

# Khủng hoảng thương hiệu và vai trò của PR

*Kinh doanh luôn tồn tại những rủi ro khó lường, doanh nghiệp càng lớn thì rủi ro càng cao, nhất là trong “thời đại thông tin” – thông tin lan truyền nhanh như tia chớp. Nhiều doanh nghiệp không ý thức hết được rủi ro nên đã chủ quan trong quá trình kinh doanh, đôi lúc vì “com áo gạo tiền” mà quên mất các yếu tố tác động tiêu cực đang âm ỉ trong cộng đồng, dần dần biến thành nguyên nhân của sự bùng phát. Quản trị rủi ro (quản trị tiền khủng hoảng) là chức năng giúp doanh nghiệp xác định và giải quyết các vấn đề phát sinh có khả năng gây ảnh hưởng lớn.*

Quản trị rủi ro tốt vừa giúp doanh nghiệp bảo vệ thị phần, tạo điều kiện để bứt phá, xây dựng hình ảnh thương hiệu, vừa ngăn ngừa được khủng hoảng, thậm chí còn có thể biến rủi ro thành cơ hội.

Khủng hoảng thường đến đột ngột, bất ngờ và thông tin bị lan truyền với tốc độ nhanh. Khi đó, các chủ doanh nghiệp rất dễ rơi vào trạng thái thiếu sáng suốt, đưa ra cách xử lý không chính xác, dẫn đến không kiểm soát được tình hình, làm cho khủng hoảng càng lan rộng...

Trong kinh doanh, nếu không có công cụ lắng nghe, thiếu “tai, mắt” và thiếu giải pháp ngăn ngừa rủi ro thì khủng hoảng chắc chắn sẽ đến. Khi đó, ít nhiều gì thương hiệu cũng bị tổn thương. Cho dù sau đó có chuyển bại thành thắng, thì chiến thắng từ khủng hoảng cũng không phải là chiến thắng vinh quang, không mấy đáng tự hào.

## **Kịch bản xử lý khủng hoảng.**

Khủng hoảng thường hiểu là câu chuyện có thể xảy ra với bất kỳ doanh nghiệp nào. Do vậy, các doanh nghiệp nên có chiến lược phòng ngừa trước khi xây dựng các biện pháp giải quyết khủng hoảng. Xử lý khủng hoảng là trách nhiệm chuyên môn của người làm công tác PR tại doanh nghiệp, vì vậy họ phải được huấn luyện một cách chuyên nghiệp, biết nhận diện những rủi ro và có kỹ năng ngăn ngừa khủng hoảng.

Nhiệm vụ của bộ phận PR là nghiên cứu các khả năng xảy ra để phòng các cuộc khủng hoảng. Không thể tiên đoán tất cả, nhưng càng nhiều càng tốt. Người làm PR cũng giống như lính cứu hỏa, phải chuẩn bị và dự phòng giải pháp chữa cháy nhanh nhất. PR là đơn vị có trách nhiệm chính trong việc xây dựng hệ thống “công cụ lắng nghe” và kiểm soát thông tin cho doanh nghiệp. Khi có khủng hoảng xảy ra thì PR là đơn vị lên “kịch bản” xử lý.

Nội dung đầu tiên cần có trong kịch bản xử lý khủng hoảng là danh sách ban giải quyết khủng hoảng, trong đó không thể thiếu hai nhân vật quan trọng là người đứng đầu doanh nghiệp và người phát ngôn. Sau khi cân nhắc và thống nhất về phương án triển khai, doanh nghiệp nên làm theo quy trình: thiết lập đường dây nóng, thường trực giữa công ty và các thành viên ban giải quyết khủng hoảng; chuẩn bị đơn vị hậu cần để phục vụ 24/24 khi có sự cố xảy ra; chuẩn bị kinh phí cho quá trình xử lý khủng hoảng (lưu ý nguyên tắc không quá tiết kiệm trong khủng hoảng); họp khẩn và huấn luyện chớp nhoáng nguồn nhân lực để giải quyết các tình huống bên ngoài.

Trong kịch bản xử lý khủng hoảng cần xác định rõ: không im lặng – né tránh báo chí, không cung cấp thông tin chung chung, vòng vo. Thương hiệu càng nổi tiếng càng được nhiều người quan tâm, do vậy khi sự cố xảy ra, báo chí sẽ đặc biệt chú ý để cung cấp thông tin cho xã hội. Do vậy sẽ có nhiều câu hỏi dồn dập, trực tiếp được đặt ra cho giám đốc doanh nghiệp, nếu vội vàng trả lời sẽ dễ xảy ra sai sót. Mọi thông tin đối thoại với công chúng cần được lập trình theo một chiến lược nhất định. Khi đó, kịch bản xử

lý khủng hoảng sẽ là quá trình đối thoại của doanh nghiệp với báo chí, khách hàng, chính quyền và cộng đồng.

