

Anne Gregory

PLANNING AND MANAGING PUBLIC RELATIONS CAMPAIGNS

SÁNG TẠO

chiến dịch

PR

H I Ê U Q U Ả



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

LỜI GIỚI THIỆU

Ngày nay, khi mở bất kỳ một tờ báo, một kênh truyền hình hay radio nào, chúng ta cũng đều có thể đọc thấy hay nghe thấy những thông tin về một tổ chức, cá nhân nào đó trong xã hội. Những thông tin này giống như các nét vẽ, dần xuất hiện theo thời gian bởi bàn tay của giới truyền thông và giúp hoàn chỉnh bức tranh toàn cảnh về hình dáng, phong cách và những điểm đặc trưng của tổ chức hay cá nhân ấy trong nhận thức của công chúng.

Đó chính là nghệ thuật thể hiện của PR, một công việc vốn đòi hỏi sự đầu tư nghiêm túc và xuyên suốt trong nhiều năm nhằm mục đích chăm sóc danh tiếng và tác động đến hành vi, thái độ của công chúng và các giới hữu quan đối với một tổ chức, cá nhân nhất định. Và bởi vì danh tiếng là điều không thể đạt được trong ngày một ngày hai, bạn không những cần nắm vững các khái niệm cơ bản về PR mà còn phải biết sáng tạo trong bước hoạch định và quản lý các chiến dịch PR sao cho hợp lý, hiệu quả nhất qua 4 giai đoạn phát triển cơ bản của một tổ chức: khởi đầu, tăng trưởng, trưởng

thành và suy thoái. Để làm được điều đó, bạn phải xem xét đến rất nhiều các yếu tố tác động có liên quan như công chúng, nguồn lực, đặc điểm tổ chức, quỹ thời gian, sự tác động của ngành... và có những kế hoạch, mục tiêu cụ thể. Đây là một công việc khá phức tạp nhưng không kém phần thú vị, mang đến cho bạn cơ hội kiểm nghiệm và thể hiện tài năng của chính mình trong bối cảnh sôi động của công luận.

Sáng tạo chiến dịch PR hiệu quả là quyển sách được biên soạn cẩn thận nhằm cung cấp cho bạn những kiến thức và công cụ hữu ích nhất về kỹ năng hoạch định và quản lý chiến dịch PR. Dĩ nhiên, mỗi tình huống PR mà bạn phải đối diện có thể khác nhau, nhưng

chung quy mọi sự khác biệt ấy đều dựa trên một nền tảng nhất định, với những giải pháp căn bản mà chúng tôi sẽ trình bày trong quyển sách này. Một khi đã có được những kiến thức tổng quát và hữu dụng nhất, bạn hoàn toàn có thể tự tin tìm lấy một giải pháp sáng tạo và phù hợp nhất cho vấn đề của mình.

Với cách viết dễ hiểu, phân loại theo từng đề mục lớn giúp bạn khám phá dần các vấn đề quan trọng cần lưu ý trong việc hoạch định và quản lý chiến dịch PR, chúng tôi tin bạn sẽ dễ dàng nắm bắt những thông điệp được chuyển tải và nhanh chóng bị cuốn hút vào các phần nội dung liền mạch được trình bày ở đây. Tác giả quyển sách này, Anne Gregory, là một trong những viện sĩ PR hàng đầu của Vương quốc Anh. Bà là Hiệu trưởng của Trường Chiến lược Kinh doanh và là Hiệu phó Trường Kinh doanh Leeds, một đơn vị của Đại học Leeds Metropolitan. Trước khi trở thành viện sĩ, bà đã có 12 năm hoạt động trong lĩnh vực PR và đảm nhận vị trí chuyên viên cao cấp của bộ phận PR nội bộ lẫn công ty tư vấn. Hiện nay bà vẫn tiếp tục tham gia công tác tư vấn với vị trí Giám đốc phi điều hành cho Bradford Community Health Trust, với trọng trách đặc biệt về các vấn đề truyền thông. Nhờ kiến thức sâu rộng cũng như những kinh nghiệm thực tế của Anne Gregory, bạn có thể tin rằng mình đang cầm trong tay một quyển sách thật sự cần thiết cho công việc hoạch định và quản lý chiến dịch PR hàng ngày, kể cả khi mục đích của bạn chỉ là nhằm thỏa mãn ước muốn được tìm hiểu thêm về lĩnh vực năng động này.

Chúc bạn tìm thấy sự sáng tạo cần thiết cho chính mình trong việc hoạch định và quản lý chiến dịch PR!

- First News

1.

CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH VÀ QUẢN LÝ

BẤT KỲ AI CŨNG CÓ KHẢ NĂNG HOẠCH ĐỊNH VÀ QUẢN LÝ

Khi đề cập đến công việc "hoạch định" hay "quản lý", ngay lập tức nhiều người trong chúng ta thường tỏ vẻ e ngại và dè dặt, nhất là những người thuộc giới sáng tạo chỉ quen làm việc theo cảm hứng. Còn khi nói đến thuật ngữ "phong cách quản lý", đa số mọi người lại liên tưởng đến một khả năng đặc biệt mà không phải ai cũng có được. Vì vậy, họ luôn cảm thấy vui vẻ khi thực hiện các chỉ thị, yêu cầu do những người có khả năng đặc biệt đó đưa ra.

Thật ra, đó là những suy nghĩ sai lầm! Bất kỳ ai trong chúng ta cũng đều có khả năng hoạch định và quản lý, và trong thực tế cuộc sống, chúng ta đang thực hiện công việc đó mỗi ngày. Từ việc lên thực đơn cho một bữa cơm gia đình, hoặc cho một bữa tiệc thết đãi bạn bè tại nhà; việc chọn lựa địa điểm mua sắm, chuẩn bị kế hoạch cho kỳ nghỉ mát của gia đình cho đến việc dự định thực hiện những mục tiêu lớn lao trong cuộc đời hay việc giải quyết những mâu thuẫn trong quan hệ gia đình hay tình yêu đôi lứa... tất cả đều liên quan đến công việc hoạch định và quản lý.

Những hoạt động diễn ra trong cuộc sống và nhất là trong công việc đòi hỏi mỗi chúng ta phải biết một chút về hoạch định. Đôi khi chúng ta cần phải suy nghĩ và tính toán thật kỹ lưỡng nhưng cũng có những lúc chúng ta chỉ cần làm theo thói quen. Và dĩ nhiên nếu muốn nâng cao chất lượng cuộc sống và hiệu quả công việc thì chúng ta cần biết cách lập kế hoạch sao cho có

thể vừa hoàn thành tốt nhiệm vụ và trách nhiệm của mình, đồng thời vừa có thời gian để nghỉ ngơi và giải trí.

Đó chính là vai trò trọng tâm của việc hoạch định và quản lý. Có người cho rằng cuộc sống sẽ trở nên đơn điệu và khô cứng nếu lúc nào chúng ta cũng lên kế hoạch và kiểm soát mọi chuyện. Thế nhưng, chính công việc hoạch định và quản lý này sẽ giúp chúng ta bảo đảm mọi việc diễn ra suôn sẻ. Khi đó, chúng ta có thể kiểm soát tốt hơn những sự việc bất ngờ xảy đến cũng như không để bản thân bị cuốn vào vòng xoáy của những rắc rối.

Thực hiện việc hoạch định và quản lý tốt sẽ mang đến cho chúng ta cảm giác phấn khởi, thú vị bởi đây là một quá trình đầy tính sáng tạo, vừa nâng cao khả năng hiểu biết vừa mang lại sự hài lòng cho bản thân và quan trọng nhất là có thể giúp chúng ta đạt hiệu quả tối ưu trong công việc của mình.

VAI TRÒ CỦA HOẠCH ĐỊNH TRONG CÔNG TÁC PR

Trước khi nói đến PR và vai trò của hoạch định trong công tác PR, chúng ta hãy cùng tìm hiểu một số định nghĩa mới nhất về PR. Theo Học viện PR Anh Quốc:

Hoạt động PR là một nỗ lực có kế hoạch và mang tính lâu dài nhằm thiết lập và duy trì sự tín nhiệm cũng như sự hiểu biết lẫn nhau giữa một tổ chức và các đối tượng công chúng có liên quan.

Theo định nghĩa trên đây, chúng ta có thể dễ dàng nhận thấy rằng hoạt động PR không thể thiếu sự hoạch định. Không chỉ thế, đây còn là một quá trình có chủ ý, được tư duy cẩn thận và đòi hỏi phải được duy trì liên tục, chứ không mang tính đối phó hay ngẫu hứng. Và hoạt động này liên quan đến cả một quá trình thiết lập và duy trì sự hiểu biết lẫn nhau giữa tổ chức và đối tượng công chúng có liên quan. Nói cách khác, nó liên quan đến cuộc đối thoại giữa tổ chức và công chúng, mà qua đó tổ chức và công chúng hiểu nhau hơn. Chính điều này sẽ làm thay

đổi thái độ, hành động và quan điểm của các bên theo chiều hướng tích cực hơn.

Vấn đề ở đây là những người làm công tác PR phải xem xét cẩn thận để biết cách khai thác, phát triển và duy trì các chương trình PR sao cho hiệu quả nhất nhằm mang lại lợi ích không chỉ cho tổ chức của họ mà còn cho các đối tượng công chúng có liên quan.

Những định nghĩa gần đây của Học viện PR Anh Quốc cho rằng:

- PR chủ yếu liên quan đến danh tiếng, nghĩa là liên quan đến kết quả của những điều bạn làm, những điều bạn nói và của những điều người khác nói về bạn.
- Hoạt động PR là một biện pháp chăm sóc danh tiếng nhằm tạo ra sự hiểu biết, tìm kiếm sự ủng hộ cũng như tác động đến ý kiến và hành vi của đối tượng công chúng có liên quan.

Chúng ta không thể tạo dựng danh tiếng trong ngày một ngày hai mà để có được danh tiếng, đòi hỏi chúng ta phải thiết lập trong sự cẩn trọng và có mục đích hẳn hoi, cụ thể hơn đó chính là sự quan tâm và ủng hộ của công chúng đối với tổ chức của chúng ta. Tuy nhiên, bản chất của danh tiếng là rất mong manh nên sẽ rất "dễ vỡ" nếu những lời nói hay việc làm của tổ chức không tạo được sự thông cảm đối với công chúng hoặc nếu xảy ra những lời phát ngôn bất cẩn gây hậu quả nghiêm trọng. Vì thế, việc quản lý danh tiếng luôn đòi hỏi sự tỉ mỉ, liêm chính và trung thực.

Danh tiếng và sản phẩm/dịch vụ của một tổ chức có mối quan hệ mật thiết với nhau. Một khi danh tiếng của tổ chức tăng lên, công chúng sẽ tin tưởng và đánh giá cao sản phẩm/dịch vụ của tổ chức đó, và chính điều này lại góp phần nâng cao thêm danh tiếng của tổ chức ấy. Và cứ thế, mối liên kết giữa danh tiếng và

sản phẩm/dịch vụ luôn luôn hỗ trợ cho nhau để đưa tổ chức vươn đến một tầm cao hơn.

Hoạt động PR đòi hỏi sự đầu tư nghiêm túc

Qua phân tích ở trên, chúng ta có thể khẳng định rằng vai trò của hoạt động PR là rất quan trọng - hoạt động PR phải góp phần trực tiếp đem lại sự thành công cho tổ chức. Với nhiệm vụ bảo vệ và quản lý uy tín cũng như các mối quan hệ của một tổ chức, hoạt động PR không chỉ dừng lại ở những kết quả "chấp nhận được" mà phải tạo nên một hiệu quả rõ rệt. Một khi đã chi tiêu ngân sách cho việc thiết lập kênh đối thoại với các đối tượng công chúng có liên quan và xây dựng uy tín đối với các nhóm đối tượng này thì bất kỳ tổ chức nào cũng mong đợi những kết quả hữu hình, nghĩa là họ phải tác động bằng được đến công chúng theo chiều hướng mong muốn.

Một công ty thật sự có danh tiếng tốt khi mọi người có xu hướng:

- Dùng thử các sản phẩm của công ty;
- Mua cổ phiếu của công ty;
- Tin vào quảng cáo của công ty;
- Muốn làm việc cho công ty;
- Giao dịch với công ty khi các công ty khác cũng đưa ra điều kiện tương tự;
- Hỗ trợ công ty trong những giai đoạn khó khăn;
- Đánh giá công ty cao hơn về mặt tài chính.

Tạo dựng và duy trì danh tiếng đối với các đối tượng công chúng có liên quan là một công việc tốn nhiều thời gian và công sức, đòi hỏi các nhà hoạch định và quản lý phải có năng lực và phẩm chất nhất định. Vì vậy, có thể nói việc xây dựng và duy trì danh tiếng cho một công ty là một nhiệm vụ không hề dễ dàng chút nào.

VAI TRÒ CỦA CÔNG TÁC PR TRONG KINH DOANH

Để có thể hiểu được những cách thức hoạch định và quản lý các chương trình và chiến dịch PR, điều quan trọng đầu tiên là chúng ta cần phải hiểu được vai trò của PR trong kinh doanh.

Tất cả những người làm công tác PR cần phải nắm rõ cơ cấu tổ chức, cách thức quản lý cũng như cơ cấu hoạt động của các tổ chức. Nếu không, họ sẽ không thể hoàn thành tốt vai trò của mình đối với tổ chức, và dĩ nhiên sẽ không thể điều hành công việc trong vai trò của một nhà quản lý cấp cao.

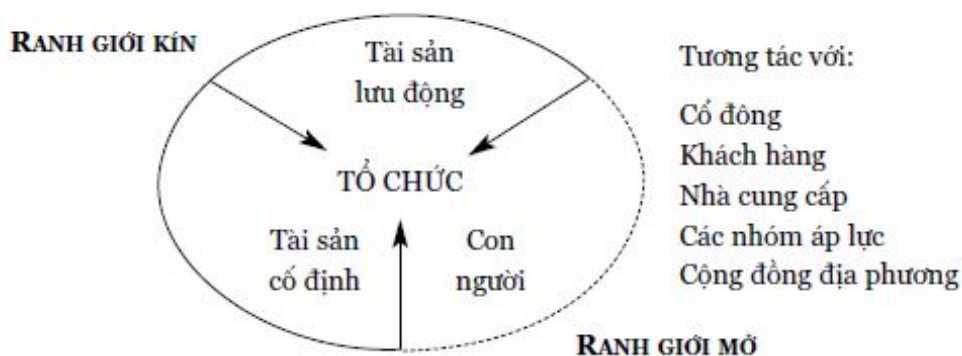
Nói một cách đơn giản, một tổ chức được cấu thành từ 3 yếu tố:

- Tài sản cố định, như nhà xưởng, văn phòng, máy móc, thiết bị, phương tiện vận chuyển và sản phẩm;
- Tài sản lưu động, như tiền mặt giúp bôi trơn các hoạt động của doanh nghiệp;
- Con người.

Tài sản cố định của tổ chức luôn có một giá trị nhất định, và có thể đong đếm trên bản cân đối kế toán. Tương tự, lượng tài sản lưu động mà tổ chức sở hữu cũng có thể đếm được. Và cuối cùng, chúng ta cũng có thể thống kê được số lượng nhân viên của bất kỳ một tổ chức nào. Thế nhưng khi xét trên nhiều khía cạnh khác nhau thì lực lượng lao động của tổ chức là tài sản không định lượng được. Năng lực của họ về cơ bản là vô hạn. Họ là những người truyền sức sống cho tổ chức, nhằm tạo ra các giá trị gia tăng; họ sử dụng sức sáng tạo và tài năng vốn có để tạo ra những sản phẩm mới cho thị trường; họ cung cấp dịch vụ khách hàng; và họ thúc đẩy hoạt động của tổ chức. Họ là một dạng tài sản đặc biệt, trong khi tài sản cố định và tài sản lưu động chỉ là những hàng hóa vô tri.

Thông qua giao tiếp, họ còn tạo ra các mối quan hệ với gia đình và bạn bè - đây chính là những khách hàng tiềm năng của tổ chức. Hơn nữa, họ còn là người làm việc trực tiếp với các nhà

cung cấp, với chính quyền địa phương và trung ương, với cộng đồng ...



Hình 1.1 - Cách con người mở rộng ranh giới của tổ chức.

Con người là một nguồn lực có thể mở rộng không giới hạn. Họ xóa mờ các ranh giới bằng cách thu hút các đối tượng bên ngoài tham gia vào hoạt động của doanh nghiệp. Ngoài ra, còn có một số nhân viên tuy thuộc các nhóm nằm ngoài doanh nghiệp nhưng lại đóng vai trò rất quan trọng đối với sự thành công của doanh nghiệp. Họ vừa có thể là nhân viên, vừa là khách hàng, là cổ đông hay cũng có thể là thành viên của cộng đồng địa phương.

Vai trò chính của giám đốc điều hành trong một doanh nghiệp là đưa ra định hướng cho mọi thành viên còn lại. Họ cần phải có một tầm nhìn chiến lược để nâng cao hiệu quả hoạt động, và quan trọng hơn cả là họ phải định hướng phát triển cho doanh nghiệp ấy. Những công ty được quản lý kém không có phương hướng và mục tiêu dài hạn rõ ràng, thường xuyên phải đối mặt với những khủng hoảng, khó khăn phát sinh.

VAI TRÒ CỦA CHUYÊN VIÊN PR

Chiến lược hoạt động của một doanh nghiệp, bao gồm định hướng phát triển cũng như phạm vi hoạt động của doanh nghiệp đó, là kết quả từ những nỗ lực phân tích, đánh giá và ra quyết định của rất nhiều người, cả bên trong lẫn bên ngoài

doanh nghiệp. Sau khi hoạch định xong, chiến lược đó cần được truyền đạt đến mọi người để được ủng hộ và triển khai. Đó là lý do vì sao công tác PR lại đóng vai trò thiết yếu cả trong việc phát triển chiến lược lẫn trong các hoạt động truyền thông.

Truyền thông là một hoạt động tình báo tin tức

Nhiệm vụ của chuyên viên PR là truyền dẫn thông tin và xây dựng mối quan hệ với các đối tượng công chúng có liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp. Vì vậy, các chuyên viên PR cần phải nhận thức rõ môi trường hoạt động của doanh nghiệp bởi đó chính là môi trường mà các đối tượng công chúng có liên quan tồn tại, và những người làm công tác PR không thể hiểu được các nhóm đối tượng này một cách toàn diện nếu không có sự nghiên cứu sâu sắc về các yếu tố xã hội, công nghệ, kinh tế, chính trị và văn hóa vốn tác động trực tiếp cũng như định hướng cuộc sống của họ.

Sau đó chuyên viên PR sẽ cung cấp những thông tin này cho các nhà hoạch định chiến lược. Do đó, có thể nói vai trò của các chuyên viên PR chính là "mở rộng ranh giới", nghĩa là giúp xóa bỏ khoảng cách giữa tổ chức và các đối tượng công chúng bên ngoài. Họ vừa là người của doanh nghiệp, vừa là người của công chúng nên họ được xem như là đại diện cho các quan điểm khách quan và những phản ứng có thể xảy ra ở công chúng. Đây cũng là nhiệm vụ thiết yếu mà các chuyên viên PR có thể đóng góp cho quá trình hoạch định chiến lược. Ngoài ra, các chuyên viên PR còn đảm nhiệm vai trò giám đốc truyền thông trong nội bộ doanh nghiệp và công việc của họ là tập hợp những thông tin có liên quan đến giới công chúng bên trong chính tổ chức đó.

Tất nhiên, các thông tin chuyên biệt như dữ liệu kinh doanh, tài chính, mức độ phát triển khoa học công nghệ sẽ do các chuyên gia thuộc những bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp cung cấp. PR, với vai trò "mở rộng ranh giới", có chức năng hoạt động như một đơn vị tập hợp các dữ liệu thông tin; và nếu có đủ

nguồn nhân lực được đào tạo bài bản, bộ phận PR cũng có thể thực hiện việc phân tích và xử lý các thông tin thu thập được. Thông qua những điều đã tìm hiểu về các đối tượng công chúng có liên quan, các chuyên viên PR còn có thể hỗ trợ tổ chức/doanh nghiệp hoạt động phù hợp với quan điểm và thái độ của các cổ đông đang nắm giữ vận mệnh của doanh nghiệp.

Vai trò mang tính chiến lược của PR như đã phân tích trên đây chứng tỏ rằng các cấp quản lý đã thừa nhận vị thế của PR. PR không chỉ đơn thuần là một công cụ để truyền đạt thông tin hay nâng cao ý nghĩa của thông tin mà PR còn là một bộ phận không thể tách rời trong chiến lược phát triển dựa trên các kết quả nghiên cứu toàn diện và những phân tích chuyên nghiệp, có mục tiêu rõ rệt.

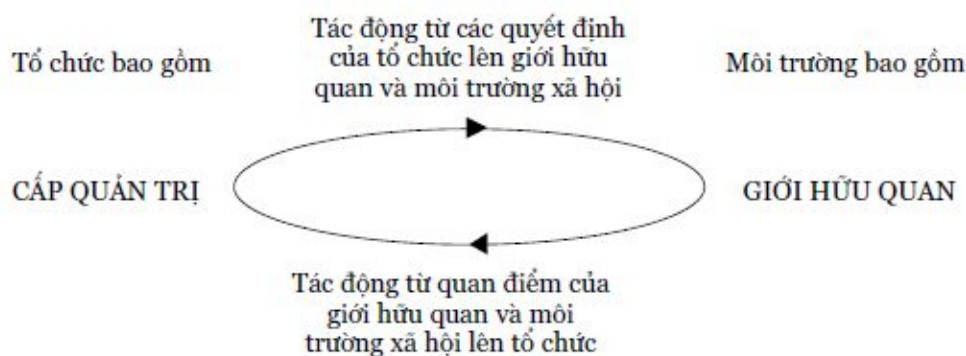
Một số quan hệ chuyên môn mà bộ phận PR tạo dựng được trở thành những nguồn lực vô giá trong việc cung cấp những thông tin ban đầu và có thể chỉ ra cụ thể những vấn đề đang nổi lên có khả năng tác động sâu sắc đến tổ chức. Ví dụ, việc phân tích nội dung truyền thông có thể giúp chúng ta nhận diện được tầm quan trọng của một vấn đề, hay hướng đánh giá của công chúng đối với một vấn đề nào đó. Các mối quan hệ công vụ có thể tiết lộ đôi chút về quan điểm của chính quyền đối với những hoạt động lập pháp sắp diễn ra.

Bằng sự nhạy bén với môi trường, các chuyên viên PR không chỉ cung cấp những thông tin hữu ích cho quá trình phát triển chiến lược mà còn đóng góp rất nhiều cho quá trình ra quyết định bên trong doanh nghiệp. Nhờ thường xuyên tiếp xúc với các thông tin bên trong lẫn bên ngoài có liên quan đến doanh nghiệp nên họ có thể đưa ra những ý kiến khách quan và cần thiết cho quá trình ra quyết định của các nhà quản lý - những người khó có thể hành động một cách khách quan vì thường xuyên phải tiếp xúc trực tiếp với sự việc, hoặc không nắm được những góc ngách của vấn đề từ góc nhìn của người ngoài cuộc. Và thật ra cũng cần phải đánh giá tính đúng đắn, hợp lý của vấn

đề trên một phạm vi khác rộng hơn. Ví dụ, xét về mặt lợi ích kinh doanh thì không gì bằng khi có thể tìm được những nguồn cung cấp đầu vào rẻ nhất, đáng tin cậy nhất. Thế nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu doanh nghiệp sử dụng nhân lực là trẻ em chưa đến tuổi lao động?

Do đó, ở đây các chuyên viên PR đóng vai trò kèp đối với các doanh nghiệp. Trước hết, họ giúp đội ngũ quản trị cấp cao nắm bắt thông tin về những gì đang diễn ra trong môi trường xã hội, mà đại diện là các cổ đông của doanh nghiệp, để từ đó doanh nghiệp có thể sử dụng những thông tin hữu ích này trong quá trình ra quyết định. Quá trình truyền thông diễn ra hai chiều như hình 1.2.

Thứ hai, dựa trên những dự đoán phản ứng của các đối tượng công chúng có liên quan tác động trực tiếp đến sự phát triển của tổ chức, các chuyên viên PR còn tư vấn cho đội ngũ quản trị về ảnh hưởng của những quyết định của họ. Chuyên viên PR chính là người quan sát ý kiến của công chúng, và là người cố vấn lương tâm và đạo đức cho tổ chức.



Hình 1.2 - Luồng thông tin hai chiều giữa tổ chức và những môi trường có liên quan.

KỸ NĂNG TRUYỀN THÔNG

Một chiến dịch sau khi hoạch định xong cần được truyền đạt đến tất cả mọi người có liên quan. Khi đó, các chuyên viên PR sẽ

cố vấn cho đội ngũ quản trị cấp cao về cả nội dung truyền thông lẫn các cơ chế cần thiết để chuyển tải thông tin đến công chúng và thu thập phản hồi từ phía họ. Bất kỳ chiến dịch nào cũng đều quan trọng nên hầu hết các nhà quản trị thường truyền đạt bằng những ngôn ngữ khoa trương và bằng những hình thức không phù hợp. Các chuyên viên PR cần phải ngăn chặn những hành động như thế xảy ra và đưa ra những lời khuyên về cách thực hiện công tác truyền thông sao cho thật chuyên nghiệp.

Chính vì phải chuyển tải những thông điệp rõ ràng đến các đối tượng công chúng nên đòi hỏi cần phải có sự khắt khe và cẩn trọng trong quá trình tư duy chiến lược và ra quyết định. Điều này còn giúp làm sáng tỏ những sáng kiến không thực tế và buộc các cấp quản trị phải tư duy toàn diện về ý nghĩa thực tiễn của kế hoạch mà họ đã đặt ra. Việc diễn đạt các ý tưởng bằng những ngôn từ đơn giản là một cách để kiểm tra tính thực tế của các ý tưởng đó, và góp phần làm đơn giản hóa việc so sánh, đánh giá giữa những gì đã nói và những gì đã làm.

Về chiến thuật thực hiện, các chuyên viên PR có nhiệm vụ là quản lý mối quan hệ truyền thông giữa một tổ chức và các cổ đông hay ngược lại bằng cách bảo đảm nội dung truyền thông và phương thức thực hiện công tác truyền thông luôn phù hợp và kịp thời.

Ví dụ, trong trường hợp các cổ đông muốn có được những thông tin chi tiết về kế hoạch phát triển của công ty, kể cả tham vọng mở rộng toàn cầu của tổ chức này thì khi đó, cách thức và thời điểm truyền đạt những thông tin này đến họ là hết sức quan trọng.

Tầm quan trọng của công tác truyền thông

Trước hết, truyền thông giúp nâng cao các mục tiêu chiến lược của tổ chức, nhờ thu hút được sự hỗ trợ từ nhiều nhóm công chúng chủ chốt thông qua việc thể hiện rõ tầm nhìn cũng như

những giá trị của doanh nghiệp. Đây không đơn thuần là công việc chuyển tải một tầm nhìn đến với công chúng, mà công tác truyền thông còn tạo ra động lực để theo đuổi những mục tiêu đó hoặc ít nhất là nhận được sự tán thành từ phía công chúng - bởi mục đích cốt lõi của truyền thông là tác động đến hành vi của người khác.

Dĩ nhiên, nếu tổ chức biết tiếp thu những ý kiến đóng góp từ các nhóm công chúng chủ chốt khi phát ngôn và hành động, thì hoạt động truyền thông sẽ ít nhiều chịu ảnh hưởng bởi những quan điểm khách quan của công chúng. Nhờ thế, hoạt động truyền thông của doanh nghiệp sẽ ngày càng hiệu quả hơn vì luôn theo sát được mong muốn của đối tượng công chúng liên quan.

Thứ hai, truyền thông giúp củng cố các mối quan hệ với những nhóm công chúng chủ chốt - những nhóm công chúng có vai trò rất lớn trong việc thành công hay thất bại của một doanh nghiệp. Việc củng cố những mối quan hệ tích cực đó sẽ gia tăng cơ hội nắm bắt thông tin cho doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp sớm nhận diện và triển khai các hoạt động cần thiết (có thể là một cơ hội bán hàng, hoặc một cơ hội tác động đến hoạt động lập pháp). Điều này còn giúp giảm thiểu các mối đe dọa nhờ phát hiện sớm các vấn đề hay những mâu thuẫn tiềm ẩn (ví dụ, nhận ra được sự bất mãn hoặc không hài lòng của nhân viên đối với một hoạt động nào đó của công ty).

Vị trí của PR trong tổ chức

Để đánh giá tầm quan trọng của PR trong một tổ chức bất kỳ là xem xét vai trò và chức năng của PR trong tổ chức đó. Nếu những nhà quản trị PR cấp cao cũng đồng thời là thành viên trong "liên minh thống trị", tức là những người ra quyết định trong tổ chức, thì điều đó có nghĩa là PR đóng vai trò chiến lược trong tổ chức đó. Những cá nhân này thường đảm nhiệm các hoạt động nghiên cứu và tư vấn đã được phác họa trước. Trong

trường hợp ngược lại, PR chủ yếu chỉ mang tính chiến thuật. Nó cũng có thể chỉ được xem là một phần của truyền thông tiếp thị hỗn hợp hoặc chủ yếu chỉ để giải quyết vấn đề trình bày thông tin của tổ chức qua những hình thức phù hợp, ví dụ như các hoạt động tuyên truyền hay quảng bá.

Cũng có thể xem xét mức độ chuyên nghiệp của PR trong một tổ chức bằng cách đánh giá xem hoạt động này chủ yếu mang tính đối phó hay chủ động. Dĩ nhiên, mọi chương trình PR ít nhiều đều mang tính đối phó trước một tình huống hay một vấn đề nào đó. Thế nhưng dù có hoạch định và chuẩn bị tốt đến mấy thì một tổ chức cũng có thể phải đối diện với những tình huống ngoài dự tính. Đôi khi tình huống bất ngờ đó cũng có thể là những cơ hội vàng cho tổ chức. Ví dụ, giới truyền thông đang quan tâm đến nạn đói ở châu Phi. Và nếu tổ chức của bạn đảm nhiệm các hoạt động từ thiện để giúp đỡ trẻ em mồ côi ở châu Phi thì đó chính là cơ hội vàng để tổ chức của bạn quảng bá về mình.

Tại những công ty thực hiện công tác PR nghiêm túc và chủ động, thông thường nhà quản trị PR cấp cao sẽ đảm nhận một vị trí quan trọng trong tổ chức đó. Nhiệm vụ của họ là tư vấn cho những nhà quản trị cấp cao khác, và có trách nhiệm toàn diện đối với chiến lược truyền thông của tổ chức (có thể bao gồm chiến lược tiếp thị, quảng cáo và quảng bá toàn diện). Dĩ nhiên để làm được điều đó, cần có sự phối hợp chặt chẽ với các lĩnh vực chuyên môn có liên quan.

Mục tiêu của các hoạt động PR là nhằm xây dựng danh tiếng cho một tổ chức trên cơ sở một kế hoạch chiến lược bài bản. Vì thế, những vấn đề như trách nhiệm xã hội hay mối quan hệ với các cấp chính quyền luôn được xem xét một cách nghiêm túc. Mọi chương trình hoạt động đều được xây dựng dựa trên những kết quả khảo sát chính thức hoặc không chính thức nhưng phải tuyệt đối tin cậy, sự hiểu biết về các đối tượng công chúng có liên quan, nhận xét của các đối tượng công chúng này đối với tổ

chức và mức độ ưu tiên của tổ chức trong suy nghĩ của họ. Hoạt động truyền thông với công chúng là một quá trình hai chiều, trong đó tổ chức là đối tượng luôn sẵn sàng thay đổi khi cần thiết. Các chương trình được vạch ra sẽ phải tính đến hiệu quả tác động của nó dựa trên mục đích làm thay đổi thái độ, ý kiến và hành vi của công chúng. Ở đây, tính hiệu quả được đặt lên hàng đầu chứ không phải là số lượng thông tin đưa ra trong một hoạt động PR. Thông thường các tổ chức quan tâm nghiêm túc đến hoạt động PR là những công ty đầu ngành và tạo nên tốc độ phát triển trên thị trường. Họ chính là tiếng nói đại diện cho ngành và là bộ mặt truyền thông tiêu biểu trước công chúng. Đó là những tổ chức truyền thông thật sự cởi mở, sẵn sàng đối thoại với công chúng.

Ngược lại, trong những tổ chức có hoạt động PR chỉ ở vị trí thấp kém và mang tính đối phó, chúng ta có thể dễ dàng nhận thấy một số đặc điểm rất rõ rệt. Người thực thi chức năng PR sẽ không đồng thời nắm giữ vị trí quản lý cấp cao và không được tham gia vào quá trình ra quyết định của doanh nghiệp. Nhiệm vụ PR của họ chủ yếu là để đối phó với các sự kiện và thường chỉ mang tính tự vệ. Các hoạt động PR này chỉ nhằm truyền đạt những gì đã xảy ra, và phần lớn diễn ra một chiều, nghĩa là tổ chức sẽ thông báo cho các đối tượng công chúng có liên quan biết họ đã, đang và sẽ làm gì; nhưng đồng thời sẽ không bị ảnh hưởng bởi bất kỳ sự phản hồi nào từ bên ngoài. Người thực thi chức năng PR sẽ cảm thấy không được đánh giá cao và không hề có mặt trong "liên minh thống trị".

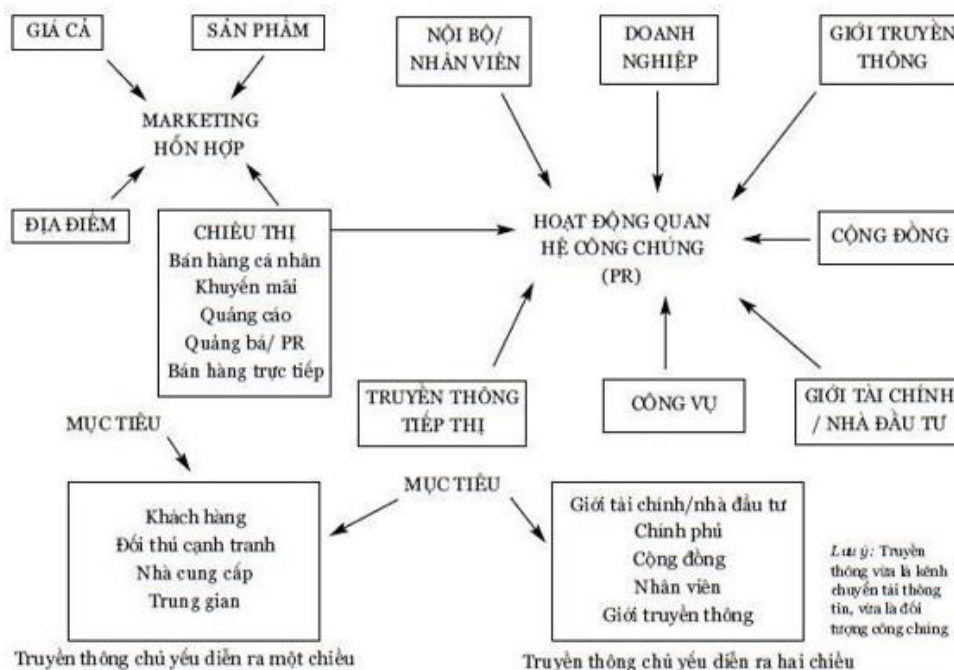
Một phần đó là do bản chất của lĩnh vực PR và cá nhân những người thực hiện công tác PR thường chỉ quan tâm đến vai trò mang tính chất đối phó, thiên về kỹ thuật đối với hoạt động này. Nói đến PR, đa phần mọi người chỉ nghĩ đến những mối quan hệ với giới truyền thông, cụ thể hơn là đến sự quảng bá miễn phí từ giới truyền thông, hay chỉ là một phần của hoạt động truyền thông tiếp thị. Hình vẽ trong sơ đồ 1.3 thể hiện mối quan hệ giữa PR và marketing, chỉ ra những lĩnh vực hoạt động chung,

cũng như những lĩnh vực mà PR có các phạm vi hoạt động khá tách biệt.

Những người thực hiện công tác PR cần phải trang bị đủ kiến thức chuyên môn cần thiết cũng như nắm vững cơ chế hoạt động của lĩnh vực này. Có như thế họ mới tự tin ngồi vào bàn để hoạch định, quản lý và ra quyết định.

Kết quả nghiên cứu cho thấy các thiếu sót lớn nhất của những người làm PR là thiếu kỹ năng phân tích tài chính và ngân sách. Ngoài ra, họ còn yếu kém ở những kỹ năng khác như kỹ năng giải quyết vấn đề, ra quyết định, thiết lập mục tiêu, xác lập thứ tự ưu tiên, hoạch định và tổ chức, phân tích và quản lý thời gian.

Để phát triển trở thành một lĩnh vực độc lập, PR phải đảm nhận tốt những chức năng về tri thức, hoạch định và quản lý cũng giống như bao chức năng kinh doanh khác. Ví dụ, người làm PR cần có những khả năng cơ bản như đọc hiểu bản cân đối kế toán, biết cách triển khai những nghiên cứu cần thiết, v.v.

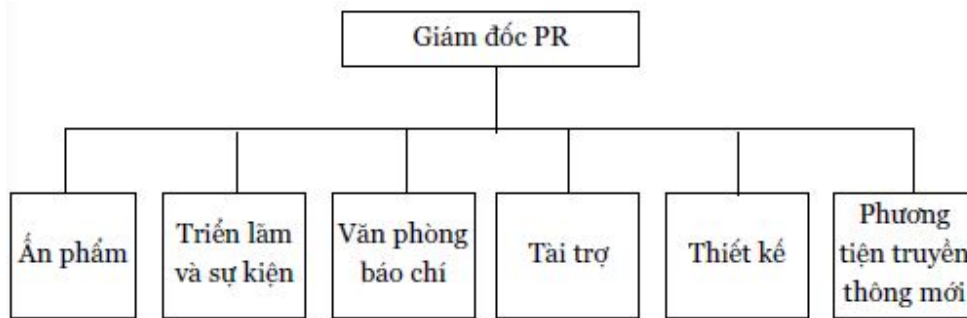


Hình 1.3 - Mối quan hệ tương tác giữa PR và Marketing.

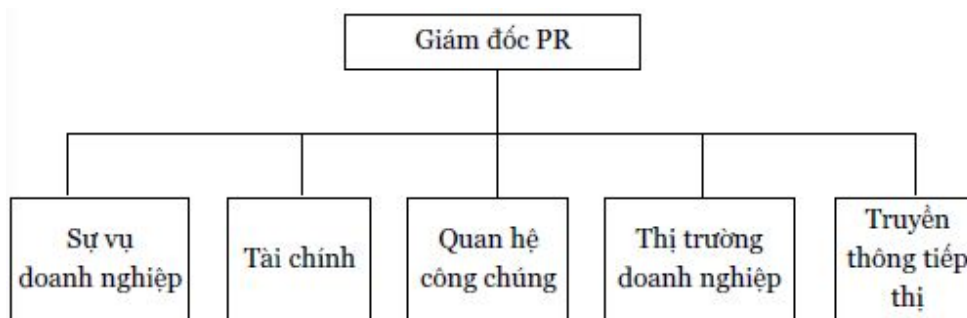
CÁCH THỨC TỔ CHỨC HOẠT ĐỘNG PR

Để tổ chức một hoạt động PR, cách thông thường nhất là phân chia theo tuyến nhiệm vụ hoặc chức năng. Dĩ nhiên, nếu doanh nghiệp chỉ có vài chuyên viên PR đơn lẻ thì những người này sẽ phải đảm nhiệm tất cả mọi công việc có liên quan.

Tại một số tổ chức, cơ cấu hoạt động thường được phân chia theo nhiệm vụ, nghĩa là phân chia công việc trên cơ sở trách nhiệm hay nhiệm vụ cá nhân, rồi chuyển giao cho từng nhóm nhỏ hay các cá nhân để triển khai. Cụ thể như sau:



Trong khi đó, những tổ chức khác lại phân chia cơ cấu hoạt động theo chức năng. Nghĩa là, các lĩnh vực hoạt động được phân chia tách biệt nhau, trong đó những nhóm nhỏ hay các cá nhân sẽ đảm nhận toàn bộ công việc có liên quan. Cụ thể như sau:



Khi tiến hành hoạt động PR ở một tập đoàn đa chi nhánh thì chắc chắn sẽ có nhiều điều khác biệt. Một số tập đoàn lớn thường có các bộ phận chức năng quy mô, đảm nhiệm hoạt

động PR cho cả tập đoàn và cho từng chi nhánh. Trong khi đó, tại các tập đoàn khác chỉ có một bộ phận chức năng nhỏ chuyên đảm trách các hoạt động lớn của doanh nghiệp như hoạt động tài chính, quan hệ chính quyền, và có thể cả mảng tài trợ doanh nghiệp. Các hoạt động còn lại sẽ do các chi nhánh đảm nhiệm. Thông thường, phương thức hoạt động chung của cả tổ chức cũng sẽ được áp dụng cho hoạt động PR, nghĩa là, nếu hoạt động của chi nhánh phần lớn chịu sự quản lý từ trụ sở trung tâm thì hoạt động PR cũng sẽ chịu sự quản lý đó. Ngược lại, nếu những chi nhánh được quyền hoạt động độc lập thì hoạt động PR cũng có thể được chi nhánh tự do quản lý.

CÁC VAI TRÒ CHÍNH TRONG HOẠT ĐỘNG PR

Theo các nhà nghiên cứu về PR như Glen Broom và David Dozier, có hai vai trò nổi trội nhất trong hoạt động PR:

- *Chuyên viên truyền thông*: Tuy không tham gia vào việc ra các quyết định có liên quan đến tổ chức nhưng lại chịu trách nhiệm triển khai những chương trình PR như viết thông cáo báo chí, biên tập tạp chí nội bộ, hay thiết kế trang web. Chuyên viên truyền thông sẽ không tham gia nhiều vào việc triển khai các chương trình nghiên cứu hay đánh giá mà chỉ chuyên tâm vào quá trình thực hiện kế hoạch.
- *Nhà quản lý truyền thông*: Lên kế hoạch và quản lý các chương trình PR, tư vấn cho các nhà quản lý, ra các quyết định về chính sách truyền thông...

Ở cấp độ quản lý truyền thông, có ba vai trò quản lý chính như sau:

- *Chuyên gia thẩm định*: Là người nghiên cứu và xác định các vấn đề về PR, thiết lập và triển khai các chương trình cùng với sự hỗ trợ của những người khác.
- *Điều phối viên truyền thông*: Là người đóng vai trò trung gian, duy trì mối liên lạc hai chiều giữa tổ chức và công

chúng. Nhiệm vụ chính của họ là kết nối, phiên dịch hoặc hòa giải ổn thỏa giữa hai bên.

- *Điều phối viên giải quyết sự cố*: Là người chuyên hỗ trợ những người khác trong tổ chức để giải quyết những rắc rối về PR. Họ đóng vai trò là người tư vấn trong quá trình hoạch định và triển khai các chương trình hành động. Vai trò này thường do những nhà tư vấn chuyên môn đảm nhiệm.

Ngoài ra, ở cấp độ trung gian giữa cấp quản lý và chuyên viên cũng có hai vai trò:

- *Vai trò quan hệ truyền thông*: Đây là một chức năng mang tính hai chiều, trong đó người đảm nhiệm vai trò này một mặt sẽ duy trì sự liên hệ với giới truyền thông, mặt khác sẽ cung cấp thông tin cho tổ chức về những nhu cầu và mối quan tâm của giới truyền thông. Đây là một vai trò đòi hỏi phải có kỹ năng cao và kiến thức chuyên sâu để có thể nắm bắt nhanh chóng về giới truyền thông. Vai trò này thích hợp nhất cho những người đã từng làm phóng viên bởi yêu cầu chính để đảm nhận tốt vai trò này là khả năng quan hệ rộng rãi với giới truyền thông.
- *Vai trò truyền thông và liên kết*: Hỗ trợ các nhà quản lý PR cấp cao bằng cách đại diện cho tổ chức ở những lễ hội hay sự kiện, và tích cực tạo cơ hội cho cấp quản lý giao tiếp với các đối tượng công chúng nội bộ lẫn bên ngoài.

Vai trò quản lý và chuyên viên ở mỗi doanh nghiệp sẽ khác nhau. Nếu xét ở cấp thấp nhất, thì tại những tổ chức lớn các vai trò này được phân chia theo tuyến nhiệm vụ, một chuyên viên PR có thể chỉ có mỗi một nhiệm vụ là viết bản tin nội bộ. Trong khi ở những tổ chức khác, người này lại có thể đảm nhiệm cả những công việc viết lách khác, như soạn thảo các bài diễn văn, đặc biệt nếu phòng ban PR được phân chia theo chức năng hay có quy mô nhỏ.

Trong khi đó, ở cấp trung gian, những người thực thi hoạt động PR có thể chịu trách nhiệm đối với toàn bộ chương trình quan hệ truyền thông hoặc chỉ chuyên lo về các vấn đề PR nội bộ. Đôi khi, họ tham gia vào cả hai vai trò. Một số người có thể chuyên về nghiên cứu hay hoạch định, ít liên quan đến hoạt động triển khai, hoặc họ có thể là một nhân viên quan hệ khách hàng trong một tổ chức tư vấn và tham gia vào hầu hết các nhiệm vụ hoạch định và triển khai PR.

Và ở cấp độ cao hơn, các nhà quản lý PR sẽ lên kế hoạch cho toàn bộ những chương trình PR, đồng thời tư vấn cho những nhà quản trị cấp cao về các chính sách cũng như giám sát những người thực thi cấp dưới.

Trên thực tế, hầu hết các hoạt động PR đều đòi hỏi cả hai vai trò kỹ thuật chuyên môn lẫn quản lý. Trong quá trình phát triển sự nghiệp, mặc dù có nhiều vị lãnh đạo đã lần lượt hoặc cùng lúc nắm giữ các vai trò quản lý khác nhau, nhưng hầu như lúc nào nhiệm vụ của họ cũng ít nhiều liên quan đến quá trình thực thi hoạt động PR.

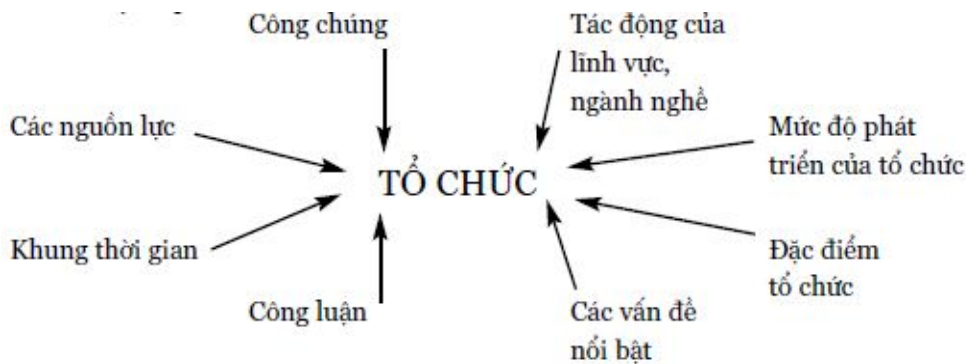
Vì các vấn đề cần được giải quyết ngày càng trở nên phức tạp nên tính chuyên môn trong hoạt động PR cũng ngày càng tăng cao. Bạn có thể nhìn thấy rõ điều này qua việc nhiều tư vấn viên giờ đây tính phí dịch vụ theo từng lĩnh vực chuyên môn cụ thể, ví dụ, thời trang, sản phẩm công nghệ cao...; còn ở những tổ chức lớn hơn, họ sẽ cung cấp dịch vụ trọn gói với đội ngũ chuyên viên sẵn có trong tổ chức.

2.

PR TRONG BỐI CẢNH THỰC TIỄN

MÔI TRƯỜNG THỰC TIỄN ĐÓNG VAI TRÒ CỰC KỲ QUAN TRỌNG

Để đạt được hiệu quả trong việc hoạch định và quản lý chiến dịch PR, điều quan trọng nhất mà chúng ta cần phân tích thật kỹ là bối cảnh thực tiễn mà hoạt động PR sẽ diễn ra - đó là những yếu tố có khả năng tác động đến tổ chức. Hình 2 sẽ cung cấp cho chúng ta những thông tin cơ sở cần thiết để có thể thực hiện hoạt động hoạch định và quản lý PR hiệu quả.



Hình 2 - Các yếu tố cần xem xét khi nghiên cứu bối cảnh thực tiễn của hoạt động PR.

CÔNG CHÚNG

Chúng ta sẽ có cơ hội tìm hiểu sâu hơn về từng nhóm công chúng cụ thể trong chương 6, tuy nhiên ngay từ đầu, chúng ta cần phải có cái nhìn bao quát về các đối tượng công chúng có liên quan đến hoạt động PR của mình. Việc am hiểu các đối tượng công chúng là một yếu tố rất quan trọng trong việc xác

định những công tác PR cụ thể mà chúng ta cần phải thực hiện vì mỗi nhóm công chúng khác nhau sẽ có những nhu cầu truyền thông khác nhau - mặc dù nội dung thông tin cần chuyển tải đến cho tất cả các nhóm này đều phải thống nhất.

Ngoài mục đích xây dựng danh tiếng, các hoạt động PR còn nhằm tranh thủ sự hỗ trợ từ các nhóm công chúng. Đó có thể là sự hỗ trợ mang tính tích cực và nhanh chóng, chẳng hạn như các hoạt động PR nhằm tăng doanh số hay hạn chế các cổ đông bán cổ phiếu ra bên ngoài. Hoặc cũng có khi là sự hỗ trợ mang tính dài lâu, như các hoạt động PR nhằm mục đích cảm ơn cộng đồng vì họ đã mang đến cho tổ chức của chúng ta một lực lượng lao động đáng kể. Dù hoạt động PR thứ hai này không nhằm đến một mục đích kinh doanh cụ thể nào nhưng chính động thái đó lại giúp tạo thêm thiện cảm của công chúng đối với tổ chức của chúng ta. Điều này sẽ mang đến cho tổ chức của chúng ta nhiều thuận lợi hơn trong quá trình tuyển dụng, hoặc khi mở rộng quy mô trong tương lai. Hơn nữa, sau khi đã tiến hành chương trình PR xây dựng thiện chí như vậy, chúng ta có thể thực hiện những chương trình PR khác nhằm tìm kiếm sự hỗ trợ tích cực và nhanh chóng từ phía cộng đồng.

Đối với mỗi nhóm công chúng khác nhau, chúng ta cũng có những mong muốn khác nhau. Ví dụ, chúng ta muốn thay đổi ý kiến và hành vi của nhóm công chúng này, nhưng lại muốn xác nhận những hành vi hay ý kiến hiện hữu của nhóm công chúng khác, hoặc muốn gây ảnh hưởng đến kiểu hành vi hay ý kiến của một nhóm công chúng mà trước đây họ tỏ thái độ trung lập.

