**Chuyển đối số tại báo Tuổi Trẻ - những thách thức**

Khái niệm chuyển đổi số giờ đây đã quá quen thuộc đối với nhiều tổ chức, cá nhân. Đặc biệt, khi đại dịch Covid-19 ập tới, chuyển đổi số, thậm chí, trở thành nhu cầu, thành giải pháp duy trì và phát triển. Ở phạm vi quốc gia, ngày 3-6-2020, Chính phủ đã ban hành Quyết định số 749/QĐ-TTg phê duyệt "Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030. Quyết định xác định 6 quan điểm, 6 nhiệm vụ, giải pháp nền móng chuyển đổi số, 9 nhiệm vụ phát triển chính phủ số, 5 nhiệm vụ, giải pháp phát triển kinh tế số, 7 nhiệm vụ phát triển xã hội số... Quyết định này là nền móng và định hướng quan trọng cho quá trình chuyển đổi số ở nước ta, bao gồm cả hoạt động báo chí.

Báo chí có đặc trưng là ngành nghề tiếp xúc sớm nhất, phản ứng nhanh nhạy nhất với mọi biến động thời cuộc. Vậy nên báo chí cũng chịu tác động sớm và trực tiếp của các biến động ấy. Khi hệ sinh thái truyền thông số trên toàn thế giới thay đổi mạnh mẽ, các cơ quan báo chí truyền thông ở vào tình thế phải chuyển đổi số mạnh mẽ, thay đổi để tiếp tục phát triển hay chấp nhận bị đào thải, rời khỏi cuộc chơi?

Nếu chỉ nhìn ở góc độ số hóa công việc làm báo, báo Tuổi Trẻ đã bắt đầu số hóa từ rất sớm. Từ năm 2003, khi cho ra đời báo điện tử, Tuổi Trẻ cũng đồng thời xây dựng hệ thống Tòa soạn điện tử. Tất cả phóng viên, trưởng ban, biên tập viên, thư ký tòa soạn đều có tài khoản. Toàn bộ tin bài, ảnh đều được soạn thảo, biên tập, duyệt trên tòa soạn điện tử. Bên cạnh đó là kho lưu trữ ảnh trực tuyến Photonyon, chứa toàn bộ ảnh của phóng viên. Sau đó nữa là phần mềm quản trị nội dung tin bài dành cho báo giấy. Toàn bộ qui trình làm báo từ khâu đầu tiên là viết tin bài đến chuyển đến nhà in đều được thực hiện thông qua phần mềm kết nối internet. Phần mềm này đến nay vẫn đang sử dụng bình thường. Vì vậy, trong suốt thời gian giãn cách vì COVID-19 vừa qua, qui trình sản xuất báo vẫn không bị ảnh hưởng.

Bên cạnh đó, các công việc khác của báo cũng có kế hoạch số hóa từ rất sớm. Từ những năm 2010, Tuổi Trẻ đã bắt tay số hóa toàn bộ các bản báo in của mình. Đến nay, toàn bộ báo in từ số đầu tiên, ra ngày 2-9-1975 đến số mới nhất đều được lưu trữ số hóa và cung cấp trên hệ thống. Chỉ cần một vài cú click chuột, người cần tìm có thể tìm đúng bài báo, trang báo mình cần. Cả hoạt động Công tác xã hội như dữ liệu về học sinh nhận học bổng Tiếp sức đến trường, các nhà hảo tâm đóng góp từ thiện… đều được số hóa để theo dõi quản lý. Những công việc quản trị nội bộ như đánh giá lao động, xác định lương, thưởng, thu nhập, chúng tôi cũng xây dựng phần mềm để từ nhân viên đến Ban biên tập có thể thao tác, đánh giá và cho ra kết quả.

Tuy nhiên, chúng tôi hiểu rằng chuyển đổi số không chỉ đơn giản là công việc số hóa. Chuyển đổi số không chỉ là thay đổi kỹ thuật đơn giản trong hoạt động báo chí sang những kỹ thuật hiện đại, đa dạng hơn. Chuyển đổi số là cả một quá trình khai thác các dữ liệu có được từ chính quá trình số hóa, rồi áp dụng các công nghệ dữ liệu thông minh để phân tích, chuyển hóa các dữ liệu đó để tạo ra các giá trị mới hơn cho tờ báo. Thậm chí, Ban biên tập còn xác định quá trình chuyển đổi số là sự chuyển đổi một cơ quan làm báo đơn thuần như trước đây thành một cơ quan vừa hoạt động báo chí vừa là một cơ quan công nghệ chuyên về nội dung. Thống nhất quan điểm đó, trong suốt thời gian qua Tuổi Trẻ đã triển khai nhiều hoạt động để cụ thể hóa nó.

