

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

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ BÁO CHÍ HỌC

HÀ NỘI - 2025

Công trình được hoàn thành tại:
HỌC VIỆN BÁO CHÍ VÀ TUYÊN TRUYỀN

Người hướng dẫn khoa học:

PGS, TS. Nguyễn Thị Trường Giang

TS. Lê Đạt Chí

Chủ tịch Hội đồng:

Phản biện 1:

Phản biện 2:

Luận án được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp Học viện
hợp tại Học viện Báo chí và Tuyên truyền
vào hồi 8 giờ 30, ngày 14 tháng 06 năm 2025

Có thể tìm hiểu luận án tại:

- Thư viện Quốc gia, Hà Nội
- Trung tâm Thông tin - Thư viện, Học viện Báo chí và Tuyên truyền

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Kỷ nguyên số đến cũng là lúc hầu hết các cơ quan báo chí (CQBC) ở Việt Nam mất đi phần lớn hai nguồn thu cơ bản là phát hành và quảng cáo, trong khi phải liên tục đầu tư lớn cho chiến lược chuyển đổi số nhưng lại đối diện với sự bấp bênh về các nguồn thu từ các kênh trực tuyến cùng lúc với việc bị hạn chế các cơ hội kinh doanh do sự ràng buộc về định hướng biên tập, các quy định về quảng cáo cũng như đạo đức nghề nghiệp. Trong bối cảnh này, việc điều chỉnh, xây dựng và triển khai các chiến lược kinh doanh (CLKD) phù hợp và khả thi đóng vai trò rất quan trọng, là nền tảng giúp các CQBC Việt Nam không chỉ vượt qua khó khăn, duy trì được các nguồn thu, mà còn thích nghi và vươn lên mạnh mẽ trong những năm sắp tới. Đó là lý do tác giả chọn đề tài “Chiến lược kinh doanh của cơ quan báo chí ở Việt Nam trong kỷ nguyên số” để đóng góp thêm một cái nhìn thực tiễn và sâu sắc về đời sống hoạt động kinh doanh của báo chí Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

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 Việt Nam, phân tích thực trạng CLKD của CQBC 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 CLKD của CQBC 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 các tài liệu trong và ngoài nước có liên quan đến đề tài để thực hiện chuyên đề tổng quan, tìm hiểu và phân tích những vấn đề đã được nghiên cứu, xác định khoảng trống nghiên cứu và những nội dung cần tập trung nghiên cứu của đề tài.

Thứ hai, nghiên cứu hệ thống lý thuyết và thực tiễn về CLKD trên thế giới và ở Việt Nam, từ đó vận dụng, làm điểm tựa cho việc nghiên cứu, xây dựng cơ sở lý thuyết và thực tiễn xây dựng CLKD của các CQBC Việt Nam.

Thứ ba, khảo sát, đánh giá thực trạng CLKD và bức tranh chung CLKD của các CQBC tại Việt Nam trong giai đoạn 5 năm qua (2019 - 2023). Phân tích CLKD của 2 trường hợp điển hình là Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long, từ đó làm rõ các yếu tố tác động đến việc xây dựng CLKD của các CQBC Việt Nam nói chung và 2 CQBC này nói riêng.

Thứ tư, đề xuất CLKD của hai CQBC diện khảo sát, xác định giải pháp triển khai CLKD của hai cơ quan này trong giai đoạn 5 năm (2024 - 2028) và đưa ra các khuyến nghị hoạt động kinh doanh của CQBC Việt Nam trong thời gian sắp tới.

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 Việt Nam trong kỷ nguyên số.

Về không gian: Luận án tập trung nghiên cứu các CQBC ở Việt Nam và nghiên cứu trường hợp Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long. Hai CQBC này được chọn vì là đại diện tiêu biểu cho nền công nghiệp tin tức của Việt Nam và đều là 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 và Đài PTTH Vĩnh Long triển khai thí điểm tự chủ tài chính từ năm 2002.

Về thời gian: Luận án tập trung nghiên cứu CLKD của các CQBC ở Việt Nam nói chung, Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long nói riêng trong giai đoạn 2019 - 2023.

4. Câu hỏi và giả thuyết nghiên cứu

4.1. Câu hỏi nghiên cứu

Để thực hiện nhiệm vụ cũng như mục tiêu nghiên cứu của luận án là CLKD của CQBC Việt Nam trong kỷ nguyên số, câu hỏi nghiên cứu của luận án như 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 làm thay đổi hoàn toàn môi trường hoạt động bên ngoài và bên trong của các CQBC.

Giả thuyết 2: CLKD có vai trò rất quan trọng đối với sự phát triển của các CQBC trong thời đại số. Hầu hết các CQBC ở Việt Nam có sự chủ động nhất định trong việc triển khai kế hoạch, CLKD trong giai đoạn 2019 - 2023.

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.

Giả thuyết 4: Cần triển khai đồng bộ một hệ thống các giải pháp phát triển kinh tế báo chí nói chung và thúc đẩy hiệu quả CLKD nói riêng, không chỉ đến từ bản thân CQBC mà phải có sự đồng hành của cơ quan chủ quản và cơ quan quản lý Nhà nước.

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 sau đây: 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, nghiên cứu sinh sử dụng các lý thuyết sau:

- *Lý thuyết Sử dụng và Hải lòng*: Nghiên cứu sinh sử dụng lý thuyết này để phân tích các CQBC phải liên tục đổi mới sáng tạo, chuyển đổi số như thế nào dựa trên sự tiếp nhận và phản hồi của công chúng để sản xuất hàng hóa (sản phẩm thông tin) nhằm tăng khả năng tiếp cận và tương tác với khán thính giả mục tiêu, đáp ứng nhu cầu và giữ chân họ, từ đó thu hút được các nhà quảng cáo và nhà tài trợ.

- *Thuyết Tự do*: Nghiên cứu sinh (NCS) sử dụng lý thuyết này để nghiên cứu việc xây dựng chiến lược kinh doanh và các giải pháp triển khai chiến lược kinh doanh của CQBC. Theo đó, báo chí cần tính toán đến quyền “tự do” trong việc trình bày sự thật như nó vốn có, tuân thủ đạo đức nghề nghiệp thay vì phụ thuộc vào các nhà quảng cáo hay các nhà tài trợ khi theo đuổi doanh thu và lợi nhuận trên thương trường, cũng như tìm ra những cách thức để hài hòa giữa nhiệm vụ tự chủ tài chính và sứ mệnh phụng sự bạn đọc.