Những yếu tố cần ghi nhớ khi xem xét các nhóm công chúng:

- *Phạm vi đối tượng*: Là sự đa dạng của các nhóm công chúng có liên quan. Ví dụ, đối tượng công chúng của một nhà sản xuất các thiết bị quân sự chuyên môn hóa cao thì rất hạn chế; nhưng đối tượng công chúng của những tổ chức như Sở Y tế, Giáo dục thì lại rất rộng lớn.

- *Số lượng và khu vực:* Một số tổ chức có số lượng công chúng rất lớn và trải rộng trên nhiều khu vực địa lý hay tầng lớp kinh tế xã hội khác nhau, ví dụ như hệ thống cửa hàng bán lẻ sẽ có những nhóm công chúng trực tiếp như khách hàng, nhà phân phối dịch vụ và chính quyền địa phương. Trong khi đó, những tổ chức khác như công ty xây dựng chỉ có một số lượng công chúng nhất định, thường không lớn lắm, gắn liền với từng dự án riêng biệt.
- *Quyền lực và tầm ảnh hưởng:* Một số nhóm công chúng có quyền lực và tầm ảnh hưởng rất lớn, đặc biệt nếu họ hiểu được những suy nghĩ của công chúng. Tuy những đối tượng này có thể có quy mô nhỏ và không có bất kỳ sự liên hệ trực tiếp nào với tổ chức, nhưng họ lại có khả năng ảnh hưởng mạnh mẽ đến cách thức hoạt động của tổ chức. Chẳng hạn như vụ Shell buộc phải hủy bỏ quyết định đánh chìm dàn khoan dầu Brent Spar ở Biển Bắc do tác động của Greenpeace(*), một tổ chức tuy nhỏ nhưng vô cùng năng động và có khả năng thu hút được sự chú ý và ủng hộ của công chúng. Ngoài ra, các cổ đông là những người nắm giữ quyền lực không nhỏ. Họ có những quyền lợi rất rõ ràng trong tổ chức và có thể quyết định tương lai của nó chỉ sau một đêm. Nhiệm vụ của người làm PR là phải xác định được quyền lực và mức độ ảnh hưởng của tất cả các nhóm công chúng có liên quan để căn cứ vào đó mà quyết định tính chất quan trọng của các chương trình PR. Điều này không có nghĩa là bạn phải chi tiêu thật nhiều cho những nhóm công chúng quan trọng nhất, nhưng bạn cũng cần phải chú ý đến các mối quan tâm và nhu cầu truyền thông của họ.
- *Sự liên kết với tổ chức:* Về cơ bản, có một số nhóm công chúng luôn có mối liên hệ với tổ chức, chẳng hạn như thông qua nhân viên của công ty hoặc thông qua trang web của công ty. Đó có thể là những mối quan hệ thân thiện hay đối lập. Một lần nữa, những người làm PR cần phải nhận thức rõ về những mối quan hệ này; đồng thời, phải có khả năng dự đoán diễn biến của các mối quan hệ đó. Theo thời gian, một số mối quan hệ sẽ trở nên xa cách hoặc xấu đi, nhưng một

số khác lại trở nên tốt đẹp hơn. Hơn nữa, trong một số nhóm lớn lại có những nhóm nhỏ vô cùng tích cực, do đó, bên trong mỗi nhóm đều có thể ẩn chứa những tiềm năng lớn nếu được khai thác kịp thời, đúng cách. Các cổ đông là những điển hình tiêu biểu cho nhóm công chúng này. Do đó, những người làm PR không chỉ phải xét đến toàn thể các nhóm công chúng mà còn phải chú ý đến cả những thành phần bên trong nhóm đó.

TÁC ĐỘNG CỦA LĨNH VỰC, NGÀNH NGHỀ

Lĩnh vực hoạt động của tổ chức sẽ có tác động sâu sắc đến phương thức triển khai hoạt động PR. Ví dụ, hoạt động PR của một nhà sản xuất hàng tiêu dùng dẫn đầu thị trường sẽ hoàn toàn khác với hoạt động PR của một trường đại học.

Mỗi lĩnh vực hoạt động sẽ có những cơ hội, rủi ro và hạn chế riêng biệt. Sau đây là một số lĩnh vực hoạt động phi lợi nhuận hay công ích:

- Giáo dục
- Chính quyền
- Dịch vụ y tế quốc gia • Tổ chức tình nguyện
- Tổ chức từ thiện
- Các dịch vụ cứu hộ, cứu nạn
- Lực lượng vũ trang
- Tổ chức phi chính phủ, như Tổ chức Y tế Thế giới

Một số tổ chức trong những lĩnh vực này có quy mô rất lớn, và đối với những Bộ lớn trong chính phủ như Bộ Y tế, thì hoạt động PR cũng mang tính phức tạp và có quy mô giống như bất kỳ tập đoàn thương mại nào trong khu vực tư nhân. Trên thực tế, chính những tổ chức này lại chịu nhiều áp lực PR hơn so với các tổ chức tư nhân vì nghĩa vụ của họ là gắn liền trực tiếp với xã hội.

Ngay cả khu vực kinh tế tư nhân cũng không thể được xem là một thể đồng nhất. Khu vực này có thể được phân chia thành những lĩnh vực khác nhau như:

- Thương mại
- Tài chính
- Sản xuất
- Dịch vụ
- Bán lẻ

Riêng lĩnh vực thương mại điện tử đang trên đà phát triển mạnh mẽ và gần như có thể được xếp vào một lĩnh vực mới riêng biệt.

Ngoài ra, bạn cũng có thể nhận thấy rằng làm việc trong môi trường sản xuất, vốn tập trung nhiều đến các hoạt động truyền thông tiếp thị về khuyến mãi bán hàng như triển lãm, giới thiệu sản phẩm mới, hội nghị..., có thể hoàn toàn khác biệt với làm việc trong lĩnh vực dịch vụ thương mại, nơi mà các tổ chức thường tiến hành các hoạt động PR chủ yếu bằng hình thức văn bản, giấy tờ. Dĩ nhiên, còn phải kể đến những phương tiện truyền thông đa phương tiện mới như truyền hình tương tác (I-TV - Interactive Television) và Internet đã mở ra những kênh PR hiện đại, và mang lại các cơ hội tuyệt vời cho những chuyên viên PR.

MỨC ĐỘ PHÁT TRIỂN CỦA TỔ CHỨC

Những hoạt động PR thường phụ thuộc vào các giai đoạn phát triển của tổ chức và quá trình phát triển này lại phụ thuộc vào lĩnh vực hoạt động của tổ chức đó. Ví dụ, trong lĩnh vực thời trang hay các ngành công nghệ cao, quá trình phát triển hay suy thoái thường diễn ra rất nhanh. Những ngành khác, như mua bán xe hơi hay bán lẻ thực phẩm, thường tăng trưởng chậm nhưng lại duy trì được vị thế lâu dài. Công ty xe hơi Ford Motor

là một ví dụ điển hình về hình ảnh một công ty đã trưởng thành và có uy tín.

Hơn nữa, tình hình phát triển trong mỗi lĩnh vực luôn có những biến động. Ví dụ như công ty máy tính Microsoft đã phát triển và chiếm thị phần nhanh chóng trong một ngành vốn đã nhiều năm chịu sự thống trị của những tên tuổi lớn như IBM.

Các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển của tổ chức:

- Bản chất của ngành hoạt động;
- Hoạt động của đối thủ cạnh tranh;
- Tác động công nghệ;
- Quyền lực của nhà cung cấp;
- Quyền lực của người tiêu dùng;
- Các quyết định của cấp quản trị về phương hướng phát triển;
- Các nguồn lực, cả tài chính và nhân lực.

Việc xem xét các giai đoạn phát triển khác nhau của tổ chức sẽ giúp bạn rút ra được yêu cầu cụ thể cho các hoạt động PR tại những thời điểm khác nhau:

- *Khởi đầu*: Đại đa số các công ty thường khởi đầu với quy mô nhỏ. Người chủ công ty sẽ tạo mối liên hệ với nhà cung cấp, khách hàng và nhân viên; và thường không có bộ phận chức năng PR riêng biệt. Ở giai đoạn này, PR sẽ mang hình thức tiếp xúc cá nhân với nhiều nhóm công chúng khác nhau, có thể sử dụng một số tài liệu và trang web làm công cụ hỗ trợ cho quá trình này. Trọng tâm chính sẽ được đặt vào truyền thông tiếp thị, bởi vào thời điểm này, sự tăng trưởng của tổ chức là mối ưu tiên hàng đầu.
- *Phát triển*: Khi số lượng nhân viên và khách hàng tăng lên, việc tiếp xúc trực tiếp sẽ trở nên khó khăn vì người quản lý cần phải dành phần lớn thời gian cho việc quản lý tổ chức. Vì thế, ở giai đoạn này, công tác PR sẽ được giao cho một

chuyên viên PR hoặc một công ty tư vấn PR bên ngoài. Tuy nhiên, chức năng PR vẫn còn khá hạn hẹp, chủ yếu vẫn còn kết hợp với truyền thông tiếp thị. Về mặt đối ngoại, các hoạt động sẽ tập trung vào việc nâng cao nhận thức của công chúng về công ty, về sản phẩm và dịch vụ của công ty. Về mặt đối nội, một chương trình truyền thông chính thức sẽ bắt đầu triển khai bao gồm những hoạt động như phổ biến bản hướng dẫn công việc, sử dụng e-mail, bản thông báo, các hoạt động xã hội.

Ở quá trình này, hoạt động tăng trưởng và mở rộng được ưu tiên hàng đầu, do đó chi phí vốn sẽ tăng khá cao, đặc biệt khi tổ chức đề ra những tiền đề hoạt động mới. Sự thúc ép về mặt nguồn lực thường sẽ trở thành yếu tố ảnh hưởng chính đến vai trò của PR. Tuy nhiên, đây vẫn chưa phải lúc để chú trọng đến một hoạt động mang tính quan hệ cộng đồng toàn diện.

- *Trưởng thành:* Ở giai đoạn này, tổ chức thường đã được xây dựng hoàn chỉnh. Vì thế, chức năng PR sẽ được mở rộng và tăng cường, và dĩ nhiên, phạm vi các hoạt động mà tổ chức tham gia cũng sẽ được mở rộng đáng kể.

Tổ chức sẽ quan tâm đến những biến động trên thị trường chứng khoán, và cần bổ sung nguồn vốn để phục vụ cho hoạt động mở rộng tổ chức hay thu mua lại các tổ chức khác. Khi đó, tổ chức cần triển khai một chiến dịch PR quy mô nhằm huy động tài chính.

Song song đó, quan hệ với nhân viên sẽ được phát triển cao hơn, nhằm tạo ra một đội ngũ nhân viên làm việc hiệu quả và tích cực, cùng chung sức hướng đến mục tiêu mà tổ chức đã đề ra, cũng như duy trì lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Cũng trong giai đoạn này, nhu cầu thu hút nhân tài tăng cao. Vì lý do đó, tổ chức sẽ chú trọng đến việc phát triển một chương trình quan hệ với nhân viên thông qua những hình thức như bản mô tả công việc cho nhân viên, tổ chức hội nghị, bản tin định kỳ và giao tiếp

truyền thông qua máy tính. Khi đó, vai trò của PR có thể là tham gia hỗ trợ hoạt động đào tạo nhằm tạo nên những chương trình đào tạo có tính tương tác, và triển khai các phương tiện truyền thông tương tác đối với kênh truyền thông đối nội lẫn đối ngoại.

Phòng PR có thể cần đến sự hỗ trợ của một hay nhiều nhà tư vấn PR để triển khai một chương trình PR toàn diện cho tổ chức cũng như tiếp tục hỗ trợ các nỗ lực tiếp thị. Ở giai đoạn này, tổ chức nên hình thành một bản sắc doanh nghiệp thống nhất, xuyên suốt và tạo ra uy tín vững chắc. Hơn nữa, tổ chức cũng nên kiến tạo được tinh thần trách nhiệm cao, bởi điều này sẽ ngày càng tác động đến môi trường hoạt động của tổ chức (cả ở địa phương lẫn các khu vực ở xa). Bên cạnh đó, tổ chức cũng có đủ tiềm và lực để tham gia tích cực vào nhiều dự án quan hệ cộng đồng như các hoạt động tài trợ, từ thiện, hỗ trợ các chính sách của địa phương, cho những hoạt động chính nghĩa ...

- *Suy thoái*: Để tránh rơi vào giai đoạn suy thoái, nhiều công ty tiến hành điều chỉnh định hướng hoạt động hoặc chuyển sang hẳn một lĩnh vực mới. Tuy nhiên, cho dù với bất cứ lý do gì như sáp nhập, thay đổi về tài chính hay cơ cấu tổ chức, do quản lý kém..., một số tổ chức vẫn phải trải qua một giai đoạn suy thoái tạm thời hay lâu dài. Công tác PR trong giai đoạn này đóng vai trò hết sức quan trọng vì phải nhận diện được vấn đề trước khi chúng biến thành một cuộc khủng hoảng nghiêm trọng (xem cụ thể ở chương 4). Và nếu khủng hoảng có xảy ra thì việc xử lý khủng hoảng với thái độ trung thực và chính trực (như thu hồi sản phẩm) sẽ giúp duy trì uy tín và giảm thiểu nguy cơ cuộc khủng hoảng lan rộng mất kiểm soát.

Xét cho cùng, nếu một doanh nghiệp không có khả năng duy trì sự tồn tại lâu dài của mình thì PR cũng không thể làm gì để cứu lấy doanh nghiệp đó. Tuy nhiên, việc đáp lại những kỳ vọng của công chúng cũng như nỗ lực tác động đến hành vi của họ, vốn là những yếu tố có thể quyết định số phận của tổ chức đang gặp

suy thoái, lại hầu như phụ thuộc vào hoạt động PR của tổ chức đó. Việc xử lý khủng hoảng trong giai đoạn này không phải là che đậy, lừa dối công chúng mà phải xử lý một cách chuyên nghiệp và có cân nhắc đến quyền lợi của tất cả các đối tượng có liên quan.

NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA TỔ CHỨC

Các chuyên viên PR cần phải hiểu rõ về tổ chức của mình ở mọi khía cạnh như: lịch sử hình thành và phát triển, hiện trạng, các kế hoạch tương lai,... Sau đây là danh sách các mục cơ bản mà những người làm PR cần tìm hiểu về tổ chức:

- *Tính chất của lĩnh vực hoạt động:* Lĩnh vực hoạt động của tổ chức đang mở rộng, hay thu hẹp? Có những thị trường mới và thú vị nào không? Môi trường hoạt động ra sao? Nền kinh tế có đang suy thoái, hay có một số vấn đề lớn mà công ty và ngành đang phải đối mặt, như quy định pháp lý mới, các yêu cầu bảo vệ môi trường khắt khe, hay không? Uy tín của ngành thuộc mức độ nào? (Nếu toàn ngành đều mang tiếng xấu thì đó lại chính là một rắc rối mới.)
- *Hoạt động cạnh tranh:* Tổ chức đứng ở vị trí nào so với các đối thủ cạnh tranh? Tổ chức có khả năng chiếm lĩnh thị trường ở một số hay tất cả các lĩnh vực không? Các đối thủ cạnh tranh có phải là những tổ chức mới, năng động, có khả năng chiếm thị phần của tổ chức không? Có ít hay nhiều đối thủ cạnh tranh trong ngành? Và tổ chức nào đang chiếm lĩnh vị trí hàng đầu? Những điểm yếu của họ là gì?
- *Sứ mệnh:* Sứ mệnh của tổ chức là gì? Có phải là mục tiêu trở thành một tổ chức hùng mạnh, uy tín nhất không? Tổ chức có khả năng tạo sự khác biệt cho mình không, hay chỉ hoạt động như các đối thủ cạnh tranh? Sứ mệnh của tổ chức có khả năng thực thi không, hay chỉ là một hy vọng hảo huyền cần phải điều chỉnh?
- *Quy mô và cơ cấu:* Tổ chức có quy mô lớn hay nhỏ so với các công ty trong và ngoài ngành? Tầm ảnh hưởng của tổ chức

ra sao? Tổ chức có cơ cấu đơn giản hay là một tập đoàn phức tạp, có nhiều hệ cấp hay tương đối bằng phẳng? Tổ chức đang được tái lập cơ cấu và chuyển đổi cơ chế hoạt động? Tổ chức hoạt động tại một hay nhiều quốc gia? (Điều này khá quan trọng vì những nước khác nhau có uy tín khác nhau: uy tín của một công ty công nghệ của Đức sẽ khác với một công ty công nghệ của Trung Quốc.) Cơ cấu hoạt động PR trong lĩnh vực này ra sao? Cơ cấu đó có thích hợp không? Nên nhờ đến các nhà tư vấn hay sử dụng nguồn lực nội tại của tổ chức?

- *Bản chất của tổ chức*: Các hoạt động chính của tổ chức là gì? Sản phẩm đa dạng hay chỉ có một loại? Vai trò của các chuyên gia PR có cần thiết không, ví dụ họ có cần phòng công nghệ cao không, hay tất cả các hoạt động đều được triển khai từ một bộ phận PR thống nhất?
- *Truyền thống và lịch sử*: Công ty mới được thành lập hay đã có từ lâu đời? Có phải công ty đang hướng đến vị thế mới không? Công ty có nổi tiếng vì những phương thức hoạt động đặc trưng hay không có điều gì cụ thể? Đi liền chặt chẽ với điều này là phương châm và văn hóa của tổ chức. Có phải đó là một tổ chức cởi mở và khuyến khích mọi người tham gia, hay phân quyền theo hệ cấp và mang tính chỉ đạo?
- *Hình ảnh của tổ chức*: Hình ảnh của tổ chức trong công chúng ra sao trong những năm qua? Có phải tổ chức là người dẫn đầu thị trường, năng động, sáng tạo, đáng tin cậy, hay chậm chạp và thiếu nhạy bén? Hình ảnh tổ chức có luôn thống nhất, hay thay đổi nhanh chóng và thường xuyên biến động?
- *Đội ngũ nhân viên*: Họ là những nhân viên văn phòng hay công nhân? Trình độ của họ ra sao? Tay nghề thế nào? Tập thể đó có phải là một sự pha trộn hoàn hảo?

Tất cả các yếu tố thuộc về tổ chức này sẽ ảnh hưởng sâu sắc đến cách thức xây dựng chức năng PR, hình thức và nội dung của các hoạt động cần được triển khai.

CÁC VẤN ĐỀ NỔI BẬT

Rõ ràng các yếu tố ảnh hưởng đến xã hội hay ngành hoạt động của tổ chức, cũng như những vấn đề cụ thể mà tổ chức phải đối mặt sẽ quyết định nội dung những chương trình PR của tổ chức. Các vấn đề này thường rơi vào các trường hợp sau:

- *Cơ cấu*: Các khuynh hướng dài hạn cốt lõi trong xã hội, như sự già đi của dân số, sự phát triển của công nghệ, những vấn đề mà từng tổ chức riêng lẻ ít có khả năng kiểm soát.
- *Tác nhân bên ngoài*: Những vấn đề thuộc bình diện rộng như các mối quan tâm về môi trường, về cộng đồng, những ràng buộc chính trị.
- *Khủng hoảng*: Thường mang tính ngắn hạn và bất ngờ, như một thảm họa của nhà máy, chiến tranh, thu hồi sản phẩm.
- *Tác nhân nội bộ*: Những vấn đề ngắn hạn hay dài hạn mà công ty đang đối mặt từ bên trong nội bộ, như chính sách kế nhiệm hay các mối quan hệ công việc.
- *Những sự kiện thời sự*: Những điều thu hút ngay lập tức sự quan tâm của công chúng và xuất hiện thường xuyên trên các kênh truyền thông, ví dụ các quy định mới về bảo vệ môi trường sau khi hàng loạt thông tin về tình trạng dân cư gần các khu công nghiệp có dấu hiệu bị nhiễm bệnh do ô nhiễm môi trường, ...
- *Các vấn đề tiềm ẩn*: Là những vấn đề chưa xuất hiện. Tuy có vẻ không thích hợp trong danh sách này, nhưng đây lại chính là trường hợp một số vụ khủng hoảng xảy ra từ những nguyên nhân thật khó ngờ, trừ phi hệ thống thu thập thông tin của người làm PR có khả năng cảnh báo sớm về khả năng xảy ra của những vấn đề tiềm ẩn. Việc phân tích các nội dung trên phương tiện truyền thông đại chúng cũng có thể cho thấy dấu hiệu về những mối quan tâm sắp đến của công chúng, nhưng nguồn này thường không được các tổ chức quan tâm sử dụng đúng mức. Ngoài ra, các mối liên hệ với những nhà nghiên cứu, cộng đồng khoa học và

những nhà dự báo tương lai cũng có thể cung cấp một hình ảnh sinh động về viễn cảnh có khả năng xảy ra.

CÔNG LUẬN

Công luận hay ý kiến công chúng thường được thể hiện qua các phương tiện truyền thông (đôi khi còn được giới truyền thông khuyến khích như thế) có khả năng gây ảnh hưởng rất lớn đến các tổ chức. Ví dụ chiến dịch chống lại cơ chế chuyển đổi gien ở nước Anh đã dẫn đến việc thu hồi thực phẩm chuyển đổi gien khỏi nhiều siêu thị. Những tổ chức đi đầu trong lĩnh vực hoạt động nghiên cứu này, như Monsanto, đã phải điều chỉnh kế hoạch phát triển của mình và những dự án thử nghiệm được chính phủ phê duyệt cũng đã phải bị ngưng lại.

Giới truyền thông như một tấm gương phản ánh ý kiến của công chúng nên có vai trò cực kỳ quan trọng trong hoạt động PR, bởi kênh này thường được sử dụng để chuyển tải những thông điệp PR. Giới truyền thông thường xác định và làm rõ cảm xúc của công chúng, mặc dù đôi khi sức ảnh hưởng của giới truyền thông được đề cao quá mức.

Sự thật là giới truyền thông có thể hủy hoại uy tín của một tổ chức hay cá nhân. Đôi khi xảy ra điều này là do tổ chức thực sự có lỗi, và giới truyền thông hoạt động vì lợi ích của công chúng. Nhưng cũng có những sự việc mà giới truyền thông tấn công vô căn cứ.

Ngược lại, chính giới truyền thông cũng có thể là người nâng cao uy tín của tổ chức bằng cách quảng bá rộng rãi cho những việc làm tốt mà tổ chức đang thực hiện, hoặc báo cáo về tình hình hoạt động thành công của tổ chức. Điều này đặc biệt đúng khi những nhận xét như vậy xuất hiện trên những tờ báo chuyên ngành, ví dụ Financial Times trong trường hợp báo cáo về tài chính công ty, trên những tờ báo tổng hợp hay tạp chí người tiêu dùng nếu đó là một sản phẩm hàng tiêu dùng.

KẾ HOẠCH VỀ THỜI GIAN TRIỂN KHAI

Rõ ràng khung thời gian là một yếu tố hết sức quan trọng khi quyết định các chương trình PR. Cũng có khi, người làm công tác PR không gặp áp lực về thời gian khi lên kế hoạch cho các chương trình hoạt động. Tuy nhiên, trên thực tế một kế hoạch thời gian cụ thể sẽ được quyết định bởi các yếu tố ràng buộc nội tại và khách quan khi xét đến thời gian triển khai:

- *Khung thời gian do các yếu tố khách quan quyết định:* Trường hợp này rất thường xuyên diễn ra. Ví dụ, nếu một tổ chức muốn thay đổi một điều khoản trong các văn bản pháp lý nào đó, họ phải triển khai các hoạt động vận động trong khung thời gian mà Quốc hội đã quy định. Những hoạt động khác như thời gian công bố các kết quả tài chính là do Sở Giao dịch Chứng khoán quy định.
- *Khung thời gian do các yếu tố nội tại quyết định:* Ví dụ như các hạn chót được áp đặt ngay từ trong nội bộ đối với việc giới thiệu một sản phẩm mới, việc bổ nhiệm một giám đốc điều hành mới, quyết định xây dựng dây chuyền sản xuất mới, việc nhận được sự công nhận đạt tiêu chuẩn quốc tế...

CÁC NGUỒN LỰC

Mức độ đầu tư nguồn lực vào chức năng PR hay bộ phận PR sẽ xác định rõ mức độ và phạm vi hoạt động của các hoạt động PR được triển khai. (Việc tìm kiếm nguồn lực cho các chương trình cụ thể sẽ được trình bày ở chương 8.)

Thông thường có hai cách đầu tư nguồn lực cho hoạt động PR. Cách thứ nhất là xác định một cơ chế tổ chức thích hợp cho những hoạt động cần được triển khai, và căn cứ vào đó để cung cấp nguồn nhân lực và tài lực.

Cách thứ hai là dành một khoản ngân sách cho hoạt động PR, tương đương với nguồn lực phân bổ cho các bộ phận khác trong tổ chức, có thể là 10% trên tổng ngân sách tiếp thị. Vấn đề còn

lại là xác lập mức độ ưu tiên cho các hoạt động PR và triển khai những yếu tố thiết yếu của chương trình trong phạm vi ngân sách được phân bổ.

Trên thực tế, ngân sách lý tưởng luôn vượt quá ngân sách được phân bổ. Vì vậy, những người làm PR cần phải cân nhắc kỹ lưỡng mọi việc trong phạm vi ngân sách mình có.

Trong khi sáu yếu tố đã nêu trong chương này tạo ra bối cảnh tổng quan cho hoạt động PR thì kế hoạch về thời gian triển khai và nguồn lực là hai yếu tố chủ yếu ràng buộc đối với các hoạt động này.

3.

BẮT ĐẦU QUÁ TRÌNH HOẠCH ĐỊNH

NĂM QUYỀN KIỂM SOÁT

Sau khi đã tìm hiểu về hoạt động PR trong bối cảnh kinh doanh và nhận biết cách thức tổ chức cũng như triển khai các hoạt động này thì bạn hoàn toàn có thể bắt đầu quá trình hoạch định kế hoạch PR.

Những người làm PR thường rất bận rộn. Trước hết, họ cũng phải chịu trách nhiệm về công việc như tất cả các nhân viên khác trong tổ chức. Nếu người làm công tác PR đó đồng thời đang nắm giữ vai trò quản lý, họ còn phải xử lý các vấn đề về ngân sách, nhân sự, điều hành hoạt động của bộ phận sao cho hiệu quả, kiểm soát nhà cung cấp, bảo đảm các tiêu chuẩn chất lượng... Trên thực tế, tất cả những kỹ năng cần thiết của một nhà quản lý luôn cần thiết cho một chuyên viên PR.

Ngoài ra, người làm PR còn chịu nhiều áp lực khác bởi hầu hết mọi công việc mà họ đảm nhận đều để lại hậu quả lớn nếu xảy ra bất kỳ sơ suất nào. Chỉ cần một lỗi nhỏ trong khi giao tiếp với giới báo chí cũng có thể tạo ra ấn tượng xấu đối với công chúng. Công việc PR không đòi hỏi nhiều nguyên tắc như công việc của một luật sư hay kế toán, nhưng vì luôn có nhiều việc cần triển khai cho kịp thời hạn, nên chuyên viên PR lúc nào cũng phải chịu áp lực về thời gian. Thêm vào đó là những áp lực nặng nề về số lượng và chất lượng của chương trình PR mà họ phải triển khai.

Các chuyên viên PR là người sẽ xử lý mọi vấn đề truyền thông liên quan giữa tổ chức và tất cả các nhóm công chúng. Để thành

công, họ cần phải có một phương pháp làm việc hiệu quả và có hệ thống mà trước hết là phải nắm quyền kiểm soát thật tốt, mặc dù việc kiểm soát toàn diện trong thế giới truyền thông là một điều rất khó và thậm chí là không thể.

VAI TRÒ CỦA HOẠCH ĐỊNH

Có thể bạn sẽ đặt ngay câu hỏi: Tại sao phải hoạch định kế hoạch PR? Thực tế đã có quá nhiều việc cần phải làm, tại sao không bắt tay triển khai ngay những việc đó?

Ngoài lý do quan trọng là việc hoạch định giúp bạn kiểm soát được công việc của mình, còn có một số lý do rất thiết thực khác như sau:

- *Hoạch định giúp tập trung mọi nỗ lực:* Việc hoạch định giúp loại bỏ những công việc không cần thiết, nhờ đó bạn có thể tập trung vào những công việc chính; và dĩ nhiên, bạn sẽ làm việc hiệu quả hơn vì không mất thời gian và sức lực cho những việc không cần thiết.
- *Hoạch định giúp cải thiện hiệu quả công việc:* Khi tập trung vào đúng những công việc quan trọng và ưu tiên, bạn sẽ dễ dàng đạt được các mục tiêu đã xác định, đồng thời còn tiết kiệm được thời gian và tiền bạc bởi nỗ lực của bạn không bị phân tán. Hoạch định giúp bạn dễ dàng từ chối những việc ngoài kế hoạch. Nói cách khác, làm việc có kế hoạch sẽ xác định trước cho bạn một đích đến và chắc chắn là sẽ mang đến cho bạn một cảm giác hài lòng khi đã hoàn thành mục tiêu.
- *Hoạch định phát triển tầm nhìn:* Theo định nghĩa, hoạch định là phải nhìn về phía trước. Vì thế, việc hoạch định đòi hỏi bạn phải có tầm nhìn vượt lên trên những công việc hiện tại. Bên cạnh đó, bạn còn phải tổng kết và đánh giá những thành quả đã đạt được, tìm hiểu các hoạt động đang diễn ra xung quanh cũng như các công việc đang được ưu tiên trong một bối cảnh rộng hơn.

- *Hoạch định giúp thể hiện rõ giá trị thu được:* Điều này đúng với cả trường hợp sử dụng nhân viên tư vấn PR bên ngoài hay nội bộ. Nếu xảy ra những tranh cãi về vấn đề sử dụng ngân sách thì việc dẫn chứng những thành tích đã đạt được và trình bày một chương trình PR có tính thực tế, được cân nhắc cẩn thận và có tầm nhìn sẽ giúp bạn ghi thêm điểm trong việc yêu cầu phân bổ ngân sách hoạt động.
- *Hoạch định giúp giảm thiểu rủi ro:* Hoạch định cẩn thận đồng nghĩa với việc xem xét kỹ càng mọi trường hợp khác nhau ở cấp độ vĩ mô và chọn ra trường hợp thích hợp nhất. Điều này có nghĩa rằng bạn phải lập kế hoạch thật chi tiết và tính đến mọi khả năng xảy ra của vấn đề. Ở cấp độ vi mô, hoạch định giúp cho các hoạt động hàng ngày trở nên đơn giản, thậm chí là thú vị.
- *Hoạch định giúp giải quyết các mâu thuẫn:* Khi một chương trình hay một chiến dịch PR được triển khai thì những xung đột quanh mối quan tâm hay trình tự công việc ưu tiên là điều luôn có thể xảy ra. Việc hoạch định giúp bạn đối diện với những khó khăn này trước khi chúng xuất hiện và xử lý chúng triệt để hơn. Đôi khi, điều này đòi hỏi phải tổ chức nhiều cuộc thảo luận căng thẳng và có liên đới đến các đồng nghiệp ở những phòng ban khác nhau để đưa ra được một quyết định thống nhất. Tuy nhiên, việc xử lý những khó khăn ấy ngay từ giai đoạn hoạch định sẽ tốt hơn nhiều so với việc phải giải quyết chúng khi một chương trình PR đã được triển khai với nhiều giới hạn và áp lực, đặc biệt là về vấn đề thời gian.
- *Hoạch định tạo điều kiện cho các hoạt động tiên phong:* Lập kế hoạch làm việc cho chính bạn cũng là một yếu tố hết sức quan trọng. Dĩ nhiên, công việc PR là phải phản ứng trước các đòi hỏi từ giới truyền thông hoặc đối phó với những tình huống khẩn cấp hay khủng hoảng xảy ra. Tuy nhiên, công tác PR cũng liên quan đến việc bạn cần phải quyết định đâu là những công việc mình muốn thực hiện, bạn muốn truyền đạt thông điệp như thế nào, vào thời điểm

nào. Lên kế hoạch cho một chương trình toàn diện và nhất quán sẽ giúp bạn có được những điều này.

CHÍNH SÁCH PR

Yêu cầu đầu tiên là phải xác định một chính sách PR rõ ràng và cụ thể. Điều này sẽ xác định phạm vi hoạt động PR và đặt ra các quy tắc hoạt động nền tảng cho tổ chức.

Chính sách PR được đặt ra không phải để ràng buộc hay giới hạn các hoạt động, mà nhằm mục đích giúp mọi người nắm rõ nội dung trách nhiệm, ranh giới hoạt động, và trên hết là trách nhiệm của từng người cho từng hoạt động.

Các quy định về chính sách không nên dài dòng và phức tạp. Hãy tham khảo chính sách PR doanh nghiệp của tập đoàn Pilkington ở hình 3.1 để hiểu rõ hơn. Pilkington có một bộ phận PR độc lập chuyên xử lý những vấn đề cho toàn bộ tổ chức và đã thống nhất chính sách này với cấp quản trị cao cấp. Ngoài ra, Pilkington cũng có nhiều chi nhánh và doanh nghiệp trực thuộc với những hoạt động PR riêng.

Chính sách PR doanh nghiệp

1. Duy trì mối quan hệ hài hòa với giới báo chí địa phương thông qua các cuộc gặp gỡ được thu xếp bởi bộ phận PR của tập đoàn.

Các phát biểu với báo chí địa phương phải do các lãnh đạo trong Ban Giám đốc hay bởi bộ phận PR của tập đoàn thực hiện theo chỉ thị của Ban Giám đốc.

2. Thông thường tập đoàn sẽ không biểu lộ thái độ của mình trên các phương tiện truyền thông đại chúng đối với những vấn đề nhạy cảm về mặt chính trị ở cấp địa phương và quốc gia. Ban Giám đốc và những nhà quản lý cấp cao sẽ dành nhiều thời gian để đại diện cho quyền lợi của tập đoàn trước các nhà lập pháp, đại biểu quốc hội và những giới chức khác có khả năng ảnh

hưởng đến tương lai của tập đoàn; những mối liên hệ này có thể sẽ bị tổn hại nếu hoạt động quảng bá không thích hợp.

3. Không công khai ý kiến của tập đoàn về các biện pháp sử dụng ngân sách hay pháp lý của nhà nước. Cần phải chuẩn bị kỹ trước khi đưa ra các bằng chứng xác thực về ảnh hưởng của các biện pháp này đối với hiệu quả hoạt động của bất cứ bộ phận nào của tập đoàn khi những ảnh hưởng đó được ghi nhận.

4. Những nhận xét công khai, dù là trên báo hay ở nơi nào khác, phải gắn liền với những hoạt động trong quá khứ hay hiện tại của tổ chức. Cần né tránh tối đa những nhận xét về các kế hoạch hay triển vọng trong tương lai.

5. Những thông báo về các dự án đầu tư hay rút vốn đầu tư sẽ không được tiết lộ cho đến khi những dự án này chính thức được Ban Giám đốc thông qua.

Nếu chính quyền địa phương hay chính phủ cần được tham vấn trước về một dự án đầu tư, cần thiết phải thực hiện việc thông báo trước. Trong những trường hợp này, cần nhấn mạnh những giới hạn của thông tin tại thời điểm trao đổi. Ví dụ, những thông tin về thời điểm triển khai hay hoàn tất các dự án sẽ phải được cung cấp khi đã tính đến các trường hợp phát sinh ngoài dự kiến.

6. Không nên có bất kỳ công bố nào về các cuộc đàm phán, ví dụ như thỏa thuận nhượng quyền, thỏa thuận hợp tác với những công ty khác trước khi những cuộc đàm phán này kết thúc thành công; và khi công bố, hình thức công bố phải được các bên có liên quan thống nhất.

7. Các cơ hội quảng bá sẽ do bộ phận PR của tập đoàn xác định và tiến hành khai thác sau khi được Ban Giám đốc phê duyệt.

8. Khi thuê dịch vụ tư vấn PR bên ngoài, dù là quy mô lớn hay nhỏ, các bộ phận, đơn vị trực thuộc và phòng ban của tập đoàn

nên xác định rõ những điều kiện liên quan đến vai trò của họ, nếu cần thiết hãy tham vấn bộ phận PR của tập đoàn.

Trong mọi trường hợp, các nhà tư vấn dịch vụ không được phép thay mặt Pilkington đưa ra những nhận xét công khai, hoặc tiến hành vận động trên danh nghĩa của Pilkington mà không thông qua bộ phận PR của tập đoàn.

9. Khi tình huống buộc phải tiến hành những hành động nằm ngoài các quy định này thì đòi hỏi phải có sự chấp thuận của Chủ tịch hay Phó Chủ tịch, và phải thông qua bộ phận PR của tập đoàn.

1. Các phòng ban, đơn vị trực thuộc và bộ phận chức năng đều phải báo cáo và tham vấn qua bộ phận PR của tập đoàn trong mọi trường hợp có liên quan đến các quy định này.

Những quy định này không nhằm mục đích hạn chế các hoạt động PR thuộc bộ phận tiếp thị có liên hệ với bộ phận PR của tập đoàn.

Hình 3.1: Chính sách PR doanh nghiệp của tập đoàn Pilkington.

Một khi đã xác định các lĩnh vực hoạt động thì việc lập kế hoạch và quản lý các hoạt động cụ thể sẽ trở nên dễ dàng hơn.

NHỮNG VẤN ĐỀ CẦN XÁC ĐỊNH TRONG KHI HOẠCH ĐỊNH

Quá trình hoạch định sẽ trở nên đơn giản hơn rất nhiều khi bạn biết phân chia công việc thành những mục nhỏ hơn để dễ xử lý. Trước khi tiến hành hoạch định, bạn nên đặt ra 5 câu hỏi sau:

1. Tôi muốn *đạt được điều gì?* (Mục tiêu của tôi là gì?)
2. Tôi muốn *nói với ai?* (Ai là đối tượng công chúng của tôi?)
3. Tôi muốn *nói điều gì?* (Tôi muốn truyền đạt thông điệp gì?)

4. Tôi sẽ nói *điều đó như thế nào?* (Tôi sẽ dùng cách nào để truyền đạt thông điệp của mình?)

5. *Làm thế nào để biết tôi đã làm đúng?* (Tôi sẽ đánh giá công việc của mình như thế nào?)

Và mục đích của hoạt động này là tác động đến hành vi, bao gồm cả hành vi của tổ chức lẫn công chúng.

Để trả lời những câu hỏi này, có hai yêu cầu cần quan tâm:

Thông tin: Nghiên cứu và phân tích cẩn thận tất cả thông tin cần biết về nhiệm vụ đang triển khai.

Chiến lược: Sử dụng thông tin đó để xác định những nguyên tắc chỉ đạo và động lực chính của chương trình.

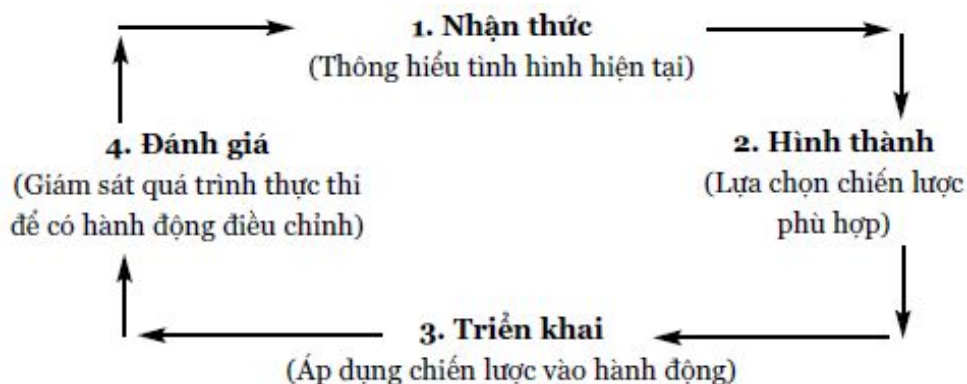
Một khi đặt sự quan tâm đúng mức đến hai yêu cầu này thì chính bạn sẽ tìm ra phương pháp đánh giá tính hiệu quả của hoạt động PR mà mình đang thực hiện.

Đa số các câu hỏi đều liên quan đến việc nghiên cứu và tìm kiếm thông tin (mục tiêu, công chúng, thông điệp, và đánh giá), nhưng chỉ có một câu hỏi đề cập đến cách thức thực hiện. Câu hỏi này thể hiện mức độ nỗ lực cần có trong quá trình hoạch định. Hãy tiến hành những nghiên cứu và phân tích chuẩn xác, nhưng điều này không có nghĩa là bạn phải dành 80% thời gian cho việc tìm kiếm thông tin vì nếu như thế, bạn sẽ không bao giờ hoàn thành được việc gì cả.

Và phương châm đúng đắn nhất là 80% nỗ lực để thiết kế một chương trình phù hợp cần được đầu tư vào hoạt động nghiên cứu. Khi đã tập trung tất cả các nỗ lực vào quá trình hoạch định thì hoạt động triển khai sẽ diễn ra suôn sẻ và hiệu quả.

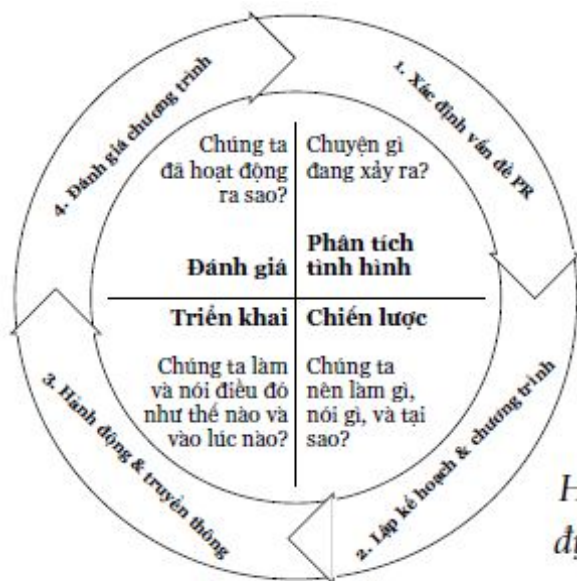
Tất cả các mô hình hoạch định đều tuân theo một kiểu mẫu cơ bản, dù đó là quản trị chiến lược của một tổ chức hay một

chương trình PR đơn lẻ, với bốn bước cơ bản được thể hiện trong hình 3.2.



Hình 3.2 - Quá trình quản lý chiến lược.

Các học giả người Mỹ, Scott Cutlip, Allen Center và Glen Broom, đã mô tả quá trình hoạch định và quản lý các chương trình PR như hình 3.3.



Hình 3.3 - Mô hình hoạch định và quản lý của Cutlip, Center và Broom.

10 BƯỚC HOẠCH ĐỊNH

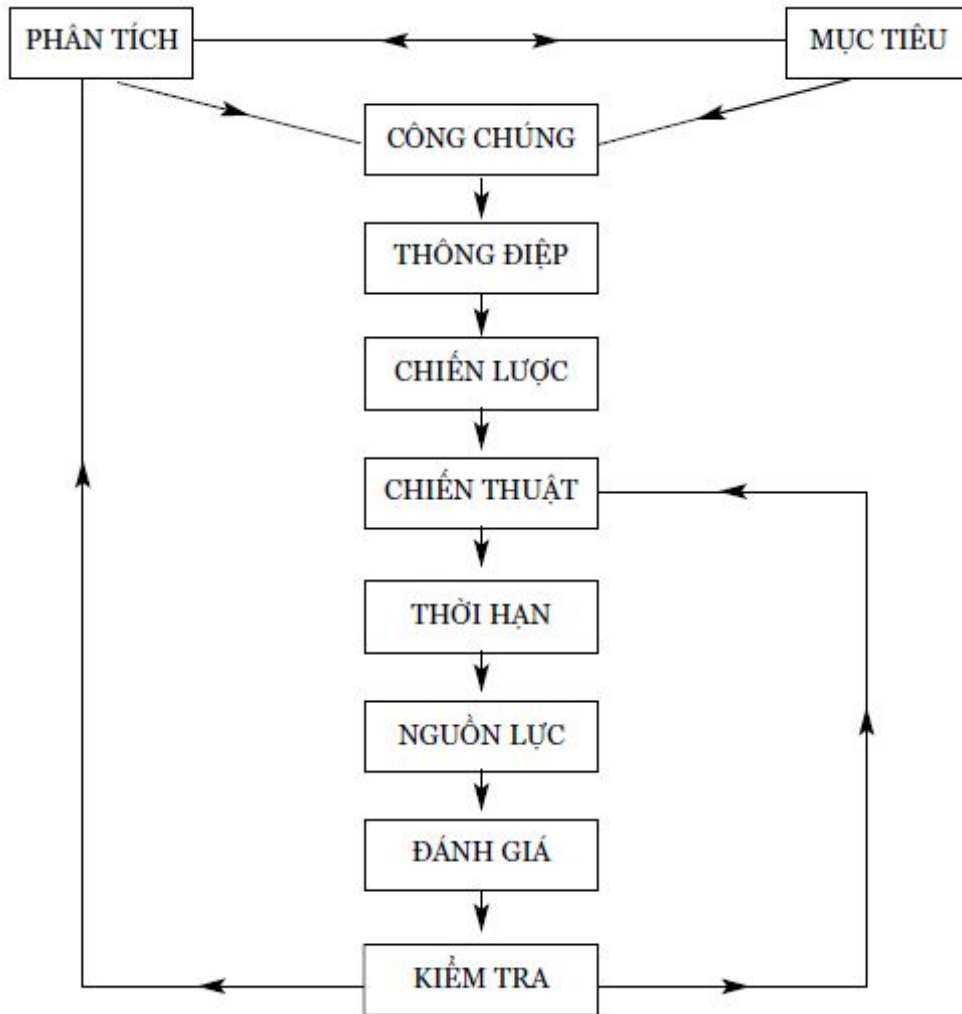
Để tìm hiểu sâu hơn về những điều nêu trên, chúng ta hãy xem xét trình tự 10 bước của quá trình hoạch định để có được một chương trình (ví dụ, chương trình mở rộng quan hệ doanh

nghiệp) hoặc một chiến dịch (ví dụ, chiến dịch truyền thông giới thiệu sản phẩm mới) thật hiệu quả:

- Phân tích
- Mục tiêu
- Công chúng (đối tượng khán giả)
- Thông điệp
- Chiến lược
- Chiến thuật
- Thời hạn
- Nguồn lực
- Đánh giá
- Kiểm tra

Đôi khi, bước phân tích và mục tiêu thay đổi vị trí cho nhau. Một tổ chức có thể chuyển cho phòng PR hoặc đơn vị tư vấn một danh sách những mục tiêu mà họ muốn đạt được; nhưng đó phải là những mục tiêu đã được cân nhắc và thẩm tra kỹ lưỡng. Ví dụ, nếu tổ chức gặp khó khăn trong việc tuyển dụng nhân viên mới thì trong trường hợp này mục tiêu PR sẽ là thu hút những ứng viên giỏi trên thị trường lao động. Sau khi phân tích kỹ lưỡng, các chuyên viên PR có thể khám phá ra rằng vấn đề thực sự không nằm ở khâu tuyển dụng, mà chính là việc giữ lại nhân viên giỏi, do đó các mục tiêu của chương trình sẽ phải được thay đổi và một chiến dịch đối nội thay vì đối ngoại sẽ được xây dựng để đề cập đến các chính sách tuyển dụng cũng như các vấn đề thông tin nội bộ.

Quá trình hoạch định được minh họa trong hình 3.4.

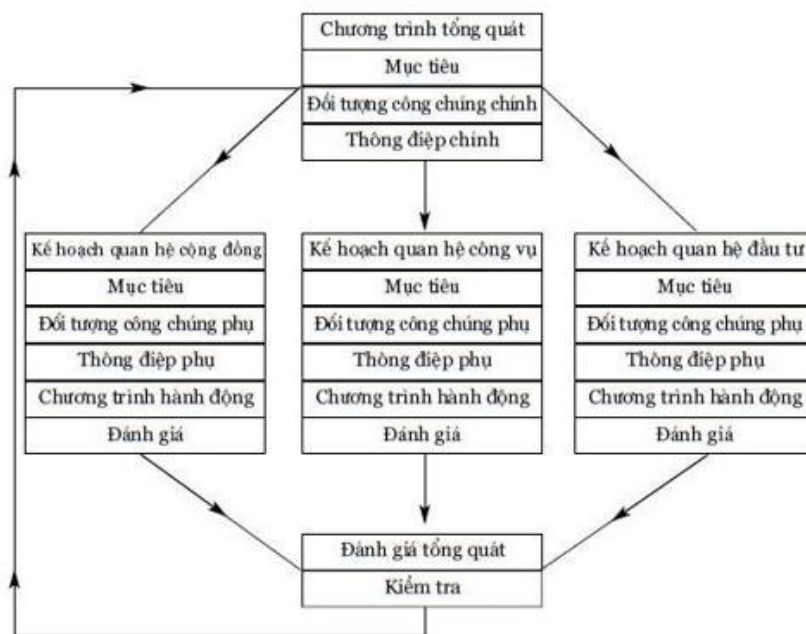


Hình 3.4 - Quá trình hoạch định theo các bước lô gíc.

Thoạt nhìn sơ đồ trên, quá trình hoạch định trông khá đơn giản. Tuy nhiên, trong thực tế cũng có những khó khăn nhất định. Đôi khi xảy ra tình trạng thiếu thông tin chi tiết để làm cơ sở cho các kế hoạch. Nguyên nhân là do các nhà quản lý cấp cao chưa chuẩn bị sẵn sàng để thực hiện những chiến lược rộng lớn hơn, hoặc có thể do khách hàng chỉ muốn cung cấp thông tin tư vấn giới hạn vì lý do bảo mật. Cũng có thể là do bản thân chiến dịch thực sự phức tạp và diễn ra quá nhanh, hay do kế hoạch gặp phải áp lực về thời gian. Thường thì những nguồn lực hỗ trợ các chương trình PR không được lý tưởng như ý, do đó cần cắt giảm một số các hoạt động phụ trong chương trình. Ngoài ra, cũng có khả năng sẽ xuất hiện những mối ưu tiên xung đột

nhau trong quá trình triển khai chương trình, đòi hỏi phải chuyển bớt nguồn lực và nỗ lực từ lộ trình kế hoạch hành động ban đầu.

Chương trình phác thảo sẽ là nền tảng để thực hiện công việc hoạch định và mô hình này có thể áp dụng cho mọi quy mô nhiệm vụ khác nhau. Nếu chương trình có quy mô quá lớn, có thể cần phải chia nhỏ nó thành một loạt những dự án nhỏ hơn, trong đó mỗi dự án vẫn tuân theo các bước nêu trên. Do đó, bạn có thể phải thiết lập một chương trình PR và một chương trình quan hệ cộng đồng với những mục tiêu trọng tâm và đối tượng công chúng giới hạn để từ đó đưa vào chương trình tổng thể với những mục tiêu, nhóm công chúng và thông điệp rộng hơn. Hãy tham khảo thêm ở hình minh họa 3.5.



Hình 3.5 - Phân chia chương trình PR tổng thể thành những phần việc nhỏ để quản lý.

