

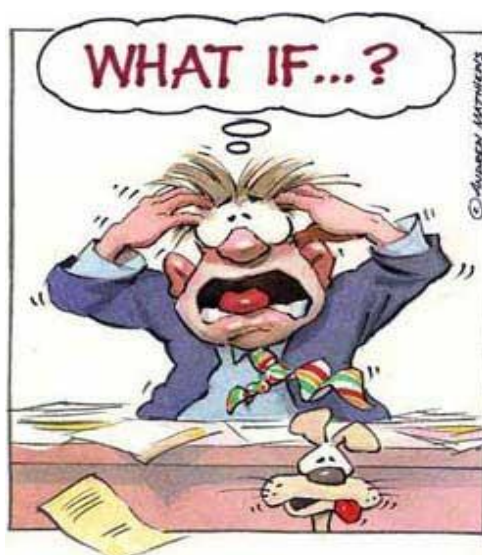
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HCM
KHOA THƯƠNG MẠI – DU LỊCH – MARKETING



BÀI THUYẾT TRÌNH:

PR- GIẢI QUYẾT KHỦNG HOẢNG

GVHD: Th.S Đinh Tiên Minh



TP HCM 1/2010

DANH SÁCH NHÓM

- | | |
|-------------------------------|------------------|
| 1. Bùi Thị Thùy Dung | Mar1 (NT) |
| 2. Huỳnh Minh Duy | Mar1 |
| 3. Võ Thị Ngọc Hồng | Mar1 |
| 4. Dương Thái Huy | Mar1 |
| 5. Trần Kim Long | Mar1 |
| 6. Nguyễn Lê Hoàng Nhi | Mar1 |
| 7. Trần Thị Thảo | Mar1 |
| 8. Bùi Lê Quang Thiện | Mar1 |
| 9. Trần Thương Thương | Mar1 |
| 10. Lê Thị Hải Yến | Mar1 |

I. Một số khái niệm về giải quyết khủng hoảng

1. Khái niệm khủng hoảng

- Tạp chí kinh doanh Havarrd đưa ra khái niệm: Khủng hoảng là một tình thế đạt tới giai đoạn nguy hiểm, gay cấp, cần phải có một sự can thiệp ấn tượng và gay cấp để sửa chữa thiệt hại lớn.
- Nhà quản lý PR Sandra K. Clawson Freeo định nghĩa : Khủng hoảng là bất kỳ tình thế nào đe dọa tới hoạt động và uy tín công ty, thường là bởi báo chí quan tâm và đưa những tin bất lợi hoặc tiêu cực. Các tình huống có thể là tranh chấp pháp lý, trộm cắp, cháy nổ, lụt lội hay thảm họa nào đó có thể quy lỗi cho công ty của bạn. Khủng hoảng cũng có thể là tình huống mà trong con mắt của báo chí hay công chúng công ty của bạn không có những phản ứng thích hợp khi ở vào một trong các tình huống trên.
- Còn theo Berstein - chuyên gia truyền thông Mỹ, khủng hoảng là tình thế đe dọa nghiêm trọng tới cuộc sống, sức khỏe, thân thể, tài sản của nhiều người dân; đe dọa tới uy tín; làm gián đoạn nghiêm trọng công việc hoặc hoạt động kinh doanh; ảnh hưởng tiêu cực tới giá trị của cổ phiếu công ty.

Nói tóm lại trong kinh doanh, khủng hoảng là tình trạng khẩn cấp, rối loạn, mất cân bằng nghiêm trọng, có khả năng gây tác hại về mặt tài chính cho tổ chức và có thể hủy hoại uy tín của tổ chức, đòi hỏi phải hành động kịp thời, phải hao tốn nhiều thời gian, tiền bạc thì mới có thể tránh được những tác động tiêu cực do khủng hoảng gây ra.

Ví dụ: ở Việt Nam, tháng 10/2003 có tin đồn tổng giám đốc ngân hàng Á Châu ACB bỏ trốn. Toàn bộ hoạt động ACB bị đảo lộn, khách hàng hoảng hốt đổ xô đi rút tiền, các nhà đầu tư tìm mọi cách bán cổ phiếu.

2. Khái niệm giải quyết khủng hoảng

Giải quyết khủng hoảng là khả năng đối phó với các tình huống khẩn cấp có thể phát sinh, nhằm giảm thiểu mọi thiệt hại trong bất kỳ bối cảnh nào.

Tổ chức nào cũng thế, khi không may đối mặt với một tình huống khẩn cấp, họ không những phải có khả năng ứng phó với khủng hoảng, mà còn phải có năng lực thể hiện cho công chúng thấy điều đó. Nếu không, hậu quả trước tiên mà họ phải chịu là những thiệt hại nặng nề, cả trên phương diện hình ảnh lẫn uy tín không chỉ đối với lực lượng lao động của mình mà còn cả với công chúng.

Theo Sách : những bí quyết căn bản để thành công trong PR – Philip Henslowe

3. Đặc thù của khủng hoảng

- **Tình huống xảy ra bất ngờ:** Đó là một đặc trưng cơ bản của khủng hoảng, không thể lường trước thời gian và hậu quả mà khủng hoảng có thể diễn ra và mang lại. Và thông thường, người làm PR hay công ty chỉ biết đến sự kiện này khi báo chí phỏng vấn tổ chức công ty hoặc đã đăng bài trên các phương tiện truyền thông. Chính vì vậy phải luôn luôn phân tích để nhận diện khủng hoảng
- **Các sự kiện có tính chất “ leo thang” và lan rộng một cách nhanh chóng:** Khi khủng hoảng xảy ra nếu không được ngăn chặn kịp thời thì hậu quả sẽ không lường trước vì chúng có tính chất leo thang, có thể kéo theo những cuộc khủng hoảng thứ cấp với thiệt hại nặng nề hơn
- **Thiếu thông tin:** Các sự kiện xảy ra dồn dập, tin đồn lan truyền khắp nơi, báo chí đăng tải theo nhiều cách khác nhau nên người làm PR khó có thể hiểu rõ mọi chuyện đang xảy ra.
- **Giới truyền thông liên tục đưa tin bất lợi:** Một khi có khủng hoảng xảy ra, giới truyền thông sẽ liên tục khai thác thông tin và nếu kiểm soát được nguồn thông tin này bằng cách kêu gọi được sự ủng hộ của giới truyền thông thì hậu quả của khủng hoảng sẽ được giảm đi rất nhiều
- **Mất kiểm soát thông tin:** Thông tin xuất hiện nhiều trên các phương tiện truyền thông như Internet, đài phát thanh, truyền hình, báo in, truyền miệng và đặc biệt rất khó để kiểm soát
- **Ngày càng thu hút sự chú ý từ bên ngoài tổ chức:** Như báo chí, các nhà đầu tư, khách hàng, lực lượng an ninh
- **Đa số là gây thiệt hại:** Hầu như các cuộc khủng hoảng đều gây ra thiệt hại ở nhiều dạng khác nhau, có những thiệt hại vật chất có thể lượng hóa cụ thể hay những thiệt hại về nhân mạng, cả những thiệt hại không thể lượng hóa bằng tiền bạc ...

4. Phân loại khủng hoảng

Có rất nhiều loại khủng hoảng, không ai có thể khẳng định chắc chắn có tất cả bao nhiêu loại khủng hoảng và các phát sinh khác của nó. Do đó nhóm chỉ kể ra một số loại khủng hoảng chủ yếu sau dựa trên tính chất của khủng hoảng:

- Thiên tai:
 - Bão, bão tuyết, bão từ, bão cát...
 - Lũ lụt, động đất, núi lửa phun, sóng thần, sét đánh..

Ví dụ: sóng thần ở Thái Bình Dương, động đất 7,9⁰ richter ở vùng bờ biển phía tây đảo Sumatra của Indonesia, gây rung chấn đến tận Singapore và Malaysia

- Tai nạn:
 - Tai nạn lao động
 - Tai nạn giao thông: nổ máy bay, phương tiện đâm nhau, chìm tàu...

Ví dụ: chiếc máy bay Airbus 330 của hãng Air France cất cánh ở Rio de Janeiro bị rơi ở Đại Tây Dương vào 1/6/2009

- Những thảm họa công nghiệp:
 - Những vụ nổ lớn, vụ cháy gây thiệt hại nặng
 - Rò rỉ phóng xạ, rò rỉ hóa chất, tràn dầu...

Ví dụ: sự cố rò rỉ phóng xạ tại nhà máy điện nguyên tử Chernobyl vào tháng 4/1986 làm gây hậu quả nghiêm trọng cho nhân dân các nước Ukraine, Belarus...

- Những sự cố do trang thiết bị hư hỏng:
 - Hệ thống máy tính bị trục trặc
 - Lỗi trong khâu vận hành
 - Hệ thống truyền thông bị hư hỏng, hệ thống bảo vệ bị trục trặc
 - Toàn bộ dây chuyền sản xuất có vấn đề làm cho sản xuất ngừng trệ, chất lượng sản phẩm giảm, tỷ lệ phế phẩm tăng cao hơn mức cho phép..

- Những cuộc tấn công về kinh tế:
 - Các công ty tẩy chay nhau
 - Bị đối thủ thao túng hoặc thôn tính
 - Cổ phiếu của tổ chức bị giảm giá

Ví dụ: hãng xe hơi Đức Volkswagen mua lại 49,9% cổ phần của Porsche với giá 5,78 tỉ USD

- Bị phá hoại, khủng bố:
 - Bị đe dọa bắt cóc, tống tiền
 - Bị tấn công khủng bố
 - Scandal
 - Bị vu khống

Ví dụ: vụ scandal nguyên liệu quá hạn sử dụng của Tân Hiệp Phát

- Những vấn đề trong nội bộ tổ chức:
 - Có hiện tượng tham ô, ăn cắp
 - Mất đoàn kết nội bộ, chia bè phái, tranh giành quyền lực
 - Có sai lầm trong văn hóa tổ chức của công ty

- Sa thải nhân viên
- Kiện tụng
- Đình công, bãi công

Ví dụ: vụ đình công của nhân viên Vinasun trong việc phân chia tỷ lệ doanh thu với công ty

- Có hiện tượng tử vong:
 - Lãnh đạo công ty tử vong
 - Nhân viên tử vong do sự cố của máy móc, thiết bị
 - Khách hàng bị tử vong do sử dụng sản phẩm của tổ chức

Ví dụ: vụ sữa nhiễm melamine gây chết người ở Trung Quốc

- Vấn đề chính trị:
 - Chính phủ, cấp trên can thiệp quá sâu vào công việc của tổ chức theo chiều hướng xấu
 - Chính sách thay đổi gây bất lợi cho tổ chức
 - Bị phân biệt đối xử
 - Bị tước đoạt, tịch thu tài sản
 - Bị thanh tra, kiểm tra

Ví dụ: Liên minh Châu Âu áp thuế chống phá giá đối với sản phẩm giày da của Việt Nam

- Vấn đề kinh tế:
 - Nền kinh tế rơi vào khủng hoảng, lạm phát, thiếu phát
 - Tình hình tài chính của tổ chức xấu đi
 - Tổ chức bị phá sản

Ví dụ: do chịu ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới ngân hàng lớn thứ 5 của Mỹ là Lehman Brother đã phá sản

5. Vai trò của PR trong giải quyết khủng hoảng

- Một trong những nhiệm vụ chính của bộ phận quan hệ công chúng (PR) của một tổ chức là kiểm soát, xử lý các tình huống khủng hoảng. Các doanh nghiệp gọi khủng hoảng là cơn ác mộng và giải quyết khủng hoảng là công việc khó khăn nhất của hoạt động PR.
- Sử dụng những công cụ PR (thông cáo báo chí, cộng tác viết bài, sử dụng những phương tiện Internet như Forum, Blog, mạng xã hội ...) để giúp cho doanh nghiệp vượt qua những sóng gió và bão táp. Khi có khủng hoảng, doanh nghiệp đó sẽ tìm được sự ủng hộ, bên vực, hỗ trợ từ phía cộng đồng hay từ những nhà chức trách (đây là điều kì diệu không thể bỏ tiền ra mua như đăng quảng cáo) trong việc cứu vãn uy tín và giữ gìn nguyên vẹn hình ảnh của doanh nghiệp.

- Bên cạnh đó, biến khủng hoảng thành cơ hội mới là kết quả lý tưởng nhất và thể hiện rõ tính chuyên nghiệp của người làm PR. Đó là việc giải quyết khủng hoảng phải kèm theo việc nâng cao hình ảnh của thương hiệu. Tuy nhiên, mục tiêu này chỉ đạt được khi các chuyên viên PR bằng kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm của mình hợp tác với giới truyền thông

II. Giải quyết khủng hoảng

1. Chuẩn bị tiền khủng hoảng

Đối với các doanh nghiệp nhỏ, bộ phận PR không nhiều kinh nghiệm hay thậm chí có doanh nghiệp không có cả bộ phận này, khi xảy ra khủng hoảng, nên nhanh chóng tìm cho mình một công ty PR chuyên nghiệp, có nhiều kinh nghiệm trong việc xử lý khủng hoảng để giải quyết cho doanh nghiệp mình. Tuy nhiên cũng đừng phó thác hết tất cả cho công ty PR, mà hãy phối hợp với họ cùng giải quyết. Việc phối hợp này vừa giúp doanh nghiệp kiểm soát được tiến độ giải quyết khủng hoảng, vừa giúp doanh nghiệp học tập được nhiều kinh nghiệm trong việc giải quyết khủng hoảng để sau có thể tự mình giải quyết chúng.

