

# CHIẾN LƯỢC KINH DOANH NỘI DUNG SỐ TRONG GIAI ĐOẠN TĂNG TRƯỞNG CỦA CÁC CÔNG TY CỔ PHẦN TRUYỀN THÔNG TẠI VIỆT NAM

**Ths. Nguyễn Thị Nguyệt Anh, Th.s Đoàn Xuân Hậu**

*Đại học Kinh tế Quốc dân*

*Điện thoại di động đang “ăn” cả thế giới. Chúng ta sẽ làm việc bằng mobile. Chúng ta sẽ mua sắm bằng mobile. Chúng ta sẽ giải trí bằng mobile. Chúng ta sẽ tìm thấy bạn đời qua mobile”, đó là một nhận định của Quỹ đầu tư mạo hiểm DFJ (Draper Fisher Jurvetson) tại Việt Nam về tiềm năng của ngành công nghiệp nội dung số trong một cuộc tọa đàm của các thành viên thuộc mạng lưới DFJ diễn ra vào tháng 2/2012 vừa qua. Với sức hấp dẫn của mình, thị trường nội dung số hiện đang là thị trường cạnh tranh vô cùng sôi động với sự phát triển của các doanh nghiệp cũ và sự gia nhập của các doanh nghiệp mới. Để tồn tại và phát triển trong giai đoạn tăng trưởng của ngành công nghiệp này với môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, các doanh nghiệp tham gia vào thị trường hiện đang thực hiện chiến lược kinh doanh đa dạng nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng và đạt được các mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.*

**Từ khóa:** chiến lược kinh doanh, công nghiệp nội dung số, công ty cổ phần truyền thông

## 1. Bối cảnh kinh doanh nội dung số

Không ai có thể phủ nhận tốc độ phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin mà trong đó không thể thiếu sự đóng góp của Internet và Mobile trong thập niên vừa qua. Sức mạnh của “sự kết hợp hoàn hảo” của hai yếu tố này đã ảnh hưởng mạnh mẽ đến một ngành kinh doanh mang tên “nội dung số” trên phạm vi toàn thế giới và Việt Nam cũng không nằm ngoài xu hướng đó.

Trên thế giới, nội dung số đang phát triển rộng rãi trong rất nhiều lĩnh vực: viễn thông, tài chính ngân hàng, xuất bản, giáo dục, y tế, văn hóa, điện ảnh, giải trí... Chúng ta hãy cùng điếm qua một vài con số “hấp dẫn” về ngành kinh doanh nội dung số trên thế giới hiện nay:

- “*Bắt đầu năm 2000, chỉ có 500 triệu thuê bao di động và 250 triệu người sử dụng Internet*” và “*Đến đầu năm 2011, con số này đã vươn tới 5 tỉ người dùng di động và 2 tỉ người dùng Internet*”, ông Hamadoun Toure, Liên minh viễn thông quốc tế (ITU) của Liên hiệp quốc đã thông tin cho báo giới ngày 26/1/2011.

- Con số ước tính về thuê bao điện thoại di động

trên toàn thế giới đạt **5,28 tỷ** vào cuối năm 2010 so với 4,66 tỷ vào cuối năm 2009. Tuy nhiên, thời kỳ tăng trưởng “phi mã” với mức tăng trưởng 2 con số có lẽ đã kết thúc.

- Số thuê bao Internet băng thông rộng cố định trên thế giới cũng đã lần đầu tiên vượt mốc nửa tỷ vào năm 2010, hiện đạt 555 triệu trong khi đó con số **thuê bao băng thông rộng di động đạt tới 940 triệu.**

- Dự kiến sẽ có 8 tỷ thuê bao vào năm 2016

- 1.2 tỷ mobile truy cập web. 100 triệu thuê bao tại Mỹ dùng smartphone

- Thời gian tiếp cận của người tiêu dùng với mobile vượt xa thời gian dành cho web và báo giấy. Trong đó, 50% lưu lượng truy cập các trang như Face book, Twitter,... là từ mobile, 10% lướt web từ mobile

Dữ liệu cho mobile sẽ tăng 21 lần vào năm 2015. Doanh thu từ kinh doanh nội dung số ước tính 320 tỷ USD, lớn hơn doanh thu từ phim ảnh, âm nhạc, truyền hình cáp, dịch vụ internet cộng lại. 120 tỷ USD là doanh thu từ M-Commerce (giao dịch thương mại điện tử qua mobile).



- Người tiêu dùng kiểm tra thông tin trên điện thoại 150 lần/ngày, 6.5 phút/lần.

- 1.5 triệu ứng dụng cho mobile trên 3 thị trường lớn: Bắc Mỹ, Châu Á TBD và Châu Âu.

Tại Việt Nam, internet xuất hiện từ năm 1997 đã làm thay đổi nhiều ngành, nhiều lĩnh vực khác nhau trong cuộc sống hàng ngày. Internet là hình thức phát triển nhanh nhất của các phương tiện điện tử được sử dụng trong trao đổi thông tin từ trước tới nay. Theo báo cáo NetCitizens<sup>2</sup> Việt Nam 2011 do hãng Cimigo vừa công bố, Việt Nam có khoảng 26,8 triệu người đang sử dụng Internet, với tỷ lệ 31% dân số. Trong giai đoạn 2000- 2010, tỷ lệ tăng trưởng người sử dụng Internet tại Việt Nam đạt mức 12.035%. Theo đó, tỷ lệ người sử dụng Internet tại nước ta đang có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất trong khu vực. Kết quả nghiên cứu Net Index 2011<sup>3</sup> vừa được công bố cho thấy Internet đã vượt qua radio và báo giấy để trở thành phương tiện thông tin được sử dụng hàng ngày phổ biến nhất tại Việt Nam, với tỷ lệ 42%.

bằng điện thoại di động (30%). Số lượng người truy cập từ điện thoại di động đang tăng trưởng mạnh tại các thành phố như Đà Nẵng (tăng từ 26% năm 2010 lên 46% năm 2011) và Cần Thơ (tăng từ 25% lên 61%). Các thiết bị di động đáp ứng nhu cầu kết nối liên tục và cập nhật thông tin tức thời của người dùng đến các trang mạng xã hội (15%).