### **Quy trình xử lý khủng hoảng thương hiệu**

Không có một công thức hay quy trình chuẩn cho mọi tình huống khủng hoảng thương hiệu. Tùy từng loại hình doanh nghiệp, tính chất khủng hoảng mà người đạo diễn kịch bản khủng hoảng triển khai xử lý. Sau đây là một số gợi ý:

- Thành lập ban xử lý khủng hoảng gồm ban giám đốc, người phụ trách pháp lý của doanh nghiệp, trưởng phòng nhân sự, cán bộ an toàn và trưởng phòng PR, trưởng bộ phận nơi xảy ra khủng hoảng. Giám đốc trực tiếp là trưởng ban xử lý. Chọn người phát ngôn cho khủng hoảng.
- Sẵn sàng hợp tác và chia sẻ thông tin với báo chí và cộng đồng thông qua các phương tiện truyền thông theo kịch bản đã được thống nhất trước. Thể hiện tinh thần sẵn sàng lắng nghe, hợp tác và đối thoại. Trong quá trình giải quyết khủng hoảng, có thể có những cáo buộc từ chính quyền về nguyên nhân khủng hoảng, doanh nghiệp muốn làm sáng tỏ, tuy nhiên không nên thể hiện tinh thần kiên tụng trong thời điểm này...
- Thực hiện nhất quán từ phát ngôn tới hành động, để dư luận nhận thấy sự quan tâm đặc biệt của doanh nghiệp đến sự việc đang xảy ra, đồng thời thấy tính nhất quán trong quá trình xử lý của doanh nghiệp, nhằm để cộng đồng xem rằng sự việc xảy ra chỉ mang tính hiện tượng chứ không thuộc về bản chất. Theo đó, doanh nghiệp không nên thể hiện tinh thần tránh né, hứa hẹn vòng vo.
- Cách ly thông tin trong giải quyết khủng hoảng. Trong khi doanh nghiệp đang xử lý khủng hoảng ở khu vực miền Bắc cũng có thể song song làm chương trình chăm sóc khách hàng ở khu vực miền Tây.
- Tìm đồng minh từ những cá nhân hay tổ chức có uy tín và tạo sức ảnh hưởng. Một cá nhân hay tổ chức có khả năng tạo sức ảnh hưởng với cộng đồng sẽ giúp doanh nghiệp giữ được uy tín của công ty trong những lúc khó khăn này. Hãy sắp xếp khéo léo cho thông tin xuất hiện ra thị trường một cách có lợi nhất.
- Lấy lợi ích của cộng đồng làm trung tâm trong hành động. Khủng hoảng xảy ra là một thiệt hại, tuy nhiên cũng là cơ hội để doanh nghiệp chứng minh mình “trong sạch”, uy tín với cộng đồng và “trung thành phục vụ” khách hàng mục tiêu. Hãy lấy lợi ích của cộng đồng (khách hàng) làm trung tâm trong quá trình giải quyết khủng hoảng, bỏ qua những tổn thất nhỏ để bảo vệ hình ảnh và giữ vị trí đẹp của thương hiệu trong tâm trí khách hàng.
- Xem xét lại thương hiệu và rút kinh nghiệm. Sau chương trình xử lý khủng hoảng, hãy xem xét lại thương hiệu, từ nhận diện đến cảm xúc của khách hàng. Hình ảnh mới nên được xem xét kỹ.

Tóm lại, mỗi doanh nghiệp thường phải sống chung với nhiều rủi ro tiềm ẩn, và có những rủi ro sẽ trở thành khủng hoảng. Đặc biệt, khi doanh nghiệp lên sàn chứng khoán thì câu chuyện còn phức tạp hơn. Thực tế này đòi hỏi bộ phận PR phải sáng suốt để lập trình một hệ thống phòng ngừa rủi ro và ứng phó nhanh nhạy khi khủng hoảng xảy ra.

*Tác giả: **TH.S Nguyễn Tân** – BrainMark Consulting & Training*

*Doanh nhân Sài Gòn cuối tháng số 43 tháng 10.2010*

*Trang 20, 21.*