Thành lập nhóm truyền thông khủng hoảng

Khi có dấu hiệu khủng hoảng xảy ra, việc cần làm là phải quản lý được truyền thông trong khủng hoảng. Một nguyên tắc xuyên suốt trong quá trình giải quyết khủng hoảng đó là thông tin nhanh, chính xác và thống nhất. Để làm được này, cần phải có một nhóm chủ chốt lên kế hoạch, triển khai, hướng dẫn và thực hiện. Đó chính là lý do cần phải thành lập nhóm truyền thông khủng hoảng

1.1.1 Vai trò và nhiệm vụ của nhóm truyền thông khủng hoảng

- Lên kế hoạch giải quyết khủng hoảng
- Ra những quyết định trong và ngoài tổ chức nhằm kiểm soát khủng hoảng và giải quyết các vấn đề phát sinh
- Cung cấp thông tin trong và ngoài tổ chức, đặc biệt là với các cơ quan truyền thông
- Áp dụng những biện pháp thích hợp để duy trì niềm tin của nhân viên cũng như công chúng đối với sản phẩm và hoạt động của tổ chức
- Giảm thiểu tối đa những tác động tiêu cực đối với các đối tượng của tổ chức (nhân viên, khách hàng, lãnh đạo địa phương, công chúng...)

1.1.2 Cơ cấu nhóm truyền thông khủng hoảng

- Thành viên của nhóm hành động khẩn cấp trước hết phải là những nhân vật bản lĩnh, có uy tín trong công ty, có quan hệ rộng hoặc chịu trách nhiệm xây dựng quan hệ với giới truyền thông. Họ có thể là thành viên công ty hoặc là những công ty PR tham gia giải

quyết khủng hoảng và sẽ là những người đầu tiên tiếp xúc với báo giới ngay khi sự cố xảy ra.

- Tùy vào quy mô và tính chất của từng loại khủng hoảng cũng như quy mô của mỗi tổ chức mà sẽ có số lượng người cũng như chức vụ bộ phận khác nhau. Tuy nhiên, nói trên bình diện rộng và tổng quát nhất. Thông thường, nhóm truyền thông khủng hoảng được chia thành 3 bộ phận chính:

Lãnh đạo nhóm

Bộ phận kiểm soát khủng hoảng

Bộ phận truyền thông

a. Lãnh đạo nhóm

- Bao gồm lãnh đạo của công ty Giám đốc Điều hành, và lãnh đạo của các bộ phận các phòng ban chức năng có liên quan.
- Nhiệm vụ: nghiên cứu, cân nhắc, ra quyết định và lên kế hoạch giải quyết khủng hoảng như:
 - Nghiên cứu thông điệp gửi tới các nhóm đối tượng của công ty
 - Nghiên cứu và hình thành những câu hỏi mà có thể bị giới truyền thông hỏi, đồng thời đưa ra phương án trả lời để thống nhất thông tin
 - Cân nhắc những thông tin nào gửi tới giới truyền thông vừa đảm bảo được tính chính xác, vừa không làm ảnh hưởng đến uy tín công ty hơn nữa
 - Lên kế hoạch liên lạc với các cơ quan tư vấn giải quyết khủng hoảng bên ngoài, cũng như kế hoạch liên lạc với giới truyền thông
 - Liên lạc với khách hàng, với công chúng
 - Giải quyết những vấn đề liên quan tới người bị nạn (nếu có)

b. Bộ phận kiểm soát khủng hoảng

- Bộ phận này theo mệnh lệnh của bộ phận lãnh đạo thực hiện việc kiểm soát, ngăn chặn khủng hoảng bằng những biện pháp, nghiệp vụ cụ thể. Trước đó, họ đã được trang bị những kiến thức, trang thiết bị cần thiết, được huấn luyện.
- Nhiệm vụ: giải quyết các vấn đề phát sinh, giảm thiểu các thiệt hại do khủng hoảng gây ra và giữ gìn liên lạc thông suốt, đảm bảo truyền tin hiệu quả

c. Bộ phận thông tin liên lạc

Có nhiệm vụ truyền thông tin liên lạc tới các nhóm đối tượng của công ty, đồng thời tiếp nhận các thông tin phản hồi từ bên ngoài.

- Đối với truyền thông tin cho các đối tượng của công ty hay còn gọi là những người phát ngôn viên, tùy vào những nhóm đối tượng khác nhau sẽ sử dụng những phát ngôn viên khác nhau.
- Đối với nhận thông tin phản hồi từ bên ngoài có vị trí hết sức quan trọng: họ là những người trực điện thoại, hay nhân viên tư vấn online, nhân viên tiếp tân... tiếp xúc nghe họ thắc mắc. Một mặt, ghi lại những thắc mắc đó để sử dụng trong việc gửi thông điệp để thỏa mãn đúng nhu cầu của họ. Một mặt khác, truyền tải những thông tin đã thống nhất và đáp ứng những nhu cầu của họ trong giới hạn cho phép.

1.2 Những việc cần phải làm của các thành viên trong nhóm truyền thông khủng hoảng

Các thành viên trong nhóm truyền thông khủng hoảng hay còn gọi là các điều phối viên Giải quyết khủng hoảng. Tùy theo chuyên môn của mình, mỗi điều phối viên có những công việc khác nhau, có thể nói tới như sau:

- Điều phối viên quan hệ công chúng: cực kỳ quan trọng với vai trò là người nắm chính về mặt thông tin, nắm trong tay sự sinh tồn của một tổ chức. Với nhiệm vụ chính gồm có:
 - Chuẩn bị những bài phát biểu, tuyên bố trước công chúng
 - Chọn và huấn luyện cho các phát ngôn viên
 - Liên lạc với các phương tiện truyền thông
 - Đưa thông tin đến nhân viên và khách hàng
- Điều phối viên về mặt pháp lý: là người có trách nhiệm cũng cực kỳ to lớn trong việc liên quan tới những thủ tục về pháp lý của công ty. Nếu công ty không có bộ phận này thì nên thuê ngoài từ những công ty luật hoặc những công ty PR chuyên về tư vấn, giải quyết khủng hoảng.
 - Chuẩn bị những chính sách về mặt luật pháp, những thủ tục giấy tờ, các mẫu giấy tờ theo như luật định
 - Cung cấp lời khuyên, xem xét các vấn đề sao cho đúng luật pháp nhưng không ảnh hưởng tới công ty
 - Tham gia vào các quan hệ của công ty với đại diện của cơ quan pháp luật, chính quyền địa phương, Nhà nước.
 - Xem xét và giúp đỡ trong việc soạn thảo và công bố những bài viết, thông cáo báo chí...
- Điều phối viên tiếp thị (quan hệ với người tiêu dùng):

- Tập hợp tất cả thông tin của khách hàng và thông báo
- Liên hệ với khách hàng (nếu cần thiết), đáp ứng và giải đáp thắc mắc, nhu cầu
- Nghiên cứu thông tin, ghi chép những tin xuyên tạc, lời phàn nàn
- Điều phối viên bán hàng:
 - Thông báo đến khách hàng về việc thu hồi sản phẩm
 - Liên hệ với điểm bán hàng để truyền đạt những thông tin cần thiết
 - Cùng với bộ phận công chúng giao tiếp với khách hàng và công chúng khi cần thiết
- Điều phối viên sản xuất
 - Kiểm soát tất cả các thành phẩm, bán thành phẩm, không cho xuất xưởng những sản phẩm không đạt yêu cầu
 - Cung cấp những chỉ dẫn thích hợp cho bộ phận sản xuất
 - Trợ giúp nhận dạng những sản phẩm hỏng
 - ...
- Ngoài ra còn có: điều phối viên phân phối, điều phối viên quảng cáo. Tuy nhiên, cũng tùy thuộc vào loại hình công ty kinh doanh sản phẩm hay dịch vụ, tùy vào loại khủng hoảng mà sẽ có những bộ phận, người phụ trách thích hợp.

1.3 Chọn người phát ngôn cho công ty

- Tùy vào quy mô của công ty, tùy vào quy mô của cuộc khủng hoảng sẽ cần một hoặc nhiều phát ngôn viên. Tuy nhiên, ngày nay để giảm áp lực khi chỉ có một phát ngôn viên và để nâng cao hiệu quả của truyền thông thì mỗi nhóm đối tượng khách hàng của công ty có thể có những phát ngôn viên riêng (sẽ được nói rõ hơn trong phần sau: chiến lược truyền thông cho từng đối tượng của công ty)
- Nhiệm vụ chính:
 - Tất cả các nhóm công chúng, kể cả công chúng nội bộ và báo chí đều có thể hiểu sai các thông tin về tổ chức, vì thế nhiệm vụ của phát ngôn viên là phải giảm thiểu và đính chính những thông tin sai lệch.
 - Sẽ được thảo luận và biết những điều nên làm và không nên làm, nên nói và không nên nói, nói như thế nào.
 - Đồng thời sẽ cùng các nhân viên PR dự đoán các câu hỏi mà báo chí cũng như các nhóm công chúng có thể quan tâm tới và tìm cách trả lời hợp lý, không gây hại cho tổ chức và không vi phạm pháp luật
 - Bên cạnh đó, người phát ngôn sẽ là người duy nhất trả lời tất cả các vấn đề thắc mắc của giới truyền thông, do đó sẽ thống nhất được tất cả thông tin về doanh nghiệp.

- Tiêu chuẩn chọn người phát ngôn
 - o Là người nắm giữ chức vụ cao trong tổ chức/ công ty như Giám đốc điều hành, giám đốc các phòng ban, giám đốc quan hệ công chúng...
 - o Là những ứng viên sáng giá nhất có khả năng diễn thuyết trước công chúng, nhanh bén và có tài ứng phó với các câu hỏi của giới báo chí. Ngoài ra còn đòi hỏi có một thái độ bình tĩnh, sáng suốt. Với kỹ năng giao tiếp, kỹ năng ngoại giao, kỹ năng giải quyết những vấn đề phức tạp...

Là người có tiếng nói quan trọng để có thể là người phát ngôn, đại diện cho công ty :

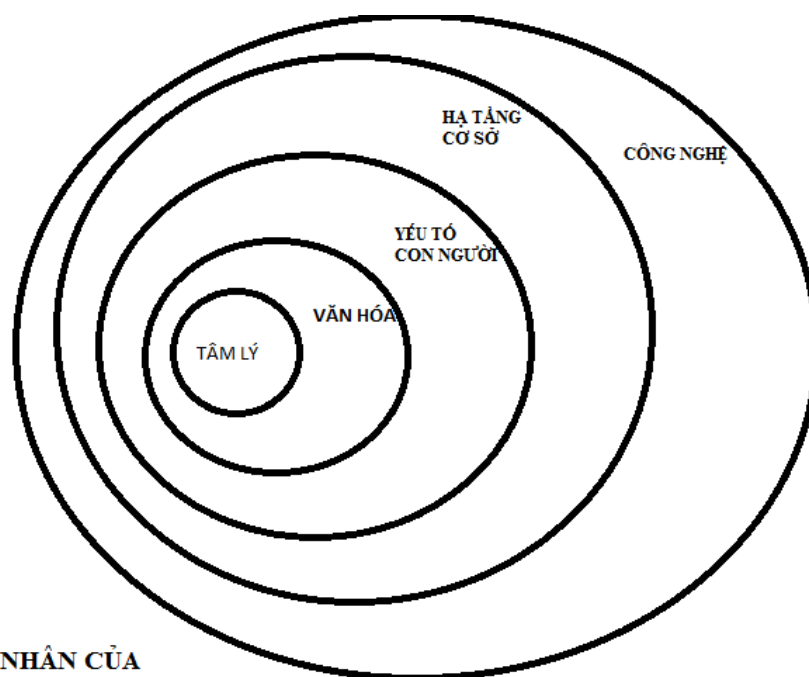
“Lãnh đạo cơ quan công quyền quản lý lĩnh vực DN đang hoạt động sẽ là người có thể giúp gỡ rối tình hình rất tốt. Ngoài ra, nếu có sự ủng hộ của các chuyên gia có tiếng trong ngành, các tổ chức hoạt động xã hội, môi trường, đại diện người tiêu dùng..., kết quả cũng rất tích cực.” Giám đốc điều hành khu vực châu Á - Thái Bình Dương Công ty Burson – Marsteller

1.4 Xác định nguyên nhân khủng hoảng

Xác định được nguyên nhân vấn đề sẽ giúp giải quyết vấn đề tận gốc. Để giải quyết khủng hoảng, nhóm truyền thông cũng phải tìm nguyên nhân của cuộc khủng hoảng. Một mặt để định hướng cách giải quyết, mặt khác có thể tận dụng được nguyên nhân này biến khủng hoảng tiềm tàng trở thành cơ hội lớn giúp công ty có thể vượt qua cũng như đối thủ cạnh tranh bằng các công cụ Marketing. Đồng thời để rút kinh nghiệm, phòng tránh cho loại khủng hoảng tương tự.

Chỉ có thể sau khi xác định được nguyên nhân gây khủng hoảng mới có thể cô lập được nó, nói cách khác là cách ly khủng hoảng với các bộ phận khác hay hoạt động khác trong tổ chức.

Trong hầu hết các trường hợp, nguyên nhân của những cuộc khủng hoảng nghiêm trọng xảy ra không đơn thuần bởi nguyên nhân kỹ thuật mà bên cạnh đó là sự sụp đổ hàng loạt của các hệ thống kỹ thuật – tổ chức – con người.



CÁC LỚP NGUYÊN NHÂN CỦA KHỦNG HOẢNG

Càng gần tới lõi nguyên nhân thì càng khó lường quan sát hơn. Đồng thời là những nguyên nhân khó giải quyết nhất.

Khi trả lời cho câu hỏi WHY (tại sao lại có khủng hoảng này) thì cần phải đề ý rằng, giữa các lớp có mối quan hệ mật thiết và tác động qua lại lẫn nhau. Tuy nhiên Dựa trên việc phân tích những dữ liệu cũng như tình huống mà doanh nghiệp đang gặp phải từ đó sẽ xác định được nguyên nhân chính và sâu xa của khủng hoảng.

1.5 Đánh giá tình hình, phạm vi và mức độ ảnh hưởng

Đánh giá đúng tình hình, phạm vi và mức độ ảnh hưởng của khủng hoảng đối với ngành hàng nói chung cũng như công ty nói riêng hỗ trợ rất lớn cho doanh nghiệp trong việc đề ra các kế hoạch chi tiết cần làm. Xác định đúng quy mô các giải pháp trong PR giúp doanh nghiệp tránh được những chi phí không cần thiết hoặc những tổn thất không đáng có trong giai đoạn khủng hoảng sắp tới.

