

18 quy luật bất biến

PHÁT TRIỂN DANH TIẾNG CÔNG TY

Trong mọi thời đại, tài sản quý giá nhất luôn là một danh tiếng không tì vết.

- Hãy mua sách in hợp pháp để ủng hộ các Đơn vị xuất bản và các Tác giả.



Bìa 4

“Một danh tiếng tích cực không tự nhiên mà có, thay vào đó, bạn phải tự mình tạo dựng, chăm sóc và gìn giữ mỗi ngày. Danh tiếng của công ty nào cũng có khả năng bị đe dọa và cuốn sách này sẽ là người trợ lý đắc lực giúp các nhà điều hành quản lý danh tiếng của công ty. Những ví dụ minh họa làm sáng tỏ vấn đề cùng các lời khuyên đúc kết từ thực tế mà cuốn sách cung cấp sẽ giúp nhà điều hành xây dựng một danh tiếng tốt, cũng như bảo vệ và củng cố để danh tiếng tốt đẹp đó sống mãi trong lòng công chúng”.

- *Yves Couette, Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành Ben & Jerry's.*

“Cuốn sách là sự kết hợp giữa cái nhìn sắc sảo của một nhà báo với những kết quả khảo sát về quan điểm của công chúng về nhiều mặt hoạt động của các doanh nghiệp hiện nay. Tác giả đã khái quát các nguyên tắc chủ đạo làm nên danh tiếng doanh nghiệp, đồng thời hé mở những góc khuất trong việc quản lý danh tiếng dựa trên thực tế hoạt động của các công ty cụ thể. Tác giả không chỉ khẳng định tầm quan trọng của danh tiếng đối với chiến lược phát triển doanh nghiệp, mà còn cung cấp một cẩm nang thiết yếu cho những công ty đang tìm kiếm cách thức xây dựng danh tiếng cho mình”.

- *Joy Marie Sever, Phó chủ tịch kiêm Giám đốc Harris Interactive.*

Lời giới thiệu

Các nhà điều hành của những công ty có danh tiếng tốt hẳn đang cảm thấy khá cô đơn vào lúc này – bởi các vụ bê bối đã lần lượt hạ bệ hoặc làm ô danh hết công ty này đến công ty khác chỉ vì một số nhà điều hành hoa mắt vì những món lợi nhuận kékch xù. Tầm nhìn về danh tiếng – thứ tài sản lâu và dài quý giá nhất của công ty – cũng bị che khuất. Họ chỉ biết sống cho hiện tại và vô tình hủy hoại danh tiếng của chính công ty mình.

Những hành động đáng hổ thẹn của doanh nghiệp không chỉ cho thấy danh tiếng quý giá đến thế nào, và cũng phù du thế nào, mà còn chứng tỏ hành động xấu xa của một công ty đơn lẻ có thể làm hoen ố thanh danh toàn ngành công nghiệp, thậm chí là toàn giới doanh nghiệp của một quốc gia. Những vụ bê bối và sự lơ là ngày càng gia tăng từ phía chính phủ đã tạo ra một môi trường kinh doanh mà ở đó các công ty luôn phải cảnh giác cao độ để bảo vệ danh tiếng của mình. Một số doanh nghiệp có danh tiếng không hề vết chột nhận thấy mình đang bị xếp chung hàng một cách thiếu công bằng với các công ty lấm tai tiếng vì những vụ làm ăn khuất tất. Một tờ báo khi đưa tin về cuộc điều tra tại một nhà máy của Johnson & Johnson ở Puerto Rico đã xếp Johnson & Johnson vào nhóm các công ty gian lận kế toán. John & Johnson phải yêu cầu tòa soạn công khai cải chính thông tin này.

Ron Sargent – giám đốc điều hành của Staples – kể lại chuyến đi thăm một trường trung học ở ngoại ô Boston. Những câu hỏi của đám học sinh ở đây khiến ông kinh ngạc tột độ. Một thiếu niên hỏi: “Ông kiếm được bao nhiêu tiền?”, trong khi một học sinh khác thắc mắc: “Ông có một tấm màn trong buồng tắm trị giá tới 6.000 đô-la không?”. Ông hiểu chúng đang ám chỉ những khoản chi tiêu phung phí của cựu giám đốc điều hành Tyco International - Dennis Kozlowski, người bị cáo buộc là đã dùng ngân sách công ty để mua sắm vật dụng xa xỉ cho riêng mình. Sau sự việc của Tyco, công chúng có xu hướng xem các nhà lãnh đạo doanh nghiệp là những kẻ tham lam luôn tìm cách gian lận sổ sách kế toán và chỉ lo thu vén cho bản thân.

Hoạt động kinh doanh ngày càng khó điều khiển hơn khi tính toàn cầu ngày càng in dấu ấn đậm nét hơn, trong khi cuộc cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt và khốc liệt. Trong không khí đầy hoài nghi và dò xét, một danh tiếng tốt là yếu tố quan trọng và có sức mạnh hơn cả, bởi đó là “tấm bình phong” an toàn nhất mà công ty có thể sở hữu.

Hy vọng cuốn sách này sẽ hướng dẫn bạn cách tạo dựng một danh tiếng tốt cho doanh nghiệp mình. Với mục đích đó, tôi đã sử dụng tin tức, bài viết của mình trong 20 năm qua về vấn đề danh tiếng doanh nghiệp và xây dựng thương hiệu, cũng như kinh nghiệm của tôi trong vai trò biên tập

viên và người phụ trách chuyên mục tiếp thị của tờ *The Wall Street Journal*. Cuốn sách này cũng lấy tư liệu từ các cuộc phỏng vấn của tôi với các nhà điều hành doanh nghiệp, nhà nghiên cứu thị trường, chuyên gia truyền thông và học giả trong nhiều lĩnh vực khác nhau.

Lúc tôi viết cuốn sách về quản lý danh tiếng doanh nghiệp, mọi người đều nghiễm nhiên cho rằng tôi đang đi tìm câu trả lời cho biến cố Enron và các vụ bê bối doanh nghiệp tiếp sau đó. Điều này có thể hiểu được, nhưng thật ra tôi đã bắt đầu lên kế hoạch từ mùa hè năm 2001, tức là khá lâu trước khi những chuyện xấu xa kia bị lộ ra ánh sáng. Dự án của tôi bị gián đoạn chủ yếu vì vụ khủng bố ngày 11 tháng 9 vào Trung tâm Thương mại Thế giới. Thảm họa này đã buộc nhân viên tờ *The Wall Street Journal* sơ tán văn phòng sang Trung tâm Tài chính Thế giới ở gần bên, nơi mà tất cả hồ sơ tài liệu của tôi phải nằm giữa đống bụi bặm và đổ nát. Cuối cùng thì tôi đành vận dụng trí nhớ để khôi phục lại đề cương cuốn sách đã gần như hoàn tất. Thậm chí cuốn sách của tôi đã nhận được giấy phép in ấn trước khi Enron nộp hồ sơ xin bảo vệ phá sản vào tháng chín năm đó.

Khá lâu trước khi xảy ra những vụ bê bối này, tôi nhận thấy rằng các công ty đã bắt đầu hiểu ra tầm quan trọng của danh tiếng doanh nghiệp, nhưng họ vẫn không để tâm nhiều lắm. Cứ mỗi lần viết một bài báo về danh tiếng cho tờ *The Wall Street Journal*, tôi lại nhận được những cuộc điện thoại và e-mail từ các nhà quản lý khao khát muốn tìm hiểu kỹ hơn về chủ đề này. Họ hỏi tôi về khái niệm, về cách xác định danh tiếng, cách đánh giá, và quan trọng nhất là cách quản lý danh tiếng doanh nghiệp. Phó chủ tịch kiêm giám đốc truyền thông doanh nghiệp của Tập đoàn Dịch vụ Tài chính PNC đã viết trong e-mail của ông thế này: “Bài báo hôm nay của anh về danh tiếng doanh nghiệp thật là hay. Tôi đang cùng các đồng nghiệp ở bộ phận quảng cáo và quan hệ công chúng nghiên cứu bài báo đó vì chúng tôi vừa bàn đến các yếu tố tác động tới danh tiếng và những việc cần làm để tạo dựng một danh tiếng tốt”.

Việc quản lý danh tiếng mang tính nghệ thuật nhiều hơn là khoa học, nhưng vẫn có những nguyên tắc và hướng dẫn được hệ thống lại. Tôi gọi đó là 18 quy tắc thành công của danh tiếng doanh nghiệp. Cuốn sách được chia làm ba phần và có vai trò như một bản chỉ dẫn giúp tăng tối đa lợi ích từ thứ tài sản quý giá nhất của bạn. Những ví dụ chi tiết trong sách đã minh họa lợi ích của một danh tiếng tốt, cũng như hậu quả của danh tiếng xấu, đồng thời giới thiệu những biện pháp cụ thể nhằm bảo vệ tiếng tốt và khắc phục tiếng xấu. Công ty nào cũng phải học cách đánh giá danh tiếng của mình, chỉ định các nhà điều hành cao cấp phụ trách việc nuôi dưỡng danh tiếng, và tìm hiểu xem ai trong số các thành phần liên quan có thể làm cho danh tiếng trở nên tốt nhất hoặc bị tổn hại nặng nề nhất. Cuốn sách còn đào sâu một số “vấn đề nóng” như đạo đức, tinh thần công dân của doanh nghiệp và tác động của Internet đối với danh tiếng. Ví dụ, làm thế nào để

bạn vừa có thể sử dụng Internet làm công cụ cải thiện nhận thức về công ty bạn, vừa có thể chống lại những mối nguy hiểm tiềm ẩn trong đó? Bạn có thể làm gì để vừa có thể quảng bá công khai, miễn phí trên Internet, lại vừa truyền bá thông tin về các nghĩa cử của công ty bạn? Đây là những vấn đề khó khăn mà công ty nào cũng phải đối mặt.

Bên cạnh một số bảng xếp hạng danh tiếng tốt nhất và tệ nhất, cuốn sách này còn phân tích phản ứng và lối hành xử của các công ty, như việc Merrill Lynch nỗ lực khôi phục hình ảnh của mình, và những bài học đáng giá từ vụ Martha Stewart làm tổn hại chính công ty của bà. Những vụ bê bối được trình bày ở đây là câu chuyện cảnh báo về các cạm bẫy đối với danh tiếng doanh nghiệp, thế nhưng hậu quả nghiêm trọng chỉ xảy ra khi các công ty không có người đứng mũi chịu sào trong các vụ kiện tụng doanh nghiệp. Có khá nhiều điều để chúng ta học hỏi từ các công ty từ lâu đã trân trọng, chăm sóc danh tiếng của mình và làm việc tích cực mỗi ngày để bảo vệ chúng. Những câu chuyện của họ thể hiện giá trị của việc quản lý danh tiếng, như cách Johnson & Johnson khắc sâu nhận thức về tính liêm chính trong toàn bộ đội ngũ nhân viên khắp toàn cầu, hay cách DuPont kiểm soát danh tiếng 200 năm tuổi của mình, hoặc cách IBM lập kế hoạch cho một hình ảnh doanh nghiệp nhất quán, cách Timberland và Levi Strauss biến trách nhiệm xã hội thành bản chất của văn hóa doanh nghiệp...

Công ty mang tiếng xấu được tập trung trình bày trong cuốn sách này là Philip Morris. Tuy nhiên, tôi không chủ yếu tập trung vào hình ảnh bị vẩn đục của họ, mà vào những nỗ lực không mệt mỏi của họ trong các hoạt động tích cực để cải thiện danh tiếng, từ việc đổi tên cho đến việc thiết lập các quy tắc đạo đức mới. Dù bạn có tin hay không việc Philip Morris (giờ là Altria Group) xứng đáng với một danh tiếng tốt hơn, thì công ty này vẫn là một trường hợp độc đáo và hấp dẫn cần đặc biệt chú ý khi chúng ta nghiên cứu về một doanh nghiệp đang theo đuổi phương thức hoạt động có trách nhiệm hơn để bán loại sản phẩm tuy hợp pháp nhưng lúc nào cũng bị phản đối.

Nhiều bài học được trình bày trong cuốn sách này có thể áp dụng cho bất kỳ tổ chức nào, lợi nhuận hay phi lợi nhuận. Suy cho cùng, khả năng danh tiếng bị tổn hại không chỉ bị đóng khung trong giới doanh nghiệp. Bạn hãy nhớ lại các trường hợp tổn hại danh tiếng gần đây của Hội Hướng đạo sinh Nam Hoa Kỳ. Hội Hướng đạo sinh Nam Hoa Kỳ lẽ ra phải tham khảo quy tắc 3 rằng một tổ chức cần hiểu biết và phục vụ cho tất cả các đối tượng trong phạm vi của mình. Họ dường như không nhận ra những người ủng hộ trung thành sẽ bị xúc phạm đến nhường nào bởi chính sách chống người đồng tính của họ và rút lại khoản trợ cấp tài chính cùng các hình thức hỗ trợ khác. Còn đội bóng chày Major League Baseball đã tự làm tổn hại hình ảnh của mình khi để xảy ra sự tranh chấp lao động giữa chủ đội bóng và các cầu thủ. Lẽ ra họ nên biết quy tắc 10 – Biến nhân viên của bạn thành

những người bảo vệ danh tiếng, và quy tắc 15 – Ngay từ đầu phải chọn cách làm đúng.

Hãy đọc và sử dụng 18 quy tắc này để quản lý danh tiếng doanh nghiệp – thứ tài sản quý giá nhất của công ty bạn.

???



Phần 1

TẠO DỰNG DANH TIẾNG TỐT

Trong mọi thời đại, tài sản quý giá nhất luôn là một danh tiếng không tì vết.

- WILLIAM SHAKESPEARE

Quy tắc 1

TỐI ĐA HÓA TÀI SẢN GIÁ TRỊ NHẤT CỦA BẠN

Khi Bill Margaritis lái xe về trụ sở công ty FedEx sau bữa ăn trưa, ông thấy trong người hơi khó chịu. Ông biết cảm giác buồn nôn đó không phải là phản ứng của dạ dày đối với món mực tẩm gia vị mà ông vẫn gọi mỗi khi dùng bữa tại nhà hàng Pacific Rim, Memphis. Ông vừa nhận một cuộc điện thoại mà thông điệp từ đầu bên kia khiến ông tưởng như mình đang ốm: một chiếc xe tải FedEx bốc cháy trên xa lộ gần Saint Louis. Hình ảnh chiếc xe bốc cháy được tô điểm bằng biểu trưng FedEx màu sắc rực rỡ đã được phát trên tất cả các kênh truyền hình quốc gia. Một số chương trình thời sự còn đoán già đoán non là tài xế đã ngủ gật sau tay lái hoặc đây là mục tiêu của một vụ khủng bố.

Những tin tức kiểu như vậy chẳng báo trước điều gì tốt đẹp cho danh tiếng vốn được chăm sóc cẩn thận của FedEx. Margaritis tăng tốc phóng xe về trụ sở để mong khống chế phần nào sự tổn hại danh tiếng mỗi lúc một lan rộng. Khi đến nơi, đích thân Margaritis – phó chủ tịch công ty phụ trách mảng quan hệ đầu tư và truyền thông quốc tế – đã cùng một nhóm luật sư, chuyên viên chứng khoán và các nhà quản lý quan hệ công chúng tập trung vào phòng hội thảo rộng rãi được trang bị thiết bị máy tính và thông tin liên lạc.

Trong khi đó, ở Pittsburgh – nơi đặt văn phòng bộ phận chuyển phát đường bộ của FedEx – các nhà quản lý đang cố xác định tình huống xảy ra vụ cháy, đồng thời ước tính thiệt hại do nó gây ra. Mệnh lệnh đầu tiên của bộ phận này là tìm hiểu xem liệu có một quả bom hay bất kỳ vật liệu nguy hiểm nào ở trong thùng hàng đang bốc cháy trên xe không. Các nhân viên cũng vội vã đến hiện trường vụ cháy để cố che đậy biểu trưng của công ty bằng mấy miếng giấy màu cam, băng keo và cả sơn. Ai cũng hiểu là những hình ảnh đó được phô bày càng ít thì càng tốt cho danh tiếng công ty.

Khi nhóm xử lý khủng hoảng khẳng định rằng họ có thể loại bỏ giả thiết khủng bố, các nhân viên quan hệ công chúng liền gọi điện ngay cho kênh truyền hình CNN, Fox News và cả chuyên mục thời sự của các mạng truyền hình khác... để công bố nguyên nhân chính xác của vụ tai nạn: xe của FedEx đã đâm vào một biển báo trên xa lộ gần Saint Louis làm vỡ thùng xăng và gây cháy.

FedEx còn lập tức liên hệ với văn phòng thống đốc ở Missouri để tranh thủ sự ủng hộ của các bên thứ ba đáng tin cậy nhằm xoa tan tin đồn về “thùng hàng nguy hiểm” và “tay tài xế ngủ quên”. Margaritis và đội ngũ nhân viên của mình cũng đảm bảo rằng các cơ quan nhà nước, các đại diện bán hàng và dịch vụ khách hàng của công ty sẽ được cập nhật tin tức liên tục suốt ngày hôm đó. E-mail

được gửi cho toàn bộ nhân viên công ty, trong đó mọi chi tiết về vụ tai nạn được trình bày một cách trung thực.

Margaritis nhận thức được rằng rất khó điều chỉnh thông tin sai lệch, một khi nó bắt đầu lan rộng trong giới truyền thông và Internet. Ông nói: “Chúng tôi đã nhanh chóng đính chính mọi suy đoán và lập tức dập tắt các tin đồn. Chúng tôi đã không để những thông tin về nó lọt vào các chương trình thời sự quan trọng buổi tối và những tờ nhật báo hàng đầu”. Vậy là sứ mệnh đã hoàn tất đối với Margaritis và các đồng nghiệp của ông.

FedEx là tấm gương điển hình nhất về sự hết mình cho danh tiếng công ty. Kiểm soát cơn khủng hoảng về vụ cháy xe tải vào mùa thu năm 2002 là công việc được Bill Margaritis hoàn tất chỉ trong một ngày. Và ông trở thành người có uy tín nhất trong vấn đề truyền bá các hoạt động quản lý danh tiếng. Ngoài việc nuôi dưỡng danh tiếng của FedEx, ông còn viết bài về quản lý danh tiếng cho một chuyên san và trở thành hội viên của Viện Danh tiếng – một tổ chức nghiên cứu có trụ sở đặt tại thành phố New York.

Ông tin rằng việc thường xuyên diễn tập dựa trên các tình huống mô phỏng khủng hoảng, qua đó lập kế hoạch đối phó với các sự cố bất thường của FedEx, đã giúp ông tự tin vượt qua vụ cháy xe tải. FedEx luôn sẵn sàng để đương đầu với mọi tình huống khẩn cấp có thể xảy ra, từ động đất và khủng bố cho đến bão tuyết hay các vụ tấn công trên mạng Internet, vì hiếm có cuộc khủng hoảng nào lại không ảnh hưởng đến dịch vụ chuyển hàng của họ theo một cách nào đó. Ông nói: “Quy trình quản lý danh tiếng giống như một bức tranh được ghép từ vô vàn mảnh nhỏ mà tôi đã gắn kết lại với nhau. Tôi đã khuyến khích mối quan hệ giữa các nhà đầu tư, nhân viên và các phòng ban quan hệ công chúng để tất cả cùng hoạt động theo một kế hoạch”. Điều quan trọng là tất cả các nhóm này đều phải trực tiếp báo cáo cho Margaritis để đảm bảo tính nhất quán cho các thông điệp bên trong và bên ngoài. Những gì nhân viên nhìn thấy trên mạng FXTV nội bộ cần phù hợp với những gì mà nhà sáng lập kiêm giám đốc điều hành của FedEx là Frederick Smith nói với người phỏng vấn trên kênh truyền hình CNBC.

Quyền hạn của Margaritis tại công ty này rõ ràng là không thể phủ nhận. Ông có nhiệm vụ báo cáo cho một phó chủ tịch điều hành, nhưng ông luôn được Smith sẵn sàng lắng nghe bất cứ lúc nào. Trong khi hàng ngày, Margaritis là người hoạt động vì danh tiếng công ty thì Smith cũng tỏ ra nhiệt huyết không kém trong công việc quản lý danh tiếng. (Phải chăng đây là một lý do khác giúp FedEx thành công trong việc xây dựng hình ảnh?). Việc giám đốc điều hành một doanh nghiệp thấu hiểu và đánh giá cao vấn đề danh tiếng là yếu tố rất quan trọng. Và Fred Smith thật sự đã làm điều đó.

Với ông, thương hiệu doanh nghiệp toàn cầu và danh tiếng của FedEx trong lĩnh vực dịch vụ khách hàng là tài sản giá trị nhất của công ty.

Smith và Margaritis phối hợp tích cực và ăn ý đến nỗi hầu như nhà điều hành và quản lý nào của FedEx cũng đều nói về công việc của họ từ khía cạnh tác động đối với danh tiếng doanh nghiệp. Đây không chỉ đơn giản là vấn đề của các nhà quản lý. FedEx luôn cố gắng biến mỗi nhân viên của mình thành một đại sứ của doanh nghiệp. FedEx nhận ra rằng danh tiếng của họ chịu ảnh hưởng từ mỗi nhân viên khi họ tiếp xúc với các thành phần liên quan, từ khách hàng đến nhà đầu tư, hay các tổ chức chính phủ. Nhà quản lý PR của công ty, Joan Lollar, nói: “Chúng tôi không giống Coca-Cola, nơi mọi người có thể mua sản phẩm tại cửa hàng hoặc máy bán hàng tự động mà chẳng trông thấy nhân viên Coca đâu cả. FedEx thì lại khác. Bạn sẽ luôn bắt gặp ít nhất một gương mặt đại diện cho công ty mỗi khi bạn cần đến dịch vụ của chúng tôi. Nhiều người ngày nào cũng nhìn thấy nhân viên FedEx đang phục vụ họ”.

Các nhân viên trung thành của FedEx thường say sưa nói về “dòng máu tím” tuôn chảy trong huyết quản họ (họ đang ám chỉ màu tím trong biểu trưng của công ty). FedEx còn đề ra chính sách tặng thưởng cho những nhân viên làm nhiều hơn trách nhiệm của họ và củng cố, tăng cường danh tiếng của công ty. Ví dụ, họ trao giải “Chim ưng vàng” cho những nhân viên tận tụy như Darren Docherty – một quản lý cấp cao ở Minneapolis đã lái xe suốt ba tiếng rưỡi đồng hồ để đích thân giao một ống thông đường tiểu bị thất lạc trước đó trong hệ thống chuyển hàng FedEx, vừa kịp giờ cho một ca phẫu thuật cấp cứu. Đó là những việc làm khiến mối cảm tình của công chúng dành cho thương hiệu càng FedEx thêm đậm đà, khăng khít. Công ty cũng không ngừng khuyến khích các nhân viên khác làm việc thật xuất sắc. Khi 10.000 nhân viên cùng kéo đến cơ sở của FedEx tại sân bay vào lúc nửa đêm để bắt đầu quy trình phân loại hàng, họ đã bỏ qua các buổi truyền hình, trong đó Fred Smith kể chuyện về những nhân viên anh hùng hoặc truyền đi những thông điệp đầy cảm hứng. Smith nói: “Chúng tôi phải cung cấp dịch vụ tốt nhất, và chúng tôi không thể thực hiện điều đó nếu nhân viên không có động cơ làm việc. Nếu chúng tôi đạt được cả hai mục tiêu này (dịch vụ hoàn hảo và cảm hứng làm việc của nhân viên) thì danh tiếng tốt sẽ tự tìm đến thôi”.

Công ty luôn nhắc nhở nhân viên ăn mặc chỉnh tề và nở nụ cười trên môi bất cứ khi nào tiếp xúc với khách hàng. Nếu khách hàng có vẻ căng thẳng vì lo không biết liệu hàng của họ có đến đúng giờ hay không, nhân viên FedEx có nhiệm vụ in sao lại vận đơn của khách và gọi lại cho khách vào ngày hôm sau để báo cho họ biết hàng đã được chuyển đến tay người nhận. Nếu buộc phải để khách hàng chờ đợi quá lâu tại văn phòng FedEx hoặc hàng đến muộn hơn lịch trình đã cam kết với khách, FedEx sẽ tặng họ những món quà nho nhỏ thay lời xin lỗi, như bộ bút bi hoặc bút chì chẳng hạn. Nơi làm việc

gọn gàng, ngăn nắp cũng góp phần vào việc xây dựng hình ảnh của FedEx. Glenn Sessoms – phó chủ tịch phụ trách chiến lược và hoạt động bán lẻ của FedEx Express – nói: “Nhân viên phải giữ cho văn phòng một phong cách chuyên nghiệp và đảm bảo luôn sạch sẽ, ngăn nắp. Chúng tôi không muốn khách hàng viết vào sổ góp ý rằng trong văn phòng đầy mùi bánh pizza hay thịt gà rán”. Các chương trình video đào tạo nhanh không ngừng thúc giục nhân viên “hãy để cho khách hàng cảm nhận được nụ cười của bạn” mỗi khi họ gọi điện, kêu gọi phát huy “thái độ nhiệt tình” và cung cấp “dịch vụ thượng hạng” để khách hàng tuyên truyền về FedEx với bạn bè, gia đình và đồng nghiệp của họ.

FedEx còn phát triển một hệ thống đánh giá chất lượng dịch vụ của từng bộ phận hay nhóm nhân viên trong công ty, rồi thưởng tiền cho họ trên cơ sở chấm điểm. Ví dụ, nhóm sẽ bị phạt 50 điểm nếu làm thất lạc một kiện hàng, và 10 điểm nếu để hàng đến muộn một ngày.

Nghiên cứu là một trong những bước đầu tiên để đẩy mạnh danh tiếng doanh nghiệp, và FedEx luôn lắng nghe đánh giá của những thành phần liên quan chính, cũng như tác động của báo giới đối với danh tiếng của mình. Công ty quan sát danh tiếng từ nhiều góc độ khác nhau và dựa trên nhiều tiêu chí khác nhau để phát hiện những điểm còn yếu kém. Chẳng hạn, họ được điểm cao về chất lượng sản phẩm và thái độ thân thiện trong việc phục vụ khách hàng, nhưng lại bị điểm thấp về những khía cạnh như tầm nhìn, phong cách lãnh đạo và trách nhiệm xã hội. Ở cả ba khía cạnh này, công ty tin rằng kết quả hoạt động của mình không chỉ là những gì công chúng nhìn thấy. Công ty đã cho thiết kế lại một phần website FedEx để bổ sung thông tin về các hoạt động nhân đạo và tầm nhìn doanh nghiệp. Lollar nói: “Fred Smith đã tạo ra toàn bộ ngành công nghiệp chuyển phát nhanh khi ông thành lập FedEx. Vì vậy, chúng tôi cần giành điểm cao hơn về tầm nhìn và năng lực lãnh đạo. Nhưng chúng tôi vẫn chưa truyền đạt được thông điệp này một cách thật sự hiệu quả”.

Quản trị danh tiếng là một vấn đề toàn cầu nên các chiến lược về danh tiếng phải được điều chỉnh cho phù hợp với nền văn hóa của mỗi quốc gia. Nhận thức được điều đó, FedEx xác định rằng tại châu Âu, trách nhiệm xã hội là yếu tố tác động đến danh tiếng của họ mạnh mẽ hơn so với tại Mỹ. Trong khi đó, người Nhật lại chú trọng đến năng lực tài chính và khả năng lãnh đạo, và chỉ đặt trách nhiệm xã hội và sự lôi cuốn về mặt tình cảm xuống hàng thứ hai.

Việc quản lý danh tiếng toàn cầu của FedEx được chia thành ba mảng lớn theo vùng địa lý là: các nước thuộc khu vực châu Mỹ, các nước lớn như Đức và Trung Quốc, và các thị trường đang hoạt động mạnh như Philippines và Ấn Độ. FedEx cũng soạn thảo chiến lược dựa trên độ chín muồi của thị trường. Ngoài ra, họ còn chú ý đến việc liên tục tạo sự khác biệt mang tính cạnh tranh và những dịch vụ mới ở các thị trường cũ hơn như Anh, trong khi tập trung nhấn mạnh sự nhận thức thương hiệu và

tạo dựng một danh tiếng tích cực ở các thị trường mới như Trung Quốc.

FedEx hiểu giá trị danh tiếng của việc làm một “công dân - doanh nghiệp” đúng nghĩa. Họ biết rằng khi gửi quần áo quyên góp và cung ứng những đồ nhu yếu phẩm khác đến cho các nạn nhân động đất ở El Salvador, hay chuyển gấu trúc từ Trung Quốc đến vườn thú quốc gia ở Washington, thì đó chỉ đơn giản là việc nên làm. FedEx cũng nhận thức được rằng những hành động như vậy luôn để lại ấn tượng tích cực đối với nhiều quan chức chính phủ, và trong nỗ lực mở rộng hoạt động kinh doanh quốc tế của FedEx thì những giá trị vô hình đó thật khó mà đong đếm chính xác.

Những người chịu trách nhiệm quản lý danh tiếng của FedEx luôn chăm sóc cẩn thận hình ảnh của doanh nghiệp mình trước báo giới. Ví dụ, cơ sở FXTV tự sản xuất và biên tập bản tin video và dựng các đoạn phim ngắn về những chiếc máy bay và xe tải FedEx, sau đó mới gửi cho các đài truyền hình. Cách làm đó đảm bảo rằng doanh nghiệp sẽ gặp ít rủi ro hơn là để cho một đài địa phương nào đó đi ra ngoài và làm phim phỏng vấn một “bác tài” của FedEx. FedEx còn lập một “tổ sự thật” với nhiệm vụ được giao là thu thập và cung cấp bằng chứng cho giới truyền thông để điều chỉnh những câu chuyện và tin đồn không chính xác. Các nhà điều hành công ty thường xuyên gặp gỡ các ban biên tập của báo giới để quảng bá chiến lược và dịch vụ vận chuyển hoàn hảo của FedEx. Và trong suốt thời gian xảy ra khủng hoảng, nhân viên PR cố tìm mọi cách hướng sự chú ý của báo giới sang những câu chuyện tích cực hơn. Ví dụ, năm 1998, khi các phi công FedEx đe dọa đình công, văn phòng của Margaritis liên tục đưa ra những câu chuyện về công nghệ, chuyên môn hoạt động, tinh thần làm việc cao của nhân viên và những khách hàng tin tưởng của FedEx trên toàn quốc.

FedEx luôn cảnh giác trước những nguy cơ có thể làm hoen ố danh tiếng của họ. Một hiểm họa lớn xuất hiện vào cuối năm 2001 dưới cái tên Công ty Arthur Andersen – hãng kế toán của FedEx. Sự dính líu của công ty này trong vụ bê bối Enron đã ảnh hưởng trực tiếp và hầu như ngay lập tức đến danh tiếng của FedEx. Smith nói trước khi Arthur Andersen sụp đổ: “Chúng tôi đã sớm đoán biết kết cục này. Rõ ràng là Andersen đã làm cho công chúng nghi ngờ về tính minh bạch trong các báo cáo tài chính của FedEx”. FedEx bắt đầu xem xét kỹ lưỡng và ngày 11 tháng 3 năm 2002, họ thông báo cắt hợp đồng với Andersen và thay thế bằng hãng Ernst & Young. Ba ngày sau, các ủy viên công tố liên bang đã buộc tội Andersen cản trở pháp lý, và hãng này sụp đổ chóng vánh trước sự bàng hoàng của công chúng.

Cái tên FedEx gần như đã trở thành một thuật ngữ chung cho dịch vụ chuyển phát nhanh và nhiều người thậm chí nói đến việc “FedEx” các kiện hàng của họ, bất kể họ có thật sự dùng dịch vụ

của FedEx hay không. Tuy vậy, ban lãnh đạo công ty vẫn tin rằng thương hiệu công ty vẫn còn nhiều tiềm năng chưa được khai thác hết. Để tối đa hóa lợi ích của một danh tiếng được đánh giá là “đáng khao khát”, FedEx luôn tìm mọi cách đẩy mạnh việc quảng bá thương hiệu doanh nghiệp. Đó là lý do tại sao công ty sẵn sàng bỏ ra gần 200 triệu đô-la để dán tên mình khắp sân bóng đá Washington Redskins và tại sao họ lại hợp tác với Amazon.com để chuyển thật nhanh tập sách Harry Potter mới nhất đến tay hàng trăm ngàn trẻ em đang háo hức đón chờ. Tất cả những cố gắng đó đã thu hút sự quan tâm của báo giới và tăng thiện cảm của khách hàng đối với FedEx.

Dù FedEx lúc nào cũng nâng niu, bảo vệ hình ảnh của mình như một món đồ mỏng manh và quý giá, nhưng không phải lúc nào họ cũng sử dụng nó một cách an toàn. Bạn thử hình dung việc một công ty đồng ý để Hollywood dựng lên câu chuyện về sản phẩm và dịch vụ của mình như nạn nhân của một thảm họa. Đây có thể là hành động tự giết chết danh tiếng, nhưng lại chính là việc mà những cái đầu sáng suốt của FedEx quyết định thực hiện. Tên phim: Cast Away. Nam diễn viên thủ vai chính: ngôi sao ăn khách Tom Hanks. Cốt truyện: một máy bay FedEx rơi xuống Thái Bình Dương, toàn bộ phi hành đoàn thiệt mạng, trừ Hanks – người đã sống suốt bốn năm như một Robinson Crusoe thời hiện đại trên hòn đảo nhỏ xa xôi.

“Chúng tôi đã nói đến rủi ro này, nhưng tôi tin là mọi người có thể tách bạch câu chuyện hư cấu với thực tế hoạt động của FedEx”, - Smith nói vậy vì ông cảm thấy có thể đặt trọn niềm tin vào nhà biên kịch Bill Broyles vốn là người mà ông đã quen biết nhiều năm. Tất nhiên là FedEx cảm thấy căng thẳng về tình tiết rơi máy bay này và họ còn phải nhượng bộ những phần dễ bị phản đối khác trong kịch bản, như cảnh các nhân viên FedEx uống rượu trên vị trí lái phụ trong máy bay của họ, hay cảnh chiếc xe tải FedEx dấn đầy bùn đất chạy khắp các đường phố Moscow. Chi tiết này chẳng giống chút nào với hình ảnh chỉn chu, sạch sẽ của FedEx. Công ty đã thuyết phục đạo diễn phim cắt bỏ cảnh chiếc máy bay FedEx cắm đầu lao xuống biển. Margaritis không muốn sau này phải lo lắng về việc một nhân viên cũ hay khách hàng cấu kỉnh nào đó của FedEx lôi phân đoạn này ra và tung lên mạng Internet.

