

Kinh nghiệm quản lý thương hiệu thời kỳ khủng hoảng

Nam Anh

Việc quản lý "thương hiệu" sao cho hiệu quả đối với các công ty đang là vấn đề rất nóng hổi tại thời điểm hiện nay. Thật vậy, đúng như Chesterfield, nhà ngoại giao, nhà văn người Anh (1694-1773) đã nói trong đầu thế kỷ XVIII: "Nói dù ta chưa đến, nhưng danh tiếng của ta tốt cũng như xấu, chắc chắn đã có mặt".

Thương hiệu và "sự phức tạp" của nó

Đầu tư cho "thương hiệu" trong cơ cấu đầu tư kinh doanh tại hầu hết các nước phát triển hiện nay được đánh giá là không thấp hơn đầu tư cho vật lực, trí lực hoặc tiếp thị. Theo nhận định của các chuyên gia, chi phí cho thương hiệu đạt tới 85% giá trị thị trường của công ty. Sự thay đổi chỉ số thương hiệu 1% dẫn đến sự thay đổi giá trị thị trường của công ty đến 3%. Chính vì vậy hoạt động quảng bá trong nền kinh tế thị trường phát triển có ý nghĩa rất quan trọng, công tác quản lý thương hiệu đã trở thành một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của doanh nghiệp để tiến tới chiếm lĩnh thị trường mới, muốn tồn tại lâu dài và thành công trên thương trường.

Một chương trình có chất lượng để quản lý thương hiệu công ty là một sự đầu tư tốt để công ty có thể sử dụng trong tương lai. Trong thực tế, có nhiều trường hợp đã xảy ra trước đây chứng minh rằng thương hiệu tốt có vai trò tích cực trong trường hợp xuất hiện vấn đề hoặc khủng hoảng tại công ty. Ví dụ tốt nhất chứng minh cho điều này là hoạt động của công ty IBM hoặc General Motors, thương



hiệu của họ cao đến mức mà các xung đột và vấn đề nội bộ không thể lung lay được nó.

Nghiên cứu gần đây của Thomas Harris-Pulse chỉ ra rằng, các công ty lọt vào top 200 công ty của Hoa Kỳ (theo xác định của tạp chí Fortune), chi tiêu nhiều hơn hai lần cho vấn đề PR (public relations - quan hệ công chúng), so với các công ty cạnh tranh ít tên tuổi hơn.

Tuy nhiên, đây chưa phải là điều đáng buồn, vì rằng tại Hoa Kỳ có từ 50 đến 70% số doanh nghiệp lớn không có kế hoạch chống khủng hoảng. Đối với các tổ chức phi lợi nhuận, số lượng này theo quan sát còn nhiều hơn nữa bởi vì nhân viên của họ chưa chắc đã hiểu biết lĩnh vực này, và cũng bởi vì các tổ chức này hiếm khi sử dụng dịch vụ thường xuyên của các công ty PR để soạn thảo chương trình chống khủng hoảng.

Tầm quan trọng của việc quản lý thương hiệu trong tình huống

khủng hoảng

Lịch sử đã chứng kiến nhiều ví dụ nói về các thiệt hại to lớn khi xảy ra cuộc khủng hoảng:

- Năm 2000, tập đoàn Coca - Cola bị mất kiểm soát và thiệt hại hàng tỷ đô la do sự giảm giá cổ phiếu liên quan với cuộc khủng hoảng tại Bỉ - một địa điểm mà hầu hết cư dân tại thành phố Atlanta (Hoa Kỳ) thậm chí còn không thể chỉ ra trên bản đồ;

- Bunkers Trust mất 2 tỷ đô la do sự đồn đại của thông tin sai sự thật dẫn đến bị hiểu nhầm.

Mặc dù từ "khủng hoảng" làm chúng ta liên tưởng đến cái gì đó bất ngờ, có tính chất phá hoại và không thể quản lý được, lạc quan hơn khi phiên dịch từ tiếng la tinh: khủng hoảng đó là bước ngoặt, là cuộc cách mạng, là điểm quyết định của thời kỳ chuyển đổi.

Thực tế cho thấy rằng việc khắc phục thành công khủng hoảng tuyệt nhiên không phải là ý trời, mà là phụ thuộc vào mức độ chuẩn bị của công

ty, phụ thuộc vào sự cương quyết và trình độ của các nhà lãnh đạo thực hiện trực tiếp trong thời gian khủng hoảng và phụ thuộc vào mức độ chuyên nghiệp khi thiết lập kế hoạch khắc phục khủng hoảng.