Đánh giá mức độ lan rộng và ảnh hưởng của nó tại các thời điểm khác nhau để đưa ra những điều chỉnh kịp thời cho kế hoạch truyền thông, từ đó có được những chiến thuật đối phó phù hợp với tình hình. Tuyệt đối không được giải quyết vấn đề hay tùy tiện phát ngôn khi chưa có đủ thông tin.

Xác định mức độ ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng (trả lời câu hỏi WHO), tức xác định cuộc khủng ảnh hưởng tới những nhóm đối tượng nào, và những nhóm đối tượng đó

ảnh hưởng tới tổ chức ra sao. Từ đó, lên kế hoạch đúng đắn, đúng trọng tâm giúp giải quyết khủng hoảng tối đa hóa hiệu quả và tối thiểu hóa tổn thất

1.6 Lên kế hoạch chi tiết

Nhóm truyền thông khủng hoảng họp lại và đề ra kế hoạch chi tiết bao gồm các mục tiêu, chiến lược, thời gian, cách thức cụ thể và trách nhiệm cụ thể với từng bộ phận hoặc cá nhân trong thời kỳ khủng hoảng giải quyết khủng hoảng

Phải có những kịch bản dự phòng cho từng tình huống xấu có thể xảy ra. Lập sẵn các kế hoạch xử lý khủng hoảng đến từng chi tiết: ai là những người có trách nhiệm có liên quan triển khai kế hoạch này, công việc cụ thể của từng người đó, ai sẽ là người liên lạc trước tiên khi có sự cố xảy ra, ai là người phát ngôn với báo chí, số điện thoại của phóng viên cần liên hệ, thứ tự ưu tiên cung cấp thông tin... Như vậy doanh nghiệp mới có thể đối phó một cách nhanh chóng và kịp thời.

2. Trong khủng hoảng – giai đoạn ngăn chặn tổn thất

2.1 Làm việc các phương tiện truyền thông

Trong quá trình khủng hoảng, giới truyền thông có thể vừa là bạn vừa là thù, điều này phần lớn phụ thuộc vào việc bạn phản ứng lại và xử lý khủng hoảng như thế nào. Bởi vì, một trong những nguyên nhân gây ra khủng hoảng lan rộng là do giới truyền thông không nắm rõ tình hình và thông tin chính xác.

Chính vì vậy, làm việc với phương tiện truyền thông là Cung cấp những thông tin liên quan tới cuộc khủng hoảng của công ty với phương tiện truyền thông. Để họ giúp công ty đưa những thông tin chính xác về sự việc tới quần chúng.

Trong mọi cuộc khủng hoảng, thông tin luôn là yếu tố quyết định. Việc quản lý thông tin và cách thức công bố thông tin tới công chúng và báo giới trong nhiều trường hợp có khả năng quyết định sinh-tử.

Do đó, những thông tin mà bạn cung cấp cho giới truyền thông rất quan trọng, vì nó sẽ được đưa lên các phương tiện truyền thông và gửi tới các khách hàng. Vì vậy, khi làm việc với phương tiện truyền thông cần:

- **Phải thông báo khẩn cấp, yếu tố nhanh chóng là cực kì quan trọng** đừng đợi tới bản phát sóng vào buổi tối mới đưa tin lên. Nhanh chóng liên lạc với họ bằng cách nhanh nhất như: gọi điện thoại, sau đó gửi tin lại qua Email/ fax tới tòa soạn để thông báo rõ hơn về tình hình
- **Chuẩn bị kỹ lưỡng trước khi làm việc với giới truyền thông: Chuẩn bị trong đầu trước những điều liên quan**

Cung cấp những thông tin cơ bản trong mỗi câu trả lời (hãy nhớ đến việc đưa thông tin để đáp ứng 5Ws : What: cái gì, Who: ai, When: khi nào, Where: Ở đâu, Why: tại sao).

Việc trả lời cần sự thông minh và văn phong chắc chắn. Những câu nói ý nghĩa sẽ được nhắc lại liên tục trên các phương tiện truyền thông.

Cần cân nhắc trước việc lựa chọn từ ngữ và câu văn trong khi làm việc với giới truyền thông. Chỉ với thông tin tỏ ra quan trọng. Quá nhiều sẽ làm lộn xộn cả thông điệp công ty muốn nhấn mạnh

- **Chủ động liên lạc với giới truyền thông**

Tập hợp các số điện thoại di động, số máy nhắn tin, địa chỉ email của các phóng viên mà công ty có mối quan hệ từ trước và nhanh chóng liên lạc với báo chí, thông báo các tin mới nhất. Đừng quên ghi lại số điện thoại văn phòng của họ để dự phòng trường hợp không liên lạc được số di động.

- **Sau khi liên lạc bằng điện thoại, nên Sử dụng Internet để cung cấp thông tin cho họ**

Internet là cách nhanh nhất và đơn giản nhất để đưa thông tin tới các phóng viên và biên tập viên trước khi họ công bố. Xây dựng một địa chỉ internet được duy trì 24x7 với các tài liệu và hình ảnh mới nhất có liên quan tới sự kiện khủng hoảng.

Hoặc Sử dụng email để trực tiếp thông tin cũng là cách thường được sử dụng.

- **Khi làm việc với giới truyền thông nhớ đưa ra các thông điệp ngắn hàng ngày**

Trong thời đại quá tải thông tin này, công chúng không có đủ thời gian để đọc toàn bộ câu chuyện. Thông điệp ngắn có thể được đưa ra vào các chương trình tin tức buổi tối trên truyền hình. Gửi tới công chúng các thông điệp ngắn và đơn giản. Có ít nhất một người phụ trách việc phân tích các sự kiện trong ngày và các sự kiện đang được chờ đợi sẽ xảy ra

- **Bật máy ghi âm hay ghi hình khi làm việc với giới truyền thông**

Khi giới truyền thông nhận biết các cơ chế kiểm soát này, họ sẽ không còn xu hướng trích dẫn sai lệch thông tin. Và nếu phát biểu của bạn có bị trích dẫn sai, thì bây giờ bạn đã sẵn sàng cho các tình huống "ông ấy nói..." hay "bà ta phát biểu..." Ngoài ra, nếu các bình luận không chính xác không được rút lại hoặc tạo thêm tổn thất cho khách hàng của bạn, thì bạn đã sẵn sàng để đệ đơn kiện cho hành vi bôi nhọ hay vu khống.

- **Không có gì không chính thức**

Khi phóng viên nói, "OK, hãy trao đổi không chính thức", đừng tin họ. Đúng, đa số các nhà báo đều trung thực và tôn trọng phát biểu của bạn, nhưng bạn sẽ luôn gặp một hay hai kẻ vẫn thu âm dù đã tắt máy quay! Trong tình trạng khủng hoảng, bạn không thể chấp nhận chi phí "lộ thông tin".

- **Kiểm soát đám đông**

Cố gắng bố trí các địa điểm thuận lợi cho các phóng viên tác nghiệp và không làm ảnh hưởng tới hoạt động của bạn hay khách hàng của bạn. Đồng thời, bố trí thành viên của nhóm truyền thông quản trị khủng hoảng tại các địa điểm đó.

Bởi vì, sẽ không thể kiểm soát được 1.000 phóng viên cho dù đã có cả một đội quân các phát ngôn viên chuyên nghiệp. Trong một số tình huống, khi có sự tham gia của cảnh sát, quân đội, hay lực lượng bảo vệ, bạn sẽ không bao giờ muốn xuất hiện các bức ảnh trong đó nhân viên cảnh sát, sĩ quan quân đội, hay phụ trách bảo vệ đang bắn cảnh cáo đám đông phóng viên.

- **Không bao giờ nói "Miễn bình luận"**

Với câu hỏi bạn không muốn trả lời hoặc không có câu trả lời, hãy nói "Đó là một câu hỏi hay, tôi không có câu trả lời, tôi sẽ trả lời sau". Yêu cầu người phóng viên chuyển cho bạn số điện thoại, địa chỉ email và hẹn sẽ trả lời anh ta sớm nhất có thể. Nếu bạn có thời gian, hãy trả lời anh ta sau đó. không bao giờ xuất hiện trước công chúng với hình ảnh đang che giấu một điều gì đó.

- **Tạo sự đồng cảm**

Nếu tình huống khủng hoảng đang tiếp diễn (ví dụ bắt cóc con tin) và giới truyền thông đang cắm trại bên ngoài, chờ đợi cả ngày dưới ánh nắng thiêu đốt và giá lạnh ban đêm để có được các tin tức mới nhất, hãy đồng cảm với họ. Bạn có thể hỏi liệu họ có cần các trợ giúp cá nhân không? Chuyển cho họ một vài chai nước, hoa quả, bánh mì, cà phê, bánh ngọt và tinh thần hợp tác. Dù bạn tin hay không tin, nhiệt huyết vẫn chảy trong mỗi phóng viên- những người đang chịu áp lực rất lớn từ toà soạn của mình. Hãy cố làm cho tình thế trở nên dễ dàng và an toàn hơn cho họ ở mức tối đa có thể. Bằng cách này, bạn sẽ tạo ra môi trường thân thiện để đưa thông điệp của mình đến thế giới.

- **Nói chậm**

Có lẽ, đây chính là điểm quan trọng nhất đối với một phát ngôn viên chuyên nghiệp. Khi nói chậm, bạn có thể tổ chức các ý trong đầu và kiểm soát từng câu chữ phát ra. Nói liến thoắng là biểu hiện của sự hồi hộp. Khi nói chậm, bạn gửi ra tín hiệu của sự tự tin và bình tĩnh. Ngoài ra, nói chậm cũng giảm thiểu các vấn đề về ngôn ngữ.

- **Sự thật và chỉ duy nhất sự thật**

Đảm bảo chắc chắn các thông tin gửi tới giới truyền thông hoàn toàn chính xác. Chỉ cần một thông tin sai lệch, bức màn thiêng về tín nhiệm của bạn với công chúng sẽ bị xé toạc. Nếu bạn có các tài liệu bất lợi- và không ai cầu xin bạn phát tán chúng, thì hãy áp chặt các tài liệu đó vào ngực

- **Người phát ngôn**

Được huấn luyện chuyên nghiệp và dày dặn kinh nghiệm với các tình huống tương tự cũng như có khả năng ăn nói trôi chảy trước ống kính máy quay. Các phát ngôn viên giỏi nhất có thể bảo đảm rằng họ sử dụng đúng từ, cách xuất hiện của họ hoàn toàn tự tin và lưu loát cho tới những giây cuối cùng xuất hiện trên các phương tiện truyền thông đại chúng. Cần đảm bảo các phát ngôn viên đều nhận được đầy đủ thông tin cập nhật và truyền tải một thông điệp duy nhất.

Lựa chọn đúng phát ngôn viên

Phát ngôn viên chưa hẳn đã là người làm PR của công ty. Trừ khi các nhân viên PR của công ty đã được đào tạo để có thể nói chuyện đủ thuyết phục để có thể gây ảnh hưởng đến công chúng, bạn nên chọn một người thích hợp với vị trí này. CEO chưa hẳn là sự lựa chọn tốt nhất, tuy nhiên, trong giai đoạn khủng hoảng thì vai trò của CEO sẽ là người gây được ấn tượng nhiều nhất.

Sự lựa chọn tốt nhất là một vị trí khá cao cấp trong công ty, đủ uy tín và có liên quan đến vấn đề xảy ra. Nhưng hãy chắc rằng họ đủ khả năng để nói chuyện trước các phóng viên giàu kinh nghiệm

- **Xây dựng mình thành nguồn cung cấp thông tin chính thức**

Tạo ra một câu chuyện xung quanh vấn đề khủng hoảng. Các phóng viên luôn sẵn lòng những câu chuyện xung quanh vấn đề, và nếu họ tập trung vào câu chuyện đó, bạn có thể hướng họ vào đúng mục tiêu của bạn. Bên cạnh đó bạn cũng cần có thông tin về các phóng viên quan trọng. Bạn sẽ biết được rằng họ đang mong muốn điều gì đối với công ty để từ đó cung cấp thông tin phù hợp.