Bộ phim đã chứng tỏ sức hấp dẫn ngay tại quầy bán vé, chưa kể nó còn đem về cho Tom Hanks một đề cử giải Oscar của Viện hàn lâm Điện ảnh Mỹ. Mọi sự chú ý cũng tập trung về phía FedEx. Cuối cùng, công ty nhận thấy lợi ích mà bộ phim mang lại cho danh tiếng của mình nhờ việc mô tả Hanks (là một phi công FedEx) cứ canh cánh bên lòng nhiệm vụ phải giao hàng cho khách đúng giờ với bao bì nguyên vẹn. Anh ta tìm mọi cách để vớt một gói hàng sũng nước sau khi máy bay rơi và giao nó tận tay người nhận bốn năm sau đó, ngay khi anh trở lại với cuộc sống văn minh. Margaritis nói: “Bộ phim muốn nói rằng đối với nhân viên FedEx thì kiện hàng nào cũng quý giá như thể đó là

một thùng vàng vậy. Mạng lưới kinh doanh của chúng tôi đã vươn tới hơn 200 quốc gia và sức hấp dẫn của Tom Hanks trên toàn thế giới là một lợi thế lớn của chúng tôi”. FedEx đã mời khách hàng trên khắp thế giới đến dự những bữa tiệc giới thiệu phim trước khi bộ phim này được trình chiếu rộng rãi. Công ty cũng không quên quảng bá với toàn thể nhân viên vai trò nổi bật của FedEx trong bộ phim này để họ thấm nhuần niềm tự hào doanh nghiệp.

Rõ ràng là bạn phải luôn tận dụng những cơ hội hiếm hoi như vậy để tối đa hóa danh tiếng của mình, nhưng việc quản lý danh tiếng nói chung ít đòi hỏi sự táo bạo, đột phá mà chỉ cần sự quan tâm đều đặn và thường xuyên. Mọi quyết định kinh doanh chính tại FedEx đều phải được tính đến tác động của nó đối với danh tiếng công ty. Sau khi công ty vận chuyển bằng đường hàng không này mở rộng sang lĩnh vực đường bộ, giao phát theo địa chỉ và vận chuyển hàng trọng tải nặng để tăng sức cạnh tranh trong cuộc chiến với United Parcel Service, họ đã thận trọng cân nhắc liệu có nên đặt tên FedEx cho những doanh nghiệp mới của mình hay không. Một mặt, hình ảnh tích cực của FedEx có thể giúp công ty bán các phương án vận chuyển mới và thu hút nhiều nhân viên mới. Danh tiếng tốt thường có vai trò như một sự bảo đảm khi công ty mở rộng hoạt động sang những lĩnh vực kinh doanh mới.

Mặt khác, FedEx phải xác định “độ mềm dẻo” của thương hiệu công ty. Họ sợ dịch vụ vận chuyển đường bộ mới của mình có thể làm tổn hại danh tiếng về dịch vụ khách hàng vốn không tì vết và hoạt động vận chuyển đường hàng không qua đêm đáng tin cậy. Điều gì sẽ xảy ra nếu đội ngũ xe tải đồng đảo không đáp ứng được tiêu chuẩn giao nhận hàng đúng giờ mà hàng không vẫn làm được? FedEx biết họ không thể quá hào phóng với các lời hứa của mình, bởi khách hàng luôn kỳ vọng ở họ những dịch vụ hoàn hảo. Phó chủ tịch phụ trách quan hệ đầu tư James Clippard nói: “Những chiếc xe tải trắng in đậm biểu trưng của FedEx sẽ làm tăng giá trị quảng bá trên đường phố của cả nước. Thế nhưng chúng cũng làm tăng đáng kể các rủi ro đối với danh tiếng công ty mỗi khi có điều gì không hay xảy ra liên quan đến một chiếc xe tải FedEx”.

Trước khi cho in cái tên đắt giá của mình lên những chiếc xe tải được mua để giao hàng bằng đường bộ, FedEx đã thực hiện nhiều cuộc nghiên cứu quy mô về chất và lượng dành cho khách hàng hiện tại và cả khách hàng tiềm năng. Câu hỏi lớn nhất mà FedEx quan tâm là liệu một quyết định quảng bá thương hiệu có ý nghĩa đối với khách hàng hay không và kỳ vọng của họ về những chiếc xe tải mang tên FedEx là gì. Công ty kết luận rằng họ hoàn toàn có thể thỏa mãn đòi hỏi của khách hàng, cũng như duy trì và thậm chí có thể tô điểm thêm cho danh tiếng của FedEx. Vì thế, công ty xúc tiến thành lập một “chương trình kiến trúc nhãn hiệu” mới cho nhiều bộ phận kinh doanh khác nhau. Tất cả các nhãn hiệu đó đều được phóng tác từ biểu trưng của FedEx với những cách phối

màu khác nhau. Công ty huấn luyện đội ngũ nhân viên lái xe rất nghiêm khắc, yêu cầu họ phải giữ cho xe cộ luôn sạch sẽ. Tuy vậy, ngành kinh doanh chuyển hàng đường bộ rất dễ gặp những rủi ro, nguy hiểm ngoài tầm kiểm soát của các nhà quản lý. Danh tiếng của FedEx không thể tồn tại nếu trên xa lộ xảy ra quá nhiều tai nạn như vụ cháy ở Missouri, hay việc một khách bộ hành thiệt mạng vì bị xe tải va vào.

Kết quả chân thực và rõ ràng nhất của việc quản lý danh tiếng thành công thể hiện ở những con số. Lợi nhuận của FedEx nằm trong nhóm mười vị trí cao nhất của danh sách các công ty được ngưỡng mộ nhất do tạp chí Fortune bình chọn, cũng như bảng xếp hạng những doanh nghiệp mà tên tuổi được đánh giá cao nhất của hãng tư vấn CoreBrand. Những cuộc khảo sát này phản ánh quan điểm của các nhà điều hành doanh nghiệp và các nhà phân tích tài chính, nhưng FedEx lại chỉ đứng ở vị trí thứ 12 trong bảng xếp hạng Chỉ số Danh tiếng năm 2002 của Harris Interactive, vốn phản ánh quan điểm của công chúng. Đó cũng là dấu hiệu để Margaritis vẫn phải tiếp tục làm việc hết mình nhằm tận dụng mọi tiềm năng danh tiếng của FedEx đối với công chúng Mỹ.

DANH TIẾNG 101

Dù muốn hay không thì bất kỳ cá nhân, công ty hay tổ chức nào cũng phải xây dựng và phát triển danh tiếng dựa trên nhận thức của công chúng về danh tiếng đó. Người ta phải mất nhiều năm tháng để xây dựng danh tiếng, nhưng có thể hủy hoại nó chỉ trong chốc lát. Công ty Enron, ngành công nghiệp kế toán kiểm toán sau vụ Andersen, Wall Street... là những ví dụ nổi bật. Chỉ sau khi quy ngã từ đỉnh cao danh vọng, những tổ chức này mới kinh ngạc nhận ra rằng không gì quý giá hơn một danh tiếng tốt, và không gì phù du hơn một danh tiếng tốt.

Câu hỏi đặt ra ở đây là liệu các công ty có khoan tay ngồi nhìn công chúng nghĩ thế nào về họ tùy ý, hay chủ động gây ảnh hưởng đến quan điểm mọi người trong chương trình quản lý và tối đa hóa tài sản giá trị nhất của mình. Danh tiếng tốt của doanh nghiệp sẽ thu hút khách hàng, nhà đầu tư và các nhân viên tài năng, dẫn đến lợi nhuận cao và giá cổ phiếu cao. Và với thời gian, những công ty biết nuôi dưỡng danh tiếng của mình sẽ khiến mọi người tin tưởng và không chệch lòng quay lưng với họ trong những thời điểm khó khăn hay khủng hoảng.

Các công ty cần hiểu rõ những đối tượng có thể tác động đến danh tiếng của mình, đồng thời phải đánh giá nhận thức của nhiều thành phần liên quan. Và trước tiên, họ phải thực hiện được

những gì đã hứa. Chất lượng sản phẩm và dịch vụ của họ phải xuất sắc; cách cư xử của họ phải hoàn hảo; kết quả tài chính của họ đạt mức phải tăng trưởng phù hợp; nhân viên của họ phải tỏ ra thân thiện và đáng tin cậy... Các công ty thuộc nhiều ngành nghề khác nhau như FedEx, Johnson & Johnson, Harley-Davidson... đáng được tôn vinh là bậc thầy của nghệ thuật này.

Các quan chức chính phủ và các nhà kinh tế học tin rằng ngày nay, danh tiếng đang trở thành một tài sản quan trọng hàng đầu của doanh nghiệp, điều mà trước đây chưa từng được đánh giá đúng mức. “Trong thế giới của chúng ta, khi ý tưởng ngày càng thay thế vật chất trong việc tạo ra giá trị kinh tế, thì sự cạnh tranh vì danh tiếng đã trở thành động lực quan trọng thúc đẩy nền kinh tế của chúng ta tiến lên phía trước”, - chủ tịch Cục Dự trữ Liên bang, Alan Greenspan, nói trong bài diễn văn nhân buổi lễ trao bằng danh dự năm 1999 tại Đại học Harvard. “Hàng hóa, sản phẩm có thể được đánh giá trước khi hoàn tất một giao dịch, trong khi nhà cung cấp dịch vụ chỉ có thể lấy danh tiếng của họ để đảm bảo chất lượng dịch vụ”.

Trên thực tế, ngành kế toán đã nghĩ đến việc bổ sung danh tiếng doanh nghiệp vào cột Tài sản trong bảng cân đối kế toán. Nhưng trong tình hình “hậu Enron” này, người ta không còn bàn đến điều đó nữa. Có lẽ các hãng kế toán quyết định tốt hơn cả là họ nên giữ gìn danh tiếng của chính mình trước đã.

Vậy đích thực điều gì làm nên danh tiếng doanh nghiệp? Khi công chúng phải nghe về các vụ bê bối hầu như mỗi ngày, người ta đã đánh đồng danh tiếng với trách nhiệm xã hội và hành vi đạo đức của doanh nghiệp. Dù tầm quan trọng của đạo đức và trách nhiệm ngày càng được khẳng định, nhưng chừng đó vẫn chưa đủ để làm nên danh tiếng. Kết quả hoạt động, môi trường làm việc, chất lượng sản phẩm và dịch vụ, khả năng điều hành doanh nghiệp, tầm nhìn của ban lãnh đạo... cũng đóng vai trò quan trọng. Bên cạnh đó, các công ty còn phải thận trọng trong mối quan hệ tình cảm giữa công ty và các thành phần liên quan, vốn đóng vai trò trung tâm kể cả đối với những danh tiếng lâu đời nhất. Thậm chí tên tuổi của công ty có thể trở nên tốt lên hay xấu đi phụ thuộc vào tình huống và cả cảm nhận chủ quan của khách hàng, mỗi khi họ nhìn thấy xe của công ty, gọi điện thoại đến văn phòng hay truy cập website của công ty.

Có thể bạn ngạc nhiên, nhưng danh tiếng cá nhân của chính giám đốc điều hành cũng có ảnh hưởng không nhỏ đến danh tiếng của doanh nghiệp. Một giám đốc điều hành chuyên quyền có lẽ không tồn tại được lâu trong thời đại mới này, trong khi cách cư xử của những nhân vật lừng danh như Bill Gates của Microsoft hay Jeff Bezos của Amazon.com lại tô điểm thêm hình ảnh của công ty họ. Và ai có thể quên những tác động bất lợi của Martha Stewart đối với danh tiếng của công ty bà

ta? Hay vụ thanh toán 139, 5 triệu đô-la của Dick Grasso để lại tiếng xấu cho Sàn Giao dịch Chứng khoán New York?

Một cuộc khảo sát năm 2003 do hãng quan hệ công chúng Burson-Marsteller thực hiện đã khám phá ra một chi tiết thú vị: đa số đều cho rằng danh tiếng của giám đốc điều hành đáng giá bằng một nửa danh tiếng công ty. Con số này đã tăng từ 40% (năm 1997), khi Burson lần đầu tiên thực hiện cuộc khảo sát về giám đốc điều hành với đối tượng được hỏi là các nhà điều hành doanh nghiệp, nhà phân tích tài chính, nhà đầu tư, các thành viên hội đồng quản trị, báo chí kinh doanh và các quan chức chính phủ. Leslie Gaines-Ross – trưởng phòng nghiên cứu tại Burson – nói: “Giám đốc điều hành là người phát ngôn cao nhất của tổ chức, là hiện thân của thương hiệu và là người kết nối quá khứ, hiện tại và tương lai của công ty. Các giám đốc điều hành cũng chính là những người bảo hộ và họ được kỳ vọng là sẽ chuyển giao cho thế hệ lãnh đạo tiếp theo một danh tiếng thậm chí còn tốt hơn lúc họ nhận nó”.

Hội đồng quản trị ngày càng chú trọng kỹ năng quản trị danh tiếng khi chọn giám đốc điều hành mới. Danh tiếng cũng trở thành một yếu tố để đánh giá hiệu quả hoạt động của giám đốc điều hành và là một trong những tiêu chuẩn để quyết định khen thưởng. Vậy mà nhiều công ty vẫn không nhận ra giá trị trọn vẹn của danh tiếng. John Gilfeather – phó chủ tịch hãng nghiên cứu thị trường RoperASW – nói: “Các công ty phải nhận thấy rằng danh tiếng ngày càng mai một là vấn đề nghiêm trọng. Nhưng một số giám đốc điều hành vẫn cho rằng đấy chỉ là chuyện bình thường”.

Kiểu suy nghĩ đó rất nguy hiểm. Chưa bao giờ các công ty lại cần hướng dẫn về việc bảo vệ hình ảnh của họ nhiều như lúc này. Công chúng thường xuyên nhìn thấy, nghe thấy họ trên mạng Internet và các bản tin truyền hình. Hoạt động kinh doanh hiện đại mang tính toàn cầu, và thông tin, đặc biệt là những lời đồn đại, được lan truyền rất nhanh. Như người ta vẫn nói: “Tiếng lành đồn gần, tiếng dữ đồn xa”.

Một số công ty, không hiểu do vô tình hay hữu ý, mà thường xuyên tự bóp méo danh tiếng của mình. Chẳng hạn Công ty Ô tô Ford đã làm tổn hại nghiêm trọng danh tiếng của mình khi phải thừa nhận những khuyết điểm chết người của dòng xe thể thao Explorer được trang bị lốp Firestone. Hay gần đây hơn, công ty lại làm thất vọng các nhà môi trường học sau khi báo cáo rằng chỉ số tiết kiệm nhiên liệu của những mẫu xe thể thao mang nhãn hiệu Ford đã giảm đáng kể. Vậy mà trước đó Ford còn mạnh miệng tuyên bố rằng công ty sẽ hạn chế tối đa mức tiêu thụ nhiên liệu cho dòng xe thể thao “uống xăng như nước lã” của họ. Vốn được biết đến như một “doanh nghiệp xanh” nhờ những

sản phẩm thân thiện với môi trường, thông tin này đã làm tổn hại nặng nề danh tiếng của Ford.

Sau tất cả những thủ đoạn man trá và những hành vi mờ ám, những kẻ phạm tội vẫn cố ý lừa phỉnh khiến một số người tin rằng họ luôn trong sạch và đáng tin cậy. Danh tiếng kiểu như vậy, sớm hay muộn rồi cũng sẽ lộ rõ mặt trái của nó, và công chúng sẽ nhận ra chân tướng sự thật. Ví dụ, Enron từng được xếp hạng là công ty sáng tạo nhất trong cuộc thăm dò ý kiến của các nhà điều hành, giám đốc và các nhà phân tích chứng khoán do tạp chí Fortune tiến hành chỉ vài tháng trước khi công ty quyền lực này bị phát giác là lừa gạt. Ahold – một công ty kinh doanh siêu thị của Hà Lan – đã được xếp thứ nhất trong cuộc nghiên cứu về danh tiếng doanh nghiệp năm 2001 do Harris Interactive và Viện Danh tiếng thực hiện. Chỉ ít lâu sau, cũng chính công ty đó bị điều tra về những sai phạm nghiêm trọng trong công tác kế toán.

DANH TIẾNG CỦA CÁC TẬP ĐOÀN MỸ ĐANG GIẢM DẦN

Đây là kết quả đánh giá của công chúng trong một cuộc khảo sát do Harris Interactive thực hiện vào cuối năm 2002. Câu hỏi là: “Danh tiếng của các tập đoàn Mỹ đã thay đổi như thế nào trong hai năm qua?”.

| | |
|-------------------|-----|
| Suy giảm nhiều | 48% |
| Suy giảm chút ít | 31% |
| Không thay đổi | 14% |
| Cải thiện chút ít | 6% |
| Cải thiện nhiều | 1% |

Nỗ lực quản lý doanh nghiệp một cách có trách nhiệm hơn và những cố gắng trong việc giám sát hoạt động kế toán có thể giúp giảm bớt phần nào thái độ hoài nghi của công chúng về giới kinh doanh. Đạo luật Sarbanes-Oxley nhằm cải thiện việc quản trị doanh nghiệp, Ủy ban Giám sát Kế toán Công ty Cổ phần Hữu hạn và nhiều chính sách hay quy định khác thật sự đóng vai trò quan trọng vì chúng buộc các công ty trung thực, cởi mở và công khai hơn trong mọi mặt hoạt động. Xét cho cùng, lòng tin là nền tảng của danh tiếng, thế nhưng muốn tạo dựng được danh tiếng nổi bật, doanh nghiệp phải biết khao khát vươn xa hơn những nguyên tắc hay quy định của chính phủ. Những gì pháp luật yêu cầu và những gì công chúng kỳ vọng thường là hai phạm trù rất khác nhau.

Thực tế đã chứng minh rằng danh tiếng mạnh mẽ luôn song hành với trách nhiệm đặc biệt của doanh nghiệp. Khách hàng vẫn luôn đòi hỏi ở FedEx những tiêu chuẩn cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh của họ. Hình ảnh nhân viên FedEx lặn lội đường xa vất vả để giao hàng trong thời tiết xấu đã trở thành “tấm huy chương danh dự” của FedEx suốt nhiều năm qua. Nếu công ty làm sút mẻ hình ảnh đó, khách hàng sẽ nhìn họ bằng con mắt nghiêm khắc hơn, phán xét họ cay nghiệt hơn so với khi khách hàng chê trách hay phê bình các dịch vụ giao hàng khác.

Các nhà sản xuất ô tô cũng vấp phải tình huống khó xử như vậy. Một khi họ đã xây dựng được danh tiếng tốt về những sản phẩm chất lượng cao, họ luôn phải chịu áp lực lớn hơn các nhà sản xuất khác lúc họ buộc phải tuyên bố thu hồi một mẫu xe nào đó vì vài sai sót không đáng có. Nghiên cứu của một nghiên cứu sinh tại Đại học Stanford và một giáo sư Đại học Texas đã kết luận rằng thị phần của công ty bị thu hẹp lại sau những thông báo thu hồi sản phẩm kiểu như vậy, đặc biệt là các công ty nổi tiếng về độ tin cậy sản phẩm và sự tín nhiệm của khách hàng như Toyota và Honda.

NUÔI DƯỠNG MỘT MÔI TRƯỜNG VĂN HÓA CÓ Ý THỨC VỀ DANH TIẾNG

Các công ty hy vọng tối đa hóa giá trị danh tiếng của mình phải làm tất cả để biến việc quản lý danh tiếng thành một phần cơ bản trong môi trường văn hóa doanh nghiệp và hệ thống giá trị. Cụ thể là họ cần làm cho thông điệp về việc quản lý danh tiếng được chuyển tải khắp tổ chức và giúp nhân viên hiểu rằng mỗi người đều có thể ảnh hưởng đến danh tiếng doanh nghiệp thông qua công việc hàng ngày. Danh tiếng phải là yếu tố trung tâm để công chúng nhận diện doanh nghiệp và danh tiếng không chỉ đơn thuần là kết quả của các chiến dịch quảng bá ồn ào hay những thủ thuật PR hấp dẫn.

Di sản quý giá nhất mà một công ty được thừa hưởng chính là các nhà lãnh đạo uy tín và quá khứ thành công, bởi đó chính là nền tảng cơ bản để công ty vun đắp nhận thức về danh tiếng trong mỗi nhân viên. Nhận định này đúng với mọi doanh nghiệp, dù đó là General Electric và nhà sáng chế lỗi lạc Thomas Alva Edison hay Thomas J. Watson – con, người nối nghiệp cha mình làm rạng danh IBM. Lịch sử đáng tự hào của công ty có thể khích lệ nhân viên giữ gìn danh tiếng doanh nghiệp và tiếp tục phát huy những truyền thống đó. Một nghiên cứu năm 2002 của Harris Interactive về danh tiếng doanh nghiệp đã phát hiện ra rằng hầu hết các công ty trong danh sách mười doanh nghiệp hàng đầu đều có “cái gốc” vững chắc, như General Mills và Eastman Kodak với lịch sử hình thành và phát triển kéo dài từ hơn 100 năm trước.

Để việc quản lý danh tiếng thật sự thấm nhuần vào môi trường văn hóa doanh nghiệp, các công

ty cần chủ động hơn trong hoạt động này. Mặc dù giám đốc điều hành là người đặt nền tảng và chịu trách nhiệm sau cùng về danh tiếng công ty, nhưng quản lý danh tiếng là công việc cần thực hiện liên tục suốt 24 giờ trong ngày và bảy ngày trong tuần. Vì thế, các công ty phải phân công một số nhà quản lý hoặc giao phó cho một phòng ban nào đó chịu trách nhiệm chính. Ở FedEx, người đó là Bill Margaritis.

Trong khi đó tại GlaxoSmithKline, người chịu trách nhiệm giám sát vấn đề danh tiếng là Duncan Burke. Burke – phó chủ tịch phụ trách danh tiếng và hình ảnh doanh nghiệp – nói: “Tôi đang cố gắng xây dựng danh tiếng một cách hệ thống trong nhận thức của mỗi nhân viên, nhắc nhở họ về danh tiếng công ty vào mọi lúc, mọi nơi, bởi chúng ta có xu hướng chỉ tập trung đến danh tiếng khi đã xảy ra rắc rối mà quên bẵng nó vào những thời điểm tốt đẹp”. Kế hoạch của ông là hợp tác chặt chẽ với phòng quan hệ báo giới của công ty dược này và tăng cường tiếp xúc với nhân viên toàn công ty. Ông tạo mọi điều kiện để nhân viên được thông báo kịp thời về quan điểm của công ty, nhờ đó mà mỗi nhân viên đều có thể tự tin trả lời những câu hỏi khó, chẳng hạn như tại sao mức lương của đội ngũ điều hành lại cao như vậy, mục tiêu của những nghiên cứu Glaxo thực hiện trên động vật, và tại sao công ty lại niêm yết giá thuốc ở mức khiến nhiều người khó có khả năng chi trả.

Burke nói: “Hiện nay, các công ty dược lớn đang bị xa lánh, thậm chí tẩy chay do người tiêu dùng đòi hỏi được sử dụng thuốc với giá phải chăng. Vì thế nhất thiết phải có một người ở vị trí của tôi để thu thập những gì thế giới nghĩ về Glaxo, cũng như phản ánh những gì chúng tôi muốn thế giới nhìn nhận về mình”.

Một công ty khác hết lòng chăm lo xây dựng môi trường văn hóa hướng đến danh tiếng là Alticor – công ty mẹ của doanh nghiệp bán hàng trực tiếp Amway. Công ty này đã phải chịu búa rìu dư luận khi tin tức tiêu cực tràn lan trên báo chí, sau khi Ủy ban Thương mại Liên bang điều tra về các thủ thuật bán hàng của họ và lôi họ vào cuộc tranh cãi liên quan đến thuế nhập khẩu kéo dài hàng năm trời với chính phủ Canada. Tuy vậy, không phải mãi tới năm 1996 Amway mới đặt công tác tăng cường hình ảnh của mình lên vị trí ưu tiên hàng đầu.

Song song với việc tiếp tục tranh đấu để vượt qua những quan niệm sai lầm rằng tham gia vào hệ thống bán hàng đa cấp chỉ là trào lưu nhất thời, Amway đồng thời muốn gây ấn tượng với các nhà quản lý của mình về tầm quan trọng của việc quản lý danh tiếng. Công ty bắt đầu bằng những cuộc hội thảo về hình ảnh doanh nghiệp và xúc tiến việc quảng bá cho hoạt động này một cách triệt để hơn tại “Đại học Danh tiếng” – tên gọi một chuỗi hội thảo kéo dài ba ngày thu hút 70 nhà quản lý cao cấp từ khắp nơi trên thế giới.

“Đại học Danh tiếng” bao gồm các bài giảng về lý thuyết danh tiếng với những nguyên tắc mang tính chất học thuật kèm theo các giải thích về hệ thống đánh giá danh tiếng của công ty. Điểm then chốt trong chương trình giảng dạy này là tình huống nghiên cứu về cách xây dựng danh tiếng tại một công ty hư cấu tên là Trevador. Qua bài tập đó, các nhà quản lý của Amway rút ra được cách xử lý những vấn đề về danh tiếng như tính hợp pháp của phương thức bán hàng trực tiếp mà họ đang tiến hành, cũng như họ phải thừa nhận rằng nhân viên bán hàng của mình đã quá huênh hoang về những vấn đề xung quanh tính hiệu quả hay giá trị của các sản phẩm.

Mark Bain – phó chủ tịch phụ trách truyền thông doanh nghiệp của Alticor – nói: “Đại học Danh tiếng có tác động rất lâu dài. Giờ đây chúng tôi không cần giải thích dài dòng về lý thuyết và quy trình quản lý danh tiếng, mà chỉ đơn giản là chúng tôi thực hiện công việc này”. Ông thừa nhận rằng việc giữ cho mọi người hợp tác với nhóm không đơn giản chút nào. “Bạn phải làm việc bằng tất cả tinh thần và nhiệt huyết bất kể công việc hay thị trường nào”, - Bain nói thêm. – “Quả là không dễ dàng, nhưng đó là cách duy nhất”.

PHẦN THƯỞNG TỪ MỘT DANH TIẾNG ĐÃ ĐƯỢC KHẲNG ĐỊNH

Danh tiếng chắc chắn là thứ mà công ty nào cũng khao khát và tự hào. Một quảng cáo cho các radio Bose và máy nghe CD tuyên bố: “Danh tiếng của chúng tôi đứng sau các sản phẩm này”, còn quảng cáo của Tập đoàn Thương mại Knight khẳng định rằng họ “tận tụy với khách hàng, có danh tiếng đáng tin cậy”.

Nhưng làm thế nào mà thứ tài sản vô hình được gọi là danh tiếng này lại có khả năng tạo ra những lợi ích hữu hình? Bạn hãy xem một số tác dụng khá rõ ràng của danh tiếng. Khách hàng đương nhiên hướng đến những công ty có danh tiếng tốt về chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Họ trở thành những khách hàng trung thành và thậm chí sẵn sàng trả giá cao hơn đôi chút để có được sản phẩm từ những nhà sản xuất tiếng tăm. Chính danh tiếng về phần mềm máy tính chất lượng hàng đầu của Công ty Microsoft đã giúp họ bước vào các hệ thống trò chơi điện tử chống lại các “đại gia” lâu năm trong lĩnh vực này như Sony và Nintendo.

PHẦN THƯỞNG TỪ DANH TIẾNG

Theo kết quả khảo sát năm 2002 của Harris Interactive, các công ty dưới đây đang gặt hái những lợi ích to lớn từ danh tiếng vững mạnh của họ. Đa số những người được hỏi đã trả lời rằng họ có ý

định mua sản phẩm và dịch vụ, hoặc đầu tư vào cổ phiếu của các công ty này.

Ý ĐỊNH MUA HÀNG

1. Wal-Mart
2. Home Depot
3. Johnson & Johnson
4. General Mills
5. Coca-Cola

Ý ĐỊNH ĐẦU TƯ

1. Johnson & Johnson
2. Sony
3. Wal-Mart
4. General Electric
5. Southwest Airlines/Harley-Davidson

Với danh tiếng tốt, công ty còn giành được chỉ số tín nhiệm cao hơn, nhờ vậy việc khai thác các thị trường vốn trở nên dễ dàng hơn và với chi phí rẻ hơn. Các nhà đầu tư gần như chắc chắn sẽ tranh nhau cổ phiếu của những công ty có kết quả tài chính tốt và năng lực lãnh đạo được đánh giá cao. Quả là rất khó để định lượng chính xác, nhưng không ai nghi ngờ về tác động của tài sản vô hình này đối với nhận thức của các nhà đầu tư tại Wall Street. Trưởng phòng quan hệ đầu tư của FedEx, James Clippard, nói: “Bạn có nghĩa vụ phải cung cấp đầy đủ các số liệu tài chính, nhưng nếu danh tiếng của bạn hoen ố thì những con số kia sẽ trở nên đáng ngờ và có thể bị đánh giá thấp”. Vì thế, các công ty cần thường xuyên thăm dò ý kiến các nhà đầu tư để tìm hiểu quan điểm của họ về công ty, qua đó kịp thời phát hiện và xử lý bất kỳ vấn đề nào liên quan đến danh tiếng và hoạt động của công ty.

Nhiều nhà nghiên cứu đã thử xem xét mối quan hệ giữa danh tiếng doanh nghiệp và sức hấp dẫn đầu tư. 216 công ty tham gia nghiên cứu này và kết quả cho thấy giá cổ phiếu cao hơn ở các công ty có danh tiếng mạnh về trách nhiệm xã hội. Và một nghiên cứu khác với mười danh mục đầu tư cũng chỉ ra rằng các nhà đầu tư sẵn sàng trả cao hơn để sở hữu cổ phiếu của các công ty danh tiếng và

được cho là ít nguy cơ rủi ro. Các công ty này cũng nhờ đó mà có thể hạ thấp chi phí vốn.

Danh tiếng lâu năm và ổn định của doanh nghiệp cũng có thể nâng cao hiệu suất hoạt động và thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên, thu hút các nhà điều hành tài năng, củng cố mối quan hệ với các nhà ban hành định chế, các nhóm ủng hộ, cũng như các cộng đồng địa phương nơi công ty đặt văn phòng và nhà máy. Ví dụ điển hình là Public Service Enterprise Group (PSEG). Danh tiếng đã hỗ trợ họ một cách đặc lực khi họ mua hay xây dựng các nhà máy năng lượng mới. Nhờ bảng thành tích về những hoạt động tích cực vì môi trường ở New Jersey mà công ty luôn nhận được sự chấp thuận của chính phủ, sự hỗ trợ của cộng đồng, chưa kể được hưởng những chính sách thuế ưu đãi khi mở rộng kinh doanh sang những bang khác.

Chẳng hạn khi PSEG mua trạm phát điện chạy bằng hơi nước Albany ở Bethlehem, New York, cạnh sông Hudson River vào năm 2000, họ được nhiều tổ chức môi trường ủng hộ, bao gồm Hiệp hội Lá phổi Hoa Kỳ của New York, Hội đồng Bảo vệ Tài nguyên Thiên nhiên, và Scenic Hudson. Những tổ chức này tán thành kế hoạch của công ty trong việc thay thế nhà máy điện cũ kỹ bằng một nhà máy mới có tác dụng giảm thiểu lượng khí thải cũng như lượng nước lấy từ sông Hudson. Mark Brownstein – giám đốc phụ trách chính sách và chiến lược môi trường tại PSEG – nói: “Tôi gọi đó là điểm sáng môi trường mà chúng tôi luôn cố gắng gìn giữ. Khả năng thích ứng nhanh chóng với quy định nhà nước cũng là một lợi thế cạnh tranh quan trọng của chúng tôi”.

Danh tiếng doanh nghiệp vững mạnh còn có khả năng tác động tích cực đến nhãn hiệu sản phẩm. DuPont tự hào vì có 24% người tiêu dùng nói rằng “có ấn tượng tốt với công ty” và họ khẳng định sẽ mua sản phẩm nhãn hiệu Stainmaster của DuPont, trong khi chỉ 4% người tiêu dùng nói rằng họ không thích. Bên cạnh đó, hơn một nửa số người nghĩ tốt về công ty tỏ ra tin tưởng vào các tuyên bố trong quảng cáo của Stainmaster, và chỉ có 22% nói rằng họ nghi ngờ những thông điệp đó.

VỐN DANH TIẾNG

Các công ty hiểu rằng họ phải làm việc hết mình để xây dựng danh tiếng, thứ có tác dụng như “vốn để dành” giúp họ vượt qua những thời điểm khó khăn. Việc này được hiểu nôm na là mở một tài khoản tiết kiệm tích góp dần danh tiếng để dùng dần trong “những ngày mưa bão”. Nếu chẳng may xảy ra khủng hoảng hay suy giảm lợi nhuận, một công ty với danh tiếng vững chắc sẽ ít bị tổn hại hơn và phục hồi nhanh chóng hơn. Khách hàng trung thành - những người hâm mộ nồng nhiệt của công ty - luôn sẵn sàng bỏ qua dăm ba lỗi nhỏ và tha thứ cả những sai phạm lớn, chỉ cần công ty hành động với thái độ cầu thị và chân thành. Bill Margaritis của FedEx đã phát biểu một câu rất

hay: “Danh tiếng doanh nghiệp vững mạnh có thể ví như chiếc phao cứu sinh trong cơn bão dữ và là luồng gió thổi xuôi khi bạn nắm bắt được vận hội của mình”.

