

HỌC CÁCH “XOAY CHIỀU” KHỦNG HOẢNG?

Một cuộc khủng hoảng, đôi khi là thảm họa của thương hiệu luôn bắt đầu từ một vấn đề nhỏ nhưng không được chú ý giải quyết thỏa đáng. Một khi được thêm “sức gió” từ mạng Internet và các phương tiện truyền thông, đốm lửa nhỏ của khủng hoảng sẽ bùng phát thành ngọn lửa lớn rất khó dập tắt. Tuy nhiên, nếu biết cách, các chuyên gia thương hiệu có thể giải quyết ổn thỏa, thậm chí góp phần xây dựng thương hiệu thêm vững mạnh.

Quản trị khủng hoảng – một bài toán khó!

Một câu chuyện thuộc chủ đề rất được quan tâm là chất lượng sữa. Sự việc bắt nguồn từ một bà mẹ mang sữa Enfa đi giám định và nhận được kết quả không đúng như thành phần công bố trên bao bì. Người mẹ ấy đã gửi kiến nghị lên Công ty Mead Johnson nhưng không nhận được câu trả lời thỏa đáng. Bức xúc, câu chuyện được đưa lên diễn đàn dành cho các bà mẹ và nhanh chóng được phát tán rộng rãi bởi sự đồng tình của cộng đồng người dùng sữa.

Mọi diễn biến của khủng hoảng diễn ra rất nhanh và có kết quả không lường nếu người quản trị thương hiệu không hành xử kịp thời và đúng mực. Chẳng hạn, ở Úc người dân đã tẩy chay sản phẩm Travacalm Original bởi sự mất lòng tin. Thảm họa bắt nguồn từ những nguồn tin cho rằng: có người uống thuốc này bị kích động và dẫn đến chết. Công ty đã cho rằng nguyên nhân những cái chết là không phải do thuốc mà do nhiều vấn đề khác. Điều này khiến cho dư luận phản ứng mạnh mẽ và cơ quan kiểm tra đã bắt tay vào làm rõ sự việc. Nếu như ngay từ đầu, Pan – nhà cung cấp thuốc – xin lỗi người tiêu dùng, bồi thường và xem xét vấn đề một cách cẩn thận thì mọi việc sẽ khác.

Thông thường, cách xử sự thiếu nhạy cảm chính là nguyên nhân dẫn đến những thảm họa, chẳng hạn: không giải đáp khách hàng một cách thỏa đáng (như với Mead Johnson), phủ nhận tác hại của sản phẩm một cách gây bức xúc (như Pan) hay phủ nhận tin đồn một cách gay gắt (như thảm họa xảy ra đối với hai nhãn hiệu Coca-Cola và Pepsi tại Ấn Độ trước đây). Người Việt Nam có câu “sai một ly đi một dặm”, các thương hiệu cũng vậy.

Giải quyết khủng hoảng ngay từ khi bắt đầu

Cần phải khẳng định là không có một phương pháp cụ thể nào để giải quyết mọi khủng hoảng, mà phải phụ thuộc vào sự sáng tạo của mỗi công ty.

Vào thời điểm năm 2002, tại xa lộ Saint Louis (Mỹ), một chiếc xe tải của FedEx bốc cháy. Điều này dấy lên những tin đồn như chiếc xe bị khủng bố đánh bom, người tài xế vừa ngủ gật vừa lái hay chiếc xe có vấn đề về phanh... Ngay lập tức, bộ phận xử lý khủng hoảng của FedEx đã làm việc. Bằng việc đưa trực tiếp các thông tin cũng như nhận định của các chuyên gia về tai nạn, hãng đã nhanh chóng đính chính và dập tắt những tin đồn sai lệch. Chi tiết về vụ tai nạn được trình bày một cách trung thực và đầy đủ, được gửi đến các đài, báo kịp lúc. Một cuộc khủng hoảng nho nhỏ đã được dập tắt một cách nhanh chóng và hoàn hảo.

Hành động của FedEx thể hiện hai yếu tố quan trọng nhất trong xử lý khủng hoảng: tốc độ và cách thức phản ứng. Ngay khi có những thông tin về tai nạn, rủi ro (dù chỉ ở mức tin đồn) đối với sản phẩm và thương hiệu, người chịu trách nhiệm quản lý thương hiệu cần nhanh chóng tiếp cận sự việc nếu không nó sẽ giống như một trái bom âm ý cháy. Không được và không nên xử lý sự việc một cách hời hợt vì nếu không, nó sẽ nhanh chóng phát nổ. Hãy điều tra một cách chi tiết và trung thực sự việc, sau đó công bố cho mọi người biết. Nếu sai, hãy thừa nhận.

Xét đến trường hợp của sữa Enfa. Thử hỏi xem, có mấy bà mẹ đi giám định thành phần sữa? Không nhiều đâu! Nếu công ty giải đáp thỏa đáng yêu cầu của bà mẹ này thì sự việc chỉ là vấn đề giữa cá nhân – công ty chứ không phải là công ty – cộng đồng người dùng sữa.

Khi không có vấn đề gì xảy đến với thương hiệu, công ty nên có những chính sách kết nối với người tiêu dùng để duy trì và tăng niềm tin, độ trung thành của khách hàng đối với công ty.