Khi làm việc với phương tiện truyền thông, cần chú ý một số quy tắc và lưu ý một số những vấn đề

- **Một số nguyên tắc trong truyền thông**

Khi khủng hoảng xảy ra, việc cực kì quan trọng phải làm đó là làm việc với giới truyền thông. Nhưng để có được truyền thông phù hợp với các mục tiêu kinh doanh để thúc

đầy thành công và uy tín của doanh nghiệp thì Doanh nghiệp cần có một số những nguyên tắc sau:

- Đảm bảo rằng người phát ngôn với báo giới có mối liên hệ với các nhà quản lý cao cấp trong mọi quyết định và chính sách được đưa ra. Mọi quyết định đều có tác động sâu rộng đến công chúng cho dù các nhà lãnh đạo có nhận thấy hay không.
- Tránh bào chữa khi bị chỉ trích. Có thể làm việc đó sau khi kết thúc một cuộc điều tra.
- Kêu gọi sự đồng tình của bên thứ ba đối với những nỗ lực của bạn. Hãy thuyết phục những người có uy tín, đã từng trải qua những tình huống tương tự và có thể thu hút được sự quan tâm của dư luận, lên tiếng thay cho bạn.
- Cập nhật thông tin thường xuyên và định kỳ. Thông báo thời gian công bố tin tức tiếp theo.
- Theo dõi các tin tức trên phương tiện thông tin và chỉnh sửa các sai sót ngay lập tức.
- Xây dựng một trang Web để thông tin cho mọi người về diễn biến tình hình vụ việc. Hãy đưa lên trang Web tất cả các tin tức, tuyên bố, trang thông tin dữ liệu và các đường liên kết tới thông tin khác.
- Xây dựng một nhóm đánh giá để nghiên cứu vấn đề và ngăn ngừa các sự việc tương tự trong tương lai. Đây không phải là việc làm hình thức và họ cần có quyền hạn thực sự.
- Hãy nhớ: thái độ cởi mở và có trách nhiệm giải đáp trong cuộc khủng hoảng sẽ giúp nâng cao sự tôn trọng và tín nhiệm của giới truyền thông đối với bạn.
- Việc thiết lập các mục tiêu truyền thông cần phải dựa trên các mục tiêu và mục đích kinh doanh cũng như các yếu tố khác biệt để bảo đảm rằng chương trình truyền thông hỗ trợ tốt nhất cho chiến lược kinh doanh của công ty.
- Phải xác định được cấp độ truyền thông hiệu quả nhất để vừa bảo vệ vừa thúc đẩy giá trị
- Phải sử dụng được các nhà lãnh đạo của doanh nghiệp để truyền đạt được những điểm mạnh và đặc trưng của doanh nghiệp
- Nỗ lực để nhận được sự ủng hộ hoàn toàn trong nội bộ, từ nhân viên cho tới lãnh đạo, phải làm cho tất cả nội bộ những người không liên quan đến bộ phận PR, đặc biệt là lãnh đạo cấp cao nhất, hiểu thấu đáo về ảnh hưởng của họ đối với uy tín của tập thể.
- Đánh giá và tận dụng công nghệ hiện đại để bảo đảm chúng ảnh hưởng tích cực tới uy tín của tổ chức và cẩn thận để tránh các rủi ro do chúng đem lại. Internet băng thông rộng cần đặc biệt chú ý bởi nó có thể mang lại rất nhiều lợi ích cho tổ chức như : cơ hội mở rộng và cải cách hoạt động, kinh doanh, các kênh phân phối sản phẩm, là kênh truyền thông hiệu

quả về thời gian và kinh tế với nhiều nhóm công chúng. Nhưng mặt khác, nó có thể gây ra hoặc làm gia tăng khủng hoảng bởi tốc độ truyền thông tin siêu tốc. Tổ chức nên thường xuyên theo dõi thông tin trên Internet nói chung và các Website hay blog các nhân để kịp thời nhận diện và xử lý các mối đe dọa của chúng đối với tổ chức.

- **Những điều cần lưu ý khi làm việc với giới truyền thông**

- Phải cung cấp thông tin kịp thời
- Người lãnh đạo cao nhất của tổ chức phải đứng ra nhận trách nhiệm cá nhân về hậu quả do khủng hoảng gây ra và tự nhận hình thức kỷ luật, không đổ lỗi cho người khác
- Phải có những hành động kịp thời và có hiệu quả để khắc phục hiệu quả
- Phải thành lập trung tâm thông tin và có người phát ngôn viên đủ trình độ, nhằm cung cấp thông tin tập trung, thống nhất về khủng hoảng.
- Thường xuyên kiểm soát hệ thống thông tin, liên lạc trong suốt quá trình khủng hoảng

Những việc không nên làm

- Né tránh, không chịu tiếp xúc, bất hợp pháp
- Cử người đại diện không đủ uy tín, không có khả năng tiếp xúc với giới truyền thông
- Cung cấp cho giới truyền thông những thông tin không chính xác, không nhất quán, không có đủ minh chứng cần thiết
- Đe dọa hoặc mua chuộc phóng viên, nhân viên của các cơ quan truyền thông đại chúng

2.2 Chiến lược PR đối với các nhóm đối tượng của công ty

Có thể nói, khủng hoảng nổ ra sẽ tác động mạnh mẽ đến tất cả mọi đối tượng có liên quan đến doanh nghiệp. Để xử lý khủng hoảng, bộ phận PR trong doanh nghiệp bắt buộc phải có chiến lược thích hợp cho từng đối tượng-những nhóm công chúng chủ chốt của công ty. Việc cần làm trước hết là phân khúc những đối tượng mà doanh nghiệp sẽ tương tác, xác định mối liên hệ giữa họ với công ty và những nhu cầu về thông tin của họ. Dựa trên những yếu tố đó, bộ phận xử lý khủng hoảng sẽ lựa chọn những thông điệp và phương tiện truyền thông phù hợp nhất cho từng nhóm đối tượng, lựa chọn thời gian và phát ngôn viên để truyền tải thông điệp đến đúng đối tượng mục tiêu.

Những nhóm đối tượng chính cần tương tác:

- Nhân viên công ty
- Khách hàng mua những sản phẩm/dịch vụ của công ty
- Nhà cung cấp
- Nhà đầu tư/ cổ đông

- Lãnh đạo địa phương
- Chính quyền, nhà làm luật
- Công chúng

a. Nhân viên công ty

○ **Tâm quan trọng:**

Có thể nói nhân viên cũng chính là những khách hàng nội bộ của công ty. Các chuyên gia cho rằng, thông thường trong tình huống khủng hoảng, nhóm công chúng quan trọng nhất là công chúng nội bộ, bởi vì “ mỗi nhân viên trong tổ chức đều là một đại diện quan hệ công chúng và là người quản lý khủng hoảng cho tổ chức”

(theo nhà tư vấn quản lý Mỹ - Jonathan Berntein). Bởi một chiến dịch PR giải quyết khủng hoảng muốn thành công được không chỉ là một vài cá nhân, mà đòi hỏi toàn bộ công ty “đồng sức, đồng lòng” giải quyết.

Do đó đây chính là nhóm đối tượng đầu tiên cần phải làm việc khi khủng hoảng bắt đầu có những dấu hiệu xảy ra. Và hơn ai hết, họ cần có thông tin xác đáng về những gì đang xảy đến với công ty và với chính họ.

○ **Thời gian thực hiện**

Vì là nhóm công chúng hết sức quan trọng của công ty và cũng là những người chung vai giải quyết khủng hoảng, nhân viên công ty cần được thông tin chính thức ngay khi có dấu hiệu khủng hoảng (đối với nhóm nhân viên chủ chốt, trưởng các phòng ban) hoặc ngay khi xảy ra khủng hoảng (đối với toàn bộ nhân viên công ty).

Mục đích của việc truyền thông lập tức cho nhóm đối tượng này:

- ✓ Tránh cho nhân viên công ty khỏi tình trạng hoang mang, lo ngại, về tình hình
- ✓ Tránh việc nhân viên thiếu thông tin hoặc cung cấp thông tin sai lệch ra bên ngoài. Nhân viên là một bộ phận quan trọng không tách rời của công ty, vì vậy đừng đặt họ vào vị trí một người ngoài cuộc, cũng đừng cho đối thủ cạnh tranh cơ hội ly gián nội bộ công ty.
- ✓ Thể hiện sự tôn trọng của lãnh đạo công ty đối với nhân viên. Từ đó sẽ khiến nhân viên cảm thấy họ cần có trách nhiệm với việc giải quyết khủng hoảng của công ty.

○ **Thông điệp truyền thông :**

William J. Conaty là một bậc thầy về nhân sự và là nhà quản lý nhân sự tài ba đã đưa ra một lời khuyên đối với những người làm lãnh đạo doanh nghiệp, đó là “hãy nói thẳng những khó khăn của công ty cho nhân viên bằng thái độ chân thành”. Do vậy khi xảy ra khủng hoảng thông điệp truyền tải đến nhóm đối tượng này phải đảm bảo những nội dung:

- ✓ Nêu lên những dấu hiệu có thể kéo công ty vào một cuộc khủng hoảng (trước khi khủng hoảng chính thức xảy ra) hoặc tình trạng của công ty hiện nay (ngay khi xảy ra khủng hoảng)
- ✓ Nêu lên nguyên nhân và ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng đối với công ty
- ✓ Nêu hướng giải quyết của ban lãnh đạo, đưa ra được sự trấn an tới nhân viên, giải thích cho họ hiểu tầm quan trọng của mình – họ chính là những lực lượng chính, góp phần vào việc giải quyết- là một lực lượng không thể thiếu. Và đồng thời khuyến khích, kêu gọi toàn nhân viên giải quyết khủng hoảng theo các kế hoạch đã đưa ra.

Khủng hoảng xảy ra không có nghĩa là công ty dừng lại mọi hoạt động. Do đó đội ngũ nhân viên cần làm việc để duy trì guồng máy của công ty. Hơn nữa họ là những đối tượng thường bị giới truyền thông khai thác thông tin. Vì vậy họ cần hiểu được mình nên nói những gì và không nên nói những gì. Một thông điệp rõ ràng từ phía công ty sẽ giúp họ có hướng đi để cùng đối phó với khủng hoảng.

○ **Phương tiện truyền thông:**

Kênh truyền thông hiệu quả nhất chính là thông qua các cuộc họp chính thức của công ty, có thể họp toàn công ty hoặc họp từng phòng ban. Lý do : có đầy đủ nhân viên công ty tham gia, đảm bảo được tính quan trọng của thông điệp truyền tải, đồng thời đảm bảo được sự chính xác và không bị sai lệch thông tin khi truyền từ người này qua người khác.

Trên hộp mail chung của công ty hay của từng phòng ban, trên các bảng thông báo của công ty cũng nên cập nhật những thông tin về diễn biến của cuộc khủng hoảng. Mục đích là không hạn chế nguồn thông tin của nhân viên hoặc hạn chế có kiểm soát.

○ **Phát ngôn viên**

Giám đốc điều hành sẽ là người triệu tập toàn bộ nhân viên, và là người phát ngôn chính trong cuộc họp nội bộ.

Từ đó, phân quyền cho những nhà quản lý dưới quyền như: Giám đốc nhân sự, giám đốc các phòng ban hay trưởng các bộ phận sẽ tiếp tục thông báo tình hình, cũng như chỉ đạo toàn đội, đồng thời sẽ là người khuyến khích, động viên nhân viên của mình cố gắng hết sức vượt qua khủng hoảng. Bên cạnh đó, họ sẽ là người giám sát, quản lý tình hình chung của toàn bộ phòng ban mình trong khi giải quyết khủng hoảng

b. Khách hàng mua những sản phẩm/ dịch vụ của công ty

○ **Tầm quan trọng**

Đây là những người sử dụng sản phẩm/ dịch vụ của công ty, là người tạo doanh thu cho công ty. Nếu như những khách hàng nội bộ là nền tảng của công ty, thì nhóm khách

hàng này sẽ là người quyết định sống còn của công ty. Nếu công ty làm truyền thông giải quyết khủng hoảng không tốt tới nhóm khách hàng này, họ sẽ “tẩy chay” sản phẩm/ dịch vụ của bạn dù cho công ty của mình không mắc phải những vấn đề liên quan tới pháp lý. Bên cạnh đó, nếu công tác truyền thông tới người sử dụng tốt, và cuộc khủng hoảng được giải quyết tốt thì tiêu cực sẽ chuyển sang vấn đề tích cực. người tiêu dùng sẽ cảm thấy công ty vì lợi ích và quyền lợi, sức khỏe người tiêu dùng, họ sẽ có cảm thông. Từ đó tạo lòng tin và trung thành hơn với thương hiệu của công ty sau khủng hoảng.

- **Thời gian thực hiện**

Có thể nói những khách hàng trực tiếp sử dụng sản phẩm, dịch vụ của công ty là những người quan tâm nhiều nhất đến diễn biến của khủng hoảng, nhất là khi khủng hoảng có liên quan đến sản phẩm họ sử dụng. Do đó doanh nghiệp cần chủ động và nhanh chóng truyền thông đến nhóm đối tượng này.

Thời gian tốt nhất để truyền thông là thời điểm công ty đưa ra thông cáo báo chí và xuyên suốt sau đó. Việc truyền thông sẽ được thực hiện cùng với thông cáo báo chí, ngay khi doanh nghiệp chủ động được nguồn tin của mình ra bên ngoài. Những thông điệp truyền thông sau đó phải được gửi xuyên suốt đến khách hàng để họ nắm được nguồn tin mà doanh nghiệp chủ động, tránh bị những thông tin của đối thủ cạnh tranh xuyên tạc.

- **Thông điệp truyền thông**

Một nguyên tắc chung của việc truyền thông trong khủng hoảng chính là sự chân thành và không che giấu thông tin. Với nhóm đối tượng này cũng vậy. Nếu doanh nghiệp lo sợ và cố tình bưng bít thông tin, hay thờ ơ với phản ứng của khách hàng, họ sẽ phải đối mặt với hậu quả nghiêm trọng hơn nhiều.

Thay vào đó, bộ phận PR của doanh nghiệp nên giải thích rõ cho khách hàng nguyên nhân gây ra khủng hoảng cũng như hướng giải quyết mà doanh nghiệp đã, đang và sẽ làm. Một lời xin lỗi chân thành từ phía doanh nghiệp, từ những người có trách nhiệm sẽ gây được thiện cảm của khách hàng. Một lời cam kết chịu trách nhiệm về những hậu quả của cuộc khủng hoảng sẽ làm vơi đi những bức xúc của khách hàng. Nên nhớ người tiêu dùng không có lỗi.

Lợi ích của người tiêu dùng phải lớn hơn lợi ích của công ty thì mới có được sự cảm thông từ khách hàng. Họ cần thông tin vì nó liên quan đến chính bản thân họ và gia đình.

Do đó doanh nghiệp nên chứng tỏ sự thành khẩn giải quyết khủng hoảng bằng cách cung cấp đầy đủ những thông tin mà khách hàng cần.

- **Phương tiện truyền thông**

Những kênh truyền thông hiệu quả nhất trong trường hợp này chính là những phương tiện có tính tương tác cao với khách hàng: báo, đài, tivi, internet... Đặc biệt là báo điện tử, báo ngày mang tính tương tác nhanh. Ngoài ra về Internet còn có Website, Forum của công ty. Do đó thông tin cần được đăng tải nhanh chóng và kịp thời trên các phương tiện thông tin đại chúng.

Đặc biệt đối với những sản phẩm có các ấn phẩm tạp chí thương mại, tạp chí chuyên ngành, nên đưa thông tin chính thức của công ty lên đó vì đây là kênh truyền thông mà người tiêu dùng sẽ tìm kiếm thông tin nhiều nhất.