- *Thuyết Trách nhiệm xã hội*: NCS sử dụng lý thuyết này để nghiên cứu mục tiêu chiến lược của các CQBC Việt Nam. Khi tự chủ tài chính, các CQBC vận hành vừa giống lại vừa khác với các thể chế kinh tế thông thường. Họ theo đuổi một loạt mục tiêu, trong đó tối đa hóa lợi nhuận không phải là mục tiêu số một, ngược lại họ theo đuổi các mục tiêu để ra một cách có lợi nhất về kinh tế, trên cơ sở phù hợp với sứ mệnh thiêng liêng và giá trị cốt lõi của mình.

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, nghiên cứu sinh 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, NCS 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: NCS sử dụng phương pháp này nhằm phân tích hiện trạng xây dựng CLKD của CQBC Việt Nam và xác định xu hướng các yếu tố của môi trường kinh doanh tác động đến CQBC Việt Nam giai đoạn 2024 - 2028. NCS tiến hành khảo sát 300 mẫu ở 30 CQBC trên toàn quốc, bao gồm lãnh đạo CQBC, lãnh đạo các phòng chức năng, các ban nội dung, nhân viên các bộ phận có liên quan đến công tác xây dựng và triển khai CLKD của CQBC...

Phương pháp nghiên cứu trường hợp: NCS chọn khảo sát và xây dựng CLKD của 2 CQBC điển hình, đồng thời đề xuất giải pháp triển khai CLKD cho 2 đơn vị này.

Phương pháp chuyên gia: Để có cái nhìn sâu hơn về điểm mạnh, điểm yếu, 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 IFE (Internal Factor Evaluation) và EFE (External Factor Evaluation) nhằm xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức của hai 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.

Phương pháp phỏng vấn sâu: Tác giả thực hiện phỏng vấn sâu 10 chuyên gia trong

ngành đến từ Ban Tuyên giáo Thành ủy TP.HCM, Hội Nhà báo Việt Nam, các cơ quan báo chí, chuyên gia kinh tế, truyền thông... nhằm thu thập quan điểm chi tiết về các định hướng và biện pháp cụ thể giúp CQBC cải thiện hiệu quả chiến lược kinh doanh 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.

6. Đóng góp mới về khoa học của luận án

Luận án là một trong những công trình đầu tiên nghiên cứu một cách hệ thống, bài bản, chuyên sâu về CLKD của CQBC Việt Nam trong kỷ nguyên số. Quy trình nghiên cứu tiếp cận từ lý thuyết đến thực tiễn.

Bước 1: Đề tài tiến hành nghiên cứu lý thuyết về CLKD, môi trường hoạt động kinh doanh của ngành báo chí - truyền thông trên thế giới và tại Việt Nam.

Bước 2: Dựa trên lý thuyết, luận án nghiên cứu kết hợp đánh giá thực trạng môi trường bên trong và bên ngoài CQBC để xác định yếu tố nào đã ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của CQBC trong kỷ nguyên số.

Bước 3: Sử dụng các ma trận (bao gồm EFE, IFE, SWOT và QSPM) để hình thành và lựa chọn chiến lược phát triển tối ưu cho 2 CQBC diện khảo sát trong giai đoạn 2024 - 2028.

Bước 4: Đề xuất những giải pháp chủ yếu nhằm triển khai thành công chiến lược kinh doanh đã xây dựng cho 2 CQBC diện khảo sát và đưa ra những khuyến nghị đối với hoạt động kinh doanh của các CQBC Việt Nam trong thời gian sắp tới.

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

7.1 Ý nghĩa lý luận

Trong bối cảnh hầu hết các CQBC đang hoạt động theo cơ chế tự chủ tài chính, việc xây dựng CLKD và đề ra các giải pháp thực hiện chiến lược đóng vai trò ngày càng quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của họ trong kỷ nguyên số. Đặc biệt, để đảm bảo sự phát triển bền vững, các CQBC phải vừa tạo ra lợi nhuận, vừa tuân thủ đạo đức nghề nghiệp, vừa theo đuổi các lý tưởng để luôn tạo ra ảnh hưởng sâu đậm lên cộng đồng, xã hội và đất nước. Luận án này bổ sung những vấn đề lý luận còn khuyết thiếu trong hệ thống lý luận báo chí, đó là các CQBC có thể và luôn luôn phát triển những công việc kinh doanh mới mẻ, song vẫn luôn được dẫn đường bởi những giá trị thiêng liêng và cao cả của nghề báo.

7.2 Ý nghĩa thực tiễn

Việc nghiên cứu về CLKD của CQBC trong kỷ nguyên số là hết sức cần thiết để nghiên cứu, tìm hiểu cách thức các CQBC theo đuổi lợi nhuận để tồn tại và phát triển song song với nỗ lực để giữ gìn các giá trị cốt lõi của nghề báo.

Những kết quả nghiên cứu xuất phát từ lý luận và thực tiễn của luận án có thể là tài liệu tham khảo cho những nhà hoạch định chính sách; những người đang trực tiếp hoạt động, tham gia vào lĩnh vực báo chí; là tài liệu phục vụ hoạt động nghiên cứu, giảng dạy, học tập tại các cơ sở đào tạo và tất cả những ai đang quan tâm và nghiên cứu về hoạt động kinh doanh của CQBC nói riêng và chiến lược phát triển của ngành công nghiệp báo chí Việt Nam nói chung.

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, 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

Các tập đoàn báo chí - truyền thông ở các nước phương Tây đa phần thuộc sở hữu tư nhân nên có nhiều thuận lợi hơn trong việc ứng dụng hệ thống lý thuyết sẵn có để xây dựng chiến lược và vận hành kinh doanh. Trong quá trình tìm hiểu nguồn tài liệu, nghiên cứu sinh nhận thấy các công trình nghiên cứu, bài báo khoa học, bài tham luận, sách chuyên khảo... liên quan đến chủ đề kinh tế báo chí - truyền thông của các học giả trên thế giới khá đa dạng và phong phú, trong đó vấn đề đổi mới sáng tạo trong kinh doanh được tập trung phân tích trong hai thập kỷ gần đây.

