

Số: **724** /VTC-TCKH
V/v Xây dựng kế hoạch SXKD và đầu
tư giai đoạn 2016 - 2020

Hà Nội, ngày 29 tháng 07 năm 2015

Kính gửi: Bộ Thông tin và Truyền thông

Thực hiện theo yêu cầu tại công văn số 1546/BTTTT-QLDN ngày 21/05/2015 của Bộ Thông tin và Truyền thông, Tổng công ty VTC xin được báo cáo một số nội dung về tình hình thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư trong giai đoạn 2011 – 2015 và xây dựng kế hoạch 5 năm giai đoạn 2016 – 2020 như sau:

A. Tổng kết, đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch SXKD và đầu tư giai đoạn 2011 – 2015:

I. Khái quát tình hình thực hiện kế hoạch giai đoạn 2011 - 2015:

Tổng công ty Truyền thông đa phương tiện VTC là doanh nghiệp nhà nước, trực thuộc Bộ Thông tin và Truyền thông. Tổng công ty hoạt động sản xuất kinh doanh trong các lĩnh vực, ngành nghề: Dịch vụ truyền hình; Viễn thông và Công nghệ nội dung số. Trong quá trình hoạt động và không ngừng phát triển, Tổng công ty đã khẳng định được vị thế của một Tổng công ty Nhà nước đi đầu trong việc khai thác, ứng dụng có hiệu quả tiềm năng và sức mạnh hội tụ của các ngành: Phát thanh - Truyền hình, Viễn thông và Công nghệ thông tin.

Bên cạnh những kết quả đã đạt được, do nhiều nguyên nhân khách quan và chủ quan, hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2010 – 2012 bị suy giảm nghiêm trọng, với lỗ tích lũy đến 31/12/2012 là hơn 386 tỷ đồng. Vì vậy, năm 2013 Tổng công ty bắt đầu thực hiện Đề án tái cơ cấu tổng thể giai đoạn 2012-2015 theo Quyết định số 28/QĐ-BTTTT ngày 11/01/2013 của Bộ Thông tin và Truyền thông với Đài truyền hình kỹ thuật số VTC là đơn vị trực thuộc nòng cốt trong hoạt động truyền thông. Sau một năm triển khai đề án này, Tổng công ty đã đạt được một số kết quả, chuyển biến tích cực: mô hình tổ chức bắt đầu tinh gọn hơn, và kết quả sản xuất kinh doanh 2013 đã chặn được lỗ tích lũy và bắt đầu có lãi trở lại.

Ngày 16/10/2013, Chính phủ đã ban hành Nghị định số 132/2013/NĐ-CP quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Bộ Thông tin và Truyền thông. Theo đó Đài THKTS VTC từ đơn vị trực thuộc Tổng công ty chuyển về thành đơn vị sự nghiệp có pháp nhân độc lập trực thuộc Bộ Thông tin



và Truyền thông để phù hợp với quy định của pháp luật về báo chí. Như vậy, Tổng công ty đã có sự thay đổi căn bản về mô hình tổ chức cũng như chức năng, nhiệm vụ.

Năm 2014, Tổng công ty tiếp tục thực hiện nghiêm túc Nghị định số 132/2013/NĐ-CP, dưới sự chỉ đạo, hướng dẫn của Bộ Thông tin và Truyền thông, việc chia tách Tổng công ty và Đài THKTS VTC được tiến hành khẩn trương nhằm tạo ra bước phát triển mới cho hai đơn vị trên cơ sở kế thừa, phát huy những tiềm năng, thế mạnh của nhau. Tuy nhiên, để thích nghi với sự thay đổi căn bản về mô hình tổ chức cũng như chức năng, nhiệm vụ, Tổng công ty cần thiết phải xác định lại định hướng phát triển của mình trước mắt cũng như lâu dài sau khi không còn Đài VTC; đồng thời cần thiết điều chỉnh, sắp xếp lại Tổng công ty để thực hiện thành công định hướng phát triển mới. Cuối năm 2014, Tổng công ty đã trình Bộ Thông tin và Truyền thông Đề án định hướng phát triển và phương án sắp xếp lại Tổng công ty đến 2020.

II. Kết quả thực hiện:

1. Tình hình thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh 5 năm (2011-2015)

CHỈ TIÊU	2011			2012	2013			2014			2015		
	KH	TH	% HT	TH	KH	TH	% HT	KH	TH	% HT	KH	TH	% HT
Doanh thu	11.000	8.200	75	3.100	4.000	3.333	83	3.100	3.200	103	3.300	3.350	102
Lợi nhuận	130	-15		-235	29	61	210	56	77	138	102	122	120
NSNN		966		416		428			389			393	

(Ghi chú: Năm 2012, Bộ TT & TT không giao kế hoạch SXKD do năm 2011 Tổng công ty kinh doanh lỗ)