Bên cạnh đó, người tiêu dùng thường đưa ra những thắc mắc của mình tại nơi họ trực tiếp mua sản phẩm. Hoặc bộ phận tư vấn trực điện thoại của công ty. Chính vì vậy, bộ phận xử lý khủng hoảng nên biến các đại lý bán hàng thành kênh truyền thông và chỉ đạo thông qua các đại diện bán hàng.

Riêng các doanh nghiệp kinh doanh trong thị trường B2B, khách hàng của họ có những đặc trưng khác biệt so với thị trường B2C, chính vì vậy phương tiện truyền thông cũng có những khác biệt nhất định. Kênh truyền thông hiệu quả nhất trong trường hợp này chính là kênh tương tác trực tiếp với khách hàng thông qua các cuộc gặp mặt.

- **Phát ngôn viên**

Thông thường phát ngôn viên với nhóm đối tượng này chính là người phụ trách về tiếp thị của công ty. Bởi lẽ bộ phận marketing là bộ phận có tương tác nhiều nhất với khách hàng, phụ trách về mặt hình ảnh của sản phẩm nói riêng và công ty nói chung.

Bên cạnh đó, trong một số trường hợp đặc biệt, khi khủng hoảng xảy ra hết sức nghiêm trọng và lỗi thuộc về công ty, ảnh hưởng trực tiếp đến khách hàng, người phát ngôn trước công chúng và khách hàng phải là người quản lý cao cấp của công ty (tổng giám đốc, CEO...). Mục đích của việc này là chứng tỏ sự thành tâm từ phía công ty nhằm xoa dịu khách hàng.

- c. **Nhà cung cấp**

- **Tầm quan trọng**

Nhà cung cấp là đối tác chiến lược của công ty. Là những người cung cấp nguyên, vật liệu cho công ty. Là nguồn cung ứng, là đầu vào của công ty. Do đó, có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Một khi khủng hoảng nổ ra cho công ty, chắc chắn các nhà cung cấp sẽ không khỏi lo lắng. Nghiêm trọng hơn, họ có thể chịu những tác động từ đối thủ cạnh tranh khiến họ càng

bồi rôi. Vì vậy, nếu làm tốt sẽ có sự cảm thông và tiếng nói bên vực của một nhà cung cấp uy tín sẽ giúp công ty lấy lại ít nhiều lòng tin của công chúng.

Bên cạnh đó, nếu không truyền thông tới nhóm đối tượng này, họ sợ công ty bạn đang khủng hoảng và không thể trả được chi phí cho nguồn hàng. Chưa kể đến việc, công ty đang dốc toàn bộ tiền bạc cho việc thoát khỏi khủng hoảng và không có tiền trả họ ngay. Và họ ngừng cung cấp nguyên vật liệu cho bạn, không tiếp tục hợp tác nữa. Sản xuất bắt đầu dừng lại, công nhân thất nghiệp... Và có nguy cơ tạo nên một cuộc khủng hoảng mới. Do đó, công ty cũng cần phải có chiến lược đúng đắn dành cho nhóm khách hàng này.

○ **Thời gian thực hiện**

✓ Ngay khi khủng hoảng xảy ra nếu khủng hoảng công ty gặp phải là nghiêm trọng hoặc nhà cung cấp tỏ ra quan tâm đến diễn biến của khủng hoảng hoặc nhà cung cấp là đối tác chiến lược lâu năm mà công ty cần tranh thủ sự giúp đỡ.

✓ Sau khi khủng hoảng xảy ra nếu khủng hoảng nằm trong tầm kiểm soát của công ty hoặc nhà cung cấp không có những phản ứng quyết liệt với công ty.

○ **Thông điệp truyền thông**

Trong thông điệp gửi đến nhóm đối tượng này phải bày tỏ sự cảm ơn về mối hợp tác mà bên cung cấp đã dành cho công ty, những quan tâm của họ trong thời gian qua và sắp đến.

Chủ động giải thích với họ về nguyên nhân xảy ra khủng hoảng, trình bày hướng giải quyết mà công ty đề ra. Tránh để cho họ cảm thấy thiếu thông tin

Thuyết phục các nhà cung cấp tiếp tục hợp tác với công ty, đứng về phía công ty hoặc lên tiếng bảo vệ công ty.

○ **Phương tiện truyền thông**

✓ Gửi thư đến tất cả các nhà cung cấp để chủ động giải thích với họ, riêng với nhà cung cấp lâu năm có mối quan hệ hợp tác sâu với công ty cần có những thư riêng giải thích chi tiết hơn và xác đáng hơn.

✓ Gặp mặt trực tiếp thông qua các cuộc họp không chính thức nếu nhà cung cấp đòi hỏi phải có sự giải thích cặn kẽ và thuyết phục, hoặc nếu họ muốn ngừng hợp tác với công ty

○ **Phát ngôn viên**

Người phát ngôn trong trường hợp này chính là người có mối quan hệ trực tiếp với các nhà cung cấp. Bao giờ cũng vậy, tiếng nói của người đã hợp tác lâu năm và có uy tín sẽ đáng tin cậy hơn. Phát ngôn viên có thể là giám đốc mua hàng hoặc giám đốc cung ứng tổng hợp, những người làm việc trực tiếp với các nhà cung cấp.

d. Nhà đầu tư, cổ đông○ **Tầm quan trọng**

Nhà đầu tư hay cổ đông là những người nắm giữ vốn hoạt động của doanh nghiệp. Bản thân là những người chủ doanh nghiệp nhưng nếu không có lòng tin vào công ty, họ sẽ rút vốn và công ty sẽ lập tức sụp đổ, nhanh hơn rất nhiều so với sự sụp đổ đến từ bên ngoài. Để đối phó với khủng hoảng đòi hỏi sự thống nhất và tin tưởng trong nội bộ công ty, hơn thế, các nhà đầu tư, cổ đông là những đối tượng gây sức ép rất lớn lên bộ máy xử lý khủng hoảng của doanh nghiệp, chính vì vậy đối tượng này cần có sự truyền thông hiệu quả.

○ **Thời gian thực hiện**

✓ Ngay khi khủng hoảng xảy ra, phải lập tức truyền thông đến nhóm đối tượng này để họ không bị hoang mang, dao động và bị tác động xấu từ dư luận. Cũng như nhân viên trong công ty, họ cần biết có chuyện gì đang xảy đến, vì nó tác động trực tiếp đến uy tín và tiền bạc của họ.

Nhiều người vẫn nhớ sự cố hồi tháng 10/2003 về tin đồn thất thiệt cho rằng Tổng giám đốc ACB bỏ trốn. Toàn bộ hoạt động của ACB đã bị đảo lộn; khách hàng nhón nháo, lo sợ, ùn ùn đi rút tiền; các nhà đầu tư tìm cách bán tổng, bán tháo cổ phiếu. Hậu quả là hơn 1.000 tỷ đồng ò ạt ra đi khỏi ACB. Đây là một ví dụ điển hình về khủng hoảng và giải quyết không tốt khủng hoảng.

✓ Trong quá trình diễn tiến của khủng hoảng cần thông báo kịp thời cho các cổ đông quan tâm, đồng thời khi khủng hoảng kết thúc phải có thông báo chính thức đến các nhà đầu tư và cổ đông.

○ **Thông điệp truyền thông**

✓ Giải thích rõ nguyên nhân xảy ra khủng hoảng. Nếu nguyên nhân khủng hoảng là một tin đồn thất thiệt gây hại cho công ty cần khẳng định chắc chắn với các nhà đầu tư. Nếu lỗi do phía công ty gây ra, phải làm rõ nguyên nhân để các cổ đông nắm được thông tin.

✓ Thông báo hướng giải quyết của công ty và kế hoạch chi tiết, nhằm thuyết phục cổ đông tin vào cách làm của đội xử lý khủng hoảng.

✓ Kịp thời thông báo hiệu quả của cách giải quyết mà doanh nghiệp đang áp dụng

○ **Phương tiện truyền thông**

Phương tiện truyền thông hiệu quả đến đối tượng này chính là gửi thư trực tiếp để thông báo. Riêng những trường hợp khủng hoảng hết sức nghiêm trọng, ban xử lý khủng hoảng phải chịu áp lực rất lớn từ hội đồng cổ đông, nên triệu tập khẩn cấp một cuộc họp hội

đồng với những cổ đông lớn của doanh nghiệp. Trong trường hợp này cần thuyết phục được các nhà đầu tư, cổ đông tin vào hướng giải quyết mà doanh nghiệp đã, đang và sẽ áp dụng. Trong quá trình diễn tiến khủng hoảng, cần cung cấp thông tin kịp thời cho các nhà đầu tư, các cổ đông thông qua website chính thức của doanh nghiệp hoặc bộ phận phụ trách quan hệ cổ đông.

- **Phát ngôn viên**

Người phát ngôn hiệu quả trong trường hợp này chính là nhà quản trị cao cấp của doanh nghiệp, người được hội đồng cổ đông giao phó trách nhiệm điều hành hoạt động của công ty, hoặc người làm việc trực tiếp với giới đầu tư. Cụ thể, tùy theo mức độ nghiêm trọng của cuộc khủng hoảng, có thể chọn phát ngôn viên là tổng giám đốc, giám đốc điều hành hoặc phó chủ tịch phụ trách quan hệ đầu tư.

e. Lãnh đạo địa phương:

- **Tầm quan trọng:**

Lãnh đạo địa phương là những người đại diện về mặt pháp luật (Công an quận, phường); về mặt thủ tục hành chính, giấy tờ (tổ trưởng tổ dân phố, Chủ tịch Hội đồng quản trị Ủy ban nhân dân)... ngay tại nơi mà công ty mình tọa lạc.

Không những có vai trò quan trọng trong thời kỳ công ty đang hoạt động bình thường mà còn có vai trò quan trọng không kém trong giai đoạn công ty đang lâm vào tình trạng khủng hoảng

Đứng ở cương vị là “người thứ ba”, với chức vụ và vị trí của mình, họ sẽ giúp công ty củng cố được niềm tin và đính chính những sai sót, những hiểu nhầm đã tạo nên khủng hoảng. Tất nhiên, để làm được điều này, đòi hỏi công ty/ tổ chức của bạn phải có mối quan hệ tốt với các nhà lãnh đạo địa phương

- **Thời gian thực hiện:**

Lãnh đạo địa phương phải được biết ngay khi khủng hoảng đang xảy ra. Một phần là bởi, nếu có tình trạng công chúng tập trung, gây mất trật tự nơi công ty bạn. Họ sẽ là một trong những người có tiếng nói tốt để trấn an, và giúp giải tán bớt đám đông.

Tuy nhiên, nếu sau khi làm việc với giới truyền thông mà tình hình khủng hoảng diễn ra không tốt hơn thì công ty cần phải tổ chức họp báo, mời các nhà báo, cũng như các nhà lãnh đạo đến, để giải đáp những thắc mắc của họ. Do đó, các nhà lãnh đạo địa phương cần phải biết trước khi công ty tổ chức họp báo.

- **Thông điệp chính:**

Giải thích rõ nguyên nhân dẫn tới khủng hoảng là điều bắt buộc phải có trước tiên khi thông báo với họ về khủng hoảng này để họ có thể nắm rõ được tình hình và những thông tin chính xác để có thể trấn an công chúng khi họ gây mất trật tự hoặc tập trung ở công ty.

Đồng thời nêu lên hướng giải quyết đã và đang làm hoặc sẽ làm để họ thấy được công ty là người có trách nhiệm với vụ việc, và mong muốn được sự giúp đỡ của giới lãnh đạo địa phương. Bên cạnh đó, cũng cần phải nêu lên hướng khắc phục để tạo sự tin tưởng cho họ.

Đặc biệt chú ý nhấn mạnh tới những mối quan tâm của nhân viên và mối quan tâm của cộng đồng như công việc, thu nhập, thất nghiệp... để lãnh đạo địa phương thấy được tầm quan trọng của việc giúp doanh nghiệp để giải quyết khủng hoảng này

- **Phương tiện truyền thông:**

Đối với những nhà lãnh đạo họ sẽ không đánh giá cao việc công ty cần sự giúp đỡ để giải quyết khủng hoảng mà gửi thư . Do đó, hay nhất chính là gặp gỡ trực tiếp. Vừa thể hiện sự tôn trọng, vừa thể hiện việc công ty đánh giá cao sự cần thiết của giới lãnh đạo địa phương để giải quyết những mối quan tâm của cộng đồng.

- **Phát ngôn viên:**

Trong trường hợp là đối tượng này, phát ngôn viên phải là người có vị trí cao trong công ty, đồng thời phải có kỹ năng ngoại giao tốt để có thể ngoại giao với họ.

Phát ngôn viên có thể là giám đốc điều hành hoặc nhân viên cấp cao trong công ty khác như: giám đốc nhân sự, tổng giám đốc quản lý nhà máy bị khủng hoảng...

f. Giới công quyền – nhà làm luật

- **Tầm quan trọng**

Đây cũng là một nhóm đối tượng có ảnh hưởng không nhỏ đến công tác xử lý khủng hoảng của doanh nghiệp. Một khi khủng hoảng nổ ra, tiếng nói từ phía các nhà chức trách là điều mà công chúng mong chờ. Tin đồn vẫn sẽ là tin đồn, nhưng nếu có sự can thiệp của các nhà chức trách, thái độ của công chúng sẽ thay đổi. Do đó làm thế nào để truyền thông đến nhóm đối tượng này, tranh thủ sự ủng hộ của họ, là điều hết sức quan trọng trong giải quyết khủng hoảng.

Trở lại ví dụ về khủng hoảng của ACB, nếu không có sự cam kết từ Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam lúc bấy giờ, có lẽ mọi hoạt động của ngân hàng đã tê liệt và đưa ACB đến bờ vực phá sản.

Hay như khủng hoảng của Hanoimilk trong cơn bão Melamine. Đang là doanh nghiệp có thị phần lớn thứ 3 tại Việt Nam. Hanoimilk bỗng chốc rơi vào tình trạng tê liệt

hoàn toàn. Trước nguy cơ 15 triệu sản phẩm sữa sạch của Cty CP sữa Hà Nội (Hanoimilk) có thể bị bỏ đi, cuối tháng 8 ông Trần Quang Trung - Chánh Thanh tra Bộ Y tế đã sẵn sàng đứng ra bảo lãnh các sản phẩm sữa không nhiễm melamine của Hanoimilk để Cty này mang các sản phẩm sữa đến các trường học và trên thị trường.

