 요구사항 및 디지털 성숙도 수준에 대한 일치도를 더욱 높일 수 있도록 디지털 서비스 제공자와 긴밀하게 협력하여 디지털 전환 바우처 시스템을 재설계해야 합니다. 이에 해당하는 정책은 WSME가 숙련된 젊은 직원을 보유할 수 있도록 지원 기간을 연장하여(6개월 기준 이상) 디지털 도구 및 서비스의 구현 프로세스를 보장해야 합니다.

### 실행

비즈니스 협회 및 네트워크는 디지털화에 중점을 두고 WSME가 서로에게서 배우며 디지털 기술 구현과 관련된 문제를 해결하도록 장려하는 WSME를 위한 학습공동체를 구축하도록 지원해야 합니다. 또한 비즈니스 협회 및 네트워크는 WSME와 그 팀에 소프트웨어 구현을 교육하도록 디지털 부트캠프(bootcamp) 및 대회(예: 비즈니스 대회, 해커톤)를 개최하여 디지털 전환을 지원해야 합니다. 또한 WSME는 Women in Tech 또는 걸스인텍(Girls in Tech)과 같은 우먼 인 스템(women-in-STEM) 커뮤니티들을 활용하여 디지털 기술을 채택하는 데 도움을 받아야 합니다.

## 디지털 전환을 통한 비즈니스 회복력 구축

### 정책

정부는 WSME가 중소기업 유통 센터(SBDC)와 같은 기관을 통해 COVID-19 팬데믹의 영향을 관리할 수 있도록 실질적인 디지털화 구현, 모니터링 및 평가를 계속 시행해야 합니다. 예를 들어, SBDC는 SME가 온라인으로 제품을 판매할 수 있는 시장을 만들었습니다.

### 실행

비즈니스 협회, 커뮤니티 및 네트워크는 WSME가 직면한 특정 문제들을 다루는 관련 정부 프로그램을 홍보해야 합니다. WSME가 특히 위기 상황에서 문제에 대한 적절한 솔루션을 효율적으로 파악하여 비즈니스의 회복력을 더욱 높일 수 있도록 디지털 지원을 제공해야 합니다.

## 3.4 결론

이 사례 연구의 결과를 바탕으로, 디지털화는 실제로 한국 WSME에게 비즈니스 성숙도에 따라 성별 관련 과제를 다양한 정도로 극복할 수 있도록 새로운 기회를 제공한다는 결론을 내릴 수 있었습니다. 한국의 모범적인 경제 발전은 한국이 기술 개발 및 디지털화에 집중하여 아시아 최고의 기술 리더 중 하나로 자리잡았기 때문이라고 할 수 있습니다. 다른 국가와 마찬가지로, COVID-19 위기 또한 한국의 WSME 디지털화 가속화의 핵심 동인이었습니다. 정부 지원 및 디지털화도 WSME의 생존에 있어 핵심 요소였습니다.

### 요점 1: 자금 조달 접근성

이 사례 연구에서는 참여한 WSME가 다양한 자금 조달 출처를 활용하는 데 있어 개방적인 태도를 보이며, 실제로 채택했다는 사실을 알 수 있었습니다. WSME는 WSME가 선택할 수 있는 프로그램이 풍부하다는 이유로 인해 광범위한 정부 지원을 선호했습니다. 크라우드펀딩은 그 제도의 유연성(예: 보상, 기부, 지분 및 부채 기반)과 비즈니스가 얻을 수 있는 비금융 혜택(예: 마케팅, 캠페인, 판촉 지원, 제품 연구)으로 인해 인기를 끌었습니다. 연구 결과는 디지털화가 WSME의 자금 조달 접근을 개선하고 그 접근을 민주적으로 변화시켰다는 점을 시사합니다. 적절한 정책 및 규정을 통해 WSME의 안전을 보장하는 동시에 WSME가 이용할 수 있는 자금 조달 솔루션을 홍보하려면 정부와 기타 생태계 이해관계자 간에 더 많은 협력이 필요합니다.

### 요점 2: 멘토링, 네트워킹, 기술 접근성

모든 WSME 참여자는 멘토링, 네트워킹 및 기술 구축의 중요성을 인정했습니다. COVID-19 위기로 인해 오프라인에서 온라인 활동으로 강제로 전환해야 했으며, 이 과정에서 온라인 과정과 가상 이벤트를 통한 WSME의 학습 및 네트워킹의 디지털화가 가속되었습니다. 온라인 접근을 통해 제공되는 콘텐츠의 품질을 높이는 데 있어, 정부에게는 비즈니스에 중점을 둔 현지 교육 플랫폼과 협력할 수 있는 기회가 존재합니다.

더욱이 디지털화는 주로 남성이 중심이 되는 활동 위주로 이루어지는 비공식 비즈니스 네트워킹 이벤트에 참여해야 하는 한국 여성들의 불편을 해결하여 비즈니스 관계를 맺을 수 있는 보다 편리한 수단을 제공했습니다. 본 연구 결과는 여성 네트워크 내부의 네트워킹 및 멘토링 품질을 개선하기 위해 SWIK 및 SIWA와 같은 비즈니스 협회 및 네트워크를 활용해야 할 필요성을 강조했습니다.

### 요점 3: 비즈니스 프로세스 및 관리

현지 디지털 애플리케이션 및 플랫폼의 가용성은 한국 WSME의 디지털화 장벽을 줄이는 데 도움이 되었습니다. 한국에서 디지털화는 비즈니스 프로세스 및 관리의 모든 구성 요소를 다루고 있으며, 이는 사내 비즈니스 프로세스의 모든 부분에 현지 애플리케이션이 존재한다는 사실을 통해 알 수 있습니다. 디지털화 기술은 모두가 타고나는 것이 아니므로, 모국어로 제공되는 현지화된 콘텐츠는 디지털 도입 프로세스를 용이하게 할 수 있습니다. 채택률을 추가로 개선하려면 정부는 WSME의 요구사항 및 디지털 성숙도 수준에 대한 일치도를 높일 수 있도록 현지 디지털 서비스 제공자와 협력하여 디지털 전환 시스템을 재설계해야 합니다. 또한 관련 정책은 디지털 도구 및 서비스의 구현 프로세스도 다루어야 합니다.

### 요점 4: 위기 관리(COVID-19)

COVID-19 위기는 디지털화를 가속화하여 한국 WSME에 변화를 가져왔습니다. 이러한 결과는 정부의 전폭적인 지원이 있었기에 가능했습니다. 정부는 직원 세금 면제 및 긴급 지원뿐만 아니라 경기 부양책 또한 제공했습니다. 팬데믹이 비즈니스에 미치는 부정적인 영향에도 불구하고, 살아남은 WSME 참여자들은 자금 조달과 멘토링, 네트워킹 및 기술 구축에 대한 접근, 그리고 비즈니스 프로세스 및 관리에 디지털 기술을 도입함으로써 더욱 민첩하게 대처하고 회복력을 갖추는 법을 배웠습니다. 그러나 연구 결과에 따르면 보다 전통적인 WSME는 정보 및 인재에 대한 접근이 한정되어 있어 디지털 도구 도입이 비교적 느렸으며, 이를 통해 디지털화 지원의 필요성을 더욱 실감할 수 있었습니다.

마지막으로, 디지털 성숙도 지수는 이해관계자가 WSME를 진단하고 적절한 지원 및 디지털화 로드맵을 제공하도록 도와주는 도구입니다. 조사 결과에 따르면 이 연구에서 인터뷰한 SE 소유주들은 ME 소유주에 비해 성장을 위해 디지털화를 활용하는 데 있어 더 큰 열의를 보였습니다. WSME가 번창하도록 도움을 주는 데 있어, 정부에게는 KOWWA와 같은 비즈니스 생태계의 다른 기관들과 협력하여 디지털화 프로세스를 지원할 수 있는 기회가 존재합니다.

## 3.5 주(註)

- <sup>1</sup> World Bank. (2021). *Republic of Korea overview*. <https://www.worldbank.org/en/country/korea/overview>
- <sup>2</sup> 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>
- <sup>3</sup> 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/2021-05-global-prospects-are-improving-but-performance-diverges-strongly-across-countries>
- <sup>4</sup> Stangarone, T. (2020, June 26). *South Korea's digital new deal*. The Diplomat. <https://thediplomat.com/2020/06/south-koreas-digital-new-deal/>
- <sup>5</sup> 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](https://www.koreatimes.co.kr/www/tech/2021/05/694_303189.html)
- <sup>6</sup> 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/>
- <sup>7</sup> 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)
- <sup>8</sup> National Statistics Office Korea. (2020). *Number of companies by industry and company size in Korean*. Business Administration Statistics.
- <sup>9</sup> 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>
- <sup>10</sup> Korean SMEs and Startups Agency. (n.d.). *Yearly trends of SMEs*. KOSME. <https://www.kosmes.or.kr/sbc/SH/EHP/SHEHP025M0.do>
- <sup>11</sup> 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>
- <sup>12</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2019*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>.
- <sup>13</sup> 여성기업 관련통계. (2021, March 9). *2020 여성기업 관련통계*. 여성기업 관련통계. <https://bit.ly/SK-endnotes-wbiz>
- <sup>14</sup> 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](https://asiafoundation.org/wp-content/uploads/2019/12/Accelerate-Womens-Entrepreneurship-and-Economic-Opportunities-in-Korea_update12.10.19.pdf)
- <sup>15</sup> 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>
- <sup>16</sup> 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>
- <sup>17</sup> World Economic Forum. (2021). *Global gender gap report 2021*. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2021.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf)
- <sup>18</sup> 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?ckattemp=1](http://www.koreanlii.or.kr/w/index.php/Untact_economy?ckattemp=1)

- <sup>19</sup> 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](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)
- <sup>20</sup> 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](https://www.unescap.org/sites/default/files/Panel%202-2.%20KODIT_Mr.%20Jong-goo%20Lee.pdf)
- <sup>21</sup> Financial Services Commission. (2020, April 6). *Open banking*. <https://www.fsc.go.kr/eng/po030101>
- <sup>22</sup> Yonhap. (2021, July 28). *S. Korea expands open banking ecosystem, invites fintech firms*. The Korea Herald. <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20210728000847>
- <sup>23</sup> (2020, June 9). *South Korea's rapidly growing P2P lending industry faces scrutiny*. Fintechnews Hong Kong. <https://fintechnews.hk/8145/fintechkorea/p2p-lending-korea/>
- <sup>24</sup> 한국여성경제인협회. (n.d.). *여성기업확인제도*. [https://www.kwbiz.or.kr/corp/corp\\_02](https://www.kwbiz.or.kr/corp/corp_02)
- <sup>25</sup> Statista. (2021, June). *Value of funds raised through crowdfunding platform Wadiz from 2016 to 2020*. <https://www.statista.com/statistics/1129299/wadiz-crowdfunding-amount/>
- <sup>26</sup> 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>
- <sup>27</sup> 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/>
- <sup>28</sup> Taek, K. S. (2020, January 30). *지난해 벤처투자와 2018년 엔젤투자 모두 사상 최대 기록*. 중소벤처기업부. <https://bit.ly/SK-endnotes-mss>
- <sup>29</sup> 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>
- <sup>30</sup> Women Enterprise Supporting Center. (2021). *여성기업확인서 신청*. Wbiz. <http://www.wbiz.or.kr/www/womentinfo/womentinfostep.jsp>
- <sup>31</sup> 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>
- <sup>32</sup> 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>
- <sup>33</sup> 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>
- <sup>34</sup> *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](https://www.koreatimes.co.kr/www/tech/2021/06/133_310516.html)
- <sup>35</sup> 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://aecom.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](https://aecom.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)
- <sup>36</sup> 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](https://www.cisco.com/c/dam/en_us/solutions/small-business/resource-center/small-business-digital-transformation.pdf)



# 제4장: 싱가포르 사례 연구

## 4.0 개요

### 연구 목적

이 사례 연구에서는 디지털화가 여성 소유 중소기업(W SME)이 싱가포르의 성별 관련 과제를 극복할 수 있는 기회를 제공하는지에 대해 조사하고, 정책 입안자, 민간 부문, 비즈니스 협회 등의 이해관계자들에게 WSME가 직면한 디지털화의 어려운 요소를 완화하기 위한 정책 권장 사항 및 실행 권장 사항을 제공합니다. 이 연구는 2021년 4월~7월 사이에 수행되었습니다. 또한 이 연구는 1) 자금 조달 접근성, 2) 멘토링, 네트워킹, 기술 접근성, 3) 비즈니스 프로세스 및 관리, 4) 위기 관리(코로나19)의 4가지 요점을 중심으로 구성되었습니다.

### 요점 1: 자금 조달 접근성

개인 자금과 영업 이익이 여전히 자금 조달 방법으로 선호되었습니다. 인터뷰에 응한 WSME 20곳 중 18곳은 개인 자금을 사용하여 비즈니스를 시작했고, 영업 이익을 통해 유기적으로 비즈니스를 지속하거나 성장시키기 위해 노력했습니다. 정부 보조금은 두 번째로 가장 많이 사용되는 자금 조달 형태로, WSME 20곳 중 15곳에서 적어도 한 번은 보조금을 받은 적이 있다고 보고했습니다. 전통적인 방식인 은행 대출은 WSME가 세 번째로 가장 많이 활용하는 자금 조달 출처였습니다. 싱가포르의 번창하는 핀테크 부문이 다양한 대체 자금 옵션을 제공하고 있음에도 불구하고, 대다수의 WSME 참여자들은 개인 저축 예금, 은행 대출 또는 신용 한도와 같은 보다 전통적인 자금 조달에 대한 강한 선호를 보였습니다. 비즈니스 통제력의 상실에 대한 두려움과 자금 조달 솔루션에 대한 심층적인 이해 부족 때문에 일부 WSME는 투자자들로부터 주식을 통해 자금을 모으지 않았습니다. 또한 연구 참여자 중 성별 관점 투자 도구를 사용한 사람은 아무도 없었습니다. 전문가 인터뷰 결과, WSME가 이용 가능한 재정 자원을 최대한 활용하지 못하고 있다는 데 의견이 일치했습니다.

### 요점 2: 멘토링, 네트워킹, 기술 접근성

업계 동료, 가족 및 친구, 비공식 교문이 조언 및 지식의 주된 출처였습니다. 20곳의 WSME 중 13곳이 업계 동료에게 비즈니스 조언을 구했고 9곳은 가족과 친구에게 의존한 반면, 3곳만이 공식 멘토나 자문 위원회를 보유하고 있었습니다. COVID-19 팬데믹 속에 대면 학습 환경이 이루어지지 않고 있던 상황에서 온라인 학습은 여성 기업가들에게 접근성이 높으면서도 저렴한 자원이었습니다. 인터뷰에 응한 모든 참여자들이 학습에 대한 열의를 보였고 대다수(17/20)는 다양한 디지털 자원을 이용하여 새로운 지식에 접근했습니다. WSME 20곳 중 2곳만 멘토십 프로그램에 참여했지만, 인터뷰에 응한 WSME 중 거의 절반이 멘토가 있기를 희망했습니다.

### 요점 3: 비즈니스 프로세스 및 관리

대부분의 WSME 참여자가 다양한 디지털 강도로 비즈니스 프로세스 내에서 디지털화의 일부 형태를 채택한 반면, 일부는 몇몇 비즈니스 영역에서만 기술을 구현했습니다. 디지털 재무 및 회계 도구는 연구 참여자들 모두가 채택한 가장 보편적인 도구였습니다. 연구팀에서 디지털 강도 모델을 사용한 결과, 20명 중 3명만이 고강도 카테고리에 속하고 참여자의 거의 절반이 중강도 카테고리에 속한 반면 나머지 8명은 저강도 카테고리에 속하는 것으로 나타났습니다. 해당 데이터는 WSME가 다른 솔루션에 비해 고객 중심 프로세스를 위한 디지털 솔루션을 우선시하는 경향이 있음을 보여주었습니다. 인터뷰에 응한 전문가들은 SME가 디지털 도구로 비즈니스 프로세스를 진정으로 지원하기 위해서는 시스템 통합자의 형태로 상당한 지원이 필요하다고 지적했습니다. 정부 보조금이 WSME가 비즈니스 프로세스를 디지털화하는 데 있어 중추적인 역할을 했지만, 자문 패널은 인적 자원이 제한된 소규모 비즈니스의 경우 싱가포르 정부가 보유한 폭넓은 자금 지원 제도 선택지에 압도감을 느낄 수 있다고 설명했습니다. WSME는 특정 요구사항과 관련된 보조금 파악, 보조금 기준 준수, 그리고 보조금 수령에 성공하는 경우 자금 지원책 이용을 위한 보조금 규정 이행과 같은 여러 면에서 어려움을 겪을 수 있습니다.

#### 요점 4: 위기 관리(COVID-19)

COVID-19는 두 가지 다른 방식으로 디지털 전환에 영향을 미쳤습니다. 일부 비즈니스의 경우 생존의 필요성에 따라 디지털 채택을 가속화했지만, 일부의 경우 디지털화 전략 구현이 지체되었습니다. SME가 COVID-19 팬데믹의 영향에 대처할 수 있도록 싱가포르 정부에서 제공한 지원은 시기적절하고 효과적이었습니다. 이 연구에서 WSME의 대다수는 정부의 COVID-19 지원 조치를 통해 혜택을 얻을 수 있었으며, 15개 중 13개의 WSE와 5개 중 4개의 WME에서 지원을 받았습니다. 이러한 조치로는 현금 지급, 임대료 면제, 대출, 임금, 현지 직원 교육 지원 및 보조금이 있었습니다.

그런 다음 WSME 인터뷰에서 얻은 결과를 다양한 이해관계자들이 검토하여 자금 조달의 접근성을 개선하고, 정부 보조금 사용을 늘리고, 보조금 제도의 구조를 개선하며, 멘토십 및 네트워크의 접근성을 높이고, 디지털화의 성공적인 실행을 지원하고, 무의식적인 성별 편견을 해결하며, SME가 COVID-19 팬데믹에 대처할 수 있도록 돕기 위한 정책 권장 사항 및 실행 권장 사항을 공동으로 작성했습니다. 이러한 권장 사항에는 다음 내용이 포함됩니다.

- 금융에서의 다양성, 형평성 및 포용성을 개선하기 위해 성별로 분리된 데이터와 성별 관점의 교육 프로그램을 활용합니다.
- WSME의 인식 부족을 해결하는 데 도움이 될 성별 관점 자금 지원 기회의 가용성을 비롯하여 새롭게 이용 가능한 핀테크 솔루션을 홍보합니다.
- 기존에 설립된 SME 센터를 통해 정부 지원을 최적화합니다. SME 센터를 성공적인 WSME를 위한 원스톱 자원으로서 더욱 강력하게 브랜딩합니다.
- SME가 싱가포르에서 이용 가능한 자금 조달 자원을 최대한 활용하는 데 필요한 지식 및 기술을 갖출 수 있도록 SME를 위한 실용적인 도구와 함께 재무 계획, 자금 마련 및 비즈니스 확장성 관련 워크숍을 제공합니다.

## 4.1 국가 배경

### 디지털화 및 경제 성장

싱가포르는 아시아 지역의 기술 리더로서, 1인당 GDP가 59,797 USD(2020년 기준)에 인구가 568만 명인 고소득 경제 국가입니다.<sup>1</sup> 최신 아시아 디지털화 지수(Asian Digital Transformation Index)(2018)에서,<sup>2</sup> 싱가포르는 한국, 일본, 홍콩을 제치고 1위를 차지했습니다.<sup>3</sup> 2013년~2019년까지 싱가포르 가정의 인터넷 접속은 인구의 84%에서 98%까지 꾸준히 증가한 반면,<sup>3</sup> 싱가포르의 이동 전화 보급률은 2020년에 148.2%였는데,<sup>4</sup> 이는 사람들이 스마트폰 기기를 1개 이상 보유하고 있음을 의미합니다.