Bên cạnh sự phát triển của dịch vụ viễn thông không thể không nhắc đến cuộc đua của các hãng điện thoại di động khi liên tục cho ra đời các dòng smartphone với các tính năng tiện ích đặc biệt khả năng truy cập web qua wifi hoặc 3G, cùng với đó là khả năng tích ứng các ứng dụng tiện ích theo nhu cầu của người sử dụng. Đầu tiên phải nói đến cuộc cách mạng công nghệ điện thoại di động do “người khổng lồ” Apple khi cho ra đời chiếc iphone đầu tiên vào năm 2007. Từ đó đến nay, những phiên bản mới luôn được cập nhật và “con sói” iphone đã lan tỏa khắp thế giới, Việt Nam cũng không nằm ngoài xu hướng đó. Nếu trong năm 2010, smartphone chiếm 24,4% doanh số toàn thị trường điện thoại nói

E-mail và Messenger vẫn là phương tiện kết nối trực tuyến thông dụng. Đọc tin tức trên mạng là hoạt động trực tuyến phổ biến nhất (chiếm 97%), tiếp sau là truy cập vào các cổng thông tin điện tử với tỷ lệ gần 96% người tham gia. Số người sử dụng Internet để truy cập vào các trang mạng xã hội đã tăng từ 41% năm 2010 lên 55% năm 2011.

Người sử dụng Internet ở độ tuổi từ 15 đến 24 quan tâm chủ yếu đến nội dung giải trí, đặc biệt là game trực tuyến (38%), nhạc trong nước (57%) và thể thao (39%). Bên cạnh đó, giới trẻ cũng sử dụng Internet để cập nhật thông tin trên trang mạng xã hội (52%), xem video (45%).

Song hành cùng với dịch vụ internet là dịch vụ thông tin di động, với những tính năng ưu việt và hàng loạt các tiện ích đi kèm, chiếc điện thoại di động đã trở thành “vật bất ly thân” đối với mỗi người dân trong cuộc sống sôi động hiện nay. Tại Việt Nam, theo Tổng cục Thống kê, trong tháng đầu tiên của năm 2012, số lượng thuê bao di động đạt 830.000, tăng 18,1% so với cùng kỳ năm ngoái. Theo đó, số lượng thuê bao di động cả nước tính đến cuối tháng 1/2012 đạt khoảng 118,5 triệu thuê bao. Ngoài ra, số thuê bao Internet băng rộng của cả nước đạt 4,3 triệu, tăng 18,7%, với khoảng 33,4 triệu người sử dụng. Sự phát triển nhanh và mạnh của ngành dịch vụ viễn thông đã và đang tạo tiền đề, là một nhân tố đóng vai trò quan trọng thúc đẩy sự phát triển của công nghiệp nội dung số. Những gói cước hấp dẫn cùng với sự hiện diện của công nghệ 3G ở Việt Nam đang đẩy mạnh xu hướng truy cập

chung thì qua năm 2011, con số này đã tăng lên 32,2%. Đáng chú ý hơn do tình hình khó khăn của nền kinh tế nói chung nên thị trường điện thoại di động tăng trưởng chậm cả về doanh số lẫn số lượng. Nhưng trong bối cảnh đó, smartphone vẫn tiếp đà tăng trưởng của mình. Theo kết quả khảo sát của GfK, từ tháng 1 đến tháng 9/2011, doanh số smartphone thị trường nội địa **tăng 66,7% dẫn đến lượng máy bán ra tăng vọt 60%**. Trong khi đó, cùng thời điểm này doanh số điện thoại di động nói chung chỉ tăng 15,9%, số lượng tăng khoảng 24,6%. Theo ông Nguyễn Hồng Châu, Trưởng đại diện HTC tại Việt Nam, thì nghiên cứu mới đây của IDG dự đoán đến năm 2015, lượng smartphone và điện thoại thông thường bán ra sẽ chiếm tỷ trọng ngang nhau với tỷ lệ 50/50. “*Năm 2012 tiếp tục là năm sôi động của thị trường smartphone Việt Nam với tốc độ phát triển được dự báo từ 25% đến 30% so với con số chỉ 5% của thị trường điện thoại cơ bản*”,

ông Châu nhận định.