○ **Thời gian thực hiện**

Ngay khi khủng hoảng nổ ra và trước cuộc họp báo là thời điểm thích hợp để phát thông điệp đến nhóm đối tượng này. Đây là thời điểm trước khi doanh nghiệp chính thức công bố mọi thông tin lên các phương tiện đại chúng. Do đó nếu giải quyết được mọi khúc mắc với lãnh đạo địa phương, chính quyền và các nhà làm luật, thì truyền thông khủng hoảng sau đó của doanh nghiệp sẽ dễ dàng hơn rất nhiều.

○ **Thông điệp truyền thông**

Mục đích của việc truyền thông đến nhóm đối tượng này là hạn chế đến mức thấp nhất những bất lợi mà họ có thể mang lại cho doanh nghiệp, hoặc tranh thủ được sự ủng hộ của họ đến mức tối đa có thể.

Do đó trong thông điệp truyền thông cần giải thích rõ nguyên nhân gây ra khủng hoảng và thông báo kế hoạch khắc phục của công ty. Chỉ ra những tác hại đến cộng đồng mà công ty không hề mong muốn. Thông điệp truyền thông phải thể hiện được sự chân thành của công ty trong việc mong muốn khắc phục sự cố và kêu gọi sự giúp đỡ từ giới này.

○ **Phương tiện truyền thông**

Phương tiện hiệu quả là thông qua những buổi gặp mặt trực tiếp. Công ty nên chủ động gặp gỡ với các đại diện từ chính quyền hoặc các cơ quan, tổ chức có thẩm quyền trong vấn đề mà doanh nghiệp gặp phải.

Một phương tiện khác để phát thông điệp đến nhóm đối tượng này chính là hình thức thư bảo đảm. Thực chất đây là những cam kết của công ty trước giới công quyền về việc tập trung nỗ lực giải quyết khủng hoảng.

○ **Phát ngôn viên**

Người phát ngôn chính đến nhóm đối tượng này chính là đại diện có thẩm quyền từ phía công ty, cụ thể là giám đốc điều hành. Trong một số trường hợp phải giải quyết những sự việc có liên quan đến vấn đề pháp lý, người phát ngôn có thể là đại diện pháp luật của công ty hoặc luật sư của công ty.

g. Công chúng

○ **Tầm quan trọng**

Công chúng nói chung là nhóm đối tượng rộng lớn nhất mà doanh nghiệp cần tương tác. Nhóm đối tượng này có tiếng nói của số đông, có tác động to lớn đến những nhóm đối tượng khác. Công chúng khác khách hàng ở chỗ họ bao gồm cả những đối tượng không sử dụng hay chưa sử dụng sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp. Nhưng tiếng nói của công chúng lại có sức lan tỏa to lớn và tác động đến vị thế của doanh nghiệp trên thị trường. Do đó xử lý khủng hoảng thực chất là tác động lên công chúng để xoa dịu họ.

○ **Thời gian thực hiện**

✓ Trong khi khủng hoảng xảy ra, cần liên tục cung cấp những thông tin mới nhất cho công chúng để họ thấy được sự nỗ lực giải quyết khủng hoảng của công ty.

✓ Khi khủng hoảng kết thúc cũng là thời điểm công bố chính thức cho công chúng nhằm chấm dứt sự lan truyền tin tức bất lợi về doanh nghiệp.

○ **Thông điệp truyền thông**

Nói những gì công chúng muốn nghe bằng một thái độ chân thành không giấu diếm. Thông tin nên được công khai, vì trước công chúng, những gì doanh nghiệp cố che giấu sẽ là những bất lợi cho doanh nghiệp. Thay vì để công chúng bị điều khiển bởi những nguồn tin sai lệch, doanh nghiệp nên chủ động trong việc đưa ra tin tức đến công chúng.

Thông điệp truyền thông nên mang nội dung đứng về phía công chúng, vì lợi ích cộng đồng, mặc dù có thể sẽ càng khoét sâu lỗ lằm của doanh nghiệp trước đó. Dân gian có câu “Đánh kẻ chạy đi chứ không đánh người chạy lại”, trường hợp này cũng vậy.

○ **Phương tiện truyền thông**

Công chúng chịu ảnh hưởng rất nhiều từ giới truyền thông, do đó tác động lên công chúng hiệu quả nhất là thông qua các phương tiện truyền thông đại chúng.

Các kênh truyền thông hiệu quả: báo, đài, internet, tivi, website doanh nghiệp... Đăng thông cáo báo chí, bài viết PR trên các đầu báo uy tín, tổ chức họp báo với tiếng nói từ các chuyên gia... là những kênh tương tác hiệu quả đến công chúng.

○ **Phát ngôn viên**

Thông thường người phát ngôn trước công chúng là người phụ trách truyền thông trong doanh nghiệp. Đây là người hiểu rõ công chúng muốn nghe điều gì, và có cách nói khéo léo để không đẩy vấn đề đến chỗ trầm trọng hơn. Người phát ngôn trước công chúng cần phải được lựa chọn cẩn trọng và người này thông thường cũng chính là người phát ngôn trước giới truyền thông.

Công chúng thường muốn nghe trực tiếp từ người điều hành doanh nghiệp, thế nên trong nhiều trường hợp khủng hoảng nghiêm trọng, người phát ngôn chính là giám đốc điều

hành của doanh nghiệp. Tiếng nói từ lãnh đạo cao cấp của công ty bao giờ cũng có trọng lượng hơn.

2.3 Chuẩn bị thông cáo báo chí.

Giải quyết khủng hoảng là kiểm soát thông tin trong đó truyền thông quản trị khủng hoảng lại là nghệ thuật làm việc với báo chí và các kênh thông tin đại chúng khi một sự kiện, có tác động tiêu cực hoặc tác động tàn phá với khách hàng hay cộng đồng bất ngờ phát sinh và tập hợp sức mạnh của cơn bão dư luận. Để chuyển hoá một sự kiện tiêu cực thành tích cực với doanh nghiệp là công việc đòi hỏi năng lực sáng tạo cao nhất và vô cùng khó khăn.

Chính vì vậy khi gặp khủng hoảng công ty bạn phải luôn chủ động. Báo chí cần liên tục được tiếp thêm sức mạnh với tài liệu và hình ảnh- trên giấy và bằng file điện tử, cung cấp phương tiện hiệu quả công bố các thông tin, dữ kiện liên quan tới câu chuyện từ bạn. Nếu bạn không kiểm soát tin tức bằng các dòng sự kiện liên tục và kịp thời, giới truyền thông sẽ tìm ra và truyền đi các tin đồn.

Thông cáo báo chí là phương tiện cơ bản nhất để tiếp cận giới truyền thông. Đồng thời là phương tiện chính mà qua đó bạn phổ biến được thông tin về công ty bạn. Sử dụng các bản thông cáo báo chí là cách tiếp cận trực tiếp và nhanh chóng tới các khách hàng khác nhau. Do đó, việc chuẩn bị các bản thông cáo báo chí là một việc rất quan trọng để cung cấp thông tin chính xác, kịp thời và có phần tích cực hơn cho công ty bạn.

Cần phải chuẩn bị các bản thông cáo báo chí, hình ảnh, bản đồ, đoạn phim. Sẵn sàng các thiết bị gửi email và fax để truyền đi thông điệp của bạn. Nội dung của bản thông cáo báo chí phải rõ ràng, chính xác, chân thành. Đồng thời, nên được viết theo giọng tin báo chí và áp dụng theo quy tắc tam giác ngược. Như vậy mới có thể giúp công ty bạn phần nào quản trị được nguồn thông tin và tạo được niềm tin cho cộng đồng.

Nhóm truyền thông khủng hoảng cần gửi thông cáo báo chí muộn nhất là một vài giờ sau khi sự cố xảy ra. Thông cáo báo chí sớm nhất cần bao quát được các thông tin cơ bản:

- Sự cố đã diễn ra như thế nào, thời gian, địa điểm?
- Nhóm hành động khẩn cấp, hoặc công ty sẽ lên kế hoạch hành động trước mắt như thế nào?
- Ai sẽ chịu trách nhiệm, những người có liên quan?
- Thông tin sẽ tiếp tục được chuyển đến dư luận và giới truyền thông bằng hình thức nào, thời gian?

Trong những sự cố hy hữu như tai nạn lao động, bê bối nhân sự thì thông cáo báo chí cần gửi kèm một danh sách những người có liên quan, hoặc một bảng biểu với các phần thông tin cá nhân để các nhà báo tự theo dõi và ghi vào.

Sau đây là 1 ví dụ về thông cáo báo chí của Chinsu:

Công ty Liên doanh Chế biến thực phẩm Vitecfood - VITECFOOD J.V.C

Thông cáo báo chí

TP.HCM ngày 26/07/2005.

Thời gian gần đây, một số phương tiện thông tin đại chúng đã đăng tải các thông tin liên quan tới việc khuyến cáo của Cơ quan An toàn Thực phẩm Liên bang Bỉ (AFSCA) về một chai sản phẩm có dán nhãn Chin-su tại thị trường này. Cty Liên doanh Chế Biến Thực phẩm Vitecfood (nhà sản xuất sản phẩm nước tương mang nhãn hiệu Chin-su tại Việt Nam) có các ý kiến chính thức sau:

1. Cty Vitecfood chưa bao giờ xuất khẩu hàng hóa của mình sang thị trường Bỉ. Hiện tại, chúng tôi đã cử đại diện chính thức của mình lấy mẫu tại thị trường Bỉ và làm việc với AFSCA liên quan tới nguồn gốc lô hàng này. Chúng tôi sẽ gửi công văn chính thức đề nghị Bộ Y tế, Bộ Thương mại, Bộ Ngoại giao và các cơ quan Nhà nước hỗ trợ về mặt chuyên gia khoa học để làm việc với AFSCA trong trường hợp cần thiết. Chúng tôi sẽ có văn bản trả lời chính thức về vấn đề này trên các phương tiện thông tin đại chúng khi có kết quả cuối cùng.

2. Từ tháng 9 năm 2004, Vitecfood đã áp dụng thành công công nghệ sản xuất nước tương theo tiêu chuẩn của EU (hàm lượng 3-MCPD dưới mức 0,02mg/kg). Tất cả các lô hàng chúng tôi xuất khẩu vào thị trường EU được tiến hành đều đặn từ đó đến nay đều được áp dụng theo tiêu chuẩn này. Chúng tôi trích dẫn một vài kết quả kiểm nghiệm để minh họa như sau:

Kết quả kiểm nghiệm của Công ty Kiểm định SGS Thụy Sĩ tại Việt Nam

Test report No: LV0418/1219/05. Ngày 6/5/2005

NUOC TUONG CHIN-SU 250ml - Export to Czech Republic

3-MCPD Content - Less than 5ppb (0,005mg/kg).

(Tạm dịch: Mẫu thử số: LV0418/1219/05. Ngày 6/5/2005

NUOC TUONG CHIN-SU 250ml - Xuất khẩu đi Cộng Hòa Czech.

Chất 3-MCPD - Nhỏ hơn 5ppb (0,005mg/kg).

Test Report No: LV0311/0956/05; Ngày 8/4/2005

NUOC TUONG CHIN-SU 250gr - Export to Praha, Czech Republic

3-MCPD Content - 0,008mg/kg.

(Tạm dịch: Mẫu thử số: LV0311/0956/05; Ngày 8/4/2005

NUOC TUONG CHIN-SU 250gr - Xuất khẩu đi Praha, Cộng Hòa Czech

Chất 3-MCPD - 0,008mg/kg).

Kết quả kiểm định ngẫu nhiên của Statni Veteinarni Ustav Praha (tạm dịch là Cơ quan Thanh tra Thực phẩm Praha).

Protocol Zkousce: ngày 18/4/2005

3-Monochlorpropan - 1,2-diol - 0,0054mg/kg

(Tạm dịch: Mẫu thử ngày 18/4/2005

Lượng 3-Monochlorpropan - 1,2-diol - 0,0054mg/kg).

3. Tại Việt Nam, các sản phẩm Chin-su của Công ty Vitecfood đều được công bố chất lượng đầy đủ theo quy định của Cục Vệ sinh An toàn Thực phẩm, Bộ Y tế. Chúng tôi tin tưởng về chất lượng sản phẩm của nước tương Chin-su bán tại Việt Nam cũng như tại Châu Âu đều đạt tiêu chuẩn đã công bố.

4. Chúng tôi rất mong các cơ quan báo chí giúp đỡ chuyển tải những thông tin này cho quý độc giả của báo nhằm tạo sự an tâm tin tưởng, bảo đảm cao nhất quyền lợi cho người tiêu dùng.

Chúng tôi xin chân trọng cảm ơn.

Tổng giám đốc Vitecfood.

Phạm Hồng Sơn

2.4 Tổ chức họp báo:

Sau khi gửi thông cáo báo chí, tuy nhiên tình trạng khủng hoảng chưa có dấu hiệu giảm mạnh. Bên cạnh đó, những thông tin sai lệch, cũng như những thắc mắc về khủng hoảng chưa được giải quyết thì tổ chức họp báo là việc phải làm tiếp theo. Họp báo cũng là một công cụ truyền thông quan trọng trong giải quyết khủng hoảng.

Cần thiết lập trung tâm họp báo gần nơi xảy ra sự kiện nhưng tránh quá gần khiến các ống kính truyền hình có thể ảnh hưởng tới công việc của khách hàng. Có sẵn các khu làm việc với các thiết bị truyền thông như máy tính, internet, điện thoại, máy fax. Chuẩn bị sẵn đồ ăn nhanh và cà phê. Cung cấp điều kiện làm việc tốt nhất tại hậu trường: thông cáo báo chí, bảng dữ kiện, người phát ngôn và các tư liệu truyền thông khác tại địa điểm không xa trung tâm họp báo.

