

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA
HỒ CHÍ MINH
HỌC VIỆN BÁO CHÍ VÀ TUYÊN TRUYỀN

VÕ THỊ NHƯ HẰNG

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CƠ QUAN
BÁO CHÍ Ở VIỆT NAM TRONG KỶ NGUYÊN SỐ

LUẬN ÁN TIẾN SĨ BÁO CHÍ HỌC

HÀ NỘI - 2025

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA
HỒ CHÍ MINH
HỌC VIỆN BÁO CHÍ VÀ TUYÊN TRUYỀN

VÕ THỊ NHƯ HẰNG

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CƠ QUAN
BÁO CHÍ Ở VIỆT NAM TRONG KỶ NGUYÊN SỐ

Ngành: Báo chí học

Mã số: 9 320 101

LUẬN ÁN TIẾN SĨ BÁO CHÍ HỌC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

PGS, TS. Nguyễn Thị Trường Giang

TS. Lê Đạt Chí

HÀ NỘI - 2025

XÁC NHẬN CỦA CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG

Luận án đã được chỉnh sửa theo khuyến nghị của Hội đồng chấm luận án cấp Học viện.

Hà Nội, ngày 10 tháng 07 năm 2025

CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG

GS, TS. Tạ Ngọc Tấn

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan, đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Hệ thống dữ liệu, kết quả nêu trong luận án này là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất cứ công trình nghiên cứu nào khác.

Hà Nội, ngày 01 tháng 07 năm 2025

Tác giả của luận án

Võ Thị Như Hằng

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin trân trọng cảm ơn Ban Giám đốc và Quý Thầy, Cô của Học viện Báo chí và Tuyên truyền, Viện Báo chí - Truyền thông đã tạo điều kiện và giúp đỡ cho tôi hoàn thành chương trình Nghiên cứu sinh và Luận án này.

Tôi xin chân thành cảm ơn Ban Giám đốc Học viện đã phân công PGS, TS. Nguyễn Thị Trường Giang, Phó Giám đốc Học viện Báo chí và Tuyên truyền và TS Lê Đạt Chí, Trưởng khoa Tài chính, Đại học Kinh tế TP.HCM hướng dẫn luận án cho tôi. Trong suốt thời gian qua, PGS, TS. Nguyễn Thị Trường Giang và TS Lê Đạt Chí đã luôn tận tâm, kiên nhẫn và nhiệt tình hướng dẫn cho luận án của tôi, đặc biệt PGS, TS. Nguyễn Thị Trường Giang đã truyền cảm hứng mạnh mẽ cho tôi về tinh thần trách nhiệm và tính kỷ luật cao trong học tập và nghiên cứu, không chỉ thúc đẩy tôi hoàn thành luận án mà còn đặt nền tảng vững chắc giúp cho tôi tiến xa hơn nữa trên con đường học thuật trong tương lai. Tôi xin được bày tỏ lòng biết ơn vô hạn đối với Cô và Thầy.

Tôi cũng xin gửi lời tri ân sâu sắc đến các nhà khoa học, chuyên gia, lãnh đạo đã quan tâm, giúp đỡ cho việc thực hiện luận án của tôi: PGS, TS. Hà Huy Phụng; PGS, TS. Nguyễn Thành Lợi; PGS, TS. Đinh Thị Thu Hằng; các nhà báo Đặng Khắc Lợi, Nguyễn Đức Lợi, Trần Trọng Dũng, Lê Xuân Trung, Đào Thị Tuyết Vân...; lãnh đạo và đồng nghiệp ở Khoa Báo chí và Truyền thông, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia TP.HCM.

Cuối cùng, tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Gia đình đã luôn yêu thương, động viên, chăm sóc và giúp đỡ tôi hoàn thành tốt công tác nghiên cứu.

Hà Nội, ngày 01 tháng 07 năm 2025

Tác giả của luận án

Võ Thị Như Hằng

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Bộ TTTT	: Bộ Thông tin và Truyền thông
Bộ VH TTDL	: Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch
CLKD	: Chiến lược kinh doanh
CMS	: Hệ thống quản trị nội dung (Content Management System)
CNTT	: Công nghệ thông tin
CQBC	: Cơ quan báo chí
Đài PTTH Vĩnh Long	: Đài Phát thanh và Truyền hình Vĩnh Long
EFE	: Đánh giá các yếu tố bên ngoài (External Factor Evaluation)
HTV	: Đài Truyền hình TP.HCM
IFE	: Đánh giá các yếu tố bên trong (Internal Factor Evaluation)
NYT	: The New York Times
PESTEL	: Công cụ phân tích môi trường kinh doanh để đánh giá các yếu tố bên ngoài, gồm 6 yếu tố: Chính trị (Political), kinh tế (Economic), xã hội (Social), công nghệ (Technological), môi trường (Environmental) và pháp lý (Legal)
QSPM	: Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (Quantitative Strategic Planning Matrix)
R&D	: Nghiên cứu và phát triển
SWOT	: Ma trận điểm mạnh - điểm yếu - cơ hội - thách thức (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats)
TTO	: Tuổi Trẻ Online

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU	13
1.1. Hướng nghiên cứu về ảnh hưởng của thể chế chính trị đối với mô hình tổ chức và chiến lược kinh doanh của báo chí - truyền thông.....	13
1.2. Hướng nghiên cứu về ảnh hưởng của kỷ nguyên số đến hoạt động kinh doanh và chiến lược kinh doanh của báo chí - truyền thông.....	18
1.3. Hướng nghiên cứu về thị trường báo chí - truyền thông và chiến lược kinh doanh của tổ chức báo chí - truyền thông trong kỷ nguyên số.....	23
1.4. Những nội dung đã nghiên cứu và khoảng trống trong nghiên cứu.....	36
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CƠ QUAN BÁO CHÍ TRONG KỶ NGUYÊN SỐ	39
2.1. Các khái niệm cơ bản	39
2.2. Đặc điểm của thị trường báo chí truyền thông trong kỷ nguyên số và vai trò của chiến lược kinh doanh đối với cơ quan báo chí	46
2.3. Cơ sở chính trị và cơ sở pháp lý của Việt Nam về hoạt động kinh doanh của báo chí ..	51
2.4. Phân loại chiến lược kinh doanh và quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh của cơ quan báo chí	61
2.5. Sự khác biệt giữa chiến lược kinh doanh của cơ quan báo chí với các doanh nghiệp ...	77
2.6. Kinh nghiệm về hoạt động kinh tế báo chí của một số nước trên thế giới và tình hình hoạt động kinh doanh của cơ quan báo chí ở Việt Nam	79
CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CƠ QUAN BÁO CHÍ Ở VIỆT NAM TRONG KỶ NGUYÊN SỐ	86
3.1. Giới thiệu khái quát 2 cơ quan báo chí trong diện khảo sát.....	86
3.2. Thực trạng các yếu tố tác động và hoạt động kinh doanh của cơ quan báo chí ở Việt Nam	93
3.3. Khảo sát chiến lược kinh doanh của Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long trong giai đoạn 2019 - 2023	103
3.4. Đánh giá thành công và hạn chế chiến lược kinh doanh của Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long.....	127

CHƯƠNG 4: NHỮNG VẤN ĐỀ ĐẶT RA, ĐỀ XUẤT CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ KHUYẾN NGHỊ GIẢI PHÁP TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CƠ QUAN BÁO CHÍ Ở VIỆT NAM TRONG THỜI GIAN TỚI ..	136
4.1. Những vấn đề đặt ra với chiến lược kinh doanh của cơ quan báo chí ở Việt Nam	136
4.2. Đề xuất chiến lược kinh doanh và giải pháp triển khai chiến lược kinh doanh của Báo Tuổi Trẻ	144
4.3. Đề xuất chiến lược kinh doanh và giải pháp triển khai chiến lược kinh doanh của Đài PTTH Vĩnh Long.....	150
4.4. Khuyến nghị chiến lược kinh doanh của cơ quan báo chí ở Việt Nam trong thời gian tới	156
KẾT LUẬN	172
CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI	175
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	176
PHỤ LỤC	188

DANH MỤC BẢNG

Bảng 3.1. Thống kê doanh thu và lợi nhuận của Báo Tuổi Trẻ giai đoạn 2019 - 2023...	109
Bảng 3.2. Bảng thống kê nhân sự của Báo Tuổi Trẻ	112
Bảng 3.3 Chi tiêu tài chính giai đoạn 2019 - 2023 của Đài PTTH Vĩnh Long	120
Bảng 3.4 Phân phối chênh lệch thu, chi thường xuyên.....	120
Bảng 3.5. Bảng thống kê nhân sự của Đài PTTH Vĩnh Long.....	123

DANH MỤC HÌNH

Hình 2.1. Quy trình xây dựng các bước xây dựng CLKD của CQBC	64
Hình 2.2. Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Michael Porter	67
Hình 2.3. Các bước trong ma trận đánh giá các yếu tố quan trọng bên ngoài - EFE	69
Hình 2.4. Các bước trong ma trận đánh giá các yếu tố quan trọng bên trong - IFE	72
Hình 2.5. Các chiến lược trong ma trận SWOT	75
Hình 2.6. Các bước trong ma trận lập kế hoạch chiến lược định lượng QSPM	76
Hình 3.1. Sơ đồ tổ chức Báo Tuổi Trẻ	87
Hình 3.2. Sơ đồ tổ chức Đài PTTH Vĩnh Long	90
Hình 3.3. Tỷ lệ các cơ hội hỗ trợ cho CLKD của CQBC	93
Hình 3.4. Tỷ lệ các thách thức ảnh hưởng đến CLKD của CQBC	94
Hình 3.5. Tỷ lệ các điểm mạnh của CQBC	96
Hình 3.6. Tỷ lệ các điểm yếu của CQBC	96
Hình 3.7. Tỷ lệ CQBC đang áp dụng mức tự chủ tài chính	98
Hình 3.8. Tỷ lệ xu hướng doanh thu của CQBC trong giai đoạn 5 năm (2019 - 2023)...	98
Hình 3.9. Tỷ lệ các nguồn doanh thu của CQBC	99
Hình 3.10. Tỷ lệ chênh lệch thu - chi của các CQBC trong giai đoạn 5 năm	99
Hình 3.11. Tỷ lệ CQBC bắt đầu xây dựng CLKD trong kỷ nguyên số	100
Hình 3.12. Tỷ lệ phong cách triển khai CLKD của CQBC	100
Hình 3.13. Tỷ lệ đồng ý việc xây dựng CLKD đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển của CQBC	101
Hình 3.14. Tỷ lệ lựa chọn tầm quan trọng của việc lập CLKD cho CQBC trong thời đại số	101
Hình 3.15. Tỷ lệ vai trò của CLKD đối với sự phát triển của CQBC trong thời đại số	101
Hình 3.16. Tỷ lệ các mục tiêu liên quan đến kinh doanh của CQBC trong giai đoạn 5 năm (2019 - 2023)	102
Hình 3.17. Quy trình sản xuất nội dung của Báo Tuổi Trẻ	111
Hình 3.18. Mô hình tòa soạn hội tụ của Báo Tuổi Trẻ	111
Hình 3.19. Quy trình sản xuất tin bài của Đài PTTH Vĩnh Long	120

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Kỷ nguyên số đang tạo ra một bước ngoặt sâu sắc trong toàn xã hội, tác động mạnh mẽ đến mọi lĩnh vực, trong đó báo chí là một trong những ngành chịu ảnh hưởng rõ nét nhất. Cuộc cách mạng công nghệ không chỉ đặt báo chí trước những thách thức sinh tồn chưa từng có mà còn mở ra nhiều cơ hội phát triển vượt bậc nếu biết tận dụng hiệu quả. Thực tế trên thế giới cho thấy, không ít tổ chức báo chí truyền thống đã phải thu hẹp hoạt động, thậm chí đóng cửa do không kịp thích nghi với môi trường số. Tuy nhiên, nhiều đơn vị khác lại nhanh chóng đổi mới chiến lược phát triển nói chung và chiến lược kinh doanh (CLKD) nói riêng, từ đó vượt qua khó khăn, thích ứng hiệu quả và nắm bắt được cơ hội vàng để tiếp tục phát triển.

Tại Việt Nam, báo chí luôn giữ vai trò đặc biệt quan trọng, gắn liền với lịch sử đấu tranh giải phóng dân tộc, công cuộc xây dựng và bảo vệ Tổ quốc. Báo chí không chỉ là công cụ thông tin tuyên truyền, vũ khí tư tưởng sắc bén của Đảng, Nhà nước, mà còn là diễn đàn rộng lớn của nhân dân. Trong giai đoạn đầu của nền báo chí Việt Nam, đặc biệt thời kỳ kháng chiến chống Pháp và chống Mỹ, báo chí tập trung chủ yếu vào nhiệm vụ chính trị, mọi nguồn lực hoạt động đều dựa vào ngân sách Nhà nước. Tuy nhiên, khi đất nước bước vào thời kỳ đổi mới với nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, yêu cầu mới được đặt ra cho báo chí là phải từng bước tự chủ một phần hoặc toàn bộ về tài chính để giảm áp lực cho ngân sách, đồng thời nâng cao chất lượng và sức cạnh tranh của sản phẩm báo chí.

Một bước ngoặt quan trọng trong quá trình này là việc Chính phủ ban hành Nghị định số 10/2002/NĐ-CP ngày 16/01/2002 về chế độ tự chủ tài chính đối với các đơn vị sự nghiệp có thu. Nghị định này đã tạo ra một cột mốc đột phá, mở đường cho các CQBC ở Việt Nam chuyển đổi mô hình hoạt động, tiến hành các hoạt động kinh doanh và từng bước tự chủ tài chính. Sự kiện này diễn ra đúng vào thời điểm Internet bắt đầu phát triển mạnh tại Việt Nam, khiến báo chí phải bước vào cuộc cạnh tranh trực tiếp với các nền tảng số mới nổi, trong đó sự đời và phát triển nhanh chóng của báo điện tử trong nước và mạng xã hội xuyên biên giới, bao gồm VnExpress được “khai sinh” năm 2001 và Facebook xuất hiện tại Việt Nam năm 2006, làm cho môi trường kinh doanh báo chí truyền thông ngày càng trở nên khốc liệt.

Bối cảnh kỷ nguyên số đặt các cơ quan báo chí (CQBC) ở Việt Nam trước những thách thức lớn mang tính sống còn. *Thứ nhất*, sự thay đổi thói quen và hành vi tiêu dùng thông tin của công chúng khiến báo in dần mất đi độc giả, trong khi báo điện tử và truyền hình truyền thống gặp khó khăn trong việc thu phí người dùng. *Thứ hai*, chuyển đổi số trở thành một yêu cầu cấp bách nhưng đòi hỏi nguồn lực tài chính lớn để đầu tư vào công nghệ, trong khi các nguồn thu truyền thống ngày càng suy giảm. *Thứ ba*, báo chí Việt Nam phải đối mặt với cạnh tranh gay gắt từ các nền tảng xuyên biên giới, có khả năng tối ưu hóa hiệu quả quảng cáo, trở thành lựa chọn ưu tiên hàng đầu của doanh nghiệp quảng cáo. *Thứ tư*, hành lang pháp lý cho quảng cáo số tại Việt Nam vẫn chưa công bằng giữa báo chí và mạng xã hội khiến CQBC chịu nhiều bất lợi về kinh tế. *Thứ năm*, vấn đề bảo vệ bản quyền nội dung số chưa được đảm bảo, tình trạng sao chép, đánh cắp nội dung báo chí ngày càng tinh vi, gây thất thu lớn về tài chính, làm tổn hại nghiêm trọng đến môi trường sáng tạo và đầu tư cho nội dung chất lượng.

Khi triển khai hoạt động kinh doanh, các CQBC buộc phải tuân theo các nguyên tắc vận hành của thị trường như phân tích nhu cầu công chúng, định hình sản phẩm, xây dựng chiến lược giá, lựa chọn kênh phân phối và tối ưu hóa hiệu quả chi phí. Tuy nhiên, trong bối cảnh Việt Nam, báo chí không thuần túy là hàng hóa thông tin mà trước hết là thiết chế tuyên truyền phục vụ nhiệm vụ chính trị. Do đó, bài toán kinh doanh của báo chí luôn đòi hỏi sự cân đối thận trọng giữa mục tiêu thị trường với trách nhiệm chính trị và các chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp - điều làm nên tính đặc thù trong chiến lược phát triển nói chung và CLKD nói riêng của các CQBC Việt Nam.

Luật Báo chí đang được sửa đổi với mục tiêu vừa đảm bảo hiệu lực quản lý nhà nước, vừa tạo môi trường thuận lợi cho CQBC phát triển năng động, sáng tạo hơn. Một trong những điểm mới nổi bật của dự thảo Luật là đưa vào mô hình Tổ hợp báo chí truyền thông, là mô hình đơn vị sự nghiệp công lập được vận dụng cơ chế tài chính, lao động, tiền lương như doanh nghiệp, đồng thời được phép thành lập các doanh nghiệp trực thuộc hoặc góp vốn vào các đơn vị bên ngoài, qua đó kỳ vọng sẽ khơi thông các nguồn lực, thúc đẩy mạnh mẽ sự phát triển kinh tế báo chí ở Việt Nam.

Như vậy, rõ ràng rằng, để tồn tại và phát triển bền vững trong kỷ nguyên số, các CQBC Việt Nam cần phải hoạch định CLKD bài bản, hiệu quả, thích ứng tốt với những biến đổi nhanh chóng và mạnh mẽ của thị trường truyền thông số. CLKD đúng đắn không chỉ giúp các CQBC định hướng rõ ràng về mục tiêu và giải pháp phát triển, mà còn đảm bảo khai thác hiệu quả tài sản công, thực hiện tốt hơn nhiệm vụ chính trị và hoạt động công tác xã hội trong bối cảnh mới.

Xuất phát từ nhu cầu thực tiễn cấp bách này, việc nghiên cứu sâu sắc, toàn diện và khoa học về CLKD của CQBC ở Việt Nam là hết sức cần thiết. Đề tài “Chiến lược kinh doanh của CQBC ở Việt Nam trong kỷ nguyên số” được lựa chọn nhằm góp phần làm rõ hơn những vấn đề thực tiễn, từ đó cung cấp cơ sở lý luận và thực tiễn hữu ích, hỗ trợ các CQBC trong quá trình hoạch định và triển khai chiến lược kinh doanh hiệu quả trong thời gian tới.

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

2.1. Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu của luận án là hệ thống hóa các vấn đề lý luận và thực tiễn về CLKD của báo chí, làm rõ sự ảnh hưởng của kỷ nguyên số đối với CLKD của các CQBC ở Việt Nam, phân tích thực trạng CLKD của CQBC ở Việt Nam giai đoạn 2019 - 2023, khảo sát, đề xuất CLKD và giải pháp triển khai CLKD của 2 CQBC trong diện khảo sát trong giai đoạn 2024 - 2028, từ đó đưa ra các khuyến nghị xây dựng và triển khai CLKD của CQBC ở Việt Nam trong thời gian sắp tới.

2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để đạt được mục đích trên, trong phạm vi luận án, tác giả xác định những nhiệm vụ nghiên cứu sau đây:

Thứ nhất, hệ thống hóa một cách toàn diện các công trình nghiên cứu trong nước và quốc tế liên quan đến CLKD của CQBC trong kỷ nguyên số. Từ đó, xác định rõ những nội dung đã được nghiên cứu, chỉ ra khoảng trống lý luận và thực tiễn, làm cơ sở để tập trung nghiên cứu sâu hơn.

Thứ hai, nghiên cứu sâu sắc cơ sở lý luận và thực tiễn về CLKD báo chí trên thế giới và tại Việt Nam. Từ đó xây dựng hệ thống lý thuyết, cung cấp nền tảng khoa học để phân tích, đánh giá thực trạng và định hướng việc xây dựng CLKD phù hợp cho các CQBC Việt Nam trong giai đoạn tới.

Thứ ba, khảo sát thực tế, đánh giá chi tiết thực trạng CLKD và bức tranh tổng thể của các CQBC tại Việt Nam trong giai đoạn 2019 - 2023 (5 năm), thông qua hai trường hợp điển hình là Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long. Đồng thời, luận án phân tích rõ các yếu tố tác động trực tiếp đến việc xây dựng và triển khai CLKD của các CQBC này.

Thứ tư, trên cơ sở kết quả khảo sát và phân tích, luận án đề xuất cụ thể CLKD cho Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long, xây dựng giải pháp triển khai chiến lược khả thi và hiệu quả. Đồng thời, luận án đưa ra các khuyến nghị mang tính định hướng giúp các CQBC khác ở Việt Nam xây dựng và triển khai CLKD thành công trong giai đoạn 2024 - 2028 (5 năm).

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận án là CLKD của CQBC ở Việt Nam trong kỷ nguyên số.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Về nội dung: Luận án tập trung nghiên cứu luận cứ khoa học cơ bản về CLKD của CQBC ở Việt Nam trong kỷ nguyên số.

Về không gian: Luận án tập trung nghiên cứu CLKD của 30 CQBC ở Việt Nam và nghiên cứu trường hợp Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long.

Về thời gian: Luận án tập trung nghiên cứu CLKD của 30 CQBC ở Việt Nam và nghiên cứu trường hợp Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long trong giai đoạn 5 năm 2019 - 2023.

Hai CQBC này được chọn vì là đại diện tiêu biểu và đầy đủ cho nền công nghiệp tin tức của Việt Nam với 4 loại hình gồm: báo in, báo điện tử, phát thanh và truyền hình, và đều là những đơn vị tự chủ toàn phần về tài chính từ rất sớm. Trong đó, Báo Tuổi Trẻ bắt đầu tự chủ tài chính từ năm 1992 [28], có xuất phát điểm là báo in nhưng đã có bước chuyển mình mạnh mẽ trong môi trường số, trở thành CQBC có hệ sinh thái lớn nhất cả nước với 8 ấn phẩm báo in và 9 ấn phẩm báo điện tử, đồng thời đang phủ sóng rộng rãi trên hơn 7 kênh mạng xã hội (theo cập nhật trên tuoitre.vn đến cuối tháng 02/2025). Còn Đài PTTH Vĩnh Long được ghi nhận có những sáng tạo vượt bậc trong hoạt động kinh doanh kể từ khi triển khai thí điểm tự chủ tài chính từ năm 2002 [142], nhiều năm liền nằm trong top 3 các đài truyền hình có doanh thu cao nhất cả nước và luôn được chọn là hình mẫu để báo cáo về sự thành công trong tự chủ tài chính tại các diễn đàn kinh tế báo chí.

4. Câu hỏi và giả thuyết nghiên cứu

4.1. Câu hỏi nghiên cứu

Để làm rõ bản chất và đề xuất giải pháp cho việc xây dựng CLKD phù hợp với bối cảnh chuyển đổi số hiện nay, luận án tập trung trả lời các câu hỏi nghiên cứu chính sau:

Câu hỏi 1: Kỷ nguyên số đã và đang tác động như thế nào đến mô hình hoạt động, năng lực cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của các CQBC ở Việt Nam?

Câu hỏi 2: Thực trạng xây dựng và triển khai CLKD tại các CQBC ở Việt Nam trong giai đoạn 2019 - 2023 có những đặc điểm, kết quả, thành công và hạn chế nào?

Câu hỏi 3: Các CQBC Việt Nam cần vận dụng những nguyên tắc, quy trình và mô hình nào để hoạch định và thực thi CLKD hiệu quả, đáp ứng yêu cầu tự chủ tài chính và chuyển đổi số trong giai đoạn 2024 - 2028?

Câu hỏi 4: Những giải pháp nào có tính thực tiễn và khả thi nhằm giúp các CQBC vượt qua rào cản về thể chế, pháp lý, công nghệ và nguồn lực để xây dựng và thực thi CLKD hiệu quả trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt?

4.2. Giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết 1: Kỷ nguyên số không chỉ là một cú hích công nghệ mà còn là động lực thay đổi toàn diện cơ cấu nguồn thu, chiến lược nội dung và mô hình quản trị của các CQBC Việt Nam. Tác động từ công nghệ, hành vi công chúng, và cạnh tranh xuyên biên giới khiến mô hình kinh doanh truyền thống không còn hiệu quả, buộc các CQBC phải tái cấu trúc chiến lược nếu muốn tồn tại và phát triển.

Giả thuyết 2: Trong giai đoạn 2019 - 2023, nhiều CQBC ở Việt Nam đã chủ động xây dựng CLKD, từng bước đa dạng hóa nguồn thu, đầu tư nền tảng số và hình thành tư duy phát triển gắn với yêu cầu tự chủ tài chính. Một số đơn vị tiêu biểu đạt được kết quả tích cực như tái cấu trúc tòa soạn theo mô hình hội tụ, mở rộng hệ sinh thái số, ứng dụng AI và CMS, qua đó nâng cao hiệu quả tương tác, tăng trưởng độc giả số và mở rộng nguồn thu mới. Tuy nhiên, phần lớn CQBC vẫn gặp khó khăn do tư duy chiến lược chưa rõ nét, thiếu phối hợp liên phòng ban, hạn chế về nhân lực, tài chính, công nghệ và dữ liệu công chúng. CLKD ở nhiều đơn vị còn mang tính hình thức, ngắn hạn, thiếu hệ thống và chưa tạo được lợi thế cạnh tranh bền vững trong môi trường truyền thông số.

Giả thuyết 3: Việc xây dựng và triển khai CLKD hiệu quả tại các CQBC Việt Nam trong giai đoạn 2024 - 2028 cần dựa trên các nguyên tắc quản trị chiến lược hiện đại, phù hợp với đặc tính vừa là thiết chế chính trị - xã hội đặc thù, vừa là tổ chức kinh doanh theo quy luật thị trường. Quá trình hoạch định chiến lược cần được thực hiện bài bản theo các bước phân tích, lựa chọn, thực thi, đánh giá, sử dụng các công cụ khoa học như PESTEL, SWOT, EFE/IFE, QSPM kết hợp với dữ liệu công chúng và xu hướng truyền thông số. Khi áp dụng đầy đủ và đúng đắn các nguyên lý và quy trình đã được đúc kết trên toàn cầu có điều chỉnh theo tình hình Việt Nam, các CQBC sẽ có khả năng xây dựng mô hình kinh doanh phù hợp, nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững trong môi trường số hóa.

Giả thuyết 4: Sự thành công của CLKD tại các CQBC không thể chỉ dựa vào nỗ lực nội tại mà đòi hỏi một hệ sinh thái hỗ trợ từ Nhà nước và xã hội. Hệ sinh thái này cần bao gồm: chính sách khuyến khích đổi mới sáng tạo, cơ chế tài chính linh hoạt, hỗ trợ công nghệ số, đào tạo nhân lực chất lượng cao và điều tiết bình đẳng giữa báo chí trong nước với các nền tảng xuyên biên giới.

5. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu

5.1. Cơ sở lý luận và các lý thuyết tiếp cận

Luận án tiếp cận mục tiêu và các nhiệm vụ nghiên cứu dựa trên những cơ sở lý luận chính như sau: lý luận chung về báo chí và truyền thông; quan điểm, đường lối, chủ trương của Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước về báo chí; khái niệm, đặc điểm của kinh tế báo chí và truyền thông, thị trường báo chí và mối liên hệ giữa báo chí - công chúng - nhà quảng cáo...

Trong đề tài này, tác giả sử dụng các lý thuyết sau:

- *Lý thuyết Sử dụng và Hải lòng:* Thuyết Sử dụng và Hải lòng coi công chúng là người chủ động lựa chọn và sử dụng các phương tiện truyền thông để phục vụ mục đích và thỏa mãn nhu cầu của mình. Thuyết này có xu hướng khẳng định các đặc điểm của công chúng như lối sống, nhu cầu, suy nghĩ, học vấn... sẽ quyết định mức độ và tính chất tác động của truyền thông đối với họ. Thuyết này cũng cho rằng khi công nghệ ngày càng phát triển, sự lựa chọn phương tiện truyền thông cũng được mở rộng, thúc đẩy con người có ý thức hơn về việc sử dụng phương tiện truyền thông của mình. Thậm chí, trong quá trình tương tác, họ được xem là người “có quyền kiểm soát và có thể thay đổi vai trò trong cuộc đối thoại” [100].

Trong khuôn khổ luận án, Thuyết Sử dụng và Hải lòng được vận dụng để lý giải

vai trò chủ động của công chúng trong môi trường truyền thông hiện đại, đặt ra yêu cầu các CQBC phải không ngừng nghiên cứu hành vi, thói quen, nhu cầu và mức độ hài lòng của công chúng để thiết kế nội dung và mô hình kinh doanh phù hợp. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh CLKD báo chí không còn chỉ xoay quanh việc “sản xuất nội dung” mà phải chuyển dịch sang “phục vụ trải nghiệm”, đáp ứng đúng nhu cầu, đúng thời điểm và đúng nền tảng mà công chúng mong muốn. Luận án sử dụng thuyết này như một cơ sở lý luận để đề xuất các định hướng xây dựng CLKD dựa trên dữ liệu công chúng, trong đó nhấn mạnh vào việc đo lường hiệu quả kinh doanh gắn liền với mức độ hài lòng và mức độ gắn bó của công chúng trong kỷ nguyên số.

- *Thuyết Tự do*: Học thuyết này bàn về tự do ngôn luận và tự do báo chí, dù ở mỗi quốc gia khác nhau có xem đó là quyền lợi tự nhiên và không thể chối bỏ được hay không, dựa trên sự thấu hiểu rằng con người luôn khao khát tìm hiểu sự thật và có xu hướng bị dẫn dắt bởi sự thật đó cũng như con người luôn có sự bất đồng ý kiến và từ sự so sánh, phản biện, ý kiến nào hợp lý nhất sẽ được đưa ra và được chấp nhận bởi số đông. Thuyết tự do cho rằng nhiệm vụ của báo chí là giữ cho Chính phủ không vượt quá giới hạn của mình, hay nói cách khác, báo chí đã hình thành sự kiểm soát Chính phủ mà không một tổ chức nào có thể làm được. Tuy nhiên, thuyết này cũng chỉ ra rằng Nhà nước thông qua các phương tiện khác nhau không thể tránh khỏi việc tham gia một phần nào đó vào công tác truyền thông. Đó là một thực tế ở nhiều quốc gia nhưng những người theo chủ nghĩa tự do ủng hộ quan điểm rằng Nhà nước càng ít liên quan đến truyền thông càng tốt, nhưng chính ở đây lại nảy sinh một vấn đề nhức nhối là Nhà nước nên được phép tham gia ở mức độ nào hoặc nên ràng buộc trách nhiệm, nghĩa vụ của các tờ báo ở mức nào nếu buộc họ phải tự chủ tài chính nhưng hạn chế họ trình bày sự thật đến công chúng theo một hướng mà công chúng hay khách hàng của họ mong đợi [100].

Tác giả vận dụng Thuyết Tự do như một khung lý thuyết định hướng để đặt lại vấn đề: nếu báo chí Việt Nam không phải là một dạng phúc lợi công được Nhà nước bao cấp, mà là đơn vị sự nghiệp công lập - vừa phải hoàn thành nhiệm vụ chính trị, vừa phải tự chủ tài chính, thì cần có cách tiếp cận chính sách phù hợp. Bởi khi Nhà nước yêu cầu báo chí hoạt động theo cơ chế thị trường nhưng vẫn giới hạn quyền tự do truyền thông ở mức nhất định sẽ nảy sinh mâu thuẫn giữa mục tiêu chính trị và yêu cầu thị trường. Trong bối cảnh đó, việc xây dựng một gói chính sách hỗ trợ đồng bộ, bao gồm ưu đãi về tài chính, thuế, hạ tầng công nghệ và tiếp cận nguồn lực công

là điều cần thiết để tạo điều kiện cho báo chí thực hiện cùng lúc hai vai trò: là công cụ truyền thông chủ lực của Nhà nước và là chủ thể truyền thông độc lập có năng lực cạnh tranh, phục vụ công chúng. Đây chính là điểm gọi mở mà luận án đặt ra nhằm góp phần thiết kế các chính sách phát triển báo chí một cách hài hòa, hiệu quả và phù hợp với đặc thù Việt Nam.

- *Thuyết Trách nhiệm xã hội*: Khi nói về sứ mệnh của mình, CQBC sẽ luôn nhắc đến cụm từ “quyền được biết của công chúng” hay “trách nhiệm đối với công chúng của báo chí”. Học thuyết Trách nhiệm xã hội chỉ ra rằng báo chí buộc phải có trách nhiệm với xã hội trong việc thực hiện một số chức năng thiết yếu nhất định của phương tiện truyền thông đại chúng trong xã hội đương đại. Học thuyết này chấp nhận vai trò của báo chí trong việc phục vụ hệ thống kinh tế, nhưng nó không ưu tiên nhiệm vụ này hơn các chức năng khác như thúc đẩy quá trình dân chủ và tăng cường kiến thức cho công chúng. Học thuyết này cũng chấp nhận vai trò của báo chí trong việc cung cấp dịch vụ giải trí nhưng với điều kiện rằng chương trình giải trí đó phải “tốt”. Học thuyết cũng chấp nhận yêu cầu rằng báo chí giống như một tổ chức phải duy trì khả năng tự chủ tài chính nhưng nếu cần thiết, một vài phương tiện truyền thông có thể được miễn trừ trách nhiệm tự tìm kiếm lợi nhuận trên thương trường [100].

Tác giả sử dụng Thuyết Trách nhiệm xã hội như một khung lý thuyết nền tảng để phân tích đặc điểm mục tiêu chiến lược của các CQBC Việt Nam trong điều kiện tự chủ tài chính. Học thuyết này cung cấp cơ sở để nhìn nhận báo chí không đơn thuần là một chủ thể kinh doanh theo đuổi tối đa hóa lợi nhuận, mà là một thiết chế xã hội đặc thù, mang trên mình sứ mệnh phục vụ lợi ích công chúng, góp phần thúc đẩy dân chủ, truyền bá tri thức và nuôi dưỡng đời sống tinh thần xã hội. Trong bối cảnh báo chí Việt Nam vận hành theo mô hình đơn vị sự nghiệp công lập, Thuyết Trách nhiệm xã hội giúp lý giải vì sao mục tiêu kinh doanh của các CQBC luôn phải đặt trong mối quan hệ hữu cơ với các chuẩn mực đạo đức, các giá trị nghề nghiệp và sứ mệnh chính trị - xã hội. Việc tự chủ tài chính không đồng nghĩa với việc thị trường hóa toàn bộ hoạt động báo chí, mà phải đảm bảo rằng các quyết định kinh doanh, đầu tư, phát triển sản phẩm... đều hướng tới việc tăng cường năng lực tuyên truyền chính trị, phục vụ công chúng và bảo vệ quyền tiếp cận thông tin của người dân. Đây cũng chính là cơ sở để luận án đề xuất rằng CLKD báo chí trong kỷ nguyên số không thể chỉ dựa trên các nguyên tắc thị trường đơn thuần, mà cần được thiết kế sao cho vừa đảm bảo hiệu quả kinh tế, vừa duy trì và nâng cao chất lượng thông tin,

giữ vững vai trò định hướng dư luận và xây dựng niềm tin công chúng - những yếu tố sống còn đối với một nền báo chí thực sự có trách nhiệm với xã hội.

5.2. Phương pháp nghiên cứu

Do mỗi phương pháp nghiên cứu đều có ưu điểm và hạn chế riêng, để thực hiện mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu nêu trên, tác giả kết hợp các phương pháp nghiên cứu khác nhau, bao gồm: phương pháp phân tích tài liệu, phương pháp điều tra bằng bảng hỏi, phương pháp chuyên gia và phương pháp phỏng vấn sâu.

Phương pháp phân tích tài liệu: Với phương pháp này, tác giả lựa chọn nghiên cứu các công trình nghiên cứu, tác phẩm của các tác giả trong và ngoài nước có liên quan, trên cơ sở đó đúc rút ra những luận điểm, luận chứng cho đối tượng nghiên cứu; đồng thời kế thừa những nghiên cứu sẵn có, làm cơ sở cho việc xây dựng CLKD và đưa ra các khuyến nghị, định hướng cho vấn đề nghiên cứu.

Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi: Tác giả sử dụng phương pháp này nhằm phân tích hiện trạng xây dựng CLKD của CQBC ở Việt Nam và xác định xu hướng các yếu tố của môi trường kinh doanh tác động đến CQBC ở Việt Nam trong giai đoạn 2019 - 2023. Tác giả tiến hành khảo sát 300 người ở 30 CQBC trên toàn quốc, bao gồm lãnh đạo CQBC, lãnh đạo và nhân viên các phòng chức năng, các ban nội dung, các bộ phận có liên quan đến công tác xây dựng và triển khai CLKD của CQBC... Việc này được thực hiện thông qua phát phiếu trực tiếp cho các nhà báo tham dự Hội Báo toàn quốc năm 2024 diễn ra tại TP.HCM vào ngày 15 - 17/03/2024, Lớp Bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý Nhà nước về báo chí ngày 9 - 16/04/2024 (với 75 học viên là trưởng, phó ban, văn phòng đại diện, lãnh đạo CQBC... đến từ nhiều tỉnh, thành trên cả nước) do Bộ TTTT tổ chức tại TP.HCM. Phiếu khảo sát cũng được gửi trực tiếp đến các CQBC tại Hà Nội, TP.HCM, Vĩnh Long, Đà Nẵng... cũng như gửi trực tuyến đến các nhà báo đang nắm chức vụ quản lý ở các CQBC. Cuộc khảo sát được thực hiện từ tháng 3 đến tháng 5/2024 (trong vòng 2,5 tháng), thu được 274 phiếu trả lời, trong đó có 260 phiếu trả lời hợp lệ.

Phương pháp nghiên cứu trường hợp: Tác giả chọn khảo sát CLKD của 2 CQBC điển hình là Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long trong giai đoạn 2019 - 2023, đồng thời đề xuất CLKD và giải pháp triển khai CLKD cho 2 đơn vị này trong thời gian tới.

Phương pháp chuyên gia: Để có cái nhìn sâu hơn về điểm mạnh, điểm yếu và các cơ hội, thách thức của CQBC, tác giả tiến hành phỏng vấn 20 chuyên gia có kinh

nghiệm trong ngành báo chí và truyền thông. Các cuộc phỏng vấn tập trung vào việc chấm điểm ma trận EFE, IFE (Internal - External Factor Evaluation), đánh giá yếu tố bên trong và bên ngoài nhằm xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức của 2 CQBC diện khảo sát. Từ đó, ma trận QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) sẽ được đánh giá để lựa chọn chiến lược tối ưu cho 2 CQBC này.

- Nhóm chuyên gia bên ngoài: Các chuyên gia bên ngoài sẽ đánh giá (cho điểm) các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài của CQBC, đánh giá (cho điểm) về mức độ quan trọng của các yếu tố bên ngoài tác động đến 2 CQBC diện khảo sát (10 người), gồm: 3 người làm công tác quản lý CQBC, hoạch định chính sách đến từ Bộ TTTT (nay là Bộ VHTTDL), Sở TTTT TP.HCM (Nay là Sở Văn hóa và Thể thao TP.HCM) và Hội Nhà báo Việt Nam; 4 người là nhà nghiên cứu, chuyên gia trong lĩnh vực kinh tế, quản trị kinh doanh, báo chí - truyền thông; 3 người là lãnh đạo các doanh nghiệp lớn, đối tác quảng cáo của báo chí.

- Nhóm chuyên gia bên trong: Các chuyên gia bên trong đang phụ trách việc xây dựng và phê duyệt CLKD của 2 CQBC diện khảo sát sẽ đánh giá các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài và bên trong của cơ quan mình; đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh, cho điểm mức độ hấp dẫn của các CLKD để lựa chọn chiến lược đúng đắn và phù hợp (mỗi CQBC 5 người), bao gồm: Lãnh đạo CQBC trong Ban biên tập báo hoặc Ban giám đốc đài; lãnh đạo bộ phận kinh doanh - thương mại (quảng cáo, phát hành, đăng ký dài hạn, dịch vụ truyền thông - sự kiện...); lãnh đạo bộ phận tài chính - công nghệ - nội dung.

Phương pháp phỏng vấn sâu: Tác giả thực hiện phỏng vấn sâu 10 chuyên gia đến từ Ban Tuyên giáo Thành ủy TP.HCM, Hội Nhà báo Việt Nam, các CQBC, các doanh nghiệp lớn... nhằm thu thập quan điểm chi tiết về các định hướng và biện pháp cụ thể giúp CQBC cải thiện hiệu quả CLKD và năng lực cạnh tranh trong kỷ nguyên số. Các chuyên gia được yêu cầu đưa ra các khuyến nghị cụ thể về cách thức các CQBC có thể nâng cao hiệu quả hoạch định và triển khai CLKD để tạo ra lợi thế bền vững trong thời đại kỷ nguyên số. Các cuộc phỏng vấn được thực hiện trực tiếp hoặc trực tuyến từ tháng 06 đến tháng 08 năm 2024 và được bổ sung, cập nhật thêm vào tháng 02/2025.

6. Đóng góp mới về khoa học của luận án

Luận án là một trong những công trình nghiên cứu đầu tiên tại Việt Nam tiếp cận hệ thống và chuyên sâu về CLKD của các CQBC trong kỷ nguyên số, với

phương pháp nghiên cứu bài bản từ lý luận tới thực tiễn. Luận án đã xây dựng một khung lý thuyết toàn diện về CLKD, đặc biệt nhấn mạnh các tác động đặc thù của kỷ nguyên số đối với môi trường kinh doanh báo chí thông qua việc phân tích mô hình PESTEL và mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Michael Porter, điều mà các nghiên cứu trước đây chưa thực sự làm rõ. Thông qua nghiên cứu trường hợp cụ thể là Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long, luận án cũng lần đầu tiên vận dụng hiệu quả các ma trận phân tích hiện đại như SWOT, EFE, IFE, và QSPM để xác định, lựa chọn và đề xuất CLKD phù hợp, khả thi, đáp ứng yêu cầu thực tiễn và phù hợp với đặc thù của báo chí Việt Nam. Kết quả nghiên cứu không chỉ góp phần bổ sung quan trọng vào lý luận kinh tế báo chí và truyền thông mà còn cung cấp những khuyến nghị, giải pháp thiết thực, hỗ trợ các CQBC hoạch định và triển khai CLKD một cách hiệu quả, đảm bảo cân bằng giữa nhiệm vụ chính trị và mục tiêu kinh doanh trong thời đại số.

7. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn của đề tài

7.1 Ý nghĩa lý luận

Trong bối cảnh các CQBC tại Việt Nam đang chuyển mạnh sang cơ chế tự chủ tài chính, việc hoạch định và triển khai CLKD trở thành yêu cầu cấp thiết để đảm bảo sự tồn tại và phát triển bền vững. Luận án đóng góp quan trọng vào lý luận báo chí thông qua việc làm rõ các nguyên lý hoạch định CLKD trong môi trường số, nhấn mạnh sự cần thiết phải cân bằng giữa mục tiêu lợi nhuận và nhiệm vụ chính trị, đồng thời bảo vệ các giá trị đạo đức nghề nghiệp. Đặc biệt, luận án bổ sung các luận điểm mới mẻ về khả năng phát triển kinh doanh sáng tạo, linh hoạt của các CQBC trong điều kiện vừa giữ vững các giá trị cốt lõi của nghề báo, vừa đáp ứng các đòi hỏi khắt khe của thị trường.

7.2 Ý nghĩa thực tiễn

Luận án có ý nghĩa thực tiễn sâu sắc khi cung cấp các cơ sở lý luận và những kết quả nghiên cứu thực tế về CLKD của CQBC trong kỷ nguyên số, giúp các CQBC Việt Nam xác định rõ cách thức xây dựng và thực thi các CLKD hiệu quả. Những phát hiện và khuyến nghị từ luận án sẽ trở thành tài liệu hữu ích, hỗ trợ cho các nhà hoạch định chính sách, các nhà quản lý báo chí và lãnh đạo các CQBC trong quá trình xây dựng chính sách và thực hiện các chiến lược cụ thể. Ngoài ra, kết quả nghiên cứu này cũng góp phần phục vụ hiệu quả cho công tác nghiên cứu, giảng dạy và đào tạo tại các cơ sở giáo dục đại học và các trung tâm nghiên cứu, đặc biệt là những ai quan tâm đến chiến lược phát triển bền vững của ngành công nghiệp báo chí Việt Nam.

8. Kết cấu của luận án

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận và Tài liệu tham khảo, nội dung chính của luận án gồm 4 chương và 18 tiểu mục:

Chương 1: Tổng quan về đề tài nghiên cứu

Chương 2: Cơ sở lý luận và thực tiễn về chiến lược kinh doanh của cơ quan báo chí trong kỷ nguyên số.

Chương 3: Thực trạng chiến lược kinh doanh của cơ quan báo chí ở Việt Nam trong kỷ nguyên số.

Chương 4: Những vấn đề đặt ra, đề xuất chiến lược kinh doanh và khuyến nghị giải pháp triển khai chiến lược kinh doanh của cơ quan báo chí ở Việt Nam trong thời gian tới.

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

Trong hệ thống báo chí - truyền thông toàn cầu, các tập đoàn truyền thông tại các nước phương Tây phần lớn thuộc sở hữu tư nhân và vận hành theo mô hình doanh nghiệp, do đó có nhiều thuận lợi hơn trong việc tiếp cận, áp dụng và triển khai các hệ thống lý thuyết quản trị hiện đại để xây dựng chiến lược và tổ chức hoạt động kinh doanh. Trong quá trình khảo cứu tài liệu, nghiên cứu sinh nhận thấy các công trình học thuật liên quan đến chủ đề kinh tế báo chí - truyền thông trên thế giới rất phong phú, trải dài từ sách chuyên khảo, bài báo khoa học, tham luận hội thảo quốc tế đến các nghiên cứu ứng dụng.

Về thuật ngữ, các học giả quốc tế thường sử dụng các cụm từ như “media economy”, “media economics”, “the business of media” hay “media business models” để đề cập đến hoạt động kinh tế của các tập đoàn báo chí - truyền thông. Điều này xuất phát từ đặc điểm của hệ sinh thái truyền thông phương Tây, nơi khái niệm “media” thường được dùng bao trùm cho cả báo chí, phát thanh - truyền hình, mạng xã hội và các nền tảng truyền thông số. Trong bối cảnh đó, báo chí được xem là một thành phần của truyền thông, gắn với xã hội dân sự và hoạt động độc lập với quyền lực nhà nước. Ngược lại, tại Việt Nam, báo chí được xác định rõ là cơ quan ngôn luận của các tổ chức trong hệ thống chính trị - xã hội, phục vụ nhiệm vụ chính trị là chủ yếu; trong khi truyền thông được hiểu theo nghĩa rộng hơn, bao gồm cả truyền thông xã hội, các nền tảng trực tuyến và mạng xã hội, vốn không nằm trong hệ thống báo chí chính thống [8]. Chính sự khác biệt này dẫn đến cách tiếp cận, phân loại và nghiên cứu về kinh tế báo chí ở Việt Nam cũng có những đặc thù cần được xem xét riêng biệt so với phương Tây.

1.1. Hướng nghiên cứu về ảnh hưởng của thể chế chính trị đối với mô hình tổ chức và chiến lược kinh doanh của báo chí - truyền thông

Trong các nghiên cứu quốc tế về kinh tế báo chí - truyền thông, thể chế chính trị được xác định là một trong những yếu tố có ảnh hưởng sâu rộng và mang tính quyết định đến mô hình tổ chức, định hướng nội dung cũng như CLKD của các CQBC. Ở những quốc gia có nền báo chí tư nhân phát triển, thể chế dân chủ tạo ra một không gian tự do và linh hoạt hơn cho báo chí hoạt động như một doanh nghiệp, khai thác các mô hình kinh doanh độc lập để phục vụ công chúng. Trong khi đó, ở

các nước có hệ thống chính trị tập trung, báo chí thường hoạt động trong một khuôn khổ được định hướng rõ ràng bởi Nhà nước, vừa là cơ quan tuyên truyền, vừa thực hiện các nhiệm vụ chính trị theo chỉ đạo, và chỉ có một phần rất hạn chế không gian để phát triển kinh tế theo hướng thị trường.

Smialowski B. (2019) trong bài viết *Political influence on media* cho rằng thể chế chính trị là yếu tố quyết định môi trường hoạt động của báo chí - truyền thông. Chính phủ, với vai trò là một cấu trúc quyền lực, có thể giới hạn hoặc thúc đẩy sự tự do báo chí thông qua việc kiểm soát sở hữu, nội dung và hạ tầng công nghệ truyền thông. Trong các thể chế dân chủ, báo chí có điều kiện phát triển mô hình kinh doanh độc lập nhờ môi trường pháp lý cởi mở và chính sách hỗ trợ minh bạch. Ngược lại, ở các thể chế tập trung quyền lực, báo chí thường thiếu tự chủ, khó đổi mới [120].

Hallin và Mancini (2004) trong công trình *Comparing Media Systems: Three Models of Media and Politics* đã phân loại hệ thống truyền thông ở các nước phương Tây thành ba mô hình tiêu biểu: mô hình tự do (liberal model), mô hình dân chủ tập đoàn (democratic corporatist model), và mô hình phân cực đa nguyên (polarized pluralist model). Trong mô hình tự do, điển hình như ở Hoa Kỳ, báo chí chủ yếu thuộc sở hữu tư nhân và hoạt động hoàn toàn theo logic thị trường. Ở mô hình dân chủ tập đoàn như Thụy Điển, Na Uy, Đức, báo chí kết hợp giữa quyền tự do ngôn luận và hỗ trợ công từ Nhà nước, tạo nên sự cân bằng giữa tính độc lập và khả năng tồn tại tài chính. Trong khi đó, mô hình phân cực đa nguyên (như Ý, Tây Ban Nha, Hy Lạp) là nơi báo chí có mối quan hệ chặt chẽ với các đảng phái chính trị và nhà nước thường có xu hướng can thiệp mạnh vào nội dung cũng như tổ chức của báo chí [111].

Tiếp nối hướng phân tích đó, Picard (2011) trong *The Economics and Financing of Media Companies* đã mô tả chi tiết cơ chế hỗ trợ báo chí tại các quốc gia Bắc Âu. Ông cho rằng các khoản trợ cấp nhà nước, ưu đãi thuế và đầu tư hạ tầng kỹ thuật đã tạo điều kiện để các CQBC phát triển mô hình kinh doanh bền vững mà không đánh mất tính độc lập trong hoạt động biên tập [116]. Grönlund, Villi & Ala-Fossi (2015) trong *Press Subsidies and Business Performance of Newspaper Publishing in Three Nordic Media Welfare States* cũng cho rằng, khác với các nền kinh tế thị trường thuần túy, hệ sinh thái báo chí ở Bắc Âu được nhà nước xác lập như một “phúc lợi truyền thông” (media welfare state), nơi báo chí được xem là hàng hóa công, cần được hỗ trợ để phục vụ lợi ích xã hội lâu dài [119].

Ngược lại, trong các quốc gia có thể chế bán dân chủ hoặc độc đoán, các CQBC thường gặp nhiều trở ngại trong việc thiết kế mô hình kinh doanh độc lập. Công trình *Competitive Authoritarianism: Hybrid Regimes After the Cold War* của Levitsky và Way (2010) đưa ra khái niệm “chế độ độc tài cạnh tranh” để mô tả những thể chế lai, nơi các thiết chế dân chủ (như bầu cử, truyền thông...) tồn tại nhưng bị thao túng hoặc vi phạm một cách hệ thống bởi các chính phủ cầm quyền. Trong các chế độ này, báo chí khó vận hành như một doanh nghiệp độc lập do bị giới hạn về sở hữu, nội dung và cấp phép hoạt động. Các CQBC thường phải dựa vào nguồn trợ cấp nhà nước, doanh nghiệp thân chính quyền hoặc bảo trợ chính trị để duy trì. Điều này khiến việc đổi mới nội dung, cải tiến công nghệ hay triển khai các CLKD trở nên hạn chế và rủi ro cao. Nghiên cứu này cho thấy yếu tố thể chế đóng vai trò quyết định đến mô hình kinh doanh và mức độ tự chủ của báo chí trong các quốc gia không có tự do truyền thông đầy đủ [114].

Stockmann (2013) trong nghiên cứu *Media Commercialization and Authoritarian Rule in China* đã làm rõ tính chất thương mại hóa có kiểm soát của báo chí Trung Quốc. Về hình thức, báo chí Trung Quốc phát triển mạnh các hoạt động quảng cáo, xuất bản, tổ chức sự kiện..., nhưng về bản chất, nội dung vẫn bị kiểm duyệt và kiểm soát chặt chẽ. Báo chí buộc phải “đi dây” giữa phục vụ Đảng và tìm kiếm nguồn thu từ thị trường. Mô hình này tạo ra một hình thái kinh doanh đặc biệt: có doanh thu nhưng thiếu tự do biên tập, có thị phần nhưng bị giới hạn về đổi mới nội dung và khó tạo dựng niềm tin lâu dài với công chúng [117].

Tại châu Phi và Mỹ Latin, báo chí cũng chịu ảnh hưởng lớn từ môi trường chính trị và điều kiện pháp lý. Mastrini & Becerra (2011) trong công trình nghiên cứu *Structure, Concentration and Changes of the Media System in the Southern Cone of Latin America* đã phân tích vai trò kiểm soát thông qua cấp phép, giới hạn sở hữu và kiểm duyệt gián tiếp ở các nước như Argentina, Bolivia, Venezuela. Báo chí trong môi trường này thường chuyển hướng sản xuất nội dung ít rủi ro như giải trí, thể thao hoặc tôn vinh hình ảnh chính quyền để đảm bảo tồn tại, từ đó làm suy yếu chức năng phản biện xã hội và giám sát quyền lực [115]. Moehler trong nghiên cứu *Distrusting Democrats: Outcomes of Participatory Governance in Africa* cũng đã phân tích vai trò của báo chí tại các quốc gia châu Phi, nơi mà thể chế chính trị không hoàn toàn dân chủ. Các CQBC tại đây thường bị kiểm duyệt và phụ thuộc vào

các doanh nghiệp liên quan đến chính phủ để duy trì hoạt động. Điều này dẫn đến mô hình kinh doanh không bền vững và nội dung thường khá nghèo nàn [113].

Ở chiều ngược lại, các mô hình báo chí được hỗ trợ nhưng không kiểm soát nội dung có thể tạo ra sự phát triển bền vững hơn. Ví dụ, nghiên cứu của Schudson M. (2008) trong cuốn *Why Democracies Need an Unlovable Press* cho thấy trong các nền dân chủ phát triển như Canada, Đức, Hà Lan, báo chí được hỗ trợ tài chính thông qua cơ chế minh bạch, như quỹ hỗ trợ phát hành, hỗ trợ báo địa phương, trợ cấp chuyển đổi số... Những tổ chức tin tức có khả năng thu hút công chúng vẫn được khuyến khích cạnh tranh, nhưng không bị ép phải “sống bằng quảng cáo” trong mọi hoàn cảnh [112].

Đáng chú ý, UNESCO (2022) trong báo cáo *World Trends in Freedom of Expression and Media Development, Global Report 2021/2022* đã chỉ ra rằng những quốc gia có không gian chính trị - pháp lý cởi mở hơn như Indonesia, Philippines đã phát triển nhiều mô hình kinh doanh sáng tạo hơn, như thuê bao trả phí, nội dung chuyên sâu, hợp tác dữ liệu, sản phẩm số hóa cao... Trong khi đó, tại các nước như Việt Nam hay Myanmar, mô hình sở hữu nhà nước kết hợp với kiểm soát nội dung đã làm hạn chế đáng kể khả năng thương mại hóa một cách lành mạnh, khiến các CQBC khó đa dạng hóa doanh thu hoặc cải tiến mô hình tổ chức [121].

Điều đáng chú ý là, dù hoạt động trong bất kỳ thể chế chính trị nào, các tổ chức báo chí - truyền thông trên thế giới đều phải tuân thủ các chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp chung của ngành. Turow J. (2009) trong tác phẩm *Media Today* nhấn mạnh rằng để phát triển bền vững, các tập đoàn truyền thông không chỉ xây dựng CLKD hiệu quả mà còn phải thiết lập và tuân thủ hệ thống đạo đức nội bộ. Họ chịu áp lực giám sát từ công chúng, tổ chức xã hội, nhà quảng cáo và cả các “thanh tra viên” độc lập do chính họ thuê để xác minh các phản ánh liên quan đến nội dung và đội ngũ biên tập. Chính những cơ chế này giúp đảm bảo báo chí làm kinh tế nhưng vẫn giữ được tính độc lập và trách nhiệm xã hội [106].

Jo S. (2011) trong công trình nghiên cứu *Advertising as payment: Information transactions in the South Korean newspaper market* cũng cảnh báo rằng khi báo chí phụ thuộc vào nhà tài trợ (dù là chính phủ hay doanh nghiệp), nguy cơ “lệch chuẩn đạo đức” rất dễ xảy ra. Sự can thiệp của nhà quảng cáo, doanh nghiệp hoặc định hướng chính trị nếu không được kiểm soát tốt sẽ làm xói mòn uy tín báo chí, làm méo mó thông tin và ảnh hưởng đến chất lượng dân chủ [74].

Trong cuốn *The Editorial Eye*, Harrigan J. và Dulap K. (2003) đã thảo luận sâu về vấn đề pháp lý và đạo đức nghề báo, trong đó nhấn mạnh từng đã có truyền thống tốt đẹp rằng doanh nghiệp không thể “mua” CQBC bằng cách đăng quảng cáo, nhưng tình hình này đang thay đổi. Nói về sự chi phối của quảng cáo, các tác giả đặt ra câu hỏi: “Liệu CQBC có thể tương thuật độc lập, đáng tin cậy không khi họ có những mối ràng buộc tài chính với các doanh nghiệp mà họ đang đưa tin liên quan?”. Sau đó, các tác giả cũng khẳng định rằng, việc đưa tin không được định hướng theo những mối quan tâm của các nhà quảng cáo là điều “dễ nói khó làm”, đặc biệt khi những quan ngại về doanh thu của các tổ chức tin tức ngày càng lớn [72].

Picard R.G. (2021) trong cuốn *Handbook of Global Media Ethics* cũng nhấn mạnh rằng đạo đức trong kinh doanh báo chí, đặc biệt ở khía cạnh quản trị và hoạch định chiến lược, vẫn là lĩnh vực ít được nghiên cứu đầy đủ. Không chỉ đối mặt với các vấn đề chung của đạo đức kinh doanh, báo chí còn gánh vác những chuẩn mực đặc thù như công bằng, cân bằng, chính xác, khách quan và trách nhiệm xã hội. Picard cho rằng các tổ chức tin tức cần tích hợp các nguyên tắc đạo đức vào toàn bộ hoạt động kinh doanh và quản trị hằng ngày, đồng thời giữ được ranh giới giữa thông tin và lợi ích tài chính. Ông cũng chỉ ra một khoảng trống đáng kể trong nghiên cứu hiện nay: các vi phạm đạo đức không chỉ đến từ nội dung đưa tin mà còn từ mối quan hệ giữa báo chí với nhà tài trợ, quảng cáo và các hoạt động tiếp thị thương mại [92].

Tại Việt Nam, báo chí là cơ quan ngôn luận của các tổ chức trong hệ thống chính trị, đồng thời được tổ chức như một đơn vị sự nghiệp công lập có thu, chịu yêu cầu tự chủ tài chính theo lộ trình. Mô hình “vừa làm báo, vừa làm kinh tế” đã phát sinh nhiều mâu thuẫn nội tại: giữa làm nhiệm vụ chính trị và chạy theo thị hiếu bạn đọc, giữa phục vụ lợi ích công và phục vụ nhà quảng cáo, giữa nhiệm vụ chính trị - tư tưởng và yêu cầu thị trường. Báo chí không chỉ chịu sự giám sát từ cơ quan quản lý Nhà nước, mà còn phải đối mặt với áp lực cạnh tranh trong một thị trường truyền thông bị phân mảnh bởi mạng xã hội, các nền tảng xuyên biên giới, và các nguồn tin phi chính thống.

Từ các phân tích và tổng kết trên, có thể nhận định rằng các mô hình tổ chức báo chí luôn bị chi phối bởi thể chế chính trị, đặc biệt trong việc xác lập quyền sở hữu, quyền tự chủ biên tập và khả năng phát triển kinh tế độc lập. Do đó, không thể áp dụng máy móc mô hình kinh doanh báo chí của phương Tây vào các nước có hệ thống

chính trị khác biệt. Việc nghiên cứu mô hình kinh tế báo chí cần đặt trong bối cảnh toàn diện hơn: từ thể chế chính trị, cơ chế quản lý, hệ thống pháp luật, truyền thống báo chí, trình độ công nghệ, cho đến thói quen tiêu dùng và kỳ vọng của công chúng.

1.2. Hướng nghiên cứu về ảnh hưởng của kỷ nguyên số đến hoạt động kinh doanh và chiến lược kinh doanh của báo chí - truyền thông

Kỷ nguyên số đã làm thay đổi căn bản hệ sinh thái truyền thông, tạo ra cả cơ hội và thách thức sâu rộng đối với hoạt động kinh doanh và chiến lược phát triển của các CQBC. Các học giả quốc tế ngày càng quan tâm đến việc phân tích ảnh hưởng của công nghệ số tới hành vi người dùng, mô hình doanh thu và cấu trúc tổ chức trong ngành truyền thông. Một luồng quan điểm nổi bật cho rằng kỷ nguyên số đã và đang làm suy yếu nghiêm trọng mô hình kinh doanh truyền thống của báo chí, tuy nhiên nó không chỉ mang lại thách thức, mà còn đem đến cơ hội để báo chí tái cấu trúc, thích ứng và phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh số hóa.

Trong giai đoạn 2000 - 2010, nhiều công trình nghiên cứu đã chỉ ra mối quan hệ trực tiếp giữa sự phổ biến của Internet với sự suy giảm phát hành báo in và doanh thu quảng cáo truyền thống. Gentzkow M. (2005) trong *Valuing New Goods in a Model with Complementarity: Online Newspapers* đã chứng minh rằng việc tiếp cận Internet làm giảm nhu cầu đọc báo in, từ đó đe dọa nghiêm trọng mô hình kinh doanh vốn dựa chủ yếu vào doanh thu quảng cáo và phát hành [147]. George L. M. (2008) trong *The Internet and the Market for Daily Newspapers* cũng phát hiện rằng Internet không chỉ làm giảm độc giả báo in mà còn tạo ra sự phân mảnh trong thói quen tiêu dùng tin tức, khiến các tờ báo khó duy trì được lợi thế độc quyền thông tin [146]. Ở nghiên cứu mới hơn, Cho D. và cộng sự (2016) trong *Internet adoption and the survival of print newspapers: A country-level examination* tiếp tục khẳng định rằng Internet góp phần làm giảm doanh thu quảng cáo báo in và ảnh hưởng tiêu cực đến tỷ lệ sống sót của các tờ báo truyền thống tại nhiều quốc gia, qua đó khẳng định tác động sâu sắc của công nghệ đến mô hình tài chính - kinh doanh báo chí [55].

Tuy nhiên, từ góc nhìn chiến lược, các học giả cho rằng kỷ nguyên số không đơn thuần là một mối đe dọa mà còn mở ra những cơ hội tái cấu trúc và phát triển bền vững cho báo chí. Kung L. (2008) trong công trình *Strategic management in the media* nhấn mạnh rằng sự trỗi dậy của các nền tảng công nghệ như Facebook, Google, LinkedIn và Snapchat đã thay đổi hoàn toàn phương thức phân phối và tiêu

thụ nội dung. Báo chí buộc phải điều chỉnh chiến lược để tối ưu hóa mức độ tiếp cận và chia sẻ nội dung trên các nền tảng này. Sự chuyển dịch từ báo in sang các nền tảng số đòi hỏi tòa soạn phải tái cấu trúc, tăng cường năng lực công nghệ và đặt người tiêu dùng số làm trung tâm trong chiến lược phát triển [80].

Báo cáo *The MMM Strategy (Multi-media, Multi-channel, Multi-platform)* của WAN-IFRA (2009) tiếp tục khẳng định vai trò của chiến lược tích hợp đa nền tảng trong việc thích ứng với thị trường truyền thông đang thay đổi. Các CQBC cần áp dụng chiến lược nội dung đa kênh, kết hợp nhiều định dạng để giữ chân độc giả và nhà quảng cáo trong bối cảnh doanh thu truyền thông suy giảm [94].

Peitz M. và Reisinger M. (2015) trong *The Economics of Internet Media* đi xa hơn khi nhận định rằng Internet không chỉ là một kênh phân phối mới mà còn làm thay đổi hành vi tiêu dùng, cơ cấu thị trường và mô hình kinh doanh của các CQBC. Thay vì gắn bó lâu dài với một thương hiệu, người dùng ngày nay có xu hướng tiếp cận đa nguồn, nhanh và miễn phí. Sự phân mảnh thị trường khiến báo chí phải cạnh tranh không chỉ với nhau mà còn với mạng xã hội và các nền tảng nội dung số khác [88].

Một số học giả cho rằng kỷ nguyên số là một “cú hích” buộc báo chí phải tiến hóa. Chandra A. và Kaise U. (2015) trong Chương 9 *Newspapers and Magazines* của cuốn *Handbook of Media Economics* cho rằng sự xuất hiện của các chiến lược thu phí trực tuyến (paywall) cho thấy báo chí đang từng bước tìm kiếm mô hình tài chính bền vững trong môi trường kỹ thuật số. Các tờ báo lớn như The New York Times, The Guardian, The Straits Times... đã thành công trong việc kết hợp giữa nội dung chất lượng và mô hình kinh doanh linh hoạt để duy trì vị trí dẫn đầu trên môi trường số [52].

Một trong những điểm nhấn trong các nghiên cứu gần đây là hiện tượng “nền tảng hóa” (platformization). Trong công trình *The Platformization of Making Media*, Nieborg D. và cộng sự (2019) mô tả hiện tượng “nền tảng hóa” đã định hình lại toàn bộ chuỗi sản xuất - phân phối - kiếm tiền của các CQBC. Việc dựa vào các nền tảng như Google, Apple, Facebook, Amazon và Microsoft (GAFAM) khiến báo chí vừa được mở rộng phạm vi tiếp cận công chúng, vừa đối mặt với nguy cơ bị thao túng bởi thuật toán và chính sách độc quyền [86]. Mối quan hệ giữa báo chí và các nền tảng này được Bradshaw P. (2018) trong cuốn sách *The online journalism Handbook: Skill to survive and thrive in the digital age* gọi là “frenemy” (friend + enemy), tức những tổ chức là đối thủ cạnh tranh của các tờ báo nhưng họ vẫn quyết

định chọn cách hợp tác “thân thiện”, thể hiện sự phụ thuộc hai chiều: báo chí cần nền tảng để tiếp cận công chúng, trong khi các nền tảng lại kiểm soát thuật toán hiển thị và phần lớn doanh thu quảng cáo kỹ thuật số [49].

Trong công trình *Media Industries: A Decade in Review*, Holt J. và Perren A. (2019) cho rằng số hóa là lực lượng định hình lại toàn diện ngành truyền thông - từ cơ cấu công nghiệp, mô hình kinh doanh đến chiến lược sản xuất và phân phối nội dung. Các “ông lớn” công nghệ như Amazon, Apple, Facebook, Google/YouTube và Netflix không chỉ làm lu mờ vai trò truyền thông của các tập đoàn truyền thông như Time Warner, Disney, NewsCorp... mà còn kiểm soát ngày càng nhiều dữ liệu người dùng. Việc gia tăng giám sát hành vi trực tuyến đã làm dấy lên lo ngại về quyền riêng tư trong không gian kỹ thuật số và sự suy giảm quyền tự chủ của báo chí [70].

Để ứng phó, các tổ chức tin tức cần nâng cao năng lực phân tích dữ liệu và ra quyết định dựa trên chỉ số. Các công trình nghiên cứu cũng tập trung phân tích về sự thay đổi của công chúng, người tiêu dùng thông tin và phản ứng của các tòa soạn để giữ chân bạn đọc và nhà quảng cáo. Cherubini F. và Nielsen R. K. (2016) trong công trình *Editorial analytics: How news media are developing and using audience data and metrics* đưa ra một hướng tiếp cận tích cực hơn, nhấn mạnh vai trò của phân tích dữ liệu trong việc giúp các tòa soạn thích nghi và điều chỉnh chiến lược nội dung. Việc sử dụng các chỉ số như thời gian đọc, lượt xem trang, tỉ lệ thoát... giúp báo chí hiểu rõ hơn nhu cầu của công chúng và nâng cao hiệu quả kinh doanh thông qua tối ưu hóa nội dung và quảng cáo [54].

Mathias-Felipe de-Lima-Santos và cộng sự (2022) đã phân tích toàn bộ chuỗi từ công nghệ, dữ liệu lớn đến mô hình kinh doanh mới trong công trình *Digital News Business Models in the Age of Industry 4.0: Digital Brazilian News Players Find in Technology New Ways to Bring Revenue and Competitive Advantage*. Nghiên cứu này chỉ ra các công nghệ đột phá (AI, VR, big- data...) sẽ đóng vai trò then chốt trong xây dựng mô hình tự chủ doanh thu và cá nhân hóa nội dung; đồng thời khẳng định các mô hình kinh doanh số và công nghệ sáng tạo sẽ là những tác nhân chính trong tương lai của ngành tin tức. Kết quả nghiên cứu cho thấy, các tổ chức tin tức không dựa vào một nguồn thu duy nhất mà kết hợp các mô hình kinh doanh bền vững khác nhau. Thông qua việc ứng dụng công nghệ trong ngành kinh doanh tin tức, họ có khả năng đáp ứng nhu cầu của khán giả và xác định tốt hơn các phân khúc khách hàng để mang lại lợi thế cạnh tranh cho mình [148].

Newman N. (2024), cộng tác viên nghiên cứu cấp cao tại Viện Nghiên cứu Báo chí Reuters đã tiến hành thực hiện báo cáo *Journalism, media and technology trends and predictions* thường niên kể từ năm 2010. Trong báo cáo năm 2024, ông khẳng định rằng xu hướng các CQBC đầu tư vào mô hình thu phí (subscription, membership) sẽ tiếp tục là chiến lược chính để bù đắp sự suy giảm quảng cáo hiển thị. Các đơn vị áp dụng mô hình trả phí đều đạt mức tăng trưởng hoặc ổn định, bất chấp bối cảnh kinh tế toàn cầu đầy biến động [85].

Tại Việt Nam, quá trình chuyển đổi số trong lĩnh vực báo chí truyền thông diễn ra trong một bối cảnh đặc thù: vừa chịu tác động của xu thế công nghệ và mô hình kinh doanh toàn cầu, vừa nằm dưới sự quản lý chặt chẽ của Đảng và Nhà nước với định hướng và hệ thống pháp luật khá riêng biệt dành cho báo chí. Những biến đổi do kỷ nguyên số mang lại không chỉ đặt ra yêu cầu về ứng dụng CNTT và phát triển nền tảng số, mà còn thách thức sâu sắc đến chiến lược nội dung, cơ chế tài chính và mô hình kinh doanh của các CQBC. Do đó, việc nghiên cứu kinh nghiệm quốc tế, đồng thời phân tích bối cảnh và thực tiễn vận hành tại Việt Nam là tiền đề quan trọng để xác lập những định hướng chiến lược phù hợp trong giai đoạn chuyển đổi hiện nay.

Bùi Chí Trung (2013) trong cuốn sách *Tìm hiểu về kinh tế truyền hình* nhận định rằng sự xuất hiện của kỷ nguyên số đã tạo ra bước ngoặt quan trọng cho ngành truyền hình - phương tiện truyền thông có sức lan tỏa sâu rộng nhất trong đời sống người dân. Sự phát triển của truyền hình di động và các dịch vụ trả tiền theo lượt xem trên nền tảng số là cơ hội để truyền hình hội tụ với viễn thông và công nghệ thông tin, tạo tiền đề cho việc đổi mới mô hình kinh doanh và tăng cường khả năng tiếp cận của công chúng [35].

Tiếp nối quan điểm này, Nguyễn Thị Trường Giang (2017) trong *Báo chí và truyền thông đa phương tiện* khẳng định việc khai thác hiệu quả cơ hội từ Internet và mạng xã hội là xu hướng tất yếu, giúp báo chí điện tử và truyền thông đa phương tiện tại Việt Nam mở rộng công chúng, củng cố vị thế trong thị trường thông tin số ngày càng cạnh tranh gay gắt. Tác giả chỉ rõ rằng, mặc dù mạng xã hội chủ yếu vẫn đóng vai trò tham khảo và hỗ trợ, nhưng sự chủ động hội nhập vào các nền tảng này sẽ mang lại lợi thế lớn về mặt thương hiệu và tương tác với độc giả [12].

Đi sâu vào vấn đề tác động của công nghệ tới báo chí truyền thống, Tạ Ngọc Tấn (2020) trong cuốn sách *Báo chí, truyền thông hiện đại: Thực tiễn, vấn đề, nhận định* mô tả Internet như một "cục nam châm" hút lấy công chúng, thúc đẩy xu hướng chuyển đổi từ báo in sang báo điện tử. Tác giả nhấn mạnh sự cần thiết phải xây dựng chiến lược và chính sách chủ động, nhằm hỗ trợ báo chí truyền thống chuyển đổi số một cách có hiệu quả, bền vững trước áp lực cạnh tranh từ môi trường số hóa [34].

Trong khi đó, Vũ Hải Quang (2021), qua bài tham luận *Áp lực chuyển đổi số với các cơ quan báo chí truyền thống*, bổ sung rằng chuyển đổi số không chỉ đáp ứng nhu cầu và đòi hỏi ngày càng cao của công dân số, mà còn là nền tảng quan trọng để đa dạng hóa nguồn thu cho các CQBC. Nhờ chuyển đổi số, các CQBC có cơ hội mở rộng sản phẩm và dịch vụ như quảng cáo số, thương mại điện tử và nội dung trả phí, tạo thêm cơ hội doanh thu ngoài nguồn thu truyền thống từ quảng cáo [31].

Phát triển sâu hơn quan điểm trên, Trần Minh Tuấn (2023) trong bài viết về *Hiện tượng Chat GPT: Cú hích thúc đẩy chuyển đổi mô hình kinh tế báo chí số* khẳng định AI và các công nghệ mới là những yếu tố then chốt thúc đẩy quá trình chuyển đổi sang kinh tế báo chí số. Tác giả cũng nêu phương hướng giải quyết vấn đề cho CQBC là phải chuyển dần từ mô hình phụ thuộc quảng cáo số sang mô hình hoạt động có thu phí. Ba điều kiện phải được đáp ứng là: 1) Thương hiệu của báo chí cần phải đủ mạnh; 2) Khối lượng dữ liệu cần phải đủ để hỗ trợ AI và máy học; và 3) Thành phần nhân khẩu học của độc giả phải đủ hấp dẫn với các nhà quảng cáo [37].

Là một trong những nhà nghiên cứu quan tâm đến hiệu quả của kinh tế truyền hình, trong bài tham luận *Kinh tế truyền hình Việt Nam trong kỷ nguyên số: Cơ hội, thách thức và giải pháp phát triển*, Nguyễn Minh Hải (2024) đã nhấn mạnh rằng truyền hình Việt Nam cần chủ động nắm bắt cơ hội và ứng phó với thách thức của thời đại số để xây dựng chiến lược phát triển phù hợp, đặc biệt trong nâng cao hiệu quả kinh tế. Tác giả chỉ ra nhiều thách thức lớn như sự thay đổi sâu sắc về thói quen và thị hiếu công chúng, sự suy giảm lượng người xem truyền hình truyền thống, gia tăng tình trạng vi phạm bản quyền, và yêu cầu cấp thiết phải liên tục đầu tư công nghệ mới để thích ứng với tốc độ phát triển nhanh chóng của môi trường số [19].

Thực tế diễn ra ở Việt Nam cho thấy, chuyển đổi số không phải là một hành trình dễ dàng, vì không chỉ liên quan đến chuyển đổi công nghệ mà còn là chuyển đổi con người và chuyển đổi kinh doanh. Mọi nỗ lực chuyển đổi số cuối cùng cũng

chỉ nhằm mục tiêu tăng trưởng kinh doanh, tối ưu hóa vận hành và tăng trải nghiệm cho công chúng. Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu cũng khẳng định rằng, song song với quá trình chuyển đổi số, báo chí chất lượng phải được duy trì vì đây chính là nền tảng vững chắc nhất và mang tính quyết định cho các mô hình kinh doanh và CLKD của các tổ chức tin tức.

1.3. Hướng nghiên cứu về thị trường báo chí - truyền thông và chiến lược kinh doanh của tổ chức báo chí - truyền thông trong kỷ nguyên số

1.3.1 Hướng nghiên cứu về thị trường báo chí - truyền thông

Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng thị trường báo chí - truyền thông là một “thị trường kép”, nơi các CQBC có thể thu lợi từ cả công chúng (qua phát hành) lẫn nhà quảng cáo (qua bán không gian truyền thông). Trong kỷ nguyên số, nguồn thu ngày càng đa dạng, nhưng việc sản phẩm thông tin dễ sao chép khiến bài toán xây dựng chiến lược kinh doanh khác biệt trở nên ngày càng thách thức.

Trong *Media Economics*, Robert G. Picard (1989) định nghĩa kinh tế truyền thông là “cách các nhà khai thác truyền thông đáp ứng mong muốn và nhu cầu về thông tin và giải trí của khán giả, nhà quảng cáo và xã hội bằng các nguồn lực sẵn có”. Ông cho rằng truyền thông hoạt động trên hai thị trường song song: thị trường khán giả và thị trường quảng cáo, với sản phẩm là nội dung và nơi chào bán có thể là địa phương hoặc toàn cầu. Picard cũng là người đầu tiên cảnh báo sự xung đột giữa mục tiêu phục vụ công chúng và khai thác thương mại, khi lợi ích kinh tế có nguy cơ lấn át chất lượng nội dung và trách nhiệm xã hội. Ông đề xuất chuỗi giá trị truyền thông gồm bốn khâu: sáng tạo - hệ thống hóa - đóng gói - phân phối [90].

Góc nhìn của Picard đã được mở rộng và tái định nghĩa từ các học giả sau này. Alan B. Albarran (2010) trong cuốn *The media economy* cho rằng kinh tế truyền thông cần được định nghĩa một cách toàn diện hơn, bao gồm cả yếu tố toàn cầu hóa, công nghệ, quy định pháp lý và xã hội, vận hành trên cả cấp độ vĩ mô và vi mô. Ông nhấn mạnh thị trường truyền thông cũng tuân theo quy luật cung - cầu, với cấu trúc phổ biến là độc quyền hoặc cạnh tranh không hoàn hảo. Trong thế kỷ 21, các công ty truyền thông truyền thống đang chuyển mình thành doanh nghiệp đa phương tiện với mô hình kinh doanh mới nhằm đa dạng hóa doanh thu. Người tiêu dùng trong thị trường này bao gồm cả khán giả và nhà quảng cáo - hai nhóm chi phối trực tiếp nguồn thu và định hướng nội dung [42]. Như vậy, Albarran đưa ra quan

điểm rằng các tổ chức tin tức hiện đại là những tổ chức đa phương tiện và có xu hướng chuyển mình sang doanh nghiệp tích hợp - điều này phần nào phản biện lại cách nhìn “truyền thống” của Picard vốn đặt trọng tâm vào sản phẩm và thị trường nội địa.

Quan điểm này tiếp tục được Gillian Doyle (2013) phát triển trong sách *Understanding media economics*. Tác giả cho rằng kinh tế truyền thông là một loạt các yếu tố bao gồm thương mại quốc tế, CLKD, phân khúc, phân tán rủi ro, khai thác quyền, chính sách giá cả, sự phát triển của thị trường quảng cáo... vì chúng ảnh hưởng đến các công ty và ngành truyền thông. Trong cuốn sách này, tác giả cũng nhấn mạnh những tác động đột phá của công nghệ khiến các tổ chức truyền thông phải liên tục thay đổi cấu trúc tổ chức và chiến lược doanh thu giữa phương tiện truyền thông cũ và mới để đảm bảo sự chắc chắn về kinh tế [61].

Ngoài ra, một số học giả cũng đưa ra cách nhìn thực tiễn - thích ứng. Grabennhicóp (2003) trong cuốn *Báo chí trong kinh tế thị trường* đã chỉ ra rằng bước vào cơ chế thị trường, số lượng các tòa soạn tự kinh doanh trên thị trường thông tin tăng lên và xuất hiện những khó khăn mà trước họ chưa từng trải qua. Cùng với sự chuyển sang kinh tế thị trường, các tờ báo kinh doanh lẫn các phương tiện thông tin đại chúng nhà nước có số tiền trợ cấp không đủ chi dùng đều phải đăng quảng cáo một cách rộng rãi. Bằng cách đó, tình hình thương mại hóa bao trùm lên tất cả các hình thức ấn phẩm. Vào nửa đầu thập kỷ 1990, trên thị trường thông tin bắt đầu xuất hiện các tờ báo, tạp chí thông tin - thương mại, chủ yếu là thông tin - giải trí nhằm thỏa mãn mọi quan tâm lúc rảnh rỗi của công chúng và thu lợi nhuận từ công chúng [66].

Nghiên cứu về thị trường báo chí và công chúng trong thị trường báo chí, tác giả Vôrôsilốp V. (2004) đã trình bày kinh tế trong ngành báo chí là tổng hòa các quan hệ xã hội trong lĩnh vực sản xuất, phân phối, trao đổi và tiêu dùng những kết quả hoạt động báo chí trên cơ sở cơ chế kinh doanh thị trường. Tác giả cho rằng khi báo chí bước vào nền kinh tế thị trường thì tự nó sẽ tạo ra thị trường báo chí của riêng nó. Vì thế, chúng ta có thể coi tòa soạn báo hoặc phát thanh - truyền hình như doanh nghiệp - một chủ thể kinh doanh độc lập, có tư cách pháp nhân, hoạt động kinh doanh tuân thủ các nguyên tắc báo chí và tuân thủ các quy luật kinh tế [107].

Một hướng nghiên cứu khác đi sâu vào hệ quả của thương mại hóa. Trong cuốn *The business of media: Corporate Media and the Public Interest*, Croteau D.

và Hoynes W. (2006) phân tích rằng từ cuối thế kỷ 19, khi tin tức trở thành sản phẩm thương mại, báo chí bắt đầu theo đuổi các chiến lược mở rộng quy mô độc giả để tối đa hóa doanh thu quảng cáo. Các tờ báo dịch chuyển trọng tâm từ chính trị sang các nội dung đại chúng như thể thao, giải trí, thời trang nhằm thu hút cả công chúng phổ thông lẫn nhà quảng cáo - qua đó tái cấu trúc nội dung để phục vụ mục tiêu kinh doanh [56].

Tameling K. và Broersma M. (2013) trong công trình *De-converging the newsroom: Strategies for newsroom change and their influence on journalism practice* đã cho thấy các tổ chức tin tức đang loay hoay trong việc xác lập chiến lược kinh doanh phù hợp với môi trường số. Dù mong muốn tận dụng cơ hội mà Internet và công nghệ số mang lại, nhiều tòa soạn vẫn phụ thuộc vào mô hình kinh doanh truyền thống, thiếu định hướng rõ ràng cho việc tích hợp nền tảng số vào vận hành hằng ngày. Nghiên cứu cũng cảnh báo rằng quá trình hội tụ công nghệ, thay vì trở thành động lực đổi mới mô hình kinh doanh, đôi khi bị lạm dụng như một chiến lược cắt giảm chi phí, dẫn đến nguy cơ suy giảm chất lượng nội dung [104].

Trong khi đó, Picard R. G. và Wildman S. S. (2015) trong cuốn *Handbook on the Economics of the Media* nhấn mạnh rằng các tổ chức truyền thông - dù là thương mại hay phi thương mại - vận hành theo những mô hình kinh doanh độc đáo, không giống với bất kỳ ngành nào khác. Sự khác biệt này đặt ra yêu cầu đặc biệt trong việc xây dựng CLKD, khi các tổ chức phải cân nhắc đến các yếu tố như bản quyền, thuế, trợ cấp và quy định cạnh tranh trên thị trường. Đặc biệt, trong bối cảnh chuyển đổi số, các tổ chức tin tức được khuyến nghị áp dụng mô hình đa nền tảng kết hợp các nguồn thu như đăng ký trả phí, quảng cáo số và thương mại điện tử để đảm bảo tính bền vững. Các tác giả cho rằng tất cả những thông tin từ cuốn sách là nguồn tham khảo hữu ích cho các quốc gia đang chật vật thiết kế các chính sách phù hợp cho ngành báo chí - truyền thông đang dần bước vào giai đoạn tự chủ tài chính [93].

Chandra A. và Kaise U. (2015) trong cuốn *Handbook of Media Economics* cho rằng báo chí có một vai trò đặc biệt trong diễn ngôn dân sự của một quốc gia và có những tác động quan trọng trong việc cung cấp thông tin cho người dân, khuyến khích sự tham gia bầu cử và giám sát các thế lực mạnh trong Chính phủ và doanh nghiệp. Theo các tác giả, báo chí đang gặp khó khăn và đã phải đối mặt với những tổn thất nặng nề trong hai thập kỷ qua. Đặc biệt, các tác giả lưu ý, việc suy giảm của

các CQBC ở Mỹ đã thúc đẩy các nhà làm chính sách cân nhắc những thay đổi để giúp đỡ, nâng bước ngành công nghiệp này [52].

Trong bối cảnh báo chí phải cạnh tranh với truyền thông xã hội và dần đánh mất “thị phần” và “khách hàng”, trong đó “sự chú ý” của khán thính giả, người đọc, người xem là một “mặt hàng” khan hiếm có giá trị kinh tế, có thể được các CQBC sử dụng để bán cho các nhà quảng cáo, nhà tài trợ. “Nền kinh tế chú ý” (attention economy) trở thành một chủ đề dành được sự quan tâm của các học giả khi họ bàn về sự chú ý của con người như là một trong những “mặt hàng” có giá trị kinh tế, cho phép các CQBC có thể bán “sự chú ý” này cho các nhà quảng cáo để mang lại doanh thu và lợi nhuận [132].

Berry S. T. và Waldfogel J. (2015) trong công trình *Empirical Modeling for Economics of the Media: Consumer and Advertiser Demand, Firm Supply and Firm Entry Models for Media Markets* cho rằng nhu cầu của khán giả rõ ràng là chìa khóa để phân tích thị trường truyền thông. Đối với một số phương tiện truyền thông (ví dụ: báo chí), người tiêu dùng trực tiếp của phương tiện truyền thông ít nhất mang lại một nguồn thu nhập chính, trong khi ở các thị trường khác (đài phát thanh, truyền hình), khán giả còn là một phần của quá trình sản xuất. Trên các phương tiện truyền thông, sự chú ý của khán giả được “bán” cho các nhà quảng cáo và vì vậy, chúng ta có thể coi khán giả như được “sản xuất” để bán cho những “người tiêu dùng” trả tiền, tức là các nhà quảng cáo [48].

Anderson S. P. và Jul.ien B. (2015) trong cuốn *Handbook of media economics* đã chỉ ra rằng thị trường truyền thông rất quan trọng vì giá trị tiêu dùng của chúng đối với người tiêu dùng, là kênh dẫn người tiêu dùng tiềm năng đến các nhà quảng cáo trong việc tạo ra doanh số bán sản phẩm, truyền đạt thông tin chính trị tới cử tri và các tác động chuyển đổi đang diễn ra của Internet. Các tác giả cũng nhấn mạnh đến tầm quan trọng của quảng cáo đối với sự phát triển của báo chí vì hầu hết đều được tài trợ toàn bộ hoặc một phần bởi quảng cáo [44].

Những nghiên cứu quốc tế này khi áp dụng vào Việt Nam đòi hỏi phải xem xét lại cách hiểu về “thị trường báo chí” do những điều kiện đặc thù của nước ta. Chính từ đây, nhiều hướng nghiên cứu trong nước đã hình thành nhằm lý giải sự vận hành và thích ứng của báo chí Việt Nam trong thị trường thông tin hiện đại với mô hình tổ chức là “đơn vị sự nghiệp công lập có thu”. Trong khi các nghiên cứu quốc tế

đã hình thành hệ thống lý luận khá phong phú về thị trường báo chí - truyền thông, các công trình nghiên cứu tại Việt Nam cũng từng bước tiếp cận và lý giải hiện tượng này trong điều kiện đặc thù về chính trị, kinh tế và thể chế báo chí. Việc phân tích dưới đây cho thấy những hướng tiếp cận khác nhau giữa các tác giả trong nước, đồng thời gợi mở khoảng trống nghiên cứu cần tiếp tục khai thác trong luận án này.

Một trong những công trình đề cập sớm đến khái niệm thị trường báo chí là *Những vấn đề của báo chí hiện đại* của Hoàng Đình Cúc và Đức Dũng (2007), nhấn mạnh việc ra đời thị trường báo chí luôn có ý nghĩa lớn với mỗi nền báo chí, đánh dấu bước phát triển của báo chí, trong đó có Việt Nam. Theo các tác giả, thị trường báo chí là nơi diễn ra quá trình mua, bán sản phẩm báo chí, thực hiện những hợp đồng quảng cáo hoặc những cam kết tài trợ để thông qua đó quảng bá cho các thương hiệu sản phẩm [5].

Tiếp cận từ góc độ quản trị tòa soạn, Nguyễn Thị Bích Yến (2013) trong công trình *Phát triển công chúng thị trường báo chí như thế nào?* cho rằng trước những thách thức mới đối với báo chí khi bước chân vào lĩnh vực kinh doanh, người đứng đầu CQBC phải nắm vững nghiệp vụ kinh tế để giải quyết những vấn đề của thị trường, nơi diễn ra các hoạt động dịch vụ, thương mại, trao đổi mua bán hàng hóa - thông tin giữa nhà cung cấp (tòa soạn báo) (hoặc các nhà báo) với công chúng (khách hàng), với các doanh nghiệp và các đối tượng liên quan. Ngoài ra, thị trường báo chí liên quan mật thiết đến các vấn đề khác như: các nhà báo công dân, các tổ chức ngân hàng dữ liệu “nóng”, các hoạt động nghiệp vụ về kiểm toán thường niên đối với hoạt động báo chí... [39].

Về mặt lý luận, Hà Huy Phụng (2013) trong cuốn sách *Đường lối, chính sách của Đảng và pháp luật Nhà nước về báo chí, xuất bản* đặt vấn đề thương mại hóa báo chí trong mối tương quan giữa cơ chế thị trường và chức năng chính trị - xã hội của báo chí. Tác giả nhận định rằng nguồn thu chủ yếu của các CQBC đến từ quảng cáo, phát hành, phát sóng và các hoạt động thương mại khác - trong đó quảng cáo giữ vai trò then chốt. Ở khía cạnh tích cực, theo tác giả, thương mại hóa tạo động lực cạnh tranh giữa các CQBC, thúc đẩy sự đổi mới về nội dung và hình thức nhằm thu hút công chúng. Báo chí, trong bối cảnh không còn bao cấp như trước, buộc phải gắn với hoạt động kinh tế để tồn tại. Tuy nhiên, ở chiều ngược lại, thương mại hóa có thể khiến tòa soạn chạy theo lợi nhuận, phục vụ thị hiếu nhất thời thay vì giữ vững

thiên chức thông tin, giáo dục, định hướng. Khi nội dung thiên về yếu tố thương mại và phụ thuộc quá mức vào quảng cáo, uy tín và độ tin cậy của báo chí có nguy cơ bị xói mòn [30].

Đinh Văn Hường và Bùi Chí Trung (2015) trong cuốn sách *Một số vấn đề về kinh tế báo in* tiếp cận chuyên sâu vào kinh tế báo in, phân tích cấu trúc thị trường và đối tượng tiêu thụ của thị trường báo chí truyền thông, phân tích các hoạt động kinh tế trong lĩnh vực báo in như: quảng cáo, phát hành, tổ chức sự kiện, thành lập công ty, liên doanh liên kết, đồng thời nêu ra một số kinh nghiệm của kinh tế báo chí truyền thông nước ngoài để tham khảo vận dụng cho báo in Việt Nam [22].

Tiếp sau đó, Bùi Chí Trung (2017) trong cuốn *Kinh tế báo chí* đã thảo luận những vấn đề chính của kinh tế báo chí như: Các mô hình kinh doanh, kinh tế báo chí trên nền tảng kỹ thuật số, hội tụ và đa phương tiện, kỹ năng phân tích thị trường và xây dựng CLKD, những vấn đề cơ bản trong kinh doanh báo chí... Các mô hình kinh doanh phổ biến mà các CQBC đang triển khai trong giai đoạn này, theo tác giả, là hoạt động quảng cáo, dịch vụ truyền thông - PR, và các hoạt động xã hội hóa. Tác giả cũng chỉ ra một số hoạt động kinh tế theo đặc thù loại hình như phát hành báo chí (báo in), phát thanh chuyên biệt, thu phí xem truyền hình, thu phí truy cập (báo điện tử)... [36].

Nguyễn Thành Lợi (2021) trong bài viết *Phát triển kinh tế báo chí trong bối cảnh tự chủ tài chính hiện nay* đã chỉ ra rằng cạnh tranh là một trong những đặc điểm nổi bật của nền kinh tế thị trường, đặc biệt trong lĩnh vực báo chí - truyền thông, cạnh tranh khiến các CQBC phải chú trọng đầu tư vào chất lượng nội dung, đa dạng hóa các hoạt động kinh doanh để có thể thu hút được nhiều công chúng, tăng nguồn thu. Trong bối cảnh kinh tế còn khó khăn và khi các CQBC thực hiện quy hoạch và tự chủ tài chính, họ cần phải có chiến lược phát triển lâu dài [27].

Trương Thị Kiên (2021) trong bài tham luận *Kinh tế báo chí dưới góc độ doanh thu từ công chúng* đã trình bày 11 hoạt động mang lại nguồn thu phổ biến cho báo chí, bao gồm cả nguồn thu mới xuất hiện trong thời gian gần đây như “mở shop bán hàng online” trên chính các trang báo điện tử. Bài tham luận cũng phân tích điểm mạnh, điểm yếu của từng hoạt động, trong đó chỉ rõ hoạt động Nội dung có tài trợ (bài PR) của doanh nghiệp có thể gây khó chịu cho độc giả vì nhập nhằng giữa nội dung và quảng cáo. Đây cũng là lý do một số báo đã công khai tiêu đề trang là Bài

PR hoặc đặt bài trong trang Quảng cáo để tách biệt với nội dung do tòa soạn thực hiện [25].