Có hai điều cần lưu ý ở đây. Trước hết, các mục tiêu cần phải gắn bó chặt chẽ với những mục tiêu của tổ chức (xem chương 5). Thứ hai, quá trình hoạch định có thể được cho là máy móc và không linh hoạt. Thật ra, điều này không đúng sự thực. Quá trình đã mô tả chỉ nhằm tạo ra một bộ khung cơ bản cho công

việc hoạch định. Trên thực tế, thời gian và các sự kiện luôn diễn tiến, đôi khi diễn ra rất nhanh, và những người làm PR luôn phải sẵn sàng để ứng phó với những sự thay đổi thường xuyên diễn ra. Những kế hoạch tốt nhất chính là những kế hoạch có khả năng chuyển biến và phát triển, đôi khi có thể được phân chia thành các yếu tố nhỏ nếu cần thiết. Những khả năng này cần được xem xét và dự tính trước. Việc hành động thiếu kế hoạch có thể cho thấy phương pháp làm việc không có tính chiến lược, thậm chí là thiếu năng lực. Ngược lại, hoạch định thể hiện tính chuyên nghiệp và tinh thần trách nhiệm cao độ. Đó là cách quản lý hiệu quả, không chỉ đảm bảo với tổ chức về những đóng góp giá trị của PR mà còn mang lại sự an toàn và ổn định cho người làm PR.

Rõ ràng hoạch định là một công cụ hỗ trợ cho hiệu quả công việc, chứ không phải là một sự ràng buộc. Chúng ta đang sống trong một môi trường không ngừng thay đổi với những biến cố phức tạp, nơi mà linh hoạt và ứng biến là những yêu cầu hết sức thiết yếu dù vẫn tồn tại những người cho rằng điều gì không nằm trong kế hoạch thì không thể thực thi. Trong PR, điều quan trọng hơn cả trong mọi tình huống là phải có khả năng phản ứng và điều chỉnh theo môi trường truyền thông. Đôi khi, các mục tiêu và chiến thuật cũng phải được thay đổi một cách nhanh chóng. Đó là cuộc sống trong lĩnh vực PR.

Kế hoạch được thiết kế nhằm đảm bảo rằng chúng ta luôn tập trung vào các điều cần thiết và đạt được những điều mong muốn. Một khi kế hoạch đã được thu xếp, cũng không có nghĩa là nó trở nên bất di bất dịch bởi chính thực tiễn mới là yếu tố quyết định. Tuy nhiên, quá trình hoạch định vẫn là đúng đắn, ngay cả khi cần phải điều chỉnh các chương trình trong quá trình thực hiện, và các bước trong hình 3.2 vẫn luôn có tác dụng dù xảy ra bất cứ sự thay đổi cần thiết nào.

4.

PHÂN TÍCH

PHÂN TÍCH - BƯỚC ĐẦU TIÊN CỦA QUÁ TRÌNH HOẠCH ĐỊNH

Phân tích là bước đầu tiên trong quá trình hoạch định. Để thực hiện công việc phân tích, bạn cần phải nghiên cứu một cách chặt chẽ nhằm nhận diện những vấn đề sẽ làm nền tảng cho chương trình PR của bạn. Nếu không nắm bắt được những vấn đề cốt lõi, bạn sẽ khó có thể tạo nên một chương trình PR đáng tin cậy hay hiệu quả, hoặc một chương trình có khả năng đáp ứng được những mục tiêu của doanh nghiệp.

Nếu vấn đề cốt lõi là doanh nghiệp và sản phẩm của bạn bị xem là lỗi thời, dẫn đến tình trạng doanh nghiệp của bạn đánh mất uy tín và thị phần trên thương trường, thì khi đó chương trình PR của bạn sẽ phải tập trung thể hiện cho được tính tiên phong của tổ chức, và sản phẩm của bạn luôn mang tính hiện đại với công nghệ hàng đầu, chứ không phải quảng bá rằng sản phẩm của bạn rẻ hơn các đối thủ cạnh tranh!

Trong quyển sách này, chúng ta sẽ không thể xem xét hết toàn bộ các phạm vi cần nghiên cứu của PR. Tuy nhiên, chúng ta cần phải có cái nhìn thật khái quát về vấn đề này.

Khi bắt đầu thành lập bộ phận PR hay bắt đầu thực hiện một chương trình hoàn chỉnh từ con số không (chẳng hạn, sau khi sáp nhập vào tổ chức lớn), việc nghiên cứu bối cảnh đã phác họa ở chương 2 là hết sức cần thiết. Tuy nhiên, nếu chức năng PR đã được thiết lập sẵn, và các chương trình hay chiến dịch PR cần

thực hiện chỉ là sự tiếp diễn của các hoạt động đang diễn tiến, thì có lẽ điều này không cần thiết. Dù cho đó là trường hợp nào thì việc nghiên cứu lại môi trường hiện tại cũng rất quan trọng và giúp làm sáng tỏ nhiều vấn đề; và bạn nên thực hiện công việc này một cách liên tục (ví dụ, theo dõi nội dung truyền thông).

Đối với các chiến dịch hay chương trình mới, điều quan trọng là phải có được cái nhìn mới mẻ không chỉ về môi trường vi mô và về những sự kiện trước mắt có ảnh hưởng trực tiếp đến tổ chức, mà phải chú ý cả đến môi trường vĩ mô. Đó chính là môi trường bên ngoài tổ chức, và điều quan trọng là bạn phải nắm bắt được các lực tác động khách quan có thể ảnh hưởng đến cả bản thân tổ chức lẫn các nhóm công chúng bên trong và bên ngoài tổ chức. Những người làm PR cần nắm được những áp lực, những vấn đề và yêu cầu bắt buộc có tác dụng hình thành nên hoàn cảnh tác động đến thái độ và quyết định của công chúng, từ đó mới có thể hình thành khung sườn cơ bản cho chương trình khi đã xem xét đầy đủ những yếu tố này.

MÔ HÌNH PHÂN TÍCH PEST

Mô hình phân tích PEST thường được sử dụng để phân tích môi trường bên ngoài tổ chức. Mô hình này phân chia môi trường tổng quát thành bốn lĩnh vực và đề cập đến gần như tất cả mọi yếu tố có thể tác động đến tổ chức. Đó là các lĩnh vực Political (Chính trị), Economic (Kinh tế), Social (Xã hội) và Technological (Công nghệ).

Khi triển khai mô hình phân tích PEST, bạn cần quan tâm đến:

- Các yếu tố môi trường có ảnh hưởng đến tổ chức là gì?
- Đây là những yếu tố quan trọng nhất hiện nay?
- Những yếu tố nào sẽ trở nên quan trọng trong vòng bốn năm tới?

Bảng sau đây sẽ cung cấp những tiêu đề cần xem xét trong bốn lĩnh vực trên:

<p style="text-align: center;">CHÍNH TRỊ</p> <p>Luật môi trường</p> <p>Luật tuyển dụng</p> <p>Luật thương mại (kể cả ngoại thương)</p> <p>Sự thay đổi / tiếp tục tại vị của chính phủ</p>	<p style="text-align: center;">KINH TẾ</p> <p>Lãi suất</p> <p>Lạm phát</p> <p>Nguồn cung tiền tệ</p> <p>Mức độ tuyển dụng (thất nghiệp)</p> <p>Thu nhập sau thuế</p> <p>Chu kỳ kinh doanh/kinh tế</p> <p>Tình hình kinh doanh/kinh tế thế giới</p> <p>Giá cả năng lượng</p>
<p style="text-align: center;">XÃ HỘI</p> <p>Sự tăng trưởng và chuyển đổi cơ cấu dân số</p> <p>Các phong cách sống</p> <p>Mức độ giáo dục</p> <p>Phân bố thu nhập/tài sản</p> <p>Xu hướng tiêu dùng</p> <p>Thái độ và các mối quan tâm của xã hội</p>	<p style="text-align: center;">CÔNG NGHỆ</p> <p>Những khám phá mới</p> <p>Tốc độ thay đổi</p> <p>Sự đầu tư vào công nghệ</p> <p>Chi tiêu vào nghiên cứu và phát triển</p> <p>Sự lỗi thời</p> <p>Tác động của công nghệ mới</p>

Một số chuyên gia đã gợi ý thêm một mô hình PEST mở rộng vì cho rằng mô hình PEST ban đầu chưa đề cập đủ các yếu tố trong môi trường phức tạp mà các doanh nghiệp hiện đại đang hoạt động. Đó là mô hình EPISTLE. Theo mô hình này, ngoài bốn yếu tố PEST, người ta còn chú ý phân tích các yếu tố như Information (Thông tin), Legal (Luật pháp) và Environment (Môi trường). Mọi người thường nói: "Thông tin là sức mạnh", do đó, việc cập nhật thông tin nhanh chóng tỏ ra rất quan trọng đối với bất kỳ tổ chức nào. Và tính phổ cập cùng sức mạnh của Internet làm cho yếu tố này trở nên quan trọng hơn bao giờ hết.

Trong khi đó, môi trường luật pháp bên ngoài tổ chức ngày càng trở nên phức tạp. Ngoài những vấn đề liên quan đến pháp luật của quốc gia, các tổ chức cần phải xem xét cả những quy định áp dụng ở nhiều nước khác như luật của Liên minh châu Âu, hay

những thỏa thuận quốc tế như GATT, WTO. Hơn nữa, môi trường còn áp đặt những ràng buộc đi kèm, bao gồm những quy định của chính phủ về trách nhiệm "đạo đức", như cam kết giảm ô nhiễm môi trường đối với các doanh nghiệp...

Riêng môi trường tự nhiên mà chúng ta sống được xem là một trong những mối quan tâm hàng đầu của thế kỷ 21. Tác động của sự nóng lên toàn cầu, áp lực phải thay đổi triệt để hệ thống vận chuyển công cộng, sự phát triển bền vững, xử lý rác thải... tất cả đều là những chủ đề "nóng", và tổ chức cần phải chú ý đến những động lực thay đổi ấy cùng những hậu quả liên quan mà họ đang phải đối diện.

Thêm vào đó, một số nhà phân tích cho rằng vấn đề "văn hóa" cũng cần phải được đặc biệt chú ý. Các tổ chức cần phải nhận thấy và cân nhắc đến những khía cạnh văn hóa xã hội và tôn giáo đa dạng đang chiếm ưu thế ở những quốc gia mà họ hoạt động hay kinh doanh. Ngoài ra, cần thiết phải tỏ ra nhạy bén đối với khía cạnh văn hóa tổ chức, những chuẩn mực và giá trị khác nhau tồn tại giữa các tổ chức trong cùng một lĩnh vực. Ví dụ, IBM hoàn toàn khác biệt với Microsoft.

Dĩ nhiên, việc chọn lựa mô hình nào để phân tích không thật sự quan trọng lắm, miễn là bạn chú ý xem xét đến toàn bộ các yếu tố cần thiết. Những phân tích như thế sẽ giúp bạn nhận diện được các nguyên nhân tác động chính đối với tổ chức. Tùy theo từng quốc gia, ngành nghề và tổ chức khác nhau đang được phân tích mà những nguyên nhân này sẽ khác nhau, do đó sẽ không có câu trả lời được định sẵn cho mọi tổ chức.

Một điều quan trọng khác là phải thiết lập mối quan hệ tương quan giữa các lực tác nhân này. Xu hướng kinh tế thế giới có thể ảnh hưởng đến các quyết định chính trị, cũng như sự phát triển công nghệ có thể ảnh hưởng đến các khía cạnh xã hội của cuộc sống. Ví dụ, những bước tiến công nghệ trong ngành sản xuất trò chơi điện tử đã làm thay đổi cuộc sống của nhiều thanh

niên, đặc biệt là các chàng trai trẻ. Đến lượt mình, sự khéo léo của họ khi sử dụng công nghệ này đã kích thích những tiến bộ công nghệ khác.

Sau khi đã tạo một danh sách các tác động môi trường ngoại vi có thể xảy ra, bạn cần xác định rõ những tác động chính thật cụ thể trong mối liên hệ với tổ chức đang xem xét. Ví dụ, giả sử một người làm việc trong ngành đào tạo đại học ở các nước phương Tây sẽ phải xem xét ba yếu tố tác động chính sau đây trong số rất nhiều các yếu tố khác. Thứ nhất là yếu tố nhân khẩu học. Do tỷ lệ người dưới 21 tuổi đang giảm dần, hệ thống giáo dục đại học sẽ phải tự điều chỉnh để chuyển sang dạy những học sinh lớn tuổi nhiều hơn. Thứ hai là ảnh hưởng của việc ứng dụng công nghệ trong giáo dục đối với mối quan hệ thầy trò truyền thống. Thứ ba là số lượng dân số yêu cầu có ít nhất một bằng đại học gia tăng khiến cho nhu cầu các nguồn lực cũng gia tăng, mà những nguồn lực này phụ thuộc lại rất nhiều vào tình hình kinh tế đất nước và sự ưu tiên, mà các chính phủ dành cho giáo dục.

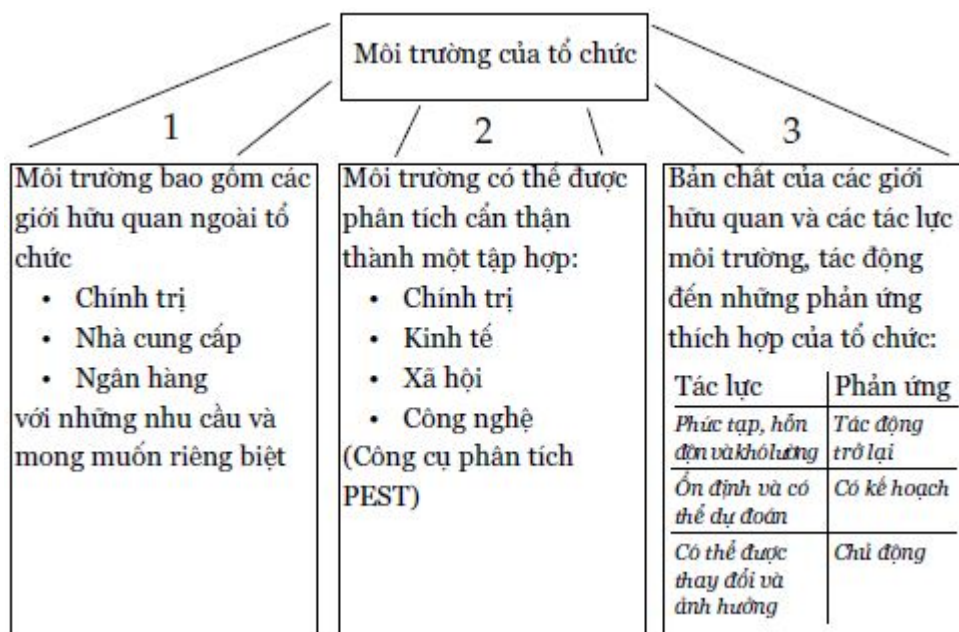
Phân tích PEST còn giúp nhận diện những nguyên nhân dài hạn có tác dụng thúc đẩy sự thay đổi. Ví dụ, một số thị trường ngày càng mang tính toàn cầu hóa, và bạn cần phải nhận diện được những yếu tố có liên quan trong đó, như việc sử dụng công nghệ. Sự tương đồng trong sở thích tiêu dùng của người tiêu dùng trên toàn thế giới ở một số lĩnh vực như nước giải khát, hàng điện tử và thể thao đã tạo nên các cơ hội tiếp cận thị trường toàn cầu trong lĩnh vực sản xuất và tiếp thị.

Quá trình phân tích PEST còn giúp xác định được những phương thức tác động khác nhau của các yếu tố khách quan đối với tổ chức. Đó là lý do vì sao một công ty sử dụng nguồn nguyên liệu từ nhiều nước khác nhau sẽ ít bị ảnh hưởng bởi khủng hoảng chính trị hơn so với một công ty chỉ tiếp nhận nguồn nguyên liệu, dù rẻ hơn, từ một nước duy nhất có chế độ chính trị kém ổn định hơn. Thực tế, nguyên nhân của sự dịch chuyển sang toàn cầu hóa một phần là bởi vì các công ty nắm

bắt được những nguy cơ tiềm tàng ở các nhà cung cấp chỉ có một nguồn duy nhất, các thị trường chỉ có một địa điểm duy nhất và sự nhạy cảm của bản thân các tập đoàn ấy đối với sự biến động về tỷ giá hối đoái.

Một số tổ chức bị ảnh hưởng bởi một trong bốn yếu tố PEST nhiều hơn những yếu tố còn lại. Ví dụ, bối cảnh chính trị đặc biệt quan trọng đối với chính quyền địa phương, trong khi các yếu tố kinh tế lại có thể tỏ ra quan trọng hơn đối với những tập đoàn bán lẻ.

Cũng rất thú vị khi bạn lưu ý đến sự tương thích giữa mô hình phân tích này và quá trình hoạch định chiến lược kinh doanh cổ điển được minh họa trong hình 4.



Hình 4 - Phân tích môi trường của tổ chức được tiến hành trong quá trình hoạch định chiến lược.

Điểm khác biệt là trong PR, trọng tâm sẽ được đặt vào các vấn đề truyền thông.

XÁC ĐỊNH CÁC VẤN ĐỀ

Phân tích PEST được tiến hành ở những thời điểm cụ thể, điều mà đôi khi thường bị lãng quên. Những phân tích này nên được tiến hành dựa trên tình hình hiện tại và những tình huống khác nhau có thể xảy ra trong tương lai. Vì thế, khi hoạch định tình huống giả định, những tác lực then chốt có khả năng xảy ra nhất sẽ được chú ý nhiều hơn, và các dự báo tương lai khác nhau sẽ được vạch ra, kèm với kế hoạch hành động cụ thể.

Bằng cách tiến hành phân tích PEST toàn diện, không những xem xét tình huống hiện tại mà còn dự báo cả những diễn biến trong tương lai, ta có thể nhận diện được các vấn đề quan trọng nhất có khả năng ảnh hưởng đến tổ chức và theo dõi chúng. Một số công ty chuyên làm công tác theo dõi truyền thông hiện nay cũng cung cấp dịch vụ phân tích các vấn đề. Họ không những theo dõi các vấn đề tổng quát nổi bật nhất trong ngày mà còn xác định những vấn đề đang dần hình thành từ khi chúng bắt đầu thu hút sự đưa tin của giới truyền thông.

Những công ty hướng đến tương lai thường dành rất nhiều thời gian và nỗ lực để kiểm soát các vấn đề. Họ không ngừng kiểm tra những môi trường rộng lớn hơn để xác định đâu là vấn đề cần được chú ý nhiều hơn. Những vấn đề không được nhận diện hay không được xử lý nghiêm túc thường có khả năng trở lại ngày một nhiều hơn, và hoàn toàn có thể trở thành một sự khủng hoảng.

Có hai cách để kiểm soát các vấn đề như sau:

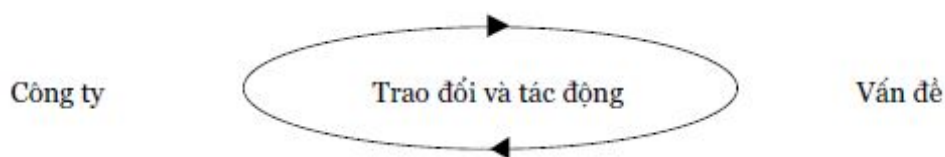
- Nhận diện những vấn đề mà tổ chức không thể kiểm soát, nơi mà công luận rõ ràng không thể tránh khỏi một phương hướng cụ thể nào đó, và sẽ thật không khôn ngoan nếu tổ chức cứ đối đầu với những quan điểm đang chiếm ưu thế. Ví dụ, sẽ không hợp thời nếu một tổ chức ở phương Tây cứ nhất mực khuyến khích mô hình gia đình nhiều thế hệ, trong khi mỗi quan tâm hàng đầu của họ là sự quá tải về dân số.

Trong tình huống này, bạn cần thẩm tra những chính sách và cơ chế hoạt động của tổ chức và điều chỉnh cho phù hợp với ý kiến của công chúng, nếu không sẽ có nguy cơ đánh mất sự thông cảm và hỗ trợ của các giới hữu quan.

Các tổ chức giỏi trong lĩnh vực kiểm soát vấn đề không chỉ xử lý tốt các khủng hoảng hiện tại, mà còn có thể dự báo những phản ứng của công chúng có thể xảy ra đối với các mối quan tâm đang dần trở nên phổ biến, và tự xác định vị trí hàng đầu của mình bằng cách thay đổi các chính sách và cơ chế, hoặc áp dụng những chính sách mới trước tất cả mọi tổ chức khác. Trong mắt công luận, họ sẽ trở thành những người tiên phong trong lĩnh vực của mình chứ không hề phản ứng theo xu hướng ưu thế. Họ làm thế không chỉ để vượt lên phía trước, mà còn vì họ là những tổ chức cầu tiến, có đạo đức và biết quan tâm đến những yêu cầu có thể có của các giới hữu quan.

- Khám phá những vấn đề mà tổ chức có thể đóng góp ý kiến cho các cuộc tranh luận đang nổi lên, từ đó đạt được kết quả mong muốn một cách có lợi nhất.

Do đó, việc phân tích vấn đề có tác dụng ở cả hai hướng: xác định những yếu tố ngoại vi, chính trị, kinh tế, xã hội hay công nghệ thúc đẩy sự thay đổi của tổ chức; và khám phá những lĩnh vực mà họ có thể đóng góp ý kiến vào các cuộc tranh luận hiện có và tác động đến kết quả sau cùng.



Bất cứ chương trình PR toàn diện nào cũng phải đề cập đến những vấn đề dài hạn. Các chiến dịch PR riêng lẻ cũng phải nhận diện được những vấn đề có liên quan, có thể là dài hạn hay ngắn hạn tùy vào bản chất của chiến dịch. Rõ ràng, một chiến dịch tung ra sản phẩm chăm sóc xe hơi đơn lẻ sẽ không đòi hỏi

bạn phải tìm hiểu những vấn đề rộng khắp như của một dự án 5 năm nhằm triển khai và tái định vị một tổ chức từ thiện.

Tóm lại, điều quan trọng là phải nắm bắt được bối cảnh rộng lớn của tổ chức, bản thân tổ chức, các vấn đề có ảnh hưởng đến tổ chức, thái độ và ý kiến của công chúng, và quan điểm cũng như kỳ vọng của các giới hữu quan (những nhóm người có thể tác động đến hiệu quả hoạt động của tổ chức, như các nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp...).

Sau khi đã phân tích đầy đủ các yếu tố này, bước cần thiết tiếp theo là áp dụng những kết quả đó vào tổ chức cụ thể.

PHÂN TÍCH SWOT

Một phương pháp phân tích khác là phân chia những điều cần xem xét theo mô hình phân tích SWOT. Hai yếu tố đầu tiên, Strengths (Điểm mạnh) và Weaknesses (Điểm yếu), có thể xem là những yếu tố được quyết định từ bên trong tổ chức và khác biệt theo từng tổ chức. Hai yếu tố còn lại, Opportunities (Cơ hội) và Threats (Nguy cơ), thường là yếu tố ngoại vi và phần lớn có thể được xác định qua mô hình phân tích PEST. Bốn yếu tố này có thể được xem là những thành phần phản ánh nằm ở bốn góc trên một cung phần tư, được tóm lược như sau:

ĐIỂM MẠNH Tài chính vững mạnh Đổi mới, sáng tạo Lãnh đạo tốt Uy tín tốt Lực lượng lao động trung thành	ĐIỂM YẾU Bảo thủ trong đầu tư Dòng sản phẩm hạn chế Cơ cấu tổ chức truyền thống – nhiều cấp Tự mãn Phong cách làm việc cứng nhắc
CƠ HỘI Nguồn cung cấp giá rẻ từ Đông Âu Mở rộng thị trường vào Trung Quốc Mua lại các đối thủ cạnh tranh	NGUY CƠ Sự bất ổn của khối Đông Âu Nguy cơ hoạt động dàn trải quá mức Bị mua lại bởi các tập đoàn khổng lồ

Một câu hỏi hợp lý ở đây có thể là tại sao nhân viên PR lại nên tham gia vào tất cả các hoạt động nghiên cứu này, vì xét cho cùng thì công việc PR vốn là truyền thông, giao tiếp kia mà? Thật ra, điều này là hợp lý vì người làm PR cần cảnh giác với mọi tác lực có khả năng ảnh hưởng đến tổ chức, ít nhất là ở cùng một mức độ nếu không muốn nói là phải cao hơn so với những người khác trong tổ chức. Mục đích của truyền thông là giúp tổ chức đạt được các mục tiêu của mình. Nếu chuyên viên PR không nắm bắt được những nguyên nhân có thể tác động đến mục tiêu của tổ chức thì làm thế nào họ có thể hoàn thành vai trò truyền thông nối liền các biên giới đã mô tả ở chương 1?

VỊ THẾ CỦA CÁC GIỚI HỮU QUAN

Sau khi đã xác định những vấn đề then chốt và vị thế của tổ chức đối với công chúng từ quan điểm tổ chức, bây giờ sẽ là công việc của các chuyên viên PR: hình thành chương trình PR nhằm đến mục tiêu là những vấn đề đã được xác định.

Tuy nhiên, trước khi thực hiện điều đó bạn cần phân tích mối tương quan giữa tổ chức và các giới hữu quan. Nếu quan điểm của giới hữu quan đối với một tổ chức tỏ ra khác biệt so với thực tế, điều này sẽ nảy sinh những vấn đề cần được xử lý. Lerbinger gọi loại hình nghiên cứu nhằm xác định các nhóm công chúng và tìm hiểu cảm nhận của họ đối với tổ chức trước, trong và sau chiến dịch là "thẩm định PR". Đối với vấn đề như thiếu thông tin hay sai lệch thông tin có thể được đối phó dễ dàng. Nhưng vấn đề cũng có thể sâu sắc và phức tạp hơn, ví dụ trong trường hợp một tổ chức nổi tiếng vì cách cư xử tệ hại đối với nhân viên khi cắt giảm 50% lực lượng lao động để tồn tại từ nhiều năm trước, và điều này cứ mãi tồn tại trong cảm nhận về công ty đó.

Sau đó, bạn phải khám phá xem liệu hiện tại đang tồn đọng rắc rối nào về truyền thông hay không? Và vấn đề thực sự là gì, đối tượng là ai, cần chuyển tải thông điệp gì, như thế nào, và liệu chúng có hiệu quả hay không. Lerbinger gọi loại hình nghiên

cứu nhằm đánh giá liệu thông điệp có được chuyển tải đến đúng đối tượng mục tiêu hay không là "kiểm định truyền thông". Trong khi đó, "kiểm định xã hội" là để nghiên cứu những hậu quả gây nên từ các hành động của tổ chức đối với công chúng và theo dõi những hành động hiệu chỉnh; loại nghiên cứu này có thể cần phải thực hiện trước khi chiến dịch bắt đầu, đặc biệt nếu chiến dịch được xem là kết quả của một hoạt động nào đó của tổ chức (ví dụ trong một cuộc khủng hoảng).

Vì thế, nghiên cứu là cần thiết, hay chính xác hơn có thể gọi đó là "công tác tình báo", nghĩa là nhằm để thấu hiểu và diễn giải thông tin. Gần như bạn không thể thay đổi tư tưởng, thái độ hay hành vi của người khác mà không biết được đâu là điểm xuất phát.

Cũng cần phải nói rằng nghiên cứu không chỉ nên được thực hiện trong quá trình hoạch định chương trình mà cần phải được diễn ra liên tục để giám sát diễn tiến của một chương trình hay chiến dịch, và dĩ nhiên nên được sử dụng để đánh giá hiệu quả khi chấm dứt chiến dịch.

Việc đánh giá toàn diện về tổ chức và chức năng truyền thông của họ thường diễn ra tương đối hiếm hoi. Thông thường nó chỉ được tổ chức khi chức năng PR vừa được thiết lập, khi một trưởng phòng mới vừa được chỉ định, hoặc nếu có một đợt đánh giá chiến lược. Các nhà tư vấn, khi tham gia đấu thầu để đảm nhận vai trò PR cho một tổ chức, sẽ thực hiện việc phân tích này như một phần nằm trong kế hoạch nghiên cứu nền tảng, ở phạm vi rộng hơn hay hẹp hơn.

Không nhất thiết bạn phải chi tiêu tốn kém vào công tác nghiên cứu và phân tích các yếu tố nền tảng chung quanh, mọi thứ còn tùy thuộc vào từng tình huống cụ thể. Ví dụ, nếu muốn tìm hiểu về các quan điểm của cộng đồng địa phương, bạn chỉ cần đơn giản đi thực tế và trò chuyện với mọi người ở các quán bar, cụm dân cư, những câu lạc bộ, ...tại địa phương đó. Khi đó bạn sẽ

có đầy đủ những thông tin cần thiết. Tuy nhiên, nếu muốn triển khai một chiến dịch lớn nhằm đến việc thay đổi thói quen ăn uống của cả một quốc gia thì bạn cần phải thực hiện nghiên cứu chi tiết và phức tạp hơn nhiều.

Các nguyên tắc trong việc tiến hành nghiên cứu là giống nhau, dù đó là các chương trình lớn, dài hạn, mang tính chiến lược hay ngắn hạn. Việc nghiên cứu sẽ giúp bạn thiết lập được bản chất và phong cách của công tác truyền thông, các mục tiêu cần vươn đến, những đối tượng công chúng cần tiếp cận, thông điệp và phương pháp chuyển tải cần sử dụng, và liệu bạn có đạt được các mục tiêu của mình hay không.

Đôi khi, nhiệm vụ truyền thông của bạn tỏ ra rất rõ ràng, nhưng việc nghiên cứu không chỉ đơn thuần cung cấp cho bạn nội dung truyền đạt là gì. Một công ty có thể muốn chống lại những dự thảo luật pháp có khả năng đe dọa đến phần lớn hoạt động kinh doanh của mình. Việc nghiên cứu sẽ chỉ ra quy mô của nhiệm vụ này, cách tốt nhất để xử lý vấn đề (thông điệp và cơ chế) lẫn những cơ hội thành công - nhưng quả thật chẳng có ý nghĩa gì trong việc chi tiền để chuốc lấy những nguyên nhân gây thất bại.

AI NÊN ĐẢM NHIỆM VIỆC NGHIÊN CỨU?

Do toàn bộ các chương trình và chiến dịch đều dựa trên những kết quả nghiên cứu, nên điều quan trọng là việc nghiên cứu đó phải được triển khai một cách đúng đắn. Sẽ không hiệu quả nếu bạn giao cho một thành viên non trẻ trong nhóm nhiệm vụ liên hệ và tìm hiểu quan điểm của một số khách hàng về bản sắc doanh nghiệp. Những người tham gia vào hoạt động nghiên cứu phải được đào tạo bài bản. Thật là vô ích khi bạn chi tiền để rồi nhận được những thông tin sai lệch hoặc không hoàn chỉnh. Hiện có nhiều khóa học và sách tham khảo rất hay chuyên hướng dẫn thực hành việc nghiên cứu, nên bạn không cần phải

tốn quá nhiều chi phí để trang bị cho mình kỹ năng thu thập thông tin cơ bản và diễn giải chúng một cách hợp lý.

Lợi ích của việc sử dụng những người đảm nhận việc nghiên cứu được huấn luyện trong nội bộ là họ sẽ nắm được hoạt động kinh doanh và cần rất ít thông tin tóm tắt về tình huống của nhiệm vụ, ngoại trừ những dữ kiện chính liên quan đến vấn đề cần nghiên cứu. Nhưng điểm bất lợi là họ có thể không có những cảm nhận khách quan bằng các nhà nghiên cứu bên ngoài, và tình trạng "bụi nhà không thiêng".

Dĩ nhiên, bạn có thể linh động kết hợp cả hai chọn lựa này một cách hoàn hảo. Bạn có thể có được sự tư vấn chuyên nghiệp từ bản câu hỏi đề ra đối với nhà tư vấn, sau đó tự quản lý quá trình thu thập thông tin và cuối cùng sẽ nhờ một công ty nghiên cứu phân tích các kết quả.

CÁC KỸ THUẬT NGHIÊN CỨU

Có một số cách nghiên cứu tiêu biểu khác nhau. Trước hết là nghiên cứu định lượng, nghĩa là thu thập dữ liệu, sau đó phân tích kết quả thống kê thành các số liệu mong muốn. Loại thứ hai là nghiên cứu định tính, nghĩa là nghiên cứu những biến số không thể định lượng được như ý kiến, phản ứng hay thái độ. Ví dụ, việc tính toán xem sẽ có bao nhiêu người bỏ phiếu cho một đảng phái chính trị tại một cuộc tổng tuyển cử thuộc dạng nghiên cứu định lượng; trong khi tìm hiểu về cảm nhận của một cá nhân về các chính sách của những đảng phái chính trị lớn lại là một dạng nghiên cứu định tính.

Khảo sát theo dõi là một cách theo dõi một nhóm người có cùng những đặc điểm chung bằng cách đặt những câu hỏi giống nhau ở những quãng thời gian cách nhau đều đặn. Các công ty truyền hình thường có một lượng khán giả nhất định mà họ sẽ thường xuyên liên hệ để tìm hiểu xem họ đã xem gì, ý kiến ra sao về những chương trình khác nhau. Các công ty nghiên cứu lớn

thường khảo sát những nhà kinh doanh để tìm hiểu mọi thứ, từ ý kiến của họ về nền kinh tế đến nhận xét về chế độ lương bổng của các nhà quản lý.

Các khảo sát theo dõi đặc biệt hữu dụng khi bạn mong muốn đo lường xu hướng tiêu dùng hay những thay đổi về thái độ theo thời gian. Những khảo sát tiến hành một lần duy nhất cũng hữu ích trong trường hợp bạn cần một số thông tin dữ kiện rõ rệt làm nền tảng cho một chiến dịch. Ví dụ, bạn có thể muốn biết tỷ lệ người sử dụng tóc giả là bao nhiêu trước khi triển khai một kiểu tóc giả mới.

Việc nghiên cứu cũng có thể được chia thành hai cấp gồm sơ cấp và thứ cấp. Nghiên cứu thứ cấp thường được gọi là nghiên cứu tại bàn, liên quan đến việc thu thập những thông tin từ các nguồn đã xuất bản. Có vô số dữ kiện đã xuất bản mà bạn có thể truy cập để sử dụng. Vấn đề ở đây là phải biết tìm chúng từ nguồn nào. Ví dụ, từ những thư viện công cộng, internet, báo đài, hiệp hội chuyên ngành,...trong đó internet đóng một vai trò quan trọng đặc biệt vì tính cập nhật, nhanh chóng và rộng khắp. Ngoài ra, còn có những công ty nghiên cứu lớn luôn sẵn sàng cung cấp các kết quả thông tin mà bạn có thể mua lại dễ dàng qua dạng thư tín điện tử hay bưu phẩm như Mintel, MORI và Viện Gallup. Dĩ nhiên, việc nghiên cứu tại bàn đòi hỏi phải có thời gian, nhưng nếu bạn không có thời gian, hãy thuê dịch vụ của những nhà nghiên cứu chuyên nghiệp. Tuy nhiên, có một điều quan trọng cần lưu ý là một cuộc nghiên cứu đã được triển khai thường rẻ hơn rất nhiều so với việc bạn phải bỏ chi phí ra để tiến hành một kế hoạch nghiên cứu hoàn toàn mới.

Trong khi đó, nghiên cứu sơ cấp là tìm kiếm các thông tin sơ khởi mà bạn muốn có. Sau đây là một số kỹ thuật khác nhau có thể giúp bạn thu thập các dữ kiện sơ cấp.

Bảng câu hỏi khảo sát

Đây là cách thực hiện tương đối ít tốn kém, nhằm tiếp cận một lượng người khá lớn trên bình diện rộng hay một nhóm nhỏ trên phạm vi hẹp. Cách này rất hữu hiệu khi bạn cần lấy thông tin từ những đối tượng khó tiếp cận (như công nhân làm việc theo ca), và bản câu hỏi sẽ giúp đối tượng có thêm thời gian suy nghĩ trước khi trả lời. Công việc sẽ càng suôn sẻ nếu bạn biết kết hợp với những món quà tặng nho nhỏ để khuyến khích mọi người tham gia trả lời. Nội dung của những bản câu hỏi loại này phải rõ ràng, đơn giản và càng ngắn càng tốt. Chúng có thể được gửi qua đường bưu điện, ghi nhận trực tiếp hoặc thông qua các đơn vị trung gian như báo, tạp chí, và thường không cần phải tiến hành giám sát trong khi đối tượng trả lời bản câu hỏi. Nếu bản câu hỏi phức tạp hơn, có thể phân phát cho các nhóm đối tượng và sử dụng một nhân viên nghiên cứu được đào tạo trước để giám sát quá trình trả lời, và trả lời các câu hỏi có thể phát sinh từ người được khảo sát.

Các bản câu hỏi thường được sử dụng để thu thập một lượng dữ liệu định lượng lớn, nhưng cũng có thể được sử dụng để thu thập những thông tin định tính. Thiết kế những bản câu hỏi tốt mang nội dung rõ ràng, không bị sai lệch và có hiệu quả thu thập thông tin cao không phải là một điều dễ dàng. Do đó, bạn nên nhờ đến các chuyên gia từ những nhóm nghiên cứu được đào tạo trong vấn đề này.

Phỏng vấn trực tiếp từng người

Đây là phương thức khảo sát hiệu quả khi cần thu thập dữ liệu định tính. Các cuộc phỏng vấn chắc chắn sẽ tốn nhiều thời gian của cả người phỏng vấn lẫn người trả lời, và phương pháp này rất tốn kém nếu công việc đòi hỏi phải thu thập một lượng dữ kiện lớn. Tuy nhiên, vẫn có một số cách giúp bạn cắt giảm chi phí phỏng vấn. Sẽ tiết kiệm hơn nếu bạn tranh thủ tham gia khảo sát chung với một dự án lớn nào đó của những công ty nghiên cứu. Những công ty này thường tổ chức các cuộc khảo sát thường kỳ trên một số nhóm đối tượng nhất định thuộc các

ngành cụ thể. Chỉ cần thêm vào bản câu hỏi sẵn có của họ một số câu hỏi của mình, bạn đã tiết kiệm đáng kể vì chỉ phải trả phí theo số lượng câu hỏi đưa ra. Hơn nữa, bạn còn có thể nhanh chóng nhận được kết quả nghiên cứu, thông thường chỉ vào khoảng vài ba ngày sau đó.

Mặc dù tương đối tốn kém, nhưng những cuộc phỏng vấn cá nhân này luôn mang lại kết quả rất hoàn hảo về chất lượng lẫn số lượng thông tin. Cần nhấn mạnh một lần nữa rằng để có một kết quả như ý, công việc phỏng vấn đòi hỏi một kỹ năng đặc biệt cùng với sự đào tạo bài bản. Bạn cần thiết kế cấu trúc các câu hỏi sao cho có thể thu thập được những thông tin cụ thể, hoặc dựa trên cấu trúc mở tức là đặt câu hỏi sau dựa trên câu trả lời trước, hoặc áp dụng cả hai cách.

Phỏng vấn giúp người nghiên cứu nắm được quan điểm và ý kiến của đối tượng ở mức độ sâu hơn, và biết được các lý do hình thành những thái độ đó. Đây là một kỹ thuật tốt nếu bạn cố gắng khai thác trung tâm vấn đề. Hiện một số chương trình vi tính phức tạp có thể giúp bạn phân tích câu trả lời, lựa chọn ra những từ và cụm từ quan trọng, và hỗ trợ cho cả mô hình phân tích định tính lẫn định lượng.

Phỏng vấn qua điện thoại

Kỹ thuật này đặc biệt thích hợp khi bạn cần thu thập những thông tin đã định trước, nằm giữa hai mức độ phỏng vấn trực tiếp và bản câu hỏi. Tuy không cho phép thăm dò ý kiến của đối tượng nhiều như phỏng vấn trực tiếp hay dành thời gian dài để suy nghĩ như dạng trả lời bản câu hỏi, nhưng đây là cách giúp bạn thu thập nhanh chóng các thông tin từ một tập hợp lớn hay nhỏ gồm những đối tượng trả lời khác nhau. Ngày nay, hệ thống Hỗ Trợ Phỏng Vấn Qua Điện Thoại Của Máy Tính (CATI) cho phép những nhà nghiên cứu nhanh chóng nhập câu trả lời. Hệ thống này còn có những tiện ích quản lý cuộc gọi như tổ chức

cuộc gọi, quay lại số cũ và thống kê các số máy không liên lạc được.

Phỏng vấn trực tiếp theo nhóm

Đây là một dạng thảo luận theo nhóm, gồm những cá nhân chọn lọc thuộc cùng nhóm đối tượng nhất định (ví dụ, cùng là những người nội trợ, cùng là những công nhân viên chức văn phòng,...). Người điều hành buổi phỏng vấn phải có những kỹ thuật chuyên môn nhất định, và nội dung câu hỏi phải được thiết kế thích hợp. Điểm mấu chốt của hoạt động này là chính các ý kiến do những người được mời tham dự chia sẻ sẽ khơi nguồn cho những người còn lại trong nhóm tiếp tục nói lên quan điểm của mình. Nếu được triển khai tốt, kết quả thu được từ hoạt động này sẽ khả quan hơn dạng phỏng vấn cá nhân rất nhiều. Tuy vậy, cách làm này đòi hỏi một số sự chuẩn bị kỹ lưỡng và phức tạp như tuyển chọn đối tượng tham gia, sắp đặt thời gian cần thiết, phòng họp riêng biệt với thiết bị thu âm, hệ thống vách ngăn bằng kính đặc biệt giúp người quan sát ngồi bên trong có thể theo dõi tường tận cuộc thảo luận mà những người tham dự không hề hay biết, chi phí ăn uống nhẹ và quà tặng cho người tham gia thảo luận. Nhưng bù lại, chất lượng thông tin thu được rất sâu và đa dạng.

Thu thập ý kiến qua Internet theo nhóm

Trước ưu thế của Internet trong cuộc sống hiện nay thì việc tổng hợp ý kiến của những người truy cập trang web bằng cách điền vào bản câu hỏi quả là cách làm nhanh chóng và dễ dàng thực hiện. Chỉ cần đặt ra những chủ đề cụ thể, bạn có thể thiết lập một bản tin mạng hoặc các diễn đàn để lấy thông tin trên trang web của bạn.

Thậm chí bạn có thể tận dụng các phương tiện e-mail, mạng nội bộ hay mạng bên ngoài để gia tăng cơ hội tiếp xúc và tiếp thu quan điểm của những nhóm người cụ thể, như nhân viên hay

nhà cung cấp. Tuy nhiên, không vì quá dễ dàng mà bạn nên lạm dụng phương pháp này. Và bạn không nên bỏ qua các cơ hội hình thành cuộc đối thoại thực sự và liên tục với các giới hữu quan vì mục đích nghiên cứu.

Các kiểu nghiên cứu khác

Ngoài các kỹ thuật nghiên cứu bài bản có tổ chức hẳn hoi, còn có nhiều cách khác giúp bạn thu thập thông tin về các vấn đề và các tổ chức. Ví dụ như các cuộc gặp gỡ tình cờ hay thảo luận thân mật với những nhóm công chúng gắn liền với tổ chức như các đối thủ cạnh tranh, nhà báo chuyên ngành, nhà cung cấp... vốn có thể làm sáng tỏ được nhiều vấn đề. Hoặc bạn có thể thu thập ý kiến của công chúng về tổ chức bằng cách tham gia những cuộc họp hàng năm hay các sự kiện xã hội. Cần lưu ý rằng không chỉ những người quan trọng mới đáng để bạn tiếp xúc, ngược lại, chính những người như công nhân vệ sinh, thư ký hay bảo vệ cũng có thể cung cấp cho bạn những thông tin hữu ích và trung thực hơn. Nên thường xuyên đọc những tạp chí uy tín, lắng nghe và theo dõi các chương trình thời sự hay sự kiện đặc biệt, chú ý đến những cuộc thảo luận với bạn bè và đồng nghiệp về các tình huống xã hội,...tất cả sẽ giúp bạn xây dựng được cái nhìn khái quát về bối cảnh chung và đặc điểm của các tình huống đặc biệt, từ đó tìm ra mối liên kết giữa các vấn đề và tổ chức, điều mà bạn khó có thể thu được từ các cuộc nghiên cứu bài bản.

Nghiên cứu giới truyền thông

Điều quan trọng là bạn không chỉ nên biết rõ về tổ chức của mình và các vấn đề liên quan, mà còn phải tìm hiểu về giới truyền thông. Từ các nhà xuất bản, đài phát thanh và truyền hình, bạn có thể thu được một lượng thông tin đáng kể về thành phần độc giả, khán giả, số lượng phát hành hay người nghe-xem đài, tính hiệu quả của quảng cáo, phản ứng của dân chúng đối với nội dung quảng cáo. Ngoài ra, bạn có thể phân tích các dạng

phương tiện khác như thư ngỏ, quảng cáo, áp phích và hình thức tài trợ để rút ra nhận xét. Những phương tiện truyền thông khác nhau có những hiệp hội ngành nghề có thể cung cấp cho bạn đủ loại thông tin về mục đích sử dụng và hiệu quả truyền thông, dựa vào đó bạn có thể xem xét và quyết định chọn lấy kênh truyền thông thích hợp đối với từng nhóm đối tượng công chúng cụ thể.

Tầm soát hoạt động truyền thông

Ngoài việc nghiên cứu các vấn đề có ảnh hưởng đến tổ chức hay những dữ kiện liên quan đến một chiến dịch cụ thể, điều hết sức quan trọng đối với các nhân viên PR là phải kiểm tra chi tiết quá trình truyền thông. Điều này được thực hiện bởi một tiến trình gọi là "tầm soát hoạt động truyền thông". Nói một cách ngắn gọn, tầm soát hoạt động truyền thông sẽ giúp nhận diện các nhóm công chúng đóng vai trò quan trọng đối với sự thành công của tổ chức. Hoạt động này sẽ nghiên cứu phạm vi truyền thông để xác định xem liệu tất cả các nhóm công chúng hiện tại hay tiềm năng đều đã được tiếp cận hay chưa. Tiến trình còn giúp kiểm tra các thái độ hiện tại và đánh giá liệu bạn có cần phải triển khai kế hoạch làm sáng tỏ, xác nhận hay điều chỉnh những thái độ đó không. Nó sẽ đánh giá nghiêm khắc bản chất và chất lượng của hoạt động truyền thông giữa tổ chức và các nhóm công chúng, xem xét cẩn thận các thông điệp được chuyển tải xem chúng đã đạt yêu cầu hay chưa, xác định tần số xuất hiện và các kỹ thuật được sử dụng để chuyển tải thông điệp cũng như tính hiệu quả của hoạt động truyền thông. Tiến trình này còn nhận diện cả những khoảng cách truyền thông và các cơ hội chưa được khai thác, cũng như những nhu cầu thông tin của các nhóm công chúng chủ chốt. Và mở rộng tầm nhìn về phía trước bằng cách kiểm tra những yêu cầu thông tin tương lai lẫn các phương pháp truyền thông mới nên được áp dụng. Một cuộc tầm soát cũng xác định rõ các nguồn lực và kỹ năng cần thiết để điều hành một chương trình hay một chiến dịch thành công, và liệu tổ chức bạn đã sẵn có hay chưa.

Để triển khai một cuộc tầm soát truyền thông hiệu quả đòi hỏi phải có sự nghiên cứu mở rộng cả bên trong tổ chức, với toàn bộ các nhân sự chịu trách nhiệm đối với hoạt động truyền thông, và cả bên ngoài tổ chức, nhằm tìm hiểu ý kiến của những công chúng.

Diễn giải kết quả

Việc thu thập dữ kiện có thể diễn ra một cách suôn sẻ và thú vị! Nhưng rồi bạn sẽ làm gì với tất cả những dữ kiện này một khi đã có chúng trong tay? Lúc này, bạn sẽ cần đến một kỹ năng thật sự để phân tích và diễn giải những dữ kiện này. Trong thực tế, dữ liệu thu thập được thường rất dồi dào nhưng việc phân tích lại được thực hiện quá sơ sài. Rõ ràng từ các số liệu thống kê đơn giản bạn hoàn toàn có thể rút ra những kết luận nhất định. Ví dụ, với 24% mẫu trả lời "không", 26% trả lời "có", còn 50% trả lời là "có thể", bạn có thể rút ra điều gì? Hãy kết hợp với những thông tin có được từ các phần khác trong cuộc khảo sát để rút ra kết luận cuối cùng. Quy tắc vàng ở đây là: hãy cố gắng tận dụng tối đa kết quả cho xứng với chi phí nghiên cứu đã đầu tư, nếu cần, hãy nhờ đến một chuyên gia để hỗ trợ bạn thực hiện điều này.

ĐẦU TƯ VÀO NGHIÊN CỨU LÀ MỘT VIỆC RẤT HỮU ÍCH

Nghiên cứu có một ý nghĩa to lớn là giúp bạn triển khai chương trình PR hiệu quả hơn. Nhờ nghiên cứu, bạn có thể nhận diện được đâu là vấn đề đang thực sự tồn tại, và cách tốt nhất để triển khai các chương trình PR cần thực hiện.

Đôi khi, nghiên cứu có thể làm nảy sinh những điều ngoài dự kiến buộc bạn triển khai chương trình theo một hướng không tính trước. Tuy thế, đó lại là điều hay vì nếu chỉ chăm chăm thực hiện chương trình theo suy tính chủ quan của bạn thay vì theo kết quả nghiên cứu, bạn có thể phải nhận những hậu quả đáng tiếc như lãng phí thời gian và tiền bạc, thất bại, hoặc chỉ

đạt được nhiều lắm là một phần mục tiêu đã đề ra. Hãy xem ví dụ sau về việc triển khai đồ chơi Lego Mindstorms do Manning, Selvage và Lee đảm nhiệm.

"Từ viên gạch xếp hình đến byte - đơn vị thông tin": chiến dịch tung sản phẩm Lego Mindstorms

Mindstorms, hay Lego người máy, là một sản phẩm đồ chơi được Lego Group phát triển để mở rộng thương hiệu của mình từ lĩnh vực đồ chơi sang công nghệ. Mục tiêu của chiến dịch PR này là làm sao để Mindstorms trở thành một thứ đồ chơi không thể thiếu được đối với trẻ em, tức là một thứ mà mọi cha mẹ "phải mua" cho con họ trong suốt thời gian triển khai chiến dịch nhân dịp Giáng sinh. Nghiên cứu đã giúp họ xác định rõ các đối tượng mục tiêu là trẻ em và cha mẹ, cũng như thiết lập được các mục tiêu và thông điệp truyền thông.

Nghiên cứu ở trẻ em

Phạm vi nghiên cứu đầu tiên là nhằm nhận diện chính xác nhóm trẻ mục tiêu trong số hàng triệu trẻ em. Sử dụng cơ sở dữ liệu Youth Target Group Index gồm 6.128 trẻ em trong độ tuổi từ 7 đến 18 của Ban Nghiên cứu Thị trường Anh (BMRB), nhà tư vấn đã nhận thấy rằng những đứa trẻ từ 10 - 12 tuổi là thị trường chính của mình. Đây là độ tuổi mà trẻ em không còn thích chơi xếp hình Lego nữa mà chuyển sang say mê trò chơi điện tử.