싱가포르 정부는 보조금 외에도 지원 규제 및 정책 환경을 통해 자국 경제의 디지털화를 활성화 및 가속화하는 데 전념하고 있습니다. 예를 들어, 싱가포르 통화청(Monetary Authority of Singapore, MAS) 핀테크 규제 샌드박스(Financial Technology Regulatory Sandbox) 및 샌드박스 익스프레스(Sandbox Express)는 회사들에게 시장에서 새로운 금융 상품 및 서비스를 테스트할 기회를 제공할 수 있도록 법적 구속력이 있는 특정 규제 요건을 완화하여, 시험을 통한 더 많은 디지털 혁신을 촉진합니다. 또한 싱가포르의 미래경제협의회(Future Economy Council, FEC)는 건설, 교육, 상업, 의학, 농업 등 다양한 분야의 기술을 통합하여 경제 성장을 주도하는 것을 목표로 합니다.<sup>5</sup> 2020년에 싱가포르 정부는 지역 비즈니스의 디지털화를 지원하기 위해 정보 통신 기술에 35억 SGD(25억 8000만 USD)의 예산을 지출할 것이라고 발표했습니다.<sup>6</sup>

싱가포르는 디지털화를 향한 여정에서 상당한 진전을 이루었지만, 2020년에는 경제 면에서 COVID-19의 영향을 크게 받았습니다. 관광객 및 글로벌 공급망 제한, 그리고 현지 생산 제품 및 서비스에 대한 수요 감소로 인해 싱가포르는 독립 이후로 최악의 경기 침체를 겪었습니다.<sup>7</sup> 가장 심각한 타격을 입은 부문은 항공 운송, 숙박 및 기타 관광 관련 분야였습니다. 소매 및 식품 서비스 등 소비자 대면 부문 또한 꾸준히 강화되는 안전 거리두기 조치로 인해 심각한

악영향을 받았습니다. 그러나 온라인 판매 및 서비스 수요가 증가하는 등 일부 긍정적인 면도 있었습니다.<sup>8</sup> 정보통신미디어개발청(Infocomm Media Development Authority, IMDA) 청장 Tan Kiat How는 “COVID-19는 디지털화가 선택이 아니라 필수라는 것을 알리는, 경종을 울리는 신호”라고 말했습니다.<sup>9</sup>

### 디지털화와 여성 소유 중소기업 (WSME)

SME는 281,000개 기업의 99%를 이루고 있는, 싱가포르 경제의 필수 요소이며(부록 H 참조)<sup>10</sup> 2020년에는 싱가포르 고용의 2/3를 제공하고 명목 GDP의 40%를 차지했습니다. 여성 소유권의 경우, 여성 비즈니스 소유주가 24.7%에 불과하여 회사 소유권에서 성평등 격차가 큰 것으로 나타났습니다.

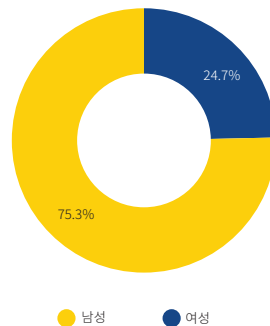


그림 4.1 비즈니스 소유권에서의 성별 대표성

COVID-19는 많은 SME의 유동성 및 현금 흐름에 부정적인 영향을 미쳤습니다. DBS 은행이 2020년 2월에 실시한 SME 설문조사에서 응답자의 70%가 현금 흐름을 최우선 관심사로 꼽았습니다.<sup>11</sup> 미수금과 지불 지연이 만연해졌으며, 합의된 지불 조건 내에 지불된 총 청구서의 50~90%만 지불하는 것으로 정의되는 부분 지불은 2020년에 14.54%로 사상 최고치를 기록했습니다.<sup>12</sup>

싱가포르 정부는 다양한 기관과 이니셔티브를 통해 SME를 지원했습니다(부록 I 참조). 여기에는 산업통상부(Ministry of Trade and Industry, MTI) 산하의 Enterprise Singapore 및 정보통신미디어개발청(IMDA)의 SME Go Digital 프로그램이 포함되며, SME의 디지털 역량을 강화하여 생산성과 성장 기회를 향상시키는 것을 목표로 합니다. 싱가포르 SME의 디지털 전환에 대한 작년 연구에 따르면 80% 이상의 SME가 디지털 전환 계획이 있다고 보고했습니다.<sup>13</sup>

## 정부 및 정책의 젠더 관점

싱가포르 정부는 정책에 젠더 관점을 적용하는 것의 중요성을 인식하기 시작했습니다. 2020년 9월, 사회가족개발부(Ministry of Social and Family Development)가 주도하고 내무부(Home Affairs) 및 문화공동체청소년부(Culture, Community and Youth)에서 지원하는 이니셔티브인 싱가포르 여성 발전에 대한 대화(Conversations on Singapore Women's Development)가 시작되었습니다. 이 이니셔티브는 보다 큰 성평등을 향해 나아가기 위해 싱가포르의 여성 관련 문제를 확인하고 해결하는 것을 목표로 합니다.<sup>14</sup> 싱가포르 여성이 발전할 수 있는 방법에 대한 피드백과 권장 사항을 모으는 데 시민들을 참여시킴으로써, 정부가 WSME에 대한 투자를 비롯하여 적합한 정책과 이니셔티브를 개발할 수 있을 것으로 기대됩니다.

## 금융 기관 및 투자 펀드의 젠더 관점

싱가포르의 전통적인 금융 기관은 젠더 관점 투자의 중요성을 점점 더 크게 인식하고 있으며, 성평등 및 여성 권리 증진을 위해 민간 자산을 끌어오는 데 엄청난 노력을 들이고 있습니다. 예를 들어, 2018년 아시아와 싱가포르 최고의 자산운용사인 스위스 연방 은행(Union Bank of Switzerland, UBS)은<sup>15</sup> 최초로 성평등(및 지속 가능성)을 핵심에 두는 유형인 글로벌 성평등 UCITS ETF(Undertakings for Collective Investment of Transferable Securities Exchange Traded Funds, 양도성 증권 거래 펀드의 집합투자 프로젝트) 출시를 발표했습니다.<sup>16</sup> 싱가포르의 DBS 은행 또한 2021년 1월부터 4년 연속으로 블룸버그 성평등 지수(Bloomberg Gender-Equality Index, GEI)에 포함되었으며, GEI 상위 글로벌 사분위에 존재하는 유일한 ASEAN 기업이었습니다.<sup>17</sup>

2019년을 기준으로 동아시아 및 동남아시아를 대상으로 하는 젠더 관점 투자 수단의 총 자본은 13억 USD로 증가했습니다.<sup>18</sup> 최근 몇 년 동안에는 자금 지원 격차를 해결하기 위한 혁신적인 젠더 관점 자금 조달 도구가 등장했는데, 싱가포르에 본사가 있는 자본 회사 Impact Investment Exchange(IX)의 여성 생계 채권 시리즈(Women's Livelihood Bond Series, WLB Series)를 그 예로 들 수 있습니다. WLB 시리즈는 혁신 금융을 통해 동남아시아의 소외된 여성의 지속 가능한 생계를 창출하기 위한, 자본금 1억 5천만 USD의 채무 증권 시리즈입니다. WLB 시리즈는 싱가포르 거래소에서 마감되었으며, 지원업체로는 록펠러 재단, 유엔자본개발기금(UNCDF) 및 스탠다드차타드 은행이 있습니다.<sup>19</sup> 두 번째 예로는 2020년 동남아시아 여성 기업가에게 투자하는 5천만 USD 규모의 사모대출 금융 펀드인 비콘 펀드(Beacon Fund)가 출범한 것을 들 수 있습니다.<sup>20</sup>

사회적 투자자 네트워크인 아시아 벤처 자선 네트워크(Asian Venture Philanthropy Network, AVPN)는 2020년 여성과 소녀들의 성과를 개선하기 위해 자본을 동원하는 젠더 플랫폼<sup>21</sup>에 더해, 주로 가족 비즈니스 상속인으로 구성된 구성원들과 함께 지역 전체에 성평등을 추진하기 위해 자본을 이동시키는 최초의 범아시아 네트워크인<sup>23</sup> Asia Gender Network<sup>22</sup>를 출시했습니다.

## 4.2 WSME 인터뷰 결과

인터뷰에 응한 20명의 여성 기업가 중 18명이 디지털화의 중요성을 인식했으며 15명은 디지털화가 회사에 미치는 특정 혜택에 대해 알고 있었습니다.

이 섹션에서는 15곳의 여성 소유 소기업(SE)과 5개의 여성 소유 중기업(ME)과의 인터뷰에서 얻은 통찰력을 제시하여 (1) 자금 조달 접근성, (2) 멘토십, 네트워킹, 기술 접근성, (3) 비즈니스 프로세스 및 관리, (4) 위기 관리 (COVID-19)의 4가지 요점에 걸쳐 WSME의 디지털화 여정 동안 이들에게 영향을 미친 과제와 기회를 강조합니다.



그림 4.2 WSME 참여자들의 디지털화 인식

### 요점 1: 자금 조달 접근성

WSME 참여자들은 일상 운영에 있어 많은 과제에 직면했지만, 강력한 현금 흐름이 없었기 때문에 비즈니스의 생존 능력 및 안정성에 즉각적인 위험이 발생했습니다.

### 자금 출처 및 각 출처와 관련된 과제

#### 개인 자금 및 영업 이익

개인 자금과 영업 이익이 여전히 자금 조달 방법으로 선호되었습니다. 인터뷰에 응한 WSME 20곳 중 18곳은 개인 자금을 사용하여 비즈니스를 시작했고, 영업 이익을 통해 유기적으로 비즈니스를 지속하거나 성장하기 위해 노력했습니다(그림 4.3 참조).

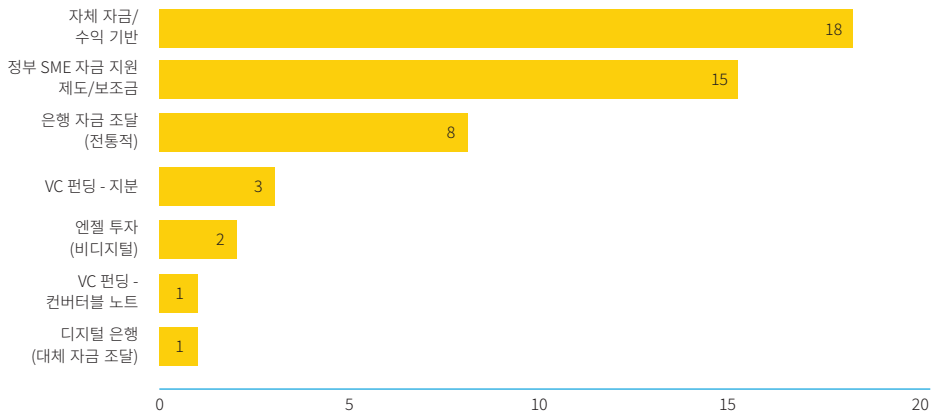


그림 4.3 WSME 참여자들이 채택한 자금 출처 분석

비즈니스 통제력의 상실에 대한 두려움과 자금 조달 솔루션에 대한 심층적인 이해 부족 때문에 일부 WSME는 투자자들로부터 주식을 통해 자금을 모으지 않았습니다. 이 연구에 참여한 여성 소유 소기업 소유주 4명과 중기업 소유주 1명은 지분 투자자가 있으면 비즈니스에 부담이 될 수 있기 때문에 투자자로부터 자금 지원을 받기를 꺼린다고 언급했습니다. 이들은 제3자가 비즈니스에 참여할 경우 독립성과 자유가 위태로워지는 위험을 초래할 수 있다고 느꼈습니다. 이 소유주들은 비즈니스에서 자율성을 유지하고자 하는 강한 의지를 표했습니다. 본질적으로, 참여자들은 자신의 비즈니스에 무엇이 최선인지 스스로 알고 있다고 생각했으며 의사 결정에 있어 자기 지분을 타협할 의사가 없었습니다. 또한, 이 연구에 참여한 7곳의 WSE와 1곳의 WME는 추가 자금 지원을 추구하는 방향으로 이끄는 명확한 장기 비즈니스 성장 전략이 없다는 이유로 외부 자금 조달을 그다지 적극적으로 구하지 않는다고 밝혔습니다.

### 정부 SME 자금 지원 제도

싱가포르의 경우 SME 성장에 대한 정부 지원이 크게 강화되어 있습니다. 조직화된 정책 및 보조금 네트워크가 마련되어 있으며, 상당량의 자원이 현지 비즈니스의 디지털 전환 여정에 자금을 조달하기 위해 특별히 배정되어 있습니다(부록 1 참조). 보조금은 자체 자금 조달 다음으로 두 번째로 많이 사용되는 자금 조달 형태로, WSME 20 곳 중 15곳에서 적어도 한 번은 정부 보조금 지원을 이용한 적이 있다고 보고했습니다(그림 4.4 참조). 참여자들이 활용한 보조금은 대부분 산업통상부 산하의 Enterprise Singapore에서 지원한 보조금이었습니다. 현재 WSME를 대상으로 하는 성별에 따른 보조금 또는 중소기업을 위한 보조금은 없다는 사실에 주목해야 합니다.

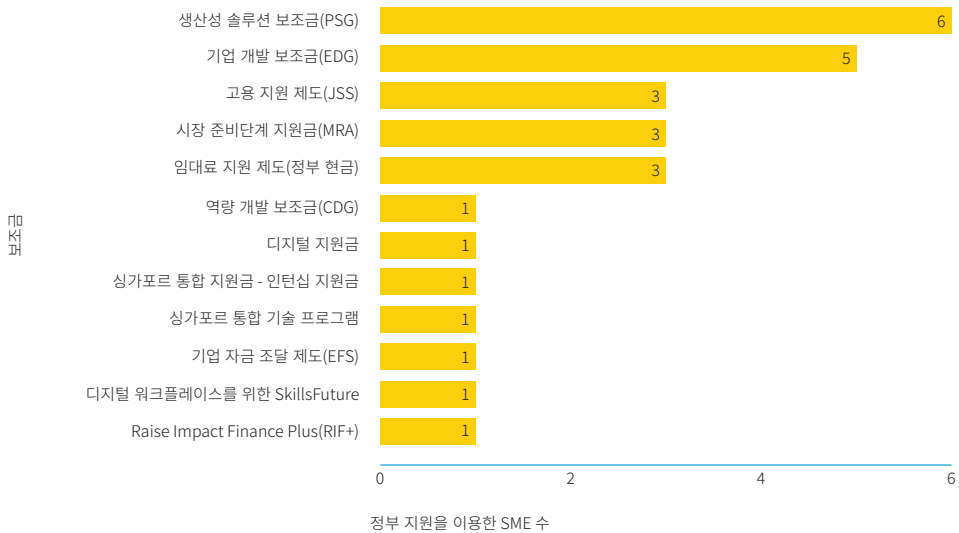


그림 4.4 WSME 참여자들이 이용한 정부 지원

그림 4.5에는 구조화된 IMDA의 보조금 획득 프로세스 단계가 요약되어 있습니다. 일반적으로 SME는 온라인으로 자체 평가를 받거나 SME 센터에 일정을 예약하는 두 가지 방법으로 이 시스템에 진입할 수 있습니다. 이후 담당 직원과 상담하고 자신의 요구사항과 이용 가능한 지원이 일치하는지 평가할 수 있습니다. 싱가포르 정부에서는 적용 조건이 매우 구체적일 수 있는 광범위한 프로그램 및 보조금을 제공하기 때문에, 컨설팅은 필수 단계입니다. SME는 신청할 프로그램을 결정할 다음 길고 지루한 절차를 거쳐 많은 자원이 소모될 수 있는 특정 요건을 충족해야 합니다. 마지막으로, 정부 프로그램은 SME가 현금을 선불 지급하도록 요구하는 자금 상환 모델을 구현합니다.

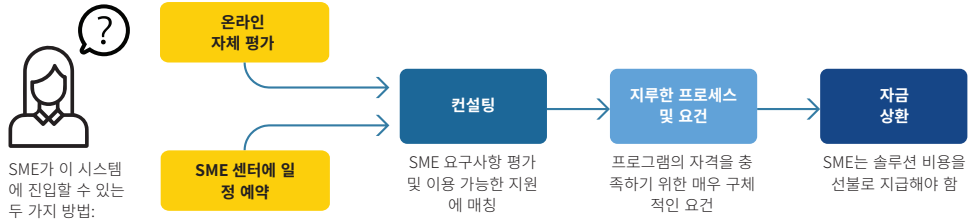


그림 4.5 IMDA의 보조금 획득 프로세스



보조금 제도는 다양합니다. 사전 승인된 특정 항목을 위한 제도도 있고, 제안서를 제출할 수 있는 제도도 있습니다. 새로운 시장으로 확장하기 위한 제도도 있고요.

(Ramya Ragupathi, Oh My Goodness!)

연구팀은 인터뷰에 응한 WSME 20곳 중 5곳이 정부 보조금을 활용하지 않는 이유를 조사했습니다. WSME가 직면한 보조금 관련 애로 사항으로는 이용 가능한 보조금에 대한 인식 부족, 까다로운 보조금 절차, 상환 전 선불 지급이 어려운 점, 요구사항에 부합하지 않는 보조금, 광범위한 문서 요건 등이 있었습니다.

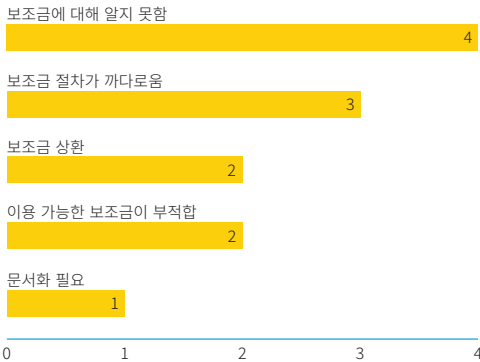


그림 4.6 WSME 참여자들이 직면한 보조금 관련 문제

### 전통적인 방식인 은행 대출

전통적인 방식인 은행 대출은 WSME 참여자들이 세 번째로 가장 많이 활용하는 자금 조달 출처였습니다. 저자들은 인터뷰에 응한 20곳의 WSME 중 8곳이 은행 대출을 이용했다는 사실을 발견했습니다.

WSME 참여자들은 무담보 은행 대출을 받을 경우 개인 대출 보증에 대해 염려했습니다. 싱가포르에서는 전체 은행 대출의 22%만이 SME에 제공됩니다.<sup>24</sup> 담보가 없는 모든 무담보 은행 대출은 비즈니스 소유주의 개인 보증이 필요합니다. 개인 보증을 통해 대출 기관은 더욱 많은 비즈니스에 신속하게 공채를 발행할 수 있지만, WSME 참여자들은 이러한 대출을 안전하지 않은 것으로 간주했습니다. 3명의 인터뷰 대상자는 파산 문제 때문에 집을 잃을지도 모른다는 걱정을 토로했습니다. 2세대 비즈니스 소유주 한 명은 은행이 더 진보적으로 변해야 하며, 대출 상환을 보장하고 신용도를 평가할 다른 수단을 찾아야 한다고 지적했습니다.



저는 제 모든 대출의 개인 보증인데, 무슨 일이라도 발생하면 제 HDB(Housing Development Board, 주택개발청) 아파트를 뺏길 것이라서 정말 무섭습니다.

(SG\_SE05)





2세대 출신인 제가 이번 세대에 실현될 수 있기를 바라는 게 하나 있다면 바로 [은행에서] 개인 보증을 진지하게 검토하는 거예요. 제가 알고 있는 게 맞다면, 많은 외국 기업들은 개인 보증을 하지 않아요. 기업 보증 쪽을 선택하죠. 싱가포르에는 규모가 큰 SME라도 [은행에서] 개인 보증을 요구하는 경우가 많아요. 해외의 다른 은행 구조와 비교하면 아주 제한적이고 별로 발전되어 있지 않죠.

(SG\_ME05)

### 기타 자금 조달 옵션

대체 자금 조달 옵션 채택률은 여전히 낮았습니다. 인터뷰에 응한 20곳의 WSME 중 2곳만 대체 자금 조달 솔루션을 모색했으며(부록 J 참조), 해당 2곳 중 1곳만이 그러한 솔루션을 활용했습니다. 솔루션 중 하나는 SME에 극소액에서 중간 규모의 대출을 제공하는 디지털 은행 플랫폼이었습니다. 두 명의 WSME 참여자는 사용자 인터페이스가 불친절하다고 느꼈으며, 자금 조달 조건의 갑작스런 변화를 겪었습니다. 한 WSME에서 모색한 두 번째 대체 자금 조달 솔루션은 주식 크라우드펀딩이었지만, 이 자금 조달 솔루션은 보다 전통적인 중간 규모의 비즈니스의 경우 평가 방법이 다르기 때문에 테크 스타트업에 더 적합했습니다.