Nguyễn Thị Trường Giang (2022) trong bài tham luận *Một số mô hình kinh tế báo chí - truyền thông trên thế giới và gợi mở cho Việt Nam* khẳng định rằng báo chí - truyền thông là ngành kinh tế mũi nhọn ở nhiều quốc gia tư bản, có khả năng tạo ra lợi nhuận lớn khi được tổ chức theo mô hình công nghiệp, với quy mô sản xuất lớn, ứng dụng công nghệ hiện đại và được điều tiết bởi chính sách phù hợp từ chính phủ. Tại Việt Nam, bước đi chuyển sang thu phí người đọc mới chỉ là giai đoạn khởi đầu, còn đối mặt với nhiều thách thức trước khi trở thành mô hình phổ biến và thành công, dù đây là xu hướng tất yếu của báo chí toàn cầu [13]. Tiếp nối quan điểm này, trong bài tham luận *Công chúng trả phí tiếp nhận tin tức - xu hướng thế giới và sự phát triển bền vững của kinh tế báo chí ở Việt Nam*, Nguyễn Thị Trường Giang (2023) cho rằng môi trường kỹ thuật số tại Việt Nam đang dần hội đủ điều kiện để triển khai mô hình thu phí. Tuy còn nhiều trở ngại, nhưng nếu có khung pháp lý rõ ràng và cơ chế hỗ trợ phù hợp, thu phí người đọc sẽ trở thành nền tảng quan trọng cho sự phát triển bền vững của kinh tế báo chí. Tác giả đề xuất 5 gợi ý nhằm nâng cao khả năng thành công, trong đó nhấn mạnh sự cần thiết phải cơ chế và luật hóa các mô hình kinh doanh báo chí, đặt ra các ranh giới thích hợp cho việc tạo ra nguồn thu báo chí để đảm bảo CQBC không vì chạy theo lợi nhuận mà quên mất nhiệm vụ chính trị [14].

Nổi bật trong xu hướng nghiên cứu này là nhà nghiên cứu Lê Hải với cuốn sách *Xây dựng tập đoàn truyền thông - giải pháp chiến lược trong phát triển nền báo chí Việt Nam*” được xuất bản năm 2013, tập trung làm rõ những vấn đề lý luận và căn cứ khoa học của việc xây dựng tập đoàn truyền thông. Tác giả đã tiến hành nghiên cứu con đường hình thành và phương thức hoạt động của một số tập đoàn truyền thông tiêu biểu trên thế giới cũng như làm rõ cơ sở thành lập tập đoàn truyền thông ở Việt Nam. Từ những phân tích mang tính hệ thống và khoa học, tác giả đã đưa ra những gợi mở, đề xuất ban đầu về tiêu chí, nguyên tắc cơ bản cùng một số giải pháp ứng dụng cũng như phác thảo mô hình tổ chức và hoạt động của tập đoàn truyền thông tại Việt Nam. Tiếp nối quan điểm này, trong bài báo *Mô hình Trung tâm Truyền thông tỉnh Quảng Ninh: Nhìn từ định hướng phát triển thành tổ hợp truyền thông của khu vực Đông Bắc*, Lê Hải (2022) cho rằng việc thành lập Trung

tâm Truyền thông tỉnh Quảng Ninh là một quyết định chiến lược, tạo ra mô hình CQBC hợp nhất cấp tỉnh đầu tiên ở Việt Nam nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động báo chí. Sau hơn 3 năm hoạt động, mô hình này đã chứng tỏ sự đúng đắn trong việc tối ưu hóa tổ chức, kết hợp giữa yếu tố chính trị và yêu cầu thực tiễn của các CQBC nhưng để phát triển thành tập đoàn truyền thông cấp vùng cần có lộ trình dài hạn với cải cách cơ chế và chính sách phù hợp. Đặc biệt, việc hợp nhất các cơ quan truyền thông cấp tỉnh và cải thiện cơ chế đặt hàng sản phẩm truyền thông từ Nhà nước là cần thiết [18].

Tác giả Phạm Thu Phong (2023) trong bài tham luận *Một số trao đổi về mô hình hoạt động kinh tế báo chí và tự chủ tài chính với CQBC* cho rằng cần xây dựng và hoàn thiện các quy định pháp lý về bản quyền báo chí. Tác giả đề xuất Bộ TTTT và Hội Nhà báo Việt Nam cùng các cơ quan hữu quan cần xem xét thúc đẩy ra đời một tổ chức chuyên nghiệp về bảo vệ bản quyền tác phẩm báo chí với cách quản trị và hoạt động chuyên nghiệp để đại diện cho các CQBC trong bảo vệ bản quyền. Tác giả cũng cho rằng các CQBC cần nhanh chóng đổi mới mô hình sản xuất, đầu tư cho công nghệ để có thể thích nghi với sự thay đổi của cộng đồng, trong đó mô hình “CQBC - công nghệ” cần được quan tâm bàn bạc, trao đổi [29].

Trong bài tham luận *Kinh tế báo chí trong phát triển kinh tế số - nhìn từ bối cảnh Việt Nam*, tác giả Đinh Văn Hường (2024) đã chỉ rõ kinh tế báo chí truyền thống đang đối mặt với thách thức, khó khăn chưa từng có nên phải có hướng đi mới, hình thức mới, hiện đại, phù hợp xu thế là kinh tế báo chí số trong bối cảnh kinh tế số và thời gian tới. Tác giả cũng cho rằng trong điều kiện thực tiễn Việt Nam và môi trường quốc tế ở giai đoạn này, với những tiềm năng, thế mạnh và khó khăn, hạn chế riêng, kinh tế báo chí truyền thống và kinh tế báo chí số cần được kết hợp đan xen, bổ sung cho nhau [23].

Các công trình nghiên cứu ở trên là những đại diện tiêu biểu trong số rất nhiều các công trình, bài báo khoa học... nghiên cứu về kinh tế báo chí - truyền thông trên thế giới và tại Việt Nam. Với những nghiên cứu chuyên sâu đi từ lý thuyết đến thực tiễn, các công trình đã cho thấy dù cũng có tính chất cung cầu như các thị trường thông thường khác, thị trường báo chí - truyền thông có những đặc điểm riêng biệt. Do đó, các nhà lãnh đạo của CQBC cũng phải có tư duy thị trường, vận hành CQBC

phù hợp với quy luật thị trường và báo chí cũng không thể nằm ngoài các quy luật chung đó.

1.3.2 Hướng nghiên cứu về chiến lược kinh doanh của tổ chức báo chí - truyền thông trong kỷ nguyên số

Các công trình nghiên cứu quốc tế đã tiếp cận CLKD của tổ chức tin tức từ nhiều khía cạnh: từ mô hình tổ chức, chiến lược cạnh tranh, đổi mới mô hình kinh doanh, đến tác động của công nghệ và hành vi công chúng. Trong đó, các nghiên cứu CLKD, chiến lược phát triển của một số tổ chức tin tức hàng đầu như BBC, The New York Times và Bloomberg cho thấy mỗi đơn vị đã theo đuổi những chiến lược khác nhau để đảm bảo phát triển bền vững trong môi trường truyền thông đầy biến động.

Tại Anh, Mennen M. (2011) trong *Strategic analysis of the BBC* đã phân tích mô hình chiến lược của BBC bằng các công cụ như PESTEL, SWOT và Porter's Five Forces. BBC đã chủ động ứng phó với những thay đổi từ công nghệ số và toàn cầu hóa bằng cách chuyển dịch sang mô hình đa nền tảng, trong đó nổi bật là dịch vụ truyền hình theo yêu cầu BBC iPlayer. Để tăng cường vị thế trong tương lai, BBC tập trung mở rộng nội dung hướng tới nhóm công chúng trẻ, nâng cao giá trị dịch vụ tương xứng với mức phí công chúng đóng góp. Trong bối cảnh tài chính thắt chặt, BBC cũng triển khai chiến lược tái cấu trúc nội bộ, nâng cao hiệu quả vận hành và tối ưu hóa nguồn lực giữa các bộ phận nhằm giảm chi phí mà vẫn duy trì chất lượng nội dung - một nguyên tắc cốt lõi của mô hình dịch vụ truyền thông hướng đến phục vụ công chúng [82].

Đối với Bloomberg, một tập đoàn tin tức tài chính toàn cầu, nghiên cứu của nhóm tác giả thuộc Ivory Research (2014) trong *Bloomberg Sample - SWOT, PESTEL, Porter's 5 Forces and Value Chain* cho thấy đơn vị này đạt được sự tăng trưởng nhanh chóng thông qua mô hình tích hợp đa sản phẩm và dịch vụ. Bloomberg đã tận dụng các công cụ phân tích chiến lược (SWOT, PESTEL, Porter's Five Forces, Value Chain) để định hình ưu thế cạnh tranh về độ tin cậy, tốc độ và tính chuyên biệt trong thông tin tài chính. Đồng thời, tổ chức này chủ động mở rộng mạng lưới đối tác và khách hàng, tăng cường khả năng kiểm soát rủi ro thị trường và duy trì tăng trưởng lợi nhuận bền vững. Một điểm đáng chú ý là Bloomberg tập trung phát triển hệ sinh thái dịch vụ khép kín, gắn kết chặt chẽ giữa dữ liệu tài chính, phân tích chuyên sâu và công nghệ, giúp củng cố vị thế trên thị trường toàn cầu [71].

The NYT, trong nghiên cứu *Analysis of the New York Times Strategy* được thực hiện bởi Abdalla E. (2015) lại nổi bật với chiến lược phát triển nội dung chất lượng cao kết hợp với chuyển đổi mô hình kinh doanh số. The NYT là một trong những đơn vị tiên phong trong việc thiết lập tường phí trực tuyến, mở rộng các gói đăng ký linh hoạt, từ đó tạo dựng dòng doanh thu ổn định từ độc giả trả tiền. Việc triển khai đồng bộ các mô hình phân tích chiến lược như SWOT, VRIN, value-based model và Porter's Five Forces cho phép tờ báo tối ưu hóa năng lực cốt lõi, gia tăng tính bền vững trong cạnh tranh. The NYT không chỉ đầu tư vào năng lực biên tập và công nghệ số, mà còn chú trọng tương tác với độc giả đa nền tảng để nâng cao mức độ gắn bó, từ đó chuyển dịch mô hình báo chí từ “thông tin hóa” sang “trải nghiệm hóa” [40].

Tổng thể, các chiến lược của BBC, Bloomberg và The NYT đều thể hiện xu hướng chuyển đổi mô hình hoạt động từ đơn tuyến sang đa giá trị, kết hợp giữa công nghệ, nội dung, thương hiệu và mô hình doanh thu linh hoạt nhằm thích ứng với biến động thị trường và duy trì tính bền vững trong môi trường truyền thông số.

Ở góc độ học thuật, trong bài báo *Creativity in strategic lock-ins: The newspaper industry and the digital revolution*, Rothmann W. và Koch J. (2014) cho rằng trong những điều kiện cụ thể, các tổ chức tin tức có xu hướng sử dụng hết tiềm năng sáng tạo của mình để duy trì các chiến lược hiện tại hơn là khám phá những chiến lược mới. Nhưng điều đáng lưu ý là trong khi ở nhiều ngành khác, số hóa đã thúc đẩy tính sáng tạo, tạo ra các sản phẩm hoặc mô hình kinh doanh hoàn toàn mới và sáng tạo, thì ngành báo chí - một ngành sáng tạo - vẫn chưa thể thu được lợi nhuận từ số hóa trên quy mô lớn. Các tác giả trình bày khung khái niệm của mình bằng cách xem xét lý thuyết phụ thuộc vào con đường (path dependence) và tính sáng tạo tương tác với nhau như thế nào trong bối cảnh các quá trình chiến lược và ra quyết định [99]. Quan điểm này đặt ra câu hỏi: liệu chính tính “bảo thủ chiến lược” là nguyên nhân khiến báo chí chậm đổi mới mô hình kinh doanh? Tuy nhiên, khung lý thuyết của Rothmann và Koch dựa trên tiếp cận path dependence có thể chưa phản ánh đầy đủ các nỗ lực đổi mới trong những tổ chức báo chí tiên phong.

Góp phần mở rộng và cũng có phần bổ sung cho luận điểm trên, Karimi J. và Walter Z. (2016) trong bài báo *Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance: The Case of the Newspaper*

Industry cho rằng thách thức lớn nhất không nằm ở công nghệ, mà ở sự xung đột giữa mô hình kinh doanh truyền thống và yêu cầu của các công nghệ đột phá mới. Trong bối cảnh báo in đối mặt nguy cơ sụp đổ, các tác giả nhấn mạnh rằng sản phẩm đột phá thường mang lại biên lợi nhuận thấp, khiến các tổ chức tin tức ngần ngại thay đổi mô hình hiện tại. Việc nhận diện và điều chỉnh mô hình kinh doanh phù hợp với công nghệ mới, theo họ, là yếu tố sống còn để các tổ chức tin tức duy trì hiệu quả và thích nghi trong bối cảnh biến động [78].

Trên bình diện toàn cầu, nghiên cứu của Evens T. và cộng sự (2018) cung cấp một khung phân tích rộng hơn về đổi mới mô hình doanh thu trong kỷ nguyên kỹ thuật số. Trong bài báo *Business model innovation in news media organizations* các tác giả cho rằng những năm gần đây một số lượng đáng kể các học giả tập trung nghiên cứu vào cách các tổ chức tin tức có thể phát triển các mô hình doanh thu mới và cách đảm bảo nguồn tài chính cho báo chí chất lượng cao trong kỷ nguyên kỹ thuật số. Nghiên cứu đã xem xét các mô hình doanh thu thay thế, bao gồm tường phí (paywalls), các chiến lược phân phối trực tuyến và đa nền tảng, thanh toán bài lẻ (micropayments)... Tác động của việc thay đổi các yêu cầu của khách hàng đối với sự chuyển đổi của các tổ chức báo chí - truyền thông cũng được phân tích, vì sự thành công của đổi mới mô hình kinh doanh dựa vào sự chấp nhận của khách hàng (ví dụ: sự thành công của chiến lược truy cập trả phí phụ thuộc vào mức độ sẵn sàng chi trả của người tiêu dùng cho nội dung đó) [63]. So với các nghiên cứu trước, Evens nhấn mạnh vai trò của người tiêu dùng và mức độ sẵn sàng chi trả - một yếu tố thị trường rất thực tế nhưng lại chưa được xem xét kỹ trong khung lý thuyết của Rothmann hay Karimi.

Villi M. và Picard R. G. (2019) trong bài báo *Transformation and Innovation of Media Business Models* cũng đã chỉ ra nền tảng kinh doanh trong ngành truyền thông thay đổi nhanh chóng trong hai thập kỷ qua và các công ty truyền thông nên chú trọng đến mô hình kinh doanh mới. Nhiều mô hình kinh doanh và hoạt động lâu đời nhất của ngành truyền thông đã mất dần vị thế và các công ty truyền thông cần phát triển các quy trình và thông lệ tổ chức mới, khái niệm kinh doanh mới và chiến lược mới. Tác giả cho rằng quan điểm mô hình kinh doanh hiện đại đối với tất cả các CQBC liên quan đến việc tạo ra các quy trình, sản phẩm và cách trình bày nội dung mới cũng như thay đổi mối quan hệ giữa công chúng và CQBC [109]. Ở đây, có thể

thấy một sự đối lập với những nghiên cứu ban đầu nhấn mạnh vào việc “thích nghi” mô hình cũ với hoàn cảnh mới, Villi và Picard lại kêu gọi sự thay đổi toàn diện, từ mô hình sản phẩm tới mô hình tổ chức và mô hình tương tác với khán giả.

Nói về những thay đổi của mô hình kinh doanh trong ngành báo chí - truyền thông, Chan-Olmsted S. và Wan R. (2019) trong bài báo *Shifts in consumer engagement and media business models* cho rằng mức độ tương tác của công chúng đang trở thành yếu tố then chốt tạo ra giá trị trong CLKD của các tổ chức tin tức. Trong các nền kinh tế thị trường, nơi truyền thông vận hành như một ngành hàng tiêu dùng, mục tiêu tối hậu của các tổ chức không thuộc sở hữu nhà nước vẫn là lợi nhuận. Do đó, mô hình kinh doanh báo chí được xác định chủ yếu qua khả năng thu hút và duy trì khán giả - điều kiện tiên quyết để nội dung có giá trị thương mại. Theo các tác giả, tạo ra và thu hoạch giá trị từ sự tham gia chủ động của công chúng chính là trọng tâm của mọi chiến lược kiếm tiền trong bối cảnh truyền thông số hiện nay [53].

Tiếp nối quan điểm nhấn mạnh vai trò trung tâm của công chúng trong mô hình kinh doanh báo chí, Monsalve-Alama và cộng sự (2023) trong công trình *The evolution of the media discourse on the implementation of media companies' new digital business models* chỉ ra rằng sự phát triển công nghệ đã buộc các phương tiện truyền thông truyền thống phải chuyển đổi sang mô hình kỹ thuật số miễn phí, đồng thời tìm kiếm các nguồn thu mới để bù đắp sự suy giảm doanh thu từ báo in. Ngoài quảng cáo kỹ thuật số, các tổ chức truyền thông đã triển khai bốn mô hình thanh toán phổ biến: tường phí (paywall), mô hình đo lường (metered model), cung cấp nội dung freemium và huy động vốn cộng đồng. Các tác giả nhấn mạnh rằng thành công của những mô hình này phụ thuộc vào việc định giá phù hợp với quy mô tổ chức, đặc điểm thương hiệu và mức độ sẵn sàng chi trả của độc giả mục tiêu - tiếp tục khẳng định luận điểm rằng sự tham gia và chấp nhận của công chúng chính là yếu tố quyết định trong CLKD số của các tổ chức tin tức [84].

Ở chiều hướng khác, Faustino P. và Noam E. (2019) nhấn mạnh tác động của môi trường cạnh tranh số tới năng lực quản lý trong bài báo *Media Industries' Management Characteristics and Challenges in a Converging Digital World*. Tác giả chỉ ra rằng, môi trường cạnh tranh của các tổ chức tin tức thay đổi đã tác động sâu sắc đến các chiến lược và thực tiễn quản lý trong và giữa các tổ chức tin tức và cả ngành báo chí - truyền thông, từ đó đặt ra yêu cầu về năng lực quản lý liên quan đến

các hoạt động và chiến lược, và tùy theo quy mô của CQBC mà bộ máy quản lý được tổ chức tương ứng để đảm bảo hiệu quả [64].

Tiếp cận vấn đề từ góc độ chính sách thể chế và hành lang pháp lý, tại Việt Nam, Bùi Chí Trung (2017) trong cuốn sách *Kinh tế báo chí* cho rằng việc thành lập các công ty trực thuộc các CQBC, đặc biệt là báo in, là yêu cầu cấp thiết nhằm thúc đẩy quá trình tự chủ tài chính, giúp báo chí thoát khỏi sự phụ thuộc vào ngân sách Nhà nước. Mô hình công ty đã mở ra khả năng đa dạng hóa chức năng kinh doanh, tạo tiền đề phát triển mô hình tập đoàn báo chí trong tương lai. Theo tác giả, để thực hiện thành công CLKD, các CQBC - đặc biệt là đơn vị có quy mô nhỏ và vừa - cần xây dựng kế hoạch rõ ràng, có năng lực phân tích, dự báo thị trường, cũng như năng lực triển khai ở các cấp quản trị. Đây không chỉ là thách thức trong bối cảnh mới mà còn là cơ hội để định hình lại mô hình tổ chức báo chí phù hợp với cơ chế thị trường và xu thế phát triển bền vững [36].

Một hướng tiếp cận thực hành và có tính khái quát cao được thể hiện trong ấn phẩm *Báo cáo toàn cầu về Đổi mới sáng tạo trong Báo chí 2020-2021* của Mạng lưới Truyền thông quốc tế FIPP, bản quyền tiếng Việt của Thông tấn xã Việt Nam. Báo cáo dành riêng một phần có tên gọi là Kiếm tiền (Monetisation), phân tích chi tiết 13 mô hình kinh doanh giúp CQBC tăng doanh thu, bao gồm: Đăng ký dài hạn, Quảng cáo, Môi giới dữ liệu, Câu lạc bộ, Thương mại điện tử, Sự kiện, Phi lợi nhuận, Đại diện truyền thông, Nhượng quyền thương hiệu, Dịch vụ CNTT, Giáo dục, Đầu tư, và Khai thác nội dung đã xuất bản. Đặc biệt, Báo cáo này cũng thảo luận về công tác tuyển dụng và giữ nhân tài trong lĩnh vực truyền thông khi mà mọi thứ đã thay đổi: môi trường làm việc mới, lực lượng lao động mới, bộ kỹ năng làm việc mới..., giúp các CQBC có thể tìm ra các giải pháp mới tổ chức lại bộ máy tinh gọn, hiệu quả, hướng đến việc tăng doanh thu trên nền tảng báo chí chất lượng [9].

Trong bài tham luận *Vận dụng mô hình phân tích SWOT và lý thuyết, kinh nghiệm phù hợp nhằm phát triển kinh tế truyền thông ở Việt Nam*, Lê Thanh Bình (2021) đã phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ trong hoạt động kinh tế báo chí, từ đó đề xuất các khuyến nghị để phát triển hoạt động kinh doanh của báo chí. Theo tác giả, mục đích chính của CQBC là hoạt động nghề nghiệp tốt, thu được lợi nhuận và phục vụ xã hội hiệu quả. Chọn cách nào là tùy thuộc vào sức mạnh (thị trường) của tờ báo [2].

Vũ Đình Hòa (2021) trong bài tham luận *Vận dụng quy luật cung - cầu trong sản xuất và kinh doanh các sản phẩm truyền thông* cho rằng cho rằng quy luật thị trường hoàn toàn có thể áp dụng cho ngành báo chí - truyền thông. Những tờ báo điện tử có lượng truy cập thấp, ít quảng cáo là minh chứng cho việc sản phẩm không đáp ứng được nhu cầu của người tiêu dùng. Theo tác giả, để tạo ra sản phẩm truyền thông có giá trị thương mại, đội ngũ làm báo không chỉ cần chuyên môn nghiệp vụ mà còn phải hiểu sâu về kinh tế báo chí và hành vi thị trường [21].

Rõ ràng, bên cạnh những thách thức, kỷ nguyên số đã mang lại cơ hội và động lực để các tổ chức tin tức có những sáng tạo đổi mới trong sản phẩm dịch vụ cũng như mô hình kinh doanh của mình, khi Internet và số hóa đã phá vỡ đi các mô hình kinh doanh truyền thống. Tuy nhiên, một điều dễ thấy là dù mô hình kinh doanh báo chí dù đã thay đổi nhiều, chúng vẫn tiếp tục bị ảnh hưởng bởi những tiến bộ nhanh chóng trong công nghệ truyền thông cũng như sự xuất hiện của các nền tảng mới và thói quen sử dụng phương tiện truyền thông không ngừng thay đổi.

1.4. Những nội dung đã nghiên cứu và khoảng trống trong nghiên cứu

1.4.1. Những nội dung đã nghiên cứu

Các nghiên cứu về kinh tế báo chí - truyền thông trên thế giới và Việt Nam đã chỉ ra rằng thị trường báo chí có những đặc điểm đặc thù phụ thuộc vào thể chế chính trị, song vẫn chịu tác động mạnh mẽ của các quy luật kinh tế phổ quát như cung-cầu, cạnh tranh, và chi phí - lợi nhuận. Trong bối cảnh kỷ nguyên số, các công trình đều tập trung phân tích tác động của công nghệ số đối với mô hình kinh doanh báo chí, chỉ rõ sự suy giảm mạnh mẽ của các nguồn thu truyền thống như phát hành báo in và quảng cáo truyền thống. Đồng thời, nhiều nghiên cứu nhấn mạnh sự nổi lên của các nguồn thu mới như nội dung số, mô hình đăng ký trả phí dài hạn (subscription), và các dịch vụ phi báo chí như tổ chức sự kiện, thương mại điện tử hay khai thác nội dung đã xuất bản.

Một điều đáng chú ý nữa là trong khi các công trình nghiên cứu trên thế giới đã vận dụng những mô hình kinh doanh và CLKD phổ biến trong quản trị doanh nghiệp như ma trận SWOT, phân tích PESTEL, đánh giá năng lực cạnh tranh VRIN... để hoạch định CLKD cho các tập đoàn báo chí - truyền thông, các học giả tại Việt Nam chủ yếu mới dừng ở việc phân tích thực trạng kinh tế báo chí, đa dạng

hóa nguồn thu, hoặc giới thiệu sơ lược cách xây dựng kế hoạch kinh doanh ở mức độ cơ bản.

1.4.2. Khoảng trống trong nghiên cứu

Từ việc hệ thống hóa, chọn lọc và phân tích kỹ các tài liệu trong nước và quốc tế, có thể nhận thấy rõ các khoảng trống nghiên cứu như sau:

Thứ nhất, cho đến nay, tại Việt Nam chưa có công trình nghiên cứu chuyên sâu và hệ thống về quy trình hoạch định và triển khai CLKD cho các CQBC trong điều kiện chuyển đổi số mạnh mẽ hiện nay. Hầu hết các nghiên cứu mới chỉ dừng lại ở việc giới thiệu khái niệm, đánh giá thực trạng sơ lược, chưa vận dụng một cách bài bản các mô hình phân tích kinh tế, quản trị chiến lược và kinh doanh hiện đại vào thực tiễn hoạt động của báo chí.

Thứ hai, các nghiên cứu về báo chí tại Việt Nam hiện nay chủ yếu tập trung vào các khía cạnh như sản xuất nội dung, tác động của công nghệ số, chuyển đổi số, mô hình tòa soạn số... mà thiếu vắng sự kết hợp sâu sắc giữa lĩnh vực báo chí với các lý thuyết kinh tế và quản trị chiến lược, đặc biệt là trong bối cảnh Việt Nam đang thiết kế hành lang pháp lý cho việc thành lập tổ hợp báo chí truyền thông, được áp dụng cơ chế tài chính, lao động và tiền lương như doanh nghiệp, được thành lập doanh nghiệp trực thuộc hoặc tham gia góp vốn vào các doanh nghiệp.

Đây chính là khoảng trống mà luận án cần tiếp tục nghiên cứu để đóng góp vào lý luận và thực tiễn xây dựng CLKD hiệu quả cho các CQBC ở Việt Nam hiện nay. Do đó, luận án này tập trung nghiên cứu nhằm bù đắp các khoảng trống nêu trên, xây dựng một khung lý luận toàn diện và đề xuất các giải pháp thực tiễn cụ thể, góp phần cung cấp nền tảng khoa học vững chắc, hỗ trợ hiệu quả các CQBC Việt Nam chủ động thích nghi, tối ưu hóa các nguồn lực, và phát triển bền vững trong kỷ nguyên số đang đặt ra nhiều thách thức nhưng cũng đầy cơ hội này.

Tiểu kết Chương 1

Chương 1 đã tổng quan hệ thống các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước có liên quan đến CLKD của các CQBC, được tiếp cận và phân tích theo ba hướng chính:

1. Hướng nghiên cứu về ảnh hưởng của thể chế chính trị đối với mô hình tổ chức và chiến lược kinh doanh của báo chí - truyền thông
2. Hướng nghiên cứu về ảnh hưởng của kỷ nguyên số đến hoạt động kinh doanh và chiến lược kinh doanh của báo chí - truyền thông
3. Hướng nghiên cứu về thị trường báo chí - truyền thông và chiến lược kinh doanh của tổ chức báo chí - truyền thông trong kỷ nguyên số

Ở góc độ quốc tế, phần lớn các nghiên cứu tập trung vào tổ chức truyền thông tư nhân trong môi trường kinh tế thị trường, do đó có thể áp dụng linh hoạt các lý thuyết kinh tế, truyền thông và quản trị hiện đại để phân tích, xây dựng mô hình CLKD. Trong khi đó, tại Việt Nam, báo chí là cơ quan ngôn luận của Đảng và Nhà nước nên phần lớn các nghiên cứu mới dừng lại ở mô tả hoạt động kinh tế báo chí nói chung, chưa đi sâu vào lý thuyết CLKD cụ thể, có hệ thống trong bối cảnh số hóa đang diễn ra mạnh mẽ.

Không thể phủ nhận tri thức quý giá của những nghiên cứu về hoạt động kinh tế báo chí - truyền thông và CLKD của CQBC được đề cập ở chương này. Tuy nhiên, ở đó, vẫn còn bỏ ngỏ nhiều hướng nghiên cứu về xây dựng và triển khai CLKD của CQBC, đặc biệt tại Việt Nam.

Những nội dung được nêu ra trong Chương 1 sẽ là nền tảng để tác giả phân tích, làm rõ, tiếp tục triển khai nghiên cứu, đóng góp vào hệ thống cơ sở lý luận và thực tiễn CLKD của CQBC ở chương tiếp theo.

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CƠ QUAN BÁO CHÍ TRONG KỶ NGUYÊN SỐ

2.1. Các khái niệm cơ bản

2.1.1. Chiến lược

Jame Quinn (1980) thuộc trường đại học Dartmouth đã đưa ra định nghĩa có tính khái quát về chiến lược: “Chiến lược là mô thức hay kế hoạch tích hợp các mục tiêu chính yếu, các chính sách và chuỗi hành động vào một tổng thể được kết nối một cách chặt chẽ” [98]. Còn theo Porter M. E. (1996) “Chiến lược là sự tạo ra sự cân đối giữa các hoạt động trong một công ty. Sự thành công của chiến lược dựa trên việc thực hiện tốt nhiều hoạt động chứ không phải chỉ một vài hoạt động và tạo ra sự tích hợp giữa các hoạt động này. Nếu không có sự cân đối giữa các hoạt động sẽ không có chiến lược khác biệt và có ít sự bền vững” [96].

Sau đó, Johnson G. và cộng sự (2005) định nghĩa lại chiến lược trong điều kiện môi trường có rất nhiều thay đổi nhanh chóng: “Chiến lược là định hướng của một tổ chức về dài hạn nhằm giành lợi thế cạnh tranh cho tổ chức thông qua việc định dạng các nguồn lực của nó trong môi trường thay đổi, để đáp ứng nhu cầu thị trường và thỏa mãn các mong đợi của các bên liên quan” [75].

David R. F. (2012) cho rằng “Chiến lược là những phương tiện để thực hiện các mục tiêu dài hạn. Chiến lược là những hành động tiềm năng đòi hỏi quyết định ở tầm lãnh đạo cấp cao và nguồn lực đáng kể của tổ chức... Chiến lược có hệ quả trên nhiều chức năng và nhiều bộ phận và cần xem xét cả các yếu tố bên ngoài và bên trong mà công ty phải đối mặt” [58].

Theo Jonasson H. và Ingason H. (2018), nói đến “chiến lược” tức là nói về quá trình hoạch định chiến lược. Theo các tác giả, “hoạch định chiến lược là một nỗ lực có hệ thống để xác định tương lai của một tổ chức bằng cách: (1) nhận diện điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội cũng như rủi ro phù hợp với các giá trị của tổ chức; (2) tạo ra một tầm nhìn rõ ràng cho định hướng trong tương lai; (3) vạch ra con đường cụ thể cần thực hiện để đạt được những mục tiêu này” [76].

Theo Evans V. (2018), chiến lược là cái mà chúng ta cần để đưa doanh nghiệp từ nơi nó hiện đang ở ngày hôm nay tới nơi chúng ta muốn nó đến vài năm sau. Nói một cách kỹ thuật, chiến lược là cách chúng ta triển khai nguồn lực hạn chế của

doanh nghiệp để xây dựng một lợi thế cạnh tranh bền vững - và nhờ vậy, đạt được các mục tiêu và chỉ tiêu [62].

Từ những khái niệm về “chiến lược” nêu trên, tác giả đưa ra cách hiểu về “chiến lược trong lĩnh vực báo chí - truyền thông” như sau:

Chiến lược trong lĩnh vực báo chí - truyền thông là một quá trình hoạch định mang tính hệ thống, định hướng dài hạn nhằm tối ưu hóa và tích hợp các nguồn lực hữu hạn để xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững, đáp ứng đồng thời yêu cầu phát triển kinh tế, hoàn thành sứ mệnh xã hội và thích ứng hiệu quả với những thay đổi của môi trường truyền thông số.

Như vậy, trong lĩnh vực báo chí - truyền thông, *chiến lược không chỉ là một kế hoạch hành động tổng thể, mà còn là sự thích ứng linh hoạt với bối cảnh công nghệ, xã hội, kinh tế và chính trị đang thay đổi nhanh chóng. Có thể thấy, môi trường hoạt động của các CQBC ngày càng phức tạp hơn, đối tượng công chúng phân mảnh, hành vi tiêu dùng nội dung thay đổi, dòng doanh thu truyền thống bị xói mòn, trong khi các nền tảng kỹ thuật số lại nắm vai trò kiểm soát phân phối và dữ liệu người dùng. Điều này đặt ra yêu cầu về một khái niệm chiến lược không chỉ dừng ở việc đạt mục tiêu dài hạn mà còn bao hàm cả năng lực đổi mới mô hình kinh doanh, duy trì tính độc lập về biên tập, và phục vụ sứ mệnh xã hội cốt lõi của báo chí.*

2.1.2. Kinh doanh

Theo Dicksee (1980), “Kinh doanh đề cập đến một hình thức hoạt động được thực hiện với mục tiêu kiếm lợi nhuận vì lợi ích của những người mà hoạt động được thực hiện thay mặt họ” [60]. Còn Brown, B. I. & Clon, J. E. (1997) chỉ ra rằng kinh doanh là hoạt động của một cá nhân hoặc một nhóm cá nhân trong việc sản xuất và phân phối hàng hóa và dịch vụ cho khách hàng [50]. Trong khi đó, Stephenson (2008) định nghĩa kinh doanh là “Việc sản xuất thường xuyên hoặc mua bán hàng hóa được thực hiện với mục tiêu kiếm lợi nhuận và đạt được của cải thông qua việc thỏa mãn nhu cầu của con người” [103]. Kinh doanh cũng có thể được coi là bất kỳ hoạt động kinh tế nào phải tập trung vào việc sản xuất và phân phối hàng hóa và dịch vụ liên tục và thường xuyên nhằm mục đích đáp ứng nhu cầu của mọi người trong xã hội, theo Aremu M. A. (2012) [45].

Các nhà nghiên cứu cũng khẳng định rằng hễ nói đến kinh doanh là nói đến lợi nhuận. Aremu M. A. (2015) cho rằng, kinh doanh đề cập đến một nghề nghiệp trong đó hàng hóa và dịch vụ được sản xuất và bán để thu lại tiền. Nó được thực hiện một

cách thường xuyên với mục tiêu chính là tạo ra lợi nhuận [46]. Theo Skripak S. J (2016), hoạt động kinh doanh là bất kỳ hoạt động nào cung cấp hàng hóa hoặc dịch vụ cho người tiêu dùng nhằm mục đích kiếm lợi nhuận [101].

Trong lĩnh vực báo chí, khái niệm “kinh doanh” mang tính chất đặc thù hơn so với các ngành nghề thuần túy vì luôn song hành giữa nhiệm vụ chính là tuyên truyền chính trị, truyền thông chính sách, và nhiệm vụ tự chủ tài chính thông qua tổ chức các hoạt động kinh doanh. Theo Điều 4, Luật Báo chí 2016, quy định về chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của báo chí, “báo chí là cơ quan ngôn luận của cơ quan Đảng, cơ quan nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội, tổ chức chính trị xã hội - nghề nghiệp, tổ chức xã hội, tổ chức xã hội - nghề nghiệp; là diễn đàn của Nhân dân”. Điều 21 của Luật này cũng quy định rõ các loại hình hoạt động và nguồn thu của CQBC, gồm (1) nguồn thu do cơ quan chủ quản báo chí cấp; (2) thu từ bán báo, bán quyền xem các sản phẩm báo chí, quảng cáo, trao đổi, mua bán bản quyền nội dung; (3) Thu từ hoạt động kinh doanh, dịch vụ của CQBC, các đơn vị trực thuộc CQBC; (4) Nguồn thu từ tài trợ hợp pháp của tổ chức, cá nhân trong nước và ngoài nước.

Như vậy, kinh doanh trong báo chí không được hiểu là hoạt động thương mại thuần túy mà là một công cụ hỗ trợ, giúp CQBC phát triển bền vững về tài chính, đảm bảo duy trì chất lượng nội dung, đầu tư vào nguồn nhân lực, công nghệ và các kênh truyền thông hiện đại, và phục vụ mục đích cuối cùng là tuyên truyền chính trị, truyền thông chính sách và phụng sự bạn đọc. Hoạt động kinh doanh báo chí bao gồm nhưng không giới hạn ở các mảng như: bán báo, quảng cáo, tổ chức sự kiện, truyền thông thương hiệu, sản xuất nội dung thuê ngoài (branded content, sponsored content), cấp quyền khai thác dữ liệu nội dung, hợp tác bản quyền nội dung số, và cung cấp dịch vụ truyền thông tích hợp.

Từ góc độ này cùng với các khái niệm của các học giả trên thế giới, tác giả có thể rút ra khái niệm như sau: *Kinh doanh trong lĩnh vực báo chí là quá trình tạo ra và phân phối các sản phẩm, dịch vụ liên quan đến nội dung báo chí hoặc dựa trên giá trị thương hiệu của CQBC, được thực hiện một cách hợp pháp và có mục tiêu tài chính nhằm tăng cường nguồn lực, bảo đảm tính tự chủ, nhưng đồng thời vẫn phải tuân thủ tôn chỉ, mục đích hoạt động và không làm ảnh hưởng đến tính độc lập, khách quan của nội dung thông tin.*

2.1.3. Chiến lược kinh doanh

Năm 1962, Chandler A. định nghĩa CLKD là “việc xác định các mục tiêu, mục đích cơ bản dài hạn của doanh nghiệp và việc áp dụng một chuỗi các hành động cũng như việc phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện các mục tiêu này” [51]. Định nghĩa này đặt nền móng cho việc xem chiến lược như một quá trình logic và có kế hoạch, tập trung vào mục tiêu dài hạn và phân bổ nguồn lực.

Sau đó, Henderson B. (1989), mở rộng khái niệm này bằng việc kết nối chiến lược với lợi thế cạnh tranh, cho rằng “CLKD là sự tìm kiếm một kế hoạch, hành động để phát triển và kết hợp các lợi thế cạnh tranh của tổ chức, những điều khác biệt giữa doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh là cơ sở cho những lợi thế đó” [69].

Còn theo David R. F. (2012), CLKD có thể bao gồm việc mở rộng về địa lý, đa dạng hóa, mua lại, phát triển sản phẩm, thâm nhập thị trường, cắt giảm, thoái vốn, thanh lý và liên doanh [58]. Còn Kourdi J. (2015) cho rằng CLKD là các kế hoạch, lựa chọn và quyết định được sử dụng để dẫn dắt một công ty giành được nhiều lợi nhuận và thành công hơn nữa [79].

Từ những định nghĩa nói trên, có thể thấy rằng CLKD là một quá trình mang tính hệ thống, bao gồm các phân tích, lựa chọn và hành động có mục tiêu rõ ràng, nhằm tạo lập hoặc duy trì lợi thế cạnh tranh, tận dụng hiệu quả nguồn lực và tạo ra giá trị lâu dài cho tổ chức.

Vận dụng vào lĩnh vực báo chí, CLKD của CQBC cần được nhìn nhận với những đặc điểm đặc thù riêng. Một mặt, CQBC là tổ chức thực hiện nhiệm vụ chính trị - xã hội với tôn chỉ mục đích rõ ràng. Mặt khác, trong bối cảnh tự chủ tài chính và cạnh tranh khốc liệt, CQBC buộc phải phát triển hoạt động kinh doanh một cách chuyên nghiệp, có hệ thống, nhằm đảm bảo sự tồn tại và phát triển bền vững. Do đó, CLKD của CQBC không chỉ nhằm tối đa hóa chênh lệch thu - chi, mà còn hướng đến duy trì tính độc lập nội dung, giữ gìn niềm tin công chúng, và nâng cao năng lực cạnh tranh dài hạn trong môi trường truyền thông số đang thay đổi nhanh chóng.

Từ các phân tích nêu trên, tác giả cho rằng *CLKD của CQBC là tập hợp các mục tiêu, kế hoạch hành động, dựa trên đó CQBC thấy rõ có thể kiếm tiền từ những sản phẩm, dịch vụ nào và triển khai các hoạt động này ra sao trên cơ sở hài hòa với các giá trị đạo đức nghề nghiệp.*

Tuy nhiên tại Việt Nam, định nghĩa này cần được mở rộng như sau: *CLKD của CQBC ở Việt Nam là tập hợp các mục tiêu, kế hoạch hành động, dựa trên đó CQBC*

thấy rõ có thể kiếm tiền từ những sản phẩm, dịch vụ nào và triển khai các hoạt động này ra sao, trên cơ sở phải ưu tiên hàng đầu cho việc thực hiện nhiệm vụ chính trị và hài hòa với các giá trị đạo đức nghề nghiệp.

Quá trình xây dựng CLKD được thực hiện một cách logic: Xuất phát từ ý tưởng, dự định chiến lược, những người lãnh đạo CQBC tiến hành phân tích các yếu tố môi trường (bên ngoài và bên trong CQBC) để nhận biết cơ hội và thách thức (bên ngoài), đánh giá điểm mạnh, điểm yếu (bên trong), từ đó xây dựng mục tiêu chiến lược, các chiến lược thực hiện và các giải pháp cụ thể để đảm bảo thực hiện thành công mục tiêu chiến lược.

Như vậy, các yếu tố nội hàm chính trong khái niệm CLKD của CQBC, theo tác giả, bao gồm: (1) *Tính định hướng dài hạn, có tầm nhìn chiến lược và mục tiêu cụ thể theo từng giai đoạn;* (2) *Tối ưu nguồn lực, sử dụng hiệu quả tài sản hữu hình (kênh phát hành, công nghệ...) và vô hình (uy tín, thương hiệu, quan hệ công chúng...);* (3) *Tạo giá trị kép, vừa tạo giá trị xã hội (thông tin trung thực, khách quan), vừa tạo giá trị kinh tế (doanh thu, lợi nhuận);* (4) *Duy trì bản sắc và niềm tin công chúng, hoạt động kinh doanh không làm phương hại đến chất lượng, đạo đức nghề nghiệp báo chí;* (5) *Thích ứng số hóa và cạnh tranh, chiến lược cần đủ linh hoạt để thích ứng với xu thế chuyển đổi số, đa nền tảng, và hành vi công chúng mới.*

2.1.4. Cơ quan báo chí

Khái niệm về CQBC có nhiều định nghĩa và cách hiểu khác nhau. Có một số ý kiến cho rằng khái niệm CQBC cũng giống như tòa soạn, tòa báo..., đều có ý nghĩa như nhau về mặt phương thức hoạt động. CQBC ở các nước phương Tây hay thường được gọi chung là các công ty truyền thông (media), có nghĩa phương thức hoạt động như các cơ quan hay những tập đoàn mang đậm dấu ấn về kinh tế.

Theo Grabennhicóp (2003), tòa soạn là nơi sản xuất ra những thông tin có giá trị xã hội đối với một bộ phận công chúng có nhu cầu [66]. Turow J. (2009) khẳng định các tờ báo được tổ chức thành các bộ phận khác nhau, đảm nhiệm việc tìm kiếm quảng cáo, sáng tạo nội dung, in ấn, phân phối và tiếp thị sản phẩm của họ. Với chức năng sản xuất (tin tức) và kinh doanh, báo chí cũng đã trở thành một ngành công nghiệp [106].

Còn Albarran A. B. (2010) cho rằng, các công ty truyền thông hoạt động vì mục đích lợi nhuận, được tổ chức dưới hình thức công ty đại chúng (thuộc sở hữu của nhiều cổ đông và niêm yết trên thị trường chứng khoán) hoặc công ty tư nhân

(thuộc sở hữu của các nhà đầu tư riêng lẻ). Ví dụ các công ty truyền thông đại chúng là các tập đoàn lớn như Time Warner, Disney, Sony..., hoặc các công ty chỉ hoạt động trong một hoặc hai thị trường truyền thông như Gannett (xuất bản và truyền hình) hoặc Saga Communications (đài phát thanh) [42]. Trong khi đó, Doyle G. (2013) cho rằng điểm chung của tất cả các công ty truyền thông là họ đều tham gia vào việc sản xuất, đóng gói hoặc phân phối nội dung truyền thông. Tuy nhiên, công ty truyền thông không phải là các tổ chức thương mại. Ngay cả khi họ cạnh tranh về doanh thu từ các nguồn thương mại, các đài truyền hình thường được phân biệt với các công ty thương mại bởi thực tế là mục tiêu chính của họ là cung cấp dịch vụ phát thanh truyền hình dành cho công chúng trên toàn cầu hơn là tạo ra lợi nhuận [61].

Tại Việt Nam, định nghĩa và chức năng của CQBC khá khác biệt. Điều 16, Luật Báo chí 2016 quy định: “CQBC là cơ quan ngôn luận của các cơ quan, tổ chức quy định tại Điều 14 của Luật này, thực hiện một hoặc một số loại hình báo chí, có một hoặc một số sản phẩm báo chí theo quy định của Luật này” [130]. Dẫn chiếu đến Điều 14, Luật Báo chí 2016 có quy định các cơ quan, tổ chức được thành lập CQBC gồm: Cơ quan của Đảng, cơ quan Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội, tổ chức chính trị xã hội - nghề nghiệp, tổ chức xã hội, tổ chức xã hội - nghề nghiệp, tổ chức tôn giáo từ cấp tỉnh hoặc tương đương trở lên, hoạt động hợp pháp theo quy định của pháp luật Việt Nam [130].

Trên cơ sở nghiên cứu các quy định hiện hành và hoạt động thực tiễn của CQBC ở Việt Nam, tác giả đưa định nghĩa như sau: *CQBC là đơn vị trực thuộc của các cơ quan của Đảng, Nhà nước, tổ chức chính trị - xã hội, tổ chức chính trị xã hội - nghề nghiệp, tổ chức xã hội, tổ chức xã hội - nghề nghiệp, tổ chức tôn giáo, được thành lập và hoạt động theo tôn chỉ, mục đích quy định tại giấy phép hoạt động báo chí* [130].

2.1.5. Kỷ nguyên số

Theo Alberts D. S. và cộng sự (1997), Thời đại thông tin (Information Age) là thời điểm mà nhiều chuyên gia và nhà phân tích đã gán cho những năm cuối của thế kỷ 20 và đầu thế kỷ 21, dựa trên sự phổ biến rộng rãi của CNTT và truyền thông mới nổi cũng như những khả năng mà những công nghệ đó mang lại cho loài người, trong đó thông tin và truyền thông sẽ trở thành lực lượng thống trị trong việc xác định và định hình các hành động, tương tác, hoạt động và thể chế của con người [43].

Wang V. (2015) cho rằng: “Thời đại thông tin hoặc thời đại máy tính, khái niệm này nắm bắt được bản chất phổ biến của máy tính và việc sử dụng công nghệ một cách phong phú trong hầu hết mọi khía cạnh của hoạt động của con người” [108]. Aysegül Özbebek Tunç, Pınar Aslan (2019) định nghĩa Thời đại thông tin là “khoảng thời gian bắt đầu từ những năm 1970 với sự ra đời của máy tính cá nhân cung cấp khả năng công nghệ để truyền tải thông tin một cách tự do và nhanh chóng” [47].

Theo Siebel T. (2019), sự hợp lưu của các công nghệ kết hợp với sự ra đời của máy tính trong nửa sau của thế kỷ 20 là tia sáng báo hiệu Thời đại Thông tin đã bắt đầu. Trong lĩnh vực báo chí - truyền thông, có hai sự thay đổi chính về mặt cấu trúc đã diễn ra giúp định hình cái gọi là Thời đại Thông tin, gồm: (1) Sự thay thế các loại ấn phẩm, báo chí in ấn bằng truyền thông điện tử; và (2) Sự mở rộng mạnh mẽ của truyền hình được tăng cường bởi thông tin, liên lạc bằng cáp, cho phép truy cập tức thì và thuận tiện tới hàng loạt kênh và dịch vụ chuyên dụng, nhờ kết nối với các thiết bị đầu cuối trong nhà [105].

Định nghĩa về kỷ nguyên số cũng thay đổi theo thời gian cùng với sự xuất hiện của các công nghệ mới. Meçik O. (2024) đưa ra góc nhìn mới: “Kỷ nguyên số, còn được gọi là Thời đại thông tin, bắt đầu vào giữa thế kỷ 20, đánh dấu sự chuyển đổi nhanh chóng từ các ngành công nghiệp truyền thống sang nền kinh tế tập trung vào CNTT. Kỷ nguyên số đã mang lại những thay đổi sâu sắc trong lối sống, công việc và giao tiếp, định hình lại nhiều ngành công nghiệp như truyền thông, giải trí và bán lẻ. Ngoài ra, nó đã làm nảy sinh các công nghệ mang tính chuyển đổi như trí tuệ nhân tạo, blockchain (chuỗi khối) và Internet vạn vật, với những tác động sâu rộng đối với nền kinh tế và cả xã hội” [87].

Một trong những lĩnh vực bị ảnh hưởng nặng nề bởi sự bùng nổ của công nghệ kỹ thuật số là báo chí - truyền thông. Kỷ nguyên số đã làm thay đổi căn bản cách thức xây dựng và triển khai CLKD của các CQBC. Trong bối cảnh công nghệ phát triển nhanh chóng và hành vi tiêu dùng tin tức thay đổi, các CQBC buộc phải chuyển dịch chiến lược từ mô hình truyền thống dựa vào phát hành và quảng cáo sang mô hình kinh doanh số, linh hoạt và đa dạng hơn. Việc áp dụng công nghệ số không chỉ giúp tối ưu quy trình sản xuất - phân phối nội dung mà còn mở ra các nguồn doanh thu mới như thu phí nội dung số, khai thác dữ liệu người dùng, dịch vụ truyền thông tích hợp, sự kiện trực tiếp và trực tuyến...

Ngoài ra, kỷ nguyên số cũng đặt ra yêu cầu tái định nghĩa lại lợi thế cạnh tranh và giá trị cốt lõi trong CLKD báo chí. Việc đầu tư vào nền tảng công nghệ, dữ liệu và trải nghiệm người dùng trở thành yếu tố then chốt giúp CQBC duy trì vai trò trên thị trường thông tin. CLKD của CQBC trong thời đại số vì thế phải mang tính thích ứng cao, liên tục cập nhật xu hướng công nghệ, đồng thời đảm bảo hài hòa giữa mục tiêu phát triển kinh tế và thực hiện sứ mệnh xã hội.

2.2. Đặc điểm của thị trường báo chí truyền thông trong kỷ nguyên số và vai trò của chiến lược kinh doanh đối với cơ quan báo chí

2.2.1. Đặc điểm của thị trường báo chí - truyền thông trong kỷ nguyên số

2.2.1.1. Sự kết hợp giữa hàng hóa - dịch vụ

Theo X.A. Mikhailốp (2004), sau “Cuộc cách mạng Thương mại” (1830 - 1840), các phương tiện thông tin đại chúng dần trở thành doanh nghiệp tư bản sinh lời, chịu sự chi phối của các quy luật kinh doanh như cạnh tranh, độc quyền và tập trung hóa. Hoạt động của mọi phương tiện thông tin đại chúng không chỉ hướng đến hiệu quả tài chính mà còn cả tư tưởng. Về kinh tế, để tối ưu lợi nhuận, báo chí cần quản lý theo nguyên tắc doanh nghiệp công nghiệp. Báo chí là một thị trường đặc biệt, muốn đạt hiệu quả doanh số, cần chú trọng ba yếu tố: công chúng (nhu cầu hàng hóa), nhà quảng cáo (nhu cầu dịch vụ) và đặc trưng địa bàn hoạt động [83].

Theo Anderson S. P. và Jullien B. (2015), thị trường báo chí - truyền thông có hai lực lượng chính: người tiêu dùng thông tin và nhà quảng cáo, với phương tiện truyền thông là nền tảng trung gian. Đây là thị trường “kép”, gồm thị trường hàng hóa (sản phẩm thông tin) và thị trường dịch vụ (quảng cáo). Dù bán hay cung cấp miễn phí tin tức, CQBC luôn tìm cách tăng lượng khán, thính giả, vì mỗi lượt xem hay nhấp chuột đều có thể chuyển thành doanh thu từ quảng cáo. Danh tiếng và lượng khán giả lớn giúp CQBC nâng cao giá trị quảng cáo, đồng thời tạo thuận lợi cho phóng viên tiếp cận nguồn tin. Ngược lại, uy tín CQBC phải được duy trì bằng nội dung chất lượng và đội ngũ chuyên nghiệp [44].

2.2.1.2. Đối tượng tiêu thụ của thị trường báo chí

Đối tượng tiêu thụ của thị trường báo chí thường được biết đến dưới tên gọi “công chúng báo chí”. Theo Albarran A. B. (2010), họ đại diện cho “những triển vọng” mà các công ty truyền thông và quảng cáo hướng đến. Trong thế kỷ 21, sự phát triển của nền tảng kỹ thuật số và thiết bị di động đã mở rộng lựa chọn cho người tiêu dùng, buộc các công ty truyền thông phải thay đổi cách tiếp cận khán giả. Trong

kỷ nguyên truyền thông số, cá nhân có toàn quyền quyết định khi nào, cách nào, nội dung gì và ở đâu họ tiếp nhận thông tin [42].

Turow J. (2009) cho rằng doanh nghiệp truyền thông không thể tồn tại nếu không thu hút công chúng - đối tượng tiêu thụ thông tin. Công chúng vừa mang lại cơ hội, vừa tiềm ẩn rủi ro cho các doanh nghiệp truyền thông [106]. Jenkins (2008) bổ sung rằng, trong kỷ nguyên hội tụ truyền thông, công chúng chủ động sử dụng nhiều phương tiện khác nhau để tìm kiếm trải nghiệm mong muốn. Sự hội tụ giúp họ lựa chọn nội dung phù hợp, biến công chúng từ thụ động sang chủ động trong việc quyết định tin tức nào xem, cách xem, thời điểm, tần suất và nền tảng truy cập [73].

Tác giả Bùi Chí Trung (2017) cho rằng công chúng tiêu thụ sản phẩm báo chí, truyền thông cũng có thể được phân ra các nhóm đối tượng chính, gồm nhóm tiêu thụ không chọn lựa, tức những người tiêu thụ bất kể sản phẩm báo chí, truyền thông nào, xem tất cả nội dung của chương trình; nhóm tiêu thụ có chọn lọc theo nguồn, chỉ theo dõi một loại phương tiện báo chí, truyền thông; nhóm tiêu thụ chọn lọc theo đề tài, chỉ chọn đề tài mà mình muốn thưởng thức trên các phương tiện báo chí, truyền thông khác nhau; và nhóm có xu hướng bàng quan với mọi phương tiện báo chí, truyền thông đại chúng [36].

Khi tìm hiểu về đối tượng tiêu thụ của thị trường báo chí, các học giả cũng nghiên cứu về ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa - xã hội đối với hành vi công chúng. Theo Turow J (2009), văn hóa là cách sống được truyền qua các thế hệ, kết nối xã hội thông qua những giá trị, niềm tin và hành vi chung. Xã hội gồm nhiều cá nhân, nhóm, tổ chức cùng chia sẻ một nền văn hóa với các quy tắc chung [106]. Albarran A. B. (2010) bổ sung rằng trong những năm đầu của con người, thói quen và tiêu dùng truyền thông thường được kiểm soát bởi các thành viên trong gia đình. Sự kiểm soát ban đầu này ảnh hưởng đến thói quen và sở thích. Nhưng khi con người lớn lên và mở rộng vòng tròn xã hội của mình, họ được tiếp xúc với các loại nội dung và phương tiện truyền thông mới [42].

Làm rõ hơn mối quan hệ giữa công chúng báo chí và các giá trị văn hóa - xã hội, Dương Xuân Sơn và cộng sự (2003) nhấn mạnh rằng văn hóa không chỉ là đối tượng phản ánh mà còn là yếu tố quan trọng trong sản xuất nội dung truyền thông. Công chúng có thể tiếp nhận tri thức văn hóa từ nhiều nguồn, nhưng phương tiện truyền thông đại chúng vẫn là kênh phổ biến và trực tiếp nhất. Qua báo chí, phát thanh, truyền hình, họ tiếp thu và làm giàu vốn tri thức về quan niệm, lối sống, bản

sắc văn hóa của các dân tộc trên thế giới [32]. Bùi Chí Trung (2017) bổ sung rằng đặc điểm cá nhân và yếu tố văn hóa - xã hội ảnh hưởng mạnh mẽ đến hành vi tiêu dùng báo chí, tạo nên sự khác biệt trong cách tiếp cận và lựa chọn nội dung [36].

Trên thực tế, báo chí phân loại công chúng mục tiêu rõ ràng, với sản phẩm hướng đến từng nhóm khác nhau, từ người thu nhập cao ở thành thị đến các ấn phẩm miễn phí cho người nghèo. Tầng lớp xã hội không chỉ dựa vào thu nhập mà còn chịu ảnh hưởng của nghề nghiệp, giáo dục, sức khỏe... Hành vi tiêu dùng báo chí cũng bị tác động bởi các yếu tố xã hội như gia đình, khi thói quen đọc báo hay xem truyền hình có thể mang tính truyền thống. Ngoài ra, vai trò và địa vị xã hội cũng ảnh hưởng đến lựa chọn nội dung truyền thông, khi mỗi cá nhân tìm kiếm thông tin phù hợp với trình độ và mối quan tâm của mình.

Về các yếu tố cá nhân ảnh hưởng đến hành vi công chúng, Albarran A. B. (2010) chỉ ra ba yếu tố cá nhân ảnh hưởng đến hành vi công chúng: giới tính, vòng đời và dân tộc. Nam và nữ có xu hướng quan tâm đến các nội dung truyền thông khác nhau, như phụ nữ thường xem phim truyền hình, hài kịch, chương trình trò chuyện nhiều hơn nam giới. Lựa chọn nội dung cũng thay đổi theo vòng đời, khi sở thích truyền thông của trẻ em khác với thanh thiếu niên hay người trưởng thành. Ngoài ra, dân tộc ảnh hưởng đến thói quen sử dụng phương tiện truyền thông, với từng nhóm có sở thích và thời gian tiếp cận khác nhau. Bên cạnh đó, các yếu tố như thu nhập, trình độ học vấn, khả năng tiếp cận công nghệ cũng tác động đến hành vi tiêu dùng truyền thông, làm cho việc nghiên cứu công chúng trở thành một thách thức lớn trong ngành [42].

Turow J. (2009) cho rằng các công ty truyền thông dành nhiều thời gian nghiên cứu đối tượng khán giả, xác định đặc điểm, sở thích và nhu cầu của họ. Quá trình này dựa trên ba yếu tố chính: nhân khẩu học, tâm lý học và lối sống [106]. Tại Việt Nam, Bùi Chí Trung (2017) cũng nhấn mạnh rằng ngoài các yếu tố văn hóa - xã hội, hành vi tiêu dùng báo chí còn chịu tác động từ tuổi tác, nghề nghiệp, kinh tế, phong cách sống và quan niệm cá nhân [36]. Do đó, việc hiểu rõ các yếu tố ảnh hưởng đến công chúng là yếu tố cốt lõi giúp cơ quan truyền thông phát triển và xây dựng hình ảnh hiệu quả.

2.2.1.3. Cạnh tranh trên thị trường báo chí

Albarran A. B. (2010) định nghĩa cạnh tranh trong truyền thông là sự tranh giành khán giả và nhà quảng cáo - hai nguồn lực quan trọng giúp ngành tồn tại và

phát triển [42]. Doyle G. (2013) bổ sung rằng cấu trúc thị trường ảnh hưởng lớn đến cách các phương tiện truyền thông tổ chức nguồn lực và hoạt động kinh doanh. Có ba loại cấu trúc thị trường chính: cạnh tranh hoàn hảo, cạnh tranh không hoàn hảo và cạnh tranh độc quyền, được phân biệt chủ yếu dựa trên số lượng nhà sản xuất hoặc người bán trong thị trường [61].

Theo Bùi Chí Trung (2017), khái niệm cạnh tranh về nội dung giữa các phương tiện truyền thông liên quan tới sự khan hiếm tài nguyên thông tin và sự hạn chế, không cân bằng về lượng tài nguyên đáp ứng nhu cầu cần thiết của cá nhân và xã hội. Mỗi phương tiện thông tin đại chúng thu hút sự chú ý của bạn đọc, khán, thính giả theo cách của mình, để công chúng lựa chọn và quyết định trả giá bằng thời gian hay tiền bạc hoặc cả thời gian và tiền bạc [36].

Tuy nhiên, không phải CQBC nào cũng có điều kiện mở rộng đầu tư và phát triển nguồn thu. Cạnh tranh là đặc điểm nổi bật của kinh tế thị trường, đặc biệt trong báo chí - truyền thông. Điều này buộc các CQBC phải nâng cao chất lượng nội dung, đa dạng hóa hoạt động kinh doanh để thu hút công chúng và tăng doanh thu. Áp lực càng lớn khi họ phải chứng minh các chỉ số như “readership”, “rating”, “view” hấp dẫn nhằm thu hút doanh nghiệp quảng cáo và hợp tác truyền thông.

2.2.2. Vai trò của chiến lược kinh doanh đối với cơ quan báo chí

CLKD là nền tảng cho sự thành công của một tổ chức. Nó giúp các nhà lãnh đạo thiết lập các mục tiêu của tổ chức và mang lại cho họ lợi thế cạnh tranh. Việc xây dựng CLKD sẽ giúp các tổ chức dự báo nhu cầu trong tương lai và có các giải pháp linh hoạt có thể đáp ứng kịp thời với những thay đổi của hoàn cảnh.

Theo Evans V. (2018), việc xây dựng chiến lược sẽ giúp các tổ chức giảm đi sự phụ thuộc vào may mắn, để hướng dẫn tổ chức tiến tới tầm cao kế tiếp - đồng thời nhận biết những gì đang xảy ra trong thị trường, tận dụng tối đa năng lực của doanh nghiệp, và quản lý rủi ro ở mức chấp nhận được [62].

Jonasson I. H. và Ingason T. H. (2020) cho rằng nếu không dự đoán và chuẩn bị cho những thay đổi, tổ chức có thể bỏ lỡ cơ hội tận dụng lợi thế hoặc tránh rủi ro. Một chiến lược rõ ràng giúp loại bỏ sự không chắc chắn, tạo sự tập trung và tránh phân tâm. Mỗi kế hoạch chiến lược phục vụ một mục đích cụ thể, định hướng sự phát triển dài hạn của tổ chức. CLKD giúp xác định dự án tiềm năng, mối liên kết giữa các dự án và duy trì tinh thần phát triển, đồng thời thiết lập các mục tiêu tham vọng [77].

Theo Bùi Chí Trung (2017), đối với CQBC, CLKD giúp giải quyết những vấn đề rất lớn của CQBC như: mục tiêu, định hướng phát triển và những cân đối chính về bố trí, sắp xếp sử dụng các nguồn lực, từ vốn đến nhân lực, tài sản một cách phù hợp [36]. Dựa trên những quan điểm của các nghiên cứu trước về CLKD kết hợp với đặc thù hoạt động của báo chí, tác giả gọi mở 9 vai trò của CLKD đối với các CQBC như sau:

- *Xác định mục tiêu và hướng đi*: CLKD giúp các CQBC thiết lập mục tiêu và hướng đi trong ngắn, trung và dài hạn thông qua các báo cáo phân tích, dự báo thị trường, nghiên cứu công chúng...

- *Tạo sự khác biệt và lợi thế cạnh tranh*: CLKD giúp các CQBC trở nên khác biệt và thu hút độc giả, khán thính giả bằng cách xác định các điểm mạnh, lợi thế cạnh tranh và các đặc điểm riêng biệt khác. Điều này cho phép CQBC tập trung vào phát triển sản phẩm, dịch vụ và xây dựng kênh phân phối phù hợp với nhu cầu của các nhóm công chúng mục tiêu, nhà quảng cáo...

- *Mang lại nguồn thu ổn định*: CLKD giúp CQBC xác định đang kiếm tiền từ nguồn nào và tại sao, đồng thời đa dạng hóa nguồn thu cũng như xác định những nhóm sản phẩm, dịch vụ nào có thể thành công hơn nữa, và đâu là những khía cạnh yếu kém, sơ hở hay đang thất bại làm giảm nguồn thu.

- *Tương tác và tạo mối quan hệ với độc giả, khán thính giả*: Một CLKD hiệu quả giúp CQBC duy trì và củng cố mối quan hệ với công chúng thông qua việc cung cấp nội dung chất lượng, tương tác tích cực trên các nền tảng truyền thông xã hội, và lắng nghe phản hồi từ công chúng để cải thiện dịch vụ.

- *Ứng dụng công nghệ*: CLKD giúp các CQBC tối ưu hóa nguồn lực và chỉ ra nên tập trung nguồn lực (đặc biệt là con người, thời gian và tài chính) vào đâu, trong đó cốt lõi là phát triển ứng dụng công nghệ thông minh để nâng cao vị thế cạnh tranh.

- *Quản lý rủi ro*: CLKD giúp các CQBC nhanh chóng thích ứng với những biến động trên thị trường, quản lý rủi ro, đối phó với những khó khăn, thách thức có thể xảy ra trong tương lai từ đó đưa ra những cải tiến, điều chỉnh kịp thời các hoạt động, đảm bảo quá trình vận hành diễn ra suôn sẻ, ổn định và phát triển đúng hướng.

- *Quản lý đội ngũ*: CLKD giúp CQBC chia sẻ tầm nhìn và mục tiêu của tổ chức với đội ngũ nhân viên của mình; khai thác, quản lý đội ngũ nhân lực, giúp đội ngũ nhân viên, phòng ban gắn kết, đồng lòng vì các mục tiêu chung, cũng như nhận thức rõ họ cần phải đi tới đâu, cần làm những gì để thực hiện hóa các mục tiêu của tổ chức.

- *Nghiên cứu và phát triển*: CLKD giúp CQBC có cơ sở vững chắc cho các hoạt động nghiên cứu, đầu tư phát triển, phục vụ trở lại cho công tác sản xuất và phân phối nội dung và kinh doanh.

- *Trách nhiệm và bền vững*: CLKD còn tập trung vào việc xây dựng một mô hình kinh doanh dài hạn và bền vững bằng cách đặt ra những quy định để đội ngũ tuân thủ pháp luật và các quy tắc đạo đức, thực thi sứ mệnh thiêng liêng, phụng sự bạn đọc - cộng đồng - xã hội, giữ gìn giá trị cốt lõi của nghề, đảm bảo sự độc lập, khách quan của báo chí.

Khi kỷ nguyên số đến, thị trường báo chí thay đổi, người tiêu dùng cũng thay đổi. Các CQBC lập CLKD để giảm đi sự phụ thuộc vào may mắn. CLKD sẽ hướng dẫn các CQBC ở Việt Nam tiến tới tầm cao kế tiếp, đồng thời nhận biết những gì đang xảy ra trong thị trường, tận dụng tối đa năng lực của CQBC và quản lý rủi ro ở mức chấp nhận được. Nói một cách ngắn gọn, việc hoạch định chiến lược cần có sự hiểu rõ về thị trường, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh song song với việc quản lý rủi ro. Nếu có một chiến lược rõ ràng và quyết đoán, CQBC có khả năng loại bỏ sự không chắc chắn ở một số hoạt động và giúp đội ngũ dễ dàng tập trung vào các nhiệm vụ quan trọng, khẩn cấp. Hoạch định chiến lược nhằm xác định dự án nào có triển vọng và dự án nào không, dự án nào liên quan và các dự án liên quan có thể hỗ trợ lẫn nhau. Nó cũng nhằm mục đích tạo dựng và duy trì tinh thần phát triển tiến bộ trong CQBC đồng thời hỗ trợ thiết lập các mục tiêu đầy tham vọng.

2.3. Cơ sở chính trị và cơ sở pháp lý của Việt Nam về hoạt động kinh doanh của báo chí

2.3.1. Cơ sở chính trị

Trong suốt chiều dài hình thành và phát triển, báo chí luôn được coi là một bộ phận của sự nghiệp cách mạng, là vũ khí sắc bén trong công cuộc đấu tranh giành độc lập dân tộc và xây dựng cuộc sống mới cho nhân dân. Các văn kiện Đại hội, các nghị quyết chuyên đề về công tác tư tưởng, lý luận và báo chí đã thể hiện đầy đủ, nhất quán hệ thống quan điểm phát triển của Đảng ta về báo chí. Đảng và Nhà nước tạo mọi điều kiện về chính sách kinh tế để báo chí có cơ sở hoạt động và phát triển.

Trong hệ thống quan điểm của Đảng về báo chí, ngay cả trong hai cuộc kháng chiến chống Pháp, chống Mỹ và thời kỳ trước năm 1986, những quan niệm về kinh tế báo chí đã được đề cập tuy nhiên chỉ mang tính sơ khai và không thật nhấn mạnh. Thời kỳ 1930 - 1945, trong một số văn kiện rất hạn chế, Đảng đã giải quyết 4 vấn đề

cơ bản về báo chí vô sản - báo chí cách mạng: những vấn đề về nội dung báo chí, về những nguyên tắc của báo chí vô sản, về nghiệp vụ báo chí, về tổ chức lực lượng và cán bộ, phương tiện báo chí. Thời kỳ kháng chiến chống Pháp, Mỹ, báo chí nước ta được bao cấp và chủ yếu để trực tiếp phục vụ nhiệm vụ chính trị nên Đảng và Nhà nước không đặt ra yêu cầu cao về yếu tố kinh tế trong báo chí.

Thời kỳ năm 1975 - 1986 là thời kỳ đặc biệt của báo chí cách mạng Việt Nam. Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ IV (1976) đề ra đường lối chung cho cách mạng XHCN ở Việt Nam cũng như khẳng định lại những quan điểm cơ bản của Đảng, Nhà nước về vai trò to lớn của báo chí, chỉ ra những định hướng lớn, chức năng và nhiệm vụ trước mắt của báo chí. Tiếp theo đó, các Nghị quyết Hội nghị Trung ương 2 (tháng 6/1977), Trung ương 3 (tháng 1/1978), Trung ương 6 (tháng 8/1979) (Khóa IV), trong phần về công tác tư tưởng và văn hóa, có bao hàm cả những quan điểm của Đảng về đánh giá, nêu nhiệm vụ cho công tác báo chí. Ngày 10/01/1984, Ban Bí thư ra Chỉ thị số 32-CT/TW về “Tăng cường công tác quản lý báo chí”, nêu rõ tình hình thực trạng báo chí của đất nước, công tác quản lý báo chí, những mặt mạnh, những khuyết điểm, khẳng định lại vai trò của báo chí trong hệ thống công tác tư tưởng và quy định thêm một số điểm cụ thể nhằm đưa công tác quản lý báo chí vào nền nếp. Như vậy, cùng với sự phát triển của hệ thống báo chí cả nước trong thời kỳ đổi mới, hệ thống quan điểm của Đảng về báo chí, quan điểm về kinh tế báo chí ngày càng được đổi mới về tư duy, nhận thức và ngày càng hoàn thiện hơn.

Trong gần 40 năm đổi mới, hai văn bản của Đảng có ý nghĩa quan trọng đã khẳng định quan điểm, định hướng cơ bản của Đảng trong việc lãnh đạo, quản lý và phát triển báo chí là Chỉ thị 08 năm 1992 của Ban Bí thư Trung ương Đảng khóa VII và Chỉ thị 22 năm 1997 của Bộ Chính trị khóa VIII. Về quan điểm kinh tế báo chí, Chỉ thị 08/CT- TW ngày 31/3/1992 của Ban Bí thư Trung ương Đảng khóa VII nêu rõ: “Báo chí, xuất bản thực hiện hạch toán thu chi để sử dụng vốn có hiệu quả, phục vụ tốt các mục tiêu chính trị, văn hóa, tư tưởng, không ngừng nâng cao chất lượng chính trị và tính hấp dẫn đúng đắn, cố gắng có thể tự trang trải về tài chính” (Điểm 4 Chỉ thị 08-CT/TU ngày 31/3/1992 của Ban Bí thư Trung ương Đảng). Chỉ thị 22/CT-TU ngày 17/10/1997 của Bộ Chính trị khóa VIII khẳng định lại định hướng này: “Chính phủ xem xét để cấp vốn hoạt động cho một số báo, tạp chí, nhà xuất bản, chủ yếu là báo, tạp chí, sách lý luận chính trị, xã hội, phổ biến kiến thức, khoa học kỹ thuật có nhiều khó khăn trong việc tăng số lượng phát hành; xem xét việc tính thuế

doanh thu và thuế tức hợp lý trong hoạt động báo chí - xuất bản hoặc có hình thức tái đầu tư cho các hoạt động này. Ngân sách hằng năm để tài trợ cho báo chí, xuất bản phải có cơ chế quản lý chặt chẽ, phân bổ đúng địa chỉ, phù hợp với yêu cầu định hướng công tác tư tưởng, văn hóa của Đảng”.

Những văn bản đầu tiên thể hiện đường lối, quan điểm của Đảng đối với sự đổi mới trong hoạt động của báo chí trong thời kỳ mới này, tiêu biểu là -

- Chỉ thị số 42-CT/TW ngày 25/8/2004 của Ban Bí thư về nâng cao chất lượng toàn diện của hoạt động xuất bản, trong nhiệm vụ cụ thể có nội dung: Thí điểm xây dựng các tập đoàn xuất bản, tổ hợp xuất bản - báo chí, nghiên cứu hoàn chỉnh mô hình doanh nghiệp làm nhiệm vụ xuất bản.

- Kết luận của Bộ Chính trị tại Thông báo số 173-TB/TW ngày 28/3/2005 của Ban Chấp hành Trung ương về Chiến lược phát triển thông tin đến năm 2010, trong đó có nội dung: Cho phép thành lập mô hình “Tập đoàn báo chí” “Tổ hợp xuất bản”. Tuy nhiên, tên gọi cần được cân nhắc cho thích hợp. Trong quá trình thực hiện cần làm thí điểm, thực hiện từng bước, bảo đảm chất lượng và hiệu quả, không làm ồ ạt, tràn lan. Kết luận của Bộ Chính trị tại Thông báo số 173-TB/TW ngày 28/3/2005 của Ban Chấp hành Trung ương về Chiến lược phát triển thông tin đến năm 2010, trong đó có nội dung: Cho phép thành lập mô hình “Tập đoàn báo chí”, “Tổ hợp xuất bản”. Tuy nhiên, tên gọi cần được cân nhắc cho thích hợp. Trong quá trình thực hiện cần làm thí điểm, thực hiện từng bước, bảo đảm chất lượng và hiệu quả, không làm ồ ạt, tràn lan [133]. Tiếp theo đó, Chỉ thị số 52-CT/TW do Ban Bí thư Trung ương Đảng ban hành ngày 22/7/2005 về phát triển và quản lý báo điện tử ở nước ta hiện nay [133]. Ở thời điểm này, thu nhập từ báo in trên toàn cầu và Việt Nam đã bắt đầu giảm sút, báo điện tử cho thấy rõ tiềm năng là một nguồn thu mới. Chỉ thị 52 nêu rõ: “Báo điện tử có tác dụng và tiện ích hơn hẳn các loại hình báo chí truyền thống, dung lượng thông tin rất lớn, tương tác thông tin nhanh, phát hành không bị trở ngại về không gian, thời gian, biên giới quốc gia”.

Trong Nghị quyết số 16-NQ/TW ngày 01/8/2007 về công tác tư tưởng, lý luận và báo chí trước yêu cầu mới, Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khóa X) đã đề ra nhiệm vụ: “Rà soát, điều chỉnh, bổ sung quy hoạch phát triển hệ thống báo chí, các đài phát thanh, truyền hình từ Trung ương đến địa phương và báo chí điện tử; sắp xếp, thu gọn đầu mối theo hướng khoa học, hợp lý, hiệu quả. Nghiên cứu, phân loại báo chí theo chức năng, nhiệm vụ, bảo đảm tính đa dạng; khắc phục tình trạng xa rời

tôn chỉ, mục đích, trùng lặp, chồng chéo về chức năng, nhiệm vụ của một số CQBC”.

Ngày 31/5/2015, Văn phòng Trung ương Đảng đã có Công văn số 10018-CV/VPTW thông báo kết luận của Bộ Chính trị về Đề án “Quy hoạch phát triển và quản lý báo chí toàn quốc đến năm 2025”.

Ngày 25/10/2017, Tổng bí thư Nguyễn Phú Trọng đã ký ban hành Nghị quyết số 18-NQ/TW, Hội nghị Trung ương 6 (khóa XII) đề cập đến “Một số vấn đề về tiếp tục đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả”. Trong đó, mục tiêu tổng quát là: “Tiếp tục đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả và phù hợp với thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa; tinh giản biên chế gắn với cơ cấu lại, nâng cao chất lượng, sử dụng hiệu quả đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức; giảm chi thường xuyên và góp phần cải cách chính sách tiền lương”.

Cùng ngày, Nghị quyết số 19-NQ/TW về việc tiếp tục đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập được ban hành. Nghị quyết ghi rõ: “Đối với lĩnh vực báo chí cần “đẩy mạnh thực hiện việc sắp xếp theo Quy hoạch phát triển và quản lý báo chí đến năm 2025 đã được Bộ Chính trị khóa XI thông qua nhằm khắc phục tình trạng chồng chéo, dàn trải đầu tư, buông lỏng quản lý, hoạt động xa rời tôn chỉ, mục đích, gắn với việc xác định rõ trách nhiệm lãnh đạo, quản lý báo chí của các cấp ủy Đảng, chính quyền, nhất là của người đứng đầu cơ quan chủ quản và CQBC”.

Tiếp sau đó, Ban Bí thư đã có Kết luận số 26-KL/TW ngày 29/12/2017 về kiện toàn, nâng cao chất lượng, hiệu quả tạp chí các ban Đảng Trung ương hiện nay, trong đó nêu rõ: “Đổi mới, kiện toàn tổ chức và hoạt động của tạp chí các ban Đảng Trung ương theo hướng tinh gọn, hiện đại, phù hợp với xu thế phát triển của báo chí trong nước và thế giới”.

Trước những thời cơ và thách thức mới của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư, Bộ Chính trị đã ban hành Nghị quyết số 52-NQ/TW, ngày 27-9-2019, “Về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư”. Theo đó, triển khai những chính sách thúc đẩy chuyển đổi số trong các cơ quan Đảng, Nhà nước, Mặt trận Tổ quốc, các tổ chức chính trị - xã hội; phân định rõ chức năng, nhiệm vụ, cơ chế phối hợp giữa các cơ quan quản lý nhà nước trong thực hiện chuyển đổi số... Đây cũng là nền tảng để các CQBC thúc đẩy các nỗ lực chuyển đổi số, đảm bảo khai thác hiệu quả tài sản công và các nguồn lực Nhà nước đã giao.

Tiếp đó, Văn kiện Đại hội XIII của Đảng đã định hướng: “Xây dựng nền báo chí, truyền thông chuyên nghiệp, nhân văn và hiện đại” [135]; và Kế hoạch số 156-KH/BTGTW ngày 14/6/2022 về tăng cường công tác chỉ đạo, quản lý, chấn chỉnh hoạt động báo, tạp chí, trang thông tin điện tử, mạng xã hội trong giai đoạn hiện nay [135].

Việc quy hoạch, sắp xếp các CQBC cũng được thúc đẩy mạnh mẽ sau khi Hội nghị bất thường Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XIII đã ban hành Nghị quyết số 56-NQ/TW ngày 25/11/2024, xác định quyết tâm chính trị cao nhất trong triển khai tổng kết Nghị quyết 18 và cơ bản thống nhất nội dung gợi ý, định hướng của Bộ Chính trị để các cấp ủy, tổ chức Đảng, cơ quan, đơn vị trực thuộc Trung ương nghiên cứu, đề xuất sắp xếp, hoàn thiện tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả.

Ngày 17/01/2025, Ban Tuyên giáo đã ban hành Văn bản số 10551 - CV/BTGTW về công tác chỉ đạo triển khai Quy hoạch báo chí và tổng kết Nghị quyết 18-NQ/TW. Theo đó, qua thực tiễn triển khai tổng kết Nghị quyết 18 với lĩnh vực báo chí tại một số bộ, ngành, địa phương, nhất là phương án hợp nhất, sáp nhập, chuyển chức năng nhiệm vụ các CQBC tại nhiều cơ quan còn lúng túng, thiếu thống nhất về mô hình, tên gọi, có biểu hiện hợp nhất một cách cơ học. Ban Tuyên giáo Trung ương đề nghị, xây dựng phương án sắp xếp, lựa chọn mô hình, tên gọi phù hợp, tập trung đầu tư nguồn lực bảo đảm các điều kiện để CQBC trực thuộc phát triển, thực hiện có hiệu quả công tác thông tin, tuyên truyền của địa phương. Các địa phương được Trung ương xác định có yếu tố đặc thù về phát triển kinh tế, văn hóa, xã hội, như Hà Nội, TP.HCM khẩn trương nghiên cứu, xây dựng phương án mô hình tổ hợp báo chí - truyền thông hoặc tập đoàn báo chí - truyền thông... để trình các cơ quan có thẩm quyền xem xét, thẩm định.

Ngày 14/02/2025, Ban chấp hành Trung ương đã ban hành Kết luận số 126-KL/TW của Bộ Chính trị, Ban Bí thư về một số nội dung, nhiệm vụ tiếp tục sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị năm 2025. Theo đó, giao Ban Tuyên giáo và Dân vận Trung ương chủ trì, phối hợp với Ban Tổ chức Trung ương, Đảng ủy Chính phủ, các cấp ủy, tổ chức Đảng nghiên cứu định hướng việc sắp xếp CQBC địa phương theo hướng sáp nhập cơ quan phát thanh, truyền hình thuộc ủy ban nhân dân cấp tỉnh vào cơ quan báo của Đảng bộ tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương. Giao Đảng ủy Mặt trận Tổ quốc, các đoàn thể Trung ương phối hợp với Ban Tổ chức Trung ương, Đảng ủy Chính phủ, Đảng ủy Quốc hội và Đảng ủy các tổ chức chính

trị - xã hội, hội quần chúng ở Trung ương do Đảng, Nhà nước giao nhiệm vụ: Lãnh đạo, chỉ đạo tổng rà soát chức năng, nhiệm vụ, tổ chức bộ máy của các cơ quan, tổ chức trực thuộc, nhất là các CQBC nhằm bảo đảm quản lý thống nhất, hiệu quả hoạt động theo hướng tinh gọn tối đa, chỉ duy trì các đơn vị thực sự cần thiết, báo cáo Bộ Chính trị trong quý II/2025.

Ngay sau đó, ngày 17/02/2025, Ban Tuyên giáo và Dân vận Trung ương đã có Công văn số 34-CV/BTGDVTW về việc chỉ đạo triển khai Nghị quyết 18-NQ/TW đối với báo chí tỉnh, thành phố. Theo đó, với các địa phương có phương án sắp xếp hợp nhất báo Đảng và đài phát thanh, truyền hình, đề nghị bám sát chủ trương, quan điểm, quy định của Đảng, pháp luật của Nhà nước. Việc sắp xếp tổ chức bộ máy cơ quan báo Đảng và đài phát thanh, truyền hình địa phương cần khắc phục tình trạng chồng chéo về chức năng, nhiệm vụ; tinh gọn về tổ chức bộ máy; tập trung nguồn lực đầu tư bảo đảm mục tiêu CQBC sau sáp nhập, hợp nhất phải hoạt động tốt hơn, thực hiện hiệu quả hơn nhiệm vụ thông tin, tuyên truyền. Về mô hình và cơ quan chủ quản, hoạt động theo mô hình đơn vị sự nghiệp trực thuộc tỉnh ủy, thành ủy. Về tên CQBC, bám sát các quy định liên quan, Luật Báo chí 2016; kế thừa và phát huy giá trị thương hiệu truyền thống quen thuộc của báo Đảng địa phương, thống nhất tên gọi là báo gắn với tên đơn vị hành chính của địa phương. Không để việc sắp xếp, hợp nhất ảnh hưởng đến việc thực hiện nhiệm vụ chính trị thông tin, tuyên truyền của địa phương.

Đối với Hà Nội và TP.HCM, Ban Tuyên giáo và Dân vận Trung ương đề nghị bám sát quan điểm, chủ trương của Đảng, pháp luật của Nhà nước về báo chí, Luật Thủ đô 2024, Nghị quyết 98/2023/QH15 ngày 24/6/2023 của Quốc hội về thí điểm một số cơ chế, chính sách đặc thù phát triển TP.HCM và tình hình thực tiễn hoạt động báo chí, khẩn trương nghiên cứu, xây dựng phương án sắp xếp, mô hình CQBC phù hợp để trình cơ quan có thẩm quyền xem xét, thẩm định, phê duyệt.

2.3.2. Cơ sở pháp lý

Thể chế hóa các quan điểm, chủ trương, định hướng của Đảng, Nhà nước đã xây dựng hệ thống văn bản quy phạm pháp luật nhằm xây dựng hiệu quả nền báo chí cách mạng Việt Nam nhằm thực hiện tốt các quy định của Đảng và Nhà nước về báo chí, xuất bản, hướng tới một hệ thống báo chí thống nhất, đồng bộ, hiệu lực, hiệu quả và tháo gỡ các rào cản, vướng mắc để hoạt động báo chí và kinh tế báo chí phát triển.

Trong giai đoạn đầu của nền báo chí Việt Nam, đặc biệt thời kỳ kháng chiến chống Pháp và chống Mỹ, báo chí chỉ tập trung phục vụ nhiệm vụ chính trị, mọi

nguồn lực hoạt động đều do ngân sách Nhà nước chi trả. Các hoạt động “thu tiền” của báo chí trong giai đoạn này, chẳng hạn như Báo Tuổi Trẻ in các trang quảng cáo kẹp chung với các trang báo, như được “chấp cánh” sau khi Đại hội Đảng lần thứ VI (tháng 12/1986) đề ra đường lối đổi mới, nơi Đảng bắt đầu từ việc đổi mới tư duy, mà “trước hết là tư duy kinh tế”. Cũng từ đây, Nhà nước giảm dần bao cấp trong một số lĩnh vực, khuyến khích tự chủ, cổ phần hóa, trong đó báo chí cũng phải chuyển mình để thích nghi với nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Ba năm sau đó, tháng 12/1989, Luật Báo chí lần đầu tiên được Quốc hội thông qua, mở đường cho báo chí thực hiện hoạt động kinh doanh khi Điều 25 của luật này quy định: “Báo chí được đăng, phát sóng quảng cáo và thu tiền quảng cáo” [128]. Đây là dấu mốc mang tính chất “phá rào” hợp pháp đầu tiên, công nhận báo chí có thể tham gia một phần vào nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Tuy điều luật không ghi rõ báo chí được tổ chức “hoạt động kinh doanh”, nhưng khi quy định được “thu tiền quảng cáo” có nghĩa đã chấp nhận cho báo chí chính thức tham gia vào các hoạt động kinh doanh, giải quyết được vấn đề kinh tế tài chính của các báo.

Hoạt động kinh doanh của báo chí lần đầu tiên được đề cập tại Luật Báo chí sửa đổi 1999. Tại Điều 17c về Tài chính của CQBC quy định: “CQBC được tổ chức hoạt động kinh doanh, dịch vụ phù hợp với chuyên môn, nghiệp vụ của mình theo quy định của Chính phủ và các quy định khác của pháp luật để tạo thêm nguồn thu đầu tư trở lại cho việc phát triển báo chí. CQBC phải thực hiện nghĩa vụ thuế đối với các hoạt động kinh doanh, dịch vụ” [129].

Đến ngày 16/01/2002, Chính phủ đã ban hành Nghị định số 10/2002/NĐ-CP về chế độ tài chính áp dụng cho đơn vị sự nghiệp có thu, đặt nền tảng cho các CQBC bắt đầu thí điểm tự chủ tài chính, chẳng hạn như Đài PTTH Vĩnh Long cũng được đưa vào thí điểm trong năm 2002 và trở thành một trong những mô hình tự chủ tài chính thành công bậc nhất trong ngành công nghiệp báo chí Việt Nam cho đến nay.

Những ý tưởng đầu tiên về mô hình tập đoàn báo chí được đưa ra trong thời điểm này với Quyết định số 219/2005/QĐ-TTg ngày 09/09/2005 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược phát triển thông tin đến năm 2010, trong phần mục tiêu cụ thể về phát triển các lĩnh vực thông tin có nội dung: “Thử nghiệm xây dựng tổ hợp xuất bản, tập đoàn báo chí, kết hợp với các hoạt động kinh doanh, dịch vụ theo quy định của pháp luật để tạo nguồn thu đầu tư cho hoạt động báo chí” [133].

Nghị định 43/2006/NĐ-CP quy định quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực

hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập ra đời đã “cởi trói” cho đơn vị sự nghiệp công phát triển và giảm gánh nặng cho ngân sách nhà nước. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện đã bộc lộ một số hạn chế, vì vậy, Chính phủ đã ban hành Nghị định 16/2015/NĐ-CP quy định cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập (thay thế NĐ 43). Nghị định 16 khuyến khích các đơn vị sự nghiệp công lập tự chủ tài chính, tức tự thu, tự chi để giảm gánh nặng cho ngân sách. Nghị định này là bước cải tiến, giúp các đơn vị sự nghiệp công lập tiếp tục “đút bầu sữa mẹ ngân sách”, tự kinh doanh và hạch toán như doanh nghiệp.

Đúng 10 năm sau đó, Luật Báo chí 2016 ra đời, trong đó Điều 21 quy định: CQBC hoạt động theo loại hình đơn vị sự nghiệp có thu, với 4 loại nguồn thu, gồm: nguồn thu do cơ quan chủ quản báo chí cấp; thu từ bán báo, bán quyền xem các sản phẩm báo chí, quảng cáo, trao đổi, mua bán bản quyền nội dung; thu từ hoạt động kinh doanh, dịch vụ của CQBC, các đơn vị trực thuộc CQBC; nguồn thu từ tài trợ hợp pháp của tổ chức, cá nhân trong nước và ngoài nước.

Ngày 08/11/2018, Phó Thủ tướng Chính phủ Vũ Đức Đam ký Quyết định số 1497/QĐ-TTg phê duyệt Chiến lược phát triển thông tin quốc gia đến năm 2025, tầm nhìn 2030 trên các loại hình thông tin: báo chí, xuất bản, thông tin công cộng trên Internet, thông tin cơ sở. Trong đó yêu cầu sắp xếp đầu mỗi các CQBC theo Quy hoạch Phát triển và Quản lý báo chí toàn quốc đến năm 2025. Đến thời điểm này, 80% CQBC hoạt động, vận hành mô hình tòa soạn hội tụ, phù hợp với sự phát triển của khoa học, công nghệ tiên tiến trên thế giới.

Ngày 03/4/2019, Thủ tướng Chính phủ có Quyết định số 362/QĐ-TTg phê duyệt Quy hoạch phát triển và quản lý báo chí toàn quốc đến năm 2025. Theo đó, Nhà nước có cơ chế, chính sách tài chính, đào tạo, tạo điều kiện cần thiết cho báo chí phục vụ nhiệm vụ chính trị, tuyên truyền đồng thời khuyến khích các CQBC tăng cường huy động nguồn lực phát triển nhưng phải bảo đảm đúng tôn chỉ, mục đích, không chạy theo lợi nhuận thuần túy, không để tư nhân sở hữu báo chí, không để nhóm lợi ích chi phối báo chí. Cũng theo Quyết định này, mỗi bộ, cơ quan ngang bộ có một cơ quan báo và một cơ quan tạp chí; xây dựng một số CQBC chủ lực, đa phương tiện làm nòng cốt, có vai trò định hướng dư luận xã hội, thông tin đối ngoại, gồm VTV, Đài Tiếng nói Việt Nam, Thông tấn xã Việt Nam, Báo Nhân Dân, Báo Quân đội nhân dân và Báo Công an nhân dân.

Ngày 04/6/2019, Bộ TTTT có Quyết định số 1738/KH-BTTTT ban hành Kế hoạch triển khai sắp xếp các CQBC theo Quy hoạch phát triển và quản lý báo chí toàn quốc đến năm 2025, đảm bảo sắp xếp hệ thống báo chí tinh gọn, hiệu quả, phát triển báo chí đi đôi với quản lý theo hướng cách mạng, chuyên nghiệp.

Trong cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư, chuyển đổi số với các nền tảng công nghệ như trí thông minh nhân tạo, dữ liệu lớn đã mở ra những cơ hội to lớn cho các CQBC truyền thông nhưng cũng đi kèm với những thách thức, rủi ro chưa có tiền lệ. Nối tiếp các chủ trương mới của Đảng, Chính phủ đã ban hành các nghị quyết, chương trình, kế hoạch như Nghị quyết số 50/NQ-CP “Về chương trình hành động thực hiện Nghị quyết số 52-NQ/TW ngày 27/9/2019 của Bộ Chính trị về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư”; Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 3/6/2020 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt “Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”, trong đó xác định chuyển đổi số là “chìa khóa” để chủ động tham gia cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0; Quyết định số 942/QĐ-TTg ngày 15/6/2020 phê duyệt “Chiến lược phát triển Chính phủ điện tử hướng đến Chính phủ số giai đoạn 2021 - 2025, định hướng đến năm 2030” và Quyết định số 411/QĐ-TTg ngày 31/3/2022, phê duyệt “Chiến lược quốc gia phát triển kinh tế số và xã hội số đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”. Đây là những tiền đề để các CQBC ở Việt Nam thực hiện chuyển đổi số một cách mạnh mẽ.

Về quản lý tài chính đối với các CQBC, ngày 21/06/2021, Chính phủ đã ban hành Nghị định số 60/2021/NĐ-CP quy định cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập (thay thế cho Nghị định 16/2015/NĐ-CP), bao gồm các nội dung như: danh mục và giá, phí dịch vụ sự nghiệp công sử dụng ngân sách nhà nước; phân loại chi tiết hơn mức độ tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công; cách thức xác định mức tự bảo đảm chi thường xuyên; quy định các nguồn tài chính của đơn vị; quy định chi thường xuyên giao tự chủ và chi thường xuyên không giao tự chủ; phân phối kết quả tài chính năm; tự chủ về giao dịch tài chính và liên doanh, liên kết...

Quyết định số 2119/QĐ-BTTTT ngày 31/12/2021 của Bộ trưởng Bộ TTTT ban hành Chiến lược phát triển lĩnh vực báo chí giai đoạn 2021 - 2025. Tiếp sau đó, ngày 17/2/2023, Bộ trưởng đã ký Quyết định số 200/QĐ-BTTTT ban hành Quy định về việc quản lý thực thi chiến lược phát triển các lĩnh vực Thông tin và Truyền thông được ban hành giai đoạn 2020-2025, định hướng đến năm 2030. Ngay sau đó, ngày

04/4/2023, Bộ trưởng đã ký Quyết định số 531/QĐ-BTTTT ban hành kế hoạch hành động năm 2023 triển khai chiến lược phát triển lĩnh vực báo chí giai đoạn 2021-2025 theo Quyết định số 2119/QĐ-BTTTT ngày 31/12/2021. Theo đó, mục tiêu đặt ra đến năm 2025, tỷ lệ CQBC tự chủ, Nhà nước đặt hàng, giao nhiệm vụ thực hiện nhiệm vụ chính trị và thông tin thiết yếu theo quy định đạt 100%.