Lúc đó, người ta cho thử nghiệm Lego Mindstorms tại phòng thí nghiệm Media Lab ở Học viện Công nghệ Massachusetts, và họ đã khám phá ra rằng điều hấp dẫn bọn trẻ nhất chính là tiềm năng của món đồ chơi này. Chính vì thế, nhà sản xuất đã khai thác yếu tố này và biến nó thành thông điệp truyền thông chủ đạo.

Nghiên cứu định tính thực hiện ở các trẻ em từ 10 - 11 tuổi ở trường cho thấy trẻ em ở độ tuổi này sẽ chỉ dùng thử sản phẩm

nếu Mindstorms được chấp nhận và sử dụng bởi những "thần tượng" của chúng, tức là những đứa bé lớn hơn hay các cậu trai "game thủ". Do đó, để tiếp cận đối tượng trẻ em này, họ cần tiếp cận thông qua kênh "các đại ca" của chúng.

Nghiên cứu ở đối tượng phụ huynh

Nghiên cứu định tính ở mức độ sâu hơn ở các bậc cha mẹ do công ty nghiên cứu MLN thực hiện cho thấy Mindstorms sẽ thu hút họ mạnh mẽ nếu món đồ chơi này thể hiện rõ giá trị giáo dục của nó. Điều này vô cùng quan trọng, bởi giá thành của món đồ chơi này khá đắt (160 bảng Anh), nên sẽ là một sự xa xỉ nếu Mindstorms chỉ đơn thuần là một món đồ chơi. Do đó, thông điệp truyền thông chính được xác định là "có giá trị giáo dục", với đối tượng trọng tâm của chiến dịch là các bậc cha mẹ.

Những điểm chính về cuộc nghiên cứu

Từ hoạt động nghiên cứu trước khi triển khai chiến dịch nêu trên, có thể lưu ý những điểm sau đây:

- Nhà tư vấn đã sử dụng nguồn nghiên cứu có sẵn (Youth Target Group Index), nghiên cứu được chỉ định đặc biệt (MLN Research) và nghiên cứu do chính họ triển khai (với những trẻ em ở trường học) đối với dự án này. Phương pháp tiếp cận hỗn hợp này cho phép họ phối hợp những chuyên môn cụ thể và các tài liệu với nhau thích đáng.
- Nhóm trẻ em mục tiêu được xác định hết sức chính xác, điều này cho phép phát triển một chương trình có tính cụ thể rất cao.
- Sản phẩm được thử nghiệm với nhóm đối tượng mục tiêu, qua đó nhận diện sở thích của bọn trẻ và áp dụng điều đó vào chiến dịch.
- Việc thử nghiệm được thực hiện tại một trung tâm nổi tiếng quốc tế về sản phẩm người máy, do đó kết quả sẽ được xem là mang tính xác thực. Hơn nữa, chính uy tín của MIT

cũng góp phần tạo nên sự chứng thực chất lượng cho Mindstorms.

- Các cuộc phỏng vấn với học sinh cho thấy tầm quan trọng của sự chấp thuận từ thế hệ học sinh đàn anh. Do đó, công chúng có thể hơi ngạc nhiên khi biết rằng trong thực tế, sản phẩm sẽ không được nhắm trực tiếp đến nhóm khách hàng mục tiêu (trẻ em tuổi từ 10 - 12) mà lại hướng đến "các đại ca", những người đóng vai trò tư vấn chứng thực cho nhóm khách hàng mục tiêu.
- Cuộc nghiên cứu cũng đã cung cấp nội dung thông điệp cụ thể cho hoạt động truyền thông nhắm đến các bậc cha mẹ.

Dựa trên cuộc nghiên cứu này, chương trình PR được chia thành hai giai đoạn chính:

Giai đoạn 1 - Sự chấp thuận của "các đại ca"

Để tạo tâm lý nhất định phải sở hữu Mindstorms trong nhóm khách hàng mục tiêu nói trên, sản phẩm cần phải được thông tin rầm rộ trên các phương tiện truyền thông chủ yếu, nhắm đến "các đại ca". Những phiên bản Mindstorms loại hai được chuyển đến giới truyền thông để tiến hành trưng cầu ý kiến của giới trẻ. Từ đó, xuất hiện những bài đánh giá nguyên trang về Mindstorms trên những tạp chí vi tính và Internet chính.

Giai đoạn 2 - Sự chấp nhận của các bậc phụ huynh

Người ta đặt Mindstorms vào một gia đình để chứng minh rằng trẻ con sẽ có thể tự thiết kế và sáng tạo lấy người máy của chúng. Và sự kiện này đã được mô tả lại như một hình thức chứng thực độc quyền trên kênh truyền hình Sky TV.

Một hình thức khác diễn ra như sau. Người ta tuyển một nhóm thử nghiệm từ Khoa Điều khiển học Trường Đại học Reading và tóm tắt cho họ nội dung nhiệm vụ khám phá những tiềm năng của sản phẩm người máy. Kênh BBC News 24 đã sở hữu quyền phát sóng độc quyền, ghi lại quá trình chế tạo người máy và tiến

hành phỏng vấn Giáo sư Kevin Warwick cùng nhóm cộng tác trước khi sản phẩm được tung ra thị trường. Việc quảng bá thông tin sau đó được mở rộng sang các tờ báo và đài phát sóng trên toàn quốc và khu vực.

Kết quả và đánh giá

Đối tượng tiếp cận

- Nam thanh niên - cứ 6 người thì tiếp cận được 1 người.
- Cha mẹ - tiếp cận được 50% các bậc cha mẹ (57% là các ông bố).

Thông tin chuyển tải

- Nam thanh niên - 93% các bài báo cho rằng Mindstorms là một sản phẩm "tuyệt vời" và "phải có" (nghiên cứu do hãng giám sát nội dung truyền thông Metrica thực hiện) và 71% cho rằng nó sẽ đưa thương hiệu Lego vào tương lai.
- Cha mẹ - 67% các bài báo/chương trình cho thấy giá trị giáo dục của sản phẩm.

Kết quả

- Trẻ em - 21% biết đến Mindstorms (trong đó 23% là trẻ em 10 - 11 tuổi), trong đó cứ hai trẻ thì có một đã thử dùng (do Carrick James New Brands Track thực hiện khảo sát trên trẻ em toàn quốc trong độ tuổi từ 7 - 15 tuổi).
- Cha mẹ - 36% biết đến Mindstorms, và 20.000 người mua một bộ sản phẩm cho ngày Giáng sinh (do NOP - National Opinion Polls - thực hiện trên đối tượng phỏng vấn là cha mẹ của các trẻ em từ 10 - 16 tuổi).

Các nhận định

- "Lego Mindstorms là lý do tốt nhất để chúng tôi nghĩ đến việc có con." - Tạp chí Maxim.

- "Đích thực Lego Mindstorms là một trong những đồ chơi được chờ đón hào hứng nhất trong năm. Và cuối cùng thì ngày ra mắt sản phẩm cũng đến, chúng tôi có đủ loại khách hàng, từ đứa bé 8 tuổi cho đến cả những nhà khoa học sáng tạo tên lửa. Tất cả đều xếp hàng để mua món đồ chơi này. Doanh số bán hàng trở thành một hiện tượng trong mùa, và chúng tôi tin rằng chưa hề có sản phẩm nào của chúng tôi từng đạt doanh số cao hơn Minstorms." Đó là lời của Eva Saltman, Giám đốc tiếp thị Hamleys.

Nghiên cứu không chỉ có thể được sử dụng một cách chiến lược để tạo nền tảng cho một chương trình, mà còn có thể là một công cụ rất cụ thể để triển khai một chiến dịch PR. Ở đây, phương pháp tiếp cận này tỏ ra khá cởi mở. Bạn mạnh dạn tiến lên phía trước vì đã thực hiện nghiên cứu kỹ lưỡng về một chủ đề nào đó, từ đó khai thác những kết quả trong chương trình - có thể là sử dụng đồng thời hoặc trên cơ sở phân chia theo nhiều giai đoạn. Bạn có thể khai thác lợi thế của việc nghiên cứu thường xuyên và không ngừng thông báo kết quả của nó. Bạn có thể tăng thêm uy tín bằng cách liệt kê những dịch vụ của một cơ quan nghiên cứu nổi tiếng được mọi người thừa nhận mà bạn đã thuê để triển khai công việc. Thực ra, một trong những "lưỡi câu truyền thông" chắc chắn sẽ mang lại thành công hơn chính là triển khai chiến dịch truyền thông dựa trên nghiên cứu. Có một cụm từ rất hiệu quả là: "Khảo sát cho thấy rằng ". Nếu hoạt động nghiên cứu đó chạm đến vấn đề lợi ích của công chúng, nó có thể phục vụ cho một mục đích xã hội hữu ích nào đó, cũng như tạo thêm được sự quảng bá. Ví dụ sau đây minh họa rõ nét hơn về cách sử dụng nghiên cứu cho mục đích truyền thông.

"Cơ cấu công nghệ chống lại máy móc" do Firefly Communications tiến hành cho Compaq Computers Ltd.

Compaq, công ty máy tính lớn thứ hai trên thế giới, đã yêu cầu Firefly thiết kế và triển khai một chiến dịch PR cấp doanh

nghiệp nhằm định vị họ là một công ty chuyên tạo ra các sản phẩm và dịch vụ giúp cho ngành công nghệ thông tin trở nên đơn giản hơn. Compaq muốn xóa bỏ hình ảnh của một doanh nghiệp khô cứng của mình bằng cách tăng cường thu hút giới nhân viên văn phòng và người dân bình thường. Nói cách khác, Compaq không chỉ muốn thu hút những đối tác kinh doanh truyền thống mà cả nhận diện các khách hàng mới trong khu vực kinh doanh và tiêu dùng chính. Compaq muốn thông báo cho những đối tượng này biết về việc họ đang triển khai các sản phẩm và dịch vụ mới có khả năng đơn giản hóa lĩnh vực công nghệ thông tin. Hơn nữa, Compaq cũng muốn gửi gắm thông điệp rằng một cái máy vi tính không chỉ là một hàng hóa thông thường, mà là cả một thiết bị quan trọng. Do đó, họ khuyến khích một chuyên gia công nghệ thông tin sử dụng sản phẩm để thúc đẩy doanh số bán ra cao nhất thay vì chỉ hy vọng.

Chiến lược

Firefly đề xuất triển khai một chiến dịch dựa trên việc nghiên cứu thị trường độc lập, nêu bật một hiện tượng mới: cơn cuồng nộ đối với máy tính. Vì sao họ chọn chủ đề này? Vì:

- Quan điểm cơ bản của người tiêu dùng luôn cho rằng công nghệ vốn phức tạp, trong khi ngành công nghệ thông tin luôn cố gắng thuyết phục người tiêu dùng tin vào điều ngược lại.
- Để có thể giúp khách hàng tin rằng công nghệ thông tin thật sự đơn giản, Compaq cần phải hiểu được những nỗi thất vọng của người trực tiếp sử dụng các thiết bị này.
- Nó cung cấp một góc nhìn có lợi cho người tiêu dùng, điều mà lâu nay vẫn chưa được khai thác.
- Nó tạo một nền tảng hoàn hảo để Compaq có thể tuyên bố về những sản phẩm và dịch vụ giúp đơn giản hóa vấn đề công nghệ mà họ đã cho ra đời.

Hành động

Cuộc nghiên cứu do MORI tiến hành đã khảo sát câu hỏi ở 1.250 công nhân ở Anh để rút ra kết luận chắc chắn về quan điểm của họ đối với việc nên xem công nghệ thông tin là một tài sản hay một gánh nặng, lẫn ý nghĩa từ sự bực bội của họ đối với công nghệ thông tin. Trong số những người có sử dụng máy tính ở công ty, gần một nửa cho biết cảm thấy bực tức hoặc căng thẳng vì luôn phải mất thời gian để giải quyết các trục trặc của máy tính. Cứ năm người thì có hai người cho rằng những thuật ngữ máy tính làm trầm trọng thêm vấn đề, trong khi 3/4 số người phải gánh chịu các vấn đề về máy tính hàng ngày thì nói rằng mỗi khi quá bực bội vì máy tính, đồng nghiệp của họ thường ngòai chửi rủa trước màn hình.

Chuyện xỉ vả chiếc máy tính không phải là phản ứng duy nhất đối với sự căng thẳng từ công nghệ thông tin; ít nhất 1/8 số người được khảo sát đã chứng kiến các đồng nghiệp của mình bắt nạt nhân viên phòng vi tính khi máy hỏng, trong khi 1/4 số nhân viên dưới 25 tuổi đã chứng kiến cảnh các đồng nghiệp "thượng cẳng chân hạ cẳng tay" với chiếc máy vi tính tội nghiệp. Khoảng 1/4 khác nói rằng họ đã từng nghĩ đến việc phá hỏng máy tính của mình.

Khảo sát cũng cho thấy thái độ căm ghét máy tính cũng gây tổn kém về mặt kinh doanh. Khoảng 23% số người được hỏi cho biết công việc hàng ngày của họ bị gián đoạn khi máy tính hỏng hay xảy ra các lỗi công nghệ thông tin khác. Hậu quả là các nhân viên bị trễ hạn hoàn thành công việc, và thậm chí có những người trong số họ nảy sinh thói quen nói xấu về sự yếu kém công nghệ thông tin của công ty mình với bạn bè bên ngoài. Dù rằng có đến 1/6 số người được hỏi thừa nhận rằng sự thiếu thông tin và thiếu hiểu biết của mình cũng góp phần tạo nên các trục trặc vi tính đó!

Ngoài ra, cuộc nghiên cứu còn tìm hiểu vai trò của giám đốc công nghệ thông tin và phạm vi trách nhiệm của công nghệ thông tin trong việc giải quyết hay tạo nên các rắc rối. 9/10

người được hỏi thừa nhận không thích công việc giám đốc công nghệ thông tin, và chỉ có 7% nói rằng giám đốc công nghệ thông tin được đối xử một cách ưu ái. Quan trọng nhất là có đến 75% cho rằng các giám đốc công nghệ thông tin của mình không thể xử lý các vấn đề xảy ra, cho thấy những nhà cung cấp công nghệ thông tin và ban giám đốc phải có trách nhiệm nhiều hơn nữa trong việc tạo ra một chất lượng công nghệ thông tin tương thích và không gây căng thẳng tại nơi làm việc.

Để cung cấp những tin tức tốt nhất có thể được cho tất cả các giới truyền thông, nhóm nghiên cứu Firefly đã bổ sung thêm một thông cáo báo chí thể hiện bằng phim và radio, cũng như các tài liệu dành cho báo chí dưới hình thức giấy in và thư điện tử. Nghiên cứu theo từng khu vực cũng được tiến hành nhằm mang lại một góc nhìn sâu sát cho ấn phẩm địa phương. Tuy nhiên, để đảm bảo thu hút mối quan tâm rộng rãi của công chúng và thái độ căm ghét của người sử dụng đối với máy tính được nêu bật như một vấn đề nóng hổi, điều quan trọng là phải nhận diện được đâu là những nạn nhân có thật. Firefly đã tìm ra ba người sẵn sàng chia sẻ với giới truyền thông. Và yếu tố con người trong câu chuyện, nhằm tạo nét thực tế, gần gũi cho chương trình, được củng cố bởi lời nhận xét chuyên nghiệp của Giáo sư Robert J Edelman, một nhà tâm lý học hàng đầu về các nguyên nhân xung đột tại nơi làm việc.

Ngay trong nội bộ Compaq, những bộ phận kinh doanh khác nhau đều được yêu cầu cung cấp các bằng chứng riêng của mình về hiệu quả đơn giản hóa công nghệ thông tin của các sản phẩm và dịch vụ của họ. Firefly đã thiết lập một địa chỉ e-mail để mọi người có thể phản hồi. Điều này giúp gắn kết chiến dịch thành một chiến dịch kiểm tra chéo trong toàn công ty Compaq chứ không chỉ phụ thuộc vào một lĩnh vực cụ thể nào.

Khai thác kết quả nghiên cứu

Những kết quả của cuộc nghiên cứu bộc lộ một góc cạnh mới, cho thấy mọi người phản ứng với "cơ thịnh nộ máy tính" theo nhiều cách khác nhau. Nhóm nghiên cứu đạt được kết quả này dựa trên các bài kiểm tra tâm lý do một nhà tâm lý học tiến hành với bốn tính cách nhân vật khác nhau có tên gọi là "Annie lạm dụng", "Colin kiểm soát", "Susan kiểm chế" và "Alan phân tích". Bốn nhân vật được xây dựng dựa theo kết quả nghiên cứu, tạo cơ sở cho những hướng dẫn trợ giúp (xem bên dưới), điều này giúp bổ sung một yếu tố hữu hình vào hoạt động nghiên cứu, cũng như tạo điều kiện minh họa một cách thú vị, sẵn sàng để có thể đưa lên các ấn phẩm.

Ngoài ra, nhóm nghiên cứu Firefly còn đề nghị thêm vào một đường dây trợ giúp về "cơ thịnh nộ máy tính", dưới hình thức một loạt các thông điệp ghi âm sẵn thuộc 4 nhóm tính cách khác nhau để giúp người sử dụng có thể xử lý vấn đề cụ thể của họ. Đây là một ý tưởng khéo léo được sử dụng rộng rãi trên radio khiến giới báo chí phải đặt cho nó một thuật ngữ riêng biệt là "Đường dây trợ giúp máy tính Compaq".

Đánh giá

Chiến dịch "Cơ cuồng nộ chống lại máy tính" đã được phát sóng trên BBC One Business Breakfast, Channel 4 Big Breakfast, ITV Central News, BBC Breakfast News, BBC News 24, Channel 5 News, Bloomberg, Sky News Sky Sunrise - hai lần, Sky News Sky Business Report. Mức độ quảng bá của chiến dịch trên radio rất rộng lớn, bao gồm một bài phát trên Radio 4 Today - hai lần, Radio 4 Debate và Radio 5 Breakfast và Late Night Live.

Chiến dịch đã đáp ứng nồng nhiệt các mục tiêu của Compaq trong việc tiếp cận các khán giả đại chúng hướng đến việc quảng bá thông điệp "Công nghệ thông tin được đơn giản hóa" và ý nghĩ chiếc máy tính không chỉ đơn giản là một món hàng hóa. Trong vòng 7 tháng, họ đã có 9 lần phát sóng truyền hình, 43 buổi phát sóng radio, 10 bài viết nổi bật trên Internet và hơn

30 bài viết trên báo, bao gồm Financial Times, The Daily Telegraph, The Guardian, Daily Mail, The Sun, Evening Standard, tất cả các tạp chí về công nghệ thông tin chính ở Anh, tờ USA Today và New York Times (mặc dù các tờ báo Mỹ này thường không đăng những câu chuyện về nước Anh).

5.

THIẾT LẬP MỤC TIÊU

NẮM RÕ MỤC TIÊU MONG MUỐN

Thiết lập những mục tiêu mang tính thực tế là vô cùng quan trọng nếu bạn muốn chương trình hay chiến dịch đang hoạch định có phương hướng rõ ràng và có khả năng đạt được một kết quả nhất định.

Một trong những điều thường xuất hiện tràn lan trong ngành PR là hứa hẹn quá mức cho phép. Điều này xảy ra cả với những phòng PR nội bộ tại các công ty lẫn những đơn vị tư vấn. Nguyên nhân một phần là do sự hăng hái làm thỏa mãn khách hàng, còn phần lớn là do người hoạch định không nắm rõ những khả năng mình thật sự có được.

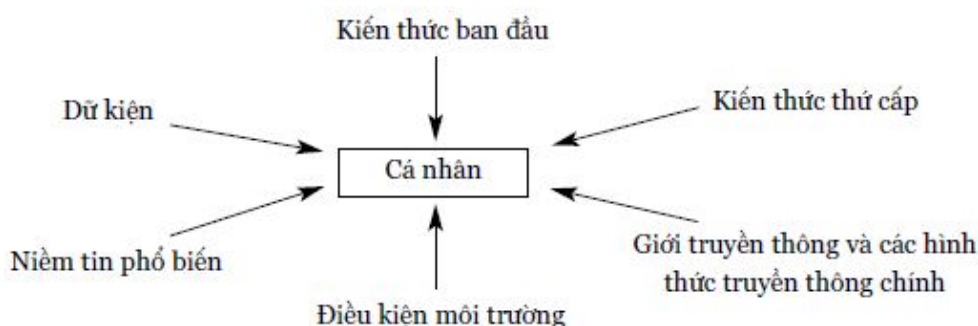
Xét cho cùng, mục tiêu của PR là tác động đến thái độ và hành vi công chúng - cụ thể như khuyến khích khách hàng mua các sản phẩm vừa được tung ra, hoặc duy trì cổ phần của họ trong công ty, hay đứng ra bảo vệ cho công ty khi xảy ra sự cố. Tuy nhiên, để tác động đến thái độ của người khác là cả một hành trình gồm nhiều bước, và rất hiếm các trường hợp có ai đó từ chỗ kiên quyết chống đối một điều gì hoặc không có ý kiến gì cả lại bất ngờ trở thành một người ủng hộ hết mình cho điều đó.

THÁI ĐỘ LÀ TẤT CẢ

Theo các học giả người Mỹ Cutlip, Center và Broom, mục đích của PR là để thay đổi và trung hòa các ý kiến tiêu cực, thù địch, đính chính rõ những thông tin hành lang hay các ý kiến vô căn cứ, hoặc củng cố những ý kiến có lợi.

Dĩ nhiên, một trong những điều mà kết quả của cuộc nghiên cứu sẽ thể hiện chính là thái độ của các nhóm công chúng hay đối tượng được nghiên cứu, và điều này đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với việc hoạch định một chương trình. Củng cố ý kiến ủng hộ là công việc dễ dàng hơn và ít mất thời gian hơn so với việc phải hóa giải những ý kiến thù địch. Trên thực tế, có thể chúng ta sẽ phải thừa nhận rằng việc hóa giải những quan điểm thâm căn cố đế là không thể thực hiện được, đặc biệt nếu chúng xuất phát từ những định kiến hay dữ kiện đã ăn sâu vào tư tưởng của mọi người.

Thế thì, thái độ được hình thành ra sao? Có đủ loại yếu tố tác động đến chúng ta:



- **Kiến thức ban đầu:** đây là tác nhân mạnh mẽ giúp hình thành nên thái độ. Nếu bạn mua chiếc xe hơi của một đại lý nào đó, và bạn được biết rằng loại xe này hoạt động rất tốt, dịch vụ bán hàng và hậu mãi của họ cũng hoàn hảo, thì chắc hẳn bạn sẽ có một thái độ thiện cảm dành cho đại lý đó.
- *Kiến thức thứ cấp:* đây cũng là một tác lực mạnh mẽ, đặc biệt nếu nó được cung cấp từ một người bạn, đồng nghiệp đáng tin cậy, hoặc một giới chức có thẩm quyền nào đó. Ví dụ, khi nghe họ kể về một đất nước nào đó, đồng thời lại được biết đang có chương trình khuyến mãi hấp dẫn, bạn có thể sẽ bị thuyết phục du lịch đến đó.

- *Giới truyền thông*: vốn là một tác nhân ảnh hưởng có uy lực, đặc biệt nếu chủ đề đó là một trong những mối quan tâm lớn của công chúng. Các công ty còn chuyển tải thông điệp đến công chúng qua những phương thức khác như báo cáo thường niên, trang web và các tài liệu quảng cáo sản phẩm.
- *Các yếu tố tác động khách quan* đến quan điểm của chúng ta trước mọi tình huống hàng ngày. Cách chúng ta được nuôi dưỡng, niềm tin tôn giáo, quan điểm chính trị, lứa tuổi, giới tính và vị trí xã hội, tất cả đều là một phần trong hành lý mà chúng ta mang theo khi suy nghĩ về bất cứ chủ đề nào.
- *Nhận định chung của mọi người*: Ví dụ, chúng ta có thể tin rằng Aston Martins là những chiếc xe siêu hạng, hay đồ vest của Ý được thiết kế và may rất đặc biệt, mặc dù có thể chúng ta chưa bao giờ sử dụng chúng hay ngay cả quen biết ai đó đã từng sử dụng chúng.
- *Các dữ kiện có thật*: Cụ thể là với kiến thức địa lý cho rằng New Zealand nằm ở phía bên kia Trái đất so với Anh, thì chúng ta sẽ không thể nào tin được người nào nói rằng họ có thể đạp xe từ nước Anh đến đó trong vòng nửa tiếng.

Thông thường, thái độ được hình thành từ sự phối hợp tất cả các yếu tố này. Có những thái độ được hình thành chặt chẽ và khó thay đổi, ví dụ như cảm nhận của chúng ta về dịch vụ của một ngân hàng, trong khi lại có những thái độ khác khá hời hợt, ví dụ như quan điểm của chúng ta về chính phủ Canada (thực tế, chúng ta có thể không có một thái độ nào cả đối với chính phủ này).

CHUỖI TRÌNH TỰ TRUYỀN THÔNG

Để xác lập những mục tiêu có tính thực tế, ngoài việc thấu hiểu thái độ của các nhóm công chúng khác nhau, chúng ta cũng cần phải hiểu một chút về quá trình truyền thông. Đừng bao giờ bạn ngây thơ cho rằng "Nếu tôi truyền đạt thông điệp một cách âm ỉ và kéo dài, cuối cùng mọi người cũng sẽ tin vào điều đó". Có nhiều mô hình mô tả quá trình truyền thông giữa các cá nhân,

các nhóm và các phương tiện truyền thông, chúng tôi xin được giới thiệu một vài trong số đó để nói lên tính phức tạp của vấn đề.

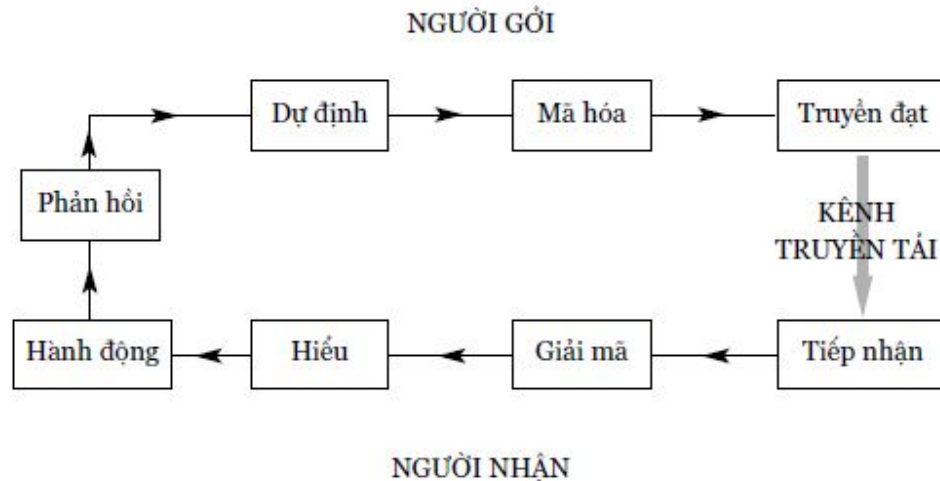
Hoạt động truyền thông thực sự đòi hỏi phải có sự trao đổi thông tin hai chiều. Tuy nhiên, nhiều người đảm nhiệm công tác PR lại vẫn tin vào mô hình truyền thông tuyến tính một chiều với các nguyên tắc căn bản do Shannon và Weaver hình thành vào năm 1949, áp dụng cho những điều thực sự diễn ra trong cuộc sống. Mô hình đó được thể hiện như sau:

NGƯỜI GỬI → THÔNG điệp → KÊNH TRUYỀN TẢI
→ NGƯỜI NHẬN

Theo mô hình này, người gửi mang tính chủ động trong khi người nhận thì bị động, và thông điệp sẽ được hiểu rõ. Ngoài ra, ở đây không có sự phân biệt giữa truyền thông với các cá nhân, các nhóm, các khán giả đại chúng hay với một bên thứ ba.

Truyền thông với các cá nhân

Mô hình trên có thể được áp dụng cho các cá nhân, nhưng điều này vẫn còn thiếu yếu tố khái niệm thông tin phản hồi. Chúng ta cần biết liệu thông điệp có ảnh hưởng đến người nhận thông qua sự thay đổi hay củng cố thái độ của họ, hoặc điều chỉnh hành vi của họ. Về điều này, mời bạn xem một mô hình dưới đây (hình 5.1) do Osgood và Schramm phát triển vào năm 1954. Đây là một mô hình rất nổi tiếng và mang tính hiện thực cao.



Hình 5.1 - Mô hình quá trình truyền thông.

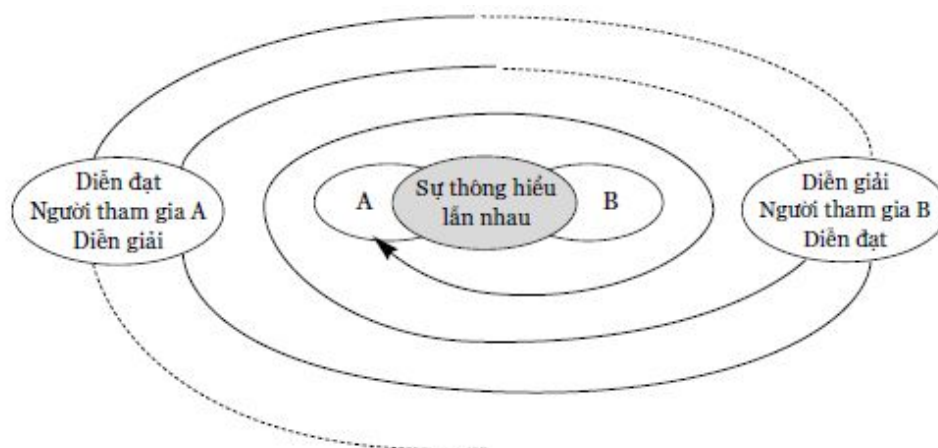
Người gửi có ý định truyền thông và phát biểu hay mã hóa ý định đó, mang theo đó là tất cả những điều kiện truyền thông đã nêu trên. Sau đó, người này chọn một kênh truyền thông để chuyển tải thông điệp. Thông điệp có thể là lời nói, một trang văn bản hay một cử chỉ, và người nhận sẽ tiếp nhận thông điệp đó.

Việc truyền tải thông tin trong thực tế luôn chứa đầy rủi ro. Thông điệp có thể sẽ bị ảnh hưởng bởi những yếu tố môi trường trong quá trình truyền tải thông tin. Ví dụ, đài phát thanh có thể bị nhiễu tín hiệu, văn bản trình bày có thể thiếu tính mỹ thuật và khó đọc, trang web có thể khó sử dụng vì quá phức tạp. Ngoài ra, còn có những vấn đề nhiều thuộc về tâm lý. Người gửi có thể sử dụng sai ngôn ngữ hình thể, hay thông điệp có thể mang tính hăm dọa thay vì cung cấp thông tin. Rồi còn có sự nhiễu trong ngôn ngữ, vì chính bản thân ngôn ngữ cũng có thể bị diễn giải sai.

Sau khi đã nhận được thông điệp, người nhận khi đó cần giải mã thông điệp để hiểu được nội dung của nó. Lúc này, người nhận cũng phải vận dụng tất cả các điều kiện cá nhân của mình vào việc giải mã thông điệp. Sau đó, thường sẽ xuất hiện một số động thái tiếp theo, có thể mang một hàm ý nào đó cần được

giải mã. Ví dụ, đó có thể chỉ là một lời công nhận đơn giản, hay một sự phản đối bằng lời nói đối với ý tưởng được đề xuất, thêm vào đó là một cử chỉ bạo lực. Hành động này chính là thông tin phản hồi mà người gửi tìm kiếm. Từ đó, người gửi có thể điều chỉnh thông điệp hoặc cách truyền đạt của mình để nâng cao hiệu quả truyền thông khi khởi đầu một vòng tròn khác. Ở mô hình này, đặc tính quan trọng nhất chính là mức độ bình đẳng giữa người gửi và người nhận, và cả hai đều tham gia vào hoạt động mã hóa, giải mã và diễn giải. Thực tế, một số ý kiến lại phê phán điểm này của mô hình, bởi nó thể hiện một cảm giác bình đẳng giữa các bên tham gia quá trình truyền thông. Tuy nhiên, các quan sát đã cho thấy điều này là không đúng, vẫn có những điểm khác biệt lớn trong động cơ, quyền lực, nguồn lực và thời gian giữa các bên tham gia.

Những mô hình truyền thông gần đây hơn đã nhấn mạnh đến bản chất tuần hoàn của quy trình này. Rogers và Kincaid(*) đã phát triển mô hình "hội tụ" (hình 5.2), trong đó những bên tham gia truyền thông sẽ cho, nhận thông tin và khám phá sự hiểu biết của mình về thông tin đó đến một điểm mà cả hai cũng hiểu như nhau (nhưng không cần phải hoàn chỉnh) và không cần thiết phải trao đổi thêm điều gì khác.



Hình 5.2 - Mô hình truyền thông hội tụ.

Trên đây là những mô hình đặc biệt thích hợp với loại hình giao tiếp cá nhân trực tiếp, vốn là những tình huống mà trong đó, người tham gia có thể dễ dàng kiểm tra mức độ thấu hiểu và đạt được các phản hồi. Tuy nhiên, các mô hình trên sẽ trở nên kém thích hợp ở các trường hợp giao tiếp truyền thông diễn ra giữa các tổ chức, tập thể nhóm, hay giữa các tổ chức và công chúng được tiếp cận thông qua một đối tác thứ ba ví dụ như giới truyền thông. Bởi vì những tình huống này tương đối có ít thông tin phản hồi hay giao tiếp cá nhân trực tiếp.

Truyền thông với các nhóm

Có một số mô hình có thể được sử dụng để mô tả quá trình truyền thông theo nhóm. Một trong những mô hình được chấp nhận rộng rãi khác trong giới PR là "mô hình định hướng chung"[\(1\)](#). Mô hình này hoàn toàn có thể ứng dụng khi một tổ chức tham gia vào hoạt động đối thoại thực sự: nghĩa là một tình huống truyền thông mang tính hai chiều, trong đó tổ chức sẵn sàng thay đổi vị trí của mình cho phù hợp với nhóm công chúng. Mô hình này sẽ không thích hợp nếu tổ chức chỉ đơn thuần muốn phổ biến thông tin đến công chúng hay triển khai các hoạt động tuyên truyền. Trường hợp đó, mô hình truyền thông với cá nhân theo kiểu người gửi - thông điệp - kênh truyền tải - người nhận mà chúng ta vừa bàn trên đây lại tỏ ra thích hợp hơn.

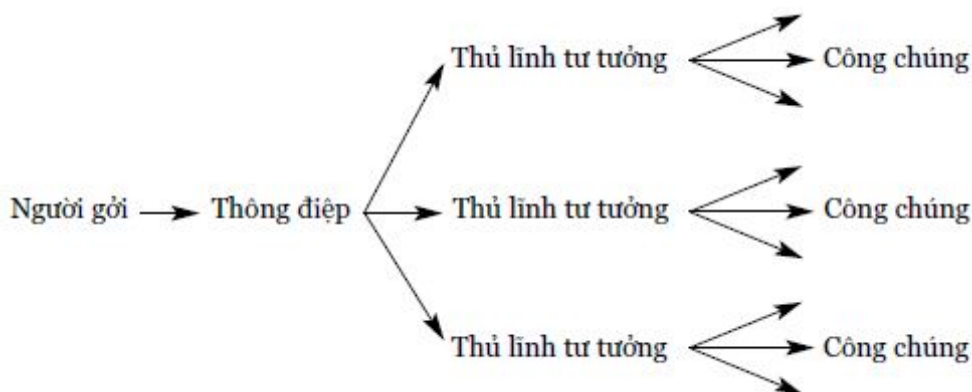
Các đặc trưng cơ bản của mô hình này là tính chính xác, sự hiểu biết và đồng thuận. Mời bạn xem ví dụ sau đây. Giả sử một công ty muốn xây dựng một nhà máy tái chế nhựa ở một thành phố. Công ty nghĩ rằng họ có thể tạo thêm việc làm, kích thích nền kinh tế địa phương và phục vụ sự nghiệp xanh đáng được biểu dương. Tuy nhiên, cư dân địa phương có thể xem dự án này là nguyên nhân khiến cho xe tải sẽ chạy vào thành phố, dẫn đến ô nhiễm không khí và thiếu đất xây dựng khu dân cư vốn đang thiếu hụt. Mỗi bên đều có thể có những cảm nhận không chính

xác về quan điểm của bên kia; họ có thể không hiểu được quan điểm của nhau và vì thế, dĩ nhiên là không đồng ý với nhau.

Công ty này sau khi nhận ra sự tồn tại của một vấn đề tiềm tàng rất lớn đã tổ chức một cuộc họp với các cư dân địa phương để tạo cơ hội cho cả hai bên giải thích quan điểm của mình, từ đó có thể đạt được một mối quan hệ hữu nghị nào đó. Họ cộng tác với nhau bằng cách cùng thỏa hiệp và đi đến một giải pháp được cả hai bên chấp nhận - ít nhất thì điều này cũng tạo nên tiền đề cơ bản và sự phấn khởi cho mọi người.

Truyền thông với khán giả đại chúng, hay thông qua phương tiện truyền thông đại chúng

Khi đối diện với công chúng, sẽ có rất nhiều đối tượng tiếp nhận thông tin khác nhau và chúng ta không thể tác động đến mọi người theo cùng một cách giống nhau được. Mọi người chọn lọc thông tin dựa trên trình độ kiến thức và khuynh hướng của riêng họ. Họ sẽ trao đổi với nhau, bị tác động bởi những tư tưởng chủ đạo... Thực tế này đã dẫn đến việc phát triển mô hình truyền thông hai bước(2), trong đó thông tin được tiếp nhận bởi những "người gác cửa" chủ chốt (thường là những thủ lĩnh tư tưởng), sau đó họ sẽ tiếp tục diễn giải cho giới công chúng.



Do đó, ví dụ nếu người làm PR tung ra một bản thông cáo báo chí, những nhà báo được mời tham gia chiến dịch sẽ đóng vai

trò làm thủ lĩnh tư tưởng và diễn giải thông tin thay mặt cho các độc giả. Một lần nữa, bạn có thể định hình cho việc giải thích này.

Trên thực tế, mô hình này cũng đơn giản. Mọi người tiếp nhận thông tin từ rất nhiều nguồn, và thường bỏ qua vai trò của người thủ lĩnh tư tưởng. Truyền thông là một quá trình nhiều khía cạnh, nhiều bước và đa hướng(3).

Tất cả những yếu tố truyền thông này đều được bao trùm bởi thái độ của cá nhân và nhóm, các biến số tâm lý, độ nhiều của kênh truyền dẫn, thông tin phản hồi từ nhiều nguồn và khối kiến thức của tất cả những người có liên quan. Cũng không có gì ngạc nhiên vì truyền thông với công chúng là một lĩnh vực mở và vô cùng phức tạp.

TRUYỀN THÔNG INTERNET

Tất cả các mô hình đã thảo luận ở trên đều mô tả quá trình truyền thông theo những phương pháp truyền thống đã được thiết lập từ lâu. Trong khi đó, truyền thông trên mạng Internet phá vỡ hầu hết mọi quy tắc. Đã có rất nhiều sách viết về e-PR (PR điện tử), bạn nên tìm đọc để có được cái nhìn toàn diện hơn cho hoạt động PR của mình. Ở đây, chúng ta không đi sâu vào chi tiết hoạt động PR trên mạng Internet mà chỉ tìm hiểu một số điểm nổi bật cần ghi nhớ khi tiến hành chiến dịch toàn diện hay có một phần triển khai trên mạng Internet.

Những đặc điểm độc đáo của mạng Internet

- Một khi thông điệp đã được truyền ra ngoài, người gửi sẽ không còn kiểm soát được nữa. Mạng Internet có một cơ chế mà không phương tiện nào có được. Đó là một kênh truyền thông, nhưng có thể được sử dụng để thay đổi, điều chỉnh, tán công hay hỗ trợ cho các thông điệp một cách độc đáo. Một câu chuyện đã in trên báo sẽ không thay đổi được. Còn trên mạng Internet, các thông điệp có thể bị một ai đó kiểm

soát và thay đổi ngay tại thời điểm đó. Đây không phải là một kênh truyền dẫn trung lập.

- Mạng Internet vừa có tính nhất thời (một e-mail phản hồi nhanh chóng cho một câu hỏi hiện hành có thể được xóa ngay) vừa có tính gần như là lâu dài (một trang web có thể tồn tại, cho phép truy cập và không thay đổi trong nhiều năm).
- Mạng Internet không bị ràng buộc về thời gian. Một thông điệp được gửi đến công chúng tại một diễn đàn hay qua e-mail có thể được phản hồi vào bất cứ lúc nào. Người sử dụng có thể ghé thăm trang web bất cứ lúc nào muốn.
- Mạng Internet cung cấp một phương tiện độc đáo trong đó các cộng đồng hoặc nhóm cộng đồng có thể được thành lập, tái lập, chuyển đổi hay giải tán.
- Mạng Internet không phụ thuộc vào vị trí địa lý. Việc tiếp cận Internet hoàn toàn dễ dàng như nhau dù đó là cách xa nửa vòng Trái đất hay cận kề cao ốc. Hơn nữa, nó không nhận diện các ranh giới địa lý, xã hội hay chính trị.
- Mạng Internet gần như không phát sinh tốn kém sau khi đã hoàn tất việc thiết lập. Bạn có thể dễ dàng truy cập Internet tại các quán cà phê công cộng, và lắp đường dây Internet tại nhà cũng không phải là quá đắt.
- Mạng Internet cung cấp các mối quan hệ truyền thông đa dạng khác nhau từ một - một (e-mail), một - nhiều (diễn đàn, trang web cá nhân), nhiều - nhiều (phòng hội nghị, nhóm thảo luận...) và nhiều - một (email) tại cùng một thời điểm.
- Tốc độ của phương tiện này và số lượng tài liệu có thể truy cập (gồm cả âm thanh và hình ảnh) là chưa từng có.
- Người sử dụng Internet có tư tưởng khác nhau. Họ có quyền lực vì họ có thể thành lập hay tái lập những cộng đồng khác nhau với tốc độ rất nhanh. Họ có thể là vô danh, hay có thể có những cá tính trên mạng rất khác nhau và do đó có thể hành động một cách khác nhau. Điều này có những tác động cả trên mạng lẫn ngoài thực tế đối với các cá nhân liên quan.

Những ý nghĩa truyền thông của mạng Internet

Liên hệ đến những vấn đề đã nêu về các lý thuyết PR, có thể dẫn đến một số kết luận như sau:

- PR năng động, hai chiều và minh bạch được xem là cách hoạt động hợp lý duy nhất: ngày nay có quá nhiều nguồn thông tin thay thế trong cùng một thời điểm.
- Đối tượng công chúng được mở rộng quanh những vấn đề khác nhau thay vì chỉ là một khối đồng nhất như là "khách hàng". Ngay cả khi tồn tại những nhóm đồng nhất như tại các diễn đàn, việc thảo luận cũng thường thay đổi theo từng chủ đề. Hơn nữa, các vấn đề có thể tồn tại trên các trang web hay những nhóm thảo luận trong thời gian dài, nên công chúng là những người chủ động trong việc chọn lựa thời điểm phản ứng đối với sự việc. Cụ thể là, các vấn đề có thể tái xuất hiện ở bất cứ giai đoạn nào, thậm chí là có thể nhiều năm sau đó, khi những nhóm người khác tập hợp quanh những chủ đề cũ và hình thành nhóm công chúng mới.
- Mạng Internet đặc biệt phù hợp với các nhóm công chúng năng động và nhạy bén, những người không ngừng tìm kiếm thông tin. Họ vừa có thể là những người bạn tốt nhất, đồng thời cũng có thể gây ra nhiều vấn đề nhất cho tổ chức.
- Suy nghĩ dẫn tới hành động của giới công chúng mà các nhà truyền thông mong mỏi có thể được củng cố hoặc phá vỡ bởi người sử dụng Internet khi họ tiếp cận những nguồn thông tin thay thế, trong đó có nhiều nguồn mà tổ chức không biết đến.
- Những hành động được mong đợi này có thể thu hẹp theo thời gian, khi công chúng luôn dễ dàng và nhanh chóng có được những thông tin cần thiết để đưa ra những quyết định. Những tác nhân thúc đẩy hành động hỗ trợ hay chống đối tổ chức có thể bị kích động khi một người sử dụng trở thành một bộ phận của một cộng đồng có tư tưởng giống

- nhau và hỗ trợ nhau (ví dụ, cuộc tuần hành chống WTO và toàn cầu hóa được tổ chức qua mạng Internet).
- Việc thiếu thông tin từ các tổ chức là một vấn đề nguy hiểm tiềm tàng, bởi vì luôn có nhiều nguồn thông tin thay thế sẵn sàng cung cấp cho người sử dụng Internet, và không phải tất cả trong số này đều ủng hộ tổ chức. Tình trạng không cung cấp thông tin được xem là có âm mưu bí mật, và chính bản thân điều này cũng có thể tạo ra một chủ đề bàn luận trong công chúng.
 - Mạng Internet thay đổi những mối quan hệ quyền lực giữa các mạng lưới hữu quan, vì những nhóm nhỏ cũng có cơ hội để trình bày trường hợp của mình như những tổ chức lớn khác, đồng thời có thể tương tác trực tiếp với các giới hữu quan khác. Mạng Internet là người bạn của những nhà hoạt động chính trị - xã hội.
 - Những ý kiến cá nhân cũng có trọng lượng quan trọng tương đương nhau. Các quan điểm được hình thành theo cách khác nhau, thường là bởi những người sử dụng Internet đồng trang lứa khác trên mạng hay từ những nguồn tin thay thế đáng tin cậy khác như BBC Online. Những tác nhân hình thành dư luận truyền thống, như giới truyền thông ngoài mạng Internet và những nhà lãnh đạo cộng đồng, sẽ có ít quyền ảnh hưởng hơn.
 - Truyền thông là trực tiếp, không có sự dàn xếp của người khác như nhà báo hay những nhóm hình thành dư luận truyền thống khác, mặc dù một số người sử dụng Internet thu thập tài liệu từ những nguồn Internet khác để hỗ trợ cho lập luận của mình và tạo ra tác động tốt.
 - Mạng Internet cơ bản là một phương tiện "yêu cầu" thông tin. Có rất ít cơ hội để "đẩy" thông tin nếu người sử dụng không tìm kiếm. Cổng quảng cáo có thể được xem là "đẩy" thông tin, nhưng hiệu quả của nó vẫn còn là một câu hỏi (điều này có thể nhận thấy qua mức phí quảng cáo thấp). Những người làm PR sẽ ngày càng nhận thấy mình hướng đến con đường cung cấp thông tin theo yêu cầu, ví dụ như

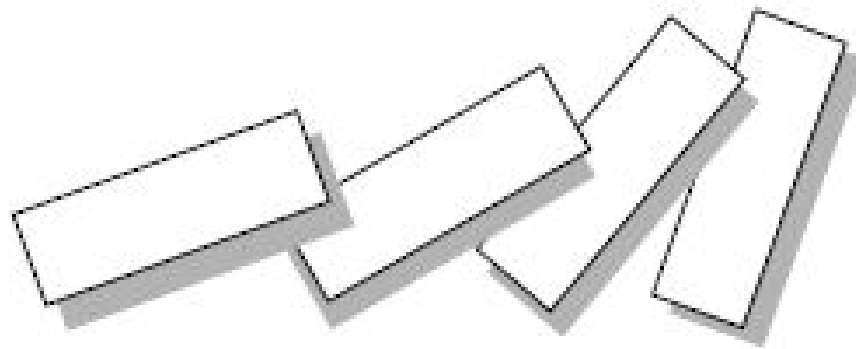
trả lời e-mail hay câu hỏi qua mạng, và họ cần phải suy nghĩ lại về vai trò của mình trên cơ sở những điều này.

- Với những kiến thức về các giới hữu quan và cấp quản lý, các chuyên viên PR có một vị trí độc đáo để trở thành người quản lý tri thức cho tổ chức mình. Thực ra, đã có những nhu cầu đối với một vai trò mới của những chuyên gia PR ở cấp cao. Họ không phải là những kỹ thuật viên, cũng không phải là nhà quản lý, nhưng những người điều hành hoạt động truyền thông sẽ được xem là ngang cấp với những nhà điều hành cao cấp khác trong tổ chức.

CÁCH SỬ DỤNG THÔNG TIN CỦA NGƯỜI NHẬN

Những công trình trong lĩnh vực truyền thông từ cuối thập kỷ 1950 đã dự báo rằng chúng ta sẽ tìm kiếm thông tin phù hợp với thái độ của mình và chống lại những thông điệp mâu thuẫn với thái độ của chúng ta. Những công trình gần đây chỉ ra rằng mọi người chọn lọc những thông tin phù hợp với họ, chứ không chú ý đến việc những thông tin củng cố cho quan điểm của họ. Ví dụ, khi có nhu cầu mua một chiếc máy tính, bạn chọn cái phù hợp với mình dù có thể đã biết rất nhiều về những sản phẩm khác. Và sau khi đã mua máy, bạn sẽ tiếp tục tìm kiếm thông tin về chiếc máy đó, không phải để xác nhận cho sự lựa chọn của bạn, mà vì bạn muốn biết được càng nhiều càng tốt về cái máy mới để có thể khai thác sử dụng tối đa.

Vấn đề mấu chốt là ở chỗ người nhận thông tin không hề thụ động, mà thường làm điều gì đó với thông tin, ngay cả khi đó chỉ là hành động cất trữ thông tin để sử dụng trong tương lai. Nhiều người làm công tác PR muốn tin vào Lý thuyết Hiệu ứng Domino trong truyền thông.



Domino thông điệp Domino kiến thức Domino thái độ Domino hành vi

Điều này được tái hiện trong lý thuyết tiếp thị trước đây dựa trên mô hình AIDA. Trước tiên, mọi người nhận thức (Aware) về ý tưởng hay về sản phẩm hay dịch vụ, nhưng họ có rất ít kiến thức về nó. Sau đó, họ hình thành sở thích (Interest) và tìm kiếm thông tin nhiều hơn. Tiếp theo, họ cảm thấy bị thuyết phục vì những lợi ích từ sản phẩm hay dịch vụ và hình thành mong ước (Desire) mua sản phẩm hay dịch vụ. Cuối cùng, họ thể hiện sự ủng hộ bằng hành động (Action) mua sản phẩm hay sử dụng dịch vụ mà họ muốn.

Đôi khi, quá trình đơn giản này diễn ra rất tốt, nhưng trên thực tế không phải lúc nào cũng thế. Grunig và Holt cho rằng cơ hội để một người nào đó đi theo suốt tiến trình domino trên chỉ là 4/10.000. Công chúng có thể biết đến một tổ chức và hình thành thái độ tiêu cực thay vì tích cực, hoặc họ có thể hình thành thái độ nhưng không thực hiện hành động mong muốn.