Với hai nền tảng là Internet và di động, thị trường nội dung số rất tiềm năng, càng ngày càng quan trọng và đóng góp một phần doanh thu rất lớn trong lĩnh vực công nghệ thông tin và truyền thông. Khi di động đã tiến lên 3G, các smartphone tràn vào thị trường thì lúc đó là mobile internet<sup>4</sup> sẽ có vị thế lớn. Ở nền tảng di động, lĩnh vực nội dung số thực sự sôi động. Các dịch vụ nội dung trên di động mới phát triển được khoảng 8 năm. Ban đầu rất sơ khai, chỉ là những dịch vụ rất cơ bản như thoại, sau đến tin nhắn SMS, rồi đến 2G và bây giờ là 3G. Các dịch vụ nội dung trên nền 2G chủ yếu là SMS, các dịch vụ trên 3G có thêm multimedia (truyền thông đa phương tiện), game, nghe nhạc, video, tivi, những truyện tranh, sách báo... Những năm vừa rồi, có thời điểm Việt Nam có tới 400 - 500 CP (Content Provider - nhà cung cấp nội dung số) cung cấp dịch vụ cho di động, nhưng đến giờ thực sự chỉ còn khoảng 200. Đằng sau các CP còn có các doanh nghiệp sản xuất nội dung, các doanh nghiệp trực tiếp hoặc không trực tiếp kết nối với nhà mạng thì cũng phải hơn 1.000.

Theo dự báo về tình hình phát triển nội dung số toàn cầu từ 2010- 2014 của Price Water House Coopers, doanh số từ nội dung số toàn cầu sẽ đạt con số cực kỳ ấn tượng: từ 1,3-1,7 nghìn tỉ USD vào năm 2014. Khu vực Châu Á - Thái Bình Dương sẽ có doanh số tăng mạnh nhất. Doanh thu nội dung số của Việt Nam năm 2011 được dự báo đạt 1,2 tỷ USD. Với tốc độ tăng trưởng hàng năm là 35-40%, đây là một thị trường rất tiềm năng về tăng trưởng và sinh lợi cao, vì dịch vụ mang nặng tính chất xám, nội dung số đã theo kịp doanh thu của ngành phần mềm - lĩnh vực có “thâm niên” hơn chục năm. Với gần 30 triệu người dùng Internet và khoảng 118 triệu người dùng di động, rõ ràng Việt Nam là một thị trường rất lớn để phát triển nội dung số.

## 2. Môi trường kinh doanh nội dung số tại Việt Nam

Dịch vụ nội dung số bắt đầu bùng phát từ năm 2001, với sự góp mặt của các trò chơi trực tuyến và các dịch vụ gia tăng trên điện thoại di động. Ngay sau đó, Bộ Thông tin Truyền thông đã xác định nội dung số là ngành công nghiệp nhiều tiềm năng. Với sự nhạy bén của các doanh nghiệp trong ngành, thị trường nội dung số ngày một trở

nên đa dạng hơn. Bên cạnh báo điện tử, người ta bắt đầu đề cập đến game online và nhạc số, hàng loạt doanh nghiệp như FPT, VTC, VDC, Vincom, Vega-soft, Peacesoft... đang chuẩn bị cho cuộc chiến ngầm trong “thế giới phẳng” như các trò chơi SMS, bật tivi cũng thấy pop-up quảng cáo các dịch vụ SMS. Không chỉ có vậy, cư dân mạng có thể nghe nhạc, radio, xem phim, tải phim online, tham gia viết nhật ký trực tuyến, chia sẻ ảnh, video... Hơn thế nữa, với sự ra đời của mạng di động 3G và tốc độ phát triển như “vũ bão” của smartphone<sup>5</sup> trên nền các hệ điều hành mới tiện dụng như iphone (iOS)<sup>6</sup> và Android<sup>7</sup>, người dùng điện thoại di động có thể xem truyền hình kỹ thuật số, tải game, phim, nhạc, duyệt web, các ứng dụng... một cách nhanh chóng.

Trước tiên, hãy cùng xem xét môi trường chung mà theo mô hình PEST, bao gồm các điều kiện ngoại lai chung như về chính trị (Political); kinh tế (Economical); xã hội (Social) bao gồm văn hóa, nhân khẩu học; công nghệ (Technological) đang ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh nội dung số tại Việt Nam.

*Về Chính trị:* Dịch vụ nội dung số tại Việt Nam bắt đầu bùng phát từ năm 2001, với sự góp mặt của các trò chơi trực tuyến và các dịch vụ gia tăng trên điện thoại di động. Ngay sau đó, Bộ Bưu chính Viễn thông (nay là Bộ Thông tin Truyền thông) đã xác định nội dung số là ngành công nghiệp nhiều tiềm năng.

Với sự ra đời của Luật Công nghệ thông tin (CNTT) được Bộ bưu chính Viễn thông chủ trì soạn thảo chính thức có hiệu lực ngày 1/1/2007 đã tạo hành lang pháp lý cơ bản để điều chỉnh các hoạt động ứng dụng và phát triển CNTT, tạo điều kiện thuận lợi để từng bước phát triển kinh tế tri thức, phục vụ sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, góp phần đảm bảo quốc phòng, an ninh. Mặt khác, việc ban hành Luật CNTT nhằm tạo sự đồng bộ với các quy định trong các đạo luật có liên quan đồng thời tạo khuôn khổ pháp lý phù hợp, đáp ứng yêu cầu hội nhập, thực hiện các cam kết quốc tế với ASEAN, APEC, WTO...

Không chỉ vậy, công nghiệp nội dung số Việt Nam đang được khẳng định qua Quyết định số 56/2007/QĐ-TTg (tháng 5-2007) của Thủ tướng Chính phủ. Theo đó, Thủ tướng Chính phủ đã phê duyệt chương trình phát triển công nghiệp nội dung



số Việt Nam đến năm 2010 với mục tiêu: phát triển thành một ngành kinh tế trọng điểm, đóng góp ngày càng nhiều cho GDP, tạo điều kiện thuận lợi cho các tầng lớp nhân dân tiếp cận các sản phẩm nội dung thông tin số.