Nhằm tăng cường năng lực của báo chí trong bối cảnh trong nước và quốc tế đang đẩy mạnh chuyển đổi số, ngày 6/4/2023, Chính phủ ban hành Quyết định số 348/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược “Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”. Mục tiêu đến năm 2030, 100% CQBC hoạt động, vận hành mô hình tòa soạn hội tụ và các mô hình phù hợp với sự phát triển của khoa học, công nghệ tiên tiến trên thế giới, sản xuất nội dung theo các xu hướng báo chí số; các CQBC cần tối ưu hóa nguồn thu, trong đó 50% CQBC tăng doanh thu tối thiểu 20%.

Về cuối năm 2024, việc sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy được thúc đẩy mạnh mẽ. Quán triệt nội dung định hướng sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy của Chính phủ theo yêu cầu của Ban Chỉ đạo Trung ương về tổng kết việc thực hiện Nghị quyết số 18-NQ/TW và của Bộ Chính trị, ngày 6/12/2024, Phó Thủ tướng Thường trực Nguyễn Hòa Bình đã ký ban hành văn bản số 141/KH-BCĐTKNQ18 kế hoạch định hướng sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy của Chính phủ. Theo đó, đối với báo, tạp chí, các bộ, cơ quan ngang bộ thực hiện phương án sắp xếp các đơn vị này, bảo đảm mỗi bộ, cơ quan ngang bộ chỉ có 01 cơ quan báo (trong quá trình sắp xếp các Bộ, trường hợp có 02 báo đang tự chủ chi thường xuyên trở lên thì trước mắt duy trì và thực hiện lộ trình sắp xếp phù hợp với quy hoạch mạng lưới các CQBC theo quyết định của cấp có thẩm quyền) (gồm: báo in, báo điện tử và cổng thông tin điện tử của Bộ, ngành) và 01 tạp chí khoa học chuyên ngành (chỉ duy trì đối với các tạp chí có uy tín về khoa học trên thế giới và trong nước). Văn bản cũng yêu cầu kết thúc hoạt động của Truyền hình Nhân dân, Truyền hình Quốc hội, Truyền hình Thông tấn, Truyền hình VOV và Truyền hình VTC (tất cả đã chính thức ngừng phát sóng vào ngày 15/01/2025), chuyển chức năng, nhiệm vụ liên quan về VTV và xây dựng Đề án cơ cấu lại VTV, bảo đảm thực hiện tốt nhiệm vụ đài truyền hình quốc gia, có các kênh chuyên đề phù hợp. Ngoài ra, Thông tấn xã Việt Nam, Đài Tiếng nói Việt Nam thực hiện sắp xếp, tinh gọn, giảm mạnh đầu mối tổ chức bộ máy bên trong và biên chế; tập trung xây dựng Thông tấn xã Việt Nam là cơ quan thông tấn quốc gia, Đài

Tiếng nói Việt Nam là đài phát thanh quốc gia, tập trung vào báo in, báo điện tử, báo nói để thực hiện nhiệm vụ chính trị, được ngân sách Nhà nước bảo đảm chi thường xuyên cho các hoạt động.

2.4. Phân loại chiến lược kinh doanh và quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh của cơ quan báo chí

2.4.1. Phân loại chiến lược kinh doanh của cơ quan báo chí

Theo Porter E. M. (1998), các chiến lược giúp cho các tổ chức giành được lợi thế cạnh tranh dựa trên ba nền tảng: Chi phí tối ưu (cost leadership), Khác biệt hóa (differentiation) và Tập trung (focus), Porter gọi đó là các chiến lược nền tảng thông dụng [97].

2.4.1.1. Nhóm chiến lược chi phí tối ưu

Mục tiêu của tổ chức theo đuổi chiến lược chi phí tối ưu là tạo lợi thế cạnh tranh bằng cách sản xuất các sản phẩm được chuẩn hóa với mức chi phí thấp trên mỗi đơn vị sản phẩm, nhằm tới khách hàng nhạy cảm về giá cả. Chiến lược này có hai loại hình chính: một là “chi phí thấp” - cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ với giá thấp nhất cho đông đảo người tiêu dùng; và hai là chiến lược “giá trị phù hợp nhất” - mang lại sản phẩm có giá trị tốt nhất so với giá mà đa số người tiêu dùng chấp nhận. Cả hai loại hình chiến lược 1 và 2 đều nhắm tới một phân khúc thị trường rộng lớn. Chiến lược chi phí tối ưu có các ưu điểm như khả năng cạnh tranh, khả năng thương lượng với nhà cung cấp, cạnh tranh tốt với sản phẩm thay thế. Chiến lược chi phí tối ưu thường được kết hợp với khác biệt hóa.

Như vậy, chiến lược chi phí tối ưu có thể đóng vai trò quan trọng trong lĩnh vực báo chí, đặc biệt khi ngày càng có nhiều người tiêu dùng nhạy cảm với chi phí và dễ dàng tiếp cận các nguồn tin miễn phí trên nền tảng số. Đối với các CQBC ở Việt Nam, chiến lược này có thể bao gồm việc tối ưu hóa quy trình sản xuất nội dung và tìm kiếm các kênh phân phối tiết kiệm chi phí, tối ưu hóa chi phí tổ chức sự kiện và các hoạt động ngoài mặt báo, từ đó có thể cung cấp sản phẩm thông tin với giá thành thấp nhất cũng như đưa ra giá quảng cáo và giá các dịch vụ khác cạnh tranh nhất cho khách hàng.

Hai loại hình của chiến lược chi phí tối ưu cũng có ứng dụng thực tế trong báo chí. Một là chiến lược “chi phí thấp”, trong đó CQBC cung cấp nội dung tới lượng lớn độc giả với mức chi phí tối thiểu - ví dụ, thông qua các gói đăng ký rẻ hoặc miễn phí. Thứ hai là chiến lược “giá trị phù hợp nhất” khi nội dung có giá trị cao được

cung cấp với mức phí hợp lý, đáp ứng kỳ vọng về chi phí của đại đa số độc giả mà vẫn mang lại thông tin chất lượng cao hơn so với các kênh tin tức miễn phí. Tuy nhiên, để chiến lược đạt hiệu quả bền vững, các CQBC cần tìm cách đảm bảo tính khác biệt về nội dung, vì khách hàng vẫn kỳ vọng chất lượng thông tin và không dễ bị thu hút chỉ bởi giá rẻ.

2.4.1.2. Nhóm chiến lược khác biệt hóa

Nhóm chiến lược khác biệt hóa nhắm tới việc sản xuất sản phẩm và dịch vụ mang tính độc nhất trong ngành, và hướng tới phục vụ khách hàng tương đối không nhạy cảm với giá cả. Khác biệt hóa thành công có thể là sản phẩm linh hoạt hơn, tính tương thích cao hơn, chi phí thấp hơn, dịch vụ cải tiến, ít phải bảo trì hơn, thuận tiện hơn hoặc nhiều tính năng hơn. Phát triển sản phẩm là một chiến lược điển hình tận dụng lợi thế của việc khác biệt hóa. Một chiến lược khác biệt hóa thành công sẽ giúp một công ty định một mức giá cao hơn cho sản phẩm và có thể có được sự trung thành của khách hàng vì người tiêu dùng có thể bị thu hút mạnh mẽ bởi các tính năng khác biệt kia.

Trong lĩnh vực báo chí, chiến lược khác biệt hóa nhấn mạnh vào việc tạo ra nội dung và dịch vụ độc đáo, nhằm thu hút và giữ chân độc giả không quá nhạy cảm về giá cả. Các CQBC có thể khác biệt hóa thông qua chất lượng nội dung chuyên sâu, tính độc quyền, hay định dạng truyền tải sáng tạo như multimedia, podcast, hoặc nội dung tương tác. Các dịch vụ cải tiến như phân tích chuyên sâu, cung cấp thông tin chi tiết về một lĩnh vực cụ thể hoặc tính năng cá nhân hóa theo sở thích của người đọc cũng là cách để thu hút độc giả.

Chiến lược khác biệt hóa cũng đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa đội ngũ biên tập và công nghệ để đáp ứng nhu cầu đa dạng của độc giả, giúp nâng cao giá trị nhận thức về thương hiệu. Đặc biệt trong bối cảnh công nghệ truyền thông thay đổi nhanh chóng, các CQBC cần tập trung vào việc cập nhật các tính năng và định dạng mới, giữ vững sự độc nhất và hấp dẫn của mình. Những yếu tố khác biệt này có thể là lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ khi khó bị sao chép, nhưng cũng đòi hỏi chi phí và nguồn lực lớn để thực hiện, bảo đảm mang lại trải nghiệm phong phú mà độc giả sẵn lòng trả phí.

2.4.1.3. Nhóm chiến lược tập trung

Nhóm chiến lược tập trung có nghĩa là sản xuất sản phẩm và dịch vụ đáp ứng nhu cầu của một nhóm nhỏ người tiêu dùng. Có 2 loại hình trong chiến lược tập

trung: chiến lược tập trung chi phí thấp nhằm tới việc cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ cho một số ít đối tượng khách hàng (thị trường ngách) với mức giá thấp nhất trên thị trường; chiến lược tập trung giá trị tốt nhất nhằm đưa sản phẩm hay dịch vụ có giá trị tốt nhất so với mức giá mà số ít đối tượng khách hàng chấp nhận, đôi khi chiến lược này còn được gọi là “khác biệt hóa tập trung”, chiến lược này đưa tới cho một nhóm nhỏ đối tượng khách hàng những sản phẩm hay dịch vụ đáp ứng nhu cầu của họ tốt hơn so với sản phẩm của các đối thủ.

Trong lĩnh vực báo chí, chiến lược tập trung có thể giúp các CQBC thu hút một nhóm nhỏ độc giả có nhu cầu hoặc sở thích riêng biệt. Với “chiến lược tập trung chi phí thấp” một cơ quan có thể cung cấp nội dung cơ bản, như tin tức chuyên ngành hoặc địa phương với mức phí thấp nhất để phục vụ độc giả ở một khu vực nhất định hoặc một chủ đề cụ thể. Trong khi đó, “chiến lược tập trung giá trị tốt nhất” hay “khác biệt hóa tập trung” hướng đến việc cung cấp nội dung chất lượng cao, độc quyền về một lĩnh vực đặc thù, ví dụ như báo chí chuyên sâu về kinh tế, môi trường hoặc sức khỏe, dành riêng cho một nhóm nhỏ độc giả sẵn lòng trả phí cao hơn để có thông tin chi tiết, đáng tin cậy.

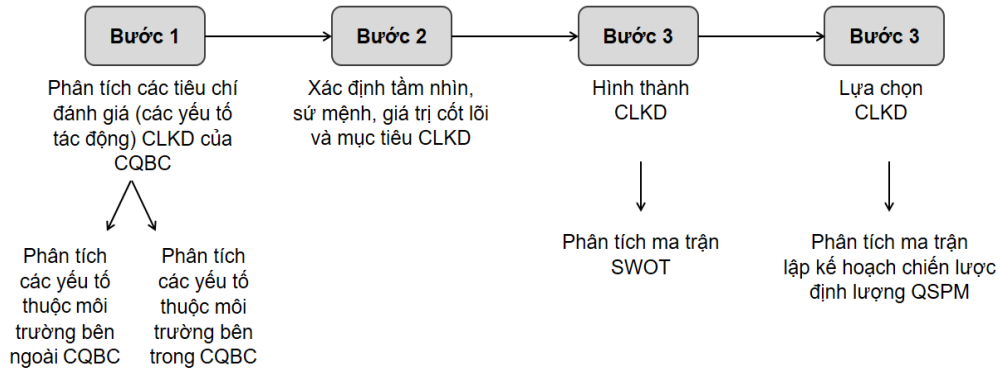
Chiến lược tập trung đặc biệt hiệu quả khi các đơn vị lớn không quan tâm đến phân khúc ngách này, hoặc khi thị trường ngách yêu cầu chuyên môn hóa cao mà đối thủ khó đáp ứng. Các CQBC có thể tận dụng lợi thế này để xây dựng lòng trung thành của độc giả và tối ưu nguồn lực. Ví dụ, một tạp chí chuyên về tài chính xanh hay một kênh tin tức về văn hóa địa phương có thể trở thành điểm đến tin cậy cho nhóm độc giả có nhu cầu thông tin cụ thể, từ đó tạo nên sự khác biệt và duy trì sự cạnh tranh trong một thị trường ngách mà ít đối thủ lớn tham gia.

2.4.2. Quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh của cơ quan báo chí

Quy trình xây dựng CLKD của CQBC gồm 4 bước:

- Bước 1: Phân tích các tiêu chí đánh giá (các yếu tố tác động) CLKD của CQBC
- Bước 2: Xác định tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi và mục tiêu CLKD
- Bước 3: Hình thành CLKD
- Bước 4: Lựa chọn CLKD

Quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh của CQBC



Hình 2.1. Quy trình xây dựng các bước xây dựng CLKD của CQBC

2.4.2.1. Phân tích các tiêu chí đánh giá (các yếu tố tác động) chiến lược kinh doanh của cơ quan báo chí

a. Phân tích các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài

* Phân tích môi trường vĩ mô

Hoạt động kinh tế báo chí không thể tách rời bối cảnh chung của nền kinh tế - xã hội, do vậy việc phân tích môi trường kinh tế chung là hết sức cần thiết. Phân tích môi trường kinh tế chung được hiểu là môi trường vĩ mô của toàn bộ nền kinh tế của một quốc gia, một khu vực nhiều quốc gia hay phạm vi toàn cầu tác động tới hoạt động kinh doanh của báo chí. Phân tích này tập trung chủ yếu vào bốn nhóm yếu tố chính gồm chính trị, kinh tế, xã hội, công nghệ và kỹ thuật. Tập hợp phân tích này được gọi là mô hình PEST. Mô hình PEST (sau này là PESTEL) là công cụ phân tích hữu ích giúp các tổ chức biết được “bức tranh toàn cảnh” về môi trường kinh doanh mà tổ chức đang hoạt động, từ đó nhận dạng được những cơ hội và mối đe dọa tiềm ẩn trong đó [35]. Theo Perera R. (2020), các yếu tố trong mô hình PESTEL bao gồm [89]:

- Yếu tố chính trị (P)

Các yếu tố môi trường chính trị bao gồm sự ổn định chính trị, những thay đổi trong hiến pháp, những thay đổi trong chính sách chính trị và quốc gia, hành động của chính phủ, sự ổn định của chính phủ, sự hỗ trợ của chính phủ đối với ngành và tổ chức, tác động của các chính sách của chính phủ như chính sách tiền tệ, chính sách tài khóa, chính sách trọng cung, chính sách tỷ giá hối đoái, chính sách ngoại thương... lên hoạt động kinh doanh.

Yếu tố chính trị đóng vai trò quan trọng trong hoạt động báo chí tại Việt Nam, ảnh hưởng sâu rộng đến định hướng nội dung và sự phát triển của các CQBC. Ngoài ra, sự hỗ trợ của Chính phủ qua các chính sách phát triển ngành công nghiệp báo chí

như tài trợ thông qua cơ chế đặt hàng giao nhiệm vụ cho báo chí địa phương hoặc các chương trình khuyến khích phát triển công nghệ số trong báo chí, có thể thúc đẩy sự đổi mới và tăng cường tính cạnh tranh trong ngành. Chính vì vậy, môi trường chính trị là yếu tố quan trọng, ảnh hưởng đến cách thức các CQBC hoạt động, phát triển, và tiếp cận độc giả tại Việt Nam, buộc CQBC phải luôn theo sát, cập nhật, phân tích và thực hiện trong quá trình kinh doanh.

- Yếu tố kinh tế (E)

Các yếu tố kinh tế rất quan trọng đối với sự thành công của tổ chức và có thể được coi là có ý nghĩa quan trọng nhất. Một số yếu tố kinh tế quan trọng bao gồm các yếu tố liên quan đến tuổi tác, cơ cấu tuổi, mức thu nhập, thu nhập khả dụng của đất nước, tỷ lệ việc làm và thất nghiệp, thuế suất, phân bổ giới tính, tỷ lệ lạm phát, tỷ giá hối đoái, tăng trưởng dân số, tỷ lệ biết chữ, trình độ học vấn, thái độ của khách hàng, nhận thức và hành vi mua hàng... Khi các yếu tố kinh tế thuận lợi, khả năng sống sót được đảm bảo và khi điều kiện kinh tế không thuận lợi, ngành công nghiệp không hấp dẫn đối với việc đầu tư mới và tăng trưởng.

Đối với lĩnh vực báo chí truyền thông tại Việt Nam, yếu tố kinh tế đóng vai trò rất quan trọng liên quan đến thu nhập và sức mua của người dân. Sức mua cao thúc đẩy dòng vốn trong xã hội, các doanh nghiệp tăng cường sản xuất, đầu tư nhiều hơn cho hoạt động truyền thông, marketing, giúp cải thiện nguồn thu của CQBC.

- Yếu tố văn hóa - xã hội (S)

Môi trường kinh doanh gắn liền với các giá trị văn hóa và truyền thống của đất nước đó và do đó việc thích ứng với các giá trị văn hóa này là rất quan trọng để hoạt động tốt hơn, năng suất cao hơn và đạt được các mục tiêu tăng trưởng. Hơn nữa, hành vi mua hàng và hành vi của người tiêu dùng được hình thành theo các yếu tố môi trường văn hóa - xã hội có ý nghĩa rất lớn. Việc phát triển tổ hợp sản phẩm hoặc dịch vụ phải giải quyết các yếu tố môi trường này để đảm bảo sự hài lòng của khách hàng trong ngành.

Đối với hoạt động báo chí truyền thông, môi trường văn hóa xã hội bao gồm cách sống, cách sinh hoạt của con người từng vùng miền, có ảnh hưởng đến quyết định mua sắm, thực hiện công việc của từng cá nhân. Vì vậy CQBC phải quan tâm nhằm biết được khách hàng sẽ phản ứng ra sao, thái độ như thế nào để có kế hoạch kinh doanh tốt nhất. Tình hình dân số, giới tính, học vấn cũng ảnh hưởng lớn đến tình hình sử dụng lao động tại các doanh nghiệp cũng như CQBC.

- Yếu tố công nghệ kỹ thuật (T)

Các yếu tố thuộc môi trường công nghệ kỹ thuật rất phù hợp với ngành dựa trên công nghệ. Tuy nhiên, công nghệ đã trở thành một phần quan trọng của mọi doanh nghiệp ngày nay, nơi hầu hết các hoạt động đều diễn ra qua Internet và sử dụng công nghệ. Vì vậy, môi trường công nghệ kỹ thuật có vai trò rất quan trọng.

Đối với CQBC, các yếu tố như nâng cấp công nghệ và cơ sở hạ tầng kỹ thuật cần được xem xét ở đây. Việc sử dụng Internet ngày càng tăng và công nghệ đã trở thành một phần quan trọng trong cuộc sống của công chúng và công nghệ là yếu tố thúc đẩy giá trị cho CQBC. Công nghệ đã trở thành một phần quan trọng trong chức năng tiếp thị, nơi các chiến lược trực tuyến đã thay thế các chiến lược tiếp thị truyền thống ngoại tuyến. Công nghệ mới liên tục ra đời cũng làm cho vòng đời các sản phẩm trở nên ngắn hơn. Vì vậy các doanh nghiệp cũng như các CQBC phải cập nhật mới công nghệ liên tục.

- Yếu tố môi trường (E)

Trong thời đại khủng hoảng sinh thái và biến đổi khí hậu, điều quan trọng hơn bao giờ hết là các doanh nghiệp phải chú ý đến các vấn đề môi trường bao gồm thời tiết, biến đổi khí hậu, dịch bệnh, sự nóng lên toàn cầu, hiệu ứng nhà kính... Xem xét các tác động ngắn hạn và dài hạn của những thay đổi ngoài môi trường giúp doanh nghiệp nói chung và CQBC nói riêng chuẩn bị những phương án dự phòng sớm nhất. Ngoài ra, việc chuyển sang tập trung vào sản xuất và kinh doanh xanh (từ tái chế sản phẩm đến phát triển sản phẩm xanh...) có thể giúp các tổ chức phát triển bền vững và có một vị trí nhất định trên thị trường.

- Yếu tố pháp luật (L)

Các luật và quy định, quy tắc, nguyên tắc, hướng dẫn, Đạo luật cần được xem xét dưới sự cân nhắc về mặt pháp lý. Các yếu tố pháp lý rất khác nhau giữa các ngành. Những luật, quy định này có thể có sự kiểm soát quan trọng đối với các hoạt động kinh doanh cần được xem xét.

Tại Việt Nam, yếu tố pháp lý khác với yếu tố chính trị vì nó tập trung vào các luật mà doanh nghiệp hay CQBC trực tiếp sử dụng trong các hoạt động kinh doanh. Những quy định pháp luật có ảnh hưởng, tác động trực tiếp đến ngành và ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức, cụ thể như: Bộ luật Hình sự, Luật Đầu tư, Luật Doanh nghiệp, Bộ luật Lao động; Luật Khám bệnh, chữa bệnh; Luật An toàn, vệ sinh lao động; Luật Sở hữu trí tuệ; Thuế quan; Quy chế cạnh tranh... Hệ thống luật pháp hiện

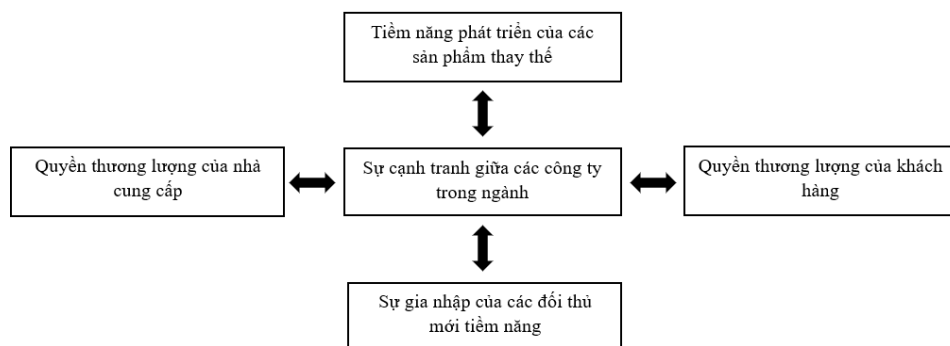
hành bất buộc CQBC phải nắm rõ để thực hiện đúng nếu không sẽ vướng phải những rắc rối về thủ tục hành chính hoặc pháp luật.

* Phân tích môi trường vi mô

Môi trường vi mô là môi trường gồm các yếu tố trong ngành. Theo David F. R. (2012), ngoài những yếu tố thuộc mô hình PESTEL, các yếu tố thuộc môi trường ngành cũng đóng vai trò quan trọng trong môi trường bên ngoài của doanh nghiệp. Một trong những phần quan trọng nhất của việc đánh giá ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài là nhận diện được các đối thủ cạnh tranh và xác định được điểm mạnh, điểm yếu, năng lực, cơ hội, thách thức, mục tiêu và chiến lược của họ [58].

Đối với thị trường báo chí - truyền thông, môi trường vi mô ở đây có thể hiểu là môi trường kinh doanh của CQBC. Đó có thể là một loại hay nhóm các sản phẩm cùng loại trong ngành chung. Khái niệm “ngành” được xác định là nhóm CQBC sáng tạo, sản xuất, cung cấp sản phẩm thông tin đại chúng cùng loại cho một nhóm công chúng tương tự. Các CQBC này cũng có những quan tâm tương tự đến các đối thủ cạnh tranh, đối thủ cạnh tranh tiềm tàng, các sản phẩm báo chí thay thế khác và vấn đề, đối tượng có liên quan trực tiếp tới quy trình sáng tạo sản phẩm báo chí. Có nhiều yếu tố cần được phân tích trong một “ngành” cụ thể này như phân tích về sản phẩm và thị trường, về các đối thủ cạnh tranh (các doanh nghiệp các sản phẩm cạnh tranh...), về các đối tác có liên quan khác...

Theo Porter M. E. (1980), có năm áp lực cạnh tranh trong phạm vi ngành là: (1) Nguy cơ từ các đối thủ tiềm ẩn; (2) Mức độ cạnh tranh giữa các đối thủ hiện có trong ngành; (3) Sức mạnh thương lượng của người mua; (4) Sức mạnh thương lượng của người bán; (5) Đe dọa của các sản phẩm thay thế [95].



Hình 2.2. Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Michael Porter

Năm áp lực cạnh tranh làm nên một chiến lược, các yếu tố được thể hiện theo sơ đồ tổng quát môi trường vi mô bao gồm:

- Sự gia nhập của các đối thủ mới tiềm năng: bất cứ khi nào công ty mới dễ dàng gia nhập vào một ngành cụ thể, thì cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành sẽ tăng lên. Đối với CQBC, khi áp lực xuất hiện đối thủ cạnh tranh mới trên thị trường ngày càng cao, thì các CQBC hiện có trên thị trường sẽ củng cố vị thế của mình trên thị trường và ngăn chặn tổ chức mới vào bằng cách giảm giá, gia hạn bảo hành, bổ sung tính năng, hoặc cung cấp các hỗ trợ tài chính đặc biệt.

- Quyền thương lượng của nhà cung cấp: quyền thương lượng (the bargaining power) của nhà cung cấp ảnh hưởng đến mức độ cạnh tranh trong một ngành, đặc biệt khi có nhiều nhà cung cấp, khi trên thị trường chỉ có một vài các nguyên liệu thay thế tốt. Theo Bùi Chí Trung (2017), đặc thù của hoạt động báo chí cho thấy mối liên hệ giữa tòa báo với các cơ quan, đơn vị khác trong chuỗi hình thành sản phẩm. Ví dụ báo in cần có mối liên hệ với nhà in, hoặc thậm chí sở hữu riêng một nhà in thì cũng sẽ phụ thuộc nhà cung cấp giấy in... Đài truyền hình cũng phụ thuộc vào hệ thống đường truyền tín hiệu hay các nhà sản xuất, bảo trì thiết bị. Các đối tác liên quan đó có xu hướng độc tôn quyền lực, vị thế, thậm chí quá đề cao vai trò không thể thay thế của mình. Giải pháp tốt nhất là xây dựng quan hệ bình đẳng với đối tác hoặc mở rộng, đa dạng hóa các đối tác như vậy [36].

- Quyền thương lượng của khách hàng: khi khách hàng tập trung số lượng lớn hoặc mua nhiều, quyền thương lượng của họ tạo áp lực chủ yếu tác động đến mức độ cạnh tranh của ngành. Quyền thương lượng của khách hàng sẽ tăng cao khi sản phẩm được mua là sản phẩm tiêu chuẩn và không có sự khác biệt. Đối với các CQBC, giải pháp tốt nhất là CQBC phải phát triển sản phẩm và dịch vụ tốt hơn để người đọc/khán giả không thể từ chối.

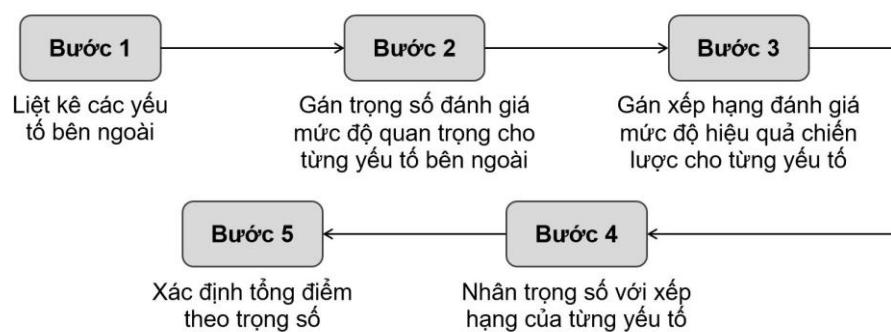
- Tiềm năng phát triển các sản phẩm thay thế: trong nhiều ngành công nghiệp, các doanh nghiệp còn phải cạnh tranh với những nhà sản xuất sản phẩm thay thế từ ngành khác. Áp lực cạnh tranh do sản phẩm thay thế tăng khi tương quan giá của sản phẩm thay thế giảm và khi chi phí chuyển đổi sản phẩm của người tiêu dùng giảm. Đối với CQBC, cách tốt nhất đo lường sức mạnh cạnh tranh của các sản phẩm thay thế là tính toán thị phần của những sản phẩm này cũng như kế hoạch tăng năng lực sản xuất và thâm nhập thị trường.

- Cạnh tranh giữa các công ty trong ngành: cạnh tranh của các công ty trong ngành thường là yếu tố mạnh nhất của mô hình năm áp lực cạnh tranh. Giảm giá, tăng chất lượng, bổ sung tính năng, cung cấp thêm dịch vụ, mở rộng bảo hành, và gia tăng quảng cáo là những hành động thường thấy của các đối thủ cạnh tranh khi một công ty thay đổi chiến lược. Cạnh tranh giữa các CQBC trong ngành có xu hướng tăng lên khi số lượng đối thủ cạnh tranh nhiều, các đối thủ cạnh tranh có cùng quy mô và năng lực, khi nhu cầu đối với sản phẩm của ngành bị giảm, hoặc là khi cắt giảm giá là phổ biến.

Kết quả phân tích môi trường bên ngoài của CQBC là chỉ ra được những cơ hội và thách thức cụ thể. Cơ hội là những yếu tố của môi trường bên ngoài, tạo thuận lợi trong hoạt động kinh tế báo chí, do vậy, các CQBC cần nắm bắt, tranh thủ, tận dụng, khai thác để đạt lợi ích cao nhất cho mình. Thách thức là những yếu tố môi trường bên ngoài gây khó khăn, cản trở các hoạt động kinh doanh báo chí. Trước những yêu cầu, đòi hỏi, thậm chí là áp lực hệ thống chính trị - kinh tế - xã hội, CQBC cần có những giải pháp phù hợp để né tránh hoặc tìm cách hạn chế những ảnh hưởng bất lợi đến kết quả kinh doanh.

* Ma trận đánh giá các yếu tố quan trọng bên ngoài - EFE

Ma trận EFE (External Factor Evaluation Matrix) cho phép các chiến lược gia tóm tắt và đánh giá những thông tin về kinh tế, xã hội, nhân khẩu học, văn hóa, môi trường, chính trị, chính phủ, công nghệ và cạnh tranh. Theo David F. R. (2012), ma trận đánh giá các yếu tố quan trọng bên ngoài được phát triển trong năm bước [58]:



Hình 2.3. Các bước trong ma trận đánh giá các yếu tố quan trọng bên ngoài - EFE

- Bước đầu tiên: Liệt kê các yếu tố bao gồm cơ hội và thách thức có ảnh hưởng đến công ty và ngành. Nêu các cơ hội trước rồi đến các thách thức.
- Bước thứ hai: Xác định trọng số của các yếu tố theo tầm quan trọng, từ 0,0

(không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng). Trọng số này thể hiện mức quan trọng tương quan của yếu tố đó đến thành công trong ngành. Tổng điểm cho các yếu tố phải bằng 1,0.

- Bước thứ ba: Tính điểm từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố bên ngoài chủ chốt để chỉ ra chiến lược hiện tại của công ty ứng phó với các yếu tố hiệu quả như thế nào, với 4 = phản ứng tốt, 3 = phản ứng trên trung bình, 2 = phản ứng trung bình, và 1 = phản ứng kém. Xếp hạng được tiến hành dựa trên hiệu quả của chiến lược của công ty. Do đó, xếp hạng là dựa vào công ty, còn trọng số ở bước 2 dựa vào ngành. Chú ý quan trọng là có thể xếp hạng 1,2,3 hoặc 4 cho cả cơ hội và thách thức.

- Bước thứ tư: Nhân trọng số của từng yếu tố với điểm của chính nó để xác định điểm theo trọng số.

- Bước thứ năm: Cộng tất cả điểm theo trọng số của các yếu tố để tìm ra tổng điểm theo trọng số của tổ chức.

Không đề cập đến số cơ hội và thách thức chủ chốt trong ma trận EFE, tổng điểm theo trọng số cao nhất có thể cho một tổ chức là 4.0 và điểm theo trọng số thấp nhất có thể là 1.0. Tổng trung bình điểm theo trọng số là 2.5. Tổng điểm là 4.0 cho thấy công ty đang phản ứng rất tốt trước các cơ hội và thách thức hiện hữu trong ngành. Nói cách khác, các chiến lược mà công ty đang thực hiện chiếm lợi thế từ cơ hội hiện có và tối thiểu hóa các ảnh hưởng tiêu cực từ các thách thức bên ngoài một cách hiệu quả.

b. Phân tích các yếu tố thuộc môi trường bên trong

Theo David F. R. (2012), việc phân tích nguồn lực của công ty giúp rà soát các điểm mạnh, điểm yếu của từng bộ phận chức năng công ty. Xác định và đánh giá các điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức trong các lĩnh vực chức năng của một doanh nghiệp là một hoạt động quản trị chiến lược cần thiết [58].

Đối với CQBC, theo Bùi Chí Trung (2017), môi trường bên trong là môi trường nội bộ của CQBC. Các yếu tố bên trong chủ yếu được phân tích là các nguồn lực như nguồn vật chất, con người, tài chính, tài sản dùng trong sản xuất kinh doanh...; khả năng và hiệu quả sử dụng tổng thể các nguồn lực. Phân tích nguồn lực là dựa trên nguồn lực mà CQBC đang có, còn đánh giá về khả năng sử dụng nguồn lực lại tiếp cận từ nhiều góc độ khác nhau [36]. Các nguồn lực này cần được phân tích, đánh giá để nhận rõ những điểm mạnh, điểm yếu của một CQBC, đặc biệt khi nhìn nhận nó trên góc độ kinh tế và thực hiện các kế hoạch chiến lược.

*** Các yếu tố quan trọng bên trong một tổ chức**

Nguồn nhân lực: Hoạt động nhân sự đóng một vai trò quan trọng trong nỗ lực thực hiện chiến lược, nên việc xác định điểm mạnh và điểm yếu về nhân sự là rất quan trọng. Đối với CQBC, nguồn nhân lực được xếp ở vị trí hàng đầu. Nguồn nhân lực được đánh giá qua các chỉ tiêu chính: số lượng lao động, kỹ năng làm việc, kinh nghiệm làm việc, tinh thần và động lực làm việc. Nhân lực trong nội bộ CQBC còn được đánh giá về công tác quản trị nhân lực trên các mặt như: tuyển dụng, bố trí sử dụng nhân lực, đào tạo và phát triển, các chính sách nhân sự, tiền lương, thu nhập... để thấy được những điểm mạnh và điểm yếu của nhân lực trong tổ chức.

Năng lực marketing và bán hàng: Marketing và bán hàng có thể được miêu tả như quá trình xác định, dự báo, thiết lập và thỏa mãn các nhu cầu và mong muốn của khách hàng đối với sản phẩm hay dịch vụ. Có tất cả bảy chức năng cơ bản của marketing (1) phân tích khách hàng, (2) bán sản phẩm/dịch vụ, (3) hoạch định sản phẩm và dịch vụ, (4) định giá, (5) phân phối, (6) nghiên cứu marketing, và (7) phân tích cơ hội. Việc nắm vững các chức năng này giúp cho các CQBC xác định và đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu về marketing.

Năng lực quản lý nguồn tài chính: Xác định điểm mạnh và điểm yếu về tài chính là cần thiết để xây dựng chiến lược hiệu quả. Đối với CQBC, nguồn lực tài chính là vốn kinh doanh của một CQBC. Đây là nguồn lực cơ bản và là cơ sở để hình thành các nguồn lực khác. Nguồn lực tài chính gồm có tiền để sản xuất nội dung tác phẩm, tiền lương, nguồn tài chính để đầu tư các tài sản được mua sắm (trang thiết bị, hạ tầng, vật tư, nguyên liệu, mạng lưới, đường truyền...). Nguồn lực tài chính còn là khả năng tạo vốn của CQBC và hiệu quả quản lý vốn trong kinh doanh.

Quy trình sản xuất/tác nghiệp: Chức năng sản xuất/vận hành của một doanh nghiệp bao gồm các hoạt động nhằm biến đổi các nguyên liệu đầu vào thành sản phẩm và dịch vụ, chiếm phần lớn nhất của tài sản vốn và nhân lực của một công ty. Trong thị trường báo chí - truyền thông, chi phí chủ yếu của việc sản xuất sản phẩm hay dịch vụ bắt nguồn từ vận hành, do đó sản xuất/vận hành có giá trị như một vũ khí cạnh tranh trong chiến lược chung của một CQBC.

Nghiên cứu và phát triển: Nhiều công ty ngày nay không tiến hành R&D, và cũng có nhiều công ty khác phải dựa vào sự thành công của các hoạt động R&D để tồn tại. Các công ty theo đuổi chiến lược phát triển sản phẩm đặc biệt cần một định hướng R&D mạnh. Năng lực nghiên cứu và phát triển ở CQBC được phân tích qua

các tài sản công nghệ và sở hữu trí tuệ liên quan như: bản quyền chương trình, thương hiệu, bí quyết công nghệ, năng lực nghiên cứu... Đối với các CQBC nhỏ và vừa, tuy năng lực này không được như nhiều tổ chức lớn nhưng cũng rất cần thiết cho những định hướng và chiến lược phát triển trong tương lai, cần được đánh giá trong những phân tích chiến lược.

Hệ thống trang thiết bị và công nghệ kỹ thuật: Thông tin nổi các chức năng kinh doanh lại với nhau và cung cấp cơ sở cho tất cả quyết định quản trị. Đối với CQBC, nguồn lực tài sản vật chất được đánh giá về quy mô, công suất và năng lực hoạt động của CQBC, loại hình và trình độ hiện đại về công nghệ, trang thiết bị kỹ thuật, mạng lưới phủ sóng, đường truyền, máy móc phương tiện...mà tổ chức sử dụng trong các hoạt động báo chí và kinh tế báo chí. Nguồn lực vật chất còn được đánh giá cả về những tài sản khác sử dụng trong nghiệp vụ chuyên môn của cơ quan như các công trình hạ tầng, trường quay, cột phát sóng, lợi thế vị trí địa điểm... Đây là các yếu tố quan trọng, đặc biệt với các CQBC thuộc loại hình phát thanh, truyền hình, báo điện tử.

*** Ma trận đánh giá các yếu tố quan trọng bên trong - IFE**

Công cụ xây dựng chiến lược này tóm tắt và đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu chính trong các bộ phận chức năng của doanh nghiệp nói chung và CQBC nói riêng và đồng thời cung cấp một cơ sở để xác định và đánh giá mối quan hệ giữa các bộ phận này. Theo Fred R. David (2012), ma trận IFE (Internal Factor Evaluation Matrix) được phát triển theo năm bước [58]:



Hình 2.4. Các bước trong ma trận đánh giá các yếu tố quan trọng bên trong - IFE

- Bước thứ đầu tiên: Liệt kê các yếu tố, bao gồm cả điểm mạnh và điểm yếu. Liệt kê điểm mạnh trước sau đó tới điểm yếu.

- Bước thứ hai: Xác định trọng số của các yếu tố theo tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng). Trọng số này thể hiện mức quan trọng tương quan của yếu tố đó đến thành công trong ngành. Các yếu tố được xem là có

ảnh hưởng lớn nhất đến hiệu quả hoạt động của tổ chức nên được tính điểm trọng số cao nhất. Tổng của tất cả trọng số phải bằng 1,0.

- Bước thứ ba: Tính điểm từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố để biết yếu tố này đại diện cho điểm yếu chính (điểm = 1), điểm yếu phụ (điểm = 2), điểm mạnh phụ (điểm = 3), điểm mạnh chính (điểm = 4). Lưu ý rằng, các điểm mạnh phải được chấm điểm 3 hoặc 4 và điểm yếu phải được chấm điểm 1 hoặc 2. Do đó, tính điểm là dựa vào công ty, còn trọng số ở bước 2 là dựa vào ngành.

- Bước thứ tư: Nhân trọng số của từng yếu tố với điểm của chính nó để xác định điểm theo trọng số.

- Bước thứ năm: Cộng tất cả điểm theo trọng số của các yếu tố để tìm ra tổng điểm theo trọng số của tổ chức.

Không quan tâm đến việc có bao nhiêu yếu tố bên trong một ma trận IFE, tổng số điểm theo trọng số thấp nhất có thể là 1,0 và cao nhất có thể là 4,0. Tổng trung bình điểm theo trọng số là 2,5. Tổng điểm theo trọng số thấp hơn nhiều so với mức 2,5 thể hiện các công ty có nội bộ yếu, trong khi nếu tổng điểm này vượt cao hơn mức 2,5 biểu thị một vị thế bên trong vững mạnh.

2.4.2.2. Xác định tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi và mục tiêu của cơ quan báo chí

Tầm nhìn: Theo Jonasson H. và Ingason H. (2018), tầm nhìn được đưa ra với mục đích mô tả về tương lai mà một doanh nghiệp mong muốn. Tầm nhìn phản ánh những gì mà doanh nghiệp thực sự mong muốn như phát triển từ đâu, cải thiện như thế nào và vị thế ra sao. Tầm nhìn nên bao gồm các mô tả ngắn gọn và súc tích về vị thế trong tương lai của doanh nghiệp [76].

Như vậy, tầm nhìn của một CQBC thể hiện dự định và mong muốn của họ trong tương lai. Đó là dự định hay mong muốn về “hình ảnh” của tổ chức trong xã hội và đi sâu hơn nữa là trên thị trường báo chí - truyền thông. Tầm nhìn chiến lược trả lời câu hỏi: “CQBC muốn trở thành một tổ chức như thế nào trong tương lai?”, và có nhiều câu trả lời khác nhau [36].

Sứ mệnh: Theo Jonasson H. và Ingason H. (2018), sứ mệnh của một doanh nghiệp mô tả những gì họ hướng tới một cách kiên định chính là làm việc trên cơ sở các giá trị của mình. Sứ mệnh thường được chuyển tải dưới dạng một tuyên bố mô tả ngắn gọn và súc tích, biểu thị cho hoạt động của doanh nghiệp trên cơ sở hàng ngày [76].

Sứ mệnh của CQBC mang ý nghĩa cụ thể, bao gồm những tuyên bố về lĩnh vực

hoạt động, các sản phẩm hay dịch vụ mà CQBC sẽ tạo ra và kinh doanh trên thị trường báo chí - truyền thông, công chúng khách hàng và thị trường mục tiêu, tiêu chuẩn sản phẩm và dịch vụ... Sứ mệnh của CQBC còn nói về những hoạt động mà tổ chức đó cần làm với cơ quan quản lý, với cán bộ, nhân viên trong hệ thống tổ chức. Sứ mệnh là cơ sở để xây dựng chức năng, nhiệm vụ và các mục tiêu cụ thể trong kinh doanh của một CQBC, theo Bùi Chí Trung (2017) [36].

Mục tiêu: Mục tiêu là kết quả cụ thể mà một tổ chức tìm cách đạt được khi theo đuổi sứ mệnh cơ bản của mình. Mục tiêu là rất cần thiết đối với thành công của tổ chức vì nó đưa ra đường hướng, hỗ trợ trong việc đánh giá, tạo sức mạnh tổng hợp, đưa ra các ưu tiên, phối hợp các tâm điểm, và cung cấp cơ sở để hoạch định, tổ chức, động viên, và kiểm soát một cách hiệu quả, theo David F. R (2012) [58].

Theo Bùi Chí Trung (2017), CQBC có nhiều mục tiêu và đa lợi ích, tuy nhiên hầu hết các CQBC đều hạn chế về nguồn lực và mỗi giai đoạn có sự phát triển khác nhau. Do vậy, trong từng thời kỳ, tương ứng với trình độ và mức độ phát triển mà có những mục tiêu ưu tiên nhất định và nỗ lực đạt được những mục tiêu trọng tâm đó [36].

Giá trị cốt lõi: Là tập hợp những niềm tin và nguyên tắc hướng dẫn cách công ty đáp ứng khi có những đòi hỏi về đạo đức, đạo lý, sự an toàn, sức khỏe, môi trường, hoặc những thứ liên quan tới giá trị khác có thể xung đột với mục tiêu tối đa hóa của giá trị của cổ đông, theo Evans V. (2018) [62].

Nói một cách ngắn gọn, giá trị cốt lõi chính là các quy tắc định hướng cách thức mà mọi người trong CQBC suy nghĩ và hành động. Và đó là những giá trị cực kì quan trọng. Các giá trị này rất ít khi thay đổi theo sự thay đổi của thị trường.

2.4.2.3. Hình thành chiến lược kinh doanh

Để hình thành được chiến lược, CQBC cần phải xác định được các yếu tố bao gồm những cơ hội, mối đe dọa bên ngoài và những điểm mạnh, điểm yếu bên trong.

Theo David F. R. (2012), việc kết hợp ở giai đoạn này sẽ cho những kết quả khả quan khi sử dụng Ma trận điểm yếu - điểm mạnh, cơ hội - nguy cơ (SWOT) là một trong những công cụ quan trọng giúp các tổ chức phân tích được bốn loại chiến lược. Phần khó nhất của quá trình xây dựng ma trận SWOT chính là việc kết hợp các yếu tố chính từ bên trong, bên ngoài [58].

Có 8 bước để lập ma trận thành công:

Bước 1: Liệt kê những cơ hội chủ yếu từ môi trường bên ngoài.

Bước 2: Liệt kê những thách thức chủ yếu từ môi trường bên ngoài.

Bước 3: Liệt kê những điểm mạnh chủ yếu từ môi trường bên trong.

Bước 4: Liệt kê những điểm yếu chủ yếu từ môi trường bên trong.

Bước 5: Kết hợp các điểm mạnh và các cơ hội hình thành các chiến lược SO.

Bước 6: Kết hợp các điểm yếu và các cơ hội hình thành các chiến lược WO.

Bước 7: Kết hợp các điểm mạnh và các đe dọa hình thành các chiến lược ST.

Bước 8: Kết hợp các điểm yếu và các đe dọa hình thành các chiến lược WT.

	STRENGTHS Các điểm mạnh	WEAKNESSES Các điểm yếu
OPPORTUNITIES Các cơ hội	Chiến lược SO CL phát huy điểm mạnh để tận dụng cơ hội	Chiến lược WO CL hạn chế điểm yếu để tận dụng cơ hội
THREATS Các thách thức	Chiến lược ST CL phát huy điểm mạnh để hạn chế thách thức	Chiến lược WT CL vượt qua (hạn chế) điểm yếu của DN và né tránh các thách thức

Hình 2.5. Các chiến lược trong ma trận SWOT

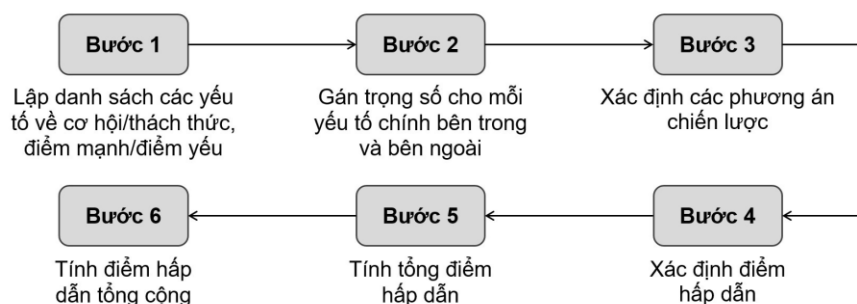
Các tổ chức thường sẽ theo đuổi các chiến lược SO, WO, ST hoặc WT từ ma trận SWOT: Chiến lược SO sử dụng điểm mạnh bên trong của công ty để tận dụng những cơ hội từ bên ngoài; Chiến lược WO nhằm mục đích cải tạo hiện điểm yếu bên trong bằng cách tận dụng các cơ hội; Chiến lược ST sử dụng thế mạnh của một công ty để tránh hoặc giảm tác động của các nguy cơ bên ngoài; Chiến lược WT là chiến thuật phòng thủ hướng vào việc giảm thiểu yếu điểm ở trong và tránh nguy cơ bên ngoài.

Đối với các CQBC, sau khi thực hiện phân tích môi trường kinh doanh của doanh nghiệp và ma trận SWOT, CQBC có thể vạch ra được những chiến lược, bước đi chi tiết và phù hợp với từng sản phẩm/dịch vụ cụ thể, tận dụng được tối đa các cơ hội và giảm thiểu được các rủi ro sắp đến.

2.4.2.4. Lựa chọn chiến lược kinh doanh

Ngoài các chiến lược xếp hạng để đạt được danh sách ưu tiên, có một kỹ thuật phân tích được thiết kế để xác định mức độ hấp dẫn tương đối của phương án thay thế khả thi các hành động, đó chính là ma trận lập kế hoạch chiến lược định lượng QSPM, đây là bước cuối cùng để xây dựng chiến lược, ma trận này chỉ ra một cách khách quan các chiến lược thay thế nào là tốt nhất.

Ma trận lập kế hoạch chiến lược định lượng QSPM



Hình 2.6. Các bước trong ma trận lập kế hoạch chiến lược định lượng QSPM

Theo David F. R. (2012), quá trình xây dựng ma trận QSPM bao gồm các bước sau [58]:

Bước đầu tiên: Lập danh sách các yếu tố trọng điểm về cơ hội/ thách thức từ bên ngoài và điểm mạnh/điểm yếu từ bên trong của doanh nghiệp ở cột bên trái của ma trận QSPM. Thông tin này được lấy trực tiếp từ ma trận EFE và IFE.

Bước thứ hai: Phân trọng số cho mỗi yếu tố chủ yếu bên trong và bên ngoài. Những trọng số này giống với trọng số trong ma trận EFE và ma trận IFE.

Bước thứ ba: Kiểm tra các ma trận ở giai đoạn 2 (kết hợp), và xác định các phương án chiến lược mà tổ chức nên cân nhắc thực hiện. Sau đó ghi lại các chiến lược này ở hàng trên cùng của QSPM.

Bước thứ tư: Xác định điểm hấp dẫn (AS) bằng cách kiểm tra từng yếu tố chủ yếu bên trong hoặc bên ngoài. Điểm hấp dẫn nên cho từng chiến lược để chỉ ra tương quan hấp dẫn của chiến lược đó với các chiến lược còn lại khi xét từng yếu tố cụ thể. Thang điểm cho điểm hấp dẫn là 1 = không hấp dẫn, 2 = hơi hấp dẫn, 3 = khá hấp dẫn và 4 = rất hấp dẫn.

Bước thứ năm: Tính tổng điểm hấp dẫn (TAS) là kết quả của phép nhân trọng số (Bước 2) với điểm hấp dẫn AS (Bước 4) ở mỗi hàng. TAS càng cao, giải pháp thay thế chiến lược càng hấp dẫn.

Bước thứ sáu: Tính điểm hấp dẫn tổng cộng. Thêm TAS trong mỗi cột chiến lược của ma trận QSPM. Điểm hấp dẫn tổng cộng cho thấy chiến lược nào thu hút nhất trong mỗi tập hợp phương án. Điểm cao hơn chỉ ra chiến lược hấp dẫn hơn khi xét tất cả yếu tố bên ngoài và bên trong có liên quan có thể ảnh hưởng đến các quyết định chiến lược.

2.5. Sự khác biệt giữa chiến lược kinh doanh của cơ quan báo chí với các doanh nghiệp

Theo Picard R. G. (2005), mặc dù các sản phẩm truyền thông liên quan đến phạm vi nghệ thuật đáng kể nhưng chúng vẫn phải tuân theo các luật và áp lực cơ bản về kinh tế, tài chính và quản lý. Tuy nhiên, có một số khác biệt về đặc điểm cung cầu, tính chất của các ngành và các hoạt động cần thiết ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của ngành truyền thông. Ngành truyền thông khác với các ngành khác ở một số khía cạnh [91].

2.5.1. Sự khác biệt về cung và cầu

Phương tiện truyền thông được phân biệt với nhiều sản phẩm và dịch vụ khác do sự khác biệt về cả phía cung và cầu.

Sự khác biệt về cầu

So với các ngành khác, các công ty truyền thông ít chịu cạnh tranh trực tiếp hơn, vì số lượng báo chí, kênh truyền hình thấp hơn nhiều so với các sản phẩm tiêu dùng phổ biến. Quyết định trong ngành này cũng thường dựa trên yếu tố nghệ thuật, văn hóa, quan hệ hơn là lợi nhuận, dẫn đến mức độ phi kinh tế cao hơn. Nhiều cá nhân sáng tạo nội dung không vì thù lao mà do đam mê nghệ thuật hoặc mong muốn phục vụ cộng đồng. Đây là điểm khác biệt lớn so với các ngành sản xuất truyền thống, nơi người lao động luôn đòi hỏi sự đảm bảo về thu nhập.

Sản phẩm truyền thông mang tính sáng tạo và nghệ thuật nên quy trình sản xuất phức tạp, dễ dẫn đến xung đột giữa người sáng tạo và nhà quản lý về mục tiêu và tiêu chuẩn nghề nghiệp. Ngoài ra, do có tính phi vật chất, sản phẩm truyền thông có cơ chế phân phối và chi phí khác biệt, đồng thời tận dụng được nhiều lợi thế từ tính chất ảo. Tuy nhiên, chúng cũng dễ bị sao chép, làm giả, ảnh hưởng đến doanh thu. Do đó, các công ty truyền thông cần có biện pháp bảo vệ bản quyền để đảm bảo lợi nhuận.

Sự khác biệt về cung

Đặc điểm quan trọng nhất của phương tiện truyền thông so với các sản phẩm và dịch vụ khác là khả năng thành công của sản phẩm rất khó đoán trước do khó khăn trong việc đánh giá chất lượng và nhu cầu thị trường trước khi sản xuất hoàn chỉnh. Điều này dẫn đến tỷ lệ thất bại cao, đặc biệt đối với các sản phẩm sáng tạo đơn lẻ. Một đặc tính độc đáo khác của phương tiện truyền thông là có nhiều cách sử dụng lại cho các sản phẩm truyền thông và việc sử dụng lại có thể có giá trị hơn việc sử dụng ban đầu.

Thị trường truyền thông có nguồn cung vượt cầu, giúp người tiêu dùng có quyền quyết định lớn đối với thành công và định giá sản phẩm. Dù tỷ lệ thất bại cao, giá trị kinh tế của ngành chủ yếu đến từ số ít sản phẩm thành công. Ngoài ra, sản phẩm truyền thông, đặc biệt là truyền hình, phát thanh và ghi âm, có vòng đời dài hơn, tạo mối quan hệ bền chặt với người tiêu dùng. Nhu cầu đối với sản phẩm còn chịu ảnh hưởng từ mô hình “nền tảng hai mặt”, khi doanh thu không chỉ phụ thuộc vào khán giả mà còn vào quảng cáo, khiến những sản phẩm không thu hút quảng cáo dễ gặp rủi ro thất bại.

2.5.2. Sự khác biệt về khía cạnh quảng cáo và nguồn tài nguyên dành cho công dân

Phân tích của Croteau D. và Hoynes W. (2006) cho thấy ngành báo chí - truyền thông có sự khác biệt rõ rệt so với các ngành khác, chủ yếu do hai yếu tố: quảng cáo và vai trò như một nguồn lực công dân. Các công ty truyền thông hoạt động trên một “thị trường sản phẩm kép”, không chỉ sản xuất nội dung để thu hút người tiêu dùng mà còn bán sự tiếp cận khán giả cho các nhà quảng cáo. Điều này dẫn đến sự phụ thuộc lớn vào doanh thu quảng cáo, đặc biệt đối với các mô hình truyền thông miễn phí như truyền hình công cộng, phát thanh hay báo điện tử. Bên cạnh đó, báo chí không chỉ là một sản phẩm tiêu dùng đơn thuần mà còn đóng vai trò cung cấp thông tin, giáo dục và tích hợp xã hội, tạo nên ảnh hưởng quan trọng về mặt chính trị, văn hóa và xã hội. Khi truyền thông chuyển sang nền tảng số, xu hướng này càng rõ nét hơn khi nhiều trang web tin tức cung cấp nội dung miễn phí và thu lợi từ quảng cáo dựa trên lưu lượng truy cập. Điều này đặt ra thách thức lớn cho các CQBC trong việc cân bằng giữa tính thương mại và giá trị thông tin, đồng thời phải tìm kiếm mô hình kinh doanh bền vững trong kỷ nguyên số [56].

Ngoài vai trò thương mại, truyền thông còn là một nguồn tài nguyên quan trọng dành cho công dân. Bên cạnh việc cung cấp thông tin và giải trí, truyền thông còn có vai trò lớn trong việc giáo dục và thúc đẩy sự hội nhập xã hội. Truyền thông không chỉ giúp người dân nắm bắt thông tin về các sự kiện hiện tại mà còn đóng góp vào quá trình thảo luận công cộng, giúp công chúng hiểu rõ hơn về các vấn đề chính trị, xã hội và kinh tế. Điều này đặc biệt quan trọng trong các nền dân chủ, nơi công chúng cần tiếp cận với các quan điểm đa dạng và thông tin chính xác để có thể tham gia tích cực vào đời sống chính trị.

Ngoài ra, truyền thông còn giúp thúc đẩy sự hội nhập xã hội. Bằng cách kết nối

các cá nhân từ những nền văn hóa, khu vực và tầng lớp khác nhau, truyền thông có khả năng tạo nên một bản sắc chung cho xã hội, giúp củng cố các giá trị văn hóa và tạo dựng sự đoàn kết. Các sản phẩm truyền thông có khả năng gắn kết mọi người lại với nhau, vượt qua những rào cản về địa lý hay xã hội, tạo nên một không gian công cộng nơi mà các ý tưởng, niềm tin và giá trị được chia sẻ và tranh luận.

Nghiên cứu về sự khác biệt giữa thị trường báo chí - truyền thông và các ngành khác cho thấy mọi hoạt động kinh tế đều phải tuân theo quy luật thị trường. Báo chí, với tư cách là một thực thể kinh tế vi mô, cũng chịu tác động của các yếu tố môi trường như các doanh nghiệp khác. Tuy nhiên, báo chí là loại hàng hóa đặc biệt, vừa phục vụ nhiệm vụ chính trị, vừa đáp ứng nhu cầu tinh thần của người dân, đồng thời tuân theo quy luật cung - cầu. Khi phát triển hoạt động kinh tế - dịch vụ, báo chí cần tránh chạy theo lợi nhuận đơn thuần mà làm tổn hại đến giá trị cốt lõi của nghề báo và niềm tin của công chúng.

Do đó, khi tự chủ tài chính và theo đuổi lợi nhuận để phát triển, CQBC cần xây dựng CLKD tối ưu, phù hợp với từng nhóm người tiêu dùng, tuân thủ quy định của Đảng và pháp luật, đồng thời đảm bảo trách nhiệm xã hội và chức năng cốt lõi. CLKD của CQBC cũng chịu sự chi phối của các quy luật kinh tế như các ngành khác, tận dụng nhân lực, cơ sở vật chất, kỹ thuật và tài chính để tối đa hóa hiệu quả. Dù báo chí có mức độ cạnh tranh thấp hơn nhiều ngành khác, nhưng trong bối cảnh bản quyền chưa được bảo đảm, CQBC cần chiến lược phát triển sản phẩm - dịch vụ theo hướng khác biệt hóa, đa dạng hóa để tối ưu nguồn thu.

2.6. Kinh nghiệm về hoạt động kinh tế báo chí của một số nước trên thế giới và tình hình hoạt động kinh doanh của cơ quan báo chí ở Việt Nam

2.6.1. Kinh nghiệm về hoạt động kinh tế báo chí của một số nước trên thế giới

Trong bối cảnh kỷ nguyên số, báo chí thế giới đã và đang trải qua những cải tổ to lớn trong hoạt động kinh tế báo chí nhằm thích ứng với xu hướng tiêu dùng và sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ. Tùy vào từng môi trường chính trị - xã hội mà định hướng hoạt động, cơ cấu tổ chức của các CQBC ở các quốc gia có sự khác biệt. Bộ TTTT cho rằng phát triển mô hình tập đoàn báo chí là chính sách mới, quan trọng đối với việc phát triển của lĩnh vực thông tin, báo chí tại Việt Nam. Do đó, việc nghiên cứu, học tập về mô hình tập đoàn truyền thông của các quốc gia trên thế giới là việc quan trọng và cần thiết để thể chế hóa các quy định về loại hình này.

Từ lâu, trên thế giới đã xuất hiện các tập đoàn, tổ hợp báo chí, truyền thông

lớn, sở hữu nhiều tờ báo và kênh truyền hình khác nhau, ví dụ như News Corps (Chủ sở hữu của những tờ báo lớn như Wall Street Journal, The Sun, The Times, v.v.), Comcast (Chủ sở hữu của đài truyền hình NBC, đài truyền hình Sky, các dịch vụ truyền thông và CNTT khác), Hearst Communication Inc (Chủ sở hữu của báo San Francisco Chronical, báo Houston Chronical, Tạp chí Cosmopolitan, tạp chí Esquire, kênh truyền hình A+E, v.v.), và nhiều tập đoàn khác. Doanh thu, lợi nhuận của các tập đoàn này rất lớn, ví dụ, doanh thu của News Corps vào năm 2022 là 10,39 tỷ USD, của Comcast là 121,4 tỷ USD, và của Hearst là 12 tỷ USD. Tuy nhiên, đây là các tập đoàn báo chí, truyền thông của tư nhân [126].

Báo chí Nhà nước thì phải sống bằng ngân sách Nhà nước cấp, đó là mô hình của Tập đoàn Phát thanh - Truyền hình công quốc gia của Australia, được thành lập từ tháng 7 năm 1932, đến nay đã gần một thế kỷ, hoạt động bằng ngân sách Quốc hội thông qua. ABC không có quảng cáo, tập trung cung cấp tin tức, thời sự, giải trí, góp phần nâng cao ý thức sắc tộc và phản ánh sự đa dạng văn hóa của Australia. Đài cũng phát sóng quốc tế để quảng bá hình ảnh đất nước.

Dù là đài quốc gia, ABC chú trọng thu hút khán, thính giả để gia tăng sức ảnh hưởng. Đài ưu tiên phát triển truyền hình kỹ thuật số, mở rộng nội dung trên mạng xã hội, bổ sung phụ đề để tăng lượt truy cập. Hiện tài khoản Facebook của ABC có hơn 5 triệu người theo dõi. Với độ phủ sóng rộng khắp châu Á - Thái Bình Dương, ABC tiếp tục mở rộng ra thị trường quốc tế trong tương lai [136].

Một trong những lý do khiến ABC có khán, thính giả thật chứ không bị bó buộc, khoanh vùng trong một số lượng công chúng hạn chế, thường được biết đến là “danh sách đăng ký bắt buộc”, như tình hình chung của các CQBC hoạt động dựa trên ngân sách công, là họ đã xây dựng được Bộ Quy tắc biên tập ABC, chính sách tự do thông tin, tôn trọng đời sống riêng tư, bảo vệ trẻ em, chịu trách nhiệm trước công chúng. Các chương trình, sản phẩm tin bài phát đi luôn phải đảm bảo đúng theo quy định thông tin chính xác, khách quan, công bằng và cân bằng. ABC có Hội đồng Giám đốc chịu trách nhiệm về các hoạt động của Tập đoàn, trong đó tối đa 7 thành viên được bổ nhiệm theo khuyến nghị của Chính phủ [136].

Là một trong những tờ báo kinh tế hàng đầu thế giới, Financial Times (FT) có lịch sử 136 năm tại Anh. Tờ báo này đã sớm áp dụng chiến lược phát triển kinh doanh nội dung số để tồn tại. Theo đó, FT đã nhất quán trong việc chuyển đổi sang mô hình kinh doanh trực tuyến, cung cấp nội dung đa dạng và tương tác trên nhiều

nền tảng, thiết lập khả năng cạnh tranh mạnh mẽ trên các nền tảng trực tuyến - từ phiên bản web và di động, blog của tờ báo, các trang mạng xã hội đến email và phát triển nội dung video trên các nền tảng kỹ thuật số. Trong bối cảnh các tờ báo khác tập trung vào quảng cáo, FT đã chọn con đường đăng ký ngay từ đầu, tin rằng chuyển đổi số không phá hủy báo in mà chỉ đơn giản là thêm một kênh phân phối thông tin, kết quả là các nguồn doanh thu đã thay đổi. Năm 2022, phiên bản điện tử của FT đã đạt cột mốc 1 triệu lượt đăng ký trả phí và đây là con số mơ ước mà tờ báo đã phấn đấu đạt được trong thập kỷ qua [10].

Do thể chế chính trị, kinh tế, xã hội của Trung Quốc có nhiều điểm tương đồng với Việt Nam, mô hình tập đoàn báo chí của Trung Quốc là kinh nghiệm quý báu để học tập, phát triển mô hình hoạt động báo chí của Việt Nam. Tháng 02/1996 (5 năm trước khi Trung Quốc gia nhập WTO, tháng 12/2001), tập đoàn báo in được thành lập thí điểm đầu tiên ở Trung Quốc là tập đoàn báo in Quảng Châu, do Tổng cục Báo chí - Xuất bản và Ban Tuyên truyền Trung ương của Trung Quốc cấp phép. Hiện, Trung Quốc có khoảng trên 40 tập đoàn báo in được thành lập và hoạt động. Ngoài ra còn có khoảng hai chục tờ báo địa phương khác tự gọi là tập đoàn, do chính quyền địa phương và các cơ quan có liên quan cấp đăng ký kinh doanh (không cần sự phê chuẩn của Trung ương). Trong những năm vừa qua, các tập đoàn báo chí của Trung Quốc (như: Tập đoàn báo in Quảng Châu, Tập đoàn Bắc Kinh nhật báo, Tập đoàn báo in Thẩm Quyển, Tập đoàn báo in Văn hội Tân dân...) đều hoạt động và kinh doanh tốt, quán triệt nguyên tắc lấy nghề làm báo là chính, phục vụ Đảng và nhân dân, kết hợp hiệu quả xã hội và văn hóa trong đó hiệu quả xã hội là hàng đầu, cạnh tranh với các tập đoàn truyền thông của thế giới [126].

Các tập đoàn báo chí của Trung Quốc đều thuộc sở hữu và sự lãnh đạo trực tiếp của Đảng Cộng sản Trung Quốc và Chính phủ Trung Quốc. Điều này được thực hiện thông qua việc bổ nhiệm hoặc chỉ định cán bộ lãnh đạo cao nhất trong các tập đoàn, nhằm đảm bảo báo chí không đi chệch hướng so với hệ tư tưởng chủ đạo. Một đặc trưng phổ biến của các tập đoàn báo chí Trung Quốc là mô hình liên kết theo kiểu “vòng tròn đồng tâm”, trong đó một tờ báo chính - có sức ảnh hưởng lớn về chính trị và xã hội - đóng vai trò trung tâm, còn xung quanh là các tờ báo con và các đơn vị kinh doanh. Ví dụ, Tập đoàn báo in Quảng Châu lấy Quảng Châu Nhật Báo làm hạt nhân, đồng thời sở hữu 14 tờ báo con với nội dung chuyên biệt như báo bóng đá, báo giao thông du lịch, báo giáo dục trẻ em, báo người cao tuổi... Bên cạnh hoạt động

báo chí, các tập đoàn này còn có hệ sinh thái kinh doanh đa dạng. Tập đoàn báo in Quảng Châu có các công ty con như công ty quảng cáo, công ty phát hành, công ty phát triển bất động sản, trung tâm in ấn, công ty cung ứng giấy in báo, giúp tối ưu hóa doanh thu và đảm bảo tính tự chủ tài chính. Mô hình này không chỉ giúp báo chí Trung Quốc duy trì sự ổn định về mặt chính trị mà còn tạo điều kiện cho các tờ báo phát triển theo hướng đa dạng hóa sản phẩm và dịch vụ [126].

Malaysia là một ví dụ tiêu biểu về báo chí ở Đông Nam Á, với môi trường hoạt động chịu ảnh hưởng sâu sắc từ yếu tố chính trị, xã hội và văn hóa. Truyền thông Malaysia hoạt động trong môi trường kiểm soát cao, với các quy định nghiêm ngặt như Luật chống Kích động (Sedition Act). Các tờ báo lớn như The Star hay Utusan Malaysia thường nhận sự hỗ trợ hoặc định hướng từ chính phủ, nhằm phục vụ lợi ích quốc gia và thúc đẩy sự phát triển xã hội. Điều này khiến báo chí Malaysia ít tập trung vào điều tra độc lập, thay vào đó là phát triển nội dung phù hợp với định hướng quốc gia và “giá trị châu Á”. Internet và truyền thông xã hội đóng vai trò quan trọng trong việc thay đổi thói quen tiêu thụ tin tức của người dân. Các trang tin độc lập như Malaysiakini đã tận dụng không gian trực tuyến để cạnh tranh với báo chí truyền thống, tạo thêm nguồn doanh thu từ quảng cáo và dịch vụ thuê bao. Tuy nhiên, báo chí truyền thống vẫn duy trì sức ảnh hưởng nhờ cơ sở độc giả lớn tuổi và sự đầu tư vào nội dung đa nền tảng. Các CQBC ở Malaysia sử dụng mô hình doanh thu đa dạng để duy trì hoạt động như quảng cáo kỹ thuật số, chiếm tỷ lệ lớn trong doanh thu, đặc biệt khi các công ty truyền thông truyền thống mở rộng sang nền tảng trực tuyến; dịch vụ thuê bao trực tuyến, một số tờ báo triển khai mô hình thu phí nội dung nhằm bù đắp sự sụt giảm doanh thu từ báo in; đa dạng hóa dịch vụ, một số tổ chức báo chí đã mở rộng sang các dịch vụ sự kiện, tư vấn truyền thông, và sản xuất nội dung video để tăng doanh thu [124].

2.6.2. Tình hình hoạt động kinh doanh của cơ quan báo chí ở Việt Nam

Theo Báo cáo công tác báo chí năm 2024 và phương hướng, mục tiêu, nhiệm vụ, giải pháp năm 2025 tại Hội nghị Báo chí toàn quốc 2024 do Bộ TTTT, Ban Tuyên giáo Trung ương và Hội nhà báo Việt Nam tổ chức, cả nước có 884 CQBC, bao gồm 137 báo, 675 tạp chí, và 72 Đài PTTH [3].

Về tình hình tự chủ của CQBC trong năm 2024, các cơ quan báo và tạp chí cơ bản có tình hình tài chính ổn định khi có 39% cơ quan tự bảo đảm chi thường xuyên; 36% cơ quan tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư hoặc tự đảm bảo chi thường

xuyên và 25% cơ quan có ngân sách bảo đảm chi thường xuyên. Đối với các cơ quan phát thanh truyền hình, có 63,93% đơn vị tự bảo đảm một phần chi thường xuyên; 29,17% đơn vị sự nghiệp công lập tự bảo đảm chi thường xuyên; 6,9% đơn vị sự nghiệp công lập tự đảm bảo chi thường xuyên và chi đầu tư. Riêng VTV có cơ chế tài chính đặc thù như doanh nghiệp nên không phê duyệt phương án tự chủ, nhưng vẫn được ngân sách Nhà nước cấp chi thường xuyên một số nhiệm vụ và một số dự án đầu tư [3].

Về doanh thu năm 2024, báo chí in, báo chí điện tử có doanh thu ước đạt 8.080 tỷ đồng, giảm khoảng 6,1% so với năm 2023, trong đó quảng cáo giảm 5,6%. Phát thanh, truyền hình: Tổng nguồn thu năm 2024 của các Đài PTTH đạt khoảng 12.524,2 tỷ đồng (tăng 1,7% so với năm 2023 đạt 12.049 tỷ đồng), tuy nhiên trong đó nguồn thu quảng cáo giảm đến 36,4% so với 2023. Đối với hoạt động quảng cáo, trừ một số đài như VTV, Vĩnh Long, HTV..., hầu hết các đài đều không khai thác được hết thời lượng quảng cáo/ngày trên kênh chương trình theo quy định cho phép của Luật Quảng cáo (10% tổng thời lượng phát sóng/ngày; 5% tổng thời lượng phát sóng đối với kênh truyền hình trực tiếp). Có đài thời lượng quảng cáo trên kênh chỉ đạt vài phút/ngày. Một số đài ở khu vực miền núi phía Bắc, miền Trung - Tây Nguyên, nguồn thu quảng cáo đạt thấp, dưới 1 tỷ đồng/năm [3].

Cũng theo Bộ TTTT, hàng năm, chi ngân sách cho báo chí còn thấp (chi thường xuyên dưới 0,5% tổng chi thường xuyên của ngân sách Nhà nước, chi đầu tư chỉ chiếm 0,25% tổng chi đầu tư của ngân sách Nhà nước). Trong khi đó, nguồn thu từ quảng cáo báo chí liên tục sụt giảm, đặc biệt là báo in và đang lan mạnh sang khối phát thanh - truyền hình. Nguồn thu từ quảng cáo trực tuyến của các CQBC chỉ còn lại khoảng 30%; 70% quảng cáo trực tuyến đã mất vào tay các nền tảng xuyên biên giới như Facebook, YouTube, TikTok... [3] Nhiều tờ báo thực hiện quảng cáo cho sản phẩm, dịch vụ do các mạng lưới quảng cáo xuyên biên giới cung cấp, làm cho chi phí quảng cáo tiếp tục lại đổ vào các nền tảng này, doanh thu báo chí cũng vì vậy mà ngày càng eo hẹp dần. Thêm nữa, các trang tin điện tử tổng hợp cũng thu hút quảng cáo và cung cấp dịch vụ truyền thông khiến “miếng bánh” kinh tế cho các CQBC ngày một nhỏ đi. Bên cạnh đó, khả năng liên kết, hợp tác sản xuất chương trình với các đối tác trong và ngoài khu vực còn hạn chế do thiếu kinh phí và thiết bị còn lạc hậu, chưa có nhiều thiết bị hiện đại để đáp ứng yêu cầu của đơn vị cần hợp tác.

Chuyển đổi số là một trong những nhiệm vụ chiến lược để thúc đẩy kinh doanh. Theo Cục Báo chí, nhận thức về tầm quan trọng chuyển đổi số báo chí của lãnh đạo các đơn vị đã được nâng cao so với năm 2023. Ngoài việc xây dựng chiến lược/kế hoạch/chương trình tổng thể/giai đoạn thì có gần một nửa CQBC đã xây dựng kế hoạch/chương trình hành động hằng năm về chuyển đổi số báo chí của đơn vị (49,65%) [3]. Năm 2024 có 28 CQBC đạt mức độ trưởng thành chuyển đổi số báo chí ở mức xuất sắc (tăng 6,27% so với năm 2023), 65 đơn vị đạt mức độ tốt, 55 đơn vị đạt mức khá, 25 đơn vị trung bình và có 109 đơn vị ở mức yếu. Với 28 CQBC đạt mức xuất sắc, khối báo Trung ương có 10 đơn vị, khối báo địa phương có 8 đơn vị, khối PTTH có 10 đơn vị. Hai khối tạp chí Trung ương và địa phương, khối tạp chí khoa học không có đơn vị nào đạt xuất sắc [3].

So với năm 2023, năm 2024 số CQBC bắt đầu thực hiện thu phí tăng 10,92%; tỷ lệ CQBC doanh thu tăng so với năm trước liền kề chiếm 36,17% (báo chí có thu phí năm 2024 là 13,48%; năm 2023 là 2,56%). Có 40,78% CQBC quan tâm đến việc nâng cao trải nghiệm cho độc giả, khán giả, thính giả - tăng 24,66% so với năm 2023 [3].

Tiểu kết chương 2

Trong Chương 2 của luận án, tác giả đã trình bày hệ thống các cơ sở lý luận và thực tiễn về CLKD của CQBC trong bối cảnh kỷ nguyên số. Chương này đã làm rõ các khái niệm nền tảng như chiến lược, kinh doanh, CLKD, kỷ nguyên số... trên quan điểm của nhiều học giả trên thế giới. Trên cơ sở phân tích các quan điểm này, tác giả đưa ra cách hiểu riêng: *CLKD của CQBC là tập hợp các mục tiêu, kế hoạch hành động, dựa trên đó CQBC thấy rõ có thể kiếm tiền từ những sản phẩm, dịch vụ nào và triển khai các hoạt động này ra sao trên cơ sở hài hòa với các giá trị đạo đức nghề nghiệp*. Định nghĩa này cho các tổ chức tin tức trên thế giới, tuy nhiên tại Việt Nam, định nghĩa này cần được mở rộng như sau: *CLKD của CQBC ở Việt Nam là tập hợp các mục tiêu, kế hoạch hành động, dựa trên đó CQBC thấy rõ có thể kiếm tiền từ những sản phẩm, dịch vụ nào và triển khai các hoạt động này ra sao, trên cơ sở phải ưu tiên hàng đầu cho việc thực hiện nhiệm vụ chính trị và hài hòa với các giá trị đạo đức nghề nghiệp*.

Luận án cũng nhấn mạnh rằng quá trình xây dựng CLKD của CQBC cần được thực hiện theo một trình tự logic và khoa học, từ hình thành ý tưởng chiến lược, phân tích môi trường bên trong - bên ngoài, xác định mục tiêu chiến lược, lựa chọn chiến lược phù hợp đến triển khai các giải pháp cụ thể. Trong đó, việc phân tích các ma trận SWOT, EFE, IFE và QSPM được trình bày như những công cụ hỗ trợ hữu hiệu để CQBC đánh giá các yếu tố tác động và lựa chọn chiến lược khả thi.

Ngoài ra, Chương 2 còn làm rõ đặc điểm của thị trường báo chí - truyền thông trong kỷ nguyên số, nơi các xu hướng công nghệ và thay đổi hành vi công chúng buộc CQBC phải tái cấu trúc mô hình hoạt động và định hình lại lợi thế cạnh tranh. Luận án phân tích vai trò thiết yếu của CLKD đối với sự tồn tại và phát triển của CQBC, đồng thời chỉ ra sự khác biệt căn bản giữa CLKD của CQBC với các doanh nghiệp khi CQBC không đơn thuần theo đuổi lợi nhuận, mà còn phải tuân thủ tôn chỉ, mục đích và thực hiện các nhiệm vụ chính trị, xã hội do Nhà nước giao.

Từ việc hệ thống hóa các lý thuyết, mô hình chiến lược, phân tích môi trường kinh doanh đến việc thể hiện kinh nghiệm hoạt động kinh tế báo chí của các nước trên thế giới, Chương 2 đã bước đầu đặt nền móng vững chắc về lý luận và thực tiễn cho toàn bộ luận án. Đây là căn cứ quan trọng để tác giả triển khai khảo sát, đánh giá thực trạng CLKD của các CQBC tại Việt Nam trong chương tiếp theo.

CHƯƠNG 3

THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CƠ QUAN BÁO CHÍ Ở VIỆT NAM TRONG KỶ NGUYÊN SỐ

3.1. Giới thiệu khái quát 2 cơ quan báo chí trong diện khảo sát

3.1.1. Giới thiệu về tình hình hoạt động chung của Báo Tuổi Trẻ

3.1.1.1. Tổng quan về Báo Tuổi Trẻ

Lịch sử hình thành: Báo Tuổi Trẻ ra đời từ 2/9/1975 và hiện đã trở thành một trong những tổ hợp truyền thông đa phương tiện lớn nhất cả nước, gồm Tuổi Trẻ nhật báo, Tuổi Trẻ Cuối Tuần, Tuổi Trẻ Cười, Tuổi Trẻ Online, Tuổi Trẻ News và các kênh Tuổi Trẻ trên các mạng xã hội Facebook, YouTube, TikTok... Là cơ quan của Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh TP.HCM nhưng Tuổi Trẻ đã có mặt trên cả nước và ở nước ngoài, có vị thế và tầm vóc của một tờ báo quốc gia được đông đảo độc giả đón nhận.

Cơ quan chủ quản: Thành đoàn TP.HCM

Giấy phép hoạt động báo chí: Giấy phép hoạt động báo điện tử tiếng Việt, tiếng Anh số 561/GP-BTTTT, cấp ngày 25-11-2022.

Địa chỉ: 60A Hoàng Văn Thụ, phường 9, quận Phú Nhuận, TP.HCM

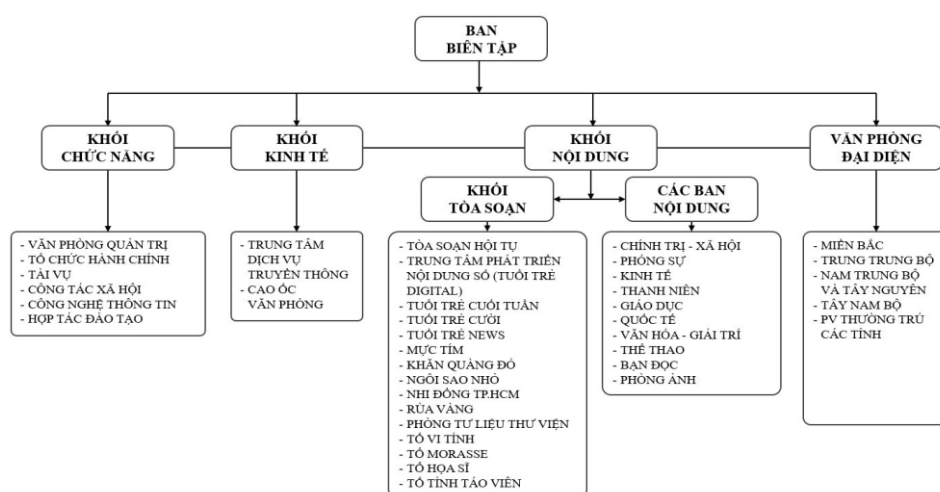
Logo:



3.1.1.2. Cơ cấu tổ chức

Để tổ chức sản xuất nội dung hiệu quả, tối ưu hóa chi phí và triển khai các ý tưởng kinh doanh trên nền tảng số, mô hình Tòa soạn hội tụ ra đời từ năm 2011 và Tuổi Trẻ là tờ báo đầu tiên tổ chức mô hình này. Sau nhiều lần thay đổi, cơ cấu tổ chức của Báo Tuổi Trẻ ở thời điểm cuối năm 2023 như sau:

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC BÁO TUỔI TRẺ



Hình 3.1. Sơ đồ tổ chức Báo Tuổi Trẻ

3.1.1.3. Sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi

Sứ mệnh: Tuổi Trẻ ra đời từ ngay những ngày đầu thống nhất hai miền Nam - Bắc với khát khao thể hiện tiếng nói và hành động của giới trẻ nhằm góp phần tạo dựng một đất nước hòa bình, tươi đẹp, phát triển với tinh thần dân thân vì lẽ phải, công bằng, bình đẳng và hạnh phúc của mọi người dân, đặc biệt quan tâm đến người trẻ, người nghèo và người yếu thế trong xã hội.

Tầm nhìn: Tuổi Trẻ hướng tới một tổ hợp truyền thông đa phương tiện, đa nền tảng với vị thế, uy tín và thương hiệu của một tờ báo quốc gia, được bạn đọc xem như một định chế tham khảo về báo chí - truyền thông không thể thiếu được ở Việt Nam.

Giá trị cốt lõi: “ĐỎ - TRẺ - SÀI GÒN”. “Đỏ” là nhiệt huyết, dân thân vì cộng đồng, vì đất nước. “Trẻ” là sáng tạo, đổi mới để thúc đẩy sự tiến bộ và công bằng xã hội. “Sài Gòn” là năng động, sẵn sàng vượt qua khó khăn, trở ngại để vươn tới các giá trị nhân văn, tốt đẹp.

Mục tiêu chiến lược: Tăng trưởng về người dùng trả phí xem báo điện tử bình quân 10%/năm và Tuổi Trẻ Online vào top 2 trong bảng xếp hạng báo điện tử Việt Nam trong hai năm tới.

3.1.1.4. Quá trình tự chủ tài chính và hoạt động kinh doanh

Báo Tuổi Trẻ ra đời vào năm 1975 trong hoàn cảnh bao cấp khó khăn, các khoản trợ cấp của Nhà nước đều không đủ, nhu yếu phẩm cho tòa soạn và nhà báo gần như không có và nhuận bút rất thấp. Từ năm 1981, Tuổi Trẻ khởi động chương trình tự tháo gỡ khó khăn tài chính, trước hết là giấy in, số lượng phát hành và tổ

chức một số hoạt động sản xuất kinh doanh. Ở thời điểm này, nhận thấy quảng cáo rao vặt, tuyển dụng trên báo chí là một trong những hoạt động kinh doanh góp phần giữ giá báo, làm phong phú thêm nội dung, hình thức tờ báo..., Tuổi Trẻ đã đi trước một bước để triển khai nhận quảng cáo rao vặt, tuyển dụng trên báo. Tuy nhiên, hoạt động này gặp nhiều khó khăn do chủ trương lúc đó không cho phép cơ quan Nhà nước, đoàn thể được hoạt động kinh doanh. Sau đó, Tuổi Trẻ phối hợp với Thành đoàn TP.HCM thành lập Công ty Quảng cáo Trẻ chuyên in các trang quảng cáo kẹp chung với các trang báo Tuổi Trẻ, đưa hoạt động quảng cáo đi vào ổn định và mang lại những đóng góp tài chính cho báo. Từ năm 1983 trở đi, tờ báo đã có khả năng tự bù lỗ một phần bằng các hoạt động sản xuất kinh doanh [28].

Ngày 12/09/1985, Xí nghiệp Giấy Tuổi Trẻ được thành lập, tự tổ chức sản xuất kinh doanh bằng nguồn vốn tự có và vay vốn ngân hàng, có tư cách pháp nhân, hoạt động theo chế độ hạch toán kinh tế đầy đủ. Tuổi Trẻ từ đó không chỉ chủ động có hàng trăm tấn giấy mỗi năm, mà còn giải quyết được vấn đề kinh tế tài chính của báo. Ngày 26/3/1991, theo đề nghị của Tuổi Trẻ, tự chủ tài chính - tự cắt ngân sách khi được “sống bằng sự chi trả của bạn đọc”, Sở Tài chính TP.HCM ra công văn cho phép Tuổi Trẻ từ đơn vị hành chính sự nghiệp gắn thu bù chi chuyển sang đơn vị “hạch toán kinh tế” [28]. Tuổi Trẻ có đủ khả năng làm nghĩa vụ với ngân sách, vì thế cũng có điều kiện để tự điều chỉnh quy mô tổ chức, quản lý, tự chủ hoàn toàn về tài chính và mở ra thời kỳ phát triển ngày càng phù hợp với yêu cầu của công cuộc đổi mới. Từ năm 1992, Tuổi Trẻ đã có thể tự chủ hoàn toàn về tài chính, đảm bảo xuất bản báo ngày không giới hạn số phát hành, thực hiện đúng nghĩa vụ tài chính theo quy định, có ý thức tiết kiệm, tích lũy để đầu tư phát triển sự nghiệp báo chí, không có nguồn tài trợ nào từ bên ngoài cho việc phát triển tờ báo. Đặc biệt, ngoài việc làm báo, Tuổi Trẻ còn tổ chức các hoạt động bên ngoài mặt báo như làm quảng cáo, in ấn, xuất bản, các hoạt động xã hội, các giải thi đấu thể thao, đêm ca nhạc, hội chợ, triển lãm... để vừa tăng nguồn thu vừa quảng bá tên tuổi của tờ báo. Xí nghiệp in Lê Quang Lộc từ năm 1993 cũng chuyển sang loại hình Doanh nghiệp quốc dân đoàn thể theo giấy phép của Bộ Văn hóa - Thông tin và quyết định của UBND TP.HCM. Với những hoạt động kinh tế như vậy, Tuổi Trẻ đã mang hình dáng một “doanh nghiệp báo chí” từ đầu những năm 1990. Trong nhiều năm liền sau đó, tờ báo luôn ổn định thu nhập, đảm bảo tốt đời sống cán bộ công nhân viên và tích lũy đầu tư. Tờ

báo xác định quảng cáo là kinh doanh chính của tờ báo, nguồn sống tờ báo nhưng hoạt động độc lập, không ảnh hưởng đến nội dung tờ báo, và cách làm này được xác lập như là một hướng làm kinh tế báo chí cho Tuổi Trẻ nói riêng và báo chí nói chung. Tuy nhiên, từ đầu những năm 2000, sự phát triển của Internet và các loại hình truyền thông mới đặt Tuổi Trẻ trước những thời cơ cũng như thách thức mới, trong đó đáng chú ý nhất là sự bùng nổ của báo điện tử và mạng xã hội. Tuổi Trẻ đã bắt tay vào xây dựng hệ thống tòa soạn điện tử và ra mắt báo điện tử vào năm 2003 (VnExpress ra đời vào năm 2001). Kể từ năm 2010, tờ báo đã chứng kiến thị phần quảng cáo dịch chuyển mạnh mẽ sang các nền tảng xuyên biên giới, hoạt động kinh doanh trở nên khó khăn, doanh thu sụt giảm liên tục. Để giải bài toán này, Tuổi Trẻ đã dựa trên chiến lược chuyển đổi số để triển khai các hướng kinh doanh của mình nhưng khả năng tài chính để trang trải cho các hoạt động chuyển đổi số, đầu tư cho công nghệ, trang thiết bị hiện đại thật sự là một thử thách lớn [28]. Bên cạnh việc tập trung vào nâng cao chất lượng nội dung, Tuổi Trẻ đã nỗ lực đa dạng hóa nguồn thu, giảm sự phụ thuộc vào quảng cáo, dần mở rộng sang cung cấp dịch vụ truyền thông - sự kiện, đào tạo báo chí - truyền thông, cho thuê văn phòng...

3.1.2. Giới thiệu về tình hình hoạt động chung của Đài PTTH Vĩnh Long

3.1.2.1. Tổng quan về Đài PTTH Vĩnh Long

Lịch sử hình thành: Đài PTTH Vĩnh Long được thành lập từ năm 1977, có tiền thân là Đài Phát thanh tỉnh Cửu Long. Năm 1992, tỉnh Cửu Long được chia tách thành 2 tỉnh Vĩnh Long và Trà Vinh. Ngay sau khi chia tách, Chính phủ chủ trương cho mỗi tỉnh được thành lập một đài truyền hình và ngày 22/12/1977, Đài PTTH Vĩnh Long được chính thức phát sóng truyền hình.

Giấy phép hoạt động báo chí: Số 12/GP-TTĐT ngày 26/02/2015

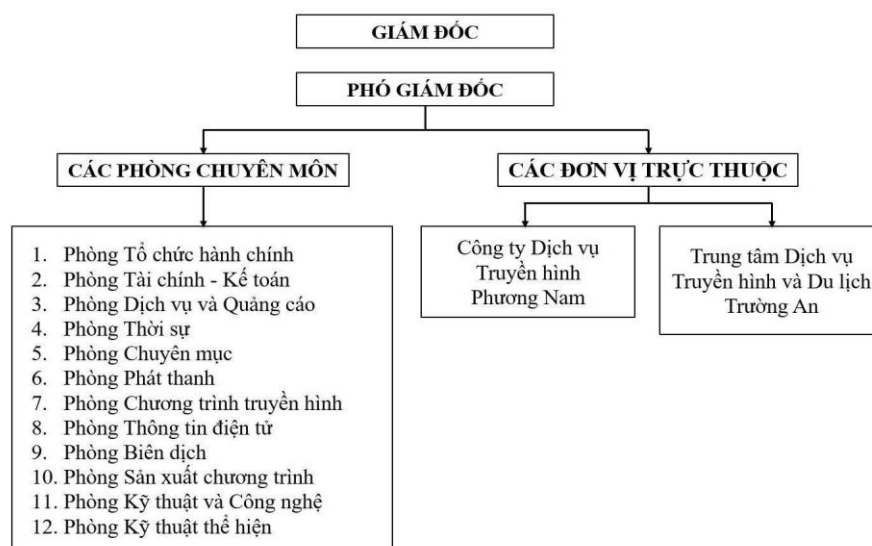
Trụ sở chính: Số 50, đường Phạm Thái Bường, phường 4, thành phố Vĩnh Long, tỉnh Vĩnh Long

Logo:



3.1.2.2. Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức của Đài PTTH Vĩnh Long gồm giám đốc, 3 phó giám đốc, 12 phòng chuyên môn và 2 đơn vị trực thuộc.



Hình 3.2. Sơ đồ tổ chức Đài PTTH Vĩnh Long

3.1.2.3. Sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi

Sứ mệnh: Thông tin tuyên truyền chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước đến với các tầng lớp nhân dân trong tỉnh và khu vực; góp phần nâng cao đời sống văn hóa tinh thần của nhân dân thông qua các chương trình văn hóa, giải trí.

Tầm nhìn: Tầm nhìn của Đài PTTH Vĩnh Long là trở thành một đơn vị truyền thông hàng đầu trong khu vực và nằm trong top 3 của cả nước, đóng vai trò thúc đẩy phát triển kinh tế, văn hóa và xã hội của Vĩnh Long và khu vực xung quanh.

Giá trị cốt lõi: Năng động, sáng tạo, đột phá, tạo sự khác biệt, đề cao giá trị nhân văn, hướng về cộng đồng.

Mục tiêu chiến lược: Tăng cường khai thác, mở rộng nguồn thu, phân đầu hoàn thành kế hoạch đã đề ra.

3.1.2.4. Quá trình tự chủ tài chính và hoạt động kinh doanh

Khi mới thành lập, Đài PTTH Vĩnh Long có phương tiện máy móc, thiết bị kỹ thuật còn hạn chế nên bộ phận truyền hình chỉ là một phòng nhỏ, với 27 nhân viên đảm trách tất cả các khâu, từ lấy tin, viết phóng sự, làm hậu kỳ cho đến truyền dẫn phát sóng. Vì vậy, ở thời điểm này truyền hình chỉ phát sóng 5 giờ mỗi ngày, thời lượng của tin và phóng sự chỉ vỏn vẹn 15 phút.

Xác định truyền hình là thể loại báo chí phát triển mạnh trong tương lai, được sự quan tâm của tỉnh, đài tiếp tục được đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị kỹ thuật hiện đại hơn, đây cũng là điều kiện thuận lợi để đài có những bước tiến mạnh mẽ trong thời gian qua. Đặc biệt, vào năm 2002, khi Chính phủ có chủ trương cho phép

các đơn vị sự nghiệp công lập được tự chủ về biên chế và tài chính, Đài PTTH Vĩnh Long được tỉnh Vĩnh Long chọn làm đơn vị thí điểm và cho phép đài được tự cân đối 100% về biên chế và tài chính. Ở thời điểm này, trong cả nước, Đài PTTH Vĩnh Long là một trong số đài truyền hình cấp tỉnh đầu tiên thực hiện cơ chế thí điểm tự chủ theo Nghị định số 10/2002/NĐ-CP của Chính phủ. Cho đến năm 2006, Nghị định số 43/2006/NĐ-CP ra đời, khẳng định và mở rộng cơ chế tự chủ đã tạo điều kiện cho đài có bước phát triển mạnh mẽ hơn [142].