Những tình huống dẫn đến khủng hoảng, hay dù chỉ một vài diễn biến tiêu cực, chắc chắn sẽ làm hoen mờ danh tiếng và tước đi của công ty một phần “vốn danh tiếng” quý giá mà họ đã tích lũy trước đó. Tuy nhiên, bề dày lịch sử với thiện chí được người tiêu dùng công nhận bấy lâu sẽ giúp họ phục hồi nhanh chóng sau mỗi lần thảm họa. Điều đó giải thích tại sao Coca-Cola có thể phục hồi nhanh như vậy sau phản ứng vụng về của họ trước tiết lộ của báo giới về sự nhiễm bẩn nước ngọt ở châu Âu, hay vụ kiện tụng gây xôn xao dư luận về thái độ phân biệt chủng tộc của công ty này vào năm 1999. “Vốn danh tiếng” cũng giúp Volvo duy trì hình ảnh đáng tự hào về độ an toàn cao của sản phẩm, kể cả sau khi chương trình quảng cáo vào đầu thập niên 1990 của họ bị tố cáo là sai sự thật. Để chứng minh rằng những chiếc xe Volvo có bộ khung “cứng như thép” của họ hầu như không thể phá hủy được, người ta đã cho diễn cảnh một chiếc xe tải khổng lồ húc thẳng vào chiếc xe Volvo mà vẫn không làm nó nát vụn. Chỉ ít lâu sau, công ty đã phải thừa nhận rằng quảng cáo này chỉ là giả tạo. Thế nhưng ngày nay công ty vẫn tiếp tục bồi đắp hình ảnh một công ty ô tô có những sản phẩm với độ an toàn vượt trội qua chiến dịch quảng cáo “Xe có lương tâm” và liên tục nhấn mạnh những tính năng đặc biệt của dòng xe hai cầu chạy trên địa hình bằng phẳng như bộ cảm ứng phát hiện và nhắc nhở lái xe về sự va đập sắp xảy ra, hoặc màn cửa có thể tự phồng lên để bảo vệ đầu của người ngồi bên trong khi xe bị va đập mạnh.

Nhờ nguồn “vốn danh tiếng” dồi dào mà một tin động trời về amiăng cũng không để lại vết sẹo vĩnh viễn lên hình ảnh của Binney & Smith và thương hiệu Crayola có tuổi đời gần thế kỷ. Năm 2000, một bản tin truyền hình công bố kết quả kiểm nghiệm ngẫu nhiên một số sản phẩm dành cho trẻ em khẳng định rằng có amiăng trong bút chì màu Crayola. Thông tin này làm các bậc phụ huynh lo lắng khi con em họ bị đặt vào mối nguy hiểm nghiêm trọng cho sức khỏe. Danh tiếng lâu đời của Binney & Smith đã nhanh chóng xóa đi cảm giác tiêu cực đó.

Nhằm ngăn chặn không để cuộc khủng hoảng lan rộng, công ty lập tức phát hành thông cáo báo chí vào đúng ngày câu chuyện đó được tung ra trên tờ *Seattle Post-Intelligencer* và các phương tiện truyền thông khác. Binney & Smith tuyên bố rằng thử nghiệm do chính công ty tiến hành không phát hiện được bất kỳ dấu hiệu nào thể hiện sự có mặt của amiăng trong các thành phần cấu tạo nên sản phẩm của họ. Thế nhưng công ty vẫn long trọng cam kết sẽ thay đổi các thành phần trong sản phẩm bút chì màu, nếu các chuyên gia và cơ quan chính phủ cho rằng điều đó là cần thiết.

Dù Binney & Smith đã phản ứng kịp thời, nhưng một số trường học vẫn tỏ ra thận trọng và loại

bút chì màu Crayola ra khỏi ngăn bàn của học sinh. Chưa hết, một số trường học và nhà trẻ còn ban hành thông cáo báo chí nhằm xoa dịu sự lo lắng của các bậc phụ huynh. “Chẳng bao giờ là quá thận trọng khi nói đến vấn đề an toàn và sức khỏe của hơn 80.000 trẻ em mà chúng tôi đang chăm sóc”, - giám đốc học vụ Angie Dorrell của La Petite Academy nói khi thông báo kế hoạch ngưng sử dụng tất cả các loại bút chì màu tại nhà trường.

Binney & Smith phải nhờ đến Cone - một hãng truyền thông chuyên quản lý khủng hoảng ở Boston - và đề nghị giúp kiểm soát thông tin của báo giới, huấn luyện nhân viên cho các cuộc phóng vấn báo chí, và tư vấn cho giám đốc điều hành về những hành động cần thiết nhằm trấn an dư luận. Câu trả lời của công ty đã làm công chúng yên tâm hơn trong lúc chờ Ủy ban An toàn Sản phẩm Tiêu dùng Hoa Kỳ thực hiện các cuộc thử nghiệm độc lập. Kết quả là chỉ có một lượng amiăng không đáng kể trong hai chiếc bút chì màu Crayola. Tuy nhiên, theo đề nghị của ủy ban này, nhà sản xuất đã đồng ý nghiên cứu lại công thức sản phẩm của mình để loại trừ bất kỳ thành phần amiăng nào và cả những vật liệu tương tự amiăng. Có thể nói, “vốn danh tiếng” và việc quản lý danh tiếng thông minh đã bảo vệ cho Binney & Smith trong suốt cuộc khủng hoảng này.

Mặc dù vậy nhưng danh tiếng lại dễ dàng sụp đổ chỉ trong chớp mắt nếu công ty không có trong tay một di sản vững chắc như vậy. Nhiều công ty mang vết nhơ của những vụ bê bối hay gian lận trong công tác kế toán không bao giờ có thể phục hồi hoàn toàn danh tiếng mà họ đã cố công tạo dựng trước đó. Họ có quá ít “vốn danh tiếng” khi bắt đầu, và số vốn đó giờ đây đã bị họ tiêu pha hết cả. Rồi đây mọi người sẽ vẫn nhớ những gì WorldCom đã gây ra, cho dù tên công ty đã đổi thành MCI. Người ta vẫn nhớ rằng công ty này đã sa lầy trong vũng bùn của vụ gian lận kế toán khổng lồ mà hậu quả là công ty phải nộp hồ sơ xin bảo hộ phá sản cùng những thiệt hại tài chính nghiêm trọng cho nhân viên và cổ đông.

CÁI GIÁ CỦA SỰ XEM NHẸ VÀ LÀM SÚT MỀ DANH TIẾNG

Danh tiếng có thể bị mất đi chỉ trong giây lát. Công ty nào không biết cách chăm sóc, nuôi dưỡng và bảo vệ danh tiếng của mình sẽ phải nhận lấy những bài học đau đớn. Đó là danh tiếng bị tổn hại sẽ không dễ dàng hoặc nhanh chóng phục hồi lại được.

Các công ty cần thận trọng và luôn cảnh giác để phát hiện và nhận dạng những mối đe dọa đối với danh tiếng của họ ngay từ khi chúng còn chưa hình thành rõ nét, sau đó triển khai các chính sách, quy trình, và cả tìm kiếm đồng minh để phòng thủ, ngăn chặn hoặc nhanh chóng khắc phục. Danh tiếng ngày nay đang phải đối mặt với vô số thách thức mới. Có bao giờ bạn nghĩ rằng các

nhà hàng thức ăn nhanh và các nhà sản xuất thực phẩm lại bị buộc tội, thậm chí bị kiện ra tòa, chỉ vì có người lỡ chén quá nhiều bánh ngọt Oreo và bánh mì kẹp thịt Big Mac? Mặc dù nhiều người cho rằng những vụ kiện tụng như vậy thật là lố bịch, nhưng ngành công nghiệp thực phẩm vẫn nhận ra rằng danh tiếng đã trở thành vấn đề nghiêm trọng. Dù khá muộn màng, nhưng McDonald's cũng cố gắng xoa dịu làn sóng phản đối bằng cách bổ sung vào thực đơn món rau trộn tươi ngon và bổ dưỡng. Trong khi đó, Kraft Foods tức tốc lên kế hoạch cắt giảm hàm lượng calo và kích thích khẩu phần của những món nhiều mỡ như bánh mì kẹp xúc xích Oscar Mayer và pho mát Velveeta. Phản ứng vụng về tại những thời điểm như thế này dường như chỉ là mảnh khõe để phòng thủ, chứ không hề có tác dụng củng cố hay tăng cường danh tiếng.

Nhưng dù sao muộn vẫn còn hơn không, bởi một khi danh tiếng đã bị tổn hại nghiêm trọng thì hậu quả có thể lan rộng và kéo dài rất lâu. Sự phá sản của Enron vào năm 2002 kéo theo những phát hiện mới về hoạt động thương mại thiếu minh bạch và công tác kế toán có vấn đề ở hàng loạt công ty năng lượng. Anh sáng rọi chiếu danh tiếng của ngành công nghiệp điện bấy lâu nay bỗng nhiên phụt tắt, và những cánh cửa dẫn đến các phương án tiếp cận với nguồn vốn mới bị khóa chặt. Nhà đầu tư trở nên e dè, hoảng sợ và thiếu tin tưởng vào các công ty năng lượng.

Nhân viên cũng chịu thiệt hại không nhỏ từ việc danh tiếng của công ty họ bị bóp méo. Hàng loạt nhân viên của Enron và Arthur Andersen lại bắt đầu hành trình tìm việc, sau khi hai công ty này bị buộc đình chỉ hoạt động vì dính líu vào các vụ bê bối.

KHÔI PHỤC DANH TIẾNG

Năm 2003, hãng quan hệ công chúng Burson-Marsteller đã khảo sát “những nhân vật ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh” về khoảng thời gian dự kiến để phục hồi một danh tiếng đã bị tổn hại. Câu trả lời trung bình là 3, 65 năm. Sau đây là con số thời gian ước tính của các đối tượng trả lời khác nhau.

| | |
|---|-----------|
| Giám đốc điều hành | 3, 51 năm |
| Các nhà điều hành khác | 3, 81 |
| Các nhà đầu tư và phân tích chứng khoán | 3, 86 |
| Các đại diện báo chí kinh doanh | 2, 96 |
| Các quan chức chính phủ | 3, 72 |
| Các thành viên hội đồng quản trị | 3, 55 |

Vậy chính xác là doanh nghiệp phải mất bao lâu để đánh bóng lại danh tiếng đã bị lu mờ? Burson-Marsteller gửi câu hỏi cho “những nhân vật ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh” của các công ty, thị trường chứng khoán, chính phủ, và báo giới. Câu trả lời là thời gian hồi phục trung bình là 3, 65 năm.

Thật khó khái quát hóa theo cách này vì thời gian hồi phục thực tế có thể lâu hơn rất nhiều. Công ty Audi đã phải mất cả thập niên mới đảo ngược được tình thế thất thoát doanh thu bắt đầu từ những bài báo về một vài lỗi kỹ thuật khiến lô xe 5. 000 chiếc mất khả năng điều khiển và bị tăng tốc đột ngột. Audi khẳng định rằng hiện tượng tăng tốc này là lỗi của lái xe chứ hoàn toàn không phải do máy móc. Tuy nhiên, các tổ chức bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng đã tạo áp lực lớn đến mức Audi phải ra lệnh thu hồi những chiếc xe đó để lắp đặt thêm bộ phận nhằm ngăn ngừa việc người lái vô tình sang số, nếu chân anh ta đặt nhầm lên bàn đạp ga. Rốt cuộc Audi cũng được minh oan khi chính phủ kết luận rằng đúng ra người điều khiển phải chịu trách nhiệm về sai lầm của mình dù họ chỉ tình cờ nhấn vào bàn đạp ga, chứ không phải là bàn đạp thắng. Thế nhưng tổn hại về danh tiếng và doanh thu đã xảy ra. Audi lẽ ra đã có thể làm ăn phát đạt hơn, nếu họ không tìm cách đổ lỗi cho khách hàng, mà thay vào đó là thông báo thu hồi ngay lập tức những sản phẩm đang là tâm điểm của vụ rắc rối. Việc đẩy trách nhiệm sang phía lái xe rõ ràng đã đem lại kết quả trái với mong đợi.

Trên thực tế không ai có thể nói khoảng thời gian cần thiết là bao lâu, trước khi một công ty bắt đầu gạt hái lợi ích từ danh tiếng tốt của mình. Mỗi vấn đề về danh tiếng lại đòi hỏi cách giải quyết khác nhau. Tuy nhiên, một số công ty tin là chỉ cần vài mẫu tin tức tích cực là đã có thể tuyên bố rằng danh tiếng của họ đang hồi phục. Tháng 7 năm 2003, giám đốc điều hành Công ty Xerox, Anne Mulcahy, thông báo rằng nhà sản xuất máy photocopy này đã vượt qua giai đoạn khó khăn và mọi rắc rối đã là quá khứ. “Chương này đã khép lại trong câu chuyện xoay chuyển tình thế của chúng tôi”, - bà kết luận như vậy khi tuyên bố rằng lợi nhuận hàng quý của Xerox đã vượt yêu cầu của Wall Street. Nhưng sau tuyên bố của bà chưa đầy hai tháng, một quyết định của Ủy ban Trao đổi và Chứng khoán Mỹ lại làm công chúng bất ngờ: sáu nhà điều hành hiện tại và trước đây của Xerox bị buộc phải nộp phạt 22 triệu đô-la và chịu các hình phạt khác do bị kết tội gian lận tài chính. Có lẽ các nhà phân tích chứng khoán, nhà đầu tư và các thành phần liên quan khác cần có thêm bằng chứng trước khi nhất trí với Xerox rằng những khoản lợi nhuận này đi kèm với danh tiếng vững chắc của doanh nghiệp.

Quy tắc 2

HÃY TỰ ĐÁNH GIÁ DANH TIẾNG CỦA BẠN

“Những kẻ buôn cái chết” - cái tên khủng khiếp đó đã miêu tả một cách cô đọng và chính xác mặt trái danh tiếng của DuPont ở Mỹ vào thập niên 1930, thời kỳ đen tối trước Thế chiến thứ II. Đang thu về những món lợi nhuận khổng lồ nhờ các vụ buôn bán đạn dược suốt Thế chiến thứ I, các nhà điều hành của công ty hóa chất này bỗng dưng bị gọi đến trước ủy ban điều trần của Thượng viện Mỹ để trả lời chất vấn về việc đầu cơ trục lợi trong thời gian chiến tranh. Mặc dù tiền lãi từ đạn dược chỉ chiếm tỷ trọng rất nhỏ trong tổng doanh thu ngày càng tăng của công ty, nhưng DuPont vẫn bị nhớ danh.

Vậy danh tiếng của họ đã bị ô uế như thế nào? Khi công ty thử tìm hiểu ý nghĩ của công chúng trong một cuộc thăm dò quy mô lớn, họ nhận ra rằng họ đang đối mặt với một rào cản rất cao nếu muốn vượt qua hình ảnh “những kẻ buôn cái chết”. Kết quả nghiên cứu cho thấy chưa đầy một nửa công chúng Mỹ có ấn tượng tốt về DuPont. Các nhà điều hành mất tinh thần và lúng túng không biết phải làm gì nữa.

DuPont quay sang cầu cứu một hãng quảng cáo ở New York có tên Batten, Barton, Durstine & Osborn (nay là BBDO Worldwide). Một đối tác của hãng này là Bruce Barton đề xuất một “chiến dịch tạo hình ảnh mới” trị giá nửa triệu đô-la. Nền tảng của chiến dịch này là sự tài trợ của công ty cho một chương trình phát thanh mới mang tên “Đoàn kỵ binh của nước Mỹ”.

Trong chiến dịch này, những đoạn quảng cáo lảm lời chịu trách nhiệm giới thiệu tất cả những gì không liên quan đến chất nổ, cụ thể là các sản phẩm kinh doanh của DuPont như chất chống đông, giấy bóng kính và phụ tùng ô tô. Cùng lúc đó, hãng còn đưa ra khẩu hiệu nổi tiếng của DuPont: “Những điều tốt đẹp hơn cho cuộc sống... nhờ hóa chất”. Tiến trình diễn ra rất chậm chạp, nhưng đến giữa thập niên 50, kết quả khảo sát cho thấy danh tiếng doanh nghiệp đang hồi phục một cách khả quan: bốn trong số năm người được hỏi trả lời rằng họ có cảm nhận tích cực đối với DuPont.

Câu chuyện thành công này minh họa lòng nhiệt tâm và kiên trì của DuPont đối với việc đánh giá và quản lý danh tiếng. Công ty tin tưởng mãnh liệt vào tầm quan trọng của việc nghiên cứu có hệ thống các hoạt động nhằm kiểm soát những thăng trầm của danh tiếng, cũng như hướng dẫn các chiến lược quản lý danh tiếng. Các nhà lãnh đạo của họ hiểu rằng trước khi có thể thay đổi nhận thức của công chúng, công ty phải lập ra một phương pháp đánh giá chi tiết, rõ ràng và đáng tin cậy

về nhận thức đó. Cố gắng điều chỉnh danh tiếng khi trong tay không có phương pháp đánh giá được xem là chính xác thì quả là việc làm liều lĩnh.

Có lẽ cũng là chuyện thường tình khi một công ty vốn chỉ miệt mài nghiên cứu khoa học lại sớm nhìn thấy giá trị của việc nghiên cứu danh tiếng. Mặc dù DuPont được sáng lập năm 1802 bởi một người nhập cư đến từ nước Pháp, nhưng ngay từ khi thành lập, công ty đã tự hào xem mình là một phần không thể thiếu trong lịch sử Hoa Kỳ và luôn bảo vệ danh tiếng hơn 200 năm tuổi của mình. Đầu thế kỷ 19, Eleuthère Irénée du Pont chạy trốn cuộc cách mạng Pháp đến Tân thế giới và chỉ hai năm sau ông đã bắt đầu mở nhà máy chuyên sản xuất thuốc súng bên bờ sông Brandywine ở Delaware. Trong số những khách hàng đầu tiên của ông có Thomas Jefferson – người đã đặt thuốc súng cho Bộ Chiến tranh Hoa Kỳ, và sau đó cho việc đi săn và phá đá ở khu Monticello của mình. Hai thế kỷ tiếp theo trôi qua, DuPont đã nhanh chóng phát triển thành công ty hóa chất lớn nhất nước Mỹ, đóng góp nhiều cho xã hội Mỹ, từ tất chân bằng sợi nylon cho đến áo chống đạn Kevlar.

Nhờ thường xuyên theo dõi danh tiếng của mình nên công ty có thể phản ứng kịp thời trước sự thay đổi nhận thức của công chúng về mình và toàn ngành công nghiệp. Phó chủ tịch phụ trách đối ngoại toàn cầu Kathleen Forte nói: “Chúng tôi đánh giá danh tiếng một cách có hệ thống để biết điều gì đang tạo ra tiếng vang và điều gì không. Đến nay, chúng tôi đã ghi nhận và đánh giá được nhiều thuộc tính khác nhau của danh tiếng”.

Bên cạnh những quan điểm tiêu chuẩn của công chúng và kết quả nghiên cứu thị trường, DuPont còn là đơn vị tiên phong trong việc phát triển các phương pháp đánh giá danh tiếng tinh vi và phức tạp hơn. Cách đây hơn 30 năm, khi danh tiếng doanh nghiệp chẳng mấy khi được bàn đến, công ty đã đặt ra một trong những phương pháp đánh giá danh tiếng chi tiết đầu tiên.

Phòng quan hệ công chúng phối hợp với bộ phận nghiên cứu hành vi người tiêu dùng thuộc phòng quảng cáo đã thực hiện một cuộc khảo sát đầy tham vọng vào năm 1971 nhằm tìm hiểu quan điểm của các nhóm đối tượng khác nhau về danh tiếng doanh nghiệp của DuPont. Họ yêu cầu “những người trưởng thành có ảnh hưởng”, các nhà giáo dục và sinh viên đánh giá DuPont theo nhiều mục khác nhau, bao gồm “tạo ra các sản phẩm chất lượng cao”, “giàu sáng kiến”, “cổ phiếu tăng trưởng tốt, nên mua”, “cách quản lý thông minh và nhiệt tình”, “điều kiện làm việc tốt”, “quan tâm đến tệ nạn xã hội”, “gây ô nhiễm”, “quá giàu và quá quyền lực”. Những người được hỏi phải cho điểm từng mục theo mức độ tốt/xấu, đồng thời nói rõ mục đó quan trọng như thế nào đối với họ và DuPont đáp ứng kỳ vọng của họ đến mức nào.

Kết quả: DuPont được tiếng là đơn vị dẫn đầu trong các hoạt động nghiên cứu và công nghệ, và

nói chung đây là một công ty tốt đang trên đà phát triển. Thế nhưng danh tiếng của họ lại không được tốt trong lĩnh vực tạo ra sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao. Đây không phải là nơi làm việc lý tưởng. Và công chúng cũng cho rằng họ chưa quan tâm đầy đủ đến các vấn đề xã hội và môi trường. Các chuyên viên DuPont đã dựa trên dữ liệu này để xây dựng chiến lược quan hệ công chúng. Tuy nhiên, phương pháp quan trọng hơn kết quả. Nghiên cứu này cho thấy DuPont đã vượt xa các công ty khác trong nhận thức về quy trình chăm sóc danh tiếng.

DuPont còn thử nghiệm nhiều phương pháp đánh giá khác nhau, cả định tính lẫn định lượng, trong đó có một nghiên cứu đánh giá thương hiệu DuPont trị giá 11 đến 14 tỷ đô-la, với giá trị tiềm năng có thể lên đến 19 tỷ đô-la.

DuPont “cân đong” lại danh tiếng của mình sau mỗi thay đổi lớn của doanh nghiệp, chẳng hạn như sự kiện làm giới kinh doanh ngạc nhiên khi họ tham gia vào lĩnh vực dầu lửa năm 1981 với việc mua Conoco. Công ty cũng phải kiểm soát danh tiếng của mình đối với công chúng để phát hiện những tác động có thể có do sự thay đổi xu hướng chính trị - xã hội. Các giá trị của người Mỹ đã thay đổi và hình ảnh DuPont cũng thay đổi.

Thái độ chống kinh doanh và phá vỡ niềm tin ở Mỹ vào thập niên 50 đã đe dọa danh tiếng của DuPont, nhắc nhở họ việc bổ sung các nội dung thuộc về ý thức hệ vào mỗi thông điệp quảng cáo. Thế là trên các phương tiện truyền thông liên tục xuất hiện những chương trình quảng cáo dạy đời. Chúng kêu gọi những đóng góp kinh tế của DuPont, tán thành giảm thuế đối với các phí tổn dành cho mục đích nghiên cứu và không ngớt tuyên truyền lợi ích của các nghiên cứu hóa học. Đến thập niên 70, các tổ chức bảo vệ môi trường tập trung chú ý vào nạn ô nhiễm do ngành công nghiệp hóa chất gây ra. Thập niên 80 khép lại cũng là lúc DuPont nhận ra mình đã bị xem là đơn vị gây ô nhiễm hàng đầu ở Mỹ. Công ty hiểu họ cần gấp rút khôi phục lại thanh danh của mình. Edgar Woolard – giám đốc điều hành tại thời điểm đó – biết rằng công ty phải làm nhiều hơn những chiêu thức quảng bá màu mè và lập tức điều chỉnh mọi hoạt động của công ty theo hướng có trách nhiệm hơn với môi trường. Thật vậy, DuPont đã giảm thiểu lượng chất thải, cải tạo các quy trình sản xuất không phù hợp, đồng thời kiểm soát việc tiêu thụ năng lượng.

DuPont đã thành công trong việc cải thiện danh tiếng về môi trường, nhưng các nghiên cứu về hình ảnh doanh nghiệp cho thấy họ vẫn cần thay đổi nhận thức của công chúng về chính mình. Vào giữa thập niên 90, cuộc nghiên cứu theo mô hình “nhóm trọng điểm” gồm các nhà đầu tư, khách hàng, nhân viên và nhiều quan chức chính phủ làm ban lãnh đạo công ty giật mình: đa số những người được hỏi chỉ xem DuPont như một tập hợp rời rạc với mấy nhà khoa học quanh năm ẩn mình

trong tòa tháp ngà mà không cần biết đến thế thái nhân tình. Hy vọng được nhìn nhận là chu đáo và gần gũi với công chúng hơn, DuPont phát động một chiến dịch quảng cáo mới, trong đó “bộ mặt nhân văn” của công ty được giới thiệu thông qua việc phác thảo hình ảnh các nhà khoa học và những câu chuyện của họ về việc làm cầu bằng chất dẻo và cải tiến bàn chải đánh răng. Sau khi xem quảng cáo này, tất cả các thành viên của nhóm trọng điểm đều có cảm nhận tốt hơn về DuPont.

Chưa hết, DuPont còn hy vọng thay đổi cái tiếng bảo thủ của mình thành một danh tiếng tốt đẹp về sự năng động và đổi mới, cũng như phá vỡ quan niệm cho rằng công nghiệp hóa chất một là ngành buồn tẻ, nhàm chán và đặc biệt là từng bước phá hủy môi trường sống.

Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành, Charles O. Holliday, Jr., tuyên bố: “DuPont là một công ty khoa học. Cần xác định vị trí mới mô tả hết tính chất của DuPont”. Thế là công chúng bắt đầu được nghe khẩu hiệu quảng cáo “Phép màu của khoa học” mỗi khi người ta nhắc đến DuPont. Ông nói thêm: “Cốt lõi danh tiếng của chúng tôi mang thuộc tính khoa học. Khoa học là một sự liên tưởng tuyệt vời vì nó liên quan đến những nỗ lực cải thiện chất lượng cuộc sống. Điều đó giúp thông điệp của chúng tôi tiếp cận được với từng cá nhân trong xã hội”.

Trước khi thay đổi khẩu hiệu, công ty đã chuẩn bị kỹ lưỡng đúng theo phong cách đặc trưng của mình. Họ thận trọng nghiên cứu, lấy ý kiến công chúng vì sợ rằng biết đâu người tiêu dùng có thể suy diễn từ “phép màu” mang âm hưởng tôn giáo nhiều quá chăng. Nhưng khẩu hiệu “Phép màu của khoa học” đã được thử nghiệm và được người tiêu dùng, nhân viên và khách hàng ở 6 nước chấp nhận.

Giờ đây, DuPont đang hy vọng bội thu những vụ mùa danh tiếng. Một nghiên cứu gần đây cho thấy gần 60% người tiêu dùng Mỹ có thái độ tích cực với DuPont, khoảng 3/4 nhà điều hành doanh nghiệp cũng vậy. Ban lãnh đạo công ty đang lên kế hoạch biến đổi những ý kiến trung lập và tiêu cực thông qua chiến dịch “Phép màu của khoa học”.

DUY TRÌ DANH TIẾNG

Bước đầu tiên trong việc quản lý danh tiếng là đánh giá danh tiếng, bởi bạn không thể quản lý thứ mà bạn không đánh giá được. Muốn vậy, các công ty phải khai thác dữ liệu nghiên cứu và tìm hiểu xem các đối tượng khác nhau nhận thức về họ ra sao, cũng như yếu tố nào tác động đến danh tiếng của họ. Họ mạnh ở điểm nào, và yếu ở điểm nào? Danh tiếng của họ như thế nào, nếu đem so sánh với hình ảnh của các đối thủ cạnh tranh chính? Giải đáp xong những câu hỏi này là các công ty đã sẵn sàng cho phần việc khó khăn hơn là củng cố danh tiếng để thu hút khách hàng, nhân viên và

các nhà đầu tư.

Ngày càng nhiều công ty noi gương DuPont trong hoạt động chăm sóc và kiểm soát danh tiếng của mình. Những vụ kiện tụng doanh nghiệp gần đây và những phán quyết nghiêm khắc của tòa án vì hoạt động kế toán mờ ám và quản trị doanh nghiệp bê bối chắc chắn đã góp phần làm mọi người quan tâm nhiều hơn đến danh tiếng. Nhưng trên thực tế, danh tiếng doanh nghiệp bắt đầu thu hút sự chú ý của các giám đốc điều hành từ cuối thập niên 90, ngay trước khi Enron sụp đổ.

Joy Marie Sever – giám đốc phụ trách danh tiếng của Harris Interactive – nói: “Các vụ bê bối doanh nghiệp khiến mọi người hiểu rõ hơn công việc mà chúng tôi đang làm, tuy hầu hết khách hàng của chúng tôi không hề liên quan đến bất kỳ vụ bê bối nào. Nhiều người quan tâm đến danh tiếng của họ từ trước khi những vụ bê bối đó bị phanh phui”.

Tuy nhiên, các khách hàng của Sever vẫn chỉ là thiểu số. Chưa đến một nửa số công ty – chỉ 41% – nói rằng họ đã soạn thảo sẵn chương trình khảo sát khách hàng để đánh giá danh tiếng của mình, như kết quả một cuộc khảo sát các nhà điều hành do hãng quan hệ công chúng Hill & Knowlton và tạp chí *Chief Executive* thực hiện. Thật đáng ngạc nhiên là có tới 73% công ty đánh giá danh tiếng của mình bằng cách ... nghe ngóng, dò hỏi, trong khi 27% dựa vào các bảng xếp hạng danh tiếng do báo chí phát hành. Những doanh nghiệp nhỏ ít có khả năng đầu tư vào các nghiên cứu khách hàng, chỉ có 32% so với 48% ở các công ty lớn. Các ngành công nghiệp năng lượng, tiện ích công cộng, dịch vụ tài chính, chăm sóc sức khỏe có nhiều khả năng nhất trong việc thuê các hãng nghiên cứu thực hiện dự án nghiên cứu khách hàng.

Vấn đề nan giải là có quá nhiều công ty chỉ đánh giá danh tiếng vào những thời điểm gặp rắc rối và đa số không duy trì được hoạt động kiểm tra, giám sát một cách có phương pháp. Giám đốc điều hành James Gregory của CoreBrand – một hãng tư vấn đặt tại Stamford, Connecticut – nói: “Nhiều công ty thích thay đổi nhà cung cấp dịch vụ nghiên cứu, hoặc dùng một trong rất nhiều đại lý quảng cáo của họ, nhưng sức mạnh thật sự của biện pháp đánh giá danh tiếng lại là khả năng theo dõi hoạt động đó qua thời gian bằng cách áp dụng một phương pháp nhất quán”.

Có rất nhiều hệ thống đánh giá, theo dõi và quản lý danh tiếng đáng tin cậy để các công ty lựa chọn. Quy trình này không phải là một môn khoa học chính xác và nhiều phương pháp khác nhau đã được áp dụng để đánh giá các yếu tố cấu tạo nên danh tiếng. Tuy nhiên, điều quan trọng là phải nắm vững phương pháp của từng hãng nghiên cứu, nhất là các thành phần liên quan đang được khảo sát và các đặc điểm đang được nghiên cứu.

Hãy thận trọng nếu vị trí trong bảng xếp hạng về mức độ thỏa mãn của khách hàng tăng lên.

Lướt qua bất kỳ số báo nào của tạp chí *The Wall Street* bạn đều dễ dàng bắt gặp ba hoặc bốn mẫu quảng cáo tự khen ngợi mình là “chiếm vị trí đầu bảng” trong một cuộc khảo sát nào đó. Dù những danh hiệu như vậy có thể ít nhiều ảnh hưởng khiến lượng khách hàng mua xe hơi, điện thoại di động và máy tính gia tăng chút đỉnh, nhưng lời ngợi khen đó chỉ tập trung vào chất lượng sản phẩm và dịch vụ, nên chẳng mấy khi bạn đánh giá được danh tiếng một cách tổng thể.

Các công ty sẽ tìm đến những bảng xếp hạng xứng đáng hơn như Chỉ số Danh tiếng của Harris Interactive, hay danh sách những công ty được ngưỡng mộ nhất do tạp chí *Fortune* bình chọn. Những cuộc khảo sát như vậy là phương pháp luận và cung cấp một tiêu chuẩn đánh giá hoàn chỉnh hơn về danh tiếng doanh nghiệp. Các nghiên cứu hàng năm được đánh giá cao khác là bảng xếp hạng Sức mạnh Thương hiệu của CoreBrand, dựa trên kết quả xếp hạng của các nhà điều hành cao cấp về sự hiểu biết và cảm nhận tích cực của họ đối với công ty; và cuộc khảo sát nhận thức của độc giả về danh tiếng, chất lượng quản lý, tiềm năng đầu tư của hơn 800 công ty do phòng nghiên cứu thị trường thuộc *The Wall Street Journal* thực hiện.

Nhưng ngay cả những bảng xếp hạng được cho là đáng tin cậy nhất cũng chỉ có một giá trị giới hạn. Các công ty cần nhiều hơn những cuộc khảo sát kiểu “một cỡ áo vừa cho mọi khổ người” như vậy. Họ phải định kỳ tìm hiểu về khách hàng của mình thông qua phòng nghiên cứu thị trường của công ty, các hãng quảng cáo hay quan hệ công chúng, hoặc hãng nghiên cứu độc lập như Harris Interactive, Roper-ASW, Opinion Research Corporation, Walker Information... John Gilfeather - phó chủ tịch RoperASW - nói: “Khi ‘đo thân nhiệt’ của một công ty, tôi muốn đặt những câu hỏi mở về sự yêu thích. Tôi muốn biết những cảm nhận này tích cực hay tiêu cực đến mức nào”.

Việc nghiên cứu khách hàng cho phép các nhà quản lý doanh nghiệp tập trung vào những đặc điểm danh tiếng thiết thực nhất đối với họ, cũng như thu thập tin tức về các đối thủ cạnh tranh. Trước sự khốc liệt, dữ dội của thị trường viễn thông, AT&T đã liên tục thực hiện nhiều cuộc nghiên cứu khách hàng về vấn đề danh tiếng. Cứ mỗi hai tháng, công ty lại lấy số liệu về vị trí của họ trong nhận thức của nhân viên, công chúng, các nhà đầu tư chủ động, các cổ đông, và các nhà hoạt động cộng đồng. Ngoài ra, các báo cáo hàng quý còn cung cấp ý kiến phản hồi về trải nghiệm và nhận thức của khách hàng. Kết quả là trong thời gian đó, ai nấy đều ghét cay ghét đắng công ty điện thoại này. Càng có thêm thông tin, công ty càng hiểu rằng tốt hơn cả là cố tìm mọi cách xoa dịu thái độ thù địch của khách hàng.

“Các bảng xếp hạng công khai chỉ cho bạn cái quyền được khoe khoang khoác lác, chứ thật ra chẳng giúp gì cho bạn trong việc quản lý thương hiệu doanh nghiệp”, - Robert Atkyns, giám đốc

thương hiệu toàn cầu, quản lý tài sản thương hiệu và nghiên cứu quan hệ công chúng tại AT&T, nói: - “Chúng tôi thích tự mình tiến hành các cuộc nghiên cứu, bởi nó cho phép chúng tôi tiếp cận gần hơn với vấn đề của chính mình. Việc liên tục giám sát danh tiếng cần thiết hơn là chỉ đơn giản phản ứng lại cuộc khủng hoảng dưới hình thức kiểm soát thiệt hại”.