*Kinh tế:* Hiện nay, Nhà nước cũng đã định hướng đẩy mạnh lĩnh vực CNTT trong sự phát triển vượt bậc của ngành Công nghệ thông tin và truyền thông (CNTT-TT). Ngay ở những nước phát triển khác trên thế giới, CNTT cũng được xác định là lĩnh vực kinh tế mũi nhọn, đóng góp tỷ trọng đáng kể vào GDP. Bên cạnh đó, việc đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng cho các ngành viễn thông như các công ty khai thác thông tin di động, các đơn vị cung cấp dịch vụ internet đang tạo điều kiện cho các hoạt động kinh doanh tiến hành thuận lợi hơn. Mặc dù nền kinh tế đang trong tình trạng lạm phát, nhưng nhu cầu thông tin và giải trí trên chiếc điện thoại di động hay internet vẫn không suy giảm.

*Xã hội:* Việt Nam với mô hình dân số trẻ đã đóng góp không nhỏ vào sự phát triển của ngành CNTT. Có thể nói, đối tượng khách hàng mà các doanh nghiệp kinh doanh nội dung số đều nhắm tới là giới trẻ. Bởi lẽ, đây là lứa tuổi dễ tiếp thu cái mới, nhạy bén với những thay đổi, đặc biệt khi internet phát triển ngày càng nhanh chóng đã tạo điều kiện cho việc du nhập các luồng thông tin, luồng văn hóa mới. Thêm vào đó, người Việt Nam vốn hiếu kỳ nên việc tham gia sử dụng các dịch vụ về nội dung số trở nên mới mẻ và hấp dẫn thu hút người tiêu dùng sẵn sàng sử dụng ngay cả khi chưa biết rõ về sản phẩm và chi phí phải bỏ ra để mua sản phẩm đó. Điều này cũng đã gây ra không ít “vết ‘vả’” cho các doanh nghiệp kinh doanh nội dung số tại Việt Nam trong vấn đề “giáo dục” và chăm sóc khách hàng.

*Công nghệ:* Đây là một trong các yếu tố quan trọng nhất đã tạo nên tiền đề cho sự phát triển của CNTT tại Việt Nam. Sự phục hồi của nền CNTT toàn cầu, sự quan tâm của Đảng và Chính phủ đối với ngành công nghiệp phần mềm cùng với đội ngũ chuyên gia và lực lượng lao động có trình độ trong nước đã tạo điều kiện thuận lợi cho việc phát triển CNTT tại Việt Nam trong những năm vừa qua. Điều này có thể dễ dàng nhận thấy trên mọi lĩnh vực: như truyền hình kỹ thuật số, sự ra đời và phát triển của internet băng thông rộng (broadband), và đặc biệt là sự xuất hiện của mạng di động 3G - công nghệ

truyền thông thế hệ thứ ba, cho phép truyền cả dữ liệu thoại và dữ liệu ngoài thoại (tải dữ liệu, gửi email, tin nhắn nhanh, hình ảnh...) đang được áp dụng hầu hết tại các nước tiên tiến trên thế giới. Hai mảng nội dung số trên mobile và online thời gian qua chưa có sự liên hệ với nhau nhiều. Thị trường online tập trung vào game trên PC và quảng cáo trực tuyến, trong khi đó mobile lại là các dịch SMS đầu số, nhạc chờ. Nhưng với sự phát triển của 3G, cùng với sự xâm chiếm của smartphone, máy tính bảng, Internet TV, 2 thị trường này bắt đầu thông nhau.

Tất cả các yếu tố trên đang phát huy sức mạnh của mình và đang đóng góp phần lớn vào sự phát triển của CNTT tại Việt Nam.

Ngành công nghiệp nội dung số đang trở thành “miếng bánh” hấp dẫn và đang có nhiều cơ hội phát triển trong hiện tại và tương lai dẫn tới một hệ quả không thể tránh khỏi là sự cạnh tranh trong ngành.

*Các đối thủ tiềm tàng:* Sự sôi động của thị trường nội dung số có sức hấp dẫn với các nhà cung cấp do tốc độ phát triển của dịch vụ trong giai đoạn hiện nay. Việc thâm nhập vào ngành công nghiệp nội dung số không gặp nhiều rào cản, thậm chí rất dễ gia nhập vào ngành này bởi lẽ chi phí đơn vị sản phẩm tăng theo quy mô, sản phẩm đa dạng và không quá khác biệt, yêu cầu về vốn đầu tư không lớn, và đặc biệt khả năng tiếp cận với kênh phân phối không gặp nhiều khó khăn.

Hiện các doanh nghiệp tham gia vào lĩnh vực này nếu không đóng vai trò kết nối với các nhà khai thác mạng di động thì việc gia nhập không gặp rào cản nào, quan trọng là sản phẩm cung cấp hấp dẫn và mới mẻ với thị trường.

*Nhà cung ứng:* Để có được lợi thế cạnh tranh về giá và sản phẩm, đòi hỏi các doanh nghiệp trong nước phải hợp tác với các đơn vị sản xuất hoặc kinh doanh nội dung ở nước ngoài với chính sách giá tốt. Một đặc thù quan trọng của ngành này là chất lượng nội dung và yếu tố bản quyền chi phối, ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp trong nước. Các nội dung có chất lượng và có thương hiệu thường tập trung vào số ít nhà cung cấp và chính sách giá của họ rất khắt khe. Bên cạnh đó sự khan hiếm của các sản phẩm thay thế và mức độ khác biệt hóa sản phẩm cao đã tạo cho người cung ứng có quyền lực lớn trong thị trường. Vì vậy, các doanh nghiệp luôn phải tìm kiếm nhiều nhà

cung cấp nội dung và khi doanh nghiệp đạt đến quy mô đủ lớn hay có tính độc quyền như việc các nhà mạng di động tự đứng ra mua nội dung từ các nhà sản xuất thì luôn thuận lợi trong việc lựa chọn và đàm phán với nhà cung ứng.