2. Tình hình thực hiện kế hoạch đầu tư phát triển (2011-2015)

Đơn vị tính: triệu đồng

TT	Tên dự án	Tổng mức đầu tư được phê duyệt	Ước thực hiện đến hết năm 2015
I	Dự án đầu tư bằng nguồn Ngân sách Nhà nước và vốn đối ứng	826.145	804.915
1	Nâng cao năng lực truyền thông phòng chống và giảm nhẹ thiên tai, hiểm họa phục vụ cộng đồng - Giai đoạn 1	52.234	48.844
2	Trung tâm Truyền thông đa phương tiện (ODA Hàn Quốc)	574.443	568.805
3	Nâng cao năng lực Trung tâm truyền thông đa phương tiện	199.468	187.266
II	Dự án Đầu tư bằng nguồn vốn tự có và vốn vay	830.265	915.603

1	Mua sắm thiết bị dự phòng Upconverter phục vụ trạm phát sóng Uplink 23 Lạc Trung	423	423
2	Nâng cấp hệ thống khóa mã Irdeto	3.293	463
3	Cung cấp tổ máy phát điện cho trạm phát sóng Cần Thơ	1.538	1.382
4	Nghiên cứu phát triển và ứng dụng hệ thống bảo mật cho dịch vụ truyền hình số VTC	11.194	10.375
5	Cung cấp tổ máy phát điện cho trạm phát sóng Sơn Trà - Đà Nẵng	1.543	1.402
6	Hiện đại hóa thiết bị trường quay bằng công nghệ cao	281.557	281.557
7	Trụ sở Đài Truyền hình kỹ thuật số VTC	530.717	620.000
	Tổng cộng I + II	1.656.410	1.720.517

III. Đánh giá kết quả thực hiện

1. Giai đoạn 2011 - 2012

a) Nguyên nhân:

Giai đoạn 2011 ÷ 2012 là giai đoạn có nhiều biến chuyển tiêu cực nhất của Tổng công ty VTC trong suốt chặng đường hơn 20 năm xây dựng và phát triển. Đây cũng là lần đầu tiên và duy nhất trong lịch sử phát triển Tổng công ty ghi nhận kết quả lỗ rất lớn, lên đến 386 tỷ đồng. Thực chất đây không phải là kết quả kinh doanh của riêng giai đoạn 2011 ÷ 2012 mà có một quá trình tích tụ từ năm 2010 về trước. Kết quả tiêu cực này có thể xác định xuất phát từ một số nguyên nhân cơ bản như sau:

- Mô hình tổ chức: Mô hình tổ chức được xây dựng theo hàng ngang, dàn trải và manh mún. Tại thời điểm cuối năm 2012, Tổng công ty có tới 57 đầu mối đơn vị với quy mô khác nhau, làm phân tán nguồn lực với đặc điểm cơ bản là ngành nghề kinh doanh chồng chéo và cạnh tranh nội bộ gay gắt.
- Mô hình Hội đồng thành viên (7 người) và Ban giám đốc điều hành (5 người) nhưng trùng lặp đến 4 thành viên dẫn đến chồng chéo trong quản lý, điều hành đồng thời làm mất đi tính độc lập trong công tác định hướng cũng như hoạt động điều hành.
- Định hướng chiến lược: Với mô hình tổ chức dàn trải nên có đến trên 50% số đơn vị không có sứ mệnh rõ ràng, không đảm bảo nguồn lực và năng lực cạnh tranh. Nhìn tổng thể, giai đoạn này Tổng công ty không có một định hướng chiến lược đúng đắn, rõ ràng.
- Đầu tư và Tài chính: Trong giai đoạn 2008 ÷ 2010, mục tiêu của Tổng công ty là trở thành tập đoàn truyền thông đa phương tiện. Việc xác lập mục tiêu không căn cứ trên nguồn lực thực tế dẫn đến các quyết định đầu tư của Tổng công ty vượt quá so với nhu cầu và khả năng. Việc đầu tư ồ ạt vượt quá năng lực tài chính, lấy vốn ngắn hạn đầu tư dài hạn là nguyên nhân dẫn đến mất cân đối tài chính nghiêm trọng. Bên cạnh việc kinh doanh kém hiệu quả, năng lực tài chính yếu, một nguyên nhân khác quan trọng là lãi suất vay

ngân hàng giai đoạn này quá cao (lên đến trên 20%/năm) đã đẩy Tổng công ty lâm vào tình trạng mất khả năng thanh toán và thua lỗ liên tục trong 2 năm 2011-2012.

b) Bài học kinh nghiệm

- Mô hình tổ chức và định hướng chiến lược giữ vai trò rất quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Việc xác lập mục tiêu và mô hình một cách chủ quan, không căn cứ vào nguồn lực hiện có không những không tạo được sự phát triển mà còn tạo rủi ro lớn cho toàn hệ thống. Tổng công ty giai đoạn này được ví như “cỗ xe tăng chạy bằng động cơ hơi nước”.
- Hoạt động đầu tư dàn trải, thiếu quản lý và không chú trọng hiệu quả. Sử dụng vốn không đúng mục đích (dùng vốn ngắn hạn đầu tư dài hạn); Công tác quản lý tài chính và công tác kiểm tra, giám sát thường xuyên là những bài học sâu sắc của Tổng công ty trong giai đoạn này.