Các công ty cần chia dữ liệu nghiên cứu thành từng nhóm dựa trên các đặc điểm như giới tính, lứa tuổi, thành phần xã hội ... Đối với một vài công ty, các nhà đầu tư có thể là thành phần quan trọng, trong khi công ty khác có thể lại quan tâm nhiều đến thái độ của những người đang quay lưng với họ. Altria Group quyết định tăng cường nghiên cứu thương hiệu doanh nghiệp bằng cách tìm hiểu thái độ của nhiều đối tượng khác nhau. Họ thường xuyên tham khảo ý kiến của người tiêu dùng, nhưng vẫn dành sự ưu tiên ngày càng tăng cho những phụ nữ “có tiếng nói quyết định”. Công ty thuốc lá và thực phẩm này cũng tập trung nghiên cứu tại các bang nơi vấn đề chính sách xã hội được chú trọng, chẳng hạn như việc tăng thuế thuốc lá hoặc hạn chế hút thuốc nơi công cộng...

Có những công ty tin tưởng vào hệ thống đánh giá chi tiết của mình đến độ biến danh tiếng doanh nghiệp thành một tiêu chuẩn để đánh giá hiệu suất hoạt động, thậm chí là cơ sở xác định chế độ lương bổng của nhà điều hành. Đây là một động thái táo bạo và khá cực đoan, nhưng nó có tác dụng cảnh tỉnh, giúp các nhà điều hành cấp cao ý thức rõ ràng – thông qua các con số cụ thể - về tài sản vô hình này, vì danh tiếng cá nhân của họ luôn song hành cùng danh tiếng doanh nghiệp. Bên cạnh các chỉ số về kết quả tài chính, Ngân hàng Quốc gia Australia đã đưa các biện pháp đánh giá danh tiếng doanh nghiệp vào hệ thống ghi điểm hiệu suất hoạt động của giám đốc điều hành. Và Alticor, công ty mẹ của doanh nghiệp bán hàng trực tiếp Amway, đã ràng buộc danh tiếng doanh nghiệp của mình vào chính hiệu suất hoạt động và chế độ lương thưởng cho ban quản lý. Mark Bain, phó chủ tịch phụ trách thông tin liên lạc của Alticor, nói: “Danh tiếng sẽ được tập trung và chú ý, nếu nó là một phần trong kế hoạch hàng năm của một phòng ban hay một thị trường, nên hiển nhiên cũng phải là một phần trong thu nhập của nhà quản lý”.

CÁC NGHIÊN CỨU DANH TIẾNG ĐIỂN HÌNH

Bạn đã bao giờ tự hỏi tại sao Johnson & Johnson lại xếp thứ nhất trong cuộc khảo sát Chỉ số Danh tiếng của Harris Interactive, nhưng chỉ xếp thứ sáu trong danh sách các công ty được ngưỡng mộ nhất tại Mỹ của tạp chí *Fortune*, và thứ ba trong bảng xếp hạng Sức mạnh Thương hiệu của CoreBrand? Toàn bộ vấn đề nằm ở chỗ đối tượng và những đặc điểm của doanh nghiệp được khảo sát.

AI ĐÚNG ĐẦU?

Các bảng xếp hạng danh tiếng doanh nghiệp khác nhau đáng kể do có sự khác nhau trong cách thức lựa chọn đối tượng và phương pháp khảo sát. Sau đây là danh sách 10 doanh nghiệp hàng đầu từ ba bảng xếp hạng danh tiếng có uy tín nhất:

CHỈ SỐ DANH TIẾNG

Khảo sát 22. 500 người do Harris Interactive và Viện Danh tiếng thực hiện.

- | | |
|--------------------------|------------------|
| 1. Johnson & Johnson | 6. Maytag |
| 2. Harley-Davidson | 7. Eastman Kodak |
| 3. Coca-Cola | 8. Home Depot |
| 4. United Parcel Service | 9. Dell |
| 5. General Mills | 10. 3M |

CÁC CÔNG TY ĐƯỢC NGƯỠNG MỘ NHẤT CỦA MỸ

Trưng cầu ý kiến 10. 000 nhà điều hành, giám đốc và nhà phân tích chứng khoán, do Hay Group thực hiện cho tạp chí *Fortune*.

- | | |
|-----------------------|----------------------|
| 1. Wal-Mart | 6. Johnson & Johnson |
| 2. Southwest Airlines | 7. Microsoft |
| 3. Berkshire Hathaway | 8. FedEx |
| 4. Dell | 9. Starbucks |
| 5. General Electric | 10. Procter & Gamble |

SỨC MẠNH THƯƠNG HIỆU

Khảo sát 10. 000 nhà điều hành cao cấp của các công ty lớn, do Core-Brand thực hiện.

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| 1. Coca-Cola | 6. Campbell Soup |
| 2. United Parcel Service | 7. FedEx |
| 3. Johnson & Johnson | 8. PepsiCo |
| 4. Microsoft | 9. Harley-Davidson |
| 5. Walt Disney | 10. General Electric |

Đây là ba chỉ số danh tiếng nổi tiếng và được quan tâm nhiều nhất. Tuy vậy, tất cả đều chỉ có giá trị tham khảo nhằm so sánh các công ty một cách tương đối và là điểm khởi đầu tốt để các công ty nghiên cứu khách hàng của mình sâu hơn.

Chỉ số Danh tiếng

Một trong những bảng xếp hạng danh tiếng được biết đến nhiều nhất là Chỉ số Danh tiếng (Reputation Quotient, viết tắt là RQ), được thiết lập bởi Harris Interactive – vốn nổi tiếng với các công trình khảo sát, thăm dò ý kiến công chúng - và Viện Danh tiếng – một tổ chức có trụ sở đặt tại thành phố New York. RQ được đánh giá cao vì nó luôn phản ánh chính xác nhất quan điểm tổng thể của người dân Mỹ nhờ biết thu hút nhiều thành phần liên quan khác nhau. Để đơn giản và tiết kiệm chi phí, nhiều bảng xếp hạng chỉ lấy ý kiến của các nhà điều hành doanh nghiệp và các nhà phân tích đầu tư, trong khi Harris tiếp nhận quan điểm của hơn 20.000 người được lựa chọn ngẫu nhiên cho cuộc nghiên cứu trực tuyến hàng năm của mình. Sau đó, Harris phân loại kết quả theo từng nhóm nhỏ, như nhà đầu tư, khách hàng, hay nhân viên công ty. Các đối tượng tham gia khảo sát được yêu cầu xếp hạng một nhóm 60 công ty “nổi tiếng nhất” đã chọn trước theo 20 đặc điểm thuộc sáu mục: sức lôi cuốn, sản phẩm và dịch vụ, hiệu quả tài chính, trách nhiệm xã hội, môi trường làm việc, tầm nhìn và năng lực lãnh đạo. Kết quả RQ được công bố hàng năm trên tờ *The Wall Street Journal*.

Các công ty được ngưỡng mộ nhất của Fortune

Báo cáo hàng năm của tạp chí *Fortune* về các công ty được ngưỡng mộ nhất nước Mỹ là sự tổng hợp ý kiến của 10.000 nhà điều hành, giám đốc và nhà phân tích chứng khoán do hãng tư vấn nguồn nhân lực Hay Group tiến hành. Để có danh sách “Top ten” chung, từ danh sách đã sàng lọc trước, những người tham gia trả lời chọn ra 10 công ty mà họ ngưỡng mộ nhất thuộc bất kỳ ngành công nghiệp nào. Với bảng xếp hạng của riêng từng ngành công nghiệp, họ được yêu cầu xếp hạng các công ty lớn nhất trong ngành dựa trên 8 tiêu chí: trách nhiệm xã hội, tốc độ đổi mới, giá trị đầu tư lâu dài, việc sử dụng tài sản doanh nghiệp, tài năng nhân viên, hiệu quả tài chính, chất lượng sản phẩm và dịch vụ, và năng lực quản lý.

CoreBrand

Hãng tư vấn CoreBrand tập trung vào ý kiến của các nhà điều hành cao cấp ở những công ty lớn để đánh giá danh tiếng doanh nghiệp. Nghiên cứu có tên Sức mạnh Thương hiệu (Brand Power) của họ xếp loại công ty dựa trên các tiêu chuẩn như mức độ hiểu biết về danh tiếng, chất lượng quản lý và tiềm năng đầu tư. Đặc biệt, bên cạnh việc xếp hạng danh tiếng, CoreBrand còn phát triển phương pháp đánh giá giá trị gia tăng của thương hiệu (Brand Equity). Họ “cho” thương hiệu doanh nghiệp một giá trị rồi tính toán giá trị đó theo tỷ lệ phần trăm trên tổng vốn thị trường của một công ty. Kết quả xếp hạng Brand Power và Brand Equity có khác nhau đôi chút: Microsoft, General Electric và Wal-Mart thống trị bảng xếp hạng về giá trị gia tăng của thương hiệu, trong khi Coca-Cola, United Parcel Service và Johnson & Johnson dẫn đầu trong cuộc khảo sát danh tiếng.

NHỮNG “NHÂN VẬT” MỚI THAM GIA VÀO VIỆC ĐÁNH GIÁ DANH TIẾNG

Trong số những công ty mới thử bước chân vào lĩnh vực đánh giá danh tiếng có Rating Research – công ty đã mượn ý tưởng đánh giá mức độ tín nhiệm để xây dựng hệ thống tính điểm. Điều đó cũng chẳng làm ai ngạc nhiên, khi nhà sáng lập Rating Research từng làm quản lý tại Dịch vụ Đầu tư Moody’s, còn hai nhà điều hành khác trước đây cũng từng làm việc cho Moody’s.

Tương tự như phương pháp của Moody’s, Rating Research cũng xếp loại các công ty theo chữ cái – từ AAA đến C – và xếp riêng trong từng ngành công nghiệp, chứ không trộn lẫn chúng lại với nhau. Vào năm 2003, hãng này đã đánh giá các công ty trong ngành điện lực, ngân hàng, cửa hàng bách hóa và cửa hàng giảm giá, dược phẩm.

Johnson & Johnson, Merck & Company và Pfizer đã dẫn đầu ngành dược với xếp hạng AAA, trong khi Forest Laboratories đứng ở vị trí cuối cùng với thứ hạng BB. Trong lĩnh vực ngân hàng, Fifth Third Bancorp và Northern Trust Corporation chiếm thứ hạng đầu với hạng AA, và sáu công ty có hạng thấp nhất là BB. Wal-Mart giành vị trí cao nhất là AA trong bảng xếp hạng cửa hàng bách hóa và giảm giá, trong khi Kmart đứng cuối hàng với hạng CCC. Và trong ngành điện lực, những “người chiến thắng” là Duke Energy Corporation và Southern Company (AA), còn PG&E Corporation (CCC) đứng cuối bảng xếp hạng.

Jeffrey Resnick, trưởng phòng nghiên cứu tại Rating Research, nói: “Đánh giá mức độ tín nhiệm được sử dụng để đánh giá khả năng trả nợ của một công ty về lâu dài, và danh tiếng cũng được đặt trên cơ sở đó. Hiếm có công ty nào không vướng phải tranh cãi hay rắc rối, nhưng vấn đề là liệu danh tiếng mà họ xây dựng được đã đủ mạnh hay chưa”. Rating Research khảo sát các nhà

điều hành cấp cao và các nhà phân tích tài chính bằng cách sử dụng hơn 20 đặc điểm chung, và được bổ sung thêm những yếu tố phù hợp với từng ngành công nghiệp cụ thể. Rating Research tin rằng hầu hết các nhà điều hành và phân tích đều am hiểu vấn đề danh tiếng, nhưng cũng như một số loại xếp hạng khác, họ quên mất hai thành phần liên quan chính là khách hàng và nhân viên.

ĐÁNH GIÁ DANH TIẾNG MOODY'S

Đây là xếp hạng các công ty dược của Rating Research dựa trên việc khảo sát ý kiến của các nhà điều hành và phân tích tài chính.

AAA

Johnson & Johnson

Merck

Pfizer

AA

Amgen

Eli Lilly

GlaxoSmithKline

A

Astra Zeneca

Aventis

Bayer

Genentech

Novartis

BBB

Abbott Laboratories

Alcon

Allergan

Bristol-Myers Squibb

Roche

Schering-Plough

Wyeth

BB

Forest Laboratories

ĐÁNH GIÁ DANH TIẾNG DJIA 30

NFO WorldGroup đã khảo sát các nhà đầu tư về danh tiếng doanh nghiệp và đề nghị họ phân chia 30 công ty theo Chỉ số Trung bình Công nghiệp Dow Jones (Dow Jones Industrial Average) thành ba nhóm. Và đây là kết quả.

MẠNH

Coca-Cola, Johnson & Johnson, Walt Disney, Intel, Microsoft, Procter & Gamble, General Electric, DuPont, Home Depot, United Technologies, Wal-Mart, Eastman Kodak.

DỄ BỊ TỔN HẠI

3M, Hewlett-Packard, IBM, McDonald's, International Paper, Merck, Boeing, Honeywell, Caterpillar, General Motors, Citigroup, American Express, AT&T, J. P. Morgan Chase, Exxon Mobil, Alcoa.

CÓ NGUY CƠ RỦI RO

SBC Communications, Altria Group (Philip Morris).

Trong lúc bầu không khí u ám thời kỳ “hậu Enron” đang đè nặng lên giới doanh nghiệp Mỹ, Rating Research nhanh chóng cho ra đời sản phẩm mới: bảng đánh giá danh tiếng đạo đức. Theo đó, các công ty cũng được xếp hạng theo chữ cái, từ E1 đến E5.

Một phương pháp đánh giá danh tiếng mới lạ khác là Chỉ số Công bằng, Danh tiếng và Quan điểm Doanh nghiệp (CORE) của NFO World-Group. Hệ thống đánh giá danh tiếng này có độ tập trung hẹp hơn so với hầu hết các hệ thống khác – như 30 công ty theo Chỉ số Trung bình Công nghiệp Dow Jones – và không xếp theo số, mà phân loại theo mức độ dễ phục hồi, mạnh, dễ bị tổn hại, hay có nguy cơ rủi ro. 2. 250 nhà đầu tư cá nhân tham gia khảo sát sẽ chấm điểm, và NFO World-Group chỉ việc cộng lại rồi công bố kết quả.

Năm 2002, không công ty nào được xếp hạng là dễ hồi phục, 12 công ty xếp loại mạnh, 16 công ty được xem là dễ bị tổn hại, và 2 công ty bị cho là có nguy cơ rủi ro. Các nhà đầu tư xếp hạng công ty dựa trên hơn 20 yếu tố, và những yếu tố quan trọng nhất vẫn không thay đổi: sự thỏa mãn của khách hàng, hoạt động kinh doanh minh bạch, trung thực, chất lượng sản phẩm và dịch vụ, sự tín nhiệm và tin tưởng.

SỨC MẠNH CỦA BÁO GIỚI

Nhiều người chỉ nghe nói về công ty qua các bài viết trên báo chí kinh doanh như *The Wall Street Journal*, *BusinessWeek*, hay chương trình truyền hình trên kênh *CNBC*, hoặc một phương tiện truyền thông nào khác. Họ có rất ít trải nghiệm trực tiếp với doanh nghiệp. Điều đó đem lại cho báo

giới nhiều quyền lực, nhất là đối với vấn đề danh tiếng doanh nghiệp.

Nhưng không phải các công ty chỉ biết khoanh tay ngồi đợi danh tiếng tự đến với mình. Ngày càng nhiều công ty cố gắng đánh giá ảnh hưởng của báo giới lên danh tiếng của họ. Họ tìm hiểu, nghiên cứu và nhận ra rằng chỉ một vài nhận xét cay độc trên trang nhất tờ *The Wall Street Journal* hay *The New York Times* cũng đủ để hủy hoại danh tiếng. Tác động tích lũy của những bài viết nhẹ tay hơn trên báo chí đối với danh tiếng doanh nghiệp tuy mờ nhạt hơn, nhưng các công ty cũng không thể xem thường.

Các dịch vụ theo dõi đặc biệt còn chịu trách nhiệm thống kê số lần xuất hiện của một cái tên doanh nghiệp nào đó trên báo chí, và nhiều hãng nghiên cứu có thể phân tích tinh vi hơn về nội dung và sự sắp đặt có chủ ý của giới truyền thông.

Delahaye Medialink Worldwide và Viện Danh tiếng đã hợp tác biên soạn một bảng chỉ số danh tiếng sau khi phân tích hơn 350.000 mục tin từ báo chí, truyền thanh và truyền hình. Mỗi công ty được chấm điểm dựa trên số lượng những đặc điểm tạo nên “tiếng tốt” và “tiếng xấu” có trong mỗi câu chuyện. Ngoài ra, Delahaye còn tính hệ số về mức độ được quan tâm của câu chuyện, phạm vi lan truyền của câu chuyện trong công ty, tác động thị giác, quy mô phát hành ấn bản hay số khán giả xem và nghe, và quan trọng hơn cả là giọng điệu của bài tường thuật. Năm 2002, chỉ số này cho thấy Microsoft, Wal-Mart, Walt Disney, General Motors và IBM là những doanh nghiệp có nhiều bài báo ca ngợi nhất. Điều đó tất nhiên sẽ tác động tích cực đến danh tiếng của họ.

Nhà sáng lập Viện Danh tiếng Charles Fombrun từng phát biểu: “Điều quan trọng là phải quan sát xem các công ty được mô tả như thế nào trong báo giới. Bất kỳ một thay đổi nhỏ nào trong bài báo viết về công ty cũng có thể ảnh hưởng đến cách mọi người nhận thức về công ty, và làm ảnh hưởng đến danh tiếng của họ”. Đến lượt mình, các công ty cũng có thể vận dụng những phát hiện của báo giới cho các chiến dịch quan hệ công chúng và thậm chí là cho chiến lược xây dựng thương hiệu của mình.

ĐÁNH GIÁ DANH TIẾNG TRÊN BÌNH DIỆN QUỐC TẾ

Đối với các công ty đa quốc gia thì việc đánh giá danh tiếng là một nhiệm vụ toàn cầu. Những khác biệt về văn hóa buộc các công ty phải kiểm soát danh tiếng của mình ở mỗi nước theo một cách riêng, bởi điều được xem là có ý nghĩa ở khu vực này rất có thể lại kém quan trọng hơn ở một số nơi khác.

James Fink - trưởng phòng nghiên cứu tiếp thị quốc tế của công ty Opinion Research Corporation tại Princeton, New Jersey - nói: “Nhà đầu tư ở khắp nơi trên thế giới quan tâm đến khá nhiều các đặc điểm danh tiếng chung như khả năng lãnh đạo, mức độ chăm sóc khách hàng, ban quản lý mạnh, kết quả tài chính tốt..., trong khi lại có sự phân hóa khá rõ nét đối với những yếu tố khác. Ví dụ, khách hàng ở Đức và Pháp coi trọng cách công ty đối xử với nhân viên của mình, còn người Anh, Mỹ và Canada lại ít chú ý tới điều đó”.

Khi công ty mở rộng sang châu Á và các khu vực khác trên thế giới, Amway vẫn dùng một phương pháp chung, chỉ thay đổi vài câu hỏi. Các cuộc khảo sát công chúng của họ đề cập đến 40 đặc điểm danh tiếng ở 20 quốc gia.

Ở một số nơi, Amway vướng phải các quy định pháp luật và cả sự hiểu lầm về phương pháp bán hàng trực tiếp của họ, chưa kể nhiều người vẫn cho rằng nó gắn liền với hệ thống bán hàng đa cấp. Tất cả ngày càng khiến cho việc nghiên cứu danh tiếng toàn cầu của Amway trở nên cấp thiết. Mark Bain ở Alticor - công ty mẹ của Amway - nói: “Là một công ty quốc tế lớn trong ngành công nghiệp dễ bị hiểu lầm này, chúng tôi luôn cố gắng để được mọi người, mọi khách hàng thừa nhận. Chúng tôi hiểu rằng đây là nhiệm vụ khó khăn, bởi những thách thức về quy định pháp lý và báo giới không thể biến mất trong thời gian ngắn”.

Đối với IBM, trình độ công nghệ phát triển như vũ bão đồng nghĩa với việc ban lãnh đạo công ty phải xây dựng một phương pháp đánh giá danh tiếng toàn diện. Hàng năm, công ty thực hiện 12.000 cuộc phỏng vấn qua điện thoại với các doanh nghiệp khách hàng ở Bắc Mỹ, Nhật Bản và các nước trọng điểm của châu Âu với thành phần tham gia rất đa dạng: từ trưởng phòng hệ thống thông tin quản lý đến các doanh nhân mới khởi nghiệp. Và hàng quý, các nhà quản lý đều đặn nhận báo cáo với hơn 20 điều mục về quan điểm của công chúng đối với công ty, rồi trên cơ sở đó tìm hiểu tác động của hiệu quả tài chính, quảng cáo, các chiến dịch quảng bá lên danh tiếng của IBM, cũng như các đối thủ cạnh tranh chính của họ tại những quốc gia đó.

AT&T cũng hiểu rõ sự khác biệt về văn hóa và không ngừng điều chỉnh công tác quảng cáo và tiếp thị của họ căn cứ vào tầm quan trọng của các đặc điểm danh tiếng ở những nước khác nhau. Ví dụ, các công trình nghiên cứu thương hiệu doanh nghiệp của AT&T ở Chi-lê phát hiện ra rằng người dân ở đây đánh giá cao những công ty năng động và dám mạo hiểm. Thế là “Chúng tôi tạo ra một thế giới khác biệt” trở thành khẩu hiệu quảng cáo chính ở nước này. Trong khi đó, tại Đài Loan, người tiêu dùng luôn đánh giá cao các công ty có sản phẩm và dịch vụ đem lại ưu thế cho người sử dụng. Và “Hãy đón nhận ưu thế” có vẻ là khẩu hiệu hoàn hảo nhất cho xứ sở này.

Các cuộc nghiên cứu danh tiếng cho thấy khách hàng Mê-hi-cô đánh giá cao các công ty biểu lộ sự trân trọng đối với khách hàng và “biết quan tâm đáp ứng nhu cầu của họ”, -như lời Robert Atkyns. giám đốc nghiên cứu thương hiệu toàn cầu của AT&T. “Vì thế ở Mê-hi-cô, chúng tôi cố gắng tập trung vào khả năng dịch vụ khách hàng AT&T, chẳng hạn như chiến lược công ty đã áp dụng tại Nordstrom và Ritz-Carlton”.



Quy tắc 3

BIẾT LÀM BẠN VỚI NHIỀU ĐỐI TƯỢNG

“Chẳng có gì xen vào giữa tôi và sản phẩm Calvin của tôi cả”. Khi nữ diễn viên Brooke Shields thốt lên những lời này trong chương trình quảng cáo quần jeans xanh cách đây hơn 20 năm, cô đã tạo nên danh tiếng của nhà thiết kế Calvin Klein bằng một màn quảng cáo mùi mẫn thành công ngoài sức tưởng tượng. Những quảng cáo sau đó của công ty này luôn mô tả hoặc ám chỉ hình ảnh khỏa thân, tình dục tập thể, và những người mẫu còm nhom với khuôn mặt đờ đẫn như say thuốc. Ai nấy tự hỏi: Liệu Calvin sẽ còn làm gì tiếp đây?

“Danh tiếng” khiếm nhã này hóa ra lại phục vụ rất tốt cho mục đích của Klein và các thành phần liên quan chính của ông, bao gồm cả những người được cấp phép và bán lẻ. Ai nấy đều sung sướng gạt hái những vụ mùa bội thu từ các sản phẩm nước hoa, đồ lót và quần jeans mang tên Calvin Klein. Và tất nhiên là giọng khiêu khích trong các chiến dịch tiếp thị của ông bao giờ cũng bắt kịp thị hiếu của những người tiêu dùng trẻ tuổi, thời thượng, đồng thời đáp ứng được đòi hỏi của các thành phần liên quan trọng nhất.

Bên cạnh đó, nhà tiếp thị khôn ngoan này còn tạo nên danh tiếng tích cực với những thành phần liên quan có ý nghĩa nhất đối với công ty ông. Họ không mấy bận tâm chuyện những người lớn tuổi cảm thấy bất bình trước mấy mẫu quảng cáo khiêu khích đó, bởi dù sao thì họ cũng không phải là cái đích mà doanh nghiệp này đang nhắm tới. Ông chủ Klein cũng chẳng mấy bận tâm đến cộng đồng đầu tư Wall Street vì công ty ông thuộc hình thức sở hữu tư nhân.

Trong khi Klein đạt được sự cân bằng đáng ngạc nhiên với các thành phần liên quan chính, ông vẫn duy trì được một danh tiếng vững vàng với nhiều đối tượng khác nhau. Đó là điều tối cần thiết để quản lý danh tiếng. Bởi vì các công ty không thể làm hài lòng tất cả mọi người vào mọi lúc, nên ban lãnh đạo phải biết đâu là thành phần quan trọng nhất của họ vào mỗi điểm hiện tại và tập trung vào những đối tượng đó.

Tuy nhiên, đôi khi sự việc cũng xảy ra vài trục trặc nhỏ. Đó là câu chuyện xảy ra năm 1995, khi cái đầu sáng suốt của Calvin Klein rốt cuộc cũng đã tính sai, và ông đã tự làm tổn hại danh tiếng của mình với một số thành phần liên quan chính.

Sai lầm đầu tiên - và cũng là sai lầm lớn nhất của ông - là một chiến dịch quảng cáo quần áo jeans với những hình ảnh khiêu dâm trẻ em. Chiến dịch này đã vấp phải sự phản ứng dữ dội từ mọi

phía. Ngay cả tổng thống Mỹ lúc đó là Bill Clinton cũng lên tiếng chỉ trích những đoạn phim quảng cáo sỗ sàng này là dẫn lối cho giới thanh thiếu niên đến với các thợ ảnh khiêu dâm – những người đã buông ra lời bình phẩm đầy tà ý về thân thể họ và thôi thúc đám con trai cởi phanh áo sơ mi mình đang mặc. Bộ Tư pháp Mỹ còn quyết tâm đi xa hơn khi tổ chức một cuộc điều tra lý lịch các nam diễn viên để xác định liệu có phải họ đang ở tuổi vị thành niên hay không.

Dù đã nắm trong tay bản kết luận rằng công ty không vi phạm luật khiêu dâm trẻ em của liên bang, vậy mà chiến dịch đầy tranh cãi này vẫn khiến báo giới tấn công dồn dập. Thế nhưng sự ồn ào đó lại tạo ra tác động ngược khi chúng vô tình cổ xúy thêm tính chất mát mẻ của Klein trong mắt các khách hàng trẻ tuổi và làm dấy lên phong trào diện đồ jeans. Điều này có thể nằm trong mục đích của ông, nhưng đối với một số nhà bán lẻ thì như vậy là quá đủ: hệ thống cửa hàng bách hóa Target Corporation không chấp nhận và không muốn tên mình dính dáng đến các quảng cáo này. Đây quả là một phản ứng mà ông không tính đến.

Với những quảng cáo tương tự như thế, Klein rõ ràng đã vượt quá giới hạn. Dù không bị khách hàng trẻ tẩy chay, nhưng việc để cho Bộ Tư pháp vào cuộc không bao giờ là một ý tưởng hay. Ngạc nhiên nhất là Klein vẫn không rút ra được bài học cho mình. Chỉ ít lâu sau vụ âm ỉ này, ông lại làm tổn thương Warnaco - một đơn vị được cấp phép phân phối đồ lót của hãng ông - bằng bức ảnh quảng cáo chụp một thanh niên ngồi trong tư thế hai chân đang dang rộng. Quảng cáo này làm Warnaco phát cáu. Tiếp theo, Klein còn tung ra một dòng sản phẩm đồ lót trẻ em và mô tả các bé trai bé gái mặc quần lót nhảy nhót lung tung trên ghế sofa. Ngay cả Rudolph Giuliani – thị trưởng thành phố New York lúc đó – cũng phải thừa nhận là “Ông Klein đã cư xử rất tệ”.

Sau tất cả các trường hợp này, Klein đã sửa mình bằng cách hạn chế những chiến dịch quảng cáo gây sốc. Tuy nhiên cả ông và thương hiệu của ông đều đã bị mang tiếng là hành động bất chấp các quy tắc đạo đức chỉ để bán đồ jeans và đồ lót. Vậy mới biết danh tiếng của ông với một số thành phần liên quan chính và với công chúng không phải lúc nào cũng tương đồng.

Vài năm trở lại đây, Klein đã tỏ ra kiềm chế hơn trong các quảng cáo của mình và chấp nhận hình thức thể hiện dè dặt hơn ở Mỹ. Thái độ cáu kỉnh trước đây giờ tan biến. Thậm chí trong một chương trình quảng cáo nước hoa gần đây, ông còn dùng những lời ngọt xớt: “Điều thế giới cần bây giờ là tình yêu”. Suy cho cùng thì ông đã thất bại trong việc quản lý danh tiếng của mình với các đối tượng tiếp nhận khác nhau.

SỰ CÂN BẰNG TRONG QUẢN LÝ DANH TIẾNG

Bất kỳ công ty nào đang cố gắng quản lý danh tiếng của mình đều phải đối diện với thách thức mà nhiều thành phần liên quan của công ty - như cổ đông, khách hàng, nhân viên, và những đối tượng khác - đặt ra. Các thành phần liên quan khác nhau sẽ có nhiều mối quan tâm rất khác nhau, thậm chí hoàn toàn trái ngược nhau. Bí quyết ở đây là các công ty phải duy trì được sự cân bằng nhằm tạo ra một danh tiếng tích cực tổng thể.

Trước hết, hãy xác định chính xác đâu là những thành phần liên quan của bạn, rồi học cách thích ứng với họ theo những cách khác nhau tại những thời điểm khác nhau. Dù từ trước đến nay, Daimler-Chrysler thường tập trung vào khách hàng là những người mua xe, nhưng rồi hãng này đã quyết định khởi động một chiến dịch nâng cao hình ảnh doanh nghiệp trị giá 90 triệu đô-la vào năm 2001 chủ yếu nhắm đến các nhà đầu tư và phân tích tài chính. Mục tiêu của chương trình là chuyển tải chiến lược mới của Daimler-Chrysler, quảng bá thương hiệu doanh nghiệp chứ không chỉ đơn thuần là giới thiệu các nhãn hiệu ô tô. Đây là một hành động khéo léo và cần thiết sau những nỗ lực tái thiết doanh nghiệp của hãng xe này.

Thông thường, các thành phần liên quan có cá tính rất đa dạng. Tất nhiên, nhân viên, khách hàng và nhà đầu tư là những đối tượng dễ thấy nhất, nhưng công ty cũng không thể bỏ qua các nhà hoạt động xã hội, các quan chức luật pháp, những đơn vị nhận quyền kinh doanh, những người được cấp phép, nhà cung ứng và giới truyền thông. Việc làm sao để những nhân viên ra đi có cảm nhận tốt về công ty cũng là điều hữu ích. Chắc chắn là họ có thể ảnh hưởng đến nhận thức của những người xung quanh về danh tiếng công ty nơi họ từng làm việc.

Cách đây nhiều năm, các nhân viên cũ của Procter & Gamble vẫn hay tổ chức họp mặt mỗi dịp cuối tuần tại Chicago mà không có sự tham dự hay chúc mừng của công ty. Nhưng năm 2003, P&G đã quyết định chủ động mời các đồng nghiệp cũ đến buổi gặp gỡ ở Cincinnati. P&G thật thông minh khi mời nhân viên cũ của mình, vì nhiều người trong số đó đang giữ những vị trí đầy quyền lực tại các công ty như General Electric, 3M, Microsoft..., và chắc chắn những người này có thể ảnh hưởng đến danh tiếng của P&G. Công ty xem nhân viên cũ là cơ hội chưa khai thác để giúp họ tìm kiếm tài năng cho các vị trí cấp cao. Công ty hàng tiêu dùng này thậm chí còn nhờ một số ứng viên ngôi sao của mình như Meg Whitman - giám đốc điều hành eBay-, và Jeffrey Immelt - giám đốc điều hành General Electric -, xuất hiện trong một video tuyển dụng.

CÁC THÀNH PHẦN LIÊN QUAN CỦA DOANH NGHIỆP

Công ty có nhiều thành phần liên quan hơn họ nghĩ. Dù danh sách các thành phần liên quan được liệt kê sau đây không áp dụng cho mọi công ty, nhưng cũng cho thấy quy trình quản lý danh tiếng có thể phức tạp như thế nào. Các công ty phải quản lý danh tiếng của họ với vô số đối tượng – những người chịu ảnh hưởng của doanh nghiệp hay có thể gây ảnh hưởng đến hình ảnh doanh nghiệp. Đó là:

Công chúng

Khách hàng

Nhân viên

Nhân viên tương lai

Những người về hưu

Các nhân viên cũ khác

Nhà bán lẻ

Nhà phân phối

Nhà cung ứng

Đơn vị nhận quyền kinh doanh

Đơn vị được cấp phép

Cổ đông

Nhà đầu tư tiềm năng

Nhà phân tích tài chính

Quan chức chính phủ

Cơ quan ban hành định chế

Đối thủ cạnh tranh

Giới truyền thông

Các nhà hoạt động xã hội và môi trường

Các thành viên trong cộng đồng địa phương

P&G cũng tỏ ra thân thiện với một thành phần liên quan khác: nhà bán lẻ. Ngày nay, mối quan hệ của công ty với các nhà bán lẻ rất phức tạp, nghĩa là hai bên vừa là đối tác, vừa là đối thủ của nhau. Nguyên nhân là bởi vì nhiều cửa hàng bán các nhãn hiệu bột giặt và tã giấy riêng của họ, và họ cạnh tranh với các nhãn hiệu Tide và Pampers của P&G. Thay vì suốt ngày tranh cãi với các nhà quản lý cửa hàng về không gian sắp xếp và tỷ lệ chiết khấu giá cả, P&G vẫn muốn tăng cường sự hợp tác với các nhà bán lẻ. Họ dành thời gian để làm cho việc mua sắm của người tiêu dùng dễ dàng hơn, và điều đó sẽ thúc đẩy doanh số của cả chính mình lẫn nhà bán lẻ. Ví dụ, họ hợp tác với hơn 30 nhà bán lẻ để đơn giản hóa nhóm hàng dầu gội đầu đang tràn ngập và thế là doanh số tăng vọt từ 10% lên 44%. Con số kỳ diệu đó cũng làm tăng danh tiếng của công ty lên đáng kể.