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

Nổi bật có các công trình nghiên cứu của Hallin C. D., Mancini P. (2012), Schudson M. (2008), Levitsky S., Way A. L. (2010), Mastrini G. và Becerra M. (2011), Picard G. R. (2011)... Các công trình nghiên cứu này đã cho thấy thể chế chính trị đóng vai trò then chốt trong việc định hình cả cơ cấu tổ chức lẫn mô hình kinh doanh của báo chí. Ở một số quốc gia trên thế giới, báo chí có những quyền tự do nhất định và môi trường pháp lý tạo điều kiện cho sự cạnh tranh và đổi mới. Các CQBC tại đây có thể phát triển các mô hình kinh doanh độc lập và khai thác công nghệ để mở rộng thị trường. Ngược lại, trong các quốc gia khác có thể chế chính trị tập trung hoặc hạn chế tự do, báo chí thường phải hoạt động trong khuôn khổ kiểm soát nghiêm ngặt. Chính phủ có thể sử dụng các biện pháp kiểm duyệt, áp đặt quy định pháp lý phức tạp, hoặc can thiệp vào nội dung truyền thông để định hướng dư luận theo lợi ích chính trị. Điều này buộc các CQBC phải điều chỉnh CLKD, chẳng hạn như tập trung vào nội dung giải trí hoặc tránh các chủ đề nhạy cảm, để tồn tại và phát triển trong môi trường hạn chế.

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

Ở giai đoạn này, các học giả chỉ ra rằng khi kỷ nguyên số đến, các CQBC phải bước vào hành trình chuyển đổi số để thay đổi vận mệnh của mình. Các học giả nổi bật trong giai đoạn này như Kung L. (2008), Peitz M. và Reisinger M. (2015), Chandra A. và Kaise U. (2015), Bradshaw P. (2018), Nieborg D. (2019)... đã phân tích những thay đổi của người dùng và thị trường, 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 một số lợi ích kinh tế. Họ muốn nắm bắt những cơ

hội do Internet và số hóa mang lại, nhưng phải cân bằng giữa những điều chắc chắn về mô hình kinh doanh hiện tại của họ với những điều không chắc chắn về tương lai kỹ thuật số. 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.

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

Các nhà nghiên cứu đã chỉ ra một khía cạnh độc đáo khác của ngành truyền thông là khả năng cung cấp sản phẩm trong hai thị trường riêng biệt nhưng có liên quan với nhau, đó là thị trường cho khán thính giả và thị trường cho các nhà quảng cáo. Khi tin tức trở thành một thực thể thương mại vào cuối thế kỷ 19, các tờ báo bắt đầu phát triển các chiến lược mới để thu hút độc giả. Báo chí thương mại tìm cách bán báo cho đông đảo công chúng và biến lượng phát hành lớn đó thành doanh thu bằng cách bán chỗ trên báo cho các nhà quảng cáo muốn tiếp cận khán giả đại chúng. Điều này có nghĩa từ khi bắt đầu, ngành báo chí trên toàn cầu đã được định hình bởi động lực kinh doanh nhấn mạnh quy mô độc giả và sự hài lòng của nhà quảng cáo, vận hành dựa trên quy luật cung cầu chung của nền kinh tế. Trong hướng nghiên cứu này nổi bật có các học giả Robert G. Picard (1989), Croteau D. và Hoynes W (2006), Alan B. Albarran (2010)...

Tuy nhiên, ở giai đoạn này, các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước cũng bày tỏ lo lắng rằng sức ép kinh tế đang trở thành lực lượng điều chỉnh cách ứng xử của các tổ chức tin tức và có một sự xung đột ngày càng lớn giữa vai trò của các tờ báo như là người phục vụ độc giả và việc khai thác độc giả để tìm kiếm lợi ích. Nhiều tổ chức tin tức đang để cho mối quan tâm về thương mại ngang hàng hay thậm chí vượt qua chất lượng phản biện trong nội dung hay trách nhiệm xã hội. Sức ép về kinh tế đã buộc các CQBC bước vào cuộc cạnh tranh dữ dội về nội dung và hình thức thông tin để thu hút công chúng. Việc các tờ báo hiện nay coi trọng tin tức thương mại hơn và phụ thuộc vào quảng cáo để tăng thu nhập đã khiến cho độ tin cậy của thông tin giảm sút, sự tin cậy của công chúng với các nhà báo bị ảnh hưởng. Các học giả như Picard R. G. và Wildman S. (2015), Chandra A. và Kaise U. (2015)... cũng kêu gọi và thúc đẩy các nhà làm chính sách cân nhắc những thay đổi để giúp đỡ, nâng bước ngành công nghiệp này trong bối cảnh khó khăn.

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

4.1. Những nội dung đã nghiên cứu

Các công trình nghiên cứu về kinh tế báo chí trên thế giới và tại Việt Nam đều chỉ ra rằng thị trường báo chí có những đặc điểm riêng biệt tùy theo thể chế chính trị, mặc dù cũng chịu sự chi phối của các quy luật cung cầu như các thị trường khác. Khi môi trường kinh doanh biến động dưới tác động của kỷ nguyên số, những khoản thu truyền thông dần biến mất trong khi các nguồn thu mới liên quan đến nội dung số còn bấp bênh; mô hình đăng ký dài hạn thành công ở một số tờ báo trên thế giới nhưng tại Việt Nam có những rào cản lớn. Do đó, các CQBC đã nỗ lực thử nghiệm các mô hình kinh doanh mới, bao gồm thương mại điện tử, tổ chức sự kiện, khai thác nội dung đã xuất bản... Đặc biệt, các tập đoàn báo chí - truyền thông trên thế giới cũng đã hoạch định CLKD theo các công thức, mô hình kinh điển đang được hầu hết các doanh nghiệp ở các ngành công nghiệp khác áp dụng như PESTEL, SWOT, VRIN, 5 áp lực cạnh tranh của Michael Porter...

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.

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

Dựa trên các định nghĩa về chiến lược của các tác giả đi trước, nói đến chiến lược của CQBC là nói đến quá trình hoạch định chiến lược hướng đến việc sử dụng hiệu quả những nguồn lực hạn chế nhằm xây dựng một lợi thế cạnh tranh bền vững trong bối cảnh môi trường hoạt động báo chí - truyền thông thay đổi liên tục trong kỷ nguyên số.

2.1.2. Kinh doanh

Các nhà nghiên cứu khẳng định rằng hễ nói đến kinh doanh là nói đến lợi nhuận. 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”. 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.

2.1.3. Chiến lược kinh doanh

Từ các định nghĩa về CLKD của các tác giả đi trước, có thể hiểu CLKD của CQBC là một kế hoạch quan trọng, gồm nhiều bước nằm trong một quá trình tổng thể về quản trị chiến lược. 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.