Chỉ sử dụng những người chuyên nghiệp để truyền đạt thông điệp. Những người này phải hiểu rõ về tình hình đang diễn ra. Đặt biệt hơn cần phải lựa chọn được người có uy tín, biết cách ăn nói, có khả năng thuyết phục...

Cần phải trả lời giới truyền thông rõ ràng, chân thật, không nên cố né tránh vấn đề như vậy sẽ càng làm cho dư luận “ nổi giận”. Những thông tin cung cấp phải chính xác, nhất quán. Cần phải thể hiện sự hối lỗi và đưa ra những giải pháp bồi thường thiệt hại, những hứa hẹn đối với người tiêu dùng và cộng đồng tùy theo từng loại khủng hoảng mà công ty bạn gặp phải

2.5 Tuyên bố chấm dứt khủng hoảng

Sau khi kiểm soát được thông tin, khủng hoảng đã qua đi cần phải tuyên bố chấm dứt khủng hoảng để bắt đầu một giai đoạn mới, giai đoạn phục hồi. Cần phải thông báo rộng rãi trên các phương tiện truyền thông và có thể đưa ra những hướng đi, giải pháp của công ty trong việc phục hồi sau khủng hoảng.

3. Giai đoạn sau khủng hoảng

Sau khủng hoảng nên có đợt tổng kiểm tra, đánh giá các mặt còn yếu kém để doanh nghiệp sửa đổi. Đây là lúc thích hợp nhất để lấy ý kiến khách hàng về hoạt động của công ty.

Mục tiêu:

- Đảm bảo hoạt động của doanh nghiệp sau khủng hoảng
- Giải quyết quyền lợi của khách hàng
- Giữ vững hình ảnh thương hiệu của doanh nghiệp
- Tiếp tục duy trì và kiểm soát các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

-Về phía công chúng: Nên có bài truyền thông về tình hình của doanh nghiệp sau khủng hoảng nhằm đảm bảo khủng hoảng không tái diễn trở lại. Đồng thời, cảm ơn các cá nhân, tổ chức, khách hàng đã ủng hộ và tin tưởng doanh nghiệp.

Biết ơn và tri ân đến các nhân vật đã có phần giúp đỡ khách hàng bằng hành động cụ thể như quà tặng tinh thần, khuyến mãi, tuyên dương...

Đối với các khách hàng bị mất quyền lợi khi xảy ra khủng hoảng, xem xét để trả lại lợi ích cho khách hàng.

-Trong nội bộ công ty:

Sau khủng hoảng công ty cần phải ghi nhận lại những gì đã làm, rút ra bài học kinh nghiệm, tổng kết lại những thiệt hại và lên chiến lược lấy lại uy tín với công chúng.

Ghi lại công tác quản trị khủng hoảng nhằm kiểm soát những việc đã làm, ưu và nhược điểm như thế nào, đánh giá năng lực của nhân viên và rút ra bài học kinh nghiệm. Cần

phải lưu lại những giấy tờ có liên quan như : bảng kiểm tra dữ liệu trên sản phẩm bị cho là gây hại, kế hoạch hành động xử lý khủng hoảng đã đề ra, nhật ký hành động đã thực hiện, các bản sao thông cáo báo chí, mẫu tin cắt ra từ báo chí. Ngoài ra phải ghi lại danh sách những thành viên tham gia nhóm xử lý khủng hoảng về mặt truyền thông và những người tham gia khác, biên bản các cuộc họp, những chi phí phải trả cho thiệt hại phải chịu do khủng hoảng, bản đánh giá chính thức thiệt hại sau khi có hành động ứng phó. Những thông tin này cần được ghi lại và lưu giữ để có thể có nguồn dữ liệu phân tích cho ra những đánh giá và chiến lược phù hợp cho những giai đoạn phục hồi.

Sau khủng hoảng, một điều cần làm khác là công ty nên chính thức có một buổi họp rút kinh nghiệm. Trong đó, mọi người cùng ngồi lại với nhau để trả lời những câu hỏi: chúng ta đã làm tốt đến mức nào, nếu thời gian quay lại chúng ta có thể làm tốt hơn không; những việc nào làm đúng, những việc nào chúng ta đã sai; những dấu hiệu cảnh báo nào nào đã bị bỏ qua; các thành viên đã phối hợp thực sự ăn ý hay chưa; người phát ngôn đã thực hiện hiệu quả đến mức độ nào, thông cáo báo chí đưa ra có phù hợp hay không; chúng ta đã tận dụng những nguồn lực nào từ bên ngoài; những sai lầm không nên mắc phải là gì ... Những bài học kinh nghiệm này cần được đúc kết lại để có thể làm tốt hơn trong những lần sau. Nền kinh tế luôn biến động, rủi ro luôn luôn song song với hoạt động kinh doanh do đó không được chủ quan mà phải chuẩn bị sẵn sàng để ứng phó với khủng hoảng.

Một vấn đề quan trọng đó là cần phải thống kê lại những thiệt hại mà công ty phải chịu do khủng hoảng để từ đó xác định được tình hình của công ty. Bên cạnh việc bồi thường thiệt hại do công ty gây ra cho khách hàng cần phải gọi lời xin lỗi và thực hiện những lời hứa mà công ty đã đưa ra trong quá trình quản trị khủng hoảng.

Tổ chức sinh hoạt giải trí cho các nhân viên trong công ty nhằm khích lệ tinh thần đồng thời cũng là lúc gắn kết các nhân viên lại với nhau, thắt chặt mối quan hệ với nhân viên và doanh nghiệp.

Bên cạnh đó cần phải đưa ra những giải pháp để lấy lại uy tín của công ty, niềm tin của khách hàng dành cho công ty, nhà đầu tư, nhà phân phối, và đặc biệt là nhân viên của công ty. Thông thường sau khủng hoảng, dù chúng ta đã vượt qua, lòng tin của khách hàng cũng không còn như trước. Do đó đây không phải là lúc công ty có thể thờ phào nhẹ nhõm mà là lúc cần chạy nước rút để tái định vị thương hiệu, lấy lại lòng tin của khách hàng.

Chúng ta sẽ cùng lấy một ví dụ về khủng hoảng sữa Dielac của Vinamilk. Khủng hoảng bắt đầu từ loạt báo đăng tin sự cố về tin đồn "*phát hiện bột chống ẩm và nghi ngờ có mạt sắt trong hàng chục ngàn lon sữa Dielac*" vào tháng 3/2007, bắt đầu từ báo PNTPHCM. Những

ngày sau đó thật tồi tệ khi hàng loạt báo khác cũng khai thác triệt để đề tài nóng này, bao gồm cả những tờ báo uy tín như TT, TN, PN TPHCM, NLD, LD, DDK, ND. Hậu quả: gần như ngay lập tức công ty phải đối mặt với hàng loạt hiệu ứng domino từ giới truyền thông, kênh phân phối, nhà trẻ, kể cả việc đối thủ cạnh tranh lợi dụng photo các bài báo này phân phát cho phụ huynh tại các trường học,... Doanh số của Dielac ngay lập tức đảo chiều thành số âm khi các nhà phân phối trả hàng về công ty. Không dừng ở đó, một số bài báo còn "vô tình" xoáy vào sự cố chất lượng ở sản phẩm của Vinamilk, thay vì Dielac. Như vậy, khủng hoảng có nguy cơ lan sang cả những nhãn khác của Vinamilk. Công ty đã sử dụng hàng loạt các công cụ PR để giải quyết khủng hoảng, tiến hành họp báo để đưa ra thông báo chính thức "không phát hiện tạp chất" trong tất cả các lô hàng bị tình nghi, kể cả các lô bán thành phẩm. Khủng hoảng được giải quyết, tuy nhiên, dư chấn của thảm họa này vẫn còn âm ỉ, ảnh hưởng nghiêm trọng đến off-take của Dielac, đặc biệt là dòng chủ lực Dielac Alpha. Những người mẹ có con nhỏ ở các tỉnh thành bị ảnh hưởng đã tỏ ra rất ngần ngại khi lựa chọn sản phẩm đã "bị đăng báo" và "có thể có vấn đề". Giải pháp an toàn mà các bà mẹ đưa ra lúc đó, đơn giản là chọn nhãn sữa khác cho con mình.

Chiến dịch tái định vị Dielac được công ty ráo riết chuẩn bị. Và 3 tháng sau, tức đầu tháng 7/2007, chiến dịch "Tình yêu của mẹ" được tung ra bao gồm những hoạt động chính như sau

- Tái định vị thương hiệu Dielac
- Tái cấu trúc hệ thống sản phẩm theo hướng có lợi và thuận tiện hơn với người sử dụng
- Thay đổi hệ thống bao bì Dielac theo chiến lược danh mục thương hiệu (brand portfolio strategy)

Kết quả:

- *Về lượng:* năm 2007, mức độ tăng trưởng doanh thu của Dielac là 139% so với năm 2006 (đạt chỉ tiêu năm) trong khi mức độ tăng trưởng trung bình của ngành sữa bột Việt Nam là 15%.
- *Về chất:* chiến dịch tái định vị đã đem lại kết quả chuyển dịch của dòng sản phẩm Dielac Alpha từ vị trí 15% giá thấp hơn Dutch Lady đến vị trí 5% cao hơn Dutch Lady. Tất nhiên, để có được dịch chuyển này, tất cả các chỉ số quan trọng của sức khỏe thương hiệu đều đã đạt được những thay đổi đáng kể. Ngoài ra, tỉ trọng đóng góp doanh thu của dòng sản phẩm chủ lực này trong toàn bộ doanh thu của nhãn Dielac cũng tăng từ 15% năm 2006 lên 30% trong năm 2007.

III. Thực trạng về giải quyết khủng hoảng ở Việt Nam

Đối với các doanh nghiệp, khủng hoảng là cơn ác mộng và đương nhiên, không ai muốn “nằm mơ” thấy cơn ác mộng kinh hoàng này.

✓ Ở Việt Nam, khi gặp khủng hoảng, các doanh nghiệp thường lúng túng và thụ động. Họ vẫn chưa sẵn sàng tuyên bố những thông tin có liên quan tới cuộc khủng hoảng, gây thiệt hại lớn cho cả công ty và người tiêu dùng. Với tâm lý sợ “vạch áo cho người xem lưng”, nhiều doanh nghiệp đã bung bít, cố gắng không để rò rỉ thông tin ra ngoài. Những sự cố xảy ra coi như là công việc nội bộ. Hy hữu lắm họ mới mời các chuyên gia tư vấn, giúp giải quyết khủng hoảng.

✓ Đa phần tất cả đều có những phản ứng khá chậm chạp trước khủng hoảng, điều này cũng cho thấy điểm yếu cố hữu của các doanh nghiệp là sự nhạy bén trong phản ứng trước những biến đổi của tình hình kinh doanh, không những gây ảnh hưởng rất lớn đến hình ảnh thương hiệu mà tệ hơn đó là không thể nào vực dậy được sau khủng hoảng và dẫn tới kết cục là phá sản.

✓ Điềm qua về tình hình các công ty bị khủng hoảng trong thời gian qua ở Việt Nam thì nạn nhân chủ yếu là các công ty danh tiếng và làm ăn hiệu quả. Bởi một trong những lý do đó là những công ty lớn, với sản phẩm/ dịch vụ được nhiều người sử dụng, đại đa số công chúng đều biết về công ty và sản phẩm/ dịch vụ của họ. Do đó, công chúng rất quan tâm tới các công ty này, chính vì thế, giới truyền thông luôn tìm mọi cách để cập nhật thông tin, đáp ứng nhu cầu cho công chúng.

✓ Ở các Doanh nghiệp Việt Nam, do chủ quan và chưa lường trước được sự vận động của các mối quan hệ nên không ít công ty đã lao đao vì khủng hoảng

Giới kinh doanh và người tiêu dùng Việt Nam đã quá quen thuộc với cụm từ “cơn bão khủng hoảng” khi không biết bao nhiêu thương hiệu trên thị trường lâm vào tình trạng khốn đốn. Có thể kể ra trường hợp của ngân hàng (ACB) cho đến bột ngọt (Knorr đang), từ sữa (Vinamilk, Elovi) cho đến nước tương (Chin su)...đều bị ảnh hưởng trực tiếp. Một phần những khủng hoảng này xuất phát từ một số vấn đề trong chất lượng sản phẩm của các công ty, các bê bối về an toàn thực phẩm hay môi trường...Tuy nhiên, không ít các khủng hoảng mà doanh nghiệp gánh lấy lại xuất phát từ những tin đồn thất thiệt của các đối thủ cạnh tranh không lành mạnh, các cá nhân hay tổ chức xấu nhằm hạ uy tín, hình ảnh của công ty, gây hoang mang cho người tiêu dùng để rồi từ đó lợi dụng để trục lợi.

✓ Đặc biệt trong khủng hoảng nếu xử lý không khéo, thì tổn thất lớn nhất không phải là doanh thu mà chính là niềm tin của người tiêu dùng vào thương hiệu. Tuy nhiên đa phần các doanh nghiệp trên đều đã phân nào thoát qua khỏi khủng hoảng dù dư âm không phải không

còn. Một phần vì những xử lý sau đó qua công tác PR báo, đài, mà công cụ chính là những nhân vật có ảnh hưởng lớn và uy tín với người dân, một phần nữa là do những sai phạm đó có mức độ không quá nghiêm trọng, thậm chí đôi khi chỉ là những sai sót nhỏ bị đối thủ cạnh tranh lợi dụng thổi lên thành khủng hoảng.

✓ Một yếu tố nữa làm cho việc giải quyết các khủng hoảng ở các doanh nghiệp Việt Nam thường có xu hướng “dễ cho qua” là hệ thống pháp luật của Việt Nam về xử lý các cá nhân, tổ chức gây ra những tin đồn thất thiệt hay thông tin sai làm ảnh hưởng tới uy tín và hoạt động của doanh nghiệp vẫn còn nhiều bất cập. Chế tài xử phạt không nghiêm minh và sự không đồng bộ trong cách nhìn nhận và giải quyết của các cơ quan Nhà Nước cũng góp phần làm thiệt hại cho các doanh nghiệp bị ảnh hưởng bởi các tin đồn thất thiệt.