Qua hơn hai thập kỷ thực hiện cơ chế tự chủ về tài chính, Đài PTTH Vĩnh Long đã chủ động trong thực hiện nhiệm vụ, phát huy tính chủ động sáng tạo, nâng cao chất lượng chương trình, thực hành tiết kiệm, chống lãng phí, gia tăng nguồn thu, từng bước nâng cao thu nhập cho cán bộ, viên chức và người lao động, đầu tư phát triển sự nghiệp và đóng góp cho ngân sách của tỉnh. Trong giai đoạn 2019 - 2023, đài có nhiều nguồn thu, trong đó thu từ dịch vụ quảng cáo chiếm tỷ trọng lớn nhất, khoảng 70% - 85% tổng nguồn thu tùy theo năm; còn lại là thu từ hoạt động tuyên truyền (chủ yếu hỗ trợ làm phim tư liệu cho các sở, ngành trong tỉnh và các video clip giới thiệu doanh nghiệp), thu từ hoạt động đầu tư tài chính và các khoản thu nhập khác. Đối với phát thanh, đài đang triển khai nhiều chương trình đa dạng để phát triển nguồn thu, bao gồm chương trình trực tiếp và livestream, các bản tin thời sự đầu giờ...

Với nguồn thu trên nền tảng số, đài đã từng bước mở rộng phân phối nội dung đa nền tảng, đa phương tiện, nỗ lực khai thác mạng xã hội để đưa nội dung đến khán giả, tạo doanh thu, ổn định nguồn thu quảng cáo. Hạ tầng nền tảng số của đài hiện có 1 trang thông tin điện tử; 1 ứng dụng xem truyền hình miễn phí trên Internet THVLi; 1 ứng dụng nghe phát thanh miễn phí trên Internet THVLaudio. Bên cạnh đó là các nền tảng mạng xã hội gồm 48 kênh YouTube; 23 fanpage Facebook; 4 kênh TikTok; 1 kênh Instagram; 1 kênh X; 5 kênh Zalo; 1 kênh Threads; 6 kênh Myclip; 5 kênh Dailymotion. Trong năm 2023, đài đã thu từ YouTube 4 triệu USD, tương đương 100 tỷ đồng [141]. Ngoài các chương trình tự sản xuất, đài cũng đã phát huy hiệu quả của việc xã hội hóa, có cơ chế hợp tác linh hoạt, hiệu quả. Đài luôn lắng nghe, tìm hiểu thị hiếu và nhu cầu khán giả, từ đó hoạch định nội dung, bố trí chương trình phù hợp với yêu cầu của khán giả; xây dựng chính sách thu hút quảng cáo hợp lý nhằm giữ vững

khách hàng truyền thống và khai thác khách hàng tiềm năng.

Về tài chính, từ một đơn vị thụ hưởng kinh phí ngân sách, Đài PTTH Vĩnh Long đã trở thành đơn vị tự chủ 100% và trở thành một hiện tượng, hình mẫu đáng mơ ước của các đài phát thanh - truyền hình trong cả nước. Trong nhiều năm qua, đài luôn giữ vững vị trí là đơn vị dẫn đầu trong khu vực ĐBSCL về lượng khán giả xem đài và nằm trong top 3 về doanh thu cùng với VTV và HTV. Chính sự hiệu quả, ổn định trong hoạt động, đài đã đóng góp đáng kể cho nguồn thu ngân sách của địa phương. Giai đoạn 2004 - 2021, đài thực hiện nghĩa vụ thuế với nhà nước đạt trên 3.000 tỷ đồng, nguồn Quỹ phát triển sự nghiệp qua nhiều năm tích lũy đạt gần 4.000 tỷ đồng [7]. Từ nguồn Quỹ phát triển sự nghiệp, đài đã đầu tư cơ sở vật chất, đổi mới công nghệ, trang thiết bị phục vụ hoạt động chuyên môn theo hướng hiện đại, đồng bộ, đúng quy hoạch để nâng cao năng lực sản xuất chương trình và chất lượng truyền dẫn phát sóng. Song song đó, đơn vị thực hiện tốt việc chăm lo đời sống cho người lao động, thu nhập của đội ngũ không ngừng được cải thiện, giúp họ an tâm công tác, tận tâm, tận lực cống hiến.

Không chỉ lo cho bản thân đơn vị, Đài PTTH Vĩnh Long còn đi đầu trong việc đóng góp cho địa phương. Từ nguồn Quỹ Phát triển hoạt động sự nghiệp, đài đã hỗ trợ cho ngân sách tỉnh trong giai đoạn 2018 - 2020 với số tiền 2.000 tỷ đồng để thực hiện các công trình, dự án bức thiết của tỉnh nhà [7]. Đây từng được bình chọn là một trong 10 sự kiện tiêu biểu trong năm của tỉnh Vĩnh Long. Riêng trong năm 2023, đài đóng góp cho ngân sách tỉnh đến 800 tỷ đồng, những con số hiếm có CQBC nào có thể làm được.

Những kết quả đạt được của Đài PTTH Vĩnh Long trong thời gian qua chứng minh rằng việc thực hiện cơ chế tự chủ tài chính là một chủ trương đúng đắn và phù hợp. Cơ chế này đã tạo điều kiện thuận lợi cho đài chủ động trong tổ chức thực hiện nhiệm vụ được giao, vừa vận hành hoạt động kinh doanh báo chí đạt hiệu quả cao nhưng vẫn đảm bảo được tôn chỉ, mục đích, thực hiện tốt nhiệm vụ chính trị của CQBC ở địa phương. Việc thực hiện hoạt động kinh tế báo chí sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho đài thực hiện tốt nhiệm vụ chính trị.

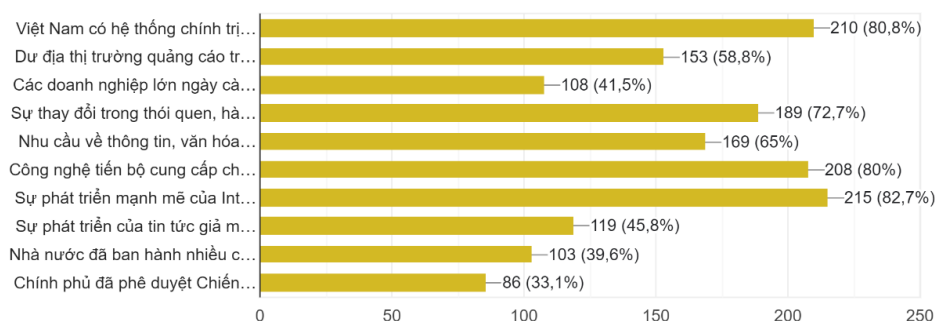
3.2. Thực trạng các yếu tố tác động và hoạt động kinh doanh của cơ quan báo chí ở Việt Nam

3.2.1. Thực trạng các yếu tố tác động đến hoạt động kinh doanh của cơ quan báo chí ở Việt Nam

3.2.1.1. Các yếu tố môi trường bên ngoài tác động đến hoạt động kinh doanh của cơ quan báo chí ở Việt Nam

Theo kết quả khảo sát, các yếu tố cơ hội hỗ trợ cho CLKD của CQBC được người khảo sát chọn nhiều nhất lần lượt là:

- Sự phát triển mạnh mẽ của Internet và các nền tảng truyền thông xã hội như YouTube, Facebook, Instagram... giúp CQBC phân phối sản phẩm một cách linh hoạt hơn, tạo một hệ sinh thái thông tin đa sắc màu là cơ hội được người khảo sát chọn nhiều nhất (82,7%).
- Việt Nam có hệ thống chính trị ổn định và thống nhất quản lý về báo chí (80,8%).
- Công nghệ tiên bộ cung cấp cho CQBC các công cụ mới, hiệu quả và tiết kiệm chi phí hơn trong việc nâng cao trải nghiệm người dùng, tối ưu hóa nền tảng phân phối và quản lý dữ liệu trong việc đánh giá hiệu suất hoạt động & phân tích hành vi, sở thích của công chúng là cơ hội được chọn tiếp theo (80%).
- Sự thay đổi trong thói quen, hành vi của người dùng trong việc tiếp cận tin tức trực tuyến (72,7%).
- Nhu cầu về thông tin, văn hóa và giải trí của công chúng thời số hóa ngày càng đa dạng (65%).
- Dư địa thị trường quảng cáo trực tuyến đối với CQBC vẫn còn rất lớn (58,8%).



Hình 3.3. Tỷ lệ các cơ hội hỗ trợ cho CLKD của CQBC

Cũng theo khảo sát, các yếu tố thách thức ảnh hưởng đến CLKD của CQBC được người khảo sát chọn nhiều nhất lần lượt là:

- Nền kinh tế thế giới và Việt Nam còn nhiều khó khăn, phục hồi yếu, các doanh nghiệp vẫn đang cắt giảm ngân sách truyền thông tiếp thị (79,6%).

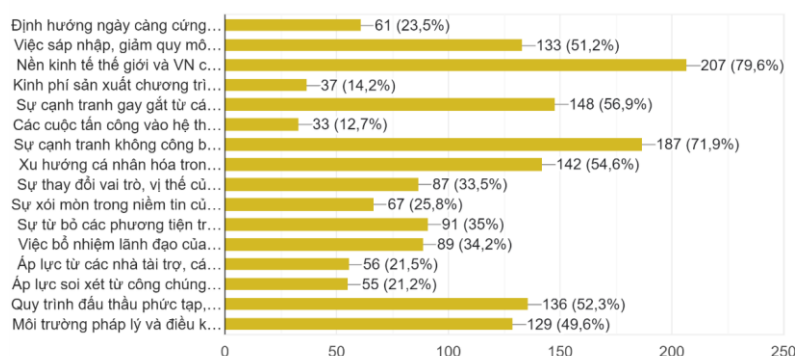
- Sự cạnh tranh không công bằng từ các trang thông tin điện tử và các website không chính thống kiếm tiền từ việc sao chép nội dung, vi phạm bản quyền tác phẩm báo chí (71,9%).

- Sự cạnh tranh gay gắt từ các nền tảng trực tuyến như Facebook, YouTube, TikTok... và các dịch vụ phát trực tiếp video trong lĩnh vực quảng cáo số (56,9%).

- Xu hướng cá nhân hóa trong tiếp nhận thông tin cũng ngày càng cao (54,6%).

- Quy trình đấu thầu phức tạp, ràng buộc trách nhiệm nặng nề khiến lãnh đạo CQBC ngại ngần trong việc ra quyết định đầu tư công nghệ trong khi chúng thường nhanh chóng lạc hậu và khó hoàn vốn (52,3%).

- Việc sáp nhập, giảm quy mô, sắp xếp lại CQBC theo Quy hoạch phát triển và quản lý báo chí toàn quốc đến 2025 của Chính phủ vẫn đang tiếp diễn (51,2%).



Hình 3.4. Tỷ lệ các thách thức ảnh hưởng đến CLKD của CQBC

Như vậy, trong bối cảnh truyền thông số hóa phát triển mạnh mẽ, các CQBC đang đứng trước nhiều cơ hội cũng như thách thức trong việc xây dựng và triển khai CLKD. Một trong những cơ hội lớn nhất là sự phát triển nhanh chóng của Internet và các nền tảng truyền thông xã hội. Điều này giúp CQBC tiếp cận công chúng một cách linh hoạt và mở rộng phạm vi phân phối nội dung, đồng thời tạo ra các cơ hội mới trong quảng cáo và thương mại điện tử. Bên cạnh đó, kinh tế toàn cầu và Việt Nam còn nhiều bất ổn, khiến các doanh nghiệp thắt chặt ngân sách quảng cáo - nguồn thu quan trọng của CQBC. Thêm vào đó, sự cạnh tranh gay gắt từ các nền tảng trực tuyến lớn như Facebook, YouTube, TikTok trong lĩnh vực quảng cáo số đang làm giảm sức hấp dẫn của các CQBC truyền thống. Các website không chính thống và trang tin điện tử vi phạm bản quyền cũng tạo ra sự cạnh tranh không lành

mạnh, gây khó khăn trong việc duy trì chất lượng nội dung và bảo vệ quyền lợi tài chính cho các CQBC.

Một yếu tố thách thức khác là việc thay đổi thói quen tiêu dùng thông tin của công chúng. Người dùng ngày càng có xu hướng cá nhân hóa nội dung, tiếp cận thông tin qua các nền tảng kỹ thuật số và mong muốn trải nghiệm tức thì, đa dạng. Điều này buộc các CQBC phải đầu tư mạnh mẽ vào công nghệ để theo kịp nhu cầu và đảm bảo sự tương tác liên tục với độc giả. Tuy nhiên, việc đầu tư vào công nghệ cũng gặp khó khăn do quy trình đấu thầu phức tạp, rủi ro công nghệ nhanh chóng lỗi thời và sự ràng buộc về trách nhiệm trong việc sử dụng ngân sách.

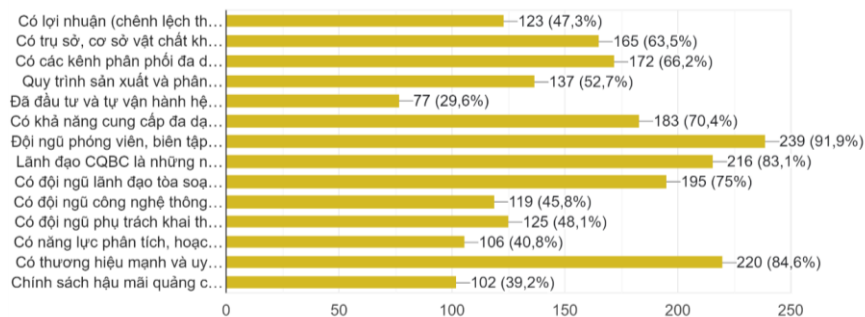
Trong bối cảnh này, CQBC cần có CLKD linh hoạt và sáng tạo, không chỉ để ứng phó với thách thức mà còn để tận dụng các cơ hội do sự chuyển đổi số mang lại. Việc tăng cường hợp tác với các nền tảng công nghệ, tối ưu hóa nội dung đa phương tiện và đầu tư vào quảng cáo số là những bước đi quan trọng. Ngoài ra, CQBC cũng cần đẩy mạnh việc bảo vệ bản quyền nội dung, đồng thời phát triển các chiến lược dài hạn nhằm tạo ra sự khác biệt về chất lượng, nâng cao giá trị thương hiệu và tăng cường lòng tin từ công chúng. Tóm lại, việc xây dựng và triển khai CLKD của các CQBC không chỉ phụ thuộc vào việc tận dụng các cơ hội về công nghệ mà còn đòi hỏi khả năng ứng phó linh hoạt trước những thách thức. Đổi mới và hợp tác là chìa khóa để CQBC phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh khốc liệt này.

3.2.1.2. Các yếu tố môi trường bên trong tác động đến hoạt động kinh doanh của cơ quan báo chí ở Việt Nam

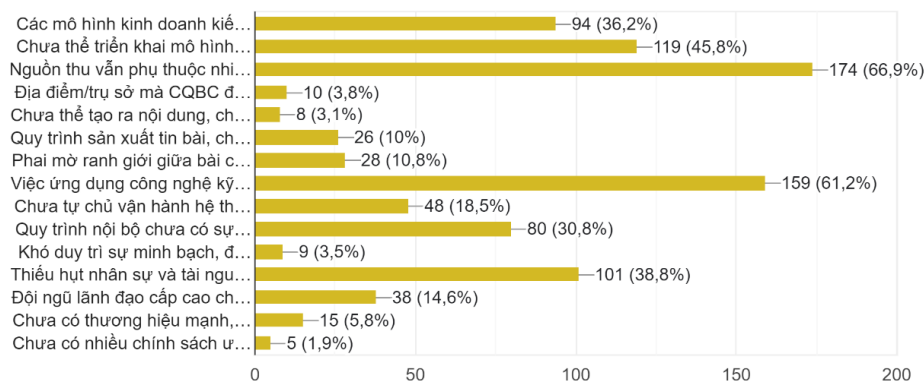
Theo kết quả khảo sát, các điểm mạnh của CQBC được người khảo sát chọn nhiều nhất lần lượt là:

- Đội ngũ phóng viên, biên tập viên đã được xây dựng qua nhiều năm có chuyên môn tốt, dày dặn kinh nghiệm và đội ngũ cộng tác viên dồi dào, tin cậy (91,9%).
- Có thương hiệu mạnh và uy tín, tạo ra lợi thế cạnh tranh lớn thu hút bạn đọc, khán thính giả (84,6%).
- Lãnh đạo CQBC là những người đổi mới sáng tạo, có kinh nghiệm quản lý báo chí, có kiến thức về kinh doanh báo chí trong kỷ nguyên số, có khả năng dẫn dắt lập kế hoạch CLKD, chiến lược phát triển (83,1%).
- Có đội ngũ lãnh đạo tòa soạn và quản lý cấp trung (Trưởng phó phòng, ban) có chuyên môn nghiệp vụ cao, có hiểu biết về kinh tế báo chí, kinh doanh báo chí để triển khai thực thi chiến lược (75%).

- Có khả năng cung cấp đa dạng các loại nội dung, chương trình phát sóng, được xây dựng theo hướng đi riêng, phù hợp với thị hiếu của bạn đọc, khán thính giả (70,4%).
- Có các kênh phân phối đa dạng, thu hút và tương tác tốt với bạn đọc, khán thính giả (66,2%).
- Có trụ sở, cơ sở vật chất khang trang, trang thiết bị công nghệ kỹ thuật hiện đại, tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình hoạt động và chuyển đổi số khi bước vào kỷ nguyên số (63,5%).
- Quy trình sản xuất và phân phối thông tin đã đi vào quy củ, khoa học, hợp lý, tối ưu hóa các nguồn lực (52,7%).



Hình 3.5. Tỷ lệ các điểm mạnh của CQBC



Hình 3.6. Tỷ lệ các điểm yếu của CQBC

Theo kết quả khảo sát, hai điểm yếu được người khảo sát tại các CQBC chọn nhiều nhất (trên 50% số người tham gia khảo sát) lần lượt là nguồn thu vẫn phụ thuộc nhiều vào dịch vụ quảng cáo (chiếm 66,9%). Tiếp theo là việc ứng dụng công nghệ kỹ thuật cao phục vụ cho hoạt động kinh doanh còn hạn chế, dẫn đến tình trạng phụ thuộc vào các nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài, ảnh hưởng đến khả năng linh hoạt và tự do trong hoạt động báo chí (chiếm 61,2%).

Như vậy, các CQBC tại Việt Nam hiện đang có nhiều điểm mạnh đáng kể về đội ngũ nhân lực chất lượng cao, lãnh đạo có tầm nhìn chiến lược, và thương hiệu uy tín, giúp các CQBC duy trì vị thế vững chắc và tạo ra giá trị dài hạn. Đặc biệt, việc có khả năng cung cấp nội dung đa dạng và hấp dẫn cùng với sự hiểu biết sâu rộng về thị trường và hành vi người dùng là lợi thế lớn để phát triển các chiến lược tiếp cận công chúng hiệu quả. Thêm vào đó, hệ thống cơ sở vật chất hiện đại và quy trình sản xuất thông tin tối ưu cũng hỗ trợ quá trình chuyển đổi số và cải thiện năng suất làm việc.

Tuy nhiên, điểm yếu lớn nhất đối với CQBC là sự phụ thuộc quá mức vào nguồn thu từ quảng cáo và hạn chế trong việc ứng dụng công nghệ cao vào kinh doanh. Điều này không chỉ làm suy yếu sự ổn định tài chính mà còn làm giảm khả năng cạnh tranh trong thị trường số hóa ngày càng khốc liệt. Với sự bùng nổ của các nền tảng trực tuyến, CQBC đang mất dần thị phần quảng cáo số vào tay những gã khổng lồ công nghệ này. Điều này đòi hỏi các CQBC phải suy nghĩ lại về mô hình kinh doanh và nhanh chóng đa dạng hóa nguồn thu thông qua các kênh mới như dịch vụ nội dung trả phí, thương mại điện tử, hoặc các hình thức hợp tác với các doanh nghiệp khác.

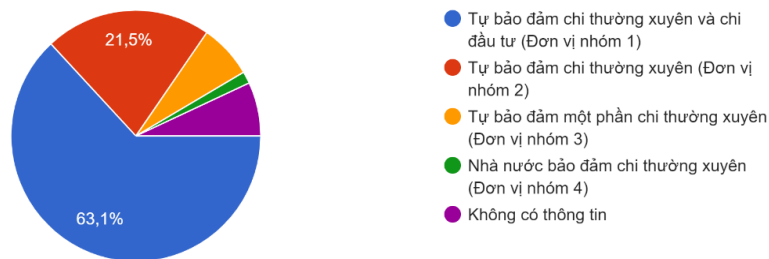
Mặt khác, việc ứng dụng công nghệ không chỉ là một xu hướng mà còn là yếu tố sống còn trong việc cạnh tranh và phát triển. Nếu không chủ động đầu tư vào công nghệ nội bộ và phát triển các giải pháp tự chủ, CQBC sẽ tiếp tục bị động trong việc quản lý dữ liệu và kiểm soát các kênh phân phối nội dung, dẫn đến việc mất đi sự linh hoạt cần thiết trong thị trường số hóa. Để giải quyết vấn đề này, các CQBC cần ưu tiên chiến lược đầu tư vào CNTT, AI, phân tích dữ liệu lớn, và tối ưu hóa quy trình làm việc bằng các giải pháp tự động hóa, từ đó không chỉ nâng cao năng lực kinh doanh mà còn tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững trong tương lai.

Tóm lại, các CQBC đang đứng trước ngã rẽ quan trọng: hoặc tận dụng tốt các điểm mạnh và vượt qua các điểm yếu bằng cách đổi mới sáng tạo, hoặc sẽ gặp khó khăn trong việc duy trì sự phát triển trong kỷ nguyên số. Việc nhận diện và giải quyết các yếu tố hạn chế không chỉ là vấn đề trước mắt mà còn quyết định đến khả năng cạnh tranh và bền vững của CQBC trong dài hạn.

3.2.2. Hoạt động kinh doanh của cơ quan báo chí ở Việt Nam

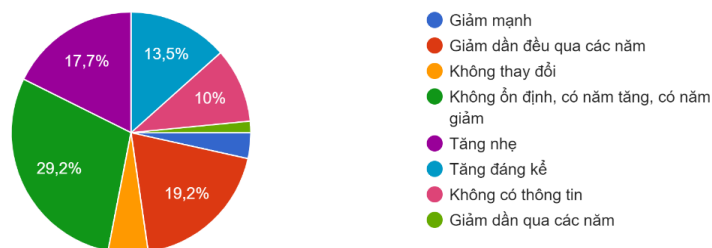
3.2.2.1. Tình hình tự chủ tài chính

Theo kết quả khảo sát của nghiên cứu sinh, có 63,1% người được hỏi cho rằng CQBC của mình đang áp dụng mức tự chủ tài chính tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư (Đơn vị nhóm 1), có 21,5% là tự đảm bảo chi thường xuyên (Đơn vị nhóm 2), tự đảm một phần chi thường xuyên (Đơn vị nhóm 3) chiếm 6,9% và Nhà nước bảo đảm chi thường xuyên (Đơn vị nhóm 4) chỉ chiếm 1,5%. Kết quả này cho thấy hầu hết các CQBC trong diện khảo sát đã tự chủ tài chính một phần hoặc toàn phần và đây cũng là xu hướng tất yếu khi ngân sách dành cho báo chí của Nhà nước vẫn còn hạn chế.



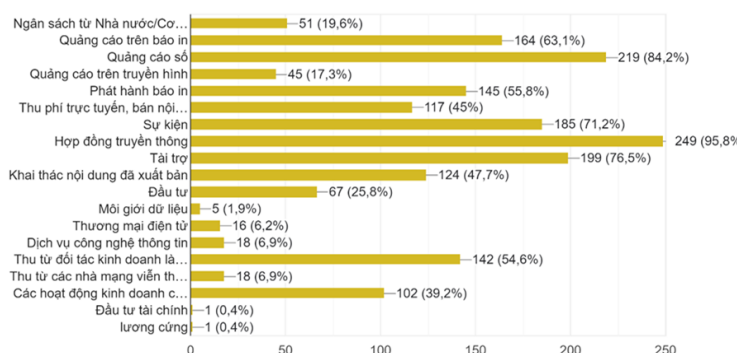
Hình 3.7. Tỷ lệ CQBC đang áp dụng mức tự chủ tài chính

Dòng doanh thu của các CQBC này cũng có xu hướng biến động trong giai đoạn 5 năm (2019 - 2023), với 29,2% người được hỏi trả lời CQBC của mình có doanh thu không ổn định (có năm tăng, có năm giảm), 19,2% cho rằng CQBC của mình có doanh thu giảm dần đều qua các năm và 17,7% là có doanh thu tăng nhẹ. Doanh thu tăng đáng kể có 13,5% người chọn. Có 10% người được hỏi không có thông tin về dòng doanh thu của CQBC và có 5,4% người trả lời không thay đổi. 3,5% cho rằng CQBC của mình có doanh thu giảm mạnh.



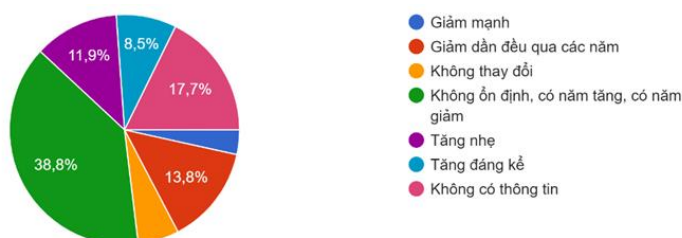
Hình 3.8. Tỷ lệ xu hướng doanh thu của CQBC trong giai đoạn 5 năm (2019 - 2023)

Theo kết quả khảo sát, các nguồn thu của CQBC đến từ hợp đồng truyền thông (95,8%), quảng cáo số (84,2%), tài trợ (76,5%), sự kiện (71,2%), quảng cáo trên báo in (63,1%), phát hành báo in (55,8%), thu từ đối tác kinh doanh là các nền tảng số như Facebook, TikTok, YouTube... (54,6%). Các nguồn thu còn lại là khai thác nội dung đã xuất bản (47,7%)... Như vậy, có thể thấy các CQBC có nguồn thu chủ yếu đến từ hợp đồng truyền thông, quảng cáo (số, báo in, truyền hình), sự kiện, phát hành báo in và thu từ đối tác kinh doanh là các nền tảng số như Facebook, TikTok, YouTube...



Hình 3.9. Tỷ lệ các nguồn doanh thu của CQBC

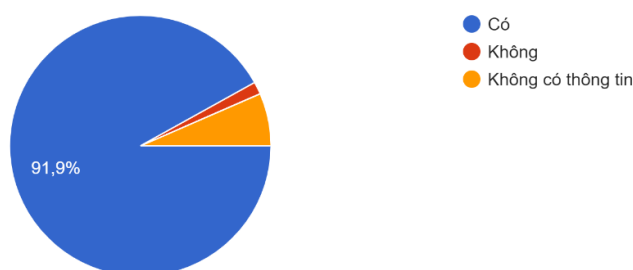
Chênh lệch thu - chi của các CQBC này phần lớn cũng biến động trong 5 năm (2019 - 2023) với 38,8% người khảo sát trả lời chênh lệch thu - chi của CQBC không ổn định, có năm tăng, có năm giảm; 13,8% có chênh lệch thu - chi giảm dần đều qua các năm; 11,9% tăng nhẹ và 8,5% là tăng đáng kể; 5,8% cho rằng không thay đổi và 3,5% là giảm mạnh. Như vậy, qua khảo sát cho thấy phần lớn các CQBC trong diện khảo sát đã tự chủ được tình hình tài chính nhưng gặp khó khăn trong việc tạo ra và duy trì nguồn thu dẫn đến tình hình chênh lệch thu - chi của họ không ổn định qua các năm từ 2019 - 2023.



Hình 3.10. Tỷ lệ chênh lệch thu - chi của các CQBC trong giai đoạn 5 năm (2019 - 2023)

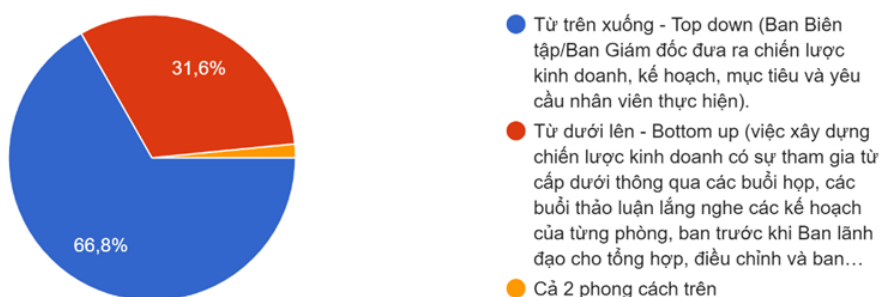
3.2.2.2. Sự chủ động trong xây dựng chiến lược kinh doanh

Cũng theo khảo sát của tác giả, có 91,9% người khảo sát chọn CQBC của mình đều bắt đầu xây dựng CLKD và triển khai đến đội ngũ trong thời kỳ kỷ nguyên số, khi mà môi trường kinh doanh không ngừng thay đổi do biến động của công nghệ và toàn cầu hóa. Trong đó, người được hỏi đều cho rằng CQBC của mình đang triển khai CLKD theo phong cách từ trên xuống (Top down) chiếm 66,8%. Theo đó, Ban Biên tập/Ban Giám đốc đưa ra CLKD, kế hoạch, mục tiêu và yêu cầu nhân viên thực hiện. Phong cách từ dưới lên (Bottom up) chiếm 31,6%, việc xây dựng CLKD có sự tham gia từ cấp dưới thông qua các buổi họp, các buổi thảo luận lắng nghe các kế hoạch của từng phòng, ban trước khi Ban lãnh đạo cho tổng hợp, điều chỉnh và ban hành để triển khai. Còn CQBC triển khai cả 2 phong cách thì chiếm 1,6%.



Hình 3.11. Tỷ lệ CQBC bắt đầu xây dựng CLKD trong kỷ nguyên số

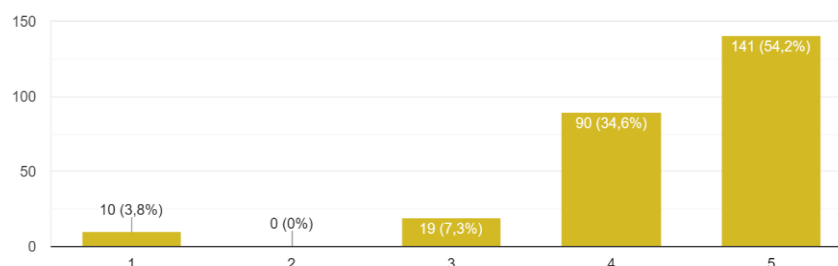
Kết quả khảo sát cho thấy người được hỏi đồng ý với việc xây dựng CLKD đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển của CQBC với mức độ rất đồng ý chiếm 54,2%, đồng ý chiếm 34,6%.



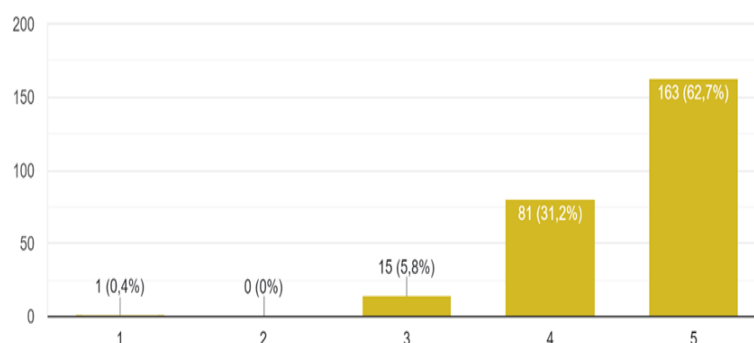
Hình 3.12. Tỷ lệ phong cách triển khai CLKD của CQBC

Những người được hỏi cũng trả lời rằng việc xây dựng CLKD đóng một vai trò quan trọng đối với sự phát triển của CQBC với 62,7% người cho rằng xây dựng CLKD trong thời đại số rất quan trọng và 31,2% cho rằng quan trọng. Qua đó, cho thấy trong thời đại số, các CQBC đang nhận thức được rất rõ khi môi trường kinh

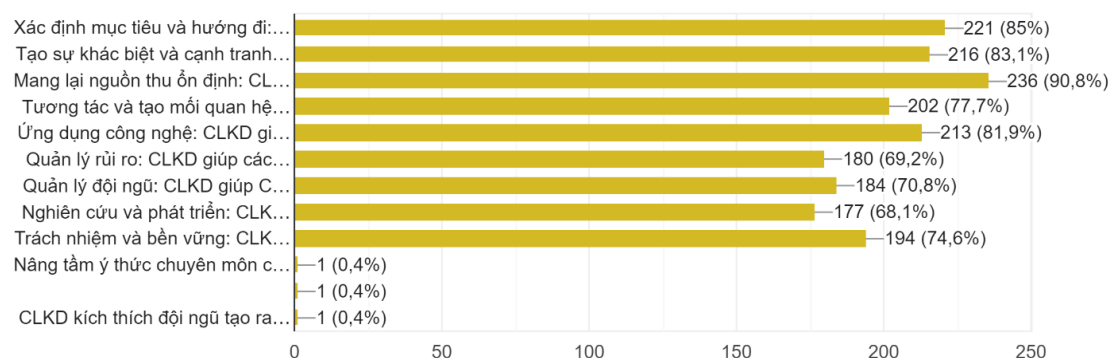
doanh vẫn không ngừng biến động và dường như vẫn chưa nhìn thấy triển vọng tích cực cho 3 - 5 năm tới, việc hoạch định CLKD đóng vai trò rất quan trọng để các CQBC tự chủ tài chính có thể tiếp tục tồn tại trong thời đại mới, đồng thời vạch ra những hướng đi mạnh mẽ và chắc chắn hơn cho tương lai.



Hình 3.13. Tỷ lệ đồng ý việc xây dựng CLKD đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển của CQBC



Hình 3.14. Tỷ lệ lựa chọn tầm quan trọng của việc lập CLKD cho CQBC trong thời đại số

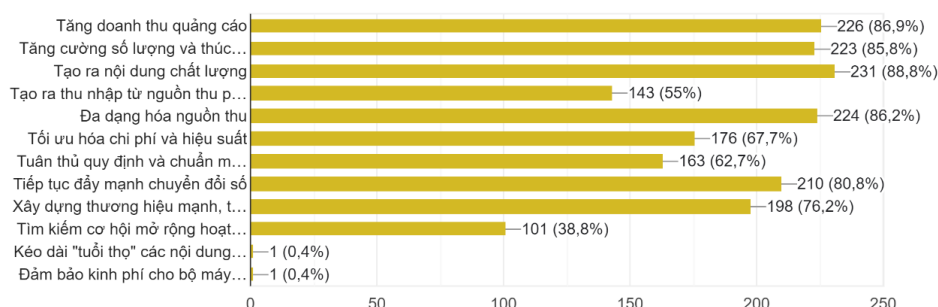


Hình 3.15. Tỷ lệ vai trò của CLKD đối với sự phát triển của CQBC trong thời đại số

Về vai trò của CLKD đối với CQBC, theo kết quả khảo sát các vai trò chính của CLKD mà người được hỏi chọn nhiều nhất lần lượt là mang lại nguồn thu ổn định (90,8%), xác định mục tiêu và hướng đi (85%), tạo sự khác biệt và lợi thế cạnh tranh (83,1%), ứng dụng công nghệ (81,9%), tương tác và tạo mối quan hệ với độc giả,

khán thính giả (77,7%), trách nhiệm và bền vững (74,6%), quản lý đội ngũ (70,8%), quản lý rủi ro (69,2%), nghiên cứu và phát triển (68,1%).

Đối với các mục tiêu liên quan đến kinh doanh của các CQBC trong giai đoạn 5 năm (2019 - 2023), các mục tiêu được chọn nhiều nhất lần lượt là tạo ra nội dung chất lượng (88,8%), tăng doanh thu quảng cáo (86,9%), đa dạng hóa nguồn thu (86,2%), tăng cường số lượng và thúc đẩy sự tương tác của người đọc / người xem / người nghe (85,8%), tiếp tục đẩy mạnh chuyển đổi số (80,8%), xây dựng thương hiệu mạnh, tạo ra giá trị thương mại dài hạn (76,2%), tối ưu hóa chi phí và hiệu suất (67,7%), tuân thủ quy định và chuẩn mực ngành (62,7%), mục tiêu tạo ra thu nhập từ nguồn thu phí đăng ký dài hạn (55%).



Hình 3.16. Tỷ lệ các mục tiêu liên quan đến kinh doanh của CQBC trong giai đoạn 5 năm (2019 - 2023)

Kết quả khảo sát cũng cho thấy các CQBC đang xây dựng và triển khai CLKD tương đối tốt, đặc biệt là hoạt động CQBC chủ động xây dựng CLKD trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn với 173 người khảo sát đánh giá là tốt. Các bộ phận/phòng ban trong CQBC phối hợp làm việc cùng nhau, đảm bảo tất cả các quyết định đều hỗ trợ định hướng chung của CQBC được đánh giá là rất tốt nhiều nhất (52 người đánh giá). Hoạt động đội ngũ nhân viên hiểu rõ và triển khai những quyết định chiến lược, chiến thuật mà CQBC phải thực hiện nhằm đạt được mục tiêu ngắn hạn và dài hạn được đánh giá mức độ trung bình nhiều nhất (74 người đánh giá).

Hầu hết các CQBC đều có khả năng cạnh tranh cao. Các yếu tố cạnh tranh đều được đánh giá ở mức mạnh, đặc biệt là yếu tố trình độ và kỹ năng làm việc của nguồn nhân lực (180 người chọn). Yếu tố được chọn có khả năng cạnh tranh rất mạnh đó là khả năng tuân thủ pháp luật và đạo đức nghề nghiệp (123 người chọn). Và yếu tố giá quảng cáo và các dịch vụ khác được chọn là yếu tố cạnh tranh ở mức trung bình (109 người chọn).

Như vậy, phần lớn các CQBC trong diện khảo sát đã bắt đầu triển khai CLKD với sự đồng thuận cao về tầm quan trọng của chiến lược này. Sự ưu tiên vào các mục tiêu kinh doanh như tăng cường chất lượng nội dung, đa dạng hóa nguồn thu, thúc đẩy chuyển đổi số và tương tác với độc giả cho thấy sự nhạy bén trong việc thích ứng với môi trường kinh doanh mới. Tuy nhiên, vẫn còn không ít thách thức trong việc đồng bộ hóa chiến lược từ trên xuống và đảm bảo sự phối hợp hiệu quả giữa các bộ phận để triển khai CLKD. Trong đó, những hạn chế liên quan đến chính sách quảng cáo và khả năng quản lý chi phí cần được cải thiện để tối ưu hóa hiệu quả hoạt động. Điều đáng chú ý là trong bất cứ hoàn cảnh nào, các CQBC này phải ưu tiên đảm bảo thực hiện thành công nhiệm vụ chính trị, bên cạnh tiếp tục cân bằng giữa sứ mệnh phụng sự xã hội và các yêu cầu về triển khai CLKD hiệu quả nhằm tiếp tục thu hút khán giả và duy trì sự phát triển bền vững.

3.3. Khảo sát chiến lược kinh doanh của Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long trong giai đoạn 2019 - 2023

3.3.1. Khảo sát chiến lược kinh doanh của Báo Tuổi Trẻ

3.3.1.1. Phân tích các tiêu chí đánh giá chiến lược kinh doanh của Báo Tuổi Trẻ (các yếu tố môi trường bên ngoài)

a. Phân tích các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô

Quá trình phân tích môi trường vĩ mô tập trung vào các yếu tố có liên hệ mật thiết với lĩnh vực báo chí, hoạt động kinh doanh báo chí của Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long.

- **Yếu tố chính trị**

Tình hình chính trị trong nước Việt Nam luôn được đánh giá là ổn định, là yếu tố quan trọng giúp duy trì trật tự xã hội, thúc đẩy phát triển kinh tế và thu hút đầu tư nước ngoài. Đối với báo chí, tình hình chính trị ổn định cho phép triển khai các chính sách một cách thông suốt, tạo điều kiện cho các đơn vị cải tiến công nghệ và cải thiện chất lượng nội dung, từ đó triển khai hiệu quả các hoạt động kinh doanh.

- **Yếu tố kinh tế**

Các chỉ tiêu thống kê cho thấy kinh tế vĩ mô của Việt Nam tiếp tục ổn định, lạm phát được kiểm soát phù hợp. Tuy nhiên, do ảnh hưởng chung từ tình hình thế giới, các doanh nghiệp vẫn đang đối mặt với nhiều khó khăn khi lợi nhuận, đơn hàng, việc làm chưa thể phục hồi như trước. Ngành báo chí cũng chịu ảnh hưởng không nhỏ do

chi phí đầu vào tăng cao như hạ tầng công nghệ, trang thiết bị, giấy, mực in... làm giảm khả năng cạnh tranh của các loại sản phẩm, dịch vụ báo chí. Đây cũng là giai đoạn khó khăn đối với các CQBC khi các doanh nghiệp cắt giảm ngân sách truyền thông tiếp thị và ưu tiên phần ít ỏi còn lại cho các nền tảng số. Một xu hướng nổi lên trong những năm gần đây là các doanh nghiệp lớn cũng ngày càng ưa chuộng ký hợp đồng hợp tác truyền thông với CQBC để tổ chức sự kiện, hội nghị, hội thảo... nhằm vận động chính sách, bảo vệ danh tiếng dù điều này cũng gây ra nhiều tranh cãi.

- Yếu tố xã hội

Với cơ cấu dân số vàng của Việt Nam, số người trong độ tuổi lao động cao sẽ là lợi thế lớn cho các CQBC có nguồn cung nhân lực dồi dào, dễ dàng tìm kiếm lao động cũng như trở thành lực lượng tiêu thụ thông tin số chủ lực trên thị trường báo chí - truyền thông.

- Yếu tố công nghệ

Công nghệ số đã góp phần nâng cao chất lượng sống, tăng cường hiệu suất làm việc và thay đổi thói quen tiếp nhận thông tin, thưởng thức văn hóa - giải trí của người dân, từ đó đòi hỏi các CQBC cần phải đầu tư mạnh mẽ hơn để tiếp cận công chúng mục tiêu. Công nghệ tiên bộ cũng cung cấp cho CQBC các công cụ mới, hiệu quả và tiết kiệm chi phí hơn trong việc nâng cao trải nghiệm người dùng, tối ưu hóa nền tảng phân phối và quản lý dữ liệu trong việc đánh giá hiệu suất hoạt động và phân tích hành vi, sở thích của công chúng, là một động lực quan trọng kích thích sự phát triển của các CQBC cả về quy mô và chất lượng sản phẩm, dịch vụ, tạo một hệ sinh thái thông tin đa sắc màu. Tuy nhiên, sự phát triển của công nghệ cũng dẫn đến mối đe dọa về việc bảo mật thông tin, dữ liệu của các CQBC khi luôn tiềm ẩn rủi ro về các cuộc tấn công vào hệ thống thông tin, trang báo điện tử của CQBC với tính chất và quy mô ngày càng lớn để phá hoại và tống tiền.

- Yếu tố môi trường

Các yếu tố môi trường có thể nhìn thấy được và không thể nhìn thấy được ngày nay bao gồm sự nóng lên toàn cầu, biến đổi khí hậu, dịch bệnh... Trong đó, có những yếu tố tác động trực tiếp đến sản phẩm, dịch vụ của CQBC như thời tiết, dịch bệnh... có thể khiến việc cập nhật đưa tin trở nên bị gián đoạn, buộc họ phải tìm giải pháp ứng phó, đảm bảo chất lượng tin tức đầu ra trước các tác động này. Bên cạnh đó, xã hội cũng đang có xu hướng quan tâm đến môi trường ngày một cao và hướng tới các tiêu chí xanh, do đó, việc thay đổi chuyển sang sử dụng các chất liệu thân

thiện với môi trường của các CQBC, đặc biệt báo in, sẽ tạo được ấn tượng tích cực trong việc giữ chân công chúng.

- **Yếu tố pháp luật**

Từ năm 2024, các bộ, ngành, địa phương đã và đang xây dựng phương án sắp xếp hệ thống báo chí bảo đảm tinh gọn, hoạt động hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả theo quy hoạch báo chí gắn với việc tổng kết thực hiện Nghị quyết số 18-NQ/TW. Về hoạt động kinh doanh, trong chiến lược “Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030” do Phó Thủ tướng Trần Hồng Hà ký ngày 6/4/2023, các CQBC được yêu cầu cần tối ưu hóa nguồn thu, trong đó 30% CQBC tăng doanh thu tối thiểu 20% đến năm 2025 và 50% CQBC tăng doanh thu tối thiểu 20% đến năm 2030. Trước đó, trong Chỉ thị số 07/CT-TTg ngày 21/3/2023, Thủ tướng Chính phủ đã yêu cầu các cơ quan Nhà nước bố trí kinh phí để tăng cường công tác truyền thông chính sách; nghiên cứu việc đặt hàng, giao nhiệm vụ cho các CQBC làm nhiệm vụ truyền thông chính sách phù hợp với yêu cầu và quy định của pháp luật.

b. Phân tích các yếu tố thuộc môi trường vi mô

Áp lực cạnh tranh giữa các CQBC trong ngành

Với phiên bản kỹ thuật số, đối thủ cạnh tranh chính của Báo Tuổi Trẻ là các báo điện tử có lượt truy cập cao nhất Việt Nam. Vị trí các báo ở top đầu hầu như không thay đổi trong các năm qua ngoại trừ sự thay đổi lớn vào tháng 7/2023 sau khi Zing News rời khỏi bảng xếp hạng do bị tước giấy phép hoạt động trong ba tháng. Theo số liệu của Công ty Thông tin thị trường kỹ thuật số Similarweb tháng 8/2023, VnExpress đang dẫn đầu với 160,5 triệu lượt truy cập, kế đó là trang thông tin điện tử tổng hợp 24h.com.vn với 92,9 triệu lượt, Dân Trí với 73,5 triệu lượt và báo Tuổi Trẻ với 63 triệu lượt, đang bị bám sát bởi VietnamNet, Kênh 14 và Thanh Niên [145]. Như vậy, nếu chỉ tính báo điện tử, Báo Tuổi Trẻ đang phải cạnh tranh ngôi vị đầu bảng VnExpress và Dân Trí, đồng thời không ngừng nỗ lực để không bị các tên tuổi bên dưới vượt qua. Với báo in, dù đã qua thời hoàng kim, vẫn giúp Tuổi Trẻ duy trì vị thế là một trong những thương hiệu báo chí uy tín nhất Việt Nam. Tuy nhiên, bảng xếp hạng báo chí Việt Nam nói chung và vị thế của Tuổi Trẻ sẽ có nhiều thay đổi sau kế hoạch tinh gọn, sắp xếp trong giai đoạn 2024 - 2025.

Áp lực từ quyền thương lượng của khách hàng

Khách hàng quảng cáo ngày càng đòi hỏi cao hơn về chất lượng, tạo áp lực

giảm giá, quà tặng kèm hay nhiều dịch vụ hậu mãi, chăm sóc khách hàng hơn. Điều này cũng làm tăng chi phí và áp lực kinh doanh ngày càng cao cho Tuổi Trẻ để đáp ứng tốt nhất nhu cầu thay đổi liên tục của khách hàng. Vào tháng 4/2023, Tuổi Trẻ phối hợp với Google News Initiative (GNI) và FT Strategies thuộc Thời báo Tài chính Financial Times (Anh) thực hiện cuộc khảo sát bạn đọc Tuổi Trẻ Online nhằm hỗ trợ tờ báo hiểu sâu hơn về thói quen, hành vi, giá trị và ưu tiên của bạn đọc, từ đó không ngừng cải thiện chất lượng. Kết quả khảo sát cho thấy nhóm bạn đọc chính của Tuổi Trẻ trong nhóm tuổi 18 - 44 chiếm tỉ lệ 58% (trong đó nhóm 18 - 34 tuổi chiếm 28% và nhóm tuổi 35 - 44 tuổi chiếm 30 %), còn lại nhóm 45 - 54 tuổi với tỉ lệ 24 % và nhóm trên 54 tuổi chiếm 18%. Hầu hết bạn đọc Tuổi Trẻ sống ở các đô thị, tỉ lệ nữ ít hơn nam và trình độ học vấn từ lớp 12 trở lên. Điều này có nghĩa Báo Tuổi Trẻ đang phục vụ chính cho bạn đọc nam, trung niên vì cơ cấu tin tức, nội dung có phần nghiêng về kinh tế - chính trị - xã hội - nội chính - nghị trường.

Từ kết quả khảo sát này, trong chiến lược phát triển của Báo Tuổi Trẻ có đặt trọng tâm sẽ sản xuất nhiều nội dung hơn cho giới trẻ, nữ và cư dân mạng (Netizens), trong đó sức khỏe, công nghệ và giải trí là 3 mảng nội dung chính thu hút đối tượng công chúng này. Tuổi Trẻ đã ra mắt Tuổi Trẻ Sao với chi phí 180.000 đồng/gói 6 tháng để phục vụ phân khúc bạn đọc không muốn bị làm phiền bởi quảng cáo. Tuy nhiên, cũng như nhiều tờ báo khác đã và đang triển khai thu phí bạn đọc, đây là được xem là bước thử nghiệm để đo lường thị trường và Tuổi Trẻ phải cân bằng để mô hình thu phí không tranh chấp bạn đọc với mô hình miễn phí, do mô hình miễn phí vẫn đang có nguồn thu từ quảng cáo. Tuy nhiên, trên quan điểm “đóng góp từ người dùng online mới là nguồn thu bền vững”, Báo Tuổi Trẻ vẫn đang đầu tư nguồn lực để sản xuất những nội dung thiết thực, hấp dẫn, độc quyền cho bạn đọc thành viên, thay vì chỉ dựa vào ưu thế “không quảng cáo”.

Áp lực cạnh tranh từ nhà cung ứng

Hầu hết các nhà cung cấp trang thiết bị, viễn thông, công nghệ kỹ thuật, dịch vụ in ấn... của Báo Tuổi Trẻ đều được lựa chọn thông qua đấu thầu theo quy định hiện hành dành cho các đơn vị sự nghiệp công lập có thu. Tuy nhiên, do quy định đấu thầu khá phức tạp, Báo Tuổi Trẻ cũng như nhiều CQBC khác khó có thể chọn lựa hợp tác với các doanh nghiệp nước ngoài để đầu tư vào hệ thống CMS theo tiêu chuẩn quốc tế. Trong khi đó, các lựa chọn đối tác công nghệ trong nước cũng

rất hạn chế vì một số doanh nghiệp mạnh về công nghệ cũng đang sở hữu các tờ báo điện tử hay trang thông tin điện tử tổng hợp, vốn là đối thủ cạnh tranh chính của Báo Tuổi Trẻ.

Áp lực từ sự gia nhập của các đối thủ tiềm năng

Các đối thủ tiềm năng của Báo Tuổi Trẻ chính là các báo điện tử và trang thông tin điện tử được hình thành trong tương lai với sự hỗ trợ của các công ty công nghệ. Các tờ báo, trang thông tin điện tử này áp dụng công nghệ trong quy trình sản xuất và phân phối nội dung, thực hiện hiệu quả các mô hình kinh doanh báo chí và hướng tới sự tùy chỉnh, cá nhân hóa theo nhu cầu, từ đó chinh phục các nhóm độc giả mới, phân phối nội dung hiệu quả hơn. Báo Tuổi Trẻ không xem các Big tech là đối thủ cạnh tranh trực tiếp mà là đối tác hợp tác để lan tỏa tin tức.

Áp lực từ tiềm năng phát triển các sản phẩm thay thế

Quảng cáo trên mạng xã hội đã và đang được xem là dịch vụ thay thế cho dịch vụ quảng cáo trên báo chí và áp lực này sẽ vẫn còn tiếp tục trong tương lai khi các mạng xã hội hiện hữu không ngừng cải tiến sản phẩm, dịch vụ cùng với sự xuất hiện của các mạng xã hội mới nổi trong tương lai được các nhà quảng cáo cân nhắc và ưu tiên chọn lựa. Ngoài ra, Báo Tuổi Trẻ cũng đang chịu áp lực từ các sản phẩm của các nhà sáng tạo nội dung trên mạng xã hội, các trang tổng hợp tin điện tử tổng hợp, các nền tảng tin tức trực tuyến nước ngoài..., khi công chúng đang chia sẻ sự chú ý và quỹ thời gian ít ỏi của họ cho các nội dung này thay vì các sản phẩm báo chí. Các sản phẩm, dịch vụ thay thế này có lợi thế cạnh tranh về giá cả, tính tiện lợi, tính độc đáo, tính sẵn có, dễ tiếp cận và không bị kiểm duyệt chặt chẽ.

c. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

Từ các yếu tố được phân tích, ma trận các yếu tố bên ngoài được thiết lập bằng cách kết hợp sự phân tích các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài CQBC ở Việt Nam với việc thu thập nhận định của 15 chuyên gia đang công tác trong lĩnh vực báo chí - truyền thông (Nội dung phỏng vấn nêu tại Phụ lục 2: Kịch bản phỏng vấn chuyên gia). Kết quả ma trận các yếu tố bên ngoài EFE của Báo Tuổi Trẻ (nêu tại Phụ lục 3: Kết quả đánh giá điểm từ chuyên gia) cho thấy tổng số điểm quan trọng theo kết quả khảo sát là 2,86 cao hơn mức trung bình cho thấy Tuổi Trẻ đang thực hiện các hoạt động kinh doanh tương đối tốt, tận dụng được các cơ hội bên ngoài đồng thời vượt qua được các thách thức. Tuy nhiên, Tuổi Trẻ cần nỗ lực hơn nữa để tận dụng cơ hội

“Nhà nước đã ban hành nhiều chính sách thúc đẩy cơ chế giao nhiệm vụ, đặt hàng báo chí, giúp các CQBC cải thiện nguồn thu” cũng như làm giảm đe dọa từ các thách thức “Sự cạnh tranh không công bằng từ các trang thông tin điện tử và các website không chính thống kiếm tiền từ việc sao chép nội dung, vi phạm bản quyền tác phẩm báo chí”, “Xu hướng cá nhân hóa trong tiếp nhận thông tin cũng ngày càng cao” và “Quy trình đấu thầu phức tạp, ràng buộc trách nhiệm nặng nề khiến lãnh đạo CQBC ngại ngần trong việc ra quyết định đầu tư công nghệ trong khi chúng thường nhanh chóng lạc hậu và khó hoàn vốn”.

3.3.1.2. Phân tích các tiêu chí đánh giá chiến lược kinh doanh của Báo Tuổi Trẻ (các yếu tố môi trường bên trong)

a. Phân tích các yếu tố quan trọng bên trong Báo Tuổi Trẻ

● Năng lực tài chính

Hai nguồn thu chính của Báo Tuổi Trẻ là phát hành và quảng cáo báo in trong 5 năm qua đã giảm rất nhanh và khó hy vọng có thể ngăn chặn sự sụt giảm này trong những năm tới, trong khi quảng cáo số chưa thể tăng nhanh như kỳ vọng. Tuổi Trẻ đã nỗ lực tìm kiếm thêm các nguồn thu khác như sự hỗ trợ, đặt hàng từ các cơ quan Nhà nước nhưng nguồn này chiếm tỉ lệ không đáng kể trong tổng doanh thu của Tuổi Trẻ. Trong đó, nguồn thu từ sự kiện được đánh giá là khá khả quan trong 5 năm qua. Báo Tuổi Trẻ đã nhanh nhạy tổ chức nhiều sự kiện truyền thông theo phương thức vừa đáp ứng yêu cầu thông tin và các vấn đề thời sự cho bạn đọc vừa đáp ứng nhu cầu thông tin, truyền đi thông điệp tích cực cho các doanh nghiệp. Đặc biệt là các sự kiện truyền thông hướng tới cộng đồng thu hút được nhiều doanh nghiệp tham gia và được đông đảo công chúng quan tâm cùng góp phần tạo thêm nguồn thu cho báo. Tuy nhiên, việc tổ chức các sự kiện truyền thông không thể với mật độ quá dày vì còn phụ thuộc vào nguồn lực của báo để đảm bảo đạt kết quả tốt. Ngoài ra, nguồn tài trợ của các doanh nghiệp cho các hoạt động, chương trình, sự kiện báo chí dành cho Báo Tuổi Trẻ cũng khó tăng vì tổng ngân sách dành cho sự kiện truyền thông trên báo chí cũng có hạn và họ còn phải chịu áp lực từ nhiều CQBC khác, phải phân bổ ngân sách cùng lúc cho nhiều báo đài.

Báo Tuổi Trẻ còn có một nguồn thu ổn định khác là từ việc cho thuê văn phòng, trong đó tòa nhà cho thuê tại 60A Hoàng Văn Thụ, quận Phú Nhuận đã lấp đầy. Tháng 8/2022, Báo Tuổi Trẻ đã khởi công xây dựng tòa nhà Trung tâm Phúc hợp trụ

sở làm việc, dịch vụ truyền thông báo chí và văn phòng cho thuê Tuổi Trẻ tại quận Gò Vấp, TP.HCM với tổng vốn đầu tư 300 tỉ đồng. Theo Tổng biên tập Lê Thế Chử, công trình là sự chắt chiu, tiết kiệm từ sự nghiệp làm báo của nhiều thế hệ báo Tuổi Trẻ, là dấu ấn nổi bật hướng tới kỷ niệm 50 năm ngày thành lập báo (2/9/1975 - 2/9/2025). Tháng 10/2024, Báo Tuổi Trẻ đã ký hợp đồng hợp tác với Trường đại học Công nghiệp TP.HCM để giao cho trường khai thác, vận hành tòa nhà này phục vụ sinh viên, học viên, cán bộ, nhân viên nhà trường, nâng nguồn thu từ cho thuê văn phòng thành một nguồn thu bền vững, góp phần vào các chế độ chăm sóc nhân sự, giúp đội ngũ an tâm làm báo.

Về lâu dài, nguồn thu từ người dùng được xem là nguồn thu căn cơ và bền vững nhất vì đúng đối tượng, đúng mục tiêu báo chí phục vụ công chúng. Tuy nhiên, như hầu hết ở các CQBC khác, mô hình thu phí bạn đọc của Báo Tuổi Trẻ cũng đang ở bước thử nghiệm, chưa thể tổng kết đánh giá và đo lường mức độ thành công trong bối cảnh việc thu phí bạn đọc báo điện tử ở Việt Nam không hề dễ dàng như các nước phát triển.

Bảng 3.1. Thống kê doanh thu và lợi nhuận của Báo Tuổi Trẻ giai đoạn 2019 - 2023
(Nguồn: Báo Tuổi Trẻ)

Đơn vị tính: tỷ đồng

STT	Nội dung	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
I	Tổng doanh thu	347,40	274,60	241,30	271,5	241,6
1	Thu dịch vụ quảng cáo	84,42	66,73	58,64	65,96	58,71
2	Thu phát hành báo in	101,44	80,18	70,46	79,27	70,55
3	Thu phí bạn đọc	-	-	-	-	0,50
4	Thu sự kiện	52,45	41,46	36,44	40,99	36,48
5	Thu tuyên truyền, truyền thông...	21,54	17,03	14,96	16,83	14,98
6	Thu từ các nền tảng số (Facebook, Tiktok, Youtube ...)	4,17	3,30	2,90	3,26	2,90
7	Thu hoạt động đầu tư tài chính	52,45	41,46	36,44	40,99	36,48
8	Thu nhập khác	30,93	24,44	21,46	24,16	21,00
II	Chênh lệch thu - chi	84,07	52,72	44,64	53,75	33,58

Từ tháng 5/2024, Tuổi Trẻ cũng đã có thêm nguồn thu mới từ công tác đào tạo cho các đối tác bên ngoài. Tờ báo đã thành lập Ban chỉ đạo Hợp tác đào tạo và một Phòng Hợp tác đào tạo để triển khai Đề án hợp tác với Trường Đại học Nguyễn Tất Thành. Hai bên đã ký kết hợp đồng thực thi giai đoạn thử nghiệm Đề án này vào

tháng 5/2024 và tổ chức lễ khai giảng vào tháng 6/2024, cho phép sinh viên 2 ngành quan hệ công chúng và truyền thông đa phương tiện của Trường tham gia các khóa đào tạo trực tiếp tại Báo Tuổi Trẻ trong mô hình đào tạo mới “đưa giảng đường đến với cơ quan truyền thông”. Đây cũng là nỗ lực mới của Tuổi Trẻ nhằm đa dạng hóa nguồn thu trong bối cảnh tình hình kinh tế còn nhiều khó khăn.

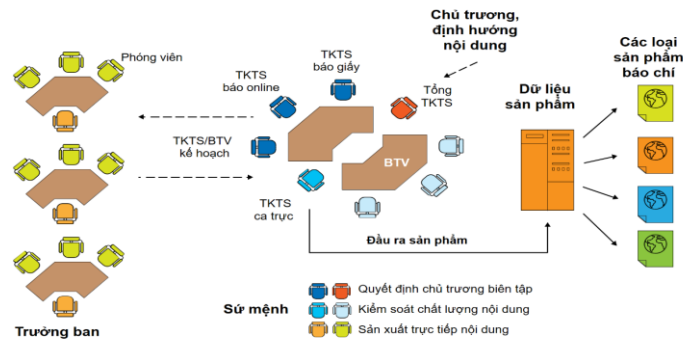
Báo Tuổi Trẻ có lợi thế là có nguồn Quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp (trích 25% từ phần chênh lệch thu lớn hơn chi hàng năm sau khi hạch toán đầy đủ chi phí, thuế và các khoản phải nộp khác) đã được tích lũy qua nhiều năm. Theo quy định hiện hành, chi phí này có thể được sử dụng cho đầu tư xây dựng cơ sở vật chất, đổi mới công nghệ, mua sắm trang thiết bị, phương tiện làm việc... Tuy nhiên, thách thức với tờ báo khi sử dụng quỹ này là phải đảm bảo hiệu quả sử dụng đồng vốn, trong khi việc đầu tư vào công nghệ được đánh giá là mạo hiểm hơn rất nhiều so với việc đầu tư xây dựng các tòa nhà để làm văn phòng và cho thuê.

● Sản xuất / tác nghiệp

Quá trình chuyển đổi số của Tuổi Trẻ thể hiện mạnh mẽ nhất ở sự thay đổi trong khâu sản xuất và phân phối nội dung. Trong quá trình này, các tòa soạn riêng lẻ của Tuổi Trẻ như tòa soạn báo in, báo điện tử... đã được tổ chức lại thành một tòa soạn duy nhất là tòa soạn hội tụ. Quy trình này cho thấy nhiệm vụ của các nhà quản lý tòa soạn hội tụ khá nặng nề. Theo đó, họ phải quyết định chủ trương biên tập, cách thức tổ chức đề tài, triển khai sản xuất nội dung, kiểm soát chất lượng và cách thức phân phối các sản phẩm để tiếp cận được với nhiều khán giả nhất trên mỗi nền tảng. Mô hình này cũng cho thấy rõ, cho dù thực hiện tòa soạn hội tụ, việc phát hành tin tức cần phải đẩy nhanh, tòa soạn này vẫn giữ 3 cấp biên tập: Phóng viên sau khi viết bài và gửi lên phần mềm tòa soạn hội tụ chuyên nghiệp, Trưởng ban sẽ duyệt bài, sau đó sẽ có biên tập viên lĩnh vực của tòa soạn thẩm định, biên tập lần 2 trước khi được thư ký tòa soạn nhấn nút “xuất bản”, trừ những tin bài quan trọng sẽ qua cấp Ban biên tập trực tiếp duyệt.

Như vậy, trong tòa soạn hội tụ, sản phẩm trước khi đến với công chúng phải qua các bước kiểm tra chất lượng, kiểm chứng nội tại, chăm sóc tit tựa, gắn hashtag, gắn tin bài liên quan, theo quy trình 3 bước: Sản xuất, KCS, và Phân phối. Trong đó, phóng viên, trưởng ban thường là những người có “trái tim nóng”, trong khi biên tập viên, thư ký tòa soạn phải là những người có “cái đầu lạnh”. Và đặc biệt, trong tòa

soạn hội tụ, thường phóng viên và trưởng ban mang về được “nguyên liệu tốt”, sơ chế được “món ngon”, còn việc của những người điều hành, những nhà quản lý tòa soạn hội tụ sẽ thay họ trình bày đẹp hơn và nêm nếm gia vị để thu hút được nhiều “thực khách” nhất.



Hình 3.17. Quy trình sản xuất nội dung của Báo Tuổi Trẻ

Nhìn trong quy trình sản xuất nội dung sẽ thấy rõ vai trò của các nhà quản lý tòa soạn. Họ đã bố trí “người gác cổng” ở nhiều vị trí khác nhau, lồng trong nhiệm vụ của từng người, mà bắt đầu từ người viết/phóng viên và lần lượt qua nhiều công đoạn để biến thông tin nguyên liệu trở thành các bài viết được đăng tải trên các nền tảng khác nhau.



Hình 3.18. Mô hình tòa soạn hội tụ của Báo Tuổi Trẻ

Trong thời đại kỹ thuật số, công việc quản lý của lãnh đạo trong tòa soạn đã có sự thay đổi. Họ không chỉ là đơn thuần chỉ tập trung vào sản xuất nội dung, còn việc phát hành, kinh doanh hoàn toàn do bộ phận khác phụ trách như trước đây. Công việc quản lý tòa soạn sẽ phức tạp hơn, vì giờ họ không chỉ làm việc với phóng viên hay biên tập viên như trước, mà còn với những vị trí chuyên môn mới như: chuyên gia SEO (search engine optimization - tối ưu hóa cho công cụ tìm kiếm) hay SEM (search engine marketing - tiếp thị qua các công cụ tìm kiếm), chuyên gia dữ liệu,

biên tập viên social media, biên tập viên podcast, đội ngũ lập trình viên hỗ trợ làm báo kiểu mới...

● Nguồn nhân lực

Tính đến tháng 12/2023, Tuổi Trẻ có 723 cán bộ nhân viên, trong đó có 172 phóng viên, biên tập viên hoạt động tại tòa soạn chính có trụ sở tại TP.HCM, văn phòng đại diện ở các khu vực và thường trú ở các tỉnh, thành khác trên khắp cả nước, chiếm 23,8%.

Bảng 3.2. Bảng thống kê nhân sự của Báo Tuổi Trẻ (Nguồn: Báo Tuổi Trẻ)

STT	Chỉ tiêu	Năm 2023	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ
1	Tổng số lao động	723	
2	Tính chất công việc		
-	<i>Số lượng phóng viên - biên tập viên</i>	172	23,8%
3	Giới tính		
-	<i>Nữ</i>	239	33,1%
-	<i>Nam</i>	484	66,9%
4	Trình độ		
-	<i>Trên đại học</i>	29	4%
-	<i>Đại học</i>	412	57%
-	<i>Cao đẳng, trung cấp</i>	36	5%
5	Độ tuổi		
-	<i>Dưới 30</i>	138	19,1%
-	<i>Từ 30 – 39</i>	162	22,4%
-	<i>Từ 40 – 59</i>	423	58,5%

Báo Tuổi Trẻ thừa nhận rằng cơ cấu nhân sự ở thời điểm cuối năm 2023 có sự bất hợp lý khi nhân sự chuyên môn, những người trực tiếp tham gia vào quá trình tạo ra nội dung báo chí, tác phẩm báo chí, chiếm tỷ trọng khá thấp. Ý thức được điểm hạn chế này, Tuổi Trẻ đã và đang tiến hành điều chỉnh, sắp xếp, tinh gọn, hướng đến việc tăng tỷ lệ khối chuyên môn lên 50%, khối kinh doanh lên 25% (bao gồm nhân sự của trung tâm dịch vụ truyền thông, trung tâm dịch vụ truyền hình...), khối công nghệ thông tin lên 7 - 10%...

Có thể nói, trong hành trình 50 năm hình thành và phát triển, Báo Tuổi Trẻ đã thu hút được đội ngũ làm báo giỏi nghề với nhiều tên tuổi nổi tiếng. Tuy nhiên, trong thời đại số, khi yêu cầu công việc đòi hỏi cần có những phóng viên đa năng, đa nhiệm, những phóng viên, biên tập viên lớn tuổi khó có thể thích ứng, trong khi đội ngũ làm báo trẻ giỏi công nghệ lại chưa có nhiều kinh nghiệm trong tư duy đề tài

cũng như khả năng tiếp cận các nguồn tin quan trọng. Từ đầu những năm 2000, Báo Tuổi Trẻ đã liên tục mở những lớp tập huấn cách làm báo mới, hướng đến một tòa soạn hội tụ, tạo ra những thay đổi trong kỹ năng khai thác thông tin, kỹ năng thể hiện bài viết, kỹ năng thực hiện sản phẩm báo chí đa phương tiện... Đến thời điểm này, nguồn nhân lực trực tiếp làm báo vẫn được xem là một trong những lợi thế cạnh tranh của Báo Tuổi Trẻ. Tuy nhiên, họ cần nhiều động lực hơn (bao gồm áp lực và yêu cầu cao từ cấp trên cũng như chế độ nhuận bút, thù lao phù hợp) và để sản xuất những sản phẩm chất lượng cao phù hợp với chiến lược multi-platform (đa nền tảng) và xu hướng social - first (ưu tiên phát thông tin lên mạng xã hội) của tờ báo.

Trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực, đặt biệt là đội ngũ phóng viên, Báo Tuổi Trẻ đã áp dụng việc tuyển “phóng viên khoán”, tức những phóng viên làm việc toàn thời gian cho tờ báo, nhưng được “khoán trọn gói” một khoản lương hàng tháng thay vì trở thành nhân viên chính thức và hưởng đầy đủ chế độ, chính sách của một đơn vị sự nghiệp có thu. Bằng cách này, đội ngũ phóng viên có thể liên tục mở rộng theo nhu cầu phát triển nhưng không gây áp lực lớn lên ngân sách lương, thưởng, chế độ chính sách của tờ báo. Trong thời gian tới, Báo Tuổi Trẻ vẫn đặt trọng tâm vào việc mở rộng và nâng cao chất lượng đội ngũ nhân sự trong lĩnh vực CNTT trong nỗ lực trở thành một tờ báo có khả năng ứng dụng công nghệ hiện đại để làm báo thay vì tiếp tục “làm báo tận dụng công nghệ” sẽ cản trở những bước phát triển kế tiếp.

● **Năng lực marketing và bán hàng**

Trong gần hai thập niên qua, báo Tuổi Trẻ cũng không ngừng đẩy mạnh chuyển đổi số, ứng dụng công nghệ hiện đại để tiếp cận công chúng, nhà quảng cáo... Tờ báo đã triển khai các công cụ đo lường, phân tích dữ liệu hành vi, nhu cầu độc giả, nhằm giúp tòa soạn cung cấp thông tin đúng nhu cầu của bạn đọc, tối ưu thời gian bạn đọc lưu lại trên báo (time on site) và lượng truy cập (pageviews). Các công cụ phân tích dữ liệu này cũng giúp gợi ý những chủ đề đang được quan tâm, gợi ý tit bài, hiển thị tỷ lệ truy cập trực tiếp các tin bài trên khu vực nổi bật của báo. Thông tin xuất hiện bất cứ nơi nào có độc giả và chủ động đưa tin đến với độc giả thay vì cách tiếp cận truyền thống là độc giả tìm đến với thông tin. Không chỉ có một fanpage trên nền tảng Facebook, Báo Tuổi Trẻ tổ chức fanpage cho từng chuyên mục, chương trình trên nền tảng này. Tờ báo có tổng cộng 18 kênh trên Facebook, YouTube, TikTok, Instagram... để đưa thông tin đi xa hơn, rộng hơn, tiếp cận đối tượng độc giả mới.

Tuổi Trẻ cũng liên tục chủ động tổ chức các hoạt động ngoài mặt báo, đặc biệt là sự kiện, hội nghị, hội thảo..., mời các CQBC khác đến dự và đưa tin để đưa thương hiệu Tuổi Trẻ và sự kiện lan tỏa mạnh mẽ hơn, từ đó thu hút thêm được công chúng, nhà quảng cáo, nhà tài trợ... Đây cũng được xem là hoạt động marketing của Tuổi Trẻ thay vì chỉ gói gọn việc truyền thông trên các ấn phẩm và các kênh của mình.

Hợp đồng truyền thông và hợp đồng quảng cáo thường được ký kết theo giá công khai của Báo Tuổi Trẻ nhưng có tỷ lệ chiết khấu khác nhau đối với các khách hàng tùy theo lịch sử giao dịch với báo. Theo nguyên tắc, các hợp đồng sẽ phải thanh toán một phần hoặc toàn phần trước khi thực hiện nhưng sẽ có một số trường hợp tờ báo sẽ linh động giải quyết tùy theo đề xuất của khách hàng nhưng sẽ hạn chế việc “đăng trước, thu sau” để giảm thiểu công nợ khó đòi vốn là vấn đề đau đầu của các báo.

● Nghiên cứu và phát triển

Công tác R&D của Tuổi Trẻ tập trung vào việc cải thiện quy trình hoạt động, mở rộng phạm vi và nâng cao chất lượng nội dung. Tuổi Trẻ không tổ chức Phòng R&D riêng như trước mà phân công nhiệm vụ này cho những nhân sự cụ thể ở các phòng ban khác vì chỉ có những người đang “thực chiến” hàng ngày mới có thể tham gia vào tiến trình này hiệu quả nhất. Nhiệm vụ R&D cụ thể bao gồm: nghiên cứu thị trường và độc giả (phân tích dữ liệu độc giả, hiểu nhu cầu và sở thích của độc giả, khảo sát công chúng...), phát triển nội dung (tìm kiếm và thử nghiệm các hình thức nội dung mới, phát triển các chiến lược nội dung độc đáo để thu hút và giữ chân độc giả...), cải tiến công nghệ, tối ưu hóa quy trình, CLKD (phát triển các mô hình kinh doanh mới và các chiến lược tăng doanh thu...), đào tạo và phát triển nhân sự...

Khi cần nghiên cứu đổi mới Tuổi Trẻ Online (TTO) và cải tiến nhật báo, Tuổi Trẻ đã lập 2 nhóm R&D chuyên trách để nghiên cứu, đề xuất các phương án làm mới 2 sản phẩm quan trọng này. Sau 4 - 6 tháng nghiên cứu và tổ chức các cuộc trao đổi, thảo luận với các chuyên gia bên ngoài lẫn các cuộc họp góp ý bên trong tòa soạn, hai nhóm đã đưa ra nhiều phương án đổi mới để trình Ban biên tập quyết định. Ban biên tập đã chọn phương án cải tiến trang bìa nhật báo theo cách trình bày mới ấn tượng hơn khi rao 3 nội dung hấp dẫn phía trên manchette Tuổi Trẻ và đưa ảnh chân dung tác giả bài bình luận ở mục “Thời sự & suy nghĩ” ra trang nhất. TTO được thiết

kế lại giao diện theo hướng hiện đại, dễ theo dõi hơn trên cơ sở phân tích thị hiếu người dùng. Hình ảnh avatar trên phiên bản điện thoại được chuyển sang bên phải và được bo tròn 4 góc trông hiện đại và phù hợp hơn với thói quen lướt mạng của bạn đọc. Đặc biệt, nhóm R&D TTO đã thiết kế 2 giao diện tùy chọn cho người dùng. Giao diện TTO miễn phí có quảng cáo và giao diện TTO thu phí thành viên không có quảng cáo. Đây là phương án vừa giải quyết được nhu cầu cho bạn đọc miễn phí chấp nhận bị quảng cáo làm phiền và nhu cầu của bạn đọc thành viên sẵn sàng trả phí để không bị chèn quảng cáo kèm thêm các ưu đãi khác.

- **Hệ thống trang thiết bị và công nghệ kỹ thuật**

Tuổi Trẻ là một trong những CQBC tự chủ tài chính từ sớm, vun vén, chắt chiu nội lực để xây dựng Cao ốc văn phòng Tuổi Trẻ tại 60A Hoàng Văn Thụ, quận Phú Nhuận, TP.HCM vào năm 2003. Thiết kế tòa nhà 9 tầng này được định hình cho mô hình tòa soạn báo in kết hợp nhiều sản phẩm, sau này là tòa soạn số. Suốt hai thập kỷ qua, tờ báo không ngừng đầu tư cho hệ thống CNTT hiện đại và các công cụ AI để đạt được mục tiêu chiến lược (thu phí nội dung số tăng trưởng bền vững và trở thành tờ báo điện tử lớn thứ hai cả nước). Trong thời gian tới, Tuổi Trẻ định hướng sẽ tự xây dựng, sở hữu và vận hành hệ thống CMS mới, không phụ thuộc vào các đối tác, giúp bảo mật thông tin, bảo vệ an toàn dữ liệu và tăng cường đảm bảo an ninh mạng. Trong chiến lược lâu dài, Phòng CNTT đã được định hướng trở thành Trung tâm công nghệ số để quản trị công nghệ phục vụ nội dung trên cơ sở phối hợp hiệu quả với Trung tâm phát triển nội dung số. Phòng CNTT chịu trách nhiệm quản lý hệ thống hạ tầng và kết nối với các đối tác để bảo đảm mọi vận hành trên không gian mạng đạt hiệu quả cao, an toàn, bảo mật và backup thường xuyên. Nếu xảy ra sự cố mạng thì TTO vẫn giữ được dữ liệu đầy đủ và phục hồi hoạt động ngay sau sự cố.

b. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

Để đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của Báo Tuổi Trẻ, ma trận các yếu tố bên trong được thiết lập bằng cách kết hợp sự phân tích các yếu tố thuộc môi trường nội bộ báo Tuổi Trẻ với việc thu thập nhận định của 5 chuyên gia đang công tác tại cơ quan báo Tuổi Trẻ (Nội dung phỏng vấn nêu tại Phụ lục 2: Kịch bản phỏng vấn chuyên gia).

Dựa trên kết quả ma trận các yếu tố bên trong IFE của Báo Tuổi Trẻ (nêu tại Phụ lục 3: Kết quả đánh giá điểm từ chuyên gia), tổng số điểm 2,7 cho thấy Tuổi Trẻ

có các yếu tố nội bộ khá mạnh, có khả năng phát huy điểm mạnh và khắc phục điểm yếu ở mức khá tốt. Cụ thể, các yếu tố điểm mạnh nổi bật nhất của Tuổi Trẻ là chủ động hoạch định và thực thi các giải pháp phù hợp với xu thế phát triển chung của báo chí Việt Nam cũng như báo chí thế giới, có nội dung chất lượng đáng tin cậy, nguồn lực tài chính ổn định bên cạnh việc có khả năng tổ chức các sự kiện truyền thông, chương trình công tác xã hội tầm địa phương và quốc gia với mức độ quan trọng là 0,06 và điểm phân loại là 4, cho thấy đây là các điểm mạnh lớn cần phải được đầu tư phát triển để duy trì vị thế trên thị trường báo chí hiện tại. Đồng thời, Tuổi Trẻ cần có chiến lược để hạn chế các điểm yếu về: tạo ra nội dung sản phẩm khác biệt, đa dạng; đầu tư nhiều nội dung, tiện ích, ưu đãi dành bạn đọc thành viên và tăng nguồn thu quảng cáo số cũng như thu phí đọc báo mạng.

3.3.2. Khảo sát chiến lược kinh doanh của Đài PTTH Vĩnh Long

3.3.2.1. Phân tích các tiêu chí đánh giá chiến lược kinh doanh của Đài PTTH Vĩnh Long (các yếu tố môi trường bên ngoài)

a. Phân tích môi trường vĩ mô

Đài PTTH Vĩnh Long và Báo Tuổi Trẻ cùng hoạt động trong một ngành, cụ thể là lĩnh vực báo chí - truyền thông nên các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô có tác động đến CLKD của Tuổi Trẻ cũng sẽ tương tự với của Đài PTTH Vĩnh Long. Do đó, tác giả sẽ chỉ tập trung phân tích các yếu tố thuộc môi trường vi mô của Đài PTTH Vĩnh Long trong phần tiếp theo.

b. Phân tích môi trường vi mô

Áp lực cạnh tranh giữa các CQBC trong ngành

Đối thủ cạnh tranh chính của Đài PTTH Vĩnh Long là các đài cùng nằm trong top 3 có doanh thu cao nhất cả nước là VTV và HTV.

VTV là đài truyền hình quốc gia thuộc Chính phủ, được xem là đài truyền hình lớn nhất và uy tín nhất của Việt Nam với 11 kênh truyền hình quảng bá và hệ thống kênh truyền hình cáp được phủ sóng toàn quốc, phát sóng chủ yếu các chương trình tin tức, phim tài liệu, khoa học, giáo dục xã hội, hài kịch, thể thao, giải trí và chính kịch. VTV hiện đã phủ sóng được qua rất nhiều nền tảng khác nhau, phát sóng không chỉ ở Việt Nam mà còn ở các nước như Lào, Trung Quốc, Thái Lan... và các nước trên thế giới qua vệ tinh và các ứng dụng xem trực tuyến của đài. Trong những năm gần đây, khi Internet và mạng xã hội phát triển mạnh mẽ, VTV đã ra mắt nhiều kênh

tin tức chuyên biệt trên nền tảng số nhằm tiếp cận gần hơn với thế hệ khán giả trẻ. Không chỉ các thông tin thời sự, những tin tức giải trí cũng liên tục được cập nhật tới khán giả trên các nền tảng số, trong đó có mạng xã hội như: Facebook, YouTube, TikTok, Zalo, thu hút hàng triệu lượt theo dõi của khán giả. VTV có cơ chế tài chính đặc thù như doanh nghiệp nên không phê duyệt phương án tự chủ, nhưng vẫn được ngân sách Nhà nước cấp chi thường xuyên một số nhiệm vụ và một số dự án đầu tư.

Kênh truyền hình lớn thứ 2 cả nước là HTV. Trải qua hơn 4 thập kỷ xây dựng và phát triển, HTV đã trở thành thương hiệu uy tín ở khu vực phía Nam với thông tin đa dạng và độ phủ sóng rộng khắp. Đến nay, đài đã triển khai hai dịch vụ OTT là HTVonline và Hplus hoạt động trên iOS, Android, các smart TV, smart box... HTV TMS cũng đã hợp tác với Công ty VNPT Technology để ra mắt gói dịch vụ HTVC tvod với smartbox hoạt động trên mạng Internet... Bộ phận nội dung số của Đài tiếp tục triển khai việc cung cấp nội dung chương trình HTV trên Youtube và cho một số đơn vị kinh doanh nội dung số như: FPT Play, ZingTV, Viettel, HD Việt. Đài cũng đang tiếp tục đẩy mạnh hình thức kết hợp phân phối nội dung trên online và sóng truyền hình, tiến đến việc sản xuất nội dung phù hợp nhiều nền tảng, nhiều đối tượng cho nhiều môi trường phân phối.

Trong khi đó, hầu hết các đài còn lại đều không khai thác được hết thời lượng quảng cáo/ngày trên kênh chương trình theo quy định cho phép của Luật Quảng cáo (10% tổng thời lượng phát sóng/ngày; 5% tổng thời lượng phát sóng đối với truyền hình trực tiếp). Có đài, thời lượng quảng cáo trên kênh chỉ đạt vài phút/ngày, theo Báo cáo của Bộ TTTT tại Hội nghị Báo chí Toàn quốc 2023.

Áp lực từ quyền thương lượng của khách hàng

Khách hàng/Khán thính giả của đài bao gồm nhiều nhóm ở các độ tuổi khác nhau. Trên sóng truyền hình, đài luôn lắng nghe, tìm hiểu thị hiếu và nhu cầu khán giả, từ đó hoạch định nội dung, bố trí chương trình phù hợp với yêu cầu của khán giả; xây dựng chính sách thu hút quảng cáo hợp lý nhằm giữ vững khách hàng truyền thống và khai thác khách hàng tiềm năng.

Đến nay, đài có 4 kênh truyền hình với nội dung chuyên biệt là: Kênh Thời sự chính trị tổng hợp (THVL1); kênh Giải trí Việt (THVL2); kênh Phim Châu Á (THVL3); kênh Văn hóa, Thông tin và Du lịch (THVL4) và 1 kênh phát thanh. Các kênh truyền hình của Đài có mặt rộng khắp trên tất cả các hạ tầng truyền dẫn như:

truyền hình cáp (analog và digital), truyền hình vệ tinh, truyền hình số mặt đất, truyền hình Internet (OTT, IPTV...) giúp khán giả dễ dàng theo dõi các chương trình của đài. Trong đó, kênh THVL1 là kênh truyền hình được yêu thích nhất trong khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, luôn có chỉ số khán giả cao và ổn định trong top đầu của cả nước.

Về nội dung chương trình, nhờ thực hiện cơ chế tự chủ, đài đã chủ động, mạnh dạn đầu tư kinh phí, nhân sự, trang thiết bị phục vụ sản xuất chương trình trên tiêu chí phục vụ những gì khán giả cần chứ không phải phục vụ những gì mình có. Nội dung chương trình của đài luôn đảm bảo phục vụ yêu cầu thông tin, tuyên truyền các nhiệm vụ chính trị, kinh tế, xã hội của địa phương và đáp ứng nhu cầu nâng cao đời sống văn hóa tinh thần cho các tầng lớp nhân dân trong và ngoài tỉnh.

Áp lực cạnh tranh từ nhà cung ứng

Việc đầu tư cơ sở vật chất, mua sắm trang thiết bị của đài được thực hiện theo quy định của pháp luật về đấu thầu, để lựa chọn những nhà thầu uy tín, chất lượng, đảm bảo cạnh tranh công bằng, khách quan và mang lại hiệu quả về kinh tế. Một số đối tác lớn của Đài như: Công ty TNHH Công nghệ truyền thông Truyền hình, Công ty TNHH Điện tử Pakotek, Công ty cổ phần Giải pháp và Truyền thông VTVBROADCASTCOM...

Áp lực từ các sản phẩm thay thế

Về sản phẩm báo chí, mảng chương trình chính luận hầu như không có nguy cơ bị thay thế do các công ty truyền thông tư nhân hiện chưa được phép tham gia vào địa hạt này. Trong khi đó, về chương trình giải trí, phim truyện, một số các công ty tư nhân làm hay hơn, nắm bắt xu thế khán giả tốt hơn thì họ có khả năng cạnh tranh với đài, đặc biệt trên thế giới số vì họ chỉ làm sản phẩm để phát trên Internet, ở đó nội dung không bị kiểm duyệt gắt gao như đài.

Áp lực từ sự gia nhập của các đối thủ tiềm năng

Mạng xã hội như Facebook, YouTube, các nền tảng truyền thông đa phương tiện mới như các ứng dụng xem phim, giải trí tư nhân... với nội dung khổng lồ, nội dung mới liên tục là các đối thủ tiềm năng của Đài PTTH Vĩnh Long.

c. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

Từ các yếu tố được phân tích ma trận các yếu tố bên ngoài được thiết lập bằng cách kết hợp sự phân tích các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài CQBC ở Việt Nam với việc thu thập nhận định của 15 chuyên gia đang công tác trong lĩnh vực báo chí -

truyền thông (Nội dung phỏng vấn nêu tại Phụ lục 2: Kịch bản phỏng vấn chuyên gia).

Từ kết quả ma trận các yếu tố bên ngoài EFE của Đài PTTH Vĩnh Long (nêu tại Phụ lục 3: Kết quả đánh giá điểm từ chuyên gia), có thể thấy tổng số điểm quan trọng theo kết quả khảo sát là 3,08 cao hơn mức trung bình 2,5 cho thấy các hoạt động kinh doanh của đài đang phản ứng rất tốt với các yếu tố của môi trường bên ngoài. Tuy nhiên, đài cũng cần có các chiến lược để tận dụng tối đa cơ hội “Nhà nước đã ban hành nhiều chính sách thúc đẩy cơ chế giao nhiệm vụ, đặt hàng báo chí, giúp các CQBC cải thiện nguồn thu” và hạn chế ảnh hưởng của thách thức “Quy trình đấu thầu phức tạp, ràng buộc trách nhiệm nặng nề khiến lãnh đạo CQBC ngại ngần trong việc ra quyết định đầu tư công nghệ trong khi chúng thường nhanh chóng lạc hậu và khó hoàn vốn” khi cả hai yếu tố này đều có mức độ phân loại là 2 và mức độ quan trọng lần lượt là 0,03 và 0,04.

3.3.2.2. Phân tích các tiêu chí đánh giá chiến lược kinh doanh của Đài PTTH Vĩnh Long (các yếu tố môi trường bên trong)

a. Khảo sát các yếu tố quan trọng bên trong Đài PTTH Vĩnh Long

● Năng lực tài chính

Nhờ cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính, đã tạo điều kiện thuận lợi cho đài thực hiện việc liên kết sản xuất các chương trình giải trí. Nổi bật và thành công nhất, được khán giả nhắc đến nhiều nhất và tạo ra doanh thu lớn cho Đài PTTH Vĩnh Long là việc liên kết sản xuất phim truyện Việt Nam khung 20h và các chương trình giải trí khung 21h trên THVL1. Các chương trình liên kết đã góp phần thu hút tài trợ và quảng cáo, đóng góp tỷ lệ đáng kể vào nguồn thu hoạt động của đài hàng năm. Chương trình liên kết chỉ chiếm 20% thời lượng phát sóng nhưng chiếm bình quân 46% tổng doanh thu quảng cáo của đài. Cao điểm năm 2015, 2016 chiếm đến 60% doanh thu, giúp doanh thu của đài đạt mốc 2.000 tỷ. Nhờ đó, đài có thể tái đầu tư sản xuất chương trình, đặc biệt là bù đắp chi phí sản xuất các chương trình thời sự, chính trị, thông tin truyền truyền thiết yếu. Đây là một trong những yếu tố góp phần giúp đài vừa đảm bảo hoàn thành tốt chức năng tuyên truyền vừa thực hiện tốt hoạt động kinh tế báo chí, phát triển nguồn thu cho đài và đảm bảo tự chủ tài chính.

Bảng 3.3 Chi tiêu tài chính giai đoạn 2019 - 2023 của Đài PTTH Vĩnh Long (Nguồn: Đài PTTH Vĩnh Long)

Đơn vị tính: triệu đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Tổng thu	1.617.138	1.396.946	1.465.927	1.507.859	1.351.676
1.1	Thu từ hoạt động dịch vụ quảng cáo	1.323.513	1.095.400	1.212.766	1.278.084	975.257
1.2	Thu tuyên truyền	253	781	282	337	309
1.3	Thu hoạt động đầu tư tài chính	290.491	299.075	251.264	229.030	275.812
1.4	Thu nhập khác	2.880	845	1.614	407	100.296
2	Tổng chi	877.311	832.407	916.017	907.200	804.229
3	Chênh lệch thu chi	739.826	564.539	549.910	600.659	459.616

Hàng năm, sau khi trang trải các khoản chi phí thường xuyên của đơn vị và hoàn thành nghĩa vụ nộp thuế, phần chênh lệch thu lớn hơn chi được trích lập các quỹ. Số trích lập quỹ qua các năm như sau:

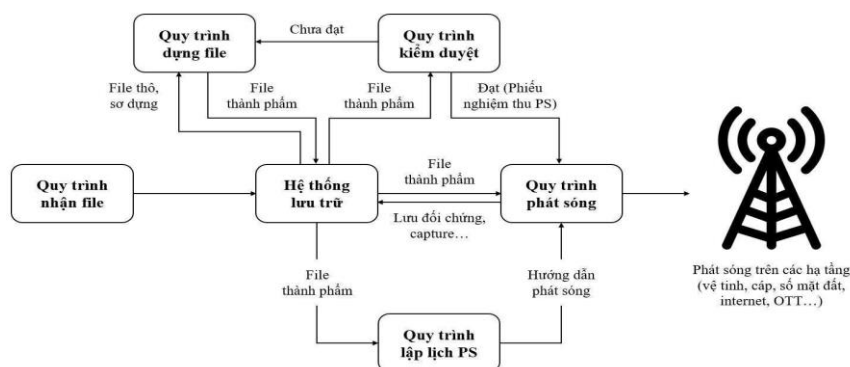
Bảng 3.4 Phân phối chênh lệch thu, chi thường xuyên
(Nguồn: Đài PTTH Vĩnh Long)

Đơn vị tính: triệu đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp	272.907	262.907	294.451	179.555
2	Quỹ bổ sung thu nhập	123.112	122.031	122.624	177.741
3	Quỹ khen thưởng	11.679	11.749	12.000	1.460
4	Quỹ phúc lợi	26.080	26.273	26.500	5.840

• Năng lực sản xuất / tác nghiệp

Toàn bộ quy trình từ sản xuất chương trình hoàn chỉnh đến phát sóng của Đài bao gồm 5 quy trình chính:



Hình 3.19. Quy trình sản xuất tin bài của Đài PTTH Vĩnh Long

+ Quy trình nhận file: tất cả các chương trình thành phẩm từ các đối tác, dữ liệu thô của phóng viên gửi từ xa, tư liệu in thu từ vệ tinh... đều được nhận thông qua server của đài (FTP server hoặc server lưu trữ tạm nội bộ). Tại đây, bộ phận kỹ thuật sẽ kiểm tra định dạng (quy chuẩn phát sóng), từ đó lưu vào server lưu trữ trung tâm hoặc thông qua bước chuyển đổi định dạng file (nếu cần).

+ Quy trình dựng file (hậu kỳ): Khối kỹ thuật dựng sẽ phối hợp cùng biên tập viên phụ trách chương trình để tiến hành dựng hoàn chỉnh một thành phẩm chương trình và lưu trữ trên server thành phẩm trước khi trình duyệt lãnh đạo.

+ Quy trình kiểm duyệt: Lãnh đạo phụ trách nội dung hoặc được phân công kiểm duyệt một chương trình sẽ tiến hành kiểm duyệt trên thành phẩm hoàn chỉnh. Nếu duyệt thành công, thành phẩm sẽ chuyển sang quy trình phát sóng.

+ Quy trình lập lịch phát sóng: Thư ký mỗi kênh chương trình (ví dụ THVL1) sẽ căn cứ khung chương trình hàng ngày, lịch phát sóng các file giải trí - phim truyện - khoa giáo đã nghiệm thu, lịch trực tiếp chương trình. tiến hành lập hướng dẫn phát sóng chi tiết mỗi kênh trong một ngày (24h), chuyển cho bộ phận phát sóng, thực hiện quy trình phát sóng tiếp theo.