Giải quyết khi đã để khủng hoảng lan rộng

Vì một vài lý do nào đó, công ty không kiểm soát được những khủng hoảng nhỏ, để nó lan rộng thành thảm họa. Khi đó, giải pháp mà nhiều công ty sử dụng chính là sử dụng đến pháp lý, tức là tham gia “kiện tụng”.



Trở lại với vấn đề sữa Enfa. Sự việc đang ngày càng trở nên nóng bỏng khi về phía Mead Johnson xuất hiện nguồn tin là công ty sẽ kiện những cá nhân phát tán thông tin sai lệch về sản phẩm, gây bất lợi cho thương hiệu.

Mead Johnson phải chăng lựa chọn giải pháp đối đầu với người tiêu dùng? Điều này hoàn toàn bất lợi cho thương hiệu, giống như thảm họa xảy ra với hai công ty Coca-Cola, Pepsi tại Ấn Độ trước đây. Sau khi xuất hiện những tin đồn về hàm lượng chất trong sản phẩm, hai công ty đã lên tiếng phủ nhận sự việc. Người tiêu dùng Ấn Độ không thỏa mãn với câu trả lời này nên đã dẫn đến “cao trào”. Khi đó, Coca-Cola quyết định đệ đơn kiện lên tòa án tối cao, muốn sử dụng pháp lý để dập tắt tin đồn. Hành động này lại càng không được sự ủng hộ từ phía người tiêu dùng Ấn Độ và kết cục của thảm họa này là “người tiêu dùng Ấn Độ mất lòng tin vào Pepsi và Coca-Cola”, theo *Hindustan Times.com*.

Như vậy, có thể nói, kiện tụng không phải là giải pháp hợp lý vì nó sẽ làm thổi bùng ngọn lửa “đấu tranh” của người tiêu dùng. Trong trường hợp này nên làm như thế nào? Về phía các công ty, họ nên thành lập những đội giao lưu trực tuyến giữa công ty và người tiêu dùng (như cách mà Mead Johnson vừa làm), xây dựng những kênh đối thoại trực tiếp với người sử dụng nhằm tháo gỡ những thắc mắc của họ. Trong trường hợp không thể thiết lập được những kênh liên lạc trực tiếp hoặc làm nhưng không hiệu quả thì hãy im lặng. Hãy sử dụng một biện pháp hữu hiệu nhất là thời gian.

Nếu ngay cả thời gian cũng không làm gì được thì chỉ còn một cách cuối cùng: khi mọi thứ không thể cứu vãn được thì hãy đổi tên công ty. Và có thể là thay đổi các chiến lược kinh doanh của mình. Valujet là một hãng hàng không ở Mỹ ra mắt năm 1993. Sau một thời gian có lợi nhuận, công ty gặp khủng hoảng khi sự kiện máy bay rơi làm chết 110 hành khách vào năm 1996. Đó là một vấn đề lớn mà công ty không giải quyết được. Cuối cùng, công ty đã đổi tên thành Air Tran cùng với một chiến lược hoàn toàn mới. Công ty hiện nay đang gặt hái thành công mới.

Sau khủng hoảng, bóng tối hoặc là ánh sáng rực rỡ của buổi bình minh

Người ta thường sợ những cuộc khủng hoảng, nhưng thật ra cuộc khủng hoảng cũng có hai mặt của nó. Nếu xử lý tốt khủng hoảng, thì người tiêu dùng càng tin tưởng vào thương hiệu. Giống như FedEx, công ty luôn cố gắng giải quyết tốt khủng hoảng, điều này làm cho khách hàng đặt niềm tin vào FedEx.

Có một công ty sử dụng nguồn lao động là những trẻ em chưa đến tuổi thành niên ở Châu Phi (mặc dù là các em tự nguyện). Chuyện được phát hiện và được phán tán trên truyền thông là “công ty đã bóc lột sức lao động trẻ em, là vi phạm quyền trẻ em”. Công ty không thể phủ nhận hay thừa nhận. Phủ nhận thì đến lúc mọi việc rõ ràng, công ty sẽ chịu thiệt vì thực sự công ty có sử dụng lao động trẻ em chưa đến tuổi thành niên. Còn nếu thừa nhận tức là thừa nhận công ty đã “bóc lột sức lao động trẻ em”, điều này ảnh hưởng đến hình ảnh công ty. Phải làm thế nào? Cách giải quyết là: công ty sẽ cung cấp tiền cho các em được học cho đến tuổi thành niên. Một biện pháp xử lý hay đã làm tăng niềm tin của người tiêu dùng. Hình ảnh “một công ty bóc lột sức lao động trẻ em” cũng được xóa mờ.

Như vậy, giải quyết khủng hoảng tốt sẽ tăng niềm tin của người tiêu dùng đối với thương hiệu. Đó là một nghệ thuật, nghệ thuật giải quyết khủng hoảng, nghệ thuật giành lại niềm tin của người tiêu dùng.

Tác giả: Phạm Long Khánh

Tạp chí Marketing Việt Nam số 58 tháng 9.2009

Trang 54, 55