*Sản phẩm thay thế:* Tại Việt Nam, nội dung số đang chiếm phần lớn thị phần gồm nội dung cho mạng di động (29%), trò chơi điện tử (25%), quảng cáo và nội dung trên môi trường internet (24%), thương mại điện tử, e-learning,...(22%). Hiện nay, các loại hình nội dung số phát triển khá đa dạng như: tải nhạc chuông (*ringtones*), nhạc chờ (*ring-backtones*), hình nền (*graphics*), tải nhạc (*music*), các ứng dụng (*applications*), trò chơi (*games*), truy cập mạng xã hội (*social networking*), nghe nhạc trực tuyến (*stream music*), xem video trực tuyến (*stream videos*), tải video (*download videos*), dịch vụ ngân hàng qua mobile (*mobile banking*), định vị (*navigation*), viết nhật ký (*blogging*), xem tivi trực tuyến (*live TV*), trò chuyện trực tuyến (*chatting*), ví điện tử - công cụ thanh toán (*mobile wallet*). Trong tương lai, nội dung số sẽ thâm nhập vào các lĩnh vực y tế, giáo dục, du lịch,...

Một doanh nghiệp không thể kinh doanh toàn bộ các loại hình, vì vậy, doanh nghiệp luôn phải đứng trước mỗi đe dọa của các sản phẩm thay thế của doanh nghiệp khác. Ví dụ hiện tại rất nhiều công ty đang kinh doanh các nội dung nhạc số, game, hình ảnh cho di động qua các đầu số nhắn tin, và các sản phẩm thay thế mà khách hàng có thể lựa chọn là game online hay các nội dung SMS khác. Hơn thế nữa, doanh nghiệp còn phải phải đối mặt với mỗi đe dọa từ sản phẩm thay thế do chính khách hàng tự tạo ra chứ không bỏ tiền ra mua, vì khách hàng hoàn toàn có thể tự tạo nhạc chuông, tự tạo hình ảnh hay họ được miễn phí sử dụng khi mua điện thoại di động.

*Khách hàng:* Đối tượng khách hàng của nội dung số phần lớn là giới trẻ, họ sẵn sàng bỏ tiền sử dụng dịch vụ nhưng mức độ trung thành với dịch vụ không cao bởi lẽ khách hàng ngày càng có nhiều lựa chọn nội dung mà họ yêu thích và phục vụ cho các mục đích khác nhau. Khi quyết định mua nội dung, khách hàng quan tâm đến giá và chất lượng của nội dung. Tại thị trường của nội dung số, vấn đề giá không phải là yếu tố ảnh hưởng lớn đến cạnh tranh vì giá bị chi phối bởi nhà cung ứng, và các nhà khai

thác mạng di động. Yếu tố chất lượng quyết định tới cạnh tranh vì khách hàng quan tâm đến mức độ cập nhật của nội dung, tính hữu ích của nội dung. Ngoài ra, sự đa dạng lựa chọn khiến khách hàng quan tâm đến các chính sách khuyến mại và họ luôn sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp nào có khuyến mại tốt nhưng chất lượng nội dung vẫn được đảm bảo. Yếu tố khách hàng trong ngành này rất quan trọng vì nhóm khách hàng trẻ, nhu cầu của họ theo phương thức “truyền miệng” rất phổ biến nên doanh nghiệp đáp ứng tốt nhu cầu của nhóm khách hàng này sẽ có lợi thế cạnh tranh cao.

Một đối tượng khách hàng thứ hai mà hiện nay các doanh nghiệp đang chú trọng là các nhà mạng di động (được gọi là các Telco) theo hình thức kinh doanh B2B (Business to business). Theo đó, các doanh nghiệp sẽ bán lại nội dung cho telco và telco bằng các kênh tiếp thị, bán hàng sẵn có sẽ có trách nhiệm cung cấp nội dung tới người tiêu dùng cuối cùng là các thuê bao di động. Tuy nhiên, loại hình này hiện nay đang bị sức ép từ phía telco về tỷ lệ chia sẻ doanh thu khiến các doanh nghiệp kinh doanh nội dung số, đặc biệt các doanh nghiệp nhỏ phụ thuộc vào telco.

*Đối thủ hiện tại:* Công nghiệp nội dung số Việt Nam đang thu hút hơn 200 doanh nghiệp tham gia với các loại hình kinh doanh vô cùng đa dạng, đây là một cơn sóng lớn tạo ra môi trường cạnh tranh vô cùng khắc nghiệt. Đặc biệt là sự phát triển mạnh mẽ của các “đại gia” đang dẫn đầu thị trường như VTC (Intecom), VASC(VMG), VinaGame, Viettel (VAS)... đang dần chiếm lĩnh thị trường nội dung số. Bên cạnh đó là một loạt các doanh nghiệp kinh doanh theo lĩnh vực chuyên biệt cũng đang thể hiện sức cạnh tranh của mình trong từng loại hình nội dung số. Có thể nói, rào cản để rút lui khỏi ngành là không lớn bởi lẽ đặc trưng của kinh doanh nội dung số là sự nhạy bén, doanh nghiệp không kinh doanh tốt ở một lĩnh vực nào đó hoàn toàn có thể chuyển sang lĩnh vực khác dựa trên những tiền đề cơ bản mà họ đã xây dựng.