+ Quy trình phát sóng: Ca trực phát sóng của mỗi kênh căn cứ vào hướng dẫn phát sóng từ thư ký, phiếu nghiệm thu của các chương trình khác, lịch quảng cáo hàng ngày... tiến hành xếp lịch phát sóng hoàn chỉnh trên máy tính phát sóng tự động, đồng thời đảm nhận luôn nhiệm vụ giám sát tín hiệu các kênh sóng của đài.

Quy trình vận hành, phối hợp các phòng ban trong tổ chức:

+ Các phòng, ban trong đài làm việc dựa trên quy trình làm việc sản xuất chương trình, tùy chức năng cụ thể mà đảm nhận công việc khác nhau và có mối quan hệ tương ứng. Ví dụ Phòng Kỹ thuật và Công nghệ có quy chế phối hợp với Công ty Dịch vụ Truyền hình Phương Nam trong việc giám sát tín hiệu truyền hình số mặt đất; quy chế phối hợp trực tiếp chương trình với các Phòng Kỹ thuật thể hiện, Chuyên mục, Sản xuất chương trình...

Đài đã đầu tư xây dựng quy trình sản xuất và phát sóng khép kín, số hóa quy trình từ dữ liệu đầu vào, từ sản xuất chương trình đến phát sóng, lưu trữ, tìm kiếm tư liệu, tối ưu quy trình kiểm duyệt. Kết quả, từ năm 2003, đài đã số hóa 100% dữ liệu và ứng dụng số khép kín cho các quy trình tác nghiệp, sản xuất chương trình, lưu trữ, tìm kiếm và phát sóng tự động cho cả phát thanh và truyền hình. Năm 2010, hệ thống sản xuất chương trình truyền hình, lưu trữ, phát sóng tự động cũng được triển khai

hoàn chỉnh, quy trình áp dụng cho cả 04 kênh truyền hình và 01 kênh phát thanh, hoạt động đem lại hiệu quả cho đến nay.

Đài cũng tập trung đổi mới, ứng dụng công nghệ để nâng cao chất lượng nội dung chương trình, đa dạng hóa thể loại chương trình, ứng dụng các ưu điểm của công nghệ mới... nhằm thu hút khán giả trên tất cả các nền tảng. Đài đang đẩy mạnh phát triển các hình thức thể hiện tại trường quay và nội dung chương trình thông qua công nghệ phim trường ảo và một số trang thiết bị hiện đại, góp phần nâng cao chất lượng chương trình phát sóng. Từ năm 2022, hệ thống kênh phát thanh FM được đầu tư bài bản với các studio mới hiện đại. Trên sóng phát thanh Vĩnh Long đã thực hiện chương trình Phát thanh trực tuyến (Livestream) “Điểm hẹn cuối tuần” trên Fanpage của đài phát sóng vào tối thứ Bảy hàng tuần với thời lượng 60 phút/chương trình. Ngoài ra còn thực hiện các điểm cầu giao lưu từ xa với hình thức online, tăng tính tương tác với khán giả trong các chương trình trực tiếp (như chương trình Bạn nhà nông hàng tháng). Vào ngày 2/9/2023, đài chính thức khánh thành đưa vào hoạt động phim trường mới, phục vụ trực tiếp bản tin thời sự hàng ngày, các chương trình tọa đàm ngắn... với công nghệ Robotic, trường quay ảo hiện đại, hứa hẹn sẽ đem lại hình thức thể hiện mới, sáng tạo, hấp dẫn hơn.

● **Nguồn nhân lực**

Để thực hiện tốt nhiệm vụ tuyên truyền và đạt được kết quả kinh doanh đề ra, ngoài việc đột phá trong khâu đầu tư hiện đại hóa các trang thiết bị kỹ thuật và công nghệ trong lĩnh vực PTTH, Ban Giám đốc Đài đặc biệt quan tâm đầu tư nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Tổng số lao động của Đài là 414 nhân sự, trong đó, phát thanh viên, phóng viên và biên tập viên chiếm 39,4%; quay phim và kỹ thuật chiếm 17,2%. Với đặc thù của ngành truyền hình, nhóm kỹ thuật thể hiện được xem là nhân lực trực tiếp tạo ra tác phẩm, còn nhóm kỹ thuật truyền dẫn phát sóng là nhân lực gián tiếp. Đài đang hướng đến việc tăng tỷ trọng nhân lực trực tiếp và khối kinh doanh, trong khi khối gián tiếp, hỗ trợ được sắp xếp theo hướng ngày càng giảm nhờ vào việc ứng dụng CNTT trong công tác quản lý hành chính, trị sự.

Bảng 3.5. Bảng thống kê nhân sự của Đài PTTH Vĩnh Long
(Nguồn: Đài PTTH Vĩnh Long)

Chỉ tiêu	Năm 2023	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động	414	100
Trong đó:		
- Tính chất công việc		
<i>Phát thanh viên, phóng viên, biên tập viên</i>	163	39,4%
<i>Quay phim, kỹ thuật</i>	71	17,2%
- Giới tính		
<i>Nữ</i>	195	47,1%
<i>Nam</i>	219	52,9%
- Trình độ		
<i>Trên đại học</i>	78	18,8%
<i>Đại học</i>	279	67,4%
<i>Cao đẳng, trung cấp</i>	19	4,6%
- Độ tuổi		
<i>Dưới 30</i>	32	7,7%
<i>Từ 30 - 39</i>	152	36,7%
<i>Từ 40 - 59</i>	220	53,1%

Đến nay, lực lượng cán bộ, viên chức của đài có trên 80% có trình độ đại học và trên đại học. Để nâng cao trình độ, kiến thức chuyên môn, đài đã cử nhiều lượt viên chức tham gia các lớp đào tạo nghiệp vụ, đào tạo sau đại học và nhiều lớp đào tạo ngắn hạn. Giai đoạn 2019 - 2023 đã cử 1.219 lượt viên chức, người lao động tham gia nhiều lớp khác nhau, bao gồm bồi dưỡng kỹ năng quay phim cho phóng viên, biên tập viên; tập huấn về kỹ năng xử lý, phân tích, truy vết sự cố máy tính, tấn công mạng; kỹ năng ứng cứu sự cố đánh giá an toàn thông tin; kỹ năng phân tích đánh giá an toàn thông tin, tập huấn chuyển đổi số trên nền tảng học trực tuyến mở đại trà (Onetouch)...

● **Năng lực marketing và bán hàng**

Đài PTTH Vĩnh Long sử dụng chỉ số đo lường khán giả (rating) từ rất sớm để tìm hiểu thị hiếu và nhu cầu công chúng muốn xem gì, nghe gì, từ đó hoạch định nội dung chương trình, bố trí từng chương trình vào các khung giờ thích hợp, phù hợp với tâm lý từng đối tượng khán giả. Nhìn vào chỉ số khán giả không chỉ thấy được bức tranh toàn diện về thị trường mà còn kiểm chứng được chất lượng nội dung chương trình một cách hiệu quả. Đài không trực tiếp bán sản phẩm mà phân phối sản phẩm miễn phí đến khán thính giả trên tất cả các hạ tầng truyền dẫn theo nguyên tắc

càng có nhiều người xem thì thị phần khán giả càng lớn và đây là tiền đề cơ bản để thu hút quảng cáo.

Đài cũng luôn chú trọng việc tăng cường hợp tác mở rộng vùng phủ sóng các kênh trên tất cả các hạ tầng truyền dẫn nhằm gia tăng thị phần khán giả. Các kênh truyền hình của đài có mặt rộng khắp trên tất cả các hạ tầng truyền dẫn như: truyền hình cáp (analog và digital), truyền hình vệ tinh, truyền hình số mặt đất, truyền hình Internet (OTT, IPTV)... Bên cạnh đó, đài cũng đẩy mạnh đưa nội dung chương trình lên các nền tảng số như: trang thông tin điện tử, ứng dụng THVLi, và các nền tảng mạng xã hội... giúp khán giả dễ dàng theo dõi các chương trình của Đài với phương châm “Ở đâu có khán giả thì ở đó có Truyền hình Vĩnh Long”. Theo thống kê, tính đến năm 2023, có khoảng 27 triệu người dùng theo dõi các chương trình của đài trên Internet.

Đài cũng xây dựng chính sách thu hút quảng cáo hợp lý nhằm giữ vững khách hàng truyền thống và khai thác khách hàng tiềm năng. Chất lượng chương trình đã tạo nền tảng thuận lợi cho đài khai thác tốt nguồn thu từ dịch vụ quảng cáo. Song song đó, đài còn triển khai đồng bộ các giải pháp như: (1) Xây dựng và điều chỉnh giá quảng cáo phù hợp trên cơ sở nghiên cứu các dữ liệu về khán giả, chương trình và tình hình cạnh tranh trên thị trường. Chất lượng chương trình và rating chính là những dữ liệu để đài định giá quảng cáo, chính điều này đã giúp các doanh nghiệp, các nhà quảng cáo yên tâm, tin tưởng khi đầu tư ngân sách quảng cáo trên sóng của đài. (2) Xây dựng chính sách giảm giá và các chính sách ưu đãi hợp lý, rõ ràng, khuyến khích khách hàng đầu tư ngân sách lớn cho đài. (3) Dịch vụ khách hàng tốt, nhanh chóng, chính xác và chuyên nghiệp đã tạo điều kiện thuận lợi rất lớn cho khách hàng trong việc đăng ký quảng cáo dù đài không ở tại các thành phố lớn nơi tập trung đông các doanh nghiệp, các nhà quảng cáo. (4) Xây dựng các gói tài trợ phù hợp, đáp ứng đúng nhu cầu các doanh nghiệp muốn tham gia quảng bá thương hiệu. (5) Xây dựng cơ chế hợp tác linh hoạt, hiệu quả cũng như có những chính sách ưu đãi để thu hút các nhà sản xuất, các nhà cung cấp chương trình đưa những format hay, những chương trình, phim... đúng tiêu chí của đài. (6) Chính sách hậu mãi quảng cáo hợp lý, hấp dẫn. Việc hậu mãi khách hàng được thực hiện tùy theo từng loại doanh nghiệp, nhà quảng cáo riêng biệt: Đối với khách hàng có doanh số quảng cáo từ 10 tỷ đồng/năm trở lên, đài không áp dụng chính sách hậu mãi bằng cách giảm

giá hay chi hoa hồng trên doanh thu mà thực hiện bằng cách chi trả theo tỷ lệ 10% post quảng cáo mỗi năm. Đối với các khách hàng có mức doanh số quảng cáo dưới 10 tỷ/năm thì áp dụng chính sách giảm giá trên tổng doanh số quảng cáo trong năm.

● **Nghiên cứu và phát triển**

Đài đã nỗ lực đa dạng hóa phương thức cung cấp nội dung, phát triển hạ tầng phân phối trên các nền tảng số. Ngoài việc truyền tải nội dung đến khán giả trên những nền tảng truyền thống, đài đã mở rộng phân phối và khai thác khá hiệu quả Internet và mạng xã hội để nối dài cánh sóng, chuyển tải thông tin nhanh nhất đến khán, thính giả. Từ năm 2014, đài đã đưa nội dung số lên Internet. Năm 2017, đài cho ra đời ứng dụng OTT THVLi cho phép người dùng xem trực tuyến và xem lại toàn bộ nội dung của THVL trên thiết bị di động, tivi thông minh, nhằm mở rộng phương thức truyền tải nội dung đến người xem mọi lúc mọi nơi. Biên tập lại nội dung đã phát sóng trên truyền hình để quảng bá trên Internet, hợp tác phân phối nội dung chương trình tại thị trường các nước lân cận.

● **Hệ thống trang thiết bị và công nghệ kỹ thuật**

Tòa nhà làm việc của Đài PTTH Vĩnh Long gồm 2 tòa 9 tầng và Nhà hát truyền hình được khánh thành vào năm 2021. Đài có 6 phim trường (studio) đang hoạt động, trong đó 3 phim trường phục vụ trực tiếp, ghi hình các talkshow thường xuyên (thời sự, chuyên đề khoa giáo...), 03 studio ghi hình (tin tức, dự báo thời tiết, tọa đàm...). Cột phát sóng của đài cao 153m, vùng phủ sóng truyền hình số mặt đất với lợi thế đồng bằng trải dài từ Bình Thuận đến Cà Mau. Đài đầu tư trang bị 2 xe truyền hình lưu động (chuẩn HD và 4K) với hệ thống camera hiện đại, sẵn sàng thực hiện các sự kiện trực tiếp trong và ngoài tỉnh. Hệ thống camera trang bị cho phóng viên, quay phim được đầu tư đầy đủ, đồng bộ (hỗ trợ HD và 4K), chủ yếu sử dụng của hãng Sony.

Đài PTTH Vĩnh Long với 04 kênh truyền hình (THVL1, THVL2, THVL3, THVL4) chất lượng HD, phát sóng 24/24 liên tục các ngày trong tuần trên cả 4 kênh. Hệ thống truyền dẫn 4 kênh của đài hoạt động tốt, ổn định, vùng phủ sóng các kênh được đảm bảo chất lượng tín hiệu truyền dẫn và phát sóng truyền hình trên tất cả các hạ tầng phổ biến như: Truyền hình cáp (gồm VTVCab, SCTV, HTVC, cáp Phương Nam...); Truyền hình số mặt đất (gồm Truyền hình Phương Nam - K34 khu vực Nam Bộ, SDTV - K36 khu vực miền Trung và Tây Nguyên, AVG...; Truyền hình vệ

tinh (K+, AVG...); Truyền hình Internet (VNPT - MyTV, Viettel - TV360, FPT - FPT Play, ứng dụng OTT THVLi...).

Kênh phát thanh Vĩnh Long phát sóng trên tần số 90.2Mhz liên tục 24/24, tại khu vực tỉnh Vĩnh Long và một số tỉnh lân cận. Phát thanh cũng đã được mở rộng hạ tầng truyền dẫn trên các nền tảng số trực tuyến như: ứng dụng THVLi, ứng dụng THVL Audio do chính đài phát triển và vận hành.

b. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

Để đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của Đài PTTH Vĩnh Long, ma trận các yếu tố bên trong được thiết lập bằng cách kết hợp sự phân tích các yếu tố thuộc môi trường nội bộ Đài PTTH Vĩnh Long với việc thu thập nhận định của 5 chuyên gia đang công tác tại đài (Nội dung phỏng vấn nêu tại Phụ lục 2: Kịch bản phỏng vấn chuyên gia).

Từ kết quả ma trận các yếu tố bên trong IFE của Đài PTTH Vĩnh Long (nêu tại Phụ lục 3: Kết quả đánh giá điểm từ chuyên gia), với số điểm mức độ quan trọng là 2,6 điểm, cao hơn mức trung bình 2,5 điểm cho thấy tổng thể Đài PTTH Vĩnh Long có các yếu tố nội bộ tương đối mạnh, điều này có thể góp phần tạo nên hiệu quả trong việc triển khai các chiến lược hiện tại của đài. Cụ thể hơn, các yếu tố điểm mạnh nổi bật nhất của đài là thực hiện hiệu quả cơ chế tự chủ tài chính, có chênh lệch thu chi lớn, tích lũy được nguồn vốn phát triển hoạt động sự nghiệp lớn. Đài có thị phần lớn khi nhiều năm liền nằm trong top 3 đài truyền hình có doanh thu cao nhất. Bên cạnh đó, đài còn có chính sách thu hút quảng cáo hợp lý, rõ ràng, hấp dẫn phù hợp theo từng loại doanh nghiệp, nhà quảng cáo riêng biệt và dịch vụ khách hàng tốt, nhanh chóng và chuyên nghiệp. Các yếu tố điểm mạnh này đều có mức độ quan trọng là 0,05 và điểm phân loại là 4 cho thấy các điểm mạnh hiện tại của đài đang được phát huy rất tốt và là điểm mạnh cốt lõi vượt qua các đài khác. Ngoài ra, điểm yếu về chưa triển khai nhiều mô hình kinh doanh kiếm tiền đa dạng, chưa thể triển khai truyền hình thu phí chỉ đạt mức phân loại 1 cho thấy đây là điểm yếu lớn nhất của đài cần khắc phục để nâng cao hiệu quả hoạt động, từ đó xây dựng mô hình kinh doanh đa dạng và phù hợp để thu hút được nhiều khán thính giả cũng như nhiều đơn vị doanh nghiệp hơn.

3.4. Đánh giá thành công và hạn chế chiến lược kinh doanh của Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long

3.4.1. Thành công và nguyên nhân thành công trong chiến lược kinh doanh của Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long

3.4.1.1. Hai cơ quan báo chí đều là thương hiệu mạnh, có lượng bạn đọc, khán, thính giả trung thành lớn

Báo Tuổi Trẻ luôn xác định rõ sứ mệnh, tầm nhìn, bản sắc và mục tiêu chiến lược để định hướng dài hạn truyền đi thông điệp tích cực và cảm hứng nghề nghiệp cho cả đội ngũ; luôn chủ động hoạch định và thực thi các giải pháp phù hợp với từng thời kỳ phát triển, tránh bị động và tụt hậu với xu thế phát triển chung của báo chí Việt Nam cũng như báo chí thế giới. Tuổi Trẻ được công nhận rộng rãi là một thương hiệu mạnh, đã xác lập được thứ hạng cao trong làng báo Việt Nam, thường được báo chí nước ngoài trích dẫn về những tin tức, vấn đề quan trọng mang tính đại diện cho báo chí Việt Nam. Tài sản vô hình của tờ báo là có số lượng bạn đọc lớn, trong đó lượng bạn đọc trung thành và bạn đọc yêu mến thương hiệu Tuổi Trẻ chiếm tỉ lệ khá cao trong các cuộc điều tra bạn đọc từ trước đến nay, cả đối với báo in lẫn báo điện tử. Thương hiệu của báo cũng được củng cố nhờ vào thế mạnh tổ chức các chương trình công tác xã hội vì lợi ích chung của cộng đồng, đặc biệt là cho giới trẻ, đồng bào ở các vùng khó khăn, thiếu thốn, biên cương, hải đảo... (Phòng văn sâu thành viên Ban biên tập Báo Tuổi Trẻ)

Với Đài PTTH Vĩnh Long, dù là một đài địa phương, đài đã khẳng định chỗ đứng trong lòng công chúng, trở thành một trong những đài PTTH được yêu thích nhất không chỉ trong khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, đặc biệt kênh THVL1 luôn có chỉ số khán giả cao và ổn định trong топ đầu của cả nước, giúp đài vươn lên top 3 về doanh thu cùng với VTV và HTV. Hoạt động từ thiện - xã hội là một trong những dấu ấn đẹp mà đài để lại trong lòng khán giả, với những chương trình thân thuộc như “địa chỉ nhân đạo”, “trái tim nhân ái”, “chuyến xe nhân ái”, “chấp cánh ước mơ”, “thần Tài gõ cửa”... (Phòng văn sâu thành viên Ban Giám đốc Đài PTTH Vĩnh Long)

3.4.1.2. Hai cơ quan báo chí đều xây dựng được nội dung chất lượng và đáp ứng các xu thế phát triển của thị trường trong kỷ nguyên số

Với Báo Tuổi Trẻ, chất lượng nội dung luôn được đánh giá là đáng tin cậy, chính xác, nhanh nhạy, đặc biệt đối với các vấn đề thời sự nóng quan trọng, nhạy

cảm và có tầm ảnh hưởng lớn về chính sách cũng như đời sống dân sinh. Trong suốt chiều dài phát triển, Tuổi Trẻ luôn hướng tới giá trị “định chế thông tin tham khảo”, tức là là một địa chỉ chuẩn mực thông tin, được bạn đọc tin tưởng và tìm kiếm khi cần xác tín về một sự việc, sự kiện nào đó. Đặc biệt, báo đã tổ chức các kênh kết nối chặt chẽ và nhanh chóng với bạn đọc để xử lý các thông tin được cung cấp, cũng như sử dụng dữ liệu đo lường hành vi bạn đọc trực tuyến để không ngừng nâng cao chất lượng nội dung, vì nội dung tốt, thu hút bạn đọc sẽ giúp giữ chân nhà quảng cáo. (Phòng văn sâu thành viên Ban biên tập Báo Tuổi Trẻ)

Trong khi đó, Đài PTTH Vĩnh Long có nhóm chương trình đa dạng từ chương trình thời sự - chính trị, chuyên đề, khoa giáo, văn hóa, giải trí, nhân đạo..., trong một thời gian dài đã định hình được hướng đi riêng, phù hợp với thị hiếu của khán giả.

Như vậy, thành công của cả hai CQBC này đến từ việc hai CQBC đã có chiến lược về nội dung tốt, và đây chính là sản phẩm nền tảng để họ triển khai CLKD hiệu quả.

3.4.1.3 Hai cơ quan báo chí đều tạo ra những mũi nhọn cạnh tranh mới để đa dạng hóa nguồn thu và tạo lợi thế cạnh tranh bền vững

Trong thời gian qua, khi nội dung số vẫn chưa thể bán được và tạo ra nguồn thu bền vững và quảng cáo số vẫn khó tăng trưởng, Báo Tuổi Trẻ đã chứng minh khả năng xoay chuyển, thích ứng tình hình khi thiết kế, khi tận dụng thương hiệu mạnh để mở rộng sang các hoạt động khác như tổ chức sự kiện - truyền thông tầm địa phương, quốc gia và quốc tế để tạo thêm tin tức cho nội dung, đóng góp thêm giải pháp cho các vấn đề quốc tế dân sinh cần báo chí lên tiếng và có thêm nguồn thu chính đáng. (Phòng văn sâu thành viên Ban biên tập Báo Tuổi Trẻ)

Còn đối với Đài PTTH Vĩnh Long, lĩnh vực phim ảnh (bao gồm sản xuất phim) là mũi nhọn cạnh tranh cốt lõi của đài. Đây là lĩnh vực đầu tư lớn, nhiều rủi ro, do đó Đài cũng tận dụng các mối hợp tác liên kết để thúc đẩy sản xuất phim theo các chủ đề đa dạng, phân chia doanh thu quảng cáo hợp lý để thu hút đối tác, song song với việc cung cấp dịch vụ khách hàng tốt, nhanh chóng và chuyên nghiệp trên toàn quốc để luôn làm hài lòng các nhà quảng cáo. (Phòng văn sâu thành viên Ban Giám đốc Đài PTTH Vĩnh Long)

3.4.1.4. Hai cơ quan báo chí đều có đội ngũ chuyên nghiệp trong lĩnh vực báo chí - truyền thông

Trong suốt chiều dài hình thành và phát triển, Báo Tuổi Trẻ tự hào sở hữu đội ngũ làm báo chuyên nghiệp bậc nhất tại Việt Nam với đội ngũ phóng viên, biên tập

viên có chuyên môn tốt, dày dặn kinh nghiệm và tiếp tục củng cố nhân sự không chỉ cho lĩnh vực nội dung mà còn trong các hoạt động mới mẻ như như tổ chức sự kiện, quan hệ công chúng, kinh doanh, cho thuê văn phòng... để có thêm nguồn thu hỗ trợ cho mảng hoạt động cốt lõi. (Phòng văn sâu thành viên Ban biên tập Báo Tuổi Trẻ).

Trải qua 48 năm hình thành và phát triển và 23 năm tự chủ tài chính, bộ máy lãnh đạo của Đài PTTH Vĩnh Long luôn cho thấy tầm nhìn vượt trội trong việc kết hợp nhuần nhuyễn giữa nhiệm vụ chính trị với việc mở rộng các hoạt động kinh tế, không chỉ giúp cho đài phát triển mạnh mẽ và bền vững, mà còn hỗ trợ ngân sách cho tỉnh để thực hiện các dự án trọng điểm tại địa phương. Đội ngũ nhân sự của đài được đánh giá là gọn nhẹ, có trình độ chuyên môn cao, đáp ứng xu thế chuyển đổi số, nắm bắt được nhu cầu khán giả để luôn đưa ra các chương trình hấp dẫn, giữ chân nhà quảng cáo. (Phòng văn sâu thành viên Ban Giám đốc Đài PTTH Vĩnh Long)

3.4.1.5. Hai cơ quan báo chí đều có quy trình sản xuất khoa học và kênh phân phối đa dạng

Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long đều có quy trình sản xuất và phân phối thông tin đã đi vào quy củ, khoa học, hợp lý, tối ưu hóa các nguồn lực, giúp tiết kiệm chi phí và nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Báo Tuổi Trẻ được xem là một trong những tổ hợp truyền thông đa phương tiện lớn nhất với các kênh phân phối đa dạng, thu hút và tương tác tốt với bạn đọc, khán, thính giả, gồm 8 ấn phẩm báo in, 9 ấn phẩm điện tử và 7 kênh mạng xã hội. Báo đã tổ chức mô hình tòa soạn số, giao nhiệm vụ cho Tổng thư ký tòa soạn phụ trách triển khai nội dung trên các ấn phẩm in và các phiên bản điện tử để thuận tiện trong điều phối nhân lực, tối ưu hóa chi phí sản xuất trên mỗi đầu sản phẩm. (Phòng văn sâu thành viên Ban biên tập Báo Tuổi Trẻ)

Trong khi đó, Đài PTTH Vĩnh Long đã xây dựng được khung giờ, lịch trình phát sóng hợp lý, thiết kế các chương trình đúng tôn chỉ mục đích, cân đối giữa các nội dung chính luận, văn nghệ giải trí ở trên cả hai kênh phát thanh và truyền hình. Vùng phủ sóng số mặt đất các kênh của đài ngày càng được mở rộng, góp phần gia tăng thị phần khán giả, được các đối tác, doanh nghiệp tin tưởng lựa chọn là kênh để quảng bá sản phẩm, thương hiệu. (Phòng văn sâu thành viên Ban Giám đốc Đài PTTH Vĩnh Long).

3.4.1.6. Hai cơ quan báo chí đều sở hữu sở vật chất khang trang do chính mình xây dựng và đầu tư trang thiết bị hiện đại

Báo Tuổi Trẻ đã xây dựng được cơ sở vật chất khang trang ở các thành phố lớn trong cả nước để bảo đảm sự hoạt động lâu dài, chủ động, không phụ thuộc vào bất kỳ nguồn tài chính nào bên ngoài. Riêng tại TP.HCM, báo đang sở hữu 2 tòa nhà lớn, vừa làm trụ sở làm việc, vừa cung cấp dịch vụ văn phòng cho thuê. Điều kiện làm việc của báo rất hiện đại, giúp đội ngũ tối ưu hóa năng suất làm việc, đóng góp lớn cho hiệu quả kinh doanh.

Cơ sở vật chất, kỹ thuật của Đài PTTH Vĩnh Long được đầu tư ngày càng hiện đại, đồng bộ, với trụ sở làm việc khang trang, phim trường rộng rãi, được trang bị đầy đủ trang thiết bị để phục vụ các dự án lớn của đài.

3.4.2. Hạn chế và nguyên nhân hạn chế trong chiến lược kinh doanh của Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long

3.4.2.1. Việc thu hút công chúng và nhà quảng cáo gặp khó khi nền kinh tế chưa phục hồi và sự cạnh tranh của các nền tảng xuyên quốc gia

Công chúng đóng vai trò quan trọng trong CLKD của Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long do là đối tượng tiêu thụ thông tin và mang lại nguồn thu gián tiếp từ dịch vụ quảng cáo và các dịch vụ có thu khác. Tuy nhiên, công chúng ngày càng phân tán sự tập trung, nhu cầu của họ khó nắm bắt, khó thỏa mãn và không ngừng thay đổi, trong khi đó niềm tin của họ đối với báo chí nói chung và đối với Báo Tuổi Trẻ nói riêng đang bị suy giảm. Họ ít đọc báo hơn, ít xem truyền hình hơn, từ đó ảnh hưởng đến quyết định chi tiêu của các nhà quảng cáo. Đặc biệt, trong bối cảnh thắt chặt ngân sách quảng cáo do sức mua thấp và nền kinh tế chưa phục hồi, các doanh nghiệp đều ưu tiên cho quảng cáo số trên các nền tảng mạng xã hội hơn là rót cho báo điện tử hay truyền hình. Xu hướng này khiến Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long cân trọng hơn khi đưa ra các chỉ tiêu kinh doanh cho 2025 và những năm sắp tới. Đài PTTH Vĩnh Long cho biết trong năm 2025, chỉ tiêu doanh thu được điều chỉnh giảm so với năm 2024 dù 2024 đã sụt giảm mạnh so với các năm trước đó.

3.4.2.2 Hoạt động chuyển đổi số - nền tảng để xây dựng sản phẩm phục vụ cho chiến lược kinh doanh, chưa theo kịp nhu cầu

Dù nằm trong tốp đầu những CQBC có tiềm lực tài chính mạnh, Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long đang phải đang vật lộn với chiến lược chuyển đổi số để tiếp tục giữ vững vị thế cạnh tranh trên thị trường.

Với Báo Tuổi Trẻ, quá trình chuyển đổi thể mạnh từ các ấn phẩm truyền thống sang các sản phẩm báo chí số hơi chậm nên chưa tạo được lợi thế cạnh tranh, chưa xác lập được vị thế hàng đầu trong làng báo điện tử Việt Nam. Một phần đội ngũ nhân sự khá lớn tuổi, quen với tư duy và phong cách làm báo truyền thống hơn là báo chí số; có không ít thành viên giữ vai trò quan trọng nhưng chưa theo kịp với xu thế phát triển báo chí hiện đại và mạng xã hội nên chưa thích nghi kịp với các loại hình và phong cách làm báo trong thời đại số. Bên cạnh đó, lực lượng về công nghệ số và thiết kế sản phẩm số dù đã được đầu tư từ sớm nhưng chưa được chú trọng đúng mức nên chưa tạo được sự phát triển đột phá về hình thức và nội dung của Tuổi Trẻ trên các nền tảng số. (Phỏng vấn sâu thành viên Ban Biên tập Báo Tuổi Trẻ)

Ở Đài PTTH Vĩnh Long, đội ngũ nhân sự về công nghệ số và thiết kế sản phẩm số còn hạn chế, chưa tạo được sự đột phá cho thương hiệu của đài. Việc trẻ hóa đội ngũ theo hướng ưu tiên những người làm báo đa năng, đa nhiệm, rành công nghệ đang có thể làm giảm chất lượng tác phẩm báo chí vì thiếu kinh nghiệm, “nhát tay”, hướng đến sự an toàn. Ngoài ra, với những chương trình liên kết tạo được hiệu ứng cao, đài chỉ nắm bản quyền “sóng” và được chia tỉ lệ theo doanh thu quảng cáo, còn bản quyền số thì hoàn toàn thuộc về đối tác và họ được tự do khai thác trên các nền tảng trực tuyến. Đây cũng chính là vấn đề lớn với các đài truyền hình khi thực hiện các chương trình liên kết (Phỏng vấn sâu thành viên Ban Giám đốc Đài PTTH Vĩnh Long)

3.4.2.3. Việc đổi mới các sản phẩm, chương trình nội dung vẫn còn gặp nhiều thử thách

Dù nội dung là thế mạnh, cho đến nay Báo Tuổi Trẻ chưa sản xuất được các gói sản phẩm báo chí đặc trưng đủ sức thu hút bạn đọc mới cũng như các đối tác và tập đoàn lớn trong quảng bá, kinh doanh và khai thác lợi thế thương hiệu Tuổi Trẻ. Phần lớn nội dung các sản phẩm Tuổi Trẻ vẫn còn nặng tính vĩ mô, khá khô khan, đơn điệu, chưa đa dạng và chưa có nhiều nội dung hấp dẫn, phù hợp với giới trẻ, giới nữ và cư dân mạng; chưa có các sản phẩm đa phương tiện đa dạng để giảm thiểu việc sao chép, xâm phạm bản quyền. Báo đã xây dựng được mô hình thu phí bạn đọc báo điện tử nhưng chưa đầu tư nhiều nội dung, tiện ích, ưu đãi dành cho bạn đọc thành viên để tạo nên một hướng phát triển mới trong kế hoạch kinh doanh lâu dài, lấy “bạn đọc thành viên” làm mục tiêu chiến lược cần ưu tiên của Tuổi Trẻ. (Phỏng vấn sâu thành viên Ban Biên tập Báo Tuổi Trẻ).

Với Đài PTTH Vĩnh Long, chương trình nhân đạo từng là thế mạnh độc đáo của đài nhưng hiện tần suất phát sóng đã giảm nhiều vì bị cạnh tranh bởi các kênh mạng xã hội cũng như các đài khác. Bên cạnh đó, chương trình thời sự cũng từng là điểm nhấn quan trọng của đài nhưng đang trở nên kém cạnh tranh so với một số đài khác trong khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Đặc biệt, mảng phát thanh của đài vẫn còn phải đầu tư lớn để cạnh tranh lại các kênh phát thanh - podcast. (Phỏng vấn sâu thành viên Ban Giám đốc Đài PTTH Vĩnh Long)

3.4.2.4. Chế độ lương thưởng không hấp dẫn, khó thu hút nhân sự công nghệ

Câu chuyện về nguồn nhân lực luôn là đề tài trung tâm và bao trùm của Tuổi Trẻ vì xét cho cùng, công nghệ cũng chỉ là công cụ, không có con người phù hợp thì việc áp dụng công nghệ chẳng thể đảm bảo được kết quả mỹ mãn cho tương lai của tờ báo. Sự thành công của chuyển đổi số phải nằm ở mỗi thành viên trong bộ máy. Nó thể hiện trong cách tiếp cận và vận hành quy trình tòa soạn từng ngày, từng giờ. Chỉ vướng ở một khâu nào, quy trình ấy sẽ bị ách tắc khiến quá trình chậm lại. Ở Tuổi Trẻ, sự thành công của báo giấy trong quá khứ khiến một bộ phận nhân sự vẫn còn bị níu kéo về cách làm cũ, hoặc chuyển đổi bằng các phương thức cũ. Trong khi đó, trong điều kiện hiện tại, việc tuyển dụng thêm những nhân sự mới vừa có nghiệp vụ làm báo tốt vừa am hiểu công nghệ, thích ứng các công cụ mới là một thách thức (Phỏng vấn sâu thành viên Ban Biên tập Báo Tuổi Trẻ). Đó là chưa kể, một CQBC hoạt động theo mô hình đơn vị sự nghiệp khó có đủ sức hấp dẫn về các đãi ngộ và điều kiện nghề nghiệp để thu hút đội ngũ công nghệ thông tin giỏi nghề. Việc trả lương quá cao cho các nhân sự này có thể làm vỡ cơ cấu lương hiện tại, tạo ra những khoảng cách không hợp lý với đội ngũ cán bộ, nhân viên, người lao động hiện hữu. (Phỏng vấn sâu thành viên Ban Giám đốc Đài PTTH Vĩnh Long)

3.4.2.5. Những quy định ràng buộc trong đầu tư vào hệ thống công nghệ thông tin

Dù có sẵn nguồn tiền từ Quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp, Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long đều đang gặp thách thức lớn trong việc đầu tư vào công nghệ hiện đại do quy trình đấu thầu theo quy định pháp luật khá phức tạp và trách nhiệm nặng nề trong việc sử dụng vốn có nguồn gốc từ ngân sách Nhà nước. Các CQBC hiện đang tuân thủ Luật Đấu thầu 2023 (sửa đổi 2024) và các văn bản hướng dẫn như Nghị định 73/2019/NĐ-CP về đầu tư ứng dụng CNTT bằng ngân sách Nhà nước. Theo quy định, việc mua sắm phải mô tả bằng thông số kỹ thuật, tính năng..., kèm

cụm từ “hoặc tương đương”, và không được nêu tên nhãn hiệu hay xuất xứ để đảm bảo công bằng, tránh chỉ định trá hình. Phổ biến nhất là hình thức đấu thầu theo “phương pháp giá thấp nhất”, dẫn đến tình trạng các CQBC không thể mua đúng sản phẩm mong muốn, vì nhà thầu trúng giá rẻ thường cung cấp thiết bị “tương đương” nhưng chất lượng không như kỳ vọng. Pháp luật hiện hành vẫn cho phép ra các quyết định mua sắm một số loại hàng hóa và đầu tư vào giải pháp chưa có sẵn trên thị trường, nếu chứng minh được tính đặc thù kỹ thuật, chỉ có số ít nhà cung cấp phù hợp thì chủ đầu tư có thể áp dụng hình thức chỉ định thầu hoặc đấu thầu hạn chế. Tuy nhiên, Đài PTTH Vĩnh Long cũng như nhiều CQBC khác chưa dám lựa chọn hướng đi này. (Phỏng vấn sâu thành viên Ban Giám đốc Đài PTTH Vĩnh Long)

Tại Báo Tuổi Trẻ, khi các hệ thống CMS trong nước không đáp ứng được yêu cầu phát triển và Tuổi Trẻ đang phải đi thuê ngoài thì việc đầu tư vào CMS quốc tế là một phương án có thể cân nhắc. Tuy nhiên, việc này gặp nhiều khó khăn do các quy định về đấu thầu, trong đó có yêu cầu nhà cung cấp phải có báo cáo tài chính ba năm gần nhất (để cung cấp thông tin chứng minh dòng doanh thu, giá trị tài sản ròng, tình hình tài chính lành mạnh của nhà thầu), kinh nghiệm triển khai dự án tương tự tại Việt Nam và nhiều điều kiện khắt khe khác. Ngoài ra, Điều 87 Luật Đấu thầu 2023 cũng quy định rõ: “Tổ chức, cá nhân có hành vi vi phạm quy định của pháp luật về đấu thầu thì tùy theo tính chất, mức độ vi phạm mà bị xử lý kỷ luật, xử phạt vi phạm hành chính hoặc bị truy cứu trách nhiệm hình sự; trường hợp gây thiệt hại thì phải bồi thường theo quy định của pháp luật”. (Phỏng vấn sâu thành viên Ban biên tập Báo Tuổi Trẻ)

Rõ ràng, việc sử dụng vốn có nguồn gốc từ ngân sách Nhà nước khiến nhiều lãnh đạo có tâm lý lo ngại rủi ro pháp lý, khiến việc đầu tư chiều sâu cho công nghệ, dù có nguồn lực, vẫn không thể thực hiện một cách mạnh mẽ và quyết đoán. Thực tế cho thấy, việc ra quyết định đầu tư công nghệ hoàn toàn phụ thuộc vào ban lãnh đạo, trong khi đội ngũ lãnh đạo của Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long hầu hết là từ khối nội dung thăng tiến đi lên, đáp ứng các chuẩn chính trị và một số yếu tố khác, không phải những nhà quản trị chuyên nghiệp đã được đào tạo, trang bị đầy đủ về kiến thức chuyên môn về kinh tế - tài chính - kinh doanh - công nghệ, do đó có sự “nhát tay” nhất định.

Tại sao cũng là những lãnh đạo đi lên từ chuyên môn nhưng họ vẫn làm tốt nhiệm vụ quản lý và làm kinh tế hiệu quả ở giai đoạn trước đó? Lý giải điều này, một

thành viên Ban biên tập Báo Tuổi Trẻ phân tích, thời điểm phát triển rực rỡ nhất của báo chí Việt Nam được ghi nhận trong khoảng hơn 1 thập kỷ, từ cuối những năm 1990 đến khoảng năm 2010, đặc biệt là giai đoạn 2000 - 2010 [144]. Báo điện tử bắt đầu xuất hiện tại Việt Nam từ năm 1997 cùng thời điểm Internet được chính thức đưa vào Việt Nam, mở ra kỷ nguyên mới về tiếp cận thông tin. Tuy nhiên, phải sau năm 2010, thị trường báo chí mới thực sự bước vào giai đoạn cạnh tranh khốc liệt, khi số lượng báo điện tử bùng nổ, mạng xã hội phát triển nhanh chóng và hàng loạt trang tin điện tử tổng hợp xuất hiện, làm thay đổi sâu sắc hành vi tiêu dùng thông tin.

Trước đó, báo chí Việt Nam phát triển mạnh mẽ trong bối cảnh thuận lợi của thời cuộc. Đây là thời kỳ mà truyền hình gần như giữ vị thế độc tôn, còn báo in là kênh thông tin chính yếu. Người đọc không có nhiều lựa chọn ngoài việc mua báo giấy và xem truyền hình để nắm bắt tin tức, trong khi các doanh nghiệp gần như chỉ đổ ngân sách truyền thông vào hai kênh chủ đạo này. Điều này tạo ra môi trường lý tưởng để báo chí phát triển cả về quy mô lẫn ảnh hưởng, dù đội ngũ lãnh đạo chủ yếu xuất thân từ khối chuyên môn, chưa chịu nhiều sức ép về đổi mới hay cạnh tranh thị trường. Tuy nhiên, bước sang giai đoạn hậu 2010, sự phát triển vượt bậc của công nghệ, đặc biệt là Internet và các nền tảng số, đã làm thay đổi hoàn toàn cuộc chơi. Nhiều lãnh đạo báo chí không theo kịp tốc độ biến đổi, thiếu tự tin trong việc ra quyết định chiến lược, đầu tư hạ tầng số hoặc đổi mới mô hình vận hành. Trong bối cảnh các CQBC phải tự chủ tài chính, việc sản xuất nội dung không thể tách rời mục tiêu kinh doanh. Điều này đòi hỏi đội ngũ lãnh đạo không chỉ giỏi chuyên môn, mà còn phải sở hữu tư duy chiến lược, hiểu thị trường, và có năng lực quản trị trong môi trường số hóa ngày càng phức tạp.

Việc đánh giá thành công và hạn chế trong CLKD của Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long giúp nhận diện đâu là điểm mạnh, điểm yếu, thuận lợi, rào cản hoặc điều kiện chưa đầy đủ để triển khai hiệu quả hơn. Đây là cơ sở để nghiên cứu sinh đưa ra những giải pháp, định hướng cũng như đề xuất thúc đẩy xây dựng các CLKD phù hợp cho hai CQBC diện khảo sát nói riêng và các CQBC ở Việt Nam nói chung trong thời gian sắp tới ở chương tiếp theo. Từ việc nhận thức đầy đủ về những vấn đề này, mỗi một CQBC sẽ hoạch định chiến lược phát triển riêng của mình, kiến nghị và đề xuất chỉnh sửa, bổ sung những quy định pháp luật, giúp khung pháp lý ngày càng hoàn thiện, đặt nền tảng cho sự phát triển vững chắc của các CQBC ở Việt Nam trong kỷ nguyên số.

Tiểu kết Chương 3

Chương 3 đã làm rõ thực trạng CLKD của 30 CQBC tại Việt Nam và 2 CQBC tiêu biểu là Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long trong giai đoạn 2019 - 2023.

Qua phân tích, chương này chỉ ra rằng các CQBC được khảo sát đã có những bước đi đáng kể trong việc thích nghi và tận dụng cơ hội từ môi trường số, thể hiện qua sự chủ động xây dựng CLKD, chuyển đổi mô hình hoạt động, và tăng cường ứng dụng công nghệ số để tối ưu hóa hiệu quả hoạt động. Tuy nhiên, quá trình triển khai chiến lược vẫn tồn tại những hạn chế, chủ yếu liên quan đến khả năng tài chính, năng lực quản lý chiến lược của đội ngũ lãnh đạo, cũng như áp lực cạnh tranh gay gắt từ các nền tảng xuyên biên giới và các trang tin điện tử tổng hợp.

Báo Tuổi Trẻ nổi bật với sự đa dạng hóa các sản phẩm báo chí, xây dựng hệ sinh thái truyền thông mạnh mẽ, đồng thời đẩy mạnh phát triển mô hình tòa soạn hội tụ. Trong khi đó, Đài PTTH Vĩnh Long ghi dấu ấn bằng việc vận hành hiệu quả mô hình kinh doanh, tạo ra lợi nhuận tốt từ quảng cáo và các dịch vụ truyền thông, dù gặp nhiều khó khăn do biến động thị trường và nhu cầu người dùng.

Kết quả phân tích cũng khẳng định việc hoạch định và triển khai CLKD có vai trò quyết định trong sự phát triển bền vững của các CQBC. Tuy nhiên, để tiếp tục phát huy hiệu quả và khắc phục những hạn chế hiện có, chương này gợi mở rằng các CQBC cần tập trung vào đào tạo đội ngũ lãnh đạo chiến lược, tăng cường đầu tư vào công nghệ số, và xây dựng cơ chế linh hoạt để ứng phó với những thách thức trong tương lai.

Những đánh giá này là nền tảng quan trọng để tác giả xây dựng các đề xuất và giải pháp triển khai CLKD phù hợp ở chương tiếp theo, góp phần thúc đẩy sự phát triển ổn định và bền vững cho các CQBC Việt Nam trong kỷ nguyên số.

CHƯƠNG 4

NHỮNG VẤN ĐỀ ĐẶT RA, ĐỀ XUẤT CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ KHUYẾN NGHỊ GIẢI PHÁP TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CƠ QUAN BÁO CHÍ Ở VIỆT NAM TRONG THỜI GIAN TỚI

4.1. Những vấn đề đặt ra với chiến lược kinh doanh của cơ quan báo chí ở Việt Nam

Sau khi khảo sát thực trạng CLKD của CQBC, tác giả đã tiến hành phỏng vấn sâu 10 chuyên gia trong lĩnh vực báo chí để phân tích những vấn đề đặt ra với CLKD của CQBC ở Việt Nam, từ đó đưa ra khuyến nghị đối với hoạt động kinh doanh của CQBC ở Việt Nam trong thời gian tới.

4.1.1. Chưa có những quy định cụ thể, rõ ràng điều chỉnh về hoạt động kinh doanh của báo chí trong Luật Báo chí 2016 và Dự thảo Luật Báo chí sửa đổi

Luật Báo chí 2016 chủ yếu tập trung vào các quy định liên quan đến chức năng thông tin, tuyên truyền và hoạt động nghiệp vụ của báo chí, chưa có quy định về chức năng kinh doanh của báo chí cũng như chưa có các điều khoản rõ ràng điều chỉnh hoạt động kinh doanh của báo chí. Quy định duy nhất đề cập đến hoạt động kinh doanh của báo chí là Điều 21 về Loại hình hoạt động và nguồn thu của CQBC. Theo đó, “*CQBC hoạt động theo loại hình đơn vị sự nghiệp có thu. Nguồn thu của CQBC gồm: nguồn thu do cơ quan chủ quản báo chí cấp; thu từ bán báo, bán quyền xem các sản phẩm báo chí, quảng cáo, trao đổi, mua bán bản quyền nội dung; thu từ hoạt động kinh doanh, dịch vụ của CQBC, các đơn vị trực thuộc CQBC; nguồn thu từ tài trợ hợp pháp của tổ chức, cá nhân trong nước và ngoài nước*”.

Dù đã có nhiều đề xuất được đưa ra, dự thảo Luật Báo chí 2016 sửa đổi vẫn không có quy định nào về kinh tế báo chí hay quy định trực tiếp về hoạt động kinh doanh, ngoại trừ khoản 2, Điều 20 về Loại hình hoạt động và nguồn thu của CQBC quy định: “*CQBC có nguồn thu từ quảng cáo, hoạt động kinh doanh, dịch vụ và các nguồn thu khác do Chính phủ quy định*”. Quy định này đã khác so với quy định hiện hành về nguồn thu, trong đó điểm khác biệt lớn nhất chính là đã loại bỏ “Nguồn thu do cơ quan chủ quản báo chí cấp” và “Nguồn thu từ tài trợ hợp pháp của tổ chức, cá nhân trong nước và ngoài”. Như vậy, theo tinh thần Dự thảo, “Nguồn thu từ quảng cáo, hoạt động kinh doanh, dịch vụ” sẽ là nguồn thu chính của các CQBC trong giai đoạn sắp tới, tức là yêu cầu về năng lực tự chủ tài chính của báo chí được đặt ra cao hơn. Dù vậy, Dự thảo Luật không nêu thêm bất kỳ quy định nào về hoạt động kinh

doanh, cho nên đây sẽ tiếp tục là một trở ngại lớn cho CQBC trong quá trình tự chủ tài chính trong giai đoạn sắp tới.

Một điểm đáng chú ý là dù không đề cập đến hoạt động kinh doanh của CQBC, dự luật lại gợi mở cho phép CQBC được có cơ chế tài chính, lao động, tiền lương như doanh nghiệp. Theo đó, khái niệm “Tổ hợp báo chí truyền thông” đã chính thức được nêu ra tại khoản 16, Điều 2: *“Tổ hợp báo chí truyền thông là mô hình hoạt động của CQBC có nhiều loại hình báo chí, có các CQBC trực thuộc, doanh nghiệp trực thuộc, đáp ứng các điều kiện theo quy định của Chính phủ”*. Và tại khoản 5, Điều 14 quy định: *“CQBC hoạt động theo mô hình Tổ hợp báo chí truyền thông được phép có một số CQBC trực thuộc, được có cơ chế tài chính, lao động, tiền lương như doanh nghiệp; được phép có doanh nghiệp trực thuộc hoặc góp vốn tại doanh nghiệp”* (công nhân, viên chức và người lao động tại các CQBC tính lương theo Nhà nước quy định, tức hưởng lương cơ sở). Cách tổ chức này được kỳ vọng tạo điều kiện cho báo chí tập hợp sức mạnh, tuyển dụng được các nhân sự chất lượng cao ngoài thị trường với mức lương tương xứng với vị trí việc làm, từ đó giúp nâng cao chất lượng, hiệu quả thông tin, phát huy cơ chế tự chủ, gia tăng năng lực quản trị, phù hợp với xu thế phát triển của các tập đoàn báo chí - truyền thông trên thế giới.

Đối với việc thành lập doanh nghiệp trực thuộc, cho đến nay một số CQBC đã tham gia thành lập và hiện cũng không có quy định nào ngăn cản việc này. Chẳng hạn, Báo Tuổi Trẻ đã thành lập Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Xây dựng Tuổi Trẻ vào tháng 01/1994 để tham gia làm thương mại, xuất nhập khẩu. Công ty ngay từ đầu đã mang dáng dấp của một công ty cổ phần với hơn 120 thành viên gồm cơ quan Báo Tuổi Trẻ, phóng viên, nhân viên Báo Tuổi Trẻ và một số cộng tác viên, chuyên viên của Báo (đến năm 1997 đổi tên thành Công ty cổ phần Thế kỷ 21, hoạt động đa ngành, trong đó tập trung vào bất động sản). Tiếp nối Tuổi Trẻ, Báo Tiền Phong cũng thành lập Công ty cổ phần Tiền Phong vào năm 1998, hoạt động đa ngành nghề, bao gồm sách, văn hóa phẩm, xuất nhập khẩu, dịch vụ quảng cáo truyền thông và tổ chức sự kiện, bất động sản, tư vấn du học, dạy nghề, hướng nghiệp, thương mại... [137]. Chiến lược phát triển của công ty là đầu tư mạnh vào truyền thông và tổ chức sự kiện, tiếp tục mở rộng tổ chức các sự kiện mang tầm cỡ quốc gia như Hoa hậu Việt Nam, các cuộc thi chạy việt dã và marathon toàn quốc, siêu cúp quốc gia... và các chương trình sự kiện cho các doanh nghiệp trong và ngoài nước; tăng doanh

thu từ các hoạt động kinh doanh nhà sách, bất động sản... đồng thời quản lý vốn một cách hiệu quả.

Trước đó, Thông tấn xã Việt Nam đã thành lập Công ty TNHH MTV ITAXA vào năm 1980 với nhiệm vụ được giao là in các ấn phẩm tuyên truyền quảng bá hình ảnh đất nước của Thông tấn xã Việt Nam. Những năm về sau, ngoài in phục vụ chính trị do ngành giao, ITAXA còn thực hiện in phục vụ xã hội và thị trường. Theo chiến lược phát triển của ITAXA, về định hướng phát triển, công ty tiếp tục duy trì sự ổn định và quy mô hoạt động sản xuất kinh doanh hiện có bao gồm ngành in, cho thuê văn phòng và đào tạo dạy nghề; về mục tiêu phát triển, công ty kinh doanh có lãi, tối đa hóa lợi nhuận, bảo toàn và phát triển vốn đầu tư của Nhà nước. Còn theo kế hoạch kinh doanh năm 2025, ITAXA sẽ đầu tư mua sắm máy móc, thiết bị mới, công nghệ hiện đại để thay thế máy móc, thiết bị cũ nhằm phục vụ công tác chính trị, kịp thời tuyên truyền chủ trương chính sách của Đảng, pháp luật Nhà nước và đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp; lập báo cáo nghiên cứu khả thi dự án đầu tư xây dựng Tòa nhà 19 Võ Văn Tần, phường Võ Thị Sáu, quận 3, TP.HCM [138].

VTV cũng đã có các công ty con, bao gồm Tổng công ty Truyền hình Cab Việt Nam (VTVcab) và Công ty TNHH Dịch vụ Truyền hình - Viễn thông Việt Nam (VTV Broadcom). VTVcab do VTV sở hữu 100% vốn, đến nay đã xây dựng mạng lưới truyền hình cáp phủ sóng rộng khắp các tỉnh thành với chất lượng và nội dung phong phú, trong đó có nhiều kênh truyền hình độ nét cao HD và các kênh truyền hình chuyên biệt do chính VTVcab đầu tư hợp tác sản xuất, hướng đến một nhà cung cấp dịch vụ truyền hình trả tiền số 1 Việt Nam. Tôn chỉ kinh doanh của công ty là “Luôn luôn là đối tác lớn, tin cậy và tràn đầy tiềm năng đối với tất cả các nhà cung cấp, nhà phân phối dịch vụ truyền hình - viễn thông trong nước và quốc tế” [139]. Trong khi đó, VTV Broadcom là công ty TNHH MTV do VTV sở hữu 100% vốn điều lệ, thành lập vào năm 2010. Chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh của công ty là cung cấp giải pháp kỹ thuật và thiết bị phát thanh truyền hình, viễn thông và CNTT cho các đơn vị trong ngành truyền hình; thực hiện kinh doanh dịch vụ của truyền hình số di động; hợp tác mạnh mẽ với các đối tác trong và ngoài nước, tiến tới mở rộng quy mô ra khắp thị trường thế giới [140].

Tuy nhiên, dù việc thành lập doanh nghiệp trực thuộc CQBC đã và đang diễn ra trên thực tế, vấn đề đặt ra là Luật Báo chí 2016 và các quy định hiện hành không điều chỉnh cụ thể đối với trường hợp này. Dự thảo Luật Báo chí sửa đổi cũng chỉ quy

định Tổ hợp báo chí truyền thông được có CQBC trực thuộc, được có cơ chế tài chính, lao động, tiền lương như doanh nghiệp; được phép có doanh nghiệp trực thuộc hoặc góp vốn tại doanh nghiệp; không nói rõ ra rằng từng CQBC hoạt động độc lập (không nằm trong tổ hợp hoặc là CQBC con của tổ hợp) cũng được phép làm những điều này. Thực tế cho thấy hiệu quả hoạt động của những công ty cổ phần có vốn góp của CQBC đã nhận được không ít nghi ngờ trong thời gian qua khi có một số ý kiến cho rằng việc lập các công ty cổ phần và chuyển hợp đồng từ CQBC ra các công ty này chính là một cách “rút ruột” CQBC, do đó nên có những hướng dẫn cụ thể về loại hình doanh nghiệp trực thuộc CQBC để đảm bảo được lợi ích của các khoản đầu tư của Nhà nước.

4.1.2. Dù triển khai hoạt động kinh doanh liên tục qua nhiều năm, hầu hết các cơ quan báo chí chưa thực sự hoạch định chiến lược kinh doanh theo các nguyên tắc phổ quát của thế giới để thiết lập mục tiêu và hướng đi trong dài hạn

Mặc dù đã có thâm niên vài thập kỷ triển khai hoạt động kinh doanh, Báo Tuổi Trẻ không sử dụng thuật ngữ CLKD, mà liên quan tới lĩnh vực này chỉ gọi là “Kế hoạch phát triển nguồn thu”. Thực tế cho thấy, chỉ có các doanh nghiệp 100% vốn hay công ty cổ phần có phần góp vốn của CQBC thì gọi rõ các tên như “chiến lược phát triển”, “chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh”... “*Khi không gọi văn bản đúng tên thì sẽ khó thể tuyển dụng nhân sự đúng chuyên môn và đầu tư các nguồn lực khác để xây dựng, chỉnh sửa và hoàn thiện nó*”, như lời một thành viên Ban Biên tập Báo Tuổi Trẻ khi trả lời phỏng vấn sâu với tác giả.

Các CQBC cũng đang dần thay đổi quan điểm đối với việc xây dựng và triển khai CLKD. Trưởng ban Phóng viên của một tờ báo lớn có trụ sở ở Hà Nội cho biết hạn từ đầu những năm 2020, các hoạt động kinh doanh của cơ quan nơi anh đang làm việc đang dần tiệm cận với việc lập chiến lược bài bản. “*Trước đây, tờ báo chỉ định hướng một số hoạt động tạo ra nguồn thu như tổ chức sự kiện, hoạt động xã hội..., còn từ những năm 2020 thì đã giao cho Trung tâm Kinh doanh và Tổ chức Sự kiện chịu trách nhiệm phác thảo kế hoạch kinh doanh, trình bày với Ban biên tập và các ban chuyên môn để góp ý vì thực tế ở báo chúng tôi cũng như một số CQBC khác, các ban chuyên môn cũng có các mối quan hệ để mang lại nguồn thu cho báo. Tôi cho rằng việc lập CLKD bài bản, chuyên nghiệp là cần thiết đối với các CQBC vì sẽ chỉ ra được điểm yếu, điểm mạnh, có phân tích thị trường, đề ra được các giải pháp phù hợp để triển khai chiến lược, bao gồm việc tính toán đến làm thế nào để*

tuân thủ các quy định pháp luật và đạo đức nghề nghiệp vì thực sự có một số đề xuất hợp đồng mang lại doanh thu mà các CQBC phải từ bỏ, không thể nhận được vì xung đột lợi ích, ảnh hưởng đến các nguyên tắc đạo đức nghề nghiệp”.

Ở Đài PTTH Vĩnh Long, mỗi 3-5 năm đài đều phải lập phương án tự chủ tài chính để trình cơ quan chủ quản phê duyệt. Phương án thường gồm hai phần chính, thứ nhất là đánh giá tình hình thực hiện phương án tự chủ tài chính trong giai đoạn liền kề, và thứ hai là báo cáo phương án tự chủ tài chính giai đoạn sắp tới, căn cứ theo Nghị định 60/2021/NĐ-CP của Chính phủ quy định cơ chế tự chủ tài chính của sự nghiệp công lập. Trong báo cáo phương án tự chủ tài chính, đài cung cấp chi tiết các thông tin như: cơ cấu tổ chức bộ máy, nhân sự và các nhiệm vụ trọng tâm trong giai đoạn sắp tới; danh mục dịch vụ công lập, dự toán thu - chi, phân phối kết quả tài chính của các năm trước liền kề, trích lập các quỹ...

Thành viên của Ban giám đốc đài cho biết phương án tự chủ tài chính là dùng để “đối ngoại”, còn để “đối nội”, căn cứ trên các chỉ tiêu đã được duyệt, đài lập chiến lược phát triển và kế hoạch hoạt động, trong đó chiến lược mang chủ trương định hướng dài hạn (3 - 5 năm), còn kế hoạch hoạt động thì thường là một năm. Các kế hoạch kinh doanh, chỉ tiêu doanh thu và chênh lệch thu - chi được công bố rộng rãi đến đội ngũ để dùng làm căn cứ phấn đấu và tính các mức thưởng cho viên chức, người lao động khi vượt mức doanh thu, lợi nhuận.

“Chúng ta làm việc lớn, việc nhỏ đều phải có tính toán, chiến lược mới mong đạt được thành công. Huống gì đây là việc kinh doanh của một CQBC, với mục tiêu nuôi sống mấy trăm con người, trong khi nguồn lực còn rất hạn chế, việc sản xuất hàng hóa (thông tin) bị ràng buộc bởi rất nhiều điều kiện, môi trường hoạt động cũng không ngừng thay đổi, vậy không làm chiến lược thì biết tiến lên theo đường nào. Tôi cũng biết nhiều CQBC e ngại sử dụng cụm từ CLKD vì nghe có vẻ “thương mại hóa”, nhưng theo tôi, sử dụng cũng không có vấn đề gì vì đây cũng chỉ là một văn bản nội bộ. Việc gọi đúng tên sẽ giúp các CQBC thực hiện theo những quy trình khoa học, bài bản để tạo ra một văn bản có hiệu lực, hiệu quả, trở thành chiếc la bàn dẫn đường đi đúng hướng. Khi môi trường bên trong và bên ngoài CQBC thay đổi, ban lãnh đạo sẽ điều chỉnh lại hướng đi và đề ra các giải pháp mới, ý nghĩa của CLKD chính là như vậy”, một thành viên trong Ban chấp hành Hội Nhà báo Việt Nam chia sẻ trong cuộc phỏng vấn sâu.

4.1.3. Cơ chế giao nhiệm vụ, đặt hàng báo chí chưa thể triển khai hiệu quả

Hàng năm, chi thường xuyên cho báo chí là dưới 0,5% tổng chi thường xuyên của ngân sách Nhà nước và chi cho đầu tư báo chí cũng thấp, chỉ khoảng 0,25% tổng chi đầu tư của ngân sách Nhà nước [143]. Khái niệm “đặt hàng” lần đầu tiên được đưa ra trong Luật Báo chí 2016, tuy nhiên từ đó đến nay việc triển khai gặp nhiều khó khăn do thiếu vắng các quy định hướng dẫn, và sau khi có quy định hướng dẫn thì hầu như không thể triển khai trên thực tế và nhanh chóng lạc hậu về định mức kỹ thuật, buộc phải sửa đổi và quá trình này cũng mất nhiều thời gian.

Về mặt nguyên tắc, báo chí nước ta là báo chí cách mạng, nhiệm vụ chính và chủ yếu là thực hiện chức năng tuyên truyền theo định hướng của Đảng và Nhà nước, do đó việc làm cho “khách hàng” hài lòng, tức triển khai những chủ đề được công chúng quan tâm và mang tính phản biện trở nên hạn chế. Do đó, bắt buộc CQBC phải tự chủ tài chính có thể sẽ mâu thuẫn với nhiệm vụ chính trị của họ. Điều này có nghĩa, sau khi hệ thống báo chí được sắp xếp, tinh gọn, số lượng CQBC ít hơn, Đảng và Nhà nước cần xem xét lại cơ chế đặt hàng, yêu cầu các cơ quan chủ quản, bộ ngành, chính quyền địa phương phải bố trí ngân sách để giúp các CQBC có thể tập trung làm tốt nhiệm vụ tuyên truyền, giữ gìn các giá trị cơ bản của báo chí, hoạt động chuyên nghiệp, tử tế, giảm sự phụ thuộc vào các nhà quảng cáo, không phải chạy theo sản xuất những nội dung dễ dãi, thương mại hóa để thu hút khán thính giả, tìm kiếm lợi nhuận phục vụ cho mục tiêu tự chủ tài chính. Tuy nhiên, cơ chế đặt hàng, giao nhiệm vụ vẫn đang tồn tại một số hạn chế cần khắc phục để công tác truyền thông chính sách đạt hiệu quả tốt hơn. Cùng với những khó khăn về kinh phí hạn hẹp, các CQBC còn phải đối mặt với sự cứng nhắc trong các quy định về đấu thầu, về quy định tài chính và công tác nghiệm thu hợp đồng đặt hàng. Nhiều cơ quan chủ quản báo chí vẫn chưa phê duyệt định mức kinh tế kỹ thuật trong khi đây là một trong những điều kiện tiên quyết để được Nhà nước đặt hàng.

4.1.4. Các quy định về quảng cáo chưa công bằng giữa báo chí và mạng xã hội

Khi Luật Quảng cáo được ban hành năm 2012, các nền tảng số xuyên biên giới như Facebook, YouTube, TikTok... chưa phổ biến tại Việt Nam. Vì vậy, luật chưa lường trước được sự phát triển bùng nổ của môi trường quảng cáo trực tuyến hiện nay. Điều này dẫn đến sự chênh lệch lớn trong việc áp dụng quy định pháp luật giữa báo chí chính thống và các nền tảng số.

Theo quy định hiện hành, CQBC phải tuân thủ nghiêm ngặt Luật Quảng cáo,

Luật Báo chí và các văn bản liên quan. Mỗi nội dung quảng cáo đều phải được thẩm định kỹ lưỡng, chứng minh chất lượng đã được cơ quan Nhà nước phê duyệt kèm theo đầy đủ hồ sơ pháp lý, đặc biệt với các sản phẩm nhạy cảm như dược phẩm, mỹ phẩm, thực phẩm chức năng... Quá trình này khiến báo chí mất nhiều thời gian và nguồn lực, đồng thời giảm sức hấp dẫn đối với các nhà quảng cáo.

Ngược lại, các nền tảng số xuyên biên giới cho phép nhà quảng cáo tự do chạy nội dung mà không cần phê duyệt trước. Với cùng một mức chi phí, doanh nghiệp có thể triển khai chiến dịch quảng cáo tự do trên mạng xã hội hoặc thông qua các nhà sáng tạo nội dung mà không cần bất kỳ hồ sơ pháp lý nào. Việc kiểm soát chỉ diễn ra sau khi có phản ánh từ người dùng hoặc cơ quan chức năng. Điều này dẫn đến tình trạng tràn lan quảng cáo sai sự thật, hàng giả, hàng không rõ nguồn gốc, nhưng lại thu hút được lượng lớn ngân sách quảng cáo nhờ sự linh hoạt và tốc độ tiếp cận cao.

Không dừng lại ở đó, trong khi các CQBC phải kê khai, nộp thuế minh bạch theo quy định pháp luật Việt Nam, thì hoạt động thu thuế đối với các nền tảng số xuyên biên giới còn nhiều kẽ hở. Sự chênh lệch này tạo nên một môi trường cạnh tranh không lành mạnh, đẩy báo chí vào thế bất lợi kép: vừa bị ràng buộc pháp lý chặt chẽ, vừa mất dần thị phần quảng cáo vốn là nguồn thu chủ lực.

Tình trạng “lệch chuẩn” này đang làm suy yếu vai trò của báo chí chính thống trong thị trường quảng cáo và đặt ra yêu cầu cấp thiết về việc sửa đổi chính sách, đảm bảo công bằng giữa các loại hình truyền thông trong nền kinh tế số.

4.1.5. Hàng ngàn trang thông tin điện tử được cấp phép hoạt động, sử dụng trái phép nội dung báo chí, lấy đi nguồn thu quảng cáo từ báo chí

Các CQBC muốn làm nghề chuyên nghiệp và sống tử tế bằng nghề của mình bằng cách bán quyền đọc nội dung số, giảm dần sự phụ thuộc vào nhà quảng cáo. Tuy nhiên, bản quyền nội dung báo chí đang là một vấn đề nhức nhối tại Việt Nam khi tình trạng sao chép, sử dụng trái phép tác phẩm báo chí diễn ra phổ biến. Nhiều CQBC đầu tư công sức, nhân lực để sản xuất nội dung chất lượng nhưng lại bị các nền tảng mạng xã hội, website tin tức tổng hợp khai thác miễn phí hoặc sử dụng mà không có sự đồng ý của đơn vị sản xuất. Hiện tại, khung pháp lý về bảo vệ bản quyền báo chí còn nhiều bất cập và việc thực thi các quy định về bản quyền còn lỏng lẻo, chế tài xử phạt chưa đủ mạnh để răn đe các hành vi vi phạm.

Luật Báo chí 2016 lần đầu tiên mở đường cho hình thức kinh doanh mới trong lĩnh vực báo chí - truyền thông đối với các doanh nghiệp tư nhân bằng cách cho phép

họ mở các trang thông tin điện tử tổng hợp và sản phẩm kinh doanh chính của các doanh nghiệp này có được chính là từ hành vi sao chép tài nguyên của các CQBC. Theo đó, khoản 20, Điều 3 Luật Báo chí 2016 quy định: “*Trang thông tin điện tử tổng hợp là sản phẩm thông tin có tính chất báo chí của cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp, cung cấp thông tin tổng hợp trên cơ sở đăng đường dẫn truy cập tới nguồn tin báo chí hoặc trích dẫn nguyên văn, chính xác nguồn tin báo chí theo quy định của pháp luật về sở hữu trí tuệ*”. Tính đến cuối năm 2024, có hàng ngàn trang thông tin điện tử đang hoạt động, với nội dung đăng tải chủ yếu dựa trên việc sao chép lại nội dung của các báo chính thống, không cách nào kiểm soát được dù luật đã quy định họ phải được sự chấp thuận của CQBC khi trích dẫn thông tin.

Ông NTB, Giám đốc Truyền thông và Đối ngoại của một công ty sản xuất hàng tiêu dùng của Mỹ cho rằng trang thông tin điện tử tổng hợp đang cạnh tranh trực tiếp trong thu hút quảng cáo số và dịch vụ truyền thông với CQBC, làm ảnh hưởng đến nguồn thu của CQBC. Trả lời phỏng vấn sâu, ông chia sẻ: “Khi triển khai các chiến dịch truyền thông, chúng tôi luôn cân nhắc lựa chọn đăng tải thông tin trên các báo điện tử hay trang thông tin điện tử tổng hợp có lượng truy cập lớn nhất theo công bố của các hệ thống đo đếm quốc tế như Similarweb, Google Analytics... Điều đáng chú ý là các trang thông tin điện tử tổng hợp này thuộc các công ty truyền thông tư nhân, cùng lúc họ có thể vận hành cả chục trang, có mối liên kết chặt chẽ với nhau để đưa ra những gói truyền thông kết hợp cho khách hàng, đặc biệt họ khá mạnh về mảng nội dung dành cho giới trẻ, phụ nữ, chăm sóc sức khỏe gia đình..., phù hợp với các nhãn hàng của chúng tôi”.

Trước những phản ánh về tác động của mô hình này đối với báo chí, Bộ Thông tin và Truyền thông đã ban hành công văn yêu cầu từ ngày 1/11/2019, tạm dừng cấp giấy phép thiết lập trang thông tin điện tử tổng hợp với nhóm đối tượng là các doanh nghiệp, các CQBC để rà soát, chấn chỉnh, xử lý các trang tin điện tử tổng hợp vi phạm; sửa đổi các quy định pháp luật hiện hành để phù hợp với thực tiễn công tác quản lý. Dù vậy, trong Dự thảo Luật Báo chí 2016 sửa đổi, cơ quan soạn thảo vẫn chính thức cho phép mô hình này tồn tại bằng việc bổ sung quy định khoản 4, Điều 30 nêu rõ: “*Trang thông tin điện tử tổng hợp, mạng xã hội sử dụng tin/bài của CQBC phải có thỏa thuận với CQBC*”. Quy định này một lần nữa đặt các CQBC lớn vào thế khó trong nỗ lực bảo vệ bản quyền tác phẩm báo chí vì không có đủ công cụ và nguồn lực để phát hiện các trang thông tin điện tử sử dụng trái phép tài nguyên của

mình. Đặc biệt, sau khi phát hiện ra thì các bước xử lý hành vi xâm phạm đến quyền tác giả của tác phẩm báo chí rất phiền hà khiến các CQBC chùn bước. Cho đến nay, chưa có bất kỳ án lệ nào trong việc xử phạt nghiêm khắc, thậm chí đóng cửa các trang thông tin điện tử đăng tải thông tin mà không được phép của các CQBC để từ đó có thể giúp ngăn chặn sự vi phạm bản quyền từ các trang thông tin này.

4.1.6. Các cơ quan báo chí là đơn vị sự nghiệp công lập, được giao thực hiện nhiệm vụ chính trị, cung cấp sản phẩm thông tin theo chủ trương, đường lối của Đảng và chính sách, pháp luật Nhà nước nhưng vẫn đóng thuế như các doanh nghiệp thông thường

Ngày 14/06/2025, Quốc hội đã thông qua Luật Thuế thu nhập doanh nghiệp (sửa đổi). Một điểm nhấn đáng chú ý là việc quy định mức thuế suất ưu đãi 10% đối với thu nhập của các CQBC, bao gồm hoạt động quảng cáo trên báo được xác định tại điểm u khoản 2 Điều 12 của Luật này.

Chính sách này được đánh giá là một bước tiến tích cực trong việc ghi nhận vai trò đặc thù của báo chí vừa là cơ quan ngôn luận của Đảng và Nhà nước, với nhiệm vụ chính là tuyên truyền chính trị, truyền thông chính sách. Tuy nhiên, nhiều ý kiến cho rằng cần tiếp tục nới rộng chính sách ưu đãi thuế để phản ánh đầy đủ tính chất và sứ mệnh của các CQBC trong hệ thống chính trị - xã hội, trong bối cảnh nguồn thu quảng cáo (cả truyền thống lẫn trực tuyến), trước sức ép cạnh tranh của các nền tảng xuyên biên giới, hiện chỉ chiếm một tỷ lệ khiêm tốn so với nguồn thu từ các hoạt động kinh doanh, dịch vụ như tổ chức sự kiện.

4.2. Đề xuất chiến lược kinh doanh và giải pháp triển khai chiến lược kinh doanh của Báo Tuổi Trẻ

4.2.1. Đề xuất chiến lược kinh doanh của Báo Tuổi Trẻ

4.2.1.1. Thiết lập ma trận SWOT và xây dựng các phương án chiến lược

Sử dụng ma trận SWOT đã được trình bày ở chương 2 để phân tích, kết hợp các yếu tố điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức tại các ma trận EFE và IFE ở trên nhằm xây dựng các phương án chiến lược khả thi mà Báo Tuổi Trẻ có thể lựa chọn.

Nhóm chiến lược SO:

Chiến lược chi phí tối ưu (SO1): Sử dụng nguồn tài chính ổn định để đầu tư vào công nghệ kỹ thuật trong hoạt động làm báo, giúp tối ưu quy trình sản xuất tin bài và đẩy nhanh tiến độ hoàn thành sản phẩm, qua đó làm giảm chi phí nhân lực cũng như chi phí vốn ban đầu để sản xuất tin, bài, tạo được lợi thế cạnh tranh về giá

và sản phẩm báo chí chất lượng. Đồng thời tận dụng các cơ hội từ bên ngoài như du địa thị trường quảng cáo trực tuyến còn lớn, tiếp tục đầu tư vào đội ngũ chuyên nghiệp trong hoạt động báo chí - truyền thông để nâng cao hiệu quả hoạt động, tối ưu hóa chi phí, giữ chân bạn đọc trung thành với các sản phẩm chất lượng.

Chiến lược khác biệt hóa (SO2): Sử dụng nguồn lực hiện hữu để tập trung đầu tư vào nghiên cứu và phát triển cho ra các sản phẩm, dịch vụ báo chí mới và khác biệt so với các CQBC khác nhằm thu hút công chúng và nhà quảng cáo. Tận dụng các cơ hội người dùng thay đổi hành vi, thói quen tiếp nhận tin tức cũng như nhu cầu về thông tin ngày càng đa dạng, cùng với sự phát triển mạnh mẽ các nền tảng truyền thông xã hội, thiết kế các hoạt động có sự tham gia và tương tác mạnh mẽ của người dùng, chẳng hạn như các chương trình khảo sát, lấy ý kiến, chủ động xây dựng một lớp cộng tác viên mới chính là những người hoạt động tích cực trên mạng xã hội và muốn lựa chọn Báo Tuổi Trẻ là nơi họ gửi gắm ý kiến.

Nhóm chiến lược ST:

Chiến lược chi phí tối ưu (ST1): Áp lực chi phí đầu tư cho hạ tầng công nghệ đất đỏ, cùng với sự cạnh tranh từ các trang tin điện tử tổng hợp và các nền tảng xuyên biên giới làm cho nguồn thu có xu hướng giảm mạnh và biến động liên tục. Tận dụng thế mạnh sở hữu đội ngũ làm báo chuyên nghiệp nhất cả nước cùng với quy trình sản xuất và phân phối tối ưu để giảm chi phí sản xuất, đảm bảo chất lượng không bị ảnh hưởng, giảm sự hấp dẫn của các sản phẩm thay thế và duy trì lợi thế cạnh tranh so với các CQBC khác.

Chiến lược khác biệt hóa (ST2): Sử dụng nguồn tài chính ổn định, đội ngũ chuyên nghiệp, kinh nghiệm tổ chức sự kiện truyền thông để đầu tư vào nghiên cứu xu hướng loại hình báo chí mới, các sản phẩm, dịch vụ có chi phí vốn cao, tạo sự khác biệt thu hút các nhà quảng cáo, nhà tài trợ, tăng khả năng cạnh tranh với giá quảng cáo và sản phẩm, dịch vụ chất lượng hơn, cao cấp hơn.

Nhóm chiến lược WO:

Chiến lược chi phí tối ưu (WO1): Đẩy mạnh nâng cao năng lực chuyển đổi thể mạnh từ các ấn phẩm truyền thống sang các sản phẩm báo chí số, quan tâm và đầu tư hơn nữa vào đội ngũ công nghệ số, thiết kế sản phẩm số để tận dụng cơ hội du địa thị trường quảng cáo lớn và nhu cầu của các doanh nghiệp luôn muốn hợp tác truyền thông cùng các CQBC danh tiếng.

Chiến lược khác biệt hóa (WO2): Tiếp tục tuyển dụng đội ngũ làm báo công nghệ số, có khả năng nghiên cứu và dẫn dắt xu hướng, thực sự sử dụng những người có khả năng làm R&D thay vì chỉ tận dụng nhân lực của các phòng ban dẫn đến việc các sáng kiến thường không hiệu quả hoặc không thể thực thi. Tuổi Trẻ cần trở thành đại diện của dòng sản phẩm thông tin báo chí chất lượng cao, là định chế thông tin tham khảo tin cậy không chỉ tại Việt Nam mà còn trên thế giới với việc đầu tư nhiều hơn nữa cho ấn bản tiếng Anh để quảng bá hình ảnh Việt Nam ra toàn cầu, trong đó có những thế hệ người Việt trẻ được sinh ra tại nước ngoài và mong muốn đọc được các thông tin thiết yếu về quê hương cội nguồn.

Nhóm chiến lược WT:

Chiến lược chi phí tối ưu (WT1): Chú trọng cải thiện chế độ lương thưởng, trả lương xứng đáng theo vị trí việc làm để thu hút và giữ chân nhân sự giỏi, đội ngũ làm báo chí số có chuyên môn, từ đó giúp giảm chi phí nhân sự rời bỏ và phải tuyển dụng, đào tạo lại, giúp duy trì được chất lượng báo chí liên tục nhờ đội ngũ nhân sự ổn định, đặc biệt quan tâm đến đội ngũ người làm báo có khả năng thực hiện các phóng sự điều tra - vốn là thế mạnh làm nên danh tiếng của Tuổi Trẻ.

Chiến lược khác biệt hóa (WT2): Hướng đến cải thiện các điểm yếu về quá trình chuyển đổi sang các sản phẩm báo chí số, đội ngũ nhân sự về công nghệ số và khả năng thiết kế các gói sản phẩm báo chí đa dạng, đặc trưng để thu hút công chúng và nhà quảng cáo, làm giảm bớt áp lực từ nhu cầu thay đổi liên tục của khách hàng cũng như của công chúng, khai thác tối đa thương hiệu mạnh Tuổi Trẻ, từ đó có thể làm cho bạn đọc, nhà quảng cáo... chấp nhận mức giá sản phẩm, dịch vụ cao hơn thị trường, vượt qua được các rào cản cạnh tranh trong ngành.

4.2.1.2. Lựa chọn chiến lược thông qua ma trận QSPM

Qua phân tích ma trận SWOT, mỗi nhóm chiến lược SO, ST, WO và WT đều có hai chiến lược được đề xuất là chiến lược chi phí tối ưu và chiến lược khác biệt hóa. Như vậy để lựa chọn CLKD phù hợp cho Báo Tuổi Trẻ, ma trận QSPM được thiết lập bằng cách thu thập nhận định của 5 chuyên gia đang công tác tại tờ báo. Các chuyên gia được phỏng vấn ý kiến qua phiếu điều tra về điểm hấp dẫn của các yếu tố môi trường đối với mỗi chiến lược của Báo Tuổi Trẻ (nội dung nêu tại Phụ lục 2).

Dựa trên bảng đánh giá điểm hấp dẫn của các chiến lược có thể thay thế (nêu tại Phụ lục 3), có thể nhận thấy chiến lược chi phí tối ưu có điểm số hấp dẫn cao hơn với 364 điểm, so với chiến lược khác biệt hóa là 329 điểm, nên có thể được ưu tiên lựa

chọn làm chiến lược chính của Báo Tuổi Trẻ trong giai đoạn sắp tới. Tuy nhiên, nhằm mang lại hiệu quả cao hơn, chiến lược khác biệt hóa cũng cần được cân nhắc thực hiện để có sự kết hợp giữa 2 chiến lược. Do đó, chiến lược giá trị phù hợp nhất được thực hiện bằng cách cung cấp sản phẩm/dịch vụ có giá trị tốt nhất so với đối thủ cạnh tranh dựa trên các kỹ năng và nguồn lực thúc đẩy sự dẫn đầu về chi phí thấp như nguồn vốn bền vững và khả năng tiếp cận nguồn vốn nhằm đảm bảo quá trình sản xuất/thiết kế sản phẩm báo chí không bị gián đoạn, nâng cao kỹ năng thiết kế quy trình sản xuất để rút ngắn tiến độ hoàn thành, quy trình giám sát lao động, áp dụng công nghệ chặt chẽ trong quá trình sản xuất, tác nghiệp để giảm bớt chi phí nhân sự, các sản phẩm được thiết kế không dư thừa, tạo sự dễ dàng trong sản xuất, phân phối tin tức.

4.2.2. Giải pháp triển khai chiến lược kinh doanh của Báo Tuổi Trẻ

Để triển khai Chiến lược chi phí tối ưu cần thực hiện điều chỉnh các hoạt động trong chuỗi giá trị của Báo Tuổi Trẻ, trong đó có các giải pháp về hoạt động hỗ trợ như phát triển công nghệ, quản trị nguồn nhân lực, quản lý chung, hoạt động cung ứng, và các giải pháp về hoạt động chính như hậu cần đầu vào, sản xuất, marketing và bán hàng, dịch vụ sau bán hàng.

4.2.2.1. Hoạt động phát triển trang thiết bị và công nghệ kỹ thuật

Cho đến nay, sự khác biệt của Báo Tuổi Trẻ với một số CQBC đang đi đầu về công nghệ kỹ thuật số chính là tờ báo đang “tận dụng công nghệ để làm báo”, trong khi những đối thủ mạnh hơn đang “làm báo bằng công nghệ”. Do đó, Báo Tuổi Trẻ cần phải có chiến lược đầu tư đồng bộ trang thiết bị, kỹ thuật hiện đại, trong đó chú trọng nền tảng báo chí điện tử; xây dựng các công cụ thu thập, xử lý dữ liệu, đo lường hành vi bạn đọc, dự báo, theo dõi và giám sát chất lượng thông tin; áp dụng các công nghệ số tiêu biểu như AI, IoT, Big Data, Cloud... để tăng hiệu suất cho quy trình sản xuất, cá nhân hóa nội dung giúp tiếp cận lượng độc giả nhiều nhất.

Đặc biệt, Báo Tuổi Trẻ cũng cần xây dựng hệ thống quản trị nội dung CMS riêng biệt để đảm bảo an toàn thông tin, hệ thống lưu trữ đám mây..., từ đó giảm sự phụ thuộc vào các đơn vị bên ngoài cũng như dễ dàng kiểm soát và quản lý quy trình sản xuất tin bài.

4.2.2.2. Hoạt động quản trị nguồn nhân lực

Trong nhiều năm qua, công tác quy hoạch, sắp xếp, tinh gọn hệ thống, bộ máy đang được đẩy mạnh ở tất cả các cấp, các cơ quan, trong đó có báo chí. Báo Tuổi Trẻ

cũng không là ngoại lệ. Tuổi Trẻ đang có 723 cán bộ nhân viên, cần rà soát lại nhân sự ở các phòng ban, từng vị trí, đảm bảo những bộ phận quan trọng nhất ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động gồm bộ phận nội dung, công nghệ, kinh doanh... phải chiếm tỷ lệ cao nhất so với các bộ phận hậu cần. Cần bổ sung nhân sự mới ở những vị trí đang thiếu trong đề án việc làm, chẳng hạn nhân viên pháp lý để bảo vệ bản quyền. Tuổi Trẻ đang có 40 nhân viên CNTT, chỉ chiếm 5% trong tổng nhân sự, cũng là một con số phải xem xét lại trong bối cảnh chuyển đổi số khi nhân viên CNTT đang trở thành yếu tố chủ chốt để giúp các CQBC thúc đẩy công tác R&D và giành lợi thế trong cuộc cạnh tranh. Do đó, Tuổi Trẻ cần ưu tiên tìm kiếm đội ngũ về công nghệ số và thiết kế sản phẩm số từ bên ngoài, hoặc thông qua các kênh chọn lọc các nhân sự trẻ, tiềm năng trong tòa soạn để đảm bảo yêu cầu kinh nghiệm, thích ứng nhanh trong công việc, và tạo thêm động lực để nhân sự nội bộ phấn đấu thể hiện năng lực nhằm gia nhập lực lượng làm báo tuyển đầu.

Một trong những điểm yếu ở các CQBC nói chung và Tuổi Trẻ nói riêng là thiếu các nhân sự làm chiến lược, tức những nhân sự đã được đào tạo bài bản về công tác xây dựng và triển khai chiến lược. Cũng giống như các bệnh viện công đang sử dụng và bổ nhiệm các bác sĩ vào các vị trí như mua sắm, đấu thầu vật tư - trang thiết bị y tế, xây dựng và quản trị tòa nhà..., khối báo chí cũng sử dụng các nhà báo, những người làm chuyên môn vào các vị trí tương tự, bao gồm các vị trí liên quan đến kinh doanh nên kết quả công việc sẽ có một số hạn chế nhất định (Phòng văn sâu thành viên Ban biên tập Báo Tuổi Trẻ).

Đối với các cấp quản trị, hàng năm Tuổi Trẻ cần tổ chức các lớp học nâng cao kỹ năng quản lý, bồi dưỡng kiến thức về quản trị, về kinh tế, giúp các lãnh đạo vững năng lực để trực tiếp đề ra hoặc duyệt chiến lược, kế hoạch, lộ trình cụ thể cho tòa soạn, triển khai đến toàn bộ đội ngũ. Đối với các chuyên viên bộ phận chuyên môn như phóng viên, biên tập viên, nhân viên thuộc các khối thương mại - truyền thông - sự kiện - quảng cáo - phát hành - tài chính - CNTT, ít nhất một năm tổ chức học nâng cao nghiệp vụ một lần để giúp cho chuyên viên xử lý công việc tốt hơn, nhanh hơn. Ngoài ra, kết hợp với các khóa đào tạo, nâng cao kiến thức, kỹ năng về CNTT, an ninh mạng, thu thập, phân tích và xử lý dữ liệu... nhằm hỗ trợ quá trình đổi mới sản xuất, phân phối nội dung, thúc đẩy quá trình chuyển đổi số.

4.2.2.3. Hoạt động nâng cao quy trình sản xuất, tác nghiệp

Trong hoạt động xuất bản nội dung, Báo Tuổi Trẻ cần ứng dụng triệt để báo chí tăng cường (augmented journalism) trong cả 3 giai đoạn sản xuất nội dung gồm: Thu thập (gathering), Sản xuất (production) và Phân phối (distribution), với mục tiêu tự động hóa, tăng hiệu suất công việc.

Ở giai đoạn Thu thập, hệ thống tổng hợp nội dung theo thời gian thực được triển khai, ứng dụng Natural Language Processing (NLP - xử lý ngôn ngữ tự nhiên), Machine Learning (ML - học máy) vào việc tổng hợp, phân loại xu hướng nội dung của tờ báo. Xác định nhanh xu hướng nội dung (trend) giúp cho tòa soạn ngay lập tức biết được các báo khác đang viết về chủ đề gì, cho phép xem nhanh nội dung mới từ các nguồn tổng hợp được.

Ở giai đoạn Sản xuất, AI và Big Data hỗ trợ đắc lực trong việc sản xuất tin bài của phóng viên như đề xuất tin liên quan, lựa chọn tin bài. Hệ thống CMS có thể tự động đề nghị các chủ đề, tin bài liên quan sau khi biên tập viên hoàn thành bài viết.

Việc áp dụng những công nghệ mới như NLP, ML, Vision, Speech (speech to text, text to speech) sẽ giúp hỗ trợ tự động phân loại bình luận ở giai đoạn này. Trong đó, kinh nghiệm cho thấy hệ thống hỗ trợ tự động phân loại bình luận ứng dụng NLP giúp giảm lượng bình luận tồn từ 40% xuống còn 5%, thời gian xử lý bình luận tăng 50% so với thao tác thủ công, công cụ kiểm tra lỗi chính tả giúp giảm 70% thời gian soát lỗi cho biên tập.

Ở giai đoạn Phân phối, để nắm bắt nhanh tình hình tiêu thụ nội dung của độc giả, phân tích và điều phối nội dung, Tuổi Trẻ cần xây dựng hệ thống phân tích analytics và ứng dụng Big Data với lượng lớn dữ liệu tracking hàng tháng, hướng tới phân phối tập trung chủ yếu vào cá nhân hóa đối với từng độc giả riêng biệt (personalization).

4.2.2.4. Hoạt động marketing và bán hàng

Cho đến nay, đa dạng hóa về dòng doanh thu vẫn là định hướng hàng đầu trong phát triển kinh doanh của Báo Tuổi Trẻ. Trong đó, việc thúc đẩy đăng ký (subscriptions) được đánh giá là trọng tâm hơn cả display advertising (quảng cáo hiển thị) và native advertising (quảng cáo tự nhiên) khi Tuổi Trẻ quyết định đầu tư vào Tuổi Trẻ Sao, là một phiên bản đặc biệt của Tuổi Trẻ Online. Tờ báo mong đợi 3 mô hình kinh doanh sẽ đem về nguồn thu chủ yếu gồm mô hình đăng ký/thành viên (subscription/membership), mô hình quảng cáo (display advertising và native

advertising) và mô hình sự kiện (events). Do đó, các giải pháp cho hoạt động marketing và bán hàng cũng sẽ dựa trên định hướng chiến lược của Tuổi Trẻ cho 3 trụ cột này. Trong đó, về mô hình đăng ký/thành viên, trong năm 2025 và những năm tới, Tuổi Trẻ cần đẩy mạnh hoạt động marketing và bán hàng cho Tuổi Trẻ Sao, đặc biệt tìm kiếm sự ủng hộ trong khối doanh nghiệp (nước ta có hơn 1 triệu doanh nghiệp đang hoạt động tính đến cuối năm 2024). Những giá trị chuyên biệt của Tuổi Trẻ Sao như trải nghiệm đọc báo không quảng cáo hiển thị, tự động phân phối tin tức theo dữ liệu, tư vấn pháp luật, hỏi chuyện sức khỏe, đọc ấn phẩm in của Tuổi Trẻ trên mạng... cần được tuyên truyền rộng rãi trên nhiều kênh hơn, giới thiệu các chính sách khuyến mãi hấp dẫn và các hoạt động đi kèm đa dạng hơn, thay vì chỉ đăng những tin bài thông thường gói gọn trên chính các kênh của Tuổi Trẻ.

Với dịch vụ quảng cáo, Tuổi Trẻ cần tiến hành đánh giá lại các nền tảng phân phối, xây dựng lại chính sách giá để áp dụng linh hoạt cho từng khách hàng, thay vì chiết khấu trực tiếp nên áp dụng các gói truyền thông tặng kèm để tăng doanh thu.

4.2.2.5. Hoạt động quản lý nguồn tài chính

Báo Tuổi Trẻ cần đảm bảo cơ cấu, tổ chức phù hợp, tinh gọn, hiệu quả; đẩy mạnh xây dựng và hoàn thiện cách thức đánh giá chi phí và hiệu quả từng phòng ban để phân bổ nguồn lực tối ưu, từ đó có thể tiết giảm chi phí chính xác, làm cơ sở giảm giá sản phẩm, dịch vụ.

4.3. Đề xuất chiến lược kinh doanh và giải pháp triển khai chiến lược kinh doanh của Đài PTTH Vĩnh Long

4.3.1. Đề xuất chiến lược kinh doanh của Đài PTTH Vĩnh Long

4.2.1.1. Thiết lập ma trận SWOT và xây dựng các phương án chiến lược

Sử dụng ma trận SWOT đã được trình bày ở chương 2 để phân tích, kết hợp các yếu tố điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức tại các ma trận EFE và IFE ở trên nhằm xây dựng các phương án chiến lược khả thi mà Đài PTTH Vĩnh Long có thể lựa chọn.

Nhóm chiến lược SO

Chiến lược chi phí tối ưu (SO1): Tận dụng các cơ hội từ bên ngoài như công nghệ kỹ thuật tiên bộ, sự phát triển mạnh mẽ của Internet và các nền tảng truyền thông xã hội, thúc đẩy quá trình chuyển đổi số tại đài với chi phí hợp lý, hiệu quả, đảm bảo an toàn vốn Nhà nước. Về nội dung, do đã có sẵn nguồn lực nên các chương trình thời sự, chuyên đề có thể không chỉ thực hiện ở Vĩnh Long mà còn ở các tỉnh

khác thuộc khu vực Đồng bằng sông Cửu Long để mở rộng đề tài, khai thác hiệu quả nguồn nhân lực, tối ưu hóa chi phí sản xuất và hậu cần, từ đó có thể tạo được lợi thế cạnh tranh về giá sản phẩm và dịch vụ.

Chiến lược khác biệt hóa (SO2): Tận dụng các cơ hội như sự thay đổi trong thói quen, hành vi của người dùng trong việc tiếp cận tin tức trực tuyến, đẩy mạnh xây dựng nhóm chương trình văn hóa, phim ảnh, giải trí, nhân đạo... theo hướng phù hợp với thị hiếu nhưng phải “tốt” cho khán giả, tạo được sự tin cậy và thu hút công chúng, nhà quảng cáo, nhà tài trợ...

Nhóm chiến lược ST

Chiến lược chi phí tối ưu (ST1): Việc các doanh nghiệp vẫn đang cắt giảm ngân sách truyền thông tiếp thị cộng thêm chi phí đầu tư cho hạ tầng công nghệ đắt đỏ, cùng với sự từ bỏ các phương tiện truyền thông truyền thống của công chúng để chuyển sang mạng xã hội và truyền hình tương tác làm cho nguồn thu của đài có xu hướng giảm. Trong bối cảnh này, sẽ tiếp tục tận dụng thế mạnh về bộ máy lãnh đạo của đài luôn ổn định, hiệu quả, kết hợp nhuần nhuyễn giữa nhiệm vụ chính trị với việc mở rộng các hoạt động kinh tế, đưa ra những định hướng, chiến lược đúng đắn cho giai đoạn phát triển sắp tới.