Tuy nhiên, không ai có thể làm hài lòng mọi người trong mọi lúc, thế nên hãy nhận biết ai thích bạn và ai không thích bạn. Một số ngành công nghiệp, chẳng hạn như năng lượng, hầu như không được người tiêu dùng yêu mến. Vì thế, các nhà điều hành hãy tập trung vào giới đầu tư, nhân viên và các nhà tổ chức ban hành luật pháp trong quá trình xây dựng danh tiếng của họ. Harlan Teller - người nghiên cứu danh tiếng doanh nghiệp của hãng quan hệ công chúng Hill & Knowlton - nói: “Đối với phần đông người tiêu dùng, ngành năng lượng giống là những kẻ tham lam, chỉ biết phá hoại môi trường và làm vơi dần túi tiền của họ. Vậy mà các công ty năng lượng thành công về tài chính lại rất được các nhà đầu tư yêu mến”.

Cũng như con người, giữa các công ty và thành phần liên quan thường tồn tại mối quan hệ phức tạp và ràng buộc lẫn nhau. Các thành phần liên quan có mục đích và mối quan tâm riêng của họ. Điều làm nên danh tiếng tích cực với đối tượng này có khi lại vô tác dụng với đối tượng khác. Nếu một công ty triệt để cắt giảm chi phí nhằm gây ấn tượng cho các nhà phân tích chứng khoán và nhà đầu tư về hiệu quả tài chính của mình thì rất có khả năng họ sẽ tự làm tổn hại danh tiếng trong mắt nhân viên – những người cảm nhận rõ ràng nhất gánh nặng của việc cắt giảm chi phí. Đây chính là lúc công ty nên áp dụng thủ thuật tạo sự cân bằng trong quản lý danh tiếng.

Có thể nói công ty đã tạo ra mối hiểm nguy tiềm ẩn khi gửi dấu hiệu cạnh tranh cho những thành phần khác nhau. Ví dụ, các tổ chức bảo hiểm y tế đưa ra những lời hứa mâu thuẫn. Nhiều tổ chức hứa hẹn với các doanh nghiệp khách hàng là chi phí y tế sẽ được hạn chế, và nói với bệnh nhân là họ sẽ nhận được sự chăm sóc tốt nhất với chi phí thấp nhất. Chẳng bao lâu, tất cả đều cảm thấy mình bị lừa dối, và thế là danh tiếng các tổ chức này cũng không còn nguyên vẹn.

Gần đây, Aetna tuyên bố cắt đứt quan hệ với các công ty bảo hiểm y tế khác và thông báo ngưng chiến với các bác sĩ. Nhiều người trong số đó than phiền rằng công ty đã không công bằng khi

cắt giảm các khoản bồi hoàn cho họ và can thiệp vào các quyết định điều trị của họ. Khi dàn xếp vụ kiện liên quan đến 700.000 bác sĩ, Aetna gọi đây là “một thời đại hợp tác mới trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe”.

Việc quản lý tốt danh tiếng của bạn với một thành phần liên quan có thể gây tác động tích cực đến một số đối tượng khác. Trong trường hợp của Aetna, mối quan hệ hòa đồng hơn với các bác sĩ đã giúp tăng cường danh tiếng của họ với một thành phần liên quan quan trọng khác là các khách hàng doanh nghiệp. Giờ đây, nhiều doanh nghiệp tỏ ý sẵn sàng chọn lựa Aetna vì họ muốn tránh những kiểu quan hệ căng thẳng giữa các bác sĩ và nhà bảo hiểm mà cuối cùng người thiệt thòi lại chính là nhân viên của họ.

Mối quan hệ tích cực với thành phần liên quan còn có thể bảo vệ danh tiếng trong thời kỳ sóng gió. FedEx gây được ấn tượng tốt với Williams-Sonoma nhờ giao đúng hạn các sản phẩm gia đình được đặt hàng qua thư. Đáp lại, Williams-Sonoma cũng sẵn lòng ra tay giúp đỡ khi FedEx đối mặt với mối đe dọa đình công của đội bay. Trong các cuộc phỏng vấn báo chí, các viên chức Williams-Sonoma luôn nói rằng họ tin vào khả năng vượt qua đình công của FedEx. Điều đó khiến cho cả giới đầu tư lẫn những khách hàng khác đều yên tâm về độ tin cậy của dịch vụ FedEx trong trường hợp phi công bãi công.

Trong khi đó, Coca-Cola không thể tìm được sự hỗ trợ tương tự từ một đối tượng chính đã bị họ làm tổn thương. Lần đó, Coca đã làm hỏng mối quan hệ của mình với một khách hàng lớn là Burger King, khi thừa nhận rằng một số nhân viên đã can thiệp vào kết quả thử nghiệm tiếp thị nhằm kiếm doanh thu nhiều hơn từ công ty thức ăn nhanh này. Các nhân viên đã trả tiền cho một nhà tư vấn để thuê trẻ em mua thật nhiều thức ăn tại Burger King rồi đổi lấy phiếu khuyến mãi thức uống Coca ướp lạnh, vốn đã được thử nghiệm trước khi mở rộng ra nhiều nhà hàng hơn.

Các nhà điều hành Coca tỏ ra hối tiếc và đã phải thanh toán hàng triệu đô-la cho Burger King như một lời tạ lỗi. Nhưng các viên chức của Burger King vẫn không chịu bỏ qua mà vẫn công khai quả trách công ty này. Giám đốc điều hành của Burger King là Brad Blum nói: “Chúng tôi mong đợi và yêu cầu chuẩn mực cao về tư cách đạo đức và sự liêm chính trong tất cả các mối quan hệ với nhà cung ứng của chúng tôi, và chúng tôi sẽ không dung thứ cho bất kỳ sự vi phạm nào đối với các tiêu chuẩn đó”. Coca không chỉ làm một thành phần liên quan chính nổi giận, mà còn vô tình hủy hoại mối quan hệ của mình với các khách hàng khác, khiến doanh số bán hàng ở Mỹ sụt giảm tới 1/3.

XÁC ĐỊNH MỨC ĐỘ ƯU TIÊN PHÙ HỢP

Các công ty nên dựa trên mức độ quan trọng của các thành phần liên quan để xác định mức độ ưu tiên, nghĩa là nếu xếp theo hình chóp nón thì những đối tượng quan trọng nhất sẽ được đặt trên cùng, còn những đối tượng khác nằm ở vị trí thấp hơn. Hình chóp nón này thay đổi theo từng công ty và từng ngành công nghiệp. Đối với các công ty đa quốc gia, thành phần quan trọng nhất ở mỗi nước cũng có thể không giống nhau.

Mức độ ưu tiên của các thành phần liên quan trở thành vấn đề đáng quan tâm suốt thập niên 90 của thế kỷ trước, khi đà tăng trưởng lợi nhuận hàng quý và giá cổ phiếu nhảy vọt đã trở thành nỗi ám ảnh của các công ty, nhà phân tích chứng khoán và giới đầu tư. Trước tình hình đó, các cổ đông và nhà phân tích rất được ưu ái, còn những thành phần liên quan khác lại bị bỏ lơ. Mặc dù các nhà đầu tư là đối tượng chính đối với hầu hết các công ty, nhưng khách hàng và nhân viên – nhân tố quyết định thành bại của bất kỳ doanh nghiệp nào – bao giờ cũng phải đứng đầu danh sách.

Trên thực tế, nhân viên vẫn là thành phần liên quan chính, vì danh tiếng phải được xây dựng theo nguyên tắc “từ trong ra ngoài”. Một danh tiếng tích cực của nơi làm việc sẽ tạo cảm giác tự hào và khuyến khích nhân viên duy trì, bảo vệ danh tiếng đó. Ngoài ra, điều đó còn là sức hút khá hấp dẫn khi công ty cần tuyển dụng nhân viên. Trong cuộc khảo sát năm 2002 của hãng quan hệ công chúng Burson-Masteller và tạp chí *PR Week*, 61% giám đốc điều hành nói rằng họ không ngừng tăng cường giao tiếp nội bộ với nhân viên của mình. Đáng tiếc rằng việc tăng cường giao tiếp chỉ xảy ra sau khi hãng này công bố các nghiên cứu cho thấy có sự suy giảm về lòng trung thành của nhân viên và sự tín nhiệm công ty.

Ai cũng hiểu khách hàng là thượng đế nên một số công ty được đánh giá cao vẫn tiếp tục dành cho khách hàng của họ sự ưu ái đặc biệt. Chẳng hạn, Johnson & Johnson vẫn tuân thủ cương lĩnh được soạn thảo từ năm 1943 của mình là: “Trách nhiệm đầu tiên của chúng tôi là trách nhiệm trước bác sĩ, y tá và bệnh nhân, các bậc cha mẹ và tất cả những ai sử dụng sản phẩm và dịch vụ của chúng tôi”, tiếp đến mới là nhân viên, cộng đồng và cuối cùng là cổ đông của công ty.

Tất nhiên, bạn cần phân biệt nhóm khách hàng chủ yếu của mình với các nhóm người tiêu dùng khác. Khi Levi Strauss thôi không tài trợ cho Hội Hướng đạo sinh nam của Mỹ vì chính sách chống người đồng tính của tổ chức này, các văn phòng của nhà sản xuất quần jeans danh tiếng đã nhận hơn 100.000 lá thư phản đối. Thậm chí nhiều khách hàng còn đe dọa tẩy chay sản phẩm mà họ vẫn ưa chuộng từ lâu. Mặc dù Levi - vốn có lịch sử lâu đời về sự tận tâm với vấn đề quyền công dân -

không có ý định lùi bước, nhưng họ vẫn quan tâm đến tác động tiềm ẩn đối với công việc kinh doanh của mình. Phải chăng danh tiếng của họ đã có vết nứt trong lòng nhiều khách hàng trung thành?

Công ty tiếp tục tìm hiểu về những người gửi thư thiệp bằng cách nghiên cứu mã vùng in trên dấu bưu điện. Công ty kết luận rằng đa số không phải thuộc những thành phần liên quan chính có ảnh hưởng đáng kể đến doanh thu của Levi. Những người này chủ yếu sống tại nông thôn và có tư tưởng thủ cựu, chứ không phải cư dân của các thị trường đô thị quan trọng. Dữ liệu về những người phản đối còn tiết lộ thêm rằng đó là những người già và giới lao động chân tay, và hoàn toàn không có điểm tương đồng nào với chân dung khách hàng điển hình của Levi.

CÁC NHÂN VIÊN VỀ HƯU

Đối với các công ty, những người về hưu có thể “xa mặt” nhưng chẳng bao giờ “cách lòng”. Khi người về hưu rời khỏi nơi làm việc, khả năng ảnh hưởng đến danh tiếng doanh nghiệp của họ chỉ suy giảm đôi phần, chứ không hoàn toàn biến mất. Đáng tiếc là hầu hết các công ty đã không đánh giá đúng mức đối tượng này.

Trên thực tế, những người về hưu có thể là người bạn tốt nhất hoặc kẻ thù đáng sợ nhất của họ, tùy theo cảm nhận của họ về thái độ cư xử của công ty cũ. Họ có thể nhiệt tình đánh bóng danh tiếng của một doanh nghiệp mà họ thích, và bôi nhọ hình ảnh của một công ty mà họ ghét cay, ghét đắng. Thời nay, những người về hưu đặc biệt nhạy cảm với sự cắt giảm phúc lợi y tế và xã hội. Việc quá nhiều người lo lắng chuyện cắt giảm trợ cấp như vậy đã buộc các công ty phải chú ý đến họ. Chẳng hạn, Công ty Gillette luôn tổ chức cuộc họp mặt thường niên cho những người về hưu, và bao giờ giám đốc điều hành cũng dành thời gian để giải đáp mọi thắc mắc của họ, từ cách điền các mẫu đơn phúc lợi y tế đến việc đảm bảo an toàn cho khoản lương hưu của họ.

Những cuộc gặp mặt như vậy làm cho các nhân viên nghỉ hưu của Gillette cảm thấy gắn bó với công ty hơn. Và nhiều khả năng là họ sẽ hỗ trợ công ty một khi cơn khủng hoảng xảy ra. Phó chủ tịch phụ trách truyền thông doanh nghiệp - Eric Kraus - nói: “Những người về hưu là một đối tượng cực kỳ quan trọng, và bạn nên thường xuyên đối thoại với họ. Và bạn phải làm cho những người đóng vai trò chủ chốt trong công ty cũng có cái nhìn tích cực về đối tượng này”.

Một số người về hưu đã không tiếc lời khen ngợi Gillette trong các sinh hoạt cộng đồng tại địa phương họ. Trong chương trình Nhân viên Về hưu Gillette, họ tham gia vào các hoạt động cứu tế hoặc hiến máu nhân đạo, đọc sách báo cho người thiếu năng, và dành thời gian đến với các chương trình xóa mù chữ. Kraus nói: “Tất cả những điều đó chắc chắn giúp ích cho danh tiếng của

Gillette”.

Pfizer cũng xem các nhân viên về hưu của mình là một thành phần quan trọng trong việc quản lý danh tiếng. Công ty dược này giữ quan hệ thường xuyên với họ thông qua các chương trình giao tiếp và các cuộc gặp mặt những người về hưu khác trong khu vực. Giám đốc truyền thông - John Santoro - nói: “Những người cao tuổi có ý nghĩa quan trọng với Pfizer”. Từ sự thiếu thiện cảm của người già đối với giá thuốc đang tăng nhanh như hiện nay, Pfizer luôn tận dụng tiếng nói từ tất cả những người bạn già nua mà họ tìm được.

CÁC NHÀ LÀM LUẬT

Bất chấp việc ngành kinh doanh cờ bạc là một trong những ngành chịu tai tiếng nhất ở Mỹ, Harrah's Entertainment vẫn nổi bật so với các đối thủ cạnh tranh và có danh tiếng khá tích cực đối với tất cả mọi đối tượng, kể cả các nhà làm luật, nhân viên, khách hàng và thậm chí là công chúng.

Harrah's đã đi nước cờ cao khi tích cực đóng góp vào việc ngăn chặn các hậu quả xấu của trò cờ bạc được hợp pháp hóa. Tại các sòng bạc của mình, công ty luôn nhấn mạnh trách nhiệm trong các trò chơi cờ bạc. Họ từ chối nhận ngân phiếu trợ cấp thất nghiệp hay phúc lợi, tổ chức trợ giúp miễn phí cho những con bạc lâm vào thế bí, và không chấp nhận yêu cầu vào chơi của những tay nghiện cờ bạc đã bị cấm cửa. Harrah's cũng tránh lôi kéo giới trẻ bằng cách không quảng cáo trên một số tờ báo như báo của trường học hoặc trên truyện tranh, và không cho in biểu trưng của mình lên quần áo, đồ chơi và thiết bị giải trí dành cho trẻ em.

Gần đây, Harrah's tổ chức lại thành công ty cổ phần và gửi đến những người không phải là khách hàng và nhân viên một thông điệp đầy trách nhiệm trong một chương trình quảng cáo trên truyền hình, trong đó Chủ tịch công ty - Phil Satre - bàn về những thời điểm mà mọi người *không nên* đánh bạc (như khi say rượu, cô đơn hay trầm cảm, đang ở tuổi vị thành niên, hoặc không thể kiểm chế việc cá cược của mình...). Satre tin rằng sự chính trực của công ty sẽ thu hút khách hàng và nhân viên, cũng như cải thiện danh tiếng của mình với các nhà làm luật và các chính trị gia. Quả thật, ông cho biết là chương trình đánh bạc đầy trách nhiệm này rõ ràng đã giúp Harrah's xây dựng và mở rộng các sòng bạc.

Để tăng thêm danh tiếng của mình với các nhà làm luật và với công chúng, Harrah's còn khéo léo tác động đến cộng đồng dân cư tại địa phương. Ở Louisiana, họ tạo ra những chương trình quảng cáo cho thấy công ty đã giúp tiểu bang bằng cách tạo công ăn việc làm cho người dân, cũng như cung cấp cơ hội kinh doanh cho các xưởng in và các hãng nhỏ khác. Satre tin chiến dịch này đã góp phần vào

thành công của Harrah's trong việc được cắt giảm ít nhất 50 triệu đô-la tiền thuế cho sông bạc New Orleans. Satre nói: “Hình ảnh đẹp đẽ của các chủ doanh nghiệp nhỏ và nhân viên đã kể chuyện về chúng tôi cho các nhà làm luật. Mối đe dọa lớn nhất đối với sự phát triển sông bạc là tiếng xấu của ngành này trong thâm tâm mọi người. Và những nhận thức tiêu cực đó rất khó phai mờ”.

CÁC CỘNG ĐỒNG ĐỊA PHƯƠNG VÀ TOÀN CẦU

Nhiều công ty chợt nhận ra rằng lâu nay họ đã bỏ quên hai đối tượng quan trọng là cộng đồng địa phương nơi họ hoạt động và cộng đồng thế giới của các tổ chức hoạt động xã hội.

Việc xem nhẹ các nhà hoạt động xã hội có thể kéo theo nhiều hậu quả tai hại, bởi các nhà hoạt động xã hội biết công việc kinh doanh bên trong và bên ngoài của một công ty và, nếu muốn, có thể sử dụng gián điệp nội bộ để phá rối công ty từ bên trong. Mối quan hệ hữu hảo với các nhà hoạt động xã hội bao giờ cũng có lợi cho công ty.

Các công ty kinh doanh thức ăn nhanh, sau nhiều năm bị chất vấn về các vấn đề liên quan đến môi trường và dinh dưỡng, cuối cùng dường như đã hiểu ra cách quản lý mối quan hệ của mình với các nhà hoạt động xã hội. Ví dụ, họ trở thành đồng minh trong các tổ chức chăm sóc gia súc để lấy thịt. McDonald's và các công ty khác tạo áp lực với các nhà cung ứng, yêu cầu họ phải đối xử nhân bản hơn với vật nuôi và gia cầm bằng cách thả chúng vào những bãi chăn rộng hơn và hạn chế dùng roi điện. Ngay cả PETA – một tổ chức đấu tranh vì động vật và là một trong những tổ chức chống đối mạnh mẽ nhất – cũng ấn tượng trước câu trả lời của ngành thức ăn nhanh.

Ở cấp địa phương, nhiều công ty đã không mấy lưu tâm tới thành phố nơi họ đặt nhà máy và văn phòng. Đây quả là một thiếu sót nghiêm trọng. Nghiên cứu của Harris Interactive đã khẳng định rằng trách nhiệm cộng đồng của một công ty là yếu tố quan trọng đối với danh tiếng của toàn thể doanh nghiệp, cũng như đối với nhận thức về sản phẩm và dịch vụ của họ.

Bạn không cần thuyết phục Ronald Sargent về tầm quan trọng của cộng đồng. Khi trở thành chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Staples vào đầu năm 2002, ông lập tức nhận ra rằng nhà bán lẻ vật dụng văn phòng này chỉ lo chăm sóc khách hàng và nhân viên mà sao lãng các quan hệ cộng đồng. Sargent nói: “Chúng ta cần chủ động tiếp cận cộng đồng của mình bằng cách tập trung vào một khía cạnh nào đó và cố gắng hết mình để hoàn thiện công việc đó”.

Dưới sự lãnh đạo của Sargent, công ty đã tập trung vào các vấn đề thanh niên và giáo dục. Mùa hè 2002, công ty ra mắt Quỹ Tài trợ Học tập Staples để phát triển các chương trình giáo dục và dạy

nghề, đặc biệt là cho người nghèo, hay hợp tác với Câu lạc bộ học sinh Hoa Kỳ để tổ chức các điểm vui chơi an toàn, lành mạnh cho giới trẻ sau giờ học và vào dịp cuối tuần. Chi tiết này đặc biệt có ý nghĩa với Sargent. Ông nói: “Hồi nhỏ tôi đã từng tham gia Câu lạc bộ học sinh và nơi đây đã cho tôi một nền tảng giáo dục tốt để bước vào Đại học Harvard và Trường Kinh doanh Harvard”.

CÁC DOANH NGHIỆP ĐỨNG ĐẦU VỀ TRÁCH NHIỆM CỘNG ĐỒNG

Nghiên cứu năm 2002 của Harris Interactive về danh tiếng doanh nghiệp cho thấy những công ty trong danh sách đầu được điểm cao về các hoạt động hỗ trợ cộng đồng. Danh sách thứ hai gồm những công ty tiến bộ nhất về trách nhiệm cộng đồng từ năm 2001 đến năm 2002.

XẾP HẠNG CAO NHẤT

1. United Parcel Service
2. Home Depot
3. Wal-Mart
4. FedEx
5. McDonald's

TIẾN BỘ NHẤT

1. Home Depot
2. Sears
3. DaimlerChrysler
4. Johnson & Johnson
5. Xerox

LÀM CHO MỌI NGƯỜI BIẾT ĐẾN BẠN

“P&G cần được công chúng biết đến nhiều hơn nữa. Quả thật tôi không biết họ sản xuất cái gì hay họ làm gì”.

“Dường như họ không tiếp cận những người như tôi. Tất cả quảng cáo của họ đều dành cho các bà nội trợ”.

“Chẳng có một sản phẩm nào khiến tôi nghĩ: ‘À, đây đúng là P&G’”.

Những góp ý như thế này trong các cuộc khảo sát lấy ý kiến công chúng rõ ràng cho thấy danh tiếng doanh nghiệp của Procter & Gamble cần được chú ý nhiều hơn. Người tiêu dùng đã biết đến nhiều công ty có tên trùng với nhãn hiệu sản phẩm chính của họ, như Coca-Cola hay Nike. Các chương trình quảng cáo nước giải khát và giày thể thao của hai hãng này cũng ảnh hưởng đến danh tiếng doanh nghiệp. Nhưng các công ty khác, như P&G, vô hình hơn và không tạo được danh tiếng vững mạnh đối với một số thành phần liên quan: trong quảng cáo kem đánh răng Crest, người ta không hề thấy nhắc đến thứ gì liên quan hay đề cập đến P&G.

Người tiêu dùng thường ngạc nhiên khi biết rằng P&G sản xuất nhiều mặt hàng mà họ vẫn mua về dùng hàng ngày. Ví dụ, sản phẩm lau bụi sàn nhà Swiffer của họ rất thông dụng, nhưng nhiều người không biết rằng nhờ P&G mà cuộc sống của họ trở nên nhẹ nhàng, tiện lợi hơn.

Vì thế, P&G quyết định áp dụng các kỹ năng cổ điển vào việc xây dựng thương hiệu doanh nghiệp. Về thực chất, họ muốn nhiều thành phần liên quan biết đến mình hơn. Nghiên cứu của P&G cho thấy từ ngày 11 tháng 9 năm 2001, khi tòa tháp đôi ở New York bị tấn công và từ khi những hành vi kế toán mờ ám liên tục xuất hiện thì các thành phần liên quan càng muốn biết rõ hơn về công ty mà họ đang đầu tư, đang làm việc hay hợp tác kinh doanh. Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành - A. G. Lafley - nói: “Chúng tôi sẽ chủ động hơn trong việc quản lý và thúc đẩy thương hiệu P&G với nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp và người tiêu dùng ở một số thị trường”. Ngoài ra, công ty còn thiết lập mối quan hệ chặt chẽ hơn với các nhà phân tích tài chính, báo giới, các tổ chức hoạt động xã hội và cả giới chức chính phủ.

Trong dự án xây dựng thương hiệu doanh nghiệp này, P&G đã phát triển một chương trình “đại sứ nhãn hiệu”, nghĩa là tìm kiếm khoảng một ngàn “nhà lãnh đạo tư tưởng” để giúp họ đưa thương hiệu doanh nghiệp đến với cuộc sống, cả bên trong công ty lẫn các thành phần liên quan bên ngoài. Công ty cũng tiến hành nhiều cuộc khảo sát thương hiệu doanh nghiệp để kiểm soát danh tiếng của mình.

Giám đốc tiếp thị phụ trách dự án xây dựng thương hiệu doanh nghiệp này - Kelly Brown - nói:

“Chúng tôi đang cố xác định xem chúng tôi muốn thương hiệu P&G đại diện cho cái gì. Đây là chi tiết không thể thiếu khi xây dựng thương hiệu. Chúng tôi đang xử lý việc này vì chúng tôi sẽ là một doanh nghiệp mới áp dụng cùng phương pháp xây dựng thương hiệu mà chúng tôi đã dùng với các sản phẩm của chính mình”.

Nhân viên là thành phần quan trọng nhất trong dự án xây dựng thương hiệu này. Brown nói: “Chúng tôi đang tái khẳng định các giá trị doanh nghiệp của mình với nhân viên, bởi vì danh tiếng của P&G được tạo nên bởi những nhân viên P&G mà bạn tiếp xúc”.

Khi chương trình quảng bá thương hiệu doanh nghiệp được mở rộng hơn, P&G lại phải đối mặt với một số nguy cơ, bao gồm cả việc kích động những lời đồn thổi đầy ác ý làm công ty điêu đứng. Trong hàng thập kỷ, công ty đã vất vả chiến đấu chống lại tin đồn rằng biểu trưng thể hiện hình người trên mặt trăng và một chòm sao của họ tượng trưng cho quỷ Sa-tăng. P&G thậm chí còn đăng bài phủ nhận tin đồn này trên website của công ty, kèm theo tuyên bố ủng hộ của những nhà lãnh đạo tôn giáo như nhà truyền giáo Billy Graham và tổng giám mục Công giáo La Mã Cincinnati.

Để dập tắt tin đồn, công ty đã thay biểu trưng cũ bằng một thiết kế mới chỉ sử dụng hai chữ viết tắt P&G. Brown nói: “Một số nhân viên tiếc nuối vì phải chia tay với hình ảnh trăng sao, nhưng biết làm sao khi nó gắn liền với sự rắc rối và thiếu may mắn”. Thậm chí với biểu trưng màu xanh đơn giản hơn, bà cũng thừa nhận rằng tin đồn vẫn có thể bùng phát trở lại. Bà nói thêm: “Đó là điều không thể đoán trước và hậu quả của nó sẽ rất nghiêm trọng”.

CÁC THÀNH PHẦN LIÊN QUAN Ở NHIỀU NƯỚC TRÊN THẾ GIỚI

Các công ty đa quốc gia còn phải đối mặt với thách thức quản lý danh tiếng với các thành phần liên quan ở nhiều nước. Nhiệm vụ của họ là hiểu và đáp ứng các điểm khác biệt theo từng nước sau khi đã tính đến những đối tượng quan trọng nhất và những vấn đề có ý nghĩa nhất với họ tại mỗi nước. Đôi khi, chỉ sau khi sự cố xảy ra, các công ty mới nhận ra rằng danh tiếng của họ còn quá mong manh, yếu ớt đối với các thành phần liên quan ở nước ngoài. Ví dụ, khi Hội đồng Châu Âu phản đối việc mua lại Honeywell, General Electric mới cảm thấy rằng họ cần cải thiện danh tiếng của mình với các quan chức chính phủ ở châu Âu, đồng thời khởi động một chiến dịch hình ảnh doanh nghiệp tại đó.

Khi triển khai chương trình xây dựng thương hiệu doanh nghiệp, P&G nhận ra là họ không thể áp dụng duy nhất một phương pháp cho tất cả những quốc gia mà họ có mặt. Ví dụ, ở Trung Quốc, P&G hiểu rằng làm cho các thành phần liên quan biết và tin tưởng công ty đứng sau sản phẩm là điều

rất quan trọng.

Quá trình nghiên cứu cũng giúp DuPont phát hiện ra một số đặc điểm được các thành phần liên quan bên ngoài nước Mỹ quan tâm. Chẳng hạn, công ty hóa chất này đã tận dụng bề dày lịch sử tồn tại trên 200 năm của mình để gây ấn tượng với các đối tượng ở châu Á, đặc biệt là các nhà làm luật – những người đánh giá cao di sản thừa kế. Các nhà điều hành DuPont thậm chí còn mời các quan chức châu Á đi du lịch sang Bảo tàng Hagley bên sông Brandywine - địa điểm mà sản phẩm thuốc súng của công ty lần đầu tiên được giới thiệu. Tại đây, du khách đã tận mắt trông thấy những xưởng đá khổng lồ, một bánh xe quay bằng sức nước, xem thái ấp đầu tiên của dòng họ DuPont và cả một xưởng máy từ thế kỷ 19 được bảo quản gần như nguyên vẹn. Với châu Âu thì lại khác. Ở đó, DuPont đặc biệt quan tâm đến các nhà hoạt động xã hội - những người luôn chống đối việc thí nghiệm trên động vật và phản đối công nghệ sinh học một cách mạnh mẽ.

Còn Gillette thì nhận ra một số đối tượng được đánh giá là quan trọng hơn ở một số nước. Ví dụ, các nhà phân tích tài chính là một thành phần quan trọng ở Mỹ, trong khi các nhà bán lẻ lại phải được chú ý hơn ở nhiều quốc gia khác. Gillette tin rằng mình sẽ thành công, bởi vì với thâm niên hoạt động ở nước ngoài gần 100 năm nay, công ty này không còn bị xem là một công ty Mỹ thuần túy, mà đã trở thành một phần trong văn hóa tiêu dùng của các nước như Pháp và Đức. Điều đó đặc biệt thuận lợi sau cuộc chiến ở Iraq, khi các thành phần liên quan ở một số quốc gia có thể mang nặng thành kiến chống Mỹ và giận lây các công ty đa quốc gia đến từ nước Mỹ.

THAY ĐỔI MỨC ĐỘ ƯU TIÊN TRONG CÁC THÀNH PHẦN LIÊN QUAN

Hình chóp nón biểu diễn thành phần liên quan là một cấu trúc tĩnh. Hiểu được đối tượng nào quan trọng nhất đối với một công ty ở mỗi thời điểm nhất định mới là điều quan trọng. Trong nhịp độ thay đổi nhanh chóng ngày nay, các công ty cần thường xuyên đánh giá lại thành phần liên quan nào có ý nghĩa quan trọng nhất vào từng thời khắc để đưa ra đối sách phù hợp.

Đối với Public Service Enterprise Group (PSEG), các nhà đầu tư đã vượt qua các nhà làm luật và người tiêu dùng để dẫn đầu danh sách thứ tự ưu tiên của các thành phần liên quan. Được thành lập từ một thế kỷ trước dưới dạng một công ty dịch vụ công cộng nhỏ tại New Jersey, những năm gần đây PSEG đã chuyển sang lĩnh vực kinh doanh năng lượng. Thời gian đầu khi kết quả tài chính của công ty nằm trong khả năng dự báo, giá cổ phiếu của PSEG được duy trì khá ổn định. Nhưng mọi việc nay đã khác. Với đa số hoạt động chưa được chính đốn, giờ đây công ty năng lượng này phải đối mặt với giá cổ phiếu dao động bất ổn, cũng như phải quản lý danh tiếng của mình với các nhà đầu

tư chặt chẽ hơn.

Ngày nay, PSEG liên tục quảng cáo trên *The Wall Street Journal* và các tạp chí kinh doanh để giới thiệu danh mục đầu tư năng lượng đa dạng của họ về cả hệ thống cung cấp điện quốc nội và quốc tế. Nhà quản lý thông tin công cộng - Paul Rosengren - nói: “Chúng tôi muốn là một công ty hoạt động theo đúng chuẩn mực, và chúng tôi cần giải thích điều đó với các nhà đầu tư. Điều đó không đơn giản. Được giới tài chính xếp loại đúng và có thể phát triển một danh tiếng tốt ở Wall Street là một điều vô cùng quan trọng”. Trong suốt cuộc khủng hoảng năng lượng California, PSEG không muốn điều lĩnh cố đấm ăn xôi bắt tay với Bờ Tây để rồi mất mặt. Họ gửi một báo cáo cho các nhà đầu tư nói rõ về ưu thế của thị trường New Jersey với nguồn năng lượng dự trữ lớn hơn và các loại nhiên liệu đa dạng hơn.

Mặc dù vị trí của công ty đã thay đổi, PSEG vẫn không quên các nhà làm luật trong tiểu bang, bởi dù sao họ vẫn là người định mức giá điện và phê chuẩn cho PSEG xây dựng các nhà máy. Vì thế, PSEG chọn cách quảng cáo trên mạng truyền hình New Jersey Network để tìm kiếm “những nhà lãnh đạo dư luận” và đặt pa-nô dày đặc trong các sân vận động cũng như đấu trường thể thao. Rosengren nói: “Chúng tôi vẫn muốn được các nhà làm luật xem là một công ty New Jersey. Nếu trưởng ban pháp chế tham dự một giải đấu gôn thì có thể chúng tôi sẽ tài trợ cho giải đấu đó”.

Sự biến động của doanh nghiệp đôi khi cũng là một lý do khiến mức độ ưu tiên của các thành phần liên quan thay đổi. Trong những vụ rắc rối tài chính nghiêm trọng, Lucent Technologies đã đặc biệt chú ý tới hai đối tượng là nhân viên và khách hàng. Khi lực lượng lao động của công ty từ hơn 100.000 rút xuống chỉ còn 35.000 người, nhiều nhân viên lo lắng liệu họ có phải là người kế tiếp bị cho thôi việc, và không biết tương lai của công ty rồi sẽ ra sao. Lúc này, giám đốc điều hành Patricia Russo được xem như điểm tựa tinh thần cho những người ở lại. Bà thường xuyên giao tiếp với nhân viên trong các chương trình truyền thông của công ty và thông qua mạng thông tin nội bộ, và đảm bảo với họ rằng công ty viễn thông này sẽ nhanh chóng vượt qua thử thách.

“Tôi biết thật khó mà giữ vẻ điềm tĩnh khi giá cổ phiếu của chúng ta đã xuống dưới mức 1 đô-la, bên cạnh đó lại phải thường xuyên nghe hay đọc thấy những tin tức tiêu cực về ngành công nghiệp của chúng ta”, - bà viết trong một lá thư gửi nhân viên. - “Tuy vậy, những tin xấu về ngành công nghiệp này và về các công ty trong ngành sẽ không thể thay đổi, chừng nào nền kinh tế nói chung chưa có dấu hiệu nào chứng tỏ sự ổn định và hồi phục. Các bạn chỉ cần nhớ một điều là giá cổ phiếu luôn theo sau hiệu suất hoạt động”.