2. Giai đoạn 2013 – 2015

Giai đoạn 2013 – 2015 được bắt đầu với việc thực hiện quyết định sắp xếp lại Tổng công ty theo quyết định số 28/QĐ-BTTTT ngày 11/01/2013 của Bộ Thông tin và Truyền thông; thực hiện nghị định 132/NĐ-CP ngày 16/10/2013 của Chính phủ về việc chuyển giao Đài Truyền hình KTS VTC về Bộ Thông tin và Truyền thông. Kết quả bước đầu đã cho thấy việc sắp xếp lại là việc làm đúng đắn, thể hiện ở kết quả Tổng công ty đã chấm dứt giai đoạn làm ăn thua lỗ với việc năm 2013 có lãi trở lại. Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận năm 2014 đạt trên 25% và dự kiến tốc độ tăng lợi nhuận năm 2015 sẽ đạt trên 50%.

a) Nguyên nhân

- Bộ máy tổ chức được kiện toàn theo hướng tinh gọn, hiệu quả. Bằng việc sáp-nhập, giải thể các đơn vị làm ăn không có hiệu quả, không có định hướng phù hợp. Đến nay Tổng công ty chỉ còn 8 công ty, đơn vị trực thuộc với mục tiêu, nhiệm vụ, sứ mệnh và định hướng rõ ràng. Bên cạnh đó, việc lựa chọn nhân sự phù hợp cho từng vị trí góp một vai trò rất quan trọng trong việc cải thiện kết quả hoạt động.
- Tập trung vào ngành nghề kinh doanh mũi nhọn, ngành nghề kinh doanh có thể mạnh là công nghệ nội dung số, truyền hình và viễn thông. Tập hợp nguồn lực cho hoạt động kinh doanh kết hợp với việc cô lập và giải quyết từng bước các vấn đề nóng trong Tổng công ty mà không làm ảnh hưởng đến kinh doanh.
- Tình hình tài chính đã được cải thiện đáng kể bằng việc kiên quyết cắt giảm các hạng mục đầu tư kém hiệu quả. Thực hiện đồng bộ các giải pháp tài chính như cân đối dòng tiền; các giải pháp kiểm soát và tối ưu chi phí qua đó cải thiện hiệu quả hoạt động.

b) Bài học kinh nghiệm

Việc thực hiện bước đầu có hiệu quả của Đề án tái cơ cấu tổng thể giai đoạn 2013-2015 giúp Tổng công ty rút ra được một số bài học kinh nghiệm trong việc xây dựng định hướng phát triển của mình, cụ thể như sau:

- Phát triển là một quá trình liên tục đổi mới, kể cả về nhận thức và hành động để tạo ra giá trị doanh nghiệp ngày càng cao. Vì vậy, liên tục đổi mới vừa là yêu cầu, vừa là nhu cầu tự thân của doanh nghiệp;
- Cần có định hướng phát triển đúng đắn, xác định rõ mục tiêu, hướng đi phù hợp với xu thế phát triển và năng lực của doanh nghiệp, tập trung vào ngành nghề kinh doanh chính để phát huy tối đa lợi thế cạnh tranh của mình;
- Cần tổ chức, sắp xếp lại doanh nghiệp để có mô hình tổ chức và nguồn nhân lực phù hợp thực hiện một cách tốt nhất định hướng đã đề ra;
- Xây dựng cơ chế quản lý nội bộ phù hợp với pháp luật, nhằm huy động và phát huy tối đa năng lực của bộ máy và từng cá nhân, kể cả nguồn lực từ bên ngoài; đồng thời tăng cường kiểm tra, giám sát để kịp thời phát hiện, chấn chỉnh những sai sót nếu có.

B. Kế hoạch SXKD và đầu tư giai đoạn 2016 – 2020:

I. Thực trạng:

1. Cơ hội:

Bước vào giai đoạn 2016 – 2020, Tổng công ty đã vượt qua giai đoạn khủng hoảng, kinh doanh đã có lãi trở lại, tình hình tài chính dần cải thiện, từ đó tạo điều kiện huy động nguồn lực để phát triển tập trung các dịch vụ trọng tâm của Tổng công ty. Trong đó, Tổng công ty VTC có những cơ hội quan trọng như:

- Thương hiệu VTC là kết quả tích lũy của quá trình phát triển lâu dài, với nhiều sản phẩm và dịch vụ thành công, được đông đảo khách hàng trong cả nước tin tưởng sử dụng.
- VTC là một trong những đơn vị đi đầu trong việc tạo dựng ngành công nghiệp nội dung số, hiện là doanh nghiệp đứng trong Top 3 doanh nghiệp mạnh về nguồn nhân lực chất lượng cao, hạ tầng kỹ thuật tiên tiến và kinh nghiệm triển khai và phát triển thị trường tốt.
- VTC là doanh nghiệp tiên phong trong lĩnh vực truyền hình số mặt đất, tiếp tục đóng góp quan trọng vào việc thực hiện lộ trình số hóa của Việt Nam, chiếm thị phần cao trong lĩnh vực dịch vụ truyền hình vệ tinh, ngoài ra, Tổng công ty VTC còn có nhiều kinh nghiệm và bề dày phát triển dịch vụ truyền hình quảng bá và truyền hình trả tiền.
- VTC có giấy phép cung cấp dịch vụ viễn thông, đã có hạ tầng đường trục Bắc – Nam, bắt đầu phát huy hiệu quả trong dịch vụ kết nối nội địa và quốc tế. Bên cạnh đó, với cơ chế linh hoạt, VTC có lợi thế trong việc tìm kiếm thị trường tích hợp dịch vụ trên 3 hạ tầng: Internet, truyền hình và viễn thông, phù hợp với xu hướng hội tụ tất yếu trong lĩnh vực thông tin và truyền thông.

2. Thách thức:

a) Đối với dịch vụ nội dung số:

- Mức độ cạnh tranh ngày càng khốc liệt với khoảng 600 doanh nghiệp, chủ yếu là các doanh nghiệp nhỏ, hoạt động kiểu chụp giạt, dẫn đến tỷ lệ rủi ro

cho các doanh nghiệp lớn như VTC gia tăng.

- Xuất hiện tình trạng cạnh tranh không lành mạnh ở thị trường trong nước về vấn đề mua bản quyền nội dung làm đẩy chi phí bản quyền lên cao.
- Nền công nghiệp sản xuất nội dung số trong nước chưa đủ năng lực để tạo ra được nội dung tốt nên các doanh nghiệp trong nước đều phải phụ thuộc vào các nhà sản xuất nước ngoài.
- Do chính sách mở cửa ngày càng sâu rộng, cộng với hạ tầng Internet, hạ tầng thanh toán ngày càng tốt lên nên các doanh nghiệp nước ngoài có điều kiện cung cấp dịch vụ xuyên biên giới mà không chịu bất kỳ sự kiểm soát nào của chính phủ, điều này vô tình đã tạo ra sự cạnh tranh không bình đẳng mà ở đó bất lợi thuộc về các doanh nghiệp trong nước.

b) Đối với dịch vụ truyền hình:

- Với sự tham gia của các đối thủ có tiềm lực mạnh, dẫn đến sự cạnh tranh gay gắt giảm giá thành, ảnh hưởng lớn đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.
- Dịch vụ truyền hình vệ tinh VTC chịu áp lực cạnh tranh lớn cả trực tiếp và gián tiếp bởi dịch vụ truyền hình vệ tinh của K+, AVG cũng như các nhà cung cấp dịch vụ truyền hình cáp, truyền hình IPTV... dẫn đến tốc độ phát triển thuê bao thấp, tỷ lệ thuê bao rời mạng cao, tiềm ẩn nhiều rủi ro, thách thức trong thời gian tới. Bên cạnh đó các mô hình dịch vụ mới như truyền hình qua OTT, truyền hình di động cũng là những thách thức lớn với mảng dịch vụ truyền hình của VTC.
- Nhiều nhà cung cấp dịch vụ với tiềm lực tài chính mạnh đã bán dịch vụ dưới giá vốn, chấp nhận lỗ lớn để chiếm lĩnh thị trường trong khi các quy định về khuyến mại, chống phá giá trong lĩnh vực dịch vụ truyền hình chưa phát huy tác dụng.
- Việc chia tách Đài VTC khiến năng lực cạnh tranh của dịch vụ truyền hình VTC giảm mạnh trong khi hầu hết các đơn vị cung cấp dịch vụ truyền hình trong nước đều có sự hậu thuẫn của một đài truyền hình, có nguồn nội dung phong phú.

c) Đối với dịch vụ viễn thông:

- Các doanh nghiệp vừa và nhỏ ít có lợi thế cạnh tranh trong thị trường viễn thông và thường bị khống chế bởi các doanh nghiệp lớn.
- Đầu tư vào lĩnh vực viễn thông đòi hỏi nguồn lực lớn, chi phí đầu tư cao, khả năng thu hồi vốn chậm, đây là thách thức lớn đối với VTC.

II. Định hướng phát triển giai đoạn 2016 - 2020:

1. Mục tiêu:

Định hướng phát triển đến năm 2020 của Tổng công ty VTC được xây dựng dựa trên một số nguyên tắc cơ bản sau đây:

- Tổng Công ty VTC phấn đấu trở thành doanh nghiệp hàng đầu về dịch vụ nội dung đa phương tiện với dịch vụ thông tin, giải trí làm chủ đạo; mở rộng

kinh doanh trong nước và quốc tế. Đến năm 2020, Tổng công ty VTC phấn đấu hiệu quả kinh doanh cao với doanh thu đạt từ 9.000 ÷ 10.000 tỷ đồng; lợi nhuận trước thuế đạt 450 ÷ 500 tỷ đồng; vốn điều lệ đạt 2.000 tỷ đồng; thu nhập bình quân người lao động đạt 18 triệu đồng/người/tháng; tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu đạt từ 20÷25%.