### 3. Các chiến lược đang được áp dụng

Ngành kinh doanh nội dung số hiện đang phụ thuộc khá nhiều vào sự phát triển của mạng di động, trong khi số lượng thuê bao đang ở mức ổn định và các nhà mạng đang thắt chặt chất lượng thuê bao di động thay vì phát triển theo số lượng, vậy để tồn tại



và phát triển trong môi trường cạnh tranh đầy tiềm năng này, đòi hỏi các doanh nghiệp có chiến lược tạo lợi thế cạnh tranh. Một mặt tiếp tục thu hút vốn đầu tư, vì phần lớn các doanh nghiệp trong lĩnh vực này là các công ty cổ phần và nguồn vốn hoạt động ngoài của chủ sở hữu còn có chiến lược kêu gọi các nhà đầu tư, như DFJ Vinacapital, IDG Venture,... Mặt khác giúp doanh nghiệp phát triển bền vững với các dịch vụ chất lượng.

**Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm:** có thể nói chu kỳ sống của sản phẩm trong lĩnh vực nội dung số là khá ngắn, đòi hỏi các doanh nghiệp luôn phải đón đầu đường cong thay đổi. Một mặt doanh nghiệp cần đổi mới nội dung dịch vụ SMS mà cả thuê bao di động 2G và 3G sử dụng được, mặt khác khi mạng 3G đã ra đời thì đòi hỏi các nội dung chất lượng cao, mang tính độc quyền, khác biệt cần được tìm kiếm và đầu tư kinh doanh. Chiến lược này để giảm chi phí ruyền thông và tận dụng hợp tác độc quyền. Thị trường đã qua thời kỳ phát triển ồ ạt về bề rộng, hiện tại nếu muốn tiếp tục tăng trưởng thì cần phát triển bề sâu với việc tạo nên các sản phẩm khác biệt và hạ giá thành sản phẩm, dịch vụ. Để thực hiện điều đó thì khâu Nghiên cứu & Phát triển (R&D) là bắt buộc và mang tính sống còn, cần được doanh nghiệp quan tâm và đầu tư nguồn lực. Chiến lược này hiện chỉ có các doanh nghiệp lớn có tiềm lực mạnh và hiện đang xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững áp dụng như VMG. Các doanh nghiệp sau khi tạo dựng loại hình kinh doanh truyền thống ổn định như game, nhạc chuông, nhạc chờ, thông tin,... sẽ chuyển sang phát triển sản phẩm mới tạo thế mạnh như thương mại điện tử trên di động M-Commerce, dịch vụ này sẽ tạo sự khác biệt so với đối thủ nhưng cần sự đầu tư nghiên cứu phát triển lâu dài.

**Chiến lược phản ứng nhanh:** Có hai yếu tố quan trọng nhất là sản phẩm được bán và khách hàng. Sản phẩm nội dung số hiện nay được trên 200 công ty sản xuất, phân phối, tạo ra được một khối lượng khá phong phú cả trên môi trường Internet và Mobile, hiện tại việc sản xuất nội dung được xã hội hoá khá tốt. Bên cạnh đó, xu hướng tiêu dùng hiện nay mang tính cộng đồng cao, đây vừa là cơ hội kinh doanh mới nhưng cũng là thách thức cho các doanh nghiệp vì bất kỳ thông tin phản hồi nào từ cộng đồng có thể tác động đến sự tồn tại và phát triển của một dịch vụ hay một doanh nghiệp. Do

vậy, các doanh nghiệp cần phản ứng nhanh với nhu cầu của thị trường bằng việc tạo được cộng đồng riêng khách hàng của mình.

Như vậy, lợi thế sẽ nằm trong tay các công ty nội dung số có cộng đồng riêng của mình, khi có cộng đồng thì không chỉ bán các sản phẩm lõi mà còn bán các sản phẩm khác liên quan. Và các CP hiện tại nếu không có cộng đồng sẽ bị phụ thuộc vào những công ty có cộng đồng để bán nội dung, khi đó nếu không thực sự có “hàng” tốt, đặc sắc, CP khó có thể tồn tại được. Xu hướng này sẽ làm giảm số lượng công ty nội dung số hiện nay trên thị trường. Hiện nay, Việt Nam đang phát triển mạnh các mạng xã hội như Facebook, Yan, Zing,... đây là các trang web cộng đồng lớn, các CP đang có chiến lược hợp tác với các website này để “tận dụng” số lượng khách hàng hiện có cho các dịch vụ nội dung số của mình.

**Chiến lược thâm nhập thị trường nhanh** đối với các doanh nghiệp nhỏ đang chiếm phần lớn trong số các CP tại Việt Nam. Chiến lược này áp dụng khi tung ra sản phẩm vì thị trường nội dung số có tiềm năng lớn, khách hàng bắt đầu nhạy cảm với giá, đối thủ cạnh tranh nhiều và mạnh. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp nhỏ phải xác định khi xây dựng các dịch vụ cho mạng 3G và định hướng ưu tiên ngay từ đầu là chiến lược khách hàng với mục tiêu định hướng cạnh tranh thấp vì các doanh nghiệp này không thể cạnh tranh với các “đại gia” và các dịch vụ cần định hướng khách hàng cao. Tuy nhiên hiện nay, chiến lược này đang chuyển sang hướng tiêu cực đó là một số doanh nghiệp kinh doanh “chộp giật” do tỷ lệ chia sẻ lợi nhuận bị telco ép, sẵn sàng rời bỏ thị trường truyền thống, dựa vào các khuyến mại của nhà mạng để có doanh thu tạm thời bằng cách gửi tin nhắn hàng loạt (spam tin nhắn) gây ra sự khó chịu cho khách hàng, đồng thời doanh nghiệp sẽ phát triển không bền vững với các loại hình này.