Khi các tin đồn đẩy công ty lún sâu thêm vào cuộc khủng hoảng, Russo và những nhà điều hành

khác của Lucent cũng thông báo cho khách hàng về khó khăn của công ty bằng cách công bố các báo cáo đột xuất đề cập đến tình hình tài chính và chiến lược kinh doanh của họ.

Lucent giữ liên lạc chặt chẽ với các nhà phân tích chứng khoán, các cơ quan đánh giá hạn mức tín dụng và cả các ngân hàng – chủ nợ - của mình. Kathleen Fitzgerald - cựu phó chủ tịch phụ trách quảng cáo và quan hệ công chúng - nói: “Điều quan trọng nhất là cần chuyển tải cho các thành phần liên quan niềm tin về khả năng ổn định của công ty. Đã có quá nhiều người giận dữ lên án chúng tôi vì số tiền của họ đang ít dần theo đà mất giá của cổ phiếu Lucent”.

Thật ngược đời là nhiều công ty dược đã không kịp phản ứng trước sự thay đổi vị trí của các thành phần liên quan, trong khi chính họ là người khởi xướng sự thay đổi đó. Họ đã thành công trong việc tạo ra một thành phần liên quan đầy quyền lực là người tiêu dùng, vậy mà đối tượng này lại có cái nhìn tiêu cực về họ. Và chính họ phải chịu trách nhiệm cho tình huống khó xử này.

Người ta đã quen với việc các bác sĩ và dược sĩ là những thành phần quan trọng nhất của công ty dược, bởi vì họ là người trực tiếp chọn lựa thuốc và kê toa cho bệnh nhân. Nhưng với sự bùng nổ phương thức quảng cáo trực tiếp hướng tới người tiêu dùng, các sản phẩm thuốc kê toa đã tìm được con đường ngắn hơn để tiếp cận bệnh nhân. Ngành dược đã biến bệnh nhân thành đối tượng quan trọng hơn. Thế nhưng họ lại gặp khó khăn trong việc tạo ra một danh tiếng doanh nghiệp tích cực và liên kết các nhãn hiệu thuốc riêng lẻ với thương hiệu doanh nghiệp thông qua các chiến dịch quảng cáo và chương trình quan hệ công chúng. Người tiêu dùng nhầm lẫn các công ty dược với nhau và xem tất cả như “lũ kẻ cướp” chỉ chăm chăm cắt cổ họ bằng những loại thuốc đặc trị.

Quy tắc 4

SỐNG THEO TÔN CHỈ VÀ CHUẨN MỰC ĐẠO ĐỨC

Ngay khi vừa bước chân vào trụ sở của Johnson & Johnson, bạn sẽ trông thấy cây cột đá cao gần 2,5 m với cương lĩnh của công ty khắc trang trọng trên đó. Được cựu chủ tịch Robert Wood Johnson viết cách đây 60 năm, cương lĩnh này trình bày các tôn chỉ của J&J trong 25 câu đơn giản nhưng đầy sức thuyết phục.

Cương lĩnh này không chỉ là vật trưng bày tại tiền sảnh trụ sở tại New Brunswick, New Jersey, mà nó đã trở thành một phần trong hoạt động kinh doanh hàng ngày của J&J trên khắp thế giới, từ các quyết định nhỏ đến các khủng hoảng lớn liên quan tới sự an toàn của những loại dược phẩm mà họ sản xuất. Các nhân viên trân trọng cương lĩnh này như sừng kính tôn giáo của họ vậy. William Weldon - chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Johnson & Johnson - nói: “J&J vốn có sự phân quyền cao, và cương lĩnh này là một chất keo gắn kết toàn công ty lại với nhau. Đôi khi chúng tôi bỏ qua một số mục tiêu, nhưng không bao giờ vi phạm Cương lĩnh này”.

Cương lĩnh này chắc chắn đã giúp J&J giành được vị trí nổi bật trong một thời đại thiếu niềm tin vào doanh nghiệp, đồng thời cho thấy một nền văn hóa đạo đức có thể ảnh hưởng như thế nào đến danh tiếng. Công ty dược phẩm và hàng tiêu dùng này sống theo những tôn chỉ nêu trong Cương lĩnh của mình và nhờ đó tạo dựng được danh tiếng tốt. Suốt bốn năm liên tục, J&J dẫn đầu danh sách của Harris Interactive về các công ty có danh tiếng doanh nghiệp tốt nhất trên toàn thế giới. Bảng xếp hạng năm 2002 còn cho thấy J&J được xem là một trong những công ty đáng tin cậy nhất và có đạo đức nhất thế giới.

Margaret Buettner - một đại diện của Phòng Điều tra Dân số ở Imperial, Missouri, người luôn trung thành với sản phẩm dầu gội và phấn trẻ em của công ty trong hơn 40 năm qua - nói: “Johnson & Johnson là một công ty rất đáng tin cậy, và sự tin tưởng là điều vô cùng quan trọng đối với tôi. Quảng cáo của họ luôn trung thực. Họ không hề lên giọng kẻ cả với tôi”. (Buettner là người cho J&J điểm rất cao trong bảng xếp hạng Harris). Thật vậy, công ty luôn tránh lợi dụng nỗi sợ hãi và cả những trạng thái cảm xúc khác của người tiêu dùng trong các chương trình quảng cáo. J&J xem biểu trưng mang dòng chữ đỏ có mặt khắp nơi của mình không chỉ là một thương hiệu, mà hơn thế nữa - là một “dấu hiệu thể hiện trách nhiệm của công ty”.

Cương lĩnh này bao quát mọi khía cạnh hoạt động của công ty và tuy không thay đổi nhiều qua năm tháng, nhưng nó đã được điều chỉnh một vài chi tiết để theo kịp xu thế xã hội, chẳng hạn như

bổ sung dòng chữ “bảo vệ môi trường và tài nguyên thiên nhiên” vào năm 1979, hay thêm các nội dung thể hiện trách nhiệm với gia đình nhân viên vào năm 1987.

J&J không ngừng củng cố Cương lĩnh bằng toàn bộ lực lượng lao động hơn 106.000 người của mình. Bản Cương lĩnh đó được treo lên tường và đặt trên mặt bàn tại khắp các văn phòng J&J ở hơn 50 nước và đã được dịch sang 36 thứ tiếng. Cứ hai năm một lần, tất cả nhân viên lại tự đánh giá về mức độ tuân thủ Cương lĩnh của công ty mình. Các nhà quản lý còn thường xuyên tranh luận về những giá trị này trong các cuộc họp “Sự thách thức của Cương lĩnh”, rồi sau đó áp dụng vào các tình huống nghiên cứu trong thế giới thực trong các phiên họp “Sống cùng những giá trị Cương lĩnh của chúng ta”. Ví dụ, liệu J&J có nên đóng cửa một nhà máy không hiệu quả và chuyển cơ sở này đến một nước đang phát triển có chi phí thấp hơn? Hay công ty có nên quan tâm nhiều hơn tới phúc lợi của những nhân viên bị giảm biên chế?

Phó chủ tịch phụ trách hành chính - Russell Deyo - nói: “Với danh tiếng gần như hoàn hảo hiện giờ, chúng tôi lo ngại rằng tính tự mãn sẽ xuất hiện”. Vì thế, ông lưu ý tất cả nhân viên cần suy nghĩ cẩn thận về mỗi quyết định của mình để sau đó có thể tự hào giải thích về hành động của họ với giám đốc điều hành, thoải mái khi nói với cha mẹ về bản thân họ, hoặc cảm thấy hài lòng khi xem bài viết về họ trên trang bìa tờ *The Wall Street Journal*.

Cương lĩnh này còn hiện diện trong các cuộc tranh luận về bất kỳ vấn đề lớn lao nào, kể cả quyết định ở lại Nam Phi suốt thời kỳ phân biệt chủng tộc vì lợi ích của các nhân viên da đen của họ ở đó. Năm 1975, tuyên bố chính thức của Cương lĩnh về trách nhiệm cộng đồng đã nhắc J&J nên giữ lại trụ sở ở New Brunswick, chứ không phải là dời đến một thành phố nhỏ hơn hay vùng thôn dã. Công ty kết luận rằng họ nên tham gia giải quyết các vấn đề đô thị tại chính nơi này.

Cũng có lúc dăm ba cá nhân trong nhóm điều hành cho rằng một quyết định kinh doanh cụ thể không hẳn đã là vấn đề của Cương lĩnh. Ví dụ, các nhà điều hành đã từng tranh cãi về quyết định lắp đặt hệ thống phun nước ở tất cả văn phòng và nhà xưởng của công ty. Các nhà điều hành J&J cho rằng chiến lược phòng cháy này có ý nghĩa quan trọng trong việc đáp ứng lời kêu gọi về môi trường làm việc an toàn đã ghi rõ trong Cương lĩnh. Thế nhưng các nhà quản lý ở một số nước lại phản đối và không muốn có thêm khoản chi nào cả. Họ lập luận rằng phần phí tổn của dự án sẽ đặt họ vào tình thế cạnh tranh bất lợi với các công ty khác cùng ngành.

TUYÊN BỐ CỦA JOHNSON & JOHNSON

Cương lĩnh của chúng ta

Chúng ta tin rằng trách nhiệm đầu tiên của chúng ta là trách nhiệm đối với bác sĩ, y tá và bệnh nhân, cho các bậc cha mẹ và tất cả những ai sử dụng sản phẩm và dịch vụ của chúng ta. Mọi thứ chúng ta làm đều phải có chất lượng cao để đáp ứng nhu cầu của họ. Chúng ta phải không ngừng cố gắng giảm chi phí để duy trì giá cả hợp lý. Các đơn đặt hàng của khách phải được phục vụ nhanh chóng và chính xác. Các nhà cung cấp và nhà phân phối của chúng ta phải đạt được mức lợi nhuận khá.

Chúng ta chịu trách nhiệm trước nhân viên của mình - những người làm việc cho chúng ta trên khắp thế giới. Chúng ta phải tôn trọng phẩm giá và công nhận ưu điểm của từng nhân viên. Họ phải có được cảm giác an toàn trong nghề nghiệp. Lương bổng phải công bằng và thỏa đáng, môi trường làm việc phải sạch sẽ, trật tự và an toàn. Chúng ta phải quan tâm tìm cách giúp nhân viên của mình làm tròn trách nhiệm với gia đình họ. Nhân viên phải được tự do đề xuất ý kiến và cả than phiền, góp ý. Phải tạo cơ hội công bằng về tuyển dụng, phát triển và thăng tiến cho những người đủ tư cách. Chúng ta phải có ban quản lý giàu năng lực, và mọi hành động của họ phải đúng đắn và hợp đạo lý.

Chúng ta có trách nhiệm với các cộng đồng mà chúng ta sống và làm việc, cũng như cộng đồng thế giới. Chúng ta phải là những công dân tốt - làm việc hiệu quả, hoạt động từ thiện và thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ thuế. Chúng ta phải hướng đến nền giáo dục và y tế tốt hơn. Chúng ta phải duy trì tài sản mà chúng ta có quyền sử dụng để mọi thứ luôn ở trong tình trạng tốt bằng cách bảo vệ môi trường và tài nguyên thiên nhiên.

Trách nhiệm cuối cùng của chúng ta là trách nhiệm trước cổ đông. Kinh doanh phải đem lại lợi nhuận thỏa đáng. Chúng ta phải thử nghiệm những ý tưởng mới, đẩy mạnh nghiên cứu, triển khai các chương trình cải tiến, dù có phải trả giá cho sai lầm. Phải mua trang thiết bị mới, xây dựng cơ sở mới và tung ra sản phẩm mới. Phải tạo ra các khoản dự trữ để trang trải trong những thời điểm khó khăn. Nếu chúng ta hoạt động đúng theo những nguyên tắc này, cổ đông sẽ nhận được lợi tức thỏa đáng.

Là một công ty chuyên về các sản phẩm chăm sóc sức khỏe, J&J thường xuyên phải đối mặt với khủng hoảng. Nhờ Cương lĩnh này mà công ty có thể phản ứng nhanh nhạy, chính xác trong vụ nhiễm độc Tylenol vào năm 1982 và 1986. Với cam kết là đặt quyền lợi khách hàng lên trên hết, họ hầu như chẳng có lựa chọn nào khác ngoài việc tống khứ Tylenol ra khỏi các quầy hàng. Đáp lại hành động đầy thiện chí đó, khách hàng đã quay lại với sản phẩm này khi J&J giới thiệu lại thuốc

giảm đau Tylenol trong loại bao bì chống giả mạo.

Năm 2000, J&J cũng thực hiện đúng theo Cương lĩnh khi quyết định thu hồi thuốc chống ợ hơi Propulsid khỏi thị trường bán lẻ và chỉ phân phối hạn chế theo toa của bác sĩ. Tại thời điểm đó, Propulsid bị kết luận là có liên quan đến tình trạng loạn nhịp tim dẫn tới một số ca tử vong và đang được Cơ quan Dược phẩm và Thực phẩm Hoa Kỳ (FDA) cho điều tra.

Ralph Larsen – chủ tịch kiêm giám đốc điều hành – nói với các nhà phân tích rằng mặc dù công ty thất thu tới 660 triệu đô-la vì quyết định đó, nhưng “theo phân tích cuối cùng, thì đây là việc cần làm vì sức khỏe bệnh nhân”. Phó chủ tịch Roger Fine nói: “Chúng tôi dựa trên quan điểm đạo đức để làm những gì chúng tôi đã làm. Không chỉ là tổn thất về lợi nhuận, mà chúng tôi còn biết sẽ có một cơn cuồng nộ của các luật sư kiện công ty thay mặt những người đã sử dụng Propulsid”.

Nhưng tất cả những điều đó không có nghĩa là J&J là một đối thủ cạnh tranh ôn hòa và không bao giờ vi phạm các nguyên tắc của Cương lĩnh. Dù sao cũng phải thừa nhận rằng Cương lĩnh này vẫn còn nhiều kẽ hở. Và điều đó đã được chứng minh năm 1995. Công ty con Ortho Pharmaceutical của J&J bị buộc tội cản trở luật pháp vì cố tình hủy tài liệu trong vụ điều tra của FDA về hoạt động tiếp thị loại thuốc trị mụn Retin-A có tác dụng xóa nếp nhăn. Công ty đã kêu gọi hủy những tài liệu “đáng chỉ trích” và nói họ đã làm tròn trách nhiệm. Dayo nói: “Điều then chốt là dám nhìn nhận sai lầm và rút ra bài học từ kinh nghiệm đau đớn như Retin-A để những việc như thế không bao giờ lặp lại”.

BẠN TIN TƯỞNG AI?

Đừng bao giờ để cho nhà chức trách phải sẫm soi quá kỹ các giá trị và chuẩn mực đạo đức của doanh nghiệp, bởi sự liêm chính có lẽ đã trở thành yếu tố quan trọng nhất của một danh tiếng vững mạnh. Mọi người muốn nhìn thấy niềm tin hơn bất cứ thứ gì khác sau khi đã chứng kiến vô số những gian lận, mách khỏe và dối trá. Thông điệp của công chúng thật rõ ràng: trung thực là chính sách tốt nhất và duy nhất. Điều đó thoạt nghe thật đơn giản, nhưng quả là rất khó để các công ty và cả các nhà điều hành của họ nắm bắt được.

Năm 2002, một cuộc thăm dò ý kiến trên *Wall Street Journal/NBC News* cho thấy 70% dân Mỹ nói rằng không đáng tin nhất chính là những người môi giới chứng khoán và các công ty. 1/3 số người tham gia trả lời rằng họ hầu như không tin tưởng vào các nhà điều hành công ty lớn. Đây là tỷ lệ cao nhất trong hơn ba thập niên qua. Paul Major – một luật sư ở Carmel Valley, California – còn nói: “Chẳng ai muốn lãnh trách nhiệm cả. Các công ty thậm chí còn không thêm nói là họ hối tiếc về những gì đã xảy ra”.

Nhưng giờ đây đạo đức đã trở thành từ phổ biến cả trong phòng điều hành lẫn lớp học kinh doanh. Hiệp hội Viên chức Đạo đức (Ethics Officer Association) đã thu hút 150 công ty thành viên mới chỉ trong nửa cuối năm 2002. Sau sự cố Enron, nhiều công ty còn thiết lập đường dây nóng về đạo đức kinh doanh để khách hàng có thể phê bình, nhận xét hay khiếu nại trực tiếp với họ. Nhưng còn quá sớm để nói liệu đây có phải là một cuộc cách mạng, hay chỉ đơn giản là trào lưu đối phó nhất thời của các doanh nghiệp.

Việc này cũng chẳng có gì đáng ngạc nhiên. Các chương trình “lên giấy cót” đạo đức thường là kết quả của những cuộc khủng hoảng tương tự những vụ bê bối kế toán. Sau khi vụ lập hóa đơn để rút tiền bồi dưỡng bất chính của thập niên 80 bị phanh phui, các doanh nghiệp quốc phòng cũng triển khai các chương trình đạo đức nội bộ của họ. “Bạn phải có nguồn lực để điều tra và tận tâm rèn luyện nhân viên”, -Patricia Ellis, phó chủ tịch phụ trách đạo đức kinh doanh ở Công ty Raytheon, một công ty không gian vũ trụ và quốc phòng, đã nói trong chương trình đạo đức này như vậy.

Những đòi hỏi về sự liêm chính trong hoạt động doanh nghiệp tồn tại dưới nhiều hình thức và quy mô. Một số công ty, như Johnson & Johnson, gọi đó là cương lĩnh. Nhiều công ty viết bản tuyên bố nêu rõ những giá trị mà mình quyết tâm theo đuổi. Với các công ty khác, đó chỉ đơn giản là nội quy. Một số công ty có cả hai. Tuyên bố giá trị sẽ khuyến khích sự tận tâm, chính trực, tôn trọng, tin tưởng, tinh thần đồng đội và nhiều phẩm chất cao quý khác. Bản nội quy ít khi có tầm nhìn xa mà thường hướng đến việc tuân thủ pháp luật liên quan đến những vấn đề như sự hối lộ, buôn bán tay trong, quấy rối tình dục, tính riêng tư và mâu thuẫn quyền lợi. Phương pháp tối ưu là kết hợp cả tư tưởng liêm chính lẫn việc tuân thủ chính sách công ty. General Electrics cũng đề ra một chương trình tương tự, bởi họ muốn nhân viên của mình không chỉ tuân thủ nội quy, mà còn phải biến đạo đức thành một phần trong dịch vụ hàng ngày của họ.

Chuyên gia tư vấn Ben Heineman của GE từng phát biểu: “Tôi thường nói với mọi người rằng các bạn sẽ không bao giờ tránh được sai lầm, nhưng các bạn phải xử lý các vấn đề bằng thái độ khẩn trương và sự liêm chính cao nhất”. Tuy nhiên đôi khi cách cư xử có đạo đức vẫn có thể mang tính chủ quan. Hẳn các nhà hoạt động môi trường không quên vụ GE bị chỉ trích vì thả PCB làm ô nhiễm sông Hudson, New York. Nhưng Heineman nói vụ PCB này chỉ đơn giản là vì có đôi chút khác biệt về quan điểm với Cơ quan Bảo vệ Môi trường Hoa Kỳ (EPA). Cuối cùng, GE cũng đồng ý với dự án thu gom PCB do EPA đề xuất. Heineman nói: “Đây chỉ là sự bất đồng về chính sách xã hội, chứ hoàn toàn không phải là vấn đề tuân thủ luật pháp hay là cái gì đó thuộc phạm trù đạo đức”.

CÁC CHƯƠNG TRÌNH TRÊN GIẤY

Đáng buồn thay, tại nhiều công ty, các chuẩn mực đạo đức và giá trị chỉ được xem như một thứ trang sức để phô trương mỗi khi có dịp. Họ soạn thảo vô khối văn bản về các quy tắc đạo đức nhưng không để làm gì cả. Nhiều công ty cho đăng các tuyên bố về giá trị và đạo đức trên bản tin nội bộ, và thậm chí hàng năm còn yêu cầu nhân viên ký tên để đảm bảo rằng họ không vi phạm các nguyên tắc đó. Nhưng như vậy không có nghĩa là các tuyên bố này có giá trị thực chất. Bất chấp những hậu quả nghiêm trọng sau các vụ bê bối của vài năm qua, số công ty có thể biến các giá trị và chuẩn mực đạo đức thành một phần trong môi trường văn hóa và việc ra quyết định hàng ngày của họ vẫn rất hiếm hoi.

Ngay cả những công ty từng bị phanh phui là có nhiều hành vi gian lận, khuất tất cũng có những nỗ lực bề ngoài để tỏ ra là có đạo đức. Tyco International – công ty có cựu giám đốc điều hành và giám đốc tài chính tham ô của công ty khoảng 600 triệu đô-la - là một thành viên lâu năm của Hiệp hội Viên chức Đạo đức. Không ai ngạc nhiên khi các đại diện của Tyco chưa bao giờ tham dự các cuộc họp của hiệp hội này. Về bề ngoài chẳng lừa gạt mọi người được lâu và đã không thể qua mắt các cơ quan luật pháp. Ed Petry – giám đốc điều hành của Hiệp hội Đạo đức – nói: “Qua vụ này, chính phủ đã hiểu rõ hơn về những công ty không có gì ngoài mấy chương trình trên giấy”. Về phần Tyco, họ đã gia nhập lại hiệp hội này và các nhà điều hành mới của họ được trông đợi là sẽ quan tâm tích cực hơn đến việc tạo ra một chương trình đạo đức thật sự nghiêm túc.

Đến Enron ô nhục cũng từng thảo một bản quy tắc đạo đức và tuyên bố các giá trị “tôn trọng, liêm chính, giao tiếp và xuất sắc”. Chắc chắn là nhiều nhân viên Enron đã hoạt động có trách nhiệm. Nhưng bản quy tắc này bỗng chốc hóa thành một trò đùa tẻ nhạt khi các hoạt động kế toán đối trá bị phơi bày. Phát ngôn viên của Enron tiết lộ rằng các nhà điều hành cấp cao đã xung đột trong việc biến các giá trị và chuẩn mực đạo đức của công ty thành một phần trong quy trình đánh giá hiệu suất lao động và lương bổng của nhân viên. Một số quan chức của công ty cho rằng thu nhập của nhân viên chỉ nên được xem xét dựa trên thành công kinh doanh của họ, bất kể họ đạt được thành công đó bằng cách nào. Có thể nói đây là một thứ văn hóa nửa vời, miễn là công ty có lợi nhuận là được.

Vậy rốt cuộc bản quy chuẩn đạo đức của Enron trị giá bao nhiêu? Bản sao tập tài liệu dày 63 trang này được rao bán 8,99 đô-la trên trang web đấu giá của eBay và các nhà sưu tầm có thể bổ sung cả băng video “Giá trị và Tầm nhìn” vào giỏ hàng ảo của họ mà chỉ phải trả thêm có 12,95 đô-la. Đó là tất cả những gì được cho giá trị đạo đức của công ty một thời được ngợi ca, tôn kính

này.

Giờ đây, khi biết về sự sụp đổ của Enron và các nhà điều hành cấp cao của họ đã kinh doanh như thế nào, có lẽ bạn sẽ tưởng như mình đang đọc một kịch bản châm biếm khi lướt qua một vài trích đoạn lấy từ bản quy chuẩn đạo đức của Enron.

“Chúng ta muốn cảm thấy tự hào về Enron. Chúng ta biết rằng công ty có được danh tiếng tốt về sự công bằng và trung thực, cũng như được kính trọng... Chúng ta hãy cùng nhau giữ gìn danh tiếng đó”.

“Sự độc ác, tàn nhẫn và ngạo mạn không có chỗ ở đây”.

“Chúng ta làm việc với khách hàng hiện tại và khách hàng tương lai một cách cởi mở, trung thực và chân thành”.

“Chúng ta tận tâm kinh doanh và tuân thủ tất cả các quy định của địa phương và quốc tế... với tính chuyên nghiệp và các tiêu chuẩn đạo đức cao nhất”.

Nghe nói Viện Smithsonian ở Washington D.C. đã mua bản quy chuẩn đạo đức của Enron để đưa vào bộ sưu tập những sự việc đáng ghi nhớ trong lịch sử.

TẠO RA MỘT NỀN VĂN HÓA ĐẠO ĐỨC

Để tăng cường danh tiếng doanh nghiệp mình, bạn phải làm cho các giá trị đạo đức trở thành một phần vững chắc trong văn hóa công ty. Đạo đức là cấu trúc di truyền để các công ty xây dựng danh tiếng vững chắc, chứ không phải là một thời thượng.

Sau khi nghiên cứu một số công ty lớn nhất nước Mỹ, người ta kết luận rằng danh tiếng về cách cư xử có đạo đức thường được đền đáp bằng các chỉ số tài chính tích cực. Curtis Verschoor – giáo sư kế toán tại Đại học DePaul của Chicago - nhận ra mối liên hệ hữu cơ giữa việc thực hiện các cam kết đạo đức của mình với hiệu quả hoạt động, cụ thể là tỷ lệ hoàn vốn đầu tư, khả năng tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận, và tỷ lệ sinh lời từ vốn cổ phần. Theo Verschoor, giá trị thị trường hay giá trị vượt trội của các công ty này (ngoài các khoản đầu tư của cổ đông) cao hơn so với các công ty không đề cập đến bản tuyên bố đạo đức vào khoảng 10, 6 tỉ đô-la.

Verschoor nói: “Có vẻ như yếu tố quan trọng nhất chính là bản chất các giá trị văn hóa nền tảng của công ty, là lời cam kết của ban quản lý trong việc đối xử đạo đức với các thành phần liên quan, và tất cả những điều đó phải được biểu lộ qua hành động chứ không chỉ trong lời nói”.

Vấn đề nan giải là làm thế nào để khắc sâu các chuẩn mực đạo đức và giá trị văn hóa công ty

vào nhận thức của mỗi nhân viên. Công việc này lại càng khó hơn ở các tổ chức có hàng vạn nhân viên rải rác khắp thế giới. Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của General Electric - Jeffrey Immelt – nói ông đã lo lắng đến mất ngủ về việc liệu tất cả 300.000 nhân viên của công ty có tuân thủ nội quy không. Ông nói: “Chúng tôi đã sống sót qua những thời điểm thị trường tồi tệ nhưng chúng tôi hiểu rằng đó vẫn chưa phải là khó khăn lớn nhất. Chỉ khi có ai đó làm suy yếu công ty, hay làm điều sai trái trong cộng đồng, bạn sẽ hiểu thế nào là khủng hoảng thật sự”.

Chính Immelt và các nhà điều hành đã vun đắp tinh thần này cho tất cả nhân viên của mình. Liêm chính “là cốt cách tinh thần thể hiện chúng ta là ai”, - ông đã lưu ý như thế trong video huấn luyện đạo đức của GE. - “Tôi cam kết rằng các bạn có những nhà lãnh đạo không bao giờ chọn cách tháo chạy” khi việc vi phạm đạo đức được đưa ra ánh sáng.

Điều quan trọng không kém là mỗi công ty cần xây dựng một chương trình đạo đức sâu rộng và cử một người chuyên trách vấn đề này – người sẽ gửi một thông điệp mạnh mẽ đến toàn công ty về tầm quan trọng của sự liêm chính. Vậy mà bất chấp lời cảnh báo từ những vụ tai tiếng xảy ra vừa qua, nhiều công ty vẫn chỉ giao các vấn đề đạo đức cho phòng pháp chế mà không chịu sắp xếp một chuyên viên làm việc toàn thời gian ở vị trí này.

Alan Yuspeh – phó chủ tịch phụ trách vấn đề đạo đức, tuân thủ nội quy và trách nhiệm doanh nghiệp tại bệnh viện HCA – nói: “Tôi e rằng ý thức về kinh doanh đạo đức vẫn chưa tạo được động lực thúc đẩy sau vụ Enron, và cũng chẳng có nhiều người làm công việc như tôi”. Những vụ điều tra liên quan đến sự gian lận trong lĩnh vực y tế vào giữa thập niên 90 đã nhắc nhở Columbia/HCA Healthcare Corporation phải sớm lập ra phòng phụ trách các vấn đề đạo đức, và Yuspeh – người từng giữ vai trò chính trong các cuộc cải cách đạo đức của ngành quốc phòng – đã được mời về đây.

Sự lo lắng của Yuspeh về tương lai của phong cách quản lý đạo đức là hoàn toàn có căn cứ. Sau những đợt cắt giảm lực lượng lao động cuối cùng của các doanh nghiệp Mỹ, các chương trình đạo đức thậm chí càng ít được quan tâm hơn. Nhân viên ở các công ty giờ đang phải kiêm nhiệm công việc của các nhân viên bị sa thải, trong khi các nhà quản lý của họ thì không thể tìm ra thời gian để nghĩ đến việc huấn luyện đạo đức cho nhân viên của mình.

Hơn bao giờ hết, các nhà điều hành công ty cần nói rõ về những chuẩn mực đạo đức, ít nhất là tổ chức khóa huấn luyện hàng năm về vấn đề đạo đức. Các công ty cũng nên đặt những tuyên bố giá trị và quy định đạo đức của mình khắp nơi làm việc, đưa lên mạng thông tin nội bộ và cả ra bên ngoài để ai nấy đều nhìn thấy. Công ty bán lẻ vật dụng văn phòng Staples đã gửi cho nhân viên các tập tài liệu

chỉ nhỏ bằng chiếc ví, trong đó nêu chi tiết các giá trị của họ. PricewaterhouseCoopers gần đây đã cho dựng áp-phích ở các văn phòng kế toán của công ty với câu hỏi: “Ai chịu trách nhiệm về đạo đức ở PwC?”. Khi nhân viên bước đến gần hơn, họ sẽ nhìn thấy chính mình trong chiếc gương nhỏ gắn trên áp-phích đó.

Một số công ty lồng ghép các nguyên tắc đạo đức của mình vào các thông điệp quảng cáo. Không ít công ty dịch vụ tài chính đã cố tách mình ra khỏi vụ bê bối của Wall Street liên quan đến những mâu thuẫn về quyền lợi của các nhà phân tích. Trong một quảng cáo gián dị mang tên “Các giá trị Hoa Kỳ”, American Century Investment Services khẳng định rằng có hai điều chưa hề thay đổi từ khi công ty ra đời là giá trị của họ và bữa trưa bằng bánh mì phết bơ đậu phộng của nhà sáng lập.

Nhưng các quảng cáo tự ca tụng bản thân như vậy có thể là mầm mống của những nguy hiểm khó đoán, bởi chúng có thể bị xem là lợi dụng thất bại của các đối thủ cạnh tranh, và điều đó có thể dẫn đến những kết quả trái với mong đợi. Trong một chiến dịch quảng cáo âm ỉ nhấn mạnh rằng việc tránh mâu thuẫn quyền lợi là “trọng tâm giá trị của chúng tôi”, rằng “từ ngày đầu tiên, cá nhân mỗi nhà đầu tư đã là trọng tâm của những gì chúng tôi làm”, Charles Schwab & Company đã tự mô tả mình là công ty hoạt động có nguyên tắc hơn bất kỳ công ty chứng khoán nào. Nhưng chỉ đến tháng 11 năm 2003, mẫu quảng cáo huênh hoang đó đã trở thành cái tát khá mạnh khi Schwab bỗng dưng thấy mình dính líu đến những vụ bê bối trong giao dịch quỹ tương hỗ.

NHỮNG CÔNG TY ĐƯỢC XẾP HẠNG CAO NHẤT VÀ THẤP NHẤT VỀ ĐẠO ĐỨC

Dưới đây là 10 vị trí đầu tiên và cuối cùng trong bảng xếp hạng các công ty duy trì tiêu chuẩn đạo đức cao của Harris Interactive. Bảng xếp hạng này dựa trên cuộc khảo sát trực tuyến được thực hiện cuối năm 2002.

10 THỨ HẠNG CAO NHẤT

1. Johnson & Johnson
2. United Parcel Service
3. Harley-Davidson
4. Home Depot
5. General Mills

6. Walt Disney
7. FedEx
8. Maytag
9. Wal-Mart
10. Southwest Airlines

10 THỨ HẠNG THẤP NHẤT

1. Enron
2. WorldCom (giờ là MCI)
3. Andersen Worldwide
4. Global Crossing
5. Adelphia Communications
6. Philip Morris (giờ là Altria Group)
7. Bridgestone/Firestone
8. Qwest Communications
9. AOL Time Warner
10. Kmart

Năm 2002, PricewaterhouseCoopers đã phát động một chiến dịch quảng cáo đề cập đến sự liêm chính và tuyên bố rằng họ sẽ rời khỏi lĩnh vực kế toán nếu không thể giải quyết các mối quan tâm về chất lượng thông tin tài chính và sự trung thực của bộ phận quản lý khách hàng. Nghe thật đáng ngưỡng mộ! Tuy nhiên, hiệu quả tích cực về danh tiếng của hãng kế toán này chắc chắn đã giảm sút nặng nề sau hàng loạt bài báo mổ xẻ những vụ việc rắc rối của họ. Cùng thời điểm đó, những câu chuyện mới còn tường thuật chi tiết về các vụ thanh toán hàng triệu đô-la của PwC để giải quyết các vụ kiện về những sai phạm trong công tác kiểm toán và về các quy định liên quan đến những hợp đồng kiểm toán trước đây của họ với Tyco International.

Lý tưởng nhất là đưa các giá trị và chuẩn mực đạo đức vào quy trình đánh giá hiệu suất lao động và kế hoạch lương bổng. Công ty nên thưởng cho những nhân viên tuân thủ các tiêu chuẩn này và

phạt những người vi phạm. Thật không hay chút nào khi nhân viên thấy đồng nghiệp của họ vi phạm tiêu chuẩn đạo đức mà vẫn được tăng lương hay thăng chức đều đều. Một khi quy định đạo đức biến thành lời tuyên bố rỗng tuếch, bạn sẽ không thể bắt nhân viên tôn trọng và tuân thủ.

