

Bài học từ cách xử lý thông minh

Khi xảy ra khủng hoảng truyền thông, các doanh nghiệp thường thể hiện những thái độ khác nhau: bên phủ nhận, đổ lỗi; bên nhận lỗi, khắc phục. Tuy nhiên, hậu quả chung là họ phải tiêu tốn rất nhiều tiền để khắc phục hậu quả, danh tiếng bị hủy hoại và mất thời gian dài mới có thể phục hồi được. Tuy nhiên, bằng cách xử lý thông minh, Công ty dược phẩm, thiết bị y tế Johnson & Johnson (Mỹ), với sản phẩm thuốc giảm đau Tylenol, là một điển hình cho cách thức xử lý khủng hoảng đến bây giờ vẫn còn giá trị.

LÊ NGỌC

Khủng hoảng “từ trên trời rơi xuống”

Vào mùa thu năm 1982, không rõ một hay nhiều kẻ ác ý đã thay thế những viên nang Tylenol Extra-Strength bằng những viên thuốc tẩm độc xi-a-nua và trà trộn vào những kệ thuốc của các cửa hàng dược phẩm và thực phẩm tại khu vực thành phố Chi-ca-gô (Mỹ). Khi những viên thuốc độc này được phát tán, 7 người đã tử vong.

Johnson & Johnson (J&J) - công ty mẹ của nhà điều chế thuốc Tylenol - bất ngờ rơi vào tình cảnh phải giải thích với cả thế giới tại sao sản phẩm của họ lại trở thành thứ thuốc độc giết người.

Vào ngày đầu tiên của cuộc khủng hoảng, “thuốc Tylenol giết người” trở thành chủ đề “hot” trên tất cả đài phát sóng và được nhiều người nhắc đến trong câu chuyện của mình. Hàng loạt thông tin xấu về cái chết của người tiêu dùng, những tit bài trên hàng loạt tờ báo khiến người

Tylenol là sản phẩm thuốc uống không cần kê đơn thành công nhất ở Mỹ với hơn 100 triệu người dùng. Đây là sản phẩm chiến lược đem lại 9% lợi nhuận của J & J trong 3 quý đầu năm 1982. Ngoài ra, nó cũng chiếm 13% doanh số bán hàng và 33% lợi nhuận so với cùng kỳ năm trước của hãng này. Tylenol là sản phẩm dẫn đầu - chiếm tới 37% thị phần ngành hàng thuốc giảm đau, vượt qua 4 loại thuốc giảm đau kết hợp hàng đầu là Anacin, Bayer, Bufferin và Excedrin. Ngay sau khi có các vụ ngộ độc, thị phần của loại thuốc này giảm xuống còn 7%. J&J phải đối mặt với một thách thức rất lớn. Không chỉ cả công ty phải xoay sở với cuộc khủng hoảng truyền thông về Tylenol mà là toàn bộ danh tiếng của công ty.

tiêu dùng hoang mang. Theo thống kê, có hơn 100.000 tin tức và bài viết trên các tờ báo giấy liên quan đến sự việc này. Nó trở thành thông tin được lan truyền rộng rãi thứ nhì nước Mỹ, chỉ sau vụ ám sát Tổng thống Ken-nơ-đi.

Sự việc trở nên nghiêm trọng khi một số sở y tế bang cấm toàn bộ các sản phẩm Tylenol. Nhiều nhà bán lẻ loại bỏ hoàn toàn các sản phẩm Tylenol khỏi kệ. Các bang và nhà bán lẻ khác quyết định tuân theo cảnh báo của Cục Quản lý thực phẩm và dược phẩm Hoa Kỳ (FDA), chỉ loại bỏ những sản phẩm có cùng số sê-ri với loại thuốc gây tử vong. Dù vậy, uy tín của Tylenol đã bị hủy hoại hoàn toàn.