– Tập trung hoạt động sản xuất kinh doanh vào 3 lĩnh vực chủ đạo: (i) Công nghệ thông tin và nội dung số; (ii) Truyền hình và (iii) Viễn thông. Trong đó lấy phát triển dịch vụ làm trọng tâm, lấy công nghệ và hạ tầng làm nhân tố quan trọng thúc đẩy phát triển dịch vụ.

– Phát triển bền vững theo 2 giai đoạn: (i) Giai đoạn hồi phục đến hết năm 2016; và (ii) Giai đoạn phát triển từ năm 2017÷2020.

2. Kế hoạch sản xuất kinh doanh đến năm 2020

a) Kế hoạch tổng quát: Mục tiêu tổng thể đến 2020

- Doanh thu : 9.000÷10.000 tỷ đồng;
- Lợi nhuận trước thuế : 450÷500 tỷ đồng;
- Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu : 20÷25%;
- Vốn điều lệ : 2.000 tỷ đồng.

CÁC CHỈ TIÊU KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH VÀ ĐẦU TƯ GIAI ĐOẠN 2016 - 2020

TT	Nội dung	Đơn vị tính	Giá trị
1	Doanh thu năm cuối kỳ	tỷ đồng	9.000÷10.000
2	Tốc độ tăng trưởng doanh thu bình quân	%	13%
3	Lợi nhuận trước thuế năm cuối kỳ	tỷ đồng	450÷500
4	Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận trước thuế bình quân	%	25÷30%
5	Bình quân tỷ suất lợi nhuận trước thuế trên doanh thu hàng năm	%	5%
6	Tỷ suất lợi nhuận trước thuế trên vốn đầu tư của chủ sở hữu hàng năm	%	20÷25%
7	Nộp ngân sách bình quân hàng năm	triệu đồng	700.000
8	Đầu tư phát triển bình quân hàng năm	triệu đồng	73.000
9	Tổng số lao động tính đến năm 2020	người	2.600
10	Thu nhập bình quân năm 2020	triệu đồng/người/tháng	18
11	Tổng kim ngạch XNK đến năm 2020	triệu USD	45

b) Kế hoạch chi tiết theo từng năm giai đoạn 2016 ÷ 2020

Đơn vị tính: Tỷ đồng

STT	Nội Dung	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Doanh thu	4.100	5.000	6.500	8.000	9500÷10.000
2	Lợi nhuận	150	180	270	380	450÷500
3	Nộp NSNN	440	510	700	850	1.000

3. Kế hoạch phát triển thị trường và sản phẩm

a) Định hướng chung về thị trường và sản phẩm đến 2020

- Giai đoạn 2015 ÷ 2016: Tập trung vào các ngành nghề mũi nhọn gồm Dịch vụ nội dung số, dịch vụ truyền hình và dịch vụ viễn thông để mở rộng quy mô thị trường, thúc đẩy gia tăng doanh thu và lợi nhuận. Tập trung nguồn lực để đẩy mạnh các sản phẩm hiện có của cả 3 mảng dịch vụ chính, xây dựng các biện pháp bảo vệ và gia tăng quy mô của tập khách hàng hiện tại trên cơ sở đó đảm bảo ổn định vững chắc các chỉ tiêu doanh thu, lợi nhuận, nộp ngân sách và đảm bảo đời sống người lao động. Tiếp tục củng cố các lợi thế cạnh tranh về công nghệ, về tập khách hàng để ổn định kinh doanh.
- Giai đoạn 2017 ÷ 2020: Từ việc tiến hành cổ phần hóa, kêu gọi các nguồn lực xã hội đặc biệt là nguồn lực tài chính, công nghệ kỹ thuật từ các nhà đầu tư chiến lược để mở rộng quy mô doanh nghiệp. Thúc đẩy hoạt động đầu tư mở rộng sản xuất và giới thiệu các sản phẩm mới ra thị trường dựa trên các nền tảng công nghệ như Cloud Computing; Internet of Things (IoTs); Over the Top (OTT); Machine to Machine (M2M). Mục tiêu tổng thể giai đoạn này là tạo ra một hệ sinh thái thống nhất cho các mảng dịch vụ công nghệ nội dung số, dịch vụ truyền hình, dịch vụ công nghệ thông tin và dịch vụ viễn thông. Tận dụng lợi thế của Internet để vươn nhanh, mạnh ra thị trường quốc tế.

b) Kế hoạch phát triển thị trường và sản phẩm:

• Nhóm ngành dịch vụ nội dung số:

- Tập trung phát triển các lĩnh vực có lợi thế cạnh tranh: Game Online, Game Mobile, Game cộng đồng; Dịch vụ thanh toán điện tử; Các dịch vụ giải trí, giá trị gia tăng trên di động, internet và các loại hình dịch vụ đa nền tảng, kết nối đa chiều.
- Đầu tư, phát triển hệ thống thương mại điện tử, hệ thống phân phối và triển khai xỏ số điện toán trên cơ sở tận dụng tối đa năng lực hiện có về hạ tầng công nghệ kỹ thuật, nhân sự và cộng đồng khách hàng.
- Tìm kiếm các sản phẩm, dịch vụ mới. Xây dựng chính sách, giải pháp phát triển sản phẩm dịch vụ, ứng dụng sáng tạo công nghệ tiên tiến, tích hợp nhiều tính năng, tăng giá trị nội dung sản phẩm đem lại lợi ích cao cho người dùng.
- Duy trì và nâng cao chất lượng dịch vụ CSKH.
- Thực hiện các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, có chính sách thu hút tài năng, nâng cao nghiệp vụ chuyên môn người lao động, tạo

điều kiện thử nghiệm, học hỏi và sáng tạo không ngừng.

- Nhóm ngành dịch vụ truyền hình và thiết bị truyền hình:

- Tập trung vào việc giữ vững thị trường, đại lý, khách hàng; Hoàn thiện mô hình kênh phân phối, cũng như xây dựng các kênh phân phối mới thông qua các Đài Truyền hình địa phương, hệ thống cộng tác viên, các siêu thị trên toàn quốc và các website thương mại điện tử.
- Tăng cường hoạt động truyền thông và xúc tiến bán hàng. Đẩy mạnh công tác chăm sóc khách hàng.
- Tăng cường đóng gói nội dung, cung cấp dịch vụ truyền dẫn phát sóng; Tăng cường công tác Nghiên cứu ứng dụng và vận hành hệ thống.
- Phát triển, tích hợp thêm tính năng mới cho sản phẩm đầu thu tạo sự khác biệt và điểm nhấn trên thị trường. Hoàn thiện và phát triển các dòng sản phẩm đầu thu HD nhằm đáp ứng nhu cầu của thị trường
- Đẩy mạnh kinh doanh thiết bị truyền hình đặc biệt chú trọng cung cấp các giải pháp công nghệ, kỹ thuật truyền hình.
- Tập trung hoàn thiện hệ thống và triển khai cung cấp hệ thống bảo mật truyền hình ViCAS cho các nhà cung cấp dịch vụ truyền hình trong nước, hướng đến mục tiêu xuất khẩu cho các đối tác nước ngoài trong năm 2016-2017.

- Nhóm dịch vụ viễn thông:

- Tập trung kinh doanh, khai thác hiệu quả 2 dịch vụ chủ đạo đem lại nguồn lợi nhuận chính là VoIP quốc tế và Dịch vụ truyền dẫn. Tập trung vận hành và mở rộng dịch vụ truyền hình Internet đáp ứng các yêu cầu đề ra.
- Tìm kiếm cơ hội kinh doanh trên tập khách hàng B2B, B2G và B2C với các dịch vụ như truyền dẫn, dịch vụ VMH, dịch vụ an toàn thông tin, phân phối nội dung,...
- Tìm kiếm mở rộng hợp tác xây dựng hạ tầng, hợp tác cung cấp dịch vụ với các đối tác trong và ngoài nước như Mobifone, Tata Communications v.v...
- Thu hẹp tiến tới loại bỏ các sản phẩm không có tiềm năng phát triển để tập trung vào các sản phẩm có mức tăng trưởng thị trường tốt, có lợi thế cạnh tranh và các dòng sản phẩm mới thuộc lĩnh vực IoTs (Internet of Things), dịch vụ điện toán đám mây (Cloud computing) và dịch vụ công nghệ thông tin.

4. Kế hoạch tái cấu trúc và sắp xếp lại Tổng Công ty

a) Giai đoạn 2015 ÷ 2016

- Giai đoạn 2015 ÷ 2016 được xác định là giai đoạn phục hồi. Tổng công ty tiếp tục sắp xếp lại theo quyết định 28/QĐ-BTTTT của Bộ Thông tin và Truyền thông. Tập trung điều chỉnh, khắc phục những tồn tại, bất cập nhằm hạn chế cạnh tranh nội bộ không lành mạnh, phát huy nội lực để vượt qua khó khăn.