Theo nghiên cứu được thực hiện bởi Viện quản lý khủng hoảng trong năm 1996 trong số hơn 50 nghìn thông báo, thì chỉ có 14% cuộc khủng hoảng thực sự xảy ra đột ngột. Còn lại 86% ít nhiều đã được cảnh báo trước và xảy ra do sai lầm trong điều hành, do sai lầm trong tổ chức cùng các loại "bom" khác chờ đến giờ nổ tuy rằng nó đã có thể phát hiện ra từ trước.

Do hiểu rõ tâm lý của con người được thể hiện rất rõ qua câu châm ngôn "Sấm sét chưa nổi chưa làm dấu thánh", nên các chuyên gia quan hệ công chúng càng tin tưởng và nhấn mạnh vào sự cần thiết phải chuẩn bị trước để đối phó khủng hoảng. Hơn thế, theo D. Krukeberg, giáo sư, trưởng khoa của trường Đại học tổng hợp miền Bắc Iowa Hoa Kỳ, chuyên gia tư vấn đẳng cấp thế giới về PR còn đưa ra nhận xét: "Khủng hoảng - giống như một vở kịch, cốt chuyện không có quá nhiều, mọi thứ còn lại chỉ là sửa đổi, bổ sung. Luôn luôn có hai yếu tố: cuộc khủng hoảng đụng chạm đến mọi người, còn họ thì thay đổi trình tự ra quyết định đã từng quen thuộc".

Một số ví dụ về công ty chống khủng hoảng "tốt" và "tồi"

Hãy cùng nhớ lại cuộc khủng hoảng rất nổi tiếng xảy ra trong mùa hè năm 1993 tại công ty Pepsi-Cola. Khi đó, đội chống khủng hoảng Pepsi dẫn đầu là phó chủ tịch quan hệ công chúng Rebecca Madeira đã được hoan nghênh nhiệt liệt vì các hoạt động của mình đối với xã hội, đồng nghiệp PR và các nhà báo do họ đã ngăn chặn được sự lan truyền của khủng hoảng và sự giám sát trầm trọng doanh số bán hàng.

Vào mùa hè năm 1993, tại công ty Pepsi-Cola đã xảy ra khủng hoảng do hàng hóa bị hư hỏng. Có vẻ như là trong một lon "Pepsi" dùng cho ăn kiêng có ai đó đã tìm thấy một ống tiêm, và sau đó điều này lặp lại thêm một vài lần nữa. Khi đó công ty đã phản ứng lại một cách nhanh chóng trả lời cho các câu hỏi đầy lo lắng của các nhà báo bằng một thông báo rằng vấn đề này không là gì cả, nó giống như là một vụ cố tình phá hoại, và vụ rắc rối này không có sự liên quan nào đến trực tiếp trong quá trình đóng gói.

Vấn đề là ở chỗ trong mỗi một phân xưởng của công ty Pepsi-Cola có một người đại diện đặc biệt được bổ nhiệm nhằm giám sát toàn bộ quá trình sản xuất, vì thế chỉ cần rất ít thời gian để chứng minh cho báo chí và công chúng toàn bộ hoạt động của nhà máy qua băng ghi hình. Chỉ vừa đưa vào tầm ngắm cảnh báo của FDA (Food and Drug Administration) về an toàn hàng hóa, ủy ban tiến hành ngay công việc làm rõ tình hình.

Đối với các nhân viên thông báo được in hai lần trong ngày, còn các nhà quản lý tại tất cả các phân xưởng nhận được thông tin vào cuối ngày. Tất cả các dữ liệu cần thiết được cung cấp đúng thời hạn cho chính quyền, cho ủy ban FDA, cho nhân viên kiểm tra, cho công chúng và các phương tiện thông tin đại chúng. Nhờ có sự phản ứng nhanh chóng và bài bản, khủng hoảng diễn ra chỉ trong có 4 ngày.

Như là một ví dụ về PR "kém cỏi", có thể đã xảy ra sự lãng quên hoàn toàn việc quản lý thương hiệu tại nhà máy chế tạo ô tô ít tên tuổi AZLK (LB Nga, nhãn hiệu "Moskvich"), chế tạo xe hơi với một nhãn hiệu và chưa bao giờ cạnh tranh thành công với xe "Zhiguli" (LB Nga, nhãn hiệu "Lada"). Hiện nay, chúng ta có thể nghe được về nhà máy này chỉ là các thông tin như nó cho ra đời những chiếc xe hơi rất tồi và các nhà quản lý ở đây không có được thành công thu hút đầu tư vào các dự án.