2.1.4. Cơ quan báo chí

Trên cơ sở nghiên cứu Luật Báo chí 2016, định nghĩa hiện có của các nhà nghiên cứu lý

luận và thực tiễn hoạt động của báo chí, tác giả định nghĩa khái niệm CQBC Việt Nam như sau: “Cơ quan báo chí 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 và các quy định khác của Đảng và Nhà nước”.

2.1.5. Kỷ nguyên số

Có nhiều định nghĩa về kỷ nguyên số, trong đó Meçik O. (2024) đưa ra góc nhìn mới nhất: “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 công nghệ thông tin. 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”.

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

Thị trường báo chí - truyền thông trong kỷ nguyên số có hai lực lượng chính là người tiêu dùng thông tin và nhà quảng cáo, với phương tiện truyền thông là nền tảng trung gian. Trên thị trường này, đối tượng tiêu thụ sản phẩm thông tin thường được biết đến dưới tên gọi “công chúng báo chí”. Trong kỷ nguyên số, công chúng đã chuyển từ vị trí thụ động sang chủ động, không chỉ tiếp nhận tin tức mà còn tham gia vào quá trình phản hồi và sáng tạo nội dung. Cuộc tranh giành trên thị trường truyền thông chính là tranh giành “sự chú ý” của công chúng và nhà quảng cáo, hai nguồn lực quan trọng giúp các CQBC tồn tại và phát triển.

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.

Dựa trên những quan điểm của các nghiên cứu trước về CLKD kết hợp với đặc thù hoạt động của báo chí, tác giả gợi mở 9 vai trò của CLKD đối với các CQBC như sau:

- Xác định mục tiêu và hướng đi
- Tạo sự khác biệt và lợi thế cạnh tranh
- Mang lại nguồn thu ổn định
- Tương tác và tạo mối quan hệ với độc giả, khán thính giả
- Ứng dụng công nghệ
- Quản lý rủi ro
- Quản lý đội ngũ
- Nghiên cứu và phát triển
- Trách nhiệm và bền vững

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

2.3.1. Cơ sở chính trị

Trong sự nghiệp cách mạng, 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.

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.

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.

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 yếu tố tác động đến hoạt động kinh doanh 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

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

Theo Picard R. G. (2005), ngành truyền thông khác với các ngành khác ở một số khía cạnh. Trong đó, có sự khác biệt về cung và cầu, sự khác biệt về khía cạnh quảng cáo và nguồn tài nguyên dành cho công dân. 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.

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

Tùy vào từng môi trường chính trị - xã hội, nền báo chí - truyền thông, quy mô, cơ cấu, hoạt động của các CQBC mà có những phương pháp, mô hình kinh tế báo chí khác nhau.

Ở phương Tây, nổi bật với các mô hình kinh doanh mới của các tờ báo lớn như New York Times, The Washington Post, Financial Times... Tại châu Á, Trung Quốc nổi lên như là một điển hình tiêu biểu với sự trỗi dậy mạnh mẽ của các tập đoàn báo chí 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.

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

Về tình hình tự chủ của CQBC trong năm 2024, Báo cáo của Bộ Thông tin và Truyền thông cho thấy 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.

Về hoạt động kinh doanh, 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 chiếm khoảng 30%, 70% thuộc về các nền tảng xuyên biên giới như Facebook, YouTube, TikTok... Các trang tin điện tử tổng hợp cũng thu hút quảng cáo và các dịch vụ truyền thông khác thông qua việc cung cấp tin tức bằng việc sao chép nội dung báo chí khiến “miếng bánh” kinh tế cho các CQBC ngày một nhỏ đi.

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

Báo Tuổi Trẻ ra đời từ 2/9/1975, cơ quan chủ quản là Thành đoàn TP.HCM, hiện là 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). Sau đổi mới, Tuổi Trẻ đã triển khai dịch vụ quảng cáo bên cạnh phát hành, dần dần mang hình dáng một “doanh nghiệp báo chí” từ đầu những năm 1990. Điều này đòi hỏi tờ báo phải quản lý cả hai công việc là nghiệp vụ báo chí và nghiệp vụ quản trị doanh nghiệp trong xu hướng chung của nền kinh tế thị trường. Sự kết hợp này mang lại hiệu quả cao giúp Tuổi Trẻ tích lũy tái đầu tư mở rộng, mang lại phúc lợi cơ bản, lâu dài cho đội ngũ nhân viên. Mặc dù vậy, điều quan trọng đối với Tuổi Trẻ trong suốt chiều dài hình thành và phát triển vẫn là quan điểm làm báo, cách làm báo đề cao chất lượng báo chí chứ không phải chỉ chạy theo các mục tiêu kinh tế. Với Tuổi Trẻ, có khả năng làm kinh tế báo chí tự lực tự cường, có nền tảng tài chính vững chắc sẽ giúp tờ báo thực hiện tốt nhiệm vụ chính trị và càng có điều kiện vươn lên mở rộng hoạt động xã hội của mình.

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

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. Đài 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, nhiều năm liền nằm trong top 3 các đài truyền hình có doanh thu cao nhất, đồng thời là CQBC đạt hiệu quả kinh doanh cao nhất trên cả nước và luôn được chọn là hình mẫu để báo cáo về thành tích kinh doanh trong các diễn đàn về kinh tế báo chí.

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 các 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 (82,7%); Việt Nam có hệ thống chính trị ổn định và thống nhất quản lý về báo chí (80,8%); Công nghệ tiến bộ (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%).

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 (79,6%); Sự cạnh tranh không công bằng từ các trang thông tin điện tử và các website không chính thống (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 (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 (51,2%).

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 hiện nay của các CQBC được người khảo sát chọn nhiều nhất lần lượt là: Đội ngũ phóng viên, biên tập viên có chuyên môn tốt, dày dặn kinh nghiệm (91,9%); Có thương hiệu mạnh và uy tín (84,6%); Lãnh đạo CQBC là những người đổi mới sáng tạo, có kinh nghiệm quản lý báo chí (83,1%); Có đội ngũ lãnh đạo tòa soạn và quản lý cấp trung (Trưởng phó phòng, ban) có chuyên môn nghiệp vụ cao (75%); Có khả năng cung cấp đa dạng các loại nội dung, chương trình phát sóng (70,4%); Có các kênh phân phối đa dạng (66,2%); Có trụ sở, cơ sở vật chất khang trang, trang thiết bị công nghệ kỹ thuật hiện đại (63,5%); Quy trình sản xuất và phân phối thông tin khoa học (52,7%).

Theo kết quả khảo sát, hai điểm yếu hiện nay 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 sản xuất nội dung và hoạt động kinh doanh còn hạn chế (chiếm 61,2%).