또한 WSME 사이에서 젠더 관점 투자(GLI) 도구에 대한 인식이 매우 낮았습니다. 젠더 관점 투자(GLI)가 SME 생태계의 다양한 이해관계자들로부터 견인력 및 관심을 얻고 있음에도 불구하고, 인터뷰에 응한 WSME 20곳 중 싱가포르나 그 지역에서 GLI 도구를 모색했던 기업은 아무도 없었습니다. 수백만 달러가 사모펀드, 금융 기관, 패밀리 오피스의 펀드 매니저의 손에 쏟아졌습니다. 이러한 젠더 평등 지향 자금 조달 도구에 대한 인식 부족으로 인해 WSME가 지분 및 부채 자금 조달 솔루션을 모두 활용할 수 있는 기회를 놓쳤다고 간주할 수 있습니다. 이러한 GLI 도구에는 기술 지원(TA) 및 여성 기업가가 직면한 특정 과제들을 잘 이해하는 맞춤형 멘토링 프로그램이 함께 제공되는 경우가 많습니다.

## 요점 2: 멘토링, 네트워킹, 기술 접근성

멘토링, 네트워킹 및 기술은 여성 비즈니스 소유주가 경영하는 비즈니스의 질을 높이는 중요한 요소입니다. 동일한 여정을 시작하는 동료 여성을 찾는 것은 이러한 새로운 길을 추구하여 성공을 거두도록 WSME에게 힘을 실어줄 수 있습니다. 강력한 비즈니스 네트워킹을 구축하고, 멘토링에 접근하고, 새로운 기술을 배우는 것은 비즈니스 성공에 있어 더욱 중요해졌습니다.<sup>25</sup>

### 긴밀한 비공식 개인 네트워크

업계 동료, 가족, 친구 그리고 비공식 고문이 조언 및 지식의 주된 출처였습니다. 연구에 참여한 대부분의 WSME가 업계 동료(WSME 20곳 중 13곳) 및 가족/친구(WSME 20곳 중 9곳)로부터 조언과 지식을 구했습니다. 그림 4.7은 WSME가 비즈니스 조언을 구하는 출처를 분석한 결과의 도표입니다. WSME 20곳 중 공식 멘토나 자문 위원회를 보유한 기업은 단 3곳뿐이었습니다.

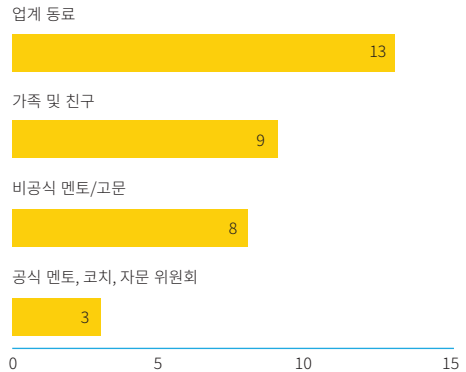


그림 4.7 WSME 참여자들의 비즈니스 자문 출처

### 공식 비즈니스 협회 및 네트워킹 그룹

WSME 참여자의 대다수가 공식 비즈니스 협회 및 전문 네트워킹 그룹에 속해 있었습니다. WSME 참여자 20명 중 17명은 정보를 수집하고 정서적 지원을 도모하는 공식 비즈니스 협회 또는 전문 네트워킹 그룹에 소속되어 있었으며, 절반 가량은 특별히 여성 사업가만을 위한 협회 또는 그룹에 참여하고 있었습니다. WSME의 절반은 비공식 소셜 및 전문 네트워킹을 위해 LinkedIn, Facebook 및 WhatsApp의 온라인 커뮤니티에 속해 있었습니다.

WSME 참여자들은 장기적인 멘토-멘티 관계를 유지할 수 있는 진실되면서도 유기적인 연결고리를 원했습니다. 참여자의 절반에게는 공식 고문, 코치 또는 비공식 멘토가 있었지만, 9명의 WSME 참여자는 여전히 멘토를 찾고자 했습니다. 저자들은 가장 적합한 사람을 찾는 일이 잠재적 멘토의 전문 지식이나 업계 경험에만 달려 있지는 않다는 점을 알게 되었습니다. WSME 3명은 영감을 주는 멘토를 원하며 진실된 멘토-멘티 관계를 구축하는 것이 중요하다고 말했습니다. 예를 들어, 참여자 중 한 명은 비슷한 배경을 가진 멘토나 가족이 있는 여성 소유주를 선호한다고 말했습니다.



많은 사람들이 스스로를 멘토라고 칭하면서도 정작 멘티와는 [충분한] 시간을 보내지는 않는 것 같아요.

(SG\_SE05)

저자들은 20곳의 WSME 중 2곳만이 멘토십 프로그램에 참여했다는 사실을 알게 되었습니다. 이 두 창업자는 긍정적인 경험을 하지 못하고 프로그램을 그만두었습니다. 한 창업자는 자신이 속한 프로그램의 피드백이 지나치게 비판적이거나 가혹하며 참여자에게 힘이 되지 않는다고 느꼈습니다. 다른 한 명은 프로그램 기간이 3개월에 불과했으며 멘토의 지식은 풍부하지만 시간이 제한되어 있고 피드백을 받을 즈음에는 그 피드백이 더 이상 문제와 관련이 없는 경우가 많았다고 토로했습니다.

### WSME 참여자가 필수 기술 및 지식을 습득한 방법

그림 4.8에서 확인할 수 있듯이, 인터뷰에 응한 모든 참여자들이 학습에 대한 열의를 보였고, 대다수 (17/20)는 다양한 디지털 자원을 이용하여 새로운 지식에 접근했습니다. 14곳의 WSE가 가상 이벤트, 무료 전자 학습(e-learning) 과정 및 온라인 리소스, 그리고 유료 전자 학습 과정에 참석했습니다. 3명의 WME 참여자들은 무료 온라인 리소스 또는 유료 온라인 과정만 이용했습니다.

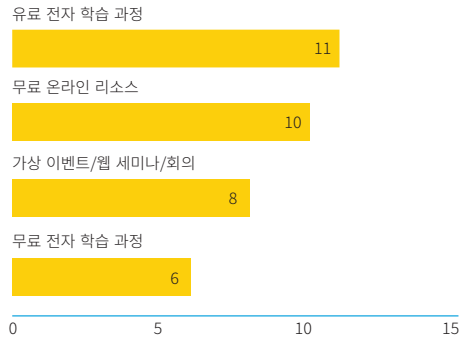


그림 4.8 WSME 참여자들이 이용한 디지털 학습 자원

온라인 학습 자원은 저렴하고 접근하기 용이했지만 호감도는 떨어졌습니다. 비용은 큰 장벽이 되지 않았습니다. WSME 20곳 중 11곳이 본인이 온라인 과정에 참여하거나 또는 직원들을 온라인 과정에 참여시키기 위해 비용을 지불했습니다. 여러 WSME에게 최대 90%의 보조금이 제공되며 민간 제공업체 및 공공 고등교육기관과의 파트너십을 통해 여러 분야에서 많은 교육 과정을(중종 온라인으로) 제공하는 정부 이니셔티브인 SkillsFuture를 직원 교육용으로 활용한다고 언급했습니다. 무료 온라인 리소스에 대한 접근성은 온라인 검색 엔진을 통해 더 용이해졌습니다. 온라인 학습의 인기에도 불구하고 WSME 참여자 20명 중 6명은 여전히 대면 학습을 선호했습니다. WSME 참여자 중 2명은 학습에 디지털 도구를 사용하지 않았다고 밝혔습니다. 그 대신 자신의 네트워크 안에 있는 전문가들에게 직접 연락하여 학습했습니다. WSME 참여자 20명 중 4명이 가상 환경에서는 트레이너가 참석자들에게 개별적으로 주의를 기울이고 맞춰줄 수 없다고 느꼈습니다.



하지만 지금은 모든 것이 온라인으로 이루어지고 있어요. [그리고] 훌륭한 연결가이거나, 아주 참여도가 높지 않고서야 소용 없죠. 최고의 두뇌나 최고의 모듈이 있다고 해도 딱딱하게 느껴지는 것 같아요. 그래서 [그] 주의 집중 시간이 조금 짧아요.

(SG\_ME05)

멘토링, 네트워킹 및 기술 접근에 대한 가장 큰 제약은 제한된 시간이었습니다. WSME 참여자의 절반은 올바른 자원을 찾는 데 필요한 시간을 포함하여 새로운 지식을 획득하는 데 있어 시간이 큰 제약이었다고 말했습니다. 일상 비즈니스 운영에도 많은 시간이 소요되었는데, 대부분의 WSME 참여자들이 팀 구조가 매우 단출하다고 보고했습니다. 두 ME가 비슷한 견해를 가지고 있었습니다. SG\_ME05는 “배울 시간이 없어요. 그래서 저는 현장에서 배워요.”라고 말했습니다. 다른 ME 소유주는 업무에 집중하고 가족 책무를 우선시하다 보니 학습은 물론 멘토를 찾는 시간도 부족하다고 언급했습니다.

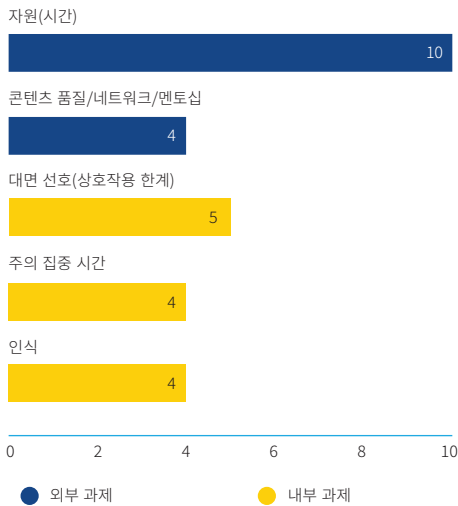


그림 4.9 멘토링, 네트워킹 및 기술에 접근하는 데 있어 WSME 참여자들이 직면하는 상위 5가지 과제

### 요점 3: 비즈니스 프로세스 및 관리

#### WSME가 채택한 디지털 도구 및 과정에서 직면한 과제

대부분의 WSME 참여자가 다양한 디지털 성숙도로 비즈니스 프로세스 내에서 일부 디지털화 유형을 채택한 반면, 어떤 참여자들은 몇몇 비즈니스 영역에서만 기술을 구현했습니다. 비즈니스 프로세스를 개선하기 위해 다양한 디지털 도구가 사용되었지만, 모든 참여자들이 모든 카테고리의 디지털 도구를 반드시 활용한 것은 아니었습니다. 11개의 카테고리는 다음과 같았습니다.

- 재무 및 회계
- 고객 관계 관리
- 전자상거래
- 비즈니스 관리
- 현금 없는 결제
- POS/재고
- 협업/커뮤니케이션
- 클라우드 스토리지/워크스페이스
- 사이버보안
- 디지털 마케팅
- 소셜 미디어

재무 및 회계 보조에 디지털 도구를 사용하는 것이 가장 보편적인 것으로 보이며, 모든 참여자들은 이전에 디지털 도구를 사용한 적이 있었습니다. 둘째, 20명의 WSME 모두가 웹사이트를 갖추고 있다고 보고했으며, 그 중 절반이 소셜 미디어 및 전자상거래 플랫폼에서 활동했습니다. 팀 협업(WSME 18곳), 클라우드 스토리지(WSME 15곳), 현금 없는 결제(WSME 15곳), 고객 관계 관리(WSME 13곳) 및 인적 자원(WSME 12곳)을 위한 디지털 도구가 연구 참여자들 사이에서 널리 사용되었습니다. 그러나 사이버보안을 위한 디지털 도구는 인기가 덜한 것으로 보였으며, WSME 3곳에서만 사용했습니다. 기술과 관련이 더 높은 WSME 중 일부는 기업의 고유한 특정 요구사항에 맞게 고안된 사내 개발 도구를 만들었지만, 대다수는 시장에 있는 기존의 기성 디지털 제품을 활용하는 쪽을 선택했습니다. 이 중 WSME가 가장 일반적으로 사용하는 도구는 협업/커뮤니케이션용, 재무 및 회계용, 그리고 소셜 미디어 플랫폼용 도구였습니다.

한편 6명의 인터뷰 대상자들은 디지털화 프로세스 동안 다양한 디지털 플랫폼의 통합이 심각한 난관이 될 것이라고 추측했습니다.



적절한 도구를 적절한 시기에 적절한 방식으로 사용하고, 서로 맞물려 작동하게끔 하며, 이를 통해 비즈니스 전략을 증폭시키는 것이 장벽이 될 것 같습니다.

(Louisa Lee, DP Dental)

WSME 참여자들이 언급한 가장 일반적인 과제는 디지털 이해력, 변화 관리, 인재 자원 및 재정 자원이었습니다. 이 연구에서 인터뷰 대상자들은 자신의 판단에 따라 비즈니스 프로세스 관련 과제를 중간 과제 및 대과제로 분류하라는 요청을 받았습니다. 전체적으로 볼 때, 디지털 이해력 및 기술과 팀 적응/변화 관리는 SE 및 ME 소유주 모두가 경험한 상위 두 가지 과제였습니다.

● 중간 과제

● 대과제

디지털 이해력 및 기술



팀 적응/변화 관리



인재 자원



재정 자원



0 2 4 6 8

그림 4.10 WSME가 경험한, 비즈니스 프로세스 관련 상위 4가지 과제

F&B 업계의 한 참여자는 디지털 기술이 부족한 직원들이 보인 저항에 대처해야 했던 경험을 다음과 같이 회상했습니다.

“[처음에] 제 여정은 2003년 디지털화와 함께 시작되었고, 그 시점에서 제 직원 평균 연령은 50 대였어요. 그때 당시 직원들은 그다지 학력이 뛰어나지도 않았고, CPU나 마우스가 무엇인지도 모르는 사람들이었죠. 처음에는 두려움도 많았고 반발도 많았어요.” 이 참여자는 새로운 기술을 도입하기 위해서는 운영상의 변화를 도입해야 할 뿐만 아니라 직원들과 이들의 기대치를 관리해야 한다고 설명했습니다.

또 어느 WSME는 팀의 디지털 기술이 디지털화의 안정기에 이르렀으므로, 자동화에 대한 새로운 기술 및 지식을 습득해야 한다는 사실을 인정했습니다.



저는 정말로 자동화를 모색하고 싶습니다. 저희는 아직 자동화에 대해 제대로 모르는 것 같습니다. 저는 지난 16년 동안 저를 여기까지 이끌어 준 기술이 제가 나아가고자 하는 다음 단계의 비즈니스로 저를 이끌어 주기에는 충분하지 않을 거라는 사실을 깨닫게 되었습니다.

(SG\_SE10)

20명의 인터뷰 대상자 중 누구도 성별을 비즈니스 프로세스의 디지털화에서 큰 과제로 보고 있지 않았습니다. 이는 싱가포르가 젠더에 대해 상대적으로 평등한 관점을 지니고 있다는 사실을 시사합니다.

### 디지털화를 위한 가장 중요한 결정 요소

참여자들이 비즈니스에 가장 적합한 도구를 결정하는데 영향을 미치는 요소로서 가장 많이 언급된 2가지는 운영 효율성, 그리고 고객 행동 및 고객 요구사항의 변화였습니다.

### 운영 효율성

5명의 참여자는 디지털화가 인력 의존도를 낮추고 프로세스를 더욱 간소화하는 등 효율성을 높이는 데 도움이 될 수 있음을 시사했습니다. COVID-19 팬데믹과 같은 위기 상황에서 비즈니스를 계속 유지하려면 효율성을 높이고 린(lean)하게 운영하는 것이 특히 중요하다고 간주되었습니다. 예를 들어 한 케이터링 비즈니스 소유주는

다양한 예약 채널을 통합하여 예약을 효율적으로 처리하고 인적 오류를 방지했습니다. 의료 비즈니스는 머신 러닝을 통해 고객 선호도를 추적하여 재고 요건 및 패션 트렌드를 효율적으로 정확하게 예측할 수 있었습니다.



“

저희는 순수 테크 회사를 구축하고 있어요. 저희가 하는 모든 일에는 기술이 필요해요. COVID-19 위기 동안 비즈니스를 훨씬 축소해야 했기 때문에, 최근에 저는 인적 자원이 필요한 회사의 모든 부분을 매각했어요. 저희는 완전히 자동화된 비즈니스를 운영하고 있어요. 기술을 통해 무척 린(lean)하게 운영할 수 있게 되었으니, 곧 높은 수익을 낼 수 있기를 바라고 있습니다.

(Rosaline Chow Koo, CXA)

### 고객 행동 및 고객 요구사항의 변화

온라인 예약 시스템(WSME 4곳), 전자상거래 마켓플레이스(WSME 10곳), 현금 없는 결제(WSME 15곳)와 같은 고객 대면 디지털 도구의 채택은 주로 COVID-19 팬데믹으로 인한 고객 행동의 변화로 가속화되었습니다. 또한 WSME 6곳에서 서비스 제품을 디지털 형식으로 조정했습니다. 예를 들어, 보험 업계 회사를 운영하는 WSME 참여자는 기존 중개업이 정체되어 있는 동안 모바일 애플리케이션 접근 방식이 팬데믹의 시작 전후로 200% 성장했다는 사실을 알고 조직에서 제품을 완전히 디지털화하기로 결정했다고 보고했습니다. 또 다른 흥미로운 사례는 COVID-19 락다운 조치로 단체 모임이 중단된 이후 회사의 서비스 및 운영을 디지털 방식으로 전환했던 한 이벤트 기획 서비스 산업 참여자의 사례였습니다.

회사는 성공적인 전환 후 가상 접근 방식을 채택하고 회사 웹사이트 구축에 큰 노력을 기울였으며 COVID-19 위기 동안 수익성 있는 비즈니스를 운영할 수 있었습니다.

“

(락다운 기간 동안) 가상 이벤트를 요청한 것은 저희 고객 중 한 명이었어요. 실제 이벤트를 개최할 수 있는 방법이 없었기 때문에 Zoom은 저희에게 정말 고마운 존재였죠. 디지털 기술 덕분에 2주에 한 번씩 이벤트를 진행하고 있어요.

(SG\_SE04)

### 디지털 전환에서 정부 지원의 역할

싱가포르 정부는 보조금 및 기타 이니셔티브를 제공하여 비즈니스의 디지털 전환을 지원하기 위해 최선을 다했습니다. 2020년 8월 Fortitude Budget은 SME와 현지 비즈니스가 디지털 전환을 통해 COVID-19 위기를 관리할 수 있도록 5억 SGD(3억 6,870만 USD)를 배정했습니다. 2021년 예산에도 비즈니스가 팬데믹 이후 세상에 적응하고 변화할 수 있도록 지원하는 240억 SGD(177억 USD) 계획이 포함되어 있습니다. 특히 싱가포르의 16개 산업에 대한 상세한 산업 디지털화 계획(IDP)을 제공하는 정보통신미디어개발청(IMDA)의 프로그램인 SME Go Digital을 시작했는데, 이는 기존 비즈니스를 디지털화 및 전환하는 방법에 대한 안내서 역할을 합니다.

20명의 연구 참여자 중 12명이 디지털 전환을 위해 정부 보조금을 신청 및 수령했습니다. 보조금 수혜자들은 정부 지원에 감사를 표했지만 WSME 참여자 20명 중 4명은 시간이 오래 걸리는 보조금 신청 및 승인 프로세스에 까다로움을 느꼈다고 보고했습니다. 한 WSME 소유주는 사전 승인된 솔루션 요건 때문에 본인의 필요에 그리 적합하지 않은 솔루션을 개발해야 했습니다. 2명의 WSME 소유주는 비즈니스의 특성상 디지털 솔루션의 맞춤형이 필요했기 때문에 보조금을 신청할 자격이 되지 않았습니다. 게다가, 정부 보조금 중 일부는

현금으로 선지급 투자해야 한다는 요건은 자금난에 시달리는 WSME에 부담이 되는 동시에, 신청 프로세스 자체도 매우 길고 지루할 수 있습니다. WSME 참여자 20명 중 4명은 상환이 될 때까지 선불 비용을 지불하고 운영 자금을 따로 보관하는 것이 어려웠다고 보고했습니다.