Một cuộc khảo sát về các chuyên viên phụ trách vấn đề đạo đức doanh nghiệp do Conference Board – một tổ chức nghiên cứu New York – tiến hành cho thấy các công ty thường bỏ sót vấn đề này. Khi được hỏi điều gì sẽ xảy ra với những người có hiệu suất làm việc tốt nhưng không tuân theo giá trị doanh nghiệp, 23% đã trả lời rằng công ty sẽ làm ngơ, gần 30% nói rằng họ sẽ được huấn luyện lại, và có đến 8% còn nói rằng họ thậm chí sẽ được thăng tiến. Khoảng 22% nói rằng người vi phạm có thể bị phạt, nhưng chỉ 18% nói rằng họ bị sa thải.

Ở GE thì không như thế - chuyên gia tư vấn Ben Heineman của GE cho biết. GE kỷ luật không chỉ nhân viên vi phạm quy định đạo đức, mà cả những người biết về sự vi phạm nhưng không báo cáo. Hành vi che giấu có thể bị phạt khá nặng, nghĩa nhân viên sẽ không được tăng lương trong hai năm liền. Heineman nói: “Hình thức phạt sẽ càng nghiêm khắc khi bạn ở vị trí cao hơn. Lãnh đạo cũng bị kỷ luật chứ không chỉ có nhân viên thường”. Ông nói thêm: “và bất kỳ ai đụng đến một sợi tóc của người tố cáo đều phải ra đi”.

LIỆU CÓ TỒN TẠI MỘT CÔNG TY THUỐC LÁ CÓ ĐẠO ĐỨC?

Bạn thử đoán xem công ty nào tích cực nhất trên mặt trận đạo đức trong những năm qua? Đó là Altria Group – tên mới của Philip Morris. Câu trả lời sẽ làm ngạc nhiên những người tin rằng việc xử đạo đức và bán thuốc lá hoàn toàn chẳng ăn nhập gì với nhau.

Công việc của Altria liên tục bị gián đoạn bởi các vụ kiện tụng buộc tội họ che giấu thông tin về những mối nguy hiểm cho sức khỏe và tính gây nghiện của thuốc lá. Trong một cuộc khảo sát của Harris Interactive năm 2002 trước khi công ty này đổi tên, Philip Morris xếp thứ 55 trên 60 công ty thành công trong việc duy trì các tiêu chuẩn đạo đức cao. “Làm sao mà cải thiện được danh tiếng của một công ty bán bom nổ chậm cho người tiêu dùng dưới hình thức các sản phẩm thuốc lá?”, - Tracy Tiffany, một người tham gia khảo sát ở Michigan, đã hỏi ngược lại như vậy. - “Hãy quên chuyện đó đi”.

Nhưng Altria không nhụt chí trước những người chỉ trích vốn xem một công ty thuốc lá có đạo đức là điều mâu thuẫn đến phi lý. Họ lấy các trách nhiệm đạo đức ra khỏi phòng pháp chế và đưa chúng vào một bộ phận riêng biệt đặt dưới sự chỉ đạo của David Greenberg – phó chủ tịch kiêm giám đốc phụ trách vấn đề tuân thủ nội quy và pháp luật. Ông còn là thành viên ban quản trị

doanh nghiệp - người hàng tuần chịu trách nhiệm báo cáo cho phó chủ tịch phụ trách sự vụ doanh nghiệp và ban kiểm toán của hội đồng quản trị. Văn phòng của ông đặt ở tầng 22 tòa nhà trụ sở Altria Group ở New York cạnh văn phòng của giám đốc điều hành và những nhà quản lý cấp cao khác. Greenberg nói: “Tôi có thể đi xuống đại sảnh để vào văn phòng của Louis Camilleri (chủ tịch kiêm giám đốc điều hành) và giải quyết trong 30 giây những gì mà người ở cấp thấp hơn phải mất tới hai tuần”.

Bản Quy định Đạo đức về sự Tuân thủ và Liêm chính dày 40 trang của Altria trình bày chi tiết cách xử lý các vấn đề như tin tức cạnh tranh, mâu thuẫn quyền lợi trong đầu tư, bảo mật dữ liệu khách hàng và tiếp thị có trách nhiệm. Các công ty con và phòng ban cấp tập đoàn phải nộp kế hoạch tuân thủ hàng năm cho Greenberg, còn ông phải đảm bảo với ban kiểm toán của hội đồng quản trị rằng các kế hoạch này phù hợp và đã được triển khai trên thực tế.

Các nhân viên sẽ được huấn luyện qua Internet. Nhiều tình huống được đưa ra và nhân viên phải chọn lựa phương án trả lời. Câu hỏi có thể là: “Một nhà cung cấp có thể mời bạn ở lại nhà ông ta vào cuối tuần không?”. Nếu nhân viên đưa ra cách hành động sai, họ sẽ được hướng dẫn để trả lời đúng.

Một số chương trình giá trị và quy định đạo đức chỉ mô tả chung chung nên thiếu sức thuyết phục và nhân viên cũng khó mà tuân theo. Vì thế, mọi chi tiết nên cụ thể và bạn hãy cố gắng điều chỉnh chúng cho phù hợp với tình hình thực tế ở công ty và ngành công nghiệp của bạn. Đó cũng là những gì mà Greenberg đạt được: ông lập ra một ma trận đánh giá rủi ro để giúp cho các nhà quản lý của Altria xác định khả năng xảy ra một số nguy cơ và tác động tiềm tàng của chúng đối với công ty. Có thể liệt kê một số rủi ro mà ông nêu trong ma trận đó: mảnh khoe trong báo cáo tài chính, biển thủ công quỹ, buôn bán tay trong, thuế thuốc lá, gián điệp công nghiệp, xâm phạm thương hiệu, lạm dụng ma túy, rượu hoặc vũ khí nơi làm việc, sự phỉ báng hay quấy rối qua e-mail của nhân viên...

Chương trình nâng cao đạo đức này diễn ra đồng thời với việc tăng cường tập trung vào trách nhiệm doanh nghiệp và đổi tên thành Altria. Thế nhưng nhân viên vẫn băn khoăn tự hỏi liệu có còn hoạt động bất chính nào chưa bị lật tẩy không. Greenberg kể lại: “Nhân viên hỏi có phải chúng tôi đã làm điều gì sai trái và có phải bản quy định này là sự đối phó tạm thời sau sự cố Enron không”. Một số nhân viên còn than phiền vì Altria ghi rất đậm số điện thoại của đường dây trợ giúp về vấn đề liêm chính ở cuối mỗi trang trong bản quy định. Greenberg nói: “Có vẻ như chúng tôi đang khuyến khích nhân viên dò xét, nhòm ngó lẫn nhau. Quả là chúng tôi đã hành động hơi quá trớn”.

MỘT CỖ ÁO KHÔNG THỂ VỪA CHO TẤT CẢ

Các bản quy định đạo đức không phải là bất di bất dịch và có thể triển khai đồng loạt cho các công ty trên toàn thế giới. Những công ty đa quốc gia đã khám phá ra rằng họ luôn nhạy cảm hơn với các nền văn hóa nước ngoài, và họ phải tự điều chỉnh các chính sách đạo đức của mình cho phù hợp với phong tục địa phương. Họ hiểu rằng các thông lệ ở Mỹ không nhất thiết phải đem ra áp dụng ở mọi quốc gia. Tuy điều đó không có nghĩa là họ có thể dung thứ cho các thói xấu hối lộ hay những hành vi bất hợp pháp khác. Đơn giản là quà cáp có thể bị xem là sự vi phạm đạo đức ở một số nước, nhưng ở nước khác lại là một cử chỉ mang thiện ý.

PricewaterhouseCoopers đã rút ra được bài học này khi họ soạn thảo bản quy định đạo đức toàn cầu đầu tiên bằng cách... mở rộng chương trình đạo đức vẫn được áp dụng tại Mỹ sáu năm liền ra các văn phòng khắp thế giới. Barbara Kipp – nhà lãnh đạo phụ trách đạo đức kinh doanh toàn cầu – đã phải gấp rút triệu hồi một nữ nhân viên đang làm việc tại Anh. Cô này cho rằng chẳng có gì đáng chú ý khi một đối tác ở Pháp mời cô đi ăn tối và tặng cô một món quà. Thế nhưng vị lãnh đạo người Pháp này đã xem hành vi đó là khiếm nhã. Kipp giải thích: “Chúng ta không thể bảo những người ở Pháp và Nhật đừng bao giờ đưa quà, mà chúng ta chỉ có thể nói rằng chúng ta cố gắng tránh mâu thuẫn về quyền lợi, tránh sự thiên vị, nhưng chi tiết này lại phụ thuộc vào cách nghĩ của người dân mỗi nước”.

Hãng kế toán này cũng quyết định không dùng đường dây nóng toàn cầu vì các nhân viên trên khắp thế giới của họ sẽ ngại không muốn gọi, đặc biệt là khi họ biết chắc một người Mỹ sẽ nhắc máy. Ở một số nước, lòng trung thành dành cho đội ngũ nắm quyền tối cao khiến các nhân viên nước ngoài có xu hướng bày tỏ mối quan tâm về đạo đức với những người đồng hương của họ hơn.

Altria Group tiếp nhận ý kiến từ các nhân viên Mỹ lẫn nhân viên nước ngoài khi soạn thảo bản quy định đạo đức của công ty. Sau khi họp với các nhân viên thuộc 20 nhóm tập trung ở Mỹ, Philippines, Ukraine, Pháp và Thụy Sĩ, Altria nhận ra rằng quan điểm của mình mang đậm bản sắc Mỹ. Họ đã đưa ví dụ về một món quà là chiếc vé đi xem giải bóng bầu dục Super Bowl, và giờ đây đã đổi chi tiết này thành những chiếc vé xem World Cup. Ngoài ra còn có phần minh họa về một nhân viên trở về sau bữa ăn trưa với hơi thở có mùi rượu, trong khi điều đó chẳng nghĩa lý gì ở Pháp – nơi mà rượu thường xuyên được mang ra trong các bữa ăn. Thế là ví dụ này được thay bằng hình ảnh một người trông có vẻ lờ lững, bệ rạc khi đến nơi làm việc vào buổi sáng.

Greenberg của Altria nói: “Chúng tôi còn phải quy định trường hợp quá rối tình dục rõ ràng hơn, vì ở một số nước việc bình phẩm về ngoại hình phụ nữ là chuyện hết sức bình thường”.

TÁI KHẲNG ĐỊNH, TĂNG CƯỜNG VÀ ĐIỀU CHỈNH

Hãy tận dụng mọi cơ hội để tái khẳng định và tăng cường các chuẩn mực đạo đức, cũng như giá trị doanh nghiệp của bạn. Bạn cũng nên thường xuyên rà soát lại để có thể cập nhật và củng cố nhằm phản ánh kịp thời những thay đổi trong công ty và xã hội. Các giá trị và chuẩn mực đạo đức không phải là “Mười điều răn của Chúa”, do đó không nên “bảo quản” chúng nguyên vẹn qua hàng thế kỷ.

General Electric đã cập nhật tuyên bố về sự liêm chính vào những chính sách mới và làm cho nó mang sắc thái toàn cầu. Gần đây, sau vụ tiêu hủy hồ sơ Enron đầy tai tiếng của Arthur Andersen, GE đã xem lại các nguyên tắc quản lý chứng từ của mình, chẳng hạn như họ đã bỏ hệ thống xóa e-mail tự động, nhắc nhân viên thận trọng hơn và sao lưu vào ổ cứng máy tính bất cứ thứ gì có thể quan trọng.

Việc khẳng định lại và điều chỉnh các tiêu chuẩn đạo đức cũng như giá trị doanh nghiệp có ý nghĩa quan trọng, đặc biệt là khi công ty có những thay đổi về phương thức quản lý hay chiến lược dài hạn. Sự xáo trộn đó có thể khiến nhân viên xao lãng lời cam kết của công ty đối với các nguyên tắc của mình.

Năm 2003, trong bài diễn văn gửi đến nhân viên vào buổi họp mặt đầu năm, chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Procter & Gamble là A. G. Lafley đã tái khẳng định phong cách lãnh đạo, quyền sở hữu, tính chính trực, nỗ lực khao khát chiến thắng, niềm tin, cả nhiều giá trị khác của công ty. Điều đó là vô cùng cần thiết trước làn sóng tái thiết của công ty hàng tiêu dùng này, bởi dù không ai có thể phủ nhận sự thành công nhanh chóng của P&G, nhưng mọi người cũng không thể quên những rắc rối mà công ty thỉnh thoảng lại vướng vào, mà hậu quả là hàng ngàn nhân viên phải thất nghiệp.

Ông nói rằng đã có lúc các nhà điều hành xem xét việc liệu có nên thay đổi mục đích, giá trị và nguyên tắc của công ty hay không, nhưng rồi cuối cùng họ vẫn quyết định giữ nguyên những điều đã làm nên tên tuổi mình. Ông giải thích với nhân viên: “Những giá trị đó như một chiếc la bàn – nó luôn chỉ cho chúng ta hướng đi đúng nhất, ngay cả khi xảy ra những thay đổi đột ngột nhất”.

Levi Strauss cũng liên tục khẳng định với nhân viên rằng họ không bao giờ thay đổi quyết tâm theo đuổi trách nhiệm xã hội và sự liêm chính mà công ty đã đề ra. Triết lý “Cùng sẻ chia sự thịnh vượng” của công ty có từ thời nhà sáng lập Levi Strauss quyên góp năm đô-la cho một trại mồ côi ở San Francisco vào năm 1854. Tuy nhiên, gần 150 năm sau đó, một số nhân viên bắt đầu lo ngại rằng chiến lược kinh doanh “lợi nhuận song hành cùng quy tắc đạo đức” của nhà sản xuất đồ jeans này

có thể bị đe dọa. Lúc bấy giờ, công ty đã để mất thị phần trong ngành kinh doanh đồ jeans, và lần đầu tiên, một người không phải là thành viên gia đình của nhà sáng lập được chọn làm giám đốc điều hành.

Dường như đây là thời điểm thích hợp để làm mới lại cam kết của Levi về cách cư xử đạo đức. Công ty đã ban hành tuyên bố “Giá trị và Tầm nhìn” mới, tập trung vào bốn đặc điểm chính: thấu hiểu, độc đáo, liêm chính, và can đảm. Giám đốc điều hành mới - Philip Marineau - trình trọng hứa rằng sẽ ra sức hỗ trợ tinh thần này.

Robert Haas – chủ tịch công ty và là chủ của Levi Strauss – nói: “Trước kia, nhân viên còn có đôi chút nghi ngờ vì họ từng chứng kiến phong cách lãnh đạo ở một số công ty không có giá trị vững mạnh, nhưng giờ thì họ đã thấy sự cam kết mạnh mẽ về các giá trị đạo đức, và họ tự hào khi làm việc ở đây”.

THÚ VỊ VÀ HẤP DẪN

Đạo đức là một phạm trù tương đối khô khan và nghiêm túc. Bạn có nhận thấy nhiều người sẽ làm bất cứ điều gì để thoát khỏi một cuộc họp hay buổi huấn luyện về việc tuân thủ đạo đức không? Với họ thì quãng thời gian có mặt tại đó thật uổng phí và nhàm chán!

Vậy bạn có thể làm gì để những chủ đề đại loại như quấy rối tình dục và hối lộ trở nên thú vị? Bạn hãy thử quan sát cách mà một số công ty có những chương trình đạo đức toàn diện nhất đang làm và thử bắt chước để thu hút và khuyến khích nhân viên của mình làm việc tốt hơn.

Mạng truyền hình *NBC* và *General Electrics* đã quay một đoạn băng video mô tả khá chân thực những sai lầm về đạo đức của các nhân viên trong công ty. Phóng viên tin tức *NBC* là Ann Curry còn đưa một phóng sự tường thuật về các chính sách đạo đức của GE trong một chương trình có tên *Dateline*. Cô đơn cử một số trường hợp cư xử thiếu đạo đức tại GE, từ việc làm “hợp đồng ma” buôn bán động cơ máy bay với Không quân Israel liên quan đến một vị tướng Israel và một nhà quản lý tiếp thị cao cấp ở GE (và sau đó bộ đôi này đã chuyển 11 triệu đô-la vào một ngân hàng Thụy Sĩ), đến những câu chuyện hấp dẫn về vụ rửa tiền bất thành thông qua một hợp đồng mua máy điều hòa không khí GE trị giá 40.000 đô-la, hay vụ hối lộ chính phủ liên quan đến một công ty liên doanh ở Nhật Bản. Heineman của GE nói: “Đối với nhân viên của bạn, câu chuyện về những hành vi đáng xấu hổ như vậy đôi khi còn có tác dụng hơn nhiều chương trình huấn luyện về đạo đức”.

Greenberg – người phụ trách bộ phận đạo đức của *Altria Group* – ý thức rất rõ về cảm giác nhàm chán khi chủ đề là đạo đức. Vì thế, ông thường phải vận dụng đến yếu tố hài hước. Có lần, giữa

buổi thuyết trình của ông trước một nhóm luật sư, một nam diễn viên trong trang phục siêu nhân đột nhiên nhảy lên sân khấu và nghiêng ngó xung quanh. Lần khác, trong đoạn hát nhại theo chương trình truyền hình *The Twilight Zone*, một nhân vật trông giống như Rod Serling xuất hiện và thông báo rằng mọi người chuẩn bị bước vào “Vùng tân thủ”. Sau đó, các diễn viên trình bày những tình huống khó xử về vấn đề đạo đức để khán giả bên dưới lựa chọn giải pháp.

Nhưng việc huấn luyện đạo đức của Raytheon có lẽ được đánh giá là thú vị nhất. Raytheon mời nhà phê bình điện ảnh Roger Ebert và tái hiện lại một đoạn trong chương trình bình phim của ông. Nhưng lần này, đối tác của ông không phải là một nhà phê bình phim khác, mà chính là Patty Ellis – trưởng bộ phận giám sát các vấn đề đạo đức của Raytheon. Thay vì xem những bộ phim thật, ông sẽ chiếu những đoạn phim về các sự kiện thường diễn ra tại nơi làm việc, sau đó phê bình lối ứng xử vô đạo đức của các nhân vật trong phim.

Bạn sẽ đánh giá việc giải quyết một tình huống khó xử như thế nào? Khi một phụ nữ trẻ xin nghỉ một buổi làm, cấp trên của cô nắm lấy tay cô và mời cô đi dạo tối hôm đó. Cô kiên quyết từ chối, và thế là ông ta rút lui sau khi thuyết phục cô bỏ qua chuyện này. Bạn sẽ tán thành hay phản đối cách làm đó? Ebert tán thành, vì người phụ nữ đã chống lại lời đề nghị lãng mạn của sếp và ông ta cũng không lấn tới thêm nữa. Trong khi đó, Ellis cực lực phản đối với lý do: nhân viên lẽ ra nên báo cáo hành vi quấy rối tình dục cho cấp trên của mình để ngăn ngừa ông sếp này lại giở thói xấu với những phụ nữ khác.

Một số nhân viên của Raytheon ban đầu không tin tưởng lắm vào các video huấn luyện kiểu này, bởi họ cảm thấy những vấn đề đạo đức không thể là chuyện để cười. “Nhưng giờ đây ai cũng thích”, - Ellis nói. - “Và trong khi xem phim, chúng tôi còn chuyền tay nhau mấy gói bắp rang để thêm phần vui nhộn”. Nhưng quan trọng hơn là màn trình diễn của Ebert-Ellis đã gây ấn tượng mạnh đối với nhân viên.

Quy tắc 5

HÃY LÀ MỘT CÔNG DÂN GƯƠNG MẪU

Jeffrey Swartz – chủ tịch Công ty Timberland – đang bị mắng mỏ nặng lời. Một thành viên hội đồng quản trị Timberland là Virginia Kent đã không tiếc lời chỉ trích ông về những gì cô nhìn nhận là một thất bại trong việc quảng bá nhiều hoạt động xã hội của công ty ngay chính trong các cửa hàng của công ty.

Swartz bỗng cười phá lên. Bất ngờ đến sững sốt trước phản ứng của ông, Kent hỏi xem liệu ở đây có gì đáng để cười không. “Không phải sự phê phán của cô là vô cớ”, - Swartz nói, - “chỉ là tôi cảm thấy thú vị khi phát hiện ra cô là người ủng hộ tích cực cho chiến lược công bằng xã hội của chúng ta”.

Đối với Swartz, cuộc đấu khẩu trong phòng họp hội đồng quản trị này là mốc khởi đầu cho một bước đột phá lớn. Hầu hết nhân viên Timberland từ lâu đã tiếp nhận tầm nhìn của công ty là biến thế giới thành một nơi tốt đẹp hơn. Các vị giám đốc trong công ty ông – “những nhà tư bản nhiệt huyết”, theo cách mà Swartz gọi họ – cũng cam kết điều đó. Ông nói: “Tôi đã làm việc vất vả để thấy cái ngày mà một giám đốc độc lập bên ngoài phải kêu thét lên vì không đủ bằng chứng về các chương trình công bằng xã hội của chúng ta”.

Jeffrey Swartz là một người cổ xúy cho tinh thần công dân của doanh nghiệp. Ông luôn cố gắng để biến trách nhiệm về xã hội và môi trường thành một bản sắc của công ty, và hơn thế nữa, là một trong những yếu tố quan trọng nhất của danh tiếng doanh nghiệp. Sự tận tâm trong các hoạt động xã hội của Timberland không chỉ khuyến khích nhân viên, mà còn nhận được nhiều lời khen từ khách hàng, nhà bán lẻ và cả giới đầu tư. Swartz nói rằng ông còn đưa trách nhiệm xã hội vào các cuộc họp và hội thảo qua điện thoại với những nhà phân tích chứng khoán, đồng thời tìm kiếm sự ủng hộ từ các quỹ tương hỗ bằng cách tập trung vào vấn đề xã hội và môi trường.

Hình ảnh “công dân gương mẫu” của Timberland mở ra cho công ty cánh cửa đến

với một ngành kinh doanh khác. Cách đây không lâu, trong một sự kiện diễn ra tại Nhà Trắng, Swartz gặp Robert Nardelli – chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Home Depot. Khi nói về cam kết của công ty trước các vấn đề xã hội, môi trường và nhiều vấn đề kinh doanh khác, Swartz tỏ ra rất thoải mái, tự tin. Ông tận dụng mọi cơ hội để khai thác kinh doanh. Ông tự hỏi: “Liệu Home Depot có thể quan tâm đến việc tích trữ dòng sản phẩm giày ống PRO của Timberland không?”. Và gần như ngay sau đó, Nardelli đã cho các nhà quản lý bộ phận kinh doanh của Home Depot tiếp xúc với Timberland.

Chương trình trách nhiệm xã hội của Timberland bao gồm cả việc giám sát điều kiện lao động ở các nhà máy nước ngoài của các nhà thầu, cải thiện hiệu suất sử dụng năng lượng tại các cơ sở hoạt động của mình, hạn chế sự lãng phí da nguyên liệu, cũng như tiết kiệm các loại hóa chất thuộc da. Nhưng độc đáo nhất vẫn là công tác tình nguyện của các nhân viên công ty. Chương trình này ra đời từ năm 1989, khi công ty trở thành nhà tài trợ chính của một tổ chức dịch vụ thanh niên có tên là City Year. Swartz đưa cảm hứng này vào công ty và lập phòng Công tác Xã hội tại Timberland vào năm 1992. Kể từ lúc này, tất cả nhân viên của Timberland sẽ có 16 giờ nghỉ phép ăn lương mỗi năm để làm công tác tình nguyện.

Ý tưởng tạo cơ hội cho nhân viên phục vụ cộng đồng nhưng không gò ép họ về những công việc cần làm, mà để họ “tự khám phá ra lòng tốt bên trong con người mình”, là cách đặt vấn đề thông minh của Swartz. 16 giờ được nới rộng dần thành 40 giờ, và Timberland bắt đầu cho nhân viên nghỉ phép hưởng lương sáu tháng nếu họ làm việc với các tổ chức phi lợi nhuận, chẳng hạn như trại mồ côi ở Peru hay một ngân hàng cung cấp thực phẩm cho cộng đồng ở New Hampshire. Maureen Franzosa – một nhà phân tích kinh doanh cao cấp được nghỉ phép để làm việc giúp cho một cơ quan chống xâm phạm tình dục ở New Hampshire – phát biểu: “Được làm việc cho một công ty liêm chính và nhân đạo thật có ý nghĩa. Chúng tôi biết là không thể cứu cả thế giới, nhưng ước muốn được làm điều gì đó có ích cho con người trên khắp thế giới đã

tỏa khắp Timberland”.

Tinh thần công dân là hoạt động vẫn đang tiến triển đều đặn ở Timberland. Tuy đôi lúc mọi người trong công ty vẫn bắt đồng quan điểm và tranh luận về việc thực hiện trách nhiệm đó, nhưng nếu bạn không tin trách nhiệm xã hội là một phần của doanh nghiệp, thì bạn không thật sự thuộc về Timberland.

Nhưng Swartz không hề thỏa mãn với hiệu suất hoạt động tổng thể của Timberland. Ông xem đó là một thất bại cá nhân khi nhân viên không tự giác tham gia vào các chương trình tình nguyện. Công ty không hài lòng về việc quá ít nhân viên sử dụng hết 40 giờ phục vụ cộng đồng ăn lương, cũng như việc công tác tình nguyện chưa ảnh hưởng mạnh tới các nhà quản lý cao cấp và nhân viên nước ngoài. Swartz tuyên bố: “Tôi muốn trách nhiệm xã hội trở thành hiện thân của doanh nghiệp, là một phần cấu trúc ADN của doanh nghiệp”.

TRÁI TIM VÀ TÂM HỒN

Trong thập niên vừa qua, tinh thần công dân trong doanh nghiệp đã thật sự có ý nghĩa hơn vài dòng chữ ghi trong bản tuyên bố về các giá trị của một công ty. Giờ đây, điều đó đã trở thành một trong những yếu tố chủ đạo làm nên danh tiếng. Đó không còn là một lựa chọn, mà đã là một phần của cái giá phải trả để kinh doanh trong thiên niên kỷ mới.

Các công ty ngày nay được đánh giá theo cách họ đối xử với môi trường, theo mức độ quan tâm của họ tới các cộng đồng nơi họ đặt nhà máy và văn phòng, cũng như theo tính chất công tác từ thiện của họ. Họ cần thể hiện rằng họ có trái tim và tâm hồn, đặc biệt là khi công chúng đã mất niềm tin vào các doanh nghiệp Mỹ.

Đó là lý do tại sao Weyerhaeuser cho đăng các quảng cáo lớn chiếm trọn cả trang báo nói rằng họ trồng 100 triệu cây giống mỗi năm như một phần của “trách nhiệm đặc biệt trong việc quản lý tài nguyên rừng quý giá”; tại sao Toyota quảng cáo loại xe

tiết kiệm nhiên liệu và hỗ trợ các chương trình xóa mù chữ; tại sao ngân hàng HSBC Holdings khuyến khích nhân viên trở thành những người quan tâm đến môi trường bằng cách dành hai tuần để lần theo vết báo đốm ở Brazil hay quan sát cá heo ở New Zealand.

Nếu bạn vẫn nghĩ những hoạt động như vậy không có ý nghĩa gì nhiều thì hãy đọc những con số thống kê sau. Hơn 3/4 số người trả lời cuộc khảo sát năm 2002 của hãng quan hệ công chúng Cone nói rằng lời cam kết của công ty đối với các vấn đề xã hội ảnh hưởng mạnh đến quyết định của họ khi lựa chọn nơi làm việc, hay sản phẩm và dịch vụ mà họ sẽ giới thiệu cho những người khác. Khoảng 2/3 nói rằng trách nhiệm xã hội còn ảnh hưởng đến mã cổ phiếu mà họ sẽ mua. Trên thực tế, năm 2002, ngay cả khi một số quỹ tương hỗ đột ngột bị rút giấy phép thì các quỹ thực hiện tốt trách nhiệm xã hội vẫn thu hút được nhiều vốn.

ĐẨY MẠNH DANH TIẾNG NHÂN SỰ KIẾN 11 THÁNG 9

Giới doanh nghiệp Mỹ rõ ràng đã cải thiện danh tiếng của mình thông qua nhiều hoạt động hỗ trợ đa dạng sau vụ khủng bố ngày 11 tháng 9 năm 2001. Cuộc khảo sát của Harris Interactive cho thấy người dân rất ấn tượng trước sự hưởng ứng nhiệt thành của giới doanh nghiệp. Đáng tiếc là sự sụp đổ của Enron, mâu thuẫn quyền lợi ở Wall Street và một số vụ bê bối doanh nghiệp khác nối gót theo sau đã bào mòn những ảnh hưởng tích cực của nỗ lực cứu hộ ngày 11 tháng 9.

Tỷ lệ người ấn tượng trước sự hưởng ứng của giới doanh nghiệp đối với sự kiện 11 tháng 9:

Rất ấn tượng: 46%

An tượng vừa phải: 42%

Không ấn tượng lắm/ chẳng ấn tượng chút nào: 12%

Tỷ lệ người ngạc nhiên trước sự hưởng ứng của giới doanh nghiệp đối với sự kiện 11 tháng 9:

Rất ngạc nhiên: 18%

Ngạc nhiên vừa phải: 40%

Không ngạc nhiên lắm/ chẳng ngạc nhiên chút nào: 42%

Đạo đức doanh nghiệp ngày nay thể hiện dưới nhiều cái tên: trách nhiệm xã hội, quản lý môi trường, phát triển bền vững... Tuy nhiên, tinh thần công dân trong doanh nghiệp vẫn là chiếc ô bao trùm những nền tảng đó.

Chắc chắn là vẫn còn nhiều ý kiến tranh cãi về thứ hạng các trách nhiệm chính của một công ty. Một cuộc thăm dò ý kiến công chúng của Harris Interactive cho thấy mọi người không nhất trí về việc tinh thần công dân trong doanh nghiệp nên đạt đến mức độ nào. Hơn 1/2 tin rằng trách nhiệm công ty chỉ nên giới hạn trong nhân viên, khách hàng, cộng đồng địa phương và các cổ đông. Tuy nhiên, khoảng 45% số người được hỏi cảm thấy công ty phải hướng đến các vấn đề xã hội toàn cầu.

Chỉ 1% nói rằng trách nhiệm công ty chỉ đơn giản là làm ra lợi nhuận cho cổ đông. Phần thiểu số này đứng về phía nhà kinh tế học Milton Friedman sau tuyên bố nổi tiếng của ông rằng khái niệm trách nhiệm xã hội chung quy chỉ là “một học thuyết có tính chất lật đổ” trong một xã hội tự do. Ông cho rằng: “Có một và chỉ một trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp – đó là sử dụng nguồn lực của mình và tham gia vào các hoạt động được thiết kế để tăng lợi nhuận, miễn là nó không vi phạm luật chơi”.

Nhưng ngày nay cách nghĩ đó đã không còn đủ sức thuyết phục ở bất kỳ công ty nào quan tâm đến việc nuôi dưỡng một danh tiếng tích cực. Các công ty đa quốc gia không thể giới hạn phạm vi đạo đức của họ trong nội bộ, khi các lực lượng chống toàn

cầu hóa thường xuyên buộc tội họ cư xử vô trách nhiệm – từ việc phá hủy môi trường sống đến việc khai thác sức lao động rẻ mạt tại các nước đang phát triển. Ngày càng nhiều tổ chức xã hội lên tiếng phản đối việc làm của các công ty, từ thực phẩm biến đổi gen đến hoạt động khai thác gỗ tại những khu rừng đang ngày càng bị thu hẹp. Thậm chí họ còn gây áp lực lên các công ty với yêu cầu cải cách doanh nghiệp. Một liên minh tôn giáo thậm chí còn mượn tên Chúa để đưa lên quảng cáo: người ta bắt đầu từ câu hỏi “Chúa Jesus sẽ lái xe gì?” để đòi các nhà sản xuất làm ra những chiếc xe tiết kiệm nhiên liệu hơn và ít gây ô nhiễm hơn.

Điều đó không có nghĩa là các công ty phải biến công tác xã hội thành nỗi ám ảnh, như hãng kem Ben & Jerry’s Homemade và Body Shop International ở thập niên 80, nhưng việc này phải trở thành cốt lõi của doanh nghiệp và ban lãnh đạo phải thường xuyên truyền đạt tinh thần này cho tất cả các thành phần liên quan của công ty. Điều quan trọng là bạn đảm bảo để trách nhiệm công dân trong doanh nghiệp luôn mạnh mẽ, rõ ràng, ngay cả khi lợi nhuận của bạn đang chững lại.

Ngày nay, các trường kinh doanh cũng đang dành nhiều thời gian hơn cho những chương trình phát triển về tinh thần công dân trong doanh nghiệp và các dự án mới về trách nhiệm xã hội. Công ty Ô tô Ford còn quyên góp 3 triệu đô-la cho Trường Quản lý Kellogg của Đại học Northwestern để thành lập Trung tâm Tinh thần Công dân Toàn cầu. Thậm chí, một website đã được lập ra nhằm cung cấp cho các giáo sư những tình huống giả định để nghiên cứu về các vấn đề môi trường và xã hội cho các khóa đào tạo MBA của họ.

KHAI THÁC LĨNH VỰC QUEN THUỘC

Avon Products, IBM, Johnson & Johnson, và Levi Strauss là những công ty đặc biệt thành công trong các chiến lược phát triển tinh thần công dân. Mỗi công ty đều có “mảnh đất” của riêng mình – nơi họ được biết đến như người có đóng góp to lớn và

thường xuyên nhất vì lợi ích cộng đồng.

LĨNH VỰC PHỔ BIẾN

Nhiều công ty đã thăm dò ý kiến nhân viên, cổ đông, khách hàng, đôi khi là cả ba đối tượng này, để xác định những yếu tố gây tiếng vang lớn nhất đối với các thành phần liên quan. Tuy nhiên, các công ty cần lặp lại cuộc khảo sát này thường xuyên vì thứ hạng ưu tiên liên tục thay đổi theo các sự kiện thời sự (chỉ có nghiên cứu y khoa là luôn được liệt kê trong nhóm ưu tiên hàng đầu). Dưới đây là kết quả từ các cuộc khảo sát của hãng Cone thể hiện những lĩnh vực phổ biến nhất trong những năm gần đây.