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

Khảo sát cũng cho thấy dòng doanh thu của các CQBC này cũng có xu hướng biến động trong giai đoạn 5 năm qua (2019 - 2023). Các nguồn thu 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%).

Chênh lệch thu - chi của các CQBC phần lớn cũng biến động trong giai đoạn này 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.

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

Có 91,9% người tham gia khảo sát chọn CQBC của mình bắt đầu xây dựng CLKD và triển khai đến đội ngũ trong thời kỳ kỷ nguyên số. Kết quả khảo sát cho thấy gần 90% người được hỏi rất đồng ý hoặc đồng ý với việc xây dựng CLKD đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển của CQBC.

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%).

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 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

Đối với lĩnh vực báo chí - truyền thông Việt Nam, tình hình chính trị ổn định tạo điều kiện cho các CQBC phát triển lành mạnh, đúng định hướng, đảm bảo báo chí hoạt động theo đúng tôn chỉ, mục đích.

• Yếu tố kinh tế

Ngành báo chí - truyền thông cũng chịu ảnh hưởng không nhỏ do chi phí đầu vào tăng cao như hạ tầng công nghệ, chi phí trang thiết bị, giấy, mực in... làm giảm khả năng cạnh tranh của các sản phẩm, dịch vụ báo chí. Đây cũng là giai đoạn khó khăn đối với các CQBC khi mà tỷ lệ lạm phát tăng cao gây sụt giảm nhu cầu quảng cáo, buộc các doanh nghiệp thắt chặt ngân sách cho truyền thông tiếp thị.

• 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 tiên bộ cung cấp cho CQBC các công cụ mới, hiệu quả và tiết kiệm chi phí hơn trong việc sản xuất nội dung và tiếp cận người dùng trên nền tảng số. 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

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, đặt ra thách thức cho CQBC trong công tác tìm giải pháp ứng phó, đảm bảo chất lượng tin tức đầu ra trước các tác động này.

- Yếu tố pháp luật

Hiện nay, 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.

b. Phân tích môi trường vi mô

- Áp lực cạnh tranh giữa các CQBC trong ngành

Trong lĩnh vực báo điện tử, đối thủ cạnh tranh chính của Báo Tuổi Trẻ là các báo điện tử có lượt truy cập cao nhất Việt Nam. 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 Dân Trí với 73,5 triệu lượt. Báo Tuổi Trẻ đứng thứ 3 với 63 triệu lượt, như vậy Tuổi Trẻ đang phải cạnh tranh ngôi vị với Dân Trí và VnExpress, đồng thời không ngừng nỗ lực để không bị các tên tuổi bên dưới vượt qua.

- 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.

- 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.

- 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.

- 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.

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

Từ kết quả ma trận các yếu tố bên ngoài EFE của Báo Tuổi Trẻ, số điểm quan trọng theo kết quả khảo sát là 2,86 (trên tổng điểm là 4) 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.

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.

- 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 số.

- Nguồn nhân lực

Tuổi Trẻ hiện có 700 cán bộ nhân viên, trong đó có 250 phóng 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.

- 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.

- Nghiên cứu và phát triển

Công tác nghiên cứu và phát triển của Tuổi Trẻ tập trung vào việc cải thiện quy trình hoạt động, mở rộng phạm vi và nâng cao chất lượng nội dung. Hiện nay, Tuổi Trẻ không tổ chức Phòng nghiên cứu và Phát triển 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.

- Hệ thống trang thiết bị và công nghệ kỹ thuật

Trong chiến lược lâu dài, Phòng công nghệ thông tin 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. Hiện nay, Phòng công nghệ thông tin 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.

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

Dựa trên kết quả ma trận các yếu tố bên trong IFE của Báo Tuổi Trẻ, số điểm đạt được 2,7 (trên tổng điểm là 4) 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.

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.

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, cũng như là các ứng dụng giải trí có thu phí như VieOn, Netflix...

- 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.

- 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.

- Áp lực từ các sản phẩm thay thế

Về sản phẩm báo chí: mảng chương trình chính luận thì không có nguy cơ bị thay thế vì ở nước ta không có báo chí tư nhân.

Về chương trình giải trí, phim truyện: nếu các công ty tư nhân làm hay hơn, nắm bắt xu thế khán giả tốt hơn thì họ sẽ cạnh tranh với các đài, và đặc biệt họ chỉ làm sản phẩm để phát trên Internet nên nội dung không bị kiểm duyệt gắt gao như các 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 không 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 kết quả ma trận các yếu tố bên ngoài EFE của Đài PTTH Vĩnh Long, có thể thấy tổng số điểm quan trọng theo kết quả khảo sát là 3,08 (trên tổng điểm là 4) cao hơn mức trung bình 2,5 cho thấy các hoạt động kinh doanh của Đài PTTH Vĩnh Long đang phản ứng rất tốt với các yếu tố của môi trường bên ngoài.

3.3.2.2. Khảo sát các yếu tố môi trường bên trong của Đài PTTH Vĩnh Long

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

- 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.

- 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 được tổ chức chặt chẽ, tối ưu hóa chi phí, giúp đài có chênh lệch thu - chi hàng năm cao.

- Nguồn nhân lực

Giai đoạn từ năm 2019 đến năm 2023, đài đã thực hiện tuyển dụng 54 nhân sự mới (40 người lao động và 14 viên chức) công tác tại các phòng ban trong đơn vị nhằm đảm bảo thúc đẩy phát triển nguồn nhân lực mới tiềm năng và đảm bảo công tác toàn diện.

- 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 để có thể thu hút được khán giả một cách hiệu quả nhất. 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.

- 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.

- Hệ thống trang thiết bị và công nghệ kỹ thuật

Tòa nhà làm việc của THVL gồm 2 tòa 9 tầng và Nhà hát truyền hình được khánh thành vào năm 2021. Đài hiện nay 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...), với hệ thống công nghệ hiện đại.

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

Từ kết quả ma trận các yếu tố bên trong IFE của Đài PTTH Vĩnh Long, với số điểm mức độ quan trọng là 2,6 điểm (trên tổng số điểm là 4), cao hơn mức trung bình 2,5 điểm cho thấy tổng thể đài 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.