Đầu tiên, Ban biên tập xây dựng một chiến lược phát triển rõ ràng trong đó gắn liền với qui trình chuyển đổi số của tờ báo. Ban biên tập xác định và truyền thông đến toàn thể cán bộ, phóng viên, công nhân viên hiểu về nhiệm vụ, tầm nhìn, định hướng của tờ báo trong thời gian sắp tới. Từ đó, tổ chức sắp xếp lại lực lượng nhân sự phù hợp với chiến lược chuyển đổi số. Từ năm 2018, chúng tôi bổ nhiệm Tổng thư ký tòa soạn là người chịu trách nhiệm trực tiếp mảng nội dung kỹ thuật số, thay vì Tổng thư ký tập trung nhiều cho báo giấy như trước đây, lập thêm các bộ phận phục vụ cho mảng nội dung này như Phòng Phát triển sản phẩm, Tổ Mạng xã hội, Tổ Media… Mở rộng và phát triển đội ngũ nhân lực công nghệ thông tin, đồng thời hợp tác với các tập đoàn công nghệ để bổ sung nguồn lực cho hoạt động của báo. Toàn bộ quá trình công việc của các bộ phận đều được lượng hóa dựa trên các tiêu chí cụ thể để phân tích, đánh giá.

Thứ hai là sự quyết liệt trong việc áp dụng công nghệ mới vào qui trình. Chúng tôi xác định rằng với sự phát triển công nghệ như hiện tại, thế giới giờ đây không chỉ phẳng nữa mà còn “tức thì”. Con người gần như có thể tìm thấy và tiếp cận với mọi loại dịch vụ thông qua công nghệ. Và thông tin báo chí là rất quan trọng. Vậy nên nguyên tắc ở Tuổi Trẻ là mọi hoạt động, mọi sản phẩm, dịch vụ hiện có hay mới được ra đời đều phải áp dụng công nghệ. Tuổi Trẻ quyết liệt thay đổi hệ thống quản trị nội dung báo điện từ năm 2017. Mặc dù trước đó, báo đã có những phiên bản tòa soạn điện tử đủ sức vận hành nhưng Tuổi Trẻ xác định không thể dừng lại ở đó mà phải chuẩn bị cho tương lai, đáp ứng được các mục tiêu phát triển cao hơn. Vì vậy, tòa soạn điện tử mới bao gồm các hoạt động quản lý quy trình xuất bản, hoạt động quản trị nội bộ của tòa soạn, hoạt động tương tác hai chiều với độc giả, đo lường số lượng độc giả, ứng dụng công nghệ, trình bày nội dung… được đưa vào sử dụng. Bên cạnh hệ thống quản trị nội dung là hệ thống trang thiết bị, server, máy chủ đáp ứng mục tiêu phát triển gấp 10 lần so với thời điểm đó. Sự quyết liệt này đã mang đến hiệu quả trong hai năm vừa qua khi Tuổi Trẻ Online đón nhận một lượng truy cập tăng cao so với bình thường, được Similarweb xếp hạng tờ báo điện tử có lượng truy cập đứng thứ hai Việt Nam.

Thứ ba là miệt mài với quá trình tối ưu hóa trải nghiệm bạn đọc nội dung lẫn khách hàng quảng cáo. Tuổi Trẻ học tập và sử dụng công nghệ hiện đại để phân tích hành vi, thói quen để nhận biết và đánh giá nhu cầu, thị hiếu của công chúng và dư luận xã hội. Trên cơ sở đó, đổi mới, sáng tạo các sản phẩm thông tin mới dựa trên nguồn tài nguyên dữ liệu hiện hữu. Từ những năm 2014-2015, Tuổi Trẻ đã áp dụng các nguyên tắc UX, UI vào thiết kế giao diện để tối ưu hóa trải nghiệm người dùng. Sau đó, bắt đầu nghiên cứu cho sản xuất những sản phẩm báo chí mới như interative, megastory. Liên tục từ đó đến nay, Tuổi Trẻ tiếp tục cải thiện, chuyển hóa nguồn tài nguyên quý giá nhất, cơ bản nhất của mình là nội dung chất lượng cao, triển khai đa dạng hóa hình thức sản phẩm trên các thiết bị để tiếp cận nhiều hơn đến mọi đối tượng công chúng. Mới đây, ngày 14-7, Tuổi Trẻ ra mắt chuyên mục Robot Hỏi - Đáp về dịch COVID-19. Chương trình này do người dẫn chương trình ảo cập nhật. Nội dung giải đáp những thắc mắc, đáp ứng nhu cầu thông tin về COVID-19.