Chiến lược khác biệt hóa (ST2): Sử dụng nguồn chênh lệch thu - chi và nguồn vốn phát triển hoạt động sự nghiệp lớn cùng với cơ sở vật chất, kỹ thuật của đài được đầu tư ngày càng hiện đại, đồng bộ để đẩy mạnh đầu tư vào các nhóm chương trình, nội dung số mới mẻ, đa dạng phù hợp với xu hướng cá nhân hóa cũng như thích ứng với sự thay đổi vai trò, vị thế của công chúng trong quá trình truyền tải và tiếp nhận thông tin.

Nhóm chiến lược WO

Chiến lược chi phí tối ưu (WO1): Cần nhanh chóng bổ sung những vị trí quản trị chiến lược cấp trung còn khuyết thiếu ở các bộ phận quan trọng như CNTT, quản trị, tài chính, marketing và kinh doanh để tối ưu hóa sự định hướng, chỉ đạo thông qua việc tư vấn cho Ban giám đốc, đẩy mạnh hợp tác giữa các ban nội dung và các phòng hỗ trợ; thiết kế những chiến dịch truyền thông, sự kiện, hội nghị, hội thảo phù hợp với nhu cầu của các doanh nghiệp, vừa giúp mở rộng nguồn thu vừa quảng bá thương hiệu của đài.

Chiến lược khác biệt hóa (WO2): Tăng cường đầu tư vào hệ thống công nghệ và trang thiết bị làm việc cho phóng viên, mở rộng các kênh phân phối của đài, xây

dựng các ứng dụng trực tuyến “tất cả trong một” đáp ứng nhu cầu thông tin, giải trí đa dạng của công chúng.

Nhóm chiến lược WT

Chiến lược chi phí tối ưu (WT1): Thiết kế chính sách lương thưởng hấp dẫn, xây dựng những chương trình thu hút nhân tài trong lĩnh vực truyền hình như mô hình quản trị viên tập sự thường áp dụng ở các tập đoàn đa quốc gia; đào tạo và giữ chân đội ngũ nhân sự giỏi, góp phần giảm chi phí về nhân sự. Tập trung vào chất lượng nội dung, đặc biệt là chương trình thời sự để củng cố niềm tin của công chúng đối với CQBC chính thống liên quan đến chất lượng báo chí, tạo được lợi thế cạnh tranh nhất định trong lĩnh vực phát thanh, truyền hình.

Chiến lược khác biệt hóa (WT2): Rà soát các hợp đồng mua sắm, cung ứng với các đối tác hiện hữu để tìm ra những điểm bất hợp lý, cắt giảm chi phí đầu vào; tìm kiếm những đối tác liên kết sản xuất chương trình hấp dẫn, có ý nghĩa, có tác động lan tỏa cao trong xã hội để tối ưu hóa chi phí đầu tư, từ đó giảm bớt áp lực trước nhu cầu thay đổi liên tục của các doanh nghiệp, các nhà tài trợ, các nhà quảng cáo cũng như của công chúng.

4.3.1.2. Lựa chọn chiến lược thông qua ma trận QSPM

Qua phân tích ma trận SWOT mỗi nhóm chiến lược SO, ST, WO, WT, đều có hai chiến lược được đề xuất là chiến lược chi phí tối ưu và chiến lược khác biệt hóa. Như vậy để lựa chọn CLKD phù hợp cho Đài PTTH Vĩnh Long, ma trận QSPM được thiết lập bằng cách thu thập nhận định của 5 chuyên gia đang công tác tại Đài PTTH Vĩnh Long. Các chuyên gia được phỏng vấn ý kiến qua phiếu điều tra về điểm hấp dẫn của các yếu tố môi trường đối với mỗi chiến lược của đài (nội dung phỏng vấn nêu tại Phụ lục 2).

Dựa trên bảng đánh giá điểm hấp dẫn của các chiến lược có thể thay thế (nêu tại Phụ lục 3), có thể nhận thấy chiến lược khác biệt hóa có điểm số hấp dẫn cao hơn với 456 điểm, so với chiến lược chi phí tối ưu là 358 điểm nên có thể được ưu tiên lựa chọn làm chiến lược chính của Đài PTTH Vĩnh Long trong giai đoạn mới. Tuy nhiên, cạnh tranh về giá bán luôn tồn tại trong bất kỳ ngành nào, do đó, chiến lược chi phí tối ưu cũng cần được cân nhắc thực hiện để có sự kết hợp 2 chiến lược cạnh tranh nhằm mang lại hiệu quả cao hơn. Mục tiêu chiến lược hướng đến tạo ra thêm giá trị cho công chúng, các doanh nghiệp, nhà quảng cáo thông qua các chương trình, dịch vụ khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh, nhưng giá quảng cáo và chính sách

ưu đãi vẫn luôn duy trì yếu tố cạnh tranh so với các đài lớn khác.

4.3.2. Giải pháp triển khai chiến lược kinh doanh của Đài PTTH Vĩnh Long

Dựa trên các chiến lược cạnh tranh đã được cân nhắc lựa chọn, các giải pháp triển khai chiến lược tác giả đề xuất có cân nhắc tới yếu tố nguồn lực của Đài PTTH Vĩnh Long và tính khả thi khi triển khai thực hiện để đảm bảo hiệu quả, duy trì và phát huy các lợi thế cạnh tranh của đài. Trong đó, ưu tiên các giải pháp để nâng cao và tạo ra sự khác biệt trong sản xuất chương trình, năng lực phân phối để tăng thêm giá trị hướng tới các nhóm khách hàng, khán giả mục tiêu.

4.3.2.1. Hoạt động quản trị nguồn nhân lực

Tiếp tục duy trì và phát triển chương trình đào tạo đội ngũ lãnh đạo, đội ngũ nhân sự về chuyển đổi số, ứng dụng công nghệ số trong các hoạt động phát triển, quản lý của đài để đảm bảo nhân lực cho đội ngũ nhân sự luôn có thể kế thừa chất lượng. Tùy từng vị trí công việc mà lựa chọn người có kinh nghiệm lâu năm hoặc ưu tiên người trẻ nhưng có chuyên môn cao. Đầu tư lực lượng về công nghệ số và thiết kế sản phẩm số để góp phần tạo được sự phát triển đột phá về hình thức và nội dung của đài trên các nền tảng số. Cải thiện các chính sách đãi ngộ nhằm hạn chế tình trạng mất nhân lực chủ chốt, xây dựng lộ trình thăng tiến cụ thể cho đội ngũ trẻ, đội ngũ gắn bó lâu với đài để làm động lực phấn đấu cũng như giữ chân nhân sự.

4.3.2.2. Hoạt động phát triển trang thiết bị và công nghệ kỹ thuật

Yếu tố công nghệ, số hóa cần được duy trì và đầu tư mạnh mẽ hơn nữa, nâng cấp công nghệ, các hệ thống quản trị nội bộ, giúp đài tối giản hóa và tự động hóa quy trình, cách thức làm việc, vừa đảm bảo duy trì được lợi thế cạnh tranh của đài, vừa giúp đài phản ứng tốt trước những thay đổi của môi trường trong tương lai.

Ngoài ra, Nhà hát Truyền hình trong khuôn viên trụ sở đài và Phim trường Truyền hình Vĩnh Long tại Trung tâm Dịch vụ Truyền hình và Du lịch Trường An là 2 tài sản lớn đã được đài đầu tư, xây dựng từ nguồn quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp của đơn vị để thực hiện chức năng, nhiệm vụ Nhà nước giao. Để phát huy tối đa công suất và hiệu quả sử dụng của tài sản, bên cạnh việc phục vụ chức năng, nhiệm vụ được nhà nước giao, đài cần đưa vào khai thác tối ưu 2 tài sản này. Theo đó, đối với cụm rạp chiếu phim trong phim trường, trong bối cảnh thị trường rạp chiếu phim cạnh tranh gay gắt, đài nên lựa chọn giao cho đơn vị có chuyên môn sâu trong lĩnh vực phân phối và vận hành chuỗi rạp phim sẽ góp phần khai thác hiệu quả công năng của công trình, giúp tăng nguồn thu cho đơn vị nói riêng và ngân sách tỉnh

nói chung, đồng thời đáp ứng nhu cầu hưởng thụ văn hóa của người dân, đáp ứng yêu cầu phát triển của xã hội, thúc đẩy sự phát triển kinh tế của địa phương. Đối với phim trường truyền hình, để phát huy tối đa hiệu quả sử dụng của tài sản, đài cần lựa chọn giao cho đơn vị có chuyên môn, kinh nghiệm trong việc khai thác các hạng mục hồ bơi, biển nhân tạo, khu tắm khoáng, bùn, cảnh quan núi nhân tạo... nhằm tăng nguồn thu cho đơn vị. Đồng thời, việc nâng cấp cảnh quan của phim trường với núi đồi, biển nhân tạo... sẽ tạo điểm nhấn thu hút khách du lịch, quảng bá hình ảnh, quê hương con người Vĩnh Long đến đông đảo người dân.

4.3.2.3. Hoạt động marketing và bán hàng

Đài PTTH Vĩnh Long là một thương hiệu lớn trong ngành truyền hình Việt Nam, tuy nhiên cần nhiều giải pháp đồng bộ để tiếp tục nâng cao độ nhận diện thương hiệu, tiếp cận được nhiều khán giả và nhà quảng cáo nhất có thể trên nền tảng số, từ đó duy trì được doanh số quảng cáo.

Với hoạt động nâng cao nhận diện thương hiệu, đài cần tiếp tục đổi mới sáng tạo trong các chương trình thiện nguyện, đưa ra những format mới mẻ hơn, mời những nghệ sĩ, KOL... nổi tiếng cùng tham gia để lan tỏa chương trình mạnh mẽ hơn, không chỉ trên kênh truyền hình chính chủ mà còn viral trên mạng xã hội để tiếp cận lớp công chúng trẻ, vốn là những người mua hàng tiềm năng, đối tượng nhắm đến chủ yếu của các nhãn hàng.

Với hoạt động bán hàng, lâu nay đài không cho chính sách công nợ đối với các đối tác, các hợp đồng quảng cáo phải được thanh toán trước khi phát sóng. Đây cũng là bước đi đúng hướng trong bối cảnh một số CQBC đang bị công nợ trễ hạn hay khó đòi do các đối tác lâm vào cảnh khó khăn, đặc biệt các doanh nghiệp bất động sản như trong thời gian vừa qua. Tuy nhiên, trong bối cảnh ngân sách quảng cáo ngày càng giảm và phân tán, đài có thể áp dụng chiết khấu đối với những hợp đồng có giá trị thấp, cũng như nâng cao các spot quà tặng để giữ độ hấp dẫn và cạnh tranh trên thị trường quảng cáo truyền hình.

4.3.2.4. Hoạt động nghiên cứu và phát triển

Đài PTTH Vĩnh Long đã và đang chủ động nghiên cứu đổi mới toàn diện hệ thống sản xuất nội dung theo các xu hướng báo chí số, mô hình tòa soạn hội tụ, thiết kế, sáng tạo các mô hình sản phẩm thông tin mới trên các nền tảng khác nhau để tăng độ tương tác với độc giả, phân phối nội dung thông tin nhanh hơn, rộng hơn và chính xác theo nhu cầu của độc giả. Nền tảng ứng dụng OTT THVLI

(<https://www.thvli.vn/>) của đài đang được đầu tư phát triển hướng đến trở thành một nền tảng có thể cạnh tranh với các tên tuổi trong nước như VieON, hướng đến việc thu phí nội dung số để phân nào giảm bớt sự phụ thuộc vào quảng cáo.

Ngoài ra, đài cũng cần tập trung nghiên cứu đầu tư cho đội ngũ sản xuất mảng thời sự (chính trị - kinh tế - văn hóa - xã hội) vì đây sẽ là mảng xây dựng được danh tiếng cho đài và đài hoàn toàn có đủ nguồn lực để phát triển mảng này so với các đài khác. Xây dựng lại các format gần gũi, hấp dẫn, tìm ra những góc nhìn mới mẻ và khai thác chuyên sâu, mời các lãnh đạo cơ quan Nhà nước và các chuyên gia trong từng lĩnh vực đến để thảo luận, đưa ra những quan điểm, giải pháp cho những vấn đề đang được xã hội quan tâm. Ngoài ra, đổi mới sáng tạo trong các chương trình truyền hình thực tế hay mua format các chương trình giải trí đình đám trên thế giới cũng là hướng đi để giữ chân khán giả.

Với mảng phát thanh, đài cần đầu tư nhiều nội dung đặc biệt hơn để phát trên các nền tảng như Spotify, Apple podcast... có khả năng cạnh tranh với các kênh podcast khác. Nhìn chung, với tiềm lực tài chính của mình, cùng với tinh thần cách tân, đổi mới sáng tạo, Đài PTTH Vĩnh Long hoàn toàn có khả năng chinh phục các đỉnh cao mới trong ngành PTTH.

4.3.2.5. Hoạt động quản lý nguồn tài chính

Đài PTTH Vĩnh Long cần có đội ngũ quản lý tài chính mạnh, mà đứng đầu là một giám đốc tài chính nhằm lập kế hoạch, kiểm soát, tổ chức và giám sát các nguồn tài chính nhằm để mang thực hiện các mục tiêu chung cho đài, bao gồm công tác sử dụng ngân quỹ, mua sắm, kế toán, đánh giá rủi ro, thanh toán và những công việc khác liên quan đến tiền như định giá sản phẩm, chính sách chiết khấu, quản lý công nợ của đối tác...

Thực tế, cũng như các CQBC hay các đơn vị sự nghiệp công lập khác, đài không có chức danh giám đốc tài chính mà chỉ có kế toán trưởng, do đó trong lúc chờ sự thay đổi ở đề án việc làm, cần tăng cường năng lực cho đội ngũ kế toán - tài chính, đặc biệt kế toán trưởng, để dựa trên những báo cáo tài chính có thể đưa ra những phân tích và kế hoạch sử dụng tài chính vào mục đích sản xuất kinh doanh cũng như ra các quyết định đầu tư hợp lý để tối ưu hóa lợi nhuận cho cơ quan trong khuôn khổ quy định pháp luật.

4.4. Khuyến nghị chiến lược kinh doanh của cơ quan báo chí ở Việt Nam trong thời gian tới

Dựa trên đánh giá các điểm mạnh, điểm yếu của CQBC ở Việt Nam, các cơ hội hỗ trợ cho CLKD và các thách thức ảnh hưởng đến CLKD của CQBC, cũng như ý kiến từ các chuyên gia tham gia phỏng vấn sâu, tác giả đề xuất hệ thống các giải pháp để giúp nâng cao hiệu quả hoạch định CLKD trong thời gian tới.

4.4.1. Đối với cơ quan báo chí

Về hoạt động nâng cao quy trình sản xuất, tác nghiệp, để đạt hiệu quả kinh doanh cao trong thời đại số, các CQBC cần kết hợp một quy trình tác nghiệp nhanh chóng, hiện đại với chiến lược nội dung hấp dẫn, hiệu quả nhằm đáp ứng đúng nhu cầu của khán thính giả, trên cơ sở hài hòa với chủ trương biên tập chung theo định hướng của Đảng, Nhà nước và các nguyên tắc đạo đức nghề nghiệp. Đặc biệt đối với ngành truyền hình, khi các dịch vụ livestream lên ngôi, họ cũng cần chuyển đổi các máy quay hạng nặng thành những thiết bị nhỏ gọn, dễ dàng di chuyển bên ngoài. Ngoài ra, các phóng viên cũng cần được đào tạo sử dụng các thiết bị di động để viết, quay, thu âm, chỉnh sửa ngay tại hiện trường, tăng tính linh hoạt tối đa khi tác nghiệp.

Đặc biệt, các CQBC nên tối ưu hóa việc tái sử dụng sản phẩm bằng cách biên tập phù hợp để đăng tải trên các nền tảng mạng xã hội khác nhau, ứng dụng hệ thống CMS tiên tiến, hiện đại giúp quản lý và xuất bản nội dung nhanh hơn. Nhiều đơn vị đã hiện diện gần như đầy đủ trên các trang mạng xã hội, tuy nhiên số lượng thành viên đăng ký và các chỉ số đo lường khác không cao, trong khi các trang thông tin điện tử tổng hợp chỉ dẫn lại thông tin báo chí mà đã biến website của họ thành một địa chỉ booking bài truyền thông không thể thiếu trong các chiến dịch truyền thông của các doanh nghiệp, và tương tự như vậy đối với các trang mạng xã hội của họ. Đây chính là điều các CQBC cần nghiên cứu, khắc phục trong thời gian tới.

Về chất lượng sản phẩm, các CQBC điện tử cần ứng dụng công nghệ và đào tạo tất cả phóng viên để giúp họ tự tạo những sản phẩm báo chí đa phương tiện dễ dàng hơn, nhanh chóng hơn, khó sao chép hơn thay vì chỉ phụ thuộc vào một vài nhân viên công nghệ, thiết kế. Dù đồng tình với ý kiến này, một thành viên Ban Biên tập Báo Tuổi Trẻ cho rằng số liệu thống kê của báo cho thấy những sản phẩm long-form, e-magazine... thường có ít bạn đọc xem hơn các tác phẩm thông thường (chỉ bao gồm chữ, hình ảnh, video...), do đó giá trị cốt lõi để báo chí thu hút và giữ chân khán

thính giả vẫn đầu tư vào những thông tin độc đáo, chính xác và chuyên sâu, trở thành một địa chỉ tin cậy trước những nội dung giả, thật lẫn lộn tràn ngập trên các mạng xã hội. Trong đó, các doanh nghiệp tham gia phỏng vấn sâu cũng lưu ý phản bình luận của bạn đọc bên dưới các bản tin cũng là một nội dung hấp dẫn, do đó các CQBC cần có cách thu hút những tác giả có bình luận duyên dáng, sắc sảo và sử dụng các công cụ số để gạn lọc bình luận, giữ lại những bình luận thật “chất” nhưng vẫn an toàn, thay vì sợ rủi ro mà đóng cửa hoàn toàn hoặc hạn chế mục bình luận.

Mới đây, với tư cách một trong những cơ quan truyền thông chủ lực đa phương tiện, VTV trở thành đơn vị truyền hình đầu tiên trong cả nước công bố hệ thống chỉ số đo lường khán giả (ratings) của mình, thay vì lâu nay vẫn phụ thuộc vào báo cáo của các công ty nghiên cứu thị trường nước ngoài. Hệ thống này giúp đo lường chính xác hành vi xem truyền hình, xem chương trình nào đang thực sự thu hút công chúng, từ đó có thể lên chiến lược nội dung và cách thức sản xuất hiệu quả. Đây là một bước đi mới có thể là hình mẫu cho các đài truyền hình và các CQBC khác. Tuy nhiên, thực tế cho thấy chỉ số khán giả theo dõi một chương trình cao không hẳn gắn liền với báo chí chất lượng, do đó các CQBC cần cân bằng giữa việc lắng nghe khán thính giả, thị trường và chủ trương biên tập theo các giá trị chân - thiện - mỹ, từ đó củng cố được lòng tin của công chúng.

Về quản lý nguồn tài chính, theo yêu cầu sắp xếp, tinh gọn, các CQBC cũng đã lên kế hoạch và triển khai để cắt giảm những vị trí không cần thiết ở các phòng ban, tối ưu hóa chi phí, quản lý tốt hơn chi phí đầu vào, phân tích số liệu theo hướng giúp ra các quyết định kinh doanh nhanh chóng, chính xác hơn. Việc đánh giá hiệu quả phòng ban theo từng hoạt động cụ thể sẽ là cơ sở quan trọng để tối ưu hóa ngân sách, giảm thiểu thất thoát và hỗ trợ giảm giá thành sản phẩm, dịch vụ. Chẳng hạn, ở một số đài truyền hình, hàng năm các ban nội dung được ban tổng giám đốc phân bổ chi phí, phải tự quản phân chi phí này, cân đối sản xuất chương trình và quyết toán vào cuối năm, nếu có các chương trình phát sinh thì sẽ làm đề xuất chi phí riêng. Đặc biệt, với các chương trình do một số phòng ban kết nối được với nhà tài trợ thì phần thù lao cho đội ngũ sẽ cao hơn bình thường, giúp các phóng viên, biên tập viên tăng cường giao lưu, kết nối với các doanh nghiệp để đa dạng hóa nội dung và tạo thêm nguồn thu cho đài. Tuy nhiên, việc này không bắt buộc, không đưa thành điều kiện để đánh giá lao động hàng năm.

Trong khi đó, ở một vài CQBC khác, ban biên tập lại giao chỉ tiêu doanh thu về cho các ban, đặc biệt là ban làm nội dung liên quan đến doanh nghiệp và có chính sách chi hoa hồng khá lớn. Điều này thực tế đã giúp mang lại doanh thu cao hơn cho báo trong bối cảnh các nhân viên phòng truyền thông quảng cáo không thể mời gọi được các doanh nghiệp hợp tác. Tuy nhiên, điều này cũng gây ra những tiêu cực, ảnh hưởng uy tín của tờ báo khi xóa nhòa ranh giới giữa nội dung và quảng cáo, và lãnh đạo ban, phóng viên lợi dụng trang mục mình phụ trách để gây áp lực lên các doanh nghiệp để lấy hợp đồng quảng cáo. Do đó, dù gặp nhiều khó khăn, các CQBC cần thận trọng khi giao chỉ tiêu doanh thu đến các phóng viên và phòng ban. Ngoài ra, các CQBC cũng cần giảm số lượng nhân viên biên chế, thay vào đó tăng cường tuyển dụng nhân viên hợp đồng, khoán công việc, thông qua đó giảm chi phí cố định.

Về cải tiến trang thiết bị, công nghệ kỹ thuật, thách thức nằm ở chỗ ngay cả các CQBC có quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp lớn cũng không dám đầu tư mạnh để sở hữu hệ thống CMS hiện đại và nâng cấp toàn bộ hệ thống CNTT, bao gồm cung cấp các máy móc, thiết bị hỗ trợ tác nghiệp phóng viên. Do đó, với các CQBC đang phụ thuộc hệ thống CMS do các doanh nghiệp tư nhân cung cấp (chẳng hạn VCCorp), cần tự xây dựng, sở hữu và vận hành hệ thống CMS mới, không phụ thuộc vào các đối tác, giúp bảo mật thông tin, bảo vệ an toàn dữ liệu và tăng cường đảm bảo an ninh mạng. Các CQBC có năng lực tài chính cần mạnh dạn trình các đề xuất mua sắm trang thiết bị hiện đại, đầu tư thích đáng vào công nghệ, bao gồm việc được phép nhập hệ thống CMS của nước ngoài, để từ đó có thể thúc đẩy hành trình chuyển đổi số nhanh nhất, nhận chuyển giao và tiệm cận với trình độ của thế giới thay vì loay hoay với các phần mềm quản lý trong nước và bị bỏ lại phía sau trong cuộc cạnh tranh.

Về hoạt động quản trị nguồn nhân lực, các CQBC cần nhanh chóng xây dựng và hoàn thiện đề án vị trí việc làm, cho phép trả lương cho cán bộ nhân viên tương xứng theo từng vị trí, dự kiến sẽ tạo nên cuộc cách mạng về hiệu quả công việc, qua đó tạo động lực, kích thích, hiệu quả và sự cống hiến trong công việc cũng như thu hút được đội ngũ nhân sự trẻ chất lượng cao từ bên ngoài, đặc biệt trong lĩnh vực, CNTT, tài chính, kinh doanh...

Trong kỷ nguyên số, khi hầu hết các CQBC vận hành theo cơ chế tự chủ tài chính, sản xuất nội dung báo chí phải gắn với các mục tiêu kinh doanh, do đó lãnh đạo CQBC phải có những phẩm chất và năng lực phù hợp bên cạnh phải có chuyên

môn nghề nghiệp báo chí, có bản lĩnh chính trị vững vàng, luôn đảm bảo thực hiện đúng tôn chỉ, mục đích của CQBC. *Thứ nhất*, người đứng đầu cần tư duy chiến lược và đổi mới sáng tạo, am hiểu nghề báo và công chúng, từ đó dẫn dắt xây dựng chiến lược phát triển nội dung và hoạch định CLKD phù hợp trong môi trường số. *Thứ hai*, cần có sự hiểu biết nhất định về công nghệ và chuyển đổi số, nắm rõ bản chất và giá trị của công nghệ (như CMS hiện đại, AI, dữ liệu lớn, điện toán đám mây...) để chỉ đạo bộ phận công nghệ cũng như định hướng đào tạo, xây dựng đội ngũ người làm báo hiện đại, đa năng, đa nhiệm, hiệu quả. *Thứ ba*, cần có năng lực quản trị kinh doanh - tài chính, hiểu rõ mô hình tài chính, quản lý chi phí, doanh thu, các mô hình kinh doanh, phát triển các nguồn thu đa dạng (quảng cáo, nội dung trả phí, dịch vụ truyền thông - sự kiện...). *Thứ tư*, cần có kỹ năng xây dựng thương hiệu, củng cố hình ảnh, giá trị và uy tín của CQBC trong lòng công chúng và trên thị trường truyền thông, gắn thương hiệu với các giá trị xã hội và trách nhiệm cộng đồng, khuyến khích phóng viên, biên tập viên lan tỏa thương hiệu cá nhân hài hòa với định hướng chung của tờ báo. *Thứ năm*, cần có khả năng ra quyết định và chịu trách nhiệm, bởi trước các ràng buộc pháp lý (như quy định về đấu thầu), sự bản lĩnh, dám làm, có khả năng giải trình để đưa ra quyết định đầu tư công nghệ phù hợp, minh bạch, rõ ràng, tránh tâm lý sợ trách nhiệm làm cản trở đổi mới.

Về hoạt động marketing và bán hàng, trong bối cảnh mô hình thu phí đọc báo và truyền hình tại Việt Nam chưa khởi sắc, các CQBC cần xây dựng chính sách giá quảng cáo - truyền thông - sự kiện phù hợp với giá trị thương hiệu và các kết quả có thể cam kết cho khách hàng. Các doanh nghiệp ưa chuộng quảng cáo trên mạng xã hội vì kết nối trực tiếp được với công tác tư vấn và bán hàng, tuy nhiên các nền tảng mạng xã hội như Facebook, Instagram, TikTok và YouTube hiện đang có các chính sách nghiêm ngặt về quảng cáo liên quan đến hình thể, ngoại hình... Nếu quảng cáo vi phạm các quy tắc này, chúng có thể bị quét, ẩn, hạn chế phạm vi tiếp cận hoặc thậm chí bị gỡ bỏ hoàn toàn. Đây cũng chính là cơ hội cho các CQBC nhận các đơn hàng, khéo léo biên tập nội dung và đưa vào các trang phù hợp. Tuy nhiên, có thể thấy rằng nhiều chiến dịch truyền thông tổ chức trên các báo điện tử không tạo ra tác động đáng kể, các doanh nghiệp hầu như không nhận được các cuộc gọi yêu cầu tư vấn hay mua hàng, dịch vụ, và đây cũng chính là thế khó của các CQBC để tìm hướng ra trong thời gian tới liên quan đến quảng cáo. Do đó, các hợp đồng truyền thông, tổ chức sự kiện với những đề xuất ý tưởng độc đáo, khác biệt, có thể viral trên

mạng xã hội sẽ giúp doanh nghiệp củng cố sức mạnh thương hiệu và đến gần hơn với khách hàng mục tiêu. Để có được những ý tưởng chất lượng, các CQBC cần tuyển dụng một đội ngũ chuyên lên ý tưởng, làm kế hoạch truyền thông hiệu quả để thuyết phục khách hàng; chú trọng xây dựng thương hiệu, khai thác và bảo vệ thương hiệu CQBC hiệu quả hơn. Điều này bao gồm phát huy các giá trị vô hình như uy tín, thương hiệu CQBC và nhà báo, thiết kế các chương trình và sản xuất các sản phẩm mang logo thương hiệu để nâng cao nguồn thu lâu dài và hợp pháp và tiến hành các biện pháp phù hợp để bảo vệ thương hiệu khi phát hiện hành vi vi phạm.

Về hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D), các CQBC cần tập trung vào việc nghiên cứu thị trường và hành vi người dùng; đổi mới nội dung và sản phẩm báo chí thông qua ứng dụng công nghệ, phát triển nội dung đa phương tiện, đa nền tảng để mở rộng tệp công chúng; phát triển mô hình kinh doanh mới, trong đó nhấn mạnh đến mô hình thu phí, cách thức chuyển đổi người đọc sang thành viên đăng ký; sáng tạo các hình thức tài trợ nội dung và sự kiện phù hợp với nhu cầu của các doanh nghiệp, đặc biệt là các sự kiện tọa đàm, hội thảo có sự tham dự của các chuyên gia trong các lĩnh vực để đề xuất, kiến tạo chính sách; tận dụng dữ liệu độc giả để thực hiện các khảo sát, mang lại những kết quả thú vị, tạo ra tương tác cao và trở thành chất liệu cho các bài báo. Hoạt động R&D khi được triển khai bài bản sẽ giúp CQBC không chỉ nâng cao chất lượng nội dung mà còn thúc đẩy các kế hoạch kinh doanh, gia tăng lợi nhuận, nâng cao năng lực cạnh tranh, thích ứng với sự thay đổi của thị trường và mở rộng tầm ảnh hưởng.

4.4.2. Đối với cơ quan quản lý Nhà nước

4.4.2.1. Về chính sách tài chính và chi ngân sách Nhà nước đối với hoạt động báo chí

Thứ nhất, không nên chỉ dừng lại ở mức thuế suất 10%, mà cần tiến tới miễn thuế thu nhập doanh nghiệp cho các CQBC, nhằm tăng thêm nguồn lực đầu tư cơ sở vật chất, nâng cao phúc lợi và đời sống người làm báo, đồng thời hỗ trợ báo chí thực hiện hiệu quả chức năng chính trị, truyền thông chính sách, phản bác các quan điểm sai trái, thù địch. Bên cạnh đó, các hoạt động liên quan như thu tài trợ, tổ chức sự kiện... cũng cần được áp dụng cùng mức ưu đãi, thay vì chỉ là doanh thu từ phát hành và quảng cáo, tránh phân tách phức tạp, tạo điều kiện thuận lợi cho việc hạch toán và điều tiết tài chính nội bộ.

Về dài hạn, cần cho phép báo chí vận dụng một số chính sách phúc lợi đang áp dụng trong doanh nghiệp, như chi hỗ trợ hiếu hỷ, nghỉ mát, học tập, thiên tai, với mức tối đa không quá một tháng lương bình quân/năm. Đồng thời, CQBC cần được trích lập quỹ phát triển khoa học - công nghệ tương tự Thông tư 67/2022/TT-BTC của Bộ Tài chính, tối đa 10% thu nhập tính thuế trước khi nộp thuế Thu nhập doanh nghiệp.

Trong bối cảnh báo chí đang chuyển đổi mô hình hoạt động, cần có cơ chế tài chính và thuế khóa mang tính dài hạn, tương xứng với vai trò “trụ cột thông tin” của quốc gia, đồng thời khuyến khích đổi mới sáng tạo, tự chủ và phát triển bền vững trong thời đại số.

Thứ hai, sửa đổi các quy định để cho phép các CQBC được có cơ chế tài chính, lao động, tiền lương như doanh nghiệp. Dự thảo Luật Báo chí sửa đổi lần đầu tiên đề cập đến việc cho phép các tổ hợp báo chí - truyền thông được có cơ chế tài chính, lao động, tiền lương như doanh nghiệp. Tuy nhiên, dự luật không nói rõ các CQBC trực thuộc tổ hợp hay nằm bên ngoài tổ hợp có được áp dụng cơ chế này không. Tác giả cho rằng nên cân nhắc mở rộng áp dụng cả với các CQBC là đơn vị sự nghiệp công lập tự chủ tài chính Nhóm 1 (tự đảm bảo chi thường xuyên và chi đầu tư) và Nhóm 2 (tự đảm bảo chi thường xuyên). Điều này sẽ giúp các CQBC có thể chủ động trong việc tuyển dụng nhân sự theo mức lương tiệm cận với thị trường để có những nhân sự tốt nhất, đặc biệt về kinh doanh và công nghệ, như VnExpress đã rất thành công với đội ngũ CNTT đông đảo và tinh nhuệ bậc nhất thị trường kể từ khi họ ra mắt công chúng.

Thứ ba, cần có chính sách hướng dẫn cho phép các CQBC được sử dụng chính Quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp của mình, bằng những đồng tiền do chính mình làm ra để tự quyết những khoản chi hợp lý và chịu trách nhiệm trước pháp luật, trong đó quan trọng nhất là đầu tư về công nghệ, tháo gỡ các vướng mắc để các CQBC thúc đẩy quá trình chuyển đổi số. Tiền mặt có trong tay nhưng điều kiện làm báo nghèo nàn, hệ thống CMS đi thuê doanh nghiệp tư nhân bên ngoài, không dám đầu tư vì đấu thầu phức tạp, sợ phải gánh vác trách nhiệm về hiệu quả đầu tư..., đây là những nút thắt cần được tháo gỡ để các CQBC có năng lực tài chính có thể vươn lên mạnh mẽ, giữ chân được khán giả, vì không có khán giả, nội dung báo chí sẽ chẳng thể nào lan tỏa, tạo ảnh hưởng, nhiệm vụ chính trị vì thế cũng không thể được thực hiện hiệu quả.

Thứ tư, Bộ VHTTDL cùng Hội Nhà báo Việt Nam cần nhanh chóng chủ trì, tổ chức các cuộc gặp gỡ, đàm phán để tiến đến một thỏa thuận các nhà mạng viễn thông chia sẻ cho CQBC một phần lợi nhuận từ dịch vụ cung cấp cho các khán, thính giả trực tuyến. Rõ ràng, các nhà mạng đang thu lợi nhuận lớn từ việc người dùng truy cập Internet để đọc báo điện tử; trong khi đó, nghịch lý nằm ở chỗ, để có tác phẩm báo chí tốt, chất lượng tới bạn đọc điện tử, tòa soạn báo đã phải chi rất nhiều khoản chi phí nhưng lại không thu được kinh phí từ việc này. Bạn đọc đang đọc báo điện tử miễn phí, chỉ phải trả tiền mạng, do đó cần có chính sách win-win giữa nhà mạng và báo chí về vấn đề chia sẻ lợi nhuận trong lĩnh vực đặc thù này.

Thứ năm, từ thực trạng bất bình đẳng giữa báo chí chính thống và các nền tảng trực tuyến trong hoạt động quảng cáo, cần sớm sửa đổi Luật Quảng cáo theo hướng đồng bộ hóa quy định giữa các loại hình truyền thông. Cụ thể, cần mở rộng phạm vi điều chỉnh đối với các nền tảng số xuyên biên giới như Facebook, YouTube, TikTok..., buộc các nền tảng này và các cá nhân, tổ chức bán hàng trên đó phải tuân thủ quy trình kiểm duyệt nội dung quảng cáo tương tự báo chí trong nước, đặc biệt đối với các sản phẩm liên quan đến sức khỏe, tài chính, giáo dục, tiêu dùng. Đồng thời, cần thiết lập cơ chế tiền kiểm hoặc hậu kiểm hiệu quả - trong đó, những quảng cáo thuộc danh mục kiểm soát đặc biệt chỉ được phép phát hành sau khi có hồ sơ pháp lý đầy đủ; các nền tảng phải có nghĩa vụ gỡ bỏ quảng cáo vi phạm trong thời gian quy định, đi kèm với mức phạt kinh tế đủ mạnh để răn đe và chấm dứt tình trạng cố tình vi phạm. Bên cạnh đó, cần quy định rõ nghĩa vụ kê khai, nộp thuế và báo cáo minh bạch doanh thu quảng cáo của các nền tảng và nhà bán hàng trực tuyến. Việc xây dựng hệ thống phối hợp kỹ thuật giữa cơ quan quản lý và các nền tảng - như chia sẻ dữ liệu quảng cáo, kiểm tra ngẫu nhiên hoặc theo dấu hiệu vi phạm - là cần thiết để giám sát và xử lý nhanh chóng các nội dung quảng cáo sai sự thật. Đặc biệt, cần tăng chế tài hành chính và hình sự, nếu cần thiết, đối với các trường hợp cố tình đăng quảng cáo sai sự thật, lừa dối người tiêu dùng hoặc trốn tránh nghĩa vụ thuế. Song song đó, Nhà nước cần ban hành chính sách ưu đãi về thuế, kỹ thuật hoặc đặt hàng dịch vụ công ích nhằm hỗ trợ báo chí chính thống nâng cao năng lực cạnh tranh, giữ vững vai trò định hướng dư luận và cung cấp thông tin tin cậy trong môi trường truyền thông số. Những biện pháp này không chỉ giúp thiết lập sân chơi công bằng mà còn tạo động lực để các tổ chức, cá nhân hoạt động trong lĩnh vực quảng cáo số buộc phải chủ động tuân thủ quy định pháp luật thay vì chờ bị phát hiện, xử phạt.

Thứ sáu, liên quan đến cơ chế giao nhiệm vụ, đặt hàng báo chí, hiện dự thảo Luật Báo chí sửa đổi đã bổ sung thêm quy định về “đấu thầu” dịch vụ này. Tuy nhiên, để việc đấu thầu được tổ chức khoa học, hiệu quả, cần xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác thông tin phục vụ nhiệm vụ chính trị, thông tin tuyên truyền thiết yếu của các loại hình thông tin thông qua hệ thống lưu trữ dữ liệu truyền thông số quốc gia. Xây dựng tiêu chí để xác định các hoạt động phục vụ nhiệm vụ chính trị, thông tin tuyên truyền thiết yếu nhằm phân định rõ cơ chế tài chính theo nguyên tắc: hoạt động phục vụ chính trị và thông tin tuyên truyền thiết yếu được Nhà nước hỗ trợ đảm bảo kinh phí, các hoạt động phục vụ các mục tiêu, nhiệm vụ khác thực hiện theo các quy định của pháp luật chuyên ngành, theo hướng tự cân đối về thu chi. Các cơ quan Nhà nước cũng cần bố trí kinh phí phù hợp cho hoạt động thông tin tuyên truyền phục vụ nhiệm vụ chính trị, thông tin tuyên truyền thiết yếu của đơn vị mình. Các cơ quan chủ quản cũng cần có những bước đi quyết liệt để trích ra một phần ngân sách giúp CQBC trực thuộc phát triển, vì nếu họ xây dựng được thương hiệu tốt, thu hút được công chúng thì sẽ làm tốt công tác tuyên truyền cho chính cơ quan chủ quản. Năm 2025, việc giải ngân ngân sách theo cơ chế đặt hàng được dự báo sẽ khó khăn và tốn nhiều thời gian hơn do quá trình tinh gọn, sắp xếp. Việc tinh gọn, sắp xếp cũng đặt ra nhiều vấn đề cần được giải quyết như giá trị thương hiệu, bản sắc, thể mạnh... của CQBC, nên cần thành lập những hội đồng duyệt ngân sách đặt hàng chuyên nghiệp ở Trung ương và địa phương để đẩy mạnh tiến trình này, giúp các CQBC vượt qua giai đoạn khó khăn khi các hoạt động kinh doanh đang bị đình trệ, giảm sút do các nhà quảng cáo có tâm lý giữ lại ngân sách để nghe ngóng, chờ đợi, xem CQBC nào còn, CQBC nào sẽ “mất”.

Thứ sáu, Nhà nước cần tập trung vào phát triển cơ sở hạ tầng và nền tảng kỹ thuật số chung cho các CQBC. Do nguồn tài chính ở nhiều CQBC còn hạn chế nên chưa thể đầu tư hạ tầng kỹ thuật, hệ thống CNTT hiện đại, đồng bộ để có thể chủ động trong việc khai thác lợi ích kinh tế trên báo điện tử. Do đó, Nhà nước cần hỗ trợ cho các CQBC chuyển đổi số thành công và tiết kiệm chi phí thông qua việc thiết lập một hệ thống CNTT, phần mềm, máy chủ..., tạo dựng nền tảng công nghệ quốc gia để hoàn thiện môi trường truyền thông số. Có thể chỉ định những công ty công nghệ có vốn của Nhà nước như Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội (Viettel), Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT)... thiết kế các chương trình, phần mềm vận hành báo chí và điều chỉnh theo nhu cầu của từng báo. Cung cấp công nghệ

cho báo chí chính là chính sách đầu tư thiết thực nhất để thúc đẩy hoạt động chuyển đổi số báo chí, với mục tiêu đầu tiên là tiếp cận công chúng rộng rãi hơn để tuyên truyền chính sách hiệu quả hơn, kể đến là giúp các CQBC kinh doanh tốt hơn, hoàn thành nhiệm vụ tự chủ tài chính theo các mốc thời gian đã được Chính phủ phê duyệt.

4.4.2.2. Về khung pháp lý cho hoạt động kinh doanh của báo chí

Thứ nhất, cần nghiêm túc xem xét lại mô hình trang thông tin điện tử tổng hợp. Phân tích những mặt tích cực, những tác động tiêu cực, vai trò thực sự của họ trong thị trường báo chí - truyền thông, để thấy cần phải xóa bỏ ngay mô hình này, chính là để tạo điều kiện cho các CQBC có thể bán nội dung số, xem đây là nguồn thu bền vững nhất mà các CQBC phải đạt được, cũng như thu hút trở lại quảng cáo lâu nay chảy về các trang này. Đối với các trang thông tin điện tử, nếu có nhu cầu thì xin giấy phép hoạt động báo, tạp chí điện tử, nếu không thì chỉ được phép tồn tại dưới hình thức website doanh nghiệp, không phải là mô hình kinh doanh cạnh tranh trực tiếp với các CQBC bằng cách sao chép bất hợp pháp nội dung của báo chí.

“Đóng cửa hàng ngàn trang thông tin điện tử tổng hợp sẽ thu hẹp, xóa bỏ được cái gọi là “sản phẩm thông tin có tính chất báo chí” hay “báo chí mập mờ”, báo chí không chính thống, có nghĩa là giảm đi áp lực cạnh tranh đối với các CQBC và họ sẽ thu hút được một phần quảng cáo từ các trang này lâu nay. Nếu họ hội đủ điều kiện thì Nhà nước cấp giấy phép hoạt động báo, tạp chí điện tử; không đủ điều kiện thì họ phải trở về với mô hình website doanh nghiệp, tức chỉ đăng tải thông tin về doanh nghiệp của mình”.

Ông LQV, Tổng giám đốc một tập đoàn truyền thông tư nhân trong nước

Thứ hai, cần có chính sách bảo vệ bản quyền tác phẩm báo chí quyết liệt và hiệu quả. Thực tế cho thấy thật khó để từng CQBC triển khai mô hình thu phí bạn đọc riêng lẻ, vì không có lý do gì bạn đọc đi mua sản phẩm của những đơn vị này khi họ có thể dễ dàng tìm thấy những thông tin giống như thế hoàn toàn miễn phí. Do đó, cần có chính sách quyết liệt từ Nhà nước mà cụ thể là Bộ VHTTDL làm nhạc trưởng, tạo ra một cơ chế mà toàn bộ các CQBC đều có thể chuyển dịch sang hoạt động theo mô hình tường phí “freemium”, kết hợp của hai từ free (miễn phí) và premium (cao cấp), cho phép độc giả truy cập các bài viết cơ bản miễn phí, nhưng muốn đọc nội dung chất lượng cao, độc quyền phải đăng ký. Bằng cách này, tất cả người dân vẫn được tiếp cận với thông tin tuyên truyền chính trị, truyền thông chính sách của Đảng

và Nhà nước, đảm bảo thực hiện được yêu cầu nâng cao dân trí và quản lý xã hội. Trong khi đó, nhóm bạn đọc cần thông tin chuyên sâu hơn hay những bài viết độc đáo thì cần trả tiền theo bài viết hoặc mua quyền đọc theo tháng, giúp các CQBC giảm bớt sự phụ thuộc vào nhà quảng cáo, duy trì được báo chí chất lượng, đảm bảo tính độc lập, khách quan, cân bằng và công bằng của báo chí.

“Sân chơi báo chí - truyền thông được kỳ vọng tất cả các đơn vị phải chơi cùng với nhau theo một luật chơi chung mà Nhà nước là nhạc trưởng, các đơn vị không thể làm đơn lẻ, không thể đơn độc thu phí đọc báo, vì họ không thể áp đặt được luật chơi cho thị trường. Đó là lý do vì sao các CQBC triển khai mô hình thu phí đều chưa thể đưa ra được những chỉ dẫn thành công. Chúng ta không có lý do gì không làm được, vì những bài học thành công đã có sẵn, khi ở các quốc gia khác, bản quyền tác phẩm báo chí được tôn trọng gần tuyệt đối, các CQBC có hàng triệu thành viên đăng ký và các mạng xã hội đã bắt đầu trả phí hiển thị nội dung cho các tòa soạn”.

Ông LQV, Tổng giám đốc một tập đoàn truyền thông tư nhân trong nước

Song song đó, Chính phủ cần nhanh chóng hoàn thiện các quy định pháp lý để bảo vệ hiệu quả và toàn diện bản quyền tác giả của tác phẩm báo chí, bảo vệ quyền lợi của báo chí trên môi trường số. Các mức phạt nghiêm minh, quy trình thẩm định bản quyền và xử lý nhanh chóng cần được ban hành thay vì đẩy trách nhiệm tự “thông báo vi phạm”, tự “hòa giải”... về cho các CQBC.

Thứ ba, Bộ TTVHDL cùng Hội Nhà báo Việt Nam cần phải khởi động đàm phán với các nền tảng xuyên biên giới như Google, Facebook, Twitter... để tiến tới sớm thu phí hiển thị nội dung. Hợp đồng hợp tác giữa báo chí và mạng xã hội thường có thời hạn 2 - 3 năm, bao gồm việc chia sẻ nội dung thông tin từ các báo, tùy theo sức mạnh thương hiệu và tầm ảnh hưởng của báo mà các gói hợp tác có giá trị khác nhau. Giá trị này có thể thay đổi khi đàm phán ký mới, căn cứ vào bối cảnh kinh tế và tình hình hoạt động thực tiễn của CQBC.

Thứ tư, cần sửa đổi Luật Quảng cáo và các quy định liên quan để đảm bảo công bằng giữa CQBC và các nền tảng mạng xã hội trong việc đăng, phát quảng cáo. Cần có những quy định chung, thống nhất áp dụng cho tất cả các nội dung quảng cáo, bất kể được đăng tải trên nền tảng nào, báo chí, website hay là mạng xã hội, thiết lập cơ chế buộc các nền tảng xuyên biên giới cũng phải kiểm duyệt giấy tờ pháp lý của sản phẩm, dịch vụ quảng cáo trước khi hiển thị tại Việt Nam, ít nhất đối với các lĩnh vực nhạy cảm như y tế, giáo dục, tài chính, thực phẩm....

“Các nền tảng xuyên biên giới buộc phải tuân theo Luật Quảng cáo của nước ta, có cơ chế kiểm duyệt nội dung, thậm chí yêu cầu tất cả quảng cáo hiển thị đều phải lưu trữ để kiểm tra khi cần. Việc sửa đổi quy định về phê duyệt nội dung quảng cáo là cần thiết để tạo sân chơi công bằng cho báo chí và nền tảng số, thúc đẩy báo chí giữ gìn và phát triển được nguồn thu rất tử tế và chính đáng này, đồng thời giúp ngăn chặn tin giả, quảng cáo sai sự thật trên nền tảng xuyên biên giới đã và đang ảnh hưởng đến sức khỏe và tài chính của người tiêu dùng”.

Ông NTB, Giám đốc Truyền thông và Đối ngoại của một công ty sản xuất thuốc và hàng tiêu dùng của Mỹ

Thứ năm, cần dỡ bỏ các giới hạn về số lượng, thời lượng quảng cáo, đặc biệt đối với báo hình. Thay vào đó áp dụng thuế lũy tiến, nghĩa là diện tích và thời lượng quảng cáo càng lớn thì thuế áp càng cao. Chẳng hạn, với địa bàn Hà Nội, TP.HCM hay các đô thị lớn với trên một triệu dân, tòa soạn báo (và đài PTTH) có thể xuất bản những số/trang/chương trình/kênh chuyên đề phục vụ công chúng theo nhóm tuổi, theo giới, nghề nghiệp, miễn là chiếm lĩnh được công chúng, tự chi trả và có nguồn thu. Thực tế, hầu hết các báo và đài PTTH địa phương không có mấy quảng cáo và chương trình liên kết để gia tăng nguồn thu, trong khi một số ít những chương trình nhận được sự quan tâm lớn của công chúng và thu hút được quảng cáo thì phải chịu các giới hạn theo quy định pháp luật.

4.4.2.3. Các chính sách khác theo kinh nghiệm toàn cầu

Thứ nhất, cần cân nhắc áp dụng cơ chế miễn trừ trách nhiệm kinh doanh, tìm kiếm lợi nhuận cho một số CQBC đặc thù, những đơn vị vốn được thiết kế và vận hành với mục tiêu chính là tuyên truyền chính trị, định hướng dư luận, không đặt nặng nhiệm vụ thương mại. Kinh nghiệm từ mô hình Tập đoàn phát thanh truyền hình ABC của Úc, vốn không tham gia vào thị trường quảng cáo mà được Nhà nước đảm bảo toàn bộ ngân sách hoạt động để tập trung hoàn toàn vào nhiệm vụ phục vụ lợi ích công chúng, là một ví dụ đáng tham khảo trong bối cảnh Việt Nam đang tiến hành sắp xếp, tinh gọn hệ thống báo chí.

Trên thực tế, việc áp đặt trách nhiệm kinh doanh cho các CQBC có nhiệm vụ tuyên truyền chính trị chuyên sâu, ít có khả năng sản xuất nội dung mang tính thời sự, phản biện hoặc gần gũi với đời sống dân sinh, là một đòi hỏi quá thách thức. Những cơ quan này, do tập trung hoàn toàn vào các nội dung tuyên truyền đường lối, chính sách của Đảng và Nhà nước, thường không có khả năng thu hút lượng lớn độc

giả, từ đó không thể phát triển nguồn thu từ quảng cáo hay các hoạt động kinh doanh báo chí khác. Nếu buộc họ phải tự tìm kiếm nguồn thu, thì điều này chẳng khác nào đặt các CQBC này vào một nhiệm vụ “bất khả thi”, dẫn đến tình trạng lúng túng trong việc xác định mục tiêu và ưu tiên trong vận hành, làm mất đi bản sắc, vai trò chuyên biệt mà họ vốn được giao phó.

Tuy nhiên, một thực tế khác cũng cần được nhìn nhận, là các CQBC tuy được Nhà nước bảo đảm ngân sách hoạt động, nhưng nội dung thiếu tính hấp dẫn, không đáp ứng được nhu cầu thông tin thực chất của công chúng, sẽ dễ dẫn đến tình trạng thông tin tuyên truyền của họ không đến được công chúng mục tiêu. Đặc biệt, những tờ báo “hiền”, ít có sự tương tác hoặc phản biện, dù được bao tiêu trong nội bộ các cơ quan Đảng, Nhà nước nhưng thực chất không có công chúng đọc hoặc rất ít người truy cập, hiệu quả truyền thông sẽ rất hạn chế.

Do vậy, trong bối cảnh này, các CQBC nào đã xây dựng thành công thương hiệu mạnh, có lượng công chúng đông đảo, tích cực tham gia các tuyến bài phản biện xã hội, có khả năng tạo được sức lan tỏa cao, mới chính là những “tài sản quý giá” mà Nhà nước cần có chính sách hỗ trợ đặc biệt để giữ chân độc giả. Việc xây dựng và phát triển những CQBC mạnh này không chỉ đảm bảo sự ổn định về mặt tài chính, tăng cường khả năng tự chủ, mà quan trọng hơn cả là giúp họ tiếp tục giữ vững vị thế là những cơ quan truyền thông chiến lược, có hiệu quả cao trong công tác tuyên truyền chính trị, truyền thông chính sách và góp phần dẫn dắt, định hướng dư luận một cách hiệu quả nhất. Chính vì vậy, việc phân bổ nguồn lực hỗ trợ, xây dựng các chính sách ưu đãi phù hợp cần được cân nhắc kỹ lưỡng theo từng nhóm đặc thù của CQBC để đảm bảo vừa thực hiện tốt nhiệm vụ chính trị, vừa thúc đẩy hiệu quả trong truyền thông và bảo vệ nền tảng tư tưởng của Đảng và Nhà nước.

Thứ hai, Nhà nước cần dành ngân sách thích đáng, có lộ trình đầu tư bài bản cho công tác đào tạo nguồn nhân lực báo chí trong kỷ nguyên số. Đầu tư vào nhân lực là điều kiện quyết định thành công của bất kỳ chiến lược chuyển đổi số nào, đặc biệt là trong lĩnh vực báo chí truyền thông, nơi sản phẩm thông tin phải vừa đáp ứng yêu cầu chính trị, vừa phải có sức hấp dẫn cao đối với công chúng để cạnh tranh với các nền tảng xuyên biên giới. Như vậy, phát triển và mở rộng công chúng của các CQBC cách mạng cần được coi là nhiệm vụ chiến lược quan trọng, không chỉ để bảo vệ nền tảng tư tưởng mà còn nhằm duy trì khả năng định hướng dư luận và kiểm soát hiệu quả không gian truyền thông số.

Để thực hiện mục tiêu đó, Nhà nước cần hỗ trợ thiết thực cho các chương trình đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao nghiệp vụ báo chí số thông qua các khóa học ngắn hạn và dài hạn, trong nước và quốc tế. Đội ngũ người làm báo cần được trang bị những kỹ năng tác nghiệp chuyên nghiệp trong môi trường số, từ năng lực sản xuất nội dung đa phương tiện, khả năng tương tác và quản trị nội dung trên các nền tảng mạng xã hội, kỹ năng xây dựng các sản phẩm truyền thông hấp dẫn công chúng, đến khả năng vận dụng các công nghệ mới như trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (big data) và các công cụ phân tích hành vi người dùng để nâng cao chất lượng và hiệu quả truyền thông. Đặc biệt, ngay cả với các sản phẩm thông tin giải trí, đội ngũ người làm báo cũng cần hướng đến các tiêu chuẩn chất lượng nội dung, tính nhân văn và các giá trị chân - thiện - mỹ, từ đó góp phần nâng cao thị hiếu và định hướng tích cực hành vi tiếp nhận của công chúng.

Bên cạnh đội ngũ làm báo trực tiếp, vấn đề quản trị và điều hành các CQBC cũng cần được nhìn nhận như một trọng tâm của chiến lược phát triển nguồn nhân lực báo chí số. Trên thực tế, các vị trí lãnh đạo chủ chốt tại các CQBC (tổng biên tập báo, tổng giám đốc đài truyền hình...) hiện nay thường được lựa chọn và bổ nhiệm dựa trên các tiêu chí về năng lực chính trị. Tuy nhiên, để đáp ứng yêu cầu vận hành hiệu quả một tổ chức truyền thông hiện đại trong môi trường cạnh tranh số hóa, những người đứng đầu các CQBC cần sự hỗ trợ từ đội ngũ lãnh đạo cấp phó với năng lực quản trị chuyên môn sâu về tài chính, kinh doanh, marketing số và công nghệ thông tin. Vì vậy, công tác quy hoạch, tuyển dụng, đào tạo và bổ nhiệm cán bộ quản lý báo chí cần được bổ sung các tiêu chí về chuyên môn nghiệp vụ đặc thù, nhằm xây dựng một đội ngũ quản trị hiệu quả, có đủ năng lực triển khai các mô hình kinh doanh sáng tạo, tận dụng triệt để các cơ hội mà nền kinh tế số mang lại, đồng thời hạn chế tối đa việc lãng phí nguồn lực đầu tư của Nhà nước.

Thứ ba, cần khẩn trương xây dựng các nghị định, thông tư hướng dẫn song song với việc trình dự thảo Luật Báo chí sửa đổi lên Quốc hội. Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch cần sớm thành lập nhóm công tác chuyên trách xây dựng các văn bản hướng dẫn, bảo đảm khi Luật có hiệu lực sẽ ngay lập tức hình thành một hành lang pháp lý đồng bộ, hiệu quả, tạo điều kiện thúc đẩy mô hình tổ hợp báo chí truyền thông phát triển. Theo dự thảo, sẽ có 2 mô hình là tổ hợp báo chí truyền thông chủ lực đa phương tiện và tổ hợp báo chí truyền thông địa phương. Trên thực tế, Việt Nam đã có một số CQBC vận hành theo mô hình tương tự tổ hợp truyền thông, điển

hình như Đài Truyền hình Việt Nam, Đài Tiếng nói Việt Nam, Thông tấn xã Việt Nam, Báo Tuổi Trẻ, Trung tâm Truyền thông tỉnh Quảng Ninh, Tổ hợp Báo Tài chính - Đầu tư, Tạp chí Kinh tế - Tài chính... Các cơ quan này vừa là đơn vị sự nghiệp công lập có thu, vừa hoạt động như doanh nghiệp nhà nước trong các lĩnh vực kinh doanh báo chí - truyền thông với các dịch vụ như quảng cáo, phát hành, tổ chức sự kiện..., đồng thời đóng thuế thu nhập doanh nghiệp theo quy định hiện hành.

Cơ quan soạn thảo cần tiến hành các báo cáo đánh giá tổng thể mô hình hoạt động của các tổ hợp báo chí truyền thông hiện có tại Việt Nam để làm nền tảng đề xuất một mô hình chuẩn mực, khả thi và hiệu quả trước khi Chính phủ trình Quốc hội thông qua Luật Báo chí sửa đổi. Mô hình này cần đáp ứng đồng thời các mục tiêu như mở rộng quy mô hoạt động, nâng cao chất lượng nội dung đa nền tảng, tránh trùng lặp nội dung, tối ưu hóa hiệu quả kinh doanh và chi phí vận hành, thực sự giúp tháo gỡ các "điểm nghẽn", đặc biệt là ở kinh tế báo chí, mô hình tổ chức, cơ chế hoạt động và quyền tự chủ của CQBC, để thực sự mở đường cho báo chí Việt Nam phát triển chuyên nghiệp, hiện đại và hội nhập; đồng thời tăng cường hiệu quả công tác bảo vệ nền tảng tư tưởng và phản bác các thông tin sai trái trên không gian mạng.

Trong dài hạn, các tổ hợp báo chí cần phát triển thành tập đoàn truyền thông, sở hữu và vận hành đa dạng các loại hình như báo in, phát thanh, truyền hình, xuất bản, âm nhạc, phim ảnh, tổ chức sự kiện và nền tảng số, qua đó tạo khả năng cân bằng hiệu quả giữa nhiệm vụ chính trị, kinh tế và xã hội. Đặc biệt, khả năng cân đối tài chính giữa các hoạt động lợi nhuận và phi lợi nhuận sẽ giúp tổ hợp báo chí truyền thông thực hiện bền vững các nhiệm vụ được giao.

Tuy nhiên, việc tổ chức các CQBC theo mô hình tổ hợp truyền thông cần được nghiên cứu thận trọng nhằm tránh làm phai nhạt bản sắc, lợi thế cạnh tranh và tệp công chúng riêng của từng CQBC. Tổ hợp truyền thông chỉ là tên gọi hay là một đơn vị có tính chất pháp nhân như một doanh nghiệp hay đơn vị sự nghiệp. Nếu yếu tố cơ bản này không được quy định rõ ràng thì sẽ kéo theo một loạt các yếu tố liên quan khác trở nên mơ hồ như cơ chế, điều kiện vận hành, vai trò quản lý của tổ hợp đối với các đơn vị trực thuộc. Nếu một tổ hợp báo chí truyền thông là một doanh nghiệp hoặc một đơn vị sự nghiệp, cần làm rõ tư cách pháp nhân và cơ chế hạch toán của các CQBC trực thuộc - liệu đó có trở thành “đơn vị sự nghiệp trong đơn vị sự nghiệp” hay không, và báo cáo tài chính sẽ tuân theo chuẩn mực và chế độ báo cáo như thế nào. Việc thiếu rõ ràng sẽ dễ dẫn đến mâu thuẫn thể chế và phát sinh tầng

nắc trung gian không cần thiết, đi ngược lại mục tiêu tinh gọn, hiệu quả, cũng như làm suy yếu thương hiệu báo chí vốn đã được định hình vững chắc.

Thứ tư, cần nhanh chóng tổ chức các đoàn công tác nghiên cứu, học tập, trao đổi kinh nghiệm về mô hình quản lý báo chí từ các quốc gia có thể chế chính trị tương đồng, đặc biệt là Trung Quốc, nhằm rút ra bài học giá trị cho Việt Nam trong việc tổ chức lại hệ thống báo chí truyền thông theo phương châm “Tinh - Gọn - Mạnh - Hiệu năng - Hiệu lực - Hiệu quả”.

Trung Quốc xem báo chí là đơn vị sự nghiệp, nhưng cho phép hoạt động và quản lý theo mô hình doanh nghiệp. Do đó, trong các chuyến công tác này, cần đặt ra các câu hỏi nghiên cứu cụ thể, có tính hệ thống để làm rõ cơ chế lãnh đạo và quản lý báo chí tại Trung Quốc, trong đó chú trọng tìm hiểu mối quan hệ và cơ chế phối hợp giữa Đảng Cộng sản Trung Quốc, Chính phủ và các CQBC ở cả cấp quốc gia và địa phương. Những vấn đề cần đặc biệt quan tâm gồm: Các nguyên tắc, cơ chế cụ thể để sắp xếp, tinh giản hệ thống báo chí; quy trình và hiệu quả thực tế khi áp dụng các mô hình “hợp nhất truyền thông”, “tập đoàn truyền thông” và “tổ hợp truyền thông”. Cần đánh giá sâu sắc tính hiệu quả, ưu điểm và các bài học kinh nghiệm rút ra từ việc triển khai các mô hình này tại Trung Quốc trong thực tiễn.

Về hoạt động kinh tế báo chí, cần làm rõ cơ cấu và tỷ trọng các nguồn thu chính (quảng cáo, thương mại điện tử, dịch vụ số hay ngân sách Nhà nước) và cơ chế tài chính cụ thể được các tổ chức truyền thông áp dụng trong mô hình mới. Đồng thời, cần tìm hiểu chi tiết về mức độ đầu tư tài chính, kỹ thuật cho chuyển đổi số tại các tập đoàn, tổ hợp truyền thông lớn của Trung Quốc, cũng như cách thức họ quản lý, khai thác các nền tảng kỹ thuật số phổ biến như WeChat, Toutiao và TikTok để vừa mở rộng phạm vi ảnh hưởng, vừa cân bằng áp lực cạnh tranh trong môi trường số hóa hiện nay. Bên cạnh đó, cần trao đổi kỹ lưỡng về chính sách và cách thức đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, nhà báo trong thời kỳ chuyển đổi số, với trọng tâm là phát triển kỹ năng nghiệp vụ mới, tăng cường khả năng ứng dụng công nghệ, nâng cao nhận thức về trách nhiệm chính trị và đạo đức nghề nghiệp. Từ kết quả thu nhận được qua các chuyến công tác nghiên cứu và học tập này, các cơ quan quản lý báo chí Việt Nam sẽ có thêm cơ sở thực tiễn vững chắc để đưa ra những quyết định chiến lược phù hợp, giúp tái cấu trúc thành công hệ thống báo chí - truyền thông trong giai đoạn sắp tới.

Tiểu kết Chương 4

Chương 4 đã phân tích và chỉ ra những vấn đề quan trọng đặt ra với CLKD của các CQBC tại Việt Nam nói chung, bao gồm những thách thức trong quản trị, sự cần thiết phải đa dạng hóa nguồn thu ngoài quảng cáo truyền thống và các hạn chế trong môi trường pháp lý cạnh tranh với các nền tảng số.

Từ đó, tác giả đã trình bày một cách chi tiết và hệ thống các đề xuất CLKD cụ thể cho 2 CQBC diện khảo sát là Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long, dựa trên kết quả phân tích SWOT và các yếu tố môi trường kinh doanh đã đánh giá ở chương 3.

Với Báo Tuổi Trẻ, luận án đề xuất chiến lược “Chi phí tối ưu”, nhằm tận dụng nguồn lực tài chính ổn định, ứng dụng mạnh mẽ công nghệ để tối ưu hóa quy trình sản xuất nội dung, giảm chi phí vận hành và đảm bảo nâng cao chất lượng sản phẩm báo chí. Chiến lược này được kỳ vọng sẽ giúp Báo Tuổi Trẻ duy trì lợi thế cạnh tranh lâu dài, vượt qua các áp lực về tăng trưởng doanh thu, đồng thời cân bằng tốt giữa nhiệm vụ chính trị và mục tiêu kinh doanh trong bối cảnh cạnh tranh từ các nền tảng xuyên biên giới ngày càng gay gắt.

Đối với Đài PTTH Vĩnh Long, tác giả đề xuất chiến lược “Khác biệt hóa”, tập trung vào xây dựng thương hiệu riêng biệt bằng cách cung cấp nội dung giải trí đặc sắc và độc quyền, từ đó tối ưu hóa các nguồn thu thương mại. Chiến lược này nhằm tận dụng lợi thế vùng miền, khai thác tối đa giá trị kinh tế từ nội dung số và giữ vững vị thế dẫn đầu trong nhóm các đài truyền hình địa phương tại Việt Nam.

Ngoài ra, luận án cũng đã đưa ra các khuyến nghị rõ ràng và cụ thể cho các CQBC Việt Nam trong thời gian tới, như tối ưu hóa nguồn lực nội tại, nâng cao năng lực quản trị và chất lượng nguồn nhân lực, đa dạng hóa nguồn thu, xây dựng các mô hình kinh doanh mới, đồng thời kiến nghị Nhà nước hoàn thiện cơ chế quản lý, cải thiện môi trường pháp lý, tạo sân chơi công bằng giữa CQBC và các nền tảng xuyên biên giới, song song với việc kiên quyết bảo vệ hiệu quả hơn quyền sở hữu trí tuệ và nội dung báo chí trên không gian số.

Các đề xuất và khuyến nghị này không chỉ giải quyết hiệu quả các vấn đề trước mắt mà còn đặt nền tảng chiến lược cho sự phát triển lâu dài, góp phần định hướng rõ ràng cho các CQBC Việt Nam phát huy thế mạnh, khắc phục điểm yếu và tận dụng triệt để các cơ hội mới trong kỷ nguyên số.

KẾT LUẬN

Luận án đã tiếp cận đề tài “Chiến lược kinh doanh của cơ quan báo chí ở Việt Nam trong kỷ nguyên số” dưới góc nhìn liên ngành giữa báo chí học, kinh doanh và quản trị chiến lược, nhằm tìm hiểu, đánh giá và đề xuất các định hướng xây dựng kế hoạch, mô hình và giải pháp chiến lược phù hợp cho các CQBC Việt Nam trong bối cảnh môi trường truyền thông toàn cầu đang thay đổi sâu sắc.

Trên cơ sở hệ thống hóa cơ sở lý luận, khảo sát thực tiễn tại 30 CQBC trong cả nước và phân tích hai trường hợp điển hình (Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long), Luận án rút ra một số kết luận chính như sau:

Một là, tác động từ chuyển đổi số đang làm thay đổi toàn diện thị trường báo chí: công chúng ngày càng phân mảnh, hành vi tiếp nhận thông tin thay đổi nhanh chóng, và nguồn thu từ quảng cáo truyền thống suy giảm nghiêm trọng. Trong khi đó, yêu cầu về chất lượng thông tin, tính minh bạch và trách nhiệm xã hội của báo chí ngày càng cao.

Hai là, kết quả khảo sát và phân tích hai trường hợp điển hình - Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long - cho thấy mỗi loại hình báo chí cần lựa chọn CLKD phù hợp với đặc điểm nội dung, thị trường và năng lực tổ chức. Trong đó, Tuổi Trẻ cần theo đuổi chiến lược “chi phí tối ưu” để cân đối giữa chất lượng nội dung và hiệu quả vận hành, còn Đài PTTH Vĩnh Long phù hợp với chiến lược “khác biệt hóa” nhằm khai thác giá trị địa phương và phát triển nội dung đặc thù.

Ba là, các CQBC cần vượt qua tâm lý “sợ sai” trong đầu tư công nghệ bằng cách nâng cao năng lực quản trị, tái cấu trúc mô hình tài chính và tăng cường đào tạo nhân sự có tư duy thị trường. Những CQBC thực hiện tốt quá trình chuyển đổi số và có định hướng kinh doanh rõ ràng thường đạt được kết quả khả quan hơn về thu hút công chúng và tăng trưởng doanh thu.

Bốn là, CLKD của báo chí trong kỷ nguyên số cần gắn kết chặt chẽ giữa mục tiêu chính trị - xã hội và hiệu quả kinh tế - công nghệ. Chỉ khi có sự đồng hành từ Nhà nước trong việc hoàn thiện thể chế, hỗ trợ tài chính - công nghệ và bảo vệ thị trường trong nước trước các nền tảng xuyên biên giới, thì báo chí Việt Nam mới có thể phát triển bền vững trong môi trường truyền thông toàn cầu nhiều biến động.

Kết quả nghiên cứu không chỉ góp phần làm rõ cơ sở lý luận về CLKD báo chí

mà còn có giá trị thực tiễn cao, đặc biệt trong bối cảnh Việt Nam đang tái cấu trúc hệ thống báo chí theo hướng “Tinh - Gọn - Mạnh - Hiệu năng - Hiệu lực - Hiệu quả”. Các khuyến nghị từ Luận án có thể trở thành tài liệu tham khảo hữu ích cho các nhà hoạch định chính sách và đội ngũ lãnh đạo CQBC trong quá trình xây dựng mô hình phát triển phù hợp với yêu cầu mới của thời đại.

Đôi chiếu với kết quả nghiên cứu với các giả thuyết nghiên cứu:

Giả thuyết 1: Được kiểm chứng qua Tổng quan vấn đề nghiên cứu và khảo sát thực tế, cho thấy các CQBC đều bị tác động mạnh bởi môi trường số, đặt ra yêu cầu tái cấu trúc CLKD.

Giả thuyết 2: Được khẳng định thông qua khảo sát và phân tích thực tiễn, Trong giai đoạn 2019 - 2023, một số CQBC đã chủ động xây dựng và triển khai các hình thức CLKD gắn với định hướng số hóa và tự chủ tài chính. Những đơn vị tiên phong đã ứng dụng nền tảng công nghệ (AI, CMS), chuyển đổi mô hình nội dung số, tối ưu hóa vận hành và bắt đầu khai thác dòng doanh thu từ độc giả. Tuy nhiên, phần lớn các CQBC vẫn dừng ở mức tiếp cận chiến lược, còn lúng túng trong triển khai thực thi do thiếu năng lực tổ chức, phân tích dữ liệu, nguồn lực tài chính và nhân sự chuyên môn. Điều này dẫn đến CLKD ở nhiều nơi chưa phát huy hiệu quả thực sự

Giả thuyết 3: Đã được xác nhận cả về lý luận lẫn thực tiễn, đặc biệt qua phân tích chiến lược đề xuất cho Báo Tuổi Trẻ (chiến lược chi phí tối ưu) và Đài PTTH Vĩnh Long (chiến lược khác biệt hóa). Luận án chỉ ra rằng, việc hoạch định và thực thi CLKD hiệu quả trong giai đoạn 2024 - 2028 cần vận dụng linh hoạt các nguyên lý quản trị chiến lược hiện đại (PESTEL, SWOT, QSPM...) trong điều kiện đặc thù của báo chí Việt Nam, nơi các CQBC vừa mang bản chất chính trị - xã hội, vừa hoạt động theo cơ chế thị trường. Nếu được áp dụng đúng đắn và bài bản, các phương pháp này có thể giúp các CQBC tăng cường năng lực hoạch định, tối ưu hóa nguồn lực và nâng cao hiệu quả kinh doanh trong môi trường số.

Giả thuyết 4: Được xác thực từ khảo sát và phỏng vấn chuyên gia, rằng CQBC không thể chỉ dựa vào nỗ lực nội tại, không thể “tự bơi” nếu không có hệ thống chính sách hỗ trợ toàn diện từ Nhà nước và cơ quan chủ quản, đặc biệt là quy hoạch nhân sự, cơ chế tài chính và đầu tư công nghệ, cũng như có chính sách điều tiết công bằng về quảng cáo giữa CQBC trong nước và các nền tảng số xuyên biên giới.

Luận án không chỉ đóng góp về mặt lý luận trong việc hệ thống hóa các vấn đề về CLKD báo chí mà còn có giá trị thực tiễn, cung cấp những đề xuất hữu ích cho CQBC trong quá trình xây dựng và thực thi CLKD. Những kết luận từ nghiên cứu này có thể trở thành nền tảng cho các nghiên cứu tiếp theo về kinh tế báo chí trong kỷ nguyên số, cũng như giúp các nhà hoạch định chính sách đưa ra quyết định phù hợp nhằm hỗ trợ sự phát triển của các CQBC Việt Nam trong thời gian tới.

CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI

1. Võ Thị Như Hằng (2020), *Hiệu quả của việc triển khai tòa soạn hội tụ trong các cơ quan báo in*, Tạp chí Lý luận Chính trị và Truyền thông, Học viện Báo chí và Tuyên truyền, số tháng 10/2020 (ISSN:1859-1485)
2. Nguyễn Thị Trường Giang và Võ Thị Như Hằng (2021), *Triển khai tòa soạn hội tụ tại Việt Nam nhìn từ thực tiễn*, Tạp chí Người Làm Báo, số 453 tháng 11/2021 (ISSN: 0886-7691)
3. Nguyễn Thị Trường Giang và Võ Thị Như Hằng (2022), *Hiệu quả tuyên truyền chính trị trên mạng xã hội*, Tạp chí Người Làm Báo, số 465 tháng 11/2022 (ISSN: 0886-7691)
4. Nguyễn Thị Trường Giang (chủ biên), Đinh Thị Xuân Hòa, Vũ Tuấn Anh, Ngô Bích Ngọc, Trần Thị Phương Lan, Trương Hoài Trâm, Đinh Hồng Anh, Võ Thị Như Hằng (2023), Sách giáo trình *Quản lý Tòa soạn hội tụ*, NXB Thông tin và Truyền thông (ISBN 978-604-80-7543-9)
5. Võ Thị Như Hằng (2023), *Một số giải pháp nâng cao hiệu quả truyền thông các nghị quyết về phát triển thành phố Hồ Chí Minh*, Kỷ yếu Tọa đàm Phát huy vai trò báo chí, xuất bản tham gia thực hiện các nghị quyết về phát triển thành phố Hồ Chí Minh, Ban Tuyên Giáo Thành ủy thành phố Hồ Chí Minh, ngày 02/11/2023
6. Võ Thị Như Hằng (2024), *Giải pháp nâng cao hiệu quả đặt hàng báo chí truyền thông chính sách tại Việt Nam hiện nay*, Tạp chí Lý luận Chính trị và Truyền thông, Học viện Báo chí và Tuyên truyền, số tháng 05/2024 (ISSN:1859-1485).
7. Võ Thị Như Hằng (2024), *Một số giải pháp thu hút khán giả và nâng cao hiệu quả kinh tế truyền hình ở nước ta trong thời đại số*, Tạp chí Cộng sản ngày 15/11/2024 (ISSN 2734-9071).

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Lê Hoàng Anh (2021), *Kinh nghiệm về công tác quảng cáo, tuyên truyền và tổ chức sự kiện trong hoạt động kinh tế báo chí*, Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc gia - Kinh tế truyền thông: Lý luận, thực tiễn và kinh nghiệm, NXB Chính trị quốc gia Sự thật, Học viện Báo chí và tuyên truyền, tr. 275.
2. Lê Thanh Bình (2021), *Vận dụng mô hình phân tích SWOT và lý thuyết, kinh nghiệm phù hợp nhằm phát triển kinh tế truyền thông ở Việt Nam*, Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc gia - Kinh tế truyền thông: Lý luận, thực tiễn và kinh nghiệm, Học viện Báo chí và tuyên truyền và NXB Chính trị quốc gia Sự thật, tr.68.
3. Bộ Thông tin và Truyền thông, Ban Tuyên giáo Trung ương và Hội nhà báo Việt Nam (2024), *Báo cáo công tác báo chí năm 2024 và phương hướng, mục tiêu, nhiệm vụ, giải pháp năm 2025*, Hội nghị Báo chí toàn quốc 2024.
4. Cục Báo chí, Bộ Thông tin và Truyền thông (2023), *Kinh tế báo chí trong tình hình mới*, Kỷ yếu điện tử Diễn đàn kinh tế báo chí năm 2023.
5. Hoàng Đình Cúc & Đức Dũng (2007), *Những vấn đề của báo chí hiện đại*, Học viện Báo chí và Tuyên truyền, NXB Lý luận chính trị, Hà Nội.
6. Hoàng Đình Cúc (2013), *Đạo đức nghề báo - Những vấn đề lý luận và thực tiễn*, NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật. Tr. 315.
7. Đài PTTH Vĩnh Long (2023), *Thực tiễn hoạt động kinh tế báo chí tại Đài Phát thanh và truyền hình Vĩnh Long*, Kỷ yếu điện tử Diễn đàn kinh tế báo chí năm 2023.
8. Nguyễn Văn Dũng (2021), *Mấy vấn đề về cơ sở lý luận về thực tiễn cho phát triển kinh tế báo chí ở Việt Nam*, Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc gia, Kinh tế truyền thông: lý luận, thực tiễn và kinh nghiệm.
9. FIPP, *Báo cáo toàn cầu về Đổi mới sáng tạo trong Báo chí 2020-2021*, Thông tấn xã Việt Nam 8/7/2020.
10. Nguyễn Thị Hà Giang (2024), *Digital content business strategy of the press communication in the digital age*, Hội thảo khoa học quốc tế, Kinh tế báo chí truyền thông trong bối cảnh kinh tế số, Hà Nội, 14/06/2024.

11. Nguyễn Thị Trường Giang (2011), *Đạo đức nghề nghiệp của nhà báo*, NXB Chính trị - Hành chính.
12. Nguyễn Thị Trường Giang (2017), *Báo chí và truyền thông đa phương tiện*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
13. Nguyễn Thị Trường Giang (2022), *Một số mô hình kinh tế báo chí - truyền thông trên thế giới và gợi mở cho Việt Nam*,
https://tapchicongsan.org.vn/web/guest/van_hoa_xa_hoi/-/2018/825305/mot-so-mo-hinh-kinh-te-bao-chi-tren-the-gioi-va-goi-mo-cho-hoat-dong-kinh-te-bao-chi-o-viet-nam-hien-nay.aspx, cập nhật ngày 28/04/2022.
14. Nguyễn Thị Trường Giang (2023), *Công chúng trả phí tiếp nhận tin tức - xu hướng thế giới và sự phát triển bền vững của kinh tế báo chí ở Việt Nam*, Kỷ yếu điện tử Diễn đàn kinh tế Báo chí năm 2023, Bình Định, 24/02/2023, tr.147.
15. Nguyễn Thị Trường Giang (2023), *Công chúng trả phí tiếp nhận tin tức – xu hướng thế giới và sự phát triển bền vững của kinh tế báo chí ở Việt Nam*, Kỷ yếu điện tử Diễn đàn kinh tế báo chí năm 2023.
16. Nguyễn Thị Trường Giang (2023), *Quản lý tòa soạn hội tụ*, NXB Thông tin và Truyền thông.
17. Nguyễn Tô Việt Hà & Hồ Mạnh Tùng (2024), *Sự phát triển báo chí tại Việt Nam dưới lăng kính của kinh tế học*, Tạp chí Thông tin và Truyền thông.
https://hoinhabao.vn/Su-phat-trien-bao-chi-tai-Viet-Nam-duoi-lang-kinh-cua-kinh-te-hoc_bv-69033
18. Lê Hải (2022), *Mô hình Trung tâm Truyền thông tỉnh Quảng Ninh: Nhìn từ định hướng phát triển thành tổ hợp truyền thông của khu vực Đông Bắc*,
<https://www.tapchicongsan.org.vn/web/guest/chi-tiet-tim-kiem/-/2018/826620/mo-hinh-trung-tam-truyen-thong-tinh-quang-ninh--nhin-tu-%C4%91inh-huong-phat-trien-thanh-to-hop-truyen-thong-cua-khu-vuc-%C4%91ong-bac.aspx>
19. Nguyễn Minh Hải (2024), *Kinh tế truyền hình Việt Nam trong kỷ nguyên số: Cơ hội, thách thức và giải pháp phát triển*, Hội thảo khoa học quốc tế, Kinh tế báo chí truyền thông trong bối cảnh kinh tế số, Hà Nội, 14/06/2024.
20. Đinh Thị Thúy Hằng (2021), *Mô hình kinh doanh của báo chí quốc tế thời đại số*

- *kinh nghiệm cho báo chí Việt Nam*, Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc gia: Kinh tế truyền thông: Lý luận, thực tiễn và kinh nghiệm. Hà Nội, 10/2021.
21. Vũ Đình Hòe (2021), *Vận dụng quy luật cung - cầu trong sản xuất và kinh doanh các sản phẩm truyền thông*, Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc gia - Kinh tế truyền thông: Lý luận, thực tiễn và kinh nghiệm, Học viện Báo chí và tuyên truyền và NXB Chính trị quốc gia Sự thật, tr. 28.
 22. Đinh Văn Hường & Bùi Chí Trung (2015), *Một số vấn đề về kinh tế báo in*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
 23. Đinh Văn Hường (2024), *Kinh tế báo chí trong phát triển kinh tế số - nhìn từ bối cảnh Việt Nam*, Hội thảo khoa học quốc tế, Kinh tế báo chí truyền thông trong bối cảnh kinh tế số, Hà Nội, 14/06/2024, tr.453.
 24. Trương Thị Kiên (2023), *Báo chí chuyển đổi số và bài toán “nhân lực chuyển đổi số toàn diện”*, Báo Quân đội nhân dân. <https://www.qdnd.vn/giao-duc-khoa-hoc/chuyen-doi-so/bao-chi-chuyen-doi-so-va-bai-toan-nhan-luc-chuyen-doi-so-toan-dien-731519>
 25. Trương Thị Kiên (2021), *Kinh tế báo chí dưới góc độ doanh thu từ công chúng*, Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc gia - Kinh tế truyền thông: Lý luận, thực tiễn và kinh nghiệm, NXB Chính trị quốc gia Sự thật, Học viện Báo chí và tuyên truyền, tr. 129.
 26. Ngọc Lan (2021), *Lược sử báo chí Việt Nam từ năm 1865 đến nay*, <https://ordi.vn/luoc-su-bao-chi-viet-nam-tu-nam-1865-den-nay.html>
 27. Nguyễn Thành Lợi (2021), *Phát triển kinh tế báo chí trong bối cảnh tự chủ tài chính hiện nay*, Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc gia - Kinh tế truyền thông: Lý luận, thực tiễn và kinh nghiệm, Học viện Báo chí và tuyên truyền và NXB Chính trị quốc gia Sự thật.
 28. Nhóm biên soạn của Báo Tuổi Trẻ (2015), *Báo Tuổi Trẻ - 40 năm hình thành và phát triển*, NXB Trẻ.
 29. Phạm Thu Phong (2023), *Một số trao đổi về mô hình hoạt động kinh tế báo chí và tự chủ tài chính với cơ quan báo chí*, Kỷ yếu điện tử Diễn đàn kinh tế Báo chí năm 2023, Bình Định, 24/02/2023, tr.32.
 30. Hà Huy Phượng (2013), *Đường lối, chính sách của Đảng và pháp luật Nhà nước*

về báo chí, xuất bản, NXB Thông tin và Truyền thông.

31. Vũ Hải Quang (2021), *Áp lực chuyển đổi số với các cơ quan báo chí truyền thông*, Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc gia. Kinh tế truyền thông: lý luận, thực tiễn và kinh nghiệm”. Hà Nội 10/2021.
32. Dương Xuân Sơn và cộng sự (2003), *Cơ sở lý luận báo chí truyền thông*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
33. Đỗ Đình Tấn (2016), *Báo chí lương tâm*, NXB Trẻ.
34. Tạ Ngọc Tấn (2020), *Báo chí, truyền thông hiện đại: Thực tiễn, vấn đề, nhận định*, NXB Chính trị Quốc gia Sự thật, Hà Nội.
35. Bùi Chí Trung (2013), *Tìm hiểu kinh tế truyền hình*, Đại học Quốc gia Hà Nội.
36. Bùi Chí Trung (2017), *Kinh tế Báo chí*, NXB Chính trị Quốc gia Sự thật.
37. Trần Minh Tuấn (2023), *Hiện tượng “Chat GPT”: Cú hích thúc đẩy chuyển đổi mô hình kinh tế báo chí số*, Kỷ yếu điện tử Diễn đàn kinh tế Báo chí năm 2023, Bình Định, 24/02/2023, tr.188.
38. Lê Vân (2024), *Cần làm rõ quy định quảng cáo trên mạng*, Báo Tin Tức. <https://baotintuc.vn/thoi-su/can-lam-ro-quy-dinh-quang-cao-tren-mang-20240924171854577.htm>
39. Nguyễn Thị Bích Yến (2013), *Phát triển công chúng thị trường báo chí như thế nào?*, NXB Thông tin và Truyền thông, Hà Nội.

Tiếng Anh

40. Abdalla E. (2015), *Analysis of the New York Times Strategy*.
41. Aguilar F. J. (1967), *Scanning the Business Environment*, Macmillan; 1st THUS edition.
42. Albarran, A. B. (2010), *The Media Economy*, Madison Avenue, NY: Routledge Taylor & Francis.
43. Alberts D. S. và cộng sự (1997), *The Information Age: An Anthology on Its Impact and Consequences*, CCRP Publication Series.
44. Anderson S. P. và Jullien B. (2015), *Handbook of media economics*, North Holland, pp 41-90.
45. Aremu M. A. (2012), *Starting a New Business and Challenges of Doing Business in Nigeria*, General Studies Division, University of Ilorin, Nigeria.

46. Aremu M. A. (2015), *Contemporary Entrepreneurship Development*, Technical and Entrepreneurship Center (TEC), University of Ilorin, Ilorin, Nigeria.
47. Ayşegül Özbebek Tunç, Pınar Aslan (2019), *Business Management and Communication Perspectives in Industry 4.0*, Business Science Reference.
48. Berry S. T. và Waldfogel J. (2015), *Empirical Modeling for Economics of the Media: Consumer and Advertiser Demand, Firm Supply and Firm Entry Models for Media Markets*, Handbook of media economics, North Holland, pp 91-120.
49. Bradshaw P. (2018), *The Online Journalism Handbook: Skills to survive and thrive in the digital age*, Routledge.
50. Brown, B. I. & Clon, J. E. (1997), *Introduction to Business: Our Business and Economic World*, New York: McGraw Hill Inc.
51. Chandler A. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Beard Books.
52. Chandra A., Kaise U. (2015), *Handbook of media economics*, North Holland, pp 397 - 444.
53. Chan-Olmsted S. và Wan R. (2019), *Shifts in consumer engagement and media business models*, Making Media: Production, Practices, and Professions, Amsterdam University Press.
54. Cherubini F. và Nielsen R. K. (12/2016), *Editorial analytics: How news media are developing and using audience data and metrics*, University of Oxford, <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/editorial-analytics-how-news-media-are-developing-and-using-audience-data-and-metrics>, 12/2016.
55. Cho D. và cộng sự (12/2016), *Internet adoption and the survival of print newspapers: A country-level examination*, ScienceDirect, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167624516301196>, 12/2016.
56. Croteau D. và Hoynes W. (2006), *The business of media: Corporate Media and the Public Interest*, SAGE Publications.
57. Dang Qiong (2024), *Innovative practices and ethical reflections on the use of generative AI in news production*, Hội thảo khoa học quốc tế, Kinh tế báo chí truyền thông trong bối cảnh kinh tế số, Hà Nội, 14/06/2024.

58. David F. R. (2012), *Strategic Management: Concepts and cases*, Pearson College Div.
59. Derek F. Abell (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall.
60. Dicksee, L.R. (1980), *Business Organization*, Arno Press Reprint.
61. Doyle, G. (2013), *Understanding Media Economics*, 2nd ed, London: Sage.
62. Evans V. (2018), *Lập chiến lược kinh doanh tối giản*, bản dịch tiếng Việt của Nguyễn Tư Thắng, NXB Thế Giới, Hà Nội.
63. Evens T., Raats T. & Rimscha M. B. (2018), *Business model innovation in news media organizations*, Journal of Media Business Studies (Taylor & Francis Group).
64. Faustino P. và Noam E. (2019), *Media Industries' Management Characteristics and Challenges in a Converging Digital World*, Making Media: Production, Practices, and Professions, Amsterdam University Press.
65. Global PR Hub, *Vietnam Media Landscape 2023-2024*.
66. Grabennhicóp A. A. (2003), *Báo chí trong kinh tế thị trường*, Bản dịch của Lê Tâm Hằng và cộng sự, NXB Thông Tấn, Hà Nội.
67. Greste Peter (2021), *Define journalism; not journalists*, Press Freedom Policy Papers. Reform Briefing 3/2021, The University of Queensland.
68. Hallin D. C. (2015), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition)*, Elsevier.
69. Henderson B. (1989), *The Origin of Strategy*, Harvard Business Review.
70. Holt J. và Perren A., (2019), *Media Industries: A Decade in Review*, Making Media: Production, Practices, and Professions, Amsterdam University Press.
71. Ivory Research (2014), *Bloomberg Sample - SWOT, PESTEL, Porter's 5 Forces and Value Chain*. <https://issuu.com/ivoryresearch/docs/bloomberg-business-sample>
72. Jane T. Harrigan và Karen Brown Dunlap (2003), *The Editorial eye*, Bedford.
73. Jenkins, H. (2008). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, New York and London: New York University Press.
74. Jo S. (09/2011), *Advertising as payment: Information transactions in the South*

- Korean newspaper market*, Research Gate,
https://www.researchgate.net/publication/241094134_Advertising_as_payment_Information_transactions_in_the_South_Korean_newspaper_market, 09/2011.
75. Johnson G., Scholes K. and Whittington R. (2005), *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 8th Edition, Prentice Hall, Harlow, pp 46.
 76. Jonasson H. và Ingason H. (2018), *Project ethics: The Critical Path to Project Success*, International Project Management Association Research Conference 2017.
 77. Jonasson I. H. và Ingason T. H. (2020), *Project: Strategy - Hoạch định chiến lược dự án*, bản dịch tiếng Việt của Michelle Nguyen, NXB Thế Giới, Hà Nội.
 78. Karimi J. và Walter Z. (06/2016), *Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance: The Case of the Newspaper Industry*, ScienceDirect,
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630115000539>,
 06/2016.
 79. Kourdi J. (2015), *Business Strategy: A Guide to Effective Decision-Making*, PublicAffairs.
 80. Kung L. (2008), *Strategic management in the media*, SAGE Publications.
 81. Lasorsa D. L. (2003), *Encyclopedia of International Media and Communications*, Academic Press.
 82. Mennen M. (2011), *Strategic analysis of the BBC*, GRIN.
 83. Mikhailốp X. A. (2004), *Báo chí hiện đại nước ngoài: Những quy tắc và nghịch lý*, bản dịch của Đào Tấn Anh, NXB Thông Tấn, Hà Nội.
 84. Monsalve-Alama A. và cộng sự (03/2023), *The evolution of the media discourse on the implementation of media companies' new digital business models*, ScienceDirect,
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162523001002>,
 03/2023.
 85. Newman N. (2024), *Journalism, media, and technology trends and predictions 2024*, Reuters Institute.
 86. Nieborg D. và cộng sự (2019), *The Platformization of Making Media*, Making

- Media: Production, Practices, and Professions*, Amsterdam University Press.
87. Oytun Meçik (2024), *Reskilling the Workforce for Technological Advancement*, IGI Global.
 88. Peitz M. và Reisinger M. (2015), *The Economics of Internet Media*, Handbook of media economics, North Holland, pp 445-530.
 89. Perera R. (2018), *The PESTLE Analysis*, Independently published.
 90. Picard, R. G. (1989), *Media Economics*, Newbury Park, CA: Sage Publication., page 7.
 91. Picard R. G. (2005), *Unique Characteristics and Business Dynamics of Media Products*, Journal of Media Business Studies.
 92. Picard R. G. (2021), *Media Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Governance*, Handbook of global media ethics, Springer.
 93. Picard R. G. và Wildman S. S. (2015), *Handbook on the Economics of the Media*, Edward Elgar Publishing.
 94. Pirker H et al. (2009), *The MMM Strategy*, WAN-IFRA.
 95. Porter E. M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
 96. Porter E. M. (1996), *What is strategy?*, Harvard Business Review, November - December, 1996.
 97. Porter E. M. (1998), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
 98. Quinn. J. B. (1980), *Strategies for change: Logical incrementalism*, R.D. Irwin.
 99. Rothmann W. và Koch J. (03/2014), *Creativity in strategic lock-ins: The newspaper industry and the digital revolution*, ScienceDirect, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S004016251300053X>, 03/2014.
 100. Siebert F. S. (2018), *Bốn học thuyết truyền thông*, NXB Tri Thức.
 101. Skripak S. J. (2016), *Fundamentals of Business, University Libraries and the Pamplin College of Business*, Virginia Tech.
 102. Splichal S. (2001), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Elsevier.

103. Stephenson J. (2008), *Ultimate Home based Business Handbook*, Entrepreneur Press.
104. Tameling K. và Broersma M. (2013), *De-converging the newsroom Strategies for newsroom change and their influence on journalism practice*. ResearchGate, https://www.researchgate.net/publication/258137500_De-converging_the_newsroom_Strategies_for_newsroom_change_and_their_influence_on_journalism_practice, 02/2013.
105. Thomas M. Siebel (2019), *Digital Transformation: Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction*, Rodin Books.
106. Turov J. (2009), *Media Today*, Routledge.
107. Vôrôxilôp V. (2004), *Nghiệp vụ báo chí - Lý luận và thực tiễn*, Bản dịch của Lê Tâm Hằng và Trần Phú Thuyết, NXB Thông Tấn, Hà Nội.
108. Viktor Wang (2015), *Handbook of Research on Learning Outcomes and Opportunities in the Digital Age*, Information Science Reference.
109. Villi M. và Picard R. G. (2019), *Transformation and Innovation of Media Business Models, Making Media: Production, Practices, and Professions*, Amsterdam University Press.
110. Williams, F., Rice, R. E., & Rogers, E. M. (1988), *Research methods and the new media*, New York: Free Press.
111. Hallin C. D., Mancini P. (2012), *Comparing Media Systems: Three Models of Media and Politics*, Cambridge University Press.
112. Schudson M. (2008), *Why Democracies Need an Unlovable Press*, Polity.
113. Moehler (2008), *Distrusting Democrats: Outcomes of Participatory Governance in Africa*, University of Michigan Press.
114. Levitsky S., Way A. L. (2010), *Competitive Authoritarianism: Hybrid Regimes After the Cold War*, Cambridge University Press.
115. Mastrini G. và Becerra M. (2011), *Structure, Concentration and Changes of the Media System in the Southern Cone of Latin America*, Scientific Journal of Media Literacy.
116. Picard G. R. (2011), *The Economics and Financing of Media Companies*, Fordham University Press.