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

Thành công của cả hai CQBC này đến từ việc hai CQBC có CLKD bài bản và khả năng thích ứng linh hoạt với những thay đổi trong ngành. Trong đó, Báo Tuổi Trẻ đã nắm bắt tốt 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. Tuổi Trẻ cũng chủ động điều chỉnh nội dung phù hợp với thị hiếu độc giả, đồng thời phát triển các

kênh truyền thông khác nhau, như báo điện tử và các nền tảng mạng xã hội, nhằm tối ưu hóa tầm phủ sóng và mở rộng lượng độc giả. Đối với Đài PTTH Vĩnh Long, thành công này còn đến từ khả năng thực hiện hiệu quả cơ chế tự chủ tài chính, duy trì thị phần lớn và xây dựng mối quan hệ tốt với các đối tác quảng cáo. 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. Đài không chỉ có chênh lệch thu chi lớn mà còn tích lũy được nguồn vốn phát triển sự nghiệp lớn, điều này giúp đài duy trì được sự ổn định tài chính và tăng cường khả năng đầu tư phát triển các hoạt động kinh doanh mới.

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

Một trong những thách thức lớn mà Báo Tuổi Trẻ cũng như Đài PTTH Vĩnh Long đang đối mặt là sự cạnh tranh không công bằng từ các trang thông tin điện tử không chính thống. Độc giả hiện nay có xu hướng lựa chọn những kênh thông tin cá nhân hóa hơn, gây khó khăn cho các báo truyền thống trong việc giữ chân độc giả trung thành. Thách thức này kéo theo hạn chế lớn nhất mà Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long đang phải đối mặt là khó có thể đa dạng hóa nguồn thu, đặc biệt là từ quảng cáo số và các mô hình kinh doanh thu phí trực tuyến.

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 phức tạp và trách nhiệm nặng nề đối với việc sử dụng và bảo toàn vốn nhà nước. Công nghệ thường nhanh chóng lỗi thời, điều này tạo áp lực lên các quyết định đầu tư và làm giảm khả năng linh hoạt của cả hai CQBC. Điều này đã 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 và khả năng cạnh tranh của hai CQBC trên thị trường, đặc biệt trong bối cảnh báo chí số phát triển mạnh mẽ.

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 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 hiện nay

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 - truyền thông 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 Việt Nam trong thời gian tới.

Tác giả đã phân tích 6 nhóm vấn đề đặt ra với CLKD của các CQBC ở Việt Nam trong kỷ nguyên số như sau:

Thứ nhất, 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 hiện chưa có quy định cụ thể về hoạt động kinh doanh của báo chí mà chỉ đề cập đến các loại nguồn thu của CQBC. Dự thảo Luật Báo chí sửa đổi có thay đổi về nguồn thu khi loại bỏ sự hỗ trợ tài chính từ cơ quan chủ quản và nguồn tài trợ hợp pháp, nhấn mạnh vào quảng cáo, kinh doanh và dịch vụ, từ đó nâng cao yêu cầu về năng lực tự chủ tài chính của CQBC.

Dự thảo Luật cũng lần đầu tiên đề cập đến mô hình “Tổ hợp báo chí truyền thông”, cho phép CQBC có doanh nghiệp trực thuộc hoặc góp vốn tại doanh nghiệp, áp dụng cơ chế tài chính, lao động như doanh nghiệp. Trên thực tế, một số CQBC lớn như Báo Tuổi Trẻ, Đài PTTH Vĩnh Long, Báo Tiền Phong, VTV, Thông tấn xã Việt Nam... đã thành lập các công ty trực thuộc để thực hiện hoạt động kinh doanh, mở rộng nguồn thu. Tuy nhiên, Luật Báo chí hiện hành và dự thảo sửa đổi chưa có quy định rõ ràng về hoạt động của các doanh nghiệp trực thuộc CQBC.

Thứ hai, dù triển khai hoạt động kinh doanh liên tục qua nhiều năm, hầu hết các CQBC chưa thực sự hoạch định CLKD theo các nguyên tắc phổ quát của thế giới để thiết lập mục tiêu và hướng đi trong dài hạn. Các chuyên gia cho rằng việc không gọi đúng tên văn bản có thể dẫn đến việc thiếu các nhân sự chuyên môn phù hợp để hoạch định và triển khai chiến lược. Họ cũng khẳng định đây chỉ là một văn bản nội bộ nên gọi đúng tên CLKD “không vấn đề gì”, ngược lại sẽ giúp các CQBC thực hiện hoạch định theo quy trình khoa học, bài bản, từ đó nâng cao hiệu quả thực thi.

Thứ ba, cơ chế giao nhiệm vụ, đặt hàng báo chí sử dụng ngân sách Nhà nước chưa thể triển khai thông suốt và hiệu quả.

Thứ tư, các quy định về quảng cáo chưa công bằng giữa báo chí và mạng xã hội. Các CQBC phải tuân thủ quy định nghiêm ngặt về thể thức, nội dung, thời lượng quảng cáo, bao gồm kiểm duyệt nội dung trước khi đăng tải, không được quảng cáo sản phẩm cấm... Trong khi đó, quảng cáo trên mạng xã hội dễ dàng lách qua các rào cản kiểm duyệt, dễ đăng phát, dễ gỡ xuống khi bị soi xét...

Thứ năm, 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. 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.

Thứ sáu, các CQBC 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 lại đóng thuế như các doanh nghiệp thông thường. Theo Điều 10, Luật Thuế thu nhập doanh nghiệp, các CQBC phải chịu thuế suất 20%, chỉ có báo in được hưởng mức 10%, trong khi doanh thu báo in đang giảm thẳng đứng và chỉ còn chiếm một tỷ lệ rất thấp trong tổng doanh thu của CQBC. 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.

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 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 là chiến lược “Chi phí tối ưu” và chiến lược “Khác biệt hóa”.

4.2.1.2. Lựa chọn chiến lược thông qua ma trận QSPM

Dựa trên bảng đánh giá điểm hấp dẫn của các chiến lược có thể thay thế, 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 mới.

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

Tuổi Trẻ 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.

Tuổi Trẻ cũng nên tập trung đầu tư 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.

4.2.2.2. Hoạt động quản trị nguồn nhân lực

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức dựa trên chiến lược chung của Tuổi Trẻ, lãnh đạo các bộ phận chức năng triển khai kế hoạch nhân sự cho năm 2025 và dự báo các năm tiếp theo đến năm 2028 nhằm đảm bảo không bị thiếu hoặc thừa nhân sự.

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

Trong hoạt động xuất bản nội dung, cần ứng dụng triệt để trong cả 3 giai đoạn sản xuất nội dung: Sản xuất, KCS và Phân phối với mục tiêu tự động hóa, tăng hiệu suất công việc.