✓ Chính truyền thông đóng vai trò quyết định đến mức độ thiệt hại khi khủng hoảng xảy ra, đồng thời truyền thông chính là kênh thông tin hữu hiệu nhất giúp doanh nghiệp truyền tải thông tin và biện pháp xử lý đến khách hàng và các nhóm công chúng khác có liên quan đến doanh nghiệp.

Một khảo sát mới đây tại Phân viện Báo chí và Truyền truyền TP.HCM, những chuyên viên PR tham gia khảo sát đều cho rằng có trên 34% hoạt động của họ là quan hệ với báo chí và các cơ quan truyền thông. Đó là thực tế chứng minh quan hệ giữa PR với báo chí và các cơ quan truyền thông quan trọng đến mức nào. Nhưng khi xảy ra khủng hoảng, không ít chuyên viên PR né tránh các câu hỏi của báo chí hoặc chỉ cung cấp những thông tin chung chung, rất giới hạn, thậm chí là vòng vo với quan điểm cho rằng báo chí đang tìm cách bôi míc.

IV. Một số giải pháp phòng tránh và xử lý khủng hoảng hiệu quả cho doanh nghiệp Việt Nam

- Các doanh nghiệp phải chủ động nghiên cứu, khảo sát tìm ra các điểm yếu của chính doanh nghiệp mình trong quá trình hoạt động kinh doanh từ mọi góc cạnh, và nhìn thấy được những nguy cơ tiềm năng trong các hoạt động với khách hàng, nhân viên và thậm chí với những người phân phối của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp phải đứng trên quan điểm : có chủ động tìm kiếm những yếu điểm đó của doanh nghiệp sẽ giúp doanh nghiệp đưa ra được những giải pháp nhằm khắc phục nó. Tránh tối đa việc khủng hoảng xảy ra xuất phát từ những điểm yếu đó.
- Đối với các doanh nghiệp nhỏ, bộ phận PR không nhiều kinh nghiệm hay thậm chí có doanh nghiệp không có cả bộ phận này, khi xảy ra khủng hoảng, nên nhanh chóng tìm cho mình một công ty PR chuyên nghiệp, có nhiều kinh nghiệm trong việc xử lý

khủng hoảng để giải quyết cho doanh nghiệp mình. Tuy nhiên cũng đừng phó thác hết tất cả cho công ty PR, mà hãy phối hợp với họ cùng giải quyết. Việc phối hợp này vừa giúp doanh nghiệp kiểm soát được tiến độ giải quyết khủng hoảng, vừa giúp doanh nghiệp học tập được nhiều kinh nghiệm trong việc giải quyết khủng hoảng để sau có thể tự mình giải quyết chúng.

- Bình tĩnh là điều vô cùng cần thiết đối với các doanh nghiệp trong việc giải quyết khủng hoảng. Theo các chuyên gia PR, khủng hoảng bao giờ cũng đi theo đồ thị nhất định. Khủng hoảng phải lên đến đỉnh điểm thì mới có thể đi xuống. Do đó, việc nóng vội, muốn dập tắt ngay khủng hoảng bằng mọi cách chính là một sai lầm và gây hậu quả không tốt.
- Dù nguyên nhân là gì đi chăng nữa thì nguyên tắc trong giải quyết khủng hoảng bao giờ cũng phải đưa ra một thông điệp chủ chốt mang tính tích cực rằng chúng tôi sẽ xem xét cẩn thận nguyên nhân, hết sức tìm cách giải quyết, chúng tôi cam kết có trách nhiệm và đặt lợi ích của khách hàng lên hàng đầu.
- Khi xảy ra khủng hoảng, việc cố tình lấp liếm, bưng bít sự việc hay thông tin không nhất quán, không có người phát ngôn chính thống đều khiến cho các bên liên quan hoang mang, bối rối.
- Do khủng hoảng có thể xảy ra bất cứ lúc nào, phát sinh từ bất cứ sự việc nhỏ nhặt nào nên các doanh nghiệp, dù lớn hay nhỏ cũng cần thiết lập Bộ phận Quản lý Khủng hoảng để xử lý tình huống khi có sự cố xảy ra. Cho dù cơ cấu thể nào thì trong bộ phận này cũng phải có người am hiểu luật pháp và người phụ trách quan hệ công chúng và quan hệ báo chí.
- Khi giải quyết khủng hoảng, có thể doanh nghiệp nên chấp nhận những mất mát tạm thời, đặt uy tín và hiệu quả hoạt động lâu dài của doanh nghiệp lên hàng đầu.
- Công khai thông tin là điều quan trọng bậc nhất. Khi xảy ra khủng hoảng, việc né tránh các câu hỏi của báo chí hoặc chỉ cung cấp những thông tin chung chung, rất giới hạn, thậm chí là vòng vo với quan điểm cho rằng báo chí đang tìm cách bôi mốt thêm tình hình khó khăn của doanh nghiệp là hoàn toàn sai lầm. Nếu không có sự phối hợp thông tin một cách chủ động từ doanh nghiệp, giới truyền thông sẽ đi tìm thông tin ở những kênh không chính thức khác để đáp ứng nhu cầu về tin tức của độc giả. Điều này sẽ vô cùng nguy hiểm cho cả hai phía bởi đây là những thông tin khó kiểm chứng, không được kiểm soát và thường bất lợi cho hình ảnh của thương hiệu.

- Việc tối kỵ tại những thời điểm khủng hoảng là kiên tụng hoặc tranh chấp pháp lý. Kiên tụng trong khi có khủng hoảng, đặc biệt với những thương hiệu lớn, chỉ có thể tạo nên một “miếng mồi ngon” vô cùng hấp dẫn cho giới truyền thông và luật sư. Do vậy, kiên tụng, tranh chấp pháp lý chỉ được coi là giải pháp cuối cùng khi mọi giải pháp “hòa bình” khác đã được thực hiện với thiện chí của các bên nhưng không đạt kết quả.
- Trong giải quyết khủng hoảng do một chủ thể tác động, chẳng hạn khủng hoảng đình công, doanh nghiệp cần liên hệ một cách chủ động và trực tiếp đến đại diện chủ thể đó. Có thể lưu ý một số nguyên tắc mà các doanh nghiệp sử dụng nhiều lao động nên chú ý để tránh những trường hợp đình công có thể xảy ra như sau:
 - Thông tin nội bộ phải tốt và thông suốt đến công nhân (chính sách, quyền lợi) và thông suốt cả về thủ tục để đình công hợp pháp.
 - Trong bất kỳ tình huống nào, nên xử lý theo văn hoá ViệtNam - nhẹ nhàng, thấu hình, hợp lý.
 - Công đoàn là kênh truyền thông hiệu quả khi xảy ra sự cố, đồng thời là nơi dự báo chính xác những nguy cơ xảy ra khủng hoảng.
 - Cần phải có một kế hoạch, cho dù là cơ bản nhất như ai sẽ là người thay thế Giám đốc để trả lời và giải quyết tất cả những sự cố khi Giám đốc không có mặt tại DN để người lao động có thể yên tâm và tin tưởng.

PHỤ LỤC**CÂU HỎI & ĐÁP ÁN****A. CÂU HỎI****Câu 1:**

Đối với các công ty lớn có nhiều chi nhánh (tại nhiều tỉnh thành) hay các công ty đa quốc gia và có nhiều nhân viên, nếu khủng hoảng xảy ra thì cần phải truyền thông đối với nhân viên như thế nào?

Câu 2:

Xây dựng và duy trì các mối quan hệ với những người có vị thế như thế nào để khi khủng hoảng xảy ra có thể tranh thủ sự ủng hộ từ phía họ?

Câu 3:

Đối với các công ty nhỏ tiềm lực tài chính không đủ mạnh, có cần phải lập nhóm xử lý khủng hoảng từ trước không? Họ có cần phải đi đúng và đủ theo trình tự các bước giải quyết khủng hoảng như các công ty lớn hay không?

Câu 4:

Trong chương trình “Tự Tin Vào Đời”, những khủng hoảng nào có thể xảy ra?

B. TRẢ LỜI**Câu 1:**

Đối với những công ty đa quốc gia, hay những công ty lớn có nhiều chi nhánh (có nhân viên phân tán), khi khủng hoảng xảy ra, phải lập tức thiết lập một ban xử lý khủng hoảng để lên phương án đối phó. Sau đó nhanh chóng truyền thông đến các chi nhánh khác theo những cách sau:

- Sử dụng mạng thông tin nội bộ bằng Intranet và Extranet. Việc sử dụng mạng nội bộ sẽ giúp doanh nghiệp bảo mật được thông tin tốt hơn, độ an toàn cao hơn và nhanh chóng hơn. Mạng thông tin này cũng cho phép hiển thị lượng thông tin phù hợp đến từng đối tượng của doanh nghiệp (cấp quản trị càng cao thông tin càng chi tiết hơn)
- Sử dụng điện thoại, email thông báo tình trạng khẩn cấp tới các giám đốc chi nhánh để họ nắm được tình hình, sau đó có thể gửi thư hoặc dùng mạng nội bộ để thông báo rõ hơn.

- Trong quá trình khủng hoảng diễn ra và xử lý khủng hoảng , phải liên tục cung cấp thông tin cho toàn hệ thống doanh nghiệp qua các mạng nội bộ để nhân viên không bị động về nguồn thông tin.

Câu 2:

Để xây dựng và duy trì các mối quan hệ với những người có vị thế mà công ty sẽ cần khi khủng hoảng xảy ra:

- Tài trợ hoặc tham gia làm từ thiện trong những chương trình mang tính chất cộng đồng, các chương trình do giới chính quyền tổ chức , vừa giúp đỡ được xã hội vừa đánh bóng tên tuổi; gây ấn tượng tốt cho giới công quyền . Ví dụ: Tài trợ cho ngày đi bộ vì người nghèo, ủng hộ đồng bào bị bão lụt miền Trung , tham gia đấu giá làm từ thiện trong những buổi đấu giá do ủy ban nhân dân thành phố tổ chức...
- Sau đó, có thể mời họ tham dự trong những sự kiện lớn của công ty như sinh nhật công ty, khánh thành, khai trương, động thổ các dự án kinh doanh..
- Thân hơn một chút mời họ đi ăn, uống hay đi chơi thể thao (golf), đi du lịch...
- Giữ các mối quan hệ bằng cách tài trợ gián tiếp cho cá nhân và gia đình của họ: ví dụ như một suất học bổng cho con cái họ, một chuyến du lịch nước ngoài cho cả gia đình, một khóa học thẩm mỹ cho vợ họ...
- Thường xuyên gửi email, gửi thư, gửi thiệp chúc mừng...trong các dịp lễ tết trong năm. Viếng thăm, thăm hỏi gia đình họ khi gặp khó khăn gì đó...
- Cố gắng thực hiện tốt những điều mà công ty có thể làm cho những người này để giữ mối quan hệ tốt nhất có thể

Câu 3:

Nhóm truyền thông khủng hoảng thường chỉ được triệu tập khi phát hiện khủng hoảng đang có dấu hiệu xảy ra hoặc đang xảy ra. Những người nằm trong nhóm này là những người có chức vụ cao trong công ty, có tiếng nói trước công chúng như giám đốc điều hành, giám đốc các phòng ban... và những người có kinh nghiệm và chuyên môn trong giải quyết khủng hoảng như bộ phận quan hệ công chúng.

Đối với các công ty lớn , khủng hoảng xảy ra sẽ tác động hết sức mạnh mẽ lên hình ảnh và uy tín của công ty , niềm tin của khách hàng và mức độ lan tỏa sẽ hết sức nhanh chóng (do được nhiều người biết đến). Đơn cử là trường hợp khủng hoảng ngân hàng ACB. Do đó các công ty này thường tiến hành giải quyết khủng hoảng hết sức cẩn trọng và tuân thủ các bước . Họ thường thuê các agency chuyên nghiệp để làm dù tốn kém, vì lúc này ngân sách để giải quyết khủng hoảng là không đáng kể so với tổn thất mà doanh nghiệp phải gánh nếu để khủng hoảng lan rộng.

Đối với các công ty nhỏ hơn , độ lan tỏa của khủng hoảng sẽ chậm hơn (do ít người biết đến hơn). Nếu lúc này ngân sách để giải quyết khủng hoảng không có , công ty có thể hoạch định những bước nào là cần thiết nhất để chú trọng giải quyết . Không nhất thiết tuân thủ hết các bước mà phải xem xét lúc này đối tượng nào nên tác động

trước tiên, và thông điệp truyền thông nên là gì . Phải chọn hướng đi thế nào để thiệt hại do khủng hoảng là ít nhất trong khuôn khổ chi phí thấp nhất , là điều mà công ty nhỏ cần xem xét.

Câu 4:

Những khủng hoảng có thể xảy ra với chương trình “Tự tin vào đời”

- Không có sinh viên đến tham dự ngày hội dù đã đến giờ tiến hành các sự kiện .
Phương án đối phó: huy động người quen, bạn bè từ các nơi đến, dù có muộn một chút để không thất tín với doanh nghiệp.
- Giới phóng viên vô tình nhận được một thông tin không chính xác từ một cá nhân nào đó có ý chơi xấu, và tin xấu lan truyền trên các kênh thông tin đại chúng, làm ảnh hưởng đến chương trình nói riêng và uy tín của trường nói chung.
- Khách mời, diễn giả được mời đến để phát biểu nhưng bận việc đột xuất không đến được và cả khách mời dự phòng cũng thế
- Các khách mời ăn tiệc buffet bị ngộ độc thực phẩm hàng loạt và thông tin này sau đó chắc chắn được đăng tải trên các báo.
- Một tai nạn không mong đợi diễn ra trong ngày hội (chập điện gây cháy nổ, chen lấn làm sập gian hàng gây thương tích cho sinh viên, tai nạn trên sân khấu gây thương tích cho khách mời...)