현재 CDG(역량 개발 보조금) 상환 제도의 경우, 기업은 많은 돈을 미리 제공한 다음 정부가 상환해 주기를 기다려야 합니다.

(SG\_SE03)

## WSME 스포트라이트 I: Louisa Lee



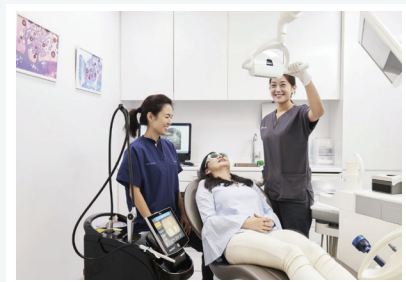
DP Dental 창업주 Louisa Lee 사진

DP Dental은 싱가포르에 기반을 둔 치과 서비스로 의미 있고 통합된 방식을 통해 구강 건강 문제를 다룹니다. Louisa Lee는 이 기업을 창립한 이래로 고객의 경험을 중시해 왔으며, 이러한 중점은 디지털 및 기타 방식으로 비즈니스가 전환하는 방식에 영향을 미쳤습니다. DP Dental의 비즈니스 프로세스 발전은 항상 고객이 치과 의료에 쉽게 접근하여 편리하게 이용할 수 있도록 한다는 목표에 중점을 두어 왔습니다.

Louisa는 16년 전 비즈니스를 시작할 때부터 자신의 비즈니스 목표를 달성하는 데 있어 기술의 중요성이 점점 더 늘어나리라는 사실을 알고 있었습니다. Louisa에 따르면, “기술은 두려움의 대상이 아니라 친구가 되어야 할 존재입니다”. Louisa는 프로세스를 자동화하고 비즈니스 운영을 더 용이하도록 하는 일의 중요성을 이해하고 있었습니다. 그 결과, DP Dental은 치과 보철치료의 설계 및 생성을 개선하기 위해 레이저, CAD/CAM(Computer-aided-Design/Computer-aided-Manufacturing, 컴퓨터 지원 설계/컴퓨터 지원 제조)과 같은 첨단 기술을 채택한 최초의 치과 서비스 중 하나가 되었습니다. 초기에 비용 및 시간 면에서 차질이 있었음에도 불구하고 Louisa는 “[그들이] 올바른 방향으로 가고 있다는 것을 알았기 때문에” 디지털 전환을 추구했습니다.

주요 디지털화 전환은 COVID-19의 영향 이후에 발생했습니다. 2021년 DP Dental은 치과 진료에 AI 기술을 사용하는 모험을 감행했습니다. 이는 치과 의사가 인비절라인(Invisalign) AI를 통해 더 많은 환자의 치아를 교정할 수 있는 기술인 인비절라인을 채택함으로써 이루어졌습니다. DP Dental은 인비절라인의 사용과 더불어 디지털 애플리케이션을 통해 환자의 치과 모니터링을 통합했습니다. 환자는 애플리케이션을 통해 매주 치과 의사에게 치아를 스캔한 자료를 제출하여 본인의 치아를 더 자주 모니터링할 수 있습니다. 따라서 환자는 치과 관련 응급 상황에만 병원을 방문하면 됩니다. 이 솔루션은 대면 검진을 위해 방문할 수 있는 환자 수를 제한하는 COVID-19로 인해 DP Dental이 직면한 어려움에 대한 대응책으로 제시되었습니다. 이 기술을 사용하면서 DP Dental은 원격 치과의 비전을 달성하는 데 한층 가까워졌으며, 이는 해당 업계에서 전례 없는 위업이었습니다.

앞을 향해 전진하는 DP Dental은 이제 원격 치과의 길로 나아가고 있습니다. 여기에는 환자의 구강을 더 분명하게 촬영하여 치아의 스냅샷을 더 정확하게 찍을 수 있도록 치과 모니터링 등의 기술을 사용하여 환자의 X선 결과를 치과 의사에게 전송하는 일이 수반됩니다. 이렇듯 더욱 세밀해진 진단상의 증거를 통해 보다 정확한 진단을 내릴 수 있으며, 치과 의사는 환자가 전 세계 어디에 있던 환자에게 치료 계획을 알려주고, 심지어 2차 소견을 제시할 수도 있습니다. 원격 치과 및 기타 디지털 전환을 위한 노력은 DP Dental이 국제적으로 환자에게 다가갈 수 있는 새로운 길을 열어줄 것입니다.



## 요점 4: 위기 관리(COVID-19)

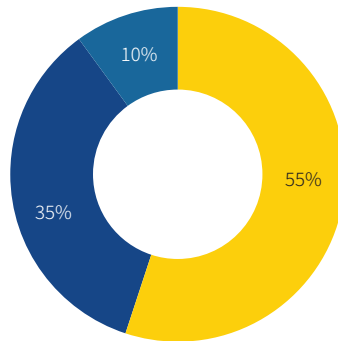
인터뷰 결과를 통해 13곳의 WSME는 팬데믹으로부터 악영향을 받았고 나머지 7곳은 비즈니스가 개선되었다는 사실이 드러났습니다. 데이터를 면밀히 조사한 결과, 좋은 결과가 있었던 응답자 7명 중 6명이 서비스 업종에 종사하는 것으로 나타났습니다. 이들은 제품/서비스를 디지털 형식으로 신속하게 전환할 수 있었습니다. 팬데믹 첫 달에 B2C 매출이 4배, 두 번째 달에는 5배 성장한 베이커리 비즈니스의 경우, 온라인 전자상거래 설정, 현금 없는 결제, 원격 근무 기능, 배달 기능을 갖추고 있었기 때문에 비즈니스 소유주가 온라인 아울렛을 통한 식품 쇼핑 및 선물에 대한 소비자의 행동 변화를 쉽게 포착할 수 있었습니다.



COVID가 발생하지 않았더라면 좋았겠지만 순전히 비즈니스 측면에서 이야기하자면, 저희는 어려운 시기를 겪었고 사은품을 제공했지만, 그 후에는 팬데믹이 없었다면 확보할 수 없었을 새로운 고객을 얻게 되었습니다. 사실 비즈니스를 시작한 이래로 가장 성공적인 한 해였습니다.

(Michelle Lim, Chatsworth Medi@rt Academy)

전반적으로 저자들은 20개 WSME 중 약 절반이 생존했고, 7개는 번창했고, 나머지 2개는 어려움을 겪고 있다는 사실을 알게 되었습니다.



● 생존 중 ● 번창 중 ● 어려움을 겪는 중

그림 4.11 COVID-19 팬데믹 기간 동안 참여한 WSME의 상태

인터뷰 결과에 따르면 디지털 기술은 WSE 15곳 모두에서, 그리고 WME 5곳 중 4곳에서 비즈니스 영향을 줄이는 데 중요한 역할을 했습니다. 특히 한 회사는 디지털화를 통해 직원을 330명에서 21명으로 줄이고, 작업 흐름을 더욱 간소화하여 조직을 더 효율적으로 운영하며, 비즈니스가 고객에게 더 가까이 다가갈 수 있도록 해 준 웹사이트, 인스턴트 메시징 앱, 전자 결제 및 소셜 미디어 플랫폼을 사용할 수 있었습니다. 또한 WSME 11곳에서 팬데믹 이전에 채택했던 디지털 솔루션이 악영향에 대처하는 데 도움이 되었다고 보고했습니다. 한편, WSME 참여자 20명 중 15명이 COVID-19로 인해 디지털화를 확대할 수 있었습니다. 그림 4.12는 COVID-19 위기로 인해 촉발된 WSME 참여자들의 디지털 혁신 사례를 요약한 내용입니다.



COVID-19 팬데믹으로 인해 유발된, 주목할 만한 디지털 전환으로의 노력		
식음료	보건	예술, 엔터테인먼트 및 오락
팬데믹 사태로 인해, 이 창업주는 수익을 유지하기 위해서는 새로운 비즈니스 방안이 필요하다는 점을 깨달았습니다. 조사를 진행한 끝에, 창업주는 품질에 영향을 미치지 않고 식품의 신선도를 보존할 수 있는 적합한 기술을 발견했습니다. (SG_ME04)	건강 관리에 대한 수요가 증가하면서, 이 창업주에게는 다른 건강 관리 이해관계자에게 소개해 달라거나 연결해 달라는 요청이 쇄도했습니다. 이로 인해 새로운 B2B 비즈니스 관점에서 탐색할 수 있는 디지털 연결 플랫폼을 구축하는 아이디어가 나왔습니다. (SG_SE07)	이 창업주는 COVID-19 위기에서 살아남기 위해 가상 이벤트 형식을 모색했지만 이제 잠재고객들은 행사를 위해 여행을 해야 하거나 옷을 갖추어 입지 않아도 되어 편안함을 느끼고 있으며, 이는 새로운 표준이 될 수 있습니다. (SG_SE04)

그림 4.12 WSME 참여자들 사이에서 COVID-19 위기로 인해 유발된, 주목할 만한 디지털 전환으로의 노력

F&B 부문에서 비즈니스를 운영하고 있는 한 WSME는 품질에 영향을 미치지 않으면서 식품의 신선도를 보존할 수 있는 기술을 활용했습니다. 건강 부문의 또 다른 WSME는 B2B 기회를 모색하기 위해 디지털 연결 플랫폼을 개발했습니다. 한편, 예술, 엔터테인먼트 및 오락 부문은 행사를 위해 여행을 해야 하거나 옷을 갖추어 입지 않아도 된다는 사실에 편안함을 느끼는 새로운 잠재고객에 맞춰 적응해야 했습니다. 전반적으로 COVID-19 팬데믹은 기업가들이 비즈니스를 유지하고 발전시키기 위해 더욱 창의적이고 혁신적인 태도를 가지도록 촉구했습니다.

### COVID-19 팬데믹에서 정부 보조금 및 이니셔티브의 역할

싱가포르 정부는 2020 COVID-19(임시 조치) 법(이하 “해당 법”)을 제정하여 COVID-19 팬데믹의 영향을 받은 비즈니스와 개인들에게 잠정적 구제 조치를 제공했습니다. 이 연구에서 WSME의 대다수는 정부의 COVID-19 지원 조치를 통해 혜택을 얻을 수 있었으며, 15개 중 13개의 WSE와 5개 중 4개의 WME에서 지원을 받았습니다. 이러한 조치로는 현금 지급, 임대료 면제, 대출, 임금, 현지 직원 교육 지원 및 보조금이 있었습니다. 특히 WSME 13곳에서 디지털화 보조금(예: PSG)을 받으며, 정부 디지털화 보조금으로 인해 디지털화가 증가했습니다. 또한 7명의 WSME 참여자들이 교육 보조금, 보조금 지원 인턴십 및 견습생(traineeship) 프로그램을 통해 정부 지원을 받았습니다. ME는 일반적으로 보조금에 접근하는 데 어려움이 없었습니다. 그러나 WSE의 경우, 여전히 이전에 채택된 기술의 마케팅, 임대 및 상환을 위한 추가 재정 지원이 필요했습니다. 다양한 비즈니스 지원 조치는 비즈니스가 재무 및 현금 흐름, 인건비, 직원 교육과 같은 수단을 활용해 COVID-19 위기에 대처할 수 있도록 지원하기 위해 정부의 수많은 포털을 통해 공유되고 있습니다.

## WSME 스포트라이트 II: Crystalla Huang



RedDot Brewhouse의 소유주 Crystalla Huang의 사진

RedDot Brewhouse는 변화한 도시 한가운데 있는 아름다운 오아시스인 싱가포르 Dempsey Hills의 중심부에 자리한 레스토랑 겸 양조장으로, 이곳을 방문하는 싱가포르 사람들을 바이에른풍의 비어 가든으로 초대합니다. 이 가족 소유 비즈니스에서 딸인 Crystalla Huang은 양조장의 간판이자 싱가포르 유일의 검증된 여성 브루 마스터입니다.<sup>26</sup> Crystalla의 어머니는 하우스 뒷단의 운영을 관리하고 있으며, 많은 F&B 비즈니스들이 파산했던 힘든 COVID-19 시기 내내 Crystalla와 함께 비즈니스를 지속해 나갔습니다.

디지털화는 이들 성공의 핵심 요소였습니다. 2020년 4월, 싱가포르는 COVID-19의 확산을 막기 위해 전국적으로 “일시 봉쇄(circuit breaker)” 상황에 들어갔고 “비필수”로 간주된 모든 비즈니스는 문을 닫아야 했습니다. 요식업체는 테이크아웃과 배달 서비스만 제공할 수 있었고 매장 내 식사는 허용되지 않았습니다.

RedDot은 신속하게 반응했으며, “관리팀은 실제로 하룻밤 사이에 전략을 바꿔 전자상점을 비롯한 많은 것을 활성화해서 비즈니스를 구해냈다”고 밝혔습니다. RedDot은 정부 보조금을 활용한 덕에 단순한 전자상점을 넘어 완전한 디지털 전환을 이루어낼 수 있었습니다. 이들은 QR(Quick Response) 코드 주문 시스템을 구현하고 전자상점 및 배송을 개편했으며, 더 많은 고객에게 다가갈 수 있도록 소셜 미디어 마케팅을 확장하고 급여 및 회계 시스템을 디지털화하여 처음부터 끝까지 빠르게 디지털화되었습니다.

COVID-19 이전에는 대부분의 프로세스가 수동으로 이루어졌으며 오프라인 매장 중심이었습니다. 이제 급여 및 회계가 자동화되면서 직원의 시간 및 노력이 절약되고, 수동 오류의 위험이 줄어들었으며, 회계 시스템 내 데이터 분석을 통해 식품 조달과 관련된 주요 통찰력을 제공합니다. Crystalla의 경우 디지털화의 인적 요소를 이해하는 것이 성공의 궁극적인 비결이었습니다.



저는 기술을 열렬히 지지하는 입장이에요. 그래서 실제로 제 비즈니스에 가장 적합한 앱과 소프트웨어가 무엇인지 알아보죠. 그럴 때면 스스로에게 질문해요. ‘어떻게 하면 비즈니스를 더 효율적으로 만들 수 있을까? 혹은 어떻게 하면 기술을 사용해서 팀을 도울 수 있을까?’라고 말이에요.



## 디지털 전환을 위한 기회

디지털 전환의 기회를 평가하기 위해, KAS 외(2020년, 자세한 내용은 부록 K 참조)<sup>27</sup>의 모델에서 채택한 디지털 강도 모델의 관점으로 디지털화 채택률을 모델링했습니다. 그런 다음 참여자들이 요점 3에서 직면한 여러 과제들(예: 기술 채택으로 인해 즉각적인 영향을 받는 요점)에 대해 그 결과를 매핑했습니다(그림 4.13 참조).

모델 분석에서 WSME 참여자 18명 중 5명은 저강도 카테고리, 10명은 중강도 카테고리로 분류되었으며, 3명은 고강도 카테고리로 분류되었습니다.

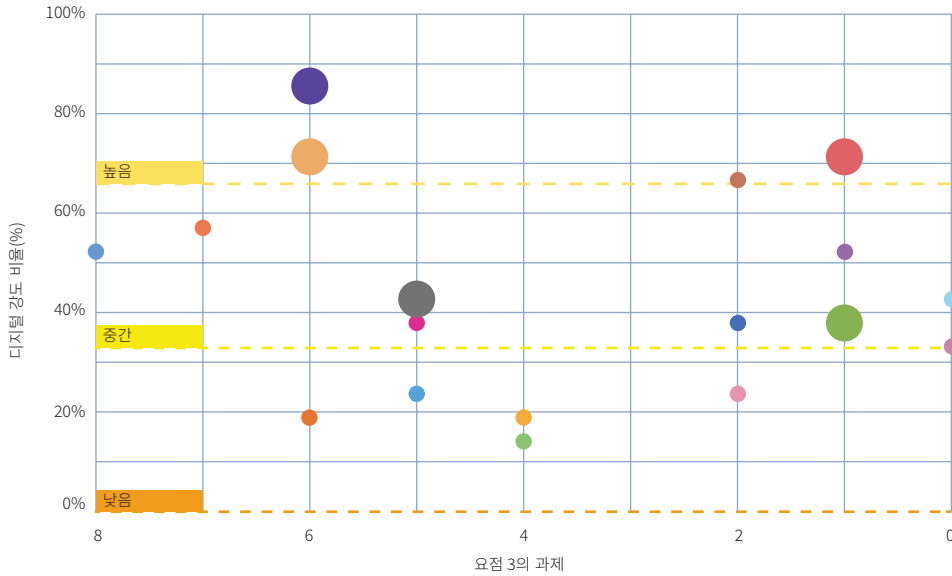


그림 4.13 디지털 강도 모델  
(Y축: 강도 비율(%), X축: 요점 3의 전체 과제). 큰 버블은 ME를 나타내고 작은 버블은 SE를 나타냅니다.

## 디지털 강도 수준과 관련된 과제 및 기회

요점 3의 과제들을 기준으로 분석했을 때 가장 빈번하게 언급된 과제들이 그림 4.14에 요약되어 있습니다.

요점 3의 상위 3가지 과제

저강도	중강도	고강도
총 31가지의 과제	총 31가지의 과제	총 13가지 과제
6 디지털 이해력 및 기술 부족	6 재정 자원 부족 및 디지털 인재 부족	3 팀 적응/변화 관리 부족
3 재정 자원 부족	5 팀 적응/변화 관리 부족	2 디지털 인재 자원 부족
3 디지털 도입 인식 부족	4 디지털 이해력 및 기술 부족	2 기타(로드맵의 필요성 포함)

그림 4.14 저강도, 중강도 및 고강도 디지털 카테고리에서 WSME가 직면한 요점 3의 상위 3가지 과제

## 디지털 강도가 낮은 WSE의 과제 및 기회

저강도 그룹의 경우 디지털 이해력 및 기술의 부족, 그리고 재정 자원과 인식의 부족이 가장 두드러진 3가지 과제인 것으로 드러났습니다. 디지털화의 도움 없이 운영상의 부하를 수동으로 관리하는 문제와 더불어, 이러한 과제들은 회사 자원의 대부분을 차지하는 중요한 업무였습니다. 디지털 채택률이 가장 낮은 WSME 중 하나인 SG\_SE03은 자신이 해당 비즈니스의 단독 소유주였기 때문에 이미 많은 운영상의 업무에 시달리느라 비즈니스에서 새로운 혁신을 구현하는 데 어려움을 겪고 있다는 사실을 알게 되었습니다. 그런 제약에도 불구하고 이 참여자는 비즈니스 문제에 특수한 디지털 솔루션을 채택하는 것의 가치를 인식했습니다.



[반복: 디지털화 프로세스를] 어디서부터 시작해야 할지 모르겠어요.

(SG\_SE03)

이러한 결과를 통해 SME 센터 또는 IMDA의 역할이 핵심이라는 점을 재확인할 수 있습니다. 이러한 기관들은 인식을 높이고 초기 지원을 제공하며, WSME가 디지털화를 실시하고 디지털 채택의 여정을 시작할 힘을 얻는 데 도움을 주기 때문입니다.

## 디지털 강도가 중간 수준인 WSE의 과제 및 기회

이미 디지털화를 이행한 경험이 있는 중강도 그룹의 경우, 주요 과제는 인재 및 재정 자원의 부족, 팀 적응/변화 관리, 그리고 디지털 이해력 및 기술의 부족이었습니다. 이러한 과제는 디지털 운영을 단순화하고, 과잉성을 없애고, 운영 효율성을 달성하기 위해 회사 프로세스를 통합해야 하는 필요성으로부터 발생했습니다. 한 WSME에서 확인한 바에 따르면, 이 기업은 새로운 기술을 도입할 때는 문제가 없었다고 보고했지만 더 복잡한 운영을 디지털 솔루션과 통합할 때 과제에 직면했습니다.



그러니 저희에게 중요한 것은 재고 관리예요. 그게 여전히 문제로 남아 있죠. 전체 플랫폼이[반복: 디지털화될 수 있다면] 정말 좋겠지만, 어려운 일이에요.