- Từ cuối năm 2015 Tổng Công ty sẽ tiến hành ngay các công việc đầu tiên để chuẩn bị cho việc cổ phần hóa vào thời điểm 2016 ÷ 2017. Việc lựa chọn phương án cổ phần hóa sẽ được phân tích và xác định khi lập đề án cổ phần hóa cụ thể.
- Thoái vốn tại Công ty CP EAC và Công ty CP Truyền thông trực tuyến (VTC Online). Xem xét phương án thoái vốn với Công ty CP NetViet.

b) Giai đoạn 2017-2020

- Giai đoạn này được xác định là giai đoạn bứt phá và tăng tốc của Tổng công ty. Tổng công ty sẽ tiến hành cổ phần hoá để thu hút các nguồn lực làm nhân tố đột phá, kết hợp với nội lực để đạt được mục tiêu sản xuất kinh doanh đã đề ra đến năm 2020. Một trong những yêu cầu của việc cổ phần hóa là phải tìm kiếm và lựa chọn nhà đầu tư chiến lược có kinh nghiệm, năng lực trong lĩnh vực hoạt động của Tổng Công ty, có quy mô lớn và có nguồn lực tốt về mọi mặt và không cạnh tranh trực tiếp với Tổng Công ty. Nhà đầu tư chiến lược khi đó vừa là nhà đầu tư tài chính, công nghệ đồng thời vừa là đối tác hợp tác toàn diện, tạo sức mạnh cho VTC phát triển và hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh.
- Mô hình tổ chức giai đoạn sau cổ phần hóa hướng đến một mô hình linh hoạt, hiệu quả trên cơ sở hợp lực các thế mạnh của cả 3 mảng dịch vụ mũi nhọn là công nghệ nội dung số, truyền hình và viễn thông. Mục tiêu giai đoạn này là xây dựng một hệ sinh thái cho khách hàng dựa trên nền tảng công nghệ, kỹ thuật. Mô hình hợp lực sẽ gia tăng lợi thế cạnh tranh và giảm tối đa các cạnh tranh nội bộ tiêu cực.

5. Kế hoạch đầu tư phát triển

- Xây dựng giải pháp công nghệ, kỹ thuật để dẫn chuyển đổi dịch vụ từ hạ tầng dịch vụ truyền thống sang hạ tầng hội tụ. Trong đó, ưu tiên phát triển hạ tầng mềm trên nền tảng là Vietnam Media Hub (VMH), phục vụ kết nối, lưu trữ, xử lý và phân phối nội dung quy mô lớn cho các nhà cung cấp dịch vụ nội dung thông qua kết nối Internet, truyền dẫn băng thông rộng.
- Nâng cấp hạ tầng viễn thông, hạ tầng công nghệ thông tin và dịch vụ truyền hình tạo thuận lợi cho quá trình phát triển dịch vụ của VTC và khả năng kết nối tới các hạ tầng khác. Tổng công ty VTC sẽ quyết liệt đầu tư các dự án trọng điểm như: hệ thống máy chủ, lưu trữ cho các dịch vụ, thay thế hệ thống server cũ, nâng cấp chất lượng truyền dẫn mặt đất và vệ tinh, chuẩn bị các điều kiện cần thiết để cung cấp các dịch vụ về B2B, B2C, B2G, M2M, IoTs và các loại hình dịch vụ khác.
- Từng bước đầu tư xây dựng các studio sản xuất nội dung nhằm chủ động phát triển các sản phẩm mới, nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường nội địa và tạo điều kiện vươn ra thị trường quốc tế. Đồng thời tăng cường đầu tư về nội dung, bản quyền và hợp tác kinh doanh nhằm đa dạng hóa nội dung cung cấp.
- Đẩy nhanh việc đầu tư công nghệ lõi về quản lý đầu thu do VTC phát triển, làm chủ giải pháp công nghệ truy cập có điều kiện, tạo cơ hội cho các

thế hệ đầu thu thông minh với giá thành thấp, độ bảo mật cao, nâng cao năng lực cạnh tranh của VTC đối với dịch vụ truyền hình vệ tinh và thị trường thiết bị đầu cuối có khả năng mã hóa của Việt Nam.

– Trong giai đoạn 2016 – 2020, Tổng công ty VTC tập trung đầu tư hạ tầng kỹ thuật, thiết bị máy móc phục vụ sản xuất kinh doanh với dự kiến bình quân mức đầu tư hằng năm trong giai đoạn đạt từ 75 đến 100 tỷ đồng/năm. Ngoài ra, sau khi thực hiện xong việc chia tách đài theo chỉ đạo của Bộ và Chính phủ, Tổng công ty VTC sẽ tiến hành đầu tư xây dựng trụ sở tại 67B Hàm Long, nâng cấp trụ sở tại 65 Lạc Trung, đảm bảo đủ mặt bằng làm việc cho toàn Tổng Công ty với tổng mức đầu tư khoảng 170 tỷ đồng.