Một trong những ví dụ rõ nét hơn về PR "tồi" là tình huống khủng hoảng xung quanh công ty Andersen, lúc bấy giờ là một trong những công ty kiểm toán thành viên của nhóm "Big Five" (năm công ty lớn nhất trong lĩnh vực kiểm toán). Xi-căng-đan bị bùng lên gắn liền với sự phá sản của công ty năng lượng Enron, một khách hàng của Andersen, và nó không thể không hắt bóng lên công ty kiểm toán. Ở đây, sự thiếu vắng một chiến lược truyền thông khủng hoảng rõ ràng có một vai trò vô cùng nguy hại đối với sự sống còn của công ty đa quốc có gần 90 năm tồn tại. Việc đưa thông tin không kịp thời, việc phủ nhận yếu tố hủy bỏ tài liệu tài chính của khách hàng (Enron), mà chỉ sau đó một vài ngày lại thừa nhận nó và việc cố gắng bác bỏ phần lỗi của mình đã đưa đến sự tổn hại rất nghiêm trọng đến thanh danh của công ty Andersen. Trong ngành kinh doanh dịch vụ tư vấn, khác hơn trong bất kỳ ngành nghề nào khác, thương hiệu là tài sản chủ yếu của công ty.

Hệ quả là chúng ta đang thấy một quá trình rời bỏ có tính chủ động của các khách hàng khu vực thuộc Andersen trên toàn thế giới sang các công ty "Big Four" còn lại. Nếu tình hình còn tiến triển như vậy, chúng ta sẽ trở thành người chứng kiến sự biến mất của một trong những thương hiệu nổi tiếng nhất thế giới, trong đó có một nguyên nhân là do quản lý quan hệ công chúng không tốt.

Cần phải làm gì trong tình huống khủng hoảng và làm thế nào để đối phó với nó

Sự điều hành thành công vượt qua tình huống khủng hoảng như là một phần của quá trình mang tính hệ thống để lập kế hoạch quản lý khủng hoảng, đòi hỏi những yêu cầu sau đây:

- Có khả năng dự đoán các sự kiện bất thường có thể xảy ra và các khu vực dễ bị tổn thương;

- Có kỹ năng trong việc lập kế hoạch chiến lược để xử lý các bối cảnh có thể xảy ra cho những tình huống khẩn cấp này;

- Thiết lập các giai đoạn sớm của cuộc khủng hoảng và khả năng đáp trả tức thời.

Vấn đề cốt lõi để dự đoán và ngăn ngừa khủng hoảng là việc xác định được những gì có thể xảy ra không đúng hướng, những gì có thể tác động lên con người hoặc môi trường mà nó có vai trò như là dấu hiệu nhận biết về cuộc khủng hoảng.

Các chỉ dẫn cần phải thực hiện đối với công việc quan hệ công chúng khi bị khủng hoảng như sau:

- Xác định các sự kiện mà có thể diễn ra không đúng hướng và đã trở nên rõ ràng, xác định các khu vực bị tổn thương trong công ty;

- Thiết lập sự ưu tiên cho các tổn thương khẩn cấp và có xác suất xảy ra lớn;

- Đưa ra các câu hỏi, câu trả lời và quyết nghị đối với mỗi một kịch bản khủng hoảng có thể xảy;

- Tập trung vào hai vấn đề quan trọng nhất (1) phải làm gì và (2) nói những gì trong những giờ nguy cấp đầu tiên của cuộc khủng hoảng;

- Soạn thảo chiến lược để kìm hãm sự tiến triển của cuộc khủng hoảng và chống lại nó, hơn là chỉ để điều chỉnh nó.

Vì vậy, để tạo ra một hình ảnh của công ty đối phó thành công với cuộc khủng hoảng, cần thiết hai yếu tố: thực sự giải quyết vấn đề và biết cách thông báo cho những người không trực tiếp gắn liền với cuộc khủng hoảng mà không thể đánh giá sự thành công bằng kinh nghiệm của mình.

Sự bất lực đối phó với khủng hoảng có thể gây ra tổn thất không thể bù đắp lại được cho danh tiếng của công ty. Bạn phải luôn luôn nhớ rằng điều quan trọng nhất không phải là cái, khi bạn vượt qua được khủng hoảng, mà là cái nó để lại sau đó cảm giác thành công hay thất bại.