Nhận trách nhiệm và bảo vệ khách hàng

Ngay lập tức, Chủ tịch của J&J lúc đó Giêm Bơ-ki (James Burke), đã phản ứng lại những thông tin tiêu cực bằng việc thành lập một đội ngũ chiến lược gồm 7 người, xác định mục tiêu là cần bảo vệ khách hàng trước, sau đó mới đến bảo vệ sản phẩm và danh tiếng của mình. J&J cũng sử dụng các công cụ truyền thông, bao gồm cả PR và quảng cáo để truyền bá thông điệp của mình trong suốt cuộc



Thuốc Tylenol của Công ty Dược phẩm, thiết bị y tế Johnson & Johnson (Mỹ) tại một quầy bán thuốc. Ảnh: Reuters

khủng hoảng. Họ tổ chức rất nhiều cuộc họp báo tại trụ sở của công ty để cung cấp thông tin trực tiếp. Trong tuần đầu tiên, J&J thành lập đường dây nóng với 800 số điện thoại luôn sẵn sàng lắng nghe phản hồi của khách hàng. Công ty cũng tạo quan hệ với Sở Cảnh sát Chi-ca-gô, FDA và Cục Điều tra Liên bang (FBI) nhằm tìm kiếm những kẻ phải chịu trách nhiệm cho những cái chết, và trở thành công ty đầu tiên áp dụng quy tắc “ba con dấu” đóng gói chống giả mạo mới. J&J tiến hành kiểm tra đồng loạt các nhà máy sản xuất thuốc Tylenol để xác định, làm thế nào chất độc xi-a-nua lọt vào thuốc trong quá trình sản xuất. Sau cuộc kiểm tra, J&J kết luận: chất xi-a-nua đã không lọt vào các lọ thuốc tại nhà máy. Như vậy chỉ còn khả năng ai đó đã cố tình đổ thuốc từ các chai Tylenol ngay trên kệ tại những cửa hàng nơi chúng được bán ra, tổng đầy xi-a-nua vào trong các viên con nhộng và đặt trở lại chỗ cũ.

Chỉ trong vòng chưa đầy 1 tuần sau khi xuất hiện các trường hợp tử vong, J&J đã bỏ ra hơn 100 triệu USD để thu hồi 32 triệu lọ Tylenol viên nang tại các nhà thuốc. Theo một nghiên cứu của Trường Đại học Ha-vớt, người đứng đầu của FDA và FBI cảm thấy việc thu hồi là một phản ứng mạnh mẽ. Các nhà lãnh đạo J&J đặt sự an toàn của khách hàng trên tất cả, dù họ không phải là những người gây ra sự việc. Chỉ trong vòng 6 tháng, J&J đã tái giới thiệu nhân hàng bằng việc sản xuất loại hộp đựng Tylenol được thay đổi sang loại có 3 lớp khóa - là loại vỏ rất khó can thiệp vào bên trong. J&J cũng thay thế viên nang Tylenol sang dạng nén, loại khó nhiễm độc hơn. Công ty đưa ra hơn 40 triệu coupons giá 2,5 USD (gần đủ để mua một hộp thuốc cỡ lớn) để bù đắp cho những khách hàng đã vứt thuốc Tylenol đi trong lúc sợ hãi. Ngoài ra, họ cũng tạo một chương trình giảm giá mới giúp người tiêu dùng tiết kiệm đến



5 bài học từ cách quản lý khủng hoảng của Johnson&Johnson:

1. Luôn sẵn sàng và trung thực.
2. Hành động nhanh chóng và dứt khoát.
3. Chịu trách nhiệm, dù không gây ra điều đó.
4. Ứng xử với mọi người bằng sự tôn trọng.
5. Ứng xử tốt sẽ mang lại lợi nhuận.

25%. Đặc biệt, một đội ngũ gồm 2.250 nhân viên bán hàng được giao nhiệm vụ liên hệ với cộng đồng y tế để khôi phục niềm tin với sản phẩm.

Với cách xử lý thông minh đặt khách hàng lên hàng đầu, chỉ trong vòng 5 tháng kể từ sau thảm họa, J&J đã lấy lại 70% thị phần so với thời điểm trước đó và giành lại vị trí thuốc giảm đau bán chạy hàng đầu. Ngày nay, Tylenol luôn đứng hạng cao nhất về sự tin tưởng của người tiêu dùng. Tylenol còn khẳng định được giá trị lâu dài của thương hiệu trong mắt công chúng. Dù tiêu tốn tới cả trăm triệu USD để khắc phục sự cố sau khủng hoảng, nhưng thời gian phục hồi của J&J ngắn hơn các thương hiệu khác. Một số ý kiến khác cho rằng, J&J đã thiết lập một tiêu chuẩn cho khủng hoảng truyền thông khi họ “nhận trách nhiệm bằng cách bảo đảm an toàn cho cộng đồng là nhiệm vụ đầu tiên và thu hồi tất cả các sản phẩm của mình”, mặc dù thực tế các chai thuốc đã bị làm giả sau khi đặt lên kệ bán thuốc.