**Chiến lược hợp tác kinh doanh với nhà cung cấp mạng viễn thông:** Đây là mô hình mà các nước phát triển dịch vụ thông tin di động đã áp dụng từ lâu như VodaFone, Three, AT&T, Singtel,... Do nhà khai thác di động tập trung phát triển thị phần người sử dụng di động, nâng cao chất lượng mạng lưới, tính cước, thu cước. Trong khi đó, nhà cung cấp nội dung tập trung phát triển nội dung nên dịch vụ

thường xuyên được sáng tạo, đổi mới, cập nhật, mang tính chuyên nghiệp hóa cao và nhạy bén với nhu cầu khách hàng. Bên cạnh đó, việc hợp tác với các nhà mạng di động còn tiết kiệm chi phí quảng cáo, thu hút người dùng. Đồng thời, nó còn thúc đẩy nhanh quá trình triển khai, cung cấp các dịch vụ giá trị gia tăng trên mạng di động. Các doanh nghiệp đang khai thác triệt để các mối quan hệ với nhà mạng để phát triển các dịch vụ truyền thống.

Tuy nhiên, hạn chế hiện nay trong sự hợp tác này là sự phân chia tỷ lệ đang là vấn đề lo ngại của các doanh nghiệp, các doanh nghiệp đang bị phụ thuộc nhà mạng để bán được nội dung dẫn đến mục tiêu kinh doanh chỉ là hòa vốn hoặc lợi nhuận thấp. Do vậy, doanh nghiệp cần điều chỉnh chiến lược kinh doanh, hạn chế sự phụ thuộc nhà mạng bằng cách:

1. Tạo lợi thế kinh doanh với nhà mạng và đối thủ trong ngành bằng sản phẩm khác biệt.
2. Phát triển sản phẩm/dịch vụ không phụ thuộc vào nhà mạng.

Trong tương lai, đây là con đường nhanh nhất dẫn đến thành công vì nhà khai thác mạng di động thành công với mạng 3G thì nội dung là yếu tố quyết định. Việc hợp tác này còn tiết kiệm đáng kể chi phí truyền thông, đồng thời có tác dụng tạo dựng thương hiệu cho công ty. Do vậy, công ty cần tập trung vào việc thực hiện chiến lược này.

Một số mô hình hợp tác giữa nhà mạng di động và nhà cung cấp nội dung được áp dụng trên thế giới:

**Mô hình thứ nhất:** Nhà khai thác chịu trách nhiệm toàn bộ quá trình cung cấp dịch vụ: phát triển ứng dụng, quảng cáo khuếch trương, thu cước và hưởng 100% doanh thu. Với mô hình này, CP (Content Provider) sẽ không được lợi ích gì và bản thân nhà khai thác mạng sẽ gặp khó khăn trong việc tìm kiếm và làm mới nội dung.

**Mô hình thứ hai:** Nhà khai thác mạng mua ứng dụng, trả tiền bản quyền cho nhà cung cấp ứng dụng một lần và chịu trách nhiệm khai thác, quảng cáo, tính cước, thu cước và hưởng 100% doanh thu. Mô hình này sẽ mang lại doanh thu một lần cho CP qua việc bán đứt ứng dụng. Tuy nhiên, các nhà khai thác mạng ít khi bỏ một số tiền lớn ra, đồng thời họ sẽ không đủ nguồn lực để duy trì và đổi mới nội dung.

**Mô hình thứ ba:** CP bán dịch vụ cho khách hàng qua hai hình thức là cung cấp dịch vụ qua thẻ trả trước hoặc cung cấp dịch vụ qua portal (giao diện

trên internet). Mô hình này giúp nhà khai thác mạng đa dạng về nội dung nhưng không chủ động trong quá trình cung cấp.

**Mô hình thứ tư:** Nhà cung cấp nội dung và nhà khai thác thực hiện phân chia doanh thu. Đây là mô hình phổ biến được áp dụng tại các nước hiện nay. Nếu như tại Philippines, các nhà mạng lấy 70% thì tại Trung Quốc và Nhật Bản lại khuyến khích các CP nên tỷ lệ doanh thu cho các CP có thể lên đến 80%.

Mô hình hợp tác phù hợp nhất trong điều kiện hiện nay là: hợp tác phân chia doanh thu trên cơ sở thỏa thuận hợp đồng qua việc kết nối trực tiếp với mạng di động. Điều khoản hợp tác sẽ trở nên công bằng hơn cho các doanh nghiệp kinh doanh nội dung số vì “*đã dùng mobile Internet, với những điện thoại như iPhone hoặc điện thoại sử dụng hệ điều hành Android, người ta sẵn sàng trả tiền cho việc mua ứng dụng, mua nội dung từ nước ngoài. Các doanh nghiệp nội dung bây giờ cũng có những lựa chọn, người ta không đưa lên các nhà khai thác mạng mà đưa lên iStore, hay Android Market, dần dần, chính việc mở cửa của thị trường di động sang thị trường Internet sẽ tạo ra cuộc chơi nằm trong tay các nhà cung cấp thiết bị, chứ không phải trong tay của các nhà khai thác hạ tầng nữa*”. - ông Nguyễn Mạnh Hà, Tổng giám đốc Công ty Cổ phần Truyền thông VMG - một trong những nhà sản xuất dịch vụ nội dung lớn nhất Việt Nam đã đưa ra nhận định trên.