Nếu như khủng hoảng cũng đã xảy ra :

- Luôn luôn làm theo kế hoạch hành động trong tình huống khủng hoảng đã được soạn thảo tại công ty từ trước có bổ sung thêm tình huống mới này sinh;

- Nói sự thật, và càng sớm càng tốt;

- Không được chối từ trách nhiệm;

- 24 giờ đầu tiên cần phải có biện pháp chính xác nhất vì chính lúc đó vấn đề được hình thành và phản ứng đối với công ty được đánh giá;

- Thể hiện quyết tâm của mình;

- Không chỉ xem xét các yếu tố đang xảy ra, mà còn phải tính đến các dữ liệu nghiên cứu khoa học để xác định phương án đáp trả tốt nhất đối với cuộc khủng hoảng;

- Coi các phương tiện thông tin đại chúng như là các kênh đưa tin;

- Có thể bạn phải đối mặt với việc kiện tụng, nhưng trong

bất kỳ trường hợp nào tình huống mở đều có thể dụng đến quyền lợi của bạn;

- Khi đánh giá tình hình thể hiện như thế nào trong mắt công chúng, đừng giới hạn mình bằng các kênh thông tin truyền thống, cũng đừng xem thường kênh thông tin Internet.

Lợi ích của sự thật

Cách tiếp cận đúng đắn cho tình huống khủng hoảng là hết sức cần thiết và phù hợp, vì rằng " đối với bất kỳ tổ chức nào khủng hoảng đó là điểm phân chia, thậm chí có lúc nó còn đe dọa sự tồn tại của bản thân công ty" giống như chủ tịch tập đoàn Lockheed Martin ngài Norman Augustine đã nhấn mạnh.

"Khủng hoảng, nếu có thể được, thì cần phải tránh - ông viết trong bài nói về việc đối chọi với khủng hoảng - nhưng, nếu như điều đó đã xảy ra, điều quan trọng là phải nhận ra được khủng hoảng đúng lúc, điều chỉnh nó vào hướng có thể quản lý được và cố gắng không để mất mục tiêu chiến lược. Kinh nghiệm quản lý khủng hoảng của riêng tôi có thể được thể hiện trong một vài từ: nói sự thật và càng sớm càng tốt".

Trong lịch sử kinh tế và quan hệ công chúng, các trường hợp nói về cách hành xử thành công trong thời gian khủng hoảng đã trở thành những điển cứu chói sáng và đi vào hành trang bắt buộc của chuyên gia PR giỏi. Chúng ta sẽ xem xét một trong số họ.

Trong tháng mười hai năm 1995, tại Bang Philadelphia đã xảy ra một vụ nổ khí ga, kết quả là hai ngôi nhà bị tiêu huỷ hoàn toàn, hai người chết và một người bị thương nặng. Khi đó công ty PECO Energy ngay lập tức nhận trách nhiệm vụ nổ về mình. Quyết định khôn ngoan xuất phát từ chủ tịch công ty ông K. McNeill người mà đã đưa ra ngay lời chia buồn đến thân nhân của các nạn nhân. Trong một tuyên bố cho các phương tiện thông tin đại chúng, ông nói: "Tôi nhận trách nhiệm về mình - điều này đúng từ khía cạnh đạo đức cũng như khía cạnh thực tế của vụ việc". Các phương tiện truyền thông khen ngợi hành vi này. Báo Associated Press khi đó viết: "Quyết định của công ty ngay lập tức chịu trách nhiệm cho vụ nổ xảy ra là hoàn toàn không bình thường đối với giới kinh doanh. Tuy nhiên, kết quả là, tuy bằng một cách tiêu cực nhưng nó có thể tháo bỏ được dư luận tâm lý xã hội và thậm chí giảm bớt được thiệt hại từ kiện tụng".

Và, có lẽ quan trọng nhất: ngay từ bây giờ phải chú ý tới đa đến thương hiệu của công ty, vì rằng tài sản của công ty bạn trong lĩnh vực dư luận xã hội giúp bạn không chỉ sống sót qua khủng hoảng, mà còn đảm bảo cho sự hoạt động tốt nhất trong các môi trường khác nhau của nền kinh tế và sẽ thúc đẩy sự tăng trưởng nhanh chóng công việc kinh doanh của bạn. **NQL**