Việc tinh giản bộ máy, cải cách thủ tục hành chính mạnh mẽ cũng là một nhiệm vụ quan trọng nhằm tiết giảm chi phí không cần thiết. Tuổi Trẻ cần thực hiện sắp xếp lại các phòng ban theo hướng gọn nhẹ, hiệu quả; cấp giấy giới thiệu qua hệ thống CMS...

4.2.2.4. Hoạt động marketing và bán hàng

Tuổi Trẻ cần triển khai hợp tác với các đơn vị công nghệ - truyền thông khác để tạo lợi thế trong việc phân phối các sản phẩm/ dịch vụ báo chí của Tuổi Trẻ đến với nhiều khách hàng hơn. Tiến hành đánh giá các kênh phân phối nhằm giảm giá thành phân phối, liên kết hay hợp tác.

Xây dựng chính sách về giá sản phẩm để áp dụng linh hoạt cho từng khách hàng hoặc từng dự án cụ thể nhằm cạnh tranh về giá trên thị trường.

4.2.2.5. Hoạt động quản lý nguồn tài chính

Báo Tuổi Trẻ cần đẩy mạnh xây dựng và hoàn thiện cách thức đánh giá chi phí và hiệu quả phòng ban để xác định được chi phí cho từng hoạt động cụ thể trong chuỗi giá trị, từ đó có giải pháp 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

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

Sử dụng ma trận SWOT 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 là chiến lược “Chi phí tối ưu” và chiến lược “Khác biệt hóa”.

4.3.1.2. Lựa chọn chiến lược thông qua ma trận QSPM

Dựa trên bảng đánh giá điểm hấp dẫn của các chiến lược có thể thay thế, 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 trong giai đoạn mới.

4.3.2. Giải pháp triển khai chiến lược kinh doanh của Đài PTTH Vĩnh Long

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 hệ kế thừa chất lượng.

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, 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.

4.3.2.3. Hoạt động marketing và bán hàng

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 hơn hiện nay, 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 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 hiện nay. 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.

4.3.2.5 Hoạt động quản lý nguồn tài chính

Đài PTTH Vĩnh Long cần có đội ngũ quản lý tài chính mạnh, 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 thứ khác liên quan đến tiền như định giá sản phẩm, chính sách chiết khấu, quản lý công nợ của đối tác...

4.4. Khuyến nghị chiến lược kinh doanh của cơ quan báo chí ở Việt Nam 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.

Về chất lượng sản phẩm, các CQBC cần ứng dụng công nghệ giúp phóng viên tự sản xuất báo chí đa phương tiện nhanh, khó sao chép hơn. Tuy nhiên, cho dù thể hiện dưới hình thức Long-form, E-magazine hay các định dạng văn bản thông thường, báo chí vẫn cần tập trung vào nội dung độc đáo, chính xác, chuyên sâu để tạo sự khác biệt. Phần bình luận của độc giả cũng là nội dung hấp dẫn, cần có cách khai thác hiệu quả và an toàn.

Về quản lý nguồn tài chính, các CQBC cần cắt giảm vị trí không cần thiết, tối ưu chi phí và phân tích số liệu để hỗ trợ ra quyết định kinh doanh nhanh chóng, chính xác. Đánh giá hiệu quả phòng ban theo từng hoạt động giúp tối ưu ngân sách và giảm giá thành sản phẩm, dịch vụ. Việc giao chi phí sản xuất về từng phòng ban giúp lãnh đạo chủ động hơn trong hoạch định sản xuất cũng như tìm kiếm các nguồn thu trong phạm vi các mối quan hệ của mình.

Về cải tiến trang thiết bị, công nghệ kỹ thuật, nhiều CQBC dù có quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp lớn nhưng chưa dám đầu tư mạnh vào hệ thống CMS và nâng cấp trang thiết bị tác nghiệp cho phóng viên. Các đơn vị phụ thuộc CMS của doanh nghiệp tư nhân như VCCorp cần nhanh chóng tìm giải pháp tự đầu tư để tăng tính tự chủ và bảo mật, thậm chí cần có cơ chế để nhập hệ thống CMS từ nước ngoài, từ đó có thể thúc đẩy hành trình chuyển đổi số nhanh nhất, tiệm cận với trình độ của thế giới.

Về hoạt động quản trị nguồn nhân lực, các CQBC cần nhanh chóng xây dựng và hoàn thiện Đề án vị trí việc làm để trả lương tương xứng theo từng vị trí. Điều này giúp nâng cao hiệu quả công việc, tạo động lực cho nhân viên và thu hút nhân sự trẻ chất lượng cao, đặc biệt trong các lĩnh vực công nghệ thông tin, tài chính, kinh doanh.

Về hoạt động marketing và bán hàng, mô hình thu phí đọc báo và truyền hình tại Việt Nam chưa hiệu quả, CQBC cần xây dựng chính sách giá quảng cáo phù hợp với giá trị thương hiệu. Doanh nghiệp ưa chuộng quảng cáo trên mạng xã hội nhưng bị hạn chế bởi chính sách kiểm duyệt, tạo cơ hội cho CQBC nhận các đơn hàng quảng cáo. Việc tuyển dụng đội ngũ có khả năng lên các kế hoạch truyền thông với ý tưởng đột phá sẽ giúp thuyết phục các doanh nghiệp khách hàng.

Về hoạt động nghiên cứu và phát triển, 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.

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

Chính phủ cần xem xét lại chính sách tài chính và thuế đối với CQBC, như miễn, giảm thuế VAT, thuế thu nhập doanh nghiệp, bảo hiểm xã hội... để hỗ trợ hoạt động báo chí. Báo chí không thể bị xem như một doanh nghiệp thuần túy do phải thực hiện nhiệm vụ chính trị và sản phẩm báo chí có tác động xã hội lớn. Cần áp dụng mức thuế ưu đãi 10% cho toàn ngành báo chí thay vì chỉ giới hạn ở báo in. Dự thảo Luật Báo chí sửa đổi cho phép các tổ hợp báo chí - truyền thông có cơ chế tài chính, lao động, tiền lương như doanh nghiệp, và điều này cũng nên áp dụng với tất cả các CQBC nằm trong hoặc ngoài tổ hợp để giúp họ có những bước tiến mới trong hoạt động kinh doanh, làm kinh tế báo chí.

Ngoài ra, 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.

Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch cùng Hội Nhà báo Việt Nam nhanh chóng 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. Một giải pháp quan trọng khác là đàm phán với các nhà mạng để CQBC được chia sẻ một phần lợi nhuận từ việc cung cấp dịch vụ đọc báo điện tử, thay vì để toàn bộ doanh thu từ người dùng chỉ thuộc về nhà mạng.