117. Stockmann D. (2013), *Media Commercialization and Authoritarian Rule in China*, Cambridge University Press.
118. Qin B, Wu Y, Strömberg D. (2014), *The determinants of media bias in China*, *Unpublished manuscript*, Stockholm Univ.
119. Mikko Grönlund et al. (2015), *Press Subsidies and Business Performance of Newspaper Publishing in Three Nordic Media Welfare States*, Media and Communication.
120. Smialowski B. (2019), *Political influence on media*, SAGE Publications.
121. UNESCO (2022), *World Trends in Freedom of Expression and Media Development*, Global Report 2021/2022.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380618>.
122. Haiyan Wang (2023), *Disrupting Chinese Journalism: Changing Politics, Economics, and Journalistic Practices of the Legacy Newspaper Press*, Routledge.
123. Shixin Ivy Zhang (2018), *The business model of journalism start-ups in China*, Digital Journalism. DOI: 10.1080/21670811.2018.1496025.
124. Sannusi, S. N., Mustaffa, N. (2015), *The Impact of New Media on Journalism in Malaysia*, Special Issue, Jurnal Komunikasi, Universiti Kebangsaan Malaysia, [ps://ejournal.ukm.my/ebangi/article/download/22222/6991](https://ejournal.ukm.my/ebangi/article/download/22222/6991).

Các website

125. Bộ Thông tin và Truyền thông, *Kỷ niệm 25 năm khai thác dịch vụ Internet Việt Nam và năm thứ 11 sự kiện Internet*.
https://mic.gov.vn/mic_2020/Pages/TinTuc/156549/Ky-niem-25-nam-khai-truong-dich-vu-Internet-Viet-Nam-va-nam-thu-11-su-kien-Internet-Day.html#:~:text=Nh%E1%BB%AFng%20th%C3%A0nh%20t%E1%BB%B1u%20c%E1%BB%A7a%20Internet,b%C6%B0%E1%BB%9Bc%20ph%C3%A1t%20tri%E1%BB%83n%20v%C6%B0%E1%BB%A3t%20b%E1%BA%ADc
126. Bộ Thông tin và Truyền thông, *Vấn đề phát triển các tập đoàn báo chí và quy định của dự thảo luật báo chí (sửa đổi)*,
<https://cspl.mic.gov.vn/Pages/TinTuc/138945/VAN-dE-PHAT-TRIEN-CAC->

TAP-dOAN-BAO-CHI-VA-QUY-dINH-CUA-DU-THAO-LUAT-BAO-CHI--SUA-dOI-.html

127. <https://datareportal.com/reports/digital-2023-vietnam>
128. Luật Báo chí 1989, <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Quyen-dan-su/Luat-Bao-chi-1989-29-LCT-HDNN8-37876.aspx>
129. Luật Báo chí sửa đổi 1999, <https://vanban.chinhphu.vn/default.aspx?pageid=27160&docid=4686>
130. Luật Báo chí 2016, <https://vanban.chinhphu.vn/?pageid=27160&docid=184567&classid=1&typegroupid=3>
131. Luật Quảng cáo 2012, <https://vanban.chinhphu.vn/default.aspx?pageid=27160&docid=163008>
132. United Nations, *New economics for sustainable development: Attention economy*. https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/attention_economy_feb.pdf
133. Quyết định số 219/2005/QĐ-TTG của Thủ tướng Chính phủ. <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Cong-nghe-thong-tin/Quyết-dinh-219-2005-QĐ-TTg-Chien-luoc-phat-trien-thong-tin-den-nam-2010-3662.aspx>
134. Kế hoạch 156-KH/BTGTW. <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Cong-nghe-thong-tin/Ke-hoach-156-KH-BTGTW-2022-tang-cuong-chi-dao-hoat-dong-bao-tap-chi-trang-thong-tin-dien-tu-523744.aspx>
135. Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII (Tập 1). <https://storage.vnportal.vnpt.vn/lci-ubnd-responsive/sitemapfolders/ubndtp/2343/2021/van-ban/tai-lieu/dhd-toan-quoc-lan-xiii/tap-1-phan-3.pdf>
136. Đảng bộ Thành phố Hồ Chí Minh. <https://www.hcmcpv.org.vn/tin-tuc/cac-co-quan-bao-chi-tpHCM-trao-doi-kinh-nghiem-voi-tap-doan-abc-australia-ve-chuyen-doi-so-bao-chi-1491928251>
137. Tiền Phong, *Công ty Cổ phần Tiền Phong kỷ niệm 25 năm thành lập*. <https://tienphong.vn/cong-ty-co-phan-tien-phong-ky-niem-25-nam-thanh-lap-post1605655.tpo>
138. ITAXA, *Báo cáo hàng năm của ITAXA*. <http://itaxa.vn/index.php/thong-tin-itaxa/bao-cao-hang-nam-cua-itaxa>

139. VTVcab. <https://vtv.vn/doanh-nghiep-vtv/vtvcab.htm>
140. VTV Broadcom. <https://vtv.vn/doanh-nghiep-vtv/vtv-broadcom.htm>
141. Người Lao Động, *Lãnh đạo Đài PT&TH Vĩnh Long chia sẻ bí quyết có doanh thu ngàn tỉ*. <https://nld.com.vn/lanh-dao-dai-ptth-vinh-long-chia-se-bi-quyet-co-doanh-thu-ngan-ti-196240318150815361.htm>
142. Đài PTTH Vĩnh Long, *Giới thiệu về Đài Phát Thanh và Truyền Hình Vĩnh Long*, <https://thvl.vn/gioi-thieu/gioi-thieu-chung/dai-phat-thanh-truyen-hinh-vinh-long/> .
143. VnEconomy, *Kinh tế báo chí chưa bao giờ nóng bỏng như những năm gần đây*, <https://vneconomy.vn/kinh-te-bao-chi-chua-bao-gio-nong-bong-nhu-nhung-nam-gan-day.htm>
144. Vietnamnet, *Tương lai của báo in trong thời đại số*, https://vietnamnet.vn/tuong-lai-cua-bao-in-trong-thoi-dai-so-2293782.html?gidzl=L8pz9WpIcJzVbVKf2ygUFrgK-YWKdfvi5y7sVaRDcJr5mgOg5y_2Ra2Uhtj2mf0x6yckAp5WQLqX1TsMFm
145. OneCMS, *TOP báo điện tử, trang thông tin điện tử tổng hợp tại Việt Nam tháng 08/2023 theo lượng truy cập*, <https://onecms.vn/top-bao-dien-tu-trang-thong-tin-dien-tu-tong-hop-tai-viet-nam-thang-08-2023-theo-luong-truy-cap-49974.html?gidzl=xwPBQcNAkLNalqDbOjA-LUAzGsH-XR46h-XFCYpMjbVzwnzcVTJj1FYt5ZSesRzHe-0NPp6oMyi7RCMsLG>
146. George, L. M. (2008), *The Internet and the market for daily newspapers*, The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy. https://www.researchgate.net/publication/4985620_The_Internet_and_the_Market_for_Daily_Newspapers
147. Gentzkow, M. (2005), *Valuing New Goods in a Model with Complementarity: Online Newspapers*, The American Economic Review, 97(3), 713 - 744. <https://web.stanford.edu/~gentzkow/research/PrintOnline2005WP.pdf>
148. Mathias-Felipe de-Lima-Santos et al (2022). *Digital News Business Models in the Age of Industry 4.0: Digital Brazilian News Players Find in Technology New Ways to Bring Revenue and Competitive Advantage*. Digital Journalism. https://www.researchgate.net/publication/358634376_Digital_News_Business_Models_in_the_Age_of_Industry_40_Digital_Brazilian_News_Players_Find_in_Technology_New_Ways_to_Bring_Revenue_and_Competitive_Advantage

PHỤ LỤC

DANH MỤC PHỤ LỤC

STT	TÊN PHỤ LỤC	NỘI DUNG
1	PHỤ LỤC 1	BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÁC CƠ QUAN BÁO CHÍ Ở VIỆT NAM TRONG KỶ NGUYÊN SỐ
2	PHỤ LỤC 2	KỊCH BẢN PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA
3	PHỤ LỤC 3	KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ ĐIỂM TỪ CHUYÊN GIA
4	PHỤ LỤC 4	KỊCH BẢN CÂU HỎI PHÒNG VẤN SÂU
5	PHỤ LỤC 5	BIÊN BẢN TRẢ LỜI PHÒNG VẤN SÂU

PHỤ LỤC 1

BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÁC CƠ QUAN BÁO CHÍ Ở VIỆT NAM TRONG KỶ NGUYÊN SỐ

I. GIỚI THIỆU

Chân thành cảm ơn Quý Anh/Chị đã dành thời gian hoàn thành khảo sát này. Đây là khảo sát cho đề tài “Chiến lược kinh doanh của cơ quan báo chí ở Việt Nam trong kỷ nguyên số” do nghiên cứu sinh Võ Thị Như Hằng, chuyên ngành Báo chí học, Học viện Báo chí và Tuyên truyền, thực hiện.

Khảo sát nhằm mục đích cung cấp một cái nhìn tổng quan hơn về hiện trạng xây dựng chiến lược kinh doanh của các cơ quan báo chí ở Việt Nam trong thời đại số, phân tích xu hướng các yếu tố của môi trường kinh doanh tác động đến cơ quan báo chí ở Việt Nam, xác định giải pháp thực hiện chiến lược kinh doanh và đưa ra các khuyến nghị, định hướng chiến lược kinh doanh cho các cơ quan báo chí ở Việt Nam trong giai đoạn 5 năm sắp tới.

Khảo sát này sẽ mất khoảng 5-10 phút để hoàn thành. Trân trọng cảm ơn sự nhiệt tình của Quý Anh/Chị trong việc cung cấp phản hồi để giúp nghiên cứu sinh hoàn thành luận án, từ đó tạo ra một nguồn thông tin tham khảo có giá trị đối với cơ quan quản lý Nhà nước, cơ quan báo chí và các nhà nghiên cứu báo chí - truyền thông...

Cuối cùng, thông qua việc tham gia khảo sát này, Quý Anh/Chị đồng ý cho phép các câu trả lời và dữ liệu của mình được nghiên cứu sinh xử lý phục vụ chỉ cho mục đích thực hiện luận án. Câu trả lời của Quý Anh/Chị sẽ hoàn toàn được ẩn danh và luôn được xử lý một cách bảo mật nhất. Nếu Anh/Chị muốn nhận kết quả khảo sát để tham khảo, vui lòng để lại email trong phần thông tin cá nhân.

Trân trọng cảm ơn sự giúp đỡ của Quý Anh/Chị,

Võ Thị Như Hằng (Mobile: 0909 72 0306 - Email: hangvonhu@gmail.com)

II. THÔNG TIN KHẢO SÁT:

1. Khảo sát chiến lược kinh doanh của các cơ quan báo chí ở Việt Nam trong kỷ nguyên số

a. Đối tượng khảo sát: 260 cán bộ/ nhân viên ở 30 CQBC ở Việt Nam

b. Nội dung phiếu khảo sát:

PHẦN 1: THÔNG TIN NGƯỜI THAM GIA KHẢO SÁT

1. Anh/Chị thuộc nhóm tuổi nào?

- ☐ 25 - 34
- ☐ 35 - 44
- ☐ 45 - 54
- ☐ 55 trở lên

2. Vai trò vị trí công việc hiện tại của Anh/Chị tại CQBC là gì?

- ☐ Ban Biên tập

- Lãnh đạo tòa soạn (Tổng/Phó tổng thư ký tòa soạn, TK/Phó TK tòa soạn)
- Trưởng / Phó ban nội dung, Phòng chức năng
- Phóng viên / Biên tập viên
- Nhân viên thuộc các khối thương mại - truyền thông - sự kiện - quảng cáo - phát hành - tài chính - công nghệ thông tin
- Khác

3. Anh/Chị đang công tác tại CQBC có trụ sở chính thuộc tỉnh, thành nào?

.....

4. Cơ quan chủ quản của CQBC Anh/Chị đang làm việc là cơ quan ngôn luận của:

- Cơ quan của Đảng
- Cơ quan Nhà nước
- Tổ chức chính trị - xã hội
- Tổ chức chính trị xã hội - nghề nghiệp
- Tổ chức xã hội
- Tổ chức xã hội - nghề nghiệp

5. Thu nhập hàng tháng tại CQBC của Anh/Chị?

- Dưới 10 triệu đồng
- Từ 10 - 15 triệu đồng
- Từ 15 - 20 triệu đồng
- Từ 20 - 30 triệu đồng
- Từ 30 - 40 triệu đồng
- Trên 40 triệu đồng

6. Thời gian làm việc của Anh/Chị tại CQBC?

- Dưới 3 năm
- Từ 3 - 5 năm
- Từ 5 - 10 năm
- Từ 10 - 15 năm
- Trên 15 năm

7. Email nhận kết quả khảo sát

.....

PHẦN 2: TÌNH HÌNH TỰ CHỦ TÀI CHÍNH VÀ SỰ CHỦ ĐỘNG XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CQBC TRONG KỶ NGUYÊN SỐ

1. CQBC của Anh/Chị đang áp dụng mức tự chủ tài chính nào?

Điều 9 quy định về phân loại mức tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công tại Nghị định số 60/2021/NĐ-CP ngày 21/6/2021 của Chính phủ quy định cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập.

- Tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư (Đơn vị nhóm 1)
 - Tự bảo đảm chi thường xuyên (Đơn vị nhóm 2)
 - Tự bảo đảm một phần chi thường xuyên (Đơn vị nhóm 3)
 - Nhà nước bảo đảm chi thường xuyên (Đơn vị nhóm 4)
 - Không có thông tin
2. Nếu câu 1 trả lời là 1, 2 hoặc 3, vui lòng cho biết CQBC của Anh/Chị bắt đầu áp dụng mức tự chủ tài chính một phần hoặc toàn phần từ khi nào?
- Ngay từ khi được thành lập
 - Từ năm 2006 (khi Chính phủ ban hành Nghị định 43/2006/NĐ-CP quy định quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập)
 - Không có thông tin
 - Khác
3. Khi kỷ nguyên số đến, môi trường kinh doanh không ngừng thay đổi do ảnh hưởng của công nghệ và toàn cầu hóa, CQBC của Anh/Chị có bắt đầu xây dựng chiến lược
- Có
 - Không
 - Không có thông tin
4. Nếu câu 3 trả lời Có, vui lòng cho biết CQBC của Anh/Chị đang triển khai chiến lược kinh doanh theo phong cách nào?
- Từ trên xuống - Top down (Ban Biên tập/Ban Giám đốc đưa ra chiến lược kinh doanh, kế hoạch, mục tiêu và yêu cầu nhân viên thực hiện).
 - Từ dưới lên - Bottom up (việc xây dựng chiến lược kinh doanh có sự tham gia từ cấp dưới thông qua các buổi họp, các buổi thảo luận lắng nghe các kế hoạch của từng phòng, ban trước khi Ban lãnh đạo cho tổng hợp, điều chỉnh và ban hành để triển khai).
 - Cả 2 phong cách trên
5. Anh/Chị có đồng ý việc xây dựng CLKD đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển của CQBC? Vui lòng trả lời bằng cách chọn một con số tương ứng theo mức độ đồng ý từ 1 đến 5.
- 1 = Hoàn toàn không đồng ý
 2 = Không đồng ý
 3 = Trung lập
 4 = Đồng ý
 5 = Rất đồng ý
- 1 ○2 ○3 ○4 ○5
- Hoàn toàn không đồng ý Rất đồng ý

6. Theo Anh/Chị, trong thời đại số, việc lập CLKD cho CQBC có tầm quan trọng như thế nào? Vui lòng trả lời bằng cách chọn một con số tương ứng theo mức độ quan trọng từ 1 đến 5.

1 = Hoàn toàn không quan trọng

2 = Không quan trọng

3 = Trung lập

4 = Quan trọng

5 = Rất quan trọng

○1 ○2 ○3 ○4 ○5

Hoàn toàn không quan trọng

Rất quan trọng

7. Anh/Chị vui lòng cho biết vai trò của CLKD đối với sự phát triển của CQBC trong thời đại số. Chọn tất cả câu trả lời phù hợp.

Xác định mục tiêu và hướng đi: CLKD giúp các CQBC thiết lập mục tiêu và hướng đi trong ngắn, trung và dài hạn thông qua các báo cáo phân tích, dự báo thị trường, nghiên cứu công chúng...

Tạo sự khác biệt và cạnh tranh: CLKD giúp các CQBC trở nên khác biệt và thu hút độc giả, khán thính giả bằng cách xác định các điểm mạnh, lợi thế cạnh tranh và các đặc điểm riêng biệt khác. Điều này cho phép CQBC tập trung vào phát triển sản phẩm, dịch vụ và xây dựng kênh phân phối phù hợp với nhu cầu của các nhóm công chúng mục tiêu, nhà quảng cáo...

Mang lại nguồn thu ổn định: CLKD giúp CQBC xác định đang kiếm tiền từ nguồn nào và tại sao, đồng thời đa dạng hóa nguồn thu như quảng cáo, đăng ký dài hạn, tổ chức sự kiện hoặc các dịch vụ khác, cũng như xác định những nhóm sản phẩm, dịch vụ nào có thể thành công hơn nữa, và đâu là những khía cạnh yếu kém, sơ hở hay đang thất bại làm giảm nguồn thu.

Tương tác và tạo mối quan hệ với độc giả, khán thính giả: Một CLKD hiệu quả không chỉ tập trung vào việc thu hút công chúng mà còn vào việc duy trì và củng cố mối quan hệ với họ. Điều này bao gồm việc cung cấp nội dung chất lượng, tương tác tích cực trên các nền tảng truyền thông xã hội, và lắng nghe phản hồi từ công chúng để cải thiện dịch vụ.

Ứng dụng công nghệ: CLKD giúp các CQBC tối ưu hóa nguồn lực và chỉ ra nên tập trung nguồn lực (đặc biệt là con người, thời gian và tài chính) vào đâu, trong đó cốt lõi là phát triển ứng dụng công nghệ thông minh để nâng cao vị thế cạnh tranh.

Quản lý rủi ro: CLKD giúp các CQBC nhanh chóng thích ứng với những biến động trên thị trường, quản lý rủi ro, đối phó với những khó khăn, thách thức có thể xảy ra trong tương lai như: thay đổi chính sách, biến động nhân sự, khủng hoảng kinh tế, dịch bệnh..., từ đó đưa ra những cải tiến, điều chỉnh kịp thời các hoạt động, đảm bảo quá trình vận hành diễn

ra suôn sẻ, ổn định và phát triển đúng hướng.

Quản lý đội ngũ: CLKD giúp CQBC chia sẻ tầm nhìn và mục tiêu của tổ chức với đội ngũ nhân viên của mình; khai thác, quản lý đội ngũ nhân lực, giúp đội ngũ nhân viên, phòng ban gắn kết, đồng lòng vì các mục tiêu chung, cũng như nhận thức rõ họ cần phải đi tới đâu, cần làm những gì để thực hiện hóa các mục tiêu của tổ chức.

Nghiên cứu và phát triển: CLKD giúp CQBC có cơ sở vững chắc cho các hoạt động nghiên cứu, đầu tư phát triển, phục vụ trở lại cho công tác sản xuất và phân phối nội dung và kinh doanh.

Trách nhiệm và bền vững: CLKD không chỉ tập trung vào việc tăng trưởng ngắn hạn mà còn vào việc xây dựng một mô hình kinh doanh dài hạn và bền vững bằng cách đặt ra những quy định để đội ngũ tuân thủ pháp luật và các quy tắc đạo đức, thực thi sứ mệnh thiêng liêng, phụng sự bạn đọc - cộng đồng - xã hội, giữ gìn giá trị cốt lõi của nghề, đảm bảo sự độc lập, khách quan của báo chí.

Khác

8. Anh/Chị vui lòng cho biết các mục tiêu liên quan đến kinh doanh của CQBC nơi Anh/Chị đang công tác trong giai đoạn 5 năm vừa qua (2019 - 2023). Chọn tất cả câu trả lời phù hợp.

Tăng doanh thu quảng cáo

Tăng cường số lượng và thúc đẩy sự tương tác của người đọc / người xem / người nghe

Tạo ra nội dung chất lượng

Tạo ra thu nhập từ nguồn thu phí đăng ký dài hạn

Đa dạng hóa nguồn thu

Tối ưu hóa chi phí và hiệu suất

Tuân thủ quy định và chuẩn mực ngành

Tiếp tục đẩy mạnh chuyển đổi số

Xây dựng thương hiệu mạnh, tạo ra giá trị thương mại dài hạn

Tìm kiếm cơ hội mở rộng hoạt động sang lĩnh vực khác

Khác

9. Anh/Chị vui lòng đánh giá sự chủ động và hiệu quả trong xây dựng và triển khai CLKD của CQBC nơi Anh/Chị đang công tác.

	Rất yếu	Yếu	Trung bình	Tốt	Rất tốt
1. CQBC chủ động xây dựng CLKD trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.	☐	☐	☐	☐	☐
2. CQBC xây dựng và thực thi CLKD dựa trên những thay đổi về môi trường kinh	☐	☐	☐	☐	☐

doanh.					
3. CQBC có sự gắn kết giữa sứ mệnh và quá trình thực thi CLKD (các hoạt động thực thi đang đi theo đúng sứ mệnh của CQBC).	☐	☐	☐	☐	☐
4. Đội ngũ nhân viên CQBC được chia sẻ tầm nhìn, mục tiêu của CLKD trong các cuộc họp, thông qua các văn bản cũng như các kênh tương tác khác.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Đội ngũ nhân viên hiểu rõ và triển khai những quyết định chiến lược, chiến thuật mà CQBC phải thực hiện nhằm đạt được mục tiêu ngắn hạn và dài hạn.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Đội ngũ nhân viên được thông báo kết quả hoạt động kinh doanh của CQBC và nguyên nhân thành công/chưa thành công để cùng thảo luận, góp ý, hiến kế.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Các bộ phận/phòng ban trong CQBC phối hợp làm việc cùng nhau, đảm bảo tất cả các quyết định đều hỗ trợ định hướng chung của CQBC.	☐	☐	☐	☐	☐
8. CQBC phân bổ, sử dụng các nguồn lực hiệu quả để đạt các kế hoạch, mục tiêu đề ra.	☐	☐	☐	☐	☐
9. CQBC có đưa ra các chỉ số đo lường gắn với mục tiêu chiến lược, đồng thời phân tích các chỉ số hiệu suất nhằm đảm bảo chiến lược đang đi đúng lộ trình.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Anh/Chị vui lòng đánh giá khả năng cạnh tranh của CQBC nơi Anh/Chị đang công tác.					
	Rất yếu	Yếu	Trung bình	Mạnh	Rất mạnh
1. Chất lượng sản phẩm (nội dung).	☐	☐	☐	☐	☐
2. Quy trình sản xuất và đăng tải/phát sóng nội dung.	☐	☐	☐	☐	☐

3. Giá quảng cáo và các dịch vụ khác.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Nền tảng phân phối nội dung.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Danh tiếng thương hiệu và mức độ tin cậy.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Thị phần.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Công tác chăm sóc bạn đọc, nhà quảng cáo, nhà tài trợ (dịch vụ hậu mãi).	☐	☐	☐	☐	☐
8. Khả năng nắm bắt diễn biến thị trường, tình hình kinh tế xã hội.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Khả năng tuân thủ pháp luật và đạo đức nghề báo.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Năng lực của nhân sự quản lý.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Trình độ và kỹ năng làm việc của nguồn nhân lực.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Năng lực tài chính.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Năng lực công nghệ.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Năng lực nghiên cứu phát triển, đổi mới sáng tạo.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Năng lực liên kết hợp tác	☐	☐	☐	☐	☐

11. Dòng doanh thu của CQBC Anh/Chị đang làm việc trong giai đoạn 5 năm vừa qua (2019 - 2023) như thế nào? Chọn một câu trả lời phù hợp.

- ☐ Giảm mạnh
- ☐ Giảm dần đều qua các năm
- ☐ Không thay đổi
- ☐ Không ổn định, có năm tăng, có năm giảm
- ☐ Tăng nhẹ
- ☐ Tăng đáng kể
- ☐ Không có thông tin

12. Doanh thu của CQBC của Anh/Chị hiện nay đến từ các nguồn nào? Chọn tất cả câu trả lời phù hợp.

Ngân sách từ Nhà nước/Cơ quan chủ quản

Quảng cáo trên báo in
 Quảng cáo số
 Quảng cáo trên truyền hình
 Phát hành báo in
 Thu phí trực tuyến, bán nội dung số
 Sự kiện
 Hợp đồng truyền thông
 Tài trợ
 Khai thác nội dung đã xuất bản
 Đầu tư
 Môi giới dữ liệu
 Thương mại điện tử
 Dịch vụ công nghệ thông tin
 Thu từ đối tác kinh doanh là các nền tảng số như Facebook, TikTok, YouTube...
 Thu từ các nhà mạng viễn thông
 Các hoạt động kinh doanh có liên quan khác
 Khác

13. Chênh lệch thu - chi (lợi nhuận) của CQBC của Anh/Chị trong giai đoạn 5 năm qua (2019 - 2023) như thế nào?

- Giảm mạnh
- Giảm dần đều qua các năm
- Không thay đổi
- Không ổn định, có năm tăng, có năm giảm
- Tăng nhẹ
- Tăng đáng kể
- Không có thông tin

PHẦN 3: CÁC YẾU TỐ THUỘC MÔI TRƯỜNG KINH DOANH TÁC ĐỘNG ĐẾN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CQBC

1. Anh/Chị cho biết các điểm mạnh của CQBC Anh/Chị đang công tác. Chọn tất cả câu trả lời phù hợp.

Điểm mạnh chính là những đặc điểm nổi trội, độc đáo, lợi thế riêng của CQBC khi so sánh với các đơn vị cạnh tranh.

Đội ngũ phóng viên, biên tập viên đã được xây dựng qua nhiều năm có chuyên môn tốt, dày dặn kinh nghiệm và đội ngũ cộng tác viên dồi dào, tin cậy.

Lãnh đạo CQBC là những người đổi mới sáng tạo, có kinh nghiệm quản lý báo chí, có kiến

thức về kinh doanh báo chí trong kỷ nguyên số, có khả năng dẫn dắt lập kế hoạch chiến lược kinh doanh, chiến lược phát triển.

Có đội ngũ lãnh đạo tòa soạn và quản lý cấp trung (Trưởng phó phòng, ban) có chuyên môn nghiệp vụ cao, có hiểu biết về kinh tế báo chí, kinh doanh báo chí để triển khai thực thi chiến lược.

Có đội ngũ công nghệ thông tin giỏi nghề, chuyên nghiệp, hỗ trợ cho quá trình nghiên cứu - phát triển các sản phẩm báo chí mới, nghiên cứu công chúng cũng như các hoạt động kinh doanh của CQBC trên nền tảng số.

Có đội ngũ phụ trách khai thác kinh doanh thương mại, truyền thông marketing, xây dựng thương hiệu chuyên nghiệp, được đào tạo bài bản.

Có năng lực phân tích, hoạch định sản phẩm và dịch vụ, định giá, phân phối sản phẩm/dịch vụ phù hợp với nhu cầu của khán, thính giả.

Có trụ sở, cơ sở vật chất khang trang, trang thiết bị công nghệ kỹ thuật hiện đại, tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình hoạt động và chuyển đổi số khi bước vào kỷ nguyên số.

Có thương hiệu mạnh và uy tín, tạo ra lợi thế cạnh tranh lớn thu hút bạn đọc.

Có nguồn tài chính (chênh lệch thu - chi) ổn định, tăng trưởng tốt, có thể tài trợ cho các kế hoạch phát triển trong tương lai.

Có các kênh phân phối đa dạng, thu hút và tương tác tốt với bạn đọc, khán, thính giả.

Quy trình sản xuất và phân phối thông tin đã đi vào quy củ, khoa học, hợp lý, tối ưu hóa các nguồn lực.

Có khả năng cung cấp đa dạng các loại nội dung, từ tin tức hàng ngày đến bài phân tích sâu sắc, bài viết tương tác và nội dung đa phương tiện như video, hình ảnh và podcast...

Có khả năng cung cấp thông tin chính xác, đáng tin cậy và đầy đủ, có thể sản xuất nội dung chất lượng thông qua quy trình biên tập nghiêm ngặt và việc nghiên cứu kỹ lưỡng.

Tận dụng được thương hiệu mạnh để mở rộng sang các hoạt động khác để tạo ra các nguồn thu hiệu quả như sự kiện, hội nghị, hội thảo...

Đã đầu tư và tự vận hành hệ thống công nghệ thông tin, phần mềm quản trị tòa soạn hiện đại, không phụ thuộc vào đối tác bên ngoài.

Khác

2. Anh/Chị cho biết các điểm yếu của CQBC Anh/Chị đang công tác. Chọn tất cả câu trả lời phù hợp.

Điểm yếu chính là các yếu tố bất lợi mà các CQBC đang có, CQBC cần phải tự khắc những điểm yếu này nếu như muốn cạnh tranh và giải quyết tốt bài toán hiệu quả kinh tế.

Khó duy trì sự minh bạch, độc lập, đang dần mất đi sự tin cậy của công chúng do các vấn đề như sai sót thông tin, thiên vị, hoặc vi phạm đạo đức nghề báo.

Áp lực tài chính vì sự sụt giảm doanh thu quảng cáo và đầu tư chuyển đổi sang mô hình kinh doanh trực tuyến.

Thiếu hụt nhân sự và tài nguyên.

Chất lượng nội dung thấp.

Quy trình sản xuất tin bài chưa khoa học.

Phai mờ ranh giới giữa bài chuyên môn (editorial) và bài thương mại (advertorial).

Các bộ phận thương mại, quảng cáo, công nghệ và nội dung chưa làm việc chặt chẽ và chưa có tầm nhìn thống nhất về nhu cầu của bạn đọc, khán thính giả.

Việc ứng dụng công nghệ kỹ thuật cao phục vụ cho hoạt động chuyển đổi số và kinh doanh báo chí còn nhiều hạn chế.

Chưa có thương hiệu mạnh, chưa giành được sự tin cậy của bạn đọc, khán thính giả.

Đội ngũ lãnh đạo cấp cao chưa được trang bị kiến thức chuyên môn về kinh tế - tài chính, thiếu vắng đội ngũ có khả năng lập kế hoạch và điều hành mảng kinh doanh - dịch vụ báo chí trong thời đại số.

Quy trình nội bộ chưa có sự phối hợp nhịp nhàng, các bộ phận sản xuất và phân phối sản phẩm (thông tin), bộ phận tài chính, bộ phận kinh doanh, quảng cáo chưa “khớp nhau”.

Có sử dụng hệ thống phần mềm tòa soạn điện tử nhưng chưa tự chủ vận hành (phụ thuộc vào các đối tác bên ngoài).

Các mô hình kinh doanh kiếm tiền chưa đa dạng.

Chưa thể triển khai mô hình thu phí bạn đọc.

Địa điểm/trụ sở mà CQBC đang hoạt động chưa phù hợp cho sự phát triển lâu dài.

Khác

3. Anh/Chị cho biết các cơ hội hỗ trợ cho chiến lược kinh doanh của CQBC Anh/Chị đang công tác. Chọn tất cả câu trả lời phù hợp.

Những tác động từ môi trường bên ngoài có thể hỗ trợ cho hiệu quả kinh tế của các CQBC trở nên thuận lợi hơn.

Trình độ dân trí Việt Nam ngày càng tăng cao, số lượng khán thính giả, người đọc trẻ, thành thạo sử dụng Internet ngày càng tăng thêm.

Thị hiếu của công chúng ngày càng đa dạng.

Áp lực cạnh tranh giữa các CQBC trên thị trường đã giảm bớt sau quy hoạch báo chí vì sự sáp nhập hoặc giảm quy mô.

Các đơn vị khác (cùng loại hình báo chí) đang tỏ ra chậm chạp, yếu kém, có đội ngũ phóng viên thiếu sáng tạo.

Thị trường quảng cáo trực tuyến vẫn còn rất lớn và tiếp tục là nguồn thu nhập tiềm năng, quan trọng của CQBC dù luôn có áp lực từ các nền tảng xuyên biên giới.

Sự phổ biến của các nền tảng kỹ thuật số cho phép CQBC tiếp cận được một lượng lớn độc giả trực tuyến.

Xu hướng toàn cầu nảy sinh nhiều loại hình truyền thông mới, có thêm nhiều lựa chọn, hướng phát triển mới cho các CQBC.

Các công nghệ mới giúp cải tiến quy trình làm việc hiệu quả hơn để tạo ra và phân phối nội dung, cũng như tối ưu hóa trải nghiệm người dùng trên các nền tảng kỹ thuật số.

Xu hướng công nghệ thay đổi số hóa tạo thêm cơ hội phát triển các sản phẩm báo chí mới, đa phương tiện, tăng khả năng tương tác để thu hút người dùng.

Sự phát triển của tin tức giả mạo và không chính thống làm củng cố sự tin cậy của bạn đọc đối với CQBC như là một định chế tham khảo uy tín.

Các doanh nghiệp lớn ngày càng ưa chuộng thông qua CQBC để tổ chức hội nghị, hội thảo và đăng bài PR vận động hành lang cho hoạch định chính sách, xây dựng thương hiệu cũng như bảo vệ danh tiếng.

Nhà nước đang triển khai cơ chế giao nhiệm vụ, đặt hàng báo chí, giúp các CQBC cải thiện nguồn thu.

Khác

4. Anh/Chị cho biết các thách thức ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của CQBC Anh/Chị đang công tác. Chọn tất cả câu trả lời phù hợp.

Yếu tố bên ngoài nào đang gây khó khăn cho CQBC trên con đường đi đến thành công trong tương lai.

Nền kinh tế Việt Nam đang trải qua giai đoạn biến động, bất ổn hậu Covid-19, sự kiểm soát của chính quyền đối với giới doanh nghiệp và tác động của các cuộc xung đột, chiến tranh kéo dài trên thế giới.

Chính sách quy hoạch báo chí vẫn chưa ổn định, có thể tiếp tục thay đổi khiến CQBC chưa thực sự yên tâm.

Việc bổ nhiệm lãnh đạo cao nhất của CQBC vẫn còn nặng theo các chuẩn chính trị và các yếu tố khác thay vì tập trung vào năng lực quản trị tài chính - kinh doanh - công nghệ - nội dung nên thiếu các nhà lãnh đạo trẻ, năng động, hiệu quả phù hợp với việc điều hành CQBC trong kỷ nguyên số.

Sự cạnh tranh và chiếm lĩnh thị trường của các tập đoàn công nghệ quốc tế (Bigtech) trong lĩnh vực quảng cáo kỹ thuật số tại thị trường Việt Nam.

Sự cạnh tranh không công bằng từ các trang thông tin điện tử được cấp phép và cả các website không chính thống kiếm tiền từ việc sao chép nội dung, vi phạm bản quyền tác phẩm báo chí.

Khán thính giả, người đọc ngày càng phân tán sự tập trung, khó nắm bắt, khó thỏa mãn nhu

cầu và thay đổi liên tục.

Sự xói mòn trong niềm tin của bạn đọc đối với CQBC chính thống liên quan đến chất lượng báo chí.

Áp lực từ Đảng, Nhà nước và cơ quan chủ quản của báo chí trong việc yêu cầu tuân thủ định hướng nội dung tin, bài.

Áp lực từ các nhà tài trợ, các nhà quảng cáo, các nhóm lợi ích... gây ảnh hưởng đến tính độc lập, khách quan của CQBC.

Áp lực từ công chúng buộc CQBC phải tuân thủ đạo đức nghề báo và thực hiện trách nhiệm xã hội, làm hạn chế các cơ hội theo đuổi doanh thu và lợi nhuận.

Áp lực về nội dung và thời gian để sản xuất nội dung nhanh chóng và liên tục, trong khi vẫn đảm bảo chất lượng và tính chính xác.

Sự phát triển quá nhanh của công nghệ khiến các khoản đầu tư vào hệ thống kỹ thuật, công nghệ của CQBC nhanh chóng lạc hậu.

Vấn đề bảo vệ quyền tác giả của tác phẩm báo chí chưa được đảm bảo khiến báo chí khó triển khai mô hình thu phí bạn đọc.

Khác

PHẦN 4: GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ XÂY DỰNG VÀ TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CQBC.

1. Theo Anh/Chị, cơ quan quản lý Nhà nước cần có những giải pháp gì để giúp các CQBC xây dựng và triển khai chiến lược kinh doanh hiệu quả trong bối cảnh phát triển của kỷ nguyên số? Chọn tất cả câu trả lời phù hợp.

Quan tâm đến việc bồi dưỡng, đào tạo, quy hoạch, bổ nhiệm những người có chuyên môn nghiệp vụ về tài chính, kinh doanh, công nghệ thông tin... vào vị trí lãnh đạo chủ chốt của CQBC.

Tổ chức các Diễn đàn kinh tế báo chí có sự tham gia của các lãnh đạo cấp cao của Đảng và Nhà nước, trong đó bao gồm Ủy ban Tài chính - Ngân sách, Bộ Tài chính, Bộ Kế hoạch và Đầu tư... để lắng nghe những khó khăn, vướng mắc của các cơ quan báo chí trong việc thực thi chính sách liên quan tới cơ chế tài chính - thuế, cơ chế tự chủ, đầu tư, đấu thầu...; có biên bản ghi nhận các ý kiến để giải quyết triệt để các vấn đề được nêu ra để các Diễn đàn kinh tế báo chí hàng năm đi vào thực chất, mang lại hiệu quả.

Nhanh chóng sửa đổi, bổ sung cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập, cơ chế đặt hàng, định giá dịch vụ công sử dụng ngân sách Nhà nước, xem xét lại chính sách thuế, chính sách tài chính đối với cơ quan báo chí (miễn, giảm, giãn các khoản thuế VAT, thuế thu nhập doanh nghiệp, bảo hiểm xã hội, chi phí thuê hạ tầng công nghệ thông tin...).

Cần cho phép các cơ quan báo chí sử dụng chính Quỹ phát triển sự nghiệp của mình, bằng

những đồng tiền do chính mình làm ra để trả lương, trả nhuận bút, bù đắp thu nhập cho CBCNV, bên cạnh những khoản chi khác từ quỹ này theo quy định.

Nhanh chóng có chính sách bắt buộc các nền tảng xuyên biên giới như Google, Facebook, Twitter... cũng như các nhà mạng viễn thông chia sẻ cho CQBC một phần lợi nhuận từ dịch vụ cung cấp cho các khán, thính giả trực tuyến.

Hoàn thiện các quy định pháp lý để bảo vệ hiệu quả và toàn diện bản quyền tác giả của tác phẩm báo chí, bảo vệ quyền lợi của báo chí trên môi trường số.

Cần ngưng việc cấp giấy phép cho các trang tin điện tử tổng hợp, tiến hành rà soát đánh giá lại những quy định pháp lý bắt buộc cho phép các trang tin này “trích dẫn thông tin” nhưng thực chất là mở đường cho họ xâm phạm bản quyền tác phẩm báo chí và kiếm tiền quảng cáo số từ chính hành vi vi phạm này.

Sửa đổi các quy định để đảm bảo công bằng giữa CQBC và các nền tảng mạng xã hội trong việc tuân thủ các quy định về quảng cáo.

Dỡ bỏ các giới hạn về số lượng, thời lượng quảng cáo, đặc biệt đối với báo hình.

Hoàn thiện và đơn giản hóa quy trình phân bổ ngân sách Nhà nước cho CQBC triển khai nhiệm vụ truyền thông chính sách.

Hỗ trợ cho các CQBC chuyển đổi số thành công và tiết kiệm chi phí thông qua việc thiết lập một hệ thống công nghệ thông tin, phần mềm, máy chủ... giúp nhiều CQBC không phải phụ thuộc vào các đối tác tư nhân như hiện nay.

Khác

2. Theo Anh/Chị, CQBC cần triển khai những giải pháp gì để nâng cao khả năng xây dựng và triển khai chiến lược kinh doanh, từ đó giúp đạt được các mục tiêu phát triển trong kỷ nguyên số? Vui lòng chọn tất cả câu trả lời phù hợp.

Tổ chức các lớp học nâng cao khả năng quản lý, bồi dưỡng kiến thức về quản trị đối với nhân sự lãnh đạo các cấp; nâng cao nghiệp vụ, phát triển năng lực đối với nhân viên khối nội dung và tất cả các bộ phận còn lại.

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức dựa trên chiến lược phát triển chung cũng như chiến lược kinh doanh, đặc biệt quan tâm đến việc trang bị các chứng chỉ nghề nghiệp và các chuẩn chính trị phù hợp cho các nhân sự trẻ chuyên về tài chính - kinh doanh - công nghệ để được đứng vào hàng ngũ Ban lãnh đạo CQBC.

Dựa trên lịch sử gắn kết cũng như tiềm năng ký các hợp đồng quảng cáo và hợp đồng truyền thông trong tương lai của khách hàng, xây dựng chính sách ưu đãi về giá quảng cáo, giá dịch vụ truyền thông với chiết khấu phù hợp, hậu mãi hấp dẫn, nói giãn các điều khoản thanh toán hoặc các điều khoản tiền độ, giữ giá qua các năm để giữ sự trung thành.

Đẩy mạnh xây dựng và hoàn thiện cách thức đánh giá toàn bộ các chi phí để giữ ở mức hợp

lý cho từng hoạt động cụ thể, từ đó làm cơ sở giảm giá bán sản phẩm dịch vụ cũng như nâng cao chênh lệch thu - chi.

Nâng cao chất lượng tin tức trên mọi nền tảng đa phương tiện, cải tiến mạnh mẽ nội dung, vừa đảm bảo tôn chỉ - mục đích, vừa mang đậm tính dân sinh, phản ánh sâu sát hơi thở cuộc sống để giữ chân bạn đọc, khán thính giả.

Thay đổi triệt để tư duy làm báo trong đội ngũ, chuyển từ “làm báo tận dụng công nghệ” sang “sử dụng công nghệ để làm báo” để tạo ra những đột phá trong chiến lược nhân sự, tài chính, kinh doanh, đầu tư, công nghệ...

Đẩy mạnh chuyển đổi số theo hướng có sự điều nghiên kỹ lưỡng, đảm bảo hiệu quả dòng vốn đầu tư và gắn kết với kết quả kinh doanh.

Xây dựng giải pháp quản trị, điều hành công việc, hỗ trợ làm việc mọi chỗ, mọi nơi, báo cáo, giám sát, đánh giá dễ dàng tường minh trên nền tảng số để nâng cao hiệu quả và chất lượng công việc, hỗ trợ ra quyết định dựa trên số liệu, báo chí dữ liệu, quyết định điều hành, kinh doanh thông minh.

Đẩy mạnh công tác hợp tác quốc tế để trao đổi kinh nghiệm về đào tạo, nghiên cứu công nghệ số, kỹ năng số, báo chí số, kinh tế báo chí số.

Khác

3. Anh/Chị có đóng góp thêm ý kiến gì cho chiến lược kinh doanh của CQBC nơi Anh/Chị đang công tác?

.....

PHỤ LỤC 2

KỊCH BẢN PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA CHẤM ĐIỂM CHIẾN LƯỢC

I. Nội dung phỏng vấn

Kính gửi: Ông/Bà ...

Chân thành cảm ơn Ông/Bà đã nhận lời và dành thời gian hoàn thành Bảng chấm điểm các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh bên ngoài của Báo Tuổi Trẻ và Đài Phát thanh - Truyền hình Vĩnh Long. Đây là khảo sát cho đề tài “Chiến lược kinh doanh của cơ quan báo chí ở Việt Nam trong kỷ nguyên số” do nghiên cứu sinh Võ Thị Như Hằng, chuyên ngành Báo chí học, Học viện Báo chí và Tuyên truyền, thực hiện.

Khảo sát nhằm mục đích đánh giá mức độ quan trọng của các yếu tố bên ngoài và phản ứng của Báo Tuổi Trẻ và Đài Phát thanh - Truyền hình Vĩnh Long đối với các yếu tố này, từ đó đề xuất các giải pháp xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp cho 2 cơ quan báo chí này trong giai đoạn 5 năm sắp tới (2024 - 2028).

Sự giúp đỡ quý báu của Ông/Bà sẽ tạo điều kiện cho Nghiên cứu sinh hoàn thành luận án, từ đó tạo ra một nguồn thông tin tham khảo mới mẻ và có giá trị đối với cơ quan quản lý Nhà nước, cơ quan báo chí, các nhà nghiên cứu báo chí - truyền thông, sinh viên chuyên ngành báo chí - truyền thông...

Trân trọng cảm ơn!

Võ Thị Như Hằng

II. Thông tin khảo sát

1. Khảo sát về mức độ quan trọng của các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài của CQBC

a. Đối tượng: 15 chuyên gia

b. Nội dung phiếu điều tra:

- ❖ Câu hỏi: Ông/Bà vui lòng cho biết mức độ quan trọng của các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long. Theo Ông/Bà, mức độ tác động của các yếu tố này đối với 2 CQBC hiện nay như thế nào? Vui lòng đánh dấu (X) vào ô được chọn.
- ❖ Cách đánh giá mức độ quan trọng như sau:
 1. Hoàn toàn không quan trọng
 2. Không quan trọng
 3. Trung lập
 4. Quan trọng
 5. Rất quan trọng
- ❖ Cách phân loại/đánh giá về phản ứng của 2 CQBC với các yếu tố bên ngoài như sau:
 1. Phản ứng yếu
 2. Phản ứng trung bình
 3. Phản ứng khá
 4. Phản ứng tốt
- ❖ **Bảng đánh giá các yếu tố bên ngoài tác động đến Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long**

[illegible]

[illegible]

16	Chương trình Nhân đạo từng là thế mạnh của Đài nhưng hiện tần suất giảm nhiều vì bị cạnh tranh								
17	Mảng phát thanh của Đài vẫn còn phải đầu tư lớn để cạnh tranh lại các kênh phát thanh - podcast hiện nay								
18	Nguồn thu của Đài vẫn phụ thuộc nhiều vào dịch vụ quảng cáo								
19	Đài chưa triển khai nhiều mô hình kinh doanh kiếm tiền đa dạng, chưa thể triển khai truyền hình thu phí								

4. Khảo sát về điểm hấp dẫn của mỗi chiến lược chi phí tối ưu và chiến lược khác biệt hóa (xây dựng ma trận QSPM) của Báo Tuổi Trẻ.

a. Đối tượng: 5 chuyên gia thuộc ban lãnh đạo Báo Tuổi Trẻ

b. Nội dung phiếu điều tra: Anh/Chị vui lòng cho biết mức độ hấp dẫn của những yếu tố được liệt kê với mỗi chiến lược kinh doanh của Báo Tuổi Trẻ. Vui lòng đánh dấu (X) vào ô được chọn, như sau:

1. Không hấp dẫn
2. Hơi hấp dẫn
3. Khá hấp dẫn
4. Rất hấp dẫn

❖ **Bảng đánh giá mức độ hấp dẫn để lựa chọn chiến lược cho Báo Tuổi Trẻ**

STT	Các yếu tố quan trọng	Chiến lược chi phí tối ưu				Chiến lược khác biệt hóa			
		1	2	3	4	1	2	3	4
A	Các yếu tố bên ngoài								
	Các yếu tố Cơ hội								
1	Việt Nam có hệ thống chính trị ổn định và thống nhất quản lý về báo chí								
2	Nền kinh tế thế giới và Việt Nam vẫn đang trên đà hồi phục, dư địa thị trường quảng cáo trực tuyến vẫn còn rất lớn								
3	Các doanh nghiệp lớn ngày càng ưa chuộng hợp tác với CQBC để tổ chức chiến dịch truyền thông, sự kiện, hội nghị, hội thảo...								
4	Sự thay đổi trong thói quen, hành vi của người dùng trong việc tiếp cận tin tức trực tuyến								
5	Nhu cầu về thông tin, văn hóa và giải trí của công chúng thời số hóa ngày càng đa dạng								

6	Công nghệ tiên bộ cung cấp cho CQBC các công cụ mới, hiệu quả và tiết kiệm chi phí hơn trong việc nâng cao trải nghiệm người dùng, tối ưu hóa nền tảng phân phối, và quản lý dữ liệu trong việc đánh giá hiệu suất hoạt động và phân tích hành vi, sở thích của công chúng							
7	Sự phát triển mạnh mẽ của Internet và các nền tảng truyền thông xã hội như YouTube, Facebook, Instagram... giúp CQBC phân phối sản phẩm một cách linh hoạt hơn, tạo một hệ sinh thái thông tin đa sắc màu							
8	Sự phát triển của tin tức giả mạo và không chính thống làm củng cố sự tin cậy của bạn đọc đối với CQBC như là một định chế tham khảo uy tín							
9	Nhà nước đã ban hành nhiều chính sách thúc đẩy cơ chế giao nhiệm vụ, đặt hàng báo chí, giúp các CQBC cải thiện nguồn thu							
10	Chính phủ đã phê duyệt Chiến lược “Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030” vào tháng 4/2023 với mục tiêu chính là thúc đẩy phát triển ngành công nghiệp nội dung số							
11	Định hướng ngày càng cứng rắn của Đảng và Nhà nước đối với các CQBC vi phạm tôn chỉ, mục đích và các quy định của pháp luật							
12	Việc sáp nhập, giảm quy mô, sắp xếp lại CQBC theo Quy hoạch phát triển và quản lý báo chí toàn quốc đến 2025 của Chính phủ							
13	Các doanh nghiệp vẫn đang cắt giảm ngân sách truyền thông tiếp thị							
14	Kinh phí sản xuất và phát sóng chương trình truyền hình, tin tức quốc tế ngày càng tăng khiến chi phí sx nội dung chất lượng tăng cao							
15	Chi phí đầu tư cho hạ tầng công nghệ rất đắt đỏ nhưng nhanh chóng lạc hậu							
16	Sự cạnh tranh gay gắt từ các nền tảng trực tuyến như Facebook, YouTube, TikTok... và các dịch vụ phát trực tiếp video trong lĩnh vực quảng cáo số							
17	Tin tặc gia tăng tấn công hệ thống thông tin trọng yếu, đặc biệt trang web điện tử, của CQBC bằng mã độc với tính chất và quy mô ngày càng lớn để phá hoại và tống tiền							

18	Sự cạnh tranh không công bằng từ các trang thông tin điện tử được cấp phép và cả các website không chính thống kiếm tiền từ việc sao chép nội dung, vi phạm bản quyền tác phẩm báo chí								
19	Xu hướng cá nhân hóa trong tiếp nhận thông tin cũng ngày càng cao								
20	Sự thay đổi vai trò, vị thế của công chúng, đang từ thế bị động chuyển sang chủ động, vừa là người tiêu thụ các sản phẩm báo chí truyền thông, nhưng đồng thời cũng là người tham gia vào quá trình truyền tải thông tin								
21	Sự xói mòn trong niềm tin của công chúng đối với CQBC chính thống liên quan đến chất lượng báo chí								
22	Sự từ bỏ các phương tiện truyền thông truyền thống của công chúng để chuyển sang mạng xã hội, truyền hình tương tác...								
23	Việc bổ nhiệm lãnh đạo cao nhất của CQBC vẫn còn nặng theo các chuẩn chính trị và các yếu tố khác thay vì tập trung vào năng lực quản trị tài chính - kinh doanh - công nghệ - nội dung nên thiếu các nhà lãnh đạo trẻ, năng động, hiệu quả phù hợp với việc điều hành CQBC trong kỷ nguyên số								
24	Áp lực từ các nhà tài trợ, các nhà quảng cáo, các nhóm lợi ích... gây ảnh hưởng đến tính độc lập, khách quan của CQBC								
25	Áp lực soi xét từ công chúng buộc CQBC phải tuân thủ đạo đức nghề báo và thực hiện trách nhiệm xã hội, làm hạn chế các cơ hội theo đuổi doanh thu và lợi nhuận								
26	Môi trường pháp lý và điều kiện kinh doanh còn nhiều hạn chế, đặc biệt các vấn đề về quản lý nội dung trực tuyến và bản quyền tác phẩm báo chí chưa được đảm bảo								
B	Các yếu tố bên trong								
	Điểm mạnh								
1	Tuổi Trẻ luôn xác định rõ sứ mệnh, tầm nhìn, bản sắc và mục tiêu chiến lược để định hướng dài hạn truyền đi thông điệp tích cực và cảm hứng nghề nghiệp cho cả đội ngũ; luôn chủ động hoạch định và thực thi các giải pháp phù hợp với từng thời kỳ phát triển, tránh bị động và tụt hậu với xu thế phát triển chung của báo chí VN cũng như báo chí thế giới.								
2	Tuổi Trẻ có thương hiệu mạnh khi đã xác lập được thứ hạng cao								

	trong làng báo VN, thường được báo chí nước ngoài trích dẫn về những tin tức, vấn đề quan trọng mang tính đại diện cho báo chí VN.								
3	Có số lượng bạn đọc lớn, trong đó lượng bạn đọc trung thành và bạn đọc yêu mến thương hiệu Tuổi Trẻ chiếm tỉ lệ khá cao trong các cuộc điều tra bạn đọc từ xưa đến nay, cả đối với báo in lẫn báo điện tử.								
4	Có đội ngũ chuyên nghiệp trong hoạt động báo chí - truyền thông và các ngành nghề liên quan như tổ chức sự kiện, quan hệ công chúng, kinh doanh các ấn phẩm, cho thuê văn phòng...								
5	Chất lượng nội dung luôn được đánh giá là đáng tin cậy, nhanh nhạy, đặc biệt đối với các vấn đề thời sự nóng quan trọng, nhạy cảm và có tầm ảnh hưởng lớn về chính sách cũng như đời sống dân sinh.								
6	Có khả năng tổ chức sự kiện truyền thông tầm địa phương, quốc gia và quốc tế để tạo thêm tin tức cho nội dung, đóng góp thêm giải pháp cho các vấn đề quốc tế, dân sinh cần báo chí lên tiếng và có thêm nguồn thu chính đáng.								
7	Có thể mạnh tổ chức các chương trình công tác xã hội vì lợi ích chung của cộng đồng, đặc biệt là cho giới trẻ, đồng bào ở các vùng khó khăn, thiếu thốn, biên cương, hải đảo...								
8	Có nguồn lực tài chính ổn định, cơ sở vật chất khang trang ở các thành phố lớn trong cả nước để bảo đảm sự hoạt động lâu dài, chủ động, không phụ thuộc vào bất kỳ nguồn tài chính nào bên ngoài.								
9	Có các kênh phân phối đa dạng, thu hút và tương tác tốt với bạn đọc, khán, thính giả								
10	Quy trình sản xuất và phân phối thông tin đã đi vào quy củ, khoa học, hợp lý, tối ưu hóa các nguồn lực								
	Điểm yếu								
11	Quá trình chuyển đổi thể mạnh từ các ấn phẩm truyền thống sang các sản phẩm báo chí số hơi chậm nên chưa tạo được lợi thế cạnh tranh, chưa xác lập được vị thế hàng đầu trong làng báo điện tử Việt Nam.								
12	Đội ngũ nhân sự khá lớn tuổi, quen với tư duy và phong cách làm báo truyền thống hơn là báo chí số; có không ít thành viên giữ vai								

	trò quan trọng nhưng chưa theo kịp với xu thế phát triển báo chí hiện đại và mạng xã hội nên chưa thích nghi kịp với các loại hình và phong cách làm báo trong thời đại số.							
13	Lực lượng về công nghệ số và thiết kế sản phẩm số dù đã được đầu tư từ sớm nhưng chưa được chú trọng đúng mức nên chưa tạo được sự phát triển đột phá về hình thức và nội dung của Tuổi Trẻ trên các nền tảng số.							
14	Phần lớn nội dung các sản phẩm Tuổi Trẻ vẫn còn nặng tính vĩ mô, khá khô khan, đơn điệu, chưa đa dạng và chưa có nhiều nội dung hấp dẫn, phù hợp với giới trẻ, giới nữ và cư dân mạng.							
15	Chưa sản xuất được các gói sản phẩm báo chí đặc trưng đủ sức thu hút bạn đọc mới cũng như các đối tác và tập đoàn lớn trong quảng bá, kinh doanh và khai thác lợi thế thương hiệu Tuổi Trẻ.							
16	Tuổi Trẻ đã xây dựng được mô hình thu phí bạn đọc báo điện tử nhưng chưa đầu tư nhiều nội dung, tiện ích, ưu đãi dành cho bạn đọc thành viên để tạo nên một hướng phát triển mới trong kế hoạch kinh doanh lâu dài, lấy “bạn đọc thành viên” làm mục tiêu chiến lược cần ưu tiên của Tuổi Trẻ.							
17	Trải nghiệm bạn đọc chưa mượt mà, thuận tiện.							
18	Chưa có hướng ra trong cạnh tranh nguồn thu quảng cáo số và thu phí đọc báo mạng.							
19	Chế độ lương thưởng chưa hấp dẫn, chưa cạnh tranh trên thị trường nhân lực nên khó thu hút đội ngũ có khả năng sử dụng công nghệ cao trong làm báo và kinh doanh báo chí							

5. Khảo sát về điểm hấp dẫn của mỗi chiến lược chi phí tối ưu và chiến lược khác biệt hóa (xây dựng ma trận QSPM) của Đài PTTH Vĩnh Long.

a. Đối tượng: 5 chuyên gia thuộc ban lãnh đạo Đài PTTH Vĩnh Long

b. Nội dung phiếu điều tra: Anh/Chị vui lòng cho biết mức độ hấp dẫn của những yếu tố được liệt kê với mỗi chiến lược kinh doanh của Đài PTTH Vĩnh Long. Vui lòng đánh dấu (X) vào ô được chọn, như sau:

1. Không hấp dẫn
2. Hơi hấp dẫn
3. Khá hấp dẫn
4. Rất hấp dẫn

❖ Bảng đánh giá mức độ hấp dẫn để lựa chọn chiến lược cho Đài PTTH Vĩnh Long

STT	Các yếu tố quan trọng	Chiến lược chi phí tối ưu				Chiến lược khác biệt hóa			
		1	2	3	4	1	2	3	4
A	Các yếu tố bên ngoài								
	Các yếu tố Cơ hội								
1	Việt Nam có hệ thống chính trị ổn định và thống nhất quản lý về báo chí								
2	Nền kinh tế thế giới và Việt Nam vẫn đang trên đà hồi phục, dư địa thị trường quảng cáo trực tuyến vẫn còn rất lớn								
3	Các doanh nghiệp lớn ngày càng ưa chuộng hợp tác với CQBC để tổ chức chiến dịch truyền thông, sự kiện, hội nghị, hội thảo...								
4	Sự thay đổi trong thói quen, hành vi của người dùng trong việc tiếp cận tin tức trực tuyến								
5	Nhu cầu về thông tin, văn hóa và giải trí của công chúng thời số hóa ngày càng đa dạng								
6	Công nghệ tiên bộ cung cấp cho CQBC các công cụ mới, hiệu quả và tiết kiệm chi phí hơn trong việc nâng cao trải nghiệm người dùng, tối ưu hóa nền tảng phân phối, và quản lý dữ liệu trong việc đánh giá hiệu suất hoạt động và phân tích hành vi, sở thích của công chúng								
7	Sự phát triển mạnh mẽ của Internet và các nền tảng truyền thông xã hội như YouTube, Facebook, Instagram... giúp CQBC phân phối sản phẩm một cách linh hoạt hơn, tạo một hệ sinh thái thông tin đa sắc màu								
8	Sự phát triển của tin tức giả mạo và không chính thống làm củng cố sự tin cậy của bạn đọc đối với CQBC như là một định chế tham khảo uy tín								
9	Nhà nước đã ban hành nhiều chính sách thúc đẩy cơ chế giao nhiệm vụ, đặt hàng báo chí, giúp các CQBC cải thiện nguồn thu								
10	Chính phủ đã phê duyệt Chiến lược “Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030” vào tháng 4/2023 với mục tiêu chính là thúc đẩy phát triển ngành công nghiệp nội dung số								
11	Định hướng ngày càng cứng rắn của Đảng và Nhà nước đối với các CQBC vi phạm tôn chỉ, mục đích và các quy định của pháp luật								
12	Việc sáp nhập, giảm quy mô, sắp xếp lại CQBC theo Quy hoạch phát triển và quản lý báo chí toàn quốc đến 2025 của Chính phủ								
13	Các doanh nghiệp vẫn đang cắt giảm ngân sách truyền thông tiếp thị								
14	Kinh phí sản xuất và phát sóng chương trình truyền hình, tin tức quốc tế ngày càng tăng khiến chi phí sx nội dung chất lượng tăng cao								
15	Chi phí đầu tư cho hạ tầng công nghệ rất đắt đỏ nhưng nhanh chóng lạc hậu								
16	Sự cạnh tranh gay gắt từ các nền tảng trực tuyến như Facebook, YouTube, TikTok... và các dịch vụ phát trực tiếp video trong lĩnh vực quảng cáo số								
17	Tin tặc gia tăng tấn công hệ thống thông tin trọng yếu, đặc biệt trang web điện tử, của CQBC bằng mã độc với tính chất và quy mô ngày càng lớn để phá hoại và tống tiền								

18	Sự cạnh tranh không công bằng từ các trang thông tin điện tử được cấp phép và cả các website không chính thống kiểm tiền từ việc sao chép nội dung, vi phạm bản quyền tác phẩm báo chí								
19	Xu hướng cá nhân hóa trong tiếp nhận thông tin cũng ngày càng cao								
20	Sự thay đổi vai trò, vị thế của công chúng, đang từ thế bị động chuyển sang chủ động, vừa là người tiêu thụ các sản phẩm báo chí truyền thông, nhưng đồng thời cũng là người tham gia vào quá trình truyền tải thông tin								
21	Sự xói mòn trong niềm tin của công chúng đối với CQBC chính thống liên quan đến chất lượng báo chí								
22	Sự từ bỏ các phương tiện truyền thông truyền thống của công chúng để chuyển sang mạng xã hội, truyền hình tương tác...								
23	Việc bổ nhiệm lãnh đạo cao nhất của CQBC vẫn còn nặng theo các chuẩn chính trị và các yếu tố khác thay vì tập trung vào năng lực quản trị tài chính - kinh doanh - công nghệ - nội dung nên thiếu các nhà lãnh đạo trẻ, năng động, hiệu quả phù hợp với việc điều hành CQBC trong kỷ nguyên số								
24	Áp lực từ các nhà tài trợ, các nhà quảng cáo, các nhóm lợi ích... gây ảnh hưởng đến tính độc lập, khách quan của CQBC								
25	Áp lực soi xét từ công chúng buộc CQBC phải tuân thủ đạo đức nghề báo và thực hiện trách nhiệm xã hội, làm hạn chế các cơ hội theo đuổi doanh thu và lợi nhuận								
26	Môi trường pháp lý và điều kiện kinh doanh còn nhiều hạn chế, đặc biệt các vấn đề về quản lý nội dung trực tuyến và bản quyền tác phẩm báo chí chưa được đảm bảo								
B	Các yếu tố bên trong								
	Điểm mạnh								
1	Bộ máy lãnh đạo của Đài hoạt động ổn định, hiệu quả, kết hợp nhuần nhuyễn giữa nhiệm vụ chính trị với việc mở rộng các hoạt động kinh tế								
2	Đội ngũ nhân sự của Đài, đặc biệt là phóng viên, biên tập viên có trình độ chuyên môn, lòng yêu nghề, có đạo đức nghề nghiệp và bản lĩnh chính trị vững vàng, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ được giao								
3	Đài thực hiện hiệu quả cơ chế tự chủ tài chính, có chênh lệch thu chi lớn, tích lũy được nguồn vốn phát triển hoạt động sự nghiệp lớn								
4	Đài có thị phần lớn khi nhiều năm liên năm trong top 3 đài truyền hình có doanh thu cao nhất								
5	Cơ sở vật chất, kỹ thuật của Đài được đầu tư ngày càng hiện đại, đồng bộ								
6	Vùng phủ sóng số mặt đất các kênh của Đài ngày càng được mở rộng, góp phần gia tăng thị phần khán giả, được các đối tác, doanh nghiệp tin tưởng lựa chọn là kênh để quảng bá sản phẩm, thương hiệu								
7	Có nhóm chương trình đa dạng từ chương trình thời sự - chính trị, chuyên đề, khoa giáo, văn hóa, giải trí, nhân đạo... được xây dựng theo hướng đi riêng, phù hợp với thị hiếu của khán giả								
8	Lĩnh vực phim ảnh (bao gồm sản xuất phim) là mũi nhọn cạnh tranh cốt lõi của Đài								
9	Xây dựng chương trình phát sóng hợp lý, đúng tôn chỉ mục đích, cân đối giữa các chương trình chính luận, văn nghệ giải trí ở trên								

	cả hai kênh phát thanh và truyền hình								
10	Có chính sách thu hút quảng cáo hợp lý, rõ ràng, hấp dẫn phù hợp theo từng loại doanh nghiệp, nhà quảng cáo riêng biệt								
11	Dịch vụ khách hàng tốt, nhanh chóng và chuyên nghiệp								
	Điểm yếu								
12	Việc mua sắm, ứng dụng công nghệ kỹ thuật cao phục vụ cho hoạt động kinh doanh vẫn còn hạn chế vì lo ngại rủi ro								
13	Đội ngũ nhân sự về công nghệ số và thiết kế sản phẩm số còn hạn chế, chưa tạo được sự đột phá cho thương hiệu của Đài								
14	Việc trẻ hóa đội ngũ có thể làm giảm chất lượng tác phẩm báo chí vì thiếu kinh nghiệm, “nhát tay”, hướng đến sự an toàn								
15	Chương trình Thời sự là điểm nhấn quan trọng của Đài nhưng đang trở nên kém cạnh tranh so với một số đài khác trong khu vực ĐBSCL								
16	Chương trình Nhân đạo từng là thế mạnh của Đài nhưng hiện tần suất giảm nhiều vì bị cạnh tranh								
17	Mảng phát thanh của Đài vẫn còn phải đầu tư lớn để cạnh tranh lại các kênh phát thanh - podcast hiện nay								
18	Nguồn thu của Đài vẫn phụ thuộc nhiều vào dịch vụ quảng cáo								
19	Đài chưa triển khai nhiều mô hình kinh doanh kiếm tiền đa dạng, chưa thể triển khai truyền hình thu phí								

PHỤ LỤC 3
KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ ĐIỂM TỪ CHUYÊN GIA

1. Kết quả ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE) của Báo Tuổi Trẻ

STT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Điểm phân loại	Điểm quan trọng
	Cơ hội			
1	Việt Nam có hệ thống chính trị ổn định và thống nhất quản lý về báo chí	0.04	3	0.12
2	Dư địa thị trường quảng cáo trực tuyến đối với CQBC vẫn còn rất lớn	0.04	3	0.12
3	Các doanh nghiệp lớn ngày càng ưa chuộng hợp tác với CQBC để tổ chức chiến dịch truyền thông, sự kiện, hội nghị, hội thảo... nhằm vận động chính sách và bảo vệ danh tiếng	0.03	3	0.09
4	Sự thay đổi trong thói quen, hành vi của người dùng trong việc tiếp cận tin tức trực tuyến	0.04	4	0.16
5	Nhu cầu về thông tin, văn hóa và giải trí của công chúng thời số hóa ngày càng đa dạng	0.04	3	0.12
6	Công nghệ tiên bộ cung cấp cho CQBC các công cụ mới, hiệu quả và tiết kiệm chi phí hơn trong việc nâng cao trải nghiệm người dùng, tối ưu hóa nền tảng phân phối và quản lý dữ liệu trong việc đánh giá hiệu suất hoạt động & phân tích hành vi, sở thích của công chúng	0.04	3	0.12
7	Sự phát triển mạnh mẽ của Internet và các nền tảng truyền thông xã hội như YouTube, Facebook, Instagram... giúp CQBC phân phối sản phẩm một cách linh hoạt hơn, tạo một hệ sinh thái thông tin đa sắc màu	0.04	3	0.12
8	Sự phát triển của tin tức giả mạo và không chính thống làm củng cố sự tin cậy của bạn đọc đối với CQBC như là một định chế tham khảo uy tín	0.04	4	0.16
9	Nhà nước đã ban hành nhiều chính sách thúc đẩy cơ chế giao nhiệm vụ, đặt hàng báo chí, giúp các CQBC cải thiện nguồn thu	0.03	2	0.06
10	Chính phủ đã phê duyệt Chiến lược “Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030” vào tháng 4/2023 với mục tiêu chính là thúc đẩy phát triển ngành công nghiệp nội dung số	0.03	3	0.09
	Thách thức			

11	Định hướng ngày càng cứng rắn của Đảng và Nhà nước đối với các CQBC vi phạm tôn chỉ, mục đích và các quy định của pháp luật	0.04	3	0.12
12	Việc sáp nhập, giảm quy mô, sắp xếp lại CQBC theo Quy hoạch phát triển và quản lý BC toàn quốc đến 2025 của Chính phủ vẫn đang tiếp diễn	0.04	3	0.12
13	Nền kinh tế thế giới và VN còn nhiều khó khăn, phục hồi yếu, các doanh nghiệp vẫn đang cắt giảm ngân sách truyền thông tiếp thị	0.04	3	0.12
14	Kinh phí mua bản quyền chương trình truyền hình, mua tin tức quốc tế ngày càng tăng khiến chi phí sản xuất nội dung chất lượng tăng cao	0.03	3	0.09
15	Sự cạnh tranh gay gắt từ các nền tảng trực tuyến như Facebook, YouTube, TikTok... và các dịch vụ phát trực tiếp video trong lĩnh vực quảng cáo số	0.04	3	0.12
16	Các cuộc tấn công vào hệ thống thông tin, trang báo điện tử của CQBC với tính chất và quy mô ngày càng lớn để phá hoại và tống tiền	0.04	3	0.12
17	Sự cạnh tranh không công bằng từ các trang thông tin điện tử và các website không chính thống kiếm tiền từ việc sao chép nội dung, vi phạm bản quyền tác phẩm báo chí	0.04	2	0.08
18	Xu hướng cá nhân hóa trong tiếp nhận thông tin cũng ngày càng cao	0.04	2	0.08
19	Sự thay đổi vai trò, vị thế của công chúng, đang từ thế bị động chuyển sang chủ động, vừa là người tiêu thụ các sản phẩm báo chí truyền thông, nhưng đồng thời cũng là người tham gia vào quá trình truyền tải thông tin	0.04	3	0.12
20	Sự xói mòn trong niềm tin của công chúng đối với CQBC chính thống liên quan đến chất lượng báo chí	0.04	3	0.12
21	Sự từ bỏ các phương tiện truyền thông truyền thống của công chúng để chuyển sang mạng xã hội, truyền hình tương tác...	0.04	3	0.12
22	Việc bổ nhiệm lãnh đạo của CQBC vẫn còn nặng theo các chuẩn chính trị và các yếu tố khác thay vì tập trung vào năng lực quản trị nên thiếu các nhà lãnh đạo trẻ, năng động, hiệu quả phù hợp với việc điều hành CQBC trong kỷ nguyên số	0.03	3	0.09
23	Áp lực từ các nhà tài trợ, các nhà quảng cáo, các nhóm lợi ích... gây ảnh hưởng đến tính độc lập, khách quan của CQBC	0.03	3	0.09

24	Áp lực soi xét từ công chúng buộc CQBC phải tuân thủ đạo đức nghề báo và thực hiện trách nhiệm xã hội, làm hạn chế cơ hội theo đuổi lợi nhuận	0.03	3	0.09
25	Quy trình đấu thầu phức tạp, ràng buộc trách nhiệm nặng nề khiến lãnh đạo CQBC ngại ngần trong việc ra quyết định đầu tư công nghệ trong khi chúng thường nhanh chóng lạc hậu và khó hoàn vốn	0.04	2	0.08
26	Môi trường pháp lý và điều kiện kinh doanh còn nhiều hạn chế, đặc biệt các vấn đề về quản lý nội dung trực tuyến và bản quyền tác phẩm báo chí chưa được đảm bảo	0.04	3	0.12
	Tổng	1.00		2.86

2. Kết quả ma trận các yếu tố bên trong (IFE) của báo Tuổi Trẻ

STT	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng	Điểm phân loại	Điểm quan trọng
	Điểm mạnh			
1	Tuổi Trẻ luôn xác định rõ sứ mệnh, tầm nhìn, bản sắc và mục tiêu chiến lược để định hướng dài hạn truyền đi thông điệp tích cực và cảm hứng nghề nghiệp cho cả đội ngũ; luôn chủ động hoạch định và thực thi các giải pháp phù hợp với từng thời kỳ phát triển, tránh bị động và tụt hậu với xu thế phát triển chung của báo chí VN cũng như báo chí thế giới	0.06	4	0.24
2	Tuổi Trẻ có thương hiệu mạnh khi đã xác lập được thứ hạng cao trong làng báo VN, thường được báo chí nước ngoài trích dẫn về những tin tức, vấn đề quan trọng mang tính đại diện cho báo chí VN	0.06	3	0.18
3	Có số lượng bạn đọc lớn, trong đó lượng bạn đọc trung thành và bạn đọc yêu mến thương hiệu Tuổi Trẻ chiếm tỉ lệ khá cao trong các cuộc điều tra bạn đọc từ xưa đến nay, cả đối với báo in lẫn báo điện tử	0.05	3	0.15
4	Có đội ngũ chuyên nghiệp trong hoạt động báo chí - truyền thông và các ngành nghề liên quan như tổ chức sự kiện, quan hệ công chúng, kinh doanh các ấn phẩm, cho thuê văn phòng...	0.05	3	0.15
5	Chất lượng nội dung luôn được đánh giá là đáng tin cậy, nhanh nhạy, đặc biệt đối với các vấn đề thời sự nóng quan trọng, nhạy cảm và có tầm ảnh hưởng lớn về chính sách cũng như đời sống dân sinh	0.06	4	0.24
6	Có khả năng tổ chức sự kiện - truyền thông tầm địa phương, quốc gia và quốc tế để tạo thêm tin tức cho nội dung, đồng góp thêm giải pháp cho các vấn đề quốc kế, dân sinh cần báo	0.06	4	0.24

	chỉ lên tiếng và có thêm nguồn thu chính đáng			
7	Có thể mạnh tổ chức các chương trình công tác xã hội vì lợi ích chung của cộng đồng, đặc biệt là cho giới trẻ, đồng bào ở các vùng khó khăn, thiếu thốn, biên cương, hải đảo...	0.06	4	0.24
8	Có nguồn lực tài chính ổn định, cơ sở vật chất khang trang ở các thành phố lớn trong cả nước để bảo đảm sự hoạt động lâu dài, chủ động, không phụ thuộc vào bất kỳ nguồn tài chính nào bên ngoài	0.06	4	0.24
9	Có các kênh phân phối đa dạng, thu hút và tương tác tốt với bạn đọc, khán, thính giả	0.05	3	0.15
10	Quy trình sản xuất và phân phối thông tin đã đi vào quy củ, khoa học, hợp lý, tối ưu hóa các nguồn lực	0.05	3	0.15
	Điểm yếu			0
11	Quá trình chuyển đổi thể mạnh từ các ấn phẩm truyền thống sang các sản phẩm báo chí số hơi chậm nên chưa tạo được lợi thế cạnh tranh, chưa xác lập được vị thế hàng đầu trong làng báo điện tử Việt Nam	0.05	2	0.1
12	Đội ngũ nhân sự khá lớn tuổi, quen với tư duy và phong cách làm báo truyền thống hơn là báo chí số; có không ít thành viên giữ vai trò quan trọng nhưng chưa theo kịp với xu thế phát triển báo chí hiện đại và mạng xã hội nên chưa thích nghi kịp với các loại hình và phong cách làm báo trong thời đại số	0.05	2	0.1
13	Lực lượng về công nghệ số và thiết kế sản phẩm số dù đã được đầu tư từ sớm nhưng chưa được chú trọng đúng mức nên chưa tạo được sự phát triển đột phá về hình thức và nội dung của Tuổi Trẻ trên các nền tảng số	0.05	2	0.1
14	Phần lớn nội dung các sản phẩm Tuổi Trẻ vẫn còn nặng tính vĩ mô, khá khô khan, đơn điệu, chưa đa dạng và chưa có nhiều nội dung hấp dẫn, phù hợp với giới trẻ, giới nữ và cư dân mạng	0.04	1	0.04
15	Chưa sản xuất được các gói sản phẩm báo chí đặc trưng đủ sức thu hút bạn đọc mới cũng như các đối tác và tập đoàn lớn trong quảng bá, kinh doanh và khai thác lợi thế thương hiệu Tuổi Trẻ	0.05	2	0.1
16	Tuổi Trẻ đã xây dựng được mô hình thu phí bạn đọc báo điện tử nhưng chưa đầu tư nhiều nội dung, tiện ích, ưu đãi dành cho bạn đọc thành viên để tạo nên một hướng phát triển mới trong kế hoạch kinh doanh lâu dài, lấy “bạn đọc thành viên” làm mục tiêu chiến lược cần ưu tiên của Tuổi Trẻ	0.05	1	0.05
17	Trải nghiệm bạn đọc chưa mượt mà, thuận tiện	0.04	2	0.08

18	Chưa có hướng ra trong cạnh tranh nguồn thu quảng cáo số và thu phí đọc báo mạng	0.05	1	0.05
19	Chế độ lương thưởng chưa hấp dẫn, chưa cạnh tranh trên thị trường nhân lực nên khó thu hút đội ngũ có khả năng sử dụng công nghệ cao trong làm báo và kinh doanh báo chí	0.05	2	0.1
	Tổng cộng	1		2.7

3. Ma trận QSPM các nhóm SO, ST, WO, WT của Báo Tuổi Trẻ

STT	Các yếu tố quan trọng	Chiến lược có thể thay thế				
		Điểm phân loại	Chiến lược chi phí tối ưu		Chiến lược khác biệt hóa	
			AS	TAS	AS	TAS
	Các yếu tố bên ngoài					
	Cơ hội					
1	Việt Nam có hệ thống chính trị ổn định và thống nhất quản lý về báo chí	3	3	9	3	9
2	Dư địa thị trường quảng cáo trực tuyến đối với CQBC vẫn còn rất lớn	3	3	9	3	9
3	Các doanh nghiệp lớn ngày càng ưa chuộng hợp tác với CQBC để tổ chức chiến dịch truyền thông, sự kiện, hội nghị, hội thảo... nhằm vận động chính sách và bảo vệ danh tiếng	3	3	9	3	9
4	Sự thay đổi trong thói quen, hành vi của người dùng trong việc tiếp cận tin tức trực tuyến	4	4	16	3	12
5	Nhu cầu về thông tin, văn hóa và giải trí của công chúng thời số hóa ngày càng đa dạng	3	3	9	3	9
6	Công nghệ tiên bộ cung cấp cho CQBC các công cụ mới, hiệu quả và tiết kiệm chi phí hơn trong việc nâng cao trải nghiệm người dùng, tối ưu hóa nền tảng phân phối và quản lý dữ liệu trong việc đánh giá hiệu suất hoạt động & phân tích hành vi, sở thích của công chúng	3	3	9	3	9
7	Sự phát triển mạnh mẽ của Internet và các nền tảng truyền thông xã hội như YouTube, Facebook, Instagram... giúp CQBC phân phối sản phẩm một cách linh hoạt hơn, tạo một hệ sinh thái thông tin đa sắc màu	3	3	9	3	9

8	Sự phát triển của tin tức giả mạo và không chính thống làm củng cố sự tin cậy của bạn đọc đối với CQBC như là một định chế tham khảo uy tín	4	3	12	2	8
9	Nhà nước đã ban hành nhiều chính sách thúc đẩy cơ chế giao nhiệm vụ, đặt hàng báo chí, giúp các CQBC cải thiện nguồn thu	2	3	6	3	6
10	Chính phủ đã phê duyệt Chiến lược “Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030” vào tháng 4/2023 với mục tiêu chính là thúc đẩy phát triển ngành công nghiệp nội dung số	3	3	9	3	9
	Thách thức					
11	Định hướng ngày càng cứng rắn của Đảng và Nhà nước đối với các CQBC vi phạm tôn chỉ, mục đích và các quy định của pháp luật	3	3	9	3	9
12	Việc sáp nhập, giảm quy mô, sắp xếp lại CQBC theo Quy hoạch phát triển và quản lý BC toàn quốc đến 2025 của Chính phủ vẫn đang tiếp diễn	3	3	9	3	9
13	Nền kinh tế thế giới và VN còn nhiều khó khăn, phục hồi yếu, các doanh nghiệp vẫn đang cắt giảm ngân sách truyền thông tiếp thị	3	3	9	2	6
14	Kinh phí mua bản quyền chương trình truyền hình, mua tin tức quốc tế ngày càng tăng khiến chi phí sản xuất nội dung chất lượng tăng cao	3	2	6	1	3
15	Sự cạnh tranh gay gắt từ các nền tảng trực tuyến như Facebook, YouTube, TikTok... và các dịch vụ phát trực tiếp video trong lĩnh vực quảng cáo số	3	2	6	1	3
16	Các cuộc tấn công vào hệ thống thông tin, trang báo điện tử của CQBC với tính chất và quy mô ngày càng lớn để phá hoại và tống tiền	3	3	9	2	6
17	Sự cạnh tranh không công bằng từ các trang thông tin điện tử và các website không chính thống kiếm tiền từ việc sao chép nội dung, vi phạm bản quyền tác phẩm báo chí	2	2	4	1	2
18	Xu hướng cá nhân hóa trong tiếp nhận thông tin cũng ngày càng cao	2	2	4	1	2
19	Sự thay đổi vai trò, vị thế của công chúng, đang từ thế bị động chuyển sang chủ động, vừa là người tiêu thụ các sản phẩm báo chí truyền thông, nhưng đồng thời cũng là người tham gia vào quá trình truyền tải thông tin	3	3	9	3	9
20	Sự xói mòn trong niềm tin của công chúng đối với	3	2	6	3	9

	CQBC chính thống liên quan đến chất lượng báo chí					
21	Sự từ bỏ các phương tiện truyền thông truyền thống của công chúng để chuyển sang mạng xã hội, truyền hình tương tác...	3	2	6	1	3
22	Việc bổ nhiệm lãnh đạo của CQBC vẫn còn nặng theo các chuẩn chính trị và các yếu tố khác thay vì tập trung vào năng lực quản trị nên thiếu các nhà lãnh đạo trẻ, năng động, hiệu quả phù hợp với việc điều hành CQBC trong kỷ nguyên số	3	2	6	3	9
23	Áp lực từ các nhà tài trợ, các nhà quảng cáo, các nhóm lợi ích... gây ảnh hưởng đến tính độc lập, khách quan của CQBC	3	3	9	1	3
24	Áp lực soi xét từ công chúng buộc CQBC phải tuân thủ đạo đức nghề báo và thực hiện trách nhiệm xã hội, làm hạn chế cơ hội theo đuổi lợi nhuận	3	3	9	1	3
25	Quy trình đấu thầu phức tạp, ràng buộc trách nhiệm nặng nề khiến lãnh đạo CQBC ngại ngần trong việc ra quyết định đầu tư công nghệ trong khi chúng thường nhanh chóng lạc hậu và khó hoàn vốn	2	2	4	2	4
26	Môi trường pháp lý và điều kiện kinh doanh còn nhiều hạn chế, đặc biệt các vấn đề về quản lý nội dung trực tuyến và bản quyền tác phẩm báo chí chưa được đảm bảo	3	3	9	2	6
	Các yếu tố bên trong					
	Điểm mạnh					
1	Tuổi Trẻ luôn xác định rõ sứ mệnh, tầm nhìn, bản sắc và mục tiêu chiến lược để định hướng dài hạn truyền đi thông điệp tích cực và cảm hứng nghề nghiệp cho cả đội ngũ; luôn chủ động hoạch định và thực thi các giải pháp phù hợp với từng thời kỳ phát triển, tránh bị động và tụt hậu với xu thế phát triển chung của báo chí VN cũng như báo chí thế giới	4	3	12	3	12
2	Tuổi Trẻ có thương hiệu mạnh khi đã xác lập được thứ hạng cao trong làng báo VN, thường được báo chí nước ngoài trích dẫn về những tin tức, vấn đề quan trọng mang tính đại diện cho báo chí VN	3	3	9	4	12
3	Có số lượng bạn đọc lớn, trong đó lượng bạn đọc trung thành và bạn đọc yêu mến thương hiệu Tuổi Trẻ chiếm tỉ lệ khá cao trong các cuộc điều tra bạn đọc từ xưa đến nay, cả đối với báo in lẫn báo điện tử	3	3	9	4	12

4	Có đội ngũ chuyên nghiệp trong hoạt động báo chí - truyền thông và các ngành nghề liên quan như tổ chức sự kiện, quan hệ công chúng, kinh doanh các ấn phẩm, cho thuê văn phòng...	3	3	9	4	12
5	Chất lượng nội dung luôn được đánh giá là đáng tin cậy, nhanh nhạy, đặc biệt đối với các vấn đề thời sự nóng quan trọng, nhạy cảm và có tầm ảnh hưởng lớn về chính sách cũng như đời sống dân sinh	4	3	12	3	12
6	Có khả năng tổ chức sự kiện - truyền thông tầm địa phương, quốc gia và quốc tế để tạo thêm tin tức cho nội dung, đóng góp thêm giải pháp cho các vấn đề quốc tế, dân sinh cần báo chí lên tiếng và có thêm nguồn thu chính đáng	4	3	12	3	12
7	Có thể mạnh tổ chức các chương trình công tác xã hội vì lợi ích chung của cộng đồng, đặc biệt là cho giới trẻ, đồng bào ở các vùng khó khăn, thiếu thốn, biên cương, hải đảo...	4	4	16	3	12
8	Có nguồn lực tài chính ổn định, cơ sở vật chất khang trang ở các thành phố lớn trong cả nước để bảo đảm sự hoạt động lâu dài, chủ động, không phụ thuộc vào bất kỳ nguồn tài chính nào bên ngoài	4	3	12	3	12
9	Có các kênh phân phối đa dạng, thu hút và tương tác tốt với bạn đọc, khán, thính giả	3	3	9	4	12
10	Quy trình sản xuất và phân phối thông tin đã đi vào quy củ, khoa học, hợp lý, tối ưu hóa các nguồn lực	3	4	12	3	9
	Điểm yếu					
11	Quá trình chuyển đổi thể mạnh từ các ấn phẩm truyền thống sang các sản phẩm báo chí số hơi chậm nên chưa tạo được lợi thế cạnh tranh, chưa xác lập được vị thế hàng đầu trong làng báo điện tử Việt Nam	2	3	6	2	4
12	Đội ngũ nhân sự khá lớn tuổi, quen với tư duy và phong cách làm báo truyền thống hơn là báo chí số; có không ít thành viên giữ vai trò quan trọng nhưng chưa theo kịp với xu thế phát triển báo chí hiện đại và mạng xã hội nên chưa thích nghi kịp với các loại hình và phong cách làm báo trong thời đại số	2	2	4	1	2
13	Lực lượng về công nghệ số và thiết kế sản phẩm số dù đã được đầu tư từ sớm nhưng chưa được chú trọng đúng mức nên chưa tạo được sự phát triển đột phá về hình thức và nội dung của Tuổi Trẻ trên các nền tảng số	2	2	4	2	4
14	Phần lớn nội dung các sản phẩm Tuổi Trẻ vẫn còn	1	2	2	3	3

	nặng tính vĩ mô, khá khô khan, đơn điệu, chưa đa dạng và chưa có nhiều nội dung hấp dẫn, phù hợp với giới trẻ, giới nữ và cư dân mạng					
15	Chưa sản xuất được các gói sản phẩm báo chí đặc trưng đủ sức thu hút bạn đọc mới cũng như các đối tác và tập đoàn lớn trong quảng bá, kinh doanh và khai thác lợi thế thương hiệu Tuổi Trẻ	2	3	6	3	6
16	Tuổi Trẻ đã xây dựng được mô hình thu phí bạn đọc báo điện tử nhưng chưa đầu tư nhiều nội dung, tiện ích, ưu đãi dành cho bạn đọc thành viên để tạo nên một hướng phát triển mới trong kế hoạch kinh doanh lâu dài, lấy “bạn đọc thành viên” làm mục tiêu chiến lược cần ưu tiên của Tuổi Trẻ	1	3	3	3	3
17	Trải nghiệm bạn đọc chưa mượt mà, thuận tiện	2	3	6	4	8
18	Chưa có hướng ra trong cạnh tranh nguồn thu quảng cáo số và thu phí đọc báo mạng	1	4	4	3	3
19	Chế độ lương thưởng chưa hấp dẫn, chưa cạnh tranh trên thị trường nhân lực nên khó thu hút đội ngũ có khả năng sử dụng công nghệ cao trong làm báo và kinh doanh báo chí	2	3	6	2	4
	Tổng			364		329

4. Kết quả ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE) của Đài PTTH Vĩnh Long

STT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Điểm phân loại	Điểm quan trọng
	Cơ hội			
1	Việt Nam có hệ thống chính trị ổn định và thống nhất quản lý về báo chí	0.04	4	0.16
2	Dư địa thị trường quảng cáo trực tuyến đối với CQBC vẫn còn rất lớn	0.04	3	0.11
3	Các doanh nghiệp lớn ngày càng ưa chuộng hợp tác với CQBC để tổ chức chiến dịch truyền thông, sự kiện, hội nghị, hội thảo... nhằm vận động chính sách và bảo vệ danh tiếng	0.03	3	0.09
4	Sự thay đổi trong thói quen, hành vi của người dùng trong việc tiếp cận tin tức trực tuyến	0.04	3	0.13
5	Nhu cầu về thông tin, văn hóa và giải trí của công chúng thời số hóa ngày càng đa dạng	0.04	3	0.12

6	Công nghệ tiên bộ cung cấp cho CQBC các công cụ mới, hiệu quả và tiết kiệm chi phí hơn trong việc nâng cao trải nghiệm người dùng, tối ưu hóa nền tảng phân phối và quản lý dữ liệu trong việc đánh giá hiệu suất hoạt động & phân tích hành vi, sở thích của công chúng	0.04	3	0.13
7	Sự phát triển mạnh mẽ của Internet và các nền tảng truyền thông xã hội như YouTube, Facebook, Instagram... giúp CQBC phân phối sản phẩm một cách linh hoạt hơn, tạo một hệ sinh thái thông tin đa sắc màu	0.04	3	0.13
8	Sự phát triển của tin tức giả mạo và không chính thống làm củng cố sự tin cậy của bạn đọc đối với CQBC như là một định chế tham khảo uy tín	0.04	3	0.11
9	Nhà nước đã ban hành nhiều chính sách thúc đẩy cơ chế giao nhiệm vụ, đặt hàng báo chí, giúp các CQBC cải thiện nguồn thu	0.03	2	0.07
10	Chính phủ đã phê duyệt Chiến lược “Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030” vào tháng 4/2023 với mục tiêu chính là thúc đẩy phát triển ngành công nghiệp nội dung số	0.04	3	0.11
	Thách thức			
11	Định hướng ngày càng cứng rắn của Đảng và Nhà nước đối với các CQBC vi phạm tôn chỉ, mục đích và các quy định của pháp luật	0.04	4	0.17
12	Việc sáp nhập, giảm quy mô, sắp xếp lại CQBC theo Quy hoạch phát triển và quản lý BC toàn quốc đến 2025 của Chính phủ vẫn đang tiếp diễn	0.04	3	0.13
13	Nền kinh tế thế giới và VN còn nhiều khó khăn, phục hồi yếu, các doanh nghiệp vẫn đang cắt giảm ngân sách truyền thông tiếp thị	0.04	3	0.13
14	Kinh phí mua bản quyền chương trình truyền hình, mua tin tức quốc tế ngày càng tăng khiến chi phí sản xuất nội dung chất lượng tăng cao	0.03	3	0.10
15	Sự cạnh tranh gay gắt từ các nền tảng trực tuyến như Facebook, YouTube, TikTok... và các dịch vụ phát trực tiếp video trong lĩnh vực quảng cáo số	0.04	3	0.12
16	Các cuộc tấn công vào hệ thống thông tin, trang báo điện tử của CQBC với tính chất và quy mô ngày càng lớn để phá hoại và tống tiền	0.04	3	0.13
17	Sự cạnh tranh không công bằng từ các trang thông tin điện tử và các website không chính thống kiếm tiền từ việc sao chép nội dung, vi phạm bản quyền tác phẩm báo chí	0.04	3	0.12

18	Xu hướng cá nhân hóa trong tiếp nhận thông tin cũng ngày càng cao	0.04	3	0.12
19	Sự thay đổi vai trò, vị thế của công chúng, đang từ thế bị động chuyển sang chủ động, vừa là người tiêu thụ các sản phẩm báo chí truyền thông, nhưng đồng thời cũng là người tham gia vào quá trình truyền tải thông tin	0.04	3	0.12
20	Sự xói mòn trong niềm tin của công chúng đối với CQBC chính thống liên quan đến chất lượng báo chí	0.04	3	0.11
21	Sự từ bỏ các phương tiện truyền thông truyền thống của công chúng để chuyển sang mạng xã hội, truyền hình tương tác...	0.04	3	0.12
22	Việc bổ nhiệm lãnh đạo của CQBC vẫn còn nặng theo các chuẩn chính trị và các yếu tố khác thay vì tập trung vào năng lực quản trị nên thiếu các nhà lãnh đạo trẻ, năng động, hiệu quả phù hợp với việc điều hành CQBC trong kỷ nguyên số	0.04	3	0.11
23	Áp lực từ các nhà tài trợ, các nhà quảng cáo, các nhóm lợi ích... gây ảnh hưởng đến tính độc lập, khách quan của CQBC	0.03	4	0.13
24	Áp lực soi xét từ công chúng buộc CQBC phải tuân thủ đạo đức nghề báo và thực hiện trách nhiệm xã hội, làm hạn chế cơ hội theo đuổi lợi nhuận	0.03	4	0.13
25	Quy trình đấu thầu phức tạp, ràng buộc trách nhiệm nặng nề khiến lãnh đạo CQBC ngại ngần trong việc ra quyết định đầu tư công nghệ trong khi chúng thường nhanh chóng lạc hậu và khó hoàn vốn	0.04	2	0.08
26	Môi trường pháp lý và điều kiện kinh doanh còn nhiều hạn chế, đặc biệt các vấn đề về quản lý nội dung trực tuyến và bản quyền tác phẩm báo chí chưa được đảm bảo	0.04	3	0.11
	Tổng	1		3.08

5. Kết quả ma trận các yếu tố bên trong (IFE) của Đài PTTH Vĩnh Long

STT	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng	Điểm phân loại	Điểm quan trọng
	Điểm mạnh			
1	Bộ máy lãnh đạo của Đài hoạt động ổn định, hiệu quả, kết hợp nhuần nhuyễn giữa nhiệm vụ chính trị với việc mở rộng các hoạt động kinh tế	0.05	3	0.15
2	Đội ngũ nhân sự của Đài, đặc biệt là phóng viên, biên tập viên có trình độ chuyên môn, lòng yêu nghề, có đạo đức nghề nghiệp và bản lĩnh chính trị vững vàng, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ được giao	0.05	3	0.15

3	Đài thực hiện hiệu quả cơ chế tự chủ tài chính, có chênh lệch thu chi lớn, tích lũy được nguồn vốn phát triển hoạt động sự nghiệp lớn	0.05	4	0.2
4	Đài có thị phần lớn khi nhiều năm liền nằm trong top 3 đài truyền hình có doanh thu cao nhất	0.05	4	0.2
5	Cơ sở vật chất, kỹ thuật của Đài được đầu tư ngày càng hiện đại, đồng bộ	0.05	3	0.15
6	Vùng phủ sóng số mặt đất các kênh của Đài ngày càng được mở rộng, góp phần gia tăng thị phần khán giả, được các đối tác, doanh nghiệp tin tưởng lựa chọn là kênh để quảng bá sản phẩm, thương hiệu	0.05	3	0.15
7	Có nhóm chương trình đa dạng từ chương trình thời sự - chính trị, chuyên đề, khoa giáo, văn hóa, giải trí, nhân đạo... được xây dựng theo hướng đi riêng, phù hợp với thị hiếu của khán giả	0.05	3	0.15
8	Lĩnh vực phim ảnh (bao gồm sản xuất phim) là mũi nhọn cạnh tranh cốt lõi của Đài	0.05	3	0.15
9	Xây dựng chương trình phát sóng hợp lý, đúng tôn chỉ mục đích, cân đối giữa các chương trình chính luận, văn nghệ giải trí ở trên cả hai kênh phát thanh và truyền hình	0.05	3	0.15
10	Có chính sách thu hút quảng cáo hợp lý, rõ ràng, hấp dẫn phù hợp theo từng loại doanh nghiệp, nhà quảng cáo riêng biệt	0.05	4	0.2
11	Dịch vụ khách hàng tốt, nhanh chóng và chuyên nghiệp	0.05	4	0.2
	Điểm yếu			
12	Việc mua sắm, ứng dụng công nghệ kỹ thuật cao phục vụ cho hoạt động kinh doanh vẫn còn hạn chế vì lo ngại rủi ro	0.05	2	0.1
13	Đội ngũ nhân sự về công nghệ số và thiết kế sản phẩm số còn hạn chế, chưa tạo được sự đột phá cho thương hiệu của Đài	0.05	2	0.1
14	Việc trẻ hóa đội ngũ có thể làm giảm chất lượng tác phẩm báo chí vì thiếu kinh nghiệm, “nhát tay”, hướng đến sự an toàn	0.05	2	0.1
15	Chương trình Thời sự là điểm nhấn quan trọng của Đài nhưng đang trở nên kém cạnh tranh so với một số đài khác trong khu vực ĐBSCL	0.05	2	0.1
16	Chương trình Nhân đạo từng là thế mạnh của Đài nhưng hiện tần suất giảm nhiều vì bị cạnh tranh	0.05	2	0.1
17	Mảng phát thanh của Đài vẫn còn phải đầu tư lớn để cạnh tranh lại các kênh phát thanh - podcast hiện nay	0.05	2	0.1

18	Nguồn thu của Đài vẫn phụ thuộc nhiều vào dịch vụ quảng cáo	0.05	2	0.1
19	Đài chưa triển khai nhiều mô hình kinh doanh kiếm tiền đa dạng, chưa thể triển khai truyền hình thu phí	0.05	1	0.05
	Tổng	1		2.6

6. Ma trận QSPM các nhóm SO, ST, WO, WT của Đài PTTH Vĩnh Long

STT	Các yếu tố quan trọng	Chiến lược có thể thay thế			
		Điểm phân loại	Chiến lược chi phí tối ưu		Chiến lược khác biệt hóa
			AS	TAS	AS TAS
	Các yếu tố bên ngoài				
	Cơ hội				
1	Việt Nam có hệ thống chính trị ổn định và thống nhất quản lý về báo chí	4	3	12	3 12
2	Dư địa thị trường quảng cáo trực tuyến đối với CQBC vẫn còn rất lớn	3	2	6	4 12
3	Các doanh nghiệp lớn ngày càng ưa chuộng hợp tác với CQBC để tổ chức chiến dịch truyền thông, sự kiện, hội nghị, hội thảo... nhằm vận động chính sách và bảo vệ danh tiếng	3	2	6	4 12
4	Sự thay đổi trong thói quen, hành vi của người dùng trong việc tiếp cận tin tức trực tuyến	3	3	9	4 12
5	Nhu cầu về thông tin, văn hóa và giải trí của công chúng thời số hóa ngày càng đa dạng	3	3	9	4 12
6	Công nghệ tiên bộ cung cấp cho CQBC các công cụ mới, hiệu quả và tiết kiệm chi phí hơn trong việc nâng cao trải nghiệm người dùng, tối ưu hóa nền tảng phân phối và quản lý dữ liệu trong việc đánh giá hiệu suất hoạt động & phân tích hành vi, sở thích của công chúng	3	3	9	4 12
7	Sự phát triển mạnh mẽ của Internet và các nền tảng truyền thông xã hội như YouTube, Facebook, Instagram... giúp CQBC phân phối	3	3	9	4 12

	sản phẩm một cách linh hoạt hơn, tạo một hệ sinh thái thông tin đa sắc màu					
8	Sự phát triển của tin tức giả mạo và không chính thống làm củng cố sự tin cậy của bạn đọc đối với CQBC như là một định chế tham khảo uy tín	3	2	6	3	9
9	Nhà nước đã ban hành nhiều chính sách thúc đẩy cơ chế giao nhiệm vụ, đặt hàng báo chí, giúp các CQBC cải thiện nguồn thu	2	3	6	3	6
10	Chính phủ đã phê duyệt Chiến lược “Chuyển đổi số báo chí đến năm 2025, định hướng đến năm 2030” vào tháng 4/2023 với mục tiêu chính là thúc đẩy phát triển ngành công nghiệp nội dung số	3	3	9	4	12
	Thách thức					
11	Định hướng ngày càng cứng rắn của Đảng và Nhà nước đối với các CQBC vi phạm tôn chỉ, mục đích và các quy định của pháp luật	4	2	8	3	12
12	Việc sáp nhập, giảm quy mô, sắp xếp lại CQBC theo Quy hoạch phát triển và quản lý BC toàn quốc đến 2025 của Chính phủ vẫn đang tiếp diễn	3	3	9	3	9
13	Nền kinh tế thế giới và VN còn nhiều khó khăn, phục hồi yếu, các doanh nghiệp vẫn đang cắt giảm ngân sách truyền thông tiếp thị	3	3	9	3	9
14	Kinh phí mua bản quyền chương trình truyền hình, mua tin tức quốc tế ngày càng tăng khiến chi phí sản xuất nội dung chất lượng tăng cao	3	4	12	3	9
15	Sự cạnh tranh gay gắt từ các nền tảng trực tuyến như Facebook, YouTube, TikTok... và các dịch vụ phát trực tiếp video trong lĩnh vực quảng cáo số	3	1	3	4	12
16	Các cuộc tấn công vào hệ thống thông tin, trang báo điện tử của CQBC với tính chất và quy mô ngày càng lớn để phá hoại và tống tiền	3	3	9	3	9
17	Sự cạnh tranh không công bằng từ các trang thông tin điện tử và các website không chính	3	2	6	3	9

	thống kiểm tiền từ việc sao chép nội dung, vi phạm bản quyền tác phẩm báo chí					
18	Xu hướng cá nhân hóa trong tiếp nhận thông tin cũng ngày càng cao	3	2	6	3	9
19	Sự thay đổi vai trò, vị thế của công chúng, đang từ thế bị động chuyển sang chủ động, vừa là người tiêu thụ các sản phẩm báo chí truyền thông, nhưng đồng thời cũng là người tham gia vào quá trình truyền tải thông tin	3	3	9	4	12
20	Sự xói mòn trong niềm tin của công chúng đối với CQBC chính thống liên quan đến chất lượng báo chí	3	3	9	3	9
21	Sự từ bỏ các phương tiện truyền thông truyền thống của công chúng để chuyển sang mạng xã hội, truyền hình tương tác...	3	3	9	3	9
22	Việc bổ nhiệm lãnh đạo của CQBC vẫn còn nặng theo các chuẩn chính trị và các yếu tố khác thay vì tập trung vào năng lực quản trị nên thiếu các nhà lãnh đạo trẻ, năng động, hiệu quả phù hợp với việc điều hành CQBC trong kỷ nguyên số	3	2	6	4	12
23	Áp lực từ các nhà tài trợ, các nhà quảng cáo, các nhóm lợi ích... gây ảnh hưởng đến tính độc lập, khách quan của CQBC	4	2	8	3	12
24	Áp lực soi xét từ công chúng buộc CQBC phải tuân thủ đạo đức nghề báo và thực hiện trách nhiệm xã hội, làm hạn chế cơ hội theo đuổi lợi nhuận	4	2	8	3	12
25	Quy trình đấu thầu phức tạp, ràng buộc trách nhiệm nặng nề khiến lãnh đạo CQBC ngại ngần trong việc ra quyết định đầu tư công nghệ trong khi chúng thường nhanh chóng lạc hậu và khó hoàn vốn	2	4	8	3	6
26	Môi trường pháp lý và điều kiện kinh doanh còn nhiều hạn chế, đặc biệt các vấn đề về quản lý nội dung trực tuyến và bản quyền tác phẩm báo chí chưa được đảm bảo	3	3	9	3	9

	Các yếu tố bên trong					
	Điểm mạnh					
1	Bộ máy lãnh đạo của Đài hoạt động ổn định, hiệu quả, kết hợp nhuần nhuyễn giữa nhiệm vụ chính trị với việc mở rộng các hoạt động kinh tế	3	3	9	4	12
2	Đội ngũ nhân sự của Đài, đặc biệt là phóng viên, biên tập viên có trình độ chuyên môn, lòng yêu nghề, có đạo đức nghề nghiệp và bản lĩnh chính trị vững vàng, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ được giao	3	3	9	4	12
3	Đài thực hiện hiệu quả cơ chế tự chủ tài chính, có chênh lệch thu chi lớn, tích lũy được nguồn vốn phát triển hoạt động sự nghiệp lớn	4	3	12	4	16
4	Đài có thị phần lớn khi nhiều năm liền nằm trong top 3 đài truyền hình có doanh thu cao nhất	4	3	12	4	16
5	Cơ sở vật chất, kỹ thuật của Đài được đầu tư ngày càng hiện đại, đồng bộ	3	3	9	4	12
6	Vùng phủ sóng số mặt đất các kênh của Đài ngày càng được mở rộng, góp phần gia tăng thị phần khán giả, được các đối tác, doanh nghiệp tin tưởng lựa chọn là kênh để quảng bá sản phẩm, thương hiệu	3	2	6	3	9
7	Có nhóm chương trình đa dạng từ chương trình thời sự - chính trị, chuyên đề, khoa giáo, văn hóa, giải trí, nhân đạo... được xây dựng theo hướng đi riêng, phù hợp với thị hiếu của khán giả	3	2	6	3	9
8	Lĩnh vực phim ảnh (bao gồm sản xuất phim) là mũi nhọn cạnh tranh cốt lõi của Đài	3	2	6	3	9
9	Xây dựng chương trình phát sóng hợp lý, đúng tôn chỉ mục đích, cân đối giữa các chương trình chính luận, văn nghệ giải trí ở trên cả hai kênh phát thanh và truyền hình	3	3	9	3	9
10	Có chính sách thu hút quảng cáo hợp lý, rõ ràng, hấp dẫn phù hợp theo từng loại doanh nghiệp, nhà quảng cáo riêng biệt	4	3	12	4	16

11	Dịch vụ khách hàng tốt, nhanh chóng và chuyên nghiệp	4	3	12	3	12
	Điểm yếu					
12	Việc mua sắm, ứng dụng công nghệ kỹ thuật cao phục vụ cho hoạt động kinh doanh vẫn còn hạn chế vì lo ngại rủi ro	2	4	8	4	8
13	Đội ngũ nhân sự về công nghệ số và thiết kế sản phẩm số còn hạn chế, chưa tạo được sự đột phá cho thương hiệu của Đài	2	3	6	3	6
14	Việc trẻ hóa đội ngũ có thể làm giảm chất lượng tác phẩm báo chí vì thiếu kinh nghiệm, “nhát tay”, hướng đến sự an toàn	2	3	6	3	6
15	Chương trình Thời sự là điểm nhấn quan trọng của Đài nhưng đang trở nên kém cạnh tranh so với một số đài khác trong khu vực ĐBSCL	2	3	6	4	8
16	Chương trình Nhân đạo từng là thế mạnh của Đài nhưng hiện tần suất giảm nhiều vì bị cạnh tranh	2	3	6	4	8
17	Mảng phát thanh của Đài vẫn còn phải đầu tư lớn để cạnh tranh lại các kênh phát thanh - podcast hiện nay	2	3	6	4	8
18	Nguồn thu của Đài vẫn phụ thuộc nhiều vào dịch vụ quảng cáo	2	3	6	3	6
19	Đài chưa triển khai nhiều mô hình kinh doanh kiếm tiền đa dạng, chưa thể triển khai truyền hình thu phí	1	3	3	4	4
	Tổng			358		456

PHỤ LỤC 4

CÂU HỎI PHỎNG VẤN SÂU

Đối tượng 1: Lãnh đạo 2 CQBC diện khảo sát

Họ và tên người trả lời phỏng vấn:

Cơ quan công tác:

Chức vụ:

Nội dung phỏng vấn:

Câu hỏi 1: Xin ông/bà cho biết CQBC của mình có xây dựng và triển khai CLKD không? Nếu có, việc này được tiến hành như thế nào?