Mặc dù, thời kỳ chín muồi của nội dung số đang đến, nhưng công nghiệp nội dung số cũng không tránh khỏi những trở lực. Đó là:

**Thiếu một phương thức thanh toán hiệu quả** giữa người sử dụng nội dung số và nhà cung cấp. Hầu hết các dịch vụ nội dung số đều được “*tiêu thụ*” qua Internet, nên việc không có một phương thức thanh toán từ xa thuận tiện và phổ biến nào đã kìm hãm sự phát triển của công nghiệp nội dung số rất nhiều. Phương thức thanh toán qua SMS là một giải pháp tốt nhưng cũng bộc lộ nhiều bất cập như phát sinh nhiều chi phí phụ cho hạ tầng, kết nối... dẫn đến tỷ lệ hao hụt quá lớn. Những chi phí phát sinh này sẽ phải cộng vào giá thành, dẫn đến việc người sử dụng nội dung số phải “*mua*” dịch vụ với giá đắt hơn giá trị thực của nó”

**Cơ chế, chính sách** đưa ra để kinh doanh các dịch vụ như multimedia, game... chưa rõ ràng, chưa



hấp dẫn và cũng chưa thực sự mở. Vì thế, để kết nối đưa dịch vụ nhắn tin đa phương tiện MMS, các dịch vụ trên nền data, mobile tivi, game, hay các ứng dụng trên di động, các nhà khai thác di động chưa thành một chính sách chung, khiến doanh nghiệp nội dung chưa thấy cơ hội phát triển rõ ràng, lâu dài.

**Vấn đề bản quyền** cũng là một trở ngại không nhỏ khi chưa có nhiều đơn vị, tổ chức đứng ra làm đầu mối cung cấp những nội dung có bản quyền: Nhạc, sách, truyện... Trong khi đó, người cung cấp nội dung số rất khó có thể gặp từng nhạc sĩ, từng ca sĩ, từng tác giả sách để đàm phán về bản quyền.

**Sự khan hiếm nhân lực trầm trọng.** Để có thể đáp ứng được nhu cầu rất đa dạng của cộng đồng, yếu tố tiên quyết là nguồn nhân lực chất lượng cao,

am hiểu về công nghệ lẫn các mặt quản trị, kinh doanh, tiếp thị và cả chuyên ngành mà dịch vụ đó cung cấp. Ngay cả với web 2.0, là loại hình sử dụng nội dung do người dùng cung cấp, thì cũng cần có các chuyên gia để định hướng, xây dựng sự kiện, tạo sức hút và độ gắn kết cho cộng đồng. Cuộc chiến “săn đầu người” trong lĩnh vực nội dung số vì thế được dự báo sẽ rất nóng bỏng trong thời gian tới.

Các doanh nghiệp kinh doanh nội dung số cần luôn “tỉnh táo” trong thị trường sôi động này, nắm bắt cơ hội, khắc phục được các rào cản để phát triển góp phần giúp công nghiệp nội dung số Việt Nam có cơ hội cất cánh cùng ngành công nghiệp nội dung số trên thế giới. □

1. Quỹ đầu tư mạo hiểm DFJ (Draper Fisher Jurvetson): DFJ là mạng lưới quỹ đầu tư mạo hiểm hàng đầu thế giới với vốn tham gia trong hơn 600 công ty trên toàn cầu.

2. Báo cáo này được thực hiện thông qua cuộc khảo sát hơn 3.400 người sử dụng Internet tại 12 thành phố ở Việt Nam, và được triển khai trong tháng 11-12/2010, với phương pháp phỏng vấn qua điện thoại.

3. Nghiên cứu Net Index 2011 được Yahoo và Kantar Media phối hợp thực hiện bằng phương pháp phỏng vấn trực tiếp. Số lượng mẫu tham gia là 1.500 gồm nam và nữ độ tuổi 15-54 có sử dụng Internet. Khảo sát thực hiện tại nội thành của các thành phố lớn là Hà Nội, TP HCM, Đà Nẵng và Cần Thơ trong hai tháng 1, 2.

4 Mobile internet: là dịch vụ truy cập internet trên nền điện thoại di động

5. Smartphone: điện thoại thông minh là một chiếc điện thoại có các chức năng hỗ trợ cá nhân (PDA) và có thể truy cập Internet, không quan tâm đến tính mở của hệ điều hành của chiếc điện thoại đó.

6. iOS: là hệ điều hành dùng cho điện thoại di động không phải để tùy chỉnh, hiện iphone đang được ứng dụng hệ điều hành này.

7 Android: trái ngược với iOS, đây là hệ điều hành cho điện thoại di động có thể tùy biến, càng mở càng tốt. Google, HTC, Samsung, Sony Ericsson đang dùng hệ điều hành này.

#### **Tài liệu tham khảo:**

1. Bài trình bày của Ông Bill Bryant – DFJ trong một cuộc tọa đàm của các thành viên thuộc mạng lưới DFJ diễn ra vào tháng 2/2012 vừa qua về tiềm năng của ngành công nghiệp nội dung số.

2. PGS.TS Ngô Kim Thanh, Giáo trình “Quản trị chiến lược”, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, 2012

3. Michael Porter, “Chiến lược cạnh tranh”, NXB Trẻ

4. Các website: vneconomy.vn; ictnews.vn; vietnamplus.vn; baomoi.com; vnnnic.vn; vnexpress.net