Ví dụ, khi xem những tin tức về chiến tranh và nạn đói, đa số mọi người ai cũng cảm thông sâu sắc nhưng số người thật sự đóng góp tiền bạc lại rất ít ỏi. PR có thể đưa ra những thông tin dưới hình thức thu hút tuyệt vời khiến một cá nhân nào đó phải nghĩ và hành động theo một cách nào đó. Tuy nhiên, cách hình thành thái độ và hành vi của mỗi người thường rất khác nhau

và mang màu sắc riêng biệt của từng cá nhân, tùy thuộc vào hoàn cảnh riêng của mỗi người và không thể đoán trước được.

Hơn nữa, người ta lại rất hay duy trì những quan điểm mâu thuẫn với nhau và có thể thay đổi. Ví dụ, nhiều cá nhân có thể ủng hộ nồng nhiệt các biện pháp chống ô nhiễm môi trường, nhưng vẫn sở hữu một chiếc xe hơi. Do đó, họ sẽ lập luận rất khác nhau tùy vào tình huống mà họ đang gặp. Tuy nhiên, có một điều rất rõ ràng rằng đối với một người luôn tỏ ra rất chắc chắn về một ý kiến cụ thể nào đó và thường hành động để ủng hộ nó, bạn sẽ rất khó khăn nếu muốn thuyết phục họ về một quan điểm khác. Đó không phải là vì truyền thông không có tác dụng, nhưng chúng ta cần biết vị thế thực sự của công chúng hay các đối tượng truyền thông trước khi xây dựng những mục tiêu có tính thực tế. Việc chỉ đơn thuần cung cấp cho mọi người nhiều thông tin tích cực sẽ không nhất thiết dẫn đến khả năng thay đổi được thái độ hay hành vi của họ. Những điểm cân bằng (tức là những điểm yếu trong lý lẽ của họ và là điểm mạnh trong lý lẽ của chúng ta) cần phải được nhận diện và khai thác để tạo ra sự chuyển biến có ích ở thái độ và hành vi của họ. Nếu không có điểm cân bằng để thực hiện việc khai thác một cách thuyết phục, lập luận có thể bị mất hiệu lực ngay từ đầu.

THIẾT LẬP MỤC TIÊU CÓ TÍNH THỰC TẾ

Sau khi ghi nhớ tất cả những điều này, giờ đây chúng ta có thể xem xét đến việc thiết lập các mục tiêu khả thi. Thông thường, có ba cấp độ để thiết lập mục tiêu như sau:

- **Nhận thức** - hướng suy nghĩ của công chúng đến một điều gì cụ thể và cố gắng thúc đẩy mức độ hiểu biết cao hơn ở họ. Đây gọi là mục tiêu nhận thức. Ví dụ, chính phủ muốn làm cho tất cả mọi người biết đến sự thay đổi các mức thuế suất.
- **Thái độ và ý kiến** - kích thích công chúng hình thành một tư tưởng hay thái độ nào đó về một chủ đề nhất định. Đây

gọi là mục tiêu ảnh hưởng. Ví dụ, một nhóm hoạt động xã hội muốn bạn ủng hộ hoặc phản đối việc nạo phá thai.

- **Hành vi** - làm cho công chúng hành động theo hướng mong muốn. Đây là mục tiêu hành động. Ví dụ, lực lượng cảnh sát sử dụng loa phóng thanh để yêu cầu mọi người tránh xa hiện trường của một vụ tai nạn lớn.

Trong thực tế, sẽ rất dễ nản lòng nếu phải xét đến tất cả những yếu tố có thể cản trở bạn đạt được một mục tiêu nào đó. Tuy nhiên, hoàn toàn không phải vậy. Có ba yếu tố hoàn toàn nằm trong sự kiểm soát của bạn:

- Bạn có thể chọn mức độ tác động mong muốn của hoạt động truyền thông. Ví dụ, nếu muốn giới thiệu một ý tưởng mới lạ hoặc khó thuyết phục, bạn có thể thực hiện ở mức độ nhận thức trước mà không cần thiết phải cố gắng đạt được những phản ứng về cấp độ hành vi ngay lập tức.
- Bạn có thể chọn đối tượng công chúng để tác động, và hơn nữa, bạn có thể nhờ đến sự hỗ trợ của những cá nhân hay nhóm nằm trong nhóm đối tượng công chúng đó, khi họ đã thể hiện sự ủng hộ thuận lợi đối với bạn.
- Việc thuyết phục không nhất thiết phải diễn ra từ đầu đến cuối theo một cách duy nhất. Như đã nêu từ trước, tổ chức cũng có thể thay đổi và đôi khi những thay đổi tương đối nhỏ trong thái độ và hành vi của tổ chức có thể mang lại những hiệu ứng mạnh mẽ giúp tích cực tác động đến đối tượng công chúng của bạn.

Nguyên tắc cần nhớ là nhiệm vụ sẽ trở nên lớn hơn và khó khăn hơn nếu bạn muốn làm cho người khác hành động so với việc làm cho họ suy nghĩ về một điều gì đó, do đó hầu hết những mục tiêu PR sẽ được thiết lập ở cấp độ nhận thức (tư duy) và ảnh hưởng (hình thành thái độ hay ý kiến), thay vì ở cấp độ hoạt động (hành vi). Vì thế, những mục tiêu mà các chương trình PR có thể đặt ra là:

- Tạo ra sự nhận thức;
- Thúc đẩy sự hiểu biết;
- Khắc phục sự hiểu lầm hay lãnh đạm, thờ ơ;
- Thông tin;
- Phát triển kiến thức;
- Xóa bỏ định kiến;
- Khuyến khích niềm tin;
- Xác nhận hay điều chỉnh sự cảm nhận;
- Hành động theo một hướng nào đó.

Trong chiến dịch của Manning, Selvage và Lee dành cho sản phẩm Mindstorms của Lego đã bàn ở chương trước, những mục tiêu của chương trình là rất rõ ràng: tạo ra sự nhận thức rằng Mindstorms có một giá trị giáo dục (một điểm cân bằng quan trọng - cha mẹ sẵn sàng chi tiền cho sự giáo dục con cái); thể hiện uy tín của sản phẩm với những "bậc đàn anh đàn chị"; thông báo cho các bậc cha mẹ và trẻ em về tiềm năng điều khiển học của sản phẩm; và khuyến khích họ mua sản phẩm này.

TÁM QUY TẮC VÀNG TRONG VIỆC THIẾT LẬP MỤC TIÊU

- **Phù hợp với những mục tiêu của tổ chức.** Các chương trình và chiến dịch PR phải hỗ trợ các mục tiêu của tổ chức, nếu không bạn sẽ lãng phí nỗ lực vào những công việc có thể mang tính thú vị nhưng thực chất lại không quan trọng và chỉ mang tính chiến thuật.
- *Thiết lập mục tiêu trong lĩnh vực PR.* Khuynh hướng của những chuyên viên PR là thiết lập những mục tiêu mà chính hoạt động PR không thể nào hoàn thành được. Thật không hợp lý khi cho rằng PR nên tìm cách gia tăng doanh số thêm 20%, bởi vì điều này phụ thuộc vào lực lượng bán hàng. Sẽ hợp lý hơn khi phấn đấu tiếp cận với ít nhất 50% cơ sở bán lẻ để nói cho họ nghe về những dòng sản phẩm mới và mời họ dùng thử. Nếu làm được như thế, doanh số có thể sẽ tự động tăng thêm 20%, tuy nhiên điều này nằm

ngoài tầm kiểm soát của chúng ta và không thể hứa hẹn trực tiếp như trên được.

- *Chính xác và cụ thể.* Các mục tiêu cần sắc bén. Hình thành sự nhận thức không là chưa đủ. Phải hình thành sự nhận thức về điều gì, cho ai, khi nào và bằng cách nào - tất cả phải được trình bày rõ ràng.
- *Hãy làm những gì khả thi.* Sẽ tốt hơn nếu bạn biết thiết lập những mục tiêu khiêm tốn và hoàn thành chúng, thay vì cố gắng vươn đến những mục tiêu xa vời để rồi thất bại. Bất cứ khi nào phù hợp, nên đánh giá những lợi ích có thể thu được từ các ý tưởng, thử nghiệm trước các chương trình hành động. Nếu phần lớn hoạt động của chương trình là liên hệ với tất cả những nhà đầu tư để thông báo cho họ biết về diễn biến cụ thể, bạn phải đảm bảo mình luôn tuân thủ các quy định của Thị trường Chứng khoán.
- *Định lượng càng nhiều càng tốt.* Không phải tất cả các mục tiêu đều có thể định lượng chính xác được, nhưng hầu hết đều có thể. Nếu bạn muốn liên hệ với những nhóm công chúng cụ thể, hãy xác định rõ số lượng nhóm. Định lượng cho các mục tiêu sẽ giúp việc đánh giá dễ dàng hơn rất nhiều.
- *Làm việc theo khung thời gian.* Cần biết rõ khi nào bạn sắp phải hoàn thành công việc, để có thể điều chỉnh tốc độ làm việc hoặc yêu cầu thêm sự hỗ trợ cần thiết.
- *Tôn trọng phạm vi ngân sách.* Hoạt động trong phạm vi ngân sách là điều không cần phải bàn. Thật chẳng hay chút nào khi nghĩ rằng mình thật sáng tạo và không quan tâm đến tiền bạc. Một người hoạch định và quản lý giỏi là người biết chính xác mọi công việc sẽ tốn kém bao nhiêu, và sẽ có chương trình theo dõi ngân sách chặt chẽ.
- *Tuân thủ danh sách ưu tiên.* Những người làm PR luôn luôn có rất nhiều việc để làm, và họ gần như luôn phải mở rộng danh sách hoạt động của mình. Hãy xác định rõ các công việc ưu tiên và triển khai theo đó một cách chặt chẽ. Nếu bạn được giao những việc không được ưu tiên, hãy nhớ thông báo cho cấp trên biết các hậu quả liên quan. Lập thứ

tự ưu tiên cho các mục tiêu sẽ giúp bạn nhìn thấy được những nỗ lực chính yếu cần tập trung vào đâu.

Hãy nhớ công thức SMART khi thiết lập mục tiêu: Stretching (Vươn tầm), Measurable (Định lượng được), Achievable (Khả thi - có khả năng đạt được), Realistic (Thực tế - bạn có đủ nguồn lực để thực hiện) và Timebound (Thời hạn).

Sau đây là một số ví dụ về các mục tiêu khả thi:

Doanh nghiệp	Thông báo cho 10 nhà đầu tư hàng đầu về các lý do thu mua công ty trước Đại hội cổ đông thường niên và giành được sự ủng hộ của họ.
Thương g mại	Đảm bảo 50 đại lý hàng đầu tham gia hội nghị đại lý hàng năm
Khách hàng	Gia tăng phạm vi bao phủ của dịch vụ khách hàng thêm 20% trong vòng 18 tháng
Nhân viên	Tối đa hóa sự đồng thuận của chi nhánh về trang phục toàn doanh nghiệp trước tháng 12 (90% là mục tiêu chấp thuận)
Cộng đồng	Tăng gấp đôi số lượng người xin việc là các sinh viên mới ra trường trong vòng 2 năm

NHỮNG RÀNG BUỘC ĐỐI VỚI MỤC TIÊU

Dĩ nhiên, sẽ rất thoải mái khi được hoạch định mà không phải để tâm đến bất kỳ hình thức ràng buộc nào cả. Nhưng thông

thường sẽ xuất hiện một số yếu tố cần được xem xét cẩn thận. Những ràng buộc này có thể được hình thành từ trong nội bộ hay từ bên ngoài môi trường hoạt động của doanh nghiệp.

Những ràng buộc từ nội bộ

- *Ai sẽ làm công việc đó?* Cần đánh giá cẩn thận năng lực của từng người được phân công công việc cụ thể. Họ có khả năng triển khai hoàn thành nhiệm vụ không? Nếu không, có cần phải xem lại giới hạn yêu cầu công việc không? Hoặc thay vào đó, có thể bổ sung sự hỗ trợ từ những người khác như nhà tư vấn PR được không? Bạn có đủ người để triển khai công việc không? Một lần nữa, có thể bổ sung thêm sự trợ giúp bên ngoài hay cần phải giới hạn phạm vi công việc hay không?
- *Chi phí công việc sẽ là bao nhiêu?* Mọi ngân sách đều có giới hạn của nó, vậy thì đâu là những tác động lên chương trình thiết lập thứ tự ưu tiên do các ràng buộc ngân sách? Bạn có thể loại bỏ những việc gì, nếu cần thiết?
- *Khi nào thì nên tiến hành công việc?* Đôi khi, thời gian biểu nội bộ sẽ đòi hỏi các công việc PR phải được triển khai vào một thời điểm xác định. Ví dụ, khi công ty cần giới thiệu một quy trình mới.
- *Ai là người ra quyết định?* Các chuyên viên PR có thể ra quyết định đối với những lộ trình hành động phù hợp không? Hay quyền lực lại thuộc về người khác, như giám đốc tiếp thị chẳng hạn?
- *Có hệ thống hỗ trợ sẵn sàng chưa?* Đã có sự hỗ trợ sẵn sàng về mặt quản lý hành chính phù hợp chưa, và các nguồn lực về vật chất như máy fax, truy cập Internet và hội nghị truyền hình để hỗ trợ cho chương trình đã được chuẩn bị xong chưa?

Những ràng buộc từ bên ngoài

- *Bạn đang cố gắng tiếp cận ai?* Đó là những nhóm công chúng hay khán giả nào? Có bao nhiêu nhóm? Họ sinh sống ở những vùng nào? Các đặc điểm kinh tế xã hội của từng nhóm ra sao?
- *Đâu là những khác biệt văn hóa - xã hội?* Công ty phải chịu những sự khác biệt gì về thông lệ truyền thông tại các nước mà họ hoạt động? Những khác biệt văn hóa - xã hội nào cần được theo dõi?
- *Hỗ trợ cơ sở hạ tầng ra sao?* Những tiện nghi như điện thoại, máy tính hay Internet có sẵn không?
- *Thời hạn thực hiện như thế nào?* Có hay không những ngày lễ như Giáng sinh hay Năm mới cần tuân thủ? Còn những sự kiện lớn khác như Triển lãm Xe hơi hay Triển lãm Ngôi nhà Lý tưởng thì sao?

NHỮNG MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN THUẬT

Dĩ nhiên, các mục tiêu có thể áp dụng cho toàn bộ các chương trình hay cho từng dự án riêng lẻ. Chúng cũng có thể diễn ra ở hai cấp độ là chiến lược và chiến thuật.

Ví dụ bên dưới thể hiện một vấn đề mà một tổ chức phải đối mặt, có thể được diễn giải thành các mục tiêu ở cả hai cấp độ này.

VẤN ĐỀ	MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC	MỤC TIÊU CHIẾN THUẬT
Công ty bị xem là lạc hậu	Định vị thành công ty chuyên sản xuất những hàng hóa mới lạ, sáng tạo	Quảng bá sản phẩm như một sản phẩm mới lạ, sáng tạo
Công ty không được	Định vị thành công	Thúc đẩy chương

xem là có đóng góp cho cộng đồng	ty rất nghiêm túc trong việc quan tâm đến trách nhiệm cộng đồng	trình tái chế vật liệu trong cộng đồng do công ty tài trợ
Công ty không được xem là người sử dụng lao động biết quan tâm đến nhân viên	Định vị thành công ty tận tụy với nhân viên	Quảng bá chương trình nhận phụ nữ trở lại làm việc

Việc thiết lập những mục tiêu tốt, có tính thực tế là rất quan trọng đối với sự thành công của các kế hoạch và chiến dịch PR. Chúng có thể cung cấp một nền tảng hoàn chỉnh cho chương trình nếu xác định được rõ đâu là những thành tích cần phải đạt được. Chúng sẽ trở thành cơ sở cho chiến lược, hình thành lịch trình cho các hoạt động cần triển khai và cung cấp thước đo để đánh giá cho các công việc về sau. Khi được triển khai vào thực tế, chúng cũng sẽ hướng dẫn các quyết định quản lý, như nên cắt giảm nguồn lực ở đâu nếu bắt buộc, hoặc ở đâu cần mở rộng ngân sách và gia tăng nỗ lực.

Cần ngăn chặn sự cám dỗ của việc đưa ra lời hứa quá mức. Đó là chưa kể rằng những chuyên viên PR cần tự xem mình là những mục tiêu mềm và nghiêm khắc không kém các lĩnh vực kinh doanh khác. Tuy nhiên, cần phải thừa nhận tính chất phức tạp của hoạt động truyền thông, và tỏ ra thực tế về những chuyển biến trong thái độ và hành vi có thể đạt được.

Các chương trình nhằm đến việc tạo ra một sự chuyển biến sâu sắc về thái độ và hành vi thường tốn rất nhiều thời gian và lúc đầu chỉ mang lại những thành công rất nhỏ. Dĩ nhiên, sẽ có những ngoại lệ đối với các quy tắc, và chúng thường xảy ra nhờ sự khùng hoảng hay sự hình thành của những "vấn đề nóng",

được thổi bùng lên bởi giới truyền thông. Tuy nhiên, nói chung thì hầu hết các chương trình thành công đều khởi đầu từ điểm xuất phát là khán giả, công chúng, và nỗ lực để hình thành những chuyển biến từng bước một, qua một thời gian có thể được xem là sự tiến bộ đáng kể. Uy tín của những công ty tốt nhất cần rất nhiều thời gian để xây dựng. Hoạt động PR là việc xây dựng uy tín cho doanh nghiệp, do đó nó sẽ là một quá trình chậm chạp và đòi hỏi nhiều công sức.

6.

TÌM HIỂU CÔNG CHÚNG VÀ NỘI DUNG CỦA THÔNG ĐIỆP

CHÚNG TA SẼ NÓI CHUYỆN VỚI AI VÀ NÓI NHỮNG GÌ?

Sau khi đã trả lời câu hỏi: "Tôi đang nhắm đến mục tiêu gì?" bằng cách đặt ra những mục tiêu khả thi và có thể đo lường được, câu hỏi tiếp theo sẽ là "Tôi sẽ nói chuyện với ai?".

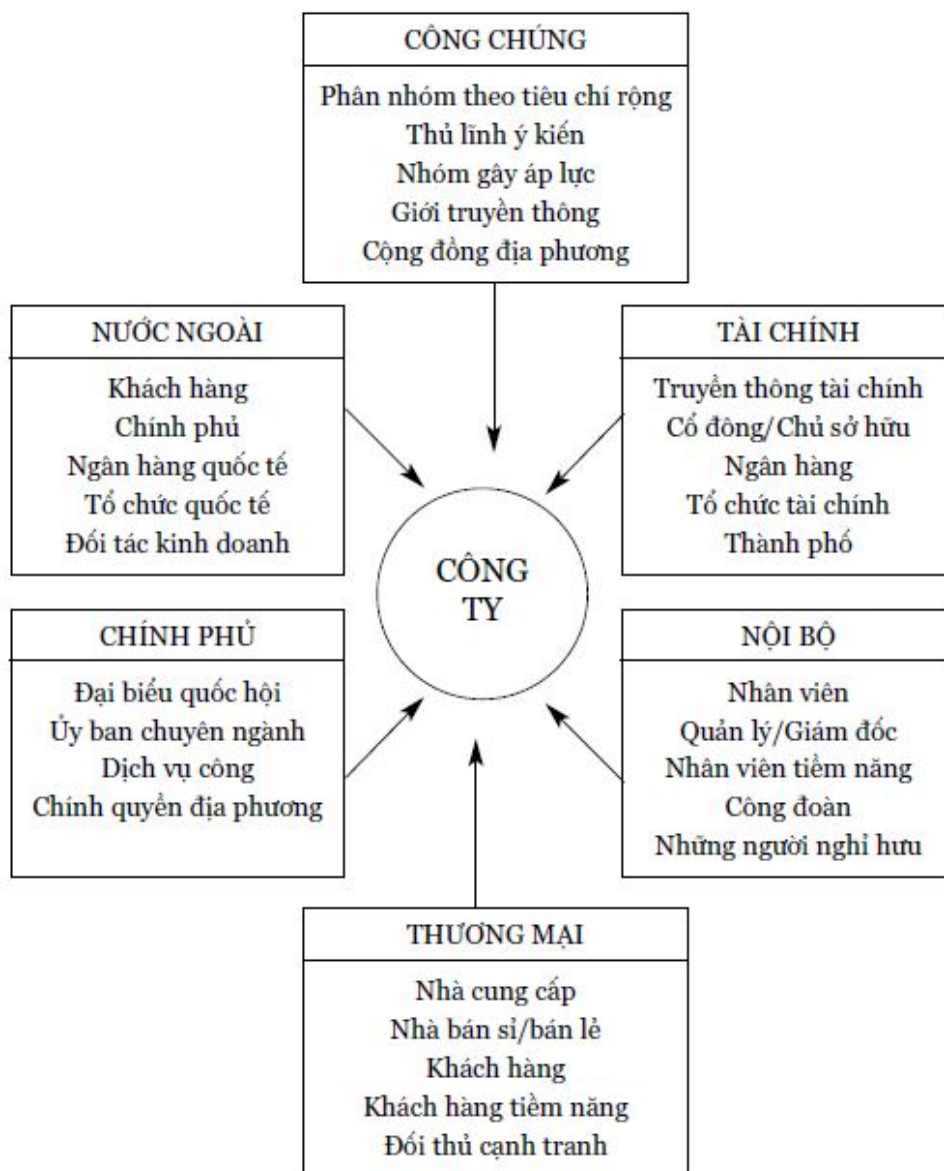
Bằng cách tiến hành nghiên cứu chương trình được đề nghị, bạn sẽ có được sự phân tích về thái độ của các đối tượng công chúng có quan hệ với tổ chức. Khi đó, bạn cần tính toán để xác định mức độ ưu tiên của họ. Điều này đôi khi lại rất rõ ràng và hiển nhiên. Ví dụ, nếu bạn muốn tung ra một sản phẩm mới thì đối tượng khán giả cơ bản phải là những khách hàng hiện hữu và tiềm năng. Tuy nhiên, đôi khi rất khó xác định những khách hàng tiềm năng. Bạn có thể bắt đầu bằng việc giao tiếp với những nhóm công chúng mà bạn cho rằng không liên quan mấy đến tổ chức. Thí dụ, nếu bạn là một công ty tư nhân đang muốn lên sàn giao dịch chứng khoán, thì có thể bạn cần phải giao thiệp với chính quyền thành phố, các nhà báo mảng tài chính và những nhà đầu tư tiềm năng.

Hình 6 thể hiện những nhóm đối tượng công chúng khá phổ biến với hầu hết các tổ chức.

Một thất bại thường gặp ở các chuyên viên PR là họ thường triển khai việc lựa chọn những đối tượng công chúng của tổ chức một

cách khá đơn giản và thô sơ. Họ tin rằng một nhóm đối tượng cụ thể sẽ gồm những cá nhân hành động theo cách giống nhau.

Trong chương 5, chúng ta đã thảo luận hoạt động thiết lập mục tiêu, đã thấy được những chuyển đổi căn bản trong thái độ và hành vi là rất khó đạt được. Do đó, điều hết sức thiết yếu là chúng ta phải hiểu được điều gì có thể đạt được đối với những nhóm đối tượng công chúng cụ thể và những phân nhóm nhỏ khác nhau bên trong đó.



Hình 6 - Các đối tượng công chúng phổ biến đối với hầu hết các loại tổ chức.

CÔNG LUẬN LÀ GÌ?

Công luận hay ý kiến của công chúng là một điều đáng để chúng ta thảo luận bởi những gì chúng ta đang cố gắng thực hiện thông qua hoạt động PR là chuyển đổi sự cân bằng trong ý kiến của nhiều nhóm công chúng có liên quan thiên về phía có lợi cho chúng ta. Có thể xem công luận là những quan điểm nổi bật của số đông công chúng. Đây là cơ sở để bạn phác thảo kế hoạch PR cụ thể cho từng nhóm đối tượng công chúng khác nhau. Ý kiến công chúng có thể được định nghĩa như sau:

Ý kiến công chúng đại diện cho sự nhất trí phát sinh theo thời gian từ tất cả những quan điểm liên quan đến một vấn đề được bàn luận, và sự nhất trí này có thể tạo ra quyền lực.

Ý kiến công chúng vừa là nguyên nhân vừa là kết quả của hoạt động PR. Nếu được duy trì mạnh mẽ, ý kiến công chúng có thể tác động đến các quyết định của cấp quản trị. Ví dụ, trước sự quan tâm ngày càng gia tăng của công chúng đến môi trường, các ngành sản xuất xe hơi và đồ gỗ gia dụng đã phải thay đổi chính sách. Cụ thể là chất thải độc hại từ xe hơi đã được cắt giảm, và việc mua bán các loại gỗ quý không có khả năng trồng lại đã bị hạn chế.

Mặt khác, nhiều chương trình PR đều nhắm đến một mục tiêu là tác động ý kiến công chúng, thông thường bằng cách thúc đẩy các chiến dịch quan hệ truyền thông. Họ thường cho rằng quan điểm công chúng chính là những gì ta thường thấy trên các phương tiện truyền thông nhiều nhất. Và do đó, nếu chúng ta có thể thay đổi những gì mà giới truyền thông cung cấp, thì ý kiến công chúng cũng sẽ thay đổi. Tuy nhiên, như đã thấy ở chương 4, việc hình thành ý kiến không hẳn có thể thay đổi được hành vi.

Hầu hết mọi người đều có ý kiến riêng trước những sự kiện chung quanh, và các nhà làm PR thường rất sợ khi được khai thác, những ý kiến này sẽ tập hợp lại với nhau và được các giới truyền thông khai thác để chống lại họ. Vì thế, giải pháp là đưa ra thông điệp của tổ chức và tranh thủ các ý kiến đồng tình của công chúng. Ví dụ, nhiều chương trình PR đã áp dụng phương pháp tiếp cận hàng loạt, tung ra những thông điệp rất tổng quát đến các nhóm công chúng rất rộng.

Giới truyền thông không quyết định được suy nghĩ của công chúng, tuy nhiên họ lại có thể cung cấp diễn đàn để công chúng thảo luận các vấn đề và củng cố quan điểm của họ nếu một vấn đề cụ thể nào đó tỏ ra có ích.

Công luận là một hiện tượng hết sức thú vị và có thể diễn ra trên nhiều cấp độ. Nếu được hỏi về quan điểm đối với một sự kiện tin tức nào đó, hầu hết mọi người đều sẽ phát biểu ý kiến. Có thể câu trả lời của họ khá là hời hợt và không phải lúc nào cũng được suy nghĩ kỹ càng. Những quan điểm như vậy có thể được xem là cảm nhận. Ở cấp độ sâu hơn, ý kiến đó sẽ đi kèm với những lập luận và một thái độ cụ thể. Còn ở cấp độ sâu hơn nữa, thái độ có thể chuyển biến thành hành vi. Và ở cấp độ sâu nhất, thái độ trở thành hình thức hoạt động trực tiếp và có thể đi ngược lại các quy định pháp luật, như một số hoạt động của những nhóm đòi bảo vệ quyền lợi cho các loài vật một cách hăng hái.

Công chúng có thể đồng thời đưa ra hai ý kiến mâu thuẫn nhau tại một lúc nào đó. Ví dụ, họ cho rằng thí nghiệm trên động vật là sai, nhưng họ vẫn tin rằng một số loại thuốc chữa bệnh nên được kiểm tra trên động vật trước khi được sử dụng cho người.

CÁC NHÓM CÔNG CHÚNG

James Grunig⁽⁴⁾ đã xác định được bốn nhóm công chúng như sau:

- **Công chúng không liên quan:** Là những nhóm không bị tác động cũng như không tác động đến tổ chức. Ví dụ, một người bán lẻ ở TP.HCM sẽ không thể tác động hay bị tác động bởi công chúng ở Sapa. Nói chung, bạn có thể bỏ qua nhóm công chúng này trong quá trình nhận diện công chúng.
- **Công chúng tiềm ẩn:** Là những nhóm người phải đối mặt với một vấn đề do hoạt động của tổ chức gây ra, nhưng không nhận thức được. Ví dụ, một công ty vận tải mở rộng hoạt động kinh doanh của mình có thể làm gia tăng cường độ lưu thông tại địa phương, nhưng cư dân địa phương có thể không nhận thấy được điều này.
- *Công chúng có nhận thức:* Là những nhóm đã nhận biết về vấn đề xảy ra. Trong ví dụ về công ty vận tải ở trên, cư dân địa phương có thể đọc một bài trên báo cho họ biết về sự mở rộng này.
- *Công chúng tích cực:* Là những nhóm bắt tay vào hành động trước vấn đề nhận thức được. Ví dụ, cư dân địa phương có thể chặn cổng của công ty vận tải.

Nhóm công chúng tích cực còn có thể phân chia thành ba nhóm nhỏ như sau:

- **Nhóm triệt để:** Họ phản ứng với tất cả mọi vấn đề ảnh hưởng đến tổ chức, ví dụ họ có thể chống đối tổ chức và cố gắng loại bỏ tất cả các hoạt động của tổ chức. Ví dụ như hoạt động vận động chống vũ khí hạt nhân, công chúng sẽ chống đối tất cả các hoạt động của một công ty nếu họ có tham gia vào hoạt động xử lý nguyên liệu hạt nhân, ngay cả khi đó là các hoạt động không dính dáng đến hạt nhân.
- **Nhóm một vấn đề:** Họ chú trọng vào một vấn đề duy nhất hay một tập hợp nhỏ các vấn đề có liên quan. Công chúng có thể không chống đối bản thân một tổ chức nào đó, nhưng sẽ chống đối bất cứ hoạt động nào trái với quan điểm của họ về một vấn đề cụ thể. Trên thực tế, họ có thể ủng hộ tổ chức, nhưng hoàn toàn phản đối một hoạt động cụ thể nào đó của

tổ chức, ví dụ chính sách bán cổ phiếu ưu đãi cho các giám đốc.

- *Nhóm sẵn thông tin nóng*: Họ chỉ quan tâm đến một vấn đề được công chúng ủng hộ rộng rãi hoặc truyền bá trên khắp các phương tiện đại chúng.

Ngoài ra, theo Grunig còn có một nhóm công chúng sau: Nhóm lãnh đạm: là những người về cơ bản không quan tâm đến tất cả mọi vấn đề và thực sự không phải là một nhóm công chúng thực sự. Tuy nhiên, một số nhà lý thuyết vẫn xem đây là đối tượng mà các chuyên viên PR cần quan tâm, vì tất cả mọi người đều có tiềm năng trở nên quan tâm đến một vấn đề nào đó.

Khi một tổ chức hay công chúng của họ hành xử theo cách nào đó gây ảnh hưởng đến những người khác thì sẽ nảy sinh một vấn đề nhất định. Grunig lập luận rằng các nhóm công chúng được hình thành bởi những tình huống cụ thể và các vấn đề hay cơ hội mà các tình huống đó tạo ra. Sẽ không có cái gọi là "tình huống chung chung" hay một nhóm "công chúng tổng quát".

Việc phản ứng với các vấn đề sẽ tùy thuộc rất lớn vào những tình huống cụ thể. Ví dụ, tại sao dù có những ý định tốt đẹp vô cùng nhưng mọi người vẫn không bao giờ viết tấm séc cho một tổ chức từ thiện nào đó chẳng hạn?

Ngoài ra, Grunig còn cung cấp một số diễn giải về thời gian và cách thức mọi người giao tiếp cũng như thời điểm mà các nội dung giao tiếp sẽ có hiệu lực. Về vấn đề này, ông cho rằng có ba yếu tố chính cần được xem xét:

- *Nhận dạng vấn đề* - Về cơ bản, mọi người không suy nghĩ về một tình huống nào đó trừ phi họ gặp phải vấn đề liên quan đến tình huống đó.

Một nhóm người luôn năng động tìm kiếm thông tin sẽ có nhiều khả năng trở thành công chúng "có nhận thức" hay "tích cực" hơn so với những người tiếp nhận thông tin một cách thụ động

mà không có nỗ lực gì. Vì thế, chuyên gia truyền thông cần phải nhận diện "những người chủ động tìm kiếm thông tin" ấy, cung cấp cho họ những thông tin mà họ cần và tham gia đối thoại với họ; nếu không, họ có thể sẽ đi tìm những nguồn thông tin khác và thu được những tài liệu không có lợi cho công ty.

Trong ví dụ về công ty vận tải đang mở rộng hoạt động ở trên, chuyên viên PR cần phải nhận diện được những người đang cảm nhận kế hoạch mở rộng của công ty là có vấn đề, xác định những người muốn có thêm thông tin và cung cấp một kênh giao tiếp thích hợp; nếu không, họ sẽ có thể tiến hành một cuộc vận động chống lại việc gia tăng lưu lượng giao thông.

Những người này khi họ gặp vấn đề thường sẽ tìm kiếm thông tin hướng dẫn hành động; vì thế việc cung cấp thông tin là hết sức thiết yếu.

- *Nhận dạng các giới hạn* - Đây là trường hợp mọi người nhận thức rằng có những ràng buộc đối với khả năng hành xử theo mong muốn của họ. Vì thế, nếu bản thân những người đó nghĩ rằng họ có ít hay không có khả năng tác động đến sự mở rộng của công ty vận tải đã nêu, thì có lẽ họ cũng chẳng muốn quan tâm đến vấn đề này. Tuy nhiên, nếu họ tin rằng họ có thể làm một điều gì đó, họ sẽ liên hệ với mọi tổ chức khác nhau để tìm kiếm thông tin và tư vấn.

Trong khi việc nhận dạng vấn đề và các ràng buộc thường quyết định loại thông tin cụ thể mà công chúng mong muốn, yếu tố thứ ba sau đây thường sẽ tác động đến hành vi của họ.

- *Mức độ tham gia hoạt động* - Đây là mức độ liên quan của mọi người đối với một tình huống cụ thể. Ví dụ, nếu họ là những người dân trong khu vực của công ty vận tải nêu trên, họ sẽ cảm thấy mình cần tham gia bởi họ sẽ là những người chịu ảnh hưởng nhiều nhất từ sự gia tăng lưu lượng giao thông. Trong khi những người sống cách đó bốn khu

phổ có thể không bị ảnh hưởng nhiều như vậy, và do đó có thể không tham gia hành động tích cực ngay cả khi họ nhận thức được vấn đề và nghĩ rằng họ có thể làm một điều gì đó đối với tình huống.

Vì thế, từ góc nhìn của chuyên viên PR, những người tham gia tích cực vào một chủ đề thường sẽ có khả năng nhận diện vấn đề rất lớn và có những ràng buộc tối thiểu. Họ dễ dàng trở nên vô cùng năng động và đòi hỏi nhiều thông tin nhất. Những người không tham gia hoặc những người có những ràng buộc cao có thể trở thành nhóm công chúng tuy nhận thức được vấn đề, nhưng ít có khả năng hành động trừ phi họ trở nên liên quan đến vấn đề hay những ràng buộc đối với họ được tháo bỏ. Vì thế, cần luôn theo dõi tình hình của nhóm đối tượng này để tránh những sự cố ngoài dự kiến khi họ trở thành công chúng tích cực.

Phương pháp của Grunig cho phép chúng ta định nghĩa công chúng của một tổ chức từ hai góc độ:

- Trước hết, công chúng được định nghĩa bằng cách xem xét thật kỹ để xác định chính xác ai sẽ bị ảnh hưởng bởi các chính sách và hoạt động của tổ chức đó.
- Thứ hai, bằng cách giám sát môi trường, tổ chức có thể nhận diện những nhóm công chúng đang có những mối quan tâm đặc biệt đối với những vấn đề cụ thể. Đây là những người mà ý kiến và hành vi của họ sẽ ảnh hưởng một cách đáng kể đến các hoạt động của tổ chức.

Phương pháp nhận diện công chúng dựa trên những lý thuyết như đã nêu rất hữu dụng, vì nếu một tổ chức nhận diện được các nhóm công chúng theo từng vấn đề, họ sẽ xác định được chính xác những người có nhiều khả năng trở thành công chúng hoạt động tích cực. Điều này đặc biệt quan trọng khi xử lý các cộng đồng trên Internet đối với một vấn đề nào đó.

Từ đó cho thấy, rõ ràng là những nhóm công chúng tích cực có nhiều khả năng sử dụng thông tin từ các chương trình PR để hướng dẫn hành vi của họ. Họ sẽ chỉ là một phần rất nhỏ trong tổng thể mục tiêu của tổ chức; tuy nhiên, điều quan trọng nhất là nhận diện được họ bởi vì các nỗ lực truyền thông nên nhắm đến các đối tượng này.

Cũng cần phải lưu ý thêm một điều là Grunig cho rằng nếu bạn chọn thái độ hay hành vi là mục tiêu của mình (dĩ nhiên trước đó bạn đã triển khai xong giai đoạn nhận thức) thì đừng nên hy vọng tác động đến hơn 20% nhóm đối tượng mục tiêu và đừng quên rằng sẽ có một số đối tượng phản hồi tiêu cực. Việc nghiên cứu thái độ của các nhóm công chúng khác nhau, những điều họ nghĩ về tổ chức và cách hành động của họ để giúp chúng ta hiểu và truyền thông hiệu quả hơn luôn cần được chú trọng.

Dĩ nhiên, sẽ rất hợp lý nếu bạn có thể áp dụng cách thức truyền thống trong việc phân nhóm công chúng thành khách hàng, nhân viên... kết hợp với phương pháp của Grunig. Bạn có thể phân chia những nhóm công chúng rộng lớn thành từng nhóm nhỏ hơn có khả năng trở thành công chúng tích cực, nhận thức hay tiềm ẩn. Điều này sẽ mang lại một tầm nhìn truyền thông rất mạnh mẽ và giúp phân định thứ tự các hành động của người truyền thông.

VẬY CÒN GIỚI TRUYỀN THÔNG THÌ SAO?

Ở phần trước, chúng ta đã hạ thấp vai trò của giới truyền thông trong việc tác động lên ý kiến của công chúng, nhưng rõ ràng rằng họ có vai trò mạnh mẽ trong cuộc sống của chúng ta. Sau đây là một số phân tích về điều này.

Khi thông tin cung cấp mang tính tiêu cực, giới truyền thông sẽ có khả năng hình thành một nhóm công chúng nhất định. Mọi người sẽ phản ứng lại đối với sự lạm dụng trẻ em hoặc với mức lương quá cao của các giám đốc. Nếu mức độ đưa tin được mở

rộng và chủ đề phù hợp với công chúng, vấn đề sẽ dễ dàng trở thành một chủ đề nóng.

Công chúng quan tâm đến các chủ đề nóng thường phản ứng với những việc xảy ra trước mắt mà không nhất thiết suy nghĩ kỹ càng mọi việc; khi sự quan tâm của giới truyền thông dần mất đi thì sự quan tâm của họ cũng hạ nhiệt. Tuy nhiên, nếu một tổ chức xử lý một chủ đề nóng không khéo léo, họ có thể biến các công chúng quan tâm đến chủ đề nóng nhất thời thành những người luôn quan tâm đến nó vì đã buộc họ phải suy nghĩ sâu hơn về các vấn đề có liên quan.

Các chiến dịch truyền thông nhằm quảng bá cho các công ty có nhiều khả năng tiếp cận giới công chúng năng động, tích cực tìm kiếm bất cứ thông tin gì về tổ chức mà họ đang quan tâm.

Ý NGHĨA CỦA VIỆC XÁC ĐỊNH ĐỐI TƯỢNG CÔNG CHÚNG MỤC TIÊU

Ý nghĩa của tất cả những điều này là khá rõ ràng. Bạn không nên mất thời gian dành cho những nhóm công chúng không quan tâm đến những điều bạn đang làm hay đang nói, nhưng cần luôn để ý đến họ để đề phòng những chuyển biến bất ngờ. Đối với nhóm công chúng quan trọng, nhưng lại không năng động (ví dụ những cổ đông thụ động của một tập đoàn lớn), bạn sẽ phải tỏ ra hết sức sáng tạo mới có thể thu hút được sự chú ý của họ đối với thông tin mà bạn muốn cung cấp. Cách hành văn khéo léo, hình ảnh sáng tạo, tiêu đề thích hợp và lối trình bày bắt mắt là những yếu tố cần được vận dụng. Các nhóm công chúng năng động là những người bạn của người làm công tác truyền thông. Họ tích cực tìm kiếm và tìm hiểu các thông tin. Bạn cũng có thể không cần họ biết đến nhiều; tuy nhiên, nếu bạn không cung cấp thông tin cho họ, họ sẽ tìm kiếm thông tin từ những nơi khác và có thể sẽ có những hành vi tích cực hay tiêu cực chống lại bạn tùy vào nguồn thông tin mà bạn không thể kiểm soát được này.

Đừng kỳ vọng sẽ tạo ra được những thay đổi trong thái độ và hành vi ở số đông công chúng. Chỉ một tỷ lệ nhỏ trong số những công chúng năng động và có nhận thức là có khả năng phản hồi. Tuy nhiên, họ cũng có thể đóng vai trò chất xúc tác cho sự thay đổi mà bạn mong muốn và không nên đánh giá quyền lực của họ quá thấp.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ CHỌN LỌC CÔNG CHÚNG CỦA BẠN?

Hãy loại bỏ cái gọi là "công chúng nói chung", bởi nhóm công chúng này không tồn tại trong lĩnh vực PR.

Cách dễ dàng nhất để phân loại các nhóm công chúng là đi từ tổng quát đến cụ thể. Trước tiên, hãy xác định những nhóm khái quát nhằm nhận diện mối liên hệ của họ với tổ chức. Sau đó, phân chia những nhóm khái quát này thành những nhóm nhỏ cụ thể hơn, có thể là dựa trên khu vực địa lý hay mức độ hoạt động của từng nhóm, hoặc trên quyền lực và mức độ ảnh hưởng của nhóm đó đối với tổ chức.

Sau đó, xác định mức độ ưu tiên của các nhóm. Xem ví dụ trong bảng dưới đây (các nhóm được phân chia khá rộng, nhưng vẫn tuân theo các nguyên tắc nêu trên).

Tỷ lệ phân bổ hoạt động PR cho những nhóm công chúng khác nhau.

Nhóm	Tỷ lệ nỗ lực PR cần thiết
Doanh nghiệp	25
Cổ đông (tích cực)	10

Cổ đông(tiềm ẩn)	2
Quan chức chính phủ (năng động)	4
Quan chức chính phủ (nhận thức)	3
Phe đối lập hàng đầu (năng động)	3
Phe đối lập hàng đầu (nhận thức)	1
Công chức lão thành	2
Khách hàng	25
Chủ hộ ABC1 (khách hàng hiện tại)	10
Chủ hộ ABC1 (khách hàng tiềm năng)	5
Cửa hàng bán lẻ (năng động)	7
Cửa hàng bán lẻ (mới)	3
Nhân viên	20
Các giám đốc điều hành	3

Các trưởng bộ phận	7
Công nhân phân xưởng	7
Dân cư trong khu vực	4
Lãnh đạo cộng đồng	5
Trường học	
Giáo viên chủ nhiệm	2
Hội phụ huynh	2
Ban giám hiệu	2
Nhà cung cấp	9
Nguyên liệu thô	
Nhà cung cấp chính	6
Nhà cung cấp phụ	3
Dịch vụ	6

Nhà cung cấp chính	5
Nhà cung cấp phụ	2

Mức độ hoạt động tổng quát có khả năng bị giới hạn bởi ngân sách.

Cần nhận diện đầu là những người lãnh đạo của các nhóm năng động có khả năng diễn giải thông tin cho những người khác hoặc có thể trở thành chất xúc tác thúc đẩy hành động. Nên nhớ rằng các cá nhân hay nhóm có thể thuộc về một hay nhiều loại, cần phải nhận dạng và giám sát sự chuyển đổi nhằm bảo đảm các nhóm công chúng được đối xử không thiên vị, và nhờ vậy những thông điệp mâu thuẫn sẽ không bị phát tán.

CHÚNG TA SẼ NÓI ĐIỀU GÌ?

Những thông điệp cụ thể dĩ nhiên sẽ rất khác nhau, tùy vào bản chất của từng chiến dịch cụ thể mà thông điệp đó cần triển khai. Tuy nhiên, mọi chiến dịch hay kế hoạch PR đều cần phải có một tập hợp các thông điệp có thể tạo thành lực đẩy chính cho hoạt động truyền thông. Những thông điệp này cần phải rõ ràng, súc tích và dễ hiểu.

Thông điệp rất quan trọng vì hai lý do. Trước hết, chúng là một phần thiết yếu trong quá trình hình thành thái độ. Nếu công chúng gửi trả lại cho tổ chức thông điệp ban đầu mà họ đã khởi xướng thì đó là một dấu hiệu rõ ràng cho thấy rằng (a) thông điệp đã được tiếp nhận và (b) thông điệp đã được chú ý và đang được sử dụng theo một cách nào đó. Đó có thể chỉ là một phần trong quá trình tư duy, hoặc sẽ có thể dẫn đến các hành động.

Lý do thứ hai là thông điệp thể hiện được tính hiệu quả của hoạt động truyền thông. Chúng là một phần của quá trình đánh giá. Nếu những thông điệp nổi bật được giới báo chí sử dụng trực

tiếp, hoặc được lặp đi lặp lại tại các cuộc nghiên cứu như khảo sát thái độ, điều đó thể hiện rõ thông điệp đã được thấm thấu. Khi đó, bạn có thể xác định dễ dàng hiệu quả tác động về hành vi của thông điệp trong công chúng.

Các thông điệp thường bị đánh giá thấp, nhưng chúng lại hết sức quan trọng và không thể chỉ để chuyển tải hay tán thưởng vì sự khéo léo, thông tuệ. Chúng chính là điểm tiếp xúc giữa một tổ chức và công chúng của họ trong lĩnh vực truyền thông. Chúng là điều được tổ chức "cho" và giới công chúng "nhận", và ngược lại. Thông điệp và cách chuyển tải thông điệp là điểm khởi đầu của những thay đổi tư duy, thái độ hay hành vi mà tổ chức đang mong muốn. Nếu được triển khai không tốt, chúng cũng có thể trở thành điểm kết thúc.

XÁC ĐỊNH THÔNG ĐIỆP

Có bốn bước trong việc xác định thông điệp:

1. Tập hợp những quan điểm hiện hữu. Ví dụ, có thể những sản phẩm của tổ chức bạn được coi là lỗi thời và điều này đã được nhận diện trong cuộc nghiên cứu trước đó.
2. Xác định nội dung có thể thay đổi những quan điểm đó. Trên thực tế, nếu sản phẩm của bạn đã được nâng cấp đáng kể, bạn nên thể hiện điều đó một cách rõ ràng và rộng khắp.
3. Nhận diện những yếu tố thuyết phục. Cách tốt nhất để làm điều này là triển khai công việc dựa trên các dữ kiện. Ví dụ, công ty bạn đang triển khai những kế hoạch đầu tư rất lớn để nâng cấp nhà máy. Song song đó là việc áp dụng một loạt sáng kiến công nghệ mới. Hay bạn vừa giành được một giải thưởng sáng tạo gần đây. Tất cả những dữ kiện này đều có thể trở thành bằng chứng cho thấy quan điểm cũ đã lỗi thời.
4. Đảm bảo rằng các thông điệp đều đáng tin cậy và có thể chuyển tải thông qua hoạt động PR. Cũng có thể cần đến quảng

cáo hay thư tín trực tiếp để truyền đạt một thông điệp PR.

Về bản chất, thông điệp có thể mang tính khái quát. Đôi khi, nó còn tạo nên một nguồn lực thúc đẩy cho toàn thể doanh nghiệp. Ta có thể dễ dàng nhận thấy điều này qua những câu khẩu hiệu quảng cáo hay những dòng chữ đi kèm tên công ty. Ví dụ, Peugeot với câu "The lion goes from strength to strength, tạm dịch là Con sư tử đi từ điểm mạnh này đến điểm mạnh khác". Thông điệp này thể hiện sự phát triển, tăng trưởng và thành công không ngừng của công ty.

Những thông điệp tổng quát này thường được củng cố bằng những thông điệp phụ rất cụ thể, nói lên một thông tin hay dịch vụ cụ thể mà tổ chức muốn quảng bá.

Ví dụ, bên cạnh thông điệp chính trong cam kết của mình đối với cộng đồng địa phương, Royal còn có một số thông điệp phụ minh họa cho thông điệp chính như "Royal Mail quan tâm đến cộng đồng", "Royal Mail quyên góp từ thiện", "Royal Mail là nhà tài trợ các sự kiện, tổ chức, con người và những sáng kiến có thể đóng góp tích cực cho cộng đồng", hay "Royal Mail là một công ty có đạo đức và trách nhiệm".

Dĩ nhiên, điều quan trọng là các thông điệp không được mâu thuẫn nhau vì mọi người có thể thuộc về nhiều nhóm công chúng khác nhau. Các thông điệp có thể có những sắc thái khác nhau, nhưng tác động thúc đẩy chung của thông điệp phải tương hợp với nhau.

CÁCH TRÌNH BÀY THÔNG ĐIỆP

Sự thống nhất của một thông điệp bị ảnh hưởng bởi rất nhiều yếu tố và điều này xác định tính nghiêm túc của một thông điệp như sau:

- *Hình thức:* Thông điệp được chuyển tải như thế nào? Có hay không những hình ảnh đi kèm với thông điệp? Hãy xét ví

dụ về sự quan tâm cần thiết đối với đặc điểm nhận dạng của một doanh nghiệp. Những từ ngữ thích hợp, hoặc ngay cả phong chữ, đều phải được sử dụng với mục đích chuyển tải tác động của thông điệp. Những thông điệp mạnh mẽ, dí dỏm thường sử dụng phong chữ nháy nhót, những thông điệp nghiêm túc sử dụng các phong chữ có chân. Một tổ chức tài chính sẽ không thể sử dụng một nhân vật hoạt họa để quảng bá cho sản phẩm bảo hiểm tính mạng.

- *Giọng văn:* Việc lựa chọn ngôn ngữ là rất quan trọng. Tất cả các thông điệp cần được chú ý cẩn thận đến sắc thái, giọng điệu và phong cách mà chúng đang cố gắng thể hiện. Sắc thái có thể mạnh mẽ hoặc ảm đạm. Điểm này được liên kết chặt chẽ với hình thức của thông điệp.
- *Bối cảnh:* Bối cảnh trình bày thông điệp là rất thiết yếu. Ví dụ, nếu bạn loan báo các kết quả hoạt động của công ty vào ngày diễn ra sự sụt giảm của thị trường chứng khoán, hiệu quả hoạt động đó cũng sẽ bị ảnh hưởng vạ lây.
- *Thời gian:* Sẽ chẳng có ích gì khi tăng cường cung cấp thông tin về đợt khuyến mãi Giáng sinh đặc biệt của bạn nếu như Giáng sinh đã qua một tuần rồi.
- *Sự lặp lại:* Rõ ràng một thông điệp uy tín càng được lặp lại nhiều lần thì nó càng có khả năng được người khác nghe thấy và ghi nhớ. Tuy nhiên, có những trường hợp sự quen thuộc sẽ dẫn đến nhàm chán, xem thường. Do đó, cần phải thận trọng không nên lặp đi lặp lại thông điệp quá nhiều lần, nếu không thông điệp sẽ mất giá trị. Việc sử dụng nhiều loại kênh truyền thông là rất có ích, bởi khi được xuất hiện trong nhiều bối cảnh khác nhau, thông điệp càng củng cố uy tín đối với người xem, nhất là khi được các giới truyền thông và bên thứ ba khác chứng thực.