Câu hỏi 2: Xin ông/bà cho biết những rào cản đối với hoạt động kinh doanh cũng như công tác xây dựng và triển khai chiến lược của Báo Tuổi Trẻ/Đài PTTH Vĩnh Long trong thời gian vừa qua.

Câu hỏi 3: Từ việc phân tích, NCS đã lựa chọn Chiến lược chi phí tối ưu / Chiến lược khác biệt hóa cho Báo Tuổi Trẻ / Đài PTTH Vĩnh Long trong thời gian sắp tới. Dưới góc độ quản lý, xin Ông/Bà cho biết các giải pháp nào giúp CQBC của mình triển khai CLKD một cách hiệu quả (về quy trình sản xuất / tác nghiệp, quản lý nguồn tài chính và cải tiến trang thiết bị, công nghệ kỹ thuật, hoạt động quản trị nguồn nhân lực, hoạt động marketing và bán hàng, R&D)?

Câu hỏi 4: Nhìn rộng ra, các CQBC ở Việt Nam cần làm gì để nâng cao hiệu quả của việc xây dựng và triển khai CLKD trong thời gian sắp tới?

Câu hỏi 5: Về phía cơ quan chủ quản, cơ quan quản lý Nhà nước cần có những cơ chế, chính sách nào để hỗ trợ phát triển hoạt động kinh doanh của các CQBC trong thời gian sắp tới?

Đối tượng 2: Các chuyên gia trong lĩnh vực báo chí - truyền thông

Họ và tên người trả lời phỏng vấn:

Cơ quan công tác:

Chức vụ:

Nội dung phỏng vấn:

Câu hỏi 1: Ông/bà đánh giá như thế nào về những thuận lợi và khó khăn đối với hoạt động kinh doanh và công tác xây dựng và triển khai CLKD của các CQBC ở Việt Nam trong thời gian vừa qua?

Câu hỏi 2: Từ việc phân tích các cơ hội và thách thức của ngành, xin ông/bà cho biết các CQBC ở Việt Nam cần làm gì để nâng cao hiệu quả của việc xây dựng và triển khai CLKD trong giai đoạn sắp tới?

Câu hỏi 3: Về phía cơ quan chủ quản và cơ quan quản lý Nhà nước, theo ông/bà cần có những cơ chế, chính sách nào để hỗ trợ phát triển hoạt động kinh doanh của các CQBC?

PHỤ LỤC 5

BIÊN BẢN TRẢ LỜI PHỎNG VẤN SÂU

1. Ông LXT, Cán bộ quản lý, Báo Tuổi Trẻ

Câu hỏi 1: Báo Tuổi Trẻ có xây dựng và triển khai CLKD không, thưa ông? Xin ông cho biết những thuận lợi và khó khăn đối với hoạt động kinh doanh cũng như công tác xây dựng và triển khai chiến lược của Báo Tuổi Trẻ trong thời gian vừa qua.

Báo Tuổi Trẻ đã bắt đầu tự chủ tài chính dần từ giữa những năm 1980 và tự chủ tài chính hoàn toàn từ năm 1992, hoạt động hiệu quả nên đã tích lũy được một nguồn lực tài chính ổn định, giúp báo có khả năng đầu tư vào các dự án khác nhau để đảm bảo sự phát triển liên tục. Về mặt thương hiệu, báo cũng đã tổ chức thành công nhiều sự kiện truyền thông và chương trình công tác xã hội, tầm địa phương và quốc gia, tạo ra sức ảnh hưởng không nhỏ trong cộng đồng. Những hoạt động này không chỉ gia tăng lòng tin của độc giả mà còn thu hút sự hợp tác của các doanh nghiệp và đối tác quảng cáo. Thành công này đến từ việc Báo Tuổi Trẻ luôn đầu tư nâng chất nội dung và nắm bắt kịp thời các cơ hội trong môi trường kinh doanh báo chí số, từ việc áp dụng công nghệ đến tối ưu hóa quy trình vận hành, giúp nâng cao hiệu quả và giữ vững vị thế cạnh tranh.

Hạn chế lớn nhất mà Báo Tuổi Trẻ đang phải đối mặt là đa dạng hóa nguồn thu, đặc biệt là từ quảng cáo số và các mô hình kinh doanh thu phí trực tuyến. Việc tạo ra các sản phẩm nội dung riêng, chuyên sâu và thu phí từ độc giả thành viên vẫn chưa được khai thác hết tiềm năng. Nguyên nhân của hạn chế này bắt nguồn từ sự cạnh tranh với các ông lớn như Google, Facebook, YouTube... cũng như sự cạnh tranh không công bằng từ các trang tổng hợp tin và các trang thông tin điện tử vi phạm bản quyền.

Dù đã có thâm niên vài thập kỷ triển khai hoạt động kinh doanh, Báo Tuổi Trẻ không sử dụng thuật ngữ CLKD, mà liên quan tới lĩnh vực này chỉ gọi là “Kế hoạch phát triển nguồn thu”. Thực tế cho thấy, chỉ có các doanh nghiệp 100% vốn hay công ty cổ phần có phần góp vốn của CQBC thì gọi rõ các tên như “chiến lược phát triển”, “chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh”... Khi không gọi văn bản đúng tên thì sẽ không thể đầu tư nhân lực đúng chuyên môn để soạn thảo nó.

Tại Báo Tuổi Trẻ, khi các hệ thống CMS trong nước không đáp ứng được yêu cầu phát triển và Tuổi Trẻ đang phải đi thuê ngoài thì việc đầu tư vào CMS quốc tế là một phương án có thể cân nhắc. Tuy nhiên, việc này gặp nhiều khó khăn do các quy định về đấu thầu, trong đó có yêu cầu nhà cung cấp phải có báo cáo tài chính ba năm gần nhất (để cung cấp thông tin chứng minh dòng doanh thu, giá trị tài sản ròng, tình hình tài chính lành mạnh của nhà thầu), kinh nghiệm triển khai dự án tương tự tại Việt Nam và nhiều điều kiện khắt khe khác. Ngoài ra, Điều 87 Luật Đấu thầu 2023 cũng quy định rõ: “Tổ chức, cá nhân có hành vi vi phạm quy định của pháp luật về đấu thầu thì tùy theo tính chất, mức độ vi phạm mà bị xử lý kỷ luật, xử phạt vi phạm hành chính hoặc bị truy

cứu trách nhiệm hình sự; trường hợp gây thiệt hại thì phải bồi thường theo quy định của pháp luật”.

Câu hỏi 2: Từ kết quả chấm điểm chiến lược của các chuyên gia và các phân tích về thực trạng CLKD của Báo Tuổi Trẻ, chiến lược Chi phí tối ưu đã được lựa chọn cho báo để triển khai trong giai đoạn 5 năm sắp tới. Dưới góc độ quản lý, Tuổi Trẻ có thể triển khai những giải pháp nào để hiện thực hóa chiến lược này?

Về hoạt động nâng cao quy trình sản xuất, Báo Tuổi Trẻ cần tự động hóa quy trình sản xuất nội dung thông qua việc áp dụng các công nghệ mới như Trí tuệ nhân tạo (AI), Xử lý ngôn ngữ tự nhiên (NLP) và Machine Learning (ML). Cụ thể, triển khai hệ thống CMS hiện đại để hỗ trợ đề xuất nội dung, phân loại xu hướng, và kiểm tra chất lượng tin bài. Ngoài ra, ứng dụng các công cụ kiểm tra lỗi chính tả, phân loại bình luận sẽ giúp tối ưu hóa thời gian và nâng cao hiệu suất làm việc của biên tập viên.

Để tối ưu chi phí, cần tái cấu trúc bộ phận quản lý tài chính, cải tiến cách lưu trữ và tổng hợp số liệu. Việc đánh giá hiệu quả phòng ban theo từng hoạt động cụ thể sẽ là cơ sở quan trọng để tối ưu hóa ngân sách, giảm thiểu thất thoát và hỗ trợ giảm giá thành sản phẩm/dịch vụ.

Đầu tư đồng bộ vào hệ thống trang thiết bị hiện đại và nền tảng báo chí điện tử, bao gồm công cụ xử lý dữ liệu lớn (Big Data), hệ thống lưu trữ đám mây và các giải pháp công nghệ AI, IoT. Việc này sẽ không chỉ giúp tăng hiệu suất mà còn hỗ trợ cá nhân hóa nội dung, tạo nên lợi thế cạnh tranh.

Về hoạt động quản trị nguồn nhân lực, Báo Tuổi Trẻ cần hoàn thiện cơ cấu tổ chức và triển khai các chương trình đào tạo chuyên sâu hàng năm về kỹ năng quản lý, công nghệ thông tin, và phân tích dữ liệu. Cần ưu tiên xây dựng chính sách đãi ngộ hấp dẫn, tạo môi trường làm việc cạnh tranh để thu hút và giữ chân nhân tài trong lĩnh vực công nghệ số và báo chí. Cơ cấu nhân sự của Báo ở thời điểm cuối năm 2023 có sự bất hợp lý khi nhân sự chuyên môn, những người trực tiếp tham gia vào quá trình tạo ra nội dung báo chí, tác phẩm báo chí chiếm tỷ trọng khá thấp. Ý thức được điểm hạn chế này, Tuổi Trẻ đã và đang tiến hành điều chỉnh, sắp xếp, tinh gọn, hướng đến việc tăng tỷ lệ khối chuyên môn lên 50%, khối kinh doanh lên 25% (bao gồm nhân sự của trung tâm dịch vụ truyền thông, trung tâm dịch vụ truyền hình...), khối công nghệ thông tin lên 7 - 10%...

Mở rộng hợp tác với các đối tác công nghệ và truyền thông để cải thiện khả năng phân phối sản phẩm. Áp dụng chính sách giá linh hoạt để cạnh tranh, kèm theo ưu đãi thanh toán và hậu mãi để gia tăng sự hài lòng của khách hàng.

Tập trung phát triển các sản phẩm báo chí số trên các nền tảng có số đông công chúng, có tính cá nhân hóa cao, thông qua việc nghiên cứu hành vi độc giả và ứng dụng dữ liệu lớn để nắm bắt nhanh các xu hướng tiêu dùng. Hệ thống hóa thông tin phản hồi từ khách hàng để cải tiến và tạo ra các sản phẩm phù hợp hơn.

Số liệu thống kê của báo cho thấy những sản phẩm long-form, e-magazine... thường có ít

bạn đọc xem hơn các tác phẩm thông thường (chỉ bao gồm chữ, hình ảnh, video...), do đó giá trị cốt lõi để báo chí thu hút và giữ chân khán thính giả vẫn đầu tư vào những thông tin độc đáo, chính xác và chuyên sâu, trở thành một địa chỉ tin cậy trước những nội dung giả, thật lẫn lộn tràn ngập trên các mạng xã hội.

Câu hỏi 3: Nhìn rộng ra, theo ông, các CQBC ở Việt Nam cần làm gì để nâng cao hiệu quả của việc xây dựng và triển khai CLKD trong thời gian sắp tới?

Các CQBC ở Việt Nam cần tập trung đổi mới nội dung theo hướng tạo ra sự khác biệt và đáng tin cậy hơn những nội dung tràn ngập trên các mạng xã hội, coi đây là yếu tố cốt lõi để thu hút và giữ chân độc giả. Nội dung cần mang tính sáng tạo, chuyên sâu, đọc chậm phù hợp thị hiếu và đảm bảo tính chính xác, nhân văn. Tất nhiên, dù nói thế nào, trong thời đại số, CQBC đều phải đầu tư mạnh mẽ vào hình thức truyền tải, chẳng hạn như sản xuất nội dung đa nền tảng (long-form, podcast, video ngắn...) để phục vụ nhiều nhóm đối tượng khác nhau.

Bên cạnh đó, CQBC nên chú trọng phát triển các kỹ năng quản lý kinh tế báo chí và xây dựng thương hiệu cơ quan một cách chuyên nghiệp. Điều này bao gồm phát huy các giá trị vô hình như uy tín, thương hiệu nhà báo, để tạo động lực nâng cao nguồn thu lâu dài và hợp pháp, đáp ứng nhu cầu phát triển trong bối cảnh kinh tế thị trường hiện nay.

Câu hỏi 4: Về phía cơ quan chủ quản và cơ quan quản lý Nhà nước, theo ông cần có những cơ chế, chính sách nào để hỗ trợ phát triển hoạt động kinh doanh của các CQBC trong thời gian sắp tới, đặc biệt trong bối cảnh Tuổi Trẻ có thể trở thành một thành viên của Tổ hợp Báo chí truyền thông TP.HCM, hoặc có thể đứng độc lập vì bản thân Tuổi Trẻ cũng đã là 1 tổ hợp với tổng cộng 17 ấn phẩm báo in và điện tử?

Các hướng tiếp cận đều nên xem các CQBC như các doanh nghiệp đặc thù hoạt động trong lĩnh vực văn hóa truyền thông xuất bản thì mới có thể phát huy được sự chủ động của các CQBC về nhiều mặt, không nên giới hạn trong phạm vi hoạt động báo chí truyền thông.

Bên cạnh đó, cần xem xét lại chính sách thuế cho báo chí dựa trên thực tế rằng, một phần rất lớn nguồn lực của báo chí là để thực hiện công tác tuyên truyền và các nhiệm vụ chính trị, và họ cần được hỗ trợ cả về mặt tài chính lẫn về chính sách thuế để có nguồn quỹ trang trải các chi phí thay vì xem họ như một đơn vị kinh doanh thông thường.

Cần có bổ sung và làm rõ quy định về việc thành lập Tập đoàn báo chí. Đối với việc thành lập doanh nghiệp trực thuộc, cho đến nay một số CQBC đã tham gia thành lập và hiện không có quy định nào ngăn cản việc này. Chẳng hạn, Báo Tuổi Trẻ đã thành lập Công ty TNHH Thương mại Dịch vụ Xây dựng Tuổi Trẻ vào tháng 01/1994 để tham gia làm thương mại, xuất nhập khẩu. Công ty ngay từ đầu đã mang dáng dấp của một công ty cổ phần với hơn 120 thành viên gồm cơ quan Báo Tuổi Trẻ, phóng viên, nhân viên Báo Tuổi Trẻ và một số cộng tác viên, chuyên viên của Báo (đến năm 1997 đổi tên thành Công ty cổ phần Thế kỷ 21, hoạt động đa ngành, trong đó tập

trung vào bất động sản). Tuổi Trẻ cũng đã có một xí nghiệp in sau này đã trả về Thành đoàn TP.HCM. Về sau, chúng tôi không lập công ty trực thuộc nữa mà tập trung phát triển Trung tâm Dịch vụ truyền thông - sự kiện, vì cũng đã có ý kiến cho rằng lập công ty cũng chính là cách rút ruột các CQBC nếu chúng ta quản lý không tốt.

2. Bà ĐTTV, Cán bộ quản lý Đài PTTH Vĩnh Long

Câu hỏi 1: Đài PTTH Vĩnh Long có hoạch định và triển khai CLKD không, thưa bà? Xin bà cho biết những thuận lợi và khó khăn đối với hoạt động kinh doanh cũng như công tác hoạch định chiến lược của đài trong thời gian vừa qua.

Mỗi 3 - 5 năm, đài đều phải lập phương án tự chủ tài chính để trình cơ quan chủ quản phê duyệt. Phương án thường gồm hai phần chính, thứ nhất là đánh giá tình hình thực hiện phương án tự chủ tài chính trong giai đoạn liền kề, và thứ hai là báo cáo phương án tự chủ tài chính giai đoạn sắp tới, căn cứ theo Nghị định 60/2021/NĐ-CP của Chính phủ quy định cơ chế tự chủ tài chính của sự nghiệp công lập. Trong báo cáo phương án tự chủ tài chính, đài làm rõ các thông tin như: cơ cấu tổ chức bộ máy, nhân sự và các nhiệm vụ trọng tâm trong giai đoạn sắp tới; danh mục dịch vụ công lập, dự toán thu - chi, phân phối kết quả tài chính của các năm trước liền kề, trích lập các quỹ...

Phương án tự chủ tài chính là dùng để “đối ngoại”, còn để “đối nội”, căn cứ trên các chỉ tiêu đã được duyệt, đài lập chiến lược phát triển và kế hoạch hoạt động, trong đó chiến lược mang chủ trương định hướng dài hạn (3 - 5 năm), còn kế hoạch hoạt động thì thường là một năm. Các kế hoạch kinh doanh, chỉ tiêu doanh thu và chênh lệch thu - chi được công bố rộng rãi đến đội ngũ để dùng làm căn cứ phấn đấu và tính các mức thưởng cho viên chức, người lao động khi vượt mức doanh thu, lợi nhuận.

Đài PTTH Vĩnh Long đã đạt được nhiều thành công trong CLKD nhờ vào việc xây dựng một thương hiệu mạnh và có lượng khán giả trung thành lớn. Đặc biệt, kênh THVL1 của Đài luôn duy trì được chỉ số khán giả cao và ổn định, giúp thu hút nhiều nhà quảng cáo và tạo nguồn thu ổn định. Bên cạnh đó, Đài cũng chú trọng phát triển nội dung đa dạng, phù hợp với thị hiếu của khán giả, từ các chương trình thời sự, chính trị đến giải trí và nhân đạo. Điều này giúp Đài không chỉ giữ chân được khán giả hiện tại mà còn thu hút thêm nhiều đối tượng khán giả mới.

Đài PTTH Vĩnh Long nổi bật với chính sách chăm sóc khách hàng chuyên nghiệp, nhanh chóng, tạo dựng được niềm tin với các đối tác doanh nghiệp. Dịch vụ khách hàng chất lượng giúp Đài giữ vững mối quan hệ hợp tác lâu dài với các đối tác, từ đó gia tăng khả năng tiếp cận thị trường quảng cáo và tối ưu hóa doanh thu. Điều này cũng là một điểm mạnh quan trọng giúp Đài tạo ra giá trị gia tăng và duy trì sự ổn định trong kinh doanh. Chính sách thu hút quảng cáo rõ ràng, phù hợp với từng loại doanh nghiệp và đối tác quảng cáo riêng biệt là một trong những nguyên nhân chính giúp đài duy trì vị thế cao trên thị trường, có chênh lệch thu chi lớn và tích lũy được nguồn vốn phát triển sự nghiệp nằm trong top đầu của các CQBC. Lĩnh vực phim ảnh (bao gồm

sản xuất phim) là mũi nhọn cạnh tranh cốt lõi của đài. Đây là lĩnh vực đầu tư lớn, nhiều rủi ro, do đó Đài cũng tận dụng các mối hợp tác liên kết để thúc đẩy sản xuất phim theo các chủ đề đa dạng, phân chia doanh thu quảng cáo hợp lý để thu hút đối tác, song song với việc cung cấp dịch vụ khách hàng tốt, nhanh chóng và chuyên nghiệp trên toàn quốc để luôn làm hài lòng các nhà quảng cáo.

Một yếu tố quan trọng khác góp phần vào thành công của Đài là các hoạt động từ thiện và xã hội ý nghĩa. Các chương trình như "Địa chỉ nhân đạo", "Trái tim nhân ái" đã tạo được dấu ấn tốt đẹp trong lòng công chúng, góp phần củng cố hình ảnh và uy tín của Đài. Ngoài ra, Đài còn sở hữu đội ngũ nhân sự chuyên nghiệp, có trình độ chuyên môn cao, đáp ứng được yêu cầu của công việc và xu thế chuyển đổi số. Quy trình sản xuất và phân phối nội dung khoa học, hợp lý cũng giúp Đài tối ưu hóa hiệu quả kinh doanh và duy trì vị thế cạnh tranh trên thị trường.

Vùng phủ sóng số mặt đất các kênh của đài ngày càng được mở rộng, góp phần gia tăng thị phần khán giả, được các đối tác, doanh nghiệp tin tưởng lựa chọn là kênh để quảng bá sản phẩm, thương hiệu.

Bên cạnh đó, Đài PTTH Vĩnh Long đang gặp thách thức lớn trong việc đầu tư vào công nghệ hiện đại do quy trình đấu thầu phức tạp và trách nhiệm nặng nề đối với việc sử dụng vốn Nhà nước. Công nghệ thường nhanh chóng lỗi thời, điều này tạo áp lực lên các quyết định đầu tư, làm giảm khả năng linh hoạt của Đài, làm giảm khả năng ứng dụng các công nghệ mới vào sản xuất và phân phối nội dung, từ đó ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của Đài trên thị trường, đặc biệt trong bối cảnh báo chí số phát triển mạnh mẽ. Dù có sẵn nguồn tiền từ Quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp, Đài PTTH Vĩnh Long đều đang gặp thách thức lớn trong việc đầu tư vào công nghệ hiện đại do quy trình đấu thầu theo quy định pháp luật khá phức tạp và trách nhiệm nặng nề trong việc sử dụng vốn có nguồn gốc từ ngân sách Nhà nước. Các CQBC hiện đang tuân thủ Luật Đấu thầu 2023 (sửa đổi 2024) và các văn bản hướng dẫn như Nghị định 73/2019/NĐ-CP về đầu tư ứng dụng CNTT bằng ngân sách Nhà nước. Theo quy định, việc mua sắm phải mô tả bằng thông số kỹ thuật, tính năng..., kèm cụm từ “hoặc tương đương”, và không được nêu tên nhãn hiệu hay xuất xứ để đảm bảo công bằng, tránh chỉ định trá hình. Phổ biến nhất là hình thức đấu thầu theo “phương pháp giá thấp nhất”, dẫn đến tình trạng các CQBC không thể mua đúng sản phẩm mong muốn, vì nhà thầu trúng giá rẻ thường cung cấp thiết bị “tương đương” nhưng chất lượng không như kỳ vọng. Pháp luật hiện hành vẫn cho phép ra các quyết định mua sắm một số loại hàng hóa và đầu tư vào giải pháp chưa có sẵn trên thị trường, nếu chứng minh được tính đặc thù kỹ thuật, chỉ có số ít nhà cung cấp phù hợp thì các chủ đầu tư có thể áp dụng hình thức chỉ định thầu hoặc đấu thầu hạn chế. Tuy nhiên, Đài PTTH Vĩnh Long cũng như nhiều CQBC khác chưa dám lựa chọn hướng đi này.

Đài PTTH Vĩnh Long cũng đối mặt với nhiều thách thức trong quá trình xây dựng và triển khai chiến lược kinh doanh. Một trong những nguyên nhân chính là sự cạnh tranh ngày càng gay

gắt từ các nền tảng xuyên quốc gia và dịch vụ truyền hình OTT. Điều này khiến Đài gặp khó khăn trong việc thu hút khán giả và nhà quảng cáo, đặc biệt trong bối cảnh nền kinh tế chưa phục hồi hoàn toàn.

Bên cạnh đó, quá trình chuyển đổi số của Đài diễn ra khá chậm, chưa tận dụng được hết tiềm năng của công nghệ số để phát triển các sản phẩm và nội dung đa phương tiện. Một số chương trình của Đài, đặc biệt là thời sự và nhân đạo, đang trở nên kém cạnh tranh so với các đài khác trong khu vực. Ngoài ra, Đài cũng gặp khó khăn trong việc thu hút và giữ chân nhân sự công nghệ giỏi do chế độ lương thưởng không hấp dẫn và các quy định ràng buộc về tài chính. Việc đầu tư vào công nghệ hiện đại cũng bị hạn chế bởi các quy định pháp lý phức tạp, làm giảm khả năng cạnh tranh của Đài trong thời đại số.

Đội ngũ nhân sự về công nghệ số và thiết kế sản phẩm số còn hạn chế, chưa tạo được sự đột phá cho thương hiệu của đài. Việc trẻ hóa đội ngũ theo hướng ưu tiên những người làm báo đa năng, đa nhiệm, rành công nghệ đang có thể làm giảm chất lượng tác phẩm báo chí vì thiếu kinh nghiệm, “nhát tay”, hướng đến sự an toàn.

Câu hỏi 2: Từ bảng chấm điểm chiến lược của các chuyên gia và phân tích thực trạng kinh doanh của Đài PTTH Vĩnh Long trong 5 năm qua, Chiến lược Khác biệt hóa đã được lựa chọn cho đài trong thời gian sắp tới. Dưới góc độ quản lý, đài có thể triển khai những giải pháp nào để hiện thực hóa chiến lược này?

Đài cần chủ động hơn trong việc nâng cấp, hoàn thiện và phát triển hạ tầng số, nền tảng số và an toàn thông tin theo mục tiêu, nhiệm vụ được phân công. Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác quản lý, điều hành tại cơ quan; ứng dụng các phần mềm để nâng cao tốc độ biên tập, sản xuất tin bài, dễ dàng tác nghiệp từ xa... để tối ưu hóa hoạt động của đài. Nghiên cứu tham mưu triển khai mô hình “thu phí một phần nội dung” trên phiên bản điện tử nhằm tăng nguồn thu, giảm sự phụ thuộc vào quảng cáo. Tham mưu các giải pháp thực hiện việc phân phối nội dung báo chí trên các nền tảng sẵn có và nền tảng tự xây dựng, vận hành.

Chủ động nghiên cứu đổi mới toàn diện hệ thống sản xuất nội dung theo các xu hướng báo chí số, mô hình tòa soạn hội tụ... Nghiên cứu, thiết kế, sáng tạo các mô hình sản phẩm thông tin mới trên các nền tảng khác nhau để tăng độ tương tác với độc giả, phân phối nội dung thông tin nhanh hơn, rộng hơn và chính xác theo nhu cầu của độc giả. Chủ động xây dựng nội dung tuyên truyền những thông tin tốt, tích cực, thông tin có kiểm chứng, chuyên sâu nhằm lan tỏa năng lượng tích cực, truyền cảm hứng; cân bằng giữa đưa tin và phân tích, đánh giá, định hướng, tập trung truyền thông tốt.

Khi các dịch vụ livestream lên ngôi, các máy quay hạng nặng của đài đang phải dần nhường chỗ cho những thiết bị nhỏ gọn, dễ dàng di chuyển khi tác nghiệp bên ngoài. Do đó, các phóng viên cũng cần tăng cường sử dụng thiết bị di động để viết, quay, thu âm, chỉnh sửa ngay tại hiện trường,

tăng tính linh hoạt tối đa khi tác nghiệp. Đặc biệt, tối ưu hóa việc tái sử dụng sản phẩm, bằng cách biên tập phù hợp để đăng tải trên các nền tảng mạng xã hội khác nhau, ứng dụng hệ thống CMS (Content Management System) tiên tiến, hiện đại giúp quản lý và xuất bản nội dung nhanh hơn. Điều này rất quan trọng đối với PV thời sự, mà tôi thừa nhận rằng, chúng tôi đang cần phải nỗ lực rất nhiều để làm tốt hơn trong mảng này.

Chúng tôi nghiên cứu ứng dụng các công cụ thu thập, xử lý dữ liệu, đánh giá, dự báo, theo dõi, giám sát chất lượng chương trình; nền tảng phát thanh số (trực tuyến) và nền tảng truyền hình số (trực tuyến); triển khai các giải pháp nhằm quản lý trải nghiệm của độc giả, khán giả, thính giả; mở rộng sự hiện diện trên các nền tảng mạng xã hội và quảng bá mạnh mẽ qua các kênh truyền thông số để tiếp cận nhiều đối tượng khán giả; cung cấp các gói quảng cáo linh hoạt, có chiết khấu hấp dẫn cho khách hàng thân thiết và khách hàng chiến lược; tăng cường dịch vụ chăm sóc khách hàng, tạo sự thuận tiện tối đa cho việc đăng ký quảng cáo từ xa.

Chúng tôi cũng đang xây dựng kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực tại chỗ nhằm đào tạo nguồn nhân lực số có chất lượng tham gia vào quá trình chuyển đổi số báo chí; có các chính sách khen thưởng cho những cá nhân/bộ phận có sáng kiến hoặc triển khai chuyển đổi số hiệu quả để khuyến khích việc chuyển đổi số tại đài; tổ chức, tạo điều kiện cho viên chức tham gia các lớp đào tạo, nâng cao kiến thức, kỹ năng về công nghệ thông tin, an toàn, an ninh mạng, thu thập, phân tích, xử lý dữ liệu phục vụ đổi mới sản xuất, phân phối nội dung và giám sát, đánh giá chất lượng thông tin; xây dựng kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực tại chỗ nhằm đào tạo nguồn nhân lực số có chất lượng tham gia vào quá trình chuyển đổi số báo chí. Tổng số lao động của Đài là 414 nhân sự, trong đó, phát thanh viên, phóng viên và biên tập viên chiếm 39,4%; quay phim và kỹ thuật chiếm 17,2%. Với đặc thù của ngành truyền hình, nhóm kỹ thuật thể hiện được xem là nhân lực trực tiếp tạo ra tác phẩm, còn nhóm kỹ thuật truyền dẫn phát sóng là nhân lực gián tiếp. Đài đang hướng đến việc tăng tỷ trọng nhân lực trực tiếp và khối kinh doanh, trong khi khối gián tiếp, hỗ trợ được sắp xếp theo hướng ngày càng giảm nhờ vào việc ứng dụng CNTT trong công tác quản lý hành chính, trị sự.

Đài cũng đang nỗ lực thiết kế, sáng tạo các mô hình sản phẩm thông tin mới trên các nền tảng khác nhau để tăng độ tương tác với độc giả, phân phối nội dung thông tin nhanh hơn, rộng hơn và chính xác theo nhu cầu của độc giả; phát triển sản phẩm báo chí số chất lượng cao, đổi mới hiệu quả trải nghiệm của độc giả; xây dựng các gói sản phẩm và dịch vụ phù hợp với từng nhóm đối tượng độc giả.

Câu hỏi 3: Nhìn rộng ra, theo bà, các CQBC ở Việt Nam cần làm gì để nâng cao hiệu quả của việc xây dựng và triển khai CLKD trong thời gian sắp tới?

Tôi nghĩ đầu tư vào nguồn nhân lực là yếu tố cốt lõi để nâng cao hiệu quả kinh doanh của các CQBC, trong đó đào tạo chuyển đổi số không chỉ cho phóng viên, biên tập viên, mà ngay cả

lãnh đạo toà soạn, ban biên tập cũng phải đi học, mở rộng kiến thức và thay đổi tư duy, vì nếu không thực sự am hiểu, lãnh đạo sẽ rất khó phê duyệt các kế hoạch được đề xuất. Tất nhiên, nhân viên công nghệ thông tin đóng vai trò đầu tàu trong việc lắng nghe và đưa ra các giải pháp tiếp cận công chúng, nhưng đầu tư bao nhiêu là đủ cho công nghệ mới là vấn đề mà các báo cần cân nhắc, vì đầu tư lớn thì sợ lỗ, đầu tư nhỏ thì thành ra lãng phí, đi không tới đâu, công tác làm chiến lược, tính toán dự báo chính là nằm ở đây.

Câu hỏi 4: Các cơ quan chủ quản, cơ quan quản lý Nhà nước cần có những cơ chế, chính sách nào để hỗ trợ phát triển hoạt động kinh doanh của các CQBC trong thời gian sắp tới?

Nhà nước cần hỗ trợ CQBC trong quá trình chuyển đổi số bằng cách thiết lập một hệ thống công nghệ thông tin chung, giúp tiết kiệm chi phí đầu tư hạ tầng và giảm sự phụ thuộc vào các nền tảng tư nhân. Việc xây dựng một nền tảng công nghệ quốc gia sẽ đảm bảo quyền tự chủ cho CQBC, đồng thời giảm thất thoát kinh tế số. Bên cạnh đó, các chính sách hỗ trợ đào tạo nhân sự cần được chú trọng. Các khóa học trong nước và quốc tế về công nghệ, quản lý kinh doanh và sản xuất nội dung sẽ giúp CQBC nâng cao năng lực cạnh tranh, thích nghi tốt với xu hướng phát triển truyền thông hiện đại, đến gần hơn với trình độ của thế giới.

3. Ông PDT, Cán bộ quản lý Báo Tiền Phong

Câu hỏi 1: Xin ông cho biết những thuận lợi và khó khăn đối với hoạt động kinh doanh cũng như công tác hoạch định chiến lược của Báo Tiền Phong nói riêng cũng như các CQBC khác nói chung trong thời gian vừa qua.

Ở giai đoạn hiện nay các hoạt động kinh doanh của tờ báo đang dần tiệm cận với việc lập chiến lược bài bản. Chẳng hạn ở Báo Tiền Phong, trước đây chúng tôi làm khá đơn giản, Ban biên tập chỉ đưa ra định hướng cho một số hoạt động tạo ra nguồn thu như: tổ chức sự kiện, hoạt động xã hội... rồi cứ thế triển khai từng hạng mục công việc. Còn hiện nay thì báo đã giao cho Trung tâm Kinh doanh và Tổ chức sự kiện phác thảo kế hoạch kinh doanh, trình bày với Ban biên tập và các ban chuyên môn để góp ý vì thực tế ở báo chúng tôi cũng như một số CQBC khác, các ban chuyên môn cũng có các mối quan hệ để mang lại nguồn thu cho báo. Tôi cho rằng việc lập CLKD bài bản, chuyên nghiệp là cần thiết đối với các CQBC vì sẽ chỉ ra được điểm yếu, điểm mạnh, có phân tích thị trường, đề ra được các giải pháp phù hợp để triển khai chiến lược, bao gồm việc tính toán đến làm thế nào để tuân thủ các quy định pháp luật và đạo đức nghề nghiệp vì thực sự có một số đề xuất hợp đồng mang lại doanh thu mà các CQBC phải từ bỏ, không thể nhận được vì xung đột lợi ích, ảnh hưởng đến các nguyên tắc đạo đức nghề nghiệp.

Câu hỏi 2: Các CQBC ở Việt Nam cần làm gì để nâng cao hiệu quả của việc xây dựng và triển khai CLKD trong thời gian sắp tới?

Vấn đề nằm ở ý chí, quyết tâm của Ban biên tập, nếu các lãnh đạo muốn triển khai các kế hoạch, chiến lược bài bản, khoa học, thì sẽ tuyển dụng và bố trí những con người phù hợp, vì cho

dù chúng ta kinh doanh trong lĩnh vực nào, công thức làm chiến lược cũng gần như là giống nhau, cái khác là báo chí việc sản xuất sản phẩm thông tin sẽ không giống các sản phẩm thông thường, các doanh nghiệp được tự do sản xuất hàng hoá sau khi đăng ký, còn báo chí, mỗi sản phẩm thông tin đều phải nằm trong định hướng biên tập riêng. Chính đặc thù này làm cho việc hoạch định chiến lược khó khăn hơn, nhưng đó là về sản phẩm, còn về các mảng kinh doanh khác, vẫn làm theo các chiến lược bài bản thì sẽ mang lại hiệu quả cao hơn, tôi nghĩ vậy.

Để nâng cao hiệu quả chiến lược kinh doanh, các CQBC cần tập trung quản lý tài chính hiệu quả hơn thông qua việc tái cấu trúc bộ phận tài chính và nhiều bộ phận khác, kiểm soát chặt chẽ chi phí đầu vào trong bối cảnh nguồn thu ngày càng eo hẹp. Còn về nguồn thu, CQBC nào cũng lao vào tổ chức sự kiện thì lấy sự kiện đâu mà làm, doanh nghiệp nào theo cho kịp khi báo nào cũng muốn tổ chức sự kiện cỡ mình, nhiều báo cũng dần cạn ý tưởng hoặc trình diễn những ý tưởng na ná như nhau, trong đó có các loại giải thưởng, các cuộc chạy marathon...

Báo Tiền Phong đã xây dựng được một chương trình danh tiếng là Hoa hậu Việt Nam và các cuộc thi chạy việt dã, các báo khác cũng dần gầy dựng các chương trình từ thiện xã hội và sự kiện mang thương hiệu của riêng mình, tất cả đều phải tiếp tục nỗ lực để duy trì chất lượng, tất nhiên việc tìm nhà tài trợ cho mỗi năm luôn khó khăn vì không phải doanh nghiệp nào cũng theo được suốt các mùa. Đây chính là thách thức cần vượt qua của các CQBC, tạo ra một đội ngũ làm kinh doanh, sự kiện chuyên nghiệp luôn có thể đưa ra được những ý tưởng, tạo ra hiệu ứng truyền thông tốt không chỉ trên báo mình mà nhiều báo bạn và có thể viral tốt trên mạng xã hội để giữ chân khách hàng.

Câu hỏi 3: Cơ quan chủ quản, cơ quan quản lý Nhà nước cần có những cơ chế, chính sách nào để hỗ trợ phát triển hoạt động kinh doanh của các CQBC?

Nhà nước nên cải tiến cơ chế đặt hàng và định giá dịch vụ công sử dụng ngân sách nhà nước cho CQBC. Hiện tại, các CQBC đang gặp khó khăn trong việc cạnh tranh nguồn thu từ quảng cáo với mạng xã hội. Do đó, việc Nhà nước tăng cường đặt hàng, giao nhiệm vụ truyền thông chính sách là giải pháp thiết thực, đảm bảo nguồn kinh phí ổn định. Đồng thời, ngay lúc này, dù những điểm sửa đổi Luật Báo chí đã thành hình, chúng ta vẫn nên tiếp tục góp ý, không phải trong các hội thảo nữa mà nhóm nhỏ, đặc biệt là CQBC đang bị tác động bởi tinh gọn, sắp xếp, chưa biết đi đâu về đâu, và có thể phải vào cái gọi là Tổ hợp báo chí truyền thông, và mô hình tổ hợp này phải như thế nào, các quy định hướng dẫn cần được thúc đẩy ban hành, soạn thảo ra sao để có thể triển khai ngay, tính toán được những khó khăn, giảm bớt những lúng túng ban đầu để chính sách thực sự đi vào cuộc sống và mang lại hiệu quả cho báo chí và cho Nhà nước như kỳ vọng.

Thật khó để từng CQBC triển khai mô hình thu phí bạn đọc riêng lẻ, vì không có lý do gì bạn đọc đi mua sản phẩm của những đơn vị này khi họ có thể dễ dàng tìm thấy những thông tin giống như thế hoàn toàn miễn phí. Do đó, cần có chính sách quyết liệt từ Nhà nước mà cụ thể là Bộ

VHTTDL làm nhạc trưởng, tạo ra một cơ chế mà toàn bộ các CQBC đều có thể chuyển dịch sang hoạt động theo mô hình tường phí "freemium", kết hợp của hai từ free (miễn phí) và premium (cao cấp), cho phép độc giả truy cập các bài viết cơ bản miễn phí, nhưng muốn đọc nội dung chất lượng cao, độc quyền phải đăng ký. Bằng cách này, tất cả người dân vẫn được tiếp cận với thông tin tuyên truyền chính trị, truyền thông chính sách của Đảng và Nhà nước, đảm bảo thực hiện được yêu cầu nâng cao dân trí và quản lý xã hội. Trong khi đó, nhóm bạn đọc cần thông tin chuyên sâu hơn hay những bài viết độc đáo thì cần trả tiền theo bài viết hoặc mua quyền đọc theo tháng, giúp các CQBC giảm bớt sự phụ thuộc vào nhà quảng cáo, duy trì được báo chí chất lượng, đảm bảo tính độc lập, khách quan, cân bằng và công bằng của báo chí.

Các cơ quan ban ngành lãnh đạo báo chí cần khởi động đàm phán với các mạng xã hội để thu phí hiển thị bài. Hợp đồng hợp tác thường có thời hạn 2 đến 3 năm, bao gồm việc chia sẻ nội dung thông tin từ các báo, tùy theo sức mạnh thương hiệu và tầm ảnh hưởng của báo mà các gói hợp tác có giá trị khác nhau. Giá trị này có thể thay đổi khi đàm phán ký mới, căn cứ vào bối cảnh kinh tế và tình hình hoạt động thực tiễn của CQBC.

Ngoài ra, Nhà nước cần dỡ bỏ các giới hạn về số lượng, thời lượng quảng cáo, đặc biệt đối với báo hình. Thay vào đó, có thể áp dụng thuế lũy tiến dựa trên diện tích hoặc thời lượng quảng cáo. Với báo in, cũng không nên hạn chế số trang quảng cáo, mà cần khuyến khích các tòa soạn đáp ứng nhu cầu thông tin và quảng cáo của công chúng.

4. Ông LQV, Tổng giám đốc một tập đoàn truyền thông tư nhân trong nước

Câu hỏi 1: Ông đánh giá như thế nào về những thuận lợi và khó khăn trong hoạt động kinh doanh và trong công tác xây dựng và triển khai CLKD của các CQBC ở Việt Nam trong giai đoạn vừa qua?

Trên thế giới, các tổ chức tin tức hoạt động như là một doanh nghiệp và tổ chức hoạt động kinh doanh trên những lĩnh vực mà pháp luật cho phép. Hoạt động kinh doanh là để tạo ra nguồn thu nhưng ở Việt Nam thì không xem báo chí là đơn vị kinh doanh, vì vậy các CQBC thường không dùng chữ CLKD trong hoạt động hàng ngày và nếu sử dụng cụm từ này thì có thể bị xem là mang hơi hướng “thương mại hóa”. Nhưng phần lớn các CQBC ở Việt Nam vẫn phải đảm bảo sự tồn tại của mình thông qua tổ chức các hoạt động kinh doanh như bán quảng cáo, bán báo, thu phí bạn đọc, thu phí thuê bao truyền hình để tạo ra nguồn thu và phải bảo toàn vốn của mình. Như vậy, bản chất của báo chí vẫn phải xây dựng kế hoạch kinh doanh, không có tờ báo nào không làm chiến lược mà có thể tồn tại. Mỗi CQBC phải có một chiến lược riêng, phải tìm ra con đường riêng để phát huy thế mạnh của mình, chẳng hạn muốn làm kinh doanh dựa trên nội dung số thì phải tạo ra sắc thái riêng, phải chứng minh với độc giả được giá trị của mình thì họ mới bỏ tiền ra mua. Đó cũng là nguyên lý của kinh doanh, bán cái mà khách hàng cần. Và để làm được điều này thì phải xây dựng CLKD thật cụ thể, rõ ràng và khoa học vì không thể lao ra chiến trường mà không mang

theo la bàn và cây súng. Không mang theo la bàn thì biết mình đi đâu về đâu.

Câu hỏi 2: Từ việc phân tích các cơ hội và thách thức của ngành, xin ông cho biết các CQBC ở Việt Nam cần làm gì để nâng cao hiệu quả của việc xây dựng và triển khai CLKD trong giai đoạn sắp tới?

CQBC cần tập trung phát triển hoạt động marketing và bán hàng thông qua việc hợp tác với các đối tác công nghệ, truyền thông để mở rộng khả năng phân phối sản phẩm. Áp dụng chính sách giá linh hoạt, ưu đãi thanh toán và xây dựng đội ngũ chăm sóc khách hàng hiệu quả sẽ giúp tăng sự hài lòng và giữ chân độc giả.

Đồng thời, việc phân tích dữ liệu người dùng để thuyết phục người đọc trả phí trên báo chí điện tử là rất quan trọng. Phát huy giá trị thương hiệu cơ quan báo chí và uy tín của nhà báo sẽ tạo động lực nâng cao nguồn thu bền vững trong thị trường cạnh tranh khốc liệt.

Sân chơi báo chí - truyền thông là tất cả các đơn vị buộc phải chơi cùng nhau theo một luật chơi chung mà Nhà nước là nhạc trưởng, không thể mỗi đơn vị có thể làm đơn lẻ, đơn độc thu phí vì họ không thể áp đặt được luật chơi, đó là lý do vì sao các CQBC triển khai mô hình thu phí đều chưa thể đưa ra được những chỉ dẫn thành công. Chúng ta không có lý do gì không làm được, vì những bài học thành công đã có sẵn, khi ở các quốc gia khác, bản quyền tác phẩm báo chí được tôn trọng tuyệt đối, các CQBC đã có hàng triệu thành viên đăng ký và các mạng xã hội đã bắt đầu trả phí hiển thị nội dung cho các tòa soạn.

Câu hỏi 3: Về phía cơ quan chủ quản, cơ quan quản lý Nhà nước, cần có những cơ chế, chính sách nào để hỗ trợ phát triển hoạt động kinh doanh của các CQBC?

Cần ban hành các quy định riêng biệt về bảo vệ bản quyền báo chí trên môi trường số. Các trang mạng xã hội nên trả thù lao cho CQBC khi hiển thị nội dung của họ. Thỏa thuận này cần có thời hạn cụ thể và được điều chỉnh định kỳ dựa trên thực tế. Đồng thời, cần sửa đổi các quy định để đảm bảo công bằng trong việc tuân thủ quảng cáo giữa CQBC và các nền tảng mạng xã hội.

Báo chí được xếp là loại hình đơn vị sự nghiệp công lập có thu, cho đến nay vẫn không được thừa nhận là doanh nghiệp, do đó áp dụng gần như nguyên bản chính sách thuế của doanh nghiệp dành cho báo chí là khá bất hợp lý. Do đó, cần xem xét lại chính sách thuế cho báo chí dựa trên thực tế rằng, một phần rất lớn nguồn lực của báo chí là để thực hiện công tác tuyên truyền và các nhiệm vụ chính trị, và họ cần được hỗ trợ cả về mặt tài chính lẫn về chính sách thuế để có nguồn quỹ trang trải các chi phí thay vì xem họ như một đơn vị kinh doanh thông thường.

Việc xóa bỏ mô hình trang thông tin điện tử là cấp thiết để bảo vệ bản quyền tác phẩm báo chí. Hiện nay có hàng ngàn trang thông tin điện tử hoạt động dựa trên việc sao chép lại nội dung của các báo chính thống, không cách nào kiểm soát được dù luật đã quy định họ phải được sự chấp thuận của CQBC khi trích dẫn thông tin. Cần phải xóa bỏ ngay mô hình này để tạo điều kiện cho các CQBC có thể bán nội dung số và đây chính là nguồn thu bền vững nhất mà các CQBC cần

hướng đến. Theo ông, đối với các trang thông tin điện tử hiện nay, những ai đáp ứng được yêu cầu sẽ được cấp phép thành lập CQBC; những đơn vị không đủ điều kiện để hoạt động báo chí sẽ rút lại giấy phép thiết lập trang thông tin điện tử tổng hợp trên mạng. Như vậy sẽ thu hẹp được cái gọi là “báo chí mập mờ”, báo chí không chính thống, có nghĩa là giảm đi áp lực cạnh tranh đối với các CQBC và họ sẽ thu hút được một phần quảng cáo từ các trang này lâu nay.

5. Ông ĐHT, Cán bộ quản lý Bộ phận truyền thông, Bệnh viện Đa khoa Tâm Anh

Câu hỏi 1: Ông đánh giá như thế nào về những thuận lợi và khó khăn trong hoạt động kinh doanh và trong công tác xây dựng và triển khai CLKD của các CQBC ở Việt Nam trong giai đoạn vừa qua?

Tôi nghĩ việc khai thác, thu hút quảng cáo trên báo điện tử đã gặp rất nhiều trong thời gian qua. Thử tưởng tượng, một chương trình truyền thông chạy rông rã trên các báo và tốn rất nhiều tiền nhưng doanh nghiệp chẳng nhận được cuộc gọi nào, trong khi chỉ xây dựng vài video clip, post trên các nền tảng mạng xã hội trong một thời gian ngắn đã có hàng trăm tin nhắn, cuộc gọi yêu cầu tư vấn và sau đó phần lớn chuyển sang mua hàng hoá, dịch vụ. Rõ ràng, sự kết nối trực tiếp giữa quảng cáo và người mua hàng là điều các báo điện tử đang thiếu, và không thể khắc phục trong tương lai gần. Đó là lý do vì sao, cho dù báo chí đã rất cố gắng cải thiện nội dung bằng nhiều cách, nhưng các nhà quảng cáo vẫn dần rời bỏ báo chí, vì đội ngũ marketing và truyền thông buộc phải chứng minh hiệu quả ngân sách dành cho họ.

Hiện nay các CQBC đã hiện diện gần như đầy đủ trên các trang mạng xã hội, tuy nhiên hầu hết chưa tối ưu hóa việc khai thác nên các chỉ số đo lường không cao, trong khi các trang thông tin điện tử tổng hợp chỉ trích dẫn thông tin báo chí mà đã biến trang web của họ thành một địa chỉ booking bài truyền thông không thể thiếu trong các chiến dịch truyền thông của các doanh nghiệp, và tương tự như vậy đối với các trang mạng xã hội của họ. Đây là điều các CQBC cần cải tiến trong thời gian tới.

Câu hỏi 2: Từ việc phân tích các cơ hội và thách thức của ngành, xin ông cho biết các CQBC ở Việt Nam cần làm gì để nâng cao hiệu quả của việc xây dựng và triển khai CLKD trong giai đoạn sắp tới?

Mọi nỗ lực chuyển đổi số của báo chí đều phải dẫn đến hiệu quả kinh doanh, nếu không chúng ta đầu tư là vô nghĩa, ngoại trừ các CQBC được ngân sách trợ cấp và chuyển đổi số để đơn thuần tiếp cận người dân nhiều hơn, lan toả thông tin tuyên truyền rộng rãi hơn.

Một điều đáng lưu ý hiện nay là các doanh nghiệp ưa chuộng quảng cáo trên mạng xã hội vì kết nối trực tiếp được với công tác tư vấn và bán hàng, tuy nhiên các nền tảng mạng xã hội như Facebook, Instagram, TikTok và YouTube hiện đang có các chính sách nghiêm ngặt về quảng cáo liên quan đến hình thể và ngoại hình. Nếu quảng cáo vi phạm các quy tắc này, chúng có thể bị quét, ẩn, hạn chế phạm vi tiếp cận hoặc thậm chí bị gỡ bỏ hoàn toàn. Đây cũng chính là cơ hội cho các

CQBC nhận các đơn hàng, khéo léo biên tập nội dung và đưa vào các trang phù hợp. Tuy nhiên, như tôi đã nói ở trên, nhiều chiến dịch truyền thông tổ chức trên các báo điện tử không tạo ra tác động đáng kể, các doanh nghiệp hầu như không nhận được các cuộc gọi yêu cầu tư vấn hay mua hàng, dịch vụ, và đây cũng chính là thể khó của các CQBC để tìm hướng ra trong thời gian tới liên quan đến quảng cáo. Do đó, các hợp đồng truyền thông, tổ chức sự kiện với những đề xuất ý tưởng độc đáo, khác biệt, có thể viral trên mạng xã hội sẽ giúp doanh nghiệp củng cố sức mạnh thương hiệu và đến gần hơn với khách hàng mục tiêu. Để làm được điều này, các CQBC cần tuyển dụng một đội ngũ chuyên lên ý tưởng, làm kế hoạch truyền thông hiệu quả để thuyết phục khách hàng; chú trọng xây dựng thương hiệu, khai thác và bảo vệ thương hiệu CQBC hiệu quả hơn. Điều này bao gồm phát huy các giá trị vô hình như uy tín, thương hiệu CQBC và nhà báo, thiết kế các chương trình và sản xuất các sản phẩm mang logo thương hiệu để nâng cao nguồn thu lâu dài và hợp pháp và tiến hành các biện pháp phù hợp để bảo vệ thương hiệu khi phát hiện hành vi vi phạm.

Câu hỏi 3: Xin ông cho biết cơ quan quản lý, cơ quan quản lý Nhà nước cần có những cơ chế, chính sách nào để hỗ trợ phát triển hoạt động kinh doanh của các CQBC?

Tôi nghĩ cần tham khảo các mô hình báo chí thành công trên thế giới để áp dụng tại Việt Nam, chẳng hạn các nước có các CQBC có thể bán nội dung số thì họ đảm bảo môi trường hoạt động cho báo chí như thế nào, các nước có Nhà nước tài trợ ngân sách một phần thì họ tạo điều kiện cho các CQBC kinh doanh trong khuôn khổ luật pháp như thế nào, các nước tài trợ ngân sách 100% cho một số CQBC thì họ không cho các đơn vị này nhận quảng cáo để tập trung làm tốt nhiệm vụ tuyên truyền, cung cấp những thông tin thiết thực giúp nâng cao chất lượng sống cho người dân và quảng bá hình ảnh đất nước ra thế giới. Chúng ta cần xem xét lại mục tiêu và chính sách có thể áp dụng cho từng CQBC để đặt ra các yêu cầu cụ thể, không nên áp dụng chung một chính sách cho tất cả các CQBC. Tất nhiên, trong đó, đảm bảo một môi trường hoạt động để báo chí có thể thu phí bạn đọc chính là điều kiện sống còn và các cơ quan quản lý Nhà nước cần tập trung mọi nguồn lực để thực hiện tốt điều này.

6. Ông NTB, Giám đốc Truyền thông và Đối ngoại của một công ty sản xuất thuốc và hàng tiêu dùng của Mỹ

Câu hỏi 1: Ông đánh giá như thế nào về những thuận lợi và khó khăn trong hoạt động kinh doanh và trong công tác xây dựng và triển khai CLKD của các CQBC ở Việt Nam trong giai đoạn vừa qua?

Tôi nghĩ hầu hết các CQBC đang gặp khó khăn. Chúng tôi luôn nhận được các bản chào tài trợ sự kiện hay đề xuất mở chuyên mục truyền thông từ các báo, đài, nhưng thật khó để ra quyết định hợp tác. Điều này là do hầu hết các doanh nghiệp cũng đang trong giai đoạn thắt lưng buộc bụng, tinh giản bộ máy, và chỉ đầu tư ngân sách vào những hạng mục thật sự hiệu quả, trong đó có marketing - truyền thông. Bên cạnh đó, trang thông tin điện tử tổng hợp cạnh tranh trực tiếp trong

thu hút bài truyền thông và quảng cáo số với CQBC, làm ảnh hưởng đến nguồn thu của CQBC. Khi triển khai các chiến dịch truyền thông, chúng tôi luôn cân nhắc lựa chọn đăng tải thông tin trên các báo điện tử hay trang thông tin điện tử tổng hợp có lượng truy cập lớn nhất theo công bố của các hệ thống đo đếm quốc tế như Similarweb, Google Analytics... Điều đáng chú ý là các trang thông tin điện tử tổng hợp này thuộc các công ty truyền thông tư nhân, cùng lúc họ có thể vận hành cả chục trang, có mối liên kết chặt chẽ với nhau để đưa ra những gói truyền thông kết hợp cho khách hàng, đặc biệt mạnh về mảng nội dung dành cho giới trẻ, phụ nữ, chăm sóc sức khỏe gia đình..., phù hợp với các nhãn hàng của chúng tôi như: sữa Enfa, thuốc ngậm viêm họng Strepsils, thuốc trị chứng trào ngược dạ dày thực quản Gaviscon, bao cao su Durex, dòng sản phẩm vệ sinh - diệt khuẩn Dettol... của chúng tôi.

Tôi nghĩ cơ hội đáng kể hiện nay cho CQBC là khả năng mở rộng phạm vi tiếp cận thông qua các nền tảng số và mạng xã hội. Các công nghệ mới như trí tuệ nhân tạo và phân tích dữ liệu lớn giúp CQBC hiểu sâu hơn về nhu cầu của độc giả, từ đó tối ưu hóa chiến lược kinh doanh và tạo ra các sản phẩm phù hợp hơn. Đồng thời, nhu cầu về nội dung chuyên sâu, đáng tin cậy trong bối cảnh tin giả lan tràn cũng là điểm tựa để CQBC khẳng định vai trò của mình.

Thách thức lớn nhất của họ chính là việc duy trì cân bằng giữa phát triển kinh doanh và giữ vững tính độc lập, khách quan của báo chí. Nhiều CQBC gặp khó khăn khi phải cân nhắc giữa việc chạy theo lợi nhuận từ quảng cáo và bảo vệ giá trị cốt lõi của mình. Điều này đặc biệt khó khăn trong bối cảnh áp lực tài chính gia tăng.

Câu hỏi 2: Từ góc nhìn của một doanh nghiệp, ông có thể cho biết các CQBC cần làm gì để nâng cao hiệu quả của việc xây dựng và triển khai CLKD?

Tôi nghĩ lắng nghe từ công chúng, từ thị trường là quan trọng, cũng như các doanh nghiệp chúng tôi vậy. Cung cấp thông tin phù hợp với sở thích và nhu cầu của từng độc giả, cá nhân hóa trải nghiệm độc giả nghe thì dễ nhưng để triển khai thì khó, tuy nhiên tôi nghĩ đây là điều các CQBC phải hướng tới khi mà người dùng phải vừa có thể xem phim, vừa ra lệnh mua sắm, và cùng lúc làm việc, giải trí trên 2 -3 màn hình, vừa mở tivi, vừa mở máy tính, và có thêm 1 cái điện thoại bên cạnh, họ rất mất tập trung, và để cho họ đọc thông tin báo chí thì phải là một cái gì đó thật hấp dẫn, vì thông tin báo chí thường khô khan, trong khi đời sống trên mạng thì muôn hình vạn trạng, đọc một status ngắn nhưng hàng chục ngàn lượt bình luận, tương tác, và họ chìm ngập trong mới thông tin này để tìm ra sự đồng điệu với suy nghĩ của mình, nên thông tin một chiều như báo chí thì thực sự khó, tất nhiên cũng có vài bình luận, nhưng là những bình luận đã qua gạn lọc, ít sắc sảo hơn, ít mạnh mẽ hơn, ít tự do hơn trên mạng xã hội.

Cho nên, tìm ra hướng đi sắp tới của báo chí, dành lấy một chút sự tập trung, sự chú ý của người dùng là đầy thách thức. Bản thân tôi hay xem một vài trang báo điện tử, không phải chỉ vì nội dung bài báo mà còn vì phản tương tác của bạn đọc bên dưới các bản tin, cho nên CQBC cần có

cách thu hút những tác giả có bình luận duyên dáng, sắc sảo, tất nhiên cũng phải theo quy trình duyệt nội dung bài bản theo định hướng biên tập, nhưng tôi cũng lấy làm tiếc là một số trang hầu như đóng cửa luôn với mục bình luận vì sợ rủi ro.

Câu hỏi 3: Về phía cơ quan chủ quản, cơ quan quản lý Nhà nước, cần có những cơ chế, chính sách nào để hỗ trợ phát triển hoạt động kinh doanh của các CQBC?

Tôi nghĩ việc sửa đổi quy định pháp luật, tạo hành lang pháp lý đầy đủ, thuận lợi cho hoạt động báo chí nằm trong tay Nhà nước.

Để báo chí có thể thu hút nhà quảng cáo thì phải sửa đổi ngay các quy định để đảm bảo công bằng giữa CQBC và các nền tảng mạng xã hội trong việc tuân thủ các quy định về quảng cáo. Các CQBC không thể nào cạnh tranh khi họ phải rà soát cẩn trọng tất cả các giấy phép quảng cáo và bị phạt nặng nếu vi phạm trong khi mạng xã hội, người nổi tiếng quảng cáo sai sự thật tràn lan, đánh vào lòng tin của người tiêu dùng và kích thích mua hàng bằng những lời nói hoa mỹ, hình ảnh, video minh họa “giả giả, thật thật” mà báo chí không thể nào đăng tải được. Các nền tảng xuyên biên giới buộc phải tuân theo Luật Quảng cáo của nước ta, có cơ chế kiểm duyệt nội dung, thậm chí yêu cầu tất cả quảng cáo hiển thị đều phải lưu trữ để kiểm tra khi cần. Việc sửa đổi quy định về phê duyệt nội dung quảng cáo là cần thiết để tạo sân chơi công bằng cho báo chí và nền tảng số, thúc đẩy báo chí giữ gìn và phát triển được nguồn thu rất tử tế và chính đáng này, đồng thời giúp ngăn chặn tin giả, quảng cáo sai sự thật trên nền tảng xuyên biên giới đã và đang ảnh hưởng đến sức khỏe và tài chính của người tiêu dùng.

Bản thân tôi nghĩ để các CQBC chào mời tài trợ, chào mời quảng cáo, vất vả chạy ngược chạy xuôi đủ cách để kiếm tiền nuôi quân cũng không phải là điều hay. Báo chí Việt Nam là báo chí cách mạng, do đó tôi nghĩ cần có một mô hình lý tưởng cho họ có thể sống đủ, làm nghề tử tế, không phải bon chen ngoài thương trường, nhất là trong bối cảnh ngân sách quảng cáo của doanh nghiệp ngày càng eo hẹp. Thôi thấy có một điều tích cực trong công cuộc sắp xếp, tinh gọn hệ thống báo chí là Việt Nam sẽ có ít CQBC hơn, tinh nhuệ hơn, những đơn vị không cần thiết đã bị sáp nhập, sớm muộn cũng sớm rời bỏ cuộc chơi vì không thể một bản tin triển khai giống nhau trên “trang mẹ” và “các trang con”. Ít hơn thì sẽ dễ hơn cho Nhà nước phân bổ ngân sách và nuôi họ, như nước ta đã từng cho phép báo chí thành lập và cấp ngân sách để họ hoạt động từ những ngày đầu. Nếu phải hoạt động như một doanh nghiệp, tìm kiếm hợp đồng kinh doanh và nguồn thu từ các doanh nghiệp khác, thì sứ mệnh thiêng liêng của nghề báo khó mà có thể hoàn thành.

7. Ông ĐQT, Cán bộ quản lý, Ban Tuyên giáo Thành ủy TP.HCM

Câu hỏi 1: Ông đánh giá như thế nào về những thuận lợi và khó khăn trong hoạt động kinh doanh và trong công tác xây dựng và triển khai CLKD của các CQBC ở Việt Nam trong giai đoạn vừa qua?

Có thể thấy các CQBC đang phải tự vật lộn để có được nguồn thu vì đến nay, các quy định

về hoạt động kinh doanh cũng chưa có gì rõ ràng và ngân sách Nhà nước dành cho báo chí chưa thể tăng ngay lên được. Những năm qua, TP.HCM cũng như các cơ quan ban ngành, các địa phương đã triển khai cơ chế giao nhiệm vụ, đặt hàng nhưng cũng đã gặp nhiều khó khăn, phải vừa làm vừa sửa chính sách, các cơ quan báo chí cũng sốt ruột vì số tiền không nhiều nhưng không thể về sớm trong năm, vì các khâu phê duyệt, nghiệm thu hợp đồng đặt hàng còn nhiều trở ngại.

Có một điều rõ ràng là hầu hết các CQBC ở Việt Nam trong giai đoạn vừa qua đã có những bước đi tích cực trong việc chuyển đổi số, mà đây là nền tảng cốt lõi cho hoạt động kinh doanh. Nhưng trong bối cảnh hiện nay, cho dù các CQBC đầu tư bao nhiêu tiền cho hệ thống công nghệ và các nỗ lực sản xuất nội dung, thì cũng chỉ có được một nguồn thu gián tiếp là từ các nhà quảng cáo, còn thu trực tiếp từ bạn đọc, khán thính giả thì chưa nhiều, dù một số báo đã tiên phong triển khai, nhưng đúc kết bài học, kinh nghiệm thành công thì chưa có.

Câu hỏi 2: Từ việc phân tích các cơ hội và thách thức của ngành, xin ông cho biết các CQBC ở Việt Nam cần làm gì để nâng cao hiệu quả của việc xây dựng và triển khai CLKD trong giai đoạn sắp tới?

Các CQBC cần tập trung vào việc nghiên cứu thị trường và hành vi người dùng; đổi mới nội dung và sản phẩm báo chí thông qua ứng dụng công nghệ, phát triển nội dung đa phương tiện, đa nền tảng để mở rộng tệp công chúng; phát triển mô hình kinh doanh mới, trong đó nhấn mạnh đến mô hình thu phí, cách thức chuyển đổi người đọc sang thành viên đăng ký; sáng tạo các hình thức tài trợ nội dung và sự kiện phù hợp với nhu cầu của các doanh nghiệp, đặc biệt trong lĩnh vực vận động hành lang xây dựng và thay đổi chính sách; tận dụng dữ liệu độc giả để thực hiện các khảo sát, mang lại những kết quả thú vị, tạo ra tương tác cao và trở thành chất liệu cho các bài báo.

Hoạt động R&D khi được triển khai bài bản sẽ giúp CQBC không chỉ nâng cao chất lượng nội dung mà còn thúc đẩy các kế hoạch kinh doanh, gia tăng lợi nhuận, nâng cao năng lực cạnh tranh, thích ứng với sự thay đổi của thị trường và mở rộng tầm ảnh hưởng.

Hơn nữa, các CQBC cần học cách tối ưu hóa nguồn lực hiện có, đặc biệt trong bối cảnh tài chính hạn chế. Sử dụng hiệu quả các quỹ phát triển, hợp lý hóa chi phí vận hành, và tìm kiếm sự hỗ trợ từ các chính sách Nhà nước là những kinh nghiệm thực tế giúp họ duy trì hoạt động kinh doanh ổn định.

Một bài học quan trọng là tầm quan trọng của tư duy đổi mới trong lãnh đạo. Các CQBC có lãnh đạo năng động, sẵn sàng đổi mới thường có khả năng thích nghi tốt hơn trước các thách thức của thị trường. Điều này không chỉ giúp thúc đẩy các sáng kiến kinh doanh mà còn tạo động lực cho toàn bộ tổ chức vươn lên. Như vậy, sự thay đổi của tổ chức đang nằm trong tay những lãnh đạo CQBC, họ không chỉ cần giỏi chuyên môn mà còn phải tự học, tự đào tạo, bao quát được các mảng khác như kinh doanh, tài chính, công nghệ, biết sử dụng các cố vấn, tham mưu, để từ đó ra các quyết định đúng đắn.

Câu hỏi 3: Về phía cơ quan chủ quản, cơ quan quản lý Nhà nước, cần có những cơ chế, chính sách nào để hỗ trợ phát triển hoạt động kinh doanh của các CQBC?

Chính phủ nên rà soát lại các quy định pháp lý liên quan đến các trang tin điện tử tổng hợp. Hiện nay, các trang tin này thường xuyên xâm phạm bản quyền báo chí thông qua việc "trích dẫn thông tin". Việc ngăn chặn hành vi này sẽ giúp bảo vệ nội dung độc quyền của CQBC, tạo tiền đề cho việc triển khai thu phí độc giả. Một điều dễ thấy là họ thường sao chép các thông tin tiêu cực liên quan đến các doanh nghiệp, là lan toả nó trên một nhóm trang cùng chung công ty mẹ, gây sức ép lớn lên các doanh nghiệp này. Cho nên cần xem lại vai trò, nhiệm vụ của loại hình kinh doanh "thông tin mang tính chất báo chí" này.

Có thể nói năm 2025, việc giải ngân ngân sách theo cơ chế đặt hàng sẽ khó khăn hơn do quá trình tinh gọn, sắp xếp. Nhiều vấn đề cần được giải quyết kèm theo đó như giá trị thương hiệu, bản sắc, thế mạnh của CQBC nên cần thành lập những hội đồng duyệt thầu chuyên nghiệp để thúc đẩy tiến trình này.

8. Ông LVP, Cán bộ quản lý, Đài Truyền hình TP.HCM

Câu hỏi 1: Ông đánh giá như thế nào về những thuận lợi và khó khăn trong hoạt động kinh doanh và trong công tác xây dựng và triển khai CLKD của các CQBC ở Việt Nam trong giai đoạn vừa qua?

CLKD của các CQBC trong giai đoạn 2019 - 2023 đã có nhiều thay đổi, đặc biệt khi các đơn vị buộc phải thích nghi với sự cạnh tranh khốc liệt từ các nền tảng số. Một số CQBC đã tìm cách mở rộng thị trường bằng cách phát triển các dịch vụ nội dung có thu phí, xây dựng các ứng dụng di động, và đầu tư vào trí tuệ nhân tạo để cải thiện chất lượng tin tức. Tuy nhiên, việc triển khai vẫn còn nhiều bất cập. Phần lớn các CQBC chưa có khả năng đo lường hiệu quả chiến lược hoặc điều chỉnh kịp thời trước những thay đổi của thị trường. Điều này khiến họ gặp khó khăn trong việc duy trì lợi thế cạnh tranh dài hạn. Tôi cho rằng bài học quan trọng nhất từ thực tiễn xây dựng CLKD của các CQBC là phải biết đa dạng hóa nguồn thu. Phụ thuộc quá nhiều vào quảng cáo truyền thống khiến nhiều CQBC rơi vào tình trạng thiếu hụt tài chính khi thị trường quảng cáo suy giảm.

Ở HTV, hàng năm, Trung tâm Tin tức được Ban tổng giám đốc phân bổ chi phí và phải tự quản phần chi phí này và quyết toán vào cuối năm, nếu có các chương trình phát sinh thì sẽ làm đề xuất chi phí riêng. Đặc biệt, với các chương trình do Trung tâm kết nối được với nhà tài trợ thì phần thù lao cho đội ngũ sẽ cao hơn bình thường, giúp các phóng viên, biên tập viên tăng cường giao lưu, kết nối để đa dạng hóa các chương trình. Việc giao chi phí sản xuất về từng phòng ban giúp các trưởng ban chủ động hơn trong quá trình hoạch định sản xuất.

Câu hỏi 2: Từ việc phân tích các cơ hội và thách thức của ngành, xin ông cho biết các CQBC ở Việt Nam cần làm gì để nâng cao hiệu quả của việc xây dựng và triển khai CLKD trong giai đoạn sắp tới?

Để đạt hiệu quả kinh doanh cao trong thời đại số, các CQBC cần kết hợp một quy trình tác nghiệp nhanh chóng, hiện đại với chiến lược nội dung hấp dẫn, hiệu quả nhằm đáp ứng đúng nhu cầu của khán thính giả, trên cơ sở hài hòa với chủ trương biên tập chung theo định hướng của Đảng, Nhà nước và các nguyên tắc đạo đức nghề nghiệp.

Hội Nhà báo cũng nên làm đầu mối liên kết, tiếp nhận kiến nghị và lập nhóm nghiên cứu môi trường pháp lý để kiến nghị các sửa đổi nhằm hoàn thiện hành lang pháp lý phù hợp, tạo điều kiện thuận lợi cho các CQBC hoạt động và phát triển bền vững.

Câu hỏi 3: Về phía cơ quan chủ quản, cơ quan quản lý Nhà nước, cần có những cơ chế, chính sách nào để hỗ trợ phát triển hoạt động kinh doanh của các CQBC?

Tôi nghĩ hầu hết các CQBC đều đang gặp khó khăn, nhất là HTV hàng năm phải làm rất nhiều chương trình tuyên truyền chính sách, do đó bị thiếu hụt nguồn lực tài chính rất nhiều. Do đó, Nhà nước cần tăng cường hỗ trợ cho các CQBC thông qua cơ chế đặt hàng, nhiều hơn, đều đặn hơn, có một cơ chế rõ ràng hơn, thuận lợi hơn để đấu thầu và nghiệm thu kết quả.

Ở khối truyền hình, doanh thu quảng cáo luôn chiếm khoảng 80-90%, nhưng các doanh nghiệp đang gặp rất nhiều khó khăn do nền kinh tế thế giới còn bất ổn và kinh tế Việt Nam chưa thể hồi phục như trước. Các đài đều có xu hướng đặt ra mục tiêu doanh thu quảng cáo 2025 giảm mạnh so với các năm trước, dù các năm trước vẫn luôn trên đà giảm. Sự hỗ trợ tài chính của Nhà nước ngay lúc này là hết sức cần thiết để giúp các nhà đài vượt qua khó khăn, thực hiện tốt hơn nhiệm vụ chính trị, trong bối cảnh các đài cũng đang phải cắt giảm bộ máy, kinh phí đầu tư mọi chương trình theo chủ trương sắp xếp, tinh gọn hiện nay.

9. Ông NDL, Cán bộ quản lý, Hội Nhà báo Việt Nam

Câu hỏi 1: Ông đánh giá như thế nào về những thuận lợi và khó khăn đối với hoạt động kinh doanh và công tác xây dựng và triển khai CLKD của các CQBC ở Việt Nam trong giai đoạn vừa qua?

Chúng ta thấy rõ có sự phân hóa, các CQBC thương hiệu mạnh thì sẽ làm nhiệm vụ truyền thông chính sách lan tỏa mạnh mẽ hơn và công tác kinh doanh của họ cũng tốt hơn. Thương hiệu CQBC đến từ danh tiếng gây dựng qua các tác phẩm báo chí trong một thời gian dài; uy tín của đội ngũ làm báo, sự chuyên nghiệp của đội ngũ lãnh đạo, hài hòa rất nhiều nhiều yếu tố. Như vậy làm nội dung tốt, đội ngũ có uy tín, thì có thương hiệu, có thương hiệu thì quay trở lại giúp cho việc kinh doanh tốt hơn. Những CQBC thành công thường biết cách tận dụng uy tín và giá trị thương hiệu để tạo ra lợi thế cạnh tranh, từ đó thu hút không chỉ công chúng mà còn cả đối tác, nhà tài trợ. Việc đầu tư vào chất lượng nội dung và sáng tạo trong cách tiếp cận công chúng là chìa khóa để xây dựng thương hiệu.

Câu hỏi 2: Từ việc phân tích các cơ hội và thách thức của ngành, xin ông cho biết các CQBC ở Việt Nam cần làm gì để nâng cao hiệu quả của việc xây dựng và triển khai CLKD trong

giai đoạn sắp tới?

Cần thúc đẩy chiến lược xây dựng thương hiệu CQBC, tập trung vào các giá trị vô hình như uy tín và hình ảnh chuyên nghiệp của nhà báo. Đầu tư vào các sản phẩm truyền thông hiện đại, gắn liền với thương hiệu sẽ giúp nâng cao giá trị dài hạn và nguồn thu ổn định. Bên cạnh đó, chiến lược phát triển công chúng và thị trường cần dựa trên nghiên cứu tâm lý, nhu cầu và đặc trưng của từng nhóm độc giả. Việc tùy chỉnh thông điệp báo chí theo kênh truyền thông sẽ tăng hiệu quả truyền tải và thu hút công chúng.

Hiện nay, đã bắt đầu manh nha những quy định về Tổ hợp Báo chí truyền thông. Thông tấn xã Việt Nam từ lâu đã có những doanh nghiệp trực thuộc và từng doanh nghiệp có định hướng chiến lược phát triển riêng. Chúng ta làm việc lớn, việc nhỏ đều phải có tính toán, chiến lược mới mong đạt được thành công. Huống gì đây là việc kinh doanh của một CQBC, với mục tiêu nuôi sống mấy trăm con người, trong khi nguồn lực còn rất hạn chế, việc sản xuất hàng hóa (thông tin) bị ràng buộc bởi rất nhiều điều kiện, môi trường hoạt động cũng không ngừng thay đổi, vậy không làm chiến lược thì biết tiến lên theo đường nào. Tôi cũng biết nhiều CQBC e ngại sử dụng cụm từ CLKD vì nghe có vẻ “thương mại hóa”, nhưng theo tôi sử dụng cũng không có vấn đề gì vì đây cũng chỉ là một văn bản nội bộ. Việc gọi đúng tên sẽ giúp các CQBC thực hiện theo những quy trình khoa học, bài bản để tạo ra một văn bản có hiệu lực, hiệu quả, trở thành chiếc la bàn dẫn đường đi đúng hướng. Khi môi trường bên trong và bên ngoài CQBC thay đổi, ban lãnh đạo sẽ điều chỉnh lại hướng đi của la bàn, ý nghĩa của CLKD chính là như vậy.

Do đó, tôi nghĩ trong thời gian tới, việc được lập các doanh nghiệp trong các tổ hợp và trong các CQBC với những quy định mở hơn về cơ chế tiền lương, về lĩnh vực hoạt động... sẽ giúp họ tiệm cận hơn với thị trường, với công chúng, để đưa ra được những sáng tạo đổi mới trong kinh doanh, làm nhiệm vụ kinh tế báo chí ngày càng tốt hơn.

Câu hỏi 3: Về phía cơ quan chủ quản, cơ quan quản lý Nhà nước, cần có những cơ chế, chính sách nào để hỗ trợ phát triển hoạt động kinh doanh của các CQBC?

Chính sách phát triển CQBC cần bao gồm việc hỗ trợ chuyển đổi số thành công thông qua đầu tư vào các nền tảng công nghệ. CQBC nên được cung cấp các công cụ, phần mềm và máy chủ chung để tiết kiệm chi phí và đảm bảo sự tự chủ trong hoạt động, thay vì để họ phụ thuộc vào các đơn vị bên ngoài.

10. Bà TLT, Cán bộ quản lý Trung tâm Sáng kiến Truyền thông và Phát triển (MDI)

Câu hỏi 1: Bà đánh giá như thế nào về những rào cản đối với hoạt động kinh doanh và công tác xây dựng và triển khai CLKD của các CQBC ở Việt Nam trong giai đoạn vừa qua?

Tôi nghĩ khó khăn thì có rất nhiều, những năm qua đã khó, và những năm tới cũng chưa có triển vọng tích cực, vì những biến chuyển rõ nét về điều kiện kinh doanh không có thì không mong đợi gì kết quả kinh doanh sẽ tốt. Những điều kiện kinh doanh, ấy là tôi muốn nói đến việc đến giờ,

sau hơn hai thập kỷ triển khai nội dung báo chí số, chúng ta vẫn không biết làm thế nào để bảo vệ bảo quyền. Các CQBC mỗi nơi tự bảo vệ một kiểu, sau rồi họ cũng mặc kệ vì thấy các nỗ lực không đi tới đâu. Để cho các CQBC tự bơi, tự bơi trong bảo vệ bản quyền, tự bơi trong kinh doanh, ai biết bơi kiểu gì thì bơi kiểu đấy, không có quy định gì công nhận rõ ràng chức năng kinh doanh của báo chí hay hướng dẫn họ trong hoạt động này. Chúng ta một mặt yêu cầu tự chủ tài chính, bắt buộc báo chí phải đi kiếm tiền nuôi sống bản thân, một mặt hạn chế họ trình bày sự thật đến công chúng theo một hướng mà công chúng mong đợi, rồi cho báo chí tổ chức hoạt động kinh doanh nhưng sợ báo chí bị thương mại hóa, bị tư nhân hóa, cho nên cứ lẩn quẩn mãi. Gọi là báo chí Nhà nước nhưng Nhà nước không thể nuôi tất cả, trong khi họ không thể sống dựa vào sự chi trả của bạn đọc, mà phải nương nhờ vào các doanh nghiệp làm PR - quảng cáo, một cách “bảo kê” không chính danh, họ sẽ phải làm đẹp thông tin, hay phải che giấu thông tin, hay phải bóp méo thông tin theo yêu cầu của khách hàng. Nói chung, thuận lợi không có nhiều, còn rào cản, thách thức rất nhiều.

Câu hỏi 2: Từ việc phân tích các cơ hội và thách thức của ngành, xin ông cho biết các CQBC ở Việt Nam cần làm gì để nâng cao hiệu quả của việc xây dựng và triển khai CLKD trong giai đoạn sắp tới?

Tôi nghĩ cốt lõi là vẫn ở nội dung, báo chí chất lượng. Một cơ hội lớn cho các CQBC trong bối cảnh hiện nay là nhu cầu ngày càng cao về thông tin chính xác, khách quan. Khi công chúng trở nên cảnh giác hơn với tin giả và thông tin thiếu kiểm chứng, các CQBC có thể tận dụng lợi thế uy tín của mình để khẳng định vị thế trên thị trường. Việc phát triển các sản phẩm nội dung chất lượng cao sẽ giúp CQBC gia tăng giá trị thương hiệu và thu hút các hợp đồng truyền thông. Còn trong bối cảnh bản quyền báo chí chưa thể giải quyết, các CQBC điện tử cần ứng dụng công nghệ và đào tạo tất cả phóng viên để giúp họ tự tạo những sản phẩm báo chí đa phương tiện dễ dàng hơn, nhanh chóng hơn, khó sao chép hơn thay vì chỉ phụ thuộc vào một vài nhân viên công nghệ, thiết kế.

Câu hỏi 3: Về phía cơ quan chủ quản, cơ quan quản lý Nhà nước, cần có những cơ chế, chính sách nào để hỗ trợ phát triển hoạt động kinh doanh của các CQBC?

Việc cải thiện hệ thống pháp lý cho CQBC là một yêu cầu cấp bách. Nhà nước cần sửa đổi các quy định để bảo vệ quyền lợi của báo chí trong môi trường số, đồng thời thúc đẩy các điều khoản cho phép CQBC mở rộng phạm vi kinh doanh, không chỉ dừng lại ở báo chí truyền thống. Cần tăng cường hỗ trợ các CQBC trong công tác đào tạo nhân sự, đặc biệt là ở các lĩnh vực sản xuất nội dung số, quản lý kinh doanh, và ứng dụng công nghệ. Đây sẽ là động lực quan trọng để nâng cao năng lực cạnh tranh của báo chí Việt Nam trong kỷ nguyên số.

Dự Luật Báo chí sửa đổi cho phép các tổ hợp báo chí - truyền thông được có cơ chế tài chính, lao động, tiền lương như doanh nghiệp. Cơ chế này nên được áp dụng cả với các CQBC là đơn vị sự nghiệp công lập tự chủ tài chính nhóm 1 (tự đảm bảo chi thường xuyên và chi đầu tư) và

nhóm 2 (tự đảm bảo chi thường xuyên). Điều này sẽ giúp các CQBC có thể chủ động trong việc tuyển dụng nhân sự theo mức lương tiệm cận với thị trường để có những nhân sự tốt nhất, đặc biệt về kinh doanh và công nghệ, như VnExpress đã rất thành công với đội ngũ công nghệ thông tin tinh nhuệ của mình.