(SG\_SE04)

이러한 결과는 회사가 더 많은 기술을 채택하고 디지털화를 통해 달성할 수 있는 추가적인 기회를 실현하면 그만큼 디지털화의 과제 또한 진화한다는 사실을 시사합니다. 이는 또한 WSME에게 디지털화 경험이 많을수록 디지털화 요구사항이 더 복잡해진다는 뜻이기도 합니다. 따라서 더 많은 자금 지원, 인재 스카우트 및 전문 기술 지식 제공이 필요합니다. 기술적인 도움 외에도 WSME가 변화를 탐색하고 디지털 채택 프로젝트를 효과적으로 실행하는 방법과 관련된 지원을 제공하는 것 또한 중요합니다. 이러한 지원은 WSME가 디지털 전환 경험에 더 잘 대처하도록 도와줍니다.

## 디지털 강도가 높은 WME의 과제 및 기회

고강도 그룹의 경우 가장 빈번하게 언급된 문제점은 팀 적응/변화 관리, 인재 부족, 그리고 기술적인 로드맵의 필요성을 포함한 기타 필요성과 관련이 있었습니다. 한 참여자(SG\_ME02)는 비즈니스 트렌드가 빠르게 변화하기 때문에 조직으로서 항상 그런 변화에 대응하는 것이 하나의 과제라고 언급했습니다. 또한 이 참여자는 디지털 도입은 점진적으로 이루어지는 과정임을 보여주었습니다. 이 참여자의 경우, 블로그 등 옴니채널(omni-channel) 디지털 마케팅을 통해 초기 도입이 이루어졌으며, 그 후 전자상거래 웹사이트 형태의 더욱 충실한 기술 도입으로 발전했습니다. 그리고 이후에 더 큰 기술상의 혁신, 즉 비즈니스를 위한 맞춤형 ERP 시스템으로 전환했습니다. 이러한 사실로 미루어 초반의 도입이 더 큰 기술 및 디지털화 도입에 대한 조직의 기초 지식 및 욕구를 향상시킬 수 있다는 점을 알 수 있었습니다.

디지털 도입이 충분히 고급 수준에 도달하면 보다 체계적인 방식으로 변경 사항을 구성하기 위한 로드맵이 필요해집니다. 이 관찰 결과를 IMDA의 기존 로드맵 권장 사항에 추가하면 디지털 도입 여정을 더욱 개선하고자 하는, 디지털 면에서 더 많은 발전을 이룬 WSME를 위한 맞춤형 로드맵 컨설팅을 추가할 수 있습니다.



전체 디지털 전환 로드맵을 구축하는 데 도움이 되는 자문 센터나 고문이 부족합니다.

(SG\_SE03)

## 4.3 WSME를 위한 디지털 전환의 미래

### 전문가 인터뷰 결과

다음 세 명의 전문가들과 나눈 인터뷰는 싱가포르의 디지털 전환에 대해 더 많은 통찰력을 제공하고 WSME 인터뷰 분석 결과를 강화하기 위한 목적으로 수행되었습니다.

### 디지털 전환 전문가

SME와 협력하는 싱가포르의 정보 기술(IT) 컨설턴트 회사의 전무 이사. Francine Martindale, Content & Systems Pte Ltd.

### SME 기업가 정신 네트워크 전문가

지역 비즈니스 및 전문직 여성 협회의 회장. Kim Underhill, Singapore Business Professional Women Association.

### 여성 소유 비즈니스 마켓플레이스 협회 전문가

국제 여성 소유 비즈니스 마켓플레이스의 지역 이사. Minnie Venkatachalam, WeConnect International.

### 요점 1: 자금 조달 접근성

자금 조달 접근성과 관련하여 WSME 및 전문가 인터뷰 결과는 WSME가 아직 자원을 최대한 활용하지 못하고 있다는 사실을 일관되게 보여주었습니다. 전문가들은 새로운 자금 지원 기회가 무수히 존재한다고 지적했습니다. 그러나 비즈니스는 성장 단계 및 현금 흐름 주기에 적합한 자금 지원 옵션을 확인해야 합니다. 그러나 자금 조달 옵션을 분석하고 비교하려면 시간이 필요하며, 시간은 WSME 참여자들이 주요 자금 조달 과제 중 빈번하게 언급한 제한된 자원입니다.

전문가 중 한 명은 비즈니스에 필요한 자금을 조달할 때 비즈니스 여성이 취하는 의욕적인 태도를 높이 평가했습니다. “저는 싱가포르 사람들이 무척 실용적이라고 생각합니다. 싱가포르 사람들은 일종의 장애물을 만났다고 느낀 경우 해결할 방법을 찾을 것입니다.” 그러나 이 전문가는 WSME가 전통적인 은행 및 보조금 이외의 투자 기회를 적극적으로 모색하는 데 필요한 소프트 스킬 교육에서 혜택을 받을 수 있다고 언급했습니다. 이러한 소프트 스킬은 대학에서는 배울 수 없으며, 자격을 갖춘 고문의 적절한 지도 없이는 직장에서 습득하기 어렵기 때문입니다.

또 다른 전문가에 따르면, 투자 및 금융 기관을 비롯한 여러 조직에서 여성 소유 비즈니스의 성장을 돕는 젠더 관점을 채택하지 않을 경우 경제 성장을 이룰 수 있는 950억 USD 상당의 기회를 놓치게 될 것이라고 합니다. 이 전문가는 WSME에게는 필요한 것은 특혜가 아니라, 다른 비즈니스만큼 우수한 성과를 낼 수 있다는 인식이라고 주장했습니다. 젠더 의식적인 접근 방식을 채택한다면 WSME가 무의식적인 성 편견으로 인해 자금 지원 및 계약 기회에서 간과되지 않도록 할 수 있을 것입니다.

### 요점 2: 멘토링, 네트워킹 및 기술

전문가들은 WSME가 멘토링, 네트워킹 및 업스킬링에 지속적으로 높은 관심을 보여 왔지만, 시간이 주된 제약이었다는 데 동의했습니다. ME와 SE 간에는 네트워킹의 차이점 또한 눈에 띄었습니다. 전문가들에 따르면 SE 소유주는 보통 비즈니스 운영에 집중하느라 공식적인 네트워킹 프로그램을 살펴볼 시간이 없습니다. 반대로 ME는 일반적으로 네트워킹의 중요성을 인식하고 있으며, 팀에게 비즈니스 운영을 위임하고 네트워킹을 확장할 시간을 확보할 수 있습니다.

COVID-19 팬데믹으로 인해 WSME 리더가 멘토 및 동료와 상의하여 비즈니스 회복력 전략을 알아야 할 필요성이 커졌습니다. 한 전문가는 또한 기업 멘토에 대한 요청이 증가하고 있다고 지적했습니다. WSME가 코칭 및 멘토십에서 다른 대상으로 정기적으로 요청하는 다른 기술들은 개인 및 비즈니스 수준 모두에서 브랜딩 및 가시성을 중심으로 합니다. 멘토십에 대한 수요가 증가하고 있음에도 불구하고, 전문가들은 WSME 참여자들이 장기적인 멘토-멘티 관계를 구축하는 데 있어 언급했던 유사한 문제들을 들어 기존 멘토십 프로그램의 효율성에 의문을 제기했습니다. 멘토가 멘티의 성장을 위해 계속 투자하도록 장려하려면 더 많은 조치가 이루어져야 합니다. 디지털 도구는 여성 비즈니스 소유주들이 더 많은 네트워킹을 구축할 수 있도록 돕고 있지만, 전문가들은 여성 비즈니스 소유주들의 네트워킹에는 자신감이 여전히 주요 장벽으로 남아 있다고 지적했습니다.

### 요점 3: 비즈니스 프로세스 및 관리

전문가들은 싱가포르의 WSME들은 디지털화가 비즈니스 프로세스에 이익이 될 수 있다는 것은 알고 있지만, WSME 요구사항에 부합하는 디지털화 전략을 구성하는 데는 도움이 필요할지도 모른다는 사실에 동의했습니다. 디지털 미래를 준비하기 위해, 생태계 이해관계자는 장기적인 디지털 로드맵 구축을 도와야 합니다. WSME 조사 결과와 일치하는 부분으로, 전문가들은 디지털 채택에서 성별 관련 문제는 관찰하지 못했지만 여성 비즈니스 소유주의 경우 디지털 기술을 채택할 때 팀의 합의를 더 의식한다는 점을 알아차렸습니다. 이러한 특성을 확인한 전문가들과 세 명의 WSME 참여자들은 이러한 행동을 두고 여성의 공감 능력이 더 뛰어나며 사람 중심적인 성향이 있기 때문이라고 보았습니다. WSME 참여자의 조사 결과와 소기업의 디지털 전환 여정에 대한 글로벌 연구 결과에 따르면, 디지털 기술의 부족과 이해관계자의 저항이 디지털화의 상위 과제인 것으로 나타났습니다.<sup>28</sup> 이러한 과제가 WSME에만 국한된 것은 아니지만, 직원의 동의에 대한 여성 비즈니스 소유주의 고려에 디지털 기술의 품질을 더하면 양날의 검이 될 수 있습니다. 한편, 직원들이 환영하는 기술은 성공적으로 도입될 가능성이 더 높습니다. 반면 WSME는 팀원들이 변화를 원할 때까지 기다리기 때문에 기술을 도입하는 속도가 더 느릴 수 있습니다.

### 요점 4: 위기 관리(COVID-19)

전문가들은 전 세계 비즈니스와 마찬가지로 COVID-19 위기로 인해 많은 WSME가 디지털화를 가속화할 수밖에 없었다고 지적했습니다. 또한 전문가들은 급여 벌충 및 개발 보조금을 통한 정부의 지원이 많은 SME가 팬데믹을 극복하는 데 도움을 주었다는 사실에 동의했습니다. 새로운 기술을 구현하고 위기에서 발생한 과제를 해결할 때 변화 관리를 민첩하게 수행하는 것이 여성 비즈니스 소유주에게 있어 매우 중요한 것으로 밝혀졌습니다. 이전 연구에서는 비즈니스 목표에 의거한 명확한 디지털 전략이 조직의 디지털 성숙도를 끌어내는 동인임을 일관되게 보여주었습니다.<sup>29</sup> WSME 참여자 20명 중 15명이 팬데믹 기간 동안 비즈니스의 디지털화를 서둘렀지만, 디지털 도구 도입에 대한 결정은 디지털 전략이 완전히 실현되지 않은 상태에서 내려야 했습니다. 그러나 추가적인 부담을 피하고 장기적 관점에서 성공적으로 전환하려면 SME는 자신의 비즈니스 필요에 적합한 기술을 도입해야 합니다.

전문가들은 또한 많은 비즈니스의 경우 비즈니스가 제공하는 제품 또는 서비스를 조정하고 온라인에서 차별화를 꾀할 때 어려움에 직면한다는 점을 확인했습니다. 예를 들어, 이전에 프리미엄 소매 경험을 통해 고객을 위한 가치를 창출했던 비즈니스들은 현지 및 국제 경쟁업체들이 공유하는 전자상거래 플랫폼으로 이동함에 따라 차별화 요소를 조정해야 했습니다. COVID-19 관련 과제를 해결하기 위해 이러한 변화를 조정하고 관리하는 능력을 보인 여러 WSME 소유주들은 비즈니스 회복력을 강화했습니다(WSME 스포트라이트 1: DP Dental 참조).

## 싱가포르 WSME 생태계 맵

싱가포르의 WSME 생태계(그림 4.15 참조)에는 각기 고유한 역할이 있는 여러 이해관계자 그룹들이 있습니다. 첫 번째 그룹은 WSME가 활용할 수 있는 다양한 유형의 자금 조달에 대한 접근을 제공하는 기관으로 구성된 자본 제공업체입니다. 소규모 비즈니스에서 사용할 수 있는 많은 자금 조달 옵션이 있으며 다양한 공급업체들이 자금 조달 서비스를 제공합니다. 싱가포르에서는 은행, 엔젤 네트워크, 사모펀드/벤처 캐피탈, 대체/디지털 자금 조달이 여기에 포함됩니다. 두 번째 그룹은 정부 보조금 및 지원 제공의 책임이 있는 정부 기관입니다. 특히 IMDA는 WSME가 디지털화 여정을 탐색하도록 도와줄 상세한 산업 디지털화 계획 및 로드맵을 제공합니다. 세 번째 그룹은 WSME가 필요에 맞는 연결고리를 찾는 데 활용할 수 있는 네트워크, 협회 및 플랫폼으로 구성됩니다. 이 그룹의 기관들을 통해 WSME 소유주는 비즈니스 성장에 중요한 사람들인 멘토, 전문가, 심지어 미래의 고객 및 파트너까지 발견할 수 있습니다. 네 번째 그룹은 지지와 지원을 주로 받고 있는 NGO 및 개발 기관으로 구성됩니다. WSME는 이들의 프로그램을 통해서도 디지털화 지원과 기타 보조금 및 재정 지원 출처를 찾을 수 있습니다. 마지막으로, 다섯 번째이자 마지막 이해관계자 그룹에는 디지털 채택의 기술적 측면을 지원하는 이해관계자 카테고리인 SME 디지털화 서비스가 포함됩니다. WSME는 지식 및 변화 관리 역량이 부족한 경우가 많기 때문에, SME 디지털화 서비스는 그러한 어려움을 줄이고 디지털화 프로세스를 원활하게 하는 데 도움이 될 수 있습니다.



그림 4.15 싱가포르 생태계 맵

\*두문자어 및 약어 섹션을 참조하십시오.



## 자문 패널

7명의 참여자들로 구성된 자문 패널(AP)은 부문 간 이해관계자를 대표하여(부록 L 참조) WSME 20명 및 전문가 3명과의 인터뷰에서 얻은 통찰력에 대해 논의했습니다. 이 인터뷰 결과는 디지털 전략, 멘토십 및 사고방식, 디지털 자금 조달 솔루션의 채택, 보조금의 한계, 젠더 관점 현실과 관련된 5가지 문제 진술의 형태로 압축하여 제시되었습니다. AP는 문제 진술에 대한 실행 권장 사항 및 정책 권장 사항뿐만 아니라 그 맥락에 대해서도 논의했습니다.

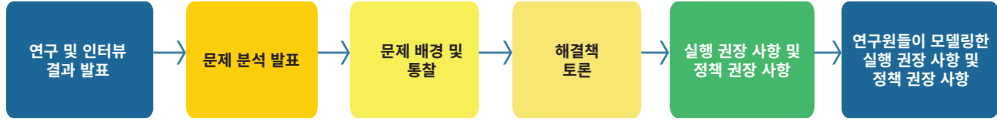


그림 4.16 싱가포르 패널리스트와의 자문 패널 방법론

## 정책 권장 사항 및 실행 권장 사항



그림 4.17 정책 권장 사항 및 실행 권장 사항에 대한 개요

연구 결과가 발표된 후 자문 패널과 연구팀은 다음과 같은 관찰, 통찰력 및 권장 사항을 작성했습니다(그림 4.17 참조).

### 자금 조달 접근성 향상

싱가포르의 번창하는 핀테크 부문이 다양한 대체 자금 옵션을 제공하고 있음에도 불구하고, 대다수의 WSME 참여자들은 스스로 자금을 조달하는 것으로 밝혀져 개인 저축 예금, 은행 대출 또는 신용 한도와 같은 보다 전통적인 자금 조달에 대한 강한 선호를

보였습니다. 이러한 사고방식은 외부 자금 조달이 외부 자금 제공자의 부담스러운 요청이나 회사 방향성에 대한 통제력 상실과 같은 부정적인 상황으로 이어질지 모른다는 두려움과 관련이 있습니다. 패널은 외부 자금 지원에 대한 낮은 관심이 외부 자금 지원의 잠재적 혜택에 대한 인식 부족과도 관련이 있다는 사실을 관찰했는데, 이러한 문제는 성공적으로 자분을 마련하고 긍정적인 결과를 가져온 여성 비즈니스 소유주의 대표성이 늘어나면 개선될 수 있습니다.

이 연구의 참여자들은 자금 조달의 장벽으로 성별을 언급하지 않았지만, 패널리스트들은 자본에 대한 접근 면에서 뚜렷한 성별 격차가 있다는 데 동의했습니다. 싱가포르에서 자본에 대한 접근은 여전히 남성이 주도하고 있습니다. 이러한 경향은 WSME 소유주들이 WSME에 대한 지원 및 자금을 구하기 위해 이들에게 다가가는 것, 그리고 이들이 WSME에게 다가오는 것을 무의식적으로 주저하는 원인이 될 수 있습니다.

### 정책 권장 사항

- 자금 조달에 대한 접근과 관련된 정책은 SME 자금 조달의 형평성을 촉진할 수 있도록 성별로 분리된 데이터를 기반으로 해야 합니다.

### 실행 권장 사항

- 비즈니스 협회 및 SME 서비스 제공업체는 WSME 사이에 자금 마련 성공 사례의 프로파일링 및 디지털 자금 조달 솔루션 사용을 홍보하고 보다 적극적인 자금 조달 기회를 제공하여 WSME의 인식 부족 문제를 해결할 수 있습니다.
- SME를 대상으로 하는 금융 기관 및 서비스 제공업체는 SME를 대상으로 비즈니스를 개발하기 위한 실용적인 도구에 더해 자금 마련 및 비즈니스 확장성 관련 워크숍을 제공해야 합니다.
- 금융 기관과 SME 자금 조달 제공업체는 금융에서의 다양성, 형평성 및 포용성을 개선하기 위한 다각도 접근 방식의 일환으로 무의식적인 편견과 관련된 교육을 홍보 및 제공할 수 있습니다.

### 정부 보조금 사용 증가

보조금을 효과적으로 활용하려면 WSME는 신중하게 계획을 세워야 합니다. 패널은 인적 자원이 제한된 소규모 비즈니스의 경우 싱가포르 정부가 보유한 폭넓은 자금 지원 제도 선택지를 탐색하는 데 압도감을 느낄 수 있다고 설명했습니다. WSME는 특정 요구사항과 관련된 보조금 파악, 보조금 기준 제한 준수, 그리고 보조금 수령에 성공하는 경우 자금 지원책 이용을 위한 보조금 규정 이행과 같은 여러 면에서 어려움을 겪을 수 있습니다. 또한 많은 WSME의 경우 명확히 설명된 디지털 전환 전략이 없기 때문에, 보조금에 접근할 때 자신의 자격 조건과 적합성에 대해 확신을 가지지 못합니다. 기업가를 위한 원스톱 자원으로 12개의 SME 센터 네트워크를 제공하는 5개의 무역 협회 및 상공회의소가 존재하지만, 그럼에도 여성 기업가 사이에서 이러한 센터들에 대한 인식을 제고하고 센터에 지원을 요청하도록 장려할 필요는 여전히 남아 있습니다.

### 실행 권장 사항

- SME 센터에서 사용할 수 있는 자원에 대한 인식을 더욱 높이기 위해, SME 센터를 성공적이고 현대적인 WSME를 위한 원스톱 자원으로 보다 능동적으로 브랜딩 및 마케팅하여 WSME가 보조금 프로세스를 탐색할 수 있도록 해야 합니다.
- 이용 가능한 보조금 이니셔티브에 대한 인식 제고를 위해 커뮤니케이션 전략을 검토하고 개선하여 더 폭넓은 WSME 청중에게 보다 효과적으로 다가가야 합니다.

### 더 나은 보조금 제도 구성

패널은 싱가포르의 보조금 구성자들이 SME의 다양한 요구사항을 심층적이면서도 시대에 맞게 이해하려고 노력해야만 보조금 제도가 기업가들이 직면한 과제를 해결하도록 구성될 수 있다고 강조했습니다. 현재 일부 보조금 제도는 상환식으로 운영되며, 소기업의 경우 디지털 솔루션 비용을 선불로 지급하는 데 있어 현금 흐름과 관련된 어려움이 있을 수 있습니다. 이는 보조금 신청을 저지하는 요소가 될 수 있습니다.

### 정책 권장 사항

- 보조금 정책을 위해 SME를 연구할 때, 보조금을 다양한 배경을 가진 더 넓은 범위의 적격 SME 이 이용할 수 있도록 설계하기 위해 규모, 성숙도, 산업, 비즈니스 모델 및 현금 흐름 사이클에 따라 요구사항을 차별화해야 합니다.