Tuổi Trẻ xác định dù công nghệ thay đổi nhưng những giá trị cốt lõi của báo chí như tính chính xác, khách quan, công bằng vẫn còn mãi. Thông tin báo chí khác với thông tin trên mạng xã hội là có nguồn chính thức, thông tin được kiểm chứng và báo chí phải chịu trách nhiệm về thông tin của mình. Sự xác tín của thông tin báo chí chính thống mang lại niềm tin, là kênh tham khảo đáng tin cậy cho độc giả. Những tác phẩm báo chí mới trên nền tảng số là đương nhiên. Nhưng những tác phẩm báo chí chất lượng cao từ nhật báo, báo cuối tuần vẫn có thể được “chưng cất” thành những sản phẩm tốt hơn, đẹp hơn, phù hợp hơn với nền tảng số. Từ đó có thêm rất nhiều sản phẩm dạng “bình mới” ra đời. Không ít sản phẩm trong số đó vinh dự nhận các giải báo chí ở thể loại báo điện tử.

Thứ tư, Tuổi Trẻ triển khai nhiều hạng mục để gia tăng kết nối, giữ chân độc giả trung thành và thu hút khách hàng tiềm năng thông qua công nghệ. Tuổi Trẻ xây dựng hệ thống chăm sóc khách hàng – bạn đọc để nắm bắt rõ sở thích, nhu cầu của từng cá nhân, từ đó phân loại và cung cấp các thông tin phù hợp nhất. Đồng thời có kế hoạch chăm sóc từng nhóm đối tượng, thời điểm khác nhau. Đây là những bước đi vững chắc cho những kế hoạch xa hơn.

Tuổi Trẻ cũng mở rộng hình thức giao tiếp để tiếp cận rộng và nhanh hơn với thị trường và công chúng thông qua các kênh khác nhau từ truyền thống đến hiện đại. Liên kết dữ liệu, kết nối với các hạ tầng công nghệ khác với hình thức cộng sinh để đa dạng hóa đối tượng bạn đọc; đồng thời, tiếp cận bạn đọc qua cả các nền tảng đang tập trung nhiều công chúng như Facebook, Youtube, TikTok, Zalo… Hiện các trang Fanpage, Youtube, Zalo của Tuổi Trẻ Online đều có hàng triệu lượt theo dõi. Việc này tạo ra một hệ sinh thái số của Tuổi Trẻ trên nền tảng internet.

Thứ năm về kinh doanh. Đây thực sự là một thách thức cho báo chí nói chung và Tuổi Trẻ nói riêng trong bối cảnh mới. Rất nhiều hoạt động, rất nhiều công việc được triển khai nhưng thị trường báo chí truyền thông cũng đã thay đổi rất nhiều. Thị phần quảng cáo truyền thông đã dịch chuyển mạnh mẽ sang các nền tảng xuyên biên giới. Để giải bài toán này, Tuổi Trẻ cũng dựa trên chiến lược chuyển đổi số để triển khai các hướng kinh doanh của mình. Bên cạnh việc tối ưu các sản phẩm hiện có, mảng quảng cáo nghiên cứu đưa vào áp dụng các sản phẩm quảng cáo mới như quản cáo App, Mobile và Email Marketing; Khai thác các sản phẩm kinh doanh Mạng xã hội, Mega Livestream, Content player… Đặc biệt là tạo ra các sản phẩm mới đi theo hướng thương mại điện tử. Có thể kể đến các sản phẩm như Media Hub - là kênh mua bán bản quyền các sản phẩm truyền của báo Tuổi Trẻ để thay thế cho phương thức phát hành truyền thống; Tuổi Trẻ Rao Vặt – kênh kết nối mua bán trực tuyến của khách hàng; Tuổi Trẻ Việc Làm – kênh kết nối tìm việc - tuyển dụng trực tuyến của người có nhu cầu; Đặt phòng khách sạn – nơi kết nối bên cung ứng dịch vụ lưu trú và khách du lịch.