Kiểm soát được tất cả những yếu tố này không phải là một điều dễ dàng. Chúng ta chắc cũng đã nghe rất nhiều chuyện thâm về những bản thông cáo báo chí được hoạch định thời gian rất tỉ mỉ nhưng lại thất bại vì một mục nào đó trong phần tin tức. Tương tự như vậy, cũng sẽ luôn có những cơ hội bất ngờ

xảy đến mà chúng ta cảm thấy cần phải tận dụng lợi thế, ngay cả trong điều kiện không phải là thuận lợi nhất.

Đôi khi, việc lựa chọn phương tiện truyền thông để quảng bá thông điệp rất hạn chế. Bản báo cáo thường niên là một tài liệu pháp lý, và một số thông tin trong đó phải tuân theo những quy định rất chặt chẽ. Trong khi đó lại có những lúc chính sự cần thiết của thông điệp sẽ quyết định kênh truyền thông. Ví dụ, một đợt thu hồi sản phẩm bắt buộc phải quảng cáo để chuyển tải thông điệp nhanh chóng và được kiểm soát chặt chẽ.

Bình thường, công chúng và thông điệp lại không được chú ý đúng mức trong các chương trình PR. Nói đến công chúng, người làm PR thường nghĩ đến một lượng người thật lớn có đặc điểm đồng nhất, trong khi tất cả những nghiên cứu từ trước đến nay cho thấy ngay cả những nhóm có tên gọi giống nhau cũng có nhiều phân nhóm nhỏ hơn bên trong - một số tỏ ra rất năng động, một số lại không phải như vậy.

Do đó, việc đánh giá cẩn thận vị thế của công chúng là điều hết sức thiết yếu để hình thành những chương trình PR có nền tảng vững chắc.

Tương tự, những thông điệp khái quát tự bản thân chúng rất tốt, nhưng những khán giả cụ thể cần được phục vụ bằng những thông điệp cụ thể nếu hoạt động truyền thông muốn đạt được một mục đích cụ thể nào đó. Nội dung mơ hồ trong thông điệp sẽ mang lại những kết quả mơ hồ. Theo nghiên cứu chi tiết cho thấy, cần thiết phải tạo được những thông điệp được tinh lọc kỹ càng và có mục tiêu xác định cùng những hiệu quả mong đợi mang tính khả thi.

7.

CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN THUẬT

CHỌN ĐÚNG CHIẾN LƯỢC

Thiết kế chiến lược cho một kế hoạch hay chiến dịch là phần việc khó nhất trong quá trình hoạch định. Một chiến lược thích hợp sẽ làm cho mọi việc có liên quan được triển khai một cách trôi chảy.

Thay vì lập ra một chiến lược mạch lạc và chặt chẽ, các chuyên viên PR thường lao thẳng vào công tác hoạch định chiến thuật với câu hỏi "Chúng ta sẽ làm gì?", chứ không chịu suy nghĩ thật cẩn thận về cách thức hình thành chương trình tổng quát. Kết quả là họ thường lãng phí nguồn lực vào những nỗ lực vụn vặt, không tập trung, thiếu định hướng nền tảng và động lực thúc đẩy toàn bộ chương trình.

Chiến lược có thể áp dụng vào những chương trình tổng quát cũng như những hoạt động đơn lẻ. Chiến lược rất quan trọng vì nó sẽ tập trung các nỗ lực cần thiết, đạt được kết quả mong muốn và hướng đến tương lai dài hạn.

CHIẾN LƯỢC LÀ GÌ?

Chiến lược là cách tiếp cận tổng quát đối với một chương trình hay chiến dịch. Đó là chủ đề hay yếu tố điều phối, là nguyên tắc hướng dẫn, là ý tưởng lớn, là nguyên nhân sâu xa đằng sau một chương trình chiến thuật.

Chiến lược được quy định bởi những vấn đề phát sinh rút ra từ sự phân tích các thông tin mà bạn đã thu thập được. Nó khác với

các mục tiêu, và phải được hình thành trước các chiến thuật. Nó là nền tảng để xây dựng chương trình chiến thuật. Chiến lược có thể thúc đẩy bạn chuyển đổi từ vị thế hiện tại sang vị thế mà bạn mong muốn. Đôi khi ta có thể gọi chiến lược là "ý tưởng lớn". Đôi khi, nó là một ý tưởng lớn - nó có thể là một khái niệm bao trùm mọi khía cạnh trong hoạt động. Đôi khi nó không phải là ý tưởng lớn, và bạn không nên quá lo lắng khi bạn không thể đưa ra được ý tưởng lớn.

Một ví dụ về chiến lược và chiến thuật hết sức rõ ràng được thể hiện trong cuộc chiến tranh của lực lượng đồng minh chống lại Iraq khi nước này chiếm đóng Kuwait:

Mục tiêu: đánh đuổi quân Iraq ra khỏi Kuwait

Chiến lược: theo tướng Colin Powell, là chia tách quân Iraq và tiêu diệt

Chiến thuật: điều quân trên bộ theo thế gọng kìm để chia tách quân Iraq, ném bom rải thảm, tác chiến theo đơn vị, cắt cầu...

Những ví dụ khác về mối quan hệ giữa mục tiêu, chiến lược và chiến thuật được thể hiện trong bảng sau:

	Ví dụ 1 (mục tiêu đơn lẻ, chiến dịch ngắn hạn)	Ví dụ 2 (chương trình định vị chiến lược dài hạn)
Mục tiêu	Quảng bá sản phẩm hay dịch vụ mới	Thiết lập nhận thức về người dẫn đầu thị trường
Chiến thuật	Triển khai chiến dịch quan hệ với	Định vị để trở thành tiếng nói thẩm quyền trong ngành

lược	giới thông	truyền
Chiến thu ật	Họp báo, Thông cáo báo chí, Phỏng vấn, Tổ chức các cuộc thi, Quảng cáo...	Báo cáo nghiên cứu, Tài liệu quảng bá có chất lượng, Quan hệ truyền thông, Diễn đàn trao đổi thông tin, Diễn đàn ngành, Chương trình trao giải thưởng...

Tóm lại, chiến lược là cách thức bạn sẽ đạt được mục tiêu đã vạch ra, còn chiến thuật là những điều cụ thể mà bạn sẽ triển khai để đạt được mục tiêu đó. Đối với những chương trình lớn có nhiều yếu tố phức tạp như quan hệ cộng đồng, quan hệ nhân viên và quan hệ khách hàng, bạn sẽ có một chiến lược cho mỗi phần trong chương trình.

TỪ CHIẾN LƯỢC ĐẾN CHIẾN THUẬT

Không cần phải nói, chiến thuật cần phải gắn kết chặt chẽ với chiến lược. Khi phát triển một chương trình chiến thuật, bạn sẽ phải vận dụng tất cả những năng lực sáng tạo, nhưng có một số yếu tố then chốt cần phải ghi nhớ:

- Sử dụng chiến lược để định hướng cho quá trình thảo luận sáng tạo ý tưởng. Chiến lược không nên trở thành một điều bó buộc, nhưng nó phải giúp bạn luôn hướng đến đúng mục tiêu cần đạt.
- Loại bỏ những hoạt động không có tính chiến lược. Quá trình thảo luận sáng tạo ý tưởng có tác dụng kích thích, từ đó tạo ra các ý tưởng thú vị và mới lạ. Tuy nhiên, dù ý tưởng có tốt đến mấy thì bạn vẫn cần phải loại bỏ những hoạt động không hỗ trợ cho chiến lược. Nhưng cũng đừng vứt bỏ chúng hoàn toàn, vì bạn có thể sử dụng chúng trong những chương trình khác.

- *Liên kết chiến thuật với chiến lược, và chiến lược với mục tiêu.* Cần có sự hợp lý trong việc triển khai mục tiêu thành những hoạt động cụ thể. Mục tiêu sẽ định hướng tổng quát cho chương trình, đó là những điều cần phải đạt được. Chiến lược cung cấp động lực thúc đẩy, là cách thức triển khai công việc để đạt được mục tiêu. Còn chiến thuật mang lại cho chương trình tổng thể các chi tiết cần thực hiện một cách cụ thể.
- Thử nghiệm các chiến thuật bất cứ khi nào có thể được. Hãy luôn tận dụng cơ hội để thử nghiệm càng nhiều càng tốt tính hiệu quả thật sự của một chiến thuật cụ thể. Nếu may mắn, bạn có thể tin chắc vào thành công đối với những chương trình quen thuộc. Nhưng đôi khi, bạn hoàn toàn phải tìm hiểu trong một lĩnh vực mới lạ. Ví dụ, nếu muốn triển khai một loạt các cuộc thi trên báo chí địa phương, tốt hơn hết bạn nên liên hệ với hai hay ba ấn phẩm để tìm hiểu ý kiến của họ.

Và đây là điểm cần ghi nhớ: Một khi đã suy xét chiến lược của mình thật cẩn thận và nhận thức rõ đó là chiến lược đúng đắn cần sử dụng, thì nếu cần phải thay đổi, bạn nên thay đổi các chiến thuật trước khi quyết định thay đổi chiến lược. Đánh giá chiến lược là một bước đi quan trọng và cần thiết. Rất có khả năng bạn đã phạm sai sót ở cấp độ chiến thuật nếu như chương trình diễn ra không hiệu quả như kế hoạch.

Dĩ nhiên, song song đó bạn luôn phải linh hoạt trong phương pháp tiếp cận. Mọi chiến thuật cụ thể có thể phát sinh trong quá trình tính toán chiến thuật. Ví dụ, mọi người chỉ nhớ sản phẩm chứ không nhớ tên công ty của bạn. Như thế có nghĩa là công ty bạn đang gặp rắc rối về việc nhận dạng thương hiệu. Thế thì, giải pháp có thể là đưa ra những tài liệu quảng cáo mới kết hợp với việc xây dựng lại trang web và in tên công ty trên sản phẩm lớn hơn. Áp dụng những chiến thuật này vào thực tế có thể giúp chuyên viên PR đi đến một kết luận rằng cần thiết phải tái cấu trúc cho bản sắc doanh nghiệp, và điều này sẽ hình thành nên

một chiến lược mới, vẫn liên lạc theo định hướng chung và tạo nên một chương trình truyền thông thống nhất.

BẠN NÊN ÁP DỤNG NHỮNG CHIẾN THUẬT NÀO?

Thật dễ dàng nếu câu trả lời là nghĩ ra thật nhiều ý tưởng và cho tất cả vào một chương trình nào đó. Trong rất nhiều trường hợp, mọi người lại tỏ ra quá tập trung vào các kỹ thuật thực hiện thay vì các mục tiêu hoàn thành.

Một chương trình có nhiều đối tượng công chúng và mục tiêu khác nhau sẽ cần đến nhiều loại kỹ thuật khác nhau. Có một cách để xem xét các chương trình PR là xem chúng như những chương trình "liên lạc và thuyết phục". Trước tiên, bạn nhận diện và liên hệ với các nhóm đối tượng công chúng thích hợp, bằng cách lựa chọn công chúng và kênh truyền thông để liên lạc với họ. Sau đó, bạn thuyết phục họ, thông qua sức mạnh của các thông điệp truyền thông, để họ suy nghĩ, tin tưởng và hành động theo một cách nào đó.

Những kỹ thuật được sử dụng trong chương trình liên lạc phải mang lại hiệu quả đạt được một số lượng công chúng đủ lớn, và chuyển tải đến họ những thông điệp có đủ sức tác động để có thể ảnh hưởng đến họ bằng một cách nào đó. Và trên hết, điều này phải được thực hiện với mức chi phí hợp lý. Do đó, chuyên viên PR cần phải chọn lựa các hoạt động từ danh sách sau đây.

QUAN HỆ TRUYỀN THÔNG	TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ
Hợp báo	Băng hình
Thông cáo báo chí	Hợp cung cấp thông tin
Những bài báo và chuyên đề	Bản tin định kỳ

<p>Tóm tắt nội dung trực tiếp cho từng cá nhân</p> <p>Phỏng vấn</p> <p>Tóm tắt bối cảnh chung/tài liệu</p> <p>Hình ảnh chụp</p> <p>Thông cáo báo chí bằng băng hình</p> <p>Trang web</p> <p>Thư điện tử</p>	<p>Hướng dẫn về chất lượng</p> <p>Đĩa CD trực quan</p> <p>Thư điện tử</p> <p>Mạng nội bộ</p>
QUẢNG CÁO (ĐỊNH HƯỚNG PR)	BẢN SẮC DOANH NGHIỆP
<p>Doanh nghiệp</p> <p>Sản phẩm</p>	<p>Thiết kế</p> <p>Triển khai</p>
THƯ NGỎ (ĐỊNH HƯỚNG PR)	TÀI TRỢ
<p>Báo cáo thường niên</p> <p>Sách quảng cáo/tờ rơi</p> <p>Báo cáo khách hàng</p> <p>Bản tin cung cấp cho công chúng</p> <p>Những tài liệu tổng quát (Hay các tài liệu đa truyền thông)</p>	<p>Thể thao</p> <p>Nghệ thuật</p> <p>Sự nghiệp xã hội</p>

TRIỂN LÃM	VẬN ĐỘNG
<p>Thương mại và công chúng</p> <p>Tài liệu in sẵn</p> <p>Mẫu</p> <p>Trung bày</p> <p>Truyền thông đa phương tiện</p>	<p>Tóm tắt nội dung trực tiếp cho từng cá nhân</p> <p>Tài liệu về bối cảnh</p> <p>Băng hình</p> <p>Tài liệu</p> <p>Tóm tắt tình hình cho nhóm</p> <p>Tiếp đãi</p> <p>Đĩa CD</p> <p>Băng cassettes</p>
HỘI NGHỊ	NGHIÊN CỨU
<p>Truyền thông đa phương tiện</p> <p>Tài liệu</p> <p>Tiếp đãi</p>	<p>Các tổ chức</p> <p>Chương trình PR</p> <p>Theo dõi sự kiện</p> <p>Theo dõi kết quả</p>
QUAN HỆ CỘNG ĐỒNG	XỬ LÝ KHỦNG HOẢNG
<p>Tham gia trực tiếp</p>	<p>Hoạch định</p>

<p>Quà tặng</p> <p>Tài trợ</p> <p>Từ thiện</p>	<p>Triển khai</p>
<p>SỰ KIỆN ĐẶC BIỆT</p>	<p>KẾT NỐI</p>
<p>Đại hội cổ đông thường niên</p> <p>Hội nghị đặc biệt, bất thường</p> <p>Những dịp đặc biệt</p>	<p>Nội bộ (gồm cả tư vấn)</p> <p>Bên ngoài</p>
<p>QUAN HỆ KHÁCH HÀNG</p>	<p>QUAN HỆ TÀI CHÍNH</p>
<p>Quan hệ với giới truyền thông</p> <p>Thư ngỏ</p> <p>Quảng cáo</p> <p>Internet</p> <p>Triển lãm</p> <p>Cửa hàng bán lẻ</p> <p>Tài trợ</p> <p>Tài liệu về sản phẩm</p> <p>Bản tin</p>	<p>Báo cáo thường niên</p> <p>Tài liệu tóm tắt tình hình</p> <p>Tóm tắt nội dung trực tiếp cho từng cá nhân</p> <p>Quan hệ với giới truyền thông</p> <p>Tiếp đãi</p> <p>Internet</p> <p>Mạng diện rộng</p>

Cần lưu ý lựa chọn cẩn thận trong việc phối hợp các kỹ thuật để sử dụng và sự cân bằng giữa các hoạt động đa dạng này. Mỗi kỹ thuật có những điểm mạnh và điểm yếu riêng. Vấn đề là phải chọn được những kỹ thuật có khả năng bổ sung cho nhau, và khi được triển khai có thể hình thành một tập hợp công cụ truyền thông tác động mạnh mẽ đến công chúng.

Mời bạn xem một số ví dụ như sau. Nếu một công ty muốn triển khai một sản phẩm mới mang tính hình ảnh cao như mỹ phẩm cao cấp, thì điều quan trọng là phải chọn được các kỹ thuật thể hiện những đặc tính cụ thể của sản phẩm và tạo cơ hội cho việc truyền thông hai chiều diễn ra. Những kỹ thuật đó có thể là triển lãm, tặng mẫu sản phẩm đến các nhà báo, sách quảng cáo với hình ảnh chất lượng cao và một phiếu trả lời để được tặng sản phẩm mẫu, một chiến dịch truyền thông kèm với việc tặng sản phẩm mẫu cho khách hàng, các cơ hội dùng thử sản phẩm tại những cửa hàng bán lẻ, và những buổi mô tả cách sử dụng sản phẩm tại các lễ hội thời trang.

Trong một tình huống khác, ví dụ khi chủ tịch tập đoàn muốn cung cấp thông tin tài chính chi tiết cho một số nhà đầu tư chủ chốt, thì những yếu tố thị giác và xúc giác lại không quan trọng đến như vậy, và vị chủ tịch cũng không cần phải nói chuyện với số đông khán giả. Trong trường hợp này, điều quan trọng là thông điệp phải được kiểm soát chặt chẽ, vì thế một chiến dịch truyền thông đại chúng không phải là phương pháp tốt nhất. Những phương pháp được lựa chọn có thể là một buổi hội thảo, các tài liệu cung cấp thông tin chi tiết, hoặc những cuộc gặp mặt trực tiếp với từng cá nhân hay nhóm. Trong những trường hợp này, cơ hội tiếp cận với từng cá nhân để kiểm tra mức độ thông cảm và hỗ trợ là rất quan trọng.

Đôi khi, loại hình chiến dịch sẽ nêu rõ các kỹ thuật cần lựa chọn. Ví dụ, một nhà sản xuất xe hơi rõ ràng là vô cùng thiếu sót nếu không trưng bày mô hình xe mới của mình tại các lễ hội trưng bày và không tạo điều kiện cho giới báo chí chạy thử.

Tương tự, một số kỹ thuật có thể sẽ phù hợp với loại hình chiến dịch này nhưng lại không phù hợp đối với những loại khác. Đối với lĩnh vực hàng tiêu dùng, tính bất ngờ, mức độ thu hút sự chú ý và những ý tưởng sáng tạo là rất quan trọng, thế nhưng những yếu tố này lại không hữu ích đối với một chiến dịch vận động bầu cử nghiêm túc (ngoại trừ một số ngoại lệ).

Thế thì, sau khi đã động não tìm kiếm ý tưởng cho chiến dịch của mình, cuối cùng bạn nên chọn những kỹ thuật nào là phù hợp nhất? Có hai yếu tố mà bạn nên kiểm tra:

- Tính thích hợp: Kỹ thuật được lựa chọn có thực sự tiếp cận được đối tượng công chúng mục tiêu mà bạn đang nhắm đến không? Chúng có tạo nên sức tác động mong muốn hay không? Đó có phải là một kỹ thuật đáng tin cậy và có khả năng ảnh hưởng để chuyển tải thông điệp dự tính không? Nội dung, sắc thái, hiệu ứng sáng tạo của kỹ thuật này có phù hợp với thông điệp? Kỹ thuật này có tương thích với những công cụ truyền thông khác mà tổ chức đang sử dụng hay không?
- Tính khả thi: Bạn có thể triển khai những kỹ thuật này một cách thành công không? Kỹ thuật này có đáp ứng ngân sách và thời gian của kế hoạch không? Bạn có đủ người với chuyên môn phù hợp để triển khai những kỹ thuật này không?

Sau khi đã trả lời hết những vấn đề trên và chọn được kỹ thuật phù hợp, bạn nên xét đến những phương tiện truyền thông cụ thể cần sử dụng. Ví dụ, nếu đã chọn hình thức tổ chức triển lãm, thì tiếp đó bạn phải quyết định xem nên tham gia triển lãm nào. Cần lưu ý đến phần trăm đối tượng công chúng mục tiêu sẽ có mặt trong danh sách các triển lãm mà bạn chọn lọc. Thêm vào đó là mức độ cạnh tranh giữa các buổi triển lãm về mặt chi phí ra sao? Triển lãm nào có hiệu quả nhất về mặt chi phí? Các tổ chức tham gia triển lãm chung với bạn là ai, và liệu họ sẽ giúp tăng cường hay suy giảm vị thế của tổ chức của bạn? Phạm vi

tác động của những cuộc triển lãm này đến đâu? Nếu không tham gia, bạn có bị ảnh hưởng gì không? Ai đóng vai trò cần thiết hơn, ví dụ đối với giới truyền thông? Đây là những vấn đề hậu cần thực tế mà bạn phải đối diện khi tham gia triển lãm này thay vì triển lãm khác?

Chính trong chiến thuật tính sáng tạo mới tỏa sáng. Một ý tưởng sáng tạo tốt có thể bổ sung những điểm lóe sáng và tính khác biệt cho một chiến dịch, và không nhất thiết chương trình phải có nội dung kỳ lạ. Hãy xem một ví dụ như sau. Trong hoạt động chăm sóc những người lớn tuổi bị khiếm khuyết về mặt tinh thần, các thành viên của một cộng đồng chăm sóc nội trú gần như cố gắng tự thân vận động, và phần lớn thời gian lao động của họ tập trung vào công việc ở nông trại. Để khuyến khích sự ủng hộ, cộng đồng này gửi đi những bưu thiếp thể hiện những hình ảnh chất lượng cao về cuộc sống và môi trường của các thành viên trong cộng đồng. Đó là một cách đơn giản và hiệu quả để cộng đồng khuyến khích những người khác ủng hộ cho công việc của họ.

NHỮNG CHIẾN DỊCH KHÁC NHAU CẦN NHỮNG CHIẾN THUẬT KHÁC NHAU

Để minh họa cho nội dung "Những phương pháp tiếp cận khác nhau sử dụng những kỹ thuật rất khác nhau", các bạn hãy nghiên cứu ba câu chuyện sau đây. Tất cả các chiến dịch này đều diễn ra rất thành công và giành được Giải thưởng Xuất sắc IPR.

Câu chuyện thứ nhất: "Một đêm Nghệ thuật Opera" do Shandwick International tiến hành cho nhà hàng bán cá và khoai tây chiên Harry Ramsden's ở Edinburgh, Scotland

Cá, khoai tây chiên và nghệ thuật opera? Một sự phối hợp kỳ dị hay một tập hợp tự nhiên?

Nhà hàng Harry Ramsden's ở Edinburgh là một đơn vị kinh doanh nhượng quyền, với sức chứa 170 thực khách trong một

không gian thoải mái đầy phong cách riêng. Nhà hàng phục vụ chủ yếu cho các gia đình và thế hệ hơi lớn tuổi. Thông thường, trong những tháng thu đông, số lượng thực khách của nhà hàng Harry giảm đáng kể (trung bình 10- 20 người/tối) so với những tháng xuân hè (trung bình 90 - 130 người/tối). Để đối phó với sự sụt giảm này, Shandwick International đã đề xuất tạo một chương trình các sự kiện hàng tháng diễn ra vào thời điểm vắng khách trong năm nhằm thu hút thêm thực khách và ngăn chặn xu hướng sụt giảm. Họ chọn tối thứ hai làm lễ hội đặc biệt bởi vì đây là ngày được xem là "yên ắng nhất".

Mục tiêu của khách hàng

Khách hàng có hai mục tiêu:

- Thu hút thêm thực khách trong những tháng mùa đông.
- Tạo thêm lợi nhuận ròng từ bất cứ hoạt động chiêu thị nào.

Đối tượng công chúng mục tiêu

Khán giả mục tiêu là công chúng nói chung và những người được hưởng trợ cấp hưu trí ở vành đai trung tâm Scotland, sống trong khu vực thuộc bán kính 50-70 km quanh Edinburgh.

Chiến lược

Chiến lược áp dụng là tạo ra một loạt những sự kiện ẩm thực độc đáo và đáng nhớ chưa từng có ở Scotland xuyên suốt từ tháng chín đến tháng hai năm sau, với mục tiêu ít nhất 100 thực khách đến nhà hàng cho mỗi sự kiện.

Kế hoạch

Shandwick International liên hệ với nhà hát Scottish Opera để đề nghị một kế hoạch biểu diễn tại nhà hàng ở Edinburgh vào ngày thứ hai cuối cùng trong tháng, bắt đầu từ tháng 9/1998 kéo dài đến tháng 2/1999. Họ chọn Scottish Opera vì gần đây

nhà tư vấn đã đọc thấy trên báo nói rằng họ muốn đưa nghệ thuật opera "ra khỏi nhà hát" và "đến với công chúng". Dĩ nhiên, Scottish Opera đã đồng ý ngay lập tức với kế hoạch này.

Họ tiến hành lập lịch diễn opera chặt chẽ theo kế hoạch, và Shandwick International xác định một lộ trình thời gian chính xác cho các hoạt động chiêu thị nhằm tối đa hóa số lượng người tham dự. Giá tham dự chương trình được tính toán là 16,5 bảng Anh, và nếu có 100 người tham dự họ sẽ có đủ tiền để trang trải các chi phí giải trí, nhân viên và thực phẩm, đồng thời mang lại cho chủ nhà hàng lãi ròng là 400 bảng. Cũng theo kế hoạch thì đêm diễn opera đầu tiên sẽ bị lỗ, nhưng những đêm sau sẽ bù lại.

Hành động

- Shandwick International sản xuất các tờ rơi và poster để quảng cáo tại nhà hàng và thu hút những thực khách thường xuyên. Dựa vào bản chất hơi lớn tuổi của một số thực khách, họ còn gửi cả những ấn phẩm quảng cáo này đến nhà thờ, câu lạc bộ chơi golf, câu lạc bộ bowling, các câu lạc bộ xã hội và những cửa hàng từ thiện ở Edinburgh.
- Tờ rơi còn được gửi đến các khách hàng có trong danh sách dữ liệu máy tính của nhà hàng. Ngoài ra, Scottish Opera còn cho phép Shandwick International sử dụng cơ sở dữ liệu khách hàng của mình để mời họ tham gia đêm khai mạc.
- Một chương trình quan hệ truyền thông được triển khai, bắt đầu bằng thông cáo báo chí về buổi biểu diễn đầu tiên "Đêm diễn của nhà hát Scottish Opera tại nhà hàng Harry Ramsden's". Lúc đó, mức độ phản hồi của giới báo chí, phát thanh và truyền hình đối với khái niệm lạ thường "Opera và Khoai tây chiên" là rất lớn.
- Chương trình này được tiếp tục phát triển bằng những cuộc gọi trực tiếp đến từng cá nhân nhà báo. Những bài phỏng vấn ngoài lề của giới truyền thông được tổ chức với sự tham

gia của chủ nhà hàng Harry Ramsden's cũng như những người phát ngôn chính của Scottish Opera.

- Sau đó, Shandwick International đã tổ chức một cuộc họp mặt chụp ảnh đăng báo, mời rất nhiều giới truyền thông mục tiêu đến dự đêm diễn ra mắt. Khách mời gồm có những biên tập viên tin tức, các phương tiện truyền thông và những nhà phê bình về ẩm thực lẫn phê bình âm nhạc. Việc đưa tin của giới truyền thông được tiến hành cả trước và sau đêm diễn.

Đánh giá

- Chiến dịch đã đạt được mục tiêu của mình một cách vượt bậc.
- Vào các đêm diễn opera, có hơn 165 thực khách đã đến nhà hàng.
- Có đến khoảng 20-30 khách thuộc diện chờ ở mỗi đêm diễn để sẵn sàng tham gia nếu có ai đó bỏ vé.
- Có đến ba đêm đạt được số thực khách suýt soát 200.
- Tổng cộng, khoảng hơn 1.000 thực khách tham dự các đêm diễn opera, mang lại lợi nhuận ròng cho Harry Ramsden's hơn 9.750 bảng Anh.
- Nhiều thực khách tiếp tục đặt chỗ cho những đêm diễn opera tiếp theo và đã đến ăn ở nhà hàng Harry Ramsden's vào những dịp khác.
- Những thẻ góp ý tại nhà hàng được các thực khách điền thông tin và cho biết họ đã đặt chỗ sau khi đọc những bài viết trên báo.
- Mức độ phủ sóng đưa tin trong giới truyền thông đạt được như sau:

- Phát thanh/truyền hình:

STV News; BBC Radio 4: Chương trình Ẩm thực; Chương trình bữa điểm tâm của BBC Radio Scotland; Radio Forth và Scot FM.

- Báo chí:

The Times, Daily Express, The Sun, The Daily Record, Daily Mail, The Independent on Sunday, The Scotsman Weekend Magazine, Scotland on Sunday và Edinburgh Evening News.

Ngân sách

Ngân sách dành cho chiến dịch này là 5.000 bảng Anh.

Những điểm chính rút ra từ chiến dịch

Có một số điểm quan trọng có thể rút ra từ chiến dịch này liên quan đến chiến lược và chiến thuật:

- Chiến lược được gắn bó chặt chẽ với các mục tiêu của chiến dịch.
- Ngân sách eo hẹp không nhất thiết đồng nghĩa với một chiến dịch mơ hồ. Ngược lại, nó có thể là đòn bẩy kích thích óc sáng tạo. Trong trường hợp này, Shandwick International đã kết hợp khéo léo mục tiêu của Scottish Opera là tiếp cận cộng đồng với nhiệm vụ PR của họ và đi đến chỗ hình thành một sự hợp tác phù hợp cho cả hai bên với mức chi phí tối thiểu.
- Nếu không suy nghĩ "lớn" hay "đột phá", bạn có thể bị lỡ nhiều cơ hội quý giá. Quả vậy, có mấy ai lại dám nghĩ đến việc kết hợp opera và khoai tây chiên với nhau?
- Tổng hợp các chiến thuật như báo chí, tờ rơi, thư tín trực tiếp, poster, tất cả đều tăng cường hiệu quả và củng cố lẫn nhau.
- Các góc độ truyền thông được khai thác: kỳ lạ, mới mẻ, đẹp và vui.
- Phía sau chiến dịch là hoạt động hoạch định cẩn thận và sự triển khai tỉ mỉ.

Câu chuyện thứ hai: "Quyền lực cho Trường Mẫu giáo" do Fishburn Hedges và Wallace Connections tiến hành cho Liên

minh các trường mẫu giáo (Pre-School Learning Alliance)

Những trường mẫu giáo cộng đồng do các bậc cha mẹ điều hành đã tồn tại hơn 35 năm, cung cấp dịch vụ cho 850.000 trẻ em, do đó đã trở thành một hình thức dịch vụ chính cho những trẻ em dưới 5 tuổi. Hoạt động ngoài hệ thống trường học chính thức, những trường mẫu giáo này gần như không nhận được các khoản tài trợ từ ngân sách công và cũng không được thừa nhận đúng mức.

Chính quyền bảo thủ John Major đã đưa ra chương trình Cung cấp Phiếu học Mẫu giáo nhằm cung cấp nguồn lực cho các trường mẫu giáo, nhưng cuối cùng cũng chỉ là một cuộc thử nghiệm thất bại. Liên minh các trường mẫu giáo tuy rất ủng hộ khoản tài trợ bổ sung từ chương trình trên, nhưng lại phản đối về mặt cơ chế vì cho rằng nó sẽ kích thích sự cạnh tranh quá mức cần thiết. Họ đã đúng. Các Hội đồng Giáo dục Địa phương đã chớp lấy cơ hội được tài trợ này để tiếp nhận thêm trẻ em 4 tuổi vào các trường tiểu học để có thêm một nguồn thu mới. Các lớp dự bị từ trước đến nay theo quy định không được tính vào dịch vụ mẫu giáo thì giờ đây lại xảy ra, và mỗi lớp học có đến hơn 30 trẻ em 4 tuổi mà chỉ có một giáo viên đứng lớp. Việc dồn ép trẻ em 4 tuổi vào hệ thống giáo dục tiêu chuẩn đã trực tiếp dẫn đến việc đóng cửa của 800 trường mẫu giáo trong năm 1997, và dự báo sẽ làm cho khoảng 1.500 trường khác đóng cửa vào năm 1998.

Vào kỳ bầu cử của mình, chính quyền Công đảng Anh tỏ ra nghi ngờ về giá trị của các trường mẫu giáo, và một số nhà chính trị thuộc Công đảng không bằng lòng với vị thế độc lập của các tổ chức từ thiện đối với chương trình Phiếu học Mẫu giáo. Hơn nữa, các liên đoàn giáo viên và nhiều chính quyền địa phương do Công đảng kiểm soát luôn tin rằng việc giáo dục mẫu giáo nên do các trường học trong hệ thống giáo dục công lập đảm nhận.

Liên minh các trường mẫu giáo, công ty tư vấn PR Wallace Connections và công ty Fishburn Hedges đã cùng hợp tác để lập kế hoạch và triển khai chiến dịch "Trường Mẫu giáo thực sự quan trọng" vốn lên đến cực điểm vào ngày kỷ niệm và tiến hành chiến dịch vào ngày 6/5/1998.

Mục tiêu của khách hàng

- Khách hàng có hai mục tiêu:
- Giảm một nửa số trường phải đóng cửa;
- Chứng minh vai trò quan trọng của trường mẫu giáo trong việc thực hiện lời hứa giáo dục của chính phủ.

Chiến lược

- Các yếu tố chiến lược của chiến dịch gồm:
- Chiến dịch cần có trọng tâm cả ở cấp cơ sở lẫn cấp quốc gia;
- Chiến dịch cần thu hút sự cam kết và nỗ lực của 40.000 tình nguyện viên từ thiện, 100.000 nhân viên các trường mẫu giáo và hàng triệu bậc cha mẹ ủng hộ trường mẫu giáo;
- Chiến dịch cần được dựa trên mối quan hệ nồng ấm đã tồn tại từ lâu giữa các tổ chức truyền thông và giới từ thiện;
- Chiến dịch cần mở rộng tiếp xúc với quốc hội và các nhóm chính trị;
- Thay vì chỉ tập trung vào việc phàn nàn về việc đóng cửa trường học, chiến dịch cần tạo ra một cảm giác tích cực và tôn vinh, phản ánh khía cạnh sáng tạo và vui nhộn của công việc từ thiện, cũng như mục đích nghiêm túc của nó.

Các thông điệp

- Những thông điệp sau đã được xác định để gửi đến chính phủ và chính quyền địa phương:
- Các trường mẫu giáo là một công cụ hiệu quả về mặt chi phí giúp hiện thực hóa các tuyên bố cam kết của Công đảng.
- Các trường mẫu giáo là một công cụ tiết kiệm chi phí giúp cung cấp dịch vụ giáo dục mẫu giáo, nhưng lại mang đến

những giá trị gia tăng thông qua sự tham gia của các bậc cha mẹ về mặt học tập lâu dài, học tập ở nhà, hỗ trợ cho các bậc cha mẹ đơn thân, đấu tranh với sự thải hồi của xã hội, và giúp chuyển hóa nguồn quỹ phúc lợi vào công việc thực tiễn.

- Việc đóng cửa các trường mẫu giáo sẽ làm suy giảm năng lực của chính phủ trong việc bảo đảm sự ổn định trên các mặt trận này. Không chỉ chính phủ mới không thể tồn tại nếu không có các trường mẫu giáo, mà còn với sự hỗ trợ phù hợp, các trường mẫu giáo còn có thể làm được nhiều điều hơn thế cho họ.

Hoạch định

Cả nhóm thống nhất rằng họ phải giành được sự ủng hộ của Công đảng mới đối với quan điểm cho rằng các trường mẫu giáo thật sự đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp dịch vụ giáo dục mẫu giáo, phát triển hệ thống chăm sóc trẻ em, xử lý vấn đề thải hồi của xã hội, nâng cao tiêu chuẩn trường học, triển khai chính sách kinh tế mới và thúc đẩy mở rộng cơ hội tiếp cận cho việc học tập lâu dài của mọi người. Trọng tâm của chiến dịch này là phải thuyết phục chính phủ nhanh chóng có hành động ngăn chặn việc đóng cửa các trường mẫu giáo, và định ra một bộ khung tương lai cho phép gia tăng vai trò của các trường mẫu giáo trong việc giáo dục và chăm sóc trẻ em những năm đầu đời. Theo hoạch định, chiến dịch sẽ sử dụng hỗn hợp các phương tiện truyền thông có uy tín và các hoạt động PR, cũng như xây dựng các mối quan hệ và vận động để tối đa hóa tác động của chúng.

Hành động

Những chiến thuật chủ yếu dẫn đến sự kiện ngày 6/5/1998 gồm:

- Lễ triển khai chiến dịch cho các thành viên của chính các hội từ thiện năm 1997;
- Một loạt các cuộc gặp gỡ và thông báo tình hình cho các phóng viên và nhà báo chính;
- Một chương trình gặp gỡ các bộ trưởng, những nhà tư vấn và quan chức đặc biệt từ Bộ Giáo dục và Tuyển dụng, Bộ trưởng Ngân khố, Bộ An sinh Xã hội, Bộ Y Tế, Đơn vị Chính sách Số 10, Bộ Nội vụ ;
- Lễ triển khai chiến dịch chính thức vào tháng 2/1998 với sự có mặt của các Ủy viên Quốc hội và các nhân vật nổi tiếng;
- Tài liệu cho 20.000 trường mẫu giáo từ thiện bao gồm đơn thỉnh nguyện, áp phích và những tài liệu tóm tắt tình hình đặc biệt;
- Kim kẹp trên ve áo mang logo chiến dịch;
- Những cuộc họp thông báo tình hình thường xuyên với các nhà hoạt động từ thiện lớn;
- Một cuộc gặp mặt chia sẻ dành cho những nghị sĩ Hạ viện, trong đó Bản Vận động Sơ khởi đã thu hút được 72 chữ ký;
- Một thông điệp ủng hộ từ các nhà lãnh đạo thuộc ba đảng chính.
- Những buổi họp tóm tắt tình hình và viếng thăm các trường mẫu giáo dành cho các nghị sĩ;
- Phản ứng nhanh vào cuối tháng 3/1998 đối với một thông báo của chính phủ rằng trẻ em 4 tuổi sẽ có địa điểm học mẫu giáo, đảm bảo sự công bố rộng khắp về vấn đề này và những khiếm khuyết của các lớp học dự bị dành cho trẻ em 4 tuổi.

Một công việc khó khăn

Quản lý sự kiện vào ngày 6/5/1998, ngày diễn ra chiến dịch, là một công việc vô cùng khó khăn. Hàng trăm lãnh đạo các trường mẫu giáo từ khắp nơi trên đất nước tập trung về Luân Đôn. David Blunkett, Thứ trưởng Giáo dục, đã tham gia trình bày trong một cuộc hội thảo được sắp xếp đặc biệt, cùng với những nhân vật nổi tiếng và những nhân vật lãnh đạo trong

lĩnh vực giáo dục, nhà thờ và báo chí. Tất cả những người tham dự hội nghị đều tham gia diễu hành qua Cầu Blackfriars (trong khi chiếc thuyền chữa cháy duy nhất của Luân Đôn thực hiện màn trình diễn đặc biệt kéo dài 20 phút). Đi kèm với họ là một chiếc xe buýt 2 tầng chất đầy những lá đơn thỉnh nguyện có chữ ký, để tham gia một ngày hội gia đình hết sức vui nhộn ở Bờ Nam.

Sau đó, tiếp theo một hoạt động thả bong bóng, lá đơn thỉnh nguyện với hơn 150.000 chữ ký được vận chuyển bởi những người đứng đầu các tổ chức từ thiện, những nhân vật nổi tiếng, các bậc phụ huynh và trẻ em - họ đến Westminster trên một chiếc xe buýt 2 tầng được trang trí riêng - để gửi cho một nhóm nghị sĩ. Hơn 100 nhà lãnh đạo của các trường mẫu giáo riêng lẻ đã vận động nghị sĩ của mình, và ngày diễn ra chiến dịch được chốt lại bằng buổi lễ tiếp nhận tại Hạ nghị viện với sự có mặt của các bộ trưởng, thứ trưởng và các nghị sĩ. Ngoài ra, hơn 90 sự kiện địa phương được tổ chức ở các chi nhánh bởi các tổ chức từ thiện.

Vào sáng ngày 6/5/1998, trẻ em học mẫu giáo mang bánh và thiệp sinh nhật đến văn phòng thủ tướng nhân dịp sinh nhật lần thứ 46 của thủ tướng. Nhân viên trong văn phòng đã được thông báo từ trước, và trước sự vui mừng lẫn ngạc nhiên của tất cả những người tham gia, Tony Blair đã thân chinh mở cửa và đón chào các em trước ống kính công chúng. Trang bìa các tờ Evening Standard, tất cả các bản tin truyền hình, tờ Independent, tờ Daily Express đều đăng ảnh sự kiện này. Một câu hỏi về trường mẫu giáo cũng được đưa ra trong chương trình Đặt câu hỏi với Thủ tướng.

Đánh giá

Văn phòng Thủ tướng và David Blunkett đã được thông báo rằng cần phải có cử chỉ ủng hộ để cho các trường mẫu giáo thấy rằng chính phủ đánh giá cao công việc của họ.

- David Blunkett thông báo trong bài diễn văn của mình tại hội nghị rằng chính phủ đã thiết lập một ngân quỹ 500.000 bảng Anh nhằm đặc biệt ngăn chặn làn sóng đóng cửa các trường mẫu giáo. Ông cũng cho biết các trường mẫu giáo sẽ có thể hưởng lợi từ ngân quỹ khoảng 6 triệu bảng Anh để khuyến khích phát triển hoạt động chăm sóc trẻ em.
- Ông Blunkett khẳng định sự ủng hộ chắc chắn của chính phủ đối với hệ thống trường mẫu giáo, và đặc biệt nhấn mạnh vai trò quan trọng của các trường mẫu giáo trong các chính sách của Công đảng đối với việc cung cấp dịch vụ mẫu giáo cho trẻ em 3 tuổi, trong hoạt động chăm sóc trẻ em và trong việc đấu tranh chống sự loại bỏ của xã hội.
- Tony Blair đã viết trong lá thư ủng hộ của mình đối với chiến dịch rằng: "Liên minh các trường mẫu giáo đã đúng: các trường mẫu giáo có vai trò quan trọng... Họ có rất nhiều khả năng đóng góp vào các chính sách của chúng ta đối với việc giáo dục tại gia đình, chăm sóc trẻ em và sự loại bỏ của xã hội... Tôi chia sẻ sự lo ngại của các bạn trước tình trạng có nhiều trường mẫu giáo tốt đang bị đóng cửa hoặc một tương lai gần tương tự. Và chúng tôi đang thảo luận với các giám đốc điều hành của các bạn để tìm ra những cách thức giúp đỡ các bạn ngăn chặn điều này".
- Việc đưa tin về ngày chiến dịch được mở rộng sang chương trình Today của đài Radio 4, các hãng thông tấn lớn như BBC, ITN, Channel 4, Sky và những bản tin truyền hình, Radio 5 trực tiếp, Radio 1 và IRN; việc đưa tin trên các tờ báo ở cấp quốc gia và khu vực còn diễn ra trong ngày hôm sau.
- Những tác động của chiến dịch thậm chí tiếp tục có hiệu lực sau thời gian hoạch định ban đầu. Kể từ tháng 5/1998, những phản hồi tiếp theo của David Blunkett đến Quốc hội đã được trực tiếp đề cập đến lời khuyên của Liên minh các trường mẫu giáo, và những hướng dẫn của Bộ Giáo dục và Tuyển dụng về hoạt động giáo dục những năm đầu đời nhằm đến các chính quyền địa phương đã được sửa đổi đáng kể - ví dụ, giờ đây họ yêu cầu chính quyền địa phương

mời những tổ chức như Liên minh các trường mẫu giáo tham gia vào việc ra quyết định đối với các thủ tục.

Kết luận

Kể từ mùa thu năm 1996, khi việc đóng cửa các trường mẫu giáo do chương trình trợ cấp mẫu giáo của chính phủ lần đầu tiên được áp dụng, liên minh các trường mẫu giáo đã tích cực vận động chiến dịch hành động để ngăn cản điều này. Chiến dịch "Trường Mẫu giáo thực sự quan trọng" cuối cùng đã thành công trong việc thuyết phục chính phủ mới về nhu cầu hành động. Còn rất nhiều việc cần phải làm để bảo đảm tương lai của các trường mẫu giáo, nhưng ít nhất chiến dịch này đã khởi động cho cả tiến trình đó.

Các điểm quan trọng rút ra từ chiến dịch

Từ chiến dịch này, có một số điểm cần học tập về chiến lược và chiến thuật như sau:

- Chiến dịch rất phức tạp, vì thế nếu chỉ có một chiến lược là không thích hợp. Do đó, cần đan xen kết hợp một số yếu tố với nhau để bảo đảm thành công.
- Chiến dịch vận dụng chiến thuật không phổ biến là tập trung vào hoạt động kỷ niệm hơn là chỉ biện hộ cho lý do của mình. Và đây là một phương pháp tiếp cận tâm lý khác biệt.
- Nội dung thông điệp và việc chuyển tải thành công nội dung đó là điều hết sức quan trọng.
- Mặc dù chiến dịch cần đến rất nhiều người, và có khả năng phải cần đến một số lượng lớn các chiến thuật và hành động ở cấp toàn quốc, chiến dịch vẫn duy trì sự tập trung vào một số ít sự kiện có tác động mạnh để không phân tán các nỗ lực. Các nhóm hoạt động địa phương được tự do hành động, bởi vì những người ở cơ sở hiểu được các đối tượng cần tác động tại địa phương của mình hơn.

- Việc tham gia của những nhà tư tưởng và những người ra quyết định chủ chốt là rất quan trọng. Nếu họ đã bị thuyết phục thì phần còn lại rất dễ dàng.

Câu chuyện thứ ba: Chiến dịch "Tiêu hao sinh lực bằng sự quyến rũ" được thực hiện bởi Tiểu đoàn số 8 (Co Armagh và Co Tyrone) - Trung đoàn Hoàng gia Ireland

Tiểu đoàn số 8 (Co Armagh và Co Tyrone) là một trong 6 tiểu đoàn nội vụ của Trung đoàn Hoàng gia Ireland. Tiểu đoàn gồm hơn 700 binh sĩ cường tráng và không ngừng được triển khai thực hiện các nhiệm vụ chống khủng bố trong hơn 20 năm qua. 87 thành viên của tiểu đoàn đã tử trận vì bọn khủng bố, và tiểu đoàn đang chăm sóc cho hơn 170 người gồm thương binh và thân nhân của những người lính đã hy sinh. Không như các đơn vị quân chủ lực, binh sĩ của Trung đoàn Nội vụ Hoàng gia Ireland không sống trong các doanh trại mà sống chung với cộng đồng. Điều này tạo cho họ một vị thế độc đáo bởi họ được bổ sung rất nhiều kiến thức về cộng đồng và tính liên tục trong công tác phục vụ, nhưng ngược lại, họ cũng gặp rất nhiều nguy hiểm.

Trên nền tảng thay đổi chính trị vào năm 1998, Tiểu đoàn số 8, với căn cứ đặt tại thành phố Armagh bị chia cắt, phải đối mặt với một môi trường hoạt động hết sức thử thách do vị trí địa lý, chính trị và tôn giáo của mình. Trong khi hầu hết địa phương đang tận hưởng những lợi ích to lớn từ việc ngừng bắn và hoạt động quân sự tối thiểu, đồn cảnh sát Armagh gặp phải nhiều sự cố khủng bố nghiêm trọng và các cuộc bạo loạn sắc tộc diễn ra nhiều hơn bất cứ nơi nào khác. Mức độ hiện diện của quân đội trên mảnh đất này vẫn chưa được giảm vì nó cần thiết cho Sở cảnh sát hoàng gia RUC trong việc bảo đảm sự an toàn chừng mực cho cộng đồng địa phương, bên cạnh đó lại đòi hỏi phải có một sức chịu đựng lẫn phương pháp tiếp cận chuyên nghiệp nhất từ tất cả các cấp.

Trung đoàn Nội vụ Hoàng gia Ireland, do phải bận tâm đến các mối lo ngại về an ninh cá nhân cũng như vai trò điều hành trực tiếp của mình trong việc hỗ trợ RUC, từ trước đến nay vốn cảm thấy rất khó khăn trong việc tuyên truyền về tính bình đẳng và sự ủng hộ của họ đối với cộng đồng. Ví dụ này sẽ thể hiện cách mà Tiểu đoàn số 8 Hoàng gia Ireland đã vượt qua những trở ngại này như thế nào để tạo điều kiện hình thành một giải pháp ở Bắc Ireland, và bản thân họ là một giải pháp chứ không phải là một vấn đề.

Mục tiêu

Trở thành một phần trong giải pháp hòa bình ở Bắc Ireland.

Hoạt động nội bộ

Những bước đi có ý nghĩa đầu tiên trong việc chứng tỏ rằng Tiểu đoàn số 8 Hoàng gia Ireland ở địa phương có khả năng nhận diện tất cả những cộng đồng với sự am hiểu và bình đẳng về những truyền thống khác nhau được triển khai vào cuối năm 1997. Tiểu đoàn đầu tư rất nhiều vào một loạt các buổi đào tạo về vấn đề đạo đức, quy tắc đối xử cho mọi binh sĩ. Những buổi học này được tiến hành cùng với những buổi viếng thăm và hội thảo nhằm khám phá mọi thứ, từ Orange Order và lễ hội Gaelic đến việc hòa bình và hòa giải giữa các nhóm. Công tác đầu tư nội bộ này còn bao gồm cả việc tổ chức một lớp học ngôn ngữ Ireland vào các buổi tối trong tuần. Được điều hành bởi một Hội Thiên Chúa giáo tại địa phương, các binh sĩ theo đạo Thiên Chúa và Tin Lành ở các cấp bậc đều đến học và trau dồi thêm kiến thức về nền văn hóa Gaelic. Hiện nay, họ đang tìm cách công nhận thành tích này bằng cách cấp bằng ngôn ngữ địa phương cho những người theo học.

Hoạch định

Song song với hoạt động tiếp thị nội bộ và đào tạo "lực lượng lao động", một chương trình PR ở cấp tổ chức được hình thành, lần

đầu tiên được xuất bản dưới dạng in ấn và trở thành một phần chỉ thị thường niên của vị tổng chỉ huy chương trình. Xét cho cùng thì PR là một vũ khí trong kho thuốc súng hòa bình, và chiến dịch "Tiêu hao sinh lực bằng sự quyến rũ" được triển khai. Tiểu đoàn đã nghiên cứu các phương tiện truyền thông địa phương và quốc gia ở cả hai cộng đồng để có thể tóm tắt được những thành tích một cách trung thực, tích cực và công bằng nhất. Sự ủng hộ của những nhà tư tưởng địa phương được khuyến khích để lôi kéo họ tham gia vào dự án càng nhiều càng tốt, vì sự quan tâm luôn hướng đến các ưu tiên của cộng đồng. Điều này khuyến khích nhiều người đến thăm tiểu đoàn. Một nhóm biểu diễn do tiểu đoàn thành lập nhằm chuyển tải thông điệp của họ đến cộng đồng nhiều hơn, nhờ thế họ sẽ được xem là "một phần của giải pháp, chứ không phải là vấn đề".