### 멘토십 및 네트워크 접근성 향상

패널리스트들은 WSME를 위한 기존의 멘토십 프로그램, 특히 멘토를 멘티에게 매칭 또는 배정하는 전통적인 프로그램들이 대부분 효과가 없었다는 데 동의했습니다. 또한 멘토링에는 시간이 많이 소요되며, 기대치 설정에 충분히 신경쓰지 않는다는 점에 주목했습니다. 멘토를 멘티에 매칭시키는 대신, 멘토링 관계는 유기적으로 발전하고 진실된 관계를 기반으로 할 때 효과를 발휘한다는 사실이 언급되었습니다. 자문 패널은 WSME가 개인적인 그룹 내에서 지원과 지침을 구하는 경향이 있다는 논평에 동의했는데, 이러한 방식은 이들의 동료들도 비슷한 과제와 경로를 겪고 있을 가능성이 높기 때문에 제한적일 수 있습니다. 기존 멘토십 프로그램의 설계를 업그레이드하는 동시에 WSME가 네트워크를 넓히고, 다양한 멘토를 만나는 데 우선순위를 두도록 사고방식을 전환하려면 더 많은 조치가 필요합니다.

### 정책 권장 사항

- 정부는 멘토링 프로그램이 수익을 창출하여 멘토와 멘티 모두에 대한 인센티브를 늘리고 중도 하차 문제를 해결할 수 있도록 멘토링 비용을 보조하는 보조금을 제공할 수 있습니다. 이러한 보조금은 공식 멘토링 프로그램 이외에도 기존의 자원봉사형 멘토링 및 동료 멘토링 프로그램으로 확대되어야 합니다.

### 실행 권장 사항

- 비즈니스 및 네트워킹 협회는 특히 정부 보조금으로 지원되는 경우 멘토링 품질을 개선하고 멘토 참여를 늘리기 위해 멘토에게 보수를 지급하고 멘토 교육을 제공할 수 있도록, 수익화된 멘토링 프로그램을 홍보할 것을 고려해야 합니다.
- 멘토링 프로그램에는 참여자가 멘토와 진정한 관계를 형성하고 그 관계를 유기적으로 발전시킬 수 있는 기회를 제공하도록 설계된 유의미한 터치포인트가 포함되어야 합니다.

### 디지털화의 성공적인 실행 지원

자원난에 시달리는 WSME에는 비즈니스를 위한 총체적이고 장기적인 디지털 전략을 만들고 구현할 수 있는 전담 디지털 전환 전문가가 없을 가능성이 높습니다. 디지털 도구를 효과적으로 활용하기 위한 디지털 기술 간의 격차로 인해, WSME는 세계적인 팬데믹 속에서 살아남기 위해 다른 무엇보다도 고객 중심 프로세스를 위한 디지털 솔루션을 우선시하는 경향이 있습니다. 결과적으로 이들이 채택한 디지털 솔루션은 개별로 동떨어져 있으며, 디지털 도구가 이들의 비즈니스 프로세스를 진정으로 지원할 수 있도록 하려면 SME에게는 디지털 도구에 대한 시스템 통합자의 형태로 상당량의 지원이 필요합니다.

### 실행 권장 사항

- SME 센터는 디지털 전환 로드맵 개발의 중요성에 대한 인식을 높이기 위해 WSME와 적극적으로 연락을 취해야 합니다.
- 디지털 기술이 저조한 WSME가 보다 쉽게 접근 가능한 기술 지원을 전문가에게 요청할 수 있도록, SME 센터와 비즈니스 협회는 디지털 전환 전문가를 참여시킬 뿐만 아니라 SME가 사용 가능한 디지털화 프로그램 및 보조금을 촉진하기 위한 전략적인 파트너십을 형성할 수 있습니다.

### 무의식적인 성 편견 해결

패널은 성별로 분리된 데이터를 활용하면 성 편견을 더욱 완화할 수 있다고 말했습니다. 싱가포르의 평등에 대한 인식이 상당히 높았는데, 이 경우 싱가포르 SME 비즈니스 커뮤니티 내에서 여성과 소수자가 불이익을 당했음을 인정받지 못하는 결과를 초래할 수 있습니다. 패널리스트들은 평등에 대한 인식에도 불구하고 성 불평등이 계속 존재한다고 주장하면서 숨어 있는 곤경에 대해 이야기했는데, 이는 여성들이 함께 일하기 '성가시거나' '어렵다고' 여겨지고 싶지 않아 본인들이 직면한 편견에 대해 이야기하는 것을 꺼린다는 것이었습니다. 성별로 분리된 데이터 및 연구의 부족으로 성 불평등이 더욱 은폐되고 있습니다.

### 정책 권장 사항

- WSME의 비즈니스 프로세스 및 관리를 디지털화하는 데 가장 시급한 과제를 해결하기 위한 보조금 제도의 토대로서 성별로 분리된 데이터를 기반으로 정책을 만들어야 합니다.

### 정책 권장 사항 및 실행 권장 사항

- 특히 SME 커뮤니티에서는 여성의 경제 참여를 강조하기 위해 성별로 분리된 데이터를 수집해야 하며, 주요 이해관계자들을 교육하기 위해 이 데이터를 널리 공개해야 합니다.

### 실행 권장 사항

- 여성 비즈니스 협회는 기존의 사실 및 데이터를 통해 현재 존재하는 보이지 않는 성별 장벽과 편견에 대한 인식을 제고하여 이러한 문제가 여성 기업가에게 미치는 영향을 입증해야 합니다.

### SME가 COVID-19 팬데믹에 대처할 수 있도록 지원

패널은 SME가 COVID-19 팬데믹의 영향에 대처할 수 있도록 정부에서 지원을 제공한 것을 높이 평가했으며, 특히 이러한 지원의 적시성, 가용성 및 효율성을 칭찬했습니다.

### 정책 권장 사항

- 싱가포르 정부는 SME가 COVID-19의 영향에 대처할 수 있도록 광범위하고 포괄적인 지원 조치를 계속 제공해야 합니다.

- SME에 대한 보조금은 자금 조달 변화 관리 활동을 포함해야 합니다. 이는 자금 조달 변화 관리 활동이 디지털 전환 프로세스의 중요한 요소이기 때문입니다.

**실행 권장 사항**

- SME 센터는 변화하는 환경에 대처하기 위해, 특히 디지털 마케팅, 브랜딩, 변화 관리 및 비즈니스 모델 적응 영역에서 추가 자문 서비스를 제공해야 합니다.

## 4.4 결론

4가지 요점 프레임워크의 관점으로 볼 때, 본 연구는 WSME가 직면한 과제와 기회를 (1) 자금 조달 접근성, (2) 멘토링, 네트워킹, 기술 접근성, (3) 디지털 비즈니스 프로세스 및 관리, 그리고 (4) 위기 관리 (COVID-19)의 측면에서 분석했습니다.

정부로부터 대대적인 지원을 받는 아시아 지역의 기술 리더인 싱가포르의 SME의 디지털 전환을 향해 크게 진일보했습니다. 연구 참여자의 대다수가 정부 보조금과 전통적인 은행 대출을 이용할 수 있었지만 WSME는 새로 이용 가능한 디지털 자금 조달 솔루션과 젠더 관점 투자 펀드를 찾을 큰 기회를 놓쳤으며, 이러한 기회 중 다수는 투자 자본뿐만 아니라 기술 노하우 및 비즈니스 자문도 제공합니다. WSME가 명확한 디지털 로드맵 및 전략을 갖추게 되면 정부 보조금의 적합성 및 적격성을 더 효과적으로 평가할 수 있을 뿐더러 COVID-19 이후 시대에 생존하고 번창할 수 있도록 비즈니스 역량을 강화할 수 있습니다.

둘째, WSME 참여자의 대다수는 현재 공식 멘토나 자문 위원회 없이 비즈니스 조언과 지식을 업계 동료, 가족, 친구 및 비공식 고문에게 의존하고 있었습니다. 이들은 또한 학습 여정을 계속하는 데 온라인 학습, 디지털 자원 및 웹 세미나를 활용했습니다. 이 연구에서 WSME는 멘토를 찾고, 비즈니스 네트워킹을 구축하고, 기술을 향상시킬 필요성이 크다고 밝혔으며, 동료 여성 비즈니스 소유주로서 동일한 배경과 어려움을 공유하는 멘토를 선호하는 것으로 나타났습니다. 전문가들은 또한 여성 기업가들이 COVID-19 팬데믹의 영향에 대처하고자 노력함에 따라 비즈니스 상담, 멘토십 및 비즈니스 관련 기술 학습에 대한 수요가 급증했다는 데 동의했습니다.

비즈니스 프로세스 및 관리의 디지털화라는 점에서 모든 WSME 참여자들은 재무 및 회계 디지털 도구에서 시를 사용하는 고급 프로세스 자동화에 이르기까지 다양한 형태의 디지털화를 다양한 디지털 강도로 채택했습니다. 이 연구에서는 소수의 WSME만이 고강도 카테고리에 속하고, 거의 절반은 중강도 카테고리에 속하며 나머지는 저강도 카테고리에 속해

있었다는 사실을 발견했습니다. 이는 여성 기업가에게 향후 디지털화를 위한 기술적 및 재정적 지원이 계속 필요하다는 점을 시사합니다. 정부 보조금은 WSME가 비즈니스 프로세스를 디지털화하는 데 있어 이를 지원하는 중요한 역할을 했지만, 전문가들은 인적 자원이 제한된 소규모 비즈니스의 경우 폭넓은 자금 지원 제도 선택지에 압도감을 느낄 수 있다고 경고했습니다. 또한 디지털 도구가 이들의 비즈니스 프로세스를 진정으로 지원할 수 있도록 하려면 SME에게는 디지털 도구에 대한 시스템 통합자의 형태로 상당량의 지원이 필요하다고 지적했습니다.

COVID-19로 인해 WSME에 심각한 어려움이 발생했지만 이러한 위기는 한편으로 디지털 전환 노력을 가속화할 수 있는 기회로 보아야 합니다. 실제로 참여자의 75%가 그 영향에 대처하려고 노력하면서 디지털화를 강화하는 데 성공한 바 있습니다. WSME 20명 중 19명에 따르면 디지털 기술은 비즈니스가 받은 영향을 완화하는 데 중요한 역할을 했습니다. 저자들은 20개 WSME 중 약 절반이 생존했고, 7개는 번창했고, 나머지 2개는 팬데믹이 초래한 변화로 인해 어려움을 겪고 있다는 사실을 알게 되었습니다. 비즈니스가 번창한 사람들은 대부분 서비스 부문에 종사했으며 제품 및 서비스를 디지털 형식으로 전환하여 회복력, 적응성 및 민첩성을 보여주었습니다. 이 연구에서 WSME의 대다수는 현금 보조금, 임대료 면제, 대출 및 현지 직원의 업스킬링을 위한 교육 보조금 등 다양한 조치를 통해 팬데믹의 영향에 대처하는 데 도움이 되었다는 점에서 싱가포르 정부의 시기적절한 SME 지원에 대해 감사를 표했습니다.

본 연구는 싱가포르 정부의 효과적인 SME 지원 이니셔티브와 디지털화의 결합 덕분에 WSME 참여자들 사이에서 COVID-19의 악영향이 완화되었다고 결론지었습니다. 연구 기간 동안 성별 문제는 4가지 요점 전반에서 WSME의 심각한 장벽으로 표면화되지 않았습니다. 그러나 쉽게 이용 가능한 SME 관련 성별로 분리된 데이터가 부족하다는 사실은 그러한 데이터를 시급히 수집해야 할 필요가 있음을 의미합니다. 이를 통해 여성 기업가가 직면한

특정 과제를 조명하고 보다 정보에 입각한 정책과 실용적인 솔루션으로 이러한 과제들을 해결할 수 있습니다.

또한 이 보고서에서는 지속적인 디지털화 프로세스를 통해 싱가포르의 WSME를 발전시키고 미래에 대비하기 위해 다루어야 할 기회 및 권장 사항을 확인했습니다. 대부분의 WSME 연구 참여자들은 뛰어난 회복력, 실용주의, 적응성 및 근면한 성격 덕분에 COVID-19 팬데믹에서 살아남을 수 있을 뿐만 아니라 그 이후에도 번창할 것으로 생각합니다.

## 4.5 주(註)

- <sup>1</sup> The World Bank. (2021). *Singapore*. <https://data.worldbank.org/country/singapore>
- <sup>2</sup> The Economist. (2018). *The Asian digital transformation index 2018*. <http://connectedfuture.economist.com/wp-content/uploads/2018/12/ADTI-whitepaper.pdf>
- <sup>3</sup> 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>
- <sup>4</sup> Infocomm Media Development Authority. (2021). *Telecommunications*. <https://www.imda.gov.sg/infocomm-media-landscape/research-and-statistics/telecommunications#1x>
- <sup>5</sup> Ministry of Trade and Industry Singapore. (2021). *The future economy council*. <https://www.mti.gov.sg/FutureEconomy/TheFutureEconomyCouncil>
- <sup>6</sup> 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>
- <sup>7</sup> 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>
- <sup>8</sup> 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](https://www.mti.gov.sg/-/media/MTI/Resources/Economic-Survey-of-Singapore/2020/Economic-Survey-of-Singapore-First-Quarter-2020/FullReport_1Q20.pdf)
- <sup>9</sup> 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>
- <sup>10</sup> Singapore Department of Statistics. (2021). *Singapore economy*. Singapore Department of Statistics. <https://www.singstat.gov.sg/modules/infographics/economy>
- <sup>11</sup> 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](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)
- <sup>12</sup> 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>
- <sup>13</sup> 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/>
- <sup>14</sup> 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>
- <sup>15</sup> The Union Bank of Switzerland. (2018). *Singapore factsheet*. [https://bit.ly/SG\\_ubs](https://bit.ly/SG_ubs)

- <sup>16</sup> 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>
- <sup>17</sup> 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](https://www.dbs.com/newsroom/DBS-is-sole-company-in-ASEAN-in-top-global-quartile-of-Bloombergs-Gender-Equality-Index_sg)
- <sup>18</sup> 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](https://www.spf.org/en/global-data/user50/gender_investmen_report.pdf)
- <sup>19</sup> 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>
- <sup>20</sup> 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>
- <sup>21</sup> Asian Venture Philanthropy Network. (2021). *Gender platform - AVPN*. <https://avpn.asia/impact-communities/gender-platform/>
- <sup>22</sup> Asia Gender Network. (n.d.). *Asia gender network powered by AVPN*. <https://asiagendernetwork.avpn.asia/>
- <sup>23</sup> Asia Gender Network. (n.d.). *Find out about our members*. <https://asiagendernetwork.avpn.asia/members>
- <sup>24</sup> 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>
- <sup>25</sup> 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>
- <sup>26</sup> 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-crystallahuang-reddot-brewhouse-14780976>
- <sup>27</sup> 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](https://bit.ly/KAS_Path_to_Success_Vol1)
- <sup>28</sup> 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](https://www.cisco.com/c/dam/en_us/solutions/small-business/resource-center/small-business-digital-transformation.pdf)
- <sup>29</sup> 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](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf)



## 부록 모음

### 부록 A: 디지털 성숙도 지수 계산

각 WSME의 최종 점수를 계산하기 위해 연구의 요점 1, 요점 2, 요점 3에서 회사의 디지털 채택 정도를 평가했습니다. 아래의 간단한 공식에 따라 요점 1과 요점 2의 점수를 계산했습니다.

**요점 1 및 2의 비율(%) = 디지털 채택이 있는 업종의 합계 / 전체 업종의 합계.** 요점 3의 경우, 업종을 세 가지 카테고리로 분류할 수 있으므로 가중치 계산 방식을 사용했습니다. 각 카테고리는 솔루션을 채택하는 데 필요한 다양한 기술 전문성을 나타냅니다.

표 A.1 요점 3 업종에 대한 가중치 부여

카테고리(가중치)	업종	기준
기본(가중치: 1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 예약 시스템</li> <li>• 클라우드 스토리지 &amp; 공동 문서</li> <li>• 디지털 마케팅 - 설계 도구</li> <li>• 디지털 마케팅 - 스케줄링(예: 버퍼)</li> <li>• 디지털 마케팅 - 소셜 미디어 채널</li> <li>• 디지털 팀 커뮤니케이션/채팅</li> </ul>	통합 없이 사용할 수 있는, 곧바로 이용 가능한 솔루션
중급(가중치: 3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객 관계 관리(CRM)</li> <li>• 디지털 마케팅 - 이메일 자동화</li> <li>• 재무 및 회계 도구</li> <li>• 인적 자원</li> <li>• 재고 관리</li> <li>• 마켓플레이스 도구(예: Shopify)</li> <li>• 결제 및 디지털 거래(POS)</li> <li>• 소프트웨어 개발 도구(웹사이트 빌더)</li> </ul>	비즈니스 프로세스에 대해 다양한 통합이 필요한 플랫폼 솔루션
고급(가중치: 6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사이버보안</li> <li>• 데이터 분석 소프트웨어</li> <li>• 전사적 자원 관리(ERP)</li> <li>• 머신 러닝/AI</li> <li>• 규정 준수</li> <li>• 공급업체 관리(조달 및 공급망)</li> </ul>	구현을 위해 고급 엔지니어링 기능이 필요한 맞춤형 솔루션

요점 3의 비율을 계산하는 데 사용한 가중치 공식은 다음과 같습니다.

$$\text{요점 3의 비율(\%)} = (1 \times \text{디지털 채택이 있는 기본 업종의 합계} + 3 \times \text{디지털 채택이 있는 중간 업종의 합계} + 7 \times \text{디지털 채택이 있는 고급 업종의 합계}) / \text{전체 업종의 합계}$$

마지막으로 각 비율을 최종 점수로 합산하기 위해 다음 공식이 사용되었습니다.

$$\text{최종 점수} = ((20 \times \text{요점 1 비율}) + (20 \times \text{요점 2 비율}) + (60 \times \text{요점 3 비율}))$$

각 회사는 최종 점수에 따라 (1) 무관심, (2) 기본 사용자, (3) 중급 사용자, 또는 (4) 고급 사용자로 분류되었습니다 (표 A.2 참조).

표 A.2 디지털 성숙도 지수의 최종 점수 카테고리

최종 점수	카테고리
0~15	무관심
16~30	기본 사용자
31~45	중급 사용자
> 46	고급 사용자

## 부록 B: 베트남에서의 SE 및 ME 선정 기준

부문	항목	초소형 기업	소기업	중기업
농업 임업 및 수산업	직원의 수 (보험 가입)	< 10	11~100	101~200
	총 매출 (VND)	< 30억	> 30~500 억	> 500~2000 억
	총 자본 (VND)	< 30억	> 30~200 억	> 200~1000 억
산업 및 건설	직원의 수 (보험 가입)	< 10	11~100	101~200
	총 매출 (VND)	< 30억	> 30~500 억	> 500~2000 억
	총 자본 (VND)	< 30억	> 30~200 억	> 200~1000 억
상업 및 서비스	직원의 수 (보험 가입)	< 10	11~50	51~100
	총 매출 (VND)	< 100억	> 100~1000 억	> 1000~3000 억
	총 자본 (VND)	< 30억	> 30~500 억	> 500~1000 억

출처: Decree No. 39/2018/ND-CP, 2018

**부록 C: 베트남 SME에 대한 주요 법률**

입법	본문
Law No. 04/2017/QH14	이 법은 2018년 1월 1일에 시행되었습니다. 신용 및 자금 지원의 접근성을 높이고, 생산, 기술, 자문, 컨설팅, 인적 자원 및 법률 지원을 포함하되 이에 국한되지 않는 재정 및 비즈니스 프로세스를 지원합니다.
Decree No 37/2020/ND-CP	이 법령은 중소기업이 투자 인센티브를 받을 수 있도록 허용합니다.
Circular No 05/2019/TT/BKHDT	또한 여성 소유 SME는 컨설팅 네트워크 내에서 컨설팅 서비스와 보조금을 받을 수 있었습니다.