Về cơ chế đặt hàng báo chí, cần tiêu chí đánh giá hiệu quả truyền thông để Nhà nước hỗ trợ kinh phí cho các hoạt động phục vụ nhiệm vụ chính trị, trong khi các hoạt động kinh doanh khác cần tự cân đối thu - chi. Việc đấu thầu dịch vụ này phải minh bạch và chuyên nghiệp để đảm bảo hỗ trợ đúng CQBC có tiềm năng phát triển.

Bên cạnh đó, Nhà nước cần đầu tư mạnh vào hạ tầng công nghệ báo chí, thông qua các doanh nghiệp công nghệ quốc doanh như Viettel, VNPT... để giúp các CQBC có nền tảng công nghệ riêng, tránh phụ thuộc vào nền tảng tư nhân vốn đang là đối thủ cạnh tranh của họ. Đây là yếu tố quyết định giúp CQBC giữ vững chủ quyền trên môi trường số, phát triển bền vững và đạt mục tiêu tự chủ tài chính.

4.4.2.2. Về khung pháp lý cho hoạt động kinh doanh của báo chí

Cần xóa bỏ trang thông tin điện tử tổng hợp, các trang này gây nhiễu loạn thông tin và cạnh tranh không lành mạnh với báo chí chính thống. Nhà nước cần dẫn dắt, tạo cơ chế để tất cả CQBC triển khai tường phí, cung cấp nội dung cơ bản miễn phí và nội dung cao cấp thu phí. Điều này giúp giảm phụ thuộc vào quảng cáo, duy trì báo chí chất lượng và đảm bảo tiếp cận thông tin chính trị, xã hội. Ngoài ra, cần buộc Google, Facebook cần trả phí cho nội dung báo chí hiển thị trên nền tảng của họ, như mô hình đã áp dụng ở nhiều quốc gia khác. Cần hoàn thiện pháp lý để bảo vệ quyền lợi CQBC, áp dụng chế tài xử phạt nghiêm minh đối với vi phạm bản quyền thay vì để từng CQBC loay hoay giải quyết. Cần sửa đổi quy định để mạng xã hội và báo chí đều phải áp dụng chung những quy định pháp luật về quảng cáo.

4.4.2.3. Các chính sách khác theo kinh nghiệm toàn cầu

Thứ nhất, cần nhắc miễn trừ trách nhiệm tự tìm kiếm lợi nhuận trên thương trường với một số CQBC đặc biệt. Mô hình báo chí “không quảng cáo” của Tập đoàn phát thanh truyền hình ABC của Úc có thể là hình mẫu trong bối cảnh nước ta đang tinh gọn, sắp xếp hệ thống báo chí. Một số CQBC vì quá tập trung nhiệm vụ tuyên truyền, ít thực hiện những tuyến bài dân sinh, được đông đảo người dân quan tâm, mang tính phản biện, không tham gia thực hiện sứ mệnh “khiến cho những thứ ẩn giấu được nhìn thấy” thì đương nhiên sẽ khó có độc giả. Và khi họ không có độc giả thì không thể nào thu hút nhà quảng cáo, do đó giao cho họ nhiệm vụ làm kinh tế, tìm kiếm doanh thu - lợi nhuận chẳng khác nào bắt họ “mò kim đáy bể” hay “hái sao trên trời”.

Thứ hai, Nhà nước cần dành ngân sách thích đáng cho việc đào tạo người làm báo số chuyên nghiệp. Rõ ràng, tìm kiếm và phát triển số lượng người đọc, khán, thính giả cho các báo, đài cách mạng cũng là một nhiệm vụ quan trọng của Nhà nước trong quá trình quản lý xã hội, đặc biệt kiểm soát, chấn chỉnh thông tin trên không gian mạng.

Thứ ba, nhanh chóng soạn thảo các nghị định, thông tư hướng dẫn song song với việc trình duyệt dự thảo Luật Báo chí sửa đổi.

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”.

KẾT LUẬN

Trong kỷ nguyên số, đầu tư lớn để chuyển đổi số báo chí là một yêu cầu tất yếu. Bởi vì, chỉ có chuyển đổi số mới có thể xây dựng các CQBC theo hướng chuyên nghiệp, nhân văn, hiện đại, làm tốt sứ mệnh thông tin tuyên truyền phục vụ sự nghiệp cách mạng của Đảng, sự nghiệp đổi mới của đất nước, đảm bảo vai trò dẫn dắt, định hướng dư luận xã hội, giữ vững chủ quyền thông tin trên không gian mạng, đổi mới hiệu quả trải nghiệm của độc giả.

Trong bối cảnh đó, việc xây dựng CLKD phù hợp không chỉ là yêu cầu cấp thiết mà còn là yếu tố sống còn đối với sự tồn tại và phát triển của các CQBC ở Việt Nam. Trong khi các tập đoàn báo chí - truyền thông ở một số nước trên thế giới đã triển khai các CLKD mới phù hợp với xu hướng vận động của thị trường thì tại Việt Nam, các CQBC còn đang gặp

nhiều khó khăn trong việc xây dựng và triển khai. Vấn đề đặt ra là cần nghiên cứu đầy đủ các khía cạnh để xác định những thuận lợi và khó khăn trên con đường tồn tại và phát triển của các CQBC, từ đó đưa ra những gợi mở nhằm giúp các CQBC ở Việt Nam phát triển đúng với định hướng của Đảng và Nhà nước trong thời gian tới.

Chính vì những lý do như vậy, luận án chọn CLKD của CQBC ở Việt Nam trong kỷ nguyên số là đối tượng nghiên cứu, thông qua hai CQBC điển khảo sát là Báo Tuổi Trẻ và Đài PTTH Vĩnh Long.

Những đơn vị chủ động chuyển đổi số, xây dựng hệ sinh thái nội dung đa nền tảng và có CLKD rõ ràng thường đạt được kết quả tốt hơn. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều thách thức về tài chính, công nghệ và năng lực quản trị cần được giải quyết, đặc biệt trong quá trình sắp xếp, tinh gọn hệ thống báo chí còn nhiều vấn đề phải giải quyết liên quan đến việc định hướng biên tập, duy trì và phát triển giá trị thương hiệu, thế mạnh và bản sắc của từng CQBC để giữ chân công chúng, để công chúng không rời bỏ báo chí, nếu không mọi nỗ lực tuyên truyền và truyền thông chính sách khó có thể gặt hái kết quả tốt.

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 ngành báo chí - truyền thông Việt Nam.

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).