Tháng 3 năm 2001

1. Tội phạm
2. Nghiên cứu y khoa
3. Nạn nghèo đói
4. Lạm dụng rượu và ma túy
5. Môi trường

Tháng 10 năm 2001

1. Chiến lược quốc gia (sau sự kiện 11 tháng 9 năm 2001)
2. Nghiên cứu y khoa
3. Giáo dục
4. Hỗ trợ quân đội
5. Tình trạng vô gia cư

Tháng 7 năm 2002

1. Giáo dục
2. Nghiên cứu y khoa
3. Nạn nghèo đói
4. Môi trường
5. Học bổng đại học

Việc sở hữu và tập trung khai thác một lĩnh vực chủ yếu là cách tốt nhất để doanh nghiệp phát triển danh tiếng vững mạnh về trách nhiệm xã hội.

Khi phụ nữ nghĩ đến ung thư vú, cái tên Avon sẽ nhanh chóng xuất hiện trong tâm trí họ, mặc dù nhiều công ty khác, kể cả hãng mỹ phẩm Revlon, liên tục tặng ngân quỹ dành cho các nghiên cứu chống lại căn bệnh này. Sợi dây liên hệ đã hình thành từ khá lâu, nhưng đối với giám đốc tài chính của Avon là Robert Corti thì nó luôn được bện chặt thêm. Sau khi ông đọc một bài diễn văn ở Trường Holy Cross tại Worcester, Massachusetts, nơi con trai ông đang theo học, một bác sĩ bước tới cảm ơn ông vì Avon đã tài trợ cho việc nghiên cứu ung thư vú.

Trách nhiệm xã hội không phải là điều mới mẻ ở Avon, chỉ chiến lược là thay đổi theo từng giai đoạn. Ngay từ khi mới ra đời năm 1886, David McConnell – người sáng lập Công ty Nước hoa California, tiền thân của Avon - đã đưa vào điều lệ những nguyên tắc mà đến nay vẫn được công ty tuân thủ. Đó là “thực hiện đầy đủ nghĩa vụ về tinh thần công dân trong doanh nghiệp bằng cách đóng góp cho sự phồn vinh của xã hội và gìn giữ môi trường nơi công ty hoạt động”.

Kinh doanh mỹ phẩm ở 143 nước nên Avon cần xác định cho mình một lĩnh vực xã hội có tầm ảnh hưởng toàn cầu. Điều đó đặc biệt quan trọng đối với các công ty đa quốc gia. Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Avon - Andrea Jung - đã mất người bà thân yêu vì bệnh ung thư vú. Cô nói: “Mọi việc trở nên dễ dàng khi bạn có một trọng

tâm như thế. Các cổ đông và tất mọi nhân viên bán hàng của chúng tôi trên khắp thế giới biết chúng tôi đang cố đạt được điều gì. Đối với họ, động cơ này rất đáng tự hào”.

Chiến dịch chống ung thư vú của Avon bắt đầu ở Anh cách đây hơn một thập niên, sau khi công ty này thăm dò về những điều mà các nữ nhân viên bán hàng và người tiêu dùng cho là quan trọng nhất đối với cá nhân họ. Từ một chiếc ruy-băng màu hồng nhạt và vài sản phẩm màu hồng khác, chiến dịch đã mở rộng ra thành những cuộc đi bộ gây quỹ và thêm nhiều vấn đề liên quan tới phụ nữ. Các nhân viên kinh doanh phát cho khách hàng những cuốn sách mỏng để hướng dẫn họ cách tự kiểm tra ngực. Avon cũng tổ chức các nhóm tư vấn trực tuyến ngay trên website của công ty để hỗ trợ cho những phụ nữ mắc ung thư vú.

Chiến dịch của Avon đã thu về hơn 250 triệu đô-la và toàn bộ số tiền này được dành để tài trợ cho việc nghiên cứu y khoa, mua máy chụp nhũ ảnh, trang trải chi phí đi lại cũng như chăm sóc con nhỏ cho những bệnh nhân thu nhập thấp đang điều trị căn bệnh này.

Tập trung vào một lĩnh vực không có nghĩa là quay lưng với những lĩnh vực khác. Tuy chiến dịch chống ung thư vú có quy mô toàn cầu, nhưng Avon vẫn khuyến khích các thị trường địa phương quan tâm đến những vấn đề của họ. Ví dụ, ở châu Á, việc chăm sóc người già được chú ý nhiều hơn, trong khi bộ phận đóng tại châu Âu lại phải dành nhiều ngân sách xã hội cho việc tái chế rác thải. Ngoài ra, Avon còn quyên góp vật dụng, quần áo thời trang và tiền bạc cho Dress for Success – một tổ chức toàn cầu cung cấp phục trang phỏng vấn và huấn luyện nghề nghiệp cho những phụ nữ có thu nhập thấp.

Avon tin rằng danh tiếng vững mạnh, bao gồm cả chiến dịch chống ung thư vú, sẽ giúp họ tiếp cận đối tượng người tiêu dùng mới là thanh thiếu niên. Họ hy vọng các bậc cha mẹ sẽ sẵn sàng để cho con gái mua sản phẩm Avon một khi họ biết Avon là công ty có trách nhiệm với cộng đồng. Jung nói: “Chúng tôi nói và chúng tôi làm những gì mình nói. Mọi người đều nhận thấy điều đó”.

CẢNH GIÁC VỚI CÁC NHÀ HOẠT ĐỘNG XÃ HỘI

Trên thế giới này có nhiều việc cần đến các nhà hoạt động xã hội. Không có họ thì quyền công dân, môi trường và nhiều giá trị khác nữa sẽ bị lãng quên hay chỉ được chăm sóc qua loa. Nhưng bạn cũng đừng quên rằng hầu hết các nhà hoạt động xã hội là kẻ thù của doanh nghiệp. Bạn nên đối phó một cách kiên quyết, nếu bạn không muốn thấy công ty mình bị tẩy chay, hoặc ít nhất thì cũng mang tiếng xấu. Chỉ cần sơ sẩy rơi vào tình thế đó thì hầu như chắc chắn là bạn sẽ thua cuộc.

Chiến lược khôn ngoan nhất là trở thành doanh nghiệp đi tiên phong trong trường hợp xảy ra vấn đề gây tranh cãi, như việc Avon chấm dứt sử dụng động vật cho các cuộc thử nghiệm mỹ phẩm của họ vào năm 1989, hay năm 1991 Levi Strauss trở thành công ty đa quốc gia đầu tiên đưa ra bản quy định đạo đức toàn diện cho các nhà sản xuất của họ ở nước ngoài. Ngày nay, cả hai công ty này đều đã thiết lập được mối quan hệ tốt với các tổ chức hoạt động xã hội.

Nhưng bạn không thể ghi điểm cho công ty mình, nếu công chúng chỉ xem bạn là một công dân gương mẫu bất đắc dĩ bị buộc phải cư xử hào hiệp. Home Depot đã thấm thía bài học đó, dù họ từng được nhìn nhận là doanh nghiệp tích cực trong các hoạt động xã hội. Trước đây, họ đã tập hợp những thanh niên bỏ học, lêu lổng trong vùng và cùng họ cải tạo các căn nhà bị bỏ trống thành nhà ở cho người có thu nhập thấp. Họ cũng tài trợ cho cuộc triển lãm trưng bày bản gốc của Tuyên ngôn Độc lập. Và họ luôn có mặt ở hiện trường ngay sau khi xảy ra các thảm họa để giúp người dân sửa chữa nhà cửa.

Nhưng công ty này đã bị ô danh khi trở thành mục tiêu phản đối trong suốt thập niên 90 vì đã bán các sản phẩm làm từ gỗ lâu năm khai thác từ những khu rừng nguyên sinh đang cần được bảo tồn. Các nhà hoạt động xã hội chất vấn gay gắt các thành viên ban điều hành tại cuộc họp thường niên. Họ còn tổ chức nhiều màn biểu diễn nguy hiểm ngay tại các cửa hàng Home Depot để vận động sự ủng hộ của công chúng. Vào ngày lễ Thánh Patrick năm 1999, các nhà bảo vệ môi trường, sau khi lấy được mã

truy cập hệ thống liên lạc, đã đọc oang oang trên loa phát thanh: “Khách hàng chú ý. Ở cửa số bảy, quý vị sẽ thấy hai cây gỗ gụ lớn đốn từ rừng Amazon”.

Vì uy tín của công ty, Home Depot phải cam kết ngưng bán các sản phẩm có thành phần gỗ lấy từ những vùng rừng đang kêu cứu. Quả là sẽ dễ chịu hơn nhiều nếu họ làm việc với các nhóm bảo vệ rừng trước khi phải hứng đầy tai những câu nói khó nghe này. Cho đến tận bây giờ, các website vẫn còn kêu gọi “ngăn chặn Home Depot đánh cắp tài nguyên rừng của chúng ta”.

HÀNH ĐỘNG ĐÁNG GIÁ HƠN TIỀN BẠC

Nếu thật sự muốn nâng cao danh tiếng về tinh thần công dân trong doanh nghiệp, bạn đừng nên ỷ vào túi tiền. Mọi người sẽ ấn tượng hơn nhiều khi bạn cung cấp sản phẩm và dịch vụ bằng thành ý của mình. Điều đó cũng giống như chúng ta so sánh một món quà tự làm lấy với tấm ngân phiếu: một bên đòi hỏi tấm lòng, sự quan tâm, và sức lực của bản thân, còn bên kia chỉ là ví tiền dày cộm.

Còn nhớ sau vụ tấn công Trung tâm Thương mại Thế giới ở Manhattan ngày 11 tháng 9 năm 2001, McDonald’s đã phát miễn phí bánh mì và thịt gà để giúp đội cứu hộ đang làm việc suốt ngày đêm. Nhờ hành động này mà McDonald’s, chứ không phải bất cứ công ty nào quyên góp tiền, tạo được danh tiếng về sự nhiệt tình. Người dân đánh giá nghĩa cử đó cao đẹp và nhân đạo hơn trong bối cảnh khủng hoảng lúc này. Hơn thế nữa, việc làm của McDonald’s còn được đưa lên truyền hình, nhờ đó công ty chẳng cần mất công quảng bá về lòng tốt của mình.

IBM – một trong những công ty luôn chỉ trích việc bỏ tiền để làm từ thiện – đã dùng chính công nghệ của mình để giúp giải quyết các vấn đề xã hội. Họ cho rằng làm như vậy sẽ hiệu quả hơn là chỉ đưa tiền rồi quay đi. IBM quyết định tập trung chủ yếu vào lĩnh vực giáo dục dựa trên những ý kiến phản hồi từ phía nhân viên, cổ đông và các nhà lãnh đạo trong cộng đồng. Năm 1995, họ giới thiệu chương trình Reinventing

Education để giúp sinh viên nâng cao trình độ. Chủ tịch Quỹ tài trợ IBM kiêm phó chủ tịch phụ trách chương trình quan hệ cộng đồng của công ty - Stanley Litow – nói: “Bản thân tiền bạc không thể giải quyết vấn đề gì cả”. Vốn là phó hiệu trưởng danh dự kiêm giám đốc hành chính của Ủy ban Giáo dục Thành phố New York nên ông hiểu rất rõ khó khăn của trường học và cả những vấn đề liên quan đến tiền bạc tại đây.

Đến nay, IBM đã đầu tư tổng cộng khoảng 70 triệu đô-la cho các sáng kiến thuộc lĩnh vực giáo dục. Trong các dự án lớn của IBM phải kể đến một trại hè khuyến khích nữ sinh quan tâm đến toán học và khoa học, công nghệ nhận biết giọng nói để giúp trẻ tập đọc, hệ thống trực tuyến thực hiện các cuộc hội thảo giữa phụ huynh và giáo viên, chương trình đào tạo từ xa dành cho học sinh trung học...

Vậy nỗ lực đó đã được đền đáp như thế nào? Thật khó đánh giá con số lợi nhuận từ các hành động nhân đạo như thế này. Với hơn 20 bằng sáng chế thuộc các lĩnh vực như thư viện kỹ thuật số và công nghệ nhận biết giọng nói, IBM khẳng định rằng các hoạt động vì phúc lợi xã hội của họ, mà cụ thể là trong lĩnh vực giáo dục, đã giúp họ tạo ra sản phẩm và dịch vụ mới, và từ đó có thêm nguồn lợi nhuận mới. Thông qua các dự án đó, kỹ năng và tinh thần làm việc của những nhân viên quản lý dự án hay tư vấn công nghệ ở trường học cũng được cải thiện đáng kể.

Tuy nhiên, những phần thưởng vô hình này còn mang ý nghĩa lâu dài. IBM đã được chính phủ và các tổ chức nhân đạo tôn vinh, và trong nhiều cuộc khảo sát các giáo viên và học sinh, họ thường xuyên được nêu tên như một doanh nghiệp hỗ trợ giáo dục hàng đầu của nước Mỹ. Công ty kỳ vọng sự công nhận đó sẽ là “điểm cộng” cho danh tiếng, tạo ảnh hưởng tích cực đến các quan chức địa phương và thu hút thêm nhiều nhà đầu tư và cả khách hàng mới.

“CÔNG DÂN CHÍNH” CỦA DOANH NGHIỆP

Hiện nay vẫn còn khá nhiều giám đốc điều hành giao phó toàn bộ hoạt động nhân đạo của doanh nghiệp mình cho một giám đốc phụ trách quỹ tài trợ và chỉ để mắt đến khi họ có một động cơ yêu thích nào đó. Tuy nhiên, giám đốc điều hành phải nhận vai trò là “công dân chính” trong doanh nghiệp, nếu họ ý thức được rằng trách nhiệm xã hội phải thấm nhuần môi trường văn hóa doanh nghiệp và trở thành một trong những thành phần chủ yếu tạo nên danh tiếng công ty. Đó là vai trò của các nhà lãnh đạo như Andrea Jung ở Avon, Louis Gerstner ở IBM, và Jeffrey Swartz ở Timberland. Jung tham gia vào các cuộc đi bộ hỗ trợ chiến dịch chống ung thư vú, cất băng khánh thành bệnh viện ở các nước đang phát triển, đồng thời là chủ tịch Cộng đồng Trách nhiệm Xã hội của Avon. Trong khi đó, Gerstner – giám đốc điều hành của IBM – đứng ra tổ chức các hội nghị thượng đỉnh về giáo dục quốc gia tại trụ sở Armonk, New York, của công ty. Còn Swartz hiện thức hóa trách nhiệm của mình bằng cách dẫn mấy cậu con trai nhỏ đến thăm những khu nhà ở dành cho các cựu binh neo đơn, không nơi nương tựa.

Chủ tịch Robert Haas của Levi Strauss đã thể hiện phong cách lãnh đạo dũng cảm ngay từ năm 1982, khi virus HIV bí ẩn đang hoành hành dữ dội trong cộng đồng người đồng tính ở thành phố San Francisco quê hương ông. Cho đến lúc đó, mọi người vẫn còn biết rất ít về căn bệnh này. Công ty tổ chức phát các tờ rơi cảnh báo về AIDS, nhưng nhân viên lại lo sợ bị bêu xấu và không thể thẳng tiến được nếu họ công khai dính líu đến AIDS (!). Thế là Haas cùng với các nhà điều hành khác quyết định tự làm việc này. Họ trực tiếp đi phát tờ rơi cho nhân viên. Quỹ tài trợ của công ty cũng trở thành đơn vị tiên phong trong cuộc chiến chống bệnh AIDS. Đến nay, quỹ này đã quyên góp được hơn 25 triệu đô-la. Haas nói: “Tận tâm làm tốt việc này nghĩa là dám đón nhận rủi ro”.

Đứng ở vị trí này, giám đốc điều hành nên tránh để bị phân tâm và chỉ tập trung vào công việc từ thiện mình yêu thích, cũng như không được lợi dụng công tác nhân

đạo cho mục đích riêng tư. Và tất nhiên giám đốc điều hành không nên nghĩ đến việc làm công tác nhân đạo để được đền đáp. Bạn hãy nhìn Citigroup tại thời điểm các vụ bê bối về mâu thuẫn quyền lợi của các nhà phân tích tài chính ở Wall Street đang sôi sục. Những lá thư điện tử rải đầy mặt báo nói rằng Jack Grubman – nguyên là nhà phân tích chứng khoán viển thông hàng đầu của phòng chứng khoán Salomon Smith Barney thuộc Citigroup – đã nâng giá cho cổ phiếu của AT&T để đổi lấy việc giám đốc điều hành Citigroup là Sandy Weill giúp đỡ cho hai đứa con sinh đôi của ông vào trường mẫu giáo uy tín của New York. Hóa ra động cơ lại là vì hai đứa trẻ sinh đôi! Và nhóm công tác nhân đạo của Citigroup đã hào phóng hứa quyên góp 1 triệu đô-la cho trường mẫu giáo đặt tại số 92 Đường Y này. Cả trường mẫu giáo lẫn Citigroup đều một mực phủ nhận tin này, nhưng câu chuyện chắc chắn đã khiến người ta nghĩ rằng thiện ý của Citigroup có thể là nhằm đổi lấy chút lợi lộc cá nhân.

KẾT HỢP TỪ THIỆN VỚI THƯƠNG MẠI

Một số công ty làm cái mà họ gọi là “nhân đạo mang tính chiến lược”, tức là liên kết nghĩa cử của họ với mục đích của doanh nghiệp. Họ tin rằng điều này sẽ làm yên lòng các cổ đông – những người quan tâm đến số tiền cổ tức trước mắt hơn những lợi ích xã hội lâu dài.

Ví dụ, các công ty bảo hiểm State Farm thường đóng góp cho các sáng kiến nhằm nâng cao tính an toàn cho công chúng, như kiểm tra miễn phí ghế ngồi an toàn của trẻ em và dành 120.000 đô-la cho các cuộc nghiên cứu an toàn, hay nâng cấp một giao lộ đặc biệt nguy hiểm. Việc tai nạn xe hơi và rủi ro gây thương vong nghiêm trọng ít xảy ra hơn chắc chắn là mối quan tâm của cả công chúng lẫn doanh thu của State Farm.

Để đẩy mạnh hiệu quả kinh doanh trang phục và giày dép phụ nữ, Timberland đã kết hợp với các cửa hàng bách hóa khác như Macy's và Dillard's trong chiến dịch quyên góp 10.000 đô-la cho Share Our Strength – một tổ chức chống nghèo đói ở

Mỹ. Các nhân viên của Macy's và Timberland cũng thực hiện “Ngày phục vụ cộng đồng” tại một trung tâm ở New York dành cho các cô gái vị thành niên mang thai.

Còn Johnson & Johnson là một đơn vị hỗ trợ tích cực cho các y tá, điều dưỡng – những người đóng vai trò quan trọng trong thành công kinh doanh của công ty. J&J hợp tác với Trường Wharton của Đại học Pennsylvania để tổ chức các khóa huấn luyện kéo dài ba tuần dành cho các y tá, chưa kể họ còn lập ra một website và phát động chiến dịch quảng bá để thu hút nhiều người đến với nghề y tá, điều dưỡng hơn.

Tất nhiên lối tư duy như vậy không có gì sai, chỉ cốt sao lòng vị tha vẫn là động lực mạnh mẽ nhất. Tuy nhiên, một cách thức phổ biến khác – tiếp thị liên quan đến động cơ nhân đạo – lại có vẻ kém hiệu quả hơn trong việc tăng cường danh tiếng. Theo phương pháp này, các công ty quyên góp tất cả hoặc chỉ trích một phần doanh thu từ sản phẩm của mình cho một tổ chức xã hội. Một mặt, việc này không mang tính nhân đạo thuần túy bởi sự gắn kết quá chặt chẽ với thương mại. Mặt khác, theo thời gian, phương pháp này đã bị lạm dụng thái quá. Năm 1983, đây còn là một khái niệm mới mẻ khi American Express quyên góp một xu cho mỗi giao dịch bằng thẻ tín dụng và 1 đô-la cho mỗi thẻ mới để gây quỹ phục chế bức tượng Nữ thần Tự do. Trong thời gian này, lượng giao dịch đã tăng 30%, trong khi số thẻ mới được cấp tăng 15%.

Kể từ đó, hàng trăm công ty đã pha trộn mục tiêu tiếp thị với công tác từ thiện. Chỉ có điều nếu bạn muốn liên kết doanh thu sản phẩm với việc quyên góp từ thiện, thì đừng nên quá hà tiện. Hãy cho đi phần lớn doanh thu mà bạn kiếm được. Newman's Own – công ty thực phẩm của diễn viên Paul Newman – đã thừa nhận rằng danh tiếng xuất sắc mà mình có được hôm nay là nhờ đã quyên góp toàn bộ lợi nhuận sau thuế cho giáo dục và từ thiện với tổng cộng hơn 125 triệu đô-la.

ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ

Dù có ý nghĩa quan trọng đối với danh tiếng như vậy, nhưng tinh thần công dân đó vẫn chưa nhận được sự đón tiếp nồng nhiệt từ phía các cổ đông bướng bỉnh và những nhân viên hoài nghi. Một số thành phần liên quan của công ty bạn sẽ không bao giờ chịu từ bỏ quan niệm rằng chỉ có lợi nhuận và giá cổ phiếu là đáng quan tâm. Thế nhưng bạn vẫn có thể thay đổi suy nghĩ đó, nếu bạn chứng minh được mối liên hệ giữa trách nhiệm xã hội và các mục tiêu tài chính. Các nhà quản lý kinh nghiệm thường cung cấp thông tin một cách công khai, chi tiết về các chương trình nhân đạo của họ, cũng như về những lợi ích mà nó mang lại cho doanh nghiệp. Việc làm đơn giản đó đã có tác động kép: vừa tăng thêm sự tin nhiệm của cổ đông và nhân viên vào các hoạt động thể hiện tinh thần công dân trong doanh nghiệp, vừa giúp doanh nghiệp củng cố danh tiếng của mình.

Công ty dược phẩm Merck đã đề xuất nhiều biện pháp nhằm cải tiến phương pháp giảng dạy khoa học, sau khi được sự chấp thuận của Tập đoàn Nghiên cứu Chính sách Giáo dục ở Đại học Pennsylvania. Tập đoàn này nhận thấy chương trình của Merck đã tăng cường đáng kể các kỹ năng và kiến thức khoa học của giảng viên ở bốn khu vực trường công tại New Jersey và Pennsylvania. Thậm chí, công ty còn khiến cho lĩnh vực khoa học vốn khô khan trở nên có sức hấp dẫn với nữ giới và các sinh viên trước đây vốn không hứng thú với việc học các môn này.

Litow của IBM đã nói: “Chúng tôi luôn coi các mối quan hệ cộng đồng của mình là một bộ phận không thể tách rời trong các chiến lược kinh doanh”. Một cuộc nghiên cứu kéo dài ba năm do một tổ chức độc lập có tên là Trung tâm vì Trẻ em và Công nghệ tiến hành đã cung cấp bằng chứng về kết quả học tập của sinh viên, chất lượng giảng dạy, và công tác quản lý trường học ở những khu vực này - vốn là một phần trong chương trình cải tiến giáo dục do công ty tài trợ.

Không chỉ ký séc rồi thôi, mà một số công ty còn theo dõi sát sao xem những đồng tiền của mình đang đi đâu. Chẳng hạn, tại Avon, các số liệu về chiến dịch chống ung

thư vú được liệt kê chi tiết trên website của họ, từ 201. 890. 000 tờ bướm phân phát ở 21 nước, 36. 000 tấm nhũ ảnh chụp miễn phí ở Argentina, đến 6. 421. 380 lần thăm khám tầm soát ung thư tại 360 thành phố của Mexico, và 1. 300. 000 phụ nữ được hướng dẫn về cách tự kiểm tra ung thư ở Ukraine.

MỐI NGUY HIỂM CỦA VIỆC QUẢNG BÁ CÔNG TÁC NHÂN ĐẠO

Công tác nhân đạo chỉ đơn thuần xuất phát từ mục đích từ thiện hay còn mang động cơ trục lợi? Người dân thường hoài nghi về bản chất của các thông điệp về trách nhiệm xã hội và môi trường, và họ sẽ không tha thứ nếu công ty không sống đúng theo hình ảnh tốt đẹp mà họ tự công bố.

Phản ứng thường gặp nhất sẽ là: “Hừ, hẳn là có ẩn ý nào đó trong việc làm nhân đạo của công ty này”. Nhiều người nghi ngờ rằng công tác xã hội chỉ là một nỗ lực đánh lạc hướng để người tiêu dùng khỏi chú ý tới một tin tức không hay vừa xảy ra. Và công chúng cũng dè chừng với cả Philip Morris lẫn Microsoft theo cách y như vậy, khi hai công ty này tích cực quảng bá về hành động tốt đẹp của mình.

General Electrics cũng vấp phải một số ý kiến chỉ trích khá nặng nề. Thời gian đầu, chiến dịch quảng cáo doanh nghiệp của GE còn kèm theo những thông điệp về chương trình cải thiện học đường trị giá 30 triệu đô-la cho sinh viên và nhân viên tình nguyện, phục vụ bánh ngọt cho người già, vệ sinh sân chơi và đọc sách cho trẻ mẫu giáo. Tuy nhiên, đối với nhiều người thì những lời hứa tốt đẹp trong quảng cáo này chắc chắn chỉ là sự chuộc lỗi sau cuộc chiến kéo dài của GE với các cơ quan luật pháp về việc gây ô nhiễm sông Hudson, hay cố gắng khóa lấp tin tức về “cái bắt tay vàng” trị giá nhiều triệu đô-la khi cựu giám đốc điều hành John F. Welch, Jr. về hưu. Một nhóm ủng hộ người lao động có tên “Việc làm và sự công bằng” cho rằng chính vì vậy mà GE buộc phải tăng thêm các chi phí chăm sóc sức khỏe cho người lao động.

Những công ty mất mặt sau các vụ bê bối như MCI và Tyco International không cần lãng phí thời gian hay tiền bạc để quảng bá các hoạt động nhân đạo, bởi lúc này công chúng chẳng buồn nghe điều đó. Nhưng với đa số doanh nghiệp, quả là công chúng rất cần có thông tin về thái độ của họ trước những trách nhiệm môi trường và xã hội. Đây sẽ là cơ sở để người tiêu dùng suy nghĩ và quyết định có nên mua hàng, đầu tư hoặc làm việc cho công ty đó hay không. Tuy nhiên, công chúng thường không biết gì nhiều về hoạt động này. Trong số 20 đặc điểm được đề cập trong một cuộc khảo sát về danh tiếng doanh nghiệp do Harris Interactive thực hiện hàng năm, câu hỏi “Công ty có theo đuổi những mục tiêu vì lợi ích cộng đồng hay không?” thường làm nhiều người bối rối nhất. Và đa số câu trả lời là: “Tôi không nghĩ vậy”.

Do công chúng không nhất trí về phương pháp quảng bá nên thật dễ hiểu khi các chuyên viên phụ trách truyền thông doanh nghiệp lúng túng khi cần giới thiệu hoạt động này. Có đến 1/2 số người trả lời cuộc khảo sát của Harris tin rằng các quảng cáo và thông cáo báo chí là phù hợp, nhưng vẫn có 40% thích một thông điệp ít phô trương hơn. Họ cho rằng thông tin về công tác nhân đạo chỉ nên được nhắc đến trong bản báo cáo thường niên và website doanh nghiệp mà thôi.

Sarah Marcus – một người tham gia cuộc khảo sát ở Wisconsin – thuộc trường hợp thứ hai. Cô nói: “Tôi muốn các công ty nên khiêm tốn một chút và thôi khoe khoang về những khoản đóng góp của họ trên các quảng cáo báo chí và truyền hình - thứ mà tôi phải xem dù muốn hay không. Chắc rằng họ hy vọng tôi sẽ có nhiều thiện chí hơn về họ và sẽ mua sản phẩm của họ, thế nhưng lối quảng cáo này chỉ làm tôi bực mình và thêm ác cảm với họ”.

Vậy làm thế nào để nâng cao danh tiếng của mình về trách nhiệm xã hội? Câu trả lời quả là không dễ dàng. Merck mãi vẫn chưa tìm ra cách làm cho dân chúng tin vào lòng nhân đạo của họ. Họ muốn thay đổi nhận thức về các công ty dược - từ những kẻ đầu cơ trục lợi máu lạnh thành những người tìm kiếm phương pháp điều trị y khoa giàu lòng bác ái. Merck và nhiều công ty dược khác từng bị tấn công dồn dập vì giá

được phẩm giá cao và vì khả năng hạn chế trong việc cung cấp thuốc điều trị cho những người túng thiếu, kể cả bệnh nhân của Mỹ hay nạn nhân bệnh AIDS ở châu Phi.

Nhưng bù lại, Merck đã có những câu chuyện tích cực để kể, bao gồm các khoản đóng góp nhân đạo hàng năm lên đến 340 triệu đô-la bằng cả tiền mặt và sản phẩm. Ví dụ, từ năm 1987, công ty đã cung cấp hơn 700 triệu viên thuốc Mectizan cho những người có nguy cơ phát chứng bệnh gọi là “mù sông”¹ ở một vài nước nghèo nhất thế giới.

Merck vốn được tiếng là biết quan tâm đến giới y khoa hơn là với người tiêu dùng. Nhưng giờ đây các nhà điều hành của công ty phải thừa nhận rằng họ cần chú ý nhiều hơn đến danh tiếng của Merck trong lòng công chúng, khi xã hội đang “bỏ chung một sọt” ngành dược và ngành thuốc lá, và xem đây là một tập hợp của các công ty tham lam và vô đạo đức. Gần đây, Merck đã cho đăng một bài báo về trách nhiệm xã hội trên website của mình, nhưng cách làm đó chỉ làm một số ít người quan tâm.

Đôi khi các công ty vẫn bị chỉ trích, bất kể họ có quảng bá công tác nhân đạo hay không. Một số công ty quyết định cứ để cho hành động của họ tự lên tiếng. Nhưng sự im lặng đó có thể vừa ẩn chứa nhiều rủi ro, lại vừa mang tính khoe khoang. Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Toyota... là một ít công ty không tranh thủ cơ hội để quảng bá rộng rãi hoạt động nhân đạo của họ sau vụ 11 tháng 9, và họ đã bị chỉ trích bởi có nhiều người cho rằng họ không thật tình giúp đỡ. Thấy vậy, J&J đã gửi một tư vấn viên trung thực đến các tòa báo để liệt kê những khoản quyên góp bằng tiền mặt và sản phẩm của mình trong các đợt cứu trợ, nhưng người dân vẫn chỉ xem đó là một động thái phòng thủ. Các nhà đầu tư và nhân viên đã gửi lãnh đạo nhiều e-mail than phiền là họ không đọc được hay nghe được bất cứ điều gì về việc J&J đang giúp đỡ những người sống sót và đội cứu trợ.

Những sự kiện bi thảm như vụ khủng bố này làm người ta trở nên đặc biệt nhạy

¹ Căn bệnh do giun ký sinh thường sống ở các dòng sông chảy nhanh gây ra, về lâu dài có thể dẫn đến mù lòa.

cảm về các động cơ của công ty khi quảng bá việc làm tốt của họ. Verizon Communications đã thông báo cho khách hàng về các khoản quyên góp từ thiện và nỗ lực nhằm cung cấp các dịch vụ viễn thông ở khu thương mại Manhattan. Dù chỉ với hình thức một lá thư chứ không phải thông tin quảng cáo, nhưng phương pháp này cũng làm một số người bị tổn thương. Những người này phản hồi lại với Verizon rằng họ thấy việc này thật là thô thiển và có cảm giác như công ty đang lợi dụng thảm họa để quảng bá chính mình.

Một số công ty nói rằng họ chấp nhận thiệt thòi để tránh mang tiếng là ích kỷ sau vụ 11 tháng 9. Ví dụ, Avon cố không tỏ ra vụ lợi trong các quảng cáo trọn trang báo với lời cảm ơn các đại diện bán hàng đã quyên góp được hơn 7 triệu đô-la nhờ bán huy hiệu hình trái tim in lá cờ Mỹ. Công ty này thậm trọng không đưa số điện thoại hay địa chỉ website vào quảng cáo này để tránh hiểu lầm là mình đang cố bán thứ gì đó.

Để đẩy mạnh chương trình chống ung thư vú và các hoạt động xã hội khác, Avon tập trung vào việc tạo danh tiếng trên thị trường nhiều hơn là chú ý tới các bài báo. Các nữ nhân viên tranh thủ sự tín nhiệm của khách hàng để trò chuyện về các dự án nhân đạo của Avon, hoặc đính kèm những thông tin về các hoạt động này vào đơn hàng mà họ giao cho khách.

Một số công ty tin rằng quảng cáo vẫn có thể thành công nếu được thực hiện một cách kín đáo. Ronald McDonald House Charities gần đây đã triển khai các chương trình quảng cáo truyền hình dưới dạng phim tài liệu để chiếu trong các nhà nuôi trẻ em bị ung thư do họ lập ra, ở sân bóng chày dành cho trẻ em nghèo, hay điểm tạm cư dành cho những gia đình có trẻ em bệnh nặng ở các bệnh viện địa phương. Mặt khác, McDonald's phát hành báo cáo về trách nhiệm xã hội trên website của mình. Phó chủ tịch phụ trách truyền thông doanh nghiệp - Walt Riker – giải thích: “Chúng tôi nói về những vấn đề này, nhưng không muốn làm quá nhiều cái việc quảng bá chính mình”.

Những bài báo về hoạt động nhân đạo chính là sự quảng cáo đáng tin cậy nhất. Vì vậy, tốt nhất là bạn hãy làm cho các dự án của mình thú vị đến mức chúng đương

nhiên được báo chí nhắc đến.

Đó cũng là chiến lược của IBM. Công ty đã tạo ra hai quảng cáo không quá sôi nổi về hoạt động nhân đạo của doanh nghiệp, như một website cứu trợ thảm họa mà họ xây dựng cho Hội Chữ thập đỏ và chiến dịch quảng bá thương hiệu kinh doanh điện tử của mình. Những điều đó đã dẫn đến nhiều câu chuyện trên báo chí liên quan tới các dự án như bản sao kỹ thuật số tượng Pieta thứ hai của Michelangelo và việc thành lập Bảo tàng Hermitage ảo để những người không có điều kiện du lịch đến Saint Petersburg, Nga, được chiêm ngưỡng những kiệt tác nghệ thuật đang trưng bày tại đây. IBM có thể chỉ giữ vai trò thứ yếu trong các dự án này, nhưng thứ mà họ có được là sự tín nhiệm mà báo giới đã đem lại.

ThuvienOnline