출처: 베트남 정부, 2018~2020

**부록 D: 베트남의 전문가 및 자문 패널 회원 프로필**

이름 및 역할	프로필 세부 정보
<p><b>Nguyễn Thị Hương Liên</b> Vietnam Association of Science and Technology Enterprises 부회장 (전문가 인터뷰 대상자)</p>	<p>Vietnam Association of Science and Technology Enterprises의 부회장이자 Sao Thai Duong Joint Stock Company의 부회장이십니다.</p>
<p><b>Từ Thu Hiền</b> WISE의 CEO 및 창업주 (전문가 인터뷰 대상자)</p>	<p>Hien 님은 WISE(Women's Initiative for Startups and Entrepreneurship)의 CEO입니다. 2017년에 출범한 WISE는 여성 주도 SME와 스타트업을 연결하고 지원하는 이니셔티브입니다. WISE는 현재 5000명의 베트남 여성으로 구성된 커뮤니티를 보유하고 있으며 라오스, 캄보디아, 미얀마의 여성 비즈니스 네트워크와의 연결 확장을 목표로 합니다. WISE는 여성들이 비즈니스를 시작하고 수행하는 데 필요한 기회와 자원을 제공하고 연결합니다.</p>
<p><b>Nguyễn Thị Lệ Quyên</b> 기획투자부 (전문가 인터뷰 대상자 및 패널리스트)</p>	<p>Lệ Quyên 님은 현재 베트남 기획투자부 기업개발청(Agency for Enterprise Development)의 공무원입니다. 정책 입안에 대한 경험이 있으며, 특히 베트남에서 VC 설립 및 운영에 대한 규제를 단순화하여 생태계의 이해관계자들을 연결하고 해외 VC를 베트남으로 유치하는 정책을 입안했습니다(5천만 달러의 자금 유치 성공).</p>
<p><b>Đỗ Thu Ngân</b> PriceWaterhouseCoopers 이사(패널리스트)</p>	<p>Đỗ Thu Ngân 님은 투자, बैं킹, 기업 금융, 비즈니스 관리, 감사 및 회계 산업은 물론 기업 거버넌스 및 이사회 리더십 분야에서도 폭넓은 경험을 갖춘 투자, 금융 및 비즈니스 관리 임원입니다.</p>
<p><b>Quang Phạm</b> Crescent Group Capital Management (패널리스트)</p>	<p>15년 이상의 경험을 가진 사모펀드 투자자로, 싱가포르와 상하이에 본사를 두고 있으며 호주 시드니, 자카르타, 말라야에 사무실이 있는 B2B PE 펀드 Crescent Group Capital Management의 베트남 시장을 담당하고 있습니다. 베트남에 중점을 둔 \$500M++ 민간 투자 회사인 VIGroup을 공동 창립했습니다.</p>
<p><b>Trương Lý Hoàng Phi</b> IBP 회장 &amp; CEO(패널리스트)</p>	<p>Phi 님은 베트남 스타트업 생태계의 저명한 인물로 연수자이자 핵심 주자입니다. Phi Truong 님은 2010년 최초의 스타트업 인큐베이터인 BSSC(Business Startup Support Center)를 설립했습니다. 베트남에서 7,000개 이상의 스타트업 및 SME에 컨설팅 및 멘토링을 제공했으며, 그 기업들 중 일부의 엔젤 투자자이기도 합니다. 벤처 업계에서는 Shark Tank Vietnam 시즌 1에 출연한 이후로 Shark Phi로도 잘 알려져 있습니다. 또한 국가 및 지방 차원에서 스타트업 정책을 수립하는 데 매우 적극적입니다. Phi 님은 HCMC의 혁신 기금, 베트남의 벤처 투자 규정, 베트남의 SME 법을 비롯하여 베트남, 특히 HCMC의 여러 기반 스타트업 프로그램의 주요 구성원 중 한 명입니다.</p>
<p><b>Nguyễn Thị Diệu Hằng</b> BSSC의 CEO   YBA의 부사장(패널리스트)</p>	<p>Diệu Hằng 님은 젊었을 때부터 정관 자본금이 800억 VND를 훨씬 상회하는 대기업의 고위 관리직에서 근무해왔습니다. 비즈니스, 경영 관리, 인적 자원 및 정보 기술 분야에서 폭넓은 경험을 소유하고 있습니다. Dieu Hang 님은 기술과 금융에 큰 열정을 가지고 있습니다. HCM 시 국립 행정 아카데미(National Academy of Public Administration)의 첫 번째 정규 MBA 과정 졸업생일 뿐만 아니라 인적 자원 관리 분야에 대한 지식과 경험이 풍부합니다. 이처럼 다방면에 걸친 포괄적인 지식 및 경험 덕분에 스타트업 활동 지원을 공유하고 참여할 수 있는 기회를 누리고 있습니다.</p>

## 베트남의 전문가 및 자문 패널 회원 프로필

이름 및 역할	프로필 세부 정보
<p><b>Linh Huỳnh</b> WTC Binh Duong Co., Ltd. 전무이사(패널리스트)</p>	<p>Linh Huỳnh 님은 국제무역센터(WTC) Binh Duong New City 단지에서 무역 진흥 및 행사장 운영을 담당하고 있습니다. 이 기관의 주요 역할은 공급업체와 유통업체를 연결하는 것입니다. Linh Huỳnh 님은 15년간 동남아시아 무역 진흥 분야에 몸을 담은 경험을 바탕으로 2년 동안 운영을 관리했습니다. 독일 DAAD 에서 자금을 지원한 Praxis 파트너십 프로젝트(2012-2018)의 이사였으며, 재직 기간 동안 1000개 SME를 지원하여 혁신 관리 역량을 강화하고 국제화 전략을 개발했습니다.</p>
<p><b>Thành Lê</b> Lotus Impact 파트너(패널리스트)</p>	<p>Thành 님은 소규모 사업의 비즈니스 고문이자 투자자입니다. 2013년~2019년까지 Lotus Impact에서 투자 책임자이자 사회적 영향 비즈니스에 중점을 둔 액셀러레이터 프로그램 관리자로 근무했습니다. Thành 님은 교육 관련 비즈니스 2곳을 설립했으며 이들 신규 벤처 기업의 운영 및 재무 관리를 담당하고 있습니다. 2013년 James Bui가 설립한 Lotus Impact는 동남아시아 및 태평양 제도에 중점을 둔 임팩트 투자 자문 회사입니다. 이 회사는 여성 기업가 및 임팩트 비즈니스 소유주, 특히 소작농 농부들의 영향력을 확대할 수 있도록 베트남과 태평양 제도에서 여러 임팩트 프로젝트를 시행하도록 선정되었습니다.</p>

출처: 베트남 정부, 2018~2020

## 부록 E: 한국에서의 SE 및 ME 선정 기준

주요 비즈니스		중기업 (평균 매출)	소기업 (평균 매출)
제조업 (6가지 비즈니스 유형)	의복, 의복 액세서리 및 모피 제품 제조	135M USD 이하	10.8M USD 이하
	가족, 가방 및 구두 제조		
	펠프, 종이 및 종이 제품 제조		10.8M USD 이하
	일차 금속 제조		
	전기 설비 제조		7.2M USD 이하
	가구 제조		
농업, 임업 및 수산업		90M USD 이하	7.2M USD 이하
광산업			
제조업 (12가지 비즈니스 유형)	식품 제조		10.8M USD 이하
	담배 제조		
	섬유제품 제조(의류 제조제외)		7.2M USD 이하
	목재 제품 제조(가구 제조 제외)		
	코르크, 연탄 및 정유 제품 제조		
	화학 및 화학 제품 제조 (의약품 제조 제외)		10.8M USD 이하
	고무 및 플라스틱 제품 제조		7.2M USD 이하

한국에서의 SE 및 ME 선정 기준

주요 비즈니스		중기업 (평균 매출)	소기업 (평균 매출)
	금속가공 제품 제조 (기계 및 가구 제조 제외)		10.8M USD 이하
	전자 부품, 컴퓨터, 비디오, 오디오 및 통신 설비 제조		
	기타 기계 및 설 비 제조		
	자동차 및 트레일러 제조		
	기타 운송 장비 제조		
전기, 가스, 증기 및 에어컨 공급		10.8M USD 이하	
상수도		7.2M USD 이하	
건설업		4.5M USD 이하	
도소매 비즈니스		10.8M USD 이하	
제조업 (6가지 비즈니스 유형)	음료 제조	72M USD 이하	7.2M USD 이하
	미디어 복제물 인 쇄 및 기록		10.8M USD 이하
	의료 물질 및 제 약품 제조		7.2M USD 이하
	비금속 광물 제품 제조		7.2M USD 이하
	의료, 정밀, 광학 및 시계 제조		2.7M USD 이하
	기타 제품 제조		7.2M USD 이하
물, 하수, 폐기물 처리, 원료 재활용(상수도 제외)		7.2M USD 이하	
운송업 및 창고업		4.5M USD 이하	
정보 및 커뮤니케이션			



## 한국에서의 SE 및 ME 선정 기준

주요 비즈니스	중기업 (평균 매출)	소기업 (평균 매출)
산업 기계 및 설비 수리	54M USD 이하	0.9M USD 이하
전문, 과학 및 기술 서비스		2.7M USD 이하
비즈니스 시설 관리, 비즈니스 지원 및 임대 서비스(임대업 제외)		2.7M USD 이하
보건 및 사회 복지 서비스		0.9M USD 이하
예술, 스포츠 및 레저 서비스		2.7M USD 이하
수리 및 기타 개인 서비스		0.9M USD 이하
숙박 및 요식업	36M USD 이하	0.9M USD 이하
재무 및 보험		7.2M USD 이하
부동산업		2.7M USD 이하
임대업		2.7M USD 이하
교육 서비스		0.9M USD 이하
참고: 아래 비즈니스는 한국표준산업분류(2017년 7월 개정)에 따라 개정 전과 동일한 기준을 따릅니다.		
자동차용 새 시트 제조	평균 매출 135M USD 이하	평균 매출 10.8M USD 이하
철도 차량 부품 및 관련 기기 제조 사 중 철도 차량 시트 제조		
항공기 부품 제조사 중 항공기 시트 제조		

출처: 중소벤처기업부 <https://www.mss.go.kr/site/eng/02/2020100000002019110604.jsp>

부록 F: 한국 정부의 관련 법률 및 규정

표 F.1 한국 정부의 관련 법률 및 규정

제목	개괄
여성기업지원에 관한 법률	여성기업의 활동과 여성의 창업을 적극적으로 지원하여 경제영역에서 남녀의 실질적인 평등을 도모하고 여성의 경제활동과 여성경제인의 지위 향상을 도모함으로써 국민경제 발전에 이바지함을 목적으로 합니다.
중소기업기본법 제2조 중소기업기본법 시행령 제3조	업종별 규모 분류: 회사 주요 비즈니스의 3년 평균 매출이 기준을 충족해야 합니다.
MSS의 SMILE 프로그램	중소벤처기업부(MSS)는 “여성을 선도하는 기업가로 지원한다(Supporting Women into Leading Entrepreneurs)”는 뜻의 스마일(SMILE) 프로그램 브랜드 아래 “여성 비즈니스 브랜드”를 신설했습니다. MSS는 11개의 국가 지원 센터를 구축하고 지역당 1개의 센터를 할당하여 여성 기업가에게 무료 컨설팅 서비스를 제공함으로써 적절한 때에 올바른 정보를 이용할 수 있도록 장려했습니다.
한국판 뉴딜(2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 디지털 뉴딜은 경제 성장과 혁신에 박차를 가하는 디지털 경제의 기반을 마련합니다.</li> <li>• 그린 뉴딜은 한국이 탄소중립 배출 경제로 전환하는 것을 목표로 합니다.</li> </ul>
신용보증기금법	신용보증기금의 목적은 유형의 담보가 없는 유망한 SME의 부채에 대해 신용 보증을 확대하여 국가 경제의 균형 있는 발전을 이끌어가는 것입니다.
국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률 시행령 제30조 및 지방자치단체를 당사자로 하는 계약에 관한 법률 시행령 제30조	여성기업인증(Women's Business Certification)을 기반으로, 공공 기관은 여성기업제품 공공구매제도에 따라 구매 계약 체결 시 WSME를 우선으로 합니다. 공공 기관과의 수의계약에서 WSME는 최대 5000만 KRW의 구매액을 차지할 수 있습니다. 이는 일반 기준인 최대 2000만 KRW에 비하면 큰 혜택입니다.



중소벤처기업부 산하 기관

**부록 G: 한국 자문 패널리스트 및 전문가 프로필**

	<p><b>정지연(자문 패널리스트)</b>                  엠와이소셜컴퍼니(Merry Year Social Company, MYSC) 부대표</p> <p>엠와이소셜컴퍼니(MYSC)는 사회 혁신 컨설팅, 소셜 벤처 액셀러레이터 및 임팩트 투자를 제공합니다. MYSC는 비즈니스를 통해 사회 문제를 해결하기 위한 프로젝트 기획 및 컨설팅을 수행하고 이러한 방법론으로 회사들을 육성합니다. 기업 및 공공 기관을 SME의 시행 및 아이디어와 연결하여 사회에 이익을 창출하는 것을 목표로 합니다.</p>
	<p><b>김원희(자문 패널리스트)</b>                  엠와이소셜컴퍼니(MYSC) 존중받는젠더위원회 위원장 및 선임연구원</p> <p>원희님은 MYSC 존중받는젠더위원회의 선임연구원이자 위원장으로서 사각지대(젠더, 지방)에 있는 사회 문제를 포착할 수 있는 구조를 설계하고 이해관계자들과 함께 솔루션을 구축하여 매뉴얼, 브로셔 및 워크숍을 통해 사회 문제에 대한 지속 가능한 솔루션을 모색하는 방법론을 전파하고 있습니다.</p>
	<p><b>김현성(자문 패널리스트)</b>                  중소기업유통센터 소상공인지원본부장</p> <p>김현성님은 전(前) 서울시 디지털보좌관이자 대통령직속 사회혁신 및 사회적경제위원회 일원입니다. 중소기업유통센터는 중소기업의 시장을 지원하기 위해 1995년에 설립된 공공기관입니다. 김현성님은 중소기업디지털사업부 이사로서 중소기업 제품을 판매하는 백화점을 운영하고 있습니다.</p>
	<p><b>권성용(자문 패널리스트)</b>                  한국여성벤처협회 서기장</p> <p>권성용님은 전(前) 한국여성벤처협회 정책기획실장입니다. 한국여성벤처협회는 한국 여성 기업가를 위해 더 나은 비즈니스 환경을 조성하는 것을 목적으로 하고 있습니다.</p>
	<p><b>고혜경(자문 패널리스트)</b>                  파스트파이브 오피스 솔루션 리더</p> <p>고혜경님은 현재 한국 시장을 선도하는 서비스 오피스/공무 업무 공간인 파스트파이브에서 프로덕트본부 이사로 근무하고 있습니다.</p> <p>이전에는 관리, 운영 및 연구 분야의 독립적인 컨설턴트로서 프리랜서로 근무했습니다. 또한 한국 서울에 위치한 온라인 음식 주문 및 배달 서비스 스타트업 푸드플라이(www.foodfly.co.kr)에서 근무했습니다. 새로운 비즈니스를 개발하고 모바일, 웹 서비스 디자인을 비롯해 전반적인 비즈니스 운영을 주로 담당했습니다.</p> <p>이전에는 삼성 본사의 모바일 서비스팀에서 판매 전략을 개발했습니다. 또한 본사에서 현지 자회사로 새로운 서비스를 선보이고 도입했습니다. 라틴 아메리카의 모바일 서비스 현지화에도 참여한 바 있습니다.</p>
	<p><b>이중호(자문 패널리스트)</b>                  Azure 전문가, Microsoft Korea의 APAC 다양성 및 포용성 챔피언(Diversity and Inclusion Champion)</p> <p>중호님은 Microsoft 클라우드 전문가입니다. 여성, 어린이 및 장애인들을 돕는 Microsoft의 D&amp;I(다양성 및 포용성) 아시아 태평양 위원회 회원입니다. 중호님은 IT 기술이 지구상의 모든 사람에게 더 큰 사회적 영향력을 달성할 수 있도록 힘을 실어줄 수 있다고 믿습니다. 네트워크 엔지니어로서 통신 분야에서 전략 및 기획 경력을 쌓았으며, 지금은 디지털 전환과 IT가 비즈니스에 미치는 사회적 영향에 중점을 두고 있습니다.</p>



**이은영(한국 자문 패널리스트 및 전문가)**

CAN Lab의 공동 창업주/CBDO이자 더벤처스 파트너

은영님은 디지털 생태계에서 12년 이상의 경험을 지닌 투자자이자 기업가입니다. 디지털 전략 및 실행을 통해 커뮤니티 기반 서비스 SME를 지원하는 캔랩(CAN Lab)의 공동 창업주이기도 합니다. 더벤처스 및 캔랩에 합류하기 전에는 2012년 글로벌 모바일 게임 대기업인 GREE에 인수된 한국 게임 스타트업 Paprika Lab에서 첫 전문 경험을 쌓은 후 모바일 게임, 소비자 브랜드, 블록체인 기술 등 다양한 부문의 비즈니스 전략 및 디지털 전환을 담당했습니다. 은영님의 비즈니스 관심사는 집단 서비스, 개방형 혁신 및 사회적 영향입니다.



**김지영(전문가)**

스타트업 여성들의 일과 삶 커뮤니티 액셀러레이터의 커뮤니티 리더이자 Facebook 커뮤니티 리더십 프로그램 한국 대표

지영님은 2017년부터 스타트업 여성들의 일과 삶(SWIK)을 이끌고 있습니다. 현재 5,000명 이상의 회원을 보유한 커뮤니티인 SWIK는 건강한 기업 생태계를 육성하기 위해 스타트업 여성의 역할을 강화하는 것을 목표로 합니다.



**박미경(전문가)**

포시에스 창업주 및 CEO

1995년에 설립된 포시에스는 한국 최고의 기업 전자 양식 및 보고 솔루션 제공업체로 인정받고 있습니다. 현재 한국(본사), 영국, 일본, 싱가포르에 지사를 두고 있으며 아시아와 유럽 전역에 걸쳐 사업을 운영하고 있습니다.

**한재경(전문가)**

창업진흥원 글로벌사업부 부장

한재경님은 400개 이상의 역량 있는 스타트업들을 소싱한 5년 간의 경험을 활용하여 글로벌 액셀러레이터 프로그램 관리 및 한국 스타트업 지원을 전문으로 합니다.

창업진흥원은 스타트업 비즈니스의 성장과 취업 기회를 통해 국가 경제 발전에 기여하고 기업가 정신을 함양하여 미래 기업가들의 기술 기반 스타트업을 육성합니다.

## 부록 H: 싱가포르에서의 여성 소유 SME 정의

본 간행물에서는 여성 소유 SME를 여성 또는 여성 그룹이 회사 지분의 30% 이상을 소유하며, 회사의 일상 운영 및 의사 결정에 관여하는 회사로 정의합니다. 싱가포르 정부는 싱가포르의 SME를 다음과 같은 회사로 정의합니다.

- (i) 현지 지분 최소 30% 보유, 그리고
- (ii) 연간 매출액이 1억 SGD(7,400만 USD) 이하인 그룹 또는 직원 채용 규모가 200명 이하인 그룹.<sup>1</sup>

초소형 SME는 연간 매출이 100만 SGD(74만 USD) 미만이거나 직원이 10명 미만인 회사를 말합니다.<sup>2</sup> 그 밖에는 정부에서 공식적으로 중소기업을 구분하지 않습니다. 본 간행물의 경우 저자들은 싱가포르의 소기업(SE)을 직원이 200명 미만에 연간 매출이 100만 SGD(74만 USD)~1000만 SGD(740만 USD)인 회사로 정의하고, 중기업(ME)은 직원 200명 미만에 연간 매출이 1000만 SGD(740만 USD)~10000만 SGD(7400만 USD)인 회사로 정의했으며, 최소 30%의 현지 지분이 있는 SME만 선택했습니다. 1000만 SGD(740만 USD) 기준치는 "소규모 회사"로서 감사 면제 자격 기준에 따라 선택되었습니다.<sup>3</sup> 회사는 다음 중 적어도 두 가지 이상을 충족하는 경우 이러한 면제를 받을 자격이 있습니다.

- 총 연간 수익이 1000만 SGD를 초과하지 않습니다.
- 재무 보고 기간 말에 총 자산이 1천만 SGD를 초과하지 않습니다.
- 회계 연도 말에 총 직원 수가 50명을 초과하지 않습니다.