Sau khi đã xuất bản kế hoạch của tiểu đoàn và tiến hành những buổi giới thiệu thông tin và diễn tập, mọi thứ đã sẵn sàng cho hành động, ngoại trừ việc họ vẫn chưa có ngân sách thực hiện. Trong quá trình hoạch định, việc xác định chi phí cần thiết cho mọi yếu tố từ chụp ảnh đến vận chuyển và tổ chức sự kiện đều đã được thực hiện. Biết mình không có sẵn một nguồn ngân sách, tiểu đoàn nhận ra rằng họ phải duy trì kế hoạch linh động để có thể bù trừ chi phí vào các ngân sách hiện hữu dành cho đào tạo, tuyển dụng và quản lý. Điều này sẽ dễ dàng đạt được bởi vì mọi mục tiêu PR đặt ra đều có những lợi tức phát sinh. Đối với những sự kiện đặc biệt như cuộc biểu diễn trước công chúng, với sự tham gia của Chris De Burgh, Riverdance, Opera Hoàng gia và ban nhạc của trung đoàn, tiểu đoàn tranh thủ kêu gọi tài trợ từ các cá nhân và doanh nghiệp (nhờ đó kêu gọi sự tham gia nhiều hơn của cộng đồng) để chi trả các chi phí và cho phép họ quyền góp được những khoản tiền từ thiện đáng kể từ cộng đồng địa phương.

Hành động

Dựa trên cơ sở này, vào năm 1998 tiểu đoàn đã tổ chức một số sự kiện ở cả hai cộng đồng để khởi động kế hoạch của mình. Họ đã tập trung 300 học sinh từ khắp nơi trong tỉnh tham gia một loạt kỳ nghỉ đầy phiêu lưu với tên gọi là "Ex Action Ranger", và cả một sự kiện tương tự gọi là "Ex Mission Impossible". Họ cũng tập trung những nhóm người lớn tuổi từ mọi tầng lớp trong xã hội tham gia trải nghiệm cuộc sống quân đội vào các dịp cuối tuần, đồng thời quyên góp tiền thông qua tài trợ cho quỹ từ thiện xuyên cộng đồng. Tại các sự kiện này, người ta dễ dàng bắt gặp hình ảnh các bác sĩ đến từ Belfast sánh vai với những thợ sửa ống nước đến từ Derry hay Dublin, điều đó không những phá bỏ được rào cản giữa các cộng đồng mà còn thay đổi cả những định kiến lâu đời về trung đoàn và cả quân đội. Chúng cũng tạo ra những câu chuyện lý tưởng về con người được xây dựng trên cơ sở kiến tạo hòa bình.

Thông qua âm nhạc và thể thao, tiểu đoàn đã chứng tỏ rất nhiều tài nghệ cũng như sự cởi mở của đội ngũ quân đội. Cũng trong năm 1998, cuộc thi Bán Marathon Tiểu đoàn (cho đến lúc đó vẫn là một sự kiện dành cho giới quân sự) được chuyển sang khu vực này và mở rộng đối tượng cho tất cả mọi người từ mọi cộng đồng, nhờ đó thu hút được sự quảng bá từ các phương tiện truyền thông thể thao. Những người thợ ống nước địa phương, những nhạc sĩ và vũ công truyền thống cũng tham gia với ban nhạc quân đội tổ chức các sự kiện và lễ hội âm nhạc. Một cuộc thi quyền Anh của tiểu đoàn quy tụ những tay đấm từ các câu lạc bộ quyền Anh dân sự cũng như những tay đấm nghiệp dư của tiểu đoàn cũng được tổ chức lần đầu tiên. Những mối liên kết với cộng đồng được nâng cao hơn nữa thông qua việc chia sẻ những truyền thống của trung đoàn, như việc trang hoàng cây lá chụm hoa vào ngày Thánh Patrick, mở cửa căn cứ và khu vực lân cận cho phép mọi người vào xem những màn pháo hoa rực rỡ ngày lễ Halloween, và tổ chức lễ hội thường niên của Hướng đạo sinh vùng Armagh. Nhiều sự kiện trong thời kỳ phôi thai này phải được xử lý hết sức cẩn thận, tránh không áp dụng các

kỹ thuật quảng bá để cả hai bên cùng xây dựng sự tin cậy và tin tưởng lẫn nhau.

Biện pháp

Những sự kiện liên kết cộng đồng, cùng với một số hoạt động gây quỹ và viếng thăm khác, cộng thêm vào đó là sự nổi bật nhanh chóng trên giới truyền thông, đã tạo cơ hội cho trung đoàn tiếp cận với rất nhiều người: họ chưa bao giờ có dịp tự mình khám phá bản thân người lính là như thế nào. Chỉ trong một năm, tiểu đoàn đã gây quỹ được hơn 30.000 bảng Anh cho các dự án chính đáng trong tỉnh, đồng thời củng cố những mối liên kết với mọi thành phần của cộng đồng địa phương và giành được sự tôn trọng, ủng hộ của nhiều người. Tiểu đoàn cũng đạt được hơn 100 lần xuất hiện tích cực trên các phương tiện truyền thông địa phương, khu vực và toàn quốc (hơn 97 lần so với năm trước!) và tất cả đều không mất hay mất rất ít chi phí.

Các điểm cần lưu ý từ chiến dịch này

- Không nhất thiết phải chi thật nhiều tiền để tiến hành một chương trình thành công.
- Liên kết chéo với các hoạt động của những tổ chức khác (ví dụ các buổi huấn luyện, hòa nhạc của dàn nhạc tiểu đoàn) có nghĩa rằng chiến dịch PR tự "công" được ngân sách của mình.
- Thời gian, sự cẩn thận và quan tâm đến các chi tiết là điều hết sức quan trọng.
- Không gì có thể chứng tỏ sự thành thực của bạn tốt hơn là đưa các thông điệp PR của bản thân vào cuộc sống của cộng đồng địa phương.
- Đừng đánh giá thấp giá trị của hoạt động tài trợ hoặc thái độ sẵn sàng hợp tác của các nhà tài trợ nếu họ nhận thấy nguyên nhân hành động là đáng quan tâm.

DUY TRÌ NHỮNG CHƯƠNG TRÌNH DÀI HẠN

Một trong những vấn đề then chốt của các chương trình PR dài hạn chính là khả năng duy trì. Làm thế nào để bạn có thể duy trì một chương trình từ năm này sang năm khác và vẫn giữ được sự tập trung và thích thú nơi công chúng? Triển khai một chiến dịch với một mục tiêu duy nhất trong thời gian ngắn hạn, ví dụ tổ chức tiệc Giáng sinh cho nhân viên và gia đình của họ, là một điều hoàn toàn khác biệt so với việc duy trì một chương trình kéo dài về tư vấn tài chính.

Sau đây là câu chuyện về một chương trình PR đã diễn ra trong nhiều năm.

Chiến dịch của Lansons Communications dành cho công ty IFA Promotion, một tổ chức đại diện cho các nhà tư vấn tài chính độc lập ở Anh

Năm 1993, Lansons Communications bắt đầu một phương pháp tiếp cận mới đối với chiến lược tiếp thị của IFA Promotion. Một chiến dịch kéo dài cả năm với tên gọi "Tax Action" tập trung vào 8 tỷ bảng Anh được chi trả hàng năm cho những khoản thuế không cần thiết. Giải pháp là mọi người nên sử dụng dịch vụ của IFA (Tư vấn Tài chính Độc lập) để có được những lời tư vấn tài chính chuyên nghiệp. IFA Promotion triển khai một đường dây nóng để cung cấp cho khách hàng tên và địa chỉ của ba cơ sở IFA gần nơi họ nhất. Chiến dịch đã tỏ rất thành công và những phản hồi dành cho đường dây nóng tăng tới 160%.

Nhiệm vụ năm 1994 là tiếp tục phát huy thành công của năm trước, thuyết phục thêm khách hàng sử dụng các dịch vụ tư vấn chuyên nghiệp và liên hệ với đường dây nóng. Việc quảng bá dịch vụ tư vấn tài chính độc lập thành một địa chỉ thân thuộc và thuyết phục những cơ sở IFA triển khai các sách lược tiếp thị dựa trên tiêu chí của IFA Promotion là mục tiêu tiếp diễn.

Chiến dịch mới được thiết kế nhằm duy trì những kết quả tốt nhất của chiến dịch "Tax Action" và mở rộng sức thu hút của nó.

Chiến dịch cũng nhắm đến việc bổ sung thêm chủ đề mới. Với tên gọi "Britain's Undiscovered Billions" (tạm dịch "Những tỷ bảng Anh chưa được khám phá"), chiến dịch này sẽ phân tích những khoản tiền bị lãng phí hàng năm do sự yếu kém và trì trệ trong quản lý tài chính. Hai loại lãng phí mới ngoài thuế đã được nhận diện là "tiền chết" (là những khoản lợi ích có thể được tận hưởng nhưng lại mất đi do bị đóng băng trong các tài khoản) và "gia tài bị chôn vùi" (là những khoản tiền hợp pháp của chúng ta nhưng không được khai báo, ví dụ từ tài sản thừa kế, tiền thưởng xổ số công trái, hay trợ cấp xã hội...).

Vấn đề cơ bản của chương trình "Undiscovered Billions" là việc nghiên cứu của Mintel nhằm định lượng khoản tiền lãng phí này. Cuộc nghiên cứu được dựa trên một bản phân tích từ "Khảo sát Thu nhập Cá nhân" của Cơ quan Thuế vụ Anh trên 70.000 trường hợp cá biệt khác nhau. Các dữ liệu bổ sung được lấy từ khảo sát Target Group Index do BMRB International (British Market Research Bureau - Cục Nghiên cứu Thị trường Anh) tiến hành trên 25.000 người lớn hàng năm, cùng những kết luận khác dựa trên các phân tích theo ngành. Cuộc nghiên cứu này đã chỉ ra rằng năm 1994 người Anh có thể đã có thêm 12 tỷ bảng Anh, tính trung bình là 300 bảng một người lớn, nếu họ biết cách quản lý tài chính tốt hơn.

Lansons đã sử dụng cuộc nghiên cứu này làm nền tảng cho cả chiến dịch truyền thông trên toàn quốc lẫn chiến dịch tiếp thị địa phương do IFA tiến hành. Sau đợt triển khai mở đầu, những số liệu của Mintel được sử dụng để triển khai 12 phương án PR riêng lẻ. Những chiến dịch con này được triển khai với tốc độ 2 tháng một lần đã đề cập đến những chủ đề như những khoản tiền sử dụng trong du lịch bị lãng phí do không mua bảo hiểm.

Lansons cũng tập hợp một cơ sở dữ liệu các "điển cứu" về những người được IFA hỗ trợ để báo chí sử dụng (với sự hợp tác của 150 nhà tư vấn tài chính độc lập trên toàn quốc). Những bản tin bằng hình ảnh dựa trên các điển cứu có thực cũng được chuẩn

bị, và một chiến dịch quảng bá bằng các bài phê bình tiến hành cùng với Hội Báo chí được hơn 100 tờ báo khu vực hợp tác. Bản thân các cơ sở IFA cũng tham dự các buổi huấn luyện để được hướng dẫn về cách sử dụng các bộ tài liệu tiếp thị gồm các bài quảng cáo, thư gửi khách hàng, áp phích, điển cứu, tóm lược các kết quả của Mintel, và một bản sách Money Detector (Máy dò tìm tiền) được phát miễn phí khi có người liên hệ với đường dây nóng.

Kết quả của chiến dịch năm 1994/1995 thật đáng kinh ngạc. Chỉ trong vòng 5 tháng đầu của chiến dịch, 46.500 người đã liên hệ với đường dây nóng của IFA Promotion, tăng 58% so với năm 1993 và hơn 40.000 người đã yêu cầu được cung cấp sách Money Detector.

Khảo sát giám sát hàng năm của Viện Gallup về IFA Promotion đã cho thấy rằng 56% các khách hàng tiêu dùng ở độ tuổi trưởng thành thường đến các cơ sở IFA để được tư vấn. Mức độ nhận biết về logo màu xanh của IFA tăng từ 41% lên 52%. Hơn 75% trong số 4.000 hội viên gắn bó của IFA đã tham gia vào chiến dịch "Tax Action".

Tất cả các tờ báo quốc gia, trừ một tờ, đã đề cập đến chiến dịch trong hai tuần đầu tiên của nó. BBC đã thực hiện một chương trình là "Here and Now" dựa trên các vấn đề này, sử dụng các tài liệu của IFA. Chủ đề mà họ đăng tin có tên gọi là "Taxbusters". Những phát hiện của chương trình còn được đưa tin nổi bật trên chương trình "Good Fortunes" của BBC. Giám đốc điều hành của IFA Promotion được phỏng vấn trên khoảng 30 đài phát thanh.

Thế thì nhờ đâu mà động lực của một chương trình thành công như thế lại có thể được duy trì qua nhiều năm sau đó?

Chủ đề "Tax Action" đã hình thành "xương sống" cho các công việc mà Lansons thực hiện cho IFA Promotion, và đảm bảo được

mức độ xuất hiện thường xuyên trên các phương tiện truyền thông. Thuế là một lĩnh vực tái diễn thường xuyên trong đời sống của hầu hết mọi người và Lansons đã nắm bắt cơ hội này, xuất bản những khám phá từ cuộc điều tra "Tax Action" của IFA Promotion. Các kết quả lại được khu vực hóa nhằm tạo ra sức hút cho cả giới truyền thông địa phương lẫn toàn quốc. Ví dụ, cuộc điều tra năm 1998 cho thấy rằng gần 2 triệu người ở xứ Wales (nghĩa là 2/3 số người nộp thuế) đã phải trả 340 triệu bảng Anh tiền thuế một cách không cần thiết, hoặc là do sự trì trệ hoặc do thiếu hiểu biết về các quy định thuế.

Bạn đừng nhầm lẫn rằng hình thành một chủ đề lâu dài chỉ đơn thuần là một quá trình cập nhật thông tin. Theo Lansons, cơ hội hiện nay được nắm bắt nhằm khai thác các vấn đề tài chính hiện tại của thời điểm và những cơ hội mà họ có thể dự báo trước. Vì thế, vào năm 1999, ngoài cuộc điều tra "Tax Action" theo như thông lệ, họ còn thúc đẩy sự kiện rằng đây là năm cuối cùng có thể rút ra PEPs và TESSAs và là năm đầu tiên hình thức ISAs mới được triển khai. Do đó, việc tư vấn của IFA là cần thiết để đảm bảo có được sự đầu tư khôn ngoan.

Chiến dịch PR cũng được mở rộng nhằm giới thiệu IFA lên mạng Internet. Khách hàng đọc thông tin về IFA có thể "click" vào đường dẫn đến trang web của IFA, ở đó họ có thể "Tìm kiếm một nhà tư vấn tài chính độc lập".

Thiên niên kỷ mới cũng là một cơ hội rất tốt. BMRB International được yêu cầu tìm hiểu xem những người trưởng thành ở Anh muốn thay đổi cuộc sống của mình như thế nào trong thời kỳ mới. Cuộc nghiên cứu cho thấy gần 20% muốn thay đổi nhà ở, 16% muốn đổi công việc, 14% muốn đổi cuộc sống tình yêu, hơn 11% muốn đổi nghề và hơn 21% muốn thay đổi sức khỏe và hình thể. Và đối với 14,5% (6,5 triệu người), thiếu tiền là nguyên nhân gây cản trở trong việc thực hiện những thay đổi mà họ mong muốn.

Bằng cách tập trung không chỉ vào tài chính mà còn vào những thứ khác như là cuộc sống, tình yêu và nghề nghiệp, Lansons đã tung ra nhiều "lưỡi câu" cho giới truyền thông tin tức và chuyên đề ưa thích, cũng như các nhà báo mảng tài chính. Phương pháp tiếp cận này cũng hình thành cơ sở cho bài trắc nghiệm mang tính cách vui nhưng nghiêm túc trên trang web của họ, vốn ban đầu chỉ để cung cấp những thông tin về tài chính, nhưng sau đó lại cung cấp đường dẫn đến các cơ sở IFA.

Những điểm chính về chiến dịch

- Nhận diện một vấn đề gai góc (thuế) vốn là điểm nổi bật trong đời sống của mọi người trưởng thành với thời điểm nhấn mạnh hàng năm (việc hoàn thuế). Điều này có thể bảo đảm được sự quan tâm của nhiều người.
- Bởi vì mọi người đều quan tâm đến vấn đề này nên giới truyền thông cũng vậy.
- Làm cho các tài liệu càng thích hợp nhiều nhất với từng cá nhân là một điều hết sức quan trọng; việc sử dụng phương tiện truyền thông khu vực là một chiến thuật rất hiệu quả.
- Việc sử dụng Internet tạo điều kiện cho công chúng phản hồi những yêu cầu thông tin cá nhân.
- Nắm bắt những vấn đề thời sự và của tương lai sẽ duy trì vai trò ưu tiên của IFA trong tâm trí của mọi người xuyên suốt cả năm, chứ không chỉ tại thời điểm tiến hành thủ tục hoàn thuế. Nó cũng giúp bạn lên kế hoạch truyền thông bằng cách chỉ ra những vấn đề nào sẽ được quan tâm trong tương lai gần.
- Vai trò của PR là hình thành sự nhận thức và quan tâm, chứ không phải là bán các sản phẩm, vốn là công việc tốt hơn hết nên dành cho các chuyên gia điều hành.

"CHUYỆN GÌ SẼ XẢY RA NẾU ...?" - HOẠCH ĐỊNH KẾ HOẠCH ỨNG PHÓ

Một kế hoạch PR tốt là phải tính đến các tình huống bất ngờ. Tuy nhiên, cũng cần phải chuẩn bị trước đối với những tình huống bất ngờ ở cả cấp độ chiến lược lẫn chiến thuật. Ở cấp độ chiến lược, chúng ta cần có kế hoạch ứng phó với một trong ba khả năng sau:

- Nếu uy tín của tổ chức bị thiệt hại;
- Nếu tình hình tài chính bị khủng hoảng;
- Nếu các giao dịch thương mại bị gián đoạn.

Có những cuộc khủng hoảng lớn đòi hỏi phải có hành động ngay lập tức theo một kế hoạch cụ thể. Những hoạt động có khả năng hình thành cuộc khủng hoảng như vậy gồm có hoạt động lập pháp mới hoặc đề nghị thu hồi sản phẩm, thu mua công ty, đình công, khủng bố, đóng cửa nhà máy hoặc cắt giảm biên chế trên quy mô lớn.

Ở một số tình huống này, siết chặt việc kiểm soát chất lượng, cải thiện các quan hệ công việc hoặc cải thiện chất lượng của các quá trình thu thập thông tin có thể giúp ngăn ngừa các vấn đề phát sinh. Công việc của chuyên viên PR là phải luôn cảnh giác với những khu vực có khả năng phát sinh vấn đề, và đảm bảo rằng các kế hoạch phải luôn sẵn sàng để xử lý những vấn đề về truyền thông. Cần thiết phải liên hệ với những nhân vật chủ chốt trong tổ chức như giám đốc điều hành, phòng tiếp thị, bán hàng và phân phối, tài chính và chất lượng, chưa kể đến các luật sư và những nhà tư vấn bảo hiểm.

Là chuyên viên PR, nhiệm vụ của bạn sẽ bao gồm những mục sau:

- Lên kế hoạch xử lý những khủng hoảng tiềm tàng cùng với các đồng nghiệp trong công ty;
- Hỗ trợ hình thành một nhóm xử lý khủng hoảng và đảm bảo có sự truyền thông rõ ràng giữa các thành viên;
- Hỗ trợ hình thành kế hoạch xử lý khủng hoảng;

- Khởi động các hoạt động thử nghiệm kế hoạch;
- Duy trì tính cập nhật cho cả kế hoạch;
- Huấn luyện những nhân viên chủ chốt để xử lý các vấn đề với giới truyền thông;
- Đảm bảo xử lý tốt các câu hỏi mà giới truyền thông có thể đặt ra;
- Hình thành những tuyên ngôn chính thức về chính sách của tổ chức;
- Tham gia nhóm xử lý khủng hoảng nếu cần thiết;
- Kiểm soát những kết quả của cuộc khủng hoảng để cải tiến các kế hoạch ứng phó.

Dĩ nhiên, ở cấp độ chiến lược mỗi tình huống đa dạng khác nhau cần phải được xem xét cụ thể riêng biệt và phát triển một kế hoạch hoạt động cụ thể. Sẽ có những lĩnh vực chung trong từng kế hoạch, như là quy trình xử lý, làm việc với giới truyền thông, nhưng cũng cần thiết phải có các giải pháp riêng cho các sự kiện có tầm quan trọng chiến lược.

Ở cấp độ chiến thuật, việc hoạch định kế hoạch ứng phó thực sự là một điều cần thiết. Điều này đòi hỏi phải xem xét thật cẩn trọng từng chiến thuật trong chương trình để nhận xét những điểm có thể sai sót. Ví dụ, nếu bạn đang lên kế hoạch cho một sự kiện diễn ra ngoài trời thì hãy nghĩ đến trường hợp nếu trời mưa thì cần xử lý ra sao? Nếu xảy ra tai nạn con người hay sự cố kỹ thuật tại sự kiện thì phải làm gì? Bạn cần tính toán được sự cân bằng giữa lý tưởng và thực tế. Nếu bạn đã sắp xếp một buổi trình diễn pháo hoa, bạn không thể nào dự phòng bằng cách làm cả một giàn bắn pháo hoa khác, nhưng bạn có thể chắc chắn rằng mọi thứ đã được kiểm tra rất cẩn thận, và bạn cũng có thể thu xếp một tiết mục dự phòng chỉ sử dụng vào cuối chương trình khi tất cả đã diễn ra theo dự kiến.

Hoạch định cho một chiến lược hay chiến thuật của chiến dịch luôn mang tính thách thức và đòi hỏi rất cao cả về mặt trí tuệ lẫn sáng tạo. Các kế hoạch PR tốt không phải đột nhiên có được

mà đó chính là kết quả của cả một quá trình làm việc, nghiên cứu tích cực và cần cù. Để hình thành chiến lược có thể mang lại hiệu quả, chuyên viên PR cần phải đầu tư rất nhiều vào công tác nghiên cứu và quan trọng hơn hết, họ phải có một tư duy sắc bén để xoáy vào trọng tâm của vấn đề. Tương tự, các chiến thuật cũng cần được lựa chọn không chỉ vì chúng đầy tính sáng tạo mà còn vì chúng thích hợp với đối tượng công chúng trọng tâm và vì chúng chắc chắn là phương tiện phù hợp nhất để chuyển tải thông điệp.

Việc hoạch định cẩn thận sẽ mang lại cho người làm PR khả năng kiểm soát tình huống tốt. Nó sẽ nâng cao tỷ lệ thành công và đảm bảo rằng tổ chức luôn tập trung vào những hoạt động đúng đắn.

8.

KHUNG THỜI GIAN VÀ NGUỒN LỰC

KHUNG THỜI GIAN

Có hai điều bất di bất dịch trong cuộc sống của một chuyên viên PR. Thứ nhất là sẽ không bao giờ có đủ thời gian để làm tất cả mọi việc cần làm, các công việc và khả năng hoạt động luôn lớn hơn rất nhiều so với thời gian có được. Thứ hai là vì các công việc PR thường phải liên quan đến nhiều người khác nhau và không thể thiếu sự phối hợp giữa nhiều yếu tố, do đó bạn cũng sẽ mất nhiều thời gian hơn dự kiến để hoàn tất chúng.

Về khung thời gian, có hai yếu tố quan trọng liên hệ chặt chẽ với nhau mà bạn cần phải tuân thủ. Thứ nhất là phải xác định được hạn chót của các công việc gắn liền với dự án để hoàn thành đúng hạn. Thứ hai là những nguồn lực phù hợp cần được phân bổ để hoàn thành các công việc trước mắt.

Các hạn chót để hoàn tất công việc có thể được quyết định bởi những yếu tố nội bộ hay bên ngoài. Ví dụ, những kỳ hạn do nội bộ quyết định có thể là những sự kiện lớn quan trọng của công ty như việc thông báo nghỉ hưu của giám đốc điều hành, thông báo về một kế hoạch thu mua công ty khác, nhật ký của những người có thể liên quan đến chương trình PR.

Những kỳ hạn do bên ngoài quy định có thể là việc bạn phải tham gia vào những sự kiện cố định như các kỳ hội chợ, triển lãm... Hoặc những hoạt động đặc biệt cần tuân theo vào các ngày lễ theo lịch như Giáng sinh hay Năm mới. Ngoài ra, còn có những thời điểm được xem là thời gian phù hợp nhất cho một

việc nào đó. Ví dụ, thời điểm lý tưởng nhất để tung sản phẩm làm vườn mới của mình ra thị trường là vào mùa xuân, tuy nhiên nếu xét về mặt kỹ thuật thì bạn có thể tung ra bất cứ lúc nào.

Vậy thì làm sao để luôn đảm bảo được các kỳ hạn chót này? Vấn đề nằm ở chỗ bạn phải nhận biết tất cả các công việc riêng lẻ cần phải thực hiện để dự án được hoàn thành. Dưới đây là danh sách những yếu tố chính của một cuộc họp báo thẳng thắn:

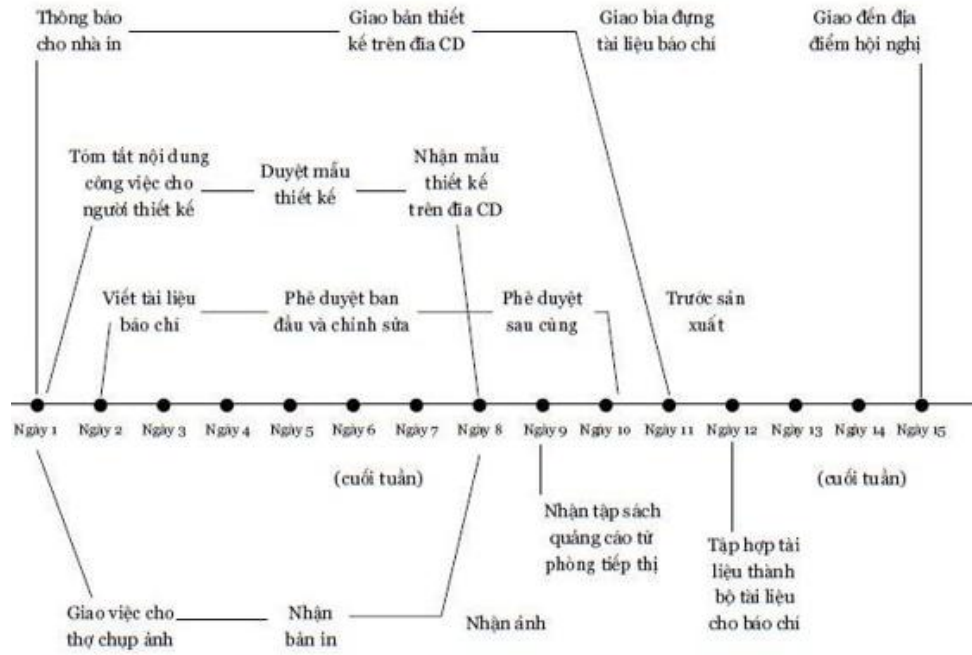
- Lập danh sách khách mời.
- Địa điểm tổ chức.
- Đặt dịch vụ ăn uống.
- Gửi giấy mời.
- Đặt thiết bị truyền thông đa phương tiện.
- Viết các bài phát biểu.
- Chuẩn bị tài liệu trình bày.
- Chuẩn bị các bộ tài liệu cho giới truyền thông.
- Theo dõi phản hồi từ thư mời.
- Rút lại danh sách khách tham dự cuối cùng.
- Tổng diễn tập.
- Tham dự hội nghị.
- Liên lạc sau hội nghị.

Mỗi yếu tố nêu trên cần được chia nhỏ hơn thành những công việc cụ thể. Ví dụ, một bộ tài liệu dành cho giới truyền thông tương đối đơn giản có thể phải có một bản thông cáo báo chí, một số tài liệu tóm tắt tình hình cơ bản, hình ảnh, một số tài liệu về sản phẩm hay một tập sách quảng cáo và một bì hồ sơ báo chí được thiết kế đặc biệt. Để tạo ra bộ tài liệu này, cần phải tóm tắt và giám sát công việc của những nhân viên thiết kế, nhà in, thợ chụp hình, viết tài liệu dành cho báo chí, liên lạc với phòng tiếp thị để lấy các tài liệu quảng cáo sản phẩm, gập gỡ các giám đốc cao cấp để thông qua tài liệu, sao chép thông cáo báo chí và các tài liệu liên quan, sắp xếp các tài liệu rời thành bộ tài liệu báo chí, tổ chức chuyển tài liệu đến địa điểm hội nghị.

PHÂN TÍCH ĐƯỜNG TỚI HẠN

Sau khi đã tách dự án thành những thành phần riêng lẻ, đã đến lúc bạn cần phải gắn chúng với trình tự thời gian thực hiện. Có một kỹ thuật rất hữu dụng ở đây là kỹ thuật phân tích đường tới hạn (CPA - Critical Path Analysis) nhằm nhận diện những yếu tố của một chương trình cần nhiều thời gian nhất. Chính những yếu tố này sẽ quyết định thời điểm hoàn thành dự án. CPA cũng cho thấy rằng một số công việc có thể được triển khai cùng một lúc và do đó cho phép bạn làm việc có hiệu suất cao nhất. Hãy tham khảo hình 8.1 về đường tới hạn để thực hiện bộ tài liệu báo chí.

Hình này thể hiện một thời gian biểu hết sức chặt chẽ và chúng ta hãy giả định rằng các nhà thiết kế, nhà in và thợ chụp ảnh đều sẵn sàng. Dĩ nhiên, trong thực tế đôi khi không phải như vậy. Bởi hầu hết các chuyên viên luôn có sẵn một số nhà cung cấp để gọi khi cần, và hầu hết các dự án không phải bắt đầu từ vị trí đã nêu trong hình. Tuy nhiên, nguyên tắc chung là như vậy. Để hình thành một bộ tài liệu báo chí, cần tiến hành một số công việc và chúng phải được phối hợp và phân bổ thời gian một cách cẩn thận. Thông thường bạn nên dành thêm một ít thời gian dự phòng (cần chú ý đến cả thời gian để sắp xếp tài liệu, vận chuyển đến địa điểm và cả ngày nghỉ xen giữa nếu có) để xử lý trong các trường hợp khẩn cấp. Nếu được, hãy cố gắng hoàn thành càng nhiều việc trước thời hạn càng tốt để dành thời gian còn lại cho các vấn đề ngoài dự kiến.



Hình 8.1 - Đường tới hạn của việc thực hiện các gói tài liệu dành cho giới truyền thông.

Rõ ràng, nếu bị thúc ép về mặt thời gian và cần phải hoàn tất công việc sớm hơn, bạn phải tìm cách rút ngắn một số hoạt động trên đường tới hạn. Ví dụ, bạn có thể dùng lại bia đựng tài liệu hiện có của công ty thay vì thiết kế và sản xuất cái mới. Hoặc bạn có thể phân bổ thêm nguồn lực và trả thêm lương ngoài giờ để nhà thiết kế làm việc vào cuối tuần để có được bia đựng tài liệu báo chí trong thời gian ngắn nhất.

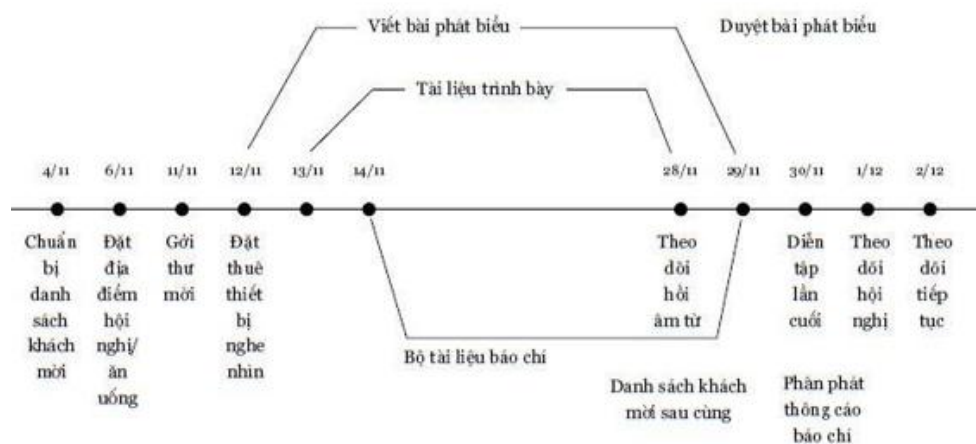
Trong trường hợp đã rút ngắn tối đa đường tới hạn mà vẫn không đáp ứng được thời hạn sau cùng, cần xem lại chính công việc đó và tìm các phương án thay thế hiệu quả hơn.

Trở lại với việc sử dụng đường tới hạn, sau khi đã phân tích việc sản xuất bộ tài liệu báo chí thành đường tới hạn của mình, bạn có thể đặt nó vào đường tới hạn lớn hơn của toàn bộ chương trình tổ chức họp báo. Chương trình cuối cùng sẽ có hình dạng giống hình 8.2.

Có một số chương trình phần mềm máy tính giúp hoạch định dự án có thể tự động lập lộ trình và nhắc nhở các sự kiện, nhưng

về cơ bản bạn vẫn phải là người thực hiện những công việc chính như thời gian diễn ra các công việc, những ai tham gia. Vì thế, việc hiểu rõ kỹ thuật phân tích đường tới hạn CPA là điều hết sức quan trọng.

Giống như bất kỳ người nào khác, điều quan trọng là những chuyên viên PR phải quản lý thời gian của mình một cách hiệu quả và làm việc có hiệu suất cao bằng cách áp dụng những thông lệ và quy trình nhằm điều chỉnh những công việc chuẩn và bằng cách lên kế hoạch trước.



Hình 8.2 - Đường tới hạn của cuộc họp báo.

CÁC KẾ HOẠCH DÀI HẠN

Tập hợp các kế hoạch của từng dự án riêng lẻ là điều rất tốt, nhưng nếu không cẩn thận, bức tranh toàn cảnh về tình hình của tổ chức sẽ bị mất. Một điều vô cùng thiết yếu là toàn bộ chương trình hay chiến dịch phải được hoạch định càng chi tiết càng tốt, và xây dựng được một khung thời gian tổng thể cho mọi hoạt động. Nhiều chuyên viên PR hiện nay cũng nhắm đến các mục tiêu dài hạn hơn và có những kế hoạch phác thảo cho cả một vài năm sắp đến. Xây dựng những kế hoạch đó trên giấy và được phê duyệt là rất quan trọng vì nó sẽ giúp họ duy trì được trọng tâm sau những sự kiện trước mắt. Bởi sự tập trung của

bạn rất dễ dàng bị chi phối bởi những vấn đề phát sinh hàng ngày, làm cho tầm nhìn chiến lược bị cản trở và do đó đánh mất những mục tiêu tổng thể dài hạn.

Dĩ nhiên, cần làm việc theo các kế hoạch dài ít nhất một năm. Nó giúp đảm bảo mọi việc sẽ diễn ra đúng thời điểm cần thiết và lúc đó bạn nắm được quyền kiểm soát tình thế. Nếu có những hoạt động khác xuất hiện, bạn có thể phán đoán liệu có nên tiếp tục theo đuổi kế hoạch hiện tại hay chuyển sang kế hoạch mới.

Bảng sau đây minh họa một chiến dịch truyền thông hàng năm dành cho một chuỗi trung tâm chuyên về vườn cảnh. Nó thể hiện rõ ràng đỉnh điểm của các hoạt động nằm ở thời gian nào. Tháng hai, tháng năm và tháng tám sẽ là những tháng bận rộn và có thể cần đến việc bổ sung nguồn lực dưới các hình thức tư vấn hay hỗ trợ tự do.

Rõ ràng, một phòng ban lớn hay một đơn vị tư vấn triển khai những chương trình toàn diện sẽ có một số kế hoạch hoạt động giống như kế hoạch này, chứa đựng toàn bộ các công việc PR của mình. Ví dụ, họ có thể có một chương trình truyền thông nội bộ, một chương trình quan hệ cộng đồng, một kế hoạch tiếp cận các doanh nghiệp - tất cả đều phải được sắp xếp vào một kế hoạch tổng thể với mức độ ưu tiên khác nhau. Sau đó sẽ là các quyết định về nguồn lực. Hoặc là kế hoạch sẽ được chấp thuận và nhận được nguồn lực tương ứng, hoặc thường là nguồn lực sẽ bị hạn chế và do đó các hoạt động cũng được cắt bớt từ cuối danh sách ưu tiên trở lên. Khi ra các quyết định về việc cắt giảm những hoạt động trong bất kỳ lĩnh vực nào, cần phải hết sức thận trọng để đảm bảo tính toàn vẹn tổng thể của chương trình, và chắc chắn rằng những hoạt động còn lại sẽ cấu thành một chương trình được điều phối hợp lý và cân bằng, có khả năng tạo ra những hoạt động bổ sung nhằm đến những khán giả quan trọng nhất.

HOẠT ĐỘNG	T.1	T.2	T.3	T.4	T.5	T.6	T.7	T.8	T.9	T.10	T.11	T.12
HỌP BÁO VỀ CÁC BIẾN TẬP (từng người một)	Họp báo thường mai x2	Họp báo với báo tiên đưng x2	Họp báo thường mai x2	Họp báo với báo tiên đưng x2	Họp báo thường mai x2							
Bài viết quảng cáo trên những ấn phẩm chính (cả thương hiệu)		Nhà & Vườn		Tạp chí Nghệ vườn		Thức mức Lâm vườn		Tuần báo Nghệ vườn		Nghệ vườn Nghiệp dư		Tạp chí Hội Lâm vườn Hoàng gia
BÀI BÁO TIN TỨC (bao gồm những sản phẩm mới)	Bài báo tin tức	Ra mắt dịch vụ tư vấn chăm sóc vườn	Mô của Trung tâm mới	Giải thiệu dịch vụ đi ghép cây	Bài báo tin tức	Mô của Trung tâm mới	Hoạt động quảng bá mạng xã hội ngoài trời	Bài báo tin tức	Mô của Trung tâm mới	Giải thiệu mô tả công cụ hiệu quả mới	Khuyến mãi cây Noel	Mô của Trung tâm mới
CHỦ ĐỀ THEO MÙA (dành cho báo chí địa phương)	Công cụ		Mùa xuân đã đến		Chăm sóc cây và bụi cây ăn quả		Kiểm soát dịch bệnh		Chăm sóc hàng rào		Chăm sóc lái có mùa đông	
Các cuộc thi trên báo chí địa phương		Giải thiệu các công cụ hiệu quả			Giải thiệu sản ghế ngoài vườn			Giải thiệu các thiết bị tưới nước			Giải thiệu các sản phẩm làm vườn trong nhà	
Triển lãm					Hoa quả Hoa Trưng bày	Thế giới người làm vườn		Hội Nghệ vườn Hoàng gia				

Kế hoạch hàng năm dành cho một chiến dịch truyền thông của trung tâm chăm sóc vườn

NGUỒN LỰC

Việc phân bổ nguồn lực cho các chương trình PR sẽ được triển khai dưới ba tiêu đề. Đó là nguồn nhân lực, chi phí hoạt động và thiết bị.

Nguồn nhân lực

Dù đó là một kế hoạch hoạt động do nội bộ hay nhà tư vấn thực hiện thì bạn đều phải trả công cho thời gian và chuyên môn của các cá nhân tham gia. Nếu họ càng có kinh nghiệm và tay nghề cao thì doanh nghiệp càng phải chi nhiều tiền. Rõ ràng, mức độ phân bổ nguồn nhân lực phụ thuộc vào hai yếu tố: quy mô và bản chất của chương trình cần được triển khai.

Có những công việc phải cần đến những chuyên viên PR có năng lực cao nhất để thực hiện. Một chuyên viên PR với sự hỗ trợ thích hợp có thể điều hành một chương trình có chủ đề khá rộng lớn với độ sâu vừa phải. Hoặc họ cũng có thể xử lý một chương trình chuyên sâu có tính tập trung cao độ. Những chương trình càng toàn diện với càng nhiều lớp đề tài thì càng đòi hỏi mức độ kỹ năng và kinh nghiệm của chuyên viên PR.

Trong điều kiện lý tưởng, thông thường một chương trình tối ưu sẽ được xây dựng và điều chỉnh trước, từ đó tiến hành phân bổ nguồn nhân lực cần thiết. Nhưng trong thực tế, bạn sẽ phải hy sinh giữa điều lý tưởng và phạm vi chi phí nhân lực cho phép.

Tuy nhiên, một vấn đề thực tế sẽ xuất hiện khi nguồn nhân lực bị cắt giảm. PR là một hoạt động thiên về các mối quan hệ, và các mối quan hệ được tạo ra bởi con người. Do đó, nếu cắt giảm nguồn nhân lực thì khả năng thực hiện công việc của chức năng PR sẽ bị đe dọa nghiêm trọng. Trong điều kiện khó khăn, bạn cần nghĩ đến việc cắt giảm các khoản khác trước khi nghĩ đến giải pháp cắt giảm nguồn nhân lực. Đây là một cuộc chiến đôi khi rất khó giành được thắng lợi bởi vì thường thì chính các chi phí nguồn nhân lực lại chiếm tỷ lệ rất lớn trong tổng chi phí của hoạt động PR. Hãy xem ví dụ sau. Phòng quảng cáo có thể có ngân sách 100.000 USD cho nguồn nhân lực, nhưng ngân sách dành cho các hoạt động truyền thông lên đến 1 triệu USD. Nếu buộc phải cắt giảm, họ có khả năng cắt giảm 100.000 USD ở ngân sách truyền thông mà không gây ra thiệt hại nghiêm trọng nào cả. Hoặc giả phòng PR có ngân sách nhân sự 100.000 USD nhưng các chi phí hoạt động khác không đến 50.000 USD (vì các chương trình thường tập trung vào quan hệ với giới truyền thông, các hoạt động trên Internet và truyền thông nội bộ). Việc cắt giảm chi phí có thể thực hiện bằng cách cắt giảm bớt ngân sách hoạt động theo tỷ lệ tương tự với ngân sách truyền thông, nhưng 10% của 50.000 USD chỉ là 5.000 USD. Vì thế, giải pháp rõ ràng nhất là cắt giảm nguồn nhân lực để tạo ra những khoản tiết kiệm lớn hơn.

Nhưng điều này có thể gây ra thảm họa. Bạn sẽ không đáp ứng tốt sự mong mỏi của giới báo chí, đối tượng công chúng qua Internet có thể bị bỏ rơi và chương trình truyền thông nội bộ có thể bị cắt giảm. Nói chung, uy tín của tổ chức sẽ không được cải thiện, hoặc trở nên tồi tệ hơn, và có thể phải mất nhiều năm mới hồi phục được.

Chi phí hoạt động

Khi tính toán chi phí của các hoạt động PR, hai điều then chốt mà bạn cần ghi nhớ là tính hiệu quả và hiệu năng của hoạt động.

Những kỹ thuật hợp lý cần được lựa chọn để chương trình đạt được hiệu quả cao. Khi đã chọn được các kỹ thuật phù hợp, đây là lúc cần đến hiệu năng hoạt động cao nhất của chuyên viên PR giỏi. Ví dụ, sau khi đã quyết định sử dụng một tạp chí làm công cụ truyền thông thích hợp nhất đối với khách hàng, tiếp theo đó bạn cần phải nghĩ đến những tiêu chí như hình thức, số lượng trang, định lượng giấy và màu sắc. Bạn không cần thiết phải sản xuất một tờ tạp chí sắc sảo đẹp mắt, mà đôi khi, chỉ với thể loại in 2 màu nhưng đạt được nội dung thông điệp và giọng văn phù hợp là đã hoàn hảo. Hoặc ngược lại, bạn cũng có thể cho rằng đối thủ cạnh tranh tung ra những tài liệu in màu rất đẹp, do đó bạn không muốn tài liệu của mình bị công chúng xem là rẻ tiền khi so sánh. Tương tự, nếu phải sử dụng bưu điện để gửi ấn phẩm này thì bạn cũng phải chú ý đến định lượng giấy vì điều này sẽ quyết định chi phí vận chuyển. Việc sử dụng các nguồn lực với hiệu năng cao nhất là vô cùng quan trọng không chỉ từ quan điểm quản lý, mà nó còn cho phép bạn triển khai những hoạt động bổ sung với cùng một lượng ngân sách tổng quát.

Những ví dụ trên đây là tương đối đơn giản. Trong thực tế, có những loại quyết định khác không dễ dàng như vậy, và chúng có thể gây nên một cuộc bàn cãi về tính hiệu quả. Hãy lấy ví dụ về một chiến dịch quan hệ truyền thông. Hình thức gửi thư hay e-mail hàng loạt các bản thông cáo báo chí là tương đối rẻ, nhưng tác động của chúng lại không giống nhau. Trong khi việc phỏng vấn trực tiếp có thể là phương pháp cực kỳ hiệu quả, nhưng lại vô cùng tốn kém về mặt thời gian so với việc gửi thư hàng loạt, và phạm vi đối tượng tiếp cận lại rất hạn chế. Nằm giữa hai cách này là hình thức gửi e-mail hàng loạt có chọn lọc, định hướng đối tượng cụ thể đối với giới truyền thông. Những câu hỏi về

tính hiệu quả và hiệu năng hoạt động cũng cần được đặt ra, và câu trả lời sẽ còn thay đổi tùy vào tầm quan trọng của thông điệp và nhóm khán giả mục tiêu mà bạn đang nhắm đến.

Có hai câu hỏi then chốt cần phải đặt ra khi xem xét tính hiệu quả và hiệu năng.

Bạn có thể đạt được điều mình muốn bằng cách chi tiêu ít tiền hơn không?

Bằng cách suy nghĩ từ nhiều góc cạnh, bạn có thể đạt được mục tiêu mong muốn chỉ với một phần chi phí nhỏ. Ví dụ, bạn có thể kết hợp với các quỹ hỗ trợ hay ngân hàng để gửi bổ sung tài liệu hay không? Hay việc liên doanh với những tổ chức hoặc sản phẩm bổ sung với bạn thì sao? Chúng ta không lạ gì khi nhìn thấy sự kết hợp giữa một hãng máy giặt và nhà sản xuất bột giặt. Ngoài ra, đừng quên phương thức tài trợ. Bạn có thể tài trợ cho một hoạt động có khả năng mang lại cho bạn cơ hội nâng cao sự nhận thức của công chúng về thương hiệu của bạn, hoặc tổ chức buổi chiêu đãi của doanh nghiệp vốn chỉ bằng một phần chi phí nhỏ phải chi vào các hoạt động thay thế khác, mà tất cả đều do bạn cung cấp ngân sách.

Liệu chi tiêu thêm một ít tiền có thể tạo thêm giá trị cao không?

Hiệu quả không có nghĩa là lúc nào cũng tìm cách chi tiêu ít nhất, mà nghĩa là thu được nhiều lợi ích nhất từ một khoản tiền cố định. Đôi khi, chỉ cần chi tiêu thêm một khoản tiền nhỏ nhưng bạn có thể tạo thêm một giá trị rất lớn. Ví dụ, có thể việc tổ chức họp báo tại chỗ và mời tất cả các nhà báo đến tham dự sẽ rất tốn kém, nhưng nó sẽ trở nên hiệu quả hơn rất nhiều nếu bạn biết khéo léo lồng vào những yếu tố hình ảnh trực quan về một quy trình sản xuất mới rất khó giải thích.

Thiết bị

Không cần phải nói, chúng ta đều biết một chương trình hay chiến dịch sẽ không thể hoạt động hiệu quả trừ phi có sự hỗ trợ của những loại thiết bị phù hợp. Các chuyên viên PR không cần đến nhiều loại thiết bị đa dạng, nhưng điều quan trọng là chúng phải hiện đại. Các chuyên viên truyền thông cần truy cập và sử dụng các công nghệ thích hợp với nhu cầu của mình. Hội nghị qua truyền hình, việc sử dụng Internet và xuất bản bằng máy tính đã từng là công nghệ mới, nhưng giờ đây chúng chỉ là một phần có thể và nên được sử dụng trong các kênh truyền thông.

Tuy nhiên cũng cần phải rung lên một hồi chuông lưu ý. Khi làm việc trong các chương trình quốc tế, bạn rất dễ nghĩ rằng mọi quốc gia đều có thể tiếp cận công nghệ mới. Điều này không phải lúc nào cũng đúng. Do đó, điều quan trọng là không nên để chương trình bị phụ thuộc hoàn toàn vào công nghệ mới.

Tóm lại, khi xây dựng ngân sách cần lưu ý đến cả ba yếu tố này. Các bạn có thể tham khảo những hạng mục ngân sách cho một chương trình PR trong bảng sau.

Các hạng mục ngân sách

Nhân sự	Chi phí hoạt động	Thiết bị
Lương nhân viên	In ấn và sản xuất	Bàn ghế văn phòng
Chi phí tuyển dụng (bảo hiểm xã hội, lương hưu, thưởng...)	Chụp ảnh	Thiết bị máy tính và phụ kiện
Chi phí quản lý và chỉ tiêu (điều hòa nhiệt độ, ánh sáng, văn phòng...)	Quan hệ truyền thông	
	Hội nghị, hội thảo	
	Tài trợ	Điện thoại,

	Chi phí hoạt động (fax, điện thoại, văn phòng phẩm, cước phí...)	máy fax...
--	--	------------

Về cơ bản, các khoản chi phí này giống nhau dù chương trình được thực hiện bởi bộ phận nội bộ hay phải nhờ đến các công ty tư vấn. Tuy nhiên, khi sử dụng công ty tư vấn bên ngoài, yếu tố lương bổng rõ ràng sẽ khác đi. Bạn sẽ phải trả chi phí cho chương trình theo mức thỏa thuận.

Những khoản phí này thường sẽ được chia thành hai phần:

- Phí tư vấn

Bao gồm dịch vụ tư vấn, tham gia hội họp, chuẩn bị báo cáo... Khoản này thường dựa trên khoảng thời gian cố định theo tháng hay theo từng dự án.

- Phí triển khai

Bao gồm khoảng thời gian điều hành cần thiết để triển khai chiến dịch hay chương trình đã thống nhất. Đối với những chương trình kéo dài thì khoản này có thể dựa vào khoảng thời gian cố định theo tháng, và tuy sẽ có những tháng cần phải dành nhiều thời gian hơn so với những tháng khác, nhưng công việc tự thân nó đã chia đều và kéo dài đến cuối cùng. Một số khách hàng thích được thanh toán dựa trên lượng thời gian thực sự bỏ ra, đặc biệt đối với các hoạt động đòi hỏi một lượng đầu tư khá lớn từ phía nhà tư vấn.