Theo cuốn “Quản lý khủng hoảng trước khi nó xảy ra” của Mi-trốp (Mitroff), xuất bản năm 2001, J&J đã tăng được sự tin nhiệm trong suốt cuộc khủng hoảng vì sự thành thật của Ban Điều hành công ty. Chuyên gia P. Mơphi (Patrick Murphy), Trường Đại học Notre Dame, cho rằng, J&J đã thiết lập một “*tiêu chuẩn vàng*” trong việc chọn đạo đức kinh doanh vì họ chủ động và minh bạch. Thực tế, khi kế hoạch xử lý khủng hoảng được đưa ra, nhiều người hoài nghi và cảnh báo rằng, danh tiếng của công ty sẽ không thể khôi phục được. Tuy nhiên, J&J với những quyết định khôn ngoan đã cứu vãn được danh tiếng, doanh thu và giúp sản phẩm Tylenol lại chiếm lĩnh thị trường ❖

Cô giáo người Kinh mang điệu then xuống phố

Điệu then vốn là sản phẩm văn hóa tinh thần độc đáo của cộng đồng người Tày, Nùng ở các tỉnh vùng cao phía Bắc Việt Nam đang có nguy cơ mai một. Với mong muốn chấp nối các thế hệ người hát then và bảo tồn điệu hát ấy, cô giáo người Kinh Nguyễn Thị Tuyết Mai đã lên tận nơi hát then chào đời mang về xuôi dạy cho chính những người con của mảnh đất ấy.

PHẠM NGÀ



Cô giáo Nguyễn Thị Tuyết Mai
_Ảnh: Phạm Nga

Cô giáo Kinh hát tiếng Tày, Nùng

Ngay từ khi còn bé, mỗi lần được nhìn thấy những chàng trai, cô gái trên vô tuyến ôm cây đàn ca hát, Nguyễn Thị Tuyết Mai (sinh năm 1971) - giảng viên Trường Đại học Văn hóa nghệ thuật Quân đội đã say mê cái hương vị dân tộc mượt mà và lắng sâu. Cứ mỗi lần vô tuyến rộn lên tiếng đàn, Tuyết Mai lại lẩm nhẩm hát theo, đôi tay đẩy đưa theo điệu nhạc. Cũng bắt đầu từ đó, Tuyết Mai ấp ủ và nuôi dưỡng cho

mình giấc mơ nghệ thuật. Sau khi tốt nghiệp Khoa Nghệ thuật dân tộc, chuyên ngành đàn tỳ bà của Nhạc viện Hà Nội (nay là Học viện âm nhạc Quốc gia Việt Nam), cô giáo trẻ Nguyễn Thị Tuyết Mai về giảng dạy tại Khoa Văn nghệ dân tộc và miền núi, Trường Đại học Văn hóa nghệ thuật Quân đội.

Năm 2002, khi Trường có dự án đào tạo văn hóa nghệ thuật cho con em dân tộc miền núi, các thầy cô đã tràn trề tìm cho được bộ môn nghệ thuật phù hợp với sinh viên. Cuối cùng, nhà trường quyết định chọn bộ môn nghệ thuật đàn tính hát then để đưa vào giảng dạy, nhưng khi ấy các thầy cô đều lúng túng vì chưa hiểu gì về bộ môn này. Cô Tuyết Mai - một giảng viên của Khoa Nghệ thuật dân tộc và miền núi quyết định mày mò, tìm hiểu tư liệu để học cho bằng được điệu then của người Tày, Nùng.

Đã có lúc, bàn tay cô chai sần, rớm máu vì nhiều ngày liền học chơi đàn tính. Đôi mắt dường như