<sup>1</sup> Update in definition of SMEs in relation to eligibility for Enhanced Training Support for SMEs Scheme and Activation of Updated SME Definition in SkillsConnect. (2014. 4. 21). SkillsConnect. [https://www.skillsconnect.gov.sg/sop/portal/Important%20Notes/SME\\_definition\\_not\\_updated.jsp](https://www.skillsconnect.gov.sg/sop/portal/Important%20Notes/SME_definition_not_updated.jsp)

<sup>2</sup> Enterprise Singapore. (2020. 5. 15). SME Centres - 'go-to' help for enterprises to build capabilities, scale-up and collaborate to grow. Enterprise Singapore. <https://www.enterprisesg.gov.sg/media-centre/media-releases/2019/april/sme-centre-update>

<sup>3</sup> Accounting and Corporate Regulatory Authority. (2019. 1. 29). More Details on Small Company Concept for Audit Exemption. Accounting and Corporate Regulatory Authority. <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>

## 부록 I: SME에 대한 싱가포르 정부의 디지털화 보조금 및 도구 목록

이름	유형	웹사이트
디지털 지원금 보너스(Digital Resilience Bonus)	보너스	<a href="https://www.imda.gov.sg/programme-listing/smes-go-digital/Digital-Resilience-Bonus">https://www.imda.gov.sg/programme-listing/smes-go-digital/Digital-Resilience-Bonus</a>
서비스형 기술 최고 책임자(Chief Technology Officer-as-a-Service, CTOaaS)	디지털 테크 컨설팅 서비스	<a href="https://www.imda.gov.sg/programme-listing/smes-go-digital/CTOaaS">https://www.imda.gov.sg/programme-listing/smes-go-digital/CTOaaS</a>
SME 디지털 테크 허브(SME Digital Tech Hub)	디지털 테크 컨설팅 서비스	<a href="https://www.imda.gov.sg/programme-listing/smes-go-digital/sme-digital-tech-hub">https://www.imda.gov.sg/programme-listing/smes-go-digital/sme-digital-tech-hub</a>
농식품 클러스터 전환 기금(Agri-food Cluster Transformation (ACT) Fund)	기금	<a href="https://www.sfa.gov.sg/food-farming/funding-schemes/act-fund">https://www.sfa.gov.sg/food-farming/funding-schemes/act-fund</a>
비즈니스 개선 자금(Business Improvement Fund, BIF)	기금	<a href="https://www.stb.gov.sg/content/stb/en/assistance-and-licensing/grants-overview/business-improvement-fund-bif.html">https://www.stb.gov.sg/content/stb/en/assistance-and-licensing/grants-overview/business-improvement-fund-bif.html</a>
함께 더 강하게, 회복 지원(Stronger Together, Aiding Recovery)	기금	<a href="https://www.sgtech.org.sg/starfund">https://www.sgtech.org.sg/starfund</a>
기업 개발 보조금(Enterprise Development Grant, EDG)	보조금	<a href="https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/grants#for-local-companies-">https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/grants#for-local-companies-</a>
금융 부문 테크 및 혁신 디지털 가속화 보조금 (Financial Sector Tech & Innovation Digital Acceleration Grant)	보조금	<a href="https://www.mas.gov.sg/-/media/MAS/resource/covid-19/ANNEX-B---DIGITAL-ACCELERATION-GRANT.pdf">https://www.mas.gov.sg/-/media/MAS/resource/covid-19/ANNEX-B---DIGITAL-ACCELERATION-GRANT.pdf</a>
국제 공동 혁신 프로그램(International Co-Innovation Programs)	보조금	<a href="https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/grants#for-local-companies-">https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/grants#for-local-companies-</a>
시장 성숙성 지원 보조금(Market Readiness Assistance (MRA) Grant)	보조금	<a href="https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/grants#for-local-companies-">https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/grants#for-local-companies-</a>
운영 및 기술 로드맵(Operation & Technology Roadmap)	보조금	<a href="https://www.a-star.edu.sg/enterprise/innovation-offerings/programmes-for-smes/operation-technology-roadmap">https://www.a-star.edu.sg/enterprise/innovation-offerings/programmes-for-smes/operation-technology-roadmap</a>
생산성 솔루션 보조금(Productivity Solutions Grant, PSG)	보조금	<a href="https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/grants#for-local-companies-">https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/grants#for-local-companies-</a>
디지털 워크플레이스를 위한 SkillsFuture(SkillsFuture for Digital Workplace)	보조금	<a href="https://www.skillsfuture.gov.sg/digitalworkplace">https://www.skillsfuture.gov.sg/digitalworkplace</a>
SkillsFuture 기업 크레딧(SkillsFuture Enterprise Credit, SFEC)	보조금	<a href="https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/grants#for-local-companies-">https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/grants#for-local-companies-</a>

## SME에 대한 싱가포르 정부의 디지털화 보조금 및 도구 목록

이름	유형	웹사이트
스타트 디지털(Start Digital)	보조금	<a href="https://www.imda.gov.sg/programme-listing/smes-go-digital/start-digital-pack">https://www.imda.gov.sg/programme-listing/smes-go-digital/start-digital-pack</a>
전국적 전자송장 이니셔티브(Nationwide E-Invoicing Initiative)	이니셔티브	<a href="https://www.imda.gov.sg/programme-listing/nationwide-e-invoicing-framework">https://www.imda.gov.sg/programme-listing/nationwide-e-invoicing-framework</a>
기업 자금 조달 제도(Enterprise Financing Scheme, EFS)	대출 및 보험	<a href="https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/loans-and-insurance">https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/loans-and-insurance</a>
임시 연계 대출 프로그램(Temporary Bridging Loan Programme)	대출 및 보험	<a href="https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/loans-and-insurance">https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-assistance/loans-and-insurance</a>
T-Up 프로그램(T-Up Programme)	기술 지원	<a href="https://www.a-star.edu.sg/enterprise/innovation-offerings/programmes-for-smes/technology-for-enterprise-capability-upgrading">https://www.a-star.edu.sg/enterprise/innovation-offerings/programmes-for-smes/technology-for-enterprise-capability-upgrading</a>
기술 채택 프로그램(Technology Adoption Programme, TAP)	기술 지원	<a href="https://www.a-star.edu.sg/i2r/partnerships/small-and-medium-sized-enterprises-(smes)">https://www.a-star.edu.sg/i2r/partnerships/small-and-medium-sized-enterprises-(smes)</a>
스마트 산업 성숙도 지수 평가(Smart Industry Readiness Index Assessment)	툴킷	<a href="https://www.siri.gov.sg/">https://www.siri.gov.sg/</a>
SGUnited 직업 훈련 프로그램(SGUnited Jobs and Skills)	교육 / 고용	<a href="https://www.ssg-wsg.gov.sg/sgunitedjobsandskills.html">https://www.ssg-wsg.gov.sg/sgunitedjobsandskills.html</a>
SGUnited 중견관리자 경로 - 기업 연수 프로그램(SGUnited Mid-Career Pathways - Company Training, SGUP)	교육 / 고용	<a href="https://www.ssg-wsg.gov.sg/programmes-and-initiatives/sgunitedmidcareerpathwaysprogramme.html">https://www.ssg-wsg.gov.sg/programmes-and-initiatives/sgunitedmidcareerpathwaysprogramme.html</a>
SGUnited 기술 프로그램(SGUnited Skills Programme)	교육 / 고용	<a href="https://www.skillsfuture.gov.sg/sgunitedskills">https://www.skillsfuture.gov.sg/sgunitedskills</a>
비즈니스 리소스	유용한 링크	<a href="https://www.smartnation.gov.sg/resources/resources-for-businesses">https://www.smartnation.gov.sg/resources/resources-for-businesses</a>
SkillsFuture SG - Workforce SG	유용한 링크	<a href="https://www.ssg-wsg.gov.sg/">https://www.ssg-wsg.gov.sg/</a>



## 부록 J: 싱가포르에서의 대체 자금 조달의 빠른 성장

싱가포르의 기술 지원 환경은 대체 자금 조달에서 신흥 산업의 급속한 성장으로 이어졌습니다. 우호적인 정책 및 규정에 힘입어 정부, 특히 싱가포르 통화청(MAS)은 P2P 대출, 송장 금융, 주식 크라우드펀딩 등 새로운 핀테크 회사들에 대한 발 빠른 지원을 제공했습니다(단, 기관 투자자들에게만 적용되며, 소매 투자자에 대해서는 아직 규제되지 않음). 이러한 새로운 핀테크 솔루션은 대부분 싱가포르의 SME 부문에 제공되도록 설계되었습니다.

싱가포르에서 SME가 가장 흔히 사용하는 대체 자금 조달 솔루션은 투자자를 SME에 연결하고 24시간 이내에 무담보 대출을 승인하는 P2P 대출 플랫폼, 그리고 SME가 고객의 송장 기한에 대해 단기 대출을 이용할 수 있는 송장 자금 조달(송장 거래라고도 정의됨)입니다.

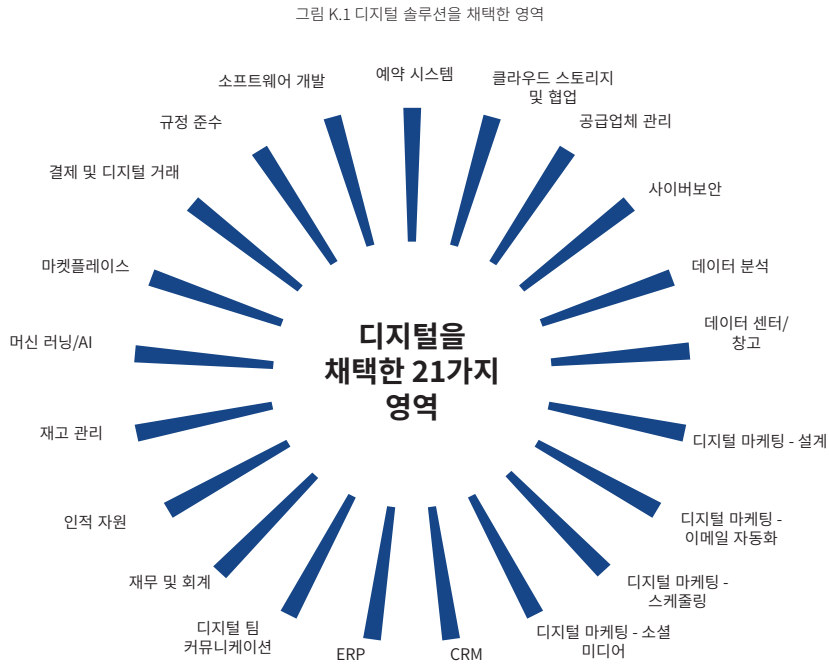
다음은 가장 활발히 사용되는 플랫폼 중 일부입니다.

- **Aspire:** 국경 없는 결제, 법인 카드, 비용 관리 및 신용 솔루션을 갖춘 새로운 디지털 은행입니다. 2020년 5월에 출시되었음에도 불구하고 이미 연간 거래량이 10억 SGD 이상에 도달했습니다.
- **Validus:** 싱가포르 최대의 P2P 대출 플랫폼입니다.
- **Funding Societies, GrabFinance, Finaxar, MoolahSense, Zetl:** 융통성 있는 전문 운용 자본 대출 및/또는 송장/구매 자금 조달을 제공합니다.
- **Fundnel:** MAS의 허가를 받은 주식 및 대출 크라우드펀딩 플랫폼으로, 대출 및 주식 모두에 대해 더 많은 투자액을 제공할 수 있도록 스타트업을 투자자와 연결합니다.

### 부록 K: 싱가포르 사례 연구에 사용된 디지털 강도 모델

강도 모델은 WSME의 기술 채택 정도에 따라 WSME를 분류하는 프레임워크를 제공하며, 이를 통해 정부는 디지털 강도 모델에서 각 WSME의 위치에 따라 맞춤형 지원을 제공할 수 있습니다. 디지털 강도 모델은 WSME가 활용한 도구를 살펴보고 이들의 인터뷰를 기반으로 하여 평가되었습니다.

그런 다음 WSME에서 사용한 것으로 밝혀진 도구를 각각 디지털화를 채택한 21개 비즈니스 영역 중 하나로 분류했습니다(그림 K.1 참조).



디지털 강도의 수준을 정하기 위해 저자들은 다음 방정식을 사용했습니다.

$$\text{강도 점수} = n/21$$

여기서 n은 각 WSME에 대해 디지털 솔루션이 채택된 영역의 수로 정의됩니다. 낮음, 중간, 높음의 카테고리는 표 K.1에 정의되어 있습니다.

표 K.1 싱가포르 WSME에 대한 디지털 강도 모델의 분류

카테고리	정의
높음	66% < 강도 점수 ≤ 100%
중간	33% < 강도 점수 ≤ 66%
낮음	0% < 강도 점수 ≤ 33%

## 부록 L: 싱가포르의 자문 패널리스트 목록

**Irene Boey**

@ASME SME 센터 의장, UWAS 회장, 데이터 전략 및 컨설팅 이사, AI 및 데이터 솔루션.

Irene Boey는 Integral Solutions (Asia) Pte Ltd.의 컨설팅 이사입니다. 아시아에서 Integral의 데이터 마이닝 및 CRM 비즈니스를 이끄는 책무를 맡고 있습니다. Boey의 책무에는 사용자의 비즈니스 요구사항을 해결하도록 첨단 기술을 단순화하여 고객의 비즈니스 문제점을 해결하는 일도 포함됩니다. 은행 및 금융, 통신, 소매 및 도매업, 정부 및 제조 등 다양한 업종에서 많은 성공적인 데이터 마이닝 및 CRM 프로젝트를 구현했습니다.

Integral Solutions (Asia) Pte Ltd.를 통해 1994년부터 아시아에 데이터 마이닝 기술을 도입하는 일에 참여한 Boey는 아시아 데이터 마이닝 컨설팅 분야의 개척자입니다. 데이터 마이닝 및 데이터 분석 분야에서의 오랜 경험을 통해 이러한 다양한 산업 분야에서 우수한 비즈니스 모범 사례를 축적했습니다.

Boey는 1994년부터 Integral Solutions (Asia) Pte Ltd에서 근무해 오고 있습니다. 전자 및 IT 산업에서 10년 이상의 비즈니스 및 마케팅 경험을 보유하고 있으며, 영국 Chartered Institute of Marketing에서 마케팅 학위를 받았고 기업이 경영 (Entrepreneurial Management) 분야에서 MBA를 취득했습니다.

**Angela Choo**

Microsoft Singapore SMB 리드

Angela Choo는 정보 기술 및 서비스 산업에서의 입증된 이력을 보유한, 경험 많은 마케팅 및 제품 관리 이사입니다. 비즈니스 제휴, 관리 서비스, 비즈니스 개발, 파트너 관리 및 시장 진출 전략 분야를 전문으로 합니다.

**Neha Gupta**

@SICCI(싱가포르 인도 SME 센터 상공회의소) SME 비즈니스 고문

Neha Gupta는 디지털 전환을 추진하여 소규모 비즈니스 및 스타트업이 확장할 수 있도록 열정적으로 지원하는 디지털 마케팅 전문가입니다.

Neha는 경험 많은 기업가로서 푸드 테크 영역에서 자신의 스타트업을 출시했고 성공적으로 해당 기업을 엑시트(exit)했습니다. 인도 및 동남아시아를 포함한 APAC 전역에 대한 경험이 있으며 Procter & Gamble과 같은 브랜드 빌더들과 협력했습니다.

Neha는 프로그래밍 및 모바일 광고, Facebook 및 Instagram 콘텐츠 및 광고 관리자, Google 검색(SEO/SEM) 및 Google 분석, YouTube 콘텐츠 및 광고, 온라인 캠페인, 디지털 미디어 기획 및 전자상거래 분야에 대한 디지털 마케팅 전문 지식을 보유하고 있습니다.

**Mrinalini(Minnie) Venkatchalam**

WeConnect International 지역 이사

Mrinalini(Minnie)는 동남아시아 및 오세아니아 지역 이사로, 브랜드 가시성을 높이고 동남아시아, 동아시아 및 오세아니아의 여성 기업가들과 기업 구매자들을 상대로 원조 활동을 펼쳐 WeConnect International을 지원합니다. Minnie가 맡은 지역은 아마도 여성 소유 기업을 포함하여 중소기업이 가장 빠르게 성장하는 지역일 것입니다.

10년 이상의 경험을 통해 Minnie는 충족되지 않은 사회적 필요와 서비스 제공자 간의 격차를 좁히도록 노력하여 대기업, 정부 기관, 지역 사회 단체 및 사회적 기업들에게 측정 가능한 사회적 영향을 창출할 수 있는 플랫폼을 제공해 왔습니다.

Minnie는 공공 서비스 및 교육 부문에서 Singapore Women's Weekly Great Women of Our Time Award를 수상했으며 Cleo Singapore의 2016년 상위 10대 체인지메이커 중 한 명으로 임명되었습니다.

## 싱가포르의 자문 패널리스트 목록

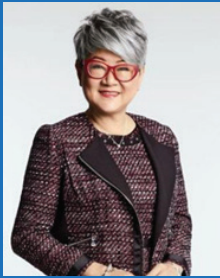


### Regula Schegg

Circulate Capital 아시아 전무 이사

Regula는 Circulate Capital의 아시아 전무 이사입니다. 투자 전략을 이끌고 투자 팀을 관리하며 남아시아 및 동남아시아에서 펀드의 투자 포트폴리오를 감독합니다. Regula는 팀과 함께 자산 할당과 펀드 투자의 실사 포트폴리오 관리를 관리합니다. 또한 전략, 비즈니스 개발, 자금 마련, 주요 채용 결정, 재무 관리 및 거버넌스에 중점을 두고 포트폴리오 회사에 전략적인 자문을 제공합니다.

Regula는 20년 이상의 리더십, 비즈니스 개발, 프로젝트 관리, 재무 및 사회적 기업/스타트업 전문 지식을 갖춘 경험 많은 글로벌 전문가입니다. 기업에 몸담은 이후 Regula는 기업 전략, M&A, 사모펀드, 재무 관리 및 비즈니스 개발 분야의 직책을 맡아 왔습니다. Regula는 미국 Thunderbird 대학에서 글로벌 경영학 MBA(우등)를 취득했으며, 스위스, 영국 및 프랑스에서 학부 과정을 마쳤습니다. Aspen Institute Business & Society First Mover Fellow이기도 합니다.



### Kim Underhill

Singapore Business Professional Women Association

Kim Underhill은 25년 이상의 국제 경영 경험을 보유한 변화 관리 전략 분야의 리더입니다. 50개 조직의 글로벌 다국적 기업(MNC) 및 자산 관리를 위해 APAC 전역에서 수익성 있는 판매, 마케팅 및 운영을 성공적으로 이끌었습니다.

Kim은 검증된 기조 연설자이자 검증된 총괄 코치인 NLP & Belbin Team Roles의 실무자이며, 6단계 셀프 코칭 방법론인 *Success Inside Out*과 개인이 효과적이고 영향력 있고 영감을 주는 리더가 되도록 안내하는 *New Age Leadership*의 저자이기도 합니다.



### Zia Zaman

Beaver Lake Capital 관리 파트너

Zia는 혁신, 전략 및 마케팅에서 입증된 전문 지식을 갖춘 전천후 리더입니다. Zia의 실적으로는 비즈니스 설립, 혁신 파이프라인 및 시스템 구축, 이유를 높이는 동시에 수익 증대, 실질적인 P&L 책임 관리, 고위급 컨설팅 계약 판매 및 제공, 혁신, 전략, 제품 마케팅, 기업 개발 분야에서 글로벌 라인 조직 주도, 그리고 Microsoft에 10억 달러 매출을 통한 성공적인 엑시트(exit) 달성 등이 있습니다. Zia의 주요 학력으로는 스탠포드대학교 경영대학원 MBA와 MIT 석사 및 학사 학위가 있습니다.





지식 파트너:



© COPYRIGHT 2021

콘라드 아데나워 재단(Konrad-Adenauer-Stiftung), 일본 사무실  
OAG-Haus 4F 7-5-56 Akasaka, Minato-ku Tokyo, 107-0052 Japan  
웹사이트: <http://www.kas.de/japan/en>  
Facebook: <https://www.facebook.com/KAS.Japan>

Woomentum, 싱가포르 사무실  
21 Woodlands Close #08-44  
Primz Bizhub  
Singapore (737854)  
웹사이트: <http://woomentum.com>  
Facebook: [www.facebook.com/Woomentum](http://www.facebook.com/Woomentum)