Bạn thường sẽ phải trả một khoản phí "đội lên" cho những dịch vụ bổ sung từ bên ngoài như chụp ảnh và in ấn nếu nhà tư vấn trực tiếp đảm nhận vấn đề tài chính và pháp lý đối với công việc của khách hàng. Bạn cũng thường phải thanh toán tiền thuế giá trị gia tăng trừ phi nhà tư vấn hoạt động tự do và không đăng ký kinh doanh.

Ngân sách tổng quát có thể trở thành một chủ đề có thể thương lượng được. Có hai cách tiếp cận chính đối với hoạt động lập ngân sách. Cách thứ nhất là áp dụng phương pháp công thức có thể áp dụng cho toàn công ty để quyết định tỷ lệ nguồn lực được phân bổ cho từng chức năng. Cụ thể như áp dụng trên tỷ lệ phần trăm lợi nhuận hoặc doanh số của tổ chức, trên một khoản gia tăng cố định so với ngân sách năm trước, hay một khoản tiền so với ngân sách của đối thủ cạnh tranh. Phương pháp này có khuyết điểm là thiếu tính thực tế. Bởi hoạt động PR trong năm sau có thể đòi hỏi phải cần thêm nhiều nguồn lực hơn nếu tổ chức muốn triển khai một chiến dịch chăm sóc khách hàng lớn. Các đối tượng công chúng cần liên lạc cũng biến động tùy theo từng tổ chức. Đối với một số tổ chức, PR so với các hình thức truyền thông tiếp thị khác có thể là hoạt động chiêu thị lớn nhất, hoặc cũng có thể là phương tiện chiêu thị duy nhất.

Một phương pháp thay thế khác là bắt đầu bằng việc xem xét các nhiệm vụ mà chức năng PR cần triển khai, tính toán chi phí cho chúng và điều chỉnh ngân sách dựa trên những nhu cầu thực sự cần ưu tiên. Điều này không có nghĩa là trao toàn quyền hành động cho các chuyên viên PR, vì mỗi hoạt động sẽ được xem xét rất kỹ lưỡng và cần phải được giải trình hợp lý. Bất cứ lúc nào có thể, cần phải trình bày một bản phân tích chi phí - lợi ích để chứng tỏ sự phù hợp của khoản chi tiêu PR đó. Điều này buộc bạn phải liệt kê các chi phí của một hoạt động một bên, còn bên kia là những lợi ích có thể thu được. Nếu giá trị tiền tệ mang lại cao hơn chi phí bỏ ra thì đó là một phương án tốt. Hoặc bạn cũng có thể làm bản phân tích ngược lại, liệt kê các chi phí tiêu cực của việc không làm gì cả.

Trong hầu hết các trường hợp, người ta thường phối hợp cả hai phương pháp này. Nói chung, trước hết bạn sẽ có một mức ngân sách ước tính ban đầu, để dựa trên đó chuyên viên PR sẽ xây dựng một kế hoạch chi tiết với các khoản dự toán chi phí và điều chỉnh thành ngân sách cuối cùng.

Nếu ngân sách đề xuất tỏ ra không thể chấp nhận được, thì một số hoạt động được đề xuất sẽ phải bị cắt giảm hoặc thu hẹp phạm vi của chúng. Không thể tránh khỏi việc phải chấp nhận một số thỏa hiệp nào đó; tuy nhiên, các kế hoạch được chiết tính cẩn thận sẽ thể hiện những hậu quả của việc cắt giảm hoặc chỉ ra một danh sách những hoạt động cốt lõi, cũng như liệt kê từng mục lợi ích của toàn bộ chương trình.

9.

ĐÁNH GIÁ VÀ RÀ SOÁT

ĐO LƯỜNG MỨC ĐỘ THÀNH CÔNG

Tương tự các hoạt động khác của tổ chức mà bạn phải chi tiền để triển khai, bạn sẽ muốn biết xem liệu mình có thu được giá trị nào từ khoản tiền đầu tư vào các hoạt động PR hay không. Bạn cần biết những chương trình này hiệu quả đến mức nào, mức độ hiệu quả này có như bạn mong muốn, hoặc khám phá các lý do sâu xa của kết quả.

Điều đầu tiên cần làm là xác định các yếu tố. Việc đánh giá là một quá trình kéo dài liên tục nếu bạn muốn nói đến các chương trình dài hạn. Do đó, bạn sẽ phải thường xuyên đánh giá các yếu tố quan hệ truyền thông trong chương trình của mình bằng cách tiến hành phân tích phê bình hàng tháng đối với mức độ xuất hiện mà giới truyền thông đưa tin về tổ chức của bạn. Việc phân tích này sẽ giúp bạn rút ra kết luận nên tập trung nỗ lực hơn vào những thông điệp cụ thể hay những nhà báo đặc biệt nào đó.

Tương tự như vậy, vào cuối mỗi chiến dịch truyền thông cụ thể, bạn sẽ phải đánh giá các kết quả đạt được. Vì thế, nếu mục tiêu là ngăn ngừa sự đóng cửa của một nhà máy, bạn cần phải thu được những dấu hiệu rõ ràng về kết quả sau cùng này: thành công hay thất bại.

Hoạt động rà soát được áp dụng cho các chương trình dài hạn hơn. Sẽ rất khôn ngoan nếu hàng năm bạn đều tiến hành xem xét kỹ lưỡng, nghiêm khắc chương trình đang thực thi. Bạn sẽ xem xét những kết quả mà việc đánh giá hàng năm thể hiện,

xem xét lại các mục tiêu của chương trình và cân nhắc điều chỉnh chiến lược. Cũng có thể bạn chỉ cần tiếp tục triển khai như trước, nhưng cũng có khả năng bạn sẽ phải định hướng lại hoàn toàn cho chương trình sắp triển khai. Chúng ta sẽ quay lại điểm này sau.

Đối với những chiến dịch ngắn hơn, có thể bạn phải thực hiện rà soát nếu các chiến lược lẫn chiến thuật tỏ ra sai lầm rõ rệt vì nó không mang lại hiệu quả.

Nói một cách ngắn gọn, việc đánh giá bao gồm cả việc giám sát, điều chỉnh quy trình và phân tích những kết quả sau cùng của một chiến dịch hay một chương trình, trong khi đó việc rà soát là một bước tạm quay ngược trở lại theo định kỳ nhằm nhận diện các thay đổi chiến lược có thể nắm bắt.

NHỮNG LỢI ÍCH CỦA VIỆC ĐÁNH GIÁ

Có thể hoạt động đánh giá được xem là công việc đáng chán và không mong đợi nhất vì nó thường đồng nghĩa với việc bạn tự "đâm đầu vào tường" khi phải xem lại kết quả. Nhưng tại sao bạn lại không chịu trách nhiệm trước các kết quả? Hầu hết mọi người đều phải như vậy. Máy rửa chén có nhiệm vụ rửa sạch chén đĩa; chuyên viên quảng cáo phải tạo ra doanh số; còn các chuyên viên PR cũng không phải là những tầng lớp quý tộc được ưu tiên làm những việc cao quý, quá quan trọng và vô hình đến nỗi không thể đánh giá được.

Nếu được thực hiện phù hợp, việc đánh giá sẽ đặt bạn vào vị thế chủ động. Nó giúp bạn xác định những dấu hiệu nguy hiểm trước khi vấn đề thực sự xuất hiện. Sau đây là một số lý do tại sao bạn nên đưa hoạt động đánh giá vào các chiến dịch và chương trình của mình.

- Giúp tập trung nỗ lực. Nếu biết năng lực của mình được xác định dựa trên những mục tiêu quan trọng đã được thống

nhất thì bạn sẽ tập trung vào những mục tiêu đó và luôn giữ cho những mục tiêu thứ cấp trong tầm ngắm.

- Thể hiện tính hiệu quả. Không có thành công nào giống thành công nào và kết quả đạt được thể hiện năng lực làm việc của bạn.
- Đảm bảo hiệu suất của chi phí. Việc tập trung vào những hạng mục cần được ưu tiên là cách thức hiệu quả nhất để sử dụng ngân sách và thời gian vào những công việc có thể hỗ trợ và đạt được những kết quả to lớn.
- Khuyến khích tổ chức quản lý tốt. Quản lý theo mục tiêu, xác lập các mục tiêu rõ ràng, mang lại tính sắc bén cho toàn thể hoạt động PR. Những mục tiêu không phù hợp sẽ nhanh chóng bị nhận diện và loại bỏ.
- Tạo điều kiện phát huy tinh thần trách nhiệm. Không chỉ là trách nhiệm của bản thân bạn trong việc tạo ra kết quả sau cùng, mà điều này còn làm cho những người khác nhận ra trách nhiệm của họ khi giao dịch với bạn.

TẠI SAO CÁC CHUYÊN VIÊN THƯỜNG KHÔNG THỰC HIỆN VIỆC ĐÁNH GIÁ?

Trong một cuộc khảo sát thái độ của các thành viên tại Học viện PR về việc đánh giá, Tom Watson(5) đã phát hiện ra rằng nhiều chuyên viên thiếu tự tin trong việc thúc đẩy những phương pháp đánh giá cho khách hàng và nhân viên.

Khi được đặt câu hỏi có liên quan đến việc triển khai hoạt động đánh giá, ý kiến "chứng minh giá trị của chiến dịch/ngân sách" tỏ ra là ý kiến được quan tâm nhiều nhất, tiếp theo là "hỗ trợ hoạt động xây dựng mục tiêu và hoạch định cho chiến dịch" và "cần thiết để đánh giá hiệu quả của chiến dịch". Một lý do khác nữa là "giúp huy động thêm nguồn lực/chi phí" đứng thứ tư với tỷ lệ chênh lệch khá xa.

Nghiên cứu của Watson cho thấy rằng các chuyên viên thường tỏ ra phòng thủ đối với các hoạt động của mình. Họ chỉ sử dụng

các kỹ thuật đánh giá một cách bị động như trình bày những dữ liệu để người khác sử dụng làm cơ sở đánh giá họ thay vì tận dụng các cơ hội đánh giá trực tiếp để cải tiến chương trình. Kỹ thuật thường được sử dụng nhất là cung cấp một thông điệp về kết quả cho giới truyền thông (ví dụ một loạt những ấn phẩm đưa tin về chương trình) thay vì đo lường tác động của chính chiến dịch quan hệ truyền thông. Nói chung, việc đo lường kết quả được mọi người xem là thích hợp hơn so với việc đánh giá tác động hay thu thập được thông tin sâu sắc nhằm cải thiện chương trình.

Watson cũng chỉ rõ những lý do chính tại sao các chương trình không được đánh giá một cách nghiêm túc. Trước hết, đó là sự "thiếu kiến thức" (có thể là do sự né tránh học tập các kỹ thuật đánh giá). Thứ hai là "chi phí", theo sau là "thiếu thời gian" và "thiếu ngân sách". Khi tổng hợp các yếu tố lại với nhau thì "chi phí" và "thiếu ngân sách" trở thành những lý do chính.

Có một số lý do khác khiến mọi người nghĩ rằng việc đánh giá là rất phiền phức:

- Hiểu được đâu là công việc cần được đánh giá. Bình thường, nên thực hiện việc đánh giá trên các sản phẩm đầu ra chứ không phải trên kết quả đạt được. Vì thế, chúng ta cảm thấy rất vui mừng khi nhìn thấy một tập hồ sơ dày được cắt từ báo, và thế là sẽ chẳng ngại chi tiền để cho một dịch vụ chuyên thu thập hồ sơ từ báo chí giúp chúng ta. Chúng ta đôi khi còn tiến hành một hình thức phân tích phức tạp hơn nào đó như cố gắng đo lường giá trị của mẫu báo cắt ra dựa trên vị trí của nó trên trang báo, kích thước, số lượng thông điệp quan trọng mà nó cung cấp... Có một số công ty chuyên cung cấp những dịch vụ này. Một số dịch vụ còn cung cấp một bản phân tích chi tiết hơn, ví dụ chi tiết về số lần mà một ấn phẩm hay một nhà báo sử dụng thông cáo báo chí của bạn và các hình thức phản ứng đối với câu chuyện bạn đưa ra.

Tuy nhiên, trong dài hạn, việc tập hồ sơ báo chí (sản phẩm) nặng bao nhiêu đi nữa cũng không quan trọng, mà điều quan trọng là những bài báo đó đạt được điều gì (kết quả). Kết quả có phải là số người tham dự cuộc họp thường niên tăng 20% không? Thái độ của giới hữu quan chủ chốt đối với tổ chức của bạn có thay đổi không?

- Hiểu được điều có khả năng đạt được. Các chuyên viên PR chỉ nên đưa ra những lời hứa có tính khả thi. Vấn đề cần làm ở đây là việc đánh giá phải trung thực và tinh táo về những điều có thể đạt được. Và điều này đòi hỏi việc nghiên cứu phải được thực hiện theo phương pháp cụ thể cùng với kinh nghiệm làm việc. Xử lý các mong muốn, kỳ vọng chính là một nhiệm vụ then chốt của chuyên viên PR.

Vấn đề hứa hẹn quá mức sẽ trở nên nghiêm trọng hơn khi chuyên viên PR không có đủ kiến thức thực sự về nghệ thuật tâm lý khi đưa ra những gì có thể đạt được. Như đã nói ở chương 5, rất khó khăn hoặc ít nhất cũng cần đến một chiến dịch rất quyết tâm và đầy những bằng chứng có thực để thuyết phục một người có quan điểm cứng rắn chấp nhận quan điểm đối lập. Nhiệm vụ sẽ bớt khó nhọc hơn nếu đối tượng công chúng không có quan điểm nào cả, hoặc vì thông điệp của bạn khẳng định hay phù hợp với những mong ước và quan điểm của họ. Một lần nữa, việc nghiên cứu sẽ nhận diện được thái độ của công chúng và quy mô của nhiệm vụ PR cần thực hiện.

- Tính kết hợp. Đôi khi rất khó nhận biết chính xác mức độ đóng góp của hoạt động PR nếu cùng lúc đó cũng diễn ra những hình thức hoạt động truyền thông khác, như quảng cáo, thư tín trực tiếp hay khuyến mãi đặc biệt.
- Những kỹ thuật đánh giá cần thiết. PR không giống những hình thức truyền thông tiếp thị khác như thư tín trực tiếp (vốn có hoạt động đánh giá tương đối đơn giản: bạn chỉ cần đếm số lượt thư phản hồi và số giao dịch kinh doanh thành công). PR tiếp cận nhiều loại đối tượng khác nhau theo

nhiều cách khác nhau, do đó cần đến nhiều phương pháp đánh giá khác nhau. Vì vậy, các chuyên viên PR cần phải lưu ý đến những kỹ thuật nghiên cứu khác nhau có sẵn và chuẩn bị sẵn nguồn lực cần thiết để triển khai chúng.

Gần đây, có một số bước tiến bộ tích cực giúp kéo dài lịch trình đánh giá công việc và đưa ra những hướng dẫn hữu ích trong lĩnh vực này, ví dụ như quyển Bộ công cụ nghiên cứu và đánh giá hoạt động PR của Học viện PR và PRCA có khả năng giúp mọi người tự tin hơn trong việc đánh giá.

CÁC NGUYÊN TẮC ĐÁNH GIÁ

Sau đây là một số nguyên tắc đánh giá có thể giúp bạn xác lập nền tảng và làm cho nhiệm vụ này trở nên dễ dàng hơn.

- Các mục tiêu là quan trọng nhất. Một chiến dịch PR có thể được xem là hiệu quả khi nó đạt được các mục tiêu trong tầm kiểm soát tốt nhất. Vì thế, các mục tiêu cần phải khả thi và có thể đo lường được, và để đảm bảo điều này, bạn cần phải nghiên cứu và thử nghiệm chúng trong các tình huống khả dĩ. "Nâng cao nhận thức" không phải là một mục tiêu tốt trừ phi bạn có thể định lượng nó thành số lượng cụ thể và đối tượng tác động cụ thể. Nghiên cứu sẽ cho thấy những gì có thể đạt được với mục tiêu này. Một số mục tiêu sẽ tương đối dễ dàng định lượng. Một chiến dịch vận động thay đổi luật sẽ có thể thành công hoặc không thành công, cũng có thể thành công một phần. Ngoài ra, cũng có thể có một khung thời gian hạn định để triển khai công việc. Một chiến dịch dài hạn nhằm thay đổi thái độ của công chúng đối với việc hợp thức hóa ma túy có thể sẽ tạo ra những kết quả chấp vá, gia tăng từng ít một trong một thời gian dài. Tuy nhiên, ngay cả trong tình huống này chúng ta vẫn có thể xác lập những cột mốc mục tiêu. Việc đạt được mục tiêu chính là cách thức rõ ràng nhất để đánh giá một chiến dịch hay chương trình PR cụ thể.

- Đánh giá cần phải được xem xét ngay từ đầu quy trình. Sẽ là quá muộn khi bạn đặt câu hỏi "Chúng ta đã hoạt động như thế nào?" vào giai đoạn cuối nếu bạn không xây dựng được các cơ chế đo lường ngay từ đầu.
- Đánh giá là quá trình diễn ra liên tục. Những quyết định được thực hiện trong suốt chuỗi hoạt động truyền thông sẽ tác động đến kết quả truyền thông. Bạn phải quyết định về thông điệp, phương tiện, hình thức ngôn ngữ hay hình ảnh, và đảm bảo rằng công chúng mục tiêu của mình tiếp nhận và diễn giải thông điệp một cách đúng đắn. Hoạt động đánh giá phải được triển khai suốt chuỗi hoạt động truyền thông. Nếu một yếu tố sai lạc thì kết quả sẽ khó hoàn thành như mong đợi. Do đó, nếu chỉ tiến hành đánh giá vào giai đoạn cuối của chương trình là một điều hoàn toàn sai lầm.
- Việc đánh giá phải được thực hiện một cách khách quan và khoa học. Điều này có nghĩa là các chuyên viên PR cần phải thực sự có năng lực hoặc phải kêu gọi được sự hỗ trợ của các chuyên gia nắm vững các phương pháp nghiên cứu khoa học xã hội và phương pháp đánh giá.
- Nên đánh giá các chương trình lần quy trình. Các chương trình và chiến dịch PR đòi hỏi không chỉ đánh giá kết quả của các hoạt động truyền thông mà kể cả chính quá trình quản lý chúng. Sẽ rất hữu ích nếu bạn có thể tách biệt và liệt kê những thành tích từ các mục tiêu của chương trình (như tài trợ đạt mục tiêu tăng 20% mức độ nhận thức trong nhóm khán giả) và các chi tiết cho thấy rằng bạn đã quản lý chiến dịch rất tốt (ví dụ bạn đã hoàn thành chương trình mà chỉ sử dụng 90% ngân sách kế hoạch).

Có một số khía cạnh thường được sử dụng trong hoạt động đánh giá cần được giải thích ở đây.

- Những yếu tố đầu vào. Đây là những điều mà chuyên viên PR thực hiện và cách thức phân phối những "sản phẩm" này. Ví dụ, bạn có thể viết, thiết kế và phân phối một tạp chí nội bộ. Khi đánh giá các yếu tố đầu vào, các vấn đề như chất

lượng của hoạt động nghiên cứu nền tảng, hoạt động biên soạn, tính hiệu quả của việc thiết kế và việc lựa chọn kênh phân phối cần được đo lường.

- Những yếu tố đầu ra. Đây là cách thức sử dụng các yếu tố đầu vào, hoặc là trực tiếp bởi các nhóm công chúng mục tiêu (ví dụ số lượng nhân viên đọc tạp chí nội bộ) hoặc bởi bên thứ ba là một kênh truyền thông hay một đầu mối hình thành ý tưởng cho các nhóm công chúng mục tiêu (ví dụ số lượng báo chí truyền đạt thông điệp chính của bạn). Vì thế, việc đánh giá các yếu tố đầu ra thường đòi hỏi phải đếm và phân tích nhiều yếu tố như lượng độc giả, lượng phát hành, tần số xuất hiện trên phương tiện truyền thông và phân tích nội dung truyền thông.
- Kết quả. Điều này thường liên quan đến việc đo lường tác động cuối cùng của hoạt động truyền thông. Có bao nhiêu nhân viên đã đọc tạp chí và nắm bắt cơ hội gia nhập câu lạc bộ thể thao địa phương với giá ưu đãi? Các kết quả thường được đo lường theo ba cách:
 - Những thay đổi ở cấp độ tư duy hay nhận thức
 - Những thay đổi ở cấp độ thái độ hay ý kiến
 - Những thay đổi trong hành vi

Điều này phản ánh rằng các mục tiêu thường được thiết lập theo ba cách này (như đã bàn ở chương 5). Để đo lường chúng, đôi khi cần phải có hoạt động nghiên cứu khá phức tạp, bao gồm khảo sát thái độ, nhóm tập trung và phỏng vấn cá nhân. Tuy nhiên, đối với một số trường hợp, việc đo lường có thể tương đối dễ dàng và trực tiếp, như là doanh thu tại buổi giới thiệu sản phẩm mới.

Do đó, có thể nhận thấy rằng nếu mục tiêu bạn nhắm đến là thay đổi ý kiến của công chúng, thì để đánh giá chương trình bạn cần phải đo lường ý kiến của các đối tượng mục tiêu. Sẽ không đủ hiệu lực khi bạn chỉ đưa ra tập hợp những bài viết trên báo có chứa thông điệp mà bạn muốn truyền tải nhằm thay đổi ý kiến. Quan hệ truyền thông là một lộ trình để đạt được kết

quả sau cùng, và sự thành công của bạn trong lĩnh vực này rất đáng lưu ý, nhưng chắc chắn đó không phải là kết quả sau cùng. Thành công trong hoạt động với giới truyền thông chỉ là một yếu tố đầu ra, nó chưa phải là kết quả bạn cần.

- *Trích xuất.* Thuật ngữ này đôi khi được sử dụng nhằm mô tả một vị trí trung gian giữa một yếu tố đầu ra và một kết quả, và mô tả những gì mà một cá nhân có thể trích xuất từ một chương trình truyền thông, nhưng nó có thể (hoặc không) dẫn đến những hành động xa hơn mà bạn có thể đo lường như là kết quả của chương trình. Nếu một thông điệp trong tạp chí nội bộ của bạn nói về việc giảm giá cho thành viên gia nhập câu lạc bộ thể thao địa phương, bạn có thể đo lường để biết có bao nhiêu nhân viên thực sự nhớ đến thông điệp này, nghĩa là trích xuất thông tin thích hợp từ thông điệp của bạn, nhưng rõ ràng, luôn có một khoảng cách nhất định giữa số người này với số người thực sự đến đăng ký là thành viên tại câu lạc bộ.

LẬP MÔ HÌNH ĐÁNH GIÁ VÀ MỘT SỐ BIỆN PHÁP KHÁC

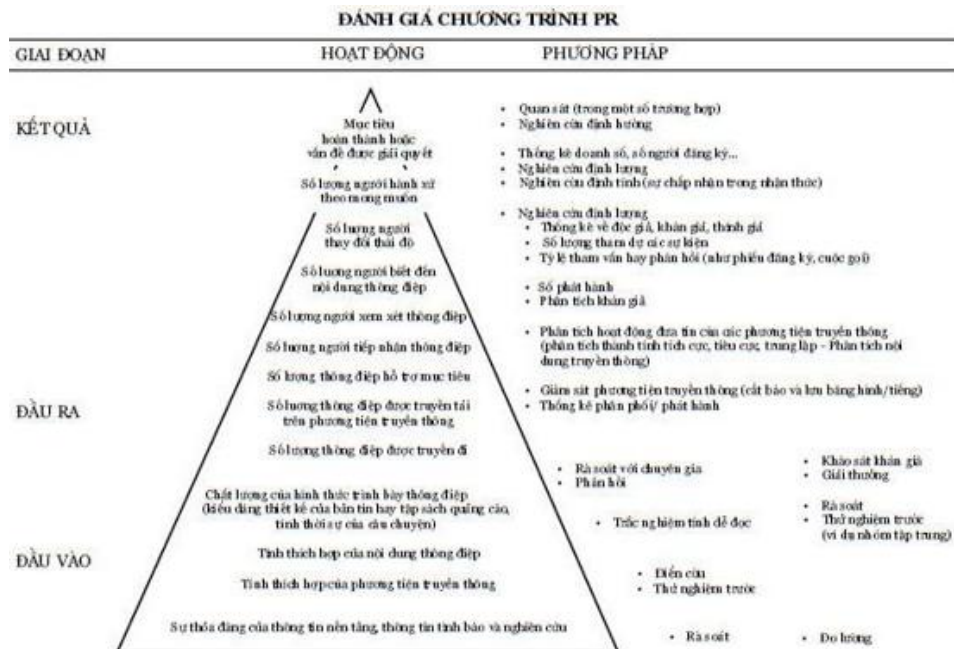
Từ tất cả những nguyên tắc này, chúng ta có thể xây dựng một quy trình đánh giá tổng quát có thể áp dụng vào hầu hết các tình huống. Tuy nhiên, sẽ không có tiêu chuẩn vàng cho hoạt động đánh giá bởi các chương trình và chiến dịch khác nhau sẽ cần đến những hoạt động đánh giá khác nhau.

Một công cụ hữu dụng ở đây là mô hình đánh giá vĩ mô do Jim Macnamara(6) trình bày (hình 9). Mô hình này có dạng kim tự tháp. Ở chân đế là các yếu tố đầu vào cơ bản gồm những thông tin và hoạt động hoạch định; còn ở đỉnh là các mục tiêu cần đạt được. Mỗi hoạt động được phân tích thành một số bước khác nhau trong quá trình truyền thông. Mô hình này nhận diện các yếu tố đầu vào và yêu cầu người sử dụng phải tiến hành đánh giá chất lượng thông tin, lựa chọn phương tiện truyền thông và nội dung của thông điệp truyền thông. Sau đó, nó sẽ xem xét

những yếu tố đầu ra, nghĩa là những yếu tố mà hoạt động truyền thông sản xuất ra, như bản tin, thông cáo báo chí, tập sách quảng cáo. Tiếp theo, nó sẽ xem xét các kết quả, là những điều mà hoạt động truyền thông thực sự đạt được. Song song với các bước là một danh sách các phương pháp đánh giá có thể được sử dụng cho một chiến dịch truyền thông, một bản tin...

Mô hình này cần được điều chỉnh cho từng dự án, nhưng những ý nghĩa cơ bản của nó vẫn không thay đổi. Điểm mạnh của mô hình này là giúp nhận ra một loạt những phương pháp đánh giá có khả năng áp dụng; và sẽ không có một công thức kỳ diệu nào dành cho tất cả các trường hợp.

Những phương pháp đánh giá cao cấp hơn nằm về phía trên đỉnh kim tự tháp để đo lường kết quả được khuyến khích sử dụng. Chúng có tính chất phức tạp hơn và dĩ nhiên sẽ tốn kém hơn. Những phương pháp đánh giá về phía chân kim tự tháp có tính cơ bản hơn và có thể được xem là những bài kiểm tra để bạn tự đánh giá xem mình đã làm mọi việc đúng đắn không, giống như hoạt động kiểm soát chất lượng. Tuy cơ bản, nhưng đây là những bài kiểm tra không được bỏ qua, nó giúp bạn đảm bảo thành công chắc chắn khi tiến lên đỉnh kim tự tháp.



Hình 9 - Mô hình đánh giá vĩ mô của Macnamara.

Trên thực tế, những điều này được diễn giải ra sao? Sau đây là danh sách kiểm tra những yếu tố quan trọng cần xem xét khi hoạch định một chương trình hay chiến dịch PR.

- Thiết lập mục tiêu có thể đo lường được;
- Áp dụng các mốc kiểm tra và đánh giá chất lượng ngay từ đầu;
- Thống nhất các tiêu chí đo lường với người phụ trách việc đánh giá thành công của chương trình;
- Thiết lập các thủ tục giám sát có tính mở, ví dụ kiểm tra tiến độ hàng tháng;
- Trình bày kết quả.

Những phương pháp đánh giá khách quan

Các phương pháp đánh giá khách quan điển hình có thể được sử dụng gồm:

- Những thay đổi trong hành vi (nếu một sản phẩm được hỗ trợ bằng hoạt động PR, có thể tiến hành theo dõi hành vi

- của người mua hàng);
- Phản ứng (số lượng thư trả lời, phiếu góp ý, báo cáo của lực lượng bán hàng...)
- Những thay đổi trong thái độ, ý kiến và nhận thức, đặc biệt quan trọng đối với công việc của những đầu mối hình thành ý kiến (có thể đo lường thông qua nghiên cứu qua điện thoại, bản câu hỏi, phỏng vấn cá nhân trực tiếp);
- Thành tích (ví dụ, 80% nhà bán lẻ tham gia hội nghị chiêu thị);
- Phạm vi truyền tải thông điệp của giới truyền thông, nội dung truyền thông, phân phối, lượng độc giả, sự chia sẻ tiếng nói (phân tích nội dung, dữ liệu về độc giả);
- Kiểm soát ngân sách và giá trị thu được từ ngân sách (thước đo quá trình).

Đôi khi công việc trở nên tương đối dễ dàng nhờ tích hợp các công cụ kiểm tra vào quá trình đo lường tính hiệu quả của ấn phẩm PR, nếu bạn cùng làm việc với những đồng nghiệp khác trong bộ phận tiếp thị. Ví dụ, khi tôi làm việc cho tổ chức của một quỹ tiết kiệm rất lớn, tôi có thể đặt một số tài liệu PR bên cạnh quảng cáo về các sản phẩm tài chính đã được đăng một vài tuần trên tờ Sunday Times. Số lượng các hợp đồng xuất phát từ hai mẫu quảng cáo trước khi có bài viết PR là 27 và 21. Mẫu quảng cáo nằm bên cạnh bài viết PR đã mang lại 94 hợp đồng được bán từ phiếu đăng ký trên báo.

Ngoài ra, còn có nhiều ví dụ thể hiện cách đo lường tính hiệu quả của các chiến dịch trong các câu chuyện đã nêu trong chương 7.

Các biện pháp đánh giá chủ quan

Ngoài các biện pháp đánh giá định lượng khách quan, những biện pháp đánh giá hiệu quả chủ quan cũng có giá trị cao. Chúng thường là những biện pháp giúp mang lại niềm vui cho công việc trong những điều kiện khá căng thẳng của việc PR

hàng ngày. Những yếu tố này có thể đóng vai trò hết sức quan trọng đối với mối quan hệ giữa khách hàng/nhà tư vấn, cũng như giữa các phòng ban trong một tổ chức. Một số thước đo cụ thể như sau:

- Sự nồng nhiệt;
- Hiệu năng và tính chuyên nghiệp;
- Tính sáng tạo;
- Óc sáng kiến;
- Bản năng cảm nhận được những điều đúng đắn trong các tình huống cụ thể (dựa trên sự phán đoán thông qua kinh nghiệm);
- Phẩm chất quan hệ với con người.

Đánh giá quá trình

Phần thiết yếu của hoạt động đánh giá là giám sát quá trình. Một phần của công việc đánh giá là xem xét sự triển khai hiệu quả đối với cả nhân viên và ngân sách. Việc giám sát thường lệ và chặt chẽ cả hai yếu tố này là hết sức cần thiết.

Nhân viên cần được phát triển không ngừng nhằm đối phó và khai thác các yếu tố trong môi trường truyền thông thay đổi rất nhanh chóng. Cần luôn khích lệ và quản lý họ thật tốt. Xét cho cùng thì họ chính là những người xử lý và quản lý uy tín của tổ chức với ý nghĩa rộng rãi nhất. Nếu họ không tin tưởng vào những việc mình đang làm thì làm sao họ có thể làm công việc đó một cách chuyên nghiệp và hoàn hảo được?

Tương tự, việc quản lý sử dụng hiệu quả nguồn ngân sách là trách nhiệm đặt lên vai mỗi nhà quản lý, bao gồm các chuyên viên PR. Với rất nhiều phương án mở trong việc lựa chọn các lĩnh vực để chi tiêu khoản ngân sách tương đối hạn hẹp, nhà quản lý phải quan tâm rất nhiều đến việc xử lý một cách cẩn thận nguồn ngân sách trong tay. Mọi khoản chi tiêu đều phải có

hiệu quả. Chương 8 đã phân tích chi tiết về cách thức lập ngân sách một cách hiệu quả.

PHÂN TÍCH TRUYỀN THÔNG

Khi cho rằng phân tích truyền thông là một thước đo đối với các yếu tố đầu ra hơn là kết quả cuối cùng, điều này là có ý nghĩa riêng của nó. Thực ra, một cuộc khảo sát các chuyên viên PR nội bộ ở Anh đã cho thấy rằng có 19% tổng số ngân sách được chi tiêu vào quan hệ truyền thông, với số lượng các hoạt động hỗ trợ ngày càng tăng và được triển khai trên cơ sở thuê các dịch vụ bên ngoài thực hiện thay. Vì vậy, điều quan trọng là những chiến dịch này được xem là có thể mang lại hiệu quả ở cấp độ yếu tố đầu ra. Ví dụ sau đây sẽ minh họa cho ý nghĩa này.

Vì sao phân tích truyền thông là công việc cần thực hiện đối với IBM?

Tập đoàn toàn cầu này đã theo dõi cái gọi là "yếu tố đánh động" - hàng trăm bài báo minh họa họ với hình ảnh tốt, hờ hững hay xấu như thế nào? Đối với một công ty quốc tế như IBM với mạng lưới khách hàng ở hầu hết các nước trên thế giới, việc giám sát nội dung truyền thông không chỉ là một biện pháp hữu ích đối với các nhóm truyền thông nội bộ của họ, nó còn là công cụ đo lường kinh doanh then chốt dành cho cấp quản trị cao cấp.

IBM thuê một công ty dịch vụ phân tích truyền thông chuyên nghiệp nhằm cung cấp thông tin chi tiết về tất cả những thông tin xuất hiện trên báo chí về công ty, về hiệu quả tài chính, thương hiệu, sản phẩm và dịch vụ của họ. Bằng cách này, họ có thể hình dung ra một bức tranh rõ nét và súc tích về những điều được giới truyền thông đưa tin, nơi xuất hiện, cách thức trình bày, người viết và quan trọng nhất là nó có thể tác động đến đối tượng nào và tác động theo cách nào.

Hoạt động phân tích truyền thông của IBM là một hoạt động rất phức tạp. Không chỉ vì có rất nhiều lĩnh vực sản phẩm và dịch

vụ khác nhau cần giám sát và phân tích, mà công ty còn hoạt động trên rất nhiều nước và trong nhiều lĩnh vực ngành nghề khác nhau. Danh sách các tổ chức báo chí thường đưa thông tin về IBM đã lên đến con số hàng ngàn, tất cả đều được giám sát, cất lưu và phân tích như một phần trong quá trình đánh giá.

Echo Research, một công ty nghiên cứu và phân tích truyền thông quốc tế, làm việc cho tập đoàn IBM Global Industries, một tập đoàn được hình thành từ nhiều lĩnh vực kinh doanh riêng biệt, nhắm đến những nhóm khách hàng khác nhau với các thông điệp thương mại điện tử của IBM. Một trong những nhóm khách hàng này là khu vực tài chính châu Âu, trung bình đăng khoảng 150 bài viết mỗi tháng trong những ấn phẩm được các nhân vật chủ chốt tại các ngân hàng, công ty đầu tư và những định chế tài chính lớn thường xuyên đọc.

Những khác biệt văn hóa và hàng rào ngôn ngữ, cùng với những khác biệt rất lớn giữa cách thức hoạt động của giới truyền thông trên các nước khác nhau chính là những động lực quan trọng nhất dẫn đến quyết định của IBM trong việc chỉ định một công ty dịch vụ PR ở mỗi nước. Dần dần, một mạng lưới các công ty dịch vụ PR được hình thành, có mặt ở 11 nước thuộc khu vực tài chính châu Âu - Bỉ, Đan Mạch, Pháp, Đức, Ý, Hà Lan, Tây Ban Nha, Thụy Điển, Thụy Sĩ, Thổ Nhĩ Kỳ và Vương quốc Anh. Vai trò của các công ty dịch vụ là tập trung vào việc xây dựng nhận thức về IBM trong giới truyền thông kinh doanh và thương mại thay vì trên các tạp chí công nghệ và thông tin, nơi mà IBM luôn có tần số xuất hiện rất cao. Mục tiêu lúc đó là trở thành đề tài bàn luận tại các thị trường hàng dọc mà IBM đang rất quan tâm đến việc xây dựng hoạt động kinh doanh của mình, dựa vào giới truyền thông ở mỗi nước nhằm phát tán thông tin về những lợi ích khác của các sản phẩm và dịch vụ của IBM.

Hoạt động đánh giá truyền thông của Echo được dựa trên một hệ thống công nghệ thông tin nhằm nắm bắt các vấn đề và thông điệp truyền thông được mã hóa bởi các nhà phân tích

ngiên cứu chuyên nghiệp, tiến hành phân tích dữ liệu và hình thành các bản báo cáo dữ liệu cùng đồ thị có thể đưa vào các bản báo cáo chuyển cho khách hàng. Cách thức truyền đạt dữ liệu lại cho từng khách hàng riêng biệt cũng khác nhau, tùy thuộc vào cách thức sử dụng hay phổ biến dữ liệu trong nội bộ. Đối với IBM Global Industries, Echo cung cấp các bản báo cáo hàng quý, bao gồm một bản báo cáo tóm tắt và bản phân tích được kết hợp với đầy đủ dữ liệu được tổng hợp liên quan đến quý trước. Báo cáo tóm tắt được đưa lên mạng nội bộ, cho phép nhiều phòng ban và nhân viên khác nhau của IBM truy cập. Nó cung cấp cho những nhà quản lý cao cấp một cái nhìn toàn cảnh về những điều mà giới truyền thông đưa tin, nêu bật những điểm nổi bật trong quý, những chủ đề hàng đầu, những thông điệp và vấn đề then chốt trong các ấn phẩm/thị trường, đánh giá xếp hạng, cùng với những kết luận và đề xuất.

Thông qua các dữ liệu, những điều này thể hiện mức đánh giá chi tiết đối với chất lượng của từng mục xuất hiện trên các phương tiện truyền thông. Số lượng tiêu đề làm căn cứ để đánh giá các bài báo bao gồm vị trí, nguồn gốc, những điều mô tả gắn với IBM, những vấn đề được nêu ra, các đối thủ cạnh tranh được phân tích, và sự hiện diện cũng như sức mạnh của các thông điệp được chuyển tải.

Theo Keith Gold, Giám đốc của Finance Sector dành cho IBM Global Industries, "Hoạt động đánh giá truyền thông chắc chắn là trung tâm của quá trình truyền thông của chúng tôi. Chúng tôi có thể vận động rất nhanh để điều chỉnh chiến lược nếu cần thiết, phản ứng đối với các vấn đề phát sinh, nhận diện các khuynh hướng và đáp ứng một cách nhanh chóng".

RÀ SOÁT TÌNH HÌNH

Trong khi hoạt động đánh giá diễn ra một cách liên tục, thì một đợt rà soát toàn diện diễn ra ít thường xuyên hơn. Như đã giải thích ở phần trước (chương 4), một đợt rà soát quy mô bao gồm

một cuộc nghiên cứu rộng rãi có thể diễn ra ngay trước khi một chương trình hay chiến dịch được triển khai. Điều đó sẽ kéo theo sự kiểm tra và phân tích chặt chẽ cả môi trường bên ngoài lẫn nội bộ, cũng như tất cả các khía cạnh của việc xây dựng một kế hoạch khả thi được phác họa trong quyển sách này.

Một lần nữa, tất cả những nhà quản lý giỏi sẽ triển khai một đợt rà soát định kỳ đối với các chương trình của họ. Chu kỳ 3 tháng hay theo quy mô lớn sau mỗi 12 tháng sẽ đảm bảo mọi việc diễn tiến tốt đẹp và phát hiện bất cứ tình huống mới phát sinh nào để tiến hành điều chỉnh nếu cần thiết.

Đợt rà soát hàng năm cần được tổ chức chặt chẽ và có thể yêu cầu phải kiểm tra các dữ liệu nghiên cứu mới hoặc liên tục. Tuy nhiên, khi có một số động lực ngoại vi và nội bộ phát sinh, có thể buộc phải tiến hành rà soát một chương trình hay một chiến dịch, hoặc cũng có thể phải hủy bỏ hoàn toàn chương trình hay chiến dịch đang triển khai giữa chừng.

Tuy việc chú ý điều chỉnh các chiến thuật trong quá trình triển khai kế hoạch là vô cùng cần thiết, nhất là khi có các thông tin thu thập được từ hoạt động đánh giá thường xuyên, nhưng bản thân kế hoạch cần phải được duy trì như một bản đồ lộ trình, với sự linh hoạt để nắm bắt các cơ hội và xử lý vấn đề khi chúng phát sinh. Điều này là do các mục tiêu vẫn được duy trì như ban đầu và chiến lược không thay đổi. Nhưng điều cần phải ghi nhớ là hoạt động PR được triển khai trong một môi trường năng động và luôn đòi hỏi mức độ phản ứng nhanh, hoặc tiên phong chủ động để dẫn dắt hay điều khiển sự kiện, hoặc là bị động xử lý các tình huống khẩn cấp. Cần phải có buổi rà soát nếu các mục tiêu tổng thể cần được thay đổi hoặc nếu chiến lược được cho là không có hiệu quả.

LÀM GÌ KHI CHIẾN LƯỢC KHÔNG HIỆU QUẢ!

Khi chiến lược nền tảng của một chương trình hay chiến dịch tỏ ra sai lầm, điều này trở thành một sự việc rất nghiêm trọng. Lựa chọn chiến lược sai lầm thể hiện những sai sót hết sức cơ bản trong hoạt động nghiên cứu hoặc diễn giải kết quả nghiên cứu. Ví dụ, một công ty muốn tung ra một sản phẩm mới và họ nhắm đến chiến lược PR là triển khai một chiến dịch quan hệ truyền thông với một cuộc họp báo để giới thiệu sản phẩm, cung cấp tài liệu cho giới báo chí tiêu dùng và báo chí địa phương, tổ chức các cuộc thi, mời gọi khách hàng dùng thử sản phẩm và tiến hành một số cuộc biểu diễn đặc biệt để thu hút sự chú ý.

Giả sử sau khi thực hiện tất cả những hoạt động này, doanh số sản phẩm vẫn không tốt hơn chút nào. Có thể đã xảy ra một số lý do như sau:

- *Chất lượng sản phẩm chưa cao.* Ngay khi chuyên viên PR nhận thức được điều này thì công ty phải được tư vấn điều chỉnh ngay. Nếu công ty cứ khăng khăng tiếp tục chiến dịch thì ít nhất công ty cũng đã nhận được thông tin. Chuyên viên PR có thể rút lui khỏi vấn đề này. Thiệt hại đối với uy tín lâu dài có thể vô cùng nghiêm trọng.
- *Sản phẩm mang tính đồng nhất, không có nét đặc trưng.* Cho dù bạn có tiến hành một chương trình PR hoành tráng đến mấy đi nữa, vẫn khó có thể thuyết phục được mọi người mua sản phẩm của bạn thay cho loại mà họ đang ưa thích, trừ phi bạn có được những điểm mạnh thương hiệu đặc biệt. PR không nên hứa hẹn quá mức.
- *Sản phẩm và thông điệp được nhắm đến sai thị trường mục tiêu.* Ở đây đã có một sai lầm rất lớn trong hoạt động nghiên cứu.
- *Thông điệp không được chấp nhận.* Có thể bạn đang nói sai thông điệp, hoặc sử dụng sai cách truyền đạt, hoặc phương tiện không phù hợp, hoặc thời gian không thích hợp. Bạn đã không tiến hành nghiên cứu, hoặc đã diễn giải sai thông tin thu thập được.

- *Sản phẩm cần được phát mẫu để người tiêu dùng khám phá và trở nên ưa thích.* Vậy thì tại sao bạn lại chọn hoạt động quan hệ truyền thông là phương tiện truyền thông chính?
- *Giới báo chí không quan tâm. Bạn đã không tìm ra được yếu tố thu hút phù hợp:* bạn đã không tiếp cận họ một cách đúng đắn. Có thể bạn thiếu thông tin nghiên cứu. Có thể một câu chuyện tiêu dùng khác có ý nghĩa hơn đang diễn ra cùng thời điểm với bạn. Đôi khi, tất cả những thông tin và nghiên cứu thị trường trên thế giới cũng không thể bảo vệ bạn trong trường hợp kinh khủng này. Trong trường hợp này, có thể chiến lược của bạn cũng đúng đắn, nhưng bạn phải hoặc là thay đổi chiến lược đó hoặc có các chiến thuật triển khai một cách nhanh chóng để trở lại tình thế thuận lợi. Tính sáng tạo đóng vai trò quan trọng.

Nếu chiến lược không có hiệu lực, bạn cần phải đặt ra hai câu hỏi:

- *Các mục tiêu của tôi có chính đáng và khả thi hay không?* Nếu câu trả lời là "không" thì chẳng có gì ngạc nhiên khi chiến lược không có hiệu lực. Nếu câu trả lời là "có", thì bạn cần phải trả lời tiếp câu hỏi thứ hai.
- *Chiến lược có gì sai lầm?* Tôi đã bỏ sót hay diễn giải sai yếu tố cơ bản nào? Điều này có nghĩa là phải quay lại với hoạt động nghiên cứu và phân tích thật cẩn thận. Ngay từ đầu, bạn có đặt ra những câu hỏi phù hợp không? Bạn có hỏi tất cả các câu hỏi không? Những câu hỏi chưa được trả lời có thể cho bạn biết điều gì? Bạn có thực sự hiểu được đối tượng công chúng của bạn và có thể đạt được điều gì? Các thông điệp của bạn có đáng tin không? Chúng có thể được truyền đạt qua các chiến thuật mà bạn đã lựa chọn không? Có phải chương trình tỏ ra quá tham vọng, hoặc có thể chưa đủ tham vọng? Việc phân phối nguồn lực đã thích hợp chưa?

Thật là bối rối khi phải nói rằng chiến lược đã sai lầm, nhưng nếu bạn đã tiến hành nghiên cứu cẩn thận và cảm thấy tự tin về

sự diễn giải của mình về kết quả nghiên cứu, thì có thể chính là các chiến thuật, chứ không phải chiến lược, cần phải sửa chữa. Tuy nhiên, cũng như với tất cả những điều khác, tốt hơn hết là thừa nhận có điều gì đó sai lầm và sửa chữa nó, thay vì cố gắng "phóng lao theo lao" để rồi lãng phí thời gian và nguồn lực, và gây tác hại đến uy tín chuyên nghiệp của bạn.

NHỮNG ĐỘNG LỰC NGOẠI VI VÀ NỘI BỘ THỨC ĐẨY RÀ SOÁT

Thông qua quá trình đánh giá và rà soát thường xuyên, những sự thay đổi đã được áp dụng cho chương trình hay chiến dịch của bạn trong quá trình diễn tiến. Các mục tiêu có thể phải được xác định lại hoặc có sự ưu tiên khác đi; các chiến thuật có thể phải thay đổi. Đây là một phần trong quá trình tạo ra tính hiệu quả và tương hợp với những yêu cầu thay đổi. Hầu hết các kế hoạch đều sẽ có những thay đổi nhỏ thường xuyên trong quá trình triển khai. Tuy nhiên, tất cả những kế hoạch được thiết kế hoàn chỉnh nhất cũng đều phải được rà soát với quy mô lớn, và đôi khi còn phải đảo ngược nếu những thay đổi cơ bản ở môi trường ngoại vi và nội bộ bắt buộc phải làm điều đó. Rất may là những "động lực" này xảy ra tương đối ít thường xuyên, nhưng khôn ngoan nhất là bạn hãy chuẩn bị trước các kế hoạch ứng phó để đề phòng những trường hợp như vậy, bởi vì một khi xảy ra, chúng thường đòi hỏi một số hành động phản ứng nhanh nhạy và có thể bạn chỉ có cơ hội duy nhất để đáp ứng tình huống.

Dưới đây là các sự kiện có thể sẽ tạo động lực buộc bạn phải tiến hành một đợt rà soát lớn:

- Sự thay đổi luật pháp có thể đe dọa hoặc mang lại cơ hội lớn cho tổ chức;
- Hoạt động của đối thủ cạnh tranh có thể đe dọa hoặc mở ra cơ hội;
- Thu mua hay sáp nhập công ty (lưu ý là nếu công ty bị thu mua thông qua một hành động thù địch, thì bạn phải

- chuyển các nỗ lực PR từ thái độ chống đối sang tích cực ủng hộ công ty thu mua);
- Một đợt thu hồi sản phẩm lớn hoặc uy tín của tổ chức bị thiệt hại;
 - Những hành động của một nhóm áp lực đối lập, có tổ chức tốt và có quyền lực.

Những động lực từ nội bộ cũng có thể buộc bạn phải tiến hành rà soát toàn diện. Ví dụ:

- Tái cơ cấu tổ chức với những ưu tiên mới, có thể kéo theo sự chia tách hoặc tái cơ cấu hoạt động PR;
- Những thay đổi về nhân sự chủ chốt, như chức vụ giám đốc điều hành (hoặc giám đốc PR);
- Thay đổi ngân sách, nghĩa là hoạt động PR có thể bị cắt giảm hay mở rộng một cách đáng kể;
- Nhu cầu tương lai. Một chương trình hay chiến dịch có thể kết thúc hoặc hết nguồn lực. Một cái nhìn mới mẽ cần được triển khai nhằm tái kích hoạt hoặc điều chỉnh trọng tâm của công tác PR.

Sau khi đã quyết định triển khai rà soát, quá trình hoạch định sau đó có thể bắt đầu lại chu kỳ của mình. Hình 3.2 (trang 65) đã phác họa quá trình này. Một lần nữa, các câu hỏi cơ bản cần phải được trả lời:

- Bạn đang cố gắng đạt được điều gì?
- Bạn muốn tiếp cận những đối tượng nào?
- Bạn muốn nói điều gì?
- Đây có phải là cách hiệu quả nhất để truyền đạt thông điệp?
- Có thể đo lường thành công bằng phương pháp nào? Khi tiếp cận các câu hỏi này một cách có hệ thống, tất cả những điều cơ bản trong việc hoạch định và quản lý một chương trình PR thành công sẽ được đề cập.

LỜI CUỐI CÙNG

Quuyền sách này đã mang lại cho bạn bộ khung cơ bản để xây dựng một chiến dịch PR có cơ sở chắc chắn. Hoạt động hoạch định một cách hệ thống và cẩn thận sẽ làm cho công việc trở nên dễ dàng hơn. Bên cạnh đó, bạn cũng cần phải có một yếu tố rất quan trọng khác nữa, đó là sự tinh tường và khả năng tư duy khái quát. Với tất cả những điều đó, hoạt động PR của bạn sẽ mang lại những phần thưởng rất lớn. Sẽ không có gì thú vị hơn là nhìn thấy chương trình truyền thông của mình triển khai thành công. Truyền thông đòi hỏi phải có sự giao tiếp, phát triển các mối quan hệ, xây dựng lòng tin và đạt được kết quả để đóng góp vào thành công của tổ chức. Việc hoạch định và quản lý cẩn thận chính là điểm mấu chốt của điều này.

Hãy hoạch định hoàn hảo và chúc bạn may mắn!