Mặc dù đã và đang triển khai nhiều hoạt động nhưng thực sự, chúng tôi nhận thấy rằng quá trình chuyển đổi số của chúng tôi vẫn chưa được như kỳ vọng. Chúng tôi còn phải đối diện với nhiều thách thức phải tìm cách để giải quyết, cải thiện mỗi ngày.

Đầu tiên và bao trùm nhất là câu chuyện về nguồn nhân lực nói chung. Xét cho cùng công nghệ cũng chỉ là công cụ. Bản thân việc áp dụng công nghệ chẳng thể đảm bảo được kết quả mỹ mãn cho tương lai của báo chí. Sự thành công của chuyển đổi số phải nằm ở mỗi thành viên trong bộ máy. Nó thể hiện trong cách tiếp cận và vận hành quy trình tòa soạn từng ngày, từng giờ. Chỉ vướng ở một khâu nào, quy trình ấy sẽ bị ách tắc khiến quá trình chậm lại. Ở Tuổi Trẻ, sự thành công của báo giấy trong quá khứ khiến một bộ phận nhân sự vẫn còn bị níu kéo về cách làm cũ, hoặc chuyển đổi bằng các phương thức cũ. Trong khi đó, trong điều kiện hiện tại, việc tuyển dụng thêm những nhân sự mới là một thách thức. Đó là chưa kể, một cơ quan báo chí khó có đủ sức hấp dẫn về các đãi ngộ và điều kiện nghề nghiệp để tìm kiếm người giỏi.

Thách thức này liên quan đến thách thức về nguồn lực tài chính. Từ năm 1988, Tuổi Trẻ đã là cơ quan báo chí tự chủ về tài chính. Trong nhiều năm liền sau đó, về cơ bản, tờ báo luôn ổn định thu nhập, đảm bảo tốt đời sống cán bộ CNV và tích lũy đầu tư. Tuy nhiên, trong giai đoạn hiện nay, hoạt động kinh doanh báo chí khó khăn, doanh thu sụt giảm. Khả năng tài chính để trang trải cho các hoạt động chuyển đổi số thật sự là một thử thách lớn. Trong khi đó để đầu tư cho công nghệ, trang thiết bị hiện đại và đặc biệt là nhân sự giỏi là một bài toán đầy thử thách.

Câu chuyện sụt giảm doanh thu, một phần nào đó lại liên đới đến thách thức về sức ép đến từ các “ông lớn” công nghệ. Chuyển đổi số là một quá trình không thể đảo ngược. Và nó cũng là một sân chơi mở cho cả cơ quan tổ chức trong nước lẫn nước ngoài. Khi đề cập đến một lĩnh vực kinh doanh nào đó, người ta đều nghĩ ngay đến một cái tên “đối ứng” về công nghệ. Với báo chí, các nền tảng truyền thông xuyên biên giới đang làm luôn nhiệm vụ cung cấp nội dung, cung cấp thông tin và kinh doanh quảng cáo của cơ quan báo chí trước đây. Những số liệu minh chứng của nhiều chuyên gia đưa ra đã cho chúng ta thấy rõ sự dịch chuyển thị phần từ cơ quan báo chí sang các nền tảng xuyên biên giới. Đó là chưa kể mỗi khi thảo luận, tìm giải pháp cho một sản phẩm, hoạt động mới, người ta lại thấy bàng bạc trong đó là bóng dáng của các “ông lớn” này. Thực tế đó khiến những người làm sáng tạo mất tự tin khi phát triển chính sản phẩm của mình.

Những thách thứ đó tưởng là riêng biệt nhưng thực tế lại tạo nên một vòng luẩn quẩn. Mô hình hoạt động cũ không còn phù hợp, không còn hiệu quả. Rất cần phải chuyển đổi số. Chuyển đổi số cần mức độ sẵn sàng để thực hiện. Mức độ sẵn sàng lại cần một số điều kiện. Trong đó nhiều điều kiện lại liên quan đến tài chính. Nguồn lực tài chính lại gắn với các hoạt động kinh doanh và sức ép cạnh tranh từ các nền tảng khác. Giải được bài toán này, chắc chắn quá trình chuyển đổi số sẽ được thúc đẩy và mang lại nhiều hiệu quả to lớn hơn nữa.