III. Đề xuất, kiến nghị:

Tổng công ty VTC đang trong giai đoạn phục hồi, từng bước xử lý hết khoản lỗ tích lũy trong năm 2016 để tạo đột phát từ năm 2017. Tuy nhiên trong quá trình chia tách, bàn giao tài sản, tài chính của Đài Truyền hình kỹ thuật số VTC từ Tổng công ty sang VOV thì Tổng công ty sẽ có biến động rất lớn về tài sản và vốn chủ sở hữu. Vì vậy, để tạo điều kiện cho Tổng công ty VTC thực hiện thành công kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư giai đoạn 2016-2020, Tổng công ty VTC xin có một số đề xuất và kiến nghị như sau:

- Tạo điều kiện đưa vào phương án bàn giao Đài VTC về VOV các hoạt động liên kết các kênh truyền hình hiện nay và việc hợp tác khai thác hạ tầng truyền hình số mặt đất với Tổng công ty VTC, để VOV bảo đảm cơ sở pháp lý cho các hoạt động thuộc lĩnh vực này của Tổng công ty.
- Tiếp tục hỗ trợ, hướng dẫn Tổng công ty VTC đối với các thủ tục pháp lý, cơ chế chính sách, chiến lược phát triển đối với các loại hình kinh doanh của Tổng công ty VTC.

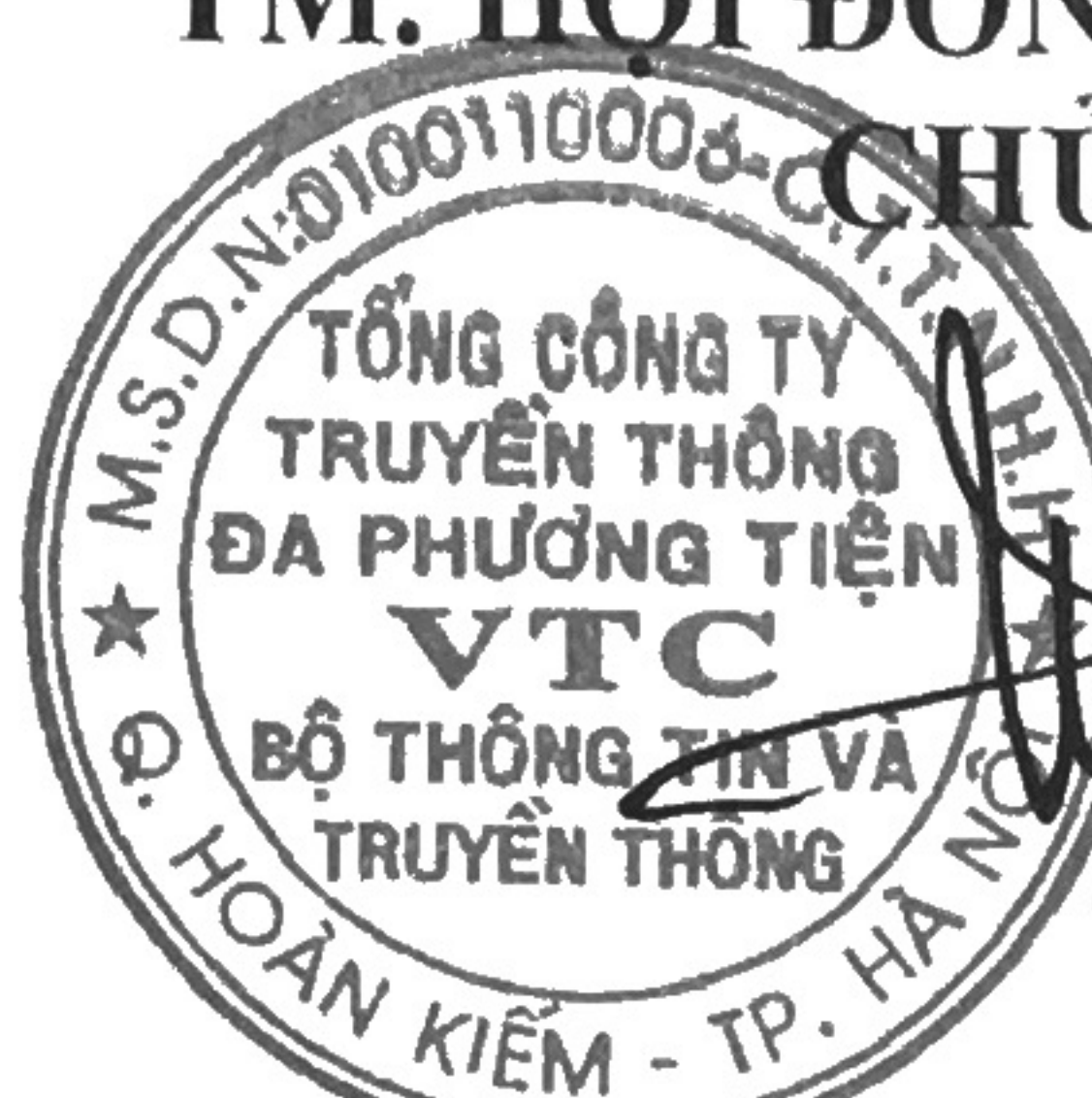
Trên đây là các nội dung báo cáo xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư giai đoạn 2016 – 2020 của Tổng công ty VTC./

Trân trọng báo cáo.

Nơi nhận:

- Như trên;
- HĐTV, TGD;
- Lưu: VT, TCKH.

TM. HỘI ĐỒNG THÀNH VIÊN
CHỦ TỊCH